

150 BÍ QUYẾT THỰC TẾ & HIỆU QUẢ ĐỂ GẮN KẾT NHÂN VIÊN



## PHẦN 5

CHÚ TRỌNG  
VĂN HÓA DOANH NGHIỆP &

# TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ

# XÂY DỰNG VĂN HÓA GẮN KẾT NHÂN VIÊN

## 85. Loại bỏ sự cứng nhắc

Nghiên cứu của Quantum Workplace chỉ ra rằng các quy tắc làm việc cứng nhắc và bộ máy quan liêu tác động tiêu cực đến sự gắn bó của nhân viên. Hãy làm mọi cách có thể để loại bỏ nó trong doanh nghiệp của bạn.

## 86. Hạn chế việc đánh đồng

Hãy quản lý từng cá nhân và đừng rập khuôn. Tránh xa những điều chung chung, đặc biệt là những mặc định về các phòng ban, khu vực địa lý hoặc các thế hệ.

## 87. Tổ chức các hoạt động tình nguyện quy mô toàn công ty

Các hoạt động tình nguyện giúp xây dựng hình ảnh, gắn kết nhân viên cũng như giúp truyền tải những sứ mệnh tốt đẹp mà công ty mang lại, vì vậy, hãy thường xuyên tổ chức các hoạt động tình nguyện với quy mô toàn công ty.

## 88. Tổ chức các buổi teambuilding ngoài trời hàng quý

Xây dựng kết nối chặt chẽ giữa các nhân viên công ty là điều cần thiết đối với năng suất làm việc của doanh nghiệp. Hãy rời văn phòng và đến một nơi nào đó mới lạ, thú vị hơn.

## 89. Quan tâm những cá nhân làm việc chưa hiệu quả

Một tổ chức muốn thành công thì không nên chỉ quan tâm đến những nhân viên giỏi mà còn cần quan tâm đến những người yếu nhất. Nếu công ty không thể giúp cải thiện năng lực làm việc của những người kém hơn, nhân viên giỏi sẽ cảm thấy bị kéo xuống, bị ngăn cản thực hiện các mục tiêu nghề nghiệp và họ có thể sẽ rời công ty. Vì vậy doanh nghiệp phải thẳng thắn với nhân viên, có chính sách đào tạo nhân viên chưa làm việc hiệu quả, để giúp họ tốt lên và hỗ trợ nhân viên giỏi tỏa sáng, giúp họ thực hiện được những mục tiêu đề ra.

## 90. Đùng quản lý vi mô

Khi lãnh đạo quản lý những vấn đề vi mô, nhân viên sẽ coi đây là một sự thiếu tôn trọng đối với năng lực và ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ.

## 91. Xây dựng một nhóm văn hóa

Cho dù bạn gọi nó là một câu lạc bộ, một lực lượng đặc nhiệm hay một đội quân, việc có một nhóm nhân viên tận tâm để xuất các sáng kiến nâng cao sự gắn kết công ty là ý tưởng hay. Nhóm này nên bao gồm thành viên của tất cả các phòng ban và các cấp, những người có thể lên tiếng và nói lên tiếng nói của nhân viên.

## 92. Đừng ngại khoe nhân viên

Còn cách nào tốt hơn cách treo ảnh của nhân viên trên các bức tường ở sảnh, bảng thông báo trong phòng nghỉ hoặc một câu nói "Đội ngũ của chúng tôi" trên website công ty, để nhân viên thấy sự yêu quý và tôn trọng công ty dành cho họ? Hãy vui vẻ và lên lịch chụp ảnh cho cá nhân, nhóm hoặc toàn công ty. Đăng ảnh nhân viên có vẻ như là một hành động nhỏ, nhưng nó khiến nhân viên cảm thấy có giá trị, được gắn kết và đánh giá cao. Nếu bức ảnh chụp kỳ quặc không phù hợp với văn hóa công ty, hãy chụp ảnh trong các bữa tiệc, những buổi liên hoan hoặc các sự kiện nhóm và đăng nó lên trang Facebook của bạn.

## 93. Xây dựng văn hóa "dám lên tiếng"

Thẳng thắn trong công việc có thể rất đáng sợ. Sử dụng các phương pháp này để giúp nhân viên nói lên quan điểm một cách trung thực:

- Thừa nhận nỗi sợ hãi của họ;
- Cân nhắc cái giá phải trả của sự im lặng; Họ bỏ lỡ điều gì nếu tiếp tục im lặng?
- Xây dựng các cuộc trao đổi để biết kết quả mong muốn của họ;
- Luyện tập những gì họ muốn nói;
- Đặt câu hỏi để thu thập và chọn lọc thông tin.

## 94. Biến đồng nghiệp thành bạn bè

Để cải thiện mối quan hệ bạn bè giữa những người vốn là đồng nghiệp, điều cần thiết là tạo được sự gắn gũi trong không gian làm việc. Những vách ngăn có thể là cách tuyệt vời để giảm bớt phiền nhiễu, nhưng nếu vách ngăn quá cao, bạn có thể cô lập nhân viên và ngăn cản sự tiếp xúc hoặc giao lưu giữa họ với người xung quanh. Không gian chung, chẳng hạn như khu bếp hoặc khu vực đặt cây nước nóng có thể là nơi những cuộc trao đổi nhằm xây dựng văn hóa công ty diễn ra.

## 95. Cải thiện mối quan hệ giữa nhân viên và quản lý

Đôi khi lý do khiến nhân viên rời bỏ tổ chức không phải chỉ vì công việc mà còn vì người quản lý. Trong cuốn sách Quy tắc làm việc, Laszlo Bock đề cập, "Chìa khóa để cân bằng tự do cá nhân với định hướng tổng thể của công ty là sự minh bạch". Vì vậy, người quản lý không nên im lặng chịu đựng nếu cảm thấy phối hợp không tốt với nhân viên. Họ nên xây dựng mối quan hệ lành mạnh với nhân viên bằng cách đưa quan điểm rõ ràng về những kỳ vọng và quan tâm đối với nhân viên.

## 96. Tạo nên truyền thống

Văn hóa được tạo nên từ những truyền thống, thói quen và ngôn ngữ được mọi người cùng nhau chia sẻ. Hãy xây dựng truyền thống bằng cách tạo ra những trải nghiệm chung trong công việc chẳng hạn như: Thường xuyên tiến hành ghi nhận phản hồi, khảo sát nhân viên và phỏng vấn nhóm, cung cấp bữa trưa lành mạnh hàng tháng hoặc tổ chức những cuộc trao đổi đánh giá công việc giữa quản lý và nhân viên.

# PHẢN HỒI THEO HƯỚNG CHO ĐI – NHẬN LẠI

## ● 97. Duy trì tần suất trao đổi giữa quản lý và nhân viên

Ý tưởng tuyệt vời nhất để theo dõi chính xác tiến độ và hiệu suất nhân viên là tổ chức những buổi trao đổi 1 – 1 giữa quản lý và nhân viên. Hàng tháng, quản lý hãy cùng ngồi xuống với nhân viên để thảo luận về tất cả những khía cạnh liên quan đến hiệu suất làm việc. Hãy đảm bảo rằng: Quản lý công nhận nỗ lực của nhân viên, trao đổi về mục tiêu sắp tới, xác định và tìm giải pháp cho những rào cản trong công việc, lắng nghe phản hồi từ nhân viên, ghi nhận nguyện vọng của họ.

## ● 98. Xây dựng phản hồi 360 độ

Quản lý không nên là người duy nhất được biết về năng suất của nhân viên. Hãy thực hiện việc ghi nhận phản hồi 360 độ – một cách làm giúp các đồng nghiệp có thể chia sẻ suy nghĩ và góp ý để nhân viên có thể phát huy điểm mạnh, cải thiện điểm yếu.

## ● 99. Đào tạo phản hồi đúng cách

Cả việc cho và nhận phản hồi đều là kỹ năng. Hơn thế, đó là những kỹ năng ít khi được phát triển. Vì vậy, để xây dựng văn hóa phản hồi, hãy đào tạo và cung cấp tài nguyên để nhân viên phát triển các kỹ năng này.

## ● 100. Đặt ra quy định phản hồi ngay từ đầu

Giống như bất kỳ yếu tố nào bạn muốn phát triển thành một phần của văn hóa công ty, hãy giới thiệu nó ngay từ đầu. Việc tiếp nhận và đưa ra phản hồi tốt phải được mô hình hóa. Các lãnh đạo phải trau dồi những kỹ năng này và làm gương cho nhân viên. Họ phải yêu cầu nhân viên phản hồi (theo cả chiều ngang và chiều dọc), phải cho nhân viên thấy rằng lãnh đạo cũng rất tích cực lắng nghe phản hồi của họ. Và điều này cần được làm đi làm lại nhiều lần.

## ● 101. Tạo môi trường an toàn cho việc phản hồi

Văn hóa phản hồi muốn được triển khai cần dựa trên một yếu tố quan trọng: có những nhân viên sẵn sàng đưa ra phản hồi trung thực. Nhân viên cần cảm thấy an toàn và biết rằng nếu họ đưa ra phản hồi, họ sẽ không phải đối mặt với những hậu quả tiêu cực. Điều này phụ thuộc vào việc các mối quan hệ tin cậy được xây dựng cũng như cách các phản hồi được ghi nhận. Các nhân viên khác nhau sẽ có mức độ thoải mái khác nhau với việc cho và nhận phản hồi. Điều quan trọng là phải tôn trọng và không ép buộc những ý kiến này. Hãy tinh tế để đánh giá xem liệu một người có sẵn sàng cho hay nhận phản hồi không và nếu không thể đánh giá, hãy hỏi họ trực tiếp.

### 102. Đặt ra yêu cầu rõ ràng cho việc phản hồi

Nếu việc cho và nhận phản hồi là một khía cạnh quan trọng trong văn hóa công ty, thì nó phải được làm rõ ràng. Hãy đặt ra yêu cầu rõ ràng cho những phản hồi trong công ty của bạn: Ai phản hồi? Ai nhận phản hồi? Việc này diễn ra với tần suất như thế nào? Làm thế nào để phản hồi và mục tiêu của phản hồi là gì?

### 103. Biến phản hồi thành quy trình

Khi phản hồi được ghi nhận thường xuyên, nó sẽ thành "món ngon" được nhân viên mong đợi mỗi ngày; khi phản hồi trở thành một trong những hoạt động không thể thiếu hàng ngày, công ty sẽ phát triển tốt hơn.

### 104. Sử dụng nhiều kênh phản hồi

Mỗi nhân viên sẽ có một kênh phản hồi yêu thích khác nhau. Các tính huống khác nhau yêu cầu các kênh phản hồi khác nhau. Bằng cách cung cấp nhiều kênh phản hồi, doanh nghiệp sẽ cho nhân viên cơ hội đưa ra phản hồi theo cách mà họ cảm thấy thoải mái nhất.

### 105. Cân bằng phản hồi tích cực và tiêu cực

Nếu bạn chỉ tập trung vào phản hồi tích cực, bạn có nguy cơ bỏ qua các vấn đề nhân viên đang thấy "nhức nhối" và làm trì trệ sự phát triển của họ. Mặt khác, nếu bạn chỉ tập trung vào những phản hồi tiêu cực, bạn có thể bỏ qua thành công và đánh giá thấp những đóng góp của nhân viên. Hãy tạo sự cân bằng phù hợp giữa phản hồi tích cực và tiêu cực, đồng thời cung cấp các nền tảng để nhân viên cho và nhận cả hai loại phản hồi một cách thường xuyên.

### 106. Nhấn mạnh các quyết định được thực hiện dựa trên phản hồi

Khi doanh nghiệp đưa ra quyết định hoặc thay đổi dựa trên phản hồi của ai đó, hãy cho họ biết. Đừng chỉ tập trung vào việc truyền đạt quyết định hoặc thay đổi; tập trung vào lý do tại sao. "Tại sao chúng tôi đã làm điều này? Đó là vì phản hồi của bạn."

### 107. Truyền sức mạnh cho nhân viên bằng công cụ phản hồi

Gia tăng sức mạnh cho nhân viên bằng các công cụ phản hồi. Các giải pháp công nghệ có thể hỗ trợ phản hồi bằng cách giúp nhân viên dễ dàng ghi chú thông tin từ các lượt phản hồi, thực hiện các cuộc đối thoại phản hồi hai chiều, cho phép phản hồi toàn diện, đưa ra phản hồi tích cực thông qua sự ghi nhận và thu thập phản hồi thông qua khảo sát.

### 108. Đảm bảo sự an toàn

Liệu đưa ra phản hồi có hậu quả gì không? Nếu nhân viên lo sợ rằng việc chia sẻ những suy nghĩ có thể đi kèm với rủi ro về công việc, tài chính, xã hội, thể chất, hoặc cảm xúc, họ khó có thể chia sẻ quan điểm của mình. Khi nhân viên biết rằng mình không gặp mối nguy hại hoặc sự trừng phạt nào khi chia sẻ suy nghĩ, họ sẽ sẵn sàng nói lên ý kiến. Bằng việc chú ý đến cách phản ứng với phản hồi và ý tưởng của nhân viên, bạn có thể phát triển một không gian phản hồi an toàn.

### 109. Hãy cởi mở và hỗ trợ các ý tưởng

Thông thường, nhân viên không lên tiếng vì ý kiến đóng góp hoặc ý tưởng của họ chưa hoàn chỉnh và sợ rằng một ý tưởng như vậy sẽ không được đón nhận. Hãy tạo một môi trường đáng tin cậy nơi những ý tưởng hoặc suy nghĩ chưa hoàn thiện có cơ hội để phát triển. Doanh nghiệp có thể ghi nhận người đã chia sẻ một ý tưởng trong giai đoạn sơ khai hoặc chia sẻ ý tưởng ban đầu của doanh nghiệp để nhận phản hồi sớm.

### 110. Đưa ra chỉ dẫn

Trong những nơi làm việc tuyệt vời, việc phản hồi được hoan nghênh, nhưng nó phải chuyên nghiệp và được tôn trọng. Hãy phản hồi trực tiếp với nhân viên nếu họ sử dụng ngôn ngữ không phù hợp, khiến các nhân viên khác cảm thấy không thoải mái hoặc khi họ ngắt lời người khác. Mặc dù phản hồi vẫn có giá trị, nhân viên có thể học cách để chia sẻ nó theo cách phù hợp hơn với quy tắc ứng xử của tổ chức.

## CHÚ TRỌNG TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ

### 111. Thông báo cho nhân viên về chiến lược công ty

Sự không chắc chắn về tầm nhìn của công ty và sự không tin tưởng vào thành công trong tương lai luôn song hành với nhau. Khi nhân viên không hiểu các mục tiêu, phương hướng và tầm nhìn, họ ít có khả năng tin rằng nó sẽ thành công trong tương lai. Cho phép nhân viên tham gia vào các cuộc họp chiến lược của công ty - tổ chức các buổi gặp mặt 6 tháng một lần để nhắc nhở nhân viên về vị trí công ty mong muốn đạt được và cập nhật tiến độ hiện tại. Có thể tận dụng các nền tảng công khai, trực tuyến để đăng tải các mục tiêu cá nhân, nhóm và công ty, theo dõi tiến trình và đo lường hiệu quả.

### 112. Trao đổi với nhân viên thường xuyên hơn

Các nhà quản lý nên gặp gỡ trực tiếp và thường xuyên với nhân viên để trao đổi về hiệu suất làm việc nói chung, và đừng quên cả những vấn đề cá nhân của họ. Nếu thành viên trong nhóm bạn kết hôn, sinh con, cho con đi học đại học, đạt thành tích tốt trong giải chạy marathon toàn thành phố hoặc có cống hiến cho cộng đồng, hãy ghi nhận những sự kiện trọng đại đó và chúc mừng họ một cách công khai, rộng rãi hơn.

### 113. Tạo linh vật công ty

Nghe có vẻ vô lý nhưng đây là cách tốt nhất để xoa dịu tâm trạng. Linh vật có thể giúp cải thiện tinh thần tất cả mọi người trong công ty bằng cách giao kem sau một ngày làm việc vất vả hoặc phát những bài nhạc tạo động lực cho nhân viên vào chiều thứ sáu.

### 114. Đào tạo nhân viên thích ứng tốt với sự thay đổi

Cũng giống như huấn luyện viên chuẩn bị chiến lược trò chơi trong khi người chơi chuẩn bị sẵn sàng tâm lý, thể lực tham gia chơi, ban lãnh đạo công ty và nhân viên đều cần chuẩn bị cho sự thay đổi của tổ chức. Tư duy đúng đắn và sự giải thích cặn kẽ là chìa khóa để tồn tại trong khoảng thời gian khó khăn.

### 115. Chia sẻ về sự thay đổi để chắc chắn mọi nhân viên đều hiểu

Bộ phận nhân sự cần dẫn dắt tổ chức vượt qua giai đoạn thay đổi: đảm bảo nhân sự phù hợp và cam kết cùng làm việc vì một mục tiêu chung.

### 116. Tham khảo ý kiến nhân viên

Đừng ngại hỏi ý kiến nhân viên về cách trang trí cho bữa tiệc Halloween tại văn phòng, đồ ăn nhẹ cho giờ giải lao, màu sơn cho sảnh công ty,... Việc tham khảo ý kiến nhân viên sẽ cho thấy sự tôn trọng và giúp doanh nghiệp đưa ra những quyết định làm hài lòng mọi người.

### 117. Chú trọng việc truyền thông khi có sự thay đổi lớn

Khi công ty đối diện với nhiều biến động, điều quan trọng là phải cung cấp nhiều cách để nhân viên được lên tiếng. Công ty hãy nhận ý kiến đóng góp từ nhân viên trong suốt quá trình thay đổi.

### 118. Khéo léo trong việc trao đổi những vấn đề nhạy cảm

Sử dụng phương pháp E.A.S.I.E.R để tiến hành những cuộc trao đổi có phần khó khăn về những vấn đề nhạy cảm như lương hay đánh giá công việc với nhân viên một cách hiệu quả:

- Chuẩn bị nội dung cuộc trò chuyện (Educate)
- Thừa nhận sự không thoải mái (Admit)
- Vào thẳng vấn đề một cách chính xác (Start)
- Tìm hiểu lý do của vấn đề (Inquire)
- Khám phá các giải pháp khả thi (Explore)
- Tóm tắt lại cuộc trò chuyện (Recap)

### 119. Xây dựng thói quen họp quý

Cho dù họp trực tiếp hay qua video, điều quan trọng là bạn tập họp được toàn bộ mọi người trong công ty thường xuyên, đặc biệt là để truyền đạt thông tin về chiến lược và cập nhật tình hình hiện tại.

### ● 120. Lựa chọn đại sứ gắn kết nhân viên

Đại sứ là người ủng hộ cho chiến lược gắn kết nhân viên. Họ có ý tưởng riêng về cách tối ưu hóa chiến lược hiện tại của công ty và có cách tạo động lực cho đồng nghiệp của mình thực hiện những ý tưởng đó.

### ● 121. Bàn chuyện thắng thua theo cách dễ nghe, dễ hiểu

Vào cuối mỗi tháng, yêu cầu mỗi phòng ban công ty cung cấp thông tin về những điều đạt được và chưa đạt được trong tháng đó. Đừng quên công bố thông tin này qua các kênh truyền thông nội bộ như email, bản tin e-newsletter.

### ● 122. Bất kỳ cuộc họp nào cũng cần có mục đích

Mỗi cuộc họp cần có mục đích ngay từ ban đầu, cho dù trong cuộc họp sẽ có một số vấn đề bất ngờ phát sinh cần bàn bạc và đặt ra nhiều câu hỏi. Công ty cần thông báo mục đích này cho tất cả nhân viên tham dự trước khi cuộc họp diễn ra. Điều này giúp họ có thể tìm hiểu kỹ hơn về các vấn đề thảo luận và ngăn chặn các cuộc trò chuyện lan man, xa rời chủ đề.

### ● 123. Những bữa ăn ở không gian mới lạ

Hãy khuyến khích nhân viên mời đồng nghiệp đi ăn sáng, ăn trưa hoặc uống cà phê. Nhân viên có thể tìm hiểu những địa điểm độc - lạ và rủ hội "cạ cứng" trong công ty đi trải nghiệm và có thêm nhiều kỷ niệm vui vẻ, đáng nhớ.

### ● 124. Tham gia các hoạt động thể thao cùng đồng nghiệp

Hãy khích lệ nhân viên đừng ngại rủ đồng nghiệp tham gia các hoạt động thể thao như chạy marathon, bơi lội hay đạp xe vào cuối tuần. Bowling là một trò chơi thú vị mà nhân viên có thể thi đấu theo từng cá nhân hay theo nhóm. Chút cạnh tranh thân thiện sẽ mang lại niềm vui sau một tuần làm việc dài cũng như giúp nhân viên giải tỏa căng thẳng, cảm thấy gắn bó với nhau hơn.

### ● 125. Lập "hội" rủ nhau chơi escape room

Đây là một trò chơi "hack não" nhưng cũng vô cùng thú vị. Việc cùng nhau giải những câu đố sẽ giúp gia tăng tinh thần làm việc nhóm và khả năng phối hợp ăn ý giữa nhân viên.



### ● 126. Lên kế hoạch nghỉ dưỡng cho nhóm nhân viên

Hai hoặc ba ngày không có những phiền nhiễu của cuộc sống bình thường sẽ là thời gian cho nhân viên xây dựng mối quan hệ và giải quyết các thách thức trong toàn công ty.

### ● 127. Thành lập một đội bóng ném

Hãy thành lập một đội bóng ném - môn thể thao đơn giản mà bất cứ ai trong công ty cũng có thể tham gia, để xây dựng tinh thần đồng đội, giúp nhân viên có những phút giây giải trí thú vị. Đặc biệt, đội bóng ném công ty cũng có thể tham gia một số giải đấu cấp phường, cấp quận để quảng bá hình ảnh công ty.

### ● 128. Thay phiên lựa chọn hoạt động nhóm

Mỗi tháng, nhóm của bạn nên họp lại với nhau và cùng tham gia một hoạt động yêu thích của thành viên bất kỳ trong nhóm. Lần lượt mỗi tháng, các thành viên sẽ thay phiên lựa chọn và tổ chức hoạt động chung cho nhóm.

### ● 129. Đừng bỏ qua “giờ hạnh phúc”

Đơn giản và ngọt ngào - đó là lý do tại sao “Giờ hạnh phúc” - khoảnh khắc mọi người có thể tham gia vào các hoạt động “Ăn chơi nhảy múa” - là một hoạt động gắn kết được nhân viên vô cùng yêu thích.

### ● 130. Tặng bánh sinh nhật

Một chiếc bánh sinh nhật cho người có sinh nhật trong ngày, tuần hay tháng là cách tuyệt vời để thể hiện sự quan tâm. Bên cạnh đó, những tấm thiệp với lời chúc, những trò chơi thú vị, bóng bay, pháo giấy cũng là ý tưởng hay ho cho bữa tiệc sinh nhật ở văn phòng.

### ● 131. Tổ chức bữa tiệc ăn uống cuối giờ chiều

Một sự kiện cởi mở và thoải mái “chiếc bụng đói” là cách tuyệt vời cho nhân viên hiểu nhau hơn.

### ● 132. Cùng thư giãn tại quán cafe/pub

Đây là địa điểm lý tưởng để cởi bỏ áp lực trong công việc, cùng thư giãn và dành thời gian hiểu hơn về những người bạn đồng nghiệp.

### 133. Tổ chức các hoạt động thực tế ảo

Các hoạt động thực tế ảo như một giải đấu game, cùng xem phim hay một buổi trò chuyện qua nền tảng Zoom sẽ tạo ra những trải nghiệm chung để nhân viên cùng bàn luận, chia sẻ.

### 134. Chọn ngày vì cộng đồng

Một công ty vì cộng đồng sẽ đạt được nhiều thành tựu tốt đẹp cả về mặt củng cố hình ảnh công ty và gắn kết nhân viên, vì vậy cần có 1 ngày cố định để nhân viên công ty tham gia các hoạt động thiện nguyện như: chạy quyên góp vì cộng đồng, tặng quà tại một trung tâm dưỡng lão hay một trại trẻ mồ côi.

### 135. Lên kế hoạch cho một “cuộc bỏ trốn” với đồng nghiệp

Đừng chần chừ nếu nhân viên ngờ ý muốn thoát khỏi áp lực làm việc bằng việc cùng “lên núi, xuống biển” để thay đổi không khí cùng đồng nghiệp.

### 136. Tổ chức sự kiện cho người thân của nhân viên

Những người thân yêu bên cạnh nhân viên là một phần lý do to lớn dẫn đến sự thành công cho doanh nghiệp của bạn, vì vậy, hãy cảm ơn họ bằng việc tổ chức những sự kiện như ngày phụ huynh, lễ tri ân hoặc tặng những phần quà ý nghĩa.

