

**Chuyên đề 16**  
**KỸ NĂNG GIAO TIẾP HÀNH CHÍNH**

**I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ GIAO TIẾP HÀNH CHÍNH**

**1. Bản chất và vai trò của giao tiếp hành chính**

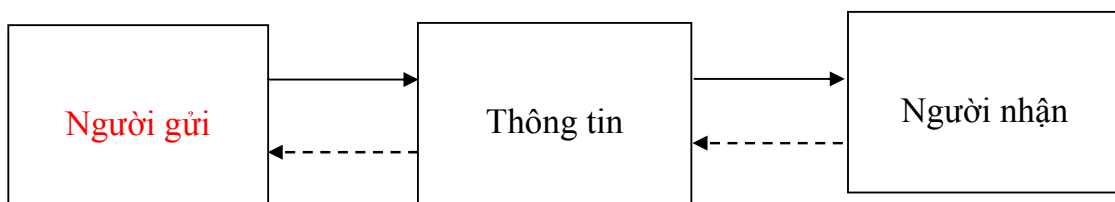
**a) Bản chất của giao tiếp hành chính**

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.



**b) 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 nhiệm vụ và cách giải quyết nhiệm 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.

## **2. Các nguyên tắc giao tiếp**

### ***a) 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.

***b) 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.

***c) 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.

***d) Nguyên tắc thận trọng, cân bằng, trách nhiệm, “Đĩ 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.

***e) 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.

***f) 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.

### **3. Các hình thức giao tiếp**

#### ***a) 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).

#### ***b) 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...).

#### ***c) Dựa vào tâm thế của giao tiếp***

Giao tiếp ở thế mạnh, giao tiếp ở thế yếu và giao tiếp ở thế 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.

## **II. KỸ NĂNG NGHE**

### **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. 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.

## **III. KỸ NĂNG NÓI**

### **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”.

- 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.

## **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 chuyên 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 chững chạc, 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.

## **IV. NHỮNG ĐIỀU KIỆN ĐỂ GIAO TIẾP CÓ HIỆU QUẢ**

### **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.

## **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: (1) có đủ thông tin cần thiết; (2) có thể hiểu được thông tin đó không cần có sự giúp đỡ của ai khác và (3) 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: (1) cần thêm thông tin; (2) cần ý kiến, quan điểm, sự đánh giá phê bình của người khác, và (3) quan tâm tới cảm nghĩ của những người có liên quan và muốn thực hiện các quyết định có hiệu quả.

## **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.

### **CÂU HỎI THẢO LUẬN**

1. Anh/Chị hãy phân tích bản chất và vai trò của giao tiếp hành chính?
2. Anh/Chị hãy phân tích các nguyên tắc giao tiếp hành chính? Nguyên tắc nào là quan trọng nhất, tại sao?
3. Anh/Chị hãy nêu tầm quan trọng của lắng nghe?
4. Anh/Chị hãy trình bày các kỹ năng thuyết phục?
5. Anh/Chị hãy trình bày các bước của triển khai thuyết trình hiệu quả?

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Quyết định số 03/2007/QĐ-BNV ngày 26/02/2007 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ về việc ban hành Quy tắc ứng xử của cán bộ, công chức, viên chức làm việc trong bộ máy chính quyền địa phương.
2. Quyết định số 129/2007/QĐ-TTg ngày 02 tháng 8 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ về ban hành Quy chế Văn hóa công sở tại các cơ quan hành chính nhà nước.
3. TS. Đào Thị Ái Thi, Kỹ năng giao tiếp của công chức trong tiến trình cải cách hành chính nhà nước. NXB Chính trị - Hành chính, HN 2010.
4. TS. Đào Thị Ái Thi. Văn hóa công sở. NXB Chính trị - Hành chính 2012