

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការរដ្ឋាភិបាល

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ



ជំនាញនៃ

ការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ
សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់

LEADERSHIP AND MANAGEMENT SKILLS

For Senior Managers



ជំនាញនៃ

ការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់

**LEADERSHIP AND
MANAGEMENT SKILLS**

For Senior Managers

ជំនាញនៃ

ការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

សំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់

LEADERSHIP AND MANAGEMENT SKILLS

For Senior Managers

សិក្សាស្រាវជ្រាវចងក្រង និងបកប្រែដោយ :

លោក កែវ ចាន់ណា

អនុបណ្ឌិតផ្នែកគ្រប់គ្រង និង

ជាប្រធាននាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស

លោក ញ៉ែត ចាន់

បរិញ្ញាបត្រផ្នែកភាសាអង់គ្លេស និង

ជាមន្ត្រីនាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស

ដឹកនាំ និងកែសម្រួលដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារីទ្វី អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

អារម្ភកថា

ការសិក្សាអប់រំ បណ្តុះបណ្តាល គឺប្រព្រឹត្តទៅបានគ្រប់រូបភាព និង
ជានិរន្តដែលតំរូវឱ្យមាននៅគ្រប់ពេលវេលា និងគ្រប់ទីកន្លែង ។ ជាងនេះទៅ
ទៀត ដើម្បីឱ្យការសិក្សាអប់រំ ការបណ្តុះបណ្តាលនោះមានប្រសិទ្ធភាព និង
មានការរីកចម្រើន អ្នកសិក្សាគប្បីត្រូវធ្វើការសិក្សាស្រាវជ្រាវបន្ថែមទៀត
ដោយខ្លួនឯង ក្នុងនោះត្រូវស្វែងយល់ និងសិក្សាលើឯកសារផ្សេងៗដែល
ទាក់ទងទៅនឹងការងារជំនាញរបស់ខ្លួនឱ្យបានជាប្រចាំ គួបផ្សំនឹងបទពិ-
សោធន៍ការងារជាក់ស្តែង ។

ដោយយល់ឃើញពីសារៈសំខាន់ទាំងនេះ និងមានការគាំទ្រពី
ឯកឧត្តមអគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភាជន្តរោះ នាយកដ្ឋានធនធានមនុស្សបាន
រៀបចំ និងបកប្រែឯកសារស្តីពី ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នក
ដឹកនាំសំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ដើម្បីជាជំនួយស្នូលដល់អ្នកគ្រប់គ្រង
គ្រប់លំដាប់ថ្នាក់ សម្រាប់បំពេញមុខងារឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ។

មាតិកា

លេខរៀង

ទំព័រ

១. សេចក្តីផ្តើម ១
២. ការបង្កើតទស្សនវិស័យ និងទាក់ទាញឱ្យអ្នកដទៃចូលរួម ៣
៣. តួនាទី និងមុខងារជាអ្នកដឹកនាំ និងការគ្រប់គ្រង ១២
៤. ប្រភេទ ជំនាញ និងឥរិយាបថនៃការគ្រប់គ្រង និងដឹកនាំ ៣១
៥. អ្នកដឹកនាំជាភ្នាក់ងារដែលនាំអោយមានការផ្លាស់ប្តូរ-គឺថា
ការចាត់ចែង ការផ្លាស់ប្តូរប្រកបដោយភាពវិជ្ជមាន ៤១
៦. ការធ្វើប្រតិភូកម្ម និងការគ្រប់គ្រងសកម្មភាពការងារ ៧២
៧. ក្រុមការងារ ការបង្កើតក្រុម និងការងារជាក្រុម ៨៣
៨. ការបង្កើតប្រសិទ្ធភាពក្រុមដើម្បីគ្រប់គ្រងតំរោង និង
សំរេចបានលទ្ធផល ៨៨
៩. ការផ្តល់ព័ត៌មានត្រឡប់ដើម្បីគ្រប់គ្រងសកម្មភាពការងារ និង
បង្ហាញពីការទទួលខុសត្រូវរបស់ខ្លួនមកពីអ្នកដទៃ ១០៤

១០. ត្រឡប់ការវិះគន់ឱ្យទៅជាព័ត៌មានត្រឡប់

ក្នុងន័យស្ថាបនា ១១៣

១១. ជំនាញនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង បង្ហាត់បង្រៀន និង

ប្រឹក្សា យោបល់ ១១៨

១២. ការកសាងទំនាក់ទំនង និងអភិវឌ្ឍន៍មនុស្ស ១២៥

សេចក្តីផ្តើម

គោលបំណងសំខាន់នៃការរៀបចំសៀវភៅនេះ គ្របដណ្តប់ទៅលើជំនាញ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏មានសារៈសំខាន់មួយចំនួន ដែលតំរូវអោយមានការគ្រប់- គ្រង និងដឹកនាំជាក្រុមប្រកបដោយជោគជ័យ ។ កម្មវិធីសិក្សានេះត្រូវបាន តាក់តែងឡើងសំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រងដើម្បីពង្រឹងបន្ថែមទៀតនូវសមត្ថភាពភាព ជាអ្នកដឹកនាំ និងជំនាញគ្រប់គ្រងរបស់ពួកគេ ដែលជាសេចក្តីត្រូវការចាំបាច់ សំរាប់តួនាទីជាអ្នកគ្រប់គ្រងមានជោគជ័យម្នាក់ ។

នៅចុងបញ្ចប់នៃសៀវភៅនេះ អ្នកអាននឹងអាចយល់ច្បាស់អំពី :

- ☐ ស្គាល់តំលៃនៃតួនាទីខ្លួនជាអ្នកដឹកនាំ និងសារៈសំខាន់របស់ខ្លួននៅក្នុង ស្ថាប័ន/ក្រុមហ៊ុន
- ☐ កំណត់បាននូវតួនាទី និងមុខងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ដឹកនាំ
- ☐ យកជំនាញភាពជាអ្នកដឹកនាំមកអនុវត្ត និងហ្វឹកហ្វឺនជំនាញនោះបន្ត
- ☐ ប្រាស្រ័យទាក់ទង និងធ្វើការពាក់ព័ន្ធជាមួយសមាជិកក្រុម

Introduction

This book covers the essential leadership skills required for successful team leadership and management. It is designed for managers to further strengthen their managerial skills and leadership competency necessary for a successful management role.

At the end of this book, readers will be able to:

- ☐ Appreciate their role as team leader and its importance in the organization
- ☐ Identify the roles and functions of a team leader
- ☐ Apply leadership and coaching/support skills
- ☐ Communicate with and relate to team members

១. ការបង្កើតទស្សនវិស័យនិងការទាក់ទាញអ្នកដទៃអោយចូលរួម

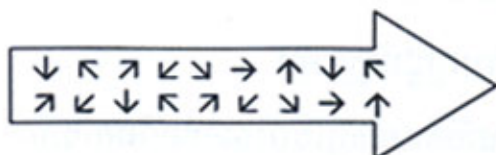
Creating Vision and Engaging Others to Follow

និយមន័យ ទស្សនវិស័យ

Definition of Vision

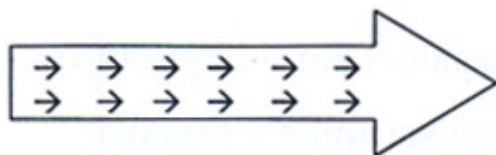
A vision is an idealized picture of the future of the business or organization.

ទស្សនវិស័យ គឺជារូបភាពដ៏ឧត្តមនៃអនាគតជំនួញ ឬស្ថាប័ន ។



A Bad Vision

When Team Members
Don't See the Picture



A Good Vision

When Team Members
See the Big Picture

ទស្សនវិស័យល្អ

- កំណត់ទិសដៅ និងគោលបំណង
- បង្កើតអោយមានភាពស្មោះត្រង់ តាមរយៈការចូលរួម
- រៀបចំបទដ្ឋានល្អប្រពៃដែលឆ្លុះបញ្ចាំងពីឧត្តមគតិខ្ពស់ និងស្មារតីស្មោះត្រង់
- មានលក្ខណៈនៃការបញ្ចុះបញ្ចូល និងមានការជឿជាក់ថាអាចធ្វើបាន
- បំផុសនូវសេចក្តីរីករាយចិត្ត និងជុំរុញអោយមានការប្តេជ្ញាចិត្តក្នុងការងារ
- មានភាពច្បាស់លាស់ និងងាយស្រួលយល់
- មានមហិច្ឆិតានឹងការងារ និងមានការប្តេជ្ញាចិត្តរួមគ្នា
- មានការប្រកួតប្រជែង និងបំផុសគំនិតមនុស្សដើម្បីផ្តល់កំលាំងកាយចិត្តតាមទិសដៅកំណត់មួយ
- មានការស៊ីសង្វាក់គ្នានឹងគោលការណ៍សីលធម៌ និងវប្បធម៌ក្នុងការធ្វើជំនួញ
- ទទួលបានផលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ និងប្រកបដោយផ្លែផ្កាល្អ
- ឆ្លុះបញ្ចាំងពីភាពរឹងមាំរបស់ក្រុមហ៊ុន/ស្ថាប័ន

A Good Vision:

- ☐ Identifies direction and purpose
- ☐ Builds loyalty through involvement
- ☐ Sets standards of excellence that reflect high ideals and a sense of integrity
- ☐ Is persuasive and credible
- ☐ Inspires enthusiasm and encourages commitment
- ☐ Is clear and easily understood
- ☐ Is ambitious and calls for a shared commitment
- ☐ Challenges and inspires people to align their energies in a common direction
- ☐ Fits with the business' unique culture and values
- ☐ Results in efficiency and productivity
- ☐ Reflects the company's unique strengths

ធាតុផ្សំមូលដ្ឋានគ្រឹះទាំង៣ នៃទស្សនវិស័យ

The 3 Basic Elements of Vision

ទស្សនវិស័យ មានធាតុផ្សំជាមូលដ្ឋានគ្រឹះ ៣ គឺ:

Vision is a combination of three basic elements:

១. មូលហេតុចម្រើនរបស់ស្ថាប័ន/ក្រុមហ៊ុនសំរាប់រក្សាស្ថេរភាពយូរអង្វែងរបស់ខ្លួននោះគឺជាអ្វីដែលត្រូវយកមកពិចារណាផងដែរក្រៅពីការកំណត់ចំណេញ ។
២. គោលការណ៍សីលធម៌ចម្រើន ដែលមិនអាចផ្លាស់ប្តូរបានរបស់ក្រុមហ៊ុន និងការបំផុសចេញនូវរូបភាពច្បាស់លាស់មួយសំរាប់អនាគតរបស់ក្រុមហ៊ុន/ស្ថាប័ន
៣. ទស្សនវិស័យនៃការធ្វើពាណិជ្ជកម្មត្រូវកំណត់អោយច្បាស់ថា តើនរណាជាអ្នកធ្វើ តើកិច្ចការពាណិជ្ជកម្មនោះជាអ្វី តើមូលហេតុអ្វីបានជាវាកើតមានរូបរាងឡើង និងតើវានឹងបន្តមានតំរោងការធំៗអ្វីនៅឯណាទៀត ?

- 1) an organization's fundamental reason for existence beyond just making money,
- 2) its timeless unchanging core values, and a “big picture” aspiration for its own future.
- 3) The vision of a business defines who and what the business is, why it exists, and where it is going in the grand scheme of things

ហេតុអ្វីយើងចាំបាច់ត្រូវការមានទស្សនវិស័យសម្រាប់ការងារ ?

ទស្សនវិស័យ ត្រូវបានចាប់យកមនុស្សហើយនាំពួកគេឆ្ពោះទៅរកគំនិតរួមគ្នា ។ ទស្សនវិស័យរបស់អ្នកដឹកនាំដែលខ្លាំង និងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព គឺនៅពេលដែលទស្សនវិស័យនោះ ត្រូវបានប្រតិបត្តិដោយនិយោជិត និងអ្នកទទួលខុសត្រូវដទៃទៀត ហើយពួកគេអាចទទួលយកនូវទស្សនវិស័យនោះមកអនុវត្ត និងដើម្បីសម្របតាមគោលដៅ និងផ្តល់តំលៃការងាររបស់មេដឹកនាំនោះ ។

Why Do We Need Vision(s) at Work?

Visions grab people and then bring them into the fold. When a leader's vision is effective and strong, employees and stakeholders get caught up in what they are doing, absorb the vision, and commit themselves to the goals and the values of the leaders.

សារៈសំខាន់នៃទស្សនវិស័យនៅកន្លែងការងារ

ទស្សនវិស័យរួម

ការបង្ហាញអំពីទស្សនវិស័យគឺជាការឆ្លើយនូវសំណួរ

“ប្រសិនបើក្រុមហ៊ុន/ស្ថាប័នអាច

អោយខ្ញុំចង់អោយវាក្លាយទៅជាបែប
ណាមួយនោះ តើខ្ញុំចង់អោយវាមាន
លក្ខណៈបែបណា?”

ទស្សនវិស័យ

. ទូលំទូលាយ
. រយៈពេលយូរ

បេសកកម្ម

ការបង្ហាញអំពីបេសកកម្ម គឺឆ្លើយ
នូវសំណួរ “តើក្រុមហ៊ុន/ស្ថាប័នត្រូវមាន
លក្ខណៈបែបណា និងធ្វើអ្វីសំរាប់អ្នក
ណា ដើម្បីអោយវាមានលក្ខណៈណា
មួយពិតប្រាកដ”

បេសកកម្ម

គោលដៅ

គោលដៅបង្ហាញនូវលទ្ធផលដែល
បានរំពឹងទុកតាមរយៈការអនុវត្តន៍យុទ្ធសាស្ត្រ

គោលដៅ

. ដៅចំ ចំនុច
. រយៈពេលខ្លី

និងត្រូវតែដាក់លាក់ អាចវាស់បាន ទទួលយកបាន ប្រាកដនិយម ហើយអាច
ប្រែប្រួលតាមពេលវេលា ។

The Importance of Vision at Work

Corporate Vision

The vision statement answers the question “if the organization can be whatever I want it to be, what do I want it to be?”

Vision

. Broad
. Long-term



Mission Statement

A mission statement answers the question “what must the organization, and do, for whom, in order for it to be what it wants to be?”

Mission



Goals

. Focused
. Short-term



Goals

Goals represent the results expected

from pursuing certain strategies and must be specific, measurable, attainable, realistic, and time-bound (S.M.A.R.T.)

ដើម្បីសម្រេចសូន្យវិស័យ យើងត្រូវ :

- ផ្ដោតទៅលើ “អតិថិជន” ជាប្រចាំ
- ខិតខំធ្វើអោយប្រសើរឡើងជាបន្តបន្ទាប់ដោយខ្លួនយើងផ្ទាល់
- ដំណើរការការងារ និងការផ្តល់សេវារបស់យើង
- ដាក់ការប៉ាន់ស្មានជាមុនជាប្រចាំ និងលើកទឹកចិត្តអោយមានការកែប្រែថ្មី
- បង្ហាញពីស្មារតីអំពីភាពចាំបាច់នឹងការងារ
- ធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយស្មារតីទទួលខុសត្រូវ
- រួមសហប្រតិបត្តិការបំពេញមុខងារ

To achieve Our Vision We Will:

- ☐ Relentlessly Focus on the 'Customer'
- ☐ Strive for Continuous Improvement of Ourselves, Our Processes and Our Services
- ☐ Constantly Challenge assumptions and Encourage Breakthrough Innovation
- ☐ Demonstrate a Sense of Urgency
- ☐ Make Informed Decisions
- ☐ Collaborate Cross-Functionally

២. តួនាទី និងមុខងារនៃការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ការបំពេញមុខងារនៃការគ្រប់គ្រង និងតម្រូវការនៃមុខងារទាំងនេះអាចដើរតួនាទីតាមពេលវេលាផ្សេងៗគ្នារបស់អ្នកគ្រប់គ្រង និងខុសៗគ្នាអាស្រ័យ

ទៅតាមកម្រិតថ្នាក់ និងមុខងារនៃការគ្រប់គ្រង។ មុខងារនៃការគ្រប់គ្រង ទាំង ៣ នោះ គឺ :

១. ការទំនាក់ទំនងបុគ្គល

តួនាទីនៃការទំនាក់ទំនងបុគ្គល គឺជាការងារគ្រប់គ្រងដែលគ្មាន អំណាចពិតប្រាកដ មន្ត្រី និងអ្នកដឹកនាំត្រូវប្រាកដថាព័ត៌មានត្រូវបាន គេផ្តល់ឱ្យ ។

២. ការផ្តល់ព័ត៌មាន

តួនាទីនៃការផ្តល់ព័ត៌មាន គឺជាការកិច្ចចាត់ចែងការងារពិនិត្យ ជាអ្នកផ្សព្វផ្សាយ និងជាអ្នកនាំពាក្យ ដែលទាក់ទងនឹងការងារ គ្រប់គ្រង រួមគ្នា ។

៣. ការសម្រេចចិត្ត

តួនាទីនៃការសម្រេចចិត្ត គឺជាមុខងារនៃការគ្រប់គ្រងរបស់សហគ្រឹះ

អ្នកដោះស្រាយការងាររំខាន អ្នកផ្តល់ធនធាន និងអ្នកចរចាត្រូវ
ប្រើប្រាស់ព័ត៌មានដែលមានសារៈសំខាន់ក្នុងការធ្វើការសម្រេចចិត្ត ។

2. Managerial and Leadership Roles and Functions

The performance of managerial roles and the requirements of these roles can be played at different times by the same manager and to different degrees depending on the level and function management. The three managerial roles are:

1. Interpersonal

Interpersonal roles are the managerial roles of figurehead, liaison, and leader that ensure that information is provided.

2. Informational

Informational roles are managerial roles of monitor, disseminator, and spokesperson that link all managerial work together.

3. Decisional

Decisional roles are the managerial roles of entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator that make significant use of information.

មុខងារ នៃការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

តើអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើអ្វី?

ការគ្រប់គ្រង បង្កើតអោយមានរបៀបរៀបរយ និងស៊ីសង្វាក់គ្នា

❖ ការធ្វើផែនការ/ការធ្វើតំរោងថវិកា

- បង្កើតរបៀបវារៈ
- ធ្វើកាលវិភាគ
- ការប្រើប្រាស់ធនធាន

❖ ការរៀបចំចាត់ចែង/ការរៀបចំបុគ្គលិក

- បង្កើតធនាសម្ព័ន្ធ
- ការបង្កើតការងារឱ្យបុគ្គលិក
- រៀបចំបទបញ្ជា និងនីតិវិធី

❖ ការត្រួតពិនិត្យ/ដោះស្រាយបញ្ហា

- រៀបចំឱ្យមានការលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិក
- បង្កើតអោយមានការដោះស្រាយវិវាទដោយប៉ិនប្រសព្វ
- ចាត់វិធានការកែតម្រូវ/ការសម្របសម្រួលបញ្ហា

ការដឹកនាំ ជំរុញអោយមានការផ្លាស់ប្តូរ និងការប្រែប្រួល

❖ បង្កើតអោយមានការតម្រង់ទិស

- បង្កើតទស្សនវិស័យ
- បញ្ជាក់បង្ហាញរូបភាពច្បាស់លាស់
- បង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រ/រៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រ

❖ តម្រង់ទិសមនុស្ស/បុគ្គលិក

- ពិភាក្សាអំពីគោលដៅ ឬការផ្តល់ព័ត៌មានអំពីគោលដៅ
- ធ្វើឱ្យមានការប្តេជ្ញាចិត្ត
- កសាងក្រុម និងប្រមូលផ្តុំក្រុម

❖ ជំរុញទឹកចិត្ត និងបំផុសគំនិត

- បំផុសគំនិត និងផ្តល់កំលាំងចិត្ត
- ផ្តល់អំណាចឱ្យមនុស្សនៅក្រោមបង្គាប់
- បំពេញការឆ្លើយតបដែលខកខានមិនទាន់បានបំពេញ

Functions of Management Versus Leadership

Management Produces Order and Consistency

Planning/Building

- Establish agendas
- Set timetables
- Allocate resources

Organising/Staffing

- Provide structure
- Make job placements
- Establish rules and procedures

Controllinng/Problem Solving

- Develop incentives
- Generate creative solutions
- Take corrective action

Leadership Produces Change and Movement

Establishing Direction

- Create a vision
- Clarify big picture
- Set strategies

Aligning People

- Communicate goals
- Seek commitment
- Build teams and coalitions

Motivating and inspiring

- Inspire and energize
- Empower subordinates
- Satisfy unmet needs

កំណាំង ឬអំណាចរួមបន្ថែមរវាងការដឹកនាំ និងមុខងារគ្រប់គ្រង

អ្នកគ្រប់គ្រងនៅលំដាប់នៃទីកន្លែងការងារខុសៗគ្នាប្រើប្រាស់ពេលវេលាខុសៗគ្នា ទៅលើតួនាទីការដឹកនាំ និងការគ្រប់គ្រងរបស់ពួកគេ ។ ភាពខុសគ្នាទាំងនោះរួមមាន :

អ្នកគ្រប់គ្រង :

- ធ្វើផែនការ
- រៀបចំចាត់ចែងការងារ
- ធ្វើប្រតិភូកម្មការងារ
- សម្របសម្រួល
- ត្រួតពិនិត្យ
- កំណត់គោលដៅ
- រៀបចំបង្កើតប្រព័ន្ធ
- អនុវត្តបទបញ្ជា
- ប្រតិបត្តិនីតិវិធីការងារ

ផ្ដោតលើ លទ្ធផល

អ្នកដឹកនាំ :

- បង្កើតទស្សនវិស័យ
- ស្វែងរកឱកាស
- ផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដទៃ
- លើកទឹកចិត្តមនុស្ស
- ការជំរុញឱ្យសំរេចគោលបំណង
- មានឥទ្ធិពលគ្រប់គ្រងលើមនុស្ស
- គាំទ្រការផ្លាស់ប្តូរ
- អភិវឌ្ឍមនុស្ស
- ជំរុញទឹកចិត្តខ្លួនឯង

ផ្ដោតលើ មនុស្ស

Synergy Between Your Leadership and Management Roles

Managers at different levels of the organisation engage in different amounts of time on different managerial and leadership functions. These include:

Managers:

- ☐ Plan
- ☐ Organize
- ☐ Delegate
- ☐ Co-ordinate
- ☐ Control
- ☐ Set goals
- ☐ Establish system(s)
- ☐ Implement rules
- ☐ Operate procedures

Result-Focused

Leaders:

- ☐ Create vision
- ☐ Seek opportunities
- ☐ Empower others
- ☐ Motivate people
- ☐ Inspire achievement
- ☐ Influence people
- ☐ Champion change
- ☐ Develop people
- ☐ Self-motivated

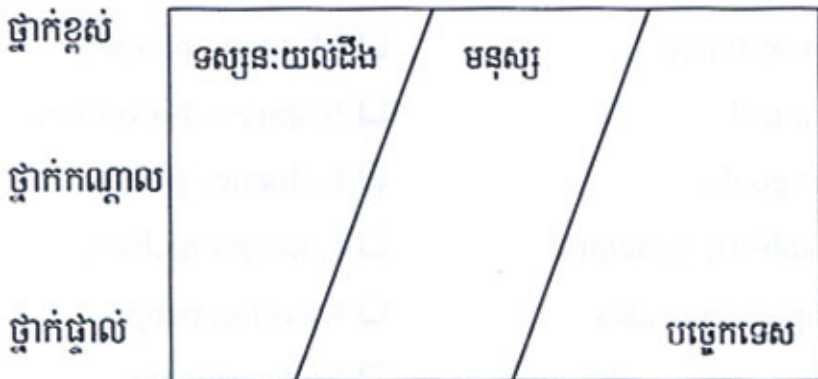
People-Focused

តើជំនាញអ្វីដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការ ?

ដើម្បីឱ្យមុខងារគ្រប់គ្រងមានដំណើរការបានល្អ និងដើម្បីកាន់តួនាទីផ្សេងៗច្រើនទៀតនោះ អ្នកគ្រប់គ្រងចាំបាច់ត្រូវមានជំនាញ។ លោក Robert Katz បានកំណត់ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រងចំនួន ៣ ដែលមានសារៈសំខាន់ដល់ការគ្រប់គ្រងប្រកបដោយជោគជ័យ ជំនាញបច្ចេកទេស ជំនាញមនុស្ស និងជំនាញប្រើគំនិត ឬទស្សនៈ ។

ជំនាញ

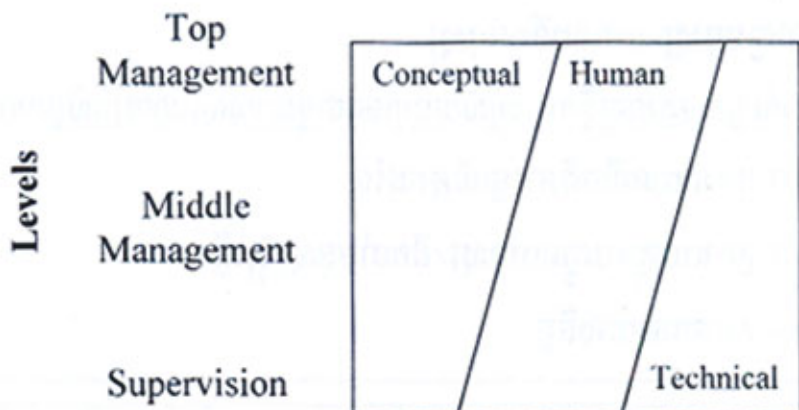
ការគ្រប់គ្រង



ការបែងចែកជំនាញតាមកម្រិតថ្នាក់នៃការគ្រប់គ្រងផ្សេងៗគ្នា

What Skills Do Managers Need? (Katz)

In order to perform the functions of management and to assume multiple roles, managers must be skilled. Robert Katz identified three managerial skills that are essential to successful management: technical, human, and conceptual.



Skill Distribution at Various Management Levels

តើជំនាញអ្វីខ្លះដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការ?

ជំនាញបច្ចេកទេស-ពាក់ព័ន្ធនឹងឧបករណ៍ -មធ្យោបាយប្រើប្រាស់

(ពាក់ព័ន្ធនឹងដំណើរការ ឬចំណេះដឹងបច្ចេកទេស និងភាពស្មាត់ជំនាញ)

-ចំណេះដឹងវិជ្ជាជីវៈ

ជំនាញមនុស្ស-ទាក់ទងនឹងមនុស្ស

(ពាក់ព័ន្ធសមត្ថភាពធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយមនុស្សដោយប្រសិទ្ធភាព)

-សមត្ថភាពយល់ដឹងពីអារម្មណ៍អ្នកដទៃ

-សមត្ថភាពបញ្ចុះបញ្ចូលមនុស្ស/ដឹកនាំមនុស្សឱ្យធ្វើការ

-សមត្ថភាពចេះយល់ចិត្ត

ជំនាញប្រើគំនិតយល់ដឹង-ត្រូវចេះប្រើគំនិត

(ពាក់ព័ន្ធនឹងការរៀបចំបង្កើតគំនិត)

-ការចេះផ្តល់មូលហេតុសមហេតុផល

-ការចេះថ្លឹងថ្លែង

-សមត្ថភាពធ្វើការវិភាគ

What Skills Do Managers Need? (Katz)

Technical Skills – Deal with Things
(Involves process or technique knowledge and proficiency)

- ☐ Specialized knowledge

Human Skills – Concerns People
(Involves the ability to interact effectively with people)

- ☐ Sensitivity
- ☐ Persuasiveness
- ☐ Empathy

Conceptual Skills – Has to do with Ideas
(Involves with formulation of Ideas)

- ☐ Logical reasoning
- ☐ Judgement
- ☐ Analytical abilities

អំពីការគ្រប់គ្រង...

❑ ការគ្រប់គ្រង គឺប្រៀបដូចការធ្វើវិនិយោគ-មានន័យថាជាការប្រមូលមកវិញឱ្យបានច្រើនបំផុតពីធនធានទាំងអស់ ដោយប្រើថាមពលរបស់អ្នក ភាពប៉ិនប្រសព្វ និងពេលវេលារបស់អ្នក បូកបន្ថែមទាំងធនធានដទៃទៀតតាមដែលអ្នកអាចមាន ។

❑ ការគ្រប់គ្រង ទាមទារនូវប្រសិទ្ធភាព និងភាពចំណេញដោយប្រើចំណាយឱ្យបានអប្បបរមា និងទទួលបានផលចំណេញវិញជាអតិបរមា

❑ ដើម្បីគ្រប់គ្រងឱ្យបានល្អ អ្នកត្រូវពិនិត្យមើលអ្វីជាអាទិភាពរបស់អ្នកឱ្យបានជាប្រចាំ គឺដូចអ្នកដាក់ការធ្វើវិនិយោគដែរ

❑ មនុស្សតែមួយអាចដឹកនាំផង និងគ្រប់គ្រងផង ។ ការដឹកនាំ និងគ្រប់គ្រងនោះមានមុខងារផ្សេងគ្នា ប្រៀបដូចជាផ្នែកលក់ និងផ្នែកទីផ្សារ គឺផ្នែកទាំងពីរនេះសំដៅបំរើឱ្យផលប្រយោជន៍ ឬមុខងារក្រុមហ៊ុនផ្សេងៗគ្នា

- ❑ អ្នកគ្រប់គ្រងប្រៀបបានដូចគ្រូបង្វឹកកីឡាដែរ គឺមានន័យថាពួកគេអភិ-
វឌ្ឍមនុស្សដើម្បីទទួលបានលទ្ធផលការងារល្អប្រសើរបំផុតដែលចេញមកពី
សកម្មភាពការងាររបស់គេ
- ❑ ទន្ទឹមនឹងនោះពួកគេក៏បង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធ និងវាស់ស្ទង់ស្នាដៃការងារដែល
ទទួលបាន
- ❑ ការគ្រប់គ្រង គឺជាមុខងារមួយ ដែលជាបណ្តុំនៃការទទួលខុសត្រូវ

About Management...

- ❑ Management is like investment – getting the best
return from all resources – your own energy, talent
and time plus all other resources at your disposal.
- ❑ Management requires efficiency, profitability,
depends on minimal inputs for maximum returns.

- ☐ To manage well, regularly review your priorities, just as you would your investments.
- ☐ The same person can both lead and manage – they are different functions – like sales and marketing – they serve different organizational purposes or functions.
- ☐ Managers are like sports coaches – they develop people to get the best performance out of them.
- ☐ They also provide structure and measure output.
- ☐ Management is a role, a set of responsibilities.

អំពីការដឹកនាំ...

☐ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចជំរុញអោយមានការផ្ដួចផ្ដើមគំនិតថ្មីៗ ការផ្តល់សិទ្ធិ អំណាច ការបង្កាត់បង្រៀន ការគាំទ្រ និងការលើកទឹកចិត្ត ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានការផ្ដួចផ្ដើមគំនិតជំរុញឱ្យយើងមានការផ្លាស់ប្តូរទិសដៅ ។ ចំណែកអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានគំនិតផ្ដួចផ្ដើមថ្មីៗ ជំរុញឱ្យយើងខិតខំប្រឹងប្រែងធ្វើការ ។

❑ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវប្រើសំណួរបើកចំហរ ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាផ្សេងៗ ដើម្បីឈានដល់ការសំរេចចិត្តដ៏ប្រសើរ ការជំរុញឱ្យមានភាពម្ចាស់ការលើខ្លួន ឯង និងការអភិវឌ្ឍន៍មនុស្ស ។

❑ ជួយទៅវិញអ្នកដឹកនាំលើកឡើងនូវដំណោះស្រាយថ្មីៗ ។ ពួកអ្នកដឹកនាំ នោះចង់បញ្ចុះបញ្ចូលឱ្យអ្នកធ្វើតាមស្គាល់នូវវិធីធ្វើអ្វីមួយល្អប្រសើរជាងមុន ។

❑ អ្នកគ្រប់គ្រងកាន់មុខងារទទួលខុសត្រូវសំរាប់បុគ្គលិក ។ អ្នកគ្រប់គ្រងក៏ អាចបង្ហាញចេញនូវភាពជាអ្នកដឹកនាំបានផងដែរ ។ ប៉ុន្តែភាពជាអ្នកដឹកនាំក៏ អាចបង្ហាញចេញផងដែរដោយអ្នកដែលមិនមែនជាអ្នកមានតួនាទីគ្រប់គ្រង គេ ។

❑ ដោយព្រឹកឱ្យបានច្បាស់នូវពាក្យ “ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការគ្រប់គ្រង ” យើង

ក៏អាចងាយពន្យល់បានថា និយោជិក/បុគ្គលិកគ្រប់ៗគ្នាអាចមាន លក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងសកម្មភាពការងាររបស់គេផងដែរទោះបី អ្នកទាំង នោះពុំស្ថិតក្នុងតួនាទីគ្រប់គ្រងក៏ដោយ ។

About Leadership...

- ☐ Managers can be inspiring, empowering, nurturing, supportive and encouraging. An inspiring leader moves us to change direction. An inspiring manager moves us to work harder.
- ☐ Managers use open questions to draw solutions out of others as a way of reaching better decisions, fostering broader ownership and developing people.
- ☐ By contrast, leaders propose novel solutions. They want to persuade prospective followers that they know a better way of doing things.
- ☐ Managers occupy a role of responsibility for people. They may show leadership too, but leadership can also be shown by non-managers.

- ❑ By clearly separating leadership and management, we are better able to explain how all employees can show leadership without having to be in management roles.

៣. របៀប ជំនាញ និងឥរិយាបថនៃការគ្រប់គ្រង និងដឹកនាំ

សិក្សាស្រាវជ្រាវនូវប្រភេទខុសគ្នានៃរបៀបដឹកនាំ

របៀបការដឹកនាំ គឺជាឥរិយាបថ និងវិធីនៃការផ្តល់ទិសដៅ ការអនុវត្តផែនការ និងការជំរុញទឹកចិត្តមនុស្ស ។

មានរបៀបខុសគ្នា ៣ នៃការដឹកនាំ:

- របៀបផ្តាច់ការ
- របៀបប្រជាធិបតេយ្យ
- របៀបប្រតិភូកម្ម

ការជ្រើសរើសរបៀបដឹកនាំត្រឹមត្រូវ-តើរបៀបមួយណាជាប់សំអ្នក ?

3. Leadership and Management Styles, Skills and Behaviors

Exploring the Different Types of Leadership approaches

Leadership style is the manner and approach of providing direction, implementing plans, and motivating people.

There are three different styles of leadership:

- Authoritarian (autocratic)
- Participative (democratic)
- Delegative (free reign)

Picking the Right Leadership Style – Which is Yours?

ការដឹកនាំ បែបផ្តាច់ការ

អ្នកដឹកនាំបែបផ្តាច់ការដាក់នូវក្តីសង្ឃឹមយ៉ាងមុតមាំទៅឱ្យសមាជិកក្រុម នូវអ្វីដែលពួកគេត្រូវធ្វើ ពេលវេលាដែលពួកគេត្រូវធ្វើវាឱ្យហើយ និងលទ្ធផលដែលពួកគេត្រូវទទួលបាន ។ អ្នកដឹកនាំបែបនេះធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តនានា ដោយគ្មានសួរយោបល់ពីសមាជិកក្រុមឡើយ ។ ការដឹកនាំបែបផ្តាច់ការយកមកប្រើបានល្អនៅក្នុងស្ថានភាពដែលមានពេលវេលាតិចតួច ក្នុងការធ្វើការសម្រេចចិត្តជាក្រុម ឬពេលដែលអ្នកដឹកនាំជាមនុស្សតែម្នាក់គត់ដែលតំរូវឱ្យដោះស្រាយបញ្ហា ឬចង្អុលទិសដៅ ។

ការប្រើវិធីផ្តាច់ការហួសប្រមាណអាចឱ្យគេយល់ថា ជាការបង្គាប់បញ្ជា និងត្រួតត្រាលើគេពេក ។ គេអាចឃើញតំរូវការក្រក់ប្រភេទនេះនៅពេលអ្នកដឹកនាំសម្តី តំរាមតំហែង ដូចជា ការស្រែក ការប្រើអំណាចបំពាន ឬបន្ទាបតំលៃសមាជិកក្រុម ។

Authoritarian Leadership

Authoritarian leaders provide clear expectations to group members on what should be done, when it should be completed, and how it should be accomplished. These leaders make decisions without style input from group members. Authoritarian leadership is best used in situations when there is little time for group decision-making or when the leader is the one best equipped to solve the problem or give directions.

Overuse of an authoritarian style can be construed as bossy and controlling. Worst-case examples of this style can be seen when leaders utilize bullying techniques such as yelling, abusing power, or demeaning group members.

ការដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ/តាមបែបការចូលរួម

អ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ ទទួលយកយោបល់ពីសមាជិកម្នាក់ ឬច្រើន អ្នកក្នុងក្រុម មុនពេលធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តនានា ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ផ្សេងៗ ។ ប៉ុន្តែពេលមានជំរើសត្រូវបានលើកឡើង អ្នកដឹកនាំនោះនិយាយ ចុងក្រោយគេ ។ សមាជិកក្រុមចង់អោយមានការលើកទឹកចិត្ត និងជំរុញទឹក ចិត្តតាមរយៈនៃការដឹកនាំរបៀបនេះ ។ ការដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យនេះជា ញឹកញាប់ដឹកនាំច្រើនមានប្រសិទ្ធភាព និងការសម្រេចចិត្ត មានភាពត្រឹមត្រូវ ព្រោះថា ពុំមានអ្នកដឹកនាំណាម្នាក់ជាអ្នកជំនាញនៅលើគ្រប់កិច្ចការនោះ ឡើយ ។ យោបល់ពីសមាជិកក្រុម ដែលមានចំណេះដឹង ជំនាញ និងការ ពិសោធន៍ បង្កើតបានជាមូលដ្ឋានគ្រឹះល្អបន្ថែមទៀត សម្រាប់ធ្វើការសម្រេច ចិត្ត ។

Participative Leadership

Participative leaders accept input from one or more group members when making decisions and solving problems, but the leader retains the final say when choices are made. Group members tend to be encouraged and motivated by this style of leadership. This style of leadership often leads to more effective and accurate decisions, since no leader can be an expert in all areas. Input from group members with specialized knowledge and expertise creates a more complete basis for decision-making.

ការដឹកនាំ បែបប្រតិភូកម្ម

អ្នកដឹកនាំបែបធ្វើប្រតិភូកម្ម អនុញ្ញាតឱ្យសមាជិកក្រុមធ្វើការសម្រេចចិត្តបាន ។ ការដឹកនាំរបៀបនេះ គឺប្រើបានល្អនៅក្នុងស្ថានភាព ដែលអ្នកដឹកនាំពឹងផ្អែក និងជឿទុកចិត្តលើនិយោជិត/បុគ្គលិកដែលមានសមត្ថភាព ។ អ្នកដឹកនាំមិនមែនជាអ្នកជំនាញនៅគ្រប់ស្ថានភាពទេ នេះជាមូលហេតុសំខាន់ក្នុងការធ្វើប្រតិភូកម្មនូវការងារមួយចំនួនដល់និយោជិត/បុគ្គលិក ដែលមានចំណេះដឹង និងគួរឱ្យទុកចិត្ត ។

១. តើអ្នកពិចារណាជ្រើសយកការដឹកនាំរបៀបណាដែលប្រសើរនៅក្នុងការដឹកនាំក្រុមរបស់អ្នក ?
២. តើអ្នកគិតថាការជ្រើសរើសយករបៀបដឹកនាំដែលត្រឹមត្រូវ អាចទទួលបានលទ្ធផលជាវិជ្ជមានដែរឬទេ ?

Delegative Leadership

Delegative leaders allow group members to make decisions. This style is best used in situations where the leader needs to rely on qualified employees. The leader cannot be an expert in all situations, which is why it is important to delegate certain tasks out to knowledgeable and trustworthy employees.

1. What would you consider to be the best style in leading your team?
2. Do you think applying the RIGHT leadership style will yield positive results?

ត្រូវចងចាំថា អ្នកដឹកនាំដ៏ល្អត្រូវចេះប្រើរបៀបដឹកនាំទាំងបីនេះ ដោយផ្អែកលើស្ថានភាពការងារជាក់ស្តែង ។

ឧទាហរណ៍:

សូមប្រើ **របៀបដឹកនាំតាមបែបផ្តាច់ការ** បើសិនសមាជិកក្រុមគ្មានចំណេះដឹងអំពីវិធីសាស្ត្រធ្វើការងារច្បាស់លាស់ ។

សូមប្រើ **របៀបដឹកនាំតាមបែបប្រជាធិបតេយ្យ/តាមបែបការចូលរួម** ជាមួយសមាជិកក្រុមដែលយល់ពីគោលបំណង និងតួនាទីនៅក្នុងកិច្ចការរបស់គេ ។

សូមប្រើ **របៀបដឹកនាំតាមបែបធ្វើប្រតិបត្តិកម្ម** បើសិនសមាជិកក្រុមចេះធ្វើកិច្ចការណាមួយនោះច្រើនជាងអ្នក ។

អ្នកដឹកនាំដ៏ល្អចាំបាច់ត្រូវចេះសម្របខ្លួន និងចេះធ្វើការផ្លាស់ប្តូរដោយផ្អែក
ទៅលើគោលបំណង/ទិសដៅ និងតំរូវការរបស់សមាជិកក្រុម ព្រមទាំងកត្តា
ស្ថានភាពតំរូវផងដែរ ។

Remember, good leaders utilize all three styles depending upon the situation.

For example:

Use an *authoritarian style* if a group member lacks knowledge about a certain procedure.

Use a *participative style* with group members who understand the objectives and their role in the task.

Use a *delegative style* if the group member knows more than you do about the task.

Great leaders need to adapt and change based upon the objectives, needs of group members, and situational factors.

៤. អ្នកដឹកនាំជាភ្នាក់ងារដែលនាំអោយមានការផ្លាស់ប្តូរ-គឺថាការចាត់ចែង ការផ្លាស់ប្តូរប្រកបដោយភាពវិជ្ជមាន

ការផ្លាស់ប្តូរកំលាំងការងារកើតឡើងយ៉ាងរហ័ស និងជារឿយៗច្រើននៅកន្លែងធ្វើពាណិជ្ជកម្ម ។ ការផ្លាស់ប្តូរនេះកើតឡើងដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងស្ថានភាពថ្មី ឬដើម្បីចៀសវាងនូវការគំរាមកំហែងចំពោះក្រុមហ៊ុន/ ស្ថាប័ន ។ ការផ្លាស់ប្តូរអាចមានការពិបាកចំពោះអ្នកពាក់ព័ន្ធ បើគ្មានការគិតអំពីហេតុផលឱ្យបានសមរម្យ ។ អ្នកគ្រប់គ្រង និងនិយោជិក/បុគ្គលិកប្រឈមមុខទៅនឹងផលវិបាកថ្មីៗចំពោះការផ្លាស់ប្តូរនោះ និងអ្នកគ្រប់គ្រងចំបាច់ត្រូវស្វែងរក

មធ្យោបាយកែសម្រួលធ្វើយ៉ាងណា ដើម្បីបង្កើននូវភាពទន់ភ្លន់ ចេះបត់បែន និងប្រសិទ្ធភាពនៅក្នុងបរិយាកាស នៃការផ្លាស់ប្តូរថ្មីនោះ ។

សេចក្តីត្រូវការសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរស្ថាប័ន/ក្រុមហ៊ុន

- ធ្វើឱ្យមានការប្រកួតប្រជែង
- ធ្វើឱ្យមានលេចចេញលទ្ធផលជាផ្លែផ្កា
- ធ្វើការកាត់បន្ថយការខ្វះខាត
- ធ្វើឱ្យមានការរក្សាការបោះជំហានទៅមុខជានិច្ច
- ធ្វើឱ្យស្ថិតស្ថេរនៅក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ

កម្លាំងនៃការផ្លាស់ប្តូរ

- ឥទ្ធិពលសេដ្ឋកិច្ច/ឥទ្ធិពលនៃការប្រកួតប្រជែង
- ការផ្លាស់ប្តូរខាងប្រជាសាស្ត្រ
- ឥទ្ធិពលពីនយោបាយ/ឥទ្ធិពលពីរដ្ឋាភិបាល
- ការផ្លាស់ប្តូរសេចក្តីរំពឹងទុក
- បច្ចេកទេសថ្មីៗ
- តំលៃធនធានឡើងថ្លៃ
- សកលភាវូបនីយកម្ម
- ការជួលកំលាំងការងារពីខាងក្រៅ
- ការកាត់បន្ថយបុគ្គលិក

4. The Leader as a Change Agent – Managing Change Positively

Workforce change occurs rapidly and often in many businesses. This change may take place in order to respond to a new opportunity or to avoid a threat to the company. Regardless of the reason, change can be difficult for all involved; managers and employees face new challenges with change, and managers must seek ways to restructure that will increase their flexibility and effectiveness in this climate of change.

The Need for Organizational Change

- ☐ To be competitive
- ☐ To be productive
- ☐ To reduce waste
- ☐ To stay ahead
- ☐ To survive

The Forces of Change

- ☐ Competitive/Economic Influences
- ☐ Changing demographics
- ☐ Political/Government influences
- ☐ Changing expectations
- ☐ New technologies
- ☐ Soaring prices of resources
- ☐ Globalization
- ☐ Outsourcing
- ☐ Downsizing

ការជំទាស់មិនព្រមផ្លាស់ប្តូរ

មនុស្សភាគច្រើនមានអារម្មណ៍មិននឹងហួ អំពីការផ្លាស់ប្តូរ។ ជាទូទៅពួកគេប្រឆាំងនឹងវាដោយផ្ទាល់ ឬដោយមិនផ្ទាល់។ ពេលខ្លះការភ័យព្រួយនៃការផ្លាស់ប្តូរនោះពិតជាមានឥទ្ធិពលអាក្រក់ដល់ពួកគេ។ ទោះបីជាដូច្នោះក៏ដោយក៏ក្នុងករណីជាច្រើនអ្នកដែលទទួលបាននូវការផ្លាស់ប្តូរនឹងដឹងខ្លួនដោយខ្លួនឯងថា ការផ្លាស់ប្តូរនោះគឺដើម្បីតែភាពប្រសើរឬប៉ុណ្ណោះ។

- ការភ័យខ្លាចនឹងបរាជ័យ
- តំរូវការមិនជាក់ស្តែង
- ការបាត់បង់ម្ចាស់ការ
- ការបាត់បង់ជាសុខភាពខ្លួន
- ការបាត់ផលប្រយោជន៍/ជះឥទ្ធិពលមិនល្អដល់ខ្លួន
- ការខ្វះការគាំទ្រ/ខ្វះទំនុកចិត្ត
- ការគ្មានបំណងរៀនសូត្របន្ថែម
- ការភ័យខ្លាចនូវហេតុការណ៍ណាមួយដែលមិនបានដឹងមុន

ការយកជំនះនឹងការជំទាស់ទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ

- ការអប់រំបណ្តុះបណ្តាល និងការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា
- ការចូលរួម និងការធ្វើខ្លួនឱ្យពាក់ព័ន្ធនឹងការផ្លាស់ប្តូរ
- ការជួយសម្របសម្រួល និងការគាំទ្រ
- ការចរចាគ្នា និងការឈានដល់ការព្រមព្រៀង
- ការប្រើវិធីដោះស្រាយទំនាស់ និងការជ្រើសយកជំរើសណាមួយរួមគ្នា
- ការបង្ខិតបង្ខំឱ្យទទួលយកដោយផ្ទាល់ និងដោយប្រយោល

Resistance to Change

Almost all people are nervous about change. Many will resist it – consciously or subconsciously. Sometimes those fears are well founded – the change really will have a negative impact for them. In many cases, however, the

target population for the change will come to realize that the change was for the better.

- ☐ Fear of failure
- ☐ No obvious need
- ☐ Loss of control
- ☐ Loss of comfort
- ☐ Loss of benefits
- ☐ Lack of support
- ☐ Unwilling to learn
- ☐ Fear of the unknown

Overcoming Resistance to Change

- ☐ Educational and Communication
- ☐ Participation and Involvement
- ☐ Facilitation and Support
- ☐ Manipulation and Co-option
- ☐ Implicit and Explicit Coercion

វិធីសាស្ត្រមួយចំនួនដើម្បីឈានទៅដល់ការផ្លាស់ប្តូរ

របៀបផ្លាស់ប្តូរមួយចំនួនដែលអាចយកមកប្រើបាន ៖

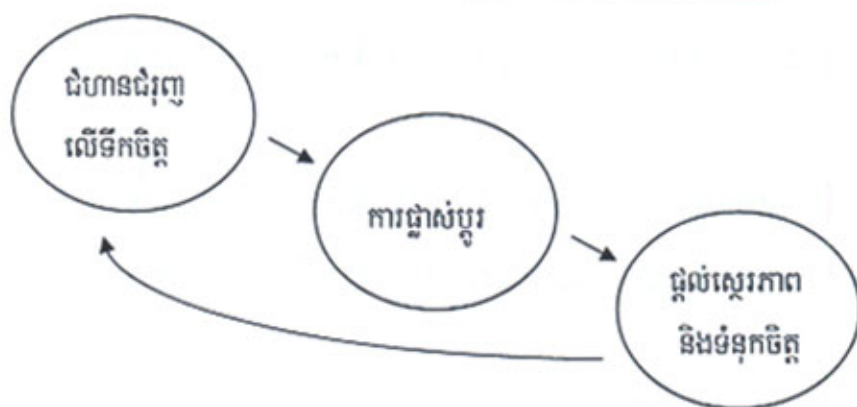
ការធ្វើការរួមគ្នា - ក្រុមមនុស្សសំខាន់ៗដែលត្រូវចូលរួមក្នុងដំណើរការ ការ-
ផ្លាស់ប្តូរ ជាទូទៅគឺតាមរយៈការចូលរួមសិក្ខាសាលា ឬការចូលរួមប្រជុំ។ ពួក
គេនឹងត្រូវរក្សាការតាមដានដំណើរការទាំងនោះជាប្រចាំ។ ពួកគេក៏ត្រូវរិះ
រកទស្សនៈ ឬគំនិតរបស់ពួកគេ ត្រូវយកមកពិភាក្សាគ្នាយ៉ាងសកម្មផងដែរ ។

ការប្រឹក្សាយោបល់ - មនុស្សសំខាន់ៗដែលពាក់ព័ន្ធត្រូវតែជូនដំណឹងឱ្យដឹង
អំពីការផ្លាស់ប្តូរទាំងនោះ និងត្រូវរិះរកទស្សនៈ ឬគំនិតដើម្បីមកដាក់ពិភាក្សា
រួមគ្នា ។

ការចង្អុលប្រាប់-បុគ្គលិកទាំងអស់ត្រូវបានផ្តល់នូវព័ត៌មានអំពីការផ្លាស់ប្តូរទាំងនោះ និងហេតុអ្វីបានជាការផ្លាស់ប្តូរទាំងនោះវាមានសារៈសំខាន់ ។

ការបង្កិតបង្កំ-បុគ្គលិកទាំងអស់ត្រូវបានគេនិយាយប្រាប់ថាពួកគេចាំបាច់ត្រូវធ្វើតាមរបៀបថ្មី ឬការណែនាំថ្មី ។

ដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ



The Approaches to Organizational Change

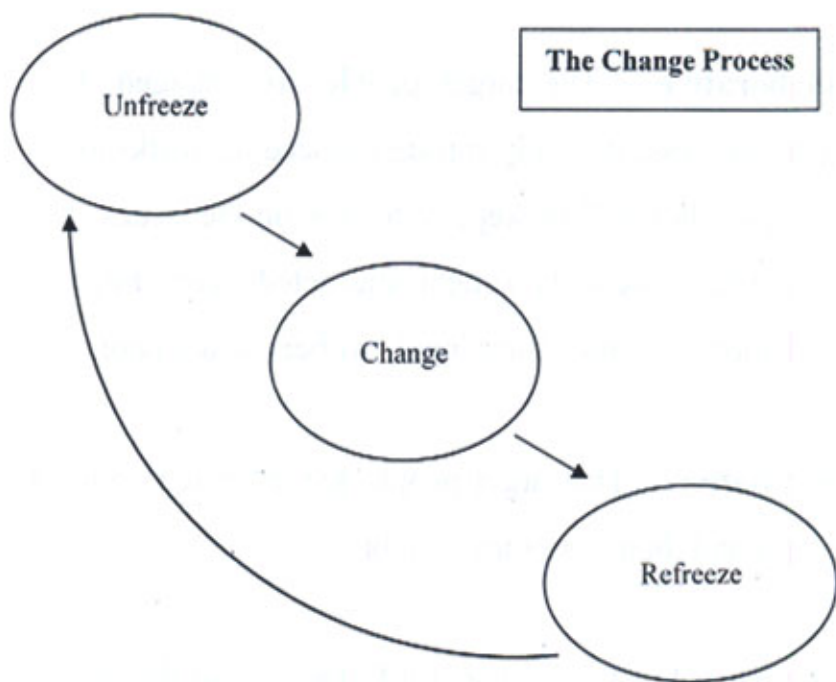
Here are some change styles that may be appropriate:

Collaborative – The target people are engaged in the change process, typically through cascading workshops or meetings. They will be kept up to date on the issues. Their views will be actively sought and acted upon. Feedback will demonstrate how their input has been acted upon.

Consultative – The target people are informed about the changes and their views are sought.

Directive – The workforce is informed about the changes and why those changes are important.

Coercive – The workforce is told that they must obey the new instructions.



ជំហានបំបែកគំនិតនៃការផ្លាស់ប្តូរ

១. កំណត់នូវអ្វីដែលតម្រូវឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរ

-ធ្វើការស្ទាបស្ទង់ស្ថាប័ន ឬក្រុមហ៊ុននោះដើម្បីស្វែងយល់ពី ស្ថាន-
ភាពបច្ចុប្បន្ន

-ធ្វើឱ្យបុគ្គលិកយល់ច្បាស់ហេតុអ្វីត្រូវការផ្លាស់ប្តូរ ឬកែសម្រួល ។

២. ធ្វើឱ្យប្រាកដថាមានការគាំទ្រពីថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់

-ប្រើវិធីសាស្ត្រការវិភាគនៃអ្នកទទួលខុសត្រូវ និងគណៈគ្រប់គ្រង
នៃអ្នកទទួលខុសត្រូវ ដើម្បីកំណត់ឱ្យបាននូវការគាំទ្រពីមនុស្ស
សំខាន់ៗនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ឬស្ថាប័ននោះ

-កំណត់ដាក់បញ្ហានោះថាជារឿងសំខាន់របស់ស្ថាប័ន ឬក្រុមហ៊ុន ។

៣. បង្កើតឱ្យមានតម្រូវការចាំបាច់ដើម្បីឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរ

-បង្កើតឱ្យមានសារបង្ខំមួយដែលប្រាប់ជាមូលហេតុដែលការផ្លាស់
ប្តូរនោះត្រូវតែកើតឡើង

-ប្រើទស្សនវិស័យ និងយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អ្នកជាភស្តុតាងដើម្បីឱ្យមាន
ការគាំទ្រ

-ផ្សព្វផ្សាយទស្សនវិស័យរបស់អ្នកដល់អ្នកដទៃក្នុងន័យថាការផ្លាស់
ប្តូរនោះត្រូវតែរួមមានឡើង

-ធ្វើការបញ្ជាក់នូវ “*មូលហេតុនោះ*” ឱ្យបានច្បាស់ ។

៤. គ្រប់គ្រង និងស្វែងយល់ពីភាពមន្ទិលសង្ស័យ និងការព្រួយបារម្ភ

-នៅតែបើកចំហរជានិច្ចដល់ការព្រួយបារម្ភ និងការលើកឡើង
របស់និយោជិកអំពីភាពចាំបាច់ដើម្បីឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរនោះ ។

Unfreeze

1. Determine what needs to change

-Survey the organization to understand the current
state

-Understand why change has to take place

2. Ensure there is strong support from upper management
 - Use Stakeholder Analysis and Stakeholder Management to identify and win the support of key people within the organization
 - Frame the issue as one of organization-wide importance

3. Create the need for change
 - Create a compelling message as to why change has to occur
 - Use your vision and strategy as supporting evidence
 - Communicate the vision in terms of the change required
 - Emphasize the “why”.

4. Manage and understand the doubts and concerns

- Remain open to employee concerns and address in terms of the need to change.

ជំហាននៃដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ

១. ទំនាក់ទំនងជាប្រចាំ

- ទំនាក់ទំនងជាប្រចាំក្នុងរយៈពេលការធ្វើផែនការ និងការអនុវត្តន៍ផែនការនៃការផ្លាស់ប្តូរ
- រៀបរាប់អំពីផលប្រយោជន៍ទាំងនោះ
- ពន្យល់ឱ្យបានច្បាស់ដល់បុគ្គលិកអំពីផលប៉ះពាល់នៃដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ
- ឱ្យបុគ្គលិកគ្រប់គ្នាត្រៀមខ្លួនសំរាប់អ្វីដែលនឹងកើតមានឡើង ។

២. បំបាត់ពាក្យចោមអារាម

- ឆ្លើយសំនួរដោយចំហ និងដោយស្មោះត្រង់
- ដោះស្រាយបញ្ហាឱ្យបានភ្លាមៗ
- នាំយកគំនិតនៃការផ្លាស់ប្តូរប្រែក្លាយទៅជាការប្រតិបត្តិដែលចាំបាច់ចំពោះមុខ ។

៣. ផ្តល់សិទ្ធិអំណាចដើម្បីចាត់វិធានការ

- ផ្តល់ឱកាសឱ្យបានច្រើនដល់ការចូលរួមពីនិយោជិត
- ដាក់ឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងតាមផ្នែកផ្តល់ការតំរង់ទិសជាប្រចាំថ្ងៃ ។

៤. ជំរុញឱ្យមនុស្សដែលពាក់ព័ន្ធឱ្យចូលរួមក្នុងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ

- បង្កើតឱ្យមានជោគជ័យរយៈពេលខ្លីដើម្បីជំរុញឱ្យមានការអនុវត្តន៍ការផ្លាស់ប្តូរនោះ
- ពិភាក្សាជាមួយអ្នកទទួលខុសត្រូវខាងក្រៅជាការចាំបាច់ (ដូចជាក្រុមនិយោជិត/បុគ្គលិក) ។

Change

1. Communicate often

- Do so throughout the planning and implementation of the changes
- Describe the benefits
- Explain exactly how the changes will affect everyone
- Prepare everyone for what is coming.

2. Dispel rumors

- Answer questions openly and honestly
- Deal with problems immediately
- Relate the need for change back to operational necessities.

3. Empower action

-Have line managers provide day-to-day direction

4. Involve people in the process

-Generate short-term wins to reinforce the change

-Negotiate with external stakeholders as necessary
(such as employee organization).

ជំហានផ្តល់ស្ថេរភាព និងទំនុកចិត្ត

១. ដាក់ការផ្លាស់ប្តូរទាំងនោះឱ្យក្លាយទៅជាវប្បធម៌

-កំណត់ឱ្យបាននូវអ្វីដែលអាចមានការគាំទ្រដល់ការផ្លាស់ប្តូរ

-កំណត់នូវរបាំងដែលរារាំងដល់ចីរភាពនៃការផ្លាស់ប្តូរនោះ

២. អភិវឌ្ឍយុទ្ធវិធីដើម្បីឱ្យមានចីរភាពដល់ការផ្លាស់ប្តូរនោះ

- ធ្វើឱ្យប្រាកដច្បាស់ថាមានការគាំទ្រនូវដំណើរការនៃការដឹកនាំនោះ
- បង្កើតឱ្យមានប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់លើកទឹកចិត្ត
- បង្កើតឱ្យមានប្រព័ន្ធផ្តល់ព័ត៌មានត្រឡប់
- គោរពរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ននោះជាចាំបាច់

៣. ផ្តល់ការគាំទ្រ និងការបណ្តុះបណ្តាល

- រក្សានិរន្តរភាពឱ្យអ្នកគ្រប់គ្នាមានចំណេះដឹង និងមានការគាំទ្រ

៤. អបអរជ័យជំនះ

គំរូនៃការផ្លាស់ប្តូររបស់ Lewin គឺជាវិធីសាមញ្ញ និងងាយស្រួល
យល់នូវគំរោងក្នុងការគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរ ។

ដោយទទួលស្គាល់ជំហាននៃការផ្លាស់ប្តូរផ្សេងៗគ្នាទាំង៣នេះ ហើយ
លោកអ្នកអាចរៀបចំផែនការអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរនោះតាមគំរូការចាំបាច់ ។
អ្នកចាប់ផ្តើមបង្កើតឱ្យមានការជំរុញលើកទឹកចិត្តដើម្បីឈានទៅការផ្លាស់ប្តូរ
(Unfreeze) ។ លោកអ្នកចាប់ដំណើរការការផ្លាស់ប្តូរដោយលើកកំពស់
ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយប្រសិទ្ធភាពក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងផ្តល់
សិទ្ធិអំណាចដល់មនុស្សដើម្បីចាប់យកមធ្យោបាយថ្មី នៃការងារផ្លាស់ប្តូរ
ហើយនិងដំណើរការបញ្ចប់ (Change) ។ ហើយដំណើរការនោះចប់នៅ
ពេលអ្នកធ្វើឱ្យស្ថាប័ននោះត្រឡប់ទៅរកស្ថេរភាពឡើងវិញ (Refreeze)
ដែលជាការចាំបាច់ដើម្បីបង្កើតទំនុកចិត្តនៅពេលមានការផ្លាស់ប្តូរដែលមិន
អាចផ្លាស់ប្តូររួចនៅពេលខាងមុខ ។

Refreeze

1. Anchor the changes into the culture
 - Identify what supports the change
 - Identify barriers to sustaining change
2. Develop ways to sustain the change
 - Ensure leadership support
 - Create a reward system
 - Establish feedback systems
 - Adapt the organizational structure as necessary.
3. Provide support and training
 - Keep everyone informed and supported.
4. Celebrate success!

Lewin's change model is a simple and easy-to-understand framework for managing change.

By recognizing these three distinct stages of change, you can plan to implement the change required. You start by creating the motivation to change (unfreeze). You move through the change process by promoting effective communications and empowering people to embrace new ways of working (change). And the process ends when you return the organization to a sense of stability (refreeze), which is so necessary for creating the confidence from which to embark on the next, inevitable change.

ចំណុចសំខាន់ៗនៃគោលបំណងរបស់ភ្នាក់ងារផ្លាស់ប្តូរ

១. ការងាយយល់ និងក្តាប់បានទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងជួរសមាសភាពបុគ្គលិកសំខាន់ៗពីការយល់ឃើញរបស់ថ្នាក់គ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ និងលក្ខខណ្ឌទីផ្សារ ព្រមទាំងថាតើដំណើរការនៃការផ្លាស់ប្តូរនោះមានជះឥទ្ធិពលដល់គោលដៅរបស់គំរោងនោះដោយរបៀបណា
២. ការកំណត់គោលដៅនៃដំណើរការនោះឱ្យបានច្បាស់លាស់
៣. មានភាពទន់ភ្លន់បត់បែនក្នុងការឆ្លើយតបទៅនឹងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរដោយគ្មានការត្រួតពិនិត្យគំរោងនោះឱ្យនៅទ្រឹង ពោលគឺអាចឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរភាគច្រើននៅក្នុងគោលដៅ និងរបៀបគ្រប់គ្រងគំរោងនោះ

Key Competencies of Change Agents' Objectives

1. Sensitivity to changes in key personnel, top management perceptions and market conditions, and to the way in which these impact the goals of the project.
2. Setting of clearly defined, realistic goals.
3. Flexibility in responding to changes without the control of the project manage, perhaps requiring major shifts in project goals and management style.

តួនាទី

៤. សមត្ថភាពកសាងក្រុម ដោយប្រមូលផ្តុំអ្នកទទួលខុសត្រូវសំខាន់ៗ និងបង្កើតក្រុមការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ព្រមទាំងរៀបចំកំណត់ និងបែងចែកការទទួលខុសត្រូវទៅតាមលំដាប់ថ្នាក់អោយបានច្បាស់លាស់ ។

៥. ការបំពាក់ឡើងនូវប្រព័ន្ធជំនាញមួយចំនួនក្នុងការបង្កើត និងការថែរក្សាការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាឱ្យបានសមរម្យទាំងខាងក្នុង និងខាងក្រៅស្ថាប័ន
៦. ការយោគយល់ដល់បរិស្ថានការងារ ដើម្បីឱ្យការបំពេញមុខងារបានងាយស្រួល អត់ធ្មត់ និងប្រកបដោយមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់នៅក្នុងស្ថានភាពមិនច្បាស់លាស់ ។

Roles

4. Team-building abilities, to bring together key stakeholders and establish effective working groups, and to define and delegate respective responsibilities clearly.
5. Networking skills in establishing and maintaining appropriate contacts within and outside the organization.

6. Tolerance of ambiguity, to be able to function comfortably, patiently and effectively in an uncertain environment.

ការប្រាស្រ័យទាក់ទង

៧. ប្រើជំនាញប្រាស្រ័យទាក់ទងដើម្បីបញ្ជូនសារឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពទៅដល់សហសេរីក និងអ្នកក្រោមបង្គាប់ នូវភាពចាំបាច់ដើម្បីធ្វើការកែប្រែគោលដៅរបស់គំរោង ព្រមទាំងការងារ និងការទទួលខុសត្រូវដាច់ដោយឡែកៗដទៃទៀត ។
៨. ការប្រើជំនាញអន្តរបុគ្គលនៅគ្រប់ការងារទាំងអស់ដោយរាប់បញ្ចូលទាំងការជ្រើសរើស ការស្តាប់ ការប្រមូលយកព័ត៌មានត្រឹមត្រូវ និងការដឹងពីការព្រួយបារម្ភរបស់អ្នកដទៃ ព្រមទាំងការរៀបចំកិច្ចប្រជុំ
៩. ការសារទរទៅនឹងការបង្កើតគំរោងផែនការ និងផ្តល់គំនិតយោបល់

**១០.ការបង្កើតឱ្យមានការលើកទឹកចិត្ត និងការប្តេជ្ញាចិត្តដល់អ្នកដែល
បានចូលរួម**

Communication

7. Communication skills to transmit effectively to colleagues and subordinates the need for changes in the project goals and in individual tasks and responsibilities.
8. Interpersonal skills, across the range, including selection, listening, collecting appropriate information, identifying the concerns of others, and managing meetings.
9. Personal enthusiasm in expressing plans and ideas.
10. Stimulating motivation and commitment in others involved.

ការចរចា

១១. ការផ្តល់ផែនការ និងគំនិតយោបល់នោះទៅអោយអ្នកដទៃ ដោយបង្កើតនូវទស្សនវិស័យដែលពេញចិត្ត និងការប្រឈមនាពេល អនាគត ។

១២. ចរចាជាមួយអ្នកដើរតួសំខាន់ៗចំពោះធនធាន ចំពោះការ កែប្រែ នីតិវិធី និងការដោះស្រាយវិវាទ ។

Negotiation

- 11.Selling plans and ideas to others by creating a desirable and challenging vision of the future.
- 12.Negotiating with key players for resources, for changes in procedures, and to resolve conflict.

ការគ្រប់គ្រង

១៣. ការយល់ដឹងពីនយោបាយក្នុងការចងសម្ព័ន្ធដែតូប្រកបដោយសក្តានុពល និងក្នុងការថ្លឹងថ្លែងរវាងគោលដៅ និងការយល់ឃើញដទៃៗទៀត ដែលបណ្តាលឱ្យមានការខ្វែងគំនិតគ្នា ។

១៤. ជំនាញក្នុងការប្រើឥទ្ធិពលលើមនុស្ស ដើម្បីទាញយកការប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះផែនការធ្វើគំរោងនោះពីអ្នកមិនយល់ស្រប និងអ្នកជំទាស់ដែលមានសក្តានុពល ។

១៥. ការងាកមកយកទស្សនៈ ដែលទូលំទូលាយដើម្បីជ្រើសរើសយកចំណុចអាទិភាព ។

Managing up

13. Political awareness in identifying potential coalitions, and in balancing conflicting goals and perceptions.
14. Influencing skills, to gain commitment to project plans and ideas from potential skeptics and resisters.
15. Helicopter perspectives, to stand back from the immediate project and take a broader view of priorities.

៥.ការធ្វើប្រតិភូកម្ម និងការគ្រប់គ្រងសកម្មភាពការងារ

ការធ្វើប្រតិភូកម្ម. អំណាច. សមត្ថកិច្ច. ការទទួលខុសត្រូវ. និងការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច

ការធ្វើប្រតិភូកម្ម គឺជាការផ្ទេរសមត្ថកិច្ចជាផ្លូវការពីអ្នកខាងលើទៅអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ ។ បុគ្គលិកនោះត្រូវបានផ្តល់សិទ្ធិអំណាចឱ្យធ្វើការងារជូសប្រធាន ចំណែកឯប្រធាននៅតែទទួលខុសត្រូវចំពោះលទ្ធផលការងារនោះដដែល ។ ការផ្ទេរសមត្ថកិច្ច គឺជាទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សម្នាក់ទៅកាន់មនុស្សម្នាក់ទៀត ដែលតំរូវឱ្យមានការទុកចិត្ត ការប្តេជ្ញាចិត្តលើការងារ និងការព្រមព្រៀងរវាងអ្នកគ្រប់គ្រង និងបុគ្គលិកនោះ ។

អំណាច គឺជាសមត្ថភាពប្រើឥទ្ធិពលដើម្បីឱ្យអ្នកដទៃធ្វើកិច្ចការអ្វីមួយ ។

សមត្ថកិច្ច គឺជាអំណាចចាប់បង្ខំឱ្យគេអនុវត្តច្បាប់ និងធ្វើតាមបញ្ជាហើយ រំពឹងទុកនូវការគោរពធ្វើតាមពីអ្នកដែលគ្មានសមត្ថកិច្ច ។

ការទទួលខុសត្រូវ គឺទាក់ទងទៅនឹងការទទួលខុសត្រូវក្នុងការសម្រេចចិត្ត ឬ មានកាតព្វកិច្ច ឬករណីយកិច្ចហើយអនុវត្តការងារនោះឱ្យបានសមហេតុផល ពោលគឺ វាទាក់ទងទៅនឹងការធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា និងការដឹងពី តួនាទីទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដទៃ ។

ការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច សំដៅទៅលើការលើកទឹកចិត្ត និងការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច ឱ្យបុគ្គលិកមានតំនិតផ្តួចផ្តើមដើម្បីបង្កើនប្រសិទ្ធភាពការងារកាត់បន្ថយការ ចំណាយ និងពង្រឹងគុណភាពផលិតផល និងសេវាអតិថិជន ។

5. Delegation/Performance Management

Delegation, Power, Authority, Responsibility and Empowerment

Delegation is the downward transfer of formal authority from superior to subordinate. The employee is empowered to act for the manager, while the manager remains accountable for the outcome. Delegation of authority is a person-to-person relationship requiring trust, commitment, and contracting between the manager and employee.

Power is the ability to influence others to get things done.

Authority is the power to enforce law and take command, and to expect obedience from those without authority.

Responsibility involves being accountable for, or having obligations or duties, and acting reasonably. It involves

Empowerment refers to encouraging and authorizing workers to take the initiative to improve operations, reduce costs, and improve product quality and customer service.

ផលប្រយោជន៍នៃការធ្វើប្រតិភូកម្មចំពោះប្រធាន និងបុគ្គលិក

នៅពេលអ្នកធ្វើប្រតិភូកម្ម អ្នកផ្តល់ឱ្យមនុស្សណាម្នាក់នូវសិទ្ធិអំណាចដើម្បីធ្វើការងារផ្នែកណាមួយនោះឱ្យអ្នក ឬក៏ជាការងារមួយផ្នែកខ្លះរបស់អ្នក ។

តើអ្វីខ្លះជាផលប្រយោជន៍ដល់អ្នក ?

-មានពេលច្រើនសំរាប់ខ្លួនឯង

- មានពេលទំនេរដើម្បីធ្វើការងារសំខាន់ៗដទៃទៀត
- មិនសូវចុញទ្រាន់នឹងការងារ ហើយអ្នករីករាយនឹងធ្វើការ

តើអ្វីខ្លះជាផលប្រយោជន៍ដល់សមាជិកក្រុមរបស់អ្នក ?

- បានរៀនសូត្រអំពីជំនាញថ្មីៗ
- បានប្រើប្រាស់ជំនាញដែលមានស្រាប់របស់ពួកគេដោយពេញទំហឹង
- មានអារម្មណ៍ដឹកនាំជាប់នឹងការងារ ពេញចិត្ត និងរីករាយក្នុងការបំពេញការងារ
- មានការសារទរ និងមានទំនុកចិត្តខ្ពស់

Benefits of Delegation for Both the Manager and the Staff

When you delegate, you give someone the authority to carry out part of your job for you, or some task that is part of your job.

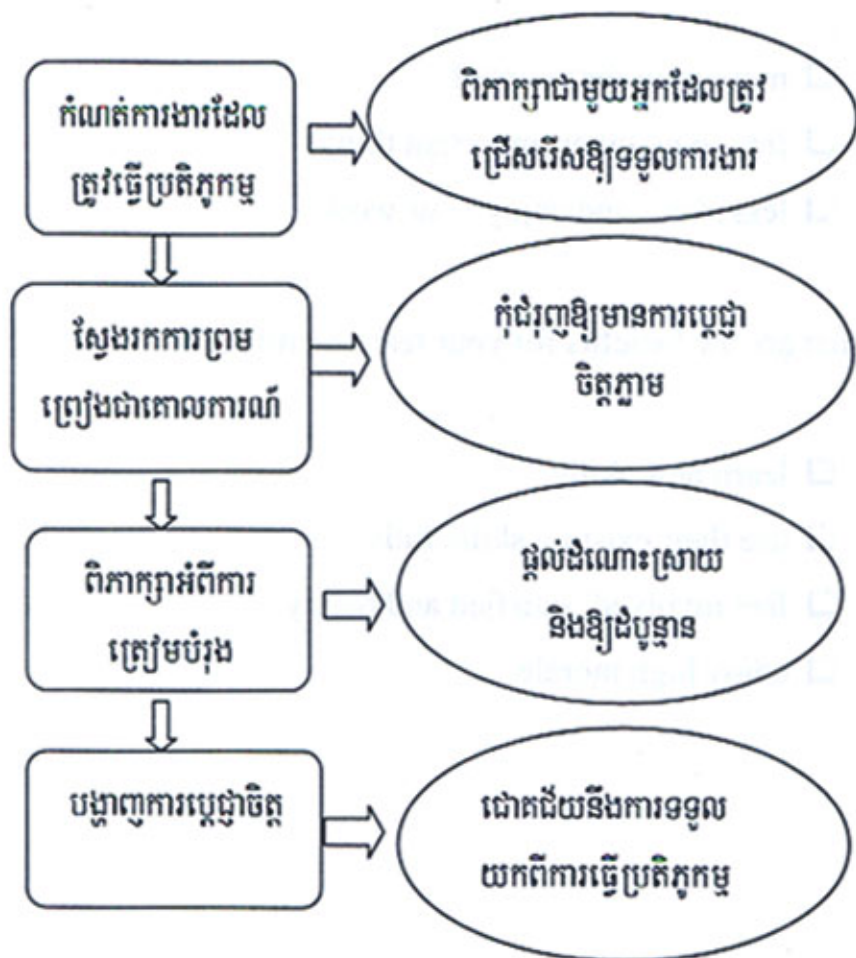
What are the benefits for you?

- ☐ more time for yourself
- ☐ free to do other important things
- ☐ less stress and enjoy your work

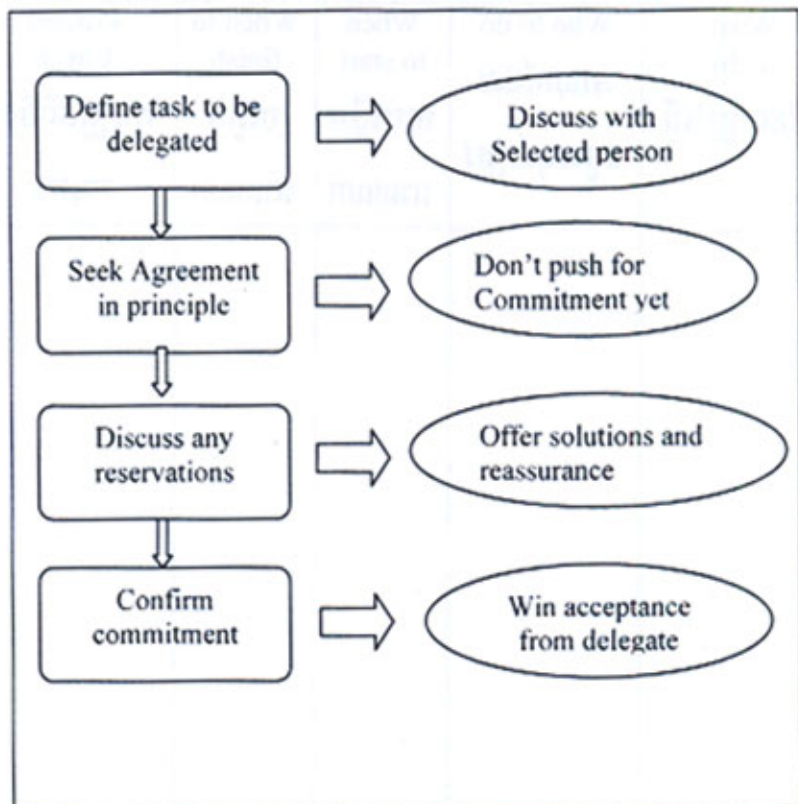
What are the benefits for your team members?

- ☐ learn new skills
- ☐ use their existing skills fully
- ☐ feel involved, satisfied and happy
- ☐ enjoy high morale

សិល្បៈនៃការធ្វើប្រតិបត្តិកម្មប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព-គិតការប្រើវិធី ត្រឹមត្រូវ



The Art of Effective Delegation – Using the Right Approach



ការតាមដានការងារប្រតិបត្តិការ

TRACKING DELEGATED WORK

What to do អ្វីដែលត្រូវធ្វើ	Who to do នរណាដែល ទទួលខុសត្រូវ	When to start ចាប់ផ្តើម ពេលណា	When to finish បញ្ចប់ ពេលណា	Process Check ការត្រួតពិនិត្យ ការងារ

ការធ្វើប្រតិបត្តិកម្មដោយផ្តល់ឱ្យសិទ្ធិអំណាច

តើអ្វីដែលយើងអាចមើលដឹងទៅនឹងបុគ្គលិកដែលបានធ្វើប្រតិបត្តិកម្មឱ្យ ?

- មានឆន្ទៈទទួលយកការងារលំបាកៗមកធ្វើ
- មានឆន្ទៈចង់រៀនអ្វីដែលថ្មី
- មានការទទួលខុសត្រូវ
- មានការសហការ
- មានការជំរុញទឹកចិត្តខ្ពស់

បង្កើតឱ្យមានព្រំដែន

Delegating with Empowerment

What can we see in an empowered worker?

- Willing to accept challenging tasks
- Eager to learn new things
- Take responsibility

-cooperative

-Highly motivated

Establishing Boundaries and Scope

សូមពិនិត្យមើលប្រភេទវិធានមនុស្សនៅពេលធ្វើប្រតិបត្តិកម្ម

Watch Out the Character Types When Delegating

CAN DO – WILL DO

អាចធ្វើបាន-នឹងធ្វើវា

WILL DO – CAN'T DO

នឹងធ្វើវា-មិនអាចធ្វើបាន

CAN DO – WON'T DO

អាចធ្វើបាន-នឹងមិនធ្វើ

CAN'T DO – WON'T DO

មិនអាចធ្វើបាន-នឹងមិនធ្វើ

៦. ក្រុមការងារ ការងារជាក្រុម ការបង្កើតក្រុម

សារៈសំខាន់នៃការងារជាក្រុម-ហេតុអ្វីបានជាត្រូវលើកឡើង ?

ក្រុមមនុស្សដែលមិនមានស្មារតីក្នុងក្រុម គឺជាក្រុមមនុស្សដែលគ្មានការផ្ដោត
ការយកចិត្តទុកដាក់ និងគ្មានទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដទៃ សម្រាប់ក្រុមមួយ
ដែលធ្វើការបានល្អ តួនាទីជាច្រើនត្រូវតែដំណើរការ មិនធ្វើការដោយឯករាជ្យ
ទេ ប៉ុន្តែត្រូវធ្វើការដោយសមូហភាព តួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំគឺការអភិវឌ្ឍន៍
ក្រុមមួយដែលគិត និងធ្វើរួមគ្នាទាំងផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន និងរបស់ក្រុម ។

ចំណុចពិភាក្សា

១. តើអ្វីដែលជាគោលបំណងនៃការអភិវឌ្ឍន៍ក្រុមមួយដោយជោគជ័យ?
២. តើការងារជាក្រុមមានសារៈសំខាន់ក្នុងការសម្រេចបានជោគជ័យដល់ស្ថាប័នដែរឬទេ?
៣. ចំពោះការងារជាក្រុម និងការចូលរួមរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ តើវានឹងទទួលបានជោគជ័យបានកំរិតណាដល់ស្ថាប័នរបស់អ្នក?
៤. តើតួនាទី និងការទទួលខុសត្រូវរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗមានភាពច្បាស់លាស់ដែរឬទេ?

6. Teams/Teamwork/Team building

Importance of Teamwork – Why it matters?

A group of staff with no team spirit is a collection of persons with no focus and no bonding. For a team to work well, several roles must be played – not independently but collectively. The leader's role is to develop a team that thinks and acts together, with individual and team interests aligned.

Discussion Point(s)

1. What is the purpose of developing a successful team?
2. Is teamwork important to achieving organizational success?
3. Teamwork and individual involvement – how successful is it in your organization?
4. Are individual contributing roles and responsibilities clear?

ចរិតលក្ខណៈខ្លះៗរបស់អ្នកដឹកនាំក្រុម៖

១. ពួកគេចាំបាច់ត្រូវមានសមត្ថភាពដឹកនាំក្រុមឱ្យចេះបំផុសគំនិត
២. ពួកគេគួរតែមានការទទួលខុសត្រូវ និងអាចពឹងពាក់បាន
៣. វាមានសារៈសំខាន់ណាស់ដែលអ្នកដឹកនាំក្រុមអាចទទួលយកនូវ
ការផ្តល់គំនិតយោបល់ពីសមាជិកក្រុម
៤. ពួកគេចេះសាទរនូវសមិទ្ធផលរបស់ក្រុម ។

Some of the Main Characteristics of a Team Leader are:

1. They need to have the ability to inspire a team.
2. They should be responsible and dependable.
3. It is very important that a team leader can recognize and acknowledge the contributions and ideas of their team members.
4. That they can celebrate the accomplishments of their team.

ការកសាងក្រុម: ចរិយាសម្បត្តិ និងចរិតលក្ខណៈរបស់សមាជិកក្រុម

Building Teams: Conduct and Characteristics of Team Members

- ❖ Enthusiastic (មានចិត្តសាទរនឹងការងារ)
- ❖ Committed (មានការប្តេជ្ញាចិត្តនឹងការងារ)
- ❖ Productive (ដែលអាចធ្វើការងារប្រកបដោយផ្លែផ្កា)
- ❖ Motivated (ដែលមានចិត្តធ្វើការងារ/មានការលើកទឹកចិត្ត)
- ❖ United (ដែលចេះសហការការងារ ឬរួបរួមគ្នា)

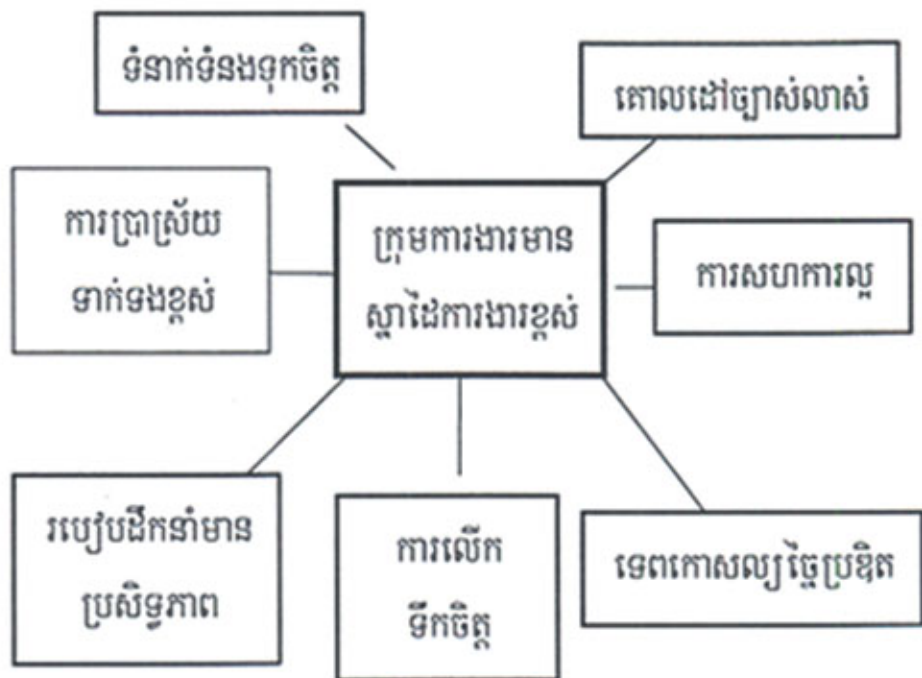
៧. ការបង្កើតក្រុមឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពដើម្បីគ្រប់គ្រងគំរោង និង ទទួលបានលទ្ធផល

- ❑ ផ្តល់គំនិតយោបល់ និងដំណោះស្រាយ
- ❑ ទទួលស្គាល់ និងគោរពភាពខុសគ្នាដែលអ្នកដទៃមាន
- ❑ ឱ្យតម្លៃចំពោះគំនិតយោបល់ និងការចែករំលែកពីអ្នកដទៃ
- ❑ ស្តាប់ និងចែករំលែកព័ត៌មាន
- ❑ សួរសំនួរ និងទទួលយកសេចក្តីបញ្ជាក់
- ❑ ចូលរួមដោយពេញទំហឹង និងបន្តការប្តេជ្ញាចិត្ត
- ❑ បត់បែន និងគោរពចំពោះដៃគូដែលបានមកពីការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ ក្រុមដើម្បីយុទ្ធសាស្ត្រ “ឈ្នះ-ឈ្នះ”
- ❑ រីករាយ និងគិតដល់ក្រុម និងស្នាដៃទទួលបាន

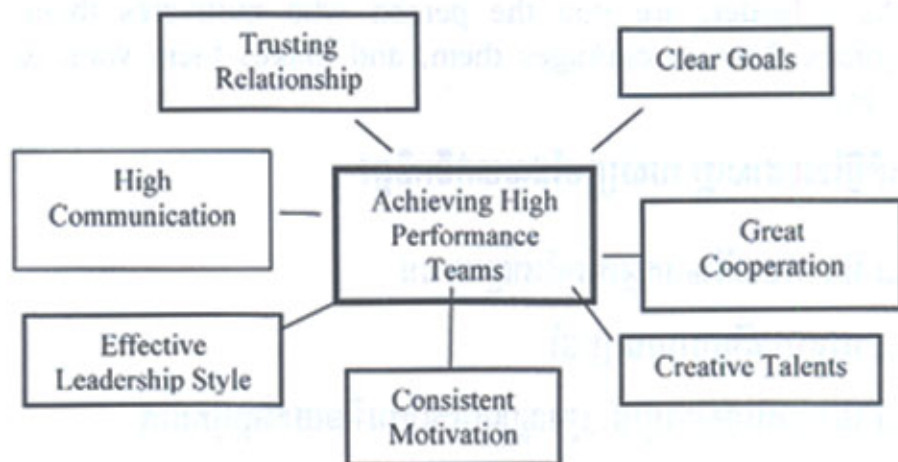
Creating Effective Teams to manage Projects and Achieve Results

- ☐ Contribute ideas and solutions
- ☐ Recognize and respect differences in others
- ☐ Value the ideas and contributions of others
- ☐ Listen and share information
- ☐ Ask questions and get clarification
- ☐ Participate fully and keep commitments
- ☐ Be flexible and respect the partnership create by a team-strive for the “win-win”
- ☐ Have fun and care about the team and the outcomes

តើអ្វីអាចធ្វើឱ្យក្រុមមួយទទួលបានជោគជ័យ?



WHAT MAKES A SUCCESSFUL TEAM?



៨. ការបង្កើតទំនុកចិត្ត និងការលើកទឹកចិត្តអ្នកដទៃ

ក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ តើអ្នកជាមនុស្សដែលលើកទឹកចិត្តអ្នកដទៃបង្ហាញផ្លូវ អ្នកដទៃ ជំរុញទឹកចិត្តអ្នកដទៃ និងធ្វើឱ្យពួកគេចង់ទទួលបានជ័យជំនះដែរ ឬទេ?

8. Building Trust and Motivating Others

As a leader, are you the person who motivates them, guides them, encourages them, and makes them want to win?

តើអ្វីដែលជាសញ្ញារបស់ក្រុមដែលបាក់ទឹកចិត្ត?

- ☐ មិនសូវខ្វល់នឹងសកម្មភាពបំពេញការងារ
- ☐ អវត្តមានពីការងារជាប្រចាំ
- ☐ ធ្វើការងារខុសជាប្រចាំ ឬបណ្តាលមកពីការមិនយកចិត្តទុកដាក់
- ☐ ធ្វើការងារមិនត្រូវតាមស្តង់ដារ
- ☐ ទំនាក់ទំនងការងារចុះខ្សោយ
- ☐ ការមិនសូវផ្តោតអារម្មណ៍នឹងការងារ
- ☐ អាកប្បកិរិយាធ្វើការងារអវិជ្ជមាន
- ☐ មិនគោរពតាមពេលកំណត់
- ☐ ការទ្រព្យបោះបោះបោកជាមួយសហសេរីក
- ☐ អាកប្បកិរិយាមិនសូវនិយាយស្តី

What are the Signs of a Demotivated Team?

- ☐ Declining job performance
- ☐ Chronic absenteeism
- ☐ Frequent or careless accidents
- ☐ Sub-standard work
- ☐ Unhealthy work relationships
- ☐ Poor concentration
- ☐ Negative work behavior
- ☐ Missed deadlines
- ☐ Hostility toward coworkers
- ☐ withdrawn behavior

WHAT DO
PEOPLE REALLY
WANT FROM WORK?

តើពួកគេពិតជាចង់បានអ្វីពី
កន្លែងការងារ?

សិល្បៈនៃការលើកទឹកចិត្តសមាជិកក្រុមរបស់អ្នកដើម្បីឱ្យមានផ្លែផ្កាការងារ ល្អ

ទ្រឹស្តី ២កត្តា របស់ Herzberger

កត្តាបរិស្ថានការងារ	កត្តាអ្នកលើកទឹកចិត្ត
■ គុណភាពការគ្រប់គ្រង ■ ប្រាក់បំណាច់ការងារ និងប្រាក់លើកទឹកចិត្ត ■ គោលនយោបាយរបស់ក្រុមហ៊ុន ■ លក្ខខណ្ឌការងារជារូបវន្ត ■ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយអ្នកដទៃ	■ ឱកាសឡើងមុខដំណែង ■ ឱកាសអភិវឌ្ឍសមត្ថភាព ■ ការទទួលស្គាល់ ■ ការទទួលខុសត្រូវ ■ ស្នាដៃការងារ

The Art of Motivating Your Team Members for Greater Productivity

Herzberg's Two-Factor Theory

Hygiene factors	Motivators
. Quality of supervision . Pay and incentives . Company policies . Physical Work conditions . Relations with others	. Promotion opportunity . Chances for personal growth . Recognition . Responsibility . Achievement

តើអ្នកគិតថាការលើកទឹកចិត្តតែមួយអាចកំណត់សកម្មភាពការងារដែរឬទេ?
Do You Think Motivation Alone Determines Performance?

សូមមើលធាតុផ្សំដទៃទៀតរបស់សកម្មភាពការងារ
Consider The Other Elements of Performance



ការជួយសម្របសម្រួលដោយយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើ ការពិភាក្សា និងកិច្ច
ប្រជុំផ្សេងៗ

តើការប្រជុំមានប្រសិទ្ធភាពនៅពេលណា ?

- សម្រេចនូវគោលបំណង
- ប្រើប្រាស់ពេលវេលាឱ្យបានជាអប្បបរមា
- ធ្វើឱ្យអ្នកចូលរួមពេញចិត្ត

ត្រូវជួបប្រជុំ ឬអត់ ?

តើគួរជួបប្រជុំឬអត់នោះ គឺត្រូវចាប់ផ្តើមមានការប្រកាសឱ្យដឹងពីគោល
បំណង

ឧទាហរណ៍:

- ដើម្បីជំរាបផ្នែកផ្សេងៗពីការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងនីតិវិធីត្រូវធ្វើ
របាយការណ៍
- ដើម្បីសម្រេចចិត្តជ្រើសយករបៀបល្អបំផុតមួយក្នុងការរៀបចំ និង
បើកកិច្ចប្រជុំ
- កំណត់ថ្ងៃប្រជុំទៅឱ្យអ្នកកាន់តំណែង

Facilitating Focused Conversation and Meetings

When is a Meeting Effective?

- ☐ Achieves objectives
- ☐ Use minimum time
- ☐ Satisfy participants

To meet or not to meet?

Whether or not to hold a meeting should start with a statement of objectives

Examples:

To inform departments of changes in the industrial accident reporting procedures

To decide the best way to arranging and conducting meetings

To determine and schedule review dates for multiple project holders

គំរូរបៀបវារៈប្រជុំ

A SAMPLE MEETING AGENDA FORM

To _____	Meeting Date _____
From _____	Start time _____
Location _____	End time _____

Topics to be covered (in order)	Presented by	Time
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Key Meetings Objectives/Goals

Meeting Title: _____

Attendees: _____

Meeting Date: _____

Chaired by: _____

Recorded: _____

Actions Agreed upon

Persons Responsible

Deadline

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

Next Meeting Date: _____

Start Time: _____

End: _____

☐ Last meeting's agenda attached

☐ Next meeting's agenda attached

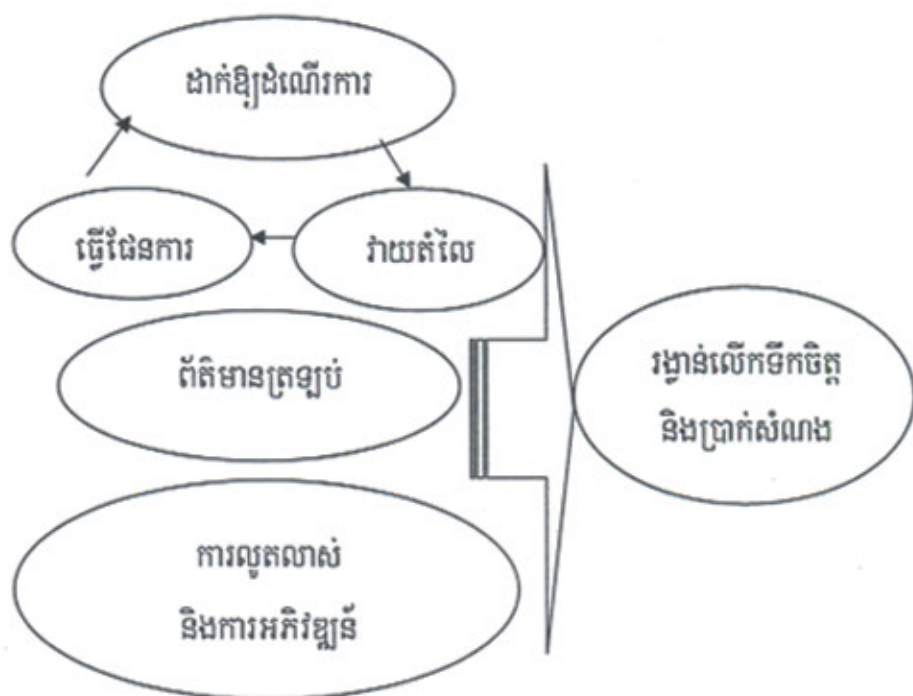
ការកិច្ចអ្នកដឹកនាំការប្រជុំ

- ❖ រៀបចំរបៀបវារៈ
- ❖ បង្ហាញពីគោលបំណង
- ❖ ផ្តួចផ្តើមគំនិត
- ❖ បន្តលើកឡើងប្រធានបទ
- ❖ បង្កើតវិធានជាមូលដ្ឋាន
- ❖ ជំរុញឱ្យមានការចូលរួម
- ❖ ចំណាយកំណត់មាន
- ❖ សម្របសម្រួលការគ្រប់គ្រងដោះស្រាយវិវាទ
- ❖ ទទួលយកកំណត់មានត្រឡប់
- ❖ គ្រប់គ្រងពេលវេលា
- ❖ ធ្វើសេចក្តីសង្ខេប
- ❖ ពង្រីកសកម្មភាពការងារ

The Meeting Leader's Roles

- ❖ To develop agenda
- ❖ To state objectives
- ❖ To initiate
- ❖ To keep on topic
- ❖ To set ground rules
- ❖ To encourage participation
- ❖ To elicit information
- ❖ To facilitate conflict management
- ❖ To manage time
- ❖ To Develop actions

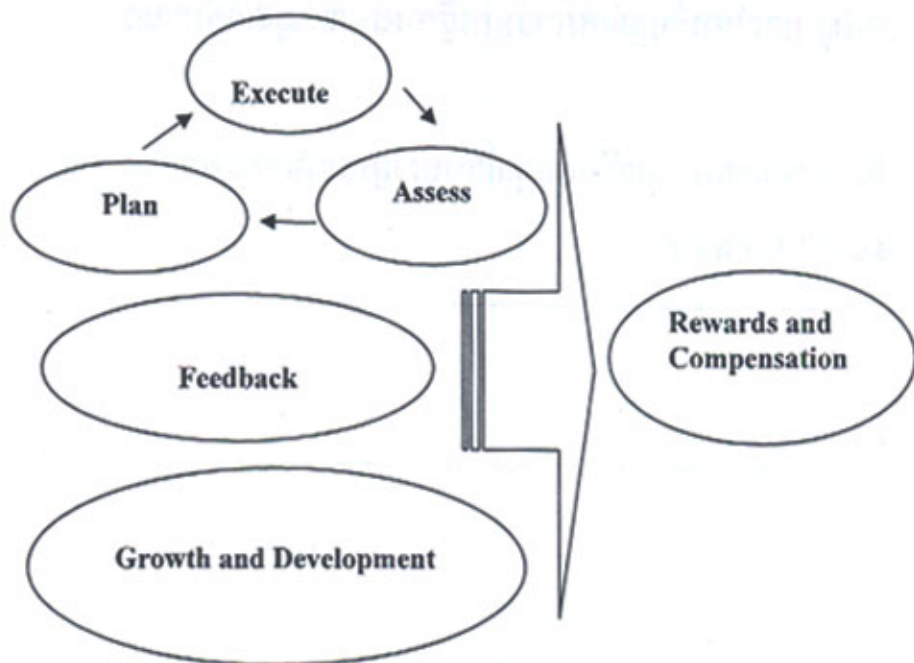
៩. ការផ្តល់ព័ត៌មានត្រឡប់ ដើម្បីគ្រប់គ្រងសកម្មភាពការងារ និង បង្ហាញពីការទទួលខុសត្រូវរបស់ខ្លួនមកពីអ្នកដទៃ



ដំណើរការការគ្រប់គ្រងសកម្មភាពការងារ គឺជានិរន្តរភាពនៃការធ្វើផែនការ

ការអនុវត្តន៍ផែនការ និងការវាយតម្លៃលើលទ្ធផល ។ និរន្តរភាពនៃព័ត៌មាន ត្រឡប់ ការរីកលូតលាស់ និងការអភិវឌ្ឍន៍ គឺជាមូលដ្ឋានគ្រឹះរបស់ដំណើរ ការគ្រប់គ្រងសកម្មភាពការងារនោះ ។ សេចក្តីខិតខំប្រឹងប្រែងជាវិជ្ជមានគួរ ទទួលបានលទ្ធផលមកវិញជារៀងរាល់ថ្ងៃ ។ រង្វាន់នោះស្ថិតក្នុងទម្រង់ជាការបង់ ប្រាក់កំរៃផង និងការពង្រីកអាជីពការងារផង ។

Providing Feedback to Manage Performance and Influence Self-responsibility by others



At the nucleus of the performance management process is a continuous loop of planning, executing, and assessing results. This is supported by a foundation of continuous feedback growth, and development. Positive efforts should result in rewards, both in the form of compensation and career advancement.

ការស្វែងយល់ថាតើបុគ្គលិករបស់អ្នកធ្វើការងារបានល្អដល់កិត្តិយស

តើនៅពេលណាអ្នកអាចដឹងថាបុគ្គលិករបស់អ្នកបំពេញការងារបានល្អនៅ
នាយកដ្ឋានរបស់អ្នក?

--

តើនៅពេលណាអ្នកអាចដឹងថាបុគ្គលិករបស់អ្នកមិនកំពុងបំពេញការងារ
បានល្អនៅនាយកដ្ឋានរបស់អ្នក?

សូមសរសេរនូវមូលហេតុនៃការបំពេញការងារមិនបានល្អនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន/
ស្ថាប័ន របស់អ្នក ។

Finding Out How Well Your Staff are Performing

When do you know that your staff are performing well in
your department?

When do you know that your staff are not performing will in your department?

Write down the reasons for poor performance in the company

ព័ត៌មានត្រឡប់ទៅកន្លែងការងារ-ការផ្តល់ និងការទទួលយក
Feedback at Work – Give and Take

១. តើអ្នកអាចនិយាយអ្វីទៅកាន់និយោជិត/បុគ្គលិករបស់អ្នក?
តើអ្នកអាចនិយាយដូចម្តេច?

២. តើអ្នកអាចផ្តល់ និងទទួលយកព័ត៌មានត្រឡប់នៅទីណា?
៣. តើអ្នកអាចបង្កឱ្យបុគ្គលិករបស់អ្នករីកចំរើននឹងការងារដោយវិធីណា?
៤. តើអ្នកអាចដោះស្រាយការឆ្លងឆ្លើយដែលមានផលលំបាកដោយពុំបង្កឱ្យស្ថានភាពនោះកាន់តែអាក្រក់ ?
៥. តើអ្នកអាចឆ្លើយតបនឹងព័ត៌មានរិះគន់មកលើខ្លួនអ្នកដោយរបៀបណា ?

សំនួរខាងលើនេះគឺជាសំនួរទូទៅ ដែលសំនួរភាគច្រើនធ្វើឱ្យមានការស្រងាកចិត្ត និងភ័យខ្លាចមិនចង់ចូលពាក់ព័ន្ធនឹងការងារគ្រប់គ្រងដល់បាកនោះ ។ ប៉ុន្តែវាគ្មានការលំបាកចំពោះព័ត៌មានត្រឡប់ពីបុគ្គលិកនោះទេ ។

1. What can you say to your employees and how can you say it?
2. Where can you give and get feedback?
3. How can you bring out the best in your staff?
4. How do you handle difficult interchanges without inflaming the situation?
5. How do you respond to critical feedback yourself?

These are common questions, many of them reflecting frustration and fear of dealing with the 'hard stuff' of managing people. But employee feedback doesn't have to be difficult.

ការផ្តល់ព័ត៌មានត្រឡប់ស្ថិតក្នុងស្ថានភាពលំបាក

ស្ថានភាពខ្លះអាចធ្វើឱ្យអ្នកមានអារម្មណ៍អន្ទះសារ ហើយការរកពាក្យសំដី ត្រឹមត្រូវមកនិយាយនៅពេលនោះមិនមែនជាការងាយស្រួលនោះទេ ។ ដូច្នេះនៅពេលអ្នកមានអារម្មណ៍ជួបការលំបាកបែបនេះទៀត សូមធ្វើតាម ផែនការទាំង ៤ ជំហានខាងក្រោមនេះ ៖

១. សូមត្រៀមខ្លួនរបស់អ្នក ដោយពិនិត្យមើលការពិត និងទីតាំងដើម្បី ជួយសំរួលដល់អារម្មណ៍របស់អ្នក ។
២. ដោះស្រាយស្ថានភាពនោះក្នុងន័យស្ថាបនា ដោយប្រើពាក្យសំដី ត្រឹមត្រូវដែលអ្នកបានត្រៀមរួច ។
៣. ដោះស្រាយជាមួយការសុំទោសដោយក្តីគោរព ។
៤. សូមបញ្ជាក់ឱ្យប្រាកដថា មនុស្សអាចធ្វើអ្វីដែលគេនិយាយថាគេនឹង ធ្វើ ។

Giving Feedback in Really Difficult Situations

Some situations may have you feeling anxious and finding the right words to say at that moment may not come easily. So, next time you are feeling uncomfortable about an impending confrontation, try this four-step plan:

1. Prepare yourself – checking facts and positions, dealing with feelings.
2. Approach the situation constructively – using the right words that you have prepared.
3. Deal with excuses – respectfully.
4. Make sure people can do what they say they will.

១០. ត្រឡប់ការវិវត្តទៅជាព័ត៌មានត្រឡប់ក្នុងន័យស្ថាបនា

សូមជៀសវាងព័ត៌មានត្រឡប់ដែលវិវត្តមនុស្សជាជាងការវិវត្តសកម្មភាព
ការងាររបស់គេ។ បើសិនអ្នកធ្វើឱ្យនិយោជិតនោះមានអារម្មណ៍ខ្មាសគេ និង
តូចចិត្ត គេនឹងមានការស្ទាក់ស្ទើរក្នុងការផ្លាស់ប្តូរបន្ថែមទៀត។ អ្នកមិនអាច
គេចវេសពីបញ្ហានោះបានទេ បើបញ្ហានោះវាខុសជាក់ស្តែង ប៉ុន្តែវាមានភាព
ខុសគ្នា រវាងការវាយប្រហារលើមនុស្ស និងព័ត៌មានក្នុងន័យស្ថាបនា។

ការលើកឡើងអំពីវិធានបទអាក្រក់មិនបានជួយដល់ការងារនោះទេ ពីព្រោះ
និយោជិត/បុគ្គលិកនោះមិនដឹងថា អ្វីដែលខ្លួនគេត្រូវធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ។ ការ
និយាយប្រាប់មនុស្សម្នាក់ថា គេមិនមានសមត្ថភាព ឬខ្វល់ខ្វែងអ្វីស្តីពីការ
វាយប្រហារលើបុគ្គល ហើយការធ្វើដូចនេះនឹងអាចនាំឱ្យមានការឆ្លើយតប
វិញដោយមិនសប្បាយចិត្ត។

ការរិះគន់បែបស្ថាបនាមានន័យថា ជាការចាប់ផ្តើមពីទស្សនវិស័យដោយ
 ឡែកមួយ ។ ការរិះគន់របស់អ្នកគួរតែផ្អែកលើការពិតជាក់ស្តែង មិនវាយប្រ
 ហារលើបុគ្គល និងត្រូវពេលវេលា ។ តំលៃនៃការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថរបស់គេ
 ក៏ត្រូវតែច្បាស់លាស់ផងដែរ ។ អ្នកអាចនិយាយថា “ក្នុងសប្តាហ៍នេះ ខ្ញុំបាន
 កត់សំគាល់ឃើញថា អ្នកបានមកចូលរួមប្រជុំផ្នែកលក់យឺតចំនួន បីលើក
 ហើយឥឡូវនេះអ្នកចង់ចេញទៅមុន សំរាប់ការណាត់ជួបពេទ្យធ្មេញរបស់
 អ្នកទៀត ។ នៅពេលអ្នកធ្វើអញ្ចឹង ក្រុមការងារដទៃទៀតមានអារម្មណ៍
 ខកចិត្ត ហើយថ្ងៃស្អែកអ្នកផ្សេងនឹងទទួលធ្វើការងារជំនួសអ្នក ។ អញ្ចឹងតើ
 យើងធ្វើដូចម្តេចទៅ ? ពេលនេះជាឱកាស ឱ្យអ្នកនោះឆ្លើយតបបានចំពោះ
 បញ្ហានោះ ។

11. Turn Criticism into Constructive Feedback

Avoid employee feedback that however unintentionally criticizes the person rather than their actions. If you leave them feeling humiliated and resentful, they will be even more reluctant to change. You can't ignore the problem if something is obviously wrong, but there is a difference between attacking the person and constructive feedback.

Talking about a 'bad attitude' is unlikely to be helpful because the employee won't know what they need to change. Telling someone they are incompetent or lazy is a personal attack on their character and will probably lead to an emotional response.

Constructive criticism means starting from a different perspective. Your criticism should be factual, impersonal

and timely. The value of changing their behavior must also be clear. You might say, “This week I’ve noticed you’ve been late to three sales briefings and now you want to leave early today for a dental appointment. When you behave so casually the rest of the team felt resentful and tomorrow someone will have to do your work for you. So what can we do about it?” Now here’s a chance for the person to respond.

បញ្ជូននូវព័ត៌មានត្រឡប់របស់អ្នកក្នុងរបៀបវិជ្ជមាន

- សាររបស់អ្នកអាចឱ្យគេទទួលយកដោយវិជ្ជមាន ឬដោយអវិជ្ជមាន ។
- សូមប្រើ ភាសាវិជ្ជមានដើម្បីត្រួសត្រាយផ្លូវ និងបន្ថយឥទ្ធិពលនៃព័ត៌មានមិនល្អនោះ
- សូមប្រើភាសាវិជ្ជមានដើម្បីបង្ហាញរូបភាពវិជ្ជមាន ដែលអាចជួយអ្នកបានជាជាងការបង្ហាញរូបភាពដែលអវិជ្ជមាន ដែលមានចរិតបំផ្លាញ ។

Communicate Your Feedback in a Positive Way

- Your message may be received positively or negatively.
- Use positive language to convey and soften the impact of unpleasant news.
- Use positive language to project a helpful, positive image rather than a destructive negative one.

គោលការណ៍នៃការផ្តល់ព័ត៌មានត្រឡប់ឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព

- ❖ ជៀសវាងការកាត់សំដីអ្នកដែលអ្នកកំពុងនិយាយទៅកាន់
- ❖ ជៀសវាងការផ្តោតទៅលើតែបុគ្គលនោះ ប៉ុន្តែត្រូវផ្តោតទៅលើបញ្ហាវិញ
- ❖ ជៀសវាងការប្រើភាសាអវិជ្ជមាន
- ❖ ជៀសវាងការប្រាស្រ័យទាក់ទងតែមួយច្រក
- ❖ ជៀសវាងការនិយាយមើលងាយដល់និយោជិត/បុគ្គលិក
- ❖ ជៀសវាងការចំអកឱ្យកឡើយ
- ❖ ជៀសវាងការស្តីបន្ទោស
- ❖ ជៀសវាងការប្រើអាកប្បកិរិយាអវិជ្ជមាន

Principles of Effective Feedback

- ❖ Avoid interrupting the person you are talking to.
- ❖ Avoid focus on the person but on the issue.
- ❖ Avoid negative language
- ❖ Avoid one way communication
- ❖ Avoid talking down to people
- ❖ Avoid sarcasm
- ❖ Avoid blaming
- ❖ Avoid negative behavior

១១. ជំនាញប្រាស្រ័យទាក់ទង/ហ្វឹកហ្វឺន/ផ្តល់ប្រឹក្សា

ការហ្វឹកហ្វឺន គឺជាវិធីសាស្ត្រនៃការតម្រង់ទិស ការផ្តល់ការណែនាំ និងការបង្កើតមនុស្សមួយនាក់ ឬមួយក្រុមក្នុងគោលបំណងដើម្បីឈានដល់គោលដៅមួយចំនួន ឬដើម្បីអភិវឌ្ឍជំនាញជាក់លាក់ណាមួយ ។ មានវិធីមួយចំនួនក្នុង

ការហ្វឹកហ្វឺន បែបផែន និងវិធីសាស្ត្រក្នុងការហ្វឹកហ្វឺន។ វាក៏មានការរាប់
បញ្ចូលទាំងការបង្កើតដែលមានការលើកទឹកចិត្ត សិក្ខាសាលា ការបណ្តុះ
បណ្តាលលើការងារផ្ទាល់ និងការអនុវត្តន៍ការងារគ្រប់គ្រង។

ការផ្តល់ប្រឹក្សា គឺទាក់ទងនឹងការជជែកគ្នាជាមួយមនុស្សម្នាក់ក្នុងវិធីមួយ
ដើម្បីជួយមនុស្សម្នាក់នោះដោះស្រាយបញ្ហា ឬជួយបង្កើតលក្ខខណ្ឌដែល
អាចធ្វើឱ្យមនុស្សនោះយល់ដឹង និងពង្រឹងអាកប្បកិរិយា ចរិតលក្ខណៈ តំលៃ
សីលធម៌ ឬស្ថានភាពជីវិត។

- ប្រមូលទិន្នន័យពីប្រភពផ្សេងៗ និងធ្វើការផ្តល់ព័ត៌មានត្រឡប់។
- កំណត់គោលដៅច្បាស់លាស់ រៀបចំផែនការសកម្មភាពគំរោង
ពេលវេលា និងវិធានការ។
- ក្នុងពេលអនុវត្តផែនការ និងត្រួតពិនិត្យដំណើរការហ្វឹកហ្វឺននោះ
សូមឱ្យមានការគាំទ្រ និងផ្តល់ការណែនាំ។

12. Communication/Coaching/Counseling skills

Coaching is a method of directing, instructing, and training a person or group of people, with the aim to achieve some goal or develop specific skills. There are many ways to coach, types of coaching and methods to coaching. It includes motivational training, seminars, workshops, on-job-training and supervised practice.

Counseling involves talking with a person in a way that helps that person solve a problem or helps to create conditions that will cause the person to understand and/or improve his behavior, character, values or life circumstances.

- Gather data from a variety of sources and communicate feedback;
- Determine specific goals, design action plans, time-frame and measures;

- While implementing plan and monitoring process - coach, support and advice.

ការហ្វឹកហ្វឺនអ្វីដែលត្រូវធ្វើ :

❖ សូមពុះពារដើម្បីឈានទៅដល់ការព្រមព្រៀងតាមយុទ្ធសាស្ត្រ ឈ្នះឈ្នះសំរាប់ទាំងបុគ្គលិក និងទាំងស្ថាប័នទាំងមូល ។

❖ ស្វែងរកការយល់ដឹងនូវអ្វីដែលអាចលើកទឹកចិត្តដល់អ្នកដែល កំពុងហ្វឹកហ្វឺន ។

❖ ធ្វើការហ្វឹកហ្វឺននូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើ និងរបៀបធ្វើ ទល់នឹងហេតុអ្វី ដែលត្រូវធ្វើ ។

❖ ហ្វឹកហ្វឺនដោយមានទឹកចិត្តរីករាយ ហើយនៅតែផ្ដោតទៅ លើបញ្ហា ។

❖ ធ្វើការចែករំលែកចំណាប់អារម្មណ៍របស់អ្នកដោយសេរី និង ប្រកាន់ខ្ជាប់ទស្សនៈរបស់អ្នកដែល

ការហ្វឹកហ្វឺនអ្វីដែលមិនត្រូវធ្វើ :

- ❖ កុំធ្វើការវិនិច្ឆ័យថាសមាជិកក្រុមនោះខុស
- ❖ កុំភ្លេចរក្សាការប្រកាន់ខ្ជាប់ទៅនឹងក្រមសីលធម៌នៃការហ្វឹកហ្វឺន
- ❖ កុំធ្វើការដោយគ្មានការកំណត់ពេលវេលា
- ❖ កុំចាត់ទុកនិយោជិត/បុគ្គលិកជាគ្រឿងមាំស៊ីន ឬមាំស៊ីនកុំព្យូទ័រ ។

Coaching Do's:

- ❖ Do strive to reach win/win agreements for both the individual and the organization.
- ❖ Do seek understanding of what motivates the people being coach.
- ❖ Do coach for the WHAT and HOW versus the WHY.
- ❖ Do coach with a playful heart and maintain focus on the issues.
- ❖ Do share your impressions freely-and hold your opinions.

Coaching Don'ts:

- ❖ Don't judge and make the 'team member' wrong.
- ❖ Don't forget to remain true to the coaching Code of Ethics.
- ❖ Don't work without a timeline.
- ❖ Don't treat employees like machines or computers.

CHOOSING METHODS OF COMMUNICATION

ការជ្រើសរើសវិធីសាស្ត្រក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា

ការជ្រើសរើសវិធីសាស្ត្រត្រឹមត្រូវក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា

Methods of Communication វិធីសាស្ត្រត្រឹមត្រូវក្នុងការ ប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា	Examples ឧទាហរណ៍	Disadvantages គុណវិបត្តិ	Benefits ផលប្រយោជន៍
Written Word ពាក្យសម្តីជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ			
Spoken Word ពាក្យសម្តីនិយាយ			

សម្ភារក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង-តើវាជាអ្វី?

Mechanical Communication Tools – What are they?

១២.ការកសាងទំនាក់ទំនង និងការអភិវឌ្ឍន៍មនុស្ស ការគ្រប់គ្រង ជំនាញលើមនុស្ស និងដោះស្រាយបញ្ហាជាមួយសមាជិកក្រុមដែលបង្កការ លំបាក

នៅពេលអ្នកគ្រប់គ្រងចាត់ចែងការងារ និងកាន់តួនាទីដំបូង គាត់ចាប់ផ្តើម
មានបញ្ហាជាមួយបុគ្គលិក។ សូមចងចាំថា គ្រប់ទំនាក់ទំនងដែលល្អទាំងអស់
តម្រូវឱ្យមានការខិតខំប្រឹងប្រែង ហើយនៅពេលគ្រប់គ្រងមនុស្សនៅកន្លែង
ការងារក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង អ្នកត្រូវតែប្រុងប្រយ័ត្នជានិច្ចក្នុងបញ្ហា
នេះ ។

ជំនាញទំនាក់ទំនងបុគ្គលឱ្យបានជោគជ័យពាក់ព័ន្ធនឹង:

- ❖ ចេះធ្វើការជាមួយអ្នកដទៃដោយសុខសាន្ត
- ❖ ចេះវាយតម្លៃ និងការទទួលយកការទទួលខុសត្រូវ
- ❖ ចេះកំណត់វិធីសាស្ត្រដែលអ្នកត្រូវប្រើដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងវិវាទ
- ❖ ចេះធ្វើការក្នុងក្រុមឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព

12. Building Relationships and Developing People

People Skills-Managing and Dealing with Difficult Team Members

The moment an executive occupies a command and control position, he or she starts having staff problems. Remember, all good relationships require effort and when managing people at work, you as the manager have to be especially careful in this respect.

Successful Interpersonal Skills involve:

- ❖ Working harmoniously with others
- ❖ Evaluating and accept responsibilities
- ❖ Identifying methods you use to respond to conflict
- ❖ Working in teams more efficiently

មូលហេតុបណ្តាលឱ្យមានវិវាទ

- ❖ ភាពខុសគ្នាខាងវប្បធម៌
- ❖ ភាពខុសគ្នាខាងមតិយោបល់
- ❖ តួនាទីរឺពីងទុកមិនច្បាស់លាស់
- ❖ ការឆ្លើយតបដោយរំជួលចិត្តទៅនឹងបញ្ហាណាមួយ ឬមនុស្សណាមួយ
- ❖ ឋានៈមិនស្មើគ្នា
- ❖ ការយល់ច្រឡំចំពោះពាក្យសំដី

- ❖ Cultural differences
- ❖ Differences of opinion
- ❖ Unclear roles or expectations
- ❖ emotional responses to an issue or person
- ❖ Unequal status
- ❖ Misunderstanding of the messages

- ធ្វើឱ្យសមាជិកមើលឃើញទស្សនវិស័យរួមតែមួយ
- ធ្វើឱ្យសមាជិកទុកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមក
- ធ្វើឱ្យសមាជិកចេះគោរពគ្នាទៅវិញទៅមក
- ធ្វើឱ្យសមាជិករីករាយនឹងការជុំគ្នា
- ធ្វើឱ្យសមាជិកក្រុមស្តាប់គ្នាទៅវិញទៅមកដោយចិត្តទូលាយ
- ធ្វើឱ្យសមាជិកក្រុមរៀនសូត្រពីគ្នា
- ធ្វើឱ្យសមាជិកក្រុមចេះចែករំលែកឥរិយាបថ “យើងទាំងអស់គ្នាអាចធ្វើបាន”
- ធ្វើឱ្យសមាជិកក្រុមអបអរនឹងជោគជ័យទាំងអស់គ្នា
- ធ្វើឱ្យសមាជិកក្រុមរំភើបនឹងការទទួលជោគជ័យ

Reduce Conflict and Channel Everyone's Efforts Toward Achieving Results

How to resolve conflict and make a team work?

- Make members see one common vision
- Make members trust each other
- Make members respect each other
- Make members enjoy each other's company
- Make members listen to each other with open minds
- Make members learn from each other
- Make members share a "WE CAN DO" attitude
- Make members celebrate success together
- Make members passionate about winning

Personal Action Plan		
Key Learning Points/Strategies	Actions to Be Taken at Work	What are the Benefits?

បោះពុម្ពផ្សាយក្នុងឆ្នាំ២០១០ដោយ
អគ្គលេខាធិការដ្ឋានព្រឹទ្ធសភា