ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសំរាប់ការគ្រប់គ្រង

ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស

HUMAN RELATIONS

រៀបចំកែសម្រួល និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារិទ្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

បកប្រែដោយ: -លោក គីម សុចិត្រា -លោក គង់ មុនីកា

-លោក សំអឿន ម៉ារឌី -លោក មាស គូនី

-លោក កុយ ម៉ាឡៃវីរៈ -លោក ម៉ម វិទ្ធា

មិថុនា ២០០៦

មាតិកា

- ជំពូកទី ១ ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស : គន្លឹះឆ្ពោះទៅកាន់ជោគជ័យក្នុងអាជីព និងជោគជ័យផ្ទាល់ខ្លួន ០១
- ជំពូកទី ២ ទស្សនៈ គំនិតផ្សេងៗនៅក្នុងពិភពលោក ១៤
- ជំពូកទី ៣ ការជំរុញលើកទឹកចិត្ត : ការបង្កើនផលិតភាព ៣៣
- ជំពូកទី ៤ ការដោះស្រាយបញ្ហាប្រកបដោយគំនិតច្នៃប្រឌិត : ការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តល្អ ៥៤
- ជំពូកទី ៥ ការងារនៅក្នុងស្ថាប័ន : រចនាសម្ព័ន្ធ និងបរិយាកាសការងារ ៨៤
- ជំពូកទី ៦ ថាមពលនៃក្រុម : អត្ថប្រយោជន៍នៃការបំពេញការងារជាមួយអ្នកដទៃ.... ១០៦
- ជំពូកទី ៧ ក្រុមការងារ : ការក្លាយខ្លួនទៅជាតួអង្គមួយរូបក្នុងក្រុមការងារ ១៣៥
- ជំពូកទី ៨ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង : ជំនាញដែលមានសារៈសំខាន់ ១៦៥
- ជំពូកទី ៩ ការរៀបចំគោលដៅ : ជំហានសំរាប់អនាគត ១៨៥
- ជំពូកទី ១០ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ : វិធីសាស្ត្រ និងជំនាញនៃអ្នកដឹកនាំដ៏មានប្រសិទ្ធភាព ២០៩
- ជំពូកទី ១១ ការទទួលស្គាល់សារៈសំខាន់នៃអំណាច : ការបោះទីតាំង និងនយោបាយ... ២៣៨
- ជំពូកទី ១២ ការកែប្រែ : អង្គការនៅក្នុងពិភពលោកដែលប្រែប្រួល...................... ២៦០
- ជំពូកទី ១៣ ក្រមសីលធម៌នៅកន្លែងការងារ : អាកប្បកិរិយា និងការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នក.. ៣០១

ជំពូកទី ១

ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស : គន្លឹះឆ្ពោះទៅកាន់ ជោគជ័យក្នុងអាជីព និងជោគជ័យផ្ទាល់ខ្លួន
Human Relations: The Key to Personal and Career Success

* តើទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សជាអ្វី?
What is Human Relations?

- ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សគឺជាការសិក្សាអំពីទំនាក់ទំនងក្នុងចំណោមមនុស្ស។ ទំនាក់ទំនងរបស់អ្នកអាចកើតឡើងនៅក្នុងបរិស្ថានជុំវិញខ្លួន និងបរិស្ថាននៃស្ថាប័ន ហើយទំនាក់ទំនងនោះមានលក្ខណៈផ្លូវការ ឬក្រៅផ្លូវការ, ជិតដិត ឬនៅឆ្ងាយពីគ្នា, ប្រទាញប្រទង់ ឬសហការគ្នាបានល្អ, មួយទល់មួយ ឬនៅក្នុងក្រុម ។ តាមរយៈការសិក្សនេះ អ្នកនឹងចេះជំនាញដែលនឹងជួយអ្នកសំរេចអោយបាននូវគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួន និងគោលដៅវិជ្ជាជីវៈ ហើយជួយអ្នកក្នុងការរួមវិភាគទានចំពោះគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ។ ក្រៅពីការងារ ទំនាក់ទំនងរបស់អ្នកអាចរួមបញ្ចូលទាំងឪពុកម្តាយ បងប្អូនបង្កើត កូនចៅ ប្តីប្រពន្ធ និងមិត្តភ័ក្ត្រ ។ នៅក្នុងការងារ អ្នកមានទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់ អ្នកធ្វើការជាមួយគ្នា អ្នកគ្រប់គ្រង ឬថ្នាក់លើដទៃទៀត ឬអ្នកប្រើប្រាស់សេវា និងអតិថិជន (Human relations is the study of relationships among people. Your relationships can develop in organizational or personal settings and can be formal or informal, close or distant, conflicting or cooperating, one-on-one or within groups. Through this study you will learn skills that will help you achieve your personal and professional goals and help you contribute to organizational goals. Away from work your relations may include parents, siblings, children, spouses, and friends. On the job your relaionships may be with subordinates, coworkers, supervisors or other superiors, or clients and customers) ។

- ការពង្រឹងជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សរបស់អ្នកពាក់ព័ន្ធនឹងការយល់ដឹងពីចិត្តសាស្ត្រផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក និងរបស់អ្នកដទៃ ការប្រើប្រាស់ជំនាញប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ការផ្តល់តំលៃដល់ក្រុម និងថាមពលរបស់ក្រុម ។ ប្រសិនបើអ្នកចេះដឹងកាន់តែច្រើនអំពីថាអ្វីទៅដែលជំរុញលើកទឹកចិត្តមនុស្ស និងជះឥទ្ធិពលលើទឹកចិត្តមុនស្ស, អំពីការកំណត់គោលដៅ និងការពិនិត្យការអនុវត្តន៍ការងារ, និងអំពីថាតើយើងអាចគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងដូចម្តេច នោះអ្នកនឹងមានជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សកាន់តែពូកែ ។ ធាតុផ្សំសំខាន់ៗនៃជំនាញទំនាក់ទំនងមនុស្សរួមមាន: ការយល់ដឹងពីប្រភព និងការប្រើប្រាស់អំណាច, ទទួលបាននូវជំនាញដោះស្រាយបញ្ហា និងជំនាញធ្វើការសំរេចចិត្ត, និងយល់ដឹងអំពីគំនិតច្នៃប្រឌិត ការបង្កើតក្រុម និងការពិចារណាផ្នែកច្បាប់ និងសីលធម៌ (Strengthening your human relations skills involves an understanding of your own psychology and that of others, the use of effective communication skills, and an appreciation for groups and their dynamics. The more you know about what motivates people and affects their morale, about setting goals and monitoring performance, and about how change can be managed, the stronger your human relations skills will be. Also key elements of good human relationsskills are being aware of the sources and uses of power, gaining problem solving and decision making skills, and understanding creativity, team building, and legal ethical considerations) ។

❋ ហេតុអ្វីទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សមានសារៈសំខាន់?

Why is Human Relations Important?

- មានស្ថាប័នជាច្រើនបារម្ភអំពីទំនាក់ទំនងក្នុងចំណោមមនុស្ស ព្រោះថាមនុស្សគឺជាធនធានដ៏សំខាន់បំផុតរបស់គេ ។ មានក្រុមកាន់តែច្រើនឡើងៗដែលប្រកាន់យកមកប្រើប្រាស់នូវវិធីនៃការប្រើប្រាស់មនុស្សទាំងស្រុង ដែលផ្តល់ការយកចិត្តទុកដាក់លើតម្រូវការ និងគោលដៅ ។ ការទទួលស្គាល់ថា ពេលគេជួលអ្នកមកធ្វើការ គេជួលមនុស្ស

ទាំងមូល មិនមែនគ្រាន់តែជួលជំនាញរបស់អ្នកទេ នោះគេកំពុងតែតស៊ូដើរទៅកាន់ស្ថានភាពឈ្នះ-ឈ្នះ ដែលអនុញ្ញាតអោយអ្នក និងក្រុមហ៊ុនទទួលបាននូវអ្វីដែលចង់បាន ។ ស្ថាប័ននានាដឹងថា គេនឹងកាន់តែមានផលិតភាព ហើយនិយោជិករបស់គេកាន់តែមានការពេញចិត្តពេញថ្លើម នៅពេលគេប្រើជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សប្រកបដោយមានប្រសិទ្ធភាពនោះ ។ ក្រុមហ៊ុនទាំងនោះដែលប៉ុនប៉ងប្រព្រឹត្តដោយយុត្តិធម៌ និងត្រឹមត្រូវចំពោះនិយោជិកទាំងអស់ និងបំពេញគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន និងគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួនជាធម្មតាមានជោគជ័យច្រើនជាងស្ថាប័នមិនបានប្រព្រឹត្តដូច្នោះ ។ ជាធម្មតា ក្រុមហ៊ុនទាំងនោះពើបប្រទះជំលោះតិចតួច មានកំហុសឆ្គងបន្តិចបន្តួចនៅក្នុងការផលិតរបស់គេ, ជំងឺ និងអវត្តមានតិចតួច, អាត្រានិយោជិកចេញ-ចូលទាប, និងសីលធម៌ខ្ពស់ (Organizations are concerned about the relationships among people because people are their most important resources. Increasingly, companies are adopting the **total person approach,** which takes into account employee needs and goals. Realizing that when they hire you, they are employing a whole person, not just your skills, they strive for win-win situations that allow the company and you to get what it and you want. Organizaitons know that they can be more productive and their employyees more satisfied when effective human relations skills are used. Those companies that attempt to provide fair and just treatment for all employees and to fulfill both personal and organizaitonal goals will normally be more successful than organizations that do not. They usually have less conflict, fewer errors in their products, less illness and absenteeism, lower employee turnover, and higher morale) ។

- ជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សដ៏មានប្រសិទ្ធភាពអាចក្លាយជាអ្នករួមវិភាគទានដ៏ធំបំផុតចំពោះជោគជ័យ ឬបរាជ័យក្នុងអាជីពការងាររបស់អ្នក ។ តាមមូលនិធិ Carnegie ឱ្យដឹងថា ៨៥ភាគរយក្នុងចំណោកកត្តាផ្សេងៗដែលរួមវិភាគទានចំពោះជោគជ័យក្នុងការងាររបស់យើងគឺគុណភាពផ្ទាល់ខ្លួន ខណៈពេលដែលចំណេះដឹងបច្ចេកទេសរួមវិភាគទានបានត្រឹមតែ ១៥ភាគរយប៉ុណ្ណោះ **(Effective human relations skills may be the greatest contributor to the success or failure of your career.**

According to Carnegie Foundation, 85 percent of the factors contributing to our job success are personal qualities, while technical knowledge contributes only 15 percent) ។ សកលវិទ្យាល័យហាវើដបានរាយការណ៍ថា បុគ្គលិកចំនួន ៦៦ភាគរយក្នុងចំណោមបុគ្គលិកដែលគេដេញចោលទាំងអស់ ត្រូវគេបណ្តេញពីការងារដោយសារពួកគេមិនអាចចុះសម្រុងជាមួយអ្នកដទៃ ខណៈពេលដែល ៣៤ភាគរយ ដោយសារខ្វះចំណេះដឹងបច្ចេកទេស (The Harvard reported that 66 percent of people fired from their jobs were fired because they did not get along with others while only 34 percent because of lack of technical knowledge) ។

- ជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សកាន់តែមានសារៈសំខាន់ឡើងៗ នៅពេលសេដ្ឋកិច្ចរបស់យើងអភិវឌ្ឍឡើងជាបន្តបន្ទាប់ ។ យើងធ្វើដំណើរពីសេដ្ឋកិច្ចមួយផលិតទំនិញទៅកាន់សេដ្ឋកិច្ចមួយដែលផ្តល់សេវា, ដែលឈរលើមូលដ្ឋាននៃព័ត៌មាននិងបច្ចេកវិទ្យា ដែលរំពឹងទុកនូវល្បឿន ។ សេដ្ឋកិច្ចថ្មីនេះតម្រូវអោយអ្នក និងនិយោជិកដទៃទៀតធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា និងធ្វើអន្តរកម្មអោយមានប្រសិទ្ធភាពនៅក្នុងស្ថានភាពស្មុគស្មាញ (Human relations skills are becoming increasingly important as our economy evolves. We are moving from an economy that produces goods to one that provides services, is information and technology based, and expects speed. This new economy requires that you and other employees communicate and interact effectively in complex situations) ។

* តើទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សមានការអភិវឌ្ឍន៍យ៉ាងដូចម្តេច?

How Did Human Relations Develop?

- ភាពស្មុគស្មាញក្នុងការរៀបចំស្ថាប័ន និងការរំពឹងទុកកាន់តែកើនឡើងរបស់និយោជិកបានធ្វើអោយជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សកាន់តែមានសារៈសំខាន់ជាងពេលណាៗទាំងអស់ **(The complexity of organizations and heghtened expectations of employees have made human relations skills more important than ever) ។**

- ការស្រាវជ្រាវរកបច្ចេកទេសគ្រប់គ្រងការងារបានចាប់ផ្ដើមឡើងនៅលើមូលដ្ឋានវិទ្យាសាស្ត្រសង្គម ដែលរួមមានៈ ការសិក្សាពីចិត្តសាស្ត្រ, សង្គមសាស្ត្រ និងមនុស្សសាស្ត្រ ។ នៅក្នុងការសិក្សាទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស យើងបារម្ភថាហេតុអ្វីបុគ្គលម្នាក់ៗ និងក្រុមនីមួយៗប្រព្រឹត្តដូចដែលគេធ្វើ និងថាតើអន្តរកម្មរបស់ពួកគេអាចត្រូវធ្វើអោយប្រសើរឡើងយ៉ាងដូចម្ដេច ។ គោលការណ៍ជាមូលដ្ឋានទាំងនេះនឹងមាននៅក្នុងតារាងពិពណ៌នាដូចខាងក្រោម (The search for new management techniques began with a base in the social sciences—psychology, sociology, and anthropology. In studying human relations, we are concerned with why individuals and groups behave the way they do and how their interactiosn might be improved. These foundational disciplines are described in the following figure) ។

វិទ្យាសាស្ត្រសង្គមជាមូលដ្ឋានគ្រឹះដើម្បីសិក្សាទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស Social Science Basic to Study of Human Relations		
ចិត្តសាស្ត្រ Psychology	មានសារៈសំខាន់ជាបឋម ព្រោះវាផ្ដោតការយកចិត្តទុកដាក់លើឥរិយាបថរបស់បុគ្គលម្នាក់ និងលើថាហេតុអ្វីគេប្រព្រឹត្តដូចដែលគេធ្វើបាននោះ (Of primary importance because it focuses on the behavior of individuals and why they act the way they do)	ចិត្តសាស្ត្រក្នុងឧស្សាហកម្មមើលដោយចំពោះលើការជំរុញលើកទឹកចិត្ត ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ការសំរេចចិត្ត និងការប្រើប្រាស់អំណាចនៅក្នុងស្ថាប័ន (Industrial psychology looks specifically at motivation, leadership, decision making, and use of power within the organizaiton)
សង្គមសាស្ត្រ Sociology	ផ្ដោតលើអន្តរកម្មរវាងបុគ្គលពីរនាក់ ឬច្រើន និង ទំនាក់ទំនងរបស់ពួកគេនៅក្នុងក្រុម (Centers on the interaction of two or more individuals and their relationships in group setting)	មានសារៈសំខាន់ ព្រោះយើងត្រូវបំពេញមុខងារផ្សេងៗគ្នានៅក្នុងក្រុម ហើយស្ថាប័ននានាមានក្រុមតូចៗទាំងនោះ (Important because we must all function in a variety of groups, and organizations consist of small groups)
	ផ្ដោតលើប្រភព និងការអភិវឌ្ឍន៍នៃវប្បធម៌	**កាន់តែមានសារៈសំខាន់នៅពេលសង្គម និងកំលាំង**

មនុស្សសាស្ត្រ Anthropology	ផ្សេងៗគ្នា (Focuses on the origins and development of various cultures)	ការងារកាន់តែចំរុះពូជសាសន៍ ហើយសេដ្ឋកិច្ចកាន់តែមានលក្ខណៈសាកល (Increasingly important as society and work force become more multicultural and economy more global)

* <u>តើកត្តាអ្វីខ្លះជះឥទ្ធិពលលើទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនៅក្នុងស្ថាប័ន?</u>

What Factors Influence Human Relations in Organizations?

- ផ្នែកដែលសំខាន់ក្នុងការប្រើប្រាស់ជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនៅក្នុងស្ថាប័នដទៃទៀតគឺ ត្រូវដឹងថាតើជាទូទៅអ្នកសមនឹងស្ថាប័ននោះយ៉ាងដូចម្តេច ។ គុណភាព និងប្រភេទអន្តរកម្មក្នុងចំណោមបុគ្គលទាំងឡាយ និងតើវាផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងស្ថាប័ននោះយ៉ាងណាទទួលឥទ្ធិពលពីកត្តាជាច្រើន ។ កត្តាទាំងនោះមាន គោលដៅ វប្បធម៌ ជំលោះរវាងក្រុម និងឥទ្ធិពលពីខាងក្រៅ (An important part of using effective human relations in any other organizations is knowing how you fit into the overall organization. The quality and type of interaction among individuals and how it changes in organizations is influenced by many factors. They include goals, cultures, conflicts between groups, and outside influences) ។

~ <u>គោលដៅរបស់ស្ថាប័ន Goals of Organizations</u>

- ការដឹងពីគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ដែលអ្នកកំពុងបំរើការជូនអាចជួយអ្នកអោយយល់ថាតើហេតុអ្វីគណៈគ្រប់គ្រងធ្វើការសំរេចចិត្ត ឬចាត់វិធានការណ៍ ដែលគេកំពុងធ្វើ ។ ជំនាញដ៏ពូកែក្នុងការទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សអាចជួយអោយអ្នកបំពេញមុខងារ និងចូលរួមវិភាគទានកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ខណៈពេលស្ថាប័នរបស់អ្នកកំពុងប្រឹងប្រែងឆ្លើយតបចំពោះគោលដៅរបស់ខ្លួន ហើយជួយអ្នកអោយបន្សាំទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ និងដោះស្រាយចំពោះការផ្លាស់ប្តូរ (Being aware of the goals of organizations to which you belong can help you understand why management

makes the decisions or takes the actions that it does. Strong human relaions skills can help you function and contribute more effectively while your organization is trying to meet goals and can help you adapt to and cope with changes) ។

~ **<u>វប្បធម៌របស់ស្ថាប័ន Organizational Culture</u>**

- វប្បធមិរបស់ស្ថាប័នគឺជាល្បាយនៃជំនឿ និងតំលៃរបស់សង្គម ដែលមាននៅគ្រប់ទីកន្លែង, រវាងបុគ្គលដែលចូលរួមក្នុងស្ថាប័ន និងអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកបង្កើតស្ថាប័ន។ វប្បធមិនោះកំណត់ថាតើគោលដៅអ្វីដែលស្ថាប័ននោះចង់សំរេចអោយបាន និងថាតើស្ថាប័ននោះនឹងធ្វើយ៉ាងណាដើម្បីសំរេចអោយបាន (Organizational culture is a mix of the beliefs and values of society at large, the individuals who participate in the organizaion, and the organizaiton's leaders and founders. The culture determines what goals the organization wants to accomplish and how it will go about accoplishing them) ។

~ **<u>មុខងារពិសេសៗនៅក្នុងស្ថាប័ន</u>**
<u>Special Functions Within The Organization</u>

- ស្ថាប័នទាំងឡាយតែងមានរចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការ ដែលអាចជួយគេអោយអនុវត្តនូវគោលដៅ និងទិសដៅរបស់គេ ។ ដោយសារមនុស្សម្នាក់មិនអាចបំពេញមុខងារទាំងអស់របស់ស្ថាប័នដ៏ធំមួយ នោះការធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាចនៃកាតព្វកិច្ចការងារចំពោះបុគ្គលនានា ឬក្រុមមនុស្សត្រូវគេធ្វើឡើង ។ អ្នកគួរយល់ថា ក្រុម ឬនាយកដ្ឋានត្រូវតែធ្វើការជាមួយគ្នាដើម្បីជៀសវាង ឬកាត់បន្ថយនូវទិសដៅដែលនៅប្រទាំងប្រទើសគ្នា (Organizations have formal structures that help them carry out their goals and objectives. Because one person cannot perform all functions of a large organization, duties are delegated to individuals or group of individuals. You should understand that groups or departments must work together to avoid or reduce conflicting objectives) ។

- ប្រសិនបើអ្នកចង់បំពេញមុខងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព អ្នកត្រូវទទួលស្គាល់នូវតម្រូវការរបស់អ្នកដទៃនៅក្នុងស្ថាប័ន និងគោរពចំពោះអ្វីដែលគេប្រឹងប្រែងសំរេចអោយបានក្នុងឋានៈជាផ្នែកមួយនៃគោលដៅរួមរបស់ស្ថាប័ន ។ ការអភិវឌ្ឍន៍នូវជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សឱ្យខ្លាំងពូកែនឹងជួយអ្នក (If you are to function effectively at work, you must recognize the needs of others in the organization and respect what they are trying to accomplish as a part of overall organizational goals. The development of sound human relations skills will help you) ។

* តើអ្នកមានការទទួលខុសត្រូវអ្វីខ្លះ?

What Are Your Responsibilities?

- ប្រសិនបើអ្នកចូលរួមក្នុងស្ថាប័នមួយជាមួយនឹងឥរិយាបថ ដែលការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគឺដើម្បីជួយស្ថាប័ននោះអោយសំរេចបាននូវគោលដៅរបស់គេ នោះអ្នកចាប់ផ្តើមពីកន្លែងដ៏ត្រឹមត្រូវ ។ ការមានជំនាញចាំបាច់នានា ការយល់ពីទិសដៅរបស់អ្នក ការសំរេចនូវទិសដៅទាំងនោះអោយបាន ព្រមទាំងការចំណាយ នឹងជំលោះដ៏តិចតួចបំផុត និងការធ្វើអោយការងាររបស់អ្នកដទៃកាន់តែងាយស្រួលតាមរយៈឥទ្ធិពលផ្ទាល់ខ្លួនគឺជាវិធីដែលអ្នកបញ្ជាក់ថាអ្នកប្រកាន់យកឥរិយាបថត្រឹមត្រូវ ។ ជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សមានសារៈសំខាន់ណាស់ ។ និយោជិកដែលមិនបានជួយអោយស្ថាប័នរីកចំរើននិងរុងរឿងនឹងមិនក្លាយជានិយោជិកដែលមានតម្លៃនៅក្នុងក្រុមទេ (If you join an organization with the attitude that your responsibility is to help the organization accomplish its goals, you are off to the right start. Having neccessary skills, understanding your objectives, accomplishing them as well as possible with the least expense and fuss, and making others' jobs easier by carrying your own weight are how you demonstrate that you have the right attitude. Human relations skills are essential. An employee or member who does not help the organization grow and prosper will not be a vauled member of the team) ។

~ **រួមចំណែកទានចំពោះស្ថាប័ន**

Contributing to the Organization

- អ្នកអាចរួមវិភាគទានជាមួយនឹងស្ថាប័នរបស់អ្នកបានតាមរយៈការប្រកាន់យកឥរិយាបថវិជ្ជមាន និងការបំពេញការងារ ឬតួនាទីរបស់អ្នកបានល្អ ។ ការយល់ដឹងពីការងាររបស់ខ្លួន ការប្រើប្រាស់នូវការទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សដ៏មានប្រសិទ្ធភាព និងការចេះគួរសម និងឈឺឆ្អាលចំពោះអ្នកដទៃគឺជារឿងដ៏សំខាន់ (You can contribute to your organization by having a positive attitudeand by performing your job or role well. Knowing your tasks, using effective human relations, and being polite and helpful to others are important) ។
- វិធីមួយទៀតដែលអ្នកអាចរួមវិភាគទានចំពោះស្ថាប័នរបស់អ្នកបាន គឺតាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងដ៏មានប្រសិទ្ធភាព ។ ប្រសិនបើអ្នកមិនយល់អំពីការងារដែលគេដាក់អោយធ្វើ អ្នកគួរតែស្នើសុំអោយមានការបញ្ជាក់ ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹងថា អ្នកមិនអាចបំពេញការងារទាន់ពេលកំណត់ អ្នកត្រូវជំរាបអ្នកទទួលខុសត្រូវអោយបានកាន់តែឆាប់កាន់តែប្រសើរ ។ នៅក្នុងការងារ ចូរបំពេញកិច្ចការទៅតាមអ្វីដែលអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកចង់បាន មិនមែនតាមអ្វីដែលអ្នកគិតថាគួរតែធ្វើ គឺជារឿងសំខាន់ ។ ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកផ្តល់អោយអ្នកនូវការណែនាំ ដើម្បីធ្វើកិច្ចការតាមលក្ខណៈដែលអ្នកគិតថាល្អបំផុត ដែលប្រហែលជានឹងកើតមាន នៅពេលអ្នកបានទទួល បទពិសោធន៍ និងបានបញ្ជាក់អំពីទំនួលខុសត្រូវរបស់អ្នក នោះអ្នកអាចធ្វើកិច្ចការនោះ តាមវិធីរបស់អ្នក ។ ស្ថាប័នភាគច្រើនទុកកន្លែងសំរាប់ការពិភាក្សាដែលស្មោះត្រង់អំពីវិធីដ៏ល្អបំផុតដើម្បីសំរេចកិច្ចការមួយ ។ ក៏ប៉ុន្តែ នៅពេលអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តបន្ទាប់ពីបានធ្វើការពិភាក្សា អ្នកត្រូវតែអនុវត្តតាមគោលការណ៍ណែនាំទាំងនោះ (Another way in which you can contribute to your organization is through effective communication. If you do not understand an assignment, you should ask for clarification. If you know that you will not meet a required deadline, let the person in charge know as soon as possible. At work, doing your tasks the way your supervisor wants, not the way you think it should be done, is vital.

If your supervisor gives you instructions to do the assignment in the manner that you think best, which will probably happen once you have acquired experience and have demonstrated your responisibility, then you may do it your own way. Most organizations have room for honest discussion on the best way to approach a task. However, when your supervisor has made a decision following discussion, you should comply with these guidelines) ។

ភាពទន់ភ្លន់ក្នុងការងារ Being Flexible

- ការរីកចំរើននៃការងារក្នុងពាណិជ្ជកម្មតូចៗ និងការកែទំរង់នៃស្ថាប័នធំៗធ្វើអោយភាពទន់ភ្លន់ក្នុងការងារកាន់តែសំខាន់ជាងពេលណាៗទាំងអស់ ។ ឥរិយាបថវិជ្ជមានរបស់អ្នករួមនឹងឆន្ទៈធ្វើតាមបទបញ្ជា ជួយអ្នកធ្វើការដទៃ ជួយធ្វើកិច្ចការផ្សេងៗទោះមិនមែនជារបស់អ្នក និងទទួលយកការងារថ្មីៗនឹងធ្វើអោយអ្នកក្លាយជានិយោជិកដ៏មានតម្លៃម្នាក់ ។ ហើយនៅពេលមានការសំរេចចិត្តពីការកាត់បន្ថយបុគ្គលិក ឬតម្លើងថ្នាក់ និយោជិកដែលមានឥរិយាបថចេះឈឺឆ្អាល និងសហប្រតិបត្តការពិតជាមានប្រៀបលើអ្នកដទៃដែលមិនមានភាពទន់ភ្លន់ក្នុងការងារ និងតែងតែរអ៊ូរទាំ (The growth of employment in small businesses and the restructuring of large organizations make flexibility more important than ever. Your positive attitude coupled with a willingness to follow orders, assist other workers, help with tasks not specifically assigned to you, or take on new tasks will make you a valued empolyee. And when decisions regarding layoffs or promotions are being made, employee with cooperative, helpful attitudes definitely have an edge over those who are inflexible and always complaining) ។
- ឆន្ទៈដើម្បីទទួលនូវការបណ្តុះបណ្តាលឡើងវិញក៏ជាទិដ្ឋភាពមួយនៃភាពទន់ភ្លន់ក្នុងការងារដែរ ។ នៅពេលបច្ចេកវិទ្យាប្រែប្រួល នោះការងារផ្លាស់ប្តូរ ហើយជាទៀងទាត់ **និយោជិកត្រូវតែរំពឹងទុកថាអាចដោះស្រាយកិច្ចការផ្សេងៗ និងថ្មីៗបាន (The willingness to retrain is another aspect of flexibility. As technology changes, work changes, and employees are regularly expected to**

handle new and different jobs) ។ ការបន្តរៀនសូត្រ ការរៀនដោយមិនឈប់ ការរៀនរៀងរាល់ថ្ងៃ ។ តាមពិតទៅ លទ្ធភាពដែលអាចរៀនចេះលឿនជាងដៃគូប្រកួតប្រជែងគឺជាប្រយោជន៍ផ្តល់នូវប្រៀបប្រកបដោយចីរភាពតែមួយគត់ នៅក្នុងសតវត្សទី ២១នេះ (Incessant learning. Nonstop learning. Daily learning. In fact, the ability to learn faster than the competition may be the only sustainable competitive advantage of the 21st century) ។

~ **តម្រូវការផ្ទាល់ខ្លួន ធៀបនឹងតម្រូវការស្ថាប័ន**

Personal Needs Versus Organizational Needs

- មនុស្សយើងធ្វើការ ឬបំរើការងារជូនស្ថាប័ននានាដោយហេតុផលផ្សេងៗគ្នាជាច្រើន ។ លុយកាក់ ទំនាក់ទំនងសង្គម អំណាច កិត្តិយស ឋានៈ និងការរីកចំរើនគ្រាន់តែជាហេតុផលពីរ-បីក្នុងចំណោមដទៃទៀត ។ ចួនកាល តម្រូវការ និងស្ទីលរបស់បុគ្គល និងរបស់ស្ថាប័នមិនចុះសម្រុងគ្នា (People work or belong to organizations for different reasons. Money, social relationships, power, prestige, status, and growth are only a few of the motives. Sometimes the needs and styles of the individual and the organization clash) ។
- ក្នុងឋានៈជានិយោជិកម្នាក់ ឬសមាជិកម្នាក់នៃស្ថាប័ន អ្នកត្រូវតែយល់អំពីខ្លួនអ្នក និងការចង់បាននិងតម្រូវការរបស់អ្នក ហើយក៏ត្រូវយល់ដឹងអំពីវិធានដែលមាន ឬគ្មានជាលាយលក្ខណ៍អក្សររបស់ស្ថាប័ននោះ ។ ជារឿយៗ អ្នកត្រូវតែបំពេញតួនាទីមួយ (As an employee or member of an organization you must understand yourself and your own wants and needs and be aware of the written and unwritten rules of the organization. Often you must play a role.) ។

* **សេចក្តីសង្ខេប Summary**

- ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សគឺជាមុខវិជ្ជាដែលសិក្សាពីទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស ។ ហេតុផលសំខាន់ ដែលរៀនមុខវិជ្ជានេះគឺដើម្បីរៀនដើម្បីធ្វើអន្តរកម្មជាមួយអ្នកដទៃទៀតអោយកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ដែលជាលទ្ធផលធ្វើអោយយើងក្លាយជានិយោជិកដ៏មានតម្លៃនៅក្នុងស្ថាប័ន និងសង្គមទាំងមូល ។ គ្រប់ការងារ និងតួនាទីទាំងអស់ត្រូវការជាចាំបាច់នូវជំនាញខ្លះៗក្នុងការទាក់ទងរវាងមនុស្ស (Human relations is the study of relationships among people. The major resason for studying human relations is to learn to interact more effectively with others, thereby becoming a more valued member within organizations and of society as a whole. All jobs and roles require some human relations skills) ។
- ចំណេះដឹងអំពីចិត្តសាស្ត្រ សង្គមសាស្ត្រ និងមនុស្សសាស្ត្រត្រូវគេយកមកប្រើដើម្បីសិក្សាលើទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស ជាពិសេស នៅពេលដែលវាជាប់ទាក់ទងទៅនឹងក្តីប្រាថ្នាចង់អោយផលិតភាពកើនឡើង (A knowledge of psychology, sociology, and anthropology was used to study human relations, especially as it related to the desire for increased productivity) ។ បច្ចុប្បន្ននេះ នៅក្នុងសករាជព័ត៌មានវិទ្យា ជាមួយនឹងស្ថាប័នធំៗស្មុគ្រស្មាញ និយោជិកមានព័ត៌មានកាន់តែប្រសើរឡើង សេដ្ឋកិច្ចពិភពលោក និងការសង្កត់ធ្ងន់លើល្បឿនតម្រូវការនូវជំនាញ ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សកាន់តែធំឡើងៗ (Today in the Information Age, with its large, complex organizaitons, better-informed employees, global economies, and emphasis on speed, the need for human relations skills is even greater) ។
- ទំនាក់ទំនងនៅក្នុងស្ថាប័នអាចទទួលឥទ្ធិពលពីកត្តាដូចជា: គោលដៅ វប្បធម៌ស្ថាប័ន ការបំពេញកិច្ចការ និងកំលាំងខាងក្រៅ ។ កំលាំងខាងក្រៅរួមមាន បរិស្ថាន ច្បាប់-នយោបាយ សេដ្ឋកិច្ច បរិស្ថានសង្គមវប្បធម៌ ការប្រែប្រួលនៃបច្ចេកវិទ្យា គ្រោះមហន្ត-រាយដែលមិនបានរំពឹងទុក ការបញ្ចូលគ្នានិងការលក់ការរកស៊ី ការប្រែប្រួលការគ្រប់គ្រង និងសេដ្ឋកិច្ចពិភពលោក ។ ជំនាញដ៏ខ្លាំងពូកែក្នុងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សអាចជួយ

អ្នកអោយដោះស្រាយជាមួយកំលាំងទាំងនេះបាន (Human relations in organizations can be influenced by such factors as goals, organizational culture, job function, and outside forces. Outside forces can include the economy, legal-political environment, socio-cultural environment, changing techonology, unexpected disasters, corporate mergers and sales, management changes, and the global economy. Strong human relations skills can help you cope with these forces) ។

- អ្នកទទួលខុសត្រូវក្នុងការជួយនិយោជក និងស្ថាប័នអោយសំរេចបាននូវគោលដៅរបស់គេ ។ អ្នកអាចរួមវិភាគទាន ដោយការមានជំនាញបច្ចេកទេស និងជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សចាំបាច់ ការធ្វើការងារប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ភាពទន់-ភ្លន់ក្នុងការងារ ការរៀនសូត្រឡើងវិញ និងការឆ្លើយតបចំពោះការរំពឹងទុករបស់ស្ថាប័ន ។ ជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សរឹងមាំក៏នឹងជួយអ្នកបន្សាំទៅនឹងបច្ចេវិទ្យាដែលប្រែប្រួលយ៉ាងលឿន (You have a responsibility to help employers or organzations accomplish their goals. You can contribute by having the necessary technical and human relations skills, communicating effectively, being flexible, retraining, and meeting organizational expectations. Strong human relations skills will also help you adapt to rapidly changing technology) ។

✕

✕ ✕

ជំពូកទី ២

ទស្សនៈ ÷ គំនិតផ្សេងៗនៅក្នុងពិភពលោក
Perception: Different Views of the World

* ទស្សនៈជាអ្វី?

What is Perception?

- ទស្សនៈគឺជាធាតុដ៏សំខាន់មួយនៅក្នុងការទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស ។ វាជាដំណើរការដែលអ្នកទទួលបាននូវរូបភាពក្នុងគំនិតនៃបរិស្ថានរបស់អ្នក ។ តាមរយៈទស្សនៈ អ្នករៀបចំ បកប្រែ និងអោយនិយមន័យចំពោះអារម្មណ៍ ឬសារ ដែលអ្នកទទួលជាមួយនឹងចក្ខុវិញ្ញាណ, ញាណនៃការដឹងក្លិន ប៉ះពាល់ រស់ជាតិ និងការស្តាប់ (Perception is an important element in human relations. It is the process by which you acquire mental image of your environment. Through it you organize, interpret, and give meaning to sensations or messages that you receive with your senses of sight, smell, touch, taste, and hearing) ។
- កត្តាជាច្រើនជះឥទ្ធិពលលើទស្សនៈ ដូចជា: វប្បធម៌ ដំណរពីវង្សត្រកូល (បិតាគមន៍) តម្រូវការ ការគាបសង្កត់ពីមិត្តភក្តិ ផលប្រយោជន៍ តំលៃ ការវិនិច្ឆ័យភ្លាមៗ និងការរំពឹងទុក គ្រាន់តែជាឧទាហរណ៍មួយចំនួនប៉ុណ្ណោះ ។ កត្តាទាំងនេះរួមវិភាគទានក្នុងកំរិតខុសៗគ្នា តាមរបៀបដែលអ្នកគិត និងមានអារម្មណ៍អំពីមនុស្ស ស្ថានការណ៍ ព្រឹត្តិការណ៍ និងកម្មវត្ថុ (Many factors influence perception—culture, heredity, needs, peer pressure, interests, values, snap judgements, and expectations are only a few examples. These factors contribute, in varying degrees, to the way that you think and feel about people, situations, events, and objects) ។

* តើអ្វីដែលជះឥទ្ធិពលលើសញ្ញេះ?

What Influences Perception?

- មនុស្សយើងបង្កើតនូវឥរិយាបថផ្សេងៗជាច្រើន ហើយធ្វើការសំរេចចិត្តដោយផ្អែកលើឥរិយាបថទាំងនោះ ។ កត្តានានាក្នុងចំណោមដទៃទៀតដែលជះឥទ្ធិពលដល់គំនិត និងរួមវិភាគទានចំពោះឥរិយាបថភាគច្រើនគឺជាផ្នែកដែលនៅជាប់នឹងខ្លួនយើង (វប្បធម៌, ចរិតតគ្នាក្នុងវង្សត្រកូល ឬបិតាគមន៍, ផលប្រយោជន៍) ដែលពិបាកនឹងទទួលស្គាល់ ។ កត្តាដទៃទៀត ដូចជា ការគាបសង្កត់ពីមិត្តភ័ក្ត, តម្រូវការ ឬល័ក្ខខ័ណ្ឌ ប្រហែលជាងាយនឹងកំណត់បានជាង ។ ក៏ប៉ុន្តែ យើងគួរមើលបញ្ហា និងស្ថានភាពថ្មីនីមួយៗ ដាច់ដោយឡែកពីគ្នា និងដោយអត្តិភាពជាក់ស្តែង ហើយធ្វើការសំរេចចិត្តដោយឈរលើមូលដ្ឋានការពិត (People develop certain attitudes and tend to make decisions based on these attitudes. Some of the things that influence perceptions and contribute to attitudes are so much a part of us (culture, heredity, interests) that they are difficult to recognize. Otheres, such as peer pressure, needs or conditions, might be easier to identify. We should, however, try to view each new problem or situation separately and objectively and base decisions on the facts) ។
- ក្នុងចំណោមកត្តាជាច្រើននានាដែលអាចជះឥទ្ធិពលលើគំនិតបានរួមមាន **ឥទ្ធិពលឆ្លងគ្នា** និង**ឥទ្ធិពលឆ្លងគ្នាអវិជ្ជមាន** ។ នៅពេលដែលឥទ្ធិពលឆ្លងគ្នាកំពុងប្រតិបត្តិការ យើងសន្មត់ថា បើមនុស្សម្នាក់មានលក្ខណៈអ្វីល្អមួយដែលយើងមើលឃើញថាវិជ្ជមាន នោះលក្ខណៈដទៃទៀតរបស់មនុស្សនោះក៏ត្រូវតែវិជ្ជមានដែរ (Among the many factors which can influence perception are the **halo effect** and **reverse** or **tarnished halo effect** when the halo effect is operating, we assume that if a person has one trait we veiw positively, all other traits must be positive) ។
- **ក្រោមឥទ្ធិពលឆ្លងគ្នាអវិជ្ជមាន យើងអនុញ្ញាតអោយបុគ្គលិកលក្ខណៈអវិជ្ជមានជះឥទ្ធិ-ពលអវិជ្ជមានលើអារម្មណ៍ផ្លូវចិត្តរបស់យើងទាំងមូល ។ ពោលគឺ បើយើងចាត់ទុក**

អាកប្បកិរិយា ឬបុគ្គលិលក្ខណៈមួយរបស់មនុស្សម្នាក់ថាអាក្រក់ ដូច្នោះហើយយើងនឹងមើលអាកប្បកិរិយា ឬបុគ្គលិកលក្ខណៈដទៃទៀតរបស់មនុស្សនោះថាអាក្រក់ដែរ (Under the influence of the revers halo effect, we allow one negative characteristic of a person to influence our whole impression negatively. That is, we consider one behavior or characteristic of a person to be "bad" and, therefore, view all other characteristics or behaviors of that person as bad) ។

- ភាពស្មុគ្រស្មាញជាល័ក្ខខ័ណ្ឌមួយទៀតដែលធ្វើអោយខូចខាតដល់គំនិត ។ នៅពេលយើងឋិតនៅក្រោមភាពស្មុគ្រស្មាញ ជារឿយៗ យើងមិនអាចវាយតំលៃសភាពការណ៍ដោយឈរលើអត្ថិភាពជាក់ស្តែងបានទេ ។ តាមរយៈការរៀនសូត្រដើម្បីទទួលស្គាល់ស្ថានភាពដែលស្មុគ្រស្មាញចំពោះអ្នក អ្នកអាចកាត់បន្ថយចំពោះការធ្វើអោយខូចខាត ដែលអាចបង្កការលំបាកដល់គំនិតរបស់អ្នក (Stress is another condition that distorts perception. When we are under stress, we are frequently unable to evaluate situations objectively. By learning to recognize situations that are stressful to you, you can make allowances for distortions that may cloud your perceptions) ។

* <u>ហេតុអ្វីគំនិតមានសារៈសំខាន់?</u>

Why Are Perceptions Important?

- ការដឹងពីគំនិតរបស់ខ្លួនឯង និងអ្វីដែលជះឥទ្ធិពលលើគំនិតនោះ ព្រមទាំងគំនិតរបស់អ្នកដទៃ មានសារៈសំខាន់យ៉ាងក្រៃលែងនៅកន្លែងធ្វើការនាពេលបច្ចុប្បន្ន ។ ជាមួយនឹងការដឹងបែបនេះ អ្នកអាចពន្យាពេលធ្វើការវិនិច្ឆ័យរហូតដល់អ្នកបានវិភាគស្ថានភាពចប់សព្វគ្រប់ ។ ចូរសួរខ្លួនឯងថាហេតុអ្វីអ្នកមានអារម្មណ៍របៀបនេះ ថាតើអ្នកមានហេតុ-ផលអ្វីខ្លះសំរាប់អារម្មណ៍នោះ និងថាតើអ្នកគួរធ្វើបែបណាចំពោះអារម្មណ៍ទាំងនោះ ។ ការគិតគូរចំពោះស្ថានភាពនានាដ៏ត្រឹមត្រូវអាចនឹងទប់ស្កាត់ ឬដោះស្រាយបញ្ហាដែល **ទាក់ទងនឹងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនៅក្នុងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួន និងក្នុងការងារ ។ អ្នកអាចបដិសេធមិនធ្វើ ឬនិយាយអ្វីដែលនាំអោយកើតមានការលំបាក** (Being aware of

your own perceptions and what influences them, as well as others' perceptions, is extemely important in today's workplace. With such awareness, you can withhold judgments until you have analyzed situations. Ask yourself why you are feeling the way you are, whether your feelings are justified, and whether you should act on those feelings. Perceiving situations accurately can prevent or resolve human relations problems in your personal life and at work. You may refrain from doing or saying things that could create difficulties) ។

- ការដឹងពីអ្វីដែលអាចជះឥទ្ធិពលលើគំនិតរបស់អ្នកដទៃ អាចជួយអ្នកឱ្យយល់ពីមនុស្ស និងជួយអ្នកអោយចេះសណ្ដោសប្រណី និងកាន់តែមានសមានចិត្ត ។ នៅពេលអ្នកទទួលស្គាល់ការពិត ដែលថាអ្នកដទៃទៀតមានសិទ្ធិស្មើគ្នាចំពោះអារម្មណ៍ ឬទស្សនៈរបស់គេ ទោះបីជាអ្នកមិនយល់ស្របជាមួយពួកគេ ក៏អ្នកអាចដោះស្រាយសភាពការណ៍បានប្រសើរជាងនេះ (Being aware of what may have influenced the perceptions of others can help you understand people and will help you be tolerant, even sympathetic. When you accpet the fact that others have an equal right to their feelings or points of view, even if you do not agree with them, you can deal with situations better) ។
- ប្រសិនបើមនុស្សយើងលាតត្រដាងអារម្មណ៍ចំពោះគ្នាទៅវិញទៅមក គេអាចបង្កើតបាននូវការយោគយល់គ្នាទៅវិញទៅមក ។ ទំនាក់ទំនងដ៏ខ្លាំង ដែលកសាងបានលើមូលដ្ឋានភាពស្មោះត្រង់ និងការបើកចំហរ អាចជួយអ្នកធ្វើការជាមួយគ្នាបង្កើតបាននូវការគោរពចំពោះជំនឿ និងយោបល់គ្នាទៅវិញទៅមក ។ ជាបន្ត ការគោរពអាចនាំអោយមានជំលោះកាន់តែតិចទៅ ការពេញចិត្តចំពោះការងារកាន់តែធំទូលាយទៅ និងការរីកចំរើនក្នុងការងារកាន់តែច្រើនទៅ ដែលនឹងបណ្ដាលអោយមានសីលធមិកាន់តែខ្ពស់ ។ ជាងនេះទៅទៀត ផលិតភាពអាចនឹងមានការកើនឡើង ព្រោះការបញ្ចេញយោបល់កាន់តែមានភាពងាយស្រួលជាង (If people disclose thier feelings to each other, they can develop better mutual understanding. Stronger relationships, built on honesty and openness, can help coworkers develop respect for each other's beliefs and opinions. Respect, in

turn, can lead to fewer conflicts, greater job satisfaction, and growth, resulting in higher moreale. In addition, productivity may increase because ideas flow more easily) ។

- មនុស្សដទៃអាដឹងពីគំនិតរបស់អ្នក នៅពេលអ្នកអនុវត្តការលាតត្រដាងពីខ្លួនឯង ដែលមានន័យថាជាការចែករំលែកដោយស្មោះត្រង់ តែត្រឹមត្រូវ នូវការគិត អារម្មណ៍ យោបល់ និងសេចក្ដីប៉ងប្រាថ្នារបស់អ្នក ។ ការលាតត្រដាងពីខ្លួនឯងអាចបង្កើននូវភាពត្រឹមត្រូវនៅក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង ហើយអាចនឹងកាត់បន្ថយភាពស្មុគស្មាញ ព្រោះថាអ្នកមិនចាំបាច់លាក់អារម្មណ៍របស់អ្នកទៀតទេ ។ ជាងនេះទៅទៀត អ្នកអាចនឹងបង្កើននូវការយល់ដឹងពីខ្លួនឯង ដោយការបើកចំហរចំពោះព័ត៌មានទាំងវិជ្ជមាន ទាំងអវិជ្ជមាន ។ **ព័ត៌មានតបជាព័ត៌មានដែលផ្ដល់មកវិញដោយមនុស្សម្នាក់ ដែលវាយតំលៃ**សកម្មភាពរបស់អ្នក ឬបញ្ជាក់នូវអ្វីដែលអ្នកទទួលបានយល់ (Other people can learn about your perceptions when you practice **self-disclosure**, which means sharing honestly, but appropriately, your thoughts, feelings, opinions, and desires. Self-disclosure can increase the accuracy of your communication and may reduce stress because you no longer have to hide your feelings. Additionally, you can increase your self-awareness by being open to both positive and negative feedback. **Feedback** is information given back to a person that evaluates his or her actions or states what the receiver understood) ។

* តើបង្អួច Johari ជាអ្វី?

What is Johari Window?

- បង្អួច Johari ជាគំរូដែលជួយយើងអោយយល់អំពីទំនាក់ទំនង និងអន្តរកម្មក្នុងចំណោមមនុស្សទាំងឡាយ (The **Johari Window** is a model that helps us understand relationships and interactions among people) ។
- **យើងម្នាក់ៗមានព័ត៌មាននៅក្នុងខ្លួនយើងដែលយើងដឹង និងទំលាប់ ឥរិយាបថ និងទេពកោសល្យដែលអ្នកមិនដឹង ។ស្រដៀងគ្នានេះ ព័ត៌មានអំពីខ្លួនយើង ឬទំលាប់ ឥរិយាបថ**

ឬទេពកោសល្យរបស់យើងអាច ឬមិនអាចដឹងដោយអ្នកដទៃទេឡើយ ។ លោក Luft និងIngham ដាក់បញ្ចូលគ្នានូវគោលគំនិតទាំងនេះ ដើម្បីបង្កើតជាកញ្ចក់បង្អួចចំនួន៤។ កញ្ចក់ទាំង ៤ នេះមាន**តំបន់សកម្មភាពដោយសេរី តំបន់លាក់លៀម ឬត្រូវជៀសវាង តំបន់ខ្វាក់ និងតំបន់មិនស្គាល់** (Each of us has information within us of which we are aware and habits, attitudes, or talents of which we are not aware. Similarly, information about us or our habits, attitudes, or talents may or may not be known by others. Luft and Ingham combined these concepts to create four windowpanes. These panes are called the arena or area of free activity, hidden or avoided area, blind area, and unknown area) ។

~ ការប្រើប្រាស់បង្អួច

Using the Window

- ដើម្បីសំរេចបាននូវគំរូនេះ ចូរអនុវត្តការលាតត្រដាងខ្លួនឯង និងមានឆន្ទៈដើម្បីទទួល និងរៀនសូត្រពីព័ត៌មានតប (ទោះអវិជ្ជមានឬវិជ្ជមាន) ។ នៅក្នុងការងារ វិធីជាក់ស្តែង ដែលអ្នកអាចធ្វើរបៀបនេះបានរួមមានការធ្វើសំណើ និងការបញ្ចេញយោបល់អោយបានត្រឹមត្រូវ និងតាមរយៈការទទួលយកការវាយតំលៃ និងសំណើនៃអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នក (To achieve this pattern, practice self-disclosure and be willing to accept and learn from feedback (negative or positive). At work, obvious ways in which you can do this include making suggestions and expressing opinions as appropriate and by being receptive to appraisals and suggestions made by your supervisor) ។
- ការលាតត្រដាងដូចពណ៌នានៅក្នុងបង្អួចJohari គួរធ្វើដោយប្រយ័ត្នប្រយែង ជាពិសេសនៅកន្លែងធ្វើការ ។ ការប្រាប់អំពីបញ្ហាឯកជនច្រើនពេក ឬក៏លាតត្រដាងព័ត៌មានផ្ទាល់ខ្លួនឆាប់រហ័សពេកអាចនាំអោយមានគ្រោះថ្នាក់ដល់ការងារ ។ យើងទាំងអស់គ្នាស្គាល់**មនុស្សដែលនិយាយចេញបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេចំពោះមនុស្សស្ទើរគ្រប់គ្នា ដែលគេជួប ។ អាកប្បកិរិយាបែបនេះ ត្រូវគេចាត់ទុកថាមិនសមរម្យនៅកន្លែងសឹងតែទាំងអស់**

តែជាពិសេសគឺនៅកន្លែងធ្វើការ ។ ការទិតៀនក្រោមលេសថាចែករំលែកអារម្មណ៍របស់អ្នកអាចបង្កអោយមានការរំខានចំពោះទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស ។ មនុស្សដែលធ្វើការអធិប្បាយដោយឈ្លើយ ឬដោយបង្កអោយការឈឺចាប់ ឬដោយមិនត្រឹមត្រូវ ហើយដោះសារដោយការនិយាយថា ***<u>ខ្ញុំគ្រាន់តែសំដែងភាពស្មោះត្រង់ក្នុងអារម្មណ៍របស់ខ្ញុំ</u>*** មានតំបន់ខ្វាក់ធំណាស់ (Disclosures, as described in the Johari Window, should be done carefully, particularly in the workplace. Telling too much about intimate matters or revealing personal information too soon can be harmful to careers. We all know people who blurt out their personal problems to almost everyone they meet. Such behavior is considered inappropriate in almost any setting, but especially so at work. Being critical under the guise of sharing your feelings can also hamper human relations. People who make rude or hurtful or inappropriate comments and excuse thier behavior with "*I'm just being honest about my feelings*" have large blind areas) ។

- ចូរមានការប្រុងប្រយ័ត្នក្នុងការចែករំលែកព័តិមានឯកជន ទៅអោយអ្នកនៅកន្លែងធ្វើការ ។ ព័តិមានបែបនេះអាចនឹងធ្វើអោយចុះតំលៃចំពោះរូបភាពវិជ្ជាជីវៈ ដែលអ្នកប៉ងបង្កើត ។ ទោះបីជាយើងទាំងអស់គ្នាត្រូវការមនុស្សដើម្បីចែករំលែកការសំងាត់ និងបញ្ហា ក៏ជំរើសដែលសមរម្យជាងសំរាប់ការពិភាក្សាបញ្ហាឯកជនគឺធ្វើជាមួយមនុស្សដែលនៅឆ្ងាយពីកន្លែងធ្វើការ (Use great caution in sharing intimate information with people at work. Such information may detract from the professional image that you wish to creat. Although all of us need people with whom we can share our confidences and problems, people away from work may be more appropriate choices for discussing intimate matters) ។
- នៅពេលសំរេចចិត្តថាលាតត្រដាងព័តិមាន ចូរពិចារណាដោយប្រយ័ត្នប្រយែងលើបុគ្គលដែលអ្នកនឹងចែករំលែកព័តិមាននោះ ។ តើគេនឹងមានប្រតិកម្មបែបណា? តើគេយល់និងគិតគូរពីអារម្មណ៍របស់អ្នកឬទេ? តើគេនឹងគិតថា អ្វីដែលអ្នកប្រាប់គេគឺជាចំណុចខ្សោយវិជ្ជាជីវៈដែលនឹងរារាំងដល់ការប្រតិបត្តការងាររបស់អ្នក ឬថាតើគេនឹងធ្វើការ

ជាមួយអ្នកដើម្បីពង្រឹងសមត្ថភាពរបស់អ្នក? តើនេះជារឿងដែលត្រឹមត្រូវនៅក្នុងទំនាក់ទំនងរបស់អ្នកឬទេ ដែលអ្នកលាតត្រដាងព័ត៌មានបែបនេះ? (When deciding to disclose information, consider carefully the individuals with whom you will share information. What will their reaction be? Will they understand and be considerate of your feelings? Will they perceive what you have to tell them as a professional weakness that will inhibit your performance, or will they work with you to enhance your abilities? Is this the right point in your relationship to reveal such information?) ។

- ប្រសិនបើអ្នកកំណត់ថាព័ត៌មាននោះអាចចែករំលែកអោយគេបាន អ្នកគួរជ្រើសរើសពេលវេលា និងទីកន្លែងដ៏សមរម្យដើម្បីធ្វើការលាតត្រដាង ។ ចូររកពេលមួយដែលអ្នកដទៃអាចយកចិត្តទុកដាក់បំផុតចំពោះការប្រាប់របស់យើង ហើយពុំសូវមានការរំខានកើតឡើង (If you determine that information can be shared, select an appropriate time and place for disclosures. Look for a time when the other person is most able to pay attention and distractions are least likely to occur) ។

❋ <u>តើអ្នកលើកកំពស់ការអោយតំលៃខ្លួនឯងយ៉ាងដូចម្ដេច?</u>

How Do You Raise Self-Esteem?

- ទិដ្ឋភាពមួយទៀតនៃគំនិត ដែលមានសារៈសំខាន់នៅក្នុងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស គឺថាតើមនុស្សយើងមានអារម្មណ៍បែបណាចំពោះខ្លួនឯង ពោលគឺតំលៃខ្លួនឯង ។ ការមានអារម្មណ៍ល្អចំពោះខ្លួនឯងគឺជាគន្លឹះឆ្ពោះទៅកាន់ជោគជ័យ ។ មនុស្សគ្រប់រូប ទោះបីជាអ្នកមានជំនឿបំផុត និងមានសន្តិសុខបំផុតនៅក្នុងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួន និងជីវិតវិជ្ជាជីវៈ ក៏ត្រូវប្រឹងប្រែងលើកកំពស់គំនិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់គេជាបន្តបន្ទាប់ដែរ ។ ការងារនេះមិនដែលមានទីបញ្ចប់ទេ (Another aspect of perception important in human relations is how people feel about themselves, their **self-esteem.** **Feeling good about ourselves is the key to success. All people, even those most confident and secure in their personal and**

proffessional Lives, must work on their self-perceptions continually. We are never finished with this task) ។

ការគិតគូរបែបវិជ្ជមាន និងសារៈសំខាន់របស់វា

Positive Thinking and Its Importance

- ការគិតបែបវិជ្ជមានគឺជាការសំឡឹងមើលលើផ្នែកដែលភ្លឺស្វាង ។ មនុស្សដែលគិតរបៀបនេះ គេហៅថា**អ្នកសុទិដ្ឋិនិយម** ។ ចំណែកឯអ្នកដែលតែងតែគិតបែបអវិជ្ជមាន គេហៅថា**អ្នកទុទិដ្ឋិនិយម** ។ តាមការស្រាវជ្រាវបានបង្ហាញថា អ្នកសុទិដ្ឋិនិយមទទួលបានជោគជ័យច្រើនជាងអ្នកទុទិដ្ឋិនិយម ហើយយើងងាយនឹងមើលឃើញថាតើហេតុអ្វីណាស់ ។ ទោះបីជាដឹងបែបនេះក្តី ក៏មនុស្សមួយចំនួនតូចចូលចិត្តនៅក្បែរខ្លួនមនុស្សដែលតែងតែគិតបែបទុទិដ្ឋិនិយម ។ បន្ទាប់មក មនុស្សទុទិដ្ឋិនិយមប្រហែលជានឹងបោះបង់ចោលនូវសេចក្តីព្យាយាមយ៉ាងឆាប់រហ័ស ដោយសារគេមិនជឿថាលទ្ធផលវិជ្ជមានអាចកើតឡើងបានទេ (Positive thinking is looking on the bright side. People who think this way are called **optimists**, whereas people who always have a negative outlook are called **pessimists**. Research has shown that optimists are more successful than pessimists, and it is easy to see why. After all, few of us enjoy being around people who are always pessimistic. Then, too, people who are pessimistic probably give up in their endeavors too soon, not believing that positive results can occur) ។
- ដើម្បីអភិវឌ្ឍការគិតបែបវិជ្ជមាន គេមានត្រូវអនុវត្តតាមបីជំហ៊ាន ដែលរួមមាន : (១) ប្តូរដំណើរនៃការគិតរបស់អ្នក. (២) ធ្វើអោយខ្លួនអ្នកជាប់ជំពាក់នឹងការជជែកអំពីខ្លួនឯងបែបវិជ្ជមាន. និង(៣) ប្រើប្រាស់របស់ដែលអាចមើលឃើញ (Three steps can be taken to develop positive thinking: (1) change your thought processes, (2) engage in positive self-talk, and (3) use visualization) ។

- **ប្តូរដំណើរនៃការគិតរបស់អ្នក** : កត្តាទីមួយគឺការមើលឃើញហេតុការណ៍ទាំងឡាយក្នុងប្រភេទសនិងខ្មៅ ដូច្នេះហើយ អ្នកនឹងចាត់ទុកការអនុវត្តន៍ការងាររបស់អ្នកថាជាការបរាជ័យទាំងស្រុង ប្រសិនបើវាមិនបានល្អឥតខ្ចោះ ។ កត្តាមួយទៀតគឺការបំប៉ោងបំភ្លៃនូវសារៈសំខាន់នៃកំហុសរបស់អ្នក ឬសមិទ្ធផលរបស់អ្នកដទៃផ្សេងទៀត (Change your thought processes : One is seeing things in black-and-white categories, so that you consider your performance a total failure if it is not perfect. Another is exaggerating the importance of your mistakes or someone else's achievements).
- **ធ្វើអោយខ្លួនអ្នកជាប់ជំពាក់នឹងការជជែកអំពីខ្លួនឯងបែបវិជ្ជមាន** : ពាក់ព័ន្ធនឹងការអធិប្បាយដែលអនុគ្រោះចំពោះខ្លួនឯង ។ ការអធិប្បាយដូចជា " *ខ្ញុំអាចធ្វើការងារនោះបាន*" "*ខ្ញុំជាអ្នកឈ្នះ*" ឬ" *ខ្ញុំបានអនុវត្តយ៉ាងល្អ*" អាចជួយអ្នកម្ចាស់ការលើជីវិតរបស់អ្នកបាន (Engage in Positive Self-Talk : involves making favorable statements to yourself. Statements such as "I can do that job," "I am a winner," or "I performed well" can help you take control of your life) ។
- **ប្រើប្រាស់របស់ដែលអាចមើលឃើញ** : ការមើលឃើញខ្លួនឯងជាមនុស្សល្អ និងមានផលិតភាពខ្ពស់ក៏អាចជួយបង្កើតនូវឥរិយាបថវិជ្ជមាន (Use Visualization : seeing yourself as a good, productive person can also help you develop a positive attitude) ។

ការរក្សាភាពវិជ្ជមានជានិច្ចកាលគឺរឿងលំបាក
Always Being Positive Is Difficult

- មនុស្សទាំងអស់តែងប្រឈមមុខកាលៈទេសៈលំបាកនៅក្នុងជីវិត ។ កាលៈទេសៈលំបាកអាចបណ្តាលមកពីភាពស្មុគស្មាញដោយសារការហត់នឿយយ៉ាងខ្លាំង ភាពតានតឹង ឬជំងឺ ។ បទពិសោធន៍ដទៃទៀតដូចជាមរណភាពរបស់មនុស្សដែលយើងស្រឡាញ់ ការបាត់បង់សត្វចិញ្ចឹម ការបាត់បង់របស់ជាកម្មសិទ្ធិផ្ទាល់ខ្លួនដោយសារអគ្គីភ័យ ឬគ្រោះ-

មហន្តរាយធម្មជាតិ ការលែងលះគ្នា អំពើចោរកម្ម ការរើកន្លែងស្នាក់នៅ ការបាត់បង់ការងារ និងការចូលនិវត្តន៍ ក៏ជាកត្តាដែលជំរុញអោយមានការស្ត្រេស្នាញ (All individuals face difficult periods in their lives. The "down" periods can be caused by stress from fatigue, tension, or illness. Other experiences, such as the death of a loved one, loss of a pet, loss of personal belongings through fire or natural disaster, divorce, robbery, moving, job loss, and retirement, also trigger stress) ។

- ភាពស្ត្រេស្នាញអាចធ្វើអោយខូចខាតដល់គំនិត និងសមត្ថភាពរបស់យើងក្នុងការកំណត់ការពិត ឬការមើលបញ្ហាតាមការជាក់ស្តែង (Stress can distort perception and our ability to identify truth or view matters realistically) ។

* តើអ្នកមើលឃើញតួនាទីរបស់អ្នកយ៉ាងដូចម្តេច?

How Do You See Your Roles?

- មនុស្សម្នាក់ៗមានតួនាទីត្រូវបំពេញផ្សេងៗគ្នា ។ និយោជិក ឪពុកម្តាយ សមាជិកព្រះ-វិហារ សិស្ស អ្នកស្ម័គ្រចិត្ត គ្រូបង្រៀន និងមិត្តភក្តិគឺជាឧទាហរណ៍។ តួនាទីនីមួយៗមានអាកប្បកិរិយា និងសំលៀកបំពាក់ដែលអាចទទួលបាន ។ ការស្គាល់តួនាទីដែលអ្នកនឹងបំពេញ និងការប្រព្រឹត្តដ៏ត្រឹមត្រូវសំរាប់តួនាទីនោះមានសារៈសំខាន់ ។ មនុស្សយើងមានអារម្មណ៍កាន់តែល្អ នៅពេលដែលបានធ្វើការជាមួយមនុស្សដែលចេះប្រព្រឹត្តខ្លួនតាមតួនាទី ដូចដែលបានកំណត់ (Everyone has different **roles** to fill. Employee, parent, church member, student, volunteer, teacher, and friend are examples. Each role has its own acceptable behavior and dress. Realizing which role you are playing and bahaving appropriately for that role is important. Peopl feel more comfortable dealing with individuals who fit roles as the roles are perceived) ។
- ចូរមានឆាប់មានប្រតិកម្មដឹងចំពោះតួនាទីដែលអ្នកបំពេញ និងគំនិត និងការរំពឹងទុកដែលអ្នកដទៃមានចំពោះអ្នកនៅក្នុងតួនាទីទាំងនោះ ។ ចូរសិក្សាពីអ្វីជាអាកប្បកិរិយា

ដែលគេរំពឹងទុក ហើយបន្ទាប់មកសម្របទៅនឹងអាកប្បកិរិយាទាំងនោះនៅពេលសមស្រប ។ ការសម្របខ្លួនទៅនឹងការរំពឹងទុកនៃសំលៀកបំពាក់ និងអាកប្បកិរិយានៅកន្លែងធ្វើការ នឹងជួយអ្នកអោយបំពេញការងារយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាព នឹងលើកមុខមាត់របស់អ្នក ហើយនឹងជួយអ្នកអោយដើរទៅមុខប្រកបដោយវិជ្ជាជីវៈ (Be sensitive to the roles that you play and the perceptions and expectations that others have of you in those roles. Learn what the expected behaviors are and then conform to them when appropriate. Conforming to expectations of dress and behavior at work will help you do your job effectively, will enhance your image, and will help you move ahead professionally) ។

- មនុស្សខ្លះមានអារម្មណ៍ល្អក្នុងតួនាទីមួយជាងតួនាទីមួយផ្សេងទៀត (Some people feel more comfortable than in one role than in another) ។ និយោជិកដែលទទួលការតំឡើងជាអ្នកគ្រប់គ្រងអាចមានអារម្មណ៍មិនស្រណុកនៅគ្រាដំបូង ។ ការដឹងថាមិនមានអារម្មណ៍ល្អនៅក្នុងតួនាទីថ្មីមួយគឺជារឿងធម្មជាតិ ។ ប្រសិនបើអ្នកយល់ពីអាកប្បកិរិយាដែលតួនាទីនោះត្រូវការ ហើយចងចាំក្នុងចិត្តថាការផ្លាស់ប្តូរអាកប្បកិរិយាដើម្បីសម្របទៅតួនាទីនោះត្រូវគេរំពឹងទុក និងអាចទទួលយកបាន នោះអ្នកនឹងអាចដោះស្រាយជាមួយនឹងរយៈពេលអន្តរកាល ដែលនាំទៅកាន់តួនាទីនោះកាន់តែប្រសើរឡើង (The employee promoted to supervisor may feel ill at ease initially. Realize that being uncomfortable in a new role is natural. If you are aware of the behavior that the role requires and keep in mind that changing your behavior to conform to that role is expected and acceptable, you will handle transitions into new roles better) ។

- ចួនកាលតួនាទីមិនមានភាពច្បាស់លាស់ ។ មនុស្សភាគច្រើនបំផុតមានអារម្មណ៍មិនល្អនៅថ្ងៃទីមួយនៃការងារថ្មី ឬក្នុងឋានៈជាសមាជិកថ្មីនៃក្រុមមួយ ដោយសារពួកគេមិនច្បាស់ថាតើអ្វីជាការរំពឹងទុកចំពោះគេ ។ ជាថ្មីម្តងទៀត ការមានអារម្មណ៍មិនស្រណុកនេះជារឿងធម្មជាតិ ។ ការរៀនអំពីតួនាទីថ្មីមួយ និងការបង្កើតជំនឿនៅក្នុងតួនាទីនោះ

ត្រូវការពេលវេលា (Sometimes roles are ambiguous. Most people feel awkward the first day on a new job or as a new member of a group because they are not sure what is expected of them. Again, this unease is natural. Learning a new role and developing confidence in it takes times) ។

* តើអ្នកត្រូវដោះស្រាយទល់នឹងការព្រួយបារម្ភយ៉ាងដូចម្តេច?

How Do You Cope With Anxiety?

- មនុស្សគ្រប់រូបតែងប្រឈមនឹងការព្រួយបារម្ភ។ ការព្រួយបារម្ភកើតលើងដោយសារកត្តាមួយចំនួនដូចជា ជំលោះក្នុងតួនាទី ភាពមិនច្បាស់លាស់ ឬការអោយតំលៃលើខ្លួនឯងទាប ។ ដើម្បីបំពេញមុខងារប្រកបដោយភាពរីករាយ យើងត្រូវមានអារម្មណ៍ថាគ្រប់គ្រាន់នៅក្នុងសកម្មភាពរបស់យើង និងអាចទទួលយកបានចំពោះអ្នកដទៃ ។ ការមានអារម្មណ៍ខ្ពស់នៃការអាចទទួលយកបានអាចទូទាត់បានចំពោះការមានអារម្មណ៍ទាប នៃភាពគ្រប់គ្រាន់ ។ ឧទាហរណ៍ សិស្សខ្សោយអាចទទួលបាននូវការចូលចិត្តគឺដោយសារតែគេមានបុគ្គលិកលក្ខណៈល្អ ។ ករណីបញ្ច្រាស់នេះក៏ជាការពិតផងដែរ : ការមានអារម្មណ៍ខ្ពស់នៃភាពគ្រប់គ្រាន់អាចទូទាត់ចំពោះការមានអារម្មណ៍ទាប នៃការអាចទទួលយកបាន ។ ឧទាហរណ៍គឺសិស្សដែលរៀនបានពិន្ទុខ្ពស់ តែគ្មានមិត្តភក្តិ ឬជីវិតក្នុងសង្គម ។ ប៉ុន្តែ នៅពេលភាពគ្រប់គ្រាន់ និងការអាចទទួលយកបានមានកំរិតទាប អារម្មណ៍ទូទៅដែលមានតំលៃរបស់មនុស្សម្នាក់នឹងទទួលរងគ្រោះ (Everyone faces anxiety. Anxiety can be caused by as number of factors such as role conflict, ambiguity, or low self-esteem. To function satisfactorily, we need to feel adequate in our activities and acceptable to others. High feelings of acceptability can compensate for low feelings of adequacy. the weak student who is well-liked because of a knind personality is an example. The reverse is also true: high feelings of adequacy can compensate for low feelings of acceptability. An example is the student who makes good grades but has no friends or social life. However, when both adequacy and acceptability are low, a person's overall feelings of worth suffer) ។

- ជារឿយៗ មានមនុស្សជាច្រើនដោះស្រាយជាមួយនឹងការព្រួយបារម្ភដោយប្រើ**យន្តការការពារគំនិត** ។ យន្តការទាំងនេះបំរើការការពារអារម្មណ៍ដែលមានតំលៃរបស់យើង ។ ចូរសំគាល់ថា ការប្រើយន្តការការពារអាចបណ្តាលអោយកើតមានទាំងលទ្ធផលវិជ្ជមាន និងអវិជ្ជមាន ។ ក្តីកង្វល់គឺថាយន្តការការពារអាចនឹងធ្វើអោយយើងនៅឆ្ងាយពីការប្រ-ឈមមុខចំពោះបញ្ហាពិតប្រាកដ (Individuals frequently cope with anxiety through the use of **perceptual defense mechanisms**. These mechanisms serve to protect our feelings of worth. Note that both positive and negative outcomes can result from the use of defense mechanisms. The trouble is that defense mechanisms may keep us from confronting the real problem) ។
- ខណៈពេលនៅកន្លែងធ្វើការ ចូរដឹងអំពីអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកដទៃ ។ ឈប់មួយភ្លែតដើម្បីគិតមុនពេលអ្នកប្រតិកម្មតប ។ ប្រហែលជាអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកមានជំលោះនៅផ្ទះ ទើបឥឡូវគាត់ហាក់ដូចជាខឹងមនុស្សគ្រប់គ្នានៅក្នុងនាយកដ្ឋាន ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹងថា មានការប្រែប្រួល អ្នកទំនងជាមិនសូវយកភាពគ្រោតគ្រាតទាំងនោះមកដាក់ក្នុងខ្លួនទេ ។ ការចំណាយពេលមួយនាទីដើម្បីគិតតាមរយៈអន្តរកម្មមុនពេលធ្វើការឆ្លើយតបអាចជួយបង្កើនជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សរបស់អ្នកយ៉ាងសំបើម (While at work, be aware of the behavior of others. *Stop to think before you react*. Perhaps your supervisor has had a fight at home and now seems angry with everyone in the department. If you are aware that displacement is occurring, you will be less likely to take the gruffness personally. Taking a minute to think through interactions before responding can greatly improve your human relation skills.) ។

* តើអ្នកមើលចៅហ្វាយនាយក្នុងក្រសែភ្នែកយ៉ាងដូចម្តេច?

How Do You See the Boss?

- **គំនិតដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់នៅក្នុងទំនាក់ទំនងដែលយើងមានជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកដទៃទៀតដែលនៅពីលើយើង ។ របៀបដែលអ្នកគិតចំពោះថ្នាក់លើនឹងកំណត់ពី**

របៀបដែលអ្នកធ្វើសកម្មភាពបែបណានៅជុំវិញខ្លួនគេ (Perceptions play an important role in the relationship we have with supervisors and others above us. How you perceive superiors will determine how you act around them) ។

- ប្រសិនបើអ្នកមានអារម្មណ៍ភ័យខ្លាចចំពោះឥស្សរជនមានអំណាច ដែលអ្នកមិនអាចប្រាស្រ័យទាក់ទងបានល្អនោះ ចូររិះរកឱកាសដើម្បីធ្វើអន្តរកម្មតាមវិធីសាមញ្ញធម្មតា ។ ឧទាហរណ៍ : អ្នកអាចនិយាយយ៉ាងខ្លីនៅក្នុងសាលប្រជុំ ឬ បើសមរម្យ អ្នកអាចអើតក្បាលនៅការិយាល័យរបស់គាត់ដើម្បីនិយាយ ***សួស្តី*** (If your become so frightened by authority figures that you cannot communicate comfortably, look for apportunities to interact in casual ways. For instance, you might speak briefly in the hall or, if appropriate, stick your head in their doors for quick "hello") ។

~ ការមានអារម្មណ៍មិនច្បាស់លាស់អំពីឥស្សរជនមានអំណាច

Feeling Unsure of Authority Figures

- អ្នកអាចមានអារម្មណ៍មិនច្បាស់លាស់អំពីឥស្សរជនមានអំណាច នៅពេលអ្នករួមធ្វើការជាមួយអ្នកទទួលបានការតំឡើងថ្នាក់លើអ្នក ឬមានអារម្មណ៍មិនស្រណុក នៅពេលអ្នកទទួលការតំឡើងថ្នាក់លើអ្នករួមធ្វើការជាមួយអ្នក ។ តម្រូវការពេលវេលាដើម្បីបន្សាំខ្លួនគឺរឿងធម្មតា ក្នុងខណៈពេលដែលអ្នកពាក់ព័ន្ធគ្រប់រូបរៀនពីតួនាទីថ្មីៗរបស់គេ និងអ្វីដែលមនុស្សម្នាក់ៗរំពឹងទុកពីអ្នកដទៃនៅក្នុងតួនាទាំងនេះ (You may feel unsure of authority figures when a coworker is promoted over you or uncomfortable when you are promoted over coworkers. An adjustment period is normal while everyone involved learns new roles and what each expects of the others in these roles) ។
- ពេលមួយទៀតដែលអ្នកអាចនឹងមានការព្រួយបារម្ភ គឺនៅពេលអ្នកមានចៅហ្វាយនាយថ្មី ។ **អ្នកអាចនឹងនឹកមេចាស់ ហើយមិនពេញចិត្តនឹងចាប់ផ្តើមបង្ហាញចៅហ្វាយនាយថ្មីនូវអ្វីដែលអ្នកអាចធ្វើបានពីដំបូង ។ អ្នកត្រូវចងចាំ អ្នកទាំងពីរត្រូវការពេលខ្លះដើម្បី**

មានអារម្មណ៍ចុះសម្រុងគ្នាទៅវិញទៅមក ។ ការត្រៀមខ្លួនដោយមានសំណើ ប្រសិនបើត្រូវគេស្នើ និងការផ្តល់ជំនួយចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងថ្មីនឹងលើកទឹកចិត្តអោយមានទំនាក់ទំនងល្អមួយ ។ ចូររក្សានូវការបើកចិត្តអោយទូលាយ ហើយជៀសវាងការវិនិច្ឆ័យជាមុនចំពោះចៅហ្វាយនាយថ្មី (Another time that can produce anxiety is when you get a new boss. You may miss the old boss and resent having to start from scratch in showing the new supervisor what you are capable of doing. You must remember that some time will be necessary for both of you to become comfortable with each other. Being ready with suggestions if asked and offering to help the new supervisor will encourage a good relationship. Keep an open mind and avoid prejudging the new boss) ។

ការមើលចៅហ្វាយនាយ

Seeing the Boss

- វិធីសាស្ត្រដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុតដើម្បីមើលចៅហ្វាយនាយ គឺការមើលគាត់ក្នុងឋានៈជាមនុស្សដែលមានអារម្មណ៍ផ្ទាល់ខ្លួន និងការងារផ្ទាល់ខ្លួនដើម្បីធ្វើ ។ ចៅហ្វាយនាយក៏មានទាំងចំណុចខ្លាំង និងខ្សោយ ព្រមទាំងមានថ្ងៃអារម្មណ៍ល្អ និងអាក្រក់ផងដែរ ។ ចូរកត់សំគាល់ការពិតនេះ ហើយរៀនដឹងថាតើត្រូវចូលទៅរកគាត់ធ្វើការងារនៅពេលណា (The most effective way to view bosses is as humans with their own feelings and own jobs to do. They have their strengths and weaknesses, good days and bad days. Recognize this fact, and learn when to approach them) ។
- ចូរមានភាពទន់ភ្លន់ចំពោះអារម្មណ៍របស់ចៅហ្វាយនាយ និងទស្សនៈរបស់គាត់ ហើយមិនត្រូវប្រឈមនឹងគាត់នៅចំពោះមុខអ្នកដទៃ ឬនៅពេលគាត់មិនមានអារម្មណ៍ល្អ ។ ចូរចងចាំថា ចៅហ្វាយនាយនឹងសរសើរចំពោះបច្ចេកទេសក្នុងទំនាក់ទំនង និងភាព**សប្បុរសកាន់តែច្រើន ដូចដែលអ្នកធ្វើ (Also be sensitive to bosses' moods and viewpoints and do not challenge them in front of others or**

When they aer not feeling well. Remember that bosses will appreciate tact and kindness as much as you do) ។

~ **ការគ្រប់គ្រងចៅហ្វាយនាយ**

Managing the Boss

- ដូចអ្នកគ្រប់គ្រងតម្រែតម្រង់បុគ្គលិករបស់អោយឆ្លើយតបចំពោះគោលដៅ និងកាលបរិច្ឆេទកំណត់ អ្នកក៏អាចគ្រប់គ្រងចៅហ្វាយនាយរបស់អ្នកអោយឆ្លើយតបចំពោទិស-ដៅផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកផងដែរ ។ អាកប្បកិរិយានេះមានឈ្មោះថា **ការគ្រប់គ្រងខាងលើ** ។ ការគ្រប់គ្រងខាងលើបណ្តាលអោយមានទំនាក់ទំនងកាន់តែប្រសើរ ភាពទន់ភ្លន់នៅក្នុងការចាត់ចែងការងារកាន់តែខ្ពស់ឡើង និងការយោគយល់អំពីថាតើការងាររបស់អ្នកសមស្របនឹងរូបភាពស្ថាប័នទូទៅយ៉ាងម៉េចកាន់តែធំឡើង ។ ជាលទ្ធផល អ្នកអាចនឹងកាន់តែមានការប្តេជ្ញាចិត្តច្រើនចំពោះការងារ មានសីលធមិកាន់តែខ្ពស់ និងបង្កើននូវផលិតភាព (Just as supervisors manage their staffs to meet goals and deadlines, you can manage your bosses to meet your own objectives. This behavior is called **upward management**. Upward management can result in better relationships, increased flexibility in assignments, and a greater understanding of how your work fits in with the overall organizational picture. As a result, you may be more committed to the job, have higher morale, and increase your productivity) ។

* **សេចក្តីសង្ខេប Summary**

- គំនិតខុសពីគ្នាយ៉ាងខ្លាំង ដោយផ្អែកលើកត្តាមួយចំនួន ដែលរួមមានការអប់រំរបស់អ្នក តំលៃរបស់អ្នក និងវប្បធម៌របស់អ្នក ។ ការទទួលស្គាល់ និងការអោយតំលៃចំពោះភាពផ្សេងគ្នានៅក្នុងគំនិតមានសារៈសំខាន់ ចំពោះសមត្ថភាពបំពេញការងាររបស់អ្នកនៅក្នុងកន្លែងធ្វើការ ។ អ្នកដទៃទៀតនឹងរៀនពីគំនិតរបស់យើង នៅពេលយើងអនុវត្តការលាតត្រដាងខ្លួនឯង ។ យើងរៀនពីគំនិតរបស់គេ តាមរយៈការទទួលយកព័ត៌មានតប (Perceptions differ greatly depending on a number of factors,

including your upbringing, values, and culture. Recognizing and appreciating differences in perception is vital to your ability to function in the workplace. Others learn about our perceptions when we practice self-disclosure. We learn theirs by accepting feedback) ។

- បង្អួច Johari ស្នើថា យើងគួរមានតំបន់ធំមួយ ដែលជាលទ្ធផលបានមកពីការលាតត្រដាងខ្លួនឯង និងការបើកចំហរចំពោះព័ត៌មានតប ។ ការអោយតំលៃលើខ្លួនឯងដោយវិជ្ជមាន ការសំលឹងមើលជីវិតដោយសុទិដ្ឋិនិយម និងការយល់ពីតួនាទីដែលមនុស្សយើងត្រូវបំពេញក្នុងជីវិត គឺជាគ្រឿងផ្សំដ៏សំខាន់នៅក្នុងអាជីពដែលមានជោគជ័យ ។ ការគិតបែបវិជ្ជមានអាចពង្រីងបានតាមរយៈការផ្លាស់ប្តូរដំណើរនៃការគិត ការពាក់ព័ន្ធនឹងការជជែកអំពីខ្លួនឯងដោយវិជ្ជមាន និងការប្រើរបស់ដែលអាចមើលឃើញ (The Johari Window suggests that ideally we should have a large arena, the result of self-disclosure and openness to feedback. Positive self-esteem, an optimistic outlook on life, and an understanding of the roles people play in life are other important ingredients in a successful career. Positive thinking can be enhanced through changing our thought processes, engaging in positive self-talk, and using visualization) ។
- ការរៀនយន្តការការពារ ដែលបុគ្គលនានាប្រើដើម្បីដោះស្រាយជាមួយនឹងការព្រួយបារម្ភ អាចជួយអ្នកដោះស្រាយជាមួយខ្លួនឯង និងអ្នកនៅជុំវិញខ្លួនកាន់តែជោគជ័យ ។ ចួនកាល យន្តការការពារផ្តល់នូវលទ្ធផលវិជ្ជមាន ប៉ុន្តែយន្តការទាំងនោះអាចនឹងរារាំងយើងមិនអោយប្រឈមនឹងបញ្ហាពិតជាក់ស្តែងទេ (Learning about the defense mechanisms that individuals use to cope with anxiety can help you deal more successfully with yourself and those around you. Defense mechanisms sometimes have positive outcomes, but they may prevent us from confronting the real problem) ។
- ចូរចងចាំថា វិធីសាស្ត្រដ៏ល្អបំផុតដើម្បីមើលចៅហ្វាយនាយ គឺត្រូវមើលគាត់ក្នុងឋានៈជាមនុស្ស ហើយដោះស្រាយការងារជាមួយគាត់ដោយអនុលោមទៅនោះ ។ ចូររៀនគ្រប់គ្រងចៅហ្វាយនាយរបស់អ្នកដោយប្រើប្រាស់ទ្រឹស្តីគ្រប់គ្រងខាងលើ (Remember

that the best way to view bosses is as humans and deal with them accordingly. Learn to manage them by using the concepts of upward management) ٩

×

× ×

ជំពូកទី ៣

ការជំរុញលើកទឹកចិត្ត : បង្កើនផលិតភាព
Motivation : Maximizing Productivity

* ការជំរុញលើកទឹកចិត្តជាអ្វី?

What is Motivation?

- ការជំរុញលើកទឹកចិត្តគឺជាឧបករណ៍លើកទឹកចិត្តយើងអោយធ្វើសកម្មភាព ។ ការលើកទឹកចិត្តអាចជាតម្រូវការមួយ ឬចលករមួយដែលផ្តល់ឋាមពលចំពោះឥរិយាបថផ្សេងៗ ។ នៅកន្លែងធ្វើការ ការជំរុញលើកទឹកចិត្តគឺជាល្បាយនៃកត្តាទាំងអស់នៅក្នុងបរិស្ថានការងាររបស់យើង ដែលនាំអោយមានការប្រឹងប្រែងវិជ្ជមាន ឬអវិជ្ជមាន ។ បើយើងយល់អំពីអ្វីថាជាអ្នកជំរុញលើកទឹកចិត្តយើង នោះយើងទំនងជាអាចសំរេចគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួន និងគោលដៅវិជ្ជាជីវៈរបស់យើង ។ ដូចគ្នានេះដែរ បើស្ថាប័ននានាចេះយល់ពីរបៀបជំរុញលើកទឹកចិត្តនិយោជិក នោះគេនឹងអាចបង្កើនផលិតភាព ។ ក្នុងខណៈពេលក្រុមហ៊ុនទាំងអស់ប្រឹងប្រែងជំរុញលើកទឹកចិត្តនិយោជិក ស្ថាប័នដែលមានចំនួនកាន់តែច្រើនកំពុងណែនាំនូវយុទ្ធសាស្ត្រថ្មី រួមទាំងកញ្ចប់ទូទាត់ផ្សេងៗគ្នា ដែលជាមធ្យោបាយជំរុញលើកទឹកចិត្តកម្មករនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ (Motivation is the emotional stimulus that causes us to act. The stimulus may be a need or a drive that energizes certain behavior. At work, motivaiton is a combination of all factors in our working environment tha lead to positive or negative efforts. If we understand what motivates us, we are more likely to achieve our personal and professional goals. Likewise, if organizations know how to motivate employees, they can increase productivity. While all companies make some effort to motivate employees, a growing number of organizations are

introducing new strategies including different compensation packages, as a means of motivating today's workers) ។

- តាមរយៈការសិក្សាអំពីការជំរុញលើកទឹកចិត្ត និងឥរិយាបថ អ្នកចិត្តសាស្ត្រជាទូទៅបានសន្និដ្ឋានថាឥរិយាបថរបស់មនុស្សទាំងអស់សុទ្ធតែតំរង់ទៅរកគោលដៅ ដែលឆ្ពោះទៅទទួលបាននូវតម្រូវការប្រកបដោយការពេញចិត្ត (Through studies of motivation and behavior, psychologists have generally concluded that all humna behavior is goal-directed toward satisfying a felt need) ។

- មនុស្សទាំងអស់សុទ្ធតែមានតម្រូវការ ។ គេត្រូវការដកដង្ហើម ហូបបាយ ហូបទឹក និងសំរាក ។ ប៉ុន្តែតម្រូវការទាំងនេះគ្រាន់តែជាផ្នែកនៃរូបភាពធំប៉ុណ្ណោះ ។ មនុស្សយើងត្រូវការការទទួលយក ការបំពេញចិត្ត ការទទួលស្គាល់ និងការសរសើរ ។ គេត្រូវការក្តីស្រមៃ ការប៉ងប្រាថ្នា ការស្រេកឃ្លានចង់បាន និងទទួលបាន ។ តម្រូវការភាគច្រើនគឺជាហេតុផលជំរុញចំពោះបុគ្គល និងក្រុម ។ ការយល់ពីភាពស្មុគ្រស្មាញនៃហេតុផលជំរុញឬតម្រូវការទាំងនេះ ពោលគឺទាំងតម្រូវការរបស់ខ្លួនឯង និងរបស់អ្នកដទៃ មានសារៈសំខាន់ក្នុងការបង្កើត និងរក្សាទំនាក់ទំនងល្អរវាងមនុស្ស (All humans have needs. They need to breathe, eat, drink, and rest. But these needs are only part of a much larger picture. People also need to be accepted, fulfilled, recognized, and appreciated. They need to dream, aspire, desire, acquire! Many are the motives of individuals and groups. Understanding the complexity of these motives or needs—our own as well as those of others—is essential in establishing and maintaining good human relatons) ។

- ឥរិយាបថរបស់យើងត្រូវបានជំរុញយ៉ាងច្បាស់ដោយតម្រូវការ ហើយយើងជារឿយៗមិនយល់នៅឡើយអំពីភាពស្មុគ្រស្មាញ និងភាពស្រពេចស្រពិលនៃហេតុផលជំរុញ និងតម្រូវការរបស់យើង ។ តើញឹកញាប់ប៉ុណ្ណាដែលអ្នកធ្វើអ្វីមួយ ហើយសួរខ្លួនឯងថា*ហេតុអ្វីក៏ខ្ញុំធ្វើដូច្នោះ? ឬ អ្វីដែលបណ្តាលអោយខ្ញុំធ្វើអញ្ចឹង?* (Our behavior is clearly motivated by needs, and yet we often do not understand the complexities and the subtleties of our motives and needs. How

often have you done something and then asked yourself, *Why did I do that? or What casued that?*) ។

- ចូរគិតពីអ្វីមួយដែលអ្នកត្រូវការ និងហេតុផលជំរុញអោយមានតម្រូវការនោះ ។ តើអ្នកនឹងធ្វើអ្វីដើម្បីបំពេញនូវតម្រូវការនោះ? តាមការពិត តើសកម្មភាពដែលអ្នកធ្វើបណ្តាលអោយអ្នកមិនមានការពេញចិត្តឬទេ? ការយល់ដឹងអំពីសកម្មភាពទាំងនេះនឹងជួយអ្នកអោយយល់ពីឥរិយាបថរបស់អ្នក (Think of somethin you need and your motive for that need. What will you do to satisfy that need? Could the action you take actually cause you to be dissatisfied? An awareness o fthese actions will help you understand your behavior) ។

* <u>តើការចង់បានខុសគ្នាពីតម្រូវការយ៉ាងណា?</u>

How Do Wants Differ from Needs?

- ជារឿយៗ យើងតែងគិតថា *ការចង់បានរបស់យើង* គឺជា *តម្រូវការរបស់យើង* ដែលតាមពិតទៅតម្រូវការអាចត្រូវគេបំពេញយ៉ាងសាមញ្ញបំផុត ។ យើងទាំងអស់គ្នាសុទ្ធតែមានតម្រូវការ ។ តម្រូវការមានពីរប្រភេទ ដូចជា *ប្រភេទបឋម (សរីរសាស្ត្រ) និងបន្ទាប់ ឬទី ២ (ចិត្តសាស្ត្រ)*(Often we are conditioned to think that our "wants" are "needs", when, in fact, a need can be satisfied much more simply. We all have needs. Needs fall into two categories—primary (physiological) and secondary (psychological) ។

- តម្រូវការបឋមគឺជាតម្រូវការមូលដ្ឋាន ដែលចាំបាច់ដើម្បីជីវិតរស់រាន ដូចជាអាហារ, ទឹក, ខ្យល់, ដេកពួន និងជំរក និងការរួមភេទ ។ ដោយសារតម្រូវការទាំងនេះមានលក្ខណៈជាមូលដ្ឋានសំរាប់ការរស់រាន យើងអាចយល់បានយ៉ាងងាយថាតើហេតុអ្វី និងហេតុយ៉ាងម៉េចទើបឥរិយាបថរបស់មនុស្សម្នាក់ៗទទួលឥទ្ធិពលពីតម្រូវការទាំងនោះ (Primary needs are the basic needs required to sustain life, such as food, water, air, sleep, and shelter and sex. Because these needs are

person's behavior is affected by them) ។

- តម្រូវការបន្ទាប់មានលក្ខណៈជាចិត្តសាស្ត្រ និងមានភាពស្មុគ្រស្មាញយ៉ាងខ្លាំង ។ តម្រូវការទាំងនោះរួមមានសន្តិសុខ ការចងសំព័ន្ធគ្នា ឬក្ដីស្រឡាញ់ ការគោរព និងស្វ័យតភាព ។ តម្រូវការទាំងនេះគឺជាលទ្ធផលនៃតំលៃ និងជំនឿរបស់យើង (Secondary needs are psychological and are far more complex. They include the need for security, affiliation or love, respect, and autonomy. Secondary needs are a result of our values and biliefs) ។ តម្រូវការបន្ទាប់មាន ៨ ៖ សន្តិសុខ សេចក្ដីស្មោះត្រង់ តំលៃ សេរីភាព កម្មសិទ្ធ ភាពរីករាយ ចំណេះដឹង និងសុខភាព (There are eight secondary needs: security, faith, worth, freedom, belonging, fun, knowlege, and health) ។

* តើអ្នកទ្រឹស្តីនិយាយយ៉ាងដូចម្តេច?
What Do the Theorists Say?

- មានទ្រឹស្តីជាច្រើនដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការជំរុញលើកទឹកចិត្តត្រូវបានគេបង្កើតឡើង។ ទ្រឹស្តីបួនក្នុងចំណោមទ្រឹស្តីទាំងនេះ ត្រូវគេយកមកអនុវត្តចំពោះឥរិយាបថនានារបស់បុគ្គលនៅកន្លែងធ្វើការ (Many theories have been developed about motivation. Four of these theories apply to individual behaviors in the work setting) ។

~ ទ្រឹស្តីឋានានុក្រមនៃតម្រូវការរបស់លោក Maslow
Maslow's Hierarchy of Needs

- ដូចអ្នកចិត្តសាស្ត្រជាច្រើនដទៃទៀតដែរ លោក Maslow បានយល់ស្របថា មានតែតម្រូវការដែលគេមានអារម្មណ៍ចង់បានទេ ដែលជំរុញលើកទឹកចិត្ត ហើយនៅពេលគេទទួលបានតម្រូវការនោះ គេនឹងលែងមានការជំរុញលើកទឹកចិត្ត ។ក៏ប៉ុន្តែគាត់បានកំណត់នូវទ្រឹស្តីឋានានុក្រមនៃតម្រូវការ ។ ទ្រឹស្តីរបស់លោក Maslow កំណត់នូវតម្រូវការ ៥កំរិត ដូចជា តម្រូវការសរីរសាស្ត្រ តម្រូវការសុវត្ថិភាព និងសន្តិសុខ តម្រូវការសង្គម

តម្រូវការសរសើរ/គោរព និងតម្រូវការក្នុងការលើកតំកើងសក្តានុពលខ្លួនឯង (Like many other psychologists, Maslow agree that only a felt need motivates and that once a need is satisfies it ceases to motivate. However, he went on to identify a **hierarchy of needs**. Maslow's five need levels includes: physiological needs, safety and security, social needs, esteem, and self-actualization) ។

- **តម្រូវការសរីរសាស្ត្រ** រួមមានការចង់បានម្ហូបអាហារ ការគេង ទឹក ជម្រក និងរបស់ផ្សេងទៀតដែលជាតម្រូវការផ្នែកសរីរាង្គ ។ ទាំងនេះគឺជាតម្រូវការបឋមរបស់យើង ហើយទំរាំយើងទទួលបានតម្រូវការទាំងនេះ តម្រូវការផ្សេងទៀតមិនសូវមាន ឬគ្មានសារៈសំខាន់ប៉ុន្មានឡើយ (***Physiological Needs*** include our desire for food, sleep, water, shelter, and other satisfiers of physiological drives. These are our most basic needs and, until they are satisfied, other needs are of little or no importance) ។
- **តម្រូវការសុវត្ថិភាព និងសន្តិសុខ** ត្រូវគេមើលឃើញច្រើននៅក្នុងតម្រូវការសន្តិសុខផ្នែកសេដ្ឋកិច្ច ជាងតម្រូវការសុវត្ថិភាពផ្នែករាង្គកាយ ។ តម្រូវកាផ្នែកសុវត្ថិភាពដែលគេមើលឃើញនៅកន្លែងធ្វើការមានដូចជា : ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារសុវត្ថិភាព សន្តិសុខការងារ កំណើនប្រាក់បៀវត្សតាមដំណាក់កាល ផលប្រយោជន៍ផ្សេងៗគ្រប់គ្រាន់ ឬកិច្ចសន្យាសហជីព (***Safety and Security Needs*** are more often reflected in our need for economic and emotional security than for physical safety. Safety needs to be seen the workplace are safe working conditions, job security, periodic salary increases, adequate fringe benefits, or a union contract) ។
- **តម្រូវការសង្គម** ផ្តោតលើក្តីប្រាថ្នាចង់បានស្នេហា សេចក្តីស្រឡាញ់ ការទទួលស្គាល់ក្នុងសង្គម និងសំព័ន្ធភាពប្រកបដោយអត្ថន័យជាមួយអ្នកដទៃ ។ ជារឿយៗ គេអាចទទួលបានតម្រូវការទាំងនេះនៅកន្លែងធ្វើការដោយមិត្តភាព ដែលស្រុះស្រួលគ្នាក្នុងក្រុមការងារ ការគ្រប់គ្រងគុណភាព និងសមាជិកភាពក្នុងសមាគម ឬអង្គការវិជ្ជាជីវៈ ។ សំរាប់មនុស្សភាគច្រើន តម្រូវការផ្នែកទំនាកទំនងដ៏ល្អគួរអោយពេញចិត្តជាមួយនឹងអ្នកដទៃ

និងកន្លែងមួយនៅក្នុងសង្គមមានសារៈសំខាន់ណាស់ ព្រោះថា កង្វះខាតតម្រូវការនេះជារឿយៗនឹងបង្កអោយមានបញ្ហាផ្លូវចិត្ត និងការមិនចុះសម្រុងជាទូទៅ (*Social Needs* center around our desires for love, affection, acceptance is society, and meaningful affiliation with others. These needs are often satisfied in the workplace by compatible friendships in the workgroup, quality supervision, and membership in professional associations or organizations. For most people, the need for satisfactory relations with others and a place in society is so important that its lack is often a cause of emotional problems and general maladjustment) ។

- **តម្រូវការគោរព/សរសើរ** ជារឿយៗត្រូវបានគេដឹងថាជាតម្រូវការបែបអាត្មានិយម ។ តម្រូវការនេះរួមមានការចង់បានការគោរពពីខ្លួនឯង និងអ្នកដទៃ ។ ការបំពេញតម្រូវការនេះបាននឹងផ្តល់អោយយើងនូវអារម្មណ៍ថាមានសមត្ថភាព ការត្រួតពិនិត្យ និងភាពមានសារៈប្រយោជន៍ ។ នៅកន្លែងធ្វើការ ជាទូទៅគេអាចឆ្លើយតបចំពោះតម្រូវការទាំងនេះបានតាមរយៈការងារដ៏មានន័យ ការទទួលខុសត្រូវកាន់តែកើនឡើង ការទទួលស្គាល់ពីមិត្តរួមការងារ និងអ្នកគ្រប់គ្រងចំពោះការងារដែលសំរេចបានជោគជ័យ និងកំណើនប្រាក់ និងរង្វាន់ដោយផ្អែកលើគុណសម្បត្តិ (*Esteem Needs* Oftened called the ego needs, esteem needs include our need for respect from self and others. Fulfilling these needs gives us a feeling of competence, control, and usefulness. In the workplace, these needs are generally met through meaningful work, increased responsibility, peer and supervisory recognition for work well done, and merit pay increases or rewards) ។

- **តម្រូវការក្នុងការលើកតំកើងសក្តានុពលខ្លួនឯង** សំដៅទៅលើបំណងប្រាថ្នារបស់យើងដើម្បីក្លាយជាអ្វីមួយដែលយើងមានសមត្ថភាពអាចទៅរួច ដើម្បីឈានទៅដល់សក្តានុពលពេញលេញរបស់យើង ។ តម្រូវការទាំងនេះរួមមាន ក្តីប្រាថ្នាក្នុងការរីកចំរើនផ្ទាល់ខ្លួន ប្រើប្រាស់សមត្ថភាពយើងអោយបានច្រើនតាមដែលអាចទៅរួច និងបង្ហាញនូវគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ នៅកន្លែងធ្វើការ ភាគច្រើន គេអាចឆ្លើយតបចំពោះតម្រូវការទាំងនេះបាន

តាមរយៈការងារដែលប្រឈម ឱកាសបញ្ចេញគំនិតច្នៃប្រឌិត និងការសំរេចបាននូវវិជ្ជាជីវៈកាន់តែខ្ពស់ឡើងៗ (***Self-Actualization Needs*** refer to our desire to become everything of which we are capable, to reach our full potential. These needs include the desire to grow personally, to use our abilities to the greater extent, and to engage in creative expression. In the workplace, these needs are most often met through a challenging job, the opportunity to be creative, and advanced professional achievement) ។

- លោក **Maslow** ជឿជាក់ថា ជាទូទៅ មនុស្សយើងបំពេញតម្រូវការទាំងនេះតាមឋានានុក្រមនៃលំដាប់លំដោយតម្រូវការ ពោលគឺបំពេញតម្រូវការនៅលំដាប់ក្រោមមុន នឹងបន្តទៅបំពេញតម្រូវការលំដាប់ខ្ពស់ជាង ។ ក៏ប៉ុន្តែ គាត់បានបន្ថែមថា យើងអាចដើរចុះឬឡើងតាមឋានានុក្រមនេះ ដោយពឹងផ្អែកលើស្ថានភាពក្នុងដៃ (Maslow believed that we generally satisfy these needs in a hierarchical order, fulfilling the lower-order needs first before moving on to the higher order needs. However, he added that we can move up and down the hierarchy depending on the situation at hand) ។

~ <u>ទ្រឹស្តីជំរុញលើកទឹកចិត្តពីរកត្តារបស់លោក Herzberg</u>

<u>Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation</u>

- នៅក្នុងឆ្នាំ ១៩៥៩ លោក **Frederick Herzberg** បានបង្ហាញនូវទ្រឹស្តីជំរុញលើកទឹកចិត្តពីរកត្តារបស់គាត់ បន្ទាប់ពីបានសួរគណនេយ្យករ និងវិស្វករជាង ២០០នាក់ អំពីអ្វីដែលនាំអោយមានការពេញចិត្ត និងការមិនពេញចិត្តខ្លាំងជាងគេនៅក្នុងកន្លែងធ្វើការ (In 1959, Frederick Herzberg presented his **two-factor theory of motivation** after questioning over 200 accountants and engineers about in their work led to extreme satisfaction or extreme dissatisfaction) ។

- **កត្តាអនាម័យ** ដែលត្រូវគេស្គាល់ថាជាកត្តាថែទាំផងដែរ មានសារៈសំខាន់ក្នុងការថែរក្សាការពេញចិត្តអោយនៅកំរិតមួយមានហេតុផល ក្នុងចំណោមនិយោជិក ។ កត្តា

អនាម័យរួមមាន គោលនយោបាយក្រុមហ៊ុន និងនីតិវិធី, ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារ និងសន្តិសុខការងារ, ផលប្រយោជន៍ និងប្រាក់បៀវត្សនិយោជិក, គុណភាពក្នុងការគ្រប់គ្រង, ទំនាក់ទំនងជាមួយនឹងអ្នកគ្រប់គ្រង មិត្តរួមការងារ និងអ្នកក្រោមឱវាទ ។ ជាទូទៅកត្តាទាំងនេះជួយទប់ស្កាត់មិនអោយនិយោជិកមិនសប្បាយចិត្តនៅក្នុងការងាររបស់គេ។ ក៏ប៉ុន្តែនិយោជិកដែលសប្បាយចិត្តមិនមែនសុទ្ធតែជានិយោជិកដែលទទួលបានការជំរុញលើកទឹកចិត្តនោះទេ (*Hygiene Factors* also known as maintenance factors are necessary to maintain a reasonable level of satisfaction among employees. Included in the category of hygiene factors are company policies and procedures, working conditions and job security, salary and employee benefits, the quality of supervision, and relationships with supervisors, peers, and subordinates. Generally, these factors prevent employees from being unhappy in their jobs. However, happy employees are not necessarily motivated workers)។

- **កត្តាជំរុញលើកទឹកចិត្ត** បង្កើតការជំរុញលើកទឹកចិត្ត និងការពេញចិត្តចំពោះការងារកំរិតខ្ពស់ ។ កត្តានេះរួមមានសមិទ្ធិផល ការរីកចំរើន ការទទួលស្គាល់ ការទទួលខុសត្រូវ និងការងារ ។ តាមលោក Herzberg និយោជិកដែលមានការជំរុញលើកទឹកចិត្តខ្ពស់មានការសណ្តោសអត់ឱនកំរិតខ្ពស់ចំពោះការមិនពេញចិត្ត ដែលកើតឡើងពីអវត្តមាននៃកត្តាថែទាំគ្រប់គ្រាន់ (*Motivational Factors* build high levels of motivation and job satisfaction. These factors include achievement, advancement, recognition, responsibility, and the work itself. According to Herzberg, highly motivated employees have a high tolerance for dissatisfaction arising from the absence of adequate maintenance factors)។ យើងនឹងមានអារម្មណ៍ថាទទួលការជំរុញលើកទឹកចិត្តតាមរយៈអ្វីដែលយើងកំពុងស្វះស្វែងរក មិនមែនតាមរយៈអ្វីដែលយើងមានរួចហើយនោះទេ (We tend to be motivated by what we are seeking rather than by what we already have)។

~ **ទ្រឹស្តីនៃតម្រូវការដែលទទួលបានរបស់លោក McClelland**

McClelland's Acquired Needs Theory

- នៅឆ្នាំ ១៩៦១ លោក **David McClelland** បានបង្កើតនូវទ្រឹស្តីមួយអំពីការជំរុញលើកទឹកចិត្ត ដែលបាននិយាយថា តម្រូវការគឺជាលទ្ធផលនៃការរីកចំរើនបុគ្គលិកលក្ខណៈដំបូងរបស់យើង ។ តាមរយៈការលាតត្រដាងពីវប្បធម៌ មនុស្សយើងទទួលបាននូវក្របខ័ណ្ឌនៃតម្រូវការមូលដ្ឋានបី ដូចជា សមិទ្ធិផល អំណាច និងសំព័ន្ធភាព ។ តម្រូវការទាំងនេះគឺជាហេតុផលដំបូងនៃឥរិយាបថ (In 1961 David McClelland developed a theory of motivation that says our needs are the result of our early personality development. Through cultural exposure, people acquire a framework of three basic needs—achievement, power, and affiliation. These needs are the primary motives for behavior) ។
- ប្រសិនបើយើងដឹងថាតម្រូវការមួយណាមានសារៈសំខាន់បំផុតចំពោះអ្នកដទៃ យើងអាចបង្កើតបរិស្ថានដ៏ត្រឹមត្រូវសំរាប់ពួកគេបាន ។ ឧទាហរណ៍ មនុស្សមានតម្រូវការក្នុងការសំរេចសមិទ្ធិផលខ្ពស់មាននិន្នាការពីធម្មជាតិចង់ធ្វើជាមេដឹកនាំ ឬអ្នកគ្រប់គ្រង ។ ការរៀបចំផែនការ, ការកំណត់ទិសដៅ និងគោលដៅ, និងការត្រួតពិនិត្យលើវិធីសាស្ត្រដើម្បីឈានទៅដល់គោលដៅទាំងនោះ គឺជាផ្នែកមូលដ្ឋាននៃរបៀបរបបធ្វើការងាររបស់ពួកគេ (If we recognize which of the needs is most important to others, we can create the right environment for them. For example, people with a high need for achievement have a natural tendency to become leaders or managers. Planning, setting objectives and goals, and controlling the methods of reaching those goals are a basic part of their work style) ។
- មនុស្សដែលមានតម្រូវការចង់បានសំព័ន្ធភាពខ្លាំង មានការបារម្ភតិចតួចចំពោះដំណើរទៅមុខជាងការបង្កើតទំនាក់ទំនង និងមិត្តភាពជិតស្និទ្ធជាមួយអ្នកដទៃទៀតនៅក្នុងការងារ ។ ពួកគេពេញចិត្តការងារដែលតម្រូវអោយមានភាពផ្សេងគ្នានៃទំនាក់ទំនងអន្តរបុគ្គល (People with a strong need for affiliation are less concerned

with getting ahead than they are with developing close relationships and friendships with others at work. They tend to enjoy jobs that require a variety of inter-personal contacts) ។

- មនុស្សដែលមានតម្រូវការអំណាចខ្លាំង ជាធម្មតាតែងស្វែងរកតួនាទីដែលមានអំណាច និងឥទ្ធិពលច្រើន។ លោកMcClelland បានរកឃើញថា មនុស្សដែលគេចាត់ទុកថាជាអ្នកទទួលបានជោគជ័យខ្លាំងច្រើនទទួលការជំរុញលើកទឹកចិត្ត ដោយតម្រូវការអំណាច (People with a strong need for power naturally seek positions with a great deal of authority and influence. McClelland found that people who are considered highly successful tend to be motivated by the need for power) ។

ទ្រឹស្តីអំពីការរំពឹងទុករបស់លោក Vroom

McClelland's Acquired Needs Theory

- ទ្រឹស្តីអំពីការរំពឹងទុករបស់លោក Vroom មើលឃើញការជំរុញលើកទឹកចិត្តថាជាដំណើរការនៃការជ្រើសរើស ។ យោងតាមទ្រឹស្តីនេះ អ្នកបង្ហាញឥរិយាបថនានាដោយសារអ្នករំពឹងថាទទួលបានលទ្ធផលណាមួយពីឥរិយាបថនោះ ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកអាចគិតថា ប្រសិនបើអ្នកខំប្រឹងសិក្សារយៈពេលវែងសំរាប់ការប្រលងនាពេលខាងមុខ អ្នកនឹងមានឱកាសច្រើនទទួលបានចំណាត់ថ្នាក់ ក នៅក្នុងវគ្គ ។ ប្រសិនបើអ្នកមានតម្រូវការកិត្តិនាម ឬសំរេចសមិទ្ធិផល ដែលជាគ្រឹះក្នុងការសំរេចនូវចំណាត់ថ្នាក់ ក អ្នកទំនងជានឹងកាន់តែខិតខំសិក្សាក្នុងរយៈពេលវែង ដោយរំពឹងថានឹងទទួលចំណាត់ថ្នាក់ខ្ពស់ដើម្បីបំពេញតម្រូវការរបស់អ្នក (His expectancy theory views motivation as a process of choices. According to this theory, you behave in certain ways because you expect certain results from that behavior. For example, you may perceive that if you study long and hard for an upcoming examination, you stand a strong chance of making a "A" in the course. If you have a need for the prestige or achievement inherent in making an "A," you will more than likely study long and hard, expecting to receive the high grade to fulfill your need) ។

- មិនមែនបុគ្គលិកគ្រប់រូបនៅក្នុងស្ថាប័នដាក់តំលៃដូចគ្នាលើកត្តា ដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការអនុវត្តន៏ការងារ ។ អ្វីដែលបុគ្គលិកម្នាក់ៗគិតថាមានសារៈសំខាន់មានលក្ខណៈសមរម្យចំពោះជំរើសពួកគេជាងអ្វី ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់គេមើលឃើញថាមានសារៈសំខាន់សំរាប់គេ (Not all workers in an organization place the same value on factors associated with job performance. What individual workers perceive as important is far more critical to their choices than what their supervisors view as important) ។

* តើខ្ញុំអាចអនុវត្តទ្រឹស្តីនៃការជំរុញលើកទឹកចិត្តយ៉ាងដូចម្តេច?

How Do I Apply Motivation Theories?

- ចំណេះដឹងអំពីទ្រឹស្តី នៃការជំរុញលើកទឹកចិត្តអាចជួយយើងបានក្នុងឋានៈជាបុគ្គលតាមវិធីជាច្រើន ។ ការយល់អំពីភាពខុសគ្នារវាងការចង់បាន និងតម្រូវការ, ការទទួលស្គាល់អ្វីដែលជំរុញលើកទឹកចិត្តយើង, ការដឹងពីវិធីជាជំរើសក្នុងការបំពេញតម្រូវការ, និងការចេះពីវិធីជំរុញលើកទឹកចិត្តអ្នកដទៃ នៅពេលយើងស្ថិតក្នុងស្ថានភាពដឹកនាំអាចជួយយើងអោយឈានទៅដល់គោលដៅផ្ទាល់ខ្លួន និងវិជ្ជាជីវៈ ។ ការចេះទទួលស្គាល់នូវភាពខុសគ្នារវាងការចង់បាន និងតម្រូវការអាចជួយអោយយើងពេញចិត្តជាមួយនឹងអ្វីដែលយើងមាន ។ មេរៀននេះអាចជួយយើងអោយមានការអត់ធ្មត់ និងអោយធ្វើផែនការអំពីវិធីជាជំរើសក្នុងការបំពេញតម្រូវការ និងការចង់បាន (Knowledge of motivational theory can help us as individuals in a variety of ways. Understanding the difference between a want and a need, recognizing what motivates us, learning alternative ways to fulfill needs, and learning how to motivate others when we are in leadership situations can help us reach our personal and professional goals. Learning to recognize the difference between wants and needs can help us be satisfied with what we have. This lesson can also assist us in being patient and planning alternative ways to fulfill our needs and wants) ។

- ការទទួលស្គាល់ទិន្នផលដែលអាចមាន និងការដឹងថាយើងមានជំរើសនៅក្នុងឥរិយាបថរបស់យើងអាចជួធ្វើអោយស្ថានភាពពិបាកក្លាយជាស្ថានភាពវិជ្ជមាន។ ដោយជៀសវាងឥរិយាបថអវិជ្ជមាន និងការពិចារណាថាតើឥរិយាបថមួយណាអាចនឹងហុចផលអោយអ្នកសំរាប់រយៈពេលវែង ជារឿយៗ អ្នកអាចរកឃើញនូវការបំពេញតម្រូវការដែលអ្នកប៉ងចង់បាន (Recognizing possible outcomes and realizing that we have choices in our behavior can help turn difficult situations into positive ones. By avoiding negative behaviors, and by considering which behaviors might benefit you in the long run, you can often find the need fulfillment you desire) ។
- ការយល់អំពីមូលហេតុអ្វីដែលនាំអោយយើងធ្វើសកម្មភាព និងប្រតិកម្មចំពោះស្ថានភាពណាមួយ ជារឿយៗអាចជួយយើងអោយជៀសផុតពីឥរិយាបថដែលនាំអោយមានការខូចខាត ដែលអាចនឹងរារាំងឱកាសនាពេលអនាគត (Understanding why we act and react to any given situation can often help us avoid destructive behaviors that may limit future opportunities) ។

~ **<u>ការជំរុញលើកទឹកចិត្តអ្នកដទៃ</u>**

<u>Motivating Others</u>

- ជាទូទៅ គេវិនិច្ឆ័យអ្នកដឹកនាំតាមរយៈការអនុវត្តន៍ការងាររបស់ក្រុម ។ ជាធម្មតា ទិន្ន-ផលរបស់អ្នកដើរតាមត្រូវពឹងផ្អែកលើការជំរុញលើកទឹកចិត្តអោយធ្វើអ្វីដែលគេត្រូវស្នើអោយធ្វើ ។ ការអនុវត្តន៍ការងារ និងការជំរុញលើកទឹកចិត្តមានទំនាក់ទំនងជាមួយគ្នាយ៉ាងជិតស្និទ្ធ ។ តាមការជាក់ស្តែង មួយផ្នែកធំនៃការងាររបស់មេដឹកនាំគឺត្រូវធានានូវទិន្នផលអតិបរិមានៃក្រុមការងារ ។ ការលើកទឹកចិត្តអ្នកដទៃអោយពង្រីកសក្តានុពលរបស់ពួកគេអោយដល់កំរិតអតិបរិមា និងផ្តល់វិភាគទាននូវភាពក្លៀវក្លា និងថាមពលរបស់គេអោយដល់កំរិតកំពូល ត្រូវការនូវការយោគយល់អោយបានខ្លាំងក្លាអំពីគោល-គំនិត និងបច្ចេកទេសក្នុងការជំរុញលើកទឹកចិត្ត ។ នៅពេលយើងឆាប់ដឹងថាអ្វីបង្កើនការ

ជំរុញលើកទឹកចិត្ត និងនៅពេលយើងយល់ឥរិយាបថរបស់អ្នកដទៃ យើងអាចធ្វើអោយក្រុមកាន់តែមានផលិតភាព (Leaders are frequently judged by the performance of their group. The output of followers usually depends on their motivation to do what they are asked to do. Performance and motivation are closely linked. Obviously, a large part of any leader's job is to assure maximum output of the group. Encouraging others to maximize their potential and contribute their enthusiasm and energies at peak levels requires a sound understanding of motivational concepts and techniques. When we are sensitive to what increases motivation and we understand the behavior of others, we are able to make the group more productive) ។

- ទោះបីការជំរុញលើកទឹកចិត្តអ្នកដើរតាមគឺជាតួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំ ក៏អ្នកដឹកនាំមិនអាចធ្វើការងារនេះម្នាក់ឯងបានដែរ ។ ក៏ប៉ុន្តែ អ្នកដឹកនាំអាចជះឥទ្ធិពលលើកំរិតនៃការជំរុញលើកទឹកចិត្តរបស់មនុស្ស (Although motivating followers is one function of the leader, the leader cannot do it alone. A leader, however, can influence a person's level of motivation) ។
- កំលាំងខាងក្រៅផ្តល់នូវឱកាសដ៏ធំបំផុត ដើម្បីជះឥទ្ធិពលលើការជំរុញលើកទឹកចិត្ត ។ កំលាំងមួយចំនួនក្នុងចំណោមទាំងអស់មាន ការសរសើរ, ការប្រែប្រួលក្នុងការងារ, និងរង្វាន់ផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ។ ការសរសើរពាក់ព័ន្ធនឹងការអនុវត្តប្រកបដោយវិជ្ជមាននូវការងារដែលត្រូវគេបំពេញយ៉ាងត្រឹមត្រូវ ។ ការប្រែប្រួលក្នុងការងារអាចកើតឡើងតាមរយះការពង្រីក និងការធ្វើអោយកាន់តែល្អូតលាស់នៅក្នុងការងារមួយ, ការចាត់តាំងកំលាំងការងារពិសេស ឬការចល័តអោយមន្ត្រីធ្វើការនៅកន្លែងផ្សេងៗគ្នា (Outside forces offer the greatest opportunity for influencing motivation. A few of these tools are praise, variation of the work task, and financial rewards. Praise involves positive reinforcement for tasks that are completed properly. Task variation can occur through enlargement or enrichment of a job, assignment to special task forces, or rotation through different work assignment) ។

- កំលាំងខាងក្នុងមិនងាយនឹងយកមកប្រើប្រាស់នោះទេ ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនដែលចង់អោយនិយោជិកខ្លួនរៀនកម្មវិធីកុំព្យូទ័រណាមួយ ។ ការផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាលរបៀបនេះអាចនឹងបង្កើនការជំរុញលើកទឹកចិត្តដល់និយោជិក ។ ប្រសិនបើសមត្ថភាពថ្មីជំរុញគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួនមួយចំនួន និយោជិកនោះនឹងចង់ធ្វើអោយកាន់តែប្រសើរឡើងក្នុងការអនុវត្តន៍ការងារ ។ ការជះឥទ្ធិពលលើការជំរុញលើកទឹកចិត្តរបស់មនុស្សតាមរយៈវិស័យនៃកំលាំងពីដំបូងនឹងមិនហុចផលអ្វីទេនៅចុងបញ្ចប់ ។ កំលាំងទាំងនេះត្រូវគេបង្កើតនៅដំណាក់កាលដំបូងនៃជីវិត ហើយត្រូវដុះជាប់នៅក្នុងប្រព័ន្ធតំលៃ និងជំនឿ (Inside forces are less easily manipulated. Consider, for example, the company that wants its employees to learn a certain computer software program. Offering training on it may increase a worker's motivation. If the new ability promotes some personal goal, the worker will want to excel in its application. Influencing people's motivation through the areas of early forces is virtually impossible. These forces were established early in life and are firmly fixed within value and belief system) ។

* <u>តើកត្តាដែលនាំអោយមានការជំរុញលើកទឹកចិត្តប្រែប្រួលយ៉ាងណា?</u>

How Are Motivators Changing?

- អ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកមើលការទទួលស្គាល់ថាមានការប្រែប្រួលដ៏មានសារៈសំខាន់ចំពោះអ្វីដែលជំរុញលើកទឹកចិត្តនិយោជិកនៅក្នុងកន្លែងធ្វើការបច្ចុប្បន្ន ។ ការសន្មត់ថាមានតែលុយទេដែលជួយជំរុញលើកទឹកចិត្តមនុស្ស និងថាកន្លែងធ្វើការមានសារៈសំខាន់ជាចំបងនៅក្នុងជីវិតរបស់និយោជិកលែងមានសុពលភាពទៀតហើយ ។ ការប្រែប្រួលបានកើតឡើង ព្រោះថា ***ជំនាន់អ្នកជំរុញអោយមានការលូតលាស់*** ហើយឥឡូវដល់កូនចៅរបស់គេ ដែលស្ថិតក្នុងជំនាន់មានឈ្មោះថា ***ជំនាន់អ៊ិច*** បានចូលប្រឡូកនៅក្នុងកំលាំងការងារជាមួយនឹងតំលៃ និងការរំពឹងទុកដែលខុសគ្នាដ៏ឆ្ងាយពីជំនាន់ឪពុកម្តាយ **និងជីដូនជីតារបស់ពួកគេ** (Managers and supervisors are recognizing a significant change in what motivates employees in today's

workplace. The assumptions that money alone will motivate and that the workplace is or prime importance in workers' lives are no longer valid. The changes have come about because the "baby boomers"—and now their children, the "Generation Xers"—entered the work force with far different values and expectations than did their parents and grandparents) ។

- ឧទាហរណ៍ ***ជំនាន់អ្នកជំរុញអោយមានការលូតលាស់*** មានអារម្មណ៍ថាបានទទួលការជំរុញលើកទឹកចិត្តតាមរយៈការផ្តល់ការងារដែលប្រកបដោយអត្តសញ្ញាណ ដែលមានដូចជា ការងារដែលគួរអោយចាប់អារម្មណ៍ និងការងារដែលមានការប្រឈម,ការទទួលស្គាល់ និងការសរសើរការបំពេញការងារបានល្អ, ការចូលរួមកាន់តែច្រើននៅក្នុងការធ្វើការសំរេចចិត្ត, និងការមានពេលសំរាកកាន់តែច្រើន (Baby boomers, for example, were more motivated by work that provided a sense of identity—interesting and challenging work, recognition and appreciation for job well done, more participation in decision making, and more leisure time) ។
- តម្រូវការបរិស្ថានការងារដែលកាន់តែទន់ភ្លន់អាចបត់បែនបាន កាន់តែក្លាយជារបស់ដែលគេចង់បាន ។ និយោជកបានឆ្លើយតប ដោយការលះបង់ពេលវេលាកាន់តែច្រើនដើម្បីអភិវឌ្ឍនិយោជិករបស់ខ្លួន តាមរយៈការបណ្តុះបណ្តាល, ការធ្វើអោយការងារកាន់តែលូតលាស់ និងការពង្រីកការងារ ។ ការចល័តការងារ និងការបង្កើនការទទួលខុសត្រូវចំពោះការងារ ដែលមានស្រាប់ ក៏ត្រូវគេប្រើប្រាស់ជាមធ្យោបាយក្នុងការជំរុញលើកទឹកចិត្តនិយោជិកនៅក្នុងជំនាន់អ្នកជំរុញអោយមានការលូតលាស់ (Demands for a more flexible work environment grew more prominent. Employers responded by devoting more time to the development of their employees through training, job enrichment, and job enlargement. Rotating jobs and increasing responsibilities of existing jobs were also used as means of motivating baby boomers) ។

- **អ្នកជំនាន់ក្រោយ**

The Next Generation

- បញ្ហាប្រឈមពិតប្រាកដនោះគឺការជំរុញលើកទឹកចិត្តអ្នកជំនាន់ក្រោយ ដែលត្រូវគេស្គាល់ថាជា ***ជំនាន់អ៊ិច*** ។ អ្នកនៅជំនាន់អ៊ិចមិនមានគំនិតតាមប្រពៃណីទេ បើប្រៀបធៀបនឹងឪពុកម្ដាយនៅជំនាន់អ្នកជំរុញអោយមានការលូតលាស់ ។ អ្នកជំរុញអោយមានការជំរុញលើកទឹកចិត្តយ៉ាងហោចណាស់ បានបន្សាំខ្លួនជាមួយនឹងបរិស្ថានការងារដែលមានរចនាសំព័ន្ធ និងដំណើរក្នុងការរាយការណ៍ដែលបានបង្កើតឡើងតាមរយៈសង្វាក់បញ្ជា ។ ពួកគេបានបង្ហាញពីជំនាញអន្តរបុគ្គលដ៏ល្អ ហើយពួកគេមានជំនាញប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្ទាល់មាត់ និងដោយការសរសេរដ៏ល្អ (The real challenge is in motivating the next generation, the so-called "Generations X". GenXers have a very "untraditional" mindset when compared to their "baby boomer" parents. The boomers were at lease familiar with a structured work environment and an established reporting process through a chain of command. They demonstrated good interpersonal skills and they had reasonable written and oral communication skills) ។
- មនុស្សជំនាន់អ៊ិចដែលជាអ្នកបញ្ចេញមតិដោយមិនបណ្ដាក់មាត់ហាក់បីដូចជាមានឥរិយាបថប្រកបដោយជំនឿជាក់ តែតាមស្ថិតិ ពួកគេអាចនឹងខ្សោយជាងជំនាន់អ្នកជំរុញឱ្យមានការលូតលាស់ ផ្នែកជំនាញសរសេរ និងជំនាញផ្ទាល់មាត់ ។ គេដឹងថា មនុស្សជំនាន់អ៊ិចចូលចិត្តលោតពីការងារមួយទៅមួយទៀត ប្រសិនការងារចាស់ធ្វើអោយពួកគេធុញទ្រាន់ ឬមិនសប្បាយក្នុងការបំពេញ ។ ប៉ុន្តែមនុស្សជំនាន់អ៊ិចគឺជាអ្នកគិតលឿន និងជាអ្នកហ៊ានប្រថុយ ការលើកទឹកចិត្តភ្លាមៗ ហើយជារឿយៗមានជំនាញបច្ចេកទេសខ្ពស់ (Outspoken GenXers tend to have a confident attitude, and statistically, may be weaker in written and oral skills than the boomer generation. GenXers are known to jump from job to job if the work bores them or is not fun. But, Generation X workers are quick thinkers, risk-takers, want immediate gratification, and often have advanced technical skills) ។

~ វិធីសាស្ត្រថ្មីៗសំរាប់លើកទឹកចិត្តនិយោជិក

New Methods for Motivating Workers

- ដើម្បីជំរុញលើកទឹកចិត្តនិយោជិកថ្ងៃនេះ និងថ្ងៃស្អែក អ្នកដឹកនាំត្រូវការប្រើប្រាស់នូវវិធីសាស្ត្រជំរុញលើកចិត្តផ្សេងៗជាច្រើន ។ ដើម្បីអភិវឌ្ឍការងារដែលគួរអោយចាប់អារម្មណ៍ និងដែលមានការប្រឈម និយោជកត្រូវលះបង់ពេលវេលាអោយបានច្រើនដើម្បីធ្វើការអភិវឌ្ឍន៍និយោជិក ក្នុងទំរង់ជាការអប់រំ និងការបណ្តុះបណ្តាល, ការធ្វើអោយការងារលូតលាស់ និងការពង្រីកការងារ ។ និយោជិកត្រូវការនូវការបណ្តុះបណ្តាលជាបន្តបន្ទាប់ដើម្បីទទួលបាននូវជំនាញ និងចំណេះដឹងថ្មី ។ ការបណ្តុះបណ្តាលនេះត្រូវមានរូបភាពជាការចូលរៀនក្នុងថ្នាក់ និងការបណ្តុះបណ្តាលនៅក្នុងការងារ ។ ការចល័តការងារក៏ជាវិធីមួយទៀតក្នុងការជំរុញលើកទឹកចិត្តនិយោជិកបន្ត ។ បទពិសោធន៍ និងការបណ្តុះបណ្តាលបន្ថែមនេះនឹងផ្តល់អំណាចដល់មនុស្សណា ដែលមានឧបករណ៍ដែលត្រូវការដើម្បីជោគជ័យ (To motivate workers of today and tomorrow, leaders will need to use a variety of motivational methods. In order to develop interesting and challenging work, employers will need more time to employee development in the form of education and training, job enrichment, and job enlargement. Employees will need continuous training to acquire new skills and knowledge. This training will include class room as well as on-the-job training. Rotating jobs will continue to be another way to motivate employees. This additional experience and training will empower individuals with the tools needed for success) ។
- ស្ថាប័នការងារត្រូវជួយនិយោជិកដោយការធ្វើផែនការអាជីពការងារ និងការផ្លាស់ប្តូរ។ ការចាប់ផ្តើមការងារទី២, ទី៣, ឬទី៤នឹងក្លាយជារឿងធម្មតា នៅពេលមនុស្សម្នាក់ៗបន្តស្វែងរកការងារដែលជាប់ចិត្ត (Organizations will also need to help employees with career planning and changes. Beginning second, third, or fourth careers will become more common as individuals continue to search for absorbing work) ។

អ្នកដឹកនាំដ៏ឆ្លាត បានរកឃើញថាពាក្យពេចន៍ លើកទឹកចិត្ត ចំពោះមនុស្សម្នាក់ ដែលបានបំពេញការងារលេចធ្លោនឹងផ្តល់ផលលាភពិតប្រាកដដល់គេ ។ ផ្ទុយទៅវិញ ពំនោលចាស់បានពោលថា ***ដាក់ផ្លាកអោយមនុស្សម្នាក់ថាជាអ្នកចាញ់ នោះគេនឹងធ្វើខ្លួនដូចជាអ្នកចាញ់ម្នាក់*** ។ ការអនុវត្តន៏ទាំងនេះបង្ហាញនូវគំនិតនៃការបំពេញការងារដោយខ្លួនឯង ដែលមនុស្សយើងចង់ធ្វើដោយអនុលោមទៅនឹងរូបភាពខ្លួនគេ ។ ប្រសិនបើគេមើលខ្លួនគេក្នុងឋានៈជាអ្នកជោគជ័យ, អ្នកគួរអោយគោរព, និងជាសមាជិករួមវិភាគទាននៅក្នុងកំលាំងការងារ ឥរិយាបថរបស់គេទំនងជានឹងឆ្លុះបញ្ចាំងគំនិតនេះ (Smart leaders have discovered that words of encouragement given to person who has done an outstanding job pay real dividends. By contrast, an old adage states, "Label a man a loser and he'll start acting like one". These practices illustrate the self-fulfilling concept that people tend to act in accordance with their self-image. If they see themselves as successful, respected, and contributing members of the work force, their behavior is likely to reflect this perception) ។

- កត្តាជំរុញលើកទឹកចិត្តដ៏ខ្លាំងមួយ ដែលជះឥទ្ធិពលលើឥរិយាបថរបស់និយោជិកនាពេលបច្ចុប្បន្នគឺការចង់បានពេលវេលាសំរាកច្រើន (A strong motivational factor influencing worker behavior today is the desire for more leisure time) ។
- វិធីសាស្ត្រមួយចំនួន ដែលស្ថាប័ននានាប្រើដើម្បីដោះស្រាយជាមួយនិងការចង់បានពេលសំរាកច្រើនមានដូចជា ការផ្លាស់ប្តូរវេនធ្វើការមកនៅត្រឹមបួនថ្ងៃ ដែលក្នុងមួយថ្ងៃធ្វើការដប់ម៉ោង និងបង្កើតអោយមានម៉ោងធ្វើការដែលទន់ភ្លន់អាចបត់បែនបាននៅថ្ងៃសុក្រដើម្បីអនុញ្ញាតអោយមានពេលម៉ោងចូលបំពេញការងារមុន និងចេញមុន ។ និយោជកដទៃទៀតអនុញ្ញាតអោយនិយោជិកមានសេរីភាពក្នុងការជ្រើសរើសថាតើពីថ្ងៃមួយណានៅក្នុងសប្តាហ៍ដែលនិយោជិកចង់រើសយកជាថ្ងៃសំរាកចុងសប្តាហ៍ (Some methods used by organizations to cope with employees' desires for more leisure time include changing work shifts to four ten-hour work days and instituting more flexible wouk hours on Fridays to

accommodate earlier arrival and departure times. Other employers are allowing individuals the freedom to choose which two days of the week they prefer as their "weekend") ។

* <u>សេចក្តីសង្ខេប Summary</u>

- ការសិក្សាពីការជំរុញលើកទឹកចិត្តគឺជាការប៉ុនប៉ងជាបន្តបន្ទាប់ដើម្បីស្វែងយល់អំពីផ្នែកដ៏ស្មុគ្រស្មាញនៃឥរិយាបថរបស់មនុស្ស ។ តាមរយៈការសិក្សាមុនៗ យើងដឹងថាទំនាក់ទំនងដ៏សំខាន់មាននៅចន្លោះតម្រូវការ និងការជំរុញលើកទឹកចិត្ត ។ ការជំរុញលើកទឹកចិត្តត្រូវគេកំណត់ថាជាតម្រូវការ ឬកត្តាជំរុញនៅក្នុងខ្លួនមនុស្សម្នាក់ៗដែលផ្តល់ថាមពលអោយឥរិយាបថមួយចំនួន ។ មានតែតម្រូវការដែលគេមានអារម្មណ៍ថាចង់បានទេដែលជំរុញលើកទឹកចិត្តគេ ។ នៅពេលគេទទួលបានតម្រូវនោះហើយ តម្រូវការនោះលែងជាអ្នកជំរុញលើកទឹកចិត្តទៀតហើយ (The study of motivation is an ongoing attempt to understand a complex side of human behavior. From past studies, we know that a significant relationship defined as the needs or drives within individuals that energize certain behaviors. Only a felt need motivates. Once that need is satisfied, it will no longer be a motivator) ។
- លោក ម៉ាសឡូ បានបង្កើតនូវទ្រឹស្តីឋានានុក្រមនៃតម្រូវការផ្សេងៗ ដោយរៀបចំតាមលំដាប់លំដោយជាក់លាក់ ។ គាត់ជឿថា ជាធម្មតា មនុស្សយើងម្នាក់ៗស្វែងរកតម្រូវការទាំងនេះតាមលំដាប់ពីធម្មជាតិ ពោលគឺបំពេញនូវតម្រូវការនៅលំដាប់ទាបជាមុនសិន មុនពេលឈានទៅបំពេញតម្រូវការនៅលំដាប់ខ្ពស់ ។ ចំណែកឯលោក ហឺសបឺគ បានកំណត់នូវប្រភេទតម្រូវការចំនួនពីរ ។ គាត់ជឿថា កត្តាអនាម័យមានការចាំបាច់ណាស់ក្នុងការរក្សាសេចក្តីសោមនស្សនៅក្នុងចំណោមនិយោជិក ។ ចំណែងកត្តាជំរុញលើកទឹកចិត្តនឹងកសាងការជំរុញលើកទឹកចិត្តកើតខ្ពស់ ។ តាមទ្រឹស្តីរបស់លោក ម៉ាកក្លេលែន បញ្ជាក់ថា មនុស្សម្នាក់ៗចង់បានតម្រូវការក្នុងការសំរេចបានសមិទ្ធផល ការមានទំនាក់ទំនង ឬអំណាច តាមរយៈការលាតត្រដាងវប្បធម៌ក្នុងអំឡុងពេលនៃការ

អភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិកលក្ខណៈដំបូង ។ លោក វ៉ូម ជឿថាមនុស្សយើងប្រព្រឹត្តតាមវិធីជាក់លាក់មួយចំនួន ដោយផ្អែកលទ្ធផលដែលរំពឹងទុកពីឥរិយាបថនោះ (Maslow developed a hierarchy of needs arranged in a specific order. He believed that individuals normally address these needs in a natural order, fulfilling lower order needs first before moving on to higer order needs. Herzberg was able to identify two categories or needs. He believed that hygiene factors are necessary to maintain satisfaction among employees, whereas motivational factors build high levels of motivation. McClelland's theory states that individuals acquire needs for achievement, affiliation, or power through cultural exposure during early personality development. Vroom believed that people behave in certain ways based on expected results from that behavior.) ។

- ប្រធានបទដែលនៅឋិតថេរយូរបំផុតនៅក្នុងទ្រឹស្តីនៃការជំរុញលើកទឹកចិត្តគឺថា ឥរិយាបថទាំងអស់សុទ្ធតែតម្រង់ទៅរកគោលដៅ ដែលឆ្ពោះទៅបំពេញតម្រូវការមួយចំនួន។ ប្រសិនបើសកម្មភាពមួយនាំទៅរកលទ្ធផលវិជ្ជមាន សកម្មភាពនោះនឹងប្រហែលជាត្រូវគេធ្វើវាម្តងទៀត ។ ប្រសិនបើវានាំទៅរកលទ្ធផលអវិជ្ជមាន ឥរិយាបថនោះជាធម្មតានឹងមិនត្រូវគេធ្វើម្តងទៀតឡើយ ។ តម្រូវការមានសារៈសំខាន់ និងទំហំខុសគ្នាទៅតាមមនុស្សម្នាក់ៗ ប៉ុន្តែជាទូទៅធ្លាក់ទៅលើប្រភេទមួយក្នុងចំណោមប្រភេទជាមូលដ្ឋានទាំងពីរ ដែលរួមមានតម្រូវការបឋម និងតម្រូវការបន្ទាប់បន្សំ។ តម្រូវការបឋមជាមូលដ្ឋានគ្រឹះសំរាប់ការរស់រានផ្នែករាង្គកាយ ហើយតម្រូវការបន្ទាប់បន្សំមានសារៈសំខាន់ចំពោះចិត្តសាស្ត្រ ។ ដោយយល់ពីភាពខុសគ្នារវាងការចង់បាន និងតម្រូវការ មនុស្សម្នាក់ៗអាចរៀនពីរបៀបបង្កើតជំរើសស្ថាបនា ដែលមិនធ្វើអោយខូចខាតដល់អាជីពការងារក្នុងពេលបំពេញតម្រូវការ (The most persistent theme in motivational theories is that all behavior is goal-directed toward satisfying some needs. If an action leads to positive outcomes, it will probably be repeated. If it leads to negative results, the behavior will usually not be repeated. Needs vary in importance and intensity with each individual but generally fall into one of two basic categories, primary or secondary. Primary needs are basic to physical survival,

and secondary are psychological. By understanding the difference between wants and needs individuals can learn how to make constructive choices that do not damage careers while fulfilling needs) ។

- ប្រភពនៃការជំរុញលើកទឹកចិត្តដំបូង ពីខាងក្នុង ពីខាងក្រៅជះឥទ្ធិពលដល់ឥរិយាបថ ហើយអ្នកដឹកនាំអាចជះឥទ្ធិពលលើការជំរុញលើកទឹកចិត្ត ដោយធ្វើការងារជាមួយនឹងកំលាំងប្រភពពីខាងក្រៅ ។ ក៏ប៉ុន្តែ យើងត្រូវពិនិត្យនូវការប្រែប្រួលសំខាន់ៗនៅក្នុងកត្តាដែលជំរុញលើកទឹកចិត្តនិយោជិក ។ ការងារដែលគួរអោយចាប់អារម្មណ៍ និងដែលមានការប្រឈម ការទទួលស្គាល់និងការសរសើរចំពោះការងារដែលសំរេចបានដោយជោគជ័យ ការចូលរួមក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តសំខាន់ៗ និងការមានពេលសំរាកច្រើនបានចូលខ្លួនមកជំនួសកត្តាជំរុញលើកទឹកចិត្តចាស់ៗមយយចំនួនដូចជា ប្រាក់កាស និងសន្តិសុខការងារ (Outside, inside, and early motivational source fields influence behavior, and leaders can influence motivation by working with the outside source fields. However, we must examine significant changes in factors that motivate workers. Interesting and challenging work, recognition and appreciation for work well done, being included in key decision making, and having more leisure time have replaced some of the traditional motivators such as money and job security) ។

✕

✕ ✕

ជំពូកទី ៤

ការដោះស្រាយបញ្ហាប្រកបដោយគំនិតច្នៃប្រឌិត : ការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តល្អ

Creative Problem Solving: Making Good Decisions

* តើបញ្ហាជាអ្វី ហើយមានជំហានអ្វីខ្លះដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា?

What is a Problem and What Are the Steps in Problem Solving?

- និយមន័យដ៏មានប្រជាប្រិយភាពនៃពាក្យ *បញ្ហា* គឺមានន័យថាជាភាពស្មុគ្រស្មាញ ដែលតម្រូវអោយស្វះស្វែងរកចំលើយសមស្របមួយ ។ ថាតើបញ្ហាគឺជារឿងរបស់ស្ថាប័ន ឬជារឿងផ្ទាល់ខ្លួន គេអាចចាត់ទុកវាថាជាភាពរំខាន ឬបញ្ហាដែលមិនទាន់ដោះស្រាយ ដែលតម្រូវអោយមានដំណោះស្រាយមួយ ប្រសិនបើស្ថាប័ននោះ ឬក៏មនុស្សនោះចង់បំពេញមុខងារអោយមានប្រសិទ្ធភាព ។ បញ្ហានឹងលេចចេញជារូបរាង នៅពេលគេយកលទ្ធផលរំពឹងទុកទៅប្រៀបធៀបជាមួយនឹងលទ្ធផលជាក់ស្តែង ។ ចន្លោះប្រហោងគឺជាបញ្ហាដែលតម្រូវអោយមានដំណោះស្រាយ ។ ការកំណត់អំពីដំណោះស្រាយត្រូវជាប់ទាក់ទងនឹងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត (A popular definition of a problem is a puzzle looking for an answer. Whether the problem is an organizational one or a personal one, it can be defined as a disturbance or unsettled matter that requires a solution if the organization or person is to function effectively. Problems become evident when expected results are compared to actual results. The gap is the problem that needs solving. Determining that solution involves decision making) ។
- នៅពេលគេកំណត់បាននូវបញ្ហា ជំហានជាក់ស្តែងជាច្រើនត្រូវគេអនុវត្តដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា ។ ការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តគឺជាផ្នែកដ៏សំខាន់មួយនៅក្នុងដំណើរនៃការដោះស្រាយបញ្ហា ។ ការសំរេចថាដំណោះស្រាយមួយណាគួរជ្រើសរើសគឺជារឿងចាំបាច់ (Once a

problem has been identified, specific steps should be taken to solve it. Decision making is an important part of the problem-solving process. Deciding which solution to choose is always necessary) ។

~ តើត្រូវដោះស្រាយបញ្ហាដោយរបៀបណា?

How Are Problems Solved?

- ដោយមិនគិតពីតួនាទីរបស់អ្នកនៅក្នុងស្ថាប័ន អ្នកត្រូវតែប្រឈមមុខនឹងបញ្ហា និងតម្រូវការអោយធ្វើការសំរេចចិត្ត ។ ជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកក៏ត្រូវការនូវការដោះស្រាយបញ្ហា និងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ។ ប្រសិនបើទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សមានប្រសិទ្ធភាពនេះវានឹងអាចជួយទប់ស្កាត់បញ្ហា ឬដោះស្រាយបញ្ហា ។ ប្រសិនបើទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សមិនមានប្រសិទ្ធភាពទេនោះ វាក៏អាចបង្កើតបញ្ហាផងដែរ ។ ក្នុងន័យនេះ ជំនាញដោះស្រាយបញ្ហាត្រូវគេចាត់ទុកថាជាផ្នែកដ៏សំខាន់នៅក្នុងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស ។
(Regardless of your position in an organization, you are or will be faced with problems and the need to make decisions. Your personal life also requires problem solving and decision making. Human relation, if they are effective, can prevent and help solve problems. If they are not effective, they can create problems of their own. For this reason, problem-solving skills are considered an important part of human relations) ។
- ការដោះស្រាយបញ្ហា និងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តមានទំនាក់ទំនងគ្នា ។ ការសំរេចចិត្តដ៏មានប្រសិទ្ធភាពត្រូវតែធ្វើឡើង ប្រសិនបើគេអាចដោះស្រាយបញ្ហាបានប្រកបដោយការពេញចិត្តពេញថ្លើម ។ ការកំណត់បាននូវបញ្ហា និងដំណោះស្រាយដែលអាចមានចំពោះបញ្ហានោះគឺជារឿងដ៏សំខាន់ ប៉ុន្តែដំណើរការនេះមិនទាន់ពេញលេញនៅឡើយទេ រហូតដល់ពេលដែលយើងសំរេចចិត្តថាត្រូវអនុវត្តជំរើសណាមួយ (Problem solving and decision making are related. Effective decisions must be made if problems are to be solved satisfactorily. Identifying a problem and its possible solutions is important, but the process is incomplete until we decide which option(s) to implement) ។

- មានេរបធាច្រេនដេលគេប្រេដេម្បធ្វេការសំរេចចិត្ត ហើយក្នុងចំណោមវិធីទាំងនោះ មានវិធីខ្លះមានប្រសិទ្ធភាពជាងវិធីខ្លះទៀត ។ អ្នកគួរយល់ពី និងអាចប្រើប្រាស់វិធីជាប្រព័ន្ធនៅក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ដូច្នេះអ្នកមិនចាំបាច់ពឹងផ្អែកលើព័ត៌មានទូទៅ, ការវិនិច្ឆ័យភ្លាមៗ, ឬការដឹងដោយញាណនោះទេ ។ ដំណើរការខាងក្រោមនេះអាចជួយអ្នកអោយសំរេចបាននូវភាពជោគជ័យផ្ទាល់ខ្លួន និងជោគជ័យនៅក្នុងអាជីព (Numerous ways exist for making decisions, some more effective than others. You should understand and be able to use a systematic approach to problem solving so that you do not have to rely on generalizations, snap judgments, or intuition. The following process can help you attain personal and career success.) ។
- ពំនោលមួយនិយាយថា ***បញ្ហាដែលយើងកំណត់បានយ៉ាងត្រឹមត្រូវហើយគឺជាបញ្ហាដែលបានដោះស្រាយពាក់កណ្តាលរួចហើយ*** ។ ជំនួសអោយការនិយាយថា ***យើងដើរក្រោយកាលបរិច្ឆេទ*** យើងគួរនិយាយថា ***យើងនៅសល់ពេលតែពីរសប្តាហ៍ប៉ុណ្ណោះដើម្បីបញ្ចប់គំរោងនេះ*** ។ ចូរប្រមូល និងវិភាគព័ត៌មានទាំងអស់ដែលពាក់ព័ន្ធនឹងបញ្ហា ដូចជា : មនុស្ស, ដំណើរការ, សំភារៈ, ឧបករណ៍បរិក្ខា, ឬក៏បញ្ហាដទៃទៀត ។ ទោះបីជាអ្នកមិនចង់ធ្វើអោយខ្លួនអ្នកទទួលព័ត៌មានច្រើនហួសហេតុពេកក៏ដោយ ចូរព្យាយាមតាស់កកាយរកទិន្នន័យដែលពាក់ព័ន្ធនានា (A helpful maxim say that "A problem well defined is a problem half solved." Instead of solving, "we are behind schedule," say, "we have only two weeks in which to complete this project." Collect and analyze all information pertinent to problem-people, processes, materials, equipment, or other matters. Although you do not want to overwhelm yourself with information, try to uncover all relevant objective data.) ។

~ ឧទាហរណ៍នៃការដោះស្រាយបញ្ហា

Problem Solving Example

- ក្នុងការវិភាគមើលព័តិមានទាក់ទងនឹងគំរោងមួយដែលនៅក្រោយកាលបរិច្ឆេទ អ្នកអាចនឹងយល់ថាអវត្តមានមានកំរិតខ្ពស់ សំភារៈមកដល់យឺតពេល ហើយប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រដែលប្រើប្រាស់សំរាប់គំរោងមានបញ្ហា ។ ចូរពិចារណាថាតើកត្តាអ្វីខ្លះបណ្តលអោយមានចន្លោះប្រហោងរវាងលទ្ធផលដែលរំពឹងទុក និងលទ្ធផលជាក់ស្តែង (In looking at information related to a project that is behind schedule, you might find that absenteeism has been high, materials have been late in arriving, and the new computer system used on the project has had start-up difficulties. Consider what factors caused the gap between the expected and actual results) ។
- ការស្រមៃគិតថាថាតើអ្វី ដែលភាពខុសប្លែកគ្នាជាលទ្ធផលតបមកវិញ ចំពោះកត្តាប្រែប្រួលណាមួយទៅនឹង ទៅនឹងល័ក្ខខ័ណ្ឌដើមរបស់ខ្លួន ។ ប្រសិនបើធ្វើដូច្នោះមិនអាចដោះស្រាយបញ្ហាបានទេ ចូរបន្តពិនិត្យ ។ តើគេអាចបញ្ចប់គំរោងទាន់ពេលវេលាឬទេ ប្រសិនបើអវត្តមានស្ថិតនៅ ក្នុងអត្រាធម្មតាមួយ ឬបើសំភារៈមកដល់ទាន់ពេលវេលា ឬបើប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រមិនត្រូវបានគេផ្លាស់ប្តូរ? បន្ទាប់ពីពិចារណាលើជំរើសទាំងអស់នេះរួចហើយ អ្នកអាចនឹងសំរេចចិត្តថាហេតុផលដែលទំនងជាងគេបំផុតនោះគឺការមកដល់យឺតនៃសំភារៈ (Imagining what difference returning a changed factor to its original condition would make. If that does not solve the problem, keep checking. Would the project be on time if absenteeism had been at its usual rate, or if materials had arrived on time, or if the computer system had not been changed? After considering these options, you might decide that the most likely cause was the late materials) ។
- នៅក្នុងឧទាហរណ៍នេះ តើអ្នកអាចធ្វើអ្វីខ្លះដើម្បីធានាថាសំភារៈមកដល់ទាន់ពេលវេលានាពេលអនាគត? ឧទាហរណ៍ អ្នកអាចពិចារណាបញ្ហាទំនិញអោយបានលឿន ឬបញ្ហាទំនិញពីប្រភពដទៃ ឬក៏កែប្រែរចនាបទដើម្បីអ្នកអាចយកឧបករណ៍ផ្សេងមកប្រើជំនួស

របស់ដែលមកយឺត (In this example, what can you do to assure the timely arrival of materials in the future? You may, for instance, consider ordering earlier, or ordering from a different source, or even changing the design so that other materials can be substituted for the late ones) ។

- បន្ទាប់មក ចូររំពឹងទុកពីលទ្ធផលដែលអាចកើតឡើងពីជំរើសនីមួយៗ ។ អ្នកអាចនឹងរកឃើញថាជំរើសខ្លះបង្កើតបញ្ហាច្រើនជាងដោះស្រាយបញ្ហាៈ ប្រសិនបើអ្នកជ្រើសរើសយកការជំនួសសំភារៈនៅក្នុងឧទាហរណ៍របស់យើង អ្នកអាចនឹងបង្កើតនូវបញ្ហារចនាបទ។ ទោះបីជាការបញ្ជាទំនិញពីប្រភពដទៃហាក់បីដូចជាមានហេតុផល អ្នកអាចនឹងមើលឃើញថាប្រភពទីពីរមានតំលៃថ្លៃជាង ។ អ្នកអាចនឹងសំរេចចិត្តថា ការបញ្ជាទំនិញពីប្រភពមុនហាក់បីដូចជាជំរើសដ៏ល្អបំផុត ប៉ុន្តែជានិច្ចកាលអ្នកមិនអាចទទួលបាននូវការជូនដំណឹងជាមុនអំពីតម្រូវការ (Then anticipate the likely results of each alternative. You may discover that some alternatives create more problems than they solve: If you choose to substitute materials in our example, you may create design problems. Although ordering from another source seems reasonable, you may find that the second source is more expensive. You may decide that ordering earlier seems the best alternative, but you may not always have advance notice of the need) ។

* តើយើងអាចធ្វើការសំរេចចិត្តបានល្អយ៉ាងដូចម្តេច?

How Can We Make Better Decisions?

- រាល់ស្ថាប័ន និងមនុស្សទាំងអស់តែងតែត្រូវធ្វើការសំរេចចិត្ត ។ ការពិតយើងតែងតែធ្វើការសំរេចចិត្តជាច្រើនប្រចាំថ្ងៃ ចាប់តាំងពីការស្លៀកពាក់ និងឆ្លើយអ៊ីមែលឡើងទៅ (All organizations and people are faced with the need to make decisions. In fact, we make dozens of them daily—from what to wear to which e-mail to answer first) ។

- រាល់ពេលដែលយើងមានវិធីច្រើនក្នុងការធ្វើអ្វីមួយ យើងតែងតែធ្វើការសំរេចចិត្ត។ ហើយពេលខ្លះការសំរេចដែលយើងធ្វើត្រូវរួមបញ្ចូលទាំងការដោះស្រាយបញ្ហា ដូចដែលបានលើកឡើងនៅខាងដើមជំពូកនេះ។ ក្នុងករណីបែបនេះ យើងនឹងត្រូវត្រៀមខ្លួនដើម្បីទទួលយកនូវភាពខុសគ្នារវាងលទ្ធផលដែលរំពឹងទុក និងលទ្ធផលពិតប្រាកដ ។ ចំពោះពេលខ្លះទៀត យើងនឹងជ្រើសរើសយកជំរើសនៃឱកាសនានាដែលយើងជួបប្រទះ (Whenever we have more than one way of doing something, we must make a decision. Sometimes the decisions we must make include problem solving, as discussed earlier in this chapter. In such cases, we are trying to overcome the gap between expected and actual results. At other times, we must choose among a number of opportunities facing us) ។
- មនុស្សជាច្រើនមានការរំពឹងជ្រុលហួសចំពោះឱកាសសំរេចចិត្ត រួមទាំងបញ្ហាបុគ្គល និងវិជ្ជាជីវៈ។ ទាំងអ្នកគ្រប់គ្រង និង បុគ្គលឯកជន តែងតែមានអារម្មណ៏កក់ក្តៅជាមួយនឹងស្ថានភាពរបស់ពួកគេក្នុងបច្ចុប្បន្នកាល។ យើងគួរតែយល់ដឹងពីភាពចាំបាច់ថា *គ្មានការសំរេចចិត្ត គឺជាការសំរេចចិត្ត* ។ ដោយការមិនធ្វើជំរើសថ្មីមួយ យើងបានជ្រើសរើសយកស្ថានភាពបច្ចុប្បន្នដែលរួចទៅហើយ។ មនុស្សពេលខ្លះមិនបានធ្វើការសំរេចចិត្តច្បាស់លាស់ណាមួយព្រោះគេមានការព្រួយបារម្ភចំពោះការផ្លាស់ប្តូរ (Many people overlooks opportunities for decisions, both personal and professional ones. Managers and individuals alike become comfortable with the status quo. We should, however, keep in mind the important point that no decision is a decision. By not making another choice, we have, in effect, decided to remain with the status quo. People sometimes failed to make conscious decisions because they fear change) ។
- ដោយសារតែអ្នកត្រូវប្រឈមមុខនឹងការសំរេចចិត្តជាច្រើនប្រភេទជារៀងរាល់ថ្ងៃ ជាធម្មតាអ្នកមិនអាចបូជាពេលវេលាច្រើន គំនិត ឬការប្រឹងប្រែងចំពោះការសំរេចចិត្តទាំងនោះទេ ហើយក៏មិនគួរចង់ធ្វើដូច្នោះដែរ (Because you are faced with a multitude of decisions every day, you simply cannot devote much

time, thought, or effort toward them, nor should you want to do so) ។

~ តើការសំរេចចិត្តគួរធ្វើឡើងដោយក្រុមទេ?

Should a Group Decide?

- មិនថាអ្នកប្រើវិធីសាស្ត្រធ្វើការសំរេចចិត្តអ្វីក៏ដោយ បញ្ហាដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការងារភាគច្រើន និងបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួនជាច្រើនតម្រូវអោយមានការសំរេចចិត្តដោយក្រុមមនុស្សជាងបុគ្គល ។ ស្ថានភាពបែបនេះតម្រូវអោយមានជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សខ្លាំងពូកែ និងជំនាញដែលអាចពង្រឹងដោយចំណេះនៃការធ្វើការសំរេចចិត្តដោយក្រុម (What ever decision making technique is being used, most work-related problems and many personal ones require that decisions be make by groups of people rather than by individuals alone. Such situations require strong human relations skills, skills that can be enhanced by a knowledge of group decision making) ។
- ជាទូទៅក្រុមធ្វើការសំរេចចិត្តបានល្អជាងបុគ្គល ដោយសារតែមានការបញ្ចូលទិន្នន័យ និងសំណើកាន់តែច្រើន ។ ប៉ុន្តែ ក៏មានផលលំបាកផងដែរនៅក្នុងការសំរេចចិត្តជាក្រុម ដូចជា : ការខ្ជះខ្ជាយពេលវេលា និងការជំពាក់ជំពិនក្នុងការគិតរំខានដោយក្រុម ។ ហេតុនេះ ជំហានទី ១ គឺថាតើការសំរេចចិត្តគួរត្រូវធ្វើឡើងជាក្រុម ឬយ៉ាងណា (In general, groups make better decisions than individuals because of the increased input and suggestions. However, there are pitfalls, such as wasting time and engaging in groupthink. The first step, then, is deciding whether a group should be used in making a decision) ។

~ តើក្រុមអាចរកបានការឯកភាពគ្នាយ៉ាងដូចម្តេច?

How Do Groups Agree?

- គោលដៅនៃការដោះស្រាយបញ្ហាជាក្រុមគឺការដើរអោយដល់*ការព្រមព្រៀងគ្នា* ពោលគឺបង្កើតដំណោះស្រាយមួយដែលសមាជិកទាំងអស់ឯកភាពគ្នា ។ តាមលោក វិបស្ទ័រ

ការព្រមព្រៀងគ្នាគឺជាការសាមគ្គីភាពជាក្រុមនៅក្នុងមនោសញ្ចេតនាមួយ និងជំនឿមួយ ហើយការវិនិច្ឆ័យធ្វើឡើងដោយមនុស្សដែលពាក់ព័ន្ធភាគច្រើនបំផុត ។ វាមិនមានន័យថា ដំណោះស្រាយចុងក្រោយគឺជាដំណោះស្រាយដែលសមាជិកនីមួយៗគិតថាល្អបំផុត ប៉ុន្តែដំណោះនោះយ៉ាងហោចណាស់ទទួលការគាំទ្រពីសមាជិកទាំងអស់ (The goal of group problem solving is to reach **consensus**—to develop a solution with which all members can agree. Webster's defines consensus as "group solidarity in sentiment and belief" and "the judgment arrived at by most of those concerned." It doesn't mean that the final solution is the one each member thinks is the best one, but the solution is one that all members can at least support) ។

- ស្ថានភាពឈ្នះ-ឈ្នះដ៏មាំទាំមួយកើតឡើងនៅពេលភាគីទាំងពីរនៃបញ្ហាមួយមានអារម្មណ៍ថាគេឈ្នះ ។ ប្រសិនបើភាគីមួយធ្វើអ្វីដោយមិនគោរពភាគីម្ខាងទៀតទេ នោះគេចាត់ទុកថាវាជាស្ថានភាពឈ្នះ-ចាញ់ ។ នៅក្នុងរយៈពេលវែង មនុស្សឈ្លានពាន និងឈ្លើយមិនអាចក្លាយជាអ្នកចរចារដ៏មានប្រសិទ្ធភាពនោះទេ ព្រោះថាមនុស្សដទៃទៀតទំនងជាមិនមានការពេញចិត្ត នៅដំណាក់កាលបញ្ចប់នៃការចរចារ ។ ដោយសារការចរចារជាផ្នែកមួយនៃជីវិតប្រចាំថ្ងៃ ការចេះចរចារដោយសមស្របនឹងបង្កើនប្រសិទ្ធភាពនៅក្នុងការងាររបស់អ្នក និងការពេញចិត្តពីសំណាក់អ្នករាល់គ្នាដែលពាក់ព័ន្ធ ។ ការបង្កើតកេរ្តិ៍ឈ្មោះនៃការជឿទុកចិត្តនឹងជួយអ្នកនៅក្នុងការងារចរចារ ។ ប្រសិនបើអ្នកជាមនុស្សដែលអាចឆ្លងកាត់ដំណាក់កាលដ៏តឹងតែងបាន រក្សាពាក្យសម្តី និងមិនដែលក្បត់ការជឿជាក់ នោះអ្នកនឹងក្លាយជាអ្នកនាំមុខគេនៅក្នុងដំណើរការនោះ ។ ឃ្លាដូចជា ***តើអ្នកគិតថាគំនិតនេះនឹងមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការអនុវត្តន៍យ៉ាងដូចម្តេច?, តើអ្នកមានអារម្មណ៍យ៉ាងណាដែរចំពោះ.......?, និងតើអ្នកធ្លាប់ពិចារណា.......?*** មានប្រយោជន៍ណាស់នៅក្នុងការចរចារ ។ ទិដ្ឋភាពដទៃទៀតនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលមានសារៈសំខាន់នៅក្នុងការចរចារមាន : ការស្តាប់ដោយប្រុងប្រយ័ត្ន ការស្វែងយល់នូវអ្វីដែលអ្នកដទៃចង់បាន និងការចេះសំគាល់មើលភាសាកាយវិការរបស់មនុស្សនោះ ។

ឧបករណ៍ផ្សេងទៀតជាច្រើនត្រូវគេយកមកប្រើដើម្បីបង្កើនគុណភាពនៃការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ដែលក្នុងនោះរួមមានការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តជាក្រុម (A healthy "win-win" situation occurs when both sides of an issue feel they have won. If one side runs roughshod over the other, the situation is considered to be a "win-lose" one. Aggressive, bullying people, in the long run, are not effective negotiators because other people are not likely to feel satisfied at the end of the negotiations. Because negotiation is a part of our daily lives, learning to negotiate properly will increase your effectiveness on the job and the satisfaction of everyone involved. Establishing a reputation of trust will also help you in negotiating. If you are seen as someone who can come through in a tight spot, keep your word, and never betray confidences, you are ahead in the process. Phrases such as "How do you think this idea would work?," "What are your feelings about … ?," and "Have you ever considered … ? are helpful during negotiations. Other aspects of communication useful in negotiations are listening carefully, finding out what the other person wants, and watching that person's body language. Various tools can be used to improve the quality of decision, including the use of group decision making) ។

* **តើគំនិតច្នៃប្រឌិតជាអ្វី?**

What Is Creativity?

- កត្តាសំខាន់នៅក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាគឺតម្រូវអោយមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ តាមពិតទៅ គំនិតច្នៃប្រឌិតមានសារៈសំខាន់ណាស់នៅក្នុងសេដ្ឋកិច្ចបច្ចុប្បន្ន ដែលអ្នកជំនាញជាច្រើនចាត់ទុកថា វាជាវិធីតែមួយគត់ដើម្បីអោយមុខជំនួញអាចនៅរស់រានបាន (An important factor in problem solving is the need to be creative. In fact, creativity is so important in today's economy that many experts are suggesting that it is the only way for businesses to survive) ។
- គំនិតច្នៃប្រឌិតគឺជាដំណើរនៃការគិតដែលដោះស្រាយបញ្ហាមួយ ឬដែលសំរេចបាននូវគោលដៅមួយតាមវិធីដើមផ្ទាល់ និងមានប្រយោជន៍ ។ និយាយបែបសាមញ្ញ វាជា

លទ្ធភាពដែលធ្វើអោយអ្នកអាចគិតឃើញពីដំណោះស្រាយថ្មី និងមានប្រយោជន៍ចំពោះបញ្ហា។ មនុស្សដែលមានគំនិតច្នៃប្រឌិតមានលទ្ធភាពមើលឃើញទំនាក់ទំនងជាក់ស្តែងនៅក្នុងចំណោមការងារជាច្រើនទៀតដែលមិនស្រដៀងគ្នា និងដាក់បញ្ចូលគ្នានូវអង្គ-ធាតុដ៏ទៃៗទៀតចូលគ្នាជាក្រុមថ្មីគំរូមួយ ។ ការមានគំនិតស្រមើស្រមៃ ជាជាងភាពពិតជាក់ស្តែង គឺជាធាតុផ្សំដ៏មានសារៈសំខាន់ (Creativity is a thinking process that solves a problem or achieves a goal in an original and useful way. Simply stated, it is the ability to come up with new and unique solutions to problems. A creative person has the ability to see practical relationships among things that are not similar and to combine elements into new patterns of association. Imagination, rather than genius, is a necessary ingredient) ។

- មនុស្សយើងគ្រប់រូបមានសក្តានុពលសំរាប់គំនិតច្នៃប្រឌិត ។ មនុស្សខ្លះបង្កើតនូវសក្តា-នុពលរបស់គេបានច្រើនជាងអ្នកដទៃ ។ ការប្រើប្រាស់ការស្រមើស្រមៃដែលមានដក់ជាប់នៅក្នុងអារម្មណ៍តាំងពីវ័យកុមារនឹងអនុញ្ញាតអោយគំនិតច្នៃប្រឌិតកើតឡើងនៅពេលក្រោយមកទៀតក្នុងខ្សែជីវិត ។ ប្រសិនបើយើងស្តាប់ដំបូន្មានរបស់លោក ម៉ាស្លូ ដែលនិយាយថា បង្កើតនំមួយប្រភេទដំបូងគេប្រសើរជាងបង្កើតកំណាព្យមួយប្រភេទក្រោយគេ នោះយើងអាចនឹងមានការវិនិច្ឆ័យកាន់តែតិចចំពោះខ្លួនឯង និងអ្នកដទៃ (We all have potential for creativity. Some people simply develop their potential more than others. Cultivating the vivid imagination that we have as children allows creativity to occur later in life. If we listen to Maslow's advice that creating a first-rate cake I better than creating a second-rate poem, we may be less judgmental of ourselves and others) ។

- គេរកឃើញថា មនុស្សមានគំនិតច្នៃប្រឌិតមានបុគ្គលិកលក្ខណៈពិសេសជាច្រើនដូចៗគ្នា ។ ជាការពិតណាស់ មិនមែនមនុស្សមានគំនិតច្នៃប្រឌិតទាំងអស់មានបុគ្គលិកពិសេសទាំងនេះទេ ហើយបុគ្គលិកលក្ខណៈពិសេសមួយចំនួនគេអាចរកឃើញនៅក្នុងខ្លួនរបស់មនុស្សដ៏ទៃ (Creative people have been found to have several characteristics and traits in common. Of course, not all creative

people will possess all of these traits, and some of the traits or characteristics may be found in other people) ។

- ការបង្កើតថ្មី ដែលជាផលិតផលសំរេចនៃសកម្មភាពច្នៃប្រឌិត មានសារៈសំខាន់ណាស់ចំពោះជោគជ័យរបស់ស្ថាប័ន និងបុគ្គលនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ។ ការប្រកបរបររកស៊ីជួញដូរត្រូវតែអាចឆ្លើយតបបានភ្លាម១ចំពោះពិភព ដែលមានការប្រែប្រួលនាពេលបច្ចុប្បន្ន ដើម្បីធ្វើការប្រកួតប្រជែង ។ ការបរាជ័យក្នុងការធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ និងបង្កើតផលិតផលថ្មី ឬបច្ចេកទេសថ្មីនឹងនាំអោយក្រុមហ៊ុនធ្វើដំណើរថយក្រោយជាយថាហេតុ ។ (Innovation, the end product of creative activity, is vital to the success organizations and individuals today. Businesses must be able to respond quickly to today's changing world in order to stay competitive. Failing to change and develop new products or techniques will eventually lead to the deterioration of a company) ។
- ការបង្កើតថ្មីមិនអាចកើតឡើងដោយគ្មានគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ អ្នកជំនាញខាងការងារជំនួញជាច្រើនគូសបញ្ជាក់ថា លទ្ធភាពនៃការបង្កើតគំនិតថ្មី ហើយធ្វើអោយគំនិតទាំងនោះអាចអនុវត្តន៍បានគឺជាវិធីតែមួយគត់ដើម្បីអោយក្រុមហ៊ុនភាគច្រើនអាចរស់បាននាពេលបច្ចុប្បន្ន (Innovation cannot take place without creativity. Many business experts point out that the ability to come up with new ideas and make them work is, for most companies, the only way to stay alive today) ។

តើគំនិតច្នៃប្រឌិតមានដំណាក់កាលអ្វីខ្លះ?

What Are the Stages of Creativity?

- ទោះបីជាដំណើរនៃការច្នៃប្រឌិតនៅមានភាពអាថ៌កំបាំងនៅឡើយ អ្នកស្រាវជ្រាវបានកំណត់ដំណាក់កាលរបស់វាចំនួន ៤ ។ ដំណាក់កាលទាំងនោះមាន គំនិត/ទស្សនៈ ការវិវឌ្ឍន៍នៃទស្សនៈជារូបរាង ការបណ្តុះគំនិត និងការផ្ទៀងផ្ទាត់ ។ ដំណាក់កាលមានគំនិត/ទស្សនៈតម្រូវអោយយើងមើលបញ្ហាពីជ្រុងផ្សេង១គ្នាច្រើនជាងអ្នកដទៃមើល ។ ចួនកាលដំណាក់កាលនេះពាក់ព័ន្ធយ៉ាងសាមញ្ញនឹងការស្វែងរកទំនាក់ទំនង ។ នៅពេល

ខ្លះវាមានន័យថាជាការសួរអំពីចំលើយដែលបានទទួលរួចហើយ (Although the creative process is still somewhat mysterious, researchers have identified four stages. They are perception, incubation, inspiration, and verification. The perception stage requires that we view matters differently than others do. Sometimes it simply involves looking for relationships; at other times it means questioning accepted answer) ។

- ដំណាក់កាលវិវឌ្ឍន៍នៃទស្សនៈជារូបរាងគឺជាផ្នែកដែលមានភាពអាថកំបាំងបំផុតនៅក្នុងដំណើរនៃការមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ មនុស្សជាច្រើនប្រៀបធៀបដំណាក់កាលនេះនឹងបក្សីមួយដែលអង្គុយយ៉ាងស្ងៀមស្ងាត់នៅក្នុងសម្បុកពងដើម្បីរង់ចាំពងបក្សីញាស់ (Incubation is the most mysterious part of the creative process. Numerous people have compared this stage to a bird sitting quietly on a nest of eggs waiting for them to hatch) ។
- ដំណាក់កាលនៃការបណ្ដុះគំនិតគឺជាអំពូលភ្លើងដែលឆេះភ្លឹបភ្លែត ដែលអ្នកគូរគំនូរថ្លុកចូលចិត្តប្រើប្រាស់ ។ របកគំហើញនេះ របួតដល់មានគំនិតប្រកបដោយញាណកើតមានក្នុងរយៈពេលតែមួយភ្លែតប៉ុណ្ណោះ ប៉ុន្តែវាគឺជាលទ្ធផលដែលបានមកពីការគិតដ៏យូរ ។ ការកើតឡើងរបស់វាមិនអាចទស្សន៍ទាយបានទេ និងអាចកើតឡើងនៅពេលដែលមិនបានរំពឹងទុកទាំងស្រុងទៀតផង (The inspiration stage is the flashing light bulb that cartoonists like to use. This breakthrough to conscious thought lasts for only a few moments, but it is the result of lengthy thought. Its occurrence is unpredictable and can come at totally unexpected times) ។
- ដំណាក់កាលចុងក្រោយគឺការផ្ទៀងផ្ទាត់ ។ លោក ថូម៉ាស អេឌីសិន បាននិយាយថាការបង្កើតគំនិតថ្មីគឺជាការបណ្ដុះគំនិត ១ភាគរយ និងការប្រឹងប្រែងធ្វើអោយគំនិតក្លាយជារូបរាង ៩៩ភាគរយ ។ នៅពេលដែលយើងគិតឃើញគំនិតមួយ យើងត្រូវចាប់ផ្ដើមខិតខំធ្វើការផ្ទៀងផ្ទាត់វា ពោលគឺ សាកវា វាយតំលៃវា ពិនិត្យវាឡើងវិញ សាកវាឡើងវិញ និងវាយតំលៃវាឡើងវិញប្រសិនបើចាំបាច់ ។ ផលិតភាពគឺជាលទ្ធភាពធ្វើ

ដំណោះស្រាយថ្មី និងមានសារៈសំខាន់កាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ។ ជារឿយៗ ដំណាក់-កាលនេះតម្រូវអោយធ្វើការជាមួយអ្នកដទៃអោយបានជិតស្និទ្ធ និងដូច្នេះហើយបង្កើន ជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស (The last stage of the creative process is verification. Thomas Edison once said, "Creation is 1percent inspiration and 99 percent perspiration." Once an idea comes to us, we must begin the hard work of verifying it—that is, testing it, evaluating it, revising it, retesting it, and reevaluating it if necessary. Productivity is the ability to make new and unique solutions effective. This stage often requires working closely with others and, hence, having finely tuned human relations skills) ។

* <u>**តើគំនិតច្នៃប្រឌិតមានប្រភពមកពីណាខ្លះ ហើយតើវាអាចទទួលការលើកទឹកចិត្តបានយ៉ាងដូចម្តេច?**</u>

What Are the Sources of Creativity and How Can It Be Encouraged?

- ស្ថាប័ននានាគួរស្តាប់អតិថិជនរបស់ខ្លួន និងនិយោជិករបស់ខ្លួនអោយបានច្រើន ព្រោះថាពួកគេអាចកត់សំគាល់នូវចំណុចអន់ថយរបស់ផលិតផល និងគួសបញ្ជាក់ពីតម្រូវការផលិតផលថ្មី ឬសេវាថ្មី ។ នៅពេលនោះ គំនិតនានាអាចត្រូវគេបង្កើតឡើងដោយពឹងផ្អែកលើរបកគំហើញទាំងនេះ (Organizations should listen to their customers, clients, and employees, who can identify drawbacks to products and point out needs for new products or services. Ideas can then be developed based on these findings) ។
- ក្នុងឋានៈជានិយោជិកនៅក្នុងស្ថាប័នមួយ អ្នកអាចយល់ដឹងពីដំណើរការដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការអនុវត្តន៍ការងាររបស់អ្នកច្រើនជាងរបស់អ្នកដទៃទៀត ។ ដូច្នេះហើយ អ្នកស្ថិតនៅទីតាំងដ៏ល្អមួយ ដែលអាចកំណត់បាននូវវិធីសាស្ត្រនៃការច្នៃប្រឌិត ។ តើអ្នកត្រូវធ្វើយ៉ាងណា ប្រសិនបើអ្នកគិតថាអ្វីជានីតិវិធីល្អជាង ឬផលិតផលល្អជាង? ការចេះពីរបៀបបង្ហាញគំនិតប្រកបដោយជោគជ័យ និងធ្វើអោយអ្នកដទៃធ្វើសកម្មភាពលើគំនិតនោះគឺ

ជាជំនាញដ៏សំខាន់សំរាប់បុគ្គលដែលមានគំនិតច្នៃប្រឌិត (As a worker in an organization, you may be more familiar with the processes involved in the performance of your job than anyone else. Therefore, you are in a good position to be able to identify creative approaches. What should you do if you think of what appears to be a better procedure or better product? Knowing how to successfully present ideas and get others to act on them is a crucial skill for creative individuals) ។

- ជាធម្មតា គំនិតថ្មីៗមិនត្រូវគេទទួលយកទៅដាក់បញ្ចូលភ្លាមៗនៅក្នុងក្រុមហ៊ុននោះទេ ។ គំនិតទាំងនោះត្រូវមានការរៀបចំអោយបានត្រឹមត្រូវ និងទទួលការគាំទ្រចាប់តាំងពីគំនិតរហូតដល់ការអនុវត្តន៍ ។ គំនិតនោះទៀតសោតត្រូវតែមានមនុស្សគាំទ្រ ដែលជាអ្នកមានឆន្ទៈនិយាយការពារវា និងមានការប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះវា ។ ជាអ្នកគាំទ្រគំនិតមួយត្រូវមានភាពក្លៀវក្លា និងឆន្ទៈប្រឈមនឹងហានិភ័យ ។ ទោះជាបែបនេះក៏ដោយ គំនិតនេះអាចនឹងបង្ហាញថាគ្មានផ្លែផ្កា ។ អ្នកគាំទ្រដែលអាចជាខ្លួនអ្នក ឬនរណាម្នាក់ផ្សេងទៀតដូចជា អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកត្រូវតែបង្កើតក្រុមការងារមួយដើម្បីអភិវឌ្ឍគំនិតនោះ ។ គំនិត ឬគំរោងមួយចំនួនតូចត្រូវអនុវត្តដោយមនុស្សតែម្នាក់បានហើយ ។ បំពេញការងារក្នុងឋានៈជាផ្នែកនៃក្រុមមានគំនិតច្នៃប្រឌិតមិនគ្រាន់តែត្រូវការគំនិតច្នៃប្រឌិតប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែវាក៏ត្រូវការផងដែរនូវជំនាញដែលមានការអភិវឌ្ឍន៍បានល្អនៅក្នុងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស ដោយរួមបញ្ចូលទាំងការដោះស្រាយបញ្ហា ការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត និងការប្រាស្រ័យទាក់ទង (New ideas are not usually immediately embraced in a company. They must be cultivated and supported from conception to implementation. The idea must have a champion, someone who is willing to speak up for it and to commit to it. Being a champion of an idea takes enthusiasm and the willingness to take risks. After all, the idea may prove to be fruitless. The champion, who may be you or someone else such as your supervisor, must put together a team to develop the idea. Few ideas and projects are implemented by one person alone. Working as part of a creative team will not only require creativity, but it will

also require well-developed skills in human relations, including problem solving, decision making, and communication) ។

- ប្រសិនប្រើងប្រែងព្យាយាមយកគំនិតមួយឆ្លងស្ថាប័ន ចូរត្រៀមខ្លួនដើម្បីធ្វើបន្តទោះជាពើបប្រទះការលំបាកក៏ដោយ ។ ទោះបីជាគំរោងដែលជោគជ័យបំផុតក៏មានផ្នែកអន់ថយដែរ នៅពេលដំណើរប្រព្រឹត្តទៅមានភាពតានតឹង ហើយអ្នកចូលរួមមិនមានការលើកទឹកចិត្ត ។ ក្នុងឋានៈជាអ្នកគាំទ្រគំនិតមួយ ឬក្នុងឋានៈជាសមាជិកនៃក្រុមដែលផ្តួចផ្តើមគំនិតនោះឡើង អ្នកគួរតែត្រៀមលក្ខណៈផ្លូវចិត្តសំរាប់អំឡុងពេលទាំងនោះ ។ មានក្រុមគ្រួសារ មិត្តភ័ក្រ ឬសហការីដែលជួយឧបត្ថម្ភគាំទ្រអាចនឹងជួយយ៉ាងសំបើម (If you are trying to get an idea through an organization, be prepared to persist. Even the most successful projects have their down sides when the going is tough and participants become discouraged. As the champion of an idea or as a member of a team developing an idea, you should be emotionally prepared for these periods. Having supportive family, friends, or coworkers can help tremendously) ។
- គំនិតត្រូវលក់ទៅអោយអ្នកដទៃ ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងជំនាញទាក់ទងជាបណ្តាញដ៏មានប្រសិទ្ធភាពនឹងជួយអ្នកគាំទ្រគំនិតនោះបង្កើតនូវនូវក្រុមចំរុះមួយ និងប្រមូលផ្តុំអ្នកដទៃដែលមានឆន្ទៈគាំទ្រគំនិតនោះ ។ បន្ទាប់មក អ្នក ឬក៏អ្នកគាំទ្រគំនិតត្រូវតែធ្វើយ៉ាងណាដើម្បីរក្សានូវការគាំទ្ររបស់គេ (Ideas must be sold to others. Effective communication and networking skills will help the champion develop a coalition and gather others who are willing to support the idea. You or the person serving as the champion must then work to maintain their support) ។
- ការពិភាក្សាខាងលើគួសបញ្ជាក់ពីសារៈសំខាន់នៃជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស និងទាត់ចោលនូវការយល់ខុសថាមនុស្សមានគំនិតច្នៃប្រឌិតធ្វើការងារតែម្នាក់ឯងក៏បាន និងដូច្នេះហើយមិនត្រូវការជំនាញទំនាក់ទំនងជាមួយមនុស្ស ។ មនុស្សមានគំនិតច្នៃប្រឌិតមានឱកាសយ៉ាងល្អក្នុងការធ្វើអោយគំនិតរបស់គេទទួលបានលទ្ធផលជោគជ័យ ប្រសិន

បើពួកគេអាចបំពេញការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាមួយអ្នកដទៃ (The above discussion points out the importance of effective human relations skills and explodes the myth that creative people work alone and, therefore, do not need people skills. Creative people have a much better chance of bringing their ideas to fruition if they are able to work effectively with others) ។

- បុគ្គលិកលក្ខណៈដ៏ខ្លាំងពូកែមួយនៅក្នុងខ្លួនមនុស្ស ដែលមានជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សគឺជាការមានឆន្ទៈចែករំលែកគុណសម្បត្តិ ។ នៅពេលគំរោងរបស់ក្រុមដែលមានការច្នៃប្រឌិត ឬគំនិតប្រកបដោយការច្នៃប្រឌិតទទួលបានជោគជ័យ អ្នកទទួលខុសត្រូវលើគំនិតនោះត្រូវតែមានភាពច្បាស់លាស់ក្នុងការចែករំលែកគុណសម្បត្តិ ។ ការដឹង និងការចែករំលែកព័ត៌មានអាចរួមវិភាគទានចំពោះបរិយាកាសប្រកបដោយការច្នៃប្រឌិត (A strong trait in people with effective human relations skills is the willingness to share credit. When a creative group project or idea is successful, the person in charge must be sure to share the credit. Learning and sharing information can contribute to a creative atmosphere) ។
- ប្រសិនបើអ្នកជាអ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងស្ថាប័នមួយ អ្នកមានការទទួលខុសត្រូវក្នុងការជំរុញអោយមានគំនិតច្នៃប្រឌិតក្នុងចំណោមនិយោជិករបស់អ្នក ។ មានវិធីជាច្រើនដើម្បីសំរេចការងារនេះបាន ដូចជា : ពន្យាពេលធ្វើការវិនិច្ឆ័យ សណ្តោសប្រណីចំពោះភាពបរាជ័យក្នុងចំនួនសមល្មម គ្រប់គ្រងដោយប្រុងប្រយ័ត្ន ធ្វើការរិះគន់ស្ថាបនា និងសណ្តោសប្រណីចំពោះឥរិយាបថផ្សេងគ្នាមួយចំនួន (If you are a supervisor in an organization, you have a responsibility, you have a responsibility to stimulate creativity among your employees. Several methods for accomplishing this are : suspending judgment, tolerating a reasonable amount of failure, supervising carefully, offering constructive criticism, and tolerating some different behavior) ។
- អ្នកគ្រប់គ្រង ដែលចាប់អារម្មណ៍លើការជំរុញអោយមានគំនិតច្នៃប្រឌិតត្រូវមានភាពច្បាស់លាស់ថាពួកគេគួរពន្យាពេលធ្វើការវិនិច្ឆ័យ នៅក្នុងអំឡុងពេលនៃការរិះរកគំនិត

ថ្មីៗ ។ ពួកគេគួរតែមានភាពច្បាស់លាស់ដែរថា និយោជិកយល់ថាពួកគាត់មិនចាំបាច់ទទួលខុសត្រូវចំពោះអត្ថាធិប្បាយឆ្កួតៗ ដែលពួកគេបានសំដែងនៅក្នុងអំឡុងពេលនៃការរិះរកគំនិត (Supervisors interested in stimulating creativity must be sure that they suspend critical judgment during brainstorming sessions. They should also make sure that employees understand they are not responsible for any "crazy" comments they might make during the session) ។

- អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបញ្ជាក់ថា ពួកគេសណ្តោសប្រណីចំពោះបរាជ័យ ។ ភាពបរាជ័យគឺជាផ្នែកធម្មជាតិនៃការបង្កើតថ្មី និងការប្រឈមហានិភ័យ ។ ក្នុងឋានៈជាបុគ្គលម្នាក់ និងនិយោជិកម្នាក់ ប្រសិនបើយើងមិនដែលបរាជ័យ យើងអាចនឹងកំណត់គោលដៅដែលមានសុវត្ថិភាព ។ មានក្រុមហ៊ុនជាច្រើនធ្វើអោយរាំងស្ទះដល់គំនិតច្នៃប្រឌិត ព្រោះថាពួកគេមិនមានការសណ្តោសចំពោះការបរាជ័យតូចតាច ឬមិនផ្តល់រង្វាន់ចំពោះអ្នកទាំងឡាយណាដែលចេះបង្កើតគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ បន្ទាប់មក និយោជិកមានការភ័យខ្លាចក្នុងការបង្ហាញនូវគំរោង ឬផលិតផល ដែលទំនងជាមិនអាចជោគជ័យ (Supervisors must also stress that failure will be tolerated. Failure is a natural part of innovation and risk taking. As individuals and as employees, if we never fail, we are probably setting goals that are too safe. Many companies stifle creativity because they do not tolerate a certain amount of failure or reward those persons who develop creative ideas. Employees then become afraid to present a project or product that might not be successful) ។
- ការគ្រប់គ្រងមនុស្សមានគំនិតច្នៃប្រឌិតតម្រូវអោយមានការអនុវត្តន៏ខ្លះៗ ។ បុគ្គលដែលមានគំនិតច្នៃប្រឌិតមើលឃើញការមិនគោរពបទដ្ឋាន ការពន្យាបទដ្ឋាន ឬការមើលរំលងបទដ្ឋានថាជាបញ្ហាធម្មជាតិ ។ ក្នុងន័យនេះ គួរគ្រប់គ្រងពួកគេអោយបានប្រុងប្រយ័ត្ន ។ គោលដៅ និងកាលបរិច្ឆេទត្រូវតែកំណត់ឡើងសំរាប់ពួកគេ ក្នុងខណៈពេលដែលគេបំពេញការងារតាមល្បឿនរបស់ខ្លួន ។ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកធ្វើរបៀបនេះចំពោះអ្នក ចូរមើលវាក្នុងផ្លូវមួយដែលជួយអ្នកសំរេចជោគជ័យក្នុងវិជ្ជាជីវៈ មិនមែន

រារាំងអ្នកនោះទេ (Supervising creative people takes some practice. Creative individuals find breaking, stretching, or overlooking rules to be natural. For this reason they must be supervised carefully. Goals and timetables need to be set for them while they work at their own pace. If your supervisor does this to you, view it as an attempt to help you succeed professionally, not hinder you) ។

- មនុស្សមានគំនិតច្នៃប្រឌិតត្រូវការពេលវេលាស្ងប់ស្ងាត់ដើម្បីអោយផ្ចង់ចិត្តគំនិត ដែលមិនមានមនសិការរបស់ពួកគេធ្វើការងារ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរជួយធានានូវពេលវេលាស្ងប់ស្ងាត់នេះអោយពួកគេ (Creative people also need quiet time to allow their unconscious mind to work. Supervisors should help ensure that such times are available) ។

- ព័ត៌មានតបក្នុងទំរង់ជាការទិតៀនបែបស្ថាបនា ការសរសើរ និងការវាយតំលៃត្រូវតែធ្វើឡើង ទោះបីជាគំរោងនោះមិនមានពេលកំណត់ ឬត្រូវផ្អាករយៈពេលវែងក៏ដោយ ។ ដូចបានគូសបញ្ជាក់នៅក្នុងការពិភាក្សារបស់លោក Maslow អំពីឋានានុក្រមនៃតម្រូវការ គំនិតច្នៃប្រឌិតស្ថិតនៅក្រោមចំណុចនៃតម្រូវការក្នុងការលើកតំកើងសក្តានុពលខ្លួនឯង និងមានការពាក់ព័ន្ធជាមួយនឹងបំណងប្រាថ្នាដើម្បីការរីកចំរើនផ្ទាល់ខ្លួន និងឱកាសក្នុងការប្រើប្រាស់អោយអស់លទ្ធភាព ។ ព័ត៌មានតបគឺជាផ្នែកដ៏សំខាន់នៅក្នុងដំណើរនៃការបំពេញតម្រូវការនេះ (Feedback in the form of constructive criticism, praise, and evaluation must be given even if the project is indefinite or long postponed. As pointed out in the discussion of Maslow's hierarchy of needs, creativity falls under the heading of self-actualization needs and is associated with a desire for personal growth and opportunities to use abilities to the fullest. Feedback is an important part of the process of fulfilling this need) ។

- ជាអវសាន មនុស្សមានគំនិតច្នៃប្រឌិតអាចនឹងប្លែកពីគេ ហើយអ្នកដទៃទៀតនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនអាចនឹងលែងមានការអត់ធ្មត់ជាមួយនឹងការវិវឌ្ឍន៍របស់ពួកគេ ឬត្រូវរំខានដោយឥរិយាបថរបស់ពួកគេ ។ គំនិតច្នៃប្រឌិតមិនមែនជានិច្ចកាលជាដំណើរការដែល

អាចមើលឃើញនោះទេ ។ មនុស្សដែលកំពុងសំលឹងតាមបង្អួច ដោយជើងរបស់គេដាក់នៅលើតុ តាមពិតទៅ ប្រហែលជាកំពុងប្រឹងប្រែងធ្វើការយ៉ាងខ្លាំង ។ ជាញឹកញយ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចនឹងធ្វើការការពារបុគ្គលដែលមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ការពារមិនអោយពួកគេទទួលការប៉ះទង្គិច និងរក្សាពួកគេនៅក្នុងបរិស្ថាននយោបាយរួមមួយ (Finally, creative people can be eccentrics, and others in the company may become impatient with their progress or be bothered by their behavior. Creativity is not always a visible process. The person who is staring out the window with feet on the desk may indeed be working very hard. At times a supervisor may need to defend creative individuals, protect them from harm, and nurture them in the corporate political environment) ។

* តើអ្វីជាឧបសគ្គរាំងចំពោះគំនិតច្នៃប្រឌិត?

What Are Blocks to Creativity?

- គំនិតច្នៃប្រឌិតត្រូវគេបង្កើតឡើង និងរក្សា ។ វាត្រូវបានរាំងដោយបញ្ហាជាច្រើន ។ ឧបសគ្គរាំងចំពោះគំនិតច្នៃប្រឌិតរួមមាន ដំណើរនៃការគិត ការរាំងខាងផ្លូវចិត្ត ការរាំងដោយវប្បធម៌ និងការរាំងដោយបរិស្ថាន (Creativity can be developed and nurtured. It can also be hampered in a variety of ways. Blocks to creativity include thought processes, emotional blocks, cultural blocks, and environmental blocks) ។

~ តើគំនិតច្នៃប្រឌិតមានដំណាក់កាលអ្វីខ្លះ?

What Are the Stages of Creativity?

- ដើម្បីជំរុញអោយមានគំនិតច្នៃប្រឌិត យើងត្រូវចេះប្តូរទំលាប់ដោះស្រាយបញ្ហា និងបង្កើតរបៀបគិតថ្មីដែលអាចបង្កើនភាពច្នៃប្រឌិត ។ ឧបសគ្គរាំងដំបូងដែលត្រូវជំនះគឺការមិនមានលទ្ធភាពដាក់ប្រភពពិតនៃបញ្ហាអោយនៅដាច់ដោយឡែក ។ ជារឿយៗ មនុស្សយើងមើលឃើញទ្វេគ្រោះនៅក្នុងគ្រប់រឿង និងមើលឃើញតែអ្វីដែលគេរំពឹងចង់

ឃើញប៉ុណ្ណោះ ។ ដើម្បីជំនះភាពមានដែនកំណត់នេះ ចូរបង្កើតទំលាប់មានទស្សនវិស័យជា*រូបភាពធំ* ។ ចូរក្រឡេកមើលគ្រប់កន្លែង ហើយមើលទៅគ្រោះក្នុងរូបភាពធំ (To stimulate creativity, we must learn to modify our problem-solving habits and develop new ways of thinking that enhance creativity. The fist block to overcome is the inability to isolate the real source of a problem. People often stereotype a dilemma and see only what they expect to see. To overcome this limit, develop the habit of taking a "big picture" perspective. Look at every angle and take a wide view of the dilemma) ។

- ចូនកាល យើងហ៊ុំព័ទ្ធដោយព័ត៌មាន ហើយមិនអាចរំលឹកនូវព័ត៌មានស្រដៀងគ្នាទេ ដោយសារចិត្តរបស់យើងពោរពេញដោយគំនិតដែលគ្មានសណ្តាប់ធ្នាប់ ដែលធ្វើអោយយើងមិនអាចជំរះវាចេញបាន ។ គំនិតដែលគ្មានសណ្តាប់ធ្នាប់នេះអាចធ្វើអោយរាំងស្ទះដល់គំនិតច្នៃប្រឌិត ។ ជាញឹកញាប់ ការប្តូរសកម្មភាពរបស់យើងអាចជួយយើងអោយជំនះបាននូវឧបសគ្គនេះ (Sometimes we become overloaded with information and cannot recall familiar information because our minds are cluttered with trivia that we are unable to clear away. This clutter can interfere with our creativity. Changing our activities can frequently help us overcome this block) ។
- ការបរាជ័យមិនបានប្រើប្រាស់នូវញ្ញាណទាំងអស់របស់យើងគឺជាវិធីបន្ថែមមួយ ដែលដំណើរនៃការគិតរារាំងគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ ការប្រើប្រាស់ចក្ខុវិញ្ញាណ ជីវហាវិញ្ញាណ សោតវិញ្ញាណ ឃានវិញ្ញាណ និងកាយវិញ្ញាណជាទិន្នន័យបញ្ចូលក្នុងដំណើរនៃការច្នៃប្រឌិតអាចជួយយើងជាច្រើន (Failing to use all of our senses is an additional way that thought processes block creativity. Using sight, sound, smell, taste, and touch as inputs into the creative process can help) ។

~ <u>ឧបសគ្គរាំងខ្ទែកផ្លូវចិត្ត</u>

<u>Emotional Blocks</u>

- ការភ័យខ្លាចប្រឈមនឹងហានិភ័យ ឬធ្វើអោយមានកំហុសគឺជាឧបសគ្គរាំងដ៏ធំបំផុតមួយក្នុងចំណោមដទៃទៀតចំពោះគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ មិនមែនគ្រប់គំនិតទាំងសុទ្ធតែទទួលបាននូវជោគជ័យនោះទេ ហើយបុគ្គលមានគំនិតច្នៃប្រឌិតត្រូវតែមានឆន្ទៈប្រថុយសាកនឹងលទ្ធផលអវិជ្ជមាន ។ ដូច្នេះហើយ យើងត្រូវទប់ស្កាត់ខ្លួនឯងពីការភ័យខ្លាចរបៀបនេះ (Fear of taking a risk or making a mistake is one of the biggest emotional blocks to creativity. Not all ideas are successful, and the creative individual must be willing to risk negative outcomes. We should, therefore, refrain from letting others (or ourselves) engender such fear in us) ។
- ការមានគំនិតទិតៀនខ្លាំងហួសហេតុក៏ជាអ្នកសំលាប់គំនិតច្នៃប្រឌិតដែរ ។ មនុស្សភាគច្រើនចូលចិត្តវិនិច្ឆ័យគំនិតមួយជាជាងបង្កើតគំនិតមួយ ។ គំនិតជាច្រើនបានស្លាប់ទៅវិញដោយសារតែវាត្រូវគេវិនិច្ឆ័យលឿនពេក មុនពេលដែលគំនិតនោះទទួលនូវការអភិវឌ្ឍន៍ពេញលេញ ។ ចូររំលឹកឡើងវិញអំពីជំហាននៅក្នុងដំណើរនៃការមានគំនិតច្នៃប្រឌិត និងចូរចងចាំថាការបង្កើតគំនិត និងការវាយតំលៃគំនិតគឺជាផ្នែកពីរផ្សេងគ្នានៃដំណើរការនេះ (Being overly critical will also kill creativity. Most people would rather judge an idea than generate one. Many ideas die because they are judged too early, before they have been fully developed. Review the steps in the creative process and recall that generation of ideas and evaluation of them are two different parts of the process) ។
- សមត្ថភាពសណ្តោសប្រណីចំពោះភាពមិនច្បាស់លាស់ មានសារៈសំខាន់ណាស់នៅក្នុងដំណើរនៃការមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ នៅពេលអ្វីមួយមិនទាន់ច្បាស់លាស់ វាអាចត្រូវគេយល់តាមវិធីពីរ រឺច្រើនបែបដែលអាច ។ ច្បាស់ណាស់ថា នោះប្រាកដជាអ្វីដែលអ្នកចង់បាននៅក្នុងការមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ ប្រសិនបើអ្នកអាចមើលឃើញបញ្ហាតាមវិធីផ្សេងៗគ្នាបាន នោះអ្នកខិតជិតដល់ដំណោះស្រាយដ៏ល្អហើយ ។ ការគិតស ឬខ្មៅគឺជា

រនាំងចំពោះការប្រាស្រ័យទាក់ទង ។ ប្រសិនបើការគិតរបៀបនេះធ្វើអោយរាំងស្ទះដល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទង វាប្រាកដជារារាំងដល់គំនិតច្នៃប្រឌិតជាក់ជាមិនខាន ។ មនុស្សភាគច្រើនប្រាថ្នាចង់បានភាពមានសណ្តាប់ធ្នាប់ និងអ្វីដែលអាចទស្សទាយមុនបាន ប៉ុន្តែគំនិតច្នៃប្រឌិតជាដំណើរដ៏ស្មុគ្រស្មាញមួយ ។ គំនិត ឬគំរោងថ្មីៗមិនអាចមានសណ្តាប់-ធ្នាប់ និងអាចទស្សទាយជាមុនបានទេ ហើយមនុស្សដែលកំពុងបង្កើតវាអាចនឹងអល់-អែក ប្រសិនបើគេមិនអាចសណ្តោសប្រណីចំពោះភាពមិនច្បាស់លាស់ ។ ការយល់ដឹងពីឧបសគ្គរារាំងផ្លូវចិត្តនេះអាចជួយអ្នកជំនះវាបាន (The ability to tolerate ambiguity is essential in the creative process. When something is ambiguous, it can be understood in two or more possible ways. That is precisely what you want in creativity. If you are able to look at a problem in a different way, you are closer to coming up with novel solution. Black and white thinking is a communication barrier. If such thinking impedes communication, it will certainly inhibit creativity. Most people have an overriding desire for order and predictability, but the creative process is the "messy" one. New ideas or projects help you overcome it) ។

- ប្រសិនបើយើងចង់មានគំនិតច្នៃប្រឌិត យើងត្រូវចាក់សោបើកចិត្តដែលមិនបានដឹងខ្លួន។ នៅពេលយើងតានតឹង ឬរវល់ យើងមិនអាចមានគំនិតច្នៃប្រឌិតបានទេ។ ការធ្វើអារម្មណ៍អោយរីករាយធម្មតា និងសមត្ថភាពដេកលើភាពតានតឹងនឹងជួយយើងយ៉ាងច្រើន ។ គំនិតច្នៃប្រឌិតល្អៗជាច្រើនកើតចេញនៅកន្លែងលេងហ្គោល ពេលងូតទឹក នៅតាមផ្លូវមកធ្វើការ ឬក្នុងពេលបំពេញការងារប្រចាំថ្ងៃ (if we are to be creative, we must unlock our unconscious minds. When we are tense or preoccupied, we are unable to be creative. Relaxation and the ability to "sleep on it" are helpful. Many excellent ideas have been conceived on the golf course, in the shower, on the way to work, or during routine chores) ។

- ឧបសគ្គរារាំងផ្លូវចិត្តមួយទៀតគឺការភ័យខ្លាចចំពោះបំលាស់ប្តូរ ។ មនុស្សមួយចំនួនយល់ថាទង្វើដដែលៗជាប្រពៃណីមានភាពងាយស្រួលជាង ។ ដោយសារធម្មជាតិនៃ

គំនិតច្នៃប្រឌិតគឺភាពថ្មី និងបំលាស់ប្តូរ យើងគួបង្កើតនូវអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានចំពោះបំលាស់ប្តូរ ប្រសិនបើយើងចង់អោយកាន់តែមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ ការចូលខ្លួនទៅពាក់ព័ន្ធនឹងសកម្មភាពថ្មីៗ កីឡាថ្មីៗ ឬសកម្មភាពកំសាន្តថ្មីៗអាចជួយដល់គំនិតច្នៃប្រឌិតរបស់យើងបាន (Another emotional block is fear of change. Some people find tradition more comfortable. Because creativity by its nature is newness and change, we should develop a positive attitude toward change if we wish to be more creative. Engaging in new activities, sports, or hobbies can help our creativity) ។

- ភាពក្រអើតក្រទមក៏អាចជាប្រភពនៃឧបសគ្គរាំងចំពោះគំនិតច្នៃប្រឌិតដែរ ។ មនុស្សដែលមានអារម្មណ៍ថាខ្លួនមិនដែលខុស និងមិនព្រមទទួលស្គាល់បរាជ័យ ឬដែលនឹងមិនគាំទ្រគំនិតមួយដែលមនុស្សម្នាក់ផ្សេងទៀតលើកមកបង្ហាញ ទោះបីវាជាគំនិតដ៏ល្អមួយក៏ដោយ រាំងខ្ទប់គំនិតច្នៃប្រឌិត ។ ចូរប្រុងប្រយ័ត្នចំពោះឥរិយាបថបែបនេះនៅក្នុងខ្លួនរបស់អ្នក (Egos, too, can be the source of emotional blocks to creativity. People who feel that they can never be wrong and will not back down or who will not support an idea presented by another person even it is a good one stifle creativity. Be careful of such behaviors in yourself) ។

- ជាចុងបញ្ចប់ មនុស្សមួយចំនួនគ្មានសមត្ថភាពញែកអោយដាច់នូវការស្រមើស្រមៃពីភាពពិត ។ បុគ្គលមានគំនិតច្នៃប្រឌិតត្រូវចែកអោយដាច់អ្វីដែលអាចពីអ្វីដែលមិនអាច ។ ចូរចងចាំថាជំហានដ៏សំខាន់នៅក្នុងដំណើរនៃការដោះស្រាយបញ្ហាគឺការវាយតំលៃលើភាពជាក់ស្តែងនៃគំនិត (Finally, some people are unable to distinguish fantasy from reality. The creative individual needs to be able to distinguish what is feasible from what is not. Remember that an important step in the problem-solving process is the evaluation of ideas for practicality) ។

ឧបសគ្គរាំងស្ទែកវប្បធម៌

Cultural Blocks

- ទំលាប់ដាក់ការហាមប្រាមតាមបែបវប្បធម៌ស្ថិតនៅក្នុងទីតាំងដែលនាំអោយមានការច្នៃប្រឌិត ។ ដូចបានកត់សំគាល់ខាងលើ ដំណើរនៃការមានគំនិតច្នៃប្រឌិតមិនមែនរមែងតែងមើលឃើញ ហើយពេលវេលាដែលចំណាយដើម្បីមើលចេញក្រៅឆ្ងាយតាមរយៈបង្អួចទំនងជាខ្ជះខ្ជាយពេលវេលា និងអាចធ្វើអោយបុគ្គលម្នាក់ខ្ជិលច្រអូស ។ ការលេងកំសាន្តត្រូវគេមើលឃើញថាជាសកម្មភាពរបស់កូនក្មេងតែប៉ុណ្ណោះ មិនមែនសំរាប់មនុស្សពេញវ័យទេ ហើយការកំសាន្តសប្បាយត្រូវគេចាត់ទុកថាមិនបានប្រយោជន៍ និងមិនមានប្រសិទ្ធភាព ។ ដើម្បីក្លាយជាមនុស្សមានគំនិតច្នៃប្រឌិត យើងត្រូវបញ្ចៀសខ្លួនយើងចេញពីគំនិតបែបខាងលើនេះ ហើយចូនកាលអនុញ្ញាតអោយចិត្តគំនិតរបស់យើងអណ្តែតតាមចង្វាក់ធម្មជាតិដើម្បីមើលឃើញតួលេខនៅក្នុងពពក ។ ជាការពិតណាស់ ទង្វើនេះគ្រាន់តែអាចប្រើការបាន ប្រសិនបើអ្នកបានបំពេញការងារពិតប្រាកដរបស់អ្នកជាមុនក្នុងការបំពេញចិត្តគំនិត និងព័ត៌មានដែលចិត្តរបស់អ្នកអាចកសាង និងបង្កើតនៅពេលអ្នកអនុញ្ញាតអោយវាអណ្តែតហោះហើរ (Some cultural taboos stand in the way of creativity. As noted above, the creative process is not always visible, and time spent gazing out the window may seem wasteful and might make an individual appear lazy. Playing is seen as an activity for children only, not for adults, and pleasure is considered unproductive and inefficient. To be creative we must rid ourselves of such notions and allow our minds to float in a random fashion sometimes, to see figures in clouds. Of course, this only works if you have done the real work first of filling your mind with ideas and information with which your mind can build and create when you do let it float) ។
- ឧបសគ្គរាំងស្ទែកវប្បធម៌មួយទៀតគឺគំនិតដែលថា ការដោះស្រាយបញ្ហារមែងត្រូវតែជារឿងច្បាស់លាស់ហ្មត់ចត់មួយ ។ ការនិយាយលេងសើចមិនគ្រាន់តែធ្វើអោយធូរស្បើយនូវភាពស្មុគស្មាញនោះទេ វាថែមទាំងធ្វើអោយយើងបញ្ចេញនូវគំនិតច្នៃប្រឌិត

បានទៀតផង ។ (Another cultural block is the idea that problem solving must always be a serious business. Humor not only relieves stress, it can also unlock creativity) ។

ឧបសគ្គរារាំងផ្នែកបរិស្ថាន

Environmental Blocks

- កង្វះខាតការជឿទុកចិត្ត និងកិច្ចសហប្រតិបត្តិការក្នុងចំណោមមិត្តរួមការងារអាចកាត់បន្ថយគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ ទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមកជាក្រុមងាយរងគ្រោះ នៅពេលសមាជិកនៃក្រុមបដិបក្សរវាងគ្នាត្រូវតែដាក់អោយរួមគ្នាធ្វើការដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាមួយ ។ ចៅហ្វាយនាយផ្តាច់ការ និងចៅហ្វាយនាយដែលផ្តល់ព័ត៌មានតបតិចតួច ឬគ្មានតែម្តងក៏អាចរារាំងដល់គំនិតច្នៃប្រឌិតផងដែរ ។ ពួកគេផ្តល់តំលៃលើគំនិតយោបល់ផ្ទាល់របស់គេ ហើយមិនគាំទ្រគំនិតយោបល់របស់អ្នកក្រោមឱវាទ ដែលធ្វើអោយរាំងស្ទះដល់ការរួមវិភាគទានចំពោះដំណើរនៃការរិះរកគំនិតថ្មីៗ (A lack of trust and cooperation among colleagues can short-circuit creativity. Group interactions are particularly vulnerable when members of rival groups are thrown together to resolve a problem. Autocratic bosses and those who provide little or no feedback can also hinder creativity. They may value their own ideas and not support those of subordinates, blocking contribution to the brainstorming process) ។
- នៅស្ថានភាពខ្លះ ក្រុមគ្រាន់តែជួយប្រថាប់ត្រា និងយល់ស្របលើគំនិតដោយមិនបានពិភាក្សាអោយបានស៊ីជំរៅឡើយ ។ ការណ៍នេះអាចកើតឡើងដោយសារមូលហេតុធំៗពីរ ។ ចួនកាលសមាជិកក្រុមខ្លាចមិនហ៊ាននិយាយចេញ និងមិនហ៊ានបង្ហាញទស្សនៈផ្ទុយ ។ នៅពេលខ្លះទៀត ពួកគេខ្លាចធ្វើអោយប៉ះពាល់ដល់ភាពសុខដុមរមនា ដូច្នេះគេធ្វើការសំរេចចិត្ត ដែលបំពេញចិត្តភាគីទាំងពីរ ប៉ុន្តែមិនមែនប្រកបដោយភាពជាក់ស្តែងបំផុត ឬប្រាកដនិយមបំផុតនោះទេ (In some situations, groups become merely a rubber stamp and approve ideas without exploring them. This block may happen for two reasons. Sometimes people are

afraid to speak up and present opposing views. At other times they fear jeopardizing harmony, so they make a decision that satisfies both sides but that is not the most practical or realistic) ។

* តើអ្នកលើកកំពស់ភាពច្នៃប្រឌិតរបស់អ្នកយ៉ាងដូចម្តេច?

How Can You Improve Your Creativity?

វិធីលើកកំពស់ភាពច្នៃប្រឌិតរបស់អ្នក

១. ចូរជឿជាក់ថាអ្នកអាចមានគំនិតច្នៃប្រឌិតដែរ (Believe that you have the ability to be creative) ។

២. ចូរស្តាប់អារម្មណ៍ប្រកបដោយញាណរបស់អ្នក ជាពិសេសនៅពេលសំរាកលំហែរ (Listen to your hunches, particularly while relaxed) ។

៣. ចូរដើរតាមគំនិតយោបល់របស់អ្នកដោយកត់ត្រាការយល់ឃើញ និងគំនិតរបស់អ្នក (Keep track of your ideas by writing down your insights and thoughts) ។

៤. ចូររៀនអ្វីផ្សេងៗទៀតក្រៅពីជំនាញពិសេសរបស់អ្នក ដើម្បីធ្វើអោយការគិតរបស់អ្នកមានភាពស្រស់ថ្លា (Learn about things outside of your specialty to keep your thinking fresh) ។

៥. ជៀសវាងធ្វើការអ្វីមួយដោយភាពរឹងត្អឹង ។ យូរៗម្តង ចូរសាកល្បងប្រើវិធីផ្សេងដើម្បីធ្វើការងារ (Avoid rigid set patterns of doing things. Try a different route to work occasionally) ។

៦. ចូរធ្វើការសង្កេតចំពោះភាពស្រដៀងគ្នា ភាពផ្សេងគ្នា និងភាពមានតែមួយនៅក្នុងគ្រប់រឿងរ៉ាវ ថាតើវាជាស្ថានភាព ដំណើរការ ឬគំនិត (Observe similarities, differences, and unique features in things, whether they are situations, processes, or ideas) ។

៧. ចូរពាក់ព័ន្ធនឹងសកម្មភាពមួយដែលអ្នកមិនមែនជាអ្នកជំនាញ និងដែលដាក់អ្នកអោយនៅក្រៅតំបន់អ្នកចេះស្រាប់ ដូចជាលេង តេនីស ឬឧបករណ៍តន្ត្រី (Engage in activity at

which you are not an expert and that puts you outside of your comfort zone, such as tennis or playing a musical instrument) ។

៨. ចូរពាក់ព័ន្ធក្នុងសកម្មភាពកំសាន្ត ជាពិសេសសកម្មភាពទាំងឡាយណាដែលត្រូវប្រើដៃ ។ ចូរធ្វើអោយខួរក្បាលសកម្មដោយលេងល្បែងកំសាន្ត និងដោយធ្វើអ្វីដែលស្មុគ្រស្មាញ និងលំហាត់ (Engage in hobbies, especially those involving your hands. Keep your brain trim by playing games and doing puzzles and exercises) ។

៩. យូរៗម្តង ចូរមើលពីជ្រុងម្ខាងទៀត ដើម្បីពិនិត្យមើលជំនឿផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក (Take the other side occasionally in order to scrutinize your own beliefs) ។

១០. ចូរមានការលេងសើចខ្លះ ហើយរៀនសើចដោយងាយៗ ។ ការលេងសើចជួយដាក់អ្នក និងបញ្ហារបស់អ្នកក្នុងទស្សនៈវិស័យ និងបន្ធូរការតានតឹង ដែលអនុញ្ញាតអោយអ្នកកាន់តែមានភាពច្នៃប្រឌិត (Have a sense of humor and learn to laugh easily. Humor helps put you and your problems into perspective and relieves tension, allowing you to be more creative) ។

១១. ចូរប្រកាន់យកអាកប្បកិរិយាហ៊ានប្រថុយ ។ គ្មានអ្វីដែលរារាំងគំនិតច្នៃប្រឌិតជាងការភ័យខ្លាចចំពោះភាពបរាជ័យ ឬភាពចចេសមិនព្រមទទួលយកបំលាស់ប្តូរ (Adopt a risk-taking attitude. Nothing is more fatal to creativity than fear of failure or resistance to change) ។

១២. ចូរគិតវិជ្ជមាន ។ ចូរជឿថាដំណោះស្រាយតែងមាន ហើយអ្នកនឹងរកឃើញវា (Think positive! Believe that a solution is possible and that you will find it) ។

១៣. ចូរប្រែក្លាយគំនិតយោបល់របស់អ្នកជាសកម្មភាព ហើយតាមដានវា (Turn your ideas into action; follow through) ។

* សេចក្តីសង្ខេប Summary

- បញ្ហាគឺជារឿងរំខាន ឬរឿងរ៉ាវមិនអាចដោះស្រាយបាន ដែលតម្រូវអោយមានដំណោះស្រាយ ប្រសិនបើស្ថាប័ន ឬបុគ្គលចង់បំពេញមុខងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ បញ្ហានឹងបង្ហាញខ្លួនឡើងនៅពេលលទ្ធផលរំពឹងទុកត្រូវគេយកទៅប្រៀបធៀបនឹងលទ្ធផលពិតប្រាកដ ។ បញ្ហាអាចដោះស្រាយបានតាមជំហានជាក់ស្តែងបន្តបន្ទាប់ ដោយចាប់ផ្តើមកំណត់និយមន័យបញ្ហា និងបញ្ចប់បញ្ហាដោយការតាមដានអោយជាប់ និងការផ្លាស់ប្តូរនៅពេលចាំបាច់ (Problems are disturbances or unsettled matters that requires solutions if organizations or individuals are to function effectively. Problems become evident when expected results are compared to actual results. They can best be solved by following specific steps beginning with defining the problem and ending with following up and modifying when necessary) ។
- គេត្រូវការសេចក្តីសំរេចចិត្ត នៅពេលយើងត្រូវជ្រើសរើសក្នុងចំណោមសកម្មភាព ឱកាស ឬដំណោះស្រាយនានា ។ មានបច្ចេកទេស ឬឧបករណ៍ល្បីៗជាច្រើន ដែលអាចមានប្រសិទ្ធភាពដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្តផ្ទាល់ខ្លួន ឬក្នុងការងារ ។ សេចក្តីសំរេចចិត្តអាចធ្វើឡើងដោយបុគ្គល ឬដោយក្រុម ។ គោលដៅនៃការដោះស្រាយបញ្ហាជាក្រុមគឺការបង្កើតនូវដំណោះស្រាយ ដែលសមាជិកក្រុមទាំងអស់ឯកភាពគ្នា ។ ការចរចារ ការពិភាក្សាដែលនាំទៅដល់ការសំរេចចិត្តមួយដែលអាចទទួលបានទាំងអស់គ្នា គឺជារឿងសំខាន់ ។ ដើម្បីក្លាយជាអ្នកចរចារដ៏មានប្រសិទ្ធភាព អ្នកគួរសាកល្បងរកដំណោះស្រាយឈ្នះ-ឈ្នះ (Decisions are needed when we must make choices among actions, opportunities, or solutions. There are several well-known techniques or tools that can be effective for making personal and work decisions. Decision making may be done by individuals or by groups. The goal of group problem solving is to develop a solution with which all members can agree. Negotiation, discussion that leads to a decision acceptable to all, is important. To be an effective negotiator, you should try for win-win solutions) ។

- កត្តាសំខាន់មួយក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាគឺការមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ដែលជាលទ្ធភាពលើកឡើងនូវដំណោះស្រាយសំខាន់តែមួយគត់ និងថ្មី ។ យើងទាំងអស់គ្នាមានសក្តានុពលសំរាប់ភាពច្នៃប្រឌិត ប៉ុន្តែយើងត្រូវថែរក្សា និងអភិវឌ្ឍសក្តានុពលនោះ ។ ការបង្កើតថ្មីដែលជាផលិតផលបញ្ចប់នៃសកម្មភាពច្នៃប្រឌិត មានសារៈសំខាន់ណាស់ចំពោះជោគជ័យរបស់ស្ថាប័ន និងបុគ្គល នាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ (An important factor in problem solving is creativity, the ability to come up with new and unique solutions. We all have the potential for creativity, but it must be nurtured and developed. Innovation, the end product of creative activity, is vital to the success of organizations and individuals today) ។
- គំនិតច្នៃប្រឌិតទាក់ទងនឹងបួនជំហាន ដូចជា : គំនិត/ទស្សនៈ ការវិវឌ្ឍន៍នៃទស្សនៈជារូបរាង ការបណ្តុះគំនិត និងការផ្ទៀងផ្ទាត់ ។ គំនិតប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិតអាចកើតមកពីប្រភពជាច្រើន ។ និយោជិកម្នាក់ដែលបង្កើតគំនិតថ្មីមួយតាមរយៈស្ថាប័នគួរត្រៀមខ្លួនដើម្បីធ្វើបន្ត បង្កើតក្រុមការងារចំរុះ លក់គំនិតយោបល់ ធ្វើការជាផ្នែកនៃក្រុម និងចែករំលែកគុណសម្បត្តិ (Creativity involves four steps: perception, incubation, inspiration, and verification. Creative ideas can come from many sources. An employee trying to get a new idea through an organization should be prepared to persist, develop a coalition, sell the idea, work as part of a team, and share credit) ។
- អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានបំណងជំរុញលើកទឹកចិត្តអោយមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ត្រូវដឹងអំពីការយល់ខុសចំពោះភាពច្នៃប្រឌិតរូម ។ ឧបសគ្គរាំងចំពោះគំនិតច្នៃប្រឌិតរូមមានដំណើរនៃការគិត ឧបសគ្គរាំងផ្លូវចិត្ត ឧបសគ្គរាំងផ្នែកវប្បធម៌ និងឧបសគ្គរាំងផ្នែកបរិស្ថាន ។ អ្នកអាចអនុវត្តតាមជំហានជាច្រើនដើម្បីអភិវឌ្ឍគំនិតច្នៃប្រឌិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក ដោយចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងជំនឿថា អ្នកអាចមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ ការគិតវិជ្ជមានជួយជាប្រយោជន៍យ៉ាងច្រើន និងការតាមដានក៏មានសារៈសំខាន់ដែរ (Supervisors wishing to stimulate creativity among their workers must be aware of the myths about corporate creativity. Blocks to

creativity include thought processes, emotional blocks, cultural blocks, and environmental blocks. You can take several steps to develop your own creativity, starting with believing that you can be creative. Thinking positively helps, and following through is essential)

ជំពូកទី ៥

ការងារនៅក្នុងស្ថាប័ន : រចនាសម្ព័ន្ធ និងបរិយាកាសការងារ

Working Within Organization: Structure and Climate

* ហេតុអ្វីបានជាស្ថាប័នមានរចនាសម្ព័ន្ធ ?

Why do organizations have structure?

- រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នមួយ គឺជាទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស និងមនុស្សក្នុងចំណោមផ្នែកជាច្រើន ។ ក្នុងករណីដែលស្ថាប័ននោះគឺជាអង្គភាពអាជីវកម្ម ឬជាអង្គភាពណាមួយផ្សេងទៀតរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ននោះជួយស្ថាប័នក្នុងការបែងចែកការងារ និងផ្ដល់អំណាចការងារ។ បើមិនមានរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នទេ លោក-អ្នកនិងបុគ្គលិកផ្សេងទៀតមិនដឹងថា ការងាររបស់លោក-អ្នកមានអ្វីខ្លះ ឬនរណាជាអ្នកទទួលខុសត្រូវលើការងារមួយណាដែលធ្វើឱ្យមានការរំខាន សីលធម៌ក្នុងអង្គភាពធ្លាក់ទាប មានជម្លោះ និងមានបញ្ហាក្នុង ការទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សម្នាក់ និងមនុស្សម្នាក់ផ្សេងទៀតផងដែរ។ រចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន ដែលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជួយកុំឱ្យមនុស្សធ្វើការងារជាន់គ្នា និងមិនមាននូវការពន្យាពេលការងារ នៅពេលដែលការងារនោះទាមទារឱ្យមានការពិនិត្យសើរើឡើងវិញ ដោយអ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើន ។

(Structure is the relationship among parts. In the case of a business or other organization structure helps the organization divide its work and delegate tasks. Without structure, you and other employees do not know what your jobs are or who is responsible for what, resulting in frustration, low moral, conflict, and other human relations problems. An effective structure also helps people

avoid duplication of work and delays that can happen when work must be reviewed by numerous layers of management)

- គ្មានមធ្យោបាយត្រឹមត្រូវ ជាក់លាក់ណាមួយ ដើម្បីរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ននោះទេ ។ទោះជាយ៉ាងណា រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នអាចមានឥទ្ធិពលទៅដល់ផលិតភាពការងារគុណភាព សីលធម៌របស់បុគ្គលិក ការបំពេញចិត្តអតិថិជន និងចុងក្រោយនោះគឺជោគជ័យរបស់អង្គភាពអាជីវកម្មទាំងមូល ។ ដោយសារតែហេតុផលទាំងនេះហើយបានជាស្ថាប័នជាច្រើនបានធ្វើការសិក្សាទៅលើរចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័នរបស់គេជាបន្តបន្ទាប់ហើយ និងធ្វើការផ្លាស់ប្តូរដើម្បីជម្រុញឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព ។ ស្ថាប័នកាន់តែច្រើនឡើងៗកំពុងតែធ្វើការពិសោធន៍ជាមួយនឹងគំនិតថ្មីៗ ជាមូលដ្ឋានជាច្រើន ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងរចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន ដោយព្យាយាមបំបែក និងចែករំលែកការងារគ្រប់គ្រងត្រួតពិនិត្យដើម្បីបង្កើតឱ្យមានការច្នៃប្រឌិត និងដើម្បីឆ្លើយតបឱ្យបានឆាប់រហ័ស ចំពោះតម្រូវការទីផ្សារដែលតែងតែមានការផ្លាស់ប្តូរឥតឈប់ឈរ ។

(There is no correct way to structure an organization. Notwithstanding, organizational structure will affect productivity, quality, employee morale, customer satisfaction, and, ultimately, the success of the entire business. For these reasons many organizations study their structure on an ongoing basis and make changes to boost efficiently. Increasingly companies are experimenting with radical new ideas concerning structure, attempting to flatten and decentralize control in order to spark innovation and allow a more rapid response to changing market demands)

- ដោយមិនគិតថា លោក-អ្នកស្ថិតនៅក្នុងស្ថាប័នអ្វីនោះទេ ចំណេះដឹងពីរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ននឹងជួយលោក-អ្នក ឱ្យបំពេញមុខងារបានល្អ ។ ជាងនេះទៅទៀតចំណេះដឹងបែបនេះ នឹងជួយលោក-អ្នកឱ្យយល់ និងកែតម្រូវទៅតាមបំលាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន ។ ចំណុចសំខាន់របស់រចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័នគឺជាចង្វាក់នៃការបញ្ជាដែលក្នុងនោះ លោក-អ្នកគួរតែយល់ដឹង និងគួរតែដឹងឱ្យបានច្បាស់ ។

(Regardless of which organizations you are involved in, an understanding of organizational structure will help you function

well within them. Additionally, such knowledge will help you understand and adjust to organizational changes. The heart of organizational structure is the chain of command, of which you should be aware and to which you should be sensitive)

❋ តើចង្វាក់នៃការបញ្ជាគឺជាអ្វី ?

What is the chain of command?

- រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ន ជាធម្មតាត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅជុំវិញចង្វាក់នៃការបញ្ជា ។ ចង្វាក់នៃការបញ្ជា គឺជាទិសដៅដែលក្នុងនោះមានការអនុវត្តនូវអំណាច ហើយគោលនយោបាយ និងព័ត៌មានត្រូវបានផ្តល់ឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមកជាមួយនឹងបុគ្គលិកកម្រិតទាប ។ អំណាចចាប់ផ្តើមពីកម្រិតខ្ពស់បំផុត ហើយកម្រិតនីមួយៗធ្វើការបញ្ជាផ្ទេរអំណាច និងផ្តល់ព័ត៌មានដល់បុគ្គលិកកម្រិតទាប ។ ព័ត៌មាន និងសំណើធ្វើឡើងតាមរយៈទិសដៅឡើងលើ ។ ចង្វាក់នៃការបញ្ជាត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅក្នុងជួរកងទ័ព ហើយកំពុងតែរីកដុះដាលយ៉ាងខ្លាំងក្នុងស្ថាប័នជាច្រើននាពេលសព្វថ្ងៃនេះ ។ វាបានបង្កើតជាឋានានុក្រមដែលមានរាងពីរ៉ាមីតតាមបែបបុរាណ ។

  (Organizational structure originally developed around the chain of command. The chain of command is the direction in which authority is exercised and policies and other information are communicated to lower levels. Authority begins at the top, and each level gives commands, delegates authority, and passes information to lower levels. Information and requests going up the line follow the chain upward. The idea of the chain of command developed in the military and is prevalent in today's organizations. It forms the classic pyramidal hierarchy, illustrated here)

- លោក-អ្នកត្រូវតែគោរពតាមចង្វាក់នៃការបញ្ជា ហើយត្រូវធ្វើការប្រយ័ត្នប្រយែងឱ្យបានខ្លាំងចំពោះកម្រិតរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបានរំលង ។ ការគោរពនិងការប្រុងប្រយ័ត្នបែបនេះនឹងអាចកាត់បន្ថយបាននូវបញ្ហាក្នុងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្ស ។ ឱកាសមួយចំនួនដែលលោក-អ្នក អាចបដិសេធនូវលំដាប់ណាមួយប្រកបដោយសុវត្ថិភាពនោះ

គឺក្នុងករណីបន្ទាន់ឬពេលវេលាសំខាន់ ហើយមិនបានឃើញអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់លោក-អ្នកនៅទីនោះ ។

(You should respect the chain of command and exercise great caution in skipping levels. Such respect and caution will reduce the potential for human relations problems. One of the few occasion when you can safely ignore the chain is in emergencies or when time is crucial and your immediate supervisor is not present)

❋ នរណាដែលមានអំណាចគ្រប់គ្រង ?

Who has authority?

- នៅពេលស្ថាប័នមានការកើនឡើងទាំងទំហំ និងភាពស្មុគស្មាញ ប្រធានស្ថាប័ននោះជួបប្រទះការលំបាកខ្លាំងឡើងៗ ក្នុងការធ្វើនូវសេចក្តីសម្រេចចិត្តទាំងឡាយ ។ ឧទាហរណ៍ : ប្រសិនបើលោក-អ្នកជាប្រធានក្រុមហ៊ុនមួយ ដែលមានបុគ្គលិកមួយម៉ឺននាក់លោក-អ្នកមិនអាចធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តសំខាន់ៗទាំងឡាយក្នុងរយៈពេលមួយថ្ងៃ និងត្រួតពិនិត្យបុគ្គលិករបស់លោក-អ្នកបានទាំងអស់នោះទេ ។ អំណាចក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តទាំងនេះ ត្រូវតែផ្ទេរទៅឱ្យបុគ្គលិកកម្រិតទាបជាង ។
(As organizations grow in size and complexity, their heads find that making all decisions becomes increasingly difficult. For instance, if you were the president of a company with ten thousand employees, you could not possibly make every decision necessary in a day and supervise all employees. Authority to make these decisions must be delegated to lower levels)
- ការចែករំលែកអំណាច ជាធម្មតាធ្វើឡើងតាមពីរទម្រង់ ។ ពេលដែលអំណាចត្រូវបានកាន់កាប់ដោយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់របស់ស្ថាប័ន ហើយអ្នកទាំងនេះជាអ្នកទទួលខុសត្រូវក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តសំខាន់ៗ ស្ថាប័ននោះត្រូវបានគេហៅថាជា ស្ថាប័នមជ្ឈការ ។ នៅពេលដែលអំណាចក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តសំខាន់ៗត្រូវបានធ្វើឡើងដោយបុគ្គលិកដែលមានកម្រិតទាបជាង មានន័យថាអំណាចនោះត្រូវបានធ្វើវិមជ្ឈការ ។
(Two forms of authority distribution are common. When authority is closely held by those high up in the organization and these

people, are responsible for making all major decisions, the organization is said to be centralized. When important decisions are made at a lower level, authority is decentralized)

- មជ្ឈការ និងវិមជ្ឈការ មានទាំងគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិ ។ ឧទាហរណ៍ៈ មុខងារក្នុងការទិញ តាមបែបមជ្ឈការអាចធានាពីគុណភាពទំនិញថា មានគុណភាពដដែលគ្រប់ទីកន្លែងទាំងអស់ ។ ជាងនេះទៅទៀត អ្នកទិញទំនិញក្នុងបរិមាណច្រើន ជាញឹក-ញាប់ទទួលបាននូវការបញ្ចុះអប្បហារ ។

(Centralization and decentralization have their positive and negative sides. A centralized purchasing function, for instance, can ensure that quality of supplies remains constant among locations. Additionally, buyers of large quantities frequently receive discounts)

- គុណវិបត្តិរបស់មជ្ឈការគឺថា សេចក្តីសម្រេចចិត្ត ជួនកាលត្រូវបានធ្វើឡើងយឺតពេល ។ វាអាចចំណាយពេលច្រើនក្នុងការធ្វើសេចក្តីរាយការណ៍ ទៅឱ្យគ្រប់កម្រិតនៃអ្នកគ្រប់គ្រង ជំនួសឱ្យការមិនធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តភ្លាមៗ និងអនុវត្តភ្លាមៗដោយខ្លួនឯង ដោយបុគ្គលិកកម្រិតទាប ។

(A drawback to centralization is that decision making can sometimes be slow. Reporting through several layers of managers instead of making the decision immediately and acting on it at the lower level can take time)

- ជួនកាលវិមជ្ឈការប្រឈមមុខនឹងបញ្ហាដោយសារតែអ្នកគ្រប់គ្រងទន់ខ្សោយ ។អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងនោះប្រហែលជាមិនមាននូវភាពចាស់ទុំ ឬជំនាញក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តដែលមានប្រសិទ្ធភាព ។

(Sometimes decentralization faces problems from weak managers. These individuals may not have the maturity or expertise to make effective decisions)

❋ តើអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ ត្រូវគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកប៉ុន្មាននាក់ ?

How many employees to one supervisor?

- ចំនួនបុគ្គលិក ដែលអាចគ្រប់គ្រងយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាពដោយមនុស្សម្នាក់ ជាធម្មតាមានចំនួនចាប់ពី ១២នាក់ រហូតដល់ ២១នាក់ ។ ជូនកាល អាចគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកច្រើនជាងនេះប្រកបដោយជោគជ័យប្រសិនបើបុគ្គលិកមានសមត្ថភាពធ្វើការដោយឯករាជ្យហើយការងាររបស់ពួកគេមានលក្ខណៈស្រដៀងៗគ្នា ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ប្រសិនបើលោក-អ្នកធ្វើការឱ្យស្ថាប័នកាន់តែធំ លោក-អ្នកប្រាកដជាមានការងារកាន់តែស្មុគស្មាញ ហើយគ្រប់គ្រងមនុស្សកាន់ តែតិច ។

  (The number of employees that can be supervised effectively be one person generally ranges between 12 and 21. More can be successfully supervised at one time if the employees are capable of working independently and their tasks are very similar. However, the higher up in the organization you go, the more complex jobs become, and the fewer people you can supervise)

- ចំនួនមនុស្សដែលយើងអាចគ្រប់គ្រងបានហៅថា រង្វង់នៃការត្រួតពិនិត្យ។ រង្វង់នេះអាចឆ្ងាយ ឬជិត ដូចដែលមានបង្ហាញខាងក្រោមនេះ ។ បើមិនមាន នូវរង្វង់នៃការត្រួតពិនិត្យសមរម្យនោះទេ ជូនកាលអាចបណ្តាលឱ្យមានបញ្ហាក្នុងការអនុវត្តការងារ ឬបញ្ហាពាក់ព័ន្ធនឹងចរិកលក្ខណៈ។ បុគ្គលិកអាចមានអារម្មណ៍ថា ខ្លួនមិនត្រូវបានគេចាប់អារម្មណ៍ ដោយសារការអនុវត្តការងារល្អរបស់គេមិនបានទទួលរង្វាន់ និងការអនុវត្តការងារមិនល្អ មិនទទួលបាននូវការកែតម្រូវ ។

  (The number of people that an individual can supervise is called the span of control. The span may be either tall or flat as shown below. Not having the appropriate span of control can sometimes result in behavioral or performance problems. Employee may feel unnoticed – good performance may be unrewarded and poor performance may go uncorrected)

- មធ្យោបាយដែលលោក-អ្នក អាចពង្រីកការត្រួតពិនិត្យរបស់លោក-អ្នក គឺផ្ទេរអំណាចការងារឱ្យអ្នកផ្សេងទៀតក្នុងក្រុមរបស់លោក-អ្នក ។ ការពង្រីករង្វង់នេះអាចធ្វើឱ្យកាត់បន្ថយនូវច្បាប់ទម្លាប់កំប៉ិកកំប៉ុកស្មុគស្មាញ ហើយបង្កើននូវសីលធម៌ ។

មនុស្សដែលបានទទួលការងារកាន់តែខ្ពស់មាន អារម្មណ៍ពេញចិត្តនឹងការងារកាន់តែខ្លាំងឡើង ។ មធ្យោបាយមួយដែលអាចពង្រីកវង្វង់នៃការត្រួតពិនិត្យ ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការប្រើប្រាស់បុគ្គលិក "ដឹកនាំ" ឱ្យធ្វើការត្រួតពិនិត្យទៅលើការងាររបស់អ្នកដទៃ ។ វាអាចជាអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ដែលបន្តអនុវត្តការងាររបស់ខ្លួនតែស្របពេលជាមួយគ្នានោះ ក៏ធ្វើការត្រួតពិនិត្យការងាររបស់អ្នកដទៃផងដែរ ។ ជាធម្មតាពេលដែលអ្នកដឹកនាំនេះមិនមានអំណាចក្នុងការដាក់វិន័យ ឬ វាយតម្លៃការអនុវត្តការងារពួកគេបែរជាមកទទួលអំណាចក្នុងការណែនាំការងារ និងបញ្ជាទៅវិញ។

(A way that you can broaden your span is by delegating authority to others within your group. Broadening the span can lessen red tape and increase morale. Individuals allowed to perform higher-level tasks fell increased job satisfaction. One way that span of control could be expanded might involve using "lead" employees to oversee the work of others. These could be senior level individuals who would continue to perform their work but who would also monitor the performance of others. While lead people generally would not have authority to discipline or appraise performance, they would be given authority to direct work and give orders)

- ប្រសិនបើលោក-អ្នកចង់ធ្វើការផ្ទេរអំណាចរបស់លោក-អ្នកបានជោគជ័យ លោក-អ្នកត្រូវតែមាននូវទំនាក់ទំនងគ្រប់កន្លែងទាំងអស់ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលទទួលអំណាចត្រូវតែយល់ពីតួនាទីថ្មី និងមានបំណងធ្វើការងារស្របតាមតួនាទីថ្មីនោះដែរ ។ ដូចគ្នានេះដែរ បុគ្គលិកផ្សេងទៀតត្រូវតែទទួលព័ត៌មានពីអ្វីដែលពួកគេបានរំពឹងទុកពីអ្នកគ្រប់គ្រងដែលទទួលអំណាចនេះ។ បើមិនមាននូវទំនាក់ទំនងនេះទេ នោះការទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្សប្រហែលជាអាចមានបញ្ហា ។ ប្រសិនបើលោក-អ្នកជាមនុស្សម្នាក់ដែលទទួលនូវអំណាចនេះ សូមសួរទៅកាន់អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់លោក-អ្នកថាតើអ្នករួមការងាររបស់លោក-អ្នកយល់ច្បាស់ពីទំនួលខុសត្រូវថ្មីរបស់លោក-អ្នកដែរឬទេ ។ ប្រសិនបើពួកគេមិនបានយល់ច្បាស់ទេ សូមស្នើឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់លោក-អ្នកប្រាប់ពីទំនួលខុសត្រូវថ្មីនេះដល់ពួកគេ។ ប្រសិនបើមិនធ្វើអញ្ចឹងទេ លោក-អ្នកប្រហែល

ជាអាចប្រាប់ពីទំនួលខុសត្រូវ និងតួនាទីថ្មីនេះដល់អ្នករួមការងាររបស់លោក-អ្នកឱ្យបានឆាប់បំផុតតាមដែលអាចធ្វើទៅបាន ។

(If you are your delegation of authority successfully, you must communicate fully. The person receiving the authority must understand the new role and be willing to at accordingly. Likewise, the other employees must be informed of what is expected of them and of the person receiving the authority. Without this communication, serious human relations problems can develop. If you are the one being given such authority, ask your supervisor whether coworkers are aware of your new responsibilities. If they are not, suggest that your supervisor inform them. If that does not happen, you should probably communicate this information to your coworkers as early as possible in your new role)

❋ តើការប្រាស្រ័យទាក់ទងដើរតាមរចនាសម្ព័ន្ធដោយរបៀបណា?

How does communication follow structure?

- ការប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្លូវការ ដែលជាការប្រាស្រ័យទាក់ទងពីថ្នាក់លើមកថ្នាក់ក្រោមតាមរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នផ្លូវការ ត្រូវបានត្រួតពិនិត្យដោយលំដាប់នៃការបញ្ជា ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងក្នុងស្ថាប័នមាននូវទិសដៅទំនាក់ទំនងខុសគ្នា អាចជាឯកទិស ឬទ្វេទិស និងទិសដៅបត់បែនផងដែរ ។

(Formal communication, communication that flows up or down the formal organizational structure, is controlled by the chain of command. Organizational communication varies in the direction it flows, whether it is one-way or two-way, and in its chance of distortion)

~ ទិសដៅ និង ការបំភ្លៃក្នុងការធ្វើទំនាក់ទំនងគ្នា

Direction and Distortions of Communication Flow

- នៅគ្រប់ស្ថាប័នទាំងអស់ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាអាចមានទិសដៅពីលើចុះក្រោម ពីក្រោមឡើងលើឬតាមខ្សែបណ្តោយ ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមទិសដៅពីលើចុះក្រោមគឺជាការប្រាស្រ័យទាក់ទង ដែលចាប់ផ្តើមឡើងពីអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់លើរបស់ស្ថាប័ន មក

កាន់ផ្នែកខាងក្រោម ។ ទម្រង់របស់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមទិសដៅពីលើចុះក្រោម នេះជាធម្មតាមានដូចជា ការប្រជុំ ការធ្វើកំណត់ហេតុចំណាំ សេចក្ដីជូនដំណឹងពីគោល-នយោបាយ ព្រឹត្តប័ត្រ សៀវភៅណែនាំ សៀវភៅទិសដៅ ការសន្ទនាតាមទូរស័ព្ទ និង តាមអ៊ីម៉ែល ។

(In any organization communication will flow downward, upward, or horizontally (sideways). Downward communication is communication that begins at higher levels of the organization and flows downward. Typical forms of downward communication are meetings, memoranda, policy statements, newsletters, manuals, handbooks, telephone conversation and electronic mail)

- ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមទិសដៅពីលើចុះក្រោម អាចមានការប្រែប្រួលដោយសារ មូលហេតុផ្សេងៗ ។ ការផ្ដល់ដំណឹងដែលមានទំហំច្រើន ហើយមិនមានសរសេរជា លាយលក្ខណ៍អក្សរអាចនឹងធ្វើឱ្យភ្លេច ឬភ័ន្តច្រឡំ ។ ជាងនេះទៅទៀត ជូនកាល ការ ទទួលបានដំណឹងច្រើនពេក ដែលធ្វើឱ្យបន្ទុកនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានចំណុះច្រើន លើសលទ្ធផល ។

(Downward communication can become distorted for a variety of reasons. Long messages not in writing tend to be forgotten or misinterpreted. Furthermore, sometimes so many messages are received that a communication overload results)

- ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមទិសដៅពីក្រោមឡើងលើ គឺជាការប្រាស្រ័យទាក់ទងពីបុគ្គ-លិកកម្រិតទាបរបស់ស្ថាប័នទៅកាន់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាម ទិសដៅពីក្រោមឡើងលើ អាចមានទម្រង់ជាការធ្វើកំណត់ហេតុ បណ្ដឹងតវ៉ា កិច្ចប្រជុំ ស្រាវជ្រាវពីចរិកលក្ខណៈ ឬ ជាប្រព័ន្ធផ្ដល់អនុសាសន៍ ។

(Upward communication consists of messages that begin in the lower levels of the organization and to go higher levels. Upward communication can be in the form of memos, grievances, meetings, attitude surveys, or suggestion systems)

- ការទំនាក់ទំនងតាមទិសដៅពីក្រោមឡើងលើ ក៏អាចមានការប្រែប្រួលផងដែរ ។ ជា ញឹកញាប់ បុគ្គលិកដែលធ្វើការផ្ដល់ព័ត៌មានដែលមិនគួរឱ្យចង់បាននោះ បានបង្ហាញ

ស្ថានភាពខុស ដោយសារតែគេធ្វើការទំនាក់ទំនងដោយភាពភ័យខ្លាចថាអ្នកទទួលដំណឹងនឹងសម្លាប់អ្នកនាំសារដែលនាំដំណឹងមិនល្អមកឱ្យ ។

(Upward communication can also become distorted. Frequently, subordinates who must deliver unpleasant messages misrepresent situations that they are communicating for fear the receiver may "kill the messenger who delivers the bad news")

- ការទំនាក់ទំនងតាមខ្សែបណ្តោយ គឺជាការទំនាក់ទំនងរវាងបុគ្គលិកដែលមានកម្រិតដូចគ្នានៅក្នុងស្ថាប័ន ។ ព័ត៌មានទាំងនេះអាចមានទម្រង់ជាការសន្ទនាតាមទូរស័ព្ទ ការធ្វើកំណត់ហេតុ កិច្ចប្រជុំ ការជួបជុំក្រៅផ្លូវការ ការផ្ញើអ៊ីម៉ែល ។ ទំនាក់ទំនងទាំងនេះក៏អាចមានការបំភ្លៃផងដែរ នៅពេលដែលព័ត៌មានមិនច្បាស់លាស់ ទស្សនៈឬឥរិយាបទខុសគ្នា ឬមានការរាំងស្ទះ ។

(Horizontal communication occurs between individuals at the same level in an organization. These messages can be in the form of telephone conversations, memos, meeting, informal gatherings, or electronic mail. These communications, too, can suffer from distortions when ever messages are not clear, perceptions differ or attitudes get in the way)

ការទំនាក់ទំនងឯកទិស និង ទ្វេទិស

One-way and two-way communication

- ការទំនាក់ទំនងនៅក្នុងស្ថាប័នអាចជាការទំនាក់ទំនងឯកទិស ឬ ទ្វេទិស ។ ការទំនាក់ទំនងឯកទិស កើតឡើងនៅពេលដែលគ្មានការឆ្លើយតបពីអ្នកទទួល ។ ឧទាហរណ៍ដូចជាកំណត់ហេតុ ឬការបង្រៀនតាមម៉ាញ៉េ ។ ទោះជាការទំនាក់ទំនងឯកទិសអាចធ្វើឱ្យមានបញ្ហាក៏ដោយតែវាត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ជាញឹកញាប់ ដោយសារតែវាមានលក្ខណៈឆាប់រហ័ស ងាយស្រួលក្នុងការបង្កើត និងតាមលំដាប់លំដោយត្រឹមត្រូវ ។ ជាងនេះទៅទៀត ការទំនាក់ទំនងឯកទិសមានការគម្រាមកំហែងកាន់តែតិចដល់អ្នកផ្ញើដោយសារតែគ្មាននរណាម្នាក់ នឹងបង្ហាញនូវការឆ្លើយតបជាអវិជ្ជមាននោះទេ ។

(Communication within organizations is either one-way or two-way. One-way communication takes place with no feedback from

the receiver. Some examples are memos or videotaped lectures. Although one-way communication can present problems, it is used frequently because it is quick, easy to generate, and orderly. In addition, one-way communication is less threatening for the send because no one is present to give negative feedback)

- ការទំនាក់ទំនងទ្វេទិស គឺជាការទំនាក់ទំនងដែលមានការឆ្លើយតប ។ ទោះបីជាការទំនាក់ទំនងទ្វេទិសមានលក្ខណៈយឺតជាង និងមានលក្ខណៈតាមលំដាប់លំដោយតិចជាងការទំនាក់ទំនងឯកទិសក៏ដោយ ជាធម្មតាការទំនាក់ទំនងបែបនេះមានលក្ខណៈត្រឹមត្រូវច្បាស់លាស់ជាង ។ អ្នកទទួលដំណឹងអាចធ្វើការឆ្លើយតប ហើយអ្នកផ្ញើក៏អាចវាយតម្លៃថាតើដំណឹងនេះត្រូវបានធ្វើឱ្យបានត្រឹមត្រូវដែរ ឬ អត់ ។

(Two-way communication is communication in which feedback is received. Although two-way communication slower and less orderly than one-way communication, in general it is more accurate. The receiver of message is able to provide feedback, and the sender is able to evaluate whether the message has been correctly interpreted)

❋ **តើព័ត៌មានអាចផ្ដល់ឱ្យតាមវិធីផ្សេងទៀតដែរឬទេ ?**

How else does information flow?

- ការទំនាក់ទំនងក្រៅផ្លូវការ គឺជាប្រភេទនៃការទំនាក់ទំនងមួយផ្សេងទៀត ដែលកើតមានឡើងក្នុងស្ថាប័ន ។ ទម្រង់នៃការទំនាក់ទំនងបែបនេះ ជាប្រភេទដែលមានការនិយមបំផុតអាចជួយ ឬបង្អាក់ដល់កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ស្ថាប័ន ។ ការទំនាក់ទំនងក្រៅផ្លូវការមិនធ្វើតាមវិធីទំនាក់ទំនងផ្លូវការនោះទេ តែធ្វើតាមវិធីដែលត្រូវបានហៅថាពាក្យចចាមអារ៉ាម ។ ពាក្យចចាមអារ៉ាមនេះ មានលក្ខណៈក្រៅផ្លូវការមានការទំនាក់ទំនងពីមនុស្សម្នាក់ទៅមនុស្សម្នាក់ទៀតពាក់ព័ន្ធនឹងព័ត៌មាន ឬពាក្យខ្សឹបខ្សៀវ ។ វាមានមុខងារជាច្រើនសម្រាប់បុគ្គលិក និងអ្នកគ្រប់គ្រង ។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើនបានធ្វើតាម និងប្រើប្រាស់ពាក្យចចាមអារ៉ាមនេះ ដោយសារតែវាមានល្បឿនលឿន ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ដោយសារតែវាមានលក្ខណៈមិនអាចទុកចិត្តបាន វាត្រូវបានធ្វើ

ឡើងដោយប្រុងប្រយ័ត្ន ។ ក្នុងឋានៈជាបុគ្គលិកម្នាក់ ឬជាសមាជិករបស់ស្ថាប័ន លោក-អ្នកអាចបំពេញតម្រូវការសង្គមរបស់លោក-អ្នកបានតាមវិធីនេះ ធ្វើឱ្យដឹងច្បាស់ពីឋានានុក្រមផ្លូវការ ហើយប្រើប្រាស់វាដើម្បីបង្ហាញពីអារម្មណ៍ និងការព្រួយបារម្ភរបស់លោក-អ្នក ។ នៅពេលដែលបុគ្គលិកមានអារម្មណ៍ថា ទទួលការគម្រាមកំហែងពីការទំនាក់ទំនងតាមទិសដៅពីក្រោមឡើងលើមានការរាំងស្ទះ ឬមិនមានប្រសិទ្ធភាពគេអាចប្រើប្រាស់វិធីផ្សព្វផ្សាយពាក្យចចាមអារ៉ាមនេះបាន ។

(Informal communication is another type of communication that occurs in organization. This form of communication, the most common type, can either help or hinder an organization's effort. Informal communication does not follow the formal channels of communication but travels through a channel often called the grapevine. The grapevine is an informal, person-to-person means of circulating information or gossip. It serves several functions for both employees and management. Many managers have learned to respect and even use the grapevine because of its speed. However, because of its unreliability, it must be used with caution. As an employee or organization member, you can satisfy some of your social needs through the grapevines, clarify formal orders, and use it as a release for your feelings and concern. When employees feel that upward communication will be threatening, blocked, or ineffective, they frequently turn to the grapevine)

- បញ្ហារបស់ការទំនាក់ទំនងបែបនេះ គឺជាញឹកញាប់មាននូវការប្រែប្រួល បំផ្លើសហួសហេតុ ខុសមួយផ្នែក ឬខុសទាំងស្រុង ។ ការទំនាក់ទំនងតាមវិធីផ្សព្វផ្សាយពាក្យចចាមអារ៉ាម គឺជាវិធីដំបូងក្នុងការផ្តល់ឱ្យនូវពាក្យចចាមអារ៉ាម ។ ហើយឱកាសក្នុងការបកស្រាយខុសក៏មានការកើនឡើងផងដែរ ដោយសារព័ត៌មាននេះឆ្លងកាត់ចំនួនមនុស្សច្រើនដូចដែលមានបង្ហាញនៅក្នុងទំព័រមុន ។ ដោយសារតែការទំនាក់ទំនងតាមទិសដៅពីលើចុះក្រោម ជួនកាលមានលក្ខណៈមិនច្បាស់លាស់ ហើយចំណែកការទំនាក់ទំនងតាមទិសដៅពីក្រោមឡើងលើ ជាញឹកញាប់មានលក្ខណៈមិនពិត នោះពាក្យចចាមអារ៉ាមក៏កើតមានញឹកញាប់ផងដែរ ។ ស្ថានភាពបែបនេះ គឺជាចំណុចដ៏សំខាន់របស់

បញ្ហាក្នុងការទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស និងមនុស្ស ។ ពាក្យចចាមអារ៉ាមកើតឡើងនៅគ្រប់ស្ថាប័នទាំងអស់ ហើយលោក-អ្នកគួរតែយល់ និងទទួលយកនូវសក្តានុពលរបស់វាទាំងផលល្អ និងផលអាក្រក់ ។ សូមប្រយ័ត្នខ្លួនលោក-អ្នកក្នុងការផ្តល់ព័ត៌មានខុស ឬមិនត្រឹមត្រូវ ដែលស្ថិតក្នុងស្ថានភាពផ្សព្វផ្សាយពាក្យចចាមអារ៉ាមនេះ ។ ព័ត៌មានងាយស្រួលនឹងអាចត្រូវបានបញ្ចូលទៅ ក្នុងពាក្យចចាមអារ៉ាមនេះ ឬធ្វើឱ្យចាកពីភាពដើម តែការកែតម្រូវវាឡើងវិញគឺស្ទើរតែមិនអាចធ្វើទៅបានឡើយ ។ ប្រហែលជាវិធានមេដៃ ដែលល្អបំផុតក្នុងការធ្វើទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស និងមនុស្ស គឺត្រូវសួរខ្លួនឯងថា " តើគួរនិយាយ ពីតម្រូវការនេះដែរឬទេ ?" ។ ទ្រព្យដែលមានតម្លៃបំផុតក្នុងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស និង មនុស្សគឺ ចំណេះដឹងទូទៅ ។

(The problem with grapevines is that often messages are distorted, exaggerated, partial, or even totally wrong. Grapevines are the primary means for transmitting rumors. Also, the chance of misinterpretation increases with the number of individuals through whom the messages pass, as shown on the previous page. Because downward communication sometimes ambiguous and upward communication is often nonexistent, rumors too often occur. Such situations are fertile soil for problems in human relations. Grapevines exist in every organization, and you should understand how grapevines work and respect their potential, both good and bad. Be careful that you do not contribute incorrect or inappropriate information to the grapevine. Information can easily be introduced into the grapevine or garbled once it is in, but correcting it is almost impossible. Probably the best rule of thumb for good human relations is to ask yourself the question, "Does this need to be said?". The most valuable asset in human relations is common sense)

- តាមការយល់ដឹងពីពាក្យចចាមអារ៉ាមទាំងនេះ អាចធ្វើឱ្យលោក-អ្នកចៀសផុតពីបញ្ហាបាន ។

  (Understanding the grapevine can keep you out of trouble)

- គ្មាននរណាម្នាក់អាចលាក់ខ្លួនពីពាក្យចចាមអារ៉ាមបាននោះទេ ទោះបីជាអាចដឹងបានត្រឹមតែមួយផ្នែកខ្លះនៃការពិតក៏ដោយ ។ កេរ្តិ៍ឈ្មោះរបស់យើងត្រូវបានបង្កើតឡើង

ដោយពាក្យចចាមអារ៉ាម និងពិបាកនឹងផ្លាស់ប្តូរណាស់ ។ សូមប្រយ័ត្នចំពោះការរៀបរាប់ពីខ្លួនរបស់លោក-អ្នកទៅឱ្យអ្នកផ្សេង សូមជ្រើសរើសដោយប្រុងប្រយ័ត្ននូវមនុស្សណាម្នាក់ដែលលោក-អ្នកត្រូវផ្តល់ព័ត៌មានឱ្យ ហើយនិងត្រូវចេះប្រើចរិករក្សាការសម្ងាត់ក្នុងខ្លួនរបស់លោក-អ្នកខ្លះ ផង ។

(No one can hide from the grapevine, even though it may know only part of the truth. Our reputations are created by the grapevine and are hard to change. Watch what you tell others about yourself, choose carefully those with whom you share information, and use discretion in your behavior)

- ព័ត៌មាន (ពាក្យខ្សឹបខ្សៀវ) របស់ពាក្យចចាមអារ៉ាមមាននិន្នាការឆ្ពោះទៅរកទិសដៅអវិជ្ជមាន ។ អ្នកដែលផ្តល់ព័ត៌មានមិនល្អពីអ្នកដទៃជាញឹកញាប់ ចុងក្រោយនឹងត្រូវលែងបានគេផ្តល់ការទុកចិត្ត ឬលែងនិយាយ ។

(The message (gossip) of the grapevine tends to be negative. People who consistently communicate negative information about others ultimately become distrusted or shut out)

- បណ្តាញក្នុងការផ្សព្វផ្សាយពាក្យចចាមអារ៉ាមជាច្រើន ធ្វើឡើងនៅគ្រប់ស្ថាប័នទាំងអស់ ។ ក្នុងបណ្តាញមួយជាធម្មតា មានមនុស្សតែប៉ុន្មាននាក់ប៉ុណ្ណោះដែលផ្សព្វផ្សាយព័ត៌មានទាំងនេះ ហើយជាធម្មតាគឺតាមទិសដៅពីលើចុះក្រោម ឬតាមរយៈខ្សែបណ្តោយ ។

(Several grapevine networks operate in every organization. In a particular network, usually only a few people pass on most of the information, and that is usually downward or horizontally)

- តួនាទីដែលលោក-អ្នកបានសំដែងនៅក្នុងការផ្សព្វផ្សាយពាក្យចចាមអារ៉ាម នឹងបង្ហាញពីសីលធម៌ ជំនាញក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត និងភាពចាស់ទុំរបស់លោក-អ្នក ។ មនុស្សចាស់ទុំអាចស្មានដឹងមុនពីលំដាប់សកម្មភាព និងពាក្យសំដីទាំងឡាយរបស់ពួកគេបាន ។ ចូរគិតពីរូបភាពដែលលោក-អ្នកបានបង្កើតឡើងពីខ្លួនរបស់លោក-អ្នកមុននឹងលោកអ្នកចូលរួមក្នុងការទំនាក់ទំនងតាមវិធីផ្សព្វផ្សាយពាក្យចចាមអារ៉ាមនេះ។

(The role you play in the grapevine will reflect your ethics, decision-making skills, and maturity. Mature people anticipate the consequences of their actions and words. Think about the image that you create of yourself before you participate in grapevine communication)

❋ តើមានរចនាសម្ព័ន្ធផ្សេងទៀតដែរឬទេ ?

What other structures exist?

- រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នថ្មីៗផ្សេងៗគ្នា ត្រូវបានបង្កើតឡើងពេលដែលស្ថាប័នកាន់តែរីកធំ និងកាន់តែស្មុគស្មាញ ។ ឋានានុក្រមរាងពីរ៉ាមីតមិនអាចបំពេញតាមតម្រូវការរបស់ស្ថាប័ននោះឡើយ ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ គ្មានរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នណាមួយដែលប្រសើរបំផុតនោះទេ ។ រចនាសម្ព័ន្ធដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុតផ្អែកទៅលើទំហំរបស់ស្ថាប័ន ថាតើវាជាស្ថាប័នផ្តល់សេវា ឬផលិតទំនិញ ព្រមទាំងផ្អែកទៅលើចំនួនរបស់ផលិតផលដែលបានផលិត ឬសេវាកម្មដែលបានផ្តល់ ។

  (A variety of new organizational structures developed as organizations became larger and more complex. The basic pyramidal hierarchy was no long meeting organizational needs. However, no on specific type of organization structure is best. The most efficient structure depends on the size of the organization, whether it provides a service or produces a product, and the number of different products or services involved)

- រចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការ អាចត្រូវបានរៀបចំឡើងតាមរយៈមុខងារ តាមរយៈភូមិសាស្ត្រ តាមរយៈអតិថិជន ឬតាមរយៈផលិតផល ។ ស្ថាប័នដែលមានទំហំធំ និងស្មុគស្មាញ អាចប្រើប្រាស់នូវរចនាសម្ព័ន្ធប្រភេទនេះ ដោយផ្អែកទៅលើ តម្រូវការរបស់ពួកគេ ។ ការបង្កើតនូវរចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន គឺជាដំណើរការមួយដ៏ស្មុគស្មាញ ហើយគឺជាការសិក្សាពីខ្លួនឯងទាំងស្រុង ។

  (The formal structure can be organized by function, by geographic area, by customer, or by product. Large, complex organizations may use a variety of these structures, depending on their needs. Developing an organizational structure is a complicated process and is a whole study in itself)

រចនាសម្ព័ន្ធតាមខ្សែដេក និង តាមខ្សែឈរ

Line and Staff structure

- ជួរនិយោជិក (Line employee) ពាក់ព័ន្ធដោយផ្ទាល់ទៅនឹងសកម្មភាពផលិតកម្ម ។ ចំណែកនិយោជិកជាបុគ្គលិក (Staff employee) ជួយដល់ជួរនិយោជិកតាមរយៈការផ្ដល់ប្រឹក្សា និងធ្វើការប្រឹក្សាទៅលើបញ្ហាផ្សេងៗ ទៅតាមផ្នែកជំនាញនីមួយៗ ។ ជំនួយនេះអាចជាទម្រង់នៃជំនួយផ្នែកច្បាប់ ផ្នែកសុវត្ថិភាព ផ្នែកបុគ្គលិក ឬផ្នែកកុំព្យូទ័រ ឬអាចពាក់ព័ន្ធនឹងការថែរក្សាបរិក្ខារ ឬសម្ភារៈផងដែរ ។

  (Line employee are directly involved in production activities. The staff employees support line employee through advice and counsel on a variety of subjects in their areas of expertise. This support may be in the form of legal, safety, personnel, or computer assistance or may involve maintenance of equipment or facilities)

- បញ្ហាជាច្រើនអាចកើតឡើងបណ្ដាលមកពីទំនាក់ទំនងរវាងជួរនិយោជិក និង និយោជិកជាបុគ្គលិក ។ បញ្ហាជាទូទៅមួយគឺថា សមាជិករបស់និយោជិកជាបុគ្គលិក ជាធម្មតាគ្មានអំណាចបង្ខំជួរបុគ្គលិកឱ្យធ្វើការសហការគ្នាឡើយ ។ និយោជិកជាបុគ្គលិក ជាញឹកញាប់ផ្អែកទៅលើជំនាញក្នុងការអូសទាញរបស់គេ ដើម្បីទាក់ទាញជួរនិយោជិកឱ្យអនុវត្តតាមការណែនាំរបស់និយោជិកជាបុគ្គលិក ។ ដោយសារហេតុផលនេះហើយ បានជានិយោជិកជាបុគ្គលិកមួយចំនួនត្រូវបានផ្ដល់ឱ្យនូវអំណាច មុខងារដែលជាអំណាចក្នុងការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តនៅក្នុងផ្នែកជំនាញរបស់គេ និង គ្របសង្កត់ទៅលើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តរបស់ជួរបុគ្គលិក ។

  (Many problems can arise from line and staff relationships. One common problem is that staff members usually have no authority to force line employees to cooperate. Staff people must frequently rely on their skills of persuasion to convince line workers that staff instructions should be followed. For this reason some staff members are given functional authority – the authority to make decisions in their area of expertise and to overrule line decisions)

រចនាសម្ព័ន្ធខ្វែង

Matrix structure

- រចនាសម្ព័ន្ធខ្វែង ជាញឹកញាប់ត្រូវបានប្រើប្រាស់ដោយស្ថាប័នជាច្រើន ដែលអនុវត្តច្រើនគំរោង ។ ហេតុនេះរចនាសម្ព័ន្ធខ្វែង ជាញឹកញាប់ត្រូវបានគេហៅថាជារចនាសម្ព័ន្ធគំរោង ។ រចនាសម្ព័ន្ធខ្វែង ប្រើប្រាស់នូវមនុស្សជាច្រើនក្រុមដែលមាននូវជំនាញតាមផ្នែករបស់គេ ដែលត្រូវបានផ្តល់ការងារឱ្យមួយរយៈពេលជាការងារពេញម៉ោង ឬពាក់កណ្តាលម៉ោង ដើម្បីអនុវត្តគំរោងណាមួយរបស់ស្ថាប័ន ។ គំរោងនេះមាននូវអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់របស់ខ្លួន ហើយអាចមានរយៈពេលពីរ-បីសប្តាហ៍ ឬរយៈពេលពីរ-បីឆ្នាំ ។ ឧទាហរណ៍ដូចជា ក្រុមហ៊ុនវិស្វកម្មមួយអាចដាក់ឱ្យក្រុមវិស្វករទាំងអស់ឱ្យទៅពិនិត្យគំរោងប្លង់ និងការសាងសង់រោងចក្រថ្មីមួយ ហើយធ្វើការរំលាយក្រុមនេះភ្លាម បន្ទាប់ពីសាងសង់រោងចក្ររួច ។ បន្ទាប់មក បុគ្គលិកវិលត្រឡប់ទៅស្ថិតក្រោមការគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដើមខ្លួនវិញ ហើយរោងចក្របន្តប្រតិបត្តិការដោយស្ថិតក្រោមការគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួនឯងផ្ទាល់ ។

  (Matrix structures are frequently used by organizations that do many projects. Therefore, the matrix structure is sometimes called project structure. A matrix structure uses groups of people with expertise in their individual areas who are temporarily assigned full or part time to a project from other parts of the organization. The project has its own supervisor and can last a few weeks or a few years. For instance, an engineering firm may pull together a group of engineers to oversee the design and construction of a new plant and dissolve the group as soon as the plant is finished. The employee then return to their original supervisors and the plant continues operation under its own management)

- រចនាសម្ព័ន្ធខ្វែង អាចបង្កឱ្យមានបញ្ហាផងដែរ ។ បុគ្គលិកដែលត្រូវបានតែងតាំងឱ្យដឹកនាំក្រុមការងារជាបណ្តោះអាសន្ន អាចមិនមាននូវអំណាចផ្លូវការ ឬមិនមានអំណាចត្រួតពិនិត្យមើលលើសមាជិកក្រុមផ្សេងទៀត ។ ការតស៊ូដើម្បីអំណាចផ្ទុះឡើង ។

(Matrix structures can cause difficulty. The individual assigned to head the temporary team may have no formal authority or control over the rest of the group. Power struggles may erupt)

- ប្រសិនបើលោក-អ្នកឃើញថាខ្លួនកំពុងតែស្ថិតក្នុងស្ថានភាពបែបនេះ វិធីសាស្ត្រល្អបំផុតនោះគឺ ធ្វើការពិភាក្សាជាមួយមនុស្សដែលបានផ្ទេរអំណាចរបស់គំរោងមកឱ្យលោក-អ្នក និងស្នើសុំឱ្យមានអំណាចផ្លូវការ ។ បុគ្គលិកដែលមានលំដាប់នៃការបញ្ជាខ្ពស់ជាងបុគ្គលិកផ្សេង គួរតែណែនាំអ្នកទាំងនោះឱ្យធ្វើសហប្រតិបត្តិការ និងសង្កត់ធ្ងន់ថា ពួកគេនឹងត្រូវទទួលនូវការវាយតម្លៃពីការចូលរួម និងសកម្មភាពអនុវត្តការងាររបស់ពួកគេ ។
(If you find yourself in this type of situation, the best approach is to discuss it with the person who delegated the project to you and ask for formal authority. Someone higher in the chain of command than the participants should instruct them to cooperate and emphasize that they will be appraised on their participation and performance)

* <u>ហេតុអ្វីបានជារចនាសម្ព័ន្ធមានការផ្លាស់ប្តូរ ?</u>

<u>Why does structure change?</u>

- ស្ថាប័នមានការផ្លាស់ប្តូរ ដោយសារហេតុផលជាច្រើន ។ បច្ចេកវិទ្យាថ្មីនាំមកនូវផលិតផលថ្មី និងធ្វើឱ្យគេលែងប្រើប្រាស់ផលិតផលចាស់ ទីផ្សារថ្មីបើក ទីផ្សារចាស់បិទទៅវិញ និងការប្រកួតប្រជែង ឬកង្វះខាតនូវការប្រកួតប្រជែងកើនឡើង ឬថយចុះទៅតាមតម្រូវការទីផ្សារ ។ ការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះអាចនាំឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូររចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ន ។ រយៈពេលដែលមានការធ្លាក់ចុះសេដ្ឋកិច្ចនៅទសវត្សឆ្នាំ ១៩៨០ យើងឃើញថា ក្រុមហ៊ុននៅអាមេរិកជាច្រើន បានទទួលយកនូវវិធីអនុវត្តផលិតកម្មថ្មី ដើម្បីបន្តធ្វើការប្រកួតប្រជែងតទៅទៀត ។ ជាញឹកញាប់ពួកគេធ្វើការផ្លាស់ប្តូរទៅកាន់រចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័នឱ្យប្រសើរឡើង ដែលផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកនូវទំនួលខុសត្រូវកាន់តែច្រើន ។ រចនា-សម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងថ្មីនេះមានលក្ខណៈតាមបែបកងទ័ពតិច ហើយផ្តោតទៅលើកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុមការងារជាង ។

(Organizations change for many reasons. New technology brings fresh products and makes old ones obsolete, new markets open and old markets fade away, and competition or the lack of it increases or decreases demand. All of these changes may call for a change in organizational structure. The economic downturn period of the 1980s saw United States companies adopting new manufacturing practices to remain competitive. Often they changed to a flatter organizational structure that gave employees more responsibility. The new management structures are less military and emphasize a greater team effort)

- ដោយយោងតាមឯកសាររបស់លោក Joseph L. Massie and John Douglas in Managing – A contemporary Introduction បានឱ្យដឹងថាហេតុផលមួយផ្សេងទៀតដែលធ្វើឱ្យស្ថាប័នមានការផ្លាស់ប្តូរ គឺដោយសារតែពួកគេមានវដ្តជីវិតដូចមានបង្ហាញដូចខាងក្រោម ។ បន្ទាប់ពីចាប់ផ្តើមគឺការរីកចម្រើន ។ ជំហានបន្ទាប់គឺស្ថិតក្នុងស្ថានភាពថេរ ហើយបន្ទាប់មកទៀតស្ថាប័នចាប់ផ្តើមធ្លាក់ចុះ ។ ក្រោយមកស្ថាប័ននេះត្រូវបានបិទ ឬធ្វើឱ្យមានជីវិតរស់ឡើងវិញ ។

(Another reason organizations change, according to Joseph L. Massie and John Douglas in Managing – A contemporary Introduction, is that they go through life cycles, as shown below. After birth or start-up comes growth. The next stage is stabilization. After that the organization begins to slow down. Then it either closes or it revitalizes)

- ទស្សនទាននេះ អាចត្រូវបានរៀបរាប់បង្ហាញដោយក្រុមហ៊ុនជាច្រើន ពេលដែលធ្វើការផលិតតែទូរទស្សន៍ស-ខ្មៅ ដើម្បីលក់នៅអាមេរិក ។ ជាដំបូង ទូរទស្សន៍គឺជាគំនិតថ្មីមួយ ហើយបច្ចេកវិទ្យានេះមានតម្លៃថ្លៃ ។ ការលក់ផលិតផលមានចំនួនតិចដោយសារតែអតិថិជនមិនធ្លាប់ស្គាល់ទូរទស្សន៍ ។ មួយគ្រឿងៗមានតម្លៃថ្លៃ ហើយមានស្ថានីយ៍ផ្សព្វផ្សាយតែមួយចំនួនតូចប៉ុណ្ណោះ ។ ដោយសារតែការផលិតទូរទស្សន៍មានការកើនឡើងតម្លៃផលិតផលក៏ចាប់ផ្តើមធ្លាក់ចុះ ហើយស្ថានីយ៍ទូរទស្សន៍កាន់តែច្រើនត្រូវបានបង្កើតឡើង ។ បន្ទាប់មកការលក់កើនឡើង ហើយក្រុមហ៊ុនផលិតទូរទស្សន៍ចាប់ផ្តើមធ្វើការបំពេញតាមតម្រូវការ ។ ក្រោយមកភ្លាម គ្រួសារជាច្រើននៅអាមេរិក

មានទូរទស្សន៍ស-ខ្មៅ ហើយតម្រូវការមានថេរ ។ ទោះយ៉ាងណា បច្ចេកវិទ្យាចាប់ផ្តើមមានការផ្លាស់ប្តូរ ហើយទូរទស្សន៍ពណ៌ត្រូវបានបង្កើតឡើង ។ ការលក់របស់ក្រុមហ៊ុនដែលបង្កើតតែទូរទស្សន៍ស-ខ្មៅ បានចាប់ផ្តើមធ្លាក់ចុះ ។ បន្ទាប់មកក្រុមហ៊ុនទាំងនេះមានជម្រើសពីរ ដោយការកាត់បន្ថយផលិតកម្មរបស់គេ ដើម្បីបំពេញតាមតម្រូវការទីផ្សារ (ទទួលយកនូវហានិភ័យ ដែលអាចធ្វើឱ្យគេដួលរលំអាជីវកម្ម) ឬ ធ្វើឱ្យមានជីវិតរស់ឡើងវិញ ។ ការធ្វើឱ្យរស់ឡើងវិញ អាចមានន័យថាជាការផលិតនូវទូរទស្សន៍ពណ៌ ឬបញ្ចូលផលិតផលចូលទីផ្សារថ្មីទៅក្នុងប្រទេស ដែលទើបតែចាប់ផ្តើមប្រើប្រាស់ទូរទស្សន៍ស-ខ្មៅ ។

(This concept can be illustrated by many companies that once produced only black-and-white televisions for sale in the United States. At first television was a new idea and the technology was expensive. Sales were low because customers were unfamiliar with television, sets were costly, and few broadcasting stations existed. And the production of televisions increased, the price of production dropped and more stations were established. Then sales rose and television manufacturing companies grew to handle the demand. Soon the majority of households in the United States had a black-and-white television and the demand stabilized. Technology began to change, however, and color television was developed. Sales of companies producing only black-and-white television began to drop. These companies then had two choices, either they could reduce their production to match demand (taking a risk that they might go out of business) or they could revitalize. Revitalization could mean manufacturing color televisions or locating new markets in countries just beginning to use black-and-white television)

❋ <u>សេចក្តីសង្ខេប</u>

Summary

- រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នមួយ គឺជាទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្សក្នុងចំណោមផ្នែកជាច្រើន ។ ស្ថាប័នទាមទារឱ្យមានរចនាសម្ព័ន្ធដើម្បីរៀបចំការងារ និងធ្វើឱ្យប្រតិបត្តិ

ការមានភាពរលូន ។ រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នជាធម្មតាត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅជុំវិញលំដាប់នៃការបញ្ជា ទិសដៅដែលក្នុងនោះត្រូវប្រើប្រាស់នូវអំណាច និងការទំនាក់ទំនងក្នុងស្ថាប័ន ។ រចនាសម្ព័ន្ធអាជីវកម្មតាមបែបបុរាណ គឺរចនាសម្ព័ន្ធពីរ៉ាមីតត្រូវបានបង្កើតឡើងតាមលំដាប់នៃការបញ្ជា ។

(Structure is the relationship among parts. Organizations require structure to arrange their workload and allow smooth operations. Organizational structure originally developed around the chain of command, the direction in which authority and communication are utilized within the organization. The classic business structure, the pyramidal hierarchy, developed from the chain of command)

- អំណាចនៅក្នុងស្ថាប័ន អាចជាអំណាចមជ្ឈការ និងវិមជ្ឈការ ។ ជម្រើសនីមួយៗមាននូវគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិ ។ ស្ថាប័នក៏ត្រូវតែពិចារណាទៅលើវង្វង់នៃការត្រួតពិនិត្យក្នុងស្ថានភាពជាក់លាក់របស់ខ្លួនផងដែរ ។ វង្វង់នៃការត្រួតពិនិត្យបង្ហាញពីចំនួនបុគ្គលិកដែលអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការគ្រប់គ្រង ។

(Authority in an organization can be either centralized or decentralized. Each choice has advantages and disadvantages. Then, too, an organization must consider the most effective span of control for its particular situation. The span of control indicates how many employees a supervisor manages)

- ការទំនាក់ទំនងនៅក្នុងស្ថាប័នមានការទំនាក់ទំនងផ្លូវការ និងការទំនាក់ទំនងក្រៅផ្លូវការ ។ ការទំនាក់ទំនងផ្លូវការ អាចជាការទំនាក់ទំនងដែលមានទិសដៅពីក្រោមឡើងលើ ពីលើចុះក្រោម ឬតាមខ្សែបណ្តោយ ហើយអាចជាការទំនាក់ទំនងឯកទិស និងទ្វេទិស ។ ការទំនាក់ទំនងប្រភេទនីមួយៗមាននូវគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិរបស់ខ្លួន ។ ការទំនាក់ទំនងក្រៅផ្លូវការរួមមានការសន្ទនារវាងបុគ្គលិក និងបុគ្គលិក រហូតដល់ពាក្យខ្សឹបខ្សៀវដែលធ្វើឡើងតាមរយៈពាក្យចចាមអារ៉ាម ។

(Communication in an organization can be either formal or informal. Formal communication can travel upward, downward, or horizontally and can be either one-way or two-way. Each type of communication and flow has its positive and negative aspects.

Informal communication ranges from conversations between employees to rumors that travel through the grapevines)

- រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នអាចមាននូវទម្រង់ជាច្រើនផ្សេងទៀត ក្រៅពីទម្រង់ជារាងពីរ៉ាមីត ។ ការងារអាចត្រូវបានរៀបចំដោយយោងតាមមុខងារ ភូមិសាស្ត្រ អតិថិជន ផលិតផល ឬប្រភេទទាំងអស់នេះរួមបញ្ចូលគ្នា ។ រចនាសម្ព័ន្ធមួយចំនួនដូចជារចនាសម្ព័ន្ធខ្វែង ដែលផ្តល់នូវគុណសម្បត្តិក៏ផ្តល់នូវភាពស្មុគ្រស្មាញ និងអាចធ្វើឱ្យមានការពិបាកដល់បុគ្គលិកដែលពាក់ព័ន្ធផងដែរ ។ ជាញឹកញាប់ រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នធ្វើការផ្លាស់ប្តូរស្ថាប័នតាមរយៈវដ្តជីវិត និងការផ្លាស់ប្តូររចនាសម្ព័ន្ធដើម្បីបំពេញតាមតម្រូវការនាពេលបច្ចុប្បន្នរបស់ពួកគេ។ ការយល់ដឹងពីវិធីក្នុងការកំណត់មុខងារ និងមូលហេតុដែលធ្វើឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរចនាសម្ព័ន្ធ អាចជួយយើងឱ្យរៀបចំស្ថាប័នបានល្អ។

(Organizational structure can take many forms besides the classical pyramidal hierarchy. Work can be organized according to function, geography, customer, product, or a mixture of these. Some structures such as the matrix structure, while offering advantages are complex and can cause difficulties for the employee involved. Organizational structures often change as organizations go through life cycles and tailor structures to meet their current needs. Understanding how organizations function and why structural changes are needed can help us in the organization)

× ×
×

ជំពូកទី ៦

ថាមពលនៃក្រុមៈ អត្ថប្រយោជន៍នៃការបំពេញការងារជាមួយអ្នកដទៃ

Group Dynamics: Advantages of Working with Others

* តើក្រុមជាអ្វី?

What Is Group?

- ចាប់តាំងពីពេលដែលយើងភ្ញាក់ពីដំណេកនៅពេលព្រឹក គឺយើងជាប់ទាក់ទងទៅ និងរងឥទ្ធិពលពីគ្នាទៅវិញទៅមក តាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងនៅក្នុងក្រុម ។ ក្រុមមួយកើតឡើងពីការរួមផ្សំគ្នារវាងបុគ្គលចាប់ពីពីរនាក់ ឬច្រើនជាងនេះដែលស្គាល់គ្នាទៅវិញទៅមក ប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមក ហើយទទួលស្គាល់ខ្លួនពួកគេថាជាក្រុមមួយ ។ សមាជិកក្នុងក្រុមជាទូទៅប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាជាធម្មតា និងមានគោលបំណងរួមនៅក្នុងការសំរេចអោយបាននូវគោលដៅរួមនានា ។ ក្រុមមានសណ្ឋានច្រើនហើយវិវឌ្ឍចេញពីប្រភពជាច្រើនផងដែរ ។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងនេះក្តី ក្រុមតែងតែមានគោលដៅរួមមួយជានិច្ច នោះគឺគោលបំណងនៃការបំពេញសេចក្តីត្រូវការរបស់ស្ថាប័ន ឬបុគ្គលនីមួយៗ (From the time we wake up each morning, we are involved in and influenced by group interactions. A group consists of two or more individuals, who are aware of one another, interact with one another, and perceive themselves to be a group. Group members usually interact on a regular basis and have a shred desire to attain common goals. Groups take many forms and evolve from many sources. However, all groups have a common thread-the purpose of satisfying needs-be they organizational needs or individuals needs) ។

* ហេតុអ្វីបានជាក្រុមមានសារៈសំខាន់ចំពោះទីកន្លែងធ្វើការ?

Why are groups important to workplace?

- ការបង្កើតក្រុមនៅកន្លែងធ្វើការគឺជារឿងធម្មតា ។ ក្រុមតែងកើតឡើងនៅពេលដែលមានមនុស្សច្រើននាក់នៅប្រមូលផ្តុំគ្នា ជួបគ្នា និងនិយាយជាមួយគ្នាទៅវិញទៅមកជាញឹកញាប់។ បន្ទាប់ពីពេលនោះ ពួកគេនឹងមានលទ្ធភាពចូលរួមគំនិតយោបល់ និងអារម្មណ៍ ហើយដើម្បីបន្តសកម្មភាពដូចគ្នា ។ ក្រុមការងារជះឥទ្ធិពលទៅលើឥរិយាបថទូទៅ និងស្នាដៃការងាររបស់បុគ្គលម្នាក់នៅទីកន្លែងធ្វើការ ។ រូបគំនូរខាងក្រោមបង្ហាញអោយឃើញអំពីទំនាក់ទំនងនៃឥរិយាបថ និងទឹកចិត្តចំពោះការងារ និងផលិតភាព (The formation of groups in the workplace is natural. Groups tend to form whenever people are located close together and see and talk to one another on a frequent basis. They are then able to share ideas, opinions, and feelings and to pursue similar activities. Work groups influence the overall behavior and performance of individuals in the workplace. The figure below illustrates the relation of behavior and morale to performance and productivity) ។

* ហេតុអ្វីការរួមជាក្រុមមានសារៈសំខាន់ចំពោះមនុស្សម្នាក់ៗ?

Why are groups important to individuals?

- មូលហេតុដែលធ្វើអោយយើងទាំងអស់គ្នាចូលរួមជាក្រុមប្រែប្រួលទៅតាមតំរូវការរបស់យើង និងតំរូវការដែលចាំបាច់ជាងគេ សំរាប់ពេលវេលាជាក់លាក់ណាមួយ ។ ការសិក្សាទៅក្នុងផ្នែកនៃការបំពេញតំរូវការបានរកឃើញមូលហេតុចំបងបួននៃការចូលរួមជាក្រុមដូចតទៅ : ទំនាក់ទំនងសង្គម អំណាច កិត្តិយសផ្ទាល់ខ្លួន និងការសំរេចគោលដៅ ។ ការចូលរួមជាក្រុមមានសារៈសំខាន់ចំពោះស្ថាប័ន និងគ្រប់បុគ្គលទាំងអស់ (The reasons that we join groups vary depending on our needs and which needs are strongest at any given time. Studies in the area of need satisfaction have identified the four most common reasons for joining groups as social connection, power, self-esteem, and goal accomplishment. Groups are important to both organizations and individuals) ។

មូលហេតុធ្វើអោយបុគ្គលទាំងអស់ចូលរួមជាក្រុម(Reason that individuals join groups)

ទំនាក់ទំនងសង្គម (ការជាប់ទាក់ទងគ្នា) Social Connection (Affiliation) :

- ការចូលរួមជាក្រុមអាចផ្តល់អោយយើងនូវអារម្មណ៍រួមគ្នាមួយ ហើយអាចកាត់បន្ថយអារម្មណ៍ឯកោរបស់យើងផងដែរ ។ ការក្លាយខ្លួនជាសមាជិកមួយនៃក្រុមក្នុងសង្គមធ្វើយើងមានឱកាសចូលរួមគំនិត និងផ្លាស់ប្តូរព័ត៌មាន ធ្វើអោយយើងគិតថាយើងគឺជាតំរូវការក្នុងសង្គម ហើយបន្ថែមតំលៃរបស់ខ្លួនយើង ។ នៅពេលពួកគេចូលរួមក្នុងក្រុមដោយក្តីស្ម័គ្រចិត្តមនុស្សទាំងអស់រមែងមានអារម្មណ៍សាមគ្គីរឹងប៉ឹងជាងការ ដែលពួកគេត្រូវបានចាត់តាំងអោយចូលរួមក្នុងក្រុមណាមួយនោះ (Groups can provide us with a sense of belonging and reduce our feelings of aloneness. Being a member of a social group gives us an opportunity to share ideas or to exchange information, making us feel needed and increasing our sense of worth. People tend to feel a stronger sense of affiliation when they join a group on a voluntary basis when they are assigned to a group) ។

អំណាច (សន្តិសុខ) Power (Security)

- ចំពោះការពិតមួយដែលនិយាយថា ចំនួនច្រើននឹងធ្វើអោយមានអំណាចនោះវាមិនមែនជាអាថ៌កំបាំងអ្វីនោះទេ ។ ការចូលរួមក្រុមអាចផ្តល់អោយពួកយើង នូវជំនឿទុកចិត្តលើខ្លួនឯង និងសេចក្តីក្លាហានដើម្បីសំដែងមតិ និងលើកសំណូមពរអ្វីៗផ្សេងៗ ។ អារម្មណ៍នៃអំណាច និងសន្តិសុខនេះ ក៏អាចផ្តល់អោយយើងនូវជំនឿទុកចិត្តលើខ្លួនឯងនៅក្នុងការដោះស្រាយកិច្ចការលំបាកៗ ដោយការបំបាត់ចោលនូវអារម្មណ៍ដែលគិតថាយើងនឹងប្រឈមមុខនឹងកិច្ចការនោះតែម្នាក់ឯង (The fact that there is power in number is no secret. Groups may give us the confidence and courage to speak out and make certain requests. This sense of power and security can also provide us with the confidence to tackle difficult tasks by removing the feeling of facing the task the alone) ។

កិត្តិយសផ្ទាល់ខ្លួន (មោទនភាព) Self-Esteem (Ego)

- មនុស្សទូទៅតែងតែចូលរួមក្នុងក្រុមដើម្បីកិត្តិយស និងដើម្បីបំពេញមោទនភាពរបស់ខ្លួន ។ សមាជិកភាពនៅក្នុងក្រុមណាមួយអាចធ្វើយើងមានអារម្មណ៍គិតថា យើងគឺជាមនុស្សម្នាក់ ។ នេះគឺជាការពិតមួយ ប្រសិនបើក្រុមនោះគឺជាក្រុមដែលមានកិត្យានុភាពមួយ (ក្រុមដែលត្រូវបានទទួលស្គាល់ជាទូទៅចំពោះអំណាច ជំនាញដែលគ្មានពីរ ឋានៈនៅក្នុងសង្គម ឬគំនិតច្នៃប្រឌិត និងអាចមានការចំណេញ) ។ ក្នុងករណីនេះ គឺមានមនុស្សតិចតួចណាស់ដែលចង់នៅក្រៅក្រុមបែបនេះ (People frequently join groups for self-esteem or ego satisfaction. Member in some groups can raise our sense of being “somebody”. This is especially true if the group is a prestigious one (know for its power, unique skills, social status, or innovative and profitable ideas. Few people want to be “outsider”) ។

ការសំរេចគោលដៅ (យុទ្ធសាស្ត្រ) Goal Accomplishment (Strategy)

- ការចូលរួមក្នុងក្រុមអាចធ្វើអោយយើងមានលទ្ធភាពសំរេចគោលដៅរបស់យើងបានយ៉ាងងាយស្រួល ដោយសារយើងអាចសិក្សា និងទទួលបានចំណេះដឹងដ៏ទៃផ្សេងទៀតពីអ្នករួមក្រុមរបស់យើង ។ សមាជិកម្នាក់ៗអាចមានគោលដៅ និងគោលបំណងផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេដាច់ដោយឡែក ឬក៏ពួកគេគ្រាន់តែយល់ស្របទៅតាមគោលបំណងផ្សេងដែលសមាជិកដ៏ទៃទៀតក្នុងក្រុមចង់បានតែប៉ុណ្ណោះ (Joining a group may enable us to accomplish goals more easily because we can learn skills and acquire knowledge from members of the group. Individual members may either have their own goals and objectives or simply agree with the goals desired by other members of the group) ។

* តើក្រុមមានប៉ុន្មានប្រភេទ?

What types of groups exist?

- ជាមូលដ្ឋានក្រុមមានពីរប្រភេទ។ ក្រុមទីមួយ រួមមានសមាជិកក្រុមគ្រួសារ និងមិត្តភ័ក្តជិតស្និទ្ធ ចំណែកឯក្រុមទីពីរ រួមផ្សំដោយក្រុមការងារ និងក្រុមសង្គម ។ នៅក្នុងក្រុមទីពីរបែងចែកជាពីរក្រុមផ្សេងទៀតគឺ ក្រុមផ្លូវការ និងក្រុមមិនផ្លូវការ ។ ក្រុមទាំងពីរប្រភេទនេះមានសារៈសំខាន់ណាស់ចំពោះកន្លែងធ្វើការ ។ ថ្វីបើក្រុមទាំងពីរនេះគាំទ្រគោលដៅរួមរបស់ស្ថាប័នក៏ដោយ ក៏ក្រុមទាំងពីរនេះអាចបំពេញតំរូវការផ្សេងៗគ្នាបានដែរ (Two basic types of groups exit. The primary group consists of family members and close friends, whereas the secondary group is made up of work groups and social groups. Within the secondary group category are two types of groups, the formal group and the informal group. Both group types are important in the work place. Although they may support similar organizational goals, they may also satisfy different needs) ។

ក្រុមផ្លូវការ The Formal Groups

- ក្រុមផ្លូវការ ជាទូទៅគឺត្រូវបង្កើតឡើងដោយស្ថាប័នដើម្បីបំពេញកិច្ចការជាក់លាក់ ឬក៏សំរេចគោលបំណងអ្វីមួយរបស់ស្ថាប័ន ។ សមាជិកក្នុងក្រុមទាំងអស់អាចមានជំនាញ ការទទួលខុសត្រូវ និងគោលដៅទាក់ទងទៅនឹងគោលបំណងរបស់ស្ថាប័នដូចគ្នា ។ ឋានៈមុខងារនៅក្នុងក្រុមផ្លូវការត្រូវកំណត់ជាផ្លូវការ ហើយត្រូវបានរៀបចំឡើងដើម្បីដាក់បញ្ជា និងការព្យាករណ៍នៅក្នុងស្ថាប័ន (The formal group is generally designated by the organization to fulfill specific tasks or accomplish certain organizational objectives. Group members may have similar skill, responsibilities, or goals clearly related to the organizational purpose. Positions within the formal group are officially identified to individuals and meant to provide order and predictability in the organization)។

- ក្រុមផ្លូវការនេះបែងចែកជាពីរប្រភេទទៀត ។ ប្រភេទទីមួយគឺ ក្រុមមុខងារដែលមានសមាជិកជាអ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកនៅក្រោមឱវាទមួយចំនួនដែលត្រូវបានចាត់តាំងអោយមានឋានៈតួនាទីជាក់លាក់មួយទៅតាមឋានានុក្រមរបស់ស្ថាប័ន ដើម្បីអោយអនុវត្តកិច្ចការដូចគ្នា ។ ប្រភេទទីពីរនៃក្រុមផ្លូវការគឺក្រុមការងារ ដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងសំរាប់ហេតុ-ផលជាក់លាក់មួយ ដោយមានសមាជិកមកពីផ្នែកផ្សេងៗរបស់ស្ថាប័ន ដើម្បីសំរេចអោយបាននូវគោលបំណងជាក់លាក់ (Two kinds of formal groups exist. The first is the functional group, which is made up of managers and subordinates assigned to certain positions in the organizational hierarchy performing the same tasks. The second kind of formal group is the task group, which is formed for a specific reason with members drawn from various parts of the organization to accomplish a specific purpose) ។

ក្រុមក្រៅផ្លូវការ Informal Groups

- បន្ថែមទៅលើក្រុមផ្លូវការ ក្រុមក្រៅផ្លូវការមាននៅក្នុងគ្រប់ប្រព័ន្ធស្ថាប័ន ។ ក្រុមក្រៅផ្លូវការកើតឡើងដោយសមាជិកខ្លួនឯង ដោយហេតុថា ក្រុមផ្លូវការកម្រនឹងបំពេញគ្រប់តំរូវ

ការរបស់បុគ្គលគ្រប់រូបណាស់ ។ សមាជិកទាំងអស់នេះចូលរួមដោយស្រុះគ្នានៅពេលដែលសមាជិកដែលមានគោលបំណងដូចគ្នាចូលរួមគ្នាដោយស្ម័គ្រចិត្ត ។ ថ្វីបើក្រុមក្រៅផ្លូវការមិនមាននៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន ក៏វាមានឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងទៅលើឥរិយាបថរបស់សមាជិក ។ ក្រុមក្រៅផ្លូវការមាននៅគ្រប់ស្ថាប័នទាំងអស់ (In addition to formal groups, informal groups may exist in the organizational setting. Informal groups are created by the group members themselves because the formal group seldom satisfies all of their individuals needs. They form spontaneously when members with similar interest get together voluntarily. Although the informal group does not appear on the formal organization chart, it does have a powerful influence on member's behavior. Informal groups exist in all organization) ។

* តើនរណាជាអ្នកដឹកនាំក្រុម?

Who Leads a Group?

- នៅក្នុងក្រុមណាក៏ដោយតែងតែមានអ្នកដឹកនាំ២រូបគឺ អ្នកដឹកនាំផ្លូវការ និងអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ ។ **អ្នកដឹកនាំផ្លូវការ**គឺជាបុគ្គលមួយរូបដែលត្រូវបានផ្តល់អោយនូវសមត្ថកិច្ចឬអំណាចគ្រប់គ្រងលើសមាជិកក្រុមទាំងឡាយ តួយ៉ាងដូចជាអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ ឬជានាយក្រុម ។
- នៅក្នុងសៀវភៅមួយស្តីពី " *អាថិកំបាំងនៃការកសាងក្រុមខ្លាំង* " លោក **Bennis** បានរៀបរាប់ថាបញ្ហាទាំងឡាយដែលយើងកំពុងជួបប្រទះ គឺមានសភាពស្មុគ្រស្មាញ និងពិបាកដោះស្រាយដោយបុគ្គលតែម្នាក់ ឬបទដ្ឋានតែមួយណាស់ ។ ឱកាសតែមួយសំរាប់យើង គឺប្រមូលមនុស្សទាំងអស់ពីបណ្តាស្ថាប័ន និងប្រភពនានាដែលមានគោលបំណងរួមតែមួយ ។ ចំណុចពិសេសសំរាប់កសាងក្រុមឆ្នើមមួយគឺថាក្រុមនោះមានមនុស្សដែលពូកែៗច្រើន ហើយជាបុគ្គលដែលមានឆន្ទៈខ្ពស់ក្នុងការបំពេញការងារ ដើម្បីអោយទទួលបាននូវលទ្ធផលល្អ ។
- លោក **Bennis** ជឿជាក់ថាអ្នកដឹកនាំនៃក្រុមខ្លាំងទាំងឡាយមានវិធីសាស្ត្រ និងបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្សេងៗគ្នាយ៉ាងទូលំទូលាយ ។ អ្នកដឹកនាំមួយចំនួនជាអ្នកសំរបសំរួល ហើយអ្នកដឹកនាំមួយចំនួនទៀតជាអ្នកធ្វើ ប៉ុន្តែអ្នកទាំងនោះចាប់យកនូវតួនាទីទាំងឡាយណា ដែលចាំបាច់

សំរាប់ក្រុម ដើម្បីទទួលបាននូវគោលដៅទាំងមូលរបស់ខ្លួន ។ អ្នកដឹកនាំក្រុមដែលមានប្រសិទ្ធភាពនឹងយល់ពីសមាសធាតុរបស់ក្រុម និងថាមភាពនៃការងារ ហើយនឹងជួយផ្តល់នូវការតំរង់ទិសផងដែរ ។

- រីឯ**អ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ**គឺជាបុគ្គលដែលស្ថិតនៅក្នុងក្រុម ហើយមានលទ្ធភាពក្នុងការប្រើឥទ្ធិពលរបស់ខ្លួនទៅលើសមាជិកដ៏ទៃទៀតនៅក្នុងក្រុម តាមរយៈភាពជាចាស់ទុំ ចំណេះ ដឹង ជំនាញបច្ចេកទេស ជំនាញសង្គម បុគ្គលិកលក្ខណៈ ឬថាមពលកាយសម្បទា ។ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះក៏ត្រូវបានគេស្គាល់ផងដែរថាជា **អ្នកដឹកនាំប្រផុតប្រផ្ញូច** ពីព្រោះបុគ្គលនេះនឹងផុសឡើងដោយគ្មានការតែងតាំងជាផ្លូវការ ប៉ុន្តែអាចប្រើប្រាស់ឥទ្ធិពលខ្លាំងជាងអ្នកដឹកនាំផ្លូវការ ។
- អ្នកដឹកនាំផ្លូវការ ត្រូវតែមានលទ្ធភាពទទួលស្គាល់អ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ ហើយមានសមត្ថភាព ក្នុងការកំណត់នូវគោលដៅ និងគោលបំណងរបស់បុគ្គល ហើយដោះស្រាយបញ្ហាទាំងនោះ ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំផ្លូវការ និងអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការមានកម្មវត្ថុផ្ទុយគ្នា នោះជំលោះនឹងកើតមានឡើង ។

ប្រភេទនានានៃអ្នកដឹកនាំក្រុម

អ្នកដឹកនាំផ្លូវការ	**អ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ**
- គឺជាចៅហ្វាយនាយ - ត្រូវបានតែងតាំងអោយកាន់មុខតំណែង - មានអំណាចនីត្យានុកូលភាព - ត្រូវបានតែងតាំងជាផ្លូវការ - មានសមត្ថកិច្ច ព្រមទាំងការទទួលខុសត្រូវ - មានបេសកកម្មមួយ ។	- ជាកំលាំងមួយដែលអាចត្រូវបានទទួលស្គាល់ - មិនត្រូវបានតែងតាំងជាផ្លូវការនោះទេ - ជាបុគ្គលដែលផុសចេញឡើងដោយសារតែទទួលបាននូវការគោរព ជាបុគ្គលដែលគួរឱ្យស្រលាញ់ មានចំណេះដឹង មានសមត្ថភាពបច្ចេកទេស ជាសមាជិកចាស់ក្នុងក្រុម មានកាយសម្បទារឹងមាំ និងមានវ័យចំណាស់ជាងសមាជិកដ៏ទៃ ។

- Within any group there may be two leaders – a formal leader and an informal leader. The **formal leader** is the one who is officially given

authority over other group members, such as a supervisor or a team captain.

- Dr. Warren Bennis writes in his book, *The secrets of Great Groups,"* the problems we face are to complex to be solved by any one person or any one discipline. Our only chance is to bring people together from a variety of backgrounds and disciplines...in common purpose. The genius of Great Groups is that they get remarkable people – strong individual achievers – to work together to get results".

- Dr. Bennis believes that *group leaders of the great groups vary widely in style and personality*. Some are facilitators and some are doers, but all take on any role necessary for the group to achieve its overall goals. Effective group leaders will understand the chemistry of the group and the dynamics of the work and help provide direction and meaning.

- The **informal leader** is the person within the group who is able to influence other group members because of age, knowledge, technical skills, social skills, personality, or physical strength. This leader is also known as the **emergent leader** because he or she will emerge without formal appointment but can exert more influence than the formal leader.

- The formal leader must be able to recognize the informal leader, determine that person's purposes and goals, and deal with them. If the formal and informal leaders have different objectives, conflict will arise.

Types of Group Leaders

Formal	**Informal**
- Is the boss.	- Is a recognizable force.
- Is appointed to the position.	- Is unofficially designated.
- Has legitimate power.	- Emerges because of being
- Is officially designated.	- Respected, likeable, knowledgeable, technically competent, a senior team member, strong physically, older.
- Has authority with responsibility.	
- Has a mission.	

* តើក្រុមកកើតឡើងដោយរបៀបណា?

How Do Groups Develop?

- ក្រុមមួយត្រូវបានគេចាត់ទុកថា មានភាពចាស់ទុំនៅពេលដែលសមាជិកទាំងឡាយនៅក្នុងក្រុមជួយគ្នាទៅវិញទៅមក ហើយចេះតួសបញ្ជាក់នូវរាល់បញ្ហាទាំងឡាយ ដែលបង្អាក់ដំណើរការការងាររបស់ខ្លួន។ ជាបឋម សមាជិកក្រុមទាំងអស់ត្រូវឆ្លងកាត់ដំណាក់កាល "ស្ទាបស្ទង់ "មួយដើម្បីធ្វើការសិក្សាស្វែងយល់ពីអ្វីដែលម្នាក់ៗត្រូវចូលរួមចំណែក ហើយត្រូវធ្វើការទំនាក់ទំនងគ្នាដោយរបៀបណា។ តាមរយៈការបន្តបំពេញការងារជាមួយគ្នា ពួកគេនឹងកាន់តែមានផាសុខភាពជាមួយ និងកិច្ចប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុម ហើយការបំពេញការងារនឹងកាន់តែមានការរីកចំរើន ព្រមទាំងជាយថាហេតុក្រុមនឹងក្លាយទៅជាក្រុមការងារមួយប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។ ជាទូទៅក្រុមមួយនឹងត្រូវឆ្លងកាត់៤ដំណាក់កាលនៃការអភិវឌ្ឍន៍ក្រុម ពោលគឺដំណាក់កាលនៃការរៀបចំដំណាក់កាលនៃការព្យុះភ្លៀង ដំណាក់កាលរៀបចំបទដ្ឋាន និងដំណាក់កាលនៃការប្រតិបត្តិ។

ដំណាក់កាលនៃការកសាងក្រុមការងារ

១. **ដំណាក់កាលនៃការរៀបចំៈ** ជាដំណាក់កាលដែលបុគ្គលទាំងឡាយចាប់ផ្តើមបង្ហាញអំពីគោលដៅរបស់ក្រុមការងារ ហើយតើគោលដៅនោះសមស្របជាមួយក្រុមបានយ៉ាងដូចម្តេច។ ពួកគេធ្វើការសំរេច ថាតើពួកគេត្រូវចំណាយពេលវេលា ថាមពល និងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងប៉ុណ្ណាចំពោះក្រុម ហើយដើម្បីអោយស្គាល់គ្នាជាមួយបណ្តាសមាជិកដ៏ទៃទៀតនៅក្នុងក្រុម។ បុគ្គលគ្រប់រូបតែងតែបង្ហាញនូវចរិកលក្ខណៈសមរម្យ ហើយកម្រនិងបង្ហាញនូវឥរិយាបថរឹងត្អឹងនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះណាស់។

២. **ដំណាក់កាលព្យុះភ្លៀងៈ** គឺជាដំណាក់កាលមួយដែលគ្រប់សមាជិកក្រុមទាំងអស់អាចជាប់ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងភាពមិនចុះសំរុងគ្នា និងជំលោះនានាក្នុងលក្ខណៈស្ថាបនា។ បុគ្គលទាំងអស់អាចធ្វើការចោទសួរពីដំណើរប្រព្រឹត្តទៅ និងទិសដៅរបស់ក្រុម។ បុគ្គលមួយចំនួនអាចនឹងមិនយល់ស្របចំពោះភារកិច្ចនានា ហើយប៉ុនប៉ងទាមទារនូវអំណាចដើម្បីទទួលបាននូវការត្រួតត្រា ។ បុគ្គលមួយចំនួនទៀតអាចបង្ហាញនូវ ភាពមិនស្រណុកស្រួលជាមួយនឹងសកម្មភាពនានារបស់ក្រុម។ មួយចំនួនទៀតប្រែក្លាយទៅជាភាពខ្លាំងក្លាជាងមុន តាមរយៈ

ការស្តាប់ និងការដោះស្រាយឧបសគ្គ និងបណ្តឹងនានា។ គ្រប់សមាជិកទាំងអស់ ទទួលបាននូវវិធីសាស្ត្រក្នុងការដោះស្រាយ នូវរាល់ភាពមិនចុះសំរុងនានាប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ហើយស្ថិតនៅក្នុងទិសដៅមួយច្បាស់លាស់ និងមានលំនឹង។ នៅពេលនោះហើយដែលដំណើរការពិតប្រាកដកកើតឡើង។

៣. **ដំណាក់កាលរៀបចំបទដ្ឋាន:** គឺជាដំណាក់កាលមួយដែលរាល់សមាជិកទាំងអស់បង្ហាញនូវភាពទទួលត្រូវ ហើយបំពេញការងារឆ្ពោះទៅគោលដៅរបស់ក្រុម។ ក្រុមបំពេញការងារជារួមដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា កសាងនូវផែនការសកម្មភាពនានា និងផ្តោតទៅលើការសំរេចការងារ។ បុគ្គលគ្រប់រូបអភិវឌ្ឍនូវជំនាញចរចារ ដោះស្រាយនូវរាលភាពស្រពិចស្រពិលសហប្រតិបត្តិការ និង ប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។

៤. **ដំណាក់កាលនៃការប្រតិបត្តិ:** គឺជាដំណាក់កាលមួយបុគ្គលគ្រប់រូប ជួយគ្នាយ៉ាងសកម្មក្នុងការបំពេញការងារ និងភារកិច្ចទាំងឡាយ។ សមាជិកក្រុមត្រូវអភិវឌ្ឍនូវជំនឿទុកចិត្ត និងឆន្ទៈ ទាំងក្នុងកិរិតបុគ្គល និងក្រុម។ សមាជិកក្រុមទាំងអស់ត្រូវទទួលស្គាល់នូវកិច្ចសហប្រតិបត្តការ និងការបំពេញការងារ, ផ្តល់តំលៃដល់ការសិក្សាស្វែងយល់ និងប្រមើលមើលពីកម្មវត្ថុនានា សំរាប់អនាគត។ ក្រុមមានឆន្ទៈក្នុងការទទួលយកនូវការច្នៃប្រឌិតដែលអាចដឹកនាំឆ្ពោះទៅកាន់ផលិតភាពមួយដ៏សំបើម។ គ្រប់ក្រុមទាំងអស់មិនមែនសុទ្ធតែឈានមកដល់ដំណាក់កាលនេះទេ។

- ក្រុមតែងតែស្ថិតនៅក្នុងស្ថានភាពប្រែប្រួលភ្លាមៗមួយ ។ កត្តាផ្លាស់ប្តូរមួយចំនួននៅក្នុងប្រសិទ្ធភាពនៃក្រុម គឺស្ថិតនៅលើឥរិយាបថរបស់សមាជិកក្រុម, ថាមភាព (synergy) : សកម្មភាព ឬប្រតិបត្តិការរួម) នៃក្រុម, កំរិតនៃភាពស្អិតរមួត, បទដ្ឋាននានារបស់ក្រុមដែលវិវឌ្ឍឡើង, ទំហំនៃក្រុម, ស្ថានភាពនៃសមាជិកក្រុម, និងចរិតនៃភារកិច្ចដែលនឹងត្រូវបំពេញដោយក្រុម ។

ឥរិយាបថរបស់បុគ្គល

- ឥរិយាបថរបស់បុគ្គលគឺ ស្ថិតនៅក្នុងសភាពមិនចិតថេរ ។ នៅពេលមនុស្សម្នាក់ចាប់ផ្តើម សង្កេតមើលបញ្ហាផ្សេងៗខុសៗគ្នា នៅពេលនោះហើយ ដែលពួកគេអាចផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថ របស់ពួកគេនៅក្នុងក្រុម ។ ការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថ អាចកើតមានឡើងដោយសារមូលហេតុ មួយចំនួនដូចជា ឥទ្ធិពលពីសំនាក់ក្រុមគ្រួសារ មិត្តភ័ក្រ្ត ការបន្តការសិក្សា ឬការទទួលយក នូវជំនាញថ្មីៗ ។ ការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថទាំងនេះអាចជះឥទ្ធិពលវិជ្ជមាន និងអវិជ្ជមានមក លើក្រុម ។ ក្រុមអាចធ្វើអោយបុគ្គលបង្ហាញនូវឥរិយាបថខុសៗគ្នា នៅពេលដែលពួកគេស្ថិត នៅក្នុងក្រុមមួយ ។ តួយ៉ាងដូចជា មនុស្សមួយចំនួនបង្ហាញនូវឥរិយាបថតែមួយនៅក្នុង ស្ថានភាពមួយទល់មួយ ប៉ុន្តែមានឥរិយាបថផ្ទុយស្រឡះ ពេលស្ថិតនៅក្នុងស្ថានភាពជាក្រុម ។

ថាមភាព

- **ថាមភាព**គឺជាកិច្ចសហប្រតិបត្តិការគ្នា ទេវិញទៅមកវវាងសមាសភាពឯករាជ្យ ឬបុគ្គលពីរ ឬច្រើន ដើម្បីបង្កើតនូវឥទ្ធិពលមួយដែលមានសភាពផ្ទុយពីអ្វីដែលមាន នៅពេលគ្មានកិច្ច សហប្រតិបត្តិការ ។ កាន់តែងាយស្រួលយល់ថែមទៀតនោះគឺថា ការធ្វើការងារជារួមប្រសើរ ជាងការបូកបញ្ចូលគ្នានៃផ្នែកនីមួយៗ ហៅថាថាមភាព (Synergism) ។ ក្រុមអាចទាញ យកប្រយោជន៍ច្រើនពីថាមភាព ដើម្បីបង្កើតឡើងនូវគំនិតប្រសើរនានា ហើយធ្វើការសំរេច ចិត្តដ៏ឧត្តម តាមរយៈការរិះរកគំនិតថ្មីៗ ។ ការរិះរកគំនិតថ្មីៗពាក់ព័ន្ធទៅដល់ការបំផុសនូវ គំនិតនានាដោយសេរីនៅក្នុងក្រុម ដោយគ្មានការវិនិច្ឆ័យលើសកម្មភាពជាដំបូងឡើយ ។ បន្ទាប់មកក្រុមធ្វើការជ្រើសរើសគំនិតល្អៗនានា រួចរៀបចំឡើងនូវផែនការសកម្មភាព ។ ជាទូទៅសេចក្តីសំរេចចិត្តប្រភេទនេះតែងតែមានប្រសិទ្ធភាពជាង ដោយសារសមាជិកក្រុម មានគំនិតល្អៗជាច្រើន ។ តាមការសិក្សាស្រាវជ្រាវបានបង្ហាញថា ការសំរេចចិត្តដែលធ្វើ ឡើងដោយក្រុមតែងតែទទួលបាននូវលទ្ធផលល្អប្រសើរ ។ ការប្រមូលផ្តុំនូវគំនិតច្នៃប្រឌិត របស់ក្រុមបង្កើននូវជំរើសនៃដំណោះស្រាយមួយចំនួន ហើយការឯកភាពរបស់ក្រុមធានា

នូវការប្តេជ្ញាចិត្តពីសំណាក់សមាជិកក្រុមនីមួយៗ។ កិច្ចប្រឹងប្រែងនេះមានលក្ខណៈប្រហាក់ប្រហែលទៅការព្យាករណ៍នូវការបំពេញចិត្តខ្លួនឯងមួយ ។

- លើសពីនេះ ការពាក់ព័ន្ធរបស់យើងទៅក្នុងការសំរេចចិត្តនានារបស់ក្រុម បង្កើននូវអារម្មណ៍មួយ ថាជាអ្នកចូលរួមចំណែក និងមានភាពជាកម្មសិទ្ធិចំពោះក្រុម (សមាជិកក្រុម)។ នេះគឺជាសារៈប្រយោជន៍នៃការប្រើប្រាស់ក្រុមនៅក្នុងពេលធ្វើការសំរេចចិត្តនានា ។ ភាពស្អិតរមួតគឺជាកត្តាមួយផ្សេងទៀតដែលជះឥទ្ធិពលដល់ឥរិយាបថរបស់ក្រុមមួយ។ ភាពស្អិតរមួតគឺជាកំរិតមួយនៅពេលដែលសមាជិកក្រុមមានគំនិត និងខ្លួនប្រាណតែមួយ។ ជាទូទៅកាលណាក្រុមមួយកាន់តែមានភាពស្អិតរមួត ពេលនោះក្រុមនឹងកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ហើយនៅពេលដែលក្រុមកាន់តែទទួលបាននូវភាពជោគជ័យ នៅពេលនោះវានឹងក្លាយទៅជាក្រុមមួយដែលមិនងាយបំបែកបាន។ ឥទ្ធិពលនេះកើតមានឡើងដោយសារតែសមាជិកក្រុមមានភាពស្អិតរមួតរវាងគ្នា ព្រមទាំងផ្តល់នូវការគាំទ្រ និងលើកទឹកចិត្តដល់គ្នាទៅវិញទៅមក។ ដូចគ្នានេះដែរ ការគាំទ្រនេះជួយកាត់បន្ថយ នូវភាពតឹងតែងស្មារតីរបស់សមាជិកក្រុម ហើយដឹកនាំឈានទៅរកជោគជ័យការងារដ៏ប្រសើរ ។
- ភាពស្អិតរមួតនៅក្នុងក្រុមកើតឡើងតាមរយៈកត្តាមួយចំនួន ដែលក្នុងនោះរួមមានទាំងទំហំរបស់ក្រុមផងដែរ។ ក្រុមដែលតូចមានលក្ខណៈស្អិតរមួតជាង ពីព្រោះពួកគេអាចធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងផ្លាស់ប្តូរគំនិត គោលដៅ និងគោលបំណងនានា។ សំពាធពីខាងក្រៅក៏អាចធ្វើអោយក្រុមកាន់តែមានភាពស្អិតរមួតផងដែរ ។

បទដ្ឋាននានាសំរាប់ក្រុម

- ការអភិវឌ្ឍន៍បទដ្ឋាននានាសំរាប់ក្រុមគឺជាកត្តាមួយផ្សេងទៀតដែលជះឥទ្ធិពលដល់ប្រសិទ្ធភាពរបស់ក្រុម ។ បទដ្ឋានរបស់ក្រុមគឺជាតំលៃរួមស្តីពីប្រភេទនានានៃឥរិយាបថដែលអាចទទួលយកបាន ឬមិនអាចទទួលយកបានចំពោះក្រុម ។ បទដ្ឋានទាំងនេះគឺជាស្តង់ដានៃឥរិយាបថដែលសមាជិកម្នាក់ៗរំពឹងថានឹងធ្វើតាម ។ ប្រហាក់ប្រហែលគ្នាទៅនឹងវិធាននានាដែលដាក់អោយសមាជិកក្រុមអនុវត្តផងដែរ។ បទដ្ឋានរបស់ក្រុមអភិវឌ្ឍឡើងដោយយឺតៗ

ទៅតាមពេលវេលា និងទៅតាមបញ្ហានានាដែលមានសារៈសំខាន់បំផុតចំពោះក្រុមទាំងមូល។ ភាពស្របគ្នានានាទៅនិងវិធានតាមការរំពឹងទុកទាំងនេះ អនុវត្តតែចំពោះឥរិយាបថរបស់យើងប៉ុណ្ណោះ ហើយមិនមានផលប៉ះពាល់អ្វីទៅដល់អារម្មណ៍ និងការគិតជាលក្ខណៈឯកជនរបស់យើងនោះទេ។

- បដិលោមភាព ឬការងាកចេញឆ្ងាយពីបទដ្ឋានរបស់ក្រុមអាចនាំមកនូវភាពមិនពេញចិត្តជាក់ស្តែងមួយចំនួនដែលមានចាប់ពីការបដិសេធ រហូតដល់ការប្រើប្រាស់អំពើហិង្សា ឬការឃាយីយ៉ាងសាហាវ។ ជាការពិតណាស់ ប្រសិនបើក្រុមកំពុងស្ថិតនៅក្នុងបញ្ហាជំនួញ ហើយការងាកចេញពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការរំលោភទៅលើបទដ្ឋានរបស់ក្រុមហ៊ុន នោះសញ្ញាណនៃភាពមិនពេញចិត្តអាចកើតមានជាធម្មតា ហើយរួមមានទាំងការត្រួតពិនិត្យយ៉ាងខ្សោយ កាត់ប្រាក់ខែ ការព្រមាន និងបណ្តេញចោលថែមទៀតផង។ តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ នៅក្នុងក្រុមតូចៗ ការមិនពេញចិត្ត គឺសំដែងឡើងតាមរយៈទំរង់នៃការដាក់ទណ្ឌកម្មក្រៅផ្លូវការ។
- ប្រភេទនៃការដាក់ទណ្ឌកម្មធ្វើឡើងអាស្រ័យទៅលើថាតើសមាជិកក្រុមទទួលបាននូវសារៈសំខាន់អ្វីខ្លះពីបទដ្ឋានដែលត្រូវបានគេរំលោភ ។ បទដ្ឋានមួយចំនួនត្រូវបានចាត់ទុកថាមានសារៈសំខាន់ជាងបទដ្ឋានដ៏ទៃទៀត។ បទដ្ឋានសំខាន់ គឺត្រូវបានគេចាត់ទុកថាមានសារៈ-សំខាន់ចំពោះការរស់រាន និងប្រសិទ្ធភាពរបស់ក្រុមទាំងមូល។ ទណ្ឌកម្មសំរាប់ការរំលោភលើបទដ្ឋានសំខាន់អាចធ្វើឡើងដោយជួនកាលមានការប្រើប្រាស់អំពើហិង្សាផងដែរ ប្រសិនបើករណីនោះជាករណីធ្ងន់ធ្ងរ ។ សុវត្ថិភាពបុគ្គល និងភាពជោគជ័យនៅក្នុងអាជីពអាចអាស្រ័យទៅលើសមត្ថភាពរបស់បុគ្គល ក្នុងការប្រតិបត្តិទៅតាមបទដ្ឋានរបស់ក្រុមដែលបានកសាងឡើង និងអាចទទួលយកបាន។
- រីឯបទដ្ឋានដ៏ទៃទៀតគឺត្រូវបានចាត់ទុកថាជា**បទដ្ឋានជំនួស ឬបទដ្ឋានផ្នែកក្រៅ** ពីព្រោះបទ-ដ្ឋានទាំងនោះមិនជះផលអាក្រក់ដល់ក្រុម និងសមាជិកក្រុមនោះទេ។ ទណ្ឌកម្មសំរាប់ការរំលោភលើបទដ្ឋានទាំងនេះគឺមានសភាពធូរស្រាលជាងការរំលោភចំពោះបទដ្ឋានសំខាន់។

- យើងធ្វើការសិក្សាពីបទដ្ឋានរបស់ក្រុមដោយមធ្យោបាយផ្សេងៗជាច្រើន ។ ចំពោះក្រុមផ្លូវការ យើងសិក្សាពីបទដ្ឋាននានាតាមរយៈកម្មវិធីណែនាំផ្លូវការនានា, ការបណ្តុះបណ្តាលនៅតាមថ្នាក់រៀន និងការបណ្តុះបណ្តាលការងារ។ ចំពោះក្រុមមិនមែនផ្លូវការ យើងចាប់យកនូវបទដ្ឋានរបស់ក្រុម តាមរយៈកិច្ចសន្ទនាជាមួយសមាជិកក្រុម និងសង្កេតមើលឥរិយាបថរបស់ពួកគេ។
- ជាញឹកញាប់បទដ្ឋានក្រុមជួយដល់ការបង្កើនប្រសិទ្ធភាពរបស់ក្រុម ។ ឧទាហរណ៍ក្រុមអាចបណ្តេញចេញ ឬទិតៀនសមាជិកទាំងឡាយណាដែលបរាជ័យក្នុងការបំពេញការងារ ឬបរាជ័យក្នុងការសំដែងនូវឥរិយាបថនានាក្នុងលក្ខណៈស្មោះស្ម័គ្រចំពោះការងារ។ បុគ្គលប្រភេទនេះត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជា មនុស្សត្រាច់ចរក្នុងសង្គម ហើយនឹងត្រូវបានគេដាក់ទណ្ឌកម្មប្រសិនបើពួកគេមិនបានបំពេញចំណែកការងាររបស់ពួកគេនៅក្នុងក្រុម ។ បុគ្គលទាំងនោះអាចមានប្រតិកម្មតប ចំពោះការប្រព្រឹត្តិមិនពេញចិត្តខាងលើតាមរយៈការបង្កើនផលិតភាពរបស់ពួកគេ ឬធ្វើការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថរបស់ពួកគេ។
- ជាអកុសល ជួនកាលបទដ្ឋានរបស់ក្រុមរារាំងសមាជិកក្រុមពីការបំពេញការងារដើម្បីឆ្ពោះទៅកាន់គោលដៅរបស់អង្គភាព ។ ឧទាហរណ៍កម្មករបំរើការនៅតាមខ្សែចង្វាក់ផលិតកម្មមួយរូបមិនអាចបំពេញកិច្ចការរបស់ខ្លួនបានរហ័សតាមដែលអាចធ្វើទៅបាន ដោយសារមានការបដិសេធចំពោះរូបគាត់ពីសំណាក់អ្នកបំរើការងារដ៏ទៃទៀត។ ក្នុងករណីនេះ ទណ្ឌកម្មនិងការលើកទឹកចិត្ត ចំពោះក្រុមការងារក្រៅផ្លូវការមានលក្ខណៈខ្លាំងក្លាជាងក្រុមការងារផ្លូវការ។
- ប្រសិនបើលោកអ្នកក្លាយជាប្រធានបទនៃការដាក់ទណ្ឌកម្ម លោកត្រូវធ្វើការវាយតំលៃស្ថានភាពរបស់លោកអ្នកដោយប្រុងប្រយ័ត្ន ។ តើទណ្ឌកម្មដែលកំពុងតែអនុវត្តនោះធ្វើឡើងក៏ព្រោះតែលោកអ្នកមិនគោរពតាមបទដ្ឋានរបស់ក្រុម ដើម្បីបង្កើនប្រសិទ្ធភាពរបស់ក្រុមមែនទេ? ប្រសិនបើដូច្នោះមែន លោកអ្នកត្រូវកំណត់ថាតើមូលហេតុអ្វីបានជាលោកអ្នកសំដែង

នូវឥរិយាបថបែបនោះ ហើយត្រូវធ្វើយ៉ាងដូចម្តេចដើម្បីកែប្រែឥរិយាបថបែបនោះបាន ដើម្បីអាចអោយលោកអ្នកចូលរួមចំណែកក្នុងការបង្កើនប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់ក្រុមបាន។

- ប្រសិនបើលោកអ្នកកំណត់ថាទណ្ឌកម្មដែលកំពុងអនុវត្តមកលើលោកអ្នកមានលក្ខណៈប្រតិសកម្ម ឬខូចប្រយោជន៍ចំពោះអង្គភាព និងអាជីពរបស់លោកអ្នក នោះលោកអ្នកមានជំរើសមួយចំនួន។ លោកអ្នកអាចកសាងនូវបទដ្ឋានរបស់ក្រុម (បទដ្ឋាននោះអាចមានលក្ខណៈអន្តរាយដល់អាជីពរបស់លោកអ្នក), ព្យាយាមតាមរយៈការជំរុញ និងប្រើប្រាស់ជំនាញនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដើម្បីជំរុញអោយសមាជិកក្រុមកែប្រែបទដ្ឋាននានា, អនុគ្រោះចំពោះការដាក់ទណ្ឌកម្ម, ឬសាកសួរដើម្បីធ្វើការផ្ទេរទៅកន្លែងមួយផ្សេងទៀត ដែលអាចកំណត់នូវអន្តរកម្មរបស់អ្នកចំពោះក្រុម។ សរុបសេចក្តីមកបទដ្ឋានគឺគ្រាន់តែមានន័យ ដើម្បីរក្សាការបំពេញមុខងាររបស់ក្រុមមួយជាប្រព័ន្ធជំនួសឱ្យការប្រមូលផ្តុំនៃបុគ្គល។

ខ្នាតរបស់ក្រុម

- ខ្នាតរបស់ក្រុមក៏ជះឥទ្ធិពលដល់ប្រសិទ្ធភាពរបស់ក្រុមផងដែរ ។ ការសិក្សាស្រាវជ្រាវបង្ហាញថា ខ្នាតរបស់ក្រុមដែលអាចនាំមកនូវប្រសិទ្ធភាពក្នុងកិរិតអតិបរិមាក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា និងការធ្វើការសំរេចចិត្តគឺត្រូវមានសមាជិកចំនួន ៥ ឬ៧រូប។ ក្រុមទាំងឡាយណាដែលមានទំហំធំជាងនេះចាប់ផ្តើមជួបប្រទះនូវបញ្ហាក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងការសំរបសំរួល។ ក្រុមដែលមានសមាជិកជាចំនួនគត់គួរអាចមានបញ្ហាលំបាកច្រើនជាងក្នុងការទាញយកនូវគំនិតយោបល់របស់មតិភាគច្រើន ប្រសិនបើគំនិតទស្សនៈរបស់សមាជិកត្រូវបានបែងចែកជាពីរស្មើគ្នា។ ការដែលគ្មានបុគ្គលដែលជាអ្នកទំលុះនូវភាពស្មើគ្នា អាចជាមូលហេតុបង្កអោយមានការខ្វែងគំនិតគ្នាកាន់តែច្រើន ។ ដំណោះស្រាយចំពោះបញ្ហាខាងលើនេះគឺការកសាងក្រុមមួយដែលមានចំនួនសមាជិកជាចំនួនសេស។

ឋានៈនៃសមាជិកក្រុម

- ឋានៈនៃសមាជិកក្រុមក៏អាចជះឥទ្ធិពលដល់ប្រសិទ្ធភាពរបស់ក្រុមផងដែរ ។ តើអ្វីទៅដែលផ្តល់ដល់បុគ្គលអោយមានលក្ខណៈផ្សេងគ្នាពីក្រុមមួយទៅក្រុមមួយ? នៅក្នុងក្រុមមួយចំនួនវណ្ណៈ សង្គមដែលខ្ពស់ជាង និងជោគជ័យផ្នែកសេដ្ឋកិច្ចអាចនាំអោយមានលក្ខណៈខ្ពស់មួយ ។ នៅក្នុងក្រុមប្រភេទនេះ សមាជិកដែលមានភាពជោគជ័យខាងផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុច្រើនមានប្រភពមកពីក្រុមគ្រួសារដែលមានជីវភាពល្អប្រសើរ ឬមានសញ្ញាប័ត្រមហាវិទ្យាល័យ ។ ពួកគេអាចសំដែងនូវការគោរពច្រើន ហើយសមាជិកដ៏ទៃទៀតក្នុងក្រុមអាចមានចំណាប់អារម្មណ៍ច្រើនចំពោះពួកគេ ។
- កាយសម្បទាគឺជាកត្តាមួយផ្សេងទៀតដែលជះឥទ្ធិពលលើទស្សនៈនៃឋានៈផងដែរ ។ តាមការសិក្សាស្រាវជ្រាវបង្ហាញអោយឃើញថា បុគ្គលដែលមានរូបរាងធាត់ត្រូវបានគេសង្កេតមើលក្នុងលក្ខណៈអវិជ្ជមាន ។ រីឯបុគ្គលដែលមានរូបរាងខ្ពស់ត្រូវបានគេមើលឃើញថាជាមនុស្សដែលមានសមត្ថភាព និងពោរពេញទៅដោយអំណាច ។

ចរិតនៃភារកិច្ច

- កត្តាចុងក្រោយដែលជះឥទ្ធិពលលើប្រសិទ្ធភាពរបស់ក្រុមនោះគឺ ចរិតនៃភារកិច្ចនេះឯង ។ នៅពេលដែលតំរូវអោយមានការសំរេចចិត្តលើប្រធានបទមួយដែលមានលកណៈសាមញ្ញមិនមានភាពស្មុគ្រស្មាញ នោះក្រុមដែលមានការរួបរួមគ្នាខ្ពស់មួយ ហើយមានសមាជិកដែលមានប្រវត្តិប្រហាក់ប្រហែលគ្នា និងមានជំនឿស្របគ្នា និងមានភាពល្អប្រសើរចំពោះការបំពេញការងារនោះ ។ នៅពេលដែលការងារមានលក្ខណៈលំបាក និងមានភាពស្មុគស្មាញសមាជិកក្រុមការងារគួរតែចេញពីប្រភពដែលមានប្រវត្តិផ្សេងៗគ្នា ។ ការរៀបចំបែបនេះនឹងធានាដល់គំនិតចំរុះ បង្កើននូវគំនិតច្នៃប្រឌិតនៅក្នុងចំណោមសមាជិកដ៏ទៃ ហើយនឹងទទួលបាននូវជំរើសដ៏ទូលំទូលាយមួយចំនួន ដើម្បីជ្រើសរើសជាដំណោះស្រាយ (A group is considered mature when its members help each other and address problems that impede its work. Initially, group members go through a

"feeling out" stage, learning what each has to contribute and how to interact with one another. As they continue to work together, they become more comfortable with group effort, performance improves, and eventually the group becomes a highly effective work team. Typically, a group will pass through four of group development: forming, storming, norming, and performing.

Stages of Group Development

1. **Forming:** individuals begin to identify what the group goals are and how their own goals may fit with the group. They decide how much time, energy, and effort they wish to commit to the group and become acquainted with other group members. Everyone behaves politely and seldom takes strong stands at this stage.
2. **Storming:** members may engage in constructive conflicts and disagreements. Individuals may question the group's direction and progress. Some will resist task assignments or attempt power plays to gain control. Some may display frustration with group's activities. Others become stronger through listening and handling challenges and complaints. Members earn how effectively deal with disagreements and settle in with better balance and clear direction. Real progress occurs.
3. **Norming:** group members pursue responsibilities and work toward group goals. The group works as a whole to resolve problems, establish action plans, and focus on getting things done. Individuals develop negotiation skills, deal with ambiguity, cooperate, and communicate effectively.
4. **Performing:** individuals actively help each other complete assignments and tasks. Group members develop a sense of trust and commitment at both individual and group levels. Members acknowledge cooperation and performance, value learning, and imaging future objectives. The group is willing to accept creativity that may lead toward greater productivity. Not all groups reach this stage.

Groups are in a constant state of change. Some of the changing factors in group effectiveness are behavior of members, synergy (combined action or operation) of the group, its degree of cohesiveness, group norms that evolve, size of the group, status of group members, and nature of the task to be accomplished by the group.

BEHAVIOR OF INDIVIDUALS

- The behavior of individuals is in a constant state of fluctuation. As people begin to perceive things differently, they may alter their behavior within the group. Changes in behavior may occur for a number of reasons, such as the influence of family, peers, continued

education, or acquisition of new skills. These behavior changes may have a positive or negative effect on the group.

- The group can also cause individuals to behave differently while they are within the group setting. Some people, for instance, behave one way in a one-on-one situation and completely different in a group atmosphere.

SYNERGISM

- **Synergism** is the cooperative interaction of two or more independent elements or individuals to create an effect, which is different from that which they would attain separately. More simply stated, it means that, with synergism, the whole is greater than the sum of its parts. Groups can take advantage of synergism to develop better ideas and make superior decisions through the process of brainstorming. - **Brainstorming** involves generating ideas freely in a group, without judging the action. These decisions are generally more effective because group members have a greater pool of ideas from which to draw. Studies have shown that decisions made by groups generally produce better results. The collective creativity of the group increases the number of alternative solutions generated, and group consensus assures commitment from individual group members. The effort is more likely to become a self-fulfilling prophecy.

- Additionally, our involvement as group members in decision-making process enhances our feelings of worth (as contributor) and of belonging to the group (as members). These are but a few of the benefits of using groups when making decisions.

- Cohesiveness:

Another of the factors influencing a group's behavior is cohesiveness.

Cohesiveness is the degree to which group members are of one mind and act as one body. In general, the more cohesive a group is, the more effective it is and as the group becomes more successful, it becomes even more inseparable. This effect occurs because cohesive group members stick together, supporting and encouraging one another. Also, this support helps reduce stress for group members, leading to greater job satisfaction.

- Group cohesiveness develops through a number of factors, one of which is group size. Smaller groups tend to be more cohesive because

they can readily communicate and exchange ideas, goals, and purposes.

- Similarity of the individuals in a group is also a factor in cohesiveness. The more individuals have similar values, backgrounds, and ages, the more cohesive they tend to be. Sometimes groups become more cohesive because of outside pressures.

Group Norms

- The development of group norms is another of the factors that influences group effectiveness. **Group norms** are shared values about the kinds of behaviors that are acceptable or unacceptable to the group. These norms are standards of behavior that each member is expected to follow – similar to rules that apply to team members. Group norms develop slowly over time and usually relate to those matters of most importance to the group as a whole. Expected conformity to these norms applies only to our behaviors and does not affect our private thoughts and feelings.
- Nonconformity, or **deviance**, from group norms may provoke obvious displays of displeasure, ranging from rejection to physical violence or vicious harassment. Of course, if the group in question is a business and the deviance involves breaking company rules, the signs of displeasure may be formal and might include poor reviews, docked pay, reprimands, and even getting fired. However, in smaller groups, displeasure is more likely to take the form of more informal sanctions.
- The type of sanction taken may depend on how important group members perceive the violated norm to be. Some norms are considered more important than others. **Critical norms** are considered essential to the survival and effectiveness of the group as a whole. The sanction for violating critical norms can be serve, with physical violence sometimes used in extreme cases. Personal safety and career success may depend on an individual's ability to operate within the established acceptable group norms.
- Other norms are considered **peripheral norms** because they are not perceived as damaging to the group and its members. The sanctions for violating these norms are less severe than those for critical norms but can be just as meaningful.
- We learn about group norms in various ways. In formal groups, we learn norms through formal orientation programs, classroom training, and on-the-job training. In informal groups we grasp group norms

through conversations with other group members and observation of their behavior.

- Often group norms enhance group effectiveness. For instance, the group may ostracize or criticize members who fail to do their fair share of the work or fail to behave in a way that is constructive on the job. These individuals are considered "social loafer" and will be punished if they do not pull their weight within the group. The individuals may react to this unpleasant treatment by increasing their productivity or in some way changing their behavior.

- Unfortunately, group norms sometimes prevent members from working toward the goals of the organization. For instance, an assembly line worker may not work as fast as possible because the others at work would reject him. In this case, the sanctions and rewards of the informal group are stronger than those of the formal organization.

- If you become the target of group sanctions, evaluate your situation carefully. Are the sanctions being applied because you have not followed group norms meant to increase organizational effectiveness? if so, determine why you are behaving the way you are and how you can change your behavior so that you contribute to the effectiveness of the group.

- If you determine that the sanctions being applied are counterproductive to the organization and you career, you have several choices. You can conform to the group norms (which may jeopardize your career), attempt through persuasion and the use of effective communication skills to persuade group members to change the norms, tolerate the sanctions, or ask for a transfer to another area that would limit your interaction with the group. After all, norms are simply meant to keep a group functioning as a system instead of a collection of individuals.

Group Size

- The size of a group will also influence its effectiveness. Studies have shown that the preferred group size for maximum effectiveness in problem solving and decision making is five or seven members. Groups of any larger size begin to experience problems with communication and coordination. Groups with even numbers of members may have greater difficulty in obtaining a majority opinion if members are equally divided in their opinions. Having no person to act as tiebreaker can cause

increased tensions. The uneven-numbered group size offers an easy solution to this problem.

STATUS OF GROUP MEMBERS

- The status of group members can also influence group effectiveness. What gives a person status may vary from group to group. In some groups, higher social class and economic success may confer higher status. In these groups, members who are financially successful, come from "good" families, or have college degree may have more results. They may be given more respect, and other group members may pay more attention to them.
- Physical appearance is another factor that can influence perception of status. Some studies have suggested that people who are overweight maybe viewed negatively. Individuals who are tall are sometimes seen as being more competent and powerful.

NATURE OF THE TASK

- The last of the factors influencing group effectiveness is the nature of the task itself. When a decision is required on a subject that is simple and uncomplicated, a highly homogeneous group whose members have similar backgrounds and compatible beliefs may be best.
- When the task is complex and difficult, group members should be of dissimilar backgrounds and drawn from a variety of sources. This makeup will ensure diversity of ideas, foster creativity among the members, and result in a wider selection of alternatives from which to choose a solution)

* តើអ្វីខ្លះដែលជាគ្រោះថ្នាក់ចំពោះការសំរេចចិត្តរបស់ក្រុម?

What Are the Pitfalls of Group Decision-Making?

- កត្តាចំនួន៣ អាចជះឥទ្ធិពលអវិជ្ជមានចំពោះការសំរេចចិត្តរបស់ក្រុម។ កត្តាទាំង៣ នោះរួមមាន: ការចំណាយពេលវេលាឥតប្រយោជន៍ គំនិតរារាំង និងភាពមិនច្បាស់លាស់នៃតួនាទី ។

ការចំណាយពេលវេលាឥតប្រយោជន៍

- ដំណើរការនៃការធ្វើការសំរេចចិត្តរបស់ក្រុមគឺត្រូវការចំណាយពេលវេលា។ ប្រសិនបើការសំរេចចិត្តនោះមិនត្រូវបានធ្វើឡើងដោយត្រឹមត្រូវនោះទេ វាជាការចំណាយពេលវេលាឥតប្រយោជន៍ ហើយបណ្តាលអោយមានការពន្យាពេលដ៏មានតំលៃ, ភាពរារែក និងចំលើយមិនសមស្របថែមទៀតផង។ ដោយមូលហេតុនេះហើយ ក្រុមត្រូវដោះស្រាយបញ្ហានេះប្រកបដោយជំនាញ។
- មិនមែនគ្រប់ស្ថានការណ៍ទាំងអស់ទាមទារអោយមានការសំរេចចិត្តពីក្រុមទាំងអស់នោះទេ ឧទាហរណ៍ ក្នុងករណីបន្ទាន់ដូចជាករណីមានអគ្គីភ័យកើតឡើង វាមានផលវិបាកក្នុងការប្រមូលគ្រប់សមាជិកពន្លត់អគ្គីភ័យទាំងអស់មកជួបជុំគ្នា ដើម្បីរិះរកមធ្យោបាយដើម្បីពន្លត់អគ្គីភ័យនោះណាស់។ ដូច្នេះប្រធានអង្គភាពពន្លត់អគ្គីភ័យត្រូវដាក់ចេញនូវបញ្ជា និងបំពេញការងារអោយបានសំរេចប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ សំរាប់ស្ថានភាពបែបនេះ ការសំរេចចិត្តដោយខ្លួនលោកអ្នកផ្ទាល់ គឺពិតជាអាចទទួលយកបាន។
- ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ប្រសិនបើស្ថានភាពមួយតំរូវអោយមានការសំរេចចិត្តពីក្រុម ការប្រើប្រាស់ដំណើរការក្រុមគឺជាវិធីសាស្ត្រជំរើសមួយ។ ឧទាហរណ៍ប្រសិនបើគោលនយោបាយរបស់ការិយាល័យត្រូវធ្វើការសើរើឡើងវិញ ហើយនៅមានពេលវេលាគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីស្វែងរកទស្សនៈនានា ពីសំណាក់សមាជិកការិយាល័យ នោះការអនុវត្តន៍នូវវិធីសាស្ត្រនៃការចូលរួមគឺជាជំរើសមួយដ៏ល្អ។

គំនិតរារាំង

- លោក Irving Janis បានផ្តល់និយមន័យដល់ពាក្យ "គំនិតរារាំង" (Groupthink) ថាជាដំណើរការនៃលទ្ធផលអវិជ្ជមាន ដែលលេចចេញមកពីការសំរេចចិត្តរបស់ក្រុម តាមរយៈសំពាធនានាដែលមាននៅក្នុងក្រុម។តាមរយៈគំនិតរារាំងមួយអាចឈានទៅរកសេចក្តីសន្និដ្ឋានមួយដែលមិនបានធ្វើការស្វែងរក ឬមិនបានធ្វើការពិចារណាពីជំរើសថ្មៃប្រឌិតនានា។

- ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់បានកោះហៅអ្នកក្រោមឱវាទ មកប្រជុំដើម្បីកំណត់នូវ នីតិ-វិធីថ្មីរបស់ការិយាល័យ ហើយបើកអង្គប្រជុំដោយការថ្លែងថា " ខ្ញុំជឿជាក់ថាមធ្យោបាយដ៏ល្អបំផុតសំរាប់យើងទាំងអស់គ្នាគឺត្រូវធ្វើ........., តើអ្នកទាំងអស់គ្នាយល់ស្របឬទេ? "។ អ្នកដឹកនាំអាចធ្វើការអធិប្បាយនូវភាពស្ងៀមស្ងាត់របស់របស់ក្រុមថាជាការគាំទ្រ និងទទួលយកដោយឯកច្ឆ័ន្ទនូវវិធីសាស្រដែលស្នើឡើងដោយអ្នកដឹកនាំ ជាជាងការប្រឹងប្រែងទាញយកនូវការផ្សារភ្ជាប់គំនិតពីក្រុម ។
- យើងទាំងអស់គ្នាសុទ្ធតែត្រូវបានរងឥទ្ធិពលពីសំណាក់មិត្តភ័ក្រ ជាពិសេសបុគ្គលដែលមានលក្ខណៈ ឬជំនាញប្រសើរជាង។ តែទោះជាយ៉ាងណាយើងត្រូវជៀសវាងកុំអោយក្លាយខ្លួនទៅជាជនរងគ្រោះចំពោះគំនិតរារាំងនោះអោយសោះ ។

ភាពមិនច្បាស់លាស់នៃតួនាទី

- តួនាទីរបស់សមាជិកម្នាក់ៗគឺមានភាពជាក់ច្បាស់នៅពេលដែលក្រុមមួយគឺជាក្រុមផ្លូវការ និងប្រកបដោយការកំណត់នូវតំណែងនានាបានច្បាស់លាស់ ។ ការកំណត់បញ្ជាក់ជាផ្លូវការនេះជួយដល់ការកំណត់នូវតួនាទីដែលសមាជិកម្នាក់ត្រូវបំពេញ។ តែចំពោះក្រុមដែលមិនផ្លូវការតួនាទីទាំងនោះ ប្រហែលជាមិនត្រូវបានកំណត់ច្បាស់លាស់នោះទេ។ **ភាពមិនច្បាស់លាស់នៃតួនាទី**កើតមានឡើងនៅពេលដែលបុគ្គលមិនមានភាពច្បាស់លាស់អំពីថាតើតួនាទីអ្វីខ្លះដែលខ្លួនត្រូវបំពេញ។ យើងគ្រប់គ្នាតែងតែជួបប្រទះនូវបញ្ហាខាងលើនេះនៅពេលដែលយើងចូលរួមនៅក្នុងក្រុមថ្មីមួយ។ មានតួនាទីជាច្រើន ដែលត្រូវបានប្រើប្រាស់ជាញឹកញាប់នៅក្នុងក្រុមដូចជា: ជាអ្នកស្វែងរកព័តិមាន, ជាអ្នកផ្តល់ព័តិមាន, ជាអ្នកសំរបសំរួល, ជាអ្នករក្សាច្រកទំនាក់ទំនង, ជាអ្នកធ្វើអោយមានសុខដុមភាព, ជាអ្នសង្កេតការណ៍, ជាអ្នកដង្ហែរតាម, ជាអ្នករារាំង ឬបង្កឧបសគ្គ, ជាអ្នកគេចវេស, និងជាអ្នកគ្របសង្កត់។
- លោក-អ្នកប្រហែលអាចស្គាល់នូវតួនាទីមួយចំនួនខាងលើ ដែលលោកអ្នកធ្លាប់បានពាក់ព័ន្ធ។ តួនាទីភាគច្រើនមានសារៈសំខាន់ក្នុងការធ្វើអោយក្រុមមានប្រសិទ្ធភាព និងផលិតភាព

ខ្ពស់។ តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ តួនាទីមួយចំនួនអាចមានភាពរាំងស្ទះ ហើយគួរតែត្រូវបានគ្រប់គ្រងដោយអ្នកដឹកនាំ អ្នកសំរបសំរួល ឬសមាជិកដ៏ទៃទៀតរបស់ក្រុមដោយខ្លួនឯង (Three factors may negatively influence group decision-making. They are wasting time, groupthink, and role ambiguity.

WASTING TIME

- The group decision-making process is time consuming. If it is not handled correctly, it can waste time and cause costly delays, indecisiveness, and diluted answers. For this reason, groups must be handled with skill.
- Not all situations lend themselves to group decision making. For example, an emergency situation such as a fire is hardly the time to call the office staff together for ideas on how the fire should be extinguished. The fire chief, barking out orders; gets the job done effectively. For situation like this, making the decision yourself is certainly acceptable.
- However, if the situation lends itself to group decision making, using a group process is the preferred method. For example, if office policy is to be revised and enough time remains to seek office staff opinions, you would do well to apply the participative approach.

GROUPTHINK

- Irving Janis defined **groupthink** as "the process of deriving negative results from group decision making efforts as a result of in-group pressures." Through groupthink, a group may be led to a conclusion without fully exploring or even considering creative alternatives.
- For example, a supervisor call a meeting of subordinates to determine how a new office procedure is to be implemented and start the meeting with the statement that, "I believe the best way for us to do this is to . . .; don't you agree?". The supervisor may even interpret the group's silence as a resounding and unanimous acceptance of the "proposed" approach rather than an attempt at retaining group cohesion.
- Our peers, especially those with more status or greater expertise, influence all of us. We should, however, try to avoid falling victim to groupthink.

ROLE AMBIGUITY

- Roles of individual members are readily apparent when the group is a formal one with certain positions identified. This formal identification helps to define the role an individual is expected to play. However, in informal groups, these roles may not be as clearly designated. Role ambiguity occurs when individuals are uncertain about what role they are to fill. All of us experience some initial feelings of role ambiguity when we join new groups. Several roles most frequently expected in-group situations such as: information seeker, information giver, coordinator, gatekeeper, harmonizer, observer, follower, blocker, avoider, and dominator.

- You may recognize some of these roles from groups in which you have been involved. You may recognize roles that you have played in-group interactions. Many of the roles are important in making the group highly effective and productive. Some, however, can be destructive and should be managed by the group leader, a facilitator, or the other members themselves)

* តើក្រុមនឹងនៅតែមានសារៈសំខាន់នាពេលអនាគតឬ?

Will Groups Remain Important in the Future?

- ស្ថិតនៅក្នុងពិភពលោកមួយដែលមានការរីកចំរើនកាន់តែលឿន កាន់តែមានភាពលំបាក កាន់តែតូចចង្អៀត កាន់តែរូបរួមជាងពីមុន លោកអ្នកអាចរំពឹងរងចាំនូវតំរូវការនៃបរិស្ថានការងារ ដើម្បីទប់ទល់និងការស្រេកឃ្លានសំរាប់ក្រុម និងអន្តរកម្មរបស់ក្រុម។ នៅក្នុងតថ-ភាព ភាពផ្ទុយគឺជាការពិត។
- មនុស្សគ្រប់រូបនឹងរូបរួមគ្នាដោយឯកឯង ដើម្បីបង្កើននូវប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់ពួកគេ។ អន្តរកម្មរបស់ក្រុមនឹងកាន់តែមានសារៈសំខាន់ ហើយសមត្ថភាពក្នុងការបំពេញការងារបានល្អក៏នឹងក្លាយទៅជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់ដើម្បីជោគជ័យនៃអាជីពការងារផងដែរ។ ជាការពិត នៅក្នុងយុគសម័យនៃការប្រកួតប្រជែងផ្នែកចំណេះដឹងនឹងតំរូវអោយមានការប្រែប្រួលពីការគិតគូពី របៀបបំពេញការងារ បែបបុរាណ។
- ទំនោរដែលរំពឹងទុកមួយ គឺជាការបង្កើនភាពប្រែប្រួលនៃប្រភេទនានារបស់ក្រុមចំពោះវិធី-

សាស្ត្រថ្មីមួយហៅថា សមាគមនៃការអនុវត្តន៍។ សមាគមនៃការអនុវត្តន៍គឺជាក្រុមមិត្តភ័ក្រ្តតូចមួយ ដែលធ្លាប់បានបំពេញការងារជាមួយគ្នាអស់មួយរយៈពេល ហើយមានគោលបំណងរួមគ្នា ព្រមទាំងមានតំរូវការខ្លាំងក្លាក្នុងការស្វែងយល់ពីអ្វីដែលសមាជិកក្រុមម្នាក់ដឹង ។ ពួកគេមិនមែនជាក្រុមការងារ ហើយប្រហែលជាមិនបានកំណត់ថាជាមន្ត្រី ឬក្រុមដែលត្រូវបានផ្តល់សមត្ថកិច្ចណាមួយឡើយ ។

- បើទោះជាប្រព័ន្ធ វិធីសាស្ត្រ និងឧបករណ៍ដែលបានប្រើប្រាស់នៅក្នុងអន្តរកម្មរបស់ក្រុមអាចមានភាពខុសគ្នាក៏ដោយ ក៏ក្រុមនៅតែជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់នៃបរិស្ថានការងាររបស់យើង (In the world that is faster, harder, leaner, and merged than ever before, you might expect the demands of the work environment to curb the appetite for groups and team interactions. In reality, the opposite is true. People will naturally band together to increase their effectiveness. Group interaction will become more important and the ability to work well in-groups will be a vital part of your career success. Indeed, competing in the "knowledge era" environment will require continual shifts from traditional thinking about the way we work.

- One of the expected trends will be an increase shift in the types of groups toward a new approach called Communities of Practice (COPS). COPS are small groups of peers who have worked together over a period of time, have a common sense of purpose, and a strong need to know what each other group member knows. They are not team, and probably not identified as an official or authorized group.

- Although the systems, methods, and tools used in-group interactions may be different, groups will remain a vital part of our environment.)

* សេចក្តីសង្ខេប (Summary)

- យើងទាំងអស់គ្នាសុទ្ធតែធ្វើអន្តរកម្មជាមួយក្រុមផ្សេងៗគ្នាពីមួយថ្ងៃទៅមួយថ្ងៃ ។ អង្គភាព ឬស្ថាប័នលើកទឹកចិត្តអោយបំពេញការងារជាក្រុមពីព្រោះក្រុមនាំមកនូវកំណើនផលិតភាព និងមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការធ្វើការសំរេចចិត្ត។ បុគ្គលចូលរួមក្នុងក្រុមពីព្រោះពួក

គេបំពេញនូវតំរូវការនានាដូចជាៈ អំណាច ការរួបរួមគ្នា សេចក្ដីថ្លៃថ្នូរ និងការសំរេចគោលដៅ។

- ក្រុមបន្ទាប់បន្សំ អាចជាក្រុមផ្លូវការដែលស្ថាប័នបង្កើតឡើងសំរាប់បំពេញគោលបំណងជាក់លាក់មួយ។ វីអាចជាក្រុមមិនផ្លូវការមួយដែលបង្កើតឡើងដោយឯកឯង ដោយសារតែបុគ្គលធ្វើការយ៉ាងជិតស្និទ្ធរវាងគ្នា។ ក្រុមនីមួយៗអាចមានអ្នកដឹកនាំ ២រូប គឺអ្នកដឹកនាំផ្លូវ-ការ និងអ្នកដឹកនាំមិនផ្លូវការ។ ក្រុមត្រូវឆ្លងកាត់នូវដំណាក់កាលផ្សេងៗជាច្រើនដើម្បីក្លាយទៅជាក្រុមមួយដែលមានភាពចាស់ទុំ ហើយក្រុមភាគច្រើនមិនដែលឈានដល់ដំណាក់កាលនៃភាពចាស់ទុំនោះទេ។

- ក្រុមត្រូវបានទទួលរងនូវឥទ្ធិពលជាច្រើនកត្តាដែលមានផលប៉ះពាល់ដល់ផលិតភាពរបស់ខ្លួនដូចជា ឥរិយាបថរបស់បុគ្គល ថាមភាព ភាពស្អិតរមួតក្នុងក្រុម បទដ្ឋានសំរាប់ក្រុម ទំហំរបស់ ក្រុម ស្ថានភាពរបស់សមាជិកក្រុម និងចរិតនៃភារកិច្ច។ ជាទូទៅ បើទោះជាការសំរេចចិត្តរបស់ក្រុមមានលក្ខណៈប្រសើរជាងការសំរេចចិត្តរបស់បុគ្គលក៏ដោយ តែគ្រោះថ្នាក់តែងតែកើតមាន។ ក្រុមអាចជាអ្នកដែលបំផ្លាញពេលវេលា ចុះញ៉មចំពោះគំនិតរារាំង និងបង្កើតភាពមិនច្បាស់លាស់នៃតួនាទី។ ការសំរេចចិត្តតូចតាច និងការសំរេចចិត្តក្នុងករណីបន្ទាន់មានលក្ខណៈល្អប្រសើរចំពោះបុគ្គល។ ក្រុមនឹងបន្តក្លាយជាផ្នែកដ៏សំខាន់នៅក្នុងបរិ-ស្ថានរួបរួមរបស់យើង (We all interact with a variety of groups on a day-to-day basis. Organizations encourage groups because they increase productivity and effective decision making. Individuals join groups because they fulfill needs such as power, affiliation, self-esteem, and goal accomplishment.

- Secondary groups can be formal group, which the organization creates for certain purposes, or informal ones, which spontaneously develop because individuals work close to one another. Each group may have two leaders, a formal and an informal one. Groups go through various stages on their way to maturity, and many groups never reach the fully mature stage.

- Groups are influenced by many factors that can affect their productivity, such as behavior of individuals, synergism, group cohesiveness, group norms, group size, status of members, and nature

of the task. Although groups do, in general, make better decisions than individuals, pitfalls occur. Groups can be time wasters, give in to groupthink, and produce role ambiguity. Small decisions and emergency decisions are best left to individuals. Groups will continue to be a vital part of our collective environment)

×

× ×

ជំពូកទី ៧

ក្រុមការងារ : ការក្លាយខ្លួនទៅជាតួអង្គមួយរូបក្នុងក្រុមការងារ

Teamwork: Becoming a Team Player

* តើអ្វីទៅគឺជាក្រុមការងារ?

What is a Team?

ជាទូទៅ នៅក្នុងឆាកជីវិតរបស់លោកអ្នកនឹងត្រូវក្លាយខ្លួនជាសមាជិកនៃក្រុមប្លែកៗគ្នាជាច្រើន។ ក្រុមការងារមួយចំនួនពាក់ព័ន្ធទៅនឹងបរិស្ថានការងារជំនួញ រីឯមួយចំនួនទៀត ទាក់ទងទៅនឹងវិស័យដ៏ទៃផ្សេងទៀតនៃជីវិតរបស់លោកអ្នក។ លោក Webster បាន អោយនិយមន័យពាក្យក្រុម ថាជាចំនួនមនុស្សជាច្រើនដែលធ្វើការងារ ឬសកម្មភាពអ្វីមួយរួមគ្នា។ នេះអាចមានន័យគ្រប់យ៉ាងគិតចាប់ពីក្រុមបង្កើតផលិតផលនៅកន្លែងការងារ រហូតដល់ក្រុមមនុស្សដែលលោកអ្នកមានផែនការចូលរួមបង្កើតឡើងនូវមូលនិធិរៃអង្គាសសប្បុរសធម៌មួយ រួមទាំងក្រុមដែលមិនសូវជាផ្លូវការនានាផងដែរ។ ជាទូទៅយើងតែងតែគិតថាក្រុមគឺជាក្រុមនៃបុគ្គលដែលធ្វើការអ្វីមួយដូចៗគ្នាតួយ៉ាងដូចជា: ការលេងកីឡាបាល់បោះ ឬ កីឡាវាយកូនគោលលើទឹកកកជាដើម។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយនៅក្នុងបរិស្ថានការងារបច្ចុប្បន្ន ក្រុមអាចរាប់បញ្ចូលទាំងអ្នកតំណាងទាំងឡាយដែល មកពីក្រសួង មន្ទីរ នាយកដ្ឋាននានា ឬសូម្បីតែក្រុមហ៊ុនផ្សេងៗគ្នាដើម្បីសម្រេចគោលដៅ និង កម្មវត្ថុរួម ដូចគ្នា និងដើម្បីធ្វើអោយប្រសើរឡើងនូវស្ថានភាពផ្សេងៗរបស់ពួកគេក៏ត្រូវបានចាត់ទុកថាជាក្រុមផងដែរ។ ឧទាហរណ៍ដូចជាកិច្ចសហប្រតិបត្តិការ និង កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរួមគ្នានៅក្នុងសហគមន៍ Amish នៅពេលដែលគ្រួសារមួយត្រូវការទីលំនៅថ្មីមួយ។ ជាងឈើ ជាងលាប ជាងរៀបឥដ្ឋ ជាងប្រកដំបូល និងអ្នកសំអាតបានធ្វើការជាមួយគ្នាដើម្បីសម្រេចអោយបាននូវគោលបំណងរួមខាងលើនេះ ហើយនៅទីបញ្ចប់ផ្ទះត្រូវបានកសាងរួចតែក្នុងរយៈពេល

មួយថ្ងៃគត់។ ក្រុមការងារដែលកើតឡើងពីកិច្ចខិតខំរួមគ្នានៃអង្គភាពមួយចំនួន ដើម្បីប្រសិទ្ធិភាពខ្ពស់នៃការងារ ដើម្បីសំរេចអោយបាននូវគោលដៅរួមនោះគឺមានសារៈសំខាន់សំរាប់បុគ្គល និងស្ថាប័នទាំងឡាយពីព្រោះវាជួយដល់ការបង្កើននូវទិន្នផល។ ឧទាហរណ៍ មានក្រុមហ៊ុនជាច្រើនបានប្រើប្រាស់ក្រុមការងារកាន់តែច្រើនឡើងៗដើម្បីបង្កើនល្បឿននៃការផលិត និង ដើម្បីទទួលបាននូវផលិតផលល្អសំរាប់អតិថិជនអោយបានទាន់ពេលវេលា។ កិច្ចការទាំងនេះអាចសំរេចបានតាមរយៈការបង្កើតក្រុមមួយដែលចូលរួមដោយអ្នកស្វែងរកទីផ្សារ វិស្វករ អ្នកពិនិត្យគុណភាព និងអ្នកផលិតដើម្បីពុះពារនូវរាល់បញ្ហា តាំងពីការចាប់ផ្តើមដំបូង ដែលនេះផ្ទុយស្រឡះពីដំណើរការចាស់ដែលជាទូទៅ ការងារមួយតែងតែប្រគល់អោយក្រុមមួយដើម្បីធ្វើការងារច្នៃម៉ូដរួចប្រគល់ទៅអោយក្រុមអ្នកផលិត បន្ទាប់មកក្រុមអ្នកពិនិត្យគុណភាព។ ជំហ៊ានចុងក្រោយគឺប្រគល់ទៅអោយក្រុមអ្នកស្វែងរកទីផ្សារដើម្បីសំរេចថាតើគួរត្រូវបញ្ចេញផលិតផលសំរេចទៅលើទីផ្សារយ៉ាងដូចម្តេច ? ដំណើរការបែបនេះមានភាពយឺតយ៉ាវ និង ចំណាយច្រើន។ ជាមួយទស្សនៈ វិស័យនៃក្រុមការងារការកែច្នៃម៉ូដផលិតផល និងគុណភាពមានការរីកចំរើនខ្លាំងគួរអោយចាប់អារម្មណ៍ ហើយពេលវេលាសរុបនៃការផលិតត្រូវបានកាត់បន្ថយ (Throughout your life, you will be a member of many different teams, some limited to a business environment, some related to other areas of your life. Webster defines a **team** as a number of persons associated together in work or activity. This could mean anything from a product development team at work to the group of people with whom you plan a charity fund-raiser, as well as less formal teams.

We commonly think of a team as a group of individuals doing the same thing, such as playing basketball or hockey. In today's work environment, however, teams may include representatives from a variety of disciplines, departments, or even different lines of business, who come together to achieve common goals and objectives that will enhance all their varied areas. An example is the cooperation and combined efforts in the Amish community when a family needs a new home. Carpenters, painters, bricklayers, roofers, and finishers come together to achieve a common goal, and the house is raised in just one day.

Teamwork, the combined effort of several disciplines for maximum effectiveness in achieving common goals, is important to individuals and organizations because it can increase productivity. For example, companies are increasingly using teams to speed up the cycle time in product

development and get a better product out to the customers faster. This is done by assembling a team of marketing, design engineering, quality, and manufacturing people to attack the problem from the begining. The old process involved having one group do the design, hand it off to the manufacturing team, and then forward the work to the quality crew. The final step was to have marketing people to decide how to sell or market the final product. This process is slow and costly. With the team concept, product designs and quality are increased, and total product cycle time is reduced)

✱ តើអ្វីទៅគឺជាការកសាងក្រុមការងារ?

What is Teambuilding?

- ក្រុមការងារដ៏មានប្រសិទ្ធិភាពមួយមិនមែនចេះតែកើតមាននោះទេ។ វាកើតឡើងតាមរយៈការលះបង់ និង ការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់សមាជិកក្រុមក្នុងការបំពេញការងារដើម្បីពង្រឹងគោលបំណងរបស់ក្រុមការងារ។ ដោយសារមូលហេតុនេះហើយអង្គការស្ថាប័នជាច្រើនបានចាប់ផ្តើមខិតខំប្រឹងប្រែងយ៉ាងយកចិត្តទុកដាក់ ដើម្បីបង្កើតនូវក្រុមការងារដែលមានសមត្ថភាពឡើងតាមរយៈការកសាងក្រុមការងារ។ ការកសាងក្រុមការងារគឺជាសកម្មភាពតជាប់គ្នាមួយដែលកសាងឡើងដើម្បីជួយដល់ក្រុមការងារក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហានានា ការបំពេញគោលដៅការងារ និង ការបំពេញមុខងារអោយកាន់តែមានប្រសិទ្ធិភាពថែមទៀត។ ការកសាងក្រុមដែលមានប្រយោជន៍ទាមទារនូវការទទួលយកនូវគោលដៅ និង កម្មវត្ថុរបស់ក្រុមការងារពីសំណាក់សមាជិកនីមួយៗ ហើយទទួលយកនូវភាពជាម្ចាស់ចំពោះលទ្ធផលនានាដែលទទួលបាន។ តាមរយៈនេះក៏រិតនៃភាពជិតស្និទ្ធកើតមានខ្ពស់នៅក្នុងក្រុមការងារ ហើយបរិស្ថានបើកចំហរជួយជំរុញគុណភាពនៃការដោះស្រាយបញ្ហា និងការសំរេចចិត្ត។ ថាមភាពក្រុម Synergism (ដូចដែលលោកអ្នកបានឃើញនៅក្នុងជំពូកទី៦) គឺពាក់ព័ន្ធទៅនិងសកម្មភាពសហប្រតិបត្តិការដើម្បីទទួលបាននូវប្រសិទ្ធិភាពខ្ពស់ជាងចំនួនបូកបញ្ចូលគ្នានៃសកម្មភាពដែលធ្វើឡើងដោយបុគ្គលទៅទៀត។

ទស្សនៈនៃក្រុមការងារដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការអនុវត្តន៍នៃការកសាងក្រុមការងារ និងការចងភ្ជាប់គ្នាក្នុងក្រុមដើម្បីទទួលបាននូវក្រុមការងារដែលមានប្រសិទ្ធិភាព គឺជាពាក្យដែលត្រូវបានគេប្រើជាទូទៅដើម្បីពិពិណនាអំពីការងាររបស់ក្រុមក្នុងការសំរេចអោយបាន នូវគោលដៅ និងកម្មវត្ថុ

រួម។ ទស្សនៈនេះមិនមែនជាទស្សនៈថ្មីចំពោះបរិស្ថានការងារនោះទេ (Effective teamwork doesn't just happen. It evolves through the deliberate efforts of team members working to strengthen the group's purposes. For this reason many organizations have begun a conscientious effort to develop competent teams through teambuilding. **Teambuilding** is a series of activities designed to help workgroup solves problems, accomplish work goals, and function more effectively through teamwork. Constructive teambuilding requires that each team participant accept the team goals and objectives and take ownership of the results. In this way, a high degree of cohesion develops within the group, and the open environment improves the quality of problem solving and decision making. **Synergism** (as you will remember from chapter 6) involves cooperative action to achieve an effect that is greater than the sum of individual effects.

The team concept, which involves the application of teambuilding and teams bonding together for effective teamwork, is a generic term used to describe the workings of teams in achieving common goals and objectives, with all their human relations complexities. The concept is not new to the work environment).

* តើទស្សនៈស្ដីពីក្រុមការងារកើតឡើងដោយរបៀបណា?

How Has the Team Concept Grown?

ក្រុមការងារត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ចាប់តាំងពីមនុស្សបានចាប់ផ្ដើមអនុវត្តនូវការងារដែលមានភាពស្មុគ្រស្មាញច្រើន។ ឧទាហរណ៍ ជនជាតិអេហ្ស៊ីបបានប្រើប្រាស់នូវក្រុមការងារដ៏ធំជាច្រើនដើម្បីកសាងពីរ៉ាមីត។ ក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្មជាច្រើននៅក្នុងសហរដ្ឋអាមេរិកបានចាប់ផ្ដើមការពិសោធន៍របស់តាមរយៈការប្រើប្រាស់ទស្សនៈនៃក្រុមការងារក្នុងលក្ខណៈជាទ្រង់ទ្រាយតូចនាដើមទសវត្សឆ្នាំ ១៩២០ និង ១៩៣០ ដោយចាប់ផ្ដើមឡើងដោយការបង្កើតនូវក្រុមដោះស្រាយបញ្ហា។ ក្រុមដោះស្រាយបញ្ហានេះជាទូទៅរួមមានអ្នកស្ម័គ្រចិត្តពី ៥ ទៅ ១២ នាក់ដែលមកពីផ្នែកផ្សេងៗគ្នានៃនាយកដ្ឋាន ហើយដែលអ្នកទាំងនោះមានការជួបជុំគ្នាចំនួនមួយ ឬ ពីរដងក្នុងមួយសប្ដាហ៍ដើម្បីធ្វើការពិភាក្សាពិះរកមធ្យោបាយក្នុងការបង្កើននូវគុណភាព ប្រសិទ្ធិភាព ឬលក្ខខ័ណ្ឌការងារ។ ដំបូងឡើយ ក្រុមនេះមិនមានសិទ្ធិអំណាចអ្វីក្នុងការប្រតិបត្តិនូវគំនិតដែលកំណត់ពីប្រសិទ្ធិភាពរបស់

ពួកគេនោះទេ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការប្រើប្រាស់កាន់តែទូលំទូលាយនូវទស្សនៈនៃក្រុមការងារនេះ បានធ្វើអោយទស្សនៈនេះកាន់តែរីកដុះដាលឡើងនាទសវត្សឆ្នាំ ១៩៧០។

ក្រុមការងារដែលមានគោលបំណងពិសេស (**Special-purpose team**) បានកើតឡើងនាដើមទសវត្សឆ្នាំ ១៩៨០។ កម្មករ និង អ្នកតំណាងរបស់សហជីពបានសហការគ្នាបង្កើនគុណភាព និង ផលិតកម្ម។ ក្រុមការងារនេះបានណែនាំអោយមានការកែទំរង់ការងារ និង បច្ចេកវិជ្ជាថ្មី ហើយជួបប្រាស្រ័យជាក់ស្តែងជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ និង អតិថិជន ព្រមទាំងស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធផ្សេងៗទៀតជាច្រើន។ ជាញឹកញយក្រុមប្រភេទនេះត្រូវបានគេប្រើប្រាស់នៅតាមបណ្តាស្ថាប័នរួបរួមជាច្រើននាពេលបច្ចុប្បន្ន។

ក្រុមការងារដែលត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ជាទូទៅច្រើនបំផុតនៅក្នុងបរិស្ថានការងារសម័យ-ទំនើបគឺក្រុមគ្រប់គ្រងដោយខ្លួនឯង (**Self-managing team**)។ ក្រុមប្រភេទនេះរួមមាននយោជិកចំនួនពី ៥ ទៅ ១៥នាក់ដែលមានតួនាទីផលិតនូវផលិតផលទាំងស្រុងមួយក្នុងក្របខ័ណ្ឌសហគ្រិន។ ជាមូលដ្ឋាន វិធីសាស្ត្រនេះបានធ្វើការផ្លាស់ប្តូររបៀបនៃការរៀបចំការងារ និង ផ្តល់ដល់នយោជិកនូវសិទ្ធិក្នុងការត្រួតពិនិត្យលើជោគវាសនារបស់ខ្លួន។ ឋានានុក្រមនៃស្ថាប័នត្រូវបានលុបបំបាត់តាមរយៈការបំបាត់ចោលនូវការគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល និងការគ្រប់គ្រងផ្ទាល់។ ការប្រើប្រាស់ក្រុមគ្រប់គ្រងខ្លួនឯង តែងតែបង្កើនផលិតផល និងគុណភាពនៃផលិតផល ឬសេវាកម្ម។

បរិមាណ ប្រភេទ និងមុខងាររបស់ក្រុមការងារមានការកើនឡើងជាលំដាប់។ ក្រុមការងារបានក្លាយទៅជាផ្នែកដែលមិនអាចកាត់ផ្តាច់បាននៃប្រតិបត្តិការរបស់បណ្តាស្ថាប័នធំៗនានាដែលនៅតែមានការជឿជាក់ក្នុងការប្រកួតប្រជែងនៅលើទីផ្សារបច្ចុប្បន្ន។ ដោយឡែកនៅពេលដែលកន្លែងនៅតែមានសំរាប់របកគំហើញថ្មីៗ និង បុគ្គលដែលមានទេពកោសល្យ ដំណើរការ និងមុខជំនួញដែលមានលក្ខណៈប្រហែលគ្នាបានជួបប្រទះនូវភាពស្មុគស្មាញជាបន្តបន្ទាប់។ ដូច្នេះការចូលរួមចំណែកពីសំណាក់បុគ្គលនានា ដែលមានមុខជំនាញច្រើនគឺមានសារៈសំខាន់ខ្លាំងណាស់ ចំពោះស្ថាប័នទាំងឡាយនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ។

ការប្រើប្រាស់ក្រុមការងារពាក់ព័ន្ធទៅនឹងធនធាននិយោជិកផ្សេងៗគ្នាមានភាពចាំបាច់ណាស់ចំពោះសហរដ្ឋអាមេរិកដើម្បីរក្សាការប្រកួតប្រជែងនៅលើទីផ្សារសកលលោក ។ បណ្ដាក្រុមហ៊ុននានាកំពុងតែធ្វើការកែទំរង់ ឬ វិធីសាស្ត្រក្នុងការធ្វើជំនួញតាមរយៈការច្របាច់បញ្ចូលនូវកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុមការងារ ក្នុងគោលបំណងដោះស្រាយនូវរាល់បំរែបំរួលយ៉ាងឆាប់រហ័សនានានៅក្នុងបរិស្ថានសេដ្ឋកិច្ច ។ យោងតាមការសិក្សាបានគូសបញ្ជាក់ថា ប្រព័ន្ធក្រុមការងារដែលអនុញ្ញាតអោយមានការចូលរួមយ៉ាងពិតប្រាកដពីសំណាក់អ្នកធ្វើការក្នុងការធ្វើសេចក្ដីសំរេចចិត្ត នឹងនាំមកនូវផលិតផលដែលមានគុណភាពល្អជាងមុន ហើយបង្កើនប្រសិទ្ធភាពផលិតកម្ម និង នាំអោយនិយោជិកមានការពេញចិត្តច្រើន ។ និយោជិកណាដែលជាផ្នែកនៃក្រុមការងារណាមួយនោះតែងតែគិតថាការងាររបស់ពួកគេមានការផ្ដល់រង្វាន់ និង លើកទឹកចិត្តច្រើនការងារដែលបែងចែកជាផ្នែកធម្មតា ឬ ការងារនៅក្នុងខ្សែចង្វាក់ផលិតកម្ម ។ បន្ថែមពីនេះ និយោជិកបច្ចុប្បន្នកំពុងតែទាមទារការផ្ដល់យោបល់ទៅលើ រាល់ការសំរេចចិត្តទាំងឡាយណាដែលជះឥទ្ធិពលទៅលើបរិស្ថានការងាររបស់ពួកគេ ហើយពួកគេចង់បាននូវការទទួលខុសត្រូវធំជាងនេះ ។ ដូច្នេះការកសាងក្រុមការងារដ៏មានផ្លែផ្កាមួយ គឺកំពុងក្លាយទៅជាមានសារៈសំខាន់ជាលំដាប់ចំពោះបណ្ដាស្ថាប័នការងារនាបច្ចុប្បន្នកាល

(Teams have been used since people began to perform complex tasks. The early Egyptians, for instance, used large teams to construct the pyramids. Major corporations in the United States began experimenting with team concepts on a small scale as early as the 1920s and 1930s with the introduction of problem-solving teams. **Problem-solving teams** generally consisted of 5 to 12 volunteers from different areas of department who met once or twice a week to discuss ways of improving quality, efficiency, or work conditions. Initially they had no power to implement ideas, which limited their effectiveness. However, more widespread use of this team concept blossomed in the late 1970s based on Japanese quality circles, discussed in Chapter 4.

Special-purpose teams evolved in the early to mid 1980s. Workers and union representatives collaborated to improve quality and productivity. These teams introduced work reforms and new technology and actually met with suppliers and customers, linking various disciplines and separate functions. Special-purpose teams are frequently used today in unionized organizations.

The most common team in the modern work environment is the **self-managing team**. These teams usually consist of 5 to 15 employees who produce an entire product in a truly entrepreneurial sense. This approach fundamentally changes how work is organized and gives employees control over their own destinies. Organizational hierarchies are flattened by eliminating tiers of middle management and supervision. The use of self-managing teams usually increases productivity and substantially improves quality in the end product or service.

The number, types, and function of teams have steadily grown. Teams have become an integral part of the operation of any large organizational that hopes to remain competitive in today's marketplace. While there is still room for innovation and individual genius, process and business alike have become increasingly complex, so input from individuals from a wide range of expertise is vital for organizations today.

The use of teams involving diverse employee resources is necessary for the United States to remain competitive in a global market place. Companies have to revamp ways of doing business to include more team efforts in order to cope with the rapidly changing economic environment. Studies indicate that work-team systems that allow workers real participation in decision-making produce better quality products, improve efficiency, increase productivity, and yield more satisfied employees. Workers who are a part of a team find their job more rewarding and stimulating that the usual fragmented and production line job. Additionally, Today's workers are demanding say in decisions that affect their work environment and want greater responsibility. Building productive teams is, therefore, becoming increasingly important in today's organizations).

* តើអ្នកកសាងក្រុមការងារដែលមានប្រសិទ្ធិភាពមួយដោយរបៀបណា?

How Do You Build an Effective Team?

នៅពេលណាដែលមនុស្សធ្វើសហប្រតិបត្តិការនៅក្នុងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុមដែល - ជាក់លាក់មួយ នោះនឹងទទួលបាននូវលទ្ធផលយ៉ាងគាប់ប្រសើរ ។ មានសមាសធាតុគន្លឹះមួយចំនួនដែលជាធាតុចាំបាច់ដើម្បីធានានូវថាមភាពក្រុម (Synergism) ដែលឈានទៅដល់ការកសាងឡើង នូវក្រុមការងារដែលមានសមត្ថភាពមួយ ។ យើងនឹងបង្ហាញនូវធាតុចាំបាច់សំខាន់ៗមួយចំនួនសំរាប់ការកសាងឡើងនូវក្រុមការងារដែលមានប្រសិទ្ធិភាពមួយ ។

តាមការសិក្សាស្រាវជ្រាវបានបង្ហាញថានិយោជិកពេញចិត្តក្នុងការចូលរួមក្នុងក្រុមសកម្មភាព ឬ ក្រុមការងារ ហើយមើលឃើញនូវគុណតំលៃនៃឱកាសដែលផ្តល់អោយពួកគេបានចូលរួមចែករំលែកនូវគំនិត និង ចំណេះដឹងដែលពួកគេមានឆ្ពោះទៅរកការកើនឡើងនៃប្រតិបត្តិការនានា។ ការបង្កើននូវភាពទទួលខុសត្រូវរបស់និយោជិកមានន័យថាជាការរីករាយក្នុងការបំពេញការងារ និង ភាពស្មោះត្រង់។

ការបំពេញការងារជាលក្ខណៈក្រុមការងារទាមទារនូវរបៀបរបបគ្រប់គ្រងថ្មីមួយចំនួន។ នេះមិនមែនមានន័យថាអ្នកដឹកនាំមិនដែលដឹកនាំការងារនោះទេ។ អ្នកដឹកនាំសម័យបច្ចុប្បន្នត្រូវតែចេះស្វែងយល់ និងចេះអនុញ្ញាតអោយអ្នកដ៏ទៃអាចទទួលបាននូវតួនាទីជាអ្នកនាំផ្លូវទៅតាមពេលវេលាសមស្របណាមួយ។ ភាពទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកដឹកនាំក្រុមការងាររួមមានៈ

១. ចាត់តាំងមនុស្សដែលមានជំនាញច្បាស់លាស់ដើម្បីបំពេញការងារណាមួយអោយបានសំរេច។

២. កំណត់ការរពឹងទុកទាំងឡាយអោយបានច្បាស់លាស់

៣. លើកទឹកចិត្តអោយមានការចូលរួមតាមរយៈការជួយជ្រោមជ្រែង និង ការឆ្លើយតបទៅនិងសំនួរនានាដែលលើកឡើង

៤. ពិនិត្យមើលទិដ្ឋភាពអោយបានទូលំទូលាយ

៥. មានគំរោងច្បាស់លាស់

៦. ធ្វើទំនាក់ទំនងជាមួយនិយោជិកទាំងឡាយនៅក្នុងក្រុមការងារដើម្បីផ្តល់នូវវិធីសាស្ត្រ ឬ ស្បនៈវិស័យថ្មីមួយ

៧. ផ្តល់ការលើកទឹកចិត្ត និង ស្មារតី

៨. រៀបចំអោយមានការផ្តល់រង្វាន់លើកទឹកចិត្តចំពោះការបំពេញការងារល្អ និងការចូលរួមចំណែកក្នុងការងារ

៩. ទំលុះរាល់ឧបសគ្គទាំងឡាយណាដែលធ្វើអោយរាំងស្ទះដល់ការងាររបស់ក្រុម

១០. បង្រៀន ជួយជ្រោមជ្រែង និង ឆ្លើយតបចំពោះសំនួរនានា

១១. រក្សាការងារអោយស្ថិតនៅលើមាគ៌ាដែលត្រឹមត្រូវ និង បន្តដំណើរតទៅមុខ ។

(When people cooperate in a true team effort, powerful results are achieved. Several key ingredients are necessary to assure the kind of synergism that a competent team can produce. The box on the next page labeled "Elements Needed to Build an Effective Team" lists those ingredients.

Studies have shown that employees like participating in group or team activities and appreciate opportunities to contribute their ideas and knowledge towards improving operations. Increasing an employee's sense of responsibility translates directly into greater job satisfaction and loyalty.
Working as a team requires new management methods. It does not mean that the formal leader never leads. Today's formal leader must learn to allow others to assume a guiding role when appropriate. These responsibilities are listed below:

1. Assign the right people to the right task
2. Make expectations clear
3. Encourage participation by nudging, assisting, helping, and answering questions
4. See the big picture
5. Plan
6. Involve "rookie" employees in the team to bring a fresh outlook or approach
7. Provide encouragement, motivation, and spirit
8. Administer rewards for performance, including positive reinforcement and acknowledgement of contributions
9. Remove road blocks and obstacles that keep the team from performing
10. Teach, assist, and answer questions
11. Keep things on track and moving forward).

ជំរើសរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំនៅក្នុងក្រុមការងារដែលមានប្រសិទ្ធិភាពពិតប្រាកដមួយគឺធ្វើឡើងដោយមតិភាគច្រើន ហើយក្រុមការងាជាធម្មតាតែងតែជ្រើសរើសអ្នកដឹកនាំក្រុមដោយផ្អែកទៅលើភាពរឹងប៉ឹង ។ រាល់ការសំរេចចិត្តគឺផ្អែកទៅលើភាពតក្កភាព និងការយល់ស្របពីសំណាក់សមាជិកទាំងឡាយក្នុងក្រុមជៀសជាងការសំរេចដែលធ្វើឡើងដោយអ្នកដែលមានអំណាចតួនាទី ។ សមត្ថភាព ក្នុងការទទួលស្គាល់នូវសមត្ថភាពនៃការដឹកនាំរបស់អ្នកដឹកនាំដ៏ទៃទៀតគឺជាសញ្ញាណមួយនៃអ្នកដឹកនាំដ៏មានប្រសិទ្ធិភាព (The choice of leaders in a truly effective team is

made by consensus, and the team will usually select the leader based on strengths. Decision are based on logic and agreed to by team members rather than dictated by authority or position power. The ability to acknowledge others' leadership ability and let go is a sign of an effective formal leader)

ធាតុចាំបាច់ដើម្បីកសាងក្រុមការងារដែលមានប្រសិទ្ធិភាពមួយ

Elements Needed to Build an Effective Team

ចក្ខុវិស័យ

ដើម្បីកសាងនូវក្រុមការងារដែលមានប្រសិទ្ធិភាពមួយ បើទោះបីជានៅទីកន្លែងធ្វើការ ឬនៅទីណាក៏ដោយ លោកអ្នកត្រូវមានគោលគំនិតច្បាស់លាស់អំពីគោលបំណងរបស់ក្រុមការងារ ដូចជាថាតើទីណាដែលលោកអ្នកចង់ទៅ? តើអ្វីដែលលោកអ្នកត្រូវធ្វើ? ជាដើម ។ បើកចំហរអោយក្រុមការងារអាចចូលរួមចំណែកក្នុងការធ្វើផែនការ និង កំណត់គោលដៅច្បាស់លាស់ ។ គោលដៅគួរតែមានភាពច្បាស់លាស់ ហើយកំណត់នៅក្នុងសៀវភៅបេសកម្មមួយដើម្បីអោយសមាជិកក្រុមការងារយល់ច្បាស់ពីគោលដៅរបស់ក្រុមការងារ ។

Vision

To build an effective team, whether at work or elsewhere, you must have a clear idea of the team's purpose, where you want to go, and what you must do. Allowing the team to contribute to the planning and setting of specific goals promotes teamwork. Goals should be specific and result in a mission statement through which team members can clearly understand their purpose.

អន្តរានិស្សរភាព

ការកំណត់អោយបានច្បាស់លាស់ពីតួនាទីរបស់មនុស្សម្នាក់ៗគឺមានសារៈសំខាន់ខ្លាំងណាស់ក្នុងការកាត់បន្ថយនូវជំលោះ និង ភាពប្រកួតប្រជែងអវិជ្ជមាន ។ នៅពេលដែលបុគ្គលម្នាក់ៗមានភាពស្រណុកស្រួលជាមួយនិងតួនាទី និង បេសកកម្មរបស់ខ្លួនហើយ នោះអត្តសញ្ញាណពិតប្រាកដនៃក្រុមការងារនឹងកើតមាន ។ គ្រប់សមាជិកទាំងអស់នឹងមានអារម្មណ៍ថាជាមិត្តរួមក្រុម ហើយមិត្តរួមក្រុមនឹងមានភាពស្រណុកស្រួលក្នុងការចែករំលែក ហើយនឹងធ្វើការពឹងពាក់គ្នាទៅវិញទៅមកជៀស

ជាងការធ្វើការងារជាលក្ខណៈអង្គឯករាជ្យ ។ ភាពរួបរួមគ្នាតែមួយនេះនឹងឆ្លុះបង្ហាញអោយឃើញពីភាពជាម្ចាស់លើអ្វីដែលក្រុមការងារកំពុងអនុវត្ត និង កសាងបាននូវស្មារតីក្រុមការងារ ។

Interdependence

Clearly identifying each person's role is essential in reducing conflict and negative competitiveness. Once individuals are comfortable with their role and mission, true team identity can arise. Members will feel like teammates. Teammates will feel comfortable sharing and will come to rely on one another rather than operate as independent entities. This togetherness reflects a sense of ownership in what the team is doing and builds team spirit.

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

តួនាទីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងក្រុមការងារមួយគឺមានផលវិបាក និង ប្រកបដោយគ្រោះថ្នាក់ ។ ពិតប្រាកដណាស់ហើយថា យើងត្រូវការចាំបាច់នូវអ្នកដឹកនាំ ប៉ុន្តែវាមិនមែនចាំបាច់ទាល់តែមានអ្នកដឹកនាំផ្លូវការ ឬ ស្របច្បាប់ជាដរាបនោះទេ ។ ត្រូវមានការចែករំលែកតួនាទីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំជាមួយសមាជិកក្រុមការងារដទៃទៀតនៅពេលវេលាណាមួយសមស្របដើម្បីពង្រឹងនូវសតិអារម្មណ៍របស់ក្រុមការងារ ។ អ្នកដឹកនាំផ្លូវការបច្ចុប្បន្នត្រូវស្វែងយល់ និង អនុញ្ញាតអោយអ្នកដទៃធ្វើការដឹកនាំ ។ ជាការពិតណាស់ អ្នកដឹកនាំផ្លូវការត្រូវមានភាពទទួលខុសត្រូវច្បាស់លាស់ចំពោះក្រុមការងារ ។

Leadership

The leadership role in a team is critical and a difficult one. Certainly, a leader is needed, but it need not always be the formal, legitimate leader. Sharing the leadership role with other team members when appropriate serves to strengthen the team feeling. Today's formal leader must learn when to let go and allows others to lead. Of course, the formal leader has very real responsibilities to the group.

ការសំរបសំរួល

ការសំរបសំរួលនៃព័ត៌មានគឺមានសារៈសំខាន់ខ្លាំងណាស់។ រាល់សមាជិកទាំងអស់ត្រូវតែតាមដានអោយបានជាប់លាប់នូវព្រឹត្តិការណ៍ថ្មីៗ ឬ បំរែបំរួលនៃទិសដៅនានា។ ការបង្កើតនូវខ្សែបណ្តាញទំនាក់ទំនងដែលមានប្រសិទ្ធិភាពមួយក៏មានសារៈសំខាន់ផងដែរ។

ការចែករំលែកព័ត៌មានគឺមានសារៈសំខាន់ណាស់។ គ្រប់សមាជិកក្រុមទាំអស់ត្រូវតែត្រូវបានផ្តល់នូវដំណឹងស្តីអំពីព្រឹត្តិការណ៍ថ្មីនានា ឬការផ្លាស់ប្តូរគោលនយោបាយ និងការបំលាស់ប្តូរបច្ចេកវិជ្ជាថ្មីៗ។ គ្រប់សមាជិកក្រុមការងារគួរត្រូវបានលើកទឹកចិត្តអោយធ្វើកិច្ចទំនាក់ទំនងជាមួយសមាជិកនៃក្រុមដ៏ទៃ ឬ ប្រភពខាងក្រៅផ្សេងទៀតផងដែរ។

Coordination

Given the dynamic conditions of the team approach, coordination of information is critical. All members need to keep up with new facts or changes in direction. Establishing effective communication lines is essential. Something as simple as notification of meeting times and places can play a key part in the process.

Sharing information is also vital. All team members should be informed of important events, from policy changes to new technologies to priority modifications. Team members should be encouraged to establish networks with other team members and other external sources. Maximum cooperation occurs when people know they will have to deal with each other again.

ភាពដែលអាចផ្លាស់ប្តូរបាន

ការរក្សាជំហានឆ្ពោះទៅមុខនៅក្នុងកន្លែងធ្វើការដែលមានការផ្លាស់ប្តូរឆាប់រហ័សនោះទាមទារនូវភាពដែលអាចសម្របខ្លួនបាន និង ភាពដែលអាចបត់បែនបាន។ ការសហការគ្នាធ្វើការងារនៅក្នុងក្រុមការងារអាចទទួលបាននូវលទ្ធផលល្អច្រើន និងឆាប់រហ័សជាងបុគ្គលតែម្នាក់ធ្វើ។ ហើយការពើបប្រទះនិងបំរែបំរួលអាចជួយជំរុញអោយមានការឆ្លើយតបទាន់ពេលវេលាពីក្រុមការងារ និងជួយពង្រឹងនូវថាមភាពក្រុម (Synergism) ផងដែរ។

Adaptability

Keeping pace in the rapidly changing workplace requires adaptability and flexibility. People working shoulder-to-shoulder in teams can get things

done much faster than individuals out to protect their own turf, or those who may be required to obtain dozens of approvals of higher-ups before they can proceed. Meeting the challenge of change can serve to inspire team responsiveness and heighten synergism.

ការកំណត់នូវសមាជិកក្រុមការងារដែលមានប្រសិទ្ធិភាព

Identifying Effective Team Members

ការជ្រើសរើសសមាជិកក្រុមការងារដែលល្អបំផុតគឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការកសាងនូវក្រុមការងារដ៏មានប្រសិទ្ធិភាពមួយ។ ក្នុងការជ្រើសរើសសមាជិកក្រុមការងារ លោកអ្នកគួរជ្រើសរើសសមាជិកដែលមានសមត្ថភាព និង ចំណេះដឹងលើវិស័យផ្សេងៗគ្នា។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយនៅក្នុងការរៀបចំក្រុមការងារ លោកអ្នកអាចនឹងត្រូវពឹងផ្អែកទៅលើកំលាំងថាមពលនៃបុគ្គលច្បាស់លាស់ ហើយលោកអ្នកអាចធ្វើការផ្លាស់ប្តូរសមាជិកទាំងនោះអោយកាន់ការងារផ្នែកផ្សេងៗទៀតដើម្បីបង្កើនចំណេះដឹងរបស់ពួកគេ។ លោកអ្នកក៏គួរទទួលស្គាល់នូវតំលៃនៃចំណេះដឹងនានាដែលបុគ្គលម្នាក់ៗមាន ហើយលើកទឹកចិត្តពួកគេអោយបណ្តុះគំនិត និង ចំណេះដឹងទាំងនោះ។ លើសពីនេះ កំហុសឆ្គងនាំមកនូវការជឿនលឿនតាមយៈការសាកល្បង និង កំហុស។ ខាងក្រោមនេះគឺជា លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដើម្បីក្លាយជាតួអង្គដែលល្អនៅក្នុងក្រុមការងារ :

- ជាមនុស្សដែលតែងតែគិតពីប្រយោជន៍រួមរបស់ក្រុម មិនមែនគិតតែពីប្រយោជន៍បុគ្គលនោះទេ " We / us / our " terms versus "I / me / mine "
- ជាមនុស្សដែលអាចបត់បែនបាន
- ជាមនុស្សដែលមានឆន្ទៈក្នុងការចែករំលែកព័ត៌មាន គំនិត និង ការទទួលស្គាល់
- ជាមនុស្សដែលមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អជាមួយអ្នកដទៃ
- ជាមនុស្សដែលបង្ហាញអោយឃើញនូវចំណាប់អារម្មណ៍ និង សេចក្តីសប្បាយរីករាយ
- ជាមនុស្សដែលរក្សាភាពស្មោះត្រង់ចំពោះគោលបំណង និង សមាជិកនៃក្រុមការងារ

(Selecting the best team members possible is crucial to building an effective team. If you are selecting team members, a cross-section of talents with each member representing expertise in a separate discipline is desirable. However, when drawing a team from an existing group, you may need to rely on the strengths of certain individuals and develop abilities in others.

You may choose to cross-train or rotate employees to enhance their knowledge of operations. You should recognize valuable traits in individuals and encourage them to flourish. Additionally, the freedom to make mistakes allows growth through trial and error. The following box identifies characteristic of good team players that you should enlist or develop.

Characteristics of a Good Team Player

A good team member generally:

- Thinks in "we / us / our " terms versus "I / me / mine"
- Is flexible
- Is willing to share information, ideas, and recognition
- Gets along well with others
- Exhibits interest and enthusiasm
- Remains loyal to team purpose and team members).

សារៈសំខាន់នៃជំនាញនៃការទាក់ទង, ការបង្កើតជាបណ្តាញ និង ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស

Importane of Communication, Networking, and Human Relations Skills

នៅពេលដែលសមាជិកនៃក្រុមការងារបានយល់ច្បាស់ពីតួនាទី និង បេសកកម្មរបស់ពួកគេហើយ នោះជំនាញនៃការទាក់ទង ការចងជាបណ្តាញ និង ទំនាក់ទំនងរវាងមុនស្សនឹងក្លាយទៅជាមានភាពសំខាន់។ គន្លឹះមួយក្នុងចំណោមគន្លឹះជាច្រើនទៀតសំរាប់កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុមការងារនោះគឺការបើកចំហរនូវទំនាក់ទំនង។ ការបើកចំហរនូវកិច្ចទំនាក់ទំនងជួយបង្កើននូវការច្នៃប្រឌិត និង ភាពជាមិត្តក្នុងចំណោមសមាជិកក្រុមការងារ។ ដោយសារតែថាការបើកចំហរនូវទំនាក់ទំនងនាំមកនូវភាពជិតស្និទ្ធ និង ក្រុមការងារដែលមានប្រសិទ្ធិភាព ទើបជំនាញនៃទំនាក់ទំនងល្អរវាងមនុស្សត្រូវបានគេប្រើប្រាស់យ៉ាងខ្ជាប់ខ្ជួន។ ដើម្បីយល់អោយច្បាស់ពីទិដ្ឋភាពនេះ ចាំបាច់លោកអ្នកគួរតែចោទសួរនូវសំនួរមួយចំនួនអំពីក្រុមការងារ និង សមាជិកក្រុមរបស់អ្នកដូចជាថាតើសមាជិកម្នាក់ៗក្នុងក្រុមមានការគាំទ្រគ្នាដែរឬទេ? តើយើងបានចែករំលែកនូវព័ត៌មាន និង គំនិតនានាអោយគ្នាទៅវិញទៅមកដែរឬទេ? តើយើងគឺជាអ្នកស្តាប់ដ៏មានប្រសិទ្ធិភាពមែនឬទេ? តើយើងដោះស្រាយការប្រឈមមុខដាក់គ្នា ឬ បញ្ហានានាបានសមស្របដែរឬទេ? ការអភិវឌ្ឍន៍នូវជំនាញ

ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សជាមូលដ្ឋានទាំងនេះអាចចំណាយពេលវេលាច្រើនដើម្បីឈានឆ្ពោះទៅកាន់ការធ្វើអោយជឿនលឿនឡើងនូវលទ្ធផលសរុបនៃក្រុមការងាររបស់អ្នក(Once team members understand their roles and mission, communication, networking, and other human relations skills become important. One of the key ingredients for any team effort is open communication. It enhances creativity and camaraderie among team members and adds to the bottom line of improved productivity.

Because an effective team is able to communicate openly is highly cohesive, good human relations skills are in constant use. To examine some of these aspects, you need only ask the following questions about your team and its members. Are we supportive of one another? Do we share information and ideas? Are we effective listeners? Do we handle confrontation or problems within the team fairly, resolving issues well? Developing these basic human relations skill can go a long way toward improving your team's overall output) ។

* តើក្រុមការងារមានផលប៉ះពាល់យ៉ាងណាខ្លះចំពោះសមាជិកក្រុម?

How Does a Team affect its Members?

ការបំពេញការងារជាក្រុមគឺមានផលប្រយោជន៍ជាច្រើន ។ ក្រុមការងារបង្កើតអោយមានថាមពលជាវិជ្ជមានព្រោះថាគ្រប់ផ្នែកទាំងអស់ជួយជំរុញគ្នាទៅវិញទៅមក ។ ចំណុចនេះក៏ជួយនាំអោយសមាជិកក្រុមការងារម្នាក់ៗអាចឈានទៅកាន់កំរិតខ្ពស់មួយនៃការបំពេញការងារផងដែរ ។ ការបំពេញការងារជាក្រុមគឺជាមធ្យោបាយដ៏មានប្រសិទ្ធិភាពមួយដែលជួយជំរុញអោយមានការចូលរួម និងការជាប់ទាក់ទងគ្នានៅក្នុងក្រុមការងារ ។ មានមនុស្សជាច្រើនមានអារម្មណ៍លំបាកក្នុងការបង្ហាញពីភាពស្មោះត្រង់របស់ពួកគេចំពោះស្ថាប័នរបស់ពួកគេ នៅពេលដែលពួកគេគិតថាឥទ្ធិពលរបស់ពួកគេមានតិចតួចបំផុតនៅក្នុងស្ថាប័នការងាររបស់ពួកគេ ។ ក្នុងនាមជាសមាជិកក្រុមការងារពួកគេតែងមានគំនិតក្នុងការចូលរួមដោយផ្ទាល់ និងដោយពិតប្រាកដមួយ ។ នៅពេលដែលសមាជិកម្នាក់ៗមានអារម្មណ៍ថាពួកគេកាន់តែមានតំលៃចំពោះស្ថាប័នរបស់ពួកគេនោះ វាជួយជំរុញការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់ពួកគេក្នុងការសំរេចអោយបាននូវកម្មវត្ថុ និងគោលដៅរបស់ក្រុមការងារ និងស្ថាប័ន ។ តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយបញ្ហារាំងស្ទះ ឬទំនាស់នានាតែងតែកើតមាននៅក្នុងដំណើរការការងារ

របស់ក្រុម។ ទំនាស់ផ្ទាល់ខ្លួនទាំងនេះហើយដែលជាមូលហេតុនាំអោយវិធីសាស្ត្រនៃការធ្វើការងារជាក្រុមមិនតែងតែត្រូវបានស្វាគមន៍នោះទេ។ បុគ្គលមួយចំនួនអាចបដិសេធមិនចូលរួម ឬអាចបំផ្លាញដោយចេតនាទៅលើប្រសិទ្ធិភាពនៃក្រុមការងារថែមទៀតផង (Being on a team has advantages. Teamwork creates a cycle of positive dynamics, with each part reinforcing the others. This enables individual team members to reach high levels of performance. Teams are an effective way to stimulate participation and involvement. Most people have difficulty feeling a strong sense of identity with or loyalty to an organization when they think that their impact is minimal. As team members, they have a sense of making real, direct, and appreciated contributions. This increased feeling of worth improves their commitment to the goals and objectives of the team and the organization. However, drawbacks do exist in the work process. Because of the personal drawbacks, the team approach is not always welcome. Some individuals may refuse to participate or may even sabotage the team's effectiveness.).

គុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិនៃក្រុមការងារ

Benefits and Drawbacks of Teamwork

គុណសម្បត្តិ (Benefits)	គុណវិបត្តិ *(Drawbacks)*
• បង្កើននូវឆន្ទះ និង ភាពជាម្ចាស់នៃគោលដៅ ការងារ (Increased commitment and ownership of goals)	• មានការភ័យខ្លាចនូវអានាមិកភាពបុគ្គល (Fear of individual anonymity)
• មានការប្រឹងប្រែងខ្ពស់ឆ្ពោះទៅកាន់ការសំរេចអោយបាននូវគោលដៅការងារ (Higher sustained effort toward goal accomplishment)	• រាំងស្ទះដល់កាលានុវត្តភាពនៃការជឿនលឿនផ្នែកការងាររបស់បុគ្គល (Restricted opportunity for personal career advancement)
• បង្កើននូវភាពមានទំនុកចិត្តលើខ្លួនឯង និងការប្រព្រឹត្តល្អនៃសមាជិកក្រុមការងារ (Improved self-confidence and sense of well-being for team members)	• បាត់បង់នូវអំណាច និង សមត្ថកិច្ច (Loss of power and authority)
• ជំរុញលទ្ធផលនៃការសំរេចចិត្ត និងការដោះស្រាយបញ្ហា (Improved decision-making and problem solving results)	• ទាមទារចាំបាច់នូវភាពជាបុគ្គលទូទៅនៅក្នុងការបំពេញការងារ មិនមែនជាបុគ្គលពិសេសនោះទេ (Need to be generalists versus specialists in career field)
• ទទួលបាននូវការគាំទ្រផ្នែកផ្លូវចិត្តច្រើននៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធក្រុមការងារ (Greater emotional support	• ការប្តេជ្ញារបស់ក្រុមការងារមានលក្ខណៈលុបលើសេចក្តីប៉ងប្រាថ្នារបស់បុគ្គល (Team commitments overshadow personal desires)
	• ភាពជាអ្នកដឹកនាំបច្ចុប្បន្នមិនស៊ីគ្នាទៅនឹងទស្សនៈនៃ

within team structure) • ទទួលបាននូវភាពអំណត់ និងថាមពលខ្លាំងក្លាពីសំណាក់សមាជិកក្រុមការងារ (Greater endurance and energy levels from team members) • ទទួលបាននូវគំនិត និង ព័ត៌មានផ្សេងៗច្រើន (Greater reservoir of ideas and information) • ជំរុញនូវការចែករំលែកជំនាញនៃបុគ្គលម្នាក់ៗ (Increased sharing of individual skills) • ជំរុញនូវផលិតភាព (Increased productivity) ជំរុញនូវគុណភាព និង បរិមាណនៃទិន្នផល (Improved quality and quantity output) • ជំរុញភាពស្មោះត្រង់ចំពោះកម្មវត្ថុ និង គោលដៅរបស់ក្រុមការងារ (Improved loyalty to goals and objectives) • បង្កើននូវកំរិតនៃការលើកទឹកចិត្ត ការស្ញើចសរសើរដល់សមាជិកក្រុមការងារ និងសេចក្តីពេញចិត្តចំពោះការងារ (Increased levels of team member motivation, enthusiasm, and job satisfaction)	ក្រុមការងារនោះទេ (Current leadership not geared to team concepts) • មានភាពជាន់គ្នានៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែង (Duplication of effort) • ខាតពេលវេលាក្នុងការធ្វើអន្តរកម្មក្នុងក្រុមការងារ (Time wasted in team interaction) • មានជំលោះ និងការតតាំងគ្នា (Conflict and infighting) • លុបបំបាត់នូវភាពលេចធ្លោ និង ការទទួលបាននូវកាលើកទឹកចិត្ត (Diminished opportunity to stand out / obtain rewards ។

* តើក្រុមការងារអាចអនុវត្តបាននាគ្រប់កាលៈទេសៈដែរឬទេ?
Does Teams Fit All Occasions?

សំរាប់ការបំពេញការងារជាលក្ខណៈក្រុមការងារ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ អ្នកចូលរួមត្រូវប្តេជ្ញាជួយដល់អ្នកដែលនៅជុំវិញខ្លួនអោយបានសំរេចជោគជ័យ ហើយសមាជិកម្នាក់ៗនឹងត្រូវទទួលខុសត្រូវផ្ទាល់ខ្លួនចំពោះលទ្ធផលដែលទទួលបាន។ ការកែប្រែនេះមានភាពលំបាកដល់បុគ្គលមួយចំនួនធំ ។ ផ្នែកខ្លះនៃបញ្ហាកើតមានឡើងដោយសារថាស្ថាប័ននានាស្ថិតនៅក្នុងដំណាក់កាលអន្តរកាល។ រចនាសម្ព័ន្ធនានាដែលកំពុងមាន ហើយនិងរបៀបរបបនៃការអនុវត្តន៍មិនបានស៊ីគ្នាភ្លាមៗទៅនឹងការប្រើប្រាស់ជាសកលនៃក្រុមការងារនោះទេ។ តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ នៅក្នុងស្ថានភាពដែលទស្សនៈស្តីពីក្រុមការងារអាចប្រើប្រាស់បាន នោះផលប្រយោជន៍នៃការអនុវត្តន៍

និងការទទួលយក នឹងមានតំលៃ។ ការធ្វើការងារជាក្រុមគឺលើកទឹកចិត្តអោយឈានទៅដល់កំរិតកំពូលក្នុងការបំពេញការងារ ហើយអនុញ្ញាតអោយមានការទិតៀន និងការប្រកួតប្រជែង។

អ្នកទ្រឹស្តីខាងផ្នែកគ្រប់គ្រងមួយរូបឈ្មោះថា Douglas McGregor បានបង្ហាញនូវកត្តាសំខាន់ៗមួយចំនួនអំពីថាតើនៅពេលណាដែលក្រុមការងារអាចដំណើរការបាន ឬ មិនបាន? តើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសំខាន់ៗអ្វីខ្លះដែលនាំអោយមានក្រុមការងារមួយដែលមានប្រសិទ្ធិភាព?

(For a teamwork approach to work, participants must buy into the premise that, in order to succeed, they must commit to helping those around them succeed and that all the team members will be held personally responsible for the outcome. This adjustment is difficult for most individuals. Part of the problem occurs because organizations are in transition. Current structures and operating styles do not lend themselves readily to the universal use of teamwork. However, in situations where team concepts can be used, the benefits are well worth the effort of implementation and adaptation. Teams inspire peak performance and confer a critical, competitive edge.

Douglas McGregor, a management theorist, identified key factors of what works and what doesn't in teams. McGregor described the most common characteristics of effective and ineffective teams).

កត្តាសំខាន់ៗដើម្បីកសាងក្រុមការងារដ៏មានប្រសិទ្ធិភាព

របស់លោក Doglas McGregor

(McGregor's Team Effectiveness)

លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដើម្បីប្រសិទ្ធិភាពក្រុមការងារ (Characteristics of Effective Teams)	**លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃក្រុមការងារដែលគ្មានប្រសិទ្ធិភាព** (Characteristics of Ineffective Teams)
• បរិយាកាសគឺជាបរិយាកាសការងារមួយដែលសំដៅទៅលើលក្ខណៈធម្មតា មានភាពសុខស្រួល និងធូរស្រាល។ មនុស្សគ្រប់រូបមានពាក់ព័ន្ធគ្នា និងមានចំណាប់អារម្មណ៍ (The "atmosphere"is a working atmosphere that tends to be formal, comfortable, and relaxed. People are involved and interested) • មានការជជែកពិភាក្សាគ្នាច្រើនដែលជាក់ស្តែង	• មានភាពប្រឹងប្រែងការពារទស្សនៈរបស់ខ្លួន និងមានភាពភ័យខ្លាច (There is a climate of defensiveness or fear) • មិនមានភាពស្មើគ្នាក្នុងការចូលរួម ហើយមិនមានការប្រើប្រាស់សមស្របនូវធនធានរបស់ក្រុម (There is unequal participation and uneven use of group resources)

មានការចូលរួមពីគ្រប់ៗគ្នា ហើយរក្សាបាននូវភាពសមហេតុសមផលចំពោះការងារ (There is a lot of discussion in which virtually everyone participates, but it remains pertinent to the task)

- កាតព្វកិច្ច ឬកម្មវត្ថុនៃក្រុមការងារត្រូវបានយល់យ៉ាងច្បាស់ និងទទួលបាននូវការគាំទ្រពីសមាជិកក្នុងក្រុមការងារ (The task or objectives of the group is well understood and accepted by the members)
- អ្នកដឹកនាំក្រុមមិនធ្វើការកៀបសង្កត់ទៅលើក្រុមការងារ ហើយក្រុមការងារក៏មិនគោរព ឬស្រប តាមអ្នកដឹកនាំក្រុមជ្រុលហួសពេកនោះដែរ (The leader of the group does not dominate it nor does the group defer unduly to her)
- បើកាលណាមានភាពមិនចុះសំរុងជាមូលដ្ឋានណាមួយដែលមិនអាចដោះស្រាយបាន នោះទាមទារអោយចាត់វិធានការជាចាំបាច់ តែវិធានការនោះត្រូវធ្វើឡើងដោយប្រុងប្រយ័ត្ន និង ត្រូវទទួលស្គាល់ថាវិធានការនោះ អាចជាប្រធានបទនៃការពិចារណាសារឡើងវិញ (Where there basic disagreements that cannot be resolved and action is necessary, it will be taken but with open caution and recognition that the action may be subject to later reconsideration)
- សមាជិកគ្រប់រូបត្រូវស្តាប់គ្នាទៅវិញទៅមក (Members listen to each others)
- រាល់ការសំរេចចិត្តភាគច្រើនគឺធ្វើឡើងដោយមតិទូទៅ មានន័យថាសមាជិកទាំអស់បានយល់ច្បាស់និងព្រមព្រៀងគ្នាតាមការសំរេចដែលបានធ្វើ (most decisions are reached by a kind of consensus in which it is clear that everybody is in general agreement and willing to go along)
- ការទិតៀនកើតមានឡើងជាញឹកញាប់ ហើយមានលក្ខណៈស្ថាបនា ស្មោះត្រង់ និង ជាទូទៅប្រកប

- អ្នកដឹកនាំក្រុមការងារធ្វើការគ្របដណ្តប់ទៅលើក្រុម (The group is dominated by the leader)
- មានការចៀសវៀងនូវភាពខុសគ្នា ឬសក្តានុពលដែលនាំអោយមានជំលោះគឺមានជាទូទៅ (Avoidance of differences or potential conflicts is common)
- ការធ្វើទំនាក់ទំនងគ្នាត្រូវបានរាំង (Communication is restricted)
- ក្រុមការងារបង្កើតអោយមាននូវជំរើសនានាដោយមិនមានប្រឌិតញាណចំពោះបញ្ហាទាំងឡាយ (The team produces uncreative alternatives to prblems)
- មានការតតាំងគ្នាក្នុងក្រុម ហើយមានភាពរឹងត្អឹង ឬបទដ្ឋាន និង នីតិវិធីរបស់ក្រុមការងារមិនមានដំណើរការ (There are warring cliques or subgroups and rigid or dysfunctional group norms and procedures)

ដោយភាពសុខស្រួល (Criticism is frequent, frank, constructive, and relatively comfortable) • សមាជិកគ្រប់រូបមានសេរីភាពក្នុងការបញ្ចេញនូវអារម្មណ៍ និងគំនិតរបស់ខ្លួនទាំងអំពីបញ្ហានានា និងអំពីដំណើរការរបស់ក្រុមការងារ (People are free in expressing their feeling as well as ideas both on the problem and the group's operation) • នៅពេលដែលវិធានការត្រូវបានលើកឡើង នោះកិច្ចការទាំងឡាយត្រូវបានបង្កើត និងទទួលយក (When action is taken, clear assignments are made and accepted) • ក្រុមការងារមានមនសិកាដោយខ្លួនឯងចំពោះកិច្ចការផ្ទាល់របស់ខ្លួន (The group is self-conscious about its own operation) • ភាពមិនចុះសំរុងគ្នាមិនត្រូវបានកៀបសង្កត់ ឬ បដិសេធចោលដោយសកម្មភាពក្រុមការងារដែលមានភាពក្មេងខ្ចីនោះទេ (Disagreements are not suppressed or overridden by premature group action).	

*តើធ្វើយ៉ាងណាដើម្បីក្លាយខ្លួនទៅជាសមាជិកដែលមានប្រសិទ្ធិភាពក្នុងក្រុមការងារ?

How Can You Be an Effective Team Member?

នៅពេលដែលអ្នកក្លាយជាសមាជិកមួយរូបក្នុងក្រុមការងារមួយ អ្នកអាចជួយអោយក្រុមការងារនោះមានប្រសិទ្ធិភាពបាន ប្រសិនបើអ្នកនៅចងចាំមតិយោបល់មួយចំនួនដូចខាងក្រោម :

១. ត្រូវយល់ដឹងអំពីតួនាទី និង គោលដៅការងាររបស់ក្រុម។ ត្រូវស្គាល់ពីចំណុចខ្លាំង និងចំណុចខ្សោយរបស់ខ្លួន ព្រមទាំងអ្វីដែលលោកអ្នកអាចចូលរួមចំណែកក្នុងក្រុមការងារ

២. ត្រូវតែមានឆន្ទះក្នុងការបំពេញការងារជាក្រុម។ លោកអ្នកអាចត្រូវបានគេស្នើសុំអោយបំពេញភារកិច្ចដែលលោកអ្នកមិនពេញចិត្ត ឬការងារណាដែលលោកអ្នកមិនឯកភាព។ លោកអ្នកត្រូវស្វែងយល់អោយបានច្បាស់ថាតើការបំពេញការងារទាំងនោះ វានឹងចូលរួមចំណែកផ្តល់ផល

ប្រយោជន៍អ្វីខ្លះដល់ទិន្នផលរបស់ក្រុម ហើយលោកអ្នកត្រូវតែបំពេញការងារនោះប្រកបដោយឆន្ទះ លើកលែងតែលោកអ្នកមិនពេញចិត្តទៅលើមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃសីលធម៌ ។

៣. សហការជាមួយសមាជិកទាំងឡាយនៃក្រុមដ៏ទៃ ។ ភាពសុខដុមរមនានឹងមានកាន់តែច្រើនឡើង តាមរយៈការបើកចំហនូវការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សដែលរឹងមាំមួយ ។

៤. ផ្តល់ការគាំទ្រដល់សមាជិកនៃក្រុមដ៏ទៃតាមរយៈការផ្តល់នូវការលើកទឹកចិត្ត ហើយជួយការងាររបស់ពួកគេនៅពេលណាចាំបាច់ ។

៥. ត្រូវចេះចែករំលែកនូវការកោតសរសើរ ។ មិនត្រូវទាមទារយកកិត្តិយសសំរាប់តែខ្លួនឯងនោះទេ ប្រសិនបើកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងនោះជាកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុម ។

៦. នៅពេលមានទំនាស់កើតមានឡើង ត្រូវព្យាយាមប្រែក្លាយទំនាស់នោះអោយទៅជាបទពិសោ-ធន៏វិជ្ជមានមួយ (When you are a member of a team you can help make the team effective and the experience pleasant if you remember certain suggestions:

1. Know your role and the team's goals. Be aware of your strengths and weaknesses and what you can contribute to the team.
2. Be a willing team player. At times you may be asked to perform tasks that you dislike or with which you disagree. Realize how performing these assignments will contribute to the group productivity and perform them willingly (unless you disagree on ethical or moral grounds.)
3. Cooperate with other team members. Harmony is enhanced by using open communication and solid human relations skills.
4. Support other team members by giving them encouragement and assisting them when necessary with their tasks.
5. Share praise. Do not claim credit for yourself if a team effort was involved.
6. When conflict occurs, attempt to turn it into a positive experience.)

* តើជំលោះជារឿងអាក្រក់ឬ?

Is Conflict Bad?

ការណែនាំអោយមានការផ្លាស់ប្តូរគឺជាការកំណត់ដំណាក់កាលនៃជំលោះ ។ បើទោះបីជាជំលោះជាញឹកញាយត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាឧបសគ្គមួយចំពោះក្រុមការងារក៏ដោយ តែជាក់ស្តែងវាជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់នៃដំណើរការការងាររបស់ក្រុម ។ **ជំលោះ**ត្រូវបានគេផ្តល់និយមន័យថាជាភាពមិនចុះសំរុងគ្នារវាងបុគ្គល ឬ ក្រុមអំពីគោលដៅការងារ ។ វាជារឿងដែលមិនអាចជៀសវាងបាន ។ បើសិនជាគ្មានជំលោះកើតមានឡើងនៅក្នុងក្រុមការងារនោះទេ នោះក្រុមការងារប្រាកដជាមិនអាចបំពេញការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាពនោះទេ ពីព្រោះថាសមាជិកទាំងឡាយមិនខ្វាយខ្វល់ពីលទ្ធផល ឬផ្តល់នូវគំនិតយោបល់នានានោះទេ ។ តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយជំលោះនឹងក្លាយទៅជាបញ្ហាប្រសិនបើជំលោះមានច្រើនជ្រុលហួស ហើយវាធ្វើអោយមានការរាំងស្ទះ ឬ នាំអោយក្រុមការងារលែងដំណើរការថែមទៀតផង ។

ការប្រកួតប្រជែងគឺជាការពុះពារដ៏មាំមួនមួយឆ្ពោះទៅកាន់ការសំរេចអោយបាននូវគោលដៅការងារដោយគ្មានការរារាំង សូម្បីតែគោលដៅការងារទាំងនោះវិសមិតគ្នាក៏ដោយ ។ ការប្រកួតប្រជែងអាចជំរុញសមាជិកក្រុមអោយមានគំនិតច្នៃប្រឌិត និងមានប្រយោជន៍ ព្រមទាំងក្បួនខ្នាតនានាផងដែរ ។ ដោយឡែកការមានជំលោះច្រើនពេក កំណត់នូវភាពច្នៃប្រឌិត ។

ជំលោះអាចរឹងមាំ និងវិជ្ជមានប្រសិនបើយើងដោះស្រាយវាបានសមស្រប ។ សមាជិកក្រុមការងារអាចនឹងត្រូវបានលើកទឹកចិត្តអោយដោះស្រាយបញ្ហា ហើយឈានឆ្ពោះទៅកាន់គំរិតនៃការច្នៃប្រឌិតថ្មី ។ បើទោះបីជាការមានជំលោះច្រើនពេកនាំមកនូវភាពរាំងស្ទះ ឬ មិនមានភាពស្ថាបនាតែក៏ដូចគ្នាដែរគឺថាកាលណាមានជំលោះតិចតួច ជាទូទៅអាចនាំអោយមានភាពស្ងប់ស្ងៀម និងស្ពឹកស្រពន់ ។ បរិមាណនៃជំលោះដែលសមស្របមួយដែលត្រួតពិនិត្យតាមរយៈបច្ចេកទេសនានានៃការដោះស្រាយជំលោះអាចផ្តល់ផលប្រយោជន៍ដល់ទាំងស្ថាប័ន និងសមាជិកទាំងឡាយនៃក្រុមការងារ ហើយវាថែមទាំងធានានូវប្រសិទ្ធិភាពខ្ពស់ក្នុងការបំពេញការងារផងដែរ (Introducing change sets the stage for conflict. Although conflict is often regarded as a barrier to teamwork, it is actually an essential part of the process. **Conflict is defined**

as disagreement between individuals or groups about goals. It is inevitable. If no conflict occurs in a group, the group may actually be ineffective because members do not care about outcomes or make suggestions. Conflict does become a problem, however, when it is excessive, becomes disruptive, or causes a team to become dysfunctional.

Competition is a healthy struggle toward goal accomplishment without interference, even when the goals are incompatible. Competition can stimulate beneficial and creative ideas and methods by team members, whereas excessive conflict typically limits creativity.

Conflict can be healthy and positive if handled properly. Team members may be inspired or stimulated to resolve issues and reach new heights of creativity. Although too much conflict may be disruptive or destructive, too little conflict generally results in apathy and stagnation. A moderate amount of conflict controlled through resolution techniques can be of benefit to both the organization and the team members and can assure peak performance.)

* តើមូលហេតុអ្វីខ្លះដែលបង្កអោយកើតមានជំលោះ?
What Causes Conflict?

យើងអាចស្វែងរកបទពិសោធន៍នានា ដែលជាមូលហេតុបង្កអោយមានជំលោះតាមរយៈសមាជិកក្រុមការងារ ឬតាមរយៈក្រុមការងារទាំងមូលតែម្តង។ ខាងក្រោមនេះគឺជាមូលហេតុចំនួន ៥ ចំណុចដែលនាំអោយជំលោះកើតមានឡើង :

មូលហេតុនៃការបង្កជំលោះ

ទិសមិតភាព (Incompatibility)

ជំលោះបុគ្គលអាចកើតមាននៅក្នុងក្រុមការងារ. ឬរវាងក្រុមការងារពីរផ្សេងគ្នាផងដែរ។ នៅក្នុងក្រមខ័ណ្ឌក្រុមការងារ ជំលោះមួយអាចកើតមានឡើងរវាងអ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកក្រោមបង្គាប់ ឬ រវាងសមាជិកពីរ ឬច្រើន។

ដោយឡែកក្នុងក្របខ័ណ្ឌរវាងក្រុមការងារ អារម្មណ៍មិនស្រណុកស្រួលអាចកើតមានឡើងដោយមូលហេតុផ្សេងៗជាច្រើន។ ឧទាហរណ៍: ការីរោងចក្រអាចមិនសប្បាយចិត្តជាមួយ និងវិស្វករធ្វើការរួមគ្នាដែលរចនា និងអនុវត្តនូវបំលាស់ប្តូរទាំងឡាយណាដែលបណ្តាលអោយការងារមិនដំណើរការល្អ។ ក្រុមវិស្វករអាចមើលស្រាលចំពោះក្រុមការីរោងចក្រ។ ជំលោះប្រភេទនេះបង្កើតអោយមានបញ្ហាដែលគួរអោយកត់សំគាល់បាន (Personality conflicts may arise within the team or even between two teams. Within the team, a conflict may occur between a supervisor and a subordinate or between any two or more team members.

Between teams, ill feelings may exist for a variety of reasons. For example, plant operators may resent corporate engineers who design and implement changes that do not work well. The engineers may look down on the plant operators. Such conflict may create considerable trouble.)

ភាពពឹងផ្អែកនៃស្ថាប័ន (Organizational Reliance)

ក្រុមការងារភាគច្រើនរបស់ស្ថាប័ននានាតែងតែពឹងផ្អែកគ្នាទៅវិញទៅមក។ ឧទាហរណ៍: ក្រុមការីម៉ាស៊ីនគឺពឹងផ្អែកទៅលើក្រុមផ្នែកថែទាំដែលធ្វើការត្រួតពិនិត្យថែទាំឧបករណ៍ជាទៀងទាត់តាមកាលកំណត់។ ឯក្រុមផលិតកម្មអាចធ្វើការពឹងផ្អែកទៅលើក្រុមដែលទទួលបន្ទុកផ្នែកលក់ក្នុងការផ្តល់នូវការបញ្ជាទិញពីសំណាក់អតិថិជនដើម្បីរក្សានូវខ្សែចង្វាក់ផលិតកម្មអោយដំណើរបានល្អ។ ជំលោះអាចកើតមានឡើងរវាងក្រុមការងារ ប្រសិនបើផ្នែកថែទាំមានការធ្វេសប្រហែស ឬការបញ្ជាលក់បង្ខំអោយផ្នែកផលិតកម្មអោយធ្វើការហួសម៉ោងដើម្បីទទួលបាននូវកាលបរិច្ឆេទដែលមិនមានភាពប្រាកដប្រជា (In most organizations teams rely upon one another. For example, machine operators depend on the maintenance crews to perform periodic maintenance on equipment. A production team may rely on the sales team to provide orders from customers to keep the production line in full operation. Conflict may arise between the teams if maintenance is slipshod or if sales orders force production into overtime to meet unrealistic schedules)

ភាពមិនច្បាស់លាស់នៃគោលដៅការងារ (Goal Ambiguity)

គោលដៅការងាររបស់ក្រុមការងារអាចមានភាពខុសគ្នាគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន។ ឧទាហ-រណ៍ ស្ថាប័នអាចមានបំណងពន្លឿនដំណើរការផលិតកម្ម ព្រមទាំងធ្វើអោយគ្រោះថ្នាក់ដល់គុណភាពផលិតផលដើម្បីទទួលបាននូវប្រាក់កំរៃ។ ក្រុមការងារអាចមានបំណងធ្វើការតាមសំរួលដើម្បីធានានូវគុណភាពផលិតផល។ នេះបញ្ជាក់ថាគោលដៅការងារនៃក្រុមទាំងពីរមានភាពផ្ទុយគ្នា (Team goals may differ from the goals of the organization. For example, the organization may want to hurry the processes and jeopardize quality of product in order to get the job out and turn a profit. The work teams may want to take time to assure quality. The goals of the two groups clearly conflict)

ទំនាស់កម្មករ (Labor-Management Disputes)

ជាយូរណាស់មកហើយ កម្មករតែងតែមិនមានការចុះសំរុងទៅលើលក្ខខ័ណ្ឌការងារ ម៉ោងធ្វើការ និងប្រាក់ឈ្នួល។ តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយបញ្ហាវាច្រើនតែកើតមានឡើងជ្រៅជាងនេះទៅទៀត។ ជំលោះនានាអាចផ្អែកទៅលើតួនាទីដែលម្នាក់ៗគិតថាចាំបាច់ដើម្បីពណ៌នា។ បណ្តាអ្នកតំណាងផ្នែកគ្រប់គ្រងអាចជឿជាក់ថាការប្រឈមមុខដាក់គ្នាជាមួយអ្នកតំណាងសហជីពមុនការជជែកចរចារពីកិច្ចសន្យាគឺមានភាពចាំបាច់ក្នុងការកំណត់នូវជំហាន។ ស្ថានភាពទាំងនេះគឺតែងតែកើតមានជាធម្មតានៅពេលដែលភាគីសហជីព និងអ្នកគ្រប់គ្រងមានទស្សនៈផ្ទុយគ្នា (Labor and management have long had disagreements over work conditions, hours, and wages. However, the trouble often goes deeper. Conflicts may be based on roles that each feels necessary to portray. Management representatives may believe that "squaring off" with union representatives just prior to contract negotiation is necessary to set stage. These situations are normal when the union and management have opposing views)

តួនាទីដែលមិនមានភាពច្បាស់លាស់ (Unclear Roles)

ភាពមិនប្រាកដប្រជាដែលតែងតែកើតមានដោយសារបំរែបំរួលភាមៗនៃតួនាទី និងបេសក-កម្មបង្កើតអោយមានជំលោះ។ ការប្រែប្រួលបរិស្ថានការងារទាំងនេះបណ្តាលអោយមានអស្ថេរ-ភាពរវាងសមាជិកក្រុមការងារ ពេលនោះហើយដែលជំលោះចាប់ផ្តើមកើតមានឡើង។ ការប្រា-

ស្រ័យទាក់ទងល្អនៅរវាងសមាជិកក្រុមការងារអាចជួយត្រួតពិនិត្យនូវជំលោះប្រភេទនេះ ។ (The uncertainty brought on by constant changes in roles and missions breeds conflict. These environmental changes cause instability among team members, and conflict will occur. Good communication among team members helps control this type of conflict.)

* តើយើងគួរដោះស្រាយជំលោះដោយរបៀបណា?
How Is Conflict Resolved?

ការដោះស្រាយជំលោះ គឺជាការគ្រប់គ្រងយ៉ាងសកម្មនៃជំលោះតាមរយៈការកំណត់ និងការដោះស្រាយបញ្ហានានារវាងបុគ្គល ក្រុមការងារ និងស្ថាប័ន ។ យោងតាមស្ថានភាពជាក់ស្តែងដែលថាជំលោះគឺជាផ្នែកមួយនៃបរិស្ថានក្រុមការងារ ហើយការស្វែងយល់ពីថាតើគួរគ្រប់គ្រងដោយរបៀបណាគឺមានសារៈសំខាន់បំផុត ។ ខាងក្រោមគឺជាបច្ចេកទេស ៥យ៉ាងដែលត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ជាញឹកញាប់ និងមាន ប្រសិទ្ធិភាពបំផុតក្នុងការដោះស្រាយជំលោះ :

បច្ចេកទេសក្នុងការដោះស្រាយទំនាស់
Techniques for Handling Conflict

ការជៀសវាង (Avoidance)

បច្ចេកទេសនេះពាក់ព័ន្ធទាំស្រុងជាមួយការទប់ស្កាត់ការប្រឈមមុខនៃជំលោះ ។ ការជៀសវាងស្ថានការចំណេញពេលវេលាមួយចំនួនដើម្បីមានលទ្ធភាពសិក្សាស្វែងយល់បន្ថែមពីសភាពការណ៍ដែលស្ថិតនៅជុំវិញជំលោះ ឬផ្តល់នូវស្ថានភាពស្ងប់ស្ងាត់ ។ វាមិនជួយដល់ការដោះស្រាយជំលោះនោះទេ ប៉ុន្តែជាញឹកញួយវាជាជំនួយបន្ទាន់ភ្លាម១ផងដែរ (This technique involves totally refraining from confronting the conflict. Avoiding the situation can buy some time to learn additional facts surrounding the conflict or provide a "cooling off" period. It does not resolve the conflict but is often of immediate help)

ការធ្វើអោយមានភាពរលូន (Smoothing)

.. ក្នុងការសំរបសំរួលនូវភាពខុសគ្នានៃភាគី ២ ការធ្វើអោយមានភាពរលូនជួយសំរួលបញ្ហាអោយមានកាន់តែតិច ហើយផ្ដោតអារម្មណ៍ទៅលើផលប្រយោជន៍ជារួម ។ បញ្ហាអវិជ្ជមាននានាគឺកំរនឹងលើកយកមកធ្វើការពិភាក្សាខ្លាំងណាស់ (Accommodating the differences between the two parties, smoothing plays down strong issues and concentrates on mutual interests. Negative issues are seldom even discussed)

ការសំរុះសំរួល (Compromising)

បច្ចេកទេសនេះគូសបញ្ជាក់ពីបញ្ហា ប៉ុន្តែកំរនឹងអាចដោះស្រាយបញ្ហានោះដើម្បីបំពេញបំណងនៃភាគីជំលោះទាំងសងខាងនោះបានណាស់ ។ វាមិនបង្ហាញអោយឃើញច្បាស់ថានរណាជាអ្នកឈ្នះ ឬ អ្នកចាញ់នោះទេ (This technique does address the issue but seldom resolves it to the complete satisfaction of both parties. There is no clear winner or loser)

ការបង្ខិតបង្ខំ (Forcing)

ការបង្ខិតបង្ខំ គឺជាលទ្ធផលដែលកើតមានឡើងនៅពេលដែលភាគីទាំងពីរនៃជំលោះឈានដល់ស្ថានភាពទ័លច្រកមួយ ហើយអនុញ្ញាតអោយជនមានអំណាចណាម្នាក់ជ្រើសរើសនូវបរិមាណមួយប្រសើរជាងការធ្វើការឆ្ពោះទៅរកកិច្ចព្រមព្រៀងលើដំណោះស្រាយរួមមួយ ។ វិធីនេះត្រូវបានចាត់ទុកថាជាស្ថានភាពដែលមានភាគីឈ្នះ និង ចាញ់ (Forcing results when two groups reach an impasse and allow an authoritative figure to choose one preference rather than work toward a mutually agreeable solution. This is considered a win-lose situation)

ការប្រឈមមុខ (Confrontation)

បើទោះបីជាវិធីនេះហាក់បីដូចជាវិធីវិជ្ជមានមួយក៏ដោយតែការពិតវិធីសាស្ត្រនៃការប្រឈមមុខដាក់គ្នាគឺមានភាពវិជ្ជមានបំផុត ។ វិធីនេះអាចនាំមកនូវស្ថានភាពឈ្នះ-ឈ្នះ ។ ការផ្លាស់ប្ដូរព័ត៌-មានគ្នាជាចំហ ព្រមទាំងការធ្វើការងារយ៉ាងសកម្មតាមរយៈចំណុចខុសគ្នាទាំងឡាយអាចធានាបាន

ថាកិច្ចព្រមព្រៀងលើដំណោះស្រាយរួមមួយចំនួនប្រាកដជានឹងទទួលបាន (Although it sounds like a negative approach, confrontation is actually the most positive. It can create a win-win situation. Openly exchanging information and actively working through the differences assures that some agreeable resolution is reached.)

បច្ចេកទេសទាំងឡាយខាងលើនេះផ្តល់ជូនលោកអ្នកនូវជំរើសមួយចំនួនសំរាប់ដោះស្រាយជំលោះ ។ នៅពេលដែលជួបប្រទះនឹងការយល់ច្រឡំ ឬភាពមិនចុះសំរុងគ្នារវាងសមាជិកក្រុមការងារត្រូវមានការប្រយ័ត្នប្រយែង និងទទួលដឹងថាមានជំលោះកើតឡើង ហើយត្រូវស្វែងរកនូវមូលហេតុដែលនាំអោយមានជំលោះនោះ ព្រមទាំងស្វែងយល់ពីហេតុផលនៃជំលោះនោះអោយបានច្រើនតាមដែលអាចធ្វើទៅបានដើម្បីរិះរកដំណោះស្រាយ (These techniques give you some choices for dealing with conflict. The critical message when confronted with confusion or disagreements among team members is to be alert and aware that the conflict exists, look for the causes, understand the reasons as much as possible, and then meet the conflict head on to bring it to resolution.)

សេចក្តីសង្ខេប (Summary)

គ្រប់បណ្តាអង្គភាព ស្ថាប័នទាំងឡាយប្រើប្រាស់ក្រុមការងារពីព្រោះវាជួយជំរុញ និងបង្កើននូវផលិតភាព។ ធាតុផ្សំជាមូលដ្ឋានចំនួន ៥ ត្រូវតែមានជាដាច់ខាត ដើម្បីធ្វើអោយក្រុមការងារមួយមានប្រសិទ្ធភាព ។ ក្រុមការងារត្រូវតែមានទស្សនៈវិស័យ , មានការពឹងពាក់គ្នាទៅវិញទៅមក, មានការដឹកនាំល្អ, ប្រើប្រាស់មធ្យោបាយដែលមានប្រសិទ្ធភាពសំរាប់ការសំរបសំរួល, និងមានកំរិតនៃភាពបត់បែនខ្ពស់ ។

បើទោះបីជាអ្នកដឹកនាំផ្លូវការនឹងមានវត្តមាននៅក្នុងក្រុមការងារភាគច្រើន ប៉ុន្តែភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវបានគេចែករំលែកជាទូទៅដោយគ្មានការភ័យខ្លាចបាត់បង់អំណាចនោះទេ។ សមាជិកក្រុមការងារដែលល្អអាចត្រូវបានជ្រើសរើស ឬអភិវឌ្ឍន៍ និងបង្ហឹកដើម្បីចែករំលែកនូវភាពទទួលខុសត្រូវក្នុងការសំរេចអោយបាននូវបេសកកម្ម និងគោលដៅរបស់ក្រុមការងារ ។

ប្រព័ន្ធបណ្តាញដែលមានប្រសិទ្ធភាព និងការបើកចំហរការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺជាសមាស-ធាតុចាំបាច់សំរាប់ប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់របស់ក្រុមការងារ ។ ផលប្រយោជន៍លេចចេញពីការប្រើប្រាស់គ្រឿងបង្អាក់សំខាន់ៗរបស់ក្រុម ហើយបង្ហាញនូវប្រយោជន៍នៃក្រុមការងារនៅពេលដែលផលិតភាព និងគុណភាពកើនឡើងគឺជាបំណងប្រាថ្នា ។ ម្តងម្កាលវិធីសាស្ត្ររបស់ក្រុមការងារមិនមែនជាវិធីមួយដែលល្អសំរាប់យកទៅអនុវត្តនោះទេ ប៉ុន្តែឱកាសទាំងនោះកំពុងតែថយចុះដោយសារក្រុមហ៊ុននានាកំពុង ស្វែងរកមធ្យោបាយនានាដើម្បីអនុវត្តនាពេលអនាគត ។

ការប្រកួតប្រជែងរវាងសមាជិកទាំងឡាយនៅក្នុងក្រុមការងារអាចបណ្តុះនូវគំនិតច្នៃប្រឌិត និងវិធីសាស្ត្រនានាដើម្បីសំរេចគោលដៅ ។ ជំលោះដែលជាធាតុផ្សំសកម្មមួយនៅក្នុងដំណើរការក្រុមការងារអាចមានលក្ខណៈរឹងមាំ និងវិជ្ជមាន ។ ជំលោះក៏អាចជាការរាំងស្ទះ និងបំផ្លិចបំផ្លាញផងដែរ ។ ការដែលមានជំលោះច្រើនហួសប្រមាណអាចកំណត់ព្រំដែននៃការច្នៃប្រឌិត និងអាចត្រូវបានគ្រប់គ្រងដោយសមស្រប ។ ប្រភពភាគច្រើននៃជំលោះរួមមានភាពមិនស្របគ្នា ការពឹងផ្អែកលើស្ថាប័ន ភាពមិនច្បាស់លាស់នៃគោលដៅ វិវាទនៃការគ្រប់គ្រងកំលាំងពលកម្ម និងភាពមិនច្បាស់លាស់នៃតួនាទី ។ តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ វិធីសាស្ត្រទាំង ៥ នៃដំណោះស្រាយចំពោះជំលោះដែលរួមមានៈ ការជៀសវាង ការធ្វើអោយមានភាពរលូន ការសំរុះសំរួល ការបង្ខិតបង្ខំ និងការប្រឈមមុខ អាចនាំមកនូវលទ្ធផលវិជ្ជមាន (Organizations use teamwork because it increases productivity. Five basic ingredients must be present for a team to be effective. The team must have a vision, feel interdependence, have a good leadership, use effective means of coordination, and have a high degree of adaptability.

Although a formal leader will be present in most teams, leadership is commonly shared without fear of loss power. Good team members can be selected or developed and can be coached to share responsibility in achieving the team's goal and mission.

Effective networking systems and open communication are both required for maximum team effectiveness. The benefits derived from the use of teams outweigh when increased productivity and improved quality are desirable. Occasionally, the team approach is not the best method to use, but

these occasions are dwindling as companies seek new ways to meet the challenge of the future.

Competition among teams and team members can stimulate creative ideas and methods for accomplishing goals. Conflict, an active ingredient in the team process, can be healthy and positive. Conflict may also be disruptive and destructive. Excessive conflict typically limits creativity and should be properly managed. Major sources of conflict include incompatibility, organizational reliance, goal ambiguity, labor-management disputes, and unclear roles. However, the five common techniques of conflict resolution (avoidance, smoothing, compromising, forcing, and confrontation) can bring positive results)

<u>ជំពូកទី ៨</u>

ការប្រាស្រ័យទាក់ទង : ជំនាញដែលមានសារៈសំខាន់
Communication: The Essential Skill

* តើអ្វីទៅគឺជាការប្រាស្រ័យទាក់ទង?
តើវាមានតួនាទីអ្វីខ្លះនៅក្នុងកិច្ច ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស?

What is Communication? And What Is Its Role in Human Relations?

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺជាដំណើរការនៃការផ្លាស់ប្តូរព័ត៌មានគ្នាទៅវិញទៅមកតាមរយៈប្រព័ន្ធនៃនិមិត្តសញ្ញា គ្រឿងសំគាល់ និងឥរិយាបថ។ ដំណើរការនេះគឺជាការបញ្ជូនសារទៅវិញទៅមកពីមនុស្សម្នាក់ទៅកាន់មនុស្សម្នាក់ទៀត ។ និមិត្តសញ្ញាអាចជាការសរសេរ ឬជាពាក្យសំដី គ្រឿងសំគាល់អាចជាទ្រង់ទ្រាយ ឬពណ៌ផ្សេងៗ ហើយឥរិយាបថអាចជារាល់ការទំនាក់ទំនងដោយមិនប្រើពាក្យសំដីដូចជាការធ្វើចលនារាងកាយ ឬការបញ្ចេញទឹកមុខ។

ការស្តាប់ ការនិយាយ ការសរសេរ និងការអានគឺជាជំនាញជាមូលដ្ឋានទាំង៤នៃការធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ តែការស្តាប់ និងការនិយាយគឺជាជំនាញដែលគេប្រើភាគច្រើនជាញឹកញាប់។ តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយជំនាញទាំងឡាយសំរាប់ធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងនេះអាចធ្វើអោយកាន់តែមានប្រសិទ្ធិភាពឡើងតាមរយៈបទពិសោធន៍ ឬការបណ្តុះបណ្តាល (**Communication** is the process by which we exchange information through a common system of symbols, signs, or behavior. This process sends messages from one person to another. Symbols can be written or spoken words; signs can be shapes and colors; and behavior can be any nonverbal communication, such as body movements or facial expressions.

Listening, speaking, writing, and reading are the four basic skills that we use in communicating. Of these skills, the first two are the most frequently used, but unfortunately, they are the two in which we receive the least training. However, any communication skill can be sharpened, either

through experience (which can sometimes be a tough teacher) or through training.)

✱ តើមូលហេតុអ្វីបានជាការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានភាពសំខាន់?

Why Is Communication Important?

ពួកយើងកពុងតែរស់នៅក្នុងសង្គមព័តិមានមួយ ។ ភាពជឿនលឿននៃបច្ចេកវិជ្ជាហាក់បីដូចជានាំយើងឈានទៅកាន់ការធ្វើទំនាក់ទំនងជាមួយមនុស្សកាន់តែច្រើន ។ យើងធ្វើការទំនាក់ទំនងគ្នាតាមរយៈទូរស័ព្ទ សំបុត្រ អ៊ីម៉ែល និងទាក់ទងដោយផ្ទាល់ជាមួយមនុស្សនៅតាមផ្ទះ កន្លែងធ្វើការ និងគ្រប់ទីកន្លែងទាំងអស់ ។ ជំនាញនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងរឹងមាំកំពុងក្លាយជាទ្រព្យសម្បត្តិមួយនៃជីវិតរស់នៅសព្វថ្ងៃ ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺជាធាតុមួយដ៏មានសារៈសំខាន់នៃទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស ។ ការធ្វើទំនាក់ទំនងដ៏មានប្រសិទ្ធភាពជាមួយមនុស្សដែលនៅជុំវិញខ្លួនយើងនាកន្លែងធ្វើការនឹងជួយបង្កើនបទពិសោធន៍ការងាររបស់អ្នក ក៏ដូចជាបទពិសោធន៍ការងាររបស់ពួកគេដែរ ។ កាលណាអ្នកមានការយល់ដឹងកាន់តែច្រើនអំពីការប្រាស្រ័យទាក់ទង នោះជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សរបស់អ្នកកាន់ តែពូកែ (We are rapidly becoming an information society. Every technological advance seems to bring us into contact with more people. We communicate by phone, letter, e-mail, and in person with people at home, at work, and every where in between. We spend 70 to 80 per cent of our working hours communicating in one way or another – 10 to 11 hours of each day. Strong communication skills are becoming an asset in all aspects of life.

Communication is the most important element of human relations. Being able to interact effectively with people around you at work will enhance your work experience – and theirs. The more sensitive and knowledge you are about communication, the stronger your human relations skills will be.)

✱ តើអ្វីទៅជាដំណើរការនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង? ហេតុអ្វីបានជាការមានប្រតិកម្មតបមានភាពសំខាន់?

What Is the Communication Process? And Why Is Feedback Important?

លំហូរនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង (Communication Flow)

រាល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងនៅក្នុងអង្គភាពនានាគឺមានការទាក់ទងពីលើទៅក្រោម ពីក្រោមទៅលើ ឬរវាងគ្នានិងគ្នា។ ក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងនីមួយៗមានធាតុ ៣គឺៈ អ្នកបញ្ជូនសារ អ្នកទទួលសារ និងសារដែលជាខ្លឹមសារនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលខ្លឹមសារនោះអាចជាការនិយាយ ឬសរសេរតួយ៉ាងដូចជាៈ សំនួរ និងចំលើយ ឬអាចជាកាយវិការនានាដូចជា : ការញញឹម ការចងចិញ្ចើម ការញាក់មុខមាត់ ឬងក់ក្បាល។ បន្ថែមពីលើនេះ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងអាចធ្វើឡើងតែភាគីម្ខាង តាមរយៈការធ្វើសុន្ទរកថា ឬព្រឹត្តិប័ត្រ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងក៏អាចធ្វើឡើងដោយភាគីពីរផងដែរ តាមរយៈការសន្ទនា ឬការឆ្លើយឆ្លង។

ដើម្បីអោយការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានប្រសិទ្ធភាព ភាគីដែលទទួលត្រូវតែយល់នូវខ្លឹមសារនៃសារដែលបញ្ជូនមក។ មិនថាលោកអ្នកជាអ្នកបញ្ជូនសារ ឬជាអ្នកទទួលសារនោះទេ លោកអ្នកមានទំនួលខុសត្រូវក្នុងការកំណត់ថាសារដែលត្រឹមត្រូវមួយត្រូវបានទទួល។ ចំណុចនេះអាចបំពេញបានតាមរយៈដំណើរការមួយហៅថាប្រតិកម្មតប។

ប្រតិកម្មតបគឺជាសេចក្តីជូនដំណឹងដែលផ្តល់ត្រលប់មកអ្នកបញ្ជូនសារវិញ ដោយធ្វើការវាយតំលៃខ្លឹមសារនៃសារ និងបញ្ជាក់ពីអ្វីដែលអ្នកទទួលបានយល់។ ដោយសារថាតួនាទីរបស់ការធ្វើប្រតិកម្មតបគឺធ្វើការបញ្ជាក់ពីការប្រាស្រ័យទាក់ទង , ធ្វើការពិនិត្យមើលពីការយល់ និងពុះពាររាល់ឧបសគ្គទាំងឡាយដែលមានក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង (ការខុសពីភាពដើម និង ការគាំងដំណើរ)។ ដើម្បីអោយមានប្រសិទ្ធភាព ការធ្វើប្រតិកម្មតបគួរតែធ្វើអោយបានទាន់ពេលវេលាញឹកញាប់ និងចំណុច (As discussed in chapter 5, in any organization communication will flow upwards, downwards or horizontally (sideways). In each instance, the communication process includes three elements: the **Sender**, who transmits (sends) the message; the **receiver**, to whom the message is sent; and the **message**, the content of the communication, which may be verbal (either spoken or written), such as questions and responses, or nonverbal, such as nodding, smiling, or frowning. In addition, communication can be one-way (such as a speech or bulletin) or two-way (such as a conversation or correspondence).

To be effective, a message must be understood by the receiver. Whether you are the sender or receiver, you are responsible for determining that the correct message has been received. This is accomplished by using process known as feedback.

Feedback is information given back to a sender that evaluates the message and states that the receiver understood. Because of role feedback plays in clarifying communication, verifying understanding, and overcoming communication barriers (distortions and blockages), it is an extremely important part of the communication process. TO be effective, feedback should be timely, often, and precise (*TOP*).

សារៈសំខាន់នៃការធ្វើប្រតិកម្មតប (The Important of Feedback)

ការធ្វើប្រតិកម្មតបដោយប្រសិទ្ធភាពមួយអាចជួយជំរុញការប្រាស្រ័យទាក់ទងអោយមានភាពប្រសើរឡើង, សន្សំសំចៃពេលវេលា ព្រមទាំងកាត់បន្ថយនូវលទ្ធភាពនៃការបង្កើតអោយមានកំហុស និងបញ្ហានានាក្នុងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងទល់មុខគ្នាអាចទទួលបាននូវប្រតិកម្មតបឆាប់រហ័សដោយភាគីទាំងពីរ អ្នកស្តាប់ និងអ្នកនិយាយបន្តផ្តល់នូវប្រតិកម្មតបដល់គ្នាទៅវិញទៅមកតាមរយៈវាចារ ឬលាយលក្សណ៍អក្សរ។ មានមធ្យោបាយជាច្រើនក្នុងការធ្វើប្រតិកម្មតបដូចជាៈ កាចងចិញ្ចើម ការងក់ក្បាល ការបញ្ជាក់ដោយសំដីថាយល់ស្រប ឬមិនយល់ស្រប ការចោទជាសំនួរ ការធ្វើសេចក្តីថ្លែងការណ៍ និងការនៅស្ងៀម (ការនៅស្ងៀមអាចជាវិធីដ៏មានឥទ្ធិពលមួយនៃការធ្វើប្រតិកម្មតប, អំណាចនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង, ភាពមិនច្បាស់លាស់, ការយល់ស្រប ឬការមិនឯកភាព) (Effective feedback can improve communication, save time, and reduce the possibility of errors and human relations problems. In face to face communication feedback can be fast, with both the listener and speaker continuously giving feedback to each other verbally and nonverbally. Examples of ways in which we do that include frowns, nods, verbal expressions of agreement or disagreement, questions, statements, and silence (Silence can be a surprisingly powerful form of feedback, communicating power, uncertainty, agreement, or disapproval.)

ក្នុងនាមជាអ្នកបញ្ជូនសារ លោកតែងតែចង់បាននូវប្រតិកម្មតបពីបុគ្គលដែលលោកអ្នកមានបំណងបញ្ជូនទៅ ដើម្បីជួយដល់លោកអ្នកក្នុងការវិនិច្ឆ័យថាតើសាររបស់លោកអ្នកត្រូវបានទទួល

និង បកស្រាយបានត្រឹមត្រូវឬទេ។ ខាងក្រោមនេះគឺជាមធ្យោបាយក្នុងការទាញយកនូវប្រតិកម្មតប (As the sender of messages, you will want feedback from the person or persons for whom your messages are intended to help you determine whether your message has been received and interpret correctly. Some possible ways for obtaining feedback are shown on the next page).

មធ្យោបាយនានាក្នុងការទទួលយកនូវប្រតិកម្មតប

Ways of Obtaining Feedback

ពេលជជែកទល់មុខ (When face to face with the receiver)	ពេលជជែកមិនទល់មុខ (When not face to face with the receiver)
១. សាកសួរសំនួរនានាដើម្បីបញ្ជាក់ថាតើអ្នកទទួលសាររបស់យើងបានយល់ពីខ្លឹមសាររបស់សារនោះដែរឬទេ (Ask questions that determine whether the receiver has understood). ២. ស្នើអោយអ្នកទទួលសារអោយថ្លែងឡើងវិញនូវអ្វីដែលយើងទើបបាននិយាយ (Ask the receiver to restate what you have said.) ៣. សង្កេតមើលសញ្ញានៃការយល់ដូចជាការងក់ក្បាល ឬ សញ្ញាណនៃការយល់ច្រឡំដូចជាការចងចិញ្ចើម (Watch for signs for understanding (such as nods) or confusion (such as frowns).	១. ស្រិនបើលោកអ្នកបានផ្ញើរសំបុត្រ ឬអនុស្សរណៈដើម្បីស្នើសុំចំលើយជាលាយលក្សណ៍អក្សរចំពោះអនុស្សរណៈនោះ ឬការប៉ាន់ស្មានជាលាយលក្សណ៍អក្សរមួយអំពីថាតើនៅពេលណាទើបមានចំលើយ (If you have sent a memo or letter, request either a written answer to the memo or a written estimate of when the answer will be available.) ២. ប្រសិនបើចំលើយផ្ទាល់ ឬជាលាយលក្សណ៍អក្សរមិនបានទទួលទេនោះ ត្រូវតាមដាន និងពិនិត្យរកមើលការយល់ស្រប (ត្រូវនិយាយឡើងវិញពីសំណើរបស់អ្នក ឬពិនិត្យមើលថាតើសំណើរបស់លោកអ្នកត្រូវបានទទួលយកឬទេ (If a written or oral answer is not received, follow up and check for compliance. (Repeat your request or see whether the action you requested has been taken.)

* តើអ្វីខ្លះជាឧបសគ្គក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង? តើត្រូវធ្វើដូចម្តេចដើម្បីបង្កើនសមត្ថភាពខាងការស្តាប់?
What are Barriers in Communication?
And How Can Listening skills be improved?

ឧបសគ្គ (Barriers)

ការធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងខុសអាចបង្កើតអោយមានបញ្ហាធ្ងន់ធ្ងរនៅក្នុងជីវិតបុគ្គល និង ជីវិតការងារ។ អ្នកជំនាញផ្នែកការប្រាស្រ័យទាក់ទងបានគូសបង្ហាញនូវកត្តាមួយចំនួនអាចនាំអោយ មានការយល់ខុសពីធាតុពិត និងឧបសគ្គក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ឧបសគ្គទាំងនោះ មួយចំនួន ស្ថិតនៅលើខ្លួនយើង ស្ថិតនៅក្នុងអត្ថន័យនៃពាក្យ និងនៅក្នុងមនោរម្មណ៍ ព្រមទាំងអាកប្បកិរិយា របស់អ្នកបញ្ជូនសារ និងអ្នកទទួលសារ។ ឯមួយចំនួនទៀតស្ថិតនៅលើការរំពឹងទុក បុគ្គលភាព រូបរាង ការផ្លាស់ប្តូរ បុរេវិនិច្ឆ័យ កំសោយនៃការរៀបចំគោលគំនិត កំសោយនៃការស្តាប់ និងការ ទទួលព័ត៌មានច្រើនហួស (Miscommunication can create serious problems in our personal lives and at work. Communication experts have identified a number of factors that can cause distortions and blocks in communication. Some of them lie in our senses, in word meaning, and in the emotions and attitudes of the sender and receiver. Others are role expectations, personality, appearance, prejudice, changes, poor organization of ideas, poor listening, and information overload.)

ការស្តាប់ (Listening)

កត្តាមួយដែលមានសារៈសំខាន់ក្នុងចំណោមកត្តាជាច្រើនទៀត ហើយប្រហែលជាកត្តាដែល មានសារៈសំខាន់បំផុតនៅក្នុងជំនាញនៃទំនាក់ទំនងរឹងមាំរវាងមនុស្សនោះគឺសមត្ថភាពក្នុងការស្តាប់ ។ ការស្តាប់គឺមានសារៈសំខាន់នៅគ្រប់កិរិតនៃសកម្មភាព ប៉ុន្តែវាកាន់តែមានសារៈសំខាន់ច្រើនថែម ទៀត នៅពេលដែលយើងអនុវត្តនៅក្នុងអង្គភាព។ មានឧបសគ្គចំនួន ៧នៅក្នុងការស្តាប់ៈ

១. ការខ្វះចំណាប់អារម្មណ៍ទៅលើប្រធានបទ ឬអ្នកដែលធ្វើបទឧទ្ទេសនាម

២. សំលេងរំខានពីខាងក្រៅ ភាពនឿយហត់

៣. ពាក្យពេចន៍មានកំណត់របស់អ្នកបញ្ជូនសារ ឬអ្នកទទួលសារ ឬទាំងពីរតែម្តង

៤. កំសោយនៃការបញ្ជូនសារ

៥. ការគិតទុកជាមុនចំពោះការឆ្លើយតបរបស់យើង ឬត្រលប់ទៅរកអ្វីដែលអ្នកធ្វើបទឧទ្ទេសនាមបាននិយាយមុននេះ, ការទាញចំណាប់អារម្មណ៍ទៅលើបញ្ហាដទៃទៀត។

៦. អ្នកស្តាប់ ឬអ្នកនិយាយមិនមានចំណេះដឹងគ្រប់គ្រាន់

៧. បុរេវិនិច្ឆ័យ ការចង់ស្តាប់តែអំពីអ្វីដែលអ្នកចង់ឮ។

(One of the most important elements-perhaps the most important-in strong human relations skills is the ability to listen. Listening skill is vital at all levels of activity, but becomes more important as we move up in an organization. Authorities have identified seven barriers to listening:

1. Lack of interest in the subject or the speaker.
2. Outside noises, distractions, or fatigue.
3. Limited vocabulary of the sender or receiver or both.
4. Poor delivery of the message.
5. Thinking ahead to our responses or back to what the speaker said earlier; turning attention to other matters.
6. Lack of knowledge in the speaker or listener.
7. Prejudices; listening for what we want to hear)

ដើម្បីបង្កកុំអោយមានផលវិបាកទូទៅ និងទំនាក់ទំនងបែកបាក់បង្កឡើងដោយកំសោយនៃការស្តាប់នោះ យើងត្រូវបង្កើនការស្តាប់អោយសកម្មឡើង ។ ការស្តាប់ដែលមានលក្ខណៈសកម្មគឺជាកិច្ចប្រឹងប្រែងផ្ចង់ស្មារតី ដើម្បីត្រងត្រាប់ស្តាប់នូវសមាសធាតុទាំងឡាយដែលនរណាម្នាក់កំពុងនិយាយទាំងការនិយាយដោយប្រើវាចារ និងមិនប្រើវាចារដោយមិនធ្វើការវិនិច្ឆ័យទុកជាមុន ។ ខាងក្រោមនេះគឺជាជំហ៊ានមួយចំនួនដើម្បីពង្រឹងនូវសមត្ថភាពជំនាញក្នុងការស្តាប់ :

១. មិនត្រូវគិតទុកជាមុន ឬសំដែងនូវភាពធុញទ្រាន់។ មិនត្រូវផ្លោះភ្លាមទៅរកសេចក្តីសន្និដ្ឋាននោះទេ។ ត្រូវរក្សាទស្សនៈរបស់អ្នកអោយមានវត្តមានជានិច្ច។

២. ជៀសវាងធ្វើការវិនិច្ឆ័យទុកជាមុនទៅលើអ្នកដែលធ្វើបទឧទ្ទេសនាម។ ត្រូវដឹងអំពីភាពលំអៀង និងការប្រកាន់ពូជសាសន៍របស់អ្នក។

៣. ជំរុះចោលនូវរាល់ការរំខានអារម្មណ៍តាមរយៈការផ្តល់នូវទីតាំង ឯកជនមួយដែលមានភាពស្ងៀមស្ងាត់ដើម្បីធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ត្រូវនិយាយចំមុខមនុស្សដែលកំពុងនិយាយមកកាន់លោកអ្នកដើម្បីអោយលោកអ្នកអាចប្រមូលផ្តុំអារម្មណ៍បាន។

៤. ត្រូវសាកសួរដើម្បីភាពច្បាស់លាស់, និយាយសារឡើងវិញនូវចំណុចសំខាន់ៗទាំងឡាយតាមរយៈការបកប្រយោគរបស់អ្នកធ្វើបទឧទ្ទេសនាម។ ចោទជាសំនួរឡើងដើម្បីអោយកាន់តែមានភាពស៊ីជំរៅឡើង តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយលោកអ្នកត្រូវតែជៀសវាងនូវការចោទសួរថា "ហេតុអ្វី" ពីព្រោះពាក្យនេះអាចធ្វើអោយអ្នកធ្វើបទឧទ្ទេសនាមប្រកាន់នូវជំហរការពារនូវអ្វីដែលខ្លួនបានលើកឡើង ។ ដូច្នេះត្រូវប្រកាន់ខ្ជាប់នូវអព្យាក្រិតភាព និងរក្សានូវគំនិតរបស់អ្នកដែលធ្វើបទឧទ្ទេស-នាមនោះ។

៥. ត្រូវត្រៀមខ្លួនជាស្រេចដើម្បីផ្តល់នូវប្រតិកម្មតប ។

៦. ត្រូវស្តាប់នូវការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយមិនប្រើវាចារ ព្រោះតាមរយៈនេះអាចអោយយើងដឹងបានពីមនោរម្មណ៍នៃអ្នកដែលធ្វើបទឧទ្ទេសនាមនោះ។

៧. ត្រូវជៀសវាងនូវការធ្វើកំណត់ត្រាណាដែលមិនមានភាពចាំបាច់។

៨. ត្រូវស្តាប់តែគោលគំនិតចំបងៗ។ មិនត្រូវព្យាយាមចងចាំអ្វីគ្រប់យ៉ាងនោះទេ។

៩. មិនត្រូវក្លែងធ្វើជាមានចំណាប់អារម្មណ៍នោះទេ។

(To prevent the common difficulties and damaged relations caused by poor listening, we must want to improve and must engage in active listening. **Active listening** is a conscious effort to listen to both the verbal and nonverbal components of what someone is saying, without prejudging. Here are some steps to help you improve your listening skills.

1. Don't anticipate or plan rebuttals. Don't jump to conclusions. Keep your thoughts in the present.
2. Avoid prejudging the speaker. Be aware of your biases and prejudices.
3. Eliminate distractions by providing a quiet, private location for communication. Face the person speaking to you so that you can concentrate.
4. Ask for clarifications, restate important points by paraphrasing the speaker. However, you should avoid the use of word *why*. This

word puts some people on the defensive. Remain neutral and restate the person's viewpoint.
5. Be ready to give feedback.
6. "Listen" to the nonverbal communication. It is through nonverbal communication that we can pick up the emotional message.
7. Avoid unnecessary note taking.
8. Listen for major ideas; don't try to remember everything.
9. Don't fake attention.)

* តើធ្វើយ៉ាងណាដើម្បីបង្កើនសមត្ថភាពនៃការនិយាយប្រាស្រ័យទាក់ទង?

How Can You Improve Your Spoken Communication?

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយប្រើវាចារ គឺជាសារទាំងឡាយណាដែលយើងបញ្ជូន ឬទទួលតាមរយៈការប្រើប្រាស់ពាក្យពេចន៍, ដោយផ្ទាល់មាត់ ឬជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយប្រើវាចារ ដែលមានប្រសិទ្ធភាពមួយទាមទារនូវភាពពូកែខាងការស្តាប់ ព្រមទាំងសមត្ថភាពក្នុងការប្រើប្រាស់ពាក្យសំដី និងការសរសេរ។ ខាងក្រោមនេះគឺជាគន្លឹះសំខាន់ៗមួយចំនួនដែលគួរតែចងចាំ ដើម្បីការប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អ :

គំនិតយោបល់នានាសំរាប់បង្កើនការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយប្រើវាចារ

១. ត្រូវស្តាប់សារដោយពាក្យពេចន៍ និង ដោយអារម្មណ៍

២. មិនត្រូវបណ្តោយអោយគំនិតរបស់អ្នកជ្រៀតចូលបាននោះទេ ។
ត្រូវស្តាប់តែអ្វីដែលអ្នកដ៏ទៃកំពុង និយាយ ។

៣. ត្រូវដឹងថានៅពេលណាដែលគួរតែស្តាប់ ។ ជួនកាលបុគ្គលមួយចំនួនអាចដកថយ ហើយអ្នកចាំបាច់ត្រូវតែមានការអត់ធ្មត់ និងគាំទ្រ និងរង់ចាំតែប៉ុណ្ណោះ ។

៤. ការសន្មត់ទុកជាមុននូវសំនួរ ។ កាយវិការខាងក្រៅអាចគ្រាន់តែជារូបភាពបញ្ឆោត ។ ដូច្នេះអ្នកត្រូវចងចាំជាប់ជានិច្ចថាអ្នកកំពុងធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយបុគ្គលផ្សេងមួយទៀត ។

៥. ត្រូវហ៊ាននិយាយប្រាប់ការពិត ។ ការនិយាយកុហកអាចបណ្តាលអោយមានការភ័ន្តច្រឡំ និងការអាក់អន់ស្រពន់ចិត្ត ។

៦. ត្រូវចេះគិតមុននឹងនិយាយ ។អ្នកត្រូវចេះសួរខ្លួនឯងថាតើអ្វីដែលអ្នកចង់ធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទង ។ ចំណុចគន្លឹះនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺការយល់អោយបានច្បាស់ពីអ្វីដែលយើងត្រូវធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងនោះ ។

៧. ពេលវេលាដែលយើងកំពុងមានគឺជាពេលវេលាដែលល្អបំផុតដើម្បីធ្វើការកែតំរូវ ។

(**Verbal Communication** is any message that we send or receive through the use of words, oral or written. Effective verbal communication requires good listening skills and an ability to use the written and spoken word. We should remember other keys to good communication as shown here:

Suggestions for improving spoken communication

1. Listen to the message in the words and in the feelings.
2. Don't let your own ideas get in the way. Listen to what others are saying.
3. Know when to *just* listen. Sometimes one person may withdraw, and you will need to be patient and supportive and just wait.
4. Question assumptions. Appearance can be deceiving. Keep in mind that you are communicating with another distinctly individual human being that feels the need to like and be liked.
5. Tell the truth. Telling a lie can create hurt, confusion, and resentment.
6. Think before speaking. Ask yourself, "What do I want to communicate". The key to communication truly understands what must be communicated.
7. Now is the best time to get it correct)

* តើធ្វើយ៉ាងណាដើម្បីបង្កើនសមត្ថភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ?

How Can You Improve Your Written Communication?

ជំនាញនៃការសរសេរដែលល្អគឺមានសារៈសំខាន់ដើម្បីឈានទៅកាន់ជោគជ័យនៃវិជ្ជាជីវៈ ។ ការសរសេរដែលជាទំរង់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលមានជាយូរណាស់មកហើយនោះគឺត្រូវបានគេប្រើជាញឹកញយ ជាពិសេសនៅតាមកិច្ចខ្ពស់ៗនៃអង្គភាព ឬស្ថាប័នណាមួយ ។ ដូចគ្នាទៅនឹងការថ្លែងសុន្ទរកថាដែរ គោលបំណងនៃការសរសេរគឺធ្វើឡើងដើម្បីការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ អ្នកនិពន្ធដែលគ្មានបទពិសោធន៍មួយចំនួន ជូនកាលគិតថាពួកគេត្រូវតែផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលភាពរបស់ពួកគេទាំងស្រុង ហើយត្រូវសរសេរនៅក្នុងលក្ខណៈអួតអាង និងខុសធម្មតាទៅវិញ ។ ចំណុចទាំងនេះគឺមិនមាន

ភាពចាំបាច់ ហើយក៏មិនមែនជាបំណងប្រាថ្នាដែលគេចង់បាននោះទេ។ រាល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងជា លាយលក្ខណ៍អក្សរគឺបង្ហាញនូវរូបភាពខាងគំនិតប្រាថ្នារបស់អ្នកផ្ញើរសារ។ តើលោកអ្នកចង់អោយសាររបស់លោកអ្នកផ្ញើរទៅត្រូវបានគេមើលឃើញថា ការសរសេររបស់លោកអ្នកមានភាពក្រអឺតក្រទម ប្រើពាក្យពេចន៍ច្រើនមិនបានការ ឬគ្មានរបៀបរៀបរយ និងមិនគួរអោយជឿជាក់បាន ឬលោកអ្នកចង់អោយគេមើលឃើញថាការសរសេររបស់លោកអ្នកមានភាពវៃឆ្លាត និងជាអ្នកដែលមានការគិតប្រកបដោយគោលបំណងច្បាស់លាស់? ខាងក្រោមនេះគឺជាគំនិតយោបល់ខ្លះៗដើម្បីជួយដល់ការសរសេររបស់លោកអ្នកអោយឆ្លុះបញ្ចាំងពីភាពវិជ្ជមានរបស់អ្នក : (Good writing skills are essential to career success. Writing, the most durable form of communication, is used frequently, particularly at higher levels of an organization. The purpose of writing, like speech, is to communicate, not impress. Inexperienced writers sometimes think that they must change their personalities completely and write in a showy, unnatural manner. This is neither necessary nor desirable. Every written communication creates a mental image of the sender. Will your writing style cause you to be viewed as pompous and wordy, as disorganized and possibly unreliable, or as an intelligent, clear thinker with a sense of purpose? Here are some suggestions to help you make your writing a positive reflection of you:)

គំនិតយោបល់នានាសំរាប់បង្កើនការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាលាយលក្ខអក្សរ

(Suggestions for improving written communication)

១. ប្រវែងនៃឃ្លាប្រយោគ (Sentence Length)	១. ឃ្លាប្រយោគជាមធ្យមគួរតែមានត្រឹមតែ ១៧ពាក្យ (Your average sentence length should be 17 words.)
២. ការប្រើប្រាស់ពាក្យ (Wordiness)	២. ជៀសវាងការសរសេររៀបរាប់ច្រើន។ ត្រូវប្រកាន់នូវវិធានមួយដែលថា " រក្សាឃ្លាប្រយោគអោយបានខ្លី ហើយសាមញ្ញ " (Avoid thinking aloud on the paper. Follow the KISS rule: "Keep It Short and Simple")
៣. ការរៀបចំ (Organization)	៣. ត្រូវគិតពីអ្វីដែលអ្នកចង់ធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងមានភាពសមទំនង។ ការបង្កើតសេចក្តីព្រាងមួយអាចជួយលោកអ្នកបាន (Think about what you want to

	communicate and the logical progression. Outlining and creating a rough draft can help you).
៤. ក្បួនខ្នាតសមរម្យ (Appropriate style or tone for the intended audience)	៤. ត្រូវដឹងថាតើនៅពេលណាគួរសរសេរជាលក្ខណៈផ្លូវការ ហើយពេលណាត្រូវសរសេរជាលក្ខណៈសាមញ្ញ (Know when writing should be formal and when informal writing would be effective)
៥. បញ្ជាក់ពីគោលបំណងច្បាស់លាស់ (Clearly stated purpose)	៥. ត្រូវសួរខ្លួនឯងថាហេតុអ្វីបានជាលោកអ្នកសរសេរសារនេះ ហើយត្រូវប្រាប់អ្នកអានអោយបានយល់ (Ask yourself, "Why am I writing this message" and then tell the reader)

* តើអ្នកប្រើប្រាស់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយមិនប្រើវាចារដោយរបៀបណា?
How Can You Use Nonverbal Communication?

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយមិនប្រើវាចារគឺជាការប្រាស្រ័យទាក់ទងមួយដោយមិនប្រើប្រាស់ពាក្យសំដី។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រភេទនេះត្រូវបានលើកយកមកបង្ហាញជាច្រើនដងរួចមកហើយនៅក្នុងជំពូកនេះ ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយមិនប្រើវាចារគឺរាល់អត្ថន័យទាំងឡាយណាដែលស្តែងឡើងតាមរយៈភាសាកាយវិការ តាមរយៈរបៀបនៃការប្រើប្រាស់សំលេង និងតាមរយៈរបៀបដែលមនុស្សបង្ហាញនូវឥរិយាបថរបស់ពួកគេនៅពេលមានទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដទៃ ។ សូរសំលេង ការបញ្ចេញទឹកមុខ ឥរិយាបថ ឬភាពប្រញាប់ប្រញាល់អាចគូសបញ្ជាក់ពីរបៀបដែលយើងបកស្រាយនូវពាក្យពេចន៍ទាំងនោះ ហើយប្រហែលជាលុបលើអត្ថន័យនៃពាក្យទាំងនោះផងក៏មាន។ ជាទូទៅបុគ្គលដែលមានជំនាញពូកែក្នុងវិស័យទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស តែងតែពូកែក្នុងការយល់ពីភាសាកាយវិការ និងការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយមិនប្រើវាចារ ។

ការយល់ដឹងអំពីការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយមិនប្រើវាចារគឺមានសារៈសំខាន់ណាស់ ពីព្រោះមនុស្សតែងតែបង្ហាញពីអារម្មណ៍ និងអាកប្បកិរិយារបស់ពួកគេតាមរយៈសកម្មភាពរបស់ពួកគេច្រើនជាងការប្រើប្រាស់ពាក្យសំដី។ ខាងក្រោមនេះគឺជាឧទាហរណ៍ខ្លះៗនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយមិនប្រើវាចារ :

ឧទាហរណ៍នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយមិនប្រើវាចារ

អាកប្បកិរិយានៅកន្លែងធ្វើការ	អត្ថន័យនៃសារ
១. ការីកុំព្យូទ័រម្នាក់ដែលងាកក្បាល ឬងងខ្លួនរបស់នាងចេញនៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងមួយរូបផ្អែកទៅលើនាង ដើម្បីពន្យល់ពីក្រាហ្វិកមួយ ។	១. កាយវិការនេះអាចមានន័យថានាងមិនមានភាពស្រណុកសុខស្រួលចំពោះភាពជិតស្និតនេះទេ ។
២. នយោជិកមួយរូបដែលនិយាយមិនចេះចប់នៅពេលប្រជុំមួយ ។	២. កាយវិការនេះអាចបញ្ជាក់ថាគាត់មានអារម្មណ៍ថាគ្មានសន្តិសុខ ។
៣. នយោជិកមួយរូបដែលប្រើប្រាស់ចលនាដងខ្លួន ដៃជើងដែលមិនមានភាពចាំបាច់ ។	៣. ទង្វើនេះអាចបង្ហាញពីសញ្ញាណនៃភាពមិនចុះសំរុងឬភាពតានតឹង ។
៤. នយោជិកដែលអង្គុយនៅក្បាលតុនៃតុសន្និសិទ្ធ ហើយចូលរួមក្នុងការពិភាក្សា ។	៤. កាយវិការនេះអាចបញ្ជាក់ថាគាត់មានជំនឿជឿជាក់និងមានចំណាប់អារម្មណ៍ ។

(Nonverbal communication-communication without words-has been mentioned several times in this chapter. **Nonverbal communication** is any meaning conveyed through body language, through the way the voices is used, and through the way people position themselves in relation to others. Tone of voice, facial expression, gestures, or haste may determine how we interpret the words used and may even overshadow them. People with strong human relation skills are usually good at reading others' body language and in using nonverbal communication.

Understanding nonverbal communication is important, because people often show their feelings and attitudes by their actions rather than their words. Here are some examples of nonverbal communication:)

Examples of nonverbal communication

Behavior at Work	Possible Message
1. The computer operator who averts her head or turns her body away when the supervisor leans over to explain a graph.	1. May mean she is uncomfortable with the closeness.
2. The employee who in a meeting rambles on in long, involved, unfinished sentences.	2. He may feel insecure.
	3. Can signal tension.

3. The employee who engages in much unnecessary bodies, hands, or foots movement. 4. The employee who sits at the head of the conference table and participates.	4. May be signaling confidence and interest.

* តើអ្វីខ្លះទៀតដែលធ្វើអោយការប្រាស្រ័យទាក់ទងដំណើរការ?

What Else Makes Communication Work?

មានកត្តាផ្សេងទៀតមួយចំនួនដែលអាចនាំអោយមានភាពខុសគ្នានៅក្នុងជោគជ័យ ឬបរាជ័យនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់អ្នកដូចជា: **ពេលវេលា** : ការប្រើប្រាស់ពេលវេលាគឺមានភាពសំខាន់ណាស់។ ភាពយឺតយ៉ាវជាញឹកញយអាចធ្វើអោយគេមើលមកលោកអ្នកថាជាមនុស្សដែលមិនមានការរៀបចំល្អ និងគ្មានការគោរព។ នៅកន្លែងធ្វើការ ភាពយឺតយ៉ាវអាចបណ្តាលអោយលោកអ្នកទទួលរងនូវការដាក់វិន័យ ឬត្រូវបណ្តេញចេញពីការងារថែមទៀតផង ។ ការព្យាយាមបង្កើតទំលាប់ទៀងទាត់ពេលវេលា អាចជួយជំរុញជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សរបស់លោកអ្នកព្រមទាំងទទួលបាននូវរូបភាពជាអ្នកមានវិជ្ជាជីវៈ (**Time**: the way you use time is important. Frequent tardiness will make you be viewed as disorganized and disrespectful. Using tardiness as a manipulative ploy to put yourself in a higher status position will simply cause frustration and anger and will cost you respect. At work, tardiness may result in your being disciplined or even fired. Developing the habit of punctuality can enhance your human relations skills and professional image)

ការចែករំលែកពេលវេលា : ប្រសិនបើលោកអ្នកចង់អោយមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង លោកអ្នកត្រូវចងចាំថាពេលខ្លះមនុស្សម្នាក់ៗអាចត្រូវការនៅតែឯកឯង ឬយ៉ាងហោចណាស់មានការរំខានខ្លះ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកអាចមានភាពនឿយហត់ ជាប់រវល់ មានការបន្ទាន់ ក្រោធខឹង ឬមានការមិនសប្បាយចិត្ត។ ដូច្នេះប្រសិនបើលោកអ្នកបង្ខំអោយពួកគាត់និយាយជាមួយអ្នកនៅពេលនោះ នោះអ្នកមិនគួរមានការភ្ញាក់ផ្អើលនោះទេ ប្រសិនបើគាត់មិនមានចំណាប់អារម្មណ៍ ចំពោះការជជែកជាមួយអ្នក ។

និយោជិកជាច្រើនរូបតែងតែគិតថាពួកគេមិនមានពេលវេលាគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការធ្វើប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ពួកគេឡើយ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងនឹងមិនស្នើសុំអោយមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងនោះទេ ដូច្នេះលោកអ្នកត្រូវតែចេះប្រើប្រាស់ការវិនិច្ឆ័យ និងការកំណត់របស់ខ្លួនថាតើត្រូវនិយាយអ្វីប្រាប់គាត់ ហើយនៅពេលណា ។ ច្បាស់ណាស់ថាលោកអ្នកគួរតែផ្តល់ព័ត៌មានជូនអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកអំពីបញ្ហានានាដែលស្ថិតនៅក្នុងទំនួលខុសត្រូវរបស់គាត់ ព្រមទាំងអំពីសំណើនានារបស់អ្នក (**Timing:** If you are to be effective in your communication, you must remember that at times everyone needs to be left alone or at least have fewer interruptions. your supervisors may be tired, preoccupied, rushed, angry, or frustrated. If you force them to talk with you at those times, you should not be surprised or hurt if they seem disinterested.

Most employees feel that they do not have enough communication with their supervisors. Supervisors will not necessarily ask for communication, so you must use your own judgement in determining what to tell them and when. You should definitely keep your supervisor informed about matters for which your supervisors is held accountable and about upcoming proposals from you)

បរិបទ : បរិបទសំដៅទៅលើលក្ខខណ្ឌនានាដែលអ្វីមួយកើតមានឡើង និងអ្វីដែលជះឥទ្ធិពលទៅលើអត្ថន័យរបស់វា។ ការដែលត្រូវបានគេស្រែកអោយបញ្ឈប់ម៉ាស៊ីនបង្កើតអោយមានការឆ្លើយតបផ្សេងមួយ ប្រសិនបើយើងស្ទើរតែរងគ្រោះថ្នាក់ ជាងការដែលយើងមានបញ្ហា ឬជាថ្ងៃស៊យរបស់ចៅហ្វាយយើង។ ដូច្នេះបរិបទនៃសារមួយត្រូវតែបានយកមកពិចារណាជាមួយនឹងសមាសធាតុនៃការប្រើប្រាស់ពាក្យសំដី ឬមិនប្រើពាក្យសំដី ដើម្បីទទួលបាននូវការយល់ត្រឹមត្រូវមួយ (**Context: Context** refers to the conditions in which something occurs, which can throw light on its meaning. Being yelled at to "stop that machine" creates a different response if we are about to be injured than if we are in trouble or our boss is having a bad day. Hence, the context of a message must be considered along with its verbal and nonverbal components for accurate understanding)

មធ្យោបាយកណ្តាល : មធ្យោបាយកណ្តាលគឺជាទំរង់ដែលសារមួយត្រូវបានធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទង ។ ប្រសិនបើលោកអ្នកទទួលនូវសារដែលចុះបញ្ជីរួចពីមេធាវីម្នាក់ វាអាចនាំអោយមានភាពកង្វល់ច្រើនជាងការដែលទទួលតាមរយៈប្រព័ន្ធផ្ញើរសំបុត្រធម្មតា (**Medium**: the **medium** is the form in which a message is communicated. If you received a registered letter from an attorney, it may create more anxiety than one through regular mail)

ការកំប្លែង : ការដែលចេះមានភាពលេងសើចគឺបង្កើតនូវសេចក្តីរីករាយយូរអង្វែងមួយ។ មនុស្សតែងតែចូលចិត្តនៅជាមួយអ្នកណាដែលអាចធ្វើអោយគេសើច។ តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ មនុស្សជាច្រើនត្រូវបានធ្វើអោយទាស់ចិត្តតាមរយៈកំប្លែងដែលគ្មានរសជាតិ និងខ្វះការគោរពចំពោះនរណាម្នាក់ដែលនៅក្បែរនោះជារឿយៗ។

ការចេះលេងសើចក៏អាចជួយលោកអ្នកឆ្លងផុតចំណុចលំបាកនានាមួយចំនួននៅក្នុងជីវិត ។ ការដាក់បញ្ហាទៅក្នុងទស្សនៈវិស័យមួយសមស្រប និងមិនដាក់ខ្លួនលោកអ្នកអោយចូលទៅក្នុងស្ថានភាពច្បាស់លាស់ពេកនោះអាចជួយអោយលោកងាយស្រួលក្នុងការបំពេញការងារនោះ ។ អ្នកជំនាញផ្នែកសុខភាពមួយចំនួនបានផ្តល់យោបល់ថាការចេះកំប្លែងលេងសើចអាចធ្វើអោយយើងមានសុខភាពរាងកាយបានប្រសើរ និងក្លាយជាអ្នកដោះស្រាយបញ្ហាដ៏ប្រសើរផងដែរ។ សុភវិនិច្ឆ័យត្រូវតែជាអ្នកនាំផ្លូវរបស់លោកអ្នក។ ដូច្នេះលោកអ្នកត្រូវដឹងថាតើនៅពេលណាដែលការកំប្លែងលេងសើចមិនមានភាពសមស្រប គួរអោយធុញទ្រាន់ ឬឥតប្រយោជន៍? ហើយពេលណាដែលការកំប្លែងលេងសើចអាចជួយសង្គ្រោះថ្ងៃអាក្រក់របស់លោកអ្នកអោយមានភាពប្រសើរឡើង? (**Humor**: A healthy sense of humor can create a favorable long-term impression. People usually like people with whom they can share a laugh. However, most people are offended by distasteful jokes and lose respect for someone who is constantly downing around.

A sense of humor can also help you get over some of the rough spots in life. Putting matters in proper prospective and not taking yourself too seriously becomes easier to accomplish. Some health experts have even suggested that humor can make us physically healthier and better problem solvers. Common sense must be your guide. When does humor become silly, sick, inappropriate, or counterproductive? When does it save the day?)

* ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិច

Electronic Communication

ជាទូទៅនៅក្នុងអត្ថបទនេះលោកអ្នកបានជួបប្រទះនូវចំណុចមួយចំនួនដែលរៀបរាប់ពីផលប៉ះពាល់របស់បច្ចេកវិជ្ជាទៅលើការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ទសវត្សកន្លងមកនេះ សារអេឡិចត្រូនិច E-mail គឺមានសភាពកម្រ និងប្លែក ប៉ុន្តែបច្ចុប្បន្នវាក្លាយទៅជារឿងធម្មតា ហើយមនុស្សគ្រប់រូបបានយល់ពីអត្ថន័យរបស់វា។ ការទិញទំនិញតាមរយៈអ៊ីនធឺណែតមានការកើនឡើងជាលំដាប់ពីមួយថ្ងៃទៅមួយថ្ងៃ។ ជាលទ្ធផលគឺថាសារអេឡិចត្រូនិចបានប្រែក្លាយទៅជាទំរង់រូបមួយនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិច។

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិច អនុញ្ញាតអោយមានការទទួលនូវទិន្នន័យតាមរយៈប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រ និងបច្ចេកវិជ្ជាផ្សេងៗទៀតពីអ្នកបញ្ជូនសារម្នាក់ទៅកាន់អ្នកទទួលសារម្នាក់ ឬច្រើននាក់។ ប្រសិនបើលោកអ្នកមិនទាន់បានប្រើប្រាស់នូវការទំនាក់ទំនងតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិចនៅឡើយទេ នោះលោកអ្នកនឹងបានប្រើប្រាស់វាទាំងក្នុងជីវិតបុគ្គល និងជីវិតការងាររបស់លោកអ្នក ហើយសារអេឡិចត្រូនិច និងសារជាសំលេងប្រហែលជាប្រភេទពីរយ៉ាងដែលលោកអ្នកនឹងប្រើប្រាស់វាច្រើនបំផុត។

សារជាសំលេង គឺជាប្រព័ន្ធមួយដែលពង្រីកនូវលទ្ធភាពនៃប្រព័ន្ធទូរស័ព្ទរបស់លោកអ្នក។ នៅពេលដែលប្រព័ន្ធផ្ញើរសារជាសំលេងផ្តល់នូវជំរើសច្រើនជាងម៉ាស៊ីនឆ្លើយតបធម្មតាក៏បំពេញការងារដូចម៉ាស៊ីនឆ្លើយតបដែរ ហើយវាទទួល និងរក្សានូវសារនានាដែលបានបញ្ជូនមកសំរាប់លោកអ្នកថែមទៀតផង។ នេះប្រហែលជាការអនុវត្តន៍នៃប្រព័ន្ធផ្ញើរសារជាសំលេងទូទៅមួយដែលគេប្រើប្រាស់។ វាក៏មានសមត្ថភាពក្នុងការឆ្លើយតបទៅនឹងសារនានា ឬបញ្ជូនសារទាំងនោះតាមរយៈទូរស័ព្ទទៅកាន់ប្រព័ន្ធផ្ញើរសារជាសំលេងរបស់អ្នកដ៏ទៃផងដែរ ។ ប្រព័ន្ធផ្ញើសារជាសំលេងមានលក្ខណៈខុសគ្នា និងអាស្រ័យទៅលើអ្នកផ្តល់សេវា។ តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយទាំងប្រព័ន្ធសារអេឡិចត្រូនិច និងប្រព័ន្ធផ្ញើរសារជាសំលេងគឺអនុញ្ញាតអោយមានការទទួល ឬបញ្ជូនសារទៅកាន់ទីកន្លែងនានា ហើយមានលក្ខណៈងាយស្រួលក្នុងការប្រើប្រាស់ ព្រមទាំងមិនទាមទារអោយអ្នកបញ្ជូនសារត្រូវរង់ចាំនូវការបញ្ជាក់ថា សារដែលបានបញ្ជូនទៅនោះត្រូវបានទទួលនោះទេ។ ទោះបីជាសារ

ជាសំលេងមានលក្ខណៈប្រសើរជាង   ក៏ព្រោះតែលោកអ្នកអាចស្ដាប់ឮសំលេងនៃអ្នកដែលផ្ញើរសារមកក៏ដោយ តែប្រព័ន្ធនេះប្រើដោយប្រព័ន្ធទូរស័ព្ទធម្មតា ហើយលោកអ្នកត្រូវតែចំណាយប្រាក់ទៅលើការប្រើប្រាស់នោះ។

សារអេឡិចត្រូនិចគឺជាទំរង់មួយដែលទទួលបាននូវប្រជាប្រិយភាពសំរាប់ការប្រាស្រ័យទាក់ទង ហើយហេតុផលល្អផ្សេងទៀតនោះគឺវាងាយស្រួលក្នុងការប្រើប្រាស់ មានពេលវេលាគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីសរសេរសារឆាប់រហ័ស   និងអាចផ្ញើរទៅកាន់មនុស្សគ្រប់រូបបើទោះជាគេមិនស្ថិតនៅកន្លែងធ្វើការរបស់គេក៏ដោយ ។ ម្យ៉ាងវិញទៀតសារអេឡិចត្រូនិចហុចផលប្រយោជន៏ច្រើន ដូច្នេះការចំណាយច្រើនទៅលើការទូរស័ព្ទផ្លូវឆ្ងាយក៏ត្រូវបានកាត់បន្ថយផងដែរ (Throughout this text you are confronted with the impact that technology is having on communication. A decade ago e-mail was exotic. Today it is so commonplace and everyone understood the meaning. Shopping on the Internet increases daily. The result is that e-mail has become a common form of electronic communication.

Electronic communication allows data to be communicated by computers and other technology from one sender to one or more receivers. If you are not already using electronic communication, it's likely that you will be before too long – in both your personal and professional life – with e-mail and voice mail probably being the two you will use most.

Voice mail is a system that extends the capabilities of your telephone. While voice mail offers more options than the traditional answering machine, it also does the job of an answering machine, receiving, and storing incoming messages, or transmitting messages by telephone to the voice mails of others. Voice mail capabilities differ and depend on the service provider. However, all allow messages to be received, to be sent to several locations, are easy to use, and do not require the sender to wait for the receipt. However, though the voice message received is nice, because you can hear the voice of the sender, voice mail utilizes conventional phone lines, and you must therefore pay phone costs.

Electronic mail or email is a very popular form of communication and for good reasons: it is easy to use, allows time to compose, is very fast, and can be sent to people who are not in their office. E-mail takes advantage of the Internet, so long distance phone charges are not incurred.)

* សេចក្តីសង្ខេប (Summary)

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺជាដំណើរនៃការផ្លាស់ប្តូរព័តិមានតាមរយៈប្រព័ន្ធទូទៅមួយ ដូចជាការផ្តល់សញ្ញានិមិត្តរូប ឬឥរិយាបថ ដែលជាចំណុចសំខាន់នាពេលបច្ចុប្បន្នពីព្រោះយើងកំពុងតែរស់នៅក្នុងសង្គមព័តិមានវិទ្យាហើយយើងត្រូវធ្វើទំនាក់ទំនងជាច្រើនជាមួយអ្នកដ៏ទៃ ។ការប្រាស្រ័យទាក់ទងអាចធ្វើពីលើទៅក្រោម ឬពីក្រោមទៅលើ ឬតាមខ្សែបណ្តោយនៅតាមអង្គភាពនានា។ វាក៏អាចធ្វើពីភាគីតែម្ខាង ឬពីរភាគី ហើយរួមមានធាតុផ្សំ ៣ គឺ: អ្នកបញ្ជូនសារ អ្នកទទួលសារ និងសារ ។ ប្រតិកម្មតបអាចជួយអោយអ្នកទទួលសារបានយល់ពីអត្ថន័យនៃសារដែលអ្នកបញ្ជូនមកចង់និយាយ ។

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងអាចត្រូវបានធ្វើអោយខូចទ្រង់ទ្រាយ ឬរាំងដោយសារឧបសគ្គនានា ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយប្រើវាចារអាចបង្កើតនូវផ្នែកដ៏រឹងមាំមួយនៃជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សរបស់យើង ប្រសិនបើហើយអភិវឌ្ឍន៍នូវជំនាញខាងការស្តាប់បានល្អ និងមានសមត្ថភាពក្នុងការប្រើប្រាស់ជំនាញនិយាយ និងលាយលក្ខណ៍អក្សរ ។

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលមិនប្រើវាចារគឺជាអត្ថន័យទាំងឡាយណាដែលបញ្ជូនមកតាមរយៈការប្រើភាសាកាយវិការ, មធ្យោបាយដែលសំលេងត្រូវបានគេប្រើ និងវិធីដែលមនុស្សកំណត់ជំហររបស់ពួកគេនៅក្នុងកិច្ចទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដទៃ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងបែបនេះមានឥទ្ធិពលលើការប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់យើងប្រមាណ ៩៣ភាគរយ ។

ពេលវេលា ការកំណត់ពេលវេលា អ្នកកណ្តាល និងការចេះកំប្លុកកំប្លែងចូលរួមចំណែកបន្ថែមទៅលើវិសាលភាពនៃអត្ថន័យរបស់សារ និងអ្នកធ្វើទំនាក់ទំនង។ ទំរង់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងបែបអេឡិចត្រូនិចកំពុងតែបំលែងមធ្យោបាយមួយចំនួនដែលយើងកំពុងអនុវត្ត ។

(Communication, the process by which we exchange information through a common system of symbols, signs, or behaviors, is very important today because we live in an information society and we must interact with a variety of people. Communication can flow up, down, horizontally in an organization. It can also be one-way or two-way and include three elements – the sender, the receiver, and the message. Feedback helps the receiver understand the message as the sender intended it.

Communication can be distorted or blocked because of barriers. Our verbal communication can be made a strong part of our human relations skills if we develop good listening skill and an ability to use the written and the spoken word.

Nonverbal communication is any meaning conveyed through body language, the way the voice is used, and the way people position themselves in relation to others. It accounts for at least 93 per cent of the impact of our communication.

Time, timing, context, medium, and humor contribute additional dimensions of meaning to messages and communicators. Electronic forms of communication are altering some of the ways we interact)

ជំពូកទី ៩

ការរៀបចំគោលដៅ : ជំហានសំរាប់អនាគត
Goal Setting : Steps to the Future

- ដើម្បីទទួលបាននូវអ្វីដែលអ្នកចង់បាន យើងត្រូវដឹងថា តើយើងចង់ធ្វើអ្វីជាមុន ។ បើសិនជាអ្នកមិនដឹងថាចង់ទៅទីណាទេនោះ អ្នកប្រហែលជាមិនអាចទៅដល់ទីនោះបានទេ ។

✱ តើផែនការគឺជាអ្វី? ហេតុអ្វីបានជាការរៀបចំផែនការមាន សារៈសំខាន់?
What is planning and why is it important?

- យើងទាំងអស់គ្នាតែងតែចង់សំរេចអោយបាននូវអ្វីដែលយើងចង់បានមួយចំនួន ប៉ុន្តែយើងមិនដែលបានគិតអំពីជំហានដែលត្រូវធ្វើដើម្បីសំរេចអោយបាននោះទេ។ ការក្លាយខ្លួនមកជាអ្នកដែលមានជោគជ័យ ស្ទើតែមិនពឹងផ្អែកលើព្រេងវាសនាទាល់តែសោះ ។ យើងត្រូវតែរៀបចំផែនការ ដើម្បីបង្កើននូវឱកាសរបស់យើងក្នុងការក្លាយខ្លួនជាអ្នកមានជោគជ័យ ។ បរាជ័យក្នុងការរៀបចំផែនការជារឿយៗត្រូវបានពិពណ៌នាថា ជាការធ្វើដំណើរក្នុងរថយន្តមួយទៅកាន់ទីកន្លែងចំឡែកដោយគ្មានផែនទី ។ ការធ្វើបែបនេះអាចអោយអ្នកបានទៅដល់គោលដៅ ប៉ុន្តែទំរាំតែទៅដល់ទីនោះ អ្នកប្រហែលជាត្រូវប្រើពេលវេលាយូរហើយចំណាយអស់ច្រើន ឬអ្នកអាចមិនទៅដល់ទាល់តែសោះ។ ការរៀបចំផែនការមានសារៈសំខាន់ណាស់សំរាប់គ្រប់ស្ថាប័ន និងបុគ្គល (ជីវិតផ្ទាល់ខ្លួន និងអាជីព) ។ ការមានគោលដៅជាក់លាក់ច្បាស់លាស់អាចធ្វើអោយយើងមានឱកាសនៅក្នុងការធ្វើកិច្ចការអ្វីមួយ និង សំរេចបាននូវជោគជ័យនានាច្រើនជាងការដែលយើងគ្រាន់តែរង់ចាំសំឡឹងមើលបញ្ហាកើតឡើងដោយខ្លួនឯង ឆ្ងល់ថា តើមានអ្វីបានកើតឡើង ឬក៏រិះគន់មិនពេញចិត្តនូវអ្វីដែលបានកើតឡើងនោះ។ គោលដៅបានផ្តល់ការនាំផ្លូវ និង

ជួយយើងនៅក្នុងការជ្រើសរើសយុទ្ធសាស្ត្របំណងក្នុងការប្រាស្រ័យទំនាក់ទំនង និងវាយតំលៃប្រសិទ្ធភាព ។ ផែនការគឺជាការប្រុងប្រៀបរៀបចំមុន និង ទស្សន៍ទាយអំពីអនាគត។ ផែនការទាក់ទងទៅនឹងគោលដៅ កម្មវិធី គោលនយោបាយច្បាប់ និងវិធីសាស្ត្រ ដែលនៅក្នុងនោះគឺពោពេញទៅដោយការសំរេចចិត្តទាំងឡាយណាដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងធនធានដែលត្រូវប្រើប្រាស់សំរាប់សកម្មភាពនាពេលអនាគត។ ធនធានទាំងនោះអាចជា ពេលវេលា ប្រាក់ ការផ្គត់ផ្គង់ សំភារៈ និងពលកម្ម។ ផែនការគួរគឺជាសកម្មភាពមួយដែលត្រូវបន្តរហូត ហើយមានការបត់បែនបានដោយហេតុថា គោលដៅនឹងមានការផ្លាស់ប្តូរដោយសារស្ថាប័ន និង បុគ្គល នឹងរីកលូតលាស់ ហើយជួបប្រទះស្ថានភាពថ្មីជានិច្ច (We might want to accomplish certain thing, but we do not think about the steps we mush take. Being successful is almost never a matter of luck or fate; we must plan to increase our chances of being successful. Failure to plan is frequently described as taking an automobile trip to a strange place without a roadmap. You may reach your destination, but getting there will probably take longer and cost more. And you may never arrive. Planning is important for organization and individuals (in both our personal and professional lives). Having specific goals gives us a better chance of making things happen and achieving success than if we just wait, watch things happen, wonder what happened, or criticize what happened. Goals provide direction and assist us in selecting strategies, communicating intentions, and evaluating effectiveness. Planning is an attempt to prepare for and predict the future. It involves goals, programs, policies, rules and procedures. Included are the decisions about what resources to commit to future action. These resources can include time, money, supplies, material, and labor. Planning should be ongoing and flexible because goals will change as organizations and individuals grow or face new situations) ។

- ខាងក្រោមនេះ គឺជាឧទាហរណ៍នៃបញ្ហានៅក្នុងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនយើងដែលត្រូវការរៀបចំផែនការ (Example of things that require planning in our personal lives)

- អាពាហ៍ពិពាហ៍ និងព្រឹត្តិការណ៍នានា (Weddings and events)
- កម្មវិធីប្រចាំថ្ងៃ (Daily schedules)
- ការឈប់សំរាក និងការធ្វើដំណើរ (Vacations and trips)
- វគ្គសិក្សាដែលត្រូវរៀននៅឆមាសបន្ទាប់ (Classes to be taken next semester)
- ការសន្សំប្រាក់សំរាប់ការចូលនិវត្តន៍ (Saving for retirement)
- ការសន្សំប្រាក់ដើម្បីទិញរថយន្ត (Saving to buy a car)

- ខាងក្រោមនេះ គឺជាឧទាហរណ៍នៃបញ្ហានៅក្នុងស្ថាប័នដែលត្រូវការការរៀប ចំផែនការ (Examples of things that require planning in organizations)
  - ការប្រើប្រាស់ទីកន្លែងធ្វើការ និងគ្រឿងបរិក្ខាអោយបានសមរម្យ (Appropriate use of facilities and equipment)
  - ការថែរក្សាសំភារៈ និងការផ្គត់ផ្គង់ (Care of materials and supplies)
  - ការថែរក្សាថាមពល និងអគ្គិសនី (Conservation of energy and power)
  - ការគ្រប់គ្រងប្រាក់ និងឥណទាន (Cash and credit management)
  - ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក (Work force management)
  - ការប្រមូលផ្តុំ និងដំណើរការពត៌មាន (Information collection and processing)
  - ការសន្សំពេលវេលា (Time conservation)
  - ការធ្វើកម្មវិធី (Schedules)
  - ការគ្រប់គ្រងគុណភាព (Quality management)
  - ការកាត់បន្ថយ និងត្រួតពិនិត្យការចំណាយ (Cost reduction and control)
  - ផលិតភាព (Productivity)
  - ផែនការកែលំអរខ្លួនឯង (Self-improvement planning)

- អ្នកចិត្តសាស្ត្រជាច្រើនលើកឡើងថា ការខ្វះផែនការគឺជាក្តីប្រាថ្នាបន្ទាប់បន្សំដើម្បីបង្កើតអោយមានវិបត្តិនានាឬដើម្បីបរាជ័យទាំងស្រុង។ នៅក្នុងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួន ការខ្វះខាតផែនការអាចធ្វើអោយយើងមានអារម្មណ៍ស្វាហាប់ និង រស់រវើកដោយសារតែអារម្មណ៍ពុះកញ្ជ្រោលរយៈពេលខ្លីដែលកើតចេញពីការប្រវេសប្រវាស ដើម្បីដោះស្រាយចំពោះព្រឹត្តិការណ៍ដែលមិនបានព្រាងទុក។ នៅក្នុងស្ថាប័នមួយអ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនប្រហែលជាមានអារម្មណ៍ថា : ពួកគាត់មានមោទនាភាពយ៉ាងខ្លាំងដោយហេតុថា ពួកគាត់ត្រូវមានការសំរេចចិត្តជាបន្ទាន់ដែលត្រូវធ្វើ។ ភាពខ្វះខ្វែងប្រភេទនេះ ត្រូវបានអោយឈ្មោះថាជា "ការពន្លត់ភ្លើងឆេះព្រៃ" ។ នេះគឺជាផលប្រយោជន៍សំរាប់រយៈពេលខ្លី ដែលទីបំផុតក្លាយជាគ្រោះថ្នាក់ (Psychologists suggest that lack of planning is a subconscious desire to create crises or even to fail. In our personal lives, lack of planning may make us feel more spontaneous and alive because of the temporary heightened emotion that results from scrambling to deal with unplanned events.
In an organization, managers may feel more important because they have immediate decisions to make. This kind of busyness is called "putting out brushfires". These are short-term "benefits" and ultimately are harmful ។

ហេតុអ្វីស្ថាប័នត្រូវរៀបចំផែនការ?

Why Must Organization Plan?

- ដោយពុំមានផែនការ ស្ថាប័នទាំងអស់នឹងគ្មានទិសដៅ ហើយនៅទីបំផុតនឹងគ្មានលទ្ធភាពដើម្បីគ្រប់គ្រងធនធានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ការគ្មានផែនការ ឬ ផែនការខ្សោយណាមួយ អាចបង្ករអោយមានវិបត្តិគ្រប់គ្រង (ការពន្លត់ភ្លើងឆេះព្រៃជាដរាប) និងការធុញថប់របស់បុគ្គលិកនោះទេ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងចំណាយពេលវេលារបស់ពួកគេទៅលើភាពបន្ទាន់ក្នុងពេលដែលបុគ្គលិកត្រូវបង្ខំចិត្តប្តូរពីការងារមួយទៅកិច្ចការមួយទៀត នៅពេលដែលភាពបន្ទាន់កើតឡើង។ ហេតុដូច្នេះ ការសំរបខ្លួនទៅតាមស្ថានការណ៍ផ្លាស់ប្តូរមានលក្ខណៈពិកបាកណាស់បើមិនមានផែនការ ។ ផែនការគឺជាភាពខុសគ្នារវាងការ

គ្រប់គ្រងក្រោយហេតុការណ៍កើតឡើង និង ការគ្រប់គ្រងមុនពេលហេតុការណ៍កើតឡើង ។ ការគ្រប់គ្រងក្រោយហេតុការណ៍កើតឡើង ត្រូវបានកត់សំគាល់ឃើញថាជាការគ្រប់គ្រងដែលអ្នកមើលការខុសត្រូវជាប់គាំង មិនមានលទ្ធភាពត្រួតពិនិត្យអ្វីនៅពេលដែលបញ្ហាកើតឡើង ហើយចំណាយពេលវេលារបស់ពួកគេផ្លាស់ប្តូរពីវិបត្តិមួយទៅវិបត្តិមួយទៀត (ការគ្រប់គ្រងរបៀបនេះជារឿយៗត្រូវបានហៅថាជាការគ្រប់គ្រងវិបត្តិ)។ ការគ្រប់គ្រង មុនពេលហេតុការណ៍កើតឡើងទាក់ទងទៅនឹងការសំឡឹងមើលទៅអនាគត ទន្ទឹងរង់ចាំបញ្ហានិងកំណត់ដំណោះស្រាយមុនពេលបញ្ហាកើតឡើង ។ ទាំងអស់នេះអាចត្រូវការការកំណត់គោលដៅពីសំណាក់បុគ្គលគ្រប់រូប (Without planning organizations have no sense of direction, and ultimately are not able to effectively manage resources. No planning or poor planning can result in crisis management (constantly putting out brushfires) and employee frustration. Managers spend their time on emergencies while employees are forced to move from one task to another as emergencies arise. Then, too, coping with change is more difficult without planning. Planning is the difference between reactive management and proactive management. Reactive management is characterized by supervisors being caught off guard when problems arise and spending their time moving from one crisis to the next. (It is often called crisis management) Proactive management involves looking ahead, anticipating problems, and determining solutions to potential problems before they develop. It may require goals setting by individuals) ។

តើមនុស្សទាំងអស់មានភាពខុសគ្នាយ៉ាងណាចំពោះការរៀបចំផែនការ?

How Do People Differ In Planning?

- នៅពេលរៀបចំផែនការ មនុស្សភាគច្រើនជាទូទៅគឺតែងធ្លាក់ចូលទៅក្នុងប្រភេទចំបងបីផ្សេងគ្នា។ ឧបមាថា មានមនុស្សបីនាក់កំពុងលេងល្បែងដែកក្រចកសេះ ។ ខាងក្រោមនេះ គឺជាអ្វីដែលពួកគេនឹងធ្វើ បើសិនជាពួកគេស្ថិតនៅក្នុងប្រភេទនីមួយៗ នៃប្រភេទ

ចំបងទាំងបី (People generally fall into three broad categories when planning. Imagine three people playing a game of horseshoes. Here is how each would act if each were in a different category) ។

- **អ្នកសំរេចក្រោមផែនការ** (Underachiever) នឹងស្ថិតនៅជិតនឹងគោលដៅ ។ អ្នកសំរេចក្រោមផែនការនេះ តែងតែកំណត់គោលដៅដែលទាបជាងសមត្ថភាពរបស់ពួកគេ ។ នេះគឺជាវិធីសាស្ត្រសំរាប់ការពារពួកគេពីការប្រថុយប្រថាន និងក្តីបារម្ភណ៍ ។ ដោយហេតុថា ទោះបីជាពួកគេខំប្រឹងជំរុញខ្លួនឯងយ៉ាងណាក៏ពួកគេមិនអាចទទួលផលបានច្រើនដែរ (The Underachiever will stand close to the target. Underachievers tend to set goals that are lower than their abilities. This is their way of protecting themselves from risk and anxiety. Because they seldom if ever push themselves, they do not achiever much) ។
- **អ្នកសំរេចលើសផែនការ** (Overachiever) តែងតែឈរនៅឆ្ងាយពីគោលដៅ ហើយការសំរេចគោលដៅបាននោះវាស្ទើតែមិនអាចទៅរួច ។ អ្នកសំរេចលើសផែនការ (Overachiever) ដាក់គោលដៅដែលខ្ពស់ជាសមត្ថភាពរបស់ពួកគេ ។ ពួកគេមិនមានភាពពិតប្រាកដចំពោះខ្លួនឯង ប៉ុន្តែពួកគេមិនអាចសារភាពអំពីភាពខ្វះខាត (Inadequacy) របស់ពួកគេបាន ។ ពួកគេខ្វះខាតជំនឿទុកចិត្តលើខ្លួនឯង ជាហេតុធ្វើអោយពួកគេកាត់បន្ថយក្តីបារម្ភណ៍របស់ពួកគេ ដោយប្រាថ្នាសំរេចគោលដៅដែលហួសពីអ្វីដែលពួកគេអាចធ្វើបាន ។ ដោយសារគោលដៅរបស់ពួកគេគ្មានភាពជាក់ស្តែង ពួកគេកំរនឹងសំរេចគោលដៅទាំងនោះបានណាស់ ឬកំរនឹងពេញចិត្តចំពោះលទ្ធផលដែលសំរេចបាន (The overachiever will stand so far back from the target that hitting it is almost impossible. Overachievers take on goals beyond their abilities. They are uncertain of what they can expect of themselves but cannot admit inadequacy. They lack self-confidence and reduce their anxiety by aiming beyond what they can achieve. Because their goals are unrealistic, they seldom achieve them or feel satisfied) ។

- **អ្នកសំរេចផែនការជាក់ស្តែង** (Realistic achievers) តែងតែឈរនៅក្នុងកំរិតលទ្ធភាពដែលអាចប្រឈមមុខនឹងការលំបាកបាន ។ អ្នកសំរេចផែនការជាក់ស្តែងមានភាពទោទន់ទៅរកភាពវិជ្ជមានចំពោះខ្លួនឯង។ ជាទូទៅពួកគេតែងមានជោគជ័យនៅក្នុងការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ពួកគេ ដោយសារពួកគេរៀបចំគោលដៅដែលមានភាពពិបាក ប៉ុន្តែជាគោលដៅដែលអាចសំរេចបាន ។ ហេតុដូច្នេះពួកគេគឺជាអ្នកដែលសំរេចគោលដៅបានខ្ពស់ជាងគេ (The realistic achiever will stand just far enough back to be challenged. Realistic achievers tend to have a positive self-image. They are usually successful in their endeavors because they set challenging but attainable goals. They, therefore, become high achievers) ។

✱ តើគោលដៅមានប៉ុន្មានប្រភេទ?

What Kind of Goals Exist?

- គោលដៅ គឺជាលទ្ធផលចុងក្រោយដែលត្រូវទទួលបានក្រោយពីការបញ្ចប់កិច្ចការសកម្មភាព ឬកម្មវិធីនិមួយៗ។ នៅក្នុងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក គោលដៅរបស់អ្នកអាចរួមបញ្ចូលការក្លាយខ្លួនជាអ្នកមានបរិញ្ញាប័ត្រ អ្នកជំនួញដែលប្រកបដោយជោគជ័យ ឬក៏ជាអ្នកដឹកនាំសហគមន៍ដែលគួរជាទីគោរព (A goal is the objective, target or end result expected from the completion of tasks, activities, or programs. In your personal life, your goals may include becoming a college graduate, a successful business person, or a respected community leader)។
- អ្វីជាច្រើនដែលបានសរសេរអំពីការរៀបចំគោលដៅនៅក្នុងស្ថាប័ននីមួយៗ អាចយកមកប្រើប្រាស់សំរាប់ការរៀបចំគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកបាន។ អ្នកសរសេរសៀវភៅពីររូបស្តីពីការគ្រប់គ្រង គឺលោក Ramon Aldag និង Timothy Stearns បានកំណត់ប្រភេទរបស់គោលដៅចំនួនបីដែលចំបងនៅក្នុងស្ថាប័នទាំងឡាយ : *គោលដៅផ្លូវការ* (Official goals) *គោលដៅកំពុងអនុវត្ត* (Operative goals) *និងគោល*

ដៅប្រតិបត្តិ (Operational goals) (Much of what is written about goal setting in organizations can be applied to your personal goal setting. Two management authors, Ramon Aldag and Timothy Stearns, have identified three broad categories of goals in organizations: official goals, operative goals, and operational goals) ។

- គោលដៅផ្លូវការត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ហើយជាធម្មតាត្រូវបានថ្លែងប្រាប់ និងអាចត្រូវបោះពុម្ពនៅក្នុងរបាយការណ៍ប្រចាំឆ្នាំ ឬនៅក្នុងសេចក្ដីជូនដំណឹង ។ គោលដៅផ្លូវការនេះ ជាទូទៅគឺជាប្រភេទគោលដៅដែលសង្ខេបជាងគេបំផុត ហើយមានលក្ខណៈជាគោលដៅចុងក្រោយបើកចំហរ (Open-ended goal) ។ គឺថា សូម្បីតែគោលដៅខ្លួនវាផ្ទាល់ក៏មិនមានរៀបរាប់ព័តិមានស្ដីអំពីបរិមាណ គុណភាព ឬពេលកំណត់ ។ គោលដៅផ្លូវការជាប់ទាក់ទងទៅនឹងគោលបំណងទាំងមូលរបស់ស្ថាប័ន ។ ឧទាហរណ៍ដ៏សាមញ្ញមួយនៅក្នុងអាជីវកម្មបច្ចុប្បន្នគឺជា " ការផ្ដល់សេវាកម្មដែលល្អបំផុត " (Official goals are developed by upper management, are formally stated, and may be published in annual reports or newsletters. They tend to be open-ended. That is, the goal itself may not include information about quantity, quality, or deadline. Official goals pertain to the overall mission of the organization. A common example in business today is "to provide excellent service. ") ។

- គោលដៅកំពុងអនុវត្ត គឺជាគោលដៅទាំងឡាយណាដែលទទួលខុសត្រូវរៀបចំដោយថ្នាក់គ្រប់គ្រងកណ្ដាល ។ គោលដៅនេះទាក់ទងទៅនឹងការ អនុវត្តន៏គោលនយោបាយរបស់អង្គភាព ។ គោលដៅនេះមានលក្ខណៈជាក់លាក់ជាងគោលដៅផ្លូវការសង្ខេប ។ ជាធម្មតា គោលដៅកំពុងអនុវត្តរួមមាន់ ការលាយបញ្ចូលគ្នានៃគោលដៅចុងក្រោយបើកចំហរ (Open ended goals) និងគោលដៅចុងក្រោយបិទជិត (Close-ended goals) ។ គោលដៅនេះ ជាទូទៅត្រូវបានកំណត់ជាថ្មីជារៀងរាល់ឆ្នាំ ។ ឧទាហរណ៍ជាក់ស្ដែងនៃគោលដៅកំពុងអនុវត្តនៅក្នុងអាជីវកម្មបច្ចុប្បន្ន គឺជា " ការពង្រីកបន្ថែម

ភាគហ៊ុនរបស់ក្រុមហ៊ុនសំរាប់ទីផ្សារ " និង ជួលបន្ថែមនូវក្រុមហ៊ុន ដែលមានភាគហ៊ុនតិចជាង ៥០ ភាគរយនៃហ៊ុនសរុប " (These goals tend to be more specific than the abstract official goals. Operative goals usually include a mix of open-ended and close-ended goals. They are usually redefined on a yearly basis. Common examples of operative goals in business today are "to increase the company's share of the market" and "to hire more minorities") ។

- គោលដៅប្រតិបត្តិ គឺជាបន្ទុករបស់អ្នកមើលការខុសត្រូវជួរមុខ និង និយោជិក ។ គោលដៅនេះគឺជាការរៀបរាប់អំពីលទ្ធផល ដែលគិតទុកមុននៃកិច្ចអនុវត្តន៍ នៃសាខានានារបស់ស្ថាប័ន ។ គោលដៅនេះ រួមបញ្ចូលនូវបទដ្ឋានមានស្រាប់នៃឥរិយាបថ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យការងារនិងពេលវេលានៃការបញ្ចប់ ។ គោលដៅនេះច្បាស់លាស់ និងជាគោលដៅចុងក្រោយបិទជិត (Operational goals are the responsibility of first-line supervisors and employees. They are statements of the expected results of the efforts of the various, performance criteria, and completion time. They are concrete and close-ended) ។

❋ តើគោលដៅគួរមានចរិកលក្ខណៈបែបណា?

What characteristics

- ដើម្បីយល់ដឹងអោយបានកាន់តែច្បាស់ថែមទៀត ទោះជាគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួន ឬអង្គភាពត្រូវតែមានចរិកលក្ខណៈដូចខាងក្រោម :

~ ចរិកលក្ខណៈរបស់គោលដៅ

What Characteristics Should Goals Posses?

១. គោលដៅគួរត្រូវបានសរសេរកត់ត្រាទុក ។ ការសរសេរធ្វើអោយកើនឡើងនូវការយល់ដឹង និង ការប្តេជ្ញាចិត្ត (Goals should be written. Writhing increases understanding and commitment)។

២. គោលដៅគួរតែអាចវាស់ស្ទង់បាន។ ឧទាហរណ៍ " ខ្ញុំចង់មានជោគជ័យច្រើនជាងនេះនៅក្នុងសាលារៀន" នេះគឺជាគោលដៅដែលមិនច្បាស់លាស់ ពីព្រោះ កត្តាដែលនាំអោយមានជោគជ័យនោះមិនត្រូវបានវែកញែកអោយជាក់លាក់។ ពិន្ទុជាមធ្យមភាគ ទើបអាចវាស់ស្ទង់បានហេតុដូច្នេះ វិធីសាស្ត្រដែលល្អនៅក្នុងការបង្ហាញអំពីគោលដៅនេះ គឺ " ខ្ញុំនឹងយកអោយបានពិន្ទុជាមធ្យមភាគ ៣.០ ពីពិន្ទុពេញ ៤.០ " ប្រសិនបើគោលដៅមិនច្បាស់លាស់ ហើយមិនទៀងទាត់ទេនោះ វានឹងផ្តល់នូវការដឹកនាំផ្លូវតិចតួចណាស់ (Goals should be measurable. For example, "I want to be more successful in school" is a vague goal because what constitutes success is not specified. Grade point average can be measured; therefore, a better way of expressing this goal would be "I will earn a GPA of 3.0 out of a possible 4.0" If goals are vague and uncertain, they will provide little guidance) ។

៣. គោលដៅគួរមានភាពជាក់លាក់ចំពោះពេលវេលា បើមិនដូច្នោះទេវានឹងមិនធ្វើអោយយើងខិតខំអស់ពីសមត្ថភាពទេ ។ នៅក្នុងពេលវេលាកំណត់ជាក់លាក់មួយគោលដៅនឹងត្រូវបានពិនិត្យឡើងវិញសំរាប់ការកែសំរួលឬការរៀបចំឡើងវិញ ។ យោងទៅនឹងគោលដៅខាងលើ យើងអាចរៀបចំគោលដៅកំណត់តាមពេលវេលា-បាន ដោយបន្ថែមពេលកំណត់ " ខ្ញុំនឹងយកអោយបានពិន្ទុជាមធ្យមភាគ ៣.០ ពីពិន្ទុពេញ ៤.០ នៅវគ្គសិក្សាឆ្នាំក្រោយ " (Goals should be specific as to time. Otherwise, they are not challenging. At the time specified, they can then be reviewed for correction or revision. Considering the goal above, we can make it time-specific by adding a deadline: "I will earn a GPA of 3.0 out of a possible 4.0 during the next academic year." ។

៤. គោលដៅគួរតែមានការលំបាក ប៉ុន្តែអាចសំរេចបាន ដើម្បីផ្តល់ការពេញចិត្ត និងកាត់បន្ថយការធុញថប់។ គោលដៅគួរតែមានភាពជាក់ស្តែងពិតប្រាកដ ហើយស្ថិតនៅក្នុងការសង្ឃឹមទុកមួយដែលសមរម្យចំពោះអ្វីដែលត្រូវទទួលបាន នៅក្នុងពេលវេលា

កំណត់មួយជាក់លាក់ (Goals should be challenging but attainable, to provide satisfaction and reduce frustration. Goals should be realistic, not wish list, and should be reasonable expectations of what can be achieved over a given period of time) ។

៥. នៅក្នុងស្ថាប័នមួយ គោលដៅត្រូវទាក់ទងដល់ការចូលរួមចំណែក។ ការចូលរួមចំណែកបង្កើតឡើងនូវការអនុវត្តន៏ និងការទាក់ទង ដែលជាហេតុនាំអោយមានការយល់ដឹង និង ការជំរុញទឹកចិត្ត។ ការចូលរួមចំណែកដែលកើតឡើងញឹកញាប់ជាងគេគឺជាការចូលរួមចំណែករវាងបុគ្គលិក និង ប្រធានផ្នែក (In an organization, goals should involve participation. Participation increases commitment and communication and, hence, understanding and motivation. The most frequent participation is between the employee and supervisor) ។

- គោលដៅមិនមែនជាលំហាត់នៃការសរសេរ ហើយទុកចោលរហូតដល់ពេលដែលត្រូវសរសេរគោលដៅថ្មីសំរាប់រដូវកាលថ្មីនោះទេ ។ គោលដៅទាំងនោះគួរតែត្រូវបានប្រើប្រាស់ជាលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួនផង និង ស្ថាប័នផងដើម្បីពិនិត្យការរីកចំរើននៅក្នុងរដូវកាលនីមួយៗ។ នៅក្នុងស្ថាប័ននីមួយៗ ការត្រួតពិនិត្យបែបនេះមានលក្ខណៈសាមញ្ញធម្មតាដូចជា ការអង្កេតដែលធ្វើឡើងដោយបុគ្គលិក និងប្រធានផ្នែក ឬ វាក៏អាចមានលក្ខណៈផ្លូវការ ដូចជារបាយការណ៍សរសេរស្តីអំពីការរីកចំរើនផងដែរ។ ការតាមដានការរីកចំរើននេះជួយរកអោយឃើញនូវការផ្លាស់ប្តូរ ដែលត្រូវការចាំបាច់ក្នុងខណៈដែលនៅមានពេល។ ការតាមដានការរីកចំរើនចាំបាច់ត្រូវរៀបចំទុកមុន ហើយបុគ្គលម្នាក់ត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះការតាមដាននេះ។ យើងគួរដឹកនាំការតាមដានការរីកចំរើននៃគោលដៅនេះអោយបានញឹកញាប់ នៅក្នុងជីវភាពរស់នៅប្រចាំថ្ងៃរបស់យើងផងដែរហើយត្រូវទទួលស្គាល់ថា ពួកយើងជាអ្នកដែលទទួលខុសត្រូវ ចំពោះការត្រួតពិនិត្យ និងការរីកចំរើននៃគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួន របស់យើង (Goals are not just a writing exercise to be put aside until the time comes to write goals for another period. They should be used personally and organizationally to monitor progress throughout the period. In

organizations this monitoring may be as simple as observation by the employee and the supervisor or as formal as written progress reports. Such progress checks help identify change needed while time still remains. Progress checks must be planned for, and someone must be responsible for them. We should make frequent progress checks of goals in our personal lives as well, recognizing that we are responsible for our own checks and our own progress) ។

* តើត្រូវរៀបចំ និងកំណត់អទិភាពគោលដៅបែបណា?

How Are Goals Set and Prioritized?

- តើគោលដៅបែបណាដែលត្រូវធ្វើមុន? ស្ថាប័ន និង បុគ្គល ទាំងអស់តែងតែមានគោលដៅ និងអាទិភាពជាច្រើន។ យើងកំរនឹងមានឱកាសដែលអាចផ្តល់លទ្ធភាពអោយយើងឈោងចាប់គោលដៅម្តងមួយៗខ្លាំងណាស់។ លោក Aldag និងStearns បានកំណត់វិធីសាស្ត្រចំនួនបួនដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចប្រើប្រាស់ដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្តថាតើគោលដៅមួយណា ដែលត្រូវផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់នៅក្នុងកំឡុងពេលដែលមានការខ្វែងគំនិតគ្នា។ យើងអាចប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រទាំងបួននេះនៅក្នុងគោលដៅ និងផែនការផ្ទាល់ខ្លួនរបស់យើងផងដែរ ។ វិធីសាស្ត្រទាំងបួននេះរួមមាន Satisficing, sequential attention, preference ordering and goal changes ។ (Both organization and individuals have multiple goals and priorities. We seldom the luxury of pursuing one goal at a time. Aldag and Stearns have identified four techniques that managers in an organization can use to decide which goals to emphasize during periods of conflict. We can apply them to our personal goals and plans also. They include satisficing, sequential attention, preference ordering, and goal changes.) ។

- ការបំពេញចិត្តបាន (Satisficing) : គឺជាពាក្យដែលត្រូវបានបង្កើតឡើង ដើម្បីកំណត់នូវស្ថានភាពមួយចំនួន ដែលក្នុងនោះដំណោះស្រាយដ៏ល្អតែមួយគត់ដែលមានគឺមិនអាចទទួលយកបាន ។ ទាក់ទងទៅនឹងចង្កោមនៃដំណោះស្រាយ ដែលអាច

ផ្តល់នូវលទ្ធផលល្អ នៅក្រោមកាលៈទេសៈមួយចំនួន។ នៅពេលដែលយើងជួបប្រទះនូវគោលដៅច្រើន យើងអាចកាត់បន្ថយភាពស្ត្រេស្សរបស់យើងដោយការកំណត់អោយច្បាស់នូវគោលដៅដែលជាទីពេញចិត្ត ជាជាងភាពប្រសើបំផុតនៃកិរិតសកម្ម-ភាពដើម្បីសំរេចគោលដៅនោះ ។ ការងារមួយចំនួនចាំបាច់ត្រូវធ្វើ ហើយជារឿយៗវាតែងតែមានមធ្យោបាយល្អឥតខ្ចោះជាច្រើនសំរាប់បំពេញការងារនោះ ។ (Saisficing is a term created to define situations where one perfect and unique solution may not be possible. Satisficing refers to any group of solutions which offer good results under the circumstances.) When we are faced with numerous goals, we can reduce our stress by identifying a satisfactory rather than optimum level of performance for some of them. Some tasks just need to be done, and often there are several perfectly acceptable ways in which they might be performed) ។

- នៅក្នុងស្ថានភាពមួយចំនួនភាពល្អឥតខ្ចោះអាចមិនមានសារៈសំខាន់នោះទេ ហើយថែមទាំងអាចអោយមានការចំណាយច្រើន ហើយស្ត្រេស្សថែមទៀត។ បំណងប្រាថ្នាចង់បានភាពល្អឥតខ្ចោះអាចបង្កើតអោយមានសេចក្តីវិនាស នៅក្នុងការសំរេចគោលដៅ និងជីវិតមនុស្សបើសិនបន្តធ្វើរយៈពេលវែង។ រក្សាកំលាំងរបស់អ្នកសំរាប់តែការងារដែលចាំបាច់ត្រូវតែធ្វើអោយបានល្អបំផុតតាមតែអាចទៅរួច។ (In many situations, perfection, or even excellence, may not be that important, and as a matter of fact can be costly or stressful. The desire for perfection can create havoc with goal accomplishment and people's lives if carried too far. Save your energy for the things that do need to be as close to perfect as possible.) ។
- **ការយកចិត្តទុកដាក់ជាបន្តបន្ទាប់** (Sequential Attention) : នៅពេលដែលយើងមានអាទិភាពច្រើន យើងត្រូវតែផ្លាស់ប្តូរការយកចិត្តទុកដាក់របស់យើងពីគោលដៅមួយទៅគោលដៅបន្ទាប់ទៀត ក្នុងរយៈពេលមួយជាក់លាក់។ អទិភាពការងារជួនកាលគ្របដណ្តប់លើសកម្មភាពគ្រួសារតែជួនកាលក៏អាចផ្ទុយបានដែរ ។

ចំណុចសំខាន់ គឺត្រូវរក្សាគុណភាពការងារទូទៅនៅក្នុងផ្នែក នីមួយៗអោយបាន ល្អសមរម្យ ។

(When we have multiple priorities, we may need to shift our attention from one goal to the next over periods of time. Work priorities sometimes take precedence over family activities, and at other times the reverse is true. The main point is to keep the overall quality of performance in each area acceptable) ។

- **ការរៀបលំដាប់តាមចំណូលចិត្ត** (Preference Ordering) : បើសិនជាយើងមានគោលដៅច្រើនដែលត្រូវសំរេចអោយបាន យើងអាចរៀបចំលំដាប់លេខរៀងរបស់គោលដៅទាំងនោះទៅតាមការចូលចិត្តរបស់យើង។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនមួយអាចសំរេចបង្កើតប្រាក់ចំណេញតាមការពង្រីកក្រុមហ៊ុនសំរាប់រយៈពេលមួយ ។ បុគ្គលម្នាក់អាចសំរេចចិត្តសន្សំប្រាក់ដើម្បីទិញរថយន្តថ្មីមួយ ជំនួសអោយការធ្វើដំណើរកំសាន្តនៅក្នុងឆ្នាំនេះ ។

(If we have several goals toward which we wish to work, we may need to rank them according to preference. For example, a company may decide to maximize profit over expansion for a period of time. Individuals may decide to save for a new car rather than take a trip this year) ។

- **ការផ្លាស់ប្តូររបស់គោលដៅ** (goals change) : ដូចដែលបានចង្អុលបង្ហាញពីខាងលើរួចមកហើយ យើងអាចផ្លាស់ប្តូរគោលដៅរបស់យើងពីព្រោះគោលដៅទាំងនោះបានក្លាយទៅជាហួសសម័យ និងមិនសក្តិសម (As pointed out earlier, we may change goals because they become outdated or inappropriate) ។

* តើអ្វីជាការគ្រប់គ្រងដោយការពឹងផ្អែកលើគោលដៅ?

What Is Management by Objective (MBO)?

- វិធីសាស្ត្រមួយចំនួន និងកំរិតខុសគ្នានៃបែបផែនការងារត្រូវបានប្រើប្រាស់ក្នុងការរៀបចំគោលដៅនៅក្នុងស្ថាប័ននីមួយៗ។ វិធីសាស្ត្រដែលពេញនិយមជាងគេគឺការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកទៅលើគោលដៅ ដែលបង្កើតឡើងដោយលោក George Odiorne ។ វិធីសាស្ត្រនេះជូនកាលត្រូវបានសរសេរជាអក្សរកាត់ជា MBO នេះគឺជាវិធីសាស្ត្រ និងទស្សនៈវិជ្ជានៃការគ្រប់គ្រងដែលសង្កត់ធ្ងន់លើការប្តេជ្ញាចិត្តខ្លួនឯង។ គោលបំណងចំបងរបស់វា គឺលើកកំពស់កែលំអរការជំរុញទឹកចិត្តរបស់ បុគ្គលិកដោយធ្វើអោយមានការចូលរួមពីសំណាក់បុគ្គលិកនៅគ្រប់កំរិត នៅក្នុងការរៀបចំគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ (A variety of approaches and different degrees of formality are used in setting goals in organizations. One popular technique is Management by Objective, originated by George Odiorne. This technique, sometimes abbreviated to MBO, is a method and philosophy of management that emphasizes self-determination. Its chief purpose is to improve employee motivation by having employees at all levels participate in setting their own goals) ។

ចំណុចសំខាន់នៃ MBO

- អ្នកគាំទ្រទ្រឹស្តី MBO លើកឡើងថា : ការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅ នេះជួយបង្កើនការជំរុញទឹកចិត្តដោយសារការចូលរួម និងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់មនុស្ស ដែលចូលរួមនៅក្នុងដំណើរការការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅនេះ ត្រូវបានកំណត់លក្ខណៈដោយចំណុចសំខាន់បីដូចខាងក្រោម : (Proponents of MBO say that it helps increase motivation because of the involvement and commitment of the people participating in the process. It is characterized by three features):

១-បុគ្គលិកចូលរួមនៅក្នុងការស្ថាបនាគោលដៅ និងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលបុគ្គលិកទាំងនោះនឹងត្រូវបានវាយតំលៃតាមរយៈការរៀបចំនេះ។ ជំហ៊ានការងារនេះជាទូទៅទាក់ទងទៅនឹងការពិភាក្សាវែកញែករវាងថ្នាក់លើ និង បុគ្គលិក។ បុគ្គលិកទាំងអស់ត្រូវដឹងអំពីគោលដៅរួមរបស់ស្ថាប័ននិងនាយកដ្ឋាន។ ពួកគេអាចបង្កើតគោលដៅដោយឡែកផ្ទាល់ខ្លួន ដែលត្រូវបានវាយតំលៃដោយស្ថាប័ន (Employees participate in

establishing the objectives and the criteria by which they will be judged. This step usually involves discussions between the supervisor and the employee. Employees should be aware of overall organizational and departmental goals. Then they can set individual goals that are valued by the organization.) ។

២-ទាំងអ្នកគ្រប់គ្រង និងបុគ្គលិក ត្រូវដឹងអំពីអ្វីដែលបុគ្គលិកអាចសំរេចបាន។ បុគ្គលិកដឹងអំពីគោលបំណងដែលអ្នកគ្រប់គ្រងចង់បាន ដែលធ្វើអោយបុគ្គលិកមានលទ្ធភាពធ្វើការ ដើម្បីសំរេចគោលដៅពិតប្រាកដមួយ ។ ដូចគ្នានេះដែរអ្នកគ្រប់គ្រងក៏អាចណែនាំដល់បុគ្គលិកក្នុងករណីមានការប្រែប្រួលខុសគោលដៅកើតឡើង (Both the supervisor and the employee know what the employee is to accomplish. The employee knows what the supervisor expects and can work toward the correct goal. The supervisor, in turn, can guide the employee correctly if deviation should start occurring)។

៣-បើសិនជាគោលដៅត្រូវបានសរសេរចេញអោយបានត្រឹមត្រូវ វានឹងមានការពិពណ៌នាជាក់លាក់មួយអំពីលទ្ធផលចុងក្រោយដែលចង់បាន (ប៉ុន្មាន និង ពេលណា) ចំណុចសំខាន់ នេះអាចធ្វើអោយការវាយតំលៃសមត្ថភាពការងារ របស់និយោជិតមានភាព ងាយស្រួល។ បន្ថែមលើនេះ បុគ្គលិកនឹង ទទួលយកបានចំពោះ ការវាយតម្លៃនេះ ដោយសារលក្ខណៈ វិនិច្ឆ័យទាំងនេះត្រូវបានជ្រើសរើស និងយល់ព្រម ជាមុនរួចហើយ (If the goal has been correctly written, it will contain specific descriptions of the end result desired (how much and by when). This feature eill make evaluation of the employee's performance easier. Additionally, the employee will be more likely to agree with the appraisal, because the criteria were selected and agreed upon in advance) ។

<u>ផលប្រយោជន៍នៃការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅ</u>

<u>Benefits of MBO</u>

- ឯកសាររបស់លោក George Odiorne សង្ខេបផលប្រយោជន៍មួយចំនួន ដែលត្រូវទទួលបានពីស្ថាបន័ តាមរយៈការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅ :

១-គោលដៅការងារទំនាក់ទំនង ជួយអោយមនុស្សយល់អំពីគោលបំណងនៃការងាររបស់ពួកគេដែលបង្កើនភាពជោគជ័យ (Communicating job objectives helps people understand the purpose of their job, which increases the likelihood of success)។

២-បច្ចុប្បន្ននេះ មនុស្សតែងតែចង់ចូលរួមនៅក្នុងរាល់សេចក្តីសំរេចទាំងអស់ដែលជះឥទ្ធិពលលើពួកគេ ។ នេះគឺដោយសារតែការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅ (MBO) មានការជាប់ទាក់ទងជាមួយប្រធាន និង អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ នៅក្នុងការពិភាក្សាអំពីការទទួលខុសត្រូវ និងលទ្ធផលដែលចង់បាន ហើយបុគ្គលិកមានការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់ជាង (People today want to participate in decisions affecting them. Because MBO involves superior and subordinate in discussions about responsibilities and expected results, employees develop greater commitment)

៣-ការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅមានសារៈប្រយោជន៏ជាចិត្តសាស្ត្រ ហើយអាចជួយដល់ការជំរុញទឹកចិត្ត ។ ការសិក្សាជាច្រើនបានបង្ហាញអោយឃើញថាអ្នកទទួលបានលទ្ធផលខ្ពស់ភាគច្រើនគឺជាមនុស្សដែលរៀបចំគោលដៅ ដែលគោលដៅទាំងនោះពិតជាជះឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងទៅលើឥរិយាបថ បុគ្គលិកដែលមានគោលដៅច្បាស់លាស់អាចសំរេចបានលទ្ធផលខ្ពស់ជាងអ្នកដែលគ្មានគោលដៅ ហើយមនុស្សដែលមានការជំរុញទឹកចិត្តខ្ពស់ គឺជាមនុស្សដែលសំរេចបាននូវគោលដៅទាំងឡាយណាដែលពួកគេបានប្តេជ្ញាចិត្ត។ លោក Odiorne បានលើកឡើងថា. មនុស្សដែលយកគោលដៅជាចំបងគឺជាមនុស្សដែលមាន សុខភាពស្មារតីល្អជាងមនុស្សដែលពោរពេញទៅដោយសេចក្តីភ័យក្លាយ ការគំរាមកំហែង ទណ្ឌកម្ម ឬអរិភាព (MBO makes sense psychologically and may help motivation. Various studies have shown that high achievers are those who set goals, that goals have a powerful effect on behavior, that employees with clear goals achieve more than those without them, and that highly motivated people are those who achieve, especially goals to which they are committed. Odiorne points out that goal-

centered people are more likely to be mentally healthy than are people driven by fear, intimidation, punishment, or hostility) ។

៤-ការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅអាចរក្សាសន្សំពេលវេលា និង ប្រាក់ដោយសារមនុស្សដឹងថា អ្វីជាកិច្ចការរបស់ពួកគេ និង អ្វីដែលពួកគេទទួលខុសត្រូវ (MBO can save time and money because people know for what tasks they are responsible and accountable) ។

៥-ដោយសារបុគ្គលម្នាក់ៗអនុវត្តការគ្រប់គ្រងខ្លួនឯងក្រោមការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅ ពួកគេអាចវាស់ស្ទង់អំពីការរីកចំរើនរបស់ពួកគេ ជាមួយនឹងគោលដៅដែលពួកគេបានជួយបង្កើតឡើង ហើយសំរបឥរិយាបថរបស់ពួកគេអោយសមស្របទៅតាមនោះ (Because individuals are exercising self-control under MBO, they can measure their own progress against the goals they helped create and adapt their behavior appropriately) ។

៦-ការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅ អនុញ្ញាតឱ្យមនុស្សម្នាក់ៗលើកឡើងអំពីគំនិតច្នៃប្រឌិតរបស់ពួកគេដែលមិនត្រូវបានទទួលស្គាល់កាលពីមុន នៅពេលដែលពួកគេរៀបចំគោលដៅសំរាប់រយៈកាលថ្មី ។ ឱកាសបែបនេះ ជំរុញអោយមានភាពច្នៃប្រឌិតនៅក្នុងស្ថាបន័ ដែលត្រូវបានចាត់ទុកថា ជាគ្រឹះនៃជោគជ័យនាពេលបច្ចុប្បន្ន (MBO allows people to present again their past creative ideas not previously accepted when they set their goals for a new period. This opportunity fosters creativity in organizations, considered vital for success today) ។

៧-ការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅ ធ្វើអោយការវាយតម្លៃចំពោះស្នាដៃការងាររឹតតែសមហេតុសមផលថែមទៀត ហើយប្រព័ន្ធនៃការប៉ះប៉ូវសងសមហេតុសមផលផងដែរ ។ ដោយសារមនុស្សត្រូវបានធ្វើការវាយតម្លៃជាមួយនឹងគោលដៅ និង បទដ្ឋាន ដែលពួកគេបានបង្កើតឡើង ការវាយតម្លៃមានភាពងាយស្រួលជាងសំរាប់ថ្នាក់លើ និង បុគ្គលិក (MBO makes performance appraisal more reasonable and compensation systems more rational. Because people are evaluateda abainst goals and standards that they helped

establish, appraisal becomes easier for both the supervisors and the employees) ។

* ហេតុអ្វីបានជាការវាយតម្លៃចំពោះស្នាដៃការងារមាន សារៈសំខាន់? តើត្រូវធ្វើការគោតសរសើរដោយវិធីណា?

Why Are Performance Appraisals Important and How Do They Work?

- ការវាយតម្លៃចំពោះស្នាដៃការងារ គឺជារង្វាស់នៃការបញ្ជាក់អោយដឹងថាបុគ្គលិកម្នាក់កំពុងបំពេញការងាររបស់គាត់បានល្អក៏រិតណា។ ការវាយតម្លៃចំពោះស្នាដៃការងារអាចធ្វើឡើងដោយប្រធានផ្នែកវាយតម្លៃបុគ្គលិករបស់ពួកគេ បុគ្គលិកវាយតម្លៃប្រធានផ្នែករបស់ខ្លួន សមាជិកក្នុងក្រុមវាយតំលៃចំពោះគ្នាទៅវិញទៅមក អ្នកខាងក្រៅដែលវាយតម្លៃបុគ្គលិក បុគ្គលិកដែលវាយតម្លៃចំពោះខ្លួនឯង ឬក៏ទាំងអស់ខាងលើរួមបញ្ចូលគ្នា។ ដោយសារការរីកដុះដាលឡើងនៃការសហការ និងការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះការឆ្លើយតបរបស់អតិថិជន ប្រភេទនៃការវាយតម្លៃស្នាដៃការងារដែលកំពុងរីកចំរើនលឿនជាងគេ គឺការវាយតម្លៃស្នាដៃការងារដែលកើតចេញពីសមាជិកក្នុងក្រុម និងអ្នកក្រៅស្ថាបន័ ។ ប្រភេទនៃការវាយតម្លៃដែលជួបប្រទះច្រើនជាងគេ គឺជាប្រភេទនៃការវាយតម្លៃ ដែលធ្វើឡើងយ៉ាងហោចណាស់មួយឆ្នាំម្តងដោយប្រធានផ្នែកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ (The performance appraisal is a measurement of how well an employee is doing on the job. Performance appraisals can performed by supervisors rating their employees, employees rating their supervisors, team members who rate each other, outsiders who rate employees, employees who rate themselves, or a combination of all these techniques. Because of the growing use of teams and a concern about customer feedback, the fastest growing types of appraisals are those that involve team members and sources outside the organization. The most common type of appraisal, however, are those done at least annually by an immediate supervisor) ។

- ការវាយតម្លៃការងារគឺជាដំណើរការដែលបុគ្គលិក និងប្រធានជាញឹកញាប់មានការភ័យខ្លាចជាងគេ ។ ក្នុងនាមជាមនុស្ស ប្រធាននានាអាចព្រួយបារម្ភថាអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់របស់ខ្លួនមិនចូលចិត្តខ្លួន ហើយបុគ្គលិកនឹងចាប់ផ្តើមធ្វើការតិចប្រសិនបើការវាយតម្លៃការងារនោះអវិជ្ជមានពួកគេភ័យខ្លាចថា បុគ្គលិកនឹងស្រែកអោយពួកគេ ឬក៏មិត្តភាពរវាងពួកគាត់នឹងបុគ្គលិកនឹងត្រូវបំផ្លាញ ។ ជាមួយគ្នានោះ បុគ្គលិកអាចឆ្ងល់ថាតើប្រធានមានលក្ខណៈស្មើភាពឬទេ ថាតើប្រធានយល់អំពីការងាររបស់អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់របស់ខ្លួនឬទេ ពួកគេព្រួយអំពីការវាយតម្លៃមធ្យមឬទាប ឬ មានអារម្មណ៍ថាការទទួលបានការវាយតម្លៃខ្ពស់នេះ អាចធ្វើអោយប៉ះពាល់ដល់មិត្តភាពរបស់ពួកគេជាមួយនឹងអ្នករួមការងារ (Performance appraisal is a process that frequently both the employee and the supervisor dread. Being human, supervisors may fear that subordinates will not like them, that employees may do less work if the appraisal is a negative one, that employees may yell at them, or that friendships with subordinates may be jeopardized. At the same time, employees may wonder whether supervisors can be fair, doubt whether supervisors understand the subordinates' jobs, fear an average or below-average rating, or feel that a high rating may interfere with friedship with coworkers) ។
- ស្ថាប័ននិមួយៗវាយតម្លៃស្នាដៃការងាររបស់ បុគ្គលិកដោយមូលហេតុមួយចំនួនដូចខាងក្រោម ៖

មូលហេតុដែលស្ថាប័ននីមួយៗធ្វើការវាយតម្លៃស្នាដៃការងាររបស់បុគ្គលិក

Why Organizations Appraise Employee Performance

១-ដើម្បីលើកទឹកចិត្តស្នាដៃការងារដែលល្អ កាត់បន្ថយការងារដែលមិនល្អ និងកែតំរូវឥរិយាបថមិនសមរម្យដែលជ្រៀតជ្រែកស្នាដៃការងារល្អ (To encourage good job performance, to discourage unacceptable performance, and to correct inappropriate behavior that interferes with good performance) ។(*ប្រសិនបើការវាយតម្លៃនោះ ត្រូវបានរៀបចំឡើងដោយត្រឹមត្រូវ នោះវានឹងអាចជួយដំណើរការនៃការវាយតម្លៃនេះ និងអាចជួយចំពោះការទំនាក់*

ទំនងបាន។ វាអាចនាំអោយមានការរីកចំរើន និងការកើនឡើងនូវការជំរុញទឹកចិត្ត ឬក៏យ៉ាងហោចណាស់ក៏វាអាចជួយអោយមានការយល់ដឹងបានល្អ អំពីអ្វីដែលគេចង់បានពីយើង) (If it is conducted correctly, the appraisal session can help communication. It can result in growth and increased motivation or at least a better understanding of what is expected of us) ។

២-ដើម្បីអោយយើងដឹងថាយើងកំពុងធ្វើការយ៉ាងណា (To let us know how we are doing) យើងចង់ដឹងអំពីទីកន្លែងដែលយើងឈរនៅក្នុងស្ថាប័ន។ ថ្វីបើយើងមិនចូលចិត្តការវាយតម្លៃ ក៏ប៉ុន្តែមនុស្សយើងពិតជាត្រូវការការឆ្លើយតបទាំងវិជ្ជមាន និងអវិជ្ជមាន ។ ការឆ្លើយតបជាអវិជ្ជមានអាចអោយយើងកែសំរួលឥរិយាបថ និងការងាររបស់យើង ចំណែកឯការឆ្លើយតបជាវិជ្ជមានធ្វើអោយយើងដឹងបានអំពីអ្វី ដែលកំពុងត្រូវបានទទួលការកោតសរសើរ ដើម្បីអនុញ្ញាតអោយយើងបន្តសកម្មភាពនោះទៀត ។ (អ្នកចិត្តវិទ្យាជាច្រើននិយាយថា យើងនឹងបញ្ឈប់ឥរិយាបថមួយចំនួនបើសិនជាឥរិយាបថនោះត្រូវបានទទួលទណ្ឌកម្ម ឬមិន ត្រូវបានទទួលស្គាល់) ការឆ្លើយតបក៏អាចជួយអោយយើងរៀបចំផែនការសំរាប់ការកែលំអរផ្ទាល់ខ្លួនផងដែរ (We want to know where we stand in the organization. although we may dislike being judged, human beings need feedback, both negative and positive. Negative feedback allows us to make corrections in our behavior and performance, whereas positive feedback let us know what is appreciated so that we will continue. (Psychologists say that we quit engaging in a certain behavior both if the behavior is punished and if it is ignored.) Feedback also assists us in making plans for personal improvement) ។

៣-ដើម្បីផ្តល់ពត៌មានដល់ស្ថាប័នស្តីអំពីបុគ្គលិកដែលអាចត្រូវបានតំឡើងប្រាក់បៀវត្សការតំឡើងឋាន : ការបញ្ចុះតំណែង ការផ្ទេរ និងការបញ្ឈប់ (To give the organization information about employees that can used in later career decisions such as raises, promotions, demotions, transfers,

and terminations) ។ ការវាយតម្លៃអាចជួយរុញអាជីពរបស់អ្នកទៅមុខ ឬ ជួយកំណត់នូវកិច្ចការដែលត្រូវការកំលាំងបន្ថែម ។ ការវាយតម្លៃក៏អាចជួយអ្នកគ្រប់គ្រងអោយកំណត់បាននូវតំរូវការចាំបាច់ នៃវគ្គបណ្តុះបណ្តាលសំរាប់បុគ្គលិក និងក្រុមនីមួយៗ (Appraisals can help move your career forward or help identify areas that need more work. They also help managers identify the need for training in individuals and in groups of employees) ។ ដើម្បីធ្វើអោយការវាយតម្លៃស្នាដៃការងារមានប្រសិទ្ធភាព ទាំងប្រធាន និងបុគ្គលិកត្រូវតែត្រៀមខ្លួនជាមុន (If performance appraisals are to be effective, both the supervisor and the employee must prepare for them) ។

* សង្ខេប

Summary

- ផែនការអាចផ្តល់ប្រយោជន៍ដល់មនុស្ស និងស្ថាប័ន ដោយការធ្វើអោយប្រសើរឡើងនូវឱកាសសំរាប់ជោគជ័យ ។ ការមានគោលដៅផ្តល់អោយយើងនូវគំរោងការដែលយើងអាចតំរង់ឆ្ពោះទៅមុខបាន ។ ការគ្មានផែនការធ្វើឱ្យស្ថាប័នក្លាយទៅរកភាពជាអ្នកដើរតាមហេតុការណ៍ ជាជាងអ្នកដែលរៀបចំហេតុការណ៍ ហើយបង្កើតអោយមានការមិនសប្បាយចិត្តសំរាប់បុគ្គលិក ។ (Planning can benefit both people and organizations by improving the chances of success. Having goals gives us targets at which we can aim. Without planning, organizations tend to become reactive rather than proactive, creating frustration for employees.) ។
- គោលដៅសំខាន់ៗធំបីរបស់អង្គភាពមាន Official, Operative and Operational ។ គោលដៅទាំងបីនេះខុសពីគ្នាដោយកំរិតនៃភាពជាក់លាក់រៀងៗខ្លួន ដោយសកម្មភាពអ្វីៗដែលមាននៅក្នុងគោលដៅទាំងបីនោះ ហើយថ្នាក់គ្រប់គ្រងកំរិតទទួលខុសត្រូវដោយឡែកៗចំពោះគោលដៅទាំងបីនេះ ។ (Three broad categories of organizational goals are officials, operative, and operational. They

differ in how specific they are, what activities are included and which level of management has responsibility for them.) ។

- គោលដៅមានលក្ខណៈខុសគ្នាទៅតាមពេលវេលាដែលកំណត់អោយ ក្នុងការសំរេចអោយបានគោលដៅទាំងនោះ ។ គោលដៅទាំងនោះអាចជាគោលដៅរយៈពេលវែង រយៈពេលមធ្យម និងរយៈពេលខ្លី។ នៅពេលគោលដៅមានការប៉ះទង្គិចគ្នា យើងអាចប្រើវិធីសាស្ត្រចំនួនបួនដើម្បីផ្តល់អាទិភាពអោយគោលដៅនិមួយៗ វិធីសាស្ត្រទាំងបួននោះគឺ : satisficing, sequential attention, preference ordering និង goal changes ។ (Goals differ in the time allowed for their completion. They can long -range, mid-ranged and short-ranged. When goals conflict, four techniques can be sued to prioritize them: satisficing, sequential attention, preference ordering, and goal changes.) ។
- នៅក្នុងការរៀបចំគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួន យើងគួរគិតពិចារណាអំពីអាទិភាពរបស់យើងនៅក្នុងជីវិត។ អាទិភាពទាំងនោះអាចជាការរាប់អាន ភាពជំនាញ ឯករាជ្យភាព ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ភាពជាឪពុកម្តាយ សុភមង្គល និងភាពសប្បាយរីករាយ កិត្យានុភាព សន្តិសុខ ការអភិវឌ្ឍន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ទ្រព្យសម្បត្តិ និងសេវាកម្ម។ យើងក៏គួរតែប្រើប្រាស់គោលការណ៍ណែនាំចំនួន ៤ ផងដែរ ដូចជា :

១-ភាពជាក់ស្តែង

២-ការប្តេជ្ញាចិត្តជាចំហរ

៣-សំរបសំរួលគោលដៅរបស់យើងជាមួយមនុស្សដែលសំខាន់ចំពោះ យើងតាមរបៀបវិជ្ជាជីវៈ និង ផ្ទាល់ខ្លួន ។

៤-ប្រមើលមើលជោគជ័យ

(In setting personal goals, we should consider our priorities in life. They can include affection, expertness, independence, leadership, parenthood, happiness and contentment, prestige, security, personal development, wealth, and service. Se should also apply four guidelines (1) be realistic, (2) openly commit ourselves (3)

coordinate our goals with people important to us professionally and personally and (4) visualize success.) ។

- ការគ្រប់គ្រងដោយពឹងផ្អែកលើគោលដៅគឺជារបៀប និងទស្សនៈវិជ្ជារបស់ការគ្រប់គ្រង ដែលត្រូវបានប្រើប្រាស់ ដើម្បីធ្វើអោយជាក់លាក់ក្នុងការរៀបចំគោលដៅនៅក្នុងស្ថាប័ន។ ការវាយតម្លៃស្នាដៃការងាររបស់បុគ្គលិកគឺជារង្វាស់ដែលវាស់ស្ទង់សមត្ថភាពការងាររបស់បុគ្គលិក។ ថ្វីបើប្រធាន និងបុគ្គលិកអាចនឹងភ័យខ្លាចចំពោះការវាយតម្លៃនេះក៏ដោយ ក៏ការវាយតម្លៃនៅតែមិនអាចចៀសបាន ។ បុគ្គលិកអាចរៀបចំជំហានយ៉ាងណា ដើម្បីធ្វើអោយការវាយតម្លៃនោះក្លាយជាបទពិសោធន៍ ដ៏មានសារៈប្រយោជន៍ ។ នៅមានវិធីសាស្ត្រនៃការវាយតម្លៃជាច្រើនទៀតដែលអាចប្រើបាន (Management by objective is a method and philosophy of management used to formalize goal setting in organization. The employee performance appraisal is a measurement of how well the employee is doing on the job. Although both the supervisor and employee may dread them, appraisals are necessary. Employees can take steps to make appraisal a beneficial experience. Numerous appraisal techniques exist) ។

×

× ×

ជំពូកទី ១០

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ : វិធីសាស្ត្រ និងជំនាញនៃអ្នកដឹកនាំដ៏មានប្រសិទ្ធភាព

Leadership: Styles and Skills of an Effective Leader

* តើអ្វីទៅគឺភាពជាអ្នកដឹកនាំ?

What Is Leadership?

បើយោងតាមលោក Warren Bennis អ្នកនិពន្ធសៀវភៅស្តីពី " ការក្លាយខ្លួនជាអ្នកដឹកនាំមួយរូប " បានបង្ហាញនូវមូលហេតុ ៣ជាមូលដ្ឋានដែលតំរូវអោយសង្គម និងអង្គភាពស្ថាប័ននានាត្រូវការចាំបាច់នូវអ្នកដឹកនាំ ហើយមិនអាចដំណើរការបានប្រសិនបើគ្មានអ្នកដឹកនាំ។ **ទីមួយ:** អ្នកដឹកនាំគឺជាអ្នកទទួលខុសត្រូវចំពោះប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់អង្គភាព ។ ជោគជ័យ ឬបរាជ័យរបស់អង្គភាពទាំងឡាយគឺស្ថិតនៅលើគុណភាពនៃអ្នកដឹកនាំទាំងនោះ។ **ទីពីរ:** អ្នកដឹកនាំផ្តល់នូវការណែនាំពីគោលបំណង ដែលនេះគឺជាតំរូវការចាំបាច់បំផុតនៅក្នុងពិភពលោកយើងសព្វថ្ងៃនេះ។ **ទីបី:** ការខ្វាយខ្វល់ សព្វថ្ងៃនេះគឺអំពីបូរណភាពនៃស្ថាប័នរបស់យើងដោយផ្តោតទៅលើតំរូវការដើម្បីការដឹកនាំដែលមានលក្ខណៈប្រសើរជាមុននៅក្នុងវិស័យសាសនា រដ្ឋាភិបាល និងជំនួញ។ គុណភាពនៃការដឹកនាំកំណត់ពីគុណភាពនៃជីវិតក្នុងសង្គម និងជីវិតក្នុងអង្គភាព-ស្ថាប័ននានា។

ជាញឹកញាប់ពាក្យថា "ការដឹកនាំ (Leadership) " និង "ការគ្រប់គ្រង (Management) " ត្រូវបានគេប្រើផ្លាស់ប្តូរគ្នា។ តែទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយគេអាចរកឃើញនូវចំណុចខុសគ្នាស្រឡះមួយនៃពាក្យទាំងពីរនេះ។ បុគ្គលម្នាក់អាចក្លាយជាអ្នកដឹកនាំមួយរូបដោយមិនចាំបាច់ស្ថិតនៅក្នុងតួនាទីគ្រប់គ្រង ឬចាត់ចែងណាមួយឡើយ។ នៅមានចំណុចខុសគ្នាមួយចំនួនទៀតរវាងពាក្យថាដឹកនាំ និង ពាក្យថាគ្រប់គ្រង។

ការដឹកនាំ គឺជាដំណើរការនៃការប្រើឥទ្ធិពលទៅលើសកម្មភាពនានារបស់បុគ្គល ឬក្រុមផ្សេងៗ ដើម្បីអោយពួកគេធ្វើតាមអ្វីដែលអ្នកដឹកនាំចង់បានដោយការស្ម័គ្រចិត្ត ។ ដើម្បីក្លាយខ្លួនទៅជាអ្នកដឹកនាំមួយរូប អ្នកត្រូវតែប្រឡូកដោយផ្ទាល់ជាមួយប្រជាជន កសាងទំនាក់ទំនងជាមួយពួកគេ អនុវត្តនូវការបញ្ចុះបញ្ចូល និងបំផុសលើកទឹកចិត្តពួកគេ រួចជំរុញអោយពួកគេធ្វើសហការដើម្បីទទួលបាននូវគោលដៅ និងទស្សនៈរបស់អ្នក ។ បើគ្មានអ្នកដង្ហែរតាមអ្នកដឹកនាំក៏មិនមាននោះដែរ ។

មនុស្សគ្រប់រូបមានសមត្ថភាពដើម្បីបង្កើត និងទទួលបាននូវជំនាញនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ វាគឺជាសមត្ថភាពមួយដែលទាមទារនូវការសិក្សាស្វែងយល់ ហើយអ្នកដឹកនាំត្រូវបានគេសង្កេតឃើញនៅតាមសកម្មភាពផ្សេងៗគ្នាជាច្រើន ពោលគឺចាប់ពីវិស័យនយោបាយរហូតដល់ការសំដែងល្ខោន ។ អ្នកដឹកនាំមិនមែនត្រឹមតែមានសមត្ថភាពខាងការនិយាយ និងអាជីពប៉ុណ្ណោះទេ តែពួកគេត្រូវតែកសាង និងរក្សានូវទំនាក់ទំនងជាវិជ្ជមានជាមួយអ្នកដង្ហែរតាមទាំងឡាយរបស់គេ ។ ការកសាងនូវជំនាញបែបនេះនឹងជួយអោយអ្នកបានយល់ពីអារម្មណ៍របស់មនុស្ស តើអ្វីដែលជំរុញទឹកចិត្តរបស់ពួកគេ ហើយវាគឺជាមធ្យោបាយដ៏ល្អបំផុតដើម្បីប្រើឥទ្ធិពលទៅលើពួកគេ។ ប្រសិនបើអ្នកធ្វើការសាកសួរទៅកាន់អ្នកដឹកនាំដែលជោគជ័យ អំពីថាតើពួកគេប្រើវិធីបែបណាក្នុងការប្រមូលប្រជាជនអោយជួយពួកគេដើម្បីសំរេចអោយបាននូវគោលដៅ និងទស្សនៈរបស់ពួកគេ ពេលនោះពួកគេនឹងជជែកអំពីតំលៃរបស់មនុស្សដូចជា: ការយល់ចិត្ត ការជឿទុកចិត្ត ការគោរព និងសេចក្តីក្លាហាន ។

ការគ្រប់គ្រងគឺជាការប្រើប្រាស់នូវធនធានផ្សេងៗរួមទាំងធនធានមនុស្សដើម្បីបំពេញគោលដៅមួយ ។ វាអាចកើតមាននៅក្នុងទំរង់ផ្សេងៗជាច្រើន ប៉ុន្តែជាញឹកញយវាពាក់ព័ន្ធទៅនឹងឋានៈផ្លូវការមួយនៅក្នុងអង្គភាព ស្ថាប័ន និងជំនួញ។ វាអាចមិនមែនជាកិរិយាបទនៃការគ្រប់គ្រងប្រសិនបើវាទាក់ទងតែជាមួយធនធានមិនមែនមនុស្ស ។ ប៉ុន្តែជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើនធ្វើការគ្រប់គ្រងទៅលើមនុស្ស ។ មនុស្សម្នាក់អាចក្លាយខ្លួនទៅជាអ្នកគ្រប់គ្រងដោយមិនចាំបាច់ជាអ្នកដឹកនាំដ៏

មានប្រសិទ្ធភាពនោះទេ។ បុគ្គលប្រភេទនេះអាចមិនមានសមត្ថភាពជំរុញ ឬប្រើប្រាស់ឥទ្ធិពលទៅលើអ្នកដ៏ទៃទៀយ។

ឥទ្ធិពល ឬអានុភាពគឺជាពាក្យគន្លឹះនៅក្នុងនិយមន័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចក្លាយទៅជាអ្នកដឹកនាំ ប្រសិនបើនយោជកទាំងឡាយអនុញ្ញាតអោយពួកគេប្រើប្រាស់ឥទ្ធិពលទៅលើអាកប្បកិរិយា និងឥរិយាបទរបស់ពួកគេ។ **ឥទ្ធិពល ឬ អានុភាព**គឺជាលទ្ធភាពក្នុងការផ្លាស់ប្តូរអាកប្បកិរិយា ឬឥរិយាបទរបស់បុគ្គល ឬក្រុម។ លទ្ធភាពប្រភេទនេះគឺជាលទ្ធផលនៃអំណាចរបស់យើងដែលអាចលេចចេញពីប្រភពផ្សេងៗទៀតជាច្រើន។ សូម្បីតែអ្នកដឹកនាំផ្លូវការនានាក៏តែងតែមានសមត្ថភាពផ្សេងៗគ្នាក្នុងការប្រើឥទ្ធិពលរបស់ខ្លួនទៅលើអ្នកដ៏ទៃ ។ អ្នកនិពន្ធដូចជាលោក Bennis បង្ហាញពីភាពខុសគ្នារវាងអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកគ្រប់គ្រងតាមរយៈការសន្និដ្ឋានថាអ្នកដឹកនាំបង្កើតនូវអ្វីដែលថ្មីប្លែកចូលចិត្តជំនះនូវស្ថានភាពដដែលៗ និងបំពេញការងារនានាបានត្រឹមត្រូវ។ ដោយឡែកអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើ តែការងារគ្រប់គ្រងចាត់ចែង និងតែងតែទទួលយកស្ថានភាពដដែលៗ ហើយបំពេញតែការងារដែលត្រឹមត្រូវ។ ចំណែកឯអ្នកនិពន្ធមួយចំនួនទៀតដូចជាលោក John Naisbitt និងលោក Patricia Aburdene បាននិយាយថារាល់បុគ្គលដែលទទួលបាននូវការបណ្តុះបណ្តាលល្អអាចក្លាយទៅជាអ្នកគ្រប់គ្រងបាន ប៉ុន្តែចំពោះអ្នកដឹកនាំគឺជាបុគ្គលមួយរូបដែលកសាងភាតរភាពតាមរយៈការប្រកាន់យកនូវសីលធម៌ និងតាមរយៈការបង្កើតនូវបរិស្ថានមួយដែលអាចធ្វើអោយសក្តានុពលនៃបុគ្គលមួយក្លាយជាការពិត។

ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាជំនាញមួយដែលយើងទាំងអស់គ្នាចាំបាច់ត្រូវអភិវឌ្ឍន៍ឡើង ។ ដើម្បីទទួលបាននូវគោលដៅនានាដែលយើងគាំទ្រ យើងត្រូវតែធ្វើការតំរង់ទិស និងសំរបសំរួលការងាររបស់អ្នកដ៏ទៃអោយមានប្រសិទ្ធភាពឡើង ដើម្បីជំរុញអោយពួកគេមានបំណងបំពេញការងារឆ្ពោះទៅកាន់គោលដៅដូចដែលយើងប៉ង។

បន្ថែមពីលើនេះទៅទៀត ជំនាញនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺមានភាពចាំបាច់នៅក្នុងស្ថានភាពដែលស្ថិតនៅឆ្ងាយពីការងារ នៅពេលដែលយើងចង់ប្រើឥទ្ធិពលរបស់យើងទៅលើបុគ្គល ឬក្រុមដើម្បីសំរេចគោលដៅច្បាស់លាស់មួយ។ ក្នុងការស្វែងយល់ពីអ្វីទៅជាភាពជាអ្នកដឹកនាំនោះ យើង

គួរតែស្វែងយល់ផងដែរពីអ្វីទៅដែលមិនមែនជាភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ វាមិនមែនជាទំរង់នៃការរៀបចំនោះទេ។ ប៉ុន្តែភាគច្រើន វាតែងតែពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការយល់ដឹងអំពីបំណងនៃអ្នកដែលដង្ហែរតាមយើង និងការផ្តល់នូវលក្ខខ័ណ្ឌ និងតំរូវការចាំបាច់នានាដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការងាររបស់ពួកគេនៅពេលដែលកំពុងសំរេចគោលបំណងការងារ (According to Warren Bennis in *on Becoming a Leader*, three basic reasons explain why society and organizations need leaders and cannot function without them. First, leaders are responsible for the effectiveness of organizations. The success or failure of all organizations depends on the quality of their leaders. Second, leaders provide a guiding purpose, something greatly needed in today's world. Third, today's concerns about the integrity of our institutions emphasize the need for better leadership in religion, government, Wall Street, and business. The quality of leadership determines the quality of life in society and in organizations.

Often the term "leadership" and "management" are used interchangeably. However, a distinct different can be drawn between the two. A person can be a leader without being in a position of management or supervision. Likewise, a person can be a manager without being an effective leader. Several distinctions can be made between leadership and management.

Leadership is the process of influencing the activities of individuals or organized groups so that they follow and willingly do what the leader wants them to do. To be a leader you must deal directly with people, develop rapport with them, apply appropriate persuasion, inspire them, and thus influence them to cooperate in pursuing your goals and vision. Without followers, leaders do not exist.

Everyone has the capacity to develop and acquire leadership kills – it is a learned ability – and leaders are seen in many different activities, from politics to play. Not only must leaders be vocationally or professionally competent, but they must also establish and maintain positive relationships with their followers. Developing such skills will help you understand how people feel, what motivates them, and the best ways to influence them. If you ask successful leaders how they get people to help them achieve goals and visions, they will talk about human values, such as empathy, mutual respect, and courage.

Management, on the other hand, is the use of resources, including human resources, to accomplish a goal. It can occur in many settings, but it is frequently associated with a formal position within organizations and

businesses. It may be non-behavioral if it involves non-human resources – but most managers manage people. A person can be a manager without being an effective leader. This person may lack the ability to inspire or influence others.

Influence is a key word in the definition of leadership. Managers can be leaders only if employees allow them to influence their attitudes and behaviors. **Influence** is our ability to change the attitude or behavior of an individual or group. This ability is the result of our power, which can come from any number of sources. Leaders vary in their use of power sources. Even formal leaders on the same level often vary in their ability to influence others. Although they may have the same official title, for example, one may demonstrate greater knowledge or expertise.

Writers such as Bennis contrast leaders and managers, with leader innovating, challenging the status quo, and "doing things right" and managers administering, accepting the status quo, and "doing right things". John Naisbitt and Patricia Aburdene in *Megatrend 2000* say that any well-trained person can be a manger but that a leader is "...an individual who builds fellowship by ethical conduct and by creating an environment where the unique potential of one individual can be actualized."

Leadership is a skill that we all need to develop. To attain goals that we support, whether personal or organizational, we must be effective in directing and coordinating the work of others so that they want to work toward the same goals. Additionally, leadership skills are needed in situations away from work when we want to influence individuals or groups to work toward certain goals.

In understanding what leadership is, you should also understand what it is not. It is not a form of manipulation. Rather, it involves understanding your followers' motives and providing conditions so that their work-related needs are met while attaining your work goals.)

* តើទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំចែងយ៉ាងដូចម្តេចខ្លះ?

What Does Leadership Theory Say?

ច្រើនឆ្នាំកន្លងមកនេះមានការប្រែប្រួលគួរអោយកត់សំគាល់មួយចំនួនទៅលើគោលគំនិតស្តីពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ ទ្រឹស្តីមហាបុរស ដែលជាទ្រឹស្តីដំបូងក្នុងចំណោមគោលគំនិតទាំងឡាយនោះ បានផុសចេញឡើងដោយផ្អែកទៅលើជំនឿដែលថា មនុស្សពិតប្រាកដគឺកើតឡើងដើម្បីក្លាយទៅជាអ្នកដឹកនាំ ហើយមនុស្សនោះនឹងលេចឡើងនៅពេលដែលពេលវេលារបស់ពួកគេឈានមកដល់។

បច្ចុប្បន្ននេះ មនុស្សភាគច្រើនធ្វើការសិក្សាដើម្បីក្លាយទៅជាអ្នកដឹកនាំតាមរយៈការសិក្សារៀនសូត្រ ការអង្កេត និងកិច្ចប្រឹងប្រែងការងារ។ ទ្រឹស្តីទំនើបនានាស្តីពីភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវបានចែកជា ៣ ប្រភេទធំៗគឺៈ ក្រុមទ្រឹស្តីនៃលក្ខណៈ ក្រុមទ្រឹស្តីនៃឥរិយាបថ និងក្រុមទ្រឹស្តីយថាភាព។ គោលគំនិត ឬ ទ្រឹស្តីនីមួយៗខាងលើនេះបានវិវត្តន៍ឡើងទៅតាមសម័យកាល និងការស្រាវជ្រាវព្រមទាំងមានការ ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងបុព្វការីរបស់ខ្លួនផងដែរ។

ក្រុមទ្រឹស្តីនៃលក្ខណៈ

ការជឿងឆ្ងល់ថា តើអ្នកដឹកនាំមានលក្ខណៈរួមឬទេនោះ ក្រុមអ្នកស្រាវជ្រាវបានធ្វើការសិក្សាទៅលើកាយសម្បទា បុគ្គលិកលក្ខណៈ និងភាពវៃឆ្លាតរបស់អ្នកដឹកនាំលេចធ្លោមួយចំនួននៅក្នុងវិស័យជំនួញ យោធា សុខាភិបាល និងវិស័យដ៏ទៃទៀត។ ពួកគេបានពិនិត្យមើលលើកំពស់ ទំងន់ រូបរាងបុគ្គល និងកាយសម្បទា ប៉ុន្តែលទ្ធផលប្រាកដប្រជាមួយមិនត្រូវបានទទួលនៅឡើយទេ។ ពួកគេក៏ធ្វើការពិនិត្យមើលផងដែរទៅលើការប្រើប្រាជ្ញា បុគ្គលិកលក្ខណៈដូចជាភាពមានជំនឿទុកចិត្ត ឯករាជ្យភាព និងភាពវៃឆ្លាត។

បញ្ជីនៃលក្ខណៈដែលចាំបាច់ត្រូវបានរៀបចំឡើងដោយផ្តល់ទំងន់ទៅលើចំនុចមួយចំនួនដែលជឿជាក់ថាមានសារៈសំខាន់ច្រើនជាងចំនុចដ៏ទៃ។ បញ្ជីទាំងនេះមានភាពវាទប្បដិវាទ ហើយបានផ្តល់នូវការទទួលស្គាល់តិចតួចចំពោះប្រសិទ្ធភាពនៃអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ និងការងារខ្លួនឯងទៅលើជោគជ័យនៃអ្នកដឹកនាំ ។ លទ្ធផលនេះបានផ្តល់លទ្ធភាពដល់ការឈានទៅដល់ជំនឿមួយដែលថាជោគជ័យរបស់អ្នកដឹកនាំ ប្រហែលជាស្ថិតនៅលើឥរិយាបថរបស់ពួកគេច្រើនជាងលក្ខណៈរបស់ពួកគេ។ ហេតុដូច្នេះហើយបានជាទ្រឹស្តីមួយចំនួនទៀតពាក់ព័ន្ធទៅនឹងភាពជាអ្នកដឹកនាំបានវិវត្តឡើង។

ក្រុមទ្រឹស្តីនៃឥរិយាបថ

ក្រុមអ្នកទ្រឹស្តីនៅក្នុងប្រភេទនេះជឿជាក់ថាអ្នកដឹកនាំដែលជោគជ័យអាចត្រូវបានបង្ហាញតាមរយៈអ្វីៗដែលពួកគេធ្វើច្រើនជាងតាមរយៈអ្វីដែលជាលក្ខណៈរបស់ពួកគេ។ នៅក្នុងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងមួយដើម្បីបង្ហាញពីគំរូឥរិយាបថ ឬរបៀបនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំជាក់លាក់មួយ អ្នកស្រាវ

ជ្រាវបានធ្វើការវាស់ស្ទង់ឥរិយាបថអ្នកដឹកនាំទៅតាមបែបផែនផ្សេងៗគ្នាដូចជា: ចំនួននៃការត្រួតពិនិត្យ និងអំណាច, កំរិតនៃភាពបត់បែន ការព្រួយបារម្ភពីការបំពេញគោលដៅការងារ ឬភារកិច្ច និងការព្រួយបារម្ភចំពោះអ្នកដែលស្ថិតនៅក្រោមឱវាទ។ ការសិក្សាដែលល្បីៗមួយចំនួនដែលកើតមាននាអំឡុងពេលនោះក៏នៅតែត្រូវបានគេយកមកប្រើប្រាស់សំរាប់វាស់ស្ទង់ ឬបង្ហាញពីរបៀបនានារបស់អ្នកដឹកនាំ។

ក្រុមទ្រឹស្តីយថាភាព

ដោយសារការបន្តស្រាវជ្រាវពីរបៀបនានានៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ពួកអ្នកស្រាវជ្រាវបានទទួលដឹងថាមានករណីជាច្រើនដែលអ្នកដឹកនាំចាំបាច់ត្រូវសំរបខ្លួនទៅតាមស្ថានការណ៍ជាក់ស្តែង។ ទ្រឹស្តីមួយក្នុងចំណោមទ្រឹស្តីសំខាន់នានាជាច្រើននៅក្នុងយុគសម័យនោះគឺ *ទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព*របស់លោក Fred E. Fiedler នាឆ្នាំ ១៩៦៧។ ភស្តុតាងនៃការស្រាវជ្រាវបានគាំទ្រដល់ភាពជឿជាក់របស់លោក Fiedler ថាមានកត្តាយថាភាពចំនួន ៣សំខាន់ដែលជះឥទ្ធិពលទៅលើ ថាតើអ្នកដឹកនាំមានអំណាចប៉ុណ្ណាដើម្បីប្រើប្រាស់ឥទ្ធិពលនោះទៅលើឥរិយាបថរបស់អ្នកដង្ហែរតាមខ្លួន។ កត្តាទាំងនោះរួមមាន: កំរិតនៃភាពជឿជាក់ និងភាពស្មោះត្រង់របស់អ្នកគាំទ្រចំពោះអ្នកដឹកនាំ, កំរិតនៃភារកិច្ចដែលជាទំលាប់ ឬមិនមានការកំណត់ច្បាស់លាស់, និងកំរិតនៃអំណាចផ្លូវការ ឬអំណាចក្នុងតួនាទីដែលអ្នកដឹកនាំមាន។ លោក Fiedler បានផ្តល់យោបល់ថាអ្នកដឹកនាំមួយចំនួនបំពេញមុខងារយ៉ាងល្អប្រសើរនៅក្នុងស្ថានភាព ដែលតំរូវអោយមានការបង្គាប់បញ្ជាយ៉ាងខ្ពស់ នៅពេលដែលអ្នកដទៃមានលក្ខណៈសមស្របជាងក្នុងការដោះស្រាយស្ថានភាពនោះ ។ ដូច្នេះអង្គភាព ឬស្ថាប័ននានាគួរតែពិចារណាអំពីស្ថានភាពនីមួយៗ មុននឹងធ្វើការតែងតាំងអ្នកដឹកនាំ ពីព្រោះមនុស្សដដែលៗប្រហែលជាមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការដោះស្រាយក្នុងស្ថានភាពមួយ តែមិនមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាក្នុងស្ថានភាពផ្សេងបានទេ។

ទ្រឹស្តីយថាភាពគឺជាទ្រឹស្តីដែលស្តីពី**ការដឹកនាំទៅតាមស្ថានការណ៍**។ ការដឹកនាំទៅតាមស្ថានការណ៍គឺជារបៀបនៃការដឹកនាំដែលត្រូវតែសំរបខ្លួនអោយត្រូវនឹងស្ថានការណ៍ផ្សេងៗប្រកបដោយ

ការត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចរបស់អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់។ ការត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចគឺជាឆន្ទៈក្នុងការទទួលយកនូវទំនួលខុសត្រូវ សមត្ថភាព និងបទពិសោធន៍ពាក់ព័ន្ធជាមួយនឹងភារកិច្ច ព្រមទាំងភាព–ជឿទុកចិត្តលើខ្លួនឯង។

ការដឹកនាំទៅតាមស្ថានការណ៍គឺអ្នកដឹកនាំ (ប្រសិនបើការងារនោះថ្មីសំរាប់អ្នកគាំទ្រខ្លួន) ត្រូវតែធ្វើការពាក់ព័ន្ធ ទៅនឹងភារកិច្ចទាំងឡាយនោះដើម្បីណែនាំដល់ពួកគេ។ នៅពេលដែលអ្នកគាំទ្រចាប់ផ្តើមសិក្សាពីភារកិច្ចទាំងនោះ អ្នកដឹកនាំត្រូវជំរុញពួកគេដោយផ្តល់នូវការគាំទ្រដូចជា: ការលើកសរសើរ ការលើកទឹកចិត្ត ដោយបន្តផ្តល់នូវការតំរង់ទិសដដែល។ ក្រោយពេលដែលអ្នកគាំទ្របង្ហាញអោយឃើញថាពួកគេមានឆន្ទៈ និងអាចបំពេញភារកិច្ចទាំងនោះបានហើយ អ្នកដឹកនាំគួរឈប់ណែនាំតំរង់ទិសពួកគេ តែបន្តផ្តល់នូវការគាំទ្រ និងការពិនិត្យពិច័យ។ ជាចុងក្រោយនៅពេលដែលអ្នកគាំទ្រមានការតាំងចិត្តខ្ពស់ក្នុងការងារជាក់លាក់មួយ អ្នកដឹកនាំគួរតែកាត់បន្ថយនូវការងារពាក់ព័ន្ធនានា និងឥរិយាបថនានាដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការងារនោះ។

ប្រសិនបើអ្នកគាំទ្រទទួលយកនូវការងារថ្មីទៀត នោះកំរិតនៃការតាំងចិត្តរបស់ពួកគេនឹងធ្លាក់ចុះដោយសារពួកគេខ្វះសមត្ថភាព និងភាពជឿទុកចិត្តលើខ្លួនឯង ហើយអ្នកដឹកនាំត្រូវផ្តល់នូវការណែនាំតំរង់ទិសជាថ្មីឡើងវិញ។ វិធីនេះអនុញ្ញាតអោយអ្នកដឹកនាំអាចមានលទ្ធភាពដោះស្រាយនូវបញ្ហាផ្សេងៗដ៏ទៃទៀតដែលកើតមានឡើងនៅកន្លែងធ្វើការប្រកបដោយលក្ខណៈបត់បែនបាន (

Ideas about leadership have changed significantly over the years. The **great man theory,** the first of these ideas to surface, was based on a belief that certain people are born to become leaders and will emerge in that role when their time comes. Today most people learn to be leaders through study, observation, and hard work. Modern theories of leadership fall into three broad categories – trait theories, behavioral theories, and situational theories. Each of these ideas has evolved with time and research; yet each remains in some way linked to its predecessors.

TRAIT THEORIES

Wondering whether leaders have certain traits in common, researchers studied the physical, personality, and intelligence traits of prominent leaders in business, military, medical, and other fields. They looked at height,

weight, personal appearance, and physique but found no conclusive results. They also looked at intelligence and at personality traits such as confidence, independence, and perception.

Lists of desirable traits were formed, giving weight to some believed to be more important than others. These lists were controversial at best and gave little recognition to the effects of the subordinates or the job itself on the success of the leader. The resulting confusion gave way to a belief tat perhaps the success of leaders is based on their behavior rather than their traits. Several theories about leadership behavior then developed.

BEHAVIORAL THEORIES

Theorists in this category believed that successful leaders can be identified by what they *do* rather than what traits they have. In an effort to identify certain behavioral patterns or style of leadership, researchers measured typical leader behaviors such as amounts of control and authority, degrees of flexibility, concerns for goal or task accomplishment, and concerns for subordinates. Several well-known studies developed during this period are still used in identifying the styles of leaders.

SITUATIONAL OR CONTINGENCY THEORIES

As theorists continued their research of leadership styles, they realized that in most cases leaders need to adapt their styles to the situation at hand. Fred E.Fiedler developed one of the more important theories from this era in his 1967 book, *A leadership Effectiveness*. Considerable research evidence supports Fiedler's belief that three important situational factors influence how much power and influence the leader has over the behavior of followers. These factors are the degree of confidence in and loyalty to the leader exhibited by the followers, the degree to which the task is routine or undefined, and the degree of formal or position power held by the leader. Fiedler suggested that some leader function best in highly directive situations, whereas others are better suited to permissive situations. Therefore, organizations should consider each situation before assigning leaders because the same person may be effective in one situation but not in another.

Situational leadership suggests that leaders must, when a task is new for followers, engage in many task-related behaviors to instruct them. Once followers begin learning the task, the leader reinforces them with supportive relationship behaviors (such as praise and encouragement) while still offering direction. After followers demonstrate that they are willing and able

to perform the task, the leader should stop directing but still offer support and consideration. Finally, when followers are high in readiness in a particular task, the leader reduces both task-related and relationship behaviors *in regard to that task*. If followers assume additional new tasks, their readiness may fall because they lack ability or confidence, and the leader must once again move through the cycle. This approach allows leaders to handle various situations that occur in the workplace in a flexible manner.)

* តើរបៀបនៃការដឹកនាំមានអ្វីខ្លះ?

What Are Styles of Leadership?

របៀបនៃការដឹកនាំ គឺជាទំរង់ជាក់លាក់មួយនៃឥរិយាបថដែលសំដែងឡើងដោយអ្នកដឹកនាំ។ អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនមានរបៀបនៃការដឹកនាំមួយដែលពួកគេយល់ថាមានភាពងាយស្រួល និងចូលចិត្តប្រើប្រាស់វា។ ការសិក្សាស្តីពីទំរង់ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបានបង្ហាញនូវរបៀបនៃការដឹកនាំជាលក្ខណៈប្រពៃណីចំនួន ៣ ដែលរួមមានៈ ការដឹកនាំបែបអត្តាធិបតេយ្យ ការដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ និងការដឹកនាំបែបការផ្តល់សិទ្ធិ។ របៀបនៃ**ការដឹកនាំបែបអត្តាធិបតេយ្យ**គឺត្រូវបានគេពិពិណនាថាជាការដឹកនាំបែបផ្តាច់ការ ឬបង្គាប់បញ្ជាផងដែរ។ អ្នកដឹកនាំដែលចូលចិត្តប្រើប្រាស់របៀបនៃការដឹកនាំបែបនេះតែងតែបង្ហាញពីការព្រួយបារម្ភ ចំពោះការសំរេចការងារក្នុងកំរិតខ្ពស់មួយ ។ ពួកគេគឺមានទំនោរទៅរកការគ្រប់គ្រងដែលមានលក្ខណៈបិទជិត មានការបង្គាប់បញ្ជាខ្ពស់ ហើយមិនមានការពេញចិត្តក្នុងការធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាចរបស់ពួកគេទៅអោយអ្នកដទៃឡើយ។

ការដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ គឺត្រូវបានគេពិពិណនាជាញឹកញយថាជាការដឹកនាំរបៀបសហប្រតិបត្តិការ ហើយវាគឺជារបៀបនៃការដឹកនាំដែលគេនិយមប្រើប្រាស់ជាទូទៅក្នុងការគ្រប់គ្រងសម័យទំនើប។ អ្នកគ្រប់គ្រងប្រភេទនេះមានទំនោរក្នុងការចែករំលែកសិទ្ធិអំណាចរបស់ខ្លួនជាមួយអ្នកដទៃ ដូចជានិយោជិកនៅក្នុងការសំរេចចិត្តនានា និងការធ្វើផែនការសំរាប់អង្គភាពផងដែរ។ អ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យបង្ហាញពីក្តីបារម្ភរបស់ខ្លួនចំពោះនិយោជិក ជាពិសេសបញ្ហានានាដែលប៉ះពាល់ដោយផ្ទាល់ដល់ពួកគេនៅទីកន្លែងបំពេញការងារ។

ការដឹកនាំតាមការប្រគល់សិទ្ធិ ជួនកាលត្រូវបានគេហៅថារបៀបនៃការដឹកនាំតាមបែបសមាហរណីកម្ម។ អ្នកដឹកនាំអនុញ្ញាតអោយនយោជិកទោះតិច ឬច្រើនក្តីក្នុងការដឹកនាំខ្លួនឯងដោយផ្តល់នូវដំបូន្មាន ឬព័ត៌មានប្រសិនបើមានការស្នើសុំ។ មានកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងតិចតួចណាស់ធ្វើឡើងដោយអ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះក្នុងការបង្កើននូវផលិតភាព ឬការបណ្តុះបណ្តាលនិយោជិក។ ពួកគេអាចបញ្ចូលការងារ ឬសកម្មភាពរបស់ពួកគេតាមរយៈការផ្តល់ការងារ និងបញ្ចប់ការងារទៅវិញដោយការចុះហត្ថលេខារបស់ពួកគេនៅលើក្រដាសការងារ ប៉ុន្តែជាទូទៅភាគច្រើនពួកគេមិនបានពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការដឹកនាំ ឬត្រួតពិនិត្យការងារ ឬនិយោជិកនោះទេ។ ការដឹកនាំប្រភេទនេះអាចមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ប្រសិនបើការងារនោះមានការកំណត់ច្បាស់លាស់ ហើយនិយោជិកមានជំនាញច្បាស់លាស់ ព្រមទាំងមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះការបំពេញភារកិច្ចរបស់ខ្លួន។

បើទោះបីជាអ្នកដឹកនាំមានរបៀបដឹកនាំដែលពេញចិត្តមួយហើយក៏ដោយ ពួកគេគួរតែផ្លាស់ប្តូររបៀបដឹកនាំរបស់ពួកគេអោយស៊ីទៅនឹងស្ថានភាពជាក់ស្តែងផ្សេងៗ ដែលកើតមានឡើងក្នុងកន្លែងធ្វើការ។ កត្តាជាក់លាក់មួយចំនួនអាចជះឥទ្ធិពលដល់ជំរើសនៃរបៀបដឹកនាំរបស់អ្នកដឹកនាំមួយដូចជា: អារម្មណ៍ទូទៅ បុគ្គលិកលក្ខណៈ កំរិតជំនាញ ឬការជឿទុកចិត្តលើខ្លួនឯង និងភាពឆ្លាតវៃរបស់អ្នកដ៏ទៃ។ បរាជ័យក្នុងការសំរបខ្លួនទៅនឹងស្ថានការណ៍ផ្សេងៗអាចកំណត់ពីអាជីពរបស់អ្នកដឹកនាំបាន (A **leadership style** is a particular pattern of behavior exhibited by the leader. Most leaders have a style with which they are most comfortable and that they prefer to use. Studies of leadership style behavior patterns have identified three traditional leadership styles. They are autocratic, democratic, and free rein or laissez-faire styles. The **autocratic leadership** style is also described as authoritarian or directive. Leaders comfortable using this style usually show a high degree of concern for getting the job done. They are task-oriented and tend to provide close supervision, are highly directive, and are not all comfortable with delegating their authority to others.

The **democratic leadership** style is often described as participative and is generally the style preferred by modern management and employees. These leaders tend to share authority with their employees, involving them in decision making and organizational planning. Democratic leaders show concern for their employees, especially in matters that directly affect them in the workplace.

The **free rein or laissez-fair leadership** style is sometimes called the integrative style. These leaders allow employees more or less to lead themselves, offering advice or information when asked. Little effort is made by these leaders to either increase productivity or nurture employees. They may integrate the activities by handing out tasks and closing out assignments with a signature at job's end, but for the most part they are uninvolved with directing or controlling tasks or employees. This style can be effective if the task is highly routine and clearly defined and the employees are skilled and responsible in the performance of their duties.

Although leaders have a preferred style, they should vary their style to fit the various situations that arise in the workplace. Certain factors may influence a leader's preferred style, such as general disposition or personality, skill level or confidence, and perception of others. Failure to adjust to different situations can limit a leader's career.)

* តើអ្វីខ្លះជាជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំ?

What Are the Skills of a Leader?

ប្រសិទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំអាចស្ថិតនៅលើការបញ្ចេញនូវកិរិតនៃជំនាញអោយបានសមស្របផងដែរ ។ ជាភព្វល្អហើយដែលជំនាញនៃការដឹកនាំដែលល្អមួយអាចត្រូវបានទទួល ឬអភិវឌ្ឍបាន ។ ការស្រាវជ្រាវមួយចំនួនបានបង្ហាញអោយឃើញនូវជំនាញចំបងចំនួន ៣ ដែលមានសារៈប្រយោជន៏ចំពោះអ្នកដឹកនាំដែលមានសមត្ថភាព ។ ប្រសិនបើលោកអ្នកមានបំណងក្លាយជាអ្នកដឹកនាំផ្លូវការមួយរូបនៅក្នុងអង្គភាពណាមួយ លោកអ្នកនឹងចាំបាច់ត្រូវផ្តោតអារម្មណ៏ទៅលើការអភិវឌ្ឍន៏បច្ចេកទេសទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស និងជំនាញផ្នែកទស្សនទានរបស់អ្នក ។ **ជំនាញផ្នែកបច្ចេកទេស**គឺជាជំនាញទាំងឡាយណាដែលទាមទារអោយមានការបំពេញភារកិច្ចជាក់លាក់មួយ ។ ឧទាហរណ៏ៈ ក្នុងឋានៈជាអ្នកគ្រប់គ្រងខ្សែទី១ លោកអ្នកអាចត្រូវការជាចាំបាច់នូវចំណេះដឹង និងសមត្ថភាពផ្នែកខ្សែចង្វាក់ផលិតកម្ម និងតំឡើងគ្រឿងបន្លាស់ណាមួយ ឬតំឡើងយន្តការណាមួយដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា ឬបណ្តុះបណ្តាលនិយោជិកអោយយល់ពីដំណើរការផលិតកម្ម ។ ជាក់ស្តែងជំនាញនេះគឺមានសារៈសំខាន់ច្រើនសំរាប់កិរិតនៃការដឹកនាំ ដែលមានភាពជិតស្និតបំផុតជាមួយនឹងការងារជាក់ស្តែងដែលកំពុងបំពេញ ។

ជំនាញខាងទស្សនទាន គឺតែងតែយោងទៅរកជំនាញផ្នែករដ្ឋបាល ឬជំនាញដែលអាចមើលឃើញនូវរូបភាពដែលមានលក្ខណៈធំទូលាយមួយ ។ ជំនាញនេះទាមទារនូវសមត្ថភាពក្នុងការគិតដោយសង្ខេប និងការវិភាគបញ្ហានានា។ ជំនាញកាន់តែមានសារៈសំខាន់ថែមទៀតចំពោះមនុស្សដែលស្ថិតនៅក្នុងឋានានុក្រមជាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់។ ការកសាងផែនការ និងការសំរបសំរួលសកម្មភាពទាំងមូលរបស់អង្គភាព និងបុគ្គលិកទាំងអស់ វាទាមទារនូវសមត្ថភាពមួយក្នុងការពិនិត្យមើលប្រតិត្តិការនានាក្នុងទស្សនៈសរុបមួយ ហើយប្រម៉ើលមើល ក៏ដូចជាដោះស្រាយបញ្ហានានា។

ជំនាញផ្នែកទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សត្រូវបានប្រើប្រាស់នៅគ្រប់កំរិតនៃការដឹកនាំក្នុងស្ថាប័ន។ វាជាសមត្ថភាពក្នុងការទាក់ទងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាមួយមនុស្សទូទៅរួមទាំងការប្រាស្រ័យទាក់ទង ការស្តាប់ដ៏មានប្រសិទ្ធភាព ការយល់ចិត្ត ការជំរុញទឹកចិត្ត និងការលើកទឹកចិត្ត ភាពឆ្លាតវៃ និងការវិនិច្ឆ័យដែលត្រឹមត្រូវនៅពេលធ្វើការទាក់ទងជាមួយនិយោជិក។ ជាញឹកញាយផងដែរកង្វះខាតនូវជំនាញនេះគឺជាកត្តាកំណត់មួយក្នុងការក្លាយខ្លួនទៅជាអ្នកដឹកនាំដ៏ពូកែមួយរូបនោះ។

ជំនាញទាំងនេះអាចទទួលបាន ឬអភិវឌ្ឍតាមរយៈមធ្យោបាយផ្សេងៗនៅពេលដែលលោកអ្នកបំពេញការងាររបស់ខ្លួន ។ កត្តាសំខាន់មួយក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍ខ្លួនរបស់លោកអ្នកក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំនោះគឺការទទួលយករបស់អ្នកនូវតំរូវការនៃការសិក្សាស្វែងយល់យូរអង្វែង និងការសិក្សាបន្ត។

ការបង្ហាត់បង្ហាញ និងការណែនាំប្រៀនប្រដៅពីសំណាក់មនុស្សដែលមានពិសោធន៍នឹងជួយដល់លោកអ្នកក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍ជំនាញនៃការដឹកនាំរបស់អ្នក។ ការប្រព្រឹត្តិខ្លួនជាអ្នកដង្ហែរតាមគេអាចជួយ តែក៏អាចធ្វើអោយប៉ះពាល់ដល់ការអភិវឌ្ឍន៍ជំនាញជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នកផងដែរ។ ផ្នែកមួយដែលមានតំលៃក្នុងការក្លាយខ្លួនទៅជាអ្នកដឹកនាំមួយរូបនោះ គឺការតាំងខ្លួនជាអ្នកដង្ហែរតាមគេប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពមួយរូប ព្រមទាំងតួនាទីដែលយើងត្រូវបំពេញរហូតមួយជីវិតរបស់យើង (The leader's effectiveness may also depend on demonstrating an adequate level of skills. Fortunately, good leadership skills can be acquired or developed. Substantial research has identified three basic skills most beneficial to competent leaders. If you aspire to be a formal leader in an organization, you will need to pay particular attention to developing your technical, human relations, and conceptual skills. **Technical skills** are those

skills required to perform a particular task. For example, a first line supervisor may need the knowledge and ability to step into the production line or assemble a part or tear down a mechanism to solve a problem ~~or train~~ employees on the process. Obviously, this skill is more important at levels of leadership closest to the actual work being done.

Conceptual skills are often referred to as administrative skills or "big picture" skills. The ability to think abstractly and to analyze problems becomes increasingly important as a person rises in the hierarchy to levels of to management. Planning and coordinating the overall activities of the organization and its personnel requires an ability to view the operation from a total perspective and anticipate as well as solve problems.

Human relations skills cut evenly across all levels of leadership in organizations. This ability to deal effectively with people includes effective communication, listening, empathy, inspiring and motivating, perceptiveness, and fair judgment when dealing with employees. Too often, the lack of this skill is the limiting factor in becoming a good leader.

These skills can be acquired or developed through various means as you progress along your career path. An important factor in your development as a leader will be your acceptance of the need for lifelong learning or continuing education.

Coaching and mentoring by a senior person will also help you develop leadership skills. The way you function as a follower can also help or hurt your development as a leader. A valuable part of becoming a leader is being an effective follower, a role we all play throughout our lives.)

* តើអ្នកគួរតែធ្វើតាមដោយរបៀបណា?

How Should You Follow?

នៅក្នុងសៀវភៅមួយស្ដីពីៈ *តើអ្វីខ្លះដែលអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់គួរតែដឹង?* របស់អ្នកនិពន្ធពីររូបគឺលោក Lester Bittel និង លោក John Newstrom បានចង្អុលបង្ហាញថាបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់យើងរាល់គ្នាអាចកំណត់បានថា តើអ្នកដឹកនាំប្រភេទណាដែលយើងអាចបំពេញបានល្អប្រសើរបំផុត។ លោកអ្នកអាចព្យាយាមកែប្រែបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នក ឬស្វែងរកអ្នកដឹកនាំណាមួយដែលជួយបំពេញបន្ថែមរបៀបដឹកនាំរបស់អ្នក។ ខាងក្រោមនេះគឺជាគំនិតយោបល់មួយចំនួនដែល

អាចជួយណែនាំដល់លោកអំពីថា តើគួរជ្រើសរើសអ្នកដឹកនាំប្រភេទណាមួយដែលសមស្របទៅនឹងបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នក ឬរបៀបរបបប្រតិបត្តិផ្ទាល់ខ្លួនរបស់លោកអ្នក ៖

ការជ្រើសរើសអ្នកដឹកនាំដែលសមស្រប

-ប្រសិនបើលោកអ្នកជាមនុស្សដែលចូលចិត្តកិច្ចសហប្រតិបត្តិការ និងមានភាពឈ្លានពាន លោកអ្នកប្រហែលជាបំពេញការងារបានល្អប្រសើរនៅក្រោមកិច្ចដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ ឬ បែបប្រគល់សិទ្ធិ។ ភាពចេះការពារខ្លួនឯងរបស់អ្នកនឹងជួយរុញច្រានអ្នកទៅក្នុងទិសដៅមួយដ៏ត្រឹមត្រូវប្រកបដោយការស្ថាបនា។

-ប្រសិនបើអ្នកជាមនុស្សដែលចូលចិត្តឈ្លានពាន អរិភូត នោះអ្នកប្រហែលជាបំពេញការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាងនៅក្រោមការដឹកនាំបែបអត្តាធិបតេយ្យ។ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះនឹងជួយបញ្ជូនអ្នកឆ្ពោះទៅកាន់គោលបំណងដែលប្រកបដោយផលប្រយោជន៍។

-ប្រសិនបើលោកអ្នកជាមនុស្សដែលមានអារម្មណ៍មិនស្រណុកស្រួល នោះអ្នកប្រហែលជាត្រូវការជាចាំបាច់នូវការណែនាំពីអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នក។ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះគួរតែជាបុគ្គលអត្តាធិបតីយ៉ាងល្អវិសេស។

-ប្រសិនបើលោកអ្នកជាបុគ្គលនិយមមួយរូបដែលចូលចិត្តបំពេញការងារតែម្នាក់ឯង ហើយប្រសិនបើលោកអ្នកយល់ច្បាស់ពីការងាររបស់លោកអ្នក នោះលោកអ្នកប្រហែលជាបំពេញការងារបានយ៉ាងល្អប្រសើរ និងប្រសិទ្ធភាពបំផុតនៅក្រោមការដឹកនាំតាមបែបប្រគល់សិទ្ធិ។

លោក Robert N. Waterman Jr. អ្នកនិពន្ធសៀវភៅស្តីពីៈ *អត្តាធិបតេយ្យភាព ៖ អំណាចដើម្បីផ្លាស់ប្តូរ* បានផ្តល់យោបល់ថាៈ អ្នកដង្ហែរតាមអាចមានឥទ្ធិពលខ្លាំងក្លាទៅលើថាតើគំរោងមួយអាចទទួលបានជោគជ័យដោយរបៀបណា? ពិតប្រាកដណាស់ដែលថាជោគជ័យនោះនឹងឆ្លុះបង្ហាញយ៉ាងល្អទៅលើបណ្តាសមាជិកទាំងឡាយដែលចូលរួមអនុវត្តគំរោងនោះ ហើយវាក៏បង្ហាញផងដែរនូវរូបភាព និងសក្តានុពលរបស់អ្នកក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ។ បន្ថែមពីលើនេះ ការបំពេញការងារលើគំរោងដ៏ជោគជ័យមួយគឺជាឱកាសដ៏ប្រសើរបំផុត ដើម្បីសង្កេតមើលការដឹកនាំដ៏មានប្រសិទ្ធភាព និងកសាងជំនាញរបស់អ្នកសំរាប់ប្រើប្រាស់នាពេលអនាគត។

ការសិក្សាពីវិធីដែលមានប្រសិទ្ធភាពទាំងឡាយនៃភាពជាអ្នកដង្ហែរតាមដ៏ពូកែនឹងបង្កើននូវឱកាសយ៉ាងពិតប្រាកដដែលអ្នកអាចមានសំរាប់បញ្ចេញនូវសមត្ថភាពរបស់អ្នកក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ ។ បទពិសោធន៍គឺជាគ្រូបង្រៀនមួយដ៏ល្អបំផុត ព្រមទាំងផ្តល់នូវឱកាសចាប់យកនូវរបៀបអនុវត្តគំរោង ។

ការសិក្សាពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ

១.ព្យាយាមស្វែងយល់រាល់បញ្ហានានាដែលកើតចេញពីទស្សនៈរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ។ ប្រសិនបើអ្នកត្រូវការនូវព័ត៌មានបន្ថែមដើម្បីស្វែងយល់ពីបញ្ហាទាំងនោះ លោកអ្នកត្រូវតែសាកសួរកព័ត៌មានទាំងនោះ ។

២. ចាត់ទុកគំរោងថាជាឱកាសមួយដើម្បីសិក្សាស្វែងយល់ និង ដើម្បីការរីកចំរើន ។ បន្ទាប់ពីនោះ លោកអ្នកនឹងមានឱកាសបានត្រងត្រាប់យកនូវទស្សនៈផ្សេងៗ ព្រមទាំងបានឃើញនូវផ្នែកខុសគ្នានានានៃអង្គភាព ស្ថាប័នទាំងឡាយ ។ លោកអ្នកនឹងមានឱកាសប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយមនុស្សប្លែកៗ និងសង្កេតមើលនូវជំនាញថ្មីផងដែរ ។

៣.ត្រូវមានឆន្ទៈក្នុងការបំពេញគំរោងនិងបង្ហាញឆន្ទៈរបស់អ្នកទៅកាន់សមាជិករួមក្រុមអ្នក

៤.ប្រសិនបើលោកជឿជាក់ថាគំរោងនោះត្រូវបានធ្វើអោយអន្តរាយ និងឈានទៅរកបរា-ជ័យ ហើយនោះមិនត្រូវអង្គុយនៅស្ងៀមនោះទេ ។ ត្រូវពិភាក្សាពីបញ្ហានេះជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់របស់អ្នក ។

(Lester Bittel and John Newstrom, in their book *What Every Supervisor Should Know*, point out that our personalities can determine under what kind of leader we perform best. You can either try to change your personality or seek out leaders who best complement your style. The suggestions below provide guidance on how you might choose a leader compatible with your personality or personal operating style.

Choosing Compatible Leaders

If you are an aggressive, cooperative person, you will probably do your best work under a democratic or free rein leader. Your self-assertiveness will move you constructively in the right direction.

If you are an aggressive, hostile person, you will probably perform more effectively under an autocratic leader. Such a leader will help channel your feelings toward constructive ends.

If you are insecure, you will probably depend on your leaders for guidance. Such leaders should ideally be autocratic.

If you are an individualist who prefers to work alone and if you know your job well, you will probably perform most effectively under free rein leadership.

Robert N. Waterman, Jr, author of *adhocracy – The Power to Change*, suggests that followers can have a great influence on how successful a project is. Certainly, such success will reflect well on all members of the project, enhancing your image and potential as a leader. Additionally, working on a successful project is an excellent opportunity to observe effective leadership and build your skills for future use.

Learning these effective methods of good "followership" will certainly improve opportunities you may have for demonstrating your capabilities as a leader. Experience is the best teacher and provides excellent hands-on exposure to how projects operate.

Leadership Learning

1. Try to understand any problems from top management's point of view. If you need more information to do so, ask for it.
2. Approach the project as an opportunity to learn and grow. After all, you will have a chance to hear various points of view, see different parts of the organization, interact with different people, and observe new skills.
3. Be committed to the project and show that commitment to your fellow team members.
4. If you believe that the project is doomed to failure, do not sit silently. Discuss this belief with your supervisor.)

* តើអ្វីខ្លះទៀតដែលកត់សំគាល់ថាជាអ្នកដឹកនាំ?

What Else Marks a Leader?

ក្រៅពីជំនាញទាំងឡាយដែលដែលបានពិពណ៌នាកន្លងមក នៅមានកត្តាជាក់លាក់មួយចំនួនទៀតដែលបង្ហាញពីប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ កត្តាទាំងនេះរួមមានៈ ការបំពេញមុខងារ

ដោយសោមនស្ស ចរិកលក្ខណៈសាមញ្ញទូទៅ ព្រមទាំងមានអាកប្បកិរិយា និងឥរិយាបទពិតប្រាកដ។

សមត្ថភាពនានានៃការបំពេញមុខងារ

នាដើមដំបូងនៃការសិក្សាស្រាវជ្រាវរបស់លោក Luther Gulick ស្ដីពីមុខងារចំបងនានានៃការគ្រប់គ្រង និងការដឹកនាំ ដែលដកស្រង់ចេញសៀវភៅស្ដីពី : ការគ្រប់គ្រង របស់លោក Joseph Massie និងលោក John Douglas បានចងក្រងនូវពាក្យកាត់មួយដើម្បីងាយស្រួលក្នុងការយោងទៅរកអ្វីមួយបានឆាប់រហ័ស។ អក្សរ PODSCORB ជាអក្សរដែលបង្កើតឡើង ហើយអក្សរនីមួយៗតំណាងអោយមុខងារចំបងមួយក្នុងការដឹកនាំជំនួញ។ អក្សរទាំងនេះមានន័យថាៈ ការកសាងផែនការ (Planning) ការរៀបចំ (Organizing) ការដឹកនាំ (Directing) ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក (Staffing) ការសំរបសំរួល (Coordinating) ការធ្វើរបាយការណ៍ (Reporting) និងការគ្រប់គ្រងថវិកា (Budgeting)។ កត្តាទាំងឡាយខាងលើនេះគឺនៅតែត្រូវការចាំបាច់នៅឡើយ បើទោះជាវាត្រូវបានកត់សំគាល់ថាកើតមានតាំងពីទសវត្ស ៣០ក៏ដោយ។ អ្នកដឹកនាំ និងអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែមានលទ្ធភាពក្នុងការបំពេញភារកិច្ចគន្លឹះទាំងនេះមុនពេលពួកគេអាចជំរុញលើកទឹកចិត្តអ្នកដទៃ និងប្រតិបត្តិការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនៅក្នុងបរិស្ថានជំនួញមួយ។

ចរិតលក្ខណៈ

ចរិកលក្ខណៈគឺជាលក្ខណៈ ឬការកំណត់ផ្សេងៗដែលដាក់លោកអ្នកអោយស្ថិតនៅដោយឡែកពីគេ។ ការសិក្សាស្រាវជ្រាវមួយចំនួនបានបង្ហាញនូវឥរិយាបថ និងសមត្ថភាពមួយចំនួនដែលត្រូវគេចាត់ទុកថាជាធាតុគន្លឹះ។ យើងនឹងលើកបង្ហាញពីចរិកលក្ខណៈចំនួន ៥ ដែលត្រូវបានគេពិ-ពណ៌នាថាជា ចរិកលក្ខណៈរបស់អ្នកដឹកនាំដែលមានភាពជោគជ័យក្នុងទំព័របន្ទាប់។ អ្នកនិពន្ធមួយរូបគឺលោកស្រី Barbara Corday បានពិពណ៌នាថាការយល់ចិត្តអាចជួយដល់អ្នកដឹកនាំអោយមានអំណាច។ អំណាចនោះកើតចេញមកពីភាពជោគជ័យរបស់ក្រុមហ៊ុន និងការបំពេញការងារបានល្អរបស់បុគ្គលិក។ ឯលោក Bennis បានបង្ហាញថាការជឿជាក់ចំពោះអ្នកដឹកនាំពីសំណាក់អ្នក

គាំទ្រគឺមានសារៈសំខាន់ចំពោះការលើកទឹកចិត្ត។ អ្នកដឹកនាំអាចបង្កើនភាពទុកចិត្តតាមរយៈភាពមិនប្រែប្រួលចំពោះគោលដៅរបស់ខ្លួន តាមរយៈការនិយាយផងធ្វើផង តាមរយៈភាពដែលអាចជឿទុកចិត្តបាន និងផ្តល់ការគាំទ្រ និងតាមរយៈការផ្តល់កិត្តិយសដល់ការប្តេជ្ញា និងការសន្យារបស់ខ្លួន។

អ្នកដឹកនាំតែងតែមើលឃើញថាការធ្វើប្រតិភូកម្មគឺជាបញ្ហាមួយដែលលំបាកបំផុតក្នុងការធ្វើ។ កំហុសតែងតែកើតមានឡើងនៅពេលដែលធ្វើប្រតិភូកម្ម ប៉ុន្តែមិនផ្តល់អំណាចដើម្បីអោយការងារមួយអាចសំរេចទៅបាន។ ជំហានមួយចំនួនដើម្បីអោយការធ្វើប្រតិភូកម្មប្រកបដោយជោគជ័យគឺត្រូវជ្រើសរើសមនុស្សណាដែលសាកសមបំផុតដើម្បីបំពេញការងារនោះ ផ្តល់ការណែនាំល្អៗ និងស្នើសុំការវាយតំលៃតបមកវិញដើម្បីធានាការយល់ដឹងច្បាស់ពីគោលដៅការងារ។ បន្ទាប់មកត្រូវទុកពេលវេលាអោយបុគ្គលនោះបំពេញការងារតែម្នាក់ឯង។ ប្រសិនបើលោកអ្នកជាអ្នកដឹកនាំ ត្រូវតាមដានការងារនោះដើម្បីធានាថាការងារត្រូវបានបំពេញចប់សព្វគ្រប់ ប៉ុន្តែមិនត្រូវជ្រៀតជ្រែកទៅក្នុងវិធីសាស្ត្ររបស់បុគ្គលក្នុងបំពេញការងារនោះទេ។

ចរិកលក្ខណៈទាំង ៥នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ជាអ្នកប្រាស្រ័យទាក់ទង

អ្នកដឹកនាំត្រូវមានលទ្ធភាពក្នុងការកំណត់ខ្លួនឯងអោយបានច្បាស់។ ជាការពិតណាស់កត្តានេះរួមមានទាំងជំនាញនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងទាំងផ្ទែកផ្ទាល់មាត់ និងសរសេរ និងជំនាញមួយចំនួនទៀតច្រើនជាងនេះ។ នេះមានន័យថាអ្នកដឹកនាំត្រូវស្គាល់ខ្លួនឯងថាជានរណា? អ្វីទៅជាភាពខ្លាំង និងភាពខ្សោយរបស់ខ្លួន? ហើយតើត្រូវប្រើភាពខ្លាំងទាំងនោះយ៉ាងដូចម្តេចដើម្បីទាញយកផលប្រយោជន៍ពេញលេញមួយ។ អ្នកដឹកនាំក៏ត្រូវដឹងផងដែរពីអ្វីដែលខ្លួនចង់បាន ហេតុអ្វីបានជាខ្លួនចង់បានចំណុចទាំងនោះ? តើត្រូវធ្វើដូចម្តេចដើម្បីសំរេចបំណងរបស់ខ្លួនបាន? អ្នកដឹកនាំត្រូវកំណត់គោលដៅ ហើយសំរេចគោលដៅនោះតាមរយៈការធ្វើប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយអ្នកដទៃអំពីអ្វីដែលពួកគេចង់បានការ គាំទ្រ និងកិច្ចសហប្រតិបត្តិការ។

ជាអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្ត

អ្នកដឹកនាំត្រូវមានភាពកក់ក្តៅក្នុងការធ្វើការសំរេចចិត្ត ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវមានលទ្ធភាពក្នុងការប្រមូលយកនូវហេតុការណ៍ រៀបចំព័ត៌មាន និងផ្តល់នូវការវិនិច្ឆ័យល្អៗក្នុងជំរើសសកម្មភាពរបស់ខ្លួន ។ ឆន្ទៈក្នុងការបង្កើតនូវជំរើសមួយបន្ទាប់ពីធ្វើការពិចារណានូវរាល់ជំរើសផ្សេងៗទាំងឡាយគឺមានសារៈសំខាន់ ។ អាស្រ័យទៅលើភាពស្មុគស្មាញដែលត្រូវធ្វើការសំរេចចិត្តគំរូនៃការសំរេចចិត្តមួយអាចត្រូវបានយកមកប្រើប្រាស់ ។ ការសំរេចចិត្តភាគច្រើនគឺធ្វើឡើងដោយឯករាជ្យ ដោយមានការទទួលខុសត្រូវពេញទំហឹងពីអ្នកដែលបានធ្វើការសំរេចចិត្ត ។ អ្នកដែលធ្វើការសំរេចចិត្តគឺប្រឈមមុខទៅនឹងភាពប្រថុយប្រថានដែលថាតើការសំរេចចិត្តនោះល្អ ឬមិនល្អ ។

ជាអ្នកប្រថុយប្រថាន

ជាញឹកញាប់ អ្នកដឹកនាំដែលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពតែងតែប្រតិបត្តការងារដោយសភាវ-គតិ និងភាពក្លាហានរបស់ខ្លួន ហើយតែងតែប្តេជ្ញាសាកល្បងនូវវិធីគ្រប់បែបយ៉ាងដែលអាចនាំមកនូវលទ្ធផលដែលខ្លួនចង់បាន ។ ឆន្ទៈក្នុងការទទួលយកនូវភាពប្រថុយប្រថានហាក់បីដូចជាដាក់អ្នកដឹកនាំអោយស្ថិតនៅដាច់ឆ្ងាយពីហ្វូងមហាជន ។ អ្នកប្រថុយប្រថានមិនតក់ស្លុតចំពោះភាពបរាជ័យឡើយ ។ ពួកគេមើលឃើញថាវាគឺជាត្រឡប់ថយក្រោយបណ្តោះអាសន្នមួយ ឬក៏គ្រាន់តែជាការកែតំរូវផ្នែកសតិអារម្មណ៍មួយតែប៉ុណ្ណោះ ហើយគេមានអារម្មណ៍ថាបរាជ័យនៅថ្ងៃនេះ មិនមែនប្រានចោលនូវភាពជោគជ័យសំរាប់ថ្ងៃស្អែកនោះទេ ។ អ្នកប្រថុយប្រថានមានទំនោរជាអ្នកមានភាពជឿជាក់លើខ្លួនឯង ។ ពួកគេគឺជាអ្នកដកពិសោធន៍ពីជីវិតដ៏ល្អ ។ ឆន្ទៈក្នុងការសាកល្បងនូវគំនិតថ្មីៗតែងតែទទួលបាននូវការកោតសរសើរច្រើនចំពោះបុគ្គល និងក្រុមហ៊ុន ។ អ្នកជំនាញជាច្រើនបានចាត់ទុកចរិកលក្ខណៈនេះថាដូចគ្នាទៅនឹងការធ្វើខ្លួនអោយក្លាយទៅជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយជោគជ័យមួយរូប ។

ជាអ្នកជំរុញលើកទឹកចិត្ត

អ្នកដឹកនាំត្រូវមានលទ្ធភាពក្នុងការទាក់ទាញអ្នកដទៃអោយបង្កើតនូវលទ្ធផលល្អៗ ។ នៅក្នុងសតវត្សទី ២១ នេះ ការលើកទឹកចិត្តនិយោជិកនឹងធ្វើអោយងាកឆ្ងាយចេញពីរបៀបរបបអត្តា-

ធិបតេយ្យដែលមានពីអតីតកាល ឈានឆ្ពោះទៅកាន់បែបផែនថ្មីនៃការជំរុញ និងផ្តល់អំណាចដល់និយោជិក ។ អ្នកដឹកនាំដែលល្អ ត្រូវទទួលស្គាល់ថាមនុស្សគឺជាប្រភពគន្លឹះក្នុងការឈានទៅរកជោគជ័យ សំរាប់អង្គភាព, គំរោង, និងទស្សនៈវិស័យរបស់ខ្លួន។

៦.ការធ្វើប្រតិភូកម្ម

អ្នកដឹកនាំដ៏មានប្រសិទ្ធភាពផ្តល់ភារកិច្ចដល់អ្នកដ៏ទៃ ដើម្បីអោយពួកគេអាចបង្កើនសមត្ថភាពជំនាញរបស់ខ្លួន និងកសាងនូវក្រុមការងារដ៏រឹងមាំមួយ។ ប្រតិភូកម្មមានន័យថាជាការចាត់តាំងការងារទៅដល់ថ្នាក់ក្រោម ហើយតាមដានការងារនោះដើម្បីធានាថាពួកគេបំពេញការងារនោះបានល្អត្រឹមត្រូវ និងទាន់ពេលវេលា។

៧.អាកប្បកិរិយា និងឥរិយាបថ

អាកប្បកិរិយា និងឥរិយាបថដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់នៅទីកន្លែងបំពេញការងារ។ អ្នកគាំទ្រ ឬអ្នកដង្ហែរតាមទទួលរងនូវឥទ្ធិពលនៃឧទាហរណ៍ ឬគំរូនានាដែលលោកអ្នកបានកំណត់ឡើង ហើយនិងធ្វើប្រតិកម្មតបទៅនឹងសេចក្តីស្ញើចសរសើរ និងការខុទ្ទិសរបស់លោកអ្នក។ ការបង្ហាញនូវភាពយោគយល់ចំពោះពួកគេគឺមានសារៈសំខាន់ ហើយវានឹងផ្តល់ដល់អ្នកនូវការគោរពរបស់ពួកគេ ។ អាកប្បកិរិយាទាំងនេះគឺជាលក្ខណៈផ្ទាល់មួយចំពោះភាពជោគជ័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នក។

អាកប្បកិរិយាឆ្លុះបញ្ចាំងពីសមត្ថភាព ការរំពឹងទុក លក្ខខ័ណ្ឌសតិអារម្មណ៍ មនោសញ្ចេតនា និងអារម្មណ៍ ។ ការរក្សានូវអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាននឹងធានានូវភាពជាអ្នកដឹកនាំអោយកាន់តែប្រសើរឡើង និងភាពជាអ្នកដង្ហែរតាមអោយកាន់តែរឹងមាំថែមទៀត។ ការសំដែងចេញនូវភាពកំប្លុកកំប្លែងក៏ជាវិធីសាស្ត្រមួយនៃការធ្វើអោយកិច្ចទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សកាន់តែឈានដល់កំរិតអតិបរិមាថែមទៀតផងដែរ។ កាយវិការសុភាពរាបសារចំពោះអ្នកដ៏ទៃ និងការសំដែងចេញនូវភាពសាមញ្ញអាចជួយបង្កើតគំរូវិជ្ជមានមួយសំរាប់ទីកន្លែងការងារ។ ការស្ញើចសរសើរ និងការបង្ហាញពីភាពវិជ្ជមានធ្វើដំណើរស្របគ្នាឆ្ពោះទៅកាន់ការជំរុញទឹកចិត្ត និងការលើកទឹកចិត្ត។ នេះគឺជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់ក្នុង

នាមជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពមួយ (Aside from the skills described in the preceding paragraphs, certain other elements have proven critical to effective leadership. These elements include the satisfactory performance of the job functions, common behavioral characteristics, and certain attitudes and behaviors.

FUNCTIONAL ABILITIES

Early in the research on basic functions of managing and leading, Luther Gulick coined an acronym that has held through time as a quick reference. The letters in **PODSCORB** each represents a function basic to business leadership. They are **p**lanning, **o**rganizing, **d**irecting, **s**taffing, **c**oordinating, **r**eporting, and **b**udgeting. These elements are still needed despite the fact that they were first identified in the 1930s. Leaders and managers must be able to perform these key required tasks before they can motivate others and effectively operate in a business environment.

CHARACTERISTICS

A characteristic is a distinguishing feature or attribute that sets you apart from the norm. Successful leaders have consistently been labeled with the five characteristics shown on the next page.

Former CBS executive Barbara Corday says that empathy helps give leaders power. That power comes from the company's success and the leader's staff working well. Bennis points out that followers' trust by being steadfast in their goals, by "walking their talk" (living what they espouse), by being reliable and supportive, and by honoring their commitments and promises.

Leaders often find delegating the single most difficult thing to do. A mistake often made when delegating is giving the responsibility without the authority to get the job done. The steps to successful delegation are top select the person bet qualified to perform the task, give good instructions and ask for feedback to assure understanding of the task directions. Then leave the person alone to complete the assignment. If you are the leader, follow up to assure completion but do not interfere with that individual's methods of getting the job done.

Leadership Characteristics

Communicator

Leaders are able to express themselves well. Certainly this feature includes good oral and written communication skills but goes far beyond that. It means that they know who they are, what their strengths and weaknesses are, and how to use them to their full advantage. They also know what they want, why they want it, and how to get it. They set goals and achieve those goals by communicating to others what they want to gain support and cooperation.

Decision Maker

Leaders are comfortable making decisions. They are able to gather facts, organize information, and apply good judgment in their choice of action. The willingness to make a choice after considering all possible alternatives is essential. Depending upon the complexity of the decision to be made, decision-making models may be used. Most decisions are made independently, with the decision-makers held fully responsible. They take risk that the decision is a good one.

Risk Taker

Effective leaders very often operate on instinct, go with their "gut feel", and are willing to try everything that may bring desired results. The willingness to take risks seems to set them apart from the crowd. Risk takers do not fear failure. They view it as a "temporary setback" or perhaps a "mid-course correction" and feel that failure today does not rule out success tomorrow. Risk takers tend to be achievement-oriented, goal-directed, and self-confident. They are the great experimenters of life. The willingness to try new ideas often reaps great rewards for the individual and the company. Many experts have identified this characteristic as tantamount to being a successful leader.

Motivator

Leaders must be able to influence others to produce good results. In the climate of the 21st century, motivation of employees will lean away from the autocratic methods of the past toward the new style of inspiring and empowering employees. A good leader recognizes that people are a key resource to the success of organization, project, or vision.

Delegator

An effective leader delegates tasks to others to develop their skills and build a stronger team. **Delegation** means assigning tasks to subordinates and following up to ensure that they are completed properly and on time.

Attitudes and Behaviors

Attitudes and behaviors play an important role in the workplace. Followers are affected by the example you set and will react to your enthusiasm and dedication. A showing of empathy for them is important and will gain you their respect. Each of these attitudes has a direct bearing on your success as a leader.

Attitudes reflect predisposition, metal states, emotion, expectations, and moods. Keeping attitudes positively focused will assure better leadership and strong followership. Displaying a sense of humor is also a method of maximizing good human relations. Being courteous toward others and demonstrating civility can create a positive workplace setting. Your enthusiasm and show of positiveness go a long way toward inspiring and motivating people. This is an important part of being an effective leader)

* តើអនាគតនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនឹងក្លាយជាយ៉ាងដូចម្តេច?

What Is the Future of Leadership?

ការដឹកនាំអាចចែកចេញជា ២ ប្រភេទគឺៈ ការដឹកនាំតាមបែបសំរុះសំរួល និងការដឹកនាំតាមបែបបំរែបំរួល។ ការដឹកនាំតាមបែបសំរុះសំរួលតំរូវអោយអ្នកដឹកនាំកំណត់ថាតើអ្នកគាំទ្រត្រូវការចាំបាច់ដើម្បីសំរេចអោយបាននូវគោលដៅរបស់ពួកគេ ក៏ដូចជាគោលដៅរបស់អង្គភាព ហើយត្រូវចាត់ចំណាត់ថ្នាក់នូវសេចក្តីត្រូវការនោះ ព្រមទាំងជួយដល់អ្នកគាំទ្រទាំងនោះអោយទទួលបាននូវភាពជឿជាក់លើខ្លួនឯងដើម្បីអោយពួកគេអាចឈានដល់កម្មវត្ថុរបស់ពួកគេ។ ដោយឡែក ការដឹកនាំតាមបែបបំរែបំរួលគឺជាការដឹកនាំតាមបែបជំរុញលើកទឹកចិត្តអ្នកគាំទ្រអោយបំពេញការងារច្រើនជាងអ្វីដែលពួកគេរំពឹងថានឹងធ្វើតាមរយៈការលើកតំលៃនៃការងារ តាមរយៈការរួមបញ្ចូលនូវផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនដើម្បីប្រយោជន៍គោលដៅរបស់ក្រុមការងារ ព្រមទាំងតាមរយៈការលើកឡើងនូវកំរិតតំរូវការរបស់ពួកគេទៅតាមតំរូវការជាក់ស្តែងរបស់ពួកគេ។

អ្នកទ្រឹស្តីផ្នែកការដឹកនាំមួយរូបឈ្មោះ Richard Boyd បានផ្តល់យោបល់ថា នៅក្នុងបរិស្ថានជំនួញបច្ចុប្បន្នតំរូវអោយមានភាពផ្សេងៗគ្នាថែមទៀតនៃការដឹកនាំតាមបែបបំរែបំរួល។ លោកមានអារម្មណ៍ថាជំនាញនៃការដឹកនាំគួររួមបញ្ចូលនូវចំណុចមួយចំនួនទៀតដូចខាងក្រោមៈ

១. *ជំនាញនៃការសន្មត់ទុកជាមុន* : គឺជាសមត្ថភាពក្នុងការប្រមើលមើលទុកជាមុននូវបំរែបំរួលនានានៃបរិស្ថានជំនួញ។

២. *ជំនាញប្រមើលមើល* : គឺជាសមត្ថភាពក្នុងការអន្ទងមនុស្សអោយធ្វើការងារដែលស្របជាមួយនិងគោលបំណងរបស់អ្នកដឹកនាំ ឬគោលបំណងរបស់អង្គភាព។

៣. *ជំនាញនៃការផ្តល់តំលៃមិនលំអៀង* : គឺជាសមត្ថភាពក្នុងការស្វែងយល់ពីស្ថានភាពសេដ្ឋកិច្ច, សុវត្ថិភាព, ចិត្តសាស្ត្រ, ស្មារតី, សិល្បៈវិជ្ជា និងតំរូវការផ្នែកកាយសម្បទារបស់អ្នកគាំទ្រដើម្បីជំរុញលើកទឹកចិត្តពួកគេ នៅលើមូលដ្ឋាននៃបំណងប្រាថ្នា តំលៃ និងគោលដៅរួម។

៤. *ជំនាញនៃការផ្តល់អំណាច* : គឺជាសមត្ថភាពនៃការចែករំលែកអំណាច។

៥. *ការយល់ពីខ្លួនឯង* : គឺជាសមត្ថភាពក្នុងការស្វែងយល់ពីតំរូវការចាំបាច់ និងគោលដៅរបស់ខ្លួនឯង ក៏ដូចជារបស់អ្នកគាំទ្រផងដែរ។

គំរូថ្មីៗភាគច្រើន នៅតែធ្វើទំនាក់ទំនងយ៉ាងជ្រាលជ្រៅជាមួយនឹងជំនាញផ្នែកទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស។ ដោយសារតែបច្ចេកវិជ្ជាកាន់តែជឿនលឿនទៅមុខ យើងនឹងនៅតែចាំបាច់ក្នុងការបង្កើនកំរិតសមត្ថភាពជំនាញទាំងនេះ ដើម្បីរក្សាភាពថិតថេរនៃបរិស្ថានរបស់យើងទាំងនៅទីកន្លែងធ្វើការ និងនៅផ្ទះ។ លោក Bennis ផ្តល់យោបល់ថាយើងម្នាក់ៗគឺជាវត្ថុធាតុដើមនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ ដូច្នេះយើងត្រូវបង្កើត ឬប្រឌិតដោយខ្លួនឯងតាមរយៈការរុករកអោយឃើញនូវថាមពលពីកំណើត និងបំណងប្រាថ្នារបស់ខ្លួនយើងម្នាក់ៗ រួចរិះរកមធ្យោបាយផ្ទាល់ខ្លួនដើម្បីបំពេញបំណងប្រាថ្នាទាំងនោះ។ លោកថ្លែងថាអ្នកដឹកនាំនាសម័យថ្មីនឹងមានមានការប្រើប្រាស់បញ្ញាច្រើនជាងព្រមទាំងមានភាពស្រណុកស្រួល និងរំភើបជាមួយនឹងគំនិត និងព័ត៌មានផងដែរ។ អ្នកដឹកនាំសម័យ

ថ្មីនឹងធ្វើការប្រមើលទុកជាមុន និងទទួលយកនូវបំរែបំរួលផ្សេងៗ ហើយចាត់ទុកថាបំរែបំរួលនោះគឺជាឱកាសមួយ ។ អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មីទាំងនោះនឹងចែករំលែកនូវចរិកលក្ខណៈទាំង ៩ ដូចខាងក្រោម :

ចរិកលក្ខណៈរបស់អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មី

១. អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មីនឹងមានការសិក្សាទូលំទូលាយតាមរយៈការសិក្សាមិនចេះចប់

២. អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មីនឹងមានការស្វែចសរសើរគ្មានកំណត់

៣. អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មីនឹងមានការជឿជាក់លើមនុស្ស និងក្រុមការងារ

៤. អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មីនឹងមានឆន្ទៈប្រថុយប្រថាន និងហានិភ័យ

៥. អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មីនឹងឧទ្ទិសចំពោះការរីកលូតលាស់ក្នុងលក្ខណៈយូរអង្វែង ច្រើនជាងផលប្រយោជន៍ក្នុងរយៈពេលខ្លី

៦. អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មីនឹងប្តេជ្ញាដើម្បីឧត្តមភាព

៧. អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មីនឹងត្រៀមខ្លួនរួចជាស្រេចដើម្បីការផ្លាស់ប្តូរ

៨. អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មីនឹងបង្ហាញនូវគុណធម៌របស់ពួកគេក្នុងភាពសុចរិត ចរិយាមាយាទ និងការគោរពចំពោះខ្លួនឯង និងអ្នកដទៃ

៩. អ្នកដឹកនាំសម័យថ្មីនឹងចេះថ្លឹងថ្លែង ឬប្រកបដោយគតិបណ្ឌិត និងចេះផ្តល់ឱកាសដល់អ្នកគាំទ្រដើម្បីភាពល្អប្រសើរ ។

នាពេលអនាគត អ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាពនឹងចាប់យកនូវភាពប្រែប្រួលនានាប្រកបដោយសុទិដ្ឋិនិយម ហើយនឹងបន្តបំពេញភារកិច្ចសំខាន់ៗក្នុងការជួយដល់អ្នកដទៃដើម្បីអាចបំពេញការងារអោយបានឈានដល់កំរិតខ្ពស់ (Leadership can be categorized in 2 ways – transactional and transformational. **Transactional leadership** requires that leaders determine what followers need to achieve their own and organizational goals, classify those needs, and help followers gain confidence that they can reach their objectives. **Transformational leadership**, on the other hand, motivates followers to do more than they originally expected to do by raising the perceived value of the task, by getting them to transcend self-interest for the sake of the group goal, and by raising their need level to self-actualization.

Richard Boyd, another leadership theorist, suggests that today's business environment requires a variation of transformational leadership. He feels that leadership skills should include the following:

1. Anticipatory skills – the ability to foresee a constantly changing environment.
2. Visioning skills – the ability to induce people to take action that agrees with the leader's purposes or those of the organization.
3. Value-congruence skills – the ability to understand followers' economic, safety, psychological, spiritual, aesthetic, and physical needs in order to motivate them on the basis of shared motives, values, and goals.
4. Empowerment skills – the ability to share power.
5. Self-understanding – the ability to understand one's own needs and goals as well as those of followers.

The majority of new models still deal heavily with human relation skills. As technology advances, we will necessarily grow and improve those skills to remain a viable part of our environments – at work and at home. Warren Bennis suggests that we are our own raw leadership materials. We must "invent" ourselves by discovering our own native energies and desires and then find our own way to act on them. Bennis suggests that the next generation of leaders will be more intellectually aware, will be comfortable with an excited by ideas and information, and will anticipate and accept change, seeing it as an opportunity. These new leaders will share the following nine characteristics.

New Leader Characteristics

1. They will have a broad education, maintained through lifelong learning.
2. They will have boundless enthusiasm.
3. They will believe in people and teamwork.
4. They will be willing to take risks.
5. They will be devoted to long-term growth rather than short-term profit.
6. They will be committed to excellence.
7. They will be ready for change.
8. They will demonstrate virtue in their integrity, ethics, and respect for self and others.
9. They will be wise, giving followers a chance to look good.

The effective leader of the future will optimistically embrace change and will continue to do the most important task of helping others to perform to the highest of standards)

* សេចក្ដីសង្ខេប (Summary)

អ្នកដឹកនាំ គឺជាបុគ្គលដែលអាចប្រើឥទ្ធិពលរបស់ខ្លួនទៅលើអ្នកដទៃ ហើយបុគ្គលប្រភេទនេះអាចមាននៅគ្រប់កំរិតនៃឋានានុក្រមស្ថាប័ន និងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់យើង។ បុគ្គលមួយរូបអាចក្លាយជាអ្នកដឹកនាំ ហើយមិនមែនជាអ្នកគ្រប់គ្រង ដូចគ្នានេះដែរ បុគ្គលមួយរូបអាចជាអ្នកគ្រប់គ្រង តែមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំ។ ការដឹកនាំគឺជាប្រធានបទមួយដែលត្រូវបានលើកយកមកពិភាក្សាជាយូរណាស់មកហើយ ដោយរួមមានទាំងការសិក្សាស្រាវជ្រាវដើម្បីកំណត់នូវប្រភពដើម និងបង្ហាញពីមាគ៌ា ឬឥរិយាបថរបស់បុគ្គលដែលនឹងក្លាយទៅជាអ្នកដឹកនាំ។

មានរបៀបនៃការដឹកនាំផ្សេងៗគ្នាមួយចំនួនដែលត្រូវបានគេលើកឡើងដូចជា : ការដឹកនាំតាមបែបអត្តាធិបតេយ្យ បែបប្រជាធិបតេយ្យ និងតាមបែបប្រគល់សិទ្ធិ។ អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនមានរបៀបដឹកនាំដោយឡែកពីគ្នា ប៉ុន្តែធ្វើការបំរែបំរួលវិធីសាស្ត្ររបស់ពួកគេដើម្បីអោយសមស្របទៅនឹងតំរូវការនៃស្ថានភាព។ អ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាពត្រូវតែអនុវត្តនូវជំនាញបច្ចេកទេសទស្សនៈ និងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស។ ជំនាញទាំងនេះអាចទទួល និងអភិវឌ្ឍបាន តាមរយៈការសង្កេត បទពិសោធន៍នានាដែលរៀនពីកំហុសឆ្គងកន្លងមក ការបណ្ដុះបណ្ដាលលើការងារ ការសិក្សាផ្លូវការ និងការបន្តការសិក្សា ការបង្វឹក និងការណែនាំ ព្រមទាំងការដង្ហែរតាមប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព។ អ្នកដឹកនាំដែលមានជោគជ័យនឹងបង្ហាញនូវសមត្ថភាពមុខងារជាក់ស្ដែងចរិកលក្ខណៈ និងអាកប្បកិរិយា ព្រមទាំងឥរិយាបថដែលជាចំណុចសំខាន់ចំពោះការដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព។ អ្នកដឹកនាំនាពេលអនាគតនឹង មានភាពប្រែប្រួលទៅតាមស្ថានការណ៍ ព្រមទាំងធ្វើការលើកទឹកចិត្តអ្នកគាំទ្ររបស់គេអោយច្របាច់បញ្ចូលនូវផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ ដើម្បីប្រយោជន៍រួមរបស់ក្រុម។ អ្នកជំនាញខាងផ្នែកការ ដឹកនាំធ្វើការទស្សន៍ទាយថាអ្នកដឹកនាំនាជំនាន់ថ្មីនឹងបញ្ចេញនូវចរិកលក្ខណៈនានាដែលអនុញ្ញាតអោយមានការប្រែប្រួល (Leaders, people who influence the behavior of others, may be found at all levels of the organizational

hierarchy and in personal life. A person can be a leader and not be a manager and voce-versa. Leadership has long been a subject of concern with considerable research to define and identify those traits or behaviors in individuals that single them out to be leader.

Several distinctive styles of leadership have also been identified. They are autocratic, democratic, and free reins. Most leaders have a preferred style but change their approach to fit the needs of the situation. An effective leader in an organization must be able to apply technical, conceptual, and human relations skills. These skills can be acquired or developed through exposure and observation, trial-and error experience, on-the-job training, formal education and continuing education, coaching and mentoring, and effective following. Successful leaders will also display certain functional abilities, characteristics, and attitudes and behaviors known to be critical to effective leadership. Future leaders will be transformational, motivating their followers to transcend self-interest for the sake of the group goal by raising their need levels to self-actualization. Leadership experts predict that the next generation of leaders will possess characteristics that allow this transformation to happen) ٩

×

× ×

ជំពូកទី ១១

ការទទួលស្គាល់សារៈសំខាន់នៃអំណាច :
ការបោះទីតាំង និងនយោបាយ
Appreciating Power: Positioning and Politics

តើអំណាចជាអ្វី? What Is Power

- អំណាចគឺជាសមត្ថភាពរបស់យើង ដែលអាចជំរុញអោយអ្នកដទៃធ្វើអ្វីដែលយើងចង់អោយពួកគេធ្វើ ។ អំណាចទាក់ទងទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរអកប្បកិរិយា ឬឥរិយាបថរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ឬក្រុមនីមួយៗ ។ អំណាចអាចត្រូវបានប្រើប្រាស់ដោយនិយោជិតដែលគ្រប់គ្រងឬពុំមែនគ្រប់គ្រង និងដោយប្រជាជនម្នាក់ៗនៅក្នុងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ (Power is our ability to influence others to do what we want them to do. It involves changing the attitudes or behaviors of individuals or groups. Power is exercised by non-management as well as management employees and by people in their personal lives.) ។
- អំណាចផ្តល់អោយយើងនូវមធ្យោបាយដើម្បីសំរេចកិច្ចការបាន ហើយអាចជួយយើងអោយឈានឆ្ពោះទៅដល់គោលដៅរបស់យើង។ អ្នកជំនាញជាច្រើនបានចង្អុលបង្ហាញថា មនុស្សម្នាក់ៗមិនអាចមានជោគជ័យនៅក្នុងស្ថាប័នរបស់ខ្លួននាពេលបច្ចុប្បន្ននេះដោយគ្មានអំណាចខ្លះនៅក្នុងដៃ ហើយនិងការចេះដឹងអំពីការប្រើប្រាស់វានោះទេ។ ដូចគ្នានេះផងដែរ ការយល់អំពីអំណាចអាចជួយអោយអ្នកដឹងបាននៅពេលដែលមនុស្សដែលនៅជុំវិញខ្លួនអ្នកព្យាយាមជះឥទ្ធិពលលើអ្នកតាមរយៈការប្រើប្រាស់អំណាច ។ ការប្រើប្រាស់អំណាចប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងត្រឹមត្រូវអាចជាកត្តាវិនិច្ឆ័យនៃប្រសិទ្ធភាពជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្សរបស់អ្នក (Power gives us the means to accomplish tasks and can help us reach our goals. Many experts point out that people cannot succeed in organizations today without acquiring some power and learning how to use it. Also, an understanding of power can help you recognize when

those around you are attempting to influence you through the exercise of power. The appropriate use of power can be a strong factor in how effective your human relations skills are) ។

- ឥទ្ធិពល និងអំណាចមានលក្ខណៈខុសគ្នាដាច់ដោយឡែក ។ ឥទ្ធិពលគឺជាការប្រើប្រាស់អំណាចតាមរយៈសកម្មភាព ឬគំរូដែលយើងធ្វើដែលជំរុញអោយអ្នកដ៏ទៃផ្លាស់ប្តូរអកប្បកិរិយា ឬឥរិយាបថរបស់ពួកគេ ។ មនុស្សម្នាក់ៗត្រូវតែមានអំណាចពីប្រភពនានាមុនពេលដែលពួកគេអាចមានលទ្ធភាពជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ (A fine distinction exists between influence and power. Influence is the application of power through actions we take or examples we set that cause others to change their attitudes or behaviors. People must possess power from some source before they can influence the behavior of others) ។
- ជារឿយៗពាក្យថា "អំណាច" តែងតែធ្វើអោយយើងនឹកគិតទៅដល់ទិដ្ឋភាពអវិជ្ជមានរបស់វា ។ ពាក្យមួយចំនួនដូចជាការបំភាន់ ការត្រួតពិនិត្យ ការគាបសង្កត់ ការកេងប្រវ័ញ្ចន៍ ការប្រព្រឹត្តអំពើពុករលួយ និងការបង្ខិតបង្ខំ តែងតែមាននៅជាប់ជាមួយនឹងពាក្យអំណាច ។ ដោយសារតែទិដ្ឋភាពមិនមែនជាការពិតទាំងនេះហើយដែលធ្វើអោយបុគ្គលជា ច្រើនមិនចូលចិត្តសិក្សាស្វែងយល់ និងអនុវត្តអំណាចជាវិជ្ជមាន (Too often the word "power" brings to mind negative images. Terms such as manipulation, control, domination, corruption, and coercion are frequently associated with power. Because of the tarnished image of power, many individuals tend to shy away from learning about and practicing positive power) ។
- អំណាចអាចជាទីពំនាក់ដែលគួរជាទីប្រាថ្នា នៅពេលដែលវាត្រូវបានប្រើប្រាស់អោយបានត្រឹមត្រូវ ។ អំណាចនឹងមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់បំផុតនៅពេលដែលការប្រើប្រាស់របស់វាមិនត្រូវបានគេសង្កេតមើលឃើញ ។ ការប្រើប្រាស់អំណាចក្នុងភាពវិជ្ជមានរួមបញ្ចូលឥទ្ធិពល ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ការត្រួតពិនិត្យ សិទ្ធិអំណាច និងការដឹកនាំ។ ឥរិយាបថចំបងៗទាំងនេះពិតជាមានសារៈសំខាន់មិនអាចចោលបាននៅក្នុងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួន

និងវិជ្ជាជីវៈ របស់អ្នក (Power can be a healthy, desirable attribute when channeled appropriately. It is most effective when its use is not obvious. Positive uses of power include influence, leadership, control, authority, and direction. These strong behaviors are necessary in both your personal and professional life) ។

- ការទទួលបានអំណាច និងការរៀនសូត្រអំពីការប្រើប្រាស់វាគឺមានសារៈសំខាន់ណាស់ នៅក្នុងការឈានទៅសំរេចគោលដៅក្នុងជីវិត និងនៅក្នុងស្ថាប័នរបស់អ្នក ។ ការយល់ដឹងអំពីប្រភពនៃអំណាចសំរាប់អ្នក និងវិធីសាស្ត្រសំរាប់អនុវត្ត វានឹងជួយនៅក្នុងការពង្រឹងមូលដ្ឋានអំណាចរបស់អ្នក (Acquiring some power and learning how to use it, then, is essential to your achievement of personal and organizational goals. An understanding of the sources of power available to you and techniques for drawing upon them will assist you in strengthening your power base) ។

❋ តើអ្វីខ្លះទៅជាប្រភពនៃអំណាច?

What Are the Sources of Power?

- ប្រភពមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃអំណាចមានចំនួន ៥ : រង្វាន់ ការបង្ខិតបង្ខំ ច្បាប់ ជំនាញ និងការគួបផ្សំផ្សេងៗ ។ (There are five basic power sources : reward, coercive, legitimate, expert, and referent.) ។

~ អំណាចដែលកើតចេញពីរង្វាន់

Reward Power

- អំណាចកើតពីរង្វាន់ គឺជាលទ្ធភាពផ្តល់នូវអ្វីមួយដែលមានតំលៃជាវត្ថុ ឬតំលៃផ្ទាល់ខ្លួនទៅដល់អ្នកដទៃ ។ រង្វាន់អាចមានទ្រង់ទ្រាយជាការតំឡើងឋានៈបុណ្យសក្តិ ប្រាក់លើកទឹកចិត្ត ការផ្គត់ផ្គង់ និងគ្រឿងបរិក្ខា ការចាត់តាំងអោយធ្វើកិច្ចការមួយដែលជាទីប្រាថ្នាខ្ពស់បំផុត ឬក៏ជាទីកន្លែងចតរថយន្តគ្រៀម ។ រង្វាន់ក៏អាចមានទ្រង់ទ្រាយជា

ព័ត៌មានដែលមានតម្លៃ ការកោតសរសើរចំពោះស្នាដៃការងារដែលសំរេចបាន ឬក៏ជាតំណែងដែលជាទីប្រាថ្នា ។ នៅផ្ទះ អំណាចនៃរង្វាន់អាចមានទ្រង់ទ្រាយជាអំណោយដែលមិនបានព្រាងទុក ប្រាក់ហោប៉ៅ ការចេញទៅញ៉ាំបាយនៅខាងក្រៅពេលយប់ ឬការទស្សនាភាពយន្ត (Reward power is the ability to give something of material or personal value to others. The rewards may be in the form of promotions, or reserved parking places. It may also take the form of valued information, praise for a job well done, or a desired position title. At home reward power may come in the form of an unexpected gift, an allowance, a night to eat out, or a trip to the movies) ។

- អំណាចកើតពីរង្វាន់ត្រូវបានចាត់ទុកថាជាប្រភពនៃអំណាច ដែលមានសារៈសំខាន់ជាងគេ ដោយហេតុថា វាធ្វើអោយអ្នកដែលស្វែងរករង្វាន់លាភសក្ការៈស្ទើរតែស្ថិតនៅទាំងស្រុង ក្រោមក្តីមេត្តារបស់អ្នកអោយរង្វាន់ ។ លុះត្រាតែអ្នកដែលស្វែងរករង្វាន់ដាក់ចិត្តដាក់កាយធ្វើតាមអ្វីដែលគេចង់បាន ទើបអ្នកស្វែងរករង្វាន់នោះអាចសង្ឃឹមថានឹងទទួលរង្វាន់ពីអ្នកអោយបាន ។ កំលាំងនៃប្រភពអំណាចប្រភេទនេះពឹងផ្អែកទៅលើទំហំនៃរង្វាន់ដែលអ្នកអោយរង្វាន់ម្នាក់ៗមាន ។ អំណាចដែលកើតចេញពីប្រភពរបៀបនេះអាចមាននៅក្នុងមជ្ឈដ្ឋានមនុស្សគ្រប់ជាន់ថ្នាក់ ចាប់តាំងពីអ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុនថ្នាក់កំពូលរហូតដល់លេខាធិការដែលត្រួតពិនិត្យការបែងចែកទំនិញ (Reward power is considered the most important source because it places the reward seeker almost totally at the mercy of the reward giver. Only by submitting to the desired behavior can the seeker hope to obtain the reward from the giver. The strength of this power source varies with the amount of rewards controlled by the giver. This power source can be held by a full range of individuals, from the corporate chief executive to the unit secretary who controls the distribution of supplies) ។

អំណាចដែលកើតចេញពីការបង្ខិតបង្ខំ

Coercive Power

- អំណាចដែលកើតចេញពីការបង្ខិតបង្ខំមានប្រភពពីភាពភ័យខ្លាច និងទណ្ឌកម្ម ។ ការដកហូតឋានៈ ការបណ្តេញចេញ ការស្តីបន្ទោស ការចាត់តាំងអោយធ្វើការងារដែលមិនពេញចិត្ត និងការចំអកជាសាធារណៈ គឺជាឧទាហរណ៍នៃអំណាចដែលបានមកពីការបង្ខិតបង្ខំ ។ អំណាចប្រភេទនេះអាចកើតចេញពីថ្នាក់ដឹកនាំ សហការី និងអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ ។ នៅឯផ្ទះ អំណាចដែលកើតចេញពីការបង្ខិតបង្ខំមានរូបរាងជាការវាយទះតប់ ការស្តីបន្ទោស ការបិទសេរីភាពមិនអោយចេញក្រៅដើរលេង ឬក៏ការបាត់បង់សិទ្ធិ (Coercive power is based on fear and punishment. Demotions, dismissals, reprimands, assignment of unpleasant tasks, and public embarrassment are examples of coercive power. This form of power can be directed toward superiors, coworkers, or subordinates. At home, coercive power comes in the form of spanking, scolding, grounding, or loss of privileges) ។
- អំណាចដែលកើតចេញពីការគំរាមកំហែងអាចប្រើប្រកបដោយភាពជាវិជ្ជមានបាន នៅក្នុងកាលៈទេសៈនៃភាពបន្ទាន់ណាមួយ ដើម្បីអោយអ្នកដទៃដឹងថាអ្នកកំពុងយកចិត្តទុកដាក់។ នៅពេលដែលការងាររបស់និយោជិកម្នាក់មានភាពខ្ជីខ្ជារ ភាពម៉ឺងម៉ាត់ ហើយចង្អុលបង្ហាញអំពីលទ្ធផលនៃភាពខ្ជីខ្ជារដែលនៅតែបន្តនោះ អាចមានប្រសិទ្ធភាពជាវិជ្ជមាន (Coercive power can be used in a positive manner, such as in an emergency, to let others know that you mean business. When an employee's performance is slipping, being firm and pointing out the consequences of continued non-performance can have a positive effect) ។
- ទោះជាយ៉ាងណា ជាទូទៅការប្រើប្រាស់អំណាចប្រភេទនេះគឺមិនអាចទទួលយកបានទេនៅក្នុងបរិយាកាសការងារ ហើយអ្នកប្រើប្រាស់អំណាចនេះអាចប្រថុយជាមួយនឹងគ្រោះថ្នាក់នៃការសងសឹក ការវាយប្រហារពីក្រោយខ្នង ឬការមិនស្តាប់បង្គាប់ជាដើម ពីព្រោះអំណាចប្រភេទនេះគឺជាការជំរុញទឹកចិត្តអវិជ្ជមាន (However, open use of

coercive power is generally considered unacceptable in the work environment, and the user may risk retaliation, sabotage, or malicious obedience because coercive power is a negative motivator) ។

អំណាចដែលកើតឡើងពីច្បាប់

Legitimate Power

- អំណាចដែលកើតឡើងពីច្បាប់មានប្រភពពីឋានៈ តួនាទីនៅក្នុងជួរតំណែងរបស់បុគ្គលិកនៅក្នុងអង្គភាព ។ ប្រធានក្រុមហ៊ុនមានអំណាចនេះធំជាងអនុប្រធានប្រចាំតំបន់ ហើយអ្នកគ្រប់គ្រងអគ្គនាយកដ្ឋានមានអំណាចនេះច្រើនជាងប្រធានផ្នែកជួរមុខ ឬអ្នកបច្ចេកទេសនៅកន្លែងតំឡើង ។ ប្រភពនៃអំណាចនេះពឹងផ្អែកទាំងស្រុងទៅលើឋានានុក្រមនៅក្នុងអង្គភាព និងសិទ្ធិអំណាចរបស់បុគ្គលិកនីមួយៗនៅក្នុងឋានៈដែលមានអំណាចទាំងអស់នោះ (Legitimate power is derived from formal rank or position within an organizational hierarchy. A company president holds greater legitimate power than a regional vice president, and a general department manager will hold more legitimate power than a first-line supervisor or a technician on the assembly line. This power source is dependent on the formal, established chain of command within the organizational and the perceived authority of the individual in that position of power) ។
- ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណា ដោយសារតែអ្នកមានតួនាទីធំជាងគេនៅក្នុងអង្គភាពនោះ មិនមែនបានន័យថា អ្នកអាចមានសិទ្ធិអំណាចជាងមនុស្សដែលនៅក្រោមខ្លួនទាំងអស់នោះទេ ។ ឧទាហរណ៍ដូចជា កងសន្តិសុខអាចធ្វើសំណូមពរអោយប្រធានក្រុមហ៊ុនបង្ហាញលិខិតសំគាល់ខ្លួនមុនពេលចូលក្នុងអាគារក្រុមហ៊ុន (However, just because you are ranked higher in an organization does not mean that you hold total power over those under you. Example is the security guard who has the legitimate power to request the president of the company to present identification to enter a secured facility) ។

អំណាចដែលកើតឡើងពីភាពជំនាញ

Expert Power

- អំណាចដែលកើតឡើងពីភាពជំនាញ កើតឡើងនៅពេលដែលបុគ្គលម្នាក់ៗមានជំនាញឯកទេស ចំណេះដឹង និងភាពច្បាស់លាស់លើអ្វីមួយ ។ ប្រភពអំណាចប្រភេទនេះនៅមានកំរិតដោយសារវាមានអត្ថប្រយោជន៍តែនៅពេលណា ដែលចំណេះដឹងនោះមានតម្លៃចំពោះអ្នកដែលស្វែងរកវាតែប៉ុណ្ណោះ ។ ប្រភពនៃអំណាចប្រភេទនេះមិនពឹងផ្អែកលើមុខតំណែង ឋានៈនោះទេ។ អំណាចនេះអាចមានចាប់តាំងពីប្រធានកំពូលរហូតដល់អ្នកជួសជុលកុំព្យូទ័រ និងឆ្មាំទ្វារ។ ឧទាហរណ៍ នៅពេលកំដៅនៅក្នុងអាគារដំណើរការមិនប្រក្រតី បុគ្គលិកទាំងអស់នឹងស្វែងរកអ្នកយាមទ្វារជាជាងប្រធានក្រុមហ៊ុនដែលគ្មានចំណេះដឹងអ្វីសោះចំពោះគ្រឿងម៉ាស៊ីន និងគ្រឿងបរិក្ខារ (Expert power develops when an individual possesses specialized skills, knowledge, or expertise. This power source is limited in that it is only useful when the knowledge is of value to the seeker. It can be held by individuals ranging from the chief executive officer to the computer technician to the janitor. For instance, when the building heat is malfunctioning, employees will turn to the janitor rather than the company president, who may have no knowledge of machinery or equipment) ។
- អំណាចដែលកើតឡើងពីភាពជំនាញ ក៏អាចកើតមាននៅក្រៅកន្លែងធ្វើការផងដែរ ឧទាហរណ៍ ដូចជា អ្នកត្រូវគោរពអ្នកជិតខាងណាដែលមានចំណេះដឹងជ្រៅជ្រះខាងគ្រឿងមេកានិក នៅពេលដែលអ្នកត្រូវដោះស្រាយជាមួយបញ្ហារថយន្តមិនដំណើរការ ឬក៏ម៉ាស៊ីនដែលមិនដំណើរការ (Expert power can also be found off the job. You may, for example, defer to a neighbor with extensive mechanical experience when dealing with an automobile that will not start or a dishwasher that does not work) ។

អំណាចយោង

Referent power

- អំណាចយោងគឺជាអំណាចដែលកើតឡើងពីការគោរព ឬស្រលាញ់ចំពោះបុគ្គល ។ ការគោរព ឬស្រលាញ់នេះអាចកើតចេញពីភាពទាក់ទាញពីធម្មជាតិ ឬរូបរាងលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួនដែលមានអំណោយទាន ។ កីឡាករល្បីៗ អ្នកដឹកនាំនយោបាយ និងអ្នកដឹកនាំសាសនាដែលមានឥទ្ធិពល ឬក៏ប្រធានក្រុមហ៊ុនធំៗអាចមានឥទ្ធិពលទៅលើឥរិយាបថរបស់អ្នកដែលចង់ប្រកួតប្រជែងជាមួយនឹងជោគជ័យរបស់មនុស្សដែលខ្លួនគោរព ។ បើទោះជាលោក Bill Clinton បានរក្សាអំណាចស្របច្បាប់របស់លោកជាប្រធានាធិបតីក៏ដោយ គាត់ក៏អាចបាត់បង់អំណាចយោងរបស់គាត់ខ្លះចំពោះសាធារណៈជនក្រោយពេលដែលរឿងអាស្រូវនៅក្នុងសេតវិមានបានផ្ទុះឡើងនោះ (Referent power is power based on respect or admiration for the individual. This respect or admiration may result from personal charisma and "likable" personal traits. Sports heroes, political leaders, and dynamic religious or business leaders can influence the behavior of others who have a desire to emulate their heroes' perceived success. Bill Clinton may have retained his legitimate power as President but may have lost his referent power with some of the public after the White House scandals erupted) ។

* តើអ្នកអាចប្រមូលផ្តុំប្រភពនៃអំណាចឬទេ?

Can you combine sources of power?

- ប្រភពនៃអំណាចមានការទាក់ទងជាមួយគ្នាយ៉ាងខ្លាំង ។ ប្រភពទាំងនេះកើតឡើងជាលក្ខណៈប្រមូលផ្តុំ (The power sources are highly linked. They tend to occur in combinations) ។
- ប្រភេទនៃឥរិយាបថដែលស្តែងចេញពីបុគ្គលម្នាក់ៗ មានលក្ខណៈខុសគ្នាទៅតាមស្ថានភាពនីមួយៗ ដោយពឹងផ្អែកការគិតរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗទៅលើប្រភពនៃអំណាចរបស់អ្នកមានអំណាច ។ ឧទាហរណ៍ បុគ្គលមួយចំនួនដែលមានអំណាចនៃភាពជំនាញខ្ពស់ជា

ធម្មតាតែងត្រូវបានទទួលការគោរពស្រលាញ់ ជាហេតុធ្វើអោយពួកគេមានអំណាចយោងខ្ពស់ ដូចគ្នានេះផងដែរ មនុស្សដែលមានអំណាចស្របច្បាប់ខ្ពស់អាចមានអំណាចនៃរង្វាន់ និងអំណាចបង្ខិតបង្ខំទៅលើអ្នកដទៃ (The type of behavior response from individuals will vary in different situations depending upon what the receiver perceives the power source power of the sender to be. For example, individuals with a high degree of expert power are usually admired and respected and, therefore, have a high degree of referent power. Similarly, individuals with degree of legitimate power may wield strong reward and coercive power over others) ។

- មានការប្រមូលផ្តុំប្រភពអំណាចជាច្រើនដែលអាចធ្វើបាន ។ ការប្រមូលប្រភពអំណាចដែលមានឥទ្ធិពលជាងគេគឺប្រភពនៃភាពជំនាញ ច្បាប់ និងរង្វាន់ ។ ដូចដែលមើលឃើញស្រាប់បើប្រភពនៃអំណាចកាន់តែច្រើន អ្នកនឹងកាន់តែមានអនុភាពលើបរិយាកាសការងារ និងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួន (Many combinations of power can be developed. A particularly powerful combination to acquire is expert, legitimate, and reward power sources. Obviously, the more power sources you acquire, the stronger your influence will be in the work environment and on a personal level) ។
- លទ្ធភាពនៃការប្រើប្រាស់ប្រភពនៃអំណាចរបស់យើងដោយឡែកពីគ្នា ឬរួមគ្នាពឹងផ្អែកជាសំខាន់ទៅលើគំនិតរបស់មនុស្សទាំងអស់ដែលពាក់ព័ន្ធជាមួយយើង ។ ពួកគេត្រូវតែមានជំនឿជឿជាក់ថា ប្រភពនៃអំណាចរបស់យើងគឺបរិសុទ្ធ ។ ដើម្បីបណ្តុះគំនិតរបស់អ្នកដទៃអោយគិតថា អ្នកពិតជាមនុស្សមានអំណាចពិតប្រាកដមែន អ្នកត្រូវតែប្រើប្រាស់ប្រភពនៃអំណាចរបស់អ្នកអោយបានត្រឹមត្រូវបំផុត ។ ត្រូវអោយស្គាល់ថា ប្រភពនៃអំណាចមួយណាដែលអ្នកគ្មាន ហើយត្រូវជៀសវាងអោយបាននូវការប្រើប្រាស់ប្រភពនៃអំណាចទាំងនោះ ។ ការប្រើប្រាស់ប្រភពនៃអំណាចដែលគ្មានក្នុងដៃ ឬក៏ប្រើប្រាស់ប្រភពនៃអំណាច ដោយមិនប្រមាណនឹងធ្វើអោយចុះខ្សោយនូវភាពអស្ចារ្យរបស់អ្នក ហើយឈានទៅដកហូតប្រភពនៃអំណាចដែលអ្នកកំពុងមានផងដែរ ។ ត្រូវយល់

អំពីការប្រថុយប្រថាន និងផលប្រយោជន៍នៃការប្រើប្រាស់ប្រភពនៃអំណាចរបស់អ្នក ហើយអភិវឌ្ឍន៍ជំនាញរបស់អ្នកទៅតាមនោះ (Our ability to use power sources individually or in combination relies heavily on the perception of those involved. They must believe that our power source is genuine. In order to develop the perception in others that you are truly powerful, you must use your power sources wisely and appropriately. Recognize what sources you do not have and avoid their use. Using undeveloped sources or abusing your power sources weakens your credibility and strips you of what power you don have. Understand the risks and benefits of using each of your power sources and develop your skills accordingly) ។

* តើអ្វីទៅជាបុគ្គលិកលក្ខណៈនៃអំណាចរបស់អ្នក?

What is your power personality?

- អ្នកជំនាញទ្រឹស្តីឥរិយាបថមួយចំនួនមានជំនឿថា ការប្រើប្រាស់អំណាចរបស់មនុស្សម្នាក់ៗមានប្រភពចេញពីអកប្បកិរិយាផ្ទាល់ខ្លួន ភាពទាក់ទាញពីធម្មជាតិ និងរូបរាងលក្ខណៈសម្បត្តិផ្ទាល់ខ្លួនជាជាងកត្តានានា ។ លក្ខណៈសម្បត្តិទាំងនេះមានភាពខុសគ្នាពីមនុស្សម្នាក់ទៅមនុស្សម្នាក់ ដែលនាំអោយមានបុគ្គលិកលក្ខណៈនៃអំណាចចំនួនបីសំខាន់ៗដូចជា : អ្នកគេចវេសពីអំណាច អ្នកទទួលយកអំណាច និងអ្នកស្រេកឃ្លានអំណាច (Some behavioral theorists believe that a person's use of power is based more on personal characteristics, charisma, and acquired personality traits than on other factors. These traits vary in intensity in different people, resulting in three basic power personalities: the power-shy, the power-positive, and the power-compulsive) ។
- អ្នកគេចវេសពីអំណាច តែងតែចង់គេចចេញពីការតែងតាំងនៅក្នុងមុខតំណែងដែលតំរូវអោយមានការប្រើប្រាស់អំណាច ។ ពួកគេនឹងគេចចេញយ៉ាងឆាប់រហ័សពីការទទួលខុសត្រូវ និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ហើយមានអារម្មណ៍មិនស្រណុកជាមួយនឹងការធ្វើការសំរេចចិត្តនានា និងការជះឥទ្ធិពល ឬត្រួតត្រាទៅលើឥរិយាបថរបស់អ្នកដទៃ ។ អ្នកគេចវេស

ពីអំណាចគឺជាអ្នកប្រតិបត្តិតាមដ៏ល្អម្នាក់ ហើយជាទូទៅគឺពួកគេធ្វើការងារដែលតំរូវអោយពួកគេធ្វើតែម្នាក់ឯង និងប្រើប្រាស់ជំនាញ និងលទ្ធភាពផ្ទាល់ខ្លួនបានយ៉ាងល្អ (Power-shy individuals tend to avoid being placed in positions that require overt use of power. They quickly sidestep or totally shun responsibility and leadership, feeling extremely uncomfortable with decision making and influencing or controlling the behavior of others. Power-shy individuals make excellent followers and will usually excel in positions that require them to operate independently and rely on individual skills and abilities) ។

- ឯចំណែកមនុស្សទទួលយកអំណាចដោយក្តីស្មោះត្រង់ រីករាយនឹងទទួលយកការទទួលខុសត្រូវ ហើយខិតខំពង្រីកការប្រើប្រាស់អំណាច ។ អ្នកដែលមានការជំរុញទឹកចិត្តដោយសារអំណាចខ្ពស់ មនុស្សទាំងនេះពេញចិត្តនឹងការគ្រប់គ្រងស្ថានភាព និងដឹកនាំមុខ ហើយមានអនុភាពលើឥរិយាបថរបស់អ្នកដទៃ ។ ពួកគេគឺជាមនុស្សដែលបញ្ចេញទស្សនៈនិងគំនិតពិតប្រាកដ ហើយជាទូទៅគឺជាអ្នកផ្សងព្រេងនិងប្រថុយប្រថាននឹងគ្រោះថ្នាក់។ អ្នកដែលទទួលយកអំណាច អាចជាធនធានដ៏មានតម្លៃនៅពេលដែលពួកគេត្រូវបានចាត់តាំងអោយកាន់មុខតំណែងដឹកនាំ ដែលតំរូវអោយមានគុណសម្បត្តិជាក់លាក់មួយ (On the other hand, power-positive people genuinely enjoy accepting responsibility and thrive on the use of power. Highly power-motivated, these individuals enjoy controlling situations and directing and influencing the behavior of other. They express strong views and opinions and are usually risk takers and adventurers. Power-positive individuals can be valuable resources when placed in leadership roles requiring the described qualities) ។
- អ្នកស្រេកឃ្លានអំណាចមានមហិច្ឆតាដើម្បីអំណាចជាខ្លាំង ហើយជារឿយៗគឺកំរនឹងពេញចិត្តជាមួយទំហំនៃអំណាចដែលពួកគេមាននោះទេ ។ មនុស្សទាំងនេះតែងតែស្វែងរកបង្កើនកិរិតត្រួតត្រា និងឥទ្ធិពលរបស់ពួកគេទៅលើអ្នកដទៃជាដរាប ហើយមានសេចក្តីប្រាថ្នាយ៉ាងមោះមុតនៅក្នុងការបង្ហាញការសំដែងអំណាច ដើម្បីផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួននៅរាល់ស្ថានភាពទាំងអស់ ។ ការប្រើប្រាស់អំណាចបែបនេះគឺជាការបំផ្លិច

បំផ្លាញ ហើយគួរអោយខ្លាចរអា ដោយសារវាមិនបានជួយអ្វីដល់អង្គភាព ឬបុគ្គលខ្លួនឯងនោះទេ (Power –compulsive individuals have a lust for power and are seldom satisfied with the amount of power they have. These individuals constantly seek increased levels of control and influence over others and have a strong need to display power plays for personal gain in all situations. This use of power is destructive and intimidating, seldom benefiting the organization or the individual) ។

- បុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នកគេចវេសពីអំណាច និងអ្នកទទួលយកអំណាចគឺត្រូវការជាចាំបាច់នៅក្នុងបរិយាកាសការងារដើម្បីបង្កើតអោយមានតុល្យភាពនៅក្នុងការងារ ។ យើងទទួលបានអំណាចទៅតាមទំហំរបស់វាពីប្រភពនានា និងដំណាក់កាលនីមួយៗនៅក្នុងជីវិត ។ វិធីសាស្ត្រដែលយើងជ្រើសរើសដើម្បីប្រើប្រាស់វាឆ្លុះបញ្ចាំងអោយឃើញអំពីទឹកចិត្តវិជ្ជមាន ឬអវិជ្ជមានរបស់យើង (The power-shy and power-positive personalities are both needed in the work environment to create balance. We acquire power in varying amounts, from different sources, and at different times in life. How we choose to use it reflects our positive or negative motives.) ។

* <u>តើអ្នកអភិវឌ្ឍន៍អំណាចរបស់អ្នកយ៉ាងដូចម្តេច?</u>

<u>How do you develop power?</u>

- ការកសាងអំណាចគឺជាដំណើរការដ៏សាំញ៉ាំមួយ ហើយកំរនឹងមានអំណាចណាដែលកើតឡើងដោយគ្មានផែនការ និងការអនុវត្តន៍អោយបានត្រឹមត្រូវនោះដែរ ។ មនុស្សខ្លះអាចចាប់ផ្តើមមានអំណាចនៅក្នុងការងារស្វែងរកអំណាចរបស់ខ្លួនដោយមិនដឹងខ្លួន ចំណែកឯមនុស្សខ្លះទៀតរៀបចំជំហ៊ានឈានទៅរកថ្នាក់កំពូលដោយដឹងខ្លួន និងដោយមានផែនការច្បាស់លាស់ ។ ការកសាង និងការរក្សាមូលដ្ឋានអំណាចអោយឱ្យរឹងមាំមួយតំរូវអោយមានការយល់ដឹងច្បាស់លាស់អំពីការបោះទីតាំងអំណាច នយោបាយនៃអំណាច និងនិមិត្តរូបនៃអំណាច (Building power is a complex and seldom comes

without planning and careful execution. Some individuals may operate form a totally sub-conscious level in their quest for power, whereas others consciously and methodically plan their steps to the top. building and maintaining a strong power base usually requires a thorough understanding of power positioning, power politics, and power symbols) ។

ការបោះទីតាំងអំណាច

Power Positioning

- ការបោះទីតាំងអំណាចគឺជាការប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រ ដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងប្រកបដោយការយកចិត្តទុកដាក់ដើម្បីរៀបចំធ្វើអោយខ្លួនឯងទទួលបានភាពរីកចំរើន និងផលប្រយោជន៍ជាអតិបរិមា ។ ការទទួលបានជោគជ័យជួនកាលត្រូវបានគេគិតថា វាកើតឡើងដោយការរួមផ្សំនៃភព្វសំណាង និងការដែលត្រូវបានតែងតាំងនៅក្នុងមុខតំណែងត្រឹមត្រូវមួយនៅពេលណាមួយដែលសក្តិសម ។ ទោះជាយ៉ាងណា អ្នកក៏អាចប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រនៃការបោះទីតាំងអំណាចមួយចំនួនដែលមិនពឹងផ្អែកលើភ័ព្វសំណាង ឬក៏អ្នកដទៃដែលមានឥទ្ធិពល (Power positioning is the conscientious use of techniques designed to position yourself for maximum personal growth or gain. Achieving success is sometime attributed to luck or being at the right place at the right time. However, you can apply specific techniques of power positioning that do not rely on luck or influential others) ។
- វិធីសាស្ត្រដូចបង្ហាញនៅក្នុងទំព័របន្ទាប់ គួរតែត្រូវបានយកមកប្រើប្រាស់នៅក្នុងដំណើរស្វែងរកអំណាចរបស់អ្នក ដោយវិធីសាស្ត្រទាំងនេះនឹងធ្វើអោយឱកាសនៃជោគជ័យរបស់អ្នកកាន់តែល្អប្រសើរឡើង ។ ការបោះទីតាំងអំណាចដែលមានប្រសិទ្ធភាពតំរូវអោយមានផែនការជំនាញ និងការអនុវត្តន៍ដ៏ប្រុងប្រយ័ត្នមួយ (The techniques shown on the next page, should be cultivated in your quest for power, as they will greatly enhance your chances of success. Effective power positioning requires skillful planning and careful implementation) ។

នយោបាយនៃអំណាច

Power Politics

- ជោគជ័យមិនមែនជាភាពចៃដន្យនោះទេ ហើយនយោបាយនៃអំណាចអាចជំរុញអោយយើងអភិវឌ្ឍឱកាសនៃជោគជ័យបាន (Success is not as accident, and power politics allows us to develop opportunities for success) ។
- ពុំមែនរាល់ការសំរេចចិត្តដើម្បីតំឡើងឋានៈ និងជូនរង្វាន់ទាំងអស់សុទ្ធតែផ្អែកលើគុណសម្បត្តិ ភាពយុត្តិធម៌ ភាពសមហេតុផល ឬក៏ចរិយាមារយាទនោះទេ ។ មធ្យោបាយការពារខ្លួនដ៏ល្អតែមួយប៉ុណ្ណោះដែលអ្នកមានប្រឆាំងនឹងការអនុវត្តន៍មិនត្រឹមត្រូវ គឺត្រូវប៉ិនប្រសព្វខាងនយោបាយ ។ នេះបានន័យថា វាគឺជាការអភិវឌ្ឍន៍ការចេះដឹងផ្នែកខាងនយោបាយ យល់អោយបានច្បាស់អំពីចរន្តការងាររបស់នយោបាយ ហើយប្រើប្រាស់នូវវិធីសាស្ត្រដែលអ្នកអាចប្រើប្រាស់បានដោយភាពងាយស្រួល (Not all decisions for promotion and rewards are made on the bases of merit, fair play, rationality, or even ethics. The only defense you may have against unfair practices is becoming politically astute. This means developing an awareness of power politics, understanding how it works, and applying those techniques with which you are most comfortable) ។

វិធីសាស្ត្រនៅក្នុងការពង្រឹងអំណាចផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក

Techniques to Strengthen Your Personal Power

១	តាំងខ្លួនជាអ្នកដែលយកគោលដៅជាចំបង (Be goal-oriented)	ត្រូវដឹងថាប្រភពនៃអំណាចមួយណាដែលអ្នកមាន ហើយនិងវិធីសាស្ត្រដែលអ្នកត្រូវប្រើប្រាស់ដើម្បីពង្រឹងប្រភពនៃអំណាចទាំងនោះ (Know what power sources you have and how you plan to strengthen them) ។
២	ព្យាយាមធ្វើការប្រថុយប្រថាន (Learn to take risks)	ត្រូវបង្ហាញថាអ្នកមានឆន្ទៈនៅក្នុងការធ្វើសកម្មភាព និងធ្វើការសំរេចចិត្ត (Show that you are willing to take action and make decisions) ។

៣	ស្វែងរកមធ្យោបាយដើម្បីធ្វើអោយគេមើលឃើញ (Look for ways to become visible)	ស្ម័គ្រចិត្តបំរើការនៅក្នុងគំរោងនានា និងសកម្មភាពមួយចំនួនផ្សេងទៀតដែលបង្ហាញអំពីកំលាំង និងសមត្ថភាពរបស់អ្នក (Volunteer for special projects and other activities that expose your strengths and capabilities) ។
៤	ចាប់យកមុខដំណែងដែលមានសិទ្ធអំណាច និងចំណេះដឹង (Acquire positions of authority and knowledge)	ការគ្រប់គ្រងធនធាននិងពត៌មាននឹងពង្រឹងអំណាច (Controlling resources and information strengthens power) ។
៥	អភិវឌ្ឍន៏ជំនាញប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលរួមមានសមត្ថភាពចរចារ (Develop communication skills, including the ability to negotiate)	នេះគឺជាជំនាញយ៉ាងសំខាន់នៅក្នុងការសិក្សាដើម្បីបញ្ចុះបញ្ចូល និងជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដ៏ទៃ (These skills are crucial in learning to persuade and influence others) ។
៦	រៀនធ្វើការសំរេចចិត្ត (Learn to make decisions)	គិតអំពីបញ្ហានានាដែលអ្នកចង់ប្រឈមមុខ។ ការប្រឈមមុខដោយគ្រាន់តែដើម្បីឈ្នះ ហើយទទួលបានភាពត្រឹមត្រូវ អាចជះលទ្ធផលអាក្រក់ចំពោះខ្លួនឯងវិញនៅថ្ងៃអនាគត (Think through issues on which you wish to take a stand. Taking a stand just for the sake of winning and being right can backfire in the long run) ។
៧	អភិវឌ្ឍន៏ការប្ដេជ្ញាចិត្ត (Develop commitment)	បង្ហាញតាមរយៈការប្ដេជ្ញាចិត្ត និងកំលាំងឆន្ទៈរបស់អ្នកថា អ្នកគឺជាមនុស្សដែលគោរពពាក្យសដីរបស់ខ្លួន។ បង្ហាញអោយដឹងថា ធាតុពិតនៅខាងក្នុងខ្លួនរបស់អ្នកគឺចង់បានភាពល្អឥតខ្ចោះ (Show through your determination and will power that you are committed to you cause. Display that inner drive that shows you are dedicated to excellence) ។
៨	បណ្ដាញ (Network)	រៀនធ្វើការទាក់ទងជាមួយនឹងបុគ្គលនៅក្នុង និងក្រៅស្ថាប័នរបស់អ្នកដែល

		អាចមានលទ្ធភាពជួយអ្នកអោយសំរេចគោលដៅរបស់អ្នកបាន។ បុគ្គលទាំងនោះអាចជាប្រធាន អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ និងសហការី។ រកអោយឃើញវិធីសាស្ត្រដើម្បីស្នើសុំ និងឆ្លើយតបចំពោះការពឹងពាក់ដែលអាចជួយអ្នកកសាងសម្ព័ន្ធមិត្តរបស់អ្នក។ (Learn to call on individuals inside and outside your organization who can help you accomplish your goals. Discover how to ask for and return favors that will help you build your coalition).
៩	រៀនធ្វើខ្លួនជាសមាជិកក្រុម (Learn how to be a team player)	ជួយអ្នកដទៃអោយសំរេចគោលដៅរបស់ពួកគេ ។ មិនត្រូវខ្លាចក្នុងការធ្វើមជ្ឈការទៅអ្នកដទៃនោះទេ ។ បង្ហាញអំពីអកប្បកិរិយាសហប្រតិបត្តិការ។ (Help other reach their goals and objectives. Do not be afraid to delegate authority to others. Display a cooperative attitude).
១០	បង្កើតការគោរពតាម (Create a following)	ធ្វើខ្លួនជាអ្នកមានអារម្មណ៍យកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអ្នកដទៃ ហើយប្រយ័ត្នមិនត្រូវប្រើប្រាស់អំណាចរបស់ខ្លួនអោយហួសព្រំដែននោះទេ។ ការកសាងកេរ្តិ៍ឈ្មោះថាគួរអោយជឿទុកចិត្តបានរឹងមាំ និង មានសីលធម៌នឹងធ្វើអោយអ្នកគ្រប់គ្នាឈរនៅខាងអ្នក។ (Be sensitive to the feelings of others and be careful not to abuse your power. Establishing a reputation for being credible, reliable, and ethical will draw others to your side)
១១	ជ្រើសរើសអ្នកណែនាំ (Select a mentor)	ជ្រើសរើសមនុស្សដែលអ្នកអាចទាក់ទងយ៉ាងជិតស្និទ្ធដើម្បីផ្តល់ឱវាទ និងការណែនាំដល់អ្នក។ អ្នកគួរជ្រើសរើសអ្នកណែនាំដែលមានចំណេះដឹងផ្នែកនយោបាយ។ (Choose a successful person with whom you can develop rapport to give you advice and guidance. Having a mentor with political savvy is advisable.)
១២	អភិវឌ្ឍន៍ទំនុកចិត្តខ្លួនឯង (Develop confidence)	សម្រួចការធ្វើសេចក្តីថ្លែងការណ៍សាធារណៈ និងជំនាញប្រាស្រ័យទាក់ទងដទៃទៀតដែលនឹងជួយធ្វើអោយប្រសើរឡើង នូវរូបភាពវិជ្ជមានរបស់ខ្លួន។ ធ្វើអោយគេចាប់អារម្មណ៍អំពីជំនាញរបស់ខ្លួនតាមរយៈសំលៀកបំពាក់។ (Sharpen public speaking and other communication skills that will enhance your positive self-image. portray a

		professional impression through appropriate dress)
១៣	អភិវឌ្ឍន៍ជំនាញកំរិតខ្ពស់ (Develop advanced skills)	ក្លាយខ្លួនជាអាជ្ញាធរមួយដោយការអភិវឌ្ឍន៍ និងរក្សាជំនាញកំរិតខ្ពស់នៅក្នុងផ្នែកខ្លះដែលត្រូវចាត់ថាសំខាន់ចំពោះអ្នកដទៃ (Become an authority by developing and maintaining advanced skills in some area that is perceived as important to others) ។
១៤	ស្វែងយល់ពីស្ថាប័នរបស់អ្នក (Understand your organization)	ត្រូវមានចំណេះដឹងអំពីទស្សនៈវិជ្ជា នយោបាយ ប្រព័ន្ធទាក់ទង និងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នអ្នក។ រកអោយឃើញអំពីទីតាំងនៃអំណាច និងវិធីសាស្ត្រនៃការប្រើប្រាស់វា។ (Be knowledgeable in the philosophy, politics, communication channels, and structures of your organization. Discover where the power lies and how it is used)
១៥	រង់ចាំទទួលយកការទប់ទល់ (Anticipate resistance)	ត្រូវយល់ថា នឹងមានអ្នកខ្លះមិនសប្បាយចិត្តចំពោះការប្រើប្រាស់អំណាចរបស់អ្នក ឬគិតចំពោះអ្នកថាជាការគំរាមកំហែងដល់គោលដៅរបស់ពួកគេ។ បង្កើតអោយមានប្រព័ន្ធឆ្លើយតបព័ត៌មានដែលអាចអោយអ្នកដឹងអំពីគំនិតរបស់អ្នកដទៃចំពោះអ្នក។ បន្ទាប់មក ត្រូវដោះស្រាយដោយវិជ្ជមានជាមួយនឹងស្ថានភាពនោះ។ (Realize that others may resent your use of power or view you as a threat to their own goals. develop an information feedback system that lets you know how others perceive you. Then deal positively with the situation)

និមិត្តរូបអំណាច

Power Symbols

- និមិត្តរូបនៃអំណាចកើតឡើងពីរូបសម្បត្តិបុគ្គល និងបុគ្គលិកលក្ខណៈអកប្បកិរិយាគួបផ្សំនឹងកត្តារូបរាងខាងក្រៅផងដែរ ដូចជា : សំលៀកបំពាក់ ឬរថយន្ត។ និមិត្តរូបនៃអំណាចមាននៅគ្រប់ទីកន្លែង (Power symbols come in the form of physical traits and personality characteristics as well as external physical factors, such as clothes or cars. Power symbols are everywhere) ។

- តើបុគ្គលម្នាក់ៗទទួលបាននិមិត្តរូបនៃអំណាចទាំងនេះ ក្រោយពីពេលដែលពួកគេមានអំណាចឬ? តើមនុស្សមួយចំនួនដែលមានអំណាចតិចតួចប្រើនិមិត្តរូបអំណាចទាំងនេះដើម្បីបំភាន់ភ្នែកឬ? ប្រសិនបើអ្នកគ្មានអំណាច តើការប្រើប្រាស់និមិត្តរូបនៃអំណាចអាចជួយបង្កើនល្បឿននៃលទ្ធភាពរបស់អ្នកនៅក្នុងការឈានទៅចាប់យកអំណាចឬទេ? ចំលើយចំពោះសំណួរទាំងអស់ខាងលើនៅមិនទាន់មានភាពច្បាស់លាស់នៅឡើយ ។ ប៉ុន្តែអ្វីដែលប្រាកដនោះគឺថា ទោះជាយ៉ាងណា ក៏ការយល់ដឹងរបស់យើងត្រូវបានទទួលរងនូវឥទ្ធិពលនៃនិមិត្តរូបនៃអំណាចនេះ ។ ការយល់ដឹងអំពីនិមិត្តរូបនៃអំណាចនឹងជួយយើងអោយធ្វើការសំរេចចិត្តថាត្រូវប្រើប្រាស់វានៅពេលណា ហើយវាក៏អាចជួយយើងអោយបានស្គាល់អំពីវាបាននៅពេលអ្នកដទៃកំពុងប្រើប្រាស់វា (Do individuals acquire these power symbols after they obtain power? Do some persons with little power use them to portray the illusion of power? If you do not have power, will use of power symbols speed your ability to obtain it? The answers are unclear. One thing is certain; however our perceptions are influenced by these symbols. Understanding power symbols will help us decide how we wish to use them and recognize their use by others) ។

✱ ហេតុអ្វីបានជាការផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដទៃមានសារៈសំខាន់?

Why is empowerment of others important?

- ការផ្តល់អំណាចបានក្លាយមកជានិន្នាការគ្រប់គ្រងដែលកំពុងពេញនិយមនៅក្នុងសតវត្ស ទី ១៩ ។ និន្នាការនេះកំពុងតែត្រូវបានបន្តអនុវត្តរហូតមកដល់សតវត្សទី ២១ នេះ។ ក្នុងខណៈដែលស្ថាប័ននានារីកលូតលាស់ឥតឈប់ឈរនោះ ការធ្វើការសំរេចចិត្តត្រូវបានទំលាក់ទៅកំរិតខាងក្រោមៗនៃស្ថាប័ន ។ ជោគជ័យនៃប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ននីមួយៗតំរូវអោយមានការផ្តល់អំណាចទៅដល់បុគ្គលិក ដែលមានលក្ខណៈសម្បត្តិខ្ពស់ដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្តអោយបានត្រឹមត្រូវ ។ ការផ្តល់អំណាចអនុញ្ញាតអោយអ្នកដទៃធ្វើការសំរេចចិត្ត ហើយមានអនុភាពលើលទ្ធផលដែលចង់បាន ។ ការផ្តល់អំណាចនេះមិនត្រឹម

តែពាក់ព័ន្ធដល់ការបែងចែកការងារប៉ុណ្ណោះទេ តែថែមទាំងទាក់ទងដល់ការចាត់តាំងសិទ្ធិអំណាច និង ការផ្តល់ព័ត៌មាន និងការបណ្តុះបណ្តាលអោយបានគ្រប់គ្រាន់ផងដែរ ដើម្បីជំរុញអោយបុគ្គលិកនោះអាចនឹងមានលទ្ធភាពឈានទៅរកជោគជ័យ នៅក្នុងការងារ ។ ការផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដទៃនេះ ជួយធ្វើអោយពួកគេអភិវឌ្ឍប្រភពនៃអំណាចផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ ។ លទ្ធភាពនៃការផ្តល់អំណាចនេះគឺជាសញ្ញាណមួយនៃអ្នកដឹកនាំដ៏មានជោគជ័យ ។ នៅក្នុងស្ថាប័នដែលមានអ្នកដឹកនាំធ្វើការតាមរបៀបជាការបែងចែកអំណាច អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់របស់ពួកគេនឹងមានអារម្មណ៍ថាខ្លួនមានសារៈសំខាន់ ពួកគេនឹងមានសេចក្តីព្យាយាម ហើយគិតថាខ្លួនជាសមត្ថកិច្ចមួយនៃស្ថាប័ន មិនតែប៉ុណ្ណោះបុគ្គលិកទាំងនេះក៏មានអារម្មណ៍ថា ខ្លួនជាចំណែកមួយរបស់សហគមន៍ ហើយការងារដែលពួកគេធ្វើក៏គួរជាទីពេញចិត្ត (Empowerment became a trendy management catch phrase in the nineties. This trend is carrying right into the 21st century. As organizations continue to flatten, decision making is being pushed to lower levels in organizations. Success of the operation of organizations naturally requires passing the power to those most qualified to make the right decision. Empowerment is allowing others to make decisions and have influence in desired outcome. It involves not only delegation of tasks, but assigning and training with the task, so that the individual has considerable likelihood of being successful. It is the giving of power to others, helping them to develop their own power sources. The ability to empower others is a sign of an accomplished leader. In organizations where leaders lead through empowerment, people feel significant, learning and competence matter, people feel part of a community and work is exciting) ។

❋ តើគ្រោះថ្នាក់ប្រភេទណាខ្លះដែលអ្នកគួរជៀសវាង?

What pitfalls should avoid?

- បើអ្នកអាចប្រើប្រាស់អំណាចកាន់តែច្រើន នោះអ្នកឈានទៅសំរេចគោលដៅរបស់អ្នកបានកាន់តែឆាប់ ។ ជាមួយនឹងការសំរេចបាននូវគោលដៅនីមួយៗ អ្នកនឹងបន្ថែម

អំណាចរបស់អ្នកបានបន្ថិចថែមទៀត ហើយការបន្ថែមនេះនឹងធ្វើអោយការសំរេចគោល ដៅបន្តបន្ទាប់កាន់តែល្អប្រសើរឡើង ។ ការវិលជុំនីមួយៗនេះបង្កើនលទ្ធភាពអ្នកអោយ ឈានទៅហួសពីកំរិតស្នាដៃមុនៗជាដរាប (The more power you are able to exert, the more easily you will accomplish your goals. With each goal accomplishment, some degree of additional power is gained that enhances further accomplishment. Each cycle increases the ability to go beyond the previous level) ។

- ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏នៅមានឥរិយាបថមួយចំនួនទៀត ដែលអាចធ្វើអោយរាំងស្ទះការអភិវឌ្ឍន៏អំណាច ។ មនុស្សម្នាក់ៗដែលចង់អោយគេចូលចិត្តខ្លួន ហើយសុខចិត្តអោនលំទោនទាំងឆ្កាំឆ្កងដើម្បីធ្វើអោយអ្នកដ៏ទៃសប្បាយចិត្តនោះនឹងគិតថា ការអភិវឌ្ឍន៏អំណាចជាការលំបាកមួយ ។ មនុស្សដែលចង់ធ្វើអោយគេរីករាយគឺជាមនុស្សដែលមិនចង់ប្រឈមមុខនឹងជំលោះ ដោយពួកគេភ័យខ្លាចចំពោះការរំលោភបំពានលើអ្នកដ៏ទៃ ឬ ក៏ពួកគេបដិសេធមិនព្រមធ្វើការងារអ្វីដែលនឹងធ្វើអោយអ្នកដ៏ទៃមិនសប្បាយចិត្ត (A number of behaviors, however, can block the development of power. Individuals who are so eager to be liked that they bend over backwards to please others will find the development of power difficult. Being eager to please includes being unwilling to face a conflict for fear of offending others or refusing to take some action that will displease other) ។

-ម្យ៉ាងវិញទៀត ការធ្វើខ្លួនជាមនុស្សឈ្លានពាន និងមាននៅក្នុងកាលៈទេសៈមិនសមរម្យណាមួយនោះ វាអាចនឹងកាត់បន្ថយអំណាចរបស់អ្នក ។ ការបដិសេធមិនព្រមបែងចែករំលែកអំណាចដោយមិនចង់ធ្វើវិមជ្ឈការ ក៏ត្រូវបានគិតទុកថាជាអំពើអវិជ្ជមានមួយផងដែរ (On the other side of the coin, being aggressive and coming on too strong at inappropriate times can reduce your power. Refusing to share power by being unwilling to delegate is also viewed negatively) ។

- គ្រោះថ្នាក់ដ៏ធំបំផុតនៃល្បែងអំណាចគឺការមានជំនឿចិត្តជ្រុល និងភាពព្រហើនកោងកាច ។ ត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ការពារប្រឆាំងចំពោះការក្លាយខ្លួនជាមនុស្សដែលគិតតែពីលទ្ធភាពខ្លួនឯង ហើយសំដិលខ្លួនយ៉ាងយូរនៅក្រោមពន្លឺនៃភ្លើងហ្វា ។ មនុស្សដែលមានអំណាចពិតប្រាកដគឺមានលទ្ធភាពជ្រើសរើសប្រើប្រាស់សម្ព័ន្ធមិត្ត ដើម្បីសំរេចគោលដៅ ។ ការប្រើប្រាស់អំណាចមានប្រសិទ្ធភាពបំផុតនៅពេលដែលការប្រើប្រាស់អំណាចនោះ គឺជាការបញ្ចេញនូវកំលាំងដែលជំរុញអោយអ្នកសំរេចគោលបំណង ឬ គោលដៅរបស់អ្នកបានដោយមិនធ្វើអោយមានគ្រោះថ្នាក់ដល់អ្នកដទៃ ហើយការប្រើប្រាស់អំណាចនឹងមានប្រសិទ្ធភាពតិចតួចបំផុត នៅពេលដែលវាត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ហួសក៏រិតសំរាប់ផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន (A major pitfall of power gaming is overconfidence or arrogance. It is easy to get carried away with the exhilaration that power can bring. Care should be taken to guard against becoming too fond of our own abilities and basking too long in the glow of the spotlight. A truly powerful person has the ability to recruit allies and harness resources to accomplish a mission or goal. Power use is most effective when it is an exercise of strength that enables you to achieve your goals and objectives without harm or damage to other and least effective when it is abused for selfish, personal gain) ។

❋ <u>សេចក្តីសង្ខេប</u>

<u>**Sammary**</u>

- អំណាចគឺជាសមត្ថភាពជំរុញអោយអ្នកដទៃធ្វើអ្វីដែលយើងចង់អោយពួកគេធ្វើ ។ ទោះបីជាជួនកាលអំណាចមានរូបភាពអវិជ្ជមានរបស់វាក៏ដោយ ក៏អ្នកជំនាញជាច្រើនជឿថាការទទួលយក និងប្រើប្រាស់អំណាចដោយសមរម្យគឺជាអ្វីដែលមិនអាចអត់បានសំរាប់មនុស្សគ្រប់រូបនៅគ្រប់កំរិតទាំងអស់នៃស្ថាប័ននីមួយៗ ប្រសិនបើពួកគេចង់សំរេចគោលដៅ និង គោលបំណងរបស់ពួកគេ។

others to do what we want them to do. Despite its sometimes negative image, experts agree that the acquisition and appropriate

use of power is necessary for individuals at all levels of an organization if they are to accomplish goals and objectives.

- មានប្រភពនៃអំណាចជាច្រើនដែលចាំបាច់ត្រូវប្រើប្រាស់ដើម្បីប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ។ ប្រភពទាំងនោះរួមបញ្ចូលរង្វាន់ ការបង្ខិតបង្ខំ ច្បាប់ ជំនាញ និងអំណាចយោង។ បន្ថែមទៅលើប្រភពនៃអំណាចទាំងនេះ ការស្រាវជ្រាវបានកំណត់មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃអំណាចចំនួនបី : អ្នកគេចវេសពីអំណាច អ្នកទទួលយកអំណាច និងអ្នកស្រេកឃ្លានអំណាច ។ Many sources of power are available and need to be cultivated for maximum effectiveness. These sources include reward, coercive, legitimate, expert, and referent power. In addition to these power sources, research has defined three basic power personalities, the power-shy, the power-positive, and the power-compulsive.

- ការអភិវឌ្ឍន៍អំណាចមិនមែនជាកត្តានៃភ័ព្វសំណាងទេ។ ការអភិវឌ្ឍន៍អំណាចត្រូវបានរៀបចំអោយត្រឹមត្រូវ ។ ផ្នែកមួយនៃផែនការនិងការអភិវឌ្ឍន៍នេះពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការយល់ដឹងច្បាស់លាស់អំពីទីតាំងនៃអំណាច នយោបាយនៃអំណាច និងនិមិត្តរូបនៃអំណាច ។ ការផ្តល់អំណាចក៏ជាទ្រឹស្តីមួយនៃការចាប់យកអំណាច ហើយអាចមានសារៈប្រយោជន៍ចំពោះមនុស្សទាំងអស់ដែលមានការពាក់ព័ន្ធ ។ អ្វីដែលសំខាន់ចំពោះការអភិវឌ្ឍន៍អំណាចគឺជាការជៀសវាងគ្រោះថ្នាក់នៃអំណាច និងធ្វើអោយប្រាកដថាអ្នកបានប្រើប្រាស់អំណាចនៅក្នុងផ្លូវវិជ្ជមាន (Power is the ability to influence Developing power is not a matter of luck. It must be planned. Part of this planning and development involves a thorough understanding and respect for power positioning, power politics, and power symbols. Empowering others is also a method of acquiring power and can be beneficial for all parties involved. Crucial to power development is avoiding the power pitfalls and ensuring that you have used power in a positive manner) ។

× ×
×

ជំពូកទី១២

ការកែប្រែៈ អថេរនៅក្នុងពិភពលោកដែលប្រែប្រួល
Change: A Constant in an Inconstant World

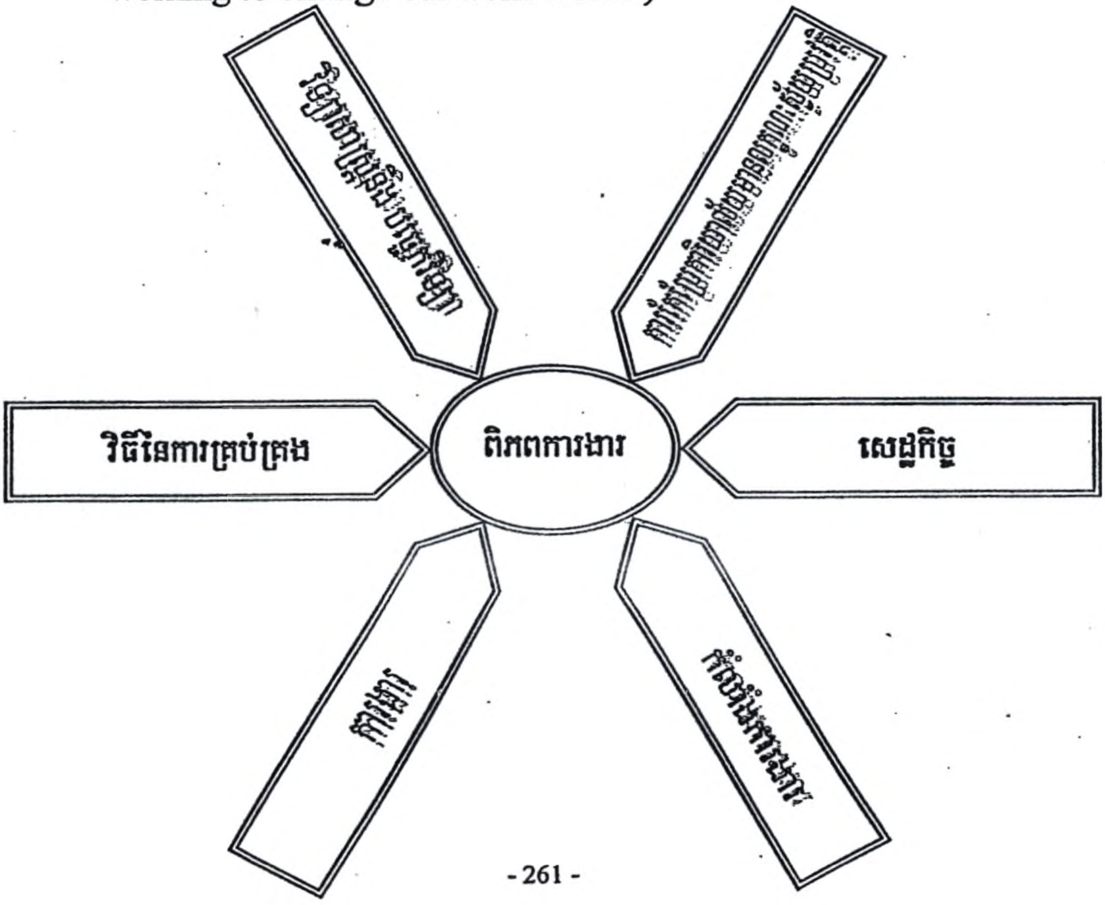
❋ តើការកែប្រែកើតឡើងនៅទីណា ?
Where Are Changes Occuring?

- ការកែប្រែគឺជាល័ក្ខខ័ណ្ឌមូលដ្ឋាននៃពិភពការងារបច្ចុប្បន្ន ។ ក្នុងរយៈពេលប៉ុន្មានទសវត្សរ៍ថ្មីៗនេះ ទំហំនិងល្បឿននៃការកែប្រែកើនឡើងយ៉ាងខ្លាំង។ ទោះបីជាការកែប្រែគឺជាតំរូវការចាំបាច់ដើម្បីជៀសវៀងពីភាពនៅទ្រឹងរបស់ស្ថាប័នក៏ដោយ ក៏វាមានការលំបាកដែរក្នុងការធ្វើការកែប្រែមួយ ។ មនុស្សជាទូទៅមិនចង់ដើរចេញពីភាពសុខដុម ឬ វៀរចាកអំពីរបៀបដែលគេមានទម្លាប់ហើយនោះទេ និងមិនចង់ធ្វើការកែប្រែដែលគេយល់ថាមិនមានហេតុផលដែលត្រូវធ្វើ។ តែទោះជាយ៉ាងនេះក្តី ក្នុងបរិយាកាសដ៏ស្មុកស្មាញនាពេលបច្ចុប្បន្ន ភាពខ្លាំងគឺឋិតនៅលើការកែប្រែឱ្យស្របទៅតាមការវិវឌ្ឍន៍នៃសភាពការណ៍ ។ គ្មានបុគ្គល ឬ ស្ថាប័នណាមួយអាចបន្តដំណើរការបានរយៈពេលវែងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដោយមិនមានការរៀបចំផែនការពិតប្រាកដ និង ប្រកបដោយភាពវាងវៃសំរាប់ការកែប្រែនោះទេ ។ ការធ្វើផែនការសំរាប់ការកែប្រែគឺជាវិធីសាស្ត្រមួយ ដែលជួយឱ្យមនុស្សមានការវិវឌ្ឍន៍តិរិយាបទសំរាប់ការសម្របទៅនឹងវិធីសាស្ត្រថ្មីប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងភាពច្នៃប្រឌិត។ គន្លឹះសំរាប់ឱ្យស្ថាប័នមួយធ្វើការកែប្រែប្រកបដោយភាពវិជ្ជមាន គឺការធ្វើឱ្យមនុស្សទាំងអស់ចូលរួមចំណែក និងមានការប្តេជ្ញាចំពោះការកែប្រែនោះតាំងពីពេលចាប់ផ្តើម។ ពេលនោះបុគ្គលិកនឹងមើលឃើញការកែប្រែគឺជាឱកាសជាជាងសម្ពាធគំរាមកំហែង។ ការអនុវត្តន៍ជំនាញទំនាក់ទំនងបានល្អនឹងអាចជួយឱ្យការសម្របខ្លួនទៅនឹងការកែប្រែមានភាពងាយស្រួល ។

Change is a basic condition of today's work world. In recent decades, the number and speed of changed have escalated. Although, change is necessary to avoid stagnant, it can be difficult. People are often unwilling to step out of their comfort zones or abandon routines to which they have grown accustomed and which they see no reason to change. However, in today's complex environment, the premium is on adaptability. No person or company will function long or well without deliberate and intelligent planning for change. A planned change is a method of helping people develop appropriate behaviors for adapting to new methods while remaining effective and creative. The key to an organization making appositive transition is getting people involved in and committed to the change in the beginning. Then employees are more likely to view change as an opportunity rather than a threat. The application of sound human relations skills will make adapting easier during any transition.

- ក្រាហ្វិចខាងក្រោម បង្ហាញពីកំលាំងនានាដែលនាំឱ្យមានការកែប្រែដល់ពិភពការងាររបស់យើង:

(The illustration below provides a graphic view of the many forces working to change our work world:)



កម្លាំងការងារ

Work Force

- ការផ្លាស់ប្តូរជាច្រើនបានកើតឡើងក្នុងកម្លាំងការងារ ។ បុគ្គលិកដែលធ្វើការនៅក្នុងសតវត្សទី២១ ទទួលអារម្មណ៍កាន់តិចទៅៗចំពោះសុវត្ថិភាពការងាររយៈពេលវែងធៀបនឹងជំនាន់មុន ដោយទទួលស្គាល់ថា ពេលវេលាដ៏ច្របូកច្របល់នេះនឹងបង្កើតនូវភាពមិនច្បាស់លាស់សំរាប់ការងារ ។ ក្តីសង្ឃឹមគឺដើម្បីបង្កើតឱកាសក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព ការបណ្តុះបណ្តាល និងការរក្សាទុក ព្រមទាំងឱកាសក្នុងការកែលំអរចំណេះដឹងនិងការងារផងដែរ ។ កម្លាំងការងារជាទូទៅមានអាយុកាន់តែច្រើន ប៉ុន្តែការចូលនិវត្តន៍ពីការងារមានចំនួនកាន់តែតិចទៅៗ ។ ជាសរុបមក បុគ្គលិកដែលមានលក្ខណៈសម្បត្តិពេញលេញកាន់តែមានចំនួនតិចទៅៗ សំរាប់ជំនួសអ្នកដែលឈប់ពីការងារទាំងនោះ ។ ដោយធ្វើការពិចារណាទៅលើការផ្លាស់ប្តូរនានា ដែលអាចកើតឡើងក្នុងកន្លែងធ្វើការ បុគ្គលិកដែលអាចនឹងទទួលជោគជ័យគឺជាពួកដែលអាចបត់បែន និង សម្របសម្រួលទៅតាមលក្ខខណ្ឌដែលតែងតែផ្លាស់ប្តូរជានិច្ចនោះ ។

(Numerous changes are occurring in the work force. Workers in the twenty-first century feel less strongly about long-term employment security than did previous generation, realizing that these tumultuous times create uncertainties. The hopes are for career development opportunities, training and retaining, and opportunities for job and knowledge improvements. The general work force is aging, but retirements are fewer. Overall, there are fewer qualified workers to replace those who do leave the work force. Considering the variety of changes foreseen in the workplace, the workers who are most likely to succeed are flexible and adaptable to changing conditions.)

វិធីសាស្ត្រក្នុងការគ្រប់គ្រង

Management styles

- លោក Peter Drucker ជាអ្នកនិពន្ធអត្ថបទស្តីពី "New Realities" បានរំពឹងទុក

ថា ក្នុងស្ថាប័ននានាដែលមានការពឹងផ្អែកលើចំណេះដឹង ឋានានុក្រមការងារនឹងធ្វើឱ្យមានជារចនាសម្ព័ន្ធមួយដែលមានលក្ខណៈដូចជាវង់ភ្លេងមហោរីមួយ ដែលមាននូវអ្នកជំនាញការជាច្រើនរយនាក់ធ្វើការរាយការណ៍ដោយផ្ទាល់ទៅឱ្យអ្នកបង្កើតវង់ភ្លេង ឬ CEO ។ គាត់និយាយត្រូវ! ជំនាន់ឋានានុក្រមតាមបែបពីរ៉ាមីតបានកន្លងផុតទៅយ៉ាងឆាប់រហ័ស។ រចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័នកាន់តែមានលក្ខណៈបើកចំហរនិងងាយស្រួល ហើយអាចធ្វើការសម្របសម្រួលបានយ៉ាងឆាប់រហ័ស ។ អំណាចត្រូវបានធ្វើវិមជ្ឈការ ហើយការប្រើប្រាស់រចនាសម្ព័ន្ធតាមបែបម៉ាទ្រិចអាចធ្វើឱ្យស្ថាប័ន ធ្វើការកែប្រែបានយ៉ាងងាយស្រួល ។

(Peter Drucker, author of the New Realities, predicted that “in so-called knowledge-based companies, hierarchies will give way to something resembling a symphony orchestra with dozens or even hundreds of specialists reporting directly to the conductor/CEO.” He was right. The age of the standard pyramidal hierarchy is fast passing. Organizational structures are becoming more open and fluid, able to adapt quickly. Power is becoming increasingly decentralized, and the use of matrix-style structures is allowing organizations to adjust more readily.)

- ការដឹកនាំកាន់តែមានលក្ខណៈតម្រង់ទិសទៅរកក្រុមការងារ និងការធ្វើការរួមគ្នា។ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទេរអំណាចការងារកាន់តែច្រើនដល់បុគ្គលិកថ្នាក់ទាប ដែលអាចផ្ទេរឱ្យបាន ហើយផ្តល់អំណាចដល់អ្នកទាំងនោះឱ្យទទួលខុសត្រូវកាន់តែធំផងដែរ ។ ដោយសារតែហេតុនេះហើយ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវទាមទារឱ្យមានលក្ខណៈរហ័សរហួន អាចបត់បែនប្រថុយនឹងហានិភ័យ និង ម៉ឺងម៉ាត់ចំពោះបុគ្គលិក ។

(Leadership is becoming more team-oriented and participatory. Managers are delegating more tasks to the lowest level possible and empowering others with greater responsibility. Because of this, managers increasingly appreciate characteristics such as speed, flexibility, risk-taking, and decisiveness in employees.)

ការងារ

Work Itself

- បដិវត្តិន៍ពីសម័យកាលឧស្សាហកម្មទៅកាន់សម័យកាលព័ត៌មានវិទ្យា កំពុងតែនាំពួកយើងពីការផ្ដោតទៅលើកម្មករធ្វើការដោយដៃទៅជាកម្មករធ្វើការដោយខួរក្បាលវិញ ។ ការងារបន្តផ្លាស់ប្ដូរពីផលិតកម្មឧស្សាហកម្មទៅជាការលក់ផលិតផល និង សេវាកម្មដោយផ្អែកលើចំណេះដឹង និងព័ត៌មានវិទ្យាវិញ ។ លក្ខណៈជំនាញដែលចង់បានគឺលទ្ធភាពក្នុងការបកស្រាយព័ត៌មាន ដោយប្រើប្រាស់នូវិធីសាស្ត្រកាន់តែមានលក្ខណៈច្នៃប្រឌិត និងមិនផ្អែកតាមទ្រឹស្ដី។ ក្នុងកម្លាំងការងារទាំងមូលកាន់តែមានការខ្វះខាតនូវបុគ្គលិកដែលមានជំនាញជាក់លាក់ ។ ស្ថាប័នជាច្រើន ដឹងច្បាស់ពីគម្លាតរវាងជំនាញមូលដ្ឋាន និង ជំនាញខាងបច្ចេកទេសខ្ពស់ដែលទាមទារចាំបាច់ ដើម្បីប្រតិបត្តិការនូវសម្ភារៈបរិក្ខារដែលមានការរីកចម្រើនយ៉ាងឆាប់រហ័សរបស់ពួកគេ ។

(The evolution from Industrial Era to Information Age is moving us from an emphasis on manual to mental labor. Work continues to shift from industrial manufacturing and production to information and knowledge-based goods and services. Characteristic of the new skills required is the ability to interpret information using more abstract and creative methods. Within the general labor force critical skills are becoming scarcer. Companies are already realizing a gap between basic skills and the highly technical skills required to operate their rapidly advancing equipment.)

- តម្រូវការចង់បាននូវផលិតផល ឬ សេវាកម្មដែលមានគុណភាពកាន់តែប្រសើរឡើងនៅតែជាកម្លាំងមួយក្នុងការកំណត់ពីវិធីធ្វើឱ្យការងារដំណើរការ ។ ក្នុងពិភពសេដ្ឋកិច្ចសកលថ្មីនេះ បុគ្គលិកកាន់តែធ្វើការប្រកួតប្រជែងខ្លាំងឡើងៗ ។ សកម្មភាពអនុវត្តការងារកំពុងតែបង្កើតនូវរូបរាងថ្មី ដោយប្រើប្រាស់នូវការជម្រុញសេចក្ដីសម្រេចចិត្តទៅឱ្យបុគ្គលិកថ្នាក់ទាបតាមដែលអាចធ្វើទៅបាន តាមរយៈរចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័នតាមខ្សែបណ្ដោយដែលមានការកើនខ្លាំងឡើងៗ ។

(The need for improved quality of product or service continues to be a force shaping the way work is performed. In the new global

economy, employees compete in a much broader field. Work performance is taking on a new shape, with decisions being pushed to the lowest level possible in increasingly horizontal organizational structures.)

- ការផ្លាស់ប្តូរផ្ទាល់ខ្លួនស្រប១គ្នា ធ្វើឱ្យមានផលប៉ះពាល់ភ្លាម១ដល់ក្របខ័ណ្ឌការងារ ។ ស្ថាប័នទាំងឡាយកំពុងធ្វើការត្រួតពិនិត្យមើលលើគំរូការងារ និង ពិនិត្យមើលទៅលើជម្រើសទាំងឡាយដែលមាននៅក្នុងកន្លែងការងារកាលពីមុន ។ ក្នុងឆ្នាំ ១៩៩៨ កម្មវិធីសិក្សាពីកន្លែងធ្វើការងារជាអន្តរជាតិរបស់សាកលវិទ្យាល័យ Cornell(IWSP) ផ្តោតការសិក្សារបស់ខ្លួនទៅលើការវិវត្តន៍ក្នុងកន្លែងធ្វើការ ។ ក្រុមការងាររបស់ IWSP បានរកឃើញនូវវិធីសាស្ត្រច្នៃប្រឌិតដើម្បីរៀបចំផែនការគូសគ្រោង និង គ្រប់គ្រងកន្លែងធ្វើការ ។ ក្រុមការងារបានរកឃើញថា ស្ថាប័នជាច្រើនកំពុងធ្វើការកែប្រែនូវបរិយាកាសកន្លែងធ្វើការរបស់ខ្លួន ដើម្បីកាត់បន្ថយថ្លៃដើម សង្កត់ធ្ងន់ទៅលើសុវត្ថិភាព និង កែលំអរផលិតភាព ។

(An equal number of more personal changes will influence the immediate work setting. Organizations are examining work patterns and looking for alternatives to the traditional workplace. In 1998, Cornell University's International Workplace Studies Program (IWSP) focused its research on "Changes in the Workplace". The IWSP teams explored innovative approaches to planning, designing, and managing the workplace. The team discovered that most organizations are changing workplace environments to reduce costs, emphasize ergonomic safety, and improve productivity.)

- ការរីកចម្រើនប្រព័ន្ធគមនាគមន៍ នឹងបន្តផ្តល់ឱ្យនូវការទំនាក់ទំនងបែបថ្មីទៅកាន់ការិយាល័យ ការទទួលបានព័ត៌មាន និងការទំនាក់ទនងជាមួយបុគ្គលជាលក្ខណៈសកល ។ ការប្រើប្រាស់អ៊ីម៉ែល ធ្វើឱ្យអាចទំនាក់ទំនងដល់អ្នកធ្វើការជាមួយគ្នាជាច្រើនរយនាក់នៅទូទាំងពិភពលោកក្នុងរយៈពេលតែប៉ុន្មាននាទី ហើយការប្រើប្រាស់អ៊ីម៉ែលហាក់បីដូចជាការចាប់ផ្តើមនូវការផ្លាស់ប្តូរនៃលំហូរព័ត៌មាន និង របៀបគ្រប់គ្រងមនុស្ស។ ការរីក

ចម្រើនយ៉ាងឆាប់រហ័សលើវិស័យបច្ចេកវិទ្យាក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្រប់ផ្នែកទាំងអស់ នឹងបន្តធ្វើឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរដល់ពិភពលោក ។

(Advances in communications systems will continue to provide innovative access to offices, information, and individuals globally. E-mail allows access to hundreds of co-workers worldwide in minutes rather than days, and e-mail seems to be just the beginning of a revolution in how information flows and people are managed. Rapid advancements in technology in all areas of communication will continue to change the world)

* តើនណាជាអ្នកកែប្រែស្ថាប័ន ?

Who Change Organizations?

- ការកែប្រែត្រូវបានបង្កើតចេញពីប្រភពជាច្រើននៅក្នុងស្ថាប័ន ។ ប្រភពទាំងនោះរួមមានអ្នកជំនាញរៀបចំផែនការ និងអ្នកប្រឹក្សាពីខាងក្រៅដែលអាចត្រូវបានជួលឱ្យធ្វើការក្នុងស្ថាប័នដើម្បីកំណត់នូវវិធីសាស្ត្រ និង បច្ចេកទេសនានាដើម្បីបង្កើនប្រសិទ្ធភាពការងារ ។ ជាងនេះទៀត ក្រុមការងារពិសេសអាចត្រូវគេបង្កើតឡើងដោយយកតំណាងពីផ្នែកនានាក្នុងស្ថាប័ន ដើម្បីរួមចំណែកធ្វើឱ្យប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័នមានភាពរលូន ។ ប្រធានក្រុមប្រឹក្សានាយក, អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ដទៃទៀតក៏ជាអ្នកផ្តួចផ្តើមការកែប្រែនៅក្នុងស្ថាប័នផងដែរ ។ ការកែប្រែជាទូទៅ ត្រូវបានអនុវត្តដោយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល និង ថ្នាក់ក្រោមរបស់ស្ថាប័នតាមវិធីសាស្ត្រឧបតោភាគី, ការរួមចំណែក, និងការផ្តល់អំណាច ។

(Recommendations for change in organizations originate from a variety of sources. These sources include professional planners and outside consultants who may be hired and brought into an organization to define methods and techniques for increasing effectiveness. Additionally, special task forces or teams may be formed of representatives from within the organization to participate in streamlining operations. CEO$_s$ and other top-level managers are also the initiators of change within an organization. Changes are usually carried out by mid-level and first-line managers using unilateral, participative, and delegated methods.)

- តាម**វិធីសាស្ត្រឯកតោភាគី** បុគ្គលិកមិនសូវ រឺ គ្មានការចូលរួមក្នុងដំណើរការកែប្រែទេ។ អ្នកគ្រប់គ្រងណែនាំអំពីការកែប្រែថាវាជាអ្វី, ថាធ្វើនៅពេលណា និងដោយរបៀបណាដែលការកែប្រែអាចសំរេច, និង ថាតើនរណាខ្លះដែលពាក់ព័ន្ធ។ បុគ្គលិកធ្វើតាមការណែនាំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង។ ឯតាម**វិធីសាស្ត្រដែលមានការរួមចំណែក** ក្រុមបុគ្គលិកត្រូវបានប្រើប្រាស់ក្នុងដំណើរការដោះស្រាយនូវបញ្ហា និងការសំរេចចិត្តដែលនាំដល់ការកែប្រែការអនុវត្តន៍។ ទាំងអ្នកគ្រប់គ្រង និង បុគ្គលិក សហការគ្នាក្នុងការធ្វើការកែប្រែ។

(With the **unilateral method**, employees have little or no input in the process. Supervisors dictate the change—what it is, when and how it will be accomplished, and who will be involved. Employees merely follow the directives. In the **participative method**, employee groups are used in the problem-solving and decision-making processes that precede change implementation. Both the supervisors and the employees share in bringing about the change.)

- តាម**វិធីសាស្ត្រផ្តល់អំណាច** បុគ្គលិកត្រូវគេផ្តល់ឱ្យនូវការទទួលខុសត្រូវ និង អំណាចដើម្បីធ្វើឱ្យការកែប្រែមានប្រសិទ្ធប្រភាព។ ពួកគេវិនិច្ឆ័យ, វិភាគ, និងជ្រើសរើសវិធីសាស្ត្រដែលល្អបំផុតសំរាប់ការអនុវត្តន៍ ។ វិធីសាស្ត្របែបនេះភាគច្រើនប្រើប្រាស់នៅពេលដែលនិយោជិកមានការពាក់ព័ន្ធជិតស្និទជាមួយស្ថានភាពដែលត្រូវការការកែប្រែ។ វាត្រូវបានប្រើជាញឹកញាប់ពេលដែលស្ថាប័នជំរុញការសំរេចចិត្តដល់ថ្នាក់ក្រោម ដូច្នេះការយល់ដឹងពីការធ្វើផែនការកែប្រែគឺជាជំនាញដ៏មានតំលៃ ទោះបីនៅថ្នាក់ក្រោមក៏ដោយ។

(In the **delegated method**, employees are given the responsibility and authority to effect the change. They diagnose, analyze, and select the best method for implementation. This method is used most when employees are closest to the situation that needs changing. It is being used more frequently as organizations push decision making further down into the ranks, so knowing how to plan change is an increasingly valuable skill, even at lower levels.)

* តើធ្វើផែនការការកែប្រែយ៉ាងដូចម្ដេច ?

How is change planned?

- គោលបំណងក្នុងការគ្រប់គ្រងការកែប្រែ គឺប៉ាន់ស្មានទុកជាមុននូវតម្រូវការក្នុងការកែប្រែ និង ធ្វើការកែប្រែឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព ។ វិធីដ៏ពេញនិយមជាងគេបំផុតដើម្បីសម្រេចបាននូវការងារទាំងនេះមាន ការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ ការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន ការគូសគ្រោងការងារឡើងវិញ និង ការវិភាគកម្លាំងការងារ ។

(The goals in managing change are to anticipate the need for change and to bring the change about effectively. The most common methods for achieving including strategic planning, organizational development, job redesign, and force field analysis.)

~ ការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

Strategic planning

- ចំណុចសំខាន់ក្នុងការធ្វើផែនការគឺការគូសគ្រោងនូវអ្វីដែលចង់បាននាពេលអនាគត និង កំណត់ពីវិធីសាស្ត្រដើម្បីសម្រេច ។ ផែនការត្រូវតែរៀបចំឡើងឱ្យស្របតាមលក្ខណៈពិសេសរបស់ស្ថាប័ននីមួយៗ ។ ការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រគឺជាការបង្កើតជាប្រព័ន្ធនូវសំណុំគោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន កំណត់នូវយុទ្ធសាស្ត្រ និងគោលនយោបាយដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលបំណងទាំងនោះ ហើយនិងបង្កើតនូវផែនការលំអិតដើម្បីធានាថាមានការអនុវត្តន៍នូវយុទ្ធសាស្ត្រនេះ ដោយត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះលក្ខណៈពិសេសរបស់ស្ថាប័ន ។ ដំណើរការនេះជួយកំណត់ពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ ធ្វើនៅពេលណា និងធ្វើវាយ៉ាងដូចម្ដេច នរណាជាអ្នកធ្វើ និង ត្រូវចាត់វិធានការណ៍ចំពោះលទ្ធផលយ៉ាងដូចម្ដេច ។ ដោយសារតែការកែប្រែរបស់ស្ថាប័នមានជាបន្តបន្ទាប់ ហេតុនេះត្រូវតែធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រជាបន្តបន្ទាប់ និងផ្លាស់ប្ដូរទៅតាមនោះដែរ ។

(The essence of planning is designing future and identifying ways to bring it about. Plans must be designed to fit the unique characteristics of each organization. Strategic planning is the systematic setting of organizational goals, defining strategies and policies to achieve them, and developing detailed plans to ensure

that the strategies are implemented – always taking into account the unique character of the organization. The process helps determine what is to be done, when and how it is to be done, who is going to do it, and what is to be done with the ~~results,~~. Because changes in any organization's environment are continual, strategic planning must be ongoing and flexible.)

- ការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រមិនមែនគ្រាន់តែធ្វើការព្យាករណ៍លើនិន្នាការ ឬ សំណុំផែនការដែលអាចឆ្លាក់ជាថ្មដើម្បីប្រើប្រាស់ពីមួយថ្ងៃទៅមួយថ្ងៃនោះទេ ។ ការធ្វើផែនការប្រភេទនេះគឺជាដំណើរការប្រើប្រាស់គំនិតដ៏ច្រើនជាងការបង្កើតនីតិវិធី និងបច្ចេកទេសទៅទៀត។ ប្រព័ន្ធនៃការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រផ្លូវការមានផែនការចម្បងៗបីប្រភេទ : (១) ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ (២) កម្មវិធីមានរយៈពេលមធ្យម និង (៣) ផែនការប្រតិបត្តិការ និងកំណត់ថវិការយៈពេលខ្លី។

(Strategic planning is not simply forecasting based on trends, nor is it a set of plans that can be carved in stone to be used day after day. This type of planning for change is more a thought process than a prescribed set of procedures and techniques. A formal strategic planning system links three major types of plans: (1) strategic plans, (3) medium-range programs, and (3) short-range budgets and operating plans.)

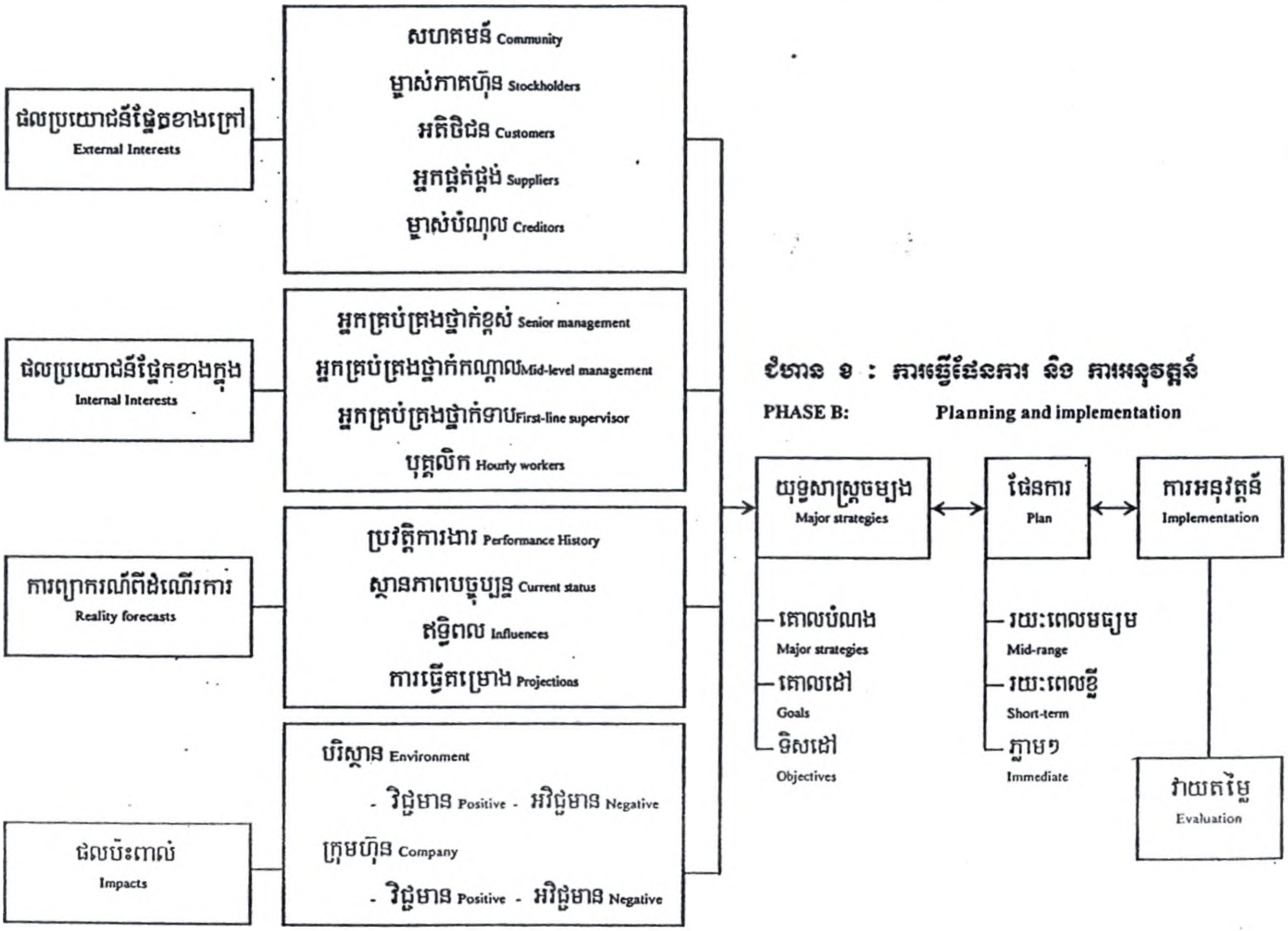
- ក្នុងជំហានជាដំបូង ត្រូវពិចារណាទៅលើសំនួរលើការពាក់ព័ន្ធនឹងផលប្រយោជន៍ទាំងខាងក្រៅ និងខាងក្នុង និងឥទ្ធិពលដែលទទួលបានពីគោលបំណងដែលបានធ្វើផែនការទាំងនោះ ។ នៅពេលដែលសំណួរទាំងអស់បានទទួលចម្លើយសមរម្យហើយ ជំហានបន្ទាប់គឺគូសគ្រោងនូវយុទ្ធសាស្ត្រអនុវត្តមេ។ គោលបំណង និងទិសដៅត្រូវកំណត់ឱ្យច្បាស់លាស់ ហើយត្រូវបង្កើតគោលនយោបាយឡើងផងដែរ។ ជំហានរយៈពេលខ្លី និងមធ្យមត្រូវបានបង្កើតឡើង ហើយផែនការចាប់ផ្តើមចេញជារូបរាង ។ ដោយមានផែនការមួយជំហានម្តងៗ យើងអាចចាប់ផ្តើមការអនុវត្តន៍បាន និងត្រូវត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃដោយប្រុងប្រយ័ត្ន ដើម្បីធានាឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពជាអតិបរមាបន្ទាប់ពីបញ្ចប់រួចរាល់ ។

(In the initial steps, consideration is given to the concerns of outside and inside interests and how they may be affected by the planned goal. Once all the questions are favorably answered, the

next step is to design a master strategy for implementation. The purpose and objective are clearly defined and policies are established. Then medium and short-range steps are developed and the plan begins to take shape. With a step-by-step program plan in place, implementation can begin. Each phase is carefully reviewed and evaluated to assure maximum efficiency upon completion.)

ដំណាក់ ក : គំនិត និង ការអភិវឌ្ឍន៍យុទ្ធសាស្ត្រមូលដ្ឋាន

PHASE A: Initial thinking and strategy development



- គ្មានផែនការណាមួយដាច់ខាតនោះទេ។ វាអាចត្រូវបានគេរៀបរាប់ថា ជាដំណើរការដែលមានការផ្លាស់ប្តូរជាប់ជានិច្ច ឬ ដែលអាចប្រែប្រួលបាន ដែលអាចធ្វើឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរតាមការចង់បាន ។
(No plan is absolute. It may best be described as a fluid or dynamic process that allows change to occur as warranted.)

ការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន

Organizational Development

- ការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន គឺជាដំណើរការវិវត្តន៍ដែលមានការរៀបចំជាផែនការដើម្បីបំពេញតាមតម្រូវការរបស់ស្ថាប័ន ដោយមានការចូលរួមពីបុគ្គលិក និងការរួមចំណែករបស់ពួកគេក្នុងការគ្រប់គ្រងជាបន្តបន្ទាប់ ។ វាស្រដៀងគ្នានឹងការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រផងដែរក្នុងទ្រឹស្តី តែមិនមែនក្នុងការអនុវត្តន៍នោះទេ ។ ការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័នគឺជាវិធីសាស្ត្រដែលឆ្លើយតបជារួមពាក់ព័ន្ធនឹងស្ថាប័នទាំងមូលដូចជា រាល់មនុស្សទាំងអស់ក្នុងស្ថាប័ន រចនាសម្ព័ន្ធ វប្បធមិ គោលនយោបាយនិងនីតិវិធី និងគោលបំណងផងដែរ។ ការប្រើប្រាស់នូវការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន គឺជាជំនឿក្នុងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរដែលមានផែនការ ដែលត្រូវសម្របសម្រួលតាមជាបន្តបន្ទាប់ទៅនឹងបរិស្ថានដែលមានការផ្លាស់ប្តូរជានិច្ច ។
(Organizational development (OD) is a planned change process for meeting organizational needs through employee participation and management involvement on a continuing basis. It is similar to strategic planning in concept but not in practice. OD is a holistic approach, involving the entire organization – its people, structures, culture, policies and procedures, and purpose. Undergirding OD is the belief that any planned change process must continuously adapt to the ever-changing environment.)
- ដោយសារតែការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន មានទំនាក់ទំនងជ្រៅទៅនឹងទ្រឹស្តីគ្រប់គ្រងទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្ស ហេតុនេះវាមានវិធីសាស្ត្រជាច្រើនក្នុងការកំណត់នូវកម្រិតនៃការទាក់ទងរវាងមនុស្សនិងមនុស្ស ក៏ដូចជារវាងកាតព្វកិច្ចនីមួយៗផងដែរ ។

វិធីសាស្ត្រទាំងនោះអាចមានដូចជា ការបណ្ដុះបណ្ដាលចំណេះដឹង ការបង្កើតក្រុមការងារ និងការបង្កើតទិសដៅដើម្បីបញ្ចូលការកែប្រែដែលចង់បានទៅឱ្យបុគ្គលិក និងស្ថាប័ន។ វិធីសាស្ត្រផ្សេងទៀត ដែលបានប្រើក្នុងដំណើរការផ្លាស់ប្ដូរការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័នរួមមាន បច្ចេកទេសអង្កេតស្រាវជ្រាវ និងឆ្លើយតប ជំនួបទល់មុខ និងការបង្កើតក្រុមការងារ ។ វិធីសាស្ត្រទាំងនេះទាមទារឱ្យមានការចូលរួមកម្រិតខ្ពស់ពីបុគ្គលិក និងអ្នកគ្រប់គ្រង ដើម្បីជម្រុញប្រសិទ្ធភាពរបស់ស្ថាប័ន ។

(Because OD is strongly rooted in human relations management theories, it involves a number of methods to identify degrees of concern for people as well as tasks. Methods might include sensitivity training, team building exercises, and goal setting activities to bring about the desired changes in both the employee and the organization. Other methods used in the OD change process include survey and feedback techniques, confrontation meetings, and teambuilding exercises. These methods involve a high degree of participation by employees and management to improve organizational effectiveness.)

- នៅពេលនិយាយពីការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន យើងនឹងនឹកឃើញទៅដល់ពាក្យការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប(TQM) និង ការប្រៀបធៀបរើសរកចំណុចប្រសើរ (benchmark-king)។ វិធីសាស្ត្រនីមួយៗទាំងនេះ គឺជាវិធីថ្មីក្នុងការបំពេញគោលបំណងចាស់ គឺធ្វើការកែប្រែប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពក្នុងស្ថាប័ន។ វិធីសាស្ត្រទាំងនេះចាក់ចូលយ៉ាងជ្រៅទៅក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន ហើយស្ថាប័នដែលមានសក្ដានុពលខ្លាំងជាច្រើននៅកំពុងតែប្រើប្រាស់នូវបច្ចេកទេសទាំងនេះដើម្បីដោះស្រាយ ចំពោះការផ្លាស់ប្ដូរបរិយាកាសប្រតិបត្តិការ។

(When speaking of OD, buzz words such as total quality management (TQM) and benchmarking come to mind. Each of these methods is a new means of accomplishing an old goal – effectively implementing change in organizations. Each has roots in OD, and many high-powered companies are still using these techniques to deal with changing business environments.)

- ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប ផ្តោតទៅលើការចូលរួមរបស់បុគ្គលិកក្នុងដំណើរការកែលំអរជាបន្តបន្ទាប់ ដើម្បីរក្សាឱ្យស្ថាប័នស្ថិតក្នុងស្ថានភាពប្រសើរ ។ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុបមាននៅក្នុងទ្រឹស្តីរបស់អ្នកស្ថិតិ និង អ្នកអប់រំរបស់អាមេរិកគឺលោក Dr. W. Edewards Deming ដែលបានចាប់អារម្មណ៍ចំពោះវិធីសាស្ត្រ ក្នុងការសម្រេចឱ្យបានការត្រួតពិនិត្យគុណភាពប្រសើរក្នុងទសវត្សឆ្នាំ 1930 ។ ទស្សនៈរបស់លោក Deming ត្រូវបានគេធ្វើការពិសោធន៏នៅសតវត្សឆ្នាំ 1950 ពេលដែលអ្នកដឹកនាំអាជីវកម្មនៅជប៉ុនអញ្ជើញគាត់ឱ្យបង្រៀនពីការគ្រប់គ្រងគុណភាព ពេលដែលពួកគេព្យាយាមងើបរើឡើងវិញក្រោយសង្គ្រាមលោកលើកទីពីរ ។ ជាបន្ថែមទៅលើការវិភាគផលិតកម្មតាមស្ថិតិដែលមានការពាក់ព័ន្ធនឹងគុណភាពលោក Deming បានបង្រៀនបុគ្គលិកនៅគ្រប់លំដាប់ទាំងអស់ឱ្យព្យាយាមពុះពារស្វែងរកគុណភាព។ បច្ចុប្បន្ននេះការចូលរួមរបស់បុគ្គលិកក្នុងការកែលំអរគុណភាព បានក្លាយទៅជាទ័ពស្រួចរបស់ស្ថាប័នដែលមានការរីកចម្រើនជាច្រើន ។

(TQM focuses on involving employees in continuous process improvements to keep the organization on the cutting edge. TQM has its roots in the theories of the American statistician and educator, Dr. W. Edwards Deming, who became interested in methods of achieving better quality control in the 1930s. Deming's ideas were put to the test in the 1950s, when Japanese business leaders invited him to teach quality control, as they tried to rebuild after WW II. In addition to statistical analysis of production as it related to quality, Deming advocated involving employees at all levels in the pursuit of quality. Today, employee involvement in improving quality has become the vanguard of progressing companies.)

- ការប្រៀបធៀបស្វែងរកចំណុចប្រសើរបំផុត (benchmarking) គឺជាវិធីសាស្ត្រដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការប្រៀបការអនុវត្តន៏របស់ស្ថាប័ននៅផ្នែកខាងក្នុង ទៅនឹងការអនុវត្តន៏របស់គូរប្រកួតប្រជែងខាងក្រៅ ឬទាំងពីរ ដើម្បីកំណត់ថាតើមួយណាដែលល្អជាងគេ ។

វិធីសាស្ត្រនេះអនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកធ្វើការវិភាគព័ត៌មាន ចាត់វិធានការណ៍ និង ពិនិត្យផលិតផលឡើងវិញ ដើម្បីឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព ។

(Benchmarking is a method that involves comparing the company's practices – among internal divisions, against those of outside competitors, or both – to determine which are the bets. This method involves employees in the analysis of information, taking action, and reviewing the results for effectiveness.)

- ឧបករណ៍សម្រាប់ដំណើរការកែប្រែទាំងនេះគឺជាភ្នាក់ងារសំរាប់ការកែប្រែ ។ តួនាទីដ៏មានសក្តានុពលរបស់ភ្នាក់ងារសំរាប់ការកែប្រែគឺពិនិត្យរកបញ្ហា ផ្តល់ការឆ្លើយតប ជួយបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រ ឬផ្តល់អន្តរាគមន៍ដើម្បីផ្តល់ផលប្រយោជន៏ដល់ស្ថាប័នទាំងមូលហើយភ្នាក់ងារសំរាប់ការកែប្រែក៏ត្រូវបានគេហៅថាជាអ្នកធ្វើការអភិវឌ្ឍន៏ស្ថាប័នផងដែរ ។ ដែលជាបញ្ហានោះគឺការបង្កើតនូវស្ថាប័នដែលមានភាពច្នៃប្រឌិត ដែលងាយស្រួលក្នុងការសម្របតាមការផ្លាស់ប្តូរជានិច្ចរបស់ពិភពលោក ដែលមានការប្រកួតប្រជែងជាប់ជានិច្ច ។ ដើម្បីបង្កើតនូវភាពបត់បែនបែបនេះ បុគ្គលិកត្រូវតែទទួលបាននូវអារម្មណ៍ថាខ្លួនជាផ្នែកមួយរបស់ក្រុមការងារ ។ ការកែប្រែគួរតែត្រូវបានមើលឃើញថាជាឱកាសក្នុងការរីកចម្រើន ពីសំណាក់សមាជិកក្នុងក្រុមការងារ ព្រោះពួកគេបានទទួលយកនូវបញ្ហាប្រឈមថ្មីៗ និងរៀនសូត្រនូវជំនាញថ្មីៗផងដែរ ។

(Instrumental in bringing about any of these change processes is the change agent. Also known as an OD practitioner, the change agent's powerful role is to diagnose problems, provide feedback, help develop strategies, or recommend interventions to benefit the organization as a whole. The challenge is to develop a creative, innovative organization that easily adapts in an ever-changing world, yet remains competitive. To foster such flexibility, employees must be made to feel part of a team. Change should be perceived as an opportunity for growth among team members as they accept new challenge and learn new skills.)

សកម្មភាពរបស់ភ្នាក់ងារសំរាប់ការកែប្រែ

Actions of a change agent

- បើកចំហរ និងស្មោះត្រង់ពីមូលហេតុដែលធ្វើឱ្យមានការកែប្រែ
  (Be open, honest about why the change is happening)
- លើកទឹកចិត្តឱ្យមានការចូលរួម និង អារម្មណ៍ក្នុងការចូលរួម
  (Encourage participation, solicit feelings)
- អនុញ្ញាតឱ្យមានមតិប្រឆាំង តែមិនឱ្យមានសកម្មភាពអវិជ្ជមាននោះទេ
  (Allow negative comments but not negative actions)
- ពន្យល់ពីផលប្រយោជន៍ក្នុងការកែប្រែ
  (Explain benefits of change)
- បញ្ចូលអ្នកផ្សេងទៀតក្នុងដំណាក់កាលចាប់ផ្តើម និង អនុវត្ត
  (Involve others in initiation/implementation phases)
- ទទួលស្គាល់នូវការបាត់បង់វិធីសាស្ត្រចាស់
  (Acknowledge loss of old method)

ការគូសគ្រោងការងារឡើងវិញ

Job redesign

- ការគូសគ្រោងការងារឡើងវិញ គឺជាវិធីសាស្ត្រក្នុងការកែប្រែដែលមានហានិភ័យទាប និងវិវឌ្ឍបន្តិចម្តងៗក្នុងស្ថាប័ន ដោយផ្លាស់ប្តូរការងារដែលបានអនុវត្តដោយបុគ្គលិកម្នាក់ៗ ។ ការគូសគ្រោងការងារឡើងវិញមានន័យថា ជាការផ្លាស់ប្តូរសមាសភាពការងារដើម្បីឱ្យពួកគេកាន់តែទទួលការចាប់អារម្មណ៍ និង មានការប្រកួតប្រជែងក្នុងចំណោមបុគ្គលិក។ គោលបំណង គឺដើម្បីសម្រាលភាពធុញទ្រាន់ បង្កើតចំណាប់អារម្មណ៍ការងារ និង ទទួលបាននូវបុគ្គលិកដែលប្រកបដោយផលិតភាព និងកាន់តែពេញចិត្ត ។ វិធីសាស្ត្រដែលគេនិយមបំផុតក្នុងការគូសគ្រោងការងារឡើងវិញ គឺការកែលំអរការងារ (job enrichment) ការពង្រីកការងារ (job enlargement) និងការផ្លាស់ការងារ (job rotation) ។

(Job redesign is a method of bringing about gradual, low-risk changes in an organization by changing tasks performed by individuals. Job redesign means changing the makeup of tasks to make them more interesting and challenging for the employee. The goal is to relieve boredom, create interest, and obtain a more satisfied and productive worker. The most common methods used in job redesign are job enrichment, job enlargement, and job rotation.)

<u>ការបង្កើតឡើងវិញ</u>

<u>Reengineering</u>

- ការបង្កើតឡើងវិញ ធ្វើឱ្យការគូសគ្រោងការងារឡើងវិញឈានទៅកាន់កម្រិតបន្ទាប់ : ជំនួសឱ្យការរៀបចំការងារជាថ្មី ផ្នែកឬស្ថាប័នទាំងមូលត្រូវរុះរើឡើងវិញ ។ លោក Michael Hammer និង លោក James Champy ដោយស្ថិតនៅក្នុងដំណាក់កាលបង្កើតស្ថាប័នឡើងវិញរបស់ខ្លួន បានកំណត់និយមន័យរបស់ពាក្យថាការបង្កើតឡើងវិញគឺជាការគិតឡើងវិញ និងការគូសគ្រោងឡើងវិញជាមូលដ្ឋាននូវដំណើរការរបស់ស្ថាប័ន ដើម្បីសម្រេចឱ្យបានការកែលំអរឱ្យខ្លាំងក្លា ដោយប្រើប្រាស់វិធានការណ៍ជាក់លាក់ និងព្រមៗគ្នាដូចជាវិធានការណ៍ចំពោះថ្លៃដើម គុណភាព សេវាកម្ម និងល្បឿន។ ស្ថាប័នជាច្រើននៅជុំវិញពិភពលោកបានកំពុងអនុវត្តនូវទម្រង់ការកែប្រែ ដោយទទួលបានលទ្ធផលគួរឱ្យអស្ចារ្យ ។

(Reengineering takes redesign to the next level: instead of simply redefining jobs, whole divisions or corporations are retooled. Michael Hammer and James Champy, in their landmark Reengineering the Corporation, defined reengineering as the fundamental rethinking and redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed. Organizations around the world have been implementing this form of change with dramatic results.)

វិធីសាស្ត្រដែលទទួលការពេញនិយមក្នុងការគូសគ្រោងការងារឡើងវិញ

Common redesign methods

- ការកែលំអរការងារៈ បង្កើតនូវការទទួលខុសត្រូវ និង ផលប្រយោជន៍កាន់តែធំតាមរយៈការផ្ទេរអំណាចការងារ ។ មានន័យថា ជាការបង្កើនការងារដែលជម្រុញ និង លើកទឹកចិត្តបុគ្គលិក ។ ក៏ត្រូវបានគេស្គាល់ថាជាការផ្តល់ការងារតាមខ្សែទទឹង ឬការបន្ថែមការងារដែលមានទំនួលខុសត្រូវកាន់តែច្រើនផងដែរ ។ ជាវិធីដ៏ល្អបំផុតក្នុងការធ្វើឱ្យមានការកែប្រែវិជ្ជមានក្នុងស្ថាប័ន ។

(Job enrichment: Builds greater responsibility and interest into task assignments. Means adding tasks that encourage and motivate employees. Also known as vertical loading or adding tasks of increased responsibility. Excellent means of bringing about positive change within an organization.)

- ការពង្រីកការងារ ៖ ត្រូវបានគេស្គាល់ថាជាការផ្តល់ការងារតាមខ្សែបណ្តោយ និង បង្កើននូវភាពស្មុគស្មាញក្នុងការងារ ដោយបន្ថែមការងារដដែលៗទៅកាន់ការងារដែលមានរួច ។ មិនលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកទេ តែអាចផ្តោតទៅដល់តំរូវការដែលចាំបាច់បំផុតរបស់ពួកគេ ។

(Job enlargement: Known as horizontal loading, increases the complexity of a job by adding similar tasks to those already being performed. May not motivate employees, but may appeal to their higher-order needs.)

- ការផ្លាស់ការងារ ៖ ជាការផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិកពីកន្លែងមួយទៅកន្លែងមួយទៀត ដោយសង្ឃឹមថានឹងកាត់បន្ថយភាពធុញទ្រាន់ និង បង្កើតប្រយោជន៍ថ្មីក្នុងការធ្វើការងារ ។ មិនមានការប៉ះពាល់ដល់ទំហំការងារនោះទេ ហើយក៏អាចត្រូវបានប្រើប្រាស់ដើម្បីរៀបចំមនុស្សសម្រាប់ការងារអចិន្ត្រៃយ៍ ទៅកាន់តួនាទីដែលមានកម្រិតកាន់តែខ្ពស់ជាង ។

(Job rotation: The shifting of employees from one job to another in hopes of reducing boredom and stimulating renewed interest in job performance. The content of a particular job is not

affected. May also be used to prepare an individual for permanent assignment to a higher-level position.)

ការវិភាគកម្លាំងការងារ

Force field analysis

- ការវិភាគកម្លាំងការងារគឺជាបច្ចេកទេស ដែលត្រូវបានប្រើប្រាស់ដើម្បីវិភាគនូវភាពស្មុកស្មាញរបស់ការកែប្រែ និង កំណត់ពីកម្លាំងការងារដែលត្រូវផ្លាស់ប្តូរ ។ ឧបករណ៍ដ៏មានសារៈប្រយោជន៍នេះ ត្រូវបានបង្កើតដោយ Kurt Lewin បង្ហាញពីស្ថានភាពដែលក្នុងនោះ នឹងមានការកែប្រែដែលត្រូវធ្វើឡើងឱ្យមានតុល្យភាពជាមួយនឹងកម្លាំងការងារដែលកំពុងធ្វើការក្នុងទិសដៅផ្ទុយគ្នា ។

(Force field analysis is a technique used to analyze the complexities of the change and identify the forces that must be altered. This useful tool, developed by Kurt Lewin, views any situation in which change is to be made as a dynamic balance of forces working in opposite directions.)

- កម្លាំងការងារដែលផ្លាស់ប្តូរស្ថានភាពក្នុងទិសដៅវិវត្តដែលបានរំពឹងទុក ត្រូវបានហៅថាកម្លាំងជម្រុញ ចំណែកកម្លាំងដែលផ្ទុយពីនេះដែលមានបំណងរក្សាទុកនូវស្ថានភាពការងារមិនឱ្យមានការវិវត្តន៍តាមការរំពឹងទុកត្រូវបានហៅថាកម្លាំងប្រឆាំង។ កម្លាំងការ ងារទាំងពីរសំណុំនេះធ្វើការប្រឆាំងគ្នាទៅវិញទៅមកបង្កើតឱ្យបានជាចំណុចសមតា ឬ តុល្យភាពដែលអាចត្រូវបានរារាំងនៅពេលណាមួយ ដោយធ្វើការផ្លាស់ប្តូរនូវកម្លាំងជម្រុញ ឬ កម្លាំងប្រឆាំង ។

(The forces that move the situation in the direction of the anticipated change are called driving forces. The opposite forces, those which tend to keep the situation from moving in the direction of the anticipated change, are called restraining forces. These two sets of forces working against each other create a dynamic equilibrium or a balance that can be disturbed at any moment by altering either the driving or restraining forces.)

- ភ្នាក់ងារសំរាប់ការកែប្រែដែលប្រើប្រាស់ការវិភាគកម្លាំងការងារ ដើម្បីកំណត់ពីវិធីដែលកម្លាំងប្រឆាំងទាំងនោះធ្វើសកម្មភាពនៅក្នុងស្ថាប័ន អាចព្យាករណ៍ទុកជាមុននូវផលវិបាករបស់ការផ្លាស់ប្តូរកម្លាំងការងារណាមួយ ឬ អាចផ្លាស់ប្តូរនូវកម្លាំងការងារ ដើម្បីបង្កើតនូវការកែប្រែដែលចង់បាន។ កម្លាំងការងារមានដូចជាមនុស្ស ការងារ បច្ចេក-វិទ្យា សម្ភារៈបរិក្ខារ ឬ រចនាសម្ព័ន្ធមូលដ្ឋានរបស់ស្ថាប័ន ។

  (A change agent who uses force field analysis to determine how those opposing forces operate in an organization can predict the consequences of altering either set of forces or can alter the forces to create the desire change. The forces may include people, tasks, technology, equipment, or the organization's basic structure)

- ការធ្វើផែនការកែប្រែមានសារៈសំខាន់ណាស់ ដើម្បីធានាឱ្យមានការភ្ជាប់ប្រកបដោយភាពរលូននូវការប្រឆាំងតិចបំផុតដែលកើតមានឡើង។ ស្ថានភាពនីមួយៗគួរតែត្រូវបានវិភាគដើម្បីប្រមើលមើលពីផលវិបាកដែលអាចបណ្តាលមកពីដំណើរការកែប្រែនោះ ។

  (Planning for change is important to ensure a smooth transition with the least resistance possible. Each situation should be analyzed to anticipate the consequences of the change process.)

* ហេតុអ្វីបានជាមានមនុស្សប្រឆាំងនឹងការកែប្រែ ?

Why do people resist change?

- ជាធម្មតា មនុស្សតែងប្រឆាំងនឹងការកែប្រែទាំងចំពោះការរស់នៅផ្ទាល់របស់គេ និងការងាររបស់គេផងដែរ ។ អារម្មណ៍របស់ពួកគេបង្កើតឱ្យមានឧបសគ្គដល់ការកែប្រែដែលមានប្រសិទ្ធភាព ។ ការយល់ដឹងពីអារម្មណ៍មនុស្សទៅលើការកែប្រែអាចជួយយើងឱ្យដករបាំងទាំងនោះចេញ និង បានធានាថាដំណើរការការកែប្រែកាន់តែងាយស្រួលថែមទៀត។

  (People are naturally resistant to change, both in their personal and their work lives. Their feelings create barriers to effective change. Understanding how people feel about change can help us remove the barriers and ensure an easier change process.)

ហេតុផលបួនក្នុងការជំទាស់ទៅនឹងការកែប្រែ

Four common reasons for resistance to change

- ***ការភ័យខ្លាចពីអ្វីដែលមិនបានដឹង:*** នៅពេលដែលស្ថានភាពមានស្ថេរភាព យើងដឹងពីអ្វីដែលបានរំពឹងទុក ពីវិធីក្នុងការឆ្លើយតប និងវិធីដែលអ្វីៗចុះសម្រុងគ្នា។ យើងមានស្ថេរភាព សន្តិសុខ និងលទ្ធភាពព្យាករណ៍ទុកជាមុន។ ការកែប្រែធ្វើឱ្យយើងជួបនូវស្ថានភាពដែលមិនអាចដឹង និង មិនច្បាស់លាស់ ។ ការមិនបានរៀបចំជាមុនឱ្យមានលក្ខណៈបន្សាំនឹងធ្វើឱ្យមាននូវភាពភ័យខ្លាច វន្ទត់ និង ភាពតានតឹង ។

(**Fear of the unknown**: When situations remain constant, we know what to expect, how to respond, and how things fit together. We have stability, security, and predictability. Change presents us with an unknown and uncertain situation. This disorganization of the familiar often arouses anxiety, fear, and stress.)

- ***ការភ័យខ្លាចពីការបាត់បង់អំណាច:*** ជាញឹកញាប់អំណាច និងស្ថានភាពរបស់យើងផ្សារភ្ជាប់យ៉ាងខ្លាំងទៅនឹងស្ថានភាពដែលយើងឋិតនៅនាពេលបច្ចុប្បន្ន មានន័យថាការកែប្រែណាមួយនឹងធ្វើឱ្យមានការបាត់បង់អំណាចផ្ទាល់ខ្លួនរបស់យើង ។ ការកែប្រែអាចធ្វើឱ្យយើងចំណាយច្រើន ។

(**Fear of power loss**: Often our power and status are so tied to the existing situation that any change means a potential personal loss. The change may "cost" us too much.)

- ***ការភ័យខ្លាចពីការបាត់បង់សេដ្ឋកិច្ច:*** យើងមានអារម្មណ៍ទទួលការគម្រាមកំហែងពីការបាត់បង់ចំណូល ដោយសារការធ្លាក់ចុះប្រាក់ខែ ឬកាត់បន្ថយនូវផលប្រយោជន៍ ឬប្រហែលជាអាចធ្វើឱ្យបាត់បង់ការងាររបស់យើងផងដែរ ។

(**Fear of economic loss**: We may feel threatened by loss of income due to reductions in salary or cuts in benefits or possibly the ultimate loss of our jobs.)

- ***ជម្លោះផលប្រយោជន៍:*** ប្រពៃណី បទដ្ឋាន វប្បធម៌ ឬក្រិតក្រមរបស់មនុស្ស ឬរបស់ក្រុមមួយអាចត្រូវបានគម្រាមកំហែងដោយការកែប្រែ ។ ទំនាក់ទំនងសង្គមក៏ប្រហែលជាអាចត្រូវបានធ្វើឱ្យមានបញ្ហាផងដែរ ។

(**Conflict of interest**: Traditions, standards, values, or norms of a person of a group may be threatened by the change. Social affiliations may also be jeopardized.)

- ការជំទាស់ទៅនឹងការកែប្រែអាចធ្វើឱ្យមានផលប្រយោជន៍មួយចំនួន ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកផ្ដើមគំនិតក្នុងការកែប្រែអាចនឹងគិតកាន់តែខ្លាំងឡើង ដើម្បីបញ្ជាក់ពីគោលបំណងរបស់ការកែប្រែ និង កំណត់ពីលទ្ធផលដែលចង់បាន ហើយការភ័យខ្លាចនូវអ្វីដែលមិនបានដឹងអាចធ្វើឱ្យមនុស្សកំណត់នូវផលវិបាកដែលអាចមានទាំងផលវិបាកភ្លាមៗ និង រយៈពេលវែងប្រកបដោយការប្រុងប្រយ័ត្នផងដែរ ។ នៅពេលដែលយើងរកឃើញពីភាពខ្សោយនៃលំហូរព័ត៌មាន យើងអាចធ្វើការកែលំអរប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងដែលជាចំណុចភ្ជាប់ទៅនឹងការអនុវត្តនៃការកែប្រែប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ការជំទាស់នឹងការកែប្រែជាញឹកញយបានផ្ដល់ឱ្យយើងដឹងពីបច្ច័យមួយចំនួនដែលអាចការពារភាពបរាជ័យ ។ អនុសាសន៍មួយចំនួនខាងក្រោមនេះអាចជួយលោក-អ្នកនៅពេលប្រឈមមុខនឹងការកែប្រែ ។

(Resistance to change can result in some benefits. For example, initiators of change may put more thought into clarifying the purpose of the recommended change and identifying the desired results. The fear of the unknown may lead people to examine possible consequences, both immediate and long-range, with more care. When we find a poor flow of information, we can improve communication systems, a vital link to effective change implementation, we can improve communication systems, a vital link to effective change implementation. Resistance often provides clues for the prevention of failure. The following suggestions might help you when facing change.)

* តើអ្នកដឹកនាំធ្វើការសម្របសម្រួលការកែប្រែយ៉ាងដូចម្តេច ?

How do leaders facilitate change?

- ការបង្កើតនូវបរិយាកាសដែលមានប្រយោជន៍ដល់ការកែប្រែ គឺជាជំហានដ៏មានសារៈសំខាន់ក្នុងការគ្រប់គ្រងនូវការកែប្រែ ។ នៅពេលដែលមានតម្រូវការឱ្យមាននូវការកែប្រែអ្នកដឹកនាំត្រូវបានរំពឹងថានឹងដើរតួជាភ្នាក់ងារសំរាប់ការកែប្រែ (Change agents) ដើម្បីធ្វើការសម្របសម្រួលនូវដំណើរការនេះ (ផ្ទុយមកវិញ មនុស្សដែលអាចដើរតួជាភ្នាក់ងារសំរាប់ការកែប្រែភាគច្រើននឹងត្រូវទទួលបាននូវតួនាទីជាអ្នកដឹកនាំ) ។ ប្រសិនបើលោក-អ្នកមានតួនាទីជាអ្នកដឹកនាំនៅកន្លែងការងារ ឬនៅក្នុងស្ថានភាពណាមួយផ្សេងទៀត ទោះជាដើម្បីអង្គភាព ឬដើម្បីខ្លួនឯង ហើយប្រសិនបើលោក-អ្នកត្រូវបានគេស្នើសុំឱ្យធ្វើការកែប្រែ នោះដំណើរការដែលមាន ៧ ជំហានដូចខាងក្រោមនេះប្រហែលជាអាចជួយលោក-អ្នកបាន ។

(Creating a climate conducive to change is an important step in change management. When change is needed, leaders are called upon to act as change agents to facilitate the process. (Conversely, those who are able to act as change agents are more likely to attain positions of leadership). If you are in a position of leadership at work or in other situations, organizational or personal, and are asked to implement change, the following seven-step process may help you.)

ជំហាននីមួយៗក្នុងដំណើរការកែប្រែ :

Steps in the change process

១- **បង្កើតនូវការវាយតម្លៃស្ថានភាពនាពេលបច្ចុប្បន្ន** : វិនិច្ឆ័យពីស្ថានភាពនាពេលបច្ចុប្បន្ន។ "ខ្ញុំនៅឯណាពេលនេះ ហើយមានលក្ខខណ្ឌអ្វីខ្លះនាពេលបច្ចុប្បន្ន?" ពិនិត្យមើលថាតើហេតុអ្វីបានជាលោក-អ្នកចាំបាច់មានការកែប្រែ ។

(**Conduct present state assessment (PSA)**: Diagnose the present situation. "Where am I now, and what are the current conditions?" Examine why you need to change.)

២- **បង្កើតនូវការវាយតម្លៃស្ថានភាពនាពេលអនាគត** ៖ កំណត់ពីលទ្ធផលដែលចង់បាន ។ "តើខ្ញុំចង់ទៅកន្លែងណា ហើយតើលក្ខខ័ណ្ឌទាំងនោះនឹងធ្វើការកែប្រែតាមវិធីណា?" គិតក្នុងចិត្តពីលទ្ធផលដែលចង់បាន ។

(**Conduct future state assessment (FSA)**: Determine the desired results. "Where do I want to be, and how will the conditions change?" Visualize the desired results.)

៣- **បង្កើតជម្រើស** ៖ កំណត់ពីវិធីសាស្ត្រដែលអាចធ្វើទៅបាន ដោយប្រើប្រាស់នូវសំណួរ "ប្រសិនបើ ... តើ ?" កំណត់ពីលទ្ធផល និងប្រតិកម្មដែលអាចមាន ។ តើនឹងមានអ្នកណាខ្លះចូលរួម និង តើពួកគេនឹងទទួលឥទ្ធិពលដោយរបៀបណា ?

(**Generate alternatives**: Identify the possible approaches through use of "What if ..." questions. Consider the probable outcomes and reactions. Who will be involved and how will they be affected?)

៤- **ជ្រើសរើសយកជម្រើសណាមួយ** ៖ ធ្វើការជ្រើសរើសពីជម្រើសដែលបានកំណត់ ។ សម្រេចចិត្ត ថាតើវិធីសាស្ត្រណាមួយដែលប្រសើរបំផុត ដើម្បីសម្រេចបាននូវលទ្ធផលដែលចង់បាន។

(**Select one alternative**: Make a selection from the alternative solutions. Decide which method will best achieve the desired results.)

៥- **ធ្វើការកែប្រែ** ៖ អនុវត្តផែនការដើម្បីធានាឱ្យច្បាស់ថាមានការកែប្រែ ។ ផ្លាស់ប្តូរនូវលក្ខខណ្ឌណាដែលចាំបាច់ ឬ ណែនាំពីវិធីសាស្ត្រធ្វើការកែប្រែ។

(**Implement the change**: Put a plan in motion to assure that the change occurs. Alter whatever conditions are necessary or introduce the change method.)

៦- **វាយតម្លៃការកែប្រែ** ៖ កំណត់ពេលអនុវត្ត និងទទួលយក ។ វាយតម្លៃដោយប្រុងប្រយ័ត្នលើលទ្ធផល ដើម្បីពិនិត្យថាតើលោក-អ្នកបានសម្រេចតាមលទ្ធផលដែលចង់បានហើយ ឬនៅ។

(**Evaluate the change**: Allow time for implementation and acceptance; carefully evaluate the results to see whether you have achieved the desired outcome.)

៧- **កែតម្រូវការកែប្រែ** : កែតម្រូវតាមការចាំបាច់ ។ លោក-អ្នកប្រហែលជាអាចធ្វើការពិនិត្យតែបញ្ហាមួយចំនួន ឬ អនុវត្តដំណើរការនេះទាំងមូលម្តងទៀតដោយប្រើប្រាស់ជម្រើសមួយផ្សេងទៀត ។

(**Modify the change**: Modify as required. You may make only a minor revision or repeat the entire process with a different alternative.)

- ការកែតម្រូវ ឬ ការផ្លាស់ប្តូរជម្រើស ជាការត្រឹមត្រូវប្រសិនបើមិនបានបំពេញតាមលទ្ធផលដែលចង់បាន ឬលទ្ធផលមិនសមតាមតម្រូវការ ។ ទោះយ៉ាងណា ការផ្លាស់ប្តូរច្រើនដងពេកធ្វើឱ្យយើងមានភាពអល់អែក ។ ការប្រើប្រាស់នូវជំហានទាំងឡាយដែលបានរៀបរាប់ក្នុងដំណើរការកែប្រែរបស់លោក-អ្នក ប្រហែលជាអាចកាត់បន្ថយនូវផលប៉ះពាល់អវិជ្ជមានទៅលើមនុស្សដែលចូលរួមពាក់ព័ន្ធទាំងអស់ ។

(Modifying or changing an alternative is appropriate if the expected results are not achieved or if they prove undesirable. However, too frequent changes make us appear indecisive. Use of these steps in your change process may reduce the negative effects on people involved.)

- ដូចដែលបានរៀបរាប់ពីមុនរួចមកហើយ ការទំនាក់ទំនងគឺជាកត្តាសំខាន់ក្នុងការសម្របសម្រួលការកែប្រែ វាជួយឱ្យមានមនុស្សកាន់តែច្រើនចូលរួមក្នុងដំណើរការនេះ ។ បើមានមនុស្សកាន់តែច្រើនចូលរួម នោះលោក-អ្នកនឹងអាចរក្សាការកែប្រែទៅមុខក្នុងទិសដៅត្រឹមត្រូវ ។ ការទំនាក់ទំនងអាចមានប្រយោជន៍ដល់ការវាយតម្លៃតាមដំណើរការទាំងទៅលើដំណើរការអនុវត្តន៍ និង ទៅលើលទ្ធផលផងដែរ ។ អនុសាសន៍មួយចំនួនខាងក្រោមនេះអាចជួយឱ្យយើងធ្វើការកែតម្រូវការកែប្រែ ។

(As mentioned earlier, communication is an important factor in facilitating change. It helps get more people involved in the process. The more individuals feel involved, the more likely you will be able to keep change moving in the right direction. Communication can also contribute to the ongoing evaluation of both the process and the results. The following suggestions can help individuals adjust to change.)

ការសម្របសម្រួលការកែប្រែ

Facilitating changes

- **ធ្វើការពិភាក្សាពីការកែប្រែ :** ធ្វើការទំនាក់ទំនងឱ្យបានទាន់ពេលជាមួយអ្នកទាំងឡាយដែលអាចនឹងទទួលផលប៉ះពាល់ មុននឹងចាប់ផ្តើមធ្វើដំណើរការ ។ ធ្វើការអប់រំពួកគេពីវិធី ពីមូលហេតុ និង ពីពេលដែលការកែប្រែអាចកើតមានឡើង ។

  (**Discuss the change**: Communicate early in the process with those who will be affected. Educate them in how, why, and when the change will occur.)

- **អញ្ជើញឱ្យចូលរួម :** ស្នើឱ្យអ្នកទាំងឡាយដែលនឹងទទួលផលប៉ះពាល់ឱ្យចូលរួមក្នុងការបង្កើតការកែប្រែ ។ ការចូលរួមនេះនឹងបង្កើតឱ្យមាន "ភាពជាម្ចាស់" និងការប្តេជ្ញាចិត្តដើម្បីធ្វើការកែប្រែឱ្យបានជោគជ័យ ។

  (**Invite participation**: Ask people who will be affected by the change to take part in the formulation of the change. Involvement will create "Ownership" and commitment to the success of the change.)

- **មានលក្ខណៈបើកចំហរ និងស្មោះត្រង់ :** ផ្តល់ឱ្យនូវរាល់ការពិត និងព័ត៌មានដល់អ្នកទាំងឡាយដែលអាចនឹងទទួលផលប៉ះពាល់ ។ ត្រូវផ្តោតទៅលើការពិតជានិច្ច ហើយចៀសវាងនូវអ្វីដែល លោក-អ្នក "សង្ឃឹម" ឬ "គិត" ។

  (**Be open and honest**: Share facts and information with those who will be affected. Stick to the facts and avoid what you "Hope" or "Think".)

- **សង្កត់ធ្ងន់លើភាពវិជ្ជមាន :** សង្កត់ធ្ងន់ទៅលើផលប្រយោជន៍ ។ ក្នុងបរិយាកាសការងារ ការបង្កើនប្រាក់ចំណូល ការបន្ថែមប្រយោជន៍ ការផ្តល់ការងារកាន់តែស្រាល ការលុបចោលនូវការកំណត់ពេលដែលធ្វើឱ្យមានភាពរញ៉េរញ៉ៃ ឬ ការអនុញ្ញាតឱ្យធ្វើការឆ្លាស់ម៉ោងបាន អាចជាផលវិជ្ជមានមួយចំនួនដែលត្រូវបានរំពឹងទុកបន្ទាប់ពីការកែប្រែ ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ អ្នកទាំងឡាយដែលចាប់អារម្មណ៍ពីវិធីដែល

ការកែប្រែមានឥទ្ធិពលទៅលើពួកគេ ពួកគេនឹងអាចកាន់តែ ចាប់អារម្មណ៍កាន់តែខ្លាំងថែមទៀតទៅលើផលប្រយោជន៍ដែលការកែប្រែនឹងផ្តល់ឱ្យពួកគេ ។

(**Accent the positives**: Stress the benefits. In the work environment, increased pay, fringe benefits, lighter work load, elimination of hectic deadlines, or more flexible work hours may be some of the positive outcomes expected of the change. Although individuals are interested in how the change will affect them, they are even more interested in what benefits it will bring them.)

- **កុំបន្ទាបតម្លៃរបស់វិធីសាស្ត្រដែលអនុវត្តកាលពីមុន** : ជាទូទៅវាគឺជាការខុសឆ្គងនៅពេលដែលវត្តមានការកែប្រែ គឺជាការបំផ្លាញចោលនូវវិធីសាស្ត្រដែលមានស្រាប់ ឬមានពីមុន។ ប្រសិនបើលោក-អ្នកគិតថា វិធីសាស្ត្រដែលមានស្រាប់ ឬមានពីមុនមានលក្ខណៈមិនគ្រប់គ្រាន់ បុគ្គលម្នាក់ៗប្រហែលជាយល់ថា នោះមកពីពួកគេមិនបានអនុវត្តការងារគ្រប់គ្រាន់ដោយប្រើប្រាស់នូវវិធីសាស្ត្រនោះ ។

(**Do not downgrade past methods**: A mistake often made when introducing change is to tear down old or existing methods. If you imply that the old or existing method is inadequate, individuals may resent the implication that they have not been doing an adequate job using that method.)

- **តាមដានដំណើរការជាប់ជានិច្ច** : ជាទូទៅការប្រឆាំងទៅនឹងការកែប្រែត្រូវបានគេបិទបាំង ឬ លាក់បាំង ហើយត្រូវបានបើកចំហរតែបន្តិចបន្តួចប៉ុណ្ណោះនៅពេលក្រោយមក ។ ចូរធ្វើការតាមដានដើម្បីពិនិត្យ ថាតើអ្នកទាំងឡាយមានបញ្ហាក្នុងការទទួលយក ឬ អនុវត្តនូវការកែប្រែដែរឬទេ ហើយត្រូវផ្តល់ជំនួយដល់ពួកគេ ។

(**Follow up on the process**: Frequently resistance to change is shadowed or hidden, only to surface later. Follow up to see whether individuals are having problems accepting it or implementing it, and provide help.)

- **ផ្តល់ពេលវេលាដើម្បីកែតម្រូវ** : ការផ្លាស់ប្តូរនូវទម្លាប់ដែលមានយូរមកហើយនោះអាចទាមទារឱ្យមានពេលវេលាច្រើន ។ ចូរផ្តល់ឱ្យអ្នកទាំងអស់គ្នានោះនូវឱកាស

- មួយក្នុងការសម្របទៅនឹងការការកែប្រែនោះ ។ ត្រៀមខ្លួនជាស្រេចដើម្បីធ្វើការកែសម្រួល ប្រសិនបើលោក-អ្នកជួបប្រទះបញ្ហាក្នុងដំណើរការកែប្រែនោះ ។

(**Allow time for adjustments**: Changing long-standing habits can take time. Give individuals a chance to adjust to the change. Be prepared to make adjustments if you hit a snag in the process.)

- ការទទួលយកនូវវិធីសាស្ត្រទាំងនេះ នឹងអាចជួយដល់អ្នកទាំងអស់ដែលចូលរួមឱ្យទទួលយកនូវការកែប្រែ ។ ប្រអប់នៅទំព័របន្ទាប់បង្ហាញពីដំណាក់កាលនៃការទទួលយកដែលបុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវជួបប្រទះ ។

(Applying these methods will help those involved accept change. The box on the next page illustrates the stages of acceptance individuals must go through.)

- លោក-អ្នកអាចនឹងត្រូវសាកល្បងនូវវិធីសាស្ត្រទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្សបន្ថែមទៀត ពេលដែលលោក-អ្នកធ្វើការណែនាំនូវការកែប្រែ។ ឧទាហរណ៍ លោក-អ្នកប្រហែលជាចង់សាកល្បងធ្វើការកែប្រែក្នុងទំហំតូចជាដំបូងសិន ។ ចូរចាប់ផ្តើមដំណើរការដោយរើសនូវចំណែកតូចរបស់មនុស្សក្នុងក្រុមទាំងមូល ដែលនឹងទទួលផលប៉ះពាល់ នោះអ្នកផ្សេងទៀតនឹងឃើញនូវគុណសម្បត្តិ និងសារៈសំខាន់នៃការកែប្រែនេះ ។ ភាពស្រពិចស្រពិលរបស់ពួកគេនឹងត្រូវបានកាត់បន្ថយ ។ វិធីសាស្ត្របែបនេះតម្រូវឱ្យមានការកំណត់ពេលវេលាជាពិសេសមួយ។ មុនពេលលោក-អ្នកចាប់ផ្តើម ចូរស្វែងរកដៃគូរដែលជួយគាំទ្រដល់គំនិតរបស់លោក-អ្នក។ តាមរយៈវិធីនេះ លោក-អ្នកអាចជួយសម្រួលដល់ការប្រឆាំងជាទូទៅ ។

(You may want to try additional human relations approaches when introducing change. For example, you may try the change first on a small scale. Begin the process with some small segment of the whole group to be affected. Other individuals will see the advantages and importance of the change. Their uncertainties will be reduced. A similar approach calls for special timing. Before you begin, find allies who will be supportive of your ideas. This way you may ease the general resistance.)

ដំណាក់កាលក្នុងការទទួលយកការកែប្រែ

Stages in acceptance of change

- **ការទទួលស្គាល់ :** បុគ្គលគ្រប់រូបត្រូវទទួលស្គាល់តម្រូវការក្នុងការកែប្រែ

  Recognition: Individuals must recognize need for change.

- **ជ្រើសរើស :** បុគ្គលគ្រប់រូបត្រូវតែសម្រេចចិត្តថា ការកែប្រែមានសារៈសំខាន់ ហើយធ្វើឱ្យការកែប្រែមានឡើង

  Choice: Individuals must decide change is beneficial and act to make it happen

- **ផែនការ :** បុគ្គលគ្រប់រូបត្រូវគិតពីដំណើរការរបស់ការកែប្រែ ដើម្បីបង្កើតនូវវិធីសាស្ត្រជាក់លាក់

  Plan: Individuals must think through the change process to develop a specific approach.

- **ការគាំទ្រ :** បុគ្គលគ្រប់រូបត្រូវស្វែងរកនូវការយល់ដឹង និង ជំនួយពីអ្នកផ្សេងដើម្បីជួយអនុវត្តផែនការ

  Support: Individuals must seek understanding and assistance of others to help implement the plan.

- ចុងក្រោយបង្អស់ លោក-អ្នកអាចប្រើនូវជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្ស ដើម្បីសម្របសម្រួលការកែប្រែ ។ ការកែប្រែដែលមិនទទួលបានការស្វាគមន៍នឹងបណ្តាលឱ្យមានការធ្លាក់ចុះនូវសីលធម៌ និងកំលាំងចិត្ត មានភាពខ្ជិលច្រអូស មានភាពមិនប្រាកដប្រជា អស្ថេរភាព មានអារម្មណ៍អាក់អន់ចិត្ត និង មានអាការៈបាក់ទឹកចិត្ត ។ ទោះបីជាមានការកែប្រែហើយក៏ដោយ ក៏អាចធ្វើឱ្យមាននូវបញ្ហាទាំងអស់នេះផងដែរ ។ ការកែប្រែដែលមានលក្ខណៈបែបនេះ ពិបាកក្នុងការសម្រេចទៅតាមទិសដៅកែប្រែរបស់លោក-អ្នកណាស់ ។ ជាងនេះទៅទៀត ការកែប្រែដែលឆ្ពោះទៅកាន់ការរៀបចំ

រចនាសម្ព័ន្ធឡើងវិញ ការរឹតបន្តឹងការងារឱ្យស្វាហាប់ ឬ ការកាត់បន្ថយកម្លាំងការងារ អាចនឹងបណ្ដាលឱ្យមាននូវភាពមិនត្រូវគ្នារវាងជំនាញ និងការងារដែលទទួលបន្ទុក ។ ក្នុងករណីនេះ លោក-អ្នកអាចកត់សំគាល់បានដោយសារបញ្ហាក្នុងការអនុវត្តន៍ការងារ និង ការធ្លាក់ចុះនូវផលិតភាពនៅពេលកំពុងអនុវត្តនូវការកែប្រែនេះ ។

(Finally, you can use special human relations skills to facilitate change. Unwelcome change often results in low morale or motivation, apathy, uncertainty, instability, frustration, and symptoms of stress. Even change that is welcomed can cause some of these symptoms. These behavior changes are hardly the one hoped for in reaching your change objectives. Additionally, changes that tend toward restructuring, compressing, or reducing the work force may result in a mismatch of skills and jobs. In this case, you may notice performance problems and a decrease in productivity while change is being implemented.)

- មធ្យោបាយដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត ក្នុងការដោះស្រាយចំពោះបញ្ហានៃឥរិយាបទ ការអនុវត្តន៍ការងារ បញ្ហាផលិតភាព និង បញ្ហាក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍ និងបណ្ដុះបណ្ដាលបុគ្គលិក ដែលជាលទ្ធផលនៃការកែប្រែ គឺត្រូវផ្ដល់ការបង្ហាត់បង្ហាញ និងប្រឹក្សាដល់បុគ្គលិក ។ ការទំនាក់ទំនងជាចំហរ ដែលផ្ដោតទៅលើវិធីសាស្ត្រទាំងនេះគឺជាវិធីដ៏ល្អបំផុតក្នុងការដោះស្រាយចំពោះបញ្ហាទាំងនេះ ។

(The most effective means of dealing with behavioral problems, performance and productivity problems, and employee training and development concerns brought on by change is through coaching and counseling employees. Open communication, which is stressed in these methods, is always a good way to cope with problems.)

✻ តើពាក្យថាការបង្ហាត់បង្ហាញមានន័យយ៉ាងដូចម្ដេច ?

What is meant by the term coaching?

- ការបង្ហាត់បង្ហាញគឺជាវិធីសាស្ត្រក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិក ដែលមានលក្ខណៈប្រហាក់ប្រហែលទៅនឹងការបង្ហាត់បង្ហាញនៅនឹងកន្លែងការងារដែរ ។ ជាធម្មតា បុគ្គលិកដែលមានបទពិសោធន៍ និងជំនាញដែលជាទូទៅស្ថិតនៅក្នុងតំណែងខ្ពស់ៗរបស់ស្ថាប័នត្រូវ

បានដាក់បន្ទុកឱ្យធ្វើការអភិវឌ្ឍន៍ ឬ បង្ហាត់បង្ហាញបុគ្គលិកថ្នាក់ទាបដែលមានជំនាញ និងសមត្ថភាពតិចជាងខ្លួន ។ ការបង្ហាត់បង្ហាញអាចជួយក្នុងការកំណត់នូវផ្លូវដើរសម្រាប់អាជីព ជួយក្នុងការកំណត់គោលដៅ និងគោលបំណងរបស់អាជីព ជួយពន្យល់ពីវប្បធម៌របស់ស្ថាប័ន និងបង្កើតនូវបទដ្ឋាន ឬផ្តល់ចំណេះដឹងក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍ជំនាញ ហើយក៏ផ្តល់នូវព័ត៌មានភ្លាមៗតាមដំណើរការផងដែរ ។ ទម្រង់នៃការបង្ហាត់បង្ហាញដែលមានការនិយមចូលចិត្តនោះគឺការណែនាំ ។

(Coaching is a method of employee development that closely resembles on-the-job training. Typically, a skilled and experienced employee, usually of high-ranking status within the organization, is assigned to develop or train a junior employee with lesser skills and abilities. A coach may help identify career paths, help define career goals and objectives, explain the organization's culture and established norms, or simply share expertise for skills development. Immediate and ongoing feedback is provided. A popular form of coaching is known as mentoring.)

- អ្នកណែនាំជាធម្មតាគឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានចំណាប់អារម្មណ៍ផ្នែកនយោបាយ និងយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះការជួយឱ្យបុគ្គលិកសម្រេចបានទាំងគោលបំណងក្នុងអាជីព និងគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ។ ស្ថាប័នជាច្រើនកំពុងតែទទួលស្គាល់នូវផលប្រយោជន៍ក្នុងការបង្កើតកម្មវិធីណែនាំដែលមានលក្ខណៈផ្លូវការ ។ ស្ថាប័នជាច្រើនកំពុងតែផ្តល់អ្នកណែនាំដើម្បីជួយដល់បុគ្គលិកថ្មីឱ្យស្គាល់ពីវប្បធម៌របស់ស្ថាប័នឱ្យបានឆាប់រហ័ស ។ អ្នកណែនាំ និង អ្នកទទួលការណែនាំភាគច្រើនមាននូវចំណាប់អារម្មណ៍ និងសាវតាដូចគ្នា ។

(A mentor is usually a manager with political savvy and an interest in helping employees achieve both career goals and the objectives of the organization. Many corporations are recognizing the benefits of establishing formal mentoring programs. Some companies are providing mentors to help new employees rapidly enter the corporate culture. A mentor and protégé are often matched on the basis of backgrounds and interests.)

- ប្រសិនបើលោក-អ្នកមិនត្រូវបានតែងតាំងជាមានអ្នកណែនាំទេ លោក-អ្នកគួរតែព្យាយាមរកអ្នកណែនាំម្នាក់ ទោះជានៅក្នុងស្ថាប័នរបស់លោក-អ្នក ឬ ក្នុងវិជ្ជាជីវៈរបស់

លោក-អ្នកក៏ដោយ។ អ្នកណែនាំភាគច្រើនត្រូវបានជ្រើសរើសដោយផ្អែកលើភាពជាសាច់ញាតិ ព្រោះលោក-អ្នកអាចឈានទៅដល់ទំនាក់ទំនងដែលមានសារសំខាន់ បានល្អបំផុតក្នុងសម្ព័ន្ធភាពបែបនេះ នៅពេលដែលសីលធម៌ តម្លៃ និងបែបផែននៃការធ្វើប្រតិបត្តិការរបស់ភាគីទាំងពីរនោះមានភាពស៊ីសង្វាក់គ្នា។ ប៉ុន្តែត្រូវតែមាននូវគោល-ការណ៍ការគោរពគ្នាទៅវិញទៅមក។ អ្នកណែនាំនឹងស្តាប់លោក-អ្នកដោយការយល់ចិត្ត ពន្យាពេលធ្វើការវិនិច្ឆ័យ ស្ទាបស្ទង់ពីបញ្ហារបស់លោក-អ្នក និងផ្តល់នូវអនុសាសន៍ជាក់លាក់ទាក់ទងនឹងការបណ្តុះបណ្តាល និងឱកាសអភិវឌ្ឍន៍។ ការជ្រើសរើសអ្នកណែនាំអាចជាការវិនិយោគប្រកបដោយភាពឆ្លាតវៃក្នុងការធ្វើផែនការ និង ការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព ។

(If you are not assigned a mentor, you should attempt to find one either within your organization or within your profession. A mentor is often selected on the basis of being a kindred soul. You can best achieve the close rapport necessary in this relationship when the ethics, values, and operating style of both participants mesh. A foundation of mutual respect must exist. A mentor will listen to you empathetically, suspend judgment, probe for your concerns, and offer specific suggestions regarding training and development opportunities. The selection of a mentor can be a wise investment in career planning and development.)

- ការមានអ្នកណែនាំមិនមែនជាការធ្វើដំណើរឆ្ពោះទៅមុខនោះទេ ប៉ុន្តែវាអាចជួយសម្រួលឱ្យស្ថាប័នកាន់តែរលៀនឆាប់រហ័ស និងធ្វើឱ្យការរៀនសូត្រកាន់តែងាយស្រួល ហើយវាទំនងជាអាចធ្វើឱ្យជំនាញ និងស្នាដៃរបស់លោក-អ្នកទទួលនូវចំណាប់អារម្មណ៍ផង។ ស្ថាប័នជាច្រើនបានចាប់ផ្តើមដឹងច្បាស់ពីផលប្រយោជន៍ទាំងសម្រាប់ស្ថាប័ន និងសំរាប់បុគ្គលិក ដែលបានពីការផ្តល់ឱ្យនូវទំនាក់ទំនងដែលមានលក្ខណៈជា "ការពូនជ្រំ" បែបនេះ ។

(While having a mentor is not a requisite to getting ahead, it can make adjustment to the company swifter and the learning curve easier – and it makes it more likely that your skills and accomplishments will be noticed. Many companies have begun to

realize the benefits to both the company and the employee by providing this "nurturing" relationship.)

* តើការផ្តល់ប្រឹក្សាជាអ្វី ?

What is counseling?

- ក្នុងស្ថាប័នជាច្រើន ការប្រឹក្សាជាបច្ចេកទេសមួយដែលត្រូវបានប្រើប្រាស់ដើម្បីជួយដល់បុគ្គលិក ក្នុងការដោះស្រាយជាមួយបញ្ហាដែលប៉ះពាល់ដល់ការអនុវត្តន៍ការងាររបស់ពួកគេ ។ បញ្ហាទាំងនេះអាចជាបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួន ឬពាក់ព័ន្ធនឹងការងារ ។ បញ្ហារបស់បុគ្គលិកអាចនឹងនាំឱ្យមាននូវលទ្ធផលការងារដែលមានគុណភាព និងបរិមាណក្នុងកម្រិតដែលមិនអាចទទួលយកបាន។ បុគ្គលិកមានអវត្តមានច្រើន សីលធម៌មានការធ្លាក់ចុះដែលនឹងធ្វើឱ្យស្ថាប័នចំណាយប្រាក់ជាច្រើនលានដុល្លារ ។
(In most organizations, counseling is a technique used to assist employees with problems affecting performance on the job. These problems may be personal or work-related. Employee problems may result in unacceptable quality and quantity of work, absenteeism, and low morale, which cost companies millions of dollars.)
- ក្នុងអត្ថបទមួយដែលបានបោះពុម្ពនៅក្នុងសៀវភៅ Manage , អ្នកស្រាវជ្រាវឈ្មោះ Lin Grensing បានឱ្យដឹងថា តាមរយៈការសិក្សាក្នុងរយៈពេលប្រាំមួយឆ្នាំកន្លងមកបានបង្ហាញថា 18.7% នៃមនុស្សពេញវ័យទាំងអស់នៅអាមេរិករងគ្រោះពីបញ្ហាមិនប្រក្រតីផ្នែកសុខភាពផ្លូវចិត្តយ៉ាងហោចណាស់មួយ (ដែលរួមមានតាំងពីជម្ងឺស្ត្រេសរហូតដល់ការមានសំពាធផ្លូវចិត្តខ្លាំង និង ធ្វើឱ្យមានបញ្ហាពិការកាន់តែច្រើនផងដែរ) ក្នុងកំឡុងពេលជាមធ្យមប្រាំមួយខែ ។ មិនត្រឹមតែធម្មជាតិទេដែលអាចមានឥទ្ធិពលទៅដល់មនុស្ស តែឥរិយាបទរបស់មនុស្សទាំងនេះ ក៏អាចមានឥទ្ធិពលទៅដល់មនុស្សដែលមានទំនាក់ទំនងជាមួយពួកគេផងដែរ ។ ជាការពិតណាស់ បញ្ហាអាចនឹងមិនពាក់ព័ន្ធនឹងភាពមិនប្រក្រតីណាមួយ តែភាគច្រើននៃស្ថានការណ៍បែបនេះគឺជាភាពមិន

ស្របគ្នារបស់ឥរិយាបទមនុស្សដែលគ្របដណ្ដប់ដោយការងារ ឬដោយភាពមិនច្បាស់លាស់ដែលបណ្ដាលមកពីការកែប្រែរបស់ស្ថាប័ន ។

(In an article published in Manage, Lin Grensing reports on a six-year study that found 18.7 percent of all adults in the United States suffer from at least one mental health disorder (which can include anything from anxiety to depression to more disabling problems) during an average six-month period. Not only can problems of this nature affect an individual's performance, but the behavior of these individuals affects employees who are in contact with them. Of course, the problem may not be related to any "disorder", but rather to such situations as personality conflict, being overwhelmed by the job, or uncertainty engendered by company changes.)

- ប្រសិនបើបញ្ហាទាំងនេះមិនត្រូវបានដោះស្រាយដោយងាយស្រួលនោះទេ នោះតម្រូវឱ្យមានអន្តរាគមន៍ពីអ្នកប្រឹក្សា ។ អ្នកប្រឹក្សាអាចជាអ្នកគ្រប់គ្រង ឬអ្នកដែលទទួលការបណ្ដុះបណ្ដាលជំនាញដែលអាចធ្វើការដោះស្រាយបញ្ហារបស់មនុស្សជាច្រើន ។

(If the problems are not easily resolved, the intervention of a counselor may be needed. A counselor may be a supervisor or a trained professional capable of dealing with a wide variety of employee problems.)

- ពេលដែលអ្នកប្រឹក្សាកំណត់ពីបញ្ហា និងធ្វើឯកសារច្បាស់លាស់ដែលនឹងត្រូវដោះស្រាយនោះ គេនឹងអាចកំណត់បាននូវពេលវេលាដែលត្រូវផ្ដល់ការប្រឹក្សា ។ ក្នុងកំឡុងពេលធ្វើសម្ភាសន៍ប្រឹក្សាជាមួយនឹងបុគ្គលិក គេអាចប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រប្រឹក្សាមូលដ្ឋានចំនួនបីគឺ : ការបង្គាប់បញ្ជា ការមិនបង្គាប់ បញ្ជា និងការសហប្រតិបត្តិការ ។

(Once a counselor identifies the problem and documents the specifics to be addressed, a counseling session may be scheduled. During the counseling interview with the employee, any of the three basic types of counseling methods may be used – directive, nondirective, or cooperative.)

<u>ប្រភេទមូលដ្ឋានរបស់វិធីសាស្ត្រប្រឹក្សា</u>

<u>Basic types of counseling methods</u>

- **ការប្រឹក្សាដោយផ្តល់ការបង្គាប់បញ្ជា** : អ្នកផ្តល់ប្រឹក្សាស្តាប់ពីបញ្ហារបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ត្រូវអនុញ្ញាតឱ្យគេបង្ហាញពីអារម្មណ៍ កំណត់ផែនការសកម្មភាព និង ផ្តល់ដំបូន្មានពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ ។

  (**Directive counseling**: The counselor listens to the individual's problem, allows emotional release, determines an action plan, and advises the person on what needs to be done.)

- **ការផ្តល់ប្រឹក្សាដោយមិនផ្តល់ការបង្គាប់បញ្ជា** : ទាមទារឱ្យមនុស្សដែលទទួលការប្រឹក្សានេះចូលរួមឱ្យកាន់តែសកម្មឡើង ។ តាមរយៈបច្ចេកទេសដូចជាការស្តាប់ដោយយល់ពីអារម្មណ៍អ្នកនិយាយ (Reflective listening) អ្នកប្រឹក្សានឹងឆ្លុះបញ្ចាំងពីអារម្មណ៍ និងការរាយការណ៍ត្រឡប់មកឱ្យពួកគេវិញ ហើយឱ្យពួកគេកំណត់បញ្ហាដោយសេរី បង្កើតដំណោះស្រាយ និងជ្រើសរើសផែនការសកម្មភាពដែលសមរម្យមួយ ។

  (**Nondirective counseling**: Requires the individual being counseled to participate more actively. Through a technique known as reflective listening, the counselor will mirror feelings and statements back to the person and allow the person to freely define the problem, develop solutions, and choose an appropriate plan of action.)

- **ការផ្តល់ប្រឹក្សាដោយការធ្វើសហប្រតិបត្តិការ** : វិធីសាស្ត្រនេះគឺជាការខិតខំប្រឹងប្រែងព្យាយាមដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហារួមគ្នា ។ ភាគីទាំងពីរស្វែងរក និងដោះស្រាយបញ្ហានានា ។ ដំណើរការ នេះអាចចំណាយពេលច្រើនដោយសារតែមានការផ្លាស់ប្តូរយោបល់ និងបទពិសោធន៍គ្នាទៅវិញទៅមក និងធ្វើការតម្លៃលើវិធីសាស្ត្រដែលបានស្នើឡើង ។ អ្នកដែលមានបញ្ហាត្រូវបានរំពឹងទុកថានឹងបង្កើតនូវដំណោះស្រាយចុងក្រោយ ដើម្បីបង្កើនជំនឿចិត្ត និងការប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះខ្លួនឯងផងដែរ ។

  (**Cooperative counseling:** This method is mutual problem-solving effort. Both parties explore and solve the issues. This process

may be more time consuming because of the sharing of ideas and experiences and the evaluation of suggested approaches. The person with the problem is expected to develop the ultimate solution to increase ownership and commitment.)

- អ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនអាចគិតថា ការប្រឹក្សាជាផ្នែកមួយដ៏ពិបាកមួយក្នុងជំនាញទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្ស ដែលទាមទារឱ្យមានសំរាប់តួនាទីជាអ្នកដឹកនាំ ។ ពួកគេចង់មានអ្នកប្រឹក្សាបុគ្គលិកដែលជំនាញឱ្យទទួលខុសត្រូវ ។ ហេតុនេះដំណោះស្រាយដែលអាចជាជម្រើសនោះ គឺបង្កើតឱ្យបុគ្គលិកនូវកម្មវិធីផ្តល់ជំនួយដល់បុគ្គលិក ។
Some supervisors find counseling a difficult part of the human relations skills required in leadership positions. They prefer to have professional staff counselor take the responsibility. An alternative solution would be to make a referral of the employee to an employee assistance program.

✱ តើកម្មវិធីផ្តល់ជំនួយដល់បុគ្គលិកគឺជាអ្វី ?

What are employee assistance programs?

- កម្មវិធីផ្តល់ជំនួយដល់បុគ្គលិក(EAPs) គឺជាកម្មវិធីផ្លូវការដែលរៀបចំឡើងដើម្បីជួយដល់បុគ្គលិកក្នុងការដោះស្រាយនូវបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួនដូចជា ការរំលោភបំពានធ្ងន់ធ្ងរ ការទទួលរងសំពាធផ្លូវចិត្តធ្ងន់ធ្ងរ ការមានស្ត្រេសច្រើន ភាពតានតឹងក្នុងគ្រួសារ ឬបញ្ហាផ្លូវចិត្តដែលធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់ការអនុវត្តន៍ការងាររបស់ពួកគេ និង/ឬ រំខានដល់ការរស់នៅរបស់ពួកគេ។ បញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួនទាំងនេះតែងតែបង្កឱ្យមាននូវឥរិយាបទដែលមិនគួរឱ្យមាននៅកន្លែងធ្វើការ ដូចជាកំហុសអវត្តមាន ការមកធ្វើការយឺត ផលិតភាពធ្លាក់ចុះគ្រោះថ្នាក់ ឬអសមត្ថភាពក្នុងការដំណើរការសម្ភារៈប្រកបដោយសុវត្ថិភាព ។ ជាទូទៅបញ្ហាទាំងនេះត្រូវបានកំណត់ដោយអ្នកគ្រប់គ្រងភ្លាមៗ ។ នៅស្ថាប័នជាច្រើន អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវចាត់វិធានការណ៍ភ្លាមៗ ។ ស្ថាប័នមួយចំនួនទៀត បុគ្គលិកអាចជ្រើសរើសស្វែងរកនូវជំនួយជាសម្ងាត់មុនពេលបញ្ហានោះប៉ះពាល់ដល់ការងាររបស់ពួកគេ ឬសូម្បីមុនពេលត្រូវបានសំគាល់ឃើញដោយអ្នករួមការងារជាមួយគ្នា ។ ជួនកាលអត្រា

ឬប្រភេទនៃការកែប្រែក្នុងស្ថាប័នធ្វើឱ្យមានបញ្ហាទាំងនេះ ហើយស្ត្រេសគឺជាបញ្ហាដែលកើនឡើងឥតឈប់ឈរ ។

(Employee assistance programs (EAPs) are formal programs designed to aid employees with personal problems, such as substance abuse, serious depression, overwhelming stress, family tensions, or psychological problems, that affect their job performance and/or disrupt their lives. These personal problems often result in undesirable behaviors at work, such as absences, errors, tardiness, decreased productivity, accidents, or an inability to operate equipment safely. Problems are generally identified by the immediate supervisor. In some companies the supervisor is expected to take immediate action. In most companies, employees have the option of seeking confidential help before a problem affects their jobs or is even noticed by coworkers. Sometimes the rate or type of change in a company creates the problems, and stress is a growing issue.)

- ស្ថាប័នជាច្រើនមានទិសដៅណែនាំច្បាស់លាស់ក្នុងការដោះស្រាយនូវស្ថានភាព ដែលបញ្ហាចាប់ផ្តើមប៉ះពាល់ដល់ការងាររបស់ពួកគេ ។ ជាធម្មតា អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវទាមទារឱ្យមានធ្វើឯកសារបញ្ជាក់ពីឥរិយាបទ និងការបំពេញការងារដែលមានលទ្ធផលមិនគួរឱ្យពេញចិត្ត ឱ្យធ្វើការប្រឹក្សាដល់បុគ្គលិកស្តីពីការរំពឹងទុកក្នុងការអនុវត្តការងារ និងឈានទៅដល់កិច្ចព្រមព្រៀងជាមួយបុគ្គលិកស្តីពីពេល វេលាសម្រាប់ធ្វើការកែលំអរការអនុវត្តន៍ការងារ ។ ប្រសិនបើការកែលំអរដែលចង់បាននេះមិនត្រូវបានបំពេញតាមកាលកំណត់ទេនោះ អ្នកគ្រប់គ្រងនឹងផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកទាំងនោះនូវកម្មវិធីផ្តល់ជំនួយដល់បុគ្គលិក ដោយផ្ទេរការងារនេះទៅឱ្យអ្នកប្រឹក្សាដែលមានជំនាញ និងលក្ខណៈសម្បត្តិពេញលេញ ។

(Most companies have specific guidelines for handling situations where employees' problems have started to affect their work. The supervisor is usually required to document incidences of unsatisfactory behavior or performance, counsel the employee on performance expectations, and reach an agreement with the employee on a specific time for improvement of performance. If appreciable improvement is not shown within the time limit, a

supervisor is expected to refer the employee to the EAP for assignment to a qualified professional counselor.)

- មិនថាបុគ្គលិកស្វែងរកជំនួយ ឬត្រូវបានផ្តល់ជំនួយដោយនិយោជកនោះទេ អ្នកប្រឹក្សាដែលទទួលការតែងតាំងនោះនឹងផ្តល់អនុសាសន៍ពីដំណោះស្រាយ ដើម្បីជួយដល់បុគ្គលិកក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួននោះ ។ បញ្ហាអាចជាបញ្ហាក្នុងជីវិតអាពាហ៍ពិពាហ៍ បញ្ហាហិរញ្ញវត្ថុ ការរំលោភបំពានធ្ងន់ធ្ងរ បញ្ហាពីភាពជាឪពុកម្តាយ ការបារម្ភពីឪពុកម្តាយចាស់ជរា បញ្ហាក្នុងការធ្វើឱ្យមានតុល្យភាពរវាងការងារ និងជីវិត ឬការតម្រូវទៅតាមបរិយាកាសខាងក្រៅដែលនៅជុំវិញខ្លួន ។

(Whether an employee seeks help or is referred by an employer, the counselor to who he or she is assigned will recommend whatever treatment is required to aid the employee in coping with personal problems. The problem may be marital strife, financial troubles, substance abuse, parenting problems, care for aging parents, difficulty balancing life and work, or adjusting to foreign surroundings.)

- បុគ្គលិកនឹងត្រូវទទួលបានការធានាពីភាពសម្ងាត់ នៅពេលដែលបុគ្គលិកនោះចូលទៅកាន់កម្មវិធីផ្តល់ជំនួយដល់បុគ្គលិក ។ ក្នុងករណីភាគច្រើនបំផុត បុគ្គលិកចាប់ផ្តើមដោះស្រាយបញ្ហា ហើយការអនុវត្តន៍ការងាររបស់ពួកគេបានប្រសើរឡើង ។ ជាការពិតណាស់ កម្មវិធីទាំងនេះទទួលបានជោគជ័យយ៉ាងខ្លាំង ដោយសារតែកម្មវិធីផ្តល់ជំនួយដល់បុគ្គលិកនេះបានកើនឡើងយ៉ាងខ្លាំង នៅស្ទើរតែគ្រប់ក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មធំៗទាំងអស់នៅអាមេរិក ដែលបច្ចុប្បន្ននេះកំពុងតែផ្តល់នូវជំនួយនេះដល់បុគ្គលិករបស់ខ្លួន ។

(Employees are guaranteed confidentiality when entering an employee assistance program. In most cases, the employee begins to handle the problem and job performance improves. In fact, these programs have been so successful that EAPs have virtually exploded, with almost every major U.S. corporation now offering assistance to its employees.)

- ការកែប្រែស្ថិតក្នុងផែនការ ត្រូវតែផ្តល់ការយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើផ្នែកចិត្តសាស្ត្រ ឬអារម្មណ៍ឱ្យបានច្រើនដូចការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះការអនុវត្តន៍ និងចំពោះព័ត៌មាននៃ

ដំណើរការកែប្រែនេះ ។ លក្ខខណ្ឌដ៏សំខាន់បំផុតសម្រាប់គ្រប់គ្រងការកែប្រែប្រកប ដោយប្រសិទ្ធភាពគឺភាពប្រាកដប្រជា ដែលបរិយាកាសនេះផ្តល់ប្រយោជន៍ដល់ការកែប្រែដែលកំពុងធ្វើ និងទទួលយកនេះ ។

(Any planned change must give as much attention to the emotional or psychological dimensions as to the practical and informational aspects of the change process. The most important condition for effective change management is the certainty that the climate is conducive to the change being introduced, implemented, and accepted.)

* សេចក្តីសង្ខេប

Summary

- ការកែប្រែគឺជាលក្ខខ័ណ្ឌមូលដ្ឋានសម្រាប់ពិភពការងារនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ។ ការកែប្រែនឹងបន្តជាវិធីមួយសម្រាប់ជីវិត ស្របពេលដែលយើងកំពុងតែធ្វើដំណើរទៅកាន់សតវត្សទី 21 ផងដែរ ។ ផ្នែកដែលមានការកែប្រែលឿនឆាប់រហ័សមានដូចជាសេដ្ឋកិច្ច វិទ្យាសាស្ត្រ និង បច្ចេកវិទ្យា កម្លាំងការងារទាំងមូល បែបផែននៃការគ្រប់គ្រង និងការងារខ្លួនឯងផ្ទាល់ ។ បរិយាកាសនាពេលអនាគតរបស់ស្ថាប័នក៏អាចត្រូវបានចាត់ទុកថាជាការប្រកួតប្រជែងដ៏ខ្លាំងមួយ. ជាការរីកចម្រើនផ្នែកបច្ចេកវិទ្យាយ៉ាងខ្លាំងក្លា និង ពោរពេញទៅដោយភាពច្របូកច្របល់ និងភាពមិនច្បាស់លាស់ផងដែរ ។ ដោយសារតែការកែប្រែអាចមានការពិបាកដល់បុគ្គលិក ស្ថាប័នត្រូវតែប្រើប្រាស់នូវជំនាញក្នុងការទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្ស ដើម្បីសម្របសម្រួលដល់ការកែប្រែដែលចាំបាច់ទាំងឡាយ ។

(Change is a basic condition of today's work world. Changes will continue to be a way of life as we move into the twenty-first century. Areas experiencing rapid change include the economy, science and technology, the general work force, management styles, and work itself. The organizational environment of the future can be described as intensely competitive, technologically advanced, and filled with turbulence and uncertainty. Because

change can be difficult for employees, organizations must use sound human relations skills to facilitate necessary changes.)

- ការផ្តល់អនុសាសន៍សម្រាប់ការកែប្រែចេញមកពីអ្នកធ្វើផែនការជំនាញ កម្លាំងការងារពិសេស CEO និង នាយកប្រតិបត្តិកម្រិតខ្ពស់ផ្សេងទៀត ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយការកែប្រែជាធម្មតាត្រូវបានធ្វើឡើងដោយអ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតទាប និង កម្រិតកណ្តាលផងដែរ ។ វិធីសាស្ត្រជាឯកតោភាគី វិធីសាស្ត្រចូលរួម និង វិធីសាស្ត្រផ្ទេរអំណាចត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ដើម្បីធ្វើការកែប្រែ ។ វិធីសាស្ត្រដែលគេនិយមជាងគេក្នុងការធ្វើផែនការកែប្រែរួមមាន វិធីសាស្ត្រយុទ្ធសាស្ត្រ វិធីសាស្ត្រវិភាគកម្លាំងការងារ និងយុទ្ធសាស្ត្រអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័នផ្សេងៗទៀតជាច្រើនដូចជា ការធ្វើជម្រើសរកភាពប្រសើរបំផុត (benchmark) ការគូសគ្រោងឡើងវិញ (redesign) និង ការបង្កើតឡើងវិញ (reengineering) ។

(Recommendations for change originate from professional planners, special task forces, CEOs, and other top-level executives. However, the change is usually carried out by mid-level and first-line managers. Unilateral, participative, and delegated methods are used in effecting change. The most common methods of planning for change include strategic planning, force field analysis, and various organizational development strategies such as benchmarking, redesign, and reengineering.)

- មូលហេតុក្នុងការជំទាស់តបទៅនឹងការកែប្រែរួមមាន ការភ័យខ្លាចពីអ្វីដែលមិនបានដឹង ការភ័យខ្លាចពីការបាត់បង់អំណាច ការភ័យខ្លាចពីការបាត់បង់សេដ្ឋកិច្ច និងជម្លោះផលប្រយោជន៍ ។ ជំហានទីមួយៗដែលពាក់ព័ន្ធនឹងដំណើរការកែប្រែរួមមាន ការវាយតម្លៃស្ថានភាពនាពេលបច្ចុប្បន្ន ការវាយតម្លៃស្ថានភាពនាពេលអនាគត ការបង្កើតជម្រើស ការជ្រើសរើសយកជម្រើសណាមួយ ការធ្វើការកែប្រែ ការវាយតម្លៃ និងការកែប្រែប្រសិនបើចាំបាច់ ។ វិធីសាស្ត្រ មួយចំនួនអាចអនុវត្តបានដើម្បីទប់ទល់ចំពោះការជំទាស់នឹងការកែប្រែ ។ ជំនាញក្នុងការបណ្តុះបណ្តាល និងប្រឹក្សា ត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ដើម្បីជួយដល់មនុស្សក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាមិនជាក់លាក់ដែលបណ្តាលមកពីការកែប្រែ ។

ការបណ្តុះបណ្តាល និងការប្រឹក្សា គឺជាជំនាញក្នុងការផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកនូវអំណាចដល់កម្រិតអតិបរមា។ ការប្រឹក្សាគឺជាវិធីសាស្ត្រក្នុងការជួយដល់បុគ្គលិកដោះស្រាយបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួនដែលអាចធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់ការអនុវត្តន៍ការងាររបស់ពួកគេ ។ វិធីសាស្ត្រដែលពេញនិយមក្នុងការប្រឹក្សាមានដូចជា វិធីសាស្ត្របង្គាប់បញ្ជា វិធីសាស្ត្រមិនបង្គាប់បញ្ជា និង វិធីសាស្ត្រសហប្រតិបត្តិការ ។ កម្មវិធីផ្តល់ជំនួយដល់បុគ្គលិកគឺជាកម្មវិធីផ្លូវការដែលផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិក ដើម្បីជួយដោះស្រាយបញ្ហាដែលអាចធ្វើឱ្យមានផលប៉ះពាល់ដល់ការងារអនុវត្តន៍ការងាររបស់ពួកគេ ។

(Reasons for resistance to change include a fear of the unknown, a fear of power loss, a fear of economic loss, and a conflict of interest. The steps involved in the change process include a present state assessment, a future state assessment, generation of alternatives, selection of one alternative, implementation, evaluation, and modification, if required. Several methods of overcoming resistance to change may be applied. Coaching and counseling skills are used to help individuals cope with uncertainties of change. Coaching and mentoring are methods of developing employees to their maximum potential. Counseling is a method of assisting employees with personal problems affecting their performance. The most common methods of counseling are directive, nondirective and cooperative. Employee assistance programs are formal programs provided to help employees with their personal problems that may be affecting their performance.)

× ×
×

ជំពូកទី ១៣

ក្រមសីលធម៌នៅកន្លែងការងារៈ អាកប្បកិរិយា និងការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នក

Ethics at Work: Your Attitude and Responsibilities

"មកទល់ពេលនេះ អំពីសីលធម៌ ខ្ញុំគ្រាន់តែដឹងថាវាជាទង្វើទាំងឡាយណាដែលអ្នកប្រព្រឹត្ត មានអារម្មណ៍ល្អក្រោយពេលប្រព្រឹត្ត ហើយ ទង្វើប្រាសចាកសីលធម៌គឺជាទង្វើទាំងឡាយណាដែលអ្នកប្រព្រឹត្តិមានអារម្មណ៍មិនល្អបន្ទាប់ពីប្រព្រឹត្ត"

(លោក អ៊ឺនណេស ហ៊ីមម៉ីងវេ)

"So far, about morals, I know only that what is moral is what you feel good after and what is immoral is you feel bad after."

Ernest Hemingway

-នៅក្នុងបរិយាកាសសកលលោកនាពេលបច្ចុប្បន្ន តើការមានអារម្មណ៍ល្អឬអាក្រក់បន្ទាប់ពីបានធ្វើអ្វីមួយ ជាការគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការប្រាប់ឱ្យដឹងអំពីសីលធម៌នៃឥរិយាបទរបស់យើងដែរទេឬ ? តើការមានអារម្មណ៍ល្អឬអាក្រក់របស់យើងចំពោះអ្វីមួយ ខុសប្លែកគ្នាពីអារម្មណ៍របស់អ្នកដទៃដូចម្តេច ? (Is feeling good or bad "after" enough a guide to ethical behavior in today's global environment? How do your feelings of what is good or bad differ from those others?)

* ដូចម្ដេចដែលហៅថាសីលធម៌

What is Ethics?

- ការប្រឈមមុខនឹងការសំរេចចិត្តជារៀងរាល់ថ្ងៃ តំរូវឱ្យយើងប្រើប្រាស់វិញ្ញាណដើម្បីពិចារណាអ្វីត្រូវ អ្វីមិនត្រូវ អ្វីល្អ អ្វីអាក្រក់ អ្វីប្រកបដោយសីលធម៌ និង អ្វីប្រាសចាកសីលធម៌ ។ ការសំរេចចុងជាក្រោយរបស់យើងផ្អែកទៅតាមតំលៃដែលយើងទទួលបានតាំងពីវ័យក្មេង ។ នៅក្នុងដំណើរការនៃការសំរេចនោះ យើងជួបប្រទះនូវស្ថានភាពនិងបញ្ហាខ្លះដែលពិបាកនឹងដោះស្រាយដោយសារកត្តាស្មុគស្មាញមួយចំនួន។ (We are faced with decisions every day that require drawing on our sense of what is right or wrong, good or bad, ethical or unethical. We make the ultimate choice from a set of values instilled early in life. The process of deciding can be accomplished by many factors, so that we often find ourselves facing difficult situations with questions not easily answered.)
- ពាក្យថា **សីលធម៌** បើតាមវចនានុក្រមអាមេរិកមួយឈ្មោះ American Heritage Dictionary មានន័យថា" ការសិក្សាអំពីលក្ខណៈទូទៅនៃសីលធម៌ (moral) និងអំពីជំរើសសីលធម៌ជាក់លាក់នានា ដើម្បីប្រកាន់យកក្នុងការធ្វើទំនាក់ទំនងជាមួយនឹងអ្នកដទៃ ឬ មានន័យម៉្យាងទៀតថាជាកំរងគោលការណ៍សីលធម៌ឬតំលៃ ។" និយាយឱ្យសាមញ្ញជាងនេះទៅទៀត សីលធម៌គឺជាការសិក្សាអំពីអ្វីដែលមនុស្សចាត់ទុកថាល្អត្រឹមត្រូវ និង អាក្រក់ ។ សីលធម៌ ទាក់ទងមិនត្រឹមតែទៅនឹងការបែងចែកខុសត្រូវ ឬ ល្អអាក្រក់ប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែរួមទាំងការប្រព្រឹត្តនូវអ្វីដែលត្រឹមត្រូវ ល្អ ឬ ប្រពៃ ។ ដើម្បីយល់អំពីអ្វីជាសីលធម៌ យើងត្រូវយល់នូវពាក្យមួយចំនួនដែលមានទំនាក់ទំនងនិងពាក្យសីលធម៌ ។ (**Ethic**, as defined by the *American Heritage Dictionary, is* "the study of the general nature of morals and of the specific moral choices to be made by individuals in their relationships with others; a set of moral principles or values. More simply stated, ethics is the study of what is good and right for people. Ethics involves not only telling right from wrong and good from evil, but doing what is right, good, and proper. To understand ethics, we must explore a few related terms.)

- ពាក្យមួយដែលជារឿយៗទាក់ទងនឹងពាក្យសីលធម៌នោះគឺ **ភាពសុចរិត** ដែលមានន័យថាជាការប្រកាន់យ៉ាងខ្ជាប់ខ្ជួននូវក្រមកិរិយាមាយាទ ។ នាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ការបាត់បង់ភាពសុចរិតបានក្លាយទៅជាបញ្ហាសំខាន់សំរាប់បុគ្គលម្នាក់ៗ និងសំរាប់តិរិយាបទការងារដែលបានបង្កឱ្យមាននូវឧប្បត្តិហេតុមួយចំនួន ដែលយើងនឹងលើកយកមកពិភាក្សានៅពេលក្រោយក្នុងជំពូកនេះ ។ ពាក្យមួយដែលមានទំនាក់ទំនងយ៉ាងជិតស្និតជាមួយនិងពាក្យសីលធម៌នោះ គឺ **តំលៃ** ។ តំលៃ គឺជាគោលការណ៍ បទដ្ឋាន ឬគុណភាព ដែលយើងគិតថាមានប្រយោជន៍ ឬ ចង់បាន ។ ជាក់ច្បាស់ជាងនេះទៅទៀត តំលៃគឺជាជំនឿអំពីអ្វីខុស អ្វីត្រូវ អ្វីល្អ អ្វីអាក្រក់ អ្វីដែលអាចទទួលយកបាន និងអ្វីដែលមិនអាចទទួលយកបាន ។ ជំនឿទាំងនោះចាប់ផ្តើមកើតឡើងនៅក្នុងវ័យដែលយើងកំពុងលូតលាស់ ហើយតំលៃរបស់យើងរងនូវឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងពីគ្រួសារ មិត្តភក្តិ សាសនា សាលារៀន និង ប្រពន្ធ័ផ្សព្វផ្សាយ ។ តំលៃជាកត្តាកំណត់នូវការប្រព្រឹត្តរបស់យើងនៅក្នុងស្ថានភាពខ្លះ ។ (One term frequently linked with ethics is **integrity**, which is the strict adherence to a code of behavior. The lake of integrity has become a critical issue in individual and business behavior today, causing some of the very incidents discussed later in this chapter. Another term closely related to ethic is values. **Values** are principles, standards, or qualities you consider worthwhile or desirable. More specifically, your values are your beliefs about what is right or wrong, good or bad, and acceptable or unacceptable. These beliefs develop during your formative years and are heavily influenced by your family, friends, religion, schools, and the media. Values determine how we will behave in certain situations.)
- នៅក្នុងសង្គមដែលសំបូរបែបរបស់យើង តំលៃមានការប្រែប្រួលខ្លាំងទៅតាមសង្គមបរិស្ថានដែលយើងរស់នៅ ។ នៅក្នុងឆ្នាំ ១៩៩២ វិទ្យាស្ថាន Josephon បានតាំងចិត្តដើម្បីធ្វើការកំនត់ថាតើក្រុមផ្សេងៗគ្នាមានការយល់ស្របដូចគ្នាដែរឬទេ អំពីតំលៃជារួមមួយ ។ ប្រធានក្រុមចំនួន ៣០ នាក់ដែលមកពីគ្រប់ស្រទាប់វណ្ណៈនៅក្នុងសង្គមបានយល់ព្រមចំពោះតំលៃចំនួន៦ និងបានប្រែក្លាយវាឱ្យទៅច្បាប់ជាមូលដ្ឋានក្នុងការ

ធ្វើការសំរេចចិត្ត ។ សសរទាំង៦នៃចរិតលក្ខណៈ រួមមានភាពទុកចិត្តបាន ការគោរព ការទទួលខុសត្រូវ យុត្តិធម៌ ការយកចិត្តទុកដាក់ ភាពជាពលរដ្ឋ ។ ក្រៅពីតំលៃរួមនេះ នៅមានរបស់ដ៏ទៃទៀតដែលយើងម្នាក់ៗឱ្យតំលៃដូចជា គ្រួសារ ជំនឿ កិត្តិយស ករណីយកិច្ច ។ល។ តំលៃរបស់យើងស្តែង ចេញមកតាមរយៈប្រព្រឹត្តិរបស់យើងចំពោះអ្នកដ៏ទៃនិងនៅពេលដែលយើងធ្វើការសំរេចចិត្តរាល់ថ្ងៃ ។ សីលធម៌ធ្វើឱ្យយើងប្រព្រឹត្តទៅតាមប្រពន្ធ័តំលៃរបស់យើង ។ (Values vary widely in our diverse society. In 1992 the Josephon Institute set out to determine whether a diverse group could agree on common core values. The 30 leaders they brought together from all walks of life agreed upon six values that make up the ground rules for decision making. These "Six Pillars of Character" are trustworthiness, respect, responsibility, fairness, caring, citizenship. Along with these common values, each of us will have other things we value, as well, such as family, specific beliefs, honor, duty, etc. We demonstrate our values by how we interact with others and make decision in our daily lives. Ethics brings our value systems into play.)

- សីលធម៌មិនត្រឹមតែជាបញ្ហារបស់បុគ្គលម្នាក់ៗប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែវាក៏ជាបញ្ហារបស់ស្ថាប័នផងដែរ ។ យើងអាចបញ្ចៀសបញ្ហាសីលធម៌នៅក្នុងស្ថាប័នបានតិចជាងនៅកន្លែងណាៗទាំងអស់នៅក្នុងជីវិតរបស់យើង ។ វប្បធម៌របស់ស្ថាប័នមានឥទ្ធិពលទៅដល់ការសំរេចចិត្តរបស់និយោជិករបស់ស្ថាប័ន អតិថិជន និង សាធារណៈជន។ (Ethics is not only an individual issue but an organizational issue. We cannot avoid ethical issues in business any more than we can in other areas of our lives. Corporate culture influences decisions that affect not only the organization's employees, but customers and the public general.)

កំរិតនៃបញ្ហាក្រមសីលធម៌

Levels of Ethical Issues

១. បញ្ហាសំរាប់សង្គមៈ នៅក្នុងកំរិតសង្គម បញ្ហាកើតឡើងចំពោះស្ថាប័នសំខាន់ៗរបស់សង្គម ។ ឧទាហរណ៍ តើការដាក់ពន្ធធនាគារនិងការសំលាប់អ្នក ដែលប្រឆាំងនឹងខ្លួនរបស់ប្រទេសចិនកុម្មុយនីសជាទង្វើត្រូវសីលធម៌ដែរឬទេ? តើជាការត្រឹមត្រូវតាមសីលធម៌ដែរឬទេ ដែលសហរដ្ឋអាមេរិកផ្ដល់ឋានៈ ជាប្រទេសអនុគ្រោះបំផុតដល់ប្រទេសចិន ខណៈដែលការរំលោភសិទ្ធមនុស្សនៅទីនោះកើតមានឡើងជាទូទៅ ?

1. Societal issues: At the societal level questions deal with the basic institutions in a society. For example, are Chinese Communists ethically correct, when they imprison or kill those who disagree with them? Is it ethical for the US government to confer "Most Favored Nation" trade status on China, when human rights violations are common?

២. បញ្ហាសំរាប់ក្រុមពាក់ពន្ធ័ៈ បញ្ហាសំរាប់ក្រុមពាក់ពន្ធ័ទាក់ទងទៅនឹងការប្រព្រឹត្តនិងការធ្វើទំនាក់ទំនងសមរម្យរវាងគ្នានិងគ្នានៅក្នុងចំនោមនិយោជិក អ្នកផ្គត់ផ្គង់ អតិថិជនម្ចាស់ភាគហ៊ុន និងអ្នកពាក់ពន្ធ័ដ៏ទៃទៀត។ ទាំងនេះអាស្រ័យទៅនឹងគោលការណ៍របស់អាជីវកម្មដូចជា តើក្រុមហ៊ុនមានកាតព្វកិច្ចប៉ុណ្ណា ក្នុងការជូនដំណឹងដល់អតិថិជនអំពីគ្រោះថ្នាក់ជាសក្ដានុពលនៃផលិតផលរបស់ខ្លួន ?

2. Stakeholders' issues: Stakeholders' issues pertain to appropriate treatment of and relationships with employees, suppliers, customers, shareholders, bondholders, and others. They deal with business policy, such as how much obligation a company has to notify its customers about the potential dangers of its products.

៣.បញ្ហាចំពោះគោលនយោបាយខាងក្នុងស្ថាប័នៈ បញ្ហានេះកើតមានឡើងនៅចំពោះទំនាក់ទំនងរវាងស្ថាប័ននិងបុគ្គលិកគ្រប់ជាន់ថ្នាក់របស់វា។ ឧទាហរណ៍ ដូចជាគោលនយោបាយដែលពាក់ពន្ធ័ទៅនឹងសិទ្ធិរបស់និយោជិក នីតិវិធីផ្សេងៗ សេរីភាពក្នុងការបញ្ចេញមតិការចូលរួមរបស់និយោជិក និងផ្សេងៗ ។

3. Internal policy issues: Questions of internal policy pertain to the relationship between a company and its employees at all levels.

Examples are policies dealing with employee rights, due process, free speech, employee participation, and others.

៤. បញ្ហាសំរាប់បុគ្គលៈ បញ្ហានេះកើតមានឡើងជារៀងរាល់ថ្ងៃនៅគ្រប់ស្ថាបន័ ។ បញ្ហានេះវិលជុំវិញសំនួរសំខាន់ពីរ ៖ តើយើងមានសិទ្ធិដើម្បីប្រើប្រាស់អ្នកដទៃជាប្រយោជន៍របស់យើងដែរឬទេ ? តើអាចយើងជៀសវាងការធ្វើដូចនេះបានដែរឬទេ ?

4. Personal issues: Personal issues are the day-to-day questions that occur in every organization. They revolve around two basic questions: Do we have the right to treat other people as means to our ends? Can we avoid doing so?

- នៅកន្លែងធ្វើការ សីលធម៌ទាក់ទងទៅនឹងទំលាប់ជាមូលដ្ឋាននៃបញ្ហាទាំងបួនកំរិតខាងលើ ។ ដោយសារស្ទើរតែគ្រប់ពេលវេលាបុគ្គលម្នាក់ៗធ្វើអ្វីៗទៅតាមទំលាប់របស់ខ្លួន ដូចនេះដើម្បីឱ្យការសំរេចចិត្តត្រូវបានធ្វើឡើងប្រកបដោយសីលធម៌ យើងត្រូវគិតគូរឱ្យបានដិតដល់និងធ្វើមានភាពប្រសើរឡើងចំពោះទំលាប់ទាំងនោះ។ យូរៗម្តង ស្ថានភាពអាជីវកម្មតំរូវឱ្យបុគ្គលម្នាក់ៗប្រកាន់យកទំលាប់មួយ ដែលខុសពីទំលាប់របស់ខ្លួនសំរាប់ជីវិតខាងក្រៅ ។ ឧទាហរណ៍ ស្ថាបន័មួយអាចបង្កើតជាច្បាប់ហាមប្រាមមិនឱ្យមានការទទួលអំណោយពីអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ខណៈដែលយើងមានអារម្មណ៍ថាការទទួលអំណោយបែបនេះមិនមានអ្វីខុសឆ្គងសោះ ។ (At work, ethics concerns the ground rules on all four of these levels. Because most of our personal ground rules are already in place, making ethical decisions requires us to be critical of our own ground rules and to improve them. Occasionally situation in business result in applying a set of ground rules different from personal life. For instance, an organization may set ground rules that prohibit accepting gift from vendors while you may feel that accepting the gift would not violate your personal standards.)

- តើនៅក្នុងស្ថានភាពទូទៅណាខ្លះទៀត ដែលតំរូវឱ្យយើងធ្វើការបែងចែកនូវទង្វើដែលមានសីលធម៌ និង ទង្វើដែលប្រាសចាកសីលធម៌ ? ប្រអប់ខាងក្រោមនេះពិពណ៌នាអំពីឥរិយាបទប្រកបដោយសីលធម៌ និង ដែលប្រាសចាកសីលធម៌របស់បុគ្គល និង អ្នកធ្វើការនៅក្នុងស្ថាប័នមួយ ។ (What other common situations involve

making the distinction between ethical and unethical actions? The following box describes some possible unethical behavior in personal and business settings.)

បុគ្គល	ស្ថាបន័
- លួចចំលងនៅពេលប្រឡង ឬ ធ្វើតេស្ត	- ចំលងកម្មវិធីកុំព្យូទ័រ
- ទទួលយកនូវការសរសើរអំពីអ្វីដែលយើងមិនបានធ្វើ	- ទទួលយកអំណោយពីអ្នកក្រោមបង្គាប់
- លួចបន្លំពន្ធលើប្រាក់ចំណូល	- ពន្លើសម៉ោងធ្វើការ និង ចំណាយ
- ក្បត់ជំនឿទុកចិត្តរបស់ខ្លួនឯង	- យកម៉ោងធ្វើការ ទៅធ្វើការងារផ្ទាល់ខ្លួន
- រក្សាទុករបស់របរ និង លុយកាក់ដោយខុសច្បាប់	- ប្រើប្រាស់សំភារៈរបស់ស្ថាបន័ដើម្បីប្រយោជន៏ផ្ទាល់ខ្លួន
- រំលោភច្បាប់ចរាចរបន្តិចបន្តួច	- ចាក់កាកសំណល់ពុលបំពុលបរិស្ថាន

Personal	Business
- Cheating in the exam / test	- Copying computer software
- Accepting credit for favors not performed	- Accepting gifts from subordinates
- Cheating on income tax reports	- Falsifying time/ expense report
- Betraying personal confidences	- Doing personal business on company time
- Keeping unauthorized materials/ monies	- Betraying personal confidences
- Violating minor traffic rules	- Polluting the environment with toxic waste

- ទង្វើប្រាសចាកនឹងសីលធមិធ្វើឱ្យមនុស្សទទួលបានប្រាក់ចំណេញឬអត្ថប្រយោជន៏ផ្សេងៗទៀត ប៉ុន្តែបច្ច័យអាក្រក់របស់វាមានចាប់តាំងពីកំហុសផ្នែកមនសិការរហូតដល់ការផាក

ពិន័យ ឬជាប់ពន្ធធនាគារ ។ សាជីវកម្មអាចនឹងទទួលបានទំហំចំណែកទីផ្សារធំនិងប្រាក់ចំណេញខ្ពស់ ប៉ុន្តែបើសិនជាត្រូវបានគេរកឃើញថាបានប្រព្រឹត្តខុសនឹងសីលធម៌ សាជីវកម្មនោះនឹងជួបប្រទះនូវពិន័យនិងទណ្ឌកម្មយ៉ាងធ្ងន់ធ្ងរ ធ្វើឱ្យបរិមាណនៃការលក់របស់វាមានការធ្លាក់ចុះ និង បាត់បង់ទំនុកចិត្តពីសំណាក់អតិថិជន និងសាធារណៈជន ។ សីលធម៌គឺជាកង្វល់មួយរបស់បុគ្គលនិងស្ថាប័ន ។ (Unethical behaviors may lead people to financial gain or other benefits, but the consequences may range from a guilty conscience to a fine or prison term. Corporations may gain sizable market shares and higher profit, but, if exposed, may be faced with large fines and serious penalties as well as decreased sales, and a loss of confidence form customers and the general public. Ethic is a concern for individuals and organizations.)

* ការទទួលខុសត្រូវក្នុងសង្គម

Social Responsibility

- ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម គឺជាកាតព្វកិច្ចដែលយើងត្រូវជ្រើសរើសនិងសំរេចចិត្តដើម្បីជាប្រយោជន៍សំរាប់សង្គមទាំងមូល ។ ការសំរេចចិត្តប្រភេទនេះជាញឹកញាប់បំផុតពាក់ពន្ធ័នឹងបញ្ហាមួយចំនួនដូចជាការបំពុលបរិស្ថាន សុខុមាលភាព អតិផរណា ការរើសអើង ភាពគ្មានទីជំរក និងភាពអត់ឃ្លានរបស់ប្រជាជន ។ ការទទួលខុសត្រូវរបស់ក្រុមហ៊ុនចំពោះសង្គមអាចផ្អែកលើទស្សនៈវិស័យមួយក្នុងចំនោមទស្សនៈវិស័យបី គឺ ទស្សនៈវិស័យបុរាណ ទស្សនៈវិស័យទទួលខុសត្រូវ និង ទស្សនៈវិស័យសាធារណៈ ។ (**Social responsibility** is the obligation we have to make choices or decisions that are beneficial to the whole of society. These types of decisions most common involve issues such as environmental pollution, welfare, inflation, discrimination, and homeless and hungry people. Corporate social responsibility may be viewed from one of three perspectives- classical, accountability, and public.)
- **ទស្សនៈវិស័យបុរាណ** យល់ឃើញថា ស្ថាប័នមិនចាំបាច់មានអារម្មណ៍ត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះបញ្ហាសង្គមឡើយ ហើយគួរតែផ្តោតទៅលើការរកប្រាក់ចំណេញវិញព្រោះថា

សេដ្ឋកិច្ចដែលមានអាជីវកម្មរឹងមាំក៏អាចបំរើដល់សង្គមទាំងមូលបានយ៉ាងល្អដែរ ។ ទស្សនៈវិស័យនេះស្នើឡើងថា សីលធម៌គួរមានឥទ្ធិពលតិចតួចចំពោះការសំរេចចិត្ត ហើយរឿងដែលសំខាន់បំផុតគឺការខិតខំរកប្រាក់ចំណេញឱ្យបានច្រើន ។ សូមគិតមើល តើវិធីសាស្រ្តនេះជះឥទ្ធិពលប៉ុណ្ណាដល់បរិស្ថាន ប្រសិនបើគុណភាពខ្យល់និងការបំពុលទឹក មិនត្រូវបានគេគិតគូរទេនោះ ? (The **classical perspective** holds that businesses need not feel respect for social issues and should concentrate on being profitable, as an economy based on strong businesses best serves society overall. This view suggests that ethics should have little influence on decisions and that profit is the bottom line. We need only consider the effects this approach could have on our environment if no concern were shown for air quality or water pollution.)

- ទស្សនៈវិស័យទទួលខុសត្រូវបានលើកឡើងថា ស្ថាប័នត្រូវមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសកម្មភាពខ្លួន ការទទួលខុសត្រូវមួយដែលយុត្តិធម៌និងប្រកបដោយវិចារណៈញ្ញាណ នៅក្នុងការធ្វើអាជីវកម្មរបស់ពួកគេ ។ ទស្សនៈនេះតំរូវឱ្យមានការយល់ដឹងអំពីបញ្ហា បរិស្ថាន និង សង្គមនិងជៀសវាងការសំរេចចិត្តដែលប្រាសចាកសីលធម៌នៅក្នុងបញ្ហា មួយចំនួនដូចជា ការចាក់សំរាមជាតិពុល ការរើសអើងចំពោះក្រុមភាគតិច ស្ត្រី និយោកជិកចាស់ជរានិងពិការ ។ (The **accountability perspective** holds businesses accountable for their actions, with a responsibility to be fair and considerate in their business practices. This view requires sensitivity to environmental and social issues and prevents unethical decisions in such matters as toxic waste disposal and discrimination against minorities, women, aged, or handicapped workers.)
- ទស្សនៈវិស័យសាធារណៈផ្សារភ្ជាប់ក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មនិងរដ្ឋាភិបាល និងក្រុមផ្សេងៗទៀត ដើម្បីដោះស្រាយយ៉ាងសកម្មនូវបញ្ហានានារបស់សង្គមនិងបរិស្ថាន។ ទស្សនៈតំរូវឱ្យមានការចូលរួមពីគ្រប់ភាគីក្នុងការលើកតំកើងគុណភាពទូទៅនៃជីវិត។ ការសំរេចចិត្តត្រូវតែធ្វើឡើងក្នុងគោលបំណងដើម្បីស្វែងរកប្រាក់ចំណេញ ប៉ុន្តែក៏ត្រូវគិតផងចំពោះអំពីផលប៉ះពាល់ចំពោះការបំពុលបរិស្ថាន និងភាពគ្មានការងារធ្វើ ។ (The **public**

perspective links businesses with the government and other groups to actively solve social and environmental problems. This view requires involvement by all parties in improving the general quality of life. Decisions are made with goal of profit for business but also with consideration of impact on pollution or unemployment.)

- យោងតាមទស្សនៈវិស័យខាងលើ សីលធម៌ដើរតួយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការសំរេចចិត្ត ។ តើក្រុមហ៊ុនគួរធ្វើឱ្យកខ្វក់ដល់ខ្យល់អាកាសនិងទឹក ដោយសារតែខ្លួនខកខានមិនបានតំឡើងឧបករណ៍ត្រួតពិនិត្យដែលមានតំលៃថ្លៃ និង ដែលធ្វើឱ្យប្រាក់ចំណេញរបស់ខ្លួនធ្លាក់ចុះដែរ ឬទេ ? តើស្ថាប័នគួរតំឡើងឧបករណ៍ត្រួតពិនិត្យជាតិពុលមានតំលៃខ្ពស់និងផលប៉ះពាល់ជាអវិជ្ជមានដល់ថវិការបស់ខ្លួនហើយបញ្ឈប់និយោជិកមួយចំនួន ដែលជាហេតុធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់បញ្ហាគ្មានការងារធ្វើនៅក្នុងសហគមន៍ដែរឬទេ? ការពិចារ-ណាទៅលើសំនួរខាងលើនេះ នឹងបង្ហាញឱ្យឃើញកាន់តែច្បាស់នូវទំនាក់ទំនងនៃពាក្យមួយចំនួនដែលបានលើកឡើងនៅខាងដើមជំពូកនេះ។ តំលៃ ភាពស្មោះត្រង់ និង សីលធម៌ ចាំបាច់ត្រូវយកមកធ្វើការពិចារណាក្នុងស្ថានភាពដែលពាក់ពន្ធ័ជាមួយនឹងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ។ (From any of these perspectives, ethics play a critical role in the decisions to be made. Should a company pollute the air or water because control devices are expensive to install and would reduce profit? Should the company install expensive pollution devices that may have a negative impact on the budget and cause employment layoffs, affecting local unemployment problems? Considering these questions makes more obvious the relationship of the terms mentioned in the chapter's beginning. Values, integrity, and ethics must all be exercised in situations involving social responsibility.)
- ជាមួយនឹងកំនើននៃព្រឹត្តិការណ៍មួយចំនួននាពេលប៉ុន្មានឆ្នាំចុងក្រោយនេះបានធ្វើឱ្យយើងឆ្ងល់ថា តើយើងកំពុងរស់នៅក្នុងសង្គមមួយដែលគ្មានចិត្តគ្មានថ្លើម គ្មានតំលៃស្ថិតនៅលើវិថីទៅកាន់វិនាសកម្ម ឬ ក៏យើងគ្រាន់តែជាជនរងគ្រោះនៃប្រពន្ធ័ផ្សព្វផ្សាយដែលគ្មានសច្ចៈភាពនោះ ? ដោយសារប្រពន្ធ័ផ្សព្វផ្សាយបច្ចុប្បន្នកំពុងតែផ្តោតទៅលើទង្វើប្រាសចាកសីលធម៌នៅក្នុងវិស័យទាំងអស់របស់សង្គមរដ្ឋាភិបាល និង អាជីវកម្ម

បុគ្គលម្នាក់ៗ និង ស្ថាប័ននិមួយៗត្រូវប្រឹងប្រែងឱ្យបានខ្លាំងជាងមុនក្នុងការធ្វើកាន់តែប្រសើរថែមទៀតនូវសីលធម៌ក្នុងការប្រព្រឹត្តរបស់ខ្លួន។ (With the obvious escalation in numbers of events in recent years, we are left wondering whether we are living in a mindless, valueless society on a path of destruction or whether we are victims of media hype. With the media now probing all areas of society, government, and business activities and focusing on negative ethics, individuals and organizations have a greater need to improve current ethical practice.)

- ក្រៅពីភាពលេចធ្លោជាងគេរបស់ប្រធានបទខាងលើនៅក្នុងប្រពន្ធ័ផ្សព្វផ្សាយ សាធារណៈជនហាក់បីដូចជាបានឈានទៅដល់ភាពមិនច្បាស់លាស់ខ្លាំងមួយ។ នៅពេលនេះទស្សនៈរបស់ពួកបានឆ្លុះបញ្ចាំងនូវអារម្មណ៍ធុញទ្រាន់ និង ចង់ឱ្យមានការកំនត់មួយច្បាស់លាស់។ (Aside from the media keeping the subject in the forefront, the public seems to have reached the full span of the pendulum swings. Public opinion now reflects the sentiment, "We are fed up. Let's all play the rules")
- មនុស្សម្នាក់ៗជាអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តប្រកបដោយសីលធម៌ អំពីមូលដ្ឋាននៃសកម្មភាពរបស់ខ្លួន។ មនុស្សគ្រប់រូបមាន ស្តង់ដា ប្រពៃណី ទំលាប់ និងតំលៃរៀងៗខ្លួន ហើយពួកគេទាំងអស់ត្រូវពុះពារដើម្បីសំរេចអំពីអ្វីជាសីលធម៌ ។ (At the base of these activities are human beings placed in positions of making ethical decisions. All bring their own set of standards, traditions, rules, and values, and all must struggle with deciding what is ethical.)

✱ តើអ្នកត្រូវកំនត់បទដ្ឋានសីលធម៌និងដោះស្រាយបញ្ហាសីលធម៌ដូចម្តេច ?

How Do You Set Ethical Standard and Solve Ethical Dilemmas?

- វិធីសាស្ត្រត្រូវបានបង្កើតឡើងដើម្បីជួយក្នុងការវាយតំលៃអំពីសីលធម៌នៃការសំរេចចិត្តរបស់យើង ។ វិធីសាស្ត្រចំនួនប្រាំបានត្រូវលើកយកមករៀបរាប់ដូចខាងក្រោម : (Methods have been developed to assist us in evaluating whether a decision is ethical. Five of these methods are described below)

វិធីសាស្ត្រសំរាប់វាយតំលៃអំពីសីលធម៌ក្នុងការសំរេចចិត្ត

Methods for Evaluating Ethical Decisions

១.ភាពស្របច្បាប់: តើការសំរេចចិត្តរបស់អ្នកស្ថិតនៅក្នុងដែនកំណត់នៃច្បាប់ដែរ ឬទេ ? ច្បាប់គ្រប់គ្រងស្ថានការណ៍ជាទូទៅធ្វើការកែតំរូវការកាត់សេចក្តីមិនត្រឹមត្រូវពីអតីតកាល ឬ ធ្វើការកំនត់ព្រំដែននៃសកម្មភាព ។ អ្នកខ្លះជឿថា បើសិនជាការសំរេចចិត្តមួយមានលក្ខណៈស្របទៅនឹងច្បាប់ជាធរមាន តាមនិយមន័យ ការសំរេចចិត្តនោះគឺជាការសំរេចចិត្តប្រកបដោយសីលធម៌ ។ មានអ្នកខ្លះទៀតនិយាយថាការចង្អុលបង្ហាញអំពីក្រមសីលធម៌កើតមានឡើងនៅពេលលែងមានច្បាប់ ។

1. Legality: Is your decision within the legal limits? Law governing situations usually correct some previous misjudgment or define the boundaries of an activity. Some people believe that if a decision complies with the current laws, it will by definition be ethically sound. Other people suggest that the demonstration of ethics begins where the law ends.

២.សីលធម៌ផ្ទាល់ខ្លួន: ការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗក្នុងការគោរពសិទ្ធិ និងសេចក្តីថ្លៃថ្នូររបស់មនុស្សនឹងជាជំរើសដែលមានប្រកបដោយក្រមសីលធម៌នៅស្ទើរតែគ្រប់កាលទេសៈទាំងអស់ ។ វិធីនេះបង្ហាញឱ្យឃើញនូវការយល់ដឹងអំពីសីលធម៌និងសេចក្តីថ្លៃថ្នូររបស់ខ្លួន ។

2. Personal Morality: Personal commitment to uphold human rights and dignity will most always assure ethical choices. This method reflects personal integrity and moral sensitivity.

៣, **ការយល់ដឹងអំពីប្រយោជន៍ខ្លួន :** មានអ្នកខ្លះលើកឡើងថាស្ថាប័នគួរជំរុញនូវឥរិយាបទទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមពីព្រោះវាជាការល្អ ។ ទស្សនៈដែលគេឈ្មោះថា **ការយល់ដឹងអំពីប្រយោជន៍ខ្លួន** បានលើកឡើងថា ស្ថាប័ននិងបុគ្គល

និងទទួលប្រយោជន៍ល្អបំផុតសំរាប់ខ្លួនតាមរយៈការការគិតគូរពិតប្រាកដអំពីគ្នាទៅវិញទៅមក ។ ផលប្រយោជន៍ក្នុងចិត្តដែលមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម គឺការមានមោទនភាពចំពោះខ្លួនឯង ។ ចំណែកផលប្រយោជន៍ខាងក្រៅគឺការទទួលបាននូវប្រាក់ចំណេញខ្ពស់ជាងមុននិងការទទួលបានលទ្ធផលជាទីកត់សំគាល់ផ្សេងៗ ។

3. Enlightened Self-interest: Some people argue that organizations should promote socially responsible behavior because it is good business. This idea, termed **enlightened self-interest**, suggests that organizations' and people's best interests are served by being genuinely concerned for others. The internal payoff for being socially responsible may be self-esteem. External payoffs may be higher profits and other measurable consequences.

៤. សីលធម៌វិជ្ជាជីវៈឬក្រុមហ៊ុនៈ មានស្ថាបន័ជាច្រើនបានស្វះស្វែងរកវិធីមួយចំនួនដើម្បីបង្កើតឱ្យមានគោលនយោបាយសីលធម៌និងការសំរេចចិត្តដែលប្រកបដោយសីលធម៌នៅក្នុងស្ថាប័នរបស់ខ្លួន ដូចជាតាមរយៈការបង្កើតឱ្យមានគណៈ-កម្មាធិការសីលធម៌ និង ការបណ្តុះបណ្តាលអំពីសីលធម៌ ។ វិធីសាស្ត្រដែលកំពុងពេញនិយមមួយ គឺការបង្កើតឱ្យមាននូវក្រមសីលធម៌មួយដែលតំរូវ និង ហាមឃាត់ចំពោះទង្វើមួយចំនួន ។ ទោះបីជាមានតែក្រុមហ៊ុនតិចតួចបានបង្ហាញអំពីសីលធម៌នៅកន្លែងរបស់ពួក ប៉ុន្តែភាគច្រើននៃក្រុមហ៊ុនទាំងនោះនឹងបញ្ឈប់ពីការងារ បញ្ចុះឋានៈ ឬ ស្តីបន្ទោសចំពោះនិយោជិកណាដែលល្មើសនឹងសីលធម៌របស់ក្រុមហ៊ុនដោយចេតនា ។ ច្បាប់ពេលខ្លះមិនអាចកែប្រែឥរិយាបទរបស់មនុស្សបានឡើយ ប៉ុន្តែអ្នកគាំទ្រក្នុងការបង្កើតឱ្យមានច្បាប់បានលើកឡើងថាវាជាគឺសារប្រាប់ទៅដល់និយោជិកថាក្រុមហ៊ុនមានការប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះការបង្កើតឱ្យមានស្តង់ដារមួយនិងឱ្យពួកគេធ្វើការសំរបខ្លួនទៅតាមស្ថានភាព ។ ក្រមសីលធម៌ពេលខ្លះត្រូវបានបែងចែក

ជាពីរ : សីលធម៌ក្រុមហ៊ុន សំរាប់ក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្ម និង សីលធម៌វិជ្ជាជីវៈ សំរាប់ក្រុមអ្នកមានវិជ្ជាជីវៈ ។

4. Corporate or professional codes of ethics: Many organization attempts to institutionalize ethical policies and decision making in a number of ways, such as ethics committees and training in ethics. One popular approach is adoption of a **code of ethics** that requires and prohibits specific practices. Although few companies actually display their codes, most will dismiss, demote, or reprimand employees who intentionally violate the codes. Codes may not actually change people's behaviors, but proponents ague that they do communicate to employees that company is committed its standards and is seeking employees to adopt them. Codes of ethics are sometimes categorized in two ways: corporate, if they are for business organizations, professional, if they are for a specific professional group.

៥. ការអនុវត្តន៍ជាទូទៅ : មធ្យោបាយដើម្បីធ្វើឱ្យការសំរេចចិត្តត្រូវបានធ្វើឡើងប្រកបដោយសីលធម៌ដែលត្រូវគេបានហៅថា ការអនុវត្តន៍ជាទូទៅ មានមូលដ្ឋានផ្អែកទៅលើជំនឿដែលថា " អ្នកផ្សេងក៏ធ្វើអញ្ចឹងដែរ" ។ វិធីនេះជាជំរើសដែលធានាបានតិចតួចក្នុងការធ្វើឱ្យស្របទៅនឹងសីលធម៌ ។ ឧទាហរណ៍ ទោះបីជាអ្នកដទៃគេទទួលយកអំណោយពីអ្នកដេញថ្លៃសាងសង់ក៏ដោយ ក៏ការយកតំរាប់តាមពួកគេមិនមែនជាការត្រឹមត្រូវឡើយ ។

5. Common practices: The means of ethical decision making known as common practices relies on the belief that "everyone else does it this way." This method is least likely to assure ethical choices. If others accept gifts from contract bidders, following their example codes not make you right.

- ការពឹងផ្អែកទៅលើប្រពន្ធ័តំលៃរបស់យើងដើម្បីការធ្វើការសំរេចចិត្ត ភាគច្រើននឹងនាំមកនូវការវិនិច្ឆ័យដែលប្រកបដោយសីលធម៌ ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក្តី វិធីនេះអាចឱ្យ

យើងមានទំនាស់នៅពេលធ្វើការនៅក្នុងបរិយាកាសមួយ ដែលមនុស្សម្នាក់ៗមានតំលៃខុសគ្នា ។ ឧទាហរណ៍ យើងនឹងជួបនូវការលំបាកនៅពេលធ្វើការជាមួយបុគ្គលដែលមានវប្បធម៌ខុសពីយើង។ អ្វីដែលយើងគិតថាអសីលធម៌នៅក្នុងវប្បធម៌យើងអាចជាការដែលគួរឱ្យទទួលយកបានជាទីបំផុតនៅក្នុងវប្បធម៌ដទៃ ។ ឧទាហរណ៍ នៅក្នុងវប្បធម៌ខ្លះគេរំពឹងថា មន្ត្រីរដ្ឋាភិបាលនឹងត្រូវទទួលបានថ្លៃទឹកតែខ្លះសំរាប់សេវាដែលពួកគេបានផ្តល់ ។ ប៉ុន្តែនៅសហរដ្ឋអាមេរិក ទង្វើបែបនេះមិនត្រឹមតែជាការប្រាស់ចាកសីលធម៌តែប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែជាការខុសច្បាប់ថែមទៅទៀតផង ។ (Relying on our value system to guide us in our decision making will most often result in ethically sound judgments. We may, however, experience conflict with this method when we operate in an environment that does not share similar values. Operating in certain other ethnic cultures, for example, may create difficulties. What may be considered unethical in our culture may be perfectly acceptable in another. In some cultures, for example, expectations are that government officials will be given "gratuities" for services rendered. In the United States, this is considered not only unethical but illegal)

* <u>ការដោះស្រាយបញ្ហាសីលធម៌</u>

<u>Solving Ethical Dilemmas</u>

- បញ្ហាលំបាកក្នុងសំរេចថាតើទង្វើបែបណាសមស្របឬមិនសមស្របនឹងសីលធម៌

ឬហៅម៉្យាងទៀតថាទំនាស់នៃតំលៃ កើតមានឡើងនៅពេលដែលតំលៃ និងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមរបស់យើងកំពុងចោទជានៅបញ្ហាខាងក្នុង និងការប្រឈមពីខាងក្រៅ ។ (**Ethical Dilemmas,** or conflict in values, arise when our sense of values or social responsibility is questioned internally or challenged externally.)

- ចំនុចសំខាន់នៃបញ្ហាសីលធម៌ មិនមែនស្ថិតនៅត្រង់ថាតើយើងដឹងថាអ្វីខុសអ្វីត្រូវនោះឡើយ ប៉ុន្តែវាស្ថិតនៅត្រង់ថាតើឥរិយាបទដែលយើងត្រូវប្រព្រឹត្តនោះមានលក្ខណៈត្រឹមត្រូវ ឬអត់ ។ បុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវសំរេចឱ្យបានច្បាស់ថាតើពួកគេហ៊ានក្នុងការប្រថុយ

ប៉ុណ្ណានៅពេលធ្វើការសំរេចចិត្តដើម្បីផ្ចាញ់អ្នកប្រព្រឹត្តខុស ទោះបីជាដឹងថាការសំរេចចិត្តនោះអាចបណ្តាលឱ្យមានការខាតបង់ឬមិនបានទទួលនូវអ្វីដែលខ្លួនចង់បានក៏ដោយ ។ ឧទាហរណ៍ ការដែលអ្នកចុះម៉ោងធ្វើការងារលើសពីចំនួនជាក់ស្តែងដោយសារតែអ្នកចង់បានលុយដើម្បីទិញខោអាវថ្មី ។ អ្នកមានអារម្មណ៍ថាបើជាអ្នកគ្មានខោអាវថ្មីនោះអ្នកនឹងមិនទទួលបានចំណាប់អារម្មណ៍ពីមិត្តភក្តិរបស់អ្នក ហើយនេះជារឿងសំខាន់ចំពោះអ្នក ។ ជាក់ស្តែង ជំរើសដែលប្រកបដោយសីលធម៌គឺការចុះម៉ោងធ្វើការឱ្យបានត្រឹមត្រូវនិងស្វែងរកវិធីផ្សេងទៀតដើម្បីសន្សំ ឬរកលុយសំរាប់ទិញខោអាវថ្មីនោះ ។ (The heart of ethical dilemmas is not whether you know what is right or wrong, but whether you will choose the right behavior. Individuals must decide whether they are willing to risk making a decision that challenges wrongdoing even though that decision may result in losing or not obtaining something desired. An example would be filling out your time sheet showing a few extra hours that you did not work because you want money to buy a new outfit. You feel that without the new clothes, you will not be able to impress your friends, which is very important to you. Obviously, the ethical choice would be to report your time correctly and find some other way to save or earn the money for the outfit.)

- មនុស្សម្នាក់ៗមានប្រតិកម្មខុសៗគ្នាចំពោះទំនាស់តំលៃ ។ អ្នកខ្លះអាចមានចេញជំងឺនៅលើដងខ្លួន ញៀនសុរា ឬ ពុទ្ធិវិបល្លាស។ អ្នកខ្លះទៀត មិនបានបង្ហាញរោគសញ្ញាអ្វីឡើយ ហើយមានភាពងាយស្រួលក្នុងការសំរបតំលៃរបស់ខ្លួនទៅជាមួយនឹងបទដ្ឋានថ្មីមួយដែលគេអាចទទួលយកបាន ។ (Responses to value conflicts are different for each individual. Some people may respond physically with ulcers, alcoholism, or mental disturbance. Other will show no symptoms and easily adjust their value to the new accepted norm.)
- ប្រសិនបើចៅហ្វាយរបស់អ្នកឱ្យអ្នកធ្វើការកែប្រែទំលាប់មួយចំនួនរបស់អ្នក ដើម្បីសំរបទៅតាមគាត់ តើអ្នកនឹងមានប្រតិកម្មដូចម្តេច ? អត្ថបទមួយរបស់លោក Pat Amend បានឱ្យស្នើរឡើងនូវដំណាក់កាលដូចខាងក្រោមនេះ : (If your boss asks you to bend the rules, how would you react? An article by Pat Amend suggests the following steps:)

១. បញ្ជាក់ពីទំនាស់របស់អ្នក: វាប្រហែលជារឿងមិនពិតឡើយ ។ អ្នកប្រហែលជាមិនដឹងអំពីការពិតទាំងអស់ទេ ។ ធ្វើគរធ្វើថ្លង់និងសួរទៅគាត់វិញតាមសំរួលថា " តើការដែលយើងធ្វើដូចនេះមានចែងអនុញ្ញាតនៅក្នុងកិច្ចសន្យាការងារដែរឬទេ ?

1. Validate your conflict. It may not be real. You may not have all the facts. Play dumb and ask questions in a nonthreatening way: "Are we allowed to do that in our work agreement?"

២. វាយតំលៃលើហានិភ័យពាក់ពន្ធ័ : តើខ្លួនអ្នកផ្ទាល់ហ៊ានប្រថុយប៉ុណ្ណា ? សូមលើកឡើងសម្តីរបស់អ្នកពន្ធ Barra Ley Toffler នៅក្នុងសៀវភៅ ***ការសំរេចដែលលំបាក*** នៅក្នុងអត្ថបទ ***សីលធម៌នៃការពិភាក្សារបស់អ្នកគ្រប់គ្រង*** ដែលបានលើកឡើងថា "មនុស្សម្នាក់ៗត្រូវកំនត់នូវទិសដៅរបស់ខ្លួន ។ អ្នកត្រូវជ្រើសរើសហេតុផលរបស់ខ្លួន" ។ ធ្វើការវិភាគអំពីចំណេញ និងខាត ដើម្បីវាយតំលៃអំពីបច្ច័យល្អនិងបច្ច័យអាក្រក់ដែលមានឡើងពីការជ្រើសរើសរបស់អ្នកអាចជួយដល់ការសំរេចចិត្តរបស់អ្នកបានយ៉ាងល្អ ។

2. Assess the risk involved. How much are you personally willing to risk? Amend quotes Barbara Ley Toffler, author of *Tough Choices: Managers Talk Ethics,* as saying, "Everyone has to decide where the line is. You have to pick your cause." Doing a cost-benefit analysis to assess the possible harm versus the probable benefits of your choice may clearly guide your decision.

៣. ធ្វើទៅតាមការសំរេចចិត្តរបស់ខ្លួន : សំរេចចិត្ត បន្ទាប់មកធ្វើទៅតាមការសំរេចចិត្តនោះដោយវៃឆ្លាត ។ បើសិនជាអ្នកជាមនុស្សហ៊ានប្រថុយប្រថាន អ្នកអាចលើកឡើងអំពីអារម្មណ៍មិនល្អរបស់អ្នកចំពោះការបង្គាប់បញ្ជានោះ ។ មិនត្រូវធ្វើការចោទប្រកាន់ចៅហ្វាយរបស់អ្នកឡើយ ប៉ុន្តែត្រូវផ្តល់ឱកាសដើម្បីឱ្យគាត់រក្សាមុខមាត់របស់គាត់ឬដកសំណើររបស់គាត់នោះវិញ ។

3. *Act on your decision.* Decide, and then proceed with tact. If you are willing to take the risk, you might mention that you are uncomfortable with what you have been asked to do. Rather than making accusations, give your boss a chance to save face or reverse the request.

៤. ស្វែងរកការជំនួយនៅក្នុងស្ថានភាពលំបាក : ប្រសិនបើការនិយាយជាមួយចៅហ្វាយរបស់អ្នកនៅតែមិនអាចដោះស្រាយស្ថានភាពបាន អ្នកត្រូវស្វែងរកជំនួយពីសំណាក់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានឋានៈរាងខ្ពស់បន្តិច និងជាមនុស្សដែលអ្នកស្គាល់ហើយទុកចិត្តបានផង ។ ការជំទាស់នឹងការសំរេចចិត្ត គោលនយោបាយ ឬ ការអនុវត្តន៍ផ្សេងៗរបស់ស្ថាប័ន ពីព្រោះយើងគិតថាការសំរេចចិត្ត គោលនយោបាយឬការអនុវត្តន៍ទាំងនោះមានលក្ខណៈមិនល្អ ឬ មិនស្របច្បាប់. ដែលត្រូវបានគេហៅថា **ការផ្លុំកញ្ចែ** (whistle-blowing) ។ ការនេះរួមបញ្ចូលទាំងការធ្វើឱ្យរឿងរ៉ាវខាងលើលេចឮទៅដល់បុគ្គលនៅខាងក្រៅស្ថាប័ន ហើយនេះគឺជាបញ្ហារសើបមួយ ។វិធីការកែប្រែស្ថានភាពមិនល្អ ឬ មិនស្របច្បាប់រួមមាន ការរៀបចំផែនការឡើងវិញ ការរៀបចំការងារនិងកែប្រែការងារឡើងវិញ ប៉ុន្តែការធ្វើដូចនេះត្រូវចំណាយអស់ថវិការនិងពេលវេលាច្រើន ដែលជាហេតុធ្វើឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនធំសំរេចមិនអើពើចំពោះស្ថានភាពនេះ ។ បើសិនជាអ្នកយករឿងនេះទៅពិភាក្សាជាមួយនឹងថ្នាក់លើរបស់អ្នក អ្នកមិនត្រូវធ្វើវាដោយលាក់លាមនិងមិននិយាយចំឈ្មោះឬសំដៅទៅលើបុគ្គលណាមួយឡើយ ។ ទៅក្បែរអ្នកដែលអ្នកប្រឹក្សាជាមួយដោយសាកសួរនូវសំនួរទូទៅមួយដូចជា " តើក្រុមហ៊ុនឧស្សាហ៍ធ្វើដូចនេះដែរឬ ? " ។

4. *Get help in a troubled situation.* If the talk with your boss does not resolve the situation, seek help from a slightly senior-level manager you know and trust. Opposing decisions, policies, or practices within organization that we consider to be detrimental or illegal is known as **whistleblowing.** It also can include publicizing such behaviors to people outside the organization, which is a sensitive matter. Correcting detrimental or illegal situation may involve replanning, redesigning, and reworking and, hence much time and money. For this reason, many managers choose to ignore these situations. If you go to someone above you, you should be subtle and not name names or point fingers. Approaching this advisor with general question, such as "Does the company usually do this?"

៥. ពិចារណាផ្លាស់ប្តូរការងារ : ប្រសិនបើអ្នកមិនពេញចិត្តជាមួយនឹងសីលធម៌របស់ចៅហ្វាយអ្នក អ្នកអាចជ្រើសរើសយកការផ្ទេរការងារឬការលាឈប់ធ្វើការពីក្រុមហ៊ុននោះតែម្តង ។ អ្នកប្រតិបត្តិនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មនៅក្នុងសហរដ្ឋអាមេរិកភាគច្រើនឯកភាពថា ដើម្បីឱ្យមានសីលធម៌នៅក្នុងការងារអ្នកត្រូវតែមានសីលធម៌ដូចគ្នាទៅនឹងសីលធម៌របស់ចៅហ្វាយអ្នក ។ ទោះបីជាមនុស្សម្នាក់ៗអាចប្រព្រឹត្តខ្លួនប្រកបដោយសីលធម៌ដោយឯកឯងក៏ដោយ ក៏ពួកគេអាចនឹងមិនទទួលបានការពេញចិត្តពីសំណាក់ចៅហ្វាយរបស់ពួកគេបានឡើយ ។ ដូចនេះពួកគេប្រហែលជាត្រូវធ្វើការកែប្រែសីលធម៌របស់ខ្លួនដើម្បីបន្តវិជ្ជាជីវៈរបស់ពួកគេនៅកន្លែងធ្វើការ ។ ការមានមោទនៈភាពចំពោះខ្លួនឯងចាប់ផ្តើមធ្លាក់ចុះវិញ នៅអាយុ ៥០ឆ្នាំ ដូច្នេះពេលនោះអ្នកប្រហែលជាមិនសូវមានមោទនៈភាពនឹងខ្លួនឯងប៉ុន្មានឡើយ ផ្ទុយទៅវិញអ្នកអាចមានការស្ទាក់ស្ទើរក្នុងការផ្លាស់ប្តូរកន្លែងការងារដោយសារអ្នកត្រូវបានគេចងជាប់ដោយប្រាក់ខែខ្ពស់ និងអត្ថប្រយោជន៍ជាទីកក់ក្តៅផ្សេងៗទៀត ។ ពេលនោះអ្នកនឹងក្លាយទៅជាចំណែករបស់ស្ថាប័ន ។

5. *Consider a change in jobs.* if your boss' ethics are in conflict with yours, you may choose to transfer or leave the company. The majority of business executives in the U.S. agree that in order to be ethical in business, you need the support of an ethical boss. Although individuals can behave ethically on their own, they may be "frozen out" by the boss. You may, therefore, adjust your ethics in order to survive professionally in this particular organization. Self-esteem begins to erode, and by age 50, you may not like yourself any more, but you may be reluctant to leave because you are locked into a high salary and comfortable benefits. You have become the organization.

- អ្នកនិពន្ធ Keneth Blanchard និង Norman Vincent Peale ផ្តល់នូវគំរូវិធីសាស្ត្របីជំហានដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាសីលធម៌ ។ ក្នុងសៀវភៅរបស់ពួកគេដែលមានចំណងជើងថា *អំណាចនៃការគ្រប់គ្រងសីលធម៌* (Power of Ethical Management) បានផ្តល់នូវសំនួរដូចខាងក្រោមនេះដើម្បីប្រើប្រាស់ក្នុងពិនិត្យមើល

សីលធម៌នៃការប្រព្រឹត្ត : (Authors Kenneth Blanchard and Norman Vincent Peale provide a simple three-step approach to resolving ethical dilemmas. In their book, *the Power of Ethical Management,* they offer the following questions to be used in an ethics check of behavior:)

១. តើទង្វើរបស់អ្នកស្របច្បាប់ដែរឬទេ ? តើអ្នកមានរំលោភច្បាប់ឬប្រព្រឹត្តខុសនឹងគោលនយោបាយរបស់ក្រុមហ៊ុនដែរឬទេ ?

២. តើការសំរេចចិត្តរបស់អ្នកមានតុល្យភាពដែរឬទេ ? តើការសំរេចចិត្តរបស់អ្នកមានភាពយុត្តិធម៌ចំពោះភាគីពាក់ពន្ធ័ទាំងអស់ដែរឬទេ ? តើការសំរេចចិត្តនោះជំរុញឱ្យមាននូវស្ថានភាពឈ្នះៗមួយដែរឬទេ ?

៣. តើការសំរេចរបស់ខ្ញុំធ្វើឱ្យខ្ញុំមានអារម្មណ៍ដូចម្តេចអំពីខ្លួនខ្ញុំ ? តើខ្ញុំមានមោទនភាពដែរទេជាមួយនឹងជំរើសរបស់ខ្ញុំ ? នៅពេលដែលក្រុមគ្រួសាររបស់ខ្ញុំបានដឹងអំពីការសំរេចចិត្តរបស់ខ្ញុំតាមរយៈកាសែតក្នុងស្រុក តើខ្ញុំនឹងមានអារម្មណ៍ល្អដែរឬទេ ?

1. Is it legal? Will you be violating any laws or company policies?
2. Is it balanced? Will your decision be fair to all parties concerned, and will it promote a win-win situation?
3. How will my decision make me feel about myself? Will I be proud of my choice? Will I feel good when my family reads about my decision in the local newspaper?

- លោក Blanchard និង លោក Peale យល់ឃើញថាឥរិយាបទដែលប្រកបសីលធម៌មានចំណងទាក់ទងគ្នាយ៉ាងជិតស្និទ្ធជាមួយនឹងការមានមោទនភាពចំពោះខ្លួនឯង ហើយអ្នកដែលមានអារម្មណ៍ល្អចំពោះខ្លួនឯងអាចមានលទ្ធភាពច្រើន សំរាប់ធ្វើការសំរេចចិត្តដែលប្រកបដោយសីលធម៌ និងទប់ទល់ជាមួយនឹងសំពាធប្រឆាំងនឹងជំរើសទាំងឡាយរបស់ខ្លួន ។ (Blanchard and Peale think that ethical behavior is strongly related to self-esteem and that people who feel good about themselves are more able to make ethical decisions and withstand the pressure against those choices.)
- ដំណើរការនៃការសួរសំនួរដោយប្រើប្រាស់បទដ្ឋានទូទៅ គឺជាវិធីសាស្ត្រមួយក្នុងចំនោមវិធីសាស្ត្រទាំងឡាយ ដើម្បីជួយឱ្យយើងមានការសំរេចចិត្តប្រកបដោយសីលធម៌ ។

វិធីសាស្ត្រនេះត្រូវបានស្នើរឡើងដោយលោក Stoner និង លោក Freeman ។ បទដ្ឋានទូទៅគឺជាកំរងមូលដ្ឋាននៃច្បាប់ទំលាប់ដែលរួមបញ្ចូលនូវបញ្ហាសីលធមិធម្មតា។ សំនួរទាំងនេះអាចជួយអ្នកពេលជួបប្រទះនឹងបញ្ហាសីលធមិ ។ (One other approach to ethical decision making, suggested by Stoner and Freeman, is a questioning process using common morality. Common morality is a set of ground rules covering ordinary ethical problems. These questions may help you when faced with ethical dilemmas:)

- **សំនួរដែលអាចជួយអ្នកនៅពេលដែលអ្នកបានជួបនឹងបញ្ហាក្រមសីលធមិ**

Questions that May Help You Are Faced with Ethical Dilemmas.

-ការគោរពពាក្យសន្យា : តើខ្ញុំគោរពពាក្យសន្យាដែលខ្ញុំបានធ្វើឬទេ ?

-មិនព្យាបាទ: តើខ្ញុំបោះបង់ចោលការធ្វើទុក្ខទោសម្នេញដល់អ្នកដ៏ទៃឬទេ?

-ការជួយគ្នាទៅវិញទៅមក :តើខ្ញុំជួយអ្នកដ៏ទៃទេ ប្រសិនបើខ្ញុំមានលទ្ធភាពអាចជួយបាន?

-ការគោរពអ្នកដ៏ទៃ: តើខ្ញុំជាអ្នកចាត់ទុកមនុស្សទាំងអស់សុទ្ធតែមានសារៈសំខាន់ចំពោះខ្ញុំ ឬ ក៏សំរាប់តែអ្នកដែលខ្ញុំអាចប្រើប្រាស់ធ្វើជាមធ្យោបាយដើម្បីសំរេចគោលបំណងខ្លួនខ្ញុំ ? តើខ្ញុំម៉ត់ហ្មត់ជាមួយគេដែរឬទេ ? តើខ្ញុំចាត់ទុកចំណូលចិត្តរបស់ពួកគេជារឿងត្រូវតាមច្បាប់ឬ? តើខ្ញុំយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះបំណងប្រាថ្នារបស់ពួកគេដែរឬទេ ?

-ការគោរពទ្រព្យសម្បត្តិអ្នកដ៏ទៃ : តើខ្ញុំយករបស់អ្នកដ៏ទៃមកប្រើដោយបានសុំការអនុញ្ញាតជាមុនឬទេ ?

-Promise Keeping Am I keeping promise that I have made?

-Nonmalevolence Am I refraining from harming other human being?

-Mutual aid Am I helping someone else if the cost is not too great for me to bear?

-Respect for Persons Am I treating people as end in themselves, rather than as mere means to my own ends? Am I keeping them seriously, accepting their interests as legitimate, and regarding their desires as important?

-Respect for property Do I have the consent of other before using their property?

* តើក្រុមហ៊ុនដោះស្រាយបញ្ហាសីលធម៌អាជីវកម្មយ៉ាងដូចម្តេច?

How are Companies Addressing Business Ethics?

- ការស្ទង់មតិមួយដែលធ្វើឡើងទៅលើក្រុមហ៊ុនដែលធំៗចំនួន៥០០ នៅក្នុងសហរដ្ឋអាមេរិកបានបង្ហាញឱ្យដឹងថាស្ថាបន័ទាំងនោះ កំពុងតែបោះជំហានទៅមុខសំរាប់ការដាក់បញ្ចូលនូវសីលធមិនិងតំលៃស្នូលនានាទៅក្នុងប្រតិបត្តិការបស់ខ្លួន ។ ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម គឺជាហេតុផលចំបងមួយដែលត្រូវបានគេលើកឡើងញឹកញាប់ជាងគេសំរាប់ការបង្កើតឱ្យមានសីលធមិនៅក្នុងស្ថាប័ន ។ (A recent survey of Fortune 500 companies indicated that organizations are taking steps to incorporate ethics and core values into their operations. Being socially responsible was listed more often than any other as the main reason for building ethics into the organization.)
- ជាក់ស្តែង ក្រុមហ៊ុនដែលកំពុងតែប្រឈមមុខនឹងបញ្ហាសីលធមិបានផ្តល់ឱ្យនិយោជិកនូវគោលការណ៍ណែនាំអំពីរបៀបក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយនឹងអ្នកផ្គត់ផ្គង់គូរប្រកួតប្រជែងនិងអតិថិជន ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុន Texas Instrument បានចាប់ផ្តើមធ្វើការបង្ហាត់បង្ហាញអំពីសីលធមិរបស់ក្រុមហ៊ុន ជូនដល់និយោជិកថ្មីតាំងពីនៅក្នុងដំណាក់កាលនៃការណែនាំបុគ្គលិកឱ្យស្គាល់ក្រុមហ៊ុនម្ល៉េះ ។ ដើម្បីជាជំនួយដល់ខ្លឹមសារនៃការបង្ហាត់បង្ហាញនោះ ពួកគេបានប្រើប្រាស់ក្រដាស់បិត (sticker) បណ្ណ័ប្រកាស (poster) កាតកាបូបលុយ (Wallet card) អ្វីៗដែលគេអាចសរសេរពីលើបាន (Written Material) និងការពន្យល់បង្ហាញខ្លីៗអំពីសីលធមិ (Specifically, companies are facing ethics problems by providing guidelines to their employees for dealing with vendors, competitors, and customers.

Texas Instrument, for instance, begins its ethical guidance at the new employee orientation. They use stickers, posters, and wallet card as well as written materials and an ethics briefing to reinforce the massage) ។

- ក្រុមហ៊ុន Hercules ដែលជាក្រុមហ៊ុនឯកទេសខាងផ្គត់ផ្គង់សារជាតិគីមីនិងជាតិប៉ូលីមែ (Polymer) បានបង្កើតឱ្យមាននូវគោលការណ៍សីលធម៌មួយ ហើយពាក្យពេចន៍នៅក្នុងគោលការណ៍នោះត្រូវសរសេរឡើងដោយប្រធានក្រុមហ៊ុនផ្ទាល់តែម្តង ។ ការបង្ហាត់បង្ហាញអំពីក្រមសីលធម៌នៅក្នុងក្រុមហ៊ុន Hercules មានរយៈពេលពី ៦ ដល់ ៨ ម៉ោង ដែលរួមមានគោលការណ៍ក្រមសីលធម៌ ការចែកជូននូវសៀវភៅរៀបរាប់អំពីសីលធម៌ និង របៀបប្រើប្រាស់ទូរសព្ទ័សុំជំនួយ ។ វគ្គបណ្តុះបណ្តាលត្រូវបានប្រើប្រាស់ដើម្បីអប់រំនិយោជិកអំពីបញ្ហាច្បាប់ (Hercules, Incorporated, a supplier of specialty chemicals and engineered polymers, has developed a detailed ethics policy, the ethics statement was penned by the chairman himself. The ethics training at Hercules lasts about six to hours and covers ethics policy, brochure, and how to use help line. Follow-up training is used to educate employees about legal issues) ។

- ក្រុមហ៊ុន J.P. Morgan & Company ដែលជាក្រុមហ៊ុនធនាគាររបស់ Wall Street បានធ្វើការគាំទ្រប្តេជ្ញាចិត្តរបស់ខ្លួនក្នុងការបង្កើតឱ្យមាននូវឥរិយាបទប្រកបដោយក្រមសីលធម៌នៅក្នុងក្រុមហ៊ុន តាមរយៈការវាយតំលៃនូវការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់និយោជិកម្នាក់ៗក្នុងការអនុវត្តន៍ តាមតំលៃជាស្នូលរបស់ក្រុមហ៊ុននៅពេលវាយតំលៃការងារប្រចាំឆ្នាំម្តងៗ ។ តំលៃស្នូល របស់ក្រុមហ៊ុនត្រូវបានគេត្រូវបានគេសរសេរបញ្ជាក់ជាថ្មីទៀតនៅទំព័រទីមួយនៃឯកសារវាយតំលៃការងារប្រចាំឆ្នាំ ។ (J.P. Morgan & Company, the Wall Street Banking firm, backs up its commitment to ethical behavior by evaluating each employee's commitment to the company's core values during the annual performance appraisal. The core values are repeated on the first page of the performance appraisal document.)

- ទោះបីជាមានកម្មវិធីសីលធម៌ត្រូវបានគេរៀបចំឡើងយ៉ាងល្អ និងលំអិតក៏ដោយ ក៏កម្មវិធីទាំងនោះនឹងមិនទទួលបានជោគជ័យឡើយប្រសិនបើគ្មានការប្ដេជ្ញាចិត្ត ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា និងជំនឿទុកចិត្តទៅវិញទៅមកនៅក្នុងបរិយាកាសមួយដែលកំនត់ឡើងដោយអ្នកគ្រប់គ្រងនៅកំរិតកំពូល ។ វាអាស្រ័យលើមន្ត្រីប្រតិបត្តិថ្នាក់កំពូល (CEO) ។ ការមានក្រមសីលធម៌ខ្លាំង ច្បាប់ជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ និងនិតិវិធីរបស់ក្រុមហ៊ុនសុទ្ធតែមានសារៈសំខាន់ ប៉ុន្តែទាំងនេះនឹងគ្រាន់តែជាក្រដាសធម្មតាប៉ុណ្ណោះប្រសិនបើគ្មានការប្ដេជ្ញាចិត្តខ្ពស់ និង ការពង្រឹងឱ្យបានខ្លាំងក្លាក្នុងការអនុវត្តពីសំណាក់អ្នកគ្រប់គ្រងកំរិតខ្ពស់នោះ ។ ការបង្ហាញពីការរំពឹងទុកក្នុងថ្ងៃអនាគតរបស់ក្រុមហ៊ុនតាមរយៈកម្មវិធីបណ្ដុះបណ្ដាលជាបន្តបន្ទាប់អាច ជាមធ្យោបាយដើម្បីកសាងជំនឿទុកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមក ដែលជាតំរូវការនៅក្នុងកម្មវិធីសីលធម៌ដែលមានប្រសិទ្ធិភាពមួយ ។ (Even the most detailed, well construct ethics program will not be successful without commitment, communication, and mutual trust, with the tone set by top management. The key is the CEO. A strong code of ethics, written rules, and corporate procedure are important, but without strong commitment and enforcement from senior management they are merely word on paper. Communicating expectations through continuous training programs may serve to build the mutual trust required in an effective ethics program.)

* តើអ្វីជាការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកទាក់ទងទៅនឹងឥរិយាបទប្រកបដោយសីលធម៌នៅកន្លែងការងារ?

What is your Responsibility Regarding Ethical Behavior at Work?

- ឥរិយាបទប្រកបដោយសីលធម៌ និងការទទួលខុសត្រូវនឹងជួយឱ្យជីវិតរបស់អ្នកបានប្រសើរ បន្ថយភាពតានតឹងនិងផ្ដល់ប្រយោជន៍បន្ថែមដ៏ទៃទៀតចំពោះទំនាក់ទំនងរបស់មនុស្ស និង បង្កើនភាពមានមោទនភាពចំពោះខ្លួនឯង ។ បន្ថែមពីនេះទៅទៀតការយល់ដឹងអំពីសីលធម៌ និង ការប្រព្រឹត្តសមរម្យអាចធ្វើឱ្យអ្នកមានការងារឬបាត់បង់ការងារ

ធ្វើ។ បច្ចុប្បន្ននេះអ្នកធ្វើការគ្រប់រូបចាំបាច់ត្រូវអនុវត្តដូចខាងក្រោម: (Behaving ethically and responsibly enhances your life, makes human interactions less stressful and more rewarding, and boosts self-esteem. Additionally, understanding ethics and behaving appropriately can make or break your career. Anyone working today needs to take the following measures:)

១. *ស្គាល់ពីប្រពន្ធ័តំលៃរបស់ខ្លួន :* ស្វែងយល់អំពីប្រពន្ធ័តំលៃនិងជំនឿរបស់ខ្លួន ។ ស្វែងយល់អំពីហេតុការណ៍កាលវ័យក្មេងរបស់អ្នក ដែលជះឥទ្ធិពលដល់ការប្រែប្រួលនៃតំលៃរបស់អ្នក ។ ប្រសិនបើអ្នកមានអារម្មណ៍ថាមានផ្នែកណាមួយមិនទាន់មានការវិវត្តន៍គ្រប់គ្រាន់ អ្នកត្រូវធ្វើការរៀនសូត្របន្ថែមពីសីលធមិដើម្បីជួយបំពេញចន្លោះខ្វះខាតនោះ ។

1. *Knowing your own value system.* Explore with yourself your own value systems and beliefs. Understand the events in your childhood that shaped your values. If you feel that some areas are not fully developed, pursue ethical teachings to help you fill any gaps.

២. *ស្វែងយល់និងគោរពប្រពន្ធ័តំលៃរបស់អ្នកដ៏ទៃ :* ត្រូវចាំថាអ្នកដ៏ទៃធំដឹងក្តីនៅក្នុងស្ថានភាពខុសពីយើង ហើយក៏មានតំលៃខុសពីយើងដែរ ។យើងត្រូវគោរពនូវតំលៃរបស់ពួក។

2. *Lean about and respect the value systems of others.* Remember that others grew up in different circumstances and may have developed a different set of values. Learn to respect those values.

៣. ស្វែងយល់អំពីសីលធមិ និងបទដ្ឋាននៅកន្លែងធ្វើអាជីវកម្មរបស់អ្នក : ប្រសិនបើក្រុមហ៊ុនរបស់អ្នកមានគោលនយោបាយឬការណែនាំអំពីសីលធមិជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ អ្នកត្រូវស្វែងយល់ពីគោលនយោបាយឬការណ៍ណែនាំទាំងនោះ ។ ក្នុងករណីក្រុមហ៊ុននោះគ្មានគោលនយោបាយឬការណែនាំ អ្នកត្រូវសួរទៅអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកអំពីរបៀបរបបមួយចំនួននៅទីនោះ ។ ឧទាហរណ៍ មុនពេលជូនអំណោយទៅឱ្យចៅហ្វាយរបស់អ្នក អ្នកត្រូវសួរគេសួរឯងនៅជុំវិញខ្លួនថាតើការធ្វើដូចនេះត្រឹមត្រូវឬអត់ ។

3. *Learn about the ethic and the norm of your place of business.* If your business has a written ethics policy or guidelines, be sure you are familiar with them. If there is no written code, then ask questions to determine how management views certain behavior.

For instance, before giving a gift to a supervisor, inquire of others around you if this is an accepted practice.

៤. នៅពេលប្រឈមមុខនឹងអ្វីដែលអ្នកមានអារម្មណ៍មិនល្អ អ្នកត្រូវគិតមួយរយៈសិន : ប្រើប្រាស់វិធីមួយចំនួនដែលបានស្នើឡើងក្នុងជំពូកនេះ ដើម្បីស្វែងរកនូវវិធីដើម្បីគ្រប់គ្រងស្ថានភាព ។ សរសេរតាមលំដាប់នូវជំរើសនានា ហើយធ្វើការថ្លឹងថ្លែងមើលអំពីគុណវិបត្តិ និង គុណសម្បត្តិនៃជំរើសនិមួយៗមុននឹងធ្វើការសំរេចចិត្តធ្វើអ្វីមួយ ។

4. *When confronted with something that feels uncomfortable, take time to think.* Use some of the techniques suggested in this chapter in order to sort out how you wish to handle the situation. Make a list of your opinions and pro and corns before you decide what to do.

៥. ការសំរេចចិត្តត្រូវចេញពីខ្លួនអ្នក : ចាំថាអ្នកជាអ្នកទទួលខុសត្រូវចំពោះលទ្ធផលចុងក្រោយនៃការសំរេចចិត្តរបស់អ្នក ។ អ្នកគឺជាអ្នកដែលនឹងទទួលផលប្រយោជន៍ ឬការបាត់បង់ពីការសំរេចចិត្តរបស់អ្នក ។

5. *The decision must be your room.* Remember, in the end, you must live with whatever decision you make. You will reap the benefits or pay the consequences.

* <u>សេចក្តីសង្ខេប</u>

<u>Summary</u>

- សីលធម៌គឺជាការអនុវត្តន៍នៅក្នុងការធ្វើការសំរេចចិត្តអំពីតំលៃដែលយើងបានទទួលបាននៅវ័យក្មេង ។ តំលៃទាំងនេះរងឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងពីបរិយាកាសដែលយើងរស់នៅ ។ សំរាប់រយៈពេលខ្លី ឥរិយាបទប្រាសចាកសីលធម៌អាចឱ្យធ្វើបុគ្គលឬស្ថាប័នទទួលបានប្រយោជន៍ដែលមិនឋិតថេរ ប៉ុន្តែសំរាប់រយៈពេលវែងវិញ ឥរិយាបទបែបនេះធ្វើឱ្យបុគ្គលឬស្ថាប័នជួបការលំបាក ។ សីលធម៌របស់បុគ្គលពាក់ពន្ធ័ទៅនឹងការសំរេចចិត្តនៅក្រៅកន្លែងធ្វើការ ចំណែកឯសីលធម៌ការងារទាក់ទងនឹងការសំរេចចិត្តទាំងឡាយណាដែលទាក់ទងនឹងការងារ ។ នៅដើមទស្សវត្សន៍ទី ៦០ ការប្រព្រឹត្តប្រាសចាកក្រមសីលធម៌មានការកើនឡើង ដែលជាហេតុបណ្តាលឱ្យមានវិបត្តិសីលធម៌នាពេលបច្ចុប្បន្ន

នេះ ។ ការប្រព្រឹត្តប្រាស់ចាកនឹងសីលធមិបានជ្រាបចូលទៅក្នុងផ្នែកនយោបាយ បរិស្ថាន សាសនា យោធា អាជីវកម្ម និងកីឡា ដែលជះឥទ្ធិពលដល់យើងទាំងអស់គ្នា ។ បច្ចុប្បន្ននេះ ប្រធានបទអំពីសីលធមិកំពុងទទួលបាននូវចំណាប់អារម្មណ៍ជាមួយនឹងក្តីសង្ឃឹមថានិន្នាការនៃការប្រព្រឹត្តដែលនឹងប្រាស់ចាកសីលធមិនឹងមានការធ្លាក់ចុះ ។ វិធីសាស្ត្រទូទៅបំផុតសំរាប់កំនត់ស្តង់ដាសីលធមិសមរម្យរួមមាន ការពិនិត្យមើលនូវភាពត្រឹមត្រូវតាមច្បាប់នៃទង្វើ ការយល់ដឹងអំពីប្រយោជន៍ខ្លួនឯង ការគោរពទៅតាមក្រមសីលធមិ និង ការផ្អែកទៅលើលើធម្មចរិយា ។ (Ethic is the application in decision making of values learned in early years. These values are heavily influenced by our environment. Individuals and organization may gain temporary benefits form unethical behavior, but in the long run, they reap problems. Personal ethics involves decisions outside work, whereas business ethics applies to work-related decision. Beginning in 1960s, unethical practices began to escalate, resulting in today's ethics crisis. Unethical practices have penetrated political, environmental, religious, military, business, and sports fields, affecting all of us. The topic of ethic is now receiving attention in hopes of reversing this trend. The five most common methods for determining appropriate ethical standards are following common practices, checking the legality of the action, considering enlightened self-interest, abiding by codes of ethics, and relying on personal morality.

- មនុស្សម្នាក់ៗតែងតែជួបប្រទះនូវបញ្ហាសីលធមិជារៀងរាល់ថ្ងៃ ។ បញ្ហានេះពាក់ពន្ធ័ទៅនឹងការធ្វើការសំរេចចិត្តអំពីបញ្ហាផ្សេងៗ ដែលចោទជាសំនួរចំពោះប្រពន្ធ័តំលៃរបស់យើង ។ មានជំហានមួយចំនួនដែលជួយឱ្យយើងធ្វើការសំរេចចិត្តប្រកបដោយសីលធមិ : ការបញ្ជាក់ពីជំលោះ ការវាយតំលៃគ្រោះហានិភយ័ ការធ្វើការសំរេចចិត្ត ការស្វែងរកជំនួយ និង ក្នុងករណីចាំបាច់ ការធ្វើការផ្លាស់ប្តូរការងារ ។
(Each person is faced with ethical dilemmas in everyday life situations. These dilemmas involve making decision on issues that question our value system. Several steps guide ethical decision making: validate the conflict, assess risk, decide, get help, and, if necessary, change jobs.)

- ដើម្បីធ្វើឱ្យការធ្វើអាជីវកម្មមានការរីកចំរើន ក្រុមហ៊ុនកំពុងបោះផ្សាយនូវកូនសៀវភៅតូចរៀបរាប់អំពីបទដ្ឋាននៃក្រមសីលធមិ ។ កម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលកំពុងត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ដើម្បីពង្រឹងជំហររបស់ក្រុមហ៊ុនអំពីបញ្ហាក្រមសីលធមិ ។ អ្នកគ្រប់គ្រប់កំរិតកំពូល ត្រូវចូលរួមក្នុងកម្មវិធីទាំងនេះដើម្បីជាការបញ្ជាក់ពីសារៈសំខាន់របស់កម្មវិធីទាំងនោះ ។ ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាសីលធមិឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាពថែមទៀត អ្នកត្រូវស្គាល់ខ្លួនឯង និងស្គាល់តំលៃរបស់ខ្លួន គោរពតំលៃរបស់អ្នកដទៃ ប្រឹងប្រែងរៀនសូត្រអំពីសីលធមិរបស់ស្ថាប័ន ស្វែងយល់អំពីស្ថានភាពមុននឹងធ្វើអ្វីមួយ និង ធ្វើការសំរេចចិត្តឱ្យបានល្អជាទីបំផុតតាមតែអាចធ្វើទៅបាន . (To improve business practices, companies are issuing code of ethical standards handbooks. Training programs are being used to reinforce company positions on ethical issues. Top management participates in these programs to emphasize their importance. In order to deal more effectively with ethical issues you need to know yourself and your values, know and respect the values of others, make an effort to learn your company's values, explore situations before acting, and then make the best decision you can.)