មគ្គុទ្ទេសក៍សំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រង
ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារនៅកន្លែងធ្វើការ
A Manager's Guide To Improving Workplace Performance

★ ការកំណត់រកឱ្យឃើញនូវបញ្ហា (Identifying Problems)

★ ការស្វែងរកដំណោះស្រាយ (Finding Solutions)

★ ការវាយតម្លៃលើលទ្ធផល (Evaluating Results)

បកប្រែដោយ : ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារិទ្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ដោយមានការចូលរួមពីមន្ត្រីជំនួយការអគ្គលេខាធិការ :

-លោក សុខ រិទ្ធី -លោក គីម ពិសិដ្ឋ

-លោក ហែម ពន្សធីយ៉ា

ខែឧសភា_មិថុនា ឆ្នាំ២០០៧

បោះផ្សាយដោយ : អគ្គលេខាធិការដ្ឋានព្រឹទ្ធសភា

មគ្គុទ្ទេសក៍សំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រង
ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារនៅកន្លែងធ្វើការ
A Manager's Guide To Improving Workplace Performance

☆ ការកំណត់រកឱ្យឃើញនូវបញ្ហា (Identifying Problems)

☆ ការស្វែងរកដំណោះស្រាយ (Finding Solutions)

☆ ការវាយតម្លៃលើលទ្ធផល (Evaluating Results)

បកប្រែដោយ : ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារិទ្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ដោយមានការចូលរួមពីមន្ត្រីជំនួយការអគ្គលេខាធិការ :

-លោក សុខ រិទ្ធី -លោក គីម ពិសិដ្ឋ

-លោក ហែម ពង្សធីយ៉ា

ខែឧសភា-មិថុនា ឆ្នាំ២០០៧

បោះផ្សាយដោយ : អគ្គលេខាធិការដ្ឋានព្រឹទ្ធសភា

ការកែលំអការបំពេញការងារនៅកន្លែងធ្វើការ
(Improving Workplace Performance)

I. គោលបំណង

១. ផ្តល់ជូននូវឧបករណ៍ពិសេស ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារនៅកន្លែងធ្វើការ

២. យល់ដឹងអំពីទស្សនវិជ្ជានៃការអភិវឌ្ឍន៍ធនធានមនុស្ស

៣. ទទួលបានជោគជ័យជាបន្តបន្ទាប់ក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គល និងក្រុម ដើម្បីឱ្យពួកគេឆ្លើយតបបានទៅនឹងតម្រូវការនៃមុខការ និងការកែប្រែបរិស្ថានការងារ ព្រោះបញ្ហានៃការបំពេញការងារតែងតែជាប់ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងបរិស្ថានការងារ ពុំមែនជាបញ្ហាបណ្តាលមកពីតួអង្គបុគ្គលិកឡើយ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវទទួលខុសត្រូវ ដើម្បីបង្កើតបរិស្ថានការងារ ដែលបុគ្គលិកអាចទទួលបានជោគជ័យ ។

៤. ចេះប្រើប្រាស់ទំនាក់ទំនងជាមួយបុគ្គលិក : តើអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវប្រែប្រួលការណែនាំចង្អុលបង្ហាញ និងការគាំទ្រយ៉ាងដូចម្តេចទៅតាមបំណងប្រាថ្នា និងលទ្ធភាពរបស់បុគ្គលិក ដែលត្រូវបំពេញភារកិច្ចច្បាស់លាស់

៥. ចេះផ្តល់យោបល់ណែនាំអំពីការបំពេញការងារដល់បុគ្គលិក តាមរយៈការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឡប់វិញដល់បុគ្គលិក (Feedback)

៦. យល់ដឹងអំពីទិដ្ឋភាពផ្សេងៗនៃបរិស្ថានការងារ ដែលរួមចំណែកដល់ការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក និង ស្ថាប័ន ។

កត្តាទាំងនោះមានជាអាទិ៍ :

- ការរំពឹងទុកច្បាស់លាស់ (Clear Expectation)
- ការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឡប់វិញទាន់ពេលវេលា (Timely Feedback)
- ការណែនាំលើការងារដល់បុគ្គលិក (Job aids to guide employees)
- ធនធាន (ពេលវេលា សំភារៈ និងបរិក្ខា)
- ដំណើរការ និងនីតិវិធីច្បាស់លាស់ (Clearly defined processes and procedures)
- ការវាយតម្លៃអំពីសកម្មភាព និងលទ្ធផល
- ប្រព័ន្ធលើកទឹកចិត្ត ដែលផ្តល់រង្វាន់ដល់ការបំពេញការងារ (incentive system that reward

performance)

II. លទ្ធផលសំរេចបាន

១. អាចហ្វឹកហាត់បុគ្គលិកនៅក្នុងដំណើរការវាយតម្លៃការងារ និងដឹកនាំការវាយតម្លៃការងារ ដែលនាំមកនូវការកែលំអលើការបំពេញការងារ

២. អាចអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិកតាមរយៈការដឹកនាំសមស្របតាមកាលៈទេសៈ (Situational Leadership) ដើម្បីសម្របការផ្តល់ការណែនាំ និងការគាំទ្រយោងទៅតាមបំណងប្រាថ្នា និងលទ្ធភាពរបស់បុគ្គលិក ដែលត្រូវប្រគល់ឱ្យបំពេញភារកិច្ចណាមួយនោះ

៣. អាចផ្តល់យោបល់ដល់បុគ្គលិក តាមវិធីកែលំអការបំពេញការងារ

៤. អាចកំណត់បាននូវទិដ្ឋភាពសំខាន់ៗនៃការជំរុញទឹកចិត្តបុគ្គល និងក្រុមការងារ

៥. អាចកំណត់បានអំពីចំណុចខ្វះខាតលើការបំពេញការងារ ដែលត្រូវប្រឈមមុខដោះស្រាយ

៦. អាចពិពណ៌នាអំពីចំណុចខ្វះខាតទាំងនោះ (ចន្លោះប្រហោង) តាមរង្វាស់ដែលវាស់វែងបាន (in measurable terms)

៧. អាចកំណត់, ថ្លឹងថ្លែង និងបង្ហាញបាននូវកត្តាទាំងឡាយ ដែលជំរុញ និងរាំងដល់ការលុបបំបាត់នូវចន្លោះប្រហោងលើការងារ

៨. ពង្រីកបាននូវជំរើសដំណោះស្រាយទាំងឡាយ និងជ្រើសរើសបាននូវជំរើសដ៏ល្អបំផុតមួយ

៩. ដាក់អនុវត្តបាននូវការកែប្រែដែលចាំបាច់

១០. វាយតម្លៃបាននូវលទ្ធផល ដោយគិតអំពីផលប៉ះពាល់ទៅលើលទ្ធផលដែលចង់បានពីការងារ

III. លំដាប់លំដោយនៃឯកសារ

ឯកសារនេះចែកចេញជា ៣ ភាគ :

ភាគទី ១ ÷ តួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំនៅក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិក និងក្រុមការងារ

ចែកជា ៥ ជំពូក ÷

ជំពូកទី១ - តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងនាមជាគ្រូបង្ហាត់

✲ ការប្រាស្រ័យឆ្លើយឆ្លងដោយច្បាស់លាស់អំពីការរំពឹងចង់បាន ដោយកំណត់សកម្មភាព និងលទ្ធផល, តាមដាន សង្កេតមើល, ផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឡប់ទៅវិញ, កត់ត្រានូវស្នាដៃបំពេញការងារ និងកែតម្រូវគោលដៅនៅក្នុងកម្លុងពេលនោះ

✲ ការទទួលយោបល់ពីបុគ្គលិក ការត្រួតពិនិត្យកំណត់ត្រា និងការផ្តល់យោបល់ដល់បុគ្គលិកមុននឹងសរសេរការវាយតម្លៃការងារ

ជំពូកទី២ - អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំដែលអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិករបស់ខ្លួន ដូចជាការពិនិត្យវាយតម្លៃអំពីលទ្ធភាព និងបំណងប្រាថ្នារបស់បុគ្គលិក ហើយផ្តល់នូវការណែនាំ និងការគាំទ្រដែលចាំបាច់

ជំពូកទី៣ - ការផ្តល់មគ្គុទេសក៍ណែនាំលើការបំពេញការងារដោយផ្តោតលើការហ្វឹកហាត់ និងការផ្តល់យោបល់ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវដើរតួនាទីនោះ

ជំពូកទី៤ - តើអ្វីខ្លះដែលជំរុញលើកទឹកចិត្តបុគ្គលជាបុគ្គលិក ?

ជំពូកទី៥ - តើធ្វើការងាររួមគ្នាជាក្រុមយ៉ាងដូចម្តេច ?

ភាគទី ២ ÷ ការកំណត់រកឱ្យឃើញ និងការលុបបំបាត់ចោលនូវរបាំងទាំងឡាយ ចំពោះការបំពេញការងាររបស់បុគ្គល និងក្រុមការងារ

ជំពូកទី៦ - ការពិនិត្យមើលលើដំណើរការដែលប្រើប្រាស់ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារដោយកំណត់អំពីចន្លោះប្រហោងរបស់បុគ្គលិក និងក្រុមក្នុងការបំពេញការងារ ដូចជា ភាពខុសប្លែកគ្នារវាងកំរិតបច្ចុប្បន្ន និងកំរិតដែលចង់បានក្នុងការបំពេញការងារ

ជំពូកទី៧ - របនាសម្ព័ន្ធសំរាប់ការវិភាគជាប្រព័ន្ធទៅលើមូលហេតុនៃការខ្វះចន្លោះក្នុងការបំពេញការងារ ដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងបរិស្ថានការងារក៏ដូចជាបុគ្គលិក

ជំពូកទី៨ - សេចក្តីណែនាំសំរាប់ពង្រីកយុទ្ធសាស្ត្រជាជំរើស និងសំរាំងយកយុទ្ធសាស្ត្រណាមួយ ដែលមានលទ្ធភាពខ្ពស់បំផុត ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ

ជំពូកទី៩ - តើអ្នកគ្រប់គ្រងទទួលបាននូវអំណាច និងប្រើប្រាស់អំណាចដែលចាំបាច់យ៉ាងដូចម្តេច ដើម្បីអនុវត្ត ការកែប្រែ

ជំពូកទី១០-តើវាយតម្លៃលើផលប៉ះពាល់រយៈពេលខ្លី និងរយៈពេលវែងនៃការផ្លាស់ប្តូរប្រែប្រួលយ៉ាងដូចម្តេច ?

<u>ភាគទី ៣</u> ÷ ការប្រមូលផ្តុំនូវគ្រប់គំនិតទាំងអស់ដែលថា ត្រូវបង្កើតបរិស្ថានការងារយ៉ាងដូចម្តេច ដែលបុគ្គលិកអាចទទួលបាននូវជោគជ័យ

ភាគទី១

ការអភិវឌ្ឍន៍ក្រុម

Developing the Team

ជំពូកទី១ :

អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងនាមជាគ្រូបង្ហាត់ (The Manager as coach)

- ប្រសិទ្ធផល (Efficiency) គឺការធ្វើមុខការដោយត្រឹមត្រូវ Efficiency is doing a job right
- ប្រសិទ្ធភាព (Effectiveness) គឺការធ្វើត្រឹមត្រូវតាមមុខការ Effectiveness is doing the right job
- អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានសមត្ថភាពបង្ហាត់បុគ្គលិក គឺជាគន្លឹះដើម្បីពួកគេធ្វើត្រឹមត្រូវតាមមុខការដោយត្រឹមត្រូវ (Your ability to coach people is key to having them do the right job) ។ ដើម្បីសំរេចគោលដៅនេះ គឺពឹងផ្អែកទៅលើវិធីដែលអ្នកគ្រប់គ្រងប្រាស្រ័យឆ្លើយឆ្លងអំពីការរំពឹងទុកលើការបំពេញការងារ (Performance expectations) និងតើអ្នកគ្រប់គ្រងហ្វឹកហាត់ដល់បុគ្គលិកយ៉ាងដូចម្តេចពេញមួយឆ្នាំនោះ? តាមរយៈការហ្វឹកហាត់នោះ អ្នកគ្រប់គ្រងបង្កើតឡើងនូវបរិយាកាសការងារជាវិជ្ជមានដែលបុគ្គលិកអាចទទួលបានជោគជ័យ ។ នេះជាការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ (Performance Coaching) ។

ដំណើរការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ (The Performance Coaching Process)

- នៅក្នុងស្ថាប័នជាច្រើន ដំណើរការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារត្រូវបានធ្វើឡើងតែមួយដងក្នុងមួយឆ្នាំតាមរយៈការប្រជុំវាយតម្លៃប្រចាំឆ្នាំ ដូចជា ពេលវេលាបញ្ចប់ការវះកាត់ពិនិត្យសព (end-of-period autopsy) ។ នេះជាកិច្ចប្រជុំដើម្បីកំណត់ថា តើមានអ្វីខ្លះបានធ្វើខុស ?
- ពេលនោះអ្នកគ្រប់គ្រងក្លាយជាចៅក្រម និងជាគណៈមេប្រយោគ ដែលកំណត់ព្រំដែនដល់លទ្ធភាពរបស់ខ្លួនដើម្បីកែលំអបានដោយពិតប្រាកដនូវការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិកខ្លួន ។
- តាមរបៀបនេះ ការគ្រប់គ្រងលើការបំពេញការងារ (Performance Managment) ក្លាយជាការធ្វើអន្តរាគមន៍ម្តងក្នុងមួយឆ្នាំជាជាងដំណើរការជាបន្តបន្ទាប់មួយ (a continuous process) ។
- ការខិតខំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបានបង្រួមមកត្រឹមតែបំពេញសេចក្តីត្រូវការរបស់ស្ថាប័ន ដើម្បីទទួលបាន

ព័ត៌មានអំពីការវាយតម្លៃ សំដៅធ្វើសេចក្តីសំរេចខាងរដ្ឋបាលលើការតម្លើងឋានៈ ការបញ្ចប់ការងារ ការតម្លើងបៀវត្ស ប្រាក់ឧបត្ថម្ភ និងការបណ្តុះបណ្តាល ។

- ចុះវាយ៉ាងដូចម្តេចទៅចំពោះសេចក្តីត្រូវការរបស់បុគ្គលិក ដើម្បីទទួលបាននូវការរំពឹងទុកដ៏ច្បាស់លាស់ និងការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឡប់ទៅវិញទាន់ពេលវេលាលើការបំពេញការងារ ?
- តើការវាយតម្លៃប្រចាំឆ្នាំអាចត្រឹមត្រូវបានត្រឹមណាដែរ ប្រសិនបើកំណត់ត្រាលើការបំពេញការងារពុំត្រូវបានរក្សាទុកពេញមួយឆ្នាំនោះ ?

ការអភិវឌ្ឍន៍ផែនការ (Developing a Plan)

- ដំណើរការហ្វឹកហាត់ចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងការមានផែនការរួមមួយ (an overall plan) សំរាប់ក្រុមការងារដែលស្របទៅនឹងគោលដៅរបស់ស្ថាប័នសំរាប់រយៈពេលដូចគ្នានោះ ។ ប្រសិនបើគ្មានផែនការទេនោះ អ្នកគ្រប់គ្រងពុំដឹងថាតើត្រូវហ្វឹកហាត់បុគ្គលិកយ៉ាងដូចម្តេចបានឡើយ ។
- អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានចក្ខុវិស័យមួយឱ្យបានច្បាស់លាស់ថា រូបគេ និងបុគ្គលិកត្រូវទៅកាន់ទីណា ហើយត្រូវទៅដល់ទីនោះយ៉ាងដូចម្តេច ។ ធ្វើបានដូច្នេះ ទាល់តែអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើផែនការ ។
- ទឡ្ហីករណ៍ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងខ្ជិលធ្វើផែនការ ÷
  - គ្មានពេលវេលាដើម្បីធ្វើផែនការ
  - សេចក្តីត្រូវការរយៈពេលខ្លីគ្របដណ្តប់
  - ផ្តល់រង្វាន់តែទៅលើការបំពេញការងាររយៈពេលខ្លីប៉ុណ្ណោះ
  - មានគំនិតសុទិដ្ឋិនិយមពេក ឬ ទុទិដ្ឋិនិយមពេក
  - បរិស្ថានការងារពុំច្បាស់លាស់
  - តួនាទី និងតម្រូវការការងារផ្លាស់ប្តូរលឿនពេក
  - ភាពរំភើយឥតកង្វល់ (complacency)
  - ភ័យខ្លាចបរាជ័យ ឬភ័យខ្លាចជោគជ័យ
  - គ្មានផែនការស្ថាប័នធំទូលាយ
  - អ្នកដែលធ្វើផែនការមុនវែងឆ្ងាយ ត្រូវធ្វើការងារមួយជាពីរ
- សារសំខាន់នៃការធ្វើផែនការ :
  - ខិតខំសម្របខ្លាំងទៅនឹងគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន

- យកចិត្តទុកដាក់លើការខិតខំផ្ទាល់ខ្លួន និងការខិតខំរបស់បុគ្គលិក
- ទាក់ទាញការជំរុញលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិក
- ត្រៀមខ្លួនជាមុនសំរាប់គំរោងការ
- ជួយឱ្យសំរបទៅនឹងការប្រែប្រួលក្នុងជួរបុគ្គលិកសំខាន់ៗ
- ផលិតចេញនូវលទ្ធផលដែលអាចវាស់វែងបាន
- មានប្រយោជន៍សំរាប់ការទាក់ទាញការគាំទ្រពីខាងក្រៅដល់គំរោងការ
- ផ្តល់មធ្យោបាយសំរាប់ប្រកួតប្រជែងរកធនធានដែលចាំបាច់សំរាប់អនុវត្តផែនការ
- បង្កើតឱ្យមានភ័ព្វសំណាងកើតឡើង
- បង្កើតអ្វីៗឱ្យមានឡើង

- តើមានអ្វីខ្លះដែលអ្នកចង់ឱ្យក្រុមការងាររបស់អ្នកសំរេចឱ្យបានក្នុងអាទិត្យនេះ ខែនេះ ត្រីមាសនេះ ឆ្នាំនេះ? តើវារលូនទៅនឹងគោលដៅរបស់ស្ថាប័នក្នុងរយៈពេលដូចគ្នានេះដែរឬទេ? តើអ្នកនឹងវាស់វែងលទ្ធផលយ៉ាងដូចម្តេច ? តើលទ្ធផលនឹងអាចវាស់វែងបានតាមគុណភាព បរិមាណ ពេលវេលា និងការចំណាយដែរឬទេ? សូមចាប់ផ្តើមគំរោងការនីមួយៗ ដោយមាននៅក្នុងគំនិតអំពីទីបញ្ចប់ ។

<u>រៀបចំដាក់អនុវត្តនូវគោលដៅ SMART (Setting SMART Goals)</u>

- ដើម្បីចាប់ផ្តើម អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវរៀបចំនូវគោលដៅ SMART សំរាប់ក្រុមការងាររបស់ខ្លួន ។ SMART សំដៅ ÷
  - **S** : Specific ជាក់ស្តែង
  - **M** : Measurable អាចវាស់វែងបាន ដោយគិតជាគុណភាព បរិមាណ ពេលវេលា និង តម្លៃ
  - **A** : Accepted ដែលទទួលយកបានដោយបុគ្គលិក
  - **R** : Realistic ដែលពិតប្រាកដ ដើម្បីសំរេច
  - **T** : Time-bound ដែលផ្សារភ្ជាប់នឹងពេលវេលាត្រូវបញ្ចប់
- ដើម្បីអោយបុគ្គលិកទទួលយកបានគោលដៅ SMART ត្រូវតែទាមទារឱ្យមានការខិតខំឱ្យអស់សមត្ថភាព (Challenging) និងអាចសំរេចបាន (achievable)។ ក្នុងពេលដែលគោលដៅនៃការបំពេញការងារ (Performance Goals) ត្រូវកំណត់ដោយស្ថាប័ន អ្នកគ្រប់គ្រងចង់ឱ្យបុគ្គលិកខ្លួនជួយរៀបចំផែនការថាតើត្រូវធ្វើដូចម្តេច ដើម្បីឱ្យគោលដៅទាំងនោះនឹងសំរេចទៅបាន ?

- ដំណើរការដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវប្រកាន់យកនៅក្នុងការរៀបចំផែនការ SMART សំរាប់ក្រុមការងារមាន ដូចតទៅ ÷

  ១- ពិនិត្យមើលឡើងវិញនូវគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ដើម្បីមើលឱ្យឃើញថា តើអ្វីខ្លះជា លទ្ធផលដែលអាច វាស់វែងបាន ដែលរំពឹងទុកសំរាប់ក្រុមការងារ

  ២- លទ្ធផលការងារសំរាប់ក្រុមការងារ ដោយគិតជាបរិមាណ គុណភាព ពេលវេលា និងការចំណាយដែល នឹងវាស់អំពីប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផលលើការផ្តល់ផលិតផល និង/ឬ សេវាទាំងឡាយ

  ៣- ចែករំលែកគោលដៅទាំងនេះជាមួយបុគ្គលិក និងពិភាក្សាថាតើត្រូវធ្វើដូចម្តេច ដើម្បីសំរេចឱ្យបាននោះ

  ៤- កសាងផែនការមួយ ដែលពិពណ៌នាអំពីសកម្មភាពចាំបាច់ ដើម្បីសំរេចគោលដៅ និងសំរេចចេញនូវ លទ្ធផលដែលចង់បានដោយមានរង្វាស់ជាបរិមាណ គុណភាព ពេលវេលា និងការចំណាយ

  ៥- រៀបចំអាទិភាព ដើម្បីអនុវត្តសកម្មភាព និងគោលដៅ

  ៦- កំណត់ទីគោល Milestone (កាលបរិច្ឆេទ និងលទ្ធផលដែលចង់បាន (dates and measurable outcomes) ដើម្បីតាមដានវឌ្ឍនភាពឆ្ពោះទៅសំរេចគោលដៅ

ការចាប់ផ្តើមដំណាក់កាលវាយតម្លៃលើការបំពេញការងារ

<u>Beginning the Performance-Appraisal Period</u>

- អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការចាប់ផ្តើមដំណាក់កាលវាយតម្លៃ ដោយពិនិត្យមើលលើផែនការសំរាប់ក្រុមការងារ ហើយកំណត់អំពីអ្វីដែលបុគ្គលិកម្នាក់ៗត្រូវធ្វើ ដើម្បីបុគ្គលិកនោះទទួលបានជោគជ័យ ។
- សំរាប់បុគ្គលិកថ្មី ឬបុគ្គលិកខ្សោយ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវប្រាប់អំពីការរំពឹងទុកដោយច្បាស់លាស់ ដោយប្រាប់ អំពីសកម្មភាពដែលបុគ្គលិកត្រូវធ្វើ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ (ដូចជា រៀនអំពីជំនាញជាក់ស្តែង ធ្វើការងារ ក្នុងនាមជាសមាជិកក្រុម ឬទាក់ទងជាមួយអតិថិជនដោយមានការគោរព ...) ព្រមទាំងលទ្ធផល ដែលត្រូវ ខិតខំសំរេចឱ្យបាន (ដូចជា គំរោងការត្រូវតែបំពេញឱ្យចប់ ត្រូវដាក់ជូននូវរបាយការណ៍ ឬគោលដៅ ជាក់ស្តែង ដែលត្រូវសំរេចឱ្យបាន) ។
- សំរាប់បុគ្គលិកដែលមានបទពិសោធន៍ និងបុគ្គលិកធ្លាប់មានជោគជ័យ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវផ្តោតជាចំបងទៅ លើលទ្ធផលដែលចង់បាន ដោយទុកឱ្យមន្ត្រីមានបទពិសោធន៍នោះ ជួយស្វែងរកនូវសកម្មភាពដែលចាំបាច់ ដើម្បីសំរេចគោលដៅ ហើយបើអាចធ្វើទៅបានជួយរៀបចំកំណត់គោលដៅ ។

ក្នុងកម្លុងដំណាក់កាលវាយតម្លៃលើការងារ

During the Performance-Appraisal Period

- នេះជាដំណាក់កាលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងចាត់ចែងការបំពេញការងាររបស់ក្រុម។ អ្នកគ្រប់គ្រងតាមដានពិនិត្យមើលការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក ទទួលបានការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រលប់មកវិញពីអ្នកដទៃដែលបានទាក់ទងជាមួយនឹងបុគ្គលិកនោះ ហើយត្រួតពិនិត្យមើលផលិតភាព (Productivity) របស់បុគ្គលិកដោយប្រៀបធៀបទៅនឹងគោលដៅ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងទាន់ពេលវេលាត្រឡប់ដល់បុគ្គលិកម្នាក់វិញ អំពីការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ កែតម្រូវសកម្មភាព និងគោលដៅម្នាក់ៗតាមការចាំបាច់។ ការឆ្លុះបញ្ចាំងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង តែងយកចិត្តទុកដាក់ដល់ការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក ដោយពង្រឹងនូវអ្វីដែលបុគ្គលនោះ កំពុងធ្វើដោយត្រឹមត្រូវ ព្រមទាំងកំណត់រកឱ្យឃើញនូវអ្វីដែលត្រូវកែលំអ ។
- ក្នុងរយៈពេលនៃការវាយតម្លៃលើការងារ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែកែតំរូវគោលដៅទៅតាមការចាំបាច់ ហើយត្រួតពិនិត្យមើលលើសកម្មភាពដែលរួមចំណែកដល់ការសំរេចគោលដៅទាំងនោះ ។ ដោយហេតុថាជាភាគច្រើនអ្នកគ្រប់គ្រងតែងមានមនុស្សជាច្រើនដែលរាយការណ៍ផ្ទាល់ដល់ខ្លួននោះ ហើយដោយហេតុថាវដ្តនៃការវាយតម្លៃលើការងារ (the performance-appraisal cycle) អាចរហូតដល់មួយឆ្នាំនោះ វាមានសារៈសំខាន់ ដើម្បីថែរក្សាសំណុំរឿងជាលាយលក្ខណ៍អក្សរដែលប្រមូលផ្តុំឯកសារបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវថែរក្សាកំណត់ត្រាដូចគ្នានេះដែរចំពោះបុគ្គលិកទាំងអស់ ។
- កំហុសរួមរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងតែងមាននោះ គឺរក្សាទុកយ៉ាងច្រើនហួសនូវកំណត់ត្រា តែចំពោះអ្នកបំពេញការងារពុំបានល្អប៉ុណ្ណោះ។ នេះហើយដែលគេហៅថា "សៀវភៅកំណត់ត្រាអំពីបុគ្គលិក " (Keeping Book on Employees)។ ប្រសិនបើសេចក្តីសំរេចណាមួយត្រូវបញ្ឈប់បុគ្គលិកណាម្នាក់ ហើយបុគ្គលនោះប្តឹងទៅតុលាការ អ្នកគ្រប់គ្រងចាំបាច់ត្រូវបង្ហាញនូវកំណត់ត្រាផ្សេងៗអំពីបុគ្គលិកដទៃទៀតដែលខ្លួនគ្រប់គ្រងធ្វើជាភស្តុតាង ដើម្បីបញ្ជាក់ថា ខ្លួនធ្វើចំពោះបុគ្គលិកផ្សេងៗទៀតក៏ដូចគ្នាអញ្ចឹងដែរ។ ការខកខានពុំបានធ្វើដូច្នេះ អាចនាំឱ្យតុលាការរកឃើញនូវកំហុសចំពោះរបៀប ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបញ្ចប់ការងាររបស់បុគ្គលិកខ្លួន។

ពេលណាត្រូវផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឡប់ទៅវិញ When to give feedback

- ការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឡប់វិញ គឺជាផ្នែកដ៏សំខាន់បំផុតនៃដំណើរការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ (A critical part of the performance-coaching process) ។ កាលណាអ្នកគ្រប់គ្រងបានប្រាប់ដោយច្បាស់លាស់នូវការរំពឹងទុករបស់ខ្លួនដល់បុគ្គលិករួចហើយ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវប្រើពេលវេលា ដើម្បីតាមដាន

មើលការងាររបស់បុគ្គលិក និងផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឡប់ទៅវិញអំពីការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ ។

- មានការឆ្លុះបញ្ចាំង ២ ប្រភេទ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវផ្តល់ដល់បុគ្គលិកវិញ ÷
  - **ទី១ :** ដោយលើកទឹកចិត្ត (Motivational) ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវផ្តល់ភ្លាមៗបន្ទាប់ពីបុគ្គលិកបានបំពេញភារកិច្ចណាមួយរួចហើយ ដើម្បីលើកទឹកចិត្ត និងគាំទ្រដល់បុគ្គលិក ។
  - **ទី២ :** ដោយកែតម្រូវ (Corrective) ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវផ្តល់មុនពេលដែលបុគ្គលិកត្រូវបំពេញភារកិច្ចដដែលនោះម្តងទៀត។ ប្រការនេះនាំឱ្យបុគ្គលិកអាចប្រើប្រាស់ការឆ្លុះបញ្ចាំងនោះបានបន្ទាប់ពីបានផ្តល់រួចហើយ ។
- ពេលខ្លះការឆ្លុះបញ្ចាំងដោយលើកទឹកចិត្តផង និងកែតម្រូវផងអាចត្រូវផ្តល់ជាមួយគ្នាតែម្តង ដូចជា កាលណាភារកិច្ចនោះនឹងត្រូវធ្វើច្រំដែលភ្លាមៗ ។
- ពេលខ្លះទៀត ការឆ្លុះបញ្ចាំងដោយលើកទឹកចិត្ត និងដោយកែតម្រូវត្រូវធ្វើដាច់ដោយឡែកពីគ្នា ដូចជា កាលណាបុគ្គលិកនឹងពុំបំពេញភារកិច្ចនោះមួយរយៈសិន ។

ផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងប្រកបដោយគុណភាព Giving Quality Feedback

- ការឆ្លុះបញ្ចាំងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែជាក់ស្តែង ដោយក្រសោបយកតែលើអ្វីៗដែលបុគ្គលិកបានធ្វើដែលមានសារៈសំខាន់។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវកំណត់ឱ្យបានត្រឹមត្រូវនូវអ្វីដែលបុគ្គលិកបានធ្វើហើយ ដោយមូលហេតុអ្វីបានជាថាវាមានសារៈសំខាន់ ។
- ការឆ្លុះបញ្ចាំងចាំបាច់ត្រូវថ្លឹងថ្លែង (balanced) ដោយគោរពតាមច្បាប់៤ទល់នឹង១ (the 4 to 1 Rule) ÷ បានន័យថា ការឆ្លុះបញ្ចាំងដោយលើកទឹកចិត្តត្រូវមាន៤លើកទល់នឹងការឆ្លុះបញ្ចាំងដោយកែតម្រូវ១លើក។
- អ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើនផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំង តែកាលណាអ្វីមួយប្រព្រឹត្តខុស ។ នេះជារបៀបគ្រប់គ្រងដោយពិសេស (Management by exception)។ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្តោតតែទៅលើការបំពេញការងារជាអវិជ្ជមានដោយផ្តល់តែការឆ្លុះបញ្ចាំងដោយកែតម្រូវប៉ុណ្ណោះ ។
- ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងចង់បង្កើតបរិយាកាសការងារជាវិជ្ជមាន សូមផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងដោយលើកទឹកចិត្តពេលណាបុគ្គលិករបស់អ្នកបំពេញការងារបានល្អ តែតាមរបៀបការឆ្លុះបញ្ចាំងដោយកែតម្រូវនឹងទទួលយកបានល្អកាលណាត្រូវផ្តល់វា ។

ការបញ្ចប់ដំណាក់កាលវាយតម្លៃលើការងារ

Ending the Performance-Appraisal Period

- ដំណាក់កាលចុងក្រោយនៃការវាយតម្លៃលើការងារ គឺជាពេលដែលត្រូវផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងនៅក្នុងកិច្ចប្រជុំប្រឹក្សាយោបល់ (A Counseling Session) ដែលបញ្ចប់វដ្ត (Cycle) និងចាប់ផ្តើមដំណាក់កាលវាយតម្លៃលើកក្រោយទៀត ។
- បុគ្គលិកម្នាក់ៗដាក់ជូននូវការវាយតម្លៃផ្ទាល់ខ្លួនជាលាយលក្ខណ៍អក្សរដែលកំណត់អំពីស្នាដៃ និងការខ្វះខាត នេះបង្ខំឱ្យគ្រប់បុគ្គលិក ដើម្បីវាយតម្លៃលើការងារផ្ទាល់ខ្លួន ដែលផ្តល់ឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងយល់បានដោយស៊ីជំរៅថាតើបុគ្គលិកម្នាក់ៗ មើលឃើញអំពីការបំពេញការងាររបស់ខ្លួនយ៉ាងដូចម្តេច ?
- អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវត្រួតពិនិត្យមើលលើលទ្ធផលនៃការបំពេញការងារទាំងអស់ ដោយប្រៀបធៀបស្នាដៃរបស់បុគ្គលិកទៅនឹងគោលដៅជាមួយនឹងកំណត់ត្រានៃការតាមដានពិនិត្យមើលផ្ទាល់របស់អ្នកគ្រប់គ្រង ព្រមទាំងការឆ្លុះបញ្ចាំងពីប្រភពដទៃទៀត ។ ដូច្នេះអ្នកគ្រប់គ្រងបានត្រៀមខ្លួនផ្តល់យោបល់ដល់បុគ្គលិកមុននឹងពេលបញ្ចប់ការវាយតម្លៃលើការងារ ។ ផ្តល់យោបល់ដល់ពួកគេ មុនពេលដែលពួកគេសរសេរការវាយតម្លៃរបស់ខ្លួននាំឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងមើលឃើញផ្នែកម្ខាងទៀតនៃរឿងរ៉ាវ (the other side of the story) មុននឹងអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការវាយតម្លៃចុងក្រោយរបស់ខ្លួន ។

អង្គធាតុនាំឱ្យនៃការហ្វឹកហាត់ The Element of Coaching

- ក្នុងចំណោមឥរិយាបថ ដែលពាក់ព័ន្ធដល់ការហ្វឹកហាត់បុគ្គលិក ការប្រាប់អំពីការរំពឹងទុករបស់អ្នកគ្រប់គ្រង និងការផ្តល់ទាន់ពេលវេលានូវការឆ្លុះបញ្ចាំងជាក់ស្តែង គឺជារឿងចាំបាច់បំផុត ។
- **លំហាត់សំរាប់ស្ថាប័ន ÷**
  - ស្នើអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើបញ្ជីភារកិច្ចចំនួនប្រាំដែលសំខាន់ជាងគេបំផុតរបស់បុគ្គលិកខ្លួនម្នាក់ៗ ដែលត្រូវធ្វើ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ
  - ស្នើបុគ្គលិកធ្វើបញ្ជីភារកិច្ចចំនួនប្រាំដែលសំខាន់ជាងគេបំផុត ដែលត្រូវធ្វើដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ
- ជាទូទៅ មានតែ២ចំណុចក្នុងចំណោម៥ចំណុចដែលត្រូវគ្នា។ នេះឆ្លុះបញ្ចាំងឱ្យឃើញនូវចន្លោះរវាងការរំពឹងទុករបស់អ្នកគ្រប់គ្រង និងការរំពឹងទុករបស់បុគ្គលិក។ ចន្លោះនោះត្រូវរក្សាទុកជាឯកសារនៃការបំពេញការងារពុំបានល្អនៅក្នុងការវាយតម្លៃប្រចាំឆ្នាំ ។
- បុគ្គលិកជាច្រើនទើបតែបានដឹងនៅចុងបញ្ចប់នៃការវាយតម្លៃលើការបំពេញការងារតែប៉ុណ្ណោះ អំពីអ្វីដែលពួកគេគួរតែបានធ្វើពីដើមទីមក ។

របៀបអនុវត្តសំរាប់ការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ

Tips on Performance Coaching

១- ផ្ដើមដំណើរការហ្វឹកហាត់ តាមការពិនិត្យមើលទៅលើគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ។ ប្រសិនបើពុំមានគោលដៅទេនោះ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបង្កើតគោលដៅទាំងនោះដោយខ្លួនឯង ។ បុគ្គលិកគួរតែបានដឹងថាតើការងាររបស់ខ្លួនរួមវិភាគទានដល់គោលដៅរបស់ស្ថាប័នយ៉ាងដូចម្ដេច ។ នេះជាការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលត្រូវធ្វើឱ្យបុគ្គលិកបានផ្សារភ្ជាប់ខ្លួនទៅនឹងគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ។

២- ការពិពណ៌នាអំពីមុខតំណែង (The Position Description) អាចជាចំណុចចាប់ផ្ដើមដ៏ល្អ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវពិភាក្សាអំពីសកម្មភាពរបស់បុគ្គលិក ប៉ុន្តែការពិពណ៌នាទាំងនេះភាគច្រើនហួសសម័យ និងពុំឆ្លុះបញ្ចាំងនូវអ្វីដែលបុគ្គលិកត្រូវធ្វើនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ។ ការពិពណ៌នាអំពីមុខដំណែងច្រើនតែនិយាយអំពីសកម្មភាពប៉ុណ្ណោះ ហើយពុំបានសំដែងចេញពីលទ្ធផលដែលរំពឹងទុកឡើយ ។ បុគ្គលិកត្រូវការព័ត៌មានជាបច្ចុប្បន្នភាពទាំងលើសកម្មភាព និងលទ្ធផល ប្រសិនបើដំណើរការហ្វឹកហាត់លើការងារពិតជាមានប្រសិទ្ធភាពមែន ។

៣- អនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកចូលរួមផ្ដល់គំនិត (input) ទៅលើអ្វីជាសកម្មភាព និងលទ្ធផលដែលសំខាន់ ។ សូមធានាឱ្យបានថា អ្នកគ្រប់គ្រងបានស្រុះស្រួលព្រមព្រៀងគ្នាជាមួយបុគ្គលិកទៅលើអ្វីដែលថាសំខាន់នោះ ។ ការហ្វឹកហាត់ដ៏ល្អទៅលើការបំពេញការងារចាប់ផ្ដើមឡើងជាមួយនឹងការព្រមព្រៀងនេះ ។ រៀបចំគោលដៅនៃការបំពេញការងារ (Performance Goals) ដែលទាមទារការខិតខំ (Challenging) និងជាក់ស្ដែង (Realistic) ។ គោលដៅដែលរៀបចំខ្ពស់ពេកនឹងពុំជំរុញទឹកចិត្តបុគ្គលិកឡើយ ។

៤- តាមដានមើលលើការបំពេញការងារ និងផ្ដល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងប្រាក់ជាក់ស្ដែងវិញទៅលើការបំពេញការងារជាពិសេសឱ្យបានញឹកញាប់ក្នុងកម្លុងពេលវាយតម្លៃលើការងារ ។ ពុំមានអ្វីជាការភ្ញាក់ផ្អើលឡើយចំពោះបុគ្គលិក កាលណាអ្នកគ្រប់គ្រងរៀបចំកិច្ចប្រជុំផ្ដល់យោបល់ជាផ្លូវការមុនពេលត្រូវសរសេរការវាយតម្លៃ ។

៥- ខិតខំអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិកនៅរាល់ការជួបទាក់ទងគ្នា ។ ផ្ដល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងប្រាប់ជាវិជ្ជមានភ្លាម១បន្ទាប់ពីបុគ្គលិកបំពេញការងារបានល្អ ហើយផ្ដល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងដោយកែតំរូវឱ្យបានមុនពេលដែលបុគ្គលិកបំពេញភារកិច្ចដដែលនោះម្ដងទៀត ។

៦- ប្រឈមចំពោះការបំពេញការងារពុំបានល្អ កាលណារឿងនេះកើតឡើងភ្លាម១បន្ទាប់នោះ ។ កាលណាអ្នកបំពេញការងារពុំបានល្អត្រូវបានបញ្ជាក់ឱ្យទទួលខុសត្រូវ (accountable) អ្នកបំពេញការងារបានល្អ មានអារម្មណ៍ហាក់ដូចជាបានទទួលរង្វាន់ ។

៧- ត្រូវរៀនសាកសួរអំពីអ្វីដែលបានកើតឡើងជាជាងសន្មត់ដោយស្មានថា វាអាក្រក់បំផុត ។ នៅចុងបញ្ចប់នៃរយៈពេលបំពេញការងារ សាកសួរបុគ្គលិកអំពីគំនិតរបស់ពួកគេទៅលើការបំពេញការងារនោះ។ យ៉ាងហោចណាស់ ស្នើពួកគេធ្វើបញ្ជីអំពីរបស់សំខាន់បំផុត៥យ៉ាង ដែលពួកគេធ្វើ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យស្នាដៃសំខាន់បំផុត៥យ៉ាង ដែលពួកគេមាននៅក្នុងរយៈពេលនោះហើយអំពីអ្វីដែលពួកគេកំពុងធ្វើដើម្បីកែលំអខ្លួនឯង។

៨- មានសំណុំរឿងរបស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ រួមទាំងជំនួយស្មារតី ដែលនិយាយអំពីការបំពេញការងារកំណត់ត្រាកាលបរិច្ឆេទ និងការបំពេញការងារវិជ្ជមាន ឬអវិជ្ជមាន និងការឆ្លុះបញ្ចាំងប្រាប់វិញ ។ សូមធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពកំណត់ត្រាបុគ្គលិកយ៉ាងហោចមួយអាទិត្យម្តង ។

៩- សូមរៀបចំឱ្យមានភារកិច្ចផ្តល់យោបល់ជាផ្លូវការមុននឹងសរសេរការវាយតម្លៃ។ អ្នកគ្រប់គ្រងនឹងទទួលបាននូវការយកចិត្តទុកដាក់ពីបុគ្គលិក កាលណាអ្នកគ្រប់គ្រងនឹងប្រាប់ពួកគេថា នេះជាការប្រជុំចុងក្រោយជាមួយពួកគេ មុននឹងអ្នកគ្រប់គ្រងចាប់សរសេរពីការវាយតម្លៃ។ អ្នកគ្រប់គ្រងនឹងបើកចំហរផងដែរចំពោះអ្វីដែលបុគ្គលិកត្រូវនិយាយប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងពុំទាន់ច្បាស់លាស់ចំពោះការវាយតម្លៃ ។

១០- តាមចាប់យកនូវអ្វីដែលមហាជនអ្នកធ្វើបានត្រឹមត្រូវ (Catch your people doing something right) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែតាមរកមើល និងពង្រឹងការងារជាវិជ្ជមានកុំផ្តេកផ្តួលនិងរង់ចាំអំពីអ្វីៗ ដែលប្រព្រឹត្តទៅខុស ។ ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងគិតតែពង្រឹងតែលើការបំពេញការងារពុំបានល្អនោះ បុគ្គលិកនឹងកាន់តែផ្តល់ ដល់អ្នកគ្រប់គ្រងនូវការបំពេញការងារពុំបានល្អ។ សូមធ្វើឱ្យបុគ្គលិកមានអារម្មណ៍ថា ពួកគេមានឱកាសទទួលបានជោគជ័យជារៀងរាល់ថ្ងៃ ។

១១- សូមសរសើរជាសាធារណៈ និងទិទាន់ជាឯកជន ប៉ុន្តែសូមចាប់អារម្មណ៍ចំពោះបុគ្គលិកដែលពុំស្រណុកខ្លួន កាលណាបានទទួលការសរសើរនៅចំពោះមុខមិត្តភក្តិរួមការងាររបស់ខ្លួន។

ជំពូកទី១

ការចាប់ផ្តើមដំណើរការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ
Beginning the Performance–Coaching Process

ការចាប់ផ្តើម
Beginning

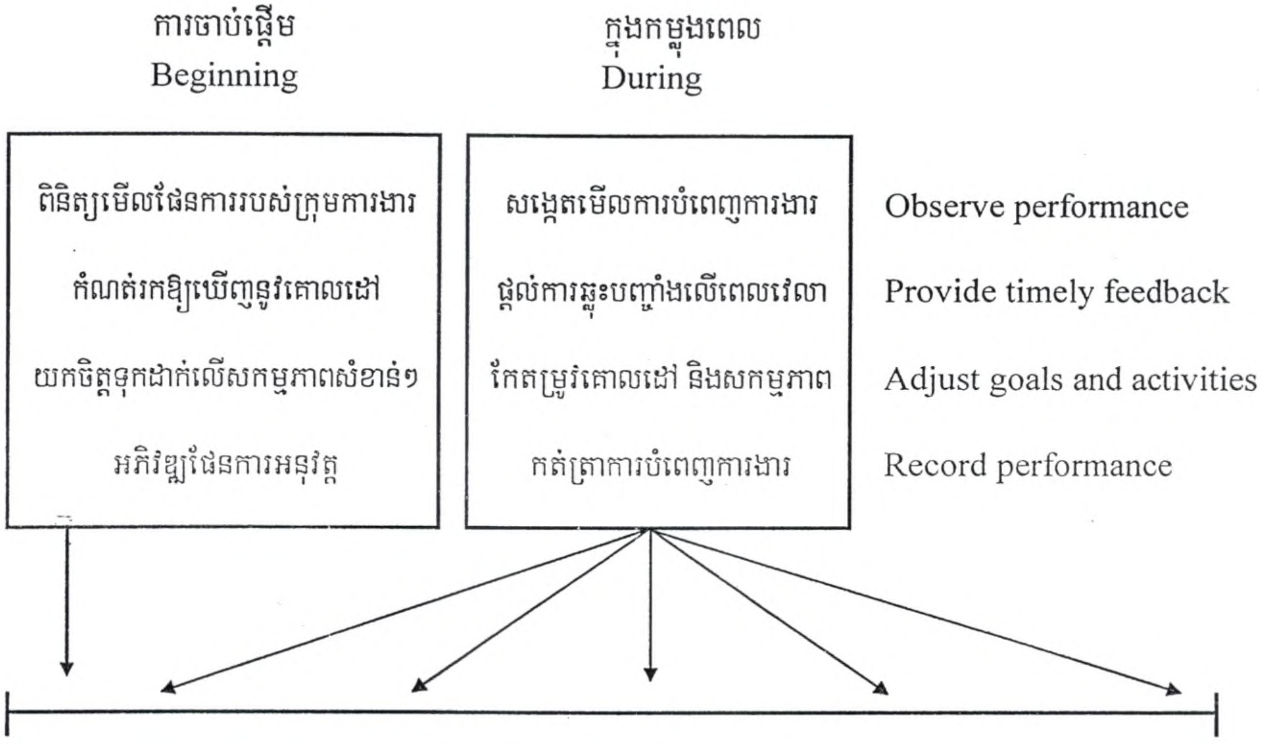
ពិនិត្យមើលផែនការរបស់ក្រុមការងារ	Review workgroup plans
កំណត់រកឱ្យឃើញនូវគោលដៅ	Identify goals
យកចិត្តទុកដាក់លើសកម្មភាពសំខាន់ៗ	Focus on key activities
អភិវឌ្ឍផែនការអនុវត្ត	Develp a game plan

រយៈពេលនៃការវាយតម្លៃលើការងារ

The Performance–Appraisal Perriod

<u>ជំពូកទី១</u>

ក្នុងកម្លុងពេលដំណើរការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ
During The Performance–Coaching Process

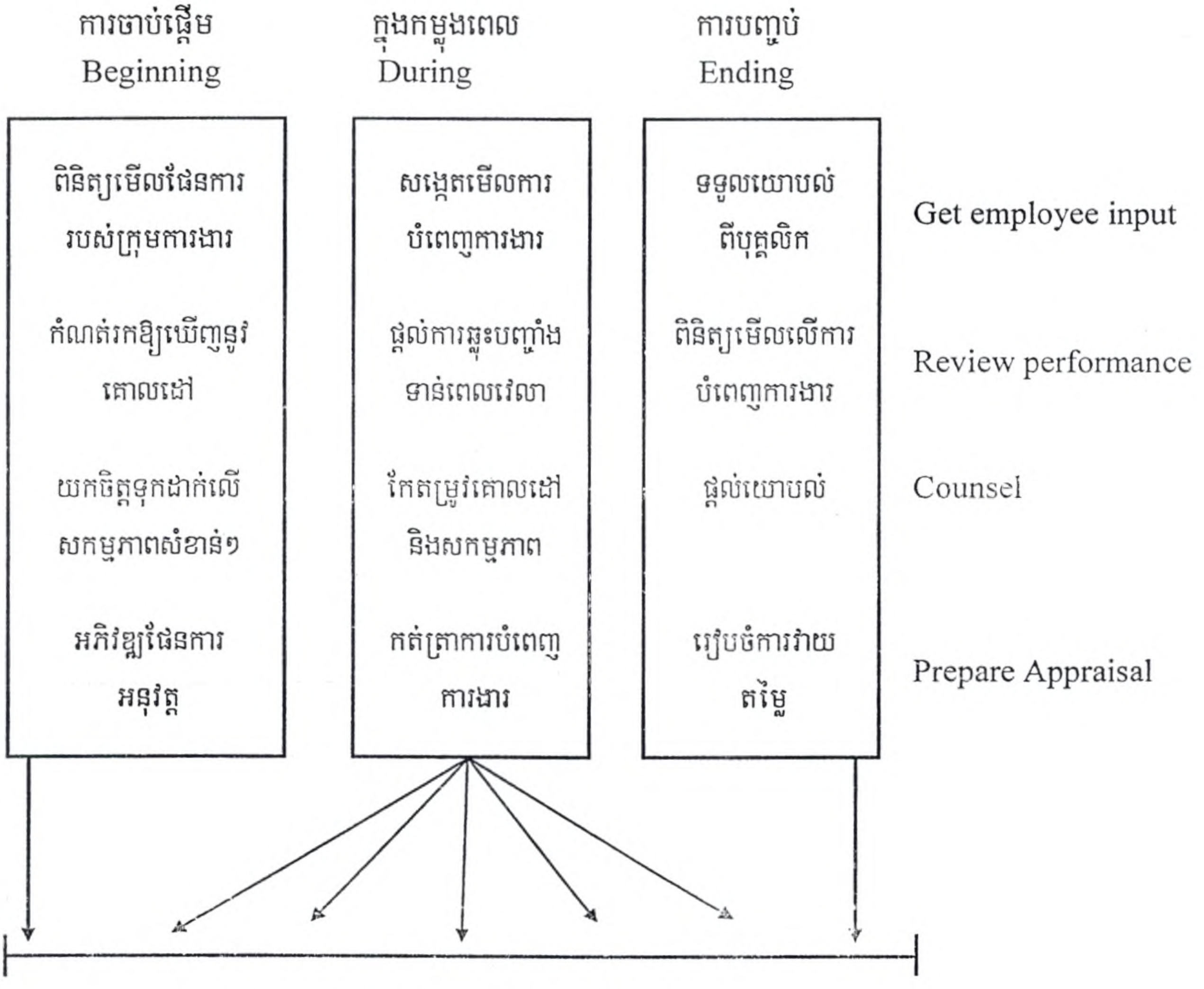


រយៈពេលនៃការវាយតម្លៃលើការងារ

The Performance–Appraisal Period

ជំពូកទី១

ការបញ្ចប់ដំណើរការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ
Ending the Performance–Coaching Process



រយៈពេលនៃការវាយតម្លៃលើការងារ
The Performance –Appraisal Period

ឧបសម្ព័ន្ធទី១

លំហាត់នៃការអនុវត្តន៍
Application Exercise

សកម្មភាព និងលទ្ធផល
Activities and Results

ឈ្មោះ :..

សូមធ្វើបញ្ជីអំពីការកិច្ច ៥យ៉ាង សំខាន់ជាងគេបំផុត (សកម្មភាព)ចាំបាច់ត្រូវធ្វើ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យនៅក្នុងមុខការ :

១- ....

....

២- ....

....

៣- ....

....

៤- ....

....

៥- ....

....

សូមធ្វើបញ្ជីអំពីលទ្ធផល ៥យ៉ាងសំខាន់ជាងគេបំផុត ដែលចាំបាច់ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យនៅក្នុងមុខការ :

១- ....

២- ....

៣- ....

៤- ....

៥- ....

ជំពូកទី២

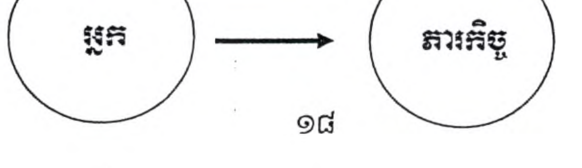
អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ

The Manager as Leader

- ទិដ្ឋភាពមួយដ៏សំខាន់បំផុតនៃតួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង គឺកែតម្រូវស្ទីលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ខ្លួន ដើម្បីឱ្យត្រូវទៅនឹងភាពប៉ិនប្រសព្វ និងបំណងប្រាថ្នារបស់បុគ្គលិកខ្លួន (Ability and Willingness) ។ ជាឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើបុគ្គលិកពុំដឹងថា តើត្រូវធ្វើដូចម្តេចចំពោះភារកិច្ចដែលប្រគល់ឱ្យណាមួយនោះ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវផ្តល់ការណែនាំប្រាប់បុគ្គលិកអំពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ ពេលណាត្រូវធ្វើវា ធ្វើវាយ៉ាងដូចម្តេច និងធ្វើនៅកន្លែងណា ហើយអ្នកណាខ្លះដែលត្រូវពាក់ពន្ធ័។ ប្រសិនបើបុគ្គលិកចេះដឹងថា ត្រូវធ្វើភារកិច្ចប្រគល់ឱ្យយ៉ាងដូចម្តេចហើយនោះ អ្នកគ្រប់គ្រងពុំចាំបាច់ត្រូវផ្តល់ការណែនាំច្រើនឡើយ ។
- ប៉ុន្តែមានបញ្ហាថា អំពីការមានទឹកចិត្ត ដើម្បីបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក (motivation to do the job)? តើបុគ្គលិកចង់ធ្វើការងារដែរឬអត់? តើបុគ្គលិកនោះមានការជឿជាក់ក្នុងចិត្ត ឬក៏គេត្រូវការការគាំទ្រខាងផ្លូវចិត្ត (Psychological support) ដើម្បីធ្វើការងារឱ្យបានរួចរាល់។ ដូច្នេះពុំមានស្ទីលដឹកនាំតែមួយបែបសំរាប់គ្រប់បុគ្គលិក ឬសំរាប់គ្រប់ភារកិច្ចដែលត្រូវធ្វើឡើយ។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវកែតម្រូវសំរបបការណែនាំ និងការគាំទ្រអោយបានសមស្របទៅនឹងសេចក្តីត្រូវការរបស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងនោះចង់ក្លាយទៅជាអ្នកមានជោគជ័យក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ ។
- ជំពូកនេះយកចិត្តទុកដាក់អំពីអ្នកគ្រប់គ្រងថា តើអាចប្រើប្រាស់នូវភាពជាអ្នកដឹងនាំរបស់ខ្លួនយ៉ាងដូចម្តេច ដើម្បីអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិកជាតួអង្គបុគ្គល និងជាក្រុមមួយ។ តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងជាអ្នកដឹកនាំមួយរូប គឺជាអង្គធាតុជាគន្លឹះត្រង់ថា អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបង្កើតនូវបរិស្ថានការងារមួយ ដែលមហាជនអាចទទួលបានជោគជ័យ ហើយជាកន្លែងធ្វើការដែលអ្នកគ្រប់គ្រងកែលំអបាននូវការបំពេញការងារនៅនឹងកន្លែងធ្វើការ ។

ក្លាយជាអ្នកគ្រប់គ្រងមួយរូប Becoming a Manager

- ជាធម្មតា បើអ្នកជាបុគ្គលិក តើវាងាយស្រួលដូចម្តេចកាលណាអ្នកគ្រាន់តែធ្វើតាមមុខការ? អ្នកដឹងអំពីអ្វីចាំបាច់ត្រូវធ្វើ ហើយអ្នកធ្វើវា ។



ដូច្នេះវាមានតែរូបអ្នក និងភារកិច្ចត្រូវធ្វើតែប៉ុណ្ណោះ ។

- ពីព្រោះតែរូបអ្នកធ្វើមុខការបានល្អ រូបអ្នកត្រូវបានតម្លើងឱ្យមានមុខតំណែងគ្រប់គ្រងមួយ ដើម្បីអ្នកអាចធានាថា អ្នកដទៃអាចធ្វើមុខការបានល្អដូចរូបអ្នកដែរ ។ ប៉ុន្តែក្លាយជាអ្នកគ្រប់គ្រងមួយរូប គឺជាតួនាទីដ៏ប្លែកគ្នាមួយ ដែលតម្រូវឱ្យមានជំនាញខុសប្លែកពីការសំរេចភារកិច្ចជាក់ស្តែងមួយ ។ តាមពិតទៅក៏រិតនៃភាពពិបាកបានឡើងខ្ពស់ ពីព្រោះអ្នកធ្វើការតាមរយៈអ្នកដទៃ ដើម្បីឱ្យមុខការដដែលនោះសំរេចទៅបាន ។
- តើប៉ុន្មានដងទៅអ្នកគិតថា វាងាយស្រួលជាង បើធ្វើវាដោយខ្លួនឯង នៅពេលដែលអ្នកខិតខំណែនាំបុគ្គលិកណាម្នាក់ឱ្យធ្វើមុខការនោះ ។ និយមន័យដ៏សំខាន់បំផុតនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺធ្វើការតាមរយៈអ្នកដទៃ ដើម្បីឱ្យសំរេចភារកិច្ចណាមួយនោះ ។ រូបអ្នកលែងត្រូវបានគេវិនិច្ឆ័យថា តើរូបអ្នកអាចធ្វើភារកិច្ចដែលធ្លាប់ធ្វើបានល្អប៉ុណ្ណា ។ អ្នកត្រូវប្រកាន់យកនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងណែនាំអ្នកដទៃ ។

- មុននឹងអ្នកជ្រើសរើសយកស្ទីលដឹកនាំដ៏សមស្របណាមួយ អ្នកត្រូវពិនិត្យមើលអំពីការត្រៀមខ្លួនជាស្រេចរបស់បុគ្គលិកអ្នក (The readiness of employees) ដើម្បីបំពេញភារកិច្ចជាក់ស្តែង ដែលរូបអ្នកត្រូវទទួលខុសត្រូវ ។ លើសអ្វីទាំងអស់ អ្នកចាំបាច់ត្រូវកែតម្រូវស្ទីលដឹកនាំរបស់អ្នក ដើម្បីឱ្យត្រូវទៅនឹងមនុស្សដែលរូបអ្នកត្រូវធ្វើការជាមួយ ។ អ្នកនឹងចាំបាច់ត្រូវប្រែប្រួលចំនួននៃការណែនាំ និងការគាំទ្រដែលត្រូវផ្តល់ដល់ពួកគេយោងទៅតាមភាពប៉ិនប្រសព្វ និងបំណងប្រាថ្នារបស់ពួកគេ ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចដែលប្រគល់ឱ្យនោះ ។
- ក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ អ្នកត្រូវទន់ភ្លន់ពីព្រោះ " គ្មានវិធីដ៏ល្អបំផុត " ដែលត្រូវសំរាប់បុគ្គលិកទាំងអស់គ្រប់ពេលវេលាឡើយ ។ បើធ្វើខុសពីនេះ អ្នកនឹងធ្វើឱ្យបុគ្គលិកច្របូកច្របល់ ហើយចាត់ចែងលើពួកគេ ដោយមិនត្រឹមត្រូវ ។

<u>ភាពត្រៀមខ្លួនជាស្រេចរបស់អ្នកដើរតាម Follower Readiness</u>

- គន្លឹះដើម្បីជ្រើសរើសស្ទីលដឹកនាំដ៏សមស្របនោះ គឺត្រូវបានរកឃើញនៅក្នុងភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់អ្នកដើរតាម (ភាពប៉ិនប្រសព្វ និងបំណងប្រាថ្នា) ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចជាក់ស្តែងណាមួយ ។ ភាពប៉ិនប្រសព្វ

(Ability) ត្រូវបានកំណត់ជាចំណេះដឹង (Knowledge) បទពិសោធន៍ (Experience) និងជំនាញ (Skills) ចាំបាច់ ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចជាក់ស្តែងណាមួយ។ បំណងប្រាថ្នា (Willingness) គឺជាចំណង់ (Desire) និងការជឿទុកចិត្ត (Confidence) របស់បុគ្គលិក ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចជាក់ស្តែងណាមួយ ។

- គេបែងចែកភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់អ្នកដើរតាមជា៤កំរិត ដោយកំរិតទី១ ជាកំរិតទាបបំផុត និងកំរិតទី៤ ជាកំរិតខ្ពស់បំផុត ÷

  - **កំរិតទី១** (R1) ÷ កំរិតទាបបំផុត គឺជាកំរិតពុំអាចធ្វើអ្វីបាន (unable) ហើយគ្មានចំណង់ (unwilling) ឬក៏អសន្តិសុខ (insecure)។ បុគ្គលិកដែលថ្មីថ្មោង ឬបុគ្គលិកដែលត្រូវបានប្រគល់ភារកិច្ចថ្មីអាចខ្វះចំណេះដឹង បទពិសោធន៍ និងជំនាញដើម្បីធ្វើភារកិច្ច ។
  ពួកគេអាចមិនចង់ធ្វើភារកិច្ចនោះ ពីព្រោះពួកគេគ្មានចំណង់ ឬក៏គ្មានទំនុកចិត្ត ។

  - **កំរិតទី២** (R2) ÷ បុគ្គលិកថ្មីអាចចាប់ផ្តើមដោយមានកំរិតត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចខ្ពស់ជាង ទោះបីពួកគេពុំអាចធ្វើភារកិច្ចថ្មីណាមួយបានក្តី ពីព្រោះពួកគេមានចំណង់ (desire) ដើម្បីធ្វើភារកិច្ច ឬមានជំនឿទុកចិត្តទៅលើភាពប៉ិនប្រសព្វរបស់ខ្លួន ដើម្បីរៀនពីភារកិច្ច ។
  អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវចាត់ចែងបុគ្គលប្រភេទនេះឱ្យខុសពីបុគ្គលប្រភេទគ្មានចំណង់ និង/ឬគ្មានទំនុកចិត្ត

  - **កំរិតទី៣** (R3) ÷ នៅពេលដែលបុគ្គលិករៀនអំពីភារកិច្ចថ្មី ពួកគេនឹងក្លាយជាអ្នកចេះ កាលណាពួកគេចាប់ផ្តើមធ្វើភារកិច្ចដោយខ្លួនឯងបាន ។ បុគ្គលិកអាចដកខ្លួនថយចេញពីកំរិតនេះ កាលណាពួកគេអាចធ្វើការបាន (able) និងមានចំណង់ (willing) ។ ជាទូទៅបុគ្គលិកនៅក្នុងកំរិត៣ អាចធ្វើ ភារកិច្ចបាន តែពួកគេពុំចង់ ឬអសន្តិសុខ ។

  - **កំរិតទី៤** (R4) ÷ នេះជាកំរិតខ្ពស់ កាលណាបុគ្គលិកចេះចង់ និងមានជំនឿទុកចិត្ត ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចប្រគល់ឱ្យណាមួយ។ ពួកគេមានបទពិសោធន៍ធ្វើភារកិច្ចជាក់ស្តែង ហើយមានជំនឿទុកចិត្តចំពោះភាពប៉ិនប្រសព្វរបស់ខ្លួន ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចនោះ ។

ភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក

ខ្ពស់	មធ្យម		ទាប
ចេះធ្វើ ចង់ធ្វើ និងមានជំនឿទុកចិត្ត R4	ចេះធ្វើតែពុំចង់ធ្វើ ឬ គ្មានសន្តិសុខ R3	ពុំចេះធ្វើ ប៉ុន្តែចង់ធ្វើ ឬ មានជំនឿទុកចិត្ត R2	ពុំចេះធ្វើ ពុំចង់ធ្វើ ឬ ពុំមានសន្តិសុខ R1

- មានវិធី៣យ៉ាង ដើម្បីទទួលបានបុគ្គលិកកំរិតទី ៤ (R4) ÷

① ជ្រើសរើសឱ្យចូលធ្វើការកំរិតនេះតែម្តង ។ វាអាចថ្លៃខ្ពស់ ព្រោះត្រូវដណ្តើមរកនៅក្នុងទីផ្សារពលកម្ម។ សំខាន់ គឺបុគ្គលិកប្រភេទនេះត្រូវបានហ្វឹកហ្វឺនទាំងស្រុង និងត្រៀមផ្តល់ផលនៅថ្ងៃចូលធ្វើការតែម្តង ។ ផលវិបាក គឺពួកគេពុំបានដឹងអំពីរបៀបធ្វើការ ហើយអាចពុំចុះសំរុងជាមួយបុគ្គលិកដទៃទៀតរបស់អ្នក ។

② វិធីទី២ គឺអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិកប្រភេទ R4 ដោយខ្លួនអ្នកតែម្តង ។ អ្នកជ្រើសរើសបុគ្គលិកឱ្យចូលធ្វើការនៅកំរិត R1 និង R2 ហើយហ្វឹកហ្វឺន និងអភិវឌ្ឍន៍ពួកគេ ។ អភិវឌ្ឍន៍ពួកគេដោយខ្លួនឯងនឹងផ្តល់ដល់អ្នកនូវសមាជិកដែលរួមសំបាច់ (more integrated members) នៅក្នុងក្រុមដែលអាចឈានទៅកាន់តែស្មោះត្រង់នឹងគ្នា ពីព្រោះពួកគេជំពាក់ដល់រូបអ្នកអំពីការអភិវឌ្ឍន៍ពួកគេ ។ ប្រសិនបើពួកគេអភិវឌ្ឍន៍ ដោយសាររូបអ្នកពួកគេអាចឈានទៅនៅស្ថិតស្ថេរ (មិនចាកចោលស្ថាប័ន)។ ប្រសិនបើពួកគេមិនរីកចំរើន ឬក៏ពួកគេរីកចំរើន តែពុំមែនដោយសាររូបអ្នក ពួកគេនឹងបញ្ចប់ការងារ ឬក៏លាលែងដោយខ្លួនឯង។ ហេតុនេះហើយបានជារូបអ្នកមាន តែមនុស្សដែលអ្នកសមនឹងទទួលប៉ុណ្ណោះ ។ ផលវិបាកនៃការអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិកថ្មី គឺពេលវេលា និងថាមពលដែលត្រូវប្រើ ដើម្បីអភិវឌ្ឍន៍ពួកគេ ។

③ វិធីទី៣ ជាវិធីទូទៅបំផុត គឺពិធីសូត្រធម៌(Prayer)។ បុគ្គលិកត្រូវបានជ្រើសរើសឱ្យចូលធ្វើការនៅកំរិត R1 និង R2។ បុគ្គលម្នាក់ៗបែបនេះថា កុំឱ្យពួកគេជូរចត់ពេកមុននឹងពួកគេរៀនបានចេះពីមុខការ ។ នេះជាវិធីប្រជាប្រិយ និងវិធីប្រថុយប្រថានបំផុត តែជាវិធីមួយជុំវិញបញ្ហានេះ

កសាងគំរូនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Building a Model for Leadership)

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាចំនួននៃឥរិយាបទពាក់ព័ន្ធនឹងភារកិច្ច (the amount of task behavior) ជាការណែនាំ (Direction) និងឥរិយាបទពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនង (the relationship behavior) ជាការគាំទ្រ (Support) ដែលអ្នកផ្តល់ដល់បុគ្គលិកក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រងពួកគេ ។

  ការណែនាំ (Direction) គឺកាលណាអ្នកប្រាប់ដល់បុគ្គលិកអំពីអ្វីត្រូវធ្វើ (What to do) ត្រូវធ្វើវាដូចម្តេច (how to do it) ពេលណាត្រូវធ្វើវា (when to do it) ហើយអ្នកណាទៀតដែលធ្វើវាជាមួយបុគ្គលិកនោះ (whom else to do it with) ។

  ការគាំទ្រ (Support) គឺកាលណាអ្នកចូលប្រាស្រ័យឆ្លើយឆ្លងទៅវិញទៅមក (two-way communication) ស្តាប់បុគ្គលិករបស់អ្នកដោយសកម្ម (actively listen to your employees) ផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំង និងការលើកទឹកចិត្ត (provide feedback and encouragement) ហើយប្រើប្រាស់ការទទួលស្គាល់ ដើម្បីពង្រឹងដល់ការខិតខំរបស់បុគ្គលិក (use recognition to reinforce the employee's efforts) ។

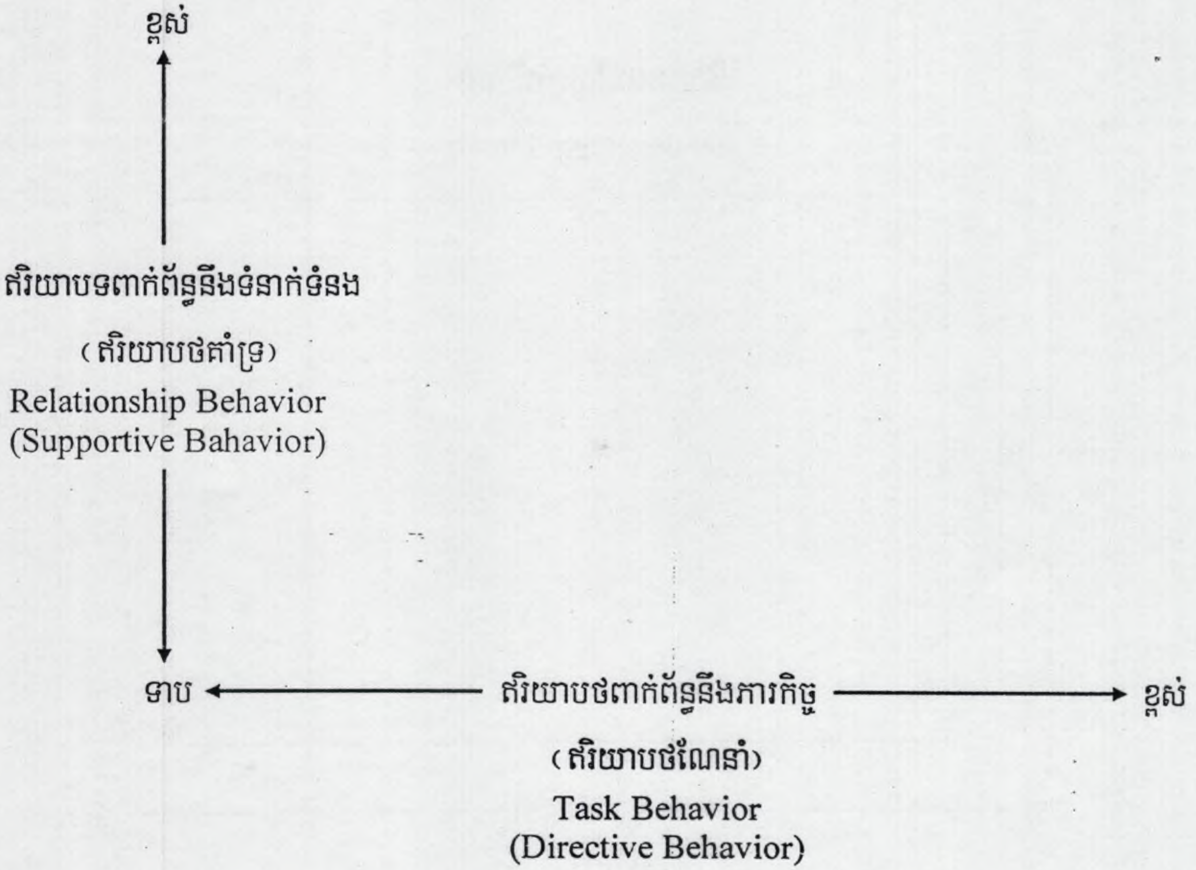
- អ្នកគួរប្រើចំនួនខ្ពស់នៃឥរិយាបទពាក់ព័ន្ធនឹងភារកិច្ច កាលណាបុគ្គលិកគ្មានភាពប៉ិនប្រសប់ ដើម្បីធ្វើមុខការ ប៉ុន្តែអ្នកត្រូវបន្ថយចំនួននៃការណែនាំ កាលណាបុគ្គលិកបានរៀនចេះអំពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើរួចហើយ ។
- ដូចគ្នានេះដែរ អ្នកគួរប្រែប្រួលចំនួននៃឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធ នឹងទំនាក់ទំនងដែលរូបអ្នកត្រូវផ្តល់ដោយគិតដល់បំណងប្រាថ្នារបស់បុគ្គលិក ឬទៅតាមចំនួននៃចំណង់ និងភាពទំនុកចិត្តដែលបុគ្គលិកមាន ដើម្បីបំពេញភារកិច្ចជាក់ស្តែងណាមួយ ។ ការប្រែប្រួលក្នុងឥរិយាបថរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងប្រែប្រួលពីការចូលរួមពាក់ព័ន្ធច្រើនមកតិច ដោយប្រើប្រាស់ស្ទីលដឹកនាំគួបផ្សំគ្នារវាងការណែនាំ និងការគាំទ្រ ។
- មានប្រភេទជាគ្រឹះនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំចំនួន ៤គឺ ÷
  - ការណែនាំខ្ពស់/ការគាំទ្រទាប (High direction/Low support)
  - ការណែនាំខ្ពស់/ការគាំទ្រខ្ពស់ (High direction/high support)
  - ការគាំទ្រខ្ពស់/ការណែនាំទាប (High support/High direction)
  - ការណែនាំទាប/ការគាំទ្រទាប (Low direction/Low support)

  ជាអ្នកគ្រប់គ្រងអ្នកអាចប្រើប្រាស់ស្ទីលទាំងនេះ ដោយប្រែប្រួលចំនួននៃការដឹកនាំ និងគាំទ្រ ដែលអ្នកផ្តល់ចំពោះបុគ្គលិក ។

ជំពូកទី២

ឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំ

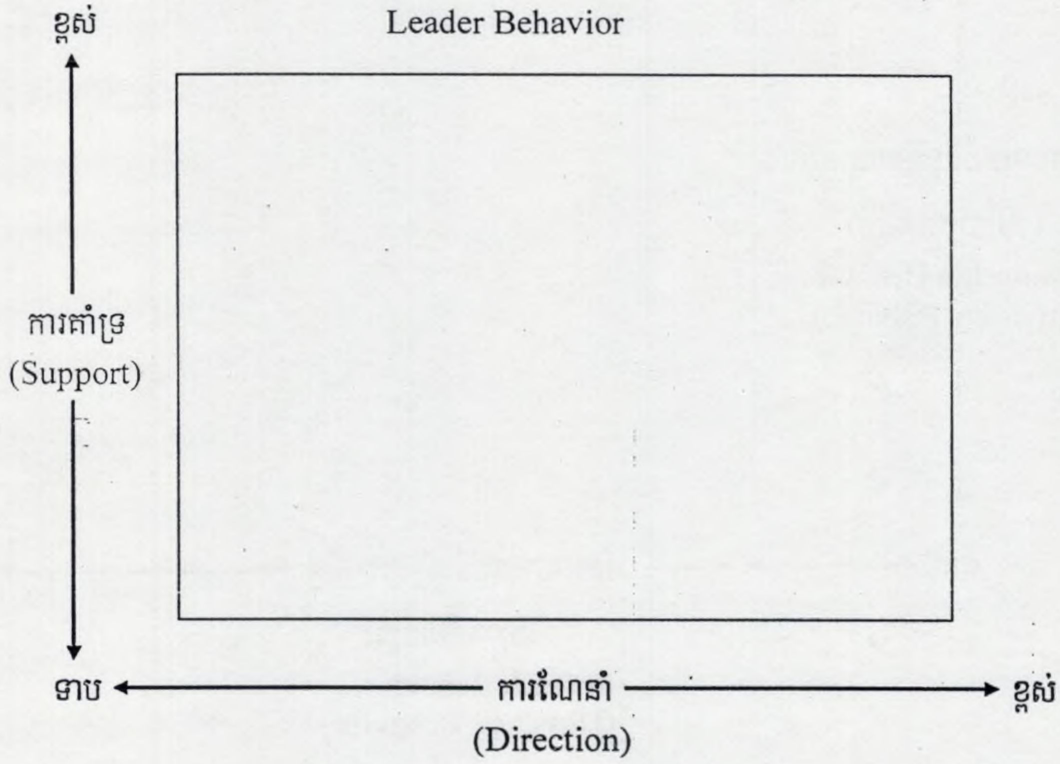
Leader Behavior



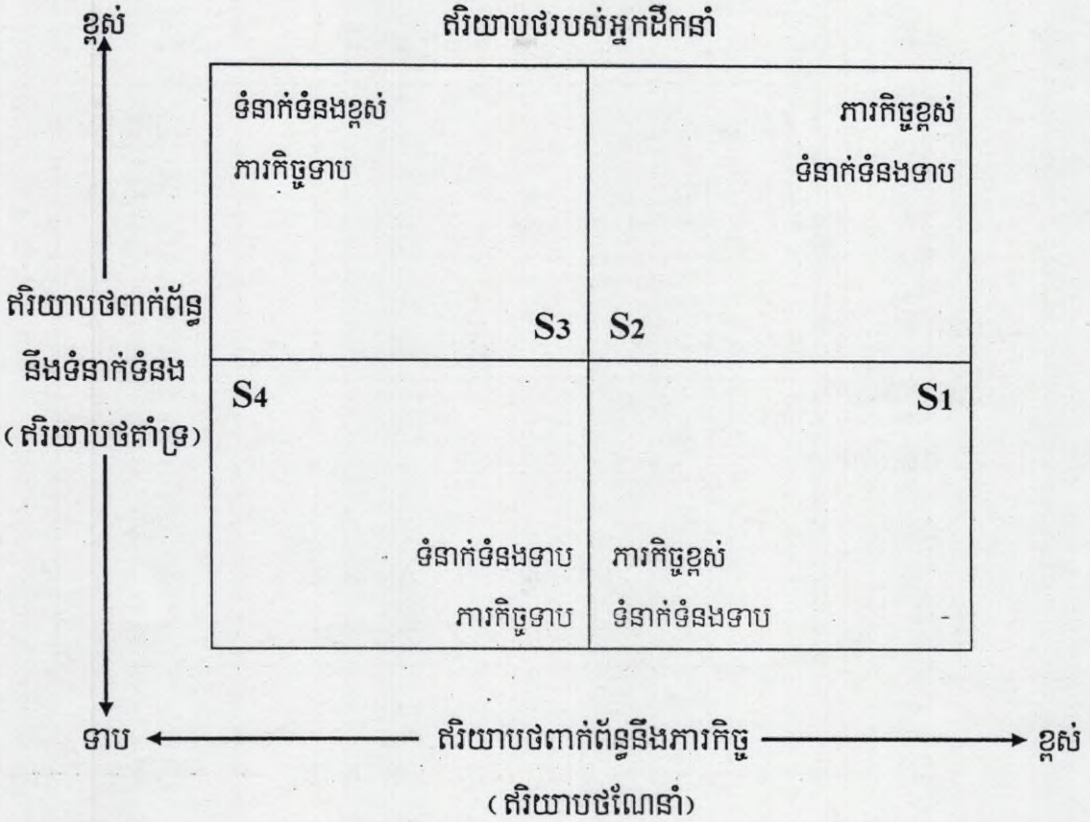
ជំពូកទី២

លទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ
Leadership Posibilities

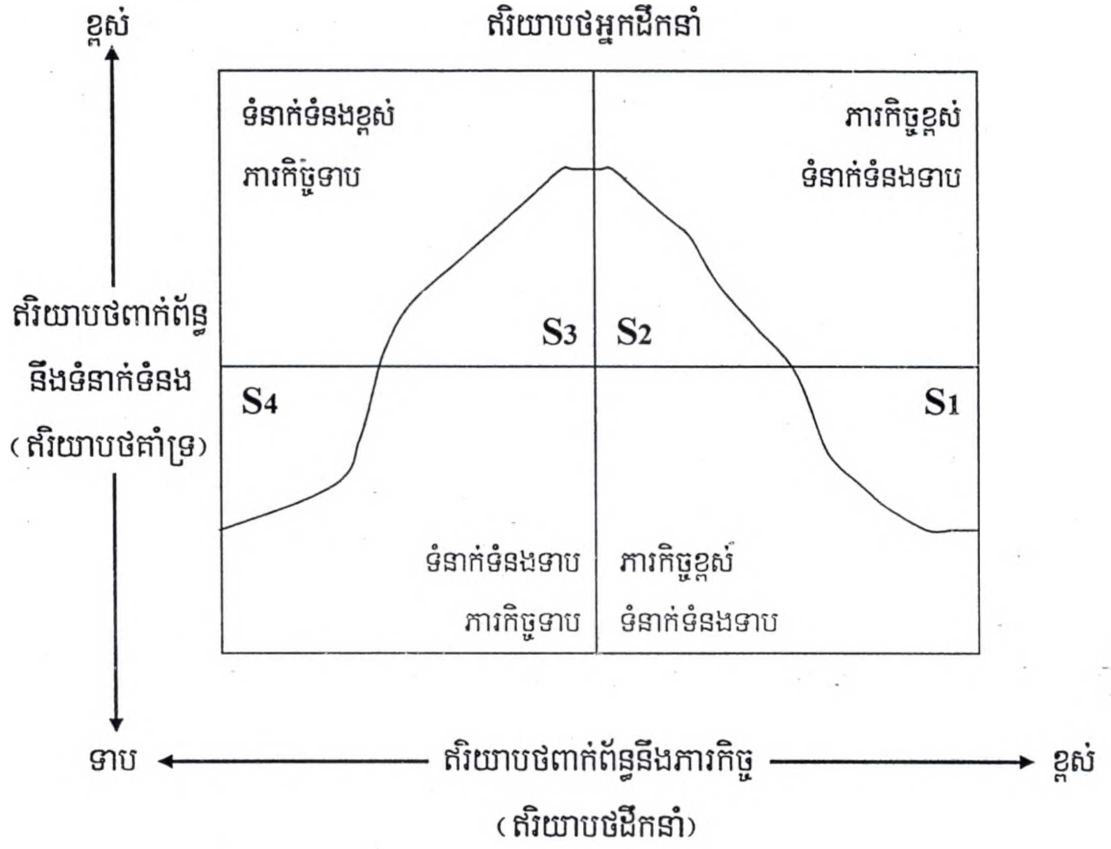
ឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំ



ស្ទីល៤យ៉ាង នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ
Four Leadership Styles



គំរូនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍
The Situatinal Leadership Model



ខ្ពស់	**មធ្យម**		**ទាប**
R_4	R_3	R_2	R_1

គំរូនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានភាពការណ៍ (The Situational Leadership Model)

- គោលការណ៍គ្រឹះសំរាប់គំរូនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ (ដែលរៀបចំដោយលោក Paul Hersey និង Ken Blanchard) គឺថាអ្នកដឹកនាំកែសំរួលស្ទីលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដើម្បីឱ្យស៊ីគ្នាទៅនឹងកំរិតនៃភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេច (ភាពប៉ិនប្រសព្វ និងបំណងប្រាថ្នា) របស់បុគ្គលិកខ្លួន ដើម្បីសំរេចភារកិច្ចនីមួយៗ ។
- ភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចកំរិតទាបបំផុត R1 វាស៊ីគ្នាទៅនឹងស្ទីលដឹកនាំ S1 ÷ ផ្តល់ចំនួននៃឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងភារកិច្ចខ្ពស់(ការណែនាំ) ពីព្រោះបុគ្គលិកពុំអាចបំពេញភារកិច្ចបាន ហើយផ្តល់ចំនួននៃឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនងទាប (ការគាំទ្រ) ពីព្រោះអ្នកដឹកនាំពុំចង់ពង្រឹងភាព ពុំចង់បំពេញភារកិច្ចរបស់បុគ្គលិក ។
- ភាពត្រៀមខ្លួនឯងរួចជាស្រេចកំរិត R2 វាស៊ីគ្នាទៅនឹងស្ទីលដឹកនាំ S2 ÷ ផ្តល់ចំនួននៃឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងភារកិច្ចព្រមទាំងទំនាក់ទំនងខ្ពស់ ពីព្រោះបុគ្គលិកពុំអាចបំពេញភារកិច្ចបាននៅឡើយ ប៉ុន្តែមានបំណងប្រាថ្នានឹងធ្វើវា ។ អ្នកដឹកនាំផ្តល់ចំនួននៃឥរិយាបថពាក់ពន្ធ័នឹងភារកិច្ចខ្ពស់ ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកណែនាំលើការងារកំពុងធ្វើ ព្រមទាំងឥរិយាបថទំនាក់ទំនងខ្ពស់ ដើម្បីពង្រឹងបំណងប្រាថ្នារបស់បុគ្គលិក ។ អ្នកដឹកនាំធ្វើការយ៉ាងជិតស្និទ្ធជាមួយបុគ្គលិក ដើម្បីរៀនឱ្យបានដឹងថា អ្វីខ្លះទៅត្រូវប្រកាន់យក ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវបន្តប្រាប់អំពីការរំពឹងទុកលើមុខការ និងការណែនាំ ប៉ុន្តែត្រូវចាត់ឱ្យមានការប្រាស្រ័យឆ្លើយឆ្លងទៅវិញទៅមកជាជាង គ្រាន់តែប្រាប់បុគ្គលិកអំពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើតែប៉ុណ្ណោះ ។
- ភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចកំរិត R3 វាស៊ីគ្នាទៅនឹងស្ទីលដឹកនាំ S3 ÷ ផ្តល់ចំនួននៃឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនងខ្ពស់ ដើម្បីកសាងជំនឿទុកចិត្តរបស់បុគ្គលិក និងចំនួនឥរិយាបថពាក់ពន្ធ័នឹងភារកិច្ចទាប ពីព្រោះបុគ្គលិកចេះធ្វើភារកិច្ច។ នៅពេលដែលបុគ្គលិករីកចំរើន ពួកគេចេះអំពីអ្វីដែលពួកគេត្រូវធ្វើដោយខ្លួនឯងផ្ទាល់ ។ ដូច្នេះស្ទីល S3 គាំទ្រដល់ពួកគេនៅពេលដែលពួកគេធ្វើការកាន់តែឯករាជ្យបានដោយខ្លួនឯង ។
- ភាពត្រៀមរួចជាស្រេចកំរិត R4 វាស៊ីគ្នាទៅនឹងស្ទីលដឹកនាំ S4 ÷ ផ្តល់ចំនួនឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនង និងភារកិច្ចទាប ព្រមទាំងឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនងទាប ពីព្រោះបុគ្គលិកឥឡូវនេះចង់ធ្វើការ និងចេះធ្វើការលើភារកិច្ចបានហើយ។ ការប្រើប្រាស់ស្ទីលទី 4 គឺការប្រតិភូកម្ម (Delegation) តែពុំមែនការដាក់រាជ្យ(Abdication) ឡើយ ។ បានន័យថា ស្ទីលទី៤នៅតែមាន តែចំនួនណែនាំ និងការគាំទ្រទាបតែពុំមែនគ្មានសោះនោះទេ ។
- គំរូនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ផ្តល់ឱ្យនូវក្របខ័ណ្ឌមួយសំរាប់ពិនិត្យលើស្ថានការណ៍នានា ហើយវាជួយផ្តល់ស្ទីលសំរាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដែលជួយឱ្យមានលទ្ធភាពទទួលជោគជ័យជាភាគច្រើនបំផុតតាម

ស្ថានការណ៍នីមួយៗ ។ ការប្រើប្រាស់គំរូនេះនឹងធ្វើឱ្យអ្នកកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ជាអ្នកគ្រប់គ្រងមួយរូប ដោយផ្សារភ្ជាប់គ្នារវាងស្ទីលនៃការដឹកនាំ និងភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក ។ គំរូនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាឧបករណ៍ដ៏មានអំណាចមួយនៅក្នុងដំណើរការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ ។

ការប្រើប្រាស់គំរូនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ Using the Situational Leadership Model

- ចំណុចចាប់ផ្ដើមសំរាប់ការប្រើប្រាស់នូវគំរូនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាការកំណត់រកនូវភារកិច្ច ឬ សកម្មភាពជាគន្លឹះដែលបុគ្គលិករបស់អ្នកត្រូវធ្វើ ដើម្បីទទួលបាននូវជោគជ័យ ។ បន្ទាប់មកអ្នកពិនិត្យមើលលើកំរិតនៃភាពត្រៀមខ្លួនរបស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗសំរាប់ការធ្វើភារកិច្ចនិមួយៗ។ ក្រោយនោះ ទើបអ្នកជ្រើសរើសនូវស្ទីលនៃភាពជាដឹកនាំដ៏សមស្រប ។ រឿងនេះអាចធ្វើតាមការសង្កេតមើលទៅលើការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក (ស្ទីល S4) សាកសួរបុគ្គលិកនូវសំណួរ (Open-ended question) ពាក់ព័ន្ធនឹងការបំពេញការងារ (ស្ទីល S3) ហើយបើចាំបាច់សាកសួរ សំណួរត្រង់ៗកាន់តែច្រើនថែមទៀត (ស្ទីល S2) ។
- ប្រសិនបើអ្នកជឿជាក់ថា បុគ្គលិកពុំទាន់ចេះនិងពុំចង់ធ្វើ ឬក៏មិនច្បាស់ក្នុងចិត្តក្នុងការធ្វើភារកិច្ច សូមអន្តរាគមន៍ជាមួយនឹងស្ទីល S1 ដោយប្រាប់យ៉ាងច្បាស់លាស់អំពីការរំពឹងទុករបស់អ្នក និងផ្ដល់ការណែនាំដូចជា តើធ្វើដូចម្ដេចដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ ។
- ប្រសិនបើអ្នកជឿជាក់ថា បុគ្គលិកពុំទាន់ចេះ តែចង់រៀនឱ្យចេះ ឬក៏ច្បាស់ក្នុងចិត្ត សូមអន្តរាគមន៍ជាមួយស្ទីល S2 ដោយពិភាក្សាអំពីការរំពឹងទុករបស់អ្នក ព្រមទាំងត្រៀមខ្លួនគាំទ្រដល់បំណងប្រាថ្នារបស់បុគ្គលិកដើម្បីរៀនធ្វើការ ។
- ប្រសិនបើអ្នកជឿជាក់ថា បុគ្គលិកចេះធ្វើភារកិច្ច តែមិនចង់ធ្វើ ឬមិនច្បាស់ក្នុងចិត្ត សូមគាំទ្រដោយស្ដាប់យ៉ាងសកម្មចំពោះការបារម្ភរបស់បុគ្គលិក ហើយទទួលស្គាល់អំពីភាពប៉ិនប្រសព្វ ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចនោះ ។
- ប្រសិនបើអ្នកជឿជាក់ថា បុគ្គលិកចេះមានចំណង់ធ្វើការ និងច្បាស់ក្នុងចិត្ត សូមផ្ដល់សេរីភាពដើម្បីបំពេញភារកិច្ច ដោយការណែនាំ ឬការគាំទ្របន្តិចបន្តួចពីអ្នក ។

ល្បិចមានប្រយោជន៍ពាក់ព័ន្ធនឹងភាពជាអ្នកដឹកនាំ Tips on Leadership

- ភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ គឺជាគំរូមួយដ៏សក្តិសិទ្ធ ដើម្បីពិនិត្យមើលអំពីភាពត្រៀមខ្លួន និងជ្រើសរើសស្ទីលដឹកនាំដ៏សមស្រប ។
- ស្ទីលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាចំនួននៃឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងភារកិច្ច (ការណែនាំ) និងឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនង (ការគាំទ្រ) ដែលអ្នកដឹកនាំផ្ដល់ដល់អ្នកដើរតាម (a follower) ។

- ភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចគឺជាភាពប៉ិនប្រសព្វ និងបំណងប្រាថ្នារបស់បុគ្គលិក ដើម្បីសំរេចភារកិច្ចជាក់ស្តែងណាមួយ ។
- ភាពជាអ្នកដឹកនាំចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងការកំណត់រកឱ្យឃើញនូវភារកិច្ចជាគន្លឹះ ដែលបុគ្គលិករបស់អ្នកចាំបាច់ត្រូវធ្វើ ដើម្បីទទួលបាននូវជោគជ័យ ។
- តាមការសង្កេតមើលលើការងាររបស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ អ្នកអាចវាយតម្លៃបានអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់ពួកគេ ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចសំខាន់ៗរៀងៗខ្លួន ។
- គន្លឹះមួយដើម្បីអភិវឌ្ឍន៍មនុស្សរបស់អ្នក គឺត្រូវកំណត់ឱ្យបានច្បាស់លាស់អំពីការរំពឹងទុកលើការបំពេញការងារ ដែលអ្នកត្រូវកំណត់ចំពោះបុគ្គលិកត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចកំរិតទាប (Low-readiness-level employees R1 and R2) ប៉ុន្តែត្រូវចរចាជាមួយបុគ្គលិកត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចកំរិតខ្ពស់ (High-readiness-level employees R3 and R4) ។
- មនុស្សតែងរីកចំរើនតាមរបៀបឡូហ្សិក ហើយក៏តែថយក្រោយតាមរបៀបឡូហ្សិកដែរ ។ ប្រសិនបើអ្នកធ្លាប់បានប្រើប្រាស់ស្ទីល S4 សូមប្រើប្រាស់អន្តរាគមន៍ក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមការគាំទ្រក្នុងស្ទីល S3 ហើយសូមសាកសួរសំណួរ (open-ended question) ។ សូមត្រឡប់ប្រើស្ទីលណាមួយ ក្នុងពេលណាមួយតាមការចាំបាច់ ។

លំហាត់អនុវត្ត

អំពី

សកម្មភាព និងភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេច

ឈ្មោះ :..

សូមធ្វើបញ្ជីអំពីភារកិច្ចសំខាន់ជាងគេបំផុតចំនួនពី ៥ ទៅ ៧ភារកិច្ច (សកម្មភាព)ដែលចាំបាច់ត្រូវធ្វើ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យនៅក្នុងមុខការ ហើយសូមបញ្ជាក់អំពីបំណងប្រាថ្នា និងភាពប៉ិនប្រសព្វរបស់អ្នក ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចនីមួយៗ ។

ភាពប៉ិនប្រសព្វ ត្រូវកំណត់ជា ចំណេះដឹង, បទពិសោធន៍ និងជំនាញចាំបាច់ដើម្បីធ្វើភារកិច្ច ។ បំណងប្រាថ្នាត្រូវកំណត់ជាចំណង់ និងជំនឿទុកចិត្តដើម្បីធ្វើភារកិច្ច ។

១- ....ចេះ / ពុំចេះ

....ចង់ / ពុំចង់

២- ....ចេះ / ពុំចេះ

....ចង់ / ពុំចង់

៣- ....ចេះ / ពុំចេះ

....ចង់ / ពុំចង់

៤- ....ចេះ / ពុំចេះ

....ចង់ / ពុំចង់

៥- ....ចេះ / ពុំចេះ

....ចង់ / ពុំចង់

៦- ....ចេះ / ពុំចេះ

....ចង់ / ពុំចង់

៧- ....ចេះ / ពុំចេះ

....ចង់ / ពុំចង់

ជំពូកទី៣

អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងនាមជាទីប្រឹក្សា

Chapter 3
The Manager as Counselor

- តួនាទីមួយដ៏សំខាន់បំផុតរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង គឺការប្រឹក្សាផ្តល់យោបល់ដល់បុគ្គលិកនៅក្នុងរយៈពេល និងជាពិសេស នៅចុងបញ្ចប់នៃដំណើរការវាយតម្លៃលើការងារ ។

ការណែនាំអំពីការផ្តល់យោបល់លើការបំពេញការងារ

The Performance Counseling Guide

ដំណាក់កាលទី ១ : ការវាយតម្លៃអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក

Phase 1 : Assessment of Follower Readiness

- ការណែនាំអំពីការផ្តល់យោបល់លើការបំពេញការងារ ប្រើប្រាស់នូវស្ទីលនៃភាពជាអ្នកដឹក នាំ S4, S3 និង S2 ដើម្បីរៀបចំការប្រជុំផ្តល់យោបល់ បើកទូលាយបណ្តាញនៃការប្រាស្រ័យឆ្លើយឆ្លងគ្នា និងពិនិត្យអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិកចំពោះភារកិច្ចពាក់ពន្ធ័ ។
- ក្នុងរយៈពេលនៃការវាយតម្លៃលើការងារបុគ្គលិកអាចមើលឃើញស្ទីល S4 ច្រើនជាង ពីព្រោះអ្នកកំរិតអន្តរកម្មជាមួយពួកគេ ក្នុងពេលដែលអ្នកសង្កេតតាមដាន និងកត់សំគាល់លើការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ ។ អ្នកអាចអន្តរាគមន៍មួយដងមួយកាល ដើម្បីផ្តល់ការណែនាំ កាលណាវាចាំបាច់ហើយដើម្បីទទួលស្គាល់នូវការបំពេញការងារជាវិជ្ជមាន។ ប៉ុន្តែបរិយាកាសជាទូទៅ គឺការណែនាំទាប និងការគាំទ្រទាបក្នុងរយៈពេលទាំងមូល។ បទពិសោធន៍នេះបន្តទៅមុខនៅពេលដែលអ្នកត្រៀមសំរាប់ការប្រជុំផ្តល់យោបល់នៅចុងបញ្ចប់ត្រង់ចំណុចនេះ អ្នកពិនិត្យមើលឡើងវិញលើឯកសារពាក់ព័ន្ធ ដូចជា កំណត់ត្រាលើការបំពេញការងារ ។ គេអាចចែកជាបីជំហាន ÷

    ១- សង្កេត តាមដាន និងកត់សំគាល់លើការបំពេញការងារ

    ២- ពិនិត្យមើលឡើងវិញនូវកំណត់ត្រារបស់អ្នក និងយោបល់របស់បុគ្គលិក

    ៣- រៀបចំគោលដៅនៃការផ្តល់យោបល់, អភិវឌ្ឍន៍យុទ្ធសាស្ត្រមួយ

- ក្នុងករណីជាច្រើន អ្នកអាចទៅប្រើស្ទីល S3 ដើម្បីផ្តើមការវាយតម្លៃបង្កើនការគាំទ្ររបស់អ្នកដោយកសាង

ទំនាក់ទំនង បើកទូលាយការប្រាស្រ័យឆ្លើយឆ្លងគ្នា ហើយពង្រឹងការបំពេញការងារជាវិជ្ជមានរបស់បុគ្គលិក ឬក៏សក្ដានុពល។ គោលដៅសំខាន់នៃជំហាននេះ គឺកំណត់រកឱ្យឃើញថា តើបុគ្គលិកយល់ដឹងអំពីការខ្វះខាតក្នុងការបំពេញការងារនៅក្នុងរយៈកាលនេះយ៉ាងដូចម្តេច ? ប្រសិនបើបុគ្គលិកមើលឃើញអំពីការខ្វះចន្លោះមួយដូចដែលអ្នកមើលឃើញដែរនោះ អ្នកនឹងប្រើប្រាស់ស្ទីល S1 ដើម្បីធ្វើការជាមួយបុគ្គលនោះ សំដៅកែលំអការបំពេញការងារលើកក្រោយទៀត។ ប្រសិនបើបុគ្គលិកពុំទទួលស្គាល់បញ្ហា អ្នកប្រហែលអាចធ្វើអន្តរាគមន៍តាមស្ទីលS2 ដោយប្រើប្រាស់ឯកសាររបស់អ្នក ដើម្បីបង្ហាញអំពីគំរូនៃឥរិយាបថ ដែលពុំអាចទទួលយកបាន និងផលប៉ះពាល់ទៅលើការបំពេញការងាររបស់ក្រុម ។ គេអាចចែកជាបីជំហានដែរ ÷

១- កសាងទំនាក់ទំនង ជំនឿទុកចិត្ត និងអំណាចផ្ទាល់ខ្លួន

២- ចាប់ផ្តើមការប្រជុំដោយលើកសំណួរ (Open-ended question)

៣- កំណត់រកឱ្យឃើញនូវបញ្ហា (Issues and problem ownership) ពាក់ពន្ធ័នឹងភាពម្ចាស់ការ

- អ្នកអាចទៅរកស្ទីលទី២ សំរាប់ការរកមូលហេតុ(Diagnosis) យកចិត្តទុកដាក់ពិភាក្សាដោយសំណួរត្រង់ៗ ដែលនាំឱ្យយល់ដឹងបានស៊ីជំរៅអំពីទស្សនៈរបស់បុគ្គលិកលើការបំពេញការងារ និងកំណត់រកឱ្យឃើញនូវគំនិតរបស់បុគ្គលិកលើការខ្វះខាតទាំងឡាយ ។ សំរាប់ភារកិច្ចសំខាន់នីមួយៗសំរាប់ជោគជ័យរបស់បុគ្គលិក អ្នកត្រូវវាយតម្លៃអំពីកំរិតនៃការត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក (ភាពប៉ិនប្រសព្វ និងបំណងប្រាថ្នា) ដែលអាចជ្រើសរើសនូវស្ទីលដឹកនាំដ៏ប្រសើរបំផុត ដើម្បីធ្វើអន្តរាគមន៍ ។

  គេអាចចែកជាបីជំហាន ÷

  ១- យកចិត្តទុកដាក់ពិភាក្សាដោយសំណួរត្រង់ៗ

  ២- កំណត់រកឱ្យឃើញនូវភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចចំពោះបញ្ហានីមួយៗ

  ៣- ជ្រើសសំរាំងស្ទីលដឹកនាំដ៏សមស្រប

ដំណាក់កាលទី២ : ជំរើសអំពីស្ទីលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

<u>Phase 2 : Choice of Leadership Style</u>

- បន្ទាប់ពីវាយតម្លៃលើភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិកសំរាប់ភារកិច្ចសំខាន់ៗ អ្នកអាចជ្រើសរើសនូវស្ទីលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដើម្បីសំរេចលទ្ធផលដែលចង់បាន ។
- ជាមួយនឹងគំរូនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ ភារកិច្ចសំខាន់ៗត្រូវតែកំណត់ឱ្យបានជាមុន មុននឹងកំរិត

នៃភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចត្រូវបានកំណត់ ។

- ប្រសិនបើបុគ្គលិកមិនចេះ និងមិនចង់ធ្វើការ ឬមិនច្បាស់លាស់ (R1) ឬក៏ពុំទទួលស្គាល់នូវការបំពេញការងារដ៏ខ្សោយរបស់ខ្លួនទេនោះ អ្នកនឹងត្រូវប្រើប្រាស់ស្ទីល S1 ដើម្បីប្រាប់អំពីការខ្វះចន្លោះក្នុងការបំពេញការងារ និងផលប៉ះពាល់របស់វាទៅលើការងាររបស់ក្រុម (ផ្តល់ថ្នាំ) ។ តួនាទីរបស់បុគ្គលិកគួរត្រូវបានកំណត់ជាមធ្យោបាយ (The means) ជាសកម្មភាពចាំបាច់ (ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ) និងជាគោលដៅ (The ends ជាគោលដៅដែលត្រូវសំរេចឱ្យបាន) ។ អ្នកចាំបាច់ត្រូវជូនព័ត៌មាន, ពិពណ៌នា, ពន្យល់ណែនាំ, និងដឹកនាំបុគ្គលិកនោះ នៅពេលដែលអ្នកប្រាប់អំពីការរំពឹងទុកលើការបំពេញការងារ ។ គេអាចចែកជាបីជំហាន ÷

  ១- ប្រាប់ឱ្យបានច្បាស់លាស់អំពីការរំពឹងទុក និងគោលដៅ

  ២- កំណត់តួនាទី ទាំងជាមធ្យោបាយ និងគោលដៅ

  ៣- ជូនព័ត៌មាន, ពិពណ៌នា, ពន្យល់ណែនាំ និងដឹកនាំ

- ប្រសិនបើបុគ្គលិកពុំចេះធ្វើការ តែចង់ធ្វើការ ឬក៏ច្បាស់លាស់ក្នុងចិត្ត (R2) ឬក៏មើលឃើញអំពីការខ្វះចន្លោះក្នុងការបំពេញការងារដូចដែលអ្នកមើលឃើញនោះ សូមប្រើស្ទីល S2 ដើម្បីអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិក ដូចជាអ្នកពិភាក្សាអំពីវិធីដើម្បីកែលំអ (អភិវឌ្ឍន៍) ។ អ្នកចាំបាច់ត្រូវសំរេចការព្រមព្រៀងអំពីសកម្មភាពបន្តជាអ្វីដែលបុគ្គលិកចាំបាច់ត្រូវធ្វើ និងអ្វីដែលអ្នកនឹងធ្វើ ។ ជំរើសស្ទីលទី២នេះ ត្រូវកំណត់ដោយពាក្យដូចជាណែនាំ បញ្ចុះបញ្ចូល ពន្យល់ និងបណ្តុះបណ្តាល ដែលសុទ្ធតែជួយអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិក ។

  គេចែកជាបីជំហាន ÷

  ១- ពិភាក្សាអំពីគោលដៅនៃការកែលំអលើការបំពេញការងារ

  ២- សំរេចការព្រមព្រៀងអំពីសកម្មភាពល្អបំផុតសំរាប់បន្តទៅមុខ

  ៣- ណែនាំ បញ្ចុះបញ្ចូល ពន្យល់ និងបណ្តុះបណ្តាល

- ប្រសិនបើបុគ្គលិកចេះធ្វើការតែពុំចង់ធ្វើការ ឬក៏ពុំច្បាស់ក្នុងចិត្ត ស្ទីល S3 គួរត្រូវប្រើឡើង ដើម្បីផ្តល់ការគាំទ្រចាំបាច់ និងការលើកទឹកចិត្ត (ពង្រឹង) ។ បុគ្គលិកត្រូវការចំនួននៃការគាំទ្រខ្ពស់ តែចំនួននៃការណែនាំទាប ។ ស្ទីល S3 នឹងពង្រឹងអារម្មណ៍របស់បុគ្គលិកឱ្យជឿទុកចិត្តស្គាល់តម្លៃខ្លួនឯង (self-worth) និងឱ្យតម្លៃខ្លួនឯង (self-esteem) ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ទីល S3 ត្រូវកំណត់ដោយ ពាក្យដូចជាលើកទឹកចិត្ត, គាំទ្រ, ជំរុញ និង ផ្តល់អំណាច ។

គេចែកជាបីជំហាន ÷

១- ពង្រឹងការស្គាល់តម្លៃខ្លួនឯង និងឱ្យតម្លៃខ្លួនឯង

២- វាយតម្លៃអំពីការយល់ដឹង និងការប្ដេជ្ញាចិត្ត

៣- លើកទឹកចិត្ត គាំទ្រ ជំរុញ និងផ្ដល់អំណាច

- ជំហានចុងក្រោយនៅក្នុងដំណើរការផ្ដល់យោបល់ គឺការតាមដានលើការប្ដេជ្ញាចិត្តទាំងឡាយ ដែលអ្នកបានធ្វើ និងការវាយតម្លៃជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ ។ ស្ទីល S4 ត្រូវបានប្រើប្រាស់ដើម្បីតាមដាននៅក្នុងកិច្ចប្រជុំដែលអ្នកនឹងធ្វើឡើង ដើម្បីសង្កេតតាមដាន និងរកមើលការលូតលាស់ថ្មីលើការបំពេញការងារ ។ គេចែកជាបីជំហាន ÷

១- កសាងជាឯកសារកំណត់ត្រានៃកិច្ចប្រជុំអំពីការបំពេញការងារ

២- តាមដានមើលលើការប្ដេជ្ញាចិត្តទាំងឡាយ

៣- សង្កេត តាមដាន និងរកមើលការលូតលាស់ថ្មីលើការបំពេញការងារ

ការដាក់ឱ្យប្រើប្រាស់នូវការណែនាំអំពីការផ្ដល់យោបល់លើការបំពេញការងារ

Putting the Performance Counseling Guide to Use

- ដោយហេតុថា ស្ទីលអន្តរាគមន៍របស់អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបានជ្រើសរើសដោយផ្អែកទៅលើភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក គោលដៅរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង គឺអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិកដោយប្រើប្រាស់ស្ទីលដឹកនាំជាបន្តបន្ទាប់ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងចល័តពីជំហានផ្ដល់ថ្នាំទៅអភិវឌ្ឍន៍ទៅពង្រឹង ហើយបន្ទាប់មកតាមដាន ។
- ជាទូទៅបំផុត អ្នកគ្រប់គ្រងតែងធ្វេសប្រហែសពុំប្រើពេលវេលាដើម្បីវាយតម្លៃអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក ហើយបុគ្គលិកកាន់តែក្លាយជាអ្នកតតាំងការពារខ្លួន ជាហេតុបណ្ដាលឱ្យមានក្ដីសង្ឃឹមតិចតួច ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ ។ ដំណាក់កាលវាយតម្លៃគឺសំខាន់ណាស់ ដើម្បីដំណើរការហ្វឹកហាត់ ។ សំរាប់កិច្ចការនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវត្រៀមរៀបចំវាយតម្លៃ និងរាវរកមូលហេតុ (diagnose) មុននឹងអន្តរាគមន៍ ។ ជាការពិតអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវ "យល់ដឹងដោយត្រឹមត្រូវ" ដើម្បីអន្តរាគមន៍ ។
- បន្ថែមពីលើការវាយតម្លៃលើកំរិតនៃភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិកសំរាប់ភារកិច្ចនីមួយៗ វាមានសារៈសំខាន់ត្រូវកំណត់ថា "តើនរណាជាម្ចាស់នៃបញ្ហា who owns the problem " ។ ប្រសិនបើអ្នកមើលឃើញនូវការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ តែបុគ្គលិកពុំបានមើលឃើញទេ អន្តរាគមន៍តាមស្ទីល S1 គឺវា

សមស្រប ÷ អ្នកពិពណ៌នាអំពីបញ្ហា និងឥទ្ធិពលរបស់វាទៅលើបុគ្គលិក ។ ប្រសិនបើអ្នក និងបុគ្គលិកជាម្ចាស់នៃបញ្ហា បានន័យថា អ្នក និងបុគ្គលិកមើលឃើញនូវបញ្ហាដូចគ្នា ការអន្តរាគមន៍តាមស្ទីល S2 ជាចាំបាច់ ព្រោះអ្នកធ្វើការរួមគ្នា ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា ។ ប្រសិនបើបុគ្គលិកមើលឃើញបញ្ហាណាមួយដូចជា ការរំពឹងទុកអំពីការបំពេញ ភារងារពីក្រុមការងារមានទំនាស់ តែវាពុំបានធ្វើអោយប៉ះពាល់ដល់ការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិកទេនោះ ការអន្តរាគមន៍តាមស្ទីល S3 វាសមស្រប ព្រោះអ្នកត្រូវគាំទ្របុគ្គលិកនៅក្នុងការតទល់ទៅនឹងការរំពឹងទុករបស់ក្រុម ។ ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រង និងបុគ្គលិកពុំបានមើលឃើញនូវបញ្ហាទេនោះ ស្ទីល S4 វាសមស្រប ព្រោះគ្មានអ្វីដែលត្រូវប្រែប្រួល ឬគាំទ្រឡើយ ។

- គន្លឹះមួយដើម្បីឱ្យការវាយតម្លៃរបស់អ្នកប្រព្រឹត្តទៅបាននោះ គឺវិធីដែលអ្នកសួរសំណួរ។ អ្នកចាប់ផ្តើមដោយសំណួរសមស្របទៅសភាពការណ៍ (open-ended questions) ដើម្បីវាយតម្លៃអំពីភាពការណ៍ទូទៅដោយប្រើប្រាស់ស្ទីល S3 ជាមគ្គុទ្ទេសក៍ ។ បន្ទាប់មកអ្នកតាមដានដោយសំណួរត្រង់ៗ (direct questions) ដើម្បីវាយតម្លៃអំពីការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ និងមូលហេតុរបស់វា ។

ល្បិចមានប្រយោជន៍ក្នុងការផ្តល់យោបល់ (Tips on Counseling)

១- ទទួលស្គាល់ថា ការវាយតម្លៃ គឺជាគន្លឹះនៃការផ្តល់យោបល់។ រួមមានការរៀបចំដើម្បីការប្រជុំឱ្យបានត្រឹមត្រូវ កសាងទំនាក់ទំនងជាមួយបុគ្គលិក សួរសំណួរសមស្របទៅនឹងសភាពការណ៍ បន្ទាប់មកសួរសំណួរដោយត្រង់ៗ ។

២- ត្រៀមរៀបចំកិច្ចប្រជុំផ្តល់យោបល់ដោយពិនិត្យមើលឡើងវិញលើកំណត់ត្រារបស់អ្នក និយាយជាមួយសហសេវិក និងថ្នាក់ជាន់ខ្ពស់អំពីការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក ពិនិត្យមើលឡើងវិញលើការផ្តល់យោបល់របស់បុគ្គល រៀបចំគោលដៅនៃការប្រជុំ រៀបចំសំណួរ សមស្របតាមសភាពការណ៍ កំណត់ពេលវេលា និងទីកន្លែងសមស្របសំរាប់កិច្ចប្រជុំផ្តល់យោបល់ ។

៣-វាយតម្លៃអំពីសភាពការណ៍ទូទៅ នៅពេលដែលអ្នកចាប់ផ្តើមកិច្ចប្រជុំផ្តល់យោបល់ ដោយកសាងទំនាក់ទំនង សាកសួរសំណួរសមស្របតាមសភាពការណ៍ ដើម្បីដឹងថាបុគ្គលិកយល់ដឹងអំពីការបំពេញការងាររបស់ខ្លួនយ៉ាងដូចម្តេច ហើយកំណត់ថា កន្លែងណាខ្លះ ដែលអ្នកព្រមព្រៀង ឬមិនព្រមព្រៀងគ្នាពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក ។

៤- រាវរកមូលហេតុដោយ " ជីកឱ្យចុះជ្រៅ " នូវសំណួរត្រង់ៗ ដើម្បីកំណត់អំពីការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ និងមូលហេតុក្នុងពេលដែលអ្នករកឱ្យឃើញថា តើបុគ្គលិកព្រមទទួលស្គាល់ការខ្វះចន្លោះលើ

ការបំពេញភារងារ ព្រមទាំងកំណត់អំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិកសំរាប់ភារកិច្ចជាក់ស្តែង ចាំបាច់ឱ្យបានទទួលជោគជ័យនៅក្នុងមុខការ ។

៥- អភិវឌ្ឍបុគ្គលិកបន្ទាប់ពីបុគ្គលិកបានដឹងខ្លួនអំពីការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ ហើយត្រៀមខ្លួនដើម្បីកែលំអ ÷ ពិភាក្សា និងធ្វើឱ្យសំរេចការព្រមព្រៀងគ្នាទៅលើសកម្មភាព និងលទ្ធផលដែលចង់បានព្រមទាំងវិធីដ៏ប្រសើរដើម្បីដំណើរការ ។

៦-ពង្រឹងអារម្មណ៍ស្គាល់តម្លៃខ្លួនឯង និងឱ្យតម្លៃខ្លួនឯងរបស់បុគ្គលិកក្នុងពេលទទួលស្គាល់នូវការបំពេញការងារ ជាវិជ្ជមានរបស់បុគ្គលិក និងបំណងប្រាថ្នាដើម្បីកែលំអ ។

៧- តាមដានមើលលើការប្តេជ្ញាចិត្តទាំងអស់ដែលបានសំរេច កសាងឯកសារអំពីកិច្ចប្រជុំផ្តល់យោបល់ ហើយសរសេរការវាយតម្លៃ ប្រសិនបើមានកិច្ចប្រជុំបញ្ចប់រយះពេលវាយតម្លៃ ។

៨- កែតម្រូវស្ទីលដឹកនាំរបស់អ្នក (ចំនួននៃការណែនាំ និងការគាំទ្រ ដែលអ្នកផ្តល់) ដើម្បីឱ្យស៊ីទៅនឹងកំរិតនៃភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេច (បំណងប្រាថ្នា និងភាពប៉ិនប្រសព្វ) របស់បុគ្គលិកសំរាប់ភារកិច្ចសំខាន់នីមួយៗ ។

៩- កសាងបរិស្ថានការងារជាវិជ្ជមាន ដែលបុគ្គលិករបស់អ្នកជឿជាក់ថា ពួកគេមានឱកាសនឹងទទួលបានជោគជ័យជារៀងរាល់ថ្ងៃ ។

ការវាយតម្លៃអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក

Assessing Follower Readiness

ការវាយតម្លៃអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក		
S4 : រៀបចំ ណែនាំទាប គាំទ្រទាប	**S3** : វាយតម្លៃ ណែនាំទាប គាំទ្រខ្ពស់	**S2** : រាវរកជម្រើ ណែនាំខ្ពស់ គាំទ្រខ្ពស់
១-សង្កេត តាមដាន និងកត់ត្រាការបំពេញការងារ	១- កសាងទំនាក់ទំនង, ទំនុកចិត្ត និងអំណាផ្ទាល់ខ្លួន	១- ប្រមូលផ្តុំ ពិភាក្សាដោយសំណួរត្រង់ៗ
២-ពិនិត្យមើលនូវកំណត់ត្រា និងយោបល់របស់បុគ្គលិក	២- ផ្តើមប្រជុំដោយសំណួរប្រមូលផ្តុំ	២- កំណត់រកឱ្យឃើញនូវភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចសំរាប់បញ្ហានីមួយៗ
៣-រៀបចំគោលដៅនៃការផ្តល់យោបល់ និងអភិវឌ្ឍយុទ្ធសាស្ត្រ	៣- កំណត់រកឱ្យឃើញនូវបញ្ហា និងកម្មសិទ្ធិនៃបញ្ហា	៣- ជ្រើសសម្រាំងយកស្ទីលដឹកនាំសមស្រប

- រង្វង់នៃភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក
Range of Employee Readiness

ចេះ ចង់ មានសន្តិសុខ	ចេះតែ ពុំចង់ ឬ ពុំមានសន្តិសុខ	ពុំចេះ តែចង់ ឬ មានសន្តិសុខ	ពុំចេះ ពុំចង់ ឬ ពុំមានសន្តិសុខ
R_4	**R_3**	**R_2**	**R_1**

ការជ្រើសរើសស្ទីលនៃការដឹកនាំ
Selecting a Leadership Style

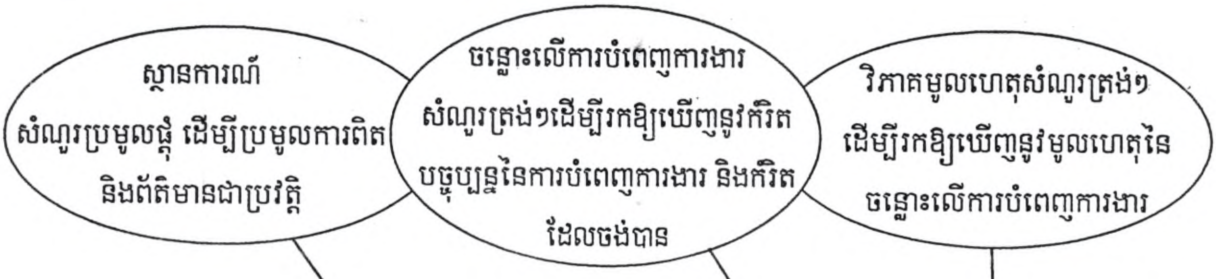
S_4 : តាមដាន	**S_3 : ពង្រឹង**	**S_2 : អភិវឌ្ឍន៍**	**S_1 : ផ្តល់ផ្ទាំ**
ណែនាំទាប ←	ណែនាំទាប ←	ណែនាំខ្ពស់ ←	ណែនាំខ្ពស់
គាំទ្រទាប	គាំទ្រខ្ពស់	គាំទ្រខ្ពស់	គាំទ្រទាប
១- កត់ត្រាអំពីការប្រជុំក្នុងកំណត់ត្រា	១- ពង្រឹងតម្លៃខ្លួនឯង និងជឿជាក់ខ្លួនឯង	១- ពិភាក្សាអំពីសកម្មភាព/គោលដៅ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ	១- ប្រាប់ដោយច្បាស់លាស់អំពីការរំពឹងទុក និងគោលដៅ
២- តាមដានមើលការប្តេជ្ញាចិត្ត	២- វាយតម្លៃអំពីការយល់ដឹង និងការប្តេជ្ញាចិត្ត	២- ព្រមព្រៀងលើសកម្មភាព	២- កំណត់តួនាទី ទាំងមធ្យោបាយ ទាំងគោលដៅ
៣- សង្កេត តាមដាន និងកត់ត្រាការបំពេញការងារ	៣- លើកទឹកចិត្ត, គាំទ្រ, ជម្រុញ និងផ្តល់អំណាច	៣- ណែនាំ, បញ្ចុះ-បញ្ចូល, ពន្យល់ និងបណ្តុះបណ្តាល	៣- ជូនព័ត៌មាន, ពិពណ៌នា ណែនាំ និងដឹកនាំ
ការជ្រើសសម្រាំងយកស្ទីលដឹកនាំ ដែលស៊ីគ្នាទៅនឹងភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក			
ចេះ	ចេះតែ	ពុំចេះតែ	ពុំចេះ
ចង់	ពុំចង់ ឬ	ចង់ ឬ	ពុំចង់ ឬ
មានសន្តិសុខ	ពុំមានសន្តិសុខ	មានសន្តិសុខ	ពុំមានសន្តិសុខ
R_4	**R_3**	**R_2**	**R_1**

មគ្គុទ្ទេសក៍សំរាប់ការផ្តល់យោបល់លើការបំពេញការងារ ដែលបង្ហាញអំពីស្ទីលនៃការដឹកនាំ ដែលស៊ីគ្នាទៅនឹងភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក

The Performance Counseling Guide
Showing Leadership Style Matched to Follower Readiness

ការវាយតម្លៃអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក			
S4 : រៀបចំ ណែនាំទាប គាំទ្រទាប ១- សង្កេត តាមដាន និងកត់ត្រាការបំពេញការងារ ២- ពិនិត្យមើលកំណត់ត្រា និងយោបល់របស់បុគ្គលិក ៣- រៀបចំគោលដៅនៃការផ្តល់យោបល់ និងអភិវឌ្ឍយុទ្ធសាស្ត្រ	**S3 : វាយតម្លៃ** ណែនាំទាប គាំទ្រខ្ពស់ ១- កសាងទំនាក់ទំនង ទំនុកចិត្ត និងអំណាចផ្ទាល់ខ្លួន ២- ផ្តើមប្រជុំដោយសំណួរប្រមូលផ្តុំ ៣- កត់រកឱ្យឃើញនូវបញ្ហា និងកម្មសិទ្ធិនៃបញ្ហា	**S2 : ភាវរកជម្ងឺ** ណែនាំខ្ពស់ គាំទ្រខ្ពស់ ១- ប្រមូលផ្តុំពិភាក្សាដោយសំណួរត្រង់ៗ ២- កំណត់រកឱ្យឃើញនូវភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចសំរាប់បញ្ហានីមួយៗ ៣- ជ្រើសសម្រាំងយកស្ទីលដឹកនាំសមស្រប	
S4 : តាមដាន ណែនាំទាប គាំទ្រទាប ១- កត់ត្រាអំពីការប្រជុំក្នុងកំណត់ត្រាលើការបំពេញការងារ ២- តាមដានមើលការប្តេជ្ញាចិត្ត ៣- សង្កេត តាមដាន និងកត់ត្រាការបំពេញការងារ	**S3 : ពង្រឹង** ណែនាំទាប គាំទ្រខ្ពស់ ១- ពង្រឹងតម្លៃខ្លួនឯង និងជឿជាក់ខ្លួនឯង ២- វាយតម្លៃអំពីការយល់ដឹង និងការប្តេជ្ញាចិត្ត ៣- លើកទឹកចិត្ត គាំទ្រ ជម្រុញ និងផ្តល់អំណាច	**S2 : អភិវឌ្ឍន៍** ណែនាំខ្ពស់ គាំទ្រខ្ពស់ ១- ពិភាក្សាអំពីសកម្មភាព/គោលដៅ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ ២- ព្រមព្រៀងលើសកម្មភាព ៣- ណែនាំបញ្ចុះបញ្ចូល ពន្យល់ និងបណ្តុះបណ្តាល	**S1 : ផ្តល់ថ្នាំ** ណែនាំខ្ពស់ គាំទ្រទាប ១- ប្រាប់ដោយច្បាស់លាស់អំពីការរំពឹងទុក និងគោលដៅ ២- កំណត់តួនាទី ទាំងមធ្យោបាយ ទាំងគោលដៅ ៣- ជូនព័ត៌មាន ពិពណ៌នា ណែនាំ និងដឹកនាំ
ការរើសសម្រាំងយកស្ទីលដឹកនាំ ដែលស៊ីគ្នាទៅនឹងភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក			
ចេះ ចង់ មានសន្តិសុខ	ចេះតែ ពុំចង់ ពុំមានសន្តិសុខ	ពុំចេះ តែចង់ ឬ មានសន្តិសុខ	ពុំចេះ ពុំចង់ ឬ ពុំមានសន្តិសុខ
S4	**S3**	**S2**	**S1**

បច្ចេកទេសនៃការសួរសំណួរ
និងការវាយតម្លៃអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក
Questioning Techniques and Assessment of Follower Readiness



ការវាយតម្លៃអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក		
S_4 : រៀបចំ ណែនាំទាប គាំទ្រទាប	S_3 : វាយតម្លៃ ណែនាំទាប គាំទ្រខ្ពស់	S_2 : ភាវរកជម្ងឺ ណែនាំខ្ពស់ គាំទ្រខ្ពស់
១-សង្កេត តាមដាន និងកត់ត្រាការបំពេញការងារ ២-ពិនិត្យមើលនូវកំណត់ត្រា និងយោបល់របស់បុគ្គលិក ៣- រៀបចំគោលដៅនៃការផ្តល់យោបល់ និងអភិវឌ្ឍន៍យុទ្ធសាស្ត្រ	១- កសាងទំនាក់ទំនង ជំនឿទុកចិត្ត និងអំណាចផ្ទាល់ខ្លួន ២- ផ្តើមប្រជុំដោយសំណួរប្រមូលផ្តុំ ៣- កំណត់រកឱ្យឃើញបញ្ហា និងកម្មសិទ្ធិនៃបញ្ហា	១- ប្រមូលផ្តុំពិភាក្សាដោយសំណួរត្រង់ៗ ២- កំណត់រកឱ្យឃើញនូវភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចសំរាប់បញ្ហានីមួយៗ ៣- ជ្រើសសម្រាំងស្ទីលដឹកនាំសមស្រប

ជំពូកទី៤

ការជំរុញទឹកចិត្តដល់អ្នកសំដែងរបស់អ្នក

Motivating Your Players

- តួនាទីប្រឈមមួយដ៏ខ្លាំងក្លាបំផុត ដែលអ្នកត្រូវប្រឈមក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង គឺថែរក្សាមនុស្សរបស់អ្នកឱ្យមានទឹកចិត្តចង់ធ្វើការ (motivated)។ តែតើអ្នកត្រូវធ្វើដូចម្តេច ដើម្បីជ្រាបចូលទៅក្នុងខួរក្បាលរបស់ពួកគេ ដើម្បីថែរក្សាពួកគេឱ្យមានទឹកចិត្តចង់ធ្វើការ? គោលការណ៍សំខាន់មួយជាមូលដ្ឋាន ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារនៅកន្លែងធ្វើការនោះគឺការជំរុញទឹកចិត្តពីក្នុងខ្លួនបុគ្គល ពុំមែនមកពីក្រៅ។ ក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង អ្នកជាអ្នកខាងក្រៅ (an outsider) ។

  ហេតុនេះ ដើម្បីជំរុញទឹកចិត្តបុគ្គលិករបស់អ្នក អ្នកត្រូវរកឱ្យឃើញនូវតំរូវការខាងក្នុងរបស់ពួកគេ ហើយបង្កើតឡើងនូវបរិស្ថានការងារ ហើយដែលតម្រូវការទាំងនេះអាចត្រូវបំពេញបាន។ បញ្ហាប្រឈមត្រង់ថាមនុស្សម្នាក់ៗមានតំរូវការខុសគ្នាៗ ហេតុនេះកត្តាជំរុញទឹកចិត្តខុសៗគ្នា (motivated)។ សំរាប់ករណីពាក់ព័ន្ធនឹងស្ទីលដឹកនាំ អ្នកត្រូវកែតំរូវមធ្យោបាយរបស់អ្នក ដើម្បីបង្កើតបរិស្ថានការងារមួយប្រកបដោយការជំរុញទឹកចិត្តសំដៅឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការដោយឡែកនៃមនុស្សរបស់អ្នក ។

សេចក្តីត្រូវការរបស់បុគ្គល និងការជំរុញទឹកចិត្ត

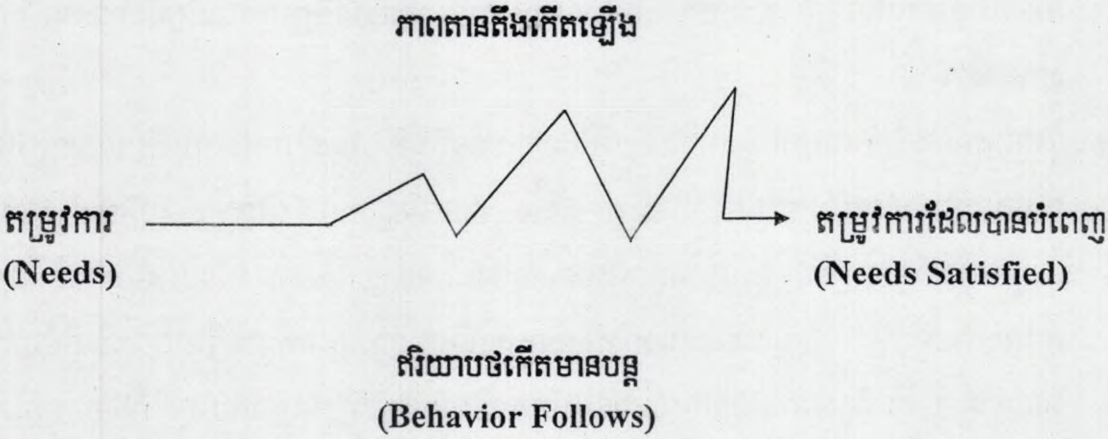
Individual Needs and Motivation

- បុគ្គលិកចង់បំពេញនូវតម្រូវការជាមូលដ្ឋានខ្លះ (a certain underlying needs)។ ប្រសិនបើតម្រូវការនោះ ពុំបានបំពេញអោយភ្លាមៗទេនោះ ការតានតឹងនឹងរីកធំឡើង ហើយឥរិយាបទនឹងដើរតាមនោះនៅពេលដែលបុគ្គលិកខិតខំសំរាលការតានតឹង និងបំពេញឱ្យបាននូវតម្រូវការ ។ ក្នុងករណីស្ថានការណ៍សាមញ្ញតម្រូវការត្រូវបានបំពេញ យ៉ាងឆាប់រហ័សបំផុត ។
- ដំណើរការនៃការបំពេញឱ្យបាននូវតម្រូវការ ចេះតែដើរទៅមុខរហូតដល់របាំងមួយផុសឡើងរវាងបុគ្គល និងការបំពេញតម្រូវការជាមូលដ្ឋាន ។ របាំងនោះបង្កើតឡើងនូវភាពតានតឹងរហូតដល់ចំណុច ដែលបុគ្គលិកអាចស្វែងរកវត្ថុជំនួសមួយ (a substitute) សំរាប់ជំនួសសេចក្តីត្រូវការដើមដំបូង។

  - វាមានមធ្យោបាយដែលសង្គមទទួលយកបាន (socially accepted means) ជុំវិញរបាំង ដើម្បីបំពេញនូវតម្រូវការណាមួយ គេហៅថា " ការជំនួស substitute " ។

  - ប៉ុន្តែមានមនុស្សខ្លះអាចធ្វើកិច្ចការខ្លះដែលសង្គមមិនអាចទទួលយកបាន ដើម្បីបំពេញតំរូវការរបស់ខ្លួន

ការបំពេញតម្រូវការរបស់បុគ្គល
Satisfaction of Individual Needs



ឬក៏ដើម្បីបន្ថយនូវភាពតានតឹងរបស់ខ្លួន ។ អំពើបែបនេះគេហៅថា ឥរិយាបថមិនគប្បី Maladaptive Behavior ។

- ប្រសិនបើការជំនួស និង/ឬឥរិយាបថមិនគប្បីនៅតែពុំអាចបំពេញនូវតម្រូវការបាន ឬក៏ពុំអាចយ៉ាងហោចណាស់កាត់បន្ថយបាននូវការតានតឹងបានទេនោះ ជាលទ្ធផលនឹងកើតមានការបោះបង់ (Abandonment) ។ ករណីបែបនេះកើតឡើង កាលណាក្តីសង្ឃឹមចំពោះការបំពេញសេចក្តីត្រូវការនៅក្នុងស្ថានការណ៍បច្ចុប្បន្នរឹងស្ងួតអស់ ។
- ចុះយ៉ាងម៉េចដែរចំពោះការធ្វើការងារ? អ្វីដែលចង់បានបំផុត បុគ្គលិកមានតម្រូវការដែលត្រូវបំពេញនៅក្នុងការងារក្នុងកំរិតដ៏សមហេតុផលមួយ (a reasonable degree) ។ ប៉ុន្តែប្រសិនបើបុគ្គលិកណាម្នាក់មានតម្រូវការណាមួយ ដូចជា តម្រូវការនូវការទទួលស្គាល់ (recognition) ហើយវាពុំត្រូវបានបំពេញឱ្យបាននៅក្នុងការងារទេ បុគ្គលិកនោះអាចស្វែងរកតួនាទីនៅខាងក្រៅកន្លែងធ្វើការ ដើម្បីបំពេញតំរូវការរបស់ខ្លួន ។ ការជំនួសអាចមានរូបរាងជាទំរង់នៃការខិតខំប្រមូលផ្តុំនៅក្នុងការងារ ក៏ដូចជាក្រៅការងារនូវតួនាទីដែលផ្តល់នូវការទទួលស្គាល់ ។ ជាឧទាហរណ៍ បុគ្គលិកអាចចំណាយពេលវេលានៅក្នុងការងារស្ម័គ្រចិត្តដែលទទួលនូវការទទួលស្គាល់បានច្រើនជាងការធ្វើការក្នុងមុខការរបស់ខ្លួន ។
- ឥរិយាបថមិនគប្បីអាចមានទំរង់ជាការយឺតយ៉ាវ ឬ អវត្តមាន តែក៏អាចជាករណីមួយនៅក្នុងការផឹកសុរាច្រើន និងគ្រឿងញៀន ។ ការបោះបង់ចោលអាចមើលឃើញ កាលណាបុគ្គលិកចាកចេញ ដើម្បីស្វែងរកការងារដទៃទៀត ដែលអាចបំពេញតម្រូវការរបស់ពួកគេ ។ ឬក៏ពួកគេចូលនិវត្តពីមុខការ ដោយធ្វើការប៉ុន្តែគ្មានចិត្តចង់ធ្វើការឱ្យបានល្អប្រសើរឡើយ ពីព្រោះពួកគេបានបោះបង់ក្តីសង្ឃឹម ដើម្បីបំពេញតំរូវការរបស់ពួកគេនៅក្នុងបរិស្ថាននោះ ។

តម្រូវការតាមឋានានុក្រម MASLOW's

<u>Maslow's Hierarchy of Needs</u>

- តម្រូវការរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗពុំមែនចេះតែព្រាវៗទេ តែវាជាឋានានុក្រមមួយ ឬក៏ជាលំដាប់នៃសារសំខាន់ ។ លោក Abraham Maslow ជាអ្នកចិត្តសាស្ត្រខាងឥរិយាបថ (The behavioral psychologist) បានពិពណ៌នាអំពីកំរិតខុសប្លែកគ្នា៧យ៉ាងនៃសេចក្តីត្រូវការដែលបណ្តាលឱ្យបុគ្គលត្រូវធ្វើអាទិភាពនូវតម្រូវការរបស់ខ្លួន ហើយមានការជំរុញទឹកចិត្តខុសប្លែកគ្នាទៅតាមកាលៈទេសៈផ្សេងៗ ។ តម្រូវការពីរយ៉ាង : តម្រូវការខាងស្មារតី (the need for spirituality) និងតម្រូវការខាងសោភ័ណភាព

(the for the aesthetic : balance, order and beauty) ពុំអនុវត្តពាក់ព័ន្ធនឹងកន្លែងធ្វើការឡើយ ។

- **តម្រូវការ ៥ យ៉ាង ដែលអនុវត្តភាគច្រើននៅតាមបរិស្ថានការងារ ÷**

១- ការរស់រាន/សរីរវិទ្យា (The behavioral Psychologist)

នេះកើតជាមូលដ្ឋាននៃតម្រូវការ ខ្យល់ ទឹក ស្បៀងអាហារ ជំរក និងសិច។ តម្រូវការនេះជាលទ្ធផលពីរូបរាងកាយរបស់យើង ។ បញ្ហាខាងហិរញ្ញវត្ថុ ឬបញ្ហាខាងសុខភាពនាំឱ្យកម្មករម្នាក់ឱ្យចាប់ធ្វើការពីកើតនៃតំរូវការនេះ ។

២- សន្តិសុខ (Security)

តម្រូវការកើតនេះ ពង្រីកតម្រូវការរស់រានរហូតដល់អនាគត។ ក្នុងពេលដែលការរស់រានត្រូវប្រមូលផ្តុំតែលើកន្លែងនេះ និងពេលនេះសន្តិសុខ គឺឈរលើមូលដ្ឋាននៃការមានតំរូវការសំរាប់ការរស់រាន ដែលត្រូវបំពេញនៅក្នុងរយៈពេលវែង ។

៣- សង្គមកិច្ច (Social)

តម្រូវការកើតនេះត្រូវបានប្រមូលផ្តុំនៅលើទំនាក់ទំនងជាមួយមនុស្សដទៃទៀត ។ យើងម្នាក់ៗខុសប្លែកគ្នាត្រង់ថា តើការទាក់ទងខាងសង្គមកិច្ច យើងត្រូវការយ៉ាងដូចម្តេច។ បើអ្នកត្រូវការខាងសង្គមកិច្ចខ្លាំងអ្នកកាន់តែត្រូវឱនលំទោនទៅតាមឆន្ទៈរបស់ក្រុម ដើម្បីឱ្យគេទទួលយកជាគ្នា ។

៤- គោរពទុកជាមានតម្លៃ (Esteem)

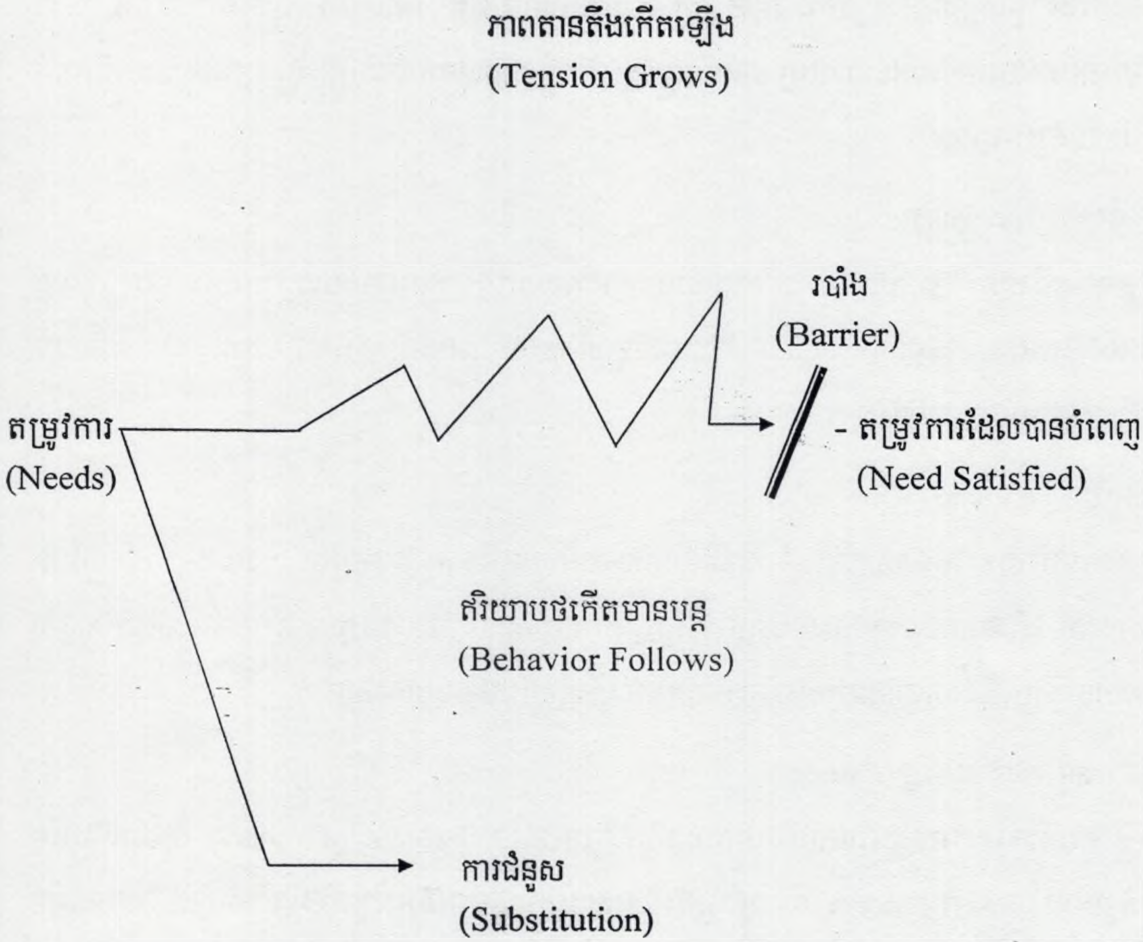
តម្រូវការកើតនេះអាចត្រូវចែកជា ការគោរពឱ្យតម្លៃអ្នកដទៃ (Esteem of others) និងការឱ្យតម្លៃដល់ខ្លួនឯង (Self-Esteem)។ អ្នកត្រូវធ្វើឱ្យតុល្យភាពនូវការឱ្យតម្លៃទាំងនេះនៅក្នុងជីវិតរបស់អ្នកដើម្បីកុំឱ្យអ្នកពុំទទួលដឹងឮនូវការផ្តល់យោបល់ពីអ្នកដទៃ តែទន្ទឹមនោះកុំឱ្យដាក់ខ្លួននៅស្ងៀមដោយសារអ្នកដទៃថាយ៉ាងនេះថាយ៉ាងនោះ ។

៥- ធ្វើបច្ចុប្បន្នខ្លួនឯង (Self-actualization)

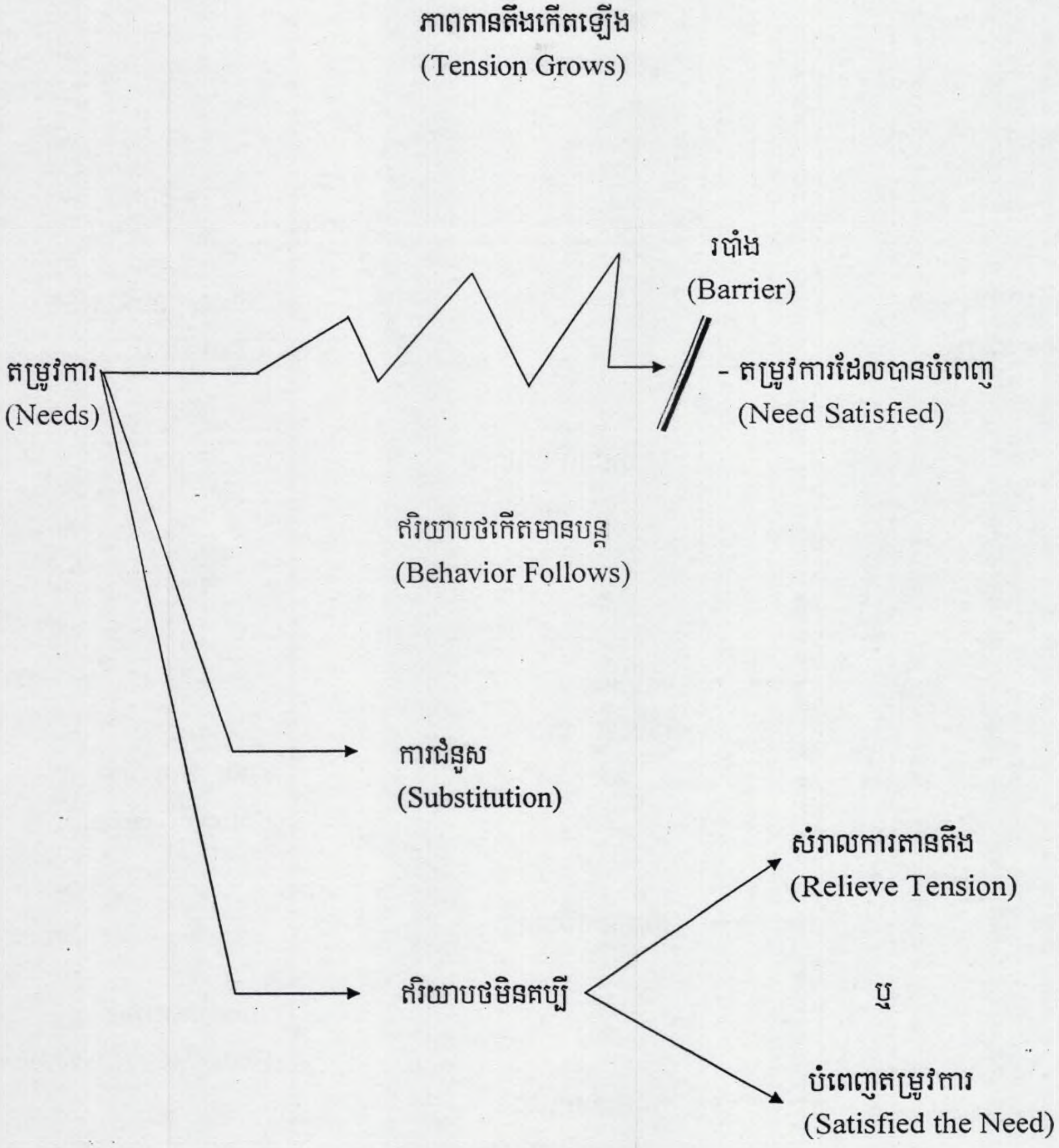
តម្រូវការកើតនេះគឺជាបំណងប្រាថ្នា ដើម្បីក្លាយទៅជាអ្វីដែលយើងអាចក្លាយទៅបាន ។ នៅក្នុងការបំពេញមុខការ គឺជាការសប្បាយចិត្តចំពោះការធ្វើការងារដោយមានបទពិសោធន៍ ស្វយ័តភាព និងរីកចំរើនខាងអាជីព ។

- ឋានានុក្រមជាគ្រឹះទាំងប្រាំជួយឱ្យយើងយល់អំពីឥរិយាបថរបស់បុគ្គលិកនៅក្នុងការបំពេញការងារ។ បុគ្គលិកធ្វើការបានល្អបំផុតកាលណាពួកគេធ្វើការនៅក្នុងមុខការដែលបំពេញបាននូវតំរូវការខ្ពស់ជាងរបស់ពួកគេ ។

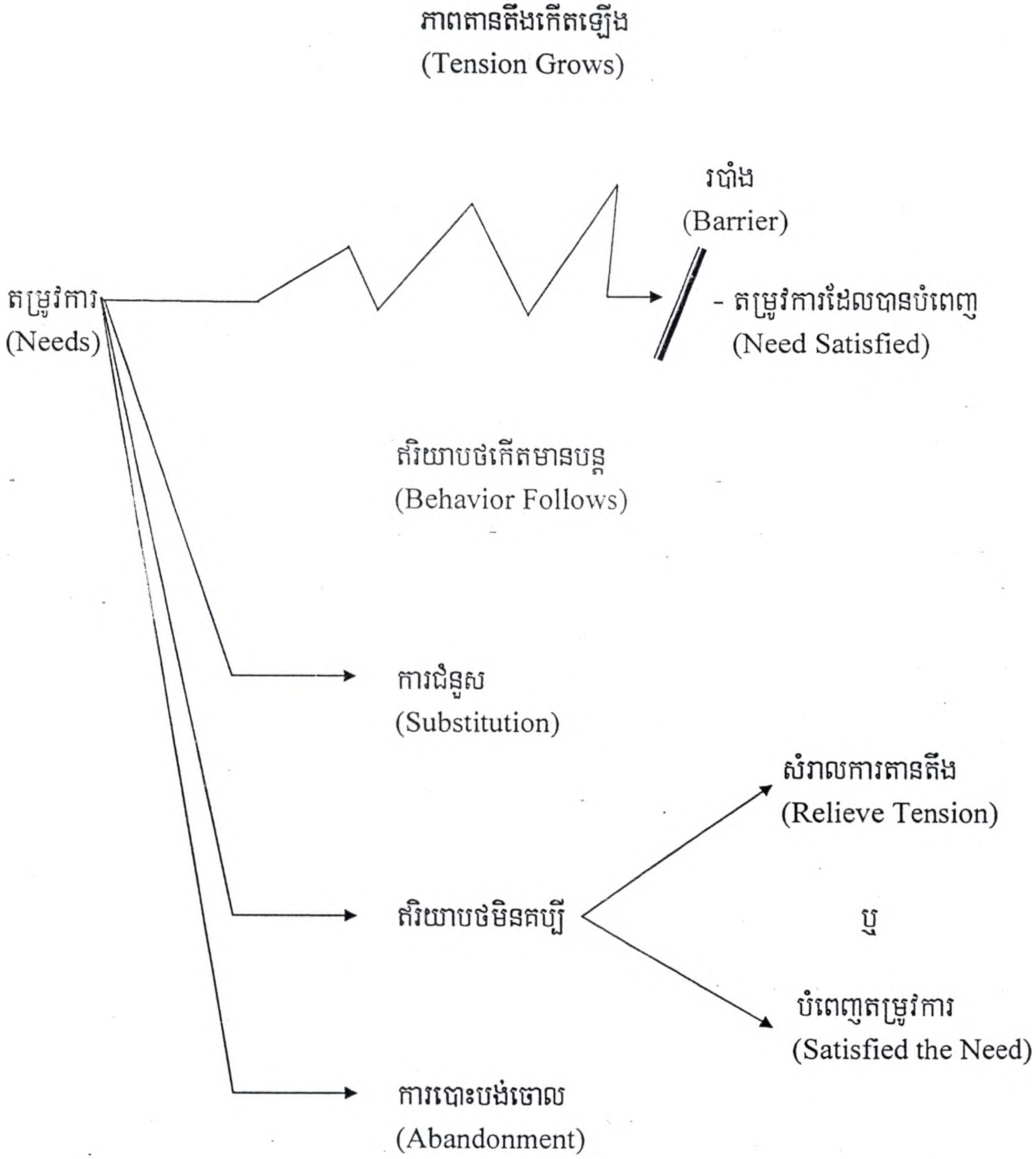
ការជំនួស កាលណារបាំងកើតឡើង
Substitution When Barriers Occur



ឥរិយាបថមិនគប្បី - កាលណារបាំងកើតឡើង
Maladaptive Behavior When Barriers Occur



ការបោះបង់ចោល កាលណារបាំងកើតឡើង
Abandonment When Barriers Occur

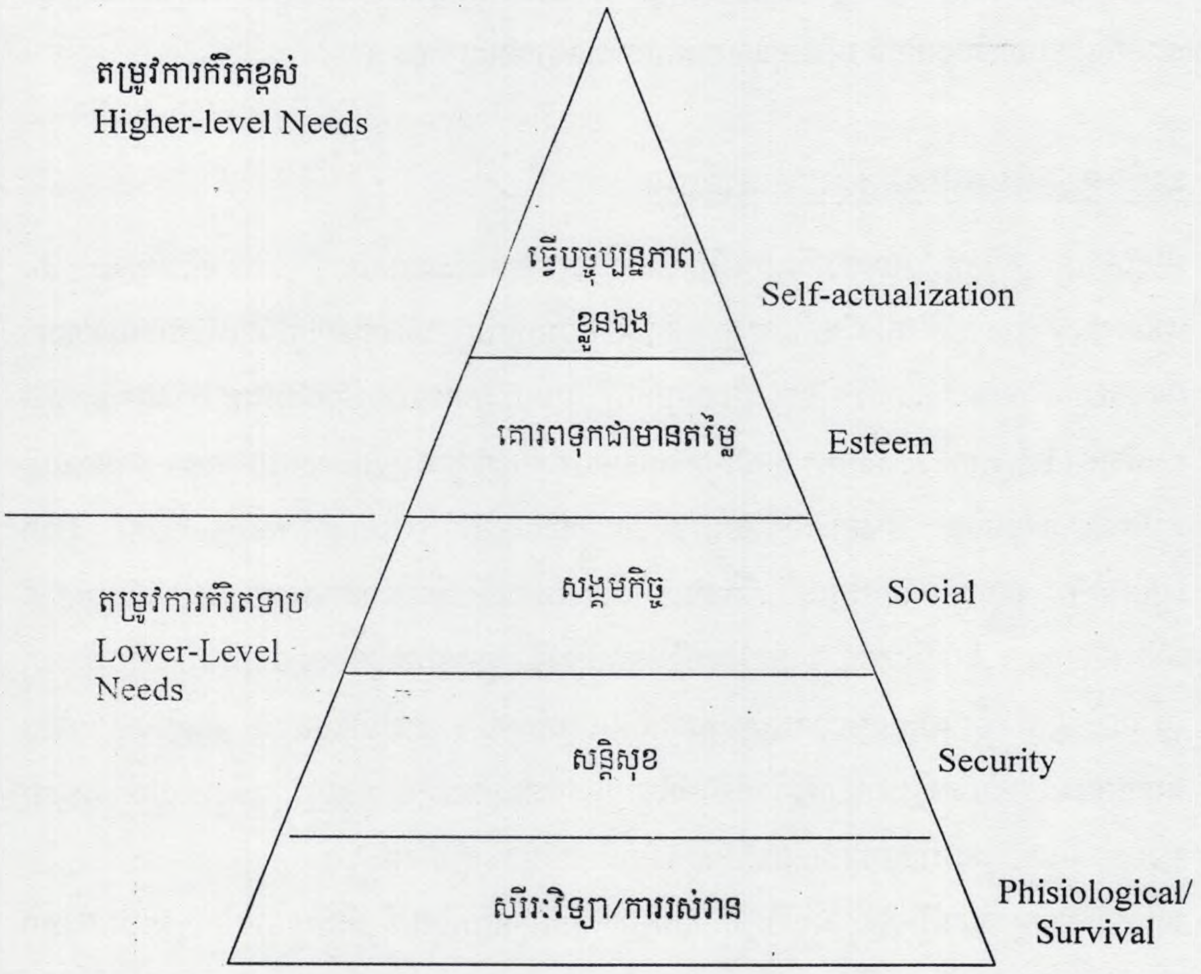


មានន័យថាពួកគេធ្វើការនៅក្នុងមុខការដែលពួកគេពេញចិត្ត ហើយត្រូវប្រឈម ដើម្បីធ្វើការអោយបានកាន់តែប្រសើរ។ ប៉ុន្តែតម្រូវការកំរិតទាបអាចនាំអោយពួករសាយចិត្ត ប្រសិនបើពុំអាចបំពេញបាន ។ ជាឧទាហរណ៍ បុគ្គលិកដែលមានបញ្ហាខាងសុខភាព នឹងពុំអាចបំពេញការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាពឡើយ ។ ដូចគ្នាដែរ ប្រសិនបើ បុគ្គលិកណាម្នាក់ធ្លាប់ឆ្លងកាត់ការប្រែប្រួលដ៏សោកសៅនៅក្នុងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនតម្រូវការខាងសន្តិសុខ និងសង្គមកិច្ចក្លាយជាសំខាន់បំផុត ហើយគុណភាពការងារជាធម្មតានិងធ្លាក់ចុះ ។

ដាក់អនុវត្តនូវតម្រូវការតាមឋានានុក្រម

- ដើម្បីជួយអ្នកគ្រប់គ្រងឱ្យយល់ថាពីព្រោះអ្វីបានជាបុគ្គលិកធ្វើនូវអ្វីដែលពួកគេធ្វើ (why employees do what they do) តម្រូវការតាមឋានានុក្រម នឹងជួយឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងកំណត់បាននូវទំនង់នៃការទទួលស្គាល់ (Forms of recognition)។ មនុស្សដែលប្រតិបត្តិការនៅកំរិតតម្រូវការទាបគួរតែត្រូវបានផ្តល់នូវរង្វាន់ជាក់ស្តែង (Tangible rewards) ដូចជាប្រាក់កាសនិងបានប័ណ្ណរង្វាន់ (Gift certificates) ។ ប្រសិនបើតំរូវការខាងសង្គមកិច្ច វាសំខាន់ជាងនោះការទទួលស្គាល់ជាក្រុម (Group recognition) វានឹងរៀបរយ។ មនុស្សដែលត្រូវការកំរិតនៃការគោរពផ្តល់តំលៃឆ្លើយតបបានយ៉ាងល្អប្រសើរទៅនឹងផ្លាកដាក់តាំង (Plaque) និងកិត្តិយស ។ អ្នកដែលស្ថិតក្នុងកំរិតធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពខ្លួនឯងពុំចាប់អារម្មណ៍និងរង្វាន់ជាប្រពៃណីឡើយ ពីព្រោះពួកគេបានពេញចិត្តជាងពីការងារតែម្តង។ វាសំខាន់ផងដែរ ដើម្បីចងចាំថាមានកាលៈទេសៈដែលអាចធ្វើអោយកំរិតនៃតំរូវការប្រែប្រួលបានយ៉ាងលឿន ។ ដូច្នេះការទទួលស្គាល់ដែលសមស្របសំរាប់លេខមួយអាចក្លាយជាមិនសមស្របសំរាប់លេខមួយទៀតនោះ ។
- នៅពេលដែលអ្នកគិតអំពីបុគ្គលិករបស់អ្នក សូមអ្នកគិតអំពីខ្លួនអ្នកដែរ។ តើកំរិតទាបនៃតំរូវការរបស់អ្នកសំរាប់ការរស់រាន សន្តិសុខ និងសង្គមកិច្ចត្រូវបានបំពេញនៅក្នុងការងាររបស់អ្នកហើយឬនៅ? តើអ្នកមានឱកាស ដើម្បីទទួលបាននូវការទទួលស្គាល់ជាវិជ្ជមាន និងរីកចំរើននៅក្នុងការងារ? តើកំរិតខ្ពស់នៃតំរូវការរបស់អ្នកត្រូវបានបំពេញនៅក្នុងបរិស្ថានការងាររបស់អ្នកហើយឬនៅ? សំរាប់បុគ្គលិករបស់អ្នក អ្នកគឺជាសមាសភាគ (A major component) ដ៏សំខាន់នៃបរិស្ថានការងាររបស់ពួកគេ ។ តើអ្នកនិងស្ថាប័នអាចបង្កើតនូវបរិស្ថានការងារដែល មនុស្សរបស់អ្នកអាចបំពេញបាននូវតំរូវការរបស់ខ្លួននៅក្នុងការងារហើយឬនៅ?

ឋានានុក្រម Maslow នៃតម្រូវការ
Maslow's Hierarchy of Needs



ការពេញចិត្តនឹងមុខការ (Satisfaction on the job)

- ជាភាគច្រើនពឹងផ្អែកទៅលើកត្តាជំរុញ (Motivators factors) ដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការបំពេញតំរូវការកំរិតខ្ពស់ (ការផ្តល់តម្លៃនិងការធ្វើបច្ចុប្បន្នខ្លួនឯង Esteem and self-actualization)

  ១- ស្នាដៃ Achievement បុគ្គលិកបង្ហាញថាពួកគេសំរេចបាននូវអ្វីជាតម្លៃពិតប្រាកដនៅក្នុងមុខការ ។

  ២- ការទទួលស្គាល់ Recognition

  បុគ្គលិកបង្ហាញថាពួកគេទទួលបាននូវការទទួលស្គាល់ចំពោះការងាររបស់ពួកគេ ។

  ៣- ការទទួលខុសត្រូវ Responsibility

  បុគ្គលិកបង្ហាញថា ពួកគេមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះការងាររបស់ពួកគេ ឬលើការងាររបស់អ្នកដទៃ ។

  ៤- ការងារផ្ទាល់ខ្លួនតែម្តង Work itself

  បុគ្គលិកបង្ហាញថា ការងារផ្ទាល់តែម្តងធ្វើឱ្យគេរីករាយ ។

  ៥- ការតម្លើង Advancement

  បុគ្គលិកបង្ហាញថា ការងារនាំឱ្យមានការតម្លើងថ្នាក់ ឬមុខដំណែង ។

  ៦- ការរីកចំរើនផ្ទាល់ខ្លួន Personal Growth

  បុគ្គលិកបង្ហាញថា ពួកគេបានរៀនចំណេះដឹងថ្មី ឬជំនាញ ដែលជាលទ្ធផលនៃការធ្វើការ ។

ការពុំពេញចិត្តនៅលើមុខការ (Dissatisfaction on the job)

- កត្តាដែលបណ្តាលឱ្យមានការបំពេញចិត្តទៅលើការងារ ពុំមែនមកពីការគ្មានកត្តាជំរុញ (Motivators) នោះទេ ប៉ុន្តែមានក្រុមកត្តាផ្សេងទៀត ដែលលោក **Herrber's** ហៅថា កត្តាអនាម័យ (Hygiene) ដោយប្រៀបធៀបទៅនឹងវិធីចៀសវាងជំងឺ (ការពុំពេញចិត្តលើមុខការ) ។ កត្តាទាំងនោះហាក់ដូចជា ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងតម្រូវការកំរិតខាងក្រោម (Lower-level Needs) រួមនឹងការមិនពេញចិត្តលើមុខការ ហៅថា កត្តាថែទាំ (Maintenance) ពីព្រោះកត្តាទាំងនោះ " ថែទាំ " មនុស្សឱ្យនៅធ្វើការ ប៉ុន្តែពុំបានលើកតំកើងការបំពេញការងារឱ្យលើសពីកំរិតអប្បបរិមាឡើយ ÷

  ១- គោលនយោបាយ និងរដ្ឋបាល Policies and Administration បុគ្គលិកបង្ហាញថា ពួកគេមាន

បញ្ហាជាមួយនឹងគោលនយោបាយ និងនីតិវិធីរដ្ឋបាលរបស់ស្ថាប័ន ។

២- គុណភាពនៃការត្រួតមើល Quality of supervison បុគ្គលិកបង្ហាញថា ពួកគេពុំពេញចិត្តនឹង គុណភាពនៃការត្រួតមើល ដែលពួកគេទទួល ។

៣- ទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដទៃ Relationship with others

បុគ្គលិកបង្ហាញថា ពួកគេពុំពេញចិត្តនឹងទំនាក់ទំនងជាបុគ្គលជាមួយនឹងថ្នាក់លើ, ថ្នាក់ស្មើ និងថ្នាក់ក្រោមខ្លួន ។

៤- ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារ Work Conditions

បុគ្គលិកបង្ហាញថា ពួកគេមានបញ្ហាជាមួយនឹងបរិស្ថាន និងល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារ ។

៥- ប្រៀវត្សរ៍ Salary

បុគ្គលិកបង្ហាញថា ប្រៀវត្សរ៍របស់ពួកគេពុំបានឆ្លុះបញ្ចាំងនូវការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ ឬការរួមវិភាគទានរបស់ពួកគេចំពោះស្ថាប័ន ។

៦- ផលប៉ះពាល់នៃការងារទៅលើជីវិតផ្ទាល់ខ្លួន Impact of the job on personal life

បុគ្គលិកបង្ហាញថា មុខការផ្តល់ផលប៉ះពាល់ដល់ជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ ។

តើអ្នកអាចធ្វើអ្វីខ្លះបាន? What you can do?

- ជាអ្នកគ្រប់គ្រង អ្នកត្រូវការយល់ដឹងថាអ្នកអាចថែទាំបុគ្គលិករបស់អ្នកដោយផ្តល់នូវបរិស្ថានការងារមួយប្រកបដោយសុវត្ថិភាព និងសន្តិសុខ (A safe and secure environment) ដែលតម្រូវការក៏រិតខាងក្រោម (Lower-Level Needs) របស់ពួកគេត្រូវបានបំពេញឱ្យ (Maintenance Factors) ។ អ្នកអាចជំរុញទឹកចិត្តពួកគេ កាលណាពួកគេមានឱកាស ដើម្បីរីកចំរាត់ និងត្រូវបានទទួលស្គាល់ និងដើម្បីបំពេញបាននូវតម្រូវការក៏រិតខ្ពស់របស់ពួកគេ (Higher-Level Needs) ។ កត្តាថែទាំ (Maintenance Factors) និងមិនជំរុញ ទឹកចិត្តបុគ្គលិកឡើយ បន្ទាប់ពីតម្រូវការក៏រិតក្រោមរបស់ពួកគេត្រូវបានបំពេញឱ្យរួចហើយ ។ កត្តាជំរុញទឹកចិត្តជាចាំបាច់ ដើម្បីធានាការបំពេញការងារ ។

សូមពិចារណាលើប្រភេទមួយចំនួននៃការជំរុញទឹកចិត្ត ÷

១- ការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការ Job Enrichment

បច្ចេកទេសមួយដែលបន្ថែមឱកាសឱ្យបុគ្គលិក ដើម្បីបំពេញតម្រូវការក៏រិតខ្ពស់របស់ខ្លួននោះ គឺការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការ (Job Enrichment) ។ ដោយធ្វើឱ្យមុខការរបស់ពួកគេកាន់តែមានខ្លឹមសារ អ្នកអាច

ធានាថាមានឱកាសកាន់តែច្រើនសំរាប់ពួកគេ ដើម្បីកាន់តែមានមោទនភាពចំពោះអ្វីដែលពួកគេកំពុងតែធ្វើ ។ សូមចងចាំថា អ្នកត្រូវតែធានាថា តម្រូវការកំរិតក្រោមរបស់ពួកគេត្រូវបានបំពេញឱ្យដោយកំរិតសមហេតុផលមួយមុននឹងស្វះស្វែងជំរុញមុខការរបស់ពួកគេ ។

វាមានទំហំសំខាន់មួយចំនួននៃមុខការ (Certain core dimensions of a job) ដែលត្រូវដើរតួនៅពេលដែលអ្នកបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការរបស់បុគ្គលិកដែលកំពុងធ្វើ ÷

- អត្តសញ្ញាណភារកិច្ច Task Identity

  បុគ្គលិកអាចកំណត់រកឃើញបាននូវផលិតផលចុងក្រោយ ។ ពួកគេផលិតនូវផលិតផលមួយដែលខ្លួនអាចស្គាល់បាន (Identifiable product) ដែលពួកគេអាចមានមោទនភាពនឹងធ្វើ ។

- អត្ថន័យភារកិច្ច (Task Significance)

  បុគ្គលិកអាចមើលឃើញថាតើការងាររបស់ពួកគេប៉ះពាល់ដល់ផលិតផលសំរេចយ៉ាងដូចម្តេច (finished product) អ្នកដទៃដែលពួកគេធ្វើការជាមួយ និងអតិថិជនដែលនឹងប្រើប្រាស់ផលិតផលនោះយ៉ាងដូចម្តេច ។

- មុខប្រភេទនៃជំនាញ Variety of Skills

  បុគ្គលិកប្រើប្រាស់នូវជំនាញប្លែកៗជាច្រើនដើម្បីបញ្ចប់ការងាររបស់ពួកគេ ។

- ស្វ័យភាព Autonomy

  បុគ្គលិកធ្វើសេចក្តីសំរេចលើដំណើរការការងាររហូតដល់សំរេចត្រូវធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច ដូចជាពេលវេលាផលិត (Production schedule) និងនីតិវិធី ដើម្បីធ្វើមុខការ

- ការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឡប់វិញ Feedback

  បុគ្គលិកទទួលបានទាន់ពេលវេលា និងជាក់ស្តែងនូវការឆ្លុះបញ្ចាំងអំពីគុណភាពការងាររបស់ពួកគេ ។

- ការទទួលខុសត្រូវ Responsibility

  បុគ្គលិកត្រូវបានផ្តល់នូវការទទួលខុសត្រូវ ដើម្បីបំពេញឱ្យចប់ចុងដើមនូវភារកិច្ចរបស់ពួកគេ ។

  ការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការត្រូវកាត់តម្រឹមទៅតាមស្ថានភាព ។

២- ការបង្វិលមុខការ និងការពង្រីកមុខការ Job rotation and job Enlargement

ការបង្វិលមុខការ គឺជាវិធីមួយទៀតដែលបន្ថែមដល់ការជំរុញទឹកចិត្តដោយដោះស្រាយទំហំជាសំខាន់នៃមុខការ (Some of the core dimension of a job) ។ ដោយចលនាបុគ្គលិកតាមរយៈភារកិច្ចប្លែកៗ

ដែលត្រូវធ្វើពួកគេកាន់តែយល់ដឹងអំពីការងារ(អត្ថសញ្ញាណភារកិច្ច) និងមើលឃើញគ្រប់ពីសារសំខាន់នៃការងារ (អត្ថន័យភារកិច្ច) ហើយពួកគេនឹងពង្រីកបាននូវជំនាញរបស់ពួកគេផងដែរ (ប្រភេទនៃជំនាញ) ។ ប៉ុន្តែការបង្វិលមុខការខ្វះនៅក្នុងវិស័យស្វ័យភាពការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រលប់វិញ និងការទទួលខុសត្រូវ ។ ការពង្រីកមុខការគឺកាលណាអ្នកបន្ថែមការងារច្រើនទៀតដល់មុខការរបស់បុគ្គលិក ដើម្បីជាកត្តាជំរុញទឹកចិត្ត។ សូមចង់ចាំថា កាន់តែច្រើនថែមទៀត ពុំមែនសុទ្ធតែប្រសើរជានិច្ចឡើយ។ ពេលដែលអ្នកបន្ថែមការងារប្រឈមកាន់តែច្រើន (more challenging work) អ្នកត្រូវតែបន្ថយការងារផងដែរ ។ ប្រសិនបើអ្នកពុំបន្ថយទេ បន្ទុកការងារដែលកើនឡើង នឹងធ្វើឱ្យកត្តាថែទាំនៃល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារ និងផលប៉ះពាល់ទៅលើជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់បុគ្គលិកប៉ះទង្គិច ។

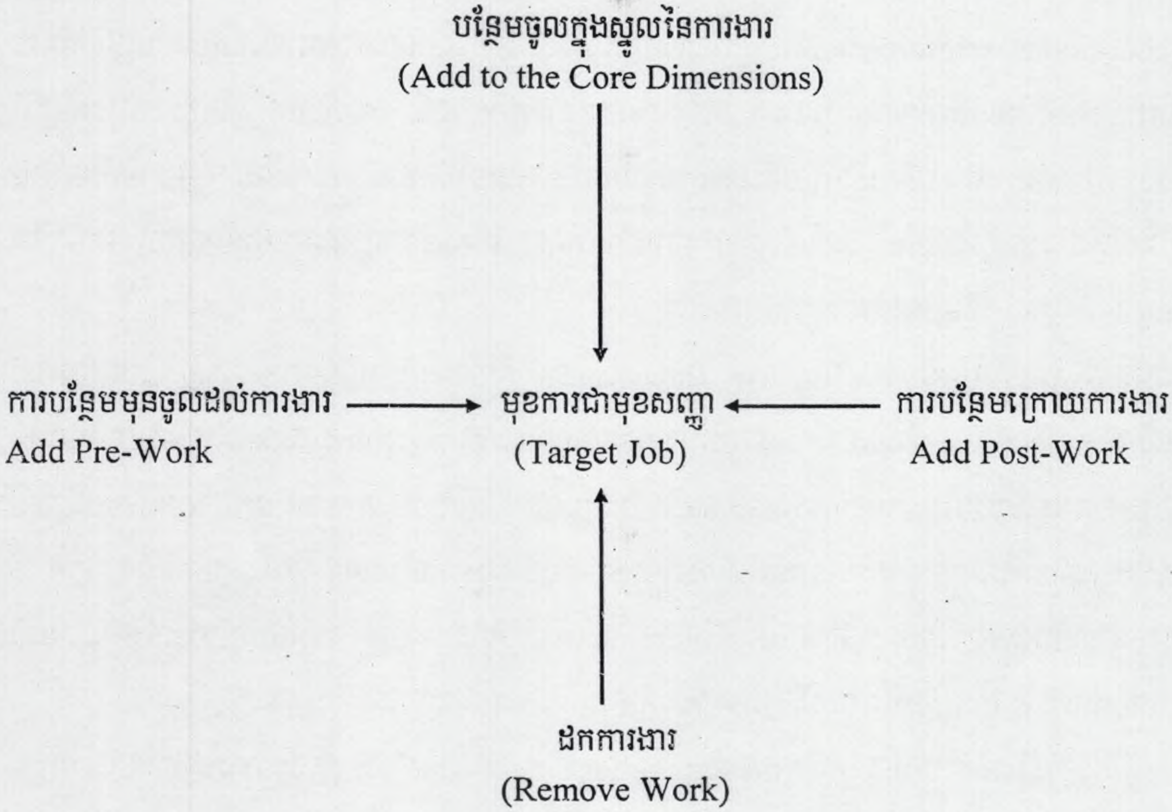
៣- ការទទួលស្គាល់ Recognition

កត្តាជំរុញដ៏ខ្លាំងក្លាដែលអ្នកមាននោះ គឺការទទួលស្គាល់ ។ ប្រសិនបើប្រើប្រាស់បានដោយត្រឹមត្រូវ ការទទួលស្គាល់អាចសំរួចដល់ការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក និងក្រុមការងារដោយទទួលស្គាល់ការបំពេញការងារយ៉ាងល្អវិសេស ដែលនឹងលើកទឹកចិត្តអ្នកដទៃឱ្យខិតខំបំពេញការងារ ។ សំរាប់ការទទួលស្គាល់ឱ្យទទួលបានលទ្ធផលជាជោគជ័យចំណុច ដូចខាងក្រោមត្រូវតែបានទទួលស្គាល់ ÷

- ការទទួលស្គាល់ត្រូវបានបុគ្គលិកមើលឃើញថា " យុត្តិធម៌ " Fair ប្រសិនមានតែមនុស្សដដែលត្រូវបានទទួលស្គាល់គ្រប់ពេលវេលា ហើយជាមនុស្សតែម្នាក់គត់ដែលត្រូវបានទទួលស្គាល់នោះ អ្នកដទៃប្រហែលពុំចង់កែលំអឡើយ ។

  ពេលខ្លះវាប្រសើរនឹងផ្តល់រង្វាន់ដល់ "អ្នកដែលបានរីកចំរើនច្រើនជាងគេ The most improved "ប្រសើរជាជាង " អ្នកដែលរីកចំរើនបំផុត The best improved "។
- ការទទួលស្គាល់គួរត្រឹមកំរិតនៃតម្រូវការរបស់អ្នកទទួល ។ ពានរង្វាន់ និងផ្លាកសំគាល់ការងារវាល្អចំពោះកំរិតតម្រូវការនៃការផ្តល់តម្លៃ (The Esteem-needs Level) ប៉ុន្តែរង្វាន់ជាក់ស្តែងភាគច្រើនបំផុត វាចាំបាច់សំរាប់កំរិតតម្រូវការសន្តិសុខ ឬការរស់រាន ។
- ប្រសិនបើបុគ្គលិកមានតម្រូវការសង្គមខ្លាំងក្លានោះ ការទទួលស្គាល់ក្រុម (group recognition) អាចកាន់តែសមស្របបំផុត ជាងការទទួលស្គាល់បុគ្គល (individual recognition)។
- ការទទួលស្គាល់អាចជាក់ស្តែង ឬជានិមិត្តរូប ។ ស្ទីឡូមួយជាមួយ Logo របស់ស្ថាប័នអាចជារង្វាន់ដ៏ប្រសើរមួយ ប្រសិនបើវិធីមានតែមួយគត់ ដើម្បីបានទទួលរង្វាន់នោះគឺទទួលវាជារង្វាន់ ។ ខាងអង្គភាពយោធា ប្រើប្រាស់មេដៃជាយូរមកហើយ ដែលមានតម្លៃ 20 ដុល្លា ដើម្បីផ្តល់រង្វាន់ដល់បុគ្គលសំរាប់ការបំពេញការងារដ៏ថ្លៃថ្លា និងវិសេសវិសាល ។

វិធីដើម្បីថែមខ្លឹមសារដល់មុខការ
Ways to Enrich Jobs



- រង្វាន់ជំរុញទឹកចិត្តភាគច្រើន ពុំសូវថ្លៃសំរាប់ស្ថាប័នឡើយ ។ នោះគឺការសរសើរទាន់ពេលវេលា ម៉ោងធ្វើការកាន់តែទន់ភ្លន់ និងស្វ័យភាពកាន់តែធំទូលាយ. ការចូលរួមធំទូលាយក្នុងការសំរេចចិត្ត ការទទួលខុសត្រូវកាន់តែរាងពិបាក និងគួរជាទីចាប់អារម្មណ៍ ហើយមានឱកាសសំរាប់បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៏ ។

- ការទទួលស្គាល់អាចជាបន្តបន្ទាប់ (continuous) ឬក៏ជាអន្លើៗ (intermittent) ។ ការពង្រឹងជាបន្តបន្ទាប់ (continuous reinforcement) គឺកាលណាអ្នកផ្តល់ការទទួលស្គាល់ជារៀងរាល់លើកដល់បុគ្គលិកដែលបំពេញការងារដល់កំរិតណាមួយនោះ។ រឿងនេះអាចមានប្រយោជន៏ កាលណាបុគ្គលិកកំពុងរៀនសូត្រពីមុខការរបស់ពួកគេ ហើយស្ថិតនៅកំរិតត្រៀមខ្លួនទាប។ ការពង្រឹងជាបន្តបន្ទាប់នឹងសម្រេចដល់ឥរិយាបថចង់សំរេច (the desired behavior) យ៉ាងឆាប់រហ័ស តែក៏អាចបណ្តាលឱ្យបុគ្គលិកកាន់តែជំពាក់នឹងការទទួលស្គាល់ ដើម្បីបន្តបំពេញការងារបានល្អ ។
- ការទទួលស្គាល់ជាអន្លើៗ (intermittent reinforcement) គឺកាលណាអ្នកផ្តល់ការទទួលស្គាល់ជារៀងរាល់លើកទី២ (every second time) រួចរៀងរាល់លើកទី៣ (every third time) ហើយបន្តជាអន្លើៗ កាលណាបុគ្គលិកបំពេញការងារដែលចង់បាន។ ផលប្រយោជន៏ត្រង់ថា កាលណាអ្នកបន្ថយនូវកត្តាជំរុញពីខាងក្រៅ (ការទទួលស្គាល់) អ្នកអនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកឱ្យដកពិសោធន៏ជាមួយកត្តាជំរុញទឹកចិត្តខាងក្នុង គឺអារម្មណ៏ចង់បានស្នាដៃ(a sense of achievement) ការទទួលខុសត្រូវកាន់តែធំទូលាយចំពោះការងាររបស់ពួកគេ ការសប្បាយរីករាយនឹងការងារតែម្តង ព្រមទាំងការលូតលាស់ជាបុគ្គល ។
- លក្ខវិនិច្ឆ័យសំរាប់ការទទួលស្គាល់ (the criteria for the recognition) ត្រូវតែវាស់វែងបាន ហើយត្រូវបានកំណត់ ដើម្បីបុគ្គលិកដឹងអំពីអ្វីជាការរំពឹងទុក ។ ដោយរៀបចំនូវលក្ខវិនិច្ឆ័យវាស់វែងបានការគ្រប់គ្រងនឹងពង្រឹងបាននូវស្តង់ដារនៃការបំពេញការងារវិសេសវិសាលសំរាប់បុគ្គលិកទាំងអស់។

ល្បិចមានប្រយោជន៏អំពីការជំរុញទឹកចិត្ត

<u>Tips on Motivation</u>

ល្បិចមានប្រយោជន៏ដូចខាងក្រោមនឹងជួយអ្នកឱ្យកំណត់បាននូវវិធីដ៏ល្អប្រសើរ
ដើម្បីជំរុញទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិក របស់អ្នក ÷

១- ការជំរុញទឹកចិត្តចេញមកពីផ្ទៃក្នុងខ្លួនបុគ្គលិក។ ជាអ្នកគ្រប់គ្រងអ្នកអាចបង្កើតចលនា (ការកំរើក Motion) តែពុំមែនជាការជំរុញទឹកចិត្តពិតប្រាកដទេ ។ តម្រូវការផ្ទាល់ខ្លួន និងការតានតឹងចំពោះ

ការបំពេញនូវតម្រូវការយឺតយ៉ាវបណ្តាលឱ្យមានឥរិយាបថ ។

២- បុគ្គលិកម្នាក់ៗមានតម្រូវការខុសៗគ្នា ហើយនៅកន្លែងធ្វើការ ពួកគេខិតខំបំពេញតម្រូវការទាំងនេះ ។

៣- ប្រសិនបើមានរបាំងណាមួយរារាំងដល់ការបំពេញតម្រូវការនៅក្នុងមុខការនោះ បុគ្គលិកអាចរកជំនួសចាប់ប្រព្រឹត្តឥរិយាបថមិនគប្បី ឬចាប់បោះបង់ ដើម្បីសំរបទៅនឹងការខ្វះខាតនូវការបំពេញតំរូវការ ។

៤- ការបំពេញជំនួស គឺការរកឃើញនូវវិធីដែលសង្គមទទួលយកបានមួយ ដើម្បីបំពេញតម្រូវការ ។ ឥរិយាបថមិនគប្បី គឺជាការបំពេញជំនួស ដែលសង្គមពុំអាចទទួលយកបាន ។

៥- ឥរិយាបថមិនគប្បីអាចតំរង់ទិសដៅទៅរកតំរូវការ ឬក៏ត្រឹមតែកាត់បន្ថយនូវភាពតានតឹងតែប៉ុណ្ណោះ ។

៦- ការបោះបង់អាចនាំដល់ការចាកចោលមុខការ ឬនៅតែធ្វើការ ប៉ុន្តែអស់ក្តីសង្ឃឹមរលីងអំពីការបំពេញតម្រូវការតាមរយៈមុខការ ÷ ពេលខ្លះគេហៅថា "ចូលនិវត្តន៍ពេលកំពុងធ្វើការ Being retired on the job" ។

៧- ពេលដែលលោក Maslow ពិពណ៌នាអំពីតំរូវការ៧យ៉ាង តាមឋានានុក្រម ក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រងអ្នកត្រូវចាប់អារម្មណ៍ជាចំបងចំពោះតម្រូវការ៥យ៉ាង ÷ តម្រូវការកំរិតទាបបីយ៉ាង (ការរស់រានសុវត្ថិភាព និងសង្គមកិច្ច) និងតម្រូវការខ្ពស់២យ៉ាង (ការផ្តល់តម្លៃ និងការធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពខ្លួនឯង) ។

៨- តំរូវការកំរិតទាបរបស់លោក Maslow វាស្របទៅកត្តាថែទាំរបស់លោក Herzberg ពាក់ព័ន្ធនឹងគោលនយោបាយ និងរដ្ឋបាល គុណភាពនៃការត្រួតមើលទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដទៃ ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារ បៀវត្ស និងផលប៉ះពាល់នៃមុខការទៅលើជីវិតផ្ទាល់ខ្លួន ។

៩- តម្រូវការកំរិតខ្ពស់របស់លោក Maslow ខាងការផ្តល់តម្លៃ និងការធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពខ្លួនឯង វាស្របទៅនឹងកត្តាកត្តាជំរុញទឹកចិត្តរបស់លោក Herzberg ពាក់ពន្ធ័នឹងស្នាដៃការទទួលស្គាល់ការទទួលខុសត្រូវការសប្បាយរីករាយ និងការងារតែម្តង ឱកាសដើម្បីឡើងបុណ្យសក្តិ និងការលូតលាស់ផ្ទាល់ខ្លួន ។

១០- តម្រូវការកំរិតទាប ឬកត្តាថែទាំត្រូវតែបំពេញបានមុននឹងបុគ្គលិកអាចចលនាទៅកាន់មុខការដែលបំពេញនូវតម្រូវការកំរិតខ្ពស់ ហើយបុគ្គលិកអាចឆ្លើយតបបានទៅនឹងកត្តាជំរុញទឹកចិត្ត ។

១១- ការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការ គឺជាវិធីមួយនៃការបន្ថែមកត្តាជំរុញទឹកចិត្តដល់មុខការ ដោយផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកនូវអារម្មណ៍ ដើម្បីរកឱ្យឃើញនូវផលិតផលសំរេច បានយល់ដឹងថាភារកិច្ចត្រូវពាក់ព័ន្ធទៅនឹងផលិតផលសំរេចបានយ៉ាងដូចម្តេច ប្រើប្រាស់នូវជំនាញប្លែកៗ មានស្វ័យភាពទទួលបាននូវការឆ្លុះបញ្ចាំងទាន់ពេលវេលា ហើយមានការទទួលខុសត្រូវផ្ទាល់ខ្លួនចំពោះការងារដែលបានបំពេញ ។

១២-ការទទួលស្គាល់ គឺជាឧបករណ៍ដ៏ខ្លាំងក្លា ដែលអ្នកមានដើម្បីកែលំអការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលនិងក្រុមការងារ ។

១៣-បរិស្ថានការងារជាវិជ្ជមានត្រូវមានលក្ខណៈជាការវាយ៤ដងជាវិជ្ជមាន (Four positive strorkes ការទទួលស្គាល់នូវការបំពេញការងារបានល្អ) សំរាប់ការវាយម្តងៗជាអវិជ្ជមាន (ការកែ correction) ។

លំហាត់អនុវត្ត

ការវាយតម្លៃអំពីការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការ និងផែនការកែប្រែ

Job-Enrichment Assessment and Planned Changes

ទំហំជាស្នូល (Core Dimensions)	កំណត់អត្រា (Rating) ទាប				ខ្ពស់
អត្ថសញ្ញាណភារកិច្ច : បុគ្គលិកអាចកំណត់រកឃើញបាននូវផលិតផលចុងក្រោយ	១	២	៣	៤	៥
ខ្លឹមសារភារកិច្ច : បុគ្គលិកអាចមើលឃើញនូវទំនាក់ទំនងរវាងការងាររបស់ខ្លួនជាមួយនឹងផលិតផលចុងក្រោយ	១	២	៣	៤	៥
ប្រភេទជំនាញ : បុគ្គលិកប្រើប្រាស់ជំនាញជាច្រើន ដើម្បីសម្រេចបាននូវការងាររបស់ខ្លួន	១	២	៣	៤	៥
ស្វយ័តភាព : បុគ្គលិកធ្វើសេចក្តីសម្រេចពាក់ព័ន្ធថា តើដំណើរការការងារត្រូវបានធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច	១	២	៣	៤	៥
ការឆ្លុះបញ្ចាំង : បុគ្គលិកទទួលបានការឆ្លុះបញ្ចាំងទាន់ពេលវេលា. ការឆ្លុះបញ្ចាំងជាក់ស្តែងអំពីការងារដែលបានធ្វើ	១	២	៣	៤	៥
ការទទួលខុសត្រូវ : បុគ្គលិកត្រូវបានផ្តល់ការទទួលខុសត្រូវសំរាប់ការបំពេញភារកិច្ច	១	២	៣	៤	៥

តើអ្នកនឹងធ្វើការកែប្រែ ដើម្បីបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខងារនេះយ៉ាងដូចម្តេច?

អត្តសញ្ញាណភារកិច្ច :..

....

....

....

ខ្លឹមសារភារកិច្ច :..

....

....

....

ប្រភេទជំនាញ :..

....

....

....

ស្វយ័តភាព :..

....

....

....

ការឆ្លុះបញ្ចាំង :..

....

....

....

ការទទួលខុសត្រូវ :..

....

....

....

ជំពូកទី៥

ការអភិវឌ្ឍន៍ក្រុមការងារ

Developing Teamwork

- ក្រុមការងារដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់មួយ (A high-performing workgroup) គឺច្រើនជាងក្រុមមួយដែលមានបុគ្គលច្រើនបំពេញការងារបានខ្ពស់ (A group of high-performing individuals) ។ មានសមាសភាគពាសំខាន់ (three main components) សំរាប់ភារកិច្ចកសាងក្រុម ដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់មួយ ÷

ការជ្រើសសំរាំងចូល (Selection in) ចំមនុស្ស (Right people) ដែលបង្កើតបានជាក្រុម, ការអភិវឌ្ឍន៍ (Development) តួអង្គជាបុគ្គល និងជាក្រុម និងការជ្រើសសំរាំងចេញ (selection out) នូវតួអង្គដែលពុំបំពេញការងារបានល្អនៅកិរិតរំពឹងទុកណាមួយ ។

ប្រសិនបើអ្នកពុំអាចសំរេចភារកិច្ចទាំងបីបានទាំងអស់ទេនោះ សំណាងរបស់អ្នកសំរាប់ការកសាងក្រុមមួយដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់នឹងអសារសូន្យបង់ ។

រចនាសម្ព័ន្ធនៃក្រុមផ្លូវការ និងក្រុមមិនផ្លូវការ

(Formal and Informal Group Structure)

- អ្នកគ្រប់គ្រងអាចរៀនបានច្រើនអំពីការកសាងក្រុមមួយ ដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់ដោយសិក្សាអំពីសមាសភាព និងអំពើរបស់មនុស្សនៅក្នុងក្រុម ។ ក្រុមមួយត្រូវបានកំណត់ដោយមនុស្ស២នាក់ ឬច្រើននាក់ដែលធ្វើអន្តរកម្មជាមួយគ្នា ដើម្បីគោលដៅរួមណាមួយ។ ក្រុមអាចមានរចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការ ឬរចនាសម្ព័ន្ធមិនផ្លូវការ។ នៅតាមស្ថាប័នក្រុមជាផ្លូវការមានដូចជា អគ្គនាយកដ្ឋាន មន្ទីរ សាខា នាយកដ្ឋាន ផ្នែក ។ល។ ក្រុមទាំងនេះមានអ្នកដឹកនាំផ្លូវការដែលត្រូវបានតែងតាំងឱ្យដឹកនាំមនុស្សនៅតាមអង្គភាពទាំងនេះ។ គោលនយោបាយ និងបទបញ្ជានានា (Policies and Regulation) ត្រូវបានបង្កើតឡើង ដើម្បីណែនាំដល់ដំណើរការការងារ (The work process) ។
- ប៉ុន្តែនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការនេះ ក៏មានរចនាសម្ព័ន្ធក្រៅផ្លូវការផងដែរ ដែលត្រួតពិនិត្យលើការបំពេញការងារ ហើយអាចដើរវាងព្រំដែនផ្លូវការរបស់ស្ថាប័ន។ ក្រុមទាំងនេះបង្កើតដោយបុគ្គលជាច្រើនដែលមានសេចក្តីត្រូវការ និងបំណងប្រាថ្នារួមដូចគ្នា ។ ជាឧទាហរណ៍ ដើម្បីយកចិត្តទុកដាក់ដល់សេចក្តីត្រូវការខាង

សន្តិសុខ និងសង្គមកិច្ច ។ អ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការលេចឡើង ដែលផ្តល់អំណាចដោយសមាជិកនៅក្នុងក្រុមក្រៅផ្លូវការនេះ។ ក្រុមក្រៅផ្លូវការនេះក៏អាចបង្កើតផងដែរនូវបទដ្ឋាននានា (Norms) ដែលកំណត់អំពីឥរិយាបថរំពឹងទុកជាលំអាន (expected patterns of behavior) ដែលសមាជិកក្រុមត្រូវមានទៅវិញទៅមក ។ កាលណាស្ថាប័នកាន់តែធំ ក្រុមក្រៅផ្លូវការកាន់តែមានច្រើន ។

- នៅខាងក្នុងក្រុមទាំងអស់ វាអាចមានការតានតឹងរវាងរចនាសម្ព័ន្ធ និងភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លូវការ និងក្រៅផ្លូវការ ។ ជាឧទាហរណ៍ គោលនយោបាយ និងស្តង់ដាពុំមែនដូចគ្នាដូចជាការរំពឹងទុក ។ កាលណារចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការ និងក្រៅផ្លូវការដើរជួរតែមួយ នោះវាពិតជាល្អប្រសើរសំរាប់ការបំពេញការងាររបស់ក្រុម ។ ក្នុងឋានៈជាអ្នកគ្រប់គ្រង អ្នកត្រូវតែដឹងអំពីក្រុមក្រៅផ្លូវការនៅក្នុងក្រុមផ្លូវការរបស់អ្នក ។ តាមរយៈរចនាសម្ព័ន្ធក្រុមក្រៅផ្លូវការ ដែលអ្នកអាចក្លាយជាអ្នកមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការកសាងក្រុមមួយដែលមានជោគជ័យ ។

ភាពស្មៀវទក្លានៃក្រុមក្រៅផ្លូវការ (The Dynamics of the Informal Group)

- ក្រុមក្រៅផ្លូវការកកើតឡើង នៅពេលដែលបុគ្គលិកស្វះស្វែងបំពេញឱ្យបាននូវតម្រូវការ ដែលពុំត្រូវបានបំពេញនៅក្នុងបរិស្ថានការងារ ។ តាមទស្សនៈរបស់ស្ថាប័នគោលបំណងនៃការបំរើការងារ គឺត្រូវមានបុគ្គលិកធ្វើការ ដើម្បីសំរេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ។ បុគ្គលិកមានតម្រូវការខាងចិត្តសាស្ត្រ និងសង្គមកិច្ច (Psychological and social needs) ដែលពួកគេបំពេញឱ្យបាននៅក្នុងមុខការ ។ ដើម្បីបំពេញបាននូវតំរូវការទាំងនេះ ជាញឹកញាប់បុគ្គលិកតែងស្វែងរកអ្នកដទៃនៅក្នុងក្រុមការងារដែលមានតម្រូវការដូចគ្នា ហើយបង្កើតជាក្រុមមិនផ្លូវការដែល អាចមានឥទ្ធិពលទៅលើការបំពេញការងារ ។
- ប្រហែលជាសេចក្តីត្រូវការសំខាន់បំផុតរបស់បុគ្គលិកទាំងនេះ ដែលត្រូវបំពេញដោយក្រុមក្រៅផ្លូវការនោះ គឺជាសេចក្តីត្រូវការខាងសង្គមកិច្ច ។ បុគ្គលិកដែលមានតម្រូវការខាងសង្គមកិច្ចខ្លាំងចង់បំពេញនូវតម្រូវការនោះដោយរួមជាមួយអ្នកដទៃដែលមានតម្រូវការខាងសង្គមកិច្ចដូចគ្នាដែរ ។ កាលណាពួកគេកាន់តែចង់ក្លាយជាសមាជិកនៃក្រុមក្រៅផ្លូវការទាំងនេះ នោះពួកគេក៏កាន់តែត្រៀមខ្លួនទទួលយកនូវស្តង់ដាការងារដែលកំណត់ដោយក្រុមទាំងនេះផងដែរ ។
- មូលហេតុមួយទៀតបុគ្គលិកអាចស្វែងរកក្រុមក្រៅផ្លូវការណាមួយ ដើម្បីបំពេញឱ្យបាននូវតម្រូវការខាងសន្តិសុខ ។ គំនិតជាមូលដ្ឋាន គឺធានាបាននូវសុវត្ថិភាពកាលណាមានគ្នាច្រើន (Safety in numbers): បុគ្គលិកជឿជាក់ថា ក្រុមនេះអាចធ្វើឱ្យកិច្ចការពារតទល់នឹងការគ្រប់គ្រងបានល្អប្រសើរ (A better defense against management), ក្រុមអាចផ្តល់កិច្ចការគាំពារខ្លះៗ (protection) តទល់នឹងសេចក្តី

សំរេចនៃការគ្រប់គ្រង (Management's decisions) ដែលអាចប៉ះពាល់ដល់ពួកគេ ។

- ក្រុមក្រៅផ្លូវការផ្តល់ដល់សមាជិកគេនូវឱកាសសំរាប់ការដឹកនាំ (An opportunity for leadership) ដែលបំពេញបាននូវតម្រូវការនៃការផ្តល់តម្លៃ (The need for self-esteem) ។ ប្រសិនបើការធ្វើការងាររបស់បុគ្គលិកទាំងនេះពុំត្រូវបានផ្តល់រង្វាន់ ឬក៏ជួយដល់ពួកគេនូវឱកាសដើម្បីបំពេញនូវតម្រូវការកំរិតខ្ពស់របស់ពួកគេទេនោះការដឹកនាំក្រុមក្រៅផ្លូវការមួយ គឺជាជំរើសមួយដែលទាក់ទាញណាស់ ។
- អ្នកដឹកនាំនៃក្រុមក្រៅផ្លូវការទាំងនេះត្រូវបានផ្តល់អំណាចដោយសមាជិករបស់ពួកគេ ពីព្រោះអ្នកដឹកនាំទាំងនោះមានចរិយាសម្បត្តិ (Personalities) សមត្ថភាព (Competence) ជំនាញអន្តរបុគ្គល (Interpersonal skills) និងសេចក្តីសុច្ចរិត (Integrity) ។ ពួកគេអាចជាមនុស្សដែលមនុស្សដទៃអាចចូលទៅទាក់ទងជាមួយបាន កាលណាអ្នកដទៃនោះមានបញ្ហាវិជ្ជាជីវៈ និងបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួន ។ គេត្រូវតែទៅរកពួកគេពីព្រោះគេមានបទពិសោធន៍ និងបំណងប្រាថ្នាដើម្បីចែករំលែកបទពិសោធន៍នោះ ឬក៏ពីព្រោះពួកគេចេះចង់ស្តាប់ និងការធានានូវភាពសម្ងាត់ (Assurance of confidentiality) ។
- អ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការអាចជាធនធានដ៏មានតម្លៃរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង កាលណាពួកគេពុំក្លាយជាអ្នកជំនួសអ្នកគ្រប់គ្រងទេនោះ (A Substitute Manager) ។ កាលណាគោលដៅរបស់អ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការទាំងនោះដើរជួរតែមួយជាមួយ គោលដៅរបស់ស្ថាប័នផ្លូវការនោះក្រុមនោះនឹងកាន់តែមានផលប្រយោជន៍ខ្លាំងឡើង ។

បទដ្ឋានរបស់ក្រុម ដើម្បីលទ្ធផលល្អ និងអាក្រក់

(Group Norms, for Good and Bad Results)

- កម្លាំងដ៏ខ្លាំងក្លាជាងគេដែលមានឥទ្ធិពលទៅលើផលិតភាព(Productivity) និងការបំពេញការងារទាំងមូលនោះ គឺបទដ្ឋានរបស់ក្រុម (Group Norms) ។ ក្រុមនេះអាចជាការកៀបសង្កត់ដ៏សំបើមទៅលើនរណាម្នាក់ដែលពុំដើរស្របទៅនឹងការរំពឹងទុក ដូចដែលឃើញកាលណាបទដ្ឋានរបស់សង្គមត្រូវបានរំលោភ ។ ប៉ុន្តែតើអ្នកគ្រប់គ្រងនឹងរកឃើញនូវបទដ្ឋានរបស់ក្រុមក្រៅផ្លូវការនៅក្រុមការងាររបស់ខ្លួនយ៉ាងដូចម្តេច? បទដ្ឋានអាចត្រូវបានមើលឃើញច្បាស់បំផុតនៅក្នុងឥរិយាបទរបស់អ្នកដឹកនាំក្រុម ក្រៅផ្លូវការដែលសំរួចឥរិយាបថសំខាន់របស់សមាជិកនៅក្នុងក្រុម ។
- បទដ្ឋានរបស់ក្រុមអាចកកើតឡើងយ៉ាងឆាប់រហ័សហើយអាចមានផលប៉ះពាល់វិជ្ជមាន ឬក៏អវិជ្ជមានទៅលើការបំពេញការងារ ។ ប្រសិនបើបទដ្ឋានរបស់ក្រុមលើសពីស្តង់ដាររបស់ស្ថាប័ន ការបំពេញការងារកំរិតខ្ពស់ត្រូវបានធានា ។ ប៉ុន្តែប្រសិនបើបទដ្ឋាននោះតិចជាងស្តង់ដាររបស់ស្ថាប័នកំរិតនៃការបំពេញការងារ ដែលចង់

បាននោះនឹងត្រូវរារាំង ។

- បទដ្ឋានកកើតឡើងយ៉ាងឆាប់រហ័សហើយត្រួតត្រាទៅលើរបស់ផ្សេងៗដូចពេលវេលាចាប់ផ្ដើមរយៈពេលសំរាក និងការមានមុខ (Appearance) ។ បទដ្ឋានអាចមានផលប៉ះពាល់ទៅលើការបំពេញការងារបើគិតជាបរិមាណ គុណភាព ពេលវេលា និងការចំណាយ ។ ជាញឹកញាប់បទដ្ឋានក្រុមក្រៅផ្លូវការចាប់បង្ខំលើការបំពេញការងារជាងស្តង់ដាផ្លូវការ ទាំងវិជ្ជមាន ទាំងអវិជ្ជមាន ។ ប្រសិនបើបុគ្គលិករបស់អ្នកពុំបំពេញបានដល់កំរិតនៃការបំពេញការងារដែលកំណត់ ដោយស្តង់ដាការងាររបស់អ្នកទេនោះប្រហែលជាមានបញ្ហាជាមួយបទដ្ឋានក្រៅផ្លូវការរបស់ក្រុមការងារ ។
- ជាអ្នកគ្រប់គ្រងអ្នកត្រូវស្ថាប័នចាត់តាំងជាអ្នកដឹកនាំផ្លូវការសំរាប់ក្រុមការងាររបស់អ្នក ។ អ្នកត្រូវទទួលខុសត្រូវសំរាប់ការធានាថាគោលនយោបាយនិងបទបញ្ជាទាំងឡាយរបស់ស្ថាប័នព្រមទាំងស្តង់ដាការងារត្រូវបានគោរពដើរតាមដោយបុគ្គលិកនៅក្នុងក្រុមការងាររបស់អ្នក ។ ប្រសិនបើអ្នកទទួលបាននូវជំនឿទុកចិត្តពីបុគ្គលិកអ្នកក៏អាចក្លាយទៅជាអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការមួយរូបដែរ ដែលបុគ្គលិកនិងចូលមកសាកសួរអំពីបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួនឬបញ្ហាវិជ្ជាជីវៈ។

ប្រការនេះនឹងផ្តល់ឱ្យអ្នកនូវអំណាចកាន់តែធំទូលាយរចនាបទដ្ឋាននៃក្រុមការងាររបស់អ្នក ហើយតំរង់ជូរពួកគេឱ្យដើរតាមគោលនយោបាយ និងនិតិវិធីរបស់ស្ថាប័ន ។

- ជាសរុប អ្នកដឹកនាំជាច្រើនជឿជាក់ថាការបំពេញការងារត្រូវបានជះឥទ្ធិពលជាភាគច្រើនពីស្ថាប័នផ្លូវការជាមួយនឹងអ្នកដឹកនាំដែលទទួលបានការតែងតាំងព្រមទាំងគោលនយោបាយ និងនិតិវិធីដែលកំណត់អំពីស្តង់ដានៃការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក ។ តាមការពិតជាក់ស្តែងក្រុមក្រៅផ្លូវការនៅក្នុងស្ថាប័ន ដោយមានអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ និងបទដ្ឋានក្រៅផ្លូវការរបស់ក្រុម ជាញឹកញាប់នៅជាកត្តាកំណត់ពិតប្រាកដទៅលើការបំពេញការងាររបស់ក្រុម ។ ហេតុនេះ ស្ថាប័នកាន់តែមានផលជាផ្លែផ្កា កាលណារចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការ និងក្រៅផ្លូវការដើរក្នុងជូរតែមួយ ។ កាលណាបទដ្ឋានក្រៅផ្លូវការសំរាប់ការបំពេញការងារដូចគ្នា ឬក៏ខ្ពស់ជាងស្តង់ដារបស់ស្ថាប័ននោះ បុគ្គលិកនឹងសំរេចបានដល់កំរិត ឬក៏លើសស្តង់ដាសំរាប់ផលិតភាព និងគុណភាព ។ ប៉ុន្តែប្រសិនបើបទដ្ឋានក្រៅផ្លូវការនោះទាបជាងស្តង់ដាររបស់ស្ថាប័ន ការបំពេញការងារធ្លាក់ទាបជាងការរំពឹងទុក ។

ការណែនាំបុគ្គលិកថ្មីអំពីបទដ្ឋានរបស់ក្រុម

Introducing New Employees to Group Norms

- ស្ថាប័នមួយចំនួនដាក់ការវិនិយោគច្រើនជាងស្ថាប័នដទៃទៀតនៅក្នុងការសំរួចការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិកថ្មី ។ នៅក្នុងស្ថាប័នមួយបុគ្គលិកដែលល្អជាងគេត្រូវបានផ្តល់ការទទួលខុសត្រូវឱ្យធ្វើការជាមួយបុគ្គលិកថ្មី ដោយសំដែងជាអ្នកណែនាំក្រៅផ្លូវការ (informal mentors) ហើយបង្ហាញដល់ពួកគេថាតើត្រូវធ្វើមុខការយ៉ាងដូចម្តេច ។ បុគ្គលិកដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់ជាងគេត្រូវបានផ្តល់ប្រាក់បន្ថែម ដើម្បីនាំបុគ្គលិកថ្មីទៅបាយថ្ងៃត្រង់ជាមួយជារៀងរាល់ថ្ងៃ ហើយទុកជារង្វាន់សំរាប់ការទទួលរ៉ាប់រងនូវតួនាទីបន្ថែមថ្មីនេះ ។
- ដោយផ្តល់នូវប្រភេទនៃការបណ្តុះបណ្តាលបែបនេះ ក្រុមហ៊ុនបង្ហាញដល់បុគ្គលិកថ្មីរបស់ខ្លួនឱ្យដឹងពីវិធីដ៏ល្អប្រសើរបំផុត ដើម្បីធ្វើការងារហើយផ្តល់ឱ្យពួកគេនូវអ្នកណែនាំ ដែលពួកគេអាចទៅសាកសួរអំពីបញ្ហាផ្សេងៗក្នុងពេលពួកគេកំពុងរៀនពីមុខការ ។ ស្ថាប័នពង្រឹងតួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំក្រុមក្រៅផ្លូវការ ហើយបណ្តុះបុគ្គលិកថ្មីអំពីបទដ្ឋានរបស់ក្រុម ដែលដើរជួរតែមួយជាមួយនឹងស្តង់ដាបំពេញការងារស្ថាប័ន ។
- ស្ថានភាពបែបនេះអាចបញ្ច្រាសទៅនឹងវិធីដែលស្ថាប័នជាច្រើនចាត់ចែងទៅលើបុគ្គលិកថ្មីៗរបស់ខ្លួន។ ជាញឹកញាប់ណាស់ អ្នកចំណូលថ្មីត្រូវបានគេទុកឱ្យស្រវេស្រវាសដោយខ្លួនឯង ដើម្បីរៀនពីមុខការ ។ កម្មវិធីណែនាំ (orientation program) បានប្រាប់ពួកគេពីអ្វីជាការរំពឹងទុក ប៉ុន្តែពួកគេរៀនសួរយ៉ាងរហ័សថា "តើជាក់ស្តែងយើងត្រូវធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច?" ។ អ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ ដែលអក្សកិរិយាពុំសូវត្រូវជួរជាមួយនឹងស្តង់ដារបស់ស្ថាប័ន តែងរីករាយនឹងជំរុញនូវបទដ្ឋានក្រុមដោយរចនាការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិកថ្មីទៅតាមវិធីដែលអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការនោះមើលឃើញថាសមស្រប ។

ការកែប្រែបទដ្ឋានដែលពុំគួរឱ្យចង់បានរបស់ក្រុម

Changing Undesirable Group Norms

- អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវរកឱ្យឃើញនូវក្រុមក្រៅផ្លូវការ ដែលបង្កើតជាក្រុមការងាររកឱ្យឃើញនូវអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការនៅក្នុងក្រុមការងារទាំងនោះ ហើយពិនិត្យលើបទដ្ឋាននៃការបំពេញការងាររបស់ពួកគេនៅកន្លែងធ្វើការ ។ ប្រសិនបើបទដ្ឋាននោះដល់កំរិត ឬលើសស្តង់ដាបំពេញការងាររបស់ស្ថាប័ននោះ ពួកគេគួរតែអនុញ្ញាតឱ្យបន្ត និងលើកទឹកចិត្ត។ ប៉ុន្តែប្រសិនបើបទដ្ឋានទាំងនោះពុំសមស្រប (counter productive) អ្នកគ្រប់គ្រងចាំបាច់ត្រូវធ្វើការ ដើម្បីកែប្រែបទដ្ឋានទាំងនោះ ។

- **<u>ជំហានទី១</u>** នៅក្នុងដំណើរការនេះ គឺកំណត់អំពីអ្វីជាបទដ្ឋានរបស់ក្រុម និងផលប៉ះពាល់របស់វាទៅលើការបំពេញការងារ ។ សូមសង្កេតមើលអំពីក្រុមនេះធ្វើការ ហើយពិភាក្សាអំពីការបំពេញការងាររបស់ពួកគេជាមួយអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ ឬជាមួយនឹងក្រុមទាំងមូល ។ **<u>ជំហានទី២</u>** សូមប្រុងប្រយ័ត្នអំពីតួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ និងអត្ថិភាពនៃបទដ្ឋានរបស់ក្រុម ព្រមទាំងផលប៉ះពាល់ទៅលើការបំពេញការងារ ។ **<u>ជំហានទី៣</u>** គឺផ្តល់ដល់ក្រុមនូវឱកាស ដើម្បីផ្តល់យោបល់អំពីជំរើសសំដៅធ្វើការងារឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ។ ក្រុមក្រៅផ្លូវការនឹងពុំកែប្រែនូវបទដ្ឋានរបស់ខ្លួនពាក់ព័ន្ធនឹងឥរិយាបថ លុះត្រាតែសមាជិកក្រុមបានដឹងអំពីអត្ថិភាពនៃបទដ្ឋាននោះ ហើយទទួលស្គាល់អំពីផលប៉ះពាល់របស់វាទៅលើការបំពេញការងារ ។ **<u>ជំហានចុងក្រោយ</u>** គឺពង្រឹងចលនាឆ្ពោះទៅកាន់កំរិតដែលចង់បាននៅក្នុងការបំពេញការងារ ។

ការកសាងក្រុម ~ ការងារជាចំបងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង

<u>Team Building – The Manager's Chief Task</u>

- កត្តាជាគន្លឹះមួយនៃជោគជ័យរបស់អ្នកក្នុងឋានៈជាអ្នកគ្រប់គ្រង គឺតើអ្នកអាចកសាងក្រុមមួយដ៏ខ្លាំងយ៉ាងដូចម្តេច ។ កត្តាពសំខាន់ជាងគេនៅក្នុងការកសាងក្រុម គឺការជ្រើសសំរាំងក្រុម (Selection of the team), ការបណ្តុះបណ្តាល (Training) និងការអភិវឌ្ឍន៍ (development) និងការដកចេញនូវសមាជិកដែលពុំគួរចង់បាន (Removal of undesirable members) ។ អង្គធាតុគន្លឹះផ្សេងទៀត (key elements) សំរាប់ការកសាងក្រុមដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់ (A high-performing team) រួមមាន ÷
  - ការអភិវឌ្ឍន៍នូវការរំពឹងទុកដ៏ច្បាស់លាស់រួមមានចក្ខុវិស័យ និងចំណាត់ការដែលសមាជិកទាំងអស់បានយល់ដឹង ។
  - ការចូលរួមរបស់ក្រុម នៅក្នុងការរៀបចំផែនការក៏ដូចជា ការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់សមាជិកក្រុម ។
  - ការរកឱ្យឃើញនូវចន្លោះប្រហោងក្នុងការបំពេញការងារ (Performance Gaps) ឬការខុសគ្នារវាងកំរិតនៃការបំពេញការងារបច្ចុប្បន្ន និងកំរិតនៃការបំពេញការងារដែលប្រាថ្នាចង់បាន, កត្តារារាំងដល់ការបំពេញការងារ (Performance inhibitors) ឬក៏ជាកត្តាដទៃទៀត ដែលកំរិតព្រំដែនដល់ការបំពេញការងារ ។
  - ការព្រមទទួលយក (Acceptance) និងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់សមាជិកក្រុម ចំពោះអ្វីដែលនឹងត្រូវធ្វើ ហើយតើការជឿលឿនទៅមុខ (Progress) អាចត្រូវវាស់វែងយ៉ាងដូចម្តេច?
  - ការប្រគល់តួនាទី និងការទទួលខុសត្រូវដោយយុត្តិធម៌ (Fair Assignment of roles and responsibilities)ដល់សមាជិកក្រុម ។

- ដោយរហេតុថា សមាជិកក្រុមត្រូវពាក់ព័ន្ធដល់ការធ្វើសេចក្ដីសំរេចចិត្តខ្លះៗ គឺជារឿងសំខាន់ដំណើរការនេះត្រូវឆ្លងកាត់៤ដំណាក់កាលខុសគ្នា ÷

  ១- ការកកើតឡើង (Forming)

  ការផ្លាស់ប្ដូរដោយមានសុជីវធម៌រវាងសមាជិកក្រុមនៅពេលដែលពួកគេចាប់ផ្ដើមធ្វើការងារជាមួយគ្នា។

  ២- ការប្រមូលផ្ដុំគំនិត (Storming)

  អន្តរកម្មកាន់តែខ្លាំងក្លានៅពេលដែលសមាជិកចង់ឱ្យដឹងពីគ្នាទៅវិញទៅមកអំពីជំហររបស់ខ្លួនទៅលើបញ្ហាផ្សេងៗ ដែលមាននៅក្នុងដៃរៀងៗខ្លួន ។

  ៣- ការរៀបចំបទដ្ឋាន (Norming)

  ការអភិវឌ្ឍន៍ជំនឿទុកចិត្ត និងបទដ្ឋាន ដើម្បីកំណត់ថាតើក្រុមនឹងធ្វើអន្តរកម្មជាមួយគ្នាយ៉ាងដូចម្ដេច និងធ្វើការជាមួយគ្នាយ៉ាងដូចម្ដេច ។

  ៤- ការបំពេញការងារ

  ការខិតខំធ្វើការងារជាមួយគ្នាឱ្យបានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពក្នុងនាមក្រុម ដែលមានគោលដៅរួមគ្នា ។ កត្តាជាគន្លឹះមួយនៃដំណាក់កាលទាំង៤នៃការកសាងក្រុម គឺការរៀបចំឱ្យបាននូវជំនឿទុកចិត្ត (trust): ជំនឿទុកចិត្តលើអ្នកដឹកនាំ និងជំរឿនទុកចិត្តលើគ្នាទៅវិញទៅមក ។ បើគ្មានជំនឿទុកចិត្តទេនោះ សមាជិកក្រុមនឹងស្ថិតជាប់ស្ដែងនៅក្នុងដំណាក់កាលប្រមូលផ្ដុំគំនិត ដោយរបៀបវារៈផ្ទាល់របស់បុគ្គល (individual agendas) នឹងមានឧត្ដមភាព ។

ដំណើរការ និងខ្លឹមសារ (Process and Content)

- អ្នកគ្រប់គ្រងចាំបាច់ត្រូវដឹងអំពីអ្វីដែលកំពុងកើតឡើងនៅក្នុងក្រុម។ តើមានបញ្ហាអ្វីមួយ ដែលរារាំងចលនាឆ្ពោះទៅកាន់គោលដៅដែរឬទេ? តើវាមានការលំបាកនៅក្នុងការធ្វើការ ដែលបានចែករំលែកគ្នាដែរឬទេ? អ្នកត្រូវជួបជាមួយនឹងក្រុម ហើយស្ដាប់ចំពោះអ្វីដែលគេបានប្រាប់ តែអ្នកចាំបាច់ត្រូវធ្វើថែមទៀត ដោយពុំគ្រាន់តែឮពីខ្លឹមសារដែលគេបានពិគ្រោះប៉ុណ្ណោះទេ ។ អ្នកចាំបាច់ត្រូវសង្កេតមើលអំពីដំណើរការផងដែរ តើក្រុមធ្វើអន្តរកម្មជាមួយគ្នាយ៉ាងដូចម្ដេច ។ **ខ្លឹមសារ** (Content) គឺជាអ្វីដែលកំពុងធ្វើ ឬដែលកំពុងនិយាយ ។ ដំណើរការ (Process) គឺថាតើបុគ្គលទាំងឡាយទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមកយ៉ាងដូចម្ដេច? ។
- សូមរៀនសង្កេតមើលដំណើរការ ពេលដែលកំពុងពាក់ព័ន្ធទៅនឹងខ្លឹមសារនៃអ្វីដែលបាននិយាយ ។ សូមចាត់ទុកថាមានអ្នកដឹកនាំផ្លូវការម្នាក់ទៀត ឬមានលទ្ធភាពជាអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការម្នាក់ទៀត ដែលដឹកនាំការប្រជុំ ដែលអ្នកអាចសង្កេតមើលអំពីដំណើរការរបស់ក្រុម សូមចូលពាក់ព័ន្ធនឹងខ្លឹមសារតែកាលណាមានការ

ចាំបាច់ ។

- ការតាមសង្កេតមើលលើដំណើរការនឹងឆ្លុះបញ្ចាំងឱ្យឃើញនូវគំរូឥរិយាបថ ៣ប្លែកគ្នានៅក្នុងក្រុម ÷

១- <u>**ឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងភារកិច្ច** (Task Behavior)</u> ដែលបាញ់ឆ្ពោះទៅធ្វើឱ្យមុខការបានសំរេច ។ ប្រការនេះអាចពាក់ព័ន្ធនឹងការផ្តល់ការណែនាំផ្តួចផ្តើមនីតិវិធីកំណត់ស្តង់ដាផ្តល់ ឬស្វែងរកពត៌មាន, ការបំភ្លឺ ឬការសង្ខេប ។ ឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងភារកិច្ចអាចបង្ហាញដោយសមាជិកក្រុមណាម្នាក់ តែជាធម្មតា តែងផ្សារភ្ជាប់ជាមួយអ្នកដឹកនាំផ្លូវការ និងក្រៅផ្លូវការ ។

២- <u>**ឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនង ឬការថែទាំ**</u> **(Relationship or maintenance behavior)** ដែលបាញ់ឆ្ពោះទៅរកការថែទាំក្រុមក្នុងនាមជាអង្គភាពមួយ ដូចជា ការគាំទ្រ, ការលើកទឹកចិត្ត, ការបន្ធូរការតានតឹង, ការស្តាប់ដ៏សកម្ម ឬក៏ការស្វែងរកការសំរុះសំរួលគ្នា (compromises) ។ ឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនងអាចត្រូវបង្ហាញផងដែរ ដោយអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ ឬសមាជិកណាម្នាក់របស់ក្រុម ។

៣- <u>**ឥរិយាបថផ្ទាល់ខ្លួន** (Personal Behavior)</u> គឺកាលណាបុគ្គលខិតខំស្វះស្វែងបំពេញតំរូវការរបស់ពួកគេ ដោយពុំខ្វល់អំពីគោលដៅរបស់ក្រុមឡើយ ។ ប្រការនេះ រួមទាំងការស្វែងរកការទទួលស្គាល់ ការដកថយ ការបង្កើតបក្ខពួក ការវាយប្រហារ ឬក៏ផ្លាស់ប្តូរប្រធានបទជាញឹកញាប់ ។

- អ្នកដឹកនាំផ្លូវការរបស់ក្រុមត្រូវធានាថា ត្រូវមានឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងភារកិច្ចគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីសំរេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន មានឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនងគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីថែរក្សាក្រុមក្នុងនាមជាអង្គភាពស្អិតរមួត និងមានច្រកគ្រប់គ្រាន់សំរាប់ឥរិយាបថផ្ទាល់ខ្លួន ។ អ្នកដឹកនាំផ្លូវការ ឬក្រៅផ្លូវការដទៃទៀត អាចត្រូវអនុញ្ញាតឱ្យដឹកនាំក្នុងក្រុមជាមួយនឹងអ្នកដឹកនាំផ្លូវការជាន់ខ្ពស់ដែលតាមដានសង្កេតមើលក្រុម, ផ្តល់ការណែនាំ និងការគាំទ្រពេលដែលចាំបាច់តែប៉ុណ្ណោះ ។

<u>ការសំរេចចិត្តរបស់ក្រុម (Group Decision Making)</u>

- ជាមួយនឹងការប្រើប្រាស់ដោយច្រើននូវបច្ចេកទេសនៃការគ្រប់គ្រងដោយការចូលរួម វាមានកំណើននៃការប្រើប្រាស់ក្រុម ដើម្បីវិភាគ និងធ្វើសេចក្តីសំរេចនៅក្នុងស្ថាប័ន។ ក្នុងពេលដែលមានសារៈប្រយោជន៍នៃការធ្វើសេចក្តីសំរេចរបស់ក្រុម ក៏អាចមានបញ្ហាជាសក្តានុពលផងដែរ។ ផលប្រយោជន៍ ឬមូលហេតុនៃការពាក់ព័ន្ធរបស់ក្រុមក្នុងដំណើរការធ្វើសេចក្តីសំរេចមានដូចតទៅ ÷

១- ការពិភាក្សារបស់ក្រុមផ្តល់នូវការវិភាគដ៏ល្អលើបញ្ហាពីព្រោះមានប្រវត្តិ និងមូលហេតុខុសគ្នាជា

ច្រើនរបស់សមាជិកក្រុម ។

២- ការផ្តល់អនុសាសន៍អាចចេញមកពីបុគ្គលិកដែលនៅជិតបញ្ហា

៣- ការពិភាក្សា អាចផ្តល់គំនិតថ្មី ដែលអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់ខ្លួនពុំដែលគិតដល់

៤- បុគ្គលនៅក្នុងក្រុមនឹងមានភាពធ្វើជាម្ចាស់និងការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់ទៅលើការសម្រេចចិត្ត ពីព្រោះពួកគេបានចូលរួមនៅក្នុងដំណើរការ ។

៥- បុគ្គលិកនៅក្នុងក្រុមអាចការពារខ្លួនពីការទទួលខុសត្រូវផ្ទាល់ខ្លួន ឬពីការទិទៀនចំពោះការសំរេចចិត្ត ។

ផលវិបាកអាចតូចជាងតែគប្បីត្រូវពិចារណាផងដែរ ÷

១-ចំណាយពេលវេលាច្រើន និង បុគ្គលិកច្រើនជាចាំបាច់

២-ដំណោះស្រាយចេញពីក្រុមអាចពុំដើរជួរជាមួយនិងគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន

៣-ក្រុមអាចមាននិន្នាការប្រកាន់យកហានិភ័យធំជាង ពីព្រោះគ្មានការទទួលខុសត្រូវរបស់បុគ្គលចំពោះការសម្រេចចិត្ត

៤-បុគ្គលម្នាក់ ឬ អ្នកដឹកនាំក្រុមក្រៅផ្លូវការណាមួយ អាចគ្របដណ្តប់ទៅលើដំណើរការធ្វើសេចក្តីសម្រេច

៥-អំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំ ឬ បរិយាកាសរបស់ស្ថាប័នអាចនាំឱ្យសមាជិកពុំហ៊ានសំដែងមតិពិតរបស់ខ្លួន ។

៦-ប្រសិនបើសេចក្តីសម្រេច ពុំទទួលបាននូវការយល់ព្រមពីថ្នាក់គ្រប់គ្រង ដំណើរការអាចធ្វើឱ្យកាន់តែធ្ងន់ធ្ងរបន្ថែមដល់ស្ថានការណ៍ ដែលពុំអាចទទួលយកបាន ។

- ជាអ្នកដឹកនាំផ្លូវការ អ្នកត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះការបំពេញការងារនៃក្រុមរបស់អ្នក ។ ដើម្បីកសាងនូវក្រុម ដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់មួយអ្នកចាំបាច់ត្រូវធ្វើការនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធក្រៅផ្លូវការដែលកំពុងមានក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងតាមបទដ្ឋានដើម្បីកែលំអ និងឬថែរក្សានូវការបំពេញការងារ ។

<u>ល្បិចដ៏មានប្រយោជន៍ក្នុងការកសាងក្រុម Tips On Team Building</u>

- តួនាទីរបស់អ្នកជាអ្នកគ្រប់គ្រង គឺត្រូវអភិវឌ្ឍន៍ក្រុមការងាររបស់អ្នកជាក្រុមមួយដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់ ។ កាលណាធ្វើរឿងនេះសូមកត់ត្រាក្នុងគំនិតដូចតទៅ ÷

១-ស្ថាប័ននឹងកាន់តែមានផលិតភាព កាលណារចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការ និងក្រៅផ្លូវការដើរជួរជា

មួយគ្នា អ្នកដឹកនាំផ្លូវការគឺជាអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការផងដែរ ហើយប្រើប្រាស់អ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការដទៃទៀត ដោយសម្របបទដ្ឋានរបស់ក្រុមដើរត្រូវជួរជាមួយនឹងបទដ្ឋានរបស់ស្ថាប័ន ។ តួនាទីរបស់អ្នកជាអ្នកគ្រប់គ្រង គឺធានាថា "**ភាពនៅជួរតែមួយ**" នេះកើតឡើង ។

២-តួនាទីរបស់អ្នក គឺជាអ្នកដឹកនាំផ្លូវការគឺត្រូវធានាថាមានឥរិយាបថពាក់ពន្ធ័នឹងភារកិច្ចគ្រប់គ្រាន់ (ការណែនាំ) ដើម្បីធានាថាការងារត្រូវបានធ្វើ ឥរិយាបថពាក់ពន្ធ័នឹងការថែទាំ (ការគាំទ្រ) ដើម្បីថែរក្សាក្រុមការងារឱ្យដំណើរការជាក្រុមមួយ ហើយមានច្រកគ្រប់គ្រាន់ (enough outlets) សំរាប់ឥរិយាបថផ្ទាល់ខ្លួន ។

៣-នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំក្រុមការងាររបស់អ្នក សូមចូលរួមពាក់ព័ន្ធ និងខ្លឹមសារនៃអ្វីដែលកំពុងពិភាក្សាក្នុងពេលដែលអ្នកតាមសង្កេតមើលផងដែរទៅលើដំណើរការថា គេធ្វើសំរេចវាបានយ៉ាងដូចម្តេច ។

៤-សូមអនុញ្ញាតឱ្យដឹកនាំក្រៅផ្លូវការឱ្យផ្តល់ឥរិយាបទពាក់ព័ន្ធនឹងភារកិច្ច និងឥរិយាបថពាក់-ព័ន្ធនឹងការថែទាំ ដែលចាំបាច់ដើម្បីឱ្យអ្នកមានពេលនឹងតាមសង្កេតមើលលើដំណើរការរបស់ក្រុម ។

៥-សូមយល់ដឹងអំពីដំណាក់កាលដែលក្រុមការងាររបស់អ្នកកំពុងស្ថិតនៅក្នុង ពេលដែលភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នកចាំបាច់ត្រូវកែតម្រូវឱ្យសមស្រប ទោះជាការកកើត, ការប្រមូលផ្តុំគំនិត ការរៀបចំបទដ្ឋាន ឬការបំពេញមុខការក្តី ។

៦-ភារកិច្ចសំខាន់ទាំង៣ នៅក្នុងការកសាងក្រុមដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់ គឺការជ្រើសសំរាំងចូល ការបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍ និងការជ្រើសសំរាំងចេញ ។

៧- សូមប្រើប្រាស់សមាជិកក្រុមការងាររបស់អ្នក ដើម្បីទទួលបានការប្តេជ្ញាចិត្តសំដៅចាត់វិធានការណ៍ តែសូមចងចាំថា វាត្រូវប្រើប្រាស់ពេលវេលាច្រើនបន្ថែម ហើយអាចនាំឱ្យមានអន្តរាគមន៍ដែលពុំអាចទទួលយកបានប្រសិនបើពួកគេពុំបានដឹងអស់ពីកត្តារារាំងផ្សេងៗទៀត ។

លំហាត់អនុវត្ត

អំពីការវិភាគលើក្រុមក្រៅផ្លូវការ

Analysing Informal Groups Exercise

ក្រុមក្រៅផ្លូវការ A

សមាជិក : ....

....

....

....

អ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ : ....

....

....

....

បទដ្ឋាន : ....

....

....

....

....

តើអ្នកនឹងកែលម្អការបំពេញការងារយ៉ាងដូចម្តេច? ....

....

....

....

....

....

ភាគទី២

ការកំណត់រកឱ្យឃើញ និងការដកចេញនូវរបាំង រារាំងដល់ការបំពេញការងារ

Section 2: Identifying and Removing Barriers to Performance

ជំពូកទី៦

ការកំណត់និយមន័យនៃភាពខ្វះចន្លោះក្នុងការបំពេញការងារ

Chapter 6

Defining the Performance Gap

- ការវាស់វែង (The act of measurement) គឺចាំបាច់ដើម្បីកែលំអបុគ្គលិករបស់អ្នក ។ អ្នកនឹងបាននូវអ្វីដែលអ្នកវាស់វែង (You get what you measure) ឬក៏អ្វីដែលត្រូវបានវាស់វែងនឹងត្រូវបានធ្វើ (What get measured gets done) ។

  តើអ្នកវាស់វែងការបំពេញការងារបច្ចុប្បន្នយ៉ាងដូចម្ដេច ?

  តើអ្នកនឹងដាក់គោលដៅ ដែលវាស់វែងបានយ៉ាងដូចម្ដេច ?

  តើអ្នកនឹងបិទភាពចន្លោះប្រហោងរវាងកំរិតបំពេញការងារបច្ចុប្បន្ន និងកំរិតដែលចង់បានយ៉ាងដូចម្ដេច ?

ការរៀបចំកំរិតនៃការបំពេញការងារជាមូលដ្ឋាន

Establishing a Baseline Performance Level

- មុនអ្នកគ្រប់គ្រងណាម្នាក់អាចពិភាក្សាអំពីការធ្លាក់ចុះក្នុងពេលបំពេញការងារ ឬក៏ចន្លោះប្រហោងជាមួយនឹងបុគ្គលិក ដែលបំពេញការងារកំរិតក្រោម (under-performing employees) គេត្រូវកំណត់ឱ្យបានច្បាស់អំពីកំរិតក្រោមនៃការបំពេញការងារដោយគិតជាខ្នាតវាស់វែងបាន ដែលរៀបចំជាមូលដ្ឋានគ្រឹះសំរាប់ការប្រៀបធៀបនៅពេលអនាគត (a baseline for future comparison) ។ រង្វាស់សំរាប់បរិមាណ ឬផលិតភាព (Measures for quantity or productivity) ជាញឹកញាប់ក្លាយជាចំណុចចាប់ផ្ដើម ។ ប៉ុន្តែរង្វាស់ផលិតភាពតែមួយមុខគត់ ពុំអាចផ្ដល់រូបភាពច្បាស់លាស់ឡើយអំពីកំរិតនៃការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិកបច្ចុប្បន្នបានឡើយ ។
- ធុរកិច្ចចាំបាច់ត្រូវមានវិធីវាស់វែងបានដើម្បីវាស់អំពីផលិតភាព ។ នៅក្នុងកមន្តសាល(in Manufacturing)

ការកំណត់អំពីចន្លោះប្រហោងនៃការបំពេញការងារ
Defining the Performance Gap

កន្លែងដែលអ្នកចង់ទៅដល់
(Where you'd like to go)

កំរិតដែលចង់បានលើការបំពេញការងារ

ចន្លោះនៃការបំពេញការងារ
(Performance Gap)

កន្លែងដែលអ្នកកំពុងស្ថិតនៅ
(Where you are)

កំរិតបច្ចុប្បន្ននៃការបំពេញការងារ

ការបំពេញការងារអាចពិពណ៌នាជាចំនួនឯកភាពដែលផលិតបាន (the number of units produced) សន្ទុស្សន៍នៃការទាត់ចោលដោយភ្នាក់ងារធានាគុណភាព (quality assurance) ឬក៏ចំនួននៃការទាមទារលើការធានារ៉ាប់រង (the number of calls of warranty) ។ ឬក៏អាចវាស់បានការចំណាយសំរាប់ផលិត-កម្ម (the cost of production) នឹង/ឬបរិមាណនៃសំណល់ដែលផលិត (the amount of waste produced) ឬក៏ពេលវេលា ដើម្បីផលិតឯកភាពនីមួយៗ ។ និយាយមួយបែបទៀត ការបំពេញការងារអាចកំណត់ដោយរង្វាស់ជាផលិតភាព (បរិមាណ) គុណភាព ពេលវេលា និងការចំណាយ(cost) ។ ជាឧទាហរណ៍ពីការលក់ដូរ គឺត្រូវបូកសរុបចំនួនឯកភាពដែលបានលក់ដាច់ និង/ឬចំណូលបានមក ឬចំរុះគ្នានៃផលិតផលលក់ដាច់, តម្លៃនៃការលក់និមួយៗ និងពេលវេលាជាក្របខ័ណ្ឌនៃការលក់ ។

- ក្រោយពីបានវាស់វែងរួចហើយថា អ្នកនៅកន្លែងណា (កំរិតបច្ចុប្បន្ននៃការបំពេញភារកិច្ច) ជំហានបន្ទាប់ គឺពិពណ៌នាអំពីកន្លែង ដែលអ្នកចង់ទៅដល់ (កំរិតបំពេញការងារ ដែលអ្នកចង់បាន) ។ ត្រង់នេះវាចាំបាច់កំណត់ កំរិតចង់បាននៃការបំពេញការងារជារង្វាស់វាស់វែងបាន ។ ភាពខុសគ្នារវាងកន្លែងដែលអ្នកកំពុងស្ថិតនៅបច្ចុប្បន្ន និងកន្លែងដែលអ្នកចង់ទៅដល់ ហៅថា ចន្លោះប្រហោងនៃការបំពេញការងារ (The Performance Gap) ។

ការវិភាគអំពីការចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារ និងការរៀបចំគោលដៅមួយដ៏សមហេតុផល

- ក្រោយពេលដែលចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារត្រូវបានរកឃើញហើយ ជំហានបន្ទាប់ គឺការរៀបចំគោលដៅដ៏សមហេតុផលមួយ ដែលអាចសំរេចបានក្នុងរយៈពេលខ្លី តួយ៉ាងបីខែទៅមួយឆ្នាំ។ គោលដៅដ៏សមហេតុផលមួយ គឺជាគោល (Milestone) ជាគោលដៅបណ្តោះអាសន្ន (an interim goal) ដែលកាលណាបំពេញវាបាននឹងចង្អុលបង្ហាញអំពីការរីកចំរើននៅក្នុងការបិទចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារ ។ គោលដៅដ៏សមហេតុផលគួរតែត្រូវបានពិពណ៌នាជារង្វាស់ដូចគ្នាដែរ ជាបរិមាណ, គុណភាព, ពេលវេលា, ការចំណាយ (cost) ដែលប្រើប្រាស់សំរាប់ការវិភាគជាមូលដ្ឋានគ្រឹះ ។
- មូលហេតុនៃការរៀបចំគោលដៅដ៏សមហេតុផលមួយ គឺដើម្បីផ្តល់ដល់បុគ្គលិកនូវចំណុចជាគោលសញ្ញា (Target) ដែលអាចសំរេចនៅក្នុងរយៈពេលខ្លី និងដោយងាយស្រួល ហើយកាលណាសំរេចបានអាចផ្តល់ការជំរុញទឹកចិត្តឱ្យបន្តសំរេចគោលដៅខ្ពស់ជាង ។ ជាញឹកញាប់ កាលណាកំរិតចង់បាននៃការបំពេញការងារដាច់ឆ្ងាយពេកពីកំរិតបច្ចុប្បន្ននៃការបំពេញការងារគោលដៅ មើលទៅហាក់ដូចជាពុំអាចសំរេចបាន ។ ការបំពេញ

ការរៀបចំគោលដៅដ៏សមហេតុផលមួយ
Setting A Reasonable Goal

កន្លែងដែលអ្នកចង់ទៅដល់
Where you'd like to go

កំរិតដែលអ្នកចង់បានលើការបំពេញការងារ
Desired Level of Performance

ចន្លោះនៃការបំពេញការងារ
Performance Gap

គោលដៅសមហេតុផល
Reasonable Goal

កន្លែងដែលអ្នកកំពុងស្ថិតនៅ
Where you are

កំរិតបច្ចុប្បន្ននៃការបំពេញការងារ
Present Level of Performance

ការងារជាញឹកញាប់ត្រូវបានកែលំអមួយជំហានក្នុងពេលណាមួយ ហើយគោលដៅដ៏សមហេតុផល គឺជាវិធីមួយនៃការប្រាប់ដល់បុគ្គលិករបស់អ្នកអំពីជំហានទី១ ។

- ជាចុងក្រោយបង្អស់ ដើម្បីកំណត់ថា អ្នកទទួលបានជោគជ័យក្នុងការបិទចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារ អ្នកចាំបាច់ត្រូវកំណត់រកឱ្យឃើញនូវកត្តាដែលជួយអ្នក (The factors working for you) ជាកត្តាជំរុញ (drinving forces) និងកត្តាដែលរារាំងអ្នក (The factors working agaisnt you) ជាកត្តាទប់ទល់ (Restraining forces) ។

ការប្រមូលព័ត៌មានពីបុគ្គលិក Gathering Information from Employees

- ដើម្បីប្រមូលព័ត៌មានដែលអ្នកត្រូវការ ដើម្បីរៀបចំកំរិតនៃការបំពេញការងារនាពេលបច្ចុប្បន្ន និងកំរិតដែលចង់បាន ព្រមទាំងពិនិត្យលើមូលហេតុនៃការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ អ្នកចាំបាច់ត្រូវសាកសួរបុគ្គលិករបស់អ្នកដោយសំណួរត្រឹមត្រូវ (the right questions) តាមលំដាប់ដ៏ត្រឹមត្រូវ (in the right order)។ គោលដៅរបស់អ្នកគឺបំភ្លឺអំពីសភាពការណ៍ណត់រកឱ្យឃើញនូវចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារ និងកំណត់អំពីមូលហេតុមុននឹងអ្នកអភិវឌ្ឍន៍យុទ្ធសាស្ត្រ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ ។ ជាការពិតនាំឱ្យបុគ្គលិកពាក់ព័ន្ធនឹងដំណើរការនឹងនាំឱ្យពួកគេកាន់តែធ្វើបានជាម្ចាស់លើលទ្ធផល ហើយអ្នកនឹងទទួលបាននូវការប្តេជ្ញាចិត្តកាន់តែធំ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ ។
- ក្នុងពេលដែលសំណួររបស់អ្នកអាចត្រូវត្រៀមរៀបចំទៅតាមលំដាប់ឡូហ្សិក (a logical order) ចរន្តបច្ចុប្បន្ននៃការសន្ទនាអាចចលនាទៅមកជុំវិញសំណួរ ៣ប្រភេទដូចតទៅ ÷

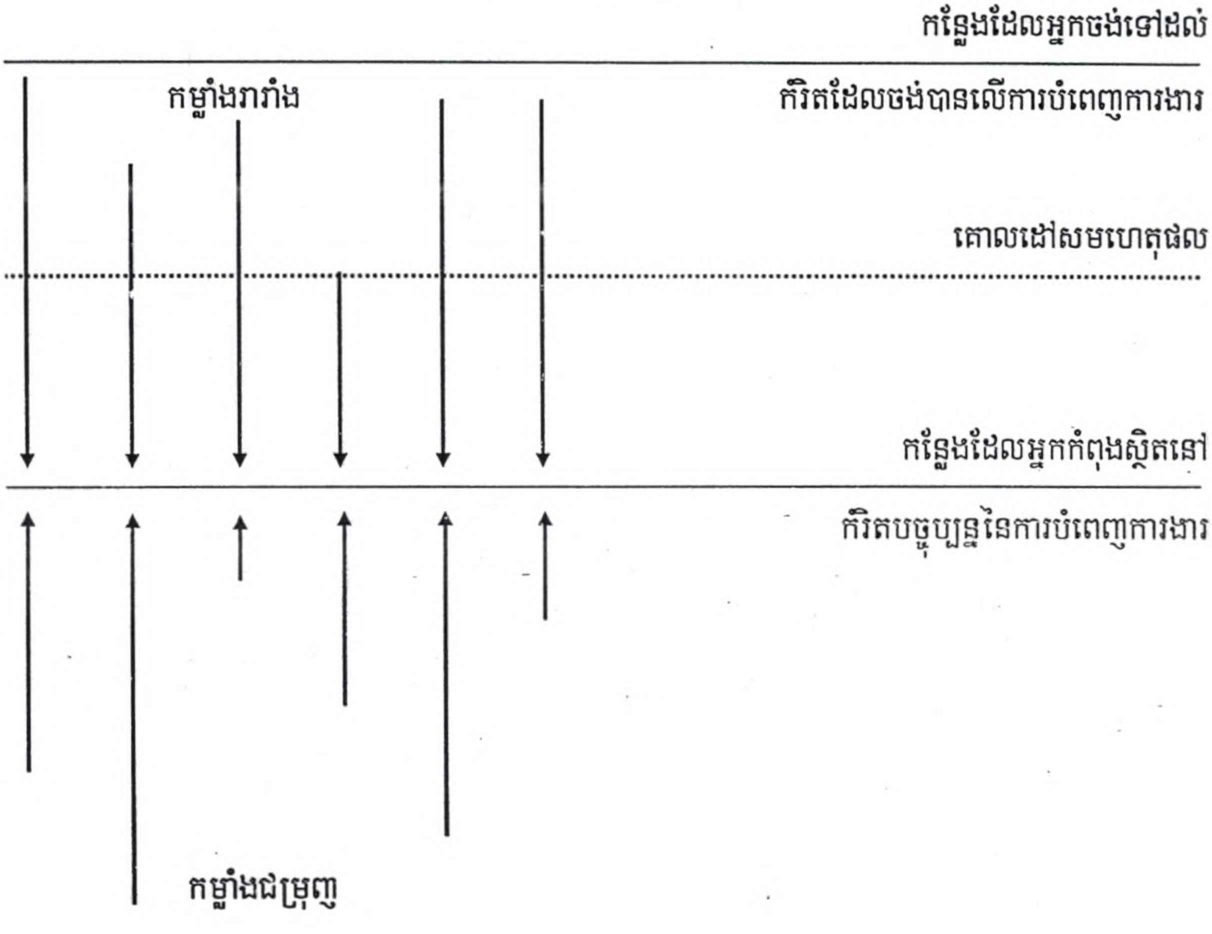
១- សំណួរអំពីស្ថានភាព (Situation Questions)

អ្នកចាប់ផ្តើមដោយសំណួរប្រមូលផ្តុំ (open-ended questions) ដើម្បីវាយតម្លៃសភាពការណ៍រួម ហើយទទួលបាននូវពត៌មានជាប្រវត្តិ (background information) ។ ប្រសិនអ្នកបានត្រៀមខ្លួនជាមុន អ្នកអាចកំរិតសំណួរតែលើបញ្ហាសំខាន់មួយចំនួន។ ជាទូទៅ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្មីៗច្រើនចំណាយពេលវេលាច្រើនពេក ដើម្បីសាកសួរសំណួរប្រមូលផ្តុំជាធម្មតាដោយពួកគេពុំបានត្រៀមរៀបចំជាមុន។ ឧទាហរណ៍នៃសំណួរប្រមូលផ្តុំ ÷ តើអ្វីៗក្នុងការងារប្រព្រឹត្តទៅយ៉ាងដូចម្តេច? តើអ្វីខ្លះជាបញ្ហា ឬការប្រឈមដែលអ្នកពើបប្រទះក្នុងការបំពេញមុខការ?

២- សំណួរអំពីការខ្វះចន្លោះក្នុងការការបំពេញការងារ (Performance gap questions)

អ្នកបន្តប្រមូលផ្តុំលើអ្វីដែលអ្នកបានដឹងដោយសំណួរត្រង់ៗ ដើម្បីកំណត់អំពីភាពខុសគ្នានៃការបំពេញការងារបច្ចុប្បន្ន (កន្លែងដែលអ្នកកំពុងស្ថិតនៅ) និងការបំពេញការងារ ដែលប្រាថ្នា

ការកំណត់គេឱ្យឃើញនូវកម្លាំងជម្រុញ និងកម្លាំងរារាំង
Identifying Driving and Restraining Forces



ចង់បាន (កន្លែងដែលអ្នកចង់ទៅដល់)។ អ្នកកំណត់ផងដែរថា តើបុគ្គលិករបស់អ្នកនាពេលបច្ចុប្បន្នវាស់វែង ការបំពេញការងាររបស់ពួកគេយ៉ាងដូចម្ដេច ? ហើយពួកគេចង់បិទចន្លោះនៃការបំពេញការងារយ៉ាងដូចម្ដេច? ឧទាហរណ៍នៃសំណួរស្ដីពីចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារ ÷ តើអ្នកពិពណ៌នា អំពីកំរិតនៃការបំពេញការងារបច្ចុប្បន្នរបស់អ្នកយ៉ាងដូចម្ដេច? នេះជាកំរិតបំពេញការងារបច្ចុប្បន្នរបស់អ្នក តើអ្វីទៅកំរិតនៃការបំពេញការងារដែលអ្នកចង់បាន? តើអ្នកកំណត់ថា តើអ្នកបានបិទចន្លោះរវាងកន្លែងដែលអ្នកកំពុងស្ថិតនៅ និងកន្លែងដែលអ្នកចង់ទៅដល់យ៉ាងដូចម្ដេច?

៣- <u>**សំណួរអំពីមូលហេតុ/ឱកាស (Cause/Opportunity questions)**</u>

ក្នុងពេលដែលបុគ្គលិករបស់អ្នកអាចពុំបានយល់ទាំងស្រុងអំពីចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារ ព្រមទាំងមូលហេតុរបស់វា អ្នកត្រូវតែពង្រឹងការយល់ឃើញរបស់ពួកគេ ។ ដោយផ្ដើមសាកសួរអំពីបរិស្ថានការងារ ហើយបន្តដោយសំណួរថា តើបុគ្គលិកបំពេញភារកិច្ចយ៉ាងដូចម្ដេច។ ឧទាហរណ៍នៃសំណួរអំពីមូលហេតុ/ឱកាស ÷ តើមានកត្តាអ្វីខ្លះពីបរិស្ថានការងារដែលរួមធ្វើឱ្យការបំពេញការងារធ្លាក់ចុះ? តើអ្នកបានដឹងច្បាស់អំពីអ្វីជាការរំពឹងទុកដែរឬទេ? តើអ្នកបានទទួលនូវការឆ្លុះបញ្ចាំងគ្រប់គ្រាន់មកវិញអំពីការបំពេញការងាររបស់អ្នកដែរឬទេ? តើអ្នកមានឧបករណ៍ជាពេលវេលា និងធនធានដែលអ្នកត្រូវការចាំបាច់ដែរឬទេ?

ការដឹកនាំការប្រជុំវាយតម្លៃលើការបំពេញការងារ

<u>**Conducting a Performance + Assessment Meeting**</u>

- សូមរៀបចំរបៀបវារៈសំរាប់ការប្រជុំជាមួយបុគ្គលិកតាមគំរូនៃការពិពណ៌នា និងការឆ្លុះបញ្ចាំងអំពីកំរិតនៃការបំពេញការងារនាពេលបច្ចុប្បន្ន និងកំរិតដែលចង់បាន រៀបចំគោលដៅដ៏សមហេតុផល ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ និងការកំណត់រកឱ្យឃើញនូវកត្តាជំរុញ និងកត្តារារាំងនៅក្នុងការលុបបំបាត់ការខ្វះចន្លោះនៅក្នុងការបំពេញការងារ ។
- សូមគិតអំពីអ្នកគួរចូលរួមការប្រជុំដោយច្បាស់លាស់ថា អ្នកបានជ្រើសរើសអ្នកដឹកនាំផ្លូវការ និងក្រៅផ្លូវការនៃក្រុមការងាររបស់អ្នក ។ ការប្រជុំគួរកំរិតត្រឹម៦នាក់ ដើម្បីប្រមូលផ្ដុំគំនិតចំរុះគ្នាដែលអាចគ្រប់គ្រងបាន ។ បន្ទាប់មកសូមកំណត់ពេលវេលា និងទីកន្លែងសំរាប់ការប្រជុំ ហើយជូនពត៌មានដល់អ្នកចូលរួមអំពីរបៀបវារៈ ។
- សូមចាប់ផ្ដើមការប្រជុំដោយពិភាក្សាលើកំរិតនៃការបំពេញការងារបច្ចុប្បន្ន និងកំរិតដែលចង់បាន ហើយឆ្លុះ

បញ្ចាំងត្រឡប់វិញអំពីអ្នកចូលរួម តើពួកគេយល់អំពីការខុសគ្នានោះយ៉ាងដូចម្ដេច ។ បន្ទាប់មកស្នើសុំគំនិតអំពីអ្វីជាគោលដៅដ៏សមហេតុផលមួយ ហើយសូមឱ្យច្បាស់លាស់ថា គោលដៅត្រូវបានគិតជាការកែប្រែដែលអាចវាស់វែងបាន ។ សូមចងចាំថា អ្នកចង់ឱ្យអ្នកចូលរួមពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការកំណត់គោលដៅ (goal-setting) និងដំណើរការវាស់វែង (Measurement Process) ដើម្បីឱ្យពួកគេមានការប្ដេជ្ញាចិត្តចំពោះគោលដៅ ។

ល្បិចដ៏មានប្រយោជន៍សំរាប់ការកំណត់អំពីចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារ

Tips for Defining the Performance Gap

- នេះគឺល្បិចដ៏មានប្រយោជន៍ខ្លះ ដើម្បីជួយដល់ការវាស់វែងលើការបំពេញការងារដូចដែលវាមាន និងដូចដែលអ្នកចង់ឱ្យវាមាន ÷

 ១- ការរៀបចំនូវការកំណត់អំពីការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ គឺជាជំហានទី១ នៅក្នុងការកែលំអការបំពេញការងារ ។

 ២- ចំណុចចាប់ផ្ដើម ដើម្បីកំណត់អំពីការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ គឺការពិពណ៌នាអំពីកំរិតនៃការបំពេញការងារនាពេលបច្ចុប្បន្ន (កន្លែងដែលអ្នកកំពុងស្ថិតនៅ) ជាបទដ្ឋានវាស់វែងបាន (quantity, quality, time, and cost where possible) ។

 ៣- ជំហានបន្ទាប់ គឺការពិពណ៌នាអំពីកំរិតដែលចង់បានលើការបំពេញការងារ (កន្លែងដែលអ្នកចង់ទៅដល់) ជាបទដ្ឋានវាស់វែងបាន ។

 ៤- ជំហានចុងក្រោយ គឺការរៀបចំនូវគោលដៅដ៏សមហេតុផល ដែលអាចសំរេចបានយ៉ាងងាយស្រួល ហើយដែលនាំឱ្យជឿជាក់ថានឹងអាចលុបបំបាត់នូវការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារនៅក្នុងអនាគតដ៏ឆាប់ៗ ។

 ៥- សូមឱ្យមនុស្សខ្លះរបស់អ្នកចូលពាក់ព័ន្ធនឹងការវិភាគលើការបំពេញការងារ (the performance analysis) ដើម្បីឱ្យពួកគេយកចិត្តទុកដាក់ដល់បញ្ហា និងមូលហេតុរបស់វា ហើយប្ដេជ្ញាចិត្តចាត់សកម្មភាព ដែលអ្នកចូលរួមសំរេចដើម្បីប្រកាន់យក ។

លំហាត់អនុវត្ត
អំពីការវិភាគលើការខ្វះចន្លោះ
Gap–Analysis Exercise

កំរិតបច្ចុប្បន្ននៃការបំពេញការងារ : ....

....

....

....

កំរិតដែលចង់បានលើការបំពេញការងារ :...

....

....

....

គោលដៅសមហេតុផល :...

....

....

....

តើមានរង្វាស់អ្វីដែលស្ថាប័នរបស់អ្នកបានប្រើប្រាស់ ដើម្បីកត់ត្រាអំពីការបំពេញការងារ? តើមានវិធានការអ្វីដែលសមស្រប ដើម្បីកត់ត្រាក្នុងពេលដែលអ្នកធ្វើការ ដើម្បីបញ្ចប់នូវការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារដែលអ្នកបានពិពណ៌នាខាងលើ?

....

....

....

....

....

....

....

ជំពូកទី៧
ការកំណត់អំពីមូលហេតុនៃបញ្ហាលើការបំពេញការងារ
Chapter 7
Identifying the Causes of Performance Problems

- ការស្រាវជ្រាវបានបង្ហាញថា បញ្ហានៃការបំពេញការងារចំនួនប្រមាណ ៨៥% ត្រូវផ្សារភ្ជាប់ទៅនឹងបរិស្ថានការងារ ហើយ១៥%តែប៉ុណ្ណោះដែលផ្សារភ្ជាប់ទៅនឹងបុគ្គល ។ ទោះបីអញ្ចឹងក្តី អ្នកដឹកនាំជាច្រើនតែងចំណាយពេលវេលាដ៏ច្រើនរបស់ពួកគេ ដើម្បី "មួលបន្តឹងបុគ្គលិក fix their employees" ក្នុងពេលដែលបរិស្ថានការងារចាំបាច់ត្រូវមួលបន្តឹង ។
- មុននឹងសំរេចលើដំណោះស្រាយសមស្របណាមួយ ដើម្បីព្យាបាលការធ្លាក់ចុះលើការបំពេញការងារ អ្នកគួរតែធ្វើការវាយតម្លៃជាប្រព័ន្ធទៅលើមូលហេតុទាំងឡាយដែលអាចមាន (a systematic assessment of the possible causes) ។ បន្ទាប់នោះ អ្នកស្ថិតក្នុងស្ថានភាពល្អប្រសើរ ដើម្បីជ្រើសរើសដំណោះស្រាយដ៏ល្អបំផុត ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិករបស់អ្នក ។

តើនេះបណ្តាលមកពីបរិស្ថាន ឬក៏មកពីបុគ្គលិក?
Is it the environment or is it the individual?

- បរិស្ថានការងាររួមមានពអង្គធាតុដែលអ្នកក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវធានាឱ្យបានត្រឹមត្រូវ ប្រសិនបើបុគ្គលិករបស់អ្នកត្រូវបំពេញមុខការឱ្យបានល្អត្រឹមត្រូវ ÷ ព័ត៌មាន (information) ធនធាន (Resources) និងគ្រឿងលើកទឹកចិត្ត (incentives) ។ បានន័យថា បរិស្ថានការងារដែលអ្នកបង្កើតឡើងដោយរួមទាំងព័ត៌មានចាំបាច់ដើម្បីណែនាំពួកគេ ធនធានចាំបាច់ដើម្បីធ្វើមុខការ និងគ្រឿងលើកទឹកចិត្តឱ្យបានត្រឹមត្រូវសំរាប់ធ្វើមុខការឱ្យបានត្រឹមត្រូវ ។
- បុគ្គលត្រូវមានអង្គធាតុពស្របគ្នាដែរ ÷ ចំណេះដឹង (knowledge) សមត្ថភាព (capacity) និងបុព្វហេតុ (motives) ។ បានន័យថា មនុស្សនោះត្រូវមានចំណេះដឹង និងជំនាញដើម្បីធ្វើមុខការ, សមត្ថភាពដើម្បីរៀន និងធ្វើមុខការ, ហើយមានបុព្វហេតុ (មូលហេតុជំរុញ) ដ៏ត្រឹមត្រូវដើម្បីធ្វើមុខការ ហើយបន្តនៅធ្វើការក្នុងស្ថាប័ន ។ សូមរក្សាក្នុងគំនិតថា មុខការរបស់អ្នក គឺដើម្បីបង្កើតឡើងនូវបរិស្ថានការងារមួយ ដែលបុគ្គលិករបស់អ្នកអាចទទួលបានជោគជ័យ តែប្រការនេះនឹងកើតឡើងបានប្រសិនបើអ្នកមានមនុស្សដ៏ត្រឹមត្រូវតែប៉ុណ្ណោះ ។

ការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះបរិស្ថាន

Attention to the Environment

- សូមចាប់ផ្តើមពិនិត្យអំពីបញ្ហាលើការបំពេញការងារដោយពិនិត្យទៅមើលលើអង្គធាតុទាំង៣ ដែលបង្កើតឡើងនូវបរិស្ថានការងារ ÷

ក. ព័ត៌មាន (Information)

- មធ្យោបាយដ៏សំខាន់ជាងគេ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក គឺការផ្តល់នូវការរំពឹងទុកដ៏ច្បាស់លាស់។ ប្រការនេះចាប់ផ្តើមដោយការផ្តល់នូវការពិពណ៌នាមុខការទាន់បច្ចុប្បន្នភាព (an up-to-date job description) ដែលត្រូវបានពង្រឹងជារៀងរាល់ថ្ងៃ ។ វដ្តនៃការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារដែលបានពិពណ៌នានៅក្នុងជំពូកទី១ បានចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងដំណាក់កាលនេះ ដោយអ្នកផ្តោតទាំងលើមធ្យោបាយ (សកម្មភាពចាំបាច់ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ) និងទីបញ្ចប់ (លទ្ធផលចង់បានចេញពីការងាររបស់ពួកគេ) ។
- ជំហានបន្ទាប់ដែលជាច្រើនដែលៗនៅក្នុងវដ្តនៃការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ គឺការសង្កេតមើលលើការបំពេញការងារ (observing performance) ការផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងទាន់ពេលវេលា និងជាក់ស្តែង (providing timely and specific feedback) ការកត់ត្រាឧទាហរណ៍នៃការងាររបស់បុគ្គលិក (recording examples of the employee's work) ហើយកែតម្រូវគោលដៅតាមការចាំបាច់ (adjusting goals as necessary)។ សកម្មភាពទាំងនេះ គឺចាំបាច់ដើម្បីសម្រួចការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិករបស់អ្នកតាមរយៈការឆ្លុះបញ្ចាំងដែលអ្នកផ្តល់ ដែលជួយបំភ្លឺ និងពង្រឹងការរំពឹងទុករបស់អ្នក ។
- ទិដ្ឋភាពសំខាន់មួយទៀតនៃព័ត៌មាន គឺជាការណែនាំ ឬជំនួយដល់មុខការ (A relevant guide or job aid) ដែលផ្តល់នូវការចង្អុលបង្ហាញបន្ថែម កាលណាចាំបាច់។ ប្រការនេះអាចចូលមកក្នុងទំរង់ជាបញ្ជីការងារត្រូវធ្វើ checklist, diagram ឬក៏ flowchart ដែលផ្តល់នូវការគិតគូរជាប្រព័ន្ធ ដើម្បីបំពេញបញ្ចប់ការងារដែលពុំមែនធ្វើជាញឹកញាប់ ឬក៏ចាំបាច់ត្រូវធ្វើជាមួយនឹងក៏រិតជាក់លាក់ខ្ពស់ (with a high degree of accuracy)។
- ការដឹកនាំ និងផ្តល់យោបល់ គឺចាំបាច់ដើម្បីបង្កើតចំណែកនៃបរិស្ថានការងារ ។ អ្នកត្រូវកែតម្រូវស្ទីលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំព្រមទាំងចំនួននៃការណែនាំ និងការគាំទ្រ ដែលអ្នកផ្តល់ដើម្បីឱ្យសមស្របទៅនឹងភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់បុគ្គលិក (ភាពប៉ិនប្រសព្វ និងបំណងប្រាថ្នា) សំរាប់ភារកិច្ចរបស់ពួកគេ ។ អ្នកត្រូវផ្តល់យោបល់ផងដែរ ជាវិធីមួយដើម្បីផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំង និងការណែនាំតាមការចាំបាច់ ។

ផលប៉ះពាល់នៃបរិស្ថានការងារ និងបុគ្គល
ទៅលើការបំពេញការងារ
Impact of Work Environment and Individual on Performance

បរិស្ថានការងារ Work Environment	ព័ត៌មាន Information	ធនធាន Resource	គ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្ត Incentives
បុគ្គល Individual	ចំណេះដឹង Knowledge	សមត្ថភាព Capacity	បុព្វហេតុ Motives

ព័ត៌មាន ធនធាន និងគ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្ត ដែលមានឥទ្ធិពលដល់ការបំពេញការងារ

Information, Resources and Incentives that Influence Performance

បរិស្ថានការងារ Work Environment

ព័ត៌មាន Information	ធនធាន Resources	គ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្ត Incentives
១- ការរំពឹងទុកលើតួនាទី និងការបំពេញការងារត្រូវបានកំណត់ដោយច្បាស់លាស់ បុគ្គលិកត្រូវបានទទួលការឆ្លុះបញ្ចាំងពាក់ព័ន្ធជាញឹកញាប់អំពីភាពសមស្របនៃការបំពេញការងារ	១-ត្រូវមានសម្ភារៈ ឧបករណ៍ និងពេលវេលាចាំបាច់ដើម្បីបំពេញមុខការ	១-ប្រព័ន្ធនៃការវាស់វែង និងរង្វង់ពង្រឹងដល់ការបំពេញការងារជាវិជ្ជមាន ត្រូវមានគ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្ត ទាំងហិរញ្ញវត្ថុ និងពុំមែនហិរញ្ញវត្ថុ
២- ការណែនាំច្បាស់លាស់ពាក់ព័ន្ធ ត្រូវបានប្រើប្រាស់សំរាប់ពិពណ៌នាអំពីដំណើរការការងារ	២-ដំណើរការ និងនីតិវិធីឱ្យបានកំណត់ច្បាស់លាស់ និងជម្រុញការបំពេញការងាររបស់បុគ្គល ប្រសិនបើបានដើរតាម	២-មុខការត្រូវបានបន្ថែមខ្លឹមសារសំរាប់បំពេញនូវតម្រូវការរបស់បុគ្គលិក
៣- ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការហ្វឹកហាត់ណែនាំដល់ការបំពេញការងារ និងការអភិវឌ្ឍរបស់បុគ្គលិក	៣-បរិស្ថានការងារទាំងរូបវ័ន្ត និងចិត្តសាស្ត្រ រួមវិភាគទានដើម្បីកែលម្អការបំពេញការងារ ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារមានសុវត្ថិភាព ស្អាតស្អំ រៀបរយ និងនាំដល់ការបំពេញការងារ	៣-បរិស្ថានការងារមានជាវិជ្ជមាន ដែលបុគ្គលិកជឿជាក់ថា ពួកគេមានឱកាសដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ. ត្រូវមានឱកាសអភិវឌ្ឍអាជីព

ជាសង្ខេប ÷

១- តួនាទី និងការរំពឹងទុកលើការបំពេញការងារត្រូវបានកំណត់ច្បាស់លាស់ ។ បុគ្គលិកត្រូវបានផ្តល់នូវការឆ្លុះបញ្ចាំងដ៏សំខាន់ និងជាញឹកញាប់អំពីភាពសមស្របនៃការបំពេញការងារ (The adequacy of performance)

២- ការណែនាំច្បាស់លាស់ និងសំខាន់ត្រូវបានប្រើប្រាស់ដើម្បីពិពណ៌នាអំពីដំណើរការការងារ ។

៣- ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការហ្វឹកហាត់ត្រូវរួមចំណែកដល់ការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក និងការអភិវឌ្ឍន៍

ខ. ធនធាន Resource

- បុគ្គលិករបស់អ្នកចាំបាច់ត្រូវមានបរិក្ខា និងសំភារៈត្រឹមត្រូវ ដើម្បីធ្វើមុខការ ។ ពួកគេត្រូវការនូវពេលវេលាផងដែរ ដើម្បីធ្វើមុខការឱ្យបានត្រឹមត្រូវ ។ ពួកគេត្រូវការនូវដំណើរការការងារ និងនីតិវិធីដែលមានកំណត់ច្បាស់លាស់ ហើយវិធីជាស្តង់ដាដែលការងារត្រូវបានធ្វើដោយត្រឹមត្រូវ ។
- ធនធានរួមបញ្ចូលផងដែរនូវបរិស្ថានការងារមួយដែលទាំងផ្លូវរូបវ័ន្ត និងផ្លូវចិត្តមានសុវត្ថិភាពស្អាតបាត និងរៀបរយ (safe, clean and organized) ។ ដូចជាកត្តាថែទាំ (the maintenance factors) ប្រការនេះពុំមែនធានាបាននូវការបំពេញការងារដ៏ល្អបំផុតនោះទេ ប៉ុន្តែបើខ្វះវានោះនឹងរំខានដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃបុគ្គលិករបស់អ្នក ។ **ជាសង្ខេប ÷**

១-ត្រូវមានសំភារៈ ឧបករណ៍ និងពេលវេលាចាំបាច់សំរាប់ការបំពេញការងារ

២- ដំណើរការ និងនីតិវិធីត្រូវបានកំណត់ច្បាស់លាស់ ហើយលើកតំកើងនូវការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលប្រសិនបើបានអនុវត្តតាម

៣- បរិស្ថានការងារទាំងរូបវ័ន្ត និងផ្លូវចិត្តរួមវិភាគទាន ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ ។ ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារមានសុវត្ថិភាព ស្អាតបាត រៀបរយ ហើយជំរុញដល់ការបំពេញការងារ ។

គ. គ្រឿងជំរុញទឹកចិត្ត (Incentives)

- គឺជាមួយគ្រឿងជំរុញទឹកចិត្ត ដែលអ្នកផ្តល់ដល់បុគ្គលិក ដែលឱ្យការវាស់វែងក្លាយជារឿងសំខាន់ ។ សូមធានាឱ្យច្បាស់ថា អ្នកមានការវាស់វែងសំរាប់បរិមាណ គុណភាព ពេលវេលា និងការចំណាយ (Cost) ដែលទាំងអស់នេះមានឥទ្ធិពលដល់ការបំពេញការងារ ។ ប្រសិនបើអ្នកមានការវាស់វែងត្រឹមតែបរិមាណ នោះគុណភាព ពេលវេលា និងការចំណាយនឹងអាចត្រូវប៉ះពាល់ នៅពេលដែលបុគ្គលិករបស់អ្នកខិតខំបំពេញតែ

គោលដៅជាចំនួន ។ ដូចគ្នានេះដែរ ប្រសិនបើអ្នកវាស់វែង និងដាក់គោលដៅសំរាប់តែគុណភាព នោះ បរិមាណ ពេលវេលា និងការចំណាយប្រហែល ជានឹងចេញទៅតាមបង្អួចទៅខាងក្រៅ ។

- ប៉ុន្តែការវាស់វែងខ្លួនឯង (Measurement) ពុំគ្រប់គ្រាន់ឡើយ ដើម្បីធានានូវការបំពេញការងារកំរិតខ្ពស់ ។ ទំរង់នៃការពង្រឹងខ្លះវាចាំបាច់ត្រូវមាន (some form of reinforcement)។ ក្នុងពេលដែលចង់បាន ផលវិបាកជាវិជ្ជមាន (Positive Consequence) សំរាប់ការងារដែលល្អ (good work) ហើយផលវិបាក ជាអវិជ្ជមាន (Negative Consequence) សំរាប់ការងារដែលអន់ខ្សោយ (Poor Work) រឿងបែបនេះ ពុំមែនជារឿងត្រូវគ្រប់ករណីទេ។ ជាឧទាហរណ៍ កាលណាអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ដល់ដល់អ្នកបំពេញការងារបានខ្ពស់ (Top performers) នូវការងារបន្ថែមសំរាប់ធ្វើដោយហេតុពួកគេធ្វើបានល្អនោះ ជាញឹកញាប់បុគ្គលិកទាំង នោះ យល់ឃើញថារឿងនេះជាការដាក់ទណ្ឌកម្មសំរាប់ការធ្វើការងារបានល្អនោះ ។ រឿងផ្ទុយពីនេះក៏អាច កើតឡើងដូចគ្នា កាលណាអ្នកគ្រប់គ្រងដកហូតយកការងារពីបុគ្គលិកដែលបំពេញការងារបានពុំបានល្អនោះ បានន័យថា ផ្ដល់រង្វាន់ដល់ការបំពេញការងារពុំល្អ (Poor Performance)។
- គ្រឿងជំរុញទឹកចិត្តដ៏សំខាន់ជាងគេ គឺផ្ដល់នូវការឆ្លុះបញ្ចាំងជាវិជ្ជមានចំពោះការបំពេញការងារបានល្អ ។ ការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រូវតែត្រូវពេលវេលា និងជាក់ស្ដែង។ គ្រឿងជំរុញទឹកចិត្តជាហិរញ្ញវត្ថុ (Financial Incentives) ដូចជា ប្រាក់ខែឡើង ឬប្រាក់បន្ថែម (pay raises and/or bonuses) អាចត្រូវបាន ប្រើប្រាស់សំរាប់ផ្ដល់រង្វាន់ដល់ការបំពេញការងារជាវិសេសវិសាល (Top new and exceptional) ។ រង្វាន់ពុំមែនជាហិរញ្ញវត្ថុ (Non financial rewards) អាចត្រូវបានប្រើប្រាស់ផងដែរ ដើម្បីផ្ដល់រង្វាន់ ដល់ការបំពេញការងារ ។ គ្មាននរណាធ្វើរឿងនេះល្អជាងពួកយោធាឡើយ ដែលមេដៃត្រូវបានប្រើប្រាស់ជា ធម្មតាសំរាប់ផ្ដល់រង្វាន់ដល់ការបំពេញការងារ។ ស្ថាប័នច្រើនមានរង្វាន់ពិសេស (Special gifts) ដោយ Logo របស់ស្ថាប័ន ដែលអាចទទួលបានសំរាប់តែការបំពេញការងារបានល្អតែប៉ុណ្ណោះ ។
- ការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការ (Job enrichment) ដូចនិយាយនៅក្នុងជំពូកទី៤ អាចជាគ្រឿងលើកទឹកចិត្ត ដ៏មានឥទ្ធិពល (a powerful incentive)។ មុខការដែលបុគ្គលិកមានអារម្មណ៍ថា សំរេចបានស្នាដៃ (a sense of accomplishment) គឺការរៀន (Learning) និងការប្រើប្រាស់ជំនាញថ្មី (using new skills) ហើយការទទួលខុសត្រូវកាន់តែធំទូលាយ (greater responsibility) និងជំរុញទឹកចិត្តដល់អ្នកបំពេញ ការងារខ្ពស់ (Top performers) ឱ្យបន្តបញ្ចេញការងារដ៏វិសេសវិសាល ។ បរិស្ថានការងារទាំងមូលគួរតែ វិជ្ជមានដែលបុគ្គលិកជឿជាក់ថា ការប្រឈមនីមួយៗ គឺជាឱកាសដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ ហើយមានឱកាស ជាប្រក្រតី ដើម្បីឡើងខ្ពស់ទៅមុខ (Advancement) ។ ជាញឹកញាប់ បរិស្ថានការងារអាចពិពណ៌នាថា ជាការគ្រប់គ្រងដោយលក្ខណៈពិសេស (Management by exception) ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ដោតយក

ការបំពេញមុខការ និងផលវិបាកនៃមុខការ ព្រមទាំងលទ្ធផល

Job Performance and Its Consequences and Outcomes

ការបំពេញការងារ Performance	ផលវិបាក Consequence	លទ្ធផល Outcome
បុគ្គលិកធ្វើមុខការដោយត្រឹមត្រូវ Employee does the job right	ផលវិបាកវិជ្ជមាន Positive Consequence	បន្តធ្វើការងារល្អ Continues to do good work
	ផលវិបាកអវិជ្ជមាន Negative Consequence	ធ្លាក់ទឹកចិត្ត Becomes Discouraged
បុគ្គលិកធ្វើមុខការខុស Employee does the job wrong	ផលវិបាកវិជ្ជមាន Positive Consequence	បន្តធ្វើការងារដោយទន់ខ្សោយ Continues to do poor work
	ផលវិបាកអវិជ្ជមាន Negative Consequence	កែឥរិយាបថ Correct Behavior

ចិត្តទុកដាក់តែលើអ្វីដែលខុសតែប៉ុណ្ណោះ ។ **ជាសង្ខេប ÷**

១- ប្រព័ន្ធនៃការវាស់វែង និងការផ្តល់រង្វាន់ពង្រឹងការបំពេញការងារជាវិជ្ជមាន ។ គ្រឿងជំរុញទឹកចិត្តជាហិរញ្ញវត្ថុ និងពុំមែនជាហិរញ្ញវត្ថុត្រូវតែមាន ។

២- មុខការដែលបំពេញដោយខ្លឹមសារបន្ថែម អនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកបំពេញនូវតម្រូវការរបស់ខ្លួន ។

៣- បរិយាកាសការងារទាំងមូលត្រូវវិជ្ជមានដែលបុគ្គលិកជឿជាក់ថា ពួកគេមានឱកាសដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ និងមានឱកាសដើម្បីអភិវឌ្ឍអាជីព ។

<u>ការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះបុគ្គលិក</u> (Attention to the Individual)

- ក្នុងពេលដែលបរិស្ថានការងារមានកត្តាសំខាន់ជាច្រើនដែលត្រូវតែចំត្រឹមត្រូវ ដើម្បីបញ្ចេញបាននូវការបំពេញការងារប្រកបដោយចីរភាពនោះ អ្នកក៏ត្រូវការចាំបាច់មានមនុស្សត្រឹមត្រូវ (The right people) ។ ការជ្រើសសំរាំង (Selection) គឺជាគន្លឹះមួយ ដើម្បីកសាងក្រុមដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់ (A high-performing team) ។ ប្រសិនបើអ្នកចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងមនុស្សពុំត្រូវ (The wrong people) អ្នកប្រហែលជាពុំអាចទទួលបាននូវលទ្ធផលដែលអ្នកត្រូវការឡើយ ។
- ការជ្រើសសំរាំងគួរផ្តោតទៅលើចំណេះដឹង និងជំនាញ (knowledge and skills) សមត្ថភាពដើម្បីរៀន និងបុព្វហេតុ ដើម្បីធ្វើការ (motives for working) ។

ក. ចំណេះដឹង និងជំនាញ (Knowledge and skills)

- អ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើនជឿជាក់ថា ជ្រើសសំរាំងយកបុគ្គលិកដែលមានចំណេះដឹង និងជំនាញចាំបាច់ (the required knowledge and skills) គឺជាចំណុចចាប់ផ្តើមសំរាប់ការកែលំអការបំពេញការងារ ។ តែជាញឹកញាប់បំផុតនោះ គឺជាកិច្ចការដ៏ថ្លៃជាងគេ (most expensive) ហើយក៏ជាវិធីមិនសូវមានប្រសិទ្ធភាព (least effective way) ។ ជាការពិត អ្នកចង់ជ្រើសសំរាំងយកបុគ្គលិកដែលមានចំណេះដឹង និងជំនាញចាំបាច់ តែក៏ត្រូវត្រៀមខ្លួនផងដែរ ដើម្បីបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍សមាជិកថ្មីរបស់ក្រុមអ្នក ។ បន្ថែមពីលើនោះ អ្នកត្រូវរៀបចំដាក់សមាជិកក្រុមម្នាក់ៗឱ្យបានត្រឹមត្រូវដោយឈរលើមូលដ្ឋានចំណេះដឹង និងជំនាញដែលបុគ្គលិកមាន ។
- សមាជិកទាំងអស់នៃក្រុមរបស់អ្នកពុំមានចំណេះដឹង និងជំនាញដូចគ្នាឡើយ ។ ដូចជាក្រុមអត្តពលកម្មអញ្ចឹងដែរ វាមានមុខដំណែងដែលចាំបាច់ត្រូវមានភាពប៉ិនប្រសព្វ (Abilitties) ។ ជាការល្អសំរាប់សមាជិកក្រុមម្នាក់ៗត្រូវយល់ដឹងអំពីតួនាទីរបស់អ្នកដទៃ ដោយពួកគេពុំចាំបាច់ចេះថា តើត្រូវធ្វើមុខការនោះយ៉ាងដូចម្តេច

ចំណេះដឹង និងជំនាញ សមត្ថភាព និងបុព្វហេតុ ដែលជះឥទ្ធិពលទៅលើការបំពេញការងារ
Knowledge and Skills, Capacity and Motives that Influence Performance

បុគ្គល (Individual)

ចំណេះដឹង/ជំនាញ Knowledge/Skills	សមត្ថភាព Capacity	បុព្វហេតុ Motives
១-បុគ្គលិកមានចំណេះដឹង, បទពិសោធន៍ និងជំនាញចាំបាច់ដើម្បីធ្វើឥរិយាបថដែលចង់បាន	១-បុគ្គលិកមានសមត្ថភាពរៀន និងធ្វើនូវអ្វីដែលចាំបាច់ដើម្បីបំពេញការងារដោយជោគជ័យ	១-បុព្វហេតុរបស់បុគ្គលិកត្រូវដើរជាមួយនឹងការងារ និងបរិស្ថានការងារ
២-បុគ្គលិកជាមួយនឹងចំណេះដឹងបទពិសោធន៍ និងជំនាញចាំបាច់ត្រូវបានដាក់ប្រើប្រាស់ដោយត្រឹមត្រូវ ហើយចែករំលែកនូវអ្វីដែលពួកគេចេះដឹង	២-បុគ្គលិកត្រូវបានជ្រើសរើស និងសម្រាំងយក ដើម្បីឱ្យស៊ីទៅនឹងការពិតនៃស្ថានភាពការងារ	២-បុគ្គលិកចង់បំពេញមុខការដែលត្រូវធ្វើ
៣-បុគ្គលិកត្រូវបណ្ដុះបណ្ដាលឆ្លងដើម្បីស្គាល់តួនាទីរបស់អ្នកដទៃ	៣-បុគ្គលិករួចផុតពីការគំរិតខាងអារម្មណ៍ ដែលជ្រាតជ្រែកដល់ការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ	៣-បុគ្គលិកត្រូវបានជ្រើស និងសម្រាំងយក ដើម្បីឱ្យស៊ីទៅនឹងការពិតនៃស្ថានភាពការងារ

ឡើយ ។ ប៉ុន្តែប្រហែលជាអ្នកចង់បណ្តុះបណ្តាលឆ្លងក្រុម (cross-trained) ដើម្បីអ្នកមានភាពទន់ភ្លន់បាន ច្រើនជាងនៅក្នុងប្រគល់ភារកិច្ច ។ ប្រការនេះក៏អនុញ្ញាតផងដែរដល់បុគ្គលិកឱ្យបានរៀន និងប្រើប្រាស់បាន នូវប្រភេទមុខជំនាញជាច្រើន ។

១- បុគ្គលិកមានចំណេះដឹង បទពិសោធន៍ និងជំនាញចាំបាច់ ដើម្បីបំពេញកិរិយាបថដែលចង់បាន

២- បុគ្គលិកជាមួយចំណេះដឹង. បទពិសោធន៍ និងជំនាញចាំបាច់ត្រូវរៀបចំចាត់តាំងប្រើប្រាស់ និងរួម ចំណែកធ្វើការតាមអ្វីដែលពួកគេបានយល់ដឹង

៣- បុគ្គលិកត្រូវបានបណ្តុះបណ្តាលឆ្លងក្រុម (cross-trained) ដើម្បីបានយល់ដឹងអំពីតួនាទីរបស់អ្នក ដទៃទៀត ។

ខ. <u>សមត្ថភាព (Capacity)</u>

- បុគ្គលិកគួរតែត្រូវបានជ្រើសសំរាំងយកដោយឈរលើមូលដ្ឋាននៃសមត្ថភាពរបស់ពួកគេ ដើម្បីរៀន និង ដើម្បីធ្វើការ (capacity to learn and to do) ។ ជាទូទៅស្ថាប័ននានា តែងសាកល្បងកែលំអការជ្រើស សំរាំងយកពុំបានល្អតាមរយៈការបណ្តុះបណ្តាលបន្ថែម ។ ប្រសិនបើអ្នកជ្រើសសំរាំងយកខុសមនុស្ស (the wrong people) អ្នកចាំបាច់ត្រូវចំណាយពេលវេលា និងប្រាក់កាសច្រើន ដើម្បីខិតខំបណ្តុះបណ្តាលពួកគេ ។ អង្គធាតុមួយទៀតនៃការជ្រើសសំរាំងយកសំរាប់សមត្ថភាព គឺបញ្ចូលឱ្យធ្វើការនូវមនុស្សណា ដែលគ្មានការ កំរិតខាងអារម្មណ៍ (free of emotional limitations) សំរាប់ការធ្វើមុខការ ដូចជាអ្នកលក់ដែលរីករាយ នឹងនិយាយជាមួយនឹងអ្នកទិញ ឬអ្នកឡើងដំបូលដែលពុំខ្លាចទីខ្ពស់ ។

ជាសង្ខេប ÷

១- បុគ្គលិកមានសមត្ថភាព ដើម្បីរៀន និងធ្វើអ្វីដែលចាំបាច់ត្រូវបំពេញឱ្យបានជោគជ័យ

២- បុគ្គលិកត្រូវបានជ្រើសរើស និងសំរាំងយក ដើម្បីឱ្យសមស្របទៅនឹងការពិតនៃស្ថានការណ៍ការងារ (the realities of the work situation)

៣- បុគ្គលិកគ្មានការកំរិតខាងអារម្មណ៍ ដែលអាចរំខានដល់ការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ ។

៣. <u>បុព្វហេតុ (Motives)</u>

- បុគ្គលិកចូលមកធ្វើការជាមួយនឹងចង្កោមនៃតម្រូវការផ្ទាល់ខ្លួន (their own set of needs) ។ អ្នកពុំអាច កែប្រែនូវតំរូវការទាំងនោះដែលជាមូលដ្ឋានទ្រទ្រង់បុព្វហេតុរបស់ពួកគេ ដើម្បីធ្វើការបានឡើយ ។ ប៉ុន្តែអ្នក អាចធានាថា បុគ្គលិករបស់អ្នកត្រូវបានជ្រើសសំរាំងយកដោយត្រឹមត្រូវក៏ដូចជាការធានាថា បុព្វហេតុរបស់

ពួកគេសមស្របទៅនឹងការពិត នៃបរិស្ថានការងារ ។

- សំណួរដ៏សំខាន់មួយ គឺត្រូវសួរថា "តើពីព្រោះអ្វីបានជាអ្នកចង់មកធ្វើការនៅក្នុងស្ថាប័ននេះ ?" កាលណាអ្នកសំភាសន៍បុគ្គលិកដ៏មានសក្តានុពល។ នេះជាការចាប់ផ្តើមការប្រាស្រ័យឆ្លើយឆ្លងអំពីការរំពឹងទុកលើមុខការរវាងអ្នកដាក់ពាក្យ និងរូបអ្នកផ្ទាល់។ តាមជាក់ស្តែង ការរំពឹងទុករបស់អ្នកត្រូវបានថ្លែងបញ្ជាក់ថា នៅក្នុងសេចក្តីប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិក (the job annoucement) និងការផ្សព្វផ្សាយ ហើយការរំពឹងទុកនេះ ត្រូវបានថ្លែងជាប់រហូតនៅក្នុងដំណើរការការដាក់ពាក្យ និងជ្រើសសំរាំងយក (the application and selection process)។ ដោយបានប្រាប់អំពីការរំពឹងទុក ដោយច្បាស់លាស់អំពីមុខការអ្នកជូនព័ត៌មានដល់អ្នកដាក់ពាក្យ ដើម្បីឱ្យពួកគេអាចធ្វើការសំរេចដោយត្រឹមត្រូវអំពីមុខតំណែង ។

ជាសង្ខេប ÷

១- បុព្វហេតុរបស់បុគ្គលិកត្រូវដើរជួរជាមួយនឹងការងារ និងបរិស្ថានការងារ

២- បុគ្គលិកចង់បំពេញមុខការដែលតម្រូវ

៣- បុគ្គលិកត្រូវបានជ្រើសរើស និងសំរាំងយក ដើម្បីឱ្យសមស្របទៅនឹងការពិតនៃស្ថានការណ៍ការងារ

គំរូវិភាគមូលហេតុ (A Cause – Analysis Model)

- ដោយច្របាច់ចូលគ្នានូវកត្តាបរិស្ថាន និងកត្តាបុគ្គល អ្នកអាចមានគំរូមួយ ដើម្បីវិភាគទៅលើមូលហេតុនៃការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ។ គំរូនេះអាចត្រូវបានប្រើប្រាស់ ដើម្បីកំណត់អំពីអ្វីជាសេចក្តីត្រូវការដើម្បីធ្វើឱ្យសំរេច កាលណាបង្កើតបរិស្ថានការងារថ្មី ឬក្រុមថ្មី ដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងបរិស្ថានបច្ចុប្បន្ន ។

ការវិភាគលើការបំពេញការងារ (Performance Analysis)

- ជំពូកទី៦ បានកំណត់អំពីការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារជាភាពខុសគ្នារវាងកំរិតនៃការបំពេញការងារបច្ចុប្បន្ន និងកំរិតនៃការបំពេញការងារដែលចង់បាន ។ តើត្រូវរៀបចំគោលដៅដ៏សមហេតុផល ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារយ៉ាងដូចម្តេច? ត្រូវគិតដល់ផងដែរអំពីកំលាំងដែលគាំទ្រ ឬដែលប្រឆាំងទៅនឹងការកែលំអការបំពេញការងារ ។ ក្នុងជំពូកទី៧នេះ បាននិយាយអំពីកត្តាបរិស្ថាន និងបុគ្គលិក ដែលប៉ះពាល់ដល់ការបំពេញការងារ ។ ជំហានបន្ត គឺការដាក់ព័ត៌មានទាំងនេះបញ្ចូលគ្នា ជាឯកសារមានប្រយោជន៍មួយដើម្បីវិភាគអំពីការបំពេញការងារ ។
- ឯកសារវិភាគលើការបំពេញការងារ (The Performance Analysis Worksheet) ផ្តល់មធ្យោបាយមួយដើម្បីពិពណ៌នាអំពីកំរិតបច្ចុប្បន្ននៃការបំពេញការងារ និងកំរិតដែលចង់បាន និងរៀបចំដាក់ចុះនូវគោលដៅដ៏សមហេតុផល ។

គំរូសម្រាប់ការវិភាគ

លើមូលហេតុជាសក្តានុពលនៃការខ្វះចន្លោះលើការងារ

Model for Analyzing Potential Causes of Performance Gaps

គំរូនៃការវិភាគមូលហេតុ (Cause Analyzis Model)

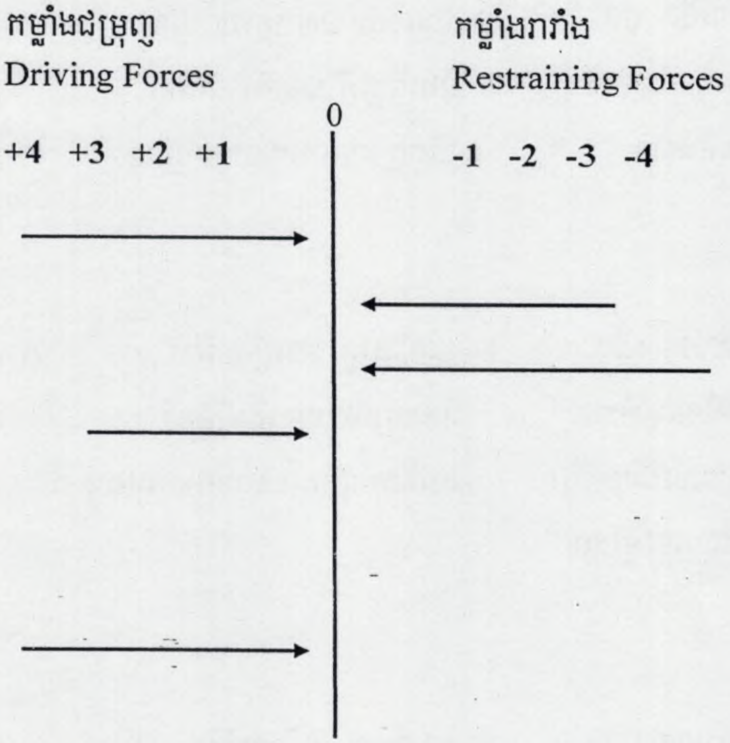
បរិស្ថានការងារ Work Environment

ព័ត៌មាន Information	ធនធាន Resources	គ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្ត Incentives
១-ការរំពឹងទុកលើតួនាទី និងការបំពេញការងារត្រូវបានកំណត់ដោយច្បាស់លាស់. បុគ្គលិកត្រូវបានទទួលការឆ្លុះបញ្ចាំងពាក់ព័ន្ធជាញឹកញាប់អំពីភាពសមស្របនៃការបំពេញការងារ	១-ត្រូវមានសម្ភារៈ ឧបករណ៍ និងពេលវេលាចាំបាច់ ដើម្បីបំពេញមុខការ	១-ប្រព័ន្ធនៃការវាស់វែង និងរង្វាន់ពង្រឹងដល់ការបំពេញការងារជាវិជ្ជមានត្រូវមានគ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្ត ទាំងហិរញ្ញវត្ថុ និងពុំមែនហិរញ្ញវត្ថុ
២- ការណែនាំច្បាស់លាស់ពាក់ព័ន្ធត្រូវបានប្រើប្រាស់សំរាប់ពិពណ៌នាអំពីដំណើរការការងារ	២-ដំណើរការ និងនីតិវិធីឱ្យបានកំណត់ច្បាស់លាស់ និងជម្រុញការបំពេញការងាររបស់បុគ្គល ប្រសិនបើបានដើរតាម	២-មុខការត្រូវបានបន្ថែមខ្លឹមសារសំរាប់បំពេញនូវតម្រូវការរបស់បុគ្គលិក
៣- ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការហ្វឹកហាត់ណែនាំដល់ការបំពេញការងារ និងការអភិវឌ្ឍរបស់បុគ្គលិក	៣-បរិស្ថានការងារទាំងរូបវ័ន្ត និងចិត្តសាស្ត្រ រួមវិភាគទានដើម្បីកែលម្អការបំពេញការងារ ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារមានសុវត្ថិភាព ស្អាតស្អំ រៀបរយ និងនាំដល់ការបំពេញការងារ	៣-បរិស្ថានការងារមានជាវិជ្ជមាន ដែលបុគ្គលិកជឿជាក់ថា ពួកគេមានឱកាសដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ. ត្រូវមានឱកាសអភិវឌ្ឍអាជីព

បុគ្គល (Individual)

ចំណេះដឹង/ជំនាញ Knowledge/Skills	សមត្ថភាព Capacity	បុព្វហេតុ Motives
១-បុគ្គលិកមានចំណេះដឹង, បទពិសោធន៍ និងជំនាញចាំបាច់ដើម្បីធ្វើសកម្មភាពបទដែលចង់បាន	១-បុគ្គលិកមានសមត្ថភាពរៀន និងធ្វើនូវអ្វីដែលចាំបាច់ដើម្បីបំពេញការងារដោយជោគជ័យ	១-បុព្វហេតុរបស់បុគ្គលិកត្រូវដើរជាមួយនឹងការងារ និងបរិស្ថានការងារ
២-បុគ្គលិកជាមួយនឹងចំណេះដឹងបទពិសោធន៍ និងជំនាញចាំបាច់ត្រូវបានដាក់ប្រើប្រាស់ដោយត្រឹមត្រូវ ហើយចែករំលែកនូវអ្វីដែលពួកគេចេះដឹង	២-បុគ្គលិកត្រូវបានជ្រើសរើស និងសម្រាំងយក ដើម្បីឱ្យស៊ីទៅនឹងការពិតនៃស្ថានភាពការងារ	២-បុគ្គលិកចង់បំពេញមុខការដែលត្រូវធ្វើ
៣-បុគ្គលិកត្រូវបណ្តុះបណ្តាលឆ្លងដើម្បីស្គាល់តួនាទីរបស់អ្នកដទៃ	៣-បុគ្គលិករួចផុតពីការកំរិតខាងអារម្មណ៍ ដែលជ្រាតជ្រែកដល់ការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ	៣-បុគ្គលិកត្រូវបានជ្រើស និងសម្រាំងយក ដើម្បីឱ្យស៊ីទៅនឹងការពិតនៃស្ថានភាពការងារ

ការកំណត់ឱ្យឃើញនូវកម្លាំងជម្រុញ និងរារាំង
Identifying Driving and Restraining Forces



ឯកសារវិភាគលើការបំពេញការងារ (Performance Analysis Worksheet)

- ដឹកនាំការវិភាគរកមូលហេតុឱ្យបានទាំងស្រុងនឹងជួយអ្នកឱ្យកំណត់បានល្អអំពីមូលហេតុថា ពីព្រោះអ្វីបានជាចន្លោះនៅក្នុងការបំពេញការងារនៅតែមាន ។ ដូចថែងនៅក្នុងជំពូកទី៦, ចំណុចចាប់ផ្តើម គឺការប្រើប្រាស់ឯកសារវិភាគលើការបំពេញការងារ គឺដើម្បីកំណត់ឱ្យបានអំពីកំរិតនៃការបំពេញការងារបច្ចុប្បន្នរបស់បុគ្គលិក ឬស្ថាប័ន (កន្លែងដែលអ្នកកំពុងស្ថិតនៅ) និងកំរិតដែលចង់បាននៅក្នុងការបំពេញការងារ (កន្លែងដែលអ្នកចង់ទៅដល់) ។ ភាពខុសគ្នារវាងកំរិត បច្ចុប្បន្ននៃការបំពេញការងារ និងកំរិតដែលចង់បាននោះ គឺជាចន្លោះប្រហោងនៃការបំពេញការងារ ។
- ជំហានបន្ទាប់ គឺប្រាប់អំពីការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារនេះដល់អ្នកដឹកនាំផ្លូវការ និងក្រៅផ្លូវការរបស់អ្នក ហើយទទួលនូវការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឡប់វិញ ។ ដំណើរការបន្តសាកសួរបុគ្គលិករបស់អ្នកឱ្យរកឃើញថាតើកត្តានីមួយៗ និងកត្តានានាទាំងនេះ កំពុងប៉ះពាល់យ៉ាងដូចម្តេចទៅលើការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ។ ការវិភាគដល់ ឬសគល់នាកន្លែងផ្ទាល់ (Force field Analysis) ផ្តល់ឱ្យនូវវិធីសាស្ត្រមួយ ដើម្បីកំណត់រកឱ្យបានឃើញ និងថ្លឹងថ្លែងអំពីតម្រូវការនៃកំលាំងនៃកត្តាដែលអ្នកបានរកឃើញពាក់ព័ន្ធនឹងការបំពេញការងារ។ <u>កំលាំងជំរុញ</u> (Driving force) គឺជាកត្តាដែលកំពុងធ្វើការរួចហើយដើម្បីជួយបញ្ចប់នូវចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារ។ កំលាំងទាំង នេះត្រូវបានវាយតំម្លៃទៅនឹងកំលាំងធៀបតាមខ្នាតពីលេខ +១ ដល់ +៤។ កំលាំងរារាំង(Restraining Forces) គឺជាកត្តាដែលធ្វើការប្រឆាំងនឹងការបិទចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារ ។ កំលាំងនេះត្រូវបានវាយតម្លៃទៅនឹងកំលាំងធៀបតាមខ្នាតពីលេខ -១ ដល់ -៤ ។

ល្បិចមានប្រយោជន៍សំរាប់កំណត់រកឱ្យឃើញនូវបញ្ហាលើការបំពេញការងារ (Tips on Identifying the Causes of Performance Problems)

- សូមគិតដល់ល្បិចមានប្រយោជន៍ កាលណាអ្នកបំពេញនូវឯកសារវិភាគលើការបំពេញការងារ ÷

១- ៨៥% នៃការធ្លាក់ចុះលើការបំពេញការងារតែងបណ្តាលមកពីបរិស្ថានការងារ ហើយមានតែ ១៥% បណ្តាលមកពីបុគ្គល

២- បរិស្ថានការងារ រួមមាន <u>ព័ត៌មាន</u> (ការរំពឹងទុកច្បាស់លាស់, ការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឹមត្រូវ និងការហ្វឹកហាត់) <u>ធនធាន</u> (សំភារៈបរិក្ខា ពេលវេលា ដំណើរការ និងនីតិវិធីកំណត់ច្បាស់លាស់ និងបរិស្ថានការងារប្រកបដោយសុវត្ថិភាព) ហើយនឹងគ្រឿង<u>ជំរុញទឹកចិត្ត</u> (វិធានការណ៍ និងរង្វាន់ត្រឹមត្រូវមុខការដែលបន្ថែមខ្លឹមសារ និងឱកាសអាជីព) ។

៣- បុគ្គលត្រូវបានជ្រើសសំរាំងយក ដោយឈរលើមូលដ្ឋាននៃចំណេះដឹង និងជំនាញរបស់ពួកគេ សមត្ថភាពរៀន និងបុព្វហេតុ ដើម្បីស្វែងរកការងារ ។

៤- ការវិភាគទៅលើមូលហេតុត្រូវបានធ្វើមុននឹងសំរេចថាតើ ត្រូវលុបបំបាត់ចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារយ៉ាងដូចម្តេច?

៥- ឯកសារវិភាគលើការបំពេញការងារ គឺជារចនាសម្ព័ន្ធមួយ ដើម្បីវិភាគ និងបង្ហាញអំពីការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ និងមូលហេតុរបស់វា ។

ឯកសារវិភាគវាយតម្លៃសំរាប់លំហាត់វិភាគលើការបំពេញការងារ

Performance Analysis Worksheet for Performance Analysis Exercise

កំរិតបច្ចុប្បន្ននៃការបំពេញការងារ :...

....

កំរិតដែលចង់បានលើការបំពេញការងារ :...

....

គោលដៅសមហេតុផល :..

....

កត្តា	កម្លាំងជម្រុញ	កម្លាំងរារាំង
	+4 +3 +2 +1	0 -1 -2 -3 -4

ព័ត៌មាន

ការរំពឹងទុកច្បាស់លាស់

ការឆ្លុះបញ្ចាំងពាក់ព័ន្ធ

ការណែនាំពាក់ព័ន្ធ

ការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ

ធនធាន

សម្ភារៈ/ឧបករណ៍

ពេលវេលា

ដំណើរការ/នីតិវិធីច្បាស់លាស់

សុវត្ថិភាព/រៀបរយបរិស្ថាន

គ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្ត

គ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្តខាងហិរញ្ញវត្ថុ

គ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្តដទៃទៀត

មុខការដែលបន្ថែមខ្លឹមសារ

បរិស្ថានការងារវិជ្ជមាន

បុព្វហេតុ

បុព្វហេតុដើរជួរជាមួយការងារ

បុគ្គលិកចង់បំពេញការងារ

ការរំពឹងទុកប្រាកដនិយម

ជ្រើសរើស/សម្រាំងយកចំមនុស្ស

សមត្ថភាព

សមត្ថភាពរៀន

សមត្ថភាពធ្វើអ្វីដែលចាំបាច់

ជ្រើសរើស/សម្រាំងយកចំមនុស្ស

ការកំរិតខាងអារម្មណ៍

ចំណេះដឹង និងជំនាញ

មានចំណេះដឹងដែលត្រូវការ

មានជំនាញដែលត្រូវការ

ការដាក់ប្រើប្រាស់

ការបណ្តុះបណ្តាលឆ្លង

ជំពូកទី ៨

ជ្រើសរើសដំណោះស្រាយដ៏ល្អបំផុត

Chapter 8
Selecting the Best Solutions

- ជាមួយនឹងឯកសារវិភាគអំពីការបំពេញការងារធ្វើជាចំណុចចាប់ផ្ដើម អ្នកត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេច ដើម្បីពង្រីកដំណោះស្រាយចំពោះការខ្វះចន្លោះណាមួយលើការបំពេញការងារ ។ អ្នកធ្វើកិច្ចការនេះដោយពង្រឹង ឬបន្ថែមកំលាំងជំរុញ ធ្វើឱ្យចុះខ្សោយ ឬដកចេញនូវកំលាំងរារាំង ឬក៏បើល្អបំផុតកំលាំងទាំង២តែម្ដង ។ ដោយហេតុថា ជាញឹកញាប់តែងមានប្រភេទជាច្រើននៃមូលហេតុ (a variety of causes) សំរាប់ការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ អ្នកប្រហែលជាអាចត្រូវការប្រើប្រាស់នូវដំណោះស្រាយមួយចំនួន ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារក្នុងពេលដកចេញនូវរបាំងចំពោះការបំពេញការងារ ។
- ដំណោះស្រាយចាំបាច់ត្រូវជ្រើសសំរាំងចេញពីមូលដ្ឋាននៃមូលហេតុនានានៃបញ្ហាការចំណាយពាក់ព័ន្ធ (the costs involved) និងវប្បធម៌របស់ស្ថាប័ន (the organization's culture) ។

ជាដំបូងបង្អស់ អ្នកត្រូវធានាឱ្យបានថា ការចំណាយសំរាប់ដំណោះស្រាយដែលអ្នកជ្រើសសំរាំងយកពុំត្រូវធំជាងការចំណេញ (the benfits) ដែលនឹងចេញមកឡើយ ។ ដូចគ្នានេះដែរ ប្រសិនបើដំណោះស្រាយរបស់អ្នកពុំបានដើរជូរជាមួយនឹងវប្បធម៌របស់ស្ថាប័ននោះ ក្ដីសង្ឃឹម (the odds) នៃការអនុវត្តន៍ប្រកបដោយជោគជ័យពិតជាមានតិចតួច ។

បង្កើតឱ្យមានដំណោះស្រាយជាសក្ដានុពល (Generating Potential Solutions)

- វិស័យនិមួយៗនៃវិស័យទាំង៦ នៃគំរូវិភាគអំពីមូលហេតុ (Each of the six areas of the causes-analysis model) ដែលរួមមានព័ត៌មាន (information) ធនធាន (resources) គ្រឿងជំរុញទឹកចិត្ត (incentives) បុព្វហេតុ (motives) សមត្ថភាព (capacity) ហើយនឹងចំណេះដឹង និងជំនាញ (knowledge and skills) នាំឱ្យមានដំណោះស្រាយជាសក្ដានុពលជាច្រើន ។

ដំណោះស្រាយជាសក្តានុពលសំរាប់មូលហេតុប្លែកៗគ្នា
Potential Solutions for Different Causes

ផ្តល់ការរំពឹងទុកច្បាស់លាស់
ពង្រីកការណែនាំ/បញ្ជីត្រួតពិនិត្យ
ផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងទាន់ពេលវេលា-ជាក់ស្តែង
រៀបចំឱ្យប្រសើរឡើងនូវស្តង់ដាការងារ ហ្វឹកហាត់ជាប្រក្រតី

ផ្តល់មធ្យោបាយចាំបាច់
បរិក្ខាពេលវេលា និងសំភារៈ
ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវដំណើរការ និងនីតិវិធី
ផ្តល់ទីកន្លែងធ្វើការមានសុវត្ថិភាព

កំណត់ពីរង្វាន់នៃការបំពេញការងារ
ពង្រឹងការបំពេញការងារជាវិជ្ជមាន
ដាក់ឱ្យបុគ្គលិកទទួលខុសត្រូវ
បន្ថែមខ្លឹមសារមុខការ
អភិវឌ្ឍន៍អាជីពការងារ

ព័ត៌មាន	ធនធាន	គ្រឿងជំរុញទឹកចិត្ត
ចំណេះដឹង/ជំនាញ	សមត្ថភាព	បុព្វហេតុ

ជ្រើសសំរាំងចូល/ជ្រើសសំរាំងចេញ
បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍
បណ្តុះបណ្តាលឆ្លងក្រុម

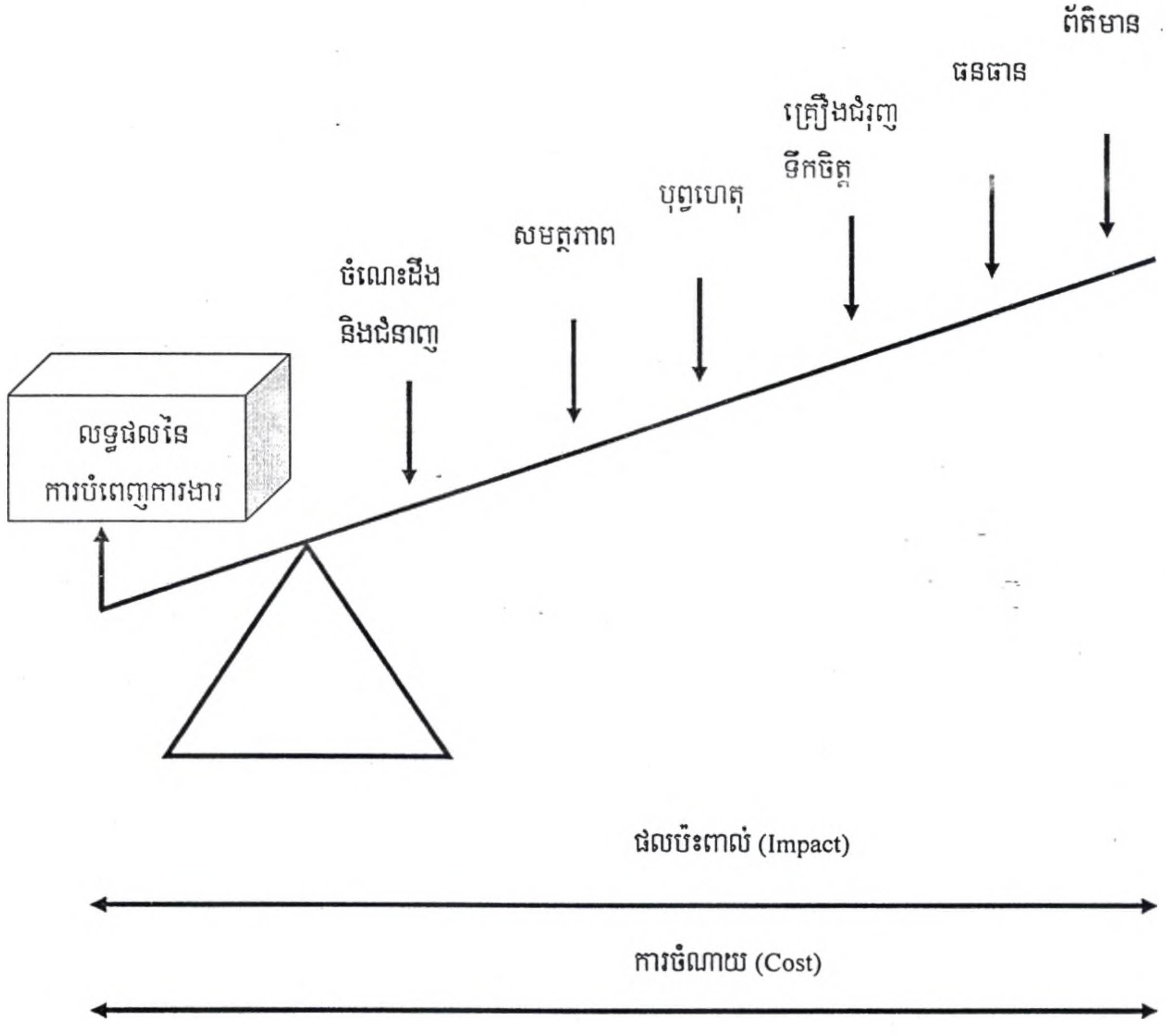
ជ្រើសសំរាំងចូល/ជ្រើសសំរាំងចេញ
លើកទឹកចិត្ត ការអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិក និងវិជ្ជាជីវៈ

ជ្រើសសំរាំងចូល/ជ្រើសសំរាំងចេញ
តំរង់ជួរគោលដៅរបស់បុគ្គលិក
សំរួចការរំពឹងទុក

- ទិដ្ឋភាពសំខាន់មួយនៃការវិភាគលើការបំពេញការងារ គឺធ្វើឱ្យមានដំណោះស្រាយរបស់អ្នកមានអនុភាព (Leveraging your solutions) បានន័យថា អ្នកចង់ធ្វើឱ្យមានអនុភាពតាមរយៈដំណោះស្រាយលើគ្រឿងជំរុញទឹកចិត្តធនធាន និងព័ត៌មាន ដើម្បីគាំទ្រដល់ចំណេះដឹងសមត្ថភាព និងបុព្វហេតុ ។ ជាឧទាហរណ៍ ការកែប្រែនៅក្នុងបរិស្ថានការងារមានប្រសិទ្ធភាពជាង ហើយជាទូទៅតែងចំណាយអស់ថោកជាងការសាកល្បងផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិកនៅក្នុងក្រុមរបស់អ្នកតាមរយៈការជ្រើសសំរាំងយកឱ្យបានល្អ និងការបណ្តុះបណ្តាលបន្ថែម។ ប្រហែលជាពុំអាចកែលំអលើការបំពេញការងារបានឡើយ ប្រសិនបើអ្នកពុំបានកែប្រែបរិស្ថានដើម្បីធានាថា ការរំពឹងទុកត្រូវបានចែងយ៉ាងច្បាស់ការឆ្លុះបញ្ចាំងសមស្រប និងការហ្វឹកហាត់ត្រូវបានផ្តល់ដោយមានគ្រប់គ្រាន់នូវសំភារៈ ពេលវេលា និងបរិក្ខាចាំបាច់ ហើយការវាស់វែង និងការផ្តល់រង្វាន់ដ៏

ត្រឹមត្រូវសំរាប់ការបំពេញការងារ ។

គំនាស់តាមរយៈពហុដំណោះស្រាយលើការបំពេញការងារ
Leveraging Multiple Performance Solutions



ល្បិចដ៏មានប្រយោជន៍ក្នុងការជ្រើសរើសយក (Tips on Selecting the Best Solutions)

១- កាលណាមូលហេតុនៃការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារត្រូវបានកំណត់រួចហើយ អ្នកត្រូវត្រៀមជ្រើសសំរាំងយកដំណោះស្រាយសមស្របដែលចាំបាច់ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារនៅកន្លែងធ្វើការ ។

២- ដោយហេតុថា ជាធម្មតាតែងមានមូលហេតុជាច្រើនសំរាប់ការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារណាមួយ

នោះ អ្នកចាំបាច់ត្រូវប្រើប្រាស់ដំណោះស្រាយជាច្រើន ដើម្បីបញ្ចប់នូវការខ្វះចន្លោះនោះ ។

៣- ដំណោះស្រាយនានាត្រូវតិតដល់មូលហេតុនៃបញ្ហាការចំណាយសំរាប់ការកែប្រែ និងវប្បធម៌នៃស្ថាប័នរបស់អ្នក ។

៤- ការកែប្រែនៅកំរិតបុគ្គលគួរតែត្រូវបាន តម្លើងអនុភាពជាមួយនឹងការកែប្រែនៅក្នុងបរិស្ថានការងារ ។

ជំពូកទី ៩

ការគ្រប់គ្រងលើការកែប្រែ

Managing Change

- តួនាទីដ៏សំខាន់ជាងគេមួយ ដែលអ្នកក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រងមាននោះ គឺគ្រប់គ្រងលើការកែប្រែ ។ អ្នកត្រូវរៀបចំផែនការ និងអនុវត្តនូវការកែប្រែ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារនៅកន្លែងធ្វើការ ។

សមត្ថភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ដើម្បីបង្កឱ្យមានការកែប្រែ

<u>A manager's Ability to Cause Change</u>

- អ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើនជឿជាក់ថាប្រសិនបើពួកគេកែប្រែចំណេះដឹងរបស់បុគ្គលណាម្នាក់ ឬក្រុមណាមួយនោះ ការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថណាមួយនឹងពិតជាបន្តកើតមានមិនខានឡើយ ។ តែនេះពុំមែនជាករណីទូទៅឡើយ ។ ប្រហែល៨៥% នៃបញ្ហាលើការបំពេញការងារ (performance issues) គឺជាលទ្ធផលនៃកត្តាបរិស្ថាន ហើយពុំជាកំហុសរបស់បុគ្គលឡើយ ។ ហេតុនេះ អ្នកគួរតែយកចិត្តទុកដាក់ដោយប្រើប្រាស់ថាមពលកាន់តែច្រើនថែមទៀត ដើម្បីកែលំអបរិស្ថានការងារ ហើយឈប់សាកល្បងមូលបន្ទឹងទៅលើបុគ្គលិកដែលធ្វើការសំរាប់អ្នក ។
- ការបណ្តុះបណ្តាល និងទំរង់ដទៃទៀតនៃការកែប្រែដោយមានការចូលរួម (participative change) គួរតែជាផ្នែកមួយនៃយុទ្ធសាស្ត្រទាំងស្រុងមួយនៃការកែលំអលើការបំពេញការងារ (a more comprehensive performance-improvement strategy)។ ដោយយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើបរិស្ថានការងារ អ្នកនឹងអភិវឌ្ឍន៍នូវយុទ្ធសាស្ត្រកែប្រែមួយដែលបំពេញបន្ថែមទៅលើការបណ្តុះបណ្តាល ដែលនឹងផ្តល់ផងដែរ ។

<u>អំណាចដើម្បីកែប្រែ The Power to Change</u>

- ចំណុចចាប់ផ្តើមសំរាប់ការពិភាក្សាទៅលើយុទ្ធសាស្ត្រអំពីការកែប្រែ គឺជាការយល់ដឹងទៅលើអ្វីខ្លះជាអំណាច (what power is) និងតើអំណាចនេះនឹងត្រូវប្រើប្រាស់យ៉ាងដូចម្តេច ដើម្បីអនុវត្តការកែប្រែ (how it is used to implement change)។ វិធីដ៏មានប្រយោជន៍ ដើម្បីយល់ដឹងអំពីអំណាចរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង គឺត្រូវបែងចែកអំណាចនោះជាពីរ វិស័យ: អំណាចផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Power) និងអំណាចនៃមុខតំណែង (Position Power)។

- <u>អំណាចផ្ទាល់ខ្លួន</u> (Personal Power) គឺជាកំលាំងដែលចេញមកកាលណាអ្នកទទួលបាននូវការជឿជាក់ និងទំនុកចិត្ត (confidence and trust) ពីអ្នកដទៃ (លើមូលដ្ឋាននៃការយល់ដឹងរបស់ពួកគេអំពីចរិយាសម្បត្តិ(personality) សមត្ថកិច្ច(competence) និងភាពសុចរិតរបស់អ្នក(integrity)។ <u>អំណាចនៃមុខតំណែង</u>(Positive Power) គឺជាសិទ្ធិអំណាច(authority) ដើម្បីផ្តល់រង្វាន់ ឬដាក់ទណ្ឌកម្មទៅលើបុគ្គល ហើយនេះគឺជាមូលដ្ឋានសំរាប់ការណែនាំអំពីការកែប្រែ (the basis for directive change)។ នៅក្នុងការបណ្តុះបណ្តាល ការកែប្រែដោយមានការចូលរួម (a participative change) ចាប់ផ្តើមនៅពេលដែលគ្រូប្រើប្រាស់នូវអំណាចផ្ទាល់ខ្លួន ដើម្បីផ្តល់គំនិតថ្មីទៅឱ្យបុគ្គលិក ឬក្រុមជាមួយនឹងជំនឿថា ប្រសិនបើចំណេះដឹង និងអកប្បកិរិយាអាចត្រូវកែប្រែនោះ ការកែប្រែខាងឥរិយាបថ និងបន្តដើរតាមពុំខានឡើយ ។ យុទ្ធសាស្ត្រនេះមានប្រសិទ្ធភាពតែជាមួយបុគ្គលិកដែលត្រៀមខ្លួននឹងកែប្រែ ហើយមានបរិស្ថានមួយដែលគាំទ្រដល់ការកែប្រែ ។ នេះគឺជារបៀបដោះស្រាយខាងក្រោម-ខាងលើ (a bottom-up approach) ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងប្រើប្រាស់ការចូលរួមពាក់ព័ន្ធ ដើម្បីទទួលបាននូវការប្តេជ្ញាចិត្តអំពីបុគ្គលិកដែលត្រូវកែប្រែ ។
- អំណាចនៃមុខតំណែងអាចត្រូវបានប្រើប្រាស់ ដើម្បីអនុវត្តនូវការណែនាំអំពីការកែប្រែ (a directive change) ឱ្យបានកាន់តែឆាប់រហ័សដោយប្រាប់អំពីការរំពឹងទុក និងសំរួចឥរិយាបថជាមួយប្រព័ន្ធ និងដំណើរការថ្មី (with new system and work processes)។ ជាបញ្ហានោះ ត្រង់ណាការណែនាំអំពីការការកែប្រែអាចត្រូវបានទប់ទល់។ ក្នុងពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចធ្វើឱ្យប៉ះពាល់យ៉ាងឆាប់រហ័សតាមរយៈអំណាចនៃមុខតំណែងនោះ ការកែប្រែប្រហែលជាមានការប៉ះពាល់តិចតួចដល់អកប្បកិរិយា ។ និយាយមួយបែបទៀត ការកែប្រែតាមអណត្តិ (Mandate change) អាចនាំដល់ការគោរពតាមរយៈពេលខ្លី (short-term compliance) តែគ្មានការប្តេជ្ញាចិត្តរយៈពេលវែងឡើយ (not no long-term commitment)។ នេះគឺជារបៀបដោះស្រាយខាងលើ-ខាងក្រោម (a up-bottom approach) ដែលដាក់មនុស្សអោយទទួលខុសត្រូវជាមធ្យោបាយ ដើម្បីធានាការគោរពតាមដោយមនុស្សដែលត្រូវកែប្រែ ។

ការត្រៀមរៀបចំ ការកែប្រែ និងការពង្រឹង

<u>Prepartion, Change and reinforcement</u>

- យុទ្ធសាស្ត្រនៃការកែប្រែជាច្រើនត្រូវបរាជ័យ ពីព្រោះបុគ្គល ឬក្រុមពុំបានត្រៀមខ្លួនដើម្បីកែប្រែ ឬក៏ឥរិយាបថដែលបានកែប្រែពុំត្រូវបានពង្រឹង ។ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែប្រើប្រាស់នូវយុទ្ធសាស្ត្រកែប្រែទាំងស្រុងមួយដែលមានការត្រៀមរៀបចំ (Preparation) ការអនុវត្តន៍ (implementation) និងការពង្រឹង

(Reinforcement) ។ ដំណាក់កាលកែប្រែទាំងនេះ (The phases of change) ជួនកាលគេហៅថា ការរំលាយ (unfreezing) ការកែប្រែ (Changing) និងការបង្កកឡើងវិញ (Refreezing) ។

ក. ការត្រៀមដើម្បីការកែប្រែ

<u>Preparating for the change (unfreezing)</u>

- ការរំលាយ (unfreezing) ពុំមែនសុទ្ធតែចាំបាច់ជានិច្ចឡើយ ដោយហេតុថា ពេលខ្លះបុគ្គល ឬក្រុមបានដឹងហើយថា វិធីធ្វើការងារបច្ចុប្បន្នលែងផ្ដល់លទ្ធផលដែលចង់បាននោះតទៅទៀតហើយ ។ ប៉ុន្តែជួនកាលបុគ្គលិក ឬក្រុមពុំបានដឹង ឬក៏ពុំបានយកចិត្តទុកដាក់ដល់លទ្ធផលដែលពុំសំរេចបានជាស្តង់ដាដែលបានកំណត់ ។ ប្រសិនបើបុគ្គលិករបស់អ្នកពុំបានត្រៀមខ្លួន ដើម្បីកែប្រែទេនោះ ហើយអ្នកពុំអាចរង់ចាំរហូតដល់ពួកគេមើលឃើញអំពីភាពចាំបាច់នៃការកែប្រែបានទេ ដូច្នេះអ្នកត្រូវតែរំសាយពួកគេចោល ហើយរៀបចំពួកគេ ដើម្បីការកែប្រែ ។
- មានវិធីជាច្រើន ដើម្បីត្រៀមខ្លួន ឬក៏ធ្វើឱ្យក្រុមការងាររបស់អ្នកបានត្រៀមខ្លួន ដើម្បីការកែប្រែ ។ វិធីរួមជាងគេ (the most common way) គឺពន្យល់អំពីសភាពការណ៍ និងស្នើសុំឱ្យផ្ដល់យោបល់ (to explain the situation and solicit input) ។ វិធីមួយទៀត គឺអនុគ្រោះឱ្យបុគ្គលិកណាម្នាក់ ឬក្រុមណាមួយជួបបរាជ័យ ហើយក្លាយជាពុំពេញចិត្តចំពោះវិធីបច្ចុប្បន្ន ។ វាជាការពិត កិច្ចការនេះគួរតែធ្វើឡើងតាមវិធីមួយដែលពុំបណ្ដាលឱ្យមានគ្រោះភ័យ ឬរបួស ឬក៏តម្រូវឱ្យមានផលប៉ះពាល់ខាងហិរញ្ញវត្ថុជាអវិជ្ជមាន ។ ជាខ្លឹមសារ អ្នកសាកល្បងដើម្បីឱ្យបុគ្គល ឬក្រុមនោះលះបង់នូវរបៀបធ្វើការ ដែលពុំផលិតបាននូវលទ្ធផលដែលចង់បាន ។
- ការរំសាយ គឺជាវិធីមួយជាប្រព័ន្ធនៃការកំទេចចោលនូវទំលាប់ធ្វើការតាមវិធីចាស់របស់បុគ្គលណាម្នាក់ ហើយបុគ្គលនោះព្រមទទួលយកនូវជំរើសមួយថ្មី ។ វិធីបច្ចុប្បន្នសំរាប់ធ្វើធុរកិច្ចត្រូវតែមានការប្រឈមកាន់តែពិបាក ដើម្បីភាពចាំបាច់នៃការកែប្រែត្រូវបានទទួលយកតាម ។

ខ. ការរៀនអំពីវិធីថ្មី (ការកែប្រែ)

<u>Learning the New Way (Changing)</u>

- កាលណាបុគ្គល ឬក្រុមការងារយល់ដឹងថា វិធីចាស់នៃការធ្វើធុរកិច្ចលែងមានប្រសិទ្ធភាព ឬកាលណាអ្នកបានជួយពួកគេឱ្យមើលឃើញថា ពួកគេលែងទទួលបានជោគជ័យតទៅទៀតនោះ ពួកគេនឹងត្រៀមខ្លួនដើម្បីកែប្រែ ។ មានយុទ្ធសាស្ត្រសំរាប់ការកែប្រែ : ការគោរពតាម (Compliance) ការកំណត់អត្តសញ្ញាណ (Idenfification) និងផ្ទៃក្នុងកម្ម (internalization) ។

១- **ការគោរពតាម (Compliance)**

- ការគោរពតាមត្រូវបានសំរេចបានដោយប្រើប្រាស់អំណាចនៃមុខដំណែងរបស់អ្នក និងប្រាប់ដល់បុគ្គលិក ឬក្រុម ការងារថា ការកែប្រែ គឺជារឿងមួយចាំបាច់ ។ ប្រសិនបើបុគ្គលិក ឬក្រុមមើលឃើញថា អ្នកមាន អំណាចនៃមុខដំណែងគ្រប់គ្រាន់នោះនឹងមានការគោរពតាម តែគ្មានការប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះការកែប្រែនោះ ឡើយ ។ ការគោរពតាមអាចជាវិធីមួយនៃការរំសាយក្រុមណាមួយ (a way of unfreezing a group) ឬក៏ជាវិធីមួយ ដើម្បីផ្លោះរំលងដំណាក់កាលត្រៀមរៀបចំ (a way of bypassing the preparation stage) ។ ប៉ុន្តែនៅក្នុងករណីទាំងនេះ ទោះបីការកែប្រែនឹងកើតឡើងដោយឆាប់រហ័សក្តី. វាអាចមិន អចិន្ត្រៃយ៍ ។

២- **ការកំណត់អត្តសញ្ញាណ (Identification)**

- ការកំណត់អត្តសញ្ញាណលើកទឹកចិត្តដល់ការកែប្រែ ដោយយោងលើទំនុកចិត្ត ហើយមានទំងន់ដោយសារ អំណាចផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Power) ។ កិច្ចការនេះអាចដំណើរការទៅរួចជាមួយបុគ្គល ឬក្រុមការងារ ដែលបានត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេច ហើយមានឆន្ទះដើរតាមគំរូរបស់អ្នកបង្ហាត់ណាម្នាក់ ឬគំរូនៃតួនាទីណា មួយ ។ ការកំណត់អត្តសញ្ញាណទាមទារឱ្យបុគ្គលត្រៀមខ្លួនដើម្បីការកែប្រែ ។ វាទាមទារពេលវេលាយូរ ដើម្បីមានផលទៅលើការបំពេញការងារជាងការគោរពតាម ប៉ុន្តែវាបង្កើតនូវទំងន់នៃការកែប្រែជា អចិន្ត្រៃយ៍ជាង ។

៣- **ផ្ទៃក្នុងកម្ម (Internalization)**

- ផ្ទៃក្នុងកម្ម ពុំមែនជាវិធីមួយ ដើម្បីនាំមកនូវការកែប្រែឡើយ គ្រាន់តែជាដំណើរការដែលចង់បាន (it is the desired process) ។ បុគ្គល ឬក្រុមការងារបានរៀនអំពីឥរិយាបថថ្មី ហើយអនុម័តយកវា ។ ជាការពិត ការកែប្រែត្រូវបានធ្វើផ្ទៃក្នុងកម្មដោយធ្វើឱ្យឥរិយាបថថ្មីកាន់តែស្របតាមចរិតពីធម្មជាតិ និងត្រឹមត្រូវ (natural and correct) ។ ចំណុចចាប់ផ្តើម នៃផ្ទៃក្នុងកម្មអាចជាការគោរពតាម ឬការកំណត់អត្តសញ្ញាណ ដែលបន្តដោយការព្រមទទួលយក (acceptance) និងការយល់ដឹង (Acknowledgement) ដោយបុគ្គល ឬក្រុមអំពីតម្លៃនៃការកែប្រែ ។

ពង្រឹងការកែប្រែ Reinforcing the change (Refreezing)

- កាលណាបុគ្គលណាម្នាក់ ឬក្រុមការងារណាមួយបានឆ្លងបទពិសោធន៍នៃការកែប្រែនៅក្នុងទម្លាប់ធ្វើ ការងារ (work habits) ឬនីតិវិធីការងារ (procedures) វាតែងមានការព្រួយបារម្ភអំពីការធ្វើការខុស

ប្លែកពីមុន ។ អ្នកត្រូវរៀបចំគោលដៅដ៏សមហេតុផល (Reasonable goals) សំរាប់បុគ្គល ឬក្រុម ដើម្បីធ្វើការកែប្រែ និងផ្តល់ការពង្រឹងជាវិជ្ជមាន (Positive Reinforcement) កាលណាការកែប្រែនោះមានផលទៅលើឥរិយាបថ ។ ការពង្រឹងជាប្រក្រតី (Regular Reinforcement) គឺចាំបាច់កាលណាឥរិយាបថពុំបានប្រព្រឹត្តបន្ត ។

ការកែប្រែដោយមានការចូលរួម និងកែប្រែដោយមានការណែនាំ

Participative Vs. Directive Change

- ការកែប្រែដោយការចូលរួម (Participative change) ប្រើប្រាស់នូវអំណាចផ្ទាល់ខ្លួន (personal power) ដោយឈរលើមូលដ្ឋាននៃការយល់ឃើញបុគ្គលិករបស់ចំពោះចរិយាសម្បត្តិរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ឬគ្រូបង្ហាត់ (based on the employee's perception of the manager's or trainer's personality)។ គោលដៅសំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រង គឺទទួលបាននូវការប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះការកែប្រែដោយអនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកចូលរួមនៅក្នុងដំណើរការកែប្រែ (the change process) ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកមានអារម្មណ៍ចូលពាក់ព័ន្ធ និងមានអំណាច ។ ការកែប្រែដោយមានការចូលរួមអាចមានដំណើរការយឺត ។ ការកែប្រែអាចមានជាលំដាប់លំដោយ (gradual) និងរីកចំរើន។ នេះគឺជារបៀបដោះស្រាយថ្នាក់ក្រោម-ថ្នាក់លើ (a bottom-up approach) ដែលយកចិត្តទុកដាក់ដល់ការធ្វើឱ្យគេយល់ព្រម(selling) និងដឹកនាំ(guiding) បុគ្គលិក ។
- ការកែប្រែដោយមានការណែនាំ (Directive change) ឈរលើមូលដ្ឋាននៃអំណាចនៃមុខតំណែង (Positive Power) ឬសិទ្ធិអំណាចរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង (the manager's authority) ដើម្បីផ្តល់រង្វាន់ និងធ្វើឱ្យអ្នកដទៃទទួលខុសត្រូវ (hold others accountable)។ ដោយប្រើប្រាស់អំណាចនៃមុខតំណែងដើម្បីធ្វើឱ្យការកែប្រែមានប្រសិទ្ធភាពនឹងនាំឱ្យមានការគោរពតាម តែពុំមែនជាការប្តេជ្ញាចិត្តឡើយ ពីព្រោះវាពាក់ព័ន្ធដល់ការជូនព័ត៌មាន និងការត្រួតពិនិត្យលើអ្នកដទៃ លទ្ធផលអាចភ្លាមៗនៅក្នុងពេលដែលអ្នកប្រាប់ដល់បុគ្គលិកអំពីអ្វីត្រូវធ្វើ និងរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធនៃបរិស្ថានការងារ ។

យុទ្ធសាស្ត្រសំរាប់ការកែប្រែដ៏មានប្រសិទ្ធភាព

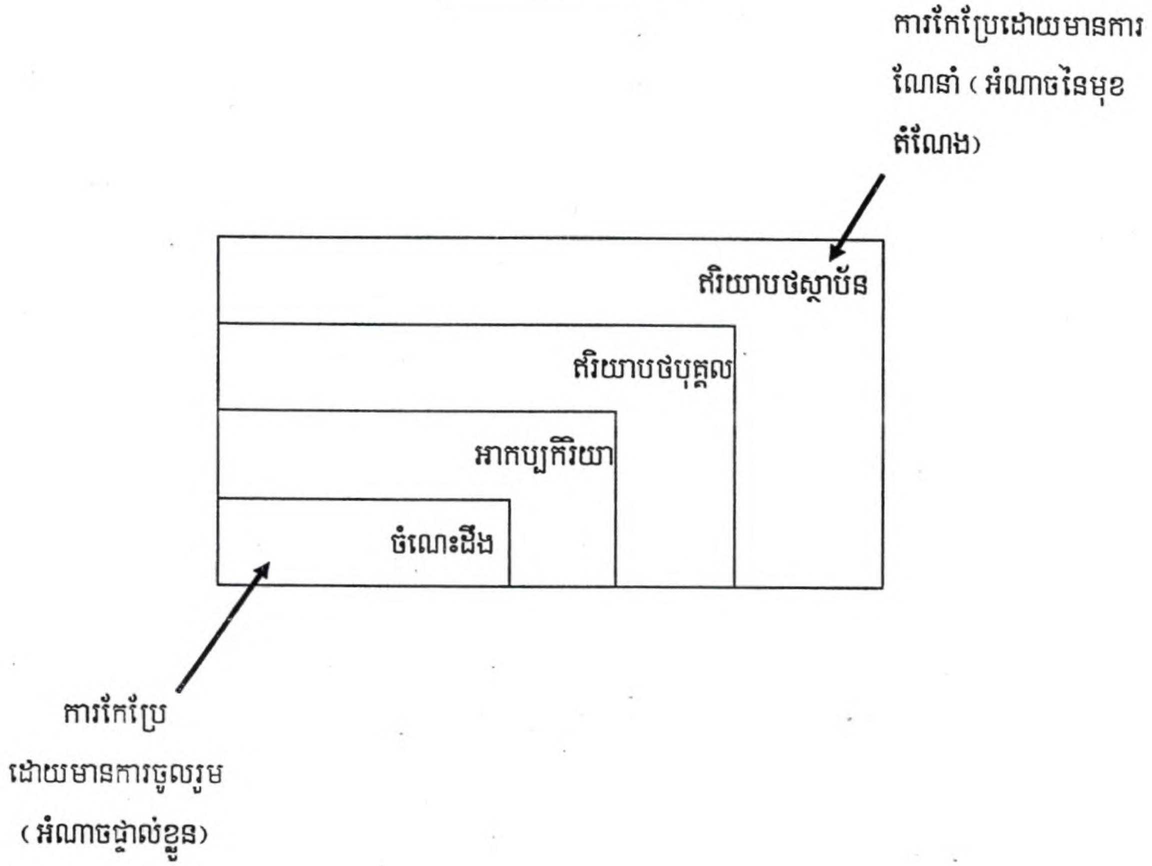
Strategies for Effective Change

ការកែប្រែដោយមានការចូលរួម	ការកែប្រែដោយមានការណែនាំ
អំណាចផ្ទាល់ខ្លួន	អំណាចនៃមុខតំណែង
ការប្តេជ្ញាចិត្ត	ការគោរពតាម
ចូលពាក់ព័ន្ធ/មានអំណាច	ជូនព័ត៌មាន/ត្រួតពិនិត្យ
ការកែប្រែជាលំដាប់លំដោយ	ការកែប្រែភ្លាមៗ
វិវត្តជាលំដាប់ (Evolutionary)	បដិវត្ត (Revolutionary)
ថ្នាក់ក្រោម — ថ្នាក់លើ	ថ្នាក់លើ — ថ្នាក់ក្រោម
ធ្វើឱ្យយល់ព្រម/ដឹកនាំ	ប្រាប់/រចនាសម្ព័ន្ធ

- យុទ្ធសាស្ត្រកែប្រែដ៏មានប្រសិទ្ធភាពជាច្រើនពាក់ព័ន្ធនឹងការប្រើប្រាស់ទាំងអំណាចនៃមុខតំណែង និង អំណាចផ្ទាល់ខ្លួន យុទ្ធសាស្ត្រណែនាំ (the directive strategy) ជំនះលើភាពស្ពឹកស្រពន់ (Inertia) ហើយបង្កើតនូវចលនាខ្លះៗឆ្ពោះទៅរកការកែប្រែដែលចង់បាន ។ យុទ្ធសាស្ត្រចូលរួម (the participative strategy) បណ្តុះបណ្តាលក្រុមជាមុខសញ្ញា (the target group) ដោយបន្ថែមនូវចំណេះដឹង ដើម្បីធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ទៅលើអាកប្បកិរិយា (attitudes) ។ តួនាទីជាភ្នាក់ងារកែប្រែទាំងនេះ (change – agent roles) ត្រូវបានសំដែងដោយមនុស្សប្លែកៗគ្នា : អ្នកបើកកំដៅជាមួយនឹងអំណាចនៃមុខតំណែង (Someone who turns up the heat) និងអ្នករំដោះពីភ្លើង (another who put out the fires) ជាមួយអំណាចផ្ទាល់ខ្លួន ។
- ជាឧទាហរណ៍មួយ ដើម្បីបង្ហាញថាតើការកែប្រែតាមការចូលរួម និងការកែប្រែតាមការណែនាំត្រូវបានប្រើប្រាស់រួមគ្នាយ៉ាងដូចម្តេច នោះគឺការខិតខំឱ្យប្រជាជនប្រើប្រាស់ខ្សែក្រវ៉ាត់នៅក្នុងរថយន្ត ។ ទោះបីមានកម្មវិធីអប់រំយ៉ាងច្រើនក្តី ការប្រើប្រាស់ខ្សែក្រវ៉ាត់នៅតែពុំមែនជាបទដ្ឋាននៅក្នុងរដ្ឋជាច្រើនរហូតដល់តែច្បាប់ត្រូវបានកែប្រែ ។ ការរួមបញ្ចូលគ្នានូវការអប់រំ និងទណ្ឌកម្ម (A Combination of education and sanctions) គឺជារឿងចាំបាច់ ដើម្បីកែប្រែឥរិយាបថរបស់អ្នកបើកបរ ។
- ដូចគ្នាអញ្ចឹងដែរ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរប្រើប្រាស់នូវយុទ្ធសាស្ត្រកែប្រែ ទាំងតាមការចូលរួម (ដូចជា ការបណ្តុះបណ្តាល និងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តជាក្រុម) ទាំងយុទ្ធសាស្ត្រកែប្រែតាមការណែនាំ (ដូចជា កែប្រែដំណើរការការងារ និងប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រង) សំរាប់ជាយុទ្ធសាស្ត្រកែប្រែទាំងស្រុងមួយ (a comprehensive change strategy) ដែលកែលំអលើការបំពេញការងារ ។

កម្រិតនៃការកែប្រែ

Level of Change



- ការកែប្រែដោយមានការចូលរួមផ្លាស់ប្តូរចំណេះដឹងរបស់បុគ្គល ឬក្រុមការងារ ដើម្បីជំនួសដោយអាកប្បកិរិយាដែលប្រាថ្នាចង់បានច្រើនជាង ដែលនាំដល់ការកែប្រែកិរិយាបថរបស់បុគ្គល និងស្ថាប័ន ។ ការកែប្រែដោយការណែនាំធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់កិរិយាបថស្ថាប័ន និងបុគ្គលឆាប់រហ័សជាងហើយ បន្ទាប់មកកែប្រែចំណេះដឹងដែលជាមូលដ្ឋាននៃការកែប្រែ។ សំរាប់រឿងនេះ អាបក្បកិរិយាដែលកំពុងមានក្លាយជារបស់ចុងក្រោយ ដែលត្រូវកែប្រែ ហើយអាចពុំត្រូវបានប៉ះពាល់ពីព្រោះបុគ្គល ឬក្រុមគិតតែគោរពតាមការណែនាំ (directions) ។
- ឧទាហរណ៍នៃវិធីសាស្ត្រនៃការកែប្រែដោយការចូលរួមរួមមាន : ការបណ្តុះបណ្តាល (training) ការហ្វឹកហាត់ (Coaching) ការធ្វើជាគំរូ (Modeling) ការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តរួម (Shared decision working) ក្រុមយកចិត្តទុកដាក់(Focus Groups) ក្រុមគុណភាព(Quality circles) និងក្រុមស្វយ័ត (autonomous work-group) ។ ឧទាហរណ៍នៃវិធីសាស្ត្រនៃការការកែប្រែដោយមានការណែនាំរួមមាន ការកែប្តូរនូវដំណើរការការងារ (Modification) នីតិវិធីប្រតិបត្តិការ (operating procedures)

និងការគ្រប់គ្រងលើការបំពេញការងារ (Performance Management) ការវាស់វែង (Meaurement) ការវាយតម្លៃ (Evaluation) ការទូទាត់ (Compensation) ប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់ (Reward system) ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ(Restructuring) ការរៀបចំចាត់តាំង(Reorganizing) ឬកែប្រែធនធាន ។

ឧទាហរណ៍នៃការកែប្រែដោយមានការចូលរួម និងដោយមានការណែនាំ
Examples of Participative and Directive Changes

ការកែប្រែដោយមានការចូលរួម	ការកែប្រែដោយមានការណែនាំ
បណ្តុះបណ្តាល	ដំណើរការការងារ
ហ្វឹកហាត់	នីតិវិធីប្រតិបត្តិ
ធ្វើជាគំរូ/កំណត់អត្តសញ្ញាណ	ការគ្រប់គ្រងលើការបំពេញការងារ
ធ្វើសេចក្តីសំរេចរួម	ការវាស់វែង/ការវាយតម្លៃ
ក្រុមយកចិត្តទុកដាក់	ការទូទាត់/រង្វាន់
ក្រុមគុណភាព	លើរចនាសម្ព័ន្ធ/លើការចាត់តាំង
ក្រុមស្វយ័ត	ការបែងចែកធនធាន

ល្បិចមានប្រយោជន៍សំរាប់គ្រប់គ្រងការកែប្រែ
Tips on Managing Change

១- អំណាចគឺជាមូលដ្ឋាននៃការអនុវត្តន៍ការកែប្រែ

២- អំណាចនៃមុខដំណែង គឺជាសិទ្ធិអំណាច ដែលបានផ្តល់ដល់អ្នក ដើម្បីប្រើប្រាស់នៅក្នុងតួនាទីផ្លូវការរបស់អ្នកនៅក្នុងស្ថាប័ន ។ អំណាចនេះធ្វើឱ្យអ្នកអាចផ្តល់រង្វាន់ និងធ្វើឱ្យបុគ្គលិកត្រូវទទួលខុសត្រូវ ។

៣- អំណាចផ្ទាល់ខ្លួនត្រូវបានជួយដល់អ្នកលើមូលដ្ឋាននៃការយល់ឃើញអំពីចរិយាសម្បត្តិ សមត្ថកិច្ច (Personality) និងភាពសុច្ចរិតរបស់អ្នក ។

៤- ដំណាក់កាលទាំង៣នៃការកែប្រែគឺ : ការរំលាយ ការកែប្រែ និងការបង្កកឡើងវិញ (unfreezing, change and refreezing) ។

៥- ការកែប្រែដោយមានការចូលរួម គឺឈរលើមូលដ្ឋាននៃការប្រើប្រាស់អំណាចផ្ទាល់ខ្លួន និងទទួលបាននូវការប្តេជ្ញាចិត្តអំពីបុគ្គលិករបស់អ្នក។ ឧទាហរណ៍នៃការកែប្រែដោយមានការចូលរួមរួមមាន ការបណ្តុះ

បណ្តាល ការហ្វឹកហាត់ និងការធ្វើសេចក្តីសំរេចសំរេចរួម ។

៦- ការកែប្រែដោយមានការណែនាំ គឺឈរលើមូលដ្ឋាននៃអំណាចនៃមុខតំណែង និងទទួលបានការគោរពតាមពីបុគ្គលិករបស់អ្នក ។ ឧទាហរណ៍នៃការកែប្រែដោយការណែនាំរួមមាន ការកែប្រែនូវនីតិវិធីការងារ, ប្រព័ន្ធវាស់វែង និងប្រព័ន្ធរង្វាន់ ។

៧- យុទ្ធសាស្ត្រនៃការកែប្រែប្រកបដោយជោគជ័យភាគច្រើនមានអង្គធាតុនៃការកែប្រែដោយមានការចូលរួម និងការកែប្រែដោយមានការណែនាំ (Elements of both directive and participative change) ។

ឯកសារសំរាប់អនុវត្តការកែប្រែ
Worksheet for Implementing Change

ពិពណ៌នាអំពីកំរិតនៃភាពត្រៀមខ្លួនរបស់ក្រុមរបស់អ្នកសំរាប់ការកែប្រែ : ....

....

....

....

ប្រសិនបើកំរិតនៃការត្រៀមខ្លួននៃក្រុមរបស់អ្នកនៅទាប តើអ្នកនឹងរៀបចំពួកគេដើម្បីកែប្រែយ៉ាងដូចម្តេច?

....

....

....

តើអង្គធាតុនៃការកែប្រែដោយមានការចូលរួមពីអ្វីខ្លះ ដែលអ្នកនឹងប្រើ? :..

....

....

....

តើអង្គធាតុនៃការកែប្រែដោយមានការណែនាំអ្វីខ្លះដែលអ្នកនឹងប្រើ? :..

....

....

....

តើអ្នកនឹងពង្រឹងមនុស្សរបស់អ្នកយ៉ាងដូចម្តេចបន្ទាប់ពីការកែប្រែ ដើម្បីធានាថា ពួកគេនឹងបន្តអនុវត្តទៅទៀត? :..

....

....

....

....

ជំពូកទី ១០
វាយតម្លៃអំពីលទ្ធផលនៃគំនិតផ្តួចផ្តើម ស្តីពីការកែលំអលើការបំពេញការងារ
Chapter 10
Evaluating the Results of Performance – Improvement Initiatives

- អ្នកគ្រប់គ្រងជាអ្នកត្រូវទទួលខុសត្រូវសំរាប់ការបំពេញការងារនៃបុគ្គលិករបស់អ្នក ។ ការបំពេញការងារគឺជាសកម្មភាព (Performance is the activity) – ជាអ្វីដែលមនុស្សរបស់អ្នកចាំបាច់ត្រូវធ្វើ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ ព្រមទាំងលទ្ធផល (The Result) គឺជាអ្វីដែលសំរេចបាន ។ អ្នកសង្កេតមើលបុគ្គលិករបស់អ្នក ដើម្បីរកមើលឱ្យឃើញថា តើពួកគេបានធ្វើនូវអ្វីជាការរំពឹងទុកដែរឬទេ ហើយអ្នកវាស់វែងលទ្ធផល ដើម្បីធានាថា អ្វីដែលបានផលិតចេញ(the outcome) សំរេចបាននូវគោលដៅសំរាប់ការបំពេញការងារ ។

វាយតម្លៃអំពីតម្លៃ និងលទ្ធផលនៃការបណ្តុះបណ្តាល
Assessing the Value and Outcome of Training

- វិធីមួយដែលអាចជ្រើសយក ដើម្បីកែលំអផលិតភាព (productivity) នៃបុគ្គលិករបស់អ្នកនោះ គឺដាក់ពួកគេឱ្យទទួលការបណ្តុះបណ្តាលបន្ថែមខ្លះទៀត ដែលហៅថា ការអន្តរាគមន៍តាមការបណ្តុះបណ្តាល (a training intervention) ។ ការអន្តរាគមន៍តាមការបណ្តុះបណ្តាលអាចចេញជា២ក្រុម÷ អន្តរាគមន៍ដែលត្រួតពិនិត្យដោយអ្នកដទៃ និងអន្តរាគមន៍ដែលត្រួតពិនិត្យដោយខ្លួនអ្នកផ្ទាល់ ។ ការបង្រៀនតាមថ្នាក់ (Classroom instruction) ប្រើប្រាស់ម៉ាស៊ីនស៊ីមូឡាទ័រ (use of simulation) ការរៀនតាមមន្ទីរពិសោធន៍ (laboratory training) និងការបណ្តុះបណ្តាលផ្អែកតាមកុំព្យូទ័រ (Computer-based training) ជាធម្មតាតែងផ្តល់ដោយអ្នកដទៃ។ ការរៀនដោយខ្លួនឯង (self-study) គឺជាប្រភេទនៃបទអន្តរាគមន៍តាមការបណ្តុះបណ្តាល ដែលត្រួតពិនិត្យដោយបុគ្គលជាបុគ្គលិក ដែលចង់សាកល្បងកែលំអចំណេះដឹង និងជំនាញរបស់ខ្លួន ។ ឧទាហរណ៍នៃការបណ្តុះបណ្តាល ដែលត្រួតពិនិត្យដោយអ្នកផ្ទាល់មានការបណ្តុះបណ្តាលនៅនឹងកន្លែង (on-the job training) ការប្រដៅណែនាំ (Mentoring) ការហ្វឹកបង្ហាត់ (Coaching) និងការកសាងក្រុម ។
- អ្នកគ្រប់គ្រងមានការត្រួតពិនិត្យស្ទើរតែលើគ្រប់ការអន្តរាគមន៍នានា ដែលពុំមែនជាការបណ្តុះបណ្តាល (nontraining interventions) ។ អ្នកទទួលខុសត្រូវសំរាប់ព័ត៌មានដែលផ្តល់ដោយមនុស្សរបស់អ្នក ការកសាងឯកសារស្តីពីការបំពេញការងារ ការរៀបចំការងារ រចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន និងផលវិបាកនានាដូចជា

មុខការត្រូវធ្វើយ៉ាងដូចម្ដេច និងត្រូវធ្វើដូចម្ដេចទើបផលិតបានលទ្ធផល ។ អ្នកត្រូវទទួលខុសត្រូវផងដែរលើឥរិយាបថរបស់បុគ្គល និងក្រុមបុគ្គលិករបស់អ្នក ដែលអ្នកត្រូវដឹក នាំពួកគេតាមរយៈដំណើរការ និងនីតិវិធីដែលពួកគេប្រើប្រាស់ ដើម្បីឱ្យការងារសំរេចបាន ។ អ្នកមានការត្រួតពិនិត្យយ៉ាងហោចមួយភាគទៅលើកត្តាដែលជះឥទ្ធិពលទៅលើឥរិយាបថ ដូចជា ដឹកនាំ និងហ្វឹកហាត់ វិធីដែលការបំពេញការងារត្រូវបានវាស់វែង និងផ្ដល់រង្វាន់ ហើយនឹងឧបករណ៍ និងបរិក្ខា ដែលពួកគេត្រូវមានដើម្បីធ្វើការងារព្រមទាំងការជ្រើសសំរាំងយក និងការអភិវឌ្ឍន៍ក្រុមការងារ។ វប្បធម៌របស់ស្ថាប័នរបស់អ្នកស្ថិតនៅក្រៅការត្រួតពិនិត្យរបស់អ្នក តែវប្បធម៌នេះអាចមានឥទ្ធិពលផងដែរទៅលើវិធីដែលអ្នក និងបុគ្គលិករបស់អ្នកធ្វើមុខការ ។

ការអន្តរាគមន៍ សកម្មភាព និងលទ្ធផល
Interventions, Activities, and Results

ការអន្តរាគមន៍ តាមការបណ្ដុះបណ្ដាល	ការអន្តរាគមន៍ ពុំមែនជាការបណ្ដុះបណ្ដាល	សកម្មភាព	លទ្ធផល/តម្លៃ
• ថ្នាក់រៀន	• ព័ត៌មាន *	• ឥរិយាបថបុគ្គល និង ឥរិយាថស្ថាប័ន	• បរិមាណ **
• ស៊ីមូឡាទ័រ	• ឯកសារ *		• គុណភាព **
• មន្ទីរពិសោធន៍	• ការឆ្លុះបញ្ចាំង *	• ការអនុវត្តការងារ	• ពេលវេលា **
• ការបណ្ដុះបណ្ដាលតាមកុំព្យូទ័រ	• ការណែនាំលើមុខការ *	• ដំណើរការការងារ	• ចំណាយ **
	• ការរៀបចំកន្លែងធ្វើការ*	កត្តាសំរាល ÷	• ផលិតភាព **
• ការរៀនដោយខ្លួនឯង	• រចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន *	• ដឹកនាំ/ហ្វឹកហាត់ *	• ការលក់ **
• ការបណ្ដុះបណ្ដាលនៅនឹងកន្លែង *	• ការផ្ដល់អំណាច *	• ការវាស់វែង *	• ការធានា **
	• ការវាស់វែង *	• គ្រឿងជំរុញទឹកចិត្ត *	• ការទាក់ទាញភ្ញៀវ **
• ការប្រៀនប្រដៅ *	• ផលវិបាក * (រង្វាន់/ទណ្ឌកម្ម)	• ឧបករណ៍/បរិក្ខា *	• ការចំណេញ **
• ការហ្វឹកហាត់ *		• បុគ្គលិក *	• ចំណែកទីផ្សារ **
• ការកសាងក្រុម *		• វប្បធម៌	
* ត្រួតពិនិត្យដោយអ្នក	* ត្រួតពិនិត្យដោយអ្នក	* ត្រួតពិនិត្យដោយអ្នក	** លទ្ធផលវាស់វែង

អ្វីដែលអ្នកត្រូវដឹងអំពីការបណ្តុះបណ្តាល

What you need to know about training

- ដើម្បីទទួលបាននូវអ្វីដែលចេញមកពីការបណ្តុះបណ្តាល ដែលអ្នកផ្តល់ដល់បុគ្គលិករបស់អ្នកឱ្យបានច្រើនបំផុតនោះ អ្នកចាំបាច់ត្រូវត្រួតពិនិត្យទៅលើអ្វីដែលបានបង្រៀននៅក្នុងវគ្គដើម្បីធានាពួកគេទទួលបាននូវចំណេះដឹង និងជំនាញចាំបាច់ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យនៅក្នុងមុខការ ។ អ្នកត្រូវធានាផងដែរថា បរិស្ថានការងារនឹងពង្រឹងនូវអ្វីដែលពួកគេបានរៀន ដើម្បីពួកគេប្រើប្រាស់នូវជំនាញ និងចំណេះដឹងបានទទួលថ្មីៗនៅក្នុងមុខការ ។ ជាចុងក្រោយអ្នកត្រូវឆ្លុះបញ្ចាំងដល់គ្រូបង្ហាត់ ដើម្បីឱ្យពួកគេបន្តមានប្រយោជន៍សំរាប់អ្នក ។
- ការបណ្តុះបណ្តាល គឺជាការវិនិយោគដ៏ធំមួយ ។ បុគ្គលិកដែលទទួលរៀបចំការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវចំណាយពេលវេលា និងប្រាក់កាស ដើម្បីវិភាគអំពីចំណេះដឹង និងជំនាញ ដែលបុគ្គលិកត្រូវការពួកគេរៀបចំ និងបង្កើតវគ្គបង្រៀន ហើយបន្ទាប់មកផ្តល់វគ្គទាំងនេះ ។ នេះជាការវិនិយោគដ៏សំខាន់ក្នុងពេលវេលាដែលមនុស្សរបស់អ្នកត្រូវនៅដាច់ពីការងារនៅពេលកំពុងរៀន ។
- ដោយហេតុថា ការបណ្តុះបណ្តាលគឺជាវិធីដ៏ថ្លៃ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ អ្នកចាំបាច់ត្រូវច្បាស់លាស់ថា មានលទ្ធផលត្រឡប់វិញពីការវិនិយោគនេះ (a return on this investment) ។ ជាប្រពៃណី អ្នកគ្រប់គ្រងតែងសួរសំណួរដូចជា ÷
    - តើអ្នកចូលចិត្តការបណ្តុះបណ្តាលដែរឬទេ?
    - តើវគ្គនេះ មានអ្នកចូលរួមប៉ុន្មាននាក់?
    - តើអ្នកបានរៀនពីអ្វីខ្លះ?

  ប៉ុន្តែជាមួយនឹងការណែនាំជាមូលដ្ឋាន (a bottom-line orientation)

  អ្នកគួរសួរផងដែរថា ÷

  - តើអ្នកនឹងប្រើប្រាស់នូវអ្វីដែលអ្នកបានរៀនយ៉ាងដូចម្តេច?
  - តើមានអ្វីផ្សេងទៀត ដែលចាំបាច់ដើម្បីអនុវត្តនូវអ្វីដែលអ្នកបានរៀន?
  - តើការបណ្តុះបណ្តាលដែលអ្នកបានទទួលនឹងមានផលទៅលើការបំពេញការងាររបស់អ្នកយ៉ាងដូចម្តេច?
  - តើមានអ្វីជាលទ្ធផលត្រឡប់មកវិញពីការវិនិយោគលើការបណ្តុះបណ្តាលនេះ?
- ទទួលបានចម្លើយពីសំណួរទាំងនេះ

ដោយធ្វើការវាយតម្លៃទៅលើការបណ្តុះបណ្តាលដែលបុគ្គលិករបស់អ្នកបានទទួល ។ ដោយបុគ្គលិកទទួលបន្ទុកខាងការបណ្តុះបណ្តាល វាយតម្លៃជាប្រព័ន្ធជាអំពីការអនុវត្តន៏ទៅលើមុខការ និងផលរបស់វាទៅលើ

លទ្ធផលរបស់ស្ថាប័ន ។ ជាករណីទូទៅ លទ្ធផលទាំងនោះត្រូវវាស់វែងដោយប្រតិកម្មរបស់បុគ្គលិកទៅនឹងការបណ្តុះបណ្តាល និងការធ្វើតេស្តអំពីអ្វីដែលបានរៀន ។ ជាជំនួសវិញ អ្នកចាំបាច់ត្រូវធានាថា ការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវបានអនុវត្តទៅនឹងការងារ ហើយមានផលជាវិជ្ជមាន និងវាស់វែងបានទៅលើការបំពេញការងាររបស់ក្រុម ។

ការវាយតម្លៃអំពីការបណ្តុះបណ្តាល

The Evaluation of Training

- បុគ្គលិកទទួលបន្ទុកការងារបណ្តុះបណ្តាល ជាទូទៅវាយតម្លៃលើការបណ្តុះបណ្តាលដែលពួកគេផ្តល់នៅក្នុងរយៈពេលនៃដំណាក់កាលនៃការរៀបចំ ការអភិវឌ្ឍ និងការអនុវត្ត (During dsign, development and implementation) ដើម្បីធានានូវគុណភាព និងភាពជាប់លាប់ (quality and consistency) ។ ជាទូទៅពួកគេទទួលបានយោបល់ពីអ្នកឯកទេស ឬអ្នកប្រើប្រាស់ ដើម្បីពិនិត្យមើលទៅលើអ្វីដែលបានបង្រៀន ឬក៏ពួកគេរៀបចំតេស្តជាគំរូមួយ (a pilot test) អំពីវគ្គបង្រៀន ដើម្បីផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំង ។ ត្រឹមកន្លែងនេះជាទូទៅ ការវាយតម្លៃត្រូវបញ្ឈប់ ។
- អ្វីដែលចាំបាច់ដើម្បីតាមដាននោះ គឺការវាយតម្លៃទៅលើអ្នកទទួលសញ្ញាបត្រ ដើម្បីឱ្យឃើញថា ពួកគេបានយកទៅអនុវត្តនូវអ្វីដែលពួកគេបានរៀននោះដែរឬទេ? ប្រការនេះអាចធ្វើបានដោយការតាមដានសង្កេតមើលផ្ទាល់ (direct observation) ដោយសាកសួរមតិ (surveys) ទៅលើអ្នកទទួលសញ្ញាបត្រ និងមេកើយរបស់ពួកគេ ដោយការវាស់វែងលើសន្ទស្សន៍នៃការបំពេញការងារ (by measurement of performance indicators) សំរាប់សកម្មភាពដែលពាក់ព័ន្ធ (ដូចជា គុណភាព, ផលិតភាព, ឬការបំពេញចិត្តអតិថិជន) និង/ឬដោយវាស់វែងទៅលទ្ធផលនៃធុរកិច្ច (by measurement of a business outcome) ដូចជាចំនួននៃការលក់, ការធានា (calls on warranty) ការយកចិត្តទុកដាក់របស់អតិថិជន (customer retention) ការចំណេញ (profitability) ឬចំណែកនៃទីផ្សារ (Market Share) ។
- មាន៤កំរិតសំរាប់ការវាយតម្លៃ ដើម្បីកំណត់អំពីផលប៉ះពាល់នៃបណ្តុះបណ្តាល ÷

  ក. <u>កំរិត១</u> ផ្តោតទៅលើប្រតិកម្មរបស់បុគ្គល ចំពោះការបណ្តុះបណ្តាល ឬក៏អន្តរាគមន៍ផ្សេងៗទៅលើការកែលំអការបំពេញការងារ ។ ជាទូទៅ គេពិពណ៌នាថា "ឯកសារញញឹម smile sheets" ព្រោះឯកសារនេះនិយាយអំពីប្រតិកម្មរបស់និស្សិតទៅលើការបណ្តុះបណ្តាល ជាសំណួរចុងបញ្ចប់វគ្គ (end-of-course questionaires) ដែលផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងភ្លាមៗ ។ ឯកសារនោះពុំមានសន្ទទស្សន៍ល្អ (not good indicators) ដែលបញ្ជាក់ថាតើនិស្សិតនឹងដាក់ពាក្យចូលរៀន ចំពោះអ្វីដែលគេបានរៀនឡើយ ។

ខ. កម្រិត២ វាយតម្លៃចំពោះអ្វីដែលបានរៀនតាមរយៈការធ្វើតេស្តនៅចុងវគ្គ ។ ជាញឹកញាប់ តេស្តទាំងនេះជាមូលដ្ឋាននៃចំណេះដឹង ដោយសាកសួរនិស្សិតអំពីអ្វីដែលពួកគេបានរៀន ។ ការធ្វើតេស្តនៅពេលបញ្ចប់វគ្គបានល្អ គឺជាមូលដ្ឋាននៃការបំពេញការងារ ដោយវាយតម្លៃអំពីភាពប៉ិនប្រសព្វរបស់និស្សិត ដើម្បីបំពេញភារកិច្ចដដែលៗ ដែលចាំបាច់សំរាប់មុខការ ។ ក្នុងពេលដែលការវាយតម្លៃកម្រិតទី២ ស្ទើរតែទាំងអស់ត្រូវបានកម្រិតតាមការធ្វើតេស្តនៅខាងចុងវគ្គនោះ ការធ្វើតេស្តជាមុន (pre-test) ជួយដល់ការកំណត់ថា តើអ្វីខ្លះដែលនិស្សិតបានយល់ដឹងមុនការបណ្តុះបណ្តាលហើយ និងធ្វើតេស្តពេលក្រោយ (post-test) ដើម្បីបង្ហាញនូវអ្វីដែលបានរៀនពិតប្រាកដនៅក្នុងការបណ្តុះបណ្តាល ។

គ. កម្រិត៣ វាស់វែងថាតើអ្វីដែលបានរៀនត្រូវបានអនុវត្តនៅទីងកន្លែងធ្វើការបានប៉ុន្មាន ។ ដោយតាមដានសង្កេតមើលទៅលើអ្នកទទួលសញ្ញាប័ត្រធ្វើមុខការ ឬតាមការស្ទង់មតិអ្នកទទួលសញ្ញាប័ត្រ និងមេកើយរបស់ពួកគេ អ្នកអាចកំណត់ថាតើការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវបានផ្ទេរទៅក្នុងមុខការបានប៉ុន្មាន ។ តួនាទីរបស់អ្នកគឺត្រូវធានាថា ការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវបានអនុវត្ត ហើយភាពជាប់លាប់ត្រូវបានធានាចីរភាពសំរាប់ផលិតភាព (ពួកគេផលិតបានប៉ុន្មាន?) គុណភាព (តើពួកគេផលិតបានល្អប៉ុណ្ណា?) ពេលវេលាប្រើប្រាស់សំរាប់ធ្វើមុខការ និងការចំណាយ(ដូចជាសំណល់) ។

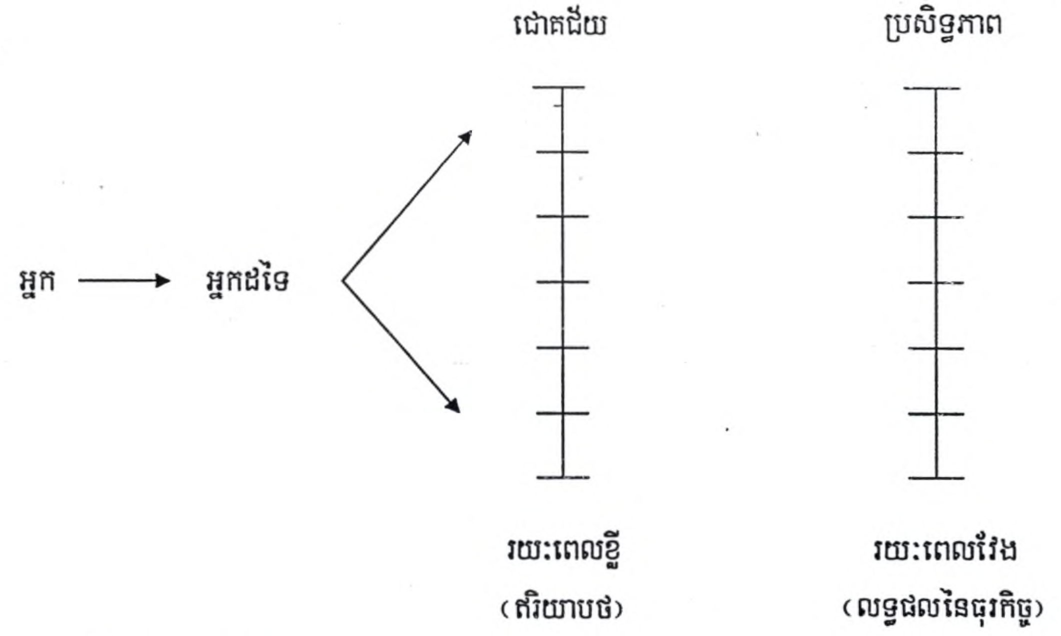
ឃ. កម្រិត៤ វាស់វែងអំពីផលប៉ះពាល់នៃការបណ្តុះបណ្តាលទៅលើលទ្ធផលធុរកិច្ចជាមុខសញ្ញាណាមួយ (a designed business outcomes) ដូចជាការលក់ដូរបានកែលំអ, ការថយចុះការទាមទារឱ្យធានាសង (decreased call on warranty), អតិថិជនយកចិត្តទុកដាក់កាន់តែច្រើន (increased coustomer retention) និងជាទីពឹង (Referrals) ការចំណេញកាន់តែខ្ពស់ (Higher profibility) និងភាគទីផ្សារកាន់តែទូលាយ (Market share)។ នេះគឺជាកន្លែងដែល ផលត្រឡប់វិញពីការវិនិយោគលើការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវកើតមានឡើង។ ទោះបីចំណាយដ៏ថ្លៃ ដើម្បីការវិនិយោគក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលក្តី មានស្ថាប័នតិចណាស់ដែលបានកំណត់ថា តើអ្វីខ្លះដែលការបណ្តុះបណ្តាលបច្ចុប្បន្នបានកែលំអលើការបំពេញការងាររបស់ស្ថាប័ន។

- ការវាយតម្លៃពុំត្រឹមវាស់វែងនូវផលប៉ះពាល់នៃការបណ្តុះបណ្តាលប៉ុណ្ណោះទេ តែវាក៏លើកទឹកចិត្តផងដែរដល់អ្នកចូលរួមឱ្យប្រើប្រាស់នូវអ្វីដែលបានរៀន ពីព្រោះវាប្រមូលនូវការយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើការបណ្តុះបណ្តាល ។ ដោយវាយតម្លៃអំពីផលប៉ះពាល់នៃកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល អ្នកក៏លើកទឹកចិត្តផងដែរអំពីការប្រើប្រាស់ចំណេះដឹង និងជំនាញដែលបានបង្រៀន ។ ជាអ្នកគ្រប់គ្រង អ្នកទទួលខុសត្រូវលើការវាយតម្លៃកម្រិត៣ ដើម្បីធានាថាការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវបានអនុវត្ត ហើយសំរាប់កម្រិត៤ ការវាយតម្លៃដើម្បីធានាថាការបណ្តុះបណ្តាលបានកែលំអលើការបំពេញការងាររបស់បុគ្គល និងក្រុម ។

ការវាយតម្លៃអំពីការអន្តរាគមន៍ទៅលើការកែលំអការបំពេញការងារ
Assessing Performance – Improvement Interventions

- អ្នកគ្រប់គ្រងវាយតម្លៃទៅលើគំនិតផ្តួចផ្តើមនៃការកែលំអលើការបំពេញការងារ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបានដាក់ទៅលើបុគ្គល ឬក្រុមការងារ ។ នៅក្នុងរយៈពេលខ្លី អ្នកចាំបាច់ត្រូវតាមដានសង្កេតមើលសកម្មភាព ឬឥរិយាបថមនុស្សរបស់អ្នក ។ នេះគឺជាកំរិតទី៣នៃការវាយតម្លៃ ដែលកំណត់ថាតើអ្នកគ្រប់គ្រងទទួលបានជោគជ័យរយៈពេលខ្លីយ៉ាងដូចម្តេច ។ នៅក្នុងរយៈពេលវែង អ្នកចាំបាច់ត្រូវវាយតម្លៃអំពីផលប៉ះពាល់នៃការអន្តរាគមន៍ទៅលើក្រុមការងារ និងទៅលើស្ថាប័នទាំងមូល ។ នេះគឺជាកំរិតទី៤នៃការវាយតម្លៃ ដែលបង្ហាញថា តើអ្នកមានប្រសិទ្ធភាពយ៉ាងដូចម្តេចសំរាប់រយៈពេលវែង ។

ការវាស់វែងលទ្ធផលរយៈពេលខ្លី និងរយៈពេលវែង
Measuring Short and Long-Term Results



- ការយកចិត្តទុកដាក់ដំបូងរបស់អ្នក បន្ទាប់ពីបុគ្គលិកបានទទួលនូវការបណ្តុះបណ្តាល ឬបន្ទាប់ពីការអន្តរាគមន៍ដែលអ្នកបានធ្វើ គឺកំណត់ថា តើបុគ្គលិកកំពុងធ្វើមុខការទៅតាមវិធីដែលត្រូវធ្វើឬយ៉ាងណា? សូមកត់សំគាល់ថា វាពុំគ្រប់គ្រាន់ឡើយ ដើម្បីកំណត់អំពីប្រសិទ្ធភាពនៃអន្តរាគមន៍ ។ ទោះបីអ្នកបានទទួលជោគជ័យផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថរបស់បុគ្គលិកក៏ដោយ អ្នកចាំបាច់ត្រូវវាយតម្លៃថាតើការកែប្រែនេះបានមានផលទៅលើលទ្ធផលនៃធុរកិច្ចដែរឬទេ? សូមចង់ចាំថា ការបំពេញការងារ គឺជាទាំងសកម្មភាព និងទាំង

លទ្ធផល (is both the activity and the result) ។

- អ្នកគ្រប់គ្រងចាំបាច់វាយតម្លៃ ដើម្បីធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ។ ការវាយតម្លៃកំរិត៣ធានាថា ការវិនិយោគនៅក្នុងការបណ្តុះបណ្តាល ឬក៏ការអន្តរាគមន៍កែលំអលើការបំពេញការងារដទៃទៀត បានកែប្រែឥរិយាបថរបស់បុគ្គលិក ។ ការវាយតម្លៃកំរិត៤ កំណត់តម្លៃនៃការបណ្តុះបណ្តាលតាមការអន្តរាគមន៍ដទៃទៀត ។ និយាយម្យ៉ាងទៀត តើមានលទ្ធផលត្រឡប់វិញជាវិជ្ជមានពីការវិនិយោគដែរឬទេ? (Was the pain worth the gain?) ។
- វាមានមូលហេតុជាច្រើនដទៃទៀត ដែលអ្នកគួរវាយតម្លៃលើការបណ្តុះបណ្តាល និងគំនិតផ្តួចផ្តើមអំពីការកែលំអលើការបំពេញការងាររួមមាន ÷
  - កែលំអគុណភាពនៃការបណ្តុះបណ្តាល ឬក៏អន្តរាគមន៍ដទៃទៀត
  - កំណត់រកឱ្យឃើញអំពីយុទ្ធសាស្ត្រកែលំអការបំពេញការងារដែលល្អបំផុត
  - កំណត់រកឱ្យឃើញនូវអ្វីជាតម្រូវការផ្សេងទៀតដែលត្រូវធ្វើ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ
- អ្នកកំណត់រកឱ្យឃើញនូវវិធានការណ៍ដែលអ្នកនឹងប្រើប្រាស់ ដើម្បីជោគជ័យ និងប្រសិទ្ធភាពរបស់អ្នក កាលណាអ្នកចាប់ផ្តើមផ្តួចផ្តើមគំរោងការកំណត់ចន្លោះប្រហោងលើការបំពេញការងារ និងរៀបចំគោលដៅដ៏សមហេតុផល។ កាលណាអ្នកពិពណ៌នាអ្វី១ទាំងអស់នេះជារង្វាស់វាស់បាន នោះអ្នកបានចូលរួមនូវវិធានការណ៍ ដើម្បីជោគជ័យ និងមានប្រសិទ្ធភាព ។ ជាឧទាហរណ៍សំរាប់ការបំពេញការងារលក់ដូរ សូមប្រើប្រាស់ទិន្នន័យលក់ដូរបច្ចុប្បន្ន ។ សំរាប់កម្មន្តសាល (For manufacturing) សូមប្រើប្រាស់រង្វាស់ ដើម្បីបរិមាណ គុណភាព ពេលវេលា និងការចំណាយ ។ ចំពោះសេវាបំរើអតិថិជន សូមប្រើប្រាស់រង្វាស់នៃការបំពេញចិត្តអតិថិជន, ការទុកចិត្តរបស់អតិថិជន (customer retention) និងជាទីអាង (referals) ។ ការប្រើប្រាស់នូវរង្វាស់ដែលមាននឹងផ្តល់ឱ្យអ្នកនូវមូលដ្ឋានគ្រឹះដ៏ខ្លាំងមួយសំរាប់កំរិតបច្ចុប្បន្ននៃការបំពេញការងារ និងការកែប្រែណាមួយដែលចេញជាលទ្ធផលពីការអន្តរាគមន៍ ។ ដឹកនាំថ្នាក់លើប្រហែលជាមើលឃើញផលនៃការអន្តរាគមន៍ កាលណាអ្នកបង្ហាញការកែប្រែជាតួលេខដែលពួកគេប្រើប្រាស់ ដើម្បីតាមដានការបំពេញការងារ ។

គន្លឹះមានប្រយោជន៍សំរាប់ការវាយតម្លៃលើលទ្ធផលនៃគំនិតផ្តួចផ្តើមលើការកែលំអការបំពេញការងារ

<u>Tips on Evaluating the results of performance-Improvement Initiatives</u>

១- ការវាយតម្លៃ គួរផ្តោតទៅលើគោលដៅមធ្យម (intermediate) ដូចជា កែលំអគុណភាពសេវាបំរើ

អតិថិជន និងការបន្ថយចំណាយ ព្រមទាំងលទ្ធផលចង់បានចេញពីធុរកិច្ច (ការលក់, ការចំណេញ និងចំណែកនៃទីផ្សារ) ។

២- សូមប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធវាស់វែងដែលមាន (existing measurement system) ។ ដោយសារមានរង្វាស់រួចហើយ នេះគឺជាព័ត៌មានជាមូលដ្ឋានដែលមានក្នុងដៃ អ្នកគ្រប់គ្រងជឿជាក់ថា រង្វាស់នេះនឹងវាស់វែងលទ្ធផលចង់បានចេញពីធុរកិច្ច ហើយវាថោកជាងការរៀបចំវាយតម្លៃមួយថ្មីទៀត ។

៣- សូមប្រើប្រាស់ការវាស់វែងជាពហុបែប(multiple measures) ដើម្បីធានាថា ការបំពេញការងារមិនបំរើតែលទ្ធផលចង់បានមួយមុខតែប៉ុណ្ណោះទេ ។

៤- ការវាយតម្លៃត្រូវកត់ត្រាជាឯកសារអំពីការកែលំអក្នុងពេលដែលមនុស្សរបស់អ្នក ធ្វើចលនាពីកំរិតនៃការបំពេញការងារក្នុងពេលបច្ចុប្បន្នទៅកាន់កំរិតនៃការបំពេញការងារដែលចង់បាន ។

៥- បរិស្ថានការងារអាចសំខាន់ជាងបទពិសោធន៏នៃការរៀនក្នុងថ្នាក់ ដើម្បីកំណត់ថា អ្វីដែលត្រូវផ្ទេរត្រឡប់មកឱ្យមុខការវិញ ។

ល្បិចមានប្រយោជន៍សំរាប់ភ្នាក់ងារកែប្រែ

Tips on Being a Change Agent

១- សូមច្បាស់លាស់ថា អ្នកបានទទួលនូវការគាំទ្រ មន្ត្រីថ្នាក់លើ និងមន្ត្រីថ្នាក់ក្រោមមុននឹងអនុវត្តនូវការកែប្រែ ។

២- សូមវិភាគមុននឹងធ្វើសកម្មភាព ។ ដំណោះស្រាយជាក់ស្តែងជាងគេ ជាធម្មតាព្យាបាលរោគសញ្ញាខាងក្រៅ (a symptom) ជាជាងមូលហេតុជាមូលដ្ឋាន ។

៣- ត្រូវមានដំណោះស្រាយជាច្រើនចំពោះបញ្ហាស្មុគ្រស្មាញ ។

៤- បង្កើត និងប្រាប់នូវចក្ខុវិស័យដ៏ច្បាស់លាស់នៃស្ថានភាពដែលចង់បាននាពេលអនាគត ។

៥- ក្នុងពេលដែលទីបញ្ចប់ (ការបំពេញការងារត្រូវបានកែលំអ) ជាញឹកញាប់ពុំមានការតវ៉ា មធ្យោបាយជាធម្មតា (តើការកែប្រែត្រូវធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច) តែងតែមានការចរចាគ្នា ។

៦- សូមត្រៀមខ្លួនចំពោះការតទប់ចំពោះការកែប្រែ ។

៧- សូមវាស់វែងលទ្ធផលតាមក្បួនខ្នាត ដែលថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់នឹងយល់ព្រមតាម

៨- អ្នកគ្រប់គ្រងដែលទទួលបានជោគជ័យក្នុងការកែប្រែ អាចពុំទទួលបាននូវប្រជាប្រិយភាពក្នុងការប្រកួតប្រជែង តែពួកគេមានតម្លៃខ្ពស់បំផុត (invaluable) សំរាប់ជោគជ័យបន្តរបស់ស្ថាប័ន ។

លំហាត់ ស្តីពីឯកសារសំរាប់ការវាយតម្លៃលើការកែប្រែ

Worksheet for Evaluation –of –change Exercise

តើអ្នកនឹងវាយតម្លៃយ៉ាងដូចម្តេចចំពោះជោគជ័យរយៈពេលខ្លីនៃការបណ្តុះបណ្តាល ដែលមនុស្សអ្នកបានទទួល ឬអន្តរាគមន៍ផ្សេងទៀតដែលអ្នកធ្វើក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង? :..

....

....

....

តើអ្នកនឹងវាយតម្លៃយ៉ាងដូចម្តេចចំពោះជោគជ័យរយៈពេលវែងនៃការបណ្តុះបណ្តាល ដែលមនុស្សរបស់អ្នកបានទទួល ឬអន្តរាគមន៍ផ្សេងទៀតដែលអ្នកធ្វើក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង? :..

....

....

....

សូមធ្វើបញ្ជីរង្វាស់ធុរកិច្ចដែលស្ថាប័នរបស់អ្នកប្រើប្រាស់ ដើម្បីវាស់វែងលទ្ធផល? :....................................

....

....

....

....

តើអ្នកនឹងភ្ជាប់លទ្ធផលដែលក្រុមរបស់អ្នកបានទទួលទៅនឹងអ្វីដែលស្ថាប័នរបស់អ្នកបានវាស់វែងរួចហើយយ៉ាងដូចម្តេច? :..

....

....

....

....

ភាគទី៣

ការរួមផ្គុំកំលាំង

Synergy

ជំពូកទី១១

ប្រើប្រាស់ឧបករណ៍ទាំងអស់

Chapter 11

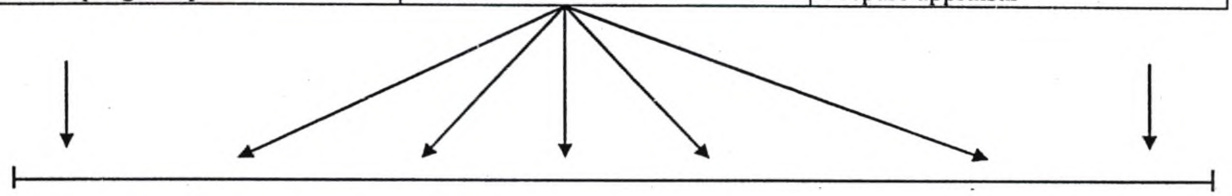
Using All the Tools

ការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ (Performance Coaching)

- ដំណើរការហ្វឹកហាត់បុគ្គលិក (The Performance-coaching Process) បង្ហាញពីអ្វីដែលអ្នកត្រូវការធ្វើដើម្បីអភិវឌ្ឍបុគ្គលិករបស់អ្នក ។ ការហ្វឹកហាត់បុគ្គលិកបន្ថែមបង្គ្រប់ទៅលើការគ្រប់គ្រងលើការបំពេញការងារ (Performance-management) និង/ឬប្រព័ន្ធវាយតម្លៃ (appraisal system)។ ដំណើរការផ្តល់នូវរចនាសម្ព័ន្ធមួយសំរាប់ជាវិធីដែលអ្នកអាចធ្វើអន្តរកម្មជាមួយបុគ្គលិកក្នុងរយៈពេលនៃការវាយតម្លៃ (the appraisal periods) ។ ដំណើរការនេះចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងការធ្វើផែនការ (Communicating expectations) ការប្រាប់អំពីការរំពឹងទុក (Communication expectations) ពាក់ព័ន្ធនឹងសកម្មភាព និងលទ្ធផល ហើយពង្រីកនូវផែនការអនុវត្ត (developing a game plan) សំរាប់រយៈពេលវាយតម្លៃ (appraisal periods) ។
  នៅក្នុងរយៈកាលនោះទាំងមូល ជាធម្មតាអ្នកតាមដានពិនិត្យមើលលើការបំពេញការងារនៃបុគ្គលិករបស់អ្នកផ្តល់ទាន់ពេលវេលានូវការឆ្លុះបញ្ចាំងជាក់ស្តែង ថែរក្សាកំណត់ត្រាឱ្យបានល្អ ហើយកែតម្រូវគោលដៅតាមការចាំបាច់។ ដំណើរការត្រូវបញ្ចប់ជាមួយការប្រជុំផ្តល់យោបល់មួយ(A counseling session) ដែលផ្តោតទៅលើការពង្រឹង ការបំពេញការងារជាវិជ្ជមាន (reinforcing positive performance) និងអំពាវនាវឱ្យបន្តអភិវឌ្ឍនូវវិស័យដែលនៅខ្វះខាត ។ ការប្រជុំផ្តល់យោបល់ខ្លួនឯងនោះចាប់ផ្តើមតាមរយៈការស្នើសុំការរួមមតិពីបុគ្គលិកថាតើ ពួកគេមើលឃើញអំពីការបំពេញការងាររបស់ពួកគេយ៉ាងដូចម្តេច ហើយត្រួតពិនិត្យមើលលើកំណត់ត្រារបស់អ្នកមុននឹងផ្តល់យោបល់ដល់ពួកគេ ហើយចាប់សរសេរការវាយតម្លៃរបស់អ្នក ។

ដំណើរការហ្វឹកហាត់លើការងារ
The Performance – Coaching Process

ការចាប់ផ្តើម Begining	ក្នុងរយៈពេល During	ការបញ្ចប់ Ending
ពិនិត្យមើលលើផែនការរបស់ក្រុមការងារ Review Workgroup Plans	តាមសង្កេតមើលការបំពេញការងារ Observe Performance	ទទួលការរួមមតិពីបុគ្គលិក Get employee input
កំណត់គោលដៅ Identify goals	ផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងត្រឡប់វិញ Provide timely feedback	ពិនិត្យមើលលើការបំពេញការងារ Review performance
ផ្តោតលើសកម្មភាពសំខាន់ៗ Focus on Key activities	កែតម្រូវគោលដៅ និងសកម្មភាព Adjust goals and activities	ផ្តល់យោបល់ Counsel
អភិវឌ្ឍផែនការអនុវត្ត Develop a game plan	កត់ត្រាការបំពេញការងារ Record Performance	ត្រៀមវាយតម្លៃ Prepare appraisal



រយៈពេលនៃការវាយតម្លៃលើការបំពេញការងារ

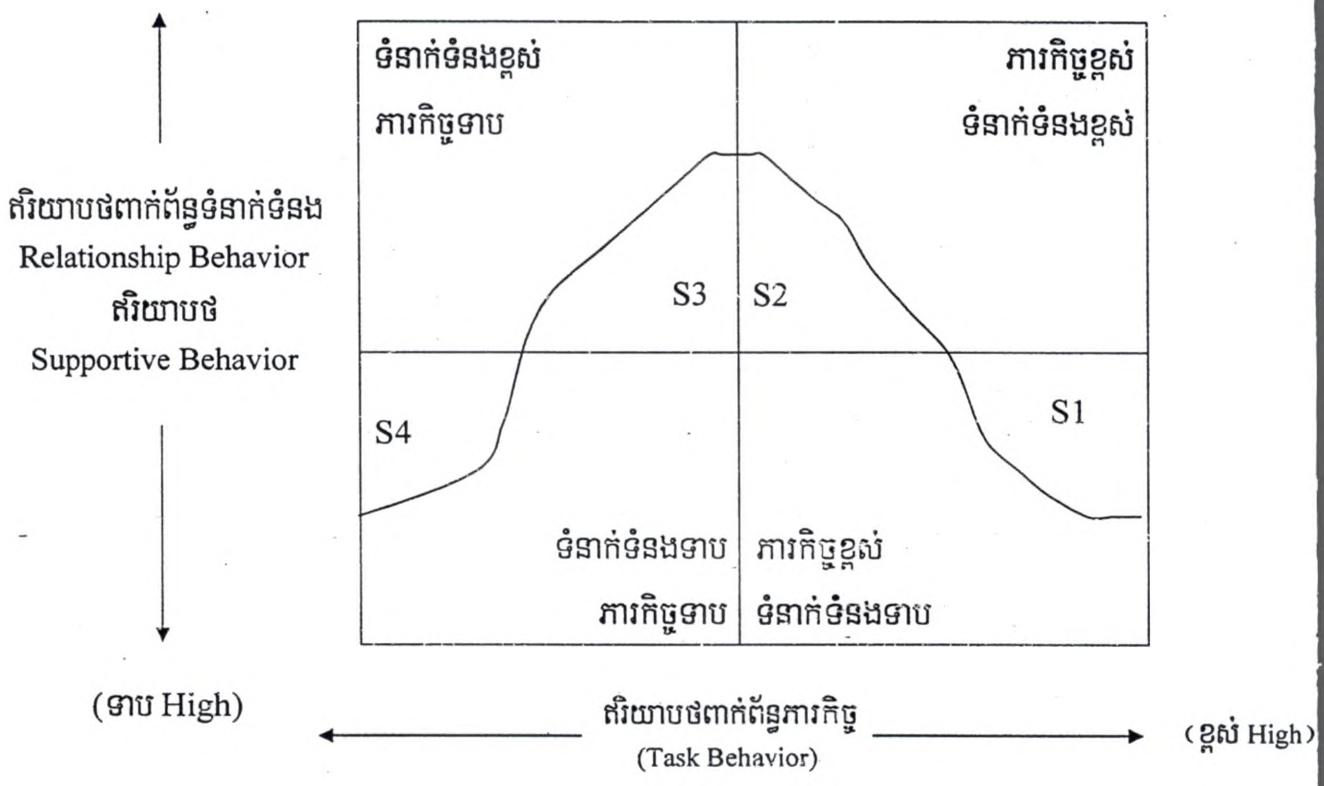
ការដឹកនាំតាមស្ថានភាព
Situational Leadership

- គំរូនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានភាព គឺជារចនាសម្ព័ន្ធមួយដើម្បីវិភាគអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចនៃបុគ្គលិករបស់អ្នក (the readiness of your employees) ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចជាក់លាក់លើមូលដ្ឋាននៃបំណងប្រាថ្នា (willingness) និងភាពប៉ិនប្រសព្វ (ability) ហើយបន្ទាប់មកជ្រើសយកនូវស្ទីលដឹកនាំសមស្រប ។ អ្នកនេះចំនួននៃការណែនាំ (direction) និងការគាំទ្រ (support) ដែលផ្តល់បុគ្គលិក លើមូលដ្ឋាននៃបំណងប្រាថ្នា និងប៉ិនប្រសព្វរបស់ពួកគេ ដើម្បីធ្វើភារកិច្ចជាក់លាក់នៅក្នុងរយៈពេលនៃការវាយតម្លៃលើការងារ ។
- កាលណាចាប់ផ្តើមដំណើរការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ សូមប្រើស្ទីលដឹកនាំរបស់អ្នកទៅតាមគំនិតនៃភាពត្រៀមខ្លួនជាស្រេចនៃបុគ្គលិករបស់អ្នក (based on the employee's readiness level)។ សំរាប់បុគ្គលិកដែលមានកំរិតត្រៀមខ្លួនទាប (For low-readiness personnel) អ្នកចាំបាច់ត្រូវប្រាប់អំពីការរំពឹងទុកលើការងាររបស់អ្នក(performance expectations) ដោយច្បាស់លាស់ដល់បុគ្គល ដើម្បីឱ្យពួកគេទទួលបានជោគជ័យ ។ ចំពោះបុគ្គលិកដែលមានកំរិតត្រៀមខ្លួនខ្ពស់ (For high-readiness personel) អ្នកអាចលើកទឹកចិត្តបុគ្គលឱ្យចូលរួមនៅក្នុងដំណើរការរៀបចំគោលដៅ (the goal-setting process) សំរាប់សកម្មភាពដែលពួកគេត្រូវធ្វើឱ្យបានល្អ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ។ ដូចគ្នានេះដែរ អ្នកនឹងតាមដានមើល

និងផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងដល់បុគ្គលិកដែលត្រៀមខ្លួនកំរិតទាប តែសូមផ្តល់ការឆ្លុះបញ្ចាំងអំពីការសំរេចគោលដៅ (goal accomplishment) ដល់បុគ្គលិកដែលមានកំរិតត្រៀមខ្លួនខ្ពស់ ។

គំរូនៃការដឹកនាំតាមស្ថានភាព
The Situational Leadership Model

(ខ្ពស់ High)



ឥរិយាបថណែនាំ (Directive Behavior)

ខ្ពស់ High	មធ្យម Moderate		ទាប Low
R4	**R3**	**R2**	**R1**

ភាពត្រៀមខ្លួនរបស់បុគ្គលិក
Follower Readiness →

ការផ្ដល់យោបល់លើការបំពេញការងារ

Performance Counseling

- មគ្គុទេសក៍សំរាប់ផ្ដល់យោបល់លើការបំពេញការងារ (The Performance Counseling Guide) គឺឈរលើមូលដ្ឋាននៃគោលការណ៍នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានភាព (the principles of situational leadership) ហើយពិពណ៌នាតើត្រូវដឹកនាំបុគ្គលិកយ៉ាងដូចម្ដេចនៅក្នុងការប្រជុំផ្ដល់យោបល់ជាផ្លូវការណាមួយនោះ (a formal counseling session) ជាខ្លឹមសារ អ្នកត្រឡប់ថយក្រោយតាមរយៈគំរូពីស្ទីល S4 ទៅស្ទីល S3 ទៅស្ទីល S2 នៅពេលដែលអ្នកវាយតម្លៃអំពីភាពត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចនៃបុគ្គលិករបស់អ្នកដែលត្រូវធ្វើភារកិច្ចជាក់ស្ដែង។ អ្នកវាយតម្លៃផងដែរអំពីទីតាំង (the location of the problems) ដោយគិតថាតើអ្នក និងបុគ្គលិកមើលឃើញស្ថានការណ៍យ៉ាងដូចម្ដេច ។
- បន្ទាប់ពីអ្នកបានវាយតម្លៃទៅលើកំរិតនៃការត្រៀមខ្លួនរបស់បុគ្គលិករួចហើយ អ្នកជ្រើសរើសនូវស្ទីលដឹកនាំសមស្របសំរាប់ការធ្វើអន្តរាគមន៍របស់អ្នក ។ អ្នកគួរប្រើប្រាស់នូវស្ទីល (S1) ដើម្បីពិពណ៌នានូវអ្វីដែលចាំបាច់ត្រូវកែប្រែ ហើយប្រាប់អំពីការរំពឹងទុករបស់អ្នកដោយច្បាស់លាស់ កាលណាអ្នកមានបុគ្គលិកណាម្នាក់ដែលពុំចង់កែប្រែ (neither willing or able to change) ឬក៏ពុំចេះកែប្រែ ឬក៏ពុំមើលឃើញបញ្ហានៃការបំពេញការងារអ្វីទាំងអស់ ។ ប៉ុន្តែសំរាប់បុគ្គលិកដែលមើលឃើញបញ្ហាហើយចង់កែប្រែស្ទីល S2 ធ្វើការបានសមស្រប ។ ស្ទីល S3 ត្រូវបានប្រើប្រាស់ដើម្បីផ្ដល់ឆ្លុះបញ្ចាំងដល់បុគ្គលណាម្នាក់ ដែលបំពេញការងារបានតាមស្ដង់ដា តែពុំទាន់មានជំនឿក្នុងចិត្ត (Who lacks confidence) ជាចុងក្រោយ ស្ទីល S4 គឺសំរាប់បុគ្គលិកណាម្នាក់ដែលចង់ និងចេះពិតប្រាកដក្នុងការធ្វើមុខការ ។

មគ្គុទេសក៍ផ្ដល់យោបល់លើការបំពេញការងារ ដែលបង្ហាញអំពីស្ទីលដឹកនាំដែលសមស្រប នៅនឹងភាពត្រៀមខ្លួនរបស់បុគ្គលិក

The Performance Counseling Guide Showing Leadership Style Matched to Follower Readiness

មគ្គុទេសក៍ផ្ដល់យោបល់លើការបំពេញការងារ

Performance Counseling Guide

ការវាយតម្លៃអំពីការត្រៀមខ្លួនរបស់បុគ្គលិក			
S4 :ត្រៀមរៀបចំ →	S3 :វាយតម្លៃ →	S2:រករោគសញ្ញា	
ការណែនាំ ទាប ការគាំទ្រ ទាប ១- សង្កេត, តាមដាន និង កំណត់ត្រាការបំពេញការងារ ២- ពិនិត្យមើលកំណត់ត្រារបស់អ្នក និងមតិរបស់បុគ្គលិក ៣- រៀបចំគោលដៅផ្ដល់យោបល់ និងពង្រីកយុទ្ធសាស្ត្រ	ការណែនាំ ទាប ការគាំទ្រ ខ្ពស់ ១- កសាងទំនាក់ទំនង ជំនឿទុកចិត្ត និង អំណាចផ្ទាល់ខ្លួន ២- ផ្ដើមការប្រជុំជាមួយនឹងសំណួរប្រមូលផ្ដុំ ៣- កំណត់បញ្ហា និងភាពជាម្ចាស់នៃបញ្ហា	ការណែនាំ ខ្ពស់ ការគាំទ្រ ខ្ពស់ ១- យកចិត្តទុកដាក់ពិភាក្សាតាមសំណួរត្រង់ៗ ២- កំណត់កំរិតនៃភាពត្រៀមខ្លួនសំរាប់បញ្ហានីមួយៗ ៣- ជ្រើសសំរាំងយកស្ទីលដឹកនាំសមស្រប	

S4 : បន្តតាមដាន	← S3 : ពង្រឹង	← S2 : អភិវឌ្ឍន៍	← S1 : ផ្ដល់ថ្នាំ
ការណែនាំ ទាប ការគាំទ្រ ទាប ១- កសាងឯកសារនៅក្នុងកំណត់ត្រាលើការបំពេញការងារ ២- តាមដានមើលលើការប្ដេជ្ញាចិត្ត ៣- តាមមើល, សង្កេតនិងកត់ត្រាលើការបំពេញការងារ	ការណែនាំ ទាប ការគាំទ្រ ខ្ពស់ ១- ពង្រឹងការផ្ដល់តម្លៃខ្លួនឯង និងជឿជាក់លើខ្លួនឯង ២- វាយតម្លៃអំពីការយល់ដឹង និងការប្ដេជ្ញាចិត្ត ៣- លើកទឹកចិត្ត, គាំទ្រ ជំរុញ និងផ្ដល់អំណាច	ការណែនាំ ខ្ពស់ ការគាំទ្រ ខ្ពស់ ១- ពិភាក្សាសកម្មភាព/គោលដៅ ដើម្បីកែលំអការបំពេញការងារ ២- ព្រមព្រៀងលើសកម្មភាពត្រូវប្រកាន់យក ៣- ណែនាំ, បញ្ចុះបញ្ចូល, ពន្យល់ និងបណ្ដុះបណ្ដាល	ការណែនាំ ខ្ពស់ ការគាំទ្រ ទាប ១- ប្រាប់ដោយច្បាស់លាស់អំពីការរំពឹងទុក និង គោលដៅ ២- កំណត់តួនាទី ទាំងមធ្យោបាយ ទាំងទីបញ្ចប់ ៣- ជូនព័ត៌មាន, ពិពណ៌នា, ណែនាំ និង ដឹកនាំ

ការជ្រើសរើសរាំងយកស្ទីលរបស់អ្នកដឹកនាំដែលសមស្របទៅភាពត្រៀមខ្លួនរបស់បុគ្គលិក			
ចេះធ្វើ ចង់ធ្វើ ជឿជាក់	ចេះធ្វើតែ ពុំចង់ធ្វើ ឬក៏ ពុំជឿជាក់	ពុំចេះធ្វើ តែ ចង់ធ្វើ ឬក៏ ជឿជាក់	ពុំចេះធ្វើ និង ពុំចង់ធ្វើ ឬក៏ ពុំជឿជាក់
R4	R3	R2	R1

ការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការ Job Enrichment

- ជំពូកទី៤បានពិភាក្សាអំពីសេចក្តីត្រូវការរបស់បុគ្គលិក និងការជំរុញទឹកចិត្ត ។ ក្នុងពេលដែលជាការល្អហើយដោយដឹងថា បុគ្គលិកធ្វើការដើម្បីបំពេញនូវសេចក្តីត្រូវការផ្ទាល់ខ្លួន ការយកព័ត៌មាននេះមកអនុវត្តនឹងក្នុងការងារ ត្រូវបានរកឃើញនៅក្នុងការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការ ។ អ្នកបំពេញតំរូវការកំរិតខាងក្រោម (Lower-level needs) ដើម្បីការរស់រាន (Survival) សន្តិសុខ (Security) និងអន្តរកម្មខាងសង្គមកិច្ច(Social interaction) ដោយផ្តល់នូវគោលនយោបាយ(policies) ការត្រួតត្រាមើល (Supervision) ទំនាក់ទំនងអន្តរបុគ្គល (interpersonal relationships) បៀវត្ស (Salary) សន្តិសុខ (Security) ដែលអាចទទួលយកបាន និងផលប៉ះពាល់ទាបនៃមុខការទៅលើជីវិតផ្ទាល់ខ្លួន មុននឹងអ្នកអាចខិតខំសាកល្បងការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការ ។
- ការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការ គឺជាវិធីមួយដែលអ្នកអាចកសាងនូវឱកាសសំរាប់បុគ្គល ដើម្បីបំពេញនូវសេចក្តីត្រូវការកំរិតខ្ពស់របស់បុគ្គល (Higher-Level of Needs) ដោយផ្តល់ភ័ព្វសំណាង ដើម្បីស្នាដៃ (Achievement) ការទទួលខុសត្រូវ (Responsibility) ការទទួលស្គាល់ (Recognition) ការរីកចំរើនផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Growth) និងការបំពេញចិត្តនឹងការងារតែម្តង (enjoyment of the work itself) ។ អ្នកគួរពិនិត្យមើលឡើងវិញលើមុខការនៃបុគ្គលិករបស់អ្នក ដើម្បីមើលឃើញថា តើអ្នកអាចបន្ថែមដើម្បីបំពេញចិត្តបុគ្គលយ៉ាងដូចម្តេច ។

ការបន្ថែមខ្លឹមសារដល់មុខការក្នុងនាមជាការអន្តរាគមន៍
Job Enrichment As An Intervention

- អត្តសញ្ញាណភារកិច្ច (Task Identity)

បុគ្គលិកអាចកំណត់រកឃើញជាមួយនឹងផលិតផលសំរេច (the final product) ហើយពីនៅដាច់ដោយ

ឡែកពីលទ្ធផល ។ បុគ្គលិកផលិតនូវផលិតផលមួយដែលមានអត្តសញ្ញាណ ដែលពួកគេមានមោទនភាពក្នុងការធ្វើវា ។

- អត្ថន័យភារកិច្ច (Task Significance)

បុគ្គលិកអាចមើលឃើញថាតើការងាររបស់ពួកគេ មានផលទៅផលិតផលសំរេចយ៉ាងដូចម្តេច តើមានផលដល់អ្នកធ្វើការជាមួយអ្នកដទៃយ៉ាងដូចម្តេច. តើមានផលដល់អតិថិជនដែលប្រើប្រាស់ផលិតផលយ៉ាងដូចម្តេច?

- ប្រភេទប្លែកៗនៃជំនាញ (Variety of Skills)

បុគ្គលិកប្រើប្រាស់ជំនាញប្លែកៗគ្នា ដើម្បីបំពេញការងារឱ្យបានចប់ចុងចប់ដើម

- ស្វ័យភាព (Autonomy)

បុគ្គលិកធ្វើសេចក្តីសំរេចថាតើដំណើរការការងារយ៉ាងដូចម្តេច ដូចជា កម្មវិធីផលិត (production schedule) និងនីតិវិធីដើម្បីធ្វើមុខការ (procedures to do the job) ។

- ការឆ្លុះបញ្ចាំង (Feedback)

បុគ្គលិកទទួលទាន់ពេលវេលា និងជាក់ស្តែងនូវការឆ្លុះបញ្ចាំងទៅលើគុណភាពនៃការងាររបស់ពួកគេ ។

- ការទទួលខុសត្រូវ (Responsibility)

បុគ្គលិកត្រូវផ្តល់នូវការទទួលខុសត្រូវ ដើម្បីបំពេញឱ្យចប់ចុង ចប់ដើមនូវភារកិច្ចរបស់ខ្លួន ។

កសាងក្រុមមួយ ដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់

Building a High – Performance Team

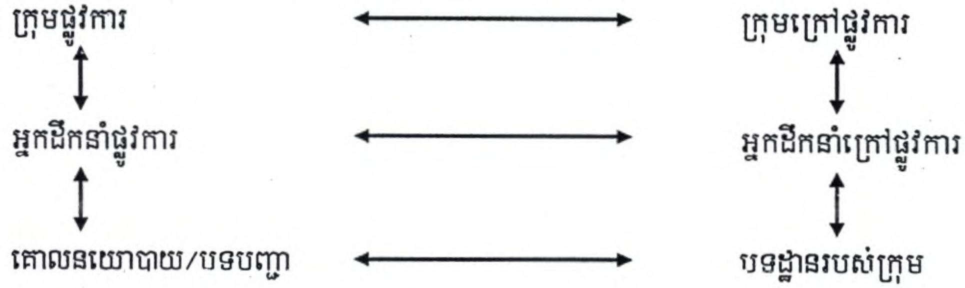
- មានកត្តាចាំបាច់មួយចំនួន ដើម្បីកសាងក្រុមមួយដែលបំពេញការងារបានខ្ពស់ ។ ការជ្រើសសំរាំងយកចូល (Selection in) ការជ្រើសសំរាំងយកចេញ (Selection out) ដើម្បីធានាថា អ្នកមានបុគ្គលិកត្រូវ (the Right Employees) នៅកន្លែងធ្វើការ ។ ក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង អ្នកត្រូវធានាផងដែរថា មានឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងភារកិច្ច (Task Behavior) គ្រប់គ្រាន់ (ការណែនាំ Direction) ដើម្បីថែរក្សាក្រុមឱ្យប្រសព្វគ្នា (To keep the group focused) ឥរិយាបថ (Maintenance Behavior) គ្រប់គ្រាន់ (ការគាំទ្រ Support) ដើម្បីថែរក្សាក្រុមឱ្យនៅជាមួយគ្នា (To keep the group together) និងច្រកគ្រប់គ្រាន់ (enough outlets) សំរាប់ឥរិយាបថបុគ្គល (for personal behavior) ។
- អ្នកគួរកឱ្យឃើញផងដែរនូវក្រុមមិនផ្លូវការ អ្នកដឹកក្រៅផ្លូវការ និងបទដ្ឋានក្រៅផ្លូវការនៃក្រុមការងាររបស់អ្នក ។ ទាំងអស់នេះចាំបាច់ត្រូវដើរជួរជាមួយនឹងវប្បធម៌ (Culture) គោលនយោបាយ (policies) និងបទបញ្ជា(Regulations)របស់ស្ថាប័ន ។ ការដើរជួរជាមួយនេះរវាងក្រុមការងាររបស់អ្នក និងស្ថាប័នបានកាន់តែធំនោះ ការហុចផលផ្លែផ្កាក៏កាន់តែធំផងដែរ ។

ការប្រកួតប្រជែងរវាងរចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការ និងក្រៅផ្លូវការរបស់ស្ថាប័ន

Competing Formal and Informal Organization Structures

ការដើរជួរតែមួយរបស់ស្ថាប័ន

Organizational Alignment



ការកំណត់រកឱ្យឃើញនូវការខ្វះខាតលើការបំពេញការងារ

Identifying Performance Shortfalls

- តួនាទីសំខាន់មួយទៀតរបស់អ្នកក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង គឺដើម្បីកំណត់រកឃើញនូវការខ្វះខាតលើការបំពេញការងារ វិធីមួយដ៏ល្អបំផុតដើម្បីធ្វើរឿងនេះ គឺប្រៀបធៀបកម្រិតនៃការបំពេញការងារនាពេលបច្ចុប្បន្ន និងកម្រិតនៃការបំពេញការងារដែលចង់បាន ដោយគិតជាបរិមាណ គុណភាព ពេលវេលា និងការចំណាយ ។ បន្ទាប់ពីរៀបចំនូវចំណុចបញ្ចប់ (endpoints) ទាំងពីរ អ្នកកំណត់រកឱ្យឃើញនូវគោលដៅដ៏សមហេតុផលមួយ ដែលភ្ជាប់រវាងចំណុចបញ្ចប់ទាំងពីរ ហើយដែលអាចសំរេចបាននៅក្នុងរយៈពេលដ៏ខ្លីបង្គួរ (a relatively short time) ។

ការរៀបចំនូវគោលដៅដ៏សមហេតុផលមួយ

Setting a reasonable goal

កន្លែងដែលអ្នកចង់ទៅដល់

កំរិតនៃការបំពេញការងារដែលចង់បាន

ចន្លោះនៃការបំពេញការងារ ↓   គោលដៅដ៏សមហេតុផល ↓

កន្លែងដែលអ្នកកំពុងស្ថិតនៅ

កំរិតបច្ចុប្បន្ននៃការបំពេញការងារ

ការវិភាគអំពីមូលហេតុ

Analyzing the Causes

- កាលណាចន្លោះនៃការបំពេញការងារ (a performance gap) ត្រូវបានពិពណ៌នា ហើយគោលដៅក៏សមហេតុផលត្រូវបានរៀបចំរួចហើយ អ្នកចាំបាច់កំណត់រកឱ្យឃើញថា ពីព្រោះអ្វីទើបការបំពេញការងារបានត្រឹមតែប៉ុណ្ណឹងនៅកំរិតបច្ចុប្បន្ន ។ ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងតែងយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើបុគ្គលិកថា ជាមូលហេតុនៃខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ តែការស្រាវជ្រាវបានបង្ហាញថាប្រមាណ ៨៥% នៃការខ្វះចន្លោះទាំងឡាយ គឺជាលទ្ធផលនៃបរិស្ថានការងារសំរាប់ហេតុផលនេះ អ្នកចាប់ផ្ដើមការវិភាគរបស់អ្នកដោយយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើបរិស្ថានការងារ ។
- បរិស្ថានការងាររួមមានព័ត៌មាន (information) ដែលអ្នកផ្ដល់ក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រងតែងយកចិត្តទុកដាក់ធ្វើឱ្យមានក្នុងដៃបុគ្គលិក, ធនធានដែលអ្នកធ្វើឱ្យមានសំរាប់បុគ្គលិក, និងប្រព័ន្ធការវាស់វែង (Measurement) និងគ្រឿងជំរុញទឹកចិត្ត(incentive) ដែលកំពុងប្រើប្រាស់ ។ កត្តាព័ត៌មានជាច្រើន (information factors) ជាន់ជាមួយនឹងការ ហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ (the performance coaching), ភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Leadership) និងឧបករណ៍ផ្ដល់យោបល់ (Counseling tools) ហើយវារួមមាន ក្ដីរំពឹងទុកច្បាស់លាស់ (Clear Expectations) ការឆ្លុះបញ្ចាំងទាន់ពេលវេលា (timely feedback) សេចក្ដីណែនាំសមស្រប (Relevant guides) និងការហ្វឹកហាត់ជាក់ស្ដែង (adequate coaching) ធនធាន (Resources) រួមមាន

ពេលវេលា (time) បរិក្ខា (equipment) សំភារៈ (materials) ដំណើរការ និងនីតិវិធី (Process and procedures) និងបរិស្ថានការងារប្រកបដោយសុវត្ថិភាព (A safe work environment)។ ការវាស់វែង និងគ្រឿងជំរុញទឹកចិត្ត(Measurement and Incentives) រួមមាន. តើការបំពេញការងារត្រូវបានវាស់វែង និងផ្តល់រង្វាន់យ៉ាងដូចម្តេច តើមុខការត្រូវបានបន្ថែមខ្លឹមសារដែរឬទេ ហើយតើបុគ្គលិករបស់អ្នករកឃើញនូវបរិស្ថានការងារទាំងមូលយ៉ាងដូចម្តេច ។

- អ្នកត្រូវមើលទៅលើបុគ្គលិកផងដែរ ដើម្បីឃើញថាតើពួកគេមានការជំរុញទឹកចិត្តដែរឬទេ តើពួកគេមានសមត្ថភាពធ្វើការ និងរៀនសូត្រដែរឬទេ ហើយតើពួកគេមានចំណេះដឹង និងជំនាញចាំបាច់ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យលើមុខការដែរឬទេ? បុព្វហេតុរបស់បុគ្គលិក (Employee motives) ត្រូវតែដើរជួរជាមួយនឹងអ្វីដែលស្ថាប័នរបស់អ្នកអាចផ្តល់បាន ប្រសិនបើបុគ្គលត្រូវអភិវឌ្ឍន៏ការបំពេញការងារជាវិជ្ជមានប្រកបដោយចីរភាព ។ បុគ្គលិកគួរតែត្រូវបានជ្រើសសំរាំងយកសំរាប់បុព្វហេតុ និងសមត្ថភាពរបស់ពួកគេ ដើម្បីរៀនសូត្រ និងធ្វើមុខការបាន ។ ជាចុងក្រោយបង្អស់ អ្នកចាំបាច់ត្រូវពិនិត្យមើលថាតើបុគ្គលិករបស់អ្នកមានចំណេះដឹង និងជំនាញចាំបាច់ ដើម្បីធ្វើមុខការដែរឬទេ ។
- តើអ្នកពុំបានគិតអំពីការអភិវឌ្ឍន៏ដំណោះស្រាយ ដើម្បីលុបបំបាត់ការខ្វះចន្លោះនៃការបំពេញការងារមុននឹងអ្នកកំណត់រកឱ្យបានឃើញនូវមូលហេតុជាក់ស្តែងរបស់វា។ នៅក្នុងការគ្រប់គ្រងដូចជាក្នុងវេជ្ជសាស្ត្រដែរ ការផ្តល់ថ្នាំដោយគ្មានការពិនិត្យរករោគសញ្ញា គឺជាការអនុវត្តន៏ពុំត្រឹមត្រូវ (In management as in medicine, prescription without dragnosis is malpratice) ។

គំរូសំរាប់ការវិភាគលើមូលហេតុជាសក្តានុពលនៃការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ
Model for Analyzing

គំរូវិភាគមូលហេតុ
Cause Analysis Model

បរិស្ថានការងារ Work Environment

ព័ត៌មាន	ធនធាន	គ្រឿងជំរុញទឹកចិត្ត
១- ការរំពឹងទុកអំពីតួនាទី និងការបំពេញការងារត្រូវបានកំណត់ដោយច្បាស់លាស់, បុគ្គលិកត្រូវបានផ្តល់ព័ត៌មានចាំបាច់ និងការឆ្លុះបញ្ចាំងទាន់ពេលវេលាអំពីភាពសមស្របនៃការបំពេញការងារ	១- មានសំភារៈ, ឧបករណ៍ និងពេលវេលាចាំបាច់សំរាប់ធ្វើមុខការ	១- ប្រព័ន្ធនៃការវាស់វែង និងផ្តល់រង្វាន់ពង្រឹងដល់ការបំពេញការងារជាវិជ្ជមាន, មានគ្រឿងជំរុញទឹកចិត្តខាងហិរញ្ញវត្ថុ និងពុំមែនហិរញ្ញវត្ថុ
២- សេចក្តីណែនាំច្បាស់លាស់ និងសមស្របត្រូវបានប្រើប្រាស់ ដើម្បីពិពណ៌នាអំពីដំណើរការការងារ	២- ដំណើរការ និងនីតិវិធីត្រូវបានកំណត់ច្បាស់លាស់ និងជំរុញដល់ការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិកប្រសិនបើបានដើរតាម	២- មុខការត្រូវបានបន្ថែមខ្លឹមសារដើម្បីបំពេញតំរូវការរបស់បុគ្គលិក
៣- ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការហ្វឹកហាត់ ណែនាំដល់ការបំពេញការងារ និងការអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិក	៣- បរិស្ថានការងាររូបវ័ន្ត និងចិត្តសាស្ត្រទាំងមូលរួមវិភាគទានដល់ការកែលំអការបំពេញការងារ, ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារមានសុវត្ថិភាព, ស្អាត, រៀបរយ, និងនាំដល់ការបំពេញការងារ	៣- បរិស្ថានការងារទាំងមូលវិជ្ជមានដែលបុគ្គលិកជឿជាក់ថា ពួកគេមានឱកាស ដើម្បីអភិវឌ្ឍន៍អាជីព

បុគ្គលិក Individual

ចំណេះដឹង និងជំនាញ	សមត្ថភាព	បុព្វហេតុ
១- បុគ្គលិកមានចំណេះដឹង, បទពិសោធន៍ និងជំនាញចាំបាច់ ដើម្បី ធ្វើសកម្មភាព ដែលចង់បាន	១- បុគ្គលិកមានសមត្ថភាពរៀន និង ធ្វើនូវអ្វីដែលចាំបាច់ត្រូវបំពេញឱ្យបាន ជោគជ័យ	១- បុព្វហេតុរបស់បុគ្គលិកត្រូវដើរ ដួរជាមួយនឹងការងារ និងបរិស្ថាន ការងារ
២- បុគ្គលិកជាមួយនឹងចំណេះដឹង, បទពិសោធន៍ និងជំនាញចាំបាច់ត្រូវ បានដាក់ឱ្យប្រើប្រាស់ដោយត្រឹមត្រូវ និងចែករំលែកនូវអ្វីៗដែលគេចេះដឹង	២- បុគ្គលិកត្រូវបានជ្រើសរើស និងសំរាំងយក ដើម្បីឱ្យស៊ីទៅនឹងភាព ជាក់ស្តែងនៃស្ថានភាពការងារ	២- បុគ្គលិកចង់បំពេញមុខការដែល ត្រូវការ
៣-ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការ ហ្វឹកហាត់ណែនាំដល់ការបំពេញ ការងារ និងអភិវឌ្ឍបុគ្គលិក	៣- បុគ្គលិកត្រូវចាកផុតពីកំរិត អារម្មណ៍តានតឹងដែលប៉ះពាល់ដល់ការ បំពេញការងារ	៣- បុគ្គលិកត្រូវបានជ្រើសរើស និង សំរាំងយក ដើម្បីឱ្យស៊ីទៅនឹងភាពជាក់ ស្តែងនៃស្ថានភាពការងារ

ឯកសារវិភាគលើការបំពេញការងារ

Performance Analysis Worksheet

- ឯកសារវិភាគលើការបំពេញការងារ គឺជាវិធីមួយដើម្បីវិភាគជាប្រព័ន្ធ និងបង្ហាញអំពីកំរិតនៃការបំពេញការងារនាពេលបច្ចុប្បន្ន និងកំរិតនៃការបំពេញការងារដែលចង់បាន, រៀបចំគោលដៅដ៏សមហេតុផល, និងដើម្បីកំណត់ឱ្យឃើញអំពីផលប៉ះពាល់នៃកម្លាំងជម្រុញ (Driving Forces) មានកម្លាំងខុសៗគ្នា ដែលអ្នកវាយតម្លៃតាំងពីកំរិតក្រោម +១ រហូតដល់កំរិតខ្ពស់ +៤ ។ កម្លាំងរារាំង (Restraining Forces) មានកម្លាំងខុសៗគ្នា ដែលអ្នកវាយតម្លៃពីកំរិតក្រោម -១ រហូតដល់កំរិតខ្ពស់ -៤ ។
- ឯកសារវិភាគលើការបំពេញការងារដែលបានបំពេញរួចហើយ ផ្តល់ដល់អ្នកនូវទិដ្ឋភាពសង្ខេប (A snapshot) នៃការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ និងមូលហេតុរបស់វា ។ ពីឯកសារនេះ អ្នកកំណត់រកឃើញនូវកត្តាទាំងឡាយដែលអ្នកមានលទ្ធភាពកែប្រែ និងកត្តាដទៃទៀតដែលស្ថិតនៅក្រៅការត្រួតពិនិត្យរបស់អ្នក ។ សំរាប់បញ្ហាស្មុគ្រស្មាញណាមួយនោះ វាពុំមែនជារឿងពុំធម្មតាដែលអាចមានកត្តាជាច្រើនដែលអ្នកត្រូវកែប្រែ ដើម្បីកែលំអលើការបំពេញការងារ ។

ឯកសារវិភាគលើការបំពេញការងារ
Blank Performance Alanysis Worksheet

កំរិតបច្ចុប្បន្នដែលបំពេញការងារ : (Present Level of Performance)÷

____

កំរិតនៃការបំពេញការងារដែលចង់បាន : (Desired Level of Performance)÷

____

គោលដៅសមហេតុផល : (Reasonable Goal)÷

____

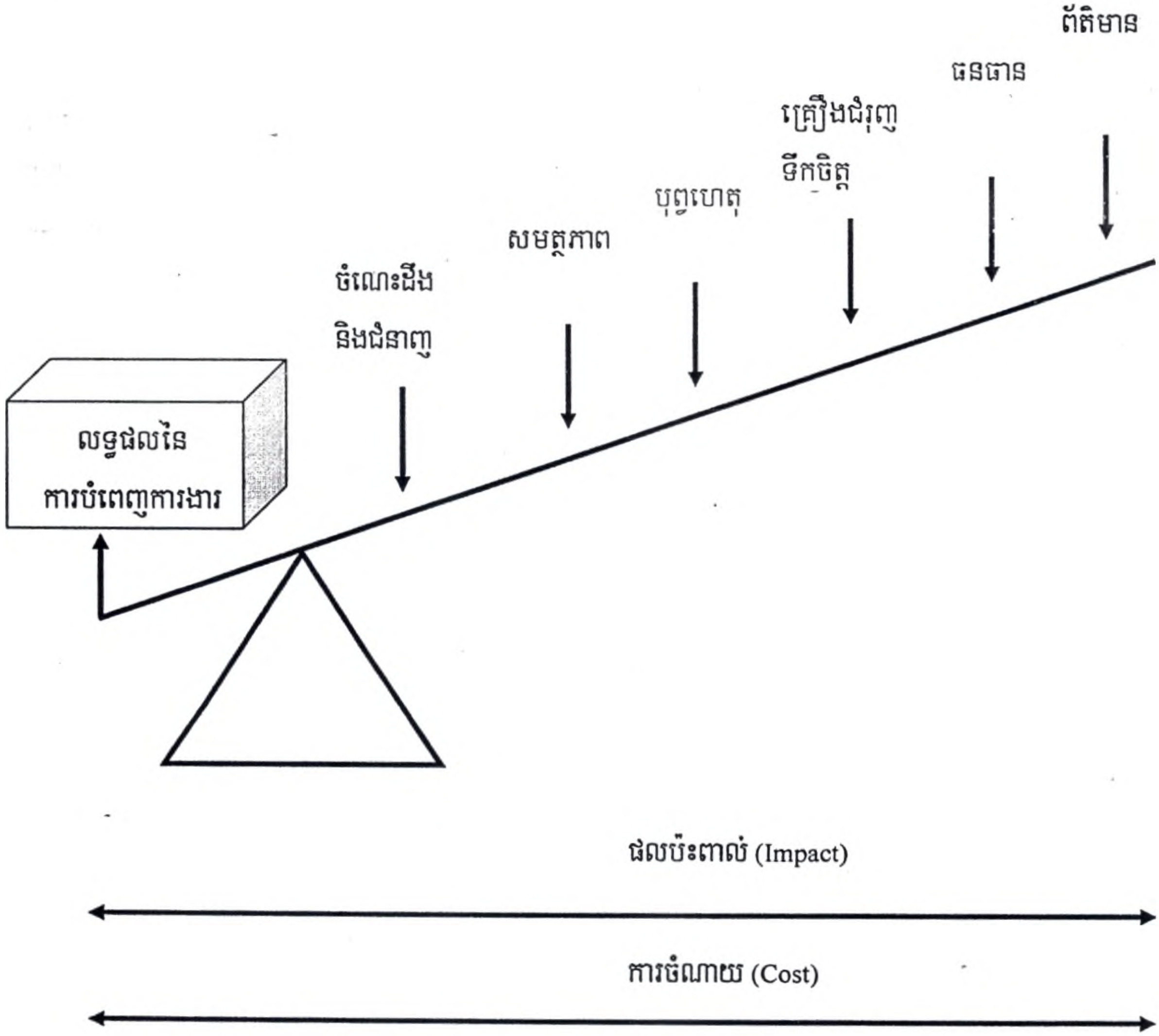
កត្តា (Factors)	កម្លាំងជម្រុញ (Driving Forces)	កម្លាំងរាំង (Restraining Forces)
	+4 +3 +2 +1 0	-1 -2 -3 -4
ព័ត៌មាន (Information)		
ការរំពឹងទុកច្បាស់លាស់	....	....
ការឆ្លុះបញ្ចាំងសមស្រប	....	....
ការណែនាំពាក់ព័ន្ធ	....	....
ការហ្វឹកហាត់លើការបំពេញការងារ	....	....
ធនធាន (Resources)		
សម្ភារៈ/ឧបករណ៍	....	....
ពេលវេលា	....	....
ដំណើរការច្បាស់លាស់/នីតិវិធី	....	....
សុវត្ថិភាព/រៀបរយបរិស្ថាន	....	....
គ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្ត (Incentives)		
គ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្តខាងហិរញ្ញវត្ថុ	....	....
គ្រឿងជម្រុញទឹកចិត្តដទៃទៀត	....	....
មុខការដែលបន្ថែមខ្លឹមសារ	....	....
បរិស្ថានការងារវិជ្ជមាន	....	....

បុព្វហេតុ (Motives)		
បុព្វហេតុដើរជួរជាមួយការងារ	....	....
បុគ្គលិកចង់បំពេញមុខការ	....	....
ការរំពឹងទុកប្រាកដនិយម	....	....
ជ្រើសរើស/សម្រាំងយកមនុស្ស	....	....
សមត្ថភាព (Capacity)		
សមត្ថភាពដើម្បីធ្វើអ្វីដែលចាំបាច់	....	....
ជ្រើសរើស/សម្រាំងយកត្រូវមនុស្ស	....	....
កិរិតការតានតឹងអារម្មណ៍	....	....
ចំណេះដឹង និងជំនាញ (Knowledge/ Skills)		
មានចំណេះដឹងដែលត្រូវការ	....	....
មានជំនាញដែលត្រូវការ	....	....
ការដាក់ (ឱ្យចំកន្លែង)	....	....
ការបណ្តុះបណ្តាលឆ្លងគ្នា	....	....

ការជ្រើសសំរាំងយកដំណោះស្រាយ

Selecting the Solutions

- កាលណា អ្នកបានកំណត់រួចហើយនូវកត្តាដែលជួយអ្នក និងកត្តាដែលប្រឆាំងអ្នក ដើម្បីលុបបំបាត់នូវការខ្វះចន្លោះលើការបំពេញការងារ អ្នកជ្រើសសំរាំងយកនូវចង្កោមដំណោះស្រាយដ៏ល្អបំផុត (the best combination of solutions) ។ អ្នកចាំបាច់ត្រូវគាស់ឱ្យឡើងនូវកត្តាបរិស្ថាននានាដែលមិនសូវថ្លៃ (You need to leverage the less expensive environment factors) ដូចជា ព័តិមាន ធនធាន និងគ្រឿងជំរុញទឹកចិត្ត ទល់នឹងកត្តាដែលរាងថ្លៃច្រើនជាង (against the more expensive) និងជាធម្មតាមិនសូវមានប្រសិទ្ធភាពជាកត្តាបុគ្គល (and usually less effective individual factors) ដូចជា បុព្វហេតុសមត្ថភាព និងចំណេះដឹង ។ ការអនុវត្តន៍មួយទៀតនៃគំនិតនេះ គឺការបំពេញបន្ថែមទៅលើការបណ្តុះបណ្តាលដែលបុគ្គលិករបស់អ្នកនឹងទទួល ដោយការរំពឹងទុកច្បាស់លាស់, ការឆ្លុះបញ្ចាំង និងការហ្វឹកហាត់ ហើយនឹងធានាថា មានពេលវេលា បរិក្ខា ដំណើរការ និងនីតិវិធីចាំបាច់ ហើយឥរិយាបថដែលចង់បាន ត្រូវបានវាស់វែង និងផ្តល់រង្វាន់ ។

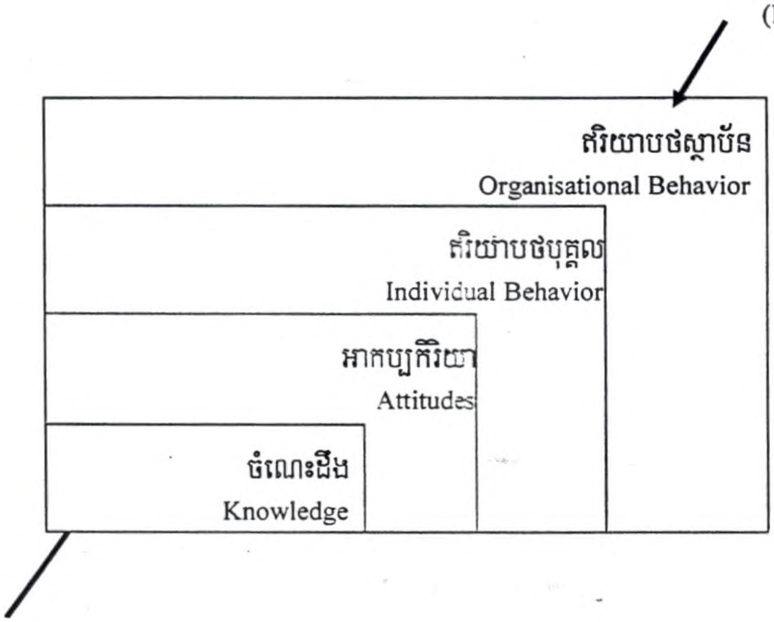


ការអនុវត្តន៍ការកែប្រែ

(Implementing Change

- ចាំបាច់ត្រូវមានរបៀបដោះស្រាយប្រកបដោយតុល្យភាព ដើម្បីអនុវត្តការកែប្រែ(a balanced approach to implementing change)។ យុទ្ធសាស្ត្រកែប្រែដោយមានការចូលរួម (Participative Change Strategies) ដូចជា ការបណ្តុះបណ្តាល និងការធ្វើសេចក្តីសំរេចរួមគ្នា (shared decision making) ត្រូវបំពេញបន្ថែមដោយយុទ្ធសាស្ត្រ កែប្រែដោយមានការណែនាំ (directive change strategies) ដូចជា នីតិវិធីប្រតិបត្តិការជាក់លាក់ (consistent operating procedures) និងប្រព័ន្ធនៃការវាស់វែង (Measurement systems)។ ការកែប្រែដោយមានការចូលរួម (Participative change) មានតម្លៃខ្ពស់ ដោយទទួលបាននូវការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់បុគ្គលិក តែត្រូវប្រើពេលវេលាវែងដើម្បីបានផល ។ វាតម្រូវឱ្យអ្នកមានអំណាចផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Power) ជាមួយមនុស្សរបស់អ្នក ដូចជា ពួកគេទុកឱកាសឱ្យអ្នកដឹកនាំ ពីព្រោះពួកគេគោរពចំពោះចរិយាសម្បត្តិ (Personality) សមត្ថកិច្ច (competence) និងភាពសុចរិត (integrity) របស់អ្នក ។ ការកែប្រែដោយមានការណែនាំឆាប់រហ័សជាង តែមានលទ្ធភាពត្រឹមតែការគោរពតាម (Compliance) ហើយពុំបានផលយូរអង្វែង ។ វាតម្រូវឱ្យអ្នកមានអំណាចនៃមុខដំណែង (position power) ជាមួយនឹងសិទ្ធិអំណាច(authority) ដើម្បីផ្តល់រង្វាន់ និងដាក់ទណ្ឌកម្មសំរាប់ការគោរពតាម (compliance) ។ យុទ្ធសាស្ត្រកែប្រែដ៏ល្អបំផុតប្រើប្រាស់នូវទិដ្ឋភាពទាំងពីរ ទាំងការកែប្រែតាមការចូលរួម និងការកែប្រែតាមការណែនាំ ។

កំរិតនៃការកែប្រែ
Levels of Change



ការវាយតម្លៃអំពីការបំពេញការងារ (សកម្មភាព និងលទ្ធផល)
(Evaluating Performance (Activities and Results)

- ការវាយតម្លៃ គឺចាំបាច់ ដើម្បីលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកឱ្យធ្វើនូវអ្វីដែរ ពួកគេបានរៀន ហើយដើម្បីវាយតម្លៃអំពីលទ្ធផលនៃការអន្តរាគមន៍ ។ ក្នុងពេលដែលអន្តរាគមន៍តាមការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវត្រួតពិនិត្យដោយអ្នកដទៃ អ្នកនៅតែទទួលខុសត្រូវសំរាប់វាយតម្លៃអំពីលទ្ធផលនៃការបណ្តុះបណ្តាលដទៃទៀត ដែលអ្នកបានសាកល្បង ។ ការអន្តរាគមន៍តាមការបណ្តុះបណ្តាល ដែលអ្នកដទៃផ្តល់ត្រូវបានវាយតម្លៃ ដោយប្រើប្រាស់កំរិតទាំង ៤ ដែលពិពណ៌នានៅជំពូកទី៩ ។
- ក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង អ្នកមានការវិនិយោគនៅក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិករបស់អ្នក ។ កាលណាពួកគេទទួលបាននូវទំរង់ខ្លះនៃការបណ្តុះបណ្តាលតាមថ្នាក់ (some form of classroom training) អ្នកមានឱកាសត្រូវចំណាយសំរាប់ពួកគេទៅចូលរួមការបណ្តុះបណ្តាលដាច់ពីការងារ ។ កាលណា អ្នកបណ្តុះបណ្តាលពួកគេទៅនឹងកន្លែងធ្វើការពេលវេលារបស់អ្នក គឺជាកត្តាមួយទៀតនៃការចំណាយ ។ ជាមួយនឹងការវិនិយោគនេះ ដែលអ្នកធ្វើការបណ្តុះបណ្តាល

អ្នកត្រូវធានាថា បុគ្គលិកនឹងកែប្រែវិធីដែលពួកគេបំពេញការងារ ហើយមានផលត្រឡប់វិញពីការវិនិយោគនោះ ដែលវាស់វែងដោយការបង្កើនផលិតភាព (increase productivity) ជាបរិមាណ (quantity) និងគុណភាព (quality) និង/ឬការបន្ថយពេលវេលា និងការចំណាយសំរាប់ផលិតកម្ម (decreased time and cost of production) ។

- សំរាប់ការអន្តរាគមន៍លើការបណ្តុះបណ្តាល និងពុំមែនបណ្តុះបណ្តាល (Training and non training inteventions) រង្វាស់ស្ថិតនៅត្រង់ថាតើ ឥរិយាបថនៃបុគ្គលិករបស់បុគ្គលិកអ្នកបច្ចុប្បន្នកែប្រែឬអត់. តើការកែប្រែនោះបង្កើនបាននូវផលិតភាព និងគុណភាពដែរឬអត់ និងតើការកែប្រែនោះបន្ថាយបាននូវពេលវេលា និងការចំណាយសំរាប់ផលិតកម្មដែលឬអត់ ។

អន្តរាគមន៍ សកម្មភាព និងលទ្ធផល
Inteventions, Activities and Results

ការអន្តរាគមន៍ តាមការបណ្តុះបណ្តាល	ការអន្តរាគមន៍ ពុំមែនជាការបណ្តុះបណ្តាល	សកម្មភាព	លទ្ធផល/តម្លៃ
• ថ្នាក់រៀន	• ព័ត៌មាន *	• ឥរិយាបថបុគ្គល និង ឥរិយាថស្ថាប័ន	• បរិមាណ **
• ស៊ីមូឡាទ័រ	• ឯកសារ *		• គុណភាព **
• មន្ទីរពិសោធន៍	• ការឆ្លុះបញ្ចាំង *	• ការអនុវត្តការងារ	• ពេលវេលា **
• ការបណ្តុះបណ្តាលតាមកុំព្យូទ័រ	• ការណែនាំលើមុខការ *	• ដំណើរការការងារ	• ចំណាយ **
	• ការរៀបចំកន្លែងធ្វើការ*	កត្តាសំរាល ÷	• ផលិតភាព **
• ការរៀនដោយខ្លួនឯង	• រចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន *	• ដឹកនាំ/ហ្វឹកហាត់ *	• ការលក់ **
• ការបណ្តុះបណ្តាលនៅជិតកន្លែង *	• ការផ្តល់អំណាច *	• ការវាស់វែង *	• ការធានា **
	• ការវាស់វែង *	• គ្រឿងជំរុញទឹកចិត្ត *	• ការទាក់ទាញភ្ញៀវ **
• ការប្រៀនប្រដៅ *	• ផលវិបាក *	• ឧបករណ៍/បរិក្ខា *	• ការចំណេញ **
• ការហ្វឹកហាត់ *	(រង្វាន់/ទណ្ឌកម្ម)	• បុគ្គលិក *	• ចំណែកទីផ្សារ **
• ការកសាងក្រុម *		• វប្បធម៌	
* ត្រួតពិនិត្យដោយអ្នក	* ត្រួតពិនិត្យដោយអ្នក	* ត្រួតពិនិត្យដោយអ្នក	** លទ្ធផលវាស់វែង

សេចក្តីសន្និដ្ឋាននៃការប្រមូលផ្តុំសាយភាយនៃកំលាំង
Synergy in Conclusion

- សូមកុំភ្លេចថា អ្នកបង្កើតបរិស្ថានការងារសំរាប់បុគ្គលិករបស់អ្នក ។
- ពួកគេត្រចះត្រចង់ ឬធ្លាក់ចុះ លើមូលដ្ឋាននៃបរិស្ថានការងារដែលអ្នកបង្កើតតាមរយៈការហ្វឹកហាត់ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ការផ្តល់យោបល់ ជំនាញកសាងក្រុមរបស់អ្នក ព្រមទាំងវិធីដែលអ្នកវិភាគអំពីចន្លោះលើការបំពេញការងារ និងមូលហេតុកំណត់រកឱ្យឃើញ និងអនុវត្តនូវដំណោះស្រាយ និងវាស់វែងលទ្ធផល ។