

ĐẠI HỌC HARVARD

Từ điển năng lực

© Vietnamese by Minh Khai Hoang

Phần 1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM TỔNG QUAN

1. Năng lực là gì?

Năng lực, một trong những thuật ngữ chung nhất, là "thứ" mà một cá nhân phải thể hiện và chứng minh nó có hiệu quả trong công việc, vai trò, chức năng, hoặc nhiệm vụ của bản thân. Những "điều này" có thể bao gồm cả các hành vi công việc có liên quan (những gì mà một người nói hoặc làm có kết quả khi thực hiện dù tốt hay không

Theo quan điểm của những nhà tâm lý học Năng lực là tổng hợp các đặc điểm, thuộc tính tâm lý của cá nhân phù hợp với yêu cầu đặc trưng của một hoạt động, nhất định nhằm đảm bảo cho hoạt động đó đạt hiệu quả cao. Các năng lực hình thành trên cơ sở của các tư chất tự nhiên của cá nhân nói đóng vai trò quan trọng, năng lực của con người không phải hoàn toàn do tự nhiên mà có, phần lớn do công tác, do tập luyện mà có.

tốt), động lực (làm thế nào một người cảm thấy tốt về một công việc, tổ chức, hoặc vị trí mà anh ta đang đảm nhận), và kiến thức kỹ thuật / kỹ năng (những gì một người biết / sử dụng được về công nghệ, một nghề chuyên môn, thủ tục, một công việc, một tổ chức, vv.) Năng

lực được xác định thông qua các nghiên cứu về công việc và vai trò của cá nhân.

2. Năng lực và hiệu suất phát triển / quản lý

Trong những năm qua hiệu quả quản lý đã được phát triển cả tính chất và phương pháp tiếp cận dựa trên kết quả đó nó đã cung cấp không chỉ tập trung phát triển xây dựng về hành vi về phương pháp tiếp cận nhằm công nhận sự cần thiết và cung cấp cho cá nhân thông tin phản hồi về trách nhiệm công việc / mục tiêu cũng như năng lực hay hành vi của họ. Ở cấp độ cá nhân tập trung vào năng lực là sự cho phép mọi người có một vai trò chủ động trong việc phát triển bản thân bằng cách cung cấp cho họ những hướng dẫn thay đổi về hành vi. Ở cấp độ tổ chức tập trung vào năng lực phát triển hoạt động / quản lý cho phép chúng ta sắp xếp hiệu suất cá nhân với các giá

trị và chiến lược trong khi tối đa hóa hiệu suất cá nhân trong việc theo đuổi các mục tiêu và hành vi liên quan đến công việc cụ thể.

Hiệu suất có thể được đánh giá theo năng lực. Các phép đo sau đó sẽ được sử dụng để thực hiện việc tuyển dụng, đề bạt, và quyết định việc đào tạo phát triển nhân sự. Việc sử dụng và tập trung phát triển các năng lực cốt lõi đã mang lại thành công quan trọng cho nhiều trường đại học và các tổ chức đã trải qua những thay đổi nhanh chóng và mạnh mẽ trong các thập kỷ gần đây.

3. Tôi phải làm gì với tất cả những năng lực?

Như cách bạn đang xem xét năng lực của chính mình, xin nhớ rằng năng lực giúp mô tả "như thế nào" mà công việc được thực hiện (bằng cách sử dụng các kiến thức, kỹ năng và khả năng). Năng lực đại diện cho một thứ quan trọng nhất của những quá trình. Chúng không mô tả "cái gì" được thực hiện về kết quả, trách nhiệm, phân phối, hoặc mục tiêu cụ thể. Năng lực được sử dụng để lập kế hoạch, hướng dẫn, và phát triển các hành vi / hoạt động. Mục tiêu của bạn trong việc sử dụng hướng dẫn này không phải là để chọn nhiều năng lực nhất có thể mà có thể áp dụng cho công việc của bạn. Điều quan trọng là tập trung vào từ 8-10 (không có con số nào kỳ diệu hơn) năng lực quan trọng nhất và là năng lực khuôn khổ / mô hình, sau đó thu hẹp những xuống con số từ 3-5 để sử dụng trong phát triển hoạt động / quản lý của mình. Khi lựa chọn những từ 3-5 năng lực quan trọng, một sự thực hành tốt là để chọn một vài năng lực đó nào đó là những điểm mạnh quan trọng (dựa trên mục tiêu của bạn), để tiếp tục xây dựng và phát triển. Ngoài ra, bạn chọn thêm một vài năng lực có thể được phát triển. Điều này cung sẽ cấp sự cân bằng giữa sức mạnh và nhu cầu phát triển của bản thân bạn.

4. Năng lực cốt lõi?

Năng lực cốt lõi là khái niệm trong lý thuyết quản trị, được ủng hộ bởi hai tác giả chuyên viết sách về kinh doanh là CK Prahalad và Gary Hamel. Hai tác giả này cho rằng năng lực cốt lõi là một yếu tố cụ thể mà một doanh nghiệp xem là trung tâm cho mọi hoạt động của doanh nghiệp hoặc của con người trong doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi đáp ứng ba tiêu chí chính:

- ❖ Không dễ cho đối thủ bắt chước
- ❖ Có thể khai thác cho nhiều sản phẩm và thị trường
- ❖ Phải gia tăng giá trị cho người tiêu dùng sau cùng.

Một năng lực cốt lõi có thể có nhiều dạng khác nhau, bao gồm bí quyết kỹ thuật, quy trình đáng tin cậy và/hoặc mối quan hệ thân thiết với khách hàng và nhà cung ứng. Năng lực cốt lõi cũng có thể bao gồm phát triển sản phẩm, văn hóa ví dụ như sự cống hiến của nhân viên, Quản lý Nhân sự (HRM) xuất sắc, độ bao phủ thị trường của sản phẩm, v.v.

Năng lực cốt lõi là sức mạnh đặc biệt so với các tổ chức khác trong ngành, tạo dựng nền tảng cho việc cung cấp các giá trị tăng thêm. Năng lực cốt lõi là việc cùng học tập trong các tổ chức, và liên quan đến việc làm thế nào để phối hợp các kỹ năng sản xuất đa dạng và tích hợp nhiều dòng công nghệ. Đó là thông tin liên lạc, sự tham gia và cam kết sâu để làm việc qua các biên giới của tổ chức. Rất ít công ty có khả năng để xây dựng vai trò lãnh đạo thế giới với hơn năm hoặc sáu năng lực cơ bản.

Một ví dụ về năng lực cốt lõi, khi nghiên cứu Walt Disney World - Công viên và khu nghỉ mát, có ba năng lực cốt lõi chính:

- Việc sử dụng ngành cơ điện tử để tạo ra các hình dạng (con thú, v.v.) có vẻ sinh động hơn robot và thiết kế các show trình diễn
- Kể chuyện, tạo câu chuyện, và tạo các danh lam thắng cảnh chủ đề
- Hiệu quả hoạt động của công viên chủ đề

Chuỗi giá trị là một phương pháp tiếp cận có hệ thống để kiểm tra sự phát triển của lợi thế cạnh tranh. Nó được tạo ra bởi M.E. Porter trong cuốn sách “Lợi thế cạnh tranh” (1980). Chuỗi bao gồm một loạt các hoạt động tạo ra và xây dựng giá trị. Các hoạt động này lên đến đỉnh cao trong tổng giá trị cung cấp bởi một tổ chức. “Lợi nhuận” mô tả trong biểu đồ giống như giá trị gia tăng. Tổ chức này được chia thành “các hoạt động chính” và “các hoạt động hỗ trợ”.

Một năng lực cốt lõi là kết quả của một bộ các kỹ năng hay kỹ thuật sản xuất cụ thể độc nhất cung cấp giá trị cho khách hàng. Những năng lực như vậy tăng khả năng tiếp cận một loạt các thị trường khác nhau cho một tổ chức. Ban giám đốc nên ước tính thách thức và cơ hội trong tương lai của doanh nghiệp để đứng vững ở vị trí dẫn đầu cuộc chơi trong các tình huống khác nhau.

Năm 1990 với bài viết có tiêu đề “Năng lực cốt lõi của Công ty”, Prahalad và Hamel minh họa rằng các năng lực cốt lõi dẫn đến sự phát triển của các sản phẩm cốt lõi mà hơn nữa có thể được sử dụng để xây dựng nhiều sản phẩm cho người tiêu dùng cuối. Năng lực cốt lõi được phát triển thông qua quá trình cải tiến liên tục trong một khoảng thời gian. Điều quan trọng và cần thiết để thành công trong một thị trường toàn cầu đang nổi lên là xây dựng năng lực cốt lõi hơn là hội nhập theo chiều dọc. NEC đã sử dụng tổ hợp các năng lực cốt lõi để thống trị các chất bán dẫn, viễn thông và thị trường điện tử tiêu dùng. Điều quan trọng là xác định năng lực cốt lõi bởi vì rất khó để giữ lại những năng lực này trong cuộc chiến giá cả và trong môi trường cắt giảm chi phí. Các tác giả sử dụng ví dụ về làm thế nào để tích hợp các năng lực cốt lõi bằng cách sử dụng kiến trúc chiến lược với quan điểm đặt ra bởi yêu cầu của thị trường đang thay đổi và công nghệ đang phát triển. Nhà quản lý phải nhận ra rằng các bên liên quan đến năng lực cốt lõi là một tài sản có thể được sử dụng để tích hợp và xây dựng năng lực. Xây dựng năng lực là kết quả của kiến trúc chiến lược mà phải được thực thi bởi cấp quản lý cao nhất để khai thác khả năng đầy đủ của nó.

Trong cuốn “Cạnh tranh cho Tương lai”, các tác giả Prahalad và Hamel cho thấy làm thế nào các giám đốc điều hành có thể phát triển dự báo cho ngành cần thiết để chủ động thích ứng với thay đổi của ngành, khám phá ra cách kiểm soát các nguồn tài nguyên mà sẽ cho phép công ty đạt được mục tiêu bất chấp các hạn chế. Ban giám đốc nên hình thành quan điểm rằng năng lực cốt lõi có thể được xây dựng cho tương lai để khôi phục quá trình sáng tạo kinh doanh mới. Chìa khóa để trở thành người đứng đầu trong ngành là phát triển một quan điểm độc lập về các cơ hội trong tương lai và xây dựng khả năng khai thác chúng.

Để có thể cạnh tranh một tổ chức cần các nguồn tài nguyên hữu hình, nhưng gặp nhiều khó khăn và thách thức để có được nguồn tài nguyên vô hình như năng lực lõi. Thậm chí việc quản lý và nâng cao các năng lực này trở nên kịch liệt hơn trong bối cảnh những thay đổi của ngành và tương lai của ngành. Ví dụ, Microsoft có chuyên môn trong nhiều đổi mới dựa trên công nghệ thông tin, trong khi đây lại là khó khăn cho đối thủ cạnh tranh để bắt chước năng lực lõi này của Microsoft.

Trong một cuộc đua để đạt được mức cắt giảm chi phí, chất lượng và năng suất, hầu hết các nhà quản trị không dành nhiều thời gian để phát triển một tầm nhìn công ty trong tương lai bởi vì việc này đòi hỏi năng lượng trí tuệ và sự cam kết cao. Những câu hỏi khó về xem xét những cơ hội trong tương lai có thể thách thức khả năng của riêng họ, nhưng nếu họ cố gắng tìm câu trả lời thì sẽ hướng tới lợi ích của tổ chức.

Phần 2. CÁC NĂNG LỰC CHỦ YẾU

1. Khả năng thích ứng

Duy trì hiệu quả khi trải qua những thay đổi lớn trong nhiệm vụ công việc hoặc môi trường làm việc; điều chỉnh một cách hiệu quả để làm việc trong các cấu trúc công việc mới, quy trình, yêu cầu, hoặc nền văn hóa mới.

Biểu hiện chính

Cố gắng hiểu những thay đổi-Cố gắng để hiểu những thay đổi trong nhiệm vụ công việc, tình huống, và môi trường cũng như logic hoặc cơ sở cho sự thay đổi; tích cực tìm kiếm thông tin về những tình huống công việc mới.

Phương pháp tiếp cận thay đổi hoặc mới mẻ tích cực-Xử lý những thay đổi và tình huống mới như cơ hội học tập hoặc trải nghiệm; tập

trung vào các khía cạnh có lợi của sự thay đổi; nói về sự thay đổi tích cực cho người khác.

Chán việc là trạng thái tâm lý dễ bắt gặp ở nhiều nhân viên mới chỉ trong một thời gian ngắn ngay sau khi được tuyển dụng. Nguyên nhân của tình trạng này không nằm ở trình độ, kỹ năng làm việc mà ở khả năng thích ứng. Chuyên môn, nghiệp vụ tốt cũng không có điều kiện thể hiện nếu bạn không thể thích ứng với môi trường làm việc.

Điều chỉnh hành vi.Nhanh chóng làm thay đổi hành vi để đối phó hiệu quả với

những thay đổi trong môi trường làm việc; sẵn sàng cố gắng với cách tiếp cận mới phù hợp với tình huống mới hoặc thay đổi; không tồn tại với hành vi không hiệu quả.

Ví dụ điển hình

- Thích ứng thành công với những thay đổi lớn trong chính sách.
- Thích ứng thành công với những thay đổi quan trọng trong thủ tục hành chính.
- Duy trì hiệu quả khi làm việc chặt chẽ với người dân của nền văn hóa đa dạng và nguồn gốc.
- Thích ứng hiệu quả cho những nỗ lực thay đổi văn hóa.
- Điều chỉnh hiệu quả để thường xuyên thay đổi công việc đã giao.

So sánh với:

Nhấn nại. Năng lực này tập trung vào việc duy trì hoạt động ổn định dưới áp lực và làm giảm căng thẳng một cách chấp nhận được. Căng thẳng có thể là một hằng số trong một công việc. Một người có thể có thể duy trì hiệu suất dưới áp lực (Stress Tolerance) nhưng có thể không có khả năng thích ứng tốt với thay đổi (Khả năng thích nghi).

Lập kế hoạch và tổ chức công việc (bao gồm quản lý thời gian).

Trong vòng hai năng lực này, cá nhân phải điều chỉnh để thay đổi bằng cách ưu tiên hoặc bằng cách sử dụng các nguồn lực mới để hoàn thành mục tiêu công việc. Đây là những hoạt động chủ yếu nhận thức; họ tập trung vào việc lập kế hoạch và quản lý tài nguyên hiệu quả để đối phó với tình hình, chứ không phải cá nhân hiệu quả trong tình hình.

2. Định mức hiệu suất cho thành công

Tập trung và hướng dẫn những người khác trong việc hoàn thành mục tiêu công việc.

Biểu hiện chính

Thực hiện bộ mục tiêu-hợp tác làm việc với báo cáo trực tiếp để thiết lập mục tiêu hoạt động có ý nghĩa; đặt ra mục tiêu thực hiện cụ thể và xác định các biện pháp để đánh giá thành tựu mục tiêu.

Thiết lập cách tiếp cận -Hợp tác làm việc với báo cáo trực tiếp để xác định hành vi, kiến thức và kỹ năng cần thiết để đạt được mục tiêu; xác định hành vi cụ thể, kiến thức và các kỹ năng để tập trung và đánh giá

Tạo ra một môi trường học tập như cần thiết, giúp các nguồn lực an toàn cần thiết để hỗ trợ nỗ lực phát triển; đảm bảo rằng cơ hội phát triển có sẵn; cung cấp để giúp các cá nhân vượt qua khó khăn để học tập

Hợp tác phát triển thiết lập kế hoạch-hợp tác xác định quan sát hay huấn luyện cơ hội, đào tạo, hội thảo, hội thảo, vv, mà sẽ giúp các cá nhân đạt được mục tiêu quan trọng

Theo dõi hiệu suất-Thực hiện một hệ thống hay sử dụng kỹ thuật để theo dõi hiệu suất so với các mục tiêu và theo dõi việc mua lại và sử dụng các hành vi thích hợp, kiến thức, và kỹ năng.

Đánh giá hiệu suất-Giữ các cuộc thảo luận chính thức thường xuyên với báo cáo trực tiếp để thảo luận về tiến độ thực hiện các mục tiêu và đánh giá hiệu suất; đánh giá từng mục tiêu, hành vi, kiến thức, kỹ năng và khu vực.

Ví dụ điển hình

- Giao tiếp tầm quan trọng của việc thiết lập

mục tiêu hiệu suất.

- Liên quan đến báo cáo trực tiếp trong việc thiết lập mục tiêu và kỳ vọng.
- Liên quan đến báo cáo trực tiếp trong việc xác định nguồn dữ liệu để theo dõi hiệu suất cá nhân .
- Làm rõ với các báo cáo trực tiếp hành vi cần thiết để đạt được mục tiêu.
- Sử dụng một phương pháp có hệ thống quan sát và đánh giá hiệu quả .
- Xây dựng kế hoạch hành động với các báo cáo trực tiếp để đảm bảo thành công về những thách thức sắp tới.
- Cung cấp thông tin phản hồi kịp thời về hiệu suất báo cáo trực tiếp . Huấn luyện báo cáo trực tiếp về các hành vi công việc thành công.
- củng cố các hành vi mà chỉ tiến bộ hoặc hoàn thành kỳ vọng thực hiện .
- Phát triển khả năng báo cáo trực tiếp của mình để quản lý / chính mình. Đánh giá hiệu suất báo cáo trực tiếp chống lại thành lập những kỳ vọng hiệu suất.
- Liên quan đến báo cáo trực tiếp trong việc phát triển kế hoạch hành động để cải thiện hiệu suất hoặc thiết lập mục tiêu trong các buổi cải thiện.
- Liên quan đến báo cáo trực tiếp trong việc xác định nhu cầu phát triển cho công việc

hiện tại và tương lai .

- Phối hợp mục tiêu hiệu suất báo cáo trực tiếp với kế hoạch kinh doanh .
- Thiết lập và truyền đạt mục tiêu với nhân viên có khó khăn chưa thể đạt được.
- Xem xét và đánh giá các biện pháp phản ánh hiệu suất. Giải quyết hiệu suất giảm hoặc tăng một cách nhanh chóng .
- Cho nhân viên thời gian đào tạo và phát triển.
- Rõ ràng giao tiếp trường / mục tiêu đơn vị / bộ phận và làm việc với các cá nhân để dịch chúng thành các mục tiêu thực hiện cụ thể .
- Làm việc với báo cáo trực tiếp để phát triển và thực hiện kế hoạch phát triển nghề nghiệp.

Chú ý:

Không sử dụng Gắn kết hoạt động đối với thành công và phát triển khác nhau.

Hiệu suất Gắn kết cho thành công tập trung vào việc thực hiện một hệ thống quản lý hiệu quả chính thức mà bao gồm thiết lập mục tiêu cụ thể và có thể đo lường và đánh giá hiệu quả của báo cáo trực tiếp. Hiệu suất Gắn kết cho thành công liên quan đến quá trình hình thành hành vi chính thức của công việc để đạt được mục tiêu hoạt động cụ thể và để nâng cao kỹ năng tổng thể. Phát triển khác cổ phần hoạt động chính với hiệu suất Gắn kết năng lực cho thành công. Sự khác

biệt là trọng tâm của phát triển khác là không chính thức và thường là thích hợp hơn ngoài môi quan hệ quản lý / báo cáo trực tiếp chính thức.

So sánh với:

Kèm cặp. Năng lực này tập trung vào ngày-to-ngày hoặc tương tác nhiệm vụ cụ thể, thông tin phản hồi, và đào tạo. Trong khi hiệu suất Gắn kết cho quá trình thành công có thể liên quan đến việc huấn luyện như một phần của việc giúp đỡ một cá nhân để hoàn thành mục tiêu, huấn luyện cũng có nhiều ứng dụng khác và cần được xem xét một cách riêng biệt.

3. Học Áp Dụng

Hòa nhập và áp dụng các thông tin liên quan đến công việc mới một cách kịp thời.

Biểu hiện chính

Tích cực tham gia vào các hoạt động học tập —Tham gia vào các hoạt động học tập cần thiết trong một cách mà làm cho hầu hết các kinh nghiệm học tập (ví dụ, ghi chép, đặt câu hỏi, không yêu cầu nhiệm vụ).

Nhanh chóng đạt kiến thức, sự hiểu biết, và kỹ năng. —Dễ dàng hấp thu và thông hiểu những thông tin mới từ những kinh nghiệm học tập chính thức và không chính thức.

Ứng dụng kiến thức hoặc kỹ năng—Đặt kiến thức mới, sự hiểu biết và kỹ năng sử dụng thực tế trong công việc; làm tăng thêm học tập thông qua thử và sai.

Ví dụ điển hình

- Tìm hiểu để vận hành máy móc, thiết bị, hoặc máy tính.
- Tìm hiểu để hiểu điều khiển quá trình thống kê (SPC) biểu đồ và phân tích.
- Học cách sử dụng một máy tính để đầu vào hoặc lấy thông tin cơ bản.
- Học cách sử dụng đồng hồ đo, micromet, hoặc thiết bị đo lường khác.
- Học cách sử dụng máy văn phòng.
- Tìm hiểu thông tin mới về việc thay đổi sản phẩm, thị trường, thủ tục, hoặc các kỹ thuật quản lý (ví dụ, lập kế hoạch dự án, kỹ năng lãnh đạo, vv.)
- Tìm hiểu để thực hiện một quá trình với nhiều bước. Tìm hiểu những thay đổi trong thói quen hoặc các thủ tục làm việc.
- Tìm hiểu để thực hiện một nhiệm vụ thông qua đào tạo on-the-job.
- Tham dự chương trình đào tạo và áp dụng kiến thức mới trong công việc.
- Học cách sử dụng các hình thức tổ chức khác nhau hoặc báo cáo các bản ghi.
- Tìm hiểu thông tin kỹ thuật cao về một sản phẩm hoặc
- hoạt động.
- Học độc đáo, từ vựng liên quan đến công việc.

- Tìm hiểu cấu trúc của một tổ chức, chính sách, các nền văn hóa và các giá trị, và thủ tục.

Chú ý

Nhiều tổ chức không yêu cầu các cá nhân có trình độ cao về kiến thức hoặc năng lực trong một khu vực khi họ bước vào một vị trí mới, nhưng họ yêu cầu cá nhân để trở nên thành thạo nhanh chóng. Năng lực này phản ánh khả năng của một người để tìm hiểu các tài liệu cần thiết để chức năng trong công việc và nắm bắt và áp dụng các thông tin mới một cách nhanh chóng.

Không sử dụng học Ứng dụng và liên tục học tập cùng nhau.

Học Ứng dụng và liên tục học tập chia sẻ một số hoạt động chính và không nên được sử dụng trong cùng một bộ năng lực để mô tả một công việc. Học ứng dụng không liên quan đến việc tìm kiếm chủ động tiếp thu kiến thức được tìm thấy trong học tập liên tục. Học ứng dụng thích hợp hơn trong công việc / vai trò mà thông tin được học được quy định cho các cá nhân. Liên tục học tập thích hợp hơn nơi một nhiệm vụ liên tục cho việc học tập và kiến thức mới dự kiến.

4. Xây dựng một nhóm thành công

Sử dụng phương pháp thích hợp và một phong cách cá nhân linh hoạt để giúp xây dựng một đội ngũ gắn kết; tạo thuận lợi cho việc hoàn thành các mục tiêu của nhóm.

Biểu hiện chính

Định hướng phát triển—Đảm bảo rằng các mục đích và tầm quan trọng của nhóm được làm rõ (ví dụ, nhóm có điều lệ rõ ràng hoặc tuyên bố nhiệm vụ); hướng dẫn việc thiết lập các mục tiêu và nhóm mục tiêu cụ thể và đo lường được.

Phát triển cơ cấu tổ chức —Giúp làm sáng tỏ vai trò và trách nhiệm của các thành viên trong nhóm; giúp đảm bảo rằng các chức năng cần thiết chỉ đạo, xem xét, hoặc hỗ trợ được đưa ra.

Tạo điều kiện hoàn thành mục tiêu —Làm thủ tục gợi ý hoặc quá trình để đạt được mục tiêu của nhóm hoặc thực hiện chức năng nhóm; cung cấp các nguồn lực cần thiết hoặc giúp bạn loại bỏ những trở ngại đến đội ngũ thành tựu.

Lôi kéo người khác—Lắng nghe và liên quan đến những người khác hoàn toàn trong các quyết định và hành động của nhóm; giá trị và sử dụng khác biệt cá nhân và tài năng.

Thông báo cho những người khác trong nhóm —Chia sẻ điều quan trọng hoặc thông tin liên quan với đội nhóm.

Mô hình cam kết. —Tuân thủ những kỳ vọng và hướng dẫn của nhóm nghiên cứu; thực hiện tốt trách nhiệm nhóm; thể hiện cam kết cá nhân với đội nhóm.

Ví dụ điển hình

- Giao tiếp mục đích và tầm quan trọng của nhóm thông qua một điều lệ hoặc nhiệm vụ tuyên bố rõ ràng.
- Thiết lập mục tiêu và nhóm mục tiêu cụ thể và đo lường được. Cộng tác với các nhóm.
- Giám sát hoạt động nhóm để đảm bảo rằng vai trò và trách nhiệm của các thành viên trong nhóm là rõ ràng.
- Xem xét các chức năng hỗ trợ và đảm bảo rằng chúng được đưa ra. gợi ý cung cấp cho đạt được mục tiêu nhóm hoặc thực hiện
- chức năng đội.

- Giá trị và sử dụng khác biệt cá nhân và tài năng để đảm bảo rằng công việc của nhóm nghiên cứu được thực hiện có hiệu quả.
- Thường xuyên chia sẻ thông tin với đội bóng.
- Góp phần vào việc thực hiện trách nhiệm đội. Hiện thị cam kết cá nhân với đội bóng.
- Không nói xấu của nhóm với những người khác. Đóng góp một cách tự do đến đội ngũ thảo luận.
- Nhanh chóng đọc thành viên trong nhóm mới với mục đích của nhóm nghiên cứu và kỳ vọng đối với hành vi thành viên trong nhóm

Chú ý

Nhiều nhóm phát triển diễn ra trong các cuộc họp nhóm. Đáp ứng hành vi tạo thuận lợi trong các cuộc họp nhóm liên quan đến năng lực lãnh đạo Hội nghị hoặc tham gia Hội nghị như trái ngược với xây dựng một đội nhóm thành công. Xây dựng một đội nhóm thành công bao gồm các hoạt động bên ngoài các cuộc họp chính thức và nội dung của các cuộc họp nhóm.

Không sử dụng xây dựng một đội thành công và đóng góp cho Đội thành công với nhau.

Xây dựng một đội thành công là liên quan chặt chẽ đến Góp phần Thành Công; họ chia sẻ một số hoạt động chính. Người ta không cần phải là một nhà lãnh đạo chính thức cho xây dựng một đội thành công là khả năng thích hợp hơn, nhưng Góp cho Đội thành công thường được sử dụng với các vị trí không lãnh đạo bởi vì nó không chứa các hành vi lãnh đạo phát triển nhóm hướng và phát triển đội ngũ cấu trúc.

5. Xây dựng khách hàng trung thành

Hiệu quả đáp ứng nhu cầu của khách hàng; xây dựng mối quan hệ khách hàng hiệu quả; chịu trách nhiệm về sự hài lòng của khách hàng và lòng trung thành.

Biểu hiện chính

Sử dụng các kỹ năng giao tiếp hiệu quả —Thiết lập các mối quan hệ giữa các cá nhân tốt bằng cách giúp mọi người cảm thấy có giá trị, đánh giá cao, và bao gồm các cuộc thảo luận (nâng cao lòng tự trọng, thông cảm sâu sắc, liên quan đến, tiết lộ, hỗ trợ).

Xác nhận người đó —Chào đón khách hàng kịp thời, lịch sự; cung cấp cho khách hàng quan tâm đầy đủ.

Làm rõ tình hình hiện nay —Đặt câu hỏi để xác định nhu cầu; lắng nghe một cách cẩn thận; cung cấp thông tin phù hợp; tóm tắt để kiểm tra sự hiểu biết.

Đáp ứng hoặc vượt quá nhu cầu —Hành động kịp thời trong những tình huống thường xuyên; đồng ý trên một khóa học rõ ràng về hành động trong những tình huống bất thường; có cơ hội để vượt quá mong đợi mà không làm cam kết không hợp lý.

Khẳng định sự hài lòng —Đặt câu hỏi để kiểm tra sự hài lòng; cam kết tuân qua, nếu thích hợp; nhờ khách hàng.

Mất "nhiệt" Xử lý khách hàng khó chịu bằng cách nghe khách hàng ra, đồng cảm, xin lỗi, và chịu trách nhiệm cá nhân đối với giải quyết vấn đề của khách hàng / các vấn đề.

Ví dụ điển hình

- Được tiếp nhận và thông cảm với các khiếu nại, yêu cầu, hoặc nhu cầu khách hàng bên ngoài / nội bộ.
- Làm rõ bản chất chính xác của các vấn đề , yêu cầu khách hàng bên ngoài / nội bộ và đưa ra khuyến nghị .
- Thiết lập tốt thông tin liên lạc hai chiều với khách hàng bên ngoài / nội bộ liên quan đến các vấn đề hoặc yêu cầu .
- Chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề khách hàng bên ngoài / nội bộ (ví dụ , dịch vụ , sản phẩm, chất lượng , thanh toán , vv.)
- Liên quan đến / Tranh thủ sự giúp đỡ của những người khác để giải quyết vấn đề nội bộ / bên ngoài của khách hàng.
- Tóm tắt kết quả của cuộc thảo luận với khách hàng để đảm bảo rằng tất cả các yêu cầu hoặc các vấn đề đã được giải quyết .
- Gửi thông tin, tài liệu , hoặc các sản phẩm bằng phương pháp thích hợp nhất (fax , chuyển phát nhanh , vv) để đảm bảo rằng khách hàng nội bộ / bên ngoài nhận được chúng khi cần thiết.
- Trả lời điện thoại trong một số quy định của vòng. Trả lời điện thoại của khách hàng kịp thời .
- Được dễ chịu và lịch sự khi tương tác với khách hàng nội bộ / bên ngoài.
- Dự đoán nhu cầu khách hàng bên ngoài / nội

bộ bất cứ khi nào có thể và đáp ứng nhanh chóng và chính xác.

- Cố gắng để vượt quá mong đợi cho khách hàng.
- Cung cấp dịch vụ nhanh chóng và triệt để cho các yêu cầu hoặc các vấn đề khách hàng bên ngoài / nội bộ ' .
- Có được thông tin phản hồi của khách hàng bên ngoài / nội bộ cho các mức độ dịch vụ được cung cấp.
- Hiệu quả làm việc với khách hàng bất mãn bằng cách xoa dịu cảm xúc của họ và đang được công bằng và nhất quán.
- Đối phó với khách hàng một cách trung thực và thẳng thắn . Tìm cách để đáp ứng những khách hàng đã có kinh nghiệm vấn đề đang diễn ra.
- Theo dõi với khách hàng để đảm bảo rằng họ có hài lòng và rằng vấn đề là cố định.
- Lắng nghe khách hàng và để cho họ nói toàn bộ câu chuyện của họ ; đồng cảm với vấn đề của họ .
- Xử lý tất cả các khiếu nại của khách hàng là quan trọng (ngay cả những trẻ vị thành niên) .
- Duy trì tính chuyên nghiệp khi khách hàng trở nên khó khăn hay đòi hỏi.
- Ưu tiên hàng đầu để khiếu nại của khách hàng.

- Giữ cam kết để theo dõi với khách hàng.
- Đáp ứng mong đợi của khách hàng bằng cách cung cấp các giải pháp có thể chấp nhận rằng là đúng đắn và phù hợp với chính sách và thủ tục.
- Giao tiếp với khách hàng cảm xúc trong một cách đó là làm dịu và tập trung vào các vấn đề.

Chú ý

Không sử dụng Xây dựng khách hàng trung thành và tập trung vào khách hàng lại với nhau.

Xây dựng khách hàng trung thành nhấn mạnh đáp ứng hiệu quả nhu cầu của khách hàng cụ thể và phát triển và duy trì các mối quan hệ hiệu quả với khách hàng cá nhân. Tập trung khách hàng nhấn mạnh việc đạt được các kết quả kinh doanh thông qua cơ cấu và thực hiện công việc với khách hàng trong tâm trí (khách hàng điển hình hoặc một cụ thể).

So sánh với:

Khả năng bán hàng / thuyết phục. Năng lực này nhấn mạnh sự biểu diễn thành công của sản phẩm và dịch vụ. Tuy nhiên, xây dựng khách hàng trung thành có thể là một thành phần của sự thành công bán hàng theo thời gian. Sự quan tâm và chất lượng của các tương tác và quan tâm đến nhu cầu của khách hàng có thể có tác động lớn trên sau bán hàng thành công (ví dụ, trong thâm nhập tài khoản).

6. Xây dựng quan hệ đối tác

Xác định cơ hội và hành động để xây dựng mối quan hệ chiến lược

giữa khu vực của một người và các khu vực khác, các đội, các cơ quan, đơn vị, tổ chức để giúp đạt được mục tiêu kinh doanh.

Biểu hiện chính

Xác định nhu cầu hợp tác —Phân tích các tổ chức và khu vực riêng để xác định các mối quan hệ quan trọng mà nên được bắt đầu hoặc cải thiện để tiếp tục đạt được những mục tiêu khu vực riêng.

Tìm hiểu cơ hội hợp tác —Trao đổi thông tin với các khu vực đối tác tiềm năng để làm rõ lợi ích quan hệ đối tác và các vấn đề tiềm năng; phối hợp xác định phạm vi và mong đợi của quan hệ đối tác để nhu cầu của cả hai khu vực "có thể được đáp ứng.

Công thức hoá kế hoạch hành động —Phối hợp xác định nguồn lực của hành động thực hiện mục tiêu chung; tạo điều kiện cho thỏa thuận về trách nhiệm của mỗi đối tác và hỗ trợ cần thiết.

Mục tiêu cấp dưới của khu vực riêng —Đặt ưu tiên cao hơn vào các mục tiêu của tổ chức hơn vào các mục tiêu khu vực riêng của; dự đoán tác động của hành động và quyết định khu vực riêng của các đối tác; ảnh hưởng người khác để hỗ trợ các mục tiêu hợp tác.

Giám sát quan hệ đối tác —Thực hiện biện pháp hiệu quả để giám sát và đánh giá quá trình hợp tác và đạt được mục tiêu chung.

Ví dụ

- Xây dựng mối quan hệ làm việc hiệu quả với các bộ phận khác.
- Thiết lập mối quan hệ và làm việc hiệu quả

với những người khác bên ngoài tổ chức.

- Hỗ trợ và khuyến khích các mối quan hệ hợp tác giữa các phòng ban.
- Chia sẻ thông tin, ý tưởng và phương pháp tiếp cận hiệu quả với các vấn đề khu vực và các phòng ban khác.
- Cộng tác với các nhà lãnh đạo khác để đáp ứng mục tiêu tổ chức.
- Xây dựng mối quan hệ hiệu quả với các đối tác nội bộ chìa khóa để tăng cường hợp tác và hiểu biết.
- Hỗ trợ cho các khu vực khác khi cần thiết để đạt được mục tiêu của tổ chức.
- Kiểm tra thường xuyên với những người khác để thảo luận về vấn đề quan hệ đối tác hoặc các vấn đề.
- Xây dựng mối quan hệ tốt với các tổ chức hoặc các khách hàng khác.
- Kết nối với các cá nhân từ các tổ chức hoặc các nhóm khác để chia sẻ ý tưởng và thu thập thông tin.

Chú ý

Không sử dụng Xây dựng quan hệ đối tác và xây dựng mối quan hệ tích cực làm việc với nhau.

Quan hệ xây dựng với đối tác và xây dựng mối quan hệ tích cực làm việc nhấn mạnh các hành vi chiến lược thực hiện để đạt được mục tiêu công việc thông qua phụ thuộc lẫn nhau với những người khác.

Sử dụng hệ đối tác xây dựng cho công việc / vai trò mà trong đó người chịu trách nhiệm cho xây dựng quan hệ giữa các nhóm, lĩnh vực chính trong tổ chức, hoặc giữa các tổ chức và các nhóm bên ngoài. Quan hệ đối tác xây dựng thường được sử dụng cho công việc ở cấp cao hơn với trách nhiệm trực tiếp cho các mối quan hệ kinh doanh.

Xây dựng mối quan hệ tích cực sử dụng làm việc khi phát triển các liên minh với các cá nhân khác khi cần thiết để có hiệu quả của chính mình. Nó gắn liền với tình huống phụ thuộc lẫn nhau trong đó các cá nhân cần phải dựa vào người khác như một vấn đề cấu trúc và quá trình để hoàn thành công việc của họ.

7. Xây dựng mối quan hệ tích cực làm việc (làm việc theo nhóm / hợp tác)

Phát triển và sử dụng các mối quan hệ hợp tác để tạo thuận lợi cho việc hoàn thành các mục tiêu công việc.

Biểu hiện chính

Tìm kiếm cơ hội —Chủ động cố gắng xây dựng mối quan hệ làm việc hiệu quả với những người khác.

Làm rõ thực trạng —Thăm dò cho và cung cấp thông tin để làm rõ các tình huống.

Phát triển ý tưởng của những người khác —Tìm kiếm và mở rộng trên ý tưởng ban đầu, nâng cao ý tưởng của người khác, và đóng góp những ý tưởng riêng về các vấn đề trong tầm tay.

Mục tiêu cá nhân cấp dưới —Đặt ưu tiên cao hơn trong nhóm hơn vào các mục tiêu riêng.

Tạo điều kiện thỏa thuận —Được chấp thuận từ các đối tác để hỗ trợ các ý tưởng hoặc hành động hợp tác theo định hướng; sử

dụng hợp lý âm thanh để giải thích giá trị của hành động.

Sử dụng các kỹ năng giao tiếp hiệu quả —Thiết lập các mối quan hệ giữa các cá nhân tốt bằng cách giúp mọi người cảm thấy có giá trị, đánh giá cao, và bao gồm các cuộc thảo luận (nâng cao lòng tự trọng, thông cảm sâu sắc, liên quan đến, tiết lộ, hỗ trợ).

Ví dụ điển hình

- Làm việc với những người khác để hoàn thành nhiệm vụ, nhiệm vụ, ... Có được thông tin và kỹ năng cần thiết để đóng góp cho mục tiêu của nhóm
- Nhận được phản hồi từ đồng nghiệp, thành viên trong nhóm , và / hoặc những người khác để thực hiện công việc thành công.
- Quyết định hỗ trợ nhóm ngay cả khi không ở trong tổng số thỏa thuận .
- Chia sẻ tín dụng cho những ý tưởng tốt hay thành tích với bạn bè , thành viên trong nhóm , và / hoặc những người khác .
- Xung đột địa chỉ trong / đội nhóm mà không cần sự giúp đỡ từ lãnh đạo giám sát / quản lý / đội.
- Giao tiếp thay đổi hoặc các vấn đề (ví dụ , các khuyết tật vật chất, mục tiêu sản xuất, thông tin mới, điều chỉnh các thiết bị , vv) để đồng nghiệp, thành viên trong nhóm , và / hoặc những người khác và làm việc trên các giải pháp .

- Làm việc hợp tác với các đồng nghiệp , thành viên trong nhóm , và / hoặc những người khác để thiết lập trách nhiệm (ví dụ , đồng ý về lịch trình hoặc quay) .
- Yêu cầu đầu vào từ các đồng nghiệp , thành viên trong nhóm , và / hoặc những người khác .
- Chia sẻ thông tin , ý tưởng và thu hút ý kiến đóng góp từ những người khác để thực hiện các mục tiêu chung .
- Hỗ trợ bạn bè , thành viên trong nhóm , và / hoặc những người khác bằng cách tạm thời điền vào khi cần thiết.
- Chấp nhận yêu cầu hỗ trợ từ các đồng nghiệp , thành viên trong nhóm , và / hoặc những người khác .
- Thông tin phản hồi từ những người khác về các vấn đề định kỳ .
- Giao tiếp với đồng nghiệp và những người khác để trao đổi thông tin phản hồi về các vấn đề sản phẩm / dịch vụ và giải quyết vấn đề .
- Hiện sự ủng hộ , khích lệ , và sẵn sàng chia sẻ thông tin , ý tưởng và đề xuất để thực hiện mục tiêu chung .
- Thực hiện chuyến thăm cá nhân thường xuyên trong khu vực trách nhiệm. Hiện sự quan tâm chính hãng cho các nhu cầu và mong muốn của các đối tác nội bộ.

Chú ý

Không sử dụng Xây dựng mối quan hệ tích cực làm việc và quan hệ đối tác xây dựng với nhau.

Xây dựng mối quan hệ tích cực làm việc và quan hệ đối tác xây dựng nhấn mạnh hành vi chiến lược thực hiện để đạt được mục tiêu công việc thông qua phụ thuộc lẫn nhau với những người khác. Những hành vi này được thực hiện để cải thiện hiệu suất của một người một đội của chính mình hoặc.

Xây dựng mối quan hệ tích cực sử dụng làm việc khi phát triển các liên minh với các cá nhân khác khi cần thiết để có hiệu quả của chính mình. Nó gắn liền với tình huống phụ thuộc lẫn nhau trong đó các cá nhân cần phải dựa vào người khác như một vấn đề cấu trúc và quá trình để hoàn thành công việc của họ. Sử dụng hệ đối tác xây dựng cho công việc / vai trò trong đó đương nhiệm là trách nhiệm xây dựng quan hệ giữa các nhóm, giữa các khu vực lớn trong tổ chức, hoặc giữa các tổ chức và các nhóm bên ngoài. Quan hệ đối tác xây dựng thường được sử dụng cho công việc ở các cấp độ cao hơn, nơi có trách nhiệm trực tiếp cho các mối quan hệ kinh doanh.

8. Xây dựng niềm tin

Tương tác với người khác một cách cung cấp cho họ sự tự tin trong một cửa ý định và những người tổ chức.

Biểu hiện chính

Hoạt động với tính liêm chính —Thể hiện sự trung thực; giữ

cam kết; cư xử một cách nhất quán.

Bộc lộ tổ chất của vị trí đảm nhận—Cổ phiếu suy nghĩ, cảm xúc, và lý do để những người khác hiểu vị trí cá nhân.

Cởi mở với những ý tưởng—Lắng nghe người khác và xem xét một cách khách quan những ý tưởng và ý kiến của người khác, ngay cả khi họ mâu thuẫn với chính mình.

Hỗ trợ người khác—Đối xử với những người có nhân phẩm, tôn trọng và công bằng; cung cấp cho tín dụng thích hợp cho những người khác; đứng lên cho xứng đáng những người khác và những ý tưởng của họ ngay cả khi đối mặt với kháng cự hoặc thách thức.

Ví dụ điển hình

- Tuân thủ nghiêm ngặt các chính sách của tổ chức. Xác định đúng những điểm mạnh và hạn chế của một sản phẩm / dịch vụ và các tổ chức.
- Xử lý hồ sơ nhân viên bí mật một cách thích hợp và không chia sẻ thông tin bí mật.
- Xử lý thư từ bí mật.
- Tham gia vào các cuộc họp bí mật kinh doanh hoặc các cuộc thảo luận.
- Xử lý các cá nhân bằng và bình đẳng.
- Mời tất cả các nhân viên cho các cuộc họp và chia sẻ thông tin một cách tự do.
- Duy trì một chính sách mở cửa và lắng nghe người khác ý kiến, đề nghị, khiếu nại.
- Giữ lời hứa và cam kết.

- Hiện sự quan tâm chân chính trong sự thành công của người khác, và thúc đẩy và giới thiệu khả năng của mình.
- Cho phép mọi người học hỏi từ những sai lầm và do đó khuyến khích mới, tư duy sáng tạo.

Chú ý

Xây dựng Niềm tin đã trở thành một năng lực đặc biệt quan trọng cho các vị trí trong các tổ chức đang trải qua những nỗ lực thay đổi. Xây dựng niềm tin cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ một nền văn hóa tổ chức nâng cao vị thế của mình.

9. Huấn luyện (coaching)

Hướng dẫn và phản hồi kịp thời để giúp đỡ người khác tăng cường các lĩnh vực kiến thức / kỹ năng cụ thể cần thiết để thực hiện một nhiệm vụ hoặc giải quyết một vấn đề.

Biểu hiện chính

Làm rõ thực trạng —Làm rõ hành vi dự kiến, kiến thức, và mức độ thành thạo bằng cách tìm kiếm và cung cấp thông tin và kiểm tra sự hiểu biết.

Giải thích và chứng minh —Cung cấp hướng dẫn, mô hình tích cực, và cơ hội cho các quan sát để giúp đỡ người khác phát triển kỹ năng; khuyến khích các câu hỏi để đảm bảo sự hiểu biết.

Cung cấp thông tin phản hồi và củng cố —Cung cấp kịp thời, thông tin phản hồi thích hợp về hiệu suất; củng cố các nỗ lực và tiến bộ.

Sử dụng các kỹ năng giao tiếp hiệu quả —Thiết lập các mối quan hệ giữa các cá nhân tốt bằng cách giúp mọi người cảm thấy có giá trị, đánh giá cao, và bao gồm các cuộc thảo luận (nâng cao lòng tự trọng, thông cảm sâu sắc, liên quan đến, tiết lộ, hỗ trợ).

Ví dụ điển hình

- Hướng dẫn những người khác và chỉ đạo chặt chẽ các hoạt động của họ.
- Làm việc với những người khác để tăng cường hiệu suất của họ và nâng cao kỹ năng của họ trong một khu vực cụ thể.
- Phân chia nhiệm vụ phức tạp vào các hoạt động mà những người khác có thể thực hiện dễ dàng.
- Dạy cho mọi người để hoàn thành nhiệm vụ / thủ tục mới thành công. Xác định bao nhiêu hướng dẫn một cá nhân cần
- hoàn thành nhiệm vụ thành công.
- Giúp mọi người tìm kiếm những cách thức mới để giải quyết những vấn đề cũ.
- Lắng nghe mối quan tâm của người khác về khả năng cải thiện.
- Cung cấp thông tin phản hồi về hiệu suất trên một nhiệm vụ hoặc hoạt động đó là cụ thể và khách quan.
- Tăng cường hiệu suất thành công của người khác.
- Cho người khác hướng dẫn rõ ràng và ngắn

gọn về cách hoàn thành nhiệm vụ hoặc quá trình.

- Chẩn đoán vấn đề và chia sẻ các giải pháp để tạo ra kinh nghiệm học tập.
- Liên quan đến những người khác trong các giải pháp với mục tiêu cải tiến quy trình để họ có thể giải quyết vấn đề tương lai độc lập.
- Chứng minh cách tiếp cận giải quyết vấn đề hiệu quả.
- Cung cấp gợi ý cho người khác làm thế nào để phục vụ khách hàng tốt hơn.

So sánh với:

Đạt được cam kết. Năng lực này tập trung vào việc người khác thực hiện các mục tiêu, trong khi huấn luyện tập trung vào giúp đỡ người khác phát triển các kỹ năng cần thiết để đạt được mục tiêu. Một người có thể có tay nghề trong ảnh hưởng đến những người khác đối với thành tựu mục tiêu nhưng nghèo huấn luyện họ về cách thức để đạt được những mục tiêu đó.

Sắp xếp hiệu suất cho thành công. Năng lực này tập trung vào việc thực hiện một hệ thống quản lý hiệu quả chính thức mà bao gồm thiết lập mục tiêu cụ thể và có thể đo lường và đánh giá hiệu quả báo cáo trực tiếp. Trong khi quá trình này có thể liên quan đến việc huấn luyện như một phần của việc giúp đỡ một cá nhân để hoàn thành mục tiêu, huấn luyện có một ứng dụng rộng hơn nhiều và cần được xem xét một cách riêng biệt.

10. Giao tiếp

Truyền đạt rõ ràng thông tin và ý tưởng thông qua một loạt các phương tiện truyền thông cho các cá nhân hoặc các nhóm một cách có sự tham gia của khán giả và giúp họ hiểu và giữ lại các tin nhắn.

Biểu hiện chính

Tổ chức thông tin liên lạc —Làm rõ mục đích và tầm quan trọng; nhấn mạnh điểm chính; sau một trình tự hợp lý

Duy trì sự chú ý của đối tượng —Giữ các đối tượng tham gia thông qua việc sử dụng các kỹ thuật như tương đồng, minh họa, hài hước, một phong cách hấp dẫn, ngôn ngữ cơ thể, và uồn giọng nói.

Điều chỉnh cho các đối tượng —Nhấn khung phù hợp với kinh nghiệm khán giả, nền, và kỳ vọng; sử dụng điều khoản này, ví dụ, và tương đồng có ý nghĩa cho đối tượng.

Đảm bảo sự hiểu biết. —Tìm kiếm đầu vào từ đối tượng; kiểm tra sự hiểu biết; trình bày thông điệp trong nhiều cách khác nhau để tăng cường sự hiểu biết

Tuân thủ các quy ước được chấp nhận —Sử dụng cú pháp, tốc độ, âm lượng, chọn từ, và phần cơ khí phù hợp với phương tiện truyền thông được sử dụng.

Hiểu thấu đáo thông tin từ những người khác —Nắm bắt các tin nhắn từ những người khác; giải thích một cách chính xác các thông điệp và phản ứng một cách thích hợp.

Ví dụ điển hình

- Đặt câu hỏi rõ ràng sử dụng bằng miệng và /

hoặc các phương pháp giao tiếp.

- Truyền đạt thông tin một cách hiệu quả qua điện thoại, hội nghị truyền hình, hoặc các thiết bị khác.
- Cung cấp hướng dẫn rõ ràng hoặc thông tin với các đồng nghiệp / thành viên trong nhóm / người khác bằng miệng hoặc thông qua các phương pháp truyền thông khác.
- Được hướng dẫn, đặt hàng, hoặc các bài tập.
- Truyền đạt ý tưởng rõ ràng và có hiệu quả trong một nhóm.
- Giải quyết các vấn đề công việc với những người cá nhân.
- Truyền đạt ý tưởng phức tạp trong một trình tự hợp lý mà những người khác có thể hiểu được.
- Giải thích ý tưởng phức tạp ở mức độ phù hợp với khán giả sử dụng những ý tưởng / thuật ngữ để đảm bảo sự hiểu biết.
- Sử dụng công ước thích hợp (ví dụ, ngữ pháp và cú pháp) khi giao tiếp.
- Giữ sự chú ý của khán giả.
- Được tiếp thu những ý tưởng hoặc gợi ý từ những người khác.
- Sử dụng giao tiếp phi ngôn ngữ thích hợp (ánh mắt, cử chỉ, tư thế) khi giao tiếp với người khác.
- Chú ý đến thông tin liên lạc từ những người

khác .

- Giao tiếp hiệu quả với các cá nhân từ nhiều nền văn hóa .
- Giữ rõ ràng, chính xác tài liệu bằng văn bản (ví dụ , gửi thư cho khách hàng) .
- Đưa thông tin kỹ thuật cao vào điều kiện đơn giản cho khách hàng.
- Chuẩn bị văn bản hướng dẫn cho các nhà cung cấp , báo cáo trực tiếp , các thành viên , đồng nghiệp, nhân viên, và / hoặc những người khác .
- Chuẩn bị bản tóm tắt bằng văn bản của kết quả cuộc họp hoặc các cuộc trò chuyện qua điện thoại.
- Đọc lại lá thư hoặc báo cáo về ngữ pháp , dấu chấm câu , phong cách, và chính tả.
- Chuẩn bị tài liệu yêu cầu trình bày các ý tưởng phức tạp (ví dụ , đề án, hợp đồng, vv)
- Truyền đạt ý tưởng phức tạp bằng văn bản ở mức độ phù hợp với khán giả.
- Chuẩn bị kế hoạch dự án , chi tiết kỹ thuật , phác thảo , hoặc báo cáo tiến độ
- Chuẩn bị hướng dẫn sử dụng sử dụng cho các chính sách hoặc thủ tục .
- Soạn thảo quảng cáo cho các báo, tạp chí , tài liệu quảng cáo hoặc .

Chú ý

Năm 1990 Hội Khuyết Tật Mỹ (ADA) đã đưa ra một thông điệp rõ

ràng rằng các yếu tố quan trọng nhất để xem xét khi đánh giá các ứng cử viên là liệu người ta có thể thực hiện một nhiệm vụ (kết quả dựa trên) như trái ngược với cách người ta thực hiện một nhiệm vụ. Như vậy, định nghĩa này nhấn mạnh đạt được mục tiêu truyền thông không phụ thuộc vào phương tiện truyền thông sử dụng. Do đó, năng lực truyền thông trước đây bằng miệng hoặc viết truyền thông thường sẽ được thay thế bằng truyền thông. Khi đánh giá kỹ năng giao tiếp, phương tiện thích hợp nhất cho khả năng của người đó nên được sử dụng trong quá trình đánh giá.

Tuy nhiên, trong một số công việc giao tiếp bằng miệng hoặc bằng văn bản có thể được coi là một chức năng thiết yếu dựa trên một chức năng phân tích cần thiết. Trong những trường hợp này bao gồm cả truyền thông bằng miệng hoặc viết truyền thông như là một khả năng. Đây có thể được xác định bằng cách thay đổi các hoạt động chính của truyền thông.

Trọng tâm của lực này là về hình thức truyền thông, trong khi nội dung của thông tin liên lạc được xử lý trong lực như lãnh đạo Hội nghị, Đạt được cam kết, hoặc đàm phán.

So sánh với:

Trình bày chính thức. Năng lực này tập trung vào việc chuẩn bị hiệu quả và giao hàng của một cuộc nói chuyện hoặc tạo thuận lợi cho một cuộc hội thảo một cách có cấu trúc. Kỹ năng giao tiếp là một phần quan trọng của trình bày chính thức, nhưng trình bày chính thức cũng bao gồm chuẩn bị hiệu quả và cung cấp cấu trúc. Một khác biệt chính giữa truyền thông và trình bày chính là sau này cho phép thời gian để chuẩn bị cho một bài thuyết trình.

Tác động. Năng lực này tập trung vào việc tạo ra một ấn tượng tốt

đầu tiên, cho thấy một không khí của sự tự tin, và nói và hành động một cách thích hợp. Trong khi nó sẽ là khó khăn cho một người nào đó với các kỹ năng giao tiếp kém có tác động cao (ít nhất là vượt ra ngoài những phút đầu tiên hoặc hai của một cuộc gặp gỡ), một người có kỹ năng giao tiếp hiệu quả có thể có tác động xấu do ăn mặc không phù hợp hoặc thiếu tự tin.

11. Không ngừng học hỏi

Chủ động xác định lĩnh vực mới cho việc học tập; thường xuyên tạo ra và tận dụng cơ hội học tập; sử dụng kiến thức mới đạt được và kỹ năng trong công việc và học tập thông qua ứng dụng của chúng.

Biểu hiện chính

Mục tiêu nhu cầu học tập —Tìm kiếm và sử dụng thông tin phản hồi và các nguồn thông tin khác để xác định khu vực thích hợp cho việc học tập.

Tìm kiếm hoạt động học tập —Xác định và tham gia vào các hoạt động học tập thích hợp (ví dụ, các khóa học, đọc sách, tự nghiên cứu, huấn luyện, học hỏi kinh nghiệm) giúp đáp ứng nhu cầu học tập.

Tối đa hóa việc học —Tích cực tham gia vào các hoạt động học tập trong một cách mà làm cho hầu hết các kinh nghiệm học tập (ví dụ, ghi chép, đặt câu hỏi, giới phê bình phân tích thông tin, vẫn tiếp tục trong công việc ứng dụng trong tâm trí, không yêu cầu nhiệm vụ).

Áp dụng kiến thức hoặc kỹ năng —Áp dụng kiến thức mới, sự hiểu biết và kỹ năng sử dụng thực tế trong công việc; làm tăng

thêm học tập thông qua thử và sai.

Giảm rủi ro trong học tập —Đặt tự trong tình hình không quen thuộc hoặc không thoải mái để học; đặt câu hỏi tại nguy cơ mù chữ; có bài tập khó khăn hoặc không quen thuộc.

Ví dụ điển hình

- Có những nỗ lực để cải thiện kỹ năng quản lý giám sát / kỹ năng lãnh đạo đội nhóm.
- Có những nỗ lực cụ thể để nâng cao kỹ năng trong kỹ thuật / lĩnh vực chuyên môn của mình.
- Chủ động phát hiện thông tin về sản phẩm mới khi thông tin kỹ thuật là tối thiểu hoặc không có.
- Tìm kiếm cơ hội học tập thích hợp để nâng cao hiệu suất công việc (ví dụ, kỹ năng huấn luyện / cố vấn, kỹ năng máy tính, đào tạo kỹ thuật, đối xử với người khó khăn, kỹ năng đàm phán).
- Duy trì thư viện kỹ thuật và cơ sở dữ liệu để truy cập thông tin cần thiết.
- Được thông tin về các xu hướng công nghiệp, cạnh tranh, và công nghệ thay đổi.
- Tích cực tìm kiếm cơ hội học tập mới.
- Mục tiêu hoạt động học tập để đáp ứng kỹ năng làm việc cần thiết. Nhận trách nhiệm hay nhiệm vụ để phát triển bản thân. Ghi danh vào các khóa học tùy chọn, hội thảo.

- Hãy thử cách tiếp cận mới để thực hiện công việc để phát triển một cách tốt hơn.
- Thu thập thông tin từ các ấn phẩm thương mại, báo chí, và tạp chí để tiếp tục sự hiểu biết và giải quyết các vấn đề kinh doanh.

Chú ý

Không sử dụng liên tục học hỏi và áp dụng học hỏi tập thể với nhau.

Liên tục học tập và ứng dụng học tập chia sẻ một số hoạt động chính và không nên được sử dụng trong cùng một bộ năng lực để mô tả một công việc. Liên tục học tập thích hợp hơn nơi một nhiệm vụ liên tục cho việc học tập và kiến thức mới dự kiến; Học ứng dụng không liên quan đến tìm kiếm tích cực này tiếp thu kiến thức. Học ứng dụng thích hợp hơn trong công việc / vai trò mà thông tin được học được quy định cho các cá nhân.

12. Đóng góp vào thành công của nhóm

Tích cực tham gia như một thành viên của một nhóm nghiên cứu để di chuyển các đội hướng tới hoàn thành mục tiêu.

Biểu hiện chính

Tạo điều kiện cho mục tiêu hoàn thành —Làm thủ tục đề nghị hoặc quá trình để đạt được mục tiêu của nhóm hoặc thực hiện chức năng đội; cung cấp các nguồn lực cần thiết hoặc giúp bạn loại bỏ những trở ngại để giúp đội bóng đạt được mục tiêu của mình.

Liên quan đến những người khác —Lắng nghe và liên quan

đến những người khác hoàn toàn trong các quyết định và hành động của nhóm; giá trị và sử dụng khác biệt cá nhân và tài năng.

Thông báo cho những người khác trong nhóm —Góp ý kiến quan trọng hoặc thông tin liên quan với đội nhóm.

Mô hình cam kết— Tuân thủ những kỳ vọng và hướng dẫn của nhóm nghiên cứu; thực hiện tốt trách nhiệm đội ngũ; thể hiện cam kết cá nhân với đội nhóm.

Ví dụ

- Hiện thị cam kết cá nhân đến đội ngũ..
- Chứng minh tinh thần đồng đội tốt bằng cách sống trong các nguyên tắc và kỳ vọng của đội bóng chính thức hoặc không chính thức.
- Góp ý kiến về thủ tục, quy trình thực hiện chức năng nhóm và đạt được mục tiêu đội.
- Cung cấp nguồn lực hoặc giúp loại bỏ những trở ngại để giúp đội hoàn thành mục tiêu.
- Liên quan đến bản thân và những người khác trong đội quyết định và hành động. Chứng minh một cam kết cá nhân đến đội ngũ.
- Giúp đội bóng phát triển và duy trì một mục đích và định hướng rõ ràng.
- Giúp đội bóng giữ vai trò và trách nhiệm rõ ràng.

Chú ý

Nhiều nhóm phát triển diễn ra trong các cuộc họp nhóm. Đáp ứng hành vi tạo thuận lợi trong các cuộc họp nhóm liên quan đến năng

lực lãnh đạo Hội nghị hoặc tham gia Hội nghị như trái ngược với Góp Team thành công. Góp phần đội thành công bao gồm các hoạt động bên ngoài các cuộc họp chính thức và nội dung của nhóm meetings.ar.

Không sử dụng Đóng góp vào đội thành công và xây dựng một đội thành công với nhau.

Góp phần Team thành công là liên quan chặt chẽ để xây dựng một đội thành công; họ chia sẻ một số hoạt động chính. Góp phần Team thành công không có các hành vi lãnh đạo của phát triển hướng đội và phát triển cấu trúc đội, vì vậy nó thường được sử dụng với các vị trí không lãnh đạo. Hãy ghi nhớ, tuy nhiên, người ta không cần phải là một nhà lãnh đạo chính thức cho xây dựng một đội thành công là khả năng thích hợp hơn.

13. Tập trung vào khách hàng (Customer Focus)

Làm cho khách hàng và nhu cầu của họ là một trọng tâm chính của hành động của mình; phát triển và duy trì các mối quan hệ khách hàng hiệu quả.

Biểu hiện chính

Tìm hiểu khách hàng —Tích cực tìm kiếm thông tin để hiểu hoàn cảnh của khách hàng, các vấn đề, sự mong đợi, và nhu cầu.

Định hướng khách hàng —Chia sẻ thông tin với khách hàng để xây dựng sự hiểu biết của họ về các vấn đề và khả năng.

Xây dựng mối quan hệ hợp tác —Xây dựng mối quan hệ và hợp tác mối quan hệ với khách hàng.

Hành động để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và mối quan

tâm của họ — Xem xét như thế nào hành động hoặc kế hoạch sẽ ảnh hưởng đến khách hàng; phản ứng nhanh chóng để đáp ứng nhu cầu khách hàng và giải quyết vấn đề; tránh phàn nàn quá giới hạn

Thiết lập hệ thống thông tin phản hồi của khách hàng —Thực hiện những cách hiệu quả để giám sát và đánh giá các mối quan tâm của khách hàng, các vấn đề, và sự hài lòng và dự đoán nhu cầu của khách hàng.

Ví dụ điển hình

- Kiểm tra quyết định từ quan điểm của khách hàng trước khi hành động.
- Kiểm tra các vấn đề thực hiện chính sách của khách hàng trước khi hành động.
- Khách hàng tiếp cận và biết rằng họ có các tùy chọn khác trên thị trường.
- Chia sẻ thông tin với những người khác về sự chỉ đạo của tổ chức.
- Hiệu quả giải quyết các vấn đề của khách hàng hoặc khiếu nại. Giao tiếp nhu cầu khách hàng và đề xuất
- giải quyết chúng để chiếm đoạt những người khác để mang lại những thay đổi đó sẽ đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng.
- Khuyến khích những người khác để được đánh giá cao đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tìm kiếm thông tin để hiểu nhu cầu của khách hàng và

- phát triển các giải pháp thích hợp.
- Có kế hoạch như thế nào để đáp ứng nhu cầu một cách nhanh chóng và hiệu quả.
- Xem xét nhu cầu của khách hàng khi phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ để đảm bảo rằng nhu cầu được đáp ứng.
- Giữ liên lạc chặt chẽ với khách hàng để thu thập và chia sẻ thông tin.
- Theo dõi với khách hàng để đảm bảo nhu cầu được đáp ứng.
- Mời khách hàng tham gia vào các hoạt động xã hội để thiết lập mối quan hệ tốt hơn.
- Tìm kiếm đầu vào từ khách hàng tại dự án trọng điểm, sản phẩm, hoặc các điểm quyết định.

Chú ý

Không sử dụng tập trung vào khách hàng và xây dựng khách hàng trung thành với nhau. Tập trung vào khách hàng nhấn mạnh việc đạt được các kết quả kinh doanh thông qua cơ cấu và thực hiện công việc với khách hàng trong tâm trí (khách hàng điển hình hoặc một cụ thể). Xây dựng khách hàng trung thành nhấn mạnh đáp ứng hiệu quả nhu cầu của khách hàng cụ thể và phát triển và duy trì các mối quan hệ hiệu quả với khách hàng cá nhân.

14. Ra quyết định

Xác định và hiểu biết các vấn đề, các vấn đề, và cơ hội; so sánh dữ

liệu từ các nguồn khác nhau để rút ra kết luận; sử dụng phương pháp tiếp cận hiệu quả để lựa chọn một quá trình hành động hoặc phát triển các giải pháp phù hợp; hành động đó là phù hợp với thông tin sẵn có, khó khăn, và hậu quả có thể xảy ra.

Biểu hiện chính

Xác định vấn đề, các vấn đề, và cơ hội — Công nhận vấn đề, các vấn đề, hoặc cơ hội và xác định xem hành động là cần thiết.

Tập hợp thông tin — Xác định nhu cầu và thu thập thông tin để hiểu rõ hơn vấn đề, các vấn đề, và cơ hội.

Diễn giải thông tin — Tích hợp thông tin từ nhiều nguồn khác nhau; phát hiện các xu hướng, các hiệp hội, và các mối quan hệ nhân quả.

Tạo ra lựa chọn thay thế — Tạo ra các tùy chọn liên quan để giải quyết các vấn đề / cơ hội và đạt được kết quả mong muốn.

Chọn hành động thích hợp — Công thức hoá tiêu chí quyết định rõ ràng; đánh giá các lựa chọn bằng cách xem xét những tác động và hậu quả; chọn một lựa chọn hiệu quả.

Cam kết hành động — Đưa ra quyết định trong một thời gian hợp lý.

Lôi kéo người khác — Bao gồm những người khác trong quá trình ra quyết định như bảo hành để có được thông tin tốt, đưa ra quyết định thích hợp nhất, và đảm bảo mua vào và hiểu biết về các quyết định kết quả.

Ví dụ điển hình

- Lựa chọn sản phẩm mới, vật liệu, nhà cung

cấp, hoặc chuyên gia tư vấn. Quyết định về khiếu nại của khách hàng.

- Đưa ra quyết định không được trực tiếp bởi các chính sách và thủ tục của tổ chức.
- Thông báo cho lãnh đạo quản lý / giám sát / nhóm các vấn đề quan trọng hoặc các vấn đề.
- Thông báo cho người quản lý / giám sát / trưởng nhóm hoặc những người khác trong việc tổ chức quyết định.
- Dự đoán những hậu quả của quyết định.
- Hành động hoặc tạo ra các giải pháp khác để giải quyết vấn đề hoặc tình huống.
- Xem xét nhiều yếu tố (ví dụ, nhu cầu của khách hàng, tính khả thi, ngày đến hạn, chi phí, vv) khi đưa ra quyết định.
- Xem xét các tác động của các quyết định về cơ quan hoặc các khu vực khác.
- Đề nghị thay đổi chính sách, quy trình, thủ tục, hoặc các hoạt động.
- Xác định nguyên nhân thực sự của vấn đề / vấn đề trước khi áp dụng một giải pháp.
- Thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để hiểu được vấn đề, xu hướng, hoặc cơ hội.
- Giải thích thông tin tài chính từ các nguồn như bảng cân đối, báo cáo lỗ lãi, vv

Chú ý

Năng lực này có thể được chia thành hai phần gọi là Phân tích và Phán quyết (hoặc vấn đề đánh giá và vấn đề giải pháp). Phân tích (vấn đề đánh giá) bao gồm ba hoạt động chính đầu tiên của việc ra quyết định; Án (Vấn đề Giải pháp) bao gồm bốn hoạt động chính cuối cùng. Ra quyết định có thể rất kết nối với kỹ thuật / chuyên nghiệp kiến thức và kỹ năng năng lực ở một số vị trí chuyên môn kỹ thuật. Chất lượng kỹ năng ra quyết định của một ai đó có thể khó khăn để đánh giá trừ khi giám định viên có một nền tảng chuyên môn trong các loại công việc người làm, đặc biệt là cho các tình huống kỹ thuật phức tạp.

Tương tác với những người khác tại nơi làm việc liên quan đến việc làm cho nhiều quyết định nhỏ, nhưng vài người trong số những phán đoán cá nhân là những ví dụ tốt về việc ra quyết định. Ra quyết định nên chỉ được sử dụng để phân loại một quá trình phức tạp trong việc ra quyết định. Ví dụ, một người nào đó có thể nói, "Cô ấy sử dụng bản án xấu bằng cách yêu cầu các nhóm để bỏ phiếu." Đây không phải là việc ra quyết định. Đó là một hành vi mà có thể thích hợp hơn xếp dưới các lãnh đạo năng lực hội.

15. Ủy quyền

Phân bổ quyền ra quyết định và / hoặc trách nhiệm công việc để chiếm đoạt những người khác để tối đa hóa hiệu quả của tổ chức, cá nhân.

Biểu hiện chính

Chia sẻ trách nhiệm thích hợp —Phân bổ quyết định quyền hạn và / hoặc trách nhiệm công việc trong các lĩnh vực thích hợp cho

các cá nhân thích hợp (xem xét tác động tích cực và tiêu cực, giá trị và cơ cấu tổ chức và nâng cao kiến thức của cá nhân / kỹ năng).

Xác định các thông số —Rõ ràng, truyền thông số của trách nhiệm ủy quyền, bao gồm quyết định quyền hạn và bất kỳ hành động cần thiết, hạn chế, hoặc thời hạn.

Cung cấp hỗ trợ mà không loại bỏ trách nhiệm —Cho thấy nguồn lực và cung cấp hỗ trợ hoặc huấn luyện khi cần thiết; thể hiện sự tự tin trong từng cá nhân.

Lưu trữ thông báo —Thiết lập các thủ tục thích hợp để giữ cho thông tin về các vấn đề và kết quả trong lĩnh vực chia sẻ trách nhiệm.

Ví dụ điển hình

- Cung cấp cho một báo cáo trực tiếp thẩm quyền để thu thập thông tin và đưa ra quyết định.
- Ủy nhiệm cho các cá nhân phù hợp dựa trên các kỹ năng của họ, vai trò và lợi ích (như dự án đặc biệt nghiên cứu).
- Hướng dẫn và hướng dẫn khi ủy thác.
- Nếu vắng mặt hoặc không thể tham dự một cuộc họp, bổ nhiệm báo cáo trực tiếp phụ trách.
- Chỉ định một báo cáo trực tiếp để giải quyết các vấn đề đó thường sẽ được vượt quá thẩm quyền của người đó.
- Ủy quyền cho một báo cáo trực tiếp để đào

tạo một nhân viên mới.

- Thảo luận với các báo cáo trực tiếp cần thiết cho họ để đưa ra quyết định độc lập.
- Yêu cầu báo cáo trực tiếp suy nghĩ thông qua vấn đề và đưa ra quyết định thăm dò trước khi yêu cầu giúp đỡ.
- Cung cấp cho báo cáo trực tiếp càng nhiều trách nhiệm như họ có thể xử lý; mở rộng lĩnh vực trách nhiệm như đảm bảo bằng hiệu suất.
- Hỗ trợ quyết định báo cáo trực tiếp nếu có thể và huấn luyện chúng nếu cần thiết; không thứ hai đoán họ.
- Khu vực đối với việc ra quyết định đó đã được giao.
- Cung cấp tất cả các thông tin có liên quan chỉ đạo báo cáo để họ có thể thực hiện công việc của họ một cách hiệu quả.

Chú ý

Ủy quyền có nghĩa là chuyển giao trách nhiệm và / hoặc ra quyết định cho người khác. Yêu cầu những người khác để hoàn thành nhiệm vụ mà là một phần bình thường của công việc của họ hoặc không cung cấp vĩ độ trong quá trình hành động không được coi là ủy quyền

16. Phát triển người khác

Lập kế hoạch và hỗ trợ phát triển kỹ năng và khả năng của các cá nhân để họ có thể thực hiện đầy đủ trách nhiệm công việc / vai trò hiện tại hoặc tương lai hiệu quả hơn.

Biểu hiện chính

Phối hợp thiết lập các mục tiêu phát triển —Làm việc với các cá nhân để xác định lĩnh vực phát triển, hiểu cần cải tiến, và đặt mục tiêu phát triển cụ thể.

Phối hợp thiết lập kế hoạch phát triển —Làm việc với các cá nhân để xác định lựa chọn để đáp ứng mục tiêu phát triển; khám phá hỗ trợ môi trường và những rào cản để phát triển; cùng nhau xác định các hoạt động phát triển phù hợp.

Tạo ra một môi trường học tập —Xác định những nguồn lực cần thiết để hỗ trợ nỗ lực phát triển; đảm bảo rằng cơ hội phát triển có sẵn; cung cấp hỗ trợ giúp các cá nhân vượt qua trở ngại để học tập.

Giám sát sự tiến bộ —Cung cấp cho cá nhân thông tin phản hồi cụ thể về hoạt động của họ liên quan đến các mục tiêu thành lập; nêu bật vấn đề hiệu suất chính tích cực và tiêu cực; điều chỉnh kế hoạch để đảm bảo phát triển.

Ví dụ điển hình

- Thu hút những người khác trong việc xác định mục tiêu và hành động phát triển.

- Giúp đỡ và khuyến khích những người khác để xác định và phát triển các kỹ năng cần thiết cho công việc hiện tại và tương lai.
- Thiết kế một kế hoạch chính thức cho phát triển nghề nghiệp của những người khác.
- Xem xét động cơ của người khác, lợi ích, và tình hình hiện nay trong kế hoạch hoạt động tầm xa phát triển.
- Phân công nhiệm vụ để giúp đỡ người khác đáp ứng kế hoạch phát triển sự nghiệp. Thiết kế hoặc xác định vị trí các dự án phát triển phù hợp hoặc
 - chương trình đào tạo cho người khác.
 - Tạo cơ hội cho on-the-job áp dụng những kỹ năng mới. Cross-đào tạo những người khác để mở rộng kinh nghiệm và phát triển
 - tiềm năng.
 - Chẩn đoán và cung cấp thông tin phản hồi về tiến độ phát triển.
 - Thiết kế hoặc xác định vị trí các chương trình đào tạo phù hợp cho những người khác.

Chú ý

Không sử dụng đồng thời phát triển người khác và sắp xếp hiệu suất cho thành công với nhau.

Trong phát triển người khác tập trung vào kế hoạch và hỗ trợ các hoạt động phát triển hiệu quả liên quan đến trách nhiệm công việc hiện tại hoặc tương lai. Sắp xếp hiệu suất đối với cổ phiếu thành công các hoạt động chính với phát triển người khác. Sự khác biệt là Gắn hoạt động đối với thành công tập trung vào việc thực hiện một hệ thống quản lý hiệu quả chính thức mà bao gồm thiết lập mục tiêu cụ thể và có thể đo lường và đánh giá hiệu quả của báo cáo trực tiếp. Phát triển người khác ở bên ngoài chính thức và thường thích hợp hơn ít về mối quan hệ quản lý / báo cáo trực tiếp chính thức.

17. Duy trì năng lượng

Luôn duy trì mức độ cao của hoạt động hoặc năng suất; duy trì thời gian làm việc dài khi cần thiết; hoạt động một cách mạnh mẽ, hiệu quả, và quyết tâm hơn trong thời gian dài.

Biểu hiện chính

Duy trì sức chịu đựng —Giữ một tốc độ làm việc mạnh mẽ theo thời gian; cường độ cuộc triển lãm trong việc hoàn thành mục tiêu công việc.

Duy trì hiệu quả —Thực hiện tinh thần hoặc thể chất đánh thuế làm việc có hiệu quả; vẫn giữ được khả năng hành động hiệu quả hoặc thành tựu trong thời gian dài của thời gian.

Ví dụ điển hình

- Làm việc nhiều giờ mà không bị mất hiệu

quả.

- Đáp ứng yêu cầu mục tiêu năng suất.
- Theo kịp với các thiết bị tốc độ cao hoặc nhu cầu sản xuất. Duy trì hiệu quả trong khi làm việc ca xoay.
- Hoàn thành nhiều nhiệm vụ hoặc hoạt động với rất ít hoặc không có cơ hội để nghỉ ngơi.
- Làm thêm giờ thường xuyên hoặc thêm giờ mà không làm mất hiệu quả.
- Đáp ứng nhanh chóng các vấn đề khi phát sinh.
- Thực hiện công việc lặp đi lặp lại mà không bị mất hiệu quả. Thực hiện công việc đòi hỏi tinh thần mà không bị mất hiệu quả.
- Chứng minh một tỷ lệ phù hợp của tốc độ để thực hiện các hoạt động.

Chú ý

Khởi xướng hành động. khởi xướng hành động tập trung vào các xu hướng hành động, không phải là chất lượng hay thời gian của hành động. Năng lượng tập trung vào thực hiện có hiệu quả theo thời gian, bất kể hành động độc lập hoặc vượt quá mong đợi.

18. Khuyến khích sự thay đổi

Khuyến khích những người khác để tìm kiếm cơ hội tiếp cận khác nhau và sáng tạo để giải quyết vấn đề và cơ hội; tạo thuận lợi cho việc thực hiện và chấp nhận thay đổi tại nơi làm việc.

Biểu hiện chính

Khuyến khích phá vỡ những giới hạn —Khuyến khích nhân viên đặt câu hỏi về quy trình làm việc hoặc giả định thành lập; thách thức nhân viên để hỏi "tại sao" cho đến khi nguyên nhân được phát hiện; liên quan đến các bên liên quan trong các hoạt động cải tiến liên tục và lựa chọn thay thế.

Phương pháp tiếp cận ý tưởng—Nhất quán vẫn mở với những ý tưởng được cung cấp bởi những người khác; hỗ trợ và sử dụng những ý tưởng tốt để giải quyết vấn đề hay những vấn đề cần bàn.

Ghi nhận thay đổi—Công nhận và khen thưởng nhân viên thay đổi hữu ích.

Thay đổi sức đề kháng —Giúp các cá nhân vượt qua kháng cự thay đổi; hiện sự đồng cảm với những người cảm thấy mất mát như là kết quả của sự thay đổi.

Quản lý sự phức tạp và mâu thuẫn —Cố gắng giảm thiểu sự phức tạp, mâu thuẫn, nghịch lý và hoặc làm giảm tác động của họ; làm rõ hướng và làm mịn quá trình thay đổi.

Ví dụ điển hình

- Tạo cơ hội cho những người khác để đặt câu hỏi và đưa ra đề nghị về một nỗ lực thay đổi.
- Tích cực tham gia vào các hoạt động cải tiến liên tục và lựa chọn thay thế.
- Vẫn mở và hỗ trợ những ý tưởng mới để giải quyết các vấn đề và các vấn đề địa chỉ.
- Công nhận và khen thưởng nhân viên người

cố gắng để tạo điều kiện thay đổi.

- Làm rõ hướng và mịn quá trình thay đổi.
- Hỗ trợ người lao động đang gặp khó khăn với sự thay đổi.
- Gặp riêng với các nhân viên hỗ trợ và khuyến khích trong việc quản lý có hiệu quả thay đổi.
- Giải thích rõ ràng những ảnh hưởng của thay đổi.
- Tập trung vào dài hạn tốt của sự thay đổi, không bất tiện trong ngắn hạn.
- Thích ứng với những lời đề nghị của người khác khi chuyển vào tương lai.

19. Theo dõi

Theo dõi kết quả của các hoạt động ủy quyền, nhiệm vụ, dự án, xem xét các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm của các cá nhân được giao và các đặc tính của công việc, dự án

Biểu hiện chính

Khung thời gian giao tiếp —Xây dựng ngày đến hạn vào bài tập và nhiệm vụ đại biểu; hiệu quả giao tiếp sự kiện quan trọng và kết quả mong đợi.

Thu thập thông tin thích hợp —Đặt câu hỏi để có được thông tin có liên quan; triệu tập cuộc họp để đánh giá tiến độ và chia sẻ thông tin; được thông tin phản hồi về kết quả từ những người tham gia trực tiếp.

Đánh giá kết quả —Đáp ứng chính thức với các đồng nghiệp,

nhân viên, và những người khác để xem xét kết quả của một phân công, dự án hoặc nhiệm vụ được giao.

Ví dụ điển hình

- Thiết lập một hệ thống theo dõi các dự án / nhiệm vụ / bài tập.
- Lịch trình theo dõi các cuộc họp để đánh giá tiến độ các nhiệm vụ được giao.
- Sử dụng các tập tin công việc khó khăn để theo dõi các dự án / nhiệm vụ / bài tập, thời hạn, và ngày đến hạn.
- Theo dõi với khách hàng nội bộ / bên ngoài sau khi xử lý vấn đề hoặc yêu cầu của họ.
- Liên hệ với những người khác trong tổ chức để đảm bảo hoàn thành kịp thời các nhiệm vụ.
- Theo dõi với các nhà cung cấp hoặc chuyên gia tư vấn để xác định tình trạng của vật liệu, sản phẩm, hoặc dịch vụ.
- Theo dõi công việc và các hoạt động trong thời hạn quy định. Đáp ứng với những người khác để thảo luận về tình trạng của các dự án / nhiệm vụ.
- Nhận được phản hồi từ khách hàng bên ngoài / nội bộ về tiến độ của dự án / nhiệm vụ / bài tập, vv

Chú ý

Nếu theo dõi chỉ xảy ra gắn với nhiệm vụ hoặc trách nhiệm ủy thác, các "vấn thông báo" hành động chính trong Đoàn có thể đủ trong đại diện cho các hoạt động tiếp theo trong việc làm. Nếu theo dõi là cần thiết trong các tình huống khác, hoặc nếu tập trung đặc biệt vào theo dõi là mong muốn, năng lực Theo dõi có thể được sử dụng kết hợp với sự ủy nhiệm. Trong trường hợp này "vấn thông báo" hành động chính có thể bị xóa bỏ.

20. Trình bày (thuyết trình chính thức)

Trình bày các ý tưởng một cách hiệu quả cho các cá nhân hoặc các nhóm khi có thời gian để chuẩn bị; cung cấp các bài thuyết trình phù hợp với đặc điểm và nhu cầu của khán giả.

Biểu hiện chính

Xác định mục tiêu rõ ràng —Thiết lập một mục tiêu phản ánh rõ nhu cầu của khán giả.

Làm theo một trình tự hợp lý —Trình bày ý tưởng chính mà hỗ trợ các mục tiêu của bài thuyết trình, và trình bày sự kiện, bằng chứng, và chi tiết hỗ trợ các ý tưởng chính; cung cấp thông tin theo một thứ tự hợp lý để hỗ trợ sự hiểu biết.

Sử dụng giao tiếp phi ngôn ngữ—Sử dụng ngôn ngữ cơ thể (ví dụ, ánh mắt và cử chỉ) đó là phù hợp với truyền thông bằng lời nói và sự hiểu biết hỗ trợ.

Sử dụng công cụ hỗ trợ —Sử dụng hỗ trợ âm thanh và hình ảnh để tăng cường sự hiểu biết của khán giả nội dung.

Lắng nghe và đáp ứng các câu hỏi và phản hồi — Liên quan

đến các đối tượng bằng cách thu hút câu hỏi và đầu vào; phân loại là cần thiết để giúp đạt được các mục tiêu của phiên giao dịch.

Tóm tắt nội dung trình bày —Tóm tắt các ý chính; kêu gọi các đối tượng để có hành động hoặc đưa ra quyết định, nếu phù hợp.

Duy trì sự chú ý của khán giả —Giữ khán giả tham gia thông qua việc sử dụng các kỹ thuật như tương, minh họa, hài hước, một phong cách hấp dẫn, ngôn ngữ cơ thể, và uồn giọng nói.

Ví dụ điển hình

- Làm cho bài thuyết trình chính thức với các đồng nghiệp, thành viên trong nhóm, hoặc những người khác.
- Làm cho bài thuyết trình chính thức để quản lý cấp cao trong tổ chức.
- Làm cho bài thuyết trình chính thức cho khách hàng nội bộ / bên ngoài. Làm cho bài thuyết trình chính thức sử dụng thiết bị nghe nhìn. Sử dụng từ vựng thích hợp cho khán giả.
- Làm cho bài thuyết trình chính thức các ý tưởng phức tạp trong một trình tự hợp lý.
- Tiến hành đào tạo trong một lớp học hoặc định dạng hội thảo.
- Làm cho bài thuyết trình chính thức thông tin kỹ thuật cho một đối tượng kỹ thuật.
- Làm cho bài thuyết trình chính thức thông tin kỹ thuật cho một đối tượng phi kỹ thuật.

- Làm cho bài thuyết trình chính thức cho thấy sản phẩm hoặc dịch vụ mới và giới thiệu hoặc giải thích các thủ tục mới.
- Làm cho bài thuyết trình chính thức để chia sẻ kết quả của dự án.

So sánh với:

Thông tin. Năng lực này tập trung vào các hình thức giao tiếp, không phải là nội dung. Kỹ năng giao tiếp là một phần quan trọng của trình bày chính thức, nhưng trình bày chính thức đi xa hơn truyền thông bao gồm chuẩn bị hiệu quả và cung cấp cấu trúc. Một khác biệt chính giữa hai năng lực này là trình bày chính thức cho phép thời gian để chuẩn bị cho một bài thuyết trình; nó tập trung vào việc chuẩn bị hiệu quả và giao hàng của một cuộc nói chuyện hoặc tạo thuận lợi cho một cuộc hội thảo một cách có cấu trúc.

21. Thực hiện được cam kết

Sử dụng phong cách cá nhân thích hợp và kỹ thuật được chấp nhận các ý tưởng, kế hoạch; thay đổi hành vi của chính mình để thích ứng với nhiệm vụ, tình huống, và cá nhân có liên quan.

Biểu hiện chính

Tạo ra các cuộc thảo luận hiệu quả —Mô tả những kỳ vọng, mục tiêu, yêu cầu, hoặc tiểu bang trong tương lai một cách cung cấp rõ ràng và kích thích sự quan tâm.

Làm rõ hiện trạng —Tìm kiếm, cung cấp cho, và tóm tắt thông

tin; đảm bảo rằng các tình huống / vấn đề trong tầm tay được hiểu

Phát triển ý tưởng của người khác và của chính mình—Trình bày ý tưởng riêng; tìm kiếm và phát triển các đề xuất của người khác; làm thủ tục đề nghị

Tạo điều kiện đồng thuận —Sử dụng các chiến lược ảnh hưởng thích hợp (chẳng hạn như chứng minh lợi ích hoặc đưa ra phần thưởng) để đạt được thỏa thuận chính hãng; vẫn tồn tại bằng cách sử dụng phương pháp tiếp cận khác nhau khi cần thiết để đạt được cam kết.

Kết thúc các cuộc thảo luận với những tóm tắt rõ ràng- Tóm tắt kết quả của các cuộc thảo luận và thiết lập các bước tiếp theo nếu cần thiết.

Sử dụng các kỹ năng giao tiếp hiệu quả —Thiết lập các mối quan hệ giữa các cá nhân tốt bằng cách giúp mọi người cảm thấy có giá trị, đánh giá cao, và bao gồm các cuộc thảo luận (nâng cao lòng tự trọng, thông cảm sâu sắc, liên quan đến, tiết lộ, hỗ trợ).

Ví dụ điển hình

- Hướng dẫn một đồng nghiệp, thành viên trong nhóm, hoặc khác nhóm chấp nhận một ý tưởng hay hành động.
- Đạt được cam kết từ bạn bè, thành viên trong nhóm, hoặc các thử những cách mới để làm công việc hoặc quá trình.
- Khuyến khích bạn bè, thành viên trong nhóm, hoặc khác để đáp ứng thời hạn và mục tiêu sản phẩm.
- Được sự hợp tác từ bạn bè, thành viên trong

nhóm, hoặc khác.

- Hướng dẫn một báo cáo trực tiếp hoặc những người khác chấp nhận một ý tưởng hay hành động.
- Thuyết phục các đồng nghiệp để hỗ trợ một ý tưởng hoặc kế hoạch.
- Thuyết phục người khác về giá trị của một sản phẩm, dịch vụ, hoặc ý tưởng.
- Giành chiến thắng trên những người khác có khả năng kháng một cách tiếp cận bạn hỗ trợ.
- Rõ ràng mô tả cho người khác những lý do mà họ phải tiếp cận một vấn đề một cách khác nhau.
- Chủ đề vị trí của cuộc thảo luận từ quan điểm của người khác xem để hiển thị những gì trong đó cho anh / cô ấy.
- Quản lý ảnh hưởng để hỗ trợ và / hoặc các sáng kiến quý. Giải thích cách kết luận đã đạt được để những người khác sẽ hiểu quyết định và hỗ trợ họ.

So sánh với:

Khả năng bán hàng / thuyết phục. Năng lực này được thay thế cho Đạt được cam kết trong nhiều vị trí bán hàng vì nó mô tả chính xác hơn về bản chất của mối quan hệ và sự tương tác với người khác. Trong vị trí mà khả năng bán hàng / thuyết phục là thích hợp, cá nhân bán ý tưởng, mọi thứ, hoặc các dịch vụ như trái ngược với được chấp nhận để một ý tưởng hoặc kế hoạch.

Huấn luyện. Năng lực này tập trung vào việc giúp đỡ những người khác để phát triển các kỹ năng cần thiết để đạt được mục tiêu. Đạt được cam kết tập trung vào việc người khác thực hiện các mục tiêu. Một người có thể có hiệu quả trong việc thuyết phục người khác chấp nhận một mục tiêu nhưng không hiệu quả trong huấn luyện họ về cách thức để đạt được mục tiêu đó.

Quản lý xung đột. Một số hoạt động chính làm chông chéo giữa Đạt được cam kết và quản lý xung đột. Khía cạnh độc đáo của quản trị xung đột bao gồm việc giữ các vấn đề thảo luận định hướng và không để cho nó trở thành cá nhân, tiêu tan cảm xúc và không làm trầm trọng thêm cho họ, và đối phó với sự căng thẳng nặng nề, mà không phải là thường hiện diện trong các tình huống lãnh đạo khác.

22. Gây ảnh hưởng (tác động)

Tạo ra một ấn tượng tốt đầu tiên, chỉ huy sự chú ý và tôn trọng, thể hiện một không khí của sự tự tin.

Biểu hiện chính

Trang phục phù hợp—Duy trì sự chuyên nghiệp, hình ảnh người có kinh nghiệm.

Biểu thị thái độ chuyên nghiệp—Trung bày một sự xuất hiện bình tĩnh; không xuất hiện thần kinh hoặc quá lo lắng; đáp ứng một cách cởi mở và nồng nhiệt khi thích hợp.

Nói chuyện một cách tự tin—Nói chuyện với một giọng điệu tự tin của giọng nói.

Ví dụ điển hình

- Tạo ấn tượng chuyên nghiệp đầu tiên trên khách hàng nội bộ / bên ngoài.
- Đại diện cho các bộ phận, tổ chức trong các giao dịch ban đầu với khách hàng bên ngoài / nội bộ hoặc các tổ chức khác.
- Gặp gỡ những người từ cộng đồng, chính phủ, hoặc các tổ chức khác cho mục đích kinh doanh.
- Tổ chức du khách và tạo ấn tượng tốt.
- Tương tác với khách hàng bên ngoài hoặc đại diện của các tổ chức khác.
- Tiếp xúc ban đầu với khách hàng hoặc

những người khác, trong đó tạo ra một ấn tượng tích cực về những người khác là rất quan trọng.

- Tham gia kinh doanh các chức năng xã hội trong đó tạo ra một ấn tượng tích cực về những người khác là rất quan trọng.
- Chào đón du khách từ bên ngoài bộ phận hoặc tổ chức.

23. Giám sát thông tin

Thiết lập quy trình liên tục để thu thập và xem xét thông tin cần thiết để quản lý một tổ chức hoặc các hoạt động đang diễn ra bên trong nó.

Biểu hiện chính

Xác định nhu cầu giám sát —Xác định hệ thống, quy trình, hoặc các khu vực cần được theo dõi; xác định những thông tin nào cần được thu được.

Phát triển hệ thống giám sát —Thiết lập hệ thống giám sát hoạt động hoặc kết quả đầu ra được dễ dàng để sử dụng và cung cấp thông tin kịp thời và thích hợp.

Triển khai hệ thống theo dõi — Hiệu quả đặt trong hệ thống giám sát diễn ra với gián đoạn tối thiểu cho quá trình tổ chức khác.

Đánh giá dữ liệu —Thu thập những dữ liệu và đánh giá một cách thường xuyên để xác định tiến độ, dự đoán nhu cầu, và có những điều chỉnh cần thiết cho người lao động hoặc các quá trình.

Ví dụ điển hình

- Thiết lập hệ thống giám sát hoạt động trong một khu vực nhân trách nhiệm.
- Họp không chính thức với các đồng nghiệp, thành viên trong nhóm, hoặc những người khác để kiểm tra về tiến độ, vấn đề, vv
- Triệu tập cuộc họp để đánh giá tiến độ hoặc chia sẻ thông tin. Giám sát thiết bị, dụng cụ, hoặc các sản phẩm để đảm bảo quá trình sản xuất hoặc là chính xác.
- Xem xét báo cáo để theo dõi tiến độ công việc.
- Duy trì hồ sơ các cuộc họp, thảo luận, hoặc gọi điện thoại. Giám sát thư thoại và / hoặc hệ thống thư điện tử để cập nhật và tin nhắn.
- Xem xét các báo cáo tổ chức, tài liệu để được thông tin về sự phát triển mới hoặc chiến lược.
- Giám sát các quy định có ảnh hưởng đến ngành công nghiệp (ví dụ, lập pháp và môi trường).
- Theo dõi sự tiến bộ của đội hoặc nhóm dự án, mục tiêu, nhiệm vụ, vv
- Thiết lập hệ thống để kiểm tra kết quả đầu ra làm việc để đảm bảo quá trình hoạt động đúng.

Chú ý

Giám sát thông tin không nên nhầm lẫn với theo dõi, trong đó tập trung vào cá nhân cụ thể, các bài tập, hoặc các dự án không thành lập các hệ thống giám sát các hoạt động đang diễn ra hoặc các quá trình trong một tổ chức.

24. Khởi xướng hành động (Sáng kiến)

Hành động nhanh chóng để thực hiện mục tiêu; hành động để đạt được mục tiêu xa hơn những gì được yêu cầu; luôn luôn chủ động.

Biểu hiện chính

Đáp ứng một cách nhanh chóng —Có hành động ngay lập tức khi phải đối mặt với một vấn đề hoặc khi thực hiện nhận thức của một tình huống.

Có hành động độc lập —Triển khai những ý tưởng mới hoặc giải pháp tiềm năng mà không nhắc; không chờ đợi cho người khác để có hành động hoặc yêu cầu hành động

Luôn ở trên và vượt ra ngoài giới hạn —Có hành động vượt ra ngoài yêu cầu công việc để đạt được mục tiêu.

Ví dụ điển hình

- Thực hiện nhiệm vụ bên ngoài của một người khu vực trách nhiệm để giúp các bộ phận hoặc tổ chức.
- Tình nguyện viên cho các ủy ban hoặc các

bài tập lực lượng nhiệm vụ mà vượt quá giới hạn bình thường của công việc.

- Xác định cách thức để thực hiện một công việc dễ dàng hơn hoặc hiệu quả hơn. Có hành động trên một dự án mà không được yêu cầu của một nhà lãnh đạo quản lý / giám sát / đội.
- Thu thập thông tin thêm có thể có ích cho các báo cáo hoặc các cuộc họp.
- Hãy thử một cách mới để thực hiện công việc vì nó có thể có hiệu quả hơn.
- Đặt câu hỏi về cách thủ tục hành chính được thực hiện và đề nghị thay đổi.
- Phương pháp câu hỏi để đảm bảo chất lượng và góp ý kiến để cải thiện quy trình.
- Tình nguyện giúp đỡ đồng nghiệp khi khối lượng công việc riêng là nhỏ. Bắt đầu phương pháp mới để giữ chân khách hàng thông báo. Tình nguyện phục vụ trong các ủy ban nhân viên cấp.
- Đề nghị các cách để giải quyết vấn đề, cải thiện quy trình làm việc, vv, mà không được yêu cầu.

Chú ý

Khởi xướng hành động có thể được tách ra từ hầu hết các năng lực khác bằng cách giữ trong tâm trí nó tập trung vào xu hướng hành

động, chứ không phải chất lượng của các hành động. Một cá nhân có thể hành động độc lập và đi xa hơn mong đợi trong khi thể hiện nhiều năng lực khác.

Quyết định, tập trung khách hàng, hoặc đổi mới. Thực tế là họ sẽ hành động độc lập và đi ở trên và vượt ra ngoài là khả năng khởi xướng hành động. Nội dung của các hành động khởi xướng hiển thị (ví dụ như chất lượng của các quyết định, giá trị của các bước thực hiện để đáp ứng nhu cầu khách hàng, hay sự độc đáo và hữu ích của các ý tưởng) liên quan đến các năng lực khác.

So sánh với:

Duy trì năng lực. Năng lực này tập trung vào việc duy trì hiệu quả, trong khi duy trì giờ làm việc dài hoặc thực hiện tinh thần hoặc thể chất đánh thuế làm việc.

Kiên trì. Năng lực này tập trung vào tần số của những nỗ lực để đáp ứng một mục tiêu. Một người làm cho những nỗ lực lặp đi lặp lại để vượt qua chướng ngại vật được chứng minh có độ bền hiệu quả.

25. Đổi mới

Tạo ra các giải pháp sáng tạo trong các tình huống công việc; cố gắng nhiều cách khác nhau và mới lạ để đối phó với các vấn đề công việc và cơ hội.

Biểu hiện chính

Mô hình thách thức —Xác định các giả định tiềm ẩn trong cách vấn đề hoặc tình huống được xác định hoặc trình bày; nhìn thấy

những cách khác để xem hoặc xác định các vấn đề; không bị hạn chế bởi những suy nghĩ hoặc cách tiếp cận của người khác.

Thúc đẩy nguồn tài nguyên đa dạng —Rút ra nhiều và đa dạng nguồn (cá nhân, các ngành, các cơ quan của kiến thức) cho những ý tưởng và cảm hứng.

Suy nghĩ cởi mở —Kết hợp ý tưởng trong cách độc đáo hoặc làm cho các kết nối giữa những ý tưởng khác nhau; khám phá dòng tư tưởng khác nhau; Xem tình huống từ nhiều quan điểm; góp trí tuệ nhiều cách tiếp cận / giải pháp.

Có nhiều giải pháp đánh giá —Xem xét nhiều giải pháp tiềm năng và đánh giá mỗi khi chấp nhận bất kỳ.

Đảm bảo phù hợp —Mục tiêu lĩnh vực quan trọng cho sự đổi mới và phát triển các giải pháp nhằm giải quyết các vấn đề công việc có ý nghĩa.

Ví dụ điển hình

- Tạo ra các giải pháp mới cho các vấn đề kinh doanh. Đề nghị cách thức mới để áp dụng kiến thức hiện có.
- Phát triển cải tiến sáng tạo các sản phẩm / dịch vụ của tổ chức.
- Tạo ra sự kết hợp mới của các sản phẩm / dịch vụ hiện có để đáp ứng những cơ hội mới.
- Nhìn xa hơn các phương pháp thử và thật sự giải quyết vấn đề. Nhận ra cơ hội để sử dụng / ý tưởng không bình thường mới.
- Phát triển cải tiến sáng tạo để quy trình /

quy trình của tổ chức.

- Hãy tạo cho cuốn tiểu thuyết của các quá trình hiện tại / quy trình để giải quyết các vấn đề kinh doanh.
- Tìm kiếm cải tiến liên tục các quá trình / quy trình của tổ chức.
- Giải quyết một vấn đề mới với các thông tin cơ bản.

Chú ý

Đổi mới là liên quan đến việc ra quyết định bởi vì nó liên quan đến nhiều và độc đáo phản ứng với một vấn đề, mà trùng lặp với thể hệ của các tùy chọn trong việc ra quyết định. Một người chứng tỏ một mức độ cao của sự đổi mới tạo ra cuốn tiểu thuyết nhiều hơn hoặc tùy chọn độc đáo hơn so với những người không thể hiện hành vi sáng tạo hơn nhiều. Trong đổi mới năng lực có thể được sử dụng kết hợp với việc ra quyết định nếu tạo ra các giải pháp mới là một phần quan trọng của công việc / vai trò.

So sánh với:

Khởi xướng hành động. Năng lực này tập trung vào hành động bất kể tính mới hoặc tính độc đáo của nó; Đổi mới tập trung vào việc tạo mới và các giải pháp sáng tạo.

26. Lãnh đạo / định hướng tầm nhìn và giá trị

Giữ tầm nhìn và giá trị của tổ chức đi đầu trong việc ra quyết định và hành động.

Bản Tuyên Bố các giá trị của Đại học Harvard

- + Tôn trọng các quyền, sự khác biệt, và nhân phẩm của người khác.
- + Trung thực và liêm chính trong tất cả các giao dịch.
- + Theo đuổi tận tâm xuất sắc trong công việc của một người.
- + Trách nhiệm cho hành động và ứng xử tại nơi làm việc.

Biểu hiện chính

Truyền đạt tầm quan trọng của tầm nhìn và giá trị —Giúp những người khác hiểu tầm nhìn của tổ chức và các giá trị và tầm quan trọng của họ.

Chuyển những người khác để hành động —Chuyển tầm nhìn và các giá trị vào các hoạt động và hành vi hằng ngày; hướng dẫn và thúc đẩy những người khác để có những hành động hỗ trợ tầm nhìn và giá trị.

Các mô hình tầm nhìn và giá trị. —Có hành động, ra quyết định, và hình dạng đội hoặc nhóm ưu tiên để phản ánh tầm nhìn và giá trị của tổ chức.

Ghi nhận trực tiếp các tầm nhìn và giá trị —Công nhận và nhân viên phần thưởng có hành động hỗ trợ tầm nhìn và giá trị của tổ chức.

Ví dụ điển hình

- Tạo ra tiếng nói thông qua hành động của mình trong việc tạo ra một môi trường mà những ý tưởng có thể được chia sẻ, câu hỏi có thể được yêu cầu, và cá nhân chịu trách nhiệm về hành động của mình.
- Làm nổi bật mục đích của tổ chức và định hướng tương lai cho tất cả các nhân viên để họ có thể làm công việc của họ hiệu quả hơn.
- Khuyến khích thảo luận mở của kế hoạch hành động trong tương lai và lý do đằng sau kế hoạch.
- Thấy niềm đam mê cho các sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức.
- Đảm bảo mục tiêu và hiệu suất của người đó phải phù hợp với tầm nhìn và giá trị của tổ chức.
- So sánh các quyết định và hành động của tầm nhìn để đảm bảo sự liên kết.
- Làm rõ cho người khác những gì họ có thể làm để chứng minh tầm nhìn và giá trị của tổ chức.
- Vẽ một bức tranh sống động trong lời nói và hành động để hiển thị những gì tầm nhìn và giá trị có ý nghĩa cho tất cả nhân viên.
- Truyền đạt hướng kinh doanh cho tổ chức.

So sánh với:

Ra quyết định chiến lược. Năng lực này tập trung vào di chuyển tổ chức từ trạng thái hiện tại sang trạng thái mong muốn của dịch tầm nhìn vào một kế hoạch hành động và kết quả đo lường được. Các nhà lãnh đạo chiến lược sắp xếp hệ thống với tầm nhìn, kỹ năng cầu và khoảng cách hệ thống, và loại bỏ các rào cản để đạt được trạng thái mong muốn. Một nhà lãnh đạo chiến lược điền vào các chi tiết, làm cho sự việc xảy ra, và các biện pháp kết quả, trong khi một nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa vẽ trong đột quy rộng. Một trong những người dẫn thông qua tầm nhìn và giá trị làm cho tầm nhìn và giá trị có ý nghĩa và cụ thể để những người khác.

27. Quản lý xung đột

Ứng phó hiệu quả với những người khác trong tình trạng đối đầu; sử dụng phong cách giữa các cá nhân và phương pháp để giảm căng thẳng hoặc xung đột giữa hai hoặc nhiều người.

Biểu hiện chính

Mở ra các cuộc thảo luận hiệu quả —Thiết lập một lý do rõ ràng và thuyết phục để giải quyết cuộc xung đột.

Làm rõ tình hình hiện tại —Thu thập thông tin từ các nguồn liên quan để hiểu cuộc xung đột.

Cởi mở thân thiện với các bên —Khách quan xem việc xung đột từ mọi phía.

Tập trung vào giải quyết vấn đề —Ở lại tập trung vào giải quyết các cuộc xung đột và tránh các vấn đề cá nhân và các cuộc tấn công.

Phát triển suy nghĩ của người khác và những ý tưởng riêng. —Trình bày và tìm kiếm các giải pháp tiềm năng hoặc các khóa học tích cực của hành động.

Tạo động lực—Có hành động tích cực để giải quyết mâu thuẫn một cách để giải quyết vấn đề này, mất đi cuộc xung đột, và duy trì các mối quan hệ.

Kết thúc tranh luận với những tóm lược rõ ràng—Tóm tắt để đảm bảo rằng tất cả đều nhận thức thỏa thuận và hành động cần thiết.

Ví dụ điển hình

- Giải quyết tranh chấp giữa người lao động.
- Giải quyết tranh chấp giữa các nhóm trong tổ chức.
- Giải quyết tranh chấp một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất có thể.
- Xem cho các cuộc xung đột để ngăn chặn chúng phát triển.
- Giữ mối quan hệ làm việc trơn tru ngay cả trong thời gian căng thẳng.
- Hòa giải bất đồng giữa những người khác trong tổ chức.
- Khuếch tán bất đồng đang ảnh hưởng tới hiệu suất.
- Giáo dục những người khác về cách đối phó hiệu quả với các cuộc xung đột.

Chú ý

Quản lý xung đột có thể được sử dụng để mô tả các hành vi sử dụng trong các cuộc xung đột, trong đó là một trong những cá nhân có liên quan cũng như khi làm trung gian xung đột của người khác.

So sánh với:

Đạt được cam kết. Một số hoạt động chính làm chòng chéo giữa Đạt được cam kết và quản lý xung đột. Khía cạnh độc đáo của quản trị xung đột bao gồm việc giữ các vấn đề thảo luận định

hướng và không để cho nó trở thành cá nhân, tiêu tan cảm xúc và không làm trầm trọng thêm cho họ, và đối phó với sự căng thẳng nặng nề, mà không phải là thường hiện diện trong các tình huống lãnh đạo khác.

28. Quản trị công việc (Bao gồm quản lý thời gian)

Hiệu quả quản lý của một thời gian và nguồn lực để đảm bảo công việc được hoàn thành một cách hiệu quả.

Biểu hiện chính

Xác định ưu tiên —Xác định các hoạt động và nhiệm vụ quan trọng hơn và ít quan trọng; điều chỉnh các ưu tiên khi thích hợp.

Chuẩn bị cho công việc —Đảm bảo rằng thiết bị và / hoặc vật liệu cần thiết là tại các địa điểm thích hợp để công việc riêng của mình và của người khác có thể được thực hiện một cách hiệu quả.

Lập lịch—Hiệu quả phân bổ thời gian riêng để hoàn thành công việc; tọa độ sở hữu và những người khác "lịch trình để tránh xung đột.

Thúc đẩy các nguồn lực —Tận dụng nguồn lực sẵn có (cá nhân, quy trình, phòng ban, và các công cụ) để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

Giữ tập trung —Sử dụng thời gian một cách hiệu quả và ngăn ngừa các vấn đề không liên quan hoặc phiền nhiễu từ can thiệp với hoàn thành công trình.

Ví dụ điển hình

- Lập kế hoạch cho tài liệu sẵn sàng "chỉ trong

thời gian" để hoàn thành một công việc.

- Duy trì một nhật ký công việc, sản xuất, hoặc bảo trì.
- Lên lịch họp hoặc các cuộc hẹn cho những người khác. Giữ các tập tin có tổ chức.
- Thực hiện kế hoạch dự phòng trong trường hợp một cuộc hẹn bị hủy bỏ. Biết và dựa vào các "chuyên gia" trong phòng ban khác nhau có thể giải quyết và giải quyết các vấn đề đặc biệt.
- Duy trì một lịch hoặc lịch trình cho một người khác. Sắp xếp đi.
- Phối hợp và lên lịch họp cho người khác.
- Đảm bảo rằng công việc ưu tiên cao được thực hiện trong thời hạn yêu cầu.

Chú ý

Không sử dụng quản trị công việc (bao gồm quản lý thời gian)

Với lập Kế hoạch và tổ chức lại với nhau. Quản trị công việc (bao gồm quản lý thời gian) có liên quan chặt chẽ với Kế hoạch và tổ chức; họ chia sẻ một số hoạt động chính. Sử dụng quản trị công việc (bao gồm quản lý thời gian) khi tập trung trong công việc / vai trò là về quy hoạch của đương nhiệm của thời gian và công việc riêng của mình, không xác định lịch trình hoạt động của người khác.

29. Điều hành cuộc họp

Đảm bảo rằng một cuộc họp phục vụ các mục tiêu kinh doanh của mình trong khi sử dụng phong cách cá nhân và phương pháp và xem xét các nhu cầu và tiềm năng đóng góp của người khác.

Biểu hiện chính

Mở ra các cuộc thảo luận hiệu quả —Giúp thiết lập các mục đích và tầm quan trọng của cuộc họp.

Làm rõ tình hình hiện tại —Tìm kiếm, cung cấp, và tóm tắt thông tin; kiểm tra sự hiểu biết.

Phát triển ý tưởng và sáng kiến của người khác —Tìm kiếm, giúp, và phát triển các đề xuất; làm đề nghị theo thủ tục.

Tạo điều kiện thuận lợi —Cố gắng để xây dựng thỏa thuận về kết quả và hành động.

Kết thúc tranh luận với tóm tắt rõ ràng—Giúp tóm tắt kết quả cuộc họp và thiết lập theo dõi.

Sử dụng các kỹ năng giao tiếp hiệu quả —Thiết lập các mối quan hệ giữa các cá nhân tốt bằng cách giúp mọi người cảm thấy có giá trị, đánh giá cao, và bao gồm trong các thảo luận (nâng cao lòng tự trọng, thông cảm sâu sắc, liên quan đến, tiết lộ, hỗ trợ).

Ví dụ điển hình

- Mục tiêu nhà nước và chương trình nghị sự cho các cuộc họp (ví dụ, các cuộc họp cán bộ, các cuộc họp nhóm công tác, các cuộc

hợp chiến lược doanh nghiệp).

- Cố gắng lấy được ý tưởng hoặc đề nghị người khác trong các cuộc họp. Theo một chương trình nghị sự cho các cuộc họp thành lập.
- Góp ý kiến về thủ tục trong các cuộc họp.
- Duy trì lòng tự trọng của người dân trong các cuộc họp.
- Tóm tắt thỏa thuận đạt được về các vấn đề hoặc quan tâm. Can thiệp trong các cuộc họp để giải quyết tranh cãi hoặc
- vấn đề giữa các cá nhân trong báo cáo trực tiếp, thành viên trong nhóm, hoặc đồng nghiệp.
- Ngày thiết lập trong các cuộc họp cho theo dõi phiên nếu thích hợp.
- Có được tất cả các thông tin cần thiết để giải quyết các vấn đề trong các cuộc họp.
- Đảm bảo rằng tất cả các ý kiến được trưng cầu và hiểu trong các cuộc họp.
- Triển lãm phong cách giao tiếp thích hợp để đối phó với những người tham gia trong các cuộc họp.
- Kiểm tra riêng và / hoặc sự hiểu biết người khác trong các cuộc họp.
- Tiến hành các cuộc họp.
- Tiến hành giải quyết vấn đề hoặc chia sẻ thông tin cuộc họp.

Chú ý

Không sử dụng điều hành cuộc họp và tham gia cuộc họp với nhau.

Sử dụng điều hành cuộc họp cho công việc / vai trò trong đó đương nhiệm có trách nhiệm tạo điều kiện cho các cuộc họp; sử dụng tham gia họp khi chỉ đóng góp dự kiến.

Người điều hành không phải đến từ các cá nhân cấp cao nhất tại một cuộc họp, mặc dù đó là các nguồn phổ biến nhất. Chia sẻ vai trò lãnh đạo, khi những người khác nhau dẫn các bộ phận khác nhau của một cuộc họp đang trở thành phổ biến hơn. Kỹ năng lãnh đạo họp được các kỹ năng tiên tiến cho các thành viên của nhóm làm việc được ủy quyền (các đội tự định hướng). Sau khi một nhóm đã được hoạt động trong một thời gian, lãnh đạo bắt đầu được chia sẻ và năng lực này trở nên quan trọng cho tất cả các thành viên trong nhóm.

Mặc dù Đạt được cam kết có thể là một khả năng quan trọng chứng minh trong các cuộc họp, năng lực này là khác biệt từ điều hành cuộc họp và cần được xử lý riêng.

30. Tham gia cuộc họp

Sử dụng phong cách cá nhân và phương pháp để giúp đạt được mục tiêu của một cuộc họp trong khi xem xét các nhu cầu và tiềm năng đóng góp của người khác.

Biểu hiện chính

Làm rõ tình hình hiện tại —Tìm kiếm, trao đổi, và tóm tắt

thông tin; thăm dò sự hiểu biết.

Phát triển ý tưởng và sáng kiến của người khác — Tìm kiếm, giúp, và phát triển các đề xuất; làm đề nghị theo thủ tục.

Tạo điều kiện thuận lợi — Cố gắng để xây dựng thỏa thuận về kết quả và hành động.

Sử dụng các kỹ năng giao tiếp hiệu quả — Thiết lập các mối quan hệ giữa các cá nhân tốt bằng cách giúp mọi người cảm thấy có giá trị, đánh giá cao, và bao gồm trong các thảo luận (nâng cao lòng tự trọng, thông cảm sâu sắc, liên quan đến, tiết lộ, hỗ trợ).

Ví dụ điển hình

- Đặt câu hỏi trong một cuộc họp để làm rõ các vấn đề kỹ thuật. Phản ứng lại với ý tưởng người khác trong một cuộc họp.
- Mở rộng trên ý tưởng người khác trong một cuộc họp. Bày tỏ ý kiến hay ý tưởng trong một cuộc họp.
- Cung cấp chuyên môn trong một cuộc họp.
- Hãy đứng dậy trong một cuộc họp về các vấn đề có khả năng không được ưa chuộng. Tham gia tích cực và hiệu quả trong các cuộc họp.
- Trình bày thông tin hoặc các đối số có hiệu quả trong một cuộc họp. Khuyến khích những người khác để đóng góp ý kiến trong một cuộc họp.
- Tham gia giải quyết vấn đề hoặc chia sẻ

thông tin cuộc họp.

Chú ý

Không sử dụng tham gia cuộc họp và điều hành cuộc họp với nhau.

Điều hành cuộc họp sử dụng cho công việc / vai trò trong đó đương nhiệm có trách nhiệm tạo điều kiện cho các cuộc họp; sử dụng tham gia họp khi chỉ đóng góp dự kiến.

31. Đàm phán

Hiệu quả tìm hiểu phương án và vị trí để đạt được kết quả có đạt được sự ủng hộ và chấp nhận tất cả các bên.

Biểu hiện chính

Làm rõ tình huống hiện tại—Tìm hiểu nhu cầu, mối quan tâm tất cả các bên ", và vị trí ban đầu, kể cả chính bản thân.

Xác định các điểm đồng ý / không đồng ý —Xây dựng nền tảng chung bằng cách nêu bật lĩnh vực thoả thuận; tập trung nỗ lực bằng cách chỉ ra lĩnh vực không đồng ý.

Giữ cuộc thảo luận định hướng theo vấn đề — Quản lý quy trình cá nhân để tiếp tục tập trung vào các nhiệm vụ; tính xây dựng giải quyết cảm xúc và xung đột.

Phát triển ý tưởng và sáng kiến của người khác —Tham gia vào lẫn nhau giải quyết vấn đề bằng cách động não vị trí thay thế hoặc phương pháp tiếp cận và đánh giá chúng một cách công khai và công bằng.

Xây dựng hỗ trợ cho các phương án ưu tiên —Xây dựng giá trị của phương án ưu tiên bằng cách liên hệ chúng với nhu cầu

của bên kia; đáp ứng sự phản đối bằng cách nhấn mạnh giá trị; thấy nhiều vấn đề với phương án không mong muốn.

Tạo điều kiện thuận lợi — Tìm kiếm một giải pháp win-win thông qua một quá trình cho và mất công nhận nhu cầu cốt lõi của mỗi bên.

Ví dụ điển hình

- Đàm phán các điều khoản, thỏa thuận, và sự hiểu biết với những người khác (ví dụ, khách hàng, quản lý cấp cao, các nhà cung cấp, các ngành, cơ quan quản lý, các nhóm lợi ích đặc biệt).
- Đàm phán lịch trình và phân phối với khách hàng. Đàm phán các điều khoản tài chính với khách hàng bên ngoài.
- Phân xử chính sách hoặc bất đồng về thủ tục.
- Tham gia vào giải quyết vấn đề bằng cách cung cấp các vị trí thay thế và đánh giá chúng một cách công khai và công bằng.
- Đàm phán về hợp đồng hoặc thỏa thuận. Đàm phán hợp đồng lao động.
- Đàm phán quan hệ đối tác kinh doanh.

Chú ý

Năng lực đàm phán nên được sử dụng chỉ khi đàm phán các điều khoản, điều kiện và các thỏa thuận (như hợp đồng pháp lý, hợp đồng

lao động, hợp đồng nhà cung cấp, hoặc quan hệ đối tác kinh doanh) là một phần quan trọng của công việc / vai trò. Tình huống đàm phán rõ ràng được đặc trưng bởi một cuộc xung đột cảm nhận với một sự khác biệt trong các mục tiêu, kết quả quan trọng bị đe dọa có thể có tác động trong một thời gian dài của thời gian, và một kết quả thắng-thua rõ ràng.

32. Kế hoạch và tổ chức

Thiết lập kế hoạch hành động cho bản thân và những người khác để đảm bảo công việc được hoàn thành một cách hiệu quả.

Biểu hiện chính

Xác định ưu tiên —Xác định các hoạt động và nhiệm vụ quan trọng hơn và ít quan trọng; điều chỉnh các ưu tiên khi thích hợp.

Xác định nhiệm vụ và nguồn lực —Xác định yêu cầu dự án / nhiệm vụ bằng cách chia chúng thành những công việc; thiết bị xác định, vật liệu, và những người cần thiết; và phối hợp với các đối tác trong và ngoài nước.

Lên lịch—Phân bổ lượng thời gian thích hợp để hoàn thành công việc riêng của mình và của người khác; tránh các cuộc xung đột lịch trình; phát triển các mốc thời gian và sự kiện quan trọng.

Thúc đẩy các nguồn lực —Tận dụng nguồn lực sẵn có (nhân sự, quy trình, phòng ban, và các công cụ) để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

Giữ tập trung—Sử dụng thời gian một cách hiệu quả và ngăn ngừa các vấn đề không liên quan hoặc phiền nhiễu từ can thiệp vào hoàn thành công việc.

Ví dụ điển hình

- Kế hoạch sử dụng thời gian riêng để thực hiện một loạt các nhiệm vụ.
- Sắp xếp công việc của riêng để các công việc quan trọng nhất được thực hiện.
- Sử dụng một lịch hoặc tập tin công việc khẩn để sắp xếp các cuộc họp, làm việc, vv Lịch làm việc với các cơ quan hoặc các khu vực khác.
- Chuẩn bị kế hoạch cho các dự án hoặc các bài tập lớn (bao gồm cả nhiệm vụ, nguồn lực, và khung thời gian).
- Phát triển thời gian biểu hoặc mốc bảng xếp hạng cho các dự án.
- Lên lịch họp với các đồng nghiệp, nhân viên, khách hàng nội bộ / bên ngoài, các nhà cung cấp, hoặc những người khác.
- Chuẩn bị tài liệu cho các dự án hoặc các bài thuyết trình.
- Điều chỉnh lịch trình dựa trên những tình huống ưu tiên xảy ra trong suốt tuần.
- Tư vấn cho người khác, phối hợp lịch trình của họ để giải quyết các vấn đề của khách hàng ưu tiên.
- Phối hợp thời gian và ưu tiên riêng với nhu cầu của khách hàng và những người khác.
- Biết và dựa vào các "chuyên gia" trong phòng ban khác nhau có thể giải quyết và

giải quyết các vấn đề đặc biệt.

- Kế hoạch lịch trình làm việc riêng với ít hoặc không có sự giám sát hoặc hướng dẫn.
- Ưu tiên thời gian và nguồn lực (công ty) tài chính.
- Đặt lại với nhau và thực hiện kế hoạch dự án

Chú ý

Không sử dụng Kế hoạch và Tổ chức và quản trị công việc (bao gồm quản lý thời gian) cùng nhau.

Lập kế hoạch và tổ chức liên quan chặt chẽ để quản lý công việc (bao gồm quản lý thời gian); họ chia sẻ một số hoạt động chính.

Kế hoạch và tổ chức sử dụng khi công việc / vai trò đòi hỏi đương nhiệm lập kế hoạch của riêng mình và người khác thời gian và các hoạt động.

Chỉ duy trì một lịch trình bằng văn bản hoặc sắp xếp các cuộc họp cho những người khác không đủ điều kiện như lập kế hoạch thời gian và các hoạt động của người khác. Bổ sung quy hoạch và hành vi tổ chức phải có mặt trong một công việc / vai trò để biện minh cho việc sử dụng Kế hoạch và Tổ chức lực.

33. Định hướng chất lượng (chú ý đến các chi tiết)

Hoàn thành nhiệm vụ bằng cách xem xét tất cả các lĩnh vực có liên quan, không có vấn đề nhỏ như thế nào; cho thấy mối quan tâm cho tất cả các khía cạnh của công việc; kiểm tra chính xác các quy trình và công việc; là thận trọng trong một khoảng thời gian.

Biểu hiện chính

Tuân theo quy trình —Chính xác và cẩn thận theo quy trình được thành lập để hoàn thành nhiệm vụ công việc.

Đảm bảo đầu ra chất lượng cao —Thận trọng đối theo các quy trình công việc, nhiệm vụ, và các sản phẩm làm việc để đảm bảo tự do từ lỗi, thiếu sót, hoặc khiếm khuyết.

Thực hiện hành động khắc phục —Khởi tạo hành động để sửa vấn đề chất lượng hoặc thông báo cho những người khác về các vấn đề chất lượng cho phù hợp.

Ví dụ điển hình

- Xem xét tất cả các bộ phận của một công việc để đảm bảo chất lượng.
- Báo cáo đầy đủ, đơn đặt hàng, hoặc các tài liệu khác một cách chính xác. Công việc của bằng chứng để xác định lỗi hay thiếu sót.
- Xem xét và chỉnh sửa nếu cần thiết tất cả các tài liệu để đảm bảo độ chính xác và đầy đủ.
- Thông báo cho khách hàng bên ngoài / nội bộ bị ảnh hưởng của những thay đổi một cách kịp thời.
- Đảm bảo rằng tất cả các chi tiết của một công việc được hoàn thành.
- Theo dõi nhiều chi tiết nhỏ mà không quên bất kỳ. Nhận thấy sai sót trong công việc trước khi nó được phân phối.
- Kiểm tra xem tất cả các chi tiết trong từng

bước trong thủ tục đã được hoàn tất.

- Hãy chắc chắn rằng thư từ là lỗi.

So sánh với:

Tiêu chuẩn làm việc. Năng lực này tập trung vào thiết lập tiêu chuẩn cao, làm việc chăm chỉ, và chịu trách nhiệm về những thiếu sót. Định hướng tập trung vào chất lượng chú ý đến các chi tiết và các khía cạnh của một công việc hoặc quá trình để tránh kết quả đầu ra không đạt tiêu chuẩn. Nó không liên quan chịu trách nhiệm hoặc trách nhiệm cá nhân; tập trung của nó là kết quả.

34. Phòng ngừa rủi ro

Bắt đầu hành động mà cố gắng để đạt được một lợi ích hay lợi thế ghi nhận khi những hậu quả tiêu cực có khả năng được hiểu rõ.

Biểu hiện chính

Tích cực tìm kiếm cơ hội —Theo đuổi những tình huống hoặc các cơ hội có thể dẫn đến một trong hai lợi ích đáng kể hoặc hậu quả tiêu cực đáng kể

Tính toán rủi ro —Tập hợp thông tin để hiểu xác suất thành công, lợi ích của sự thành công, và hậu quả của thất bại.

Cam kết hành động —Khởi tạo hoạt động dù không chắc chắn về kết quả; sẵn sàng chấp nhận hậu quả của thất bại.

Ví dụ điển hình

- Đưa ra quyết định khi xác suất thành công là không rõ ràng.
- Đưa ra quyết định có liên quan đến rủi ro.
- Hãy thử cách tiếp cận mới nhưng không được chứng minh để giải quyết vấn đề.

35. Nâng cao nhận thức an toàn

Xác định và điều chỉnh các điều kiện ảnh hưởng đến an toàn lao động; duy trì các tiêu chuẩn an toàn.

Biểu hiện chính

Xác định các vấn đề an toàn và các nguy cơ —Phát hiện điều kiện làm việc nguy hiểm và các vấn đề an toàn; kiểm tra thiết bị và / hoặc khu vực làm việc thường xuyên.

Có hành động khắc phục —Báo cáo hoặc sửa chữa điều kiện làm việc không an toàn; khuyến nghị và / hoặc cải thiện quy trình an toàn, an ninh; thi hành các quy định và quy trình an toàn.

Giám sát hành động khắc phục — Giám sát vấn đề an toàn, an ninh sau khi có hành động khắc phục và đảm bảo tiếp tục tuân thủ.

Ví dụ điển hình

- Biểu hiện kiến thức của tất cả các quy định an toàn, an ninh có liên quan.
- Tài liệu và / hoặc giám sát an toàn, vi phạm

an ninh.

- Giới thiệu và / hoặc cải thiện quy trình an toàn, an ninh. Thực thi an toàn và / hoặc thủ tục an ninh.
- Xem xét các huấn luyện an toàn.
- Chứng minh và / hoặc giải thích thiết bị và / hoặc quy trình an toàn.
- Nhận thức được an toàn đồng nghiệp 'trong khi thực hiện bảo trì.
- Hiểu làm thế nào để sử dụng và vận hành thiết bị an toàn. Đối đầu với những người khác về sự an toàn hoặc vi phạm an ninh.
- Theo an toàn và / hoặc thủ tục an ninh trong công việc. Nhận thức được sự nguy hiểm của các chất liệu nguy hiểm.
- Cảnh giác với điều kiện làm việc không an toàn.
- Báo cáo và / hoặc điều kiện làm việc không an toàn chính xác. Hãy hành động để sửa thói quen làm việc không an toàn.

36. Khả năng bán hàng/ thuyết phục

Sử dụng phong cách cá nhân và phương pháp giao tiếp để đạt được sự chấp nhận của một sản phẩm, dịch vụ, hoặc ý tưởng từ khách hàng tiềm năng và khách hàng

Biểu hiện chính

Các câu hỏi và thăm dò —Tìm kiếm thông tin để hiểu tình huống, nhu cầu, lợi ích tiềm năng và mong muốn.

Thiết lập chiến lược —Phát triển cách tiếp cận sản phẩm tốt nhất vị trí, dịch vụ hay ý tưởng; thúc đẩy các yếu tố hỗ trợ, khắc phục hoặc giảm thiểu các rào cản, và giải quyết nhu cầu đặc biệt và sở thích của các nhà sản xuất quyết định quan trọng.

Xây dựng mối quan hệ —Làm cho ấn tượng thuận lợi bằng cách tương tác với khách hàng tiềm năng / khách hàng theo cách thức xây dựng mối quan hệ hiệu quả

Thể hiện khả năng —Giới thiệu sản phẩm, dịch vụ hay ý tưởng một cách rõ ràng cho thấy họ sẽ đáp ứng nhu cầu và đem lại lợi ích; xây dựng sự tự tin trong các sản phẩm, dịch vụ hay ý tưởng.

Cam kết lợi nhuận —Sử dụng kỹ thuật thích hợp chuyển những người khác để hành động hoặc để đạt được thỏa thuận.

Ví dụ điển hình

- Xác định nhu cầu và lợi ích của khách hàng.
- Trình bày lý lẽ thuyết phục để hỗ trợ các vị trí.
- Làm nổi bật những thuận lợi hay lợi ích của sản phẩm hoặc dịch vụ cho các cá nhân và tổ chức.
- Ứng phó với sự phản đối.
- Chứng minh sự linh hoạt trong việc đối phó với những khác biệt cá nhân / phong cách của khách hàng.
- Hiểu của khách hàng động cơ mua (kinh tế, kỹ thuật, vv).
- Thiết lập sự tín nhiệm / ý định tích cực với

khách hàng tiềm năng.

- Sử dụng kỹ thuật đặt câu hỏi hiệu quả để hiểu một cách rõ ràng nhu cầu khách hàng.
- Phân biệt sản phẩm hoặc dịch vụ trong con mắt của khách hàng. Chứng minh những thuận lợi hay lợi ích của một ý tưởng hoặc kế hoạch tổ chức.
- Chọn một cách tiếp cận thích hợp để đạt được thỏa thuận về một ý tưởng hay hành động.
- Liên quan lợi ích của ý tưởng hoặc đề xuất với nhu cầu và lợi ích của cá nhân.

Chú ý

Trùng lặp tồn tại giữa những kỹ năng mà làm cho một người một nhà lãnh đạo hiệu quả và các kỹ năng mà làm cho một người một người thuyết phục hiệu quả (hoặc nhân viên bán hàng), nhưng cũng có những khác biệt quan trọng. Các hoạt động chính của năng lực này tập trung vào sự khác biệt.

Không sử dụng năng lực này để mô tả ảnh hưởng của nhà lãnh đạo trên báo cáo trực tiếp. Nó có một định hướng ra bên ngoài và được sử dụng cho các vị trí bán hàng liên quan đến và một số vị trí quản lý thay vì Đạt được cam kết.

37. Ra quyết định chiến lược

Thu thập thông tin và xác định các vấn đề chính và các mối quan hệ liên quan đến việc đạt được một mục tiêu tầm xa hoặc tầm nhìn; cam kết một quá trình hành động để thực hiện một mục tiêu

tầm xa hoặc tầm nhìn sau khi phát triển giải pháp thay thế dựa trên các giả định hợp lý, sự kiện, nguồn lực sẵn có, khó khăn, và các giá trị của tổ chức.

Biểu hiện chính

Tập hợp thông tin —Xác định và điền vào những khoảng trống trong các thông tin cần thiết để hiểu vấn đề chiến lược.

Tổ chức thông tin —Tổ chức thông tin và dữ liệu để xác định / giải thích xu hướng chính, các vấn đề, và nguyên nhân; so sánh và kết hợp thông tin để xác định các vấn đề cơ bản.

Xem xét / Chọn chiến lược. —Tạo ra và xem xét lựa chọn cho hành động để đạt được một mục tiêu tầm xa hoặc tầm nhìn; xây dựng tiêu chí quyết định xem xét các yếu tố như chi phí, lợi ích, rủi ro, thời gian, và mua vào; lựa chọn các chiến lược dễ thành công.

Lập kế hoạch thực hiện —Xác định các nhiệm vụ trọng tâm và nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu.

Thực hiện kế hoạch —Đảm bảo chiến lược được thực hiện; giám sát kết quả và làm cho điều chỉnh khi cần thiết.

Ví dụ điển hình

- Sửa đổi bộ phận hoặc các hoạt động và các thủ tục nhóm để phù hợp với chỉ thị mới lớn.
- Sửa đổi đội ngũ, đơn vị hoạt động và các thủ tục để phù hợp với chỉ thị mới lớn.
- Dịch chỉ thị mới lớn vào kỳ vọng hiệu suất cá nhân.

- Thiết lập cơ cấu phần thưởng hoặc ưu đãi cho việc hoàn thành các chỉ thị mới lớn.
- Thiết lập các chiến lược hoặc các phương pháp để hoàn thành chỉ thị mới lớn.
- Đảm bảo rằng hệ thống tổ chức được đưa ra để hỗ trợ việc hoàn thành các chỉ thị mới lớn.
- Thành lập bộ phận hoặc nhóm ưu tiên trong việc thực hiện chỉ thị mới lớn.
- Dịch mục tiêu tổ chức thành những mục tiêu thực tế và chiến lược cho bộ phận riêng.
- Đảm bảo tính thống nhất giữa các chiến lược quản lý cá nhân để họ di chuyển toàn bộ diện tích theo hướng thích hợp.
- Điều chỉnh kế hoạch một cách nhanh chóng khi các vấn đề phát sinh và đảm bảo rằng các vấn đề ưu tiên được xử lý hiệu quả.
- Công nhận công nghệ thay thế hoặc các phương pháp để cung cấp hoặc sản xuất dịch vụ hoặc sản phẩm.
- Có một cái nhìn rộng hoặc dài hạn các cơ hội kinh doanh và kỹ thuật.

So sánh với:

Lãnh đạo/ định hướng, tầm nhìn và giá trị. Năng lực này tập trung vào làm cho tầm nhìn / giá trị trở nên sống động bằng cách hỗ trợ và củng cố tầm quan trọng của tầm nhìn / giá trị được tạo ra bởi quản lý cấp cao. Một trong những người dẫn thông qua tầm nhìn và giá trị làm cho tầm nhìn và giá trị có ý nghĩa và cụ thể để

những người khác.

38. Chịu đựng áp lực (nhấn nại)

Duy trì hoạt động ổn định dưới áp lực hoặc phản đối (chẳng hạn như áp lực thời gian hoặc công việc không rõ ràng); xử lý căng thẳng trong một cách đó là chấp nhận được cho người khác và cho tổ chức.

Biểu hiện chính

Duy trì sự tập trung —Vẫn giữ tập trung vào nhiệm vụ công việc và hiệu quả sử dụng thời gian và năng lượng khi bị căng thẳng.

Duy trì các mối quan hệ —Giới thiệu một sắp xếp tích cực và duy trì các mối quan hệ giữa các cá nhân xây dựng khi bị căng thẳng.

Ứng phó có hiệu quả —Phát triển các chiến lược thích hợp khi cần thiết để thay đổi điều kiện tạo ra căng thẳng và để duy trì sức khỏe thể chất và tinh thần.

Ví dụ điển hình

- Chịu trách nhiệm về kết quả tổ chức hoặc kinh doanh. Xử lý hiệu quả với trách nhiệm công việc rõ ràng.
- Xử lý hiệu quả một khối lượng công việc nặng nề.
- Đối phó một cách thích hợp với nhu cầu công việc trái ngược nhau.
- Đối phó thích hợp với nghề nghiệp không

chắc chắn hoặc điều kiện làm việc trong tương lai.

- Xử lý hiệu quả phiên nhiều hoặc gián đoạn để làm việc. Đối mặt những tình huống mới hoặc không quen thuộc đột ngột.
- Xử lý hiệu quả với các tình huống cao điểm (ví dụ, thời hạn, trường hợp khẩn cấp, thời gian vô cùng bận rộn).
- Dành nhiều thời gian xa nhà.
- Đối mặt các cuộc xung đột giữa các cá nhân hoặc các đối số.
- Hiệu quả cân bằng nghĩa vụ bên ngoài (ví dụ như, xã hội hay xã hội) với công việc.
- Giải quyết khiếu nại của khách hàng nội bộ / bên ngoài hoặc kháng.
- Có sẵn (trên cuộc gọi) để làm việc khi cần thiết.
- Vẫn còn linh hoạt, cởi mở và tích cực khi đối mặt với nhu cầu thay đổi và nhu cầu của khách hàng.
- Duy trì hiệu quả trong khi không thể có được từ các công việc (ngay cả khi chính thức nghỉ).
- Làm việc ngày rất dài, thường xuyên với du lịch rộng rãi.
- Vẫn là một tiếng nói tích cực cho tổ chức trong khi giao dịch chủ yếu với khách hàng không hài lòng.
- Cân bằng cuộc sống cá nhân với một khối

lượng công việc đòi hỏi cao. Đặt trong một ngày và vẫn phải hoàn thành báo cáo, thư thoại / e-mail, và công việc hành chính tại nhà vào ban đêm.

Chú ý

Các loại căng thẳng mà một trong những tiếp xúc có thể thay đổi khi di chuyển lên các bậc thang của tổ chức. Các nhà lãnh đạo tiền tuyến tiếp xúc thường xuyên nhất để thời gian căng thẳng và căng thẳng do sự chống đối của các ý tưởng. Ở các vị trí quản lý cấp trung, căng thẳng tinh tế hơn đi vào chơi, chẳng hạn như là trong một tình huống không rõ ràng mà không có trách nhiệm công việc rõ ràng và mục tiêu. Cạnh tranh ngang hàng cũng trở nên dữ dội hơn.

Các nhà quản lý cao cấp trải nghiệm nhiều yếu tố căng thẳng kích thích tư duy giống gặp phải các nhà quản lý cấp trung, nhưng những yếu tố này có thể trầm trọng hơn do tầm quan trọng lớn hơn trong những quyết định mà các nhà quản lý cấp cao thực hiện. Ngoài ra, các nhà quản lý cấp cao thường xuyên hơn tìm thấy chính mình trong tình huống mà sự thật của tình hình không rõ ràng và thay đổi nhanh chóng. Công việc, nhiệm vụ và mối quan hệ không rõ ràng là tất cả chung. Ngoài ra, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm thấy căng thẳng bởi vì họ thiếu kiểm soát khi các sự kiện bên ngoài ảnh hưởng đến sự phù hợp của quyết định của mình.

So sánh với:

Khả năng thích ứng. Năng lực này tập trung vào việc duy trì hiệu quả khi đối mặt với tình huống mới hoặc thay đổi. Tuy

nhiên, căng thẳng có thể là một hằng số trong một công việc. Một người có thể duy trì hiệu suất dưới áp lực (Stress Tolerance) nhưng có thể không có khả năng thích ứng tốt với thay đổi (Khả năng thích nghi).

39. Kỹ thuật / Kiến thức chuyên môn và kỹ năng

Đã đạt được một mức độ thỏa đáng về kỹ năng chuyên môn kỹ thuật hoặc kiến thức trong các lĩnh vực liên quan đến vị trí; giữ với sự phát triển và xu hướng hiện nay trong lĩnh vực chuyên môn.

Chú ý

Đối với nhiều công việc / vai trò đó là thích hợp nhất để sử dụng năng lực tiêu chuẩn này với khu vực tùy chỉnh chính thức (chứ không phải là hoạt động chính) để xác định kiến thức / kỹ năng cần thiết cho ngành công nghiệp, công nghệ và chức năng của công việc / vai trò được phân tích. (Xem mẫu Lĩnh vực Kiến thức chính dưới đây.)

Các khu vực này cần được xác định thông qua quá trình xác định năng lực (phân tích công việc).

Kỹ thuật phức tạp hơn công việc / vai trò có thể cần một số riêng biệt, tùy chỉnh kỹ thuật / chuyên nghiệp kiến thức và kỹ năng năng lực để cung cấp các định nghĩa chính xác hơn về các lĩnh vực kiến thức / kỹ năng.

So sánh với:

Học áp dụng và liên tục học tập. Những năng lực tập trung vào thu thập kiến thức. Tập trung này cũng là một phần của kỹ thuật / chuyên nghiệp kiến thức và kỹ năng. Sử dụng học áp dụng và học tập liên tục với kỹ thuật / chuyên nghiệp kiến thức và kỹ năng chỉ khi kỳ vọng để có được kiến thức vượt ra ngoài lĩnh vực của kỹ năng kỹ thuật và chuyên nghiệp và kiến thức.

Ví dụ Lĩnh vực Kiến thức chính

Kiến thức marketing —Hiểu và sử dụng các kỹ thuật tiếp thị hiệu quả để hỗ trợ trong khu vực và mục tiêu của cá nhân và tối đa hóa lợi nhuận trên đô la tiếp thị của mình.

Kiến thức quản trị tài chính —Hiểu cơ bản về tài chính (ví dụ, phân tích tài chính, kế toán, ngân sách) và có thể sử dụng dữ liệu tài chính để chẩn đoán chính xác điều kiện kinh doanh, xác định các vấn đề quan trọng, và phát triển các chiến lược và kế hoạch.

Kiến thức Công nghiệp —Hiểu các ngành công nghiệp và các yếu tố có thể ảnh hưởng đến mục tiêu và khu vực doanh nghiệp; sử dụng kiến thức ngành công nghiệp trong việc lập kế hoạch và ra quyết định.

Duy trì cập nhật —Vẫn giữ ngang nhau của sự phát triển hiện tại và xu hướng trong tất cả / khu vực kiến thức chuyên môn kỹ thuật có liên quan.

Ví dụ điển hình

- Hiểu được ngôn ngữ kỹ thuật của công việc
- Hiểu các thành phần kỹ thuật của công việc (ví dụ, kiến thức pháp luật về thuế hoặc chất bán dẫn).

- Sử dụng kiến thức kỹ thuật hoặc kỹ năng không dễ dàng hay nhanh chóng học được vào công việc.
- Hiểu tài liệu kỹ thuật.
- Hoàn thành nhiệm vụ phức tạp mà không cần hỏi để được hướng dẫn hoặc hướng dẫn.
- Thành thạo các kỹ năng máy tính.
- Xem xét thông tin kỹ thuật để giữ cho ý thức của sự phát triển trong lĩnh vực này.
- Tham dự hội thảo chuyên nghiệp hoặc các cuộc họp để ở hiện tại.
- Ở ý thức của sự phát triển hiện tại và xu hướng trong tất cả / khu vực kiến thức chuyên môn kỹ thuật có liên quan.

40. Kiên trì

Ở cùng một vị trí hoặc kế hoạch hành động cho đến khi mục tiêu mong muốn thu được hoặc không còn hợp lý có thể đạt được.

Biểu hiện chính

Duy trì các nỗ lực —Làm việc để đạt được mục tiêu bất chấp rào cản, khó khăn; tích cực làm việc để vượt qua những trở ngại bằng cách thay đổi chiến lược, tăng gấp đôi nỗ lực, sử dụng nhiều phương pháp tiếp cận, vv

Chuyển hướng tập trung vào —Điều chỉnh tập trung vào khi nó trở nên rõ ràng là một mục tiêu không thể đạt được; chuyển hướng năng lượng vào các mục tiêu có thể đạt được liên quan nếu thích hợp.

Ví dụ điển hình

Tiếp tục kêu gọi khách hàng tiềm năng bắt chấp phản đối ban đầu.

Tiếp xúc lặp đi lặp lại với khách hàng tiềm năng.

Tiếp tục cố gắng để đạt được mục tiêu bất chấp những trở ngại.

Ở lại với một chiến lược hay kế hoạch hành động cho đến khi mục tiêu mong muốn đạt được hay không còn có thể đạt được.

Nhiều lần trình bày một ý tưởng để một người quản lý để xem xét hay hành động.

Tiếp tục với một khách hàng tiềm năng bán hàng ngay cả khi quyết định có hơn sáu tháng.

Chú ý

Kiên trì là một lượng năng lực. Tập trung vào tần số của những nỗ lực để đạt được một mục tiêu, như trái ngược với chất lượng của những nỗ lực. (Chất lượng của các nỗ lực có thể chứng minh khả năng bán hàng / thuyết phục hoặc định hướng chất lượng, tùy thuộc vào mục tiêu.) Hiệu quả trong Tenacity đòi hỏi cá nhân để cân bằng tần số của những nỗ lực với biết khi nào phải bỏ thuốc lá.

41. Xác định giá trị đa dạng

Đánh giá cao và tận dụng các khả năng, hiểu biết, và ý tưởng của tất cả các cá nhân; làm việc hiệu quả với các cá nhân của phong cách đa dạng, khả năng, và động lực.

Biểu hiện chính

Thúc đẩy sự đa dạng —Tìm kiếm và sử dụng những ý tưởng, ý kiến, và những hiểu biết từ các nguồn, cá nhân đa dạng và khác nhau; tối đa hóa hiệu quả bằng cách sử dụng cá nhân tài năng và khả năng đặc biệt về nhiệm vụ hoặc các bài tập.

Tìm kiếm sự hiểu biết —Thiết lập mối quan hệ với và học hỏi được nhiều về con người của nền văn hóa khác và nguồn gốc (ví dụ, vấn đề đặc biệt, chuẩn mực xã hội, các phương pháp ra quyết định, sở thích).

Nhà vô địch đa dạng —Ủng hộ các giá trị đa dạng cho người khác; có hành động để tăng sự đa dạng tại nơi làm việc (ví dụ, bằng cách tuyển dụng và phát triển con người có nguồn gốc đa dạng và nền văn hóa); phải đối mặt với hành vi phân biệt chủng tộc, phân biệt giới tính, hoặc không phù hợp bởi những người khác; thách thức thực tiễn tổ chức loại trừ.

Có hành động tôn trọng sự đa dạng —Kiểm tra định kiến của và hành vi để tránh những hành động khuôn mẫu hoặc phản ứng; kế hoạch và có hành động xem xét sự đa dạng của những người tham gia hoặc bị ảnh hưởng.

Ví dụ điển hình

- Tham gia đào tạo đa dạng
- Tham gia vào các nỗ lực đa dạng của địa phương hỗ trợ những nỗ lực đa dạng địa phương
- Hành động hoặc tìm kiếm các nguồn lực thích

hợp khi các vấn đề phát sinh

42. Các tiêu chuẩn làm việc

Thiết lập các tiêu chuẩn cao về hiệu suất cho mình và người khác; giả định trách nhiệm và trách nhiệm giải trình cho việc hoàn thành nhiệm vụ hoặc nhiệm vụ; tự áp đặt tiêu chuẩn xuất sắc hơn khi các tiêu chuẩn áp dụng.

Biểu hiện chính

Các tiêu chuẩn về sự xuất sắc —Thiết lập các tiêu chuẩn và / hoặc quy trình làm việc để đạt được một mức độ cao về chất lượng, năng suất, hoặc dịch vụ.

Đảm bảo chất lượng cao —Dành thời gian cần thiết và năng lượng để các bài tập hoặc nhiệm vụ để đảm bảo rằng không có khía cạnh của công việc được bỏ qua; làm việc để vượt qua những trở ngại để hoàn thành nhiệm vụ hoặc các bài tập.

Chịu trách nhiệm —Nhận trách nhiệm cho các kết quả (tích cực hoặc tiêu cực) của tác phẩm của mình; thừa nhận sai lầm và tập trung lại nỗ lực khi thích hợp.

Khuyến khích những người khác phải chịu trách nhiệm —Cung cấp khuyến khích và hỗ trợ cho những người khác trong việc chấp nhận trách nhiệm; không chấp nhận sự từ chối của người khác mà không có trách nhiệm thẩm vấn.

Ví dụ điển hình

- Phê bình hiệu suất của riêng như một phương tiện tự cải thiện. Thiết lập các tiêu

chuẩn cao về hiệu suất làm việc cho bản thân. .

- Thiết lập các tiêu chuẩn cao về hiệu suất cho đội ngũ, nhóm, hoặc những người khác. Hoàn thành công việc của thời gian.
- Xem xét công việc của người khác về chất lượng.
- Thực hiện công việc mà không được kiểm tra bởi những người khác.
- Hiện niềm tự hào trong công việc được gửi tới khách hàng nội bộ / bên ngoài.
- Thiết lập ví dụ về các công việc chất lượng cao cho các đồng nghiệp.
- Đảm bảo rằng thư từ là gọn gàng và chuyên nghiệp.
- Xem xét các sản phẩm hoặc các tài liệu về chất lượng.

COPY