



COACHING

แผนการพัฒนาศาหรับความตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness)
อย่างมีกลยุทธ์

รายงานสำหรับ : John Score-Average

รหัส: UH555944

วันที่ :

23.11.2016

© 2016 Hogan Assessment Systems, Inc. สงวนลิขสิทธิ์



บทนำ

รายงานเพื่อการวางแผนพัฒนาตนเอง (Coaching Report) ฉบับนี้ออกแบบมาเพื่อช่วยชี้แนะแนวทางในกระบวนการวางแผนพัฒนาให้แก่ท่าน รายงานฉบับนี้จะช่วยให้คุณสามารถนำผลที่ได้จากรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำ (รวมถึงผลการประเมินอื่นๆ ที่ท่านอาจมี) มาผนวกเข้าด้วยกันให้เป็นแผนการพัฒนาที่สมบูรณ์ ท่านอาจนำรายงานฉบับนี้ไปใช้เองหรืออาจนำไปประกอบเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสอนงานที่เป็นทางการก็ได้ รายงานฉบับนี้ประกอบไปด้วย

- ขั้นตอนอย่างละเอียดเพื่อช่วยให้คุณจัดทำแผนการพัฒนาได้ง่ายขึ้น
- โมเดลการพัฒนาของไฮแกนที่ให้แนวทางสำหรับการผนวกข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการประเมิน
- แบบฟอร์มการวิเคราะห์งานซึ่งจะช่วยให้คุณเข้าใจตำแหน่งงานซึ่งเป็นเป้าหมายในการพัฒนาของท่านได้ดีขึ้น
- แบบฟอร์มการประเมินรอบด้านที่จะให้ผลลัพธ์แบบ 360 องศา หรือตัวอย่างพฤติกรรม
- บทสรุปที่อธิบายภาพรวมของผลการประเมินจากรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำของท่าน
- แบบฟอร์มการประเมินเพื่อใช้สรุปจุดแข็งและจุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนาจากรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำของท่าน
- แบบฟอร์มประมวลข้อมูลที่จะนำเสนอภาพรวมของผลการประเมินให้ท่านศึกษาได้อย่างรวดเร็ว
- แบบฟอร์มการวางแผนการพัฒนาที่จะช่วยให้คุณบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาของท่านได้ (เอกสารผนวก ก)





รายละเอียดขั้นตอน

รายละเอียดขั้นตอนด้านล่างนี้อธิบายขั้นตอนต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำความเข้าใจข้อมูลจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของท่าน รวมทั้งวิธีการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้เพื่อสร้างแผนการพัฒนาที่สมบูรณ์ ก่อนที่จะเริ่มจัดทำแผนพัฒนาของท่าน ท่านควรอ่านหัวข้อถัดไปซึ่งเป็นเรื่องของโมเดลการพัฒนาของโฮแกนอย่างละเอียด เนื้อหาในส่วนดังกล่าวจะเป็นการสรุปภาพรวมเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำแผนการพัฒนาที่ดีเยี่ยม

ถัดจากหัวข้อโมเดลการพัฒนาของโฮแกนไป เนื้อหาในรายงานฉบับนี้จะนำเสนอโดยเรียงลำดับตามขั้นตอนด้านล่างนี้

ขั้นตอนที่ 1: |

วิเคราะห์งานของท่าน



ขั้นตอนที่ 2: |

ทบทวนข้อมูลการประเมินจาก
บุคคลรอบด้าน



ขั้นตอนที่ 3: |

ทบทวนบทสรุปการประเมินจากรายงาน
คาดการณ์ภาวะผู้นำ



ขั้นตอนที่ 4: |

ทบทวนรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำ
แต่ละฉบับ



ขั้นตอนที่ 5: |

ดำเนินการประมวลผลข้อมูล



โมเดลการพัฒนาของโฮแกน

สิ่งที่ท้าทายที่สุดอย่างหนึ่งของการพัฒนาคือ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง โมเดลการพัฒนาของโฮแกนเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้คุณรับมือกับความท้าทายนี้ได้โดยง่าย โมเดลนี้ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม กลุ่มขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมจะอธิบายว่า "เหตุใดเราจึงทำสิ่งที่เราทำ" ขณะที่กลุ่มขีดความสามารถจะอธิบายว่า "เราทำอะไรและอย่างไร" ส่วนผลการปฏิบัติงานจะเป็นเรื่องของสิ่งที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาได้อย่างถูกต้องแม่นยำเป็นเรื่องของการเลือกสิ่งที่ท่านคาดหวังว่าจะเปลี่ยนแปลงได้บนพื้นฐานของความสมเหตุสมผล ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานพัฒนาขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยเป้าหมายที่ดีที่สุดจะก่อให้เกิดการพัฒนาได้มากที่สุดและใช้ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด



ผลการปฏิบัติงาน

เป้าหมายการพัฒนาที่เหมาะสมควรก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ถ้าหากท่านเข้าใจข้อกำหนดหรือความต้องการของงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานแล้ว การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาก็เป็นเรื่องของการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของโมเดลเข้าด้วยกัน ท่านควรพิจารณาข้อกำหนดหรือความต้องการของงานโดยจำแนกตามกลุ่มขีดความสามารถ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ให้พิจารณาขีดความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน และจัดหมวดหมู่ขีดความสามารถเหล่านั้นเข้าด้วยกันเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ทักษะด้านธุรกิจ ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และทักษะด้านกระบวนการภายในตนเอง กลุ่มขีดความสามารถเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นโครงสร้างในการจัดระบบระเบียบให้กับการวางแผนการพัฒนาต่างๆ ผู้บังคับบัญชาของท่านอาจเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุดและให้คำแนะนำได้ว่าขีดความสามารถใดบ้างที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด

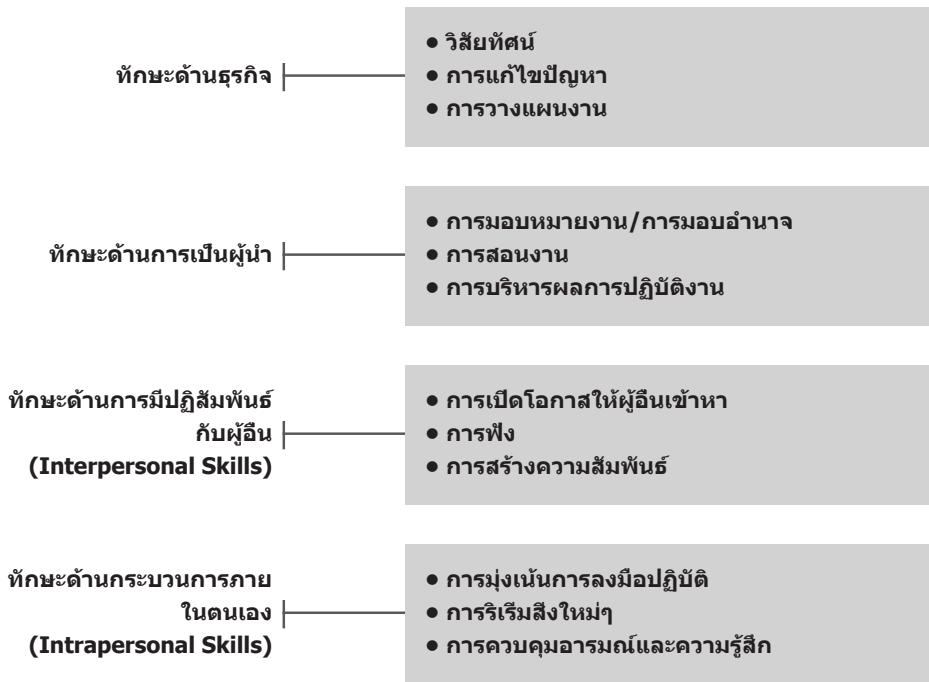


กลุ่มขีดความสามารถ (Competency Domains)

กลุ่มขีดความสามารถเป็นชุดความสามารถที่มีแนวโน้มว่าจะสัมพันธ์กัน ซึ่งจะวัดได้ดีที่สุดจากตัวอย่างพฤติกรรมในการทำงาน โดยจะได้จากข้อมูลป้อนกลับ ทั้งนี้ข้อมูลป้อนกลับจะสามารถเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบได้โดยใช้กระบวนการให้คะแนนแบบ 360 องศา หรืออาจจะขอข้อมูลป้อนกลับจากผู้รู้จริงงานของท่านดีที่สุดก็ได้ ขีดความสามารถที่พบโดยทั่วไปในการดำเนินธุรกิจสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ ทักษะด้านธุรกิจซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถในการทำงานด้วยตนเองและมักจะเกี่ยวข้องกับการคิดไตร่ตรอง ทักษะด้านการเป็นผู้นำคือ ความสามารถในการบริหารผู้อื่น ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นคือ ความสามารถในการใช้เพื่อให้เข้ากับผู้อื่นได้ และทักษะด้านกระบวนการภายในตนเองคือ ความสามารถที่ถือว่าเป็นแกนสำคัญในการกำหนดว่าแต่ละบุคคลมีวิธีจัดการกับงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างไร

กลุ่มขีดความสามารถมีความเกี่ยวข้องที่สำคัญระหว่างกันและกันในแง่ของการพัฒนา ทักษะด้านกระบวนการภายในตนเองจะเริ่มก่อตัวมาเรื่อยๆ ตั้งแต่เมื่อเรายังเป็นเด็ก ตามมาด้วยทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ทักษะด้านการเป็นผู้นำ และทักษะด้านธุรกิจ ตามลำดับ ยิ่งทักษะก่อตัวขึ้นเร็วเท่าใด การเปลี่ยนแปลงทักษะนั้นก็ยิ่งทำได้ยากขึ้นเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น ทักษะในการวางแผน (กลุ่มทักษะด้านธุรกิจ) นั้นสามารถพัฒนาได้ต่ำกว่าทักษะการริเริ่มสิ่งใหม่ (กลุ่มทักษะด้านกระบวนการภายในตนเอง) ดังนั้นท่านควรคำนึงถึงประเด็นนี้ด้วยเมื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา

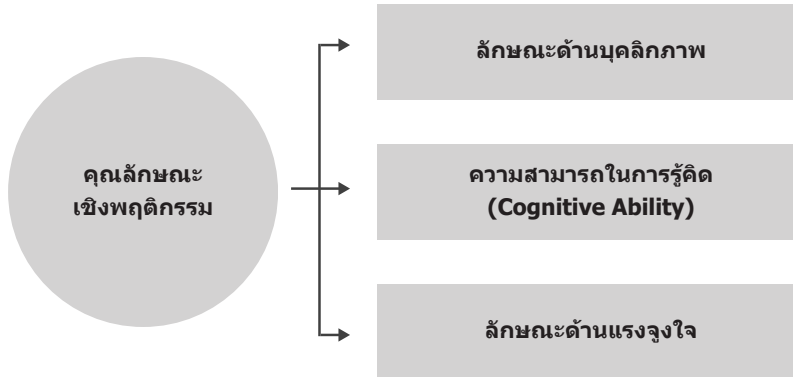
เราทำ "อะไร" และเราทำมัน "อย่างไร" ซึ่งวัดจากข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับงาน



คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมสามารถวัดได้ดีที่สุดโดยใช้ชุดแบบประเมินที่สามารถพิจารณาตัวอย่างพฤติกรรมชุดหนึ่ง ๆ แล้วอธิบายเหตุผลได้ว่า "ทำไม" จึงเกิดพฤติกรรมดังกล่าวขึ้น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประกอบไปด้วยลักษณะด้านบุคลิกภาพความสามารถในการรู้คิด และลักษณะด้านแรงจูงใจ รายงานผลการประเมินศักยภาพและรายงานความท้าทายเพื่อคาดการณ์ภาวะผู้นำนั้นเป็นเครื่องมือที่ดียิ่งสำหรับประเมินลักษณะด้านบุคลิกภาพ ส่วนเครื่องมือประเมินการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ยกตัวอย่างเช่น แบบประเมินการคิดเชิงวิพากษ์ของ Watson-Glaser นั้น เป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับวัดความสามารถในการรู้คิด ส่วนลักษณะด้านแรงจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความปรารถนาของเรา ซึ่งมักจะแสดงให้เห็นผ่านทางค่านิยมของเรา รายงานผลการประเมินด้านค่านิยมเพื่อคาดการณ์ภาวะผู้นำจะช่วยให้เข้าใจลักษณะด้านแรงจูงใจได้ การเข้าใจลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถในการรู้คิด และลักษณะด้านแรงจูงใจถือเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนา การที่ท่านรู้ว่า "ทำไมท่านจึงทำในสิ่งที่ท่านทำอยู่" มักจะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ท่านน่าจะทำได้สำเร็จ และยังอาจกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ท่านจะมีโอกาสสำเร็จได้มากที่สุดอีกด้วย

"ทำไม" เราจึงทำในสิ่งที่เราทำอยู่ ซึ่งวัดจากชุดแบบประเมิน





การนำโมเดลไปปรับใช้

เมื่อท่านเข้าใจองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของโมเดลดีขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้เพื่อสร้างแผนการพัฒนาที่จะก่อให้เกิดผลกระทบในระดับสูง ข้อความในย่อหน้าถัดไปจะเป็นการยกตัวอย่างโดยใช้งานด้านการขายเพื่ออธิบายการทำงานของโมเดลนี้

งานด้านการขายนั้นมีข้อกำหนดที่สำคัญต่างๆ มากมายซึ่งครอบคลุมการวางแผน (ทักษะด้านธุรกิจ) การฟัง (ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น) และการริเริ่มสิ่งใหม่ (ทักษะด้านกระบวนการภายในตนเอง) ในการวิเคราะห์งานด้านการขาย ท่านจะพบว่า การริเริ่มสิ่งใหม่เป็นขีดความสามารถที่สำคัญมากที่สุด ตามมาด้วยการฟัง และการวางแผน ในการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มขีดความสามารถ (จากการประเมินแบบ 360 องศา) ผลออกมาว่าท่านมีการริเริ่มสิ่งใหม่ในระดับสูง แต่คะแนนด้านการฟังและการวางแผนอยู่ในระดับต่ำ

ในแง่ของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้น ท่านได้คะแนนค่อนข้างต่ำในลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการฟังและการวางแผน เนื่องจากข้อมูลในส่วนของกลุ่มขีดความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของท่านบ่งชี้ชัดเจนในแง่ของการฟังและการวางแผน ทักษะไหนที่จะกำหนดเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาของท่าน ดังนั้นท่านจะต้องใช้วิจญาณตัดสินในตัวเอง ถ้าหากว่าการฟังมีความสำคัญต่อความสำเร็จในงานของท่านมากกว่าการวางแผน ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายหลักไปที่การฟังจึงเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผล อย่างไรก็ตาม อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญก็คือการตระหนักว่าทักษะการฟังนั้นเกิดขึ้นก่อนทักษะการวางแผนนานมาก ดังนั้นการพัฒนาทักษะการฟังจึงเป็นเป้าหมายที่ท้าทายกว่า ท่านต้องรักษาสมดุลของระดับความท้าทายในการพัฒนาต่างๆ กับผลกระทบที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ในกรณีนี้สามารถสรุปได้ว่า ในฐานะพนักงานขาย ทักษะการฟังมีความสำคัญเหนือกว่าทักษะการวางแผน

ข้อมูลในหน้าต่อไป จะช่วยให้คุณนำโมเดลนี้ไปใช้เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาสำหรับตำแหน่งงานเป้าหมายของท่าน





ขั้นตอนที่ 1 – วิเคราะห์งานของท่าน

จุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างแผนการพัฒนาคือ การระบุข้อกำหนด/สิ่งที่จำเป็นสำหรับการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานของท่าน กรุณาใช้เวลาเพื่อพิจารณาว่าข้อกำหนด/สิ่งที่จำเป็นอย่างแท้จริงต่อความสำเร็จคืออะไร ท่านอาจต้องการถามผู้บังคับบัญชาของท่านเพื่อให้แน่ใจว่าท่านเข้าใจในเรื่องนี้อย่างถูกต้อง กรุณาเขียนหัวข้อขีดความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จลงในตารางด้านล่างโดยแบ่งตามกลุ่มขีดความสามารถทั้ง 4 ด้าน หลังจากเขียนเสร็จแล้วให้อธิบายโดยใช้คำพูดของท่านเองว่า ท่านคิดว่าอะไรคือข้อกำหนด/สิ่งที่จำเป็นที่สำคัญที่สุดของงานในแต่ละกลุ่มขีดความสามารถ

โดเมน	หัวข้อขีดความสามารถ (Competency)	อธิบายข้อกำหนด/สิ่งที่จำเป็นที่สำคัญที่สุด
ด้านธุรกิจ	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
ด้านการเป็นผู้นำ	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
ด้านกระบวนการภายในตนเอง (Intrapersonal)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	





ขั้นตอนที่ 2 – ทบทวนข้อมูลการประเมินจากบุคคลรอบด้าน

ข้อมูลการประเมินจากบุคคลรอบด้านอาจเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อการทำความเข้าใจว่าท่านทำงาน "อะไร" และ "อย่างไร" ถ้าหากท่านมีข้อมูลการประเมินจากบุคคลรอบด้าน อาทิเช่น ผลการประเมินแบบ 360 องศา ท่านสามารถใช้ข้อมูลรายงานในส่วนต่อไปเพื่อสรุปผลการประเมินของท่านได้ ถ้าหากท่านไม่มีข้อมูลแบบ 360 องศา แต่ได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาของท่านหรือบุคคลอื่นๆในองค์กร ท่านอาจต้องการใช้รายงานส่วนนี้เพื่อสรุปข้อมูลที่ได้มา แต่หากท่านไม่มีข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง กรุณาข้ามขั้นตอนนี้ไป

ให้ท่านทบทวนข้อมูลการประเมินจากบุคคลรอบด้านของท่านและพิจารณาว่าผลที่ได้มีนัยยะอะไรบ้างเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนาของท่านในแต่ละกลุ่มขีดความสามารถ บันทึกจุดแข็งและจุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนาของท่านลงในตารางที่จัดไว้ รวมถึงเขียนข้อความหรือข้อความจากการประเมินที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ท่านได้ข้อสรุปดังกล่าว

โดเมน	จุดแข็ง/จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา	ข้อความ/ข้อความประเมินจากบุคคลรอบด้าน
ด้านธุรกิจ	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
ด้านการเป็นผู้นำ	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal)	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
ด้านกระบวนการภายในตนเอง (Intrapersonal)	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



ขั้นตอนที่ 3 – ทบทวนบทสรุปการประเมินจากรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำ

เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการสรุปผลการประเมินของท่านจากรายงานผลการประเมินศักยภาพ ความท้าทาย และค่านิยมเพื่อคาดการณ์ภาวะผู้นำ (Leadership Forecast Potential Report, Challenge Report and Values Report) ข้อมูลสรุปนี้จะทำให้ท่านพร้อมที่จะพิจารณารายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำในเชิงลึกยิ่งขึ้น เนื้อหาในส่วนนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วนด้วยกัน คือ (1) จุดแข็งด้านผลการปฏิบัติงาน (2) ค่านิยมและแรงผลักดัน (3) ความท้าทาย (4) บทสรุปเกี่ยวกับการพัฒนาด้านอาชีพในส่วนท้ายของรายงานจะมีตารางแสดงคะแนนในแต่ละมิติของท่าน โดยจำแนกตามรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำแต่ละฉบับ

จุดแข็งด้านผลการปฏิบัติงาน

ผลกระทบต่อส่วนบุคคล

- เนื่องจากดูเหมือนจะเป็นคนที่สบายๆ และไม่ต้องการเป็นจุดสนใจ ท่านจึงไม่รู้สึกกังวลเกี่ยวกับการปล่อยให้ผู้อื่นชื่นชมหรือชื่นชมและโดยทั่วไปจะพยายามหลีกเลี่ยง "พฤติกรรมเชิงเล่นการเมือง" ที่ในบางครั้งจำเป็นต่อความก้าวหน้าในองค์กร เนื่องจากท่านมีแนวโน้มที่จะไม่แสวงหาบทบาทผู้นำ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของท่านจึงจะเกิดขึ้นจากความสามารถในทางเทคนิคของท่านมากกว่าการนำเสนอคุณสมบัติที่โดดเด่น
- ท่านดูเป็นมิตร ชอบเข้าสังคมและเข้าหาได้ง่าย ในขณะที่เดียวกันท่านก็เต็มใจที่จะฟังและให้ผู้อื่นเป็นฝ่ายพูด

ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

- ท่านเป็นคนที่มีอัธยาศัยดีและมีน้ำอดน้ำทน แต่จะแสดงจุดยืนของตนเองออกมาเมื่อจำเป็น
- ท่านมีการวางแผนในระดับที่เหมาะสมและรอบคอบเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ แต่ท่านก็มีความยืดหยุ่นมากพอที่จะปรับเปลี่ยนทิศทางได้เมื่อถึงคราวจำเป็น

รูปแบบการทำงานและการเรียนรู้

- ท่านมีแนวโน้มที่จะใคร่ครวญพิจารณาและวิจารณ์ตนเอง ดังนั้นท่านจึงมักจะสังเกตเห็นข้อผิดพลาดต่างๆ ทั่วทั้งตัวตนเองจะถูกผู้อื่นประเมิน รับฟังต่อการสอนงานและข้อมูลป้อนกลับ และทำงานด้วยพลังงานที่ล้นเหลือ ลักษณะเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานวิจัย อีกทั้งยังเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลผลิตและการทุ่มเททำงานอย่างหนัก
- ท่านเปิดใจกว้างและช่างสงสัยใคร่รู้ และในขณะที่เดียวกันก็แก้ปัญหาโดยยึดการปฏิบัติจริงเป็นหลัก
- ดูเหมือนว่าท่านจะไม่สนใจในการฝึกอบรมหรือการศึกษาเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเอง และเมื่อเทียบกับผู้อื่นแล้ว การแสวงหาความรู้ทางวิชาการใส่ตัวนั้นทำให้ท่านรู้สึกสนใจได้ในระดับปานกลางเท่านั้น กระนั้นก็ตาม นี้ไม่ได้หมายความว่าท่านขาดความสามารถ หากแต่บุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้จะมองว่าการอ่านและการเรียนรู้เป็นวิธีการที่จะนำพาทนไปสู่เป้าหมายมากกว่าที่จะเป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญในตัวมันเอง



ค่านิยมและแรงผลักดัน

แรงจูงใจในการสร้างผลสำเร็จ

- ท่านชอบสร้างสมดุลระหว่างการทํางานหนักและการเล่นสนุกอย่างเต็มที่ แม้ว่าท่านจะเคารพธรรมเนียมและแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม แต่ท่านก็เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา
- ดูเหมือนท่านจะสนใจในเรื่องความก้าวหน้าในการงานในระดับที่เหมาะสม แต่ท่านก็ให้ความสนใจกับทั้งเรื่องอาชีพครอบครัวและสังคมด้วย
- ท่านชอบเป็นที่สังเกตเห็นของผู้อื่นและสนุกกับการที่ผู้อื่นมองเห็นผลงานความสำเร็จของท่าน ท่านยังอาจเต็มใจที่จะประชาสัมพันธ์ผลงานดังกล่าวเป็นครั้งคราวด้วย

ความสนใจด้านสังคม

- ท่านดูจะมีความสุขกับการทํางานตามลำพังมากกว่า การทํางานเป็นทีม ท่านรู้สึกสนุกกับการได้พบปะผู้คนใหม่ๆ แต่ก็ชอบที่จะมีเวลาเป็นส่วนตัวด้วย ท่านชอบผู้คนแต่ไม่รู้สึกว่าจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา
- ท่านรู้สึกสนุกกับการช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือมากที่สุด ท่านช่วยผู้อื่นเนื่องจากมองว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนี้ท่านยังคิดว่าการให้ความสนใจกับเรื่องขวัญกำลังใจของพนักงาน การสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การขอข้อมูลป้อนกลับจากพนักงาน รวมทั้งการให้กำลังใจและสนับสนุนความพยายามของพวกเขาเป็นสิ่งที่สำคัญ
- ดูเหมือนท่านจะชอบความสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายกับความมีเสถียรภาพมั่นคงและความเป็นแบบแผนเดียวกัน ท่านไม่ใช่คนที่มีความคิดเสรีนิยมหรืออนุรักษ์นิยมในแง่ของรูปแบบของการบริหารงาน ท่านดูเหมือนจะชอบการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ท่านให้คุณค่ากับบทเรียนที่ได้รับจากอดีตและเต็มใจที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ เพื่ออนาคต

ค่านิยมด้านการเป็นเจ้าของกิจการ

- ดูเหมือนท่านจะมีทัศนคติที่สมเหตุสมผลเกี่ยวกับเรื่องเงิน แม้ว่าท่านจะเห็นค่าของเงิน แต่ท่านก็ไม่ได้หมกมุ่นกับเรื่องค่าตอบแทนจนมากเกินไป ท่านตัดสินใจโดยส่วนหนึ่งพิจารณาจากความสามารถในการสร้างรายได้ของท่าน แต่ในขณะเดียวกัน ท่านก็ภูมิใจในครอบครัว เพื่อนฝูง และกิจกรรมในยามว่างด้วย
- ท่านชอบที่จะลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนมากกว่า ท่านชอบให้มีการอธิบายความคาดหวังและมาตรฐานด้านผลการปฏิบัติงานออกมาให้ชัดเจน ท่านต้องการดำเนินงานอย่างปลอดภัยดีกว่าจะมาเสียใจในภายหลัง ด้วยเหตุนี้ท่านจึงแทบไม่ทำการเสี่ยงที่ดูไร้สาระ แต่ท่านเองก็อาจไม่สะดวกใจที่จะทำการเสี่ยง แม้ว่าการเสี่ยงนั้นจะจำเป็นต่อความก้าวหน้าในการงานของท่าน

รูปแบบการตัดสินใจ

- ดูเหมือนท่านจะตัดสินใจโดยให้น้ำหนักอย่างสมดุลระหว่างรูปแบบกับประโยชน์ใช้สอย ท่านต้องการอุปกรณ์ที่ดูดีและในขณะเดียวกันก็ใช้งานได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เมื่อตัดสินใจ ท่านเข้าใจข้อดีข้อเสียระหว่างรูปแบบที่หรูหราดูดีกับการใช้งานและประสิทธิภาพที่คงทนถาวร
- ท่านเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและการวิจัย รวมทั้งประสบการณ์ส่วนตัวของท่าน ท่านรู้สึกสะดวกใจกับเรื่องเทคโนโลยี แต่ไม่ใช่คนที่สนใจในเรื่องนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านเทคโนโลยีเพียงเพราะมันเป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ ท่านเข้าใจการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์โดยไม่ตกเป็นทาสของเทคโนโลยี



ความท้าทาย

การตอบสนองต่อผู้อื่น

- ดูเหมือนท่านจะเป็นคนที่กระฉับกระเฉงและกระตือรือร้น แต่ในขณะเดียวกันก็หงุดหงิดรำคาญและผิดหวังได้ง่ายกับผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น ดังนั้นในบางครั้งท่านจึงอาจดูเหมือนซีโมโท ข้างวิจารณ์และเต็มใจที่จะวางมือจากการทำงานโครงการหรือเมื่อต้องยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น
- ท่านดูจะค่อนข้างมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับสิ่งที่เป็แรงจูงใจและเจตนาของผู้อื่น แต่ค่อนข้างที่จะแคร่คำวิจารณ์และรู้สึกไม่พอใจได้ง่าย เมื่ออยู่ภายใต้ความกดดัน ผู้อื่นอาจมองว่าท่านไม่ไว้ใจผู้อื่น ไม่ให้ความร่วมมือหรือชอบโต้แย้ง
- ท่านเป็นคนที่รอบคอบและไม่ค่อยทำผิดพลาดในเรื่องที่ไม่น่าจะผิดพลาดนัก ในขณะเดียวกันท่านก็อาจจะมัดระวังมากเกินไป จนทำให้ดูเหมือนเป็นคนทำงานหรือตัดสินใจเชิงซ้ำ และไม่เต็มใจที่จะเสี่ยง
- ท่านเป็นคนที่แกร่งและสามารถยืนหยัดต่อคำวิพากษ์วิจารณ์และความเป็นปฏิบัติต่างๆ ได้ อย่างไรก็ตามก็เนื่องจากท่านอาจเป็นคนที่ยึดมั่น ผู้อื่นจึงอาจคิดว่าท่านเห็นห่าง สันโดษ และไม่สนใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ของพวกเขา
- เนื่องจากท่านเป็นคนที่ยืดหยุ่นต่อความเจ็บปวดหรือปัญหาโดยไม่บ่นหรือแสดงความรู้สึก ผู้อื่นจึงอาจไม่สามารถทราบได้ว่าท่านกำลังคิดอะไรอยู่ ท่านไม่ชอบถูกขัดจังหวะ อีกทั้งยังอาจจะแวงในความสามารถของผู้อื่น และเป็นคนที่สอนงานได้ยาก

ความคาดหวังส่วนบุคคลในเรื่องผลการปฏิบัติงาน

- ผู้อื่นอาจมองว่าท่านค่อนข้างถ่อมตัวและไม่เต็มใจที่จะลุกขึ้นพูด เว้นแต่จะมีผู้ขอความเห็นจากท่านโดยตรงไปตรงมาชัดเจน
- ท่านดูจะเป็นคนที่พูดจาอย่างจริงจัง แต่ก็มีอาการสับสนท่าทีและรอบคอบในแง่ของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ท่านมองว่าไม่จำเป็นอยู่บ้าง
- ท่านดูจะลังเลกับการทำให้ตัวเองเป็นจุดสนใจ
- ท่านอาจไม่เต็มใจที่จะผลักดันนำเสนอความคิดที่ผู้อื่นอาจมองว่าแปลกแหวกแนวหรือแตกต่างออกไป

การตอบสนองต่อผู้มีอำนาจหน้าที่

- ท่านค่อนข้างเป็นคนมีน้ำอดน้ำทนและยืดหยุ่น แต่มาตรฐานที่ท่านใช้ในการประเมินผลงานผู้อื่นนั้นอาจไม่เสมอต้นเสมอปลาย กล่าวคือ ในบางครั้งก็เข้มงวดเกินไปแต่ในบางครั้งก็ผ่อนผันเกินไป
- ดูเหมือนท่านจะเป็นคนที่ตั้งใจใ้ใจ ให้ความร่วมมือ และอยากให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะถกเถียงกัน ในทางกลับกัน ท่านอาจดูเหมือนไม่เต็มใจที่จะแสดงจุดยืนของตนเองหรือตัดสินใจด้วยตนเองและอาจกระตือรือร้นกับการพยายามเอาใจหัวหน้าของท่านมากเกินไป



การพัฒนาในด้านอาชีพ

ข้อมูลเพื่อการพัฒนาของคุณ John Score-Average เมื่อจุดแข็งของท่านได้กลายเป็นจุดอ่อน

- ท่านมีแนวโน้มที่จะปกป้องตนเองในระดับหนึ่งและมองเรื่องต่างๆ เป็นเรื่องส่วนตัว ดังนั้นจึงควรเตือนตนเองเป็นระยะให้เปิดใจอย่างเคร่งครัด หรืออาจฝึกบริหารความเครียด
- เมื่อพิจารณาจากแนวโน้มของท่านในการเป็นคนที่ค่อนข้างจะไม่แสดงออกเมื่ออยู่ในสถานการณ์การเข้าสังคม ท่านน่าจะได้รับการประโยชน์จากการฝึกอบรม (การรักษาสิทธิของตนเองและ/หรือการพูดต่อหน้าชุมชน) ถ้าหากนี่เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานของท่านทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความกล้าของท่านในการลุกขึ้นมาพูดและลงมือริเริ่ม
- ท่านควรจำไว้ว่าจะต้องพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ ตั้งคำถามและขอคำแนะนำจากพวกเขา เป้าหมายของท่านคือการรักษาสมดุลของงานในส่วนของการเข้าสังคมและงานด้านเทคนิค
- ท่านควรจะคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้อื่นในระหว่างที่มีปฏิสัมพันธ์กันและเคารพความต้องการของพวกเขาก่อน ท่านควรจะมองโลกในแง่บวกและควรจำไว้ว่าท่านสามารถทำให้ผู้อื่นรู้สึกไว้วางใจได้ด้วยการทำงานที่ให้เป็นที่น่าพึงพอใจและซื่อสัตย์ในการปฏิสัมพันธ์กับพวกเขา อย่าลืมใช้ความอดทนเมื่อผู้อื่นทำผิดพลาด เพราะโดยทั่วไปแล้วไม่มีใครที่ตั้งใจจะทำผิดพลาด
- ท่านน่าจะเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เมื่อทำการตัดสินใจ ท่านควรจำไว้ว่าท่านอาจไม่ได้ข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องแต่ก็ควรตัดสินใจในทันที พยายามจัดลำดับความสำคัญของงานและจำไว้ว่างานแต่ละชิ้นต้องการเวลาและความสนใจในระดับที่ไม่เท่ากัน
- องค์กรทุกแห่งต่างก็มีภาพรวม ซึ่งก็คือกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของธุรกิจนั้นๆ นั่นเอง ท่านจะต้องเข้าใจสิ่งเหล่านี้ รวมทั้งพูดคุยถึงสิ่งเหล่านี้ และสามารถระบุได้ว่ากิจกรรมของท่านส่งผลอย่างไรต่อภาพรวมดังกล่าว
- เนื่องจากท่านไม่ได้สนใจเป็นพิเศษในเรื่องการศึกษาแบบดั้งเดิม ท่านจึงน่าจะพยายามอ่านหนังสือและใช้ประโยชน์จากโอกาสในการฝึกอบรม รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติเช่นเดียวกัน ท่านน่าจะระบุรูปแบบการเรียนรู้ที่ถนัด (เช่น วิดีโอ เทปเสียง การฝึกงาน) และผนวกเข้าไปในกระบวนการเรียนรู้ของท่าน

การรับมือกับแนวโน้มพฤติกรรมตรง (Derailment)

- อันดับแรก ท่านจะต้องจัดจ้านใจของตัวเองไว้ว่าท่านเป็นคนที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทัศนคติดีและทำงานเป็นทีมได้ดี ท่านเก่งในด้านการไกลเกลี่ยข้อพิพาทและความรู้สึกบาดหมาง นอกจากนี้ท่านยังเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิดต่อผู้ที่เป็นคนดีและมีเจตนาที่น่ายกย่อง
- อันดับที่สอง จำไว้ว่าถ้าหากท่านต้องการให้พนักงานรักดีด้วย ท่านก็ต้องรักดีต่อพนักงานก่อน แม้จะทำให้หัวหน้าของท่านรู้สึกรำคาญในบางครั้งก็ตาม
- อันดับที่สาม เมื่อถูกขอให้แสดงความคิดเห็น ท่านควรใช้เวลาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ พิจารณาเลือกว่าอะไรคือสิ่งที่ท่านเชื่อ และเตรียมพร้อมที่จะปกป้องเมื่อถูกท้าทาย
- อันดับที่ดี แม้ว่าท่านจะไม่ชอบความขัดแย้ง แต่ในบางโอกาสท่านก็ต้องปะทะกับผู้อื่นและแสดงความไม่เห็นด้วยกับพวกเขาบ้าง ในระยะยาวความน่าเชื่อถือของท่านจะขึ้นอยู่กับความสามารถของท่านในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งได้อย่างมีจุดยืนและมีชั้นเชิง





สรุปคะแนนจากชุดรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำของท่าน

มิติ	%	ความหมาย
แบบประเมินบุคลิกภาพของโฮแกน (Hogan Personality Inventory)		
การปรับตัว	32	เกี่ยวกับการควบคุมความรู้สึก การมองโลกในแง่ดี และการมีอารมณ์ที่มั่นคงหนักแน่น
ความทะเยอทะยาน	30	เกี่ยวกับการลงมือดำเนินโครงการริเริ่มใหม่ๆ การชอบแข่งขันและการแสวงหาบทบาทในการเป็นผู้นำ
ความสามารถทางสังคม	48	เกี่ยวกับการเป็นคนช่างคุย ความกล้าที่จะเข้าสังคม และการสร้างความบันเทิง
ความเข้าใจข้อแตกต่างของบุคคล	47	เกี่ยวกับการทำตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่น การคำนึงถึงผู้อื่น และมีทักษะในการรักษาความสัมพันธ์
ความละเอียดรอบคอบ	43	เกี่ยวกับความรอบคอบสุขุม ความพึงพอใจได้ และการประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบ
ความสนใจใฝ่รู้	38	เกี่ยวกับความช่างสงสัยใคร่รู้ การมีจินตนาการ การมีวิสัยทัศน์และความเบื่อง่ายกับรายละเอียด
วิธีการเรียนรู้	24	เกี่ยวกับความชอบระบบการศึกษาที่เป็นทางการและการติดตามข่าวสารความเป็นไปของธุรกิจและเรื่องเชิงเทคนิคอย่างกระตือรือร้น
แบบประเมินแรงจูงใจ ค่านิยม ความชอบ (Motives, Values, Preferences Inventory)		
การยอมรับ	68	ปรารถนาเป็นที่ยอมรับ เป็นที่รู้จัก และมีชื่อเสียง
อำนาจ	55	ปรารถนาความท้าทาย การแข่งขัน การสัมฤทธิ์ผลและการประสบความสำเร็จ
ความสุขความพอใจ	38	ปรารถนาความสนุก ความตื่นเต้น ความหลากหลายและวิถีชีวิตที่ให้ความสำคัญกับอาหาร เครื่องดื่ม และความบันเทิงที่ดีๆ
การช่วยเหลือผู้อื่น	66	ปรารถนาที่จะรับใช้ให้บริการผู้อื่น พัฒนาสังคมและช่วยเหลือผู้ที่ด้อยโอกาสกว่า
ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม	46	ต้องการติดต่อสื่อสารกับผู้คนที่หลากหลายอยู่บ่อยๆ และวิถีชีวิตที่ให้ความสำคัญกับการพบปะสังสรรค์กับผู้อื่น
ประเพณีนิยม	48	เกี่ยวกับหลักศีลธรรมที่ถือปฏิบัติกันมา ค่านิยมเรื่องครอบครัว และการทุ่มเทให้กับหน้าที่
ความมั่นคงปลอดภัย	73	ต้องการระบบแบบแผน คำสั่ง และความคาดเดาได้
การพาณิชย์	53	ความสนใจในเรื่องการหาเงิน สร้างกำไร และหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ
สุนทรีย์ภาพ	48	สนใจในรูปลักษณ์ ความรู้สึก และเสียงของสิ่งต่างๆ รวมไปถึงการออกแบบของผลิตภัณฑ์และงานศิลป์
วิทยาศาสตร์	45	สนใจในแนวความคิดใหม่ๆ เทคโนโลยีและวิธีการแก้ปัญหาโดยยึดข้อมูลและเหตุผลเป็นหลัก
แบบสำรวจการพัฒนาของโฮแกน (Hogan Development Survey)		
ตื่นตันทึ่ง	69	เกี่ยวกับการแสดงความกระตือรือร้นที่มากเกินไปในเรื่องของผู้อื่นหรือโครงการต่างๆ และเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรคก็อาจเกิดความรู้สึกผิดหวังหรือท้อแท้ได้ง่าย
ระวางสงสัย	79	เกี่ยวกับการมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งในเรื่องของผู้อื่น แต่มีความอ่อนไหวง่ายมากต่อคำวิพากษ์วิจารณ์
ระแวงระวัง	70	เกี่ยวกับการกังวลที่มากเกินไปว่าจะถูกวิพากษ์วิจารณ์
เก็บตัว	66	เกี่ยวกับการขาดความสนใจหรือความตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของผู้อื่น
ไม่เร่ร่อน	68	เกี่ยวกับการเป็นคนที่มีอิทธิพลแต่รักอิสระไม่พึ่งพาใคร ตีอรรถ และสอนงานได้ยาก
ทะนงตัว	6	เกี่ยวกับการมองว่าตัวเองเป็นคนที่มีความสามารถและคุณค่ามากเกินจริง
คึกคะนอง	34	เกี่ยวกับการเป็นคนที่สนุกสนาน กล้าเสี่ยงและแสวงหาความตื่นเต้น
ช่างแสดงออก	57	เกี่ยวกับการชอบแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมา ชอบเป็นที่ดึงดูดและเรียกร้องความสนใจ
ช่างจินตนาการ	63	เกี่ยวกับการคิดและการแสดงออกในลักษณะที่แปลกใหม่ แตกต่างจากธรรมดาหรืออาจถึงขั้นแปลกประหลาดพิสดาร
ละเอียดลออ	38	เกี่ยวข้องกับการเป็นคนที่มีความรอบคอบระมัดระวัง ชอบความสมบูรณ์แบบ และเอาใจยาก
โอนอ่อนผ่อนตาม	85	เกี่ยวกับการเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจและไม่เต็มใจที่จะดำเนินการด้วยตนเองคนเดียว



ขั้นตอนที่ 4 – ทบทวนรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำแต่ละฉบับ

รายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำต่างๆ นั้นได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยให้คุณเข้าใจว่า "ทำไม" ท่านจึงทำในสิ่งที่ท่านทำ รายงานชุดนี้มีทั้งหมด 3 ฉบับ ได้แก่ รายงานด้านศักยภาพ ความท้าทาย และค่านิยม ให้ท่านใช้ตารางด้านล่างนี้เพื่อจุดบันทึกจุดแข็งและจุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนาต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำของท่าน

ในขั้นตอนก่อนหน้านี้นั้น ท่านได้ทบทวนข้อมูลสรุปของชุดรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำ และตอนนี้ท่านก็พร้อมที่จะพิจารณา รายงานแต่ละฉบับแยกจากกันอย่างละเอียดแล้ว เราขอแนะนำให้ท่านอ่านรายงานทั้ง 3 ฉบับก่อนดำเนินการในขั้นตอนนี้ เมื่อท่านอ่านรายงานครบแล้วท่านควรย้อนกลับไปเริ่มต้นจากรายงานด้านศักยภาพ โดยทบทวนและเขียนจุดแข็งและจุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนาสำหรับแต่ละกลุ่มขีดความสามารถ ให้ท่านทำตามขั้นตอนเช่นเดียวกันนี้ สำหรับรายงานด้านความท้าทายและค่านิยมด้วย ทั้งนี้ท่านไม่จำเป็นต้องกรอกข้อมูลลงทุกช่อง ให้เขียนเฉพาะจุดแข็งและจุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนาที่สำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานของท่านเท่านั้น

โดเมน	รายงานผลการประเมินศักยภาพ	รายงานผลการประเมินด้านความท้าทาย	รายงานผลการประเมินด้านค่านิยม
ด้านธุรกิจ	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:
ด้านการเป็นผู้นำ	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:
ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal)	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:
ด้านกระบวนการภายในตนเอง (Intrapersonal)	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:	จุดแข็ง: จุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนา:





ขั้นตอนที่ 5 – ดำเนินการประมวลข้อมูล

ท่านได้วิเคราะห์งานของท่าน รวมทั้งบทวนผลการประเมินแบบ 360 องศาและผลการประเมินลักษณะบุคลิกภาพ และแรงจูงใจของท่านเรียบร้อยแล้ว ท่านมีข้อมูลทุกอย่างที่จำเป็นสำหรับการระบุเป้าหมายการพัฒนาที่ส่งผลกระทบในระดับสูง อันดับแรก ใช้ความรู้สึกโดยรวมที่ท่านมีต่อข้อมูลที่ได้รับเพื่อระบุพฤติกรรมใดๆ ก็ตามที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นลงในคอลัมน์ทางด้านขวาภายใต้กลุ่มข้อความที่สามารถที่เหมาะสม ท่านไม่จำเป็นต้องเขียนพฤติกรรมทุกข้อลงไป ให้จดเฉพาะพฤติกรรมที่จำเป็นต้องพิจารณาเท่านั้น อันดับที่สอง กรุณาเขียนข้อความ (หรือข้อความ) จากการประเมินแบบ 360 องศาที่ชี้ให้เห็นว่าท่านทราบจุดที่ควรพัฒนาสุดท้าย ให้เขียนผลลัพธ์จากรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำที่อาจช่วยให้คุณเข้าใจได้ว่า "ทำไม" ท่านจึงแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นในคอลัมน์ด้านซ้าย จำไว้ว่าเป้าหมายที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาคือ เป้าหมายที่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานของท่านพัฒนาดีขึ้นได้อย่างมาก ฮีกทั้งท่านยังมีข้อมูลที่ชัดเจนที่สนับสนุนความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและรวมถึงมีความรู้ความเข้าใจพอสมควรแล้วว่า "ทำไม" ท่านจึงแสดงพฤติกรรมที่ควรเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

โดเมน	ใช้ข้อมูลการประเมินลักษณะบุคลิกภาพและแรงจูงใจจากขั้นตอนที่ 4 เพื่อระบุว่าทำไมท่านจึงทำในสิ่งที่ทำอยู่	ใช้ข้อมูล 360 (หรือประโยค) จากขั้นตอนที่ 2 เพื่อระบุคำถามที่ทำให้ท่านเลือกได้ว่าพฤติกรรมใดบ้างที่จำเป็นต้องปรับปรุง	อธิบายพฤติกรรมที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของท่าน
ด้านธุรกิจ			
ด้านการเป็นผู้นำ			
ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal)			
ด้านกระบวนการภายในตนเอง (Intrapersonal)			





การจัดทำแผนการพัฒนาของท่าน

มีทางเลือกมากมายในการจัดทำแผนการพัฒนา ทั้งนี้ทางเลือก 2 ประการที่ท่านควรพิจารณามีรายละเอียดโดยคร่าวๆ ดังนี้

วิธีการตามองค์กรของท่าน

องค์กรส่วนใหญ่มีแบบฟอร์มสำหรับวางแผนการพัฒนาไว้ให้อยู่แล้ว ซึ่งสามารถนำมาใช้ประกอบการจัดทำเอกสารและติดตามการพัฒนาของท่านได้ วิธีการในแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกันออกไปอย่างมาก แต่โดยทั่วไปแล้วมักจะมีเนื้อหาที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายในการพัฒนา แผนการปฏิบัติ และวิธีการบันทึกความคืบหน้า ข้อดีของการใช้วิธีการที่องค์กรของท่านกำหนดนั้นคือ แผนของท่านจะสอดคล้องกับของพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร อีกทั้งยังน่าจะมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาที่องค์กรจัดทำขึ้น

ถ้าหากในองค์กรของท่านไม่ได้กำหนดแนวทางไว้ หรือหากท่านต้องการใช้ทางเลือกอื่น ท่านอาจพิจารณาทางเลือกต่อไปนี้

แบบฟอร์มการวางแผนการพัฒนา

สำหรับผู้ที่สนใจในวิธีง่ายๆที่ใช้เพียงกระดาษและดินสอซึ่งไม่ต้องเสียเวลาในการจัดทำมากนัก เราได้เตรียมแบบฟอร์มไว้ให้แล้วในเอกสารผนวก ก จากข้อมูลที่ท่านบันทึกไว้ในขั้นตอนที่ 5 ท่านน่าจะระบุเป้าหมายในการพัฒนาได้ 1-2 ข้อ และบันทึกลงในคอลัมน์แรกของแบบฟอร์ม เป้าหมายการพัฒนาที่ดีคือ เป้าหมายที่ระบุโดยเน้นพฤติกรรม รวมทั้งต้องสามารถวัดผลได้เพื่อการประเมินความคืบหน้า ท่านสามารถเขียนสิ่งที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาลงในคอลัมน์ถัดไป เมื่อเวลาผ่านไป ถ้าหากท่านต้องการคำแนะนำในการพัฒนา ท่านสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมจากอินเทอร์เน็ตได้ การหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตแนะนำให้ใช้วิธีการแบบพีระมิดกลับหัว โดยเริ่มจากการตั้งคำถามที่เจาะจงเกี่ยวกับการพัฒนาหรืออาจเป็นเป้าหมายที่ท่านได้เลือก แล้วใช้การทำงานแบบย้อนกลับหลังโดยใช้คำถามที่เจาะจงน้อยลงเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมจนกว่าท่านจะสามารถระบุแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับท่านได้ วิธีนี้จะช่วยลดเวลาในการหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตและช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ในการพบข้อมูลที่ตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาของท่าน





เอกสารผนวก ก – แผนการพัฒนา

เป้าหมาย	สิ่งที่ จะ ทำ การ พัฒนา (Development Actions)	ผลลัพธ์		
		3 เดือน	6 เดือน	9 เดือน

