

BÀI 3: KỸ NĂNG GIAO TIẾP TRONG CÔNG VIỆC

MỤC TIÊU

- Chia sẻ một số vấn đề ứng xử giao tiếp trong công việc, các (loại hình) tổ chức, doanh nghiệp.
- Giúp học viên hiểu được tầm quan trọng của việc xây dựng những mối quan hệ ứng xử tốt đẹp trong doanh nghiệp, qua đó có áp dụng các cách ứng xử phù hợp và làm việc hiệu quả.
- Giúp học viên nhận diện văn hóa giao tiếp trong công việc ở Việt Nam, đồng thời trang bị một số kỹ năng trong giao tiếp nội bộ doanh nghiệp.

NỘI DUNG

- Một số vấn đề ứng xử giao tiếp ở Việt Nam
- Ứng xử trong một số mối quan hệ cơ bản trong công việc
- Tìm hiểu đối tượng giao tiếp
- Các kênh giao tiếp trong doanh nghiệp

TÌNH HUỐNG DẪN NHẬP

Tình huống: 1001 Tình huống giao tiếp ứng xử

Trong công việc, với những mối quan hệ phức tạp giữa cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp, đòi hỏi bạn luôn phải đối mặt với những tình huống khó khăn, có lúc dễ dàng xử lý, có lúc thật phức tạp, khó xử.

Ví dụ 1: *Bạn là một nhân viên mới, mặc dù là được nhận vào làm việc nhưng người trưởng phòng chỉ giao những công việc đơn giản, ít quan trọng cho bạn cả. Vấn đề nằm ở chỗ là những công việc quan trọng, đúng chuyên môn của bạn đã được trưởng phòng “nhắm” cho một người thân, nhưng giám đốc nhân sự không duyệt.*

Ví dụ 2: *Trưởng phòng của bạn vừa xin nghỉ việc và bạn được cử thay vị trí điều hành phòng với tư cách quyền trưởng phòng. Trong phòng bạn cũng có nhiều nhân viên lớn tuổi và có chuyên môn tốt hơn bạn. Chính vì trẻ hơn và có thời gian làm việc ít hơn tại công ty nên bạn thường xuyên gặp phải sự coi thường của cả nhân viên trong phòng và các trưởng phòng khác.*

Câu hỏi

Cách ứng xử của bạn với những vấn đề đó ra sao? Làm thế nào để có thể giao tiếp và ứng xử tốt trong 2 ví dụ trên để có thể hoàn thành tốt công việc của bạn. Những kỹ năng gì bạn cần có để giao tiếp thành công qua đó có được những mối quan hệ tốt trong cuộc đời, trong công việc của bạn.

4.1. Giao tiếp ứng xử trong doanh nghiệp

4.1.1. Khái niệm

Giao tiếp ứng xử trong doanh nghiệp là quá trình trao đổi thông tin và thiết lập các mối quan hệ ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới, giữa các đồng nghiệp với nhau, giữa con người với công việc, có sự 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 cần giải quyết của doanh nghiệp.

Nếu mối quan hệ này được kết hợp hài hòa với mục tiêu vì lợi ích chung của doanh nghiệp sẽ tập nên sức mạnh đưa doanh nghiệp tiến lên phía trước.

4.1.2. Mạng lưới trao đổi thông tin của doanh nghiệp: Chính thức và Không chính thức

Mỗi một tổ chức hay một công ty đều có mạng lưới trao đổi thông tin nội bộ của nó. Vai trò của mạng thông tin này xác định văn hóa của công ty.

Cách thức kiểm soát, cấu trúc và quản lý bản thân mạng thông tin nội bộ là một nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công của công ty trong ngành đó.

Mạng lưới trao đổi thông tin của doanh nghiệp có thể được chia thành mạng lưới chính thức (các thông báo, các báo cáo, ...) và mạng lưới không chính thức.

Mạng trao đổi thông tin chính thức

Tất cả mạng thông tin chính thức trong doanh nghiệp bao gồm 3 hướng:

- Thông tin đi xuống (cấp trên đến cấp dưới)
- Thông tin đi lên (cấp dưới lên cấp trên)
- Thông tin ngang cấp (đồng nghiệp với đồng nghiệp)

Mạng trao đổi thông tin không chính thức

Mạng thông tin không chính thức luôn luôn tồn tại cùng với những mối quan hệ chính thức. Mạng thông tin này có thể dựa trên cơ sở tình bạn, quan hệ cùng học một trường học, bắt đầu đi làm cùng nhau trong công ty, quan hệ huyết thống, mức độ sở hữu công ty. Mạng thông tin không chính thức luôn luôn diễn ra bên ngoài chuỗi mệnh lệnh chính thống đã được thiết lập. Mạng thông tin này thậm chí có thể vượt qua những ranh giới và những sự phân chia do cách tổ chức công ty tạo ra.

Quy mô và bản chất của mỗi mạng định hướng cách thức hay phong cách trao đổi thông tin. Tất cả các công ty do đó sử dụng cả hai hệ thống mạng trao đổi thông tin chính thức và không chính thức. Một số công ty thiên về trao đổi thông tin chính thức, một số khác lại thiên về không chính thức. Nhìn chung, mạng trao đổi thông tin không chính thức được sử dụng đối với loại công việc bổ sung và những loại công việc cần giải quyết chóng vánh.

Nhược điểm của mạng lưới trao đổi thông tin không chính thức là nó không chỉ làm việc dựa trên sở thích hay sự ưu ái, mà còn huỷ hoại mạng lưới chính thức. Chính vì thế việc định hướng và kiểm soát các mạng lưới này đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả giao tiếp trong doanh nghiệp.

4.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến giao tiếp ứng xử trong doanh nghiệp

Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến giao tiếp ứng xử của mọi người trong môi trường doanh nghiệp như:

- **Loại hình doanh nghiệp, tổ chức.** Yếu tố này ảnh hưởng đến việc hình thành cơ cấu tổ chức, điều lệ doanh nghiệp... và từ đó hình thành các mối quan hệ trong doanh nghiệp. Việc giao tiếp trong một doanh nghiệp gia đình rõ ràng là có những điểm khác so với giao tiếp trong doanh nghiệp nhà nước hoặc doanh nghiệp cổ phần hóa.
- **Vấn đề đa văn hoá.** Đa văn hóa thể hiện những tập tục, truyền thống, lối sống và cách hành xử rất khác nhau giữa các tổ chức, vùng miền lãnh thổ. Tính chất đa văn hóa ảnh hưởng trực tiếp đến các mối quan hệ giao tiếp trong doanh nghiệp. Đặc biệt sự nhạy cảm về đa văn hóa ở các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài cũng ảnh hưởng mạnh mẽ đến văn hóa giao tiếp ứng xử trong doanh nghiệp. Ngoài ra, ảnh hưởng của phong tục, thói quen, truyền thống, văn hóa tại địa phương mà doanh nghiệp hoạt động cũng tác động lớn đến sự hình thành văn hóa giao tiếp ứng xử trong doanh nghiệp.

4.1.4. Các góc độ giao tiếp của giao tiếp ứng xử trong doanh nghiệp.

Google - Nhà cách mạng trong quản trị nguồn nhân lực

"Chúng tôi cố gắng cung cấp cho nhân viên một môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ. Và tôi cho rằng đây là cách sử dụng tiền hợp lý hơn nhiều so với việc đầu tư vào những chiến dịch marketing tốn hàng trăm triệu USD hay

những khoản lương bổng hậu hĩnh quá mức.” - Sergey Brin, nhà đồng sáng lập Google...

Văn hóa công sở của Google

Tuy là một trong những công ty lớn và thành công nhất trên thế giới, Google vẫn duy trì nét văn hóa kiểu các công ty nhỏ, và đã trở thành một biểu tượng, một xu thế mới, độc đáo trong văn hóa công sở. Điều này thực sự mang tính cách mạng khi Google thậm chí còn đưa ra một chức vụ chưa từng có trong các công ty kinh doanh, gọi là “giám đốc phụ trách các vấn đề về văn hóa” (Chief Culture Officer).

.....

Những người đứng đầu Google cho rằng khi đã được chu cấp đầy đủ, nhân viên của họ sẽ không bị vướng bận những chuyện ngoài lề, và có thể toàn tâm toàn ý cho công việc. Larry và Sergey muốn tạo nên một môi trường vui nhộn và cung cấp rất nhiều dịch vụ miễn phí cho nhân viên. Theo tinh thần đó, khu làm việc tại Googleplex được trang trí với những gam màu sắc sỡ của logo "Google". Nhân viên Google được phép mang vật nuôi vào chỗ làm, được cung cấp đồ ăn nhẹ, ăn trưa, và bữa tối được chuẩn bị bởi bếp trưởng danh tiếng Charlie Ayers. Googleplex có các phòng ăn điếm tâm với ngũ cốc, kẹo gôm, hạt điều, và các loại đồ ăn nhẹ khác với nước quả, soda và cappuccino...

Công tác quản trị của Google cũng quan tâm cổ vũ, khích lệ sự đổi mới sáng tạo ở công sở. Nhân viên của công ty được đối xử giống như những thành viên trong một gia đình hơn là người được tuyển dụng vào để làm việc. Mỗi người được phép dành ra tối đa 20% thời gian làm việc để theo đuổi và phát triển ý tưởng của riêng mình. Những dịch vụ như Gmail chính là kết quả của chế độ 20% giờ làm việc này.

Dù sao, công ty vẫn phải đối mặt với những vấn đề như làm thế nào để biến những ý tưởng khả thi thành những sản phẩm thành công. Nói như Silverstein, *"Thực tế là chúng tôi luôn có những ý tưởng rất tuyệt nhưng lại không biết cách diễn đạt hay lưu giữ nó. Để giải quyết được khó khăn này, Google đã lập nên một trang web tâm cỡ quốc tế để tìm tòi và thử nghiệm những ý tưởng mới. Có nhiều ý tưởng đã bị loại bỏ. Nhưng chỉ cần vài ý tưởng thành công, nó đã có thể đem lại lợi nhuận lớn cho công ty"*.

Bên cạnh đó, Google cũng dành cổ phiếu ưu đãi cho 99% nhân viên, áp dụng chế độ lương bổng rất cao để tạo động lực làm việc và giúp họ có được sự gắn bó lâu dài với công

.....

Quantritructuyen.com – Theo saga.vn

4.1.5. Hiệu quả của việc giao tiếp tốt trong doanh nghiệp

Qua bài viết trên về công ty Google, các bạn có thể thấy các thành viên trong doanh nghiệp có mối quan hệ, ứng xử tốt với nhau sẽ:

- Tạo sự đồng thuận, hứng khởi trong công việc
- Tăng cường hợp tác, sức mạnh của doanh nghiệp sẽ tăng gấp nhiều lần.
- Giúp nhân viên có thái độ yên tâm công tác, đạt sự cân bằng công việc – cuộc sống. Ví dụ: Không mang stress về nhà, luôn vui vẻ làm việc.
- Làm đẹp thêm hình tượng của doanh nghiệp. Khi toàn thể doanh nghiệp đã đạt được sự đồng thuận về văn hóa giao tiếp ứng xử, sức mạnh mềm của Doanh nghiệp tăng lên mạnh mẽ. Đây chính là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp phát triển.

4.2. Giao tiếp trong một số môi quan hệ cơ bản trong doanh nghiệp

4.2.1. Môi quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới trong doanh nghiệp

4.2.1.1. Quan niệm cấp trên – cấp dưới

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

- **Quan niệm cấp trên – cấp dưới trong các doanh nghiệp nước ngoài**
 Ở các doanh nghiệp, tổ chức có yếu tố nước ngoài: cách thức ứng xử của cấp trên mang ảnh hưởng (văn hoá) của quốc tịch công ty.
 Ví dụ: Tại một công ty liên doanh mà phía Nhật Bản làm Tổng Giám đốc (TGD), khoảng cách cấp trên – cấp dưới được nhấn mạnh rõ ràng hơn: nhân viên gọi TGD là “Sir” (Ngài), dùng “Yes, Sir” thay vì “Yes”.
 Tại tổ chức (phi chính phủ) có quốc tịch Anh, khoảng cách (xã hội) giữa cấp trên-cấp dưới hầu như không có. Nếu tên đầy đủ của “Sếp” là John Smith, thay vì phải gọi Mr. Smith, nhân viên có thể gọi tên của “Sếp”, như John.
- **Quan niệm cấp trên – cấp dưới trong các doanh nghiệp Việt Nam**
 Ở các doanh nghiệp Việt Nam, mối quan hệ cấp trên – cấp dưới phụ thuộc nhiều vào loại hình doanh nghiệp và (thân thế) cá nhân người đứng đầu, Tổng Giám đốc (TGD).
Ví dụ: Một Tổng Giám đốc làm việc theo hợp đồng ký với Hội đồng quản trị có thể có cách thức ứng xử thân thiện hơn với cấp dưới, khác với trường hợp một thành viên Hội đồng quản trị kiêm TGD. (Ảnh hưởng của “vấn đề sở hữu”).
 Thân thế (background) của người TGD, như đã được đào tạo, tu nghiệp ở các trường nào ra, từ nước nào, cũng có thể ảnh hưởng đến cách xác lập vị thế của cấp trên và quan hệ cấp trên – cấp dưới.

4.2.1.2. Những điều cấp trên nên thực hiện

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

- **Xây dựng cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh, dùng đúng người, đúng chỗ.**

- Chính sách tuyển dụng cần rõ ràng: khi nào tuyển nội bộ (Internal recruitment) như với các vị trí ngắn hạn, khi nào phải tuyển cả từ bên ngoài (open/external recruitment).
- Nội dung thông báo tuyển dụng phải đúng luật và tránh phân biệt đối xử (ví dụ: tránh không đề chỉ tuyển nam hay nữ, trừ những nghề đặc thù mà pháp luật lao động đã có quy định riêng).
- Nên thảo luận trong bộ phận trước về kế hoạch tuyển dụng. Nếu cần, sắp xếp lại các mô tả chức danh với sự đồng thuận trước khi thông báo tuyển dụng người mới.
- Trong trường hợp có (nhiều) ứng viên nội bộ, cần giải thích cho các ứng viên không được bổ nhiệm (hay không được vào vòng trong).
- Tạo điều kiện cho nhân viên dưới quyền ứng tuyển vào các vị trí khác trong nội bộ DN, nếu nhân viên quan tâm. Khi cần thiết “giữ người” thì nên thuyết phục bằng các phương pháp ôn hòa, khách quan, tôn trọng các lời hứa và cam kết (nếu có).

- **Xây dựng quy chế thưởng phạt công khai, minh bạch.**

Khi thực hiện việc quản lý, người lãnh đạo cần phải có khiên trách, có khen thưởng. Các tiêu chí thưởng phạt cần phải rõ ràng, cụ thể, cho phép cấp dưới có ý kiến với cấp trên hay cấp cao hơn nếu không nhất trí với sự đánh giá, xếp hạng.

Nếu điều kiện cho phép, cấp trên nên có các hình thức khen thưởng, động viên không chính thức, dưới dạng “ngoại giao nhân dân”.

Ví dụ: Mời các thành viên trong bộ phận đi ăn trưa, ăn tối hay uống cà phê... bên ngoài nhân dịp một nhiệm vụ quan trọng nào đó được hoàn tất. (Văn hoá nhóm).

Người trưởng phòng nên làm gì?

Đây là tình huống dành cho một trưởng phòng.

Trong phòng cô có hai nhân viên là 2 người bạn thân, cùng thời điểm vào công ty với mức lương khởi điểm bằng nhau.

Sau một thời gian, căn cứ trên kết quả trong công việc, cô ta đề xuất với giám đốc để tăng lương cho người có hiệu quả làm việc cao hơn. Ai ngờ sau đó, họ trao đổi với nhau và người có lương thấp hơn cảm thấy bất mãn nghĩ rằng công ty không công bằng, người còn lại thì cảm thấy e dè và ngại người bạn của mình.

Tình cảm không còn thân thiết như xưa nữa, việc giúp đỡ lẫn nhau hoàn thành công việc cũng không còn được gắn bó, hiệu quả công việc chung đều bị ảnh hưởng.

Nguồn: <http://mfo.mquiz.net/News/default.asp>

- **Thu phục được nhân viên dưới quyền.**

Khi đưa ra những mệnh lệnh, yêu cầu, người quản lý khiến cho nhân viên dưới quyền tuân theo với một thái độ chấp nhận vui ẻ thì mới gọi là thành công. Như vậy, việc chỉ đạo nhân viên không chỉ đơn thuần là việc đưa ra những yêu cầu, mệnh lệnh mà nó đòi hỏi người quản lý phải có nghệ thuật, sự am hiểu tâm lý con người.

Cấp trên cần gương mẫu trong mọi lĩnh vực công việc, trong thực hiện các quy định của doanh nghiệp (DN):

- Là một tấm gương trong quan hệ với đồng cấp, cấp trên (cao hơn), khách hàng, nhà cung cấp...
- Nêu gương trong cách thức ăn mặc, giao tiếp, ứng xử.
- Thể hiện sự gắn bó, tâm huyết với tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của DN; là người đem đến và chia sẻ với cấp dưới về nhiệt huyết đối với các mục tiêu (chiến lược) của DN.
- Là chỗ dựa tinh thần của cấp dưới trong việc phấn đấu để đạt được thành công tương lai.
- Hướng dẫn nhân viên trong các công việc mới.
- Ủy quyền, trao quyền cho nhân viên khi hội đủ các điều kiện. Tin tưởng ở nhân viên khi trao quyền.
- Hiểu hoàn cảnh gia đình, học vấn, xuất thân của nhân viên. Tuy nhiên không cần thiết phải nắm quá kỹ về đời tư của nhân viên (vì có thể ảnh hưởng đến tự do cá nhân).
- Áp dụng kỹ năng lắng nghe (Listening skills).
- Nắm được kế hoạch phát triển cá nhân của nhân viên (thông qua hệ thống quản lý thực hiện công việc kết hợp giao lưu xã giao).
- Bình đẳng trong đối xử với các nhân viên khác nhau.
- Giải thích các điểm đặc biệt trong thực hiện các quy định.

- **Biết khen và sử dụng nghệ thuật khen**

Sử dụng lời khen có hiệu quả sẽ có tác dụng khơi dậy tinh thần làm việc của nhân viên. Áp dụng các phương pháp thích hợp, nghệ thuật khen từ là sự kết hợp nhuần nhuyễn của các yếu tố: Thời điểm, cách thức, địa điểm, lý do khen, khen ai, và đặc biệt là mức độ khen.

- Trong các cuộc họp của bộ phận. Lời khen trong cuộc họp bộ phận chủ yếu là động viên, khuyến khích cá nhân. Lời khen trước tập thể lớn còn là mức độ đánh giá thành công công việc của đối tượng.
- Nên khen thông qua tiếp xúc trong công việc hàng ngày trong nhóm hay trực tiếp (1-1)
- Nếu khen qua email gửi cho nhân viên thì nên “đồng gửi” cho các nhân viên liên quan khác.
- Trong lời khen nên đánh giá sự hợp tác, hậu thuẫn, tạo điều kiện của các nhân viên liên quan khác đối với sự thành công của một nhân viên cụ thể.
- Đề xuất với cấp trên nếu cần thiết khen thưởng (đợt xuất) chính thức ở cấp độ cao hơn.

Tuy vậy, khen một nhân viên nhưng cũng phải làm cho người ấy nhận thấy sự quan trọng của những đồng nghiệp khác.

- **Biết lắng nghe và công bằng trong việc tiếp nhận các thông tin từ nhân viên.**

- Biết lắng nghe tức là biết cách lựa chọn, tiếp nhận và xử lý các thông tin. Lắng nghe cần áp dụng trong các quy trình quản lý thực hiện công việc (các DN và tổ chức nên triển khai). Lắng nghe từ cấp dưới, cấp trên và các cấp trong quá trình quản trị sẽ giúp hoàn thiện các quy trình công việc.
- Lắng nghe bằng cách tiếp nhận thông tin phản hồi nhiều chiều. Thông tin nhiều chiều sẽ giúp ích cho việc phân tích, nhận định và đánh giá để ra các quyết định một cách chính xác.
- Khuyến khích nhân viên góp ý (trực tiếp, hay dưới dạng phiếu không cần ghi tên, hay thông qua ý kiến gửi tới quản lý cấp trên). Đây là cách thu thập thông tin khá hiệu quả. Tuy nhiên, cách này được sử dụng một cách thái quá sẽ tạo ra các hiệu ứng nghịch chiều (lợi dụng để tung tin hoặc phao tin).
- Có phản hồi tích cực với nhân viên góp ý. Quá trình xử lý các thông tin thường bắt đầu ngay khi tiếp nhận thông tin thông qua lắng nghe. Sau khi thông tin được xử lý, việc phản hồi thông tin sẽ giúp hoàn thiện và kết thúc quá trình giao tiếp. Quá trình phản hồi có vai trò quan trọng nhằm khuyến khích và kích thích các thành viên tích cực góp ý kiến.
- Có kế hoạch khắc phục thích hợp. Lắng nghe để tiếp nhận các thông tin, kế hoạch khắc phục là một biện pháp phản hồi thông tin tích cực.

Tập đoàn Missisipi làm như vậy đã có tác động như thế nào

tới tâm lý làm việc của nhân viên?

Sự giao tiếp hiểu biết lẫn nhau trong doanh nghiệp là một phần quan trọng trong mối quan hệ nội bộ Công ty, hiện nay các doanh nghiệp đều rất coi trọng sự thông hiểu này.

Để cùng hiểu về thông tin nội bộ, Tập đoàn quản lý Missisipi của Mỹ đã cho xuất bản một tập san nội bộ doanh nghiệp; tập san này có một chuyên mục tên là “những chuyện bức mình” để cho tất cả các nhân viên phát biểu những ý kiến và những điều chưa hài lòng. Như vậy không những để cho nhân viên có cơ hội phát biểu ý kiến mà còn giúp cho lãnh đạo kịp thời nắm bắt được tình hình của nhân viên để hai bên hiểu nhau hơn. Cuốn tập san này đã có tác dụng tuyệt vời, các nhân viên có thể kịp thời hiểu biết về tình hình kinh doanh, xu thế phát triển của Tập đoàn và những sự việc có liên quan tới lợi ích thiết thân của họ. Khi Tập đoàn có khó khăn mọi người đều lo lắng, khi có thành tích thì tất cả cùng phấn khởi tự hào, toàn doanh nghiệp có một không khí làm việc hết sức khẩn trương, tích cực.

Ngoài việc xuất bản tập san nội bộ, Tập đoàn này còn có các cách thức giao tiếp tìm hiểu khác như: đại hội công nhân viên, hội nghị giao lưu nghiệp vụ, những cuộc họp nói chuyện tìm hiểu tình hình, những thông báo lớn, các tờ cổ động màu, phát thanh trong và ngoài doanh nghiệp...

Nguồn: [://www.camnangdoanhnghiep.com.vn](http://www.camnangdoanhnghiep.com.vn)

• Tạo động lực cho nhân viên

Người cấp trên phải biết cách tạo động lực hiệu quả, giúp nhân viên của mình nhận thấy rằng công việc mà họ đang làm phù hợp với chuyên môn, kỹ năng của mình cũng như có thể giúp họ phát triển nghề nghiệp trong tương lai.

Bạn đang làm cho nhân viên của mình chán nản, thiếu ý chí làm việc? Bạn có biết được công việc gì nhân viên có thể làm tốt không?

Hãy đánh giá khả năng của mình thông qua bảng đánh giá sau:

	Tránh những việc làm nhân viên chán nản				
	Đáng giá bản thân				
	Kém	Trung bình		Xuất sắc	
	1	2	3	4	5
Nhân viên thiếu động cơ thúc đẩy khi					

bạn:					
1. Không quan tâm đến công việc mà nhân viên đang làm					
2. Không nhận thức được những mối quan hệ cán nhân					
3. Xem thường thành quả của nhân viên					
4. Phê bình nhân viên trước mặt người khác					
5. Không quan tâm đến việc sắp xếp thời gian cho công việc					
6. Lường lự khi đưa ra quyết định					
7. Không hoàn thành phần việc của bạn					
8. Dành quá nhiều thời gian cho những công việc của bạn					
9. Biểu hiện rõ sự thiên vị					
10. Chậm trễ trong việc thảo luận những vấn đề mà nhân viên quan tâm					

	Thúc đẩy nhân viên làm tốt công việc Đánh giá bản thân				
	Kém	Trung bình		Xuất sắc	
	1	2	3	4	5
Nhân viên làm tốt công việc khi bạn:					
1. Thử thách nhân viên bằng những công việc quan trọng.					
2. Cung cấp cho nhân viên những dịch vụ hỗ trợ cần thiết					
3. Cho nhân viên biết việc họ phải làm					
4. Công nhận thành quả làm việc của nhân viên					
5. Thay đổi những việc có thể làm ảnh hưởng đến hoạt động của nhân viên					
6. Thực hiện việc trao đổi thông tin					

thường xuyên					
7. Giải quyết và đánh giá những thay đổi cần thiết của các cá nhân					
8. Mang đến lời khuyên chân thành cho nhân viên					
9. Giải thích công việc để nhân viên tự tin làm việc					
10. Khuyến khích nhân viên thực hiện công việc một cách khéo léo					

4.2.1.3. Những điều cấp trên nên tránh

Phần trên đã trình bày những điều cấp trên nên thực hiện với cấp dưới nhằm xây dựng mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp. Nhưng bên cạnh những điều cấp trên nên làm thì cũng có một số điều cấp trên nên tránh để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp hơn như:

- Không tìm hiểu các sách, tài liệu, kinh nghiệm về cách dùng người để có những cách thức áp dụng phù hợp.
- Thiếu tầm nhìn chiến lược (không nhìn xa trông rộng). Một trong những kỹ năng cơ bản của nhà quản trị là kỹ năng tư duy chiến lược. Thiếu kỹ năng này, nhà quản trị không thể thực hiện các chức năng quản trị của mình.
- Độc đoán, chuyên quyền... làm cấp dưới giảm tính sáng tạo, chủ động. Cuối cùng thì cấp trên sẽ không tập trung được vào các việc lớn, chiến lược.
- “Nhân bất thập toàn”, nên các cấp lãnh đạo và quản lý cũng cần không ngừng trau dồi kỹ năng quản lý, ứng xử, theo sự phát triển và biến động của DN qua các giai đoạn.

Nên nhớ: Đánh giá một nhà quản lý theo mức độ hoàn thành công việc bởi cấp dưới, khi nhà quản lý đi vắng.

Ví dụ: Ở một số quốc gia phát triển, các công ty thường tổ chức cho nhà quản trị cấp cao đi công tác xa và dài ngày. Trong thời gian công tác, nếu các công việc ở khâu quản trị thuộc trách nhiệm của nhà quản trị vẫn được duy trì và vận hành tốt thì nhà quản trị này được đánh giá là nhà quản trị giỏi. Nếu công việc đình trệ bởi sự vắng mặt của nhà quản trị đó thì đây là nhà quản trị kém. Ở Việt Nam thường đánh giá ngược lại, nếu vắng mặt nhà quản trị mà công việc đình trệ thì đó mới là nhà quản trị giỏi.

4.2.2. Mối quan hệ giữa cấp dưới với cấp trên trong doanh nghiệp

4.2.2.1. Quan niệm về mối quan hệ cấp dưới – cấp trên

Nhà lãnh đạo hay “sếp” là người liên kết bạn với phần còn lại của công ty. Khi mối quan hệ giữa sếp và bạn diễn ra tốt đẹp, hành động của bạn sẽ “ăn khớp”

với mục tiêu của công ty và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp của bạn cũng sẽ lớn hơn.

Ngược lại, bạn sẽ gánh chịu những hậu quả rất rõ ràng khi có sự khúc mắc hay đã làm một điều gì đó khiến mối quan hệ đó bị tổn thương. Và chắc chắn cơ hội thăng tiến cũng sẽ không đến với bạn nếu như bạn không biết chủ động tạo dựng mối quan hệ bằng những bước đi hợp lý.

Quan niệm về mối quan hệ của cấp dưới đối với cấp trên phụ thuộc vào nhiều yếu tố:

- Quốc tịch của doanh nghiệp (Việt Nam, Anh, Mỹ, Nhật...)
- Loại hình doanh nghiệp (như DN nhà nước, nước ngoài, liên doanh, dân doanh...)
- Cá nhân người lãnh đạo cấp cao (là chủ sở hữu hay chỉ là người được bổ nhiệm, cử, thuê điều hành, quản lý).
- Tình huống “nhạy cảm” hai chiều khi TGD là người ký hợp đồng với Hội đồng quản trị trong khi Giám đốc của một bộ phận lại là người liên quan của HĐQT.

4.2.2.2. Những điều cấp dưới nên ứng xử

- **Hiểu được vai trò của cấp trên**

Điều đầu tiên bạn nên làm đó là điều tra về những gì mà người khác làm. Điều này tỏ ra đặc biệt hữu ích vì nó cung cấp cho bạn cái nhìn tổng thể về vai trò của một người và giúp bạn có thể đoán được anh ta trông đợi điều gì từ bạn nếu bạn được giao công việc.

- **Biết cách thể hiện vai trò của mình**

- Chìa khoá ở đây là hiểu được sếp mong đợi gì ở bạn để có thể đáp ứng một cách tốt nhất.
- Thể hiện tinh thần trách nhiệm, ý thức hoàn thành tốt các nhiệm vụ.
- Khi mới vào làm việc, nên chịu khó tìm hiểu về nơi làm việc, như các mối quan hệ công việc, các tuyến báo cáo, phối hợp, vai trò của các chức danh liên quan.
- Mặc dù giờ làm việc giới hạn, nhân viên mới nên dành thêm thời gian (ngoài giờ) đọc về doanh nghiệp, về bộ phận mình. Nếu không ảnh hưởng đến chi phí điện, điều hoà phát sinh hay trách nhiệm gia đình..., nên dành thêm chút thời gian ở lại làm sau giờ cùng các đồng nghiệp “cao niên” hay cấp trên, vì khi mới vào làm, hiệu quả công việc còn chưa cao và phải học hỏi nhiều...
- Khi gặp khó khăn hay chưa rõ, như về phương tiện làm việc, phương pháp làm việc, lối tiếp cận, hiện trạng, tập quán trong quá khứ..., nên chủ động hỏi ý kiến cấp trên.

- Nên tìm hiểu mức độ mong đợi của cấp trên trong hoàn thành các nhiệm vụ được giao.
- Với cấp trên quan tâm đến xây dựng năng lực cho cấp dưới, khi giao việc có thể rất ngắn gọn. Khi đó cấp dưới nên tìm hiểu xem trước đây việc này được làm như thế nào, hồ sơ tài liệu lưu trữ... ở đâu, để khai thác những gì đã có.
- Phát huy các điểm mạnh của bản thân, như các mối quan hệ công việc cũ, quan hệ với các cơ quan chức năng, quan hệ mạng lưới trong quá khứ... và tính hữu ích của chúng đối với công việc mới. (Thể hiện các “giá trị gia tăng” của bản thân).
- Khi cấp trên cần sự hỗ trợ thêm, như làm việc ngoài giờ, hay có các công việc mới từ trước đến nay chưa có ai làm, nếu nằm trong khả năng của bản thân, cấp dưới nên xung phong đảm nhận.
- Làm hết sức mình hỗ trợ cấp trên trong việc thực hiện các nhiệm vụ bất thường hay đặc biệt quan trọng mà cấp trên được giao phó.
- **Biết tôn trọng và có các hành vi ứng xử đúng mức với cấp trên**
 - Khi được giao các nhiệm vụ bất thường, có thể ngoài phạm vi mô tả công việc, nên nhiệt tình thực hiện; nếu cần, nên khéo léo hỏi (tìm hiểu) lý do tại sao mình được giao nhiệm vụ này. (Tránh các biểu hiện vô tình, có thể bị đánh giá là sự thờ ơ hay thoái thác, không nhiệt tình...)
 - Tôn trọng cấp trên song tránh các hình thức xu nịnh...
 - Nếu được cấp trên đặc biệt tin nhiệm (và đôi khi ưu ái), không nên “lạm dụng”, đặc biệt trước mặt các đồng nghiệp khác để “thể hiện” mình.
- **Làm đúng và tốt công việc của mình:**
 - Đừng làm tốt công việc của người khác mà quên công việc mình cần làm.
 - Nghiêm túc thực hiện các trách nhiệm trong mô tả chức danh hay mô tả công việc.
 - Chủ động quản lý công việc của bản thân (từ lập kế hoạch đến thực hiện và tự giám sát). Cấp trên chỉ có vai trò định hướng, điều phối, tư vấn...
 - Chủ động đề xuất việc cập nhật mô tả công việc, nếu có những thay đổi đáng kể về phạm vi và cấp độ.
 - Nên chủ động đặt ra các mục tiêu phát triển sự nghiệp cá nhân, để cấp trên biết và hậu thuẫn, tạo điều kiện, nếu doanh nghiệp chưa đưa vào áp dụng như một quy trình nội bộ.
 - Nên cố gắng để trở thành một “chuyên gia” trong một lĩnh vực nào đó, dù là lĩnh vực hẹp, tại nơi làm việc.
 - Thường xuyên hỗ trợ, giúp đỡ các đồng nghiệp và cả cấp trên trong lĩnh vực hẹp này. Đây cũng là một “tip” để nâng cao uy tín cá nhân và dành được sự mến mộ của mọi người.
- **Học cách quản lý từ dưới lên (UPWARD MANAGEMENT)**

Sai lầm trong tư duy truyền thống là chỉ có cấp trên mới quản lý cấp dưới. Tuy nhiên, hầu hết các nhà quản lý thành công đều là những người trao quyền và tạo điều kiện tốt nhất cho cấp dưới của mình có thể quản lý được cấp trên của mình tạo nên một sự thấu hiểu giữa hai bên.

- Cần hiểu rằng cấp trên không phải là “siêu nhân”, cũng có các mặt hạn chế.
- Theo khả năng và phạm vi trách nhiệm, hỗ trợ cấp trên hoàn thành công việc.
- Có thể chủ động nêu các đề xuất hướng tới hoàn thiện công việc, tổ chức... với cấp trên, song không nên đưa ra quá nhiều cùng một lúc (!)

• **Hãy hòa hợp trong công việc cùng cấp trên**

- Nên nhớ rằng cấp trên cũng luôn cố gắng để hoàn thành nhiệm vụ được giao phó, song phong cách làm việc của cấp trên không nhất thiết phải làm vừa lòng mình (cấp dưới). Cấp dưới nên tìm những điểm mạnh trong phong cách quản lý của cấp trên để thừa nhận, tôn trọng và học tập.
- Trong những trường hợp nhất định, nên đề xuất với cấp trên 2 – 3 phương án, cùng với các mặt tích cực và các mặt hạn chế của từng phương án. Khi cấp trên chọn phương án không phải phương án mà mình mong đợi hơn, hãy bằng lòng với quyết định của cấp trên. Cấp quản lý bao giờ cũng có những lý do để ra quyết định (!)

• **Khi giao tiếp với cấp trên, bạn cần chú ý những điểm sau:**

- Nghiên cứu chặt chẽ mối quan hệ đẳng cấp. Mỗi tổ chức đều được tổ chức theo cấp bậc và yêu cầu mọi người tuân theo.
- Cần phản hồi thường xuyên kết quả công việc của mình.
- Hãy tiếp nhận những lời phê bình một cách vô tư.
- Hãy quý trọng thời gian của họ. Khi cần báo cáo, làm việc với họ thì nên trình bày ngắn gọn, rõ ràng, cụ thể.
- Hãy cư xử một cách khéo léo, không nói xấu, chê bai lãnh đạo sau lưng.
- Hãy học hỏi những phong cách và kinh nghiệm tốt của họ.

• **Cấp dưới cần tránh những biểu hiện sau:**

Không tuân thủ quy định của tổ chức. Nếu thấy có những bất hợp lý thì nên đề xuất thay đổi.

- Giải quyết mâu thuẫn cá nhân trong giờ làm việc.
- Sử dụng điện thoại (di động hay điện thoại bàn) quá nhiều trong giờ làm việc vào việc riêng.
- Lạm dụng việc nghỉ ốm.
- Không để ý đến cách ăn mặc, ngoại hình, vệ sinh cá nhân...
- Luôn miệt mài ca phàn nàn: tạo ra cho bản thân hình ảnh không hay. Nếu là vì các yếu tố liên quan đến tổ chức, hãy chuẩn bị và góp ý kiến chính thức tại các dịp thích hợp (các cuộc họp, các buổi đánh giá công việc...)

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

Ứng xử với cấp trên: Sếp mới – Sếp cũ

Bạn là người có năng lực nên được trưởng phòng rất quý mến và mọi người đều biết được mối quan hệ thân thiết giữa trưởng phòng và bạn. Một thời gian sau, trưởng phòng xin nghỉ việc. Ban giám đốc chỉ định một người ở bộ phận khác thay vào vị trí trưởng phòng đó. Thế nhưng người trưởng phòng mới này vốn trước đây không ưa trưởng phòng cũ của bạn nên anh ta luôn làm khó dễ với bạn.

Trong trường hợp đó bạn sẽ phải xử lý thế nào?

Nguồn: <http://mfo.mquiz.net>

4.2.3. Môi quan hệ giữa các đồng nghiệp trong doanh nghiệp

4.2.3.1. Quan niệm về quan hệ đồng nghiệp

Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp chịu sự định hướng và ảnh hưởng của nhiều yếu tố:

- Quốc tịch của doanh nghiệp (Việt Nam, Anh, Mỹ, Nhật...)
- Loại hình doanh nghiệp (như DN Nhà nước, nước ngoài, liên doanh, dân doanh...) Đặc biệt, sự khác nhau của loại hợp đồng cũng có thể là yếu tố tác động lớn, như có người làm hưởng biên chế, có người làm theo hợp đồng mùa vụ hay hợp đồng có thời hạn (chế độ đãi ngộ khác nhau).
- Phong cách của cá nhân lãnh đạo (Tổng Giám đốc).

4.2.3.2. Những điều nên thực hiện

Được đồng nghiệp ủng hộ, cộng tác, bạn như được chấp thêm đôi cánh. Năng động, có khả năng tư duy độc lập, có kinh nghiệm... vẫn chưa đủ tạo nên tác phong làm việc chuyên nghiệp. Bạn cần biết cách phối hợp cùng với các đồng nghiệp.

Những điều nên thực hiện trong quan hệ đồng nghiệp nhằm mục tiêu xây dựng mối quan hệ tốt đẹp trong một doanh nghiệp.

- Xây dựng thái độ cởi mở, chân thành, giúp đỡ lẫn nhau
 - Hỗ trợ nhau trong thực hiện công việc.
 - Chia sẻ kinh nghiệm, các bài học của bản thân.
 - Nhân viên cũ và có kinh nghiệm nên nhiệt tình hướng dẫn và giúp đỡ nhân viên mới nhanh chóng hòa mình vào môi trường làm việc (trong và cả sau quá trình định hướng cho nhân viên mới – Orientation / Induction programme).
 - Cùng đóng góp vào xây dựng đội, nhóm (team building).

- Với các đồng nghiệp không hợp nhau về tính cách, sở thích cá nhân..., vẫn nên cố gắng duy trì quan hệ công việc tích cực.
- **Xây dựng tình bạn, tình đồng nghiệp**
 - Nên nhớ các đồng nghiệp tốt có thể trở thành những người bạn trong suốt cuộc đời người, giúp đỡ, hỗ trợ nhau trên nhiều phương diện, kể cả khi không còn cùng làm một nơi.
 - Tình đồng nghiệp tốt giúp hướng tới đạt được sự cân bằng công việc – cuộc sống.
 - Tôn trọng các mục tiêu cá nhân của nhau và hỗ trợ nhau trong việc đạt được chúng, trong công việc cũng như cuộc sống.

4.2.3.3. Những điều cần tránh trong quan hệ đồng nghiệp

- **Ganh đua không lành mạnh với đồng nghiệp**
 Nếu môi trường kinh doanh có những yếu tố “cạnh tranh” (như liên quan đến doanh thu do cá nhân tạo ra), cần hết sức tế nhị trong cư xử với các đồng nghiệp có các “năng lực” chưa bằng mình. Mọi vị trí đều là tương đối.
- **Co mình, khép kín, không chia sẻ những ý kiến của mình**
 - Nên tích cực tham gia ý kiến có tính xây dựng mỗi khi có thể. Cũng cần cho người khác biết các mong đợi của mình đối với môi trường làm việc chung hay cao hơn là văn hoá doanh nghiệp.
 - Cố gắng tham gia là một thành viên không thể thiếu trong nhóm. Mỗi cá nhân có những điểm mạnh nhất định (kỹ năng, năng khiếu, kinh nghiệm...) có thể phát huy.
- **Bảo thủ, không tiếp thu ý kiến của người khác**
 - Nên tập lắng nghe ý kiến mọi người và hoàn thiện bản thân, hoặc hướng tới thông hiểu các vấn đề khách quan của đồng nghiệp, có ảnh hưởng đến công việc chung. (Các phương pháp làm việc luôn phải thay đổi tùy bối cảnh).
 - Ngay cả khi ý kiến góp ý của đồng nghiệp có thể làm cho bản thân không hài lòng, ví dụ về phương pháp góp ý, cách thức diễn đạt hay động cơ, hãy bình tĩnh tiếp nhận. Nên suy nghĩ xem có những chi tiết nào hợp lý, có ích cho hoàn thiện bản thân.
 - Khi chúng ta bình tĩnh tiếp nhận ý kiến, sáng suốt phân tích điểm hợp lý và chưa hợp lý, sẽ làm đồng nghiệp tôn trọng ta hơn.
- **Kẻ cả, thiếu tôn trọng đồng nghiệp...**
 - Đây là một lối tiếp cận không mong đợi. Bản thân sẽ bị xa lánh. Có thể gây tổn hại đến doanh nghiệp (giảm năng suất lao động, không khí làm việc nặng nề, có thể xảy ra tình trạng các đồng nghiệp có năng lực bỏ đi tìm chỗ làm mới...) và đến một lúc nào đó bản thân mình sẽ bị cấp trên

“xử lý”. Các cấp quản lý cũng nên đặc biệt lưu ý đến các trường hợp này, vì chúng có hại cho DN.

- Điều khó nhất là làm chủ bản thân. Luôn luôn tôn trọng đồng nghiệp, bình tĩnh trong ứng xử, sẽ làm cho bản thân chúng ta nhanh đến được trạng thái cân bằng công việc – cuộc sống hơn (tránh “tổn hao” thần kinh).
- Lưu ý quy luật nhân quả: những gì ta làm cho người thì rồi cũng sẽ có người khác làm với ta.

4.2.4. Giao tiếp với nhân viên mới

- Nhân viên mới khi về làm việc ở doanh nghiệp bạn, có thể trước đây môi trường văn hoá cũ của họ khác biệt với doanh nghiệp bạn thì bạn cũng chớ nên tròn xoe đôi mắt để dò xét, hỏi han khiến cho họ cảm thấy khó xử và trở nên bị động, thu mình lại.
- Nhân viên mới rất trân trọng nếu được đồng nghiệp đón nhận thân thiện và giúp đỡ họ làm quen với các điều kiện và môi trường làm việc mới. Điều này cũng bảo đảm rằng nhân viên đó sẽ nhanh chóng quen dần với công việc hơn, họ sẽ cảm thấy quý trọng doanh nghiệp và muốn gắn bó làm việc lâu dài cho doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp bạn nên có chương trình định hướng cho nhân viên mới nhưng không có nghĩa là không cần đến tình thân thiện cá nhân và sự giúp đỡ của những người đồng nghiệp. Doanh nghiệp (cụ thể là phòng Tổ chức-Hành chính hay phòng Nhân sự) phải giới thiệu người mới đến với các nhân viên trong văn phòng và các phòng ban khác. Việc làm này sẽ giúp cho nhân viên biết được tên họ và thấy mặt để nhớ hơn và có một ý tưởng tổng quát, mối liên hệ công việc của mọi người.
- Nhân viên mới về phòng, ban nào thì lãnh đạo phòng ban đó có thể mời họ cùng ăn trưa với những người khác trong phòng hoặc có những buổi giao lưu, văn nghệ... Đây là cách hay nhất giúp cho người mới đến có cảm giác như là ở nhà và là thành viên của tập thể. Tận dụng lúc đó để bạn nhận biết mối quan tâm của nhân viên mới đối với những vấn đề có liên quan đến công việc.
- Trong 1-2 tuần đầu, hàng ngày, bạn hãy tổ chức một một cuộc họp nhỏ trong phòng khoảng 10-15 phút để bàn bạc về lề thói làm việc và những dự án đặc biệt và giải đáp bất kỳ câu hỏi nào mà nhân viên mới đến nêu ra. Sau giai đoạn đầu tiên này, hàng tuần bạn có thể tổ chức các buổi họp đến khi nào nhân viên mới hoàn toàn làm quen với công việc. Những buổi họp ngắn ngủi như vậy sẽ giúp xoá đi những bối rối, ngỡ ngàng, mặc cảm và tiết kiệm được thời gian cho nhân viên mới làm quen với công việc, các thủ tục văn phòng, qua đó làm giảm đi những sai sót trong công việc về sau.

- Nếu bạn là nhân viên mới đến nên tìm hiểu xem tinh thần văn hoá của doanh nghiệp bạn ở mức độ nào. Một số quy tắc sau sẽ giúp bạn quen dần với công việc mới:
 - Không nên là người chỉ trích: thật là thô lỗ và vô ích nếu có tác động người khác bằng cách nói với họ là nhân viên trước đây đã giải quyết vấn đề đó hay hơn như thế nào hoặc chỉ ra những sai sót của họ khi thực hiện công việc. Một khi đã thiết lập mối liên hệ làm việc với các nhân viên khác và với giám đốc thì những đề nghị của bạn có cơ hội được chấp nhận nhiều hơn là bị từ chối;
 - Không nên thân thiện quá sớm: trong những ngày đầu làm việc bạn nên có sự chừng mực. Hãy tạo cơ hội cho những người chung cơ quan có dịp làm quen trước. Bạn không nên tránh cho người khác nghĩ rằng bạn là người huênh hoang, già dặn mà còn tránh việc tạo bè phái mà sau này bạn sẽ phải hối hận;
 - Biết phải làm gì khi bạn được mời dùng cơm trưa: trong ngày làm việc đầu tiên, có thể một số người sẽ mời bạn dùng cơm trưa với họ. Thường thì người ta muốn bạn tự trả tiền cơm trưa của mình mặc dù có mặt của cấp trên. Nếu cấp trên chỉ mời một mình bạn dùng cơm trưa thì thường họ sẽ trả tiền cho bạn.

Tình huống: “Ma cũ bắt nạt ma mới”

Hoa mới được nhận vào làm ở một công ty, cô háo hức mong chờ đến ngày đi làm. Ngày đầu tiên, anh phụ trách nhân sự dẫn Hoa tới gặp người sẽ quản lý trực tiếp cô. Đó là một chị ngoài 30 tuổi, ăn mặc sành điệu, kiêu cách hiện đại, nhưng có khuôn mặt lạnh, khó gần.

Anh phụ trách vừa đi khỏi, Hoa còn đang loay hoay sắp xếp chỗ ngồi, chị quản lý đã giao cho Hoa một tập tài liệu dạy cộp và “chỉ thị” phải đi photo ngay. Mà đâu chỉ có tài liệu làm việc của cơ quan, Hoa thấy trong đó còn có tài liệu học cao học của chị và của bạn bè chị. Hoa loay hoay đứng cùng cái máy photo hơn 1h đồng hồ, đám tài liệu mới được làm xong.

Suốt ngày hôm đó, không biết Hoa phải ra làm bạn với cái máy photo bao nhiêu lần, sao đủ thể loại tài liệu. Phần việc mới được giao, khó và gấp, “chắc buổi tối phải về nhà đọc lại” – cô tự nhủ.

Ngày thứ 2: Sáng sớm, chị quản lý yêu cầu Hoa báo cáo kết quả công việc ngày hôm qua. Nhưng Hoa đã làm được gì đâu mà báo cáo. 8 tiếng ở cơ quan thì đã mất hơn 4 tiếng đi photo tài liệu, thời gian còn lại, Hoa cũng chỉ kịp làm quen với các thủ tục, giấy tờ của công ty. Tập tài liệu cô đem về nhà đọc, cũng mới chỉ hiểu sơ sơ chưa thể làm được gì, Hoa đã định hôm nay sẽ nhờ chị quản lý hướng dẫn. Công việc chưa xong, nhận được cái nhìn đầy nghiêm khắc và không hài lòng của chị quản lý khiến Hoa rùng mình.

“Về làm tiếp và làm thêm cái này, ngày mai xong” – chị vút phịch tập tài liệu xuống trước mặt Hoa.

Ngày thứ 3 của Hoa bắt đầu một cách tồi tệ: Bị chê trách vì chưa làm xong công việc, nhận thêm đăm công việc mới. Cô bị chị quản lý lớn tiếng mắng mỏ vì mắc lỗi. Vào làm ngày thứ 3, nhưng Hoa chưa kịp biết hết mọi người, thế mà cả ngày, cô bị sai chạy đi xin chữ ký không khác gì một con thoi.

Ngày thứ 4, Hoa cố gắng lắm mới làm xong được đăm công việc còn tồn đọng. Không có lấy một lời khen. Hôm nay, công ty có lịch dọn dẹp bàn làm việc và máy tính. “Chị phải ra ngoài một lát – em dọn cho chị nhé”. Thế là Hoa phải lau máy và dọn bàn cho cả chị quản lý.

Ngày thứ 5: Hoa phát hiện có một lỗi sai trong phần tài liệu. Nói với chị để xin ý kiến, nhất định chị không nghe và cố tình không hiểu những gì cô nói. Bất lực trở về chỗ ngồi được một lát, thấy chị nói với sếp về phần sai sót kia với vẻ mặt rất hào hứng.

Một tuần mới làm việc trôi qua của Hoa ngày nào cũng đầy ức chế và mệt mỏi. Vì không được coi trọng, vì bị coi là một thành phần sai vặt, vì bị giao nhiều việc quá đáng. Chẳng lẽ mới vào làm được một tuần đã xin nghỉ, trong khi vị trí và công việc này là điều Hoa mơ ước. Tất cả vì đồng nghiệp quá đáng, bắt nạt nhân viên mới mà thôi.

Nơi làm việc thật sự trở thành địa ngục nếu bạn gặp phải tình huống kể trên. Cách xử lý xem chừng khó khăn bởi nhân viên mới chưa được biết đến, chưa khẳng định được mình và đang trong thời gian thử việc. Cố gắng hết sức mình là điều duy nhất có thể làm được lúc này. Hơn nữa, cũng không nên mắc bệnh sợ sếp và nhút nhát quá đáng, mạnh dạn “cãi” nếu mình đúng, không tội gì phải nghe và làm theo những lời sai vặt nếu thấy mình đang bị bắt nạt và “lạm dụng”.

Bài học

Mọi nhân viên đi làm là bình đẳng với nhau trong công việc, ai có việc của người đó và hãy từ chối khi được giao những việc không thuộc chuyên môn và trách nhiệm của bạn. Bạn không cần phải làm điều đó. Hơn nữa, bạn có thể cố gắng và khẳng định mình hơn cả sếp, vì trên người quản lý bạn còn có những sếp cao hơn.

Hãy chứng tỏ mình là người có năng lực, đầu hàng sớm là điều không nên chút nào. Và biết đâu, khi bạn xin nghỉ việc trong thời gian thử thách, bạn sẽ bị sếp nhận xét: “Không đáp ứng được yêu cầu công việc”.

4.3. Kỹ thuật giao tiếp trong doanh nghiệp

Quy tắc 10 điểm trong văn hóa giao tiếp

- 1. Ân cần:** Trong giao tiếp tránh tỏ ra thờ ơ, lạnh nhạt hoặc có vẻ mặt khó khăn, bức tức. Luôn cần thể hiện sự quan tâm và tôn trọng đối tượng giao tiếp;
- 2. Ngay ngắn:** Trang phục hợp cách, không tùy tiện, luộm thuộm; tác phong không tỏ ra trễ nải, dặt dẹo;
- 3. Chuyên chú:** Không làm việc riêng trong khi giao tiếp, nhất là chị em phụ nữ thường hay cắt móng tay, móng chân, kẻ lông mày, tô son, đánh phấn;
- 4. Đĩnh đạc:** Không trả lời thùng thảng, hỏi câu nào trả lời câu ấy, cách nói thiếu chủ ngữ, cộc lốc, nhát gừng;
- 5. Đồng cảm:** Cần thể hiện cảm xúc đúng lúc, đúng chỗ, mắt luôn hướng về người đối thoại bày tỏ sự quan tâm, đồng cảm;
- 6. Ôn hoà:** Tránh vung tay tùy tiện, đặc biệt là chỉ ngón tay về phía mặt đối tượng giao tiếp theo “nhịp điệu” của lời nói “đanh thép” của mình. Cần có thái độ ôn hoà;
- 7. Rõ ràng:** Không nói quá to, kiểu nói oang oang hoặc nói quá nhiều. Tránh nói lạc đề hoặc nói quá nhỏ, kiểu lí nhí khiến người nghe phải căng tai mới nghe rõ;
- 8. Nhiệt tình:** Thể hiện sự sẵn sàng phối hợp giúp đỡ người khác khi cần thiết, đừng tỏ ra khó khăn, ích kỷ;
- 9. Nhất quán:** Phải khắc phục sự phát ngôn bất nhất, thay đổi tùy tiện, chối phăng những điều đã nói ra hoặc dễ dàng hứa nhưng không làm theo lời hứa. Đó là loại người ai cũng muốn tránh xa;
- 10. Khiêm nhường:** Tránh tranh luận khi không cần thiết, hoặc thích bộc lộ sự hiểu biết, sự khôn ngoan của mình hơn người, thích dòn dỗi đối tượng giao tiếp vào thế bí để dành phần thắng về mình.

4.3.1. Phong cách - trang phục

Lễ phục là trang phục chính thức mà các quan chức nhà nước ở các cấp sử dụng trong các buổi lễ, cuộc họp trọng thể, các cuộc tiếp khách nước ngoài. Lễ phục của ta vừa phải phù hợp với trang phục đã thành quen thuộc phổ biến ở nhiều nước, vừa phù hợp với tập quán và phong cách của ta. Tùy theo thời tiết cụ thể của từng vùng, từng ngày và tùy theo từng đoàn, từng buổi hoạt động mà có trang phục phù hợp.

- **Đối với Nam:**

- Mùa nóng mặc bộ complete màu nhạt, vải mỏng hoặc không mặc áo vest (mặc áo sơ mi dài tay hoặc ngắn tay bỏ trong quần, có hoặc không thắt caravatte);

- Mùa lạnh mặc bộ complete màu sẫm, vải dày (tùy điều kiện, ngoài mặc áo khoác ấm như: pa-đờ-suy, blu-dông), có thắt caravat, đi giày hoặc dép có quai hậu.
- **Đối với nữ:**
 - Mùa nóng mặc áo dài truyền thống;
 - Mùa lạnh mặc bộ complete nữ màu sẫm, vải dày, hoặc áo dài có khoác áo măng-tô với thân dài hơn áo; ngoài mặc áo khoác ấm tùy điều kiện, đi giày hoặc dép có quai hậu.

Tùy theo điều kiện của từng doanh nghiệp có thể hướng dẫn quy định các y phục trong giờ làm việc ở công sở, đón tiếp, gặp gỡ khách hàng, đối tác... Doanh nghiệp có thể quy định mặc đồng phục theo một số ngày trong tuần, trong từng bộ phận hoặc tiến đến mặc đồng phục hoàn toàn. Trong trường hợp doanh nghiệp khó khăn hoặc chưa may được đồng phục cho cán bộ nhân viên thì đối với nam có thể mặc quần âu sẫm màu, áo sơ mi trắng bỏ trong quần, đi giày hoặc dép có quai hậu. Riêng với nữ thì có thể tự chọn trang phục nhưng phải ăn mặc sao cho phù hợp với hoàn cảnh hiện tại cũng như văn hoá của doanh nghiệp đó.

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

Một bộ quần áo sạch sẽ, ủi là phẳng nếp, giản dị, phù hợp với thân hình, địa vị người mặc, hợp thời trang thể hiện sự tự trọng, thái độ nghiêm túc, lịch sự trong giao tiếp sẽ gây ấn tượng tốt, dễ gần, thân thiện ngay khi mới tiếp xúc lần đầu. Bởi lẽ, trước tiên mọi người nhìn thấy rồi sau mới nghe thấy chúng ta, rồi nữa cách ăn mặc biểu hiện cách xử lý lịch thiệp của chúng ta mà không cần chúng ta phải phát ngôn. Do đó Doanh nghiệp phải xoá bỏ ngay các cách ăn mặc tùy tiện, thiếu nghiêm chỉnh như sau:

- Áo sơ mi bỏ ngoài quần;
- Mặc áo phông, quần bò, quần bó ống, váy quá ngắn, trang phục hở hang khêu gợi, loè loẹt, lố lỉnh không phù hợp với thẩm mỹ;
- Đi dép lê trong văn phòng làm việc;
- Đội mũ (mũ cát, mũ phớt, mũ nồi, mũ len...) trong phòng họp;
- Cắt tóc theo kiểu quái đản, kinh dị, khác người; nhuộm tóc màu chạy theo mốt của một số diễn viên điện ảnh, nghệ sĩ;
- Đeo kính đổi màu trong phòng làm việc;

4.3.2. Thái độ, cử chỉ

- **Bắt tay:** là một nghi thức lễ tân, xã giao, một nét văn hoá trong giao tiếp. Cho dù mối quan hệ vốn có thân thiết đến đâu, sự gặp lại sau bao khó khăn trắc trở bao nhiêu đi nữa cũng không nên bộc lộ thái quá cảm xúc của mình (như la hét, mừng rú hay nhảy cẫng lên...) ở nơi công cộng hoặc ngoài

đường phố. Bắt tay là một động tác xã giao thông thường khi người ta gặp nhau hoặc giã từ nhau. Việc bắt tay không hề đơn giản chút nào và điều đó phải được tôn trọng theo những quy ước sau:

- Khi bắt tay cần biểu thị tình cảm đúng mức: nam giới với nhau nên nắm cả bàn tay, siết chặt rồi giữ ít lâu
- Giữa nam và nữ thì người nữ chỉ nên nắm hờ, nam không nên siết chặt hoặc nắm quá lâu làm bàn tay mềm yếu của người nữ bị đau, nhất là khi người nữ đeo nhiều nhẫn trên các ngón tay;
- Cần bắt tay với tư thế bình đẳng, tôn trọng lẫn nhau, tư thế đứng thẳng người, chỉ chìa tay phải ra; người đứng ở chỗ cao không được chìa tay ra để bắt tay với người đứng ở chỗ thấp hơn (phụ nữ có thể ngồi để bắt tay);
- Bắt bằng tay phải (trừ trường hợp không thể được). Không nên bắt bằng tay trái vì như thế là vô lễ. Nhất là đối với phụ nữ cử chỉ đó có ý nghĩa xấu xa, thể hiện tâm địa bất chính;
- Chủ nhà chủ động giơ tay trước để bắt tay từng người khách. Riêng các khách với nhau không nên chủ động bắt tay với người chưa quen biết (cần làm thủ tục giới thiệu xong rồi mới bắt tay), người có cương vị cao hơn hoặc là nữ;
- Khi phái nam gặp một đôi vợ chồng thì bắt tay người vợ trước, người chồng sau;
- Khi các bà gặp khách nam giới mà họ tỏ lời chào trước, nếu là đối tượng đã quen lâu hoặc thân thì nên bắt tay đáp lễ, còn không thì chỉ cần nghiêng mình chào là đủ;
- Thứ tự bắt tay: người đến trước thì bắt tay trước, người đến sau bắt sau. Đầu tiên phải bắt tay người đến trước mình, người cao tuổi, người có chức vụ, địa vị. Lưu ý rằng phải chờ người đáng kính đưa tay ra mình mới nhận bắt chứ không chìa tay ra trước. Nếu người trẻ tuổi là chủ nhân, có địa vị hoặc một người trọng tuổi là khách thân tình thì có thể cùng một lúc đưa tay ra cho nhau bắt. Cần đứng dậy bắt tay người có cương vị cao hơn. Tuy nhiên trong mọi trường hợp không nên tỏ thái độ khúm núm, cong gập người quá độ, dù rằng người đó có đáng kính trọng đến mức nào đi nữa;
- Không dùng hai tay chụp bỏ với nhau cùng một lúc mà chỉ cần siết chặt nhưng nhẹ, nồng ấm thân thiết là đủ; bắt tay quá lâu, lắc mạnh, lắc nhiều lần, nhất là còn kèm theo việc cười nói oang oang, huênh hoang, toe toét; bắt tay người nọ tréo người kia; vừa bắt tay vừa vỗ vai khách hay ngoảnh mặt đi; đưa cả hai tay để bắt tay hai người cùng một lúc;
- Vừa bắt tay vừa ngậm thuốc lá, lại dứt tay khác vào túi quần là điều tối kỵ. Phụ nữ có thể mang găng khi bắt tay, riêng đối với nam giới thì điều đó là không thể chấp nhận được.

- **Danh thiếp:** Trao tặng danh thiếp cho nhau cũng là một nghệ thuật giao tiếp phi ngôn ngữ, một nét văn hoá đời thường. Bởi vì qua danh thiếp người ta có thể biết được phần nào về trình độ học thức, công việc và địa vị xã hội của nhau. Theo thông lệ của Pháp thì việc trao danh thiếp thuộc về khách. Còn ở Anh thì ngược lại, người chủ trao danh thiếp cho khách trước. Bạn có thể tham khảo một số quy tắc sau về cách trình bày và trao tặng danh thiếp cho nhau:
 - Danh thiếp được in hai mặt hay một mặt? trình bày như thế nào? nội dung gì?
 - Danh thiếp được in bằng ngôn ngữ nào? Nếu bạn sử dụng tiếng nước ngoài thì cũng nên có thêm phần tiếng Việt, bởi vì đó là niềm tự hào, lòng tự trọng của dân tộc Việt Nam với thế giới. Bạn hãy xem người Nhật Bản, Trung Quốc, phần lớn họ in danh thiếp bằng ngôn ngữ chính của họ chứ ít sử dụng tiếng nước ngoài;
 - Lần đầu tiên đến liên hệ công tác với một cơ quan nào đó, bạn đưa danh thiếp vào trước cho thư ký để xem người ta có đồng ý tiếp mình hay không;
 - Khi tặng quà cho người quen nên kèm theo danh thiếp vào đó;
 - Khi đến thăm người quen mà không gặp được, bạn có thể để lại danh thiếp và ghi mấy chữ báo cho họ biết là bạn có đến thăm;
 - Nếu gặp gỡ lần đầu tiên thì việc trao danh thiếp thuộc về người chủ. Người vị trí thấp hơn trao danh thiếp trước cho người có vị trí cao hơn. Nói chung là chúng ta nên dựa vào phép xã giao mang bản sắc dân tộc “Kính trên nhường dưới”;
 - Khi trao danh thiếp thì tùy theo địa vị người giao tiếp mà bạn đưa bằng một tay hoặc hai tay nhưng nhất thiết phải đưa đúng chiều và ngôn ngữ để người đối diện có thể đọc được;
 - Khi nhận danh thiếp bạn nên đọc qua ít phút để tôn trọng họ rồi nhẹ nhàng đút vào túi áo ngực, kẹp vào quyển sổ hay túi cho vào xắc tay của bạn. Tuyệt đối không nhận ngay rồi cho luôn vào túi quần, dù rằng đó là túi trước hay túi sau. Làm như vậy người đối diện sẽ cho bạn là một người mất lịch sự và không tôn trọng họ.
 - Ngày nay, có một số người lại lạm dụng nó như để quảng cáo, tô vẽ bản thân của họ. Tránh in danh thiếp quá mỏng manh, loè loẹt, cầu kỳ, hoặc quá nhiều chức danh mà chẳng có liên quan, phù hợp gì với doanh nghiệp, tổ chức mà bạn đang làm việc.

Thí dụ: Nguyễn Văn A.

TS. Vật lý

Th.S. Kinh tế

TGĐ kiêm Chủ tịch HĐQT...

Hoặc có những người thích lễ nghĩa cũng tự in danh thiếp cho bản thân nhưng chức danh lại đề rất tầm thường như: Nội trợ, nhân viên,... Về học vị, học hàm bạn có thể thêm vào trước tên nhưng phải đúng với ngôn ngữ đang sử dụng để tránh bị hiểu nhầm. Phần địa chỉ cơ quan, nhà riêng (nếu có thể) thì bạn nên in thêm phần tiếng Việt có đủ dấu để người đọc đỡ phải mất công đoán chữ.

Thí dụ: B.S NGUYỄN VĂN A (sẽ bị hiểu thành Bác sĩ A chứ không phải là Cử nhân Khoa học A) hoặc M.A CAO THỊ HUỆ (bị hiểu thành Ma Cao Thị Huệ chứ không phải là Thạc sĩ Văn chương Cao Thị Huệ);

Home: 15 Hang Giay Str., Hoan Kiem Dist., Hanoi (Đó bạn đoán được đó là phố Hàng Giày hay phố Hàng Giấy? mặc dù cả hai phố này đều thuộc quận Hoàn Kiếm).

- **Ôm hôn hữu nghị:** trong giao tiếp quốc tế cũng như đón khách nước ngoài, chúc mừng nhau nhân sự kiện trọng đại... có một nghi thức xã giao theo truyền thống châu Âu để biểu thị tình cảm hữu nghị là ôm hôn hữu nghị. Có trường hợp hai bên không chỉ hôn nhau mà còn có một số động tác liên hoàn, tức là: bắt tay – ôm nhau – hôn nhau (áp má trái, má phải vào nhau) – một hoặc hai tay vỗ nhẹ vào lưng nhau.

4.3.3. Lời nói

Ngôn ngữ là công cụ thể hiện văn hoá giao tiếp quan trọng nhất và cũng là thành tựu vĩ đại nhất của nền văn minh nhân loại. Đó cũng là “cơ chế tín hiệu” của văn hoá giao tiếp mà phụ thuộc vào đó con người kiến tạo những lời nói để thực hiện các mục tiêu giao tiếp. Song việc giao tiếp bằng lời nói còn phụ thuộc rất nhiều vào những hoàn cảnh, điều kiện, mục tiêu và các tính chất khác nhau của giao tiếp. Nghi thức lời nói cũng là một bộ phận cấu thành lên “Văn hoá doanh nghiệp”.

- **Lời nói nơi công sở phải đảm bảo:**
 - Tính chính xác, tránh đưa tin đồn nhảm, thất thiệt, mơ hồ, hoặc không có thực;
 - Đảm bảo tính trang trọng vì nó đại diện cho biểu tượng văn hoá của doanh nghiệp đó. Trong giao tiếp giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa các đồng nghiệp với nhau hoặc với khách hàng phải có thưa gửi đẳng hoàng, có chủ ngữ rõ ràng, những câu nói xã giao như: cảm ơn, cảm tạ, xin lỗi, làm ơn...
- **Về cách thức xưng hô trong lời nói nơi công sở tuy yêu cầu đảm bảo tính khách quan, trang trọng, song cũng tùy từng hoàn cảnh để chọn lựa cho phù hợp:**
 - Trong quan hệ giữa các đồng nghiệp: không nên dùng cách xưng hô kiểu “chú cháu” trong khi đang thi hành công việc. Tùy theo hoàn cảnh, tình huống có thể sử dụng các từ khác thay thế như: ông, bà, ngài...

- Xưng hô đối với lãnh đạo: bạn không nên gọi giám đốc, người giám sát bằng tên riêng trừ phi họ cho phép bạn gọi như thế. Bạn nên dùng thêm từ xưng hô để gọi họ khi có khách (Giám đốc và người cấp trên cũng sẽ có thái độ nhã nhặn giống như thế với bạn.);
- Xưng hô với những người lớn tuổi hơn: việc những người lớn tuổi hơn thích người kém tuổi hơn gọi họ bằng chức vụ là chuyện bình thường. Nếu những người khác trong văn phòng gọi họ bằng tên riêng và bạn là người mới đến thì tốt nhất hãy đợi trước khi bạn có tư cách gọi thân mật như thế.
- Trong những trường hợp nhất định: ngày nay, hầu hết ở các văn phòng, việc gọi tên riêng với nhau trở thành tập quán bình thường. Tuy nhiên bạn có thể dùng những từ xưng hô lịch sự như: ông, bà, bác, anh, chị, tiến sĩ... nhưng tuyệt đối không dùng những từ như: tao, mày, thằng, chú (em), con ấy...

4.4. Kênh giao tiếp trong doanh nghiệp

4.4.1. Văn hóa giao tiếp điện thoại nơi công sở

4.4.1.1. Tổng quan về văn hóa giao tiếp qua điện thoại

Sự phát triển kỹ thuật hiện đại trong lĩnh vực thông tin đã dẫn đến sự thay đổi về chất trong giao tiếp ứng xử của con người và xã hội. Trong đó, giao tiếp qua điện thoại là phương tiện thông tin thông dụng nhất, thường xuyên nhất, cần thiết nhất, gắn với đời sống, công việc của mỗi cá nhân, gia đình, mỗi tổ chức, doanh nghiệp.

Nói chuyện qua điện thoại thực chất là một cuộc giao tiếp hoặc tiếp khách gián tiếp. Người gọi là khách, người nghe là người tiếp khách. Quá trình nói chuyện qua điện thoại phải đảm bảo:

- Nói sao cho người nghe nghe rõ, dễ hiểu và cảm nhận được thái độ ân cần, nhiệt tình của người nói.
- Về mặt thái độ, lời nói, giọng nói cũng phải thật hoà nhã, lịch thiệp như là nói chuyện trực tiếp.
- Thời gian nói chuyện điện thoại không cho phép kéo dài như trong tiếp khách trực tiếp..
- Việc diễn đạt, trình bày một nội dung hay vấn đề nào đó phải hết sức ngắn gọn, rõ ràng, dễ hiểu.
- Tính lịch sự, lễ phép trong nói chuyện qua điện thoại thường được thể hiện qua việc sử dụng các từ ngữ lặp đi lặp lại thường xuyên mà không thể quên được là:
 - Chào hỏi;
 - Vâng, dạ, dạ thưa...
 - Xin lỗi;

- Cảm ơn.

4.4.1.2. Kỹ năng nhận điện thoại

Một số cách ứng xử

- Đừng đợi chuông reo quá 3 lần rồi mới nhắc máy. Nếu tình thế bắt buộc không thể nhắc ngay, hãy xin lỗi họ và nói lý do.
- Nếu đang ở trong môi trường là văn phòng làm việc, cơ quan, doanh nghiệp, khi nhận điện thoại, người nhận nên có lời chào và tự giới thiệu mình. Ví dụ: "*Xin chào, phòng Nhân sự, Công ty cổ phần ABC xin nghe*", "*Tôi có thể giúp được gì cho anh/chị?*". Bạn sẽ chiếm được thiện cảm của đối tác ngay từ giây phút đầu của cuộc đàm thoại.
- Cần tập trung vào cuộc gọi và nghe chăm chú như khi người đối thoại ngồi trước mặt. Không được ngắt lời hay làm điều gì khác để người nói cảm thấy người nghe đang phân tâm và không tập trung vào cuộc gọi.
- Nếu nghe không rõ hoặc không hiểu ý hết, cần yêu cầu người nói nói chậm hoặc nhắc lại để biết được đầy đủ thông tin. Đề nghị gọi lại nếu cần.
- Chuẩn bị sẵn bút bên tay phải để ghi chép vào sổ, phiếu chuyên dụng. Ghi lại điện thoại người gọi, thông tin cần thiết;

Nguyên tắc về kỹ năng nghe điện thoại

Dưới đây là một số nguyên tắc về kỹ năng nghe điện thoại một cách lịch sự để giúp bạn tránh thất bại trong giao tiếp như sau:

- Không nên dí sát ống nói vào miệng bạn mà giữ cách xa khoảng 10 cm để tránh cho người gọi nghe thấy rõ hơi thở của bạn vọng vào;
- Không biểu lộ sự bức bối mà thay vào đó hãy nín thở rồi nhắm đếm từ 1 – 10;
- Gác mọi công việc khác mà bạn đang làm dở hoặc quay lưng lại với những gì gây mất tập trung rồi nhìn vào khoảng giữa hay vật gì đó để tập trung trả lời;
- Lắng nghe cách ngắt câu và hơi thở của người gọi.

Nguyên tắc chọn giọng nói:

- Nói rõ ràng và nhấn mạnh vào ý chính;
- Nói bình thường, đủ nghe (không quá to hoặc quá nhỏ);
- Nói với tốc độ vừa phải. Nói chậm hơn một chút so với những cuộc nói chuyện bình thường. Trong trường hợp người nghe cần phải ghi chép những điều mình nói thì cần nhắc lại;
- Giọng nói cần có âm điệu lên hoặc xuống một chút để người nghe khỏi bị nhàm chán.
- Nếu cần quả quyết thì hãy đứng dậy;
- Nếu không nghe rõ hãy nói thẳng;
- Hỏi lại ngay khi có nghi ngờ, nhắc lại những gì quan trọng;

- Giảm nhịp độ nói để tăng thông tin: để hiểu dễ và rõ hơn, để nhớ ý chính và ghi chép lại vấn đề cần quan tâm;
- Chọn lời nói thích hợp, hoà nhã (thí dụ: Xin anh giữ máy để tôi đi gọi giúp anh; Xin lỗi đã làm anh phải đợi lâu; Không có gì; Cảm ơn...)
- Không nên đặt các câu hỏi dẫn dắt hoặc chêm vào như: Tôi cho rằng..., Ý ông là...

Nguyên tắc điều chỉnh theo người gọi:

- Người gọi đang vội nên cần ngắn gọn;
- Người thích tán gẫu muốn bạn dành thời gian;
- Người tuyệt vọng cần được sự cảm thông;
- Người phàn nàn muốn được lắng nghe và thấu hiểu;
- Người cần dịch vụ muốn được hướng dẫn và lời khuyên.
- Nếu bạn làm được như vậy thì người gọi sẽ hài lòng vì:
- Được đối xử như một cá nhân;
- Được lắng nghe và chia sẻ;
- Được hiểu và thông cảm;
- Được coi là quan trọng;
- Được giải quyết nhanh chóng;
- Được trao đổi có trách nhiệm;
- Được trả lời kết quả mong muốn;
- Được gọi lại để khẳng định;
- Được nhiều hơn cả mong đợi.

Nếu bạn nghe điện thoại hộ người khác:

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

Nguyên tắc nghe khiếu nại:

- Không nói những câu đại loại như: Tôi không biết; tôi không thể; bạn cần phải...; đợi tí xíu nhé!; A lô! Tôi đang bận; tôi không thấy có vấn đề gì cả; mai ông gọi lại nhé; không ai biết đâu; tôi mới chỉ làm ở đây; ngày mai tôi nghỉ phép; đây không phải là việc của tôi...
- Không biện hộ, cãi cùn đến cùng;
- Không hứa hẹn suông;
- Không đổ lỗi cho họ không biết cách sử dụng;

- Hãy thực hiện 4 nền tảng sau: Thái độ cầu thị; ghi nhận và thông cảm; thảo luận cùng giải quyết; quan tâm, thực tế.

Nguyên tắc nghe người phản đối:

- Đừng cãi vã tranh luận hơn thua với họ;
- Cứ để cho họ trút hết cơn giận;
- Đừng ngắt lời họ đang nói;

Tham khảo tình huống giao tiếp qua điện thoại nơi công sở:

Ví dụ:

- NN: A lô!
- NG: Chào chị, cho tôi hỏi đây có phải là công ty Y không?
- NN: Đúng rồi! Thế anh gặp ai?
- NG: Chị làm ơn cho tôi nói chuyện với anh Hùng.
- NN: Anh ấy đang họp.
- NG: Chị nói dùm với anh Hùng là tôi đang có việc gấp cần trao đổi ngay, chỉ một phút thôi.
- NN: Tôi đã nói là anh ấy đang bận họp không thể gọi được, lúc khác anh gọi lại nhé!
- NG: Vâng! Vậy chị có thể cho tôi biết số máy di động của anh Hùng được không?
- NN: Thế anh tên là gì? từ đâu gọi đến?
- NG: Tôi là ...
- NN: Anh Hùng không có di động.
- NG: Thế số điện thoại nhà riêng?
- NN: Anh chờ một lát nhé! (bỏ máy đấy để lục tìm danh bạ điện thoại.)

Đây là một cuộc đàm thoại không hiệu quả. Người gọi điện thoại sau vài phút nói chuyện không thể có ấn tượng tốt đối với người nghe. Người nhận điện thoại trả lời điện thoại một cách cộc lốc, với thái độ không niềm nở và hách dịch. Người nghe phải tự mình xác nhận lại số máy đang gọi bằng câu hỏi “*Cho tôi hỏi đây có phải là công ty Y không ạ?*”. Người nhận điện thoại cũng phải qua 9 lần hỏi, đáp mới biết được thông tin người đang gọi điện đến. Nhưng nếu chỉ cần thay đổi giao tiếp giữa hai người thì cuộc đàm thoại trên sẽ trở thành thân mật và giữ được ấn tượng tốt đẹp:

Ví dụ:

- NN: A lô! công ty Y xin nghe (người gọi không phải hỏi lại để xác minh)
- NG: Chào chị ! Tôi ở công ty X, chị làm ơn cho tôi nói chuyện với anh Hùng.
- NN: Xin anh thông cảm, anh Hùng đang bận họp.
- NG: Chị làm ơn nói dùm, tôi là Nam, Trưởng phòng Kế hoạch công ty X có việc gấp muốn trao đổi với anh ấy, chỉ một phút thôi.
- NN: Vâng, anh chờ một chút nhé, để tôi báo với anh Hùng.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- NG: Cảm ơn chị, tôi sẽ đợi máy.- NN: A lô, anh Nam! Anh Hùng đang bận họp không tiện nói chuyện với anh ngay bây giờ. Anh có thể để lại lời nhắn hoặc đợi khoảng 15 phút, anh Hùng sẽ chủ động gọi lại cho anh.- NG: Vâng, cảm ơn chị, tôi sẽ đợi điện thoại của anh Hùng. Chào chị.- NN: Không có gì, chào anh. |
|---|

Cũng như tiếp khách trực tiếp, trong khi nói chuyện điện thoại cần tránh lối trả lời cộc lốc, thiếu văn hoá. Khi nhận điện thoại, người nhận có lời chào và tự giới thiệu mình sẽ giúp người gọi biết được họ đã gọi đúng hay nhầm số máy. Nếu đúng thì không cần phải hỏi cơ quan nào, nếu không đúng thì xin lỗi đã gọi nhầm và đặt ống nghe xuống. Tuy nhiên có một số ít người lại quên mất câu xin lỗi vì gọi nhầm.

Thực ra không cần thiết phải phân biệt giữa “người gọi” và “người nghe” điện thoại, vì khái niệm đó chỉ khác nhau về thời điểm rất nhỏ để xem ai là người chủ động, bị động. Còn trong quá trình nói chuyện thì vai trò của hai bên là như nhau: người gọi đồng thời cũng là người nghe vì phải trả lời; người nghe cũng là người gọi vì cũng phải chủ động đặt ra câu hỏi để phía đầu dây bên kia trả lời lại.

4.4.1.3. Gọi điện thoại

Người ta cho rằng cứ 4 cuộc gọi công việc thì có đến 3 cuộc không đạt được mục đích trong lần đầu tiên. Do vậy, trước khi gọi bạn cần phải chuẩn bị một số công việc như sau:

- Dự định gọi điện thoại cho ai;
- Ghi sẵn số điện thoại cần gọi nếu bạn không nhớ rõ;
- Dự tính thời gian gọi cho phù hợp.
- Chuẩn bị trước nội dung nói.
- Ghi chép sự phản hồi.

Khi nói chuyện điện thoại, vũ khí của bạn chính là giọng nói. 5 quy tắc sau đây sẽ giúp bạn có được những cuộc gọi thành công:

- Quy tắc 1: Hãy bắt đầu bằng lời chào. Bạn có bao giờ nhận thấy rằng hình như giọng nói của người nghe có gì đó không vui lắm? Khi cần xin gấp ai đó, người ta lại quên cả chào người nhắc hộ ông nghe;
- Quy tắc 2: Tự giới thiệu bản thân mình. Đừng “tra tấn” người nghe bằng những câu kiểu như: “Thế nào, có biết ai không? Tớ đây mà! Không nhận ra tớ à?”;
- Quy tắc 3: Hỏi xem ai đang cầm máy nói chuyện với mình. Nếu bạn gọi đến công sở, cô nhân viên lễ tân nhắc máy nhưng không nói cho bạn biết là công ty nào đang nghe thì bạn phải nhất định hỏi cho chắc chắn rồi mới bắt tay vào công việc. Như vậy, đỡ mất thời gian cho cả bạn lẫn người nghe, nếu bạn gọi nhầm số máy;

- Quy tắc 4: Nếu bạn định gọi điện thoại đến để trình bày rõ ràng về một đề án, một ý tưởng nào đó, thì bạn nên hỏi xem người nghe có thời gian không.
- Quy tắc 5: Hãy để người nghe cảm thấy được ngữ điệu dễ thương của giọng bạn, sự ấm áp, thân thiện của bạn. Mặc dù người nghe không thể nhìn thấy bạn, nhưng bạn cố gắng cười vang lên trong điện thoại.

Một số điểm cần lưu ý khi nói chuyện qua điện thoại:

- Khi bạn gọi điện thoại đi quốc tế, nếu cuộc gọi hỏng có thể thực hiện lại, lưu ý đến múi giờ nơi gọi đến, giá cước và thời gian giảm giá;
- Nói chuyện điện thoại không nên kéo dài, nhất là điện thoại đường dài. Có tín hiệu đường dài là phải nói ngay những thông tin cần nói;
- Tránh “buồn dưa lê”, “nấu cháo điện thoại” hoặc gọi điện thoại đường dài, vào máy di động bừa bãi như “điện thoại chùa”. Vô tình bạn đã đánh mất hình ảnh của mình trong con mắt của “Sếp” và các đồng nghiệp. Bạn nên biết rằng chi phí điện thoại sẽ được tính vào giá thành sản phẩm. Như thế doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ bị giảm đi, tiền thưởng, phúc lợi hay ngân sách dành cho đào tạo nhân viên, tái đầu tư sẽ bị cắt giảm mà bạn cũng phải chia sẻ gánh nặng đó cùng với doanh nghiệp;
- Không nên dập máy xuống khi người gọi đang nói với bạn (dù rằng bạn không muốn nghe nữa). Nếu thấy cần thì xin lỗi người gọi rồi ngắt máy;
- Khi bạn gọi đi, không nên nóng vội bỏ máy xuống khi chuông reo được 3 hồi. Hãy kiên nhẫn chờ tới hồi thứ 7 hoặc thứ 8 rồi mới đặt máy xuống;
- Khi kết thúc cuộc nói chuyện đừng nên quên lời chào như: “Chào tạm biệt; chào anh; cảm ơn; không có chi...” tùy theo câu nói của đầu dây bên kia và đặt máy xuống sau khi bạn nghe thấy tiếng dập máy ở đầu dây bên kia.

4.4.1.4. Sử dụng danh bạ điện thoại

Mỗi thư ký phải có một cuốn danh bạ điện thoại đặt bên cạnh máy điện thoại và biết cách tra danh bạ. Ngoài cuốn danh bạ điện thoại, thư ký phải có sổ ghi chép số điện thoại của các cơ quan đối tác, khách hàng, cán bộ nhân viên, cơ quan chính quyền, các tổ chức nước ngoài, đại sứ quán... Khi có sự thay đổi số điện thoại của cơ quan, cá nhân đơn vị đó thì phải bổ sung kịp thời;

Các thao tác khi gọi điện thoại:

- Chọn số điện thoại cần gọi;
- Nhắc ống nghe, bắt tín hiệu rồi bấm số;
- Nhận lời đáp, tự xưng danh, nói tên người cần gặp và công việc cần gặp;
- Nếu gọi nhầm máy thì phải xin lỗi người nghe rồi đặt ống nghe xuống và gọi lại số khác;
- Khi kết thúc cuộc nói chuyện, chờ cho người nghe đặt máy xuống, thư ký mới đặt ống nghe xuống để biểu thị sự tôn trọng người nghe.

4.4.1.5. Ghi lại tin nhắn

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

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

4.4.1.6. Những điều cần ghi nhớ đối với thư ký khi sử dụng điện thoại

- Không được lạm dụng điện thoại công và việc riêng;
- Khi có việc ra ngoài lâu, phải nhờ người khác làm giúp, tránh bỏ mặc cho điện thoại đổ chuông quá lâu làm lỡ các cuộc gọi đến mà cứ nghĩ là mình ra ngoài một lát thì có sao đâu.
- Không nói những điều bí mật trong điện thoại;
- Không được cung cấp số điện thoại di động, số nhà riêng của lãnh đạo cho dù người gọi cứ nhận là người nhà, khách hàng, đối tác quan trọng, hay quan chức chính quyền. Thay vào đó thư ký phải khéo léo hỏi tên, số điện thoại của người gọi để báo lại cho lãnh đạo. Sau này lãnh đạo sẽ tự biết cách giải quyết với những thông tin như thế;
- Khi chưa chọn được số máy thì không được nhắc ông nghe lên;
- Những điều cần nói trong điện thoại phải được chuẩn bị kỹ càng, nếu cần thì ghi ra giấy để khỏi quên và không bị nhầm lẫn thứ tự;
- Khi cầm máy phải có thói quen cầm theo bút và phiếu nhắn tin;

4.4.2. Giao tiếp qua email

Trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay, việc giao tiếp qua hệ thống Email đã trở nên phổ biến và thuận tiện, giúp chúng ta tiết kiệm được rất nhiều thời gian, nhất là trong công việc. Chính vì thế mà nó được sử dụng rất rộng rãi,

không chỉ để giao dịch, liên lạc với các đối tác bên ngoài mà còn được ứng dụng ngay trong nội bộ cơ quan, doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải ai cũng biết cách sử dụng email một cách hiệu quả.

4.4.2.1. Sử dụng email đúng lúc

Hãy nhớ rằng, email không phải là phương tiện liên lạc cho mọi trường hợp. Hãy sử dụng email trong những trường hợp sau:

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

4.4.2.2. Vai trò của người nhận trong email

Bạn có thể gửi email cho người khác bằng cách điền địa chỉ email của họ vào 1 trong 3 phần: To, cc và Bcc. Tuy nhiên, mỗi phần phần này đều mang 1 ý nghĩa khác nhau, do đó, hãy cẩn thận khi điền địa chỉ email người nhận. Tương tự, hãy để ý xem địa chỉ email của mình nằm ở đâu khi nhận được email từ người khác

- To : email này gửi trực tiếp cho bạn, đương nhiên bạn đóng vai trò chính trong việc xử lý thông tin. Người gửi mong đợi phản hồi từ bạn
- Cc : Người gửi muốn bạn biết thông tin này. Tuy nhiên, bạn không cần thiết phải trả lời hoặc không cần thiết phải xử lý những vấn đề được nhắc tới trong nội dung email
- Bcc : Người gửi muốn bạn biết thông tin này một cách bí mật. Trong trường hợp bạn có muốn đóng góp ý kiến hay phản hồi, bạn cũng không nên click «Reply to all»

4.4.2.3. Một số lưu ý khi sử dụng email

- Viết Subject (chủ đề) có ý nghĩa.
 - Nhiều khi chúng ta không nhận ra được tầm quan trọng của tiêu đề thư. Một lá thư được gửi đi mà thiếu tiêu đề sẽ không có bất cứ ý nghĩa nào cả mà thậm chí khiến người nhận thấy khó chịu. Khi từng cá nhân sẽ nhận được rất nhiều email, thì tiêu đề thư là yếu tố quan trọng nếu bạn muốn email của mình nhanh chóng được đọc. Tiêu đề thư đã trở thành một chìa khoá quan trọng quyết định email có được mở ra đọc hay không.
 - Tiêu đề thư nên ngắn gọn, chính xác, phù hợp với nội dung đi thẳng vào nội dung thông điệp, chứ không phải là ““Hi” hay “Xin chào”. Người nhận sẽ quyết định thứ tự mình sẽ đọc email căn cứ vào ai là người gửi và nội dung email là gì. Email của bạn sẽ có rất nhiều đối thủ cạnh tranh.

- Đối với các email bạn gửi cho nhiều hộp mail khác nhau (yahoo, gmail, hotmail), hoặc hộp mail có đuôi lạ, Subject nên giữ ở tình trạng không dấu và không có các ký tự lạ để tránh trường hợp người nhận không đọc được.
- Nội dung ngắn gọn, trình bày rõ ràng. Trong E-mail cần ngắn gọn và chứa đựng các thông tin cần thiết. Hãy giữ cho nội dung của bạn được cô đọng. Hãy sử dụng một vài đoạn văn và một vài câu trong mỗi đoạn. Mọi người sẽ đọc lướt các email, vì vậy những nội dung dài dòng rất lãng phí. Nếu bạn thấy cần phải truyền tải những thông điệp dài, hãy gọi điện thoại trò chuyện hay hẹn một cuộc gặp.
- Kiểm tra kỹ nội dung và lỗi chính tả trước khi gửi email. Cần chú trọng lỗi chính tả và hình thức email, nó thể hiện sự chuyên nghiệp và khoa học của nhân viên. Cách tốt nhất để kiểm tra lỗi chính tả là bạn bật chế độ tự động kiểm tra của máy tính, hoặc tự kiểm tra kỹ lưỡng trước khi gửi thư. Một bức email nhiều lỗi chính tả thể hiện sự thiếu tôn trọng đối tác và khách hàng. Email nên sử dụng câu ngắn, giữa các đoạn cần cách dòng để bức thư được rõ ràng đối với người đọc
- Sử dụng file đính kèm đã được ghi chú một cách khoa học. Tên file đính kèm phải rõ ràng, đặt theo trình tự thời gian hoặc nội dung công việc. Ngoài ra bạn cần kiểm tra kéo gửi nhằm file chưa hoàn thiện cho đối tác và khách hàng, điều này cho thấy bạn làm việc không cẩn thận chút nào! Với các file được đặt tên tiếng Việt, bạn nên sử dụng chữ Việt không có dấu để tránh trục trặc khi người nhận mở file.
- Lạm dụng email: Thông báo họp, xin ý kiến việc quan trọng, gửi không đúng người (những người không liên quan).
- Trả lời nhanh. Hãy cố gắng trả lời ngay những email nhận được, điều này tỏ ra thiện chí của bạn. Nếu bạn quá bận, chưa thể xử lý ngay email được, có thể trả lời là: "... Tôi đã nhận được email của bạn, nhưng chưa có thời gian xử lý, tôi sẽ phản hồi nhanh nhất có thể ..."
- Sử dụng chữ ký cá nhân. Hãy luôn kết thúc email với tên của mình, thậm chí nó đã được đặt ở đầu thư. Bạn cũng cần bổ sung các thông tin liên lạc chẳng hạn như số điện thoại, fax và địa chỉ cơ quan. Người nhận có thể muốn gọi điện cho bạn hay gửi cho bạn những tài liệu mà không thể được gửi qua email. Việc xây dựng mẫu chữ ký chính thức với tất cả các dữ liệu liên quan là cách thức chuyên nghiệp nhất để email của bạn được hoàn hảo hơn.

1. Văn hóa giao tiếp ứng xử có tầm quan trọng như thế nào trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam?
2. Phân tích vai trò của mạng thông tin chính thức và không chính thức tại tổ chức anh chị làm việc?
3. Phân tích và liên hệ thực tiễn việc thực hiện các nguyên tắc giao tiếp ứng xử với cấp trên và đồng nghiệp?
4. Những nội dung chủ yếu của kỹ năng giao tiếp qua điện thoại?
5. Nên sử dụng phương tiện giao tiếp qua email khi nào?