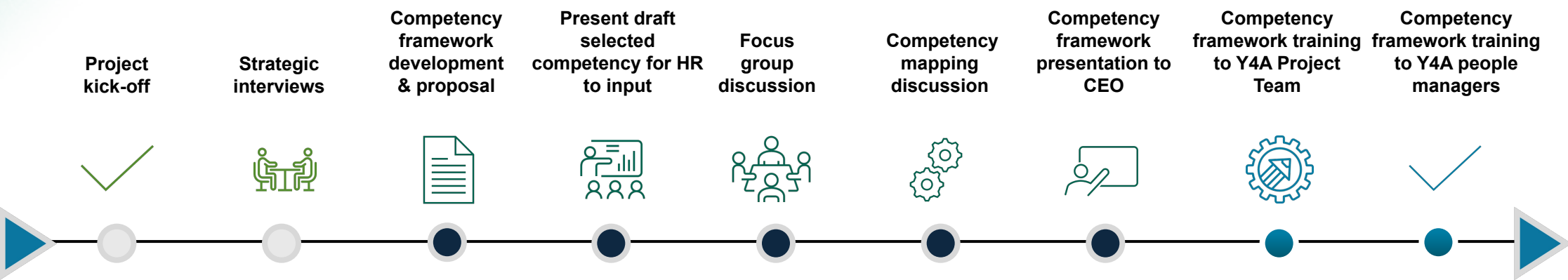


# BỘ NĂNG LỰC CỐT LÕI & NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO



Bộ Năng lực Cốt lõi và Năng lực Lãnh đạo Yes4All được Korn Ferry Việt Nam hỗ trợ xây dựng và hoàn thiện vào tháng 06.2024

Bộ Năng lực này được xây dựng dựa trên kết quả của quy trình phân tích kỹ lưỡng qua nhiều bước:



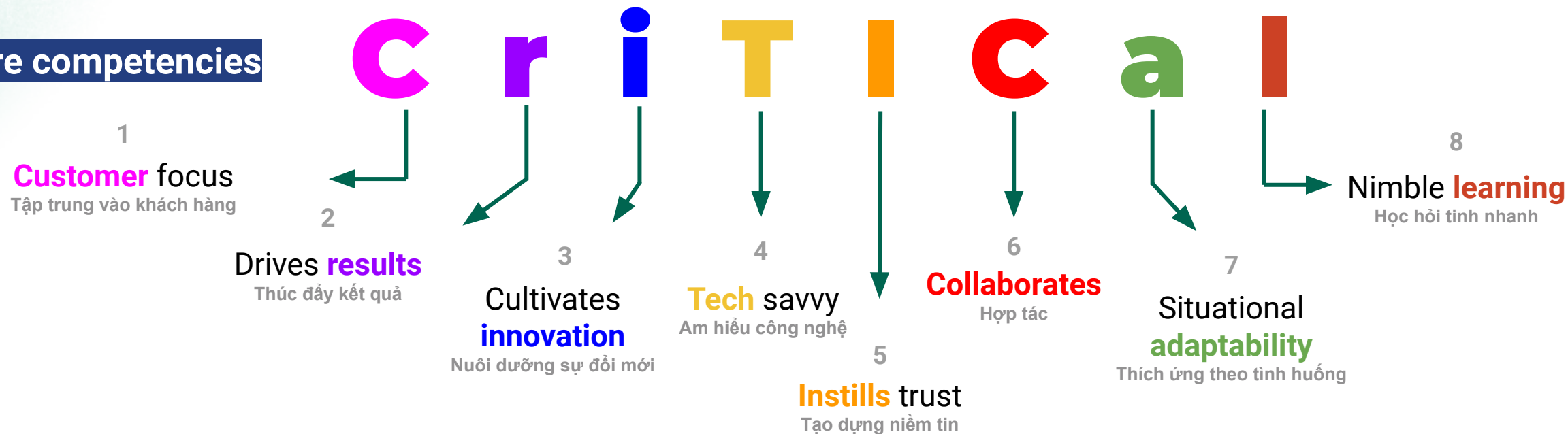
Yes4All kỳ vọng Bộ Năng lực này sẽ cung cấp một công cụ minh bạch, nhất quán và hiệu quả, ứng dụng trong quản trị nhân sự: phỏng vấn, tuyển chọn, quản trị và đánh giá hiệu suất, huấn luyện và phát triển nhân tài phù hợp với mong đợi của tổ chức.

Với mỗi cá nhân, Bộ Năng lực này sẽ là một kim chỉ nam dẫn đường để các thành viên tự chủ động định hướng bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng, làm chủ lộ trình phát triển nghề nghiệp của bản thân.

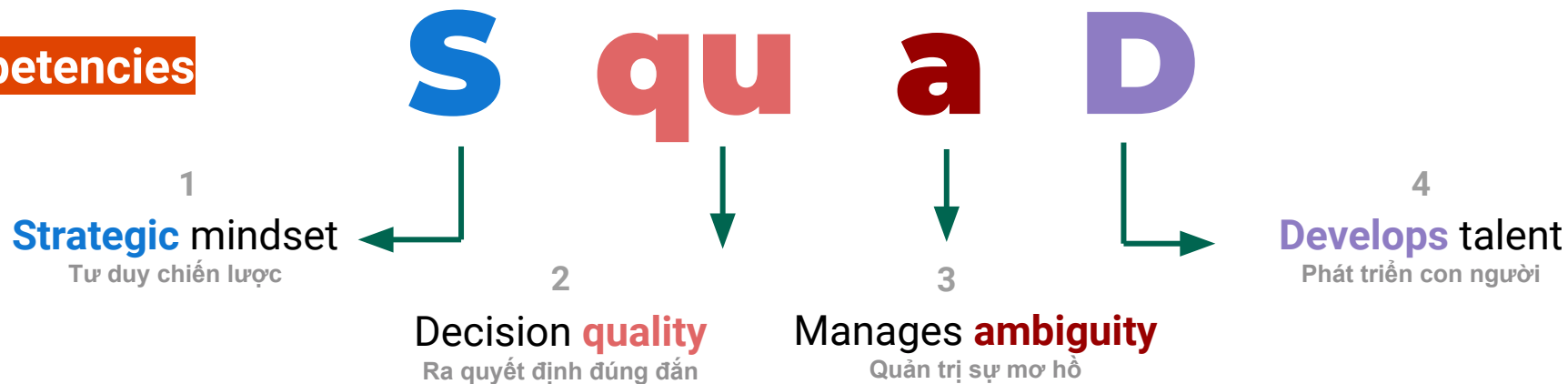
**Lưu ý:** Phiên bản tiếng Việt được dịch thuật dựa trên bộ hành vi nguyên gốc tiếng Anh, vì vậy các Yes4Aller vui lòng xem bản gốc tiếng Anh để áp dụng phù hợp. Không dịch ngược từ tiếng Việt sang tiếng Anh.

# Yes4All Core & Leadership Competencies: The “CriTICal SquaD”

## 8 Core competencies



## 4 Leadership competencies



# Yes4All CLCF - Bilingual



Core competency

Leadership competency

## Customer focus

*Tập trung vào khách hàng*

## Building strong customer relationships and delivering customer-centric solutions.

*Xây dựng mối quan hệ bền chặt với khách hàng và cung cấp các giải pháp lấy khách hàng làm trung tâm.*

## Drives results

*Thúc đẩy kết quả*

## Consistently achieving results, even under tough circumstances.

*Liên tục đạt kết quả, ngay cả trong những hoàn cảnh khó khăn.*

## Cultivates innovation

*Nuôi dưỡng sự đổi mới*

## Creating new and better ways for the organization to be successful.

*Tạo ra những cách mới và tốt hơn để tổ chức đạt thành công.*

## Tech savvy

*Am hiểu công nghệ*

## Anticipating and adopting innovations in business-building digital and technology applications.

*Dự đoán và áp dụng những đổi mới trong các ứng dụng số và công nghệ trong việc xây dựng doanh nghiệp.*

## Instills trust

*Tạo dựng niềm tin*

## Gaining the confidence and trust of others through honesty, integrity, and authenticity.

*Đạt được sự tự tin và tin tưởng của những người khác thông qua sự trung thực, chính trực và tin cậy.*

## Collaborates

*Hợp tác*

## Building partnerships and working collaboratively with others to meet shared objectives.

*Xây dựng các mối quan hệ đối tác và phối hợp làm việc với người khác để đáp ứng các mục tiêu chung.*

## Situational adaptability

*Thích ứng theo tình huống*

## Adapting approach and demeanor in real time to match the shifting demands of different situations.

*Điều chỉnh cách tiếp cận và ứng xử ngay lập tức để đáp ứng các nhu cầu thay đổi của các tình huống khác nhau.*

## Nimble learning

*Học hỏi tinh nhanh*

## Actively learning through experimentation when tackling new problems, using both successes and failures as learning fodder.

*Chủ động học hỏi thông qua thử nghiệm khi giải quyết các vấn đề mới, học cả từ thành công lẫn thất bại.*

## Strategic mindset

*Tư duy chiến lược*

## Seeing ahead to future possibilities and translating them into breakthrough strategies.

*Dự đoán các khả năng/cơ hội có thể xảy ra trong tương lai và chuyển hóa chúng thành những chiến lược đột phá.*

## Decision quality

*Ra quyết định đúng đắn*

## Making good and timely decisions that keep the organization moving forward.

*Đưa ra quyết định tốt và kịp thời để tổ chức tiến lên.*

## Manages ambiguity

*Quản trị sự mơ hồ*

## Operating effectively, even when things are not certain or the way forward is not clear.

*Vận hành hiệu quả, cả khi chưa rõ cách thức triển khai hoặc khi mọi thứ còn mơ hồ.*

## Develops talent

*Phát triển con người*

## Developing people to meet both their career goals and the organization's goals.

*Phát triển con người nhằm đáp ứng cả mục tiêu nghề nghiệp cá nhân và mục tiêu kinh doanh của tổ chức.*



# Yes4All CLCF - English



Core competency

Leadership competency

**Customer focus**

Building strong customer relationships and delivering customer-centric solutions.

**Drives results**

Consistently achieving results, even under tough circumstances.

**Cultivates innovation**

Creating new and better ways for the organization to be successful.

**Tech savvy**

Anticipating and adopting innovations in business-building digital and technology applications.

**Instills trust**

Gaining the confidence and trust of others through honesty, integrity, and authenticity.

**Collaborates**

Building partnerships and working collaboratively with others to meet shared objectives.

**Situational adaptability**

Adapting approach and demeanor in real time to match the shifting demands of different situations.

**Nimble learning**

Actively learning through experimentation when tackling new problems, using both successes and failures as learning fodder.

**Strategic mindset**

Seeing ahead to future possibilities and translating them into breakthrough strategies.

**Decision quality**

Making good and timely decisions that keep the organization moving forward.

**Manages ambiguity**

Operating effectively, even when things are not certain or the way forward is not clear.

**Develops talent**

Developing people to meet both their career goals and the organization's goals.

# FOUR STAGES® OF CONTRIBUTION MODEL APPLIED TO YES4ALL JOB GRADE MAPPING

	Stage 1 Contributing dependently	Stage 2 Contributing independently	Stage 3 Contributing through others	Stage 4 Contributing strategically
<b>Performance expectation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Learning and growing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establish and apply expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guide, coordinate, develop others</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shape organizational Direction</li> </ul>
<b>Primary role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helper</li> <li>Learner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual contributor</li> <li>Specialist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coach/ Mentor</li> <li>Idea leader</li> <li>Internal consultant</li> <li>Project leader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sponsor</li> <li>Innovator</li> <li>Business leader</li> </ul>
<b>Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support others, build credibility</li> <li>Perform specific tasks within their roles</li> <li>Contribute by completing assigned tasks effectively and efficiently</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apply individual capability, subject matter expertise to achieve objectives</li> <li>Collaborate with colleagues, share knowledge and expertise, and contribute to team goals and outcomes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guide and support colleagues, sharing their expertise</li> <li>Lead projects, streamline processes, or implement improvements that enhance overall performance</li> <li>Contribute to the operational efficiency and effectiveness of the organization as a whole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establish organizational priorities, broad impact, and influence</li> <li>Leverage their expertise to drive innovation, shape organizational strategy, and achieve long-term objectives</li> <li>Make significant contributions to the strategic direction and success of the organization</li> </ul>
<b>Y4A job grade mapping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Officer</li> <li>Clerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Senior Officer</li> <li>Leader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associate Manager</li> <li>Manager</li> <li>Senior Manager</li> <li>Associate Director</li> <li>Director</li> <li>Senior Director</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vice President</li> <li>C-level (CEO/ COO/ CFO/ CPO/ CTO/ CCO)</li> <li>Chairman</li> </ul>

# MÔ HÌNH ĐÓNG GÓP 4 CẤP ĐỘ THEO HỆ THỐNG BẬC CÔNG VIỆC TẠI YES4ALL

	Bậc 1 Đóng góp phụ thuộc	Bậc 2 Đóng góp độc lập	Bậc 3 Đóng góp thông qua người khác	Bậc 4 Đóng góp chiến lược
Năng lực kỳ vọng	<ul style="list-style-type: none"><li>Học hỏi và phát triển</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Thiết lập và áp dụng chuyên môn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hướng dẫn, điều phối, phát triển người khác</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Định hình định hướng của tổ chức</li></ul>
Vai trò chính yếu	<ul style="list-style-type: none"><li>Người hỗ trợ</li><li>Người học việc</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Đóng góp cá nhân</li><li>Chuyên viên</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Người huấn luyện/ Cố vấn</li><li>Người khởi xướng các ý tưởng</li><li>Người tư vấn nội bộ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Người bảo trợ</li><li>Người cải cách</li><li>Người lãnh đạo tổ chức</li></ul>
Hiệu quả công việc	<ul style="list-style-type: none"><li>Hỗ trợ người khác, xây dựng uy tín</li><li>Thực hiện các nhiệm vụ cụ thể trong phạm vi vai trò của bản thân</li><li>Đóng góp thông qua việc hoàn thành các nhiệm vụ được giao một cách hiệu quả và chất lượng</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vận dụng các năng lực cá nhân, khả năng chuyên môn để đạt được các mục tiêu</li><li>Hợp tác với đồng nghiệp, chia sẻ kiến thức và chuyên môn, đồng thời đóng góp vào các mục tiêu và kết quả chung của nhóm</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hướng dẫn và hỗ trợ đồng nghiệp, chia sẻ kiến thức chuyên môn của mình</li><li>Dẫn dắt các dự án, hệ thống hóa các quy trình, hoặc thực thi các hoạt động cải thiện nhằm nâng cao hiệu suất tổng thể của đội nhóm</li><li>Đóng góp vào việc cải thiện hiệu quả vận hành của toàn bộ tổ chức</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Thiết lập các ưu tiên của tổ chức, có ảnh hưởng và tác động to lớn</li><li>Tận dụng chuyên môn của mình để thúc đẩy sự đổi mới, định hình chiến lược và vươn tới mục tiêu dài hạn của tổ chức</li><li>Đóng góp quan trọng và định hướng chiến lược và thành công của tổ chức</li></ul>
Đối chiếu cấp bậc công việc tại Yes4All	<ul style="list-style-type: none"><li>Nhân viên</li><li>Thư ký</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Chuyên viên</li><li>Trưởng nhóm</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Trợ lý Trưởng phòng</li><li>Trưởng phòng</li><li>Trưởng phòng cấp cao</li><li>Trợ lý Giám đốc</li><li>Giám đốc</li><li>Giám đốc cấp cao</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Phó Tổng Giám đốc</li><li>Nhân sự Cấp Cao – Cấp C (CEO/ COO/ CFO/ CPO/ CTO/ CCO)</li><li>Chủ tịch</li></ul>

# CUSTOMER FOCUS

## Tập trung vào khách hàng



**Building strong customer relationships and delivering customer-centric solutions.**

*Xây dựng mối quan hệ bền chặt với khách hàng và cung cấp các giải pháp lấy khách hàng làm trung tâm.*

### Stage 1

Contributing dependently

- Seeks to understand the reasons for customers' choices.

*Tìm kiếm thông tin để hiểu lý do thực sự trong những lựa chọn của khách hàng.*

- Asks questions to accurately identify customer needs.

*Đặt câu hỏi để xác định chính xác nhu cầu của khách hàng.*

- Prioritizes work based on customer requests.

*Lập ưu tiên công việc dựa trên yêu cầu của khách hàng.*

- Meets customer requirements.

*Đáp ứng yêu cầu của khách hàng.*

### Stage 2

Contributing independently

- Searches for ways to improve customer service.

*Tìm cách cải thiện dịch vụ khách hàng.*

- Follows up with customers to ensure problems are solved.

*Theo sát tiến trình với khách hàng để đảm bảo vấn đề được giải quyết.*

- Independently anticipates and meets customer needs.

*Chủ động dự đoán và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.*

- Internalizes customer feedback and provides innovative ideas to meet their future needs.

*Tiếp thu phản hồi của khách hàng và đề xuất những ý tưởng sáng tạo nhằm đáp ứng nhu cầu trong tương lai của họ.*

### Stage 3

Contributing through others

- Addresses gaps in the work group's ability to meet emerging customer needs.

*Khắc phục khoảng trống về năng lực của các nhóm trong việc đáp ứng nhu cầu mới và cần thiết của khách hàng.*

- Gathers customer satisfaction input on behalf of the team.

*Chịu trách nhiệm cho nhóm thu thập thông tin đầu vào về sự hài lòng của khách hàng.*

- Holds others accountable for meeting customer needs.

*Đảm bảo người khác chịu trách nhiệm về việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng.*

- Aligns business processes to work with those of customers.

*Đồng bộ quy trình trong tổ chức phù hợp với các quy trình của khách hàng.*

### Stage 4

Contributing strategically

- Creates a sense of urgency throughout the organization on the importance of meeting customer needs.

*Kiến tạo tính cấp thiết trong tổ chức về tầm quan trọng của việc đáp ứng nhu cầu khách hàng.*

- Ensures that organizational resources and support are focused on meeting customer needs.

*Đảm bảo các nguồn lực và sự hỗ trợ của tổ chức được tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng.*

- Establishes organizational alliances or partnerships with key customers.

*Thiết lập mạng lưới liên kết, chương trình đối tác với các nhóm khách hàng chủ chốt.*

- Fosters a customer-focused environment.

*Thúc đẩy văn hóa làm việc tập trung vào khách hàng.*



# DRIVES RESULTS

Thúc đẩy kết quả



Consistently achieving results, even under tough circumstances.

Liên tục đạt kết quả, ngay cả trong những hoàn cảnh khó khăn.

Stage 1 Contributing dependently	Stage 2 Contributing independently	Stage 3 Contributing through others	Stage 4 Contributing strategically
<ul style="list-style-type: none"><li>Consistently meets the objectives of assigned tasks. <i>Luôn hoàn thành mục tiêu các nhiệm vụ được giao.</i></li><li>Maintains work focus despite obstacles or setbacks. <i>Duy trì sự tập trung vào công việc dù gặp trở ngại hoặc thất bại.</i></li><li>Puts in effort needed to meet goals and expected results. <i>Nỗ lực để đạt mục tiêu và kết quả mong đợi trong công việc.</i></li><li>Works steadily at unpleasant or routine tasks until they are completed. <i>Kiên nhẫn hoàn thành dù là nhiệm vụ khó chịu hoặc công việc lặp đi lặp lại.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Demonstrates a strong drive to achieve meaningful results. <i>Thể hiện quyết tâm mạnh mẽ để đạt được những kết quả có ý nghĩa.</i></li><li>Drives tasks to successful completion and closure. <i>Thúc đẩy các nhiệm vụ được hoàn thành và kết thúc thành công.</i></li><li>Shows determination in the face of obstacles and setbacks. <i>Thể hiện rõ quyết tâm dù đối mặt với những trở ngại và thất bại.</i></li><li>Sets high standards for own performance. <i>Đặt ra tiêu chuẩn cao cho hiệu suất công việc của bản thân.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pushes others to achieve results. <i>Thúc đẩy người khác đạt kết quả.</i></li><li>Leads others to persist despite setbacks or obstacles. <i>Dẫn dắt người khác kiên định với mục tiêu dù gặp thất bại hoặc trở ngại.</i></li><li>Fosters a sense of urgency in the team for reaching goals and meeting deadlines. <i>Tạo tính cấp thiết trong đội nhóm để đạt được các mục tiêu đúng hạn.</i></li><li>Drives a track record of success for the team. <i>Tạo dựng thành công vượt trội cho đội nhóm.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Creates an organization that pushes forward in difficult circumstances. <i>Kiến tạo một tổ chức luôn nỗ lực tiến lên dù trong hoàn cảnh khó khăn.</i></li><li>Eliminates obstacles that affect organizational performance. <i>Loại bỏ những trở ngại ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức.</i></li><li>Gets results that have a clear, positive, and direct impact on business performance <i>Đạt được những kết quả có tác động rõ ràng, tích cực và trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh.</i></li><li>Drives the organization to achieve results. <i>Thúc đẩy tổ chức để đạt kết quả.</i></li></ul>

# CULTIVATES INNOVATION

Nuôi dưỡng sự đổi mới



Creating new and better ways for the organization to be successful.  
Tạo ra những cách mới và tốt hơn để tổ chức đạt thành công.

Stage 1 Contributing dependently	Stage 2 Contributing independently	Stage 3 Contributing through others	Stage 4 Contributing strategically
<ul style="list-style-type: none"><li>Shares new and useful ideas. <i>Chia sẻ những ý tưởng mới và hữu ích.</i></li><li>Seeks exposure to new ways of looking at things. <i>Khám phá những cách nhìn nhận mới về các sự việc.</i></li><li>Learns and applies innovative methods, tools, and technology. <i>Học hỏi và áp dụng các phương pháp, công cụ và công nghệ tiên tiến.</i></li><li>Welcomes input from others to develop and implement creative ideas. <i>Đón nhận các ý kiến đóng góp từ người khác để xây dựng và triển khai các ý tưởng sáng tạo.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Suggests creative ideas and innovative solutions. <i>Đề xuất ý tưởng sáng tạo và những giải pháp đổi mới.</i></li><li>Explores multiple alternatives and approaches to overcome obstacles and find solutions. <i>Khám phá nhiều lựa chọn thay thế và phương pháp tiếp cận khác nhau nhằm vượt qua trở ngại và tìm ra giải pháp.</i></li><li>Applies expertise in ways that are unique or innovative. <i>Áp dụng chuyên môn theo những cách độc đáo hoặc sáng tạo.</i></li><li>Is open to and builds upon new ideas and solutions offered by others. <i>Cởi mở đón nhận và phát triển những ý tưởng và giải pháp mới do người khác đề xuất.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nurtures and develops promising ideas through prototyping and experimentation. <i>Nuôi dưỡng và phát triển những ý tưởng triển vọng thông qua thử nghiệm và triển khai thí điểm.</i></li><li>Challenges others to develop breakthrough solutions. <i>Đặt ra thử thách cho người khác giúp họ tìm giải pháp đột phá.</i></li><li>Ensures that varied perspectives are included in the process of innovation. <i>Đảm bảo các quan điểm đa chiều được xem xét và đưa vào trong quá trình đổi mới.</i></li><li>Encourages others to address challenges in new and better ways. <i>Khuyến khích người khác giải quyết các thách thức, khó khăn theo những cách mới và hiệu quả hơn.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Commits resources to build a strong innovation portfolio and capitalize on new business opportunities. <i>Cam kết nguồn lực để đầu tư cho các hạng mục đổi mới và sẵn sàng đầu tư để tận dụng các cơ hội kinh doanh mới.</i></li><li>Creates a culture that nurtures and rewards creativity and innovation. <i>Kiến tạo văn hóa nuôi dưỡng và thưởng thường cho sự sáng tạo và đổi mới.</i></li><li>Removes organizational barriers to creativity and innovation. <i>Loại bỏ các rào cản của tổ chức để thúc đẩy sáng tạo và đổi mới.</i></li><li>Challenges the organization to generate and implement breakthrough ideas and solutions. <i>Thúc đẩy tổ chức tạo ra và thực hiện các ý tưởng, giải pháp đột phá.</i></li></ul>

## Anticipating and adopting innovations in business-building digital and technology applications.

Dự đoán và áp dụng những đổi mới trong các ứng dụng số và công nghệ trong việc xây dựng doanh nghiệp.

### Stage 1 Contributing dependently

- Understands the terminology of the latest technologies.

*Hiểu biết thuật ngữ của những công nghệ mới nhất.*

- Identifies technologies that can help complete tasks.

*Xác định loại hình công nghệ phù hợp giúp hoàn thành nhiệm vụ.*

- Uses the latest technologies that directly impact performance.

*Sử dụng công nghệ mới nhất để tác động trực tiếp tới hiệu suất công việc.*

- Readily learns and adopts new technologies.

*Sẵn sàng học hỏi và áp dụng các công nghệ mới.*

### Stage 2 Contributing independently

- Chooses the right technologies and tools to improve performance.

*Lựa chọn các công nghệ và công cụ phù hợp nhằm cải thiện hiệu suất công việc.*

- Uses digital and social media in the right way, recognizing the implications of misuse.

*Sử dụng đúng cách các phương tiện kỹ thuật số và mạng xã hội, nhận thức được hệ quả của việc lạm dụng.*

- Identifies and adopts new technologies, technical skills, and capabilities that can benefit performance.

*Xác định và áp dụng công nghệ, chuyên môn kỹ thuật, năng lực mới giúp nâng cao hiệu suất công việc.*

- Uses technologies to stay on the cutting edge of best practices.

*Sử dụng công nghệ để luôn đi đầu trong thực tiễn áp dụng.*

### Stage 3 Contributing through others

- Educates others on the use and value of appropriate technologies to improve business results and team performance.

*Hướng dẫn người khác về cách sử dụng và giá trị của các công nghệ phù hợp để cải thiện kết quả kinh doanh và hiệu suất của nhóm.*

- Provides resources to support the use of beneficial technologies.

*Cung cấp các nguồn lực nhằm hỗ trợ việc sử dụng các công nghệ hữu ích.*

- Leverages new technologies and innovations to improve the effectiveness of the group and business.

*Tận dụng các công nghệ mới và sáng tạo nhằm nâng cao tính hiệu quả của nhóm và doanh nghiệp.*

- Discerns high-impact technologies from fads to focus investments on best approaches.

*Phân biệt những công nghệ có tác động lớn với những công nghệ mang tính nhất thời nhằm tập trung đầu tư vào các phương pháp tốt nhất.*

### Stage 4 Contributing strategically

- Anticipates how advancing technologies will create new competition and considers how to respond.

*Dự đoán bối cảnh cạnh tranh do công nghệ tiên tiến tạo ra để có các phương án ứng phó.*

- Leverages a broad social and digital footprint to effectively influence external stakeholders.

*Tận dụng tác động lan tỏa của mạng xã hội và kỹ thuật số để tạo ảnh hưởng hiệu quả tới các bên liên quan bên ngoài.*

- Keeps up-to-date on the latest technology trends pertinent to the business.

*Luôn cập nhật các xu hướng công nghệ mới nhất phù hợp với doanh nghiệp.*

- Champions and supports the use of the latest technologies that provide potential improvements to results.

*Đi tiên phong và ủng hộ việc áp dụng các công nghệ mới nhất để cải thiện kết quả kinh doanh.*

# INSTILLS TRUST

## Tạo dựng niềm tin



**Gaining the confidence and trust of others through honesty, integrity, and authenticity.**

Đạt được sự tự tin và tin tưởng của những người khác thông qua sự trung thực, chính trực và tin cậy.

### Stage 1

Contributing dependently

- Is honest and direct in dealing with people.

*Trung thực và thẳng thắn trong giao tiếp với mọi người.*

- Displays consistency between words and deeds.

*Thể hiện sự nhất quán giữa lời nói và việc làm.*

- Follows stated policies and practices.

*Tuân thủ chính sách, quy trình và thông lệ thực hành trong công ty.*

- Is reliable; can be counted on to honor agreements and commitments.

*Đáng tin cậy; được tin tưởng để thực hiện các thỏa thuận và cam kết.*

### Stage 2

Contributing independently

- Is honest and straightforward when working with others.

*Trung thực và thẳng thắn khi làm việc với người khác.*

- Shows consistency between words and actions.

*Thể hiện sự nhất quán giữa lời nói và hành động.*

- Maintains integrity and professional codes of conduct.

*Duy trì sự chính trực và quy tắc ứng xử chuyên nghiệp.*

- Honors agreements and commitments, even when working through competing priorities.

*Tôn trọng các thỏa thuận và cam kết, cả khi có những ưu tiên bị mâu thuẫn.*

### Stage 3

Contributing through others

- Maintains honesty and authenticity and encourages others to do the same.

*Thể hiện sự nhất quán giữa lời nói và hành động, có được lòng tin của người khác.*

- Demonstrates consistency between words and actions, gaining others' trust.

*Luôn thể hiện tính trung thực và chân thành đồng thời khuyến khích người khác làm theo.*

- Models reliability and ensures that the team meets its commitments.

*Là hình mẫu về sự tin cậy và đảm bảo nhóm thực hiện đúng các cam kết.*

- Is trusted to represent or protect the interests of others fairly..

*Được tin tưởng để đại diện hoặc bảo vệ lợi ích công bằng cho những người khác.*

### Stage 4

Contributing strategically

- Acts in the best interests of others and the organization, even when it conflicts with self-interests.

*Ưu tiên lợi ích của tổ chức và của người khác trong tình huống mâu thuẫn với lợi ích cá nhân.*

- Shows consistency between words and actions, gaining people's trust and respect.

*Thể hiện sự nhất quán giữa lời nói và hành động, giành được sự tin cậy và tôn trọng của mọi người.*

- Models dependability and expects others to live up to their agreements.

*Là hình mẫu lãnh đạo đáng tin cậy và thúc đẩy người khác hành động như cam kết.*

- Is truthful and transparent, fostering a sense of trust in the organization and its leadership.

*Trung thực và minh bạch, thúc đẩy văn hóa tin cậy vào đường lối lãnh đạo và tổ chức.*



**Building partnerships and working collaboratively with others to meet shared objectives.**

*Xây dựng các mối quan hệ đối tác và phối hợp làm việc với người khác để đáp ứng các mục tiêu chung.*

<b>Stage 1</b> Contributing dependently	<b>Stage 2</b> Contributing independently	<b>Stage 3</b> Contributing through others	<b>Stage 4</b> Contributing strategically
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Makes productive contributions to the group. <i>Thực hiện những đóng góp tạo ra kết quả cho nhóm.</i></li> <li>▪ Solicits input from others. <i>Chủ động xin ý kiến đóng góp từ người khác.</i></li> <li>▪ Acknowledges others' efforts, advice, and contributions. <i>Ghi nhận nỗ lực, ý kiến tư vấn và đóng góp của người khác.</i></li> <li>▪ Volunteers to help others when needed. <i>Tình nguyện giúp đỡ người khác khi cần thiết.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Shares information with others so there are no surprises. <i>Chia sẻ thông tin với người khác để không gây bất ngờ trong công việc.</i></li> <li>▪ Involves others as appropriate to accomplish individual and group goals. <i>Mời gọi sự tham gia phù hợp của người khác, để hoàn tất các mục tiêu của bản thân và nhóm.</i></li> <li>▪ Encourages unity rather than “us vs. them” thinking. <i>Khuyến khích tinh thần đoàn kết thay vì tư duy “chúng ta và họ”.</i></li> <li>▪ Welcomes and acknowledges the ideas and input of others. <i>Đón nhận ý tưởng và ghi nhận các ý kiến đóng góp từ người khác.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Credits others for their contributions and accomplishments. <i>Ghi nhận đóng góp và thành tích của người khác.</i></li> <li>▪ Encourages people to express their views openly. <i>Khuyến khích người khác cởi mở bày tỏ quan điểm.</i></li> <li>▪ Facilitates effective collaboration among coworkers and external partners. <i>Tạo điều kiện để có sự hợp tác hiệu quả giữa các đồng nghiệp và các đối tác bên ngoài.</i></li> <li>▪ Involves others in making decisions on behalf of the group. <i>Mời gọi sự tham gia của những người khác khi đưa ra quyết định của nhóm.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exemplifies collaborative leadership by inviting a wide variety of perspectives to the discussions. <i>Làm gương thể hiện phong cách lãnh đạo cộng tác bằng cách mời gọi nhiều quan điểm khác nhau trong các cuộc thảo luận.</i></li> <li>▪ Creates a climate where people communicate fearlessly. <i>Kiến tạo môi trường an toàn, không có sự e ngại trong giao tiếp.</i></li> <li>▪ Builds a culture of collaboration and teamwork across organizational boundaries. <i>Xây dựng văn hoá hợp tác và tinh thần đồng đội không phân biệt ranh giới trong tổ chức.</i></li> <li>▪ Removes organizational barriers to collaboration. <i>Loại bỏ rào cản gây khó khăn cho sự hợp tác trong tổ chức.</i></li> </ul>

# SITUATIONAL ADAPTABILITY

Thích ứng theo tình huống



Adapting approach and demeanor in real time to match the shifting demands of different situations.

Điều chỉnh cách tiếp cận và ứng xử ngay lập tức để đáp ứng các nhu cầu thay đổi của các tình huống khác nhau.

Stage 1 Contributing dependently	Stage 2 Contributing independently	Stage 3 Contributing through others	Stage 4 Contributing strategically
<ul style="list-style-type: none"><li>Adjusts approach in different or changing situations. <i>Điều chỉnh cách tiếp cận trong các tình huống khác nhau hoặc khi tình huống thay đổi.</i></li><li>Learns to be flexible in completing job assignments. <i>Học cách linh hoạt để thực hiện và hoàn thành công việc được giao.</i></li><li>Takes cues from others about changes in the situation. <i>Nắm bắt được tín hiệu của người khác về những thay đổi trong tình huống.</i></li><li>Accepts direction on how to adapt approach to changing situations. <i>Chấp thuận sự dẫn dắt để điều chỉnh phương pháp tiếp cận khi tình huống thay đổi.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Demonstrates flexibility of responses to different situations. <i>Thể hiện sự linh hoạt qua cách phản ứng với các tình huống khác nhau.</i></li><li>Recognizes cues that suggest a change in approach or behavior is needed. <i>Nhận ra các tín hiệu đòi hỏi thay đổi về cách tiếp hoặc thay đổi hành vi.</i></li><li>Adapts to changing needs, conditions, priorities, or opportunities. <i>Thích nghi với sự thay đổi của các nhu cầu, điều kiện, ưu tiên hoặc cơ hội.</i></li><li>Monitors how well approach is working to see if change is needed. <i>Theo dõi tính hiệu quả của phương pháp tiếp cận để cân nhắc điều chỉnh nếu cần.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Adapts or shifts priorities in response to the needs of clients, constituents, or the organization. <i>Điều chỉnh hoặc thay đổi thứ tự ưu tiên để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, các bên liên quan hoặc của tổ chức.</i></li><li>Helps the workgroup adapt approach to new situations. <i>Giúp nhóm điều chỉnh cách tiếp cận với các tình huống mới.</i></li><li>Knows when to shift approach and when to stay the course in the face of changing demands. <i>Biết khi nào nên thay đổi và khi nào nên duy trì cách tiếp cận khi đối mặt với các nhu cầu thay đổi.</i></li><li>Sets an example of adaptability. <i>Trở thành hình mẫu về khả năng thích nghi.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Creates Adapts leadership style in response to a broad range of different situations and challenges. <i>Điều chỉnh phong cách lãnh đạo để đáp ứng với loạt tình huống và thách thức khác nhau.</i></li><li>Brings an approach to flexibility that becomes ingrained in the organization's structures, systems, and culture. <i>Mang đến một cách tiếp cận thích ứng sự linh hoạt được thể hiện trong cấu trúc tổ chức, hệ thống quy trình và văn hóa doanh nghiệp.</i></li><li>Guides the organization to remain flexible in a changing, competitive environment by being a role model for adaptability. <i>Hướng dẫn tổ chức duy trì sự linh hoạt trong môi trường cạnh tranh và hay thay đổi bằng cách trở thành một hình mẫu về khả năng thích nghi.</i></li><li>Initiates change in response to the cues in the external environment. <i>Khởi xướng sự chuyển đổi để đáp ứng với các tín hiệu từ môi trường bên ngoài.</i></li></ul>

# NIMBLE LEARNING

Học hỏi tinh nhanh



Actively learning through experimentation when tackling new problems, using both successes and failures as learning fodder.  
Chủ động học hỏi thông qua thử nghiệm khi giải quyết các vấn đề mới, học cả từ thành công lẫn thất bại.

Stage 1 Contributing dependently	Stage 2 Contributing independently	Stage 3 Contributing through others	Stage 4 Contributing strategically
<ul style="list-style-type: none"><li>Asks questions to learn from others' experience. <i>Đặt câu hỏi để học từ kinh nghiệm của người khác.</i></li><li>Sees mistakes as part of the learning process. <i>Xem sai lầm là một phần của quá trình học tập.</i></li><li>Is comfortable dealing with first-time or unusual problems. <i>Giữ tâm trạng thoải mái khi xử lý các vấn đề bất thường hoặc lần đầu đối mặt.</i></li><li>Quickly grasps the essence of new issues and concepts. <i>Nhanh chóng nắm bắt bản chất của các vấn đề và khái niệm mới.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Applies new concepts and principles to address problems. <i>Áp dụng những khái niệm và nguyên tắc mới để nhận diện và giải quyết vấn đề.</i></li><li>Enjoys experimenting with test cases as a means to learn. <i>Xem việc trải nghiệm các tình huống làm thử như một cách để học hỏi.</i></li><li>Learns from mistakes and adjusts accordingly. <i>Học hỏi từ những sai lầm và có điều chỉnh phù hợp.</i></li><li>Learns quickly when facing new situations. <i>Học hỏi nhanh chóng khi gặp các tình huống mới.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Supports experimentation as a way to find the best solution. <i>Hỗ trợ việc thử nghiệm như một cách để tìm ra giải pháp tốt nhất.</i></li><li>Shares lessons learned from both successes and failures. <i>Chia sẻ bài học kinh nghiệm từ cả thành công và thất bại.</i></li><li>Creates opportunities for self and others to try new things. <i>Tạo cơ hội để bản thân và những người khác để thử nghiệm những điều mới.</i></li><li>Applies the lessons from different experiences to new situations. <i>Áp dụng các bài học từ những trải nghiệm khác nhau cho các tình huống mới.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ensures that the organization has the means to systematically gather and apply lessons learned. <i>Đảm bảo tổ chức có các phương tiện, công cụ để thu thập và áp dụng các bài học kinh nghiệm một cách có hệ thống.</i></li><li>Models the value of exploration and learning. <i>Là hình mẫu đề cao giá trị của việc khám phá và học hỏi.</i></li><li>Creates a culture where experimenting to find new solutions is valued and supported. <i>Kiến tạo văn hóa coi trọng và hỗ trợ việc thử nghiệm để tìm ra giải pháp mới.</i></li><li>Fosters an organizational environment that encourages and rewards learning. <i>Thúc đẩy môi trường làm việc tưởng thưởng và khuyến khích văn hóa học hỏi.</i></li></ul>

### Seeing ahead to future possibilities and translating them into breakthrough strategies.

Dự đoán các khả năng/cơ hội có thể xảy ra trong tương lai và chuyển hóa chúng thành những chiến lược đột phá.

Stage 1 Contributing dependently	Stage 2 Contributing independently	Stage 3 Contributing through others	Stage 4 Contributing strategically
<ul style="list-style-type: none"> <li>Considers how the workgroup's performance may be improved in the future. <i>Cân nhắc làm thế nào để hiệu suất của nhóm làm việc có thể được cải thiện trong tương lai.</i></li> <li>Understands how own work fits into the bigger picture and strategy. <i>Hiểu làm thế nào công việc của bản thân đóng góp vào bức tranh và chiến lược rộng lớn hơn.</i></li> <li>Considers how own actions can help the organization succeed. <i>Xem xét các hành động của chính mình có thể giúp tổ chức thành công như thế nào.</i></li> <li>Pays attention to trends and issues that may impact own work in the future. <i>Chú ý đến các xu hướng và các vấn đề có thể ảnh hưởng đến công việc của chính bản thân trong tương lai.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considers industry and market trends when making decisions. <i>Đánh giá xu hướng ngành và thị trường khi đưa ra quyết định.</i></li> <li>Identifies which efforts will have the greatest strategic impact on the organization. <i>Xác định những nỗ lực nào sẽ có tác động chiến lược lớn nhất đối với tổ chức.</i></li> <li>Balances strategic concerns with day-to-day activities. <i>Cân bằng giữa những mối quan tâm chiến lược với các hoạt động hàng ngày.</i></li> <li>Considers future possibilities and scenarios that may affect the team/ organization. <i>Cân nhắc những khả năng và kịch bản trong tương lai có thể ảnh hưởng đến nhóm/ tổ chức.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarifies the organization's vision and strategy, and ensures that efforts are prioritized to support them. <i>Làm rõ tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, và đảm bảo rằng các nỗ lực được ưu tiên để hỗ trợ tầm nhìn và chiến lược đó.</i></li> <li>Creates strategies that leverage competitive advantages and emerging trends. <i>Tạo ra các chiến lược tận dụng được những lợi thế cạnh tranh và xu hướng mới.</i></li> <li>Leads the team to pursue possibilities that will create sustainable value. <i>Dẫn dắt nhóm theo đuổi các cơ hội có thể tạo ra giá trị bền vững.</i></li> <li>Thinks beyond the day-to-day, taking a long-term, big-picture view of the business. <i>Suy nghĩ vượt ra ngoài khuôn khổ công việc thường ngày, cân nhắc bức tranh toàn cảnh và dài hạn của doanh nghiệp.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverages the organization's key differentiators to develop a viable long-term strategy. <i>Tận dụng những khác biệt chính của tổ chức để phát triển một chiến lược khả thi trong dài hạn.</i></li> <li>Explores future scenarios and possibilities to help the organization respond to change and shape the future. <i>Khám phá các viễn cảnh và khả năng trong tương lai nhằm mục đích đưa ra đối sách phù hợp với sự thay đổi và định hình tương lai.</i></li> <li>Revisits and updates business strategies in response to evolving market dynamics and organizational needs. <i>Rà soát và cập nhật các chiến lược kinh doanh để đáp ứng sự phát triển năng động của thị trường và nhu cầu của tổ chức.</i></li> <li>Develops and integrates organizational strategies to achieve and sustain competitive advantage. <i>Phát triển và tích hợp các chiến lược tổ chức để chiếm lĩnh và duy trì lợi thế cạnh tranh.</i></li> </ul>



# DECISION QUALITY

Ra quyết định đúng đắn



**Making good and timely decisions that keep the organization moving forward.**  
*Đưa ra quyết định tốt và kịp thời để tổ chức tiến lên.*

Stage 1 Contributing dependently	Stage 2 Contributing independently	Stage 3 Contributing through others	Stage 4 Contributing strategically
<ul style="list-style-type: none"><li>Seeks advice when unsure about choosing a course of action. <i>Tìm kiếm lời khuyên khi không chắc chắn về phương hướng hành động.</i></li><li>Makes good routine decisions with coaching from others. <i>Đưa ra những quyết định đúng trong công việc hàng ngày với sự dẫn dắt từ người khác.</i></li><li>Tests ideas with others before acting in new or unfamiliar situations. <i>Kiểm tra ý tưởng với người khác trước khi hành động trong các tình huống mới hoặc không quen thuộc.</i></li><li>Uses rules and procedures to guide decisions and actions. <i>Sử dụng các nguyên tắc và quy trình để hướng dẫn các quyết định và hành động.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Demonstrates good judgment in routine, day-to-day decision making. <i>Phân tích và đánh giá tốt trong các quyết định thường xuyên, và hàng ngày.</i></li><li>Makes sound independent decisions in urgent and non-routine situations. <i>Đưa ra các quyết định độc lập hợp lý trong những tình huống khẩn cấp và bất thường.</i></li><li>Considers various inputs, criteria, and trade-offs to arrive at effective decisions and recommendations. <i>Xem xét hàng loạt các thông tin đầu vào, tiêu chí và các yếu tố được-mất nhằm đưa ra các quyết định và khuyến nghị hiệu quả.</i></li><li>Uses good judgment about whether to act independently or to escalate an issue. <i>Đưa ra phán đoán hiệu quả về việc nên hành động độc lập hay đệ trình vấn đề lên cấp trên.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Holds others accountable for making sound decisions that comply with policies and standards. <i>Đảm bảo thành viên nhóm chịu trách nhiệm về việc đưa ra quyết định đúng đắn theo các chính sách và quy chuẩn.</i></li><li>Is willing to make tough decisions and move them forward, even if they are unpopular. <i>Sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn và thúc đẩy triển khai cả khi đó là những quyết định không phổ biến.</i></li><li>Strikes the right balance between accepting workable solutions and pushing for better alternatives. <i>Tạo sự cân bằng hợp lý giữa việc chấp nhận các giải pháp khả thi và thúc đẩy các giải pháp thay thế tốt hơn.</i></li><li>Synthesizes information, experience, and various inputs to determine the best course of action. <i>Tổng hợp thông tin, kinh nghiệm và các nguồn dữ liệu đầu vào để xác định hướng hành động tốt nhất.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Creates an environment that promotes cross-functional analysis and decision making. <i>Kiến tạo môi trường thúc đẩy sự phân tích và ra quyết định liên phòng ban.</i></li><li>Holds leaders accountable to push decision making down to the most appropriate level. <i>Đảm bảo các lãnh đạo chịu trách nhiệm thúc đẩy việc trao quyền tới các cấp bậc phù hợp nhất.</i></li><li>Requires that organization-level decisions be based on data and sound reasoning. <i>Yêu cầu những quyết định cấp công ty phải dựa trên dữ liệu và lập luận hợp lý.</i></li><li>Willingly makes tough decisions and difficult trade-offs on behalf of the organization. <i>Thay mặt tổ chức, sẵn sàng đưa ra quyết định khó khăn chấp nhận sự được-mất vì lợi ích của tổ chức.</i></li></ul>

# MANAGES AMBIGUITY

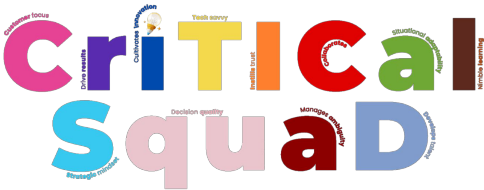
Quản trị sự mơ hồ (\*Linh động)



Operating effectively, even when things are not certain or the way forward is not clear.

Vận hành hiệu quả, cả khi chưa rõ cách thức triển khai hoặc khi mọi thứ còn mơ hồ

Stage 1 Contributing dependently	Stage 2 Contributing independently	Stage 3 Contributing through others	Stage 4 Contributing strategically
<ul style="list-style-type: none"><li>Seeks appropriate direction when things are unclear. <i>Tìm kiếm hướng đi thích hợp khi mọi thứ chưa rõ ràng.</i></li><li>Responds productively to changing priorities. <i>Phản ứng hiệu quả với việc thay đổi các ưu tiên.</i></li><li>Is comfortable moving forward on tasks before all the details are known. <i>Giữ tâm thế thoải mái triển khai công việc cả trước khi chi tiết sự việc được làm sáng tỏ, rõ ràng.</i></li><li>Recognizes the benefits of change despite the uncertainty it brings. <i>Nhận ra lợi ích của sự thay đổi dù biết rằng có thể sẽ có những tình huống bất định hoặc rủi ro.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Accepts needed change despite the uncertainty it brings. <i>Chấp nhận sự thay đổi cần thiết dù biết rằng có thể sẽ có những tình huống bất định hoặc rủi ro.</i></li><li>Constructively deals with problems that don't have clear solutions or outcomes. <i>Giải quyết trên tinh thần xây dựng khi gặp các vấn đề chưa có giải pháp hoặc chưa hình dung kết quả rõ ràng.</i></li><li>Remains calm and productive during transitions or changing circumstances. <i>Bình tĩnh và làm việc hiệu quả trong những thời điểm chuyển giao hoặc có những sự thay đổi.</i></li><li>Works to clarify situations where information, instructions, or objectives are ambiguous. <i>Làm rõ các tình huống mà thông tin, hướng dẫn hoặc mục tiêu còn mơ hồ.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Looks for opportunities inherent in the unknown and takes steps to capitalize on them. <i>Tìm kiếm các cơ hội tiềm ẩn trong các tình huống chưa rõ ràng và từng bước đầu tư nguồn lực để thực hiện.</i></li><li>Coaches others in finding solutions and accomplishing goals despite incomplete information. <i>Huấn luyện người khác tìm giải pháp và hoàn thành mục tiêu cả trong tình huống không có đầy đủ thông tin.</i></li><li>During transitions or chaotic conditions, remains calm and guides the team forward. <i>Bình tĩnh và dẫn dắt đội nhóm tiếp tục thực hiện công việc trong giai đoạn chuyển đổi và cả trong những tình huống hỗn loạn.</i></li><li>Embraces ambiguity and change, helping the workgroup adapt and remain productive. <i>Cởi mở đón nhận sự thay đổi và chấp nhận sự mơ hồ, giúp đội nhóm thích nghi và duy trì hiệu suất công việc.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Embraces change; able to make decisions and act without complete information or a clear road map. <i>Cởi mở đón nhận sự thay đổi; có thể đưa ra các quyết định và hành động ngay cả khi chưa có đầy đủ thông tin hoặc lộ trình rõ ràng.</i></li><li>Conveys stability and provides direction in evolving or uncertain times. <i>Thể hiện khả năng giữ tinh thần ổn định và định hướng cho tổ chức trong những giai đoạn chuyển đổi mạnh mẽ hoặc trong thời điểm bất định.</i></li><li>Finds opportunities inherent in the unknown and guides the organization to capitalize on them. <i>Khám phá các cơ hội tiềm ẩn trong các tình huống chưa xác định, và định hướng để tổ chức đầu tư nguồn lực thực hiện.</i></li><li>Effectively manages the stress that accompanies transitions and change, and ensures that the organization helps others adapt productively. <i>Quản lý hiệu quả những cảm xúc căng thẳng hình thành trong quá trình chuyển đổi, và đảm bảo tổ chức có các hoạt động để hỗ trợ nhân viên thích nghi hiệu quả.</i></li></ul>



Developing people to meet both their career goals and the organization’s goals.

Phát triển con người nhằm đáp ứng cả mục tiêu nghề nghiệp cá nhân và mục tiêu kinh doanh của tổ chức.

Stage 1 Contributing dependently	Stage 2 Contributing independently	Stage 3 Contributing through others	Stage 4 Contributing strategically
N/A	<ul style="list-style-type: none"><li>Offers constructive ideas on how others can better achieve team or organizational objectives. <i>Đưa ra những ý tưởng mang tính xây dựng giúp người khác đạt được mục tiêu của nhóm hoặc tổ chức hiệu quả hơn.</i></li><li>Provides timely and respectful feedback to help others develop. <i>Cung cấp phản hồi kịp thời và tôn trọng để giúp người khác phát triển.</i></li><li>Shares own experience and expertise with others. <i>Chia sẻ kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của bản thân với những người khác.</i></li><li>Supports the developmental efforts of others. <i>Hỗ trợ những nỗ lực phát triển của người khác.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ensures that qualified successors are identified and ready for key team roles. <i>Đảm bảo có nhân sự kế thừa phù hợp sẵn sàng đáp ứng cho các vai trò chủ chốt của nhóm.</i></li><li>Fosters an environment that encourages and enables others to build skills and develop their careers. <i>Thúc đẩy môi trường tạo điều kiện và khuyến khích để các thành viên nâng cao kỹ năng và phát triển sự nghiệp.</i></li><li>Provides useful real-time coaching to others. <i>Huấn luyện kịp thời và hữu ích cho người khác.</i></li><li>Recommends developmental activities and stretch assignments to others. <i>Đề xuất các hoạt động phát triển và nhiệm vụ thách thức cho người khác.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Creates a culture that emphasizes ongoing learning and development and reinforces its value to the organization. <i>Kiến tạo văn hóa học hỏi và phát triển không ngừng, đồng thời liên tục thúc đẩy giá trị văn hóa này cho tổ chức.</i></li><li>Coaches and mentors key talent. <i>Huấn luyện và cố vấn các nhân tài chủ chốt.</i></li><li>Sponsors organization-wide initiatives to ensure leadership excellence and ready talent. <i>Bảo trợ các sáng kiến cấp công ty nhằm đảm bảo đội ngũ nhân tài đủ năng lực và lãnh đạo xuất sắc.</i></li><li>Champions organizational efforts that support the development of all employees. <i>Tiên phong dẫn dắt các nỗ lực của tổ chức nhằm hỗ trợ phát triển năng lực của toàn bộ nhân viên.</i></li></ul>