

# รายงานการปลดล็อกคัก ยภาพ

## 1 เกี่ยวกับรายงาน

---

## 2 วิธีการใช้รายงานฉบับนี้

---

## 3 ศักยภาพของความสามารถโดยสรุป

---

## 4 กิจกรรมการพัฒนา

---

## 5 แผนการพัฒนา

---

## 6 วิธีการวัดผล

---



คุณเพิ่งทำชุดการประเมินเพื่อระบุจุดแข็งและความต้องการในการพัฒนาเทียบกับทักษะความสามารถสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จในระยะยาวในบริบทของการบริหารจัดการและการเป็นผู้นำเสริมสั้น โดยการประเมินที่ใช้เพื่อระบุขอบเขตที่ต้องพัฒนา ได้แก่



## การรายงานตนเอง แบบสอบถาม

วิธีนี้เป็นการวัดความชอบและรูปแบบพฤติกรรมของคุณเกี่ยวกับแง่มุมต่างๆ ในชีวิตการทำงาน แบบสอบถามนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับทักษะความสามารถที่เฉพาะเจาะจง โดยเทียบกับกลุ่มเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้องขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญที่คล้ายคลึงกัน



## แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจแบบเลือกตอบที่มีจำกัดเวลาหนึ่งหรือหลายรายการ

นอกจากนี้ คุณอาจได้ทำแบบทดสอบที่ประเมินความสามารถของคุณในการตีความและการให้เหตุผลสำหรับข้อมูลประเภทต่างๆ แบบทดสอบเหล่านี้วัดทักษะความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในตำแหน่งที่มีระดับสูงขึ้น

ข้อมูลจากเครื่องมือเหล่านี้จะนำไปใช้ในการทำนายจุดแข็งที่เป็นไปได้ของคุณสำหรับทักษะความสามารถด้านการบริหารจัดการและการเป็นผู้นำที่สำคัญหลายรายการ รายงานฉบับนี้ให้ข้อบ่งชี้เกี่ยวกับจุดแข็งที่เป็นไปได้ของคุณสำหรับขอบเขตทักษะความสามารถแต่ละด้าน และเสนอแนะกิจกรรมการพัฒนาเป้าหมายสำหรับแต่ละขอบเขต

คำชี้แนะในรายงานฉบับนี้ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอน

แต่เป็นจุดเริ่มต้นในการอภิปรายแผนการพัฒนาของคุณในบริบทของการเติบโตทางอาชีพปัจจุบันและอนาคตของคุณ ข้อมูลในรายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์มากที่สุดเมื่อมีการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญร่วมกับข้อมูลจากผู้อื่น (เช่น ผู้จัดการของคุณ)

## 2. วิธีการใช้รายงานฉบับนี้



รายงานฉบับนี้ประกอบด้วยสามส่วน ได้แก่

- ➔ ข้อมูลสรุปการประเมินของคุณเกี่ยวกับทักษะความสามารถด้านการบริหารจัดการและการเป็นผู้นำ 20 ประการ
- ➔ กิจกรรมการพัฒนาสำหรับทักษะความสามารถแต่ละด้านในระดับความสามารถสองระดับ
- ➔ แม่แบบแผนการพัฒนารายบุคคลสำหรับใช้ในการสร้างแผนการพัฒนา

ปฏิบัติตามคำแนะนำด้านล่างเพื่อระบุขอบเขตที่ต้องให้จัดลำดับความสำคัญและเลือกกิจกรรมการพัฒนา:

- ทบทวนผลลัพธ์ในส่วนข้อมูลสรุปเกี่ยวกับการประเมินศักยภาพด้านทักษะความสามารถ ตารางเหล่านี้แสดงถึงความแข็งแกร่งของศักยภาพของคุณสำหรับทักษะความสามารถแต่ละด้านทั้ง 20 ประการตามผลการประเมิน
- ระบุทักษะความสามารถไม่เกินหก (6) รายการที่จะรวมไว้ในแผนการพัฒนาที่มุ่งเน้น
  - โดยอาจเป็นทักษะความสามารถที่คุณมี "ศักยภาพต่ำกว่า" แต่คุณควรพิจารณาทักษะความสามารถที่สำคัญที่สุดซึ่งคุณจำเป็นต้องประสบความสำเร็จในระยะสั้น (ในช่วง 12 เดือนข้างหน้า)
  - หาก你不แน่ใจว่าควรมุ่งเน้นขอบเขตใด ให้หารือกับผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลของคุณ
  - รายการทักษะความสามารถขั้นสุดท้ายที่ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคควรมีไม่เกินหก (6) รายการ
- ใช้ทักษะความสามารถที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญเหล่านี้ โดยดูส่วนกิจกรรมการพัฒนาและระบุขอบเขตที่ต้องพัฒนา
  - ทบทวนคำนิยามระดับความสามารถสำหรับทักษะความสามารถแต่ละรายการ ตัดสินใจเลือกระดับที่เหมาะสมที่สุดที่คุณจะบรรลุภายในช่วง 12 เดือนข้างหน้า
  - ทบทวนและเลือกกิจกรรมการพัฒนาหนึ่งหรือหลายรายการที่จะรวมไว้ในแผนการพัฒนาของคุณ (คำแนะนำโดยละเอียดเพิ่มเติมอยู่ในส่วนที่ 4 ด้านล่าง)
- ใช้ส่วนแผนการพัฒนารายบุคคลเพื่อสร้างแผนแบบกำหนดเป้าหมายสำหรับการพัฒนาและเพิ่มระดับความสามารถของคุณในขอบเขตเหล่านี้



### 3. ศักยภาพของความสามารถโดยสรุป

คำแนะนำ: ทบทวนทักษะความสามารถแต่ละด้านและความแข็งแกร่งของศักยภาพของคุณในตารางด้านล่าง

ใช้ช่องทำเครื่องหมายเพื่อระบุทักษะความสามารถทั้งหมดไม่เกินหก (6) รายการ (ในทุกรายการ) ที่จะรวมไว้ในแผนการพัฒนา

คุณควรพิจารณาทั้งการประเมินทักษะความสามารถของคุณ และความสำคัญที่ทักษะความสามารถเหล่านั้นมีต่อความสำเร็จในบทบาทปัจจุบันหรืออนาคตของคุณภายในช่วง 12 เดือนข้างหน้า

#### ทักษะความสามารถในการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการ

ต่ำ 1 2 3 4 5 สูง

##### การวิเคราะห์และการตีความ

###### การเขียน

Progress bar (2/5) and checkbox

เข้าใจข้อมูลที่เขียน รวมถึงเขียนอย่างชัดเจน กระชับ และถูกต้อง  
หลีกเลี่ยงคำศัพท์เฉพาะและความซับซ้อน  
จัดโครงสร้างข้อมูลที่เขียนให้ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและ  
กระตุ้นความสนใจ

###### การประยุกต์ใช้ความชำนาญและเทคโนโลยี

Progress bar (2/5) and checkbox

ประยุกต์ใช้ความชำนาญด้านการทำงานและทางเทคนิคเพื่อทำงานให้สำเร็จ  
ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อสื่อสารข้อมูล ปรับใช้ ดำเนินการ  
และซ่อมแซมเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
สร้างฟังก์ชันการทำงานใหม่ภายในระบบเทคโนโลยี

###### การคิดเชิงวิพากษ์

Progress bar (3/5) and checkbox

ทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหา ประเมิน บุรณาการ  
และจัดหมวดหมู่ข้อมูลเพื่อระบุประเด็น รูปแบบ แนวโน้ม  
และความสัมพันธ์ ทำทนายสมมติฐานและหาข้อสรุปโดยมีข้อมูลประกอบ  
เพื่อให้สามารถใช้วิธีและแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ

##### การปรับตัวและการจัดการปัญหา

###### ความสามารถในการปรับตัว

Progress bar (2/5) and checkbox

ปรับตัวได้ดีต่อความคลุมเครือ การเปลี่ยนแปลง  
และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน  
รวมถึงมองเห็นโอกาสเชิงบวกในสถานการณ์เหล่านี้

###### ความพร้อมรับมือ

Progress bar (2/5) and checkbox

ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความกดดัน รักษาทัศนคติเชิงบวก  
ควบคุมอารมณ์ จัดการกับความล้มเหลวหรือคำวิพากษ์วิจารณ์ได้ดี  
รวมถึงเรียนรู้จากสิ่งเหล่านี้



## การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ

### การทำงานร่วมกัน



ยอมรับและชื่นชมผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงความสุภาพและความเห็นอกเห็นใจ สนับสนุน ส่งเสริม และขอบคุณผู้อื่น ปรึกษา รับฟัง และเข้าใจผู้อื่น ส่งเสริมความหลากหลายและสร้างขวัญกำลังใจ ความสามัคคีในทีม และการทำงานร่วมกัน

### จริยธรรมและค่านิยม



ยึดมั่นในมาตรฐานและค่านิยมทางจริยธรรม รักษาความลับ ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม



## การจัดระเบียบและกา รดำเนินงานตามแผน

### การวางแผนและการจัดระเบียบ



กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของทีมและองค์กร พัฒนาแผน ยึดมั่นตามลำดับเวลา และใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ คาดการณ์ จัดสรร และติดตามทรัพยากรเพื่อส่งมอบงานตามข้อกำหนด จัดทำเอกสารข้อมูลงาน

### การส่งมอบผลลัพธ์



ให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นอันดับแรก ทำงานตามมาตรฐานคุณภาพสูง ทำงานอย่างเป็นระบบ จัดการงานหลายอย่าง มีสมาธิจดจ่อ ปฏิบัติงานลักษณะเดิมซ้ำๆ แสดงความทุ่มเทต่อองค์กร

### ความไว้วางใจได้



รับคำสั่งจากผู้อื่น ปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบาย ขั้นตอน และภาระผูกพันทางกฎหมาย ตรงต่อเวลาและเชื่อถือได้ ปฏิบัติงานในลักษณะที่ปลอดภัยและมั่นคง ให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคคล สื่อ และข้อมูล



## การสร้างสรรค์และกา รสร้างกรอบความคิด

### การเรียนรู้



ระบุข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ไขปัญหา  
รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลประจำและไม่ประจำเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ  
เข้าใจข้อมูลใหม่อย่างรวดเร็ว เชี่ยวชาญเทคนิคใหม่ๆ ได้โดยง่าย

### ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม



เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ แสวงหามุมมองที่หลากหลาย ประเมินซ้ำ ทดลอง  
และระดมความคิดเพื่อให้เกิดแนวคิดและข้อมูลเชิงลึก  
คิดหาวิธีที่ใหม่และแตกต่างเพื่อสร้างวิธีและแนวทางแก้ไขที่เป็นนวัตกรรม

### การคิดเชิงกลยุทธ์



คิดในมุมมองกว้างและพิจารณาประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบัน  
และอนาคต พัฒนากลยุทธ์เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ  
แสวงหาโอกาสที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้อย่างกระตือรือร้น



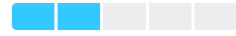
## การปฏิสัมพันธ์และก ารนำเสนอ

### การสร้างความสัมพันธ์



พัฒนาความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย  
สร้างความประทับใจเชิงบวกและผูกมิตร  
ปรับแนวทางเพื่อโต้ตอบกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ  
จัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

### การรู้จัก



สร้างความน่าเชื่อถือและใช้ข้อมูลเชิงลึกที่น่าสนใจเพื่อดึงดูดความต้องการ  
ของผู้อื่นและโน้มน้าวให้ผู้อื่นมองในมุมมองที่แตกต่าง  
หาหนทางจัดการกับสถานการณ์ทางการเมือง  
ตลอดจนเจรจาเพื่อให้ผู้อื่นเห็นพ้องและบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

### การสื่อสาร



เข้าใจข้อมูลที่พูด รวมถึงพูดอย่างชัดเจนและเข้าใจได้ นำเสนออย่างมั่นใจ  
ประเมินปฏิกริยา ความสนใจ และความเข้าใจของกลุ่มเป้าหมาย  
และปรับรูปแบบการสื่อสารหรือเนื้อหาตามความเหมาะสม



## การนำและการตัดสินใจ

### การตัดสินใจ



ทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็วแม้จะมีความเสี่ยง  
ทำการตัดสินใจที่ยากลำบากแม้จะมีตัวเลือกที่เลือกยาก  
ทำการตัดสินใจโดยมีข้อมูลประกอบและพิจารณาอย่างรอบคอบ  
รับผิดชอบต่อผลลัพธ์

### ความเป็นผู้นำ



เป็นผู้นำกลุ่มและมอบหมายงานตามทักษะและศักยภาพ  
ส่งเสริมผู้อื่นและสร้างแรงจูงใจไปสู่ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง  
กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานที่ชัดเจนสำหรับผลการปฏิบัติงาน  
ติดตามการทำงานและฝึกสอนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่



## ความกล้าริเริ่มและกา รดำเนินงาน

### ความคิดริเริ่ม



รับมือกับเป้าหมายที่ท้าทายอย่างกระตือรือร้น  
แสวงหาการมอบหมายงานและบทบาทที่ยากขึ้นเรื่อยๆ  
ระบุและดำเนินการตามโอกาสและขอบเขตที่ต้องปรับปรุงในเชิงรุก  
ทำงานได้อย่างอิสระ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้เหนือกว่าผู้อื่น

### การคิดเชิงการค้า



พิจารณารายได้ ต้นทุน  
และปัจจัยเสี่ยงที่ผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
ระบุและรักษาธุรกิจใหม่  
ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อส่งมอบผลลัพธ์มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง จัดการและลดความเสี่ยง  
รักษาความตระหนักรู้ถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

## 4. กิจกรรมการพัฒนา



### 1 กำหนดระดับความสามารถเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตามทักษะความสามารถ

- โปรดดูหน้ากิจกรรมการพัฒนาที่ตามมา
- มีระดับความสามารถสองระดับที่แสดงไว้สำหรับทักษะความสามารถแต่ละด้าน  
บททวนตัวชี้วัดพฤติกรรมสำหรับความเชี่ยวชาญในระดับในระดับปานกลางและชำนาญการ  
ซึ่งเป็นคำนิยามพฤติกรรมเป้าหมายที่สอดคล้องและเป็นกลางสำหรับทั้งสองระดับ ระดับความเชี่ยวชาญที่คุณจำเป็นต้องบรรลุในช่วง 12 เดือนข้างหน้า  
ตามที่ตัวคุณเองและผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลกำหนดไว้
- บันทึกระดับความสามารถเป้าหมายในคอลัมน์ที่สองของแผนการพัฒนา
- ใช้พฤติกรรมเชื่อมโยงที่ระบุไว้เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสำหรับแผนการพัฒนาของคุณ
- เคล็ดลับ: คำอธิบายวัตถุประสงค์ในการพัฒนาของคุณควรมีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ บรรลุผลสำเร็จได้ มีความเกี่ยวข้อง และมีระยะเวลาที่ชัดเจน  
(กล่าวคือ ควรเป็นไปตามหลักการ SMART)

### 2 เลือกกิจกรรมพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

- หลังจากเลือกระดับความสามารถที่เหมาะสมแล้ว ให้บททวนรายการกิจกรรมพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับระดับความสามารถนี้ เช่น หากคุณตั้งเป้าหมายที่จะบรรลุระดับความสามารถ "ปานกลาง" ในช่วง 12 เดือนข้างหน้า คุณควรเลือกกิจกรรมพัฒนาที่ระบุอยู่ภายใต้ระดับ "ปานกลาง"
- ในแต่ละระดับ คุณจะเห็นว่ามีการพัฒนาหรือประสบการณ์ที่เป็นไปได้สองสามรายการ  
กิจกรรมพัฒนาแต่ละรายการจะมีคำชี้แนะและเคล็ดลับที่มุ่งเน้นการดำเนินการที่เป็นประโยชน์  
เพื่อช่วยให้คุณได้รับประสบการณ์การพัฒนาอย่างเต็มที่  
**เลือกกิจกรรมหนึ่งหรือสองรายการที่เกี่ยวข้องมากที่สุดกับทักษะความสามารถที่คุณพยายามที่จะพัฒนาโดยเฉพาะ**  
และใส่กิจกรรมเหล่านี้ลงในแผนการพัฒนาของคุณ เช่น หากคุณตัดสินใจว่าคุณต้องการฝึกเขียนในลักษณะที่เรียบง่ายและกระชับมากขึ้น  
ให้เลือกกิจกรรมพัฒนาที่จะทำให้คุณมีโอกาสฝึกฝนและปรับปรุงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องเหล่านี้

### 3 กำหนดการสนับสนุนที่คุณต้องการ

คุณควรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง แต่ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องทำเพียงลำพัง  
บันทึกการสนับสนุนที่คุณต้องการและผู้ที่สามารถให้การสนับสนุนนั้นได้ในแผนการพัฒนาของคุณ เช่น ผู้จัดการสายงานของคุณอาจทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน  
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับคุณ หรือเพื่อนร่วมงานที่ได้รับเลือกอาจให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำอย่างต่อเนื่องได้

### 4 กำหนดระยะเวลา

- แผนการพัฒนาของคุณควรมีลำดับเวลาและกำหนดเวลา การกำหนดเวลาช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นที่คุณมีต่อแผน  
และทำให้มีโอกาสมากขึ้นที่คุณจะบรรลุเป้าหมาย
- กำหนดเวลาสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาโดยรวม เช่น  
"ฉันจะนำเสนอข้อค้นพบและคำแนะนำต่อกลุ่มทำงานข้ามสายงานภายในสิ้นเดือนเมษายนของปีนี้" นอกจากนี้ คุณยังสามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย  
(เป้าหมายความก้าวหน้า) สำหรับการทำการกิจกรรมพัฒนาแต่ละรายการให้เสร็จสิ้น

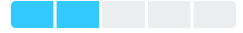
### 5 กำหนดกระบวนการทบทวน

กำหนดเวลาเพื่อทบทวนการพัฒนาของคุณกับผู้จัดการเป็นระยะๆ การทบทวนควรประกอบด้วยคำถามต่อไปนี้: ฉันบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาหรือไม่?  
ฉันทำการกิจกรรมพัฒนาที่วางแผนไว้เสร็จสิ้นหรือไม่? ฉันบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่?  
ฉันสามารถทำอะไรเพื่อพัฒนาขอบเขตทักษะความสามารถนี้ต่อไปได้บ้าง? พิจารณาใช้แนวทางของข้อเสนอแนะ 180° หรือ 360°  
เพื่อติดตามและประเมินความคืบหน้าของคุณ

### 6 ทำซ้ำกระบวนการนี้สำหรับทักษะความสามารถแต่ละด้านในแผนการพัฒนาของคุณ

# 4. กิจกรรมการพัฒนา: การวิเคราะห์และการตีความ

## การเขียน



### ระดับความสามารถ

#### ปานกลาง

- เขียนได้อย่างชัดเจนและกระชับ โดยใช้ไวยากรณ์และการสะกดคำอย่างถูกต้อง ใช้การผสมคำศัพท์และโครงสร้างประโยคที่เรียบง่ายและเหมาะสม
- เขียนในลักษณะที่น่าสนใจและดึงดูดใจสำหรับผู้อ่านที่กำหนดไว้
- ใช้ภาษาที่ตรงไปตรงมาและเข้าใจได้ง่ายเมื่อเขียน หลีกเลี่ยงคำศัพท์เฉพาะที่ไม่จำเป็น ภาษาที่ซับซ้อนเกินไป หรือสำนวนที่เข้าใจยาก
- ใช้ย่อหน้า ส่วน ข้อมูลสรุป และภาคผนวกอย่างถูกต้องเพื่อให้งานที่เขียนมีโครงสร้างที่ชัดเจน
- คาดการณ์ข้อมูลที่ผู้อ่านต้องการ และปรับความยาว เนื้อหา และรูปแบบของงานที่เขียนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความชัดเจนสูงสุด

#### เชี่ยวชาญ

- เขียนในลักษณะที่กระตุ้นความสนใจลึกซึ้งของผู้อ่าน ตลอดจนสื่อสารข้อมูลในลักษณะที่น่าสนใจ
- นำเสนอข้อโต้แย้งในลักษณะที่ดึงดูดใจในระดับสูง โดยใช้การแสดงออกทางภาษาที่มีความสนใจเพื่อให้อ่านเข้าใจทุกแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับข้อโต้แย้ง
- พัฒนาประเด็นและข้อโต้แย้งจากข้อมูลที่เข้าใจง่ายในช่วงแรก ไปสู่เนื้อหาที่ครอบคลุม โดยทำให้ผลลงานโดยรวมมีความคืบหน้าตามแนวคิดอย่างเป็นตรรกะ ซึ่งทั้งน่าสนใจและให้ความกระจ่าง

### เคล็ดลับการพัฒนา

#### ปานกลาง

เขียนรายงานสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในทีมหรือแผนกของคุณ โดยให้เหตุผลสำหรับกิจกรรมหรือโครงการที่มีอยู่ หรือนำเสนอกรณีสำหรับโครงการหรือความริเริ่มใหม่

- จัดโครงสร้างรายงานเพื่อเน้นใจว่าการสื่อสารกับผู้อ่านชัดเจน ซึ่งรวมถึงบทสรุปผู้บริหาร ภาคผนวก หัวข้อ ฯลฯ
- พิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคุณ รายงานนี้มีไว้สำหรับใคร? รูปแบบและน้ำเสียงใดเหมาะสมที่สุด?
- ใช้ความชัดเจนและกระชับเพื่อสร้างสมดุลให้การเขียน ดึงดูดใจและชวนอ่าน ตรวจสอบเช็คคำศัพท์เฉพาะ

จัดทำเอกสารสำหรับทีมของคุณโดยสรุปข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น ภาพรวมผลการปฏิบัติงานของแผนกหรือธุรกิจตลอดทั้งปี

- จากมุมมองของกลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของเอกสารนี้คืออะไร? เมื่อพิจารณาจากแหล่งต่างๆ ข้อมูลใดจะเป็นประโยชน์มากที่สุดสำหรับผู้อ่านและให้คุณค่ามากที่สุด?
- เลือกรูปแบบและโครงสร้างที่จะช่วยให้ผู้อ่านประมวลผลข้อมูลที่เขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบใดที่จะดึงดูดใจผู้อ่านได้มากที่สุด? คุณสามารถใช้เครื่องมือวาทศิลป์ใดบ้างเพื่อให้อ่านเข้าใจข้อมูลของคุณเพิ่มมากขึ้น (เช่น การเปรียบเทียบหรือการยกตัวอย่างจากประสบการณ์ของคุณเอง)?

#### เชี่ยวชาญ

ในฐานะที่คุณมีส่วนร่วมในโครงการหรือกลุ่มข้ามสายงาน ให้เขียนเอกสารข้อเสนอ หรือเอกสารให้คำปรึกษาอื่นๆ ซึ่งจะใช้เพื่อชี้แจงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในที่ไม่คุ้นเคยกับหัวข้อนี้ แต่การเห็นชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม

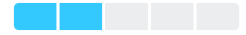
- พิจารณากลุ่มเป้าหมายของคุณ พวกเขามีแนวโน้มจะเปิดรับมากน้อยเพียงใด? ข้อโต้แย้งเฉพาะเจาะจงใดบ้างที่น่าจะโน้มน้าวใจหรือเกี่ยวข้องกับพวกเขา? คุณจะจัดโครงสร้างประเด็นอย่างไรเพื่อให้พวกเขาเข้าใจประเด็นนี้อย่างชัดเจน?
- กลุ่มเป้าหมายของคุณจำเป็นต้องทราบอะไรบางอย่างเกี่ยวกับงานที่กลุ่มกำลังทำอยู่? คุณจะทำอย่างไรเพื่อให้สิ่งที่อาจไม่น่าสนใจกลายเป็นสิ่งที่น่าสนใจและดึงดูดใจสำหรับพวกเขา?

เตรียมเอกสารหรือรายงานเพื่อนำเสนอต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (ทั้งภายในและภายนอก) ซึ่งอาจเข้าถึงประเด็นที่คุณเขียนจากมุมมองที่แตกต่างกัน

- พิจารณาระดับความคุ้นเคยต่างๆ ที่กลุ่มเป้าหมายของคุณอาจมีต่อหัวข้อหรือประเด็น คุณจะสร้างสมดุลระหว่างรายละเอียดและข้อมูลสรุปอย่างไรให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งสองกลุ่ม?
- คุณสามารถใช้โครงสร้างใดเพื่อรักษาความสนใจของผู้อ่าน และเพื่อให้อ่านจดจำข้อมูลที่คุณนำเสนอได้ง่าย?
- คุณได้กล่าวถึงหัวข้อนี้จากหลากหลายมุมมองหรือไม่? คำแนะนำหรือข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลของคุณชัดเจนหรือไม่?

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การวิเคราะห์และการตีความ

### การประยุกต์ใช้ความชำนาญและเทคโนโลยี



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- แสดงให้เห็นถึงความรู้และความชำนาญโดยละเอียดในขอบเขตของตนเอง สามารถตอบคำถามทางเทคนิคจากผู้อื่นได้ แสดงความรู้ในประเด็นและหัวข้อที่เกี่ยวข้อง
- ใช้เทคโนโลยีและกระบวนการใหม่เพื่อให้ทีมหรือแผนกบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

##### เชี่ยวชาญ

- แสดงให้เห็นถึงความรู้โดยละเอียดและครอบคลุมในขอบเขตของตนเอง และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในขอบเขตนั้น รักษาความรู้ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับประเด็นภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทราบเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาที่กำลังจะเกิดขึ้น
- ตรวจสอบในเชิงรุกถึงวิธีที่เทคโนโลยีใหม่สามารถสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและยกระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ

#### เคล็ดลับการพัฒนา

##### ปานกลาง

เตรียมและดำเนินการช่วง "ถามและตอบ"

เกี่ยวกับขอบเขตความชำนาญทางเทคนิคของคุณสำหรับกลุ่มที่ใหญ่กว่าเพียงทีมของคุณเอง (เช่น เป็นส่วนหนึ่งของการประชุมเป็นประจำของทีมอื่นหรือเป็นช่วงการเรียนรู้ระหว่างพักกลางวัน)

- เตรียมคำตอบสำหรับคำถามที่พบบ่อยที่สุดบางส่วนที่คุณหรือทีมของคุณได้รับก่อนเริ่มกิจกรรม ตอบคำถามที่มาจากกลุ่มเป้าหมาย ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคำตอบของคุณให้ความรู้และอยู่ในระดับที่กลุ่มเป้าหมายเข้าใจได้
- ใช้ประสบการณ์นี้เขียนคำถามที่พบบ่อยเกี่ยวกับขอบเขตนั้นๆ ใช้เอกสารนี้เพื่อประหยัดเวลาของคุณและทีม โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ข้อมูลนี้เพื่อหาคำตอบสำหรับคำถามที่พบบ่อยแทนการถามทีม คุณและทีมของคุณจะใช้เอกสารนี้เพื่อปรับปรุงหรือลดภาระงานของทีมและคนอื่นๆ ได้อย่างไร? คุณหรือทีมของคุณสามารถทำแบบเดียวกันนี้ในแง่มุมอื่นๆ ของการทำงานได้หรือไม่?

ฝึกสอนหรือให้คำปรึกษาแก่บุคคลจากทีมอื่นเกี่ยวกับขอบเขตความชำนาญทางเทคนิคของคุณ

- คุณจะสามารถให้คำชี้แนะ คำแนะนำ และการสนับสนุนที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ในด้านที่คุณถนัดได้ทีใดและอย่างไร? คุณสามารถชี้แนะแหล่งข้อมูลใดให้พวกเขาได้บ้าง? สิ่งสำคัญที่พวกเขาจำเป็นต้องทราบจริงๆ มีอะไรบ้าง? คุณต้องปรับรูปแบบการฝึกสอนทางเทคนิคอย่างไรเพื่อให้การสนับสนุนอย่างดีที่สุด?
- ใช้ประสบการณ์นี้เพื่อทำความเข้าใจสิ่งที่คุณยังไม่ทราบเกี่ยวกับขอบเขตนั้น และเพื่อช่วยให้ทีมหรือแผนกของคุณทราบวิธีการประสานงานกับคนอื่นๆ (เช่น บุคคลนี้) จากทีมที่แตกต่างกัน

##### เชี่ยวชาญ

สื่อสารต่อภายนอกเกี่ยวกับการพัฒนาล่าสุดในขอบเขตความชำนาญทางเทคนิคของคุณ (เช่น นำเสนอในการประชุมอุตสาหกรรมหรือสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อกระจายเสียงขององค์กร)

- สืบหาข้อมูลล่าสุดเกี่ยวกับขอบเขตทางเทคนิคที่เฉพาะเจาะจงที่คุณกำลังพูดถึงให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นก่อนที่โอกาสจะมาถึง ค้นหาข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง เพื่อความแตกต่างระหว่างแนวทางขององค์กรคุณเองและของคู่แข่ง ความชำนาญของบริษัทคุณในขอบเขตนั้นๆ มีสิ่งใดที่พิเศษหรือเป็นเอกลักษณ์บ้าง? สามารถอธิบายเรื่องนี้ด้วยภาษาที่ตรงไปตรงมา
- คุณกำลังนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญหรือคนทั่วไป? มุมมองที่คุณนำเสนอมีสิ่งใดใหม่และแตกต่างบ้าง? ประเด็นสำคัญสองหรือสามประเด็นที่คุณต้องการสื่อมีอะไรบ้าง?

หมุนเวียนไปยังส่วนอื่นๆ

ของธุรกิจเพื่อแบ่งปันความชำนาญปัจจุบันของคุณและพัฒนาความชำนาญในขอบเขตใหม่ๆ

- เสนอทักษะและประสบการณ์ของคุณในขอบเขตทางธุรกิจที่ไม่ใช่ความชำนาญหลักของคุณ พัฒนาความเข้าใจเชิงลึกในขอบเขตขององค์กรนี้ และใช้ประสบการณ์ของคุณเพื่อระบุวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานและแผนกต่างๆ เพื่อสร้างระบบที่สัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- สืบหาวิธีที่ขอบเขตใหม่จะใช้เทคโนโลยี (ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ เครื่องมือระบบ เทคนิค ฯลฯ) และระบุหาความมีประสิทธิภาพและความซับซ้อนที่สามารถนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรได้

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การวิเคราะห์และการตีความ

### การคิดเชิงวิพากษ์



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- วิเคราะห์และบูรณาการกลุ่มข้อมูลที่อาจขัดแย้งกัน ทั้งเชิงตัวเลข เชิงวาจา และข้อมูลอื่นๆ จากหลากหลายแหล่ง
- รับรู้ความสัมพันธ์และรูปแบบภายในข้อมูล รวมถึงระหว่างสาเหตุและผลกระทบ
- ตั้งคำถามและท้าทายสมมติฐาน รวมถึงตรรกะเบื้องหลัง แสวงหาข้อมูลจากหลายๆ แหล่งเพื่อให้เข้าใจประเด็นอย่างชัดเจนและครอบคลุม
- ทำการตัดสินใจอย่างมีตรรกะและผ่านการไตร่ตรอง โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ พิจารณาข้อมูลเพิ่มเติม
- จัดหาแนวทางแก้ไขที่ใช้การได้จำนวนหนึ่ง ซึ่งตอบโจทยความต้องการของสถานการณ์ พิจารณาประเด็นเชิงปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการปรับใช้แนวทางแก้ไขที่ต้องการ
- แสดงให้เห็นถึงความตระหนักว่าปัญหาหนึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่าได้อย่างไร รวมถึงตระหนักว่ากระบวนการต่างๆ อาจได้รับผลกระทบจากแนวทางแก้ไขที่เสนอ

##### เชี่ยวชาญ

- วิเคราะห์และบูรณาการข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่หลากหลายและซับซ้อนจากหลากหลายแหล่ง
- ดูแนวโน้มที่มีความสำคัญระดับสูงในชุดข้อมูล ตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่ละเอียดอ่อนระหว่างประเด็นต่างๆ และมองเห็นผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อระบบหรือกระบวนการโดยรวม
- ทำการตัดสินใจอย่างมีตรรกะ สมเหตุสมผล ผ่านการไตร่ตรอง และสามารถพิสูจน์ได้โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ สามารถขยายเหตุผลพื้นฐานเพื่อทำความเข้าใจและรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมหรือข้อมูลที่คาดไม่ถึง
- จัดหากลุ่มกลยุทธ์ที่ใช้การได้เพื่อแก้ไขปัญหาหลายรายการที่อาจมีความเกี่ยวข้องกัน พิจารณาความกังวลในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับใช้กลุ่มแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้
- ใช้การคิดเชิงระบบเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างปัญหาที่ดูเหมือนจะไม่เกี่ยวข้องกัน หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อพิจารณาปัญหาในบริบทที่กว้างขึ้น พิจารณาทั้งระบบ ไม่ใช่แค่ปัญหาเดียวหรือกลุ่มปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง

### ปานกลาง

ระบุหนึ่งในผลิตภัณฑ์หรือบริการของทีมที่ไม่เป็นตามที่คาดหวังไว้ในขณะนี้ คิดหาแนวทางแก้ไข

- ในขณะที่คุณวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ให้พิจารณาปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างกัน พิจารณาปัญหาที่เป็นรูปธรรม รวมถึงวิธีที่แนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ของคุณอาจส่งผลกระทบต่อแผนหรือทีมอื่นๆ การพึ่งพาซึ่งกันและกันคืออะไร? แนวทางแก้ไขแต่ละรายการจะมีผลสืบเนื่องอย่างไร? ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือแผนกอื่นใดที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่คุณอาจทำให้เกิดขึ้น?
- คิดหาวิธีการที่นำไปใช้ได้จริงอย่างน้อยสามวิธี และรวบรวมข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายรายเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขเหล่านี้ ทบทวนแนวทางแก้ไขตามข้อเสนอแนะนี้ แล้วเลือกหนึ่งแนวทางที่จะนำไปปรับใช้ ติดตามผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และประเมินความสำเร็จหลังจากผ่านไประยะหนึ่ง

ระบุแนวทางแก้ไขสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในขอบเขตที่สำคัญของธุรกิจ (เช่น การขายหรือการผลิต) ซึ่งเป็นขอบเขตที่ทีมของคุณต้องพึ่งพา

- สิ่งใดทำให้ขอบเขตนี้กลายเป็นประเด็นมีความสำคัญต่อธุรกิจ? สิ่งนี้สร้างความท้าทายใดให้กับคุณและทีมของคุณ? สิ่งนี้สร้างปัญหาใดให้กับขอบเขตทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง? หากปัญหานี้ไม่ได้รับการแก้ไข ธุรกิจอาจได้รับบทลงโทษทางการเงิน กฎหมาย หรือบทลงโทษอื่นใดบ้าง?
- คุณมีข้อมูลใดในการวิเคราะห์ปัญหานี้? ข้อมูลนี้บอกสิ่งใดเกี่ยวกับสาเหตุและผลกระทบของปัญหานี้? ทบทวนข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อคิดหาแนวทางแก้ไขต่างๆ สำหรับปัญหานี้ ด้วยการสนับสนุนจากขอบเขตที่สำคัญทางธุรกิจ ให้ดำเนินการต่อโดยการปรับใช้หนึ่งในแนวทางแก้ไขเหล่านี้ ติดตามประสิทธิภาพของแนวทางแก้ไข และนำบทเรียนที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับปัญหาถัดไปที่คุณเผชิญ มองหาสถานที่หรือทีมอื่นๆ ในองค์กรที่อาจเกี่ยวข้องกับแนวทางแก้ไขที่คล้ายคลึงกัน

### เชี่ยวชาญ

คัดแยกหน่วยธุรกิจที่ไม่สามารถทำกำไรได้ภายในองค์กร คิดหาแนวทางแก้ไขเพื่อพลิกฟื้นผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจดังกล่าว

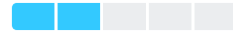
- ในขณะที่คุณวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ให้พิจารณาปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างกัน เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและภายใน การเงิน คู่แข่ง ตลาด อุตสาหกรรม
- คิดหากลุ่มวิธีการที่นำไปปฏิบัติได้จริง และรวบรวมข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับสูงคนอื่นๆ เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้เหล่านี้ ทบทวนแนวทางแก้ไขตามข้อเสนอแนะนี้ แล้วเลือกแนวทางที่เหมาะสมจะนำไปปรับใช้มากที่สุด โดยหาสมดุลระหว่างความคุ้มค่าทางต้นทุนและ/หรือประสิทธิภาพของแนวทางแก้ไข
- จัดทำแผนการดำเนินงานที่ใช้การได้ร่วมกับผู้นำของหน่วยธุรกิจ และสนับสนุนพวกเขาตลอดเวลาที่มีการปรับใช้การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ติดตามความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

ตรวจสอบหนึ่งในปัญหาที่ใหญ่ที่สุดที่องค์กรของคุณกำลังเผชิญอยู่ (เช่น การแข่งขัน การวิจัยและพัฒนา สภาวะตลาด ผู้มีความสามารถ) และคิดหาวิธีการที่ใหม่หรือแตกต่างในการแก้ไขปัญหานั้น

- เหตุใดประเด็นนี้จึงเป็นปัญหาสำหรับองค์กรของคุณ? เป็นประเด็นที่พบบ่อยสำหรับคู่แข่งของคุณหรือไม่? เป็นประเด็นที่พบบ่อยสำหรับตลาดในวงกว้างหรือไม่? ประเด็นนี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร? ประเด็นจะเป็นอย่างไรในบริบทที่กว้างขึ้น? ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสิ่งแวดล้อมในวงกว้างมีอะไรบ้าง? คุณจะประยุกต์ใช้การคิดเชิงระบบเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของประเด็นนี้กับขอบเขตอื่นๆ ของธุรกิจได้อย่างไร?
- คุณมีข้อมูลใดบ้างเกี่ยวกับปัญหานี้? คนอื่นแก้ไขปัญหานี้อย่างไร?

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การปรับตัวและการจัดการปัญหา

### ความสามารถในการปรับตัว



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- ปรับแนวทางของทีมหรือแผนกเพื่อให้พร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- ส่งเสริมความเคารพและความอ่อนไหวต่อวัฒนธรรมและศาสนา รวมถึงประโยชน์ของความแตกต่างและความหลากหลาย
- คงทัศนคติเชิงบวกและพลังบวกในสถานการณ์ที่ไม่มีข้อมูลหรือทิศทางที่ชัดเจน และพยายามใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมดังกล่าว

##### เชี่ยวชาญ

- ตื่นตัวต่อสถานะเศรษฐกิจหรือองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และปรับเปลี่ยนแนวทางโดยรวมขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานะเหล่านี้
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความแตกต่างทางวัฒนธรรมและศาสนา อย่างจริงจัง เล็งเห็นและสนับสนุนประโยชน์ของความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศาสนา โดยเน้นย้ำถึงข้อดีที่องค์กรจะได้รับ
- มองความคลุมเครือหรือความไม่แน่นอนในภาคธุรกิจเป็นโอกาสสำหรับองค์กรในการเสริมสร้างจุดยืนโดยรวม มองหาโอกาสการเติบโตในทุกพื้นที่ที่มีข้อสงสัยหรือขาดความชัดเจน

### ปานกลาง

ระบุและใช้โอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในทีม เช่น กระบวนการหรือระบบใหม่ การกำหนดบทบาทใหม่สำหรับสมาชิกในทีมหนึ่งคนหรือหลายคน หรือแนวทางการทำงานที่แตกต่างออกไป

- ชี้แจงให้ชัดเจนถึงประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และเหตุผลที่นำการเปลี่ยนแปลงนี้มาใช้ คาดการณ์สถานการณ์ที่สมาชิกในทีมอาจไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง คุณมีข้อจำกัดใดๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่? คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้? คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้?
- ตัดสินใจเกี่ยวกับแผนในการนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้กับทีม ติดตามตำแหน่งของสมาชิกทีมบนเส้นโค้งการเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการ และให้การสนับสนุนส่วนบุคคลหรือการบริหารจัดการที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง หลังจากปลุกฝังการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์แล้ว ให้ประเมินผลกระทบจากแนวทางของคุณ

มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลที่หลากหลายมากกว่าปกติภายในหนึ่งสัปดาห์ (ทั้งภายในและภายนอก ระดับ บทบาท องค์กร ประชากร ฯลฯ) หลังจากการมีปฏิสัมพันธ์แต่ละครั้ง ให้ทบทวนแนวทางของคุณว่าสิ่งใดได้ผลดีและสิ่งใดยังไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร และนำไปทดลองกับรูปแบบที่แตกต่างกันตลอดทั้งสัปดาห์

- คุณกำหนดรูปแบบหรือพฤติกรรมของคุณกับบุคคลที่แตกต่างกันอย่างไร? พิจารณาความต้องการและแรงผลักดันของแต่ละบุคคล ตลอดจนบุคลิกภาพและรูปแบบที่พวกเขาต้องการ และตัดสินใจเลือกวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับพวกเขาอย่างรอบคอบ ทดลองใช้แนวทางที่แตกต่าง และดูว่าแนวทางใดให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
- หรือกับบุคคลเหล่านี้เกี่ยวกับรูปแบบที่พวกเขาตอบสนองได้ดีที่สุด รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางของคุณ และมองหาโอกาสในการลองใช้แนวทางการสื่อสารระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันตามสถานการณ์และตัวบุคคล

### เชี่ยวชาญ

รับผิดชอบต่อโอกาสที่มีความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน หรือความเสี่ยง

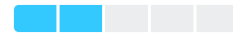
- พิจารณาการตอบสนองปกติของคุณเองต่อสถานการณ์ประเภทนี้ คุณเผชิญหน้าหรือหลบเลี่ยง? ตรวจสอบปฏิกิริยาทางอารมณ์ของคุณและวิธีที่คุณควบคุมสถานการณ์เช่นนี้ จัดการความเสี่ยงหรือความคลุมเครือในจุดที่คุณสามารถทำได้ รวมถึงคิดหาวิธีเตรียมความพร้อมในกรณีที่มีความคลุมเครือและข้อมูลไม่ครบถ้วน
- มุ่งเน้นที่ภาพรวมและยอมรับว่าบางแง่มุมจะยังคงมีความไม่แน่นอนอยู่ ตัดสินใจและยอมรับองค์ประกอบที่มีความเสี่ยง ดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวม ไม่ใช่แค่ฝ่ายงานหรือทีมงานของคุณเอง ค้นหาโอกาสในการเติบโตระยะยาวทุกครั้งที่เป็นไปได้

จัดทำเหตุผลทางธุรกิจสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในบริษัทอันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจหรือองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

- ตลาดใดหรือเงื่อนไขอื่นใดที่ผลักดันความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้? เงื่อนไขเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไร? ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ จะได้รับผลกระทบอย่างไร? มีความเร่งด่วนที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับใด? ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่เป็นไปได้มีอะไรบ้าง? รวมถึงผลประโยชน์ทั้งทางการเงินและเชิงปริมาณ
- การไม่ปรับใช้การเปลี่ยนแปลงที่เสนอมะเร็งมีความเสี่ยงใดบ้าง? หากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่เกิดขึ้น จะมีผลกระทบอย่างไร? เผยแพร่เหตุผลทางธุรกิจและรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับช่องว่างใดๆ ในกรณีธุรกิจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ก่อนแบ่งปันกับผู้มีอำนาจตัดสินใจหลัก ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้สนับสนุนเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การปรับตัวและการจัดการปัญหา

### ความพร้อมรับมือ



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- สามารถส่งมอบคุณภาพและปริมาณงานในระดับที่แข็งแกร่ง แม้ในสภาพแวดล้อมที่หนักหน่วงหรือมีความกดดันสูง
- จัดการกับอารมณ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นประโยชน์และเป็นเชิงบวก แม้ในสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นอารมณ์หรือจัดการอารมณ์ได้ยาก
- สามารถรักษาทัศนคติเชิงบวกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์เลวร้าย พึ่งตัวจากความล้มเหลวอย่างรวดเร็ว และมองปัญหาในมุมมองที่เหมาะสม
- เต็มใจรับและเปิดกว้างต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ โดยมองว่าเป็นโอกาสสำหรับบุคคลและองค์กรในการพัฒนาและเติบโต รักษาภาพลักษณ์ที่ดีของตนเอง แม้จะได้รับคำวิจารณ์โดยตรง

##### เชี่ยวชาญ

- มีขวัญกำลังใจในระดับสูงอย่างเห็นได้ชัดแม้เผชิญกับความยากลำบาก รักษาพลังบวกเกี่ยวกับอนาคตตลอดเวลา โดยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างแน่วแน่ที่สามารถเอาชนะอุปสรรคและความยากลำบากได้

## ปานกลาง

ดำเนินโครงการที่เกินกำหนด ยังไม่เสร็จสิ้น หรือ "ระงับไว้ชั่วคราว" ในแผนของคุณ และวางแผนเพื่อดำเนินการให้เสร็จสิ้น

- พิจารณาโครงการต่างๆ โดยแยกเป็นรายโครงการก่อนแล้วจึงพิจารณาเป็นกลุ่ม เหตุใดโครงการเหล่านี้จึงหยุดชะงัก? มีแรงกดดัน อุปสรรค หรือแนวโน้มที่จะจงใจใดๆ เกิดขึ้นร่วมกันในกลุ่มโครงการนี้หรือไม่? โครงการเหล่านี้ยังมีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอยู่หรือไม่? ควรล้มเลิกโครงการเหล่านี้มากกว่าทำให้เสร็จสิ้นหรือไม่? หากไม่ ต้องใช้ทรัพยากรใดบ้างเพื่อให้เสร็จสมบูรณ์?
- สร้างแรงจูงใจและทำงานร่วมกับทีมของคุณเพื่อให้โครงการเหล่านี้เสร็จสมบูรณ์ควบคู่ไปกับงานอื่นๆ แม้ว่าโครงการเหล่านี้จำเป็นต้องมีการกำหนดเวลาที่นานกว่าก็ตาม กำหนดเป้าหมายระยะสั้นให้ทีมเพื่อช่วยให้พวกเขาเห็นความคืบหน้า รวมถึงรักษาความคิดในแง่ดีและทัศนคติเชิงบวกตลอดช่วงเวลาที่ยาวนานนี้ ตั้งเป้าหมายที่จะดำเนินการหรือยกเลิกโครงการที่ยังไม่เสร็จสิ้น 80% ขึ้นไปภายใน 6-12 เดือน ซึ่งปัจจุบันทีมของคุณระงับโครงการเหล่านั้นไว้ชั่วคราว

ฝึกสอนหรือให้คำปรึกษาแก่บุคคลที่มีปัญหา มีความคิดเชิงลบ หรือใช้อารมณ์มากเป็นพิเศษ

- เข้าหาบุคคลอื่นเพื่อเสนอการฝึกสอน โน้มน้าวพวกเขาว่าคุณสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาได้ ทำความเข้าใจบุคคลเหล่านั้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานร่วมกับพวกเขา และวิธีที่พวกเขาจะตอบสนอง สสำรวจมุมมองของพวกเขาและพยายามทำความเข้าใจสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดปัญหาหรือปฏิกิริยาทางอารมณ์
- ช่วยให้พวกเขาเข้าใจถึงผลกระทบจากพฤติกรรมของตนเอง และระบุพฤติกรรมอื่นๆ ที่อาจเป็นทางเลือกในสถานการณ์เหล่านั้น จำลองพฤติกรรมเชิงบวกเหล่านี้ร่วมกับพวกเขา และสนับสนุนพวกเขาในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง โดยให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีและช่วยพวกเขาคิดหาแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาสามารถทำได้ดีขึ้น ขอให้พวกเขารวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จของตนเอง (และของคุณ) หลังจากผ่านไป 6 เดือน เพื่อดูว่าคนอื่นๆ มีมุมมองต่อพวกเขาอย่างไร

## เชี่ยวชาญ

จัดการและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างแผนกในองค์กร

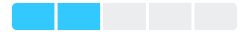
- ผลกระทบของความขัดแย้งนี้คืออะไร? ผลกระทบดังกล่าวแสดงให้เห็นในพฤติกรรมของพนักงานและผู้จัดการอย่างไร? ต้นตอของความขัดแย้งนี้คืออะไร? บุคคลใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะ?
- ทำงานร่วมกับแผนกต่างๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง สิ่งใดทำให้ความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไขก่อนหน้านี้? บุคลากร กระบวนการ หรือโครงสร้าง? ทำการตัดสินใจที่จำเป็นอย่างเด็ดขาดเพื่อแสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร ซึ่งอาจหมายถึงการโยกย้ายบุคคลหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เป็นแบบอย่างที่ดีในการมีขวัญกำลังใจสูงและมีทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับ การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งตลอดการอภิปราย

บริหารงานในส่วนที่มีขวัญกำลังใจต่ำเป็นพิเศษและพลิกฟื้นสถานการณ์ให้ดีขึ้น

- วิเคราะห์สาเหตุต่างๆ ของสถานการณ์ สสำรวจการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อให้แน่ใจว่ามีกรณีไข่มุมมองที่เป็นกลางขณะจัดการกับสาเหตุของความคิดเชิงลบ เปลี่ยนข้อเสนอแนะเชิงลบเป็นคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ และปลูกฝังกระบวนการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- เป็นแบบอย่างของการมีความคิดเชิงบวกเมื่อต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ หาวิธีเสริมพลังให้แก่ผู้จัดการและบุคลากร และมอบหมายภาระรับผิดชอบเพื่อช่วยให้พวกเขาสร้างผลกระทบต่อสถานการณ์ได้ด้วยตนเอง

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ

### การทำงานร่วมกัน



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- พิจารณาว่าการรับรู้สถานการณ์ของผู้อื่นอาจส่งผลต่อพฤติกรรมของพวกเขาอย่างไร  
แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตีความสัญญาณที่ไม่ใช่คำพูดหรือสัญญาณทางอารมณ์
- สร้างความรู้สึกของการให้กำลังใจทีมโดยส่งเสริมความสามัคคี ความร่วมมือ และการสื่อสาร
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผลงานของผู้อื่นได้รับการชื่นชมผ่านกระบวนการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ รวมถึงการแสดงการชื่นชมอย่างไม่เป็นทางการ
- สื่อสารในเชิงรุกและส่งเสริมให้ผู้อื่นแบ่งปันมุมมองของตนเอง  
ปรึกษาผู้อื่นเมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจ
- มุ่งมั่นสร้างทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและคัดค้านการไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือการขาดความเข้าใจผู้อื่น  
พร้อมบังคับใช้แนวทางปฏิบัติด้านโอกาสที่เท่าเทียม

##### เชี่ยวชาญ

- สร้างและส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร  
ประพฤติตนเป็นแบบอย่างชัดเจนถึงค่านิยมและพฤติกรรมเหล่านี้
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นได้รับการชื่นชมทั่วทั้งองค์กร  
ใช้เวลาส่วนตัวเพื่อชื่นชมและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนในความสำเร็จขององค์กร
- กระตือรือร้นปรึกษากับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากหลากหลายส่วนในทุกระดับของการตัดสินใจ
- เน้นย้ำความจำเป็นของการยอมรับความแตกต่างและความหลากหลาย  
ก้าวข้ามข้อกีดกันด้านโอกาสที่เท่าเทียมเพื่อเน้นย้ำถึงประโยชน์ของความหลากหลาย

## ปานกลาง

เตรียมและดำเนินกิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์สำหรับทีมหรือแผนกที่ใหญ่ขึ้น

- ชี้แจงให้ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของคุณสำหรับการบรรยาย รวมถึงวิธีการสร้างความสามัคคี ความร่วมมือ และการสื่อสารจะช่วยสนับสนุนทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานแต่ละวัน เตรียมกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงเกมทางธุรกิจและเกมทางสังคมเพิ่มเติม ดำเนินการบรรยายโดยให้มีการโต้ตอบและมีความกระตือรือร้นมากที่สุด
- ในระหว่างการบรรยาย ให้ระบุวิธีการที่กลุ่มต่างๆ จะได้แบ่งปันแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นทีมที่ดีขึ้น ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมโดยใช้จุดแข็งของตัวเองได้อย่างไร? คุณจะสร้างความไว้วางใจและความเปิดกว้างได้อย่างไร? หาคำสาส์นหรือคำพูดที่เอื้อต่อการอภิปรายในส่วนนี้และแจกจ่ายให้กับทีมหลังจบกิจกรรม
- หลังจากนั้น ให้บทวนว่าคุณบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้สำหรับกิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์หรือไม่ เกมมิดของกิจกรรมควรเป็นส่วนหนึ่งของการประชุมทีมเป็นประจำ?

สร้างวัฒนธรรมการชื่นชมและการให้รางวัลในทีม

- คุณให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมและผลลัพธ์แบบใดบ้าง และให้รางวัลอย่างไร? คุณปฏิบัติตามกระบวนการของบริษัท หรือมีวิธีอื่นในการให้รางวัลหรือชื่นชม "ผลงานที่ดี" ในทีมหรือขอบเขตของคุณหรือไม่? คุณเสนอต้นแบบและชื่นชมกับสมาชิกทุกคนในทีมหรือไม่? ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณกำลังให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ต้องการให้ดำเนินต่อไป
- ใช้ระเบียบวิธีที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงส่งเสริมให้ทีมของคุณนำวิธีการเหล่านี้ไปใช้เพื่อชื่นชมผลการปฏิบัติงานที่ดี แบ่งปันความสำเร็จทั้งในทีมและนอกทีม และทำให้คนอื่น ๆ ในองค์กรสังเกตเห็นการมีส่วนร่วมที่สำคัญ

## เชี่ยวชาญ

เป็นผู้นำในโครงการข้ามสายงานที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจากหลายทีม/กลุ่ม

- สร้างการทำงานเป็นทีมตั้งแต่เริ่มต้น ระบอบสรรคและปัจจัยสนับสนุนที่เป็นไปได้ และจัดการกับสิ่งเหล่านี้ มีการทำงานแบบแยกส่วนอยู่ที่ใดบ้าง? จัดให้มีกระบวนการให้รางวัลและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทั้งทีมมีเป้าหมายเดียวกัน มีทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันหรือไม่?
  - ชื่นชมสมาชิกโครงการที่ทำงานร่วมกันได้ดีเป็นพิเศษเป็นการส่วนตัว ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีชัดเจนสำหรับการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน เช่น การปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระหว่างกระบวนการตัดสินใจ การมอบหมายการดำเนินการ การให้การสนับสนุนสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม ฯลฯ
- จัดทำโครงการให้คำปรึกษาภายในองค์กร
- จัดตั้งกลุ่มดำเนินงาน โดยขอการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระดับสูงกว่า ตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และขอความเห็นชอบจากผู้จัดการสายงานและฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยนำเสนอต่อที่ประชุมตามสายงานอย่างเหมาะสม จัดเตรียมเอกสาร เช่น ข้อตกลงการรักษาความลับ
  - ตัดสินใจเลือกเกณฑ์สำหรับกลุ่มผู้รับคำปรึกษาและผู้ให้คำปรึกษาที่คุณต้องการ ผู้ให้คำปรึกษาจะเป็นอาสาสมัครหรือไม่? ใครจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีที่สุดบ้าง? ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาด้วยตนเอง ผู้เข้าร่วมควรคาดหวังที่จะได้รับสิ่งใดจากโปรแกรม? ใช้โปรแกรมเป็นโอกาสในการสร้างการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน โดยจับคู่ผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับคำปรึกษาจากส่วนต่างๆ ของธุรกิจ ผู้เข้าร่วมจะต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด? ควรมีการฝึกอบรมหรือไม่? ทดลองใช้โปรแกรมกับคนกลุ่มเล็กๆ ก่อน แล้วรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อสนับสนุนการเปิดใช้งานในกลุ่มที่กว้างขึ้น

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ

### จริยธรรมและค่านิยม



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- รักษามาตรฐานทางจริยธรรมในระดับสูง โดยไม่ลดหย่อนมาตรฐานเพื่อผลักดันวาระส่วนบุคคลหรือแผนก
- แสดงให้เห็นถึงความเปิดกว้างและความซื่อสัตย์เกี่ยวกับวาระและผลประโยชน์ของตนเอง ยึดถือตามข้อตกลงที่ทำไว้และรักษาความลับตลอดเวลา
- ส่งเสริมนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับประเด็นในชุมชน ค่านิยม และประชากร รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเมื่อสนับสนุนการตัดสินใจของทีม

##### เชี่ยวชาญ

- สนับสนุนค่านิยมขององค์กร โดยยึดมั่นตามค่านิยมเหล่านี้ในทุกแง่มุมของการดำเนินการและพฤติกรรมของตนเอง
- ทำงานในทางที่จะทำให้ทั้งองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรม และสิ่งแวดล้อม กำหนดความรับผิดชอบต่อชุมชนในวงกว้าง
- ประเมินประเด็นในชุมชนและประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมนโยบายขององค์กรในขอบเขตเหล่านี้

## ปานกลาง

ดำเนินโครงการเพื่อตรวจสอบงานของทีมคุณตามค่านิยมหรือพันธกิจขององค์กร

- พฤติกรรม รูปแบบ และวิธีการทำงานของทีมสอดคล้องกับค่านิยมเหล่านี้มากน้อยเพียงใด? มีสิ่งใดที่ทีมทำโดยไม่สอดคล้องกับค่านิยม แต่คุณเพิกเฉยเพราะสิ่งนั้นให้ผลลัพธ์ที่ดีหรือไม่?
- ทำหาพฤติกรรมหรือกิจกรรมใดๆ ที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร และทำงานร่วมกับทีมเพื่อหาทางเลือกอื่นในการทำสิ่งต่างๆ ดำเนินการสนทนากับสมาชิกในทีมเป็นประจำเพื่อทำความเข้าใจว่าการตัดสินใจและกิจกรรมต่างๆ สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรอย่างไร และตรวจสอบการตัดสินใจของคุณเองควบคู่ไปด้วย ชื่นชมความเป็นเลิศในการ "ยึดมั่นตามค่านิยม" ทั้งในทีมของคุณและในวงกว้างเพื่อส่งเสริมวาระนี้ในองค์กร

เป็นผู้นำชุดการนำเสนองานและการอภิปรายภายในทีมของคุณ หรือการประชุมแผนกเกี่ยวกับนโยบายขององค์กรสำหรับประเด็นในชุมชนค่านิยม ประชากร และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

- จัดทำสื่อบางส่วนที่จะใช้เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับแต่ละขอบเขตไว้ล่วงหน้า เช่น การนำเสนอ เอกสารประกอบ และการพูดคุยสั้นๆ จากนั้นแบ่งปันสื่อนี้กับกลุ่มเป้าหมาย เตรียมสถานการณ์หรือคำถามที่ "ตอบยาก" เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้อภิปรายและให้คำตอบ
- ใช้โอกาสนี้เพื่อกำหนดวิธีที่ทีมของคุณอาจตอบสนองในสถานการณ์ที่ยากลำบากเหล่านี้ เพื่อให้พวกเขาเตรียมพร้อมเมื่อต้องเผชิญการตัดสินใจที่ท้าทาย แบ่งปันข้อมูลนี้กับทีมและแผนกอื่นๆ เพื่อพัฒนาความสอดคล้องภายในองค์กร

## เชี่ยวชาญ

สร้างและเป็นผู้นำกลุ่มทำงานเพื่อค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยให้ธุรกิจและการดำเนินงานของคุณสอดคล้องกับค่านิยมหรือพันธกิจขององค์กร

- บริษัทโดยรวมมีความสอดคล้องกับค่านิยมที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด? โครงสร้างของบริษัท เช่น กระบวนการ ขั้นตอน และระบบต่างๆ สนับสนุนมาตรฐานทางจริยธรรมในค่านิยมขององค์กรหรือไม่? มีแผนกหรือสายงานใดที่ "เพิกเฉย" ต่อพฤติกรรมไม่ดี เนื่องจากพฤติกรรมนั้นให้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจหรือไม่?
- คัดค้านกิจกรรมหรือกระบวนการใดๆ ที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร โดยการเป็นตัวอย่างที่ดีผ่านการดำเนินการและพฤติกรรมของคุณเอง ทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ "ยึดมั่น" ตามค่านิยมขององค์กร และมุ่งหวังที่จะทำให้เหนือกว่าแค่การตอบสนองตามค่านิยมดังกล่าว ถ่ายทอดวิธีการทำงานเหล่านี้ไปยังสายงานต่างๆ และขอให้สายงานเหล่านั้นตรวจสอบความคืบหน้าของตนเอง

เข้าร่วมกลุ่มดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อมขององค์กร และเป็นตัวแทนองค์กรในการประสานงานกับชุมชนที่กว้างขึ้น

- เป็นผู้นำหรือมีส่วนร่วมในโครงการใดโครงการหนึ่ง (เช่น ประเด็นในชุมชนและประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม) เข้าใจบทบาทที่องค์กรของคุณมีต่อชุมชนในวงกว้าง และทำหน้าที่เป็นผู้ประสานระหว่างชุมชนและองค์กรของคุณ ประเมินประเด็นในชุมชนและประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่กล่าวถึงในการอภิปรายเหล่านี้ในบริบทของกลยุทธ์องค์กร โดยสร้างแนวคิดที่เป็นรูปธรรมว่าองค์กรของคุณจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไรบ้าง
- นำข้อเสนอแนะของชุมชนกลับไปพิจารณาภายในองค์กร และใช้ข้อเสนอแนะเหล่านี้เพื่อสร้างเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมนโยบายขององค์กรในขอบเขตเหล่านี้ทั้งภายในธุรกิจและภายนอกอย่างจริงจัง

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การจัดระเบียบและการดำเนินงานตามแผน

### การวางแผนและการจัดระเบียบ



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับตนเอง ทีม หรือแผนกของตนเอง
- วางแผนกิจกรรมและโครงการสำหรับทีมหรือแผนกของตนเอง และคาดการณ์ความยากลำบากที่อาจเกิดขึ้นหรือสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลง
- จัดสรรเวลาของตนเองและผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดวันที่เป้าหมายที่จะดำเนินขั้นตอนต่างๆ ของโครงการสำเร็จ
- จัดการการใช้ทรัพยากรบุคคลและอุปกรณ์ในทีมหรือแผนกของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

##### เชี่ยวชาญ

- กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับองค์กรโดยรวม
- จัดทำแผนโครงการอย่างครอบคลุมที่คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือเหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรค
- กำหนดระยะเวลาที่เป็นไปได้จริงสำหรับความสำเร็จโดยรวมของโครงการสำคัญๆ และตรวจสอบให้แน่ใจว่ากำหนดเวลาที่ผู้เกี่ยวข้องคนอื่นๆ ในโครงการตั้งไว้สอดคล้องกับระยะเวลาโดยรวม
- ระบุทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานข้ามองค์กรในโครงการขนาดใหญ่ และรับรองความพร้อมใช้งานของทรัพยากรที่สำคัญเหล่านี้

## ปานกลาง

ส่งมอบโครงการข้ามสายงานที่มีผลกระทบสูง ซึ่งมีระยะเวลาที่จำกัดและมีทีมงานที่กระจายไปตามพื้นที่

- กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการโดยปรึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ระบุงานและลำดับงานที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมาย และจุดตรวจสอบ ค้นหาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมสำหรับกิจกรรม โดยจับคู่บุคคลที่มีทักษะและประสบการณ์เหมาะสมกับโครงการ
- ชี้แจงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการให้ทีมทราบ และทำงานร่วมกับทีมเพื่อระบุปัญหาหรือจุดขัดข้องที่อาจเกิดขึ้น เตรียมแผนฉุกเฉินไว้หลาย ๆ รายการสำหรับสถานการณ์เหล่านี้ ใช้แผนโครงการเพื่อบริหารจัดการเวลาของตนเองและผู้อื่น พร้อมติดตามความคืบหน้าเทียบกับกำหนดเวลา ส่งมอบโครงการตรงเวลา อยู่ในงบประมาณ และได้ผลลัพธ์สุดท้ายที่มีคุณภาพสูง

ดำเนินแผนงานที่ซับซ้อนในสภาพแวดล้อมใหม่หรือที่ไม่คุ้นเคย

- ระบุให้ชัดเจนถึงความต้องการของแผนในแง่ของทรัพยากรและจุดมุ่งหมาย ทำความรู้จักสภาพแวดล้อมที่ใหม่หรือไม่คุ้นเคย โดยการพูดคุยกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมนั้นอยู่แล้ว ระบุหาความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมปัจจุบันของคุณกับสภาพแวดล้อมใหม่ สิ่งใดอาจได้ผลดีในสภาพแวดล้อมใหม่? สิ่งใดอาจได้ผลไม่ดีนัก? คุณจะปรับแนวทางการวางแผนและการจัดระเบียบตามปกติอย่างไรเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด สภาพแวดล้อมใหม่นี้? จัดทำแผนฉุกเฉินโดยละเอียด
- เมื่อดำเนินการ ให้สื่อสารกับทรัพยากรของคุณอย่างต่อเนื่องและแสดงการมีส่วนร่วมในระดับสูง เตรียมพร้อมเสมอ โดยส่งเสริมการให้ข้อเสนอแนะและจัดให้มีเวลาพบปะพูดคุยในสำนักงานที่สมาชิกในทีมสามารถเข้ามาพูดคุยกับคุณเกี่ยวกับปัญหาและความเสี่ยง รวมถึงจัดให้มีระบบการติดตามที่ครอบคลุมเพื่อตรวจสอบเช็คความคืบหน้าเทียบกับกำหนดเวลาและจุดมุ่งหมาย

## เชี่ยวชาญ

พัฒนาแม่แบบแผนโครงการและโปรแกรมที่ครอบคลุมเพื่อผนวกรวมแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการวางแผน

- ค้นหาแบบอย่างที่มีความเป็นเลิศในขอบเขตนี้ภายในองค์กร และทำงานร่วมกับพวกเขาเพื่อสร้างแผนโครงการและโปรแกรม "หลัก" สำหรับขอบเขตที่สำคัญ ใช้ระเบียบวิธีดำเนินการที่เป็นทางการ (เช่น Prince2 หรือวิธีการขององค์กรตนเอง) เพื่อให้มั่นใจว่าแผนมีความครอบคลุมและมีความยืดหยุ่นที่เหมาะสมขนาดและประเภทของโครงการ
- ประเมินระดับความละเอียดที่จำเป็นภายในแผน ให้คำชี้แนะเกี่ยวกับวิธีการใช้งาน ตลอดจนเหตุผลว่าแผนเหล่านี้จะช่วยปรับปรุงธุรกิจภายในขอบเขตนี้ได้อย่างไร ขอข้อเสนอแนะจากผู้ใช้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้าคนอื่นๆ และปรับปรุงแผนในระหว่างที่มีการนำไปใช้

ส่งมอบโปรแกรมระหว่างประเทศระยะยาวที่มีความโดดเด่นสูง

- กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับโปรแกรมโดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สื่อสารวัตถุประสงค์เหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพทีมโปรแกรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ตรวจสอบความพร้อมและความเห็นชอบของผู้จัดการโครงการและทรัพยากรจากสายงานต่างๆ ทำงานร่วมกับผู้จัดการโครงการเพื่อรวมโครงการของพวกเขาเข้าไว้ในแผน โปรแกรมที่เป็นไปได้จริง โดยจัดการความเสี่ยงและวาระที่ขัดแย้งกัน สร้างระบบเพื่อวัดผลและติดตามความคืบหน้าของโปรแกรม โดยดำเนินการทันทีเมื่อมีเหตุขัดขวางการส่งมอบโครงการ

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การจัดระเบียบและการดำเนินงานตามแผน

### การส่งมอบผลลัพธ์



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- มีส่วนร่วมกับลูกค้าในเชิงรุกโดยขอข้อเสนอแนะและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าทุกเมื่อที่เป็นไปได้
- ท้าทายตนเองและทีมหรือแผนกของตนเองเพื่อให้บรรลุความสำเร็จด้านคุณภาพและผลลัพธ์ในระดับสูง
- แนะนำและใช้เทคนิคการจัดการคุณภาพที่เป็นทางการเพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่มีคุณภาพ เน้นย้ำผลผลิตภาพและประสิทธิภาพรวมทั้งติดตามปริมาณผลลัพธ์ของตนเองและผู้อื่น
- บรรลุผลลัพธ์ระดับสูงอย่างสม่ำเสมอกับทีมและทีมโครงการของแผนก โดยบริหารจัดการและส่งมอบโครงการอย่างตรงเวลาและอยู่ในงบประมาณตามมาตรฐานคุณภาพที่ตกลงกันไว้
- แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อองค์กรและความห่วงใยต่ออนาคตระยะยาวขององค์กร แสดงภาพลักษณ์เชิงบวกขององค์กรในการอภิปรายทั้งภายในและภายนอก
- ใช้ลำดับเวลาที่มีอยู่เพื่อติดตามความคืบหน้าของตนเองและผู้อื่นเทียบกับกำหนดเวลาและจุดมุ่งหมาย โดยรักษาความตระหนักรู้อย่างต่อเนื่องถึงปัญหาที่ช่วยหรือขัดขวางความคืบหน้า

##### เชี่ยวชาญ

- ผลักดันวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางกับลูกค้าอย่างเปิดเผย เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้ ส่งเสริมความร่วมมือกับลูกค้าเพื่อส่งมอบความพึงพอใจสูงสุดอย่างยั่งยืน
- ปรับปรุงเป้าหมายด้านคุณภาพและผลผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงานข้ามองค์กรที่มีคาดหวังสูง
- ท้าทายโปรแกรมการประกันคุณภาพและระบบการจัดการผลผลิตภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมและระบบเหล่านี้เพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับผลลัพธ์ขององค์กร เปรียบเทียบมาตรฐานคุณภาพและผลผลิตภาพขององค์กรกับเป้าหมายภายในและผู้นำภาคส่วนภายนอก
- ผลักดันวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นบรรลุและทำได้เกินกว่าเป้าหมายและความคาดหวังที่กำหนดไว้
- แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและความกักตึงอย่างแน่วแน่ต่อองค์กรโดยรวม โดยวางตำแหน่งองค์กรและอนาคตขององค์กรไว้เหนือความต้องการของบุคคลหรือแผนก
- สร้างมาตรการและเกณฑ์เพื่อติดตามความคืบหน้าของโครงการ โดยรวมเทียบกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยรักษาการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องสำหรับปัญหาทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินโครงการให้สำเร็จ

### ปานกลาง

ระบุและตอบสนองความต้องการที่เกี่ยวข้องที่ไม่ได้รับการตอบสนองในฐานะลูกค้า (ภายในหรือภายนอก) ของคุณ

- ดำเนินการวิจัยตลาด เช่น พูดคุยกับลูกค้า ส่งแบบสำรวจให้ลูกค้าสำรวจปัญหาของพวกเขา ทำความเข้าใจธุรกิจของลูกค้า ระบบปัญหาเพิ่มเติมในแง่ของการบริการลูกค้า ระบบ ผลิตภัณฑ์ ความสะดวกในการซื้อ สถานะบนโลกออนไลน์ พูดคุยกับผู้ที่อาจเป็นลูกค้าและลูกค้าปัจจุบัน ทบทวนข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า พูดคุยกับทีมของคุณเกี่ยวกับสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อการส่งมอบบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ
- ใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการที่เกี่ยวข้องที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งคุณหรือทีมของคุณสามารถตอบสนองได้ด้วยการดำเนินการเพิ่มเติมอีกเล็กน้อย ขอรับทรัพยากรและการสนับสนุนที่จำเป็นจากธุรกิจ และดำเนินเป้าหมายนี้ให้สำเร็จ วัดความพึงพอใจของลูกค้าก่อนและหลังการดำเนินการ

ทำการทบทวนความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในขอบเขตของคุณ เพื่อให้คุณสามารถนำมาพิจารณาในการทำงาน/โครงการของทีม

- พิจารณาให้กว้างกว่าเพียงกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความต้องการและความคาดหวังที่มีร่วมกัน ตลอดจนความต้องการและความคาดหวังที่ขัดแย้งกัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ประโยชน์จากทีมของคุณอย่างไรบ้าง? ความสัมพันธ์ระหว่างทีมต่างๆ มีความแข็งแกร่งพอที่จะทำให้ธุรกิจโดยรวมสามารถใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของแต่ละแผนกอย่างเต็มที่หรือไม่?
- สร้างภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และวิธีที่ทีมของคุณจะตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้เกินความคาดหวังอย่างต่อเนื่อง ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมมีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทบทวนความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายไตรมาส

### เชี่ยวชาญ

จัดทำการนำเสนองานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับสูง โดยให้ภาพรวมเกี่ยวกับคุณค่าที่นำเสนอต่อลูกค้า ตำแหน่งธุรกิจของคุณในขอบเขตนี้ และโอกาสที่ธุรกิจของคุณกำลังพลาดอยู่ในขอบเขตนี้

- พัฒนาความเข้าใจของคุณโดยพิจารณาข้อมูลที่นอกเหนือจากสิ่งที่ลูกค้าพูด คู่แข่งของลูกค้าของคุณคือใคร? ตลาดของพวกเขา มีลักษณะอย่างไร? ลูกค้าของพวกเขาคือใคร? ใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ขององค์กรในทุกส่วนและทุกระดับ ทำความเข้าใจอุตสาหกรรมของพวกเขาโดยการอ่านวารสารการค้าและรายงานอุตสาหกรรม รวมถึงมองหาสัญญาณในตลาดขณะที่การเปลี่ยนแปลงกำลังจะเกิดขึ้น
- ทบทวนระบบและกระบวนการที่คุณใช้จัดการกับลูกค้าในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากข้อมูลนี้ คุณพลาดโอกาสใดไปบ้าง? พนักงานของคุณต้องฝึกอบรมหรือศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับลูกค้าของตนเองจากที่ใด? คุณจะสนับสนุนเรื่องนี้ได้อย่างไร? นำเสนอข้อมูลนี้ต่อคณะกรรมการ พร้อมการดำเนินการที่แนะนำสองหรือสามข้อซึ่งคุณจะเป็นผู้นำ

เป็นผู้นำโปรแกรมการเทียบมาตรฐานสำหรับองค์กร เพื่อเปรียบเทียบวิธีการส่งมอบความเป็นเลิศแก่ลูกค้าของคุณกับของคู่แข่ง

- ลูกค้าของคุณมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรและบริการของคุณอย่างกว้างขวางหรือไม่? มีอุปสรรคใดบ้างที่ระบุได้ในแง่ของ "วิธีการ" ที่คุณส่งมอบและ "สิ่ง" ที่คุณส่งมอบ? คุณเป็นคนที่ทำงานด้วยง่ายหรือไม่?
- กระบวนการประกันคุณภาพปัจจุบันของคุณมีลักษณะอย่างไร? กระบวนการนี้และระบบการจัดการผลิตภาพของคุณดีที่สุดในอุตสาหกรรมหรือไม่? มีการปรับปรุงใดบ้างที่สามารถทำได้? กำจัดอุปสรรคที่ระบุได้ในองค์กรเพื่อดำเนินการต่อ และสร้างความยืดหยุ่นในวิธีการส่งมอบความเป็นเลิศให้แก่ลูกค้า

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การจัดระเบียบและการดำเนินงานตามแผน

### ความไว้วางใจได้



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมของทีมและแผนกโดยการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเหมาะสมและไม่ทำลายอำนาจโดยไม่จำเป็น
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมหรือแผนกปฏิบัติตามนโยบายและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องของบริษัท  
ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมหรือแผนกของตนเองรักษากำหนดการและส่งมอบงานตรงเวลา
- มาถึงที่ทำงานและเข้าร่วมการประชุมตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ และรักษาประวัติการเข้าร่วมที่ดีเยี่ยม รวมถึงเน้นย้ำให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของเรื่องนี้
- ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยและข้อกำหนดทางกฎหมายอื่นๆ เกี่ยวกับกิจกรรมของทีมหรือแผนกของตนเอง  
ให้ความรู้แก่ผู้อื่นเกี่ยวกับประเด็นทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องและติดตามการปฏิบัติตามกฎ

##### เชี่ยวชาญ

- สร้างกระบวนการทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามขั้นตอนและนโยบาย โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าโครงการการทำงานข้ามองค์กรเป็นไปตามกำหนดการและส่งมอบตรงเวลา โดยการประสานงานกับผู้รับผิดชอบหลักและส่วนต่างๆ ของโครงการ
- รักษามาตรฐานความปลอดภัยและมาตรฐานทางกฎหมายในระดับสูงสุดทั่วทั้งองค์กร  
คาดการณ์การพัฒนาทางกฎหมายและดำเนินการทันทีเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย

## ปานกลาง

ริเริ่มกระบวนการหรือระบบเพื่อวัดผลการปฏิบัติตามนโยบายองค์กรที่สำคัญของทีมงานและแผนก เช่น นโยบายด้านสุขภาพและความปลอดภัยหรือนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม

- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่การทบทวนเพียงครั้งเดียว มีความสอดคล้องกันระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในธุรกิจหรือไม่?  
ดำเนินการได้ง่ายขึ้นหรือยากขึ้นบ้างสำหรับขอบเขตหรือไม่?  
พนักงานตระหนักถึงผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหรือไม่?  
ทำการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่มีการละเมิดนโยบายอย่างร้ายแรงหรือเป็นระบบ และติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลยั่งยืน  
ตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานเข้าใจเหตุผลที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และเข้าใจสิ่งที่พวกเขาต้องทำในอนาคต
- ในการประชุมทีมและการประชุมส่วนบุคคล ให้แบ่งปันข้อค้นพบและคิดหาวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารความสำคัญ ของขั้นตอนที่จำเป็นกับพนักงานทุกคน เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาจะเห็นชอบและมีความมุ่งมั่น

เป็นผู้นำในการปรับใช้กระบวนการใหม่ที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวดหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในแผนกหรือสายงานของคุณ

- ทำความเข้าใจกระบวนการใหม่และจุดที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การปรับเปลี่ยนส่วนใดส่วนหนึ่งของกระบวนการหรือขั้นตอนจะมีผลสืบเนื่องอย่างไร? มีการปฏิบัติตามกฎหมายใดบ้าง?  
การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายจะมีผลสืบเนื่องทางการเงินหรือไม่?  
ช่วยให้ความรู้แก่ผู้ทำงานด้วยว่าเหตุใดและจุดใดในกระบวนการนี้ที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด  
โดยทำให้พวกเขาเห็นชอบแม้ว่ากระบวนการใหม่นี้จะทำให้พวกเขามีภาระงานเพิ่มขึ้นหรือเผชิญกับความท้าทาย
- ทำงานด้วยความเต็มใจ  
รักษาและเป็นแบบอย่างของความกระตือรือร้นต่อโครงการและกิจกรรมประจำวันของคุณ จัดการเวลาของคุณเพื่อทำทั้งสองอย่างให้ได้มาตรฐานสูง

## เชี่ยวชาญ

รับหน้าที่เป็นผู้นำในการส่งมอบแนวคิดขององค์กรที่คุณมีข้อจำกัด

- สิ่งใดในแนวคิดนี้ที่ทำให้คุณรู้สึกไม่สบายใจ?  
ความกังวลของคุณมาจากที่ใด?  
คุณได้แสดงออกถึงความกังวลเหล่านั้นอย่างเหมาะสมหรือไม่?
- พูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อทำความเข้าใจแรงผลักดัน รวมถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแนวคิดนี้  
พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อทำความเข้าใจประโยชน์ของแนวคิดนี้  
สร้างความมุ่งมั่นและความมั่นใจของคุณเองในแนวคิดนี้  
จนกว่าคุณจะมั่นใจว่าแนวคิดนี้ดีที่สุดสำหรับองค์กร  
แม้จะมีผลกระทบเชิงลบในระดับบุคคลหรือระดับทีมก็ตาม
- ส่งต่อแนวคิดนี้ไปยังทีมฝ่ายบริหารของคุณเอง  
โดยมุ่งเน้นที่ประโยชน์สำหรับพวกเขา  
คิดเกี่ยวกับข้อคัดค้านที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า  
และเตรียมพร้อมที่จะจัดการกับข้อคัดค้านเหล่านั้นด้วยความมั่นใจ  
รับฟังข้อเสนอแนะและจัดการกับข้อคัดค้านใดๆ ในลักษณะที่เป็นเชิงบวก

ทบทวนการปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานภายนอกขององค์กรในปัจจุบัน  
จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อจัดการกับความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติตามกฎ

- ใช้การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกในขอบเขตที่เหมาะสม เพื่อทำความเข้าใจว่ากฎหมายสำคัญขององค์กรคืออะไร เช่น การปกป้องข้อมูลและโอกาสที่เท่าเทียมกัน  
จัดตั้งทีมโครงการเพื่อตรวจสอบว่าฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติตามกฎหมายเหล่านั้นได้ดีเพียงใด วิธีการที่สายงานต่างๆ ปฏิบัติตามกฎหมายมีความแตกต่างกันหรือไม่?  
การไม่ปฏิบัติตามในกรณีเหล่านี้จะมีผลสืบเนื่องอย่างไร?  
มีขอบเขตที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษหรือไม่?
- เมื่อคุณพบช่องโหว่ในการปฏิบัติตามกฎ  
ให้แก้ไขช่องโหว่เหล่านั้นร่วมกับหัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้อง  
สนับสนุนพวกเขาสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจำเป็นต้องทำเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎ ติดตามความคืบหน้าในกิจกรรมของพวกเขา

# 4. กิจกรรมการพัฒนา: การสร้างสรรค์และการสร้างกรอบความคิด

## การเรียนรู้



### ระดับความสามารถ

#### ปานกลาง

- ซึมซับข้อมูลใหม่และเรียนรู้เทคนิคใหม่ที่ช่วยขยายขีดความสามารถของบทบาทได้อย่างรวดเร็ว
- แสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดสำหรับการตัดสินใจจากแหล่งที่หลากหลาย ตระหนักเมื่อข้อมูลขาดหายไปและทราบว่าจะหาข้อมูลนั้นได้จากที่ใด
- แสดงความเข้าใจอย่างรวดเร็วต่อข้อมูลซับซ้อนที่เพิ่งมีการนำเสนอ พร้อมทั้งเสนอข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์

#### เชี่ยวชาญ

- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลใหม่และเทคนิคขั้นสูงอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งช่วยขยายขีดความสามารถของบทบาทได้อย่างมาก
- ใช้ระเบียบวิธีที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อรวบรวมข้อมูลในวงกว้างมากที่สุด เมื่อจำเป็น ให้ดำเนินการตรวจสอบในเชิงลึกอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ yak ต่อการสืบค้น
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อข้อมูลที่มีความซับซ้อนสูงด้วยข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์ ทั้งในสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคยและในสภาพแวดล้อม ไม่คุ้นเคยอย่างยิ่งซึ่งไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน

### เคล็ดลับการพัฒนา

#### ปานกลาง

วิจัยและทดลองใช้กระบวนการหรือระบบใหม่ที่มีศักยภาพอย่างมากในการปรับปรุงวิธีการทำงานของทีม แผนก หรือสายงานในองค์กร เช่น เครื่องมือการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ใหม่

- พิจารณาข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อระบุมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติหรือกระบวนการ แยกข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็น สอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้เชี่ยวชาญภายนอกเกี่ยวกับเรื่องนี้ ขอให้สาธิตกระบวนการหรือระบบให้ดู หากเหมาะสม
- แบ่งปันข้อค้นพบหรือข้อเสนอแนะใดๆ กับผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก รับฟังมุมมองและข้อเสนอแนะจากพวกเขา ข้อมูลอื่นๆ ที่พวกเขาต้องการดูก่อนตัดสินใจคืออะไร? ดำเนินการทดลองหรือศึกษาความเป็นไปได้ด้วยการสนับสนุนของพวกเขา

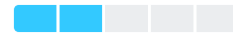
#### เชี่ยวชาญ

เข้าร่วมการประชุมทางอุตสาหกรรม วิชาชีพ หรือการค้า ซึ่งเปิดโอกาสให้คุณได้มีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้จากผู้บริหารขององค์กรอื่นๆ ที่ทำหน้าที่คล้ายกับคุณ

- เข้าร่วมการนำเสนอและอภิปรายการพัฒนาใหม่ในสาขานั้นๆ ค้นหาข้อมูลใหม่ที่มีอยู่ รวมถึงกระบวนการหรือเทคนิคขั้นสูงที่กำลังใช้งานอยู่ เทคนิคหรือข้อมูลเชิงลึกล่าสุดในสาขานี้คืออะไร?
- แบ่งปันข้อมูล (โดยเคารพต่อมาตรการรักษาความลับและความอ่อนไหวทางการค้า) เกี่ยวกับความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่คุณกำลังดำเนินการอยู่ และสำรวจความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับข้อมูลหรือการพัฒนาใหม่ๆ รวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการของคุณในวงกว้างมากขึ้น
- ไตร่ตรองประโยชน์และการประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรของคุณเอง เตรียมรายงานที่เน้นย้ำถึงการประยุกต์ใช้และคำแนะนำที่เป็นไปได้เพื่อแบ่งปันกับผู้บริหารระดับสูงคนอื่นๆ

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การสร้างสรรค์และการสร้างกรอบความคิด

### ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- ระบุแนวคิดแปลกใหม่ที่ผู้อื่นอาจมองข้ามไป  
มีส่วนร่วมในแนวทางและข้อมูลเชิงลึกที่เป็นนวัตกรรม
- สร้างผลิตภัณฑ์หรือการออกแบบใหม่ในขอบเขตการทำงานของตนเอง
- ริเริ่มแนวทางที่เป็นทางเลือกต่างๆ  
เพื่อสร้างการปรับปรุงในขอบเขตองค์กรของตนเอง
- ริเริ่มและผลักดันความคิดริเริ่มด้านเปลี่ยนแปลงในขอบเขตของตนเอง
- เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ ในขอบเขตของตนเอง  
และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นส่วนบุคคลต่อความคิดริเริ่มด้านเปลี่ยนแปลงในวงกว้างขึ้น

##### เชี่ยวชาญ

- มีส่วนช่วยสนับสนุนแนวคิด แนวทาง  
และข้อมูลเชิงลึกที่ต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิงซึ่งเปิดช่องทางใหม่ในการสำรวจ
- สร้างผลิตภัณฑ์หรือการออกแบบที่เป็นนวัตกรรมสูง  
ซึ่งท้าทายสมมติฐานแบบดั้งเดิม  
และรุดหน้าการพัฒนาที่ดำเนินอยู่จากมุมมองใหม่ๆ  
ซึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นฐานด้านการคิด
- แสวงหาโอกาสการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอในขอบเขตต่างๆ ขององค์กร  
ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านประสิทธิภาพ
- ได้รับการยอมรับในฐานะผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและต้นแบบที่คิดค้น  
ริเริ่ม และผลักดันการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในองค์กร

## ปานกลาง

จัดการประชุมทีมทุกเดือนเพื่อทบทวนแนวคิดในการปรับปรุงระบบกระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจในขอบเขตของคุณ

- นำแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้กับทีมของคุณ โดยเน้นย้ำประโยชน์ที่ได้รับ ส่งเสริมให้ทั้งทีมมีส่วนร่วมและให้รางวัลสำหรับแนวคิดที่นำไปดำเนินการได้ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในอนาคต ตั้งเป้าหมายเพื่อสร้างแนวคิดที่ใช้การได้อย่างน้อยหนึ่งแนวคิดในการประชุมแต่ละครั้ง โดยเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบมากที่สุดต่อขอบเขตทางธุรกิจที่จะนำไปดำเนินการต่อ
- ดำเนินการปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทันทีหากเป็นการปรับปรุงพื้นฐาน และตรวจสอบเพิ่มเติมสำหรับแนวคิดที่ซับซ้อน ใช้การประชุมประจำเดือนเพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะ รวมทั้งประเมินความสำเร็จของการปรับปรุง และทำการปรับแก้หากจำเป็น

ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานจากแผนกหรือสายงานอื่น เพื่อแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติที่ทีมของคุณไม่สามารถแก้ไขได้

- จัดการประชุมระดมความคิดเพื่อหาแนวคิด เตรียมความพร้อมให้ผู้เข้าร่วมประชุม โดยการส่งเอกสารสรุปรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหา ตลอดจนงานที่ดำเนินการจนถึงปัจจุบันเพื่อแก้ไขปัญหา เน้นย้ำความคาดหวังของคุณที่มีต่อการประชุม รวมถึงผลประโยชน์สำหรับพวกเขา
- ในระหว่างการประชุม ใช้กระดานฟลิปชาร์ตและจดบันทึกแนวคิดทั้งหมด แม้จะเป็นแนวคิดที่ไม่นำไปใช้ได้ก็ตาม ทบทวนแนวคิดเหล่านี้ร่วมกันและตัดสินใจว่าแนวคิดใดเป็นไปได้แล้วจึงตัดออก ก่อนประเมินแนวคิดที่เหลืออยู่เพื่อหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพที่สุด
- ขอบคุนทุกคนสำหรับข้อมูล และเสนอการสนับสนุนแก่พวกเขาในอนาคต

## เชี่ยวชาญ

จัดตั้งกลุ่มทำงานข้ามสายงานทั่วทั้งองค์กรทุกไตรมาส เพื่อให้เกิดแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ

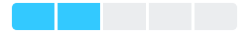
- รวมกลุ่มตัวแทนจากระดับและสายงานต่างๆ ขององค์กร ใช้เทคนิคการสร้างแนวคิดที่สร้างสรรค์เป็นวิธีค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ ในการประชุมบางครั้ง ให้ใช้วิทยากรหรือผู้ดำเนินการภายนอก
- รวมกระบวนการในการประเมินแนวคิดและผลกระทบที่เป็นไปได้ (เช่น โดยดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้หรือการทดลอง)

จัดการประชุมฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นทุกเดือนเพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่ขัดขวางประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพ หรือการบริการลูกค้าในขอบเขตทางธุรกิจของคุณหรือในธุรกิจโดยรวม

- ในการประชุมแต่ละครั้ง ให้ความสำคัญกับขอบเขตหรือประเด็นที่เฉพาะเจาะจง พิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ทำทายความคิดองค์กรในปัจจุบันเกี่ยวกับขอบเขตเหล่านี้เพื่อพิจารณาจากมุมมองใหม่
- ระบุระบบ กระบวนการ แนวทางปฏิบัติ และนโยบายที่ดีที่สุดที่ควรนำไปปรับใช้
- ตกลงเกี่ยวกับลำดับความสำคัญในการนำไปปรับใช้ โดยอิงตามแนวโน้มความสำคัญของการปรับปรุง และใช้ความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการผลักดันนวัตกรรมบางส่วนเหล่านี้ ทบทวนการปรับปรุงด้านประสิทธิภาพที่เป็นผลมาจากสิ่งเหล่านี้

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การสร้างสรรค์และการสร้างกรอบความคิด

### การคิดเชิงกลยุทธ์



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- แก้ไขวัตถุประสงค์ของทีมหรือแผนของตนเอง เพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร
- ตีความทิศทางเชิงกลยุทธ์ออกมาเป็นแผนและวัตถุประสงค์สำหรับทีมและแผนของตนเอง
- ระบุความเป็นไปได้ในอนาคตสำหรับขอบเขตการทำงานของตนเองและขอบเขตอื่นๆ รวมถึงส่งต่อแนวคิดเหล่านี้ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มปัจจัยต่างๆ ซึ่งเชื่อมโยงขอบเขตการทำงานของตนเองกับส่วนอื่นๆ ขององค์กร
- เก็บเกี่ยวข้อเสนอแนะและจัดทำกระบวนการเพื่อให้ทีมของตนเองได้รับประโยชน์จากข้อเสนอแนะเหล่านั้น

##### เชี่ยวชาญ

- ทำงานโดยกำหนดเป้าหมายไปที่อนาคตเสมอ พร้อมส่งเสริมให้ผู้อื่นพิจารณาถึงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนก
- กำหนด พัฒนา และแก้ไขกลยุทธ์ของแผนกหรือองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ตีความทิศทางเชิงกลยุทธ์ออกมาเป็นแผนและวัตถุประสงค์ในระยะกลางและระยะยาวสำหรับธุรกิจหรือขอบเขตทางธุรกิจ
- สืบค้นร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องถึงขอบเขตความเป็นไปได้ในอนาคตที่แผนก องค์กรทั้งหมด หรือภาคส่วนในองค์กรสามารถมุ่งหวังที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นพยายามเต็มเต็มศักยภาพในอนาคตนี้
- ดำเนินถึงประเด็นต่างๆ ทั้งในองค์กรและที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด พิจารณาการพัฒนาและแนวโน้มระดับโลกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ สร้างกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเรียนรู้จากข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร
- พัฒนาและกำกับดูแลความคิดริเริ่มด้านการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ โดยผลักดันความเร่งด่วนในการจัดการเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง

## ปานกลาง

เตรียมการนำเสนองานสำหรับทีมของคุณและ/หรือพันธมิตรภายในเกี่ยวกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและวิธีการเชื่อมโยงงานของคุณกับทิศทางนี้

- ตั้งเป้าหมายที่จะตอบคำถามต่อไปนี้: วิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร? เป้าหมายเชิงกลยุทธ์มีอะไรบ้าง? ข้อได้เปรียบในการแข่งขันของคุณคืออะไร? กระบวนการทางธุรกิจใดบ้างที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ? งานของคุณและงานของทีมมีบทบาทอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กร? พุดคุยกับทีมฝ่ายบริหารระดับสูงเพื่อทำความเข้าใจว่าสายงานต่างๆ (รวมถึงสายงานของคุณเอง) มีบทบาทอย่างไรในวัตถุประสงค์โดยรวมนี้ และรับฟังมุมมองส่วนบุคคลของพวกเขา
- สื่อสารข้อมูลนี้กับทีมของคุณเพื่อให้สมาชิกในทีมเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กรและบทบาทที่พวกเขามีส่วนร่วมในการบรรลุกลยุทธ์นั้น

ดำเนินการตรวจสอบเพื่อยืนยันกลยุทธ์ของทีมอีกครั้งเพื่อให้แน่ใจว่ายังคง "ตรงกับวัตถุประสงค์" และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน

- รวบรวมข้อเสนอแนะและข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของคุณ รวมถึงลูกค้าภายในและภายนอกและจากพนักงานในทีมของคุณ
- ระบุความเป็นไปได้ในอนาคตสำหรับขอบเขตการทำงานของคุณเอง รวมถึงไปถึงโอกาสสำหรับองค์กรที่กว้างขึ้น ระบุการดำเนินการในอนาคตและขั้นตอนถัดไปสำหรับทีมของคุณเอง รวมถึงเสนอคำแนะนำแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโอกาสที่กว้างขึ้น

## เชี่ยวชาญ

ดำเนินการทบทวนกลยุทธ์เชิงลึกว่าสายงานหรือขอบเขตทางธุรกิจของคุณสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรโดยรวมอย่างไร (เช่น ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์หรือการเพิ่มประสิทธิภาพทางเทคโนโลยี)

- ขอข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในสายงานหรือขอบเขตของคุณ
- ทบทวนทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ในขอบเขตทางธุรกิจของคุณ รวมถึงโครงสร้างธุรกิจ ทรัพยากรเหล่านี้สอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กรมากน้อยเพียงใด? ทรัพยากรสิ่งเหล่านี้สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่?
- ระบุจุดที่ขอบเขตของคุณไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และดำเนินการแก้ไขความไม่สอดคล้องนี้ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมฝ่ายบริหารของคุณมีเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่ล้วนมีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร

ประเมินกลยุทธ์ทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงส่วนประสมผลิตภัณฑ์หรือบริการของคุณ เทียบกับการพัฒนาภาวะเทียบในปัจจุบันและอนาคตเพื่อลดความเสี่ยงด้านภาวะเทียบ

- ข้อกำหนดด้านภาวะเทียบในปัจจุบันมีอะไรบ้าง? มีบทลงโทษด้านภาวะเทียบหรือข้อกำหนดเพิ่มเติมใดๆ ในขอบเขตทางธุรกิจของคุณหรือไม่?
- ปรึกษาแผนกกฎหมายและเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านภาวะเทียบของคุณ หรือตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณสามารถเข้าถึงคำชี้แนะด้านภาวะเทียบภายนอกและการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นเร็วๆ นี้
- กลยุทธ์ทางธุรกิจและส่วนผสมทางธุรกิจของคุณในปัจจุบันมีประสิทธิภาพเพียงใดในสภาพแวดล้อมด้านภาวะเทียบนี้? การปรับปรุงใดบ้างที่สามารถทำได้?

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การปฏิสัมพันธ์และการนำเสนอ

### การสร้างความสัมพันธ์



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- ผู้มีตรกับคนประเภทต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับคนเหล่านั้น
- ใช้เครือข่ายบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อทีมของตนเองหรือขอบเขตที่รับผิดชอบ
- ใช้แนวทางที่หลากหลายในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างประสบความสำเร็จ โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะเฉพาะของกลุ่มและบุคคล
- แก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างผู้อื่นอย่างมีไหวพริบ และดำเนินการเพื่อลดความโกรธเคืองหรือความคับข้องใจที่อาจเกิดขึ้น
- เชื่อมโยงงานของตนเองกับงานของแผนกอื่นๆ ในองค์กร โดยการรับรู้และสำรวจความสัมพันธ์กันระหว่างแผนกต่างๆ
- แบ่งปันความรู้และความชำนาญอย่างเปิดเผยและเสรี ให้คำชี้แนะ การฝึกสอน และคำปรึกษาที่เหมาะสมเกี่ยวกับประเด็นทางเทคนิคเพื่อช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ

##### เชี่ยวชาญ

- ผู้มีตรกับบุคคลและกลุ่มต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว กระตือรือร้นบ่มเพาะความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนทั่วทุกระดับและขอบเขตในองค์กร ตลอดจนผู้ติดต่อภายนอกและลูกค้า
- รักษาและขยายเครือข่ายการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรหลักหลากหลายกลุ่ม
- ระบุและแก้ไขความไม่เห็นด้วยที่กระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร อำนวยความสะดวกในการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างผู้อื่นอย่างมีชั้นเชิง และตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้จัดการกับความโกรธเคืองหรือความคับข้องใจอย่างมีไหวพริบ
- แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจที่ครอบคลุมและความรู้ในเชิงลึกเกี่ยวกับการทำงานและสายงานโดยรวมของแผนกต่างๆ ในองค์กร รับรู้ว่าแผนกเหล่านั้นมีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกันเป็นระบบบูรณาการอย่างไร
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรที่จำเป็นเพื่อให้ผู้อื่นแบ่งปันความรู้และความชำนาญได้อย่างเปิดเผยและเสรี กำหนดให้การแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกขององค์กร

## ปานกลาง

อาสาสนับสนุนโครงการในหน่วยธุรกิจหรือสายงานอื่นเพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน และเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ภายในหน่วยธุรกิจ/สายงาน

- ใช้เวลาทำความรู้จักกับผู้ติดต่อของคุณในหน่วย/สายงานนี้ เข้าร่วมการประชุมของโครงการที่เกี่ยวข้องและตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณส่งมอบตามคำสัญญาได้ หาโอกาสเข้าสังสรรค์กับผู้ติดต่อรายใหม่ของคุณ
- ใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ใหม่ๆ เหล่านี้เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของทีมคุณ แนะนำผู้ติดต่อรายใหม่เหล่านี้ให้สมาชิกในทีมของคุณรู้จัก เพื่อช่วยขยายเครือข่ายของพวกเขา

จัดการบรรยายแลกเปลี่ยนความรู้ที่สามารถแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมถึงบทเรียนที่ได้เรียนรู้จากสถานการณ์ที่ท้าทาย (เช่น โครงการและความคิดริเริ่มที่มีขนาดใหญ่หรือมีความซับซ้อน)

- ขยายขอบเขตของการบรรยายเหล่านี้ออกไปให้มากที่สุด โดยเชิญชวนให้มีส่วนร่วมและส่งเสริมให้เข้าร่วม รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวาระและโครงสร้างของการบรรยาย สร้างโอกาสในการสร้างเครือข่ายและการเข้าถึง
- เชิญวิทยากรพิเศษ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงมาพูดคุยในการบรรยายเหล่านี้
- ส่งเสริมให้ผู้คนเปิดเผยและข้อสงสัยเกี่ยวกับความท้าทายที่ตนเองเผชิญ รวมถึงเป็นแบบอย่างในเรื่องนี้ผ่านการนำเสนอของคุณเอง ประเมินความสำเร็จของการบรรยายเหล่านี้เป็นประจำ โดยทบทวนการเข้าร่วมและข้อเสนอแนะ ปรับเปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหาของการบรรยายเมื่อจำเป็น

## เชี่ยวชาญ

ดำเนินการจัดทำแผนผังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความสัมพันธ์ทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกในเชิงกว้างและเชิงลึก และเพื่อกำหนดจุดมุ่งเน้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต

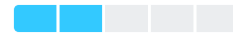
- ร่าง "แผนผังความสัมพันธ์" ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คุณติดต่อกับในขอบเขตทางธุรกิจหลัก รวมถึงพันธมิตรภายนอกและบุคคลสำคัญในชุมชน ระบุให้ครอบคลุมถึงระดับความลึกซึ้งของความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับแต่ละคน และวิธีที่คุณใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ดังกล่าวในปัจจุบัน
- คุณจะรับประโยชน์จากผู้ติดต่อรายใหม่ได้จากที่ใด? คุณควรกำหนดเป้าหมายไปยังธุรกิจ บุคคล อุตสาหกรรม หรือขอบเขตใดโดยเฉพาะเจาะจง? ระบุความสัมพันธ์ทางอำนาจ ระดับการจูงใจ และสำคัญของความสัมพันธ์เหล่านี้ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของคุณ รวมถึงความสนใจและความกังวลในความสัมพันธ์เหล่านี้ กรอกตารางเมทริกซ์การจูงใจ/ความสนใจเพื่อวิเคราะห์อย่างมีกลยุทธ์ และใช้แผนทีและ/หรือตารางเมทริกซ์เพื่อพัฒนาแผนการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับ 6-12 เดือนข้างหน้า

สร้าง "ปัจจัยด้านการรับรู้" ภายนอกของคุณ โดยการเป็นตัวแทนองค์กรเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมชุมชนที่มีชื่อเสียงหรืองานชั้นนำของอุตสาหกรรม

- นำเสนอเอกสารหรือคำบรรยายสำคัญ แสดงตัวในระหว่างกิจกรรมผ่านการมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น และการท้าทายอย่างกระตือรือร้น ใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อมีส่วนร่วมและดึงดูดผู้ที่อยู่ในเครือข่ายของคุณ แต่ไม่ได้มาเข้าร่วม
- เมื่อคุณพบกับผู้ติดต่อรายใหม่ ให้มองหาโอกาสในการทำงานร่วมกันและแบ่งปันความรู้ ใช้เวลาเข้าสังสรรค์กับผู้ติดต่อรายใหม่ ตลอดจนพูดคุยเกี่ยวกับงาน ความสนใจ และความกังวลที่มีร่วมกัน กำหนดตารางงานของคุณเองเพื่อติดต่อกับผู้ติดต่อสำคัญรายใหม่แต่ละคนน้อยหนึ่งครั้งทุกหกเดือน

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การปฏิสัมพันธ์และการนำเสนอ

### การจูงใจ



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- นำเสนอตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและแสดงความน่าเชื่อถือต่อผู้อื่นทั้งในรูปแบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่ม
- พูดอย่างน่าเชื่อถือและมีอำนาจในขอบเขตที่ตนเองมีความชำนาญ โดยแสดงถึงความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตนเอง
- โน้มน้าวผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้พวกเขามุ่งมั่นและตระหนักถึงความจำเป็นของการให้และการรับ
- ส่งเสริมแนวคิดและคำแนะนำอย่างมีประสิทธิภาพในนามของตนเอง บุคคลอื่น และ/หรือทีมของตนเอง
- ใช้โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กรเพื่อสร้างการสนับสนุนแนวคิดของตนเอง

##### เชี่ยวชาญ

- สร้างความน่าเชื่อถืออย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจและความน่าเชื่อถือเมื่อพูดในหัวข้อต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขอบเขตที่มีความชำนาญ และเมื่อไม่ได้เตรียมตัว
- สร้างความประทับใจทันที มีเสน่ห์ น่าเชื่อถือ และยั่งยืนทั้งในรูปแบบตัวต่อตัว ต่อทีม และต่อกลุ่มใหญ่
- เจรจาอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร โดยสำรวจความเป็นไปได้ต่างๆ และปรับใช้แนวทางที่ดีที่สุดสำหรับสถานการณ์นั้นๆ ตลอดจนรักษาความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายอยู่เสมอ
- ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ อย่างมีนัยสำคัญ โดยทำให้พวกเขารู้สึกได้รับการสนับสนุนและเห็นด้วยกับเรื่องนั้นอย่างเต็มที่
- สร้างการสนับสนุนทั่วทั้งองค์กรสำหรับข้อเสนอและความคิดริเริ่มต่างๆ ที่เป็นไปตามวาระโดยรวมขององค์กร ใช้การเมืองภายในให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวก โดยทำความเข้าใจว่าเมื่อใดควรใช้ช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

### ปานกลาง

ชี้แจงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในทราบเกี่ยวกับความคิดริเริ่มที่ยากล้ามาก ซึ่งคุณต้องการให้พวกเขาเห็นชอบและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

- ไตร่ตรองว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้คือใคร และระบุวาระส่วนบุคคลที่อาจเกิดขึ้น สิ่งใดจะดึงดูดใจพวกเขา? พวกเขาจะรู้สึกอย่างไรกับเรื่องนี้? คาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับการคัดค้านหรือการต่อต้าน สิ่งใดจะช่วยให้พวกเขาเห็นชอบกับสิ่งที่คุณเสนอ? ระบุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน
- เตรียมการสรุปของคุณโดยคำนึงถึงสิ่งนี้ ใช้คำพูดสื่ออารมณ์เพื่อกระตุ้นพวกเขาและแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของคุณ รวบรวมแนวคิดและมุมมองของพวกเขา จากนั้นพูดทวนซ้ำเพื่อให้พวกเขาทราบว่า คุณได้นำสิ่งเหล่านี้ไปใช้ ตั้งเป้าหมายที่จะได้รับสัญญาณความมุ่งมั่นจากพวกเขาเป็นการตอบแทน
- สรุปแนวทางในอนาคตและความมุ่งมั่นที่ดำเนินการไปแล้ว

เป็นผู้นำในการเจรจาข้อตกลงที่สำคัญกับซัพพลายเออร์หรือลูกค้า

- ตรวจสอบประวัติของซัพพลายเออร์หรือลูกค้า ลักษณะและความสำเร็จของความสัมพันธ์ที่พวกเขามีกับองค์กรของคุณในอดีต และความไม่เห็นด้วยใดๆ ทั้งในอดีตหรือปัจจุบัน เตรียมพร้อมสำหรับการเจรจาโดยที่ทราบข้อเท็จจริง ทราบว่าคุณต้องการบรรลุสิ่งใด และสิ่งที่คุณต้องบรรลุเป็นอย่างต่ำ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณมีสภาวะจิตใจที่เหมาะสมสำหรับการเจรจาดำเนินการเจรจาในลักษณะที่สงบ อดทน และเห็นอกเห็นใจ
- ผูกมิตรและรักษามิตรภาพที่ดีผ่านการฟังและการซักถามอย่างกระตือรือร้น แสดงให้เห็นว่าคุณสนใจความคิดของพวกเขาอย่างแท้จริง สะท้อนพฤติกรรมของพวกเขาผ่านน้ำเสียง ระดับเสียง และภาษากายของคุณ (เช่น รูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ แนวทางที่มีความกระตือรือร้นสูง หรือแนวทางที่สงวนท่าทีมากขึ้น) กล้าแสดงออกโดยไม่ใช้วิธีการที่ก้าวร้าวหรือเฉยเมยจนเกินไป
- สรุปสิ่งที่ตกลงร่วมกันและขั้นตอนต่อไป

### เชี่ยวชาญ

เป็นผู้รับผิดชอบการเจรจาข้อตกลงที่ซับซ้อนเกี่ยวกับสัญญา เงื่อนไข และ/หรือราคากับบุคคลภายนอกที่มีข้อเรียกร้อง เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก สหภาพ ลูกค้า พันธมิตร หรือกลุ่มชุมชน

- มีความเข้าใจว่าคุณต้องการสิ่งใดจากสามมุมมอง ได้แก่ สิ่งใดที่จำเป็นอย่างแท้จริง สิ่งใดเหมาะสมที่สุด และสิ่งใดที่คุณเต็มใจจะยอมสละ
- ส่งเสริมสภาพแวดล้อมเชิงบวกโดยการให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่มีร่วมกัน หลีกเลี่ยงการผลักดันผู้อื่นให้บรรลุข้อตกลงก่อนที่จะพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ตั้งเป้าหมายที่ได้ประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย ทำงานเพื่อให้บรรลุข้อตกลงทางอารมณ์และทางสติปัญญา
- ขอรับข้อเสนอแนะจากผู้อื่นที่มีส่วนร่วมในการเจรจาและไตร่ตรองถึงสิ่งที่คุณได้เรียนรู้จากสถานการณ์

สื่อสารเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรครั้งสำคัญให้ทีมฝ่ายบริหารทราบถึงการปรับลดพนักงานที่จะมีส่วนเกี่ยวข้อง

- วางแผนกลยุทธ์การโน้มน้าวของคุณ คาดการณ์เกี่ยวกับการต่อต้านและความกังวล เตรียมคำตอบสำหรับคำถามที่เลวร้ายที่สุด พิจารณาอย่างรอบคอบถึงรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมของคุณ ให้เหตุผลที่ชัดเจนและข้อมูลสนับสนุนเพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง
- หากเป็นไปได้ ให้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในแนวคิดและการวางแผนการดำเนินงานเพื่อกระตุ้นการเห็นชอบและปลุกฝังทัศนคติว่า "เราทุกคนอยู่ในสถานการณ์นี้ด้วยกัน"
- ให้พวกเขาถ่ายทอดเรื่องนี้ไปยังทีมของตน และรายงานปฏิกิริยาและความกังวลต่อข่าวสารนี้กลับมา เตรียมข้อมูลล่าสุดเพื่อให้ผู้จัดการทราบถึงความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับความโปร่งใสมากที่สุด

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การปฏิสัมพันธ์และการนำเสนอ

### การสื่อสาร



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- พูดจาฉะฉาน เสียงดังฟังชัด และเว้นจังหวะอย่างเหมาะสม ดำเนินบทสนทนาอย่างคล่องแคล่วโดยใช้การหยุดหายใจ การเปลี่ยนระดับเสียง และการเปลี่ยนจุดเน้นย้ำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ
- เข้าประเด็นอย่างรวดเร็ว นำเสนอประเด็นสำคัญของข้อโต้แย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนแยกแยะประเด็นสำคัญออกจากประเด็นย่อย
- นำเสนอต่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพในสถานที่เป็นทางการขนาดเล็ก โดยใช้สื่อและทัศนูปกรณ์ที่เตรียมไว้เพื่อผลลัพธ์ที่ดี
- ตรวจสอบว่าเมื่อพูดคุยกับผู้อื่น อีกฝ่ายเข้าใจข้อมูลที่สื่อหรือไม่ และตอบสนองต่อข้อเสนอแนะจากกลุ่มเป้าหมายโดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของตนเองและเนื้อหาของข้อความ

##### เชี่ยวชาญ

- นำเสนอข้อโต้แย้ง ข้อมูล และแนวคิดที่มีความซับซ้อนสูงในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและน่าจดจำ
- นำเสนอต่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพในระหว่างการพูดต่อที่สาธารณะอย่างเป็นทางการ ใช้สื่อและทัศนูปกรณ์ที่เตรียมไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดโครงสร้างการสื่อสารเป็นอย่างดี และดึงความสนใจของกลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการที่น่าสนใจและให้ข้อมูล
- คาดการณ์และตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยปรับเนื้อหาและรูปแบบให้เหมาะสม ตอบสนองอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพต่อคำถามหรือความท้าทายที่ไม่คาดคิด

## ปานกลาง

ดำเนินช่วงการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรุมนิเทศหรือการเรียนรู้และพัฒนาสำหรับพนักงานใหม่ที่อยู่นอกทีมของคุณ

- วางแผนการบรรยายโดยคำนึงถึงระดับและประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย สิ่งใดที่พวกเขาจำเป็นต้องรู้? สิ่งใดที่พวกเขาได้รับรู้ในช่วงแรกของการทำงานกับองค์กร? สิ่งใดที่สามารถเก็บไว้พูดคราวหลังหรือสามารถระบุไว้ในเอกสารประกอบให้พวกเขาได้?
- ทำให้การบรรยายน่าสนใจและดึงดูดใจ สิ่งใดที่จะทำให้พวกเขารู้สึกสนใจ? เกริ่นนำหัวข้อจากมุมมองที่แตกต่าง โดยคำนึงว่าพวกเขาจะต้องใช้ทักษะหรือข้อมูลอย่างไร พร้อมระบุเรื่องราวในชีวิตจริงและกรณีศึกษา
- หมั่นตรวจสอบความเข้าใจโดยการสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมมีต่อข้อมูลที่น่าเสนอและถามคำถามพวกเขา กำหนดช่วงท้ายของการนำเสนอไว้ให้พวกเขาถามคำถาม

เป็นตัวแทนของผู้จัดการในการประชุมกลุ่มทำงานข้ามสายงานกับผู้บริหารระดับสูง

- มีส่วนร่วมในช่วงเริ่มต้นของการประชุม โดยการแนะนำตนเองและขอบเขตทางธุรกิจของคุณอย่างชัดเจนและมั่นใจ ออกเสียงอย่างเหมาะสมเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนในที่ประชุมได้ยินคุณ นำเสนอประเด็นสำคัญของคุณอย่างกระชับและตรวจสอบความเข้าใจในประเด็นที่ซับซ้อนมากขึ้น เป็นผู้การอภิปรายหากเป็นไปได้ โดยช่วยให้กลุ่มแยกแยะประเด็นสำคัญจากประเด็นยิบย่อยด้วยการนำเสนอประเด็นสำคัญของการโต้แย้ง รักษาระดับการมีส่วนร่วมที่ติดต่อกันตลอดการประชุม โดยให้ความสำคัญกับขอบเขตของการอภิปราย และแสดงความสนใจอย่างต่อเนื่องในการมีส่วนร่วมของผู้อื่น
- รับข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมคนอื่นเกี่ยวกับรูปแบบและการมีส่วนร่วมของคุณเมื่อสิ้นสุดการประชุม ใช้ข้อเสนอแนะดังกล่าวเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมในการประชุมครั้งต่อไป

## เชี่ยวชาญ

จัดทำแผนการสื่อสารเพื่อนำเสนอข้อมูลล่าสุดให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือในโครงสร้างขององค์กร

- วางแผนว่าคุณจะให้ข้อมูลล่าสุดแก่พนักงานบ่อยเพียงใด ตลอดจนระเบียบวิธีที่คุณจะใช้เชิญให้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการส่งมอบข้อความของคุณ (เช่น เข้าร่วมในช่วงถาม-ตอบ และแสดงตัวในระหว่างช่วงการให้ข้อมูลล่าสุด) ในการให้ข้อมูลล่าสุดครั้งแรก ให้รวมคำชี้แจงที่ชัดเจนเกี่ยวกับปัจจัยผลักดันเบื้องหลังการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนข้อเสนอการดำเนินการในระยะสั้นและระยะยาว ใช้ระเบียบวิธีที่หลากหลายเพื่อให้ผู้คนเห็นชอบทั้งในเชิงตรรกะและทางอารมณ์ รวมถึงโน้มน้าวให้พวกเขาเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง คาดการณ์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและประเภทคำถามที่พวกเขาจะมีแนวโน้มจะถาม ปรับรูปแบบของคุณตามที่ได้เรียนรู้จากข้อมูลล่าสุดก่อนหน้านี้ และวางแผนเกี่ยวกับความถี่ในการสื่อสารของคุณเพื่อรักษาความต่อเนื่อง

นำเสนอข้อมูลในหัวข้อที่ซับซ้อนต่อผู้บริหารระดับสูงที่ไม่คุ้นเคยกับหัวข้อนั้นๆ

- แสดงความมั่นใจและความมีอำนาจผ่านรูปแบบ น้ำเสียง ระดับเสียง และภาษากาย
- วางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่คุณต้องการพูด โดยคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายของคุณ บอกเล่าเรื่องราวผ่านการนำเสนอ โดยมีจุดเริ่มต้น จุดกึ่งกลาง และจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน สร้างทัศนูปกรณ์เป็นขั้นตอนถัดไปหลังจากที่คุณวางแผนการนำเสนอแล้ว ใช้ทัศนูปกรณ์เท่าที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการสื่อสารของคุณและเน้นย้ำประเด็นสำคัญ อธิบายสไลด์ทันทีที่คุณฉายสไลด์เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้ฟังให้ได้มากที่สุด นำเสนอเพียงประเด็นเดียวในแต่ละสไลด์ โดยมีหัวข้อย่อยได้ไม่เกิน 5 หัวข้อเพื่ออธิบายประเด็นนั้น ใช้รูปภาพ แผนภูมิ และแผนภาพเพื่อสนับสนุนข้อความของคุณ หลีกเลี่ยงการใช้แนวคิดหรือข้อโต้แย้งที่ซับซ้อนมากเกินไป และใช้คำศัพท์เฉพาะให้น้อยที่สุดโดยอธิบายอย่างใจเย็น ใช้ความตกลงขบขันได้ตามความเหมาะสม
- รับข้อเสนอแนะหลังจบการนำเสนอและไตร่ตรองถึงการปรับปรุงในอนาคต

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การน าและการตัดสินใจ

### การตัดสินใจ



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- ระบุการตัดสินใจเร่งด่วนในเรื่องที่อาจเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเล็กน้อยภายในขอบเขตการทำงานหรือทีมของตนเอง และรับผิดชอบในทันที
- รับผิดชอบต่อโครงการและการดำเนินการของตนเองและของทีม โดยยอมรับการรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเมื่อสิ่งต่างๆ ไม่เป็นไปตามแผน
- แสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและการดำเนินการของตนเอง ยึดมั่นในความคิดริเริ่มและขึ้นำการทำงานของตนเองและการทำงานของผู้อื่น

##### เชี่ยวชาญ

- ระบุการตัดสินใจเร่งด่วนในเรื่องที่อาจเกี่ยวข้องกับทางเลือกที่ยากลำบากและความเสี่ยงต่อแผนก สายงาน หรือทั้งองค์กร ดำเนินการทันทีโดยพิจารณาจากข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนหรือข้อมูลที่ขัดแย้งกันเมื่อจำเป็น
- ยินหยัดต่อการตัดสินใจและการดำเนินการของแผนกหรือทั้งองค์กร รวมถึงยอมรับความรับผิดชอบและการรับผิดชอบต่อสาธารณะ
- แสดงความมั่นใจแน่นแฟ้นต่อการตัดสินใจและการดำเนินการของตนเอง ส่งเสริมความคิดริเริ่มขององค์กรอย่างกระตือรือร้น

## ปานกลาง

เข้าร่วมกลุ่มทำงานเพื่อช่วยกำหนดความต้องการทางธุรกิจสำหรับความคิดริเริ่มใหม่ที่สำคัญ

- ติดตามการมีส่วนร่วมของคุณต่อกลุ่มในแง่ของความริเริ่ม และสร้างการดำเนินการทั้งในระหว่างการประชุมและช่วงเวลาระหว่างนั้น การมีส่วนร่วมของคุณช่วยกำหนดทิศทางของกลุ่มมากน้อยเพียงใด? คุณมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นมากน้อยเพียงใดในการระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้เกี่ยวกับความคิดริเริ่มใหม่ๆ? คุณดำเนินการในเชิงรุกมากน้อยเพียงใด? เป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมการรวบรวมข้อมูลและกิจกรรมอื่นๆ ที่อาจต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นระหว่างการประชุม
- หรือเรื่องการมีส่วนร่วมของคุณกับสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม และระบุวิธีการที่คุณสามารถเพิ่มผลกระทบและการมีส่วนร่วมของคุณต่อกลุ่มได้ จุดใดที่คุณรู้สึกมั่นใจมากขึ้นหรือน้อยลงต่อการตัดสินใจและการดำเนินการของตนเองในสถานการณ์นี้? ติดตามเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องและประเมินการมีส่วนร่วมและผลกระทบโดยรวมของคุณหลังจากที่มีการยุบกลุ่มแล้ว

จัดการโครงการภายในหรือภายนอกที่มีความกดดันด้านเวลาที่จำกัด มีการส่งมอบงานที่ทำหาย และมีความเสี่ยงสูงที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

- จัดบันทึก "การตัดสินใจ" ตลอดระยะเวลาของโครงการ โดยบันทึกการตัดสินใจของคุณและระยะเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจเหล่านั้น
- พบปะกับผู้จัดการหรือผู้ให้คำปรึกษาของคุณเป็นประจำเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับการตัดสินใจของคุณในระหว่างดำเนินโครงการ คุณใช้เวลาโดยตรงในการตัดสินใจนานเกินไปหรือไม่? คุณทบทวนสิ่งที่ตัดสินใจไปก่อนหน้านี้หรือไม่? คุณเต็มใจที่จะตัดสินใจมากน้อยเพียงใด? คุณสร้างแผนการดำเนินงานได้รวดเร็วเพียงใด? คุณคิดว่าจุดใดมีความท้าทายมากกว่าในการตัดสินใจ? ผลลัพธ์จากการตัดสินใจของคุณเป็นอย่างไร? ขอรับคำแนะนำจากผู้จัดการ/ผู้ให้คำปรึกษาของคุณเกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาจะดำเนินการตามขั้นตอนของโครงการ การส่งมอบ และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง บันทึกความแตกต่างของแนวทางและกลยุทธ์ที่อาจนำไปใช้ในอนาคัด

## เชี่ยวชาญ

เป็นผู้นำในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญสูงในองค์กร เช่น การปิดสาขาหรือโรงงาน

- กำหนดปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขเป็นขั้นตอนแรกในการตัดสินใจ ระบุผลกระทบเชิงลบของปัญหาในปัจจุบัน ระบุผลพวงที่ตามมาจากการไม่ตัดสินใจ ทำความเข้าใจถึงความเร่งด่วนของการตัดสินใจ เหตุใดต้องเป็นตอนนี้? คุณจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยใดบ้างเมื่อตัดสินใจ? ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นมีความเสี่ยงอย่างไรบ้าง? ระบุข้อดีและข้อเสียของทางเลือกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน และกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของคุณ รวบรวมความคิดเห็นและข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ระบุข้อมูลที่ขาดหายไป และระบุว่าจะสามารถค้นหาข้อมูลที่ขาดหายไปนี้ได้หรือไม่
  - แนวทางแก้ไขจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจ (เช่น โดยการเพิ่มผลกำไร เพิ่มผลิตภาพ หรือลดความไร้ประสิทธิภาพและของเสีย) อย่างเห็นได้ชัดหรือไม่? ตัดสินใจให้ดีที่สุดโดยพิจารณาจากข้อมูลและเวลาที่มี รวมถึงประเมินผลกระทบของการตัดสินใจนั้นเมื่อเวลาผ่านไป
- ตัดสินใจและสื่อสารการตัดสินใจอย่างมั่นใจเพื่อแสวงหาโอกาสที่อยู่นอกเหนือของเขตความชำนาญหลักของแผนกหรือองค์กร เช่น การเปิดตัวสายธุรกิจใหม่หรือแหล่งรายได้ใหม่
- แบ่งปันการตัดสินใจกับพนักงาน แสดงความมั่นใจและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ นำเสนอผลประโยชน์แก่แผนกหรือองค์กรโดยรวม ทำให้ข้อมูลมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป้าหมายแต่ละกลุ่มที่คุณนำเสนอ ตอบคำถาม
  - นำเสนอแนวทางในการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แสดงความเชื่อมั่นในทรัพยากรและขีดความสามารถในการส่งมอบขององค์กร พูดคุยเกี่ยวกับปัจจัยผลักดันในการตัดสินใจ รวมถึงคู่แข่งและกลไกทางการตลาด รวมถึงหลักฐานความเป็นไปได้ที่จะสนับสนุนการตัดสินใจ
  - ภายหลังจากนำเสนอ ให้รวบรวมข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับระดับความมั่นใจที่คุณคาดการณ์ไว้สำหรับเหตุผลในการแสวงหาโอกาสและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงนี้

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: การนำเสนอและการตัดสินใจ

### ความเป็นผู้นำ



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- ประสานงานกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้แน่ใจว่าบทบาทต่างๆ ภายในทีมหรือแผนกมีความชัดเจน และแต่ละคนทราบถึงสิ่งที่เราคาดหวังจากพวกเขา
- สื่อสารและติดตามมาตรฐานที่วัดผลได้ซึ่งพฤติกรรมของผู้อื่นต้องเป็นไปตามมาตรฐานเหล่านี้
- มอบหมายงานให้กับสมาชิกในทีมหรือแผนกของตนอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถ ปริมาณงาน และความต้องการของผู้อื่น ตลอดจนสร้างสมดุลระหว่างงานที่ทำเป็นประจำและงานที่น่าสนใจ
- เน้นย้ำถึงผลกระทบและความสำคัญของการทำงานของผู้คนในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม
- ระบุความต้องการในการพัฒนาของผู้อื่นและตรวจสอบให้แน่ใจว่าพวกเขาตระหนักถึงทรัพยากรที่มีอยู่สำหรับการเรียนรู้และการพัฒนาของพวกเขา
- รับผิดชอบในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมให้กับทีมและแผนกต่างๆ

##### เชี่ยวชาญ

- ให้ทิศทางที่ชัดเจนแก่ทีมและแผนกต่างๆ โดยชี้แจงบทบาทและความคาดหวัง รวมถึงเชื่อมโยงสิ่งเหล่านี้กลับไปยังกลยุทธ์ขององค์กร
- กำหนดมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสม จัดการกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจากผู้อื่น และจัดให้มีดำเนินการเพื่อจัดการกับพฤติกรรมที่ไม่อาจยอมรับได้ในกลุ่มในขอบเขต หรือในองค์กร
- ตัดสินใจว่าทีมหรือแผนกใดเหมาะสมที่สุดในการส่งมอบแง่มุมต่างๆ ของโครงการโดยรวม และตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการรักษาสมดุลระหว่างงานที่ทำเป็นประจำและงานที่ทำหายอย่างเหมาะสม
- ผลักดันความเป็นอิสระและการส่งเสริมอำนาจแก่พนักงานในระดับล่างขององค์กร สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนมีความกระตือรือร้นและทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับงานของตนเองและการมีส่วนร่วมของพวกเขาต่อความสำเร็จขององค์กร
- ส่งเสริมผู้อื่นให้แสวงหาโอกาสในการพัฒนาและสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างแท้จริงให้แก่บุคคลและกลุ่มต่างๆ
- ระบุ ดึงดูด และสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติสูงมาเป็นทรัพยากรของทั้งองค์กร

## ปานกลาง

ทบทวนแผนการพัฒนารายบุคคลร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละราย

- แผนการพัฒนานี้มีโครงสร้างอย่างไร? แผนดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์ SMART (เฉพาะเจาะจง (Specific), วัดผลได้ (Measurable), บรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable), มีความเกี่ยวข้อง (Relevant) และมีกำหนดเวลา (Timed)) หรือไม่?
- วัตถุประสงค์เหล่านี้คำนึงถึงความต้องการในอนาคตขององค์กรได้ดีเพียงใด? วัตถุประสงค์เหล่านี้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาวหรือไม่?
- กำหนดการประชุมกับแต่ละบุคคลเพื่อตกลงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ใช้การทบทวนเหล่านี้เพื่อระบุโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา รวมถึงการมอบหมายงานเพิ่มเติม และเพื่อให้คุณเข้าใจทักษะ ความสามารถ และความสนใจได้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการมอบหมายงานที่เหมาะสม
- นัดหมายการประชุมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อทบทวนความคืบหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์

ทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตาม "เกณฑ์เฉลี่ย" และช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

- ให้ข้อเสนอแนะตามข้อมูลเชิงปรนัยและการสังเกตพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง ดำเนินการหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากมุมมองที่เปิดเผย โดยส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและการไม่ตัดสิน รักษาสมดุลระหว่างข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์กับข้อเสนอแนะในขอบเขตของผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ เน้นย้ำถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อความทะเยอทะยานของบุคคล ตลอดจนการมีส่วนร่วมของพวกเขาต่อองค์กรโดยรวม
- ร่วมกันระบุขอบเขตที่ต้องพัฒนา รวมถึงข้อบกพร่องด้านผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง ตกลงเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อจัดการข้อบกพร่องด้านผลการปฏิบัติงาน จัดทำแผนในระยะ 3-6 เดือนเพื่อบันทึกการหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งหมด และติดตามผลการปฏิบัติงานต่อเนื่องอย่างใกล้ชิด โดยมุ่งเน้นการดำเนินการที่ตกลงกันไว้ แก้ไขแผนร่วมกับบุคคลเมื่อพวกเขามีความคืบหน้า

## เชี่ยวชาญ

ดำเนินการ "ตรวจสอบผู้มีความสามารถ" เพื่อทำความเข้าใจความสามารถของบุคลากรในสายงาน หน่วยธุรกิจ หรือทั่วทั้งองค์กร

- ประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันและศักยภาพในระยะยาวทั้งในด้านทักษะความสามารถทางเทคนิคและเชิงพฤติกรรมผ่านกระบวนการที่มีโครงสร้างและเป็นกลาง
- ทบทวนผลลัพธ์ควบคู่กับการวิเคราะห์ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับคุณ ใช้ผลการตรวจสอบเพื่อระบุความจำเป็นในการพัฒนาและ "ช่องว่างของความสามารถ" ในขอบเขตนั้นๆ
- ป้อนผลลัพธ์ลงในกระบวนการวางแผนทรัพยากรและการพัฒนาที่มุ่งเน้นการจัดการกับสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร

ทบทวนความสำเร็จของกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานปัจจุบันของคุณ

- กระบวนการนี้ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการกำหนดวัตถุประสงค์ตามหลัก SMART และ KPI ที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่? กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของคุณส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมหรือไม่? รับข้อเสนอแนะจากผู้จัดการและพนักงานเกี่ยวกับความรู้สึกที่พวกเขามีต่อกระบวนการ และความเป็นประโยชน์ของข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมไว้สำหรับการวางแผนการพัฒนาย่างต่อเนื่อง
- ปรับกระบวนการและโครงสร้างสนับสนุนเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และความสอดคล้องกับ KPI เมื่อเวลาผ่านไป ให้ทบทวนประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: ความกล้าริเริ่มและการดำเนินงาน

### ความคิดริเริ่ม



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- เปิดรับเป้าหมายที่ท้าทายและจัดการกับความท้าทายที่ยากลำบากเพื่อไ้บรรลุความสำเร็จ
- แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น แรงผลักดัน และความมุ่งมั่นอย่างยั่งยืน โดยทำงานล่วงเวลาเมื่อจำเป็น
- ระบุความจำเป็นในการพัฒนาตนเองและแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง
- ระบุและแสวงหาโอกาสในการพัฒนาทางอาชีพ โดยมองหาความก้าวหน้าไปสู่วิชาชีพที่มีอำนาจโน้มน้าวและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
- ริเริ่มและจัดกิจกรรมภายในทีมหรือแผนก

##### เชี่ยวชาญ

- กำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่ท้าทายตนเองมากขึ้น จากนั้นท้าทายตนเองให้ทำได้เกินกว่าที่กำหนดไว้ รวมถึงอดทนต่ออุปสรรคและความยากลำบากทั้งหมด
- ทุ่มความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น แรงผลักดัน และความตั้งใจในระดับสูงอยู่เสมอ และเต็มใจที่จะทำงานล่วงเวลานานขึ้นอย่างมาก สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทุ่มเทเวลาและความกระตือรือร้นในลักษณะเดียวกัน
- มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในใจและระบุกลยุทธ์การพัฒนาส่วนบุคคลเพื่อเพิ่มจุดแข็งของตนเองและจัดการกับความต้องการในการพัฒนา ทบทวนความก้าวหน้าตลอดเส้นทางอาชีพและทางเลือกอาชีพในวงกว้างขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
- กำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ความก้าวหน้าทางอาชีพในระยะยาว เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ด้วยการขยายขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจโน้มน้าวอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร และอาจรวมถึงภายนอกองค์กรด้วย
- ริเริ่มและจัดกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร

## ปานกลาง

พัฒนากลยุทธ์ความก้าวหน้าทางอาชีพในระยะยาวสำหรับตัวคุณเองโดยมองไปยังอนาคตในช่วงห้าหรือสิบปีข้างหน้า

- ระบุผู้ให้คำปรึกษาด้านอาชีพที่จะให้การสนับสนุนคุณอย่างต่อเนื่อง พูดคุยกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูงเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางอาชีพ โอกาส และความท้าทายที่พวกเขาเคยเผชิญ
- ระบุประสบการณ์ที่คุณจำเป็นต้องได้รับเพื่อไปยังจุดที่คุณต้องการในแต่ละขั้นของอาชีพของคุณ  
คุณสนใจเส้นทางผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคหรือไม่? คุณสนใจในบทบาทระดับปฏิบัติการหรือประสบการณ์ในสำนักงานใหญ่/กลุ่มหรือไม่? ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณมีแผนการพัฒนาส่วนบุคคลที่ชัดเจน ทบทวนเรื่องนี้อย่างน้อยทุกไตรมาสกับผู้ให้คำปรึกษาของคุณ เพื่อให้ยังคงมุ่งมั่นที่เป้าหมายทางอาชีพของคุณ และเพื่อให้สามารถรวมการเปลี่ยนแปลงเข้ากับแผนของคุณได้

รับมือกับความท้าทายของโครงการที่มีความยากลำบาก เช่น การช่วยพลิกฟื้นโครงการที่ประสบปัญหาให้ดีขึ้น นอกเหนือจากหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละวัน

- จัดให้มีการบรรยายสรุปกับผู้สนับสนุนโครงการและซีกถามเพื่อค้นหาประเด็นสำคัญต่างๆ เหตุใดโครงการนี้จึงประสบปัญหา? โครงการนี้ประสบปัญหาโดยอยู่? เข้าถึงแผนโครงการ การอัปเดตสถานะ การวิเคราะห์ความเสี่ยง หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่คุณสามารถค้นหาได้ ทุ่มเทกำลังในการเตรียมพร้อมให้ได้มากที่สุดก่อนที่จะพบกับทีมโครงการ
- พบปะสมาชิกหลักของทีมโครงการเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับพวกเขาและรักษาบรรยากาศในเชิงบวก แสดงถึงแรงผลักดันและความกระตือรือร้นผ่านความเต็มใจที่จะยืนหยัดเมื่อเผชิญกับการต่อต้าน และสามารถทำงานล่วงเวลาได้เมื่อจำเป็น

## เชี่ยวชาญ

ทบทวนและปรับปรุงลำดับความสำคัญและเป้าหมายของหน่วยธุรกิจของคุณ

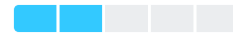
- วัตถุประสงค์สำหรับขอบเขตของคุณคืออะไร? ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPI) มีอะไรบ้าง? หน่วยธุรกิจของคุณวัดผลด้วยวิธีอื่นใดอีกบ้าง? ขอบเขตของคุณดำเนินการอย่างไรกับมาตรการเหล่านี้? คุณกำหนดเป้าหมายสำหรับหน่วยธุรกิจและผู้จัดการไว้อย่างไรบ้าง?
- ทบทวนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร หน่วยธุรกิจของคุณสนับสนุนความสำเร็จเหล่านี้ได้ดีเพียงใด? พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต หน่วยธุรกิจของคุณมีความพร้อมเพียงใดในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้?
- ปรับเปลี่ยนเป้าหมายของคุณตามการทบทวนนี้ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าเป้าหมายเหล่านี้ท้าทายหน่วยธุรกิจของคุณในการส่งมอบประโยชน์/การสนับสนุนสูงสุดให้กับองค์กรหรือขอบเขต เปลี่ยนเป้าหมายเหล่านี้เป็นเป้าหมายสำหรับผู้จัดการและบุคลากรอื่นๆ ที่สำคัญ  
ทบทวนและตรวจสอบเป้าหมายอีกครั้งโดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

รับบทบาทระดับสูงที่มีความสำคัญสูงซึ่งมีความท้าทายอย่างมากในแง่ของความซับซ้อนหรือขอบเขต

- รับการสนับสนุนจากผู้สนับสนุนหรือผู้ให้คำปรึกษาเพื่อช่วยคุณระบุบทบาทที่เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นต้นอย่างแท้จริงในแง่ของความซับซ้อนหรือขอบเขต (เช่น การจัดการแผนกทั้งหมดหรือแผนกที่มีความรับผิดชอบด้านงบประมาณหรือกฎระเบียบจำนวนมาก) ได้รับโอกาสในแง่ของระดับความท้าทาย ความเสี่ยง ทัศนวิสัย และขอบเขตที่สิ่งเหล่านี้จะสนับสนุนความทะเยอทะยานทางอาชีพของคุณ ตลอดจนเป้าหมายขององค์กร
- ทุ่มเทด้วยความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น และแรงผลักดันในระดับสูงต่อบทบาทใหม่นี้ และตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณยังคงมุ่งมั่นที่การวางแผนอาชีพในระยะยาว ประสบความสำเร็จในบทบาทของตนเอง และกระตือรือร้นมองหาโอกาสในระหว่างที่ได้รับความปรารถนาเพื่อขยายความรับผิดชอบของคุณ

## 4. กิจกรรมการพัฒนา: ความกล้าริเริ่มและการดำเนินงาน

### การคิดเชิงการค้า



#### ระดับความสามารถ

##### ปานกลาง

- กระตือรือร้นสร้างความเข้าใจในวงกว้างเกี่ยวกับปัจจัยหลักที่ผลักดันตลาดท้องถิ่นและตลาดอื่นๆ
- แสวงหาและเสนอโอกาสสำหรับธุรกิจใหม่
- ใช้ข้อมูลทางการเงินเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมและดำเนินการตามข้อมูลนั้น
- ติดตามค่าใช้จ่าย ระบุวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพ และนำวิธีการที่คุ้มค่าที่สุดมาใช้ ส่งเสริมให้ผู้อื่นหลีกเลี่ยงการสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็นและลดต้นทุน

##### เชี่ยวชาญ

- คาดการณ์และติดตามการพัฒนาตลาดระดับท้องถิ่นและระดับโลกในระยะยาว รวมถึงผลกระทบต่อองค์กรอย่างกระตือรือร้น
- แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยคว้าโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตต่างๆ เช่น เทคโนโลยี คู่แข่ง สภาพตลาด กฎหมาย และการเมือง
- ทำความเข้าใจและตีความข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลนี้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อติดตามและวางแผนสำหรับผลการปฏิบัติงานของแผนกหรือองค์กร
- ทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบที่ข้อมูลเศรษฐกิจในวงกว้างมีต่อองค์กร และใช้ข้อมูลนี้ในการวางแผนกลยุทธ์เชิงพาณิชย์ขององค์กร
- นำวิธีการที่คุ้มค่าที่สุดมาใช้ รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมการคำนึงถึงต้นทุนและต่อต้านการสิ้นเปลืองทั่วทั้งแผนกหรือองค์กร โดยสร้างความตระหนักรู้และให้รางวัลแก่ความพยายามในทิศทางนี้

## ปานกลาง

ดำเนินการทบทวนผลิตภัณฑ์และบริการในองค์กรของคุณเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ผลักดันตลาดท้องถิ่นและตลาดอื่นๆ

- รับข้อมูลเพื่อแจกแจงรายละเอียดและวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร ต้นทุน ส่วนแบ่งตลาดภายในตลาดท้องถิ่นและตลาดอื่นๆ รวมถึงปัจจัยผลักดันผลการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ประสานงานกับฝ่ายการเงินและฝ่ายขายเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยผลักดันเหล่านี้ให้ดียิ่งขึ้น
- ทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อระบุโอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น จัดทำรายงานเพื่อแบ่งปันกับผู้บริหารระดับสูง ระบุคำแนะนำและเสนอขั้นตอนถัดไป

ระบุและตรวจหาโอกาสสำหรับการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

- ดำเนินการวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่อกำหนดปัจจัยความสำเร็จตลอดจนธุรกิจ ตลาด เทคโนโลยี และข้อจำกัดอื่นๆ ความสำเร็จมีลักษณะอย่างไร? ความเสี่ยงและปัญหาหลักที่เชื่อมโยงกับโอกาสนี้มีอะไรบ้าง? คุณทราบเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการลงทุนหรือไม่? ผลิตภัณฑ์หรือบริการต้องใช้เวลาานเพียงใดจึงจะคืนทุนจากการลงทุนแรกเริ่ม?
- พิจารณาความสามารถในการปรับขนาดและศักยภาพในการขายต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่นี้
- นำเสนอข้อค้นพบของคุณต่อผู้บริหารระดับสูง

## เชี่ยวชาญ

จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคู่แข่ง

โดยมุ่งเน้นผู้เล่นที่มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในตลาดหรือในตลาดเกิดใหม่

- คู่แข่งรายใดมีความพร้อมในการเข้าสู่ขอบเขตที่เกิเกิดขึ้นใหม่และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี? ประเมินความพร้อมของตลาดและระบุผู้ที่มีความพร้อมน้อยกว่า สิ่งนี้มีความหมายอย่างไรต่อความสมดุลทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือโอกาสในการเข้าซื้อกิจการ? การพัฒนาเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งตลาดขององค์กรคุณและองค์กรคู่แข่ง?
- พิจารณาวិธีการใช้ประโยชน์จากภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพื่อปรับปรุงความได้เปรียบทางการแข่งขันของคุณ
- ระบุและมุ่งมั่นต่อการดำเนินการที่มีผลกระทบสูงซึ่งเป็นผลมาจากการประชุมเหล่านี้

ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ในตลาดเกิดใหม่หรือการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

- ดำเนินการวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่อกำหนดสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเข้าสู่ตลาดใหม่นี้
- นึกถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในวงกว้างขึ้น (เช่น สถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ และกฎระเบียบในปัจจุบัน) ใช้การวิเคราะห์ PESTLE เพื่อตรวจสอบปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม พิจารณาความแตกต่างทางวัฒนธรรมและอุปสรรคทางภาษา
- นำเสนอข้อค้นพบของคุณต่อผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการ เพื่อให้คำแนะนำที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางในอนาคต



## 5. แผนการพัฒนาส่วนบุคคล

คำแนะนำ:

- ระบุทักษะความสามารถทั้งหมดไม่เกินหก (6) รายการที่จะรวมไว้ในแม่แบบแผนการพัฒนานี้
- ความสามารถทั้งหมดรายการนี้อาจเป็นการรวมกลุ่มทักษะความสามารถที่คุณได้คะแนนต่ำที่สุดในแง่ของศักยภาพด้านทักษะความสามารถตามผลการประเมิน และทักษะความสามารถที่คุณพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของคุณในระยะสั้น (ในช่วง 12 เดือนข้างหน้า)
- สำหรับทักษะความสามารถเป้าหมายแต่ละรายการ ให้ใช้กิจกรรมการพัฒนาในส่วนที่ 4 เพื่อสร้างแผนของคุณด้านล่างนี้ ซึ่งจะช่วยให้คุณพัฒนาไปถึงระดับความสามารถที่ต้องการ

#	ระดับความสามารถเป้า		กิจกรรมการพัฒนา (เลือกจาก "กิจกรรมการพัฒนา" ในส่วนที่ 4)	การสนับสนุนที่จำเป็น	ระยะเวลา	กระบวนการทบทวน
	ทักษะความสามารถ	หมาย (ปานกลางหรือเชี่ยวชาญ)				
1		วัตถุประสงค์ในการพัฒนา				
2						
3						
4						
5						
6						

## 6. วิธีการวัดผล



รายงานฉบับนี้อ้างอิงแหล่งข้อมูลต่อไปนี้สำหรับ Sample Candidate:

แบบสอบถาม / แบบทดสอบความสามารถ	กลุ่มเปรียบเทียบ
OPQ32i French v1	OPQ32i French Professionals 1999
OPQ32i French v1	OPQ32i French Professionals 1999
OPQ32i French v1	OPQ32i French Professionals 1999
OPQ32i French v1	OPQ32i French Professionals 1999
OPQ32i French v1	OPQ32i French Professionals 1999

### เกี่ยวกับรายงาน

รายงานฉบับนี้สร้างขึ้นโดยใช้ระบบการประเมินทางออนไลน์ของ SHL

โดยประกอบด้วยข้อมูลจากแบบสอบถามบุคลิกภาพทางอาชีพ™ (OPQ32)

การใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบเหล่านี้จำกัดสำหรับบุคคลที่ได้รับการอบรมเฉพาะทางในด้านการใช้งานและการตีความเท่านั้น

รายงานในที่นี้สร้างขึ้นจากผลลัพธ์ของแบบสอบถามและแบบทดสอบที่ตอบโดยผู้ตอบแบบสอบถาม

และแสดงให้เห็นถึงคำตอบจากบุคคลเหล่านี้อย่างชัดเจน ในการตีความข้อมูลนี้

จะต้องมีการพิจารณาอย่างเหมาะสมถึงความเป็นอัตนัยของการประเมินชนิดแบบสอบถาม

รายงานนี้สร้างขึ้นด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ - ผู้ใช้ซอฟต์แวร์สามารถแก้ไข เปลี่ยนแปลง และเพิ่มเติมข้อความของรายงานได้

SHL Global Management Limited และบริษัทในเครือไม่สามารถรับรองว่าเนื้อหาของรายงานนี้

เป็นข้อมูลที่ไม่มีมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงจากระบบคอมพิวเตอร์ บริษัทจะไม่รับผิดชอบใดๆ ต่อผลที่เกิดจากการใช้รายงานนี้

รวมถึงการใดๆ ในทุกรูปแบบ (เช่น จากความประมาทเลินเล่อ) ที่เกิดจากการใช้ข้อมูลในรายงานนี้

[www.shl.com](http://www.shl.com)

**ข้อสงวนสิทธิ์การใช้งาน:** © 2024 SHL และ/หรือบริษัทในเครือ สงวนลิขสิทธิ์ SHL และ OPQ

เป็นเครื่องหมายการค้าที่จดทะเบียนในสหราชอาณาจักรและประเทศอื่นๆ

รายงานฉบับนี้จัดทำโดย SHL เพื่อเป็นประโยชน์แก่ลูกค้า และมีเนื้อหาที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของ SHL ดังนั้น SHL อนุญาตให้ลูกค้าของ SHL ทำซ้ำ เผยแพร่ แก้ไขเปลี่ยนแปลง และเก็บรายงานนี้สำหรับการนำไปใช้ภายใน และการนำไปใช้ที่ไม่ใช่เชิงการค้าเท่านั้น สิทธิอื่นๆ ทั้งหมดสงวนสิทธิ์โดย SHL

### ส่วนรายละเอียดบุคคล

ชื่อ Sample Candidate

ข้อมูลผู้เข้าร่วม OPQ RP1=5, RP2=3, RP3=3, RP4=3, RP5=4, RP6=3, RP7=5, RP8=5, RP9=3, RP10=3, TS1=3, TS2=3, TS3=4, TS4=4, TS5=5, TS6=4, TS7=3, TS8=3, TS9=4, TS10=3, TS11=5, TS12=4, FE1=3, FE2=4, FE3=3, FE4=4, FE5=3, FE6=4, FE7=5, FE8=4, FE9=4, FE10=5, CNS=4.

รายงาน รายงานการปลดล็อกศักยภาพ