

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NÔNG LÂM, ĐẠI HỌC HUẾ
KHOA PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN

BÀI GIẢNG

KỸ NĂNG MỀM

Nhóm giảng viên giảng dạy:

Ths Hoàng Thị Hồng Quế

TS Lê Thị Hồng Phương

TS Hoàng Gia Hùng

ThS Nguyễn Tiến Dũng

Huế, 2020

LỜI GIỚI THIỆU

Ngày nay, một trong những vấn đề gai góc nhất mà nhiều người phải đối mặt là tìm kiếm một công việc tốt, phù hợp với năng lực và trình độ của mình, chắc chắn bạn sẽ luôn tự hỏi: “mình sẽ làm gì sau khi ra trường”? Khi đi tìm việc làm, nhiều bạn cảm thấy bối rối, chưa biết bắt đầu từ đâu và cũng chưa hình dung bản thân mình cần cải thiện và nâng cao kỹ năng gì để hoàn thiện bản thân và tìm một công việc tốt.

Trong cơ cấu kiến thức và chương trình đào tạo của khoa Phát triển nông thôn, trường Đại học Nông Lâm, Đại học Huế, học phần “Kỹ năng mềm” hướng tới trang bị cho sinh viên những kiến thức cơ bản về các kỹ năng giao tiếp, giải quyết các công việc cá nhân/đơn vị công tác cũng như tạo lập mối quan hệ, cơ hội để thăng tiến và tạo cho bản thân có cuộc sống năng động hơn. Điểm mới của cấu trúc này là thiết kế các hoạt động nhằm tăng cường các hoạt động học tập của người học, kích thích óc sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề, gắn hoạt động học tập với nghiên cứu thực tiễn, giúp cho người học dễ hiểu, dễ học và gây được hứng thú học tập. Nói khác đi, môn học này không quá tập trung vào giảng dạy về lý thuyết mà chủ yếu là trang bị cho các bạn sinh viên những tình huống đời thực với nhiều cách giải quyết vấn đề khác nhau. Kết thúc học phần này mà sinh viên mới chỉ nắm được lý thuyết là chưa đủ, mà còn phải có năng lực thực hành về các kỹ năng khác. Nội dung chính của tài liệu này bao gồm 6 chương:

Chương 1: Tổng quan lý luận về kỹ năng mềm.

Chương 2: Một số kỹ năng cơ bản

Chương 3: Các kỹ năng nâng cao

Lần đầu tiên, tài liệu được biên soạn theo chương trình và phương pháp mới, chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các đồng nghiệp cũng như những người quan tâm đến môn học này./.

Trân trọng cảm ơn!

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN LÝ LUẬN VỀ KỸ NĂNG MỀM

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Kỹ năng

Có rất nhiều về thuật ngữ nói về “kỹ năng” như là kỹ năng sống, kỹ năng mềm, hay kỹ năng chuyên môn. Các doanh nghiệp khi tuyển dụng cũng đòi hỏi ứng viên phải hội đủ các kỹ năng cần thiết. Hiện nay, ngay cả các doanh nghiệp, các trung tâm đào tạo và giới chuyên môn cũng chưa có một cái nhìn đầy đủ và thống nhất về khái niệm kỹ năng. Tuy nhiên, nhìn chung kỹ năng được đánh giá bằng thời gian và sự thành thạo, nó phụ thuộc vào sự phản ứng của bộ não (các hoạt động trí tuệ) và sự nhanh nhạy của hoạt tứ chi (chân và tay) cũng như các giác quan (nhìn, nghe, ngửi, nếm, xúc giác). Xem xét đánh giá kỹ năng được nhìn nhận ở hai khía cạnh: (1) khía cạnh về thời gian - với cùng một công việc và cho kết quả sản phẩm chất lượng như nhau, người nào hoàn thành với thời gian ngắn hơn thì người đó được đánh giá là có kỹ năng hơn; (2) khía cạnh thành thạo – khi thực hiện cùng một công việc, người nào thực hiện chính xác và không bị mắc lỗi hay ngưng kệ thì người đó được đánh giá là có kỹ năng hơn.

Vậy, kỹ năng là năng lực hay khả năng của chủ thể thực hiện thuần thục một hay một chuỗi hành động trên cơ sở hiểu biết (kiến thức hoặc kinh nghiệm) nhằm tạo ra kết quả mong đợi.

1.1.2. Kiến thức

Kiến thức là hiểu biết của chủ thể về một vấn đề nào đó. Kiến thức có được thông qua học tập ở nhà trường hoặc ở đời sống thường ngày. Nó được thể hiện ở mức độ rộng (nhiều kiến thức ở nhiều lĩnh vực) và mức độ sâu (mức độ chi tiết và sâu sắc ở một lĩnh vực). Tùy thuộc vào sự hoạt động của não bộ và sự yêu thích của mỗi cá nhân, mỗi người sẽ có lượng kiến thức rộng và sâu ở mức độ khác nhau.

1.1.3. Sự khác nhau giữa kỹ năng, kiến thức

Kiến thức và kỹ năng là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau nhưng chúng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Kiến thức là nền tảng để hình thành kỹ năng và thông qua thực hành kỹ năng kiến thức mới được hình thành và củng cố.

Bảng 1.1. Kiến thức và kỹ năng được so sánh ở nhiều tiêu chí dưới đây.

Các chỉ tiêu so sánh	Kiến thức	Kỹ năng
Sự hình thành/tiếp nhận	Được hình thành trước tiên thông qua quá trình học tập và nghiên cứu. Một người có kiến thức nhưng chưa chắc đã có kỹ năng.	Kỹ năng được hình thành dựa trên nền tảng kiến thức. Một người có kỹ năng thì chắc chắn phải có kiến thức.
Đánh giá/xếp loại	Được đánh giá thông qua bằng cấp và điểm số.	Được đánh giá thông qua hành động và sản phẩm cụ thể.
Biến đổi qua thời gian	Kiến thức có thể bị lỗi thời lạc hậu khi các phát minh sáng kiến mới được ra đời.	Kỹ năng ít bị lỗi thời nhưng sẽ mất đi nếu không được thực hành trong một thời gian dài.
Mức độ ứng dụng	Mỗi kiến thức được áp dụng ở một không gian và thời gian nhất định. Ví dụ: Kiến thức chuyên môn chỉ được cá nhân sử dụng trong công việc.	Mọi kỹ năng đều được áp dụng ở mọi tình huống, thời gian và không gian. Ví dụ: Kỹ năng giao tiếp được áp dụng ở mọi nơi, mọi lúc.

1.1.4. Phân loại kỹ năng

Dựa vào các tiêu chí khác nhau, kỹ năng được phân chia thành các nhóm kỹ năng khác nhau. Dựa vào lĩnh vực áp dụng, kỹ năng được chia thành 3 loại là kỹ năng cứng, kỹ năng mềm và kỹ năng sống.

Kỹ năng cứng là các kỹ năng liên quan đến chuyên môn của cá nhân. Kỹ năng cứng yêu cầu khác nhau ở các lĩnh vực khác nhau, kỹ năng cứng thường được hình thành trên nền tảng là kiến thức khoa học đúng đắn được tiếp thu ở trường học hoặc kinh nghiệm thực tế trên. Ví dụ kỹ năng cứng của cán bộ quản lý đất đai là kỹ năng đo đạc, đọc bản đồ...

Kỹ năng mềm là các kỹ năng quan trọng trong cuộc sống và công việc, nó giúp cá nhân hoàn thành công việc hiệu quả hơn và có cuộc sống thoải mái hơn.

Mỗi cá nhân dù làm ở lĩnh vực nào, công việc gì và sống ở đâu cũng đều cần có kỹ năng mềm. Khi nhắc đến kỹ năng mềm người ta đề cập đến các kỹ năng như kỹ năng giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, đàm phán và thương lượng. Kỹ năng mềm không chỉ được hình thành thông qua giáo dục ở trường học, mà còn thông qua các hoạt động lao động, tương tác trong cuộc sống. Kỹ năng mềm ngoài dựa vào nền tảng kiến thức khoa học còn dựa vào nền tảng văn hoá nơi mà cá nhân sinh sống.

Kỹ năng sống là các kỹ năng giúp cá nhân có thể tồn tại và sống an toàn, nó đặc biệt quan trọng khi các cá nhân rơi vào các tình huống nguy hiểm. Ví dụ kỹ năng thoát hiểm khỏi đám cháy, kỹ năng bơi, kỹ năng xác định phương hướng.... Bên cạnh kỹ năng cứng và kỹ năng mềm, kỹ năng sống cũng rất quan trọng một cá nhân. Kỹ năng sống cần được phát triển dựa vào nền tảng kiến thức khoa học.

1.2. Vai trò của kỹ năng mềm

Tạo dựng, giữ vững và phát triển nghề nghiệp. Bất cứ ai cũng cần có một vị trí làm việc, duy trì và phát triển vị trí công việc đó. Kỹ năng cứng sẽ là yếu tố quan trọng giúp chúng ta tìm kiếm vị trí công việc, nhưng để duy trì và phát triển vị trí công việc đó thì kỹ năng mềm đóng vai trò rất lớn. Ví dụ: 2 kỹ sư trồng trọt mới tốt nghiệp, ai có kỹ năng cứng tốt hơn sẽ có thể được tuyển dụng trước. Tuy nhiên, khi đi vào làm việc, 2 kỹ sư có trình độ ngang nhau, nhưng người có kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, kỹ năng lãnh đạo tốt hơn thì sẽ được trọng dụng hơn người còn lại.

Xây dựng và phát triển các mối quan hệ xã hội rộng và bền vững: Hầu hết các mối quan hệ xã hội được hình thành và phát triển dựa vào hành động xã hội và tương tác xã hội. Trong khi đó hành động xã hội và tương tác xã hội lại bị ảnh hưởng lớn bởi các kỹ năng mềm của cá nhân. Do đó kỹ năng mềm đóng vai trò quyết định đến sự hình thành và phát triển của các mối quan hệ xã hội. Ví dụ một người có kỹ năng giao tiếp tốt sẽ dễ dàng bắt chuyện, nói chuyện và tạo dựng niềm tin với đối phương, và cũng chính vì thế mối quan hệ xã hội sẽ dễ dàng được hình thành, duy trì và phát triển.

Tạo dựng và gia tăng chất lượng đời sống cá nhân: Bên cạnh công việc, các hoạt động đời sống cá nhân góp phần tạo ra đặc điểm riêng cho cuộc đời của mỗi con người. Các hoạt động của đời sống cá nhân phụ thuộc vào nhiều yếu tố như

tiền bạc, vật chất, mối quan hệ xã hội với bạn bè, đồng nghiệp, gia đình, xã hội, cách mà mỗi cá nhân quản lý giải quyết các xung đột, khó khăn, cách cá nhân cảm nhận và tận hưởng cuộc sống. Tất cả các yếu tố trên có ảnh hưởng qua lại với các kỹ năng mềm mà mỗi cá nhân có được. Người có kỹ năng mềm sẽ giúp tạo dựng đời sống cá nhân tốt hơn. Ví dụ người có kỹ năng quản lý xung đột hiếm khi có hiềm khích với bạn bè, người thân. Người có kỹ năng quản lý thời gian sẽ luôn biết cách phân bổ thời gian hợp lý cho công việc, nghỉ ngơi, giải trí và gia đình. Nhờ đó họ sẽ luôn hoàn thành tốt công việc và không bị căng thẳng. Người có kỹ năng quản lý tài chính sẽ biết cách chi tiêu, sử dụng tiền hợp lý và không biến mình thành nô lệ của đồng tiền.

1.3. Quá trình hình thành một kỹ năng

Kỹ năng mềm là một thuật ngữ khoa học còn rất mới so với chiều dài lịch sử của các ngành khoa học khác, nhất là các ngành khoa học cơ bản. Sự manh nha xuất hiện của thuật ngữ này không thật sự rõ ràng bởi những biểu hiện đầu tiên của việc nghiên cứu về kỹ năng mềm không có thời gian xác định trong lịch sử. Ở Việt Nam, kỹ năng mềm bắt đầu được du nhập và nghiên cứu bước đầu vào những năm cuối thế kỷ XX, và bắt đầu phát triển mạnh vào thập niên đầu thế kỷ XXI theo xu hướng chung của thời đại. Ngày nay, các cơ quan tuyển dụng đều yêu cầu các ứng viên phải có những kỹ năng mềm nhất định để có thể vận hành công việc một cách hiệu quả nhất. Vậy kỹ năng nói chung và kỹ năng mềm nói riêng được hình thành như thế nào?

Các bước căn bản để một kỹ năng được hình thành gồm 5 bước căn bản sau:

- **B1: Hình thành nhu cầu:** Đây là bước nền móng và quyết định đến sự hình thành kỹ năng. Nhu cầu là cái mà con người mong đợi họ sẽ có trong tương lai. Nhu cầu càng cao thì càng gia tăng động lực để cá nhân suy nghĩ hành động nhằm đạt được sự mong đợi của mình sớm nhất. Để có nhu cầu, mỗi cá nhân cần tự hỏi chính bản thân mình họ cần gì và họ muốn là ai. Ví dụ sinh viên A có nhu cầu trở thành người nói tiếng anh tốt

- **B2: Trau dồi hiểu biết về nhu cầu/ước muốn/mục tiêu:** Sau khi nảy sinh nhu cầu, ước mơ, cá nhân sẽ có nhiều cách khác nhau để trau dồi những hiểu biết về cái mà họ đang cần. Họ có thể học từ nhà trường, bạn bè, tự học, tự tìm hiểu. Việc trau dồi hiểu biết càng nhiều, càng sâu rộng sẽ là nền móng tốt để hình thành kỹ năng. Ví dụ: Sinh viên A sẽ tìm hiểu mọi thông tin về tiếng anh, học tiếng anh như

thế nào? Học tiếng anh để làm gì? Làm sao để nói được tiếng anh?

- **B3: Luyện tập/theo đuổi mục tiêu:** Phần lớn 2 bước ở trên, mỗi cá nhân đều khá dễ dàng trải qua, nhưng khi việc tiếp nhận kiến thức ở cấp độ cao hơn, cá nhân sẽ cảm thấy khó khăn, hoài nghi và từ bỏ ý định của mình. Đây là một diễn biến tâm lý bình thường. Để có thể theo đuổi đến cùng, mỗi cá nhân cần tìm cách vượt qua rào cản tâm lý và kiên nhẫn hơn trong tiến trình tìm hiểu và học tập. Ví dụ: Sinh viên A sẽ bắt đầu học nói tiếng anh trong lớp học, có thể sẽ rất nhiều lần từ bỏ việc học bởi vì nó quá khó. Tuy nhiên vì quyết tâm nên đã vượt qua và tiếp tục tham gia lớp học.

- **B4: Thực Hành và rút kinh nghiệm:** Sau khi lượng kiến thức thông tin đã đủ vững vàng, hãy bắt đầu tiến hành thực nghiệm những kiến thức đó. Bước này có thể sẽ phải lặp đi lặp lại nhiều lần, vì hiếm khi chúng ta thực hành lần đầu đã đạt được thành công. Mỗi lần thực hiện cần đánh giá và rút ra những bài học để lần tiếp theo thực hiện thành công hơn. Ví dụ: Sinh viên A sau khi có một lượng kiến thức về tiếng anh, sẽ mạnh dạn gặp bạn bè, người nước ngoài để có những cuộc giao tiếp bằng tiếng anh. Mỗi lần nói, sinh viên này sẽ gặp phải những lỗi nhất định và sẽ tự khắc phục lỗi đó vào những lần tiếp theo.

- **B5: Ứng dụng/thuần thực:** Khi trải qua 4 bước trên, cá nhân sẽ có những tự tin nhất định để đưa những kỹ năng đó vào ứng dụng trong thực tế. Thông qua nhiều lần ứng dụng vào thực tế, các kỹ năng sẽ được phát triển một cách thuần thực nhất. Thực nghiệm thực tế là một môi trường tốt nhất để kỹ năng duy trì và phát triển, không ai có kỹ năng khi chưa va chạm thực tế. Mặt khác, ngay cả khi kỹ năng đã thuần thực rồi, nếu chúng không được áp dụng trong một thời gian dài thì có thể sẽ bị mai một và biến mất. Ví dụ: sinh viên A khi quyết tâm và thực hiện thành công các kỹ năng tiếng anh của mình, vượt qua kỳ thi. Lúc này, sinh viên A có thể làm việc trong môi trường làm việc hoàn toàn bằng tiếng anh. Qua thời gian, kỹ năng nói tiếng anh của sinh viên A sẽ nhanh hơn và chính xác hơn.

1.4. Phân loại kỹ năng mềm

Tại bất kỳ vị trí nào khi đảm đương công việc, mỗi cá nhân cũng sẽ được đánh giá qua năm tiêu chí chung đó là năng suất – chất lượng – tuân thủ quy trình – sự sáng tạo và kỹ năng làm việc nhóm.

Dựa trên năm nhóm tiêu chí đó chúng ta có thể có năm loại kỹ năng mềm tác động trực tiếp tới hiệu suất và mức độ hoàn thành công việc như sau

- *Nhóm kỹ năng gia tăng năng suất*: điển hình của nhóm kỹ năng này là các kỹ năng như viết báo cáo, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng thương thảo. Đặc trưng của nhóm kỹ năng là chúng trực tiếp tham gia vào một phần công việc hàng ngày. Vì vậy chúng ta dứt khoát phải có ngay nhóm kỹ năng này càng sớm càng tốt khi làm việc.

- *Nhóm kỹ năng gia tăng chất lượng*: điển hình của nhóm kỹ năng này là các kỹ năng như kỹ năng viết báo cáo, kỹ năng thuyết phục khách hàng. Đặc trưng của nhóm kỹ năng này là chúng giúp cho ta hoàn thành công việc nhanh hơn, ít lỗi hơn, chất lượng cao hơn

- *Nhóm kỹ năng gia tăng tính tuân thủ quy trình*: điển hình của nhóm này đó là những kỹ năng như tư duy logic, tư duy hệ thống, các nhóm kỹ năng này giúp cho ta thấu hiểu được các quy trình của công ty và nâng cao khả năng tuân thủ và hoàn thiện quy trình

- *Nhóm kỹ năng gia tăng tính sáng tạo*: điển hình của nhóm này đó là những kỹ năng như tư duy hệ thống, ra quyết định, quản lý cá nhân. Các nhóm kỹ năng này giúp cho ta tăng tính sáng tạo trong giải quyết công việc nhưng vẫn trong phạm vi quy trình và quy định của công ty

- *Nhóm kỹ năng gia tăng tính làm việc nhóm*: điển hình của nhóm này đó là những kỹ năng giải quyết mâu thuẫn, quản lý stress bản thân, EQ. Các nhóm kỹ năng này giúp chúng ta hiểu mình là ai, đồng nghiệp mình là ai và các chiến lược và chiến thuật khi tương tác nhằm tạo không khí làm việc nhóm với tất cả nhân viên đồng nghiệp, đối tác và khách hàng

Cách phân loại ở trên chỉ mang tính chất tiêu biểu. Thông thường các kỹ năng mềm đều ảnh hưởng lên tất cả các chỉ tiêu hoàn thành công việc. Tuy vậy, mức độ ảnh hưởng tới các chỉ tiêu sẽ khác nhau tùy vào từng loại kỹ năng mềm một cách cụ thể và phụ thuộc vào ngành nghề mà mỗi người đang làm việc.

CHƯƠNG 2. MỘT SỐ KỸ NĂNG CƠ BẢN

2.1. Kỹ năng giao tiếp

2.1.1. *Khái niệm, đặc trưng của giao tiếp*

2.1.1.1. *Khái niệm*

Hiện nay, đứng ở những góc độ khác nhau, mục đích nghiên cứu khác nhau, người ta đã đưa ra nhiều quan niệm khác nhau về giao tiếp. Ở một phạm vi rộng, chúng ta cũng có thể hiểu giao tiếp là “việc trao đổi thông tin giữa con người và thường dẫn tới hành động”. Ngoài ra giao tiếp còn là nơi giao lưu tình cảm, tư tưởng để phát triển nhân cách con người cho hoàn chỉnh. *Giao tiếp là hoạt động xác lập và vận hành các mối quan hệ xã hội giữa con người với con người hoặc giữa con người và các yếu tố xã hội khác, nhằm thỏa mãn những nhu cầu nhất định.*

2.1.1.2. *Đặc trưng của giao tiếp*

- Quan hệ giữa người với người dù bất kỳ lứa tuổi hay vị trí địa lý nào. Mỗi quan hệ này là điều kiện tối thiểu để điều hành và hoàn thành các hoạt động giao tiếp
- Giao tiếp dù có mang mục đích gì thì cũng diễn ra cả sự trao đổi thông tin, tư tưởng tình cảm nhu cầu của người tham gia vào quá trình giao tiếp.
- Giao tiếp có thể được cá nhân hay một nhóm thực hiện
- Thông điệp thông trong giao tiếp được chia sẻ bằng nhiều cách như ngôn ngữ nói, ngôn ngữ viết, phong cách, tư thế, y phục, nét mặt, điệu bộ, cử chỉ, dáng đứng, hành vi phi ngôn ngữ

2.1.2. *Mục tiêu và vai trò của giao tiếp*

Mục tiêu của giao tiếp

- Giúp người nghe hiểu những dự định của chúng ta.
- Có được sự phản hồi từ người nghe.
- Duy trì mối quan hệ tốt đẹp với người nghe.

Vai trò của giao tiếp

- *Trao đổi thông tin:* Qua giao tiếp, con người trao đổi thông tin, tiếp thu nền văn hóa xã hội, tiếp thu những kinh nghiệm của lịch sử xã hội để biến thành vốn sống, kinh nghiệm của bản thân, hình thành và phát triển đời sống tâm lý. Có thể nói, giao tiếp là cơ sở của sự phát triển con người.

- *Trao đổi tình cảm*: Con người luôn có nhu cầu giao tiếp với người khác. Giao tiếp tạo ra tình cảm gắn bó, thân mật, tạo sự hiểu biết lẫn nhau. Giao tiếp có thể tạo sự cảm thông, đồng cảm và gần gũi.
- *Giao tiếp là cơ sở cho sự tồn tại và phát triển của con người*: Không có quá trình giao tiếp, con người không thể hiểu được mong muốn, nhu cầu của người khác. Giao tiếp tạo ra động lực cho sự phát triển của xã hội.
- *Vai trò của giao tiếp trong các lĩnh vực khác của cuộc sống*: Trong làm việc nhóm, trong ứng xử sự phạm. Trong lãnh đạo quản lý, trong gia đình.

2.1.3. Các yếu tố cấu thành quá trình giao tiếp

Người phát tin: Người phát tin là người đóng vai trò mở đầu một cuộc giao tiếp. Để trở thành cuộc giao tiếp thành công, người phát tin phải hiểu và biết cách diễn tả, thể hiện nội dung thông điệp mình đang muốn truyền đạt, hiểu về bối cảnh của cuộc giao tiếp, hiểu về tâm lý của người đối phương trong cuộc giao tiếp. Việc quan trọng của người phát tin là phải biết cách mã hoá thông tin cần truyền đạt ra thành âm thanh, hình ảnh, cử chỉ, điệu bộ một cách chính xác và ấn tượng nhất có thể. Điều này sẽ tránh được những hiểu lầm trong giao tiếp.

Người nhận tin: Người nhận tin là người tiếp nhận thông tin từ người phát tin. Sau khi nhận thông tin, người nhận sẽ phải giải mã nhanh chóng và chính xác thông tin của nhận được và tìm cách phản hồi lại cho người phát tin. Để cuộc giao tiếp có hiệu quả, người nhận tin cần biết cách giải mã thông tin chuẩn xác cần tham gia với một tư tưởng tích cực và chủ động.

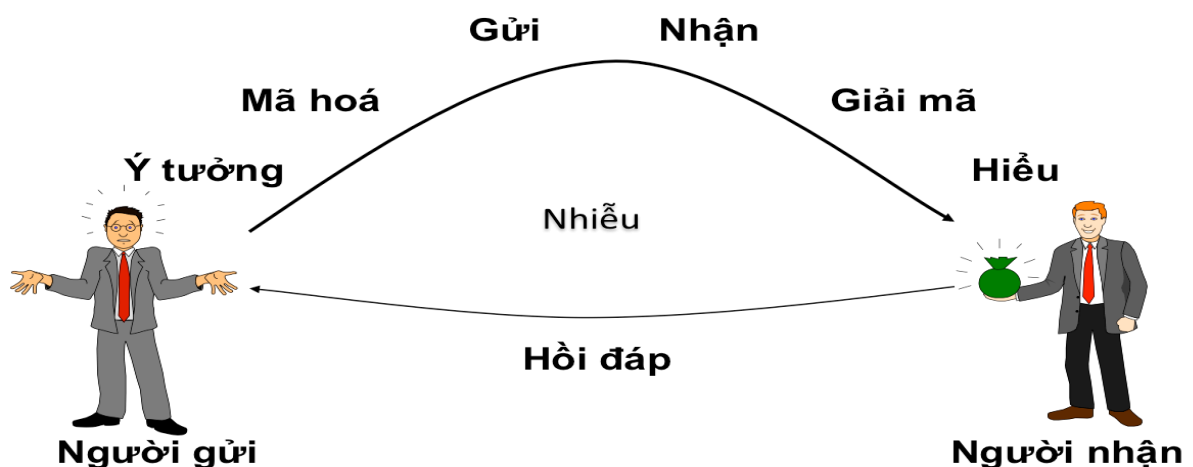
Thông điệp: Thông điệp là nội dung của cuộc giao tiếp. Để có một thông điệp hoàn chỉnh gồm có: Chất của thông điệp, cách mã hoá thông điệp và cách sắp xếp các mã của thông điệp. Chất của thông điệp chính là nội dung và ý tưởng mà người giao tiếp dự định đưa vào trong cuộc giao tiếp. Sau khi, có ý tưởng, người giao tiếp sẽ phải mã hoá ý tưởng đó thành các “mã” như ngôn từ, hình ảnh, âm thanh, màu sắc. Và cuối cùng, trước khi truyền thông điệp đi, người giao tiếp phải sắp xếp các “mã” ở trên thành theo một trình tự phù hợp và hiệu quả nhất có thể.

Ví dụ: Lần đầu gặp đối tác để tạo dựng mối hợp tác, chúng ta sẽ phải suy nghĩ mình nên nói gì? (chất của thông điệp), nói bằng tiếng anh hay tiếng việt? giọng điệu và cử chỉ như thế nào? Ngoài nói chuyện có tặng quà hay không? có bắt tay hay không? (mã hoá thông điệp), bắt tay rồi mới nói hay ngược lại, tặng quà trước hay tặng quà sau...(sắp xếp thông điệp).

Môi trường giao tiếp: Giao tiếp luôn tồn tại trong một bối cảnh, một môi trường nào đó. Môi trường giao tiếp được chia thành hai loại: môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. Môi trường bên trong chính là yếu tố tâm lý của người nói và người nghe trong cuộc giao tiếp. Tâm lý bị ảnh hưởng bởi sức khỏe, trình độ văn hoá, kinh nghiệm và năng khiếu của mỗi cá nhân. Môi trường này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng truyền tải và tiếp nhận thông tin. Môi trường bên ngoài là toàn bộ không gian, thời gian, văn hoá và các yếu tố vật chất ở nơi mà cuộc giao tiếp diễn ra. Các yếu tố của môi trường này đa dạng và thay đổi liên tục. Muốn làm chủ được môi trường bên ngoài, người giao tiếp cần tìm hiểu kỹ, tìm cách thích nghi hoặc chấp nhận các yếu tố này trước khi cuộc giao tiếp được diễn ra.

Kênh giao tiếp: Kênh giao tiếp là khái niệm đề cập đến hình thức giao tiếp và các công cụ tham gia vào chuyển tải thông tin. Kênh giao tiếp được chia thành 2 loại: trực tiếp và gián tiếp. Kênh giao tiếp trực tiếp là cuộc giao tiếp diễn ra mà các cá nhân trực tiếp trao đổi thông tin không thông qua phương tiện truyền thông nào. Kênh giao tiếp gián tiếp là cuộc giao tiếp phải thông qua một công cụ truyền tin nào đó như thư từ, điện thoại, đài, báo, tivi, mạng... Mỗi kênh thông tin sẽ có những đặc điểm và đòi hỏi khác nhau trong quá trình giao tiếp.

Ví dụ: Kênh giao tiếp trực tiếp, người giao tiếp phải đối thoại liên tục, sự thu nhận và phản hồi thông tin thường nhanh hơn, tất cả các cá nhân chịu một môi trường giao tiếp bên ngoài giống nhau. Nhưng với kênh giao tiếp gián tiếp, không hẳn mọi cuộc giao tiếp đều liên tục, nó diễn ra trong thời gian dài hơn và các cá nhân sẽ không chung một môi trường bên ngoài. Việc lựa chọn kênh giao tiếp nào tùy thuộc vào điều kiện của đối tượng giao tiếp và mục đích của cuộc giao tiếp.



Hình 2.1: Mô hình giao tiếp

Nhiều: Nhiều là khi một yếu tố nào đó xuất hiện gây trở ngại cho quá trình truyền tải thông tin. Nhiều có thể do các nhân tố của môi trường (mất sóng, tiếng ồn) hoặc sự suy yếu của thể chất (các giác quan giảm khả năng tiếp nhận thông tin)

2.1.4 Các yếu tố gây trở ngại cho quá trình giao tiếp.

Nhìn điểm đen: Nhìn điểm đen là trạng thái tâm lý chúng ta luôn nhìn vào điểm yếu của đối phương và của chính mình khi giao tiếp. Điều này dẫn đến chúng ta thiếu thiện cảm với đối phương hoặc tự ti về bản thân mình và như vậy sẽ luôn bức tồn tại tường ngăn cản giao tiếp.

Thói quen đổ lỗi: Khi mắc lỗi, chúng ta hay tìm mọi cách đổ cho người khác hoặc cho hoàn cảnh. Nguyên nhân sâu xa là vì chúng ta luôn tin là mình đúng, mình tốt. Thói quen này sẽ làm cho chúng ta không nhận ra đúng năng lực của chính mình (luôn nghĩ mình hơn người khác), không đánh giá đúng về năng lực của đối phương (luôn nghĩ người khác kém mình) và không tận dụng được những lợi thế hoàn cảnh (luôn nghĩ hoàn cảnh kém)

Thiển cận: Thiển cận cách nhận nhận vấn đề một cách nông cạn, hời hợt, chỉ nghĩ đến trước mắt mà không nghĩ đến lâu dài. Nhìn thiển cận sẽ khiến chúng ta không nhận ra được giá trị của cuộc giao tiếp hiện tại một cách đúng đắn và lâu dài. Chúng dễ dàng gạt bỏ ý định hoặc từ bỏ cuộc giao tiếp nếu vội vàng cho rằng nó không cần thiết hoặc chẳng có ích lợi gì trước mắt. Ngoài ra, nhìn thiển cận cũng khiến chúng ta đánh giá thấp về đối phương trong giao tiếp và dẫn đến dễ bị rơi vào tình thế bị động trong cuộc giao tiếp.

Chỉ sử dụng ngôn từ khi giao tiếp: Truyền tin là một trong những bước quan trọng làm nên hiệu quả của giao tiếp. Theo một nghiên cứu cho thấy khi truyền một thông điệp cho người khác thì tỉ lệ ngôn từ chỉ chiếm 7%, giọng nói 38% và hình ảnh chiếm tới 55%. Chính vì vậy, nếu chỉ sử dụng ngôn từ để giao tiếp sẽ làm cho cuộc giao tiếp nhàm chán và kém hiệu quả.

Bất đồng về ngôn ngữ: Ngôn ngữ là một trong những loại “mã” phổ biến nhất mà người giao tiếp thường dùng để truyền tải thông điệp. Cuộc giao tiếp sẽ vô cùng khó khăn và kém hiệu quả nếu người giao tiếp bị rơi vào tình huống bất đồng ngôn ngữ. Khi không còn ngôn ngữ con người vẫn có thể biểu đạt bằng ánh mắt, cử chỉ... nhưng những biểu hiện đó rất khó để giải mã nên dễ dẫn đến hiểu lầm. Giao tiếp chắc chắn sẽ không hiệu quả mà còn gây hiệu ứng ngược.

Thời gian không phù hợp: Mỗi một cá nhân đều có "đồng hồ sinh học" cũng như lịch làm việc và sinh hoạt riêng. Điều này có nghĩa là, sẽ có những khoảng thời nhất định trong ngày cá nhân sẽ giao tiếp hiệu quả nhất và cũng có những khoảng thời gian nhất định khác trong ngày khiến cá nhân không thể giao tiếp hiệu quả. Do đó, để cuộc giao tiếp thành công, cần hiểu đồng hồ sinh học của chính mình và của đối phương

Định kiến: Định kiến là một quan niệm bị ảnh hưởng bởi các nền văn hoá. Tức là với mỗi nền văn hoá khác nhau, các vấn đề, các vị thế trong xã hội, các mối quan hệ sẽ bị gán ghép trong một khung văn hoá nhất định, ít dựa vào cơ sở khoa học. Khi tiếp giao tiếp, chúng ta dễ bị đóng khung trong định kiến đó và có cái nhìn sai lệch về đối phương hoặc vô tình tạo bức tường ngăn cách trong giao tiếp.

2.1.5. Phân loại giao tiếp

Giao tiếp được phân chia thành nhiều loại khác nhau, tuy nhiên giao tiếp được phân chia phổ biến theo 2 loại: Giao tiếp ngôn ngữ và giao tiếp phi ngôn ngữ. Dù vậy, trong hầu hết các cuộc giao tiếp thì 2 loại hình này đều xuất hiện song hành với nhau.

2.1.5.1. Giao tiếp phi ngôn ngữ:

Giao tiếp phi ngôn ngữ là loại hình giao tiếp thông qua ngôn ngữ hình thể như các biểu cảm, cử chỉ, điệu bộ, diện mạo.

Nét mặt: Trong giao tiếp nét mặt biểu lộ thái độ, cảm xúc của con người. Ngoài tính biểu cảm, nét mặt còn cho ta biết ít nhiều về cá tính con người.

Nụ cười: Trong giao tiếp người ta có thể dùng nụ cười để biểu lộ tình cảm, thái độ của mình. Con người có bao nhiêu kiểu cười thì có bấy nhiêu cá tính. Mỗi điệu cười đều biểu hiện một thái độ nào đó, cho nên trong giao tiếp, chúng ta phải tinh nhạy quan sát nụ cười của đối tượng giao tiếp để biết được lòng dạ của họ.

Ánh mắt: Qua ánh mắt con người có thể nói lên nhiều thứ. Ánh mắt phản ánh trạng thái cảm xúc, bộc lộ tình cảm, tâm trạng và ước nguyện của con người ra bên ngoài. Trong giao tiếp ánh mắt còn đóng vai trò “đồng bộ hóa” câu chuyện, biểu hiện sự chú ý, tôn trọng, sự đồng tình hay phản đối, ánh mắt trong giao tiếp cũng phụ thuộc vào vị trí xã hội của mỗi bên. Ánh mắt của một người còn phản ánh cá tính của người đó

Các cử chỉ: Các cử chỉ gồm các chuyển động đầu (gật đầu, lắc đầu..), của

bàn tay (vẫy, chào, khua tay), của cánh tay... Vận động của chúng ta có ý nghĩa nhất định trong giao tiếp. Người ta cũng có thể dùng cử chỉ để điều khiển cuộc giao tiếp. Chẳng hạn như một số vận động của tay và đầu có ý nhắc người đối thoại nói nhanh, chậm, dừng lại hay giải thích thêm.

Tư thế: Tư thế cũng là một trong các phương tiện giao tiếp. Nó có liên quan mật thiết với vai trò, vị trí xã hội của cá nhân. Thường thường, một cách vô thức nó bộc lộ cương vị xã hội mà cá nhân. Tư thế có vai trò biểu cảm, có thể nhìn thấy qua tư thế trạng thái tinh thần thoải mái hay căng thẳng. Những tư thế để “mở” tay và chân tựa như tạo điều kiện để tiếp cận, gần gũi với người đối thoại, phản ánh một thái độ cởi mở, đồng cảm.

Diện mạo: Diện mạo là những đặc điểm tự nhiên, ít thay đổi được như tạng người (cao hay thấp, béo hay gầy, mặt vuông hay dài, môi mỏng hay môi dày...), sắc da, và những đặc điểm có thể thay đổi được như râu, tóc, trang điểm, trang sức, trang phục... Diện mạo có thể gây ấn tượng rất mạnh, nhất là lần đầu tiên. Cách trang sức cũng nói lên nhiều cá tính, văn hóa, nghề nghiệp của một cá nhân.. Cách ăn mặc cũng phản ánh nghề nghiệp, địa vị, lứa tuổi. Các nghề có đồng phục đặc biệt biểu hiện quyền lực, vị trí xã hội.

2.1.5.2. Giao tiếp ngôn ngữ

Là loại hình giao tiếp thông qua ngôn ngữ lời nói, chữ viết và các ký tự. Giao tiếp ngôn ngữ bao gồm các yếu tố sau:

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

Âm lượng: Giọng nói cần phải rõ ràng, đủ nghe. Giọng nói dù to hay nhỏ đều phải có sinh lực, có khí lực mới có sức thuyết phục. Thêm vào đó là độ cao thấp, trầm bổng trong khi nói

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

Tốc độ: Trong khi nói, chúng ta cần điều chỉnh tốc độ nói cho phù hợp tùy thuộc vào mức độ khó dễ của nội dung giao tiếp và đặc điểm của đối tượng nghe như tuổi tác, trình độ, mức độ thân quen...

Âm điệu: Âm điệu rất quan trọng trong giao tiếp. Chúng ta cần điều chỉnh âm điệu lên xuống, nhấn nhá, có điểm dừng đúng lúc để cuộc giao tiếp trở lên hấp dẫn và dễ hiểu nhất có thể.

Chữ viết: Bên cạnh ngôn ngữ nói làm yếu tố chủ đạo, đôi khi trong giao tiếp, chúng ta vẫn cần sử dụng chữ biết để tạo thêm hiệu quả giao tiếp. Chữ viết cũng phản ánh phần nào tính cách của con người. Khi sử dụng chữ viết lưu ý viết rõ ràng, mạch lạc, ngắn gọn và đủ to để đọc.

Ký tự, biểu tượng (symbol) : Ngoài ngôn ngữ nói và chữ viết, chúng ta còn có thêm hệ ký tự và biểu tượng. Hệ ký tự và biểu tượng có đặc điểm thú vị là nó được dùng ở hầu hết các quốc gia với nghĩa giống nhau, hơn nữa nó cực kỳ ngắn gọn, dễ hiểu và ấn tượng. Do đó, nó sẽ dùng để giải quyết trong một vài tình huống bất đồng ngôn ngữ. Tuy nhiên, cũng không tránh khỏi có một vài ký tự giống nhau nhưng với mỗi quốc gia lại khác nhau. Vì vậy, trước khi sử dụng ký tự, biểu tượng, cần chắc chắn là chúng ta hiểu nghĩa của nó trong mỗi bối cảnh cụ thể.

2.1.6. Các nguyên tắc giao tiếp hiệu quả.

Đảm bảo hài hòa về lợi ích giữa các bên tham gia: Nguyên tắc này đòi hỏi chúng ta trực tiếp giao tiếp với đối tác phải chú ý những điểm cơ bản như sau:

Điểm 1: Chúng ta phải hiểu tâm lý của đối tác khi đến giao tiếp, dành thời gian để tìm hiểu mục đích của đối tượng giao tiếp, đồng thời trong hoạt động giao tiếp này.

Điểm 2: Nếu là giao tiếp gián tiếp, chúng ta cần dành thời gian giúp cơ quan và cấp trên thu thập những thông tin về phía đối tác và những lợi ích mà họ hướng tới.

Điểm 3: Trong quá trình giao tiếp, chúng ta phải đặt mục tiêu sao cho mục đích của cơ quan mình đạt và lợi ích của đối tượng tham gia giao tiếp (đối tác) cũng được thỏa mãn một phần hay toàn bộ.

Điểm 4: Ngay cả trong trường hợp lợi ích của đối tượng giao tiếp không được thỏa mãn thì người thư ký cần phải tỏ thái độ cảm thông, chia sẻ chứ không thể có thái độ hiếu thắng hoặc thờ ơ.

Tóm lại: Hoạt động giao tiếp được thực hiện theo nguyên tắc là sự giao tiếp dưới hình thức thông cảm với nhau, thống nhất với nhau chứ không phải dưới hình thức tranh đua, đối địch...

Đảm bảo nguyên tắc bình đẳng trong giao tiếp: Trong hoạt động giao tiếp, người chúng ta sẽ gặp phải nhiều đối tượng khác nhau (già-trẻ, nam-nữ, đối tác tộc ít người, hoặc đại diện các tổ chức....) Vấn đề đặt ra ở đây là phải bảo đảm sự bình đẳng trong giao tiếp. Để giải quyết tốt vấn đề này thì cách thức tốt nhất là cần thực hiện nguyên tắc “ mọi người đều quan trọng” nghĩa là mọi đối tượng giao tiếp đều phải được tôn trọng và đối xử tốt.

Tôn trọng các giá trị văn hóa: Giá trị văn hóa là một phạm trù rộng lớn; ở góc độ nguyên tắc giao tiếp phải tôn trọng giá trị văn hóa. Bởi vì, giao tiếp là một sự tương tác xã hội luôn luôn chứa đựng yếu tố con người, luôn có các yếu tố tình cảm. Cần thấy rằng một thái độ niềm nở, vui vẻ, hòa nhã, một sự hiếu khách, một sự lịch sự và nghiêm túc vẫn là những chuẩn mực giao tiếp của một nền hành chính hiện đại.

Biết lắng nghe: Lắng nghe là một kỹ năng quan trọng gia tăng hiệu quả giao tiếp. Lắng nghe không chỉ đơn thuần là nghe thấy, nó là một chuỗi các hoạt động diễn ra liên tục bao gồm tiếp nhận âm thanh, xử lý âm thanh, hiểu, thấu cảm và phản hồi.



Hình 2.2. Sơ đồ của lắng nghe

Lắng nghe có tầm quan trọng với giao tiếp cụ thể là:

- Hiểu được nội dung giao tiếp sâu sắc
- Thúc đẩy và tạo hưng phấn cho người nói

- Gia tăng giá trị bản thân và tạo ra niềm tin với đối tác giao tiếp.
- Tạo ra sức hút của cuộc giao tiếp.

Các cản trở khi lắng nghe: Dù lắng nghe có vai trò như vậy, nhưng thực tế chúng ta vẫn hay mắc phải các cản trở sau trong khi lắng nghe:

Điểm 1: Lúc nghe lúc không

- Trong khi nghe, người nghe nghĩ về việc riêng hoặc những điều phiền muộn cá nhân chứ không hoàn toàn lắng nghe.
- Có thể vượt qua được trở ngại này bằng cách chú tâm lắng nghe không chỉ lời nói mà còn cả những ngôn ngữ hình thể như cử chỉ, thái độ ngập ngừng,...

Điểm 2: Từ ngữ nhạy cảm: Những từ mang nặng ý "trêu người", “cung kích” làm cho người nghe tức giận và không muốn nghe.

Điểm 3: Nghe vô hồn: Bề ngoài có vẻ như đang chú ý nhưng thực tế là tâm hồn không để vào trong cuộc giao tiếp. Lý do có thể do người nói quá nhàm chán hoặc người nghe đang bận tâm đến vấn đề khác

Điểm 4: Suy đoán trước những gì người khác: Người vội vàng đoán là người nói sẽ nói gì nên chủ quan không muốn nghe.

Điểm 5 Chủ đề khó, phức tạp: Ý tưởng quá phức tạp hoặc khó hiểu làm cho người nghe cảm thấy căng thẳng và không tiếp tục nghe.

Những quy tắc lắng nghe hiệu quả:

- Tỏ ra quan tâm đến điều người khác nói, khuyến khích họ nói
- Tỏ ra có thiện cảm với người nói, nhìn vào người ấy khi người ấy nói
- Giúp người nói liên hệ vấn đề người đó đang gặp phải với nguyên nhân của vấn đề
- Khuyến khích và hướng dẫn người nói bằng cách đặt các câu hỏi ngắn. Giữ im lặng nếu thấy việc khuyến khích là không cần thiết.
- Tập trung để nghe cho rõ, yêu cầu người nói nhắc lại hoặc giải thích những điểm chưa rõ.
- Ghi tóm tắt lời phát biểu chứa nhiều thông tin.
- Đơn giản vấn đề ở mức có thể và cố gắng liên hệ với thực tế. Hãy yêu cầu người nói cho ví dụ.
- Đặt mình vào địa vị người nói để hiểu được điều họ nói.

- Luôn giữ bình tĩnh: Một người tức giận không thể lắng nghe tốt và thường hiểu sai vấn đề.

Những điều cần tránh khi lắng nghe:

- Thúc giục người nói
- Tranh cãi
- Ngắt lời người nói bằng cách đưa ra các nhận xét mang tính cá nhân.
- Nhanh chóng chỉ trích khi chưa hiểu rõ hoặc khi thấy ý kiến đó không phù hợp với quan điểm cá nhân của mình.
- Lên giọng khuyên bảo khi không được yêu cầu
- Vội vàng kết luận
- Để tâm lý, tình cảm của người nói trực tiếp lấn át đến tâm lý của mình

Biết hỏi đáp trong giao tiếp ứng xử: Hỏi đáp là một trong những hoạt động để cuộc giao tiếp có chiều sâu và chi tiết. Để hỏi đáp là một trong những yếu tố tạo ra hiệu quả của giao tiếp cần lưu ý:

- Số lượng ý kiến vừa phải (2-3 ý kiến), đề cập từng ý một, không tổng hợp một lúc.
- Nên đưa ý phản hồi tích cực trước, ý tiêu cực sau.
- Phản hồi cụ thể, rõ ràng: thông tin trung thực, chính xác, không phải là phán xét.
- Phản ứng kịp thời, đúng nơi, đúng lúc, có lợi cho người nhận - không phải để thoả mãn người nghe.
- Thái độ thẳng thắn, cởi mở, chân tình, chia sẻ ý kiến, không phải là ra lệnh, không có ý áp đặt
- Phản hồi là đóng góp xây dựng, không phải là phán xét.
- Sử dụng ngôn ngữ, có thái độ đúng mực.
- Gợi ý cho người phản hồi để họ tự đánh giá.

2.1.7. Kỹ năng giao tiếp và việc ứng dụng trong nghề nghiệp

Giao tiếp ứng xử nơi công sở cũng dựa trên những nguyên tắc cơ bản. Tuy nhiên với đặc thù là giao tiếp công việc chúng ta cũng có thể chia thành các quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và đối tác, thêm vào đó là một phần nghi thức.

2.1.7.1. Giới thiệu

Tự giới thiệu

Trong giới thiệu cũng phải tuân theo nguyên tắc: Người phải tự giới thiệu mình trước là: đàn ông với phụ nữ; trẻ với già và nhân viên phải giới thiệu với sếp trước.

Ngoài tên gọi, khi tự giới thiệu mình bạn có thể giới thiệu kèm theo tên công ty, cơ quan công tác hay mục đích bạn gặp đối tác và các yếu tố khác phù hợp với hoàn cảnh giao tiếp.

Tốt nhất là nên để người khác giới thiệu bạn, nếu bạn buộc lòng tự giới thiệu thì phải làm sao để mọi người không xem đó là một sự quấy rầy. Khi đối tác đã tự giới thiệu, bạn bắt buộc phải tự giới thiệu lại. Đối tác tự giới thiệu những yếu tố như thế nào bạn cũng nên đáp lại tương tự.

Không có lý do chính đáng thì không tự giới thiệu. Người ta có thể tự giới thiệu mình hoặc nhờ người khác giới thiệu mình với ai đó vì việc quan trọng chứ không bao giờ vì những chuyện vặt vãnh như mời thuốc, hỏi đường... Trong công sở người ta chỉ tự giới thiệu khi đến làm một việc quan trọng. Tránh tự giới thiệu tùy tiện, dài dòng, vòng vo.

Giới thiệu người khác

Khi có người mới đến làm việc: thường thì sếp hoặc đồng nghiệp phải giới thiệu một nhân viên mới với những người khác. Việc giới thiệu một vài chức vụ, chức vị đã trở thành thói quen truyền thống. Những chức vụ, chức vị này không phải là những đặc điểm khi sinh ra, mà thường gắn liền với nghề nghiệp, công việc của mỗi người và mang chức năng đo giá trị xã hội khi đánh giá con người.

Những người trong quân đội: việc giới thiệu cấp bậc khi tự giới thiệu là sự cần thiết. Ngay cả trong cách xưng hô cũng có thể nhận ra các cấp bậc này, Ví dụ “Thưa ngài đại tá” hay “thưa đồng chí đại tá”.

Những chức vị học thức: cũng trở thành quen thuộc trong cách thức giới thiệu. Không chỉ giáo sư mà ví dụ nhà kinh tế học, kỹ sư, giáo viên...những chức vị này đánh giá mặt công việc của con người. Tóm lại, chúng ta có quyền tự hào khi trong cách thức giới thiệu, xưng hô những chức vị học thức ngày càng phổ biến hơn.

Nhưng cần phải nhớ một điểm hết sức nổi bật của cách thức giới thiệu là những người tự giới thiệu mình thường không hay nhắc đến các chức vụ, chức vị cấp bậc, nhưng nếu giới thiệu họ mà không nhắc đến điều này là bất lịch sự.

Người được giới thiệu không được chìa tay trước mà phải chờ cho người giới thiệu mình nói tên mình và chờ cho người kia chìa tay trước rồi mới được chìa tay ra bắt. Nếu không có những nguyên do đặc biệt thì người đứng ra giới thiệu không được nói lý lịch cũng như các tư liệu về công việc của người được giới thiệu ra.

2.1.7.2. Giao tiếp và ứng xử với đồng nghiệp.

Với mỗi cá nhân, mỗi tổ chức quan hệ là tài sản quý giá nhất. Giao tiếp, ứng xử với đối tác để xây dựng mối quan hệ bền vững và phát triển quan hệ để gia tăng lợi ích cho cả đôi bên.

Phá vỡ sự im lặng

Đừng sợ phải nói chuyện "sáo". Đó là những cách đơn giản và hiệu quả để hai bên rút ngắn khoảng cách, tạo thiện cảm cho nhau. Hãy chọn những chủ đề mà ai cũng có thể nói được, và từ đó sẽ dễ dàng dẫn đến chủ đề khác mà bạn đang muốn đề cập.

Trung thực và tự tin

Trung thực luôn là sách lược hữu hiệu nhất trong trường hợp này. Nếu như trong khi nói chuyện, bạn cảm thấy không tự tin và thoải mái, bạn có thể nói thật, nhưng phải khéo léo và tế nhị.

Thông thường những cuộc như thế này sẽ tạo nên sự gần gũi, và đó cũng là cách để bạn cảm thấy tự tin hơn. Điều này rất hữu dụng bởi khi bạn đã tự tin và có đủ chuyên môn thì khi làm việc với đối tác, bạn sẽ không bị căng thẳng quá và hoàn toàn có thể thành công.

Tích cực hỏi, không phải tích cực nói

Thông thường, một cuộc trò chuyện tuyệt vời nhất là khi bạn ít nói về mình nhất và hỏi về người đối diện nhiều nhất. Bằng cách này, người đối diện với bạn có cơ hội nói về bản thân họ, về những gì họ quan tâm và đó là cách tốt nhất để bạn có thể bắt đầu và tiếp tục câu chuyện thành công.

Tuy nhiên, để thực sự có được những thông tin như ý muốn, và cuộc gặp gỡ này được kéo dài, bạn nên hỏi những câu hỏi mở như: "Tại sao?", "Cái gì?", "Quan điểm của anh chị về vấn đề này như thế nào"...Hoặc đơn giản chỉ là một câu phụ họa: "Thật tuyệt. Hãy kể tiếp chuyện này đi".

2.1.7.3. Giao tiếp và ứng xử với cấp trên

Vị “khách hàng” số 1

Lãnh đạo là người có quyền quyết định mọi vấn đề trong cơ quan, trong doanh nghiệp từ chiến lược đến việc lương thưởng ai được quyền làm việc gì. Dưới đây là những bí quyết để có giao tiếp ứng xử thành công với cấp trên:

Hiểu và hỗ trợ

Nếu ta chỉ tính toán là tôi sẽ được gì khi làm việc đó. Tại sao một người như tôi lại phải làm những việc đó? Hoặc cũng có những người nghĩ rằng đó là việc của cấp trên mình không can dự, hoặc không đủ khả năng để làm. Nghĩ như vậy nên người thì so sánh phiền diện và chỉ thấy thiệt thòi trước mắt mà không thấy lợi ích lâu dài nên không làm. Người thì sợ không đủ khả năng nên ngồi chờ. Cả hai trường hợp đó đều làm việc cho xong nghĩa vụ mà không chủ động đề nghị làm những công việc mới. Khi không làm gì thì cũng đồng nghĩa với việc ta tự từ bỏ lợi ích, cơ hội của chính mình.

Ủng hộ cấp trên bằng cách tự nguyện làm những dự án mà những người khác tránh né và giúp đỡ thực hiện một số nhiệm vụ của cấp trên, đặc biệt là những việc mờ nhạt, để cấp trên có thể được rảnh rỗi tập trung vào nhiệm vụ lớn hơn. Hãy giúp cấp trên tỏa sáng trước cấp trên của cấp trên. Khi cấp trên được thăng chức, bạn có một đồng minh có lợi - người có thể giúp bạn đạt mục tiêu.

Nỗi sợ bị đánh cắp công sự lao động

Một số nhân viên lo lắng quá mức về việc cấp trên của họ lấy hết thành quả lao động của họ. Hãy đừng lo lắng về việc này. Thay vào đó, hãy thực hiện những yêu cầu của cấp trên. Khi bạn làm những việc xuất sắc và tỏ sự tận tâm hoàn toàn với cấp trên, bạn đang làm cho bản thân có giá trị vô giá và không thể thiếu được. Khi thời cơ đến cho những yêu cầu cá nhân và những đánh giá quá trình làm việc, bạn sẽ có một vị trí thuận lợi để đạt được những mục tiêu của mình.

Ngay cả khi cấp trên của bạn không biết ơn hoặc không có tài, rất có khả năng những người khác sẽ biết nơi mà những công việc xuất sắc này làm ra và những công sức của bạn cuối cùng sẽ được đền đáp. Khen ngợi cấp trên của bạn trước những cấp trên của cấp trên, không bao giờ hạ thấp cấp trên trước những cấp trên khác.

Trong một tổ chức mỗi cá nhân mạnh lên là góp phần cho tổ chức mạnh lên. Chủ động nhận việc là một cách dễ dàng để chúng ta chủ động tìm và tạo cơ hội

phát triển bản thân, gia tăng giá trị cho bản thân và gia tăng giá trị cho tổ chức.

Khi cấp trên thấy bạn có đủ khả năng giải quyết tốt những công việc mà họ cần. Họ sẽ giao việc cho bạn. Điều tốt với cấp trên là, họ có thể yên tâm và có thời gian làm những việc tầm cỡ lớn hơn. Ở vị trí cao hơn, cả cấp trên và bạn đều có thêm cơ hội phát triển bản thân cũng như đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

Hơn những gì cấp trên mong đợi

Trong suốt sự nghiệp của mình tại công ty này, tôi đã đặt ưu tiên đầu tiên là làm cho cấp trên toả sáng trước cấp trên và những đồng nghiệp của cấp trên.

Khi cấp trên chỉ yêu cầu thu thập tài liệu thì bạn không chỉ thu thập tài liệu mà còn trình một bản tóm tắt những, trong đó đánh dấu những phần quan trọng, kèm theo đó là thông tin của những phần liên quan. Khi cấp trên yêu cầu bạn tìm hiểu chi phí cho chương trình thì thay vì một bản báo giá bạn cung cấp cho cấp trên ba mức giá khác nhau và ba nhà cung cấp khác nhau.... Như vậy cấp trên luôn yên tâm giao việc cho bạn.

2.2. Kỹ năng thuyết trình

2.2.1. Khái niệm

Thuyết trình là hoạt động truyền đạt các ý tưởng và các thông tin đến một nhóm khán giả hay thuyết trình là trình bày trước nhiều người một vấn đề, một chủ đề nào đó với mục đích, mục tiêu rõ ràng và được chuẩn bị trước về phong cách và văn phong.

Bảng 2.1. Phân biệt bài thuyết trình với bài nói trước công chúng.

Nội dung	Nói trước công chúng	Thuyết trình
Mục đích	- Giải trí - Thuyết phục - Quảng cáo	- Báo cáo khoa học - Trình bày các vấn đề
Bố cục	- Có thể thay đổi tùy theo	- Cố định
Chủ đề	- Có thể về nhiều vấn đề	- Chuyên sâu, mang tính khoa học - Giới hạn các vấn đề

Phương pháp	- Sử dụng ngôn ngữ nói là chủ yếu	- Có sử dụng thêm các công cụ hỗ trợ
Đối tượng	- Nhiều tầng lớp - Nhiều trình độ	- Cùng tầng lớp - Cùng trình độ
Ngôn từ	- Đại chúng	- Chuyên môn

2.2.2 Mục tiêu và vai trò của thuyết trình

Mục tiêu của buổi thuyết trình

- Thuyết trình nhằm thông báo, giải thích, thuyết phục hay trình bày một quan điểm.
- Giúp phát triển được những năng khiếu tự nhiên của mỗi người.
- Tạo lòng tin cho khán giả về những điều người thuyết trình truyền đạt.

Vai trò của thuyết trình

- Thuyết trình là công cụ giao tiếp hiệu quả.
- Thuyết trình góp phần làm nên sự thành công của mỗi cá nhân.
- Thuyết trình có thể là một nghề tạo thu nhập.

2.2.3. Các bước thuyết trình

2.2.3.1. Phân tích tình huống thuyết trình

Trong bước này, cần *phân tích khán giả* sẽ tham dự thuyết trình là ai, họ có đặc điểm gì (tuổi, giới tính, địa vị, trình độ), họ có nhu cầu gì, họ đến buổi thuyết trình là do bắt buộc hay tự nguyện. Sau đó, cần *xác định mục tiêu thuyết trình* là gì và cuối cùng là *phân tích các tình huống thuyết trình* có thể sẽ xảy ra (không gian, thời gian, độ dài bài thuyết trình, các công cụ gì hỗ trợ cho thuyết trình, có ai trình bày cùng nội dung).

2.2.3.2. Xây dựng bài thuyết trình

Căn cứ vào những gì đã xác định ở bước trên, chúng ta tiến hành xác định chủ đề thuyết trình và xây dựng bài thuyết trình. Để xác định chủ đề thuyết trình chúng ta cần dựa vào nhu cầu và đặc điểm của khán giả, năng lực của bản thân và yêu cầu từ các bên liên quan để chọn chủ đề thuyết trình phù hợp.

Về xây dựng bài thuyết trình sẽ luôn gồm 3 phần chính:

a. Phần mở đầu

Phần này chiếm khoảng 10% tổng thời lượng thuyết trình, nêu ngắn gọn những gì chúng ta sẽ thuyết trình nhằm thu hút khán giả.

Để phần mở đầu hay, nên chú ý tới các yếu tố sau:

- *Gây ấn tượng*: người thuyết trình phải biết cách gây ấn tượng, tập trung thu hút sự chú ý của khán thính giả, làm cho họ ngạc nhiên, thích thú và chú ý lắng nghe. Có nhiều cách gây ấn tượng, căn cứ vào lợi thế của mỗi cá nhân người thuyết trình, đối tượng nghe và chủ đề thuyết trình để chọn cơ chế gây ấn tượng thích hợp. Chọn cách nào cũng cần phải đạt được hai mục đích: tạo ra bầu không khí gần gũi, làm cầu nối để liên hệ với khán giả, đồng thời thu hút sự tập trung chú ý của khán giả để lắng nghe thuyết trình.
- *Hoan nghênh khán thính giả và giới thiệu đôi nét về bản thân/ nhóm thuyết trình*. Phần này mục đích tạo nên sự hiểu biết lẫn nhau giữa người thuyết trình và khán thính giả, qua đó tạo nên sự gần gũi, thân thiết để buổi thuyết trình có thể bắt đầu một cách tự nhiên, có hiệu quả và tạo ấn tượng tốt.
- *Giới thiệu chủ đề thuyết trình*: Cần giới thiệu cho khán giả rõ tên chủ đề thuyết trình, ý nghĩa, tầm quan trọng của đề tài, mục đích của buổi thuyết trình, phạm vi dự định thuyết trình và lý do giới hạn phạm vi như vậy.
- *Giới thiệu dàn ý bài thuyết trình*: giới thiệu cho khán giả biết bài thuyết trình gồm mấy phần, phần nào được trình bày trước, phần nào sau, trọng tâm của mỗi phần để khán giả chủ động theo dõi và lắng nghe hiệu quả.
- *Chuyển ý*: Hết phần mở đầu nên có câu chuyển ý sang phần chính của bài thuyết trình. Khi chuyển ý nên chú ý đến âm lượng và nhịp điệu của giọng nói để tăng thêm sự sinh động, hấp dẫn của bài nói.

b. Nội dung chính của bài thuyết trình

Nội dung chiếm khoảng 80% tổng thời lượng thuyết trình. Các luận điểm chính của bài thuyết trình cần được thiết kế một cách chi tiết và logic.

Với một bài thuyết trình tốt thì phần nội dung chính thường có từ 3 đến 5 luận điểm chính. Nếu quá ít luận điểm, bài thuyết trình sẽ sơ sài, nhàm chán, thiếu sức hấp dẫn, ngược lại, nếu đưa quá nhiều luận điểm vào một bài thuyết trình thì sẽ dẫn đến sự lan man, dài dòng làm cho khán giả khó theo dõi. Sau khi đã xác định được số luận điểm sẽ trình bày, cần sắp xếp bài thuyết trình theo một hoặc kết hợp các

cách trình bày theo hướng: tăng dần hoặc giảm dần tầm quan trọng của luận điểm; so sánh và đối chiếu; nguyên nhân và kết quả; từ tổng quát đến cụ thể; luận điểm, lựa chọn và đề nghị; vấn đề và giải pháp; sắp xếp bố cục theo thứ tự thời gian hoặc theo không gian. Mỗi luận điểm nên được giới thiệu theo trình tự sau:

Luận điểm 1: Nêu vấn đề, trình bày nội dung, nhấn mạnh những trọng tâm, nhận xét, kết luận, chuyển ý.

Luận điểm 2, Luận điểm 3: Tiến hành tương tự như trên.

Các ý phải được sắp xếp theo một trình tự hợp lý, đảm bảo logic của bài nói. Để bài nói thuyết phục, không nên nói chung chung, mà phải đưa ra những số liệu cụ thể minh họa cho mỗi ý, mỗi luận điểm của mình. Tuy nhiên không nên đưa ra quá nhiều ví dụ vì dễ làm bài nói trở nên tản mạn, với mỗi luận điểm chỉ nên đưa ra một hoặc hai ví dụ điển hình để minh họa.

c. Phần kết

Thiết kế phần kết bài chiếm 10% tổng thời lượng thuyết trình, tóm tắt lại những gì đã được nêu và thảo luận trong khi thuyết trình nhằm nhấn mạnh lại những luận điểm quan trọng cần ghi nhớ cho khán giả. Để có được phần kết luận hay cho một bài thuyết trình cần chú ý tới 3 yếu tố sau:

- *Cơ chế chuyển sang phần kết:* để tránh cho khán giả bị rơi vào trạng thái hụt hẫng, bất ngờ, nên mở đầu phần kết bằng một câu chuyển ý. Tiếp đó, cảm ơn khán giả đã chú ý lắng nghe bài thuyết trình và đề nghị họ đặt câu hỏi (nếu có) và trả lời các câu hỏi nếu có đủ thời gian.
- *Tóm tắt những nội dung chủ yếu của bài thuyết trình:* Đây là phần rất ngắn, nhưng rất quan trọng của bài thuyết trình. Điều cốt yếu là phải nêu bật được những nội dung hoặc mục đích chính của bài thuyết trình. Tùy trường hợp cụ thể có thể đặt phần tóm tắt trước hoặc sau phần hỏi - đáp.
- *Câu kết:* Cần căn cứ vào những bối cảnh cụ thể, đối tượng người nghe để chọn câu kết cho phù hợp. Cần biết rằng theo quy luật của sự chú ý, cuối buổi nói chuyện, người nghe lại một lần nữa dồn mọi sự chú ý vào người thuyết trình, kể cả những người suốt buổi thuyết trình không nghe gì cả. Cần biết lợi dụng sự chú ý này để chốt lại những vấn đề cốt lõi của bài nói chuyện, và tùy thuộc vào tính chất, mục đích để đưa ra lời chúc mừng, kêu gọi hoặc đề ra nhiệm vụ cho tương lai. Và tất nhiên, đừng quên cảm ơn khán

thính giả vì sự chú ý của họ.

2.2.3.3. Thuyết trình thử

Sau khi đã thiết kế xong bài thuyết trình, chúng ta cần chuẩn bị tất cả các công cụ hỗ trợ thuyết trình như băng keo, bút viết, giấy màu, đinh ghim, kẹp và các trang thiết bị máy móc. Tiến hành thuyết trình thử để đảm bảo việc quản lý được thời gian và nội dung khi thuyết trình thật. Có nhiều cách để thuyết trình thử như:

- *Thuyết trình trước gương*: Tự đứng trước gương và thuyết trình, phương pháp này giúp chúng ta tự điều chỉnh ngôn ngữ hình thể rất tốt.
- *Thuyết trình trước người thân và bạn bè*: Nhờ bạn bè, người thân đóng vai trò làm khán giả để thuyết trình. Phương pháp này giúp rèn luyện tâm lý tốt hơn do bởi người thuyết trình đang trải nghiệm cảm giác như thuyết trình thật. Bên cạnh đó, những người thân, bạn bè sẽ có những góp ý hữu ích để chúng ta chỉnh sửa và hoàn thiện về nội dung và tác phong thuyết trình.
- *Thuyết trình trước camera và thu hình*: Hình thức này giúp chúng ta có thể xem lại toàn bộ bài thuyết trình và từ đó tìm ra những lỗi thuyết trình để khắc phục.

2.2.3.4. Thực hiện thuyết trình

Thực hiện thuyết trình, đây là bước quan trọng nhất phản ánh mọi nỗ lực và khả năng của cá nhân trước khán giả. Một trong những yếu tố để buổi thuyết trình diễn ra thành công đó là sự mở đầu ấn tượng. Các cách để có mở đầu ấn tượng gồm có:

- Bắt đầu bằng một câu hỏi nhằm thu hút sự chú ý của khán giả
- Bắt đầu bằng một video/clip liên quan đến chủ đề sẽ thuyết trình
- Bắt đầu bằng một trò chơi có nội dung liên quan đến chủ đề thuyết trình
- Bắt đầu bằng một sự kiện / một con số ấn tượng liên quan đến chủ đề thuyết trình
- Bắt đầu bằng một câu chuyện gây cười.

Bên cạnh việc mở đầu ấn tượng, chúng ta cũng cần lưu ý chọn lọc các ý để thuyết trình theo một trình tự hợp lý với tư duy và tâm lý người nghe. Quan tâm đến trạng thái cảm xúc của người nghe thông qua việc giao tiếp bằng mắt, đặt câu hỏi, lắng nghe và hồi đáp các thắc mắc của khán giả. Trong quá trình thuyết trình cần có sự di chuyển cần thiết trong khán phòng để đảm bảo chúng ta quan tâm và bao quát được tất cả khán giả.

Có nhiều phương thức khác nhau để thực hiện bài thuyết trình, bao gồm:

- Trình bày bằng máy chiếu: Phương thức này bắt mắt, dễ đọc, hiện đại, nhưng sẽ gặp những sự cố như bị mất điện hoặc máy chiếu/máy tính hỏng hóc bất ngờ.
- Trình bày bằng bảng: Phương thức này cổ điển, phù hợp với những nơi còn khó khăn về kinh tế, không phụ thuộc vào các thiết bị và điện. Tuy nhiên, sẽ khó khăn với những người không có kỹ năng viết bảng và mất thời gian viết.
- Trình bày bằng giấy A0: Phương thức này rất linh hoạt, chúng ta có thể chuẩn bị ở nhà và có thể tái sử dụng nhiều lần, thích hợp với mọi hoàn cảnh. Tuy nhiên phương thức này đòi hỏi ở người thuyết trình kỹ năng trình bày trên giấy A0 sao cho đẹp, rõ ràng, cân đối và dễ theo dõi.

Tuỳ vào điều kiện và đặc điểm của khán giả và địa điểm, không gian thuyết trình để có những lựa chọn phương thức trình bày phù hợp.

2.2.3.5. Các hoạt động sau thuyết trình

Sau khi thuyết trình, chúng ta cần có những hoạt động như sau:

- Dành thời gian cho khán giả đặt câu hỏi và hỏi đáp nếu cần thiết.
- Phát tài liệu liên quan đến chủ đề thuyết trình.
- Trao đổi các thông tin để giữ liên lạc với khán giả trong các trường hợp cần thiết.
- Phát phiếu đánh giá buổi thuyết trình để có những nhận định và rút kinh nghiệm cho lần trình bày tiếp theo.

2.2.4. Phong cách thuyết trình

- *Hai chân*: Cho 4 điểm tựa giữ thăng bằng là ở 2 gót chân và hai đầu gang bàn chân. Với nam, hai gót cách nhau khoảng 30 - 40 cm, với nữ bằng khoảng 1/2 của nam.

- *Tư thế*: Luôn giữ cho tư thế trong trạng thái thoải mái và tự nhiên, điều này chủ yếu do vùng khớp hông chi phối, chứ không phải do cột sống, ngực hay vai.

- *Hai bàn tay*:

- + Mở rộng hai bàn tay và các ngón tay khi bắt đầu nói để tỏ ra mình tự tin và tôn trọng người nghe.
- + Để ngửa lòng bàn tay và khép các ngón tay khi làm các động tác và nói,

đừng chấp tay như thể cầu xin người nghe mình.

- + Thả lỏng hai vai và hai cánh tay, đừng khép chặt vào thân, để tạo ra các cử chỉ lịch thiệp và tự tin.
- + Có hai loại thao tác cơ bản của bàn tay: Phác họa ra một hình ảnh tượng trưng để minh họa khi nói và tạo nhịp điệu đồng thời với nhịp điệu của lời nói.
- + Luôn luôn thay đổi, đừng lặp đi lặp lại nhiều lần một kiểu thao tác.
- + Tránh chỉ tay như ra lệnh, chỉ trích người nghe, gây mất cảm tình.
- + Luôn kiểm soát được các động tác tay, đừng vung vẩy hai cánh tay, đồng thời cố tránh tình trạng "không biết để tay vào đâu".
- + Đừng vỗ tay để nhấn mạnh điều gì cần nói, đừng đập tay vào thân mình trừ khi cố ý để biểu thị điều gì đó cần thiết.
- + Đừng vuốt tóc, gãi đầu, vuốt mặt, lau kính, sửa lại quần áo, trừ khi thật cần thiết.
- *Đi lại:*
 - + Phải có mục đích, tránh đi hết chỗ này đến chỗ khác như "cọp bị nhốt trong chuồng", làm phân tán chú ý của người nghe.
 - + Lúc đầu có thể đứng cách xa khán giả, rồi tiến dần đến với từng người để lắng nghe và trả lời, để tỏ ra quan tâm đến họ.
 - + Chỉ dừng lại mỗi chỗ vài giây rồi chuyển sang chỗ khác để tạo không khí sinh động.
 - + Tránh vừa đi lại vừa nói, nhất là đi giật lùi hay quay lưng lại với người nghe mà tiếp tục nói.
 - + Nếu thấy có ai lơ đãng, hãy tiến đến gần người đó/ nhóm đó để khiến họ tập trung chú ý trở lại.
- *Cách nhìn (tiếp xúc bằng mắt):*
 - + Với nhóm nhỏ phải để mắt lần lượt đến từng người một.
 - + Với nhóm lớn, phải để mắt lần lượt đến từng nhóm nhỏ một.
 - + Chỉ nhìn vào mỗi người trong 2-4 giây
 - + Nếu nhìn chằm chằm quá lâu là bất lịch sự hoặc có tính chất khiêu khích.
 - + Nếu chỉ để mắt quá ngắn chứng tỏ bạn bức mình hoặc mất tự tin.
 - + Chọn lúc thích hợp để rời mắt khỏi đối tượng và nhìn vào vùng miệng hơn là vùng trán của người đó thì tỏ ra thân mật hơn.
- *Nét mặt:*
 - + Thay đổi cho thích hợp đối với từng lời nói, cử chỉ và từng loại đối tượng

khác nhau.

- + Luôn tươi cười trong mọi tình huống là quy luật quan trọng nhất cần ghi nhớ.
- + Kết thúc một câu trả lời/ giải thích/ phần giảng bằng một nụ cười tươi rồi hãy rời khỏi người nghe và trở về bục giảng.
- + Hết sức tránh mọi nét mặt cau có, dăm chiêu, lạnh nhạt.

- *Cách ăn mặc:* Quần áo chỉnh tề, màu sắc hài hoà, đơn giản để không làm phân tán sự chú ý của người nghe, đảm bảo phù hợp với đối tượng và phong tục tập quán của địa phương.

2.2.5. Các yếu tố gây trở ngại cho quá trình thuyết trình

- *Trang phục không phù hợp:* Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng, 93% ấn tượng đầu tiên về một cá nhân nào đó được tạo nên bởi những tín hiệu không lời như: cách chúng ta nói, vẻ bề ngoài và cách cư xử. Theo đó, trang phục là một trong những yếu tố quan trọng để người thuyết trình có thể tự tin đứng trước đám đông, đồng thời thể hiện sự tôn trọng đối với khán thính giả. Vì vậy, một bộ trang phục không phù hợp, không chỉnh tề và mất lịch sự sẽ làm cho khán thính giả không có ấn tượng tốt đối với người thuyết trình. Điều này tạo nên rào cản lớn trong buổi thuyết trình.

- *Sử dụng các động tác thừa:* Những nhà diễn thuyết xuất chúng không bao giờ để các cử chỉ vật vãnh chiếm hữu mình, họ không bao giờ vịn bàn tay, mân mê thứ gì đó trên tay hay lắc lư cơ thể khi phát biểu. Tất cả những hành động này tố cáo bạn đang căng thẳng, bất an và không tự tin.

- *Trình bày như kiểu đọc thuộc:* Một người được coi là có kỹ năng thuyết trình tốt là người không bao giờ đọc theo bản thảo viết sẵn, hay lệ thuộc vào các slide trên PowerPoint. Sự lệ thuộc quá nhiều vào các tài liệu có sẵn dẫn đến lối trình bày không tự nhiên, không có điểm nhấn, từ đó gây ra sự nhàm chán, không tập trung chú ý từ phía người nghe. Thay vì đọc hoặc học thuộc nội dung người thuyết trình có thể nhìn vào văn bản hoặc các slide trên Powerpoint để nắm được ý chính của nội dung thuyết trình, dựa vào các điểm chính đó để phân tích, lý giải và đưa ra các ví dụ liên quan.

- *Không tương tác bằng mắt với khán giả:* Tiếp xúc bằng mắt là công cụ quan trọng để xây dựng niềm tin và sự tin nhiệm đối với người đối diện. Thay vì nhìn vào mắt của người nghe thì nhiều người thuyết trình lại đặt ánh nhìn của mình vào những vị trí khác như trần nhà, máy tính, các tài liệu, hay văn bản. Việc lẩn tránh

ánh mắt của khán giả khi đang thuyết trình bộc lộ sự thiếu tự tin và căng thẳng của người thuyết trình, đồng thời điều này không lôi cuốn được sự tập trung của khán giả.

- *Không có sự chuẩn bị cho các sự cố phát sinh:* Các sự cố xảy ra trong buổi thuyết trình là điều không thể tránh khỏi, chẳng hạn như các sự cố về kỹ thuật khi sử dụng máy chiếu, loa đài, micro, khán giả đặt những câu hỏi khó, khán giả không tập trung lắng nghe hay bất đồng quan điểm giữa những người nghe trong quá trình thảo luận... Để buổi thuyết trình diễn ra suôn sẻ và có hiệu quả, người thuyết trình phải lường trước được các sự cố để chuẩn bị những phương án dự phòng hoặc những cách thức giải quyết các sự cố trên một cách hợp lý nhất.

- *Không sử dụng ngôn ngữ cơ thể:* Việc kết hợp ngôn ngữ nói và ngôn ngữ cơ thể là nguyên tắc vô cùng quan trọng góp phần tạo nên sự thành công của buổi thuyết trình. Một người thuyết trình chỉ đứng yên một chỗ và trình bày thì sẽ gây sự nhàm chán và thiếu tập trung từ người nghe, làm cho bài thuyết trình trở nên “thiếu sức sống”. Các điệu bộ, cử chỉ, nét mặt, nụ cười của người thuyết trình được sử dụng một cách linh hoạt và hợp lý sẽ tạo nên được điểm nhấn cho bài thuyết trình và thể hiện sự tự tin của người thuyết trình.

- *Thiết kế powerpoint không tốt:* Các slide trên powerpoint là công cụ để hỗ trợ cho bài thuyết trình, giúp cho bài thuyết trình thêm sinh động và rõ ràng. Do đó, một powerpoint thiết kế không đẹp mắt, không có sự đầu tư về bố cục, màu sắc, kiểu chữ, cỡ chữ, số lượng chữ, số câu, số dòng... một cách kỹ lưỡng sẽ làm cho khán giả khó theo dõi và nắm bắt bài thuyết trình, đồng thời cũng thể hiện sự hạn chế về kỹ năng thiết kế powerpoint của người thuyết trình.

- *Trình bày lan man:* Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, khán giả mất dần sự tập trung khi bài nói dài quá 18 phút. Việc trình bày dàn trải, lan man làm cho người nghe khó theo dõi, khó bao quát nội dung và dễ rơi vào trạng thái nhàm chán. Do đó, người thuyết trình phải biết cách phân bố nội dung để trình bày sao cho hợp lý, biết cách cân đối thời lượng cho các luận điểm dựa vào tầm quan trọng của mỗi luận điểm. Một bài thuyết trình cô đọng, súc tích và đầy đủ ý nghĩa luôn chiếm được sự quan tâm chú ý của người nghe.

2.2.6. Các nguyên tắc thuyết trình hiệu quả

- *Xác định mục tiêu thuyết trình cụ thể:* Dựa trên mục đích, các thông tin phân tích và nhu cầu của mình, diễn giả thiết lập mục tiêu cụ thể cho bài thuyết trình.

Mục tiêu phải đảm bảo những yêu cầu sau:

- + Cụ thể, rõ ràng
- + Có thể lượng hoá hoặc kiểm tra được
- + Có thể đạt được
- + Hướng đến kết quả
- + Thời gian thực hiện

- *Tạo sự chú ý cho người nghe:* Để thu hút sự chú ý của người nghe, chúng ta nên tìm hiểu tính cách, đặc điểm, nhu cầu, mong muốn, mối quan tâm đặc thù của người nghe từ nhiều nguồn với những cách thức khác nhau. Càng thu thập được nhiều thông tin về người nghe, bạn có thể chuẩn bị tốt hơn cho bài thuyết trình. Một bài thuyết trình được xem là có hiệu quả và có sức thuyết phục khi nó vừa đạt được mục đích của người nói vừa đáp ứng được những nhu cầu của người nghe.

- *Thể hiện sự nhiệt tình đối với vấn đề đang trình bày:* Khi trình bày một chủ đề nào đó chúng ta phải có niềm tin rằng những nội dung hay luận điểm được trình bày có thể giúp người nghe văn quyết một số vấn đề của họ. Người thuyết trình cần nhận thức được rằng nhiệm vụ của mình là làm cho người nghe chấp nhận những thông điệp của bài thuyết trình để phục vụ cho những lợi ích của chính họ. Do vậy, người thuyết trình phải thể hiện sự nhiệt tình qua giọng nói, cử chỉ và biểu cảm của gương mặt trong lúc trình bày. Khi người nghe cảm nhận được sự chân thành từ người thuyết trình, họ sẽ tập trung lắng nghe và nhiệt tình chia sẻ thông tin mà họ có.

- *Đi thẳng vào luận điểm chính:* Đó là một cách làm ngược với trình tự thông thường. Nhưng với thời gian thuyết trình có hạn, đây cũng là cách thuyết trình có hiệu quả nhất. Do vậy, khi trình bày một vấn đề, bạn nên đi thẳng vào các luận điểm chính để gây sự chú ý cho người nghe, sau đó mới đi vào phân tích, chứng minh cho luận điểm đó.

- *Thuyết trình thử:* Nếu có điều kiện, tốt nhất bạn nên thử thuyết trình trước một nhóm người đóng vai những người nghe. Qua những cuộc thử nghiệm như vậy, bạn sẽ rèn được kỹ năng trình bày vấn đề của mình, dự đoán được những câu hỏi, những ý kiến phản hồi mà người nghe có thể đưa ra và chuẩn bị trước câu trả lời.

2.3. Kỹ năng phỏng vấn tuyển dụng/xin việc

Trong môi trường công việc cạnh tranh khốc liệt, có thể bạn sẽ phát hiện ra một hiện tượng như thế này, những người khéo ăn nói, có chủ kiến sẽ được trọng dụng hơn những người không khéo ăn nói. Có câu “một câu nói khiến người khóc, một câu nói khiến người cười”, mỗi cách thể hiện khác nhau mang lại những kết quả khác nhau. Biết cách ăn nói khéo léo có thể khiến bạn được đồng nghiệp yêu quý, được lãnh đạo ưu ái. Đặc biệt là khi phỏng vấn xin việc, lời bạn nói ra sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới việc bạn có mở được cánh cổng của công ty hay không.

2.3.1. Khái niệm

Phỏng vấn là một nghệ thuật. Phỏng vấn tuyển dụng là phương pháp để chọn lựa một ứng viên phù hợp với công việc dù ứng viên này sẽ đảm nhận một chức vụ hoặc công việc nào đó từ thấp đến cao. Phỏng vấn tuyển dụng là một trong những kỹ năng quan trọng giúp nhà tuyển dụng chọn được ứng viên phù hợp giữa hàng trăm ứng viên “thường thường bậc trung” khác.

Một cuộc phỏng vấn xin việc thành công là tổng hòa của rất nhiều yếu tố, từ hình thức đến nội dung. Nhiều người trước khi tìm được một công việc phù hợp đã phải trải qua nhiều lần phỏng vấn xin việc và không ít lần thất bại. Câu hỏi tại sao mình thất bại trong buổi phỏng vấn đó dường như chưa được các ứng viên lưu tâm. Vì vậy để không lãng phí thời gian và công sức cho những cuộc phỏng vấn “ra về tay không”, hãy trang bị cho mình những kỹ năng trả lời phỏng vấn xin việc cần thiết nhất.

2.3.2. Mục tiêu và vai trò của kỹ năng phỏng vấn tìm việc

Mục tiêu của kỹ năng phỏng vấn tìm việc

Để buổi phỏng vấn thành công và đạt được kết quả mong muốn, người phỏng vấn cần lên kế hoạch rõ ràng và nhất quán trước và trong suốt cuộc phỏng vấn. Trước khi tiến hành phỏng vấn, hãy chắc chắn rằng bạn đã chuẩn bị sẵn sàng các câu hỏi phù hợp để tìm hiểu những thông tin cần thiết. *Vì vậy mục tiêu của kỹ năng phỏng vấn tìm việc là trang bị cho người đi tìm việc những kỹ năng cần thiết để có thể tìm được công việc tốt và phù hợp với năng lực.*

Vai trò của kỹ năng phỏng vấn tìm việc

Trước khi bạn quyết định tìm việc làm ở một công ty mới, bạn hãy suy nghĩ cẩn thận về cuộc phỏng vấn việc làm. Mục đích của một cuộc phỏng vấn tìm việc làm có hai mặt: nó cung cấp cho nhà tuyển dụng cái nhìn sâu sắc về tính cách và khả

năng của bạn, và nó cho phép bạn có cơ hội để phân biệt liệu các chứng chỉ và mục tiêu nghề nghiệp của bạn có phù hợp với những gì công ty tìm kiếm. Phỏng vấn việc làm có thể diễn ra nửa giờ hoặc lâu hơn nếu bạn gặp riêng với các nhà tuyển dụng của công ty. Khi cả hai bên lắng nghe một cách chăm chú và nói chuyện chính xác, thì có rất nhiều lợi ích từ quá trình phỏng vấn tìm việc làm. Do đó vai trò của kỹ năng phỏng vấn tìm việc giúp cho người đi tìm việc có thể đạt được công việc thích hợp thông qua những hiểu biết bao gồm:

- (1) Biết cách viết hồ sơ tốt.
- (2) Chuẩn bị trang phục và tạo sự tự tin cho bản thân trước khi phỏng vấn.
- (3) Biết cách lựa chọn câu trả lời phỏng vấn một cách thông minh, khôn khéo và chiếm được cảm tình của người phỏng vấn.

2.3.3. Đánh giá năng lực bản thân và mục tiêu nghề nghiệp của bạn

Để đánh giá năng lực bản thân và mục tiêu nghề nghiệp của bạn trước khi nộp hồ sơ ứng tuyển vào 01 vị trí công việc, bạn cần phải xem xét các nội dung sau:

- Thế nào là một công việc tốt?
- Tại sao cần đánh giá năng lực bản thân?
- Bạn có những năng lực gì nổi trội?
- Bạn thuộc nhóm con người nào?
- Bạn thuộc loại cá tính nào?
- Xác định mục tiêu và kỳ vọng nghề nghiệp
- Xác định nghề nghiệp phù hợp với bạn
- Bạn cần chuẩn bị trước gì khi đi tìm việc?
- Rèn luyện các phẩm chất tạo nên thành công?

Thế nào là một việc làm tốt? Một việc làm tốt là công việc phải phù hợp với năng lực cá nhân của bạn; phù hợp với mục tiêu phát triển nghề nghiệp của bạn; có thu nhập đủ trang trải cuộc sống của bản thân – gia đình và về lâu dài có dư để tích lũy; có thể giúp bạn thực hiện được ước mơ, hoài bão của mình. Trong đó, công việc phù hợp với năng lực cá nhân và mục tiêu nghề nghiệp là quan trọng nhất cần phải được xem xét khi quyết định nộp đơn tuyển dụng vào một vị trí công việc. Bởi vì, nếu công việc không phù hợp với năng lực hoặc mục tiêu phát triển nghề nghiệp của bạn thì bạn sẽ không thể phát huy tốt năng lực sở trường cũng như không thực

hiện được ước mơ, hoài bão của mình, do đó sớm muộn gì bạn cũng sẽ tìm một công việc khác phù hợp hơn. Một công việc được xem là lý tưởng, phù hợp với người này chưa hẳn đã lý tưởng, phù hợp đối với người khác. Cho nên, chỉ riêng bản thân bạn mới có thể biết được đâu là công việc phù hợp nhất đối với bản thân mình

Tại sao cần phải đánh giá năng lực bản thân? Không bao giờ là quá sớm để bắt đầu quá trình tự đánh giá bản thân mình. Ngoài việc chuẩn bị tốt về học vấn, đây cũng là một việc đáng làm trong bất cứ quá trình tìm việc nào. Tự đánh giá năng lực bản thân là rất quan trọng bởi vì nhiều lý do: nó khiến bạn nhận ra những kỹ năng mà bạn có thể "bán được", những kỹ năng mà đôi khi bạn không nghĩ chúng quan trọng đến thế. Nó giúp bạn đáp ứng được yêu cầu tuyển dụng, giúp bạn có thể dễ dàng giải thích những kỹ năng và cách thức mà bạn tích lũy được chúng. Trong các cuộc phỏng vấn, bạn sẽ nhận thức đầy đủ không chỉ những kỹ năng bạn có để "bán" cho nhà tuyển dụng mà còn cả cách thức bạn tích lũy chúng và chúng có thể áp dụng vào trong công việc thế nào. Trong hầu hết các cuộc phỏng vấn tuyển dụng, người tuyển dụng thường hỏi “bạn giỏi hơn người khác ở điểm nào hoặc bạn có những khả năng gì đặc biệt khiến chúng tôi nên tuyển bạn mà không phải người khác. Nếu bạn không tự đánh giá năng lực bản thân trước thì rất khó có thể trả lời tốt các câu hỏi đó, như vậy có nghĩa là bạn đã đánh mất cơ hội vô cùng quý giá để tự giới thiệu mình với nhà tuyển dụng.

Làm gì để tự đánh giá năng lực bản thân? Muốn đánh giá chính bản thân mình, bạn cần phải tự trả lời các câu hỏi sau:

- Bạn có những năng lực gì nổi trội?

Về cơ bản, năng lực cá nhân của một người chia làm nhóm: (1) các phẩm chất cá nhân và (2) các kỹ năng. Các phẩm chất cá nhân mà các nhà tuyển dụng đánh giá cao bao gồm trung thực, thẳng thắn, tinh thần trách nhiệm, tinh thần trách nhiệm, say mê với công việc, tự tin, tự trọng, có hoài bão và ý chí vươn lên, chịu đựng áp lực, cầu thị, ham học hỏi, khiêm tốn. Các kỹ năng bao gồm kỹ năng chung và các kỹ năng chuyên biệt. Cần xác định được ba kỹ năng cần thiết nhất mà mình cần có để làm tốt công việc sắp tới là những kỹ năng nào? Mình có thành thạo ba kỹ năng đó không? Bản thân mình có thêm những kỹ năng nào vượt trội hơn so với những kỹ năng mà nhà tuyển dụng đang cần không? Hãy viết ra những kỹ năng này trong vòng 60 giây. Những kinh nghiệm mà mình đã có trước đây có ích gì cho công việc sắp làm không?

- Công việc có phù hợp với bản thân mình không?



- Mình có đủ năng lực để đáp ứng yêu cầu của công việc không?
- Mình có yêu thích công việc sắp làm không?
- Bạn thuộc nhóm con người nào?
- Bạn thuộc loại cá tính nào?
- Xác định mục tiêu và kỳ vọng nghề nghiệp
- Xác định nghề nghiệp phù hợp với bạn
- Bạn cần chuẩn bị trước gì khi đi tìm việc?
- Rèn luyện các phẩm chất tạo nên thành công?

2.3.4. Tìm kiếm cơ hội việc làm

Cơ hội việc xuất hiện ở đâu và nên làm gì khi không tìm được thông tin tuyển dụng phù hợp là câu hỏi đặt ra cho hầu hết các bạn sinh viên vừa mới tốt nghiệp đại học. Do vậy, muốn có được một việc làm tốt, bạn phải tích cực săn tìm thông tin về các cơ hội việc làm. Càng có nhiều thông tin việc làm, bạn càng có cơ hội lựa chọn được những việc làm phù hợp nhất với năng lực, sở thích và mục tiêu nghề nghiệp của bạn. Vậy, vấn đề của bạn là phải biết cách tìm thông tin việc làm. Có rất nhiều nguồn cung cấp thông tin tuyển dụng, nhưng về cơ bản thì ta có thể chia thành 2 loại:

Nguồn thông tin tuyển dụng chính thức: bao gồm (1) quảng cáo tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông đại chúng; (2) thông báo tuyển dụng tại trụ sở các to

chức; (3) thông báo của các trung tâm dịch vụ việc làm; (4) thông báo của các công ty tư vấn nguồn nhân lực; (5) thông báo của các doanh nghiệp qua kênh Trường Đại học; (6) Website của các tổ chức.

Nguồn thông tin tuyển dụng không chính thức: bao gồm (1) thông tin từ bạn bè; (2) thông tin từ bà con, người thân; (3) thông tin từ các cựu sinh viên của trường; (4) thông tin từ các buổi giao lưu nghề nghiệp

Nhiều bạn tìm được thông tin việc làm, nhưng những thông tin đó lại không phù hợp với năng lực, chuyên ngành, câu hỏi đặt ra là mình nên làm gì trong trường hợp đó? Câu trả lời là bạn có thể tự tạo cơ hội cho mình như:

Nên làm gì khi không tìm được thông tin tuyển dụng phù hợp

- ***Nộp hồ sơ tự phát:*** Bạn chuẩn bị hồ sơ và đến các công ty mà mình quan tâm (dù họ không có thông báo tuyển dụng). Cách thực hiện như sau:

- (1) Liệt kê danh sách các ngành/lĩnh vực mà bạn yêu thích
- (2) Liệt kê tất cả các doanh nghiệp trong các ngành/lĩnh vực đó, sau đó cân nhắc và lựa chọn lại một vài công ty mà bạn thực sự ưa thích. Các công ty này chính là “mục tiêu tấn công” của bạn.
- (3) Làm hồ sơ và gửi theo đường bưu điện về phòng nhân sự (hoặc phòng tổ chức) của các công ty mục tiêu.

Mặc dù các công ty này không có thông báo tuyển dụng, nhưng điều đó có nghĩa là họ chưa có nhu cầu tuyển dụng ở hiện tại chứ không phải là không có nhu cầu tuyển dụng! Trong tương lai, khi cần tuyển người, họ sẽ mang hồ sơ của bạn ra xem xét. Điểm cần lưu ý là: nên chọn các công ty đang phát triển hoặc sắp bước vào giai đoạn cải tổ lại, vì chắc chắn họ sẽ cần người trong tương lai gần. Nếu gửi hồ sơ cho các công ty khác, có thể bạn sẽ phải chờ đợi lâu. Sau khi gửi hồ sơ cho các công ty, thỉnh thoảng bạn nên điện thoại cho họ để biết thông tin và tạo cho họ ấn tượng rằng bạn thực sự muốn làm việc cho họ.

- ***Xin làm việc không lương ở các công ty***

Trong trường hợp này, thay vì nộp hồ sơ cho các công ty mà bạn thích dù họ chưa có nhu cầu tuyển dụng, bạn có thể trực tiếp đến xin gặp giám đốc và xin làm việc không nhân lương để học hỏi kinh nghiệm. Sau một thời gian làm việc, khi bạn đã chứng tỏ được khả năng của mình, giám đốc thường sẽ đề nghị bạn ký hợp đồng làm việc chính thức. Thời gian ban đầu chính là thời gian thử việc của bạn. Kế sách này có thể áp dụng rất hữu hiệu đối với các doanh nghiệp nhỏ của tư nhân, nơi bạn có thể dễ dàng

gặp giám đốc để trình bày nguyện vọng “làm việc không lương” của mình, cũng như dễ dàng chứng tỏ khả năng của mình với giám đốc do quá trình tiếp xúc trực tiếp hàng ngày trong công việc. Trong thực tế, có nhiều bạn sinh viên ngành y- một ngành có mức độ cạnh tranh việc làm ở các thành phố lớn rất gay gắt- đã áp dụng rất thành công kế sách này. Trong trường hợp sau một thời gian (khoảng 1 tháng) mà giám đốc không đưa ra lời đề nghị làm việc và cũng không muốn mời bạn làm việc khi bạn chủ động đề nghị, bạn cũng không thiệt hại gì. Vì sao? Rõ ràng là thông qua việc làm việc không lương, bạn cũng đã thu được một số kinh nghiệm làm việc quý báu để “làm giàu” cho bộ hồ sơ xin việc của bạn, làm cơ sở cho việc xin việc ở những nơi khác.

2.3.5. Kỹ năng chuẩn bị hồ sơ tuyển dụng

Các công ty tìm kiếm gì ở bộ hồ sơ dự tuyển của ứng viên?

Bộ hồ sơ dự tuyển chính là lời tự giới thiệu của bạn với nhà tuyển dụng. Chỉ có các ứng viên vượt qua vòng sơ tuyển hồ sơ mới được mời dự phỏng vấn. Vì vậy, bộ hồ sơ chính là căn cứ để nhà tuyển dụng quyết định xem có nên dành thời gian tìm hiểu kỹ hơn năng lực của bạn qua cuộc thi viết chuyên môn hay vòng phỏng vấn cá nhân hay không. Thông qua bộ hồ sơ dự tuyển, các công ty cần tuyển nhân viên muốn biết được trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, các phẩm chất cá nhân, ưu và nhược điểm của ứng viên để có thể sơ tuyển được các ứng viên nổi trội nhất, phù hợp nhất với văn hóa doanh nghiệp. Vì vậy, để có thể vượt qua vòng, trong bộ hồ sơ của mình, các ứng viên cần thể hiện một cách đầy đủ nhất các yếu tố mà nhà tuyển dụng quan tâm.

Hồ sơ tuyển dụng bao gồm các loại giấy tờ gì?

- (1) Đơn xin việc
- (2) Sơ yếu lý lịch/CV (lý lịch năng lực) hoặc sơ yếu lý lịch (có dán hình và xác nhân của địa phương, *nếu có yêu cầu*)
- (3) Bản sao bằng cấp chuyên môn: bằng tốt nghiệp Đại học (hoặc bằng cấp cao hơn- nếu có), chứng chỉ ngoại ngữ, chứng chỉ tin học và các chứng chỉ nghiệp vụ (ví dụ: chứng chỉ thư ký văn phòng). Hiện nay, nhiều công ty không yêu cầu ứng viên phải công chứng các giấy tờ của mình, do vậy chỉ nộp giấy tờ có công chứng khi được yêu cầu.
- (4) Thu giới thiệu của công ty cũ/Người tham khảo thông tin
- (5) Những bằng chứng về thành tích đã qua (bảng điểm, giấy khen...)
- (6) Giấy chứng nhận sức khỏe (*nếu có yêu cầu*)

(7) Bản sao Chứng minh nhân dân và/hoặc Hộ khẩu *(nếu có yêu cầu)*

(8) Hình thẻ 2x3, 3x4 hoặc 4x6 *(nếu có yêu cầu)*

Như thế nào là một bộ hồ sơ ấn tượng?

- Khi photo, bạn nên sử dụng khổ giấy A4 cho tất cả các loại giấy tờ. Bộ hồ sơ có khổ giấy bằng nhau tạo cảm giác trật tự, ngăn nắp nên dễ gây được cảm tình đối với công ty.

- Sắp xếp theo thứ tự như trên cho thấy tầm quan trọng giảm dần của các loại giấy tờ trong bộ hồ sơ: đơn xin việc và sơ yếu lý lịch là hai loại quan trọng nhất; kế tiếp là bằng cấp chuyên môn và thư giới thiệu. Cách sắp xếp đó giúp nhà tuyển dụng nhanh chóng nắm được các thông tin quan trọng nhất về bạn. Lưu ý: không nên dùng kim để bấm các loại giấy tờ trên lại với nhau.

- Khi sắp xếp theo thứ tự, tất cả các loại giấy tờ cần được cho vào một bao đựng hồ sơ lịch sự. Bao đựng hồ sơ có thể mua loại bán sẵn ở các nhà sách, hoặc bạn tự làm, nhưng về kích cỡ nó ít nhất phải đủ chứa “trọn vẹn” những trang giấy A4 để nguyên khổ. Không nên gấp các loại giấy tờ trong bộ hồ sơ lại, vì có thể làm giấy tờ nhàu nát, gây mất thiện cảm.

- Ghi đầy đủ tên, địa chỉ người gửi, người nhận và vị trí và/hoặc mã số dự tuyển lên mặt trước bao đựng hồ sơ. Nếu bạn gửi hồ sơ qua đường fax, hãy gửi thêm một bộ qua đường bưu điện.

- Trong trường hợp bạn nộp hồ sơ trực tuyến hoặc qua e-mail, bạn hãy quét (scan) các giấy tờ trên thành tập tin, rồi gửi dạng tập tin đính kèm. Thứ tự đính kèm tập tin cũng theo thứ tự đã nêu ở trên. Nếu gửi qua e-mail, đừng bao giờ quên đặt một tiêu đề phù hợp kèm vài lời ngắn gọn. Hầu hết các công ty sẽ không xem các thư để trống tiêu đề, vì chúng thường là thư rác (spam) hoặc có chứa virus máy tính. Cũng nên lưu ý tránh viết nhầm tên công ty, nghĩa là muốn gửi cho công ty B nhưng lại đề “Kính gửi công ty A”.

- Tuyệt đối không gửi chuyển tiếp thư (forward) đến công ty B một e-mail đã gửi công ty A vì email qua mỗi lần forward lại biến thành một tập tin đính kèm, người nhận muốn đọc được phải nhấp chuột nhiều lần, rất phiền phức. Ngoài ra, việc này còn gây khó chịu cho công ty nhận mail, vì họ có cảm giác mình chỉ là sự lựa chọn sau cùng của bạn trên hành trình tìm việc.

2.3.6. Nghệ thuật viết đơn/thư xin việc gây ấn tượng

Đơn xin việc hay là thư xin việc chính là cơ hội để bạn nói với nhà tuyển dụng rằng

họ cần xem xét hồ sơ của bạn kỹ hơn và là loại giấy tờ đầu tiên của ứng viên mà các công ty đọc. Vì thế, bạn phải viết sao thật súc tích, rõ ràng nhưng đầy đủ thông tin quan trọng nhất về mình để thuyết phục công ty xem tiếp bản sơ yếu lý lịch của bạn. Bạn cần khẳng định rằng trình độ của bạn phù hợp với vị trí tuyển dụng. Hãy giải thích vì sao bạn thích công việc này và tại sao bạn lại phù hợp với yêu cầu của họ. Mẫu đơn xin việc hiện đang bán phổ biến trên thị trường rất sơ sài, bạn nên tự viết để làm rõ những điều mình muốn trình bày.

2.3.6.1 Viết đơn/thư xin việc không theo mẫu

Hiện nay, một số công ty yêu cầu ứng viên viết tay đơn xin việc để đánh giá cá tính thông qua chữ viết. Tuy nhiên, đa số các công ty cho phép ứng viên được đánh máy thư xin việc, vì họ nhận thấy rằng nếu yêu cầu viết tay thì rất nhiều ứng viên lại nhờ người khác có nét chữ đẹp viết! Dù viết tay hay đánh máy, đơn xin việc của bạn cũng phải đảm bảo hai yêu cầu:

- **Về văn phong**, cần nhớ rằng, cách hành văn viết đơn/thư trong tiếng Việt, tiếng Anh, tiếng Hoa... đều khác nhau. Do vậy, khi viết đơn xin việc bằng loại ngôn ngữ nào thì phải bảo đảm đúng cách hành văn của ngôn ngữ đó. Nói chung, về văn phong, đơn xin việc phải bảo đảm các yếu tố sau:

- (1) Bố cục hợp lý;
- (2) Viết câu đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu;
- (3) Văn phong ngắn gọn, không lặp lại, không dùng kiểu viết “bóng bẩy”;
- (4) Dùng từ ngữ thông dụng, không dùng từ địa phương hay văn nói;
- (5) Trình bày sạch, đẹp mắt;
- (6) Không chọn quá nhiều cỡ chữ, kiểu chữ, không có lỗi chính tả và lỗi ngữ pháp.
- (7) Sử dụng khổ giấy A4, căn chỉnh lề cân đối.
- (8) Các đoạn văn phải ngắt xuống dòng.

- **Về nội dung**: đơn xin việc phải chứa đầy đủ 5 nội dung chính:

- (1) Thông tin cá nhân: Họ và tên; ngày, tháng, năm sinh; giới tính; dán ảnh của bạn vào góc trái phía trên tờ đơn xin việc (ảnh cỡ 3x4).
- (2) Vị trí dự tuyển: nêu rõ công việc hoặc vị trí dự tuyển nào mà bạn quan tâm và giải thích làm thế nào bạn biết được thông tin tuyển dụng của công ty? (xem lại các nguồn thông tin tuyển dụng ở chương 2)

(3) Sự phù hợp với công việc: bạn cần chứng minh rằng mình phù hợp với công việc dự tuyển. Các thông tin về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, phẩm chất cá nhân và mục tiêu nghề nghiệp của bạn được trình bày chi tiết ở sơ yếu lý lịch nên ở đây bạn không lặp lại, mà nhiệm vụ của bạn là phải chứng tỏ rằng những yếu tố đó hoàn toàn phù hợp với yêu cầu của công việc mà bạn dự tuyển. Trong số các yếu tố trên, sở thích, sự nhiệt tình với công việc dự tuyển và mục tiêu nghề nghiệp của bạn- nếu phù hợp với vị trí dự tuyển- sẽ gây ấn tượng tốt cho công ty, vì chúng chứng tỏ được tiềm năng phát triển của bạn trong lĩnh vực chuyên môn mà bạn dự tuyển.

Đây là đoạn nội dung chính, rất quan trọng để bạn có thể giới thiệu về những khả năng bạn có thể làm việc tốt cho đơn vị tuyển dụng, đặc biệt nêu rõ những công việc cụ thể bạn có thể đảm trách. Nếu bạn đã từng làm ở nơi khác, hãy trình bày kinh nghiệm và kết quả làm việc của bạn. Hãy trình bày rõ ràng bạn muốn làm gì, loại công việc bạn quan tâm. Đừng quên làm nổi bật các ưu thế của bạn từ quá trình đào tạo hay làm việc trước đó và trình bày các phẩm chất của mình một cách khéo léo.

(4) Khả năng đóng góp cho công ty: cần thể hiện mong muốn đóng góp cho sự phát triển của công ty. Hãy viết chân thành, tránh dùng lời lẽ sáo rỗng, “đao to búa lớn” hay “hô khẩu hiệu” vì sẽ làm công ty nghi ngờ sự trung thực của bạn.

(5) Mong muốn được “đi tiếp”: bạn phải cảm ơn đại diện công ty đã dành thời gian đọc thư của bạn và thể hiện mong muốn được tham gia vòng thi chuyên môn và/hoặc vòng phỏng vấn tuyển dụng.

- Mẫu đơn cơ bản như sau:

- **Mẫu đơn xin việc:**

Thưa Quý Anh/Chị

Bằng lá đơn xin việc này, mong Quý Anh/Chị sẽ tuyển dụng tôi vào làm đại diện bán hàng kỹ thuật của Công ty. Thông tin này được đăng trên Tuyendung.com ngày thứ hai.

Tôi xin gửi kèm bản lý lịch tóm tắt để Quý Anh/Chị xem xét. Tôi tin tưởng rằng Quý Anh/Chị sẽ thấy tôi có đầy đủ năng lực và phẩm chất để đảm bảo hoàn thành tốt công việc đó. Đọc kỹ lý lịch tóm tắt của tôi, Quý Anh/Chị sẽ nhận thấy qua hơn hai năm làm công tác bán hàng kỹ thuật, tôi đã có kinh nghiệm về vấn đề kinh doanh mua bán. Trong khả năng của mình, tôi khá thành thạo việc tạo dựng và tái thiết lập mạng lưới khách hàng, mở rộng và quản lý những khu vực mới, đàm phán hợp đồng và dịch vụ sau khi bán hàng. Tôi tin rằng những kinh nghiệm của tôi trong lĩnh vực này sẽ phát huy được tác dụng trong Công ty ABC.

Ngoài ra, tôi còn thông thạo, hiểu biết các quá trình đấu thầu của các hộ kinh doanh và phân loại số hiệu linh kiện và sơ đồ. Trong hai năm kinh doanh, tôi đã nâng được lượng tiêu thụ hàng hóa lên gấp đôi. Tôi được coi là người có thể biết phân biệt và giải quyết vấn đề, không làm ảnh hưởng đến cá nhân, khách hàng và các đối tác khác.

Tôi mong rằng sẽ có cơ hội được thảo luận với Quý Anh/Chị về việc sẽ đóng góp sức mình như thế nào đối với Công ty ABC. Mong câu trả lời của Quý Anh/Chị. Hy vọng lúc thích hợp, Quý Anh/Chị sẽ thu xếp thời gian để phỏng vấn tôi.

- Một số ví dụ mẫu đơn xin việc

Thư xin việc cho ứng viên mới ra trường: Bạn mới ra trường. Bạn chưa có kinh nghiệm. Bạn cần đi xin việc. Bạn cần phải viết đơn xin việc như thế nào để lọt vào mắt xanh nhà tuyển dụng. Lời khuyên cho bạn là bạn hãy nhấn mạnh về điểm mạnh và đặc điểm cá nhân bạn khiến bạn nổi bật và phù hợp với công việc mà bạn đang ứng tuyển. Bạn cũng có thể liệt kê những hoạt động ngoại khóa, hoặc các hoạt động xã hội, chiến dịch tình nguyện mà bạn đã tham gia, cùng với những thành tích, phần thưởng, khóa học trong quá trình học tập ở trường có liên quan đến công việc mà bạn đang ứng tuyển. Dưới đây là mẫu ví dụ, giúp các ứng viên mới tốt nghiệp dễ dàng hơn trên con đường tìm kiếm việc làm:

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc Lập- Tự Do- Hạnh Phúc

.....
ĐƠN XIN VIỆC

Kính gửi: Ban lãnh đạo công ty XX

Bộ phận/Phòng nhân sự

Tôi tên là:

Sinh ngày:

Quê quán:

Địa chỉ

Qua thông tin trên báo/website/... tôi được biết Quý Công ty đang có nhu cầu tuyển dụng vị trí nhân viên marketing. Tôi nhận thấy mình có đủ năng lực, trình độ phù hợp với công việc này nên tôi viết đơn xin được gia nhập đội ngũ nhân viên năng động, chuyên nghiệp của Quý Công ty.

Tôi có tính cách trưởng thành, hướng ngoại, kinh nghiệm bán hàng và bằng cấp tôi mới đạt được gần đây là những lý do tại sao tôi là ứng viên tiềm năng cho vị trí nhân viên marketing của Quý Công ty.

Tôi mới tốt nghiệp chuyên ngành marketing trường Đại học ABC và tôi cũng là chủ tịch Hiệp hội Marketing tại trường. Dù mới tốt nghiệp, tôi không giống các sinh viên mới ra trường khác, vì trong quá trình học tập, tôi đã tự trang trải học phí bằng các công việc làm thêm như tham gia vào chiến dịch marketing của nhãn hiệu Mì Gấu đỏ, bán quảng cáo trên radio, bán đăng ký mua báo dài hạn và làm nhân viên phục vụ quầy bar.

Vì những kỹ năng, kinh nghiệm nêu trên, tôi tin rằng tôi có thể đáp ứng được yêu cầu của Quý công ty. Tôi cũng xin cam đoan chấp hành nghiêm chỉnh mọi qui định của quý công ty và hoàn thành tốt công việc được phân công.

Mọi liên hệ về lịch phỏng vấn hay thông tin về hồ sơ xin việc này, xin vui lòng liên lạc số điện thoại 0988xxxxxx.

Xin chân thành cảm ơn và trân trọng kính chào.

Hà Nội, ngày... tháng... năm...

Người làm đơn

Thư xin việc cho ứng viên có kinh nghiệm: Thư xin việc cho ứng viên có kinh nghiệm thường không cần dài dòng như mẫu Thư xin việc của ứng viên mới ra trường. Nội dung cần nêu rõ những kinh nghiệm giúp bạn có thể đảm nhiệm tốt nhất công việc đang ứng tuyển. Sau đây là mẫu đơn xin việc cho người có kinh nghiệm:

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày 27 tháng 8 năm 2013

ĐƠN XIN VIỆC

Kính gửi: CÔNG TY CỔ PHẦN A

Tên tôi là :

Ngày sinh:

Điện thoại: 098xxxxxxxxx

Tôi đã tốt nghiệp khoa Trung- Anh trường Đại học ngoại ngữ Hà Nội vào tháng 6 năm 1999. Ngay sau khi tốt nghiệp, tôi đã thi tuyển vào vị trí phiên dịch viên kiêm nhân viên phòng kinh doanh của Công ty Lò Trung Tàn Khánh Phát Thắm Dương - Trung Quốc.

Tháng 11 năm 2001 tôi xin chuyển sang làm việc tại Phòng Kinh doanh Xuất nhập khẩu của Công ty MATEXIM (một Công ty thành viên của Tổng Công ty Máy Động lực và Máy Nông nghiệp) với nhiệm vụ theo dõi, thực hiện hợp đồng xuất nhập khẩu, khai thác thị trường Trung quốc và Đài loan, kiêm phiên dịch cho Trưởng Phòng và Ban Giám đốc Công ty.

Từ tháng 10 năm 2003 cho đến nay, tôi chuyển sang làm việc tại Phòng Bán hàng và kinh doanh xuất nhập khẩu (KD-XNK) của Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Cơ Khí Hà Nội và hiện nay đang giữ chức vụ Phó Phòng KD-XNK.

Qua trang thông tin việc làm, tôi được biết Quý Công ty đang có nhu cầu tuyển dụng vị trí Trưởng bộ phận cung ứng. Với khả năng sử dụng thành thạo 4 kỹ năng: nghe, nói, đọc, viết tiếng Trung và Tiếng Anh giao tiếp; bằng kinh nghiệm và năng lực làm việc của mình, tôi viết đơn này xin được ứng tuyển vào vị trí nêu trên. Tôi tin tưởng rằng với những kiến thức cùng kinh nghiệm làm việc tôi đã được đào luyện và trải nghiệm trong thực tiễn, tôi sẽ có đầy đủ năng lực và phẩm chất để hoàn thành tốt những nhiệm vụ Quý Công ty giao phó.

Một lần nữa tôi mong muốn được Quý Công ty tin tưởng, tạo cơ hội cho tôi được chứng minh năng lực của mình và đóng góp sức mình vào sự phát triển của Quý Công ty.

Xin gửi tới Quý Công ty lời chào trân trọng!

Người làm đơn

2.3.6.2 Viết đơn/thư xin việc theo mẫu

Hiện nay, một số công ty yêu cầu ứng viên phải viết thư xin việc theo mẫu chung do họ quy định. Theo đó, người xin việc chỉ cần điền vào những khoảng trống cho sẵn một cách nhanh chóng và thuận tiện. Nội dung của mẫu thư xin việc chung cũng không khác lắm so với các nội dung đã trình bày ở trên. Với loại thư xin việc này, bạn vẫn có cơ hội tạo phong cách riêng và gây ấn tượng với nhà tuyển dụng thông qua các lưu ý sau:

(1) Bạn nên xin cho mình hai bản, một bản dùng để “viết nháp”, nghĩa là bạn có thể tự do bôi xóa để có được câu trả lời ưng ý nhất. Sau khi hoàn tất, bạn viết lại phần trả lời

sang bản thứ hai để gửi ứng tuyển. Như thế, thư xin việc của bạn vừa đảm bảo được mặt thông tin lẫn thẩm mỹ khi đến tay nhà tuyển dụng.

(2) Bạn cần đọc cẩn thận một lượt tất cả nội dung thông tin yêu cầu trong mẫu thư xin việc, chú ý những chi tiết nhỏ nhất có thể mang đến cho bạn những lợi thế, ví dụ như đừng bỏ qua phần thông tin bổ sung và sở thích nếu có.

(3) Trả lời thông tin mỗi câu chính xác với câu hỏi của nhà tuyển dụng; viết ngắn gọn, không nên dài dòng hay lặp đi lặp lại nhiều lần.

(4) Sau khi hoàn chỉnh thư xin việc, trước khi gửi đi, bạn hãy kiểm tra lỗi chính tả nhiều lần và giữ lại cho mình một bản photo. Nó sẽ rất có ích cho buổi phỏng vấn, vì trong buổi phỏng vấn công ty thường hỏi kiểm tra hoặc hỏi sâu thêm về một số thông tin bạn đã cung cấp trong đơn xin việc và sơ yếu lý lịch.

- Một số ví dụ mẫu đơn xin việc

<p style="text-align: center;">CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM Độc lập – Tự do – Hạnh phúc Hà Nội, ngày 27 tháng 8 năm 2013</p> <p style="text-align: center;">ĐƠN XIN VIỆC</p>	
<p>Kính gửi: Ông Giám Đốc Công ty</p>	
<p>Tôi tên: Hoàng Văn Lân Nam Sinh ngày...16...tháng 08..... năm...1983... Tại: Nam Định Giấy chứng minh nhân dân số:.....xxxxxxx..cấp ngày...15../ 5./ 2013 Nơi cấp: Công an Nam Định Hiện cư ngụ tại: Nghĩa Trung – Nghĩa Hưng – Nam Định..... Trình độ văn hóa:.....Đại học.....Ngoại ngữ:Tiếng anh Trình độ chuyên môn: Xây dựng Công Trình Tình trạng sức khỏe: Tốt Hiện nay tôi chưa có việc làm, nguyện vọng xin được bố trí công việc làm. Nếu được nhận tôi xin cam đoan thực hiện các công việc được giao và chấp hành các chủ trương chính sách của Nhà nước và chế độ nội quy, kỷ luật của cơ quan, đơn vị.</p>	
<p style="text-align: right;">Kính mong ban chấp hành công ty chấp nhận./.</p>	
<p style="text-align: center;">XÁC NHẬN Của UBND xã, phường, thị trấn (hoặc Thủ trưởng đơn vị) Ngày tháng.....năm</p>	<p style="text-align: right;">Người làm đơn</p>

2.3.6.3. Một số lời khuyên khi viết thư xin việc

Đề thư xin việc của bạn đạt hiệu quả cao nhất, bạn hãy thực hiện 6 lời khuyên sau:

(1) Ghi rõ tên người nhận

Đơn xin việc tốt nhất nên gửi cho cá nhân, trừ trường hợp công ty quy định là gửi về “Phòng Nhân sự” hoặc “Phòng Tổ chức”. Nếu được thì nên gửi cho người có toàn quyền quyết định tuyển dụng. Bạn cũng đừng bao giờ viết thông tin người nhận một cách chung chung như “Giám đốc nhân sự”. Nếu không biết tên của người sẽ nhận hồ sơ, hãy gọi điện thoại đến hỏi công ty. Nếu công ty không cung cấp, hãy thử các cách khác như làm quen với các nhân viên hay tìm kiếm trên website công ty. Việc nêu rõ họ tên trên thư sẽ tăng thêm tính trang trọng và làm cho người khác không xem đây là bức thư rác.

(2) Tập trung vào vấn đề chính trong thư tuyển dụng

Thư xin việc không bao giờ được quá một trang, và lại do phải đính kèm các thông tin như tin như địa của bạn và địa chỉ công ty nên khoảng trống còn lại không nhiều. Đây là nguyên nhân buộc bạn phải giải thích lý do viết thư ngay lập tức. Nếu bạn đang phản hồi cho một mẫu đăng tuyển trên báo, hãy đề cập đến mẫu quảng cáo và vị trí nộp đơn trong dòng đầu tiên hay thứ 2. Trong trường hợp được một cá nhân giới thiệu, bạn cũng cần nêu rõ điều này.

(3) Bộc lộ sự hiểu biết về công ty trong thư tuyển dụng

Cách để gây chú ý với nhà tuyển dụng là chứng tỏ sự chuẩn bị của bạn. Trước khi bắt tay vào công việc viết thư, hãy tìm hiểu về công ty thông qua các tin tức và sự kiện gần đây như tình hình tài chính, khả năng phát triển, các thành công... Sau đó, đem những kiến thức này vào lá thư. Ví dụ, bạn có thể mở đầu bằng cách đề cập đến một câu chuyện gần đây mà bạn đọc được về thành công của công ty khi mở rộng ra thị trường toàn quốc và thể hiện ý nguyện vận dụng các kinh nghiệm của bạn để giúp nâng cao hơn vị thế của công ty.

(4) Thư viết phải đáp ứng đúng yêu cầu của nhà tuyển dụng

Bạn nên đề cập trong thư những điều mà công ty đang tìm kiếm ở các ứng viên. Điều này có nghĩa là bạn phải chú ý đến mẫu đăng tuyển và mô tả công việc. Nếu công ty cho biết họ đang tìm kiếm ứng viên có kinh nghiệm quản lý nguồn vốn, hãy chắc chắn là kinh nghiệm của bạn được trình bày một cách cụ thể nhất, ví dụ: “Tôi đã có kinh nghiệm quản trị nguồn vốn trị giá 5 tỷ đồng và liên tục hoàn thành các mục tiêu tài chính được đề ra”. Hãy sử dụng thư xin việc để chỉ rõ sự phù hợp của bạn với yêu cầu

công việc. Cách tốt nhất để thực hiện điều này là làm cho người đọc đi đến cùng một kết luận như bạn một cách dễ dàng.

(5) Hứa hẹn sẽ thực hiện

Hãy kết thúc thư bằng lời hứa sẽ liên hệ với công ty và cam kết sẽ hành động để chứng tỏ cho lời nói. Thay vì kết thúc bằng câu nói: “Tôi mong được nhân tin tức của Ông/Bà”, hãy dùng một cách khác chủ động hơn: “Tôi sẽ liên lạc với Ông/Bà vào tuần tới để sắp xếp thời gian thuận tiện nhất cho cuộc gặp mặt của chúng ta”.

(6) Đọc lại nhiều lần

Nhiều bạn chán việc đọc lại thư xin việc của mình vì cho rằng đã đọc nó quá nhiều lần. Tuy nhiên, việc đọc đi đọc lại nhiều lần là điều cần làm nhằm bảo đảm không có bất kỳ lỗi đánh máy, chính tả hay ngữ pháp nào. Đây là các lỗi mà nhà tuyển dụng không thích nhưng nhiều bạn trẻ lại hay mắc phải. Nếu bạn cảm thấy quá mệt mỏi khi phải chỉnh sửa liên tục, hãy nhờ bạn bè hay gia đình đọc và chỉnh sửa dùm.

2.3.7. Kỹ năng viết lý lịch cá nhân nổi bật

2.3.7.1. Tầm quan trọng của lý lịch cá nhân

Lý lịch cá nhân (Curriculum vitae- CV hay Resumé) là một bản mô tả súc tích kinh nghiệm làm việc và quá trình học tập của bạn. Nó là loại giấy tờ quan trọng nhất trong bộ hồ sơ xin việc và là phương tiện để giúp bạn có được một cuộc hẹn phỏng vấn. Khi nhà tuyển dụng và người phỏng vấn chưa gặp nhau, sơ yếu lý lịch chính là cơ hội duy nhất và hữu hiệu nhất để bạn “tiếp thị” hình ảnh của mình đến với họ. Các doanh nghiệp thường nhận được rất nhiều lý lịch nên họ không thể dành nhiều thời gian để đọc từng lý lịch. Thay vì vậy, họ sẽ đọc lướt thật nhanh (2-3 phút/lý lịch) để chọn ra những lý lịch ấn tượng nhất, những lý lịch còn lại sẽ bị gạt sang một bên. Do vậy, muốn vượt qua vòng sơ tuyển hồ sơ, bạn phải dành nhiều thời gian gọt dũa để cho ra một bản lý lịch tốt nhất có thể. Ý nghĩa quan trọng nhất của lý lịch là nó phải thể hiện được rõ ràng các mục tiêu nghề nghiệp cũng như các kỹ năng và kiến thức có được từ kinh nghiệm làm việc trước đó. Vậy làm thế nào để sơ yếu lý lịch có thể dễ dàng lọt vào “mắt xanh” của các nhà tuyển dụng, bạn cần lưu ý:

- Viết một bản Sơ yếu lý lịch dễ nhìn, dễ hiểu và phù hợp với nhà tuyển dụng
- Hãy liệt kê nội dung công việc cũng như một vài thông tin về công ty
- Hãy viết tóm tắt những kinh nghiệm làm việc.
- Hãy chia và viết nội dung công việc thành các mục nhỏ

- Hãy viết về kinh nghiệm quản lý, kết quả công việc và thành tích
- Khi viết về lý do nghỉ việc, đừng viết 1 cách phủ định, hãy viết 1 tích cực.
- CV phải thể hiện đầy đủ, chính xác năng lực và thái độ của bạn.
- CV phải phù hợp với công việc và công ty bạn đang ứng tuyển.
- CV phải có sự sáng tạo.

2.3.7.2. Những nội dung cơ bản của một lý lịch cá nhân

Phần 1: Thông tin cá nhân

Phần 2: Trình độ học vấn

Phần 3: Trình độ ngoại ngữ

Phần 4: Khả năng vi tính

Phần 5: Các khóa huấn luyện tập huấn hội thảo

Phần 6: Các giải thưởng

Phần 7: Kinh nghiệm chuyên môn

Phần 8: Kỹ năng mềm

Phần 9: Người giới thiệu

2.3.7.3. Những kiểu lý lịch cá nhân thường dùng

- Mẫu lý lịch theo trình tự thời gian

Đây là loại lý lịch được các ứng viên ưa dùng nhất. Một bản lý lịch viết theo trình tự thời gian thường bắt đầu bằng mục đích nghề nghiệp hoặc là phần tóm tắt nghề nghiệp. Tiếp theo, một danh sách chi tiết các công việc mà người ứng tuyển đã làm. Tất cả các công việc sẽ được sắp xếp theo thứ tự thời gian, công việc bạn đang làm hoặc làm gần đây nhất sẽ được đề cập đầu tiên. Với mỗi chức vụ được nêu ra, những thành tựu và nhiệm vụ nên được trình bày một cách ngắn gọn. Bản lý lịch theo trình tự thời gian sẽ giành được sự ưu ái của người tuyển dụng bởi vì họ sẽ dễ dàng biết được các công việc trước đây của bạn, bạn đã làm gì và bạn làm công việc đó vào lúc nào.

Bản lý lịch theo trình tự thời gian thường liệt kê từng công việc mà bạn đã từng làm, bắt đầu bằng công việc gần đây nhất. Kiểu lý lịch này phù hợp với những người có nhiều năm kinh nghiệm tương đương với vị trí mới, đặc biệt khi công việc của bạn đòi hỏi tinh thần trách nhiệm cao. Bản lý lịch theo trình tự thời gian đã

được sửa đổi cho phép sửa đổi lại thứ tự công việc, nhấn mạnh những công việc mà liên quan tới vị trí mà bạn đang ứng tuyển.

- Mẫu lý lịch theo khả năng

Một bản lý lịch đề cập đến khả năng thì sẽ không theo trình tự thời gian mà sẽ tập trung vào những kỹ năng và khả năng mà bạn đã đạt được trong thời gian làm việc. Kiểu lý lịch này cho nhà tuyển dụng thấy bạn có thể làm được gì hơn là bạn đã làm gì. Bản lý lịch trình bày khả năng liệt kê những kỹ năng và kinh nghiệm nhưng không quá tập trung vào trình tự thời gian của các công việc mà bạn làm. Những người mà thay đổi công việc liên tục hay có thời gian nghỉ việc sẽ thích kiểu lý lịch này hơn.

Bản lý lịch nói về khả năng rất phù hợp với những ai có quá ít hoặc quá nhiều kinh nghiệm. Nếu bạn không có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực phục vụ, nhưng bạn lại có khả năng và kỹ năng mà bạn tích góp được khi là sinh viên, tình nguyện viên, hoặc thông qua những sở thích, năng khiếu thể thao, bản lý lịch nói về khả năng cho phép bạn làm nổi bật những thế mạnh này và giảm bớt sự thiếu kinh nghiệm của bạn trong lĩnh vực công việc bạn đang ứng tuyển.

- Mẫu lý lịch kết hợp

Mỗi người thích một kiểu lý lịch, và không có kiểu lý lịch cụ thể nào hoàn hảo cho tất cả mọi người. Đó là lý do tại sao kiểu lý lịch kết hợp là sự lựa chọn tuyệt vời nhất. Trong bản lý lịch kết hợp, khả năng và kinh nghiệm của bạn sẽ được đề cập tới đầu tiên. Tiếp theo sẽ là thứ tự công việc của bạn. Đối với kiểu lý lịch này, bạn nên nhấn mạnh khả năng và kỹ năng phù hợp với công việc mà bạn đang ứng tuyển sao cho thật nổi bật, sau đó là danh sách các công việc theo

Lý lịch kết hợp là sự tổng hợp của kiểu lý lịch viết theo trình tự thời gian và kiểu lý lịch nói về khả năng. Kiểu lý lịch kết hợp thường bắt đầu với bản tóm tắt các công việc làm nổi bật mục tiêu của bạn, các công việc tình nguyện và các kỹ năng đặc biệt hoặc các thành tựu của bạn. Bản tóm tắt các công việc nói lên các kinh nghiệm liên quan tới công việc mà bạn đang ứng tuyển.

- Bản lý lịch mới tốt nghiệp

Đây là loại lý lịch của những người mới tốt nghiệp đại học hoặc cao đẳng, nhằm nêu ra những khả năng và tiềm năng của họ. Những khả năng mà những người mới ra trường có được rất khác với khả năng của những ứng viên khác. Về cơ bản mà nói, họ thiếu hoặc chưa có kinh nghiệm, đơn giản chỉ vì họ vừa mới tốt nghiệp.

Điều đó lý giải vì sao những người mới tốt nghiệp phải chú trọng trình bày khả năng, kiến thức, khả năng hoàn thành công việc, phẩm chất của họ là gì, họ sẽ có những trách nhiệm nào, hoặc họ đã làm được những công việc hay chuyển đi tình nguyện nào, họ có khả năng sử dụng ngoại ngữ hay không.

Kiểu lý lịch của ứng viên mới tốt nghiệp này tập trung vào bằng cấp và những thành tích đã đạt được. Những người mới tốt nghiệp thường sử dụng kiểu lý lịch này vì gần như họ không có hoặc có rất ít kinh nghiệm liên quan, hoặc kinh nghiệm của các công việc trước đây.

2.3.7.4. *Bố cục của một lý lịch cá nhân*

Dù bạn chọn kiểu lý lịch nào trong số các kiểu lý lịch phía trên, bản lý lịch của bạn cũng phải chứa các nội dung sau:

(1) Thông tin liên hệ

Cần ghi: họ tên đầy đủ, địa chỉ, số điện thoại, e-mail. Là người Việt Nam, ngay cả khi khi lý lịch bằng tiếng Anh, bạn nên ghi họ tên theo đúng thứ tự Việt Nam; việc đảo ngược tên trước họ sau có khi làm người đọc bối rối. Số điện thoại nên ghi rõ là số nhà riêng, cơ quan, di động, có phải nhớ nhấn không.

(2) Mục tiêu nghề nghiệp

Bạn nên ghi mục tiêu nghề nghiệp cụ thể để tổ chức tuyển dụng thấy được định hướng phát triển của bạn. Mục tiêu nên bao gồm những thành công ngắn hạn cũng như viễn cảnh lâu dài mà bạn muốn đạt được trong nghề nghiệp. Cần tránh viết chung chung như “muốn phát triển khả năng bản thân trong một tập đoàn nước ngoài nổi tiếng”. Kiểu viết này vừa nghe có vẻ tăng bốc công ty, vừa cho thấy bạn không hiểu gì về ngành nghề kinh doanh của công ty. Phải nêu rõ ràng và nổi bật công việc bạn thích, phù hợp khả năng, kể cả môi trường làm việc mà bạn yêu cầu. Khi xin vào làm việc tại một công ty hiện đại thì đây là phần ăn điểm vì chúng ta dám yêu cầu, đòi hỏi và hoàn toàn tự tin khi đề nghị công việc cho chính mình.

(3) Tiểu sử về trình độ học vấn và quá trình đào tạo

Nêu rõ niên khóa, tên trường, chuyên ngành nếu có và bằng cấp đạt được. Nếu bạn có bằng cử nhân trở lên thì không cần phải nêu tên trường cấp I, cấp II. Nhớ đề cập cả các khóa đào tạo nghiệp vụ đã tham gia- thường những khóa đào tạo là nơi cung cấp những kỹ năng rất thực tiễn và hữu ích. Nếu trong quá trình đi học, bạn từng đạt những giải thưởng hay học bổng quan trọng thì nhớ đề cập đầy đủ.

(4) Kinh nghiệm làm việc

Những nội dung cần đề cập: ngày tháng bắt đầu, kết thúc công việc đã làm, tên công ty, ngành nghề hoạt động mô tả ngắn gọn công việc của bạn, thành tựu đạt được nếu có.

Với các bạn có nhiều kinh nghiệm làm việc, mục này thực sự là chỗ để bạn “ghi điểm”- chứng tỏ ưu điểm vượt trội của mình so với các ứng viên khác. Tuy nhiên, cần tránh làm cho công ty dự tuyển đánh giá rằng bạn đã thay đổi công việc quá nhiều lần. Quá nhiều trong trường hợp này chưa chắc đã hay, vì nó có thể cho thấy bạn là một người thiếu lập trường, kém kiên định, không có mục tiêu nghề nghiệp rõ ràng. Vì vậy, bạn chỉ nên kể có chọn lọc những chỗ làm mới nhất, hoặc những nơi nào bạn đã làm việc với thành tích tốt nhất trong thời gian dài nhất với tính chất công việc liên quan nhiều nhất đến loại việc bạn đang dự tuyển.

Ngược lại, ***với đa số sinh viên mới tốt nghiệp***, kinh nghiệm làm việc thực sự là một rào cản quá lớn. Tuy nhiên, bạn khoan vội thất vọng. Dù chưa làm việc toàn thời gian thì trong thời gian đi học chắc chắn bạn cũng có được một số kinh nghiệm thông qua các hoạt động sau đây: hoạt động ngoại khóa, thực tập tốt nghiệp, tham gia dự án- đề tài nghiên cứu (với thầy cô), làm việc bán thời gian, phụ giúp gia đình việc sản xuất-kinh doanh... Những kinh nghiệm đó cho thấy bạn là người năng động, có ý chí vươn lên và có tiềm năng phát triển trong tương lai. Rất nhiều công ty tuy yêu cầu tuyển dụng là “tối thiểu 2 năm kinh nghiệm”, song trong thực tế họ vẫn tuyển những ứng viên chưa từng làm việc toàn thời gian, miễn là ứng viên đó có kinh nghiệm làm việc ngắn hạn và có năng lực phù hợp.

(5) Các kỹ năng

Đây là nội dung bổ sung cho phần học vấn và kinh nghiệm làm việc. Nếu phần học vấn và kinh nghiệm nhắc đến những gì bạn đã làm qua, thì phần kiến thức/kỹ năng sẽ nhấn mạnh những gì bạn đã gặt hái được và có thể áp dụng cho công việc sắp tới. Các kỹ năng cũng có thể có được từ các hoạt động ngoại khóa như công tác Đoàn, công tác xã hội. Bạn có thể nêu những phần thưởng, thành tựu đã đạt được từ khi còn đi học đến khi đi làm việc, thông qua đó cho thấy những kỹ năng mà bạn đã có được. Hoặc bạn cũng có thể liệt kê những kiến thức, kỹ năng mình thông thạo, hoặc nêu một số kỹ năng cần thiết rồi tự đánh giá theo thang điểm 1..5 (5- rất tốt, 4- tốt, 3- khá, 2- trung bình, 1- cần cải thiện thêm).

(6) Người giới thiệu, tham khảo

Vì tổ chức tuyển dụng chưa biết rõ bạn nên họ không thể kiểm chứng những gì bạn tự kê khai về trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc và các thành tựu của bạn. Để làm

tăng niềm tin cho họ, bạn nên nhờ 2-3 người hiểu rõ về quá trình làm việc và/hoặc học tập của bạn đứng ra “làm chứng” cho bạn và nhận xét về bạn khi nhà tuyển dụng muốn thẩm tra thông tin. Nếu được, bạn nên nhờ những người này viết thư giới thiệu và gửi kèm thư trong bộ hồ sơ xin việc. Cần lưu ý: người giới thiệu càng có uy tín thì hồ sơ của bạn càng được đánh giá cao. Vì vậy, bạn nên cố gắng nhờ thầy cô cũ ở trường Đại học xác nhận về thành tích học tập và nhờ người quản lý ở công ty cũ xác nhận thành tích làm việc.

2.3.7.5. Một số lời khuyên để có được một lý lịch tốt và ấn tượng

Những điều nên làm:

- Cố gắng làm nổi bật các ưu thế của mình;
- Nên liệt kê quá trình học tập và kinh nghiệm làm việc theo trình tự thời gian ngược dòng, bắt đầu với những công việc gần đây nhất, vì người ta quan tâm đến những thông tin hiện tại hơn;
- Nên thay các câu đầy đủ bằng các cụm từ để lý lịch súc tích và đi trực tiếp vào vấn đề. Bắt đầu cụm từ bằng các từ chỉ hành động như: thúc đẩy, hỗ trợ, phân tích, xây dựng, hoạch định, điều phối...
- Sử dụng các chi tiết, con số và đặc tính để làm cho kinh nghiệm làm việc trước đây trở nên sinh động.
- Cố gắng trình bày rõ ràng, mạch lạc. Sử dụng vừa phải kiểu trình bày in nghiêng, in đậm, gạch dưới và cỡ chữ lớn để làm nổi bật các ý quan trọng. Nên dùng các kiểu chữ chân phương như Times New Roman, Arial; việc dùng các kiểu chữ “bay bướm” thường khiến người đọc khó chịu.
- Nộp đơn xin việc và lý lịch bằng bản in chất lượng cao, không nên photo.
- Đọc lại nhiều lần để phát hiện và sửa lỗi chính tả, ngữ pháp và đánh máy.
- Nếu viết lý lịch bằng ngoại ngữ, nên nhờ một người giỏi ngoại ngữ để kiểm tra lại lỗi chính tả, ngữ pháp và đánh máy dùm bạn

Những điều nên tránh

- Lạc đề: kể lể quá dài dòng, lan man, không tập trung mô tả các công việc chính và phù hợp với những gì nhà tuyển dụng mong đợi cho chức danh cần tuyển;
- Chỉ kể về công việc đã làm mà không mô tả được những kiến thức/kỹ năng mà bạn đã có được.

- Nói xấu về công ty cũ hoặc lãnh đạo cũ trong lý lịch của mình;
- Đưa thông tin về gia đình vào lý lịch (trừ khi dự tuyển vào một tổ chức nhà nước). Đa số các tổ chức tu nhân không quan tâm các thông tin này, nếu có họ sẽ ghi rõ.
- Cường điệu, phóng đại những việc bạn đã làm trước đây. Chắc chắn nhà tuyển dụng có đủ trình độ và kinh nghiệm để kiểm tra sự trung thực của bạn trong cuộc phỏng vấn sau này. Nếu họ phát hiện bạn không trung thực thì không bao giờ bạn được tuyển dụng.
- Dùng nhiều hơn 2 kiểu chữ hoặc dùng cỡ chữ nhỏ hơn 12.
- Để sót lỗi chính tả, ngữ pháp và đánh máy trong lý lịch gửi đi.
- Sử dụng mẫu lý lịch cũ: các đề mục như “mục tiêu nghề nghiệp”, “kinh nghiệm làm việc” và “kỹ năng” chắc chắn phải thay đổi theo thời gian. Vì vậy, nếu bạn sử dụng mẫu lý lịch cũ, rất có khả năng nó không còn phản ánh được thông tin về bạn.
- Không đề cập ngày tháng: một số nhân viên đã chuyển đổi rất nhiều công ty và không muốn nhà tuyển dụng tương lai có ấn tượng xấu về mình, vì thế họ chỉ liệt kê tên công ty mà không đề cập ngày tháng cụ thể. Điều này hoàn toàn sai lầm! Việc bỏ trống ngày tháng trong lý lịch chắc chắn sẽ khiến nhà tuyển dụng để ý đến nhiều hơn và thắc mắc về công việc bạn đã làm trong thời gian gần đây.

Lời khuyên khi bạn viết lý lịch trên mạng

- Sử dụng nhiều danh từ: ở trên ta nói, khi viết lý lịch trên giấy tờ thông thường ta nên dùng động từ hành động để gây ấn tượng với người tuyển dụng, nhưng lý lịch trên mạng được quét bởi phần mềm tìm kiếm (như Google, Yahoo) để tìm những từ miêu tả tên công việc, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ học vấn... Những từ này chủ yếu là danh từ.
- Sử dụng nhiều thuật ngữ thông dụng. Các phần mềm tìm kiếm thường xếp hạng lý lịch theo số lượng từ then chốt trong lý lịch đó. Ví dụ như một công ty cần tuyển nhân viên văn phòng yêu cầu thành thạo Microsoft Word, Excel, Powerpoint, tiếng Anh trình độ C. Các lý lịch xin việc sẽ được sắp xếp theo số lượng các từ then chốt trên.

2.3.8. Kỹ năng phỏng vấn tuyển dụng

2.3.8.1. Chuẩn bị trước cuộc phỏng vấn

Khi bạn nhận được thư mời phỏng vấn, nghĩa là bạn đã thành công bước đầu vì đã vượt qua vòng kiểm tra hồ sơ. Mục tiêu của cuộc phỏng vấn là để tổ chức tuyển dụng gặp bạn, tìm hiểu sâu hơn về tính cách, trình độ chuyên môn, phẩm chất cá nhân, các

ưu và nhược điểm của bạn và xác định xem bạn có phù hợp với văn hóa công ty hay không.

Đơn xin việc và lý lịch của bạn đã cho nhà tuyển dụng hình ảnh chung về khả năng của bạn. Giờ đây họ sẽ kiểm tra xem bạn có đúng là người thật sự phù hợp với vị trí mà họ đang muốn tuyển không. Hầu hết những người từng dự phỏng vấn đều đánh giá rằng, nó rất căng thẳng và thực sự là một thử thách khó khăn đối với bất kỳ ai. Tại sao vậy? Vì cuộc phỏng vấn là một hoạt động được lập trình sẵn, mà người lập trình và nắm quyền điều khiển là công ty tuyển dụng. Bạn phải tuân theo luật chơi do người khác đặt ra và đến khi bước vào cuộc phỏng vấn kết thúc bạn mới biết hết những luật lệ đó.

Như vậy, khó khăn của cuộc phỏng vấn chủ yếu là vì nó chứa nhiều ẩn số. Để thành công trong cuộc phỏng vấn, bạn phải chuyển từ thế bị động sang thế chủ động, bằng cách giảm thiểu các ẩn số, tức là biết càng nhiều càng tốt những gì liên quan đến cuộc phỏng vấn. Để làm được điều này, bạn phải chuẩn bị chu đáo các vấn đề sau:

- Hiểu rõ công ty tuyển dụng;
- Hiểu rõ công việc dự tuyển;
- Chuẩn bị hồ sơ
- Tự đánh giá bản thân trên quan điểm của công ty tuyển dụng;
- Dự đoán trước những câu sẽ được hỏi;
- Biết những gì bạn cần hỏi;
- Luyện tập thật nhiều;
- Biết cách chuẩn bị ngoại hình cho buổi phỏng vấn

Hiểu rõ công ty tuyển dụng

Trong buổi phỏng vấn, các công ty đều hỏi câu hỏi đại loại như “*Bạn biết gì về công ty chúng tôi?*” hoặc “*Hãy cho biết tại sao bạn thích làm việc cho công ty chúng tôi?*”. Nếu bạn trả lời “*Tôi không biết!*” thì chắc chắn bạn sẽ là một trong những người đầu tiên bị loại. Vậy làm thế nào để có được thông tin về công ty? Bạn hãy tìm thông tin từ các nguồn sau:

+ *Đến thư viện*: ở đây có những cuốn danh bạ doanh nghiệp và các tạp chí, trong đó có một số thông tin cơ bản về doanh nghiệp và các bài viết về hoạt động của doanh nghiệp. Tìm các đề tài nghiên cứu, các chuyên đề, khóa luận tốt nghiệp về công ty. Các tài liệu loại này sẵn có trong thư viện trường đại học. Một số trường đại học còn

đưa chúng lên mạng để bạn đọc tiện tham khảo. Đây là nguồn tài liệu dễ tìm mà lại chứa rất nhiều thông tin có giá trị vì được thực hiện công phu.

+ *Truy cập mạng internet* để tìm các bài viết về công ty. So với việc tìm tạp chí trong thư viện thì phương pháp này nhanh hơn và cho kết quả thậm chí còn tốt hơn.

+ *Vào trang chủ của công ty*: Trong trường hợp công ty có quy mô nhỏ, chỉ hoạt động ở địa phương, bạn sẽ không thể tìm thấy thông tin của công ty trên mạng. Khi đó, bạn nên đến trực tiếp công ty để xin các ấn phẩm tự giới thiệu của công ty. Trên trang chủ và các ấn phẩm thường có các thông tin như: sản phẩm chính, thị trường chính, tầm nhìn chiến lược, mục tiêu phát triển, triết lý kinh doanh và khái quát tình hình kinh doanh của công ty trong năm vừa qua.

+ *Đến Hiệp hội doanh nghiệp* đây là nơi có khá nhiều thông tin về hoạt động của công ty cũng như tình hình phát triển của ngành kinh doanh mà công ty đang hoạt động.

+ *Nói chuyện với những người am hiểu về công ty*: bao gồm các nhân viên của công ty, nhà cung cấp, đại lý của công ty. Thông qua việc nói chuyện với người quen làm ở công ty, bạn còn có thể biết được thông tin về cách thức phỏng vấn mà công ty thường áp dụng, người sẽ phỏng vấn bạn.

Hiểu rõ công việc dự tuyển

Để hiểu rõ công việc dự tuyển, bạn có thể làm theo những cách sau:

+ *Nói chuyện với người quen đang làm ở công ty*: nhân viên của công ty sẽ biết phân nào về công việc bạn sắp đảm nhận, các chính sách đãi ngộ mà bạn có thể được hưởng, môi trường làm việc của công ty, những gì mà công ty mong đợi ở bạn.

+ *Nói chuyện với những người đang làm công việc tương tự ở công ty khác*: việc này giúp bạn biết được công việc họ làm, những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc, những kinh nghiệm rút ra từ công việc, những gì mà nhà quản lý đòi hỏi ở họ, những khó khăn mà họ gặp trong nghề nghiệp và cách giải quyết, mức lương và các chế độ mà họ nhận được. Việc hiểu rõ công việc dự tuyển sẽ giúp bạn:

(1) Trả lời các câu hỏi phỏng vấn trôi chảy và có hiểu biết hơn;

(2) Có được sự tự tin cần thiết để tham gia chủ động vào cuộc phỏng vấn;

(3) Có thể đàm phán với công ty để có được chế độ lương bổng, các chế độ đãi ngộ và điều kiện làm việc phù hợp với năng lực của bạn.

Tự đánh giá bạn trên quan điểm công ty tuyển dụng

Trước khi đi xin việc, bạn đã một lần tự đánh giá mình, nhưng đó là khi bạn đứng trên quan điểm của người đi xin việc. Theo quan điểm marketing, ta phải bán cái khách hàng cần chứ không phải bán cái ta có. Vì vậy, giờ đây, khi đã hiểu rõ công ty và công việc, bạn hãy đứng trên quan điểm của nhà tuyển dụng để tự đánh giá mức độ phù hợp của bạn với công việc tương lai. Đứng về phía nhà tuyển dụng, họ đánh giá các ứng viên theo 3 căn cứ sau:



Trong 3 yếu tố trên, yêu cầu về kiến thức chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp đương nhiên là cần thiết, song để quyết định tuyển người hay không người ta lại căn cứ vào các phẩm chất cá nhân của bạn. Thử hình dung, công ty Z muốn tuyển một kế toán trưởng, ứng viên A có bằng tốt nghiệp đại học loại giỏi, có chứng chỉ kế toán trưởng và có 5 năm kinh nghiệm làm kế toán trưởng ở một công ty TNHH. Mọi điều kiện về kiến thức và kỹ năng xem ra đều tuyệt vời, trừ một điều: cô A đã bị công ty trước đó sa thải vì tự ý sửa sổ sách, chứng từ, gây thiệt hại cho công ty. Nếu là giám đốc công ty Z, bạn có tuyển cô A hay không? Chắc chắn là không ổn rồi. Kiến thức chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp là các yếu tố tương đối rõ ràng, vì nó thể hiện qua thành tích học tập và làm việc của bạn. Duy chỉ có phẩm chất cá nhân là yếu tố khó đánh giá hơn cả. Chính vì vậy, trong cuộc phỏng vấn, các công ty thường dành sự quan tâm và cố gắng đặt nhiều câu hỏi hóc búa để hiểu rõ các phẩm chất cá nhân của bạn. Câu hỏi xuất hiện ở đây là: các công ty đánh giá cao những phẩm chất nào? Theo công ty tư vấn quốc tế Watson Wyatt, các công ty đánh giá cao những phẩm chất sau:

- + Sẵn sàng chia sẻ thông tin và ý tưởng;
- + Gắn bó với nhóm làm việc;

- + Thích ứng với sự thay đổi;
- + Có khả năng làm việc dưới áp lực;
- + Có ý thức về quyền sở hữu công việc và ý tưởng;
- + Sẵn sàng chấp nhận rủi ro đã lường trước và dám chấp nhận hậu quả;
- + Kinh nghiệm là việc đa văn hóa và/hoặc khả năng nói nhiều ngôn ngữ;
- + Khả năng giao tiếp rõ ràng và trung thực với đồng nghiệp, lãnh đạo và khách hàng;
- + Am hiểu về chiến lược kinh doanh;
- + Có quyết tâm tiếp tục học hỏi và phát triển kỹ năng;

Bây giờ, bạn hãy phán đoán xem những phẩm chất cá nhân nào mà công ty bạn dự tuyển đánh giá cao. Sau đó, hãy tự đánh giá bạn đã có những phẩm chất nào và tìm dẫn chứng thích hợp để minh họa. Trong cuộc phỏng vấn sắp tới, hãy cố gắng làm nổi bật những phẩm chất đó. Điều đó sẽ giúp bạn ghi điểm với nhà tuyển dụng trong cuộc phỏng vấn.

Dự đoán những câu hỏi mà nhà tuyển dụng có thể hỏi

Bạn nên cố gắng phán đoán các câu hỏi mà nhà tuyển dụng có thể hỏi trong cuộc phỏng vấn, sau đó dành thời gian suy nghĩ và chuẩn bị câu trả lời thật chu đáo. Điều này rõ ràng là tốt hơn nhiều so với khi bạn bước vào cuộc phỏng vấn, nghe câu hỏi tương tự rồi phải suy nghĩ chớp nhoáng và đưa ra câu trả lời ngay. Bạn có thể tham khảo các câu hỏi ở đề mục phụ lục của kỹ năng này.

Luyện tập thật nhiều

Việc dự đoán câu hỏi và chuẩn bị trước câu trả lời là tốt, tuy nhiên nếu không luyện tập trả lời trước thì khi “lâm trận” thực tế có thể bạn vẫn sẽ gặp khó khăn. Hãy luyện tập cùng với một người bạn hoặc một người thân trong gia đình, nhờ họ góp ý cho câu trả lời của bạn. Bạn cũng cần tập luyện phần tự giới thiệu mình cho thật nhuần nhuyễn, vì đó bao giờ cũng là phần mở đầu của một cuộc phỏng vấn. Ngoài ra, bạn cũng phải luyện tập cách phát âm, đứng nói trước gương để điều chỉnh những cử chỉ, điệu bộ “khó coi”.

Biết được những gì bạn cần hỏi

Trong quá trình phỏng vấn, thay vì chỉ ngồi thụ động trả lời các câu hỏi của nhà tuyển dụng, bạn nên tranh thủ hỏi lại những vấn đề mình chưa rõ về công ty và công việc.

Điều này giúp bạn hiểu rõ hơn về công ty và công việc, từ đó bạn có thể quyết định có làm cho công ty hay không (khi được tuyển) và đàm phán điều kiện làm việc.

Để có thể hỏi được trong khi phỏng vấn, bạn cần chuẩn bị trước các câu hỏi ở nhà. Hãy lên danh sách những điều cần hỏi và mang nó theo khi bạn đi phỏng vấn. Hành động nhỏ này là một thủ thuật giúp tạo ấn tượng về sự chuyên nghiệp và sự nhiệt tình của bạn nơi nhà tuyển dụng.

Một số câu hỏi thích hợp mà bạn có thể sử dụng là: (1) Xin hãy nói đôi chút về văn hóa tổ chức và phong cách quản lý ở công ty; (2) Triết lý kinh doanh của công ty là gì?; (3) Kế hoạch phát triển của công ty trong 5 năm tới là gì?; (4) Điều gì làm cho một nhân viên thành công ở công ty này?

Chuẩn bị ngoại hình cho buổi phỏng vấn

Người ta cho rằng cách ăn mặc của một người phản ánh trình độ học vấn và tính cách của anh/cô ta. Trong các cuộc phỏng vấn, ngoại hình tạo ra ấn tượng ban đầu đối với người tuyển dụng nên nó giữ vai trò rất quan trọng. Nếu ấn tượng ban đầu không tốt thì chắc chắn bạn sẽ gặp bất lợi khi phỏng vấn. Vì vậy, để có thể tạo ra ấn tượng tốt đẹp nơi người phỏng vấn, bạn cần chăm chút cho ngoại hình của mình trước khi bước vào cuộc phỏng vấn. Sau đây là một số lời khuyên dành cho bạn:

Ấn tượng bên ngoài: Trước nhà tuyển dụng, bạn cần thể hiện một hình ảnh gọn gàng, sạch sẽ và có khiếu thẩm mỹ. Các lời khuyên bổ ích là:

- **Tóc:** nên gọn gàng, nam hớt ngắn, nữ nếu để tóc dài thì buộc hoặc kẹp gọn gàng ra phía sau.
- **Râu:** nên cạo sạch sẽ, nếu để râu thì phải cắt, tỉa cẩn thận.
- **Móng tay:** cắt ngắn sát và đều. Nam tuyệt đối không để móng tay dài. Bạn nữ nên tránh dùng các màu sơn móng tay quá chói mắt.

Ăn mặc đối với bạn nam:

- **Quần:** nên mặc quần vải hoặc quần kaki, quần Jeans phải lịch sự, không mặc quần đi chơi và quá model. Vải quần nên chọn màu sẫm hoặc sáng, nhưng không chọn các màu lòe loẹt. Quần cần được cắt may theo kiểu lịch sự.
- **Áo:** chỉ nên mặc áo sơ mi, không nên mặc các loại khác. Nếu mặc quần màu nhạt thì áo màu sẫm, nếu quần màu sẫm thì áo màu nhạt. Không mặc áo sơ mi không cổ, hoặc có trang trí lạ mắt. Tay áo gọn gàng thể

hiện sự năng động

- **Cà vạt:** dùng màu nhã, khỏ vừa phải. Không dùng loại có màu quá tối, có hoa văn màu mè hoặc lập dị. Nên thắt cà vạt khi đi phỏng vấn, dù cho bạn cảm thấy không quen với việc này, vì nó tạo cho bạn hình ảnh nghiêm túc.
- **Giày:** dùng kiểu giày tây bình thường, màu đen hoặc nâu, có thể dùng giày thể thao nhưng kiểu đơn giản, không đi dép. Giày được đánh bóng cẩn thận, buộc dây gọn gàng.
- **Dây nịt (thắt lưng):** nên chọn cùng tông màu với màu giày. Không dùng các loại đầu dây nịt “hầm hố”, chạm trổ cầu kỳ.
- **Tất:** chú ý chọn màu phù hợp với màu giày và màu quần.
- **Đồng hồ:** nên dùng loại cổ điển.
- **Đồ trang sức:** Không nên đeo, trừ khi đó là nhẫn cưới.
- **Cặp da:** màu nâu, đen hoặc đỏ bordeaux. Không dùng cặp quá to so với vóc dáng của bạn.

Ăn mặc đối với bạn nữ

- **Quần áo:** không nên mặc áo dài, vì loại áo này may bó, có thể làm bạn cảm thấy ngột ngạt khi ngồi phỏng vấn lâu trong tâm trạng căng thẳng. Có thể chọn váy dài, veston công sở hoặc đồ kiểu. Nên chọn các tông màu hợp với màu da của bạn. Quần áo may kiểu hợp thời trang nhưng giản dị và lịch sự. Tuyệt đối không ăn mặc hở hang.
- **Giày:** không mang giày thể thao, giày dạ vũ, giày biểu diễn thời trang và cũng không mang giày có đế quá cao.
- **Tất:** nên chọn màu vớ gần giống với màu da tự nhiên (“vớ da người”).
- **Đồ trang sức:** chỉ đeo một số ít món làm tôn thêm vẻ đẹp của bạn. Không nên đeo quá nhiều, vì dễ làm người ta nghĩ rằng bạn đang “khoe của”.
- **Cặp da/túi xách:** bạn dùng cặp da hoặc túi xách đều được. Có thể chọn màu sẫm (nâu, đen, đỏ bordeaux) hoặc màu sáng (trắng, xám, xanh nhạt) nhưng không dùng màu quá sặc sỡ.
- **Trang điểm đơn giản và phù hợp với trang phục.** Trang điểm quá đậm sẽ tạo ấn tượng xấu. Trang điểm đẹp là khi kiểm soát được những vùng bóng

nhờn trên mặt, làm nổi bật những nét tự nhiên và giúp bạn thoải mái ngay cả khi gặp phải những câu trả lời khó.

Các khâu chuẩn bị khác

Bạn đã chuẩn bị mọi thứ quan trọng cho cuộc phỏng vấn, tuy nhiên có những thứ “vật vãnh” cũng có thể ảnh hưởng xấu tới kết quả phỏng vấn của bạn. Sau đây là một vài lời khuyên bổ sung mà bạn cần lưu ý để tránh các tình huống đó:

- Nếu phỏng vấn ở nơi xa lạ, bạn hãy dành thời gian đi thử từ nơi ở (khách sạn chẳng hạn) đến địa điểm phỏng vấn để ước lượng chính xác thời gian di chuyển cũng như biết được các khó khăn có thể gặp trên đường đi (ví dụ: kẹt xe).
- Nên đến sớm khoảng 20-30 phút trước giờ phỏng vấn để ổn định tinh thần và cũng để tránh tình huống kẹt xe xảy ra bất ngờ làm bạn đến trễ. Hầu hết các công ty sẽ loại các ứng viên đến trễ.
- Luôn mang theo điện thoại di động, danh thiếp và số điện thoại của người hoặc công ty sẽ phỏng vấn bạn
- Trong trường hợp bạn không tới đúng giờ được vì gặp tình huống bất ngờ thì hãy báo ngay cho người chịu trách nhiệm phỏng vấn của công ty.
- Mang theo ít tiền để phòng khi phải trả tiền gửi xe hay các lệ phí bất ngờ khác.
- Giặt ủi quần áo, cà vạt; đánh giày cẩn thận trước ngày phỏng vấn.
- Kiểm tra xăng, nhớt của xe gắn máy để tránh trường hợp hết xăng giữa đường.
- Các vật dụng mà bạn cần mang theo khi bạn đi phỏng vấn:
 - Một bản sao bộ hồ sơ đã nộp, quan trọng nhất là đơn xin việc và lý lịch;
 - Một cuốn sổ và một cây viết;
 - Danh thiếp của bạn (nếu có);
 - Danh sách những vấn đề mà bạn cần hỏi công ty;
 - Tên và số điện thoại của người sẽ phỏng vấn bạn;
 - Một tấm bản đồ (nếu phỏng vấn ở nơi xa lạ đối với bạn);
 - Điện thoại di động còn tiền trong tài khoản;
 - Những giấy tờ khác mà bạn thấy rằng cần thiết cho cuộc phỏng vấn.
- Vào buổi tối trước ngày phỏng vấn, hãy đặt tất cả những thức cần dùng cho ngày đi phỏng vấn ở nơi dễ thấy. Kiểm tra cẩn thận để không sót thức gì.

- Không nhậu hay thức khuya vào buổi tối trước ngày phỏng vấn. Hãy đi ngủ sớm để có trạng thái tinh thần và thể lực thoải mái, từ đó đầu óc mới minh mẫn.

2.3.8.2. Các hình thức phỏng vấn

Có nhiều hình thức phỏng vấn và thường là bạn sẽ không biết mình sẽ phải đối phó với hình thức nào cho đến khi bạn đến nơi phỏng vấn. Điều quan trọng là phải hiểu những hình thức phỏng vấn này và biết cách chuẩn bị thích hợp.

PHỎNG VẤN QUA ĐIỆN THOẠI

Vì những hạn chế về thời gian, những cuộc phỏng vấn qua điện thoại ngày càng trở nên phổ biến. Đó là cách điển hình để có được một đánh giá sơ bộ về trình độ của ứng viên. Thỉnh thoảng những cuộc phỏng vấn qua điện thoại được sắp xếp trước; một số phỏng vấn mà không báo trước. Nếu thời gian không tiện cho bạn; bạn có thể cho người gọi biết và sắp xếp một cuộc hẹn vào lúc khác.

Lời khuyên:

- Không trả lời phỏng vấn khi đang ở nơi có nhiều tiếng ồn. Hãy tìm một nơi yên tĩnh hoặc hẹn lại lần sau.
- Luôn cầm tất cả những tài liệu tìm việc (đơn xin việc, sơ yếu lý lịch, bảng điểm...) trên tay trong khi trả lời phỏng vấn, vì có thể bạn sẽ phải giải thích một số thông tin trong đó.
- Vào đầu cuộc phỏng vấn, hãy chú ý lắng nghe tên và chức vụ của người phỏng vấn. Nếu chưa nghe rõ ngay lần đầu, hãy lịch sự hỏi lại. Sau đó, bạn nên gọi tên người phỏng vấn trong suốt cuộc phỏng vấn.
- Bạn nên trả lời ngắn gọn và tập trung. Đừng quên cho người phỏng vấn được cắt ngang nếu như người ấy có muốn hỏi thêm hoặc muốn thay đổi chủ đề
- Hãy hỏi những câu liên quan đến công việc, công ty, quá trình tuyển dụng.
- Nhớ viết thư cảm ơn người phỏng vấn sau cuộc nói chuyện.

PHỎNG VẤN THEO NHÓM

Tại Việt Nam, chỉ có vài công ty sử dụng hình thức phỏng vấn theo nhóm. Hình thức này hiệu quả vì có nhiều người phỏng vấn bạn cùng một lúc thay vì phỏng vấn riêng với từng người.

Lời khuyên:

- Trước tiên, bạn cần giữ bình tĩnh. Nhiều người phỏng vấn bạn cùng một lúc không có

nghĩa bạn sẽ gặp nhiều rắc rối hơn

- Thông thường có một người chính điều khiển cuộc phỏng vấn. Người này có thể là giám đốc trực tiếp của bạn hoặc là người ra quyết định, vì vậy hãy đặc biệt chú ý đến ông/bà ta
- Trả lời tất cả các câu hỏi với sự nghiêm túc như nhau, vì chưa chắc người điều khiển cuộc phỏng vấn là người có quyền quyết định cao nhất ở đó.
- Trả lời ngắn gọn, dứt điểm các câu hỏi, vì có nhiều người hỏi nên các câu hỏi sẽ được đặt ra nhanh, bạn không nên trả lời dài dòng để tránh lẫn lộn hay bỏ sót câu.
- Nhớ nói với tất cả những người trong nhóm, thay vì chỉ với người đặt câu hỏi cho bạn. Tuy nhiên, hãy tập trung sự chú ý vào người đặt câu hỏi cho bạn.
- Cần nhớ tên những người tham gia phỏng vấn. Khi cuộc phỏng vấn kết thúc, bạn nên cảm ơn cả nhóm và viết thư cảm ơn cho tất cả họ.

PHỎNG VẤN CĂNG THẲNG

Một cuộc phỏng vấn căng thẳng được thiết kế để đặt ứng viên dưới sức ép cao độ để đánh giá phản ứng của họ. Ví dụ: người phỏng vấn có thể đột ngột giận dữ với bạn; đưa ra lời nhận xét mang tính chỉ trích, chê bai nhằm vào bạn; hoặc đặt ra một chủ đề gây tranh cãi và tranh cãi tóe lửa với bạn.

Lời khuyên:

- Hãy giữ bình tĩnh, đừng nóng vội cũng đừng hoảng sợ. Hãy nhớ rằng đây chỉ là một trò chơi và người phỏng vấn đang cố tình kích động bạn, chứ sự thực chẳng có chuyện gì nghiêm trọng.
- Hãy chứng tỏ bản lĩnh của mình khi đối mặt với tình huống khó khăn. Trong thực tế làm việc, nhiều khi bạn cũng phải đối mặt với những tình huống như vậy.
- Giữ thái độ tự tin, cho dù phải tranh luận với người phỏng vấn.
- Nếu bạn hiểu rõ phương pháp phỏng vấn này và không thích việc người phỏng vấn dùng nó thì cũng giữ thái độ bình thường, đừng bộc lộ cảm nghĩ của bạn trong cuộc phỏng vấn. Nếu sau này bạn không thích làm việc ở công ty này thì thể hiện thái độ sau cũng được.

PHỎNG VẤN TRONG BỮA ĂN

Công ty sẽ mời bạn dùng điểm tâm, bữa trưa hay bữa tối, thông qua đó sẽ phỏng vấn bạn. Loại phỏng vấn này chỉ dành cho một số ít ứng viên có triển vọng nhất cho các vị

trí rất quan trọng trong công ty. Tuy nhiên, các công ty thường che dấu mục đích thật sự của buổi ăn, mà chỉ đề cập đến chuyện mời bạn đi ăn.

Lời khuyên:

- Luôn nhớ: chỉ có người phỏng vấn đi ăn, còn bạn đi phỏng vấn. Vì vậy, cần thận trọng trong chuyện ăn uống, không nên cư xử quá tự nhiên;
- Không gọi các món đắt tiền nhất trong thực đơn; nếu được yêu cầu, hãy chọn những món thông dụng, sạch sẽ và gọn nhẹ, không gọi món ăn chỉ theo sở thích của bạn.
- Không gọi rượu mạnh, nếu không bạn sẽ phải tìm cách từ chối không uống nhiều để không bị say, từ đó mất khả năng kiểm soát ngôn ngữ.
- Không hút thuốc.
- Không gọi người phục vụ đến phàn nàn về các món ăn; nếu người phỏng vấn làm như vậy thì cũng đừng quan tâm;
- Tôn trọng các nghi lễ xã giao;
- Hãy để người phỏng vấn trả tiền.
- Trong bức thư cảm ơn sau buổi phỏng vấn, nhớ đề cập đến nội dung phỏng vấn chứ không chỉ đề cập đến các món ăn

PHỎNG VẤN HÀNH VI

Người phỏng vấn muốn biết những nỗ lực trước đây của bạn có thể dự đoán cho công việc tương lai như thế nào. Bạn sẽ được hỏi về việc làm thế nào bạn giải quyết những tình huống trước đây. Nhiều người sai lầm vì không cung cấp đủ chi tiết và ví dụ.

Lời khuyên:

Hãy chắc chắn rằng bạn đề cập đến những chi tiết sau:

- Tình huống: giải thích chi tiết vấn đề (rắc rối của công ty)
- Hành động: bạn đã giải quyết khó khăn như thế nào
- Kỹ năng: bạn đã dùng những kỹ năng gì để giải quyết khó khăn
- Kết quả: kết quả bạn đạt được là gì.

PHỎNG VẤN TÌNH HUỐNG

Trong một số trường hợp, có khả năng bạn sẽ đối mặt với hình thức phỏng vấn huống. Nó giúp người phỏng vấn phân tích kỹ năng suy nghĩ có tính phê bình của bạn. Ví dụ, câu hỏi có thể là “Có bao nhiêu chiếc xe mô tô ở thành phố Hồ Chí Minh?” hoặc “Có

bao nhiêu cây xăng dọc đường đi từ Long Xuyên đến thành phố Hồ Chí Minh?”. Đây là dạng câu hỏi mà các tập đoàn đa quốc gia và công ty tư vấn thường sử dụng để tìm ra các nhân tài.

Lời khuyên:

- Hãy sang tạo, sẽ không có câu trả lời nào đúng tuyệt đối nên đừng sợ sai
- Người phỏng vấn thích lắng nghe những giả định hợp lý và quá trình bạn suy luận để có được câu trả lời. Vì vậy, điều quan trọng là bạn hãy trả lời theo cách riêng của mình.

2.3.9. Kỹ năng trả lời phỏng vấn

Các công việc chuẩn bị cho buổi phỏng vấn đã hoàn tất, giờ bạn hãy tự tin bước vào cuộc phỏng vấn

2.3.9.1. Bắt đầu cuộc phỏng vấn

Cuộc phỏng vấn bắt đầu ngay từ khi bạn bước chân vào tòa nhà nơi phỏng vấn. Dù bạn chưa gặp mặt người phỏng vấn, có thể anh/chị ta đang quan sát bạn từ xa thông qua một tấm kính 2 chiều. Trong khi chờ đến giờ phỏng vấn, bạn hãy:

- Tỏ ra thoải mái, tự tin, có thể trò chuyện về những vấn đề “vô thưởng vô phạt” với những người xung quanh. Không bao giờ đề cập tới các chủ đề chính trị, tôn giáo và sắc tộc; không đưa ra nhận định gì về công ty và nhân viên công ty;
- Mỉm cười với mọi người khi họ nhìn bạn
- Để tránh buồn chán, bạn có thể lấy hồ sơ xin việc ra xem lại, hoặc đem theo một tờ báo để đọc

2.3.9.2. Khi gặp người phỏng vấn

(1) Chào hỏi: nhớ đứng lên chào, nhưng để anh/chị ta chủ động trong việc bắt tay. Cái bắt tay của bạn có lực vừa phải để tạo tạo cảm giác thân thiện, không được quá chặt (thể hiện sự vô vấp) hoặc quá lỏng (thể hiện sự hời hợt, kém tự tin). Không bắt bằng cả hai tay.

(2) Ngồi: khoan hãy ngồi xuống cho đến khi được chỉ chỗ và mời ngồi. Nếu người phỏng vấn quên, bạn có thể hỏi “tôi có thể ngồi ở đâu được ạ?”

(3) Nước uống: chấp nhận ly cà phê nếu được mời, không đòi hỏi thứ nước uống khác nếu không nghe kể tên, cứ uống tự nhiên để cho thấy sự tự tin và thoải mái của bạn

(4) Cặp: để lên sàn nhà, dựa vào ghế ngồi của bạn, không để cặp lên bàn

(5) Không nhận xét, đánh giá gì về công ty và nhân viên công ty, đặc biệt là về người phỏng vấn. Nếu bạn khen người phỏng vấn (ví dụ về cách ăn mặc chẳng hạn), chưa chắc điều đó đã tốt, vì nó có thể làm người ta nghĩ rằng bạn là người hay xu nịnh. Ngược lại, nếu lỡ miệng chê bai thì xem như cuộc phỏng vấn của bạn đã kết thúc sớm.

(6) Để người phỏng vấn dẫn tới phòng phỏng vấn, không tự đi trước dù bạn có biết chỗ

2.3.9.3. Trong cuộc phỏng vấn

- Tư thế của bạn khi trả lời phỏng vấn:

+ Tư thế ngồi: ngồi thẳng lưng ở giữa ghế, tỏ ra thoải mái, không tựa ngực vào bàn, hoặc tựa lưng vào ghế ngồi, vì trông bạn sẽ có vẻ thiếu sinh lực

+ Tư thế tay: để thả lỏng trên đùi hoặc trên bàn, không khoanh tay, bắt chéo hay nắm tay trước ngực hay chống tay lên bàn, không mân mê các đồ vật cũng như bấm cây viết

+ Tư thế chân: tốt nhất thả lỏng và giữ yên, đùi dọc theo ghế ngồi, không ngồi đong đưa chân, không nhịp, gõ chân xuống nền nhà, có thể bắt chéo chân nhưng không nên lạm dụng

+ Mắt: hướng tầm nhìn về phía người phỏng vấn, cố gắng giao lưu bằng mắt song không nên nhìn chăm chăm

- Những điều nên làm khi trả lời phỏng vấn

+ Nếu gặp câu hỏi khó, hãy xin thêm thời gian suy nghĩ, đừng hấp tấp trả lời kéo lê vào tình trạng bối rối

+ Hãy hỏi lại hoặc nhờ người phỏng vấn giải thích thêm nếu nghe không rõ hoặc chưa hiểu rõ câu hỏi

+ Nếu nói sai, hãy nhanh chóng xin lỗi, tuy nhiên nên hạn chế số lần xin lỗi vì nói nhiều từ này cho thấy bạn không tự tin

+ Đặt câu hỏi vào thời điểm thích hợp để tạo ra không khí đối thoại, thể hiện sự chủ động của bạn

+ Cố gắng phán đoán phản ứng của người phỏng vấn về các câu trả lời của bạn để có sự điều chỉnh thích hợp

+ Có thể ghi chú những dữ kiện đã nghe, nhưng đừng quá tập trung vào việc này, vì sẽ làm mất đi sự giao lưu bằng mắt với người phỏng vấn

- + Thỉnh thoảng nở nụ cười nhẹ để tạo cảm giác thân thiện
- + Biểu lộ sự tập trung khi người phỏng vấn nói bằng cách nhìn thẳng, chăm chú mỉm cười, gật đầu hay nói những câu khẳng định ngắn gọn như “tôi hiểu”.
- + Trả lời ngắn gọn, đúng trọng tâm câu hỏi, tránh đi lạc đề, điều này sẽ gây khó chịu cho người nghe
- + Tỏ thái độ tích cực: khi người phỏng vấn muốn biết những khía cạnh tiêu cực trong tính cách của bạn họ sẽ đặt những câu hỏi khó như “*điểm yếu lớn nhất của bạn là gì? Hay thất bại đáng nhớ nhất của bạn là gì? Hay tại sao bạn nghỉ việc ở công ty cũ*”. Hãy nhớ mục tiêu của các câu hỏi này là tìm ra những điểm yếu của bạn. Do đó, chiến lược trả lời là hãy nêu những điểm tích cực trong các vấn đề tiêu cực.
- + Dùng ví dụ để chứng minh: hãy nhớ, nói suông thì ai cũng nói được, nhưng để làm thành công thì chỉ có một số ít người làm được. Vì vậy, nếu bạn chỉ nói suông về những thành công của mình thì chẳng thuyết phục được ai, thay vì vậy hãy đưa ra những dẫn chứng xác thực để chứng minh cho lời nói của bạn.
- + Luôn bám vào nhu cầu của công ty, không dựa vào cái bạn có, có thể bạn giỏi nhiều lĩnh vực, nhưng nếu những lĩnh vực đó không được công ty đánh giá cao hoặc không liên quan gì tới khả năng thành công trong công việc sau này của bạn thì điều đó cũng bằng thừa. Ví dụ: bạn có khả năng nắm bắt suy nghĩ người khác rất tốt, điều đó chẳng có ý nghĩa gì nếu bạn dự tuyển vào vị trí “chuyên viên nghiên cứu và phát triển”, vì bạn làm việc chủ yếu với máy móc chứ không phải con người. Tuy nhiên, điểm mạnh đó lại rất đáng giá nếu bạn dự tuyển vào vị trí “nhân viên chăm sóc khách hàng”. Vì vậy, trong cuộc phỏng vấn, bạn nên phán đoán những tính cách và kỹ năng chuyên môn được công ty đánh giá cao và/hoặc đóng góp vào sự thành công trong công việc sau này của bạn. Sau đó, hãy cố gắng chứng minh rằng bạn có những tính cách và kỹ năng chuyên môn đó.
- + Tối đa hóa điểm mạnh: khi đã xác định được những điểm mạnh về tính cách và kỹ năng chuyên môn của bạn phù hợp với những gì công ty đang tìm kiếm, bạn hãy tập trung làm nổi bật những điểm mạnh đó. Nếu trong cuộc phỏng vấn, người phỏng vấn không đề cập đến một vài điểm mạnh dạng như vậy thì bạn hãy khéo léo gợi chuyện, đặt câu hỏi dẫn dắt để đi đến các điểm mạnh đó;
- + Dùng câu hỏi để trả lời câu hỏi: đôi khi, không nhất thiết trả lời ngay câu hỏi mà bạn có thể trả lời bằng cách đặt một câu hỏi để làm rõ vấn đề; điều đó cho thấy bạn có đầu óc phản biện sắc sảo và sự tự tin.

- Những điều nên tránh khi trả lời phỏng vấn

- + Không sử dụng điện thoại và đồng hồ báo giờ trong suốt cuộc phỏng vấn;
- + Không ngắt lời người phỏng vấn, hành vi này cho thấy sự thiếu tôn trọng người nói, cho thấy bạn là người nóng vội;
- + Không cố tình lấn lướt người phỏng vấn; cố gắng tạo thế chủ động để hai bên thành đối tác của nhau không có nghĩa là bạn phải giành quyền điều khiển với người phỏng vấn;
- + Không lý sự hay tranh cãi tay đôi với người phỏng vấn, ngay cả khi họ vô tình hay cố ý mắc sai lầm. Chỉ ra sai lầm của anh/chị ta lúc đó không có lợi gì cho bạn;
- + Không để nhiều giấy tờ không cần thiết trong chiếc cặp mang theo, chỉ đem đi những giấy tờ liên quan trực tiếp đến cuộc phỏng vấn; bạn sẽ rất khó khăn khi cần tìm một loại giấy tờ giữa một đống giấy lộn xộn;
- + Không nên không tự tin, đánh giá thấp bản thân;
- + Không tự cao, tỏ ra “ta đây hơn người” và công ty nhất định phải tuyển mình nếu muốn tồn tại. Thái độ này sẽ gây khó chịu cho bất cứ ai nói chuyện với bạn, nên người ta sẽ nhanh chóng bỏ qua bạn;
- + Khi đàm phán về lương bổng, đừng làm cho người phỏng vấn có cảm giác bạn chỉ nghĩ đến tiền
- + Không hỏi những câu cho thấy sự thiếu tự tin như “*Theo anh/chị, triển vọng của tôi thế nào?*”
- + Không nhìn đồng hồ đeo tay hoặc đồng hồ treo tường.

- Kỹ thuật hỏi lại người phỏng vấn

Cuộc phỏng vấn là một quá trình giao lưu thông tin 2 chiều: công ty muốn thu thập thông tin về bạn; ngược lại, bạn cũng cần thu thập thông tin về công ty và công việc tương lai. Do vậy, trong suốt quá trình phỏng vấn, bạn cần biết cách đặt những câu hỏi thông minh với người phỏng vấn. *Sau đây là một số lời khuyên cho bạn:*

- + Chuẩn bị trước danh sách các câu hỏi ở nhà và mang theo khi đi phỏng vấn;
- + Dùng cách diễn đạt như thể bạn là nhân viên của công ty chứ không phải người ngoài. Ví dụ, để hỏi về các yêu cầu của công việc tương lai, thay vì hỏi “Nhiệm vụ của nhân viên kinh doanh của công ty là gì?”, bạn nên hỏi “Các công việc chính của tôi là gì?”.

+ Không đặt câu hỏi biểu lộ sự thiếu nhiệt tình với công việc, ví dụ như “*Tôi có phải làm ngoài giờ hay không?*”. Cần nhớ rằng, công việc nào cũng có lúc đòi hỏi bạn phải hy sinh một chút lợi ích cá nhân, nên đừng quá băn khoăn vì chuyện đó.

+ Nên dùng những câu hỏi để cho thấy bạn chú tâm vào những gì người phỏng vấn nói. Ví dụ: người phỏng vấn vừa nói về những thành công của công ty trong việc đưa sản phẩm cá tra chế biến xâm nhập thị trường nội địa, bạn có thể hỏi, “*thưa ông, vậy công ty có định đưa sản phẩm cá tra chế biến xâm nhập thị trường Mỹ không?*”

+ Các lĩnh vực mà bạn nên đặt câu hỏi là: hoạt động của công ty và ngành kinh doanh; các đồng nghiệp; công việc tương lai.

- Các câu hỏi thường gặp trong các cuộc phỏng vấn

Trong cuộc phỏng vấn, người phỏng vấn có thể hỏi rất nhiều câu hỏi, nhưng tựu trung lại ta có thể chia các câu hỏi thành các nhóm chính:

+ ***Các câu hỏi tổng quát:*** Đây là nhóm câu hỏi mở đầu cuộc phỏng vấn, giúp người phỏng vấn có cái nhìn khái quát về ứng viên và định hướng những vấn đề mà người phỏng vấn nên hỏi ở phần tiếp theo. Các câu hỏi thông dụng là:

- *Hãy tự giới thiệu về bạn;*
- *Hãy cho chúng tôi biết một chút về bạn;*

Bạn hãy cố gắng tự giới thiệu đầy đủ các điểm chính về mình trong vòng 1-2 phút (lý tưởng nhất là khoảng 1 phút). Muốn thực hiện tốt yêu cầu này, bạn cần chuẩn bị và tập luyện trước ở nhà. Các nội dung nên trình bày là:

- (1) Thông tin cá nhân: họ tên, năm sinh, trình độ học vấn;
- (2) Trình độ học vấn: chỉ nói về bằng cấp cao nhất; nên kể thêm các chứng chỉ nghề nghiệp;
- (3) Mục tiêu nghề nghiệp: đối với sinh viên mới tốt nghiệp, đây là phần quan trọng. Bạn cần thể hiện mối quan hệ logic giữa trình độ học vấn và mục tiêu nghề nghiệp, sau đó đề cập đến kinh nghiệm làm việc bán thời gian (phần tiếp theo) như là ví dụ chứng minh cho mối liên hệ đó.
- (4) Kinh nghiệm làm việc: đối với sinh viên mới tốt nghiệp, cần chú trọng đề cập những việc làm bán thời gian đã từng làm để bù đắp phần thiếu hụt kinh nghiệm làm việc;
- (5) Các phần thưởng, thành tựu và kỹ năng: chỉ cần nêu một vài phần thưởng và thành tựu quan trọng nhất, qua đó nêu được các kỹ năng của bạn. Các

thông tin này nên được trích từ bản lý lịch cá nhân mà bạn đã nộp công ty để tạo ra sự nhất quán. Tuy nhiên, bản lý lịch bao gồm nhiều nội dung, ở đây bạn chỉ cần trình bày những nội dung quan trọng nhất.

+ **Các câu hỏi việc công việc và sự phù hợp giữa ứng viên với công việc:** Ở đây, người phỏng vấn muốn biết những điểm mạnh, điểm yếu cũng như sự phù hợp giữa ứng viên với công việc. Các câu hỏi thông dụng là:

- *Tại sao chúng tôi nên tuyển anh/chị?*
- *Những ưu điểm của anh/chị so với người khác là gì?*
- *Ưu điểm lớn nhất của anh/chị là gì?*
- *Những nhược điểm của anh/chị là gì?*
- *Nhược điểm lớn nhất của anh/chị là gì?*
- *Công việc này có điểm nào làm anh/chị hứng thú?*
- *Theo anh/chị, những điểm gì làm nên sự thành công trong công việc này?*

Hãy nhớ lại nguyên tắc “luôn bám vào nhu cầu của công ty” và “tối đa hóa điểm mạnh” đã được trình bày ở trên. Đây chính là lúc bạn bộc lộ tất cả những ưu điểm của mình và chứng minh rằng mình là người thực sự phù hợp với công việc dự tuyển và với công ty. Đừng quên dùng các ví dụ để chứng minh, làm tăng sức thuyết phục cho lời nói của mình.

+ **Các câu hỏi về sự nhiệt tình và quan tâm đến công việc tuyển dụng:** các câu hỏi thông dụng nhất là:

- *Tại sao anh/chị muốn làm việc cho công ty chúng tôi?*
- *So với các công ty khác, chúng tôi có đi m gì làm anh/chị thích thú?*

Bạn đừng trả lời các câu hỏi này một cách chung chung, vì sẽ làm cho người phỏng vấn nghĩ rằng bạn không nhiệt tình và thực sự quan tâm đến công việc dự tuyển. Bạn nên trình bày ý kiến cụ thể bằng cách so sánh công ty với một vài công ty về các vấn đề: tầm nhìn, chiến lược kinh doanh, triết lý, chính sách nhân sự, môi trường làm việc cạnh tranh...

+ **Các câu hỏi về tham vọng và mục tiêu thực tiễn:** các công ty thường quan niệm: nếu nhân viên không có tham vọng thì sẽ chẳng làm được gì cả, về lâu dài sẽ tạo ra sự trì trệ trong tổ chức; ngược lại, nếu tham vọng quá lớn thì có thể dẫn tới thất bại nặng

nề và gây nên sự xáo trộn trong tổ chức. Cả 2 chiều hướng đều không tốt. Vì vậy, các công ty sẽ đặt một số câu hỏi để kiểm tra sự hợp lý của tham vọng của bạn đối với bản thân bạn và với công ty:

- *Ước mơ/hoài bão của anh/chị là gì?*
- *Mục tiêu dài hạn của anh/chị là gì?*
- *Anh/chị sẽ làm gì vào thời điểm 5 năm sau?*
- *Anh/chị sẽ gắn bó với chúng tôi bao lâu?*

Khi tuyển nhân viên, công ty nào cũng muốn tuyển được người đáp ứng được yêu cầu công việc trước mắt, có tiềm năng phát triển trong tương lai, đồng thời sẽ gắn bó lâu dài với công ty. Do vậy, bạn cần thể hiện được tham vọng, nhưng cũng phải cho thấy sự trung thành với công ty. Lưu ý:

- (1) Đừng đề cập trực tiếp đến yếu tố tiền bạc, thay vì vậy, hãy trả lời căn cứ vào mục tiêu nghề nghiệp của bạn và mục tiêu phát triển của công ty
- (2) Đừng bộc lộ điều gì làm sếp tương lai của bạn nghĩ rằng bạn sẽ giành lấy vị trí của anh/ chị ta

+ **Các câu hỏi về kỹ năng phân tích và giải quyết các vấn đề:** đây là các câu hỏi khó nên bạn cần chuẩn bị trước, câu trả lời các câu hỏi thường gặp là:

- *Hãy kể về một khó khăn mà anh/chị đã gặp và nêu cách anh/chị đã dùng để vượt qua nó;*
- *Vấn đề khó khăn nhất mà anh/chị từng gặp là gì? Anh/chị đã vượt qua nó như thế nào?*
- *Điều gì là khó chịu nhất trong công việc gần đây nhất của anh/chị?*

+ **Các câu hỏi về tính cách/phẩm chất cá nhân:** các câu hỏi sau được dùng để kiểm tra sự tế nhị và khả năng gây ra xung đột tiềm tàng của bạn:

- *Anh/chị có bao giờ gặp rắc rối với sếp hoặc đồng nghiệp cũ chưa? Hãy nêu cách giải quyết của anh/chị?*
- *Hãy nói một chút về người tồi tệ nhất mà bạn từng gặp.*
- *Bạn cảm thấy khó làm việc với loại người nào?*
- *Tại sao bạn lại rời bỏ công việc cũ?*

Đây là những câu được hỏi thường xuyên nhất trong những buổi phỏng vấn. Chúng cũng được xếp vào loại khó trả lời nhất, dẫn đến kết quả là người được phỏng vấn sẽ

bị loại nếu đưa ra lời giải thích không khéo. Cách tốt nhất là phải thể hiện quan điểm tích cực về công việc cũ, không than phiền gì về công ty, sếp, đồng nghiệp hay công việc cũ. Nếu bạn nói xấu công ty cũ, người ta sẽ suy đoán rằng đến một lúc nào đó bạn sẽ quay sang nói xấu công ty hiện tại! Bạn nên hướng câu trả lời vào các thách thức nghề nghiệp hoặc mong muốn phát triển nghề nghiệp của bạn.

+ Câu hỏi để kiểm tra mức độ năng động của bạn:

- *Bạn thích làm người lãnh đạo hay nhân viên?*

Với câu này, bạn đừng nên khẳng định một chiều. Nếu bạn thích làm lãnh đạo trong khi công ty có nhiều người có kinh nghiệm nhiều hơn bạn thì sẽ xảy ra một cuộc chiến quyền lực. Nếu trả lời “thích làm nhân viên”, trong khi công ty còn thiếu lãnh đạo thì chính bạn đã tự tước đi cơ hội thăng tiến của mình. Tốt nhất là trả lời “nước đôi”, vì công ty cần cả hai loại người này.

+ Câu hỏi để tìm hiểu tính cách của bạn:

- *Hãy nói về các tính cách nổi bật nhất của bạn?*

Hãy nhớ chỉ nói về các tính cách cần thiết cho công việc tương lai của bạn. Mỗi đức tính, bạn nên đưa ra ví dụ để minh họa.

+ Các câu hỏi về tinh thần đồng đội và khả năng làm việc tập thể

Tinh thần làm việc tập thể là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của mỗi nhân viên cũng như cả tổ chức. Vì vậy, đây là đức tính không thể thiếu đối với mọi nhân viên hiện nay. Để kiểm tra tinh thần làm việc tập thể, người phỏng vấn thường hỏi:

- *Nếu một nhà quản lý ngang cấp với bạn không hoàn thành nhiệm vụ, gây ảnh hưởng xấu đến công ty, bạn sẽ làm gì?*

Các vấn đề mấu chốt mà bạn phải nói được: kết quả hoạt động là chung cả công ty chứ không phải riêng một phòng ban nào; bạn sẽ luôn hỗ trợ đồng nghiệp vượt qua khó khăn, không coi đó là chuyện riêng của anh/chị ta hoặc của ban giám đốc.

+ Các câu hỏi về mức độ tự tin: các câu hỏi thường gặp

- *Hãy tự đánh giá mức độ tự tin của bạn theo thang điểm 1..5 (hoặc 1..10)?*

Bạn đừng trả lời bằng một con số cụ thể, vì rõ ràng là không thể cho điểm thấp, nếu cho điểm quá cao thì hóa ra bạn tự kiêu. Tốt nhất bạn dùng tính từ như “rất tự tin” hoặc “khá tự tin”, sau đó nêu dẫn chứng để minh họa.

+ **Các câu hỏi về sự chín chắn:** Người ta cho rằng sự chín chắn bao hàm kinh nghiệm sống và kinh nghiệm làm việc, nên nó gắn với khả năng thành công trong công việc, đặc biệt là các vị trí quản lý. Vì vậy, trong cuộc phỏng vấn, người ta có thể hỏi:

- *Nếu được tuyển, bạn sẽ dùng các biện pháp gì để nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty?*

Đừng hấp tấp trả lời câu hỏi này theo lý thuyết đã học vì người phỏng vấn sẽ đánh giá thấp bạn. Tốt nhất hãy hỏi lại:

- *Những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa quan trọng hiện nay của công ty là gì?*

Khi đã được cung cấp đầy đủ thông tin, câu trả lời của bạn sẽ trí tuệ và thực tế hơn nhiều

+ **Các câu hỏi về sự trung thực:** Sự trung thực là yêu cầu bắt buộc đối với mọi công việc ở mọi công ty. Để kiểm tra sự trung thực, người phỏng vấn có thể yêu cầu bạn giải thích hoặc nêu dẫn chứng cho một số thông tin mà bạn nêu trong đơn xin việc và lý lịch. Ngoài ra, họ cũng có thể dùng kiểu câu hỏi như:

- *Bạn sẽ làm gì khi bạn và sếp bất đồng quan điểm?*

Với câu này, bạn phải thể hiện được quan điểm: cái đúng là trên hết. Nhớ nêu dẫn chứng minh họa.

2.3.9.4. Kết thúc cuộc phỏng vấn

- Cuối cuộc phỏng vấn, bạn có thể gợi chuyển phiếm để tạo sự thân mật trước khi kết thúc buổi làm việc, chủ đề nên là những gì mà người phỏng vấn thích như thể thao, âm nhạc, phim ảnh (bạn nên đoán qua quá trình phỏng vấn);
- Hãy để người phỏng vấn kết thúc cuộc phỏng vấn; đứng lên sau người phỏng vấn;
- Chào tạm biệt và có thể chủ động bắt tay những người phỏng vấn trước khi ra về;

2.3.9.5. Những điều chú ý sau khi tham dự phỏng vấn

- *Rút kinh nghiệm.*

- + Tự đánh giá cách trả lời, ứng xử, bài làm của bản thân.
- + Đánh giá mức độ phù hợp của bản thân (với vị trí, công ty hay ngành công nghiệp), góc độ chuyên môn, tổ chức, văn hóa doanh nghiệp, điều kiện làm việc...
- + Nếu không được bổ nhiệm, cố gắng tìm hiểu các lý do để thành công hơn trong các lần tìm việc sau, chọn việc phù hợp hơn cũng như các yếu tố chủ quan về kỹ năng.

- *Duy trì quan hệ*

+ Viết thư cảm ơn nhà tuyển dụng vì đã dành cho bạn cơ hội phỏng vấn, đồng thời nhắc lại những lợi ích bạn có thể mang lại cho công ty nếu được làm ở vị trí đó sau khi các vòng phỏng vấn kết thúc. Lá thư cảm ơn hậu phỏng vấn chính là cơ hội tốt dành cho bạn để chiếm được sự chú ý và cảm tình của phỏng vấn.

+ Theo dõi tình hình hoạt động của công ty qua phương tiện thông tin đại chúng.

+ Nếu có dịp ứng tuyển lần sau, hay trở thành đối tác, khách hàng.

+ Liên lạc, phát triển quan hệ khi có dịp thích hợp.

2.3.10. Thương lượng về lương và các quyền lợi khác

2.3.10.1. Thương lượng về tiền lương

Khi được mời dự phỏng vấn xác nhận, nghĩa là bạn đã vượt qua được chướng ngại vật gian khó nhất trong quá trình tìm việc và có đến hơn 99% khả năng bạn sẽ được tuyển. Bước tiếp theo của bạn bây giờ là thương lượng thế nào để đạt được mức lương mong muốn. Người đi xin việc ai cũng muốn có lương cao và các quyền lợi thỏa đáng. Nhưng để có được điều này thì không dễ.

Nếu bạn yêu cầu một mức lương cao quá, công ty có thể sẽ xử lý theo một trong các cách sau: chấp nhận đề nghị của bạn (ít gặp); thay đổi ý định và loại bạn ra; hoặc dùng cuộc đàm phán và chỉ chấp nhận mức thấp hơn bạn đề nghị (phổ biến nhất). Trong cả 3 trường hợp, người phỏng vấn đều có ấn tượng không tốt về bạn. Nếu bạn vẫn đi làm ở công ty đó mà ngày từ đầu sếp đã có ấn tượng không tốt về bạn thì thật khó làm việc.

Ngược lại, nếu bạn yêu cầu một mức lương thấp quá thì bạn sẽ chịu thiệt thòi, vì không ai suy nghĩ dùm lợi ích của bạn. Đồng thời, việc đề nghị mức lương thấp còn làm cho người phỏng vấn nghi ngờ về năng lực và/hoặc sự tự tin của bạn.

Tóm lại, đề nghị lương thấp hay cao quá đều không tốt. Vì vậy, điều quan trọng ở đây là bạn phải biết xác định một khung lương thích hợp cho mình. Sau đây là những việc bạn nên làm:

XÁC ĐỊNH MỨC LƯƠNG TỐI THIỂU MÀ BẠN CÓ THỂ CHẤP NHẬN ĐƯỢC (“MỨC SÀN”)

Để xác định mức lương tối thiểu chấp nhận được, bạn nên làm theo 3 bước:

Bước 1: Trả lời câu hỏi “Với công việc đó, tôi sẽ không làm nếu mức lương là ...”. Bắt đầu với mức lương cao, sau đó giảm con số xuống dần dần cho đến khi bạn thực sự không muốn làm. Ghi ra con số thấp nhất mà bạn có thể chấp nhận được, đây chính là

mức lương tối thiểu. Cần liên hệ tới quy mô, danh tiếng và tình hình phát triển của công ty. Nếu công ty đang gặp khó khăn trong hoạt động thì sẽ không thể trả lương cao cho bạn được.

Bước 2: Thăm dò mức lương thực tế trên thị trường lao động. Bạn có thể tham khảo thông tin từ các nguồn sau: các báo khảo sát hàng năm về chế độ lương bổng của các tổ chức kinh doanh, các công ty nghiên cứu thị trường, bạn bè, các công ty tư vấn nguồn nhân lực, đề tài nghiên cứu về tiền lương của sinh viên và đặc biệt là những người đang làm vị trí tương tự ở các công ty khác. Ngoài ra, bạn cũng nên cố gắng hỏi người quen ở công ty sắp làm các thông tin về mức lương bình quân trong công ty và mức lương cho vị trí tương tự. Tổng hợp tất cả các yếu tố đó lại, bạn sẽ có mức lương trung bình. Mức lương này thường cao hơn mức lương tối thiểu xác định ở bước 1.

Bước 3: Lấy mức lương trung bình cộng thêm một khoản khoảng 10-20% và dùng nó làm mức khởi điểm để thương lượng với công ty. Trong quá trình thương lượng, bạn có thể sẽ phải giảm dần mức đề nghị, nhưng nhớ là không được hạ xuống thấp hơn mức tối thiểu có thể chấp nhận.

MỘT SỐ LỜI KHUYẾN DÀNH CHO BẠN

+ *Hãy để công ty đề cập đến chuyện lương bổng trước:* Tiền bạc là một vấn đề rất tế nhị, do vậy nếu bạn đề cập tới nó không đúng lúc thì sẽ làm người khác nghĩ không hay về bạn. Tốt nhất hãy để công ty đề cập tới nó trước, vì trước sau gì họ cũng sẽ nói tới nó.

+ *Chọn lời mời làm việc tốt nhất:* Trường hợp bạn được một vài công ty “chăm”, mức lương đề nghị của họ có thể khác nhau. Tuy nhiên, bạn nên chọn lời mời làm việc mà bạn cho là tốt nhất và ưu tiên thương lượng với công ty đó. Tuy nhiên, cần thận trọng, vì các công ty có thể biết được thông tin bạn đang đàm phán điều kiện làm việc với nhiều công ty cùng lúc. Khi đó sẽ không có lợi cho bạn.

+ *Biết người biết ta:* Sau khi phỏng vấn, nếu nhà tuyển dụng có những động thái như: gửi thư mời làm việc cho bạn rất nhanh chóng, gọi điện kiểm tra xem bạn đã nhận được thư mời chưa, hỏi thăm vồn vã và hẹn gặp lại bạn. Tóm lại thể hiện sự quan tâm đặc biệt, điều đó đồng nghĩa với việc họ cần bạn và dĩ nhiên bạn sẽ chiếm ưu thế trong quá trình thương lượng lương bổng. Ngược lại, bạn có thể chỉ là sự lựa chọn thay thế nếu như bạn nhận được thư mời làm việc khá lâu sau khi phỏng vấn, bạn cảm thấy khó khăn nếu muốn hẹn gặp nhà tuyển dụng. Khi đó, chắc bạn ưu thế không thuộc về bạn rồi.

+ *Đừng đòi hỏi quá đáng*: hãy đề nghị ở mức vừa phải, đừng quá ảo tưởng vào khả năng của mình. Nếu bạn đề nghị mức lương càng gần với mặt bằng lương của nhà tuyển dụng, bạn càng có cơ hội được tuyển dụng.

+ *Chuẩn bị lời giải thích về sự khác biệt giữa mức lương của bạn trước đó với mức lương đề nghị*: nếu lương bổng trước đây của bạn khác nhiều so với lương mong đợi hiện tại thì bạn phải chuẩn bị giải thích những điểm khác nhau này. Chuyện khác biệt về lương bổng thường xảy ra khi có thay đổi về sự nghiệp, ngành nghề, vị trí quản lý và khu vực địa lý. Hãy lượng hóa sự khác biệt đó và dùng để giải thích.

+ *Hãy dùng “khoảng” thay vì con số cụ thể*: dùng “khoảng” lương giúp bạn vừa thể hiện được mong muốn của mình, vừa tạo cơ hội đàm phán của cả hai bên. Đây là một biện pháp linh hoạt, nếu mức lương trên bạn đưa ra hơi cao thì công ty vẫn có thể xem xét mức lương dưới.

+ *Không nên chỉ chú trọng vào lương*: Hãy nhớ rằng: cái mà bạn có thể nhận được từ công ty không phải chỉ là tiền lương mà còn gồm nhiều khoản khác, bao gồm:

- Các khoản phúc lợi vật chất: tiền thưởng, phụ cấp, bảo hiểm...
- Các khoản phúc lợi tinh thần: được đào tạo, thăng tiến, phát triển nghề nghiệp.

2.3.10.2. Phụ cấp và các khoản phúc lợi khác

Một số khoản lợi ích vật chất khác mà bạn có thể được hưởng là:

- Tiền thưởng ký hợp đồng: một số tổ chức muốn thu hút người giỏi nên sẽ có chế độ thưởng một lần cho nhân viên mới.
- Tiền thưởng dựa trên thành tích làm việc (nhất là các công việc kinh doanh)
- Tiền ăn trưa, ăn khuya, ăn giữa ca.
- Phụ cấp đi lại
- Chi phí điện thoại, fax. dùng cho công tác
- Bảo hiểm y tế
- Bảo hiểm xã hội
- Bảo hiểm lao động

2.3.10.3. Các lợi ích tinh thần

Ngoài các khoản lợi ích vật chất, bạn còn có thể nhận được các lợi ích tinh thần như:

- Nghỉ phép năm
- Nghỉ bệnh
- Chỗ ở miễn phí hoặc giá rẻ
- Đi du lịch
- Được đào tạo nghiệp vụ
- Được cho đi học nâng cao chuyên môn
- Được thăng tiến

2.4. Kỹ năng làm việc nhóm

2.4.1. Khái niệm và phân loại nhóm

a. Khái niệm nhóm

Trong đời sống làm việc hiện đại, với hỗ trợ mạnh mẽ của công nghệ thông tin và truyền thông, thế giới trở nên ‘phẳng’ hơn, nhiều ranh giới trở nên mờ nhạt, sự kết nối trở nên quan trọng hơn, nhiều tổ chức tìm kiếm cách thức xây dựng và tăng cường năng lực của mình thông qua cơ cấu lấy nhóm làm nền tảng. Việc sử dụng nhóm trong các tổ chức trong những năm vừa qua được coi như một sự “bùng nổ” mà trước đây chưa từng diễn ra. Lý luận và thực tiễn đã khẳng định không bất cứ nơi nào trên thế giới này mà ở đó cấu trúc nhóm trở nên vô nghĩa. Ai cũng thấy sức mạnh của nhóm là rất lớn và xu hướng tăng cường, củng cố, thúc đẩy nhóm đang lan rộng ở hầu hết mọi nơi. Vậy nhóm có phải đơn thuần là nhiều người tập hợp lại với nhau không? Có rất nhiều khái niệm khác nhau được các chuyên gia, các nhà nghiên cứu đưa ra, một số đó là:

“Nhóm là một mô hình tổ chức bao gồm hai hay nhiều cá nhân tương tác và phụ thuộc lẫn nhau nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể”.

“Nhóm là 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”.

Trên cơ sở các khái niệm về nhóm, nhiều người công nhận rằng:

Nhóm là một tập hợp những người có vai trò và trách nhiệm rõ ràng, có quy tắc chung chi phối lẫn nhau, thường xuyên tương tác với nhau và cùng nỗ lực để đạt được mục tiêu chung của cả nhóm.

Trong xã hội luôn tồn tại rất nhiều kiểu nhóm khác nhau: nhóm gia đình, bạn bè, xóm giềng, học tập, nghiên cứu, sản xuất, vui chơi, thể thao,... Nhóm có thể được

thành lập dựa trên mối quan hệ, sở thích hay mối quan tâm chung của các thành viên. Một người có thể cùng lúc là thành viên của nhiều nhóm khác nhau. Nhưng một khi đã là thành viên của một nhóm nào đó, họ đều đảm nhận một vai trò nhất định và thể hiện tinh thần trách nhiệm đối với công việc cũng như với các thành viên khác trong nhóm. Mỗi người đều có ý nghĩa riêng của mình, mỗi người đều có lí do để tồn tại trong nhóm đó và mỗi người là một mắt xích không thể thiếu trong chuỗi liên kết nhóm. Chẳng hạn trong nhóm gia đình, các vai trò khác nhau như: ông, bà, bố, mẹ, con trai, con gái hay trong một nhóm thực hiện dự án xây dựng bao gồm chủ đầu tư, giám đốc dự án, kế toán, thư ký, nhân viên hành chính,... ; một nhóm thiết kế phần mềm mới bao gồm: quản lý dự án, trưởng nhóm, thiết kế hệ thống, lập trình viên, kiểm thử. Làm việc nhóm không phải là ỷ lại, dựa dẫm, đùn đẩy hay thậm chí phó mặc cho các thành viên khác trong nhóm. Người có trách nhiệm là người làm việc với tính tự giác và tinh thần kỷ luật cao độ. Họ biết mình cần phải đầu tư thời gian, công sức để hoàn thành nhiệm vụ, thậm chí đôi khi còn phải biết hy sinh “cái tôi” vì thành công chung của cả nhóm. Hơn ai hết, họ hiểu rằng khi một đội bóng chiến thắng, tất cả các thành viên đều chiến thắng và khi đội bóng bại trận, tất cả họ đều thua.

Mỗi người là một tính cách, hoàn cảnh, khả năng, kỹ năng, kinh nghiệm khác nhau, nhưng khi đã là thành viên của một nhóm thì phải tuân thủ các quy tắc chung của nhóm. Quy tắc nhóm giúp cho một nhóm hoạt động chặt chẽ, Nếu không có quy tắc hoạt động chung, các thành viên trong nhóm thường có xu hướng hành động tự do theo ý muốn của cá nhân dẫn đến một nhóm hoạt động hời hợt, lỏng lẻo.

Các thành viên trong nhóm được liên kết với nhau thông qua quá trình tương tác qua lại đa chiều, điều này tạo nên sức mạnh tổng hợp của nhóm và mang lại một kết quả lớn lao. Tương tác được biểu hiện thông qua sự trao đổi, trò chuyện, chia sẻ, thông báo, hội họp, thảo luận, thậm chí cả những cuộc tranh cãi, xung đột,... nhằm giải quyết những vấn đề chung của nhóm. Tương tác càng nhiều, các thành viên nhóm càng hiểu nhau hơn, tin tưởng hơn, gắn kết hơn và dễ đạt được sự đồng thuận. Vì vậy chất lượng của sự tương tác quyết định thành công của một nhóm.

Bất cứ nhóm nào được thành lập cũng đều có lí do và mục tiêu nhóm là lí do hàng đầu để thành lập nhóm hoặc để cuốn hút các cá nhân gia nhập nhóm. Mục tiêu giúp cho nhóm xác định rõ nhiệm vụ cần phải làm và là nguồn năng lượng khơi dậy lòng nhiệt tình, tận tâm của mỗi thành viên. Là thành viên của một nhóm, cần phải cam kết phấn đấu để đạt được mục tiêu chung. Sự cam kết với mục tiêu là động lực quan trọng giúp nhiều nhóm đạt được những thành tựu chưa từng có. Và không phải ngẫu nhiên mà những thành tựu quan trọng của loài người đều có dấu ấn của từng

nhóm người. Ví dụ nhóm các nhà khoa học Trường Đại học Pennsylvania (Mỹ) đã cho ra mắt chiếc máy tính điện tử đầu tiên trên thế giới năm 1946, nhóm kỹ sư hãng IBM đã nỗ lực mang đến cho loài người chiếc máy tính cá nhân đầu tiên năm 1981, nhóm Apollo đã đưa con người đặt chân lên mặt trăng lần 8 đầu vào năm 1969 và còn nhiều thành tựu quan trọng khác hay thậm chí đơn giản một đội bóng bước vào một giải đấu, mỗi trận đấu luôn luôn đặt mục tiêu phải giành được những hay một đội bóng đặt mục tiêu rõ ràng qua mỗi trận đấu để cuối cùng chiến thắng cả giải đấu.

b. Khái niệm Kỹ năng làm việc nhóm

Chắc hẳn ai cũng đã từng tham gia vào một trò chơi đồng đội nào đó như: bóng đá, bóng chuyền, bóng rổ, chèo thuyền, kéo co, đánh đu; các nhóm nhảy, múa, hát, đàn, ... Thành công của nhóm phụ thuộc vào quá trình tương tác và sự đóng góp của tất cả các thành viên. Một đội bóng thành công không có chỗ cho những kẻ lười biếng, trì trệ. Một nhóm hát không thể thành công nếu có những thành viên thiếu sự nhiệt tình, hăng say và hành động “lỗi nhịp” so với nhóm. Nhóm trong công việc cũng vậy, để đạt được thành công, không chỉ cần họ nói mà cần họ phải bắt tay với những người khác để triển khai hành động một cách nghiêm túc.

Trên thực tế có những người không hề thích thú với việc bắt tay hợp tác với người khác, không thể hòa hợp với người khác, không biết cách tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp, thậm chí thường gặp phải những rắc rối hay xung đột với các thành viên trong nhóm vì một lẽ họ chưa có Kỹ năng làm việc nhóm. Vậy Kỹ năng làm việc nhóm là gì

Kỹ năng làm việc nhóm là khả năng tương tác giữa các thành viên trong một nhóm nhằm phát triển tiềm năng, năng lực của tất cả các thành viên và thúc đẩy hiệu quả công việc.

Để đạt được kỹ năng làm việc nhóm thì bắt buộc mỗi cá nhân phải đảm bảo ba yếu tố sau:

Thứ nhất, khả năng tương tác với các thành viên khác. Theo John C Maxwell thì cách thức để xây dựng và phát triển nhóm là giữa các cá nhân phải có sự tương tác với nhau như một chuỗi phản ứng hóa học. Vấn đề quan trọng của nhóm không phải là số lượng bao nhiêu người mà là sự tương tác như thế nào. Nhóm thực chất phải là nhóm những cá nhân luôn biết hợp tác, tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau, tạo động lực cho nhau phát triển. Sự tương tác là chất men gây tác động mạnh mẽ đến suy nghĩ và là chất xúc tác cho những hành động của mỗi cá nhân trong nhóm. Chỉ có sự tương tác mới có thể tạo ra sức mạnh lớn nhất của nhóm. Vì vậy nó có ý nghĩa rất lớn đối với thành công của từng thành viên cũng như của cả nhóm.

Thứ hai, phát triển tiềm năng, năng lực của bản thân cũng như của tất cả các thành viên trong nhóm. Một người được coi là có kỹ năng làm việc nhóm nếu biết cách phát triển tiềm năng và năng lực của chính mình và đồng đội. Môi trường làm việc nhóm là nơi để mỗi thành viên thể hiện; khám phá, tìm hiểu chính mình và những người khác, từ đó biết phát huy những điểm mạnh, hạn chế điểm yếu và hoàn thiện bản thân.

Thứ ba, thúc đẩy hiệu quả công việc. Một thành viên tốt luôn đặt hiệu quả công việc lên hàng đầu. Vì vậy, họ sẵn sàng chấp nhận những ràng buộc của nhóm về các quy tắc, quyền hạn, nhiệm vụ, trách nhiệm; cam kết hành động, nỗ lực hết mình để công việc tiến triển và đạt được kết quả mong muốn. Một nhóm không thể thành công nếu như mỗi thành viên không biết tập trung vào hiệu quả công việc mà bị phân tán bởi các yếu tố ngoài lề.

c. Quy mô nhóm

Trong hầu hết các hoạt động sức mạnh tổng hợp của nhóm có thể tạo nên kết quả phi thường. Như vậy nhóm có phải càng đông thành viên càng tốt? Câu trả lời là không có con số nào là lý tưởng. Số thành viên của nhóm nên tùy thuộc vào mục tiêu và công việc phải làm để đạt được mục tiêu đó. Theo các nhà nghiên cứu, nhóm nhỏ (dưới 10 người) thường đạt hiệu quả cao hơn khi họ có nhiều cơ hội để tiếp xúc “mặt đối mặt”. Các nhóm lớn (trên 10 người) chỉ có thể thành công nếu nhiệm vụ đơn giản, ngược lại, họ dễ thất bại nếu công việc đòi hỏi sự phức tạp và nhiều kỹ năng cụ thể. Lí do căn bản là vì nhóm càng đông thì tính liên kết càng bị suy yếu, dễ gây chia rẽ, bè phái và tự tạo các nhóm nhỏ.

Như vậy quy mô của nhóm có thể linh động tăng hoặc giảm theo tính chất công việc. Theo các nhà nghiên cứu về nhóm thì số lượng thành viên trong nhóm thông thường nên bố trí như sau:

- Các nhóm vui chơi giải trí: có thể lên đến 10 – 20 người hoặc hơn nữa. Trong công việc hạn chế tối đa các nhóm lớn như vậy.
- Các nhóm thảo luận: 5 đến 7 người là lý tưởng (không nên nhiều hơn 7- 9 người), để tạo điều kiện cho tất cả mọi người tham gia đóng góp ý kiến, nhiều ý tưởng và giải pháp được đề xuất, có thể đạt được sự gắn kết và nhất trí.
- Nhóm đưa ra quyết định: thường là một nhóm nhỏ 2 - 4 người để dễ đạt được sự đồng cảm và nhất trí cao. Nhóm này thường được áp dụng trong những công việc cực kì phức tạp, đòi hỏi các thành viên phải có nhiều kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng và khả năng phối hợp chặt chẽ, ăn ý với nhau. Ví dụ: nhóm các nhà sáng lập công ty, nhóm phát minh sáng chế,.....

- Các nhóm giải quyết vấn đề tâm lý: càng ít càng tốt (chỉ nên 2 người) để thành viên nhận được đầy đủ sự quan tâm cần thiết, sự tiếp xúc mặt đối mặt giúp giải quyết vấn đề nhanh chóng và hiệu quả.

d. Phân loại nhóm

Có thể kể ra hàng trăm lí do để hình thành nên các nhóm như: nhóm bạn để tâm giao, nhóm cùng chơi thể thao, nhóm múa, nhóm trao đổi học tập, nhóm nghiên cứu thị trường, nhóm thiết kế sản phẩm mới, nhóm đồng hương, nhóm ở cùng phòng, nhóm thích gây hấn, nhóm vô gia cư ...

Nhưng như vậy không có nghĩa là có hàng trăm loại nhóm khác nhau. Các nhà nghiên cứu tổng hợp lại hai loại nhóm cơ bản: nhóm chính thức và nhóm không chính thức.

- Nhóm chính thức: là nhóm được hình thành dựa trên nhu cầu của một tổ chức, trên cơ sở quyết định của các cấp lãnh đạo nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức đó. Ví dụ: nhóm Taurus chuyên thiết kế mẫu xe mới của Ford, nhóm dược sĩ nghiên cứu bào chế loại thuốc mới,...

- Nhóm không chính thức: được hình thành một cách tự nhiên dựa trên những mối tương đồng của các cá nhân nhằm thỏa mãn nhu cầu xã hội của họ. Chẳng hạn nhóm bạn bè có một hoặc nhiều đặc điểm chung như sau: cùng học tập, cùng tuổi tác, cùng sở thích, cùng vui chơi, cùng quan điểm, ở cùng phòng,...

Trong các tổ chức, giữa các nhóm chính thức cũng có thể xuất hiện những nhóm không chính thức. Ví dụ trong một cơ quan, các nhân viên trong các phòng ban khác nhau có thể tự hình thành nên các nhóm không chính thức để cùng trao đổi, trò chuyện, cùng đi ăn trưa, cùng mối quan tâm, cùng quan điểm bảo vệ quyền lợi cá nhân,...

Như vậy, các nhóm có thể tồn tại chồng chéo lên nhau, và mỗi cá nhân có thể cùng lúc chịu sự ảnh hưởng của nhiều nhóm khác nhau. Trên thực tế, nhiều khi ảnh hưởng của nhóm không chính thức còn mạnh mẽ và rõ nét hơn nhóm chính thức. Vì thế, các nhà quản lý cần nỗ lực để tác động tích cực theo định hướng của tổ chức tới các nhóm.

2.4.2. Tầm quan trọng của làm việc nhóm

Con người sinh ra là để hợp tác cùng nhau. Những mối quan hệ tốt đẹp mang lại cho chúng ta niềm vui, hạnh phúc, những trải nghiệm thú vị, giúp nâng cao giá trị bản thân mỗi người cũng như giá trị cuộc sống. Theo nghiên cứu, khi ở bên cạnh những người khác, chúng ta có xu hướng cười nhiều hơn gấp 30 lần khi ở một mình, tình

trạng một số bệnh trở nên dịu đi. Những người cảm nhận được tình đồng đội sẽ gắn bó hơn với công việc, duy trì năng suất làm việc cao, phát huy sự sáng tạo, tạo ra lợi nhuận cho công ty và nâng cao mức độ hạnh phúc cho chính bản thân họ. Việc có thêm những người cộng sự sẽ làm thay đổi nhận thức và cách thức hành động của con người. Trong một cuộc thí nghiệm, người ta đề nghị các tình nguyện viên ước tính trọng lượng của giỏ khoai tây trước khi nhắc nó lên. Một số người được rỉ tai rằng sẽ có người giúp nhắc giỏ khoai đó đã ước lượng giỏ khoai nhẹ hơn so với những người biết chắc rằng họ phải tự nhắc lên một mình. Chúng ta ai cũng biết trò chơi truyền hình “Ai là triệu phú”. Khi người chơi lúng túng để lựa chọn câu trả lời, anh ta có 3 sự trợ giúp: 50/50 (loại bỏ 2/4 đáp án), gọi điện thoại cho người thân và thăm dò ý kiến khán giả trong trường quay. Theo khảo sát của các chuyên gia (về chương trình Ai là triệu phú ở Mỹ), sự trợ giúp từ phía khán giả - tập hợp ngẫu nhiên những người rỗi rãi vào một buổi chiều cùng xem trực tiếp chương trình lại có câu trả lời đúng tới 91% số lần trả lời, trong khi ý kiến từ những người thân – những cá nhân có thể nói là “có hiểu biết” đã được người chơi lựa chọn từ trước đưa ra câu trả lời đúng 65% lần. Rất nhiều nghiên cứu tương tự đã chứng tỏ rằng, nếu tập hợp một nhóm lại để trả lời một câu hỏi hoặc giải quyết một vấn đề, thì giải pháp của nhóm sẽ tốt hơn hẳn so với đại đa số cá nhân trong nhóm, nếu có nhiều đáp án để lựa chọn, nhóm sẽ đưa ra được câu trả lời sát với câu trả lời tối ưu. Một ví dụ đơn giản, nếu một ngày bạn đang chuẩn bị ra đường mà nhìn thấy bầu trời âm u, bạn không biết có nên mặc áo mưa hay không thì tốt nhất bạn nên nhìn ra đường để xem mọi người qua lại có mặc áo mưa không, từ đó có thể đưa ngay ra quyết định cho mình. Rõ ràng, khi chúng ta sống và làm việc trong một cộng đồng lớn hay một nhóm nhỏ thì những người xung quanh luôn mang lại những lợi ích thiết thực cho chúng ta. Có thể tổng hợp lại 7 lợi ích mà nhóm mang lại cho mỗi cá nhân cũng như cho cả nhóm như sau:

- ✓ Thỏa mãn nhu cầu thể hiện và khẳng định mình của mỗi thành viên (khi họ đứng một mình khó mà thể hiện được).
- ✓ Cái “tôi” cá nhân bị phá vỡ, sự thân thiện và cởi mở được thúc đẩy.
- ✓ Môi trường hứng khởi và giàu động lực.
- ✓ Nhiều ý tưởng sáng tạo, nhiều cơ hội phát triển.
- ✓ Công việc được thực hiện tốt hơn vì có kiến thức và kinh nghiệm rộng hơn, khả năng giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả.
- ✓ Luôn sẵn sàng phản ứng trước những thay đổi và nguy cơ rủi ro.
- ✓ Chia sẻ trách nhiệm công việc và cam kết vì mục tiêu chung của cả nhóm. Ủy thác công việc hiệu quả.

2.4.3. Các giai đoạn hình thành và phát triển nhóm

Sự hình thành nhóm thường bắt nguồn từ mục tiêu của nhóm nhưng nó có phát triển được hay không còn phụ thuộc vào những hoạt động của các thành viên trong nhóm. Bất kì một cá nhân nào muốn phát triển cũng phải trải qua một quá trình tìm hiểu, học hỏi, điều chỉnh và dần hoàn thiện bản thân. Nhóm cũng vậy. Nó cũng phải trải qua các giai đoạn nhất định mà trong đó các hành vi cá nhân sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của nhóm. Tác giả Bruce W. Tuckman (Mỹ) là người đầu tiên đưa ra mô hình 5 giai đoạn phát triển nhóm được sử dụng rộng rãi từ năm 1965 cho đến nay:

a. Giai đoạn hình thành

Đây là giai đoạn các thành viên trong nhóm làm quen với nhau, tìm hiểu và thăm dò nhau. Mỗi người đều mang đến nhóm một tính cách, kỹ năng, kiến thức khác nhau và họ cần có thời gian để bộc lộ mình và hiểu về người khác. Tuy nhiên, do mọi thứ còn mới lạ nên mọi người vẫn còn giữ thái độ e dè, gượng gạo, thận trọng, ít chia sẻ. Mối quan hệ giữa các thành viên nhóm vẫn lỏng lẻo và chưa ăn nhập với nhau.

b. Giai đoạn bão táp

Đây là giai đoạn khó khăn và phức tạp nhất vì xung đột, mâu thuẫn dễ dàng bùng nổ trong hầu hết mọi vấn đề của nhóm. Các thành viên vẫn chưa đạt được sự cởi mở, thân thiện, đồng cảm, tin tưởng; mặt khác họ lại muốn thể hiện “cái tôi” nhằm khẳng định vai trò và tầm quan trọng của mình. Những tính cách và quan điểm khác nhau làm nảy sinh tranh luận, tranh cãi, thậm chí mất đoàn kết và có thể xảy ra rối loạn. Nếu nhóm không biết cách sớm định hướng mục tiêu, đề ra các quy tắc và tạo tinh thần hợp tác thì nhóm rất dễ tan rã.

c. Giai đoạn chuẩn hóa

Chính sự khác biệt, những tranh luận, bất đồng trong giai đoạn bão táp đã giúp mọi người hiểu nhau hơn và từng bước điều chỉnh để tìm được sự thống nhất. Trong giai đoạn chuẩn hóa, mọi người cần phải hiểu và nắm rõ những quy định, quy chế, và nguyên tắc làm việc để từ đó có những ứng xử và hành động phù hợp với chuẩn mực chung của nhóm. Hoạt động nhóm dần đi vào sự ổn định, bắt đầu có sự cởi mở, chia sẻ, tin tưởng, hợp tác giữa các thành viên. Đây là mốc khởi đầu của sự liên kết nhóm. Các thành viên tìm thấy sự an toàn

d. Giai đoạn thành công

Các thành viên cảm thấy tự do, thoải mái, an toàn khi trao đổi quan điểm với nhau. Mối quan hệ giữa các thành viên trở nên gắn bó, khăng khít. Sự liên kết ngày càng

chặt chẽ. Mỗi người đều cố gắng phát huy hết tiềm năng của bản thân, tập trung vào hiệu quả công việc, hạn chế mâu thuẫn. Nhóm dễ dàng đạt được sự đồng thuận và nhất trí cao. Cả nhóm có thể tự hào về kết quả mà nhóm đã đạt được cùng nhau.

e. Giai đoạn kết thúc

Các nhiệm vụ đã hoàn tất và mục tiêu đã hoàn thành. Các thành viên không còn ràng buộc hay phụ thuộc với nhau nữa. Họ có thể ngồi lại với nhau để đánh giá, rút ra bài học kinh nghiệm cho việc tham gia vào các nhóm mới trong tương lai.

Trên đây là mô hình tổng quát tiến trình của một nhóm nhưng thực tế không phải bất cứ nhóm nào cũng trải qua 5 giai đoạn. Có nhóm vừa mới hình thành đã tan rã, có nhóm đang giai đoạn hoạt động ổn định cũng có thể bị “treo”, có nhóm cùng lúc trải qua nhiều giai đoạn đan xen nhau.v.v. Bởi vì trong cuộc sống mọi thứ đều không ngừng thay đổi và phát triển, nguy cơ luôn tiềm ẩn, những xung đột có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Nếu các thành viên vượt qua được tất cả để tiến đến sự đồng thuận thì nhóm sẽ được nâng lên một tầm cao mới và sẽ gặt hái được thành công.

2.4.4. Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả

2.4.4.1. Xác định mục tiêu, phân công nhiệm vụ và trách nhiệm rõ ràng

a. Xác định mục tiêu

Trong cuộc hành trình đi đến thành công, việc xác định mục tiêu được coi là những bước đi đầu tiên đặt nền móng vững chắc cho những bước tiến trong tương lai. Cho dù là một cá nhân, một nhóm hay một tổ chức, nếu không biết xác định mục tiêu thì sẽ chẳng khác nào người đi lạc trong rừng, dò dẫm, vô định, vô phương hướng và có thể rơi vào bất cứ tình huống nào tồi tệ nhất. Nếu không xác định một hướng đi chung, mỗi thành viên trong nhóm sẽ đi theo hướng của riêng mình và nhóm sẽ chẳng còn có ý nghĩa gì, tan rã là điều tất yếu. Vậy chúng ta thường thấy một nhóm tụ hợp lại với nhau vì mục đích gì? Vì họ cùng theo đuổi một đam mê, một sở thích, một điểm tương đồng, một mối quan tâm và họ cùng nhau hành động để đạt được một kết quả nhất định nào đó. Đối với một nhóm thực thụ thì lý do để nhóm tồn tại không gì khác là cùng tiến tới mục tiêu chung của cả nhóm. Mục tiêu càng đúng đắn và có được sự đồng tình của tất cả các thành viên càng tạo động lực mạnh mẽ cho nhóm, khiến nhóm liên kết chặt chẽ, phối hợp ăn ý để chèo lái con thuyền đưa nhóm nhanh đến đích. Ngược lại, mục tiêu mơ hồ, không phù hợp, thiếu thực tế khiến nhóm hoạt động rời rạc, chán nản, bấp bênh, khó khả thi. Vì vậy, việc xác định mục tiêu đúng đắn mang lại những ý nghĩa thiết thực. Bốn ý nghĩa cơ bản đó là:

- Giúp các thành viên nhóm thấy cái đích cần phải đến, những điểm mốc cần phải đạt và định hướng cho nhóm khỏi bị chệch mục tiêu;
- Giúp nhóm tập trung nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu, tránh sao nhãng, bỏ bê, lãng phí nguồn lực;
- Quá trình nỗ lực để đạt được mục tiêu giúp nhóm hiểu rõ về những năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm, những đặc điểm riêng của nhóm và cả những gì đang diễn ra xung quanh để biết nhóm (mình) là ai, nhóm (mình) cần phải tiếp tục phấn đấu như thế nào;
- Mỗi thành viên nhóm được truyền cảm giác hào hứng, năng nổ, nhiệt huyết để hành động hết mình cho mục tiêu và tin tưởng vào tương lai.

Tuy nhiên, không phải cứ xác định được mục tiêu là chúng ta có thể tin chắc sự thành công. Quan trọng hơn là mục tiêu được xác định như thế nào chứ không phải mục tiêu là gì? Để nhóm hoàn toàn tin tưởng vào tính khả thi của mục tiêu, cần xác định mục tiêu theo nguyên tắc SMART:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Specific: cụ thể, rõ ràng, dễ hiểu - Measurable: đo đếm được - Achievable: có thể đạt được - Realistic: thực tế, không viển vông - Time bound: có thời hạn. |
|---|

Trong tổ chức, thông thường cấp quản lý sẽ xác định mục tiêu và truyền đạt lại cho nhóm. Các thành viên trong nhóm lúc này phải trao đổi, chia sẻ, chất vấn để đạt được sự thấu hiểu về mục tiêu, tránh việc hiểu không nhất quán dẫn đến bất đồng, tranh cãi, lãng phí nguồn lực. Và cuối cùng, để đạt tới mục tiêu chung, đòi hỏi mỗi thành viên nên biết đặt lợi ích của cá nhân dưới mục tiêu của cả nhóm, đôi khi phải hy sinh lợi ích riêng. Nhiều người thường chỉ quen làm việc để đạt được mục tiêu của cá nhân như lương, thưởng, thăng tiến địa vị, phát triển các mối quan hệ,... sẽ gặp rất nhiều khó khăn khi làm việc nhóm. Một cách khôn ngoan nhất là mỗi cá nhân nên tìm kiếm lí do để đồng nhất mục tiêu của cá nhân với mục tiêu của nhóm. Anh ta cần hiểu rằng: “Mỗi thành viên của đội vô địch đều là nhà vô địch” và “mình là thuyền, tập thể là nước, nước có lên thì thuyền mới lên”.

b. Phân công nhiệm vụ và trách nhiệm rõ ràng

Một câu hỏi kinh điển thường được áp dụng trong trường hợp giải quyết những công việc cực kì khó khăn, phức tạp: “Làm thế nào để ăn hết một con voi?” Câu trả lời là: “Cắt nó ra thành nhiều miếng vừa ăn”. Để hoàn thành một khối lượng lớn công việc hay để đạt được những mục tiêu lớn cũng vậy, cần phải chia nhỏ công việc ra. Đối với những mục tiêu lớn cần phải phân tích thành nhiều mục tiêu nhỏ, mỗi mục tiêu nhỏ phải được chia thành nhiều nhiệm vụ nhỏ hơn đồng thời tiến hành phân bổ nguồn lực sẵn có (thời gian, người thực hiện, chi phí, trang thiết bị cần thiết). Tất cả mọi người cần phải hiểu rằng để đạt được mục tiêu lớn thì cần phải hoàn thành những mục tiêu nhỏ, để hoàn thành những mục tiêu nhỏ thì cần phải thực hiện những nhiệm vụ cho dù là nhỏ nhất. Và đương nhiên, mỗi nhiệm vụ sẽ được phân công, giao phó cho thành viên phù hợp nhất. Nếu sai lầm trong việc này có thể dẫn đến lãng phí thời gian và nguồn lực, thậm chí ảnh hưởng nghiêm trọng đến kết quả cuối cùng. Vì vậy, khi phân công nhiệm vụ cần lưu ý những tiêu chí sau:

- Mỗi nhiệm vụ nên giao cho một người cụ thể để người đó hoàn toàn chịu trách nhiệm về công việc.
- Cần phải hiểu rõ những ưu-nhược điểm của mỗi thành viên, đánh giá được những kỹ năng mà họ sở hữu. Từ đó mới có thể đảm bảo nhiệm vụ được giao phó cho thành viên phù hợp và tính khả thi cao nhất.
- Khi phân công nhiệm vụ, hãy giao những nguồn lực cần thiết và quyền tự quyết định phần việc của nhóm viên. Họ sẽ thể hiện sự nhiệt tình, hăng hái với công việc hơn khi cảm thấy được tự chủ nhiều hơn với những điều kiện thuận lợi.
- Cần rà soát lại xem có thành viên nào trong tình trạng quá tải công việc và thành viên nào không được giao đủ việc. Mọi người đều phải đóng góp và được hưởng quyền lợi như nhau. Sự công bằng mang lại cảm giác an tâm, tin tưởng và thúc đẩy hiệu quả công việc.
- Nếu nhiệm vụ không thể tìm ra được người có đủ năng lực giải quyết hoặc nếu thành viên nào đó không đủ khả năng đảm nhận nhiệm vụ trong nhóm thì cần phải tiến hành việc tái đào tạo. Trong trường hợp tình hình không thể cải thiện được, nhóm phải nghĩ đến việc sa thải thành viên không đủ năng lực và tuyển dụng người mới.

Việc xác định rõ ràng từng nhiệm vụ được xem như là sự phân chia ranh giới. Bởi khi người ta không phân định được ranh giới, họ không biết mình đang ở đâu và cần phải đi đến đâu. Lịch sử đã chứng minh con người sẵn sàng giành giật, đánh nhau chỉ vì đường ranh giới. Trong công việc cũng vậy. Mọi thành viên trong nhóm cần được

hướng dẫn rõ ràng và phân chia chính xác về công việc để họ có định hướng cho hành động và nâng cao tinh thần trách nhiệm cá nhân.

2.4.4.2. Tạo lập môi trường làm việc hiệu quả

a. Điều kiện vật chất và tinh thần

Nếu như mục tiêu giúp cho nhóm xác định hướng đi, phân công nhiệm vụ để mỗi thành viên biết được mình cần phải đi như thế nào (làm gì, làm như thế nào), cung cấp một môi trường làm việc thuận lợi về vật chất và tinh thần đảm bảo rằng nhiệm vụ sẽ được xử lý một cách trôi chảy và thông suốt. Đây là vấn đề mà những người lãnh đạo nhóm (các nhà quản lý) cần phải quan tâm. Họ là những người chịu trách nhiệm cuối cùng về tính hiệu quả của công việc, vì vậy nhiệm vụ của họ lúc này là tạo lập một môi trường làm việc thuận lợi về vật chất và thoải mái về tinh thần – môi trường làm việc lý tưởng nhất mà bất cứ nhóm nào cũng cần để hoàn thành công việc được giao.

Vậy môi trường như thế nào là thuận lợi và dễ chịu? Các cách gọi khác của các chuyên gia là môi trường khuyến khích, môi trường mang có tính hỗ trợ, môi trường tích cực. Đối với những nhóm không chính thức, họ tồn tại độc lập và tự chủ, vì vậy tất cả các thành viên đều phải chung tay xây dựng và đóng góp vật chất cũng như công sức để tạo nên một nhóm hoàn thiện. Đối với những nhóm chính thức, họ tồn tại và phát triển phụ thuộc vào tổ chức về nguồn lực, thông tin, cơ chế, cơ cấu, ... nên Ban quản trị hoặc nhà quản lý cần đáp ứng tốt những điều kiện làm việc cho các thành viên nhóm. Có thể kể ra nhiều hình thức khác nhau như : đảm bảo cung cấp các nguồn lực cơ bản như kinh phí, cơ sở vật chất, thành viên nhóm phù hợp, thông tin đầy đủ và chính xác, cung cấp đào tạo nâng cao, cơ chế khen thưởng và những hỗ trợ kịp thời nhằm khích lệ tinh thần làm việc của các nhóm viên.

Một nghiên cứu đã chứng minh rằng không gian làm việc và tính hiệu quả của công việc có mối quan hệ tương tác với nhau. Sự hiện diện của nhiều tác nhân hỗ trợ trong một môi trường thuận lợi sẽ đem lại những kết quả mang tính sáng tạo cao hơn, mở rộng tầm suy nghĩ của mỗi con người. Vì vậy cần phải tổ chức một không gian làm việc riêng cho nhóm, thường là một căn phòng – nơi để họp nhóm, để các thành viên gặp gỡ, giao tiếp, chia sẻ thông tin hay ý kiến, là nơi được trang bị đầy đủ các phương tiện hỗ trợ công việc như dụng cụ, máy móc, thiết bị, hồ sơ, giấy tờ, tài liệu, các báo cáo, sách chuyên môn,...

Đặc biệt mỗi khi nhóm viên gặp rắc rối hay khó khăn khi xử lý công việc, thì môi trường làm việc nhóm mang tính hỗ trợ, khuyến khích, động viên là nơi để họ chia sẻ, giải tỏa, tìm kiếm sự trợ giúp và đưa ra được những giải pháp thích đáng.

Để tạo ra môi trường khuyến khích về mặt tinh thần thì cần tạo ra không gian văn hóa đặc trưng của nhóm mà các thành viên khi gia nhập nhóm đều cảm thấy an toàn và tự hào. Văn hóa của nhóm là sự biểu hiện rõ nét nhất, sinh động nhất về nhận thức và cách hành xử của các thành viên. Nó như một mẫu số chung của nhóm tác động lên nhận thức và cách hành xử của từng cá nhân trong nhóm. Cụ thể hơn, văn hóa nhóm được tạo ra từ việc các thành viên chia sẻ những giá trị cốt lõi như : sự tương trợ, sự động viên, đồng thuận, những chuẩn mực, nền tảng lịch sử, thấu hiểu về mục tiêu, lãnh đạo là tấm gương, câu chuyện về người sáng lập, ... Nếu sự đồng tình sẽ chia các giá trị đó càng lan rộng thì sự ảnh hưởng của nó càng mạnh mẽ đối với thái độ và hành vi của các thành viên nhóm. Dù là một trưởng nhóm hay bất kì thành viên nào trong nhóm có tinh thần xây dựng nhóm sẽ hiểu được tầm quan trọng của việc tương hỗ lẫn nhau, học hỏi lẫn nhau, từ đó tạo điều kiện tốt nhất để bản thân và những người khác thích nghi và phát triển.

Nếu môi trường làm việc thuận lợi và thoải mái, những thành viên trong nhóm sẵn sàng cam kết tận tâm với nhiệm vụ được giao, thúc đẩy tinh thần hợp tác giữa các thành viên, sẵn sàng chia sẻ, tương trợ cho nhau nhằm đạt được mục tiêu chung của nhóm.

b. Nguyên tắc hoạt động của nhóm

Một đất nước phải thiết lập thể chế, hiến pháp; một tổ chức phải xây dựng những bản nội quy, quy định, quy tắc; và một nhóm cũng cần phải có những chuẩn mực nhất định, ở đây chúng ta gọi là những nguyên tắc nhóm. Xét về khái niệm, từ “nguyên tắc” phù hợp với quy mô và đặc trưng nhóm. Nguyên tắc là những tiêu chí mang tính chuẩn mực về hành vi cá nhân và hành vi nhóm được cả nhóm chấp nhận và tuân theo. Cụ thể hơn, nguyên tắc hoạt động của nhóm là những chỉ dẫn cho các thành viên thấy cần phải làm việc và ứng xử với nhau như thế nào, điều gì nên và điều gì không nên. Mỗi nhóm đều thiết lập một tập hợp các tiêu chí chuẩn mực làm nên bản sắc riêng của nhóm. Chẳng hạn như việc tuân thủ giờ giấc, sử dụng trang phục, quy trình công việc, bảo mật thông tin, cam kết về lòng trung thành, thái độ biểu hiện, ...

Những nguyên tắc thường được viết ra, lập thành văn bản, đóng khung, và để ở nơi mà các thành viên nhìn thấy dễ dàng và thường xuyên nhất. Vì vậy nó được viết một cách ngắn gọn, súc tích, dễ hiểu. Đó là những nguyên tắc được công bố rõ ràng,

minh bạch đòi hỏi sự chấp hành nghiêm ngặt của mọi thành viên. Ngoài ra, có những nguyên tắc không bao giờ được truyền đạt công khai hay được thông báo chính thức mà thông thường nó được “lưu hành” dưới hình thức truyền miệng hoặc mọi người tự quan sát, phát hiện rồi tiếp nhận và thực hiện theo. Người ta gọi đó là những nguyên tắc “ngầm”. Ví dụ một nhóm chơi thể thao bao giờ cũng vào quán nhậu sau mỗi trận đấu, một nhóm bạn không bao giờ bỏ quên ngày sinh nhật của các thành viên nhóm, một nhóm làm việc có tính kỷ luật thấp không bao giờ đến đúng giờ quy định, nhóm các bạn cùng phòng trọ không bao giờ đi ngủ trước 12h đêm,... Thông thường, một nhóm hiệu quả sẽ dành thời gian trong buổi họp đầu tiên để xây dựng các nguyên tắc. Tốt nhất là lấy ý kiến chung của mọi người về các vấn đề liên quan đến công việc và lối sống của các thành viên nhóm. Dù nguyên tắc thuộc phạm trù nào thì cũng nên trả lời cho câu hỏi: “Như thế nào thì sẽ tốt cho công việc?”.

Ví dụ, sau khi nhóm bàn bạc và thống nhất được một số nguyên tắc sau:

- *Tất cả các cuộc họp đều có sự tham gia đầy đủ của các thành viên nhóm*
- *Cuộc họp sẽ bắt đầu và kết thúc đúng giờ. Mọi thành viên đều có trách nhiệm nhắc nhở những thành viên khác không được đến muộn.*
- *Tắt điện thoại di động trong giờ họp*
- *Những ý kiến đóng góp phải mang tính xây dựng*
- *Những ý kiến trái chiều sẽ được xem xét và bàn bạc cẩn thận*
- *Mọi người đều có nhiệm vụ của mình và phải thực hiện, hoàn thành nhiệm vụ đó.*
- *Khuyến khích thái độ vui vẻ, hòa đồng, thiện chí.*

Có những nguyên tắc bất thành văn được lan truyền ngầm giữa các thành viên trong nhóm, những nguyên tắc này có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực.

Ví dụ:

<u>Nguyên tắc ngầm tích cực</u>	<u>Nguyên tắc ngầm tiêu cực</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Các thành viên nhóm luôn cố gắng đạt mục tiêu chung - Tất cả mọi thành viên đều sẵn sàng tương trợ cho nhau - Trách nhiệm và quyền lợi đều rất công bằng, phân minh 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhóm không bao giờ họp đúng giờ - Có thể vắng mặt trong các cuộc họp hoặc các buổi gặp gỡ - Cần phải biếu quà cho “sếp”

Các nguyên tắc một khi đã được các thành viên biết đến hoặc phát hiện ra được thì rất dễ tác động vào thái độ và hành vi của họ. Vì vậy nhóm cần phải xem xét một cách thận trọng để phát triển nhưng quy tắc tích cực, nếu không sẽ hình thành các quy tắc “bất thành văn” tiêu cực gây tác động xấu đến quá trình làm việc nhóm.

Những nguyên tắc có tác dụng nhắc nhở nhóm cần phải lập lại trật tự mỗi khi các thành viên đi chệch hướng hoặc có những hành vi không phù hợp. Chúng cũng có tác động lớn đến những hành vi của thành viên trong nhóm. Chẳng hạn, anh A vốn rất nhút nhát và ngại phát biểu, không muốn thể hiện mình nhưng khi gia nhập vào một nhóm có đề ra nguyên tắc: “tất cả mọi thành viên bắt buộc phải tham gia đóng góp ý kiến và công sức, thể hiện bản thân trong các hoạt động chung của nhóm” khiến anh A buộc phải chuẩn bị ý kiến để phát biểu, phải tham gia các hoạt động văn-thể-mỹ ngoài công việc, lâu dần anh A trở nên mạnh dạn hơn, tự tin hơn và xóa bỏ ngăn cách với những người xung quanh. Chính vì thế, nguyên tắc nhóm là một nhân tố tác động đến quá trình làm việc của cá nhân cũng như thành công chung của nhóm.

2.4.4.3. Duy trì hoạt động giao tiếp hiệu quả trong nhóm

Giao tiếp là một nhu cầu tất yếu của xã hội và nó cũng là một hoạt động không thể thiếu trong nhóm. Không có một công việc nào của nhóm mà lại không thông qua giao tiếp nhóm. Hoạt động giao tiếp được xem như là huyết mạch của nhóm và quyết định sự thành công hay thất bại của nhóm. Do vậy, bất kì thành viên nào trong nhóm cũng là một phần trong quá trình giao tiếp đó. Vấn đề đặt ra là giao tiếp như thế nào để xây dựng được các mối quan hệ tốt đẹp và giúp đạt được hiệu quả cao trong công việc? Đây là một vấn đề không hề đơn giản vì những tình huống giao tiếp luôn luôn thay đổi và tính phức tạp đến mức khó lường. Nếu không biết cách ứng xử một cách thông minh khéo léo, phù hợp thì sẽ gây cản trở tiến trình công việc, phá vỡ mối quan hệ. Vì vậy, ngày nay đạt được kỹ năng giao tiếp được xem như là một bí quyết giúp cho con người đạt được thành công trong cuộc sống và trong sự nghiệp.

Để có thể giảm thiểu các yếu tố gây cản trở đến quá trình giao tiếp đồng thời thúc đẩy hiệu quả giao tiếp, chúng ta nên lưu ý đến một số vấn đề sau:

a. Tiếp nhận những thông tin phản hồi:

Trong quá trình giao tiếp, thông tin có thể bị hiểu lầm, hiểu sai hoặc hiểu không đầy đủ, thiếu chính xác. Vì vậy cả người gửi và nhận thông tin cần xác minh làm rõ xem hai bên đã hoàn toàn hiểu ý nhau chưa. Có thể dùng ngôn từ để hỏi: “Theo tôi hiểu thì...” hoặc “Ý anh là...”. Tốt nhất là người nhận trình bày lại thông điệp theo cách hiểu của mình để hai bên đều thỏa mãn vì đã đạt được mục tiêu của giao tiếp.

Tuy nhiên, sự phản hồi còn có thể được biểu lộ bằng hình thức phi ngôn ngữ và nhiều khi nó còn có tác dụng mạnh mẽ hơn lời nói. Ví dụ Trong một hội nghị hoặc một buổi diễn thuyết, người nói có thể đánh giá được mức độ tiếp nhận thông tin của người nghe thông qua những cử chỉ, điệu bộ của họ như: những cái gật đầu hay ngo ngoàng, ánh mắt chăm chú hoặc thờ ơ, trật tự lắng nghe hoặc quay ngang quay ngửa, dáng người ngò thẳng hay ngả ngốn,...

b. Đơn giản hóa ngôn ngữ:

Nhiều người không có khả năng làm chủ ngôn ngữ của mình do vốn từ vựng quá ít ỏi, không biết cách sắp xếp từ thành những câu hoàn chỉnh, rõ ràng, dễ hiểu, hoặc sử dụng ngôn ngữ không phù hợp với đối tượng giao tiếp,... Vì vậy nên lựa chọn từ ngữ một cách kỹ lưỡng trước khi sử dụng. Có thể áp dụng nguyên tắc 7C để truyền đạt thông tin một cách hiệu quả :

- + Clear (Rõ ràng): thông tin dễ hiểu và được hiểu theo một nghĩa
- + Complete (Hoàn chỉnh): thông điệp phải chứa đựng đầy đủ thông tin cần thiết
- + Concise (Ngắn gọn, súc tích): tránh dài dòng, rườm rà, thừa thông tin
- + Correct (Chính xác): thông tin phải chính xác, trung thực
- + Courteous (Lịch sự): từ ngữ và cách thức truyền đạt cần mang tính chuẩn mực, văn phong lịch sự thể hiện sự tôn trọng đối với người giao tiếp.
- + Consistency (Nhất quán): Nhất quán giữa các ý và các phần trong văn bản
- + Cautions (Cẩn trọng): Cân nhắc kỹ trước khi nói (viết), không nói (viết) những điều mình không nắm chắc.

c. Tạo thiện cảm trong giao tiếp:

Khi tạo được thiện cảm với người khác, chúng ta dễ dàng đạt được mục đích trong giao tiếp. Tuy vậy, không nhiều người làm được điều này. Trong buổi đầu sơ giao, mỗi thiện cảm được nảy sinh có khi chỉ từ những hành động rất nhỏ hay những hình ảnh đơn giản như một nụ cười thân thiện, một lời chào lễ độ, một câu hỏi xởi lởi, một dáng vẻ nhã nhặn, lịch sự;... Cho dù quá trình giao tiếp nhanh hay lâu thì người giao tiếp cũng cần thể hiện sự quan tâm, tôn trọng của mình với người đối diện, biết cảm thông, chia sẻ, biết lắng nghe và có khả năng lôi cuốn họ bằng thái độ lạc quan, tâm hồn trong sáng, lòng nhân ái và sự nhiệt thành. Con người thường bị cuốn hút vào những gì đem lại cho họ cảm giác vui vẻ, thoải mái, hào hứng như: sự hài hước, tán đồng, tươi cười, chân thành, thông cảm, tôn trọng đồng thời xa lánh những gì khiến họ buồn phiền như sự gắt gỏng, chê bai, lạnh nhạt, kiêu căng, giả tạo, gian dối,...

d. Chú ý lắng nghe:

Nghe là một hoạt động mang tính bị động và không tạo được cảm giác thỏa mãn giống như nói nên thông thường con người thích nói hơn nghe. Thế những “người nói phải có kẻ nghe” nếu không quá trình giao tiếp bị coi là thất bại. Lắng nghe một cách tích cực không những giúp ta thu nhận được nhiều thông tin bổ ích mà còn thúc đẩy mối quan hệ tốt đẹp với người nói. Vì vậy mỗi người cần rèn luyện để đạt được mức độ nghe thấu cảm. Đó là lắng nghe với một sự tập trung tối đa, tìm kiếm sự đồng cảm và thông cảm với người nói, như vậy sẽ càng kích thích người nói hay hơn, bản thân thu nhận được nhiều hơn và cả đôi bên đều cảm thấy hài lòng.

e. Theo dõi và đánh giá các dấu hiệu phi ngôn từ:

Theo các nhà nghiên cứu, giao tiếp bằng lời nói chỉ chiếm 30-40%, giao tiếp phi ngôn ngữ chiếm 60-70% quá trình giao tiếp. Những dấu hiệu phi ngôn từ chứa đựng một khối lượng thông tin khá lớn. Ví dụ cái gật đầu, cái liếc mắt, cái nhếch mép, cái vung tay đều biểu lộ một thông điệp nào đó của người sử dụng. Thậm chí dấu hiệu phi ngôn từ còn giúp ta phát hiện ra sự thật đằng sau lời nói. Ví dụ, khi một người nói: “Tôi rất vui sướng khi được trò chuyện với anh!” nhưng ánh mắt nhìn lơ đãng ra phía khác, miệng không chuyển động, nét mặt buồn rầu, dáng vẻ ủ oải,... thì có nghĩa là anh ta không nói sự thật hoặc đang che giấu một điều gì đó. Vì vậy, chúng ta nên quan sát, phân tích những cử chỉ, điệu bộ để nhận biết những ý nghĩa chân thực nhất trong giao tiếp. Đồng thời bản thân mỗi người cũng cần rèn luyện để có thể biểu đạt ngôn ngữ không lời một cách hiệu quả, phù hợp với thông điệp mình muốn truyền đi.

f. Tránh cảm xúc gượng ép:

Không nên cố giao tiếp khi tâm trạng không thoải mái hoặc cảm xúc không tốt đang choán ngợp lí trí. Bất cứ ai cũng có lúc rơi vào trạng thái tinh thần không sáng suốt khiến cho lời nói và hành động bị sai lệch, méo mó, không chuẩn, không giữ được những chuẩn mực cần thiết. Hậu quả để lại là những ảnh hưởng xấu trong quá trình giao tiếp, thậm chí dẫn đến những quyết định sai lầm, kết quả tệ hại.

2.4.4.4. Giải quyết xung đột trong nhóm

a. Quan niệm về xung đột

Xung đột là điều không thể tránh khỏi và nó là một phần tất yếu của bất cứ môi trường nhóm nào. Xung đột được hiểu là sự bất đồng, sự đối nghịch hay tranh chấp giữa hai hay nhiều phía (cá nhân với nhau, cá nhân với nhóm, các nhóm với nhau). Tuy nhiên, theo các nhà nghiên cứu, dù xung đột diễn ra ở mức độ nào thì việc công nhận nó có tồn tại hay không thuộc về vấn đề nhận thức của mỗi người. có nghĩa là

nếu chúng ta không nhìn thấy và không nhận thấy xung đột thì nó không tồn tại và ngược lại. Có những xung đột tưởng chừng như cực kì gay gắt nhưng mọi người lại không nhận thức đó là xung đột thì sẽ chẳng có xung đột nào cả. Ngược lại, có nhiều sự việc đơn giản, nhỏ nhặt nhưng lại trở thành xung đột lớn.

Vậy xung đột là điều tốt hay xấu? Theo quan điểm truyền thống, xung đột gắn với nghĩa tiêu cực, có hại, ảnh hưởng xấu đến các tác nhân khiến họ trở nên bức tức, giận dữ, cáu gắt, khó chịu, gây gổ, đụng độ,... Xung đột làm giảm năng lực và tinh thần của mỗi cá nhân và tiềm ẩn nhiều nguy cơ rủi ro, tai hại,... Đối với nhóm, xung đột làm hủy hoại mối quan hệ nhóm, giảm thành tích nhóm và nguy cơ tan rã nhóm. Vì vậy, thông thường không ai muốn có xung đột xảy ra, nhiều người e ngại hoặc lo sợ, không dám đối mặt với xung đột. Trong các môi trường như gia đình, lớp học, nơi làm việc,... người ta đều khuyến khích các giá trị hòa bình, đồng thuận, hòa hợp, nhất trí, đồng thời cố gắng loại bỏ xung đột, thậm chí người ta sử dụng hình thức khen thưởng nếu như mọi người giữ gìn được sự ổn định, trật tự, không có xung đột xảy ra.

Trong những thập niên trở lại đây, các nhà quản trị và khoa học nghiên cứu về vấn đề này đã phát hiện ra rằng xung đột có tác động tích cực hay tiêu cực phụ thuộc vào bản chất của xung đột và cách thức xử lý xung đột. Một người không có kinh nghiệm hoặc chưa từng được đào tạo về kỹ năng giải quyết xung đột thường có xu hướng né tránh xung đột hoặc giải quyết xung đột một cách chủ quan. Ngược lại, nếu được hiểu một cách thấu đáo và xử lý tốt sẽ mang lại những hiệu quả tích cực. Thậm chí, theo Kenwyn Smith và David Berg trong cuốn sách “Paradoxes of Life”, thì xung đột cần thiết cho bất cứ loại hình nhóm nào. Những nhà nghiên cứu cho rằng xung đột là nguồn nhựa sống mạnh mẽ khuấy động môi trường làm việc nhằm chán, kích thích sự sáng tạo, thúc đẩy tư duy đổi mới, cải thiện mỗi cá nhân. Xung đột thực chất là một khía cạnh của sự tương tác. Nó giúp củng cố nhóm, tăng cường trao đổi, thảo luận, thúc đẩy ý tưởng mới. Nó còn là động lực tích cực giúp nhóm biết phê bình và tự phê bình, có khả năng cạnh tranh, sáng tạo và đổi mới. Nếu không có xung đột, sẽ không có cạnh tranh, áp lực, không có những thông tin độc đáo. Nếu trong nhóm các thành viên quá đồng nhất, luôn có xu hướng nhìn nhận vấn đề giống nhau, đưa ra cùng một cách giải quyết như nhau thì nhóm đó sẽ thiếu sự sáng tạo và đổi mới, khó thích nghi với điều kiện môi trường thay đổi liên tục. Và không có xung đột nghĩa là mọi người chấp nhận mọi thứ xung quanh, bằng lòng với hiện tại, thậm chí tự mãn với những gì đang có khiến họ thấy không cần phải cải thiện, đổi mới dẫn đến tình trạng trì trệ, giậm chân tại chỗ. Vì vậy không nên loại bỏ hoặc triệt tiêu xung đột, tốt hơn hết là cần

nhận diện xung đột, xác định nguyên nhân và từ đó chủ động kiểm soát, quản lý xung đột theo hướng tích cực.

Như vậy, chúng ta thấy xung đột không phải lúc nào cũng xấu, hay lúc nào cũng tốt. Chính xác hơn, nó trở nên xấu hay tốt phụ thuộc vào bản chất của xung đột và cách thức giải quyết xung đột.

b. Nguồn gốc của xung đột

Các nhà khoa học đã phân chia nhiều loại xung đột khác nhau đến từ nhiều nguyên nhân khác nhau. Có thể tổng hợp lại thành hai nguyên nhân cơ bản dẫn đến xung đột là:

- Nguyên nhân chủ quan (do sự khác biệt giữa các cá nhân):

Nguồn gốc phổ biến của mọi xung đột là luôn tồn tại sự khác biệt giữa các cá nhân. Nhóm cho dù là một tập hợp những con người có cùng chung mục tiêu, hành động cùng nhau để cùng đạt đến thành quả cuối cùng nhưng nhóm bao gồm những cá nhân có sự khác biệt về tính cách, sở thích, quan điểm, nền tảng văn hóa-giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng, nghề nghiệp, vai trò, quyền lực, điều kiện kinh tế,... là những yếu tố tạo nên xung đột. Sự bất đồng quan điểm trong một sự việc rất đơn giản hay một va chạm nhỏ cũng có thể bùng nổ thành một cuộc cãi vã không có hồi kết khi không đánh giá chính xác ai đúng ai sai. Nhiều người cho rằng xung đột xuất phát từ những nhược điểm của cá nhân hay của nhóm. Người ta còn chứng minh một số tính cách không tốt như thói ích kỷ, tính hợm hĩnh và sự chuyên quyền, độc đoán, gia trưởng,... thường tiềm ẩn nguy cơ xảy ra xung đột rất lớn.

Vì vậy sự khác biệt giữa các cá nhân có thể gây ra những rắc rối lớn. Nền tảng văn hóa, các giá trị, các quan điểm,... ăn sâu vào máu thịt mỗi con người, là niềm tin mãnh liệt, là lý tưởng sống của mỗi người khó có thể phá vỡ hay vứt bỏ để chấp nhận niềm tin, lý tưởng của người khác. Vì vậy chúng ta thấy dễ hiểu khi có những điều cực kỳ quan trọng đối với người này lại chẳng có nghĩa lý gì đối với người khác. Cái mà mình cho là đúng lại thật ngỡ ngàng với người khác. Vì vậy, trong quá trình tương tác nhóm, hiểu lầm, nghi ngờ, chế nhạo, phản bác, ... là điều tất yếu xảy ra. Và thực tế cho thấy, xung đột bắt nguồn từ sự khác biệt về những giá trị bao giờ cũng khó giải quyết nhất. Bởi giá trị là những quan điểm của cá nhân về tầm quan trọng của những yếu tố như tự do, công bằng, hạnh phúc, dân chủ, đạo đức, tự trọng, lao động,... Từ những quan điểm này có thể thấy biểu hiện hành vi của một cá nhân và sự đóng góp của người đó đối với tập thể (xã hội). Ví dụ, đối với anh A, giá trị của cuộc đời là được tự do : tự do trong suy nghĩ, trong hành động. Từ đó, anh A luôn tự mình quyết định mọi việc, anh

A không thích kết hôn, say mê đi khắp đó đây để khám phá cuộc sống. Anh B lại có quan niệm khác về giá trị của cuộc sống, anh cho rằng làm việc là niềm vui, là sự say mê, là khám phá, là chinh phục, là được đóng góp,... vì vậy hầu hết thời gian của anh dành cho công việc, kể cả khi đã về nhà, khi đã đêm khuya, anh vẫn tiếp tục làm việc và nghiên cứu. Ngược lại, đối với cậu sinh viên C, học tập và làm việc thật nặng nhọc và vất vả, sống thì phải biết hưởng thụ, “trẻ không chơi già hối tiếc”, thế nên cậu bỏ bê việc học hành, lười lao động, ham chơi game, thích rủ rê bạn bè nhậu nhẹt, chơi bời, lêu lổng.

Giá trị là một đặc điểm vững chắc và lâu bền nhất của mỗi cá nhân. Nó được xem như là nền tảng cơ bản để hình thành nên hệ thống những quan điểm và sở thích riêng của từng người, từ đó tạo ra những quyết định và định hướng sống. Cũng nhờ đó, chúng ta có thể xác định được điều nào là đúng, là lẽ phải, là hợp đạo lý để chúng ta theo đuổi và tạo nên một cuộc sống có ý nghĩa. Đây là vấn đề cơ bản nhất của việc tự nhân thức. Từ việc tìm hiểu sự khác biệt giữa các cá nhân giúp chúng ta thấy được nguồn gốc của sự hiểu lầm, bất đồng, mâu thuẫn; từ đó giúp ta nắm được đầu mối để giải quyết xung đột một cách triệt để. Hơn nữa, theo quan niệm mới, chúng ta không loại bỏ xung đột mà quản lý xung đột bằng cách chấp nhận sự khác biệt, kiểm soát cảm xúc để hướng tới mối quan hệ hợp tác phát triển bền vững. Không nên xem sự khác biệt cá nhân tạo ra khoảng cách hay là nguyên nhân không thể hòa hợp mà đó là sự bổ sung cần thiết làm cho nhóm trở nên hoàn thiện.

Đối với người quản lý hay lãnh đạo nhóm trong trường hợp giải quyết mâu thuẫn xuất phát từ nguyên nhân chủ quan cần phải thể hiện sự khôn ngoan và tầm hiểu biết bằng cách đẩy mạnh văn hóa chung của nhóm, tìm kiếm những giá trị mà các bên có thể hiểu và chia sẻ, nhấn mạnh những lợi ích có được từ sự khác biệt, đa dạng và có thể vẽ ra những viễn cảnh tươi đẹp, những phần thưởng xứng đáng nếu các bên hòa giải được xung đột.

b) Nguyên nhân khách quan (nguyên nhân đến từ tổ chức, môi trường xung quanh):

Có nhiều nhân tố đến từ môi trường tác động mối quan hệ và kết quả làm việc của nhóm gây ra xung đột trong nhóm. Có thể kể ra những nhân tố phổ biến nhất sau đây:

- Các nguồn lực bị giới hạn: Trong điều kiện khan hiếm về nguồn lực như tiền bạc, thời gian, không gian, trang thiết bị, quyền lực, vị trí xã hội, ... nên tranh chấp xảy ra nhằm giành ưu thế cho riêng mình hoặc cho nhóm của mình. những cuộc giằng co, tranh giành nguồn lực dễ khiến các bên rơi vào trạng thái căng thẳng, lo lắng, bất mãn. Xu hướng của mỗi cá nhân thường là suy giảm niềm tin, gia tăng sự ích kỷ, giảm hợp

tác với các thành viên khác. Những xung đột kiểu này đôi khi khiến sự việc trở nên rối rắm, trì trệ khi giải quyết mâu thuẫn giữa yêu cầu công việc và những đòi hỏi về nguồn lực không được đáp ứng.

- Đặc điểm của nhóm: Mỗi nhóm có những đặc trưng riêng về mục tiêu, quy mô, nguyên tắc, chuẩn mực, thông tin, mức độ rõ ràng, mức độ phụ thuộc, hệ thống khen thưởng, phong cách lãnh đạo,... Và bất cứ đặc trưng nào cũng có thể là mầm mống của xung đột khi nó không làm thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân hoặc đối nghịch với giá trị của các cá nhân trong nhóm. Theo các nhà nghiên cứu, những yếu tố sau có khả năng gây ra xung đột nhiều nhất:

+ Quy mô nhóm: càng lớn càng dễ tạo ra sự chia rẽ, bất đồng, bè phái thành các nhóm nhỏ, khó đạt được thống nhất.

+ Tuổi tác: tuổi đời các thành viên càng trẻ xung đột càng dễ xảy ra khi cái tôi của mỗi người còn quá lớn, họ chưa học được cách lắng nghe, thương lượng hay đàm phán.

+ Chuyên môn: Hoạt động chuyên môn hóa càng cao càng dễ xảy ra những tranh luận

+ Phong cách lãnh đạo: quá nghiêm ngặt và có kiểm soát chặt chẽ hành vi của người khác.

+ Hệ thống khen thưởng chưa toàn diện, thiếu công bằng.

+ Vị trí xã hội: có người là giám đốc, là doanh nhân thành đạt, có người là công nhân, là người bán hàng... dẫn đến sự khác biệt trong suy nghĩ và hành động.

- Thiếu hụt thông tin: Những xung đột đến từ sự thiếu hụt thông tin hoặc thông tin không chính xác cũng rất phổ biến trong nhóm. Trên thực tế, thông tin trao đổi không đầy đủ, thông điệp truyền tải bị hiểu sai,... gây cản trở cho quá trình thực hiện nhiệm vụ và làm giảm hiệu quả của sự hợp tác dẫn đến xung đột giữa các bên liên quan. Chẳng hạn một thông điệp quan trọng không được truyền đúng chỗ, chỉ thị của cấp trên bị hiểu sai lệch, người truyền tin không nắm rõ vấn đề và không giải thích rõ ràng, ... Để giải quyết được vấn đề này, cần phải làm sáng tỏ, rõ ràng các thông điệp; bổ sung những thông tin cần thiết, giải thích nguồn dữ liệu bị hiểu sai. Đây là loại xung đột dễ giải quyết hơn vì nó ít liên quan đến cảm xúc cá nhân.

c. Các biện pháp giải quyết xung đột

Các chuyên gia đã đưa ra năm biện pháp giải quyết xung đột phổ biến và mô tả bằng năm biểu tượng con vật sau:

- Rùa (Rút lui):

Khi gặp xung đột, Rùa thường rút lui nhằm tránh sự đối đầu, va chạm. Họ tránh xa những tình huống tiềm ẩn xung đột. Nếu xung đột xảy ra, họ né tránh, rút lui hoặc phó mặc cho đối phương định đoạt, chấp nhận mọi kết quả, kể cả việc từ bỏ mục đích để được yên ổn. Biện pháp này nên áp dụng khi vấn đề không quan trọng, hậu quả giải quyết vấn đề lớn hơn lợi ích đem lại (ví dụ mất thời gian giải quyết một việc nhỏ không cần thiết).

- Cá mập (Áp đảo):

Kiểu này thường dùng cách trấn áp, đe dọa, phủ đầu, thậm chí đe dọa người khác nhằm buộc họ phải tuân thủ theo biện pháp của anh ta. Đối với kiểu người này, giải quyết vấn đề quan trọng hơn giữ gìn mối quan hệ các bên. Vì vậy đây được coi là cuộc cạnh tranh một mất một còn. Cách thức này thường được các nhà quản lý sử dụng nhiều nhất khi họ biết rằng họ có khả năng áp đặt mệnh lệnh của mình đối với người khác. Như vậy, lựa chọn biện pháp này có hiệu quả khi vấn đề cần được giải quyết nhanh chóng, người áp đặt hoàn toàn tin tưởng vào quyết định đúng đắn của mình.

- Gấu bông (Xoa dịu):

Thích sự nhẹ nhàng tình cảm nên mẫu người này coi trọng việc gìn giữ mối quan hệ tốt đẹp hơn là đạt được mục đích hay quyền lợi. Vì vậy người thường chấp nhận thiệt thòi để làm hài lòng người khác, giữ hòa khí đôi bên. Áp dụng biện pháp này khi mong muốn mang lại sự hài lòng cho người khác và để được người khác yêu thương, quý mến mình đồng thời nhận thấy vấn đề quan trọng với người khác hơn với bản thân mình. Gấu Bông khác với Rùa: Rùa thờ ơ không quan tâm đến vấn đề hay người khác, Gấu Bông xuất phát từ sự quan tâm đến đối phương.

- Chồn (Thỏa hiệp):

Trong những tình huống khá quan trọng, thời gian giới hạn nhưng cả hai bên đều muốn đạt được mục tiêu và duy trì mối quan hệ thì biện pháp thỏa hiệp là phù hợp. Người sử dụng biện pháp này phải chấp nhận hy sinh một phần quyền lợi và vận động đối phương cùng hành động như mình, nếu không hậu quả sẽ nghiêm trọng hơn sự nhượng bộ của đôi bên. Ví dụ Ban lãnh đạo Công ty và Công đoàn sử dụng biện pháp thỏa hiệp trong các cuộc đàm phán, thương lượng, mỗi bên cần từ bỏ một phần lợi ích riêng để đạt được thỏa thuận trong Hợp đồng lao động.

- Chim Cú (Hợp tác):

Giải quyết xung đột bằng cách cố gắng để làm thỏa mãn các bên liên quan. Mẫu người này coi trọng cả mục đích và quan hệ. Vì vậy, anh ta tìm kiếm những giải pháp làm giảm căng thẳng các bên, có thể là những cuộc gặp mặt có sự tham gia của các bên và/hoặc của bên thứ ba nhằm bàn luận một cách công khai, thẳng thắn, thiện chí

cho đến khi đạt được quyết định chung. Đối với những xung đột xuất phát từ sự hiểu lầm hay rào cản ngôn ngữ, đặc trưng riêng biệt của nhóm thì biện pháp này đem lại hiệu quả cao. Những xung đột quan trọng nhưng không khẩn cấp về mặt thời gian cũng nên áp dụng biện pháp này vì các bên liên quan có nhiều thời gian để ngồi lại với nhau, tập hợp và làm rõ các quan điểm, các nguồn thông tin nhằm đưa ra cách giải quyết tối ưu.

Với cách giải quyết Hợp tác (Chim Cú), các chuyên gia khuyên rằng mỗi bên cần phải tuân thủ các bước sau đây để quá trình hợp tác hiệu quả và nhanh chóng, đạt được các mục tiêu và mối quan hệ lâu dài:

- Bước 1: Phân tích : Xác định nội dung xung đột càng cụ thể càng tốt, không dẫn nhãn, không tố cáo.
- Bước 2: Trao đổi: Lắng nghe, đánh giá ý kiến của nhau
- Bước 3: Hiểu hoàn cảnh: Cố gắng hiểu hoàn cảnh của bên kia, đặt vị trí mình là họ
- Bước 4: Thỏa thuận: Tìm ra giải pháp khôn ngoan. Uyển chuyển và sẵn sàng hợp tác

2.4.5. Tăng cường động lực làm việc nhóm

a. Một số vấn đề chung về động lực làm việc

Chúng ta nhận thấy trong xã hội tại sao có những người luôn luôn hành động để đạt được một vị trí cao trong xã hội, có người xoay xở bằng nhiều cách khác nhau để thu về thật nhiều tiền của, có người bằng mọi giá phải trở thành người “số 1”, có bạn sinh viên nỗ lực hết mình để ra trường được bằng giỏi, có bạn luôn tranh thủ thời gian để chơi games, có những người lại chỉ thích ăn và ngủ,... Các nhà nghiên cứu về động lực đã cố gắng giải thích mối quan hệ giữa nguyên nhân tạo ra hành vi và kết quả. Bởi vì mỗi người có động lực khác nhau thôi thúc họ hành động theo những hướng khác nhau. Vậy động lực là gì? Động lực chỉ sức mạnh tác động lên một người hoặc sức mạnh nảy sinh ngay trong lòng anh ta, thúc đẩy người đó hành động hướng tới một mục tiêu nhất định. Trong cuộc sống thường ngày, người có động lực làm một việc gì đó có biểu hiện thực sự muốn tham gia vào hoạt động, định hướng theo đuổi và quyết tâm thực hiện hoạt động. Một nhân viên có động lực làm việc cao là một người năng động, chịu đầu tư sức lực và tinh thần để hoàn thành công việc của mình và đạt được chỉ tiêu đề ra

Động lực là sức mạnh tác động bên trong hay từ bên ngoài mỗi cá nhân làm khởi phát và dẫn dắt hành vi của cá nhân đó. Như vậy có 2 nhóm nhân tố tạo nên động lực: nhân tố (sức mạnh) bên trong và bên ngoài.

- Nhân tố bên ngoài: như đặc điểm nhóm, cơ cấu nhóm, mục tiêu nhóm, văn hóa nhóm, quan hệ nhóm, nguồn lực nhóm, các nguyên tắc nhóm, cơ chế nhóm, yêu cầu về năng lực,...

- Nhân tố bên trong: Tập trung vào các nhân tố bên trong con người như thái độ, quan điểm, tính cách, nhu cầu cá nhân, tự nhận thức, năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm,...

Những nhân tố bên ngoài và bên trong thúc đẩy, chỉ dẫn, điều khiển, duy trì và ngăn chặn hành vi của mỗi cá nhân. Chẳng hạn áp lực nhóm hay sự khích lệ từ nhóm tạo nên động lực làm việc cho mỗi người. Hay chính những mong muốn được khẳng định bản thân, được đóng góp, được cống hiến là những động lực từ bên trong mỗi cá nhân thôi thúc họ làm việc. Mỗi lại động lực lại tạo nên những hành vi khác nhau nhằm đạt đến một kết quả nào đó. Những hành vi và kết quả đó thực chất có mối quan hệ chặt chẽ với nhu cầu. Bởi vì mọi hành vi đều tạo nên những kết quả nhất định, và những kết quả đó cũng đều nhằm thỏa mãn một nhu cầu nào đó. Chúng ta hãy xem quá trình hình thành động lực được thể hiện bằng mô hình sau:

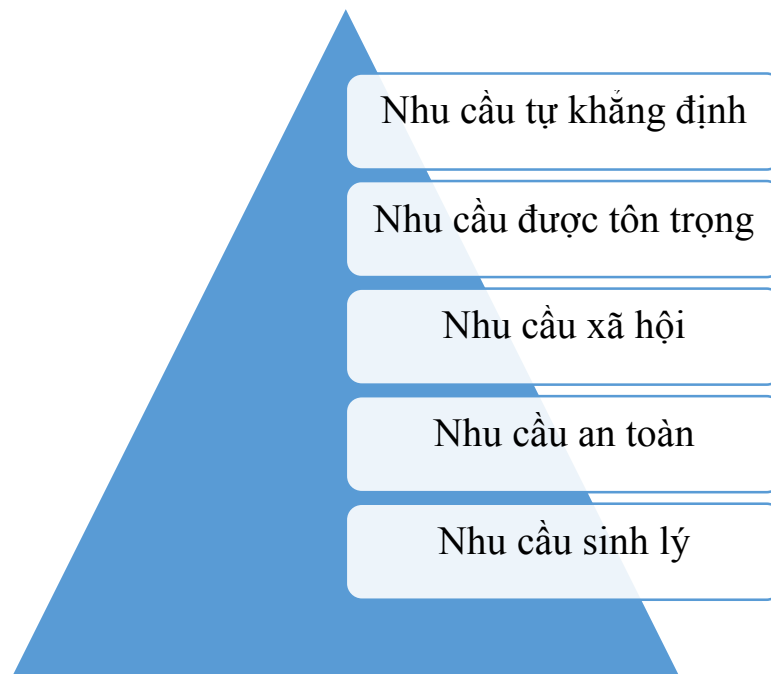
***Nhu cầu không được thỏa mãn → Sự căng thẳng → Các động cơ → Hành vi
→ Nhu cầu được thỏa mãn → Giảm căng thẳng***

Các nhà nghiên cứu nhận ra rằng: có một điểm chung là tất cả mọi người cho dù quốc tịch hay nền tảng văn hóa khác nhau thì đều bị thôi thúc hành động nhằm thỏa mãn những nhu cầu của cá nhân. Như vậy động cơ hay động lực xuất phát từ việc nhu cầu không được thỏa mãn. Nhu cầu được hiểu là cảm giác thiếu hụt (hay không có) về vật chất hay tinh thần tại một thời điểm nhất định của con người. Khi có nhu cầu, con người sẽ khởi phát những phản ứng hành vi nhằm tìm cách thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà lý luận giải thích về quá trình hình thành động cơ rằng khi nhu cầu không được thỏa mãn dẫn đến sự căng thẳng, sự căng thẳng thường kích thích những động cơ bên trong của mỗi cá nhân làm khởi phát hành vi tìm kiếm mục tiêu nhằm thỏa mãn nhu cầu và khi đạt được tất sẽ giảm căng thẳng.

Quan sát trong đời sống thực tế, mỗi con người đều bị cuốn hút vào một số mục đích (mục tiêu) nào đó. Mục đích (mục tiêu) lại có cội nguồn sâu xa từ nhu cầu bên trong của mỗi người. Vì vậy, để tạo được động lực cho mình hay cho người khác, cần phải nắm bắt được nhu cầu của từng cá nhân. Trong lịch sử, vấn đề này đã xuất hiện từ năm 1789 nhưng cho tới ngày nay dường như nó vẫn còn là vấn đề chưa có lời giải

đáp một cách thỏa đáng. Có nhiều học thuyết về tạo động lực ra đời, tuy nhiên một trong những học thuyết được công nhận rộng rãi nhất là Thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow.

Thuyết phân cấp nhu cầu của A. Maslow được biểu thị bằng hình vẽ dưới đây:



Học thuyết Maslow cho rằng trong mỗi người đều tồn tại một hệ thống nhu cầu năm cấp bậc, từ cấp bậc thấp nhất là nhu cầu sinh lý đến cấp bậc cao nhất là nhu cầu tự hoàn thiện. Năm nhu cầu được biểu đạt cụ thể như sau:

1. Nhu cầu sinh lý: gồm ăn, uống, ngủ, mặc, chỗ ở, đi lại và các nhu cầu thể xác khác.
2. Nhu cầu an toàn: nhu cầu an ninh cuộc sống và được bảo vệ khỏi những nguy hại hay các mối đe dọa về thể chất và tinh thần.
3. Nhu cầu xã hội bao gồm tình yêu thương, tình bạn, sự hòa nhập, giao tiếp và xây dựng các mối quan hệ xã hội.
4. Nhu cầu về danh dự: Lòng tự trọng, tự tôn và được người khác tôn trọng
5. Nhu cầu tự hoàn thiện mình: mong muốn và nỗ lực phát huy hết khả năng, tiềm năng để được tiến bộ, được công nhận, được khẳng định bản thân, được cống hiến, được thành đạt và tự chủ.

Con người trước hết tìm cách thỏa mãn nhu cầu cơ bản nhất như nhu cầu sinh lý, an toàn. Khi một nhu cầu được thỏa mãn thì sẽ ngừng thúc đẩy những hành vi tìm kiếm đối với nhu cầu đó. Khi những nhu cầu cơ bản được thỏa mãn thì nhu cầu khác

cao hơn lại nảy sinh và lại bắt đầu điều khiển những mẫu hành vi mới của con người. Nhu cầu nào mạnh mẽ nhất sẽ chế ngự những nhu cầu khác. Vì vậy nhu cầu nào mãnh liệt nhất sẽ khiến con người có nhiều động lực nhất để thúc đẩy hành vi đồng thời đối với những nhu cầu khác sẽ giảm hoặc mất hoàn toàn động lực. Mặc dù không có nhu cầu nào có thể thỏa mãn một cách triệt để nhưng về căn bản nhu cầu đã được thỏa mãn thì không còn tạo ra động lực nữa. Vì vậy, để tăng cường động lực cho chính mình cũng như cho người khác, cần phải tìm hiểu nhu cầu thực sự của mình (người đó) là gì và/hoặc định hướng cho mình (cho họ) theo đuổi những nhu cầu phù hợp, lành mạnh và phát triển đồng thời hạn chế những nhu cầu tiêu cực.

Lý thuyết này đặc biệt được các nhà quản lý quan tâm và áp dụng trong việc điều chỉnh, giải quyết sự thiếu hụt về nhu cầu của người lao động.

b. Một số cách thức tạo động lực phổ biến.

Ở Việt nam, vấn đề động lực và tạo động lực đối với một cá nhân cũng như các nhà quản lý, lãnh đạo còn chưa được hiểu biết và quan tâm đúng mức. Chính vì vậy, khả năng và tiềm lực của mỗi cá nhân và tập thể chưa được khám phá và phát huy một cách tối ưu khiến hiệu quả công việc còn thấp. Những nghiên cứu về động lực cho phép chúng ta rút ra một số cách thức để tạo động lực trong lao động như sau:

- + Tìm hiểu, nhận biết nhu cầu của mỗi người
- + Tạo ra các hoạt động cho con người nhằm đáp ứng nhu cầu cấp thiết đó
- + Nếu nhu cầu chưa cao, cần kích cầu. Nếu trình độ tư duy và hành động còn thấp, cần nâng cao trình độ.
- + Mỗi hoạt động phải có cơ chế ràng buộc rõ ràng về mức độ tham gia đóng góp và hưởng thụ. Ràng buộc càng chặt chẽ, có ý nghĩa thiết thực và thông minh càng tăng cường động lực mạnh mẽ.

Con người có một đặc điểm là chỉ làm việc hoặc tham gia vào một hoạt động nào đó mà họ cảm thấy và tin tưởng rằng công việc (hoạt động) đó sẽ đem lại những lợi ích nhất định cho mình. Lợi ích càng lớn thì mức độ thỏa mãn càng cao, càng kích thích lòng say mê sáng tạo, hăng hái hoạt động. Như vậy, đối với một nhóm làm việc, để tạo động lực cho các thành viên nhóm tích cực tham gia hoạt động nhằm gặt hái được những thành quả lớn hơn, nhóm cần phải đưa ra những cơ chế, chính sách mang lại lợi ích cho mỗi cá nhân nhằm đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng của họ. Dưới đây là những nhu cầu được người lao động lựa chọn nhiều nhất :

- + Được trả lương bổng cao

- + Được ghi nhận công lao và sự đóng góp
- + Có nhiều cơ hội phát triển bản thân
- + Được làm công việc thú vị, có ý nghĩa
- + Được nâng cao trình độ và năng lực
- + Được làm việc trong bầu không khí lành mạnh, tích cực, thân thiện, chia sẻ
- + Được tham gia quyết định
- + Được đảm bảo môi trường lao động thuận lợi, không nguy hiểm và độc hại

Nếu đảm bảo đáp ứng được những nhu cầu, nguyện vọng tối thiểu của người lao động, chắc chắn chúng ta sẽ có những con người làm việc chăm chỉ, hăng hái, tích cực, sáng tạo, và gắn bó lâu dài với tập thể.

2.4.6. Điều hành nhóm

2.4.6.1. Kỹ năng điều hành cuộc họp-thảo luận

a) Đánh giá chung về vấn đề họp-thảo luận

Ai cũng đã từng tham gia vào những cuộc họp hay thảo luận nhóm ở các môi trường khác nhau như trong gia đình, ở khu phố, ở trường lớp, ở cơ quan với nhiều mục đích khác nhau. Có những người tham gia một cách bắt buộc, miễn cưỡng, có người tham gia một cách thờ ơ, hời hợt, có người tham gia cho vui,... Tương tự như vậy, cũng có nhiều cuộc họp-thảo luận diễn ra một cách nhạt nhẽo, hình thức, không rõ mục tiêu hoặc vô bổ. Do vậy hội họp nhiều khi gây lãng phí thời gian, tiền bạc của các cá nhân, của nhóm hay tổ chức trong xã hội. Tuy nhiên, nhìn vào mặt tích cực của việc họp - thảo luận thì rõ ràng ai cũng thu nhận được không ít lợi ích hay những hiệu quả nhất định mà họp-thảo luận mang lại. Đó là:

- Thỏa mãn nhu cầu của mỗi người được tham gia và đóng góp vào công việc chung.
- Thỏa mãn nhu cầu nắm bắt được những thông tin cần thiết mà cuộc họp đề cập đến, theo dõi tiến trình cuộc họp và quan sát sự tham gia đóng góp của người khác.
- Đẩy mạnh tính chủ động, tích cực; nâng cao tinh thần trách nhiệm của các thành viên.
- Tìm được lời giải đáp cho những thắc mắc, nghi vấn hoặc những ý kiến chưa rõ ràng. Bổ sung thêm nhiều ý kiến, quan điểm mới. Làm sáng tỏ vấn đề.
- Đưa ra những quyết định mang tính khách quan và đúng đắn hơn.

- Thôi thúc các thành viên tương tác với nhau nhiều hơn, tạo sự cởi mở, thẳng thắn, trung thực và tin tưởng lẫn nhau
- Giúp các thành viên dễ dàng và nhanh chóng tiếp thu ý kiến đồng thời thúc đẩy họ thay đổi thái độ và hành vi theo hướng tích cực.

Một cuộc họp - thảo luận được coi là thành công khi đáp ứng được 4 yếu tố sau:

- Đạt được mục tiêu: Những thông tin được truyền đạt thông suốt, mục tiêu được xác định rõ ràng, những quyết định mang tính khả thi, giao nhiệm vụ hợp lý và nhận được sự cam kết thực hiện, mâu thuẫn được giải quyết ổn thỏa,... Tránh lan man, ôm đồm nhiều thứ.
- Bầu không khí thoải mái, tích cực, cởi mở, dân chủ. Tránh không khí ngột ngạt, bức bối, gượng gạo, bóng bẩy, khách sáo, dè bủ, ...
- Sự thỏa mãn của nhóm viên: vì đã thu nhận được một cái gì đó như thông tin, kiến thức, sự chia sẻ, sự trao đổi, đóng góp, ...
- Đúng giờ: không nên bắt đầu muộn hoặc kéo dài thêm.

b) Tiến hành các bước trong cuộc họp-thảo luận

- Bước 1: Chuẩn bị

- + Xác định nội dung: mục đích cuộc họp-thảo luận, chuẩn bị dữ kiện và tư liệu
- + Xác định khung cảnh (địa điểm, vật dụng xung quanh): bố trí chỗ ngồi thuận lợi và trang bị những vật dụng cần thiết.
- + Thời gian: xác định chính xác giờ bắt đầu và giờ kết thúc
- Bước 2: Bắt đầu cuộc họp
- + Giới thiệu và làm quen các thành viên
- + Tạo bầu không khí vui vẻ, thân thiện
- + Thống nhất mục đích cuộc họp và cách thức làm việc.

- Bước 3: Điều hành cuộc họp

- + Lần lượt đưa ra từng chủ đề quan trọng để các thành viên cùng trao đổi, thảo luận
- + Người lãnh đạo nhóm phải biết cách đặt vấn đề, đưa ra nhiều câu hỏi, khích lệ sự tích cực đóng góp ý kiến, phân tích làm sáng tỏ vấn đề, tóm lược vấn đề, lấy biểu quyết hoặc ra quyết định cuối cùng cho từng vấn đề.

+ Sau khi ra quyết định cuối cùng, cần chắc chắn rằng tất cả các nhóm viên đã nắm rõ, nhất trí và cam kết chấp hành đúng như quyết định cuối cùng. Thông thường sau cuộc họp mọi người sẽ nắm rõ thông tin, biết những nhiệm vụ cần phải làm, được giao cho ai, thời gian hoàn thành, kết quả mong muốn.

Bước 4: Kết thúc cuộc họp: Đánh giá về kết quả cuộc họp, các vấn đề đã được giải quyết và vấn đề còn tồn đọng.

2.4.6.2. Kỹ năng giao nhiệm vụ trong nhóm

Phân công nhiệm vụ đã khó nhưng để phân công đúng người đúng việc lại càng khó hơn. Để thực hiện công việc có kết quả tốt, trước khi phân giao nhiệm vụ cho các thành viên, người trưởng nhóm cần phải dự tính trước những bước công việc cần phải thực hiện và xác định rõ mục tiêu công việc cần đạt được. Xác định thành công các bước phân công sẽ giúp cho nhóm đạt được kết quả như mong muốn.

a.. Lợi ích của việc phân công nhiệm vụ

Phân giao nhiệm vụ thực hiện các công việc là yêu cầu các thành viên trong nhóm thực hiện những công việc của nhóm đảm nhiệm, người trưởng nhóm với tư cách đại diện cho nhóm mà giao việc cho các thành viên. Đây là chức năng quan trọng trong vai trò chức năng quản lý. Trưởng nhóm có thể phân công nhiệm vụ bằng cách uỷ quyền thực hiện các nhiệm vụ cho các thành viên và tạo động lực để họ hoàn thành công việc đúng yêu cầu. Việc phân công nhiệm vụ sẽ mang lại lợi ích cho tất cả mọi người trong nhóm. Có 5 lợi ích của việc phân công nhiệm vụ: sử dụng hiệu quả năng lực của các thành viên, phát triển năng lực của mọi người trong nhóm, tiết kiệm chi phí, quản lý thời gian hiệu quả, hoàn thành công việc . Khi nhận thức được những lợi ích của việc phân công nhiệm vụ người quản lý nhóm có thể giúp các thành viên trong nhóm phát triển năng lực , quản lý thời gian hiệu quả và bảo đảm hoàn thành công việc

Lợi ích đầu tiên của việc phân công nhiệm vụ là sử dụng năng lực của các thành viên hiệu quả. Việc đó có nghĩa là nhóm đã đưa ra chiến lược phù hợp để phân bổ công việc cho các thành viên của mình nhằm tận dụng tối đa năng lực của họ . Bằng cách đó có thể nâng cao hiệu quả công việc dựa trên khả năng chuyên môn của mỗi người . Nếu thành viên nào trong nhóm có khả năng làm một việc gì đó tốt hơn, thì nhóm nên giao phó nhiệm vụ đó cho người ấy. Tuy nhiên, điều quan trọng là người trưởng nhóm cần thể hiện thái độ thiện chí khi giao việc nếu không, người nhận việc sẽ có cảm giác bị đùn đẩy trách nhiệm sang cho mình, họ sẽ có những phản ứng tiêu cực trong quá trình thực hiện như thờ ơ với công việc được giao, làm việc không có trách nhiệm, không toàn tâm toàn sức,...

Lợi ích thứ hai là phát triển năng lực của thành viên trong nhóm. Khi nhân việc, thành viên trong nhóm sẽ nhận được sự trợ giúp của các thành viên khác trong nhóm để hoàn thành công việc của mình. Thực chất đây cũng là quá trình đào tạo và phát triển nhóm. Trong quá trình phát triển, nhóm cũng có thể phát hiện chính xác các công việc phù hợp với năng lực và tính cách của mỗi người.

Lợi ích thứ ba đó là tiết kiệm chi phí. Tiết kiệm chi phí cũng là một lợi ích có được thông qua việc phân công nhiệm vụ. Khi giao việc đúng người đúng việc sẽ phát huy được năng lực sở trường của mỗi thành viên, do vậy kết quả công việc của nhóm sẽ được thực hiện nhanh hơn, chất lượng tốt hơn, dĩ nhiên chi phí thực hiện cho công việc đó sẽ giảm đi.

Lợi ích thứ tư là quản lý thời gian hiệu quả. Nếu nhóm có quá nhiều công mà không có sự phân công hợp lý, thì công việc của nhóm sẽ bị trì trệ, kéo dài thời gian và chất lượng công việc kém. Quản lý thời gian là yếu tố rất quan trọng, quyết định tình hiệu quả làm việc nhóm, bởi vậy nhóm cần có thời gian thảo luận để phân giao công việc hợp lý cho các thành viên.

Thứ năm đó là công việc được hoàn thành đúng thời hạn, chất lượng đảm bảo.

b.. Phân công nhiệm vụ hiệu quả

Phân công nhiệm vụ nghĩa là yêu cầu người khác hoàn thành công việc nhất định nào đó của nhóm. Đây là nhiệm vụ quan trọng của người trưởng nhóm. Phân công hiệu quả có tính chất hai chiều. Chiều đi là phía người phụ trách nhóm - người phân công nhiệm vụ và chiều ngược lại là phía thành viên trong nhóm- những người được giao nhiệm vụ. Có 7 bước hướng dẫn để phân giao nhiệm vụ hiệu quả:

Bước đầu tiên là suy tính trước mọi vấn đề liên quan. Để phân giao nhiệm vụ hiệu quả, trước khi phân giao người trưởng nhóm cần phải cân nhắc trước mọi vấn đề có liên quan đến nhiệm vụ định giao cho các thành viên trong nhóm mình. Nhiệm vụ đó có phù hợp với người được giao không về kỹ năng, kinh nghiệm, sức khỏe,... và những vấn đề gì sẽ liên quan đến nhiệm vụ của họ? Để có những biện pháp hỗ trợ họ khi cần thiết. Trên thực tế, người lãnh đạo nhóm hiệu quả luôn có kỹ năng phát triển nhân viên tốt. Họ không bị rối trước khối lượng lớn các công việc, mà luôn có sự chủ động sắp đặt trước các công việc cho mọi người trong nhóm thực hiện.

Bước thứ hai là tham khảo ý kiến các thành viên trong nhóm. Thực hiện lấy ý kiến dân chủ trong nhóm khi phân giao công việc là cần thiết, điều này sẽ tạo nên ý thức trách nhiệm của mọi thành viên đối với công việc chung của nhóm. Người được giao phó công việc có thể không sẵn sàng làm việc đó, nhưng nếu có sự hỗ trợ của các

thành viên khác, người lãnh đạo nhóm có thể dễ dàng xác định được ai là người đang có khối lượng công việc ít nhất và phù hợp nhất để đảm nhận trách nhiệm này để giao cho họ. Do vậy, điều tốt nhất là hãy hỏi ý kiến của các thành viên trong nhóm trước khi quyết định phân giao công việc cho họ.

Bước thứ 3 là đặt ra thời hạn hoàn thành công việc phù hợp cho người nhận việc. Khi được giao nhiệm vụ mới, ai cũng cần thời gian để cập nhật thông tin và phát triển các kỹ năng cần thiết. Hãy lưu ý không nên nóng vội và đừng quá kỳ vọng rằng người khác cũng có thể hoàn thành công việc nhanh như mình nghĩ. Do vậy khi đưa ra hạn định thời gian thực hiện công việc cho người nhận việc cần phải xem xét khách quan đặc điểm công việc và năng lực thực tế của họ.

Bước tiếp theo là nên phân công cả những công việc thú vị và không thú vị. Việc giao công việc thú vị cũng là một trong những biện pháp tạo động lực làm việc cho mọi người trong nhóm. Tuy nhiên, các công việc thú vị cũng chỉ có giới hạn nên không phải ai cũng có thể chỉ nhận công việc thú vị mà nên có sự phân chia đồng đều cả những công việc thú vị lẫn không thú vị., có như vậy mới có sự công bằng trong nhóm. Bên cạnh việc xác định thời gian và phương pháp phân công nhiệm vụ phù hợp, người lãnh đạo nhóm cũng phải nhạy cảm với nhu cầu của các thành viên trong nhóm khi giao phó công việc cho họ. Phân công nhiệm vụ thực chất là một quá trình hai chiều.

Bước thứ năm là phân công một công việc hoàn chỉnh . Khi thực hiện một nhiệm vụ từ đầu đến cuối sẽ dễ dàng hơn nhiều so với chỉ làm một phần của công việc đó. Công việc hoàn chỉnh sẽ giúp người thực hiện hiểu rõ quy trình thực hiện một công việc, mục đích công việc, có thể hình dung công việc một cách logic và làm việc hiệu quả hơn và có thể đưa ra sáng kiến tốt khi thực hiện nhiệm vụ được giao.

Bước 6 là xác định rõ kết quả mong muốn . Khi giao phó công việc cho một thành viên trong nhóm, người trưởng nhóm nên nói rõ mục tiêu và vai trò của nó đối với công việc chung của cả nhóm. Mỗi công việc có thể có nhiều kết quả khác nhau. Do đó nên xác định rõ ràng kết quả cần đạt được. Tốt nhất, lãnh đạo nhóm nên lập một danh sách kết quả mà nhóm kỳ vọng ở nhân viên khi giao phó công việc cho họ.

Bước thứ 7 là tin tưởng vào năng lực của các thành viên khi quyết định phân công nhiệm vụ . Nên để mọi người tự quyết định mọi vấn đề liên quan đến công việc được giao và chỉ trợ giúp khi họ cần. Có rất nhiều phương pháp để thực hiện tốt một công việc . Hãy luôn nhớ rằng mắc lỗi là một trong những phương pháp học hỏi hiệu quả nhất.

CHƯƠNG 3. CÁC KỸ NĂNG NÂNG CAO

3.1 Kỹ năng thương lượng

3.1.1 *Khái niệm*

Trong cuộc sống, có rất nhiều tình huống cần phải tiến hành thương lượng. Có thể như chúng ta có thể thương lượng về việc chia ca làm việc, hoặc thương lượng về phần trăm lợi nhuận mà chúng ta có thể đạt được trong hợp đồng. Đôi khi việc thương lượng hiện diện mọi lúc mọi nơi trong cuộc sống mà chúng ta không ngờ đến, chúng ta tiến hành thương lượng ngay cả khi chúng ta không biết thương lượng là như thế nào.

Theo Ikle hai yếu tố cần có để một cuộc thương lượng có thể xảy ra là phải có một lợi ích chung (common interest) và có vấn đề xung đột (issues of conflict) giữa các bên. Nếu như không tồn tại một lợi ích chung thì hai bên sẽ không có gì để nói chuyện với nhau. Tương tự như vậy, nếu không có vấn đề xung đột thì họ cũng không cần phải nói chuyện với nhau. Từ đó ông định nghĩa thương lượng là hành vi xảy ra khi tình huống phải có ít nhất hai bên cùng chia sẻ một lợi ích chung cũng như giữa họ có những bất đồng. Sự lựa chọn của các nhà thương lượng sẽ quyết định sự phân chia các giá trị giữa các bên, cũng như kết quả mà mỗi bên thu được là kết quả của hành vi của họ.

Tóm lại, chúng ta có thể rút ra một số kết luận như sau:

Xét dưới góc độ xã hội học, có thể coi thương lượng là một lĩnh vực thuộc mọi lứa tuổi, mọi tầng lớp xã hội và mọi nền văn hóa. Nó diễn ra hằng ngày trong mọi tình huống khác nhau và liên quan đến mọi khía cạnh của xã hội, từ những vấn đề nhỏ nhất đến những vấn đề quốc gia đại sự. Thương lượng có thể hiểu như là một quá trình thỏa thuận và trao đổi của các bên liên quan nhằm đi đến một sự thống nhất sao cho các bên đều có lợi.

3.1.2 *Các hình thức thương lượng thường gặp*

Có rất nhiều hình thức thương lượng có thể gặp phải trong cuộc sống. Mỗi hình thức thương lượng sẽ có những đặc điểm khác biệt về chủ thể và các bên liên quan hoặc tiến trình.

HÌNH THỨC THƯƠNG LƯỢNG	VÍ DỤ	CÁC BÊN LIÊN QUAN
<u>Quản trị thường ngày:</u> những thương lượng như thế này liên quan đến những vấn đề nội bộ và mối quan hệ công việc giữa các nhóm nhân viên	<ul style="list-style-type: none"> Tổ chức tiền lương, các điều khoản và điều kiện làm việc Xác định vị trí vai trò công việc và phạm vi công việc Tăng năng suất bằng cách làm việc thêm giờ 	<ul style="list-style-type: none"> Hội đồng quản trị Các cơ quan trực thuộc Đồng nghiệp Công đoàn Tư vấn pháp luật
<u>Thương mại:</u> những cuộc thương lượng này thường xảy ra	<ul style="list-style-type: none"> Giành được một hợp đồng cung cấp cho khách hàng Thời gian giao hàng và các điều khoản cung cấp dịch vụ Thỏa thuận về chất lượng và giá cả sản phẩm mua/bán 	<ul style="list-style-type: none"> Hội đồng quản trị Các nhà cung cấp Khách hàng Các cơ quan nhà nước Công đoàn Tư vấn pháp luật
<u>Pháp lý:</u> Những cuộc thương lượng này thường là chính thức và ràng buộc về mặt pháp lý. Những tranh chấp phát sinh trước đây có thể trở thành vấn đề quan trọng cần thương lượng	<ul style="list-style-type: none"> Tuân thủ những quy định của chính quyền địa phương và pháp luật quốc gia. Tiếp xúc với các cơ quan pháp luật (như các cơ quan chống độc quyền) 	<ul style="list-style-type: none"> Chính quyền địa phương Chính phủ Các cơ quan pháp luật Hội đồng quản trị

Nguồn: Tim Hindle, *Negotiating Skills (Kỹ năng thương lượng, người dịch Nguyễn Đô)*, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, 2005.

3.1.3 Phương pháp và phong cách thương lượng

Phân loại các phương pháp thương lượng

- *Thương lượng kiểu mềm*

Thương lượng kiểu mềm là thương lượng kiểu hữu nghị. Người thương lượng hết sức tránh xung đột, dễ dàng chịu nhượng bộ để giữ gìn mối quan hệ tốt đẹp giữa hai bên, trong thương lượng kiểu mềm cách thức thông thường là: Đề ra kiến nghị, tin cậy đối phương, chịu nhượng bộ, giữ gìn mối quan hệ thân thiện và tránh đối lập.

Nếu hai bên đều sử dụng kiểu thương lượng này thì khả năng đạt thỏa thuận rất lớn, tốc độ thương lượng nhanh, giá thành hạ, quan hệ giữa đôi bên cũng sẽ tăng cường. Tuy nhiên, nếu người thương lượng chọn kiểu thương lượng mềm mà gặp phải đối tác cứng rắn thì vô cùng bất lợi.

Trong thực tế, người ta ít dùng loại thương lượng này, thông thường chỉ giới hạn trong phạm vi hợp tác giữa hai bên hết sức tốt đẹp và hoàn toàn tin cậy lẫn nhau. Chẳng hạn trong gia đình, giữa bạn hữu, các cuộc thương lượng thường diễn ra theo kiểu này.

- *Thương lượng kiểu cứng*

Thương lượng kiểu cứng còn được gọi là thương lượng kiểu lập trường, trong đó người thương lượng đưa ra một lập trường hết sức cứng rắn, làm sao đề bệch được đối phương.

Thương lượng kiểu này thường đến thỏa thuận không sáng suốt. Thương lượng kiểu lập trường tiêu tốn nhiều thời gian và làm phương hại đến quan hệ giữa hai bên. Đây thực sự là cuộc tranh đấu về ý chí để đạt được thỏa thuận nào đều có lợi cho bạn bằng cách bắt đầu từ những lập trường cực đoan, ngoan cố bám chặt lấy nó, nhượng bộ từng chút một cốt giữ cho cuộc thương lượng không lâm vào bế tắc. Và tất nhiên nếu đối thủ của bạn cũng làm như vậy thì cuộc thương lượng sẽ kéo dài rất lâu, tiêu tốn nhiều thời gian và sức lực, thậm chí có khi không đi đến thỏa thuận nào..

- *Thương lượng kiểu nguyên tắc*

Trong chiến lược thương lượng này nhà thương lượng chủ trương đối với công việc thì cứng rắn nhưng đối với con người thì ôn hòa, tách rời công việc với con người. Chiến lược thương lượng này vừa chú trọng lợi ích bản thân, vừa chú ý đến lợi ích của đối tác. Nhà thương lượng phải vạch ra các phương án có khả năng thay thế vừa phù hợp với lợi ích của mình, vừa phù hợp với lợi ích của đối tác.

Sử dụng chiến thuật này phải coi đối tác như đồng nghiệp để giải quyết công việc trên tinh thần bình đẳng, hợp tác, cùng có lợi. Nó thường được sử dụng trong trường hợp hai bên cân tài, cân sức.

Tuy nhiên, việc thực hiện chiến lược này không đơn giản, đòi hỏi phải quán triệt các nguyên tắc sau đây:

- + Tách riêng vấn đề con người và mâu thuẫn trong công việc.

- + Tập trung vào các lợi ích chung, trên cơ sở những lợi ích chung mà thỏa thuận các lợi ích xung đột.
- + Luôn luôn biết kiềm chế, tôn trọng đối tác cho dù họ có yếu thế hơn mình.

Các phong cách thương lượng

Trong quá trình thương lượng, tùy từng cuộc thương lượng, từng đối tác thương lượng người ta có thể sử dụng linh hoạt các phong cách thương lượng.

- *Cạnh tranh trong thương lượng.*

Phong cách cạnh tranh trong thương lượng là các bên tham gia thương lượng hoặc mỗi bên tham gia thương lượng đều hướng về quyền lực của mình, theo đuổi mục đích bằng cái giá phải trả của phía bên kia một cách dứt khoát và không hợp tác.

Phong cách này được sử dụng khi:

- + Vấn đề cần được giải quyết nhanh chóng. Khi thương lượng, ngay từ đầu xác định rõ mục tiêu. Nếu đáp ứng được hay không đáp ứng được giải quyết dứt khoát trong thời gian ngắn.

- + Khi chắc chắn mình đúng, mình có lý do và không thể khác được. Mọi thành viên thương lượng nhận thức rõ vấn đề ngay trước khi tiến hành thương lượng.

- + Khi gặp vấn đề nảy sinh đột xuất, không lâu dài trong thương lượng.

- + Khi mục tiêu hai bên đề ra là chính đáng và phải bảo vệ mục tiêu chính đáng ấy.

Phong cách cạnh tranh sử dụng đúng lúc, đúng chỗ rất có lợi. Phong cách này phụ thuộc nhiều vào năng lực của chủ thể và các thành viên đoàn thương lượng. Mặt hạn chế là không duy trì được quan hệ lâu dài và dễ bị bế tắc trong thương lượng.

- *Hợp tác trong thương lượng*

Phong cách hợp tác là sự tin tưởng, dứt khoát, trong đó cả hai bên hoặc các bên thương lượng cùng làm việc với nhau để cố gắng tìm ra các giải pháp liên kết và thỏa mãn tất cả các bên có liên quan.

Sử dụng phong cách thương lượng khi:

- + Các bên đều có thiện ý và đều mong muốn tìm giải pháp phù hợp với hai hay nhiều bên. Sự hợp tác bao giờ cũng chứa đựng trong đó sự tự nguyện, chân thành và cùng mục đích.

- + Mong muốn tạo dựng mối quan hệ lâu dài, bền vững. Sử dụng phong cách thương lượng hợp tác tạo sự liên hệ chặt chẽ, tin tưởng lẫn nhau và cùng nhau tiến xa về phía trước.

- + Trong trường hợp cần phải học hỏi, thử nghiệm cũng nên sử dụng phong cách hợp tác. Qua đó sẽ tích lũy được kinh nghiệm từ phía đối tác, giúp ta trưởng thành

trong kinh doanh.

+ Khi thương lượng gặp những vấn đề phức tạp, chuyên môn sâu, sử dụng phong cách hợp tác sẽ quy tụ hiểu biết của nhiều người vào vấn đề hóc búa. Vấn đề sẽ được bàn thảo kỹ và giải quyết đúng đắn, có hiệu quả.

- *Lẩn tránh khi thương lượng.*

Phong cách lẩn tránh là không dứt khoát và không hợp tác, không bày tỏ mong muốn và trì hoãn giải quyết vấn đề. Bên tham gia thương lượng né tránh vấn đề, không bộc lộ mục tiêu, ý định và không tỏ rõ thái độ.

Phong cách lẩn tránh được sử dụng khi nào?

+ Khi gặp vấn đề không quan trọng, những vấn đề thứ yếu nhưng lại khó bày tỏ. Hoặc khi gặp những vấn đề không liên quan lợi ích của mình. Khi đó dù đối tác có đưa ra đề thương lượng cũng phải tìm cách lờ đi, không đề cập khi trình bày.

+ Hoặc trường hợp nếu đồng ý giải quyết vấn đề đó sẽ gây ra hậu quả tiêu cực lớn hơn lợi ích của nó.

+ Phong cách lẩn tránh cũng được dùng khi cần làm cho đối tác bình tĩnh lại và có thể xoay chuyển tình hình thương lượng. Một sự lẩn tránh sẽ đặt đối tác vào hoàn cảnh mới, thậm chí bất ngờ buộc đối tác phải thay đổi thái độ.

+ Hoặc trong trường hợp chúng ta đang thiếu thông tin, thông tin chưa chắc chắn, cần phải thu thập thêm các thông tin về vấn đề thương lượng. Ở đây lẩn tránh chỉ là tính thế.

- *Nhượng bộ thỏa hiệp khi thương lượng.*

Phong cách nhượng bộ có tính hợp tác nhưng lại không dứt khoát, bỏ qua một số quyền lợi của phía mình để thỏa mãn phía bên kia. Nhượng bộ thỏa hiệp cũng rất cần thiết trong thương lượng. Vấn đề là nhượng bộ, thỏa hiệp có nguyên tắc.

Phong cách thỏa hiệp được sử dụng khi:

+ Vấn đề tương đối quan trọng nhưng hậu quả của việc không thỏa hiệp, nhượng bộ còn nguy hiểm hơn. Hậu quả không nhượng bộ có khi rất lớn, ảnh hưởng sâu rộng, nhiều mặt đến chúng ta thì phải nhượng bộ. Sự tính toán lợi hại trước khi nhượng bộ là rất quan trọng.

3.1.4 Nguyên tắc và nghệ thuật thương lượng

Nguyên tắc trong thương lượng

- Thương lượng là một hoạt động tự nguyện
- Một bên muốn thay đổi tình hình hiện tại và tin rằng có thể đạt được.
- Không phải mọi cuộc thương lượng đều kết thúc bằng thỏa thuận

- Không đạt được thỏa thuận có khi lại là kết quả tốt.
- Kết quả mỹ mãn là cải thiện được tình hình hiện tại của cả 2 bên.
- Tiến trình bị ảnh hưởng bởi những người thương lượng của các bên.

Nghệ thuật trong thương lượng

- *Nghệ thuật trao đổi thông tin.*

+ Truyền đạt một cách rõ ràng, nội dung xúc tích.

+ Kết hợp với việc sử dụng các phương tiện thông tin hỗ trợ như bảng biểu, đồ thị.

+ Khi trình bày nên quan sát thái độ của đối phương.

+ Giải thích và kiểm tra các phản ứng đã quan sát được và thay đổi hướng nói chuyện nếu thấy cần thiết.

- *Nghệ thuật đặt câu hỏi.*

Mục đích của việc đặt câu hỏi là tạo cơ hội để đối tác trình bày quan điểm của họ và cung cấp các thông tin cần thiết cho chúng ta. Đặt câu hỏi một cách khéo léo giúp ta giành và duy trì quyền chủ động trong thương lượng.

+ Câu hỏi đóng

Là câu hỏi mà chỉ có thể nhận được câu trả lời là: Có hoặc Không

Câu hỏi loại này dễ gây đột ngột. Nên sử dụng khi cần sự khẳng định hoặc cần thu hẹp vấn đề. Chỉ sử dụng khi đã thảo luận tương đối đầy đủ.

+ Câu hỏi mở

Là câu hỏi mà sẽ nhận được từ người trả lời giải thích và phát triển thêm.

Câu hỏi mở tạo cảm giác cho đối tác có quyền chủ động hơn. Tuy nhiên nếu ta lạm dụng sẽ tạo cho đối tác có cảm giác như bị hỏi cung.

Câu hỏi loại này sử dụng khi bắt đầu thảo luận một vấn đề cụ thể hoặc cần khai thác thêm ý kiến của đối tác.

+ Câu hỏi gián tiếp

Câu hỏi gián tiếp đề cập gián tiếp vấn đề tạo không khí hữu nghị mà vẫn có được thông tin từ phía đối tác.

Câu hỏi loại này sử dụng khi không muốn đề cập trực tiếp vấn đề.

Ví dụ: Thay: “Anh có ý kiến gì về quyết định này?” bằng: “Theo anh, nếu quyết định B thì sẽ có hạn chế gì?”

+ Câu hỏi thăm dò

Câu hỏi thăm dò không nhằm mục đích lấy thông tin cho thảo luận

Câu hỏi loại này được áp dụng khi ta muốn đưa ra quyết định nhưng chưa rõ ý đồ đối tác hoặc đối tác cảm thấy ngại đưa ra ý kiến của họ và chúng ta cần phải thăm

dò, tiên đoán quan điểm đối tác.

- + Câu hỏi để chuyển chủ đề

Câu hỏi dùng để chuyển sang vấn đề khác cho phù hợp kế hoạch hoặc khi vấn đề đang thảo luận đã ngã ngũ.

Tuy nhiên khi vấn đề chưa ngã ngũ thì câu hỏi loại này dễ tạo nghi ngờ hoặc làm đối tác cụt hứng. Vì vậy chúng ta cần phải khéo léo, tế nhị, làm mờ ẩn ý trong câu hỏi.

- *Nghệ thuật trả lời câu hỏi.*

- + Cần nhắc kỹ vấn đề trước khi trả lời.

- + Xác định phạm vi vấn đề cần trả lời.

- + Đối với những vấn đề không nên trả lời ta có thể.

- + Lảng tránh câu hỏi bằng cách đưa ra một câu trả lời lạc đề.

- + Trì hoãn câu trả lời vì lý do khách quan không đủ tài liệu, phải hỏi ý kiến lãnh đạo...

- + Không nên trả lời quá chi tiết câu hỏi của đối phương

- + Không nên trả lời quá dễ dàng.

- *Nghệ thuật thuyết phục.*

Thuyết phục là nhiệm vụ khó khăn nhất trong quá trình thương lượng. Để đạt được hiệu quả thuyết phục, khi trình bày ý kiến thương lượng cần tuân theo các nguyên tắc:

- + Sử dụng các cấu trúc ngắn gọn, rõ ràng, các khái niệm, thuật ngữ đơn giản, chính xác, dễ hiểu. Đối tác chỉ nghe được một số ít những gì ta trình bày, một ý kiến phát biểu dài dòng phức tạp, nhất là khi sử dụng ngoại ngữ, chỉ làm người nghe chán nản, dễ gây hiểu lầm.

- + Lập luận đúng mức lịch sự, tế nhị.

- + Trình bày với thái độ nhã nhặn nhưng tự tin, tốc độ nói vừa phải, dừng ngắt câu đúng lúc. Điều này thường gây hiệu quả mạnh hơn lời nói thao thao bất tuyệt.

- + Nói chuyện với người ra quyết định. Bất kể người hỏi là ai, khi trình bày nên hướng về phía người ra quyết định. Đó mới là người cần thuyết phục.

- *Nghệ thuật nhượng bộ.*

- + Nghệ thuật đưa ra các nhượng bộ

Thứ nhất, không nhượng bộ quá nhanh mà nhượng bộ dần dần

Thứ hai, lấy nhượng bộ để đổi lấy nhượng bộ

- + Nghệ thuật xử lý những nhượng bộ.

Cái mà họ trao cho ta có thật sự có giá trị không.

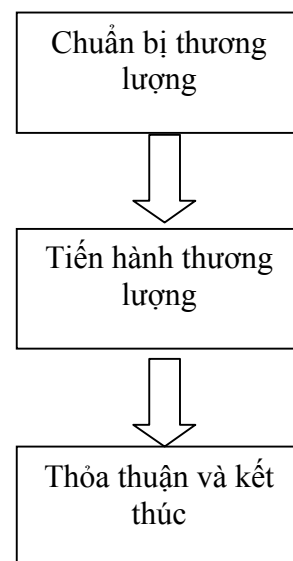
Đối phương đòi lại gì khi trao đổi nhượng bộ, ta phải xem xét những nhượng bộ mà đối phương đòi hỏi ta nhượng bộ lại trong khuôn khổ mục tiêu chung của ta chứ không chỉ dựa trên cơ sở một đổi một.

Nhượng bộ của đối phương liệu có được thực hiện nghiêm chỉnh và đầy đủ không? Người đưa ra nhượng bộ có phải là người có quyền quyết định không? Nhượng bộ đó có hợp lý xét trên quan điểm của đối phương hay không? Chỉ khi nào ta nắm vững những điều đó mới có cơ sở để tin vào nhượng bộ của đối phương.

Bất kể vì lý do nào nếu thấy việc đạt được thỏa thuận không còn có lợi thì nhà thương lượng nên nhả nhận rút khỏi thương lượng ký kết một hợp đồng bất lợi.

3.1.5 Tiến hành thương lượng

Thương lượng là một quá trình, chìa khóa cho thành công của buổi thương lượng là chúng ta cần tiến hành đầy đủ các bước, từ làm chủ thông tin đối phương đến tranh luận cho đến tiến hành thương lượng để ra được thỏa thuận cuối. Các giai đoạn trong quá trình thương lượng được thể hiện ở sơ đồ sau:



Bước 1: Chuẩn bị thương lượng

Giai đoạn này chúng ta cần lên kế hoạch và chiến lược rõ ràng từ đó củng cố quyết tâm để đạt được mục tiêu đề ra. Để tạo điều kiện thuận lợi bảo đảm cho cuộc thương lượng thành công theo đúng kế hoạch đã vạch ra và cần có sự chuẩn bị kỹ lưỡng cho các nội dung thương lượng. Trong giai đoạn này chúng ta cần tiến hành các công việc sau:

Xác định mục tiêu:

Có nhiều mục tiêu mà chúng ta cần phải đạt được trong quá trình thương lượng, chúng ta cần phải liệt kê tất cả các mục tiêu đó sau đó sắp xếp lại theo hai hướng: các mục tiêu có thể thỏa hiệp và các mục tiêu không thể thỏa hiệp.

Sau khi đã có được danh mục các mục tiêu cụ thể, các mục tiêu này có thể được xếp thành ba nhóm:

- Nhóm mục tiêu mang tính lý tưởng
- Nhóm mục tiêu thực tế
- Nhóm mục tiêu tối thiểu phải đạt được trong thương lượng chúng ta không có ưu thế trong thương lượng

Từ các nhóm mục tiêu hãy sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên và xác định những mục tiêu thứ yếu, từ đó khi tiến hành thương lượng, chúng ta sẽ có thể đảm bảo được sự thành công.

Trên cơ sở chuẩn bị và xác định mức độ ưu tiên, chúng ta có thể dễ dàng nhận

dạng mục tiêu nào cần phải loại bỏ hoàn toàn ở giai đoạn trước và ngay cả khi đang tiến hành thương lượng.

Xây dựng chiến lược thương lượng

Trên cơ sở những bước chuẩn bị đã nêu trên, tiến hành xây dựng chiến lược thương lượng tổng quát. Những điểm quan trọng trong xây dựng chiến lược thương lượng tổng quát là:

- Nên mở đầu như thế nào?
- Nên đưa những câu hỏi nào trong buổi đầu?
- Đối tác có thể hỏi những câu hỏi nào?
- Ta sẽ trả lời những câu hỏi đó của đối tác như thế nào?
- Ta đã có đủ dữ liệu và thông tin để trả lời chưa?
- Nếu chưa đủ thì thông tin đấy có thể lấy ở đâu?

Nếu thương lượng theo nhóm, thì còn cần nhắc thêm các vấn đề sau:

- Ai sẽ là người dẫn dắt cuộc thương lượng?
- Ai sẽ kiểm tra cơ sở lập luận?
- Ai sẽ đặt câu hỏi?
- Ai sẽ trả lời câu hỏi của đối tác?
- Ai sẽ đóng vai trò làm giảm sự căng thẳng trong thương lượng?

Ngoài việc xác định chiến lược thương lượng còn phải xác định kiểu thương lượng, chiến thuật thương lượng, địa điểm thương lượng và thời gian thương lượng cũng là hai yếu tố cần được lưu tâm.

Giai đoạn chuẩn bị thương lượng sẽ kết thúc bằng việc thương lượng thử. Càng thương lượng thử kỹ lưỡng bao nhiêu thì khả năng thành công trong thương lượng thật chắc chắn bấy nhiêu.

Bước 2: Tiến hành thương lượng

Để tiến hành thương lượng có hiệu quả, bước đầu tiên trong việc tiến hành thương lượng chúng ta cần tiến hành tổ chức thương lượng, nội dung này có thể chia thành các phần sau:

- Tổ chức thu thập và xử lý thông tin
- Tổ chức nhân sự của quá trình thương lượng.
- Tổ chức lập kế hoạch và xây dựng chương trình thương lượng: Việc lập kế hoạch và xây dựng chương trình thương lượng là công việc liên quan đến sự chuẩn bị của nhóm cũng như của từng cá nhân như đã nói ở trên.

Trong các nội dung trên, lập kế hoạch cho tiến trình khởi đầu cuộc thương lượng cần được tiến hành một cách cẩn thận để xây dựng tinh thần tích cực cho nhóm,

cũng nhưng tạo ra độ nhanh nhạy và linh hoạt ứng biến trong quá trình thương lượng

Thương lượng không phải là một cuộc chiến, một cuộc tranh chấp hay biện luận để xác định ai đúng ai sai hoặc ai thắng ai thua, một cuộc thương lượng chỉ được xem là thành công khi và chỉ khi các bên đều đạt được mục đích. Thực tế cuộc thương lượng là quá trình giao lưu về tư tưởng, nhận thức giữa các bên. Xuất phát từ yêu cầu đó, tiến trình thương lượng cần phải mềm dẻo, linh hoạt kết hợp với các nghệ thuật thương lượng đã được trình bày ở phần trên để dẫn dắt quá trình thương lượng thành công.

Đánh giá trạng thái thương lượng

Khi thương lượng cần phải biết quan sát và lắng nghe cẩn thận, luôn phải tỉnh táo trước diễn biến cuộc thương lượng, tập trung tất cả các giác quan để nắm bắt nhưng dấu hiệu quan sát từ phía đối phương:

Đánh giá tình hình chung: chú ý đến những dấu hiệu, cử chỉ của đối phương, lắng nghe những gì đối phương nói, quan sát xem họ nói thế nào và có những dấu hiệu không lời nào. Những dấu hiệu không lời có thể là ngôn ngữ cơ thể, cử chỉ, nét mặt hay cử động của đôi mắt- những dấu hiệu này có thể củng cố cho những suy nghĩ của chúng ta và hướng cuộc thương lượng diễn biến theo hướng có lợi cho chúng ta.

Đưa ra đề nghị

Đây là nền tảng cho mọi cuộc thương lượng, vì thế ngay từ bước đầu khi chuẩn bị xác định các mục tiêu thì chúng ta cần tính đến chúng ta nên đưa ra đề nghị trước hay là chờ trả lời đề nghị của đối tác. Quyết định này là một phần chủ yếu của chiến lược thương lượng.

- Đưa ra đề nghị với các lựa chọn mở: Trong cuộc thương lượng mỗi bên đều mong muốn bảo vệ lợi ích của mình. Tuy nhiên lợi ích đó chỉ đạt được khi có ý kiến chung thống nhất, có nghĩa chúng ta đưa ra lời đề nghị sao cho thật hợp lý. Trong suốt quá trình thương lượng đừng đưa ra những tuyên bố khẳng định lập trường không thể thay đổi- hãy đưa ra đề nghị nhưng vẫn còn có khả năng để hai bên có thể nhượng bộ. Tương tự đừng buộc đối phương vào thế như chúng ta muốn quá sớm, cần để đối tác dần tiếp xúc với các điều kiện và để cho kế hoạch được phát huy, bí quyết thành công là nên đưa ra lời đề nghị mở, có nghĩa là có nhiều lựa chọn để đối phương thấy rằng đề nghị này có thể thương lượng được.

- Chọn thời điểm đưa ra đề nghị: kết quả của tất cả những cuộc thương lượng phụ thuộc vào sự trình bày và thảo luận những đề nghị của các bên liên quan. Chúng ta đa phần sẽ có nhiều lợi thế hơn nếu như đối phương đưa ra lời đề nghị mở đầu, vì như thế

sẽ rút ngắn khoảng cách giữa yêu cầu của họ và chúng ta. Nếu chúng ta quyết định đưa ra đề nghị mở đầu, nhìn chung hãy cố gắng đưa ra lời đề nghị chứa đựng nhiều điều kiện mở. Đề nghị đưa ra cần trình bày một cách tự tin và lưu loát có căn cứ khoa học, đưa ra lời đề nghị càng ít cảm xúc càng tốt, sử dụng cách nói mạnh dạn đòi hỏi...

- Phản hồi đề nghị: khi trình bày lời đề nghị, hãy để đối phương trình bày hết ý kiến, lắng nghe trước rồi hãy trả lời. Cố gắng tránh thể hiện bất kỳ phản ứng tức thời nào trước lời đề nghị của đối phương, dù chúng ta muốn ủng hộ hay phản đối. Để phản hồi đề nghị một cách thành công cần phân tích kỹ lời đề nghị của đối phương để giúp chúng ta không phải rơi vào thế đã được sắp đặt sẵn. Tóm lại để phản hồi đề nghị tốt cần phân tích kỹ lời đề nghị để hiểu rõ ý đồ của đối phương là gì, sau đó hãy trả lời. Trong những trường hợp cần phân tích kỹ đề nghị của đối tác, kéo dài thời gian cũng là một thủ thuật chúng ta có thể thực hiện: có thể yêu cầu đối tác làm rõ một điểm nào đó, giả vờ không hiểu yêu cầu đối tác là gì, yêu cầu nghỉ giải lao để có thời gian suy nghĩ.

Nếu chúng ta quyết định đưa ra một đề nghị đối kháng với đề nghị của đối phương, nên cố gắng thực hiện ngay sau khi tóm tắt lại đề nghị. Cần lưu ý trong quá trình đề nghị là nên hành động kịp thời và luôn biết tìm ra các biện pháp thay thế cho mỗi tình huống.

Lập trường và củng cố lập trường trong thương lượng

- Quá trình thương lượng có thể bắt đầu một cách nghiêm túc khi một bên đã thể hiện quan điểm của mình, hãy bắt đầu đi đến thỏa thuận mà hai bên có thể chấp nhận được một khi cả hai đều xem xét lại quan điểm của mình. Củng cố lập trường bắt buộc chúng ta phải nhượng bộ hoặc đối tác phải chấp nhận, đây là hai cách thức mà chúng ta có thể áp dụng theo tình thế hoặc từ các kết quả phân tích được.

- Củng cố lập trường thương lượng: Sau khi đã nghe đề nghị của đối phương, chúng ta cần phải xem xét lại chiến lược hoặc chiến thuật của mình để duy trì lập trường thương lượng, hãy tìm ra những quan điểm chung về lợi ích giữa hai bên và cân nhắc những điểm mà chúng ta chấp nhận từ bỏ hoặc nhượng bộ.

- Thảo luận vấn đề: Một khi đã đưa ra lập trường cơ bản hai bên có thể tiến hành thương lượng, thảo luận các luận điểm. Cần lưu ý là giữ cho cuộc thảo luận được hào hứng, sôi nổi và luôn trong không khí ôn hòa.

- Trong quá trình thương lượng cần kiểm soát những gì chúng ta đã nhượng bộ và ghi chép lại quá trình thương lượng một cách cụ thể.

Bước 3. Thỏa thuận và kết thúc thương lượng

Tùy thuộc vào kết quả của quá trình thương lượng, sự thỏa thuận có đạt được hay không mà các bên sẽ đi đến quyết định kết thúc cuộc thương lượng một cách tốt đẹp hay phải xử lý những bất đồng một khi thương lượng đi vào bế tắc.

Chọn cách kết thúc

Trước khi kết thúc một cuộc thương lượng đều cần chắc chắn là chúng ta đã hiểu rõ những vấn đề liên quan và không được phép biểu lộ cảm xúc cá nhân đối với những thủ thuật thương lượng của đối phương. Chúng ta cần xác nhận các điều khoản thương lượng một cách rõ ràng, những thuật ngữ cần phải chính xác và cần phải định nghĩa các thuật ngữ chủ chốt. Chúng ta có thể lựa chọn nhiều phương pháp kết thúc thương lượng như:

- Đưa ra những nhượng bộ mà tất cả các bên đều chấp nhận được
- Chấp thuận sự khác nhau để hướng tới điểm chung cho thỏa thuận
- Khích lệ đối phương bằng cách đưa ra hai lựa chọn
- Đưa ra những hình thức ưu đãi hoặc trừng phạt
- Đưa ra những ý tưởng mới nhằm khuyến khích sự thỏa thuận
- Đề nghị hoãn thương lượng khi bế tắc

Kết thúc thương lượng

Khi chúng ta đã đưa ra đề nghị cuối cùng, đối phương sẽ có thể chấp nhận một cách đơn giản, hoặc không chấp nhận, cần thúc giục đối phương đưa ra đề nghị cuối cùng mà có thể chấp nhận được, hãy cố gắng đặt mình trong trường hợp của đối phương và hiểu ra điều gì ngăn cản họ chấp nhận. Có thể sử dụng các phương pháp sau để kết thúc thương lượng:

- Nhấn mạnh thế lợi ích: cho đối phương thấy kết quả dự kiến sẽ có lợi cho thế nào
- Khích lệ và tán thưởng những đề nghị có tính xây dựng của đối phương cho dù mất nhiều thời gian
- Tránh suy nghĩ thắng bại: cho đối phương thấy rằng chúng ta đang tìm ra kết quả có thể chấp nhận được cho cả hai bên
- Giữ thể diện cho đối phương bằng cách tạo lối thoát cho cuộc thương lượng

3.1.6. Những điều cần tránh khi tham gia thương lượng

- Nói quá nhỏ

- Không nhìn vào mắt đối phương thương lượng
- Không có kế hoạch cụ thể
- Không thông báo trước nội dung khi thỏa thuận lịch thương lượng với đối phương
- Để cho đối phương quá nhiều tự do, quyền chủ động khi thương lượng
- Đưa hết tất cả thông tin, lý lẽ trình bày thuyết phục ra ngay từ buổi thương lượng
- Lảng tránh ý kiến phản đối hay nghi ngờ từ phía đối phương
- Không chuẩn bị trước các giới hạn cần thiết khi thương lượng
- Người thương lượng tìm cách áp đảo đối phương

3.2. Kỹ năng quản lý thời gian

3.2.1 Giá trị của thời gian

Tất cả chúng ta đều có cùng một tài sản, đó là thời gian – 1440 phút/ngày. Thời gian được ví như vàng và là thứ tài sản không thể tái tạo được, không thay đổi được, không mua bán được.

Có người đã viết “Muốn biết giá trị một đời người, hãy hỏi người đang hấp hối; muốn biết giá trị một năm, hãy hỏi sinh viên trượt đại học; muốn hiểu hết về giá trị của một tháng, hãy tiếp xúc với người mẹ đã phải sinh con thiếu tháng; để hiểu được giá trị của một tuần, hãy đến gặp tổng biên tập của tờ báo tuần; muốn biết giá trị một ngày, hãy hỏi tù nhân; muốn biết giá trị một giờ, hỏi người đang chờ đợi; để đánh giá đúng giá trị của một phút, hãy đặt mình vào tình cảnh của một người vừa lỡ chuyến bay.

“Chúng ta không bao giờ có đủ thời gian để làm mọi việc mình muốn, nhưng chúng ta luôn có đủ thời gian để làm những việc quan trọng nhất”. (Brian Tracy)

Vì những đặc điểm trên, chúng ta cần phải nhìn nhận giá trị thời gian và quý trọng nó; thật sự chúng ta không bao giờ quản lý được thời gian, điều duy nhất chúng ta có thể làm được là sắp xếp và sử dụng thời gian sao cho hiệu quả nhất. Ai cũng có thể làm chủ được thời gian, chỉ cần học, luyện tập, kỷ luật và kiên trì thì sẽ làm chủ được thời gian.

3.2.2 Khái niệm quản lý thời gian:

Quản lý nghĩa là làm việc và tổ chức cùng với người khác. Phần lớn thời gian bạn đã dùng để giao tiếp, tổ chức công việc với nhân viên. Muốn tổ chức với người khác, bạn phải biết tự tổ chức và quản lý thời gian của chính mình.

Quản lý thời gian hiệu quả đem lại nhiều lợi ích thuyết phục

- Làm cho cuộc sống dễ dàng hơn
- Giảm căng thẳng (stress)
- Tăng hiệu quả
- Tăng niềm vui trong công việc
- Tăng năng suất của cá nhân và tập thể
- Tăng "thời gian riêng tư" cho bạn

Quản lý thời gian cũng đồng nghĩa với việc lập mục tiêu, xác lập thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu, lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các mục tiêu đó trong một giới hạn thời gian nhất định, tổ chức quản lý công việc và cuộc sống của bạn một cách hiệu quả trong khoảng thời gian hữu hạn 24 giờ/ ngày.

Hay nói cách khác, quản lý thời gian có nghĩa là kiểm soát tốt hơn cách chúng ta sử dụng thời gian và đưa ra những quyết định sáng suốt về cách chúng ta sử dụng nó.

3.2.3 Nguyên nhân gây lãng phí thời gian

Trong cuộc sống cũng như công việc, có khá nhiều nguyên nhân gây lãng phí thời gian, đặc biệt chúng ta thường lãng phí bởi vì những nguyên nhân sau:

- Thiếu các mục tiêu cho công việc, chúng ta không biết sắp xếp thứ hạng ưu tiên cho các nội dung mà chúng ta cần tiến hành.
- Đặt quá nhiều mục tiêu mong đợi
- Không có kế hoạch cụ thể khi tiến hành công việc
- Góc học tập, làm việc, sinh hoạt không gọn gàng làm mất thời gian khi tìm kiếm.
- Điện thoại- internet, các mạng xã hội cũng là một nguyên nhân chính gây lãng phí thời gian
- Sự trì hoãn, chần chừ khi triển khai công việc
- Không có khả năng nói “KHÔNG” khi phải nhận các công việc mà người khác nhờ.

3.2.4 Các nguyên tắc quản lý thời gian hiệu quả:

Để quản lý thời gian hiệu quả, chúng ta cần xem xét các nguyên tắc dưới đây

- Xác định rõ mục tiêu công việc, từ đó định hướng cho việc triển khai các hoạt động của chúng ta dễ dàng hơn
- Lên kế hoạch và phân tích: xây dựng các kế hoạch công việc cụ thể để từ đó có các chiến lược triển khai hợp lý

- Sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các công việc: Sắp xếp thứ tự ưu tiên cho danh sách các công việc phải làm sẽ giúp bạn tập trung và dành nhiều thời gian vào những việc thật quan trọng hoặc khó khăn. Ưu tiên những việc quan trọng nhất và tập trung hết sức vào nó.

- Tạo thói quen và tính kỷ luật: Việc vận dụng các nguyên tắc trên để quản lý thời gian hiệu quả đòi hỏi bạn có tính kỷ luật và rèn luyện thường xuyên để tạo thói quen. Nếu bạn đã lập kế hoạch thực hiện cụ thể, nhưng bạn không có kỷ luật tuân thủ thực hiện công việc theo thời gian đã xác định trong kế hoạch thì kế hoạch của bạn sẽ bị phá vỡ.

- Học cách nói không: Nhẹ nhàng nói “không” với những thứ không phải là ưu tiên hàng đầu của bạn. Bạn chỉ có chính xác 24 giờ trong một ngày để làm những điều mà bạn cần làm, nếu bạn không học cách từ chối với những điều không quan trọng, bạn sẽ ngập đầu với những công việc mà không mang lại hiệu quả. Thay vào đó, bạn hãy tập trung vào những mục tiêu quan trọng của bản thân bạn. Tập trung thời gian vào những việc quan trọng sẽ giúp bạn thành công.

3.2.5 Các công cụ quản lý thời gian hiệu quả

- Phương pháp xác định mục tiêu SMART:

Khi xác định mục tiêu, bạn nên quan tâm đến giá trị của nó khi hoàn thành. Với các mục tiêu có giá trị thì động lực để hoàn thành nó là rất lớn. Nếu bạn không hào hứng với kết quả, hoặc mục tiêu không thích hợp với mục tiêu lớn hơn thì bạn sẽ bỏ ít công sức để thực hiện và mục tiêu khó có khả năng hoàn thành.

Hãy đặt ra những mục tiêu ưu tiên cần trước chứ đừng đặt ra mục tiêu quá xa vời hoặc nhiều mục tiêu sẽ khiến bạn không đủ thời gian để thực hiện chúng hoặc đuối sức vì mục tiêu cần rất lâu mới hoàn thành.

Để xác định mục tiêu cho bản thân, bạn hãy tự trả câu hỏi “Tôi muốn đạt được gì?” Bạn cần theo nguyên tắc dưới đây để mục tiêu của bạn trở thành mục tiêu SMART (thông minh).

Specific – Cụ thể: mục tiêu của bạn cần phải có sự rõ ràng cụ thể về cái gì, ai, ở đâu, khi nào và tại sao. Có mục tiêu cụ thể bản thân bạn sẽ biết mình cần gì, biết mình cần bắt đầu từ đâu và khi nào kết thúc.

Measurable – Đo lường được: Mục tiêu bạn đặt ra phải đo lường được cụ thể giá cả, số lượng hoặc khối lượng, thời gian ...

Achievable – Khả thi: Phải đảm bảo mục tiêu đặt ra có khả năng thực hiện được nếu không bạn sẽ dễ dàng mất tự tin và thấy nản lòng. Tuy nhiên đừng đề ra những

mục tiêu quá đơn giản hoặc dễ dàng thực hiện với bản thân mình quá. Khi đó bạn sẽ chủ quan và đạt được mục tiêu dễ dàng quá sẽ không tạo ra cho bạn cảm giác hài lòng. Tốt nhất nên thiết lập một mục tiêu thực tế nhưng thử thách để cân bằng mọi thứ khiến bạn phải “nâng cao khả năng” và mang lại sự hài lòng lớn nhất cho bản thân.

Relevant – Thích hợp: Khi đặt mục tiêu thích hợp với định hướng cuộc sống và sự nghiệp, bạn có thể tập trung để luôn tiến lên và hoàn thiện mình. Còn nếu đặt mục tiêu quá rộng và không phù hợp, bạn sẽ thấy thời gian sẽ đi một đường, còn cuộc sống sẽ đi một nẻo.

Timely – Thời hạn: Mục tiêu phải có thời gian để bạn biết mình cần thực hiện cách nào nhanh nhất, thời gian bạn chờ đợi kết quả là khi nào. Nếu không có thời gian cụ thể sẽ khiến chúng ta nhanh nản lòng.

- **Lập kế hoạch cho công việc:**

a) **Ma trận quản lý thời gian:**

Làm thế nào để một người có thể vừa quản lý và làm công việc tốt vừa duy trì được một đầu óc tích cực? Ma trận quản lý thời gian của Covey là một phương pháp hiệu quả cho việc tổ chức những nguồn lực của chúng ta

	Cấp thiết	Không cấp thiết
Quan trọng	Quan trọng & cấp thiết Cần tiến hành làm ngay	Không cấp thiết và quan trọng Có kế hoạch thực hiện
Không quan trọng	Cấp thiết và không quan trọng Làm càng sớm càng tốt	Không cấp thiết và không quan trọng Làm sau cùng

- **Khẩn cấp:** Những hoạt động này yêu cầu sự chú ý ngay lập tức, nhưng thường liên kết với người khác hơn là vào mục tiêu của chúng ta.

- **Khẩn cấp và quan trọng:** Đây là các hoạt động mà chúng ta cần tiến hành làm ngay, nếu vì bối rối, không am hiểu và sắc bén trong mọi tình huống có thì có thể chúng ta phải mất khá nhiều thời gian để giải quyết. Giải quyết những công việc này thường khiến chúng ta tiêu tốn nhiều thời gian và dễ bị stress.

- **Quan trọng, nhưng không khẩn cấp :** Đây là những công việc chúng ta có thể dành nhiều thời gian và tâm trí để giải quyết nhằm đạt được hiệu quả cao. Những công việc này xem ra không cần sự vội vàng, gấp gáp, chúng ta có thể thực hiện một cách thư thả nhưng phải cẩn thận trong từng khâu, phải dồn mọi cố gắng và nỗ lực. Tỉ mỉ chính là yếu tố đòi hỏi đầu tiên từ nhà quản lý. Tiếp theo là thời gian đầu tư vào công việc tương đối nhiều. Qua loa và đại khái thì không thể thành công.

- **Khẩn cấp nhưng không quan trọng:** Những việc vặt không ảnh hưởng đến những mục đích riêng của chúng ta. Những công việc này yêu cầu cần thực hiện nhanh chóng nhưng không mất quá nhiều thời gian và không thực sự quan trọng. Hãy trì hoãn chúng, cắt giảm chúng.

- **Không khẩn cấp và không quan trọng :** Đối với tính chất của các công việc này, điều đầu tiên người quản lý nên làm là đặt cho mình câu hỏi: “Nếu không làm nó thì liệu có vấn đề gì không?” Câu trả lời Sẽ không phát sinh” thì có thể ung dung bỏ qua, để đỡ mất thời gian. Tuy nhiên, hãy cẩn thận không để không mắc sai lầm trong đánh giá những thứ như thời gian dành cho gia đình và các hoạt động giải trí (tưởng như không quan trọng).

Vậy để quản lý thời gian có hiệu quả, mỗi cá nhân cần nhận thức được tầm quan trọng của thời gian, nhận diện những yếu tố gây lãng phí thời gian đồng thời chủ động xây dựng kế hoạch quản lý thời gian của mình. Cho dù chọn sử dụng công cụ nào để quản lý thời gian thì cũng cần phải duy trì sự hài hòa giữa mục đích cuối cùng của cuộc đời với mục đích ngắn hạn, vai trò và thứ tự ưu tiên công việc; cần giữ thăng bằng trong cuộc sống; giữa công việc bận rộn vẫn cần phải chú ý đến những việc có ý nghĩa lâu dài như sức khỏe, tinh thần và quan hệ với mọi người. Con người quan trọng hơn công việc. Mục đích lập ra biểu là để phục vụ cho chính bản thân và duy trì quan hệ tốt đẹp với mọi người. Phục vụ con người mới là mục đích cuối cùng của quản lý thời gian.

b) Lập kế hoạch cá nhân hàng ngày

Chúng ta cần lập kế hoạch cá nhân hàng ngày để đảm bảo được chúng ta không lãng phí thời gian trong ngày, để lập kế hoạch hàng ngày chúng ta cần tiến hành theo các bước sau

- Danh sách các việc cần làm
- Quyết định được trình tự giải quyết các công việc
- Phân bổ được thời gian và thời lượng cho từng công việc
- Mô tả kết quả cần đạt được của từng công việc

STT	Công việc	Thời lượng ước tính	Thời gian dự kiến	Kết quả

c) Phương pháp lập kế hoạch START:

Một kiểu kế hoạch khác bạn có thể sử dụng để quản lý thời gian và tổ chức công việc là kiểu STARS.

- Steps – Các bước công việc
- Timing – Thời gian
- Assignment – Người thực hiện
- Responsibility – Người chịu trách nhiệm
- Success Criteria – Tiêu chí thành công

Các bước (S)	Thời gian (T)	Người thực hiện (A)	Người chịu trách nhiệm (R)	Tiêu chí thành công (S)

3.3 Kỹ năng lãnh đạo

3.3.1 Lãnh đạo là gì?

Có rất nhiều quan niệm và những cách định nghĩa khác nhau về lãnh đạo. Theo Ken Blanchard (1961), “Lãnh đạo là quá trình tạo ảnh hưởng đối với những người cùng làm việc và thông qua họ đạt được các mục tiêu đã đặt ra trong một môi trường làm việc tốt”. Còn theo Szilagyi và Wallace (1983) lại cho rằng “Lãnh đạo là mối liên hệ giữa hai người trở lên trong đó một người cố gắng ảnh hưởng đến người kia để đạt được một hay một số mục đích nào đó”. Theo quan điểm của các học giả phương Đông thì “Lãnh đạo là thu phục nhân tâm”.

Có thể đưa ra nhiều hơn nữa những quan niệm khác nhau về Lãnh đạo. Mỗi quan niệm có những cách tiếp cận khác nhau về lãnh đạo và vai trò của một người lãnh đạo. Tuy nhiên, dù lãnh đạo được định nghĩa theo cách nào đi nữa thì đều khẳng định lãnh đạo có những đặc trưng cơ bản như sau:

- Lãnh đạo thể hiện mối quan hệ giữa người với người chứ không phải là mối quan hệ giữa người với một công việc cụ thể nào đó. Hay nói cách khác, nếu một người làm việc độc lập và không liên quan đến bất kỳ một người nào khác thì sẽ không có hoạt động Lãnh đạo. Nói đến lãnh đạo là nói đến mối quan hệ của người lãnh đạo và người bị lãnh đạo.

- Lãnh đạo thể hiện một sự tác động, gây ảnh hưởng và lôi cuốn người khác. Đây là một đặc trưng hết sức quan trọng của lãnh đạo. Cụ thể là khi có ít nhất hai người trở lên cùng làm việc và có mối quan hệ với nhau, nếu một người có tác động đến người khác, gây ảnh hưởng đến hành vi làm việc của người khác như lôi cuốn, động viên người khác làm việc nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra thì có hoạt động lãnh đạo.

3.3.2 Phân biệt lãnh đạo và quản lý

Lãnh đạo và quản lý đều là quá trình gây ảnh hưởng hay thúc đẩy người khác đạt được mục đích đã đề ra. Tuy nhiên, khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý là điều mà chúng ta cần phải đề cập đến, nắm rõ được vấn đề này sẽ hỗ trợ cho chúng ta khi xác định rõ vai trò riêng biệt của người lãnh đạo. Lãnh đạo và quản lý đều thể hiện việc đạt mục tiêu thông qua người khác tuy nhiên cách thức của mỗi bên sẽ khác nhau:

- Đối với việc thể hiện vai trò quản lý, chúng ta sẽ cần tiến hành các việc như xác định chi tiết công việc, giao việc cho nhân viên, theo dõi giám sát công việc.

- Với vai trò lãnh đạo, các hoạt động vẫn theo hướng đạt được mục tiêu thông qua người khác nhưng lại có xu hướng là hỗ trợ và tạo điều kiện, ví dụ như: người lãnh đạo cần làm rõ mục tiêu phát triển của tổ chức, của nhóm và truyền đạt cho nhân viên; thừa nhận các nhu cầu của cấp dưới, định hướng hỗ trợ họ; tạo điều kiện giúp nhân viên thỏa mãn được mong muốn cá nhân như điều kiện làm việc, lương thưởng; và hơn hết, lãnh đạo phải là người truyền cảm hứng làm việc cho cấp dưới, thường xuyên đào tạo, kèm cặp và hỗ trợ phát triển nhân viên dưới quyền mình.

Rõ ràng, lãnh đạo và quản lý có những sự khác biệt, nếu nói đến vai trò thì quản lý thường là duy trì sự ổn định và trật tự, lãnh đạo thì lại cố gắng đạt mục tiêu dựa trên sự động viên, lôi kéo người khác tự nguyện. Bảng dưới đây sẽ cho chúng ta thấy sự khác nhau giữa quản lý và lãnh đạo

Vai trò lãnh đạo	Vai trò quản lý, giám sát
<ul style="list-style-type: none"> - Đưa ra các định hướng, mục tiêu phát triển - Tạo động lực làm việc và mục tiêu phấn đấu cho nhân viên - Hỗ trợ, kèm cặp và Giao quyền cho nhân viên - Đánh giá và thừa nhận sự đóng góp của nhân viên - Khởi xướng quá trình đổi mới của doanh nghiệp - Đặt ra và trả lời câu hỏi: <i>làm thế nào cho tốt hơn?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Cụ thể hoá các mục tiêu và hướng phát triển thành các bước đi cụ thể - Lập Kế hoạch chi tiết - Kiểm tra giám sát - Tổ chức điều phối công việc hàng ngày - Tiến hành khen thưởng và kỷ luật nhân viên - Duy trì sự ổn định trong tổ chức - Đặt ra và trả lời câu hỏi: <i>Điều này đã đúng chưa?</i>

3.3.3 Phân loại phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là cách thức làm việc của nhà lãnh đạo, là dạng hành vi của người đó thể hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác; là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện được biểu hiện bằng công thức: Phong cách lãnh đạo = Cá tính x Môi trường.

- Các phong cách lãnh đạo tự nhiên

Phong cách	Miêu tả	Điểm mạnh	Điểm yếu
Chuyên quyền	Người có quyền lực, mạnh mẽ, định hướng kết quả và có khả năng làm nên chuyện	Ra quyết định nhanh chóng, tạo ra kết quả đã được định trước	Tỉ lệ xáo trộn nhân viên cao, khó đạt được sự kế tiếp
Lôi cuốn	Người lãnh đạo bằng cách nêu gương với tính cách năng động	Nhân viên được khuyến khích, tạo động lực và yêu thích môi trường làm việc của họ	Thiếu kỷ luật và sự tập trung, những kế hoạch có thể không thực tế, khó đạt được sự kế tiếp
Quan liêu	Tuân thủ các quy tắc và yêu cầu người khác cũng	Rủi ro thấp, giảm sự không chắc chắn, tránh thiên	Thiếu tính sáng tạo gây khó chịu

	làm như vậy	vị đối xử	
Dân chủ	Chủ động lôi cuốn nhân viên cấp dưới vào quá trình đưa ra quyết định	Có sự tham gia của nhân viên, tạo điều kiện có sự kế tiếp	Mất nhiều thời gian, định hướng quy trình hơn là định hướng kết quả
Tự do	Cho nhân viên tự do tuyệt đối để hoàn thành kết quả	Có được sự chủ động sáng tạo của nhân viên	Rủi ro cao vì chậm phát hiện các dấu hiệu của việc không đạt được thành tích
Hỗ trợ	Hỗ trợ nhân viên về mặt tình cảm và chuyên môn	Nhân viên có động lực và không ngừng phát triển	Các kết quả của tổ chức bị giảm vì các nhu cầu cá nhân

- Phong cách lãnh đạo theo tình huống

Dựa vào “sự sẵn sàng” của cấp dưới (đánh giá bằng khả năng và nhiệt tình) khi thực hiện công việc để chia thành 4 tình huống: (1) Có khả năng và có nhiệt tình, (2) Có khả năng nhưng không có nhiệt tình, (3) Không có khả năng nhưng có nhiệt tình, (4) Không có khả năng và không có nhiệt tình.

⇒ Khả năng bao gồm học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng, hiểu biết....

⇒ Nhiệt tình bao gồm tự tin thực hiện công việc, chấp nhận trách nhiệm, khao khát hoàn thành công việc

Với 4 tình huống trên thì có 4 phong cách lãnh đạo sau:

- Lãnh đạo kiểu Hướng dẫn: nhà quản lý hướng dẫn nhân viên làm thế nào để hoàn thành công việc, kiểm tra chặt chẽ hoạt động của nhân viên và tự mình đưa ra hầu hết quyết định. Đây là phong cách thích hợp nhất để quản lý nhân viên mới vào nghề hoặc đối với những người thực hiện công việc không tốt. Tuy nhiên, nếu nhà quản lý chỉ sử dụng một phong cách này thì sẽ trở thành tiểu tiết, độc đoán.

- Lãnh đạo kiểu Tư vấn: nhà quản lý liên tục đưa ra các định hướng và buộc nhân viên cùng tham gia giải quyết vấn đề và ra quyết định. Để thực hiện được điều này, cần lôi kéo ý kiến của nhân viên, trả lời các câu hỏi được nêu ra và thể hiện sự hứng thú bàn bạc với từng cá nhân. Phong cách này thích hợp khi nhân viên không

còn là những người mới đối với công việc nhưng cũng chưa đủ kỹ năng hoặc sự tự tin về khả năng thực hiện công việc của mình.

- **Lãnh đạo kiểu Hỗ trợ:** sử dụng phong cách này khi nhân viên đã có khả năng thực hiện công việc được giao nhưng còn thiếu tự tin. Khi đó, nhà quản lý để nhân viên nêu ra những khó khăn, lo ngại và đề bàn bạc cách giải quyết. Tuy nhiên, nhà quản lý chỉ hỗ trợ mà không làm thay vì họ để tăng cường tính độc lập và sự tự tin của nhân viên.

- **Lãnh đạo kiểu Ủy quyền:** sử dụng phong cách này với những nhân viên có cả kỹ năng và sự tự tin trong khả năng thực hiện công việc, nhân viên tự quản lý mình và chỉ yêu cầu trợ giúp khi có mục tiêu hoặc công việc mới. Tuy nhiên, chỉ sử dụng phong cách này khi nhân viên đã sẵn sàng trong công việc, nếu không thì họ sẽ cảm thấy hụt hơi hoặc họ đã bị bỏ rơi.

Hướng dẫn	Tư vấn
<ul style="list-style-type: none"> Nhiều chỉ dẫn; Ít hỗ trợ Mô tả tỉ mỉ cách thực hiện công việc và giám sát chặt chẽ. 	<ul style="list-style-type: none"> Nhiều chỉ dẫn; Nhiều hỗ trợ Giải thích quyết định của mình và sẵn sàng giải thích thêm
Hỗ trợ	Ủy quyền
<ul style="list-style-type: none"> Ít chỉ dẫn; Nhiều hỗ trợ Chia sẻ ý tưởng Hướng nhân viên đến sự tự quyết định và tìm ra cách làm hợp lý 	<ul style="list-style-type: none"> Ít chỉ dẫn; Ít hỗ trợ Trao toàn quyền và trách nhiệm quyết định thực hiện.

- ***Phong cách lãnh đạo theo hành vi:***

Phong cách lãnh đạo độc đoán:

Bản chất: Người lãnh đạo nắm giữ tất cả quyền hành và trách nhiệm. Giao cho cấp dưới thực hiện các nhiệm vụ đã định. Giao tiếp: Từ trên xuống

Điểm mạnh: Nhấn mạnh vào kết quả đã dự báo trước, chính xác, trật tự

Điểm yếu: Bóp nghẹt tính chủ động sáng tạo của cấp dưới

Phong cách lãnh đạo dân chủ:

Bản chất: Người lãnh đạo giao quyền nhưng vẫn chịu trách nhiệm cuối cùng. Công việc được phân chia trên cơ sở quyết định có sự tham gia của cấp dưới. Giao tiếp: Hai chiều

Điểm mạnh: Nhận được sự cam kết của cấp dưới thông qua sự tham gia của họ

Điểm yếu: Tôn thời gian

Phong cách lãnh đạo tự do:

Bản chất: Người lãnh đạo giao quyền & trách nhiệm cho nhóm. Các thành viên của nhóm tự thực hiện công việc theo cách tốt nhất mà họ có thể. Giao tiếp: Theo chiều ngang

Điểm mạnh: Cho phép cấp dưới thực hiện công việc khi thấy phù hợp mà không cần sự can thiệp của lãnh đạo

Điểm yếu: Nhóm có thể đi chệch hướng

3.3.4 Tiêu chuẩn cơ bản của người lãnh đạo

- Nhiệt tình, có trách nhiệm
- Có kỹ năng vận động, thuyết phục và kết nối
- Có kỹ năng giao tiếp, trình bày
- Có kiến thức chuyên môn
- Có kỹ năng phân tích, giải quyết vấn đề và ra quyết định
- Có kỹ năng lập kế hoạch, quản lý và giám sát
- Có nhân cách, phẩm chất mẫu mực: công bằng, minh bạch, quyết đoán

3.3.5 Các kỹ năng nhà lãnh đạo cần có

- Truyền cảm hứng và động lực thúc đẩy nhân viên: người lãnh đạo cần có tầm nhìn rộng về tương lai và luôn cho nhân viên thấy được sự sinh động và hấp dẫn đối với tầm nhìn đó. Nó sẽ là động lực thúc đẩy nhân viên mong muốn đạt được. Mọi người luôn có xu hướng nghĩ khác, là nhà lãnh đạo, chúng ta nên giúp các thành viên trong nhóm kết nối với nhau cũng như kết nối với khách hàng và các đối tác khác.

- Sự trung thực và tin cậy: người lãnh đạo tốt cần có sự trung thực và minh bạch, có tính chắc chắn cao - họ làm những gì họ nói rằng họ sẽ làm.

- Khả năng giải quyết vấn đề và phân tích vấn đề: các nhà lãnh đạo được tuyển dụng, đào tạo, và được chọn để giải quyết vấn đề của tổ chức, và để tận dụng các cơ hội trên thị trường. Điều này đòi hỏi không chỉ có khả năng phân tích tuyệt vời, mà còn kỹ năng giải quyết vấn đề tốt.

- Tạo ra cảm hứng và nhiệt huyết về công việc cho nhân viên: nhà lãnh đạo cần giao tiếp với nhân viên thường xuyên, và có thể sử dụng nhiều cách khác nhau: cuộc hội thoại, các cuộc họp nhóm, viết blog, email, điện thoại hoặc các cuộc gọi Skype, hoặc bất kỳ phương tiện khác như vậy để trao cảm hứng và nhiệt huyết về công việc cho nhân viên của mình.

- Xây dựng mối quan hệ tốt: công việc được xây dựng trên một nền tảng vững chắc của mối quan hệ và sự tin tưởng. Nếu không có hai điều này, bạn không thể có một nhóm làm việc tốt. Hãy dành thời gian mỗi ngày để xây dựng mối quan hệ với các thành viên trong nhóm của bạn, khách hàng của bạn và nhà cung cấp, ông chủ của bạn và sếp của sếp, những người khác trong ngành công nghiệp của bạn, và cộng đồng.
- Thể hiện khả năng chuyên môn và tính chuyên nghiệp trong công việc: Hầu hết các nhà lãnh đạo bắt đầu phát triển với một chuyên môn cụ thể, chẳng hạn như bán, hoặc kế toán, hoặc thiết kế phần mềm. Các nhà lãnh đạo tốt nhất xây dựng dựa trên các kỹ năng kỹ thuật và chuyên môn của mình theo thời gian, trở thành các chuyên gia có giá trị trong lĩnh vực của họ và từ đó lãnh đạo với chuyên môn của họ đến các nhân viên
- Thể hiện tầm nhìn chiến lược: nhà lãnh đạo cần có một tầm nhìn dài hạn trong tương lai, và tránh bị sa lầy ở đây và bây giờ.
- Thúc đẩy phát triển nhân viên: các nhà lãnh đạo làm việc không ngừng phát triển và xây dựng chuyên môn kỹ thuật và chuyên môn của chính bản thân mình, bên cạnh đó các nhà lãnh đạo cần dành thời gian (và tiền trong ngân sách) để phát triển lực lượng lao động của họ. Tìm kiếm những nhân viên có triển vọng nhất, và cung cấp cho các nhân viên đó sự đào tạo cần thiết để trở thành thế hệ tiếp theo.
- Khả năng sáng tạo: là một kỹ năng quan trọng đối với mọi nhà lãnh đạo thành công, chỉ có luôn luôn đổi mới thì mới thúc đẩy được sự phát triển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trường Đại học Kinh doanh và công nghệ Hà Nội, 2012, *giáo trình kỹ năng giao tiếp đàm phán trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Hà nội.
2. Phạm Phương Trung, 2004, *bài giảng tâm lý và nghệ thuật giao tiếp trong kinh doanh thương mại*.
3. Nguyễn Bá Minh, 2012, *giáo trình nhập môn khoa học giao tiếp*, Nhà xuất bản đại học Sư Phạm.
4. Lại Thế Luyện, 2011, *Kỹ năng tìm việc làm*, Nhà xuất bản tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
5. Lại Thế Luyện, 2012, *Kỹ năng làm việc đồng đội*, Nhà xuất bản tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
6. Lam Triều, 2004, *Làm thế nào để đàm phán thành công*, nhà xuất bản Phụ nữ.
7. Trung tâm Tâm Việt, 2008, *Bộ môn kỹ năng thuyết trình hiệu quả*, nhà xuất bản Hà Nội.
8. Tập bài giảng *Kỹ năng giao tiếp*, Ban XB Đại học Công nghệ Sài Gòn 2008
9. Th.s Nguyễn Thị Oanh, *Làm việc theo nhóm*, Nhà xuất bản trẻ, 2007.
10. Bộ môn Phát triển kỹ năng: *Kỹ năng giao tiếp*. Bài giảng tóm tắt (lưu hành nội bộ). Bộ môn Phát triển kỹ năng, Trung tâm đào tạo Ngoại ngữ - Trường Đại học Thủy lợi, Hà nội, 2007.
11. Nguyễn Ngọc Hiến: *Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong hành chính*. Học viện hành chính quốc gia, 2006.
12. Peter Kenny: *Sổ tay Kỹ năng diễn thuyết trước công chúng dành cho các nhà khoa học và kỹ sư*. Viện xuất bản Vật lý Bristol và Philadelphia
13. Nguyễn Nguyệt Minh: *Kỹ năng thuyết trình*. NXB Giáo dục, 2005.
14. PGS.TS Đặng Đình Bôi, 2010, *kỹ năng làm việc nhóm*, nhà xuất bản TPHCM của trường Đại học Nông Lâm TP. Hồ Chí Minh.