Tài liệu chỉ cho phép hiển thị một số trang đầu. Vui lòng download file gốc để xem toàn bộ các trang

CHƯƠNG V

GIAO TIẾP TRONG MÔI TRƯỜNG CÔNG TY

5.1. GIAO TIẾP NỘI BỘ

Trong mọi nhóm, tổ chức, doanh nghiệp đều diễn ra hoạt động giao tiếp. Giao tiếp là chất keo gắn liền nhiều thành phần lại với nhau, cho phép doanh nghiệp phát triển, phối hợp hoạt động, cho phép mọi người làm việc chung và hoàn thành những mục tiêu đề ra. Như vậy giao tiếp có tính thiết yếu cho sự thành công cho cả công ty.

5.1.1. Các kênh giao tiếp chính thức

Luồng giao tiếp chính thức trong tổ chức có 3 kênh quan trọng nhất : từ trên xuống dưới; từ dưới lên trên; và theo chiều ngang – cả 3 luồng này được sử dụng thường xuyên trong quá trình giao tiếp. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng thông tin bị biến dạng, bị xuyên tạc khi đi từ cấp dưới lên cấp trên; hầu hết thông tin bị thất lạc khi đi từ cấp trên xuống cấp dưới; sự giao tiếp theo hàng ngang có thể gặp trở ngại do kinh địch và ghen tỵ giữa các bộ phận và cá nhân.

a. Giao tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới

Trong nội bộ tổ chức bạn sẽ gặp nhiều trường hợp giao tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới, nghĩa là thông tin từ cấp cao xuống cấp thấp hơn, từ người chủ xuống công nhân, từ người lập kế hoạch tới người thực hiện. . .ví dụ, hướng dẫn cách thức giải quyết công việc, những nhận định đánh giá của người giám sát về cách tiến hành công việc của nhân viên; những tuyên bố chính sách, huấn thị, chỉ thị, thư thông báo, giải thích về các mục tiêu của tổ chức.

Ngoài các cuộc họp ra, nhà quản trị ngân hàng còn phải tiếp xúc với nhân viên nhằm :

- Kiểm tra việc thực hiện các quyết định;

- Đánh giá tiến độ thực hiện công việc trong đơn vị để uốn nắn sai sót, động viên kịp thời những người tốt việc tốt;

- Đánh giá cấp dưới về phẩm chất đạo đức, năng lực chuyên môn, khả năng tổ chức tốt công việc;

- Nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của từng người để có biện pháp giáo dục, nâng đỡ họ.

Để đạt được các mục đích trên, nhà quản trị cần có nghệ thuật giao tiếp mới tạo được bầu không khí thân tình, tin tưởng ở nhân viên như giao tiếp phải đúng mực, lịch thiệp, chú ý lắng nghe ý kiến của nhân viên, không nên ép buộc họ bằng quyền lực, uy lực mà phải bằng uy tín thực sự. Thông thường, cuộc giao tiếp với cấp dưới được tiến hành như sau :

Tài liệu chỉ xem được một số trang đầu. Vui lòng download file gốc để xem toàn bộ các trang

- Khởi đầu là giao tiếp xã giao, nhưng ngay từ phút ban đầu nhà quản trị phải gây được thiện cảm cho nhân viên (chào hỏi thân mật, nhã nhặn, lịch sự, mời ngồi, mời uống nước), có thể đưa ra vài câu hỏi thăm về sức khoẻ và gia đình.

- Sau đó khéo léo chuyển sang nội dung chính, nêu vấn đề và giải quyết vấn đề.

- Trong quá trình giao tiếp, người quản lý nên khuyến khích nhân viên nói lên ý kiến và tập trung lắng nghe, không nên nắt lời họ. Nếu họ đi chệch nội dung, cần khéo léo lái câu chuyện đi đúng trọng tâm.

Để thành công trong giao tiếp với cấp dưới đòi hỏi các nhà quản trị, kinh doanh ngân hàng cần thực hiện tốt cả 8 nguyên tắc cơ bản sau :

1. Hãy tin tưởng và tín nhiệm nhân tài. Tuyển chọn được nhân tài đã khó, nhưng sử dụng họ còn khó hơn. Sử dụng con người trước tiên phải tin tưởng và tôn trọng họ. Được tôn trọng và trọng dụng, họ sẽ làm việc hết mình. Tin vào nhân tài và trao quyền cho họ là biện pháp hữu hiệu đưa doanh nghiệp đến thành công. Giám đốc là người quyết định mọi vấn đề nhưng không độc đoán chuyên quyền. Những vấn đề quan trọng nên chưng cầu ý kiến của cấp dưới. Một khi đã thành nghị quyết thì giao cho các bộ phận chức năng thực hiện, đồng thời tôn trọng quyền lợi của họ. Như thế họ mới tích cực phát huy tài năng, dám nghĩ, dám làm, hết lòng phục vụ ngân hàng.

2. Hãy dùng người đúng. Người quản trị phải nhìn thấy được tài năng của nhân viên và phải lượng tài để sử dụng, tài lớn thì giao việc lớn, tài nhỏ giao việc nhỏ.

3. Quan tâm đến việc đào tạo bồi dưỡng nhân tài. Tài năng của con người không phải tự sinh ra mà là được hình thành, phát triển trong hoạt động và học tập. Vì vậy, vấn đề đào tạo và bồi dưỡng nhân tài là nội dung quan trọng, ngân hàng phải có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng mới có được đội ngũ nhân lực cao, đáp ứng được yêu cầu của hoạt động ngân hàng trong cạnh tranh và hội nhập.

4. Hãy lắng nghe ý kiến của cấp dưới. Lắng nghe mới biết được tâm tư nguyện vọng của quần chúng để thoả mãn cũng như khó khăn, thuận lợi của ngân hàng, biết được mức độ chính xác của quyết định, chính sách mình đưa ra, lợi dụng được sức mạnh, trí tuệ của tập thể. Cuối cùng lắng nghe sẽ khuyến khích được tính tích cực, sáng tạo của nhân viên.

5. Hãy tôn trọng và quan tâm đến cấp dưới. Ai cũng muốn được người khác quan tâm và tôn trọng. Nếu lãnh đạo tôn trọng và quan tâm đến nhân viên và gia đình họ, chắc chắn họ sẽ phấn khởi và sẵn sàng làm việc hết mình khi giám đốc giao công việc cho họ.

6. Hãy đến với nhân viên bằng tấm lòng và trái tim. Trong hoạt động của ngân hàng, quan hệ giữa nhà quản trị với nhân viên là mối quan hệ khá quan trọng. Do vậy, trong giao tiếp, người quản lý phải cư xử bằng tấm lòng chân thực. Trong giao tiếp với nhân viên, phải tăng cường mối quan hệ tình cảm, tâm lý. Đối với

Tài liệu chỉ xem được một số trang đầu. Vui lòng download file gốc để xem toàn bộ các trang

nhân viên, ngoài chế độ tiền lương, cần chú ý cả việc cải thiện điều kiện làm việc và phúc lợi như nghỉ phép, tặng quà sinh nhật, chia sẻ buồn vui, . .làm cho nhân viên thấy ấm áp, gắn bó với ngân hàng.

7. Đừng bao giờ quên lời hứa, mỗi khi đã hứa với nhân viên thì cần phải thực hiện, cho dù gặp khó khăn. Nếu không thực hiện được phải phản hồi, thậm chí xin lỗi. Có như thế mới tạo được niềm tin nơi nhân viên.

8. Khen chê kịp thời, khen chê phải đúng mức khách quan, công bằng, nếu không sẽ phản tác dụng. Tuy nhiên, người có thành tích đều muốn khen trực diện, công khai trước mọi người. Đối với người có sai lầm, khuyết điểm thì nên góp ý trao đổi riêng, thật đúng lúc, đúng chỗ, thích hợp với tâm trạng

b. Giao tiếp từ cấp dưới lên cấp trên

Giao tiếp từ cấp dưới lên được thiết kế để tạo ra phản hồi về các hoạt động của tổ chức được thực hiện như thế nào. Những người lao động ở cấp thấp được mong đợi đưa ra các thông tin từ dưới lên về việc thực hiện nhiệm vụ của họ và những thực tiễn cũng như các chính sách của tổ chức. Dạng phổ biến của giao tiếp từ dưới lên bao gồm các báo cáo, những bản ghi nhớ, hộp thư góp ý, họp nhóm và những lời kêu ca phàn nàn, truyền miệng, . .

Giao tiếp từ cấp dưới lên trên đặc biệt được dùng để đạt 3 mục tiêu :

- Để báo cáo công tác hay thành tích cá nhân, ban ngành
- Để đưa ra các đề nghị, ý kiến
- Để phát huy sự tham gia vào quản lý

Luồng giao tiếp từ dưới lên một cách chính xác sẽ giúp cho nhà quản trị có được những thông tin về tình cảm, nhận thức của cấp dưới, giúp họ phát hiện ra các nhân viên có triển vọng, các nhân viên chậm tiến và chuẩn bị một luồng giao tiếp khác từ trên xuống có hiệu quả hơn. Đồng thời, luồng giao tiếp từ dưới lên thường làm cho cấp trên bị mắc lừa, bởi nhìn chung cấp dưới sẽ báo cáo cho cấp trên những gì họ tin chắc rằng cấp trên muốn nghe, chứ không phải những gì mà họ cần nói. Khi báo cáo lên cấp trên, các nhân viên cũng nhận thấy nguy cơ họ có thể bị trù dập, nếu phải nói thật tất cả mọi việc.

Một luồng giao tiếp từ dưới lên thật đáng tin cậy, nếu dựa vào sự tin tưởng lẫn nhau giữa 2 bên. Khi hai bên tin tưởng lẫn nhau ở một mức độ nào đó, thì họ có thể bộc lộ chính bản thân mình và sẽ không cảm thấy lo sợ, khi phải nói thật tất cả mọi điều.

Chúng ta cần phải chú ý tới một số yếu tố quan trọng sau đây trong luồng giao tiếp từ dưới lên :

- Giao tiếp từ dưới lên thực chất là sự phản hồi lại các đề nghị, chỉ thị và hành động của cấp trên.

Tài liệu chỉ xem được một số trang đầu. Vui lòng download file gốc để xem toàn bộ các trang

- Cấp dưới thường báo cáo những gì, mà họ cho rằng cấp trên thích nghe, mặc dù thông tin đó có thể không chính xác.

- Giao tiếp từ dưới lên trên dựa vào lòng tin đối với cấp trên.

- Giao tiếp từ dưới lên thường là mối đe dọa đối với cấp trên.

Một vấn đề khó khăn nhất phải vượt qua trong luồng giao tiếp từ dưới lên đó là độ tin cậy, chính xác của thông tin. Những kết quả nghiên cứu cho thấy nhân viên có khuynh hướng giấu kín ý kiến, tư tưởng và khó khăn đối với cấp trên của họ. Họ cảm thấy sẽ gặp khó khăn, nếu tỏ ra trung thực với cấp trên; họ sợ rằng cấp trên sẽ coi họ là thiếu độc lập; và họ cho rằng nhà quản trị không thực sự quan tâm đến những khó khăn của họ.

Để vượt qua khó khăn này bạn phải thiết lập được mối quan hệ tin cậy và cởi mở với cấp dưới thấy an tâm và sẵn sàng nói thật nhiều điều với bạn. Ngoài ra, sau khi nhận được thông tin từ cấp dưới gửi lên, bạn phải thẩm tra lại độ chính xác của nó. Trong quá trình giao tiếp với cấp dưới bạn phải tỏ ra quan tâm tới họ, những khó khăn của họ.

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

- Hãy tuân thủ trật tự đẳng cấp. Mỗi một tổ chức đều được tổ chức theo cấp bậc và yêu cầu mọi người cần phải tuân theo. Có thể bạn không hợp với cấp trên trực tiếp của mình, và bạn cho rằng ông ta là người kém cỏi không có khả năng giải quyết vấn đề, nhưng nếu bạn mà "qua mặt" ông ta để trình lên cấp cao hơn thì sẽ gặp rắc rối đấy. Nên nhớ không được vượt cấp trong hệ thống đẳng cấp.

- Cần phải phản hồi thường xuyên về việc thực hiện công việc của mình

- Hãy tiếp nhận những lời phê bình một cách vô tư

- Hãy quý trọng thời gian của họ. Khi cần báo cáo, bàn việc với họ, bạn nên trình bày ngắn gọn, rõ ràng, cụ thể.

- Hãy cư xử một cách khéo léo, không nói xấu họ, không chê bai họ sau lưng.

- Hãy học hỏi những phong cách và kinh nghiệm tốt của họ.

c. Giao tiếp hàng ngang

Đây là luồng giao tiếp giữa những người cùng một cấp, một bậc trong hệ thống, nhưng lĩnh vực hoạt động khác nhau. Trong các sơ đồ tổ chức, rõ ràng không phản ánh quan hệ hàng ngang giữa các cấp. Nhưng trong thực tế các quan hệ này lại là cơ sở để đạt được sự phối hợp giữa các cá nhân và các bộ phận cùng cấp trong tổ chức, sự giao tiếp theo hàng ngang là phương thức chủ yếu để đạt được sự phối hợp trong tổ chức.

Dòng giao tiếp này không ngừng trở nên quan trọng khi tổ chức trở nên rộng lớn hơn, phức tạp hơn và được chuyên môn hóa hơn. Tuy vậy, ngay trong những

Tài liệu chỉ xem được một số trang đầu. Vui lòng download file gốc để xem toàn bộ các trang

công ty nhỏ, giao tiếp hàng ngang cũng thiết yếu để phối hợp những chức năng khác nhau bằng cách khuyến khích tin thần tập thể giữa đồng nghiệp. Những trở ngại chính trong giao tiếp hàng ngang bao gồm : sự biệt lập bộ phận, thiếu thời gian và cơ hội giao tiếp, sự ghen tỵ và kình địch giữa các nhóm. Những khó khăn này chắc chắn là vượt qua được, nhất là khi bạn nghĩ tới lợi ích của tinh thần làm việc tập thể; phối hợp công tác, giải quyết khó khăn, chia sẻ thông tin, giải quyết tranh chấp, tăng cường quan hệ giữa các cá nhân.

Về điểm này các nhà quản lý cần phải hiểu rằng, giao tiếp không chính thức theo hàng ngang luôn hiện hữu trong bất cứ tổ chức nào. Giao tiếp và hành vi không chính thức phát triển đồng thời với giao tiếp và hành vi chính thức, củng cố tinh thần và thúc đẩy việc thực hiện các công việc của tổ chức. Ngoài ra, nó còn định rõ các quan hệ giao tiếp từ trên xuống và từ dưới lên. Theo đúng nghĩa, giao tiếp theo hàng ngang giữ chức năng phối hợp trong tổ chức. Các bộ phận phối hợp các hoạt động của mình để thực hiện các mục tiêu như là một dây chuyền liên tục.

Điều quan trọng nhất cần phải nhớ kỹ là giữ cho sự giao tiếp đó thông suốt vì lợi ích lớn nhất của bạn và vì lợi ích lớn nhất của công ty bạn. Những người trẻ tuổi khi bắt đầu sự nghiệp của mình thường hay coi thường hình thức giao tiếp này, vì dòng giao tiếp hàng ngang không phải là một thành phần của mô hình tổ chức thông thường được chế định về công tác báo cáo và thương nghị.

5.1.2. Kênh giao tiếp thân mật

Giao tiếp thân mật tồn tại trong mọi tổ chức. Những hoạt động giao tiếp này được hình thành từ những quan hệ không chính thức và nó vượt qua những giới hạn của dòng thông tin chính thức. Một số đặc tính của hoạt động giao tiếp thân mật là :

- Hoạt động giao tiếp thân mật là tự nhiên trong mọi tổ chức và không thể loại trừ giao tiếp không chính thức này. Sẽ rất tự nhiên khi người lao động trao đổi với nhau về những vấn đề mà họ cùng quan tâm.

- Thông tin được truyền qua kênh giao tiếp không chính thức có tốc độ nhanh hơn so với thông tin được truyền qua kênh chính thức.

- Thông tin phi chính thức có hình thức tự nhiên hơn và vì thế nó có sức thuyết phục cao hơn, dễ được tin cậy hơn thông tin chính thức.

- Trong những tình huống thông tin bị kiểm duyệt và bị lọc, thông tin phi chính thức trở nên có sức thuyết phục mạnh hơn.

- Thông tin phi chính thức thường dễ bị bóp méo.

Giao tiếp thân mật cũng mang lại những lợi ích cho tổ chức, các nhà quản trị thường sử dụng kênh giao tiếp thân mật để nắm được những thông tin không chính thức để bổ sung cho thông tin chính thức. Trong những tổ chức không có sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhà quản trị và nhân viên thì thông tin phi chính thức tạo ra những khó khăn cho tổ chức và doanh nghiệp.

Tài liệu chỉ xem được một số trang đầu. Vui lòng download file gốc để xem toàn bộ các trang

5.2. GIAO TIẾP VỚI BÊN NGOÀI

5.2.1. Giao tiếp với khách hàng

Trong nền kinh tế thị trường, sự thành bại của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào khách hàng. Chính khách hàng là người trả lương cho doanh nghiệp. Vì thế mọi quyết định của bạn đều phải nhắm vào nhu cầu và quyền lợi của khách hàng. Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng cần phải có những kế hoạch tỉ mỉ trong giao tiếp với khách hàng. Trong hoạt động ngân hàng, khách hàng vừa trực tiếp tham gia vào quá trình cung ứng sản phẩm của ngân hàng vừa trực tiếp sử dụng, hưởng thụ sản phẩm. Vì vậy, khách hàng là yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại của hoạt động kinh doanh ngân hàng hiện đại. Trong giao tiếp với khách hàng, ngân hàng cần phải đạt được các mục đích sau :

- Tìm hiểu nhu cầu, mong muốn của khách hàng để kịp thời thỏa mãn.

- Thông qua dư luận, đóng góp của khách hàng để cải tiến, hoàn thiện, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, phong cách giao tiếp và thái độ phục vụ làm hài lòng khách hàng.

- Thông tin cho khách hàng biết về sự đổi mới của ngân hàng về sản phẩm, công nghệ, . . nhằm làm tăng uy tín, hình ảnh của ngân hàng và khơi dậy những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng.

Để đạt được mục đích trên, có nhiều hình thức giao tiếp với khách hàng trước hết các nhà kinh doanh ngân hàng thường tập trung để nâng cao hình ảnh của ngân hàng thông qua tiếp xúc trực tiếp của nhân viên giao dịch như nhân viên tín dụng, kế toán, ngân quỹ . . Họ là người đại diện cho ngân hàng, là hình ảnh của ngân hàng trong mắt khách hàng; thứ hai là giao tiếp của ban lãnh đạo ngân hàng với khách hàng trong những hội nghị khách hàng, hội chợ, triển lãm về các hoạt động của ngân hàng; thứ ba là tổ chức những cuộc tham quan của khách hàng tại ngân hàng; thứ tư là sử dụng các phương tiện truyền thông đại chúng, như các phóng sự truyền thanh, tuyền hình, chương trình quảng cáo giới thiệu sản phẩm mới; thứ năm là tổ chức các cuộc triển lãm, giới thiệu sản phẩm. . .

Khi giao dịch với khách hàng, bạn cần phải nhớ đặt tinh thần phục vụ lên hàng đầu. Và cần tuân thủ theo một số nguyên tắc sau :

- Hãy có trách nhiệm với khách hàng, đáp ứng kịp thời các hợp đồng, các nhu cầu của họ, không để chậm trễ khi đã hứa.

- Hãy thông tin cho khách hàng một cách kịp thời nếu có chuyện chậm trễ về sản xuất và giao hàng.

- Hãy tôn trọng họ, không can thiệp vào những công việc liên quan đến nội bộ doanh nghiệp của họ, trừ khi người ta yêu cầu bạn cho lời khuyên.

- Không nên tỏ ra quá thân thiện, vì điều này khiến cho họ có ý tưởng muốn được những ưu đãi đặc biệt, mà bạn nên giữ khoảng cách hợp lý.

Bạn chỉ có thể đọc được một số trang đầu. Vui lòng download file gốc để xem toàn bộ các trang

- Hãy nhớ rằng mọi khách hàng đều quan trọng, cho dù họ chỉ đến để tham quan doanh nghiệp của bạn mà thôi.

- Hãy khuyến khích khách hàng phản hồi thông tin về sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

5.2.2. Giao tiếp với nhà cung cấp

Đề hoạt động kinh doanh có hiệu quả, bạn không chỉ phải tạo ra mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, mà còn phải biết duy trì mối quan hệ tương tự với bạn hàng, các nhà cung cấp các phương tiện kỹ thuật, sản phẩm phần cứng, phần mềm của tin học, các đơn vị cung cấp dịch vụ thông tin, truyền tin . . . Chính họ là người đảm bảo cho hoạt động ngân hàng được thực hiện thuận lợi, trôi chảy. Do vậy khi quan hệ với các nhà cung cấp, các nhà kinh doanh ngân hàng phải chú ý đến những điều cơ bản sau đây :

- Hãy tôn trọng họ do đó, đừng bắt họ phải chờ đợi, đối với họ thời gian là vàng bạc. Và đối xử với họ như những khách hàng

- Hãy báo cho họ ngay về bất cứ sự thay đổi nào về ngân sách, hợp đồng, kế hoạch sản xuất kinh doanh, để họ có những kế hoạch của họ.

- Hãy nêu rõ những yêu cầu của mình bằng văn bản, giấy tờ càng chi tiết càng tốt.

- Hãy thanh toán đúng hạn và thể hiện sự hài lòng của bạn đối với những hợp đồng hoàn thành tốt.

- Hãy cẩn thận về những bí mật kinh doanh của mình, vì các nhà cung cấp còn giao dịch với các đối thủ khác, và cũng đừng bao giờ dò hỏi về những bí mật về đối thủ làm cho họ trở nên khó xử.

- Hãy mạnh dạn yêu cầu họ cho lời khuyên và những tin tức về tình hình trong ngành.

5.2.3. Giao tiếp với cơ quan chính quyền

Bất một doanh nghiệp nào cũng phải liên hệ với các cơ quan chính quyền, kể từ khi nộp đơn xin phép thành lập cho đến khi được phép hoạt động, đóng thuế. . .các doanh nghiệp cần phải có những dịch vụ cụ thể về an ninh, trật tự và cách chính sách tài trợ của chính phủ.

Có nhiều hình thức giao tiếp với cơ quan chính quyền. Hoặc là bạn có thể trực tiếp giao tiếp với họ. Chẳng hạn, trực tiếp tiếp xúc với các cấp chỉ huy các ngành lập pháp, hành pháp để tham khảo ý kiến; thảo luận hoặc trình bày mục tiêu, quan điểm của doanh nghiệp; tổ chức các buổi tiệc, tiếp tân tại cơ sở kinh doanh để mời các đại diện chính quyền đến tham dự, đây là dịp tốt để để nhờ chính quyền lưu tâm đến công ty, hiểu rõ thực trạng của công ty nhằm áp dụng những chính sách thuế khóa hợp lý; có thể tổ chức các cuộc viếng thăm các cấp lãnh đạo chính quyền tại công ty bạn.