

**BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG  
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

\*\*\*\*\*



**PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH AN**

**BÀI GIẢNG  
GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH**

**HÀ NỘI, 2020**

## **LỜI MỞ ĐẦU**

Môn học Giao tiếp trong kinh doanh thương là môn học thuộc phần kiến thức ngành trong chương trình đào tạo đại học ngành Thương mại điện tử của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Bài giảng môn học Giao tiếp trong kinh doanh được kết cấu thành 5 chương:

Chương 1: Tổng quan về giao tiếp trong kinh doanh. Chương này đề cập một số nội dung cơ bản: Khái niệm, tầm quan trọng và mục tiêu của giao tiếp trong kinh doanh; Các loại giao tiếp trong kinh doanh; Quá trình giao tiếp và những rào cản giao tiếp trong kinh doanh; Nguyên tắc giao tiếp trong kinh doanh; Môi trường làm việc và giao tiếp kinh doanh.

Chương 2: Giao tiếp nhóm và tạo lập quan hệ trong kinh doanh gồm các nội dung: Giao tiếp nhóm; Kỹ năng lắng nghe; Kỹ năng giao tiếp không lời; Phép lịch sự trong giao tiếp kinh doanh.

Chương 3: Giao tiếp trong các hình thức nói và viết thông dụng. Chương này giới thiệu về các công cụ hỗ trợ giao tiếp bằng âm thanh, hình ảnh; đề cập chi tiết các vấn đề về thuyết trình, thư giao dịch.

Chương 4: Lập kế hoạch và soạn thảo báo cáo, đề xuất kinh doanh. Chương này giới thiệu khái quát về báo cáo, đề xuất kinh doanh, hướng dẫn soạn thảo báo cáo, đề xuất kinh doanh.

Chương 5: Các ứng dụng giao tiếp kinh doanh. Chương này đề cập một số nội dung cơ bản về: Giao tiếp kinh doanh đa văn hoá; Giao tiếp trong tuyển dụng.

Hy vọng tập bài giảng này sẽ là học liệu hữu ích cho sinh viên ngành Thương mại điện tử trong quá trình nghiên cứu, học tập môn học Giao tiếp trong kinh doanh, giúp sinh viên rèn luyện kỹ năng cần thiết trong công việc cũng như đời sống xã hội.

Bài giảng Giao tiếp trong kinh doanh được biên soạn lần đầu tiên tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Mặc dù tác giả đã có nhiều cố gắng nhưng chắc chắn tập bài giảng khó tránh khỏi những thiếu sót. Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hơn nữa chất lượng bài giảng.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn các bạn đồng nghiệp đã góp ý, giúp đỡ trong quá trình biên soạn bài giảng này.

**Tác giả**

**Nguyễn Thị Minh An**

## MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU .....	1
MỤC LỤC.....	2
DANH MỤC BẢNG .....	5
DANH MỤC HÌNH.....	6
DANH MỤC HỘP .....	7
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH.....	8
1.1. Khái niệm, tầm quan trọng và mục tiêu của giao tiếp trong kinh doanh .....	8
1.1.1. Khái niệm .....	8
1.1.2. Tầm quan trọng của giao tiếp kinh doanh .....	9
1.1.2. Mục tiêu của giao tiếp kinh doanh .....	13
1.2. Các loại giao tiếp trong kinh doanh.....	14
1.2.1. Theo đối tượng giao tiếp .....	14
1.2.2. Theo hình thức giao tiếp.....	15
1.2.3. Theo kênh giao tiếp .....	18
1.3. Quá trình giao tiếp và những rào cản trong giao tiếp kinh doanh .....	20
1.3.1. Quá trình truyền thông giao tiếp.....	20
1.3.2. Những rào cản trong giao tiếp truyền thông.....	23
1.4. Nguyên tắc giao tiếp trong kinh doanh .....	24
1.4.1. Các nguyên tắc cơ bản.....	24
1.4.2. Nguyên tắc hình thành thông điệp trong giao tiếp kinh doanh .....	26
1.5. Môi trường làm việc và giao tiếp kinh doanh .....	31
1.5.1. Xu thế cạnh tranh toàn cầu .....	32
1.2.5. Thay đổi trong phân cấp quản lý, quản trị nhóm, điều kiện làm việc .....	32
1.5.3. Lực lượng lao động ngày càng đa dạng .....	34
Câu hỏi ôn tập.....	34
CHƯƠNG 2: GIAO TIẾP NHÓM VÀ TẠO LẬP QUAN HỆ TRONG KINH DOANH.....	35
2.1. Giao tiếp nhóm .....	35
2.2.1. Khái niệm, ưu nhược điểm của nhóm .....	35
2.1.2. Giao tiếp nhóm hiệu quả .....	36
2.2. Kỹ năng lắng nghe.....	44
2.2.1. Lợi ích của lắng nghe trong kinh doanh.....	44

2.2.2. Kỹ năng lắng nghe hiệu quả .....	45
2.2.3. Rào cản trong lắng nghe .....	48
2.3. Kỹ năng giao tiếp không lời .....	50
2.3.1. Những hình thức của ngôn ngữ không lời.....	50
2.3.2. Cải thiện kỹ năng giao tiếp qua ngôn ngữ không lời .....	52
2.4. Phép lịch sự trong giao tiếp kinh doanh .....	53
Câu hỏi ôn tập.....	56
<b>CHƯƠNG 3: GIAO TIẾP TRONG CÁC HÌNH THỨC NÓI VÀ VIẾT THÔNG DỤNG .....</b>	<b>57</b>
3.1. Các công cụ hỗ trợ giao tiếp bằng âm thanh, hình ảnh .....	57
3.1.1. Nguyên tắc sử dụng .....	57
3.1.2. Phối hợp màu sắc, biểu đồ và văn bản .....	57
3.1.3. Lựa chọn công cụ hỗ trợ bằng âm thanh, hình ảnh phù hợp .....	61
3.2. Thuyết trình .....	62
3.2.1. Công việc chuẩn bị .....	62
3.2.2. Xây dựng nội dung bài thuyết trình.....	66
3.2.3 Phát triển kỹ năng thuyết trình .....	68
3.3. Thư giao dịch.....	70
3.3.1 Thiết kế hình thức thư thương mại.....	71
3.3.2. Các nội dung chính của thư thương mại.....	72
3.3.3. Thư yêu cầu hoặc thư chào hàng.....	72
3.3.4. Thư khiếu nại hoặc thư yêu cầu điều chỉnh.....	73
3.3.5. Thư mời, thư đặt hàng .....	74
3.3.6. Thư từ chối .....	75
3.3.7. Thư xin lỗi.....	76
Câu hỏi ôn tập.....	77
<b>CHƯƠNG 4: LẬP KẾ HOẠCH VÀ SOẠN THẢO BÁO CÁO, ĐỀ XUẤT KINH DOANH.....</b>	<b>78</b>
4.1. Khái quát về báo cáo, đề xuất kinh doanh.....	78
4.1.1. Khái niệm báo cáo, đề xuất kinh doanh .....	78
4.1.2. Các loại báo cáo, đề xuất kinh doanh.....	78
4.1.3. Quy trình chuẩn bị viết báo cáo, đề xuất kinh doanh .....	82
4.2. Soạn thảo báo cáo, đề xuất kinh doanh .....	83
4.2.1. Cách bố cục báo cáo, đề xuất kinh doanh .....	83

4.2.2. Các yêu cầu chung trong soạn thảo báo cáo, đề xuất kinh doanh .....	85
4.2.3. Nội dung của báo cáo, đề xuất kinh doanh.....	86
4.2.4. Một số kỹ thuật nhằm tăng cường hiệu quả cả báo cáo, đề xuất kinh doanh .....	88
Câu hỏi ôn tập.....	91
<b>CHƯƠNG 5: CÁC ỨNG DỤNG GIAO TIẾP KINH DOANH.....</b>	<b>92</b>
5.1. Giao tiếp kinh doanh đa văn hoá .....	92
5.1.1. Khái niệm, vai trò của văn hoá trong giao tiếp kinh doanh .....	92
5.1.2. Đa văn hoá và vấn đề giao tiếp kinh doanh.....	94
5.2. Giao tiếp trong tuyển dụng .....	97
5.2.1. Đơn xin việc .....	97
5.2.2. Lý lịch xin việc.....	99
5.2.3. Phỏng vấn tuyển dụng .....	102
Câu hỏi ôn tập.....	110
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>111</b>

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 3.1: Các loại người nghe và những điều người thuyết trình cần chú ý .....	64
--	----

THU VIỆN PTIT

## **DANH MỤC HÌNH**

Hình 1.1: Quá trình truyền thông giao tiếp.....	21
Hình 5.1: Quá trình giao tiếp trong môi trường đa văn hoá .....	95

THU VIỆN PTIT

## DANH MỤC HỘP

Hộp 1.1: Thông báo tuyển dụng vị trí Trưởng Nhóm Kinh Doanh Dịch Vụ, Công ty Cổ phần BPO Mắt Bão .....	9
Hộp 1.2: Những vấn đề giao tiếp phổ biến ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo .....	11

THU VIỆN PTIT



# CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ GIAO TIẾP TRONG KINH DOANH

## 1.1. Khái niệm, tầm quan trọng và mục tiêu của giao tiếp trong kinh doanh

### 1.1.1. Khái niệm

Trong quá trình sống và làm việc chung với mọi người, con người có rất nhiều nhu cầu cần phải được thỏa mãn. Đó là nhu cầu trao đổi thông tin, kinh nghiệm; thổ lộ tâm tư, tình cảm, suy nghĩ và mong muốn được người khác chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn trong cuộc sống; muốn được người khác hợp tác và giúp đỡ...v.v.. Tất cả những nhu cầu tâm lý xã hội đó của con người chỉ có thể được thỏa mãn thông qua hoạt động giao tiếp. Giao tiếp được sử dụng trong mọi lĩnh vực kinh tế, văn hoá, xã hội, đặc biệt là trong kinh doanh.

Giao tiếp là quá trình chuyển thông tin và ý nghĩa giữa người gửi và người nhận (người nhận có thể là một người hay nhiều người) bằng cách sử dụng một hoặc nhiều kênh giao tiếp khác nhau như bằng văn bản, bằng miệng, bằng hình ảnh hoặc điện tử...

Mục đích của giao tiếp: Người nhận hiểu đúng ý tưởng, suy nghĩ của người truyền tin; Biến ý tưởng đó thành hành động cụ thể theo mục đích nhất định của người truyền đạt thông tin. Như vậy bản chất của quá trình giao tiếp là: Giao tiếp luôn diễn ra hai chiều và chỉ thành công khi người nhận hiểu được đúng ý tưởng của người gửi; Đó là khi cả người nhận và người gửi phải nhất trí không chỉ về việc đã nhận được những thông tin hay chưa mà còn phải cùng thống nhất với nhau cả ý nghĩa của thông tin đó.

Kỹ năng mềm của sinh viên là một trong những yếu tố nhà tuyển dụng quan tâm nhất hiện nay. Bạn sẽ có nhiều cơ hội được tuyển dụng hơn những ứng viên khác nếu bạn có kỹ năng giao tiếp tốt. Trong hầu hết tất cả các quảng cáo việc làm, kỹ năng giao tiếp (cả tiếng Việt và tiếng Anh) đều được các nhà tuyển dụng đưa ra.

### **Hộp 1.1: Thông báo tuyển dụng vị trí Trưởng Nhóm Kinh Doanh Dịch Vụ, Công ty Cổ phần BPO Mắt Bão**

#### ***Các phúc lợi dành cho bạn***

- Được trang bị công cụ làm việc: máy tính, điện thoại, văn phòng phẩm.
- Được làm việc trong môi trường chuyên nghiệp.
- Được đào tạo kỹ năng bán hàng.
- Được hưởng các chính sách phúc lợi theo quy định của nhà nước.
- Được tham gia chương trình Team building, Year end Party, các sự kiện nội bộ của công ty.
- Có cơ hội thăng tiến lên các vị trí quản lý cao cấp.

#### ***Mô tả công việc***

- Quản lý các thành viên trong nhóm đạt các chỉ tiêu công ty.
- Tìm kiếm, giới thiệu và tư vấn các khách hàng tiềm năng.
- Tiếp nhận, tương tác và tư vấn giải pháp website từ các nguồn của công ty.
- Hoàn tất các thủ tục hồ sơ, hợp đồng, hoá đơn cho khách hàng.
- Phối hợp với các bộ phận khác triển khai dịch vụ và hỗ trợ khách hàng.
- Duy trì, xây dựng mối quan hệ với khách hàng.
- Hỗ trợ, chăm sóc sau bán hàng.
- Thực hiện các công việc khác theo sự phân công của Giám đốc Kinh doanh.

#### ***Yêu cầu công việc***

- Yêu thích công việc bán hàng, *giao tiếp* với khách hàng.
- Năng động, cầu tiến, ham học hỏi, khả năng tập trung cao.
- Biết sử dụng MS Office, Email, Mạng xã hội Facebook, Zalo.
- Có kinh nghiệm ít nhất 1 năm trong vai trò tư vấn / sales trong ngành Thương mại điện tử.
- Có kinh nghiệm ít nhất 1 năm trong vai trò quản lý đội nhóm.

Nguồn: <https://jobnow.com.vn/viec-lam/truong-nhom-kinh-doanh-dich-vu-cong-ty-co-phan-bpo-mat-bao.5bab2db6133d0710d98e0e6d>. Truy cập ngày 23/6/2020

Trong kinh doanh, giao tiếp diễn ra thường xuyên, liên tục và xuyên suốt tất cả mọi hoạt động kinh doanh dưới đủ các hình thức giao tiếp khác nhau. Thực chất, giao tiếp kinh doanh chính là hoạt động xác lập và vận hành mối quan hệ kinh tế, kinh doanh giữa các chủ thể nhằm thoả mãn những nhu cầu nhất định về lợi ích kinh tế, kinh doanh.

Như vậy, giao tiếp kinh doanh là quá trình giao tiếp để thực hiện một công việc nhất định nào đó, để giải quyết vấn đề nào đó trong quá trình làm việc. Giao tiếp kinh doanh thể hiện khi làm việc trong một tổ chức và cần phải hoàn thành công việc do tổ chức giao cho.

#### ***1.1.2. Tầm quan trọng của giao tiếp kinh doanh***

Giao tiếp là yếu tố đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của xã hội, là tập hợp những mối quan hệ giữa con người với con người tác động qua lại với nhau. Xã hội sẽ không thể tồn tại khi con người không có mối quan hệ gắn bó với nhau. Vai trò của giao tiếp đối với đời sống của con người được thể hiện trên một số điểm cụ thể sau:

- Giao tiếp là yếu tố cần có để mỗi con người phát triển được nhân cách và tâm lý cá nhân bình thường. Xét về yếu tố bản chất, con người được xem là tổng hòa các mối quan hệ trong xã hội hiện nay.

- Nhờ có giao tiếp, mỗi cá nhân có thể tham gia vào các mối quan hệ xã hội, gia nhập vào cộng đồng. Đồng thời, phản ánh được các mối quan hệ xã hội và kinh nghiệm để chuyển chúng thành tài sản cho riêng mình.

- Khi giao tiếp với những người xung quanh, bạn sẽ nhận thức được chuẩn mực về đạo đức, pháp luật và thẩm mỹ tồn tại trong xã hội. Từ đó, bạn sẽ biết được cái gì đẹp, cái gì không đẹp, cái gì tốt, cái gì không tốt để thể hiện thái độ và hành động sao cho phù hợp với chuẩn mực của xã hội.

Một số nhu cầu khác của con người như nhu cầu được quan tâm, nhu cầu thông tin, nhu cầu được hòa nhập, nhu cầu được thừa nhận,... chỉ được thỏa mãn trong quá trình giao tiếp. Như vậy, vai trò của giao tiếp đối với sự hình thành và phát triển nhân cách và tâm lý của con người là cực kỳ quan trọng. Hãy cố gắng giao tiếp, tiếp xúc với thật nhiều người để tạo ra cho bản thân nhiều mối quan hệ tốt trong cuộc sống và trong công việc.

#### *1.1.2.1. Giao tiếp là kỹ năng cần thiết tại nơi làm việc*

Các nhà kinh doanh chuyên nghiệp cho rằng giao tiếp hiệu quả là một trong những kỹ năng được đánh giá cao trong số các kỹ năng cần thiết để thành công trong kinh doanh. Số lượng và các loại hoạt động giao tiếp liên quan đến công việc phụ thuộc vào vị trí công việc cụ thể của từng cá nhân.

Kỹ năng giao tiếp có vai trò quan trọng đối với mọi cá nhân cũng như tổ chức. Cho dù bạn có theo đuổi công việc chuyên môn gì thì kỹ năng giao tiếp đều rất cần thiết cho sự thành công của bạn ở mọi giai đoạn. Cho dù bạn có những ý tưởng hay đến bao nhiêu nhưng nó cũng không thể giúp ích gì cho bản thân bạn hay công ty bạn nếu bạn không biết cách diễn đạt những ý tưởng đó rõ ràng và thuyết phục.

Đặc biệt, khi bạn đảm nhận vai trò quản lý và lãnh đạo, giao tiếp lại càng trở nên quan trọng hơn. Bạn càng thăng tiến lên trên thì thời gian bạn sử dụng kỹ năng chuyên môn càng ít và thời gian bạn dành cho giao tiếp càng nhiều. Những nhà quản lý cấp cao dành phần lớn thời gian của họ giao tiếp; và các doanh nhân, những người không thể giao tiếp tốt không có nhiều cơ hội đạt đến đỉnh cao.

Trong thực tế, nâng cao kỹ năng giao tiếp có thể là bước quan trọng nhất bạn có thể làm trong sự nghiệp của bạn. Nếu bạn chịu khó học để viết tốt, nói tốt, lắng nghe, và nhận ra những cách thức phù hợp để giao tiếp trong mọi tình huống, bạn sẽ đạt được một lợi thế lớn trong suốt sự nghiệp của mình.

Kinixti – học giả Mỹ đã nhận định: “Sự thành công của mỗi người chỉ có 15% là dựa vào kỹ thuật chuyên ngành, còn 85% là dựa vào những quan hệ giao tiếp và tài năng xử thế của người đó”. Kết quả điều tra độc giả của Tạp chí Kinh doanh Havard cũng đưa ra những con số rất đáng chú ý:

- 100% số người được hỏi cho rằng: giao tiếp có vai trò đặc biệt quan trọng
- Trong các lĩnh vực mua bán và xúc tiến thương mại – đầu tư thì giao tiếp nhờ kỹ năng nói được xếp vị trí cao nhất trong số 15 kỹ năng quan trọng cần thiết phải có.
- 90% số giám đốc phụ trách nhân sự khẳng định rằng: giao tiếp vẫn tiếp tục đóng vai trò chủ đạo đảm bảo sự thành công trong hoạt động kinh doanh ở thế kỷ 21.
- Các nhà quản trị sử dụng 75-80% thời gian làm việc trong ngày cho giao tiếp, có nghĩa là cứ 1 giờ làm việc thì họ dùng 45 phút cho việc giao tiếp.

Hộp 1.2 cho thấy ảnh hưởng của giao tiếp trong quản trị.

#### **Hộp 1.2: Những vấn đề giao tiếp phổ biến ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo**



#### *1.1.2.2. Cách thức và thời điểm giao tiếp kinh doanh khác nhau tùy thuộc và phạm vi giao tiếp*

Việc tổ chức hệ thống giao tiếp nội bộ và giao tiếp bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến thành công của doanh nghiệp.

Hoạt động bên trong doanh nghiệp phụ thuộc vào sự trao đổi thông tin hàng ngày giữa các cá nhân, tổ nhóm và bộ phận liên quan. Việc thực hiện mục tiêu, hướng dẫn công việc, dữ liệu về tài chính, đơn đặt hàng của khách hàng, dữ liệu về hàng tồn kho,

các vấn đề về sản xuất và giải pháp, báo cáo sản xuất của nhân viên... minh họa cho các giao tiếp nội bộ trong hoạt động của công ty. Các dữ liệu điều tra, báo cáo, kiến nghị, sự hội ý, đánh giá và dự đoán là cơ sở để tổ chức thực hiện kế hoạch dài hạn và ra quyết định chiến lược.

Giao tiếp bên ngoài xây dựng sự tín nhiệm, đem đến các đơn đặt hàng và bảo đảm tiếp tục tồn tại và tăng trưởng của doanh nghiệp. Giao tiếp bên ngoài rất đa dạng, có thể là các cuộc điện thoại với đối tác, với cơ quan quản lý...; các bài báo; quảng cáo sản phẩm; thông báo tuyển dụng; giao dịch ngân hàng; báo cáo định kỳ cho cơ quan quản lý nhà nước... Các thông tin quan trọng trong giao tiếp bên ngoài sẽ ảnh hưởng lâu dài đến hoạt động của doanh nghiệp, có thể kể đến như: thông tin về sản phẩm mới, kế hoạch mở rộng nhà máy, tài trợ cho các hoạt động cộng đồng, báo cáo năm...

#### *1.1.2.3. Giao tiếp hiệu quả mang lại lợi ích cho tổ chức và cá nhân*

##### *Đối với tổ chức*

Mỗi tổ chức đều có những mục tiêu chung, gắn kết các thành viên của tổ chức. Giao tiếp vừa là một nội dung, lại vừa là công cụ giúp tổ chức đạt được mục tiêu chung đó. Giao tiếp đóng 5 vai trò (chức năng) căn bản sau:

- Định hướng: Giao tiếp giúp chia sẻ và truyền đạt cái đích mà tổ chức cần đạt đến cũng như cách thức để đạt được điều đó. Ở cấp độ này, có thể nói, giao tiếp đóng một vai trò chiến lược trong việc giúp cho tổ chức tồn tại và phát triển trong xã hội. Không có giao tiếp, thậm chí cả khi giao tiếp không hiệu quả, các cá nhân, các nhóm khác nhau trong nhóm có thể xác định, hiểu và hướng tới các mục tiêu theo những cách khác nhau. Điều này dẫn tới nhiều nguy hại trong đó cần tính đến cả việc chia rẽ, bất đồng và tan rã tổ chức.

- Hợp nhất: Mỗi tổ chức, cơ quan, đơn vị hay nhóm là một tập hợp gồm nhiều yếu tố và kiểu người khác nhau với xuất phát điểm, quan điểm, cách thức và tham vọng khác nhau. Giao tiếp là cơ chế, là chất keo dính lôi cuốn những người, những yếu tố có những điểm chung căn bản lại với nhau để hình thành tổ chức. Khi tổ chức đã ra đời, giao tiếp, với các vai trò quan trọng giúp con người Biết - Hiểu - Hành động và Cộng tác cho phép các yếu tố khác biệt, các cá nhân, đơn vị, các nguồn lực, và các mục tiêu được kết nối với nhau theo cách những điểm mạnh được kết hợp để nhân thêm sức mạnh và những điểm yếu được hỗ trợ, bù đắp để có thể ảnh hưởng tiêu cực ít nhất đến tổ chức. Đối với cán bộ, công chức, giao tiếp cho phép nắm bắt thông tin, hiểu biết về nhiệm vụ và trông đợi của tổ chức đối với họ, tương tác với đồng nghiệp.

- Duy trì: Mỗi tổ chức đều có một số hoặc một hệ thống các giá trị mà nó duy trì hoặc muốn khuếch trương, giao tiếp là cơ chế giúp định hình và duy trì các giá trị đó.

- Động viên, khuyến khích: Giao tiếp trong quá trình thực thi không đơn thuần và duy nhất liên quan đến các nhiệm vụ và cách giải quyết nhiệm vụ, nó còn liên quan đến con người với tư cách là một thực thể sống, có đời sống riêng tư, có niềm vui, nỗi buồn, có điểm mạnh và điểm yếu. Giao tiếp trong tổ chức còn bao hàm cả khía cạnh mang tính nhân bản, hỗ trợ việc hoàn thiện nhân cách của các cá nhân.

- Đổi mới: Giao tiếp là cơ chế trong đó các ý tưởng, sáng kiến được hình thành, chia sẻ, thách thức và trải nghiệm.

#### *Đối với cá nhân*

- Giao tiếp là điều kiện tồn tại của con người, không có giao tiếp với người khác con người cảm thấy rất cô đơn và dễ trở thành bệnh hoạn.

- Thông qua giao tiếp cá nhân gia nhập các mối quan hệ với các cá nhân khác trong nhóm xã hội và quan hệ với toàn xã hội.

- Cùng với hoạt động qua giao tiếp con người tiếp thu nền văn hóa lịch sử và biến nó thành cái riêng của mình, đồng thời cá nhân đóng góp vào sự phát triển xã hội.

- Qua giao tiếp con người biết được giá trị xã hội của người khác của bản thân trên cơ sở tự điều chỉnh theo chuẩn mực xã hội

- Có được công việc như mong muốn: Giao tiếp hiệu quả hỗ trợ thiết kế một bản hồ sơ xin việc tốt, phỏng vấn với tư thế đỉnh đạc và tự tin, tăng cơ hội có được công việc như mong muốn.

- Thăng chức: Phát triển trong nghề nghiệp phụ thuộc vào việc trao đổi năng lực chuyên môn với người khác và duy trì mối quan hệ hiệu quả với họ.

- Lãnh đạo: Khả năng thúc đẩy và giúp những người khác thành công phụ thuộc vào sự hiểu biết, tính tự nhiên của con người và thành thạo các kỹ năng giao tiếp.

- Hiệu quả trong công việc: Thành quả công việc được nâng cao bởi khả năng nghe hiệu quả, nói rõ ràng, và viết có tính chuyên môn cao.

- Quan hệ tốt đẹp với những người khác: Những mối quan hệ kinh doanh và quan hệ cá nhân thành công phụ thuộc vào sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau; giao tiếp có đạo đức, tức là với sự quan tâm và lòng trắc ẩn là cần thiết.

#### **1.1.2. Mục tiêu của giao tiếp kinh doanh**

Giao tiếp là quá trình hoạt động trao đổi thông tin giữa người nói và người nghe nhằm đạt mục đích nào đó. Giao tiếp là sự truyền đạt điều muốn nói từ người này sang người khác để đối tượng có thể hiểu những thông điệp truyền đi.

Mục tiêu của giao tiếp: Người nhận hiểu đúng ý tưởng, suy nghĩ của người truyền tin; Biến ý tưởng đó thành hành động cụ thể theo mục đích nhất định của người truyền



đạt thông tin. Như vậy bản chất của quá trình giao tiếp là: Giao tiếp luôn diễn ra hai chiều và chỉ thành công khi người nhận hiểu được đúng ý tưởng của người gửi; Đó là khi cả người nhận và người gửi phải nhất trí không chỉ về việc đã nhận được những thông tin hay chưa mà còn phải cùng thống nhất với nhau cả ý nghĩa của thông tin đó.

Để giao tiếp kinh doanh đạt hiệu quả cần phải xem xét những đặc điểm đặc thù của quá trình trao đổi thông tin giữa hai bên giao tiếp với nhau có tính đến cả mục đích, tâm thế và ý định của nhau; hình thức và nội dung thông điệp; phản hồi của người nhận; rào cản giao tiếp. Quá trình giao tiếp sẽ làm giàu thêm về kiến thức, kinh nghiệm của những người tham gia giao tiếp.

## **1.2. Các loại giao tiếp trong kinh doanh**

Giao tiếp trong kinh doanh được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, bao gồm việc chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong tổ chức, các báo cáo kết quả kinh doanh, thông báo cuộc họp, thương lượng, thảo luận, tranh luận hay phát biểu, trao đổi về công việc...

Có thể phân loại giao tiếp kinh doanh theo nhiều tiêu thức khác nhau như theo đối tượng giao tiếp, theo hình thức giao tiếp, theo kênh giao tiếp...

### **1.2.1. Theo đối tượng giao tiếp**

Căn cứ vào đối tượng giao tiếp, người ta có thể chia giao tiếp trong kinh doanh thành hai loại đó là giao tiếp nội bộ và giao tiếp bên ngoài.

#### **1.2.1.1. Giao tiếp nội bộ**

Giao tiếp nội bộ là sự trao đổi thông tin và ý kiến trong phạm vi một tổ chức. Giao tiếp giữa các thành viên trong một tổ chức là cần thiết để các nhân và các bộ phận hoạt động hiệu quả. Giao tiếp nội bộ bao gồm các hình thức trao đổi ý tưởng, suy nghĩ, quan điểm với cấp trên, đồng nghiệp, với cấp dưới. Giao tiếp nội bộ có thể được thực hiện qua các hình thức như: thư điện tử, tờ trình, báo cáo, phát biểu, trình bày trong các cuộc họp...

Mục đích của giao tiếp nội bộ nhằm đưa ra và làm rõ một số vấn đề về thủ tục và chính sách của doanh nghiệp, báo cáo với cấp trên về việc phát triển sản phẩm mới, thuyết phục nhân viên hoặc cấp quản lý thay đổi hoặc hoàn thiện các quy trình hoạt động của doanh nghiệp, đánh giá, khen thưởng, chúc mừng cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp...

Giao tiếp nội bộ có thể theo chiều dọc, chiều ngang hay qua mạng.

Trong giao tiếp theo chiều dọc, thông điệp được truyền lên trên hoặc xuống dưới theo một đường được gọi là chuỗi truyền lệnh, phụ thuộc vào cơ cấu của tổ chức. Báo

cáo hoặc kiến nghị thường được chuyển lên trên; chính sách, kế hoạch, chỉ thị và hướng dẫn thường xuyên chuyển xuống dưới.

Dòng thông điệp theo chiều ngang xuất hiện giữa những nhân viên hay bộ phận ngang cấp khi họ cần chia sẻ dữ liệu hay muốn hợp tác.

Trong giao tiếp qua mạng (mạng giao tiếp), thông tin truyền tự do giữa những người có mối quan hệ chung không vượt quá vai trò của người hay đơn vị tham gia trong tổ chức. Vai trò hay địa vị của các thành viên trong tổ chức nhìn chung sẽ có sức ảnh hưởng lớn nhất tới giao tiếp theo chiều dọc và ít ảnh hưởng nhất trong giao tiếp qua mạng.

#### *1.2.1.2. Giao tiếp bên ngoài*

Giao tiếp bên ngoài là loại giao tiếp trong đó thông tin được chuyển tải từ trong tổ chức ra bên ngoài và ngược lại. Giao tiếp bên ngoài được thực hiện giữa doanh nghiệp và những thực thể mà nó tương tác.

Doanh nghiệp có rất nhiều mối quan hệ với bên ngoài như khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, giới truyền thông, chính quyền địa phương, cơ quan quản lý nhà nước... Giao tiếp bên ngoài được thực hiện khi trao đổi, chia sẻ các ý tưởng với khách hàng, với nhà cung cấp, các cơ quan nhà nước và xã hội thông qua các hình thức gửi thư, công văn theo quy định chung hoặc phát biểu trong các hội nghị khách hàng, hội thảo tọa đàm với các cơ quan nhà nước, đàm phán, thương lượng với nhà cung cấp...

Giao tiếp bên ngoài nhằm trả lời và làm rõ các thắc mắc của khách hàng về sản phẩm của doanh nghiệp, thuyết phục khách hàng mua sản phẩm; hoặc làm rõ đặc điểm sản phẩm mà nhà cung cấp, các tổ chức tín dụng cần đáp ứng; hoặc báo cáo tài chính, trao đổi hay cung cấp thông tin cho các cơ quan quản lý thuế, quản lý nhà nước...

#### *1.2.2. Theo hình thức giao tiếp*

Tiến bộ khoa học công nghệ phát triển đã làm thay đổi cách thức giao tiếp nội bộ cũng như giao tiếp bên ngoài. Từ chỗ chủ yếu sử dụng hình thức giao tiếp một chiều, chậm chạp như sử dụng bản thông báo bằng giấy hay thư, sang hình thức giao tiếp nhanh và tương tác hai chiều thông qua các công nghệ mới nhanh hơn như mạng nội bộ, thư điện tử, họp trực tuyến, tin nhắn... Với công nghệ hiện đại, người ta có thể sử dụng các phần mềm để họp trực tuyến cùng lúc với nhiều khách hàng, đồng nghiệp...

Công nghệ hiện đại tác động mạnh mẽ đến chất lượng, hiệu quả giao tiếp. Tuy nhiên, cho dù sử dụng công nghệ nào, giao tiếp vẫn tồn tại dưới 2 hình thức cơ bản là: giao tiếp ngôn từ và giao tiếp phi ngôn từ.

##### *1.2.2.1. Giao tiếp ngôn từ*



Giao tiếp ngôn từ là giao tiếp bằng lời nói và bằng văn bản (chữ viết). Đây là hình thức giao tiếp rõ ràng.

### *Giao tiếp bằng lời*

Phương tiện chính để chuyển thông điệp đi là giao tiếp bằng lời nói. Trao đổi, thảo luận giữa người này với người khác trong nhóm và các tin đồn không chính thức là hình thức giao tiếp bằng lời nói phổ biến.

Ưu điểm của giao tiếp bằng lời nói là tốc độ và có sự phản hồi. Một thông điệp bằng lời nói có thể được chuyển đi và nhận được phản hồi trong thời gian tối thiểu. Nếu người nhận không hiểu rõ thông điệp, người gửi có thể phát hiện và điều chỉnh ngay.

Điểm bất lợi chính của giao tiếp bằng lời nói là thông tin có thể bị thất thoát hoặc bóp méo nếu thông điệp được chuyển đi qua một số người. Số người mà thông điệp được chuyển qua càng nhiều bao nhiêu thì khả năng thất thoát và bóp méo thông tin càng lớn bấy nhiêu vì mỗi người diễn giải thông điệp theo cách riêng của mình. Chính vì vậy, nội dung của thông điệp khi tới đích thường khác nhiều với nội dung ban đầu. Trong một tổ chức, nơi các quyết định và các loại thông tin khác nhau được chuyển lên và xuống giữa các cấp thẩm quyền, khả năng thông điệp bị bóp méo tương đối lớn.

Với sự phát triển của tiến bộ khoa học công nghệ, nhiều phương tiện truyền thông điện tử ra đời, giao tiếp bằng lời có thể thực hiện qua điện thoại, hội nghị trực tuyến...

*Giao tiếp qua chữ viết* bao gồm việc chuyển lời nhắn được ghi lại, thư, thư điện tử, fax, thông báo trên bảng...

Ưu điểm của phương pháp giao tiếp này thể hiện ở chỗ: cách giao tiếp rõ ràng và phong phú. Thông điệp có thể được lưu lại trong một thời gian nhất định. Nếu có vấn đề gì liên quan đến nội dung của thông điệp, người nhận cũng như người gửi có thể xem lại vào bất cứ lúc nào. Điều này rất quan trọng đối với các trường hợp trao đổi những thông tin phức tạp và trong thời gian dài. Chẳng hạn, kế hoạch tiếp thị cho một sản phẩm mới có thể bao gồm một số nhiệm vụ kéo dài trong vài tháng. Bằng cách xây dựng và phổ biến kế hoạch đó dưới dạng văn bản, những người lập ra kế hoạch có thể kiểm tra lại việc thực hiện kế hoạch trong thời gian qui định. Lợi ích cuối cùng của hình thức giao tiếp qua chữ viết xuất phát từ ngay chính quá trình giao tiếp. Người gửi thường phải suy nghĩ kỹ hơn, cẩn thận hơn khi chuyển các thông điệp dưới dạng văn bản hơn là với các thông điệp chuyển bằng lời nói. Vì vậy, hình thức giao tiếp qua chữ viết có nhiều khả năng trở nên thẳng thắn, logic và rõ ràng.

Tuy nhiên, các thông điệp bằng chữ viết cũng có những nhược điểm là tốn thời gian. Ví dụ như trong một buổi kiểm tra miệng kéo dài một tiếng đồng hồ, sinh viên có thể đề cập đến nhiều nội dung hơn trong buổi kiểm tra viết với cùng thời gian. Trong một khoảng thời gian từ 10 phút đến 15 phút, người ta có thể chuyển tải một nội dung

mà nếu viết họ có thể mất đến một tiếng đồng hồ. Điểm bất lợi khác của giao tiếp qua chữ viết là sự phản hồi chậm hay thiếu sự phản hồi. Giao tiếp bằng lời nói cho phép người nhận phản ứng nhanh trước những gì anh ta nghĩ hoặc nghe thấy, trong khi đó nếu giao tiếp qua chữ viết không có gì đảm bảo là thông điệp đã được nhận và nếu được nhận không có gì đảm bảo là nội dung thông điệp được hiểu theo đúng ý định của người gửi.

#### *1.2.2.2. Giao tiếp phi ngôn từ*

Giao tiếp phi ngôn từ là giao tiếp bằng ám hiệu, cử chỉ, ánh mắt, vẻ mặt cũng như ngữ điệu và trọng âm của người nói. Đây là hình thức giao tiếp không rõ ràng.

Trong một số hoàn cảnh có những người giao tiếp không chuyển ý muốn của mình bằng lời nói và chữ viết mà bằng những cử chỉ, ám hiệu, ánh mắt,... ví dụ, một cái liếc mắt, cái nhìn, nụ cười, cái cau mày...

Có thể nói, mọi cử chỉ, động tác đều có nghĩa, không có cử chỉ, động tác nào là ngẫu nhiên. Người ta dướn mày để bày tỏ sự không tin tưởng, day mũi để thể hiện sự lúng túng, nhún vai để bày tỏ sự khác biệt, vỗ trán thể hiện sự lãng quên. Trong loại hình giao tiếp này, người ta phải phỏng đoán nhiều về ý nghĩa của các cử chỉ, động tác.

Người ta có thể hiểu sai ý nghĩa cụ thể mà các cử chỉ, động tác diễn tả, nhưng không thể phủ nhận rằng cử chỉ có thể hỗ trợ hoặc làm phức tạp thêm các giao tiếp ngôn từ. Một cử chỉ, động tác nếu đứng một mình có thể không mang ý nghĩa chính xác và phổ biến, nhưng khi kết hợp với ngôn ngữ nói, nó sẽ mang nghĩa đầy đủ hơn trong thông điệp của người gửi.

Nếu đọc biên bản của một cuộc họp, người quản lý sẽ không thể hình dung hết không khí căng thẳng của nó bởi vì biên bản không cho phép những người ngoài cuộc hiểu rõ quá trình giao tiếp phi ngôn từ. Để minh họa cho kết luận: ngữ điệu có thể làm thay đổi nghĩa của một thông điệp, hãy xem một sinh viên hỏi thầy giáo một câu hỏi. Thầy giáo trả lời “em muốn nói gì?” phản ứng của sinh viên sẽ phụ thuộc vào ngữ điệu trong câu hỏi lại của thầy giáo. Một giọng điệu êm, nhẹ sẽ tạo nên một ý nghĩa khác so với giọng gay gắt với trọng âm mạnh đặt vào từ cuối cùng. Vẻ mặt của giáo viên trong ví dụ minh họa trên cũng có ý nghĩa. Một vẻ mặt cau có nói lên một điều gì đó khác với một vẻ mặt tươi cười.

Điều quan trọng đối với người nhận thông tin là phải nhạy cảm với những yếu tố phi ngôn từ trong giao tiếp. Nên hiểu những dấu hiệu phi ngôn từ và nghĩa đen trong lời nói của người gửi cũng như nên nhận biết được những mâu thuẫn giữa các thông điệp. Một người lãnh đạo có thể nói họ đã sẵn sàng để nghe nhân viên trình bày về kế hoạch tuyển dụng trong giai đoạn tới nhưng nhân viên có thể thấy các dấu hiệu phi ngôn từ của người này thể hiện rằng đây không phải là lúc bàn về chuyện đó, chẳng hạn không tập trung, thường xuyên liếc nhìn đồng hồ...

### ***1.2.3. Theo kênh giao tiếp***

Thông tin giao tiếp kinh doanh có thể được truyền qua các kênh giao tiếp chính thức và kênh giao tiếp không chính thức.

#### ***1.2.3.1. Kênh giao tiếp chính thức***

Trong kênh giao tiếp chính thức, thông tin thường đi theo hệ thống cấp bậc quyền lực của công ty gồm: thông tin từ trên xuống, thông tin từ dưới lên và thông tin ngang cấp.

Thông tin từ trên xuống: Thông tin được truyền từ trên xuống, thường bắt đầu từ người ra quyết định, như giám đốc điều hành và các phó giám đốc, qua các kênh điều hành và đến nhân viên. Những thông tin này bao gồm kế hoạch của các phòng ban, đơn vị và cá nhân trong doanh nghiệp; các chính sách và quy trình làm việc; các thông báo về nội qui, qui chế hoạt động, thông báo về chương trình hành động của cá nhân và đơn vị trong từng thời kỳ. Bên cạnh đó, giám đốc và các nhà quản lý cũng đưa ra những ý kiến đánh giá, ý kiến phản hồi về kết quả hoạt động của từng cán bộ, nhân viên cũng như thông báo về kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong từng thời điểm nhất định.

Thông tin từ dưới lên: Thông tin truyền từ dưới lên cung cấp phản hồi từ những bộ phận, cá nhân cấp dưới lên các cấp quản lý. Các bộ phận, cá nhân cấp dưới báo cáo kết quả hoàn thành công việc, báo cáo những khó khăn, trở ngại trong công việc và đề xuất phương pháp cải tiến hiệu quả làm việc. Trao đổi thông tin từ dưới lên có thể bằng các hình thức như tin nhắn, điện thoại, thư điện tử, báo cáo, tờ trình, đề nghị, phát biểu trong các cuộc họp... Thông tin từ dưới lên là kênh là kênh thông tin quan trọng nhằm cung cấp thông tin cho các cấp ra quyết định trong doanh nghiệp.

Giao tiếp và truyền đạt thông tin từ dưới lên có thể gặp một số trở ngại như cán bộ, nhân viên không tin tưởng cấp trên, dẫn đến trao đổi thông tin hời hợt, thiếu trung thực và không cởi mở. Người lao động không tin tưởng người quản lý cấp trên vì họ cảm thấy mình đang bị theo dõi, bị chỉ trích, hoặc bị đối xử không công bằng dẫn đến tâm lý căng thẳng và giảm hiệu quả giao tiếp. Bên cạnh đó, một số nhân viên sợ bị trả thù vì nói thật, nói không khéo dẫn đến làm phật ý cấp trên do thiếu kỹ năng giao tiếp hoặc hệ quy chiếu khác với cán bộ quản lý cấp trên. Giao tiếp từ dưới lên sẽ hiệu quả khi các cá nhân dùng từ ngữ và biểu tượng có cùng ý nghĩa, hoặc khi họ biết cách thể hiện ý tưởng của mình một cách rõ ràng, hoặc là nhân viên sẽ không có cảm giác căng thẳng khi họ giao tiếp với cấp trên.

Để cải thiện được truyền thông tin từ dưới lên một số công ty đã áp dụng các hình thức như: 1. Thuê chuyên gia về tập huấn, đào tạo cho cán bộ nhân viên về kỹ năng giao tiếp; 2. Thiết kế mẫu báo cáo dễ hiểu, rõ ràng và đơn giản để nhân viên báo cáo về các đề xuất, kiến nghị của khách hàng; 3. Thường xuyên tổ chức các cuộc họp với nhân viên và khuyến khích nhân viên chia sẻ quan điểm, ý tưởng, phát biểu trong cuộc họp...; 4.

Tạo môi trường làm việc công bằng, gần gũi và đáng tin cậy để nhân viên có thể thoải mái chia sẻ ý tưởng của mình với cấp trên; 5. Tổ chức các chương trình khuyến khích nhân viên thu thập và chia sẻ những ý tưởng sáng tạo và có giá trị như các cuộc thi ý tưởng sáng tạo, hộp thư sáng kiến...; 6. Hình thành các đường dây nóng để tiếp nhận bất kỳ phản hồi nào đến ban giám đốc hoặc tổ chức các cuộc giao lưu, dã ngoại để nhân viên có môi trường gần gũi và chia sẻ dễ dàng hơn; 7. Một số công ty còn lập ra ban thanh tra, trong đó mỗi thanh tra viên là một người trung gian để lắng nghe những lời phàn nàn của nhân viên, điều tra và đề xuất các giải pháp để giải quyết vấn đề một cách công bằng, hợp lý.

#### Thông tin ngang cấp

Kênh truyền thông ngang cấp được thực hiện giữa các nhân viên, cán bộ quản lý cùng cấp bậc với nhau. Ví dụ giữa trưởng phòng kinh doanh với phòng kế toán, giữa nhân viên trong một phòng với nhau... Kênh truyền tin này cho phép các cá nhân cùng cấp bậc trong tổ chức cùng chia sẻ thông tin và các cách thức giải quyết vấn đề, giải quyết mâu thuẫn nảy sinh hàng ngày một cách dễ dàng. Giao tiếp ngang cấp được thực hiện qua các hình thức giao tiếp cá nhân như điện thoại, thư điện tử, giấy nhắc việc, trao đổi, thảo luận...

Khi thực hiện giao tiếp ngang cấp, cần nhấn mạnh mục tiêu vì công việc, tránh thành kiến và tự ái cá nhân... Một số nhân viên không muốn chia sẻ thông tin cho đồng nghiệp ngang cấp vì cho rằng làm như vậy có thể không có lợi cho vị trí cũng như khả năng được thăng chức của họ trong tương lai. Ở những doanh nghiệp có sự cạnh tranh nội bộ lớn, hệ thống khen thưởng không công bằng sẽ khiến nhân viên không thoải mái chia sẻ thông tin ngang cấp dẫn đến giảm hiệu quả của hình thức giao tiếp này.

Để nâng cao hiệu quả của giao tiếp ngang cấp, các công ty thường áp dụng một số phương pháp như đào tạo nhân viên về khả năng làm việc theo nhóm và kỹ năng giao tiếp; Áp dụng hệ thống thưởng dựa vào thành công của nhóm hơn là thành công của từng cá nhân; Khuyến khích nhân viên tham gia đầy đủ vào các hoạt động của nhóm bằng cách thiết kế công việc cần sự hỗ trợ và chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong nhóm. Tuy nhiên, để làm được điều này, nhân viên cần có ý thức chịu trách nhiệm với công việc của mình và biết lắng nghe đồng nghiệp để thực sự hiểu đồng nghiệp nói gì, muốn gì để giao tiếp hiệu quả và lấy được thông tin họ cần khi giao tiếp.

##### *1.2.3.1. Kênh giao tiếp không chính thức*

Kênh giao tiếp không chính thức là việc giao tiếp không chính thống, không ràng buộc giữa người gửi và người nhận thông điệp, nhưng được sử dụng để: Xác nhận thông tin; Mở rộng thông tin; Lan truyền thông tin; Phủ nhận thông tin hoặc Bổ sung thông tin... như các tin đồn, dư luận, tin “vía hè”...

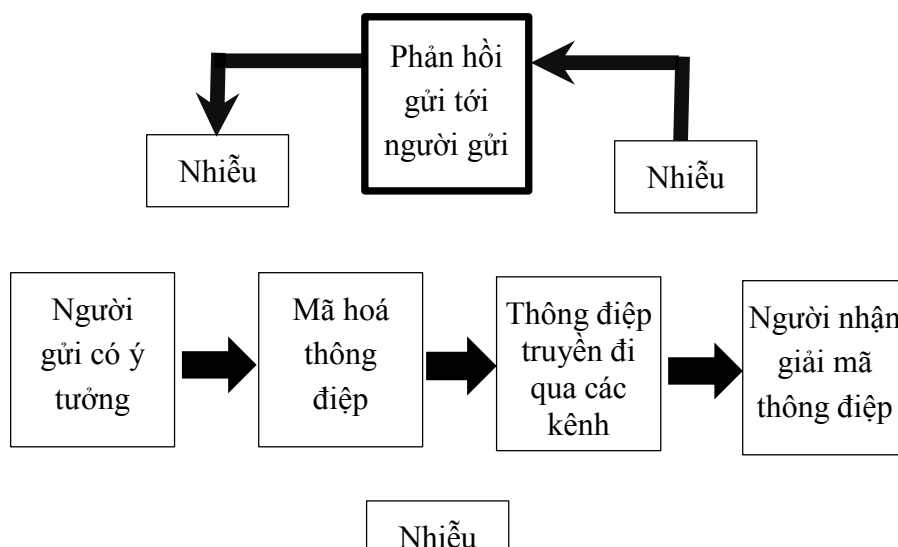
Tin đồn là một kênh giao tiếp không chính thức trong doanh nghiệp để lan truyền đi những câu chuyện ngoài lề có liên quan đến các hoạt động và sự kiện của công ty. Kênh thông tin không chính thức có tác dụng khá mạnh mẽ và tồn tại thông qua các mối quan hệ xã hội khi mà các cá nhân có cơ hội chia sẻ thông tin với nhau trong lúc ăn trưa, uống cà phê, tập thể dục, chơi thể thao, viết blog... Với sự phát triển của công nghệ thông tin như hiện nay, “blog” được coi là “liều thuốc kích thích việc trao đổi thông tin không chính thức rất hiệu quả”.

Các nhà nghiên cứu về giao tiếp kinh doanh đã nhận ra rằng, tin đồn là một nguồn tin có sự lan truyền lớn và dễ dàng toả đi khắp mọi nơi. Ở một số doanh nghiệp, tin đồn có thể chiếm tới khoảng 2/3 thông tin mà một nhân viên nhận được. Nếu thông tin chính xác, tin đồn sẽ là nguồn thông tin được truyền khá nhanh trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, tin đồn thường không toàn diện, không đầy đủ vì chúng được truyền đi, truyền lại và có thể bị bóp méo. Trong một tổ chức, khi hầu hết thông tin nhân viên nhận được đều từ nguồn tin đồn, thì có thể khẳng định rằng nhà quản lý của tổ chức đó đã không gửi đi lượng thông tin vừa đủ qua các kênh chính thức. Lúc này, các nhà quản lý có thể điều chỉnh việc giao tiếp và truyền đạt thông tin nội bộ bằng cách: 1. Tôn trọng sự mong muốn được biết và nhận thông tin của nhân viên; 2. Tăng lượng thông tin được truyền đi qua các kênh chính thức; 3. Thường xuyên chia sẻ tin xấu cũng như tin tốt một cách kịp thời; 4. Giám sát các tin đồn một cách chủ động; 5. Kịp thời có các giải pháp để điều chỉnh những tin đồn chưa rõ ràng và thiếu chính xác.

### 1.3. Quá trình giao tiếp và những rào cản trong giao tiếp kinh doanh

#### 1.3.1. Quá trình truyền thông giao tiếp

Truyền thông giao tiếp là sự truyền đạt thông tin, ý tưởng và suy nghĩ từ một người hoặc một nhóm đến một người hoặc một nhóm khác, yếu tố quyết định ở đây là ý tưởng, suy nghĩ của người truyền đạt thông tin. Mục đích trọng tâm của truyền thông giao tiếp là sự truyền đạt một ý tưởng, một suy nghĩ có hiệu quả. Quá trình truyền thông giao tiếp chỉ thành công khi người nhận hiểu được đúng ý tưởng của người gửi. Cả hai bên cùng phải nhất trí không chỉ về việc có nhận được thông tin hay không mà cả ý nghĩa của thông tin đó nữa. Quá trình truyền thông giao tiếp là quá trình hai chiều, được thể hiện trong hình 1.1.



## **Hình 1.1: Quá trình truyền thông giao tiếp**

### ***Người gửi có ý tưởng***

Quá trình giao tiếp bắt đầu khi thông điệp được hình thành trong đầu người gửi hay nói cách khác từ khi người gửi có ý tưởng. Hình thái biểu hiện của ý tưởng sẽ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố tác động đến người gửi: cảm xúc, hệ quy chiếu, xuất thân, văn hoá, hoàn cảnh của tình huống đó và rất nhiều yếu tố khác.

Hình thái biểu hiện của ý tưởng, dù đơn giản như một lời chào hỏi hay một ý tưởng phức tạp như một phát minh mới đều được hình thành bởi những giả định dựa trên hiểu biết và kinh nghiệm của người gửi.

### ***Người gửi mã hoá ý tưởng trong thông điệp***

Bước tiếp theo trong quá trình giao tiếp là việc người gửi mã hoá ý tưởng của mình. Điều này có nghĩa là chuyển đổi ý tưởng thành từ ngữ hoặc cử chỉ hành động có ý nghĩa. Vấn đề phức tạp trong việc chuyển tải bất kỳ thông điệp nào là việc từ ngữ có thể hiểu khác nhau đối với mỗi người tùy thuộc vào trình độ học vấn, văn hoá và hoàn cảnh sống của họ. Sự hiểu nhầm do việc hiểu sai ý nghĩa của thông điệp mà người gửi muốn gửi là do khả năng mã hoá của người gửi chưa phù hợp hay “chưa cùng tần số” với người nhận dẫn đến sự vòng vo không đáng có. Để hạn chế những hiểu nhầm này đòi hỏi người gửi phải mã hoá bằng cách chọn những từ ngữ, ký hiệu quen thuộc với những ý nghĩa cụ thể mà cả người gửi và người nhận đều đồng nhất.

Khi lựa chọn từ ngữ hay ký hiệu để mã hoá, người gửi phải chú ý đến kỹ năng giao tiếp, thái độ, xuất thân, kinh nghiệm và văn hoá của người nhận thông tin bằng cách tự mình trả lời các câu hỏi như những từ ngữ, hình ảnh được lựa chọn sẽ ảnh hưởng như nào đến người nhận?

Vì người gửi thông tin là người khởi đầu một quá trình giao tiếp, nên người gửi sẽ chịu trách nhiệm chính cho thành công hay thất bại của quá trình giao tiếp đó. Việc chọn từ ngữ, ký tự và giọng điệu thích hợp để mã hoá thông điệp là yếu tố then chốt cho



việc một thông điệp được truyền tải thành công hay không và có được giải mã đúng hay không.

### ***Thông điệp được truyền đi qua các kênh thông tin***

Phương tiện trung gian mà qua đó thông điệp thực sự được truyền đi được gọi là kênh thông tin. Thông điệp có thể được gửi đến bằng máy tính, điện thoại cố định, điện thoại di động, thư, giấy nhớ, bản báo cáo, thông báo, hình ảnh, lời nói... Vì kênh thông tin liên lạc truyền đi cả thông điệp bằng lời văn hay không bằng lời văn, nên người gửi cần phải lựa chọn kênh thông tin để truyền tải thông điệp một cách cẩn thận. Ví dụ, một công ty có thể sử dụng báo cáo thường niên của mình như một kênh thông tin để gửi rất nhiều thông điệp đến các cổ đông.

Thông điệp bằng lời văn thể hiện ở những từ ngữ diễn đạt trong văn bản và các số liệu trong báo cáo tài chính cũng như tin tức hoạt động của công ty. Trong khi đó, thông điệp không thành văn được mã hoá bằng diện mạo của báo cáo đó, thể hiện qua màu sắc, cách trình bày và giọng điệu, hình ảnh ghi lại hoạt động của công ty trong thời gian báo cáo...

Nhiều là những yếu tố cản trở việc trao đổi thông tin làm hiểu không đúng về ý nghĩa của bản thông điệp. Có nhiều loại cản trở khác nhau: Những cản trở mang tính vật lý như tiếng ồn xung quanh, hệ thống âm thanh không đạt yêu cầu... và những cản trở mang tính chất xã hội có thể xuất hiện do sự thiếu hiểu biết giống nhau về tình huống giao tiếp, hoặc do những điểm khác nhau về xã hội, chính trị, tôn giáo, nghề nghiệp, trình độ văn hoá. Sự khác nhau này không những dẫn tới việc giải thích rất khác nhau về cùng một dấu hiệu (từ, câu, cử chỉ...) được sử dụng trong quá trình truyền tin, mà còn làm nảy sinh những cảm xúc khác nhau, những hiểu biết khác nhau về thế giới xung quanh. Một số cản trở khác có thể hoàn toàn mang tính chất tâm lý. Chúng là kết quả của những đặc tính tâm lý đặc biệt của các nhân như tính nhút nhát quá mức của một người, tính cởi mở, kỹ năng giao tiếp của người khác... hoặc của các mối quan hệ tâm lý đặc biệt được hình thành giữa những người giao tiếp với nhau, như ác cảm, sự thù ghét, không tin tưởng nhau.

### ***Người nhận giải mã thông điệp***

Cá nhân mà thông điệp hướng tới được gọi là người nhận. Người nhận có nhiệm vụ dịch giải thông điệp từ hình thái ký tự thành ý nghĩa để biến thành nhận thức của người nhận được gọi là giải mã. Chỉ khi người nhận hiểu được đúng ý nghĩa theo chủ định của người gửi, thì việc giải mã thông điệp mới thành công và quá trình đó mới thực sự được thực hiện. Việc mã hóa có thành công hay không còn phụ thuộc vào khả năng truyền đạt thông tin rõ ràng, đơn giản và loại bỏ những tác nhân có thể gây nhầm lẫn như: các vấn đề về văn hóa, thông tin sai lệch, giả định sai lầm...

### ***Phản hồi trở lại với người gửi***

Đó là sự hồi đáp của người nhận thông tin, chiếc cầu nối cuối cùng trong chuỗi thông tin giao tiếp. Sau khi nhận được thông điệp đó, người nhận sẽ phản hồi với người gửi theo các hình thức giao tiếp khác nhau. Đây là bước quan trọng của quá trình giao tiếp. Phản hồi giúp người gửi biết rằng thông điệp đã nhận được và đã được người nhận giải mã và cũng cho người gửi biết rằng kết quả giao tiếp của mình có thành công hay không. Người gửi cần chủ động khuyến khích cũng như thu hút sự phản hồi của người nhận.

### ***1.3.2. Những rào cản trong giao tiếp truyền thông***

Mặc dù sự hiểu biết về quá trình giao tiếp và kỹ năng thực hiện nó là yếu tố cơ bản cho sự giao tiếp hiệu quả, người gửi tin cũng cần giải quyết những rào cản gây trở ngại cho quá trình giao tiếp. Một rào cản giao tiếp là những nhân tố cản trở sự thành công của quá trình giao tiếp. Những rào cản này có thể xuất hiện giữa hai bước bất kỳ của quá trình giao tiếp hoặc có thể có ở tất cả các bước của quá trình. Sau đây là các rào cản giao tiếp cơ bản:

#### ***1.3.2.1. Sự mơ hồ của ngôn ngữ***

Một trong những rào cản lớn nhất đối với việc giao tiếp là sự mơ hồ của ngôn ngữ. Sự mơ hồ của ngôn ngữ dẫn đến hiểu sai ý của người truyền đạt xảy ra khi một người không biết ý của người khác, không nhận ra giá trị khác biệt của người giao tiếp cùng mình. Sự mơ hồ của ngôn ngữ có thể dẫn tới giao tiếp kém hiệu quả, chủ yếu vì người ta cho rằng ý nghĩa của từ ngữ không đồng nhất; ý nghĩa của ngôn ngữ đã được hiểu khác nhau tùy thuộc vào từng người. Để giao tiếp thành công, người gửi và người nhận phải sử dụng ý nghĩa tượng trưng cho mỗi từ giống nhau.

#### ***1.3.2.2. Hệ quy chiếu khác nhau***

Một rào cản khác là hệ quy chiếu của từng người do giá trị cá nhân tạo ra. Mỗi người thấy và cảm nhận về thế giới theo những cách khác nhau được chuyển từ hệ quy chiếu riêng. Hệ quy chiếu của từng người được hình thành bởi một tập hợp từ kinh nghiệm, sự giáo dục, văn hoá, sự kỳ vọng, tính cách và các yếu tố cá nhân khác. Hệ quả là, từng người đưa cả những quan niệm và kỳ vọng của riêng mình vào trong các tình huống giao tiếp kinh doanh. Vì hệ quy chiếu của từng người là hoàn toàn khác nhau, nên mỗi người không bao giờ thấy chính xác những gì người khác thấy. Những người đàm thoại thông thái cố gắng ngăn cản giao tiếp sai lệch bằng cách luôn chú ý phát hiện sự khác nhau trong hệ quy chiếu của mình và của người cùng giao tiếp để có thể lựa chọn được cách thức giao tiếp hiệu quả nhất.

#### ***1.3.2.3. Thiếu kỹ năng sử dụng ngôn ngữ***



Không cần biết ý tưởng đó phi thường như thế nào, nhưng nó sẽ không được hiểu rõ hoặc không được coi trọng nếu những người giao tiếp có kỹ năng sử dụng và diễn đạt ngôn ngữ không tốt. Mỗi cá nhân cần có vốn từ đầy đủ và thích hợp, thông thạo ngữ pháp và cách cấu trúc câu cơ bản trong văn nói và văn viết. Hơn nữa, kỹ năng xử lý thông tin kém có thể làm cho chúng ta không hiểu rõ thông điệp và có thể dẫn đến phản hồi lại một cách không thích hợp.

#### *1.3.2.4. Sự sao lãng*

Các rào cản khác bao gồm sự tác động của cảm xúc, tâm trạng, sức khỏe và sự gián đoạn do yếu tố kỹ thuật gây ra. Những cảm xúc như vui vẻ, sợ hãi, phần uất, thù địch, buồn chán, hay một số dạng cảm xúc mạnh mẽ khác đều có tác động mạnh mẽ đến cả người nhận và người gửi thông tin trong quá trình giao tiếp. Để giảm thiểu sự ảnh hưởng của cảm xúc trong khi giao tiếp, cả người gửi và người nhận nên tập trung vào nội dung của thông điệp và cố gắng khách quan để tránh bị cảm xúc chi phối. Một số yếu tố nhiễu vật lý như âm điệu sai, khu vực xung quanh ồn ào... có thể làm gián đoạn giao tiếp bằng lời.

### **1.4. Nguyên tắc giao tiếp trong kinh doanh**

#### *1.4.1. Các nguyên tắc cơ bản*

##### *1.4.1.1. Phân tích tình huống giao tiếp*

Đánh giá tình huống giao tiếp bằng cách tự đặt ra các câu hỏi:

- Mục đích của việc truyền đạt thông tin là gì?
- Ai sẽ nhận thông điệp? Đó là những người nhận cuối cùng hay trung gian?
- Những trở ngại về vật lý và chính trị trong lúc thực hiện?
- Người nhận cần biết gì?
- Hành động nào của người nhận được mong đợi?
- Người nhận ở trong tổ chức hay ngoài tổ chức?
- Có phải trả lời câu hỏi đặc biệt nào của người nhận không?
- Người nhận cảm thấy thông điệp của tôi tích cực, tiêu cực, thuyết phục hay tổng hợp?
- Quan hệ giữa tôi và người nhận là gì? Với công ty của tôi là gì?
- Thông điệp của tôi liên quan đến chủ đề đang thảo luận hay chủ đề mới?

##### *1.4.1.2. Phân tích người nhận để sử dụng diễn giải*

Thông thường, không có hai người nhận giống nhau. Bạn phải cố gắng tìm hiểu về việc một người hay một nhóm người nhận nghĩ và cảm nhận thế nào về thông tin mà bạn sẽ truyền đạt. Cụ thể là bạn phải phân tích người nhận ở 4 lĩnh vực:

- Thứ nhất, kiến thức của người nhận: Học vấn, chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, quan hệ xã hội... Có được những thông tin này bạn sẽ quyết định được mức độ từ vựng bạn sẽ dùng cho thông điệp, giải thích từ chuyên môn và mức độ chi tiết của thông tin mà người nhận yêu cầu.

- Thứ hai, mối quan tâm của người nhận: tìm hiểu quyền lợi, nhu cầu của người nhận, động cơ đặc biệt của người nhận là gì. Phân tích cẩn thận mối quan tâm của người nhận sẽ giúp bạn xác định cách tổ chức nội dung của thông điệp. Vị trí và trình độ của người gửi cũng ảnh hưởng đến mối quan tâm của người nhận.

- Thứ ba, thái độ của người nhận: Thái độ bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như địa vị, quyền lực, cá tính, quốc tịch, văn hoá... Những yếu tố này thể hiện qua quan điểm, giá trị, sự tín ngưỡng của người nhận. Ngoài ra, cũng cần tìm hiểu xem những từ ngữ hay biểu tượng nào tạo được ấn tượng tốt cũng như không tốt, những ý tưởng nào có thể được sử dụng hiệu quả để giao tiếp với người nhận.

- Thứ tư, Phản ứng về mặt cảm xúc: Cần phải đoán trước cảm xúc của người nhận về thông điệp của mình. Họ sẽ cảm thấy vui sướng hay giận dữ. Hay là không bị ảnh hưởng bởi thông tin đã nhận được. Việc phân tích này giúp người gửi lựa chọn cách tiếp cận. Thông thường, người nhận sẽ dễ dàng chấp nhận thông điệp tích cực hay trung lập khi người gửi đưa thông tin chính ngay khi mở đầu thông điệp. Trong trường hợp thông tin có thể làm cho người nhận thất vọng, người gửi có thể đạt được sự chấp nhận thông điệp bằng cách đưa ra lời giải thích, nguyên do hay những thông tin hỗ trợ trước khi đưa ra thông tin chính.

Trên cơ sở phân tích người nhận, người gửi sẽ sử dụng diễn giải theo quan điểm của người nhận nhằm đạt mục tiêu của giao tiếp kinh doanh.. Như vậy, người gửi phải phân tích từng cá nhân trong một nhóm người nhận, tránh truyền đạt thông điệp một cách chủ quan, mà phải tập trung vào người nhận và trung thực, thẳng thắn trong giao tiếp.

#### *1.4.1.3. Chọn mẫu thông điệp tích hợp*

Mẫu thông điệp thích hợp được chọn dựa trên việc phân tích tình huống giao tiếp, mục tiêu thông điệp và phân tích người nhận. Mẫu thông điệp còn phụ thuộc vào kiểu giao tiếp nội bộ hay giao tiếp bên ngoài, giao tiếp chính thức hay không chính thức, giao tiếp nói hay giao tiếp viết...

#### *1.4.1.4. Khuyến khích phản hồi*

Phản hồi là cần thiết để xác nhận việc người nhận hiểu thông tin. Người gửi thông tin có trách nhiệm khuyến khích người nhận phản hồi. Gọi lại để nhắc nhở người nhận trả lời là một trong những mục tiêu của giao tiếp kinh doanh. Để đạt mục tiêu này, người gửi có thể:

- Yêu cầu trực tiếp hoặc gián tiếp việc trả lời
- Hỗ trợ người nhận bằng cách đưa ra câu trả lời

#### *1.4.1.5. Tháo gỡ các rào cản giao tiếp*

Các cản trở giao tiếp là những yếu tố cản trở việc trao đổi thông tin, làm hiểu không đúng về ý nghĩa của bản thông điệp hay nói đúng hơn là bất cứ yếu tố nào gây trở ngại cho sự thành công của quá trình giao tiếp. Vì vậy, những người tham gia giao tiếp phải có trách nhiệm hạn chế tối đa các cản trở này.

### **1.4.2. Nguyên tắc hình thành thông điệp trong giao tiếp kinh doanh**

#### *1.4.2.1. Lựa chọn từ ngữ*

Từ ngữ là những đơn vị nhỏ nhất của thông điệp. Quan tâm tới việc lựa chọn từ ngữ để chắc rằng đó là từ ngữ hiệu quả nhất. Một từ ngữ có hiệu quả là từ ngữ mà người nhận nó hiểu và đưa ra những phản hồi mà người gửi mong muốn. Có thể cải thiện khả năng lựa chọn từ ngữ bằng cách: Sử dụng từ điển và từ điển về những từ đồng nghĩa; Tuân theo 6 nguyên tắc chọn từ của giao tiếp kinh doanh.

Hai phương tiện hiệu quả nhất trong giao tiếp kinh doanh đó là một từ điển và một từ điển về những từ đồng nghĩa. Sử dụng những công cụ này giúp lựa chọn được những từ thích hợp nhất cho mỗi thông điệp.

Từ điển rất hữu ích trong việc lựa chọn những từ chính xác. Từ điển từ đồng nghĩa cung cấp những từ đồng nghĩa và những sắc thái khác nhau về nghĩa. Khi muốn diễn tả một ý nào đó, chúng ta có thể sử dụng từ điển về từ đồng nghĩa để kiểm tra từ ngữ thể hiện ý kiến đó và tìm nhiều từ thay thế khác. Từ điển từ đồng nghĩa sẽ cung cấp những từ đơn giản nhất và chính xác nhất cho thông điệp.

Từ điển và từ điển đồng nghĩa phải được chuẩn bị sẵn sàng khi thiết kế thông điệp. Hai tài liệu này giúp người gửi chọn từ và tránh lạm dụng một từ bằng cách đưa ra những từ đồng nghĩa. Ngoài ra, người tham gia giao tiếp phải áp dụng 6 nguyên tắc sau đây để lựa chọn từ ngữ cho một thông điệp hiệu quả.

#### **Nguyên tắc 1: Chọn từ ngữ dễ hiểu**

Nguyên tắc đầu tiên là chọn những từ mà người nhận hiểu được. Muốn vậy, người gửi phải phân tích người nhận về mặt kiến thức, sở thích, thái độ, phản ứng về mặt cảm xúc để hình thành thông điệp. Để hình thành thông điệp, người gửi cần phải dựa trên quan điểm của người nhận, thúc đẩy nhu cầu thông tin và sự phản hồi của họ.

Khi hình thành thông điệp cần lựa chọn những từ dễ hiểu bằng cách sử dụng những từ đơn giản và những từ chuyên môn phù hợp với người nhận. Từ chuyên môn là những thuật ngữ có ý nghĩa đặc biệt trong một lĩnh vực nào đó. Từ chuyên môn giúp thể hiện chính xác ý nghĩa của thông điệp giữa một số người nhận và người gửi.

#### Nguyên tắc 2: Sử dụng từ ngữ rõ ràng và chính xác

Từ rõ ràng là từ dễ hiểu và chính xác về ý nghĩa. Việc sử dụng từ rõ ràng trong giao tiếp kinh doanh sẽ không để lại nghi vấn nào của người nhận về ý nghĩa của thông điệp. Từ được chọn dùng cho thông điệp phải phản ánh chính xác những gì người gửi mong muốn người nhận hiểu.

Từ mơ hồ hay trừu tượng có thể làm cho người nhận hiểu sai hay nhầm lẫn trong nhận thức của họ. Chúng thể hiện ý chung chung nhưng để lại một nghĩa chính xác thông qua sự diễn giải của người nhận, vì những người nhận khác nhau sẽ có những cảm xúc khác nhau.

#### Nguyên tắc 3: Chọn những từ mạnh

Từ mạnh là những từ tạo ra một hình ảnh sống động trong nhận thức của người nhận. Thông thường, động từ là từ mạnh nhất, kế đến là danh từ. Vì vậy, nên ưu tiên sử dụng danh từ và động từ cho thông điệp trong giao tiếp kinh doanh. Tính từ hay trạng từ làm cho danh từ hay động từ rõ ràng sẽ tạo cho thông điệp sự chính xác và dễ hiểu; tuy nhiên nếu chúng có hàm ý mơ hồ (rất nhiều, một chút...) thường làm phân tán người nhận khỏi ý chính của thông điệp. Lạm dụng giới từ và cụm giới từ làm phân tán người nhận từ thông điệp cho nên cần phải loại trừ những từ không cần thiết.

Mặc dù từ mạnh được ưu tiên sử dụng, nhưng đôi khi cũng cần làm dịu một thông điệp bằng những từ yếu hơn. Điều này đặc biệt cần thiết cho những thông điệp truyền tải thông tin xấu đối với người nhận.

#### Nguyên tắc 4: Nhấn mạnh những từ tích cực

Một thái độ tích cực “có thể làm” là một trong những phẩm chất quan trọng nhất cần phải có trong giao tiếp kinh doanh. Điều quan trọng là thái độ này phải được truyền tải đến người nhận bằng cách lựa chọn những từ tích cực và tránh đi những từ tiêu cực. Một từ tích cực thể hiện sự lạc quan trong khi từ tiêu cực tạo cho người nhận một cảm giác không hài lòng.

Từ tích cực giúp đạt mục tiêu trong giao tiếp kinh doanh là có được những phản hồi mong đợi, duy trì một mối quan hệ thiện chí và nhận được một tín nhiệm. Tuy nhiên, truyền đạt một thái độ tích cực và theo quan điểm của người nhận sẽ hiệu quả hơn khi người gửi biết nhấn mạnh những gì có thể làm được hơn là những gì không thể làm. Lựa chọn những từ tích cực và tránh những từ tiêu cực làm cho mối quan hệ cá nhân càng thân thiết hơn.

## Nguyên tắc 5: Tránh từ lạm dụng

Từ lạm dụng là từ được sử dụng quá nhiều trong cuộc đối thoại hay trong giao tiếp kinh doanh đến nỗi mất đi hiệu quả của nó. Sử dụng liên tục những từ như vậy sẽ làm cho thông điệp ít chính xác hơn và khó hiểu bởi vì người nhận nghe chúng nhiều lần. Từ bị lạm dụng làm cho thông điệp tẻ nhạt.

## Nguyên tắc 6: Tránh những từ lỗi thời

Từ lỗi thời là những từ xưa cũ, khoa trương, buồn tẻ, hoặc cứng nhắc. Thông điệp trong giao tiếp kinh doanh trước đây dùng những từ ngữ trang trọng, không tự nhiên; và gần đây chúng vẫn xuất hiện trong một vài thông điệp giao tiếp kinh doanh.

Việc sử dụng những từ lỗi thời làm cho thông điệp viết và nói trở nên trang trọng, khoa trương và gò bó, ví dụ: cho phép tôi được nói, cảm ơn anh trước, cho phép tôi được nhắc lại... Trong giao tiếp kinh doanh nên tránh dùng những từ lỗi thời vì ngôn ngữ giao tiếp thông thường sẽ hiệu quả nhất cho người nhận.

### 1.4.2.2. Phát triển câu

#### Nguyên tắc 1: Tạo ra những câu rành mạch, dễ hiểu

Câu văn rành mạch là câu được tạo thành bởi những từ dễ hiểu, chính xác mạnh mẽ và tích cực. Ngoài ra câu văn rõ ràng có tính thống nhất là câu thường có một ý chính và những từ liên quan đặt gần nhau. Những câu rõ ràng là câu đúng ngữ pháp.

- Tạo tính thống nhất của câu: Câu văn có tính thống nhất diễn đạt một ý chính. Có thể có nhiều ý phụ hỗ trợ ý chính. Tuy nhiên, nguyên tắc chung là “một ý, một câu”. Khi có hai ý chính thì nên tạo hai câu riêng biệt. Những câu rõ ràng thường có tính thống nhất.

- Nối những từ liên quan với nhau: Những từ, cụm từ và mệnh đề bổ nghĩa cho những từ, cụm từ hay mệnh đề khác gọi là bổ ngữ. Bổ ngữ nên được đặt gần những từ mà nó bổ nghĩa. Để cho câu văn được rành mạch, dễ hiểu, từ hay cụm từ được mô tả hay giới hạn bởi bổ ngữ phải rõ ràng.

- Sử dụng câu đúng ngữ pháp: Câu văn rõ ràng là câu văn đúng về mặt ngữ pháp. Tất cả những từ trong câu phải thống nhất với nhau, chủ ngữ và vị ngữ phải phù hợp với nhau. Mối quan hệ rõ ràng giữa đại từ thay thế và những từ liên quan nghĩa là không có nghi vấn về từ nào trong câu.

Một mẫu câu quan trọng là sự song hành, tức là sử dụng mẫu câu giống nhau về văn phạm ở từng phần để thể hiện cùng một mục đích. Câu đúng ngữ pháp có sự phù hợp giữa chủ ngữ và vị ngữ, giữa đại từ thay thế và mệnh đề trước nó và cấu trúc song song cho từng bộ phận trong câu.

#### Nguyên tắc 2: Sử dụng những câu ngắn

Câu ngắn hiệu quả hơn câu dài vì thông thường câu ngắn dễ hiểu hơn. Chiều dài của câu văn phụ thuộc vào khả năng hiểu của người nhận. Giữ cho câu văn ngắn khi người đọc có một kiến thức hạn chế về chủ đề. Khi người nhận có kiến thức cao về nội dung của thông điệp thì có thể sử dụng câu dài hơn trung bình.

Đa dạng chiều dài của câu để tạo ra sự thú vị và tránh sự nhàm chán khi sử dụng nhiều câu văn ngắn. Câu hoàn chỉnh thường ít nhất có hai từ, câu trung bình 15 đến 20 từ. Đôi khi chúng ta cần một câu văn dài để thể hiện một ý chính hay mối liên hệ giữa các ý kiến, nhưng phải chắc chắn rằng nghĩa của câu là rõ ràng. Vài câu văn chứa từ 30 từ trở lên là câu văn dài và chúng ta phải xem xét sự rõ ràng của nó. Kiểm tra sự rõ ràng của câu văn bằng cách đọc to chúng.

Sử dụng những câu văn ngắn sẽ có nhiều lợi thế, ít phức tạp, mang lại hiệu quả và tiết kiệm thời gian cho cả người đọc và người viết. Để hình thành những câu văn ngắn trong thông điệp kinh doanh cần lược bỏ những từ không cần thiết và giới hạn nội dung của câu.

#### Nguyên tắc 3: Sử dụng những câu văn ở thể chủ động

Câu văn có động từ ở thể chủ động có thể diễn đạt một cách rõ ràng hơn, chính xác hơn và mạnh mẽ hơn là những câu văn ở thể bị động. Thể chủ động đòi hỏi ít từ ngữ hơn và kết quả là câu văn ngắn gọn và súc tích hơn. Chúng ta nên sử dụng thể chủ động cho hầu hết các câu trong thông điệp kinh doanh.

Mặc dù có hạn chế, nhưng ở một số trường hợp để nhấn mạnh kết quả của hành động hoặc để tránh đi những ý kiến tiêu cực hay không hài lòng, việc sử dụng thể bị động sẽ thích hợp hơn. Trong một số trường hợp, chúng ta có thể sử dụng giới hạn thể bị động nhằm tạo ra sự đa dạng và thú vị trong thông điệp và để nhấn mạnh người nhận hơn là người thực hiện hành động đó.

#### Nguyên tắc 4: Đưa ra những điểm nhấn thích hợp của câu

Nhấn mạnh thích hợp là nhấn mạnh những ý kiến quan trọng và giảm nhẹ đi những ý kiến không quan trọng. Chúng ta có thể nhấn mạnh hay giảm nhẹ một ý kiến bằng nhiều cách khác nhau: sử dụng chiều dài của câu, vị trí câu, cấu trúc câu, lặp lại những từ chính, nói với người đọc đó là điều quan trọng, chi tiết hay chung chung, sử dụng cách định dạng, hay nhờ vào phương tiện kỹ thuật (màu sắc, in nghiêng, in đậm...).

#### 1.4.2.2. Hình thành đoạn văn

Sắp xếp câu của một đoạn văn có ý nghĩa quan trọng trong việc hình thành thông điệp. Cách sắp xếp đoạn văn giúp người nhận hiểu thông điệp và ý định của người gửi. Sau đây là 5 nguyên tắc cơ bản để hình thành đoạn văn.

#### Nguyên tắc 1: Sử dụng đoạn văn ngắn



Cần sử dụng đoạn văn ngắn cho thông điệp trong kinh doanh. Đoạn văn ngắn giúp người nhận sắp xếp được ý nghĩ của họ, làm tăng thêm hiểu biết về thông điệp và lôi cuốn người đọc hơn đoạn văn dài.

Trong thư thương mại hay bảng ghi nhớ, đoạn văn ngắn trung bình có từ 4-5 dòng. Những đoạn văn có từ 8 dòng trở lên là đoạn văn dài và cần được xem xét lại cẩn thận, nếu có thể thì làm ngắn hơn hoặc chia ra. Trong báo cáo kinh doanh, đoạn văn ngắn thường từ 6-7 dòng. Khi có từ 12 dòng trở lên thì đó là đoạn văn dài cần được kiểm tra lại.

Trong hầu hết thư thương mại, bảng ghi nhớ, báo cáo kinh doanh, đoạn đầu và cuối thường ngắn hơn đoạn giữa. Đoạn mở đầu và kết thúc ngắn sẽ lôi cuốn người đọc hơn.

#### Nguyên tắc 2: Tạo tính thống nhất cho đoạn văn

Tính thống nhất của đoạn văn là tất cả các câu đều liên quan đến chủ đề. Chủ đề nên bao trùm cả đoạn văn. Đoạn văn rõ ràng sẽ có tính thống nhất. Khi đoạn văn quá dài, nên chia ra hai hay nhiều phần hợp lý.

#### Nguyên tắc 3: Bố trí đoạn văn một cách logic

Đoạn văn có thể được bố trí một cách logic bằng cách sử dụng hai phương thức cơ bản sau: Cách trực tiếp và cách gián tiếp tùy thuộc vào tình huống giao tiếp và nội dung thông điệp. Trong cách trực tiếp, ý chính được giới thiệu trong câu đầu tiên của đoạn và chi tiết theo sau. Trong cách gián tiếp chi tiết được giới thiệu trước và ý chính theo sau.

Đối với thông tin tích cực và trung lập nên sử dụng cách trực tiếp. Đi thẳng vào ý chính và các chi tiết giải thích theo sau giúp hướng người đọc tới nội dung. Đối với các thông tin tiêu cực hay cần thuyết phục người khác, thì sử dụng cách gián tiếp sẽ phù hợp hơn. Cách tiếp cận này đưa ra những chi tiết lúc bắt đầu để làm dịu đi những thông tin mà người nhận không chờ đợi được đưa ra sau đó.

Câu giới thiệu điểm chính của một đoạn văn được gọi là câu chủ đề. Câu chủ đề công bố ý tưởng chính đến người đọc hoặc nó tổng kết nội dung của ý chính. Trong cách trực tiếp câu chủ đề thường là một dòng tiêu đề và sẽ là câu đầu tiên khi có trong đoạn văn này. Với cách gián tiếp, câu chủ đề sẽ được đặt sau trong đoạn văn.

#### Nguyên tắc 4: Tạo ra sự nhấn mạnh thích hợp cho đoạn văn

Tương tự như phần nhấn mạnh câu, nhấn mạnh thích hợp cho đoạn văn có nghĩa là nhấn mạnh ý quan trọng và giảm nhẹ ý không quan trọng. Có nhiều cách để nhấn mạnh những câu có tác dụng làm nhấn mạnh thích hợp cho đoạn văn.

- Chiều dài: sử dụng đoạn văn ngắn để nhấn mạnh ý, sử dụng đoạn văn dài để diễn đạt hay bổ sung cho nội dung chính.

- Vị trí: ý được đặt ở phần đầu và kết thúc đoạn văn tạo ra sự nhấn mạnh lớn nhất.

- Sự lặp lại: lặp lại từ khoá trong đoạn có thể nhấn mạnh ý.

- Nói rõ: Nói rõ cho người đọc biết ý nào là quan trọng

- Định dạng: cách sắp xếp và ngắt đoạn sẽ tạo ra sự nhấn mạnh. Có thể tạo ra sự chú ý bằng cách sử dụng những hình thức như: chấm câu, canh lề rộng hơn, danh sách liệt kê...

- Kỹ thuật: Có thể nhấn mạnh ý bằng cách gạch dưới, tô đậm, màu sắc, đánh dấu, đánh mũi tên, cỡ chữ, kiểu chữ...

Nguyên tắc 5: Tạo cho đoạn văn hài hoà, mạch lạc

Tạo mạch lạc trong suốt đoạn văn là tạo sự thông suốt ý nghĩa từ câu này sang câu khác và từ đoạn này sang đoạn khác. Có thể tạo ra sự mạch lạc cho đoạn văn bằng cách gián tiếp, cách trực tiếp hoặc từ chuyển tiếp và câu nối tiếp.

- Sử dụng từ chuyển tiếp: Từ chuyển tiếp là câu nối hữu ích để chuyển tiếp từ ý này sang ý khác. Từ chuyển tiếp giúp người nhận hiểu được nội dung của thông điệp một cách có hệ thống hơn. Họ biết được tại sao ta hướng họ đến vấn đề đó và họ mong đợi gì. Từ chuyển tiếp tạo ra sự hài hoà bằng cách kết hợp ý lại với nhau một cách hợp lý.

- Sử dụng câu nối tiếp: Một câu nối tiếp giúp người nhận di chuyển từ một khía cạnh của vấn đề sang một khía cạnh khác. Sử dụng câu nối tiếp để tạo sự mạch lạc, lặp lại chủ đề một hoặc nhiều lần. Để phát triển câu nối tiếp có thể diễn giải chủ đề, lặp lại từ khoá và miêu tả chủ đề, hoặc đại từ liên quan đến chủ đề.

- Sử dụng ngôn ngữ không thiên vị, kỳ thị: Thông điệp giao tiếp kinh doanh phải đảm bảo ứng xử công bằng với tất cả các cá nhân không phân biệt màu da, giới tính, văn hoá, tuổi tác, năng lực, tôn giáo, hình thái kinh tế xã hội.

Ngoài việc vận dụng các nguyên tắc nêu trên, thông điệp giao tiếp kinh doanh phải thể hiện được phong cách riêng của người gửi, bằng cách:

- Các nhân hoá thông điệp để thể hiện phong cách riêng của mình

- Từ ngữ lựa chọn cho thông điệp, nội dung thông tin rõ ràng, súc tích phản ánh được tính cách của mình

- Dành thời gian cho việc chuẩn bị thông điệp để trở thành người truyền đạt có hiệu quả.

## **1.5. Môi trường làm việc và giao tiếp kinh doanh**



### ***1.5.1. Xu thế cạnh tranh toàn cầu***

Công nghệ thông tin và viễn thông không ngừng phát triển, phương tiện giao thông ngày càng hiện đại làm cho khoảng cách giữa các quốc gia ngày càng thu hẹp.

Thị trường nội địa ở nhiều nước đã và đang bão hòa.

Tất cả những sự phát triển này khuyến khích các công ty cố gắng vươn ra thị trường toàn cầu. Ví dụ: Mc Donald có hệ thống cửa hàng ở khắp nơi trên thế giới. Starbucks cũng mở cửa hàng đầu tiên tại Việt Nam vào năm 2013, đến năm 2020 có 62 cửa hàng...

Kinh doanh trong môi trường toàn cầu đồng nghĩa với việc phải giao tiếp với những người có thể rất khác với mình về cả văn hóa và ngôn ngữ. Họ có thể có tôn giáo khác, bị ràng buộc bởi những phong tục tập quán khác, phong cách sống và dựa trên những phương pháp kinh doanh khác. Thêm vào đó là sự phức tạp của nhiều múi giờ, khoảng cách địa lý giữa các trụ sở chính và các chi nhánh trên toàn thế giới của các công ty đa quốc gia. Tất cả những sự khác biệt này đặt ra nhiều thách thức cho những người giao tiếp trong môi trường toàn cầu. Họ cần am hiểu về ngôn ngữ và các nền văn hóa khác nhau để không mắc phải những sai lầm trong giao tiếp.

### ***1.2.5. Thay đổi trong phân cấp quản lý, quản trị nhóm, điều kiện làm việc***

#### ***Thay đổi trong phân cấp quản lý***

Để thích ứng với sự cạnh tranh toàn cầu khốc liệt và những áp lực khác từ môi trường bên ngoài, nhiều doanh nghiệp đã và đang cắt giảm chi phí và cấu trúc lại hệ thống phân cấp quản lý theo hướng quản lý theo chiều ngang. Điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp giảm bớt các cấp quản lý theo chiều dọc.

- Ưu điểm & nhược điểm của xu hướng này:
  - ✓ Ưu điểm: hệ thống quản lý thông tin ngắn hơn, thông tin được truyền đi nhanh chóng và kịp thời hơn → những người ra quyết định phản ứng nhanh hơn với những thay đổi từ môi trường.
  - ✓ Nhược điểm: với ít thang bậc hơn, nhân viên cũng có ít cơ hội để đạt được sự thăng tiến trong sự nghiệp → Doanh nghiệp sẽ không thể bồi dưỡng được người đủ kinh nghiệm để điều hành ở vị trí cấp cao.

Chuyển đổi phương pháp quản lý từ “ra lệnh và kiểm soát” sang “hỗ trợ và tư vấn đào tạo”. Điều này có nghĩa là công việc trong doanh nghiệp được tổ chức lại để mọi người có thể phát huy tốt nhất khả năng của mình nhằm hoàn thiện nhiệm vụ được giao.

Thách thức đối với giao tiếp: Trước đây, cấu trúc quản lý chỉ huy tập trung và theo thứ bậc không yêu cầu tất cả nhân viên phải có kỹ năng giao tiếp. Các nhà quản trị chỉ đơn giản là truyền những thông điệp xuống cấp dưới. Ngày nay, nhân viên tuyến đầu

và các cấp quản lý đều phải tham gia vào quá trình ra quyết định. Tất cả mọi người phải giao tiếp bằng lời và văn bản trong quá trình thực hiện công việc của mình. Họ phải chủ động chuẩn bị và chịu trách nhiệm trước những thông điệp giao tiếp của mình.

### *Quản trị nhóm*

Cùng với hệ thống quản lý ít phân cấp, các công ty trên toàn cầu đang mở rộng các hoạt động theo nhóm để tăng cường sự liên kết giữa các nhân viên với nhau trong quá trình làm việc và đòi hỏi các nhân viên phải nâng cao kỹ năng giao tiếp và làm việc nhóm của mình.

Các công ty cũng thành lập các nhóm đa chức năng, mỗi cá nhân đều phải làm việc cùng những cá nhân khác để tiếp nhận và chia sẻ thông tin.

Đặt ra đòi hỏi với mỗi nhân viên: vừa biết lắng nghe, vừa biết trình bày ý tưởng thông qua các văn bản viết hoặc phát biểu bằng lời.

### *Điều kiện làm việc*

CNTT và truyền thông ảnh hưởng mạnh mẽ tới cách thức giao tiếp của người LĐ

Các phương tiện như email, IM, video conference v.v.v hỗ trợ quá trình giao tiếp

Ngày nay người ta thường trao đổi thông tin liên lạc với nhau bằng cách sử dụng thư điện tử, trò chuyện trực tuyến, nhắn tin, máy tính cầm tay. Các doanh nghiệp có thể tổ chức các cuộc họp, hội nghị từ xa qua điện thoại hoặc video với các đối tác trên toàn thế giới.

Ngoài ra, chúng ta còn chứng kiến sự bùng nổ các trang web công cộng, mạng xã hội.

Ưu điểm và thách thức:

Ưu điểm: Người lao động có thể liên kết trực tiếp, ngay lập tức và dễ dàng.

Thách thức: người giao tiếp phải có các kỹ năng sử dụng công cụ giao tiếp mới. Ngoài ra, sự lan truyền thông tin nhanh chóng thông qua các công cụ giao tiếp mới cũng mang tính hai mặt.

Môi trường làm việc ngày nay đã thay đổi. Thay cho các phòng làm việc riêng hay các góc làm việc có vách ngăn, các công ty đang khuyến khích sử dụng các văn phòng mở, các trạm làm việc linh hoạt, phòng họp chung.

Thời gian làm việc linh hoạt hơn. Nhờ những tiến bộ trong công nghệ, người lao động không cần làm việc 8 tiếng một ngày một cách nhàm chán trong văn phòng làm việc nữa. Họ có thể tự sắp xếp thời gian làm việc linh hoạt hơn, có thể làm việc tại nhà hoặc trên đường đi.

Đòi hỏi kỹ năng giao tiếp tốt để có thể giữ liên lạc với đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới, KH, nhà cung cấp. Chính vì vậy, kỹ năng viết ngày càng trở nên quan trọng hơn và cần phải được phát triển hơn để tăng hiệu quả làm việc.

### ***1.5.3. Lực lượng lao động ngày càng đa dạng***

Sự thay đổi môi trường làm việc và giao tiếp kinh doanh không chỉ dừng lại ở công nghệ mới, quản trị nhóm, điều kiện làm việc, mà lực lượng lao động cũng ngày càng đa dạng hơn về văn hóa, tôn giáo, tuổi tác, giới tính.

Giao tiếp trong môi trường làm việc và giao tiếp kinh doanh này đòi hỏi nhân viên phải có thái độ và kỹ năng mới để chung sống và hợp tác một cách hiệu quả.

Lực lượng lao động ngày càng đa dạng đặt ra thách thức cho các tổ chức trong việc tạo một môi trường tôn trọng và hỗ trợ tất cả mọi người giao tiếp và làm việc hiệu quả.

### **Câu hỏi ôn tập**

1. Giao tiếp kinh doanh là gì? Trình bày vai trò và mục tiêu của giao tiếp kinh doanh.
2. Phân tích các loại giao tiếp trong kinh doanh theo đối tượng giao tiếp.
3. Phân tích các loại giao tiếp trong kinh doanh theo hình thức giao tiếp.
4. Phân tích các loại giao tiếp trong kinh doanh theo kênh giao tiếp.
5. Trình bày tóm tắt quá trình truyền thông giao tiếp.
6. Có những rào cản nào ảnh hưởng đến quá trình giao tiếp trong kinh doanh? Làm thế nào để vượt qua những rào cản đó?
7. Trình bày các nguyên tắc cơ bản trong giao tiếp kinh doanh.
8. Để hình thành thông điệp trong giao tiếp kinh doanh cần phải tuân thủ những nguyên tắc nào?
9. Trình bày các nhân tố tác động đến môi trường làm việc và giao tiếp kinh doanh.

## CHƯƠNG 2: GIAO TIẾP NHÓM VÀ TẠO LẬP QUAN HỆ TRONG KINH DOANH

### 2.1. Giao tiếp nhóm

#### 2.2.1. Khái niệm, ưu nhược điểm của nhóm

Hợp tác, làm việc theo nhóm để thực hiện những nhiệm vụ phức tạp đã trở thành yêu cầu và trách nhiệm quan trọng trong công việc. Một trong những kỹ năng quan trọng nhất mà các nhà tuyển dụng thường yêu cầu các ứng viên phải có chính là khả năng làm việc nhóm. Tuy nhiên, năng suất và chất lượng làm việc nhóm lại phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng giao tiếp.

Nhóm không đơn giản chỉ là một tập hợp nhiều người làm việc cùng nhau hoặc làm việc dưới sự chỉ đạo của một nhà quản lý. Nhóm là một tập hợp những cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau và cùng cam kết chịu trách nhiệm thực hiện một mục tiêu chung. Vì thế các thành viên trong nhóm cần có sự tương tác với nhau và với trưởng nhóm để đạt được mục tiêu chung. Các thành viên trong nhóm cũng phải có sự phụ thuộc vào thông tin của nhau để thực hiện phần việc của mình.

Một nhóm là một tập hợp gồm 2 hay nhiều người cùng chia sẻ một sứ mệnh và trách nhiệm để làm việc nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

*Ưu điểm của làm việc nhóm bao gồm:*

Tăng thông tin và kiến thức. Bằng việc tăng thêm nguồn lực của nhiều cá nhân, nhóm đem lại nhiều thông tin cho quá trình ra quyết định

Tăng sự đa dạng của các cách nhìn nhận/quan điểm. Các thành viên nhóm đem đến những quan điểm khác nhau cho cùng một vấn đề. Điều này đặc biệt có lợi nếu những quan điểm phong phú đó được dẫn dắt bởi một mục tiêu chung

Tăng mức độ chấp nhận của giải pháp. Những ai tham gia vào quá trình ra quyết định thường ủng hộ quyết định và khuyến khích người khác chấp nhận nó.

Tăng mức độ hoàn thành công việc. Nhóm hiệu quả có thể đạt kết quả tốt hơn so với những nhân viên giỏi nhất trong việc giải quyết những vấn đề phức tạp.

Ví dụ; Văn hóa làm việc nhóm tại Toyota

Rất nhiều công ty Nhật Bản khuyến khích văn hóa làm việc nhóm, trong đó có Toyota.

Làm việc theo nhóm là một trong những giá trị cốt lõi của Toyota, cùng với sự tin tưởng, cải tiến liên tục, tư duy dài hạn, tiêu chuẩn hóa, sáng tạo và giải quyết vấn đề. Tuyên bố giá trị của công ty nói như sau: "Để đảm bảo sự thành công của công ty chúng

tôi, mỗi thành viên có trách nhiệm làm việc với nhau, và giao tiếp một cách trung thực, chia sẻ ý tưởng, và đảm bảo sự hiểu biết trong nhóm"

Vậy làm thế nào để văn hóa của Toyota phản ánh sự chú trọng của họ vào làm việc nhóm?

Thứ nhất, mặc dù chủ nghĩa cá nhân là một giá trị nổi bật trong văn hóa phương Tây, nó được không được coi trọng tại Toyota.

Thứ hai, trước khi lựa chọn nhân viên mới, Toyota thử nghiệm các ứng cử viên để đảm bảo họ không chỉ giỏi chuyên môn mà còn có thiên hướng làm việc theo nhóm- tin tưởng nhóm của mình, cảm thấy thoải mái khi giải quyết các vấn đề theo nhóm và có động lực để đạt được kết quả tập thể.

Thứ ba, và không ngạc nhiên, Toyota cấu trúc công việc theo nhóm. Mỗi nhân viên của Toyota biết phương châm "Tất cả chúng ta thông minh hơn bất kỳ người nào trong chúng ta."

Thứ tư, Toyota coi nhóm là trung tâm quyền lực của tổ chức. Các nhà lãnh đạo phục vụ các nhóm làm việc, chứ không phải ngược lại.

#### *Một số bất lợi khi làm việc nhóm*

Nhóm có thể phát sinh xu hướng "suy nghĩ nhóm" – các thành viên nhóm sẵn sàng bỏ qua những ý kiến cá nhân của mình và nghe theo các thành viên còn lại, mặc dù những thành viên đó có thể sai.

Một số thành viên nhóm có thể có động cơ cá nhân, ảnh hưởng tới hiệu quả làm việc nhóm cũng như sự phối hợp giữa các thành viên nhóm.

Một bất lợi khác của làm việc nhóm là chi phí cho các hoạt động điều phối cao. Việc đặt lịch, chuẩn bị họp, điều phối dự án có thể mất nhiều thời gian và tiền bạc.

### **2.1.2. Giao tiếp nhóm hiệu quả**

#### **2.1.2.1. Đặc điểm của nhóm làm việc hiệu quả**

Những nhóm làm việc hiệu quả thường chia sẻ các đặc điểm sau:

- Có mục tiêu rõ ràng, các thành viên chia sẻ mục tiêu và tầm nhìn
- Có sự tham gia đầy đủ của tất cả các thành viên nhóm
- Luôn đưa ra được quyết định bằng sự đồng thuận
- Tư duy sáng tạo, tập hợp những cá nhân có khả năng và sáng tạo
- Giao tiếp cởi mở và thành thật
- Biết cách giải quyết mâu thuẫn

Mặc dù tất cả những đặc điểm trên đều góp phần vào thành công của nhóm; yếu tố quan trọng nhất chính là cách giao tiếp của các thành viên trong nhóm. Ngược lại, những nhóm làm việc thiếu đi những đặc điểm trên có thể kết thúc bằng mâu thuẫn hoặc phí thời gian, nguồn lực khi theo đuổi những mục tiêu không rõ ràng. Hai trong số những lý do phổ biến nhất dẫn đến thất bại trong làm việc nhóm là thiếu sự tin tưởng và giao tiếp kém.

Rất nhiều nhóm gặp phải mâu thuẫn/ tranh luận trong quá trình làm việc, tuy nhiên mâu thuẫn không phải lúc nào cũng tiêu cực. Đôi khi mâu thuẫn có thể mang tính chất xây dựng nếu nó khiến các vấn đề quan trọng được cở mở, lôi kéo sự tham gia của các thành viên và tạo ra nhiều ý tưởng để giải quyết một vấn đề nào đó.

#### *2.1.2.2. Quá trình hình thành và phát triển nhóm*

Tùy theo nhu cầu, mục đích được đề ra cho nhóm và số lượng cũng như năng lực của các thành viên trong nhóm, các nhóm được hình thành và phát triển theo nhiều hình thức và thời gian hoạt động khác nhau. Nhưng nhìn chung thì hầu như đều trải qua 4 bước cơ bản :

Bước 1: Tạo dựng: Khi được mời gọi hay đưa vào nhóm, các thành viên còn rụt rè, và tìm kiếm những vị trí của mình trong nhóm, chưa bộc lộ nhu cầu cũng như năng lực cá nhân.. Một điều không thể thiếu là các thành viên sẽ thử khả năng lãnh đạo của trưởng nhóm. Thông thường hầu như không có nhóm nào có được sự tiến bộ trong giai đoạn này.

Bước 2: Công phá : Đây có lẽ là giai đoạn khó nhất của mỗi nhóm. Các thành viên thường cảm thấy thiếu kiên nhẫn với việc thiếu sự phát triển của công việc, nhưng họ vẫn chưa có kinh nghiệm làm việc như một nhóm thật sự. Họ có thể sẽ tranh cãi về những công việc được giao vì phải đối mặt với những điều trước đây họ chưa bao giờ nghĩ tới và khiến họ cảm thấy không thoải mái. Tất cả “sức mạnh” của họ dành để chia vào các thành viên khác, thay vì tập trung lại và hướng tới mục tiêu chung.

Bước 3: Ổn định : Trong suốt giai đoạn này, các thành viên trong nhóm quen dần và điều hoà những khác biệt giữa họ. Sự xung đột về tính cách và ý kiến giảm dần và tính hợp tác tăng lên. Khi đó họ có thể tập trung nhiều hơn cho công việc và bắt đầu có sự tiến bộ đáng kể trong hiệu quả công việc.

Bước 4: Hoàn thiện: Ở giai đoạn này, các thành viên đã hiểu và thích nghi được với điểm mạnh và yếu của từng người trong nhóm mình và biết được vai trò của họ là gì. Mọi người đã cởi mở và tin tưởng nhau hơn, rất nhiều ý kiến hay được nêu ra thảo luận vì họ không còn e ngại như lúc đầu. Họ linh hoạt sử dụng quyết định của mình như một công cụ để hiện thực hoá những ý tưởng, ưu tiên những nhiệm vụ cần thiết và giải quyết những vấn đề khúc mắc. Rất nhiều việc được hoàn thiện và sự gắn bó giữa các thành viên trong nhóm là rất cao.



### 2.1.2.3. Những nguyên tắc giúp cải thiện kỹ năng làm theo việc nhóm

#### *Tạo sự đồng thuận*

Những buổi họp là cách thức tuyệt hảo để bồi đắp tinh thần đồng đội và thói quen làm việc nhóm ngay từ lúc đầu mới thành lập nhóm. Những loạt buổi họp giúp các thành viên mới làm quen với nhau, tạo sự nhất trí về các mục tiêu được giao cùng các vấn đề cần giải quyết về mặt tổ chức.

Những điểm cần ghi nhớ:

- Mọi thành viên của nhóm cần thống nhất về việc phải nhắm tới.
- Các mục tiêu chỉ ổn định khi đã bàn thảo xong các biện pháp thực hiện.
- Mặc dù các thành viên của nhóm cần được định hình các mục tiêu, nhưng nên phổ biến các mục tiêu cho các hội viên nắm.
- Để đạt được những kết quả cao nhất, các mục tiêu còn phải được thử thách bằng cách kết hợp giữa những mục tiêu chung và mục tiêu riêng.

#### *Thiết lập các mối quan hệ với ban quản trị*

Mọi nhóm cần có sự hỗ trợ của đôi ngũ thâm niên ở cơ quan chủ quản. Ba mối quan hệ chủ yếu mà nhóm cần tới là:

- Người bảo trợ chính của nhóm
- Người đầu ngành hoặc phòng ban có liên quan
- Người quản lý tài chính của nhóm

#### *Khuyến khích óc tư duy sáng tạo*

Nhiều người trở thành những kẻ chỉ biết làm theo kinh nghiệm và tính cách riêng của họ. Hãy phá thế thụ động ấy và [tư duy sáng tạo](#). Đừng để nhóm của bạn bị phân lớp thành những con người chuyên sáng tạo và những kẻ thụ động. Muốn vậy, bạn luôn biết hoan nghênh tính đa dạng của các quan điểm và ý tưởng, để rồi lái buổi tranh luận đi đến chỗ thống nhất.

#### *Phát sinh những ý kiến mới*

Việc có được những sáng kiến đòi hỏi có người lãnh đạo và cần một hình thức tổ chức nào đó, để kết quả buổi họp có thể mở ra một hướng đi. Mọi ý kiến cần được ghi chép lên biểu đồ hay bảng để mọi người có thể nhìn thấy. Sau đó, loại bỏ những ý kiến bất khả thi và tóm tắt những ý khả thi. Những điểm cần ghi nhớ trong kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả:

- Phương pháp vận dụng trí tuệ tập thể đôi khi được gọi là “*tư duy hành động nhóm*”.

- Sự chỉ trích làm giảm óc sáng tạo.
- Đừng bao giờ miệt thị ý kiến nào trong buổi họp.
- Nhiều ý kiến tưởng chừng chừng ngớ ngẩn lại có thể đưa đến những giải pháp đáng giá.
- Cần ghi mọi ý kiến lên bảng cho dù đây chưa hẳn là ý kiến độc đáo.
- Những ý kiến sáng tạo trong những buổi họp bao giờ cũng cao hơn ý kiến của một cá nhân đưa ra.

#### *Học cách ủy thác*

- Sự ủy thác có hai hình thức: ủy thác công việc và ủy thác quyền hành.
- Ủy thác công việc là phân nhỏ mỗi kế hoạch thành các phần việc riêng và với mục tiêu riêng, rồi phân chúng cho các thành viên của nhóm. Sau đó, phó mặc cho họ và chỉ can thiệp khi không đạt mục tiêu.
- Ủy thác quyền hành là sau khi tham khảo ý kiến, trao cho người được ủy quyền đầy đủ quyền và để họ được hành xử nó.
- Khi ủy thác, cần nhận diện các loại đặc tính khi ủy thác:
  - Có khả năng muốn thực hiện: Đây là trường hợp ta gặp người được ủy nhiệm lý tưởng, sẵn lòng nhận trách nhiệm và cũng sẵn lòng tham khảo ý kiến người khác, thực hiện theo ý khi được ủy nhiệm.
  - Có khả năng không muốn thực hiện: Loại người này không sẵn lòng học hỏi và tiếp thu ý kiến của người khác, thiếu tinh thần hợp tác, không nên giao quyền cho họ.
  - Thiếu khả năng muốn thực hiện: Cần được đào tạo bổ khuyết những mặt yếu trước khi được ủy nhiệm.
  - Thiếu khả năng, không muốn thực hiện: Giao việc cho loại người này hẳn là hỏng to.

#### *Khuyến khích mọi người phát biểu*

Người lãnh đạo cần động viên mọi người bàn thảo, ngay cả với ý kiến nghịch lại cũng có giá trị của nó.

#### *Chia sẻ trách nhiệm*

Bổ sung các cách thức hành động, giám sát tiến độ, sáng tạo, có tính xây dựng khi hoạt động nhóm gặp trở ngại tạm thời. Cũng cần tạo bầu không khí thông hiểu nhau giữa các thành viên thống nhất thông tin về tiến độ và những thay đổi đường lối làm việc.

#### *Cần linh hoạt*



Mỗi thành viên trong khi làm việc nhóm phải có khả năng thực hiện vai trò của mình chỉ ít cũng như người khác. Mỗi người phải được phân nhiệm để hành động chủ động trong nhóm. Dù việc khó đến đâu nhưng nếu có sự đồng lòng của toàn nhóm thì đều có thể hoàn thành. Mọi người đều được phân nhiệm rõ ràng từ đầu đến cuối. Mọi người đều được khuyến khích làm theo phương cách hiệu quả nhất của mình.

#### *2.1.2.4. Những sai lầm cần tránh trong kỹ năng làm việc nhóm*

##### *Không đưa ra chính kiến của mình khi làm việc nhóm*

Để làm vừa lòng người khác nên nhiều người thường không đưa ra chính kiến của mình, luôn tỏ ra đồng ý khi người khác đưa ra ý kiến trong khi không đồng ý hoặc không hiểu gì cả. Chính điều này đã làm cho nhóm không có sự thấu hiểu lẫn nhau, đoàn kết cùng nhau hoàn thành một mục tiêu trong công việc. Ai cũng hài lòng còn công việc thì không hoàn thành. Nếu bạn làm việc mà chỉ có một mình bạn đưa ra ý kiến thì cũng giống như bạn đang ở trên biển một mình. Bạn sẽ chọn đi với 10 người khác nhau hay với 10 hình nộm chỉ biết gật gù đồng ý.

##### *Quá nỗ lực các mối quan hệ*

Người phương Tây có cái tôi rất cao nhưng *kỹ năng làm việc nhóm* của họ lại rất tốt, họ sẵn sàng cùng nhau hoàn thành công việc cần nhiều người. Còn người Việt trẻ chỉ chăm chăm xây dựng mối quan hệ giao tiếp ứng xử tốt giữa các thành viên trong đội, tỏ ra rất coi trọng bạn bè nên những cuộc tranh luận thường được đè nén cho có vẻ nhẹ nhàng. Đôi khi có cãi nhau vặt theo kiểu công tư lẫn lộn. Còn đối với sếp, tranh luận với sếp được coi như một biểu hiện của không tôn trọng, không biết trên dưới, được đánh giá sang lĩnh vực đạo đức, thái độ làm việc. “Dĩ hoà vi quý” mà, việc xây dựng được một mối quan hệ tốt giữa các thành viên quan trọng hơn việc một công trình bị chậm tiến độ.

##### *Thiếu trách nhiệm*

Chính sự thảo luận không dứt điểm, phân chia công việc không phân minh nên ai cũng nghĩ đó là việc của người khác chứ không phải của mình. Khi đang đóng vai im lặng đồng ý, thì trong đầu mỗi thành viên thường tạo ra cho mình một ý kiến khác, đúng đắn hơn, đáng suốt hơn và không nói ra. Trong kỳ dọn dẹp công sở cuối năm, khi công việc được tuyên bố “toàn công ty dọn dẹp phòng làm việc” thì sau một tuần phòng vẫn đầy rác, giấy tờ, hồ sơ tung toé khắp nơi. Cuối cùng sếp chỉ định một người chịu trách nhiệm thôi thì công việc chỉ một buổi là OK. Vì sao? Đơn giản vì chỉ có một người, họ buộc phải làm chứ không thể đùn cho ai khác! Còn với cả nhóm, nếu nhóm gặp thất bại, tất nhiên, không phải tại ý kiến của mình, vì mình có nói gì đâu? Ý tưởng của mình vẫn còn cất trong đầu mà! Rất nhiều lý do để giải thích tại sao thất bại, lý do nào cũng dẫn đến điều mình không phải chịu trách nhiệm! Một trong những nguyên nhân của điều

này là do chúng ta hiếm khi phân công việc cho từng người, vì chúng ta thiếu lòng tự tin và tâm lý sợ sai.

#### *Không chú ý đến công việc của nhóm*

Một khuynh hướng trái ngược trong khi làm việc nhóm là luôn luôn cố gắng cho ý kiến của mình là tốt và chẳng bao giờ chịu chấp nhận ý kiến của bất kì ai khác. Một số thành viên trong nhóm cho rằng mình giỏi nên chỉ bàn luận trong nhóm nhỏ những người giỏi hoặc đưa ý kiến của mình vào mà không cho người khác tham gia. Chỉ vài hôm là chia rẽ nhóm. Khi cả đội bàn bạc với nhau, một số thành viên hoặc nghĩ rằng ý kiến của mình không tốt nên không chịu nói ra hoặc cho rằng đề tài quá chán nên không tốn thời gian. Thế là, trong khi phải bàn luận kỹ hơn để giải quyết vấn đề lại quay sang nói chuyện riêng với nhau. Cho đến khi thời gian chỉ còn 5-10 phút thì tất cả mới bắt đầu quay sang, đùn đẩy nhau phát biểu. Và chính lúc đã có một người lên thuyết trình, chúng ta vẫn cứ tiếp tục bàn về chuyện riêng của mình.

#### *2.1.2.5. Bảy phương pháp làm việc nhóm hiệu quả*

1. Hãy luôn đúng giờ, điều đó sẽ giúp cho các thành viên khác trong nhóm không phải chờ đợi bạn, hay phải mất thêm thời gian nhắc lại những gì đã thảo luận trước đó.

2. Phân công công việc một cách thật hợp lý. Điều này phụ thuộc nhiều vào vai trò và khả năng của nhóm trưởng. Khi công việc được phân công một cách rõ ràng, thì từng thành viên sẽ tự ý thức được vai trò và trách nhiệm của bản thân mình.

3. Hãy luôn lắng nghe người khác nói. Đừng bao giờ nghĩ rằng mọi ý kiến của mình đều đúng và bản thân có thể giải quyết mọi việc. Ai cũng có những giới hạn nhất định về một vấn đề nào đó. Kỹ năng lắng nghe là cách chúng ta học hỏi kiến thức từ người khác, bổ sung những gì còn thiếu cho bản thân. Khi làm việc nhóm, lắng nghe là điều rất quan trọng, nó giúp mọi người hiểu nhau hơn, tôn trọng nhau hơn.

4. “Một cây làm chẳng nên non. Ba cây chụm lại nên hòn núi cao”. Hãy luôn đoàn kết để đạt được mục đích chung. Bởi, mỗi người có một thế mạnh ở một lĩnh vực riêng. Và đôi khi để giải quyết vấn đề của nhóm cần nhiều kiến thức ở nhiều lĩnh vực, mức độ và đòi hỏi các kỹ năng mềm khác nhau.

5. Tôn trọng ý kiến của các thành viên trong nhóm. Bởi, một ý kiến hay phương án nào đó có hay tới đâu đi chăng nữa cũng không tránh khỏi những thiếu sót. Nếu bạn biết tôn trọng ý kiến của người khác, đúc kết những điểm hay, mới, sáng tạo thì sẽ giúp công việc của cả nhóm đạt được hiệu quả cao.

6. Sự tự ý thức của mỗi thành viên trong nhóm. Một nhóm chỉ hoạt động hiệu quả khi các thành viên có ý thức tự giác, trách nhiệm với công việc được giao. Không chỉ trách nhiệm với công việc mình, mà bản thân cần có trách nhiệm với công việc chung

của cả nhóm. Làm việc nhóm cần phối hợp các thành viên để hiệu quả công việc đạt được cao nhất và đúng tiến độ.

7. Đừng tiết kiệm những lời khen với cố gắng và nỗ lực của các thành viên trong nhóm. Bất cứ lời động viên, khen ngợi nào cũng đều khiến cho các thành viên cảm thấy công sức của mình được trân trọng, từ đó sẽ thúc đẩy sự đóng góp của bản thân.

#### *2..1.2.6. Kỹ năng giao tiếp nhóm hiệu quả*

Mỗi một phương pháp làm việc nhóm khác nhau sẽ nảy sinh ê kíp làm việc khác nhau nhưng vẫn cùng một khung thời gian và vai trò của cá nhân tham gia ê kíp đó. Trong thiết lập mạng lưới việc kết hợp sử dụng các thế mạnh để khắc phục điểm yếu của mỗi cá nhân là một bước quan trọng để phát triển. Giảm xung đột, nuôi dưỡng các ý tưởng sáng tạo và sáng kiến. Thận trọng trong việc học hỏi kinh nghiệm chuyên môn để “*thực hiện nhiệm vụ*”. Thấy rõ hiệu quả công việc và chú trọng vào các yếu tố dù là nhỏ nhất. Xác định yếu tố cần thiết của mục tiêu tổng thể. Với tư cách là người lãnh đạo các doanh nghiệp liên doanh, nếu biết coi trọng sự kết hợp các yếu tố chúng ta sẽ thành công.

Vì trải qua 4 giai đoạn như thế nên ban đầu, có vẻ như một nhóm hoạt động lại không đạt được những hiệu quả như một cá nhân làm việc, vì thế nên sẽ đưa đến hậu quả là có một vài cá nhân có năng lực, thừa nhiệt tình nên đã gánh vác hay ôm đồm công việc cho cả nhóm và kết quả là những thành tựu mà nhóm có được chỉ là do công sức của một vài người, từ đó sẽ đưa đến sự độc tài hay chia rẽ, dẫn đến sự tan rã nhóm.

Ngược lại, nếu biết cách làm việc nhóm thì sau giai đoạn công phá, nhóm sẽ ổn định và phát huy được sức mạnh của tập thể, vượt qua những giới hạn của cá nhân để đạt đến được mục đích chung mà mọi thành viên trong nhóm đều có thể hưởng được những ích lợi do nhóm mang lại.

Nhóm làm việc là những cá nhân tập hợp lại và hình thành một đơn vị hoạt động cùng nhau, vì thế mỗi thành viên trong nhóm đều phải biết kỹ năng để gắn kết và áp dụng tốt các kỹ năng này để đạt được những hiệu quả nhất định. Có hai kỹ năng mà một nhóm cần phải có là kỹ năng tổ chức các hoạt động cho nhóm và kỹ năng giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm.

#### ***Kỹ năng tổ chức***

Bất kỳ một công việc gì, từ cá nhân đến tập thể đều cần phải có sự tổ chức, vậy phải dựa vào yếu tố gì để có thể tổ chức một hoạt động để đem lại kết quả tốt nhất. Theo quan điểm của người xưa, thì ta có 3 yếu tố là Thiên thời, địa lợi và nhân hòa. Điều này có nghĩa là : Phải gặp đúng thời cơ hay thời điểm thích hợp, phải thực hiện ở một địa điểm thích hợp, có những yếu tố thuận lợi và điều quan trọng nhất là đạt được sự đồng lòng, hòa thuận giữa mọi người với nhau. Còn hiện nay thì chúng ta có thể dựa

vào nguyên lý 5W + 1 H để tổ chức một công việc hay một hoạt động, một kế hoạch. Khi bắt đầu bất kỳ một vấn đề gì mới, chúng ta phải trả lời được các câu hỏi:

- Kế hoạch hay chương trình đó dùng để làm gì (What)
- Kế hoạch đó xuất phát từ đâu, ở đâu ra (Where)
- Khi nào thì bắt đầu tiến hành (When)
- Ai sẽ là người thực hiện hay phụ trách việc này (Who)
- Tại sao phải tiến hành hoạt động này (Why)
- Chúng ta sẽ thực hiện nó như thế nào (How)

Nếu một kế hoạch hay dự án mà không trả lời được các câu hỏi này thì chúng ta không nên tiến hành vì có nhiều khả năng thất bại hay chí ít cũng là những khó khăn khó khắc phục, có thể dẫn đến sự mất đoàn kết hay tan rã nhóm. Ngoài ra trong kỹ năng tổ chức, mỗi người trong nhóm đều phải nhận ra được thế mạnh cũng như điểm yếu của mình để có thể đảm nhận hay sắp xếp các công việc, các trách nhiệm phù hợp điều đó mới giúp cho nhóm đạt được những kết quả tốt nhất.

### ***Kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân***

Để thực hiện các hoạt động thì một cá nhân dù xuất sắc đến đâu cũng không thể thực hiện nếu không có sự trợ giúp của những người cùng làm việc với mình vì thế, điều cơ bản nhất là phải tạo được sự đồng thuận hay tiếng nói chung giữa những người trong nhóm để cùng nhau thực hiện. Để thực hiện được các hoạt động chung, thì mỗi một thành viên trong nhóm cần phải có một số các kỹ năng sau đây ngoài sự đồng thuận chung về quan điểm và mục đích của nhóm:

**Lắng nghe:** Đây là một trong những kỹ năng quan trọng nhất. Các thành viên trong nhóm phải biết lắng nghe ý kiến của nhau. Kỹ năng này phản ánh sự tôn trọng ý kiến giữa các thành viên trong nhóm. Lắng nghe không chỉ là sự tiếp nhận thông tin từ người nói mà còn phải biết phân tích, nhìn nhận theo hướng tích cực và phản hồi bằng thái độ tôn trọng những ý kiến của người nói dù đó là ý kiến hoàn toàn trái ngược với quan điểm của bản thân.

**Chất vấn:** Chất vấn là kỹ năng thể hiện tư duy phản biện tích cực. Thực tế đây là một kỹ năng khó mà bất kỳ ai cũng cần phải rèn luyện. Chất vấn bằng những câu hỏi thông minh dựa trên những lý lẽ tán đồng hay phản biện chặt chẽ. Điều này đòi hỏi mức độ tư duy cao và tinh thần xây dựng cho nhóm. Lời lẽ chất vấn cần mềm mỏng, lịch sự. Tuy nhiên, điều quan trọng là trong nhóm cần có sự cởi mở để khuyến khích mọi người có thể tiếp nhận những ý kiến trái chiều với quan điểm của mình mà không tự ái. Người chất vấn cũng phải sử dụng những lời lẽ mềm mại và tế nhị, không xoáy vào những điểm yếu lên tiếng phê phán hay chê bai để dẫn đến sự tranh luận vô ích.

*Thuyết phục:* Các thành viên phải trao đổi, suy xét những ý tưởng đã đưa ra. Đồng thời họ cần biết tự bảo vệ và thuyết phục người khác đồng tình với ý kiến của mình. Khi thuyết phục, ta phải dựa vào chính những ý kiến chung để củng cố hay làm cho nó trở nên hợp lý hơn chứ không chỉ dựa vào lý lẽ cá nhân. Nhất là không thể dựa vào vị trí hay tài năng của mình để buộc người nghe phải chấp nhận.

*Tôn trọng:* Mỗi thành viên trong nhóm phải tôn trọng ý kiến của những người khác thể hiện qua việc động viên, hỗ trợ nhau, nỗ lực biến chúng thành hiện thực. Khi các thành viên trong nhóm thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau nghĩa là đang đóng góp sức mình vào sự thành công trong việc tổ chức các hoạt động của nhóm.

*Trợ giúp:* Các thành viên phải biết giúp đỡ nhau vì trong một nhóm, có người sẽ mạnh lĩnh vực này, nhưng người khác lại mạnh lĩnh vực khác. Và nhiều khi, vấn đề mà nhóm đang phải giải quyết cần kiến thức ở nhiều lĩnh vực, mức độ và đòi hỏi các kỹ năng khác nhau. Đây là kỹ năng mà mỗi người cần rèn luyện để sẵn sàng đóng góp vào thành quả chung của nhóm.

*Chia sẻ:* Các thành viên đưa ra ý kiến và chia sẻ kinh nghiệm của mình khi gặp các tình huống tương tự trước đó. Trong nhóm đang thảo luận, người nào càng chia sẻ được nhiều kinh nghiệm quý giá của mình, hoặc đưa ra các ý kiến sáng suốt cho nhóm, thì sẽ càng nhận được sự yêu mến và vị nể của các thành viên còn lại. Và một khi, mỗi thành viên trong nhóm đều nhận thức được tầm quan trọng của việc chia sẻ, không khí làm việc của nhóm sẽ cởi mở và tích cực hơn.

*Chung sức:* Mỗi thành viên phải đóng góp trí lực cùng nhau thực hiện kế hoạch đã đề ra. Có nghĩa là, cả nhóm cần phải hiểu rõ mục đích của nhóm cần đạt được là gì, và có cùng chung khao khát hoàn thành nó. “Hãy tưởng tượng, chúng ta đang cùng ở trên một con thuyền, tất cả đều phải cùng chèo để đưa con thuyền về đến đích!”.

## **2.2. Kỹ năng lắng nghe**

### **2.2.1. Lợi ích của lắng nghe trong kinh doanh**

Lắng nghe là một kỹ năng hết sức quan trọng trong giao tiếp, đặc biệt là trong giao tiếp kinh doanh, gắn liền với lợi ích của chủ thể. Lắng nghe là quá trình tập trung chú ý để giải mã sóng âm thanh thành ngữ nghĩa. Thông thường người ta lắng nghe vì một số mục đích như:

- Lắng nghe để thoả mãn nhu cầu thu thập thông tin
- Lắng nghe để hiểu người khác một cách tốt hơn
- Lắng nghe nhằm thoả mãn nhu cầu của đối tượng
- Lắng nghe nhằm tạo ra mối quan hệ tốt đẹp với người khác
- Lắng nghe giúp người khác tiếp nhận thông tin hiệu quả

- Lắng nghe để giải quyết các mâu thuẫn, xung đột

Trong kinh doanh, có rất nhiều vấn đề mà thông tin truyền đi phải được đánh giá một cách chính xác. Nếu có sự sai lệch thì thiệt hại về lợi ích nhiều khi không lường trước được. Trong giao tiếp nội bộ cũng như giao tiếp với bên ngoài, lắng nghe mang lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp.

Trong giao tiếp nội bộ:

- Một thông tin từ cấp trên xuống cấp dưới, các quyết định, mệnh lệnh, chỉ thị đều phải được thu nhận một cách chính xác và khách quan. Điều đó sẽ giúp bộ máy doanh nghiệp hoạt động hiệu quả do hạn chế được những lỗi mắc phải khi thu nhận thông tin trong quá trình lắng nghe.

- Hai là thông tin từ dưới lên. Khi các nhà quản trị, các cấp trên lắng nghe cấp dưới hay nhân viên, họ sẽ nắm bắt được tình hình trong doanh nghiệp cũng như nhu cầu của công ty hay phản ánh từ khách hàng. Từ đó sẽ ra được những quyết định đúng đắn.

- Ba là thông tin giữa các đồng nghiệp với nhau. Khi họ lắng nghe nhau, công việc sẽ hiệu quả hơn, khả năng làm việc nhóm, khả năng cộng tác nhiều hơn và hạn chế được các xung đột.

- Bốn là cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, giữa đồng nghiệp với nhau, hạn chế được các xung đột không đáng có và giúp cho bầu không khí làm việc trong doanh nghiệp hiệu quả hơn.

Trong giao tiếp với bên ngoài:

- Một là, đối với các thông tin từ cơ quan quản lý Nhà nước. Lắng nghe giúp doanh nghiệp nắm bắt được xu hướng khuyến khích hay hạn chế một mặt hàng nào đó. Vì thế, sẽ quyết định mở rộng hay thu hẹp sản xuất kinh doanh.

- Hai là, lắng nghe sẽ giúp doanh nghiệp thực thi đúng pháp luật, theo dõi được diễn biến thị trường. Từ đó, doanh nghiệp sẽ có những quyết định đúng đắn, tránh tổn hại tới lợi ích.

- Ba là, lắng nghe đối tác, khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp điều chỉnh cho phù hợp các quyết định hợp tác hay trong sản xuất và cung cấp dịch vụ.

Ngoài ra, lắng nghe còn giúp doanh nghiệp giải quyết được rất nhiều vấn đề với cộng đồng xung quanh doanh nghiệp. Tóm lại, để hạn chế tối đa những rủi ro và gia tăng lợi nhuận, lắng nghe là biện pháp rất quan trọng

### **2.2.2. Kỹ năng lắng nghe hiệu quả**

#### **2.2.2.1. Nghe và lắng nghe**



Những gì bạn nghe được từ cuộc sống được gọi là nghe thấy. Nghe thấy là quá trình sóng âm đập vào màng nhĩ và chuyển lên não. Nhưng quá trình lắng nghe thì chỉ được nối tiếp ngay sau quá trình nghe thấy. Nó biến đổi sóng âm thanh thành ngữ nghĩa. Quá trình này cần sự tập trung và chú ý rất cao. Như vậy lắng nghe là quá trình tập trung chú ý để giải mã sóng âm thanh thành ngữ nghĩa. Nghe là một quá trình tự nhiên, lắng nghe là một quá trình trí tuệ. Lắng nghe bao hàm việc hiểu đầy đủ và nhớ được những gì đã nghe.

#### *2.2.2.2. Quá trình lắng nghe*

##### *Tập trung*

Yếu tố đầu tiên để lắng nghe hiệu quả đối tác giao tiếp là tập trung. Tập trung có nghĩa là trong một thời điểm chỉ làm một việc. Nhiều người giao tiếp không thành công vì trong khi lắng nghe người khác truyền tải thông điệp thì để các công việc khác xen vào. Kết quả là thông điệp được truyền tải từ người nói đến người nghe không có chung một cách hiểu như nhau. Tập trung lắng nghe cũng là biểu hiện tôn trọng người nói, giúp người nói có thêm sự tin tưởng để giao tiếp một cách cởi mở hơn.

##### *Tham dự*

Người nói phải có người nghe, người gửi phải có người nhận. Tham dự trong lắng nghe được biểu hiện bằng sự chú ý của đôi mắt, những cái gật đầu của người nghe. Về ngôn từ là những từ đệm như: ừ, vâng ừ, thế ừ, thật không?...

##### *Hiểu*

Nhiều cuộc giao tiếp diễn ra trong bối cảnh ông nói gà, bà nói vịt vì không hiểu được thông điệp của giao tiếp. Để hiểu được thông điệp của người gửi, yêu cầu người nghe phải xác định lại thông điệp bằng cách trình bày lại nội dung của người nói theo cách hiểu của mình hoặc bằng cách đặt câu hỏi để xác nhận như: Tôi hiểu như thế này có đúng không? Hoặc ý anh là thế này...?

##### *Ghi nhớ*

Để ghi nhớ thông điệp của quá trình giao tiếp bạn không thể nhớ hết tất cả những gì mà người nói truyền tải. Bạn phải biết chọn lọc những thông điệp chính mà người nói muốn truyền tải. Cách tốt nhất để bạn không quên đi những thông tin cơ bản của một cuộc giao tiếp là trước mỗi cuộc giao tiếp bạn nên chuẩn bị cho mình một cuốn sổ và một cây bút. Đó là những công cụ quan trọng nhất giúp bạn ghi nhớ những thông tin quan trọng của một cuộc giao tiếp.

##### *Hồi đáp*

Giao tiếp là một quá trình tương tác hai chiều giữa người gửi và người nhận. Sau khi nhận thông điệp, người nhận giải mã thông điệp bước tiếp theo cần có sự hồi đáp



với người gửi. Có đi có lại mới toại lòng nhau, mới có thể hoàn chỉnh quá trình giao tiếp cũng như lắng nghe. Sơ đồ sau đây mô tả quá trình hồi đáp thông điệp trong giao tiếp:

### *Phát triển*

Giao tiếp không phải là một thời điểm mà là một quá trình. Quá trình hồi đáp là sự chấm dứt cho một chu trình giao tiếp và tìm hiểu thông điệp. Phát triển sẽ giúp cho quá trình giao tiếp được bước sang một chu trình mới. Chu trình lắng nghe được mô tả như trên là một mô hình khép kín và diễn ra liên tục theo chiều xoáy tròn ốc đi lên.

Để nghe hiệu quả bước đầu chúng ta cần thay đổi một số thói quen nhỏ:

- Thay đổi thái độ: Muốn lắng nghe hiệu quả thì đầu tiên phải Muốn. Nếu không muốn lắng nghe thì mọi kỹ năng đều vô ích.

- Thay đổi cử chỉ: Thay vì nhìn lơ đãng thì hãy chú ý vào người nói thể hiện sự mong muốn lắng nghe. Gật đầu hòa nhịp cùng người nói. Vẻ mặt thể hiện sự hào hứng lắng nghe.

- Thay đổi lời nói: Thay vì ngồi im thì hãy thể hiện cho người nói biết mình đang lắng nghe họ bằng những tiếng đế: "Tuyệt! Hay quá! Ôi giờ ơi!..."; tiếng đệm: "Dạ! Vâng!..."; hoặc câu hỏi: "Vậy à? Thế á? Cái gì cơ? Thật không? Gì nữa?...". Đơn giản hóa ta có thể tổng kết bằng một câu: "Thế á! Thật không? Ôi giờ ơi!".

Để lắng nghe hiệu quả cần:

#### 1. Giữ yên lặng:

Bạn không thể là một người lắng nghe tốt nếu bạn nói chuyện trong khi đang nghe người khác nói. Cần biết khi nào thì nên yên lặng. Hãy kiểm soát “mong muốn được nói ngay” của mình để nghe cho thấu ý kiến, tình cảm, động cơ của người đang nói.

2. Thể hiện rằng bạn muốn nghe: Người nói sẽ cảm thấy được khích lệ nếu bạn thực sự lắng nghe những gì họ đang nói. Lời nói hoặc cử chỉ của bạn sẽ cho người khác thấy bạn đang chăm chú lắng nghe. Hãy gật đầu, mỉm cười, giao tiếp bằng ánh mắt. Hãy để khuôn mặt bạn thể hiện sự quan tâm của bạn. Hãy đưa ra những câu nói mang tính khích lệ, như “thế à”, “mình hiểu”, “hay quá”,...

3. Tránh sự phân tán : Gõ bàn, vẽ nguệch ngoạc, hoặc sắp xếp giấy tờ sẽ cho người khác thấy là bạn không thực sự lắng nghe họ nói.

#### 4. Thể hiện sự đồng cảm và tôn trọng :

Hãy cố đặt mình vào địa vị của người nói và nhìn thế giới theo cách nhìn của người ấy. Hãy thể hiện rằng bạn tôn trọng những gì họ đang nói ra.

## 5. Kiên nhẫn :

Khi người nói đang lúng túng hoặc diễn đạt không rõ ràng, bạn có thể nêu ra một số câu hỏi nhằm làm rõ hoặc giúp người nói tập trung vào điều muốn nói.

## 6. Giữ bình tĩnh:

Nếu vì một lý do nào đấy mà bạn cảm thấy mất tập trung hoặc nổi giận thì hãy dành thời gian để bình tĩnh lại trước khi bạn tiếp tục lắng nghe. Một người nghe đang mất tập trung hay giận dữ thì không thể lắng nghe hoặc hiểu một cách thấu đáo.

## 7. Đặt câu hỏi

Sử dụng những câu hỏi mở sẽ khuyến khích người nói và cho họ thấy bạn đang quan tâm đến lời nói của họ. Những câu hỏi của một người lắng nghe tốt sẽ giúp được người nói khám phá những ý mới, nhìn nhận vấn đề một cách toàn diện. Ngược lại, các câu hỏi không xuất phát từ việc lắng nghe tốt dễ gây phản ứng tự vệ ở người nói hoặc lặp lại những gì đã nói. Đặt câu hỏi là cách tốt để khuyến khích người nói phát triển khả năng tự giải quyết vấn đề của chính họ.

## 8. Để những khoảng lặng

Đôi khi người nói sẽ cảm thấy dễ dàng nói ra những suy nghĩ sâu xa, tình cảm và động cơ thực sự của mình khi có ít phút im lặng sau khi đã “xả” xong những điều “bức xúc”. Bởi vậy người lắng nghe hãy dành những khoảng lặng cho người nói, với ngầm ý “tôi vẫn đang lắng nghe, bạn hãy nói tiếp đi”.

### 2.2.3. Rào cản trong lắng nghe

Một thực tế đáng buồn là con người dùng hơn một nửa thời gian giao tiếp cho lắng nghe nhưng hiệu quả chỉ đạt 25 – 30%. Vậy điều gì làm ta nghe không hiệu quả.

- Thái độ lắng nghe chưa tốt: Điếc hơn người điếc là người không muốn nghe.

Ta thường hay ngộ nhận là ta biết rồi nên không muốn nghe hoặc chỉ nghe một phần, nhưng đến khi cần nhắc lại thì ta lại không nhớ. Tệ hại hơn nữa là ta chỉ nghe xem đối tác có gì sai, xấu để phản ứng lại.

- Không chuẩn bị: Để nói một điều gì ta chuẩn bị rất kỹ tất cả các phương án. Không chuẩn bị lắng nghe là chuẩn bị cho thất bại. Đó chính là nguyên nhân làm ta nghe kém hiệu quả.

Những yếu tố tác động khác:

- Tốc độ suy nghĩ

Mọi người cứ tưởng rằng khi người ta nói mình nghe rất chăm chú, nhưng thực tế tốc độ tư duy của chúng ta cao hơn nhiều so với tốc độ người ta nói, nên rất dễ bị phân

tán tư tưởng, vì thời gian dư ra thường được dùng để suy nghĩ về một cái gì khác. Một sự quan tâm đến những vấn đề khác cần thiết hơn sẽ không tập trung được tư duy và là lý do của những thói quen nghe kém.

- Sự phức tạp của vấn đề

Chúng ta thường dễ nghe người mà chúng ta thích và những vấn đề mà mình quan tâm hơn. Khi có sự khó khăn trong sự theo dõi một vấn đề, người ta thường chọn con đường dễ nhất là bỏ đi, không thêm để ý tới nó nữa.

- Không được tập luyện

Đa số người ta nghe không có hiệu quả vì không bao giờ được dạy về cách lắng nghe. Từ nhỏ cho tới lúc trưởng thành, thường thì người ta dành nhiều thời gian cho việc tập nói, tập viết, tập đọc, chứ còn tập lắng nghe thì không. Đó là một nghịch lý, vì như chúng ta đã biết vì trong giao tiếp thì thời gian để nghe rất nhiều.

- Thiếu sự quan tâm và sự kiên nhẫn

Thiếu sự quan tâm và sự kiên nhẫn đối với ý nghĩ của người khác, hoặc không hợp với họ, làm cho nhiều người trở thành nghe kém. Với tình cảm như vậy thì các từ sẽ đi từ tai này sang tai kia và bay luôn ra ngoài.

- Thiếu sự quan sát bằng mắt

Khi nghe cần phải nắm bắt được cả những thông tin không bằng lời, như ánh mắt, nét mặt, dáng điệu, cử chỉ..., để biết thêm về thái độ và cảm nghĩ của đối tượng.

- Những thành kiến tiêu cực

Thường người ta có khuynh hướng lắng nghe một cách chủ quan, nên những thành kiến tiêu cực khiến người ta không chú ý lắng nghe nữa. Những thành kiến đó có thể xuất phát từ cách ăn mặc, tóc tai, dáng vẻ bên ngoài, giọng nói, cách sử dụng từ ngữ... của đối tượng. Chủng tộc và giới tính đôi khi cũng cản trở tới việc lắng nghe. Khi đã có những thành kiến tiêu cực thì người ta thường dùng thì giờ tìm những lý lẽ để bác bỏ và những câu hỏi để gây cản trở cho người nói. Những việc làm đó đều làm ngăn cản sự lắng nghe.

- Uy tín của người nói

Thường uy tín làm tăng sức ám thị, nên khi chúng ta nghe một người có uy tín nói về những vấn đề mình quan tâm, thì chúng ta dễ mất tính phê phán và nghe một cách mù quáng.

- Do những thói quen xấu khi lắng nghe

Giả bộ chú ý, hay cắt ngang, đoán trước thông điệp, nghe một cách máy móc, buông trôi sự chú ý.

Những nguyên nhân khiến chúng ta sao nhãng việc lắng nghe:

- Lười lắng nghe: Như đã nói ở phần trên, phần lớn chúng ta thích nói hơn là thích lắng nghe. Một người trung bình chỉ nhớ một nửa những gì đã nghe trong vòng mười phút nói chuyện và quên đi một nửa trong vòng bốn mươi tám tiếng đồng hồ. Chúng ta có khuynh hướng nhầm lẫn những chủ đề khô khan, không chú ý lắng nghe nếu người nói trình bày dờ, thiếu sự tập trung khi nghe người khác nói (suy nghĩ lan man, lo ra)... Chính những phản xạ có điều kiện này sẽ giết chết cái tôi biết lắng nghe trong bạn.

- Thái độ lắng nghe thiếu tích cực: Thái độ này xuất phát từ sự ích kỷ, vị kỷ trong mỗi con người chúng ta. Những lúc này cái tôi của bạn quá lớn, bạn cứ cho rằng bạn là người biết tất cả rồi, những vấn đề của họ chẳng thấm vào đâu so với bạn nên không cần quan tâm đến vấn đề mà người khác đang nói hay tiêu cực hơn là bạn chỉ chăm chăm nghe để tìm lỗi sai của người nói để phản bác lại. Vì thế bạn cũng đừng ngạc nhiên khi nhận lấy hậu quả từ thái độ này: bạn sẽ chẳng có thêm chút kiến thức nào cả, nếu có chỉ là sự hài lòng một cách ngộ nhận về kiến thức của bản thân; bạn sẽ làm méch lòng rất nhiều người nếu thái độ này tiếp diễn ngày càng nhiều và điều này sẽ tệ hơn khi bạn gặp một người nói có bản lĩnh cũng phản bác lại ý kiến mà bạn đã chống đối họ một cách xác đáng, lúc này bạn sẽ vô cùng ê chề giống như chúa sơn lâm bị một con kiến quật ngã.

- Một rào cản phổ biến khác là lắng nghe có chọn lọc. Bạn đã có kinh nghiệm lắng nghe có chọn lọc nếu bạn đã từng ngồi họp và để cho tư tưởng của bạn suy nghĩ mông lung cho đến khi bạn nghe được một từ hoặc một cụm từ gây cho bạn chú ý trở lại. Một trong những vấn đề của việc nghe có chọn lọc là nó đọng lại trong tâm trí bạn không phải những gì người khác nói mà là những gì bạn nghĩ rằng người ta lẽ ra phải nói.

## **2.3. Kỹ năng giao tiếp không lời**

### **2.3.1. Những hình thức của ngôn ngữ không lời**

Giao tiếp của ngôn ngữ không lời hay giao tiếp phi ngôn ngữ là quá trình gửi và nhận thông tin cố ý hoặc vô tình, mà không sử dụng ngôn ngữ viết hoặc nói. Tín hiệu phi ngôn ngữ đóng một vai trò quan trọng trong giao tiếp bởi vì họ có thể khẳng định một thông điệp bằng lời (khi các tín hiệu phi ngôn ngữ phù hợp với những lời nói), làm suy yếu một thông điệp bằng lời (khi các tín hiệu phi ngôn ngữ không phù hợp với các từ), hoặc thay thế các ngôn từ một cách hoàn toàn.

Các nghiên cứu về quá trình giao tiếp cho biết 90% ý nghĩa lời nói trong giao tiếp trực tiếp đều được truyền tải thông qua các phương tiện phi ngôn ngữ. Có nghĩa là trong đàm phán, chỉ có 10% nội dung được thông qua lời nói. Những con số này cho thấy tầm quan trọng của văn hóa ứng xử phi ngôn ngữ được đánh giá cao. Các chuyên gia cho

rằng trong cuộc đàm phán kéo dài 30 phút, hai người có thể biểu hiện hơn 800 thông điệp phi lời nói khác nhau. Nếu cả hai đều không hiểu hay không nhận ra những thông điệp này, thì cả hai chỉ dừng lại ở mức độ giao tiếp thấp. Lúc đó sẽ không ngạc nhiên nếu kết quả của cuộc đàm phán không đến đích.

Văn hóa ứng xử thông qua giao tiếp phi ngôn ngữ đòi hỏi một sự tinh tế của người tham gia giao tiếp. Bên cạnh việc để ý đến các cử chỉ, điệu bộ và thông điệp bạn nói với người đối diện, bạn còn phải biết cách đọc được những cử chỉ của người đối diện và ý nghĩa của chúng.

Đặc biệt chú ý đến các tín hiệu phi ngôn ngữ ở nơi làm việc sẽ tăng cường khả năng giao tiếp thành công của bạn. Hơn nữa, khi bạn làm việc với nguồn nhân lực đa dạng của thị trường toàn cầu, bạn cũng sẽ cần phải nắm bắt những ý nghĩa khác nhau của những cử chỉ phổ biến, biểu cảm, và các tín hiệu trong các nền văn hóa khác nhau.

Các hình thức của ngôn ngữ không lời bao gồm:

**Biểu cảm khuôn mặt.** Khuôn mặt của mỗi người là nơi biểu hiện cảm xúc nhiều nhất. Nó sẽ thể hiện loại cảm giác cũng như mức độ cảm giác của mỗi người. Tuy nhiên, các tín hiệu khuôn mặt có thể khác nhau giữa các nền văn hóa. Ở các nước Châu Á như Nhật, Trung Quốc, con người thường kiểm soát/lảng tránh thể hiện cảm xúc.

**Cử chỉ:** Các cử chỉ gồm các chuyển động của đầu, của bàn tay, của cánh tay. Vận động này có những ý nghĩa nhất định trong giao tiếp. Chuyển động của đầu có thể thể hiện sự đồng ý hay không, chuyển động của bàn tay là lời mời hay sự từ chối, chống đối hay cầu cạnh.

Đôi tay, đôi cánh tay, vai và đầu có thể truyền đạt những tín hiệu của ngôn ngữ không lời quan trọng.

**Tư thế:** Tư thế cũng là một trong những phương tiện giao tiếp. Nó liên quan mật thiết tới vị trí, vai trò của mỗi cá nhân. Mgoaif ra, tư thế còn đóng vai trò biểu cảm. Có thể thấy qua tư thế một trạng thái tinh thần thoải mái hay căng thẳng, một thái độ cởi mở hay khép kín.

**Đặc điểm của giọng nói.** Giọng nói cũng có thể chuyển tải những thông điệp khác nhau. Giọng điệu, âm lượng, tốc độ nói cũng thể hiện bạn là ai, bạn có mối quan hệ như thế nào với người nghe và cảm xúc đằng sau những ngôn từ của bạn là gì.

**Ngoại hình.** Con người thường phản ứng với người khác dựa vào ngoại hình của họ. Nếu muốn tạo được ấn tượng tốt, cố gắng thích ứng với phong cách của những người bạn muốn gây ấn tượng.

**Đụng chạm.** Đụng chạm cơ thể có thể thể hiện sự ấm áp, thoải mái và chắc chắn.

**Khoảng cách.** Khoảng cách cũng có thể sử dụng để thể hiện quyền lực, sự gần gũi và đưa ra những thông điệp khác nhau. Trên góc độ tâm lý học, người ta thường xích lại gần nhau khi người nhận cảm thấy thích thú và tin tưởng lẫn nhau, nhưng lại tránh xa những người mà họ không thích hoặc sợ.

Có năm vùng không gian khiến người ta cảm thấy thoải mái nhất khi tiếp xúc với người khác.

Vùng thân mật (từ 0 - 45 cm): Vùng này được dành cho gia đình và những người yêu nhau. Trong vùng này, chúng ta có thể ôm, chạm và thì thầm với nhau. Sự tiếp xúc gần gũi này chỉ dành riêng cho các mối quan hệ cá nhân.

Vùng riêng tư gần (45 - 60 cm): Đây là khoảng cách nhiều người ở Mỹ thích sử dụng. Vùng này xuất hiện trong các tương tác giữa bạn bè, người quen và các đối tác đáng tin cậy.

Vùng riêng tư xa (từ 0,6 - 1,2 m): Khoảng cách giữa các cá nhân khi tiếp xúc với nhau cỡ một cánh tay. Trong vùng này, chúng ta có thể giao tiếp thoải mái mà không sợ phải đụng chạm nhau.

Vùng xã giao (từ 1,2 - 3,6 m): Khoảng cách này phù hợp cho hầu hết các mối quan hệ trong công việc hàng ngày. Chúng ta thường giữ khoảng cách này khi tương tác với những nhân viên mới quen hoặc ở những cuộc gặp trang trọng.

Vùng đại chúng (trên 3,6 m): Vùng này hầu như được sử dụng khi diễn thuyết trước công chúng.

### **2.3.2. Cải thiện kỹ năng giao tiếp qua ngôn ngữ không lời**

Để cải thiện kỹ năng giao tiếp không lời cần vận dụng hợp lý hình thức giao tiếp không lời. Đặc biệt, luôn chân thành trong giao tiếp, tránh đưa ra những ký hiệu gây mâu thuẫn. Để rèn luyện kỹ năng giao tiếp phi ngôn ngữ cần:

- **Biết điều chỉnh thái độ:** Mọi người luôn để ý đến thái độ của bạn. Vì vậy, trước khi quay sang chào hỏi một ai đó, hoặc trước khi bước vào văn phòng phỏng vấn, hay bước lên bục thuyết trình, bạn hãy nghĩ đến một tình huống và chọn ra một thái độ mà bạn muốn thể hiện. Những thái độ thu hút sự chú ý của người khác bao gồm: tò mò, thân thiện, vui vẻ, kiên nhẫn, dễ gần, nồng nhiệt. Thái độ khiến người khác khó chịu bao gồm giận dữ, thiếu kiên nhẫn, chán nản, kiêu ngạo, sợ sệt, giả dối và nghi ngờ.

- **Mỉm cười:** Nụ cười được xem như một lời mời, một dấu hiệu chào đón, nó cho thấy bạn "thân thiện và dễ gần".

- **Nhìn vào mắt đối phương:** Nhìn vào mắt người khác thể hiện sự quan tâm và cởi mở. Để tăng hiệu quả của ánh nhìn, hãy tập chú ý màu mắt của bất cứ người nào bạn gặp.



- Nhướn lông mày: Hãy mở mắt to hơn bình thường một chút để thực hiện cử chỉ nhướn lông mày nhanh. Đó là dấu hiệu thể hiện sự thừa nhận và thông hiểu.

- Bắt tay: Đây là cách nhanh nhất để thiết lập mối quan hệ, đồng thời cũng là cử chỉ hiệu quả nhất. Nghiên cứu cho thấy bạn phải mất trung bình ba tiếng đồng hồ nói chuyện liên tục, tương đương một cái bắt tay, để phát triển một mối quan hệ nào đó.

- Hơi nghiêng người về phía trước: Đây là dấu hiệu cho thấy bạn đang quan tâm và hứng thú. Nhưng đừng quên tôn trọng không gian riêng của người khác. Điều này có nghĩa là trong hầu hết các cuộc giao tiếp công việc, hãy giữ khoảng cách nửa mét với đối tác của bạn.

## **2.4. Phép lịch sự trong giao tiếp kinh doanh**

Con người luôn sống trong các quan hệ xã hội đa dạng, phức tạp. Các quan hệ này tạo ra môi trường sống của mỗi cá nhân và ảnh hưởng đến sự hình thành nhân cách và xu hướng hành động của họ. Chính cuộc sống đòi hỏi mỗi người phải có xử thế đúng đắn, thể hiện qua phép lịch sự trong quá trình tiếp xúc với các đối tác khác nhau, ở những địa điểm khác nhau.

Phép lịch sự chính là một tổng hợp các nghi thức được biểu hiện ra trong cách giao tiếp với người xung quanh. Những nghi thức đó không phải là những ứng xử máy móc mà những hành động linh hoạt, nhiều vẻ, gắn với hoàn cảnh, môi trường cụ thể, tùy theo đối tác gặp gỡ. Nó nói lên cách xử thế của mỗi cá nhân trong các trường hợp giao tiếp khác nhau.

Giao tiếp lịch sự chính là những hiểu biết về các phong tục, tục lệ của đời sống xã hội. Một người có cách cư xử giao tiếp với xã hội tốt phải tuân theo những chuẩn mực nhất định, từng lời nói ra luôn suy nghĩ về người khác và làm cho đối phương thấy vui lòng.

Giữ phép lịch sự hiện được coi là một kỹ năng kinh doanh quan trọng để có thể hòa hợp được với thành viên trong nhóm và trong khi ở nơi công cộng.

Phép lịch thiệp tại nơi làm việc sẽ giúp bạn xuất hiện lịch lãm, chuyên nghiệp và tự tin. Nó cũng giúp bạn tạo cho người khác cảm giác thoải mái để họ làm hợp tác với bạn.

Bạn có thể nhận thấy một quy tắc chung cho tất cả các vấn đề như làm việc theo nhóm thành công, các cuộc họp hiệu quả, lắng nghe hiệu quả, và giao tiếp phi ngôn ngữ: Tất cả đều phụ thuộc vào sự tôn trọng và quan tâm lẫn nhau.

Ấn tượng đầu tiên của bạn đối với người khác và khả năng giúp người khác cảm thấy thoải mái sẽ là những yếu tố góp phần quan trọng vào thành công trong sự nghiệp của bạn.



Về ngoài cá tính của bạn thường có tác động đáng kể đến thành công trong sự nghiệp của bạn. Chú ý đến phong cách ăn mặc nơi bạn làm việc và điều chỉnh phong cách của mình cho phù hợp. Ngoài trang phục của bạn, việc chải chuốt còn ảnh hưởng đến ấn tượng mà bạn dành cho người khác ở nơi làm việc.

Phong thái cá nhân là yếu tố then chốt của sự hài hòa nơi làm việc. Không ai mong bạn luôn lạc quan giả tạo, nhưng một tính cách tiêu cực duy nhất có thể khiến cả văn phòng trở nên khốn khổ và không hiệu quả. Mọi người trong công ty có trách nhiệm đóng góp vào một nơi làm việc tích cực.

Các cuộc họp yêu cầu chú ý đến các nghi thức để đảm bảo một kết quả thành công và sử dụng hiệu quả thời gian của mọi người. Bắt đầu bằng cách xuất hiện đúng giờ và sẵn sàng đi. Trong khi cuộc họp đang diễn ra, hãy chú ý và tiếp tục tham gia. Không thực hiện các cuộc trò chuyện bên lề và không thực hiện đa nhiệm trên điện thoại hoặc máy tính bảng của bạn.

#### Lịch sự khi chào hỏi

Khi gặp gỡ, chào hỏi nhau hàng ngày cũng có một số điểm cần biết. Người thân quen thường chỉ cần cười với nhau hoặc gật đầu chào là đủ. Tuy nhiên, nếu đã lâu quá không gặp, nên dành năm ba phút dừng lại để hỏi han về sức khỏe, gia đình... Nếu là các mối quan hệ có tính chất trang trọng, nên dừng hẳn lại khi chào hỏi, tránh vừa đi vừa chào. Chào người khác bằng cách hất hàm lên là một thái độ khiếm nhã, ngay cả với những người nhỏ hơn hay thuộc cấp của mình. Không dùng cách đưa tay lên chào với người lớn hơn mình. Nếu người ấy chủ động đưa tay chào khi nhìn thấy mình từ xa, cũng chỉ nên cười và cúi đầu để đáp lại. Nói chung, mọi cách thức chào hỏi đều nên kèm theo một nụ cười tươi. Một khuôn mặt nhăn nhó hoặc lạnh lùng không bao giờ mang lại thiện cảm.

Việc bắt tay nhau khi chào hỏi ngày nay cũng đã trở thành khá quen thuộc, nên cũng có thể dùng mà không bị xem là xa lạ lắm. Tuy nhiên, chỉ dừng lại chào hỏi và bắt tay khi biết là mình có thể dành thêm đôi ba phút để trao đổi, thăm hỏi nhau. Nếu chỉ chào hỏi, bắt tay rồi đi ngay thường là không thích hợp lắm.

Khi bắt tay cũng có một vài phép tắc chung. Chỉ bắt tay bằng tay phải, không dùng tay trái. Người lớn tuổi hoặc có vai vế lớn hơn sẽ chủ động đưa tay ra trước. Người nhỏ hơn đáp lại bằng cả hai tay và khi bắt tay thì người hơi cúi xuống. Tránh không nắm, siết quá chặt. Nếu là bạn bè ngang nhau thì người nào nhìn thấy trước sẽ là người đưa tay ra trước. Nếu đợi người kia đưa tay ra mới đáp lại thì tỏ ra mình kém nhiệt tình. Trong trường hợp này có thể siết chặt tay hoặc lắc tay để tỏ sự thân mật. Nếu một trong hai người là phụ nữ, người ấy sẽ phải đưa tay ra trước. Nam giới bắt tay phụ nữ thì không được siết chặt hoặc lắc quá mạnh. Nếu là chủ khách chào nhau khi đến thăm nhà,

thì chủ nhà phải là người đưa tay ra trước. Khi người khác đưa tay cho mình bắt, nếu đang ngồi phải đứng dậy rồi mới bắt tay.

Khi chào hỏi cùng lúc nhiều người, việc bắt tay cũng phải theo trình tự thích hợp. Nguyên tắc chung là bắt tay người lớn trước, người nhỏ sau; phụ nữ trước, nam giới sau; người vợ trước, người chồng sau...

Khi chủ động bắt tay ai cũng cần lưu ý một số điểm. Không cùng lúc dùng hai tay để bắt tay với hai người. Không đứng ở một vị trí cao hơn, chẳng hạn như trên thềm nhà, đưa tay xuống cho người khác bắt. Phải bước xuống vị trí ngang bằng với người ấy trước khi đưa tay ra bắt. Không ngậm thuốc lá trong miệng khi bắt tay, dùng tay trái lấy thuốc xuống rồi mới bắt tay. Không mang găng tay khi bắt tay, trừ ra phụ nữ mang loại găng mỏng thì không sao. Khi bắt tay với một người, không cùng lúc đưa mắt nhìn người khác. Khi bắt tay chào đón khách, không bắt tay ngay nơi ngưỡng cửa ra vào. Có thể bước ra ngoài cửa hoặc đợi cho khách bước hẳn vào trong nhà. Trong đám đông, không bắt tay một người ngay sát trước mặt một người khác.

Cách bắt tay cũng được dùng khi chia tay nhau với cùng những nguyên tắc như trên. Trừ ra khi khách đến chơi nhà về thì khách đưa tay ra trước khi chào về, thay vì là chủ nhà đưa tay ra trước như khi đến. Điều này để tránh tạo ra ấn tượng là chủ nhà nôn nóng muốn tiễn khách.

#### Sử dụng điện thoại

Sử dụng điện thoại là một nhu cầu tất yếu và phổ biến rộng rãi trong thời đại ngày nay. Khi sử dụng điện thoại, đôi khi cũng có thể gây khó chịu cho người ở đầu dây bên kia nếu như chúng ta không lưu ý một số vấn đề.

Khi bạn là người gọi, phải chủ động giới thiệu mình ngay khi người bên kia nhắc ống nghe. Nếu là bạn bè thân quen thì chào hỏi đôi ba câu, thường là hỏi thăm sức khỏe, trước khi đi vào chuyện muốn nói. Nhưng nếu là người chỉ có quan hệ công việc thì nên vào đề ngắn gọn rõ ràng ngay, tránh những lời vòng vo không cần thiết. Nếu là số điện thoại được dùng đến lần đầu tiên thì trước hết nên hỏi để xác định có đúng là nơi mình cần gọi hay không.

Nếu là người nhận điện thoại của một cơ quan, đơn vị, khi nhắc ống nghe phải xưng tên cơ quan, đơn vị của mình. Nếu là nhà riêng chỉ cần dùng từ thông dụng “a-lô” là được, hoặc có thể nói: “A-lô, xin nghe đây.” Không cần thiết phải tự xưng “tôi”, vì nếu đầu dây bên kia là một người lớn hơn mình thì không hợp. Sau đó, nếu người gọi đến không tự giới thiệu, có thể hỏi xem người gọi là ai và cần gặp ai. Điều này là cần thiết để việc trao đổi tiếp theo được thích hợp.

Nói chuyện qua điện thoại cần ngắn gọn, rõ ràng. Không nói quá lớn hoặc quá nhỏ. Trước khi gác máy cần báo trước hoặc xác định lại xem người ở đầu dây bên kia có cần nói thêm gì hay không.

Trừ trường hợp cấp bách hoặc có hẹn trước, đừng bao giờ gọi điện đến nhà riêng vào các giờ nghỉ ngơi, giờ cơm. Gọi đến các cơ quan, đơn vị thì tránh gọi vào lúc gần hết giờ làm việc.

### **Câu hỏi ôn tập**

1. Khái niệm giao tiếp nhóm. Giao tiếp nhóm có những ưu nhược điểm gì?
2. Nhóm làm việc hiệu quả có những đặc điểm nào? Cho biết quá trình hình thành và phát triển nhóm.
3. Những nguyên tắc giúp cải thiện kỹ năng làm theo việc nhóm
4. Những sai lầm cần tránh trong kỹ năng làm việc nhóm
5. Cho biết các phương pháp làm việc nhóm hiệu quả
6. Trình bày kỹ năng giao tiếp nhóm hiệu quả
7. Lắng nghe trong kinh doanh có những lợi ích như thế nào?
8. Trình bày kỹ năng lắng nghe hiệu quả.
9. Có những rào cản nào tác động đến lắng nghe?
10. Ngôn ngữ không lời có những hình thức nào?
11. Làm thế nào để cải thiện kỹ năng giao tiếp qua ngôn ngữ không lời?
12. Trình bày nội dung phép lịch sự trong giao tiếp kinh doanh

## CHƯƠNG 3: GIAO TIẾP TRONG CÁC HÌNH THỨC NÓI VÀ VIẾT THÔNG DỤNG

### 3.1. Các công cụ hỗ trợ giao tiếp bằng âm thanh, hình ảnh

#### 3.1.1. Nguyên tắc sử dụng

Con người chỉ nhớ được 10% điều họ đọc, 20% điều họ nghe và 70% điều họ thấy và nghe. Muốn người nghe ghi nhớ thông tin gửi đến họ thì bạn hãy dùng những công cụ hỗ trợ bằng âm thanh và hình ảnh để chuyển tải thông điệp của mình đến cho họ. Sau đây là một số nguyên tắc cơ bản khi sử dụng các công cụ hỗ trợ bằng âm thanh và hình ảnh.

- KISS (keep it short and simple): Công cụ phải ngắn gọn và đơn giản. Những trang slide dày đặc chữ sẽ làm rối và phân tâm khán giả vì họ sẽ không biết phải tập trung vào đâu.

- KILL (keep it large and legible): Công cụ phải lớn và dễ đọc. Tranh ảnh minh họa phải đủ lớn để cho người ở xa có thể nhìn thấy và hiểu được nội dung.

- Chính xác: Những lỗi chính tả hay những thông tin không chính xác sẽ làm giảm lòng tin và sự tín nhiệm của của độc giả dành cho bạn. Cần chú ý rà soát và chỉnh sửa các lỗi trước khi trình bày.

- Nằm ngang: Đồ thị hay biểu đồ có thể chuyển tải nhiều thông tin hơn khi bố trí theo chiều ngang.

- Phù hợp: Công cụ bằng hình ảnh phải có ý nghĩa. Nếu những công cụ đó không liên quan đến nội dung bài thuyết trình khán giả sẽ nhìn chằm chằm vào nó và cố nghĩ ra nội dung của nó. Công cụ bằng hình ảnh phải có mục đích rõ ràng.

- Có màu sắc: Màu sắc sẽ làm tăng thêm sự quan tâm và chú ý của độc giả. Những màu sắc mà bạn sử dụng sẽ làm khán thính giả dễ nhớ và nhớ lâu hơn bài thuyết trình của bạn.

- Dùng đồ thị minh họa: Tâm trí con người thường suy nghĩ bằng hình ảnh. Do đó, sử dụng đồ thị sẽ hấp dẫn hơn là những trang giấy toàn chữ.

#### 3.1.2. Phối hợp màu sắc, biểu đồ và văn bản

##### 3.1.2.1. Màu sắc

Việc sử dụng màu sắc phù hợp trong các công cụ hỗ trợ bằng hình ảnh tác động trực tiếp đến hiệu quả giao tiếp. Vì màu sắc có sự tác động mạnh mẽ đến người nghe. Màu sắc làm tăng thêm sự chú ý, tác động vào nội tâm, thay đổi suy nghĩ, nhận thức và động cơ của người nghe.

Sau đây là một số bí quyết và phương pháp sử dụng màu sắc có hiệu quả trong các công cụ hỗ trợ bằng hình ảnh.

- Không sử dụng hơn bốn màu trên cùng một trang slide.
- Hãy sử dụng chữ đậm trên nền sáng hoặc chữ sáng trên nền đậm.
- Hãy duy trì cùng một màu nền trong suốt bài trình bày.
- Không sử dụng màu đỏ khi trình bày văn bản vì màu này rất khó đọc.
- Chữ màu vàng và màu trắng tương phản ánh sáng mạnh nhất. Do đó, nên sử dụng những màu này để soạn văn bản trên nền màu sậm.
- Tránh dùng hai màu tương phản đỏ và xanh lá cây vì có một số người bị loạn sắc.
- Hãy sử dụng công thức phối hợp màu từ thấp lên cao, nghĩa là từ đậm đến nhạt. Hãy bắt đầu từ màu đậm ở đáy hình ảnh và pha màu dần dần nhạt khi đi lên trên.

Màu sắc sẽ gây ấn tượng cho độc giả hoặc khán thính giả, cho nên cần cân nhắc chọn màu nền và màu minh họa trong công cụ hỗ trợ giao tiếp bằng hình ảnh. Sau đây là công dụng của các loại màu sắc.

Màu đỏ gợi lên cảm xúc. Màu này sử dụng có hiệu quả trong các bài thuyết trình về bán hàng và marketing. Màu đỏ tượng trưng cho niềm đam mê, khát vọng, cạnh tranh, nguy hiểm, sai lầm hoặc sa sút. Màu đỏ tươi gây cảm giác mạnh ở một số người. Tốt nhất nên chọn màu đỏ sẫm. Màu đỏ là màu tốt nhất để thuyết phục và động viên người ta làm một việc gì đó.

Màu xanh lá cây là màu của thiên nhiên, tượng trưng cho sức sống và sự phát triển cân bằng. Màu xanh lá cây gợi lên sự gắn bó và tương tác lẫn nhau, là loại màu sử dụng thích hợp trong công cụ hỗ trợ bằng hình ảnh trong các khóa huấn luyện hoặc aesc buổi thuyết trình. Màu xanh lá cây cũng biểu trưng cho sự thông minh, cởi mở, gia tăng, phát triển, tiền bạc, sự sẵn sàng. Biểu hiện mùa xuân và những khởi đầu mới mẻ.

Màu xám là một màu không có cảm xúc. Nó tách rời, trung lập, vô tư và thiếu quyết đoán. Vì màu xám là bất động và không có cảm xúc, nó cũng rất chắc chắn và ổn định, tạo ra một cảm giác bình tĩnh. Nó là khuất phục, yên tĩnh và dành riêng, không đặc biệt năng động hoặc thú vị. Trong thế giới của màu sắc, màu xám là bảo thủ, nhàm chán, buồn bã và buồn bã một mặt, nhưng mặt khác thanh lịch và trang trọng. Nền màu xám không thích hợp cho một bài thuyết trình để thuyết phục. Tốt nhất nên chọn màu này là cầu nối giữa các phân khúc khác nhau.

Màu xanh da trời là màu mà rất nhiều người yêu thích, trong tự nhiên nó là màu của nước và bầu trời. Màu xanh da trời là màu chỉ sự êm đềm, bảo thủ. Nó biểu thị sự tin cậy, ổn định, lòng trung thành và truyền thống. Nhiều logo công ty sử dụng màu xanh

da trời là màu nền biểu trưng. Nếu màu đỏ gây kích thích thì màu xanh da trời là màu xoa dịu, làm dịu huyết áp và nhịp tim của khán tính giả. Để gia tăng độ tin cậy có thể dùng màu xanh da trời.

Màu vàng là kết hợp của sự vui tươi và niềm hy vọng ở tương lai. Nó biểu hiện sự thay đổi, tạo cảm giác bồn chồn, bứt rứt. Màu này quá sáng, nó phản chiếu ánh sáng rất mạnh vào mắt độc giả, không thể sử dụng làm màu nền. Màu vàng sáng là màu thu hút sự chú ý và khi được sử dụng kết hợp với màu đen, sẽ tạo ra một trong những kết hợp màu dễ nhất để đọc và nhìn từ khoảng cách xa.

Màu tím chứa đựng đặc tính huyền bí, nó cũng biểu tượng sự phóng khoáng, ngây thơ. Màu này không thích hợp ddoois với thông tin kinh doanh vì người ta không cảm nhận nó là quan trọng. Nền tím thích hợp để diễn tả sự khôi hài, các đề tài dí dỏm hoặc nhẹ nhàng.

Màu nâu biểu hiện sự thu động hoặc tìm kiếm cái gì đó vững chắc. Do đó, dùng màu này cho các hoạt động kinh doanh. Màu nâu khi kết hợp với màu xanh lá cây tạo ra một bảng màu thường được sử dụng để truyền đạt các khái niệm tái chế, thân thiện với trái đất hoặc hoàn toàn tự nhiên. Màu nâu sẫm có thể được sử dụng trong màu nền thay cho màu đen và mang lại sự ấm áp cho bảng màu.

Màu đen gắn liền với sức mạnh, sự sợ hãi, bí ẩn, sức mạnh, uy quyền, thanh lịch, trang trọng, chết chóc, xấu xa và hung hăng, uy quyền, nổi loạn và tinh vi. Màu đen là bắt buộc để tất cả các màu khác có độ sâu và sự thay đổi của màu sắc.

Màu đen là màu phù hợp với hầu hết mọi thiết kế. Nó thêm độ tương phản và làm cho các màu khác nổi bật hơn. Màu đen là màu của sự ẩn giấu, bí ẩn và không rõ. Nó tạo ra một cảm giác bí ẩn và giữ mọi thứ cho riêng mình, ẩn giấu với phần còn lại của thế giới. Trong tâm lý màu sắc, màu đen liên quan đến việc bảo vệ chống lại căng thẳng cảm xúc. Nó tạo ra một rào cản giữa chính nó và thế giới bên ngoài. Nó cung cấp sự thoải mái trong khi nó bảo vệ cảm xúc của mình và che giấu sự tổn thương, bất an và thiếu tự tin của nó.

### *3.1.2.2. Biểu đồ, sơ đồ, biểu đồ, hình ảnh...*

- Biểu đồ đường: thể hiện tiến trình động thái phát triển của các hiện tượng theo chuỗi thời gian. Các dạng biểu đồ đường chủ yếu gồm: Biểu đồ một đường biểu diễn; Biểu đồ nhiều đường biểu diễn (có cùng một đại lượng); Biểu đồ có nhiều đường biểu diễn (có 2 đại lượng khác nhau); Biểu đồ chỉ số phát triển.

- Biểu đồ hình cột: thể hiện về qui mô khối lượng của một đại lượng, so sánh tương quan về độ lớn giữa các đại lượng. Các dạng biểu đồ hình cột chủ yếu: Biểu đồ một dãy cột đơn; Biểu đồ có 2, 3,... cột gộp nhóm (cùng một đại lượng); Biểu đồ có 2,



3,...cột gộp nhóm (nhưng có hai hay nhiều đại lượng khác nhau); Biểu đồ nhiều đối tượng trong một thời điểm; Biểu đồ thanh ngang...

- Biểu đồ kết hợp cột và đường: thể hiện động lực phát triển và tương quan độ lớn giữa các đại lượng. Các dạng biểu đồ kết hợp cột và đường chủ yếu: Biểu đồ cột và đường (có 2 đại lượng khác nhau); Biểu đồ cột và đường có 3 đại lượng (nhưng phải có 2 đại lượng phải cùng chung một đơn vị tính).

- Biểu đồ hình tròn: thể hiện cơ cấu thành phần của một tổng thể; Qui mô của đối tượng cần trình bày. Các dạng biểu đồ hình tròn chủ yếu: Biểu đồ một hình tròn; 2, 3 biểu đồ hình tròn (kích thước bằng nhau); 2, 3 biểu đồ hình tròn (kích thước khác nhau); Biểu đồ cặp 2 nửa hình tròn; Biểu đồ hình vành khăn.

- Biểu đồ cột chồng: thể hiện qui mô và cơ cấu thành phần trong một hay nhiều tổng thể. Các dạng biểu đồ cột chồng chủ yếu: Biểu đồ một cột chồng; Biểu đồ 2, 3 cột chồng (cùng một đại lượng).

- Biểu đồ miền: thể hiện đồng thời cả hai mặt cơ cấu và động thái phát triển của đối tượng qua nhiều thời điểm. Các dạng biểu đồ miền chủ yếu: Biểu đồ miền “*chồng nối tiếp*”; Biểu đồ miền “*chồng từ gốc tọa độ*”.

- Sơ đồ tổ chức: Sơ đồ tổ chức minh họa các cấp bậc, các bộ phận trong một tổ chức và chỉ rõ các mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành tổ chức đó.

- Lưu đồ: Thể hiện thứ tự, cấu trúc hay luồng công việc

- Biểu tượng: Biểu tượng hay ký hiệu là một hình ảnh, ký tự hay bất cứ cái gì đó đại diện cho một ý tưởng, thực thể vật chất hoặc một quá trình. Mục đích của một *biểu tượng* là để truyền thông điệp ý nghĩa một cách nhanh chóng dễ dàng và ngắn gọn.

- Tranh biếm họa: Sử dụng tranh biếm họa sẽ làm tăng thêm sự dí dỏm, hài hước, sự thích thú đối với bài trình bày, nâng cao hiệu quả thuyết trình.

- Ảnh của một người thật hay một địa điểm cụ thể: giúp tăng thêm độ tin cậy cho bài thuyết trình.

### 3.1.2.3. Văn bản

Khi trình bày văn bản trong slide cần lưu ý:

- Sử dụng những tựa đề ngắn

- Tạo nhiều khoảng trắng. Thiết kế slide theo nguyên tắc 6/6: không sử dụng quá 6 chữ trên một dòng và quá 6 dòng trên một trang.

- Chỉ nên diễn đạt một ý tưởng trên một trang slide.

- Kết hợp chữ hoa và chữ thường để tạo ra sự dễ nhớ, dễ hiểu. Dùng chữ in hoa để nhấn mạnh những từ quan trọng.



- Không nên sử dụng quá hai phong chữ trong slide
- Dùng phong chữ in đậm và gạch dưới để gây sự chú ý và tạo ra sự sống động cho bài thuyết trình.

### **3.1.3. Lựa chọn công cụ hỗ trợ bằng âm thanh, hình ảnh phù hợp**

Có nhiều loại công cụ hỗ trợ bằng hình ảnh như: bảng có kẹp giấy, tài liệu phát ra, bảng trắng, powerpoint, vật mẫu, video, phương tiện truyền thông đa phương tiện... Mỗi loại công cụ có những ưu nhược điểm nhất định.

#### *Ưu điểm của Powerpoint*

- Tăng cường khả năng minh họa cho bài thuyết trình rất phong phú bằng số liệu, biểu bảng, sơ đồ, hình ảnh, video, âm thanh.
- Thông tin chỉ xuất hiện khi cần thiết, do vậy *người nghe sẽ tập trung vào nội dung chính* được trình bày. Nếu người nghe chưa nắm bắt được nội dung có thể rút ra thông tin từ nội dung trên màn hình.
- Đối với người thuyết trình, nếu có quên phần nào nội dung thì có thể *nhìn màn hình để tiếp tục* một cách suôn sẻ. Ngoài ra, có thể dùng hình ảnh tự chụp hay trình chiếu video clip rất sống động để hỗ trợ cho nội dung.
- Khác với hình vẽ có sẵn khi giới thiệu bản tổng kết, sơ đồ với sự hỗ trợ của Powerpoint người nghe có thể *thấy tiến trình hay quá trình phát triển*.
- Người thuyết trình dùng ngôn ngữ để phân tích *nói đến đâu chỉ đến đó*. Như vậy kết quả sẽ thuyết phục hơn nói suông rất nhiều. Thậm chí có thể sử dụng các nguồn tài liệu từ các phương tiện khác nhờ các đường liên kết (links) trên cơ sở trực tuyến.

*Tuy nhiên, công cụ này cũng có những nhược điểm nhất định mà người sử dụng cần lưu ý để khắc phục, chẳng hạn như:*

- *Sử dụng quá nhiều chữ trên màn hình*, có nhiều hình ảnh không liên quan làm phân tán sự chú ý của người nghe. Đôi khi người nghe chăm chú đọc nội dung trên màn hình chứ không lắng nghe người thuyết trình.
- *Font chữ nhỏ, hình ảnh mờ* do phóng to không đúng kỹ thuật, phong nền không phù hợp, không đủ sáng hay quá sáng khiến cho thính giả khó theo dõi cũng làm giảm đi hiệu quả của nội dung thuyết trình rất nhiều.
- *Người thuyết trình phụ thuộc quá nhiều vào máy tính*, không vận dụng tốt kỹ năng thuyết trình qua ngôn ngữ cử chỉ. Không có sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa nói và trình chiếu. Người thuyết trình không có tư thế thoải mái hay đứng không đúng vị trí, che khuất màn hình.

- Việc soạn thảo bài thuyết trình có sự hỗ trợ của Powerpoint đôi khi rất *tốn thời gian để soạn thảo* và chuẩn bị cho phù hợp với nội dung thuyết trình.

Sử dụng đạo cụ.

Thay vì diễn tả hay giải thích một thứ gì đó trên slide, hãy đưa cho người xem mẫu vật nếu bạn có. Chuyển vật này vòng quanh. Để khán giả tự tìm hiểu nó.

Sử dụng âm nhạc

Âm nhạc có thể khơi gợi cảm xúc của con người mạnh hơn là thông qua từ ngữ. Đặc biệt là so với các từ ngữ chuyên ngành và buồn chán. Thế nên, hãy cho thêm âm nhạc vào bài thuyết trình của bạn. Nó sẽ làm bài thuyết trình sôi nổi hơn.

Sử dụng video

Một video tốt có tất cả sự sống mà những slides bất động thiếu. Một clip tốt có thể làm khán giả thích thú, cảm động hay cuốn hút trong 60 giây. Bạn có thể tạo cảm xúc mà bạn muốn ở đầu hay cuối buổi thuyết trình bằng cách này, hoặc tạo không khí mới ở giữa buổi.

Sử dụng bảng

Tạo những hình ảnh bạn cần ngay trước mắt khán giả. Không cần công nghệ mới làm gì. Chỉ cần một cây bút lông ki diêu và cánh tay của bạn. Hành động sáng tạo này có thể lôi cuốn khán giả cách mà những slides không thể.

Để lựa chọn công cụ phù hợp cần xem xét các yếu tố như:

- Quy mô nhóm
- Phòng ốc
- Ngân sách
- Môi trường của tổ chức
- Mục đích của bài thuyết trình

## **3.2. Thuyết trình**

### **3.2.1. Công việc chuẩn bị**

Để có bài thuyết trình tốt cần làm tốt công việc chuẩn bị thuyết trình.

*Xác định mục tiêu thuyết trình*

Xác định mục tiêu thuyết trình là phần quan trọng nhất trong công việc chuẩn bị thuyết trình. Để xác định mục tiêu thuyết trình cần trả lời câu hỏi: Chúng ta muốn đạt được gì qua việc thuyết trình? Tại sao phải thực hiện thuyết trình. Mục tiêu thuyết trình

có thể là chia sẻ và cung cấp thông tin, có thể là báo cáo, có thể là thuyết phục người nghe... Xác định mục tiêu thuyết trình sẽ là cơ sở cho việc lựa chọn cách thức và nội dung thuyết trình.

### *Hiểu rõ người nghe*

Phân tích, tìm hiểu người nghe, dự đoán phản ứng của người nghe là nội dung quan trọng trong công việc chuẩn bị thuyết trình, giúp người thuyết trình lựa chọn cách thức và nội dung thuyết trình cho phù hợp. Việc tìm hiểu người nghe cần thực hiện cả trước, trong và sau khi thuyết trình. Trong mỗi giai đoạn khác nhau, mục đích và cách thức tìm hiểu người nghe cũng khác nhau.

Trong giai đoạn chuẩn bị thuyết trình cần phải hiểu người nghe là ai? Vì sao họ cần phải nghe bài thuyết trình? Họ thích nghe bài thuyết trình theo cách nào? Họ sẽ phản ứng ra sao khi nghe bài thuyết trình?

Khi đang thuyết trình cần phải tiếp tục tìm hiểu người nghe để xác định chính xác phản ứng của họ đối với nội dung và cách thức thuyết trình để có những điều chỉnh cho kịp thời.. Đồng thời trong giai đoạn này, cũng cần xác định xem người nghe có giải mã đúng điều người thuyết trình muốn hay không để điều chỉnh kịp thời nhận thức của người nghe.

Sau khi thuyết trình, cần phải tìm hiểu đánh giá của người nghe về bài thuyết trình để hoàn thiện và phát triển kỹ năng thuyết trình.

Trong giai đoạn chuẩn bị thuyết trình, để tìm hiểu người nghe, cần phân loại người nghe theo các tiêu thức khác nhau để hình thành các nhóm, từ đó lựa chọn cách ứng xử phù hợp.

Căn cứ vào cách tiếp nhận thông tin của người nghe, có thể chia người nghe thành 3 loại: Người nghe thính giác, người nghe thị giác, người nghe trực giác.

Người nghe thị giác thường ưa thích cách thu thập và tiếp nhận thông tin bằng hình ảnh và những con số, những dẫn chứng cụ thể, rõ ràng. Vì vậy khi thuyết trình với những người nghe thị giác cần chuẩn bị các thông tin rõ ràng, có thể sử dụng hình ảnh để minh họa và cần có dẫn chứng cụ thể cho từng nhận định và kết luận. Ngôn ngữ sử dụng của người nghe thị giác là ngôn ngữ giàu hình ảnh, có màu sắc.

Người nghe thính giác là người nghe rất ưa chuộng ngôn ngữ âm thanh, thích sự khái quát, vì thế khi trình bày với nhóm người nghe thính giác cần có sự hỗ trợ của âm thanh thì bài thuyết trình sẽ hiệu quả hơn.

Người nghe trực giác là người nghe ưa thích sự cảm thông, chia sẻ và đặc biệt thích sử dụng các ngôn ngữ giản dị, thân thiện.

Căn cứ vào cách phản ứng của người nghe, có thể chia người nghe thành 4 nhóm khác nhau: thân thiện, trung lập, thờ ơ, chống đối. Bằng việc dự đoán trước các phản ứng khác nhau của từng nhóm người nghe, người thuyết trình sẽ có ý tưởng tốt hơn cho việc bố cục, sắp xếp bài thuyết trình của mình. Các loại người nghe và những điều chú ý của người thuyết trình được thể hiện trong bảng 3.1.

**Bảng 3.1: Các loại người nghe và những điều người thuyết trình cần chú ý**

<b>Loại người nghe đặc điểm</b>	<b>Cách truyền đạt nội dung thuyết trình</b>	<b>Thái độ và phong cách thể hiện</b>	<b>Tài liệu hỗ trợ</b>
<b>Thân thiện</b> Thường vui vẻ và luôn ủng hộ người thuyết trình và chủ đề đưa ra.	Cố gắng thể hiện điều gì đó mới lạ, cuốn hút người nghe.	Hãy tỏ ra thân thiện, vui vẻ và cởi mở. Sử dụng giao tiếp bằng mắt một cách thường xuyên và luôn tươi cười.	Nên hài hước và chia sẻ những ví dụ thực tế và kinh nghiệm của bản thân.
<b>Trung lập</b> Thường có thái độ bình tĩnh, sáng suốt, suy nghĩ của họ thường rất khách quan.	Trình bày cả ưu nhược điểm của vấn đề hoặc nêu vấn đề và cách giải quyết vấn đề. Dành thời gian hợp lý để trả lời các câu hỏi của người nghe.	Hãy tỏ ra nghiêm túc, đừng làm gì phô trương, làm một số cử chỉ nhỏ thể hiện sự tự tin.	Sử dụng các ự kiện, các thông số, ý kiến chuyên gia, so sánh các mặt đối lập. Tránh sự hài hước, các câu chuyện cá nhân và các hình ảnh loè loẹt.
<b>Thờ ơ</b> Thường có sự tập trung kém; có thể họ phải tham gia một cách bắt buộc.	Hãy ngắn gọn – không quá 3 ý chính. Tránh nêu hai mặt của vấn đề.	Tỏ ra năng nổ và thú vị. Đi lại xung quanh và làm những cử chỉ mạnh.	Sử dụng sự hài hước, có hình ảnh động, hình ảnh nhiều màu sắc, những lời trích dẫn ấn tượng, và các thông số đáng ngạc nhiên.
	Tránh việc làm cho bầu không khí u ám, không đứng bất động, không phát tài liệu ngoài, không sử dụng các hình ảnh lặp đi lặp lại, không kỳ vọng vào sự tham gia của người nghe.		

<b>Chống đối</b>  Thường muốn thay thế hoặc chế nhạo người trình bày; họ thường ở thế phòng thủ và dễ bị kích động.	Sắp xếp bài nói logic sử dụng phương thức không gây tranh cãi, sắp xếp dàn ý theo trình tự thời gian hay không gian	Tỏ ra bình tĩnh, đúng mực. Nói một cách chậm rãi và đều đặn.	Thêm vào những dữ liệu khách quan và ý kiến của các chuyên gia. Tránh những câu chuyện lặt vặt và sự hài hước.
	Tránh phản hồi và trả lời nếu có thể, nếu không thì hãy điều chỉnh cho phù hợp hoặc chỉ chấp nhận những câu hỏi được viết ra.		

Ngoài ra có thể phân loại người nghe theo độ tuổi, giới tính, trình độ, kinh nghiệm để lựa chọn phong cách và nội dung truyền tải thông điệp phù hợp nhất.

Khi tìm hiểu người nghe cần trả lời những câu hỏi sau:

- Chủ đề thuyết trình sẽ lôi cuốn người nghe như thế nào? Lợi ích mà bài thuyết trình có thể đem lại cho người nghe là gì?
- Người nghe đã biết những gì và biết đến đâu về chủ đề thuyết trình? Người nghe muốn nghe những gì trong chủ đề này?
- Người nghe thuộc nhóm nào và làm thế nào để được người nghe tôn trọng? Làm thế nào để người nghe tiếp nhận thông điệp một cách thuận lợi nhất?
- Người nghe sẽ tiếp nhận các quan điểm cá nhân, các sự kiện, các thông số, kinh nghiệm cá nhân, ý kiến chuyên gia, tính hài hước, các hình động, tranh minh họa, ví dụ thực tế, hoàn cảnh lịch sử, hay là các vấn đề tương tự có liên quan theo cách nào?
- Làm thế nào để giúp người nghe nhớ được các ý chính của bài thuyết trình?

Nếu phải thuyết trình cho những đối tượng người nghe hoàn toàn không quen biết, cách tốt nhất cần tìm hiểu tính cách và mong muốn của hơn một nửa nhóm người nghe đó bằng cách cố gắng trò chuyện với họ và tìm hiểu về một số thông tin cá nhân cũng như kỳ vọng của họ đối với bài thuyết trình. Những thông tin này có thể giúp cho chúng ta trả lời những câu hỏi về việc người nghe muốn nghe gì và nên phát triển nội dung thuyết trình theo hướng nào. Trước khi thực hiện bài thuyết trình của mình, chúng ta cũng nên cảm ơn những người này để gây ấn tượng tốt với người nghe. Trong một số trường hợp các đối tượng người nghe với các nhu cầu rất đa dạng và khác nhau thì taphair lựa chọn đối tượng người nghe quan trọng cần được ưu tiên. Đối tượng người nghe cần được ưu tiên là đối tượng người nghe giúp mình đạt được các mục đích cá nhân khi thực hiện thuyết trình.

### 3.2.2. Xây dựng nội dung bài thuyết trình

Để xây dựng nội dung bài thuyết trình cần thu thập các tư liệu cần thiết, bằng cách sử dụng kiến thức, kinh nghiệm của bản thân; tìm kiếm thông tin tại thư viện; tìm kiếm thông tin trên Internet, thông qua phỏng vấn nghiên cứu, điều tra...

Sắp xếp các tư liệu và chuẩn bị nội dung bài thuyết trình.

Những chuyên gia thuyết trình giỏi thường tổ chức bài thuyết trình theo những dàn bài lập ý nhưng rất hiệu quả như sau:

Bước 1: Giới thiệu khán giả với những ý chính được thuyết trình

Bước 2: Thuyết trình những vấn đề đó

Bước 3: Nhắc lại nhấn mạnh những điều vừa thuyết trình

Sau đây là cách xây dựng 3 phần của bài thuyết trình một cách hiệu quả.

#### 3.2.2.1. Thu hút sự chú ý ở phần mở đầu

Để gây ấn tượng ban đầu đối với người nghe, phần mở đầu của bài thuyết trình cần đạt được các tiêu chí sau:

- Lựa chọn cách thu hút sự chú ý của người nghe và cuốn hút họ
- Giới thiệu bản thân và tạo sự tin nhiệm
- Giới thiệu về các nội dung chính một cách hấp dẫn

Để thu hút được người nghe, cần xem xét và cân nhắc việc sử dụng một số kỹ thuật như đặt một câu hỏi gợi mở, định hướng người nghe hoặc đưa ra một ví dụ thực tế đáng kinh ngạc, một lời nói của người nổi tiếng, một mẩu chuyện hay một câu châm ngôn của một danh nhân... Một số nhà thuyết trình giỏi đạt được sự lôi cuốn bằng cách mở đầu với một câu hỏi hay một yêu cầu đòi hỏi người nghe phải giơ tay hoặc đứng dậy để trả lời.

Để tạo sự tin nhiệm, chúng ta cần giới thiệu chức vụ, trình độ học vấn, kinh nghiệm của bản thân. Chúng ta cần giới thiệu tất cả các thông tin để minh chứng rằng chúng ta hoàn toàn đủ tiêu chuẩn (về hiểu biết, kỹ năng, quyền hạn) để trình bày vấn đề và trở thành nhà thuyết trình đáng tin cậy. Trước khi trình bày, chúng ta nên xây dựng lòng tin với người nghe bằng các hình thức giao lưu và xây dựng quan hệ thân thiện với họ. Người nghe thường đặc biệt phản ứng tích cực với những diễn giả gần gũi, chia sẻ về bản thân hay bộ lộ những điểm chung với họ.

Sau khi thu hút sự chú ý và giới thiệu bản thân, chúng ta cần phải khẳng định mục đích trình bày của mình, chủ đề được trình bày và đặc biệt nói về các nội dung chính sẽ được làm rõ trong bài thuyết trình. Khi giới thiệu các nội dung chính có thể sử dụng hình ảnh minh họa để tăng sự hấp dẫn và thu hút. Tuy nhiên, đôi khi có thể dùng



biện pháp giới thiệu dần dần và từ từ các nội dung chính và tổng kết lại trong phần kết luận để tăng sự hồi hộp và tò mò của người nghe. Một mở bài đầy đủ cũng cần thể hiện rõ cách thức và phương pháp thuyết trình cũng như thời lượng của bài thuyết trình để người nghe chuẩn bị tâm thế tốt hơn khi nghe bài thuyết trình.

### *3.2.2.2. Thể hiện các nội dung thuyết trình trong phần thân bài*

Để thể hiện nội dung thuyết trình trong phần thân bài, chúng ta cần sắp xếp các nội dung theo một trật tự logic nhất định giúp người nghe dễ theo dõi và dễ nhớ và tìm cách thể hiện các nội dung đó một cách hấp dẫn người nghe nhất. Để thu hút sự tập trung của người nghe, phần nội dung chính của một bài thuyết trình ngắn dưới (20 phút) chỉ nên bao gồm 2 đến 4 ý chính. Triển khai từng ý chính với những chi tiết và sự giải thích tương xứng nhưng không quá sa đà và lan man, nếu đưa quá nhiều chi tiết vào bài thuyết trình có thể làm mờ đi ý chính của nội dung thuyết trình. Bài thuyết trình cần được duy trì một cách đơn giản và hợp lý, giúp người nghe phân biệt rõ ý chính, ý phụ, tránh làm người nghe hoang mang, lúng túng. Người thuyết trình cần có tư duy là đơn giản hoá các vấn đề phức tạp khi thuyết trình để giúp người nghe dễ hiểu và dễ nhớ, tránh nhàn chìm người nghe trong biển thông tin. Cách thông minh nhất để giúp người nghe dễ theo dõi là giới thiệu các từ khoá ngắn gọn để nhớ khi thể hiện các ý chính hoặc đặt các câu hỏi định hướng suy nghĩ của người nghe khi thể hiện các ý chính này. Bên cạnh đó, khi trình bày cũng cần có những ví dụ giải thích làm cho ý chính trở nên sinh động và dễ nhớ hơn.

Để người nghe dễ nhớ, các ý chính trong bài thuyết trình cần được sắp xếp và xuyên chuỗi một cách rõ ràng và theo một logic nhất định. Có nhiều cách để xuyên chuỗi các ý chính theo một mạch logic nhất định, đó là:

- Sắp xếp theo trình tự thời gian
- Sắp xếp theo trình tự không gian
- Sắp xếp theo chủ đề, chức năng hoặc theo quy ước
- Sắp xếp theo cặp so sánh các mặt đối lập: lợi ích – tác hại, ưu điểm – nhược điểm...
- Sắp xếp theo cách trả lời câu hỏi ai, cái gì, khi nào, ở đâu, tại sao và như thế nào
- Sắp xếp theo giá trị hay kích cỡ
- Sắp xếp theo tầm quan trọng
- Sắp xếp theo vấn đề và cách giải quyết
- Sắp xếp theo mức độ từ đơn giản đến phức tạp



Khi chuẩn bị bài thuyết trình, cần chuẩn bị nhiều nội dung hơn so với những gì cần nói. Cần chuẩn bị dự trữ: Số liệu dẫn chứng, các bức ảnh, các ví dụ... Trong trường hợp thời gian trình bày bị hạn chế, cần chia thời gian trình bày cụ thể cho từng nội dung, tập trình bày và kiểm soát thời gian một cách hiệu quả.

### *3.2.2.3. Tóm tắt nội dung ở phần kết*

Những lời kết ấn tượng trong bài thuyết trình thường giúp người nghe nhớ lâu hơn. Do vậy, người thuyết trình cần dành thời gian chuẩn bị lời kết ấn tượng để có thể nâng cao hiệu quả thuyết trình. Phần kết trong bài thuyết trình cần đạt được các tiêu chí sau:

- Tóm tắt chủ đề trọng tâm của bài thuyết trình một cách rõ ràng, ngắn gọn
- Để lại cho người nghe những cảm xúc cụ thể và dễ nhớ
- Thể hiện rõ nhiệt huyết, quan điểm, hy vọng hay lời kêu gọi đối với người nghe

Phần kết có thể coi như một điểm sáng cho bài thuyết trình, do đó cần cung cấp những thông tin cốt lõi có giá trị để được ghi nhớ. Thông tin cốt lõi đáng giá ấy nên được đưa ra có tính chất gợi mở để người nghe có thể có cơ hội phát triển. Cần tránh việc lặp lại với cách diễn đạt giống hệt phần mở đầu khi điểm lại những nội dung quan trọng và phải đảm bảo rằng người nghe sẽ ghi nhớ mọi thông tin cần thiết và có ấn tượng tốt về công ty và người thuyết trình.

### *3.2.3 Phát triển kỹ năng thuyết trình*

#### *Chuẩn bị sẵn sàng cho thuyết trình*

Ngoài những tư liệu dùng cho bài thuyết trình, cần xây dựng lòng tự tin bằng cách tận dụng mọi không gian để có thể luyện tập thuyết trình, một trong những cách luyện tập hiệu quả là hãy nói và ghi âm những gì mình nói, sau đó nghe lại để xem cần điều chỉnh chỗ nào, cần thêm những thông tin gì, những dữ liệu nào có thể bỏ qua ... Luyện tập, tham dự các buổi thuyết trình khác để vượt qua rào cản lo lắng.

Luyện tập để sử dụng hiệu quả ngôn ngữ không lời.

Xem trước địa điểm thuyết trình, kiểm tra lại việc sắp xếp chỗ ngồi, bàn ghế thuận tiện chưa, kiểm tra phòng thuyết trình, các điều kiện cần thiết cho buổi thuyết trình...

Chuẩn bị đầy đủ các hỗ trợ hình ảnh và thuyết trình đa phương tiện như: Tài liệu phát, bảng, trình chiếu đa phương tiện, bản ghi chép, các vật trưng bày...

#### *Đến sớm*

Đây luôn luôn tốt nhất để cho phép bạn dành nhiều thời gian để giải quyết trước khi trình bày vấn đề của bạn trong buổi thuyết trình. Thêm thời gian, đảm bảo bạn sẽ

không bị trễ và cung cấp cho bạn rất nhiều thời gian để thích nghi với không gian trình bày của bạn.

### *Hình ảnh hoá các nội dung trình bày một cách hiệu quả*

Để bài thuyết trình sinh động hơn và thu hút người nghe, nên hình ảnh hoá vấn đề một cách thực tế và đáng tin cậy. Sau đây là một số cách sử dụng để hình ảnh hoá nội dung trình bày:

- Phát hiện sự tương đồng: Phát hiện ra những nét tương đồng trong các sự việc khác nhau để có thể liên hệ vấn đề đang nói với một vấn đề rất đời thường để trình bày trở nên gần gũi và dễ hiểu hơn.
- Sử dụng các phép ẩn dụ: So sánh vấn đề trình bày với những sự vật, hiện tượng gần gũi trong cuộc sống một cách trực diện.
- Sự ví von: Là sự đối chiếu và sử dụng các từ “như” hay “giống như”.
- Sử dụng các mẫu chuyện cá nhân: Thông qua mẫu chuyện của bản thân, người thuyết trình có thể nhanh chóng kết nối với người nghe.
- Sử dụng các số liệu cụ thể để dẫn chứng: Việc đơn giản hoá, số liệu hoá các sự kiện sẽ làm cho người nghe dễ dàng ghi nhớ hơn.
- Kịch tính hoá bài trình bày bằng cách đưa ra điều tồi tệ hoặc tốt nhất: Trong thuyết trình có thể sử dụng những cảnh báo về điều tồi tệ nhất có thể xảy ra để nhấn mạnh tầm quan trọng của một vấn đề nào đó và gây ấn tượng với người nghe.

### *Chỉ dẫn bằng lời thông qua những câu chuyển tiếp*

Cần chú ý, người nghe khác với người đọc báo cáo. Người nghe không thể kiểm soát việc chuyển slide, lật giở lại các trang trước để xem lại ý chính... Do vậy, khi thuyết trình cần lưu ý giúp người nghe theo dõi được bố cục và các ý chính của bài thuyết trình gia các thông điệp và sự chỉ dẫn bằng lời như:

- Giới thiệu trước nội dung để định hướng người nghe
- Tóm tắt: Sau khi trình bày chi tiết nội dung vấn đề, cần tóm tắt lại ý chính như một lần nhắc lại để người nghe dễ nhớ nội dung trình bày và chuẩn bị tâm thế chuyển sang phần khác.
- Chuyển hướng: Để chuyển sang một nội dung mới cần sử dụng các câu chuyển tiếp để giúp bài trình bày trở nên mềm mại và liền mạch hơn.

### *Vượt qua cảm giác lo lắng*

- Chuẩn bị tài liệu nhiều hơn mức cần thiết
- Diễn tập bài thuyết trình cho đến khi hiểu một cách thấu đáo và quen thuộc với những tài liệu được dùng trong bài thuyết trình.

- Suy nghĩ tích cực về cử tọa, về bản thân, và về những gì sẽ nói.

- Nên thực tế về cảm giác lo sợ và lúng túng khi đứng trên bục. Ngay cả những diễn giả có nhiều kinh nghiệm cũng thừa nhận rằng học đã cảm thấy bối rối trước khi họ diễn thuyết trước cử tọa. Một chút cảm giác hưng phấn thật sự có thể làm cho bài thuyết trình của bạn thêm phần đặc sắc.

- Hãy nghĩ đến sự thành công của bài thuyết trình

- Hít thở thật sâu trước khi thuyết trình

- Nếu có cảm giác cổ họng đang khô, hãy uống một ít nước

- Ghi nhớ câu đầu tiên bạn sẽ nói ra khi bắt đầu

- Nếu thấy một vài khán thính giả bỏ về, đừng hốt hoảng. Cố gắng lôi kéo họ trở lại bài thuyết trình bằng cách hướng họ vào hành động chính của họ, xin ý kiến của họ và tạm dừng diễn thuyết để trả lời các câu hỏi mà họ dành cho bạn.

- Cứ tiếp tục như thế. Mọi chuyện sẽ trở nên tốt đẹp hơn, và cử tọa của bạn sẽ im lặng, hi vọng bạn sẽ thành công.

Biện pháp tốt nhất để vượt qua cảm giác lo lắng khi thuyết trình là tập trung vào cử tọa và thông điệp mà bạn muốn gửi đến họ, đừng quan tâm đến bản thân. Bản sẽ dần quên đi cảm giác lo sợ khi bạn tập trung suy nghĩ vào vấn đề của bạn và quan sát phản ứng của cử tọa.

Sử dụng ngôn ngữ không lời: Chú trọng hình thức bên ngoài; Giữ cho cơ thể mềm mại và linh hoạt; Trình bày một cách chủ động và tự tin; Thay đổi ngữ điệu và sử dụng khoảng lặng; Rời khỏi bục đứng; Đa dạng hoá các biểu cảm khuôn mặt.

#### *Xử lý các câu hỏi*

Giai đoạn đặt câu hỏi và trả lời câu hỏi là một phần rất có giá trị trong buổi thuyết trình.

Khi một người nào đó đặt câu hỏi, chỉ nên tập trung chú ý vào cá nhân đó mà thôi. Chú ý tập trung vào ngôn ngữ thân thể và sự thể hiện trên khuôn mặt của người đặt câu hỏi nhằm hiểu rõ ý nghĩa thật sự mà người đó muốn đề cập đến. Gật đầu để cảm ơn câu hỏi, nhắc lại câu hỏi và trả lời trực tiếp cho câu hỏi. Cố gắng trả lời tất cả các câu hỏi nêu ra, không nên né tránh, xem thường, hay lờ đi câu hỏi nào cả. Khi trả lời câu hỏi cần phát biểu một cách thành thật, chính xác, có căn cứ rõ ràng. Chú ý không nói nhiều hơn mức cần thiết, không phải lúc nào cũng trả lời được tất cả các câu hỏi được đặt ra.

Cố gắng duy trì sự kiểm soát trong suốt thời gian đặt và trả lời các câu hỏi bằng cách duy trì giới hạn về thời gian, số câu hỏi được đặt ra dành cho mỗi người.

### **3.3. Thư giao dịch**

*Thư thương mại* là tài liệu chứa các vấn đề và thông tin liên quan đến kinh doanh, được viết bởi người kinh doanh hoặc người trao đổi thông tin với các công ty kinh doanh, khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, ngân hàng, bảo hiểm, công ty, cơ quan chính phủ, hiệp hội kinh doanh nhằm mục đích bán hoặc mua hàng hóa, lấy thông tin, đặt hàng,... và các vấn đề khác liên quan đến kinh doanh.

Thư từ là kênh giao tiếp cơ bản cho việc chuyển tải thông điệp ra ngoài công ty. Ngày nay phương tiện truyền thông này càng hiện đại, những thư từ vẫn là một phương tiện có sức ảnh hưởng lớn và hiệu quả nhất để truyền đi thông điệp của chúng ta. Mặc dù thư điện tử vẫn rất hiệu quả với cả việc giao tiếp nội bộ lẫn bên ngoài doanh nghiệp, nhưng rất nhiều thông điệp quan trọng vẫn cần dùng đến thư. Vì thư thương mại là hồ sơ lưu trữ lâu dài, thư thương mại có thể đảm bảo tính bảo mật, thư thương mại chuyển tải tính trang trọng và nhạy cảm, thư thương mại mang đến những thông điệp mang tính thuyết phục và được cân nhắc kỹ.

### **3.3.1 Thiết kế hình thức thư thương mại**

Hình thức của thư tạo ấn tượng đầu tiên đối với người nhận. Do đó giấy sử dụng viết thư phải là giấy tốt. Tiếp theo là khoảng cách trình bày phải cân đối, khoảng cách hai bên lề nên đều nhau – khoảng 3cm, khoảng cách cuối thư nên để từ 4-5cm. Thư phải được phân bố cân đối giữa các phần. Điều quan trọng nhất là nội dung của thư trong một trang giấy.

Trong giao dịch quốc tế, người ta thường sử dụng một trong các hình thức sau đây để trình bày một *thư thương mại*:

- Book style: hình thức khối.
- Indented block style: hình thức thụt đầu dòng.
- Modified block style: hình thức toàn khối.
- Modified block style with indented paragraphs: hình thức khối xiên.

#### *Các trình bày thư thương mại*

- Letter head (phần tiêu đề: tên, địa chỉ công ty gửi thư)
- File reference (mã số hồ sơ)
- Date line (ngày, tháng)
- Inside address (tên, địa chỉ người nhận)
- Salutation (chào hỏi)
- The opening paragraph (mở đầu thư)
- The body of letter (nội dung chính của thư)

- The closing paragraph (câu kết của thư)
- Signature (kí tên)
- Stenographic reference (kí hiệu riêng)
- Enclosere (phần đính kèm)
- Carbon copy notation (nơi gửi bản sao)
- Postscript (Tái bút).

### **3.3.2. Các nội dung chính của thư thương mại**

Nội dung của thư thương mại bao gồm: phần mở đầu, phần chính, phần kết.

#### **Phần mở đầu thư**

Phần mở đầu của thư thường nêu đề tài chính của thư cùng cảm nghĩ của người viết đối với vấn đề. Các tình cảm hân hoan, nuối tiếc, ngạc nhiên, biết ơn hay cảm giác nào khác có thể ghi lại một cách dễ dàng trong đoạn mở đầu này. Câu nhập đề ngắn gọn thường thu hút sự chú ý hiệu quả hơn là câu nói dài dòng. Nói một cách khác, phần mở đầu nói tại sao bạn viết thư. Phần mở đầu bắt đầu bằng cách trình bày mục đích của lá thư. Có thể dùng cách mở đầu gián tiếp hoặc mở đầu trực tiếp.

#### **Phần chính của bức thư**

Phần chính của bức thư sẽ đưa ra những thông tin thêm vào liên quan đến những thông tin đã đề cập đến trong phần mở đầu. Phần này cần phải sắp xếp thông tin một cách rõ ràng, mạch lạc. Nên cân nhắc việc sử dụng các thiết bị đồ họa để làm nổi bật một số chi tiết, ví dụ như đánh số, đánh dấu đầu dòng, đặt tiêu đề, chia cột, sử dụng chữ in đậm hoặc in nghiêng.

Trong trường hợp thư có nhiều thông tin, cần triển khai mỗi ý trong một đoạn văn riêng và dùng những từ chuyển tiếp để kết nối chúng lại và sắp xếp các ý tương tự gần nhau.

#### **Phần kết**

Trong phần kết của bức thư, người đọc thường tìm thông tin về các hoạt động như kế hoạch, thời hạn, hay là những việc cần làm. Đây là lúc chúng ta nói cho người đọc biết họ phải làm gì, nếu thích hợp thì nên kèm theo thời hạn hoàn thành công việc. Cách viết trong phần này cần xây dựng được thiện chí các nhân và thể hiện sự lạc quan.

### **3.3.3. Thư yêu cầu hoặc thư chào hàng**

Một lá thư thường được sử dụng trong kinh doanh cũng như trong giao dịch cá nhân là một lời yêu cầu trực tiếp muốn biết thông tin trực tiếp về sản phẩm, dịch vụ, giá cả hoặc con người. Để đạt được những dữ kiện này hãy mô tả cho người đọc một cách

đơn giản những thông tin chính xác mà bạn yêu cầu. Thư tục cơ bản để yêu cầu thông tin như sau:

- Đoạn đầu tiên trình bày về yêu cầu. Cần nêu các yêu cầu một cách lịch sự, nhã nhặn. Ví dụ: “Xin vui lòng gửi cho tôi thông tin về sản phẩm A”.

- Ở phần thân của bức thư, giải thích rõ mục đích của người gửi và cung cấp các thông tin chi tiết, giúp người đọc hiểu bạn muốn nói gì và tại sao bạn muốn điều đó. Nếu có một vài câu hỏi thì nên trình bày với cấu trúc song song để cân bằng về mặt ngữ pháp. Để gọi ra được nhiều thông tin, nên đặt các câu hỏi mở thay vì những câu hỏi lựa chọn. Nếu chúng ta cần ai làm một việc gì đó, thì nên dùng giọng điệu lịch sự, không đòi hỏi quá mức, bất cứ khi nào có thể, hãy nên tập trung vào lợi ích của người đọc.

- Ở phần kết, một cách nhã nhặn, hãy nói cho người đọc biết họ cần làm gì, nếu thích hợp hãy nêu rõ thời hạn bạn muốn có thông tin. Có thể đính kèm một phong bì có dán tem, ghi sẵn địa chỉ của mình, cho số điện thoại, gửi kèm câu hỏi mà người đọc có thể hoàn thành một cách dễ dàng. Cuối cùng hãy lịch sự và cảm ơn người đọc vì đã giúp đỡ. Nếu có thể hãy đề nghị rằng bạn sẵn lòng đáp lại thiện ý đó nếu có cơ hội.

#### **3.3.4. Thư khiếu nại hoặc thư yêu cầu điều chỉnh**

Trong quá trình kinh doanh có thể gặp nhiều sự cố như: việc chuyển hàng bị chậm trễ, hàng bảo hành bị lỗi, chất lượng sản phẩm kém, số lượng sản phẩm bị sai, dịch vụ không tốt... Khi với tư cách là một khách hàng phải viết thư để chỉ ra hay yêu cầu sửa chữa lỗi sai thì thư đó được gọi là thư khiếu nại. Việc viết thư khiếu nại sẽ tạo thành một văn bản ghi chép lại sự việc xảy ra.

Mục đích của thư khiếu nại là đưa ra một sự điều chỉnh thoả đáng. Người viết cần có thái độ thoả đáng khi viết thư khiếu nại. Khi viết thư khiếu nại cần chú ý:

- Mở đầu với một mệnh đề rõ ràng

Khi là một khách hàng, có một yêu cầu chính đáng, chúng ta có thể mong chờ một sự phản hồi tích cực từ phía công ty. Hầu hết các công ty đều muốn nhận được lời phàn nàn của khách hàng không thoả mãn hơn là không biết gì về sự bất mãn của khách hàng, vì việc giữ lại một khách hàng ít tốn kém hơn nhiều việc thu hút một khách hàng mới. Thực tế, các công ty danh tiếng đều muốn giữ thiện ý với khách hàng và không có những ý định gây ra những sai lầm và hành động bất cần. Hãy có thái độ tích cực khi viết thư khiếu nại.

Trong phần mở đầu cần trình bày rõ mục đích. Đưa ra một khẳng định rõ ràng về vấn đề rắc rối và hành động cần phải làm, chẳng hạn như sự thay thế miễn phí,, một khoản bồi thường, một đơn hàng mới...

- Phần chính của bức thư: Cần giải thích và khẳng định yêu cầu của mình. Cung cấp một số chi tiết cần thiết để vấn đề có thể được khắc phục mà không cần đến việc



tiếp tục trao đổi thư từ nữa. Nên cố tránh cẩu giận và áp đặt trách nhiệm trước vấn đề của mình. Thay vào đó, hãy nêu ra những sự việc một cách hợp lý, khách quan mà không thể hiện bất kỳ thái độ khiếm nhã nào, cứ để cho người đọc tự tìm ra nguyên nhân. Đính kèm những tài liệu thích hợp như hoá đơn, biên lai, catalog giới thiệu sản phẩm, biên bản sửa chữa... Các tài liệu nên gửi bản sao. Khi có liên quan đến dịch vụ, hãy nêu tên những người mình đã liên lạc và thời điểm của các cuộc gọi. Cần nhớ rằng đa số công ty muốn làm hài lòng khách hàng. Khi xuất hiện một giải pháp thay thế, hãy mạnh dạn đề xuất.

- Phần kết thư: Kết thúc thư khiếu nại với một mệnh đề nhã nhặn vừa thể hiện thiện chí vừa tóm lược lại những yêu cầu hành động. Nếu hợp lý nên kèm theo cả thời hạn. Cuối cùng khi muốn đưa ra khiếu nại, hãy hành động ngay. Sự trì hoãn có thể làm cho sự khiếu nại của chúng ta trở nên kém quan trọng hơn. Một số khiếu nại bị trì hoãn còn rất khó để chứng thực. Bằng cách bỏ thời gian viết đơn khiếu nại, chúng ta thể hiện sự nghiêm túc của mình. Một đơn khiếu nại bằng văn bản là sự khởi đầu cho việc ghi chép lại một vấn đề, chưa kể đến những hành động sau đó. Luôn nhớ là phải giữ một bản sao thư khiếu nại.

### **3.3.5. Thư mời, thư đặt hàng**

#### **3.3.5.1. Thư mời**

Trong kinh doanh, thư mời là một yêu cầu về sự hiện diện của một cá nhân và được sử dụng trong nhiều trường hợp khác nhau. Ví dụ: Mời nhân viên tới một buổi họp xã giao nhỏ, mời các đại biểu đến dự các sự kiện như ra mắt sản phẩm mới, mời những thành viên nổi tiếng trong cộng đồng tham dự sự kiện nhằm gây quỹ, mời những người nổi tiếng... Thư mời không chỉ thể hiện sự tôn trọng, mà còn giúp khách mời hiểu rõ mục đích của sự kiện, thời gian, địa điểm, cách ứng xử...

Trong đoạn mở đầu, cần nêu được 5W ( Who, What, Where, Why, When). Ở đoạn tiếp theo, cần trình bày những chi tiết mà người đọc cần, thông báo về nơi để xe, hỗ trợ chỉ đường, thông báo về trang phục... Trong đoạn kết thúc, hãy trình bày hành động mà bạn mong muốn. Những lá thư “RSVP” (Làm ơn hồi âm): RSVP nên đặt ở góc trái bên dưới của thư mời, với thông tin về người nhận thư hồi âm và thời hạn hồi âm.

#### **3.3.5.2. Thư đặt hàng**

Khi đặt hàng qua thư tín, cần nêu tất cả các chi tiết để đảm bảo nhận được đúng loại hàng theo yêu cầu. Nếu công ty có mẫu đơn đặt hàng, hãy sử dụng nó, vì đây là cách tốt nhất đảm bảo tất cả các chi tiết đã đầy đủ.

**Đơn đặt hàng** được dùng khi một cá nhân hoặc doanh nghiệp có nhu cầu cần đặt hàng mua hàng hóa với số lượng cụ thể. Sử dụng mẫu đơn đặt hàng khi bạn có nhu cầu đặt số lượng hàng hóa lớn. Hoặc trong trường hợp cần yêu cầu bên cung cấp giao hàng

đúng thời điểm và chất lượng dịch vụ. Thông thường, một mẫu đơn đặt hàng có các nội dung sau:

- Tên của bên bán, bên mua
- Thời gian và điều kiện giao hàng
- Chữ ký của bên bán và bên mua
- Tên hàng, số lượng, đơn giá, loại tiền
- Điều kiện thanh toán, thời gian thanh toán

Một số lưu ý về đơn đặt hàng:

- Thông tin trên mẫu đơn đặt hàng phải ghi đầy đủ và chi tiết về nội dung số lượng, đơn giá, thành tiền tương ứng. Theo đó là chính xác về thời gian và địa điểm giao hàng theo đúng nhu cầu bên mua.

- Những thông tin về số thứ tự, tên mặt hàng, đơn giá, số lượng là thông tin quan trọng về mặt hàng. Thông tin càng chi tiết càng tốt thì bên bán mới đáp ứng đầy đủ và chính xác. Tránh gây mất thời gian đôi bên do sự nhầm lẫn kèm theo đó là các bên phải lập một hợp đồng mua bán hàng hóa trong đó có những điều khoản vi phạm về sai sót số lượng, hàng hóa kém chất lượng và thời gian giao hàng chậm trễ.

- Phương thức thanh toán: Các bên có thể thỏa thuận với nhau về điều khoản này để có thể đảm bảo được quyền lợi cho các bên. Có nhiều cách thức thanh toán cho các bên chọn lựa.

- Thông tin về địa điểm và thời gian giao hàng: mẫu đơn đặt hàng cần phải ghi rõ thời gian và địa điểm về ngõ ngách, hẻm, số nhà để bên giao có thể giao hàng một cách chính xác và đầy đủ nhất. Các bên có thể trao đổi với nhau về thời gian giao hàng sao cho hợp lý và thuận tiện nhất.

- Đơn đặt hàng, thư đặt hàng phải được lập thành 2 bản. Yêu cầu bên cung cấp hàng hóa ký xác nhận đã tiếp nhận đơn yêu cầu đặt hàng hóa vào đơn để đảm bảo quyền lợi cho đôi bên, tránh sai sót.

### **3.3.6. Thư từ chối**

Từ chối là một vấn đề rất khó để nói ra, đặc biệt trong việc kinh doanh, có thể là từ chối hợp tác kinh doanh, từ chối đơn đặt hàng, từ chối công việc, từ chối ứng viên. Việc viết thư từ chối cần được xử lý một cách khéo léo vì:

- Thư từ chối lời mời hợp tác là một dạng của thông báo kết quả đến đối phương để họ thấy được lời mời hợp tác của mình bị từ chối.

- Việc từ chối lời mời này là thể hiện phép lịch sự tối thiểu của con người hiện đại và văn minh.

- Thư từ chối thể hiện tình hữu hảo bạn muốn giữ giữa hai bên dù không thể hợp tác

- Thư từ chối hợp tác còn là một sự gợi mở cho một việc hợp tác trong tương lai.

Khi muốn nói lời từ chối hợp tác trong bất kỳ trường hợp nào, bạn cần xem xét kỹ từng câu văn, lời nói để tránh làm mất lòng đối tác.

Thư từ chối hợp tác kinh doanh thể hiện được các nội dung sau:

- Tên doanh nghiệp, người đại diện của doanh nghiệp
- Cảm ơn về lời mời hợp tác của đối tác
- Nêu lý do không thể hợp tác trong kế hoạch kinh doanh này
- Mong muốn có thể hợp tác ở các dự án khác
- Cảm ơn
- Ký tên

Thư từ chối đơn đặt hàng

- Tên người nhận, chức vụ, địa chỉ
- Cảm ơn khách hàng
- Lý do từ chối việc cung ứng và đơn đặt hàng của khách
- Xin lỗi vì không thể hợp tác lần này và mong có thể hợp tác trong tương lai
- Trân trọng cảm ơn
- Ký tên

Thư từ chối ứng viên

- Cảm ơn ứng viên đã ứng tuyển
- Nêu thông tin cá nhân của ứng viên và cảm kích về thông tin cá nhân của ứng viên
- Đưa ra lời từ chối ứng viên
- Hy vọng cơ hội hợp tác trong tương lai
- Cảm ơn
- Ký tên

### **3.3.7. Thư xin lỗi**

Nói lời xin lỗi một cách trực tiếp thường sẽ thể hiện được sự chân thành hơn, nhưng một lá thư trang trọng đôi khi lại là lựa chọn duy nhất để xin lỗi hoặc có thể được ưa thích hơn.

Thư xin lỗi cũng có mở đầu như các thư đã trình bày trên đây

Trong phần chính của bức thư cần trình bày các lỗi sai, đồng thời nêu lý do của những lỗi sai đó. Nêu cách khắc phục lỗi sai. Cần tỏ ra lịch sự bằng cách xin lỗi lại một lần nữa, và mong sự thông cảm.

### **Câu hỏi ôn tập**

1. Trình bày các nguyên tắc sử dụng công cụ hỗ trợ giao tiếp bằng âm thanh, hình ảnh.
2. Cách phối hợp màu sắc, biểu đồ và văn bản khi sử dụng công cụ hỗ trợ giao tiếp?
3. Làm thế nào để lựa chọn công cụ hỗ trợ bằng âm thanh, hình ảnh phù hợp?
4. Trình bày nội dung công việc chuẩn bị thuyết trình.
5. Trình bày nội dung xây dựng nội dung bài thuyết trình.
6. Làm thế nào để phát triển kỹ năng thuyết trình?
7. Hình thức thư thương mại được thiết kế như thế nào?
8. Trình bày các nội dung chính của thư thương mại.
9. Cách viết thư yêu cầu hoặc thư chào hàng?
10. Cách viết thư khiếu nại hoặc thư yêu cầu điều chỉnh?
11. Cách viết thư mời, thư đặt hàng?
12. Cách viết thư từ chối, thư xin lỗi?

## **CHƯƠNG 4: LẬP KẾ HOẠCH VÀ SOẠN THẢO BÁO CÁO, ĐỀ XUẤT KINH DOANH**

### **4.1. Khái quát về báo cáo, đề xuất kinh doanh**

#### **4.1.1. Khái niệm báo cáo, đề xuất kinh doanh**

Báo cáo kinh doanh cung cấp thông tin đã được phân tích và xử lý nhằm giúp các cấp quản trị giải quyết vấn đề hoặc đưa ra quyết định đúng đắn, khả thi.

Hội đồng quản trị thường sử dụng các báo cáo làm công cụ giám sát các hoạt động nội bộ, như: theo dõi tiến trình đặt hàng và giao hàng, định mức hàng tồn kho, chất lượng sản phẩm của công ty. Báo cáo cũng được các nhà quản trị dùng để đánh giá khả năng cung ứng của nhà cung cấp liên quan đến giá cả, tính ổn định của nguồn hàng về chất lượng và số lượng, khả năng kỹ thuật... Nhà quản trị còn dựa vào các báo cáo có tính phân tích cao để đánh giá tiềm năng của thị trường mục tiêu, mãi lực, theo dõi nhu cầu, phản ứng của khách hàng cũng như mức độ hài lòng của họ đối với sản phẩm của công ty. Đây chính là cơ sở để các nhà quản trị cấp cao quyết định tính khả thi của việc xâm nhập thị trường mới, đo lường thị phần của công ty và có các giải pháp cho các vấn đề liên quan đến ngành nghề kinh doanh của công ty.

Đề xuất kinh doanh là một văn bản viết thuyết phục mà người viết phân tích một vấn đề và đưa ra giải pháp, thuyết phục người đọc ủng hộ cho giải pháp vừa đề cập. Những vấn đề trong kinh doanh rất đa dạng có thể là nhu cầu về trang thiết bị, nhu cầu đổi mới, nghiên cứu, kế hoạch hành động... Các giải pháp đưa ra có thể về nhân sự, tài chính, đào tạo... Bản đề xuất là một văn bản liên quan đến công việc đang thực hiện vì sự tán thành hay ủng hộ nó sẽ dẫn đến những cải thiện đáng kể trong hoạt động, hoặc tạo nên một loại hình kinh doanh mới, thêm nhiều công việc và điều kiện làm việc an toàn hơn

Các đề xuất trong kinh doanh phải rõ ràng, súc tích và đáp ứng những mong muốn của người đọc. Một đề xuất cần trả lời được các câu hỏi sau:

- Bạn sẽ giải quyết vấn đề gì?
- Bạn sẽ giải quyết nó như thế nào?
- Chính xác thì bạn sẽ cung cấp những gì cho chúng tôi?
- Bạn có thể thực hiện những gì bạn hứa?
- Bạn có thể mang lại lợi ích gì?
- Khi nào bạn hoàn thành công việc?
- Bạn sẽ tính phí bao nhiêu?

#### **4.1.2. Các loại báo cáo, đề xuất kinh doanh**

#### *4.1.2.1. Các loại báo cáo kinh doanh*

Căn cứ vào chức năng báo cáo kinh doanh bao gồm: Báo cáo cung cấp thông tin và báo cáo phân tích.

##### *a. Báo cáo cung cấp thông tin*

Báo cáo cung cấp thông tin là những bản báo cáo chỉ trình bày dữ liệu và sự kiện, không kèm theo phân tích và đề xuất giải pháp xử lý vấn đề. Chúng được thực hiện nhằm: Báo cáo giám sát và kiểm tra các hoạt động kinh doanh; Thông báo về các chính sách và thủ tục; Báo cáo theo quy định của Nhà nước.

##### *Báo cáo giám sát và kiểm tra các hoạt động kinh doanh*

Báo cáo giám sát và kiểm tra các hoạt động kinh doanh giúp các cấp quản trị nắm bắt kịp thời diễn biến của mọi hoạt động kinh doanh đang thuộc quyền quản lý của mình. Dữ liệu trình bày trong báo cáo giám sát và kiểm tra phải đảm bảo chính xác, tỉ mỉ và trung thực. Có 3 loại báo cáo giám sát và kiểm tra các hoạt động kinh doanh: Báo cáo kế hoạch công tác, báo cáo quá trình hoạt động kinh doanh, báo cáo cá nhân.

- Báo cáo kế hoạch kinh doanh là loại văn bản được sử dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp nhằm định hướng cho hoạt động kinh doanh trong tương lai, bao gồm kế hoạch chiến lược, kế hoạch kinh doanh, kế hoạch marketing, kế hoạch bán hàng, kế hoạch nhân lực...

- Báo cáo quá trình hoạt động kinh doanh cung cấp cho các cấp quản trị thông tin chi tiết về hoạt động kinh doanh, nhằm giúp họ nắm được các dữ kiện xảy ra trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh như: bán hàng, sản xuất, kho hàng, đơn hàng, chi phí... Báo cáo định kỳ mô tả tiến trình hoạt động trong suốt một giai đoạn nào đó theo quy định (ngày, tuần, tháng, quý, năm). Mục đích của các báo cáo này là giúp các cấp quản trị cập nhật thông tin về thực trạng kinh doanh để đưa ra được những giải pháp kịp thời khi cần thiết.

- Báo cáo công tác cá nhân là loại báo cáo tường trình về hoạt động của cá nhân trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, ví dụ: báo cáo tiếp xúc khách hàng, báo cáo công tác tuyển dụng nhân lực, báo cáo chi phí, báo cáo đánh giá quá trình công tác của nhân viên...

##### *Báo cáo thông báo về các chính sách, thủ tục*

Đây là các báo cáo dưới dạng các quy định hay thông báo về chính sách và thủ tục. Các văn bản này được phổ biến rộng rãi cho mọi cán bộ nhân viên đọc và tham khảo.

Nội dung có liên quan đến chính sách và quy trình làm việc phải được trình bày rõ ràng và dễ hiểu, là chuẩn mực chi phối lâu dài các hành vi, cách cư xử của mọi người



trong tổ chức. Ví dụ nội quy làm việc, quy định về an toàn lao động, quy định về quy trình kiểm tra chất lượng.

Ngoài các báo cáo dưới dạng quy định về chính sách và quy trình làm việc như trên, cấp quản trị thường đưa ra những văn bản có tính chất thông báo về một sự cố hay hiện tượng nhất thời nào đó cần quan tâm và có giải pháp thích ứng kịp thời. Ví dụ: Thông báo về các biện pháp phòng tránh dịch bệnh Covid-19...

#### *Báo cáo theo quy định của Nhà nước*

Đây là các báo cáo thường niên mà các doanh nghiệp phải báo cáo theo đúng quy định của các cơ quan quản lý nhà nước. Yêu cầu đối với các loại báo cáo này phải trung thực, tỉ mỉ và chính xác.

#### *Báo cáo theo dõi tiến độ hoàn thành công việc*

Đây là loại báo cáo nhằm cung cấp thông tin cho khách hàng hoặc cấp trên về tiến độ hoàn thành công việc đã được quy định từ trước trong hợp đồng hay trong kế hoạch triển khai một dự án hay một công trình nào đó. Báo cáo cần được nộp đúng thời hạn theo quy định, có thể hàng tuần, hàng tháng hoặc theo giai đoạn thi công hay triển khai dự án. Người viết báo cáo cần trình bày rõ kết quả và tiến độ hoàn thành công việc, những vấn đề phát sinh và kế hoạch triển khai công việc trong tương lai. Nội dung thông tin trong báo cáo này phải đảm bảo rõ ràng, đầy đủ, chính xác, cập nhật.

#### *b. Báo cáo phân tích tình hình*

Nội dung báo cáo này đưa ra các sự kiện và thuyết phục người đọc chấp nhận những quyết định, hành động hay những đề nghị được đề xuất một cách chi tiết trong báo cáo. Để thuyết phục người đọc, người viết phải phân tích chi tiết các sự kiện và trình bày lập luận chứng minh cho các ý tưởng hàm chứa trong phần kết luận, sau đó đề xuất giải pháp.

Có 2 dạng báo cáo phổ biến nhất là báo cáo giải quyết vấn đề và bản đề xuất hay kiến nghị.

#### *Báo cáo giải quyết vấn đề*

Khi giải quyết vấn đề, các cấp quản trị cần có những thông tin cơ bản phân tích chi tiết để đánh giá các giải pháp khả thi. Báo cáo giải quyết vấn đề là những báo cáo cung cấp thông tin và phân tích chi tiết các vấn đề. Để viết báo cáo giải quyết vấn đề, cần sử dụng kết quả từ những nghiên cứu trực tiếp hoặc gián tiếp về một số chủ đề nào đó, như nhu cầu sản phẩm, dự báo tăng trưởng, đối thủ cạnh tranh, điểm mạnh – điểm yếu của công ty, dự báo về xu hướng kinh doanh. Khi viết báo cáo cần sử dụng các chương trình phần mềm thích hợp để so sánh kết quả, phân tích dữ liệu.

Báo cáo giải quyết vấn đề nhằm mục đích: tìm giải pháp cho vấn đề hoặc chứng minh tính khả thi, đúng đắn của một giải pháp. Có 3 loại báo cáo giải quyết vấn đề: báo cáo tìm giải pháp giải quyết vấn đề, báo cáo tính khả thi của giải pháp, báo cáo biện minh cho giải pháp là đúng.

Báo cáo tìm giải pháp giải quyết vấn đề, được sử dụng khi cần điều tra vấn đề và đề xuất một giải pháp nào đó. Bất luận vấn đề như thế nào, báo cáo này nhằm tìm đáp án cho các vấn đề nghiên cứu cơ bản như: vấn đề này phát sinh trong hoàn cảnh nào, mức độ thiệt hại ra sao và chúng ta có thể làm gì để khắc phục hậu quả? Các báo cáo này luôn bắt đầu từ việc trình bày các thông tin cơ bản liên quan đến vấn đề đang quan tâm, sau đó phân tích lần lượt các giải pháp và cuối cùng là đề xuất một giải pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề.

Báo cáo tính khả thi của giải pháp, nghiên cứu các giải pháp đã được đề xuất nhằm đánh giá xem giải pháp đó có thực tế và hợp lý hay không? Ví dụ báo cáo đánh giá sự cần thiết và tính khả thi của các quyết định hoặc đánh giá các giải pháp lựa chọn liên quan đến việc mua thiết bị hay thay đổi quy trình, thuê nhà tư vấn, tham gia liên doanh, thay đổi cơ cấu tổ chức... Nội dung báo cáo này tập trung tìm câu trả lời cho các câu hỏi như: Liệu giải pháp này có thực hiện được không? Giải pháp này có lợi không? Cách làm này có hiệu quả hơn cách làm khác không? Các giải pháp lựa chọn là gì? Giải pháp nào tối ưu? Trong một số trường hợp báo cáo tính khả thi của giải pháp đưa ra kết luận là giải pháp đề xuất không khả thi và quá tốn kém.

Báo cáo biện minh cho giải pháp là đúng có nội dung giống báo cáo về tính khả thi của giải pháp trừ yếu tố thời gian. Báo cáo này được viết sau khi một tiến trình, một công việc hay một quyết định nào đó đã được thực hiện nhằm chứng minh tính đúng đắn cho việc làm hoặc quyết định đó.

#### *4.1.2.2. Đề xuất kinh doanh*

Căn cứ vào đối tượng người đọc, đề xuất kinh doanh bao gồm đề xuất nội bộ và đề xuất bên ngoài.

Đề xuất nội bộ, được trình lên các cấp có thẩm quyền quyết định trong nội bộ tổ chức. Bản đề xuất cần giải thích một cách thuyết phục tại sao một dự án hay một hoạt động nào đó là cần thiết, sẽ liên quan đến vấn đề nào, chi phí bao nhiêu, công ty được lợi gì. Đề xuất nội bộ có 2 mục đích chính:

- Xin hoặc yêu cầu cấp có thẩm quyền phê chuẩn một dự án hay một công việc nào đó (như xây dựng lại quy trình tuyển dụng, thay đổi cơ cấu tổ chức, thay đổi chương trình đào tạo, đề xuất sáng kiến cải tiến...)
- Đề nghị cung cấp các nguồn lực như vốn, tài chính, cơ sở vật chất...

Đề xuất gửi ra bên ngoài, được dành cho những đối tượng có quyền quyết định nằm ngoài tổ chức, như các cơ quan quản lý nhà nước, khách hàng. Giống như đề xuất nội bộ, đề xuất bên ngoài thỉnh cầu sự chuẩn y đối với các dự án và thành lập các quỹ tài trợ. Tuy nhiên, chúng có vài điểm khác biệt như: Có sự ràng buộc về pháp lý, mang tính cạnh tranh cao.

Căn cứ vào yêu cầu của phía đối tác hoặc yêu cầu của tổ chức, bản đề xuất có thể là đề xuất theo chỉ định hoặc kiến nghị thỉnh cầu.

Đề xuất theo chỉ định, được thực hiện theo yêu cầu của các đối tác bên ngoài. Ví dụ, các đối tác thường gửi thông báo mời thầu cho các dự án của mình, trong đó đưa ra các yêu cầu về nội dung, khối lượng công việc, thời hạn hoàn thành. Phía nhận thông báo mời thầu sẽ nghiên cứu xem xét: Gói thầu có hấp dẫn không? Có cơ hội trúng thầu không? Gói thầu có nằm trong phạm vi năng lực chuyên môn của mình không? Xasv định phương pháp và tiến trình thực hiện sẽ như thế nào? Đánh giá khả năng tài chính, năng lực quản trị, nguồn nhân lực, thời gian phải đầu tư cho việc thực hiện nếu trúng thầu. Nếu quyết định tham gia đấu thầu, bộ phận biên tập sẽ soạn thảo hồ sơ dự thầu theo yêu cầu của phía mời thầu cả về hình thức và nội dung.

Đề xuất thỉnh cầu, là loại đề xuất gửi đến các cấp hoặc cá nhân có quyền quyết định, xin được thực hiện một công việc hoặc xin được cấp kinh phí hoặc vốn đầu tư. Nội dung của bản đề xuất cần làm rõ vấn đề là gì, khả năng giải quyết vấn đề của người thỉnh cầu, phải thuyết phục được các cấp có thẩm quyền về tính khả thi của đề xuất và lợi ích của nó nếu đề xuất thỉnh cầu được chấp nhận.

#### ***4.1.3. Quy trình chuẩn bị viết báo cáo, đề xuất kinh doanh***

Cũng như các văn bản kinh doanh khác, nhìn chung quá trình viết báo cáo, đề xuất kinh doanh gồm 3 bước:

- Chuẩn bị
- Viết bản thảo
- Biên tập bản thảo

Khi phải thực hiện các báo cáo, bản đề xuất kinh doanh dài, cần thực hiện 7 bước sau:

- Phân tích vấn đề và mục đích viết
- Dự đoán trước đối tượng và những vấn đề nảy sinh
- Chuẩn bị kế hoạch viết báo cáo
- Tiến hành nghiên cứu
- Sắp xếp, phân tích, diễn giải và mô tả dữ liệu

- Soạn bản nháp đầu tiên
- Duyệt lại, đọc lại và sửa, đánh giá

Lượng thời gian dành cho mỗi bước tùy thuộc vào yêu cầu và dung lượng của báo cáo.

## **4.2. Soạn thảo báo cáo, đề xuất kinh doanh**

### **4.2.1. Cách bố cục báo cáo, đề xuất kinh doanh**

#### **4.2.1.1. Hình thức và độ dài của báo cáo, đề xuất**

Hình thức và độ dài của báo cáo do người có thẩm quyền quy định, được áp dụng cho các báo cáo giám sát kiểm tra, báo cáo về quy trình, chính sách, báo cáo theo quy định và các bản đề xuất theo yêu cầu của cấp trên.

Có 4 dạng báo cáo mà người viết có thể lựa chọn:

- Theo mẫu in sẵn, là dạng báo cáo điền vào chỗ trống, tương đối ngắn (trong khoảng 5 trang), đề cập đến những thông tin hàng ngày xảy ra.
- Thư tín, là các báo cáo khoảng từ 5 trang hoặc ít hơn, dùng để gửi cho người đọc nằm ngoài tổ chức, gồm tất cả các phần vốn có của một bức thư, nhưng có kèm theo các tiêu đề, ghi chú, bảng biểu và sơ đồ.
- Thông báo nội bộ hay bản ghi nhớ, thường dài dưới 10 trang. Đây là báo cáo lưu hành nội bộ, có các tiêu đề và đôi khi có minh họa nhờ các công cụ hỗ trợ quá trình xem báo cáo.
- Bản chính quy, thường dùng cho các loại báo cáo đòi hỏi trình bày nghiêm túc dù là vài trang hay vài trăm trang. Đối với các báo cáo dài cần có thêm phần mở đầu và các phụ lục được bố trí ở cuối nội dung báo cáo.

#### **4.2.1.2. Cách trình bày nội dung**

Tùy theo nội dung và đối tượng đọc báo cáo, có thể lựa chọn cách trình bày trực tiếp hay gián tiếp.

*Mô hình trực tiếp* là cấu trúc khi mục đích viết được trình bày ở đoạn mở đầu của bản báo cáo. Báo cáo thông tin được sắp xếp theo kiểu trực tiếp là báo cáo được mở đầu bằng một đoạn văn giới thiệu, sau đó là phân fneeu những thông tin thực tế và một đoạn tóm tắt. Đoạn về thông tin thực tế thường chia thành các chủ đề nhỏ và sau đó được xác định bằng những mục chi tiết. Bản báo cáo kết thúc bằng một đoạn tóm tắt và một lời kết.

Báo cáo phân tích được cấu trúc theo kiểu trực tiếp khi độc giả ủng hộ và quen thuộc với chủ đề được nêu. Những người bận rộn ưa thích mô hình này vì nó ngay lập tức mang lại kết quả. Họ không cần phải dành nhiều thời gian đọc những thông tin thực

tế, tìm kiếm, thảo luận và phân tích để đến với hai đề mục mà họ quan tâm nhất là kết luận và đề xuất. Tuy nhiên, nếu người đọc không quen thuộc với chủ đề, họ sẽ có thể cảm thấy mô hình trực tiếp là khó hiểu. Nhiều độc giả ưa thích mô hình gián tiếp hơn vì nó có vẻ hợp lý và phản ánh phương pháp giải quyết vấn đề hơn.

*Mô hình gián tiếp* là cấu trúc mà phần kết luận và đề xuất (nếu có) xuất hiện ở phần cuối của bản báo cáo. Những bản báo cáo như vậy thường mở đầu với một đoạn giới thiệu hoặc mô tả về vấn đề, sau đó là những thông tin thực tế và diễn giải. Báo cáo sẽ kết thúc với đoạn kết luận và đề xuất. Mô hình này rất hữu ích khi người đọc không hiểu biết nhiều về vấn đề được nêu ra hoặc khi cần phải thuyết phục người đọc hoặc khi người đọc có thể bị thất vọng hoặc phản đối những kết quả của bản báo cáo. Người viết sẽ có khả năng duy trì được sự quan tâm của độc giả bằng cách giải thích, xác minh và phân tích các thông tin trước, và sau đó đưa ra kết luận và đề xuất. Mô hình này có vẻ hợp lý vì nó dựa theo quá trình suy luận thông thường: nêu vấn đề, phân tích nguyên nhân của vấn đề và đưa ra giải pháp.

#### *4.2.1.3. Cách bố cục báo cáo cung cấp thông tin*

Báo cáo truyền đạt thông tin là dễ bố cục nhất vì chúng trình bày các thông số như con số, sự kiện, không phân tích, bình luận, kết luận và đề xuất hướng giải quyết cho vấn đề đang bàn. Với loại báo cáo này người viết cần chú trọng khả năng lĩnh hội báo cáo của người đọc để tìm cách để giới thiệu nội dung trực tiếp với người đọc một cách tối ưu nhất. Trong báo cáo các thông tin phải được trình bày một cách súc tích, hợp lý. Báo cáo có thể sử dụng bố cục theo chủ đề, sắp xếp ý chính theo thứ tự về tầm quan trọng, tiến trình của công việc, chuỗi thời gian, kích cỡ không gian, vị trí địa lý, chủng loại hay phạm trù.

#### *4.2.1.4 Cách bố cục báo cáo phân tích*

Báo cáo phân tích phải bao gồm phần phân tích và các luận điểm trình bày phải được sắp xếp nhằm hướng sự chú ý của người đọc vào phần kết luận và các giải pháp đề xuất. Do đó, cách bố cục nội dung của loại báo cáo này khó hơn nhiều. Việc lựa chọn cách bố cục tùy thuộc vào phản ứng của người đọc mà người viết phải lường trước như người đọc dễ tính, người đọc khó tính.

Đối với người đọc dễ tính: Khi mong đợi người đọc tán thành nội dung báo cáo, người viết phải bố cục nội dung sao cho thu hút được sự chú ý của người đọc vào phần kết luận và các giải pháp đề nghị.

Đối với người đọc khó tính: Khi mong đợi người đọc không phản đối nội dung báo cáo của mình, người viết phải sử dụng một bố cục sao cho nó có thể tập trung sự chú ý của người đọc vào các cơ sở lý luận hợp lý để dựa vào đó mà trình bày những kết luận và đề nghị sau này.

Có ba cách bố trí cho các loại báo cáo phân tích:

- Tập trung sự chú ý của người đọc vào phần kết luận
- Tập trung sự chú ý của người đọc vào phần đề nghị giải pháp
- Tập trung sự chú ý của người đọc vào các lập luận hợp lý.

#### **4.2.1.5. Bố cục bản đề xuất**

Đối với các bản đề xuất theo yêu cầu nên sử dụng phương pháp trình bày trực tiếp, tập trung sự chú ý vào phần đề xuất hay kết luận.

Đối với các bản đề xuất thỉnh cầu nên sử dụng phương pháp trình bày gián tiếp. Khi viết các bản kiến nghị thỉnh cầu, trước hết người viết phải thuyết phục người đọc về sự tồn tại của vấn đề cần được giải quyết và người viết phải tạo được sự tin nhiệm với người đọc nếu họ chưa biết gì về mình. Để thuyết phục người đọc rằng những đề nghị của mình là hợp lý và đáng tin cậy, người viết nên trình bày giải pháp thông qua các phương pháp như:  $2+2=4$ , phương pháp khoa học, hoặc phương pháp tiêu chuẩn so sánh. Khi trình bày giải pháp cần hướng đến 2 mục đích sau:

- Thuyết phục người đọc chấp nhận ý kiến của mình và đồng ý ký hợp đồng
- Giải thích rõ ràng các giới hạn của bản kiến nghị.

#### **4.2.2. Các yêu cầu chung trong soạn thảo báo cáo, đề xuất kinh doanh**

Nội dung của báo cáo, đề xuất kinh doanh luôn có 3 phần chính: phần mở đầu, phần chính, phần kết luận. Nội dung và độ dài mỗi phần thay đổi tùy theo thể loại và mục đích của mỗi loại báo cáo hay đề xuất, tính phức tạp của các tài liệu cần tham khảo, hình thức trình bày và mối quan hệ giữa người viết và người đọc.

Phần mở đầu, là phần đầu tiên của bản báo cáo, đề xuất kinh doanh, phải bao gồm tối thiểu 4 ý chính sau:

- Đặt báo cáo hay đề xuất trong một bối cảnh có mối quan hệ gắn bó với vấn đề mà báo cáo hay đề xuất muốn trình bày.
- Giới thiệu chủ đề hay mục đích của báo cáo, đề xuất và giải thích tại sao chủ đề này cần được quan tâm.
- Giới thiệu sơ lược các ý chính và thứ tự trình bày các ý đó.
- Tạo được giọng văn thích hợp nhằm thu hút sự chú ý của độc giả.

Phần chính của bản báo cáo, đề xuất kinh doanh có 4 chức năng chính sau:

- Nhấn mạnh các ý chính trong bản báo cáo, đề xuất
- Tóm tắt các lợi ích mà người đọc sẽ nhận được nếu các giải pháp đề xuất trong báo cáo, đề xuất được thực hiện.



- Dẫn chứng hợp lý mang lại sức thuyết phục cao
- Trình bày những việc phải làm và nhấn mạnh đến các chi tiết liên quan đến ai sẽ làm gì, khi nào, ở đâu và bằng cách nào.

Phần kết luận, là phần cuối cùng của báo cáo, đề xuất. Phần kết luận của báo cáo, đề xuất đặc biệt quan trọng vì đây là cơ hội cuối cùng giúp người viết chắc chắn rằng nội dung báo cáo, đề xuất đã truyền tải được hết nội dung muốn nói chưa.

#### **4.2.3. Nội dung của báo cáo, đề xuất kinh doanh**

Báo cáo, đề xuất kinh doanh phải đảm bảo các yêu cầu: Chính xác, đầy đủ, cân đối, bố cục rõ ràng và hợp lý, dữ liệu có nguồn gốc, xuất xứ đầy đủ, rõ ràng.

Báo cáo kinh doanh gồm 3 phần: Phần mở đầu, phần chính, phần kết luận, đề xuất. Ngoài ra còn có phần bổ sung.

##### ***Phần mở đầu***

Phần mở đầu bao gồm trang tiêu đề, thư ghi nhớ, mục lục, danh mục bảng biểu, hình vẽ, báo cáo tóm tắt.

##### ***Trang tiêu đề***

Trang tiêu đề chứa chủ đề của bản báo cáo; Tên, chức vụ và công ty của người nhận báo cáo; Tên tác giả, chức vụ, phòng ban; Ngày ban hành báo cáo.

##### ***Thư ghi nhớ***

Thư ghi nhớ thể hiện là một báo cáo chính thức. Thư này sẽ được gửi cho những đối tác bên ngoài, đối với nội bộ là biên bản ghi nhớ. Thư ghi nhớ trực tiếp và thông thường ít mang tính khuôn mẫu hơn so với bản báo cáo (ví dụ trong thư ghi nhớ hoặc biên bản ghi nhớ sẽ sử dụng những dạng viết tắt và đại từ nhân xưng ngôi thứ nhất tôi, chúng tôi). Thư ghi nhớ hoặc bản ghi nhớ thông thường gồm: (1) nhắc lại chủ đề của báo cáo và nói rõ cách nó được uỷ quyền; (2) mô tả ngắn gọn báo cáo; (3) nhấn mạnh những điều kiện của báo cáo, kết luận, và tài liệu tham khảo; (4) kết thúc với những đánh giá về báo cáo, hướng dẫn để người đọc theo dõi được các bước thực hiện, ghi nhận sự trợ giúp hoặc hướng dẫn giải đáp thắc mắc. Nếu báo cáo được gửi đến cho nhiều người đọc khác nhau, một thư ghi nhớ đặc biệt hoặc bản ghi nhớ cần được chuẩn bị cho từng người tùy thuộc vào đối tượng người đọc.

##### ***Mục lục***

Mục lục thể hiện những tiêu đề trong bản báo cáo và có ghi rõ số trang. Mục lục cho thấy toàn cảnh của chủ đề trong báo cáo và giúp người đọc định vị được chúng. Mục lục được viết sau khi đã hoàn thành báo cáo. Với những báo cáo ngắn, nên đưa tất cả các cấp độ của đề mục vào mục lục. Đối với những báo cáo dài chỉ nên liệt kê một số

cấp độ. Làm mục lục tự động và sử dụng công cụ trình bày để dễ dàng quan sát các tiêu đề cũng như thứ tự trang.

### *Danh mục bảng biểu, hình vẽ*

Với những báo cáo có nhiều số liệu, bảng biểu, hình vẽ.. minh họa cần có danh mục bảng biểu, hình vẽ để người đọc dễ dàng định vị được chúng. Trong danh mục cần chỉ rõ tiêu đề, thứ tự trang.

### *Báo cáo tóm tắt*

Mục đích của báo cáo tóm tắt là nêu lên nội dung khái quát của báo cáo dài, dành cho những người không có nhiều thời gian đọc toàn bộ tài liệu. Báo cáo tóm tắt thường có độ dài bằng khoảng 10% độ dài của báo cáo đầy đủ.

### *Phần chính*

Phần chính bao gồm lời giới thiệu, phần nội dung của báo cáo chính thức, kết luận.

#### *Lời giới thiệu*

Lời giới thiệu đóng vai trò như một bản đồ hướng dẫn đọc giả, cung cấp nền tảng cơ bản thông tin cho người đọc về vấn đề, mục đích, phạm vi cũng như cấu trúc của báo cáo.

Thông thường lời giới thiệu bao gồm:

Nêu vấn đề, tầm quan trọng: Mô tả bối cảnh, giải thích chủ đề báo cáo, chỉ ra những vấn đề khó khăn hoặc nhu cầu báo cáo, tầm quan trọng của báo cáo.

Mục đích: Chỉ ra cái đích cần đạt được của báo cáo.

Phạm vi báo cáo: Chỉ ra giới hạn của báo cáo về nội dung, không gian, thời gian.

Cấu trúc báo cáo: Chỉ ra cấu trúc báo cáo nhằm định hướng cho người đọc.

Đánh giá tổng quan: Tổng kết những gì tác giả và các nhà nghiên cứu đã công bố liên quan đến chủ đề, đặc biệt là các báo cáo và học thuật chuyên môn.

Nguồn tài liệu và phương pháp thu thập dữ liệu: Mô tả các nguồn tài liệu thứ cấp, sơ cấp sử dụng trong báo cáo. Cách thức thu thập dữ liệu sơ cấp.

Giải thích thuật ngữ: Đưa ra định nghĩa đối với những thuật ngữ quan trọng. Nội dung này cũng có thể được trình bày trong phần bổ sung.

Ủy quyền (nếu có): Chỉ ra ai được ủy quyền. Nếu thư ghi nhớ không được đính kèm, cũng nên giải thích tại sao, khi nào và báo cáo được viết cho ai.

### *Phần nội dung của báo cáo chính thức*

Phần này nghiên cứu, phân tích, giải thích và đánh giá những vấn đề được nghiên cứu hoặc đề xuất giải pháp. Đây cũng là phần đưa ra những chứng cứ để chứng minh cho kết luận của báo cáo. Cấu trúc của phần nội dung trong danh mục chính thực hiện theo đề cương ban đầu hoặc có thể trình bày theo thời gian, các thành phần, tầm quan trọng, các tiêu chí hoặc các qui ước.

Phần nội dung gồm nhiều phần và có những tiêu đề cụ thể để giải thích cho mỗi phần chính. Các tiêu đề có thể là tiêu đề chức năng hoặc tiêu đề diễn giải. Tiêu đề chức năng (như kết quả của khảo sát, phân tích những phát hiện hoặc thảo luận) giúp người đọc phát hiện được mục đích của từng phần nhưng chưa nêu rõ nội dung bên trong> những tiêu đề như vậy rất hữu dụng cho báo cáo thông thường hoặc cho những chủ đề nhạy cảm. Tiêu đề diễn giải (Như “Tác động của chương trình quảng cáo sản phẩm”) thường cung cấp nhiều thông tin và hấp dẫn, nhưng lại không giúp người đọc có thể nhìn thấy cấu trúc tổng thể của báo cáo.

### ***Kết luận***

Đây là phần quan trọng để nói về giá trị của những phát hiện, đặc biệt là trong quá trình giải quyết những vấn đề phức tạp. Trong nhiều nghiên cứu, kết luận là những câu tóm tắt nội dung phân tích, không có dữ liệu mới nào được trình bày trong phần này. Báo cáo có thể có một hoặc nhiều kết luận.

### ***Phần bổ sung***

Phần cuối cùng của báo cáo gồm những tài liệu liên quan gián tiếp đến chủ đề chính của báo cáo, có thể gồm một hoặc nhiều phần, giải thích thuật ngữ, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo.

#### ***4.2.4. Một số kỹ thuật nhằm tăng cường hiệu quả cả báo cáo, đề xuất kinh doanh***

**Xác định mục tiêu và định dạng báo cáo:** Mục tiêu báo cáo phải đảm bảo rõ ràng, ngắn gọn, súc tích.

**Nhận diện đối tượng người đọc.** Người đọc có thể bao gồm cả người ngoài (những người không làm việc trong công ty của bạn) hoặc nội bộ. Cân nhắc hiểu biết hay sự quen thuộc sẵn có với chủ đề mục tiêu của họ, đồng thời nghĩ về cách mà họ sẽ sử dụng thông tin được trình bày trong báo cáo.

**Xác định điều cần học.** Phần khó nhất không nằm ở phần viết mà là ở phần rút ra kết luận và thu thập dữ liệu cần thiết nhằm hỗ trợ kết luận đó. Nó cần đến nhiều kỹ năng, bao gồm thu thập dữ liệu và phân tích thị trường.

**Thu thập dữ liệu phù hợp cho báo cáo.** Quan trọng là dữ liệu của bạn được nghiên cứu kỹ càng. Bằng không, có thể báo cáo sẽ thiếu tính tin cậy. Bản thân việc thu thập dữ liệu cũng đã phụ thuộc vào loại báo cáo mà bạn viết. Hãy đảm bảo thông số dữ liệu được lựa chọn ngắn gọn và phù hợp với luận điểm của báo cáo.

Dữ liệu có thể là thông tin nội bộ - nghĩa là bạn có thể nhanh chóng thu thập chúng. Chẳng hạn như bạn có thể có được thông số bán hàng từ bộ phận bán hàng chỉ với một cuộc gọi. Hay nói cách khác, bạn có thể nhận dữ liệu và chuyển vào báo cáo một cách mau lẹ.

Dữ liệu bên ngoài cũng có thể được lưu trữ nội bộ. Nếu phòng nào đó từng thu thập dữ liệu phân tích khách hàng, hãy xin của họ. Bạn không cần tự mình thực hiện điều tra đó. Dù không đồng nhất ở những loại hình kinh doanh khác nhau nhưng thường thì người viết báo cáo kinh doanh không cần tiến hành điều tra trực tiếp.

Giả sử bạn đang viết báo cáo giải trình/đề xuất. Khi đó, bạn phải nghiên cứu toàn bộ lợi ích đến từ ý kiến đề xuất của mình và tổng hợp những nghiên cứu đó vào báo cáo.

### **Tổ chức và viết báo cáo.**

Lựa chọn bố cục và viết báo cáo phụ thuộc vào mục tiêu của bạn.

Lựa chọn tiêu đề ngắn gọn được đặt trước mỗi phần trong báo cáo, giúp người đọc nhanh chóng, dễ dàng nắm được bố cục của báo cáo. Sắp xếp báo cáo với những đề mục phù hợp, những đề mục có thể được lướt nhanh như một nghiên cứu độc lập nhưng đồng thời cùng hỗ trợ cho mục tiêu cơ bản của báo cáo.

Chia nhỏ dữ liệu liên quan thành từng phần riêng biệt. Báo cáo kinh doanh không thể hỗn độn với vô số dữ liệu và thông tin. Tổ chức dữ liệu thành những phần riêng biệt là chìa khóa thành công của một báo cáo kinh doanh tốt. Ví dụ, tách dữ liệu bán hàng khỏi dữ liệu phân tích khách hàng và đặt đề mục riêng cho chúng.

### **Sử dụng câu chuyển tiếp**

Sử dụng câu chuyển tiếp giúp người đọc theo dõi dễ dàng và thông suốt các ý tưởng được trình bày trong báo cáo. Tùy theo độ dài của báo cáo, việc chuyển mạch ý tưởng có thể thực hiện thông qua sử dụng từ ngữ, câu văn hoặc nguyên cả đoạn văn. Mục đích của chuyển mạch ý tưởng là nhằm giúp người đọc nắm bắt được sơ lược ý chính sắp được trình bày trong nội dung tiếp theo.

### **Giới thiệu sơ lược vấn đề sắp bàn và tóm tắt lại những ý vừa nêu**

Giới thiệu sơ lược vấn đề sắp đề cập đến giúp người đọc sẵn sàng tiếp nhận thông tin mới. Điều này đặc biệt có ích khi thông tin sắp được chuyển tải phức tạp và hoàn toàn mới.

Tóm tắt lại những ý vừa nêu là phần không thể thiếu nhằm giúp người đọc nhớ lại và tiếp thu những chi tiết quan trọng trong suốt quá trình theo dõi nội dung báo cáo. Báo cáo dài hoặc những báo cáo bàn đến các vấn đề phức tạp cần có nhiều đoạn tóm tắt lại ý chính như thế để giúp người đọc nắm bắt đầy đủ những thông tin được chuyển tải trong báo cáo.

## Rút ra kết luận với đề xuất cụ thể

Kết luận đưa ra cần rõ ràng và phải là kết quả hợp lý từ việc xem xét kỹ càng những dữ liệu được trình bày trong báo cáo. Nếu phù hợp, cần đề xuất rõ đường lối hành động tốt nhất dựa trên những kết luận đó. Mỗi mục tiêu cần chứa đựng những hành động cụ thể và đo lường được, chỉ ra mọi sự thay đổi trong mô tả công việc, lịch trình hay chi phí cần thiết để hoàn thành kế hoạch mới. Mỗi khẳng định nên trình bày trực tiếp các phương pháp mới - những phương pháp sẽ giúp đáp ứng mục tiêu/giải pháp được đưa ra trong báo cáo.

## Viết tóm tắt báo cáo

Tóm tắt báo được bố trí ở phần đầu của báo cáo nhưng nó được viết cuối cùng. Tóm tắt này trình bày kết quả nghiên cứu và kết luận cũng như khái quát thật ngắn gọn những gì sẽ được trình bày nếu người đọc lựa chọn đọc tiếp toàn bộ báo cáo. Nó như là đoạn quảng cáo của một bộ phim hay phần tóm tắt của một bài viết học thuật.

## Sử dụng đồ họa thông tin cho dữ liệu được sử dụng nếu cần

Trong một số trường hợp, thể hiện dữ liệu định lượng thông qua bảng biểu hay đồ thị có thể sẽ hữu dụng. Dùng màu sắc khi trình bày, bởi chúng sẽ thu hút sự chú ý hơn và giúp phân biệt thông tin. Mỗi khi có thể, hãy sử dụng gạch đầu dòng, dùng số hay đóng khung dữ liệu để chúng trở nên dễ đọc hơn. Nhờ đó, sẽ tạo ra sự tách biệt dữ liệu khỏi phần còn lại của báo cáo và thể hiện được ý nghĩa quan trọng của chúng. Hiệu ứng về mặt thị giác là yếu tố giúp báo cáo kinh doanh trở nên thú vị hơn khi mà bản thân văn bản và số liệu có thể tương đối khô cứng, nhưng cũng đừng đi quá xa, chỉ nên sử dụng khi phù hợp và cần thiết.

Một trang toàn chữ và không chứa bảng hay số liệu có thể sẽ khiến người đọc mệt mỏi. Hãy đóng khung nội dung ở đó. Hộp thông tin còn có thể tóm tắt luận điểm được trình bày một cách hiệu quả.

Trích dẫn nguồn khi cần thiết. Tùy thuộc vào loại nghiên cứu được tiến hành, có thể bạn sẽ cần giải thích nguồn thông tin của mình. Mục đích của trang tài liệu hay nguồn tham khảo trong báo cáo kinh doanh là cung cấp nguồn thông tin để người khác có thể tự tìm hiểu thêm hay tìm kiếm số liệu nếu muốn. Sử dụng định dạng phù hợp cho việc trích dẫn trong báo cáo, tùy vào ngành nghề kinh doanh của bạn.

Đọc lại ba lần. Đọc lại báo cáo được in ra một cách chậm rãi từng từ và nội dung, đảm bảo các nội dung được trình bày rõ ràng, súc tích. Đọc lại một lần nữa để rà soát chính tả, dấu câu, ngữ pháp và những lỗi kỹ thuật khác. Những lỗi này có thể khiến người đọc nghi ngờ độ tin cậy trong kết quả nghiên cứu. Cuối cùng nhìn lại toàn bộ báo cáo để kiểm tra định dạng và tính nhất quán của văn bản (thứ tự trang, lùi đầu dòng, giãn dòng, đề mục...)

Làm bìa cho bản báo cáo kinh doanh. Cách tốt nhất để hoàn thiện một báo cáo điều tra tốt, kỹ lưỡng là làm bìa một cách tương xứng. Điểm mấu chốt ở đây là báo cáo kinh doanh cần bắt mắt, dễ nhìn, đủ để khơi gợi hứng thú của người đọc.

### **Câu hỏi ôn tập**

1. Trình bày khái niệm báo cáo kinh doanh, đề xuất kinh doanh?
2. Trình bày các loại báo cáo, đề xuất kinh doanh.
3. Viết báo cáo, đề xuất kinh doanh được thực hiện theo quy trình như thế nào?
4. Báo cáo, đề xuất kinh doanh được bố cục như thế nào?
5. Trình bày các yêu cầu chung trong soạn thảo báo cáo, đề xuất kinh doanh.
6. Báo cáo, đề xuất kinh doanh có nội dung như thế nào?
7. Những kỹ thuật nào giúp tăng cường hiệu quả truyền thông của báo cáo, đề xuất kinh doanh?



## CHƯƠNG 5: CÁC ỨNG DỤNG GIAO TIẾP KINH DOANH

### 5.1. Giao tiếp kinh doanh đa văn hoá

#### 5.1.1. Khái niệm, vai trò của văn hoá trong giao tiếp kinh doanh

##### 5.1.1.1. Khái niệm

Văn hoá là một khái niệm đã được nhiều nhà khoa học định nghĩa trên những góc độ rất khác nhau. Ngay từ năm 1952, hai nhà nhân chủng học Kluckhohn và Kroeber đã sưu tầm và đưa ra 164 định nghĩa khác nhau về văn hoá. Các định nghĩa này có một số ý nghĩa khác nhau ở những mức độ nhất định. Theo Kluckhohn và Strodtbeck (1961) và Lane cùng Distefano (1988), văn hoá là các giá trị, niềm tin được chia sẻ, gìn giữ và dùng để xác định các hành vi đúng hay không đúng của một nhóm người nhất định. Nhưng theo nhà xã hội học Heller (1988) thì văn hoá là các quan niệm thống trị có tính chất xã hội, kể cả sự tinh tế có tính chọn lọc của trí tuệ, thị hiếu và những hành vi có được thông qua quá trình dạy dỗ hay giáo dục một cách chính quy. Tương tự định nghĩa này, một số người nói đến văn hoá như nói đến các đặc trưng của một nhóm dân tộc hay một vùng riêng biệt.

Theo Terpstra và David (1985), văn hoá là một tập hợp các giá trị, biểu tượng được học hỏi, được chia sẻ và có mối quan hệ mật thiết với nhau trong việc cung cấp cho các thành viên trong xã hội những định hướng nhất định để thể hiện các hành vi xã hội. Một số nhà xã hội học đưa ra định nghĩa đơn giản hơn về văn hoá, đó là cách thức mà con người dùng để diễn tả và thể hiện các hành vi xã hội.

Theo UNESCO: “Văn hoá là một phức thể, tổng thể các đặc trưng, diện mạo về tinh thần, vật chất, tri thức, linh cảm... khắc họa nên bản sắc của một cộng đồng gia đình, xóm làng, quốc gia, xã hội... Văn hoá không chỉ bao gồm nghệ thuật, văn chương mà cả những lối sống, những quyền cơ bản của con người, những hệ giá trị, những truyền thống, tín ngưỡng...”

Theo, Chủ tịch Hồ Chí Minh: “Văn hoá là tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng những nhu cầu đời sống và đòi hỏi của sự sinh tồn”.

Theo E. Herriot: “Văn hoá là cái còn lại sau khi người ta đã quên đi tất cả, là cái vẫn còn thiếu sau khi người ta đã học tất cả”.

Như vậy, khái niệm văn hoá rất rộng, trong đó những giá trị vật chất và tinh thần được sử dụng làm nền tảng định hướng cho lối sống, đạo lý, tâm hồn và hành động của mỗi dân tộc và các thành viên để vươn tới cái đúng, cái tốt, tới chân thiện mỹ trong mối quan hệ giữa người với người, giữa người với tự nhiên và môi trường xã hội.

Văn hoá có một số đặc trưng chủ yếu như: Văn hoá có tính truyền thống và là kết quả của một quá trình; Văn hoá có được thông qua học hỏi; Văn hoá có thể được chia

sẽ; Văn hoá có tính truyền bá; Văn hoá có tính tượng trưng; Văn hoá được kết cấu rất chặt chẽ; Văn hoá có khả năng thích nghi; Văn hoá tạo ra sự khác biệt giữa xã hội này với xã hội khác; Văn hoá khẳng định sự phát triển của xã hội và thể hiện sức mạnh của xã hội và dân tộc mà nó đại diện.

#### *5.1.1.2. Vai trò của văn hoá trong giao tiếp kinh doanh*

Văn hoá là yếu tố đóng vai trò quan trọng trong giao tiếp kinh doanh, nó có ảnh hưởng sâu và rộng đến hành vi giao tiếp của con người trong và ngoài doanh nghiệp. Đó là văn hoá trong ứng xử nội bộ doanh nghiệp và văn hoá trong đàm phán.

##### *Văn hoá trong ứng xử nội bộ doanh nghiệp*

Văn hoá trong ứng xử giúp cho doanh nghiệp thành công hơn: Khi cách ứng xử của các thành viên trong doanh nghiệp được mọi người hưởng ứng sẽ tạo ra bầu không khí lành mạnh, vui vẻ, đoàn kết, hợp tác trong công việc, doanh nghiệp dễ dàng đạt được kết quả tốt cũng như vượt qua được các khó khăn, thách thức.

Văn hoá trong ứng xử làm đẹp hình ảnh của doanh nghiệp: Cách ứng xử của cấp trên, cấp dưới trong nội bộ doanh nghiệp có tác động qua lại với nhau trên tinh thần hợp tác thiện chí và cùng có phản ứng tích cực như nhau ở tất cả các cá nhân, bộ phận trước những vấn đề cùng giải quyết của doanh nghiệp. Nếu mối quan hệ này được kết hợp hài hoà với mục tiêu vì lợi ích chung của doanh nghiệp sẽ tạo nên sức mạnh giúp doanh nghiệp phát triển.

Văn hoá trong ứng xử tạo điều kiện phát huy dân chủ cho mọi thành viên: Mọi người nhận được sự tín nhiệm và hỗ trợ cần thiết dựa trên những giá trị, chuẩn mực đã được thiết lập của doanh nghiệp để chủ động tiến hành công việc được giao phó, sáng tạo, chịu trách nhiệm cá nhân cao hơn về công việc, quan hệ trên dưới chan hoà, được chia sẻ thông tin để có cơ hội tham gia sâu hơn vào các quyết định của doanh nghiệp.

Văn hoá trong ứng xử giúp củng cố và phát triển địa vị của mỗi cá nhân trong nội bộ doanh nghiệp: Mỗi cá nhân khi tham gia vào công việc kinh doanh của doanh nghiệp đều có một vị trí nhất định. Văn hoá ứng xử không những giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao mà còn xây dựng được lòng tin đối với lãnh đạo và đồng nghiệp, từ đó tạo cơ hội thăng tiến cho họ.

##### *Văn hoá trong đàm phán kinh doanh của doanh nghiệp*

Khác biệt về ngôn ngữ và những hành vi không lời: Trong tất cả các ngôn ngữ được sử dụng chủ yếu trong đàm phán kinh doanh, các câu hỏi và những câu bộ lộ thông tin là những hành vi ngôn ngữ được sử dụng thường xuyên nhất. Đối với hành vi ngôn ngữ xuất hiện nhiều nhất này thì các nhà giao dịch, đàm phán có quốc tịch khác nhau cũng có tần suất sử dụng khác nhau. Cách sử dụng ngôn ngữ không lời cũng có sự khác biệt lớn giữa các quốc gia.

Sự khác biệt về quan niệm giá trị: Có bốn quan niệm về giá trị thường được hiểu khác nhau giữa các quốc gia đó là, khách quan, cạnh tranh, công bằng và quan niệm về thời gian.

### **5.1.2. Đa văn hoá và vấn đề giao tiếp kinh doanh**

#### **5.1.2.1. Đa văn hoá**

Đa văn hóa là sự chung sống hòa bình của các nền văn hóa khác nhau trong cùng một môi trường. Đó là một hiện tượng xã hội liên quan trực tiếp đến toàn cầu hóa và xã hội hậu hiện đại.

Đa văn hóa cũng có thể được gọi là đa văn hóa và đa nguyên văn hóa, và đó là một khái niệm xã hội học được áp dụng cho các nghiên cứu trong khoa học xã hội. Ý tưởng về một nhóm đa văn hóa giả định rằng các nhóm văn hóa sẽ ngày càng kết nối với nhau vì sự liên hệ ngày càng tăng giữa các nền văn hóa và gần như không tồn tại của các nhóm bị cô lập.

Câu hỏi thường được tranh luận giữa các nhà nhân chủng học và các nhà xã hội học về các dòng tư tưởng khác nhau. Một số học giả tin rằng quan điểm đa văn hóa này không tồn tại, và có một sự áp đặt của văn hóa thống trị với sự xuất hiện của người châu Âu, sẽ kết thúc với sự bá quyền của toàn cầu hóa. Tuy nhiên, các nhà tư tưởng khác nhìn thấy một số đặc điểm đa sắc tộc và bảo vệ sự tồn tại của nhiều nền văn hóa trên lục địa Mỹ và sống hòa thuận chính xác vì khả năng quan hệ toàn cầu.

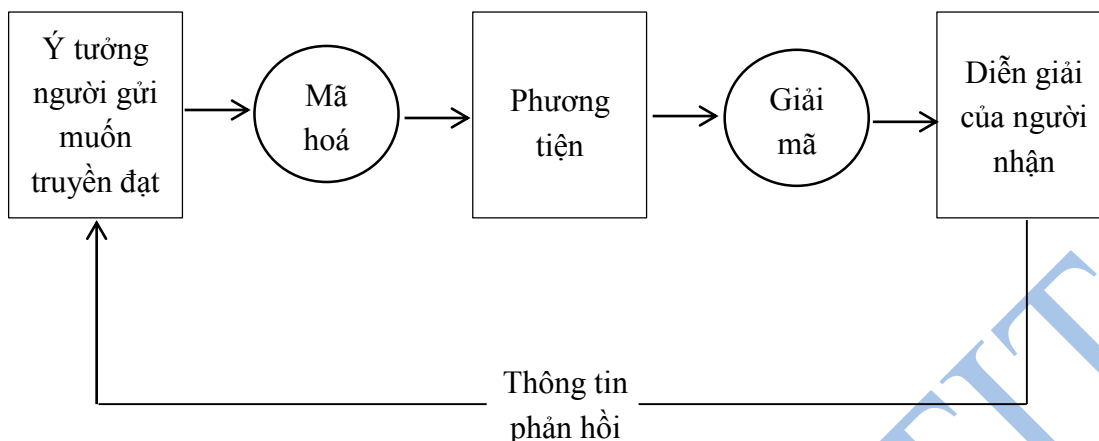
Khái niệm đa văn hóa chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của thuyết tương đối văn hóa, trong đó đặt câu hỏi về ý tưởng rằng thói quen và phong tục của một nhóm có thể vượt trội so với các nhóm khác. Ý tưởng này cho rằng các nền văn hóa rất đa dạng và phải được tôn trọng trong bản chất của họ, không có đúng hay sai trong phong tục, là cơ sở của đa văn hóa.

#### **5.1.2.2. Giao tiếp trong môi trường đa văn hoá**

Giao tiếp và truyền đạt thông tin trong môi trường đa văn hoá cũng là quá trình chuyển ý tưởng từ người gửi đến người nhận. Quá trình này thể hiện trong hình 5.1.

Người gửi thông điệp xác định ý tưởng muốn truyền đạt và mã hoá bức thông điệp đó. Tiếp theo bức thông điệp được truyền thông qua các phương tiện như điện thoại, thư hoặc trao đổi trực tiếp. Cuối cùng bức thông điệp này được người nhận giải mã và diễn giải. Nếu bức thông điệp không rõ ràng và người nhận cảm thấy cần phản ánh lại thì quá trình lại được thực hiện theo chiều ngược lại. Người nhận lúc này lại trở thành người gửi và người gửi trở thành người nhận. Luồng thông tin ngược chiều được thực hiện gọi là thông tin phản hồi và điều này tạo ra quá trình giao tiếp và truyền đạt thông tin hai chiều. Trong thực tế, các luồng ý nghĩa qua lại như vậy được những người tham

gia vào quá trình giao tiếp và truyền đạt thông tin sử dụng để làm rõ và kiểm soát hành động. Tuy nhiên, quá trình giao tiếp này cũng thường bị gián đoạn do bị “nhiều”.



**Hình 5.1: Quá trình giao tiếp trong môi trường đa văn hoá**

Tuỳ theo tính chất của giao tiếp, có thể phân loại các hình thức giao tiếp và truyền đạt thông tin thành giao tiếp đối nội và giao tiếp đối ngoại. Trong giao tiếp đối ngoại, quá trình giao tiếp thường bị ảnh hưởng do sự khác biệt về văn hoá. Cách giao tiếp của các nhà quản lý Mỹ rất khác các nhà quản lý châu Âu hay châu Á. Một nhóm nghiên cứu của trường đại học Harvard đã phát hiện ra rằng các nhà quản lý Nga sử dụng hình thức giao tiếp trực tiếp hơn các nhà quản lý Mỹ. Trong khi đó, các nhà quản lý Mỹ chủ yếu dùng văn bản viết và điện thoại.

Căn cứ vào cách thức giao tiếp, có hai loại giao tiếp trong môi trường đa văn hoá, là giao tiếp rõ ràng và giao tiếp ẩn ý. Một số nước sử dụng thông tin rất thẳng thắn và rõ ràng, nhưng một số nước khác lại sử dụng phương pháp ẩn ý nhiều hơn. Ví dụ, ở Mỹ các nhà quản lý được đào tạo để nói chính xác những gì họ muốn, nhưng các nước khác như Nhật Bản, Mỹ La Tinh và các nước Ả Rập lại thường sử dụng phương pháp ẩn ý.

#### 5.1.2.3. Yếu tố cản trở giao tiếp trong môi trường đa văn hoá

Trong môi trường đa văn hoá, những trở ngại giao tiếp thường gặp là: ngôn ngữ, văn hoá, nhận thức, giao tiếp không bằng lời.

Trở ngại về ngôn ngữ: Sự hiểu biết về ngôn ngữ của nước chủ nhà (nước mà công ty đa quốc gia có trụ sở chính) là hết sức quan trọng đối với những người làm việc trong các công ty đa quốc gia. Nếu các nhà quản lý không hiểu ngôn ngữ mà trụ sở chính sử dụng, thì họ rất dễ mắc sai lầm. Hiện nay nhiều công ty đa quốc gia sử dụng tiếng Anh làm ngôn ngữ chung cho giao tiếp và truyền đạt thông tin nội bộ để các nhà quản lý ở các vùng địa lý khác nhau có thể trao đổi dễ dàng với nhau. Tuy vậy, sự khác biệt về ngôn ngữ vẫn là một vấn đề gây khó khăn cho doanh nghiệp.

Trở ngại về văn hoá: Tùy thuộc vào giá trị văn hoá ở từng nước, cách thức giao tiếp của từng cá nhân sẽ khác nhau. Sự khác nhau về văn hoá có thể gây nên sự hiểu nhầm giữa những nhà quản lý tập đoàn đa quốc gia ở trụ sở chính với các nhân viên làm việc trong chi nhánh của tập đoàn ở nước ngoài. Sự khác nhau về văn hoá sẽ có những tác động khác nhau đến hành vi của con người trong công việc.

Trở ngại về nhận thức: Nhận thức là cách nhìn nhận của một người về thế giới thực tiễn. Cách nhìn nhận của mọi người về thế giới thực tiễn ảnh hưởng đến sự đánh giá của họ và quá trình ra quyết định. Nhận thức sai lệch có thể làm giảm hiệu quả giao tiếp. Các trở ngại về nhận thức trong môi trường quốc tế có thể được phản ánh qua các thông điệp quảng cáo hay cách nhìn của người khác về một vấn đề nhất định. Nhận thức có thể gây trở ngại trong giao tiếp trong trường hợp một người sử dụng những từ ngữ bị người khác hiểu sai, cũng như trong cách người này nhìn nhận người khác.

Trở ngại trong giao tiếp không bằng lời: Đó là sự thể hiện không bằng lời thông qua cử chỉ, hành động và việc sử dụng các phương tiện vật chất khác. Có hai loại giao tiếp không bằng lời đặc biệt quan trọng trong giao tiếp quốc tế.

Thứ nhất, cử chỉ hành động và những biểu hiện trên khuôn mặt. Các cử chỉ hành động và những biểu hiện trên khuôn mặt có thể gây ra những vấn đề rắc rối vì chúng có ý nghĩa khác nhau ở các quốc gia khác nhau.

Thứ hai, cách sử dụng phương tiện vật chất để truyền đạt thông tin. Ví dụ khoảng cách dùng trong giao tiếp, cách bố trí văn phòng có những biểu hiện khác nhau giữa các quốc gia.

#### *5.1.2.4. Biện pháp cải thiện kỹ năng giao tiếp trong môi trường đa văn hoá*

##### **Xây dựng và hoàn thiện hệ thống thông tin phản hồi**

Hệ thống thông tin phản hồi đặc biệt quan trọng trong quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con. Có hai loại hệ thống thông tin: Hệ thống liên quan trực tiếp đến từng người và hệ thống không liên quan trực tiếp đến từng người. Cả hai hệ thống thông tin phản hồi này giúp các công ty con cung cấp đầy đủ thông tin về công việc của mình cho công ty mẹ và ngược lại, giúp các công ty mẹ kiểm soát được các hoạt động của công ty con, trên cơ sở đó đề ra các mục tiêu và kế hoạch cho thời gian tiếp theo.

##### **Đào tạo về ngôn ngữ**

Đào tạo về ngôn ngữ giúp nâng cao hiệu quả giao tiếp trong môi trường đa văn hoá. Đào tạo ngôn ngữ tiếng Anh cũng như ngôn ngữ của nước sở tại nơi có trụ sở chính của công ty mẹ nhằm cải thiện kỹ năng giao tiếp bằng lời cũng như bằng văn bản của các nhà quản lý trong các công ty đa quốc gia.

##### **Đào tạo về văn hoá**

Để giao tiếp một cách hiệu quả với một người từ một nền văn hoá khác là hết sức khó khăn nếu hai bên không hiểu được về văn hoá của nhau. Đào tạo về văn hoá hết sức quan trọng đối với các công ty đa quốc gia có chi nhánh ở nhiều nơi trên thế giới, giúp các nhà quản lý hiểu sự khác biệt về văn hoá ở từng nước và từng khu vực.

#### Tăng cường tính linh hoạt và hợp tác

Tính linh hoạt và hợp tác có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả giao tiếp trong môi trường đa văn hoá. Để tăng cường tính linh hoạt và hợp tác với nhau, các đối tác phải chuẩn bị các điều kiện cần thiết để tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau và sẵn sàng cùng hợp tác. Ví dụ, hướng dẫn về công việc, tổ chức các cuộc gặp gỡ giữa các cá nhân có liên quan trực tiếp đến công việc...

#### Học cách giao tiếp không lời trong môi trường đa văn hoá

Cách ứng xử không lời bao gồm giao tiếp bằng mắt, biểu cảm của khuôn mặt, dáng điệu, cử chỉ, và cách sử dụng thời gian, khoảng cách, phạm vi. Những cử chỉ, dáng điệu thường được hiểu và giải thích theo những cách rất khác nhau trong các nền văn hoá khác nhau. Mặc dù khó có thể hiểu đầy đủ các sắc thái, ý nghĩa của hành vi không lời trong các nền văn hoá khác nhau, nhưng nếu tích cực quan sát, học hỏi sẽ giúp chúng ta hiểu biết hơn, tự tin hơn, nhạy cảm hơn với sự khác biệt của những nền văn hoá khác nhau.

#### Nâng cao hiệu quả giao tiếp văn bản trong môi trường đa văn hoá

Khi gửi thư và những văn bản khác tới doanh nhân ở các nền văn hoá khác, cần chú ý sửa cách viết và lời văn cho phù hợp. Khi viết một văn bản trong môi trường đa văn hoá cần chú ý

- Coi trọng cách thức của nước sở tại về định dạng văn bản, cách thức xưng hô.
- Quan sát tước vị và thứ hạng: Sử dụng học tên, tước vị và những dấu hiệu khác của thứ hạng và cấp bậc. Chú ý khi gửi thông điệp đến những người có địa vị cao hơn sẽ phải diễn đạt khác với khi gửi thông điệp đến những người có thứ bậc thấp hơn.
- Sử dụng câu và đoạn ngắn: Câu văn ít hơn 20 từ và đoạn văn với số dòng ít hơn 8 là dễ đọc nhất.

## 5.2. Giao tiếp trong tuyển dụng

### 5.2.1. Đơn xin việc

Đơn xin việc là một lá đơn thường dài gần 1 trang giấy A4 gửi tới nhà tuyển dụng đang tìm nhân viên cho vị trí công ty đang cần. Mục đích của lá đơn này là giới thiệu bản thân ứng viên để thu hút và gây ấn tượng với nhà tuyển dụng khuyến khích họ xem các hồ sơ kèm theo. Nội dung của đơn xin việc tóm tắt về kinh nghiệm làm việc có liên



quan đến công việc đang ứng tuyển. Khi viết đơn xin việc cần điều chỉnh nội dung sao cho giúp bạn trở thành ứng viên lý tưởng cho vị trí công việc đó.

Nội dung chủ yếu của đơn xin việc gồm:

- **Thông tin cá nhân:** ghi đầy đủ rõ ràng họ tên, giới tính, địa chỉ, số điện thoại và email. Nên chú ý sử dụng email phải có tên nghiêm túc, không được sử dụng các email có tên gọi nhạy cảm hoặc nghịch ngợm.

- **Trình độ học vấn:** ghi đầy đủ trường học tốt nghiệp, khóa học, tốt nghiệp năm nào và chuyên ngành gì. Nếu có thêm các loại bằng cấp hay giải thưởng đi kèm như chứng chỉ ngoại ngữ, tin học văn phòng... sẽ là một lợi thế không nhỏ cho bạn khi nộp đơn xin việc.

- **Kinh nghiệm và kỹ năng:** hãy ghi ra các kinh nghiệm và kỹ năng trong công việc mà bạn muốn ứng tuyển. Có thể bổ sung thêm các kinh nghiệm từng làm việc tại cơ quan đơn vị khác và nêu ra những điểm mạnh của mình trong công việc.

- **Sở thích cá nhân:** có lẽ nhiều bạn nghĩ rằng mục này không cần thiết khi điền mẫu đơn xin việc làm. Tuy nhiên nếu bổ sung thêm mục này sẽ giúp nhà tuyển dụng hình dung được tính cách con người của bạn.

- **Tiêu đề đơn xin việc:** để thể hiện tính chuyên nghiệp thì tiêu đề của đơn xin việc khá quan trọng. Nên sử dụng các tiêu đề đơn xin việc có định dạng như “Đơn xin ứng cử cho vị trí.....” sẽ làm tăng hào cảm của nhà tuyển dụng ngay từ khi đọc tiêu đề xin việc.

Trong nhiều trường hợp cần viết đơn xin việc bằng tay. Nhiều nhà tuyển dụng quan tâm đến kỹ năng viết tay của ứng viên. Thông qua cách viết đơn, nhà tuyển dụng có thể sẽ nhận biết được những đặc trưng về tâm lý, tính cách của ứng viên.

Đơn xin việc thường là mối liên lạc đầu tiên giữa ứng viên và công ty. Công ty sẽ căn cứ vào đơn xin việc để quyết định ứng viên có phải là người phù hợp cho vị trí họ cần tuyển không, sẽ mời ứng viên tới phỏng vấn không.

Do vậy đơn xin việc cần được viết hết sức cẩn thận. Khi viết đơn xin việc phải chú ý cả về cả về mặt nội dung và hình thức. Nội dung đơn xin việc phải đảm bảo các thông tin rõ ràng và dễ đọc, phải thể hiện được thế mạnh và hiểu biết của ứng viên về vị trí công việc ứng tuyển. Còn yếu tố hình thức thể hiện ở chữ viết, ngữ pháp, chính tả. Sau đây là một số điểm cần lưu ý khi viết đơn xin việc:

- Tìm hiểu kỹ về công ty, công việc mà bạn ứng tuyển thông qua các kênh thông tin khác nhau: website công ty, báo chí... trước khi viết.

- Bạn nên chọn lọc thông tin kỹ càng trước khi viết, có thể viết đi viết lại nhiều lần cho đến khi một đơn xin việc ưng ý. Nếu cảm thấy chưa hài lòng thì bạn phải viết

đến khi nào ưng ý. Khi bạn cảm thấy chưa ổn thì nhà tuyển dụng cũng sẽ thấy được điều đó.

- Không được phạm bất cứ một lỗi nào về ngữ pháp, chính tả. Nếu sai hãy viết lại thật cẩn thận.

- Bạn nên chọn loại giấy A4, chất liệu dày một chút để viết đơn xin việc. Bởi những tờ giấy A4 mỏng sẽ khiến đơn xin việc của bạn dễ bị nhàu.

- Bạn nên kẻ mờ hàng trên giấy A4 để trình bày chữ cho thẳng hàng.

- Chỉ nên sử dụng một màu mực thông dụng, ví dụ màu xanh.

### **5.2.2. Lý lịch xin việc**

Lý lịch xin việc có thể trình bày theo 4 cách sau: Theo trình tự thời gian, theo các công việc đã trải qua, theo mục tiêu công việc, tổng hợp theo kiểu khác.

#### *Lý lịch xin việc theo trình tự thời gian*

Quá trình học tập, làm việc được trình bày theo thời gian gần nhất trở về trước. Cần trình bày rõ quá trình học tập, kinh nghiệm công tác gần với thời gian hiện tại nhất. Về quá trình học tập cần nêu rõ mốc thời gian quá trình học tập, chuyên ngành, tên trường đào tạo. Về kinh nghiệm công tác cần nêu các mốc thời gian, tính chất, trách nhiệm cùng các công việc đã hoàn thành, các chức vụ đã đảm nhiệm, tên công ty.

Lý lịch xin việc theo trình tự thời gian nhấn mạnh đến tính liên tục và sự phát triển của nghề nghiệp và làm nổi bật tên các trường đào tạo, các công ty đã làm khiến người đọc dễ theo dõi.

Lý lịch xin việc theo trình tự thời gian có lợi cho ứng viên khi:

- Ứng viên làm việc tại công ty có tên tuổi
- Công việc đang ứng tuyển giống với công việc trước đây của ứng viên
- Quá trình làm việc chứng tỏ sự phát triển thực sự của ứng viên
- Các chức danh trước đây của ứng viên là các chức danh quan trọng, đáng được đề cập đến
- Khi công việc thuộc về những lĩnh vực mang tính truyền thống cao liên quan đến giáo dục, chính quyền.

Lý lịch xin việc theo trình tự thời gian không có lợi cho ứng viên khi:

- Quá trình làm việc trước đây của ứng viên không liên tục
- Ứng viên thay đổi mục tiêu nghề nghiệp
- Ứng viên thường xuyên thay đổi chỗ làm

- Ứng viên không muốn đề cập đến tuổi tác
- Ứng viên làm một công việc trong thời gian quá lâu
- Ứng viên không làm việc trong một thời gian
- Lần đầu tiên ứng viên đi xin việc

#### *Lý lịch xin việc theo các công việc đã qua*

Lý lịch theo các công việc đã qua sẽ làm nổi bật các công việc chính đã hoàn thành cũng như các điểm mạnh của ứng viên, cho phép ứng viên sắp xếp theo một trình tự để nhấn mạnh những nghề nghiệp, mục đích công việc của mình. Các chức danh thực và quá trình làm việc trở nên thú vị và đôi khi không cần đề cập.

Lý lịch theo các công việc đã qua giúp ứng viên linh hoạt trong phần cần nhấn mạnh, tránh việc lặp lại chức năng công việc, có khuynh hướng không nhấn mạnh kinh nghiệm làm việc.

Lý lịch theo các công việc đã qua có lợi cho ứng viên khi:

- Ứng viên muốn nhấn mạnh đến những khả năng chưa có dịp thể hiện trong những công việc đã làm
- Ứng viên thay đổi nghề nghiệp
- Lần đầu tiên ứng viên đi xin việc
- Ứng viên làm việc trở lại sau một thời gian không làm việc
- Khả năng phát triển nghề nghiệp của ứng viên trước đây không được tốt
- Ứng viên có kinh nghiệm trong nhiều loại công việc khác nhau và những công việc này không liên quan đến công việc đang ứng tuyển
- Phần lớn các công việc ứng viên đã làm có tính chất hành nghề tự do, tạm thời hay chỉ làm qua cho biết.

Lý lịch theo các công việc đã qua có lợi cho ứng viên khi:

- Ứng viên muốn nhấn mạnh đến loại công việc phát triển khả năng lãnh đạo
- Đối với những công việc mang tính truyền thống cao như các công việc liên quan đến giáo dục và chính quyền
- Ứng viên làm việc không hiệu quả trong quá khứ
- Công ty nơi ứng viên làm việc gần đây nhất là một công ty có uy tín cao.

#### *Lý lịch xin việc theo mục tiêu công việc*

Sơ yếu lý lịch theo mục tiêu công việc nên dùng khi ứng viên muốn tập trung vào một mục tiêu công việc cụ thể và rõ ràng. Nó liệt kê những khả năng trong tương lai của

ứng viên, có mối quan hệ với nhau và nhấn mạnh các thành tích của ứng viên liên quan đến một mục tiêu công việc rõ ràng.

Sơ yếu lý lịch theo mục tiêu công việc tạo nên một ấn tượng mạnh cho một công việc đã chọn dù các lĩnh vực khác thế nào đi nữa. Nó làm nổi bật sự hiểu biết và khả năng của ứng viên trong một lĩnh vực được định hướng.

Sơ yếu lý lịch theo mục tiêu công việc có lợi cho ứng viên khi:

- Ứng viên nắm rõ mục tiêu công việc đang ứng tuyển
- Ứng viên hướng đến nhiều loại công việc khác nhau và muốn có một bản lý lịch riêng cho mỗi loại công việc
- Ứng viên muốn nhấn mạnh những khả năng mà ứng viên chưa có dịp thể hiện trong công việc.

Sơ yếu lý lịch theo mục tiêu công việc không có lợi cho ứng viên khi:

- Ứng viên muốn dùng một sơ yếu lý lịch cho nhiều lần xin việc
- Ứng viên không nắm rõ những khả năng và những thành tích của mình
- Ứng viên chỉ mới bước vào nghề và có ít kinh nghiệm làm việc

*Lý lịch xin việc tổng hợp theo kiểu khác*

Lý lịch tổng hợp theo kiểu khác là một bức thư cá nhân gửi đến một người có cương vị nào đó, đề cập đến những lĩnh vực đặc biệt mà nếu ứng viên phụ trách công việc đó thì ứng viên sẽ có ích cho nhà tuyển dụng. Thư này trình bày khả năng của ứng viên và cung cấp đủ các thông tin thực tế và không cần phải dùng đến một lý lịch xin việc riêng.

Lý lịch xin việc tổng hợp theo kiểu khác làm cho người tuyển dụng quan tâm mà không cần kèm theo bản lý lịch đầy đủ, đề cập đến những yêu cầu công việc mà ứng viên đã tìm hiểu trước.

Lý lịch xin việc tổng hợp theo kiểu khác có lợi cho ứng viên khi:

- Ứng viên có ít hoặc chưa có kinh nghiệm làm việc
- Ứng viên không làm việc trong một thời gian dài
- Ứng viên sẵn sàng tìm hiểu kỹ về một người có quyền hạn nào đó ở công ty mà ứng viên đang xin việc
- Ứng viên có thể biết được hoặc có thể tìm cách biết được tên của người ra quyết định tuyển dụng.

Lý lịch xin việc tổng hợp theo kiểu khác không có lợi cho ứng viên khi:

- Ứng viên có nhiều kinh nghiệm làm việc và có thể viết một bản lý lịch trình bày các công việc đã làm qua hay loại trình bày theo thời gian.
- Ứng viên chưa biết được mình muốn làm loại công việc gì
- Ứng viên không biết rõ về khả năng của mình cũng như không biết rõ mình sẽ đóng góp được gì cho công ty đang ứng tuyển.

### **5.2.3. Phỏng vấn tuyển dụng**

#### **5.2.3.1. Phương pháp phỏng vấn**

**Căn cứ vào nội dung phỏng vấn**, các phương pháp phỏng vấn bao gồm: Phỏng vấn hành vi (behavioral interview), phỏng vấn tình huống (case interview), phỏng vấn gây căng thẳng (stress interview) và phỏng vấn “mẹo” (puzzle interview).

##### *Phỏng vấn hành vi (behavioral interview)*

Phỏng vấn hành vi, hay còn được gọi là phỏng vấn năng lực (competency-based interview), là phương pháp phỏng vấn dựa trên kỹ thuật đặt câu hỏi STAR (viết tắt của Situation - Task - Action - Result).

Phương pháp này khá phổ biến vì nhiều nhà tuyển dụng tin rằng hành vi trong quá khứ của ứng viên chính là sự tiên đoán tốt nhất cho những hành vi cũng như sự hoàn thành công việc của ứng viên trong tương lai. Các câu hỏi phỏng vấn hành vi dùng để đánh giá quá trình hoạt động và làm việc của ứng viên trong quá khứ.

Phỏng vấn hành vi cho phép đánh giá ứng viên về kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng quản trị rủi ro, kỹ năng giao tiếp, năng lực sáng tạo,... và cũng có độ tin cậy cao. Tuy nhiên, đôi khi các câu hỏi hành vi khiến nhà tuyển dụng có ấn tượng và đánh giá sai lầm về ứng viên. Bởi lẽ có trường hợp ứng viên nói dối để "tô màu" cho quá khứ của mình. Ngược lại, một số người có năng lực thực sự nhưng lại không giỏi mô tả lại những gì họ đã làm, hoặc chưa thực sự hiểu về bản thân để chia sẻ các câu chuyện trong quá khứ.

##### *Phỏng vấn tình huống (case interview)*

Đây là phương pháp phỏng vấn khắc phục được nhược điểm của phỏng vấn hành vi. Nhà tuyển dụng đưa ra một tình huống có thực hoặc được tưởng tượng trong giả thiết và yêu cầu ứng viên áp dụng kinh nghiệm và năng lực để giải quyết nó. Theo đó, phương pháp này sẽ kiểm tra khả năng suy nghĩ đa chiều của ứng viên mà không có sẵn dữ liệu thực tế từ trước. Các câu hỏi phỏng vấn tình huống yêu cầu ứng viên trình bày lại cách họ sẽ phản ứng và giải quyết một số tình huống thường gặp trong công việc. Khác với các câu hỏi phỏng vấn về hành vi, những tình huống được nhà tuyển dụng đặt ra chỉ mang tính giả thuyết, không phụ thuộc vào các kinh nghiệm trong quá khứ của ứng viên. Điều này đòi hỏi ứng viên vận dụng các kỹ năng của mình để đưa ra câu trả lời hợp

lí. Với những câu hỏi tình huống này, nhà tuyển dụng có thể đánh giá được các kĩ năng để tìm ra ứng viên có năng lực phù hợp nhất. Một số kĩ năng có thể được đánh giá thông qua các câu hỏi tình huống bao gồm:

- Kĩ năng giao tiếp và cộng tác (Ví dụ: Ứng viên sẽ giải quyết những mâu thuẫn hay khó khăn trong khi làm việc với đồng nghiệp, sếp và khách hàng như thế nào?)

- Kĩ năng ra quyết định (Ví dụ: Ứng viên sẽ nhìn nhận như thế nào trước những lựa chọn mang tính chiến lược?)

- Kĩ năng giải quyết vấn đề (Ví dụ: Liệu ứng viên có thể đưa ra giải pháp hiệu quả / sáng tạo cho một vấn đề trong công việc của họ hay không?)

- Kĩ năng tổ chức (Ví dụ: Ứng viên sẽ đặt thứ tự ưu tiên cho các đầu việc như thế nào và sẽ xử lí như thế nào trước áp lực?)

- Kĩ năng quản lý (Ví dụ: Ứng viên làm thế nào để cân bằng giữa các đầu việc được yêu cầu và việc đặt ra những mục tiêu cao hơn?)

Phòng vấn tình huống thường được áp dụng cho các vị trí thuộc lĩnh vực tư vấn, tài chính, điều hành, bán hàng, quản lý khách hàng, chăm sóc khách hàng.

#### *Phòng vấn gây căng thẳng (stress interview)*

Hầu hết các cuộc phỏng vấn đều hạn chế tối thiểu sự căng thẳng của ứng viên. Tuy nhiên đôi khi các nhà tuyển dụng lại cố ý tạo ra sự căng thẳng để xem ứng viên phản ứng thế nào trong một số tình huống nào đó. Phòng vấn gây căng thẳng thường áp dụng khi cần tìm được một cá nhân có thể hòa hợp với đội nhóm và khiến nhà quản lý thoải mái khi làm việc. Loại phỏng vấn này chỉ áp dụng đối với các phỏng vấn viên có trình độ và nghiệp vụ chuyên môn cao. Bằng việc hỏi những câu hỏi có phần gay gắt, nhà quản lý sẽ kiểm tra được khả năng đương đầu với áp lực và ứng phó với những tình huống không mong đợi của ứng viên. Phòng vấn viên thậm chí có thể đưa ra các bình luận châm biếm, quan điểm gây tranh cãi, biểu cảm không đồng tình,... ngay tại bàn phỏng vấn.

Ví dụ về câu hỏi gây căng thẳng:

- Vì sao bạn nghỉ việc ở vị trí cũ?
- Bạn không có nhiều kinh nghiệm, tại sao chúng tôi nên tuyển bạn?
- Bạn có nghĩ rằng xu hướng quá tỉ mỉ ở bạn có thể gây ảnh hưởng tới tiến độ công việc?

#### *Phòng vấn “mẹo” (puzzle interview)*

Đây là những câu hỏi không có câu trả lời đúng, đôi khi là những tình huống oái ăm mà nhà tuyển dụng cố tình tạo ra trong buổi phỏng vấn. Chúng dùng để thử thách trí



thông minh, khả năng sáng tạo, khả năng giải quyết tình huống và khả năng ứng phó của ứng viên. Ví dụ: “Nếu đi cắm trại với bạn bè, anh sẽ dựng lều ở đâu?” là câu hỏi mẹo được dùng để phỏng vấn vị trí chuyên viên phân tích tài chính cấp cao tại Expedia.

Phỏng vấn “mẹo” thường được áp dụng khi tuyển các vị trí có yêu cầu đặc biệt và phúc lợi rất đặc biệt.

Căn cứ vào hình thức phỏng vấn, các phương pháp phỏng vấn bao gồm: Phỏng vấn trực tiếp, phỏng vấn qua điện thoại, phỏng vấn qua mạng Internet, phỏng vấn trên hệ thống phần mềm tuyển dụng.

#### *Phỏng vấn trực tiếp*

Đây là hình thức phỏng vấn truyền thống và cũng là hình thức phổ biến nhất trong tuyển dụng. Một cuộc gặp mặt trực tiếp sẽ giúp nhà tuyển dụng có cái nhìn chân thực nhất về tính cách và khả năng giao tiếp của ứng viên. Thông qua phỏng vấn trực tiếp, nhà tuyển dụng sẽ theo dõi được các yếu tố ngôn ngữ cơ thể, ánh mắt, thái độ của ứng viên - những thứ đôi khi bộc lộ nhiều hơn về con người ứng viên so với ngôn ngữ nói. Hay thậm chí, nhà tuyển dụng sẽ dễ dàng có được những ấn tượng về ứng viên thông qua phương pháp nhân tướng học.

#### *Phỏng vấn qua điện thoại*

Trong vòng phỏng vấn hồ sơ, nếu có quá nhiều ứng viên thì phỏng vấn qua điện thoại sẽ là một giải pháp tiết kiệm tuyệt vời về cả thời gian, chi phí và thủ tục chuẩn bị. Tuy nhiên, phỏng vấn qua điện thoại sẽ khó kiểm soát không khí của cuộc trò chuyện qua điện thoại, không nắm được có người hoặc công cụ nào khác đang hỗ trợ cho ứng viên hay không, và dĩ nhiên không thể quan sát được yếu tố ngoại hình.

#### *Phỏng vấn qua mạng Internet*

Sự ra đời của Internet đã thay đổi toàn bộ cách mà chúng ta giao tiếp. Ngày nay, nhà tuyển dụng có thể phỏng vấn ứng viên qua Skype, Google Hangouts, hoặc các nền tảng chuyên nghiệp dành cho phỏng vấn video. Đặc biệt trong vòng phỏng vấn hồ sơ, nhiều nhà tuyển dụng sử dụng hình thức video recording - yêu cầu ứng viên ghi lại video phỏng vấn và bộ phận HR có thể xem lại các video này nhiều lần để tiện cho việc đánh giá.

#### *Phỏng vấn trên hệ thống phần mềm tuyển dụng*

Một số phần mềm hỗ trợ tuyển dụng như Base E-hiring tích hợp sẵn tính năng phỏng vấn qua video call ngay trên hệ thống. Nhờ vậy, ứng viên chỉ cần mở đường link mà bộ phận HR gửi tới để bắt đầu phỏng vấn mà không cần cài đặt phần mềm hay tạo tài khoản. Hệ thống cũng cho phép ghi âm cuộc trò chuyện và lưu vào hồ sơ như một phần của dữ liệu ứng viên để làm tài liệu đánh giá.

Cách thức này vừa chuyên nghiệp vừa tiện lợi ở chỗ nhà tuyển dụng có thể tạo sẵn bộ câu hỏi phỏng vấn trên hệ thống và hỏi ứng viên theo đúng trình tự đó, song song với ghi chú và đánh giá bằng thẻ điểm (scorecard) ngay trong quá trình video call.

Theo số lượng phỏng vấn, các phương pháp phỏng vấn bao gồm: Phỏng vấn nhóm, phỏng vấn cá nhân.

#### *Phỏng vấn nhóm*

Trong phỏng vấn nhóm, vài người được phỏng vấn cùng một lúc cho cùng một vị trí. Loại phỏng vấn này sẽ đánh giá kỹ năng tương tác của ứng viên trong nhóm.

Hình thức phỏng vấn nhóm thường được áp dụng cho các vị trí yêu cầu kỹ năng giao tiếp hoặc năng lực lãnh đạo. Các ứng viên sẽ thảo luận về một chủ đề trong một khoảng thời gian nhất định, và người phỏng vấn sẽ quan sát và đánh giá chất lượng cũng như số lượng thảo luận của từng ứng viên. Liệu ứng viên có cướp lời người khác trong cuộc thảo luận hay không, liệu anh ta có phải là người có khả năng thuyết phục người khác, anh ta có cởi mở với những ý tưởng khác với quan điểm của mình?,... tất cả đều sẽ được thể hiện qua phỏng vấn nhóm.

#### *Phỏng vấn cá nhân*

Phỏng vấn cá nhân là hình thức phỏng vấn thường gặp nhất trong tuyển dụng. Sẽ có một cuộc đối thoại một - một giữa ứng viên và đại diện doanh nghiệp (một cá nhân đại diện hoặc một ban đại diện 3-5 người). Hình thức này giúp nhà tuyển dụng tập trung được sự chú ý vào duy nhất 1 đối tượng để đánh giá năng lực ứng viên chính xác nhất.

Theo cấu trúc phỏng vấn, các phương pháp phỏng vấn bao gồm: Phỏng vấn theo mẫu, phỏng vấn không chỉ dẫn.

Phỏng vấn theo mẫu là hình thức phỏng vấn mà các câu hỏi được thiết kế sẵn từ trước theo yêu cầu của công việc. Người phỏng vấn chỉ hỏi đúng những câu đã được xây dựng sẵn. Bộ câu hỏi và thứ tự hỏi được áp dụng tiêu chuẩn cho toàn bộ các ứng viên. Các câu hỏi sẽ tập trung vào các kỹ năng, khả năng mà doanh nghiệp đang tìm kiếm. Sẽ có một bộ từ điển năng lực được chuẩn hoá và thống nhất để đánh giá đồng bộ các ứng viên. Phỏng vấn theo mẫu rất hữu ích khi tổ chức muốn tuyển nhiều ứng viên vào cùng một công việc. Loại phỏng vấn này có ưu điểm sau:

- Có thể tiên đoán ứng viên sẽ thành công trong một lĩnh vực nào đó
- Phỏng vấn viên chỉ cần dựa vào các bảng phỏng vấn mẫu để khám phá các tin tức có giá trị và các dữ kiện khá chính xác
- Biết ứng viên sẽ làm được gì và có thể làm được gì
- Giảm thiểu những sai sót trong đánh giá ứng viên.

#### *Phỏng vấn không chỉ dẫn*

Là loại phỏng vấn kiểu nói chuyện không có bản câu hỏi kèm theo. Sau khi nghiên cứu bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc và hồ sơ của ứng viên, người phỏng vấn sẽ ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu của ứng viên và những điểm chưa rõ cần được làm sáng tỏ trong phỏng vấn. Phỏng vấn viên có thể hỏi những câu hỏi chung chung như: “Anh chị có thể cho biết những kinh nghiệm của mình trong công việc cũ?”... Ứng viên được trình bày tự do, hầu như không bị gián đoạn, ngắt quãng, phỏng vấn viên thường lắng nghe chăm chú, không tranh luận, ít thay đổi đề tài một cách đột ngột và thường có những câu hỏi để khuyến khích ứng viên nói thêm như: “Thực ra sự việc như thế nào?” “Anh chị nghĩ gì về việc đó?”... Người phỏng vấn thường căn cứ vào câu trả lời trước của ứng viên để đặt câu hỏi tiếp theo nên nội dung của các câu hỏi có thể thay đổi theo nhiều hướng khác nhau. Phỏng vấn viên có thể đặt ra nhiều câu hỏi hoàn toàn khác nhau cho những ứng viên khác nhau của cùng một công việc.

Loại hình phỏng vấn này giúp nhà tuyển dụng dễ dàng đào sâu và tìm hiểu tính cách của ứng viên, nhưng thường tốn nhiều thời gian, mức độ tin cậy và chính xác không cao do chịu ảnh hưởng tính chủ quan của người phỏng vấn và thường áp dụng để phỏng vấn các ứng viên vào các chức vụ cao trong tổ chức.

#### 5.2.3.2. *Giao tiếp trong phỏng vấn tuyển dụng*

Theo Dessler trình độ học vấn, kỹ năng và kinh nghiệm chuyên môn, kỹ thuật của ứng viên thường được đánh giá thông qua các bài kiểm tra và lý lịch cá nhân. Còn phỏng vấn được chú trọng sử dụng để xác định ứng viên là người như thế nào? có khả năng hòa hợp với mọi người trong doanh nghiệp không? Có tham vọng, ý trí phấn đấu, chăm chỉ, tích cực không? Do đó, thái độ, tác phong, hành vi của ứng viên trong phỏng vấn có ảnh hưởng rất quan trọng đến kết quả tuyển chọn. các hướng dẫn sau đây sẽ giúp ứng viên làm tăng lợi thế cho mình.

*Chuẩn bị kỹ lưỡng:* Trước khi đi phỏng vấn, ứng viên cần chuẩn bị vấn đề sau:

**Tìm hiểu thông tin về doanh nghiệp:** Việc tìm hiểu về các thông tin liên quan tới công ty bạn sắp tham gia phỏng vấn là một điều cần thiết để trở nên tự tin và bớt hồi hộp hơn. Bạn hãy truy cập vào trang Web của doanh nghiệp, đọc qua những bài post của họ trên Facebook, Instagram rồi gắn kết mục tiêu của bạn với sứ mệnh, tầm nhìn của công ty đó trong tương lai. Nhiều khi kỹ năng không phải ưu tiên số một để các doanh nghiệp tuyển chọn người tài, sự phù hợp với vị trí cần tuyển mới là điều quan trọng hơn cả. Ứng viên cần tìm hiểu về lĩnh vực hoạt động, thị trường và sản phẩm của doanh nghiệp, tìm hiểu về các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp, dự đoán về những vấn đề khó khăn hiện nay của doanh nghiệp, ứng viên có kiến nghị gì để giúp nghiệp có thể giải quyết được các vấn đề đó, tìm hiểu công việc mà ứng viên xin làm, có yêu cầu gì? Liệu ứng viên có khả năng đáp ứng yêu cầu đó như thế nào?

Đọc lại bản mô tả công việc (Job Description). Vì doanh nghiệp muốn tuyển người phù hợp cho vị trí trống, họ chắc chắn sẽ nhìn nhận xem bạn đáp ứng đủ các yêu cầu mà họ đã liệt kê trong bản mô tả công việc.

Chuẩn bị sẵn các câu hỏi về doanh nghiệp, công việc, cơ hội, và những điều khác cần biết thêm về doanh nghiệp. Những câu hỏi này vừa giúp ứng viên tìm hiểu thêm về công việc, đánh lại xem công việc đó có thực sự phù hợp với ứng viên không, vừa có thể làm cho hội đồng phỏng vấn hiểu rõ thêm về tham vọng, động cơ, mức độ nhiệt tình của ứng viên. Tập trả lời một số câu hỏi thường gặp trong phỏng vấn. Có một số câu hỏi chắc chắn sẽ có mặt trong buổi Interview, như: “Bạn hãy nói qua một chút về bản thân mình? Tại sao bạn lại hứng thú với vị trí tuyển dụng này?”. Khi bạn ứng biến nhanh với các câu hỏi, bạn đang thể hiện mình là một người có khả năng xử lý và xoay chuyển các tình huống bất ngờ một cách nhanh chóng.

Chuẩn bị các câu hỏi tình huống. Đừng nghĩ rằng buổi phỏng vấn chỉ xoay quanh kỹ năng và những điều bạn làm được để đáp ứng các yêu cầu liên quan tới vị trí tuyển dụng. Nhà tuyển dụng rất có thể sẽ test trực tiếp năng lực của bạn bằng một tình huống nào đó. Vì vậy, hãy vận dụng kiến thức và cả kinh nghiệm của mình để vượt qua những câu hỏi hóc búa dạng này.

Tập luyện trước với người quen. Rõ ràng, việc đối đáp trực tiếp sẽ giúp bạn đỡ bỡ ngỡ hơn khi bước vào vòng phỏng vấn thực tế. Bạn có thể tập luyện trước với người quen (như bạn bè, gia đình, người thân) để chuẩn bị tâm thế trước khi chính thức “lên giàn”.

Chuẩn bị sẵn danh sách Reference (người tham khảo). Trong một số trường hợp, nhà tuyển dụng yêu cầu bạn cung cấp tới họ danh sách người tham khảo khi cần xác nhận thông tin. Đây là bước cần thiết để doanh nghiệp có thể xác thực những điều bạn đã liệt kê trong CV có đúng với sự thật hay không. Bạn nên lưu tâm tới điều này.

Chuẩn bị giấy bút và CV. Cuộc phỏng vấn có thể bao gồm những câu hỏi dồn dập từ các thành viên trong hội đồng tuyển dụng. Bạn hãy chuẩn bị giấy bút để nắm được ý của tất cả những câu hỏi đó. Tránh sử dụng điện thoại để note bởi điều đó thể hiện sự thiếu chuyên nghiệp trong bạn.

Chuẩn bị trang phục thích hợp cho buổi phỏng vấn: Lựa chọn trang phục lịch sự, gọn gàng và phù hợp với công việc xin tuyển. Một trong những kỹ năng phỏng vấn xin việc quan trọng và cơ bản nhất chính là vấn đề trang phục. Mặc trang phục nghiêm túc chứng tỏ bạn hiểu biết về văn hóa doanh nghiệp và tôn trọng nhà tuyển dụng. Ấn tượng đầu tiên không phải là tất cả nhưng sẽ quyết định thiện cảm của người phỏng vấn đối với bạn. Nếu không lưu tâm đến vấn đề trang phục, trong mắt nhà tuyển dụng bạn sẽ là một người xuề xòa và dễ dãi. Và không một công ty nào lại muốn thu nhận một nhân viên tương lai xuề xòa và dễ dãi như vậy cả.

Về ngoài chững chạc, gọn gàng. Đừng quên về ngoài cũng sẽ là một điểm cộng của bạn tới nhà tuyển dụng. Tóc tai gọn gàng, giày dép, trang phục lịch sự, phong thái chững chạc là những điều bạn cần thực hiện để ghi điểm trong mắt hội đồng phỏng vấn

Tới địa điểm phỏng vấn sớm trước 10 – 15 phút so với giờ hẹn. Khi tới địa điểm diễn ra buổi phỏng vấn sớm, bạn có thể có cơ hội quan sát được môi trường làm việc thực tế ở nơi đây để thể hiện phong cách cá nhân một cách phù hợp. Ngoài ra, việc khởi hành sớm cũng giúp bạn hạn chế tất cả các tác động từ bên ngoài có thể làm ảnh hưởng tới bạn như: tắc đường, va chạm giao thông,...

### *Trong quá trình phỏng vấn*

Thái độ tự tin, thoải mái và thẳng thắn

Để thể hiện thái độ tự tin và thẳng thắn, hãy luôn luôn nhìn thẳng vào mắt nhà tuyển dụng trong lúc phỏng vấn. Khi trao đổi với họ, đừng úp mở hoặc ấp úng mà hãy trình bày vấn đề của mình một cách mạch lạc và rõ ràng hết sức có thể. Để làm được điều đó, bạn cần phải chuẩn bị một tinh thần thật thoải mái. Mặc dù chúng ta luôn xem trọng cuộc phỏng vấn, nhưng cũng nên xem đây như là một công việc mà mình nên hoàn thành nó một cách nhẹ nhàng. Càng tự tin và thoải mái thì mọi việc sẽ càng dễ dàng hơn.

Tìm hiểu nhu cầu thực sự của người phỏng vấn. Cố gắng dành ít thời gian để trả lời đầy đủ các câu hỏi của phỏng vấn viên. Ngược lại nên tranh thủ đề nghị phỏng vấn viên nói rõ hơn về yêu cầu của doanh nghiệp đối với ứng viên, sử dụng những câu hỏi gợi ý để phỏng vấn viên nói nhiều hơn.

Liên hệ khả năng của ứng viên với mẫu người theo yêu cầu của hội đồng phỏng vấn. sau khi hiểu được mẫu người mà hội đồng phỏng vấn đang tìm kiếm, ứng viên nên cố gắng mô tả kỹ lưỡng những khả năng thực sự của ứng viên, cần thiết cho yêu cầu của công việc.

Suy nghĩ trước khi trả lời. Ứng viên nên bình tĩnh suy nghĩ trước khi trả lời sau khi phỏng vấn viên đọc câu hỏi, ứng viên nên im lặng – nghỉ một chút, suy nghĩ sau đó trả lời. Im lặng – nghỉ để tin chắc rằng phỏng vấn viên đã đặt xong câu hỏi và ứng viên hiểu nội dung câu hỏi, suy nghĩ để quyết định nên trả lời cái gì, trả lời như thế nào? Trả lời đúng trọng tâm, không lan man, trong câu trả lời nên chú trọng vào vấn đề nếu ứng viên được tuyển chọn thì sẽ giúp doanh nghiệp giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp như thế nào.

Chú ý đặc biệt đến các biểu hiện tâm lý, tác phong, hành vi trong suốt quá trình phỏng vấn. Ứng viên cần thể hiện sự nhiệt tình, hào hứng với công việc, chân thành, chu đáo và vui vẻ trong tiếp xúc, kín đáo và nghiêm túc trong làm việc và tự tin về bản thân. Trang phục lịch sự, phù hợp với yêu cầu công việc, chào hỏi thân mật, biết mỉm cười nói năng rõ ràng sẽ gây ấn tượng rất tốt cho hội đồng phỏng vấn ngay từ phút ban đầu.



những yếu tố này tác động rất mạnh đến kết quả của phỏng vấn, quyết định tuyển chọn của hội đồng.

Đừng nói “Tôi không biết” hoặc “Tôi không làm được”

Khi gặp một câu hỏi về một vấn đề nào đó mà bạn chưa từng nghe qua, đừng vội trả lời rằng “Tôi không biết” hay “Tôi không làm được” vì nhà tuyển dụng sẽ đánh giá bạn là người kém năng lực. Thay vào đó, hãy nói khéo léo hơn: “Tôi chưa tìm hiểu” hoặc “Tôi sẽ tìm hiểu về vấn đề này” để chứng tỏ bạn là người cầu tiến và ham học hỏi. Đây là một trong những kỹ năng trả lời phỏng vấn xin việc quan trọng mà nhiều người chưa biết.

Không nói những điều tiêu cực về công ty cũ. Một trong những câu hỏi thường gặp của nhà tuyển dụng là “Tại sao bạn nghỉ việc ở chỗ làm cũ?”. Trong trường hợp đó, đừng bao giờ trả lời bằng cách “nói xấu” sếp cũ hoặc đồng nghiệp cũ. Nhà tuyển dụng chắc chắn sẽ kết luận rằng, hôm nay bạn có thể nói những điều tiêu cực về cơ quan cũ thì ngày mai nếu rời khỏi công ty của họ, bạn cũng sẽ có thể làm điều tương tự. Do đó, để trả lời tốt câu hỏi này, bạn hãy nói về sự không phù hợp của bạn với chỗ làm cũ và về sự mong mỏi được dần thân vào một thử thách mới, một trải nghiệm mới.

Biết cách đặt câu hỏi để tránh thụ động. Suốt buổi phỏng vấn xin việc, bạn đừng trở nên thụ động vì chỉ toàn trả lời những câu hỏi được nhà tuyển dụng đặt ra. Một kỹ năng trả lời phỏng vấn xin việc rất quan trọng mà không phải người xin việc cũng biết đó là biết cách đặt câu hỏi ngược lại. Việc thỉnh thoảng đặt câu hỏi cho nhà tuyển dụng khiến buổi phỏng vấn trở nên nhẹ nhàng hơn, giống như một buổi nói chuyện thân mật chứ không phải là một bài kiểm tra căng thẳng và áp lực. Ngoài ra, nhà tuyển dụng cũng sẽ hài lòng khi biết mức độ quan tâm của bạn đối với công việc trong tương lai là rất cao.

Sử dụng phương pháp STAR để trả lời câu hỏi phỏng vấn. Phương pháp STAR bao gồm: Situation (Tình huống), Task (Nhiệm vụ), Action (Hành động) và Result (Kết quả). Nó tương ứng với cách mà bạn trả lời cho một câu hỏi hóc búa trong buổi Interview.

Ví dụ: Khi nhà tuyển dụng hỏi bạn: “Bạn đã từng gặp thử thách gì ở vị trí công việc cũ?”. Rất nhiều bạn lúng túng với câu hỏi này.

Một cách đơn giản, bạn chỉ cần vận dụng phương pháp STAR để xua tan nỗi lo: Đầu tiên, bạn nêu ra tình huống mà bạn cho là khó khăn ở công ty cũ (S). Tiếp đó, bạn liệt kê những nhiệm vụ (T) và giải pháp bạn thực hiện để xử lý những nhiệm vụ trên (A). Cuối cùng, những hành động của bạn đã đem lại kết quả như thế nào đối với nhiệm vụ được giao (R).

*Sau cuộc phỏng vấn*



Hỏi nhà tuyển dụng về những bước tiếp theo. Sau cuộc phỏng vấn, bạn có quyền được hỏi về giai đoạn tiếp theo trong quá trình tuyển dụng, như: nếu trúng tuyển, bạn sẽ trải qua những vòng tuyển dụng nào tiếp theo; nếu không trúng tuyển, có thông báo email nào gửi đến bạn hay không?

Gửi thư cảm ơn tới nhà tuyển dụng. Thư cảm ơn là điều cần thiết để bạn nổi bật trong mắt nhà tuyển dụng. Khi bạn tham gia phỏng vấn vào buổi sáng, gửi thư vào buổi chiều là hợp lý.

### **Câu hỏi ôn tập**

1. Trình bày khái niệm văn hoá. Văn hoá có vai trò như thế nào trong giao tiếp kinh doanh?
2. Khái niệm đa văn hoá, vấn đề giao tiếp kinh doanh trong môi trường đa văn hoá.
3. Các rào cản tác động đến giao tiếp kinh doanh trong môi trường đa văn hoá?
4. Làm thế nào để phát triển kỹ năng giao tiếp kinh doanh trong môi trường đa văn hoá?
5. Mục đích, các nội dung chủ yếu của đơn xin việc?
6. Các cách trình bày lý lịch xin việc?
7. Trình bày các phương pháp phỏng vấn tuyển dụng
8. Những vấn đề cần lưu ý trong phỏng vấn tuyển dụng?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hà Nam Khánh Giao (Chủ biên), Phạm Thị Trúc Ly, Nguyễn Thị Quỳnh Giang, Giáo trình Giao tiếp kinh doanh, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, 2016
2. Hoàng Văn Hoa, Trần Thị Văn Hoa, Giao tiếp trong kinh doanh, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, 2012
3. Nguyễn Hữu Thân, Truyền thông giao tiếp trong kinh doanh để hội nhập toàn cầu, NXB Tổng hợp TP.HCM, 2012
4. Peter Cardon, Business Communication: Developing Leaders for a Networked World - 3rd Edition, ISBN-13: 978-125969451, McGraw-Hill Education, 2017.
5. Harvard Business Essential, Cẩm nang kinh doanh – Giao tiếp Thương mại, NXB Tổng hợp TP.HCM, 2016
6. Thái Trí Dũng, Kỹ năng giao tiếp, thương lượng trong kinh doanh, NXB Thống kê, 2009.
7. Hudson, Randolph H. et al. *Business Communication: Concepts, Applications, and Strategics*. California: Roxbury Publishing Company, 1988.
8. BUSINESS AND TECHNICAL COMUNICATION: An Annotated Guide to Sources, Skills, and Samples *Sandra E. Belanger, et al*
9. Bell, Arthur H. *Business Communication – Process and Practice*. U.S.A: Scott, Foresman and Company, 1987
10. Kitty O. Locker, Stephen KyoKaczek, Business Communication, The McGraw-Hill, New York, 2007.
11. <https://jobnow.com.vn/viec-lam/truong-nhom-kinh-doanh-dich-vu-cong-ty-co-phan-bpo-mat-bao.5bab2db6133d0710d98e0e6d>.
12. <http://quantri.vn/dict/details/14222-cac-hinh-thuc-giao-tiep-pho-bien-trong-hanh-vi-to-chuc>
13. <https://www.careerlink.vn/cam-nang-viec-lam/phong-van-viec-lam/ky-nang-tra-loi-phong-van-xin-viec>