

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH KON TUM  
TRƯỜNG CAO ĐẲNG CỘNG ĐỒNG KON TUM

**GIÁO TRÌNH**  
**MÔN HỌC: KỸ NĂNG HÀNH CHÍNH**  
**VĂN PHÒNG**  
**NGÀNH, NGHỀ: HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG**  
**TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số /QĐ-CDGD ngày / / 20...  
của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Cộng đồng Kon Tum)*

Kon Tum, năm 2022

## MỤC LỤC

Trang

Tailieu.vn

## TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Giáo trình “Kỹ năng Hành chính văn phòng” được biên soạn dựa trên Chương trình đào tạo ngành, nghề Hành chính văn phòng, trình độ Trung cấp. Mục đích của giáo trình để làm tài liệu giảng dạy chính thức cho giảng viên và làm tài liệu học tập chính thức cho sinh viên của nhà trường (Lưu hành nội bộ).

Giáo trình “Kỹ năng Hành chính văn phòng” giảng viên biên soạn có tham khảo các tài liệu liên quan như: Giáo trình văn hóa công sở; giáo trình kỹ năng giao tiếp của công chức trong tiến trình cải cách hành chính nhà nước của nhà xuất bản Chính trị- Hành chính. Ngoài ra giảng viên tham khảo nhiều nguồn tài liệu khác để hoàn thiện giáo trình này nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

## LỜI GIỚI THIỆU

*Giáo trình Kỹ năng Hành chính văn phòng được tác giả nghiên cứu và tham khảo từ nhiều nguồn tài liệu khác nhau. Giáo trình Kỹ năng Hành chính văn phòng là tài liệu được biên soạn để phục vụ cho việc giảng dạy, học tập của nhà giáo, người học trình độ trung cấp nghề Hành chính văn phòng.*

*Giáo trình được biên soạn theo chương trình môn học Kỹ năng Hành chính văn phòng thuộc khối các môn học cơ sở trong chương trình đào tạo ngành, nghề Hành chính văn phòng trình độ trung cấp đã được nhà trường phê duyệt. Giáo trình gồm 07 chương:*

*Chương 1: Kỹ năng giao tiếp hành chính*

*Chương 2: Kỹ năng lập và quản lý hồ sơ trong cơ quan, tổ chức*

*Chương 3: Kỹ năng xây dựng chương trình, kế hoạch công tác, lịch làm việc của cơ quan, tổ chức và quản lý thời gian của cá nhân.*

*Chương 4: Kỹ năng viết báo cáo*

*Chương 5: Kỹ năng làm việc nhóm*

*Chương 6: Kỹ năng xác định mục tiêu và tạo động lực cho bản thân*

*Chương 7: Kỹ năng giải quyết vấn đề*

*Để hoàn thành được giáo trình Kỹ năng Hành chính văn phòng, tác giả xin gửi lời cảm ơn đến chủ biên của các tài liệu tham khảo.*

*Mặc dù đã rất cố gắng, nhưng chắc chắn giáo trình này không tránh khỏi những hạn chế. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý Thầy, Cô và các bạn sinh viên trong trường để giáo trình ngày càng được hoàn thiện hơn.*

*Kon Tum, ngày 02 tháng 6 năm 2022*

**Chủ biên: ThS Nguyễn Thị Anh Hiếu**



# GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

**TÊN MÔN HỌC: KỸ NĂNG HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG**

**THÔNG TIN CHUNG VỀ MÔN HỌC**

**Mã môn học:** 51014002

**Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học**

- Vị trí: Bộ trí dạy cuối cùng của khối các môn học cơ sở ngành, nghề Hành chính văn phòng

- Tính chất: : Là môn học bắt buộc quan trọng của ngành, nghề Hành chính văn phòng

- Ý nghĩa và vai trò của môn học: Có ý nghĩa và vai trò quan trọng trong việc cung cấp một phần kiến thức, kỹ năng ngành, nghề Hành chính văn phòng.

**Mục tiêu của môn học:**

1. Về kiến thức:

- Trình bày và phân tích được được một số vấn đề chung về giao tiếp hành chính; khái quát chung về hồ sơ; mô tả được kỹ năng lập và quản lý hồ sơ; trình bày và phân tích được khái niệm, vai trò, phân loại và những yêu cầu của chương trình, kế hoạch công tác, lịch làm việc của cơ quan, tổ chức; phân tích được các tiêu chí xác định một bản báo cáo có chất lượng tốt; mô tả được quy trình ban hành một bản báo cáo sơ kết, báo cáo tổng kết.

- Trình bày được khái niệm, ý nghĩa của làm việc nhóm; khái niệm và tầm quan trọng của mục tiêu; phân tích được các giai đoạn hình thành và phát triển nhóm làm việc hiệu quả; phân tích được phương pháp thiết lập các mục tiêu trong cuộc sống; tạo động lực để hoàn thành các mục tiêu.

- Nhận diện (mô tả và phân tích) vấn đề, xác định được nguyên nhân của vấn đề, quyết định lựa chọn được giải pháp tối ưu, đi đến thực hiện thành công

giải pháp để giải quyết các vấn đề trong học tập, công tác, cuộc sống.

## 2. Về kỹ năng:

- Vận dụng kỹ năng giao tiếp hành chính để thực hiện giao tiếp trong học tập, cuộc sống đạt hiệu quả.

- Thực hành được kỹ năng lập và quản lý hồ sơ; kỹ năng xây dựng chương trình, kế hoạch công tác, lịch làm việc của cơ quan, tổ chức và quản lý thời gian của cá nhân; kỹ năng xác định nguyên nhân, lập kế hoạch giải quyết vấn đề, tìm kiếm những phương án tối ưu để giải quyết vấn đề; xây dựng được mục tiêu cụ thể trong cuộc sống và xây dựng mục tiêu cho chính bản thân mình.

- Thực hiện được kỹ năng thuyết trình, kỹ năng ghi chép, kỹ năng thu thập, xử lý thông tin...

## 3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Người học hình thành tư duy chịu trách nhiệm trong mọi vấn đề xảy đến trong cuộc sống, học tập và công việc của bản thân.

- Nhận thức đúng vị trí, vai trò của môn học trong học tập và công việc sau này.

- Tin tưởng và có mục tiêu rõ ràng cho cuộc đời; quản trị bản thân, làm chủ cuộc sống, học tập và công việc. Nghiêm túc, tích cực học tập, chủ động vận dụng các kiến thức vào thực tế cuộc sống, có trách nhiệm với bản thân.

## **NỘI DUNG CỦA MÔN HỌC**

# CHƯƠNG 1: KỸ NĂNG GIAO TIẾP HÀNH CHÍNH

Mã chương: 51014002-01

## GIỚI THIỆU

Giao tiếp là hoạt động không thể thiếu của con người, nó không chỉ đơn thuần là cuộc trò chuyện giữa người với người mà còn thể hiện ở nhiều dạng khác nhau. Trong đó giao tiếp hành chính là một trong những hình thức của giao tiếp.

## MỤC TIÊU

*Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:*

- Phân tích được bản chất và vai trò của giao tiếp hành chính; các nguyên tắc giao tiếp hành chính; nguyên tắc nào là quan trọng nhất, tại sao. Trình bày được tầm quan trọng của lắng nghe; các bước của triển khai thuyết trình, thuyết phục hiệu quả; những điều kiện để giao tiếp có hiệu quả.

- Thực hiện được kiến thức giao tiếp hành chính vào giải quyết và xử lý các tình huống trong học tập, cuộc sống để thực hiện giao tiếp hiệu quả; thực hành rèn luyện kỹ năng nghe, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng thuyết phục; thực hành linh hoạt các nguyên tắc giao tiếp.

- Nghiêm túc trong học tập, chủ động trong mọi tình huống cụ thể; chủ động, tích cực, cầu thị trong giao tiếp, chủ động tạo lập mối quan hệ và tìm kiếm cơ hội phát triển bản thân; luôn lắng nghe, tích cực và sẵn sàng chia sẻ với mọi người.

## NỘI DUNG

### 1. Những vấn đề chung về giao tiếp hành chính

#### 1.1. Bản chất và vai trò của giao tiếp hành chính

##### 1.1.1. Bản chất

Kỹ năng giao tiếp là phương thức thực hiện hành động giao tiếp có sự phù hợp với đối tượng, tình huống giao tiếp nhằm thực hiện tốt mục tiêu đặt ra, dựa

trên những tri thức, kinh nghiệm và sự am hiểu về tình huống, điều kiện và đối tượng giao tiếp.

Kỹ năng giao tiếp là một tập hợp những quy tắc, nghệ thuật, cách ứng xử, đối đáp được đúc rút qua kinh nghiệm thực tế hằng ngày giúp mọi người giao tiếp hiệu quả, thuyết phục. Trong kỹ năng giao tiếp có rất nhiều kỹ năng nhỏ khác như kỹ năng lắng nghe, kỹ năng thấu hiểu, kỹ năng sử dụng ngôn ngữ cơ thể, kỹ năng sử dụng ngôn từ, âm điệu... Để có được kỹ năng giao tiếp tốt đòi hỏi người sử dụng phải thực hành thường xuyên, áp dụng vào mọi hoàn cảnh mới có thể cải thiện tốt kỹ năng giao tiếp của mình.

Giao tiếp là hoạt động không thể thiếu của con người, nó không chỉ đơn thuần là cuộc trò chuyện giữa người với người mà còn được thể hiện ở nhiều dạng khác nhau. Trong đó giao tiếp hành chính là một trong những hình thức giao tiếp của con người.

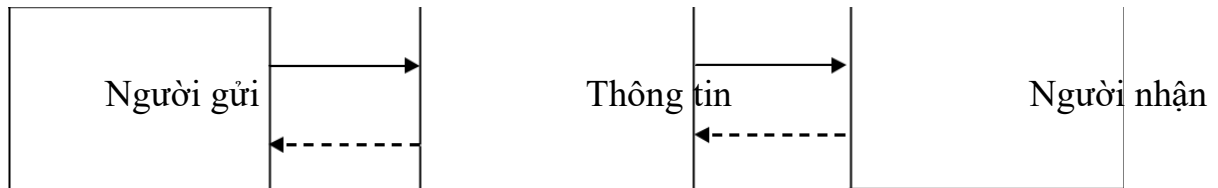
Xét về mặt bản chất, giao tiếp hành chính là giao tiếp giữa con người với nhau trong hoạt động hành chính. Giao tiếp hành chính là giao tiếp của đội ngũ công chức hành chính với các đối tượng để trao đổi tư tưởng, tình cảm, hành vi thông qua hệ thống tín hiệu ngôn ngữ hành chính - công vụ, được điều chỉnh bởi pháp luật và các thiết chế hành chính nhà nước trong mối quan hệ hành chính để thiết lập và duy trì các hoạt động hành chính - công vụ nhằm thỏa mãn những nhu cầu và mục tiêu nhất định của Nhà nước.

Bản chất của giao tiếp hành chính được thể hiện bao gồm hai khía cạnh:

*Một là*, giao tiếp hành chính gắn với thông tin. Chính vì bản chất này, người ta có thể nhìn nhận giao tiếp hành chính từ góc độ các “dòng thông tin”.

*Hai là*, giao tiếp hành chính là một quá trình. Quá trình này bắt đầu từ khi một bên tham gia giao tiếp (bên gửi) có nhu cầu chuyển đến Bên nhận (người nhận) một thông điệp nào đó. Bên gửi quyết định, lựa chọn một cách mã hóa thông điệp của mình và gửi qua một kênh nhất định (bằng văn bản, bằng điệu bộ, cử chỉ...) đến Bên nhận. Bên nhận sẽ giải mã thông điệp đó và phản hồi lại. Bên gửi, khi đó lại tùy cách phản hồi của Bên nhận mà chuyển đi thông điệp

tiếp theo... Rõ ràng, giao tiếp là một quá trình. (1)



### 1.1.2. Vai trò của giao tiếp hành chính

Giao tiếp hành chính có 5 vai trò (chức năng) chính sau:

- Định hướng các hoạt động của cơ quan, tổ chức: Giao tiếp chia sẻ và truyền đạt cái đích mà các cơ quan, tổ chức cần đạt đến cũng như cách thức để đạt được điều đó. Không có giao tiếp, các cá nhân, các nhóm trong cơ quan, tổ chức có thể hiểu và hướng tới các mục tiêu theo những cách khác nhau. Điều này dẫn tới nhiều nguy hại đối với cơ quan, tổ chức, trong đó có cả việc chia rẽ, bất đồng và tan rã cơ quan, tổ chức.

- Hợp nhất các cá nhân, đơn vị và các nguồn lực: Mỗi tổ chức, đơn vị là một tập hợp gồm nhiều yếu tố và kiểu người khác nhau với quan điểm, nhận thức và kỳ vọng khác nhau. Giao tiếp là cơ sở, là chất keo dính lôi cuốn những người, những yếu tố có những điểm chung căn bản lại với nhau để hình thành tổ chức. Khi tổ chức đã ra đời, với vai trò giúp mọi người Biết - Hiểu - Hành động và Cộng tác, giao tiếp giúp các yếu tố khác biệt, các cá nhân, đơn vị, các nguồn lực và các mục tiêu được kết nối với nhau để tạo thành sức mạnh. Đối với cán bộ, công chức, giao tiếp giúp họ nắm bắt thông tin, nhiệm vụ và tương tác với đồng nghiệp.

- Duy trì các giá trị và truyền thống của cơ quan, tổ chức: Mỗi cơ quan, tổ chức đều có một số hoặc một hệ thống các giá trị mà nó duy trì và muốn khuếch trương. Giao tiếp là cách tốt nhất giúp định hình và duy trì các giá trị của cơ quan, tổ chức.

- Khuyến khích, động viên các cá nhân, đơn vị trong cơ quan, tổ chức: Giao tiếp trong quá trình thực thi không đơn thuần và duy nhất liên quan đến các

nhệm vụ và cách giải quyết nhệm vụ, nó còn liên quan đến con người với tư cách là một thực thể sống, có đời sống riêng tư, có niềm vui, nỗi buồn, có điểm mạnh và điểm yếu. Do vậy giao tiếp trong tổ chức còn bao hàm cả khía cạnh mang tính nhân bản là khuyến khích, động viên các cá nhân, đơn vị trong cơ quan, tổ chức.

- Tạo môi trường cho các ý tưởng mới, sáng kiến mới: Giao tiếp tạo môi trường trong đó các ý tưởng mới, sáng kiến mới được hình thành, chia sẻ, thách thức và trải nghiệm. Thông qua các buổi trao đổi, thảo luận, hội nghị, hội thảo khoa học, các ý tưởng mới, sáng kiến mới được hình thành và phát triển. (1)

## ***1.2. Các nguyên tắc giao tiếp***

### ***1.2.1. Nguyên tắc tuân theo pháp luật***

Đây là nguyên tắc cơ bản, bao trùm toàn bộ hoạt động giao tiếp hành chính. Nội dung của nguyên tắc này đòi hỏi: Người cán bộ, công chức phải tuân theo thủ tục, trình tự, thẩm quyền mà pháp luật đã quy định; căn cứ vào pháp luật, chính sách, quyết định của cấp có thẩm quyền; Không một cơ quan, tổ chức, cá nhân nào được can thiệp trái pháp luật vào quá trình giao tiếp. Cán bộ, công chức phải tuân thủ pháp luật, xử lý mọi tình huống linh hoạt “có lý, có tình” trong từng trường hợp giao tiếp cụ thể, phải lấy giáo dục, thuyết phục làm chính.

### ***1.2.2. Nguyên tắc bảo đảm chính xác trung thực, khách quan***

Muốn quá trình giao tiếp đạt được hiệu quả, thì cán bộ, công chức phải bảo đảm tính chính chính xác khi đưa ra những tư liệu, nhận định, kết luận, quyết định... Vì vậy, việc đảm bảo tính chính xác trong quá trình tiếp xúc với các chủ thể tham gia quá trình giao tiếp sẽ giúp cho hoạt động hành chính đạt được hiệu quả cao. Tính khách quan, toàn diện đòi hỏi người tiến hành giao tiếp phải đánh giá trung thực tình hình vụ việc; xem xét toàn diện các khía cạnh kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội của vụ việc; phải đề cập đến ý nghĩa tác dụng tích cực hoặc tiêu cực của vụ việc; không có thái độ thiên lệch và bóp méo sự thật để có thái độ tiếp xúc với các đối tượng cho phù hợp. Khi giao tiếp với các đối

tượng, người cán bộ, công chức phải chuẩn bị kỹ về tâm lý, nắm chắc pháp luật, đảm bảo chứng cứ đầy đủ, sẵn sàng đối thoại đấu tranh để làm sáng tỏ chân lý của sự việc một cách khách quan và chính xác.

#### *1.2.3. Nguyên tắc thận trọng, cân bằng, trách nhiệm, “Dĩ bất biến, ứng vạn biến”*

Mục đích của giao tiếp là làm hài lòng người dân, các đối tượng tham gia vào quá trình giao tiếp, nên nó mang tính chính trị, pháp lý, xã hội sâu sắc. Vì thế, đòi hỏi cán bộ, công chức phải thận trọng, có trách nhiệm cao, bởi mọi sự nóng vội, chủ quan như biểu thị thái độ khi giao tiếp nóng nảy, bức tức đều dễ dẫn đến sai lầm, xung đột giữa các bên, không đạt được hiệu quả trong hoạt động hành chính.

Nhìn chung, để hoạt động hành chính có hiệu quả thì thái độ, ứng xử của người cán bộ, công chức phải luôn chuẩn mực, luôn thể hiện sự bình tĩnh, tự chủ trong mọi tình huống, nhất là không được thể hiện thái độ trịch thượng, quan cách hay nóng nảy, cáu giận. Khi giao tiếp với người dân đòi hỏi người cán bộ, công chức phải luôn biết tự kiềm chế vừa thể hiện sự cởi mở, chân thành, thông cảm nhưng lại nghiêm túc, đúng mực. Đặc biệt, người cán bộ, công chức phải luôn cảm giác được sự cân bằng. (2)

#### *1.2.4. Nguyên tắc hài hoà các lợi ích*

Nguyên tắc này thừa nhận quan niệm giao tiếp dưới hình thức thông cảm, thống nhất với nhau không phải là tranh đua, đối địch. Thành công của giao tiếp không phải là sự việc chiến thắng đối tác mà là đem lại lợi ích càng nhiều càng tốt cho cả hai bên. Trong hầu hết các tình huống, đều tồn tại những giải pháp thích hợp với lợi ích của cả hai bên, hợp tác các bên sẽ có cơ may tìm ra giải pháp tốt nhất. Nguyên tắc này phù hợp với hoạt động hành chính là hoạt động mà mọi người hợp tác để thực hiện công vụ. Những người giao tiếp có ý thức rõ về lợi ích của họ và lợi ích của phía bên kia sẽ dự kiến được cách thức, lựa chọn các giải pháp để có các lợi ích đó. Họ sẽ cùng nghiên cứu tìm các cơ may xây dựng được giải pháp đem lại lợi ích tối đa cho mỗi bên.

#### *1.2.5. Nguyên tắc công khai, dân chủ*

Tính công khai của giao tiếp hành chính thể hiện ở chỗ vào những thời điểm thích hợp cán bộ, công chức phải thông báo đầy đủ nội dung cần công khai trong tổ chức và với nhân dân để những người có trách nhiệm và có liên quan biết nhằm khuyến khích sự tham gia của nhân dân và tổ chức vào hoạt động này. Tính dân chủ cũng cần phải được bảo đảm khi giao tiếp hành chính. Cán bộ, công chức cần phải lắng nghe, tôn trọng ý kiến của các chủ thể có liên quan như các đối tượng được quyền giải trình, tiếp xúc với cơ quan, tổ chức, cá nhân cần có thái độ tôn trọng, trao đổi thông tin chính xác trong phạm vi thẩm quyền của mình và phù hợp với quy định của pháp luật.

Nguyên tắc công khai, dân chủ nhằm đảm bảo sự bình đẳng trước pháp luật trong mối quan hệ các bên. Trong hoạt động hành chính, giao tiếp cũng cần có phong cách nhằm gây thiện cảm với các đối tượng, nhất là phải đảm bảo dân chủ, công khai, gần gũi với các đối tượng, qua đó làm cho họ được thoải mái, tự tin. Việc bình đẳng, dân chủ trong giao tiếp sẽ rút ngắn khoảng cách giữa cán bộ, công chức và các đối tượng. Tuy nhiên, cần phải đảm bảo được sự nghiêm túc và tôn trọng lẫn nhau, giữ vững tính lịch sự, giao tiếp có văn hóa, đồng thời tránh việc tự do, bình đẳng quá trớn.

#### *1.2.6. Nguyên tắc chuẩn mực đạo đức*

Người cán bộ, công chức phải có phong cách làm việc tốt, phải coi trọng và luôn ứng xử theo những tiêu chuẩn, nguyên tắc, chuẩn mực đạo đức của nghề nghiệp. Phong cách làm việc tốt của người cán bộ, công chức trước hết là tinh thần trách nhiệm cao trong công việc. Có trách nhiệm cao thì mới có khả năng tạo ra hiệu quả công tác tốt.

Cán bộ, công chức luôn là những người có chức vụ, quyền hạn, do đó phong cách làm việc tốt của người cán bộ, công chức trước hết là phải biết dựa vào quần chúng, gần gũi quần chúng. Mặt khác, người cán bộ, công chức phải biết phòng, chống các biểu hiện chủ quan, tác phong quan liêu, đại khái, phô trương, quan cách.

### ***1.3. Các hình thức giao tiếp***

#### ***1.3.1. Dựa vào tâm thế của giao tiếp***

Giao tiếp ở thể mạnh, giao tiếp ở thể yếu và giao tiếp ở thể cân bằng. Tâm thế của một người đối với người khác chi phối những hành vi trong giao tiếp của họ. Trong giao tiếp, cần điều chỉnh tâm thế của mình một cách linh hoạt tùy thuộc vào tình huống cụ thể.

#### ***1.3.2. Theo cách tiếp xúc của giao tiếp***

Giao tiếp trực tiếp (mặt đối mặt) và giao tiếp gián tiếp (thông qua các phương tiện trung gian như văn bản viết, thư từ, sách báo), có thể là giao tiếp giữa hai bên (trò chuyện, trao đổi ý kiến) và một bên (phát thanh trên đài), có thể là giữa các cá nhân (hai người hay một nhóm người) và đại chúng (trong nhà hát, tại các cuộc mít tinh).

#### ***1.3.3. Theo tính chất của giao tiếp***

Giao tiếp chính thức theo qui định của pháp luật, theo một quy trình được thể chế hóa (hội họp, mít tinh, học tập...) và giao tiếp không chính thức mang nặng tính cá nhân, không có sự ràng buộc bởi những qui định có tính pháp lý nhưng tuân theo những tập quán xã giao (giao tiếp giữa bạn bè với nhau, Thủ trưởng trò chuyện riêng tư với nhân viên...). (2)

## **2. Kỹ năng nghe**

### ***2.1. Nghe trong hoạt động giao tiếp hành chính***

Lắng nghe có thể hiểu là một tiến trình nhận thức toàn bộ những tín hiệu đối tượng thể hiện, cho phép con người đưa ra thông tin một cách có ý thức và cả trong vô thức những gì họ biết và cả những gì họ chưa hiểu. Đó là hành động quan sát những gì đối tượng nói ra và cả những gì họ không nói ra.

Kỹ năng nghe là năng lực của con người nắm bắt các phương tiện giao tiếp một cách có hiệu quả để nhằm đạt được sự hiểu nhau, cảm thông lẫn nhau và cùng nhau hành động vì mục tiêu chung do con người đặt ra và mong muốn đạt tới. Phương tiện giao tiếp trong lắng nghe là bằng trực quan và các giác

quan.

Lợi ích của lắng nghe trong hoạt động hành chính:

- Thu thập thông tin nhiều, đầy đủ và chính xác cho việc ra quyết định hành chính.
- Giúp các cán bộ, công chức nhận thức được bản thân mình, nhận thức được người khác và giảm thiểu yếu tố cảm tính trong xử lý tình huống.
- Giảm các nguy cơ xung đột trong hoạt động hành chính v. v...

## **2.2. Kỹ năng nghe có hiệu quả**

- Trước hết phải bắt đầu bằng một thái độ tích cực và nhiệt tình.
- Phải duy trì việc giao tiếp bằng ánh mắt một cách thường xuyên và ngắn.
- Chọn cách diễn đạt bằng điệu bộ cử chỉ “mở”.
- Duy trì một khoảng cách vừa phải và hợp lý giữa người nghe và người nói.
- Đảm bảo môi trường giao tiếp không bị các tác động khác làm phân tán hoặc ngắt quãng người nghe.
- Người nghe phải chủ động dỡ bỏ mọi rào cản hữu hình giữa người nghe và người nói.
- Khuyến khích bằng lời và không bằng lời.
- Sử dụng các câu hỏi “mở” để lấy thêm thông tin hoặc để kiểm soát cuộc nói chuyện.
- Hạn chế sử dụng câu hỏi “đóng”,.
- Sử dụng các câu hỏi “tại sao” khi cần thiết.
- Tránh ngắt lời người nói.
- Phản hồi lại sau khi nghe.

## **3. Kỹ năng nói**

### 3.1. Kỹ năng thuyết phục

Thuyết phục là đưa ra tình tiết, sự kiện, phân tích, giải thích làm cho người khác thấy đúng, thấy hay mà tin theo, làm theo. Các yếu tố đảm bảo cho việc thuyết phục thành công bao gồm: Uy tín, cách thể hiện tình cảm và cách lập luận của người nói. Uy tín có được do trình độ, phẩm chất, địa vị, tuổi tác, thiện chí, hình ảnh, trang phục, tướng mạo...

Để thuyết phục hiệu quả cần quan tâm đến một số vấn đề sau:

- Bắt đầu bằng một sự đồng ý, tìm điểm chung giữa hai bên nhằm xây dựng môi trường tích cực và giảm khả năng không đồng ý.

- Chứng minh làm như thế không chỉ có lợi cho mình mà còn có lợi cho người khác, vì lợi ích chung, vì mục đích cao cả.

- Nói cả hai mặt của vấn đề.

- Chỉ ra xung đột: Nếu không làm hay làm thế thì dẫn đến hậu quả gì.

- Nêu lên các biện pháp, kế hoạch hành động cụ thể, các giải pháp để đối phương tự lựa chọn.

- Nêu ra ví dụ, hình ảnh cụ thể, hình tượng sinh động, dễ hiểu.

- Vận dụng ca dao, tục ngữ, châm ngôn, lời nói của người nổi tiếng.

- Khởi dậy lòng tự tôn, tự trọng.

- Áp dụng tâm lý “đồng điệu hành động”, dựa trên quy luật tâm lý: người khác làm thế nên tôi cũng làm thế; ai cũng muốn có hành động giống như người khác hay muốn giống người khác”. (2)

- Chớ hứa điều mình không làm được.

- Tự nhận lỗi trước.

- Phương pháp trái với điều mong đợi: Làm trái những điều mà đối phương tưởng tượng, mong đợi do định kiến để dẫn dắt đến chỗ tiếp thu ý kiến của mình.

### 3.2. *Kỹ năng thuyết trình*

Thuyết trình hay còn gọi là diễn thuyết, là nói chuyện trước nhiều người về một vấn đề nào đó một cách có hệ thống. Người thực hiện việc thuyết trình cần quan tâm tới các tiêu chí sau:

- Trình bày cái gì?
- Đối tượng nghe là ai?
- Tại sao phải thuyết trình?
- Thuyết trình ở đâu?
- Thuyết trình trong bao lâu?
- Làm thế nào để sự chuyển giao thông tin được tốt nhất?

**Bố cục của buổi thuyết trình bao gồm:**

#### ***a) Phần mở đầu***

*Tạo quan hệ:* Trước tiên phải có tác phong vững chắc, tự tin. Không để lộ ra sự vụng về, thiếu tự tin qua nét mặt, cử chỉ và động tác ngay từ ban đầu; Chào hỏi và tự giới thiệu; Trình bày lý do của buổi thuyết trình.

*Làm cho thính giả tò mò:* Bằng cách kể một câu chuyện vui hoặc một câu thơ có ý nghĩa liên quan đến chủ đề, hoặc đặt câu hỏi cho thính giả; Các vấn đề có tính mâu thuẫn của cuộc sống liên quan đến nội dung thuyết trình hoặc trích dẫn lời các danh nhân; Các câu chuyện thời sự hấp dẫn theo nguyên tắc tiêu cực trước, tích cực sau.

*Định hướng:* Từ các câu chuyện gây tò mò cho thính giả ở trên dẫn dắt người nghe đến mục tiêu chính của bài thuyết trình; Định hướng bằng sơ đồ trực quan; Đưa ra bố cục tổng quan hoặc nội dung chính của bài thuyết trình.

#### ***b) Giai đoạn triển khai***

Giai đoạn giữa là giai đoạn triển khai chính nội dung của bài thuyết trình. Đây là giai đoạn mà người thuyết trình cần đưa ra những lập luận sắc bén dựa trên những kỹ năng truyền tải thông tin một cách hoàn hảo, giúp cho người nghe

đạt được mục tiêu là lĩnh hội thông tin, kỹ năng và thay đổi thái độ và hình thành tình cảm mới sau khi nghe xong nội dung của vấn đề.

### ***c) Kết thúc***

***Phần này làm tốt sẽ tạo ấn tượng tốt nhất cho cả buổi thuyết trình.***

Phần kết thúc có ba trọng tâm:

Trọng tâm 1: Tóm tắt một thông điệp;

Trọng tâm 2: Liên kết với tương lai;

Trọng tâm 3 : Tạo dựng ý kiến, quan điểm. (2)

## **4. Những điều kiện để giao tiếp có hiệu quả**

### ***4.1. Tạo ra môi trường thuận lợi trong giao tiếp***

Để tạo ra môi trường giao tiếp hữu hiệu trong tổ chức, người quản lý hành chính phải mẫu mực trong các mối quan hệ liên cá nhân.

Vai trò mẫu mực trong giao tiếp có thể được thực hiện qua các biện pháp: Tránh đơn phương thay đổi các quyết định trong hệ thống tổ chức. Đây là điều rất quan trọng, có thể ảnh hưởng tới công việc bởi vì một sự thay đổi trong hệ thống chính thức sẽ đe dọa các chuẩn mực hành vi trong hệ thống phi chính thức. Con người hay có khuynh hướng chống đối lại hoặc có phản ứng tự vệ khi họ bị đe dọa.

- Kêu gọi mọi cấp tham gia vào việc giải quyết các vấn đề có liên quan và ảnh hưởng tới quyết định.

- Phải có khả năng tiếp thu các ý kiến trong các cuộc trao đổi thông tin. Điều này sẽ khích lệ mọi người đóng góp ý kiến.

### ***4.2. Nắm chắc mục đích giao tiếp***

- Nắm chắc mục đích giúp cho chúng ta đỡ mất thì giờ và hành động có hiệu quả hơn bởi vì khi đã kê khai được từng điểm đặc trưng của vấn đề, chia vấn đề khó khăn thành những vấn đề nhỏ để xử lý thì người giao tiếp sẽ thấy vấn đề không còn quá lớn lao, quá trừu tượng và quá khó giải quyết. Dĩ nhiên,

đôi khi cũng phải giải thích minh bạch một số lớn thông tin chi tiết. Điều quan trọng ở đây là sẽ không phí thời gian để ôm đồm những chi tiết không cần thiết và có thể khởi sự nhanh hơn khi đã biết chính xác điều cần nhằm tới.

- Nắm chắc mục đích chính xác sẽ làm cho thông điệp có hiệu quả hơn, bởi vì hiệu quả giao tiếp gắn liền với sự đáp ứng của cử tọa và người giao tiếp mới yên tâm phát triển mục đích của mình. Sau khi xác định được mục tiêu giao tiếp phải biết lựa chọn phương thức giao tiếp thích hợp. Có nhiều phương thức giao tiếp, nhưng phải xác định phương thức thích hợp với mục tiêu.

- Hãy sử dụng phương thức trình bày hay chỉ dẫn khi:

- + Có đủ thông tin cần thiết;
- + Có thể hiểu được thông tin đó không cần có sự giúp đỡ của ai khác;
- + Chỉ quan tâm chủ yếu vào việc tìm ra một quyết định hợp lý, rành mạch và nhanh chóng.

- Thông thường hãy sử dụng phương thức bàn bạc và tham gia khi:

- + Cần thêm thông tin;
- + Cần ý kiến, quan điểm, sự đánh giá phê bình của người khác;
- + Quan tâm tới cảm nghĩ của những người có liên quan và muốn thực hiện các quyết định có hiệu quả.

#### ***4.3. Kinh nghiệm, kỹ năng trong giao tiếp***

Kinh nghiệm, kỹ năng có sự liên hệ chặt chẽ. Kinh nghiệm là những tri thức tích lũy được qua trải nghiệm thực tiễn. Kỹ năng là năng lực vận dụng có kết quả những tri thức về phương thức hành động đã được chủ thể lĩnh hội để thực hiện những nhiệm vụ tương ứng, ở mức độ kỹ năng, công việc hoàn thành trong điều kiện hoàn cảnh không thay đổi, chất lượng chưa cao, thao tác chưa thuần thục và chủ thể còn phải tập trung chú ý căng thẳng. Những cảm nhận có được lại nhờ kỹ năng quan sát, tích lũy kinh nghiệm quan hệ con người trên thực tiễn, kỹ năng lắng nghe, kỹ năng đọc trên nét mặt, cử chỉ đối tượng giao

tiếp.(1)

**TÓM TẮT CHƯƠNG:** Nội dung chương 1 giới thiệu những kiến thức về: Những vấn đề chung về giao tiếp hành chính; kỹ năng nghe; kỹ năng nói; những điều kiện để giao tiếp có hiệu quả.

## **BÀI TẬP**

### **Câu hỏi và bài tập thực hành**

**Câu hỏi 1:** Anh/Chị hãy phân tích bản chất và vai trò của giao tiếp hành chính?

**Câu hỏi 2:** Anh/Chị hãy nêu tầm quan trọng của lắng nghe?

**Câu hỏi 3:** Anh/Chị hãy trình bày các kỹ năng thuyết phục?

**Câu hỏi 4:** Anh/Chị hãy trình bày các bước của triển khai thuyết trình hiệu quả?

**Bài tập thực hành 1:** Thực hiện 1 bài thuyết trình theo chủ đề tự chọn.

### **Gợi ý đáp án:**

- Phân chia từng nhóm nhỏ(tùy theo số lượng người học).
- Mỗi nhóm thảo luận lựa chọn chủ đề yêu thích, xây dựng bài thuyết trình theo chủ đề đã chọn.
- Cử thành viên của nhóm thuyết trình
- Bài thuyết trình cần quan tâm đến các tiêu chí: Trình bày cái gì? Đối tượng nghe là ai? Tại sao phải thuyết trình? Thuyết trình ở đâu? Thuyết trình trong bao lâu? Làm thế nào để sự chuyển giao thông tin được tốt nhất?.
- Bố cục bài thuyết trình bao gồm: Phần mở đầu; giai đoạn triển khai; Kết thúc.
- Nhận xét, kết luận.

**Bài tập thực hành 2:** Anh/Chị hãy phân tích các nguyên tắc giao tiếp hành chính. Nguyên tắc nào là quan trọng nhất, tại sao?