

A. Các năng lực cần thiết để thành công ở vị trí Quản lý Cấp trung

1) Năng lực xây dựng đội nhóm

Định nghĩa:

Truyền cảm hứng và nuôi dưỡng sự cam kết, nhuệ khí, lòng tự hào, và sự tin tưởng cho các thành viên của đội nhóm. Tạo điều kiện cho các thành viên phối hợp cùng nhau cũng như duy trì động lực của đội nhóm để đạt mục tiêu chung.

Mức độ thành thạo	Định nghĩa mức độ thành thạo	Minh họa mức độ thành thạo
Bậc 5 – Thành thạo	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp đặc biệt phức tạp; - Cung cấp các nguồn lực hỗ trợ và lời khuyên cho người khác;	- Dẫn dắt một đội giải quyết các vấn đề gây tranh cãi về các chính sách ở cấp độ toàn công ty; - Truyền cảm hứng cho các đội nhóm thuộc những bộ phận khác nhau để đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn;
Bậc 4 – Nâng cao	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp phức tạp; - Cần được hướng dẫn một sơ bộ hoặc không;	- Thúc đẩy sự gắn kết trong một đội nhóm gồm các thành viên đến từ những bộ phận khác nhau trong tổ chức bằng cách xác định vai trò và trách nhiệm của mỗi thành viên trong đội và thiết lập các mục tiêu tổng thể; - Lãnh đạo đội nhóm để triển khai các chương trình ở quy mô vùng hoặc toàn công ty; - Động viên đội nhóm bằng cách giao các công việc dựa

		trên năng lực của mỗi thành viên và mối quan tâm của họ;
Bậc 3 – Trung cấp	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp khá phức tạp; - Thỉnh thoảng cần được hướng dẫn;	- Đưa toàn bộ thành viên của đội vào quá trình ra quyết định khi xây dựng sứ mệnh và mục tiêu cho bộ phận; - Thành lập một đội gồm các thành viên cấp cao trong tổ chức để thiết kế và thực thi những yêu cầu của những hệ thống và thủ tục mới; - Lãnh đạo một đội có các thành viên đến từ những đơn vị khác nhau trong tổ chức để tạo lập những hệ thống và quy trình mới;
Bậc 2 – Cơ bản	- Ứng dụng năng lực này vào một số trường hợp có thể xem là phức tạp; - Cần nhận được sự hướng dẫn thường xuyên;	- Khuyến khích các nhân viên trong nhóm chia sẻ kỹ năng và thông tin với nhau để tạo điều kiện cho việc hoàn thành những nhiệm vụ khó; - Tạo lập đội nhóm để xác định và giải quyết các vấn đề của bộ phận; - Thông báo cho các thành viên của đội về các vấn đề cần được giải quyết và cân nhắc sử dụng sự trợ giúp, ý tưởng, hoặc kiến thức của các thành viên trong đội;

Bậc 1 – Nhận thức	- Ứng dụng năng lực vào những trường hợp đơn giản; - Cần có những hướng dẫn cụ thể và sát với thực tiễn;	- Làm việc với đội nhóm để thực thi các thủ tục vận hành trong phạm vi tổ chức; - Trình bày các kinh nghiệm phát triển đội nhóm để cải thiện sự năng động của công ty;
-------------------	---	---

2) Năng lực tương tác với con người

Định nghĩa: Đối đãi với người khác một cách lịch sự, tinh tế, và tôn trọng. Xem xét và phản ứng một cách phù hợp với các nhu cầu và cảm xúc của những người khác nhau trong những tình huống khác nhau.

Mức độ thành thạo	Định nghĩa mức độ thành thạo	Minh họa mức độ thành thạo
Bậc 5 – Thành thạo	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp đặc biệt phức tạp; - Cung cấp các nguồn lực hỗ trợ và lời khuyên cho người khác;	- Tương tác với các nhóm có quan điểm đối lập trong khi vẫn đảm bảo công việc của tổ chức diễn ra thuận lợi; - Đảm bảo rằng nhân viên dễ dàng tiếp cận quản lý cấp cao khi đang xảy ra các vấn đề nhạy cảm và phức tạp;
Bậc 4 – Nâng cao	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp phức tạp; - Cần được hướng dẫn một sơ bộ hoặc không;	- Đối đãi với tất cả mọi người thuộc bất cứ cấp bậc nào trong tổ chức một cách lịch sự và tinh tế; - Gặp gỡ nhân viên cấp dưới và lắng nghe quan điểm của họ về các chính sách và thủ tục của tổ chức;

Bậc 3 – Trung cấp	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp khá phức tạp; - Thỉnh thoảng cần được hướng dẫn;	- Đảm bảo rằng mọi nhân viên thuộc mọi cấp bậc team đều dễ dàng tiếp cận người quản lý trực tiếp của team; - Sửa lỗi sai của nhân viên một cách lịch sự và tinh tế;
Bậc 2 – Cơ bản	- Ứng dụng năng lực này vào một số trường hợp có thể xem là phức tạp; - Cần nhận được hướng dẫn thường xuyên;	- Thể hiện sự đồng cảm và tôn trọng với nhân viên; - Chào đón nhân viên mới với việc giải thích sứ mệnh và mục tiêu của công ty;
Bậc 1 – Nhận thức	- Ứng dụng năng lực vào những trường hợp đơn giản; - Cần có những hướng dẫn cụ thể và sát với thực tiễn;	- Tương tác với đồng nghiệp một cách khéo léo; - Phản ứng một cách phù hợp với các yêu cầu của nhân viên;

3) Năng lực xây dựng quan hệ đối tác

Định nghĩa: Phát triển mối quan hệ và tìm kiếm sự ủng hộ của mọi người; phối hợp với các phòng ban khác để xây dựng mối quan hệ chiến lược để đạt được những mục tiêu của tổ chức.

Mức độ thành thạo	Định nghĩa mức độ thành thạo	Minh họa mức độ thành thạo
Bậc 5 – Thành thạo	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp đặc biệt phức tạp; - Cung cấp các nguồn lực hỗ trợ và lời khuyên cho người khác;	- Thúc đẩy và tìm kiếm sự hỗ trợ cho các chiến dịch, các hoạt động vận hành, và các chính sách bằng cách gặp gỡ các nhân sự quan trọng trong tổ chức; - Thiết lập mối quan hệ đối tác với những nhân sự quan

		trọng ở cấp độ vùng và toàn công ty để xây dựng các mục tiêu chiến lược;
Bậc 4 – Nâng cao	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp phức tạp; - Cần được hướng dẫn một sơ bộ hoặc không;	- Phối hợp với các phòng ban khác nhau để triển khai các ý tưởng mới; - Xây dựng quan hệ chiến lược với các phòng ban khác nhau bằng cách chia sẻ thông tin và nguồn lực;
Bậc 3 – Trung cấp	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp khá phức tạp; - Thỉnh thoảng cần được hướng dẫn;	- Tìm kiếm sự đồng thuận của các đội nhóm khác bằng cách xem trọng những đóng góp của họ và xây dựng niềm tin giữa các phòng ban trong tổ chức; - Tìm kiếm sự hỗ trợ của những người lãnh đạo quan trọng trong tổ chức để đảm bảo các mục tiêu công việc cũng như các sáng kiến của đội được nâng đỡ; - Phối hợp với các phòng ban khác để đảm bảo thông tin được truyền tải thống nhất trong tổ chức; - Đảm bảo cho sự bền vững của mối quan hệ đối tác trong tương lai bằng cách xây dựng những mối quan hệ gắn kết chặt chẽ cũng

		như giải quyết các vấn đề phát sinh trong mối quan hệ với các đối tác kịp thời;
Bậc 2 – Cơ bản	- Ứng dụng năng lực này vào một số trường hợp có thể xem là phức tạp; - Cần nhận được hướng dẫn thường xuyên;	- Xem trọng những đóng góp của các bên liên quan khi xây dựng chiến lược cho bộ phận để đảm bảo nhận được sự đồng thuận khi triển khai; - Phối hợp với các bộ phận khác để xây dựng và triển khai các kế hoạch năm; - Phối hợp với các đội khác trong tổ chức nhằm xác định rõ các nguồn lực cần thiết để hỗ trợ cho việc đạt mục tiêu; - Làm việc với các quản lý khác để giải quyết các vấn đề chung;
Bậc 1 – Nhận thức	- Ứng dụng năng lực vào những trường hợp đơn giản; - Cần có những hướng dẫn cụ thể và sát với thực tiễn;	- Hợp định kỳ với đồng nghiệp và người giám sát để xác định những vấn đề thường xảy ra; - Phát triển và duy trì mối quan hệ với các bên liên quan để thu thập và chia sẻ thông tin; - Gặp gỡ nhân viên để trao đổi kế hoạch triển khai các mục tiêu chiến lược;

4) Năng lực giải quyết vấn đề

Định nghĩa: Xác định và phân tích vấn đề; xem xét mức độ liên quan và tính chính xác của các thông tin; tổng hợp và đánh giá lần lượt các giải pháp; đưa ra các khuyến nghị.

Mức độ thành thạo	Định nghĩa mức độ thành thạo	Minh họa mức độ thành thạo
Bậc 5 – Thành thạo	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp đặc biệt phức tạp; - Cung cấp các nguồn lực hỗ trợ và lời khuyên cho người khác;	- Cải thiện hiệu suất của tổ chức thông qua việc phát triển, lên kế hoạch, và triển khai một giải pháp đa tầng cho những vấn đề phức tạp hoặc chưa từng xảy ra trong quá khứ nhưng có thể xảy ra trong tương lai; - Phát triển và thực thi một kế hoạch để phục hồi sự tự tin của những bên liên quan cho các chiến dịch thất bại;
Bậc 4 – Nâng cao	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp phức tạp; - Cần được hướng dẫn một sơ bộ hoặc không;	- Tổng hợp thông tin từ nguồn nội bộ hoặc bên ngoài để phát triển kế hoạch hành động; - Thành lập một đội tập trung vào việc tìm kiếm các giải pháp để giải quyết các vấn đề thuộc về hệ thống – những vấn đề cản trở việc đạt được mục tiêu;
Bậc 3 – Trung cấp	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp khá phức tạp; - Thỉnh thoảng cần được hướng dẫn;	- Thống nhất các thông tin mâu thuẫn với nhau hoặc các thông tin còn thiếu dữ kiện để phát triển giải pháp;

		- Ứng dụng phương pháp phù hợp để tìm kiếm hoặc xác định các vấn đề trong chính sách hoặc trong quá trình phân bổ nguồn lực của tổ chức;
Bậc 2 – Cơ bản	- Ứng dụng năng lực này vào một số trường hợp có thể xem là phức tạp; - Cần nhận được hướng dẫn thường xuyên;	- Giải quyết các vấn đề thường xảy ra trong tổ chức bằng cách lãnh đạo một đội nhóm tìm kiếm giải pháp; - Xây dựng các hướng dẫn để làm rõ các quy trình phức tạp cũng như các quy trình gây ra nhiều tranh cãi;
Bậc 1 – Nhận thức	- Ứng dụng năng lực vào những trường hợp đơn giản; - Cần có những hướng dẫn cụ thể và sát với thực tiễn;	- Đề xuất các giải pháp để cải thiện mức độ thỏa mãn của khách hàng, bao gồm khách hàng nội và khách hàng bên ngoài; - Xác định nguyên nhân của các vấn đề trong nguồn nhân lực của team và đề xuất các giải pháp giải quyết;

5) Năng lực học tập liên tục

Định nghĩa: Đánh giá và ghi nhận điểm mạnh cũng như điểm yếu của bản thân; theo đuổi việc tự phát triển bản thân.

Mức độ thành thạo	Định nghĩa mức độ thành thạo	Mình họa mức độ thành thạo
-------------------	------------------------------	----------------------------

Bậc 5 – Thành thạo	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp đặc biệt phức tạp; - Cung cấp các nguồn lực hỗ trợ và lời khuyên cho người khác;	- Tham gia và tự định hướng các hoạt động đào tạo và phát triển bản thân một cách có hệ thống, phù hợp với chiến lược của tổ chức; - Áp dụng những gì được học trong khóa đào tạo để tạo ra tác động tích cực đáng kể cho cơ quan/ tổ chức;
Bậc 4 – Nâng cao	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp phức tạp; - Cần được hướng dẫn một sơ bộ hoặc không;	- Hoàn tất các chương trình phát triển năng lực lãnh đạo bao gồm các chương trình đào tạo, huấn luyện, cũng như các chương trình cố vấn, và ứng dụng những bài học quan trọng vào thực tiễn; - Sắp xếp và hoàn tất các chương trình luân chuyển nội bộ phục vụ cho việc phát triển bản thân và phù hợp với chiến lược của tổ chức;
Bậc 3 – Trung cấp	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp khá phức tạp; - Thỉnh thoảng cần được hướng dẫn;	- Hoàn tất chương trình đào tạo về nguồn lực nhân sự dành cho cấp quản lý và ứng dụng những bài học cốt lõi vào thực tiễn; - Nhận thức được những điểm cần cải thiện và tham gia

		các chương trình đào tạo để cải thiện kỹ năng;
Bậc 2 – Cơ bản	- Ứng dụng năng lực này vào một số trường hợp có thể xem là phức tạp; - Cần nhận được hướng dẫn thường xuyên;	- Yêu cầu phản hồi định kỳ để thực hiện cải thiện chất lượng công việc liên tục; - Tham quan các nơi làm việc khác để hiểu chức năng của các phòng ban cũng như công việc hàng ngày;
Bậc 1 – Nhận thức	- Ứng dụng năng lực vào những trường hợp đơn giản; - Cần có những hướng dẫn cụ thể và sát với thực tiễn;	- Tham dự các hội thảo nghề nghiệp để củng cố kiến thức chuyên môn; - Nhận ra các cơ hội phát triển bản thân;

B. Business Acumen

Nhóm năng lực cốt lõi này liên quan đến khả năng quản lý các nguồn nhân lực, tài chính và công nghệ thông tin một cách chiến lược.

1. Quản trị tài chính

Định nghĩa: Hiểu các quy trình tài chính của tổ chức. Chuẩn bị, xác minh và quản lý ngân sách chương trình. Giám sát việc mua sắm và ký hợp đồng để đạt được kết quả mong muốn. Theo dõi chi tiêu và sử dụng tư duy chi phí - lợi ích để thiết lập các ưu tiên.

Mức độ thành thạo	Định nghĩa mức độ thành thạo	Minh họa mức độ thành thạo
Bậc 5 – Thành thạo	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp đặc biệt phức tạp;	- Thiết kế và triển khai hệ thống quản trị tài chính trên phạm vi toàn công ty để đáp ứng các mục tiêu của tổ chức;

	- Cung cấp các nguồn lực hỗ trợ và lời khuyên cho người khác;	- Xây dựng các thủ tục và chính sách tài chính cho toàn công ty; - Kiểm toán các vụ mua lại lớn có tác động đến toàn công ty, trình bày các phát hiện và đề xuất các hành động khắc phục.
Bậc 4 – Nâng cao	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp phức tạp; - Cần được hướng dẫn một sơ bộ hoặc không;	- Phát triển và triển khai hệ thống quy trình thu mua mới để hỗ trợ các hoạt động của công ty trong giai đoạn hạn chế về ngân sách và thời gian - Đảm bảo đáp ứng các cam kết tài chính và các thời hạn tài chính bằng cách đánh giá và rút ngắn các quá trình và thực hiện hành động khắc phục nếu cần - Xem xét ý nghĩa của các quyết định tài chính và đề xuất các phương pháp đáp ứng nhu cầu của nhân viên và tổ chức nói chung - Phát triển, xác minh và quản lý ngân sách của toàn tổ chức cho các chương trình và dự án hàng năm

Bậc 3 – Trung cấp	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp khá phức tạp; - Thỉnh thoảng cần được hướng dẫn;	- Tiến hành nghiên cứu để xác định nhu cầu nguồn lực và dẫn dắt quy trình thu mua để có được nguồn lực cần thiết cho tổ chức - Tiến hành phân tích chi phí - lợi ích để phát triển các kế hoạch tài chính phù hợp với các tác động nằm trong dự báo - Tuân theo các hướng dẫn và thủ tục đã thiết lập để đảm bảo có ngân sách cho các sáng kiến quan trọng - Chuẩn bị và theo dõi ngân sách hoạt động hàng năm của bộ phận
Bậc 2 – Cơ bản	- Ứng dụng năng lực này vào một số trường hợp có thể xem là phức tạp; - Cần nhận được hướng dẫn thường xuyên;	- Bảo vệ kế hoạch ngân sách của bộ phận trước sự chần vãn của ban quản lý liên quan đến các mục tiêu hoạt động của bộ phận - Phân bổ ngân sách cho quá trình hoạt động của bộ phận
Bậc 1 – Nhận thức	- Ứng dụng năng lực vào những trường hợp đơn giản; - Cần có những hướng dẫn cụ thể và sát với thực tiễn;	- Đảm bảo các chứng từ kế toán đầy đủ và chính xác - Theo dõi thu nhập và chi tiêu cho các hoạt động của bộ phận

2. Quản trị nguồn nhân lực

Định nghĩa: Xây dựng và quản lý lực lượng lao động dựa trên các mục tiêu của tổ chức, ngân sách hoạt động, và nhu cầu nhân sự. Đảm bảo rằng nhân viên được tuyển dụng, lựa chọn, thẩm định và khen thưởng một cách thích hợp; thực thi các giải pháp để giải quyết các vấn đề về hiệu suất. Quản lý lực lượng lao động đa lĩnh vực với nhiều tình huống công việc khác nhau.

Mức độ thành thạo	Định nghĩa mức độ thành thạo	Minh họa mức độ thành thạo
Bậc 5 – Thành thạo	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp đặc biệt phức tạp; - Cung cấp các nguồn lực hỗ trợ và lời khuyên cho người khác;	- Thiết kế lại cơ cấu tổ chức để cải tiến chất lượng dịch vụ/ sản phẩm cung cấp cho khách hàng bằng cách xem xét các mục tiêu của tổ chức, khung thời gian để đạt được mục tiêu và trách nhiệm của nhân viên - Tạo ra các chương trình và hoạt động mới cho nguồn nhân lực trên phạm vi toàn công ty để đáp ứng các mục tiêu chiến lược - Dẫn dắt nhiệm vụ phân tích nhu cầu nhân sự trong toàn tổ chức và phát triển chiến lược để giải quyết nhu cầu tuyển dụng - Phát triển chương trình khuyến khích trong toàn công ty để giữ chân nhân viên có chuyên môn cao

Bậc 4 – Nâng cao	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp phức tạp; - Cần được hướng dẫn một sơ bộ hoặc không;	- Phát triển hệ thống khen thưởng để ghi nhận sự đóng góp của nhân viên cho tổ chức - Tìm kiếm các chiến lược sáng tạo để tuyển dụng nhân viên phù hợp với nguồn lực tối thiểu - Xác định sứ mệnh của những vị trí quan trọng và những năng lực cần thiết của vị trí đó để thực thi chức năng của vị trí trong tổ chức
Bậc 3 – Trung cấp	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp khá phức tạp; - Thỉnh thoảng cần được hướng dẫn;	- Đánh giá và cập nhật mô tả công việc cũng như các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc của vị trí - Giải thích kế hoạch tái cơ cấu cho nhân viên và giải quyết các mối lo ngại của họ - Ghi nhận những đóng góp của nhân viên bằng cách khen thưởng công khai
Bậc 2 – Cơ bản	- Ứng dụng năng lực này vào một số trường hợp có thể xem là phức tạp; - Cần nhận được hướng dẫn thường xuyên;	- Ghi nhận và giải quyết những khiếm khuyết của các quy trình hoặc công cụ quản trị nguồn nhân lực - Cung cấp phản hồi tích cực cho nhân viên có hiệu suất cao và thưởng cho những

		nhân viên có thành tích xuất sắc - Xem xét tác động của các quyết định về nhân sự đối với nhân viên hiện tại
Bậc 1 – Nhận thức	- Ứng dụng năng lực vào những trường hợp đơn giản; - Cần có những hướng dẫn cụ thể và sát với thực tiễn;	- Đưa ra các quyết định về nhân sự dựa trên các tiêu chí thăng chức và yêu cầu của vị trí - Sử dụng quy trình đánh giá ngang hàng để đánh giá nhân sự - Gặp gỡ nhân viên để thiết lập mục tiêu hiệu suất - Tổ chức bữa tiệc tri ân nhân viên

3. Quản trị công nghệ

Định nghĩa: Luôn cập nhật những phát triển công nghệ. Sử dụng hiệu quả công nghệ để đạt được kết quả. Đảm bảo quyền truy cập và bảo mật hệ thống công nghệ.

Mức độ thành thạo	Định nghĩa mức độ thành thạo	Minh họa mức độ thành thạo
Bậc 5 – Thành thạo	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp đặc biệt phức tạp; - Cung cấp các nguồn lực hỗ trợ và lời khuyên cho người khác;	- Ưu tiên chấp thuận đầu tư nguồn lực của tổ chức vào các ứng dụng và hệ thống công nghệ thông tin (CNTT) - Xác định các thiếu sót của hệ thống CNTT, nghiên cứu các lựa chọn, và hỗ trợ việc thiết kế và tổ chức lại quy

		trình để triển khai hệ thống mới - Cải cách cơ sở hạ tầng và phát triển các hệ thống CNTT mới bằng cách tận dụng kiến thức CNTT của các chuyên gia và chia sẻ thông tin với nhân viên
Bậc 4 – Nâng cao	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp phức tạp; - Cần được hướng dẫn một sơ bộ hoặc không;	- Cải thiện năng lực của tổ chức trong việc thu thập và vận hành dựa trên dữ liệu từ các bên liên quan bằng cách sử dụng các cuộc khảo sát trực tuyến và các công cụ CNTT liên quan - Cải thiện năng suất của tổ chức bằng cách hướng dẫn khách hàng và nhân viên sử dụng các ứng dụng CNTT hiện có
Bậc 3 – Trung cấp	- Ứng dụng năng lực này vào những trường hợp khá phức tạp; - Thỉnh thoảng cần được hướng dẫn;	- Áp dụng kiến thức kỹ thuật về hệ thống CNTT để đảm bảo quyền truy cập và bảo mật của hệ thống - Sử dụng kiến thức CNTT để hợp lý hóa các quy trình thu thập dữ liệu và gia tăng hiệu quả công việc - Phát triển các công thức tự động hóa để tính toán chi phí

		- Quản lý việc triển khai hệ thống xử lý điện tử mới trong tổ chức
Bậc 2 – Cơ bản	- Ứng dụng năng lực này vào một số trường hợp có thể xem là phức tạp; - Cần nhận được hướng dẫn thường xuyên;	- Làm việc với các nhà thầu để triển khai việc thay đổi hệ thống CNTT nhằm đáp ứng các yêu cầu của công ty - Nghiên cứu các hệ thống công nghệ thông tin để đáp ứng các nhu cầu cụ thể của tổ chức - Điều chỉnh các quy trình để bắt kịp với sự phát triển công nghệ mới
Bậc 1 – Nhận thức	- Ứng dụng năng lực vào những trường hợp đơn giản; - Cần có những hướng dẫn cụ thể và sát với thực tiễn;	- Xác định các chi tiết cần có của một hệ thống công nghệ mới - Thiết kế và cung cấp đào tạo trực tuyến để loại bỏ thông tin thừa - Thúc đẩy bảo mật CNTT bằng cách phổ biến và củng cố kiến thức về bảo mật CNTT

Tài liệu tham khảo

Qiao, J. X., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of european industrial training*.

Proficiency levels for leadership competencies - opm.gov. (n.d.). Retrieved May 9, 2022, from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/reference-materials/proficiencylevelsleadershipcomp.pdf>

www.hoaqtkd.com