



COACHING

แผนการพัฒนาศำหรับควำมตระหนักรู้ส่วนตน (Self-awareness)
อย่างมีกลยุทธ์

รำนงำนสำหรับ : Sam Poole

รหัส: HC560419

วันที่ :

24.05.2019



บทนำ

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

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





รายละเอียดขั้นตอน

รายละเอียดขั้นตอนด้านล่างนี้อธิบายขั้นตอนต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำความเข้าใจข้อมูลจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของท่าน รวมทั้งวิธีการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้เพื่อสร้างแผนการพัฒนาที่สมบูรณ์ ก่อนที่จะเริ่มจัดทำแผนพัฒนาของท่าน ท่านควรอ่านหัวข้อถัดไปซึ่งเป็นเรื่องของโมเดลการพัฒนาของโฮแกนอย่างละเอียด เนื้อหาในส่วนดังกล่าวจะเป็นการสรุปภาพรวมเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำแผนการพัฒนาที่ดีย่อม

ถัดจากหัวข้อโมเดลการพัฒนาของโฮแกนไป เนื้อหาในรายงานฉบับนี้จะนำเสนอโดยเรียงลำดับตามขั้นตอนด้านล่างนี้

ขั้นตอนที่ 1: |—————|

วิเคราะห์งานของท่าน



ขั้นตอนที่ 2: |—————|

ทบทวนข้อมูลการประเมินจาก
บุคคลรอบด้าน



ขั้นตอนที่ 3: |—————|

ทบทวนบทสรุปการประเมินจากรายงาน
คาดการณ์ภาวะผู้นำ



ขั้นตอนที่ 4: |—————|

ทบทวนรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำ
แต่ละฉบับ

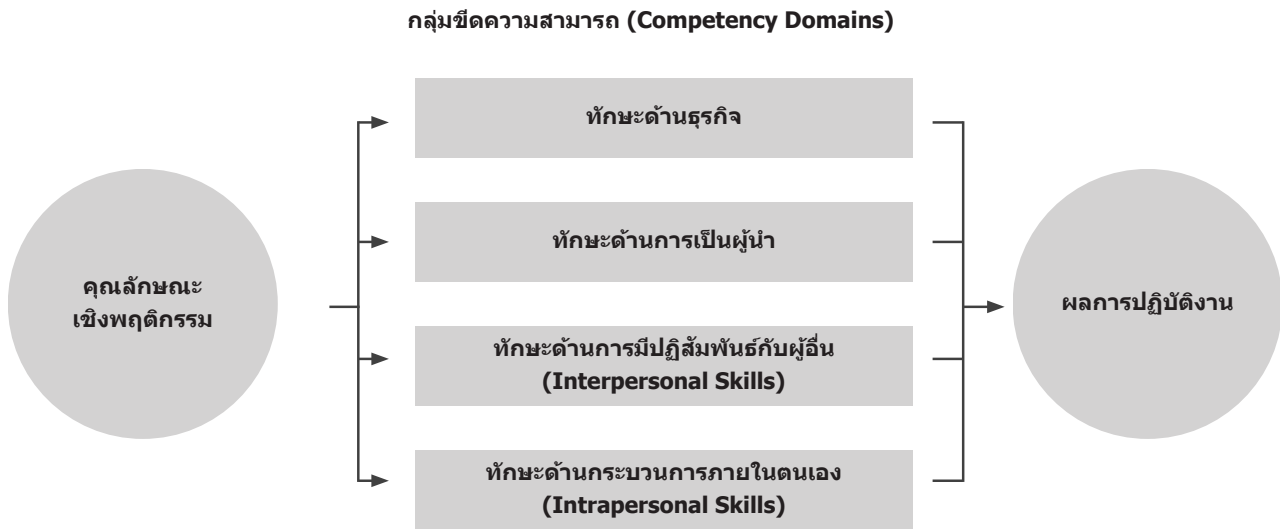


ขั้นตอนที่ 5: |—————|

ดำเนินการประมวลผลข้อมูล

โมเดลการพัฒนาของโฮแกน

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



ผลการปฏิบัติงาน

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

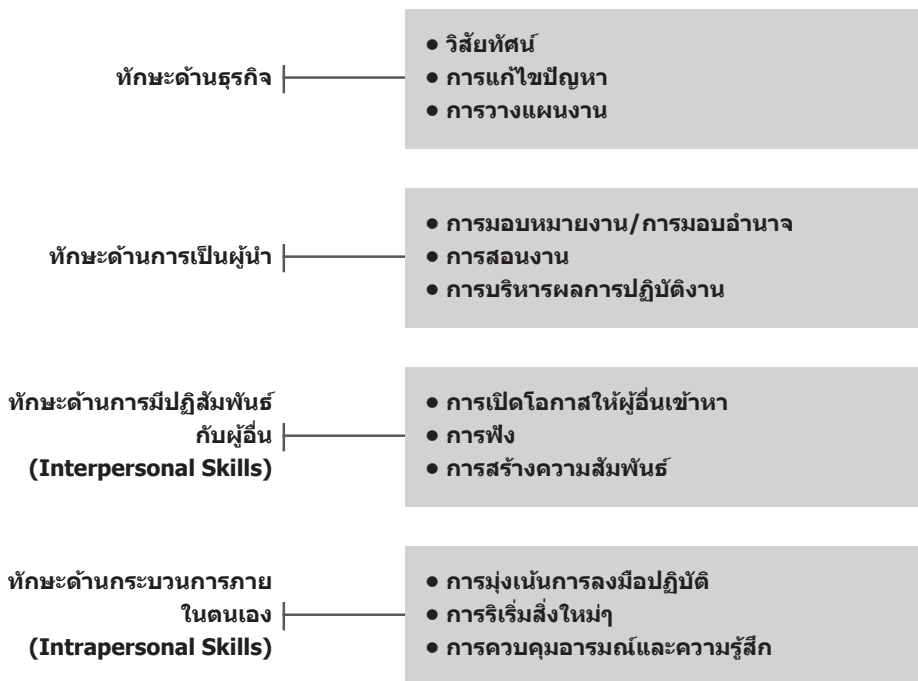


กลุ่มขีดความสามารถ (Competency Domains)

กลุ่มขีดความสามารถเป็นชุดความสามารถที่มีแนวโน้มว่าจะสัมพันธ์กัน ซึ่งจะวัดได้ดีที่สุดจากตัวอย่างพฤติกรรมในการทำงาน โดยจะได้จากข้อมูลป้อนกลับ ทั้งนี้ข้อมูลป้อนกลับจะสามารถเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบได้โดยใช้กระบวนการให้คะแนนแบบ 360 องศา หรืออาจจะขอข้อมูลป้อนกลับจากผู้ที่รู้จักงานของท่านดีที่สุดก็ได้ ขีดความสามารถที่พบโดยทั่วไปในการดำเนินธุรกิจสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ ทักษะด้านธุรกิจซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถในการทำงานด้วยตนเองและมักจะเกี่ยวข้องกับการคิดไตร่ตรอง ทักษะด้านการเป็นผู้นำคือ ความสามารถที่ใช้ในการบริหารผู้อื่น ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เข้ากับผู้อื่นได้ และทักษะด้านกระบวนการภายในตนเองคือ ความสามารถที่ถือว่าเป็นแกนสำคัญในการกำหนดว่าแต่ละบุคคลมีวิธีจัดการกับงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างไร

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

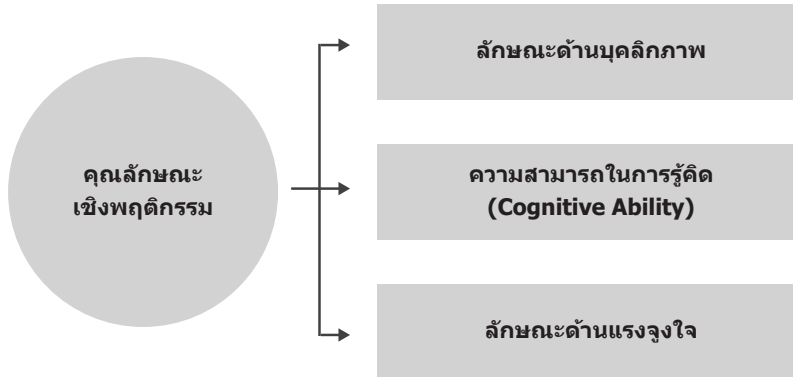
เราทำ "อะไร" และเราทำมัน "อย่างไร" ซึ่งวัดจากข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับงาน



คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

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

"ทำไม" เราจึงทำในสิ่งที่เราทำอยู่ ซึ่งวัดจากชุดแบบประเมิน





การนำโมเดลไปปรับใช้

เมื่อท่านเข้าใจองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของโมเดลดีขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้เพื่อสร้างแผนการพัฒนาที่จะก่อให้เกิดผลกระทบในระดับสูง ข้อความในย่อหน้าถัดไปจะเป็นการยกตัวอย่างโดยใช้งานด้านการขายเพื่ออธิบายการทำงานของโมเดลนี้

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

ในแง่ของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้น ท่านได้คะแนนค่อนข้างต่ำในลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการฟังและการวางแผน เนื่องจากข้อมูลในส่วนของกลุ่มขีดความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของท่านบ่งชี้ชัดเจนในแง่ของการฟังและการวางแผน ทักษะไหนที่จะกำหนดเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาของท่าน ดังนั้นท่านจะต้องใช้วิจญาณตัดสินในตัวเอง ถ้าหากว่าการฟังมีความสำคัญต่อความสำเร็จในงานของท่านมากกว่าการวางแผน ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายหลักไปที่การฟังจึงเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผล อย่างไรก็ตามก็ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญก็คือการตระหนักว่าทักษะการฟังนั้นเกิดขึ้นก่อนทักษะการวางแผนนานมาก ดังนั้นการพัฒนาทักษะการฟังจึงเป็นเป้าหมายที่ท้าทายกว่า ท่านจะต้องรักษาสมดุลของระดับความท้าทายในการพัฒนาต่างๆ กับผลกระทบที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ในกรณีนี้สามารถสรุปได้ว่า ในฐานะพนักงานขาย ทักษะการฟังมีความสำคัญเหนือกว่าทักษะการวางแผน

ข้อมูลในหน้าต่อไป จะช่วยให้ท่านนำโมเดลนี้ไปใช้เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาสำหรับตำแหน่งงานเป้าหมายของท่าน



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 ท่านอาจต้องการใช้รายงานส่วนนี้เพื่อสรุปข้อมูลที่ได้อีก แต่หากท่านไม่มีข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง กรุณาข้ามขั้นตอนนี้ไป

ให้ท่านทบทวนข้อมูลการประเมินจากบุคคลรอบด้านของท่านและพิจารณาว่าผลที่ได้นั้นบ่งบอกอะไรบ้างเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนาของท่านในแต่ละกลุ่มขีดความสามารถ 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 ส่วนด้วยกันคือ (1) จุดแข็งด้านผลการปฏิบัติงาน (2) ค่านิยมและแรงผลักดัน (3) ความท้าทาย (4) บทสรุปเกี่ยวกับการพัฒนาด้านอาชีพในส่วนท้ายของรายงานจะมีตารางแสดงคะแนนในแต่ละมิติของท่าน โดยจำแนกตามรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำแต่ละฉบับ

จุดแข็งด้านผลการปฏิบัติงาน

ผลกระทบส่วนบุคคล

- ท่านเป็นคนที่มีกระฉับกระเฉง ชยัน ชอบแข่งขันและกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า ท่านชอบบทบาทผู้นำและรู้สึกสนุกกับการเป็นคนควบคุมดูแล ท่านเต็มใจที่จะทำการริเริ่มเมื่อทำงานเป็นกลุ่ม และด้วยระดับทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่เหมาะสมท่านจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำโครงการของทีมได้ แนวโน้มเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในงานที่ต้องมีการดูแลผู้อื่น ต้องใช้การชักชวนโน้มน้าวหรือการทำงานโดยที่ไม่มีผู้อื่นควบคุมดูแล
- ผู้อื่นจะมองว่าท่านกระฉับกระเฉง ช่างพูด และกระตือรือร้นในการเข้าสังคม ท่านน่าจะพูดต่อหน้าคนหมู่มากได้ดี และสร้างความประทับใจที่ชัดเจนและลึกซึ้งให้กับผู้อื่นได้ ดูเหมือนว่าท่านจะเหมาะกับการทำงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับคนแปลกหน้า ท่านน่าจะทำงานที่ต้องอยู่ต่อหน้ากลุ่มได้ดีและชอบการพูดต่อหน้าคนหมู่มาก นี่เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากสำหรับงานที่ต้องรับมือกับคนแปลกหน้าด้วยความเป็นมิตรอยู่เสมอ เช่น งานขาย การฝึกอบรม การตลาดและการบริการลูกค้า

ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

- ท่านเป็นคนที่มีชั้นเชิง เป็นมิตร มีเสน่ห์และสามารถรับรู้ถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่นได้ ท่านจะสามารถสร้างและรักษามิตรภาพได้ ท่านใส่ใจเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพนักงานและการเป็นสมาชิกทีมที่ดี ท่านให้คุณค่ากับการสร้างกำลังใจ ปกป้อง และช่วยเหลือผู้อื่น ลักษณะเหล่านี้จะเอื้อต่อการทำงานในตำแหน่งที่ต้องเอาใจใส่ดูแลผู้อื่น การบริการลูกค้า และการพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาว
- โดยทั่วไป ท่านเป็นคนที่มีการวางแผน รู้จักควบคุมตนเอง ระมัดระวัง สุขุมรอบคอบและทำงานที่มีรายละเอียดได้ดี ท่านจะเป็นคนที่ทำงานหนักและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (เช่น เชื้อถือได้และพึงพาได้) ท่านใส่ใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ขั้นตอน ความชัดเจนของงาน และจะคาดหวังให้โครงการและงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนดและออกมาดี ท่านให้คุณค่ากับการส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพสูงและทำงานให้ได้มาตรฐานที่สูง สิ่งนี้มีความสำคัญมากโดยเฉพาะสำหรับงานที่ต้องใช้ความถูกต้องความแม่นยำและความใส่ใจในรายละเอียด

รูปแบบการทำงานและการเรียนรู้

- ท่านเป็นคนที่มีหนักแน่นและมั่นคง มีทัศนคติในเชิงบวกและมักอารมณ์ดี ท่านสามารถรับมือกับแรงกดดันจากงานและ/หรือปริมาณงานที่มากได้เป็นอย่างดี ไม่ค่อยรู้สึกหงุดหงิดโมโห เพื่อนร่วมงานและสมาชิกทีมจะชื่นชมความหนักแน่นของท่าน สิ่งเหล่านี้นับว่าสำคัญอย่างยิ่งสำหรับงานที่มีความเร่งด่วนสูง เครียด และ/หรือมีความเสี่ยง รวมทั้งต้องควบคุมอารมณ์เมื่อรู้สึกกดดัน เพื่อนร่วมงานสามารถวางใจได้ว่าท่านจะเยือกเย็น สุขุม เสมอต้นเสมอปลายและร่าเริง
- ท่านเป็นคนเปิดใจกว้าง ช่างสงสัยใคร่รู้และช่างจินตนาการ ท่านเข้าใจภาพรวม คิดได้อย่างรวดเร็วทันที่ทันใจ มีไอเดียสำหรับการแก้ปัญหา และสะดวกใจกับการทำงานที่ไม่มีระเบียบแบบแผนและต้องมีการออกแบบ มีการประดิษฐ์หรือการเปลี่ยนแปลง ท่านเปิดใจรับไอเดียใหม่ๆและให้คุณค่ากับการหาวิธีที่ดีกว่าเดิมในการทำสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การวางแผนเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ
- ท่านเป็นคนที่ฉลาด มีความรู้และติดตามข่าวสารเกี่ยวกับความเป็นไปในยุคปัจจุบันและเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ ท่านยังดูเหมือนจะเป็นคนที่มีวินัยในตนเอง ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จและมีความสามารถในการสร้างผลผลิต อีกทั้งยังน่าจะรู้สึกสนุกกับการทำงานให้ลุล่วง ท่านจะให้คุณค่ากับการฝึกอบรมตนเองและผู้อื่น อีกทั้งยังหาโอกาสที่จะเติบโตและพัฒนา ท่านต้องการนำความรู้ใหม่ๆที่ได้รับมาใช้ในการทำงานลักษณะเหล่านี้ นับว่าสำคัญอย่างยิ่งสำหรับงานส่วนใหญ่

ค่านิยมและแรงผลักดัน

แรงจูงใจในการสร้างผลสำเร็จ

- แม้ท่านจะจริงจังกับงาน แต่ท่านก็สนุกสานกับการสร้างความบันเทิงให้ผู้อื่น ชอบให้ชีวิตมีความหลากหลายและรู้จักหาความสุขให้ตนเอง
- ท่านสนใจอย่างมากในเรื่องความก้าวหน้าทางการทำงาน และจะประเมินตนเองโดยวัดจากผลงานความสำเร็จ ไม่ชอบการเสียเวลา และต้องการสร้างผลกระทบต่อองค์กรหรืออาชีพของท่าน
- แม้ว่าท่านจะชื่นชมคำวิจารณ์ในเชิงบวกเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แต่ท่านก็กระอักกระอ่วนใจที่จะส่งเสริมตนเองและชอบให้ผู้อื่นสังเกตเห็นผลงานของท่านเองมากกว่า

ความสนใจด้านสังคม

- ท่านรู้สึกสนุกกับการพบปะผู้คนใหม่ๆ และชอบทำงานในฐานะส่วนหนึ่งของทีม ท่านอาจไม่ชอบทำงานตามลำพัง ท่านชอบทุกขั้นตอนของการสร้างเครือข่ายคนรู้จัก รวมถึงการทำความรู้จักและสื่อสารกับผู้อื่น รวมทั้งฟื้นฟูกระชับความสัมพันธ์กับคนรู้จักหน้าเก่าๆ ด้วย
- ท่านรู้สึกสนุกกับการช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือมากที่สุด ท่านช่วยผู้อื่นเนื่องจากมองว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนี้ท่านยังคิดว่าการให้ความสนใจกับเรื่องขวัญกำลังใจของพนักงาน การสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การขอข้อมูลป้อนกลับจากพนักงาน รวมทั้งการให้กำลังใจและสนับสนุนความพยายามของพวกเขาเป็นสิ่งที่สำคัญ
- ดูเหมือนท่านจะชอบความสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายกับความมีเสถียรภาพมั่นคงและความเป็นแบบแผนเดียวกัน ท่านไม่ใช่คนที่มีหัวใจคิดเสรีนิยมหรือนูร์กษนิยมในแง่ของรูปแบบของการบริหารงาน ท่านดูเหมือนจะชอบการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ท่านให้คุณค่ากับบทเรียนที่ได้รับจากอดีตและเต็มใจที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ เพื่ออนาคต

ค่านิยมด้านการเป็นเจ้าของกิจการ

- ท่านสนใจอย่างมากในเรื่องเกี่ยวกับการเงินและการหาทางเพิ่มผลกำไรและผลประโยชน์ ท่านตื่นตัวกับโอกาสด้านธุรกิจและการลงทุน ไม่ค่อยทำผิดพลาดด้านการเงิน และไม่ค่อยรู้สึกเห็นใจสงสารคนที่ทำผิดพลาดในด้านนี้สักเท่าไร
- ดูเหมือนท่านจะไม่ใส่ใจกับเรื่องความมั่นคงในอาชีพและเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ท่านไม่ต้องการคำแนะนำในการทำงานมากนักและไม่รู้สึกลำบากใจเมื่อได้พบการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

รูปแบบการตัดสินใจ

- ดูเหมือนท่านจะตัดสินใจโดยให้น้ำหนักอย่างสมดุลระหว่างรูปแบบกับประโยชน์ใช้สอย ท่านต้องการอุปกรณ์ที่ดูดีและในขณะเดียวกันก็ใช้งานได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เมื่อตัดสินใจ ท่านเข้าใจข้อดีข้อเสียระหว่างรูปแบบที่หรูหราดูดีกับการใช้งานและประสิทธิภาพที่คงทนถาวร
- ท่านดูเหมือนจะรู้สึกสนุกกับการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ประเด็น และทำความเข้าใจกับความเป็นไปต่างๆ ในโลกนี้ ท่านรู้สึกสะทกใจกับเทคโนโลยี และไม่ชอบตัดสินใจโดยที่ไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลเบื้องหลังต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ ท่านชอบตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลมากกว่าสัญชาตญาณ

ความท้าทาย

การตอบสนองต่อผู้อื่น

- ดูเหมือนท่านจะเป็นคนที่กระตือรือร้นและเอาจริงเอาจัง แต่เมื่อเวลาผ่านไป ท่านจะรู้สึกหงุดหงิดและผิดหวังกับผลการปฏิบัติงานของผู้อื่นได้อย่างง่ายดาย เมื่อท่านรู้สึกหงุดหงิด ท่านอาจมีแนวโน้มที่จะวางมือจากการทำงานโครงการหรือเมื่อต้องยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น คนอื่นๆ อาจมองว่าท่านเป็นคนอารมณ์แปรปรวนและเอาใจยาก
- ท่านดูจะค่อนข้างมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับเรื่องคนและมีความรู้เรื่องการเมืองในองค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็ช่างระแวงระวังและตื่นตัวต่อสัญญาณที่สื่อว่าผู้อื่นปฏิบัติต่อท่านในทางที่ไม่เหมาะสม เมื่อท่านคิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม ผู้อื่นอาจมองว่าท่านช่างวิจารณ์หรือชอบโต้แย้ง
- ท่านเป็นคนที่รอบคอบและไม่ค่อยทำผิดพลาดในเรื่องที่ไม่น่าจะผิดพลาดนัก ในขณะเดียวกันท่านก็อาจระมัดระวังมากเกินไป จนทำให้ดูเหมือนเป็นคนทำงานหรือตัดสินใจเชิงข้อจำกัด และไม่เต็มใจที่จะเสี่ยง
- ท่านสามารถทนรับคำวิจารณ์ได้โดยไม่ย่อท้อหรือสะทกสะท้าน เนื่องจากท่านมีโลกส่วนตัวสูง ผู้อื่นจึงอาจมองว่าท่านไม่ฟัง ไม่สนใจข้อมูลป้อนกลับที่ผู้อื่นให้ และทำตัวเหินห่าง
- ถ้าหากท่านไม่บอก ผู้อื่นก็แทบจะดูไม่ออกเลยว่าท่านกำลังคิดว่ามีบางสิ่งที่ไม่ดีหรือสามารถทำให้ดีกว่าเดิมได้หรือไม่ อย่างไรก็ตามท่านมีข้อกังขาเกี่ยวกับความสามารถของผู้อื่น ไม่ชอบถูกผลักดัน และเมื่อรู้สึกรำคาญ ท่านอาจจะผัดวันประกันพรุ่ง ตื้อตึงและไม่ยอมเรียนงานอย่างง่ายๆ ได้

ความคาดหวังส่วนบุคคลในเรื่องผลการปฏิบัติงาน

- ผู้อื่นอาจมองว่าท่านสุขภาพ มีมารยาท และไม่รักษาสิทธิ์ของตน
- ท่านดูเป็นคนจริงใจ ตรงไปตรงมา และพูดน้อย
- ท่านดูจะลังเลกับการทำให้ตัวเองเป็นจุดสนใจ
- ท่านดูจะเป็นคนฉลาด ช่างจินตนาการ และมีความคิดที่ผิดแผกจากแบบแผน ผู้อื่นจะมองว่าความคิดของท่านดูเหมือนจะแหวกธรรมเนียม แปลกประหลาดและไม่สามารถคาดเดาได้ แนวโน้มเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการแก้ปัญหา แต่เมื่อเวลาผ่านไป ผู้อื่นอาจมองว่าความคิดบางอย่างของท่านนั้นไม่สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง และใช้ไม่ได้ผล

การตอบสนองต่อผู้มีอำนาจหน้าที่

- ท่านดูจะเต็มใจที่จะปล่อยให้ผู้อื่นทำงานของพวกเขา แต่ท่านอาจไม่ได้ให้ข้อมูลป้อนกลับที่จำเป็นแก่พวกเขา
- ท่านมีแนวโน้มที่จะรักอิสระ พึ่งพาตนเองและอาจรู้สึกเบื่อได้ง่ายเมื่อทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม

การพัฒนาในด้านอาชีพ

ข้อมูลเพื่อการพัฒนาของคุณ Sam Poole เมื่อจุดแข็งของท่านได้กลายเป็นจุดอ่อน

- เมื่อพิจารณาจากความสามารถในการรับมือกับแรงกดดันและการฟื้นฟูสถานการณ์ต่างๆ ได้ในระดับที่ไม่ธรรมดา ท่านควรเรียนรู้จากความสำเร็จในอดีต และตระหนักว่าผู้อื่นอาจรู้สึกเครียดได้แม้เมื่อท่านไม่ได้รู้สึกเช่นนั้น
 - ท่านสนใจอย่างมากในเรื่องความก้าวหน้าทางการทำงาน ทาทางรักษาความตื่นตัวกระฉับกระเฉงไว้และหาโอกาสทำให้ผู้อื่นทราบที่ท่านสนใจในเรื่องนี้ ท่านจำเป็นต้องจำไว้ว่าอย่าคุกคามสมาชิกของทีมที่มีอายุหรือตำแหน่งอ่อนอาวุโสกว่า รวมทั้งฝึกให้ผู้อื่นก้าวขึ้นมารับผิดชอบ และอดทนกับผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการก้าวไปสู่ความสำเร็จในระดับที่ต่ำกว่าท่าน
 - ท่านเป็นคนร่าเริงที่ขอมอบอยู่กับผู้อื่นและกระตือรือร้นเป็นอย่างมากจนกระทั่งอาจต้องเตือนตนเองให้ตั้งใจฟังสิ่งที่ผู้อื่นพูด และอย่าขัดจังหวะ โดยเฉพาะเมื่อกำลังรับมือกับเพื่อนร่วมงานที่อ่อนอาวุโสกว่าและกับลูกค้า ท่านน่าจะพยายามแบ่งปันความคิดความชอบให้กับผู้อื่นสำหรับความสำเร็จที่ท่านได้
 - เนื่องจากท่านให้คุณค่ากับการเข้ากับผู้อื่นได้ ท่านจึงมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงจุดยืนที่ไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น จำไว้ว่าต้องระวังอย่าสัญญามากกว่าที่ท่านทำได้จริง และควรเผชิญหน้ากับปัญหาในทันทีก่อนที่จะลุกลามเกินแก้ไข รวมทั้งสื่อสารให้ผู้อื่นทราบว่าท่านมีจุดยืนอย่างไรในเรื่องบางเรื่อง
 - ท่านเป็นคนที่ไม่ใจรอบคอบ ท่านควรจำไว้ว่าท่านจะไม่สามารถทำทุกอย่างด้วยตนเองได้และเป็นไปไม่ได้ที่จะทำงานทุกอย่างให้ออกมาดีพอๆ กัน ฝึกมอบหมายงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน รวมทั้งทำความเข้าใจความจำเป็นในการปรับตัวเองให้ยืดหยุ่นเมื่อจำเป็น เช่น ท่านอาจเปิดให้ผู้อื่นขัดจังหวะท่านได้เมื่อจำเป็น
 - แม้ว่าท่านจะช่างจินตนาการและมีวิสัยทัศน์ ท่านก็อาจรู้สึกเบื่อกับงานที่เป็นกิจวัตรได้โดยง่าย จำไว้ว่าต้องมุ่งมั่นในงานจนกว่าจะทำได้ลุล่วง
 - ท่านให้คุณค่ากับการได้รับทราบข้อมูลอย่างดีและพยายามแสวงหาโอกาสการฝึกอบรมในเชิงรุก และควรตระหนักว่าตนเองอาจรู้สึกหงุดหงิดเมื่อไม่ได้รับโอกาสเหล่านั้น นอกจากนี้ท่านก็จะรู้สึกสนุกกับการกำหนดเป้าหมายการทำงานเอง เนื่องจากท่านเป็นคนให้ความสำคัญกับผลสำเร็จอย่างมาก

การรับมือกับแนวโน้มพฤติกรรมดทรง (Derailment)

- อันดับแรก ท่านจะต้องจดจำจุดแข็งของท่านไว้ เมื่อท่านพยายามอย่างสุดความสามารถ ท่านจะเป็นผู้ที่กระฉับกระเฉง กระตือรือร้นและเป็นคนที่น่าสนใจ และสามารถกระจายความกระฉับกระเฉงและจุดมุ่งหมายในองค์กร ถ้าหากท่านสามารถเรียนรู้ที่จะควบคุมตนเองไม่ให้รู้สึกหงุดหงิดราคาหรือดื้อรั้น และปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงอารมณ์ออกมา ท่านก็จะสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้มากขึ้น
- อันดับที่สอง ท่านจะต้องรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้ที่ท่านไว้วางใจได้อย่างใกล้ชิด นี่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในแง่ของการช่วยให้ท่านสามารถมุ่งมั่นมากขึ้นต่อไปในยามที่หมดกำลังใจในเรื่องผู้คนหรือโครงการ และเริ่มคิดเกี่ยวกับการถอนตัวจากการมีส่วนร่วม
- อันดับที่สาม ตระหนักว่าท่านมีแนวโน้มที่จะกระตือรือร้นเกี่ยวกับโครงการหรือผู้อื่นจนมากเกินไป ท่านควรไตร่ตรองแนวโน้มข้อนี้ของตนเองและฝึกควบคุมความกระตือรือร้นที่ท่านแสดงออกมาจนมากเกินไป นี่จะพอช่วยลดโอกาสที่ ท่านจะรู้สึกหงุดหงิดในภายหลังได้
- อันดับทีสี่ จำไว้ว่าการใช้อารมณ์ความรู้สึกมากเกินไปอาจเป็นการสื่อสารบางอย่างออกไปให้แก่ทีมของท่านเองโดยที่ท่านไม่ได้ตั้งใจ และสารนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างผลงานและผลการปฏิบัติงานของท่าน
- ท้ายที่สุด ท่านควรกระตุ้นให้ตนเองยึดมั่นในแผนและกลยุทธ์สำหรับการพัฒนา และระบอคอยให้ช่วงเวลาที่ยากลำบาก ผ่านพ้นไปเมื่อรู้สึกหมดกำลังใจ เปลี่ยนความคาดหวังของท่านจาก "ฉันรู้อยู่แล้วว่านี่จะต้องไม่ได้ผล" ไปสู่ "เรื่องต่างๆ ไม่ได้เป็นไปด้วยดี ฉันต้องหาเหตุผลว่าเป็นเพราะอะไร และต้องทำอย่างไรต่อไปเพื่อให้งานเดินหน้าต่อไปได้" ยิ่งท่านมานะพยายามที่จะแก้ไขปัญหาย่อยเท่าใด ท่านจะยิ่งสร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเองในฐานะของผู้ที่พึ่งพาได้และเสมอต้นเสมอปลายได้ดียิ่งขึ้น



สรุปคะแนนจากชุดรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำของท่าน

มิติ	%	ความหมาย
แบบประเมินบุคลิกภาพของโฮแกน (Hogan Personality Inventory)		
การปรับตัว	99	เกี่ยวกับการควบคุมความรู้สึก การมองโลกในแง่ดี และการมีอารมณ์ที่มั่นคงหนักแน่น
ความทะเยอทะยาน	85	เกี่ยวกับการลงมือดำเนินโครงการริเริ่มใหม่ๆ การชอบแข่งขันและการแสวงหาบทบาทในการเป็นผู้นำ
ความสามารถทางสังคม	77	เกี่ยวกับการเป็นคนช่างคุย ความกล้าที่จะเข้าสังคม และการสร้างความบันเทิง
ความเข้าใจข้อแตกต่างของบุคคล	73	เกี่ยวกับการทำตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่น การคำนึงถึงผู้อื่น และมีทักษะในการรักษาความสัมพันธ์
ความละเอียดรอบคอบ	68	เกี่ยวกับความรอบคอบ สุขุม ความพึงพอใจ และการประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบ
ความสนใจใฝ่รู้	91	เกี่ยวกับความช่างสงสัยใคร่รู้ การมีจินตนาการ การมีวิสัยทัศน์และความเบื่อง่ายกับรายละเอียด
วิธีการเรียนรู้	74	เกี่ยวกับความชอบระบบการศึกษาที่เป็นทางการและการติดตามข่าวสารความเป็นไปของธุรกิจและเรื่องเชิงเทคนิคอย่างกระตือรือร้น
แบบประเมินแรงจูงใจ ค่านิยม ความชอบ (Motives, Values, Preferences Inventory)		
การยอมรับ	25	ปรารถนาเป็นที่ยอมรับ เป็นที่รู้จัก และมีชื่อเสียง
อำนาจ	86	ปรารถนาความท้าทาย การแข่งขัน การสัมฤทธิ์ผลและการประสบความสำเร็จ
ความสุขความพอใจ	98	ปรารถนาความสนุก ความตื่นเต้น ความหลากหลายและวิถีชีวิตที่ให้ความสำคัญกับอาหาร เครื่องดื่ม และความบันเทิงที่ดี
การช่วยเหลือผู้อื่น	95	ปรารถนาที่จะรับใช้ให้บริการผู้อื่น พัฒนาสังคมและช่วยเหลือผู้ที่ด้อยโอกาสกว่า
ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม	94	ต้องการติดต่อสื่อสารกับผู้คนที่หลากหลายอยู่บ่อยๆ และวิถีชีวิตที่ให้ความสำคัญกับการพบปะสังสรรค์กับผู้อื่น
ประเพณีนิยม	41	เกี่ยวกับหลักศีลธรรมที่ถือปฏิบัติกันมา ค่านิยมเรื่องครอบครัว และการทุ่มเทให้กับหน้าที่
ความมั่นคงปลอดภัย	35	ต้องการระบบแบบแผน คำสั่ง และความคาดเดาได้
การพาณิชย์	79	ความสนใจในเรื่องการหาเงิน สร้างกำไร และหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ
สุนทรีย์ภาพ	39	สนใจในรูปลักษณ์ ความรู้สึก และเสียงของสิ่งต่างๆ รวมไปถึงการออกแบบของผลิตภัณฑ์และงานศิลป์
วิทยาศาสตร์	80	สนใจในแนวความคิดใหม่ๆ เทคโนโลยีและวิธีการแก้ปัญหาโดยยึดข้อมูลและเหตุผลเป็นหลัก
แบบสำรวจการพัฒนาของโฮแกน (Hogan Development Survey)		
ต้นตอง่าย	99	เกี่ยวกับการแสดงความกระตือรือร้นที่มากเกินไปในเรื่องของคนหรือโครงการต่างๆ และเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรคก็อาจเกิดความรู้สึกผิดหวังหรือท้อแท้ได้ง่าย
ระวางสงสัย	99	เกี่ยวกับการมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งในเรื่องของคน แต่มีความอ่อนไหวง่ายมากต่อคำวิพากษ์วิจารณ์
ระแวงระวัง	85	เกี่ยวกับการกังวลที่มากเกินไปว่าจะถูกวิพากษ์วิจารณ์
เก็บตัว	90	เกี่ยวกับการขาดความสนใจหรือความตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของผู้อื่น
ไม่เร่ร่อน	95	เกี่ยวกับการเป็นคนที่มีธรรมาศยัตริย์อิสระไม่พึ่งพาใคร ตีอรรถ และสอนงานได้ยาก
ทะนงตัว	40	เกี่ยวกับการมองว่าตัวเองเป็นคนที่มีความสามารถและคุณค่ามากเกินจริง
คึกคะนอง	47	เกี่ยวกับการเป็นคนที่สนุกสนาน กล้าเสี่ยงและแสวงหาความตื่นเต้น
ช่างแสดงออก	36	เกี่ยวกับการชอบแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมา ชอบเป็นที่ดึงดูดและเรียกร้องความสนใจ
ช่างจินตนาการ	91	เกี่ยวกับการคิดและการแสดงออกในลักษณะที่แปลกใหม่ แตกต่างจากธรรมดาหรืออาจถึงขั้นแปลกประหลาดพิสดาร
ละเอียดลออ	27	เกี่ยวข้องกับความเป็นคนที่มีความรอบคอบระมัดระวัง ชอบความสมบูรณ์แบบ และเอาใจยาก
โอนอ่อนผ่อนตาม	5	เกี่ยวกับการเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจและไม่เต็มใจที่จะดำเนินการด้วยตนเองคนเดียว



ขั้นตอนที่ 4 – ทบทวนรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำแต่ละฉบับ

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

ในขั้นตอนก่อนหน้านี้ 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 รวมทั้งทบทวนผลการประเมินแบบ 360 องศาและผลการประเมินลักษณะบุคลิกภาพ และแรงจูงใจของท่านเรียบร้อยแล้ว ท่านมีข้อมูลทุกอย่างที่จำเป็นสำหรับการระบุเป้าหมายการพัฒนาที่ส่งผลกระทบในระดับสูง อันดับแรก ใช้ความรู้สึกโดยรวมที่ท่านมีต่อข้อมูลที่ได้รับเพื่อระบุพฤติกรรมใดๆ ก็ตามที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นลงในคอลัมน์ทางด้านขวาภายใต้กลุ่มข้อความที่สามารถที่เหมาะสม ท่านไม่จำเป็นต้องเขียนพฤติกรรมทุกข้อลงไป ให้จดเฉพาะพฤติกรรมที่จำเป็นต้องพิจารณาเท่านั้น อันดับที่สอง กรุณาเขียนข้อความ (หรือข้อความ) จากการประเมินแบบ 360 องศาที่ชี้ให้เห็นที่ควรพัฒนาสุดท้าย ให้เขียนผลลัพธ์จากรายงานคาดการณ์ภาวะผู้นำที่อาจช่วยให้ท่านเข้าใจได้ว่า "ทำไม" ท่านจึงแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นในคอลัมน์ด้านซ้าย จำไว้ว่าเป้าหมายที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาคือ เป้าหมายที่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานของท่านพัฒนาดีขึ้นได้อย่างมาก อีกทั้งท่านยังมีข้อมูลที่ชัดเจนที่สนับสนุนความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและรวมถึงมีความรู้ความเข้าใจพอสมควรแล้วว่า "ทำไม" ท่านจึงแสดงพฤติกรรมที่ควรเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

โดเมน	ใช้ข้อมูลการประเมินลักษณะบุคลิกภาพและแรงจูงใจจากขั้นตอนที่ 4 เพื่อระบุว่าทำไมท่านจึงทำในสิ่งที่ทำอยู่	ใช้ข้อมูล 360 (หรือประโยค) จากขั้นตอนที่ 2 เพื่อระบุคำถามที่ทำให้ท่านเลือกได้ว่าพฤติกรรมใดบ้างที่จำเป็นต้องปรับปรุง	อธิบายพฤติกรรมที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของท่าน
ด้านธุรกิจ			
ด้านการเป็นผู้นำ			
ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ กับ ผู้อื่น (Interpersonal)			
ด้านกระบวนการภายใน ตนเอง (Intrapersonal)			



การจัดทำแผนการพัฒนาของท่าน

มีทางเลือกมากมายในการจัดทำแผนการพัฒนา ทั้งนี้ทางเลือก 2 ประการที่ท่านควรพิจารณา มีรายละเอียดโดยคร่าวๆ ดังนี้

วิธีการตามองค์กรของท่าน

องค์กรส่วนใหญ่มีแบบฟอร์มสำหรับวางแผนการพัฒนาไว้ให้อยู่แล้ว ซึ่งสามารถนำมาใช้ประกอบการจัดทำเอกสารและติดตามการพัฒนาของท่านได้ วิธีการในแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกันออกไปอย่างมาก แต่โดยทั่วไปแล้วมักจะมีเนื้อหาที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายในการพัฒนา แผนการปฏิบัติ และวิธีการบันทึกความคืบหน้า ข้อดีของการใช้วิธีการที่องค์กรของท่านกำหนดนั้นคือ แผนของท่านจะสอดคล้องกับของพนักงานคนอื่นๆ ในองค์กร อีกทั้งยังน่าจะมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาที่องค์กรจัดทำขึ้น

ถ้าหากในองค์กรของท่านไม่ได้กำหนดแนวทางไว้ หรือหากท่านต้องการใช้ทางเลือกอื่น ท่านอาจพิจารณาทางเลือกต่อไปนี้

แบบฟอร์มการวางแผนการพัฒนา

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





เอกสารผนวก ก – แผนการพัฒนา

เป้าหมาย	สิ่งที่จะทำการพัฒนา (Development Actions)	ผลลัพธ์		
		3 เดือน	6 เดือน	9 เดือน