

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING

VIỆN NGHIÊN CỨU KINH TẾ ỨNG DỤNG
BỘ MÔN KỸ NĂNG MỀM



KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

(Bậc đại học chương trình Chất lượng cao)

Chủ biên: ThS. Nguyễn Võ Huệ Anh

Thành viên biên soạn:

ThS. Lại Thế Luyện

ThS. Trần Hữu Trần Huy

Thành phố Hồ Chí Minh – Năm 2021

MỤC LỤC

Chương 1: Phát hiện vấn đề	01
1. Tổng quan về giải quyết vấn đề	01
2. Phát hiện vấn đề	06
Tóm tắt	12
Bài tập	13
Chương 2: Quy trình giải quyết vấn đề	14
1. Quy trình giải quyết vấn đề	14
2. Các phương pháp tư duy hỗ trợ GQVĐ	37
3. Những trở ngại trong GQVĐ	41
Tóm tắt	42
Bài tập	43
Chương 3: Kỹ năng ra quyết định	44
1. Kỹ năng ra quyết định	44
2. Những yếu tố sau làm khi ra quyết định	52
3. Một số mô hình ra quyết định	57
4. Các phương pháp ra quyết định	59
5. Các phẩm chất của người ra quyết định	67
Tóm tắt	68
Bài tập	69
Phụ lục – Các bài tập tình huống	70
Tài liệu đọc thêm	75
Tài liệu tham khảo	85

GIỚI THIỆU

Các bạn sinh viên thân mến,

Trong những năm gần đây, thực trạng vấn đề tuyển dụng tại đa số doanh nghiệp cho thấy: hầu hết các sinh viên khi mới ra trường có tỉ lệ thành công khi xin việc là rất thấp. Bên cạnh vấn đề về kiến thức chuyên ngành còn một số thiếu thốn nhất định, lý do quan trọng phải kể đến đó chính là việc thiếu các kỹ năng mềm cần thiết để hòa nhập và thành công trong công việc của các bạn.

Hiện nay, với sự phát triển kinh tế toàn cầu, các vấn đề mới nảy sinh liên tục hàng ngày hàng giờ. Mỗi cá nhân, mỗi tổ chức, doanh nghiệp... không chỉ giải quyết những vấn đề thuộc chuyên môn mà còn phải giải quyết các vấn đề ngoài chuyên môn. Cuộc sống của mỗi chúng ta luôn phải đứng trước hàng loạt vấn đề cần giải quyết và hàng chuỗi quyết định cần phải ra mỗi ngày.

Giải quyết vấn đề là một kỹ năng rất cần thiết trong học tập và làm việc... Trong công việc hằng ngày, khi có một vấn đề nào đó xảy ra, ta thường phân vân không biết giải quyết theo hướng nào. Người thành công chính là người có năng lực giải quyết vấn đề và ra quyết định trước những vấn đề có liên quan đến công việc và cuộc sống của bản thân. Tài liệu này sẽ đem lại cho người học những công cụ, kinh nghiệm thực tế để giải quyết vấn đề và ra quyết định hiệu quả.

Hy vọng với những kiến thức và kỹ năng được trang bị, sinh viên sẽ biết cách tư duy và giải quyết những vấn đề phát sinh trong cuộc sống lẫn công việc để gặt hái thành công trong mọi hoàn cảnh, nhất là trong bối cảnh kinh tế có nhiều biến động và phức tạp như hiện nay.

Chúc các bạn thành công.

CHƯƠNG 1: PHÁT HIỆN VẤN ĐỀ

1. Tổng quan về giải quyết vấn đề:

Thực chất, con người đã phải đối diện với rất nhiều vấn đề diễn ra trong cuộc sống từ khi là một đứa trẻ, chẳng hạn làm thế nào để học giỏi hơn như thầy cô, ba mẹ kỳ vọng; phải làm như thế nào trong trường hợp bị bạn bè bắt nạt; hay chọn lựa một môn học ngoại khoá như thế nào để tốt nhất;... Có những đứa trẻ, từ cách giáo dục trong gia đình, hình thành nên tính cách và thói quen đối diện với những vấn đề khó khăn và tìm cách giải quyết. Bên cạnh đó, bằng nhiều sự ảnh hưởng khác nhau, đứa trẻ trở nên hạn chế về năng lực này, thay vào đó là bỏ mặc hoặc dựa dẫm hoàn toàn vào cách giải quyết vấn đề của người khác (bạn bè, ba mẹ,...) cho vấn đề của chính bản thân. Chúng ta chưa bàn đến việc giải quyết này có thành công hay không, mang lại hiệu quả, thành công ở mức độ nào nhưng sự dựa dẫm nói trên có thể cản trở sự độc lập, tự tin và đối diện, và giải quyết những vấn đề thuộc về công việc hoặc cuộc sống cá nhân của một người trưởng thành. Dĩ nhiên, điều này ảnh hưởng đến sự tương tác của cá nhân đó trong một tổ chức lao động, trong mối quan hệ với đồng nghiệp, bạn bè và gia đình.

Nói về kỹ năng giải quyết vấn đề, các nhà tuyển dụng thường đề cập đến khả năng xử lý tình huống khó khăn hoặc bất ngờ tại nơi làm việc cũng như các thách thức kinh doanh. Các doanh nghiệp sẽ ưu tiên những người có thể đánh giá tình huống và bình tĩnh xác định các giải pháp. Với kỹ năng giải quyết vấn đề, bạn có thể tự tin đương đầu với mọi tình huống phát sinh.

Kỹ năng giải quyết vấn đề không chỉ được trọng dụng trong môi trường công việc mà còn rất hữu ích trong các lĩnh vực khác của cuộc sống như xây dựng mối quan hệ và ra quyết định hàng ngày. Kỹ năng giải quyết vấn đề giúp bạn xác định nguồn gốc của vấn đề và tìm ra giải pháp hiệu quả. Mặc dù giải quyết vấn đề thường được xác định là kỹ năng riêng biệt nhưng thực chất có những kỹ năng liên quan khác góp phần vào khả năng này, như: lắng

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

nghe tích cực, phân tích, nghiên cứu, sáng tạo, giao tiếp, độ tin cậy, xây dựng đội ngũ làm việc nhóm...

Kỹ năng giải quyết vấn đề quan trọng trong mọi nghề nghiệp ở mọi cấp độ. Do đó, việc giải quyết vấn đề hiệu quả cũng có thể đòi hỏi các kỹ năng kỹ thuật đặc thù của ngành hoặc công việc. Ví dụ, một y tá sẽ cần các kỹ năng lắng nghe và giao tiếp tích cực khi tương tác với bệnh nhân nhưng cũng sẽ cần kiến thức kỹ thuật hiệu quả liên quan đến bệnh và thuốc. Trong nhiều trường hợp, một y tá sẽ cần biết khi nào nên tham khảo ý kiến bác sĩ về nhu cầu y tế của bệnh nhân là một phần của giải pháp của vấn đề phát sinh.

Giải quyết vấn đề và đưa ra các quyết định là công việc con người ta làm hàng ngày. Chúng ta giải quyết vấn đề, đưa ra các quyết định hàng ngày, ở nhà, cơ quan, kể cả khi đi chơi. Có đôi lúc, chúng ta gặp những vấn đề rất đơn giản nhưng đôi lúc chúng ta gặp phải những vấn đề vô cùng khó khăn, đòi hỏi nhiều suy nghĩ, cảm xúc hay nghiên cứu. Cuộc sống là một chuỗi những vấn đề đòi hỏi chúng ta phải giải quyết và ra quyết định mỗi ngày.



Truyện ngụ ngôn Con quạ và cái bình

Nếu chúng ta giải quyết vấn đề và ra quyết định tốt, chúng ta sẽ thành công. Ngược lại, chúng ta sẽ phải loay hoay trong vòng luẩn quẩn “thử và sai”, dần dần mất tự tin và ta sẽ thất bại. Một trong những rào cản lớn nhất là chúng ta chưa biết cách giải quyết vấn đề và ra quyết định hiệu quả. Vậy vấn đề là gì? Tại sao phải giải quyết vấn đề và ra quyết định?

Bạn mơ ước trở thành một doanh nhân thành đạt, và một câu hỏi sẽ xuất hiện trong đầu bạn là “làm thế nào để tôi trở thành một doanh nhân thành đạt”. Hiện tượng này cho thấy bạn có thể đã hình tượng hóa được viễn cảnh mà bạn mong muốn, nhưng ngay tại thời điểm hiện tại bạn chưa biết cách nào để đạt được điều mà bạn mong muốn đó. Mặt khác bạn cũng thấy rằng ngay vào thời điểm hiện tại bạn chưa phải là doanh nhân thành đạt.

Trong tình hình giao thông hiện nay, đặc biệt vào giờ cao điểm thường xuyên xảy ra kẹt xe. Việc bạn phải xác định làm thế nào để đi về nhà, đi học, đi làm, ... một cách tiết kiệm thời gian nhất, ngắn nhất và ít bị kẹt xe nhất cũng là việc mà bạn phải giải quyết.

Chắc chắn, hai tình huống trên phổ biến trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta, với chính bạn hoặc với những người quen biết. Thực chất, mỗi buổi sáng thức giấc, con người luôn phải đối mặt với một số vấn đề từ ít phức tạp đến phức tạp. Trong ngôn ngữ giao tiếp, chúng ta thường sử dụng từ “vấn đề” một cách phổ biến nhưng trong đó có những hoàn cảnh không đúng với thực chất của “vấn đề” (problem) trong ngữ cảnh “giải quyết vấn đề”. Ví dụ: Một người thuyết trình, trước khán giả, họ nói rằng “tôi sẽ trình bày 3 vấn đề sau đây: 1/ Giới tính, 2/ Tình yêu tuổi học trò, 3/ Tình yêu đồng giới”. Từ “vấn đề” mà người thuyết trình dùng ở đây không đúng với bản chất “giải quyết vấn đề” mà nó chỉ đang tồn tại như một chủ đề hay nội dung chính sẽ được đề cập trong buổi làm việc.

Tuy nhiên, nếu người thuyết trình đó trình bày rằng “chúng ta sẽ cùng thảo luận về vấn đề cân bằng được việc học tập và cảm xúc yêu thương một ai đó khi bạn đang là học sinh Trung học phổ thông”. “Vấn đề” được nhắc đến chính là “vấn đề” (problem) trong nội hàm của giải quyết vấn đề.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

“Vấn đề” xảy ra ở mọi lĩnh vực, hoàn cảnh, tình huống của con người trong công việc và cuộc sống nói chung. Chẳng hạn:

- Lĩnh vực y tế: ngăn chặn dịch bệnh đang lan nhanh trong cộng đồng, hướng dẫn người dân biết cách phòng bệnh hơn chữa bệnh.
- Lĩnh vực kinh doanh: kích cầu người tiêu dùng đối với những sản phẩm nội địa.
- Lĩnh vực nông nghiệp: ngăn chặn tình trạng xâm nhập mặn ở đồng bằng sông Cửu Long.
- Lĩnh vực giáo dục: xây dựng chương trình sách giáo khoa mới cho học sinh cấp 1
- ...

Hoặc

Đối với những hoàn cảnh khác nhau:

- Gia đình: cân bằng chi tiêu trong gia đình khi cặp vợ chồng có đứa con thứ 2.
- Bạn bè: kêu gọi sự hỗ trợ cho một người bạn gặp tai nạn lao động.
- Hàng xóm: xây dựng môi trường không ô nhiễm không khí.
- Đồng nghiệp: xây dựng văn hoá công sở
- -...

Những lĩnh vực, hoàn cảnh kể trên là “vấn đề” của bất kỳ ai, lứa tuổi, giới tính, ngành nghề,... khi sống và làm việc trong một xã hội, mà trước “vấn đề” đó, con người phải hành động nhằm khắc phục, cải thiện để thực trạng đang diễn ra được tốt hơn. Vì vậy, “vấn đề” có những đặc điểm sau đây:

- Vấn đề phát sinh khi có sự khác biệt giữa thực tế và kỳ vọng
- Vấn đề phải được nghiên cứu, xem xét
- Vấn đề như mục tiêu con người muốn đạt đến nhưng đôi khi ở hiện tại, họ chưa tìm ra cách thức cụ thể.
- Vấn đề xảy ra không đúng như mong đợi và cần phải điều chỉnh.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Như vậy, giải quyết vấn đề là một quá trình xác định, phân tích nguyên nhân, lựa chọn giải pháp tối ưu, triển khai và đánh giá giải pháp nhằm loại bỏ những mâu thuẫn thực tế và mong muốn.

Thông thường vấn đề được chia thành 2 loại:

- **Vấn đề sai lệch** xuất hiện trong trường hợp một cá nhân hay tập thể gặp phải khó khăn cần được tháo gỡ do sự biểu hiện không bình thường.
Có thể cho những ví dụ về kiểu vấn đề này:
 - *Phòng ban có tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên cao gấp đôi*
 - *Hệ thống dây chuyền bị hư hỏng và không hoạt động*
 - *Đơn hàng bị trễ do công ty bị mất điện dài ngày*
- **Vấn đề hoàn thiện** cải thiện tình hình từ mức độ này đến chuẩn cần đạt. Thông thường những kiểu vấn đề này các chỉ tiêu có thể cụ thể hóa để đo lường được.
Có thể cho những ví dụ về kiểu vấn đề này:
 - *Cần phải giảm cân nặng cho cơ thể*
 - *Giảm thiểu tỉ lệ sản phẩm lỗi*
 - *Nâng cao tỉ lệ nhân viên có trình độ đại học*

Ngoài ra có quan điểm khác chia vấn đề thành 3 loại:

- **Vấn đề trước mắt:** là vấn đề xuất hiện khi một cá nhân, nhóm đang gặp phải khó khăn và cần được xử lý.
- **Vấn đề dự báo:** là những khó khăn dự kiến sẽ xảy ra nếu tình hình như hiện tại tiếp tục diễn ra.
- **Vấn đề suy diễn:** là những giả định có thể xảy ra trong tương lai nếu tình hình hiện tại thay đổi.

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

Với mỗi loại vấn đề khác nhau sẽ đòi hỏi ta phải có những nỗ lực, phương pháp khác nhau để tiếp cận và giải quyết mới có thể đạt được những kết quả như mong muốn.

2. Phát hiện vấn đề

Hãy xem xét trường hợp được mô tả sau đây: Có một hàng dài đang xếp hàng chờ đợi ở một bưu điện địa phương, trong đó có 3 người mà chúng ta sẽ bàn đến. Một người là dân nhập cư đến từ một nước còn lạc hậu, một người là giám đốc một nhà máy sản xuất địa phương và người thứ ba là một doanh nhân đồng thời là nhà sáng lập của ba công ty thành công trong thời gian gần đây. Mặc dù lúc đó có tới 20 người xếp hàng dài chờ đến lượt được phục vụ nhưng chỉ có hai nhân viên bưu điện đang làm việc. Dòng người xếp hàng nhích lên từng bước chân chậm chạp và ai nấy đều tỏ ra bức bối với tốc độ làm việc này.

Nhưng cô gái nhập cư rất ấn tượng với dịch vụ ở đây. Cô nói với người đứng sau “Ở bưu điện nơi tôi sống trước đây thường chỉ có duy nhất một nhân viên làm việc thôi, mà cứ nửa giờ anh ta lại nghỉ giải lao, mặc cho người đứng xếp hàng dài, ở đây phục vụ tốt hơn nhiều”.

Vị giám đốc nhà máy lại có quan điểm khác. Ông tự nhủ “Lại vẫn làm ăn cỏ lỗ! Đã đến lúc cần phải có một ai đó tái thiết lại toàn bộ quy trình để công việc tiến triển nhanh chóng và ít tốn kém hơn”.

Vị doanh nhân thành đạt kia lại nghĩ ngợi đến một ý tưởng làm thế nào để người ta không còn cần phải chờ đợi khi muốn gửi một bưu kiện? Người ta sẽ đồng ý trả bao nhiêu tiền cho một dịch vụ thu tiền tại nhà và sẽ có người chuyển hàng hoá của họ đến nơi họ yêu cầu.

Như vậy, trên cùng một sự việc đang diễn ra trong cuộc sống, mỗi người đang đặt một vấn đề khác nhau. Đây là điều tự nhiên vì kinh nghiệm và mong muốn của mỗi người khác nhau nên sẽ tác động khác nhau đến cách nhìn nhận sự việc. Hay nói cách khác, có người xem đó là vấn đề, có người không, mặc dù họ cùng đang quan sát, sống trong cùng một

Kỹ năng Giải quyết vấn đề

thực trạng. Hoặc có người sẽ xem đây là vấn đề mà mình muốn và có trách nhiệm phải giải quyết, nhưng cũng có những đối tượng không cho rằng đó là việc liên quan đến mình và mình cần phải giải quyết nó.

Vì thế, khi tìm hiểu Kỹ năng giải quyết vấn đề, chúng ta cần xem xét phân biệt thực trạng – vấn đề. Khi tất cả mọi người cùng sống chung trong một thực trạng và cùng muốn giải quyết vấn đề có liên quan đến thực trạng thì thực trạng đó nhanh chóng được cải thiện, thay đổi vì nó được thực hiện một cách đồng bộ.

Thực trạng và Vấn đề

Trở lại với ví dụ nói trên, dòng người đang chờ đợi kia đang cùng chịu một thực trạng đó là sự làm ăn trì trệ của đội ngũ nhân viên bưu điện tại thành phố đó. Sẽ có 2 trường hợp xảy ra:

- Một là, tất cả mọi người đều chấp nhận thực trạng này. Có thể, họ khó chịu và bức mình nhưng họ không nghĩ cần đến một sự thay đổi nhanh hơn, có trách nhiệm với khách hàng hơn. Thậm chí, không phải chỉ có 20 người đang có nhu cầu gửi bưu kiện này, mà rất nhiều người dân trong thành phố đó cũng nghĩ vậy, như một việc bình thường. Cho nên, thực trạng này chỉ là thực trạng, không nảy sinh vấn đề.
- Hai là, tất cả mọi người biết thực trạng này, nhưng họ nhận thấy họ cần một cách làm việc nhanh nhẹn hơn, bớt trì trệ, trễ nải. Giống như vị giám đốc nói trên, anh ta không đồng tình với cách thức làm việc và thái độ của nhân viên. Anh ta trao đổi việc này với vị doanh nhân cũng đang xếp hàng – anh này cũng đang nghĩ đến một ý tưởng kinh doanh thay thế cách thức hiện tại. Thực trạng của thành phố này nói chung đã trở thành vấn đề của hai người đàn ông này.

Một ví dụ khác, không thể phủ nhận cả nhân loại đang sống trong tình trạng ô nhiễm môi trường. Trên toàn cầu, chính phủ của các quốc gia cần phải giải quyết một vấn đề về hạn chế rác thải nhựa – nguyên nhân trực tiếp phá hoại môi trường đất, nước, không khí. Việt