

Bài giảng

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ HIỆN ĐẠI

PHẦN 1: TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

1.1. KHÁI NIỆM VỀ LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng đến hoạt động của cá nhân hoặc nhóm nhằm phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu chung của tổ chức trong những điều kiện nhất định.

Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng của chủ thể lãnh đạo với các cá nhân hoặc một nhóm nhất định

Như vậy: Lãnh đạo phải có chủ thể thực hiện hoạt động lãnh đạo, có đối tượng nhận sự lãnh đạo thông qua các tác động. Lãnh đạo chỉ thực hiện khi có đối tượng bị lãnh đạo, tiến hành nhằm thực hiện những mục tiêu đã xác định cụ thể, các cá nhân phấn đấu một cách tự nguyện theo mệnh lệnh và được xem xét trong những điều kiện cụ thể, nhất định.

Những điều kiện cụ thể hình thành hoạt động Lãnh đạo bao gồm:

- Lãnh đạo chỉ thực hiện khi có đối tượng bị lãnh đạo: Đối tượng ở đây có thể là một tổ chức hoặc một cá nhân hoặc nhóm người nhất định
- Các cá nhân phấn đấu một cách tự nguyện: Có nghĩa là bản thân các cá nhân phải thấy muốn phấn đấu, muốn làm, xuất phát từ nội tâm của cá nhân, không thể dùng mệnh lệnh hành chính để áp đặt.
- Lãnh đạo được tiến hành nhằm thực hiện những mục tiêu đã xác định cụ thể: Không thể lãnh đạo nếu không có mục tiêu
- Hoạt động lãnh đạo luôn gắn với những điều kiện cụ thể, nhất định: Trong những điều kiện khác nhau, hoạt động lãnh đạo là khác nhau. Lãnh đạo là nghệ thuật, không thể rập khuôn một mô hình lãnh đạo ở các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau.

Vai trò của Nhà lãnh đạo

Hiện nay nhà lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong các tổ chức, họ chính là những người:

- (1) Gây ảnh hưởng đến các cá nhân và nhóm trong một tổ chức
- (2) Giúp các cá nhân, nhóm, tổ chức thiết lập các mục tiêu và hướng dẫn họ hoàn thành các mục tiêu đó
- (3) Giúp các cá nhân các nhóm, tổ chức hoạt động một cách hiệu quả.

Chính vì thế, vai trò của người lãnh đạo được thể hiện cụ thể như sau:

Thứ nhất, phát triển “Tâm nhìn” và “chia sẻ tầm nhìn”: Nhà lãnh đạo là người vẽ ra đường lối, mục tiêu viễn cảnh tương lai cho doanh nghiệp. Họ đảm

trách những mục tiêu mang tính thách thức liên quan đến thay đổi, truyền ảnh hưởng và thuyết phục nhân viên tin vào mục tiêu đó.

Người lãnh đạo truyền đạt mục tiêu tổng thể của tổ chức để mọi người hiểu. Gắn mọi người với các mục tiêu cá nhân và mục tiêu nhóm để hỗ trợ những mục tiêu rộng hơn. Nếu bạn là lãnh đạo một đơn vị, công việc của bạn là đảm bảo công sức và ưu tiên của nhóm được gắn với định hướng chiến lược của tổ chức.

Jeiny, tổng giám đốc Công ty điện thoại và điện tín quốc tế Mỹ (ITT), là một trong những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất trong giới kinh doanh Mỹ những năm 1960, 1970. Khi lên nắm quyền lãnh đạo, Jeiny muốn ITT không còn là một công ty kinh doanh điện thoại mà phải là một công ty liên hợp đa ngành lớn nhất thế giới. Ông đã vạch ra các bước cụ thể để thực hiện mục tiêu này như mua lại các công ty đang làm ăn thua lỗ và sau đó sẽ phát triển các công ty đó như thế nào để chúng trở thành nguồn của cải mới. Ông huy động mọi nguồn lực để phát triển theo hướng kinh doanh này và kết quả đem lại là ITT phát triển thành một doanh nghiệp đa ngành khổng lồ với 250 chi nhánh.

Thứ hai, cam kết đạt mục tiêu, giá trị và chuẩn mực: Người lãnh đạo truyền đạt mục tiêu tổng thể của tổ chức để mọi người hiểu. Gắn mọi người với các mục tiêu cá nhân và mục tiêu nhóm để hỗ trợ những mục tiêu rộng hơn. Nếu bạn là lãnh đạo một đơn vị, công việc của bạn là đảm bảo công sức và ưu tiên của nhóm được gắn với định hướng chiến lược của tổ chức.

Ngoài việc xác định kết quả cuối cùng cần phải đạt được, mục tiêu còn có tác dụng trong suốt cuộc đời của một nhà lãnh đạo. Mục tiêu chính là cột mốc trên con đường dẫn đến thành công, vì vậy người lãnh đạo phải là người đưa ra được mục tiêu của tổ chức và cam kết thực hiện, đạt mục tiêu đó.

J.C Penney (1875-1971), một doanh nhân người Mỹ, người đã sáng lập ra chuỗi cửa hàng J.C. Penney (chuỗi cửa hàng đầu tiên mà Sam Walton, nhà sáng lập tập đoàn Walmart đã từng làm) đã từng nói: “Một nhân viên bình thường có mục tiêu sẽ trở thành người tạo ra lịch sử, một người không có mục tiêu sẽ mãi mãi chỉ là một nhân viên bình thường”.

Thứ ba, Lãnh đạo và động viên để xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp, là tấm gương và có ảnh hưởng mạnh đến cấp dưới : Người lãnh đạo phải là hiện thân của những giá trị cốt lõi của tổ chức. Bước tiếp theo là *truyền đạt những giá trị* đó một cách nhất quán, biến nó thành niềm tin trong tổ chức của bạn. Sau đó, bạn phải đảm bảo có một hệ thống quản lý có thể duy trì những giá trị này.

Thứ tư, Giao quyền cho cấp dưới: Không ai làm việc hết mình nếu họ không có ước mơ hay đam mê của riêng họ, người lãnh đạo luôn chia sẻ, động viên cộng sự nhằm đạt mục tiêu cá nhân của họ, không bao giờ “chỉ đạo” (assign) người khác làm bất cứ điều gì, người lãnh đạo chỉ “gợi ý” (suggest) cách làm mà cá nhân mình đã thành công mà thôi, còn lại trao cho cộng sự

quyền quyết định cuối cùng. Không bao giờ “áp đặt” người khác làm theo “ý kiến” hay “chính kiến” của mình.

Thứ năm, Tạo niềm tin và truyền nhiệt huyết, cảm hứng, động viên khuyến khích, phát triển nhân viên, ghi nhận thành tích và khen ngợi: Nhà lãnh đạo tập trung vào yếu tố con người. Họ kêu gọi, dẫn dắt những người dưới quyền đi theo mình, hướng tới xây dựng sự nghiệp chung của doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo sử dụng uy tín, ảnh hưởng cá nhân để thúc đẩy những người dưới quyền làm việc. Họ động viên những người dưới quyền phát huy hết khả năng của mình, cùng làm việc với họ để đạt được mục tiêu lâu dài.

Ngoài ra, người lãnh đạo cũng chính là người chịu trách nhiệm hoàn toàn về hoạt động và kết quả của tổ chức.

Quản lý là một quá trình nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của tổ chức, là hoạt động liên tục và cần thiết trong một tổ chức.

Quản lý là việc định giá tính ổn định, trật tự, hiệu quả công việc. Mục tiêu của quản lý là tạo ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất. Nhà quản lý là những người rất khách quan, họ quan tâm làm thế nào để hoàn thành công việc và, đốc thúc những người khác làm việc tốt hơn.

Vai trò của người quản lý



1.2. PHÂN BIỆT GIỮA LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

- **Lãnh đạo** là người đưa ra ý tưởng còn **quản lý** là người thực thi ý tưởng.

Người *lãnh đạo* là người có nhiệm vụ đề xuất ý tưởng mới và đưa chúng vào kế hoạch của tổ chức trong giai đoạn kế tiếp. Người *lãnh đạo* là người có tầm nhìn cộng với sự tiến bộ trong cách tư duy để phát triển các chiến lược và chiến thuật mới. Do vậy, họ cần phải có cái nhìn sâu rộng và luôn cập nhật các xu hướng hay các nghiên cứu và kỹ năng mới nhất. Thay vào đó, *người quản lý* là người thực hiện và giữ cho các kế hoạch đã được thiết lập hoạt động một cách trơn tru đúng kế hoạch. Người quản lý phải luôn chú ý quan sát tới nhân viên cấp dưới và duy trì sự kiểm soát thường xuyên nhằm đảm bảo sự hoạt động của các bộ phận trong tổ chức. Do quản lý là người trực tiếp làm việc với nhân viên nên họ am hiểu năng lực nhân viên của mình và biết rõ ai là người phù hợp nhất với những nhiệm vụ cụ thể.

- Lãnh đạo củng cố niềm tin trong khi quản lý dựa vào kiểm soát.

Theo Wade, *người lãnh đạo* là người truyền cảm hứng cho nhân viên, để họ biết như thế nào là tốt nhất và làm thế nào để đẩy nhanh tiến độ. “Lãnh đạo không phải là ở những gì bạn làm mà chính là những gì mà người khác làm cho bạn. Nếu không có ai thực thi ý tưởng của bạn thì bạn thực sự không phải là một lãnh đạo”, ông nói: “Nếu mọi người hào hứng với ý tưởng của bạn thì đó chính là bởi họ đã được bạn truyền cảm hứng. Điều đó có nghĩa là bạn đã tạo được sự tin tưởng đối với nhân viên, điều này là đặc biệt cần thiết nếu hoạt động kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng và cần thiết lấy lại niềm tin của nhân viên vào sứ mệnh của công ty.” Với vai trò là người quản lý, Drucker lại cho rằng, công việc của họ là *duy trì việc kiểm soát nhân viên để nhân viên phát huy tối đa khả năng và năng lực từ đó tạo ra sản phẩm hoặc tăng doanh thu (lợi nhuận) cho công ty*. Và để đạt được hiệu quả, người quản lý cần phải am hiểu rõ nhân viên của mình cũng như những đam mê và mong muốn về lương bổng của họ.

LÃNH ĐẠO	QUẢN LÝ
- Làm việc đúng: Chọn việc đúng để làm (Chọn đường đúng để đi) - LÃNH ĐẠO CON NGƯỜI - Quan tâm đến niềm tin, giá trị và tầm nhìn tương lai. - Hướng đến sự đổi mới.	- Làm đúng việc: Làm đúng việc đã chọn (Đi đúng đường đã chọn) - QUẢN LÝ CÔNG VIỆC - Quan tâm đến việc hoàn thành nhiệm vụ được giao hiện tại. - Hướng đến sự ổn định.
- Dựa vào quyền lực mềm (năng lực, nhân cách,...) - Thường chú trọng đến tập thể và hướng tới tương lai. Nhà LĐ thúc đẩy hôm nay nhưng nghĩ đến ngày mai. - Sử dụng tài năng của bản thân để	- Dựa vào quyền lực cứng, quyền hành chính được bổ nhiệm. - Thường lưu ý đến cá nhân trong thời điểm hiện tại, giúp cho từng cá nhân phát triển. - Sử dụng tài năng, kinh nghiệm của bản thân để đôn đốc mọi người

truyền cảm hứng, gây ảnh hưởng cho mọi người.	làm việc đúng quy trình, quy chế, nội quy.
---	--

Tóm lại, Nhà quản lý được bổ nhiệm họ có quyền lực hợp pháp, cho phép họ quyền thưởng và trừng phạt. Khả năng ảnh hưởng của họ dựa trên quyền hành chính thức vốn cố hữu ở vị trí họ đảm nhiệm. Ngược lại, người lãnh đạo có thể được bổ nhiệm hoặc hiện ra trong nhóm. Người lãnh đạo có thể ảnh hưởng lên người khác nhằm thực hiện ý tưởng ngoài quyền hành chính thức.

Câu hỏi đặt ra ở đây là: Tất cả nhà quản lý có nên là người lãnh đạo? Ngược lại, tất cả người lãnh đạo nên là nhà quản lý?

Từ những kết quả nghiên cứu, chúng ta có thể phát biểu rằng: tất cả nhà quản lý về mặt lý tưởng nên là người lãnh đạo (hay nói cách khác nên có những tố chất, phẩm chất của nhà lãnh đạo). Tuy nhiên, không phải tất cả những nhà lãnh đạo cần có các khả năng trong các chức năng quản lý khác, và vì vậy không phải tất cả nhà lãnh đạo nên nắm giữ vị trí quản lý. Sự thật là một cá nhân có thể ảnh hưởng đến người khác không có nghĩa là người đó cũng có thể hoạch định, tổ chức và kiểm soát.

Tình huống 1: Sau khi đã hiểu khái niệm về lãnh đạo và phân biệt sự khác nhau giữa quản lý và lãnh đạo, anh chị xử lý tình huống sau như thế nào?

Đầu năm 2022, sau khi họp triển khai nhiệm vụ năm 2022, anh/chị với cương vị là Giám đốc chi nhánh NHCSXH TP Hải Phòng triển khai chương trình cho vay nhà ở xã hội với số vốn được phân bổ là 20 tỷ đồng, anh/ chị sẽ triển khai nhiệm vụ này như thế nào khi nhân sự hiện nay đã hoạt động gần như hết công suất với những công việc hiện có, trong khi đây là chương trình tín dụng mới, quy trình cho vay phức tạp. Những nhân viên dường như không muốn nhận thêm chỉ tiêu, lo sợ không hoàn thành công việc nếu được giao thêm nhiệm vụ mới. Anh/Chị sẽ làm thế nào để truyền cảm hứng cho nhân viên để họ triển khai nhiệm vụ này thành công?

Tình huống 2: Chỉ tiêu huy động tiền gửi tiết kiệm từ dân cư tại điểm giao dịch xã của NHCSXH hiện đang gặp rất nhiều sự cạnh tranh từ phía các đối thủ như NHNo&PTNT và các ngân hàng thương mại khác. Để hoàn thành chỉ tiêu huy động tiền gửi tiết kiệm này, anh/chị sẽ sử dụng giải pháp nào để thu hút khách hàng về với mình.

Tình huống 3: Khoảng những năm 2006, Nguyên Tổng Giám đốc NHCSXH Hà Thị Hạnh đã chỉ đạo tất cả các cán bộ tín dụng của NHCSXH phải đi học lái xe, mặc dù có nhiều ý kiến phản đối, nhưng chị Hạnh vẫn kiên quyết cho thực thi quyết định này với mục tiêu: mọi cán bộ tín dụng của NHCSXH đều có thể chủ động đi tới từng làng, từng xã để thực hiện nhiệm vụ mà không cần tăng thêm biên chế lái xe. Theo anh/chị quyết định này đã giúp gì cho NHCSXH?

1.3. SỰ KHÁC NHAU GIỮA LÃNH ĐẠO - QUẢN LÝ - NHÂN VIÊN

PHÂN BIỆT LÃNH ĐẠO – QUẢN LÝ – NHÂN VIÊN

CÔNG TY NHƯ MỘT CHIẾC TÀU

Thuyền trưởng / TGD : **Định hướng** tàu đi **HƯỚNG ĐÚNG**
Sĩ quan / Managers : **Triển khai & điều hành** công việc **ĐÚNG CÁCH**
Thủy thủ đoàn / NV : **Thực thi** công việc 1 cách **CHUYÊN NGHIỆP**



Nguồn: DMC group

PHÂN BIỆT LÃNH ĐẠO – QUẢN LÝ – NHÂN VIÊN



LÃNH ĐẠO

- Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng, tác động đến người khác nhằm thực hiện mục tiêu đề ra trong tình huống nhất định
- Đề ra phương hướng
- Tập hợp mọi người
- Khuyến khích động viên



QUẢN LÝ

- Quản lý là quá trình cùng và thông qua người khác để hoàn thành mục tiêu công việc của công ty, tổ chức
- Xây dựng kế hoạch
- Tổ chức thực hiện
- Kiểm tra giám sát

VS

LƯU Ý

NGƯỜI QUẢN LÝ phải là người biết LÃNH ĐẠO
Nhưng NGƯỜI LÃNH ĐẠO không nhất thiết phải là NGƯỜI QUẢN LÝ

Nguồn: DMC group

PHÂN BIỆT LÃNH ĐẠO – QUẢN LÝ – NHÂN VIÊN



Nguồn: DMC group

PHÂN BIỆT LÃNH ĐẠO – QUẢN LÝ – NHÂN VIÊN



Nguồn: DMC group

1.4. CHỨC NĂNG CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Hiện nay, có sự khác biệt trong việc xác định chức năng của nhà quản lý do yêu cầu về Mô hình truyền thống và Mô hình mới.

Bảng 1.1: Chức năng của nhà quản lý theo Mô hình truyền thống và Mô hình mới

Mô hình truyền thống	Mô hình mới
Kiểm soát nhóm Kỹ năng cấu trúc tổ chức Nhà quản lý chịu trách nhiệm duy nhất về sản xuất; hoạch định, điều hành và kiểm soát, cũng như chịu trách nhiệm về kết quả. Là nhà quản lý thuần túy	Kỹ năng điều dặt và tham gia Nhà quản lý được kỳ vọng cung cấp tầm nhìn, có được nguồn lực cần thiết cho nhân viên, hỗ trợ và không xen vào công việc của nhân viên. Nhân viên tìm hiểu về các vấn đề chiến lược và tài chính liên quan đến công việc của họ, hoạch định chính hoạt động của mình, thiết lập mục tiêu/ chỉ tiêu và chịu trách nhiệm về kết quả của họ. Là nhà quản lý có phẩm chất, tố chất lãnh đạo

Bốn chức năng của quản lý: Các nhà quản lý thực hiện công việc của mình thông qua việc hoàn thành 4 chức năng chính: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

a) Chức năng lập kế hoạch:

Là việc xác định các mục tiêu và mục đích mà tổ chức phải hoàn thành trong tương lai và quyết định về cách thức để đạt được những mục tiêu đó.

Có nhiều loại kế hoạch: kế hoạch tín dụng; kế hoạch tài chính; kế hoạch lao động tiền lương; kế hoạch thu nợ, thu lãi, giải ngân... Những loại kế hoạch này được lập ở nhiều cấp độ và thời hạn khác nhau.

Muốn quản lý hiệu quả phải lập kế hoạch một cách sát thực, hiệu quả. Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp nhà quản lý đảm bảo làm đúng việc, đúng mục tiêu. Muốn lập kế hoạch tốt cần phải:

- Đánh giá tình hình hiện tại và xác định rõ mục tiêu, kết quả tương lai.
- Xác định những việc cần làm để đạt được mục tiêu, kết quả đó.
- Xác định các hoạt động cụ thể và thời hạn hoàn thành
- Thống nhất về các chỉ số đo lường kết quả.

Các bước lập kế hoạch:

- Viết ra ý tưởng cơ bản của mình
- Thu thập tất cả các số liệu bạn có thể có về tính khả thi và chi tiết của ý tưởng của bạn

- Tập trung sàng lọc ý tưởng của mình trên cơ sở các số liệu đã tổng hợp
- Phác họa các chi tiết về mô hình hoạt động. Sử dụng phương pháp tiếp cận với các câu hỏi “cái gì, ở đâu, tại sao và như thế nào” có thể giúp ích tốt cho bạn trong việc này
- Làm cho bản kế hoạch thật hấp dẫn để nó không những cung cấp một cái nhìn sâu sắc mà có thể trở thành 1 công cụ tốt trong khi làm việc với các mối quan hệ có tầm quan trọng.

b) Chức năng tổ chức:

Là quá trình tạo ra cơ cấu mối quan hệ giữa các thành viên (các bộ phận trong tổ chức). Thông qua đó cho phép họ thực hiện các kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức.

Với vai trò là một nhà tổ chức, người quản lý phải đảm bảo rằng các nguồn lực tài chính, vật chất và con người, cần có để thực hiện thành công kế hoạch. Những nguồn lực đó phải được đặt đúng chỗ, đúng lúc, đúng số lượng và được sử dụng một cách hiệu quả. Đồng thời, họ phải giao nhiệm vụ cho những cá nhân, hay nhóm người sao cho những người được giao việc có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc đó, khi giao việc họ phải hướng dẫn rõ ràng và phù hợp. Họ cũng phải điều phối việc thực hiện các nhiệm vụ đó sao cho những hoạt động có liên quan được tiến triển với cùng tốc độ và đồng bộ với nhau.

Các nhà quản lý cần phải đảm bảo rằng những người dưới quyền mình hiểu được vai trò và tầm quan trọng của mỗi người đối với thành công chung của tổ chức. Trong chức năng tổ chức, một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của người quản lý là việc thiết lập và duy trì các kênh giao tiếp rõ ràng và phù hợp, không chỉ trong nội bộ đơn vị đang quản lý mà còn với những đơn vị khác và với các cấp quản lý cao hơn. Liên lạc tốt là yếu tố vô cùng quan trọng trong việc tạo ra những mối liên kết hiệu quả giữa các mục tiêu, nhiệm vụ và con người. Trên thực tế, việc phối hợp những mối quan hệ lành mạnh giữa các cá nhân và giữa các nhóm là trách nhiệm quan trọng nhất của người quản lý.

c) Chức năng lãnh đạo: Khi hoàn thành chức năng lãnh đạo, các nhà quản lý đảm bảo rằng mọi người đều làm đúng việc, họ thúc đẩy, động viên nhân viên theo đuổi những mục tiêu đã lựa chọn.

Xét cho cùng thì các nhà quản lý sẽ không còn là những nhà quản lý nữa nếu họ cố gắng tự mình làm tất cả mọi thứ. Những nhà quản lý giỏi sẽ cung cấp những định hướng thích hợp và tạo động lực cho những người khác trong tổ chức để mỗi người đều đóng góp vào việc hoàn thành những kết quả mong đợi.

Ngày nay, việc tạo ra động lực khuyến khích nhân viên làm việc đang trở thành một vấn đề quan trọng nên nhiều nhà lãnh đạo đã tìm về với những tiêu chuẩn và phương pháp cơ bản lâu nay đã bị lãng quên. Đó là các biện pháp sau:

- *Lương và khen thưởng*
- *Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp*
- *Thiết lập rõ ràng các yêu cầu về công việc*
- *Trao gửi niềm tin đối với nhân viên*
- *Tạo môi trường làm việc thân thiện*
- *Tổ thái độ tích cực với những ý tưởng mới*

(Các nội dung cụ thể sẽ được phân tích tại mục 2.2.5. Kỹ năng tạo động lực làm việc)

d) Chức năng kiểm soát:

Là quá trình giám sát chủ động đối với công việc của một tổ chức, so sánh với tiêu chuẩn đề ra và điều chỉnh khi cần thiết. Quá trình kiểm soát là quá trình tự điều chỉnh liên tục và thường diễn ra theo chu kỳ.

Bất kỳ một công việc nào muốn thành công tốt đẹp, các nhà quản lý cũng cần phải đưa ra các đề xuất và mục tiêu. Trên cơ sở đề xuất và mục tiêu này, các nhà quản lý kiểm soát để đảm bảo công việc được thực hiện trên tất cả các hoạt động khác nhau, bao gồm cả tài chính.

Việc kiểm soát có tác dụng giúp các nhà quản lý :

- Quản lý tiến độ thời gian, đảm bảo yêu cầu kế hoạch.
- Giữ cho chi phí trong phạm vi ngân sách dự trù.
- Phát hiện kịp thời những tình huống bất thường nảy sinh và có biện pháp giải quyết.

Công việc kiểm soát: Các nhà quản lý phải tìm ra cách thích hợp nhất để kiểm soát công việc và giữ cho công việc diễn ra đơn giản nhất có thể thông qua các cuộc họp; các nhật ký; các báo cáo về tiến độ; kế toán, báo cáo tài chính.

1.4. NHẬN DIỆN CÁC VẤN ĐỀ VÀ THÁCH THỨC THƯỜNG GẶP TRONG QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO

Học viên chia sẻ và giảng viên phân tích tình huống 4: Sau khi tổng kết công tác Quý 1 năm 2022, anh Minh - Giám đốc NHCSXH của một chi nhánh nhận thấy rằng, những công việc của chi nhánh mình trong quý vừa qua vẫn đạt chỉ tiêu nhưng các công việc thường hoàn thành trễ thời hạn so với qui định, các nhân viên dường như không chia sẻ ý tưởng mới, không hào hứng với công việc và có phần trễ nải.

Theo Anh/Chị, anh Minh có thể có những hạn chế gì trong công tác lập kế hoạch; hoạt động lãnh đạo, dẫn dắt; tổ chức công việc, phát triển nhân lực và giám sát.

Gợi ý phân tích:

- Lập kế hoạch: Anh Minh còn hạn chế trong việc xác định các mục tiêu và mục đích mà chi nhánh phải hoàn thành trong Quý 1 năm 2022 và quyết định về cách thức để đạt được những mục tiêu đó (đặc biệt về tiến độ: thời gian hoàn thành công việc)

- Tổ chức: Anh Minh còn hạn chế trong quá trình hình thành mối quan hệ giữa các thành viên (các bộ phận trong chi nhánh). Bởi khi các thành viên, các bộ phận gắn kết sẽ giúp cho việc thực hiện các kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chung của chi nhánh.

- Lãnh đạo: Anh Minh có thể chưa chia sẻ rõ ràng cụ thể mục tiêu của chi nhánh trong Quý 1 năm 2022, chưa sát sao với nhân viên, chưa thúc đẩy, động viên nhân viên thực hiện và hoàn thành những mục tiêu của chi nhánh.

- Kiểm soát: Anh Minh còn hạn chế trong quá trình giám sát chủ động đối với công việc của chi nhánh, so sánh với tiêu chuẩn đề ra và điều chỉnh khi bị trễ thời hạn. Quá trình kiểm soát phải là quá trình tự điều chỉnh liên tục.

PHẦN 2: KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ HIỆN ĐẠI

Roberto Goizueta, cố Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc điều hành Tập đoàn Coca- Cola, trước các thành viên Câu lạc bộ Quản trị ở Chicago năm 1997 chỉ vài tháng trước khi qua đời đã nói: “Một tỷ giờ trước đây, nhân loại đã xuất hiện trên trái đất. Một tỷ phút trước đây, Ki- tô giáo được hình thành. Một tỷ giây trước đây, ban nhạc Beatles đã có buổi biểu diễn hoành tráng tại show truyền hình của Ed Sullivan. Một tỷ chai Coca- Cola được sản xuất... vào sáng hôm qua. Lúc này chúng tôi đang tự hỏi bản thân phải làm gì để tạo ra một tỷ chai Coca- Cola trong sáng hôm nay”. Và chúng tôi hy vọng “một tỷ” kỹ năng lãnh đạo của bạn sẽ được phát triển nhờ vào nội dung trong chuyên đề này.

Lãnh đạo không phải là khái niệm dành riêng cho những người sinh ra để làm lãnh đạo. Những kỹ năng lãnh đạo có thể được lĩnh hội và trau dồi. Kết hợp những kỹ năng này với niềm khao khát cháy bỏng thì không có gì có thể cản trở bạn trở thành một nhà lãnh đạo.

Một người lãnh đạo xuất sắc là người sẽ truyền động lực cho nhân viên, giúp họ phát huy hết khả năng của mình để cống hiến cho công việc cũng như dẫn dắt đội ngũ vượt qua thử thách. Trong bất kỳ tổ chức, công ty nào, vai trò của người lãnh đạo đặc biệt quan trọng trong việc dẫn dắt sự thành công của tập thể. Ngược lại, một lãnh đạo tồi có thể tiêu diệt hết động lực của nhân viên, khiến họ hoặc sẽ rời khỏi tổ chức hoặc sẽ lụi tàn tài năng. Vậy những phẩm chất và kỹ năng nào là không thể thiếu với một nhà lãnh đạo hiện đại? Việc nghiên cứu các kỹ năng lãnh đạo sẽ giúp ta hiểu các kỹ năng phẩm chất cần thiết và thực hành các kỹ năng lãnh đạo phục vụ cho công việc quản lý.

2.1. Kỹ năng chuyên môn

Kỹ năng chuyên môn là những khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể; nói cách khác, là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà lãnh đạo. Nó bao hàm sự hiểu biết và thành thạo về một loại hình hoạt động đặc biệt, nhất là loại hình hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chu trình, các thủ tục hay các kỹ thuật lĩnh vực, chức năng của nhà lãnh đạo đang đảm nhận. Chúng ta có thể mừng rỡ tưởng tượng đối dễ dàng những kỹ năng chuyên môn của nhà phẫu thuật, nhạc sỹ, nhân viên kế toán hay kỹ sư khi mỗi người trong số họ thực hiện những chức năng riêng biệt của họ. Trong số các kỹ năng, kỹ năng chuyên môn là cái quen thuộc nhất bởi vì nó cụ thể nhất và vì thế, trong thời đại chuyên môn hóa ngày nay, kỹ năng này là kỹ năng được đòi hỏi nhiều nhất. Hầu hết các chương trình hướng nghiệp và đào tạo vừa học vừa làm chủ yếu quan tâm đến việc phát triển kỹ năng chuyên môn này, vì nó gắn cụ thể với lĩnh vực lãnh đạo và nghề của họ.

Năng lực chuyên môn rất quan trọng đối với một người lãnh đạo. Khi bạn làm lãnh đạo, các thành viên trong nhóm làm việc của bạn sẽ luôn cần bạn định hướng và dẫn dắt. Họ cần có niềm tin là bạn có khả năng định hướng chính xác, chỉ đạo hợp lý và điều phối hiệu quả hoạt động của nhóm để mang lại một kết quả tốt.

Do đó, người lãnh đạo luôn luôn cần nâng cao năng lực chuyên môn và khéo léo “quảng bá” năng lực của bản thân với cấp dưới, đồng nghiệp, cấp trên và giữ vững được danh tiếng của mình.



2.2. Kỹ năng quan hệ con người

Kỹ năng quan hệ con người là khả năng cùng làm việc, động viên, điều khiển con người và tập thể trong doanh nghiệp, dù đó là thuộc cấp, đồng nghiệp ngang hàng hay cấp trên. Nhóm kỹ năng này bao gồm: kỹ năng giao tiếp trong

kinh doanh, kỹ năng đàm phán trong kinh doanh, kỹ năng trao quyền, ủy quyền, kỹ năng quản trị xung đột, kỹ năng tạo động lực làm việc, được thể hiện qua hành vi và cách ứng xử của nhà quản trị trong giao tiếp với cấp trên, với những người ngang cấp và những người dưới cấp.

2.2.1. Kỹ năng giao tiếp trong kinh doanh

Giao tiếp là việc trao đổi thông tin giữa con người và thường dẫn tới hành động. Kỹ năng giao tiếp như là một công cụ để trao đổi thông tin, tình cảm với mọi người trong mọi mặt của cuộc sống, từ quan hệ xã hội đến công việc. Trong kinh doanh, giao tiếp đóng vai trò quan trọng và nhiều khi mang tính quyết định trong thành công của nhà quản trị. Không đơn thuần là nói cho hay, giao tiếp còn bao gồm rất nhiều khía cạnh từ ngoại hình, phong thái đến cách xử sự trong nhiều tình huống và nhiều đối tượng khác nhau.

□ Kỹ năng tạo thiện cảm trong giao tiếp:

Đó là các kỹ năng biểu lộ sự quan tâm (của mình đến những câu chuyện của người đối diện, các nhà lãnh đạo cần chú ý đến tư thế, dáng điệu, ánh mắt...); kỹ năng gợi mở để người nói trực tiếp làm rõ câu chuyện để mình hiểu vấn đề, kỹ năng cẩn thận lắng nghe một cách khách quan, kỹ năng nghe hiệu quả, chọn lọc hay nghe thấu cảm.

□ 6 bí quyết tạo thiện cảm trong giao tiếp:

+ **Gương mặt:** Gương mặt đầy sức sống và xem việc mỉm cười là một phần trong kho tàng ngôn ngữ hàng ngày cần thiết. Hãy nhớ để lộ răng một cách tự tin (dù răng đẹp hay xấu)

+ **Các điệu bộ:** Diễn cảm nhưng không lạm dụng quá. Khép các ngón tay lại khi thực hiện điệu bộ, tránh khoanh tay hoặc bắt chéo chân

+ **Cử động đầu:** Sử dụng kiểu gật đầu 3 cái khi nói chuyện và nghiêng đầu khi lắng nghe. Ngửa cằm lên.

+ **Tiếp xúc bằng mắt:** Giữ việc tiếp xúc bằng mắt đủ để mọi người cảm thấy thoải mái. Trừ phi việc nhìn vào mắt người khác là không hợp về văn hoá (ở một số nước phụ nữ không được nhìn vào mắt đàn ông khi giao tiếp), còn lại thì nhìn vào mắt người khác sẽ được tin cậy nhiều hơn là không nhìn.

+ **Tư thế:** Cúi về phía trước khi lắng nghe, đứng thẳng khi nói

+ **Lãnh thổ:** Đứng ở khoảng cách sao cho bạn cảm thấy thoải mái. Chú ý: nếu người giao tiếp đối diện lùi lại thì đừng bước tới nữa

(Nguồn: Tác giả tập hợp từ: The definitive book of Body language)



Nguồn ảnh: Internet Báo Giáo dục và thời đại

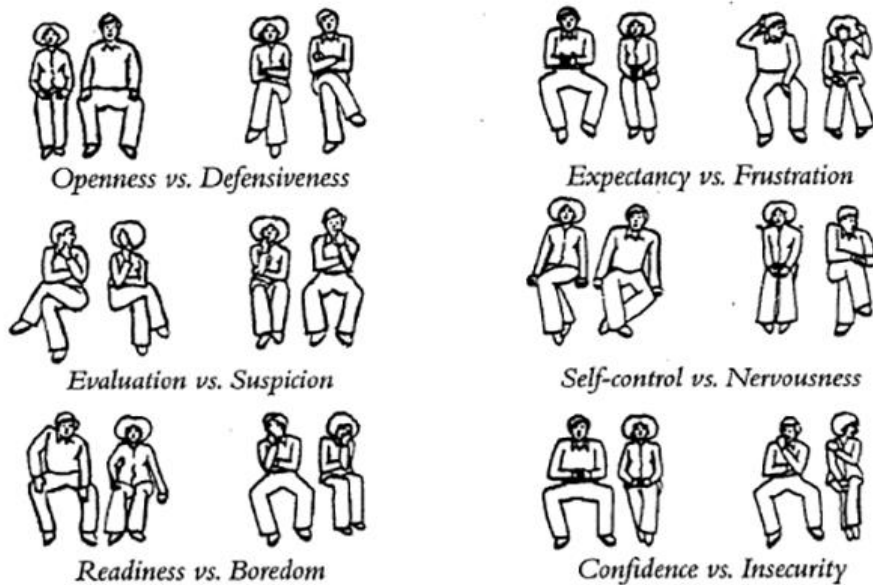
□ **Kỹ năng phán đoán nhanh:**

Để giao tiếp thành công đòi hỏi khả năng phán đoán tình hình xung quanh, khả năng đáp ứng tình thế, khả năng giải quyết vấn đề đôi khi không phức tạp và thời gian hoặc nỗ lực suy nghĩ của chúng ta. Khả năng nhận biết thoáng nhanh và có ngay kết luận là kỹ năng phán đoán. Phán đoán cũng là một quá trình tư duy. Do tri thức và kinh nghiệm con người tích lũy được ngày càng nhiều, phán đoán sẽ hình thành và dần dần phát triển. Nếu biết giao nhận các tín hiệu một cách thận trọng, không nóng vội, không thành kiến thì dù không thể có đầy đủ những căn cứ về mặt lý luận, kỹ năng phán đoán và tinh thần lạc quan tin tưởng vẫn có thể giúp chúng ta hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc khi cần thiết, đặc biệt là giao tiếp kinh doanh.

Với những người có kỹ năng giao tiếp tốt thì việc giao tiếp với người mới gặp lần đầu thật đơn giản. Nếu là chúng ta không biết bắt đầu như thế nào trong lần giao tiếp đầu tiên, hãy tham khảo một vài cách giao tiếp sau đây:

- Ghi nhớ tên người mới gặp bằng cách gọi tên họ nhiều hơn khi giao tiếp
- Ghi nhớ những điều quan trọng thuộc về người đó như tên, quê quán, sở thích, gia đình,...
- Thân thiện, niềm nở khi giao tiếp với người lạ
- Có thể trao đổi số điện thoại hoặc danh thiếp với người lạ
- Khiêm tốn, khiêm nhường là một trong những kỹ năng giao tiếp hiệu quả với người lạ

- Tạo thiện cảm với người lạ bằng những món quà ý nghĩa hay lời khen ngợi chân thành.



2.2.2. Kỹ năng đàm phán trong kinh doanh

Đàm phán là một sự tổng hợp các phương thức mà chúng ta sử dụng để truyền đạt thông tin về điều mình mong muốn, ước nguyện và trông đợi từ người khác. Đàm phán là quá trình hai hoặc nhiều bên làm việc với nhau để đạt được thỏa thuận. Đàm phán là quá trình giải quyết các xung đột mâu thuẫn một cách hòa bình. Đàm phán là bàn bạc để tìm ra một giải pháp khả thi cho những sự khác biệt, là quá trình hai hoặc nhiều bên có những lợi ích chung và lợi ích xung đột, cùng tìm ra và thống nhất một giải pháp để giải quyết vấn đề.

5 nguyên tắc cần lưu ý khi đàm phán trong kinh doanh

Kỹ năng đàm phán trong kinh doanh ngày càng trở nên vô cùng quan trọng, khi áp lực bảo đảm thành công cho những giao dịch giữa các doanh nghiệp ngày càng được chú trọng.



1. Cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể trong khi tiến hành đàm phán

Điều quan trọng trong khi đàm phán đó là những cử chỉ, thái độ và động tác trên cơ thể. Theo khảo sát, ít nhất một phần ba thông tin được tiếp nhận thông qua giọng nói và cách trình bày của người đàm phán.

Một gương mặt rạng rỡ, thái độ tích cực sẽ luôn nhanh chóng gây được thiện cảm với đối tác, từ đó giúp chúng ta dễ dàng đàm phán trong kinh doanh một cách thành công ngoài mong đợi.

Điều quan trọng hơn hết đó là thái độ xem trọng đối tác của chúng ta, tất cả đều sẽ được thể hiện qua giọng điệu và cách nói, hãy để đối tác đàm phán cảm nhận được sự chân thành, tôn trọng và nghiêm túc từ bạn.

2. Lắng nghe một cách cẩn thận nhất có thể

Kỹ năng quan trọng không kém khi đàm phán trong kinh doanh đó là hãy lắng nghe một cách cẩn thận. Hãy cân nhắc và sử dụng hài hòa giữa đôi tai và cái miệng của mình

Hãy chắc chắn là chúng ta luôn kiểm soát được hành động và lời nói của mình. Đây cũng được xem là cách tốt nhất giúp chúng ta hiểu được người đang đối diện với mình là ai, họ ở vị trí nào và họ đang quan tâm, mong muốn điều gì nhất ở chúng ta.

Hãy vận dụng tất cả những kiến thức mà chúng ta có để giao tiếp, vì càng nói nhiều, chúng ta càng cho đi nhiều, hiển nhiên chúng ta cũng đang nhận lại rất nhiều.

Hãy tập cho mình kỹ năng đặt câu hỏi, để kích thích đối tác đàm phán của bạn nói chuyện, đừng quên lắng nghe, ghi chép. Điều này sẽ giúp ích bạn rất nhiều khi đàm phán trong kinh doanh.

3. Xác định mục tiêu đàm phán và bám sát trong suốt quá trình đàm phán kinh doanh

Để làm được điều này, chúng ta cần xác định được ai là những người chúng ta sẽ làm việc cùng, với mỗi đặc điểm tính cách khác nhau, hãy áp dụng cách tiếp cận khác nhau sẽ làm cuộc đàm phán dễ dàng hơn.

Bên cạnh đó, chúng ta cần phải biết rõ mình muốn gì, có như vậy chúng ta mới có thể đạt được kết quả mình mong muốn.

Do đó, trước khi bắt đầu đàm phán, chúng ta phải cố gắng chia tách mục tiêu cuối cùng thành những mục tiêu nhỏ, và đầu là nội dung mình sẽ trao đổi với đối tác.

Nếu mục tiêu càng cụ thể, chúng ta sẽ càng dễ dàng theo đuổi và đạt được kết quả như mong muốn.

4. Kỹ năng trình bày, sử dụng từ ngữ một cách khôn khéo và linh hoạt

Trong quá trình đàm phán kinh doanh, đừng bao giờ nói là mình có quan điểm hoàn toàn khác, mà nên chọn lọc từ ngữ một cách khéo léo hơn, đừng quá đề cao bản thân mình, chúng ta có thể khéo léo hơn bằng cách “Về vấn đề này, tôi cũng nghĩ như vậy, nhưng bên cạnh đó, tôi chỉ muốn nhấn mạnh thêm điểm này....”.

Đừng thể hiện là đối tác đã có quan điểm sai lầm, hay cái nhìn phiến diện. Chúng ta có thể nhẹ nhàng và nói rằng ” Cách nhìn nhận của Anh/ Chị là một cách nhìn nhận đúng, nhưng chúng ta thử phân tích trên một phương diện khác thử xem”.

Chúng ta cần khéo léo khi nói về sản phẩm, dịch vụ của mình, nhưng đừng bao giờ nói là giá cả rẻ, thay vào đó hãy nói về những tiện ích mà chỉ riêng sản phẩm dịch vụ của chúng ta mới có. Vì rẻ thường đem lại ấn tượng không tốt, dễ làm người khác lầm tưởng và suy diễn không tốt về chất lượng.

Khi đàm phán trong kinh doanh gặp vấn đề về giá cả, thì chúng ta hãy linh hoạt chuyển hướng, có thể là đề nghị xem xét thêm về các tính năng, chất lượng, hình thức hàng hóa, phương thức thanh toán,... trước khi chúng ta tiếp tục đàm phán về giá cả.

5. Hãy chắc chắn chúng ta đã để lại ấn tượng ban đầu thật tốt

Không nên bắt đầu đối thoại với đối tác đàm phán bằng những câu hỏi chúng ta đã sắp xếp vì mục đích đặt ra của mình.

Trước tiên, phải tạo ra một không khí trò chuyện thật thoải mái, dễ chịu bằng một vài câu nói mang tính chào hỏi với thái độ vui vẻ, hòa đồng và thân thiện.

Chúng ta hãy luôn nhớ là, không bao giờ có cơ hội thứ hai có thể để lại ấn tượng ban đầu. Nên hãy cư xử thật khéo léo, chú ý đến từng lời nói, cử chỉ và điệu bộ.

Làm tốt những điều trên trước khi bắt đầu nói về chủ đề, nội dung mà chúng ta muốn đàm phán, cũng như cố gắng hết sức để có thể hoàn thành mục tiêu ban đầu đã đặt ra.

2.2.3. Kỹ năng trao quyền ủy quyền

Quy trình ủy quyền hiệu quả:

Bước 1, Chuẩn bị: Bước đầu tiên là chúng ta phải xác định những mục tiêu của công tác: kết quả mong đợi của nó là gì. Chúng ta phải có được rõ ràng trong đầu kết quả mong đợi, các tiêu chí để đánh giá sự thành công của công tác. Đảm bảo rằng chúng phải có tính hiện thực. Chúng ta phải biết rõ việc hoàn thành tốt công tác được đo lường như thế nào. Xác định những khía cạnh đặc thù của công tác nếu như nó phức tạp. Xem xét cẩn thận thời gian dự kiến để thực hiện hoặc hoàn thành công tác. Chúng ta phải đặt định một khung thời gian hợp lý. Chuẩn bị hướng dẫn về những nguồn lực mà nhân viên được ủy quyền cần thiết để hoàn thành công tác. Ở điểm này, chúng ta cũng cần thiết lập những khung giới hạn. Nguồn lực bao gồm tiền bạc, nhân lực, thiết bị, v.v... và những tiêu chuẩn hoàn thành công việc.

Bước 2, Lựa chọn: Khi quyết định người để ủy quyền, chúng ta cần cân nhắc hai khía cạnh. Đầu tiên, hãy tự hỏi:

Ai có thể làm công tác này (ai sẵn sàng để được ủy quyền)?

Ai có thể phát triển khi thực hiện công tác này?

Bước 3, Gặp gỡ: Ở giai đoạn này chúng ta sẽ gặp gỡ người mà chúng ta vừa quyết định ủy quyền công tác. Đây là lúc chúng ta sử dụng Bản tóm lược công tác. Hãy thảo luận về công việc và những kỳ vọng trong công tác đó. Chúng ta cũng đề cập đến những điều kiện tổng quát và quan tâm đến lợi ích phát triển cá nhân. Cho phép nhân viên tham gia tổ chức công việc được ủy quyền. Đảm bảo rằng cả hai bên hiểu rõ những vấn đề liên quan đến công tác.

Bước 4, Hợp đồng: Để cho việc ủy quyền thành công, cần phải có một hợp đồng chặt chẽ giữa nhà quản lý và người cộng sự được ủy quyền. Cần phải có sự thỏa thuận trên một số lĩnh vực quan trọng. Về cơ bản đây là bản tóm tắt những điểm thỏa thuận trong (các) cuộc họp trước đây. Hợp đồng không nhất thiết phải bao gồm một thỏa thuận công khai về việc tiến hành công việc như thế nào.

Bước 5, Theo dõi: Chúng ta theo dõi (bao gồm: chỉ theo dõi ở những điểm đã thỏa thuận, hỗ trợ và khuyến khích khi cần, cung cấp đủ nguồn lực để hoàn thành công tác...) là để giúp đỡ và phát triển nhân viên và cũng để đảm bảo rằng công việc đang tiến hành đúng hướng. Sau khi ủy quyền một công tác,

chúng ta không nên giám sát quá chặt cũng như không bỏ mặc để người được ủy quyền tự giải quyết vấn đề.

Bước 6, Kiểm điểm: Chúng ta cũng cần phải đánh giá sự thành công của công tác, hiệu quả hoạt động của nhân viên và hiệu quả công tác của mình với tư cách là người ủy quyền.

❖ Trao quyền:

Trao quyền là việc phân công trách nhiệm cho nhân viên hoàn thành một công việc nhất định với cách thức thực hiện do họ lựa chọn. Trao quyền có nghĩa là: Cắt giảm các cấp độ quản lý: các trách nhiệm thuộc về công việc của quản lý cấp trung trước đây sẽ được trao cho các nhân viên thực hiện công việc. Ngoài ra, bao gồm linh hoạt trong hoạt động: bằng việc trao quyền cho nhân viên, những người tiếp cận gần nhất với sản phẩm và khách hàng sẽ khuyến khích thu thập thông tin phản hồi, giảm bớt các kênh truyền thông trung gian, tăng tốc độ quá trình ra quyết định và báo cáo.

Việc trao quyền được thực hiện dựa trên ba yếu tố:

- Sự tin tưởng: Người lãnh đạo cần phải tin tưởng vào khả năng của nhân viên thì mới có thể trao quyền cho họ thực hiện một công việc nào đó.
- Năng lực: Nhân viên được trao quyền được kỳ vọng là có đủ năng lực để thực hiện công việc được giao với mức độ giám sát là thấp nhất
- Hoạt động nhóm: Không cá nhân nào có thể giải quyết tốt hết tất cả các vấn đề phát sinh, khi những thay đổi, thách thức mới xuất hiện, các cá nhân thường có xu hướng nhóm lại với nhau không phụ thuộc thứ bậc trong tổ chức hay những chuẩn mực nhất định. Tổ chức được gắn kết với nhau bởi các niềm tin và giá trị của tổ chức cũng như bởi các cá nhân trung thành với mục tiêu chung.

2.2.4. Kỹ năng quản trị xung đột

Xung đột nảy sinh từ sự khác biệt lớn hoặc nhỏ. Nó xảy ra bất cứ khi nào có người không đồng ý với giá trị, động lực, nhận thức, ý tưởng, hay ham muốn của người khác. Xung đột là một phần bình thường của bất kỳ mối quan hệ lành mạnh nào. Hai người không thể đồng ý về tất cả mọi thứ mọi lúc. Học cách làm thế nào để đối phó với các xung đột tốt hơn là tránh nó. Khi xung đột được quản lý không tốt, nó có thể gây thiệt hại lớn cho một mối quan hệ, nhưng khi xử lý theo một cách tích cực chủ động, xung đột sẽ cung cấp một cơ hội tăng cường sự gắn bó giữa hai người. Bằng cách học tập những kỹ năng giải quyết xung đột, chúng ta có thể giữ cho các mối quan hệ cá nhân và chuyên nghiệp của mình mạnh mẽ và ngày càng tăng.

Nguyên tắc chung khi giải quyết xung đột:

Khi giải quyết xung đột cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

Đầu tiên, nên bắt đầu bằng phương pháp hợp tác, không thể sử dụng tất cả các phương pháp vì thế nên áp dụng các phương pháp theo hoàn cảnh.

Tiếp theo, nâng cao sự hiểu biết lẫn nhau: trong lúc thảo luận để giải quyết bất đồng, mọi người hiểu nhau hơn thông qua cách họ đạt được mục đích của mình mà không gây hại cho người khác.

Từ đó, nâng cao khả năng phối hợp nhóm: nếu bất đồng được giải quyết suôn sẻ, thành viên trong nhóm sẽ phát huy được sự tôn trọng lẫn nhau, giúp mọi người càng thêm tin tưởng về khả năng phối hợp với nhau.

Cuối cùng, nâng cao hiểu biết về bản thân mình: Mâu thuẫn làm cho mọi người xem lại mục đích của mình một cách chi tiết và biết được điều gì là quan trọng nhất đối với mình, tập trung vào đó và nâng cao hiệu quả làm việc.

(Hộp ví dụ, nguồn: John C. Maxwell, “Winning with people” Thuật đắc nhân tâm

“Mâu thuẫn cũng giống căn bệnh ung thư, càng phát hiện sớm càng dễ chữa”

Bạn đã giải quyết sự đối đầu đúng cách chưa?

“Nhiều năm trước tôi đến Nhà thờ Skyline ở San Diego, bang California để làm mục sư cấp cao, vị trí của tôi chỉ sau vị trí của linh mục sáng lập nhà thờ là cha Orval Butcher. Khi tôi biết cha sắp nghỉ hưu và vị trí của cha đang để ngỏ, một số người khuyên tôi đừng nghĩ đến chuyện đảm nhận vị trí đó. Trong giới nhà thờ, tiếp quản vị trí một vị cha xứ sáng lập để lại là rất vất vả, nhất là trong trường hợp cha Butcher vì cha đã phục vụ ở đó được 27 năm và đã làm rất nhiều việc tuyệt vời và mọi người đều yêu mến cha.

Cũng giống như những nhà lãnh đạo hay các vị giám đốc tiếp nhận vị trí quản lý với xuất phát điểm từ ngoài tổ chức, tôi nhanh chóng nhận ra không phải bất cứ ai cũng ngay lập tức thích nghi được sự thay đổi. Thật may mắn những người dân nơi đây rất tốt bụng và cha Butcher là một mục sư giỏi nên hầu hết mọi người đều chấp nhận tôi.

Vài tháng sau, vào một ngày chủ nhật tôi để ý thấy Sally Johnson đến nhà thờ có một mình và không thấy chồng bà, ông Joe đi cùng. Trước đây, họ luôn là những thành viên tích cực ở nhà thờ và luôn đi lễ đều đặn. Tôi đã không gặp Joe trong một vài tuần nên tôi hỏi Sally về tình hình của ông ấy.

“Vâng, thưa cha. Con phải thú thật rằng, ông ấy cảm thấy rất khó khăn để thích nghi với sự thay đổi trong nhà thờ nên ông ấy không muốn đến”. Ngay lập tức tôi gọi điện cho Joe và hỏi xem ông có sẵn lòng gặp tôi không.

Vài ngày sau, Joe đến văn phòng của tôi và tôi nói: “Joe, công việc của anh thế nào? Tôi nghe Sally nói là anh không thể quen với sự thay đổi trong nhà thờ”.

Joe trả lời: “Tôi đoán cha sẽ nói như vậy, nhưng tôi rất nhớ cha Butcher”.

“Hãy kể cho tôi biết tại sao anh yêu mến cha Butcher đến vậy?” tôi hỏi.

Joe nhìn tôi ngạc nhiên nhưng vui sướng trả lời: “Cha Butcher luôn bên cạnh chúng tôi. Cha làm lễ thành hôn cho các con của chúng tôi. Cha đưa tiễn mẹ và cha tôi, và làm lễ ở cả lễ tang của anh trai tôi”. Joe tiếp tục kể về việc cha Butcher luôn động viên họ trong những phút giây quan trọng trong cuộc đời như thế nào.

Cũng dễ hiểu tại sao cha Butcher có một vị trí quan trọng đặc biệt trong tim anh. Joe nhìn xuống như thể kìm nén giọt nước mắt. Tôi nói: “Joe, cha Butcher luôn là người cha đáng kính trong lòng anh. Tôi sẽ không bao giờ cảm thấy bị tổn thương khi cha Butcher luôn giữ vị trí số 1 và luôn là người anh dành nhiều tình cảm yêu mến nhất”. Mắt Joe sáng bừng và dường như mọi gánh nặng vô hình đã tan biến. “Và nếu anh còn lại yêu thương, chỉ cần dành cho tôi một chút”.

Joe đi lễ trở lại vào chủ nhật sau đó và ông đã bình thường như trước. Thỉnh thoảng ông còn dành cho tôi một cái ôm ấm áp và nói: “Thưa cha, tháng này con còn lại một ít yêu thương”. Ông làm như vậy cho đến ngày ông từ biệt cõi đời này.

Sự thật về xung đột: Cách giải quyết của tôi với Joe Johnson đã mang lại kết quả tốt. Tôi đã giải quyết xung đột với thái độ quan tâm đến người khác và cố gắng giúp đỡ họ. Tôi đã có thể gạt Joe ra và xây dựng bức tường giữa chúng tôi. Tôi có thể nói: “Anh theo tôi hoặc không có gì khác giữa chúng ta”. Đó là cách được nhiều nhà lãnh đạo sử dụng khi họ bước vào một tổ chức. Đây cũng là một trong những lý do giải thích tại sao thường có một lượng nhân viên lớn bỏ việc khi một phòng ban hoặc tổ chức có lãnh đạo mới. Hoặc đơn giản tôi thôi không nghĩ tới Joe nữa. Tôi có thể nói: “Anh ta không thích tôi vì vậy tại sao tôi phải quan tâm đến anh ta?”. Nhưng tôi đã không làm như thế, tôi chấp nhận và coi trọng những tình cảm của ông. Đó không phải sự cạnh tranh. Thật ngu ngốc khi nghĩ tôi có thể thay thế vị trí của cha Orval Butcher trong trái tim Joe và cũng không đúng đắn khi cố gắng làm điều đó]”

2.2.5. Kỹ năng tạo động lực làm việc

Động lực lao động được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Động lực là chìa khóa để cải thiện kết quả làm việc. Kết quả của công việc có thể được xem như một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Năng lực làm việc phụ thuộc vào các yếu tố như giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng được huấn luyện. Cải thiện năng lực làm việc thường diễn ra chậm sau một quãng thời gian đủ dài. Ngược lại, động lực làm việc có thể cải thiện rất nhanh chóng. Tuy nhiên, động lực lại cần được thường xuyên duy trì.

- **Các kỹ năng cơ bản tạo động lực làm việc cho nhân viên:**

Ngày nay, việc tạo ra động lực khuyến khích nhân viên làm việc đang trở thành một vấn đề quan trọng nên nhiều nhà lãnh đạo đã tìm về với những tiêu chuẩn và phương pháp cơ bản lâu nay đã bị lãng quên. Đó là các biện pháp sau:

+ *Lương và khen thưởng*: Tiền và các chế độ đãi ngộ là những yếu tố hết sức quan trọng vì nó đáp ứng các nhu cầu cơ bản của con người và đương nhiên nó là yếu tố “đầu tiên” mà nhân viên quan tâm. Lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà còn là giá trị con người. Có 3 yếu tố cơ bản để xét mức lương, đó là: chức vụ, năng lực và mức độ hoàn thành công việc. Chế độ lương không rách ròi, việc khen thưởng tùy tiện... thì trước sau gì dẫn đến việc bất mãn ở nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên thường xuyên theo dõi thang lương của các công ty cùng ngành trên thị trường để đảm bảo rằng mặt bằng lương của doanh nghiệp mình không “lỗi thời”, nhằm hạn chế việc nhân viên mình “đầu quân” cho các công ty khác hoặc đối thủ.

Khuyến khích nhân viên làm việc tốt bằng cách khen thưởng: với những thành tích nhỏ, khen thưởng bằng các món quà nhỏ, đối với thành tích lớn, khen thưởng bằng tiền hoặc tăng lương. Đó là cách khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng của họ. Tạo sự liên kết hiệu quả giữa tiền thưởng và kết quả công việc.

+ *Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp*: Tích cực tạo ra những cơ hội đào tạo, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho nhân viên. Nhân viên dưới quyền sẽ có động lực làm việc khi biết rằng họ sẽ có cơ hội được đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Hầu hết các nhân viên đều luôn tìm kiếm cơ hội thăng tiến, hãy giúp họ thực hiện được điều đó bằng cách làm việc với mỗi cá nhân để khám phá năng lực thực sự của họ, đặt họ vào đúng lĩnh vực chuyên môn vào vào các dự án trong tương lai, nắm bắt và thừa nhận sự đóng góp của mỗi người và những thành tích làm việc dù lớn hay nhỏ của họ. Hãy động viên họ vào các khóa học để trau dồi kiến thức bằng nguồn kinh phí của công ty và rộng lượng gửi lời khen ngợi họ.

+ *Thiết lập rõ ràng các yêu cầu về công việc*: Một trong những lý do khiến nhân viên không tin rằng có sự gắn kết chặt chẽ giữa tiền lương mà họ được trả với công việc mà họ thực hiện, bởi vì họ không bao giờ được biết một cách chính xác những yêu cầu của doanh nghiệp. Và như vậy, họ sẽ không biết cần phải làm gì để được đánh giá là một người làm tốt công việc. Nếu muốn nhân viên thực sự có động cơ làm việc tích cực, nên giúp họ hiểu sâu sắc hơn về những gì liên quan đến công việc của họ, cho họ hiểu chính họ đang thực hiện những chức năng rất quan trọng đối với doanh nghiệp.

+ *Trao gửi niềm tin đối với nhân viên*: Để làm giàu có và phong phú công việc, hay tạo ra những thách thức, cho nhân viên quyền tự chủ, phát triển năng lực cá nhân và nhiều cơ hội để nói về cách thực thi công việc của họ. Giao quyền và

trách nhiệm cho nhân viên là một cách thức quản lý rất hiệu quả và đang là một xu hướng mới trong việc lãnh đạo các doanh nghiệp hiện nay. Hãy giúp nhân viên nhận ra 1 điều: cảm giác được làm việc quan trọng và hữu ích hơn rất nhiều so với cảm giác chỉ đơn thuần là có một công việc dễ làm.

+ *Tạo môi trường làm việc thân thiện*: Tạo không khí làm việc sao cho tất cả nhân viên đều cảm thấy họ được quan tâm. Giữ cho cánh cửa văn phòng luôn rộng mở và để họ biết họ luôn có thể tiếp cận nhà quản trị trong mọi lúc với những câu hỏi và sự quan tâm đối với họ. Một môi trường vui vẻ, hào đồng sẽ tạo cho nhân viên làm việc tốt hơn và nhận được nhiều sự đóng góp từ họ.

+ *Tổ thái độ tích cực với những ý tưởng mới*: Đừng bao giờ bắt đầu bằng cách liệt kê tất cả những mặt tiêu cực và nghi ngờ tính tích cực của những ý tưởng mới. Khuyến khích hình thành những xu hướng mới: Hãy khuyến khích đội ngũ nhân viên luôn đi đầu trong việc tạo ra trào lưu mới. Một trong những năng lực của các nhà lãnh đạo giỏi truyền cảm hứng là sẵn sàng đón bắt, tìm hiểu những gì đang xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh của mình và sớm chọn ra được những xu hướng mới.

(ví dụ về công tác tạo động lực ở Công ty Google)

Là một trong những công ty nổi tiếng trong việc tạo động lực cho nhân viên, Google có những cách rất riêng trong việc tạo động lực:

Chế độ đãi ngộ tốt. Bên cạnh chế độ lương cao như thưởng 1000 USD tiền mặt cho nhân viên vào kỳ nghỉ và mức lương cho một kỹ sư có thể lên tới 250.000 USD một năm, Google còn cung cấp rất nhiều các dịch vụ miễn phí cho nhân viên, nhân viên có thể được làm một số việc khác thuận tiện ngay tại công ty như giặt đồ, cắt tóc, chăm sóc sức khỏe và nha khoa, sau nữa là các hoạt động chăm sóc hàng ngày như thể dục thể hình với huấn luyện viên riêng, đội ngũ massage chuyên nghiệp - những dịch vụ dường như không thể tưởng tượng lại có ở văn phòng làm việc... Các dịch vụ này ở các chi nhánh khác nhau trên thế giới cũng khác nhau, Google luôn nghiên cứu, xây dựng chế độ đãi ngộ và điều kiện làm việc phù hợp nhất, tạo điều kiện thuận lợi và kích thích tính sáng tạo nhất cho nhân viên ở các quốc gia khác nhau. Ví dụ tại văn phòng Google Australia ăn trưa là tiệc barbecue nướng ở ngoài trời trong khuôn viên văn phòng, trong khi tại Ấn độ, lại cung cấp các canteen cafe theo phong cách nhóm ẩm cúng...

Văn hóa công ty. Nền văn hóa Google được duy trì và bảo tồn nhờ một quy trình tuyển dụng khắt khe, ngặt nghèo, cũng giống như thủ tục tuyển sinh của những trường đại học danh tiếng vậy. Ứng viên thậm chí không cần phải nộp đơn. Chỉ cần họ nổi bật ở một lĩnh vực nào đó, chuyên gia săn đầu người của Google sẽ tự động gõ cửa. Mỗi ứng viên được phỏng vấn bởi một hội đồng tối thiểu 5 người. Họ bị xoay như chong chóng trong một series các câu hỏi

nhằm kiểm tra khả năng giải quyết vấn đề của ứng viên. Có câu trả lời đúng chưa chắc đã trúng, và trả lời sai, chưa chắc đã là thảm họa.

Phát huy tính sáng tạo của nhân viên. Nhân viên được thoải mái trang trí phòng làm việc, được khuyến khích đề xuất những ý tưởng tham vọng, thậm chí điên rồ càng nhiều càng tốt. Các giám sát viên sẽ phân ý tưởng về cho từng nhóm nhỏ, kiểm tra xem ý tưởng đó có "chạy" được hay không. Gần như người nào ở Google cũng kiêm thêm một chức danh "ảo" là : Giám đốc sản phẩm. “Chúng tôi chỉ chọn những ai thích giải quyết các vấn đề hóc búa, các bài toán khó, hơn là những người dễ thỏa mãn hoặc trì hoãn ” ông Laszlo Bock, Phó Chủ tịch nhân sự của Google cho biết. Để khuyến khích sáng tạo, Google thường tạo tự do tối đa cho nhân viên. “20% thời gian tại công ty, bạn được làm những gì mình cho là tốt nhất”. Google đã treo thưởng trị giá hàng triệu USD cho những nhân viên có những sáng kiến xuất sắc và nổi bật. Hai “giải thưởng của người sáng lập” đầu tiên bao gồm số lượng cổ phiếu “hạn chế” trị giá tới 12 triệu USD vào thời điểm trao tặng tháng 11 năm 2004. Nguyên do chính để Google xây dựng giải thưởng này là nhằm tăng thêm động lực để các bạn ứng tuyển vào Google, kể cả sau khi cơ hội làm giàu từ đợt bán cổ phiếu của hãng đã qua đi.

Mô hình làm việc nhóm. Tại Google, mỗi dự án do một nhóm dự án phụ trách, động lực của nhân viên rất lớn, tất cả mọi người đều có ý thức về mục đích và tinh thần làm việc theo nhóm, phối hợp triển khai các công việc hiệu quả. Mô hình làm việc nhóm giúp mỗi nhân viên cải thiện, phát triển mình hơn, tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Lãnh đạo gần gũi với nhân viên. Lãnh đạo và nhân viên cùng ăn trưa, cùng tham gia hoạt động, giữa lãnh đạo và nhân viên gần như không có khoảng cách. Lãnh đạo có thái độ tích cực với những ý tưởng mới và đưa ra quyết định công bằng.



Ảnh: Môi trường làm việc tại Google

Nguồn: internet <https://thietkevanphonghcm.com.vn/van-phong-google/>

2.3. Kỹ năng chuyên biệt trong quản trị điều hành

2.3.1. Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định

❖ Kỹ năng giải quyết vấn đề

Mọi người đều có thể hưởng lợi từ việc có kỹ năng giải quyết tốt các vấn đề mà tất cả chúng ta gặp hàng ngày; có một số vấn đề rõ ràng là nghiêm trọng hơn hoặc phức tạp hơn so với những vấn đề khác. Thật tuyệt vời nếu có khả năng để giải quyết tất cả các vấn đề một cách hiệu quả và kịp thời mà không gặp khó khăn, tiếc là không có một cách thức chung cho tất cả các vấn đề. Giải quyết vấn đề là một kỹ năng rất cần thiết trong lãnh đạo và quản trị. Trong điều hành doanh nghiệp hàng ngày, khi có một vấn đề nào đó xảy ra, để giải quyết vấn đề, nhà lãnh đạo cần tiến hành 5 bước căn bản để giải quyết vấn đề dưới đây:

Đầu tiên là nhận ra vấn đề : Giai đoạn này bao gồm: phát hiện và nhận ra rằng có một vấn đề; xác định bản chất của vấn đề; xác định vấn đề. Giai đoạn đầu tiên của việc giải quyết vấn đề nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng thường đòi hỏi nhiều suy nghĩ và phân tích. Xác định một vấn đề có thể là một nhiệm vụ khó khăn. Bản chất của vấn đề là gì, đang có trong thực tế, nhiều vấn đề? Làm thế nào các vấn đề có thể được định nghĩa tốt nhất? Bằng cách chi tiêu một thời gian xác định vấn đề, bạn sẽ không chỉ hiểu rõ hơn chính mình, mà còn có thể giao tiếp tự nhiên với người khác, điều này dẫn đến giai đoạn thứ hai.

Tiếp theo, xác định nguyên nhân chính của vấn đề: Chưa hiểu rõ nguồn gốc của vấn đề sẽ dễ dẫn đến cách giải quyết sai lệch, hoặc vấn đề cứ lặp đi lặp lại. Bạn nên dành thời gian để lấy những thông tin cần thiết liên quan đến vấn đề cần giải quyết. Không phải tất cả các vấn đề có ảnh hưởng đến bạn đều do chính bạn giải quyết. Nếu bạn không có quyền hạn hay năng lực để giải quyết nó, cách tốt nhất là chuyển vấn đề đó sang cho người nào đó có thể giải quyết. Đặt ra mục tiêu sẽ giúp ta đi đúng hướng trong việc giải quyết vấn đề. Câu hỏi ở đây sẽ là: “Tôi đang cố gắng đạt được điều gì?”

Từ đó, chọn giải pháp: Giai đoạn này bao gồm việc phân tích cẩn thận của các phương pháp có thể hành động khác nhau và sau đó lựa chọn các giải pháp tốt nhất để thực hiện.

Đây có lẽ là phần phức tạp nhất của quá trình giải quyết vấn đề. Bây giờ là thời gian để xem xét từng giải pháp tiềm năng và cẩn thận phân tích nó. Một số giải pháp có thể không được, do các vấn đề khác, như hạn chế thời gian hay ngân sách. Điều quan trọng ở giai đoạn này cũng là để xem xét những gì có thể xảy ra - đôi khi cố gắng để giải quyết một vấn đề mà dẫn đến nhiều vấn đề đòi hỏi phải có một số suy nghĩ rất sáng tạo và ý tưởng sáng tạo. Cuối cùng, đưa ra quyết định .

Trước giải pháp đặt ra, cần thực thi giải pháp: Khi bạn tin rằng mình đã hiểu được vấn đề và biết cách giải quyết nó, bạn có thể bắt tay vào triển khai thực hiện. Để đảm bảo các giải pháp được thực thi hiệu quả, nhà lãnh đạo cần phải xác định ai là người có liên quan, ai là người chịu trách nhiệm chính trong việc thực thi giải pháp, thời gian để thực hiện là bao lâu, những nguồn lực sẵn có khác?....

Cuối cùng, đánh giá: Sau khi đã đưa vào thực hiện một giải pháp, bạn cần kiểm tra xem cách giải quyết có tốt hay không và có đưa tới những ảnh hưởng không mong đợi nào không. Những bài học rút ra được ở khâu đánh giá này sẽ giúp bạn tiết kiệm nguồn lực ở những vấn đề khác lần sau. Nếu bạn thường xuyên rèn luyện, dần dần kỹ năng giải quyết vấn đề sẽ trở thành phản xạ vô điều kiện. Và đừng quên hướng dẫn cho các nhân viên của bạn về kỹ năng này, vì họ chính là cánh tay phải giải quyết vấn đề khi bạn vắng mặt.

(Hộp, Các nhà lãnh đạo vĩ đại thường nhận ra vấn đề theo quy trình sau:

- 1/ Họ cảm nhận thấy nó trước khi nhìn thấy nó thật sự (trực giác)
- 2/ Họ bắt đầu tìm kiếm nó và đặt ra những nghi vấn (tính hiếu kỳ)
- 3/ Họ thu thập dữ liệu (xử lý dữ liệu)
- 4/ Họ chia sẻ những cảm nhận và những điều họ tìm thấy với các đồng nghiệp tin cậy (trao đổi thông tin)
5. Họ xác định vấn đề (viết ra)
6. Họ kiểm tra các nguồn lực (đánh giá)
7. Họ đưa ra quyết định (lãnh đạo)

(Nguồn: John C. Maxwell, “*Phát triển kỹ năng lãnh đạo*”)

❖ **Kỹ năng ra quyết định**

Quyết định là sản phẩm quan trọng nhất của nhà lãnh đạo, quản trị và là khâu chủ yếu của quá trình lãnh đạo, quản trị trong doanh nghiệp, nó quyết định tính chất đúng đắn hoặc không đúng đắn toàn bộ hoạt động của một tổ chức.

Quá trình ra quyết định là một quá trình trong đó đòi hỏi phải có sự lựa chọn một trong hai hay nhiều khả năng. Thông thường quá trình ra quyết định bao gồm các bước sau:

Bước 1, Xác định nhu cầu ra quyết định: Trước hết cần xem xét sự cần thiết phải ra quyết định, tức là thực sự có 1 vấn đề cần giải quyết, đòi hỏi phải ra quyết định phù hợp.

Bước 2, Chuẩn bị các căn cứ ra quyết định: Trước khi ra quyết định nhà lãnh đạo cần phải xác định các căn cứ, tiêu thức cần thiết cho việc quyết định. Các căn cứ, tiêu chuẩn này có mức độ quan trọng khác nhau trong việc ra quyết định, do đó nên xác định mức độ ưu tiên của từng căn cứ, hoặc tiêu thức của

quyết định. Tuy nhiên, không phải tất cả mọi thông tin thu thập được đều chính xác và đầy đủ, do đó khi ra quyết định phải chú ý đánh giá các nguồn thông tin.

Bước 3, Dự kiến các phương án quyết định và lựa chọn quyết định hợp lý: Trong bước này hình thành các phương án quyết định sơ bộ trình bày dưới dạng kiến nghị. Cần xem xét kỹ lưỡng mọi phương án quyết định có khả năng lựa chọn, trước hết nên sử dụng những kinh nghiệm đúc kết khi giải quyết những vấn đề tương tự. Một khi các phương án quyết định được đưa ra thì việc tiếp theo phải đánh giá và lựa chọn phương án quyết định hợp lý nhất.

2.3.2. Kỹ năng thiết kế các yếu tố thương hiệu

Thương hiệu là một tập hợp các yếu tố bên ngoài (tên gọi, logo, slogan, màu sắc, bao bì, kiểu dáng, mùi...) và bên trong (đặc tính cốt lõi của sản phẩm đã được người tiêu dùng cảm nhận).

Để tồn tại bền vững trong cơ chế thị trường với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, doanh nghiệp cần phải tạo dựng được thương hiệu. Quá trình xây dựng thương hiệu cần phải chú trọng cả các yếu tố bên ngoài và bên trong. Các yếu tố bên ngoài giúp doanh nghiệp có thể thu hút được khách hàng. Song để giữ chân được khách hàng doanh nghiệp cần phải chú ý đến các yếu tố bên trong. Trong cơ chế thị trường, doanh nghiệp cần hiểu rằng “tốt gỗ, tốt cả nước sơn”. Vì vậy, trong quá trình xây dựng thương hiệu, doanh nghiệp không thể không quan tâm tới kỹ năng thiết kế các yếu tố bên ngoài cấu thành nên thương hiệu để có thể “kéo” được khách hàng về với mình, rồi từ đó mới tìm cách giữ chân họ.

Quy trình xây dựng và quản lý thương hiệu:

- Xây dựng và thực hiện chiến lược thương hiệu (nghiên cứu thị trường, định vị thương hiệu, lựa chọn mô hình thương hiệu)
- Thiết kế các yếu tố cấu thành thương hiệu (Thiết kế tên hiệu, thiết kế logo, thiết kế slogan, thiết kế bao bì, kiểu dáng, nhạc hiệu, màu sắc, mùi)
- Đăng ký nhãn hiệu hàng hóa và tên miền internet (đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hóa theo thể thức quốc gia,)
- Thực hiện Marketing Mix nhằm quảng bá thương hiệu.

(5 YẾU TỐ QUAN TRỌNG ĐỂ THIẾT KẾ NHẬN DIỆN THƯƠNG HIỆU LUÔN ẤN TƯỢNG

Đối với người tiêu dùng, ấn tượng với doanh nghiệp được tạo ra thông qua dịch vụ khách hàng, định vị sản phẩm và cách giao tiếp với khách hàng thông qua các chiến lược xây dựng thương hiệu và chiến lược Marketing. Tất cả mọi thứ từ logo, đồng phục, danh thiếp, thiết kế trang web đến quảng cáo, slogan, banner... đều có tác động đến khách hàng của bạn. Những yếu tố này có thể khuyến khích họ không chỉ trở thành khách hàng thường xuyên mà còn là những người trung thành với thương hiệu.

Tên thương hiệu

Trong trường hợp bạn đang băn khoăn, logo hoặc biểu tượng chữ ký theo thứ tự bảng chữ cái đại diện cho tên của công ty, sản phẩm hoặc tên của dịch vụ theo cách cố định. Đây cũng được coi là hình thức thuần túy nhất của logo chỉ dựa trên kiểu chữ. Nhiều công ty chọn tên thương hiệu thay vì logo bởi vì họ muốn đơn giản về thiết kế và giảm chi phí. Một tên thương hiệu được hình thành truyền tải tốt tính chuyên nghiệp theo cách tốt nhất có thể. Logo cho nhiều thương hiệu công nghệ, truyền thông, thời trang và thực phẩm đã trở thành dấu mốc hình ảnh của các công ty hiện nay, ví dụ: Coca-Cola, Calvin Klein, New York Times, Google.



Màu sắc

Màu sắc có tác động cực kỳ mạnh mẽ đến đối tượng mục tiêu của bạn. Các màu sắc khác nhau gợi lên những cảm xúc khác nhau đồng thời cũng thể hiện tính cách nhận diện thương hiệu của bạn. Màu sắc luôn là yếu tố hàng đầu quyết định của một thiết kế logo, hãy thử nghiệm thiết kế logo trên nhiều màu sắc khác nhau, sử dụng màu sắc hiệu quả sẽ mang lại sự thành công cho thiết kế logo của bạn. Mỗi doanh nghiệp sẽ có một màu sắc đại diện cho thương hiệu. Điều có có ý nghĩa trong việc tạo ấn tượng với khách hàng. Trong đó, màu xanh được coi là màu phổ biến nhất cho doanh nghiệp vì nó gợi lên niềm tin. Đa số các công ty đa quốc gia và ngân hàng sử dụng màu xanh trong logo của họ do yếu tố tin cậy này.



Ngôn ngữ

Ngôn ngữ là cách đơn giản nhất để khách hàng có thể hiểu được hình ảnh và thông điệp truyền thông mà bạn muốn truyền tải đến khách hàng. Những nội dung thu hút với ngôn từ mạnh mẽ, thuyết phục sẽ hỗ trợ đắc lực trong việc thiết lập niềm tin khách hàng. Lựa chọn hoàn hảo cho nội dung chính là câu từ của bạn phải ngắn gọn, súc tích, dễ đọc, dễ hiểu và có cảm giác tác động tới hành vi khách hàng. Một điều cần chú ý là: tuyệt đối không được sai chính tả. Một điều đơn giản nhưng sẽ khiến khách hàng cảm thấy tính cách thương hiệu cầu thả và thiếu tin cậy.

Phông chữ

Chọn từ các phông chữ được sử dụng trong nhiều tài liệu in chuyên nghiệp khác nhau. Những kiểu chữ này xuất hiện từ thiết kế logo. Tuy nhiên, nếu logo của bạn có quá nhiều trang trí, thì bạn phải chọn một biểu tượng khác cho các đề xuất và chữ cái. Trong trường hợp bạn làm việc với một cơ quan chuyên nghiệp, chỉ cần chắc chắn rằng họ nhận thức được các tùy chọn kiểu chữ của bạn và cũng có quyền truy cập vào chúng.

Bạn không nhất thiết phải sử dụng hình ảnh nhiều lần, tuy nhiên hãy chắc chắn rằng tất cả các hình ảnh của bạn đều có cùng tông màu và không mang tính trừu tượng. Những hình ảnh minh họa, hình ảnh nghệ thuật hoặc biểu đồ đơn giản có thể sử dụng và đảm bảo sự nhất quán trong bộ nhận diện thương hiệu

Nguồn : <https://solution.com.vn/vi/tin-kinh-doanh/5-yeu-to-quan-trong-de-thiet-ke-nhan-dien-thuong-hieu-luon-an-tuong-t623.html>)

2.3.3. *Kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh*

Kế hoạch kinh doanh là một văn bản nêu rõ hoạt động kinh doanh, xác định sứ mệnh, mục đích, mục tiêu, chiến lược, chiến thuật kinh doanh của doanh nghiệp và được sử dụng như một bản lý lịch về doanh nghiệp. Bản kế hoạch

kinh doanh thường có độ dài 25-30 trang mô tả, phân tích và đánh giá ý tưởng kinh doanh.

Các bước lập bản kế hoạch kinh doanh:

- Viết ra ý tưởng kinh doanh cơ bản của mình
- Thu thập tất cả các số liệu bạn có thể có về tính khả thi và chi tiết của ý tưởng kinh doanh của bạn
- Tập trung và sàng lọc ý tưởng của mình trên cơ sở các số liệu đã tổng hợp
- Phác họa các chi tiết về mô hình kinh doanh. Sử dụng phương pháp tiếp cận với các câu hỏi “cái gì, ở đâu, tại sao và như thế nào” có thể giúp ích tốt cho bạn trong việc này
- Làm cho bản kế hoạch thật hấp dẫn để nó không những cung cấp một cái nhìn sâu sắc mà có thể trở thành 1 công cụ tốt trong khi làm việc với các mối quan hệ có tầm quan trọng

(Bí quyết của một bản kế hoạch kinh doanh hoàn hảo)

Không nên xem nhẹ phần tóm tắt dự án

Phần tóm tắt dự án (Executive Summary) là một trong những phần quan trọng nhất của một kế hoạch kinh doanh. Đây sẽ là phần được đọc và phân tích đầu tiên bởi những người thẩm định, đồng thời cũng là nhà đầu tư tương lai. Thử hình dung nếu bản kế hoạch kinh doanh của bạn nằm trong số hàng chục dự án đang kêu gọi đầu tư, thì yếu tố thu hút sự chú ý của người đọc ngay từ đầu đóng vai trò rất quan trọng. Các dự án có phần tóm tắt thuyết phục và rõ ràng sẽ lôi cuốn người đọc tiếp tục tập trung xem xét thêm các phần sau của dự án.

Thông thường phần tóm tắt dự án không dài quá hai trang chứa đựng những điểm chất lọc, chủ yếu nhất của tất cả các phần còn lại của dự án. Trong phần tóm tắt, bạn nên đưa vào những con số tài chính mà theo bạn sẽ gây ấn tượng nhất đối với các nhà đầu tư về hiệu quả kinh doanh mà dự án mang lại. Ngoài ra, phần này nên có thêm ba mục nhỏ gồm:

Mục tiêu - Objectives:

Nêu ra những mục tiêu tài chính và phi tài chính mà dự án nhắm đến (doanh thu, tỷ suất lợi nhuận, hiệu quả sản xuất...).

Nhiệm vụ - Mission:

Những hình ảnh mà công ty muốn tạo ra đối với khách hàng, những giá trị mà dịch vụ / sản phẩm của công ty sẽ mang lại cho khách hàng, những cam kết mà công ty sẽ thực hiện...

Yếu tố thành công - Keys to success:

Những khác biệt mà công ty sẽ đem lại so với các đối thủ cạnh tranh, những yếu tố nhằm đảm bảo mục tiêu đưa ra sẽ đạt được.

Phần tóm tắt dự án nên được viết cuối cùng sau khi các phần khác của bản kế hoạch kinh doanh đã được hoàn thiện. Bởi vì lúc này người viết biết rõ dự án của mình có những điểm trọng yếu gì và sẽ dễ tóm tắt những gì mình đã viết ra hơn là tóm tắt những gì chưa được viết rõ ràng.

Đừng quá sa đà vào lĩnh vực chuyên môn của mình

Trong các bản kế hoạch tham gia dự thi, một trong những thiếu sót thường gặp nhất là người viết quá sa đà vào lĩnh vực chuyên môn của mình. Chẳng hạn, nếu người viết có kinh nghiệm về tiếp thị kinh doanh thì mảng phân tích thị trường và nhu cầu sản phẩm của họ rất chi tiết, trong khi đó ở các phần dự đoán tài chính, nguồn vốn thực hiện dự án lại không được viết rõ ràng và mạch lạc, các quy trình kỹ thuật sản xuất, nguồn nguyên liệu đầu vào lại bị xem nhẹ. Ngược lại, nếu người viết có kiến thức kỹ thuật chuyên môn về sản phẩm mình dự định cung cấp thì họ lại quá chuyên tâm về chi tiết kỹ thuật của sản phẩm mà không đánh giá được nhu cầu thị trường, các đối thủ cạnh tranh và phân khúc họ muốn nhắm vào. Dù ý tưởng của bạn rất hay, nhưng khi viết bản kế hoạch kinh doanh, bạn đừng quên một nhân tố rất quan trọng: con người triển khai dự án - khả năng của đội ngũ quản lý điều hành. Đây chính là một trong những yếu tố thuyết phục nhà đầu tư bỏ vốn vào dự án của bạn. Chính vì thế mà trong bản kế hoạch kinh doanh, bạn nên có phần giới thiệu về khả năng và kinh nghiệm của người viết hoặc những người tham gia dự án, thay vì chỉ có một số thông tin về sơ đồ tổ chức của dự án và mức lương dự tính cho các vị trí tương ứng.

Để thuyết phục các nhà đầu tư, một bản kế hoạch kinh doanh cần những yếu tố gì? Một bản kế hoạch kinh doanh hoàn thiện cần phải đảm bảo các phần sau:

Sản phẩm, dịch vụ:

Mô tả sản phẩm, dịch vụ mà công ty sẽ cung cấp, chú trọng vào lợi ích mà khách hàng sẽ nhận được khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của mình.

Phân tích thị trường:

Là phần trọng yếu mà từ đó người viết (cũng như người đọc) có thể xác định được phân khúc thị trường, tiềm năng phát triển, nhu cầu khách hàng, cách thức tiếp cận khách hàng, tình hình các đối thủ cạnh tranh...

Chiến lược thực hiện:

Ở mức tối thiểu thường bao gồm các chiến lược tiếp thị, quảng bá, và bán hàng nên bao gồm những cột mốc về ngày tháng và chi phí.

Đội ngũ quản lý:

Phần này rất được nhà đầu tư chú trọng, bao gồm một sơ đồ tổ chức, sơ lược về năng lực của những người tham gia dự án, xác định những kỹ năng còn thiếu sót và chiến lược bổ trợ những thiếu sót ấy, cuối cùng là kế hoạch nhân sự ở cấp lãnh đạo.

Phân tích tài chính:

Các báo cáo dự toán ở mức tối thiểu về kết quả kinh doanh, cân đối kế toán, lưu chuyển tiền tệ cho 3 đến 5 năm. Ngoài ra có thể phân tích thêm về thời điểm hòa vốn hoặc các chỉ tiêu tài chính cơ bản.

Một bản kế hoạch kinh doanh thường không đòi hỏi người viết phải trau chuốt về ngôn từ nên các ý chính có thể được viết dưới dạng gạch đầu dòng miễn sao bảo đảm yếu tố rõ ràng mạch lạc. Ngoài ra để làm phong phú và tăng tính hấp dẫn, dễ hiểu của bản kế hoạch, bạn có thể sử dụng hình ảnh, đồ thị và bảng biểu để minh họa cho ý tưởng của mình.

2.3.4. Kỹ năng phân tích tài chính

Phân tích tài chính là trọng tâm của hoạch định chiến lược và chiến thuật trong phát triển doanh nghiệp, là công cụ hữu ích giúp đánh giá mặt mạnh mặt yếu của doanh nghiệp, của đối thủ cạnh tranh, đối tác kinh doanh. Từ đó tìm ra nguyên nhân khách quan, chủ quan để đưa ra chiến lược, sách lược định hướng phát triển trong tương lai. Phân tích tài chính cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà đầu tư, các chủ nợ và những người sử dụng khác để họ có thể ra quyết định đầu tư, tín dụng và các quyết định tương tự. Qua việc phân tích này, nhà lãnh đạo có thể quản lý, kiểm tra, giám sát hoạt động của mình, chủ động trong quản lý đầu tư, kiểm soát chi phí nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, giúp DN nâng cao trách nhiệm trong bảo toàn vốn, tài sản...

Nhà lãnh đạo cần phân tích các báo cáo tài chính (bảng cân đối kế toán, bảng báo cáo hoạt động kinh doanh và báo cáo lưu chuyển tiền tệ), phân tích tài chính của doanh nghiệp (phân tích cơ cấu tài sản, nguồn vốn, các chỉ tiêu tài chính như khả năng thanh toán hiện thời (CR), khả năng thanh toán nhanh (QR), khả năng luân chuyển hàng tồn kho, khả năng sinh lời trên VCSH(ROE), khả năng sinh lời trên tổng TS(ROA), lợi nhuận sau thuế trên mỗi cổ phiếu (EPS)..... Phân tích tài chính thực hiện thông qua việc tính toán đánh giá xem xét các chỉ tiêu về mặt không gian thời gian, so sánh với tiêu chuẩn định mức, so sánh với các doanh nghiệp khác... là cơ sở để doanh nghiệp, các nhà đầu tư, chủ nợ và các đối tác liên quan ra quyết định của mình.

2.4. Kỹ năng cá nhân

2.4.1. Kỹ năng quản lý bản thân

Để làm việc hiệu quả nhà quản trị cần có sự hiểu biết sâu sắc về bản thân. Vì muốn lãnh đạo, quản lý người khác, trước hết chúng ta phải có khả năng quản lý chính mình. Thời đại ngày nay càng đòi hỏi nhà lãnh đạo phải nhận thức

rõ bản thân và biết cách tự hoàn thiện mình để làm việc hiệu quả hơn. Theo Peter Drucker, quản lý bản thân có nghĩa là học cách phát triển chính bản thân chúng ta. Chúng ta phải định vị bản thân tại nơi mà chúng ta có thể đóng góp nhiều nhất cho tổ chức và cộng đồng. Thành công trong nền kinh tế tri thức chỉ đến với những người biết rõ bản thân họ- những mặt mạnh, những giá trị của họ mà cách tốt nhất mà họ có thể làm việc. Để làm việc có hiệu quả, các nhà lãnh đạo cần có sự hiểu biết sâu sắc về bản thân, không chỉ các sở trường và sở đoản mà cả cách học tập, cách làm việc với những người khác, những giá trị của bản thân và thế mạnh mà họ có thể đóng góp nhiều nhất.

Để quản lý được bản thân, nhà lãnh đạo cần có tính “nhất quán”. Tính nhất quán thể hiện ở lời nói phải đi đôi với việc làm. Tính nhất quán tạo dựng sự tin tưởng và xây dựng hình ảnh danh tiếng.

Nếu lời nói và việc làm giống nhau thì nhà lãnh đạo sẽ thu được kết quả tương xứng.

Ví dụ,

Nhà lãnh đạo nói với nhân viên: Hãy đi làm đúng giờ	Nhà lãnh đạo đến cơ quan: đúng giờ	Nhân viên sẽ đi làm: đúng giờ
Nhà lãnh đạo nói với nhân viên: Hãy có tinh thần tích cực	Nhà lãnh đạo thể hiện thái độ làm việc tích cực	Nhân viên sẽ trở nên tích cực
Nhà lãnh đạo nói với nhân viên: Khách hàng là số một	Nhà lãnh đạo luôn đặt khách hàng ở vị trí quan trọng nhất	Họ sẽ đặt khách hàng ở vị trí quan trọng nhất

Nếu những gì nhà lãnh đạo nói và thực hiện không nhất quán, kết quả thu được cũng sẽ trái ngược. Ví dụ,

Nhà lãnh đạo yêu cầu nhân viên: Đi làm đúng giờ	Nhà lãnh đạo đến cơ quan: muộn	Nhân viên sẽ đi làm: một số đi làm đúng giờ, một số đi làm muộn
Nhà lãnh đạo yêu cầu nhân viên: Hãy có thái độ tích cực	Nhà lãnh đạo thể hiện thái độ làm việc không tích cực	Một số nhân viên sẽ trở nên tích cực, còn một số thì không
Nhà lãnh đạo nói với nhân viên: Khách hàng là số một	Nhà lãnh đạo suy nghĩ đến bản thân mình đầu tiên chứ không phải khách hàng	Một số sẽ xem khách hàng là số một, một số khác thì không

Nếu nhân viên càng nhìn thấy và nghe thấy lời nói và hành động của nhà lãnh đạo nhất quán với nhau thì họ càng nhất quán và trung thành với nhà lãnh đạo đó. Họ hiểu những gì họ lắng nghe và tin vào những gì họ nhìn thấy. Bởi thế, để quản lý bản thân tốt, nhà lãnh đạo cần rèn luyện để xây dựng được tính nhất quán, từ đó tạo dựng được sự tin tưởng đối với những “người tình nguyện đi theo”.

Kỹ năng quản lý bản thân còn được thể hiện ở tính “tự kỷ luật”, “tự kiểm soát”. Trong tiếng Hy Lạp, cụm từ “tự kiểm soát” (self- control) xuất phát từ ý nghĩa của từ “ghì chặt” (to grip) hoặc “nắm lấy” (take hold of). Cụm từ này ngụ ý muốn nói tới sự sẵn sàng đưa mình vào khuôn khổ và kiểm soát các lĩnh vực mà nhà lãnh đạo vạch ra.

Abraham Lincoln nói: “Tôi luôn sẵn sàng và khi đó cơ hội sẽ đến với tôi. Nếu tính kỷ luật không được rèn luyện thì cơ hội sẽ bị bỏ lỡ”.

(Hộp Ví dụ, năm 1976, đội bóng rổ của trường đại học Indiana đã chiến thắng suốt mùa giải và đoạt chức vô địch quốc gia NCAA. Huấn luyện viên Bobby Knight là người dẫn dắt đội. Ngay sau đó, ông được phỏng vấn trên chương trình truyền hình 60 minutes. Bình luận viên hỏi ông: “Bobby, bí quyết nào giúp đội bóng rổ của ông luôn chiến thắng vậy? Đó có phải là quyết tâm dành chiến thắng không?” Knight đáp: “Quyết tâm giành chiến thắng là điều quan trọng, nhưng điều quan trọng hơn là ý chí tập luyện chuẩn bị cho cuộc thi. Đó là ý chí tập luyện mỗi ngày, rèn luyện cơ bắp và rèn giữa kỹ năng!”. (Nguồn: John C. Maxwell, “Phát triển kỹ năng lãnh đạo”)

Trên thực tế “tất cả mọi người có suy nghĩ tích cực, có ý tưởng hay, có mục đích tốt đẹp, nhưng chỉ có vài người vĩ đại biến những điều này thành hành động” (John Hancock Field). Điều này cho thấy chỉ những người có tính kỷ luật tốt mới đạt được mục tiêu và thành công.

Ngoài ra, nhà lãnh đạo cần có kỹ năng *tự hoàn thiện và cân bằng trong cuộc sống*. Nhà lãnh đạo cần *cân bằng các mối quan hệ*, xây dựng các mối quan hệ ngày càng bền chặt để có cảm giác rõ rệt về sự cộng hưởng của tất cả các lĩnh vực trong cuộc sống. Nhà lãnh đạo còn cần *cân bằng công việc, nghề nghiệp* của mình, bởi khi dành quá nhiều thời gian để làm những công việc mà họ yêu thích, lúc đó sẽ làm cho cuộc sống mất đi sự cân bằng và nhà lãnh đạo, quản trị sẽ luôn rơi vào trạng thái căng thẳng nếu muốn tất cả những gì mình làm đều thành công và hiệu quả. Đặc biệt, nhà lãnh đạo cần *cân bằng sức khỏe và tinh thần* của mình. Đó là dành thời gian tập luyện và giữ gìn sức khỏe, để thay đổi cải thiện cuộc sống của mình, Nhà lãnh đạo làm việc vui vẻ, mạnh khỏe sẽ đạt hiệu quả và thành công hơn cũng như tạo sự hăng hái cho nhân viên của mình. Đừng để công việc cuốn mình đi quá xa mà quên mất đi sức khỏe của mình. Hãy suy nghĩ sâu sắc về sự phong phú của cuộc sống. Hãy biết cách lắng nghe, hài lòng với tất cả những điều may mắn mà cuộc sống đã ban tặng với một lòng nhiệt huyết, đầy sinh lực và sự thích thú.

2.4.2. *Kỹ năng quản lý thời gian*

Thời gian là thứ quý nhất và cũng là thứ khó nhất để có thể sử dụng tốt trong nguồn lực của nhà quản trị. Thời gian là của chung, không phân biệt màu sắc, văn hóa, tôn giáo, ảnh hưởng tới mọi người. Thời gian là hằng số bởi mỗi ngày chỉ có 24 giờ, không hơn không kém, không bao giờ ngừng lại, không thể điều chỉnh, không thể mua bán, trao đổi.

Giá trị của thời gian khác nhau giữa mỗi cá nhân, phụ thuộc vào sự hiểu biết của mỗi người về nó. Có thể nói thời gian có giá trị hơn tiền, là nguồn lực để đạt mục tiêu, là công cụ để quản lý trực tiếp và là món quà vô giá đối với tất cả mọi người. Tuy nhiên mỗi người đã và đang đương đầu với việc sử dụng quỹ thời gian cho hiệu quả. S.R.Covey cho rằng có hai món quà thiên phú cho con người, đó là: tiêu dùng thời gian và sự tự do lựa chọn cách sử dụng thời gian.

Vậy, quản lý thời gian là gì?

Quản lý thời gian là hành động hoặc quá trình thực hiện kiểm soát có ý thức về số lượng thời gian dành cho hoạt động cụ thể, đặc biệt là để tăng hiệu quả hoặc năng suất. Quản lý thời gian là kiểm soát tốt hơn cách chúng ta sử dụng thời gian và đưa ra những quyết định sáng suốt về cách chúng ta sử dụng nó.

Một người không có khả năng quản lý thời gian có thể làm ảnh hưởng tới công sức và thời gian của nhiều người khác khi làm việc theo nhóm. Quản lý thời gian tốt không chỉ tiết kiệm thời gian và công sức mà còn giảm thiểu tình trạng căng thẳng của mỗi người

	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
Quan trọng	I -Khủng hoảng -Các vấn đề cấp bách -Các dự án đến hạn -Công việc tồn đọng	II -Các kế hoạch dài hạn -Xây dựng mối quan hệ -Tìm kiếm cơ hội -Phát triển cá nhân
Không quan trọng	III -Công việc đột xuất -Thư từ, email -Họp hành -Các vấn đề cấp bách	IV -Các công việc vô bổ -Điện thoại -Tán gẫu -Hoạt động giải trí

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ ma trận quản lý thời gian

Nguồn: Tổng hợp nghiên cứu của tác giả

Nhà lãnh đạo có thể sắp xếp các công việc của mình cần làm vào các ô phân tư trên. Nếu các công việc ở ô I, chúng ta dễ lâm vào tình trạng khủng hoảng, căng thẳng và kiệt sức, có thể chúng ta đang làm cả những công việc ngoài phạm vi chức năng của mình. Nếu công việc ở ô III, chúng ta có lẽ đang chỉ tập trung vào các công việc vụn vặt, ngắn hạn, mang tính sự vụ. Chúng ta sẽ không coi trọng mục tiêu, không lập kế hoạch và luôn luôn trong tình trạng thụ động. Nếu ở ô IV, có lẽ chúng ta thích vui chơi hơn làm việc, chỉ nghĩ đến công việc lợi ích cá nhân mà không nghĩ đến tập thể, mất thời gian và sẽ trở thành người vô trách nhiệm. Nếu ở ô II, chúng ta sẽ có được rất nhiều lợi ích vì những công việc đó giúp nâng cao tầm nhìn, phát triển khả năng và tập cho ta tính kỷ luật tốt, giúp cân bằng và có tính tự chủ, hạn chế tối đa khủng hoảng.

Nhà lãnh đạo cũng cần *kiểm soát những việc gây lãng phí thời gian* của mình. Việc gây lãng phí thời gian là bất kỳ điều gì ngăn cản không cho bạn thực hiện những việc giá trị hơn và quan trọng hơn đối với bạn. Hãy xác định những yếu tố gây lãng phí thời gian để triển khai chiến lược giải quyết. Cần luôn luôn tư duy các chiến lược nhằm giảm hoặc loại bỏ những việc gây lãng phí thời gian. Nếu làm tốt điều này, bạn sẽ giải phóng được nhiều thời gian để dành cho những việc thực sự quan trọng.

Một số yếu tố gây lãng phí thời gian được kể đến như:

- Không biết nói : “Không”
- Điện thoại quá lâu
- Tiếp khách quá nhiều
- Văn phòng bừa bộn
- Trì hoãn công việc
- Theo chủ nghĩa hoàn hảo
- Giao tiếp kém...

Một số nguyên nhân gây lãng phí thời gian:

- Nhà quản trị không lập kế hoạch công việc với trách nhiệm của mình
- Nhà quản trị không phân quyền hoặc phân quyền không hiệu quả, hay nhúng tay vào công việc của nhân viên
- Nhà quản trị không có ý thức thực thi chặt chẽ theo kế hoạch đã lập
- Nhà quản trị lãng phí thời gian bởi không chủ động quản lý thời gian, quản lý chính cá nhân mình và cái giá của sự bị động là biến tài sản quý giá này thành chi phí của doanh nghiệp

Hộp: 5 bước quản lý thời gian hiệu quả:

Bước 1: Ghi 7 mục tiêu quan trọng nhất của bản thân:

- Liệt kê tất cả MT, giá trị, ước mơ, nhu cầu...cho hạnh phúc mà ta muốn có. Chọn ra 10 MT và sắp xếp theo mức độ quan trọng, sau đó bỏ đi 3 MT cuối cùng và thay chúng bằng những con số cụ thể

- Xác định mục tiêu dựa trên 5 tiêu chí:

S: Specific: Cụ thể, rõ ràng

M: Measurable: Đo đếm được

A: Achievable: Có thể đạt được bằng chính khả năng của mình

R: Realistic: Thực tế, không viển vông

Time bound: Thời gian đạt mục tiêu vạch ra

Bước 2: Mỗi ngày viết ra 6-7 hành động được hoàn thành

Bước 3: Mỗi hành động hàng ngày có tập trung, có liên quan và có kết quả định hướng

Bước 4: Cân nhắc mức độ ưu tiên, hành động nào trước, sau hoặc hành động quan trọng nhất

Bước 5: Suy nghĩ lại mục tiêu của bản thân nếu năng suất bắt đầu bị ảnh hưởng

Thực hành hộp Eisenhower

2.4.3. Kỹ năng tư duy sáng tạo

Tư duy sáng tạo là quá trình đưa ra ý tưởng mới nhằm tìm ra các phương án, biện pháp thích hợp để kích hoạt khả năng sáng tạo và để tăng cường khả năng tư duy của một cá nhân hay 1 tập thể cộng đồng làm việc chung về 1 vấn đề hay lĩnh vực. Đặc điểm lớn nhất của tư duy sáng tạo là tính đổi mới, tức là tính khác lạ, mới mẻ. Độc lập suy nghĩ, dám tìm cái mới, đó là những nhân tố quan trọng không thể thiếu trong hoạt động tư duy sáng tạo.

Một số kỹ thuật tư duy sáng tạo

- *Kỹ thuật động não (brainstorming)*

Động não là 1 trong những cách hiệu quả để tạo ra rất nhiều ý tưởng nhằm giải quyết một vấn đề cụ thể và sau đó xác định một cách tốt nhất để giải quyết vấn đề. Phương pháp này hoạt động bằng cách tập trung sự suy nghĩ vào vấn đề nào đó, các ý niệm và hình ảnh về vấn đề trước hết được nêu ra 1 cách rất phóng khoáng và ngẫu nhiên theo dòng tư tưởng, càng nhiều càng tốt, rồi vấn đề được xem xét từ nhiều khía cạnh và nhiều cách khác nhau. Sau cùng các ý kiến sẽ được phân nhóm, đánh giá và tổng hợp thành các giải pháp cho vấn đề đã nêu.

- *Bản đồ tư duy (Mindmap)*

Phương pháp này là một phương tiện mạnh để tận dụng khả năng ghi nhận hình ảnh của bộ não. Nó có thể dùng như một cách ghi nhớ chi tiết, để tổng hợp hay để phân tích một vấn đề thành một dạng của lược đồ phân nhánh. Phương pháp này củng cố thêm khả năng liên lạc, liên hệ các dữ kiện với nhau cũng như nâng cao khả năng nhớ theo chuỗi dữ kiện xảy ra theo thời gian.

Bản đồ tư duy là một hình thức ghi chép sử dụng màu sắc và hình ảnh để mở rộng và đào sâu các ý tưởng. Ở giữa bản đồ là một ý tưởng hay một hình ảnh trung tâm. Ý tưởng hay hình ảnh trung tâm đó sẽ được phát triển bằng các nhánh tượng trưng cho những ý chính và đều được nối với ý trung tâm. Các nhánh chính lại được phân thành các nhánh nhỏ nhằm nghiên cứu chủ đề ở mức độ sâu hơn. Nhờ sự kết nối giữa các nhánh, các ý tưởng cũng có sự liên kết dựa trên mối quan hệ của bản thân chúng, điều này khiến bản đồ tư duy có thể bao quát được các ý tưởng trên một phạm vi sâu rộng mà một bản liệt kê các ý tưởng thông thường không thể làm được.

2.4.4. Xây dựng thương hiệu cá nhân (thái độ)

Thương hiệu cá nhân là giá trị của một cá nhân nhờ các nguồn lực sẵn có: giá trị bản thân, năng lực, các thành phần kinh tế, xã hội... xây dựng lên. Những giá trị này giúp cộng đồng phân biệt được cá nhân này với những cá nhân khác trong xã hội.

Mỗi sản phẩm hay mỗi công ty cần xây dựng thương hiệu để tăng giá trị bản thân. Mỗi cá nhân để tồn tại và phát triển đúng nghĩa cũng cần có thương hiệu. Trong một xã hội, để mọi người phân biệt được chúng ta trong số đông đã khó và càng khó hơn nữa để họ nhớ được và hiểu được giá trị bản thân chúng ta.

Đối với nhà lãnh đạo, việc xây dựng thương hiệu cá nhân giúp họ hiểu rõ bản thân hơn, tăng sự tự tin và tính khẳng định. Đừng nghĩ rằng nếu mình tốt hay giỏi thì sớm muộn mọi người cũng phải biết. Đừng để mọi điều trở nên quá muộn. Quá trình phát triển thương hiệu cá nhân thành công cũng đồng nghĩa với việc bạn có một công cụ hữu ích để kiểm soát bản thân mình. Mỗi cách nhìn, cử chỉ, động tác, giọng nói, hay cách đi, đứng đều có thể đại diện cho hình ảnh, thương hiệu của bạn, mỗi khi nói chuyện điện thoại, trò chuyện với bạn bè, đồng nghiệp, trao đổi ý kiến trong cuộc họp hay khi thuyết trình, phỏng vấn...đều là cơ hội để chúng ta xây dựng thương hiệu cá nhân. Vậy hãy tận dụng những gì thuộc về mình để khẳng định vị trí bản thân.

Kỹ năng xây dựng thương hiệu cá nhân sẽ giúp nhà lãnh đạo thành công hơn trong cuộc sống và công việc.

(Hộp: Tầm quan trọng của thương hiệu cá nhân dành cho lãnh đạo)

Để hướng đến mục tiêu thúc đẩy bán hàng, xây dựng thương hiệu doanh nghiệp là một trong những công việc được nhiều đơn vị chú trọng. Tuy nhiên, thương hiệu doanh nghiệp là chưa đủ. Ngày nay, doanh nghiệp còn kết hợp cả **thương hiệu cá nhân** từ các lãnh đạo với thương hiệu doanh nghiệp để thúc đẩy hoạt

động kinh doanh của toàn công ty. Vậy tầm quan trọng của việc cá nhân lãnh đạo xây dựng thương hiệu của mình như thế nào?

Những lý do mà nhà lãnh đạo cần xây dựng thương hiệu cá nhân

Có không ít các nhà lãnh đạo đã thành công trong việc **thương hiệu cá nhân** của mình. Nhưng cũng có không ít doanh nghiệp không quan tâm đến các hoạt động này. Với những lý do sau đây, doanh nghiệp sẽ có cái nhìn khác đi về vấn đề thương hiệu của một nhà lãnh đạo.

Thứ nhất, thương hiệu cá nhân của nhà lãnh đạo cũng giúp tạo niềm tin đối với khách hàng

Có thể bạn chưa biết, khi truyền thông thương hiệu qua các kênh online ngày càng bùng nổ, hầu hết các doanh nghiệp đã đầu tư một mức chi phí khổng lồ để xây dựng thương hiệu. Những người dùng ngày nay trước những thông tin quá lớn được truyền tải đã bắt đầu chọn lọc thông tin hơn. Và khách hàng không dễ dàng tin vào các lời quảng cáo. Để giải quyết tình trạng này, các doanh nghiệp đã chọn giải pháp là những người đại diện thương hiệu nhằm tác động đến người dùng.

Nhà lãnh đạo cũng có thể trở thành một người đại diện thương hiệu

Và một trong những cách thức dễ thấy nhất hiện nay chính là sử dụng người nổi tiếng làm đại diện thương hiệu (hay còn gọi là KOL). Các nhà lãnh đạo dần áp dụng hình thức này để trở thành một người đại diện cho chính thương hiệu của mình. Thậm chí, khi nhà lãnh đạo xây dựng thành công **thương hiệu cá nhân** còn tạo nên hiệu ứng mạnh mẽ và được sự tin tưởng của người dùng nhiều hơn các KOL. Bởi chính các nhà lãnh đạo là người thấu hiểu được về sản phẩm của chính mình.

Thứ hai, lãnh đạo có thể là một người đại sứ thương hiệu hàng đầu

Thương hiệu cá nhân được xây dựng thành công cũng tạo nên hiệu quả nhất định đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, thương hiệu riêng của nhà lãnh đạo được xem xét qua 4 yếu tố gồm có: phát ngôn, hành động, thái độ và cả phong cách về thời trang của nhà lãnh đạo.



Thương hiệu cá nhân được thể hiện qua 4 yếu tố

Trong mỗi yếu tố này, người lãnh đạo đều có thể thể hiện được hình ảnh của doanh nghiệp. Hay các định vị, sứ mệnh của công ty. Sự hội tụ của tất cả các yếu tố sẽ giúp nhà lãnh đạo trở thành người đại diện hàng đầu cho doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cũng cần lưu ý, **thương hiệu cá nhân** đôi khi cũng tạo nên các cuộc khủng hoảng truyền thông nghiêm trọng. Chính vì vậy, quá trình xây dựng thương hiệu cần luôn đề phòng trước mọi rủi ro khi gặp phải khủng hoảng. Đồng thời, có những biện pháp thích hợp để xử lý khủng hoảng.

Thứ ba, thương hiệu cá nhân của lãnh đạo đặc biệt cần thiết đối với các doanh nghiệp mới

Doanh nghiệp mới là các đơn vị đặc biệt cần kêu gọi được nguồn vốn đầu tư để bắt đầu cho mọi hoạt động kinh doanh. Ngay thời điểm này, chính sự uy tín của các nhà lãnh đạo sẽ là một tác động lớn đối với các nhà đầu tư. **Thương hiệu cá nhân** của các lãnh đạo sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng hơn trong việc tạo sự tin tưởng cho các nhà đầu tư.

Lãnh đạo luôn là một phần quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào. Vì vậy, sự kết nối thương hiệu giữa cá nhân lãnh đạo và công ty ngày càng trở nên phổ biến. Bạn có thể áp dụng ngay khái niệm này để gia tăng thêm sức mạnh cho toàn doanh nghiệp cũng như thúc đẩy hoạt động kinh doanh.

Các bước để xây dựng thương hiệu cá nhân cho nhà lãnh đạo

Hiểu được mức độ quan trọng của vấn đề **thương hiệu cá nhân**, bạn có thể bắt đầu xây dựng thương hiệu nhà lãnh đạo với 6 bước sau đây.

Bước 1: Chọn một bối cảnh để bắt đầu

Để một nhà lãnh đạo bắt đầu với thương hiệu của mình, hãy chọn ra một bối cảnh phù hợp nhất. Bối cảnh này không chỉ đóng vai trò là bước đầu tiên mà còn cần phải cho tất cả mọi người thấy được mức độ quan trọng của việc phải xây dựng **thương hiệu cá nhân**.

Bước 2: Xây dựng các châm ngôn riêng

Các châm ngôn, các lời tuyên bố của nhà lãnh đạo cần phải tạo được sự kết nối giữa tiếng nói cá nhân với doanh nghiệp. Đồng thời, còn phải gắn kết được nhà lãnh đạo với chính các nhân viên trong nội bộ của mình. Có như vậy, mới có thể xây dựng được thương hiệu một cách bền vững.

Các lời tuyên bố của lãnh đạo được xác định phải căn cứ vào những yếu tố như sau: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, chiến lược xây dựng thương hiệu của công ty đang được triển khai, một số nguyên tắc và tiêu chuẩn trong phong cách của một người đại diện thương hiệu.

Bước 3: Đề ra các tiêu chuẩn đánh giá lại các hoạt động xây dựng thương hiệu

Mọi hoạt động được thực hiện trong doanh nghiệp đều cần có các biện pháp để đo lường. Các yếu tố này sẽ giúp bạn biết được các công việc mình đang triển khai đạt đến mức độ hiệu quả như thế nào.

Tại bước này, bạn cần xem xét và đưa ra tất cả những yếu tố đánh giá thể hiện được hết kết quả của toàn bộ quá trình. Sau đó, đến giai đoạn đo lường bạn chỉ cần dựa vào những điểm đã đề ra. Như vậy sẽ giúp tiết kiệm thời gian mà vẫn nhanh chóng biết được hiệu quả.

Bước 4: Đưa ra các chương trình hành động cụ thể cho nhà lãnh đạo

Để xây dựng **thương hiệu cá nhân**, các nhà lãnh đạo cần thương xuyên có những hoạt động và chương trình để kết nối với khách hàng và mọi người. Các hoạt động này có thể là những buổi chia sẻ, buổi đào tạo nghiệp vụ, ... Hay thậm chí có thể là những hoạt động xã hội, gây quỹ từ thiện.

Nếu muốn mọi việc được triển khai nhanh chóng và không ngắt quãng. Bạn cần lên sẵn một lịch trình chi tiết và căn cứ vào kế hoạch này để thực hiện. Nếu là một người mới thực hiện, kế hoạch này có thể chỉ trong ngắn hạn và sau đó bạn cần đánh giá lại để có những kinh nghiệm cho kế hoạch dài hạn hơn.

Bước 5: Có phương án dự phòng cho khủng hoảng truyền thông

Các hoạt động truyền thông đôi khi được ví như con dao hai lưỡi vì có thể phát sinh khủng hoảng bất cứ lúc nào. Đó là lý do mà trong kế hoạch của mình bạn cần lường trước những rủi ro này. Đồng thời đề ra các biện pháp xử lý cho phù hợp. Có như vậy, bạn mới có thể chủ động trong tất cả mọi tình huống dù có khủng hoảng xảy ra.

Bước 6: Đo lường về hiệu quả

Đây là một bước khá quan trọng trong toàn bộ quy trình tạo dựng **thương hiệu cá nhân** cho nhà lãnh đạo. Bởi nếu bạn chỉ tập trung làm nhưng không có một điểm dừng để cân đo đong đếm lại hiệu quả và rút kinh nghiệm thì dễ dẫn đến việc đầu tư không đúng hướng. Vì không phải 100% các nhà lãnh đạo đều xây dựng thương hiệu của riêng mình thành công ngay trong lần đầu tiên.

Vì vậy, đây là một bước cần thiết và bạn chỉ cần căn cứ trên các tiêu chuẩn đánh giá được đặt ra sẵn từ bước thứ 3.

Nhà lãnh đạo muốn xây dựng **thương hiệu cá nhân** không khó, nhưng cần phải được đầu tư một cách nghiêm túc. Bởi mọi vấn đề liên quan đến truyền thông nếu được thực hiện không đúng dễ dẫn đến phản ứng ngược. Khi đó không chỉ ảnh hưởng đến thương hiệu riêng của cá nhân lãnh đạo mà còn của toàn công ty.

(Nguồn :<https://admarket.vn/blog/tam-quan-trong-cua-thuong-hieu-ca-nhan-danh-cho-lanh-dao-a270.html>)

Câu hỏi ôn tập

I. Câu hỏi tự luận

1. Trình bày nội dung về Kỹ năng giao tiếp trong kinh doanh?
2. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng đàm phán trong kinh doanh
3. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng trao quyền, ủy quyền,
4. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng quản trị xung đột
5. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng tạo động lực làm việc
6. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định,
7. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng thiết kế các yếu tố thương hiệu,
8. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh,
9. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng phân tích tài chính,
10. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng quản lý bản thân và tính nhất quán
11. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng quản lý thời gian,
12. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng tư duy sáng tạo,
13. Trình bày nội dung về kỹ năng lãnh đạo: Kỹ năng xây dựng thương hiệu cá nhân
2. Phân tích các phẩm chất cần thiết của các nhà lãnh đạo?
143. Phân tích các kỹ năng cần thiết của các nhà lãnh đạo?
15. Các bước lập kế hoạch kinh doanh là gì?

II. Câu hỏi đúng sai, giải thích

1. Khả năng liên lạc, liên hệ các dữ kiện với nhau cũng như nâng cao khả năng nhớ theo chuỗi dữ kiện xảy ra theo thời gian có thể củng cố bằng kỹ thuật động não
2. Quản lý thời gian tốt tiết kiệm cả thời gian và công sức của cả tập thể
3. Nhà lãnh đạo nên có định hướng thành tựu ở mức độ phù hợp
4. Xung đột là điều không thể tránh khỏi, thậm chí cần thiết và nó đóng vai trò động lực cạnh tranh và tiến bộ
5. Để cải thiện kết quả làm việc cần có động lực
6. Kỹ năng giải quyết vấn đề gồm 5 bước căn bản: nhận ra vấn đề, xác định nguyên nhân chính của vấn đề, chọn giải pháp, thực thi giải pháp, đánh giá.

7. Nhà lãnh đạo có tài là người biết cách tạo ra áp lực trong công việc để nhân viên làm việc hết khả năng của họ.

8. Độc lập suy nghĩ, dám tìm cái mới, đó là những nhân tố quan trọng không thể thiếu trong hoạt động tư duy sáng tạo.

9. Khuyến khích đội ngũ nhân viên luôn đi đầu trong việc tạo ra trào lưu mới là điều một nhà lãnh đạo nên làm

III. Bài tập áp dụng (Nguồn: John C. Maxwell, “*Phát triển kỹ năng lãnh đạo*”)

1. Một nhóm từ 2 đến 3 bạn cùng thực hiện kế hoạch theo các bước sau:

1/ Liệt kê năm lĩnh vực thiếu kỷ luật trong cuộc sống của bạn

2/ Sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên để hoàn thiện

3/ Giải quyết từng lĩnh vực một

4/ Tiếp cận các nguồn tư liệu như sách, internet... có tác dụng hướng dẫn và thúc đẩy bạn hoàn thiện mỗi lĩnh vực

5/ Yêu cầu bạn trong nhóm buộc bạn phải chịu trách nhiệm về nó

6/ Tập trung kiểm soát điểm yếu này trong cuộc sống của bạn khoảng 15 phút mỗi buổi sáng

7/ Dành năm phút xem lại bản thân bạn vào buổi trưa

8/ Dành năm phút vào buổi tối để đánh giá sự tiến bộ của bạn

9/ Cải thiện một lĩnh vực trong sáu ngày trước khi chuyển sang lĩnh vực tiếp theo

10/ Chia sẻ niềm vui với người giám sát trong nhóm khi bạn hoàn thành một lĩnh vực.

2. Điều gì xảy ra khi một cuộc xung đột không được giải quyết tốt? Bạn đã bao giờ ở trong một cuộc xung đột ngày càng trầm trọng chưa? Bạn là người gây ra hay là người chịu đựng cuộc xung đột đó? Hãy giải thích điều gì khiến mối quan hệ đó xấu đi? Nó ảnh hưởng thế nào tới quan hệ của bạn?

3. Hãy xem xét một số biện pháp người ta thường dùng để đối phó lại các xung đột

- Chiến thắng bằng mọi giá
- Tránh xa nó
- Lờ nó đi
- Than khóc về nó
- Đổ bụng
- Đàn áp đối thủ

- Giương cờ trắng đầu hàng

Trước kia bạn thường sử dụng cách thức nào? Tại sao? Bạn muốn kiểm soát các xung đột trong tương lai như thế nào? Những bước nào bạn cần làm để hoàn thiện mình trong lĩnh vực này?

4. Rèn luyện kỹ năng lắng nghe và tìm sự thấu hiểu

Hãy nghĩ về những người quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn. Khi bạn nói chuyện với họ, hãy dừng tất cả những việc bạn đang làm, hoàn toàn chú ý vào câu chuyện và nhìn thẳng vào mắt họ khi họ nói. Nếu bạn nhìn thấy sự ngạc nhiên, né tránh và thái độ phản đối trong lời nói của họ, có thể họ cảm thấy trước kia bạn chưa bao giờ thật sự lắng nghe họ. Hãy bắt đầu nói về chủ đề này. Hỏi họ rằng trước đây bạn có sao những việc lắng nghe không và để họ nói. Hãy tìm sự thấu hiểu và xin lỗi nếu cần thiết.

Thảo luận: Anh/ Chị chia sẻ đặc điểm chung của các thành viên trong chi nhánh/ Phòng GD của các anh/ chị?

KẾT NỐI CÁC GIÁ TRỊ CỦA NGÂN HÀNG CHÍNH SÁCH XÃ HỘI

- Các giá trị hướng tới của Ngân hàng Chính sách xã hội
 - Hải lòng khách hàng
 - Đóng góp vào sự phát triển chung
 - Trở thành ngân hàng kiểu mẫu
 - Tiêu chuẩn đạo đức và ý thức trách nhiệm pháp lý cao nhất
 - Công bằng và minh bạch
 - Tinh thần cầu tiến và cởi mở
 - Sự hài lòng của khách hàng và sự tin tưởng của xã hội
 - Tăng trưởng Ngân Hàng hài hòa với xã hội

- **Điều kiện thực hiện sự kết nối** : Là sự cam kết đồng lòng của mỗi cá nhân trong Ngân hàng chính sách. Tất cả các thành viên đều phải biết, hiểu các giá trị hướng tới của Ngân Hàng chính sách và cùng quyết tâm thực hiện để đạt mục tiêu chung.

« Sự cam kết của mỗi cá nhân trong một nỗ lực nhóm chính là điều tạo nên cách làm việc của một đội ngũ, một công ty, một xã hội và một nền văn minh»
Vince Lombardi

Thảo luận: Các học viên thảo luận và đưa ra ý kiến góp ý về các giá trị của NHCSXH (dựa vào các phần trên).

Thực hành tình huống

Tình huống 9: Tại chi nhánh NHCSXH tỉnh Bạc Liêu, do một số vấn đề mang tính chiến lược, lãnh đạo NHCSXH cử anh Nguyễn Văn Bắc từ ngoài Bắc vào làm giám đốc chi nhánh, trong một lần tiếp xúc với dân, tới nhà ông chủ tịch xã, ông chủ tịch xã rất quý anh Bắc và mời anh Bắc nếm thử món cá mắm nói là đặc sản của vùng miền và chỉ mời người họ yêu quý. Tuy nhiên cá này có mùi rất lạ, mùi thối nồng nặc. Theo anh/chị ở tình huống này anh Bắc có nên nhắm mắt ăn hay không?