សាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រង
National University of Management

២០២១

ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងអង្គភាព

បណ្ឌិត តាន់ សារឿន

បោះពុម្ពលើកទី១

សាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រង
National University of Management

តារាងជាអ្នកដឹកនាំ
ក្នុងអង្គតារាង

បោះពុម្ពលើកទី១

បណ្ឌិត តាន់ សារឿន

រាជធានី ភ្នំពេញ
២០២១

បុព្វកថា

ដំណើរអភិវឌ្ឍនៃព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជានៅក្នុងយុគសម័យទំនើបនេះ ជាមេរៀនដ៏ជោគជ័យបំផុតមួយដែលចាប់ឫសគល់ចេញពីការបញ្ចប់របបប្រល័យពូជសាសន៍ ការបញ្ចប់សង្គ្រាម ការផ្សះផ្សារជាតិ ការកសាងមូលដ្ឋានរឹងមាំនៃសន្តិភាព និងស្ថេរភាព និងការអភិវឌ្ឍសេដ្ឋកិច្ច។ នៅក្រោយពេលដែលសន្តិភាព ត្រូវបានកើតឡើងដោយបរិបូរណ៌នៅឆ្នាំ១៩៩៨ កម្ពុជាទទួលកំណើនសេដ្ឋកិច្ចខ្ពស់ គឺប្រមាណ៨% ក្នុងមួយឆ្នាំ។ លើសពីនេះទៀត អត្រានៃភាពក្រីក្រត្រូវបានកាត់បន្ថយពីប្រមាណ៥៣% នៅឆ្នាំ២០០៤ មកនៅទាបជាង១០% នៅឆ្នាំ២០១៩ ។ ដំណើរនៃការអភិវឌ្ឍជាតិជាសកម្មភាពដែលបន្តទៅមុខជាប់ជានិច្ច ហើយគោលនយោបាយថ្មីៗដែលមានលក្ខណៈអន្តរវិស័យគ្របបណ្តប់ ក៏កំពុងលេចរូបរាងឡើង ដើម្បីតម្រង់ទិសកម្ពុជាឆ្ពោះទៅកាន់ប្រទេសមានប្រាក់ចំណូលមធ្យមកម្រិតខ្ពស់នៅឆ្នាំ២០៣០ និងឈានឡើងជាប្រទេសមានប្រាក់ចំណូលខ្ពស់ នៅឆ្នាំ២០៥០។ ការប្រែប្រួលឆាប់រហ័សនៃនិម្មាបនកម្មពិភពលោកនិងតំបន់ រួមទាំងទំនាក់ទំនងភូមិសាស្ត្រនយោបាយ បានផ្តល់កាលានុវត្តភាពសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍឧស្សាហកម្មនៅកម្ពុជា ដែលត្រូវបានរាជរដ្ឋាភិបាលចាត់ទុកជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃកំណើនសេដ្ឋកិច្ចកម្ពុជា។ រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាបាន និងកំពុងបន្តពង្រឹង និងអភិវឌ្ឍវិស័យអប់រំឆ្ពោះទៅរកការស្រាវជ្រាវ និងនវានុវត្តន៍ ដើម្បីពង្រឹងសមត្ថភាពនិងជំនាញរបស់ធនធានមនុស្សនៅកម្ពុជា ឱ្យស្របទៅនឹងបរិបទថ្មីនៃការអភិវឌ្ឍ ជាពិសេសការពង្រឹងសហគ្រិនភាពក្នុងការរៀបចំម៉ូដែលធុរកិច្ចថ្មីៗ។ ដើម្បីចាប់យកកាលានុវត្តភាពពីបដិវត្តន៍ឧស្សាហកម្មទី៤ និងសេដ្ឋកិច្ចឌីជីថលដែលកំពុងផុសផុលឡើង ប្រព័ន្ធអេកូឡូហ្ស៊ីដែលបង្កលក្ខណៈអំណោយផលដល់ការបង្កើតថ្មី នវានុវត្តន៍ ការស្រាវជ្រាវ និងអភិវឌ្ឍន៍ ត្រូវតែមានការកែលម្អ។

បណ្តាប្រទេសនៅទ្វីបអាស៊ីកំពុងនាំមុខក្នុងការវិនិយោគលើការស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍ ដោយមានភាគហ៊ុនប្រមាណ៤៤% នៃការវិនិយោគទាំងមូលរបស់ពិភពលោក ប្រទេសចិនកំពុងបន្តកសាង ហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធនៃការវិនិយោគលើការស្រាវជ្រាវនិង

អភិវឌ្ឍ ក៏ដូចជាសមត្ថភាពមនុស្ស ។ ផ្ទុយទៅ វិញ ប្រទេសនៅទ្វីបអាមេរិកខាងត្បូង និងអាហ្វ្រិក កំពុងស្ថិតនៅឆ្ងាយពីការវិនិយោគនេះ ហើយជាលទ្ធផល ប្រទេសទាំងនោះ ក៏ពុំមានកំណើនសេដ្ឋកិច្ចគួរឱ្យកត់សម្គាល់ដែរ ។ ទុនវិនិយោគសរុបលើការស្រាវជ្រាវ និងអភិវឌ្ឍរបស់ប្រទេសនៅទ្វីបអាមេរិកខាងត្បូងនិងអាហ្វ្រិក មានប្រមាណ៥%នៃការ វិនិយោគទាំងមូលរបស់ពិភពលោក ក្នុងពេលដែលតំបន់ទាំង២នេះមានប្រជាជន ប្រមាណ២០%នៃប្រជាជនពិភពលោក។ ប្រទេសចំនួន៦ដែលមានលំដាប់ខ្ពស់ជាងគេ នៅក្នុងការវិនិយោគលើការស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍ រួមមានសហរដ្ឋអាមេរិក ចិន ជប៉ុន អាល្លឺម៉ង់ ឥណ្ឌា និងកូរ៉េខាងត្បូង ដែលស្មើនឹងប្រមាណ ៧០%នៃទុនវិនិយោគសរុប របស់ពិភពលោក។

តើចំណេះដឹង ផលិតផល និងសេវាកម្មថ្មីទាំងនេះកើតឡើងពីអ្វី? ហើយកើត ឡើងដោយរបៀបណា? ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជាកំពុងតែកសាងមូលដ្ឋានសម្រាប់ការ ត្រៀមខ្លួនទទួល និងប្រកួតប្រជែងក្នុងយុគសម័យបដិវត្តឧស្សាហកម្មទី៤ នៅក្នុង សេដ្ឋកិច្ចដែលផ្អែកលើពុទ្ធិ ហើយដែលប្រការនេះចាំបាច់តម្រូវឱ្យពលរដ្ឋកម្ពុជា ត្រូវក្លាយ ខ្លួនជាពលរដ្ឋឌីជីថល ពលរដ្ឋសកល និងពលរដ្ឋដែលប្រកបដោយការទទួលខុសត្រូវ ដែលមានសមត្ថភាពក្នុងការផលិត ចែកចាយ និងប្រើប្រាស់ពុទ្ធិដើម្បីទទួលមនុញ្ញផល និងរួមចំណែកក្នុងកំណើនសេដ្ឋកិច្ច។ ធនាគារពិភពលោកបានធ្វើការកត់សម្គាល់តាំង ពីឆ្នាំ២០០២ នូវបម្លាស់ប្តូរនៃមូលដ្ឋានសេដ្ឋកិច្ចពីសេដ្ឋកិច្ចដែលពឹងផ្អែកលើកម្លាំង ពលកម្ម និងធនធានអតិកម្ម (Labor and Resource Based Economy) ទៅកាន់ សេដ្ឋកិច្ចដែលពឹងផ្អែកលើពុទ្ធិ (Knowledge Based-Economy) ដែលក្នុងន័យនេះ ពុទ្ធិគឺជាគន្លឹះនៃការអភិវឌ្ឍ។ អាស្រ័យហេតុនេះ នៅលើគន្លងដែលកម្ពុជាកំពុង ធ្វើដំណើរឆ្ពោះទៅកាន់សេដ្ឋកិច្ចឌីជីថល សង្គមកម្ពុជាត្រូវតែមានសមត្ថភាពក្នុងការ ផលិត ជ្រើសរើស បន្សាំ បង្កើតមុខរបរ និងប្រើប្រាស់ពុទ្ធិ ដើម្បីរក្សានិរន្តរភាពនៃកំណើន និងកែលម្អជីវភាពរស់នៅ ។ សមត្ថភាពទាំងនេះ អាចកើតឡើងនៅពេលពលរដ្ឋកម្ពុជា មានឱកាសក្នុងការទទួលបានបទពិសោធន៍ពីការស្រាវជ្រាវ ការបណ្តុះគំនិតច្នៃប្រឌិត និងការស្វែងរកនវានុវត្តន៍។

កំណែទម្រង់វិស័យអប់រំ គឺជាការត្រួសត្រាយមាគ៌ាសម្រាប់ដំណើរឆ្ពោះទៅកាន់សង្គមប្រកបដោយពុទ្ធិ និងប្រជាពលរដ្ឋប្រកបដោយភាពរស់រវើក។ តាមរយៈមូលដ្ឋានអប់រំ សង្គមប្រកបដោយពុទ្ធិនឹងប្រមូលផ្តុំ បង្កើត និងចែករំលែក ទៅកាន់សមាជិកក្នុងសង្គមនូវសម្បទាអប់រំ ពិសេសគឺពុទ្ធិសម្បទា ក្នុងបុព្វហេតុនៃមនុស្សជាតិនិងឧត្តមប្រយោជន៍នៃប្រទេស។ សង្គមប្រកបដោយពុទ្ធិ គឺពុំគ្រាន់តែជាសង្គមដែលសម្បូរព័ត៌មានប៉ុណ្ណោះទេ តែជាសង្គមដែលប្រជាពលរដ្ឋអាចធ្វើបរិវត្តកម្មពីព័ត៌មានទៅជាមូលធនប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ ការរីកចម្រើនទៅមុខជាលំដាប់នៃបច្ចេកវិទ្យានិងតំណភ្ជាប់ បានពង្រីកព្រំដែននៃការចូលទៅកាន់ និងការទទួលបានព័ត៌មានជាសកល ហើយដែលក្នុងន័យនេះ ការអប់រំនឹងបន្តវិវត្តទៅមុខនិងមានការផ្លាស់ប្តូរ។ សង្គមមួយដែលមានអំណាន និងរបាប់ជាបុរេលក្ខខណ្ឌនៃជីវភាពប្រចាំថ្ងៃនៃប្រជាពលរដ្ឋ ពេលនោះបំណិននៃអំណាន និពន្ធ និងការគណនាលេខនព្វន្ត គឺជាចលករនៃការរៀនរបស់សិស្ស។ ធាតុដ៏ចម្បងមួយដែលស្ថិតនៅក្នុងការកសាងសង្គមដែលប្រកបដោយ ពុទ្ធិគឺសៀវភៅសិក្សាហើយការរៀបរៀង និពន្ធនិងកែលម្អសៀវភៅសិក្សាជាប្រចាំជានវានុវត្តន៍នៃ វិស័យអប់រំដែលនាំទៅរកការសិក្សាពេញមួយជីវិត ការអភិវឌ្ឍសម្បទាអប់រំ និងការចែករំលែកចំណេះដឹង។ មូលដ្ឋានអប់រំ ជាពិសេសគឺគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សាត្រូវមានតួនាទីដែលប្រកបដោយការឆ្លើយតប ចំពោះតម្រូវការខាងលើនេះ។ សាស្ត្រាចារ្យ អ្នកស្រាវជ្រាវ និងបុគ្គលិកអប់រំត្រូវបន្តសិក្សាជាប់ជានិច្ច តាមរយៈការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សា ហើយដែលសៀវភៅសិក្សាទាំងនេះនឹងក្លាយជា ស្ពាននៃទំនាក់ទំនងរវាងនវានុវត្តន៍នៃបច្ចេកវិទ្យា និងការរៀននិងបង្រៀននៅក្នុងថ្នាក់រៀន ។

សង្គមដែលប្រកបដោយពុទ្ធិ ជាសង្គមដែលបណ្តុះឱ្យមានរចនាសម្ព័ន្ធទន់នៃសេដ្ឋកិច្ចដែលពឹងផ្អែកលើពុទ្ធិដែរ ។ ឧទាហរណ៍ជាក់ស្តែងនៃបែបផែននេះរួមមាន Silicon Valley នៃសហរដ្ឋអាមេរិក សួនឧស្សាហកម្មវិស្វកម្មអាកាសយានយន្តនិងយានយន្តនៅទីក្រុង Munich ប្រទេសអាល្លឺម៉ង់ តំបន់ជីវបច្ចេកវិទ្យានៅក្រុង Hyderabad ប្រទេសឥណ្ឌា តំបន់ផលិតគ្រឿងអេឡិចត្រូនិកនិងសារគមនាគមន៍ ឌីជីថលនៅទីក្រុង Seoul ប្រទេសកូរេខាងត្បូង ក៏ដូចជាសួនឧស្សាហកម្មថាមពល និងឥន្ធនគីមីសាស្ត្រ

នៃប្រទេសប្រេស៊ីល ហើយក៏នៅមានទីក្រុងនៃប្រទេសជាច្រើនទៀតនៅលើពិភពលោក។ លក្ខណៈសម្បត្តិនៃទីក្រុងទាំងនេះគឺការប្រើប្រាស់និន្នាការនៃការអភិវឌ្ឍដែលជំរុញ និងតម្រង់ទិសដោយចំណេះ ដឹង ហើយដែលចំណេះដឹងទាំងនោះកើតចេញជាដំបូងពីការវិនិយោគទៅលើគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា ស្ថាប័នស្រាវជ្រាវ មជ្ឈមណ្ឌលឧត្តមភាពនៃជំនាញជាន់ខ្ពស់ ការប្រកួតប្រជែងដោយគុណាធិបតេយ្យ និង ជាពិសេសគឺការបណ្តុះវប្បធម៌អំណាននិងនិពន្ធសៀវភៅ។ ល្បឿននៃការរីកចម្រើនផ្នែកពុទ្ធិ និងបច្ចេកវិទ្យាកំពុងមានសន្ទុះលឿនជាងអ្វីដែលសិស្ស និងនិស្សិតអាចទទួលបានពីគ្រូនៅគ្រឹះស្ថានសិក្សា ដែលធ្វើឱ្យគោលដៅនៃការអប់រំនៅពេលបច្ចុប្បន្ននេះ មានការប្រឈមខ្លាំងជាងពេលណាទាំងអស់ ។ ឧទាហរណ៍ ក្នុងមួយឆ្នាំ មានសៀវភៅជាង២,២លានចំណងជើង ត្រូវបានសរសេរនិងបោះពុម្ព ដែលក្នុងនោះប្រទេសចិនមាន៤៤០ពាន់ ចំណែកឯសហរដ្ឋអាមេរិកមាន ៣០៥ពាន់ និងប្រទេសរុស្សីមាន ១២០ពាន់ចំណងជើង។

ខណៈពេលដែលបច្ចេកវិទ្យាកំពុងរីកចម្រើនជារៀងរាល់ថ្ងៃ មធ្យោបាយសម្រាប់អំណានក៏មានច្រើន ជម្រើសសម្រាប់សិស្ស-និស្សិត និងសាធារណៈជន រួមមានការអានសៀវភៅ ការអានលើឧបករណ៍ អេឡិចត្រូនិក ការអានដោយប្រើទូរសព្ទវៃឆ្លាត និងការអានលើកុំព្យូទ័រ ដែលសុទ្ធសឹងជាមធ្យោបាយ សំខាន់ៗដែលនាំអ្នកអានទាំងឡាយឱ្យសម្រេចគោលបំណងអានរបស់ខ្លួន។ ម្យ៉ាងវិញទៀត អំណានដោយប្រើមធ្យោបាយបច្ចេកវិទ្យាទំនើប ចំណាយពេលតិច ងាយស្រួលអាន និងជួយដល់បរិស្ថានមួយកម្រិតទៀត។ នាពេលបច្ចុប្បន្ន សិស្ស-និស្សិត និងសាធារណជនកម្ពុជាដែលស្រឡាញ់អំណានកំពុងតែប្រើប្រាស់មធ្យោបាយអំណានទាំងនេះ។ បើយើងក្រឡេកមើលទៅប្រទេសជឿនលឿន ទោះបីជាបច្ចេកវិទ្យារីកចម្រើនខ្លាំងយ៉ាងណា អំណានតាមរយៈសៀវភៅនៅតែមានសន្ទុះដដែល។ ម្យ៉ាងវិញទៀត បច្ចេកវិទ្យាអានបែបទំនើបតាមរយៈឧបករណ៍ទំនើប អាស្រ័យលើលទ្ធភាពនៃធនធានអប់រំឌីជីថលនិងមាតិកាឌីជីថលគ្រប់គ្រាន់ដែលបានផលិត និងបង្ហោះចែកចាយសម្រាប់អំណាន។

ក្នុងបរិបទកម្ពុជា ជាពិសេសក្នុងបរិការណ៍នៃការផ្ទុះរីករាលដាលនៃជំងឺកូវីដ-១៩ ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា បានជំរុញឱ្យមានបរិវត្តកម្មឌីជីថលនៅក្នុងអេកូស៊ីស្តែមនៃការអប់រំ ជាពិសេសការអប់រំ តាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិក និងការអប់រំពីចម្ងាយដើម្បីលើកកម្ពស់អំណាន តាមរយៈការផលិតមាតិកា ឌីជីថលដែលមានភាពចំរុះ ការកសាងសមត្ថភាពផ្នែកតំណភ្ជាប់និងវេទិកាឌីជីថល ការពង្រីកវិសាលភាពនៃមជ្ឈមណ្ឌលទិន្នន័យ និងការលើកកម្ពស់គុណភាពនៃការផលិតធនធានអប់រំឌីជីថល គួបផ្សំ ជាមួយការចែកសន្លឹកកិច្ចការឱ្យសិស្សយកទៅរៀននៅផ្ទះ និងការចុះទៅជួបជាមួយសិស្សជាបណ្តុំនៅតាមសហគមន៍។ ក្នុងន័យលើកកម្ពស់អំណាន និងភាពសម្បូរបែបនៃធនធានសៀវភៅសិក្សា ឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាពនិងភាពសក្តិសិទ្ធិ និងផ្តល់ឱកាសអំណានកាន់តែច្រើនថែមទៀតដល់សិស្សានុសិស្ស និស្សិត និងសាធារណជន ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡាលើកទឹកចិត្តនូវចំណុចមួយចំនួនដូចខាងក្រោម៖

១. សាស្ត្រាចារ្យ អ្នកស្រាវជ្រាវ និងបុគ្គលិកអប់រំ សូមបន្តនិងបង្កើនការបោះពុម្ពស្នាដៃបន្ថែមទៀត ដើម្បីធ្វើឱ្យធនធានសម្រាប់អំណានកាន់តែសម្បូរបែបជាពិសេសធនធានអំណានជាខេមរភាសា
២. គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា សូមផ្តល់លទ្ធភាពគ្រប់បែបយ៉ាង ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកអប់រំគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់ និង និស្សិតគ្រប់កម្រិតសិក្សាអាចចូលរួមអាន និងសិក្សាស្រាវជ្រាវតាមគ្រប់លទ្ធភាពជាមួយធនធានអំណាន ជាពិសេសការរៀបចំឱ្យមានពេលវេលាសម្រាប់សហសិក្សា និងអំណានក្នុងបណ្ណាល័យ
៣. សាស្ត្រាចារ្យតាមមុខវិជ្ជានិង អ្នកស្រាវជ្រាវតាមជំនាញឬវិស័យ ត្រូវរៀបចំដំណើរការរៀន បង្រៀន និងស្រាវជ្រាវដែលមានដាក់បញ្ចូលកិច្ចការស្វ័យសិក្សា សហសិក្សា ឬការស្រាវជ្រាវបណ្ណាល័យដែលតម្រូវឱ្យនិស្សិតត្រូវអាន និងស្រាវជ្រាវជាមួយធនធានអំណាន
៤. គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា និងមជ្ឈមណ្ឌលស្រាវជ្រាវ ត្រូវខិតខំឱ្យអស់លទ្ធភាពក្នុងការបង្កើតបណ្ណាល័យ មជ្ឈមណ្ឌលរក្សាឯកសារ ឬមជ្ឈមណ្ឌលអប់រំឌីជីថល ជាដើម ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកអប់រំគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់និងនិស្សិតគ្រប់កម្រិតសិក្សា អាចទទួលបាន និងស្វែងរកប្រភពសម្រាប់អំណាន កាន់តែ

សម្ផូរបែប និងមានភាពបត់បែនឆ្លើយតបតាមតម្រូវការអ្នកអាន

៥. និស្សិតគ្រប់កម្រិតសិក្សា ត្រូវខិតខំនិងចំណាយពេលអាន និងចាត់ទុកវប្បធម៌ និងអាកប្បកិរិយាអំណានជាផ្នែកមួយនៃពេលវេលានិងភាពស៊ីវិល័យនៃជីវិតប្រចាំថ្ងៃ

៦. បងប្អូនជនរួមជាតិ ដែលជាមាតាបិតា ឬអ្នកអាណាព្យាបាល សូមជួយជំរុញ និងបង្កលក្ខណៈកាន់តែច្រើនថែមទៀត ជាពិសេសការលៃលកចំណាយនៅក្នុងគ្រួសារសម្រាប់ការទិញសម្ភារៈសិក្សា សៀវភៅអាននិងឧបករណ៍សម្រាប់អំណានដល់កូនៗ ដែលចាត់ទុកជាការវិនិយោគមួយដ៏សំខាន់សម្រាប់បង្កើនចំណេះដឹង និងអនាគតរបស់ពួកគេ ។

ដោយមានការគាំទ្រពីក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ នៅឆ្នាំ២០២០ ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា បានបង្កើតមូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ ដែលហៅកាត់ថា "មូលនិធិ ស.គ.ន" និងហៅជាភាសាអង់គ្លេសថា The Research Creativity and Innovation Fund ដែលហៅកាត់ជាភាសាអង់គ្លេសថា "RCI Fund"។ គោលដៅចម្បងនៃមូលនិធិនេះ គឺ រួមចំណែកលើកកម្ពស់វប្បធម៌នៃការស្រាវជ្រាវ បំផុសគំនិតច្នៃប្រឌិត និងជំរុញការធ្វើនវានុវត្តដើម្បីជាប្រយោជន៍ដល់វិស័យអប់រំ យុវជន និងកីឡា ដែលឆ្លើយតបទៅនឹងទីផ្សារពលកម្ម និងសាកលភាវូបនីយកម្ម ។ មូលនិធិ ស.គ.ន បានសម្រេចកំណត់ប្រធានបទ ជាអាទិភាពសម្រាប់ការគាំទ្រដោយមូលនិធិចំនួន៣ រួមមានឌីជីថលនីយកម្មសម្រាប់បដិវត្តឧស្សាហកម្ម៤.0 (Digitalization for IR.4.0) ការស្រាវជ្រាវអនុវត្តលើវិស័យកសិកម្ម (Applied Agricultural Research) និងការស្រាវជ្រាវគរុកោសល្យសតវត្សទី២១ (21st Century Pedagogy Research)។ ដោយមានការធ្វើអាទិភាពវូបនីយកម្មទៅលើទិសដៅនៃការប្រើប្រាស់ថវិកាមូលនិធិសម្រាប់ឆ្នាំ២០២០ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ និងក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា បានផ្តល់ការគាំទ្រដល់ការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អ សៀវភៅសិក្សា (Text book) ដែលនឹងត្រូវប្រើប្រាស់នៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។ គោលបំណងនៃការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សានៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា គឺដើម្បីបង្កើនបរិមាណ លើកកម្ពស់គុណភាព និង

ពង្រីកសមធម៌នៃធនធានសិក្សាជាខេមរភាសា ជូនដល់និស្សិតដែលកំពុងបន្តការសិក្សា និងត្រៀមខ្លួនធ្វើការស្រាវជ្រាវនៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។ លើសពីនេះទៀតការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សានៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា មានគោលដៅដូចខាងក្រោម ៖

១. ឆ្លើយតបជាបន្ទាន់ចំពោះការខ្វះខាតធនធានសិក្សា ដែលជាតម្រូវការសិក្សារបស់និស្សិត នៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា
២. លើកកម្ពស់ទំនើបភាវូបនីយកម្ម និងឧត្តមានុវត្តន៍នៃការរៀននិងបង្រៀន និងការស្រាវជ្រាវនៅលើមុខវិជ្ជា កម្មវិធីសិក្សា ឬមុខជំនាញជាក់លាក់
៣. បង្កើនភាពស៊ីជម្រៅក្នុងការកសាងវិជ្ជាជីវៈនិងបទពិសោធន៍សម្រាប់ហានៈសាស្ត្រាចារ្យ និងអ្នកស្រាវជ្រាវ
៤. រួមចំណែកដល់ការកសាងភាពជាសហគមន៍វិជ្ជាជីវៈ ការចែករំលែកបទពិសោធន៍ និងវប្បធម៌នៃការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សានៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា ។

ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា បានវាយតម្លៃខ្ពស់ចំពោះការបោះជំហានប្រកបដោយមនសិការវិជ្ជាជីវៈនៃគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា និងបុគ្គលិកអប់រំទាំងអស់ ក្នុងការរៀបចំរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សា ដើម្បីបង្កើនបរិមាណ លើកកម្ពស់គុណភាព និងពង្រឹងសមធម៌នៃធនធានសិក្សាជាខេមរភាសា ជូននិស្សិតដែលកំពុងបន្តការសិក្សា និងត្រៀមខ្លួនធ្វើការស្រាវជ្រាវនៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។ សៀវភៅសិក្សាជាផ្នែកមួយនៃការទទួលស្គាល់គុណភាពអប់រំនៃគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា និងជាធនធានសិក្សាដែលជាមូលដ្ឋានមួយដ៏សំខាន់ ក្នុងការគាំទ្រដល់ការបង្រៀន និងរៀន ហើយត្រូវមានបរិមាណគ្រប់គ្រាន់ ឆ្លើយតបទៅនឹងកម្មវិធីអប់រំ និងតម្រូវការសិក្សាស្រាវជ្រាវ។ ជាគោលការណ៍ គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សាទាំងអស់ ត្រូវមានសៀវភៅសិក្សាដែលប្រើជាគោលសម្រាប់មុខវិជ្ជានីមួយៗ។ ចំនួនសៀវភៅសិក្សាដែលគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់ការស្រាវជ្រាវ និងការសិក្សារបស់និស្សិត ត្រូវមានយ៉ាងតិចមួយចំណងជើងក្នុងមួយមុខវិជ្ជា ហើយត្រូវតម្កល់យ៉ាងតិច២ច្បាប់ នៅក្នុងបណ្ណាល័យ ឬអាចរកបានតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិក។ ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា លើកទឹកចិត្តបន្ថែមទៀតជូនដល់

គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សារដ្ឋ និងឯកជនដែលបានស្នើសុំថវិកាមូលនិធិរួច សូមចូលរួមបន្ថែមទៀតដើម្បីបង្កើនចំនួនចំណងជើងសៀវភៅ។ ចំណែកគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សារដ្ឋនិងឯកជនដែលពុំទាន់បានដាក់ពាក្យស្នើសុំ សូមចូលរួម ដើម្បីជាគុណប្រយោជន៍ដល់តម្រូវការដ៏ទទូច និងថ្លៃថ្លានៃនិស្សិតកម្ពុជាក្នុងការសិក្សា និងស្រាវជ្រាវនៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។

សេចក្តីបញ្ជាក់

មូលនិធិការស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍

សៀវភៅសិក្សានេះជាលទ្ធផលនៃការស្នើសុំអនុវត្តបរិកាមូលនិធិការស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ ក្នុងគម្រោងរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សាដែលនឹងត្រូវប្រើប្រាស់នៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។ សៀវភៅសិក្សានេះ ត្រូវបានរៀបរៀង និពន្ធ ឬកែលម្អដោយមានការធានាអះអាងថាជាស្នាដៃរបស់អ្នកនិពន្ធផ្ទាល់ និងបានឆ្លងកាត់ត្រួតពិនិត្យ ផ្តល់យោបល់និងវាយតម្លៃដោយក្រុមប្រឹក្សាអប់រំ ក្រុមប្រឹក្សាស្រាវជ្រាវ ឬ ក្រុមប្រឹក្សាដែលមានតម្លៃស្មើនៃគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សានិងតាមរយៈកិច្ចសន្យាដែលបានធ្វើឡើងនិងដែលបានតម្កល់ទុកនៅមូលនិធិការស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិតនិងនវានុវត្តន៍ ។ រាល់ខ្លឹមសារ ការបកស្រាយ និងរូបភាព គឺជាជំហរនិងទស្សនៈផ្ទាល់របស់អ្នកនិពន្ធហើយពុំឆ្លុះបញ្ចាំង ឬ ជាតំណាងដល់មូលនិធិការស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ នៃ ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡាឡើយ។

លិខិតថ្លែងអំណរគុណ

សៀវភៅនេះជាសមិទ្ធផលនៃការខិតខំប្រឹងប្រែងរៀបចំយ៉ាងពេញទំហឹង និងមានការគាំទ្រពីក្រសួង ស្ថាប័ននិងមនុស្សសំខាន់ៗ ជាច្រើនដែលជាគន្លឹះក្នុងការផ្តល់កម្លាំងចិត្តជួយជំរុញឱ្យមានការនិពន្ធ និង ចងក្រងជាសៀវភៅគោលសម្រាប់ជំនួយស្មារតីក្នុងការសិក្សារបស់និស្សិត ។

ជាបឋមខ្ញុំសូមថ្លែងអំណរគុណចំពោះ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា និងមូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ ដែលបានជួយឧបត្ថម្ភ គ្រាំទ្រ និងលើកទឹកចិត្តក្នុងការនិពន្ធ ចងក្រងស្នាដៃមុខវិជ្ជាគោលសម្រាប់កម្រិតឧត្តមសិក្សា ជាភាសាជាតិ ។

សូមថ្លែងអំណរគុណយ៉ាងជ្រាលជ្រៅដល់ឯកឧត្តម **ហោ ម៉ៅ** សាកលវិទ្យាធិការនៃសាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រងដែលបានលើកទឹកចិត្តនិងបង្កើតកម្មវិធី កិច្ចការស្រាវជ្រាវ និងបោះពុម្ពផ្សាយជាព្រឹត្តិបត្រស្រាវជ្រាវ និង អភិវឌ្ឍន៍ (Research Series) ប្រចាំសាកលវិទ្យាល័យ ។

សូមថ្លែងអំណរគុណដល់គណៈកម្មការពិនិត្យស្នាដៃ ដែលបានជួយសម្របសម្រួល និង ផ្តល់យោបល់កែលម្អ សម្រាប់ដំណើរការបោះពុម្ពផ្សាយសៀវភៅគោលនេះប្រកបដោយជោគជ័យនៅក្នុងគ្រឹះស្ថានសិក្សា ។

ជាចុងក្រោយសូមថ្លែងអំណរគុណដល់សាលាក្រោយបរិញ្ញាបត្រដែលបានបង្កើតកម្មវិធីសិក្សាមានមុខវិជ្ជាចម្រុះគួរឱ្យជក់ចិត្តសម្រាប់តម្រូវការជំនាញទីផ្សារពលកម្ម និងកម្មវិធីសរសេរព្រឹត្តិបត្រស្រាវជ្រាវរបស់និស្សិតបរិញ្ញាបត្រជាន់ខ្ពស់សម្រាប់បំពេញលក្ខខណ្ឌប្រឡងបញ្ចប់ និង និក្ខេបបទគ្រប់កម្រិតនៃកម្មវិធីសិក្សាជាកត្តានាំឱ្យលេចរូបរាងស្នាដៃនេះឡើង។

អារម្ភកថា

ដោយសារចរន្តសាកលភាវូនីយកម្មនិងបច្ចេកវិជ្ជាវីកសាយភាយយ៉ាងឆាប់រហ័ស បានធ្វើឱ្យប្រទេសទាំងនៅក្នុងតំបន់និងក្រៅតំបន់ក្លាយជាទីកន្លែងសមាហរណកម្ម រវាងគ្នានឹងគ្នា ធ្វើឱ្យពិភពលោកទាំងមូលកាន់តែមានទំហំរួមតូច និងមានការផ្លាស់ប្តូរ ដ៏ធំសម្បើមក្នុងរយៈពេលពីរ បីទសវត្សរ៍កន្លងមកនេះ ។ ការផ្លាស់ប្តូរនេះរួមមាន៖ បច្ចេកវិជ្ជា ឥរិយាបថ ចរិតលក្ខណៈរបស់មនុស្សក្នុងរបត់ការងារទាំងបុគ្គលទាំង អង្គភាព ជាពិសេសបណ្តាពលរដ្ឋក្នុងប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍ ។ ផ្អែកលើបរិបទទាំង នេះ និងយោងតាមបទពិសោធន៍បង្រៀនមុខវិជ្ជា " ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងអង្គភាព" អស់ រយៈពេល ជាង១០ ឆ្នាំផង ស្នាដៃនេះបានចងក្រងនូវ ទ្រឹស្តីទាំងគោលគំនិត និង ពិសោធន៍ មួយចំនួន រួមបញ្ចូលនឹងផ្នត់គំនិតវប្បធម៌ក្នុងអង្គភាពជាក់ស្តែងនៅក្នុង សង្គមខ្មែរដូចជា៖ ចិត្តសាស្ត្រ ទស្សនវិជ្ជា និងសង្គមសាស្ត្រ ដែលកវី អ្នកប្រាជ្ញ ឬ អ្នក និពន្ធខ្មែរបានបន្សល់ទុកតាមរយៈពាក្យទំនឹប ពាក្យស្លោក សុភាសិត និងកំណាព្យ ជាដើមពីបូរាណ រួមផ្សំនឹង ភាពបន្សីគ្នានឹងទ្រឹស្តីចិត្តសាស្ត្រ នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំមួយ ចំនួនរបស់ បស្ចឹមប្រទេសផង ។ ដោយគិតពីតម្រូវការចាំបាច់ដល់អ្នកអាន សៀវភៅ នេះបានចែកជាបួនផ្នែកធំៗ ៖ ផ្នែកទីមួយផ្តោតទៅលើចិត្តសាស្ត្រភាពជាអ្នកដឹកនាំ ក្នុងការងារ អង្គភាព ផ្នែកទី២ វែកញែកភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នកដឹកនាំ ផ្នែកទី៣ ដំរុញស្មារតីភាពជាអ្នកដឹកនាំដល់បុគ្គលអ្នកដើរតាម និងផ្នែកចុងក្រោយ អថេរដែល ចូលរួមប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពក្នុងដំណើរការរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺ ភាពជា អ្នកដឹកនាំស្ថានភាពនៃអង្គភាព ។ លើសពីនេះ ការរៀបរៀងនេះបានបន្ថែមការបក ស្រាយនូវនិយមន័យភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏សំបូរបែប ការអនុវត្តភាពលម្អៀងនៃរចនាបទ ភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នកដឹកនាំស្ត្រី ឬ បុរស ។

ម៉្យាងវិញទៀតដើម្បីជួយណែនាំអ្នកអានយល់ច្បាស់នូវគោលគំនិតពីរ កុំឱ្យច្រឡំ គ្នាក្នុងអង្គភាពគឺការវែកញែកភាពខុសប្លែក រវាងភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង ការគ្រប់គ្រង ។ គោលគំនិតទាំងនេះបានប្រៀបធៀបយ៉ាងលម្អិត ដែលអាចជួយជាគំនិតដល់អ្នកដឹកនាំ

អ្នកគ្រប់គ្រងនិងបុគ្គលិកឱ្យយល់ច្បាស់ពីតួនាទីរបស់ខ្លួន និងជួយអភិវឌ្ឍរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងដើម្បីរួមចំណែកជំរុញគោលដៅអង្គភាពប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ។

ថ្ងៃ ច័ន្ទ ១២ រោច ខែ ជេស្ឋ ឆ្នាំ ឆ្លូវ ត្រីស័ក ព.ស.២៥៦៥
រាជធានី ភ្នំពេញ ថ្ងៃទី៧ ខែ មិថុនា ឆ្នាំ ២០២១

អ្នករៀបរៀង

បណ្ឌិត តាន់ សារឿន

មាតិកា

ជំពូក	ចំណងជើង	ទំព័រ
បុព្វកថា		i
សេចក្តីបញ្ជាក់ពីមូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍		ix
សេចក្តីថ្លែងអំណរគុណ		x
អារម្ភកថា		xi
មាតិកា		xiii
ជំពូកទី១	**សេចក្តីផ្តើមភាពជាអ្នកដឹកនាំ**	**1**
១.១.	ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងវប្បធម៌ខ្មែរ	2
១.១.១	ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងជីវភាពជនជាតិខ្មែរ	6
១.២	និយមន័យភាពជាអ្នកដឹកនាំ	7
១.២.១	ប្រភេទនៃដំណើរការឥទ្ធិពល	11
១.៣	ភាពខុសគ្នារវាងការគ្រប់គ្រងនិងភាពជាអ្នកដឹកនាំ	12
១.៣.១.	អ្នកដឹកនាំបង្កើតចក្ខុវិស័យ អ្នកគ្រប់គ្រងអនុវត្តតាម	20
១.៣.២	អ្នកដឹកនាំអ្នកផ្តួចផ្តើមគំនិត	21
១.៣.៣	អ្នកដឹកនាំជាអ្នកបំផុសបុគ្គលិក	22
១.៣.៤	អ្នកដឹកនាំជាអ្នកប្រមើលមើលពីអនាគត	24
១.៣.៥	ការផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដឹកនាំនិងគ្រប់គ្រង	24
១.៤	តួនាទីឯកទេសឬដំណើរការឥទ្ធិពល	25
១.៥	គោលបំណងនៃការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពល	26
១.៦	ឥទ្ធិពលផ្អែកលើហេតុផលឬអារម្មណ៍	27
១.៧	ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់និងមិនផ្ទាល់	28
១.៨	សូចនាករនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព	30
១.៩	លទ្ធផលភ្លាមៗ និងលទ្ធផលពន្យាពេល	33
១.១០	តួនាទីឯកទេសឬដំណើរការឥទ្ធិពល	34
ជំពូកទី២	**ចរិតសំគាល់ និង ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រង**	**36**

២.១	២.១.តើបុគ្គលិកលក្ខណៈ (Personality) ជាអ្វី ?	37
២.១.១	បុគ្គលិកលក្ខណៈមនុស្សប្រភេទ A (សម្រុកទៅមុខ)	39
២.១.២	បុគ្គលិកលក្ខណៈមនុស្សប្រភេទ B (ចូលចិត្តសង្គម)	40
២.១.៣	បុគ្គលិកលក្ខណៈប្រភេទ C (អនុលោម)	41
២.១.៤	បុគ្គលិកលក្ខណៈប្រភេទ D(ពិបាកចិត្តនិងរំជើបរំជួល)	42
២.២	ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈបុគ្គល (Personality Traits)	43
២.២.១	បុគ្គលិកលក្ខណៈធំប្រាំយ៉ាង	44
២.២.២	ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈ៧របស់អ្នកដឹកនាំជោគជ័យ	50
២.៣	សេចក្តីផ្តើមវិធីសាស្ត្រចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈ	51
២.៣.១	គុណលក្ខណៈបុគ្គលដែលពាក់ព័ន្ធនឹងភាពជាអ្នកដឹកនាំ	51
២.៤	ការស្រាវជ្រាវលើចរិតលក្ខណៈនិងជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំ	54
២.៥	ទិដ្ឋភាពទូទៅនៃការរកឃើញនៅក្នុងការស្រាវជ្រាវលក្ខណៈ	56
២.៥.១	ការស្រាវជ្រាវស្តីពីចរិតសម្គាល់និងជំនាញ	57
២.៥.២	ការប្រៀបធៀបអ្នកគ្រប់គ្រង	58
២.៦	តួនាទីនៃការគ្រប់គ្រង	61
២.៦.១	តួនាទីជាអ្នកដឹកនាំ	62
២.៦.២	តួនាទីទំនាក់ទំនង	62
២.៦.៣	តួនាទីជាអធិបតី	62
២.៦.៤	តួនាទីជាអ្នកត្រួតពិនិត្យ	63
២.៦.៥	តួនាទីអ្នកផ្សព្វផ្សាយ	63
២.៦.៦	តួនាទីអ្នកនាំពាក្យ	63
២.៦.៧	នាទីរបស់សហគ្រិន	64
២.៦.៨	តួនាទីអ្នកដោះស្រាយចលាចល	64
២.៦.៩	តួនាទីបែងចែកធនធាន	65
២.៦.១០	តួនាទីជាអ្នកចរចា	65
២.៧	ជំនាញនិងភាពជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាព	65
២.៧.១	ជំនាញបច្ចេកទេស	65

២.៧.២.	ជំនាញនិមិត្ត	67
២.៧.៣	ជំនាញអន្តរបុគ្គល	69
២.៨	ចរិតនៃអ្នកគ្រប់គ្រងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព	70
២.៨.១	ជំនាញអន្តរបុគ្គលនៃអ្នកគ្រប់គ្រងប្រកបប្រសិទ្ធភាព	71
២.៨.២	ជំនាញនិមិត្តរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានប្រសិទ្ធភាព	71
២.៩	សមត្ថភាពពាក់ព័ន្ធដទៃរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង	72
២.៩.១	ភាពឈ្លាសវៃខាងអារម្មណ៍	76
២.៩.២	ភាពឈ្លាសវៃខាងសង្គម	78
២.៩.៣	សមត្ថភាពស្វែងយល់ឬរៀនសូត្ររបស់បុគ្គលិក	79
២.១០	ភាពទាក់ទងនឹងស្ថានភាពនៃជំនាញ	80
២.១០.១	ការផ្ទេរសមត្ថភាពនៃជំនាញពស់ពេញអង្គភាព	81
២.១០.២	ការអនុវត្តសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រង	83
ជំពូកទី៣	**ទស្សនៈវិស័យស្តីពីឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព**	**85**
៣.១	រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ឃឺរត៍ លេវិន	85
៣.១.១	របៀបដឹកនាំបែបអំណាចផ្តាច់មុខ	85
៣.១.២	របៀបដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ	85
៣.១.៣	របៀបដឹកនាំបែបផ្ទេរសិទ្ធិការងារឬប្រតិភូកម្ម	85
៣.២	ឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ រដ្ឋ អូហាយ៉ូ , សហរដ្ឋ	86
៣.២.១	ឥរិយាបថតម្រង់លើបុគ្គលិក	86
៣.២.២	ឥរិយាបថតម្រង់ទិសលើការងារ	90
៣.៣	សិក្សាភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់មីឈីហ្គេន	92
៣.៣.១	ឥរិយាបថតម្រង់ទិសលើការងារ	93
៣.៣.២	ឥរិយាបថតម្រង់ទិសលើទំនាក់ទំនង	93
៣.៣.៣	ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម	94
៣.៣.៤	ភាពជាអ្នកដឹកនាំស្មើភាពគ្នា	94
៣.៤	អ្នកដឹកនាំពីររបៀប (High High Leader)	95

៣.៥	វិជ្ជមាត្របីនៃវត្តីកវិទ្យា	97
៣.៥.១	ឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារ	98
៣.៥.២	ឥរិយាបថតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនង	98
៣.៥.៣	ឥរិយាបថតម្រង់ទិសផ្លាស់ប្តូរ	100
៣.៦	ឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារជាក់លាក់	101
៣.៦.១	ការបញ្ជាក់តួនាទី និង គោលបំណង	101
៣.៦.២	ការចាត់តាំងការងារ	102
៣.៧	គំរូរបស់លោកហ្វៀដ៏ឡឺ (Fiedler)	102
៣.៨	ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំនៃស្ថានភាពរបស់ហឺសីនិងប្លែនចារដ៍	105
៣.៩	សកម្មភាពជំនួសភាពជាអ្នកដឹកនាំ	107
៣.១០	ឥរិយាបថទំនាក់ទំនងជាក់លាក់ក្នុងការងារជាក្រុម	108
៣.១០.១	ការជ្រោមជ្រែង ឬគាំទ្របុគ្គលិក	108
៣.១០.២	ការអភិវឌ្ឍបុគ្គលិក	108
៣.១០.៣	ការទទួលស្គាល់ស្នាដៃបុគ្គលិក	110
ជំពូកទី៤	**ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម ការផ្ទេរសិទ្ធនិងការផ្ទេរអំណាច**	**111**
៤.១	ភាពផ្សេងនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម	113
៤.១.១	ការសម្រេចចិត្តបែបអំណាចផ្តាច់មុខ ឬមជ្ឈការ	113
៤.១.២	ការសម្រេចបែបប្រឹក្សាឬពិគ្រោះយោបល់	115
៤.១.៣	ការសម្រេចចិត្តបែបប្រជាធិបតេយ្យ	116
៤.១.៤	ការសម្រេចចិត្តបែបផ្ទេរសិទ្ធិ	117
៤.២	លទ្ធផលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំចូលរួម	117
៤.២.១	ប្រយោជន៍សក្តានុពលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម	119
៤.៣	គំរូនិយាមនៃការសម្រេចចិត្ត	124
៤.៣.១	គំរូ លោកវ៉ូម(Vroom) និង យ៉េតុន(Yelton)	124
៤.៣.២	នីតិវិធីនៃការសម្រេចចិត្ត	126
៤.៣.៣	អថេរស្ថានភាពសម្រាប់សម្រេចចិត្តឱ្យបានត្រឹមត្រូវ	127
៤.៣.៤	គំរូនិយាមនៃការសម្រេចចិត្តរបស់Vroom) និង Jago	128

៤.៣.៥	ទិសដៅសម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម	131
៤.៤	ការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ ឬ ប្រតិភូកម្ម (Delegation)	132
៤.៤.១	ប្រភេទផ្សេងៗនៃការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ	133
៤.៤.២	ហេតុផលកង្វះការផ្ទេរសិទ្ធិការងារឱ្យបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម	133
៤.៤.៣	តើយើងផ្ទេរសិទ្ធិការងារអ្វីខ្លះដល់បុគ្គលិក	134
៤.៤.៤	របៀបផ្ទេរសិទ្ធិការងារ	134
៤.៤.៥	របៀបចាត់ចែងការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ	134
៤.៥	ការផ្ទេរអំណាច	135
៤.៥.១	អត្ថប្រយោជន៍នៃការផ្ទេរអំណាច	135
៤.៥.២	ហានិយភ័យនៃការផ្ទេរអំណាច	136
ជំពូកទី ៥	**អំណាច និង ឥទ្ធិពល**	**137**
៥.១	គោលគំនិតនៃអំណាចនិងឥទ្ធិពល	138
៥.១.១	ភាពខុសគ្នារវាងអំណាចនិងឥទ្ធិពល	139
៥.២	អាជ្ញា ឬ សិទ្ធិអំណាច	140
៥.២.១	ភាពខុសគ្នារវាងអំណាច និងសិទ្ធិអំណាច	140
៥.២.២	លទ្ធផលនៃការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពល	141
៥.៣	ដំណើរការឥទ្ធិពល	142
៥.៣.១	ការអនុលោមជាឧបករណ៍	142
៥.៣.២	ឥរិយាបថស្រឡាញ់អង្គភាព	142
៥.៣.៣	ការគ្រាប់តាមភ្នាក់ងារ	142
៥.៤	ប្រភពនិងប្រភេទអំណាច	143
៥.៤.១	អំណាចបុគ្គល	143
៥.៤.២	អំណាចសង្គម	144
៥.៥	គោលការណ៍ណែនាំសម្រាប់អនុវត្តអំណាច	146
៥.៥.១	គោលការណ៍ប្រើអំណាចនីតិប្រតិបត្តិ	146
៥.៥.២	គោលការណ៍ប្រើអំណាចរង្វាន់	146
៥.៥.៣	គោលការណ៍ប្រើអំណាចបង្ខំ	147

៥.៥.៤	វិធីដើម្បីទទួលបាននិងការថែទាំអំណាចឥរិយាបថ	147
៥.៥.៥	វិធីប្រើប្រាស់និងថែរក្សាអំណាចជំនាញ	148
៥.៦	របៀបការទទួលបានអំណាចនិងការបាត់បង់អំណាច	149
៥.៦.១	ផលវិបាកនៃអំណាចមុខតំណែងនិងអំណាចបុគ្គល	149
៥.៧	ស្មៀតប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពល	150
៥.៧.១	ស្មៀតគ្រប់គ្រងចំណាប់អារម្មណ៍	150
៥.៧.២	ស្មៀតនយោបាយ	151
៥.៧.៣	ស្មៀតប្រតិកម្ម	151
៥.៧.៤	យុទ្ធសាស្ត្រឬស្មៀតឥទ្ធិពលសកម្ម ឬបង្ការ	152
៥.៨	ក្រមសីលធម៌នៃការប្រើស្មៀត	161
ជំពូកទី៦	**ទំនាក់ទំនងថ្នាក់លើនិងក្រោម ភាពជាម្ចាស់និងអ្នកដើរតាម**	**162**
៦.១	ទ្រឹស្តីប្តូរទៅវិញទៅមកវាងសមាជិកនិងអ្នកដឹកនាំ	164
៦.២	គុណលក្ខណៈ(Attribution)អ្នកដឹកនាំពីអ្នកក្រោមបង្គាប់	166
៦.២.១	តើគុណលក្ខណៈជាអ្វី	167
៦.២.២	គុណលក្ខណ និង ការយល់ឃើញ	167
៦.២.៣	ភាពលំអៀងគុណលក្ខណៈឬភាពជាម្ចាស់	168
៦.៣	គុណលក្ខណៈនិងទ្រឹស្តីទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពទៅវិញទៅមក	171
៦.៤	ការកែលម្អកង្វះខាតការបំពេញការងាររបស់បុគ្គល	171
៦.៤.១	ឥរិយាបថចំពោះកង្វះខាតនៃការបំពេញការងារបុគ្គល	172
៦.៥	ការរួមចំណែករបស់អ្នកដើរតាមចំពោះអ្នកដឹកនាំឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព	172
៦.៥.១	អត្តសញ្ញាណនិងឥរិយាបថនៃអ្នកដើរតាម	173
៦.៥.២	ការគ្រប់គ្រងខ្លួនឯង	175
៦.៥.៣	គោលការណ៍សម្រាប់បុគ្គលិកឬអ្នកដើរតាម	176
ជំពូកទី៧	**ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ក្រុមការងារនិងការសម្រេចចិត្តជាក្រុម**	178
៧.១	លក្ខណៈនៃក្រុមការងារ	179

៧.១.១	តើក្រុម(Team) ជាអ្វី?	179
៧.២	ក្រុមការងារមុខងារ	180
៧.២.១	ក្រុមការងារមុខងារ	182
៧.២.២	ក្រុមការងារមុខងារចម្រុះ	182
៧.២.៣	ក្រុមការងារចាត់ចែងខ្លួនឯង	183
៧.២.៤	ក្រុមការងារគម្លាតកូមិសាស្ត្រ	183
៧.៣	កត្តាកំណត់នៃការបំពេញការងារ	183
៧.៣.១	ភាពស្មុគស្មាញ	184
៧.៣.២	ការប្រាស្រ័យទាក់ទង	184
៧.៣.៣	ការរួមគ្នាគិតគូជាក្រុម	185
៧.៣.៤	ភាពដូចគ្នាឬស្របគ្នា	185
៧.៣.៥	ការកំណត់លក្ខណៈតួនាទី	186
៧.៣.៦	ស្ថេរភាពបរិយាកាសក្នុងក្រុម	186
៧.៣.៧	ទំហំក្រុម	186
៧.៤	ជំនាញសំខាន់ៗសម្រាប់ការដឹកនាំក្នុងក្រុមគម្រោងចម្រុះ	187
៧.៥	នីតិវិធីសម្រាប់ការសម្របសម្រួលក្រុមការងារ	187
៧.៤.១	ដួយកែលម្អគម្រោងឬផែនការបន្ទាប់	188
៧.៤.២	អត្ថប្រយោជន៍នៃការរំលឹកបន្ទាប់ពីការងារបានបញ្ចប់	189
៧.៤.៣	ការដឹកនាំត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីសកម្មភាព	189
៧.៥	គោលការណ៍សម្រាប់កសាងក្រុមការងារ	190
៧.៥.១	ការជ្រើសរើសមនុស្សត្រូវនឹងជំនាញរបស់ក្រុមការងារ	190
៧.៥.២	លទ្ធផលរំពឹងទុករបស់បុគ្គលិកប្រចាំថ្ងៃ	190
៧.៥.៣	អ្នកដឹកនាំក្រុមត្រូវគោរពសមាជិកឱ្យដូចបុគ្គលខ្លួនឯង	190
៧.៦	ការសម្រេចចិត្តក្នុងក្រុមការងារ	193
៧.៧	គោលការណ៍ សម្រាប់ដឹកនាំអង្គប្រជុំមួយ	195
៧.៧.១	រចនាសម្ព័ន្ធក្រុមការងារអង្គប្រជុំ	195
៧.៧.២	ប្រភេទដំណើរការអង្គប្រជុំ	196

៧.៧.៣	គោលការណ៍ណែនាំមួយចំនួនពីឥរិយាបថក្នុងអង្គប្រជុំ	197
ជំពូកទី៨	**ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអភិសមាចារ,និយោជិត, ស្មារតី និងភាពប្រាកដប្រជា**	**198**
៨.១	គោលគំនិតនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអភិសមាចារ	199
៨.២	ភាពខុសគ្នារវាងក្រមសិលធ៌មឬអភិសមាចារ និង សិលធម៌	200
៨.២.១	ការកំណត់ន័យ ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបក្រមសិលធម៌	201
៨.២.២	ភាពស្មោះត្រង់និងភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងសីលធម៌	203
៨.២.៣	សិលវិទ្យារបស់អ៊ឹមម៉ាណូអែលខាន់	205
៨.២.៤	ឥរិយាបថដែលត្រូវគ្រោង	207
៨.៣	ទ្វេរគ្រោះនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបក្រមសីលធម៌	211
៨.៣.១	ការរំពឹងទុកដែលមានឥទ្ធិពល	211
៨.៤	ទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងសីលធម៌	213
៨.៤.១	ភាពជាអ្នកដឹកនាំ បែបផ្លាស់ប្តូរ	213
៨.៤.២	ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិត	216
៨.៤.៣	ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណ	220
៨.៤.៤	ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា	223
ជំពូកទី៩	**ការដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូរ**	**230**
៩.១	ប្រតិកម្មទៅនឹងគម្រោងផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព	232
៩.១.១	កង្វះនៃការជឿទុកចិត្តចំពោះគម្រោងផ្លាស់ប្តូរ	232
៩.១.២	មានជំនឿថាការផ្លាស់ប្តូរ មិនចាំបាច់ទេ	232
៩.១.៣	មានជំនឿថាការផ្លាស់ប្តូរនេះមិនអាចទៅរួចទេ	232
៩.១.៤	ការគម្រាមកំហែងផ្នែកសេដ្ឋកិច្ច	233
៩.១.៥	បារម្ភនឹងការចំណាយខ្ពស់លើការផ្លាស់ប្តូរ	233
៩.១.៦	ការភ័យខ្លាចនៃការបរាជ័យផ្ទាល់ខ្លួន	234
៩.១.៧	ការបាត់បង់ឋានៈនិងអំណាច	234
៩.១.៨	ការគំរាមគំហែងចំពោះគុណតម្លៃនិងឧត្តមគតិ	235
៩.១.៩	ការអាក់អន់ចិត្តនៃការជ្រៀតជ្រែក	235

៩.២	ដំណាក់កាលការផ្លាស់ប្តូរ	235
៩.២.១	ដំណាក់កាលប្រតិកម្មទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ	237
៩.៣	បទពិសោធន៍និងប្រតិកម្មជាមុនដើម្បីផ្លាស់ប្តូរ	238
៩.៣.១	កំណត់នូវអ្វីដែលត្រូវផ្លាស់ប្តូរ	240
៩.៣.២	ការយល់ដឹងអំពីប្រព័ន្ធឌីណាមិក	241
៩.៣.៣	ការទទួលខុសត្រូវសម្រាប់ការអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរ	242
៩.៣.៤	ល្បឿននិងលំដាប់នៃការផ្លាស់ប្តូរ	243
៩.៣.៥	មុនបទពិសោធន៍និងការឆ្លើយតបទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ	243
៩.៤	មូលហេតុនាំឱ្យផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព	244
៩.៥	ប្រភេទនៃការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព	245
៩.៥.១	ការផ្លាស់ប្តូរវិធីសាស្ត្រ និង នីតិវិធី	246
៩.៥.២	ការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងបច្ចេកវិទ្យានិងឧបករណ៍	246
៩.៥.៣	ការផ្លាស់ប្តូរសេដ្ឋកិច្ច ឬ លក្ខខណ្ឌទីផ្សារ	247
៩.៥.៤	ការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព	248
៩.៥.៥	តួនាទី ឬ ឥរិយាបថ	248
៩.៥.៦	យុទ្ធសាស្ត្រប្រកួតប្រជែង	249
៩.៥.៧	ការផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិកផ្នែកគ្រប់គ្រង	250
៩.៥.៨	ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌	250
៩.៦	គំរូនៃប្រព័ន្ធនៃការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព	250
៩.៧	ការដេះឥទ្ធិពលលើវប្បធ៌មអង្គភាព	251
៩.៧.១	គោលការណ៍ដឹកនាំថ្នាក់កំពូល	252
៩.៧.២	លក្ខណៈនៃអាជីវកម្ម	252
៩.៧.៣	គុណតម្លៃក្រុមហ៊ុន, គោលនយោបាយ និង បរិយាកាសការងារ	252
៩.៧.៤	អតិថិជននិងភាគីខាងក្រៅ	253
៩.៧.៥	ការជ្រើសរើសបុគ្គលិក	253
៩.៨	ការអនុវត្តនៃការផ្លាស់ប្តូរ	253

៩.៨.១	គំរូគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូររបស់ Kotter	255
៩.៨.២	ការប្រតិបត្តិដំណើរការ	256
៩.៩	ការអភិវឌ្ឍចក្ខុវិស័យ	258
៩.៩.១	នីតិវិធីក្នុងការបង្កើតផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ	259
៩.៩.២	ចក្ខុវិស័យ និងបេសកកម្ម	260
៩.៩.៣	គោលដៅ (Goal) និងវត្ថុបំណង	261
៩.៩.៤	ភាពបន្សីគ្នាក្នុងការអនុវត្តផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ	262
៩.១០	ការគ្រប់គ្រងដំណើរការហានិយភ័យ	266
៩.១០.១	ការកំណត់អត្តសញ្ញាណហានីភ័យ	266
៩.១០.២	ការវាយតម្លៃហានិភ័យ	268
៩.១០.៣	ប្រភេទយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាលហានីភ័យ	272
៩.១០.៤	គម្រោងថវិកា	274
៩.១១	ការអនុវត្តផែនការសម្រាលហានិភ័យ	277
៩.១១.១	ការអនុវត្តផែនការបន្ទូរបន្ថយ	279
៩.១១.២	ការត្រួតពិនិត្យ	280
៩.១១.៣	គម្រោងវិលជុំ PDCA	280
៩.១២.១	ស្តង់ដារ ISO 9001 និង វដ្តផែនការ អនុវត្ត ត្រួតពិនិត្យ និង កែលម្អ	280
៩.១២.២	ការអនុវត្តវដ្ត ផែនការ អនុវត្តន៍ ត្រួតពិនិត្យឬលទ្ធផល និង កែលម្អ	284
ជំពូកទី១០	**ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ពហុវប្បធ៌ម យេនឌ័រ និង ច្រើនបែបផែន**	**293**
១០.១	សារសំខាន់នៃអន្តរវប្បធម៌នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ	295
១០.២	ប្រភេទនៃការសិក្សាវប្បធម៌ចម្រុះ	296
១០.៣	តម្លៃវប្បធម៌ជះឥទ្ធិពលទៅលើភាពជាអ្នកដឹកនាំ	297
១០.៤	ការស្រាវជ្រាវវប្បធម៌ចម្រុះ ស្តីពីភាពខុសគ្នានៃអាកប្បកិរិយា	300
១០.៥	ទំហំតម្លៃវប្បធម៌និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ	300
១០.៥.១	វប្បធម៌គម្លាតអំណាច	301

១០.៥.២	វប្បធម៌ចៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់	301
១០.៥.៣	វប្បធម៌បុគ្គលនិយម	304
១០.៥.៤	វប្បធម៌សមភាពយេនឌ័រ	305
១០.៥.៥	វប្បធម៌តម្រង់ទិសស្នាដៃ	307
១០.៥.៦	វប្បធម៌តម្រង់ទិសមនុស្សធម៌	309
១០.៦	ភាពខុសប្លែករវាងភេទនិងយេនឌ័រ	309
១០.៦.១	ផ្នត់គំនិតភេទ ឬយេនឌ័រ	311
១០.៦.២	ភាពខុសគ្នារវាងភាពជាអ្នកដឹកនាំ បុរសនិង ស្ត្រី	313
១០.៧	ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង យេនឌ័រ	316
១០.៧.១	រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ	316
១០.៧.២	រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែប អន្តរកាល	317
១០.៨	លក្ខណៈសម្បត្តិនៃអ្នកដឹកនាំស្ត្រី	323
១០.៩	គម្លាតភាពជាអ្នកដឹកនាំយេនឌ័រ	327
១០.៩.១	ភាពជាអ្នកដឹកនាំស្ត្រី	329
១០.៩.២	ភាពជាអ្នកដឹកនាំបុរស	331
	ឯកសារយោង	333

ចំណងជើងតារាង

លេខតារាង		ទំព័រ
១.១	តារាងប្រៀបធៀបភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង ការគ្រប់គ្រង	16
១.២	ជំនាញត្រួតស៊ីគ្នាការគ្រប់គ្រងនិងភាពជាអ្នកដឹកនាំ	20
១.៣	អថេរគន្លឹះក្នុងទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំ	35
២.១	ទំនាក់ទំនងប្រភេទមនុស្ស បុគ្គលិកលក្ខណៈនិងអាជីព	38
២.៣	ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈជាក់លាស់ទាំង៥	47
២.៤	ទំនាក់ទំនងរវាងចរិតនិងជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំ	54
៣.១	ច្បាប់កំណត់ទំនាក់ទំនង Correlation	89
៤.១	ទម្រង់ថ្មីនៃនិយាមក្នុងការសម្រេចចិត្ត	131
៧.១	ភាពខុសគ្នារវាងក្រុម(Group)និងក្រុម(Team)	182

៧.២	ផែនការប្រតិបត្តិឬ វាយតម្លៃស្នាដៃការងារ	195
៩.១	ទំនាក់ទំនងមូលហេតុ ព្រឹត្តិការណ៍ និងដំណោះស្រាយ	271
៩.២	ការវិភាគហានិភ័យ	274
១០.១	ការប្រៀបធៀបតួនាទីអឌ្ឍគោលនៃភេទទាំងពីរ	318

លេខគំនូស **ចំណងជើងតារាងគំនូស, ក្រាហ្វ** **ទំព័រ**

១.១	ខ្សែសង្វាក់អថេរនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងការជំរុញអ្នកដើរតាម	34
៣.១	ទំនាក់ទំនងនៃការគ្រប់គ្រងទិសបុគ្គលិកនិងអត្រាបោះបង់ចោលការងារ	87
៣.២	ទំនាក់ទំនងនៃការគ្រប់គ្រងទិសស្នាដៃនិងអត្រាបោះបង់ចោលការងារ	91
៣.៣	ការគ្រប់គ្រងតាមវត្ថុបំណង	103
៤.១	គំរូហេតុផលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំចូលរួម	119
៥.១	ប្រភពអំណាចភ្នាក់ងារនិងយុទ្ធសាស្ត្រឥទ្ធិពលទៅលើលទ្ធផល	162
៨.១	ដំណើរការឥរិយាបថដែលបានគ្រោងទុក	211
៩.១	ដ្យាក្រាមនៃការវិភាគរបស់លោក Kurt Lewin Force Field	240
៩.២	វដ្ត PCDA	295

ជំពូកទី ១

សេចក្តីផ្តើមភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងអង្គភាព

លទ្ធផលនៃការសិក្សា

បន្ទាប់ពីសិក្សាជំពូកនេះរួចមក និស្សិតនឹងមានសមត្ថភាពដូចខាងក្រោម៖

១. យល់ដឹងភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងវប្បធម៌ខ្មែរ

២. យល់ដឹងពីមូលហេតុដែលភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវបានកំណត់ន័យតាមវិធីផ្សេងៗគ្នា

៣. យល់ដឹងពីរបៀបដែលភាពជាអ្នកដឹកនាំនឹងត្រូវបានកំណត់ន័យនៅក្នុងសៀវភៅនេះ

៤. ចេះប្រៀបធៀបភាពខុសគ្នារវាងភាពជាអ្នកដឹកនាំនិងការគ្រប់គ្រង

៥. យល់ដឹងពីមូលហេតុដែលពិបាកវាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

៦. យល់ដឹងពីសូចនាករផ្សេងៗគ្នាដែលត្រូវបានប្រើដើម្បីវាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង

៧.ស្វែងយល់ពីទិដ្ឋភាពសំខាន់ៗនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលត្រូវបានគេសិក្សាក្នុងរយៈពេល ៥០ ឆ្នាំកន្លងមកនេះ ។

សេចក្តីផ្តើម

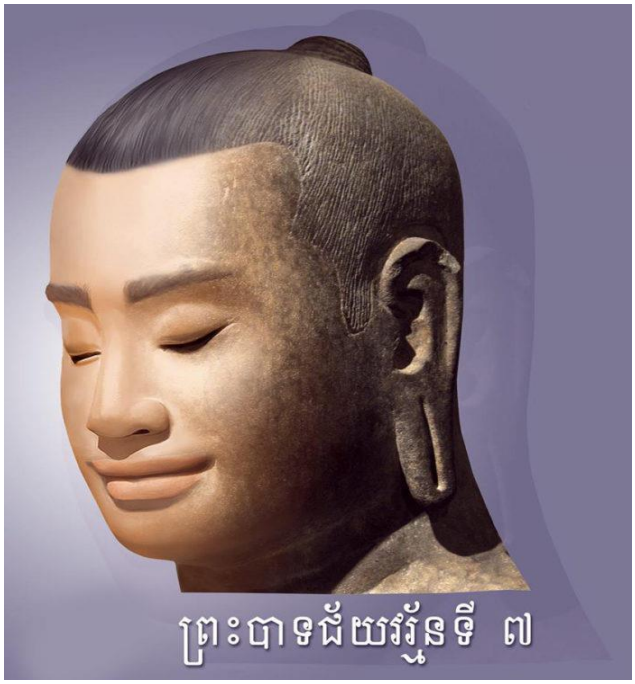
ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាមុខវិជ្ជាមួយដែលមានផលប្រយោជន៍គួរដក់ឱ្យចិត្តជាយូរយារណាស់មកហើយ ។ ភាពអង់អាចនៃអ្នកដឹកនាំដ៏ក្លាហាននិងឈ្លាសវៃជាប្រធានបទដ៏ចាំបាច់ក្នុងរឿងព្រេង ទេវកថា ឬពុទ្ធិនិយម និង ប្រវត្តិសាស្ត្រនៃប្រទេសនីមួយៗដែលនិយាយរ៉ាយរ៉ាប់ពី វីរភាពអង់អាចរបស់ទាហាន អ្នកដឹកនាំនយោបាយ សាសនា សង្គមដែលគេទទួលស្គាល់ឬ ស្តីបន្ទោសចំពោះព្រឹត្តិការណ៍ប្រវត្តិសាស្ត្រដែលពួកគាត់បានប្រព្រឹត្តកន្លងមក ។ បើសិនជាយើងសង្កេតមើលព្រឹត្តិការណ៍ប្រវត្តិសាស្ត្រពិភពលោកជនជាតិនីមួយៗទម្រាំបង្កើតបានជាប្រទេសមួយដែលស្ថិតស្ថេរគង់វង្សដល់សព្វថ្ងៃសុទ្ធសឹងមានប្រវត្តិតស៊ូក្រាញនៀល ប្រឹងទប់ទល់នឹងល្បិចកលឈ្លានពាន ពីបរទេសគ្រប់បែបយ៉ាង ។ លើសពីនេះ ប្រទេសខ្លះនៅពេលដឹងថាខ្លួនខ្លាំង មិនត្រឹមតែទុកសមត្ថភាពកងទ័ពខ្លួនការពារទឹកដីប៉ុណ្ណោះទេ គឺតែងតែកើតក្តីលោភលន់ដើរឈ្លានពានគេឯង ឥតឈប់ឈរ ជួនកាលក៏ជោគជ័យ ជួនក៏បរាជ័យ រហូតដល់បាត់ឈ្មោះពីផែនទីពិភពលោកក៏សឹងមាន ។ ដូច្នេះហើយបានជាមានសំណួរមួយសួរថាៈ ហេតុអ្វីបានជាអ្នកដឹកនាំសំខាន់ៗ ខ្លះជំរុញឱ្យមានភាពក្តៅក្រហាយផងនិងឧទ្ធិសបូជាយ៉ាងធំធេងផង ? ។ តើអ្នកដឹកនាំសំខាន់ៗ អាចកសាងចក្រភពរបស់ខ្លួន បានយ៉ាងដូចម្តេច ? ។

នៅក្នុងជំពូកនេះ ចែកជា ៥ ផ្នែកគឺ ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងវប្បធម៌ខ្មែរ និយមន័យចម្រុះភាពជាអ្នកដឹកនាំភាពខុសប្លែករវាងអ្នកដឹកនាំនិងអ្នកគ្រប់គ្រង ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់និងមិនផ្ទាល់ ចរិតសម្គាល់របស់អ្នកដឹកនាំនិងអ្នកដើរតាម ។

១.១. ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងវប្បធម៌ខ្មែរ

តើជនជាតិខ្មែរដែលតាំងក្នុងភូមិសាស្ត្រឥណ្ឌូចិន មានភាពជាអ្នកដឹកនាំឬទេ ? បើមាន តើវប្បធម៌ខ្មែរមានភាពជាអ្នកដឹកនាំសំបូរបែបដែរឬទេ ? អ្នកជាជនជាតិខ្មែរម្នាក់ តើអ្នកយល់ដឹងអ្វីខ្លះទាក់ទងនឹងភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នកដឹកនាំខ្មែរពីអតីតកាល ? ។ ធ្លាប់ជាអតីតនគរកម្ពុជ បានគ្រប់គ្រងលើប៉ែកផែនដីមួយភាគធំនៃប្រទេសលាវ សៀម វៀតណាម ភូមា និង ម៉ាឡាយូ មិនតែប៉ុណ្ណោះ ប្រទេសទាំងនោះ ធ្លាប់ជា

សាមន្តរដ្ឋរបស់ខ្លួនពីឆ្នាំគ្រឹស្តសករាជ ៨០២ ដល់ ១៤៣១ ។ សព្វថ្ងៃបានបន្សល់ទុកនូវកស្តុតាង ជាកេរ្តិ៍ដំណែលស្ថាបត្យកម្មដ៏អស្ចារ្យពាសពេញទឹកដីប្រទេសទាំងនោះ ។ លើសពីនេះ កេរ្តដំណែលដ៏ល្បីល្បាញបំផុតរបស់អតីតចក្រកពនេះគឺរមណីយដ្ឋានអង្គរ ជាទីក្រុងរាជធានីក្នុងសម័យនោះ និងជាសញ្ញាឈានដល់ចំណុចកំពូលនៃភាពសម្បូរសុកសម្ភ និងឥទ្ធិពលដ៏មហិមានៃអាណាចក្រខ្មែរ ដែលពោរពេញដោយប្រព័ន្ធជំនឿដោយឡែកៗត្រូវបានលើកស្ទួយកាលពីអតីត រហូតបន្សល់ទុកដល់បច្ចុប្បន្ននូវទស្សនៈវិជ្ជា ចិត្តសាស្ត្រ សង្គមសាស្ត្រ តាមរយៈជាពាក្យទំនឹមទំនៀម ពាក្យស្លោក សុភាសិតសុទ្ធតែបង្កប់នូវអត្ថន័យភាពជាអ្នកដឹកនាំដល់ជនជាតិខ្មែរបច្ចុប្បន្ន ។ ព្រះបាទជ័យវរ្ម័នទី៧ ទ្រង់ជាព្រះមហាក្សត្រប្រកបដោយ ទសពិធរាជធម៌[1] និងមានព្រហ្មវិហារធម៌ សន្តោសប្រោសប្រណីដល់អស់សព្វសត្វទាំងមូល ដូចសិលាចារឹក មន្ទីរពេទ្យរបស់ព្រះអង្គបានចែងថា **"ខ្ញុំមានព្រះជ័យឆ្នួយថារម្ភចំពោះភោគរបស់ប្រជារស្ត្រព្រះអង្គ ជាជ័អាពាធព្រះអង្គទៅទៀត ព្រោះថាសេចក្តីទុក្ខរបស់រស្ត្រគឺជា**



[1] រចនានុក្រមសម្តេចសង្ឃរាជ ជួន ណាត " ធ៌ម១០យ៉ាងរបស់ព្រះមហាក្សត្រ" មានដូចជា៖ ១.ទាន៖ ការធ្វើអំណោយ , ២សីល ៖ រក្សាសីល៥ជានិច្ចឬរក្សាសីល១០ម្តងម្កាល, ៣. បរិច្ចាគ ៖ ការចំណាយព្រះរាជទ្រព្យទំនុកបម្រុងប្រទេសជាតិ , ៤. អាជ្ជវៈ ៖ មាន សេចក្តីត្រង់ , ៥. មទ្ទវៈ៖ មានសេចក្តីទន់ភ្លន់ , ៦. តបៈ ៖ ការកាន់ឧបោសថសីលតាមកាលកំណត់, ៧. អក្កោធនៈ ៖ មិនកម្តៅក្រហាយដល់អ្នកដទៃ, ៨.អវិហឹសា៖ មិនបៀតបៀនអ្នកដទៃ , ៩. ខន្តិ ៖ មានសេចក្តីអត់ធន់ និង ១០. អវិរោធនៈ ៖ មិនបំពានលើធ៌ម លើច្បាប់។

សេចក្តីឧក្ខរបស់អ្នកត្រប់ត្រង់ជាំដំឮយ ព្រះអង្គមិនមែនមានសេចក្តីឧក្ខព្រោះអង្គទេ ដែលជាំឱ្យព្រះអង្គឮយ ។ " (ស៊ក្យ សឺដេស (Georges Coedes), ១៩៣៣)

នៅពេលទ្រង់បានចេញធ្វើសឹកសង្គ្រាមតទល់នឹងប្រទេសចម្ប៉ា (បច្ចុប្បន្នវៀតណាមភាគកណ្តាលឬក្រុងវ) ដែលតែងតែចូលឈ្លានពានអាណាចក្រអង្គរ ។ ក្នុងចម្បាំងនេះព្រះអង្គរង របួសព្រះកាណ៌ (ត្រចៀក) ដោយមុខអាវុធពិសរបស់សត្រូវ ។ ពេលនោះអាពាធព្រះអង្គមិនបានធូរស្បើយឡើយ សេនាបតីទាំងឡាយបានស្វះស្វែង អញ្ជើញពេទ្យជំនាញពីបរទេស មកព្យាបាលអាការព្រះរោគព្រះអង្គ ។ ពេលនោះហើយទើបព្រះអង្គទ្រង់ឈ្វេងយល់ថា យើងជាក្សត្រពេលមានទុក្ខលំបាក ឈឺស្កាត់ មានគេជួយខ្នះខ្នែងរកពេទ្យហ្មពូកែៗមកព្យាបាល ចុះប្រជានុរាស្ត្រ បាននរណាជួយព្យាបាលនៅពេលឈឺស្កាត់ម្តងៗ ។ ពេលនោះហើយទើបព្រះអង្គបញ្ជាឱ្យគេសង់ អរោគ្យសាលា[2] ចំនួន ១០២ កន្លែង ទូទាំងអាណាចក្រ សម្រាប់ប្រជានុរាស្ត្របានចូលសម្រាកព្យាបាលដោយមិនប្រកាន់វណ្ណៈ ។ បើតាមសិលាចារឹកនៅស្រុកសាយហ្វុង ប្រទេសឡាវ បាននិយាយនិងសរសេរថា អរោគ្យសាលានីមួយៗមានគ្រូពេទ្យព្យាបាលជំងឺចំនួន២នាក់ អមដោយស្ត្រី២នាក់ និងមនុស្សប្រុសម្នាក់ គ្រូថ្នាំពីរនាក់នៅឃ្លាំងសម្រាប់ចែកចាយថ្នាំ អ្នកដាំ និង ថែរក្សា សំអាតចំនួន២នាក់ អ្នកមើលជំងឺ(គិលានុបដ្ឋាន)ចំនួន ១៤នាក់ ស្ត្រីសម្រាប់ដងទឹក កាន់ថ្នាំ បុកស្មៅចំនួន៨នាក់ ។[3]

នៅសតវត្សទី១៧ មានក្សត្រខ្មែរមួយអង្គព្រះនាម ព្រះរាជសម្ភារឬព្រះស្រីធម្មោរាជា ទ្រង់ប្រសូត្រនៅ ថ្ងៃ ២ កើតខែពិសាខចុល្លសករាជ ៩៦៤ត្រូវជាបុត្រព្រះបាទជ័យជេដ្ឋាឬព្រះជ័យចេស្តាទី២ និងអ្នកម្នាងសុក ។ ព្រះអង្គជារាជកវីបណ្ឌិតពុទ្ធសាសនិកនិងអ្នកស្រាវជ្រាវចាត់ទុកជាអ្នកប្រាជ្ញអក្សរសាស្ត្រខ្មែរដែលមានខ្សែស្រឡាយជាស្តេច ។ ព្រះអង្គបានសោយរាជនៅគ.ស ១៦២៧ ក្នុងរាជវាំងឧត្តុង្គ ។ ស្នាព្រះហត្ថព្រះអង្គជា

[2] មន្ទីរពេទ្យ

[3] បណ្ឌិតមីសែលត្រាណេ

ព្រះរាជនីតិសាស្ត្រដ៏មានតម្លៃសម្រាប់អប់រំ ទូន្មានប្រកបដោយភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង
ចិត្តសាស្ត្រ សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងរដ្ឋ។ [4]

គុណវិបត្តិទូទៅរបស់បុគ្គល

ខ្លែងហើរត្បិតខ្យល់ នាយប្តើនត្បិតពល
រក្សាឲ្យសុខ ទ្រព្យគង់ត្បិតស្រី
ចេះសំចៃទុក ផ្ទះធំស្រណុក
ជ្បិតករិយាជា ។

<u>ការបកស្រាយ</u>៖ ព្រះអង្គបានដាស់តឿនដល់អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ ឱ្យបានយល់ដឹងពី
សារៈសំខាន់របស់ប្រជារាស្ត្រ ពលទាហាន បុគ្គលិក ឬថ្នាក់ក្រោម ដែលជាអ្នកជួយ
សម្រេច ភាពជោគជ័យគោលដៅរបស់អ្នកបាន ។ បុគ្គលជាអ្នកដឹកនាំម្នាក់ឯងមិនអាច
សម្រេចផែនការបានទេ បើគ្មានប្រជានុរាស្ត្រ ពលទាហាន បុគ្គលិកជួយជ្រោមជ្រែង
នោះ ។

បាត់យសជ្បិតខ្ជិល បាត់ញាតិទានសីល
ជ្បិតសេពសុរា ប្រមាថបាត់បុណ្យ
ខឹងបាត់ប្រាជ្ញា លេញលេងដៀលថា
បាត់ឥរិយាគាប់ ។

ល្បះទី២ ជាល្បះបង្ហាញពីចិត្តសាស្ត្រក្នុងការដឹកនាំក៏ដូចជាសេចក្តីថ្លៃថ្នូរនៃជីវិតសម្រាប់
រស់នៅក្នុងសង្គម ។ ធម្មតាមនុស្សខ្ជិល មនុស្សប្រមឹក មនុស្សប្រមាថឬមើលងាយគេ
សុទ្ធតែជាមនុស្សខុសពីឱវាទព្រះពុទ្ធឬពុទ្ធសាសនិកជន ។ មនុស្សប្រភេទនេះតែងតែ
ទទួលបានមកវិញនូវការបាត់បង់កិត្តយស សង្គមមិនរាប់រក ឬមិនឱ្យតម្លៃ ។ សារៈ
សំខាន់មួយទៀតនៅក្នុងចិត្តសាស្ត្រការងារ លោកហាមដាច់ខាតមិនឱ្យសម្រេចចិត្តនៅ
ពេលដែលកំពុងមានកំហឹង ព្រោះលទ្ធផលនៃការសម្រេចចិត្តនៅពេលនោះ បានមក

[4] លោកលី ធាមតេង (១៩៧២) ព្រះរាជសម្ភារ រោងពុម្ពបន្ទាយស្រី, រាជធានីភ្នំពេញ, កម្ពុជា

ដោយសារខ្វះសុកវិនិច្ឆ័យ ។ តើមានលទ្ធផលនឹងទៅជាបែបណា ហើយជះឥទ្ធិពលអាក្រក់ដល់នរណាខ្លះ ?

១.១.១.ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងជីវភាពជនជាតិខ្មែរ

នៅក្នុងវប្បធម៌នៃជីវភាពរស់នៅរបស់ជនជាតិខ្មែរ ភាពឧស្សាហ៍ការងារស្រែចំការជាគោលដៅចំបងសម្រាប់មនុស្សគ្រប់រូប ។ នរណាដែលឧស្សាហ៍ធ្វើការងារដោយមិនចាំបាច់ឪពុកម្តាយ ឬ អ្នកទៃជាស់តឿន តែងតែត្រូវបានញាតិមិត្តជិតខាងកោតសរសើរដល់គ្រួសារឬឪពុកម្តាយនោះថា ពួកគាត់នោះបានធ្វើបុណ្យល្អពីជាតិមុនទើប បណ្តាលឱ្យទទួល បុណ្យ កុសល មានកូនល្អបែបហ្នឹង ។ គេទាំងឡាយតែងតែហៅកូននោះថា ជា "ក្មេងមានចិត្ត " ។ ឧទាហរណ៍ រាល់ព្រឹកក្មេងនោះ តែងងើបពីព្រលឹម រែកទឹកជាក់ពាង ពុះអុសទុកឱ្យម្តាយចាស់ដណ្តាំបាយ ដាក់ចំណីមាន់ទាជ្រូក និង ដឹកគោយកទៅលាម[5] រួចរាល់ ទើបមុជទឹកស្លៀកពាក់ទៅសាលា ។ ការប្រព្រឹត្តបែបហ្នឹង ជារៀងរាល់ព្រឹក ដោយមិនចាំបាច់ឱ្យឪពុកម្តាយខ្វល់ខ្វាយឡើយស្តីប្រដៅ ឬអប់រំទូន្មានឡើយ ។ នេះជាស្មារតីរបស់មនុស្ស ដែលស្គាល់ភារកិច្ច និង ការទទួលខុសត្រូវ ដោយខ្លួនឯងដោយមិនចាំបាច់គេជាស់តឿន ។ ដូច្នេះពាក្យខ្មែរថា " មានចិត្ត" ស្មើនឹងភាសាអង់គ្លេសថា Leadership ដែលយើងតែងតែបកប្រែជាភាសាខ្មែរថា "ភាពជាអ្នកដឹកនាំ "នេះឯងតែតាមពិតភាពជាអ្នកដឹកនាំជាភាសាមកពីន័យភាសាបរទេសទេ ។

ក្រៅពីនេះ ខ្មែរយើងមានពាក្យសម្រាប់ជាស់តឿនដល់ឪពុកម្តាយទាំងឡាយ ឱ្យចេះអង្កេតរកមើលមនុស្សដែល "មានចិត្ត" ឬភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាពិសេសនៅពេលដែលជ្រើសរើសគូស្រករឱ្យកូនប្រុសស្រី ដូចជាពាក្យទំនឹមខ្មែរយើងថា "បើបុរស គេឱ្យមើលជ្រុង បើស្ត្រីគេឱ្យមើលជាយ " ។ ជ្រុងក្នុងន័យនេះ ជាជ្រុងភ្លឺស្រែរបស់គាត់ បើបុរសនោះជាមនុស្សមានចិត្តឬមានភាពជាអ្នកដឹកនាំ គាត់មិនដែលទំនេរ ដើរដល់មាន់ឬលេងល្បែងទេ គាត់តែងតែយកពេលទំនេរទៅថែទាំស្រែ ដកស្មៅ ទប់ទឹក ចាំង ភ្លឺស្រែ

[5] បន្លាយខ្សែដែលចងគោនោះ ឱ្យវែងដើម្បីឱ្យវាដើរស៊ីស្មៅឱ្យបានទីធំទូលាយទើបឆ្អែត ។

របស់គាត់មានជ្រុងស្មើល្អគ្មានស្មៅដុះ ទប់ទឹកបានជាប់លាប់ ធ្វើឱ្យស្រូវរបស់គាត់ទទួលផលបានច្រើនជាងស្រែអ្នកដទៃ ។ ចំណែកឯពាក្យ (បើស្ត្រី គេឱ្យមើល) "ជាយ" នោះមានន័យថា ជាយរាំងននដែលដាក់តាមមាត់ទ្វារ បង្អួច គ្រាន់តែគេក្រឡេកមើលពីផ្លូវដើរក្នុងភូមិទៅ គេឃើញជាយរាំងននោះមានប៉ាក់រូប ផ្កា ក្បាច់ សត្វ ជាដើម ដែលសបញ្ជាក់ថាកូនស្រីនោះ មានចំណេះដឹងខាងវិជ្ជាមេផ្ទះ ឧស្សាហ៍ព្យាយាម មិនចេះដើរលេងផ្ទះគេរហេតរហូត ។ នេះជាវប្បធម៌ "មានចិត្ត" ឬ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ក្នុងជីវភាពរស់នៅរបស់ជនជាតិខ្មែរយើងតាំងពីបុរាណកាលរៀងមក ។

១.២. និយមន័យភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Definition of Leadership)

មាននិយមន័យ "ភាពជាអ្នកដឹកនាំ" ជាច្រើនត្រូវបានគេកំណត់ន័យ តាមស្ថានភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ ម្នាក់ៗដែលប្រឹងប្រែងរកយុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីសម្រេចឱ្យបានជោគជ័យ ឬ សម្រេចបានតាមគោលដៅរបស់ខ្លួនដែលចង់បានមិនថាជាអ្នកនយោបាយ អ្នកដឹកនាំប្រទេស នាយទាហាន ឬ មេសាសនានោះទេ ។

និយមន័យទី១

"ភាពជាអ្នកដឹកនាំ" ជាដំណើរការដេះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ ឱ្យយល់និង ឯកភាពអំពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ និងរបៀបក្នុងការធ្វើការងារ និង ដំណើរការសម្របសម្រួលដល់ការប្រឹងប្រែងទាំងបុគ្គលទាំងក្រុមដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន និងជាឥរិយាបថនៃបុគ្គលដឹកនាំសកម្មភាពរបស់ក្រុមសំដៅគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ (សមាគមភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់សហរដ្ឋ)

<u>ការបកស្រាយ</u>៖ ដំណើរការឥទ្ធិពលនេះ ទាក់ទងទៅនឹងអំណាចបុគ្គល (អំណាចជំនាញ(Expert Power) និងអំណាចឥរិយាបថ(Reference Power)) បើសិនជាអ្នកដឹកនាំមានអំណាចជំនាញខ្លាំង គាត់មិនចាំបាច់ប្រើអំណាចមុខតំណែង (អំណាចដែលអង្គភាពប្រគល់ឱ្យឬអំណាចផ្លូវការ) ទេ ។ គាត់គ្រាន់តែពន្យល់ហេតុផលពីបច្ចេកទេសក្នុងការងារបានយ៉ាងច្បាស់លាស់ ធ្វើឱ្យបុគ្គលិក ឬ អ្នកដើរតាមយល់ស្រប ឬ អនុលោមតាម បូករួមទាំងឥរិយាបថរបស់គាត់ជាមនុស្សស្មោះត្រង់(មិនឆ្លាប់កូតក បោកប្រាស់) ជាមួយថ្នាក់ក្រោមរបស់គាត់ថែមទៀត ធ្វើឱ្យគាត់កាន់តែមានឥទ្ធិពលខ្លាំងឡើងដោយមិនចាំបាច់ប្រើអំណាចមុខដំណែង គំរាមកំហែងបុគ្គលិក ។ ដូច្នេះអ្នកដឹកនាំដែលមានជំនាញច្បាស់ ពួកគាត់ចូលចិត្តទាក់ទាញឬបញ្ចុះបញ្ចូលថ្នាក់ក្រោមតាមហេតុផល

បច្ចេកទេស ចំណែកឯអ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងខ្សោយជំនាញបច្ចេកទេស ចូលចិត្ត បង្ខំឬគំរាមកំហែងថ្នាក់ក្រោមឱ្យធ្វើតាមខ្លួនដោយប្រើអំណាចមុខតំណែងដូចជា អំណាចទណ្ឌកម្ម រង្វាន់ និង ប្រតិបត្តិ ជាដើម។

និយមន័យទី២

បើតាមលោក Hemphill & Coons (1957)បានកំណត់និយមថា៖ "ភាពជាអ្នក ដឹកនាំ" ជាឥរិយាបថនៃបុគ្គលអ្នកដឹកនាំសកម្មភាព ឬ ការងាររបស់ក្រុមសំដៅទៅរួម ចំណែកសម្រេចគោលដៅអង្គភាព ។

<u>ការបកស្រាយ</u>៖ សំដៅទង្វើ ឬ បុគ្គលិកលក្ខណៈ[6] របស់បុគ្គលអ្នកដឹកនាំសម្តែងឱ្យ ឃើញពីសកម្មភាពផ្សេងៗមកខាងក្រៅ ។ ដូចជាការជ្រើមជ្រែងបុគ្គលិក លើកទឹកចិត្ត បុគ្គលិក ការអភិវឌ្ឍបុគ្គលិក និង ទទួលស្គាល់ស្នាដៃបុគ្គលិក ជាដើម ។

និយមន័យទី៣

"ភាពជាអ្នកដឹកនាំ" ជាការកើនឡើងនៃឥទ្ធិពលលើការប្រតិបត្តិនៃការអនុលោម តាមយន្តការជាមួយការដឹកនាំប្រចាំថ្ងៃរបស់អង្គភាព ។ (Katz & Kohn, 1978, p.528) <u>ការបកស្រាយ</u>៖ គេតែងតែរំលឹកដល់អ្នកដឹកនាំឱ្យដឹងថា "ចំណុចខ្លាំង អាចក្លាយជា ចំណុចខ្សោយបាន" បើសិនជាអ្នកដឹកនាំមោទនភាពខ្លួនឯងហួសហេតុ មិនស្តាប់ យោបល់ថ្នាក់ក្រោម ជាហេតុធ្វើឱ្យគាត់ភ្លេចខ្លួន មិនបានអភិវឌ្ឍខ្លួនឯងឱ្យបានជាប់ ជាប្រចាំ ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវការឥទ្ធិពលវិជ្ជមានគឺអំណាចជំនាញ និងឥរិយាបថ ។ ដូច្នេះបើសិនជាអ្នកដឹកនាំមិនបានគិតគូពីការអភិវឌ្ឍខ្លួនឯងទេ ឥទ្ធិពលវិជ្ជមានទៅលើ បុគ្គលិកមិនអាចកើនឡើងបានយូរអង្វែងឡើយ ដោយសារតែបុគ្គលិកបានអភិវឌ្ឍនិង យល់ដឹងពីជំនាញបានច្រើនជាង និងច្បាស់ជាង ។

និយមន័យទី៤

"ភាពជាអ្នកដឹកនាំ" ជាសមត្ថភាពបុគ្គលដើម្បី ដៈឥទ្ធិពល លើកទឹកចិត្ត និង អាចឱ្យ អ្នកដទៃរួមចំណែកសំដៅទៅរកប្រសិទ្ធភាព និង ភាពជោគជយ័ នៃអង្គភាព ។ (House et.al, 1999, p.184)

---

[6] វចនានុក្រមសម្តេចសង្ឃរាជ ជួន ណាត ៣ក្យ"បុគ្គលិកលក្ខណៈ"មានន័យថា គ្រឿងចំណាំបុគ្គល , គ្រឿងសម្គាល់មនុស្សឬសត្វ។

ការបកស្រាយ៖ សមត្ថភាពបុគ្គលទាក់ទងនឹងជំនាញ ចំណេះដឹងពាក់ព័ន្ធនឹងជំនាញ។ ជាធម្មតាកាលណាអ្នកដឹកនាំមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ តែងតែសម្បូរអំណាចជំនាញ ជំនាញអន្តរបុគ្គលពោល គឺបើកចិត្តទូលាយ ក្នុងការទទួលយកគំនិត ឬ យោបល់ល្អៗពីថ្នាក់ក្រោម និងទទួលស្គាល់ស្នាដៃពួកគេក្នុងការងារ ។

ឥយមន័យទី៥

"ភាពជាអ្នកដឹកនាំ" ជាសមត្ថភាពឈានចេញក្រៅវប្បធម៌ ដើម្បីចាប់ផ្តើមធ្វើឱ្យប្រែប្រួលដល់ដំណើការការងារឱ្យកាន់តែសម្របសម្រួលច្រើនឡើងថែមទៀត ។ (Schein,1992, p.2)

ការបកស្រាយ៖ សមត្ថភាពឈានចេញក្រៅវប្បធម៌ មានន័យថា ចរិតលក្ខណៈបុគ្គលអ្នកដឹកនាំមានចំណេះដឹងទូលាយពាក់ព័ន្ធនឹងបច្ចេកទេស ។ គាត់អាចសំគាល់បាននូវវប្បធម៌បុគ្គលជោគជ័យ និង បរាជ័យ យល់ដឹងពីលក្ខណៈផ្នែរសិទ្ធិការងារ និង បណ្តុះភាពជាម្ចាស់នៃឥរិយាបថ [7] របស់បុគ្គលិកឱ្យរៀនធ្វើការសម្រេចចិត្តក្នុងមុខងារដោយខ្លួនឯង ព្រមទាំងរបៀបធ្វើការងារតាមវប្បធម៌រៀងៗខ្លួន ពោលអ្នកដឹកនាំចាំតែយកលទ្ធផលតាមកាលបរិច្ឆេទកំណត់តែប៉ុណ្ណោះ ។

ឥយមន័យទី៦

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាការហ្វឹកហ្វឺនពេលមនុស្សធ្វើសមាហរណកម្ម ធនធានស្ថាប័ន នយោបាយ ចិត្តសាស្ត្រនិង ធនធានដទៃទៀតដើម្បីជាស់ស្មារតីចូលរួម និងបំពេញតម្រូវការដល់ចិត្តជំរុញរបស់អ្នកដើរតាម ។

ការបកស្រាយ៖ មុននឹងអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំឬផ្នែរសិទ្ធិការងារដល់បុគ្គលិក យ៉ាងហោចណាស់ក៏បុគ្គលិកម្នាក់ៗមានបទពិសោធន៍ចាប់ពី២ ឆ្នាំឡើងទៅ ប្រកបដោយឥរិយាបថប្រសិទ្ធភាពក្នុងការងាររបស់គាត់ ។ ដូច្នេះហើយបានជា អង្គភាពឬក្រុមការងារ ខំបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកទាំងថ្មី ឬ ចាស់ពីអ្វីដែលថ្មីពាក់ព័ន្ធនឹងការងារ ដូចជាវប្បធម៌ជំនាញ រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង មនសិកាការងារ ឬ ប្រយោជន៍រួម (អង្គភាព) អន្តរបុគ្គល និងធនធានដទៃទៀតដែលពាក់ព័ន្ធក្នុងមុខងារ ដើម្បីងាយស្រួលដល់ការសម្រេចចិត្តដោយខ្លួនឯង ។

[7] Attribution

និយមន័យទី ៨

ភាពជាអ្នកដឹកនាំជាសមត្ថភាពរបស់បុគ្គលអ្នកដឹកនាំដែលនាំឱ្យអ្នកដទៃបំពេញការងារ ទាំងពួកគេមានបំណងធ្វើការ ទាំងពួកគេមិនមានបំណងចង់ធ្វើការ (Harry.S.Truman) ។

<u>ការបកស្រាយ៖</u> មុននឹងបកស្រាយនិយមន័យនេះ អ្នកអានគួរស្គាល់ប្រវត្តិអ្នកកំណត់នយភាពជាអ្នកដឹកនាំមួយរូបនេះជាមុនសិន ។ លោកហារី ស.ទ្រូម៉ាន់ កើតនៅឆ្នាំ ១៨៨៤ នៅរដ្ឋមីសសួរី ។ លោកជាប្រធានាធិបតីទី៣៣ របស់សហរដ្ឋអាមេរិចដែលបានចូលកាន់តំណែងបន្ទាប់ពីមរណភាពរបស់ប្រធានាធិបតីហ្វ្រានក្លីន រ៉ូសេវែលត៍(Franklin Roosevelt)នៅឆ្នាំ១៩៤៥ ។ នៅពេលដែលលោកចូលសេតវិមានភ្លាម លោកបានសំរេចចិត្តប្រើគ្រាប់បែកបរមាណូប្រឆាំងនឹងជប៉ុននិងជួយបញ្ចប់សង្គ្រាមលោកទី II នៅអឺរ៉ុបផងដែរ ។ លើសពីនេះលោកបានធ្វើការទប់ស្កាត់លទ្ធិកុំម្មុយនីស្ត និង ដឹកនាំសហរដ្ឋអាមេរិកចូលក្នុងសង្គ្រាម កូរ៉េក្នុងឆ្នាំ១៩៥០ ដល់ ១៩៥៣ [8] ។

និយមន័យភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់គាត់ គឺសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើការលើកទឹកចិត្តដល់កងទ័ពដោយទទួលស្គាល់ស្នាដៃ នរណាក៏អាចក្លាយជាវីរជនបានដែរ ឱ្យតែយើងដាក់ចិត្តធ្វើការងារនោះ ។ ដោយសារពាក្យ សម្តីរការទទួលស្គាល់សមត្ថភាពគ្រប់ៗគ្នា បានជាអ្នកបើកយន្តហោះ ទាំងនោះបានដឹកយកគ្រាប់បែកអាតូមិច ទៅទម្លាក់ដល់គោលដៅបានយ៉ាងជោគជ័យ ទោះបីជាកងទ័ពជប៉ុនបានពង្រាយកាំភ្លើងបាញ់យន្តហោះ និងយន្តហោះប្រដេញច្រើនសន្ធឹកសន្ធាប់ក៏ដោយ ។ នៅក្នុងយុទ្ធនាការ D-Day របស់គាត់ (ពេលនោះគាត់ជារដ្ឋមន្ត្រីការពារជាតិ) កងទ័ពសហរដ្ឋមានការពិបាកវាយកងទ័ពជប៉ុនដែលនៅតាមកោះរាយប៉ាយក្នុងមហាសមុទ្រប៉ាស៊ីហ្វិកខាងលិច ។ គាត់បានថ្លែងថា " ការវាយបណ្តេញកងទ័ពជប៉ុននៅតាមកោះ ប្រៀបដូចជាដើមឈើមួយដើមដែល

[8] https://www.history.com/topics/us-presidents/harry-truman

គ្រាន់តែកាប់មែកតែប៉ុណ្ណោះ ពោលគឺកាប់រួច មែកឈើនឹងដុះវិញ ។ តើពេលណាទៅទើបមែកឈើឈប់លាស់ ?។ យុទ្ធសាស្ត្ររបស់គាត់ ដើម្បីបញ្ឈប់ការលាស់មែកឈើបាន គឺត្រូវទៅកាប់ផ្តួលដើមឈើតែម្តង ។ ពេលនោះហើយ កងទ័ពសហរដ្ឋត្រូវបញ្ជូនរាប់សិបកងពលទៅវាយឡើងគោកនៅប្រទេសជប៉ុន ជាពិសេសសមរភូមិក្តៅជាងគេគឺកោះអូគីណាវ៉ា ប៉ុន្តែមិនដូចជាការគិតងាយស្រួលឯណា ត្បិតបន្ទាយកងទ័ពជប៉ុនបានពង្រាយតាមជួរភ្នំមាត់សមុទ្ទ ជាហេតុធ្វើឱ្យមានការពិបាកដល់កងទ័ពសហរដ្ឋជាង ១០ ម៉ឺននាក់ មិនអាចឡើងគោករួច ព្រោះត្រូវ បាញ់ស្រោចដូចទឹកភ្លៀងពីលេណដ្ឋានដ៏រឹងមាំរបស់កងទ័ពជប៉ុននៅតាមជួរភ្នំមាត់សមុទ្ទ ។ ដោយសារតែហេតុនេះ ទើបប្រធានាធិបតីអាមេរិច ហារីទ្រូម៉ាន់បានសម្រេចចិត្តប្រើគ្រាប់បែបបរមាណូទម្លាក់លើទីក្រុងហ៊ីរ៉ូស៊ីម៉ា នៅថ្ងៃទី ៦ ខែ សីហា ឆ្នាំ ១៩៤៥ និង បីថ្ងៃក្រោយ ទម្លាក់មួយគ្រាប់ទៀតទៅលើ ទីក្រុងណាហ្គាសាគី នៅថ្ងៃទី ៩ ខែ សីហា ឆ្នាំ ១៩៤៥ ជាហេតុធ្វើឱ្យអធិរាជ ហ៊ីរ៉ូហ៊ីតូ ព្រមចុះហត្ថលេខាចុះចាញ់សង្គ្រាម នៅពេលនោះ និងប្រកាសប្រគល់អំណាចឱ្យពលរដ្ឋជប៉ុន ដោយសុខចិត្តរំលាយរដ្ឋធម្មនុញ្ញមីអ៊ីយិ និងបង្កើតរដ្ឋធម្មនុញ្ញថ្មី រក្សាទុកតួនាទីព្រះអង្គគ្រាន់ជាពិធីការ នៅថ្ងៃទី១៥ ខែសីហា ឆ្នាំ ១៩៤៥ ។

១.២.១.ប្រភេទនៃដំណើរការឥទ្ធិពល

អ្នកដឹកនាំប្រើដំណើរការឥទ្ធិពលផ្សេងៗដើម្បីកែប្រែឥរិយាបថរបស់បុគ្គលិក។ ដំណើរការឥទ្ធិពលផ្លាស់ប្តូរយោងទៅតាមតម្រូវការស្ថានភាព ។ ដំណើរការឥទ្ធិពលសំដៅទៅលើវិធី ៥ យ៉ាងដែលមេដឹកនាំដឹកនាំបង្កើត ជាសូចនាករក្នុងអង្គភាព រួមមានទាំងធនធានមនុស្ស និង ធនធានហិរញ្ញវត្ថុ ។ ដំណើរការឥទ្ធិពលទាំង ៥ រួមមាន៖ ការសម្រេចចិត្តដោយផ្ទាល់ ការបែងចែកធនធាន ប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់ ការជ្រើសរើស និង ការតម្លើងតួនាទីអ្នកដឹកនាំផ្សេងទៀត និង តួនាទីជាគំរូ ។ ប្រភេទនីមួយៗនឹងត្រូវពិភាក្សាលម្អិតនៅខាងក្រោម៖

<u>ការសម្រេចចិត្តដោយផ្ទាល់</u>៖ ការសម្រេចចិត្តដោយផ្ទាល់ ផ្តល់សមត្ថភាពដល់អ្នកដឹកនាំក្នុងការជះឥទ្ធិពលដល់ជម្រើសរបស់អ្នកដើរតាម តាមរយៈការរៀបចំបេសកកម្ម និងចក្ខុវិស័យរបស់អង្គភាព ។ ទិដ្ឋភាពសំខាន់បំផុតដែលផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដឹកនាំនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធ ដើម្បីសម្រេចចិត្តកំណត់ទិសដៅរួមរបស់អង្គភាព ។

<u>ការបែងចែកធនធាន</u>៖ អ្នកដឹកនាំប្រើអំណាចរបស់ខ្លួនលើធនធានស្ថាប័នផ្សេងៗដូចជា ធនធានមនុស្សលុយកាក់និងធនធានបច្ចេកវិទ្យាដើម្បីជះឥទ្ធិពលដល់ដំណើរការបំពេញការងារដែលត្រូវបានអនុវត្តនៅក្នុងអង្គភាព ។ ឧទាហរណ៍ប្រសិនបើនាយកដ្ឋានប្រើប្រាស់ថវិកាមិនគ្រប់ អ្នកដឹកនាំមានអាជ្ញាក្នុងការសម្រេចចិត្តផ្តល់ហិរញ្ញវត្ថុដល់នាយកដ្ឋាននោះ បន្ថែមលើចំណែកដែលបានបម្រុងទុកសម្រាប់គម្រោងថវិកាចំណាយរបស់នាយកដ្ឋានប្រចាំឆ្នាំ ។

<u>ប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់</u>៖ អ្នកដឹកនាំអាចប្រើអាជ្ញារបស់ខ្លួនក្នុងការផ្តល់រង្វាន់ដល់បុគ្គលិកឆ្នើម នេះជាការជះឥទ្ធិពលដល់សកម្មភាពការងារ និង អាកប្បកិរិយារបស់និយោជិតទាក់ទងនឹងគោលដៅ ។ អ្នកដឹកនាំអាចផ្តល់ការលើកទឹកចិត្តផ្នែករូបិយវត្ថុដល់អ្នកដើរតាមក្នុងករណីដែលពួកគាត់អនុលោមតាមស្តង់ដារ អាកប្បកិរិយាជាក់លាក់ និង សម្រេចបាននូវគោលដៅចាំបាច់សម្រាប់បំពេញតាមគោលបំណងរបស់អង្គភាពទាំងមូល ។

<u>ការជ្រើសរើសនិងតម្លើងឋានៈ</u> ៖ អ្នកដឹកនាំក៏អាចមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដើរតាម តាមរយៈការតម្លើងឬពង្រីកសិទ្ធិអំណាចឬអាជ្ញារបស់ពួកគេតាមរយៈ ការវាយតម្លៃ តម្លើងឋានៈឱ្យក្លាយជាអ្នកដឹកនាំខ្ពស់ជាងមុន ដែលជាគោលដៅ និង វត្ថុបំណងរបស់អង្គភាព ។

<u>តួនាទីជាគំរូ</u> ៖ វិធីសំខាន់បំផុតមួយដែលអ្នកដឹកនាំអាចដឹកនាំឥរិយាបថនិងគំនិតរបស់អ្នកដើរតាមពួកគេ គឺការធ្វើជាគំរូគ្រប់ស្ថានភាពទាំងងាយស្រួលទាំងពិបាក ។ អ្នកដើរតាមតែងតែគ្រាប់តាមអ្នកដឹកនាំរបស់គេ ដូច្នេះអ្នកដឹកនាំត្រូវមានស្តង់ដារសីលធម៌ និងក្រមសីលធម៌ខ្ពស់ដើម្បីផ្តល់ឱកាសពួកគេកាន់តែច្រើនក្នុងហ្វឹកហាត់ និងបង្រៀនពួកគេពីឥរិយាបថប្រកបវប្បធម៌ផ្អែកលើតម្លៃ ឬសុចរិតភាព(សីលធម៌) និងវប្បធម៌ផ្អែកលើការអនុលោម(ក្រមសីលធម៌) ឱ្យបានខ្ពស់ផងដែរ ។

១.៣.គោលគំនិតនៃភាពខុសគ្នារវាងការគ្រប់គ្រង និង ការដឹកនាំ

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង ការគ្រប់គ្រងជារឿយៗត្រូវបានគេចាត់ទុកថា មានមុខងារត្រួតគ្នា ឬស្រដៀងគ្នា តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ពាក្យទាំងពីរនេះមានអត្ថន័យខុសគ្នាបាត់ទៅហើយ លើសពីនេះទឹតតែមិនអាចប្រើជំនួសគ្នាបានថែមទៀតផង ។ ភាពខុសគ្នានៃពាក្យទាំងពីរនេះ មានភាពលេចធ្លោនៅក្នុងកាល:ទេស:ខ្លះ ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងខ្លះមិនអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំទេ ចំណែកឯអ្នកដឹកនាំខ្លះគ្មានតួនាទីជាអ្នកគ្រប់គ្រងដែរ ។ អ្នកដឹកនាំនិងអ្នកគ្រប់គ្រងមានតួនាទីខុសប្លែកគ្នាប៉ុន្តែមិនមាន

ប្រភេទមនុស្សខុសគ្នាទេ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាទូទៅជាមនុស្សម្នាក់ដែលត្រូវបានជ្រើសរើសឬតែងតាំងនៅក្នុងអង្គភាព ។ ក្នុងករណីភាគច្រើនអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ត្រូវបានជ្រើសរើសដោយផ្អែកលើជំនាញបច្ចេកទេសដូចជា៖ ចំណេះដឹង ជំនាញបច្ចេកទេសជាក់លាក់ និង ឥរិយាបថ ។

នៅក្នុងអង្គភាពនីមួយៗពិតជាមានសារៈសំខាន់ណាស់ កាលដែលមានទាំងអ្នកដឹកនាំ និង អ្នកគ្រប់គ្រង ។ អង្គភាពត្រូវការអ្នកដឹកនាំល្អដើម្បីដឹកនាំអង្គភាព និងសម្រេចបាននូវបេសកកម្ម និង ចក្ខុវិស័យរបស់អង្គភាពដើម្បីសម្រេចបាននូវការផ្លាស់ប្តូរមួយ ។ ពួកគេក៏ត្រូវការអ្នកគ្រប់គ្រងល្អផងដែរ ដើម្បីធានាថាចក្ខុវិស័យរបស់អ្នកដឹកនាំ ត្រូវបានអនុវត្តតាមរយៈដាក់ចេញនូវផែនការសកម្មភាព និង ត្រូវបានតម្រឹមជាមួយគោលដៅតាមនាយកដ្ឋានជំនាញ ព្រមទាំងអភិវឌ្ឍគោលដៅទាំងនោះតាមរយៈក្រុមជំនាញបច្ចេកទេសជាក់លាក់ពីគ្រប់ការិយាល័យជំនាញ ។ សរុបមកយើងអាចបង្ហាញបានគោលគំនិតពីសកម្មភាពខុសប្លែកគ្នាមួយចំនួនដូចខាងក្រោម៖

អ្នកគ្រប់គ្រងពាក់ព័ន្ធឬមានកង្វល់ធ្វើការងារឱ្យចំ(ប្រសិទ្ធផល [9]) ចំណែកអ្នកដឹកនាំពាក់ព័ន្ធឬមានកង្វល់ធ្វើការងារឱ្យត្រូវ(ប្រសិទ្ធភាព [10]) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងឱ្យតម្លៃភាពស្ថិតស្ថេរ បទបញ្ជា និង ប្រសិទ្ធផល ។ អ្នកដឹកនាំឱ្យតម្លៃភាពបត់បែន ភាពឆ្នៃប្រឌិតបង្កើតថ្មី និង សម្របសម្រួល ។ អ្នកគ្រប់គ្រងពាក់ពន្ធ័នឹងរបៀបធ្វើការងារហើយពួកគេព្យាយាមធ្វើឱ្យបុគ្គលិកអនុវត្តការងារឱ្យបានល្អទៀតផង ។

យោងតាមទស្សនៈរបស់ រូសត៍ (១៩៩១) ការគ្រប់គ្រងជាទំនាក់ទំនងអំណាច និង ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាទំនាក់ទំនងឥទ្ធិពលដឹកនាំចំរុះ ។ ក្នុងន័យនេះ លោកបានកំណត់ការគ្រប់គ្រងថា ជាទំនាក់ទំនង"អំណាច"ដែលមានអត្ថិភាពរវាងអ្នកគ្រប់គ្រងនិងបុគ្គលិកក្នុងការផលិតនិងលក់ទំនិញ និង សេវាកម្ម ។ គាត់បានកំណត់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ថាជាទំនាក់ទំនង"ឥទ្ធិពលដឹកនាំចម្រុះ" ជាការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលមានដូចជា៖ អំណាចជំនាញអំណាចឥរិយាបថ និងអំណាចមុខតំណែង(បើសិនជាគាត់មាន) ដើម្បីទំនាក់ទំនងក្នុងការអនុវត្តចក្ខុវិស័យឬការផ្លាស់ប្តូរឱ្យសម្រេចបាន ។

[9] Efficiency
[10] Effectiveness

អ្នកដឹកនាំនិងអ្នកដើរតាមជះឥទ្ធិពលគ្នាឱ្យទៅវិញទៅមក ខណៈពួកគេបង្កើតទំនាក់ទំនងគ្នាពីរបៀបធ្វើការងារ ដោយមិនបង្ខិតបង្ខំដើម្បីសម្រេចថា តើពួកគេចង់ធ្វើការផ្លាស់ប្តូរអ្វីខ្លះ? ។ អ្នកគ្រប់គ្រងក៏អាចក្លាយជាអ្នកដឹកនាំបានដែរ ក្នុងករណីដែលពួកគេប្រើ ប្រភេទទំនាក់ទំនង ឥទ្ធិពល (អំណាចជំនាញ និងអំណាចឥរិយាបថ) ។ លើសពីនេះ លោករ៉ូសត៍បានស្នើថា ការដឹកនាំមិនចាំបាច់សម្រាប់តែអ្នកគ្រប់គ្រងអនុវត្តឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពខាងផលិតកម្មនិងការលក់ទំនិញឬសេវាកម្មប៉ុណ្ណោះទេ លើសពីនេះ ការដឹកនាំ មានសារៈសំខាន់ក្នុងការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពថែមទៀតផង ពីព្រោះអាជ្ញា ឬសិទ្ធិអំណាច[11] ដែលអនុម័តដោយអង្គភាព កម្រគ្របដណ្តប់គ្រប់ស្ថានភាពនៃកិច្ចសន្យាឬការប្តេជ្ញាចិត្តការងាររបស់ថ្នាក់ក្រោមណាស់ ។ ឧទាហរណ៍ តើច្បាប់ គោលនយោបាយ ឬស្តង់ដារ អាចគ្របដណ្តប់គ្រប់ស្ថានភាពការងាររបស់បុគ្គលិកបានដែរឬទេ? បើសិនជាបុគ្គលិកគ្មានភាពជាអ្នកដឹកនាំ ក្នុងន័យនេះមានតែភាពជាអ្នកដឹកនាំ (វប្បធម៌ផ្អែកលើតម្លៃ ឬសុចរិតភាព) ដែលបង្កប់នូវ ក្រមសីលធម៌ការងារ (យល់ដឹងពីកិច្ចសន្យាជំនឿ តម្លៃ ការទទួលខុសត្រូវការងារ) អាចដើរតួនាទីគ្របដណ្តប់គ្រប់ស្ថានភាពនៃការងារដែលច្បាប់ គោលនយោបាយ ឬ ស្តង់ដារ សរសេរមិនអស់ឬទៅមិនដល់ ។ ដូច្នេះហើយបានជារាជរដ្ឋាភិបាលបានទុកសិទ្ធិឱ្យក្រសួង ខេត្ត ស្រុក មានសិទ្ធិចេញសេចក្តីប្រកាស សេចក្តីសម្រេច សេចក្តីណែនាំឬ សេចក្តីបង្គាប់ដើម្បីបត់បែនតាមស្ថានភាពភូមិសាស្ត្រ ស្ថានភាពជំនាញ ឬស្ថានភាពបញ្ហា សម្រាប់ដោះស្រាយបញ្ហាតាមតំបន់ឬជំនាញ ដែលក្រោមអភិបាលកិច្ចរបស់ខ្លួន ។

លើសពីនេះ លោកចន កូជ័រ[12] (១៩៩០) បានគូសបញ្ជាក់បន្ថែម ពីភាពខុសគ្នារវាងការគ្រប់គ្រងនិងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ថា ការគ្រប់គ្រងស្វះស្វែងរកការព្យាករណ៍និង របៀបរៀបរយដែលជាប្រសិទ្ធភាពឈានមុខគេក្នុងការផលិតឬយន្តការការងារ ចំណែកឯភាពជាដឹកនាំវិញ ស្វែងរកការបង្កើតថ្មី ការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព ។ តួនាទីទាំងពីរ

---

[11] Authority ៖ ជាតារាងពណ៌នាមុខការដែលជាបុគ្គលិកម្នាក់ៗទទួលខុសត្រូវ (Job description)) ឧទាហរណ៍លោក" ក" កាន់មុខតំណែង៖ ផ្នែកជ្រើសរើសបុគ្គលិក (លោក "ក" ត្រូវមានភារកិច្ចឬការទទួលខុសត្រូវដូចជា៖ ការវិភាគការងារ ការផ្សព្វផ្សាយជ្រើសរើស ការជ្រើសរើសសម្រាំង និង ការធ្វើតេស្តសុខភាព) ភារកិច្ចទាំងបួន ជាការទទួលខុសត្រូវរបស់លោក "ក" ឬហៅថា អាជ្ញា ឬសិទ្ធិអំណាច ។

[12] John Kotter (1990)

មានភាពចាំបាច់ ប៉ុន្តែក៏មានការប្រឈមបញ្ហាមួយចំនួនដែរ បើសិនជា មិនបានរក្សាតុល្យភាពរវាងភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការគ្រប់គ្រងឱ្យមានស្ថិរភាពទេនោះ។ លោកបានបន្តទៀតថា ការសង្កត់ធ្ងន់ខ្លាំងពេកទៅលើតួនាទីការគ្រប់គ្រងអាចលើកទឹកចិត្តបង្កើតឱ្យមានការិយាធិបតេយ្យ[13] ដោយគ្មានគោលបំណងច្បាស់លាស់ ។ តែបើសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើភាពជាអ្នកដឹកនាំខ្លាំងពេក ក៏អាចរំខានដល់សណ្តាប់ធ្នាប់និងបង្កើតគោលដៅនៃការផ្លាស់ប្តូរដែលមិនសមហេតុផល ។ ដូច្នេះ សារៈសំខាន់នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនិងការគ្រប់គ្រងគឺអាស្រ័យទៅលើស្ថានភាពនៃអង្គភាពនីមួយៗ ។ ក្នុងករណីអង្គភាពមួយកាន់តែរីកធំ និង ស្មុគស្មាញ ការគ្រប់គ្រងកាន់តែមានសារសំខាន់ ។ ផ្ទុយទៅវិញនៅពេលដែលបរិយាកាស ខាងក្រៅមានអានុភាពអរូបី មិនប្រាកដប្រជា ភាពជាអ្នកដឹកនាំកាន់តែសំខាន់ក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ ។

តួនាទីទាំងពីរសំខាន់សម្រាប់អ្នកប្រតិបត្តិក្នុងអង្គភាពធំ ៗ ដែលមានបរិយាកាសអាជីវកម្មរស់រវើក ។លទ្ធផលមួយទៀតរបស់លោកកូជ័រ ដែលបានសួរមតិក្រុមហ៊ុនធំៗជាច្រើន បានរកឃើញថា មានបុគ្គលិកតិចណាស់ដែលអះអាងថាខ្លួនមាន នាយកប្រតិបត្តិ អាចអនុវត្តតួនាទីបានទាំងពីរ (ការគ្រប់គ្រង និង ភាពជាអ្នកដឹកនាំ) ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ហេតុអ្វីបានជាអ្នកគ្រប់គ្រងទូទៅពិបាកអនុវត្តប្រភេទទាំងពីរឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព ? លោកបានបង្ហាញភាពខុសគ្នានៃគោលគំនិតដូចតទៅ៖ គោលគំនិតនៃការគ្រប់គ្រងស្វះស្វែងដើម្បីបង្កើតការព្យាករណ៍ទុកជាមុននិងចេញបញ្ជាដោយ៖

១. ការបង្កើតគោលដៅអនុវត្តន៍ នៃផែនការសកម្មភាពដែលមាន កាលវិភាគ និង ការបែងចែកធនធានទាំងហិរញ្ញ វត្ថុទាំងធនធានមនុស្ស ។

---

[13] ការិយាធិបតេយ្យជាទម្រង់ជាក់លាក់នៃអង្គភាពមួយដែលកំណត់ដោយរចនាសម្ព័ន្ធតឹងរ៉ឹង ស្មុគស្មាញ ដូចជា៖ ការបែងចែកការងារ ការគ្រប់គ្រង ការសម្របសម្រួល និង ការត្រួតពិនិត្យតាមឋានានុក្រម ដ៏តឹងរ៉ឹង ស្របច្បាប់ ។ ទម្រង់ដ៏ល្អនៃ ការិយាធិបតេយ្យគឺមិនមានលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួន ពោលគឺផ្អែកលើច្បាប់ជាជាងចំណងសាច់ញាតិ បក្សពួក ឬសិទ្ធិអំណាចតាមបែបអភិរក្សនិយម ។ អង្គភាព ការិយាធិបតេយ្យអាចរកឃើញទាំងនៅក្នុងស្ថាប័នសាធារណៈ និង ឯកជន ។

២. ការរៀបចំបុគ្គលិក និងចាត់ចែងធនធានមនុស្សតាមរចនាសម្ព័ន្ធ តួនាទី និង ជំនាញ ឬអង្គការលេខ ។

៣. ត្រួតពិនិត្យមើលលទ្ធផលដំណើរ និង ដោះស្រាយ ឬកែលម្អបញ្ហា បើសិនជាមិនសម្រេចតាមគោលដៅរបស់អង្គភាព ។

ចំណែកឯភាពជាអ្នកដឹកនាំវិញស្វះស្វែងបង្កើតអ្វីដែលថ្មីដើម្បីផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពតាមរយៈសូចនាករដូចជាៈ

១. អភិវឌ្ឍចក្ខុវិស័យ(Vision) សម្រាប់ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ នាអនាគត និងយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាប់ធ្វើការផ្លាស់ប្តូរជាចាំបាច់

២.ទំនាក់ទំនង រវាងចក្ខុវិស័យ និងការអភិវឌ្ឍគោលដៅ (Goals) សម្រាប់ថ្នាក់ក្រោមអនុវត្តឱ្យបន្សឹគ្នា និង

៣.លើកទឹកចិត្ត និង ជំរុញបុគ្គលិកឱ្យសម្រេចបាននូវចក្ខុវិស័យ តាមរយៈគោលដៅ (Goals)នៃផែនការសកម្មភាព និង ប្រតិបត្តិ ។

១.១.តារាងប្រៀបធៀបភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង ការគ្រប់គ្រង

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ បង្កើតការផ្លាស់ប្តូរនិងផ្នែរជាសកម្មភាព	**ការគ្រប់គ្រង** បង្កើតសណ្តាប់ធ្នាប់ និង សង្គត់ភាពឬភាពបន្សឹគ្នា
១.បង្កើតទិសដៅនៃការផ្លាស់ប្តូរ •បង្កើតចក្ខុវិស័យ •បញ្ជាក់ឱ្យច្បាស់ពីទិដ្ឋភាពគោលដៅ •កំណត់យុទ្ធសាស្ត្រ	**១.បង្កើតផែនការនិងគម្រោងចំណាយ** •បង្កើតរបៀបវារៈការងារតាមជំនាញ •បង្កើតកាលវិភាគការងារនិងលទ្ធផលរំពឹងទុក •បែងចែកធនធាន
២.តម្រឹមមនុស្ស •ទំនាក់ទំនងមនុស្សលើគោលដៅ • ស្វែងរកការប្តេជ្ញាចិត្ត •កសាងក្រុម ក្រុមចម្រុះ ការចងសម្ព័ន្ធ	**២. ការចាត់ចែងនិងរៀបធនធានមនុស្ស** •កំណត់រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង •បង្កើតប៉ុស្តមុខតំណែងឬអង្គការលេខ •បង្កើតគោលការណ៍ នីតិវិធីនិងបទដ្ឋាន

៣.លើកទឹកចិត្តនិងជម្រុញស្មារតី	៣.ត្រួតពិនិត្យនិងដោះស្រាយបញ្ហា
•បំពាក់ឆន្ទៈ ឬស្មារតីមនុស្សសំខាន់ៗ •ផ្តល់អំណាចថ្នាក់ក្រោម •បំពេញចិត្តឬតម្រូវការដែលមិនទាន់សម្រេចបាន	• អភិវឌ្ឍការលើកទឹកចិត្តឱ្យសមស្រប • បង្កើតដំណោះស្រាយសម្រាប់កែលម្អ • កែលម្អការងារបន្ទាប់ពីវាយតម្លៃលទ្ធផលរួច

ចំណែកលោកវីធារដ៏ ល ហុហ្គស និងគូកន (Richard Hughes at.al, 2009) បានបង្កើតគោលគំនិតភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង ការគ្រប់គ្រង ទាំងពីរ ដោយមានទម្រង់បែបប្រៀបធៀបដូចខាងក្រោម ៖

ការគ្រប់គ្រង	ការដឹកនាំ
១.អ្នកគ្រប់គ្រងអភិបាលកិច្ច ។ ២.អ្នកគ្រប់គ្រងថែទាំអ្វីដែលថ្នាក់លើដាក់ចុះ។ ៣.អ្នកគ្រប់គ្រងត្រួតពិនិត្យដំណើរការរបៀបធ្វើ និងវាយតម្លៃត្រួតពិនិត្យលទ្ធផល ។ ៤.អ្នកគ្រប់គ្រងមានផែនការរយៈពេលខ្លីមួយឆ្នាំ ចុះ (ផែនការសកម្មភាព)។ ៥.អ្នកគ្រប់គ្រងសួរបុគ្គលថា៖ ធ្វើការហ្នឹងរបៀបណានិង ពេលណាចាប់ផ្តើម និងពេលណាបញ្ចប់ ។ ៦.អ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើត្រាប់តាមផែនការដែលថ្នាក់លើបានដាក់ឱ្យ ។ ៧.អ្នកគ្រប់គ្រងថែរក្សាស្ថានភាពបច្ចុប្បន្នឱ្យនៅស្ថិតស្ថេរ គង់វង្ស ដដែល ។	១.អ្នកដឹកនាំឆ្នៃប្រឌិត បង្កើតថ្មី ។ ២.អ្នកដឹកនាំអភិវឌ្ឍថ្មីៗដើម្បីធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ ។ ៣.អ្នកដឹកនាំបំពាក់ស្មារតីឬជំរុញឆន្ទៈឱ្យខំធ្វើការ ។ ៤.អ្នកដឹកនាំមានផែនការរយៈពេលវែង ៣ ទៅ៥ ឆ្នាំ (កំណត់ចក្ខុវិស័យ)។ ៥.អ្នកដឹកនាំសួរទៅកាន់បុគ្គលថា៖ ធ្វើការអ្វី ? ហេតុអ្វីបានធ្វើការងារហ្នឹង ? ។ ៦.អ្នកដឹកនាំបង្កើតអ្វីៗថ្មី ជាប្រភពដើមដែលពីមុនមិនធ្លាប់មាន ។ ៧.អ្នកដឹកនាំប្រឈមនឹងបញ្ហាបច្ចុប្បន្ន កែលម្អ បង្កើត ថ្មី ដើម្បី អភិវឌ្ឍបន្ត។

បើតាមលោកស្រី គ្រីស្ទីណា ម៉ារតិច (២០២០)[14] បានសំគាល់នូវចំណុចភាពខុសគ្នារវាងភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការគ្រប់គ្រង សំខាន់ៗ ចំនួន៥ ចំណុច រួមមាន៖ អ្នកដឹកនាំជាអ្នកបង្កើតចក្ខុវិស័យ ហើយអ្នកគ្រប់គ្រងជាអ្នកអនុវត្តតាម អ្នកដឹកនាំជាអ្នកផ្តួចផ្តើមគំនិត ហើយអ្នកគ្រប់គ្រងគិតទៅលើប្រតិបត្តិ អ្នកដឹកនាំបំផុសមនុស្ស ចំណែកអ្នកគ្រប់គ្រងជំរុញប្រសិទ្ធផលរបស់ពួកគេ អ្នកដឹកនាំសំឡឹងមើលទៅអនាគតវែងឆ្ងាយ ចំណែកឯអ្នកគ្រប់គ្រងមើលក្នុងពេលបច្ចុប្បន្ន ។ សំគាល់៖ការផ្តល់អំណាចដល់អ្នកគ្រប់គ្រង និង អ្នកដឹកនាំស្ថិតក្នុងសិទ្ធិអំណាចតាមតារាងពណ៌នាការងារត្រឹមត្រូវ ។

ការគ្រប់គ្រង និង ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ត្រួតស៊ីគ្នា

ទោះបីជាតួនាទីនៃភាពជាដឹកនាំ និង ការគ្រប់គ្រងនៅក្នុងអង្គភាពមានភាពខុសគ្នាក៏ដោយ នៅមានជំនាញមួយចំនួនសម្រាប់ប្រើប្រាស់ក្នុងតួនាទី និង ការទទួលខុសត្រូវ ត្រួតស៊ីគ្នា ។ ជំនាញសំខាន់ទាំងបីរួមមាន៖

<u>១.ការប្រាស្រ័យទាក់ទង</u>៖ ទាំងភាពជាអ្នកដឹកនាំនិងការគ្រប់គ្រង សុទ្ធតែត្រូវការជំនាញទំនាក់ទំនង ឬ អន្តរបុគ្គល(Interpersonal Skills) សម្រាប់ប្រើប្រាស់ទំនាក់ទំនងរវាងថ្នាក់លើ ថ្នាក់ស្មើ និង ថ្នាក់ក្រោម ដើម្បីបំពាក់ឆន្ទៈ ឬ ស្មារតី ដល់បុគ្គលិកបច្ចេកទេសដែលជាអ្នកអនុវត្ត ព្រោះថា ការប្រាស្រ័យទាក់ទង ជាអំណាចមួយប្រភេទដែលជះឥទ្ធិពលដល់អារម្មណ៍បុគ្គលិកឱ្យមានឆន្ទៈក្នុងការងារដូចជា៖ ផ្តល់ព័ត៌មានពីគោលដៅ ប្រៃប្រួល បរិយាកាសខាងក្រៅ បច្ចេកទេស និង ការអភិវឌ្ឍលទ្ធផលជាដើម ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំជួយជំរុញឱ្យបុគ្គលិក ឬ អ្នកគ្រប់គ្រង នាំយកចក្ខុវិស័យ ឬ គោលដៅ ទៅអនុវត្តបន្តនៅថ្នាក់ក្រោម ទាំងគោលការណ៍ បទបញ្ជា បទដ្ឋាន និងរួមទាំងការផ្តល់អំណាចដល់បុគ្គលិកខាងក្រោមឱ្យប្រឹងធ្វើការអស់ពីសមត្ថភាព និង បង្កើតទំនាក់ទំនងរឹងមាំក្នុងចំណោមសមាជិកក្រុម ។

<u>២.ការដោះស្រាយបញ្ហា និង ការសម្រេចចិត្ត</u> ៖ ការសម្រេចចិត្តប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងការដោះស្រាយបញ្ហាគឺស្ថិតនៅលើទាំងអ្នកគ្រប់គ្រងនិងអ្នកដឹកនាំ ដែលត្រូវទទួល

[14] Kristina Martic is a Digital Marketing and Employer Branding.www.blog.smarp.com>leadership-vs.-Management, Oct 27, 2020 • Uploaded by Project Management Videos. cited on 01. April,2021.

ខុសត្រូវ ទាំងអស់គ្នា ។ ខណៈដែលអ្នកដឹកនាំអាចទទួលខុសត្រូវចំពោះការសម្រេចចិត្ត លើកម្រិតទិសដៅរួមរបស់ក្រុមហ៊ុនឬអង្គភាព ចំណែកឯ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះការសម្រេចចិត្តលើកកម្រិតផ្នែកយន្តការអនុវត្តន៍បច្ចេកទេសឬជំនាញ (នាយកដ្ឋាន ការិយាល័យ ឬ ក្រុម) របស់ខ្លួន ។

៣.ការផ្លាស់ប្តូរនិងការគ្រប់គ្រងវិបត្តិ៖ ស្រដៀងនឹងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តខាងលើដែរ អ្នកដឹកនាំ និង អ្នកគ្រប់គ្រង ត្រូវតែធ្វើការរួមគ្នានៅពេលមានការប្រែប្រួល ឬ វិបត្តិក្នុងអង្គភាព ។ ស្ថានភាពពិភពលោកបច្ចុប្បន្ន កំពុងបង្រៀនអង្គភាពទាំងអស់ឱ្យយល់ពីផលប្រយោជន៍នៃការផ្លាស់ប្តូរ ទាំងបច្ចេកវិជ្ជា ទាំងឥរិយាបថបុគ្គលិកនិងអតិថិជន ។ លើសពីនេះ តម្រូវឱ្យមានភាពរហ័សរហួនជាងមុន ដើម្បីតម្រូវការនិងសម្របខ្លួនទៅនឹងការផ្លាស់ ប្តូរយ៉ាងឆាប់រហ័សក្នុងស្ថានភាពបរិយាកាសខាងក្រៅ ។ ខណៈពេលដែលអ្នកដឹកនាំអាចមានការយល់ដឹងកាន់តែច្បាស់ពីការផ្លាស់ប្តូរដែលចាំបាច់ត្រូវអនុវត្ត អ្នកគ្រប់គ្រងក៏ត្រូវស្វែងយល់ និងមានចំណេះដឹងយ៉ាងប្រសើរជាងមុន ពីរបៀបធ្វើឱ្យនិយោជិតរបស់ពួកគេយល់ដឹងពីមូលហេតុនិងទទួលយកការផ្លាស់ប្តូរ និង តម្រឹមជំនាញបច្ចេកទេសរបស់ខ្លួន ឱ្យមានភាពបន្សឹគ្នាជាមួយគោលដៅនៃការផ្លាស់ប្តូររបស់អង្គភាព ។ ខាងក្រោមនេះ ជាជំនាញសំខាន់ៗ១០ ដែលត្រួតស៊ីគ្នារវាងការគ្រប់គ្រងនិងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។

តារាង១.២. ជំនាញត្រួតស៊ីគ្នាការគ្រប់គ្រងនិងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ជំនាញសម្រាប់ការគ្រប់គ្រង	ជំនាញសម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ
១.អន្តរបុគ្គល (Interpersonal Skills) ២. ទំនាក់ទំនង (Communication) ៣.ការលើកទឹកចិត្ត ជំរុញ (Motivation) ៤. ជំនាញចាត់ចែង (Organizing) ៥.ការផ្ទេរសិទ្ធការងារ (Delegation) ៦. តម្រឹមគោលដៅផែនការ (Forward Planning)	១. ទំនាក់ទំនង (Communication) ២.ការលើកទឹកចិត្តជំរុញ(Motivation) ៣. ការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ (Delegation) ៤. លក្ខណៈពិតៗ (Positivity) ៥. ភាពទុកចិត្តបាន(Trustworthiness) ៦. គំនិតផ្នែប្រឌិត (Creativity) ៧. ផ្តល់យោបល់ត្រឡប់មកវិញ (Feedback)

៧. ការគិតពីយុទ្ធសាស្ត្រ (Strategic Thinking) ៨.ការដោះស្រាយបញ្ហា (Solution) ៩.ការភ្ញាក់រលឹកទាក់ទងអាជីវកម្ម (Commercial Awareness) ១០.ការអភិវឌ្ឍបញ្ញា (Mentoring)	៨. ការទទួលខុសត្រូវ (Responsibility) ៩. ការប្តេជ្ញាចិត្ត (Commitment) ១០. ភាពបត់បែន (Flexibility)

១.៣.១. អ្នកដឹកនាំបង្កើតចក្ខុវិស័យ ហើយអ្នកគ្រប់គ្រងអនុវត្តតាម

យើងបានដឹងរួចហើយថា អ្នកកំណត់ចក្ខុវិស័យជាអ្នកស្ថិតក្នុងកម្រិតគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ។ ពួកគេភាគច្រើនមានចក្ខុវិស័យច្បាស់លាស់ពីទិសដៅដែលពួកគេចង់ឱ្យអង្គភាពឈានទៅដល់គោលដៅនាពេលអនាគត ។ តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ពួកគេមិនមែនសុទ្ធតែជាអ្នកដែលទទួលខុសត្រូវទាំងស្រុងក្នុងការធ្វើឱ្យក្តីស្រមៃឬចក្ខុវិស័យក្លាយជាការពិតនោះដែរ ។ អ្នកដឹកនាំគ្រាន់តែទទួលខុសត្រូវតាមរយៈការទំនាក់ទំនងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពដើម្បីផ្ទេរ បេសកកម្ម ចក្ខុវិស័យ និង គោលដៅ របស់ក្រុមហ៊ុនទៅឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ក្រោមក្នុងអង្គភាពទាំងមូលទទួលខុសត្រូវអនុវត្តផែនការតាមរយៈ ការអភិវឌ្ឍគោលដៅទៅតាមហានុក្រមលំដាប់លំដោយ ឱ្យស្របទៅនឹងគុណតម្លៃ និងប្រសិទ្ធផល ដើម្បីសម្រេចបានគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ អ្នកគ្រប់គ្រងបានចាត់ចែង បែងចែកធនធានមនុស្សតាមជំនាញ និង ដឹកនាំរៀបចំ ព្រមទាំងជំរុញអភិវឌ្ឍគោលដៅនៃផែនការសកម្មភាព ទៅឱ្យក្រុមជំនាញ តាមរយៈកំណត់វត្ថុបំណង (Objectives)ជាក់លាក់ចាប់ពីនាយកដ្ឋានជំនាញ ចុះការិយាល័យជំនាញជាក់លាក់នីមួយៗ និងចុងក្រោយ ដល់ដៃបុគ្គលិកជំនាញ ។ ប្រធានក្រុមឬការិយាល័យ កំណត់ភារកិច្ចសមាជិកម្នាក់ច្បាស់លាស់តាមរយៈតារាងពណ៌នាការងារ ។ តារាងពណ៌នាការងារ បានពណ៌នាភារកិច្ចនិងការទទួលខុសត្រូវបុគ្គលិកម្នាក់ៗកំណត់កាលវិភាគការងារជាសប្តាហ៍ឬខែ ដោយកំណត់លទ្ធផលរំពឹងទុកដែលអាចវាស់វែងបាន ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយតាមការស្រាវជ្រាវពី និយោជិត ៧១% ជឿជាក់ថា អ្នកដឹកនាំរបស់ពួកគេមិនចំណាយពេលគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងគោលដៅ និងផែនការទេ ។ បើតាមបំណងនិយោជិតគឺចង់ឱ្យអង្គភាព ផ្សព្វផ្សាយពីរបៀបដែល

អង្គភាពកំពុងធ្វើឬផ្លាស់ប្តូរអ្វី និងកន្លែងណាដែលដំណើរការកំពុងប្រព្រឹត្ត ។ លើសពីនោះ ការនិយាយដោយបើកចំហពីគោលដៅឱកាស និង បញ្ហាប្រឈមរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ ដូច្នេះ អ្នកដឹកនាំជាអ្នកដែលអាចបង្កើតការជឿទុកចិត្តនៅកន្លែងធ្វើការ ពួកគេអាចជំរុញបរិយាកាសការងារប្រកបដោយផលិតភាពដែលនិយោជិតថ្នាក់ក្រោមមានអារម្មណ៍ថា ខ្លួនគេមានសិទ្ធិអំណាចក្នុងការចែករំលែកគំនិតតម្រូវការ និង កង្វល់ផ្ទាល់ខ្លួន ទៅឱ្យថ្នាក់លើឬអ្នកដឹកនាំបានដឹង ។ បើសិនជាយ៉ាងដូច្នេះ អ្នកដឹកនាំកាន់តែមានតម្លាភាពក្នុងទំនាក់ទំនងនិង បង្កឱ្យបរិយាកាសការងារកាន់តែស្រស់ត្រកាលថែមទៀត ។

១.៣.២. អ្នកដឹកនាំផ្តួចផ្តើមគំនិត អ្នកគ្រប់គ្រង ចាត់ចែងប្រតិបត្តិ

ខណៈពេលដែលវប្បធម៌អ្នកគ្រប់គ្រងសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើភាពនឹងន និង បទបញ្ជា អ្នកដឹកនាំកាន់តែផ្តោតខ្លាំងទៅលើការស្វែងរកឱកាសសម្រាប់ការកែលម្អនៅកម្រិតអង្គភាពតាមរយៈគំនិតថ្មីៗ និង ជំរុញការផ្លាស់ប្តូរទៅរកវឌ្ឍភាពឆ្ពោះទៅមុខ ។ និយាយម៉្យាងទៀតអ្នកគ្រប់គ្រងតែងតែស្វែងរកចម្លើយពីបុគ្គលិកទៅនឹងសំណួរថា" តើការងារនេះធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច? និង តើពេលណាចាប់ផ្តើម និងពេលណាបញ្ចប់ ? " ខណៈដែលអ្នកដឹកនាំស្វែងរកចម្លើយពីបុគ្គលិក " តើអ្នកកំពុងធ្វើអ្វី ? និង ហេតុអ្វីបានជាអ្នកធ្វើបែបហ្នឹង ? " ។

ដូច្នេះទំនួលខុសត្រូវចម្បងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងគឺត្រូវបំពេញការកិច្ចរបស់ខ្លួនដោយផ្អែកលើទស្សនវិស័យរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ ការងារចម្បងរបស់ពួកគេគឺដើម្បីធានាថាមនុស្សដែលមានមុខងារផ្សេងៗគ្នា មានទំនួលខុសត្រូវខុសៗគ្នា ក្នុងប្រតិបត្តិប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងផលិតភាព ហើយពួកគេមានអារម្មណ៍ថា អាចចែករំលែកគំនិតតាមរយៈបញ្ចេញយោបល់កែលម្អក្នុងសិក្ខាសាលាឬអង្គប្រជុំវាយតម្លៃការងារ ។ តាមការស្រាវជ្រាវ បង្ហាញថា អ្នកគ្រប់គ្រង៨៣% ដែលចូលចិត្តចែករំលែកទស្សនៈឬគំនិតដល់និយោជិត ខណៈមាននិយោជិតត្រឹមតែ ៥៤% មានអារម្មណ៍ថា គ្មានអ្វីចែករំលែកទស្សនៈឬគំនិតអ្វីទៅឲ្យថ្នាក់លើវិញឡើយ ។ លើសពីនេះ តួនាទីអ្នកគ្រប់គ្រងតែងតែជួយផ្តល់ព័ត៌មានចាំបាច់ដើម្បីឲ្យបុគ្គលិកយល់ច្បាស់ពីគោលដៅនៃការងារនិងសម្រេចបានឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធផលនិងប្រសិទ្ធភាព ។

ក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំតែងតែស្វែងរកគំនិតថ្មីៗពីបរិយាកាសខាងក្រៅ ព្រោះពួកគេដើរតួយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការជំរុញការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងអង្គភាពឥតឈប់ឈរ និងផល

វិជ្ជមានកើនឡើងជាលំដាប់ដោយផ្តល់អំណាចដល់និយោជិតឱ្យធ្វើការឆ្ពោះទៅរកគោលបំណងរួមប្រកបដោយការទទួលខុសត្រូវតាមឋានានុក្រម ។ ឧបករណ៍ដែលមានឥទ្ធិពលបំផុតរបស់មុខងារអ្នកដឹកនាំគឺការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយថ្នាក់ក្រោមប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពបំផុត ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់អ្នកដឹកនាំបានល្អ ធ្វើឱ្យអ្នកខាងក្រោមត្រៀមខ្លួនដើម្បីអនុវត្តផែនការសកម្មភាពឱ្យប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពបំផុត យ៉ាងណាក៏ដោយអ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើនមិនដឹងថាហេតុអ្វីបានជាមានការផ្លាស់ប្តូរកើតឡើងបែបហ្នឹង ។

១.៣.៣. អ្នកដឹកនាំបំផុសបុគ្គលិក ឯអ្នកគ្រប់គ្រងជំរុញការងារ

នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំមានថាមពលជំរុញបុគ្គលិកឱ្យមានស្មារតីឬឆន្ទៈក្នុងការងារ អ្នកគ្រប់គ្រងមានទំនួលខុសត្រូវក្នុងការជំរុញជំណើរការយន្តការឱ្យដល់គោលដៅជាបន្តបន្ទាប់តាមរយៈ បទពិសោធន៍អាជីព របស់និយោជិតទាំងមូល ។ យោងតាមការស្រាវជ្រាវបង្ហាញថា មានអ្នកគ្រប់គ្រងមានចំនួនជាង ៧០% ចូលរួមជាមួយនិយោជិត[15] នៅកន្លែងធ្វើការ ។ ពួកគេទទួលខុសត្រូវផង និងវាយតម្លៃពីការសម្រេចបានផលិតភាពបានកម្រិតប៉ុនណាផង ។

ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយនៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំមិនទាន់បំផុសឆន្ទៈបុគ្គលិកតាមរយៈប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាគេសង្កេតឃើញថា មានអ្នកគ្រប់គ្រងតិចតួចដែលអាចធ្វើបានដើម្បីជួយបុគ្គលិករបស់ពួកគេឱ្យមានឆន្ទៈក្នុងការងារ និង របៀបអភិវឌ្ឍតាមរយៈនៃការដឹកនាំខ្លួនឯង ដោយដាក់គោលដៅផ្ទាល់ខ្លួនឱ្យស្របទៅនឹងគោលដៅអង្គភាព។ ឧទាហរណ៍បើសិនជាយើងកំពុងធ្វើការក្នុងអង្គភាពមួយ ផ្នែកម៉ាយេធីង យើងត្រូវដាក់គោលដៅខ្លួនឯងថាៈ ឱ្យក្លាយជាអ្នកជំនាញខាងទីផ្សារ (ចេះស្រាវជ្រាវពីតម្រូវការ និងចេះព្យាករណ៍ពីតម្រូវ) ឬ ដាក់គោលដៅឱ្យទៅជាអ្នកជំនាញឌីជីថលម៉ាយេធីងក្នុងរយៈពេល២ឆ្នាំទៀត ។ វិធីសាស្ត្រនេះ ប្រៀបប្រដូចជាព្រួញមួយបាញ់បានសត្វពីរឬបី ព្រោះនៅពេលដែលបុគ្គលិកណាមានគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួនផងស្របនឹងជំនាញក្នុងតារាងពណ៌នាការងារផង ធ្វើឱ្យពួកគេមានឆន្ទៈការងារហួសឆ្ងាយពីពេលវេលានិងសេដ្ឋកិច្ច (បៀវត្ស)ដែលកម្រិតដោយអង្គភាពទៅទៀត ។ ដូច្នេះបុគ្គលិកប្រភេទហ្នឹង ទទួលបាន

[15] ផ្លាស់ប្តូរយោបល់ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាផ្សេងៗ

ផលប្រយោជន៍ពីរឬបីបែប ដូចជា៖ ទី១ ផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន៖ បុគ្គលិកនឹងធ្វើឱ្យខ្លួនឯងមានការផ្លាស់ប្តូរក្លាយជាអ្នកជំនាញប្រកបដោយឥទ្ធិពលក្នុងអំណាច ជំនាញ។ ទី២ ផលប្រយោជន៍ពីអង្គភាព ៖ អង្គភាពមើលឃើញពីសក្តានុពលទាំងភាពស្វាហាប់ទាំងបច្ចេកទេសរបស់ពួកគេ លើសពីនេះអាចវាយតម្លៃលើកទឹកចិត្តទាំងផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ និង មិនហិរញ្ញវត្ថុ(ឋានៈ លិខិតសរសើរ ជាដើម) ។

ទោះយ៉ាងណាអង្គភាពជាច្រើននៅតែព្រងើយកន្តើយចំពោះសារៈសំខាន់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមករវាងអ្នកដឹកនាំនិងនិយោជិតដែលជាមធ្យោបាយដ៏សំខាន់ និង បន្ថែមជាងនេះបុគ្គលិកមានអារម្មណ៍ថា ពួកគេមានតម្លៃឬអំណាចក្នុងអង្គភាព ។

១.៣.៤. អ្នកដឹកនាំប្រមើលអនាគត ឯអ្នកគ្រប់គ្រងមើលបច្ចុប្បន្ន

ភាពខុសគ្នាដ៏សំខាន់មួយរវាងអ្នកដឹកនាំនិងអ្នកគ្រប់គ្រងគឺថា អ្នកដឹកនាំផ្តោតខ្លាំងទៅលើអនាគតកាន់តែច្រើនក្នុងការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព ខណៈដែលអ្នកគ្រប់គ្រងកាន់តែផ្តោតលើបច្ចុប្បន្នភាពអ្វីៗ ត្រូវរក្សាឱ្យនឹងប្តល់ តាមបទបញ្ជា និងប្រសិទ្ធផលដែលជាផែនការអ្នកដឹកនាំ។ ដូច្នេះគោលដៅសំខាន់បំផុតរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងគឺដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់អង្គភាពដោយអនុវត្តដំណើរការនិងនីតិវិធីជុំវិញការរៀបចំថវិកា ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ និង បុគ្គលិក ។ ម៉្យាងវិញទៀតអ្នកដឹកនាំមាននិន្នាការគិតទៅមុខ និង ទាញយកប្រយោជន៍ពីឱកាសនាអនាគត ។ តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយចក្ខុវិស័យនាអនាគតរបស់អ្នកដឹកនាំតែម៉្យាងមិនអាចទៅដល់គោលដៅទេ ប្រសិនបើមិនមានប្រាស្រ័យទាក់ទង ប្រកបដោយតម្លាភាព ទៅកាន់អ្នកគ្រប់គ្រង និង និយោជិត ដែលជាអ្នកអនុវត្តផែនការ និង ជួយសម្រេចគោលដៅនៃចក្ខុវិស័យនិងបេសកកម្ម របស់អ្នកដឹកនាំនោះ ។

១.៣.៥. ការផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដឹកនាំ និង អ្នកគ្រប់គ្រង

ការផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដឹកនាំនិងអ្នកគ្រប់គ្រងតាមរយៈបំពាក់បច្ចេកវិជ្ជា ជាការសន្សំសំចៃពេលវេលា និងបង្កើនប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អ ទៅវិញទៅមកស្ថិតក្នុងគម្លាតក្នុងសម័យ កូវីដ ១៩ នេះ ទោះជាបុគ្គលិកស្ថិតនៅបែកខ្ញែកពីគ្នា តែនៅតែអាចជំរុញការងារដូចទល់មុខគ្នា ដូចនៅក្នុងកន្លែងធ្វើការផ្ទាល់ដូច្នេះដែរ ។ សព្វថ្ងៃគោលដៅចម្បងរបស់អង្គភាពភាគច្រើនគឺដើម្បីរក្សាបុគ្គលិកដែលនៅក្នុងភូមិសាស្ត្រឆ្ងាយៗ ពី

គ្នា ឱ្យស្ថិតនៅក្បែរគ្នាសម្រាប់ជជែកបំផុសគំនិតនិងចូលរួមផ្តល់យោបល់ ។ លើសពីនេះ ទៀតពួកគេត្រូវការទាក់ទងនិយោជិតទាំងអស់ដែលជាសមាជិកឱ្យបានទាន់ពេលវេលា ជាមួយនឹងព័ត៌មានពាក់ព័ន្ធតាមឧបករណ៍បច្ចេកវិជ្ជាណាមួយ(ដូចជា តេឡេក្រាម ហ្សូម ហ្គូហ្គលមីត) មិនថាបុគ្គលិកស្ថិតនៅទីណា ។ បច្ចេកវិទ្យាទំនើបផ្តល់នូវដំណោះ ស្រាយសម្រាប់បញ្ហាប្រឈមនានា តាមរយៈ វេទិកាទំនាក់ទំនងបុគ្គលិក អ្នកគ្រប់គ្រង និង អ្នកដឹកនាំអាច ជំរុញទំនាក់ទំនងនៅកន្លែងធ្វើការពីចម្ងាយដោយបង្កើតមាតិកា ចូលរួម និង បំផុសគំនិតពីគោលនយោបាយអង្គភាពរបស់ពួកគេ ផ្តល់ព័ត៌មានដោយ ផ្អែកលើតម្រូវការរបស់បុគ្គលិក ចំណង់ចំណូលចិត្ត មុខងារការងារ ទីតាំង និងបញ្ហា ជាច្រើនទៀត ។

១.៤. តួនាទីឯកទេស ឬ ដំណើរការឥទ្ធិពលដែលចែករំលែក

ភាពចម្រូងចម្រាសធំមួយពាក់ព័ន្ធនឹងបញ្ហាថា តើភាពជាអ្នកដឹកនាំគួរតែត្រូវ បានគេចាត់ទុកថាជាតួនាទីពិសេស ឬ ជាដំណើរការដែលចែករំលែកឥទ្ធិពលរួមគ្នា។ ទស្សនៈមួយគឺថាក្រុមទាំងអស់មានតួនាទីតាមឯកទេស ហើយតួនាទីភាពជាអ្នកដឹកនាំ មានទំនួលខុសត្រូវនិងមុខងារដែលមិនអាចចែករំលែកបានដោយមិនធ្វើឱ្យអន្តរាយ ដល់ប្រសិទ្ធភាពរបស់ក្រុម។ អ្នកដែលមានការទទួលខុសត្រូវចម្បងក្នុងការបំពេញ តួនាទីភាពជាអ្នកដឹកនាំពិសេសត្រូវបានកំណត់ជា" អ្នកដឹកនាំ" ។ សមាជិកក្រុមត្រូវ បានហៅថា" អ្នកដើរតាម" ទោះបីជាសមាជិកខ្លះអាចជួយអ្នកដឹកនាំជាចម្បង ក្នុងការ អនុវត្តមុខងារភាពជាដឹកនាំរបស់គាត់ក៏ដោយ ។ ភាពខុសគ្នារវាងតួនាទីអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកដើរតាមមិនមែនមានន័យថាមនុស្សម្នាក់មិនអាចបំពេញតួនាទីទាំងពីរក្នុង ពេលតែមួយបានទេ ។ ឧទាហរណ៍អ្នកគ្រប់គ្រងនាយកដ្ឋានដែលជាអ្នកដឹកនាំបុគ្គលិក នាយកដ្ឋានក៏ជាអ្នកដើរតាមអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់នៅក្នុងអង្គភាពផងដែរ ។ បើតាម ទស្សនៈអ្នកស្រាវជ្រាវ ចាត់ទុកភាពជាអ្នកដឹកនាំជាតួនាទីដំនាញយកចិត្តទុកដាក់ បន្ថែមទៀតលើភាពជាម្ចាស់ដែលកំណត់ការជ្រើសរើសគុណវុឌ្ឍិអ្នកដឹកនាំ ឥរិយាបថ អ្នកដឹកនាំដែលបានចាត់តាំងនិងលទ្ធផលនៃឥរិយាបថទៅលើសមាជិកនៃក្រុមការងារ ឬអង្គភាព ។

វិធីមួយទៀតដើម្បីមើលភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺទាក់ទងនឹងដំណើរការឥទ្ធិពលដែល កើតឡើងដោយធម្មជាតិនៅក្នុងប្រព័ន្ធសង្គម ហើយត្រូវបានផ្សព្វផ្សាយក្នុងចំណោម

សមាជិក ។ អ្នកនិពន្ធដែលមានទស្សនវិស័យនេះជឿជាក់ថា វាមានប្រយោជន៍ក្នុងការសិក្សា" ភាពជាអ្នកដឹកនាំ" ជាដំណើរការសង្គម ឬ លំនាំនៃទំនាក់ទំនងជាជាង តួនាទី អំណាចសង្គម ឬ អំណាចជំនាញ ។

យោងតាមទស្សនៈនេះមុខងារដឹកនាំផ្សេងៗអាចត្រូវបានអនុវត្តដោយមនុស្សផ្សេងគ្នាដែលមានឥទ្ធិពលលើអ្វីដែលជារបៀបក្រុមការងារធ្វើ និង វិធីដែលមនុស្សនៅក្នុងក្រុមការងារទាក់ទងគ្នា ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំអាចត្រូវបានបង្ហាញទាំងអ្នកដឹកនាំដែលត្រូវបានជ្រើសរើសជាផ្លូវការ និងអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ (អ្នកដើរតាម) ។ ការសម្រេចចិត្តសំខាន់ៗពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ និង វិធីធ្វើ ត្រូវបានធ្វើឡើងតាមរយៈការប្រើប្រាស់ដំណើរការអន្តរកម្ម[16] ដែលពាក់ព័ន្ធនឹងមនុស្សជាច្រើនដែលជះឥទ្ធិពលលើគ្នា ។ អ្នកស្រាវជ្រាវដែលចាត់ទុកភាពជាអ្នកដឹកនាំជាដំណើរការចែករំលែក ទំនងជាយកចិត្តទុកដាក់បន្ថែមទៀតចំពោះដំណើរការឥទ្ធិពលស្មុគស្មាញដែលកើតឡើងក្នុងចំណោមសមាជិក ព្រោះលក្ខខណ្ឌដែលកំណត់ថា តើនៅពេលណារបៀបនៃដំណើរការចែករំលែកកើតឡើងក៏ដូចជាជួយរកឥរិយាបថរបស់បុគ្គលិកដែលមានភាពជាអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការ[17] និងសារៈសំខាន់សម្រាប់ក្រុមឬ អង្គភាពមានជាហូរហែ ។

១.៥. គោលបំណងនៃការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពល

ភាពចម្រូងចម្រាសមួយទៀតគឺការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពល ជាផ្នែកមួយនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលពាក់ព័ន្ធនឹងគោលបំណង និង លទ្ធផល របស់ពួកគេ ។ ទស្សនៈមួយនៃនិយមន័យកំណត់ថា "ភាពជាអ្នកដឹកនាំកើតឡើង នៅពេលបុគ្គលអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលធ្វើអ្វីមួយដែលប្រកបដោយក្រមសីលធម៌និងមានប្រយោជន៍សម្រាប់អង្គភាព និង ខ្លួនឯង" ។ និយមន័យភាពជាអ្នកដឹកនាំ មិនរាប់បញ្ចូលការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលដែលមិនពាក់ព័ន្ធ ឬ ធ្វើឱ្យខូចប្រយោជន៍ដល់អ្នកដើរតាមដូចជា ការប្រឹងប្រែងរបស់អ្នកដឹកនាំដើម្បីទទួលបានផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន តាមរយៈប្រើប្រាស់ស្នាដៃនិងសមិទ្ធផលរបស់អ្នកដើរតាមនោះទេ ។

---

[16] Interpersonal skills (ជំនាញទំនាក់ទំនង ហើយចេះយល់ចិត្តគ្នា ឬ ភាពឈ្លាសវៃក្នុងអារម្មណ៍)

[17] សមាជិកឬបុគ្គលិកដែលមានឆន្ទៈឬស្មារតីក្នុងការងាររួម ដូចជា៖ ជួយមិត្តរួមការងារឬ ជួយដោះស្រាយបញ្ហា តាមរយៈបទពិសោធន៍របស់គេដែលមាន ដោយគ្មានការតែងតាំងជាផ្លូវការ ។

ទស្សនៈប្រឆាំងនឹងរួមបញ្ចូលការប្រឹងប្រែងដើម្បីដៈឥទ្ធិពលលើឥរិយាបថនិង អាកប្បកិរិយាអ្នកដើរតាមក្នុងបរិបទនៃអង្គភាព ដោយមិនគិតពីគោលបំណងដោយ ចេតនាឬផលប្រយោជន៍ជាក់ស្តែងឡើយ ។ សកម្មភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំជាញយៗមាន ចិត្តជំរុញច្រើនបែបផែន ហើយវាកម្រមានលទ្ធភាពដើម្បីកំណត់វិសាលភាពដែលចិត្ត ជំរុញនោះ ដោយមិនគិតពីខ្លួនឯងណាស់ ព្រោះបើតាមទស្សនវិជ្ជាប្រាកដនិយមរបស់ បារាំង បានកំណត់ថា "គ្រប់សកម្មភាពរបស់មនុស្សទាំងអស់សុទ្ធតែមានគោលបំណង " ក្នុងន័យនេះ គេអាចចែកគោលបំណងមនុស្សជាពីរផ្នែក ។ គោលបំណងមួយមិន បណ្តាលឱ្យជនដែលរងឥទ្ធិពលឬឈឺចាប់ទេ ។ ឧទាហរណ៍អ្នកជួយសង្គ្រោះបានស្រែក អំពាវនាវ ថា "ជួយគ្នាផង ជួយយកតែបុណ្យទៅ" ។ ចំណែកឯគោលបំណងនៃការ ជួយមួយទៀត បណ្តាលឱ្យជនរងគ្រោះ រងឥទ្ធិពល ប៉ះពាល់ផ្លូវអារម្មណ៍ រាងកាយ ឬ ទ្រព្យសម្បត្តិជាដើម ។ ឧទាហរណ៍ គេជួយសង្គ្រោះនរណាម្នាក់ដោយសារតែសំឡឹង ឃើញផលប្រយោជន៍ ដូចជា គ្រឿងអលង្ការ សម្រស់ ថតបង្ហួតគេតាមហ្វេសប៊ុក ឬ សំឡឹងឃើញគេជាកូនអ្នកមាន ខំជួយសង្គ្រោះគេ ដោយសង្ឃឹមថាឪពុកម្តាយឬក្រុម គ្រួសារគេនឹងតបស្នងសគុណវិញបានច្រើនក្រាស់ក្រែល ។ ដូច្នេះបើយើងវិភាគ លទ្ធផលនៃការងារអ្នកដឹកនាំ ជាទូទៅរាប់បញ្ចូល ការចំណាយ (គាត់ខំពុះពារនិង លះបង់កម្លាំងកាយ ចិត្ត) និង ផលប្រយោជន៍ ។ ផលប្រយោជន៍ខ្លះគាត់មិនមាន ចេតនាចង់បានទេ ជាហេតុធ្វើឱ្យគេពិបាកនឹងសន្និដ្ឋានថា ជាគោលបំណងផ្ទាល់ខ្លួន របស់គាត់ ។ សរុបមក យើងមិនអាចទាត់ចោលផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក ដឹកនាំបានទេ បើផលប្រយោជន៍នោះមិនបានកេង ប្រវ័ញ្ចន៍ ឬលួចស្នាដៃបុគ្គលិកឬធ្វើ ឱ្យខូចប្រយោជន៍អង្គភាពទេនោះ។ កាលដែលអ្នកដឹកនាំគ្រាន់ចង់បានផលប្រយោជន៍ ដូចជាៈ កេរ្តឈ្មោះ កត្តិយស ដើម្បីបំពេញលក្ខខណ្ឌអង្គភាព មិន បណ្តាលឱ្យបុគ្គលិក ឬអ្នកដើរតាមរងគ្រោះទេ គួរតែលើទឹកចិត្តគាត់ដើម្បីបន្តចិត្តជំរុញក្នុងការប្រឹងប្រែង ឥទ្ធិពលលើអ្នកដើរតាម ក្នុងហានៈជាអ្នកដឹកនាំល្អ ។

ទោះបីជាមានចេតនាល្អក៏ដោយ សកម្មភាពរបស់អ្នកដឹកនាំជួនកាលធ្វើឱ្យខូច ប្រយោជន៍សំរាប់អ្នកដើរតាម ឬអង្គភាព ដោយគេចមិនផុត ។ ឧទាហរណ៍ ជួនកាលអ្នក ដឹកនាំចង់បានកត្តិយសខ្លាំងពេក បណ្តាលឱ្យភ្លេចគិតពីក្រមសីលធម៌អង្គភាព ។ ដូច្នេះ ហើយចំពោះដែនកំណត់នៃការសិក្សាក្នុងរឿងនេះ បុគ្គលិកមិនគួរកំណត់ព្រំដែនគោល

បំណងរបស់បុគ្គលអ្នកដឹកនាំឡើយ គួរតែទុកឱ្យអង្គភាពជាអ្នកកំណត់ឬផ្តល់សំណង សម្រាប់មុខតំណែងរបស់គាត់វិញ ទើបត្រឹមត្រូវជាង ។

១.៦.ឥទ្ធិពលផ្អែកលើហេតុផលឬអារម្មណ៍

និយមន័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលបានបង្ហាញនៅផ្នែកដំបូងក្នុងជំពូកនេះ ភាគច្រើនសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើដំណើរ ការយល់ដឹង និង ភាពសមហេតុផល ។ អស់រយៈពេលជាច្រើនឆ្នាំមកហើយ សឹងក្លាយជារឿងធម្មតាទៅហើយ ចំពោះភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាដំណើរការមួយដែលអ្នកដឹកនាំដៈឥទ្ធិពលលើអ្នកដើរតាម ឱ្យជឿលង់ថាជាផលប្រយោជន៍ល្អបំផុតរបស់ពួកគេក្នុងការសហការដើម្បីរួមចំណែកសម្រេចបានវត្ថុបំណងរួមមួយ ។ រហូតមកដល់ទសវត្សឆ្នាំ ១៩៨០ ការយល់ឃើញតិចតួចណាស់ពីភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលបានទទួលស្គាល់សារៈសំខាន់នៃអារម្មណ៍[18] ដែលជាមូលដ្ឋាននៃឥទ្ធិពល។ ផ្ទុយទៅវិញការយល់ឃើញថ្មីៗនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបញ្ជាក់ពីទិដ្ឋភាពផ្លូវចិត្តក្នុងភាពស្ងាត់ជំនាញលើសពីហេតុផល ទៅទៀត ។

យោងតាមទស្សនៈនេះ មានគ្រាន់តែទិដ្ឋភាពអារម្មណ៍ និង ទិដ្ឋភាពផ្អែកលើតម្លៃ[19] ជាឥទ្ធិពលភាពជាអ្នកដឹកនាំ អាចរាប់បញ្ចូលសមិទ្ធផលប្លែកៗខុសពីធម្មតារបស់ក្រុមនិងអង្គភាព ។ អ្នកដឹកនាំជំរុញឱ្យអ្នកដើរតាមលះបង់ប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនដោយស្ម័គ្រចិត្តដើម្បីបុព្វហេតុដ៏ខ្ពង់ខ្ពស់ ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកដឹកនាំអាចជំរុញទឹកចិត្តទាហានឱ្យហ៊ានប្រថុយជីវិតរបស់ពួកគេសម្រាប់បេសកកម្មដ៏សំខាន់មួយឬដើម្បីការពារមិត្តរួមអាវុធរបស់ពួកគេ ។ សារៈសំខាន់ដែលទាក់ទងនៃដំណើរការសមហេតុផល និងអារម្មណ៍និងរបៀបដែលពួកគេធ្វើអន្តរកម្មគឺជាបញ្ហាដែលត្រូវដោះស្រាយតាមរយៈ

---

[18] Emotion អារម្មណ៍ខាងក្រៅ ដូចជា៖ មានអ្វីមួយដែលធ្វើឱ្យយើងសប្បាយ ទុក្ខព្រួយ ភ័យខ្លាច ឬភ្ញាក់ផ្អើល ។ នៅពេលដែលយើងទទួលអារម្មណ៍ខាងក្រៅខាងលើ វាបញ្ជូនទៅមជ្ឈមណ្ឌលនៃខួរក្បាល (Thalamus) តាមរយៈសរសៃប្រសាទឆ្អឹងខ្នង រួចបញ្ជូនទៅតំបន់កវតិច (Cortex) ឬស្រោមខួរក្បាលដែលមានមុខងារធ្វើឱ្យកន្ត្រាក់សរីរាង្គខាងក្នុងដូចជា៖ បេះដូង ក្រពះ ពោះវៀន តម្រងនិងប្លោកនោម ។ បង្កើតបានជាអារម្មណ៍ខាងក្នុង (Feelings) ។ដូច្នេះហើយបានជា អ្នកខ្លះ អរពេកបណ្តាលឱ្យញាក់ ញ័រ ឬ ភ័យខ្លាំង បណ្តាលឱ្យបេះដូងលោតខ្លាំង ជួនគាំងបេះដូងស្លាប់ លេចអាចម៍ នោម ជាដើម ។

[19] តម្លៃមកពីជំនឿ បើសិនជាអ្នកមានជំនឿថា ធ្វើល្អបានល្អ ធ្វើអាក្រក់បានអាក្រក់ នោះអ្នកនឹងឱ្យតម្លៃលើអំពើល្អ ត្រឹមត្រូវ សិលធ៌ម ហើយ ។

ការស្រាវជ្រាវតាមបែបពិសោធន៍ឬជាក់ស្តែងហើយគោលគំនិតនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំមិនគួរផាត់ចេញប្រភេទណាមួយនៃដំណើរការនោះទេ ។

១.៧.ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់និងមិនផ្ទាល់

ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពផ្តោតលើឥរិយាបថដែលត្រូវបានប្រើដើម្បីដៈឥទ្ធិពលដោយផ្ទាល់លើថ្នាក់ក្រោម និងលើអ្នកដទៃផ្សេងទៀតនៅក្នុងអង្គភាព។ ទ្រឹស្តីខ្លះធ្វើឱ្យមានភាពខុសគ្នារវាងទម្រង់ដឹកនាំដោយផ្ទាល់ និង ដោយប្រយោលដើម្បីជួយពន្យល់ពីរបៀបអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលលើមនុស្សនៅពេលដែលមិនមានអន្តរកម្មឬខ្សែបណ្តោយដោយផ្ទាល់ជាមួយពួកគេ[20] ។ គេសង្កេតឃើញ នាយកប្រតិបត្តិមានវិធីជាច្រើនដើម្បីដៈឥទ្ធិពលដល់បុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម នៅក្នុងអង្គភាព ។ ទម្រង់នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដោយផ្ទាល់ពាក់ព័ន្ធនឹងការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលលើអ្នកដើរតាមនៅពេលមានទំនាក់ទំនងជាមួយពួកគេ ឬ ប្រើបច្ចេកវិជ្ជាទំនាក់ទំនងដើម្បីផ្ញើសារទៅកាន់ពួកគេ ។ ឧទាហរណ៍ មានផ្ញើសារ របាយការណ៍ សារអ៊ីម៉ែល សុន្ទរកថាតាមទូរទស្សន៍ រៀបចំការប្រជុំជាមួយក្រុមបុគ្គលិកថ្នាក់ទាប។ និង ចូលរួមក្នុងសកម្មភាពនានាដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការងារនិយោជិត(ដូចជាៈ ចូលរួមការតម្រង់ទិស ឬ វគ្គបណ្តុះបណ្តាល)។ ភាគច្រើននៃទម្រង់ទាំងនេះអាចឥទ្ធិពលដោយផ្ទាល់ ហើយត្រូវបានគេចាត់ថ្នាក់ថា ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់ ។

ចំណែលឯភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រយោលឬមិនផ្ទាល់ ត្រូវគេពណ៌នាពីរបៀបដែលនាយកប្រតិបត្តិ(CEO ឬ General Manager) អាចមានឥទ្ធិពលលើបុគ្គលិកជំនាញថ្នាក់ក្រោមឬទាបនៅក្នុងអង្គភាពដែលមិនមានទំនាក់ទំនងផ្ទាល់ជាមួយពួកគាត់[21] ។ ឧទាហរណ៍ ឋានានុក្រមមិនផ្ទាល់ ខណៈដែលនាយកប្រតិបត្តិត្រូវបានផ្ទេរការទទួលខុសត្រូវទៅឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល និងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ក្រោមទទួលខុសត្រូវដោយផ្ទាល់លើនិយោជិតធម្មតា ។ ដូច្នេះ ពីនាយកប្រតិបត្តិ (អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់, អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល) និង អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតទាប(ប្រធានការិយាល័យឬ

[20] Yammarino (1994)

[21] Waldman & Yammarino (1999)

ប្រធានក្រុមការងារ) ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រយោលនេះ មានឥទ្ធិពលទៅលើបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមតាមរយៈគ្រាប់តាមគំរូឥរិយាបថ ដោយសារបុគ្គលិកមានជំនឿ លើឥរិយាបថល្អ ។ និងឱ្យតម្លៃទៅលើអ្វីដែលពួកគេជឿជាក់ ។ ឧទាហរណ៍គំរូឥរិយាបថ ចំណេះដឹង គុណធម៌ និងសីលធម៌ កេរ្តិ៍ឈ្មោះ ជាដើម ។ទម្រង់នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដោយប្រយោលមួយទៀតពាក់ព័ន្ធនឹងឥទ្ធិពលលើកម្មវិធីផ្លូវការ ក្នុងប្រព័ន្ធនិងទម្រង់រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង អង្គភាពធំៗ[22] ។

អង្គភាពបានចាត់ចែងកម្មវិធីផ្សេងៗដែលមានបំណងជះឥទ្ធិពលដល់ឥរិយាបថ ឬអកប្បកិរិយាជំនាញ និងការអនុវត្តការងាររបស់និយោជិត ។ ឧទាហរណ៍ កម្មវិធីសម្រាប់ជ្រើសរើសបុគ្គលិក និង ការលើកកម្ពស់បុគ្គលិកក្នុងការ បណ្តុះបណ្តាល និងទស្សនៈកិច្ចសិក្សាផ្សេងៗ ទាំងក្នុងនិងក្រៅប្រទេស ។ ទម្រង់រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង និងប្រភេទផ្សេងៗនៃកម្មវិធី ត្រូវប្រើដើម្បីបង្កើនការយល់ដឹងពីអន្តរទំនាក់ទំនង ការសម្របសម្រួលប្រសិទ្ធភាព និង ការច្នៃប្រឌិត ។ ឧទាហរណ៍ វប្បធម៌ គោលនយោបាយស្តង់ដារជាផ្លូវការ និង នីតិវិធីផ្សេងៗ ក្នុងនាយកដ្ឋានឬផ្នែកជំនាញ របៀបអនុវត្តអំណាចមជ្ឈការឬវិមជ្ឈការ និង ការទទួលខុសត្រូវខ្លួនឯង ។

សរុបមក តាមការស្រាវជ្រាវបានរកឃើញថា ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រយោលឬមិនផ្ទាល់មានឥទ្ធិពលច្រើនជាង ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់ ។ ឧទាហរណ៍ ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់សំដៅទៅអ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកផ្ទាល់ ឬប្រធានក្រុមការងារ ដែលអនុវត្តយន្តការគ្រប់គ្រងប្រចាំថ្ងៃ ហើយមានសិទ្ធិអំណាចឬអាជ្ញាតិច (មិនមានសិទ្ធិសម្រេចតម្លើងឋានៈ បៀវត្ស ដាក់ទណ្ឌកម្ម ឬ បណ្តេញចេញ ជាដើម) បុព្វសិទ្ធិទាំងនេះជាហេតុធ្វើឱ្យ ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់មិនសូវមានឥទ្ធិពលដល់បុគ្គលិកដូចថ្នាក់លើ ដែលមានបុព្វសិទ្ធិខាងលើពេញលក្ខណៈ។ បើដូច្នេះ តើធ្វើដូចម្តេច ទើបថ្នាក់ក្រោមមានភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់និងមានឥទ្ធិពលទៅលើបុគ្គលិកបាន មានវិធីមួយដែលអាចជួយក្នុងរឿងនេះបាន គឺ លទ្ធផលវាយតម្លៃសមាជិកក្រុម ទុកឱ្យគណៈកម្មការវាយតម្លៃបុគ្គលិកជាអ្នកសម្រេច ។

[22] Yukl & Lepsinger (2004)

១.៨.សូចនាករនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព

ដូចតាមនិយមន័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ការយល់ឃើញពីប្រសិទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំខុសប្លែកគ្នាពីអ្នកដឹកនាំម្នាក់ទៅម្នាក់ ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលត្រូវបានជ្រើសរើសដើម្បីវាយតម្លៃពីប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំឆ្លុះ បញ្ចាំងពីទស្សនវិស័យរបស់អ្នកស្រាវជ្រាវ ឬ ទស្សនៈច្បាស់លាស់នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ អ្នកស្រាវជ្រាវភាគច្រើនវាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំទាក់ទងនឹងសារៈសំខាន់នៃឥទ្ធិពលលើបុគ្គល ក្រុម ឬ អង្គភាព ។

សូចនាករមួយដែលពាក់ព័ន្ធយ៉ាងខ្លាំងនៃប្រសិទ្ធភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺវិសាលភាពដែលការបំពេញការងាររបស់ក្រុម ឬ អង្គភាពត្រូវធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងហើយសម្រេចបាននូវគោលដៅមួយដែលអាចសម្របសម្រួល[23] ។ ឧទាហរណ៍ វិធានការណ៍វត្ថុបំណងនៃការអនុវត្តរួមមាន៖ ការលក់ ប្រាក់ចំណេញសុទ្ធ ប្រាក់ចំណេញធៀបថ្លៃលក់[24] ភាគហ៊ុនទីផ្សារ ទុនបង្វែរពីការវិនិយោគ ទុនបង្វែរពីអចលៈទ្រព្យ ផលិតភាព ថ្លៃដើមក្នុងមួយ ឯកតា ថ្លៃដើមទាក់ទងនឹងគម្រោងថវិកា ការប្រែប្រួលនៃតម្លៃភាគហ៊ុន ។ វិធានការណ៍ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពទាំងនេះ រួមមាន៖ គុណសម្បត្តិទទួលបានពីអ្នកដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ អ្នករួមការងារ និង ថ្នាក់ក្រោម ទៅលើការស្រង់បានទុនវិនិយោគត្រឡប់មកវិញលើអចលនទ្រព្យ ផលិតភាពចំណាយក្នុងមួយឯកតា លទ្ធផលចំណាយទាក់ទងនឹងខ្នង់ចំណាយ និង ការផ្លាស់ប្តូរតម្លៃភាគហ៊ុនរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ អាកប្បកិរិយានិងការយល់ឃើញរបស់អ្នកដឹកនាំជាសូចនាករទូទៅមួយទៀតនៃប្រសិទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ ហើយជាធម្មតាពួកគេត្រូវបានវាស់វែងដោយកម្រងសំណួរឬសម្ភាសន៍ ។ តើអ្នកដឹកនាំអាចបំពេញសេចក្តីត្រូវការ និង ការរំពឹងទុករបស់អ្នកដើរតាមបានល្អប៉ុនណា? តើពួកគេចូលចិត្តគោរពនិងកោតសរសើរអ្នកដឹកនាំទេ ? តើពួកគេទុកចិត្តអ្នកដឹកនាំ ហើយយល់ថាគាត់មានភាពស្មោះត្រង់កម្រិតណា ? តើពួកគេមានការប្តេជ្ញាចិត្តយ៉ាងមុតមាំក្នុងការអនុវត្តតាមសំណើរបស់អ្នកដឹកនាំដែរឬទេ? ឬ ពួក

---

[23] Bass, 2008; Kaiser, Hogan & Craig, 2008

[24] Profit margin: ភាគរយនៃប្រាក់ចំណេញធៀបថ្លៃលក់ ឧទាហរណ៍ ប្រាក់ចំណេញធៀបនឹងថ្លៃលក់ ៤0% មានន័យថា អ្នកចំណេញ

0.៤0 ដុល្លា ក្នុងតម្លៃលក់ ១ដុល្លា ។

គេនឹងបដិសេធឬមិនអើពើចំពោះសំណើទាំងនោះដែរឬទេ? តើអ្នកដឹកនាំអាចធ្វើឱ្យ ប្រសើរនូវគុណភាពនៃជីវិតការងារ បង្កើតការទំនុកចិត្តលើអ្នកដើរតាម បង្កើនជំនាញ និង រួមចំណែកដល់ការលូតលាស់ផ្លូវចិត្តរបស់ពួកគេដែរឬទេ ? ។ ឥរិយាបថនៃការ យល់ឃើញ និងជំនឿរបស់អ្នកដើរតាម ចង្អុលបង្ហាញដោយប្រយោលពីភាពមិនពេញ ចិត្តនិងអរិភាពចំពោះអ្នកដឹកនាំ ដូចជា៖ អវត្តមានការងារជាញឹកញាប់ ការផ្លាស់ចេញ ដោយស្ម័គ្រចិត្ត ការប្តឹងប្តល់ទៅអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ការស្នើសុំផ្ទេរការងារ ការធ្លាក់ ចុះលទ្ធផលការងារ និង ការបំផ្លិចបំផ្លាញឧបករណ៍ និង គ្រឿងបរិក្ខាររបស់ក្រុមហ៊ុន ដោយចេតនា ។ ប្រសិទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំត្រូវបានវាស់វែងម្តងម្កាលទាក់ទងនឹងការ ចូលរួមដំណើរការក្រុមដើម្បីអភិវឌ្ឍគុណភាពការងារដែលជាលទ្ធផលបង្ហាញពីអ្នក ស្រាវជ្រាវ ឬ អ្នកអង្កេតការខាងក្រៅ ។ តើអ្នកដឹកនាំបង្កើនភាពស្និតរមួតជាមួយ សមាជិកក្រុម កិច្ចសហប្រតិបត្តិការ ការប្តេជ្ញាចិត្ត និង ភាពជឿជាក់របស់សមាជិកលើ អ្នកដឹកនាំ អាចនាំឱ្យសម្រេចបាននូវគោលបំណងរបស់ខ្លួនបានដែរឬទេ ? តើអ្នក ដឹកនាំបង្កើនការដោះស្រាយបញ្ហា និង ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តដោយក្រុម និង ជួយ ដោះស្រាយការមិនចុះសម្រុង និង ជម្លោះតាមរបៀបស្ថាបនាឬទេ ? តើអ្នកដឹកនាំរួម ចំណែកដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃជំនាញឯកទេស ការរៀបចំសកម្មភាព ការប្រមូលផ្តុំ ធនធាន និង ការត្រៀមខ្លួនរបស់ក្រុមដើម្បីដោះស្រាយជាមួយនឹងការផ្លាស់ប្តូរ និង វិបត្តិ ដែរឬទេ ? ប្រភេទនៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យចុងក្រោយសម្រាប់ប្រសិទ្ធភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាទំហំស្មារតីដែលមនុស្សម្នាក់ មានអាជីពជោគជ័យក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ ។ តើបុគ្គល នោះត្រូវបាន តម្លើងឋានៈយ៉ាងឆាប់រហ័សទៅកាន់មុខតំណែងជាអ្នកមានអំណាចខ្ពស់ ដែរទេ ? ។ តើបុគ្គលនោះបំពេញការងារពេញមួយអាណត្តិក្នុងតំណែងដឹកនាំ ឬ តើ គាត់ត្រូវបានគេដកចេញ ឬ បង្ខំឱ្យលាឈប់ពីតំណែងដែរឬទេ ? សម្រាប់មុខតំណែង ដែលបានជាប់ឆ្នោតនៅក្នុងអង្គភាពមួយបានមួយអណត្តិរួចហើយ តើគាត់អាចឈរជា បេក្ខជនមុខតំណែងមួយអាណត្តិទៀតទទួលបានជោគជ័យដែរឬទេ? ។ វាពិបាកក្នុង ការវាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំនៅពេលមានវិធានការជំនួសឱ្យប្រសិទ្ធភាព ច្រើនមកហើយ ម៉្យាងទៀតហាក់ដូចជាមិនច្បាស់ទេថា តើវិធានការមួយណាដែលពាក់ ព័ន្ធសម្រាប់ប្រសិទ្ធភាពបំផុតរបស់អ្នកដឹកនាំនោះ? ។ អ្នកស្រាវជ្រាវខ្លះប៉ុនប៉ងបញ្ចូល វិធានការជាច្រើនទៅក្នុងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យរួមមួយ ប៉ុន្តែវិធីសាស្ត្រនេះទាមទារឱ្យថ្នាក់លើ

មានការវិនិច្ឆ័យជាប្រធានបទនូវរបៀបដាក់ទម្ងន់ទៅនឹងវិធានការនីមួយៗ ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យជាច្រើនមានបញ្ហា ជាពិសេសនៅពេលដែលមានទំនាក់ទំនងជាអវិជ្ជមាន មានន័យថាក្នុងចំណោមលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំងនេះ មិនបានប្រព្រឹត្តទៅស្របគ្នាទេ ពោលគឺជំរុញវិធានការមួយខ្លាំង មួយទៀតប្រាកដជាថយចុះ ។ ឧទាហរណ៍ បើសិនជាវិធានការបង្កើនការលក់ និង ពង្រីកចំណែកទីផ្សារ លុះត្រាណាមានការបញ្ចុះតម្លៃ(តម្លៃយុទ្ធសាស្ត្រ) ជាហេតុមានការកាត់បន្ថយប្រាក់ចំណេញ ។ ឧទាហរណ៍មួយទៀត ដើម្បីបង្កើនផលិតភាពឱ្យខ្ពស់ជាងមុន ឬ ជំរុញឱ្យកម្មករធ្វើការលឿនជាងមុន ដារបណាក្រុមហ៊ុនហ៊ានចំណាយប្រាក់ម៉ោងបន្ថែម ឬ កាត់បន្ថយគុណភាពផលិតផល បើមិនដូច្នេះទេ តើវិធានការនោះជាការពេញចិត្តរបស់និយោជិតដែរឬទេ ? ។

១.៩.លទ្ធផលស្ថាមៗ និង លទ្ធផលពន្យារពេល

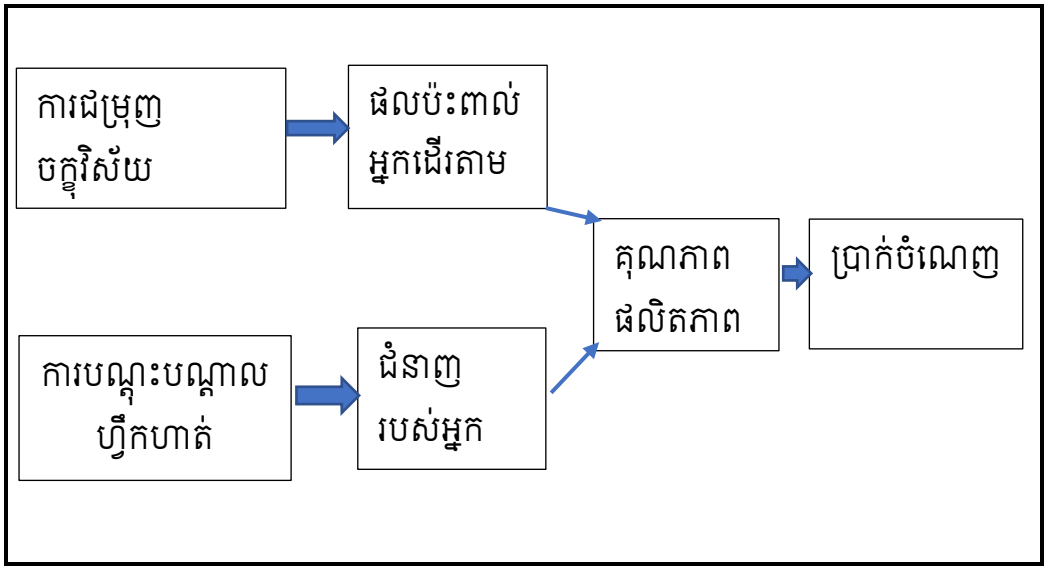
ពេលខ្លះការងាររបស់បុគ្គលិកម្នាក់ហុចលទ្ធផលនៃការងារមួយ រហ័សជាងលទ្ធផលការងាររបស់បុគ្គលិកដទៃ ។ ឧទាហរណ៍ លទ្ធផលការងារភ្លាមៗនៃការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពល[25]របស់អ្នកដឹកនាំ ថាតើអ្នកដើរតាមមានឆន្ទៈធ្វើអ្វីៗ ដែលអ្នកដឹកនាំបានសំណូមពរឬអត់ ប៉ុន្តែលទ្ធផលនៃការពន្យារពេល តើអ្នកដើរតាមអនុវត្តការងារបានល្អកម្រិតណា ។ លទ្ធផលនៃអ្នកដឹកនាំម្នាក់អាចត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាខ្សែសង្វាក់នៃអថេរ ដូចជា៖ "អថេរជះឥទ្ធិពល" និង" អថេរសំរបសំរួល " ពន្យល់ពីការជះឥទ្ធិពលឬផលប៉ះពាល់ទៅលើគោលដៅនៃអង្គភាព ជាបន្តបន្ទាប់ ។ ខាងក្រោមនេះជាគំនូសបំព្រួញ ចែកជា៣ ផ្នែក ៖ ផ្នែកទី១ ការជំរុញចក្ខុវិស័យ និងការបណ្តុះបណ្តាលនិងហ្វឹកហាត់ ដើរតួជាអថេរឯករាជ្យ ដែលជាអ្នកជះឥទ្ធិពលឱ្យ (ផ្នែកទី២) អថេរសម្របសម្រួល ឬ អថេរអន្តរាគមន៍ ដែលជា ផលប៉ះពាល់អ្នកដើរតាម ជំនាញអ្នកដើរតាម និង បង្កើតឱ្យមានគុណភាពផលិតផល។ ចុងក្រោយអថេរអន្តរាគមន៍ធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ឬជំរុញ (ផ្នែកទី៣) អថេរពឹងផ្អែកឬអាស្រ័យ (អង្គភាពទទួលបានប្រាក់ចំណេញ) ។

លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យចុងក្រោយនៃលទ្ធផលទាំងនេះទំនងជារងឥទ្ធិពលដោយអថេរដែលគេមិននឹកនាដល់ឬមកពីខាងក្រៅ(ឧទាហរណ៍ កត្តាសេដ្ឋកិច្ច ស្ថានភាព

[25] រកវិធីគ្រប់បែបយ៉ាងដើម្បីបញ្ចុះបញ្ចូលបុគ្គលិកឲ្យសុខចិត្តធ្វើតាមដោយស្ម័គ្រចិត្ត ឬ អស់ពីបេះដូង។ (មេរៀនទី៥)

ទីផ្សារ) ។ នៅពេលដែលលទ្ធផលពន្យារយៈពេលយូរនិងមាន" ការជ្រៀតចូលឥទ្ធិពលផ្សេងៗពីខាងក្រៅ " នៅទីបញ្ចប់នៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដោយរងឥទ្ធិពលពីព្រឹត្តិការណ៍ខាងក្រៅដែលគេមិននឹកនាដល់ អាចធ្វើឱ្យប៉ះពាល់អវិជ្ជមានដល់ការវាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាពនៃអ្នកដឹកនាំជាងលទ្ធផលការងារដែលបានមកធ្លាប់រហ័ស ។

តារាងគំនូស ១.៣. ខ្សែសង្វាក់អថេរនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងការជំរុញអ្នកដើរតាម



១.១០.ទស្សនវិស័យចម្បងនៃទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ការទាក់ទាញនៃឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំជាប្រធានបទនៃការស្រាវជ្រាវនិងការយល់ឃើញខុសគ្នាជាច្រើនបង្កើតឱ្យមានទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំសម្បូរបែបនិង ភាពទូលំទូលាយគួរឱ្យស្ងប់ស្ងែង។ ការព្យាយាមរៀបចំទ្រឹស្តីយោងទៅតាមវិធីសាស្ត្រ ឬ ទស្សនវិស័យសំខាន់ៗ បានបង្ហាញតែភាពជោគជ័យមួយផ្នែកប៉ុណ្ណោះ ។ វិធីមួយក្នុងចំណោមវិធីដែលមានប្រយោជន៍ដើម្បីចាត់ថ្នាក់ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំនិងការស្រាវជ្រាវយោងទៅតាមប្រភេទអថេរដែលបានសង្កត់ធ្ងន់ខ្លាំងទៅលើ អថេរបីប្រភេទដែលពាក់ព័ន្ធសម្រាប់ការយល់ដឹងអំពីភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពរួមមាន ៖ ចរិតរបស់អ្នកដឹកនាំ (Leader Traits) ចរិតរបស់អ្នកដើរតាម(Follower Traits) និង ចរិតលក្ខណៈនៃស្ថានភាព (Situational Traits) ។

តារាង១.៤. អថេរគន្លឹះក្នុងទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ចរិតលក្ខណៈនៃអ្នកដឹកនាំ	**ចរិតលក្ខណៈអ្នកដើរតាម**
•ចរិតសម្គាល់ (ចិត្តជម្រុញ ចរិយាសម្បត្តិ) •ការឲ្យតម្លៃ សុចរិត និង សិលធម៌ •ភាពជឿជាក់ និង សុទិដ្ឋិនិយម •ជំនាញ និង ឯកទេស •ឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំ •ស្មៀតឬវិធីសាស្ត្រឥទ្ធិពល •ការកំណត់ភាពជាម្ចាស់របស់អ្នកដើរតាម •គំរូនៃគំនិតប្រាជ្ញា (ជំនឿនិងការទទួលយក	•ចរិតសម្គាល់ (តម្រូវការ តម្លៃ ការយល់ដឹងដោយខ្លួនឯង) • ភាពជឿជាក់ និង សុទិដ្ឋនិយម • ជំនាញ និង ឯកទេស • ការកំណត់ភាពជាម្ចាស់របស់អ្នកដឹកនាំ • កំណត់អត្តសញ្ញាណអ្នកដឹកនាំ • ការប្តេជ្ញាចិត្តការងារ និង លទ្ធផល • ភាពពេញចិត្តជាមួយការងារ និង អ្នកដឹកនាំ • ការសហការ និង ការទុកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមក
ចរិតលក្ខណៈនៃស្ថានភាព	
•ប្រភេទនៃអង្គភាព •ទំហំនៃអង្គភាព •អំណាច និង សិទ្ធិអាជ្ញារបស់អ្នកដឹកនាំ •រចនាសម្ព័ន្ធការងារ	•វប្បធម៌អង្គភាព •ភាពមិនច្បាស់លាស់នៃបរិយាកាស និង ការផ្លាស់ប្តូរ •ភាពពឹងផ្អែកខាងក្រៅ និង ការកំហិត •តម្លៃវប្បធម៌ជាតិ

ជំពូកទី២
ចរិតសំគាល់ និង ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រង

(Managerial Traits and Skills)

លទ្ធផលនៃការសិក្សា

បន្ទាប់ពីសិក្សាជំពូកនេះ និស្សិតនឹងមានលទ្ធភាពដូចតទៅ ៖

១. យល់ដឹងពីចរិត និង ជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំទាក់ទងនឹងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព

២. យល់ដឹងថាតើលក្ខណៈនិងជំនាញអ្វីខ្លះដែលពាក់ព័ន្ធសម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព

៣. ចេះវិភាគតើចរិតនិងជំនាញអ្វីដែលល្អបំផុតព្យាករណ៍ពីជោគជ័យក្នុងអាជីពជាអ្នក គ្រប់គ្រង

៤. ចេះវិភាគស្ថានភាពភាពដែលជាប់ទាក់ទងនឹងចរិត ឬ ជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំ និង

៥. ស្វែងយល់ពីដែនកំណត់នៃវិធីសាស្ត្រនៃចរិតរបស់អ្នកដឹកនាំនិងអ្នកដើរតាម ។

សេចក្តីផ្តើម

វិធីសាស្ត្រដំបូងបង្អស់មួយក្នុងការសិក្សាភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺវិធីសាស្ត្រដែលទាក់ទងនឹងការស្វែងរកចរិតនិងជំនាញដែលអាចព្យាករណ៍បានថា តើបុគ្គលហ្នឹងសមនឹងទទួលបានតំណែងជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាពដែរឬទេ ។ ជំពូកនេះពិនិត្យមើលការស្រាវជ្រាវអំពីគុណសម្បត្តិ បុគ្គលអ្នកដឹកនាំដែលជោគជ័យ ។ ការសង្កត់ធ្ងន់គឺផ្តោតលើចរិតនិងជំនាញដែលរួមចំណែកដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រងនិងភាពជឿនលឿនជាជាងចរិតដែលព្យាករណ៍ថា អ្នកណានឹងលេចចេញជាអ្នកដឹកនាំក្រុម ក្រៅផ្លូវការ ។ ជំពូកនេះចាប់ផ្តើមដោយការពន្យល់ពីគោលគំនិតជាមូលដ្ឋាននិងវិធីសាស្ត្រស្រាវជ្រាវនៅក្នុងចរិតរបស់មនុស្ស ។ បន្ទាប់មកការរកឃើញសំខាន់ៗអំពីចរិតនិងជំនាញទាក់ទងនឹងភាពជាដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ត្រូវគេពិនិត្យមើលឡើងវិញ និងស្ថានភាពខ្លះដែលជះឥទ្ធិពលការពាក់ព័ន្ធនៃជំនាញត្រូវគេបរិយាយ ។ នៅចុងបញ្ចប់នៃមេរៀននេះជាមួយទិសដៅបី បួន សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងផ្អែកលើគំហើញដែលបានរកឃើញ ។

២.១.តើបុគ្គលិកលក្ខណៈ[26]ជាអ្វី ?

បើតាមវចនានុក្រមសម្តេចសង្ឃរាជ ជួន ណាត ពាក្យ "បុគ្គលិកលក្ខណៈ" មានន័យថា គ្រឿងសម្គាល់ ចំណាំបុគ្គលណាម្នាក់ ដូចជា ការប្រព្រឹត្តិ ឫកពា ឬបែបបទជាដើម ។ បើតាមនិយមន័យបែបផ្នែកចិត្តសាស្ត្រ ពាក្យថា បុគ្គលិកលក្ខណៈសំដៅទៅលើភាពខុសគ្នារបស់បុគ្គលម្នាក់ទៅម្នាក់តាមលំនាំលក្ខណៈ(គ្រឿងសម្គាល់ ឬ ចំណាំ)នៃការគិត អារម្មណ៍ និង ឥរិយាបថ ។ ការសិក្សាពីបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្តោតលើវិស័យធំទូលាយចំនួនពីរ៖ ទី ១ គឺការស្វែងយល់ពីភាពខុសគ្នានូវលក្ខណៈរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗដូចជា៖ ភាពបិនប្រសប់ទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដទៃ ឬ ចិត្តស្រាល អត់ធ្មត់ ជាដើម ។

[26] Personality

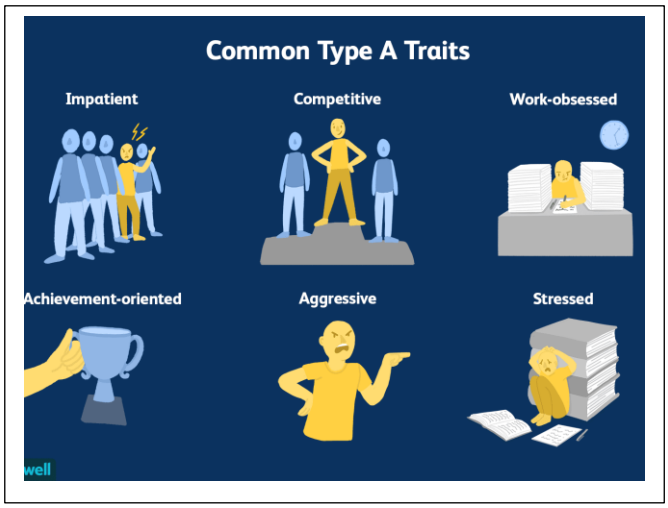
តារាង២.១. ទំនាក់ទំនងប្រភេទមនុស្ស បុគ្គលិកលក្ខណៈ និង អាជីព

ប្រភេទមនុស្ស	ចរិតលក្ខណៈ	អាជីព
តថភាព៖ យោងទៅលើការងារនឹងកម្លាំង និងការសម្របសម្រួល។	អៀន, ត្រង់ៗ, តស៊ូ, នឹងនរ, អនុលោម, អនុវត្តន៍	មេកានិច, អ្នកបញ្ជាម៉ាស៊ីនខួង, កម្មករតម្លើងសម្ភារៈ, កសិករ។
អង្កេត៖ យោងលើការងារត្រឹះរិះ,ការរៀបចំ, និងយល់ដឹង។	វិភាគ, រកប្រភពដើមចម, ចង់ចេះដឹង, ឯករាជ្យ ។	អ្នកជីវសាស្ត្រ, សេដ្ឋកិច្ចវិទូ, គណិតវិទូ, អ្នកសារព័ត៌មាន។
សង្គម៖ យោងលើការងារសង្គ្រោះនិងអភិវឌ្ឍអ្នកដទៃ ។	ចូលរួមសង្គម, រាប់អាន, សហការ,យោគយល់។	បុគ្គលិកសេវាសាធារៈ, គ្រូបង្រៀន,អ្នកប្រឹក្សា, គ្រូពេទ្យចិត្តសាស្ត្រ។
អភិរក្ស៖យោងលើការងារផ្នែកច្បាប់,បទបញ្ជា,និងប្រាកដប្រជា។	អនុលោម,ប្រសិទ្ធផល, អនុវត្តន៍, តថ,មិនងាករេ។	គណនេយ្យ,ប្រធានក្រុមហ៊ុន,បេឡា, បុគ្គលិកផ្នែកអត្តសញ្ញាណ
សិប្បករ៖ យោងលើការងារថ្មីមាត់,ជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃក្នុងគោលបំណង អំណាច។	ជឿជាក់ខ្លួនឯង,មហិច្ឆិតា,ស្វាហាប់,ត្រួតត្រាប្រើអំណាច។	មេធាវី,ភ្នាក់ងារអចលនទ្រព្យ,អ្នកទំនាក់ទំនងសាធារណៈ, អ្នកគ្រប់គ្រងអាជីវកម្មធុនតូច។
សិល្បៈ៖ យោងលើការងារមិនប្រាកដ, ឆ្នៃប្រឌិត, សម្តែង។	ពូកែស្រមៃ, គ្មានសណ្តាប់ធ្នាប់, បញ្ចេញអារម្មណ៍ច្រើន។	វិចិត្រករ,អ្នកតូរ្យតន្ត្រី, អ្នកនិពន្ធ, អ្នកតុបតែង, អ្នកសម្តែងកុន,ល្ខោន

មួយទៀត យល់ដឹងពីរបៀប ឬ ឫកពារផ្សេងៗរបស់បុគ្គលដែលមកជុំគ្នាជាក្រុម ។ ការរៀនកំណត់អត្តសញ្ញាណមនុស្សតាមប្រភេទបុគ្គលិកលក្ខណៈអាចនាំឱ្យអ្នកដឹកនាំ ឬ អ្នកគ្រប់គ្រង យល់ដឹងខ្ពស់ដល់ទំនាក់ទំនងរវាងបុគ្គលថ្នាក់ក្រោមនិងការកសាងក្រុមជាពិសេសសម្រាប់និយោជកដែលកំពុងរកមើលវិធីដើម្បីកែលម្អការជួល និង ការរក្សា

បុគ្គលិក ។ ក្នុងការកំណត់សំគាល់ ផ្នែកនេះ បុគ្គលិកលក្ខណៈមនុស្ស ៤ ប្រភេទ A B C និង D ត្រូវបានលើកយកមកពិភាក្សា ។

២.១.១.បុគ្គលិកលក្ខណៈមនុស្សប្រភេទ A



ប្រភេទមនុស្សមានចរិតលក្ខណៈគោល" **សម្រុកទៅមុខ**" ដូចនេះគេសង្កេតឃើញឥរិយាបថពួកគេមានភាពស្ទុះស្ទា ដឹកនាំ តម្រង់ទិសគោលដៅ ប្រថុយឬហានិភ័យ ហើយអាចទប់ទល់ និងសម្ពាធបានល្អ ។ មនុស្សបែបនេះ មានភាពស្វាហាប់ពាក់ព័ន្ធក្នុងភាពតស៊ូឥតឈប់ឈរ ត្រាំត្រែងដើម្បីសម្រេចស្នាដៃឱ្យកាន់តែច្រើន និងចំណាយពេលកាន់តែតិចទៅៗ បើសិនចាំបាច់ ហើយអាចឈានដល់ការទប់ទល់នឹងការប្រឹងប្រែងប្រឆាំងពីអ្នកដទៃ ។ យើងអាចសំគាល់មើលសកម្មភាពមនុស្សប្រភេទនេះដូចជា៖ គាត់ឬនាងតែងតែធ្វើចលនារវៀសវៃដូចជា ធ្វើការ ដើរ បរិភោគជាដើម ។ លើសពីនេះបុគ្គលប្រភេទនេះមានអារម្មណ៍តក់ក្រហល់ចំពោះព្រឹត្តិការណ៍អ្វីមួយដែលកើតឡើង ហើយមានពេលខ្លះមនុស្សមានបុគ្គលិកលក្ខណៈនេះ អាចគិតឬធ្វើកិច្ចការបានច្រើនយ៉ាងក្នុងពេលតែមួយ រហូតគ្មានពេលឈប់សម្រាក ឬ លំហែដូចអ្នកដទៃ ។ និយាយរួម ពួកគេគិតឃើញតែម៉្យាងគត់គឺការវាស់វែងពីបរិមាណនៃភាពជោគជ័យដែលពួកគេទទួលបាន ។ ទោះជាយ៉ាងណា ក៏អ្នកចិត្តសាស្ត្រកេឃើញពីចំណុចខ្លាំង និងខ្សោយមួយចំនួនចំពោះបុគ្គលិក លក្ខណៈA ។ ចំណុចខ្លាំង៖ ក្រសោបការផ្លាស់ប្តូរ ធ្វើការងារលឿន មានចរិតជាជាសហគ្រិនភាព ចូលចិត្តរចនាបទគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ មានមហិច្ឆតា មានស្នាដៃល្អធ្វើការជាបុគ្គល មានបំណងមិនចេះចប់ ទាមទារសេរីភាព អតិបរិមា បង្ហាញភាពលេចធ្លោ មានជំនាញរដ្ឋបាលល្អ មានការប្រកួតប្រជែងខ្ពស់ ត្រូវការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ និង ចេះពហុមុខងារជំនាញ ។

ក្រៅពីនេះមនុស្សដែលមានបុគ្គលិកលក្ខណៈប្រភេទនេះ មានចំណុចខ្សោយមួយចំនួនដូចតទៅ៖ មានចរិតរឹងរូស មនុស្សដែលឧស្សាហ៍ធ្វើការលើសកម្លាំងនិងធ្វើការច្រើនម៉ោង មានចរិតឆេវឆាវ និយាយស្តីរាងគ្រោកគ្រាត ឬច្រងេងច្រងាង រិតត្បិតកំណាញ់ មានឥរិយាបថមិនសមរម្យ(ពេលខ្លះ) អសកម្មរយៈពេលខ្លី ការមិនសូវចេះអត់ឱន ឬ យោគយល់ និងត្រូវការត្រួតត្រាគេឯង ។

២.១.២. បុគ្គលិកលក្ខណៈមនុស្សប្រភេទ B

ចរិតមនុស្សដែលមានគោលលក្ខណៈ " **លំហែរ រីករាយ និង ចូលចិត្តសង្គម**" និងស្ទើរតែផ្ទុយគ្នាទាំងស្រុងពីប្រភេទA ។ មនុស្សមានចរិតប្រភេទនេះមានភាពធូរស្រាល មានភាពរឹងមាំ និង ស្ថិតស្ថេរ ។ ពួកគេរីករាយនឹងការងារដែលត្រូវការដើម្បីសម្រេចបាននូវអ្វីគ្រប់យ៉ាង និង មានឥទ្ធិពលស្ងប់ស្ងាត់លើមនុស្សផ្សេងទៀត ។ មនុស្សទាំងនេះច្រើនតែមានសន្តិភាព និង ឈរលើមូលដ្ឋានស្ងៀមស្ងាត់ ។ គេអាចនិយាយបានថា ដើម្បីធ្វើឱ្យមនុស្សជំពូកនេះខឹងឬខកចិត្តបាន លុះត្រាណាគេចំណាយពេលយូរ ។ ពួកគេមិនមានចរិតប្រកួតប្រជែងក្នុងការងារទេ តែពួកគេបែបជាចាត់ការងារជាការរីករាយ លំហែរ ការលេងហ្គេម ឬ ទាញបទពិសោធន៍ច្រើនជាងការឈ្នះ ឬ ចាញ់ ។ លើសពីនេះគេសង្កេតឃើញថា មនុស្សប្រភេទ B មានភាពអត់ធ្មត់ជាងអ្នកដទៃ ហើយតែងតែមានមិត្តភក្តិជាច្រើនចោមរោម និងបង្ហាញពីជីវិតសង្គមខាងក្រៅដ៏អស្ចារ្យ ។ ក្រៅពីនេះពួកគេពូកែខាងស្ថានភាពសង្គមខាងក្រៅ ព្រោះចរិតរបស់ពួកគេបន្សឹនឹងការប្រាស្រ័យទាក់ទងសង្គមខាងក្រៅ មានភាពងាយស្រួលក្នុងការចុះសម្រុងជាមួយអ្នកដទៃប្រកបដោយក្តីសោមនស្ស រីករាយ ។ ម៉្យាងវិញទៀត មនុស្សចរិតប្រភេទ B ច្រើនតែឆាប់យល់ពីអារម្មណ៍អ្នកដទៃ ជាហេតុធ្វើឱ្យសកម្មភាពរបស់គេ ងាយតម្រូវចិត្តរបស់អ្នកដទៃ ។ ដោយសារពួកគេមានស្មេរភាពខាងអារម្មណ៍ អត់ធ្មត់ខ្លាំង ហើយបូករួមបញ្ចូលគ្នានៃគុណសម្បត្តិរបស់ពួកគេបន្ថែមទៀតផង ដែលនាំឱ្យមនុស្សប្រភេទ B ក្លាយជាអ្នកព្យាបាល អ្នកនិពន្ធ និងតួសម្តែងបានយ៉ាងល្អ ។

ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយមនុស្សប្រភេទ B ប្រហែលជាមិនអាចសំរេចបាននូវសក្តានុពលពេញលេញរបស់ពួកគេទេ ពីព្រោះពួកគេមិនសូវមានមហិច្ឆតា មានភាពធូរស្រាល និង សម្រាកច្រើន ។ ពួកគេអាចពន្យារពេលនិងទុកអ្វីៗរងចាំធ្វើនៅនាទីចុងក្រោយ ។ លុះត្រាតែពួកគេរងនូវសម្ពាធនៃពេលវេលាតឹងរ៉ឹង ទើបជំរុញឱ្យពួកគេធ្វើ

សកម្មភាពនិងបញ្ចប់ការងារបានទាន់ពេល ។ ការមិនសូវអើពើនឹងពេលវេលាអាចបណ្តាលឱ្យពួកគេក្លាយជាមនុស្សយឺតយ៉ាវសម្រាប់ការប្រជុំ ឬការណាត់ជួបជាដើម ។ មនុស្សប្រភេទនេះ ពិបាកក្នុងការសម្រេចចិត្តលើការងារសំខាន់ផងដែរ ។[27]

ចំណុចខ្លាំងរបស់មនុស្សមានចរិត B ដូចជា៖ ភាពរីករាយ ចូលចិត្តសប្បាយ ឬស្រឡាញ់ ការបញ្ចុះបញ្ចូល ចូលចិត្តអ្វីងាយស្រួល មានចរិតរាក់ទាក់ មានភាពទាក់ទាញ មនុស្សមានគំនិត មានចរិតលើកទឹកចិត្ត ជាអ្នកមានក្តីសុបិន្តតូចៗ តម្រង់ទិសទៅលើទំនាក់ទំនង មានការស្ម័គ្រចិត្ត ជាមនុស្សសកម្ម មានទំនុកចិត្តលើខ្លួនឯង ។

ចំណែកឯ ចំណុចខ្សោយរបស់ពួកគេវិញ ដូចជា៖ គិតពីខ្លួនឯងពេក មិនអាចព្យាយាមធ្វើការងារច្រើនក្នុងពេលតែមួយ មិនសូវចេះទ្រាំទ្រការងារពិបាកៗ ពេលខ្លះមិនប្រាកដប្រជា មានបញ្ហានៅម្នាក់ឯង ពិបាកបញ្ចប់អ្វីដែលបានចាប់ផ្តើម ការយកចិត្តទុកដាក់មានរយៈពេលខ្លី ងាយធុញថប់ឬអផ្សុក បណ្តែតបណ្តោយខ្លួននិងការពន្យារពេលមិនកំណត់ ។

២.១.៣.បុគ្គលិកលក្ខណៈប្រភេទ C

ជំពូកមនុស្សដែលមានគោលចរិត" **អនុលោម និង ជាអ្នកធ្វើឱ្យត្រឹមត្រូវ**" ចេះគិតគូ តម្រង់ទិសបានលម្អិត សមហេតុផល និង ត្រៀមបានល្អ ។ មនុស្សប្រភេទនេះស្រឡាញ់ងុបងុលនិងអាចចំណាយពេលជាច្រើនដើម្បីស្វែងរកវិធីធ្វើការងាររបស់ពួកគេ ។ ដូច្នេះគេសង្កេតឃើញមនុស្សប្រភេទនេះ ច្រើនក្លាយជាអ្នកបច្ចេកទេសយ៉ាងសមរម្យ តែពួកគេមិនមែនជាមនុស្សម៉ឺងម៉ាត់ណាស់ណាទេ ហើយពួកគេតែងតែលាក់លៀមនូវបំណង ថែមទាំងមានរឿងរ៉ាវអ្វីៗដែលគេមិនចូលចិត្តទៀតផង ។តែទោះជា

27 www.selfhelpforlife.com

យ៉ាងក៏ដោយ លក្ខណៈមនុស្សប្រភេទ C នេះ ងាយនឹងប៉ះទង្គិចអារម្មណ៍ ធាប់បាក់ទឹកចិត្ត បើប្រៀបធៀបទៅមនុស្សចរិតប្រភេទ A និង B ។

ចំណុចខ្លាំងនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈមនុស្សប្រភេទ C មានដូចជា៖ ភាពត្រឹមត្រូវ ច្នៃប្រឌិត អាចទុកចិត្តបាន មានការស្រមើលស្រមៃ មនុស្សឯករាជ្យ គិតបានលម្អិត ជាអ្នកអនុលោមតាម ផ្អែកលើច្បាប់ ពូកែរៀបចំ ឆ្លាតវៃ មានចរិតវិភាគ ពូកែត្រិះរិះ ការត្រួតពិនិត្យគុណភាព និង ជាអ្នកពូកែគិត ។

ចំណុចខ្សោយនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈមនុស្សប្រភេទ C មានដូចជា៖ បារម្ភពីវឌ្ឍនភាព អាចលេចឡើងដោយមិនមានលក្ខណៈវិជ្ជមាន មានឥរិយាបថរិះគន់ ចូលចិត្តធ្វើអ្វីតាមវិធីផ្ទាល់ខ្លួន មានឥរិយាបថដែលផ្តាច់ពីសង្គម ទុទ្ធិដ្ឋិនិយម សង្ស័យច្រើនឬមិនទុកចិត្ត មានអារម្មណ៍មិនបានជួបការរំពឹងទុកផ្ទាល់ខ្លួនទេជាដើម ។

២.១.៤.បុគ្គលិកលក្ខណៈប្រភេទ D

មនុស្សប្រភេទនេះមានគោលចរិត" **ពិបាកចិត្ត និង រំជើបរំជួលចំពោះអ្នកដទៃ**" ប្រកាន់ជំហរឈឺចាប់ ឬទុក្ខព្រួយ និងមានឫកពា អវិជ្ជមានក្នុងជីវិត និងទុទ្ធិដ្ឋិនិយមរាល់សកម្មភាព ។ លក្ខណៈប្រភេទ D អាចក្លាយជាចរិតដកថយពីសង្គម ដោយសារតែលទ្ធផលនៃការភ័យខ្លាច ការបដិសេធ ថែមទាំងពួកគេមិនចូលចិត្តមនុស្សជុំវិញទៀតផង ។ មនុស្សប្រភេទនេះ ល្បីខាងទប់អារម្មណ៍មិនបញ្ចេញមកខាងក្រៅ និង ងាយធ្វើឱ្យពួកគេមានលក្ខណៈងាយឈឺចាប់ទៅកង្វល់ ផ្សេងៗ ក្នុងជីវិតពួកគេ ។

ភាពខ្លាំងរបស់មនុស្សដែលមានបុគ្គលិកលក្ខណៈប្រភេទ D មានដូចជា៖ មិនមោទនភាព សាមញ្ញ មិនប្រែប្រួល ដោយក្តីស្មោះត្រង់ មានមេត្តាធម៌ មានអារម្មណ៍ស្រេកភាព យុត្តិធម៌និងសមធម៌ ជាមនុស្សស្ងប់ស្ងាត់ ការមិនរៀបចំខ្លួន មើលទៅស្រួលទាក់ទង អាចទុកចិត្តបាន ជាមនុស្សស្វាហាប់ ការផ្លាស់ប្តូរអារម្មណ៍តិចតួចបំផុត មានទំនុកចិត្តលើខ្លួនឯង ងាយចុះសម្រុង ឬយល់ព្រម អ្នកសង្កេតការណ៍ល្អ និង មានទម្លាប់ឬកិច្ចការប្រចាំថ្ងៃល្អ ។

ចំណែកឯភាពខ្សោយនៃមនុស្សចរិតប្រភេទនេះ វិញ ដូចជា៖ មិនចូលចិត្តនិយាយច្រើនទេ ងាយស្រួលប្រើដោយអ្នកដទៃ ស្ទាក់ស្ទើរ ឬរារែកចិត្ត មិនងាយចុះសម្រុងនឹងការផ្លាស់ប្តូរ ជៀសវាងការប្រឈមនានា មិនសូវពោលអះអាង ងាយទទួលអារម្មណ៍ឈឺចាប់ មានចរិតខ្មាស់អៀន មិនធន់នឹងការផ្លាស់ប្តូរ ។

២.២.ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈបុគ្គល (Personality Traits)

យើងបានដឹងហើយថា បុគ្គលិកលក្ខណៈ(Personality) គឺជាការប្រមូលផ្តុំនៃគ្រឿងចំណាំនៃការគិតអារម្មណ៍ និង អាកប្បកិរិយាដែលបន្សីគ្នានៅក្នុងសកម្មភាពជីវិតរបស់បុគ្គលម្នាក់ ។ ចំណែកឯ ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈ(Personality Traits) វិញ ឆ្លុះបញ្ចាំងពីចរិតលក្ខណៈនៃគំនិត អារម្មណ៍ និងអាកប្បកិរិយារបស់មនុស្សដែលបញ្ចេញជាឥរិយាបថជាអាលជ្ជី ឬ ស្ថិតស្ថេរ ។ ឧទាហរណ៍ ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នកបញ្ជាក់ពីស្មេរភាព ក្នុងការប៉ិនប្រសប់ខាងបត់បែនគ្រប់ស្ថានភាពខាងក្រៅផ្សេងៗ ត្រូវបានគេសន្និដ្ឋានថា អ្នកជាមនុស្សមានចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈ ខាងសង្គម (Extraversion)។សំណង់ឃ្លាខាងក្រោមបញ្ជាក់ពីចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នក (បុគ្គលិក)ក្នុងទម្រង់ជាវិជ្ជមាន ។ ឧទាហរណ៍

- ភាពស្មោះត្រង់ និង ការទទួលខុសត្រូវចំពោះការងារ ជាគុណសម្បត្តិរបស់អ្នកដែលគួរឱ្យកោតសរសើរ ។
- ភាពបត់បែន និង ភាពត្រូវគ្នា ជាចរិតលក្ខណៈល្អដែលអាចជួយអ្នកឱ្យចុះសម្រុងជាមួយអ្នកដទៃ ។
- ការប្តេជ្ញាចិត្តក្នុងការងារ ជួយអ្នកឱ្យបន្តការងារទៅមុខ ទោះជាមានឧបសគ្គអ្វីៗបែបណាក៏ដោយ ។
- ការអាណិតអាសូរ និង ការយោគយល់ មានន័យថា អ្នកមានទំនាក់ទំនងល្អ ឬសមានចិត្តជាមួយអ្នកដទៃ។
- ការអត់ធ្មត់ជាគុណធម៌ ហើយក៏ជាចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈល្អរបស់អ្នកក្នុងអាជីពការងារផងដែរ ។
- ភាពក្លាហាន នឹងជួយអ្នកឱ្យហ៊ានធ្វើអ្វីដែលត្រឹមត្រូវទោះក្នុងស្ថានភាពលំបាកគ្រប់បែបយ៉ាងក៏ដោយ ។
- ភាពស្មោះត្រង់ ជាគុណសម្បត្តិល្អរបស់អ្នកក្នុងការងារគ្រប់គ្រងដែលធ្វើឱ្យអ្នកដទៃទុកចិត្តមកលើអ្នក ។

២.២.១. បុគ្គលិកលក្ខណៈធំប្រាំបែប

ចរិកលក្ខណៈគឺងាយចាំណាស់នៅពេលពួកគេសរសេរអក្សរកាត់ OCEAN[28] ។ ដូចជា៖ ចរិតបើកចំហរ (Openness) ចរិតមនសិកា(Conscientiousness) ចរិតគិតពីខាងក្រៅ (Extroversion) ចរិតចុះសម្រុង (Agreeableness) និង ចរិតរើរាយ (Neuroticism) ។

១.ចរិតមនុស្សបើកចំហ ៖ នេះពណ៌នាពីសេចក្តីស្រឡាញ់របស់មនុស្សម្នាក់ៗចំពោះបទពិសោធន៍ថ្មីៗ ។ តាមលទ្ធផលស្រាវជ្រាវ អ្នកដែលមានចរិតខ្ពស់ច្រើនតែមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ បុគ្គលដែលមានចរិតទាបមានទំនោរទៅរកការអភិរក្សច្រើនជាងហើយចូលចិត្តទម្លាប់ ។ ខាងក្រោមនេះជាការប្រៀបធៀបចរិតមនុស្សបើកចំហរខ្ពស់និងទាប៖

ចរិតមនុស្សបើកចំហរខ្ពស់	**ចរិតមនុស្សបើកចំហរទាប**
•ច្នៃប្រឌិតខ្លាំងណាស់ •បើកចិត្តសាកល្បងនូវអ្វីដែលថ្មី •ផ្តោតលើការដោះស្រាយបញ្ហាប្រឈមថ្មីៗ និង •រីករាយទទួលយកគំនិតជំទាស់ ។	•មិនចូលចិត្តការផ្លាស់ប្តូរ •មិនរីករាយនឹងរបស់ថ្មី •ប្រឆាំងនឹងគំនិតថ្មីៗ •មិនស្រមើលស្រមៃខ្លាំង និង •មិនចូលចិត្តគំនិតជំទាស់ ។

២.ចរិតមនុស្សមនសិការ ៖ នេះបង្ហាញពីទំនោររបស់នរណាម្នាក់ដែលកំណត់អង្គភាពទុកជាសម្បត្តិក្នុងចិត្ត ។ អ្នកដែលមានចរិតមនសិការខ្ពស់ត្រូវបានគេមើលឃើញថាជាមនុស្សមានសណ្តាប់ធ្នាប់ វិន័យខ្លួនឯង សមត្ថភាព ការព្យាយាម និងសមិទ្ធផល ។ អ្នកមានចរិតមនសិការទាបបង្ហាញថានរណាម្នាក់ទទួលខុសត្រូវតិចជាង ហើយងាយនឹងធ្វើឱ្យរំខានដល់ការងារជាង ។

[28] Goldberg, L. R. (1990). An alternative description of personality: The Big Five personality traits. Journal of
Personality and Social Psychology, 59, 1216–1229.

ចរិតមនុស្សមានមនសិការខ្ពស់	ចរិតមនុស្សមានមនសិការទាប
•ចំណាយពេលត្រៀមខ្លួនធ្វើអ្វីមួយ •បញ្ចប់ការងារសំខាន់បានត្រឹមត្រូវ •មានការប្រុងប្រយ័ត្នហ្មត់ចត់ និង • រីករាយនឹងមានកាលវិភាគការងារ ។	•មិនចូលចិត្តរចនាសម្ព័ន្ធនិងកាលវិភាគការងារ •ធ្វើការខ្ជះខ្ជាយនិងមិនយកចិត្តទុកដាក់ការងារ •បរាជ័យលទ្ធផលការងារ ឬ យកមកធ្វើម្តងទៀតនិង •ពន្យាពេលការងារសំខាន់ៗឬ បរាជ័យបំពេញការងារចាំបាច់ ឬ ការងារដែលត្រូវបំពេញ ។

៣. ចរិតមនុស្សសម្របខ្លួន ៖ ចរិតនេះពណ៌នាអំពីរបៀបដែលនរណាម្នាក់ធ្វើអន្តរកម្មជាមួយអ្នកដែលនៅជុំវិញពួកគេ។ ចរិតមនុស្សបែបនេះខ្ពស់បង្ហាញថា នរណាម្នាក់មានភាពកក់ក្តៅ និង រួសរាយរាក់ទាក់ ។ អ្នកដែលមានទំនោរគិតពីអារម្មណ៍ខ្លួនឯងកាន់តែច្រើន និង សង្ស័យទៅអ្នកដទៃ ច្រើនមានទំនោរទៅរកចរិតមនុស្សសម្របខ្លួនទាប។ ខាងក្រោមនេះជាការប្រៀបធៀបរវាងចរិតមនុស្សសម្របខ្លួនខ្ពស់និងទាប ៖

ចរិតមនុស្សសម្របខ្លួនខ្ពស់	ចរិតមនុស្សសម្របខ្លួនទាប
•មានចំណាប់អារម្មណ៍ខ្លាំងចំពោះមនុស្សដទៃទៀត •មានអារម្មណ៍អាណិតអាសូរនិងយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអ្នកដទៃទៀត •ចូលចិត្តជួយនិងរំលែកទុក្ខអ្នកដទៃ និង •ខ្នះខ្នែងជួយអ្នកដទៃដែលត្រូវការជំនួយ។	•ចាប់អារម្មណ៍តិចតួចលើអ្នកដទៃ •មិនខ្វល់ពីអារម្មណ៍របស់អ្នកដទៃ • មានការដំទាស់គំនិតអ្នកដទៃ និង •ឆ្លៀតឱកាសពីអ្នកដទៃដើម្បីទទួលបានអ្វីដែលខ្លួនចង់បាន ។

៣. ចរិតមនុស្សគិតពីខាងក្រៅ ៖ កត្តានេះបង្ហាញពីភាពរីករាយនិងការប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់មនុស្សម្នាក់ៗនៅក្នុងសង្គម ។ ប្រសិនបើមាននរណាម្នាក់មានចរិតបែប

នេះខ្ពស់ គឺមានទំនោរចូលចិត្តប្រឈម ឬ តស៊ូមតិ ទំនោរទៅរកសង្គម និង ទំនងជាសម្រេចគោលដៅរបស់ពួកគេ ។ ចំណែកឯ ចរិតមនុស្សកម្រិតទាបវិញ បង្ហាញពីនរណាម្នាក់ដែលត្រូវបាន គេទាក់ទាញ កែប្រែចិត្ត ហើយមានទំនោរយល់ស្របឬប្រតិបត្តិតាមគោលគំនិតណាមួយ ។ ខាងក្រោមនេះជាការប្រៀបធៀបចរិតមនុស្សគិតពីខាងក្រៅ (សង្គម)ខ្ពស់និងទាប ៖

ចរិតមនុស្សគិតពីខាងក្រៅខ្ពស់	**ចរិតមនុស្សគិតពីខាងក្រៅទាប**
• ការយកចិត្តទុកដាក់លើក្តីរីករាយ •ចូលចិត្តការសន្ទនាជាមួយអ្នកដទៃ •ចូលចិត្តជួបនិងស្គាល់មនុស្សថ្មី ។ •មានវង្វង់ទំនាក់ទំនងសង្គមធំទូលាយ , •ងាយស្រួលបង្កើតមិត្តថ្មីៗ និង •មានអារម្មណ៍ថាមានថាមពលនៅពេលមានមនុស្សជុំវិញខ្លួនច្រើន ។	•ចូលចិត្តភាពនៅដាច់ដោយឡែកពីគេ •មានអារម្មណ៍ថាហត់នឿយនៅពេលដែលប្រាស្រ័យទាក់ទងនឹងសង្គមច្រើន •ពិបាកចាប់ផ្តើមសន្ទនាពីបញ្ហាផ្សេងៗ •មិនចូលចិត្តនិយាយច្រើន ប្រុងប្រយ័ត្នមុននឹងនិយាយរឿងរ៉ាវផ្សេងៗ និង • ចូលចិត្តនៅស្ងាត់ស្ងៀមជាងជួបជុំគ្នា ។

៥.ចរិតរើរាយ៖ ចរិតរើរាយ ជាចរិតលក្ខណៈមួយដែលបង្ហាញពីភាពសោកសៅអារម្មណ៍ និងអស្ថិរភាពអារម្មណ៍ ។ បុគ្គលម្នាក់ៗដែលមានចរិតបែបនេះខ្ពស់ មានទំនោរផ្លាស់ប្តូរអារម្មណ៍ ថប់បារម្ភ ធាប់ខឹង និង ធាប់សោកសៅ ។ អ្នកដែលមានចរិតបែបនេះទាបមានស្ថេរភាព អារម្មណ៍ជាងនិង មានភាពអត់ធ្មត់ (Wester hoff, 2008) ។ ខាងក្រោមនេះជាការប្រៀបធៀបមនុស្សមានចរិតរើរាយខ្ពស់និងទាបដូចខាងក្រោម៖

ចរិតមនុស្សរើរាយខ្ពស់	**ចរិតមនុស្សរើរាយទាប**
•ងាយទទួលសម្គាធអារម្មណ៍(ស្ត្រេស) •បារម្ភពីរឿងប្លែកៗជាច្រើននិងពិបាកចិត្ត • ធាប់ផ្លាស់ប្តូរអារម្មណ៍ខ្លាំង •មានអារម្មណ៍ធុញថប់និងបារម្ភគ្រប់រឿង •ធាប់ខឹង មួរម៉ៅ និង ធ្លាក់ទឹកចិត្ត និង •រំលែកក្នុងសភាពតានតឹង មិនស្បើយ ។	• មានស្ថេរភាពអារម្មណ៍ (នឹងនរ) • ដោះស្រាយល្អជាមួយភាពតានតឹង • មិនពិបាកចិត្ត ឬ ក្រៀមក្រំច្រើន • មិនបារម្ភច្រើន ដល់ពេលចាំគិត • ពិតជាធូរស្បើយណាស់ និង • ចេះរំសាយស្ត្រេសតាមវិធីផ្សេងៗ ។

ចំណែកឯលោក ហូហ្គាន់ ហ្វ្រី និង ឃឺហ្វ្រី ហូហ្គាន់[29] (1994) បានកំណត់ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់មនុស្សធំៗប្រាំ រួមមាន៖ ចរិតពុះពោរ (Surgency) ចរិតមនសិការ (Conscientiousness) ចរិតចុះសម្រុង (Agreeableness) ចរិតថ្លឹងថ្លែង (Adjustment) និង ចរិតបញ្ញាភាព (Intellectance) ។

តារាង ២.២. ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈជាក់លាស់ទាំង៥ [30]

ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈទាំង៥	**ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈជាក់លាក់**
ចរិតមនុស្សពុះពោរ (Surgency)	•ចូលចិត្តចូលរួមសង្គម ប្រាស្រ័យទាក់ទង •ស្វាហាបក្នុងការងារ មានថាមពលខ្ពស់ •តម្រូវការអំណាច មហិច្ឆិតា
ចរិតមនុស្សមនសិកា (Conscientiousness)	• មានសមត្ថភាពចេះចំណុះគេ • ជាមនុស្សសុចរិតភាព • តម្រូវការស្នាដៃខ្ពស់
ចរិតមនុស្សសម្របខ្លួននឹងគេ (Agreeableness)	• រីករាយ និងសុទិដ្ឋិនិយម • មានសមានចិត្តនិងចេះជួយយកអាសារ • តម្រូវការទំនាក់ទំនង
ចរិតមនុស្សថ្លឹងថ្លែង(Adjustment)	•អារម្មណ៍នឹងនរ •គោរព និង ឱ្យតម្លៃខ្លួនឯង •ត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯង
ចរិតមនុស្សបញ្ញាភាព (Intellectance)	•ចង់ចេះចង់ដឹង ,ឆ្ងល់និងសួរច្រើន •បើកគំនិតទូលាយ (ទាំងស្រប ទាំងផ្ទុយ)
	•តម្រង់ទិសរៀនសូត្រ ស្វែងយល់

[29] Hogan, Curphy and Hogan (1994)

យោងតាមការសិក្សាចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈធំៗទាំងប្រាំ គេអាចបំបែកចេញចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈតូចៗ មួយចំនួនដូចខាងក្រោម ៖

ក.ចរិត ម៉ាឆៀវេលីនីហ្សឹម (Machiavellianism)

ការរាស់វែងកម្រិតរបស់មនុស្សដែលគិតពីលទ្ធផល ថែទាំគម្លាតអារម្មណ៍(មិនខ្វល់ពីអារម្មណ៍អ្នកដទៃ) ក្រៅពីគោលដៅដ៏យជំនះ ។ ចរិតមនុស្សប្រភេទនេះឈ្លាសវៃតែមិនស្មោះត្រង់ អ្វីៗក៏ដោយឱ្យមានប្រយោជន៍ដល់គាត់ ទោះបីជាសត្រូវក៏ដោយ អាចក្លាយជាមិត្តបានដែរ ។ សរុបមកយេពាន់ល្បិចកលមិនចេះរីងស្ងួតគឺដើម្បីផលប្រយោជន៍ដែលគាត់ចង់បាន ។[31]

ខ.ចរិតមនុស្សគោរពខ្លួនឯង (Self-Esteem)

ការជឿជាក់លើខ្លួនឯង ជាពាក្យដែលប្រើដើម្បីពិពណ៌នាការរាស់វែងផ្ទាល់ខ្លួនរបស់មនុស្សម្នាក់ពីតម្លៃខ្លួនឯង។ ឬអាចនិយាយបានថា ជារបៀបដែលអ្នកគិតអំពីខ្លួនអ្នក ពណ៌នាពីខ្លួនអ្នក និង ការប្រមូលជំនឿដែលអ្នកមានទាក់ទងនឹងសមត្ថភាព និងភាពសក្តិសមរបស់អ្នក ។ ការគោរពខ្លួនឯងត្រូវបានកំណត់ដោយកត្តាជាច្រើនរួមមាន៖ ទំនុកចិត្តលើខ្លួនឯង (ឬអារម្មណ៍សុវត្ថិភាព) អត្តសញ្ញាណ អារម្មណ៍នៃកម្មសិទ្ធិ សមត្ថភាពខ្លួនឯង និងការឱ្យតម្លៃខ្លួនឯង ។ ចរិតមនុស្សប្រភេទនេះតែងតែជឿជាក់លើសមត្ថភាព និង ឱ្យតម្លៃលើខ្លួនឯងខ្លាំងជានិច្ច ។[32]

គ. ចរិតមនុស្សរេចាំប្រតិកម្ម (Reactive Personality)

ចរិតរបស់មនុស្សម្នាក់ដែលមានទំនោររង់ចាំបញ្ហាអ្វីមួយដែលកើតឡើងទើបពួកគេធ្វើសកម្មភាពតបតឬរកមធ្យោបាយដោះស្រាយ ។ ទោះយ៉ាងណាក៏គេសង្កេតបុគ្គលិកដែលមានចរិតបែបហ្នឹង មិនសូវជាខ្វល់ខ្វាយច្រើនទៅលើការងារដែលពួកគេត្រៀមធ្វើនោះឡើយ ដរាបណាមានរឿងឬបញ្ហាកើតឡើងទើបពួកគេ ស្ទុះស្ទារមាន

[31] Tammy Nelson, Ph.D https://drtammynelson.com/about-dr-tammy-nelson/#:~:text=Tammy%20Nelson%2C%20Ph.,podcast%20The%20Trouble%20with%20Sex.

[32] https://psychskills.com/characteristics-of-high-and-low-self-esteem/

ប្រតិកម្មជាទូទៅ ប្រកបដោយសមត្ថភាពឈ្លាសវៃ ធ្វើការបានរហ័ស និង អាចបត់បែនបានយ៉ាងងាយស្រួល។ [33]

ឃ.ចរិតមនុស្សចេះបង្ការ (Proactive personality)

ចរិតមនុស្សមានជាកម្មសិទ្ធិរបស់បុគ្គលិក ដែលចេះកំណត់អត្តសញ្ញាណឱកាស បង្ហាញពីគំនិតផ្តួចផ្តើមក្នុងការអនុវត្តជាក់ស្តែង និង អំណត់ព្យាយាមរហូតដល់មានការផ្លាស់ប្តូរជាសំខាន់ៗកើតមានឡើងឬឆ្ពោះទៅរកលទ្ធផលដែលពួកគេចង់បាន ។ និយាយរួម ជាមនុស្សមានចរិតសកម្ម ចេះបង្ការ ឬ ត្រៀមខ្លួនទុកជាមុន ទើបពួកគេចាប់ផ្តើមអនុវត្តការងារនោះ។ [34] ជាទូទៅគេសង្កេតឃើញបុគ្គលិកមានចរិតប្រភេទនេះមិនងាយបរាជ័យក្នុងការងារទេ ។

ង.ចរិតមនុស្សមានស្មារតី (Resilience)

ចរិតរបស់មនុស្ស អត់ធ្មត់ ធន់ មានសមត្ថភាពទប់ទល់បញ្ហាប្រឈមនានា និងកែខៃស្ថានភាពអាក្រក់ឆាប់រសាយឬ មិនអាចនៅជិតបានយូរ ។ លើសពីនេះ ចរិតប្រភេទនេះ បង្ហាញពីសមត្ថភាពបុគ្គលដែលមានចរិតស្ទុះស្ទា ក្លៀវក្លា ដើម្បីជំនះការប្រឈម ផ្សេងៗ និងបង្វែរការប្រឈមនោះឱ្យទៅជាឱកាសការងារវិញ ។ ឧទាហរណ៍ បុគ្គលម្នាក់ត្រូវបរាជ័យក្នុងការងារឬអាជីវកម្ម ត្រូវគេចោមរោមមើលងាយ ស្ថិតក្នុងសភាពទល់ច្រក ពិបាកផ្លូវចិត្ត តែមិនយូរប៉ុន្មាន បុគ្គលបានបង្វែរការឈឺចាប់នោះ ទៅជាការពង្រឹងស្មារតី រកច្រកចេញដោយលើកទឹកចិត្តខ្លួនហើយខំប្រឹង តស៊ូ រហូតដល់បានជ័យជំនះ ស្តារកត្តិយសត្រឡប់មកវិញ ។

ច.ចរិតមនុស្សត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯង (Self-monitoring)

ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈមួយប្រភេទ ឃ្លាំមើលខ្លួនឯងដិតដល់គ្រប់ទិដ្ឋភាពនៃស្ថានភាព ។ ចរិតមនុស្សនេះជាបុគ្គលមានទឹកចិត្តនិងជំនាញក្នុងការផ្លាស់ប្តូរអាកប្បកិរិយារបស់ពួកគេដើម្បីដៈឥទ្ធិពលលើចំណាប់អារម្មណ៍ដែលអ្នកដទៃឱ្យមានចំពោះពួកគេ ។ សរុបមកចរិតបែបនេះ វាស់វែងសមត្ថភាពដើម្បីថ្លឹងថ្លែងឥរិយាបថសំដៅទៅកត្តាស្ថានភាពខាងក្រៅ ឬអាចនិយាយបានថា មនុស្សមានចរិតមានការប្រុងប្រយ័ត្នខ្ពស់ ។

[33] https://www.hiresuccess.com/help/reactive-vs-proactive-personality-types-at-work
[34] Ibid.

២.២.២. ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នកដឹកនាំដោគជ័យ

ការស្រាវជ្រាវផ្តោតលើការកំណត់អត្តសញ្ញាណដើម្បីព្រៃកបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់បុគ្គលដែលជាអ្នកដឹកនាំនិងបុគ្គលដែលមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំ ។ ការស្រាវជ្រាវថ្មីៗលើដំណើរការភាពជាអ្នកដឹកនាំបានរកឃើញ និងកំណត់ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈ៧យ៉ាង[35] នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលទទួលជោគជ័យ ដូចជា៖ បញ្ជោះយន្តការ (Drive) មានបំណងដឹកនាំ (Desire to lead) មានចិត្តស្មោះត្រង់(Honesty and Integrity) ជឿជាក់ខ្លួនឯង (Self-Confident) ភាពឈ្លាសវៃក្នុងការងារ(Intelligence) ចំណេះដឹងទាក់ទងនឹងការងារ (Job-relevant knowledge) និង ចរិតទំនាក់ទំនងសង្គមខាងក្រៅ (Extraversion) ។

<u>១. បញ្ជោះយន្តការ</u>៖ អ្នកដឹកនាំបង្ហាញពីកម្រិតប្រឹងប្រែងខ្ពស់ ដើម្បីសម្រេចគោលបំណងតម្រង់ទិសទៅរកស្នាដៃខ្ពស់និង ប្រកបដោយមហិច្ឆិតា មានភាពស្វាហាប់តស៊ូមុតមាំក្នុងការងារ និង មានគំនិតផ្តួចផ្តើមជាប់ជានិច្ច ។

<u>២.មានបំណងដឹកនាំ</u>៖ អ្នកដឹកនាំមានបំណងជះឥទ្ធិពលលើ និង ដឹកនាំអ្នកដើរតាម ។ គាត់តែងតែចង្អុលបង្ហាញ ប្រកបដោយឆន្ទៈទទួលខុសត្រូវគ្រប់បែបយ៉ាងក្នុងដំណើរការការងារបែបផ្ទេរសិទ្ធិការងារឱ្យបុគ្គលិកជាអ្នកទទួលខុសត្រូវ ។

<u>៣.មានសុចរិតភាព</u>៖ អ្នកដឹកនាំខិតខំកសាងទំនាក់ទំនងប្រកបដោយទំនុកចិត្តជាមួយអ្នកដើរតាម ឬ មិនបោកបញ្ឆោត និងបង្ហាញពីភាពបន្សឹគ្នារវាងពាក្យសម្តីរ និង ទង្វើឬការអនុវត្ត ។

<u>៤.ភាពជឿជាក់ខ្លួនឯង</u>៖ អ្នកដើរតាមចូលចិត្តសំឡឹងមើលអ្នកដឹកនាំក្នុងក្តីសង្ឃឹយពីដំណើរការដឹកនាំរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ ដូច្នេះ អ្នកដឹកនាំត្រូវការបង្ហាញទំនុកចិត្តខ្លួនឯងដើម្បីផ្តល់ភាពជឿជាក់ដល់អ្នកដើរតាមពីភាពត្រឹមត្រូវក្នុងការតម្រង់គោលដៅអង្គភាព។

[35] https://quizlet.com/au/345018109/management-7-traits-associated-with-leadership-flash-cards/

<u>៥.ភាពឈ្លាសវៃក្នុងការងារ</u>៖ អ្នកដឹកនាំត្រូវការសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីប្រមូលទិន្នន័យ សំយោគ និង បកស្រាយព្រឹត្តិការណ៍ ឬ ព័ត៌មានពីខាងក្រៅ និង ខាងក្នុង ដើម្បីមានលទ្ធភាពកំណត់ចក្ខុវិស័យដោះស្រាយបញ្ហា និងកែតម្រូវការសម្រេចចិត្ត ។

<u>៦.ចំណេះដឹងទាក់ទងនឹងការងារ</u>៖ អ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពមានចំណេះដឹងខ្ពស់ពីក្រុមហ៊ុន ឧស្សាហកម្ម និង បញ្ហាបច្ចេកវិជ្ជា ។ ចំណេះដឹងជ្រៅជ្រះ បង្កលទ្ធភាពអ្នកដឹកនាំឱ្យធ្វើការសម្រេចចិត្តបានច្បាស់លាស់ និង យល់ដឹងពីលទ្ធផលនៃការសម្រេចចិត្តទាំងនោះ ។

<u>៧.ចរិតបែបសង្គម</u>៖ អ្នកដឹកនាំមានភាពស្វាហាប់ និង សកម្មខាងប្រាស្រ័យទាក់ទងនឹងមនុស្ស ឬ អង្គភាពខាងក្រៅដូចជា៖ រីករាយនឹងការជួបជជែកគ្នា វែកញែកពីការងារ ឬ សភាពការណ៍អាជីវកម្ម ដោយមិនធុញទ្រាន់ ។

២.៣.សេចក្តីផ្តើមវិធីសាស្ត្រចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈ

ការស្ថាបនាដែលត្រូវបានប្រើជាញឹកញាប់បំផុតនៅក្នុងវិធីសាស្ត្រនៃចរិតលក្ខណៈរួមមានលក្ខណៈ ជំនាញ និង តម្លៃ របស់បុគ្គលអ្នកដឹកនាំ ។ ប្រភេទសំណង់នីមួយៗនិង ប្រភេទស្រាវជ្រាវធំ ៗ ក្នុងវិធីសាស្ត្រនៃចរិតលក្ខណៈត្រូវបានពន្យល់យ៉ាងខ្លីនៅក្នុងផ្នែកនេះ ។

២.៣.១.គុណលក្ខណៈបុគ្គលដែលពាក់ព័ន្ធនឹងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

<u>ចរិតឬលក្ខណៈនិស្ស័យ (Traits)</u> ៖ ពាក្យថា**ចរិត** សំដៅទៅលើភាពខុសគ្នានៃគុណលក្ខណៈ[36] របស់បុគ្គលរួមមាន៖ បុគ្គលិកលក្ខណៈ និស្ស័យ តម្រូវការ ចិត្តជំរុញ និង តម្លៃ ។ ចរិតបុគ្គលិកលក្ខណៈ ជាចេតនាប្រព្រឹត្តយ៉ាងស្ថិតស្ថេរ ឬជាអលជ្ជីតាមឥរិយាបថជាក់លាក់ ។ ឧទាហរណ៍ដូចជា៖ ទំនុកចិត្តលើខ្លួនឯង ការគិតពីសង្គមខាងក្រៅ ភាពចាស់ទុំខាងអារម្មណ៍ និង កម្រិតស្វាហាប់របស់បុគ្គល ។

<u>តម្រូវការ (ចិត្តជំរុញ)</u> ៖ ប្រភេទនៃចរិតមួយផ្សេងទៀតដែលទាក់ទងនឹងបំណងប្រាថ្នាសម្រាប់ប្រភេទពិសេសនៃការជំរុញ ឬ បទពិសោធន៍ ។ បើតាមចិត្តវិទូបានកំណត់តម្រូវការធម្មតា (ឧទាហរណ៍ ប្រាក់បៀវត្ស, ប្រាក់លើកទឹកចិត្តស្នាដៃ ជាដើម) ខុសពីតម្រូវ

[32] Attribution ភាពជាម្ចាស់លើអ្វីមួយ ឬ ដើមចមបណ្តាលឲ្យមានឥរិយាបថ (កត្តាខាងក្នុង និងខាងក្រៅ)

ការខាងសរីរវិទ្យា (ឧទាហរណ៍ ការស្រេចឃ្លានអាហារ ការស្រេកទឹក ជាដើម)។ ចំណែកឯចិត្តជំរុញខាងសង្គមដូចជា៖ ស្នាដៃ ការគោរព ការចូលរួម អំណាច និង ភាពមិនចំណុះ។

តម្រូវការនិងចិត្តជំរុញ តែងតែជះឥទ្ធិពលឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមក ។ ឧទាហរណ៍ បុគ្គលម្នាក់ខំប្រឹងធ្វើការ "ចិត្តជំរុញ" ដោយសារតែគាត់ "មានតម្រូវការខ្ពស់ (លុយ ការលើកទឹកចិត្ត ឋានៈជាដើម)" ។ ផ្ទុយមកវិញនៅពេលដែលបុគ្គលម្នាក់មានតម្រូវការខ្ពស់ គេតែងតែខំប្រឹងធ្វើការ " ចិត្តជំរុញ" និង រក្សាឥរិយាបថបុគ្គលិកក្នុងការងារ ។ ភស្តុតាងបានបង្ហាញថា ចរិតភាគច្រើនត្រូវបានកំណត់រួមគ្នាដោយការស្វែងយល់ទៅវិញទៅមក និង ដោយសមត្ថភាពការងារដែលទទួលបានពីការពេញចិត្តនូវតម្រូវការដែលអង្គភាពបានផ្តល់ ដូចជា៖សំណងទូទាត់ សំណងស្នាដៃ រង្វាន់ ឬ បទពិសោធន៍ជាក់លាក់ [37] ។

<u>គុណតម្លៃ</u>[38] ៖ ឥរិយាបថផ្ទៃក្នុងពីអ្វីដែលត្រូវនិងខុស សីលធម៌ និងគ្មានសីលធម៌ អភិសមាចារនិងគ្មានអភិសមាចារ ។ ឧទាហរណ៍ដទៃទៀតរួមមាន៖ ភាពត្រឹមត្រូវ និង យុត្តិធម៌ ភាពស្មោះត្រង់ សេរីភាព សមភាព ឧត្តមភាពភាព ភាពគួរឱ្យគោរព (សុភាពរាបសា និង សុភាពរាបសា) ភាពជាក់ស្តែង និង ការតម្រង់ទិសការអនុវត្ត (ឧត្តមភាព) ។

គុណតម្លៃមានសារៈសំខាន់ណាស់ ពីព្រោះវាជះឥទ្ធិពលលើចំណង់ចំណូលចិត្ត ការយល់ឃើញរបស់បុគ្គល លើបញ្ហា និង ជម្រើសនៃឥរិយាបថរបស់ពួកគេ ។ គុណតម្លៃដែលពាក់ព័ន្ធសម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ត្រូវបានពិភាក្សានៅក្នុងជំពូកទី ៨ និងគុណតម្លៃដែលបានសិក្សានៅក្នុងការស្រាវជ្រាវវប្បធម៌ចម្រុះត្រូវបានពិភាក្សានៅក្នុងជំពូក ១០ ។ លើសពីហ្នឹង គោលគំនិតខ្លួនឯង អត្តសញ្ញាណផ្ទាល់ខ្លួន និង អត្តសញ្ញាណសង្គមសុទ្ធតែពាក់ព័ន្ធនឹងគុណតម្លៃ និង ជំនឿដែលបានមកពីការត្រួតត្រារបស់បុគ្គលដូចជា៖ ទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកដទៃ និង តួនាទី និងការងារដែល

---

[33] Ilies, & Arvey, (2009)

[34] Value. គុណតម្លៃបានមកពីជំនឿរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ។ ឧទាហរណ៍បើនរណាម្នាក់មានជំនឿថា "ធ្វើល្អបានល្អ ធ្វើអាក្រក់បានអាក្រក់នោះ " គាត់នឹងឲ្យតម្លៃអំពើល្អហើយ ។

បុគ្គលនោះយល់ថា មានតម្លៃ ឬ ប្រយោជន៍ ។ ជាធម្មតាគុណតម្លៃត្រូវបានគេសន្មតថា កើតឡើងពីមនុស្សដែលមានការលើកទឹកចិត្តខាងក្នុង ដើម្បីការពារ ការគោរពខ្លួនឯង និង រក្សាភាពបន្សឹគ្នាក្នុងចំណោមតម្លៃស្នូល អត្តសញ្ញាណសង្គម និង ឥរិយាបថ ។

ពាក្យ"**ជំនាញ**" សំដៅទៅលើសមត្ថភាពក្នុងការធ្វើអ្វីមួយប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ដូចជាចរិត ជំនាញត្រូវបានកំណត់រួមគ្នាដោយការសិក្សា និង តំណពូជ។ [39] ជំនាញអាចត្រូវបានកំណត់នៅកម្រិតខុសគ្នា។ ចាប់ពីសមត្ថភាពទូទៅដែលបានកំណត់យ៉ាងទូលំទូលាយ (ឧទាហរណ៍ ភាពវៃឆ្លាត ជំនាញអន្តរបុគ្គល) រហូតដល់សមត្ថភាពជំនាញជាក់លាក់បន្ថែមទៀត (ពាក្យសំដីមានហេតុផល សមត្ថភាពបញ្ចុះបញ្ចូលអ្នកដទៃ) ។

ពាក្យ "**សមត្ថភាព**" ទាក់ទងនឹងចរិត ឬជំនាញ ហើយអត្ថន័យសមត្ថភាពជារឿយៗរាប់បញ្ចូលការច្របាច់បញ្ចូលគ្នាទាំងពីរ ជំនាញ និង ចរិត ដែលពាក់ព័ន្ធគ្នា ។ សមត្ថភាពត្រូវបានប្រើជាញឹកញាប់ដើម្បីពណ៌នាពីគុណសម្បត្តិដែលទាក់ទងទៅនឹងអ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងអង្គភាព ឬ វិជ្ជាជីវៈជាក់លាក់ណាមួយ ក្នុងករណីនេះពួកគេប្រើប្រាស់ច្រើនសម្រាប់អ្នកពិគ្រោះយោបល់ជាងអ្នកស្រាវជ្រាវ ។

តារាង២.៣. ទំនាក់ទំនងរវាងចរិតនិងជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំ [40]

ចរិត (Traits)	**ជំនាញ** (Skills)
ចេះបត់បែនតាមស្ថានភាព	ឈ្លាសវៃខាងកិច្ចការនយោបាយ
រហ័សរហួនទៅបរិយាកាសសង្គម	ជំនាញនិមិត្ត(ផ្តួចផ្តើម បង្កើតផែនការ)
មានមហិច្ឆិតា តម្រង់ទិសស្នាដៃ	ពូកែឆ្នៃប្រឌិត រកអ្វីដែលថ្មីដើម្បីបង្កើត
មានលក្ខណៈទុកចិត្តខ្លួងឯងខ្លាំង (ពោលអះអាងឬមានអំណះអំណាង)	ពូកែប្រើស្មៀត(យុទ្ធវិធី) ការទូតបញ្ចុះបញ្ចូលគេ
ពូកែចូលរួមសហការ	ស្ទាត់ជំនាញនិងពូកែក្នុងការនិយាយ
ពូកែធ្វើការសម្រេចចិត្ត	សំបូរចំណេះដឹងទាក់ទងនឹងការងារនោះ
ចេះចំណុះគេ គោរពច្បាប់	ពូកែចាត់ចែង គ្រប់គ្រង

[39] Arvey, Zhang, Avolio, & Krueger, 2007

[40] Stogdill (1974)

(លុះក្នុងអំណាច)	(មានចំណេះដឹងខាងរដ្ឋបាល)
លេចធ្លោ យកមុខមាត់ ឬ គ្របលើគេ (ត្រូវការអំណាច)	ពូកែអន្ទង ,បញ្ចុះបញ្ចូលគេឬអូសទាញ (ឱ្យយល់ព្រមជាមួយខ្លួន)
ស្វាហាប់ ក្នុងការងារ (ការងារសកម្មខ្លាំង)	ជំនាញខាងសង្គម (ចេះយល់ចិត្តអ្នកដទៃ (ថ្នាក់លើ, ស្មើនិងក្រោម) ចេះគ្រប់គ្រងចំណាប់អារម្មណ៍អ្នកដទៃបានល្អ ។
ចេះតស៊ូ ជឿជាក់ខ្លួនឯង រំសាយភាពតានតឹង	
មានឆន្ទៈទទួលខុសត្រូវក្នុងការងារ	

២.៤.ការស្រាវជ្រាវលើចរិតលក្ខណៈនិងជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំ

នៅក្នុងការសិក្សាជំនាញ ភាគច្រើនអ្នកចិត្តសាស្ត្របានដាក់សម្ពាធទៅលើចំណង់ចំណូលចិត្ត ឬ និស្ស័យ ។ យើងសង្កេតឃើញក្នុងវិស័យអប់រំភាគច្រើននៅតាមបណ្តាប្រទេសជឿនលឿន ការជ្រើសរើសជំនាញត្រូវធ្វើតាំងពីកម្រិតអនុវិទ្យាល័យដោយអនុញ្ញាតឱ្យក្មេងៗ ចូលរៀនមុខវិជ្ជាតាមវិស័យដែលខ្លួនចង់ ពីព្រោះការជ្រើសរើសដោយឥតបង្ខំ ត្រូវសាលារៀនចាត់ទុកជាចរិតដែលមានសង្កត់ភាពទៅនឹងជំនាញដែលមនុស្សចង់រៀន ។ ក្នុងការសិក្សាផ្នែកនេះ ផ្អែកលើលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវ ជាបួនប្រភេទដែលត្រូវបានគេលើកយកមកប្រើក្នុងទ្រឹស្តីវិធីសាស្ត្រនៃចរិតលក្ខណៈដូចជា ៖

<u>ការសិក្សាប្រភេទទី១</u>៖ អ្នកស្រាវជ្រាវស្វែងរកលក្ខណៈនិងជំនាញដែលព្យាករណ៍ថា តើមនុស្សម្នាក់នឹងបន្តអាជីពភាពជាអ្នកដឹកនាំ ឬក៏លេចមុខជាអ្នកដឹកនាំក្រៅផ្លូវការនៅក្នុងក្រុម [41] ។ ការសិក្សាខ្លះប្រៀបធៀបអ្នកដឹកនាំទៅនឹងអ្នកមិនមែនដឹកនាំដែលមានវិជ្ជាជីវៈដូចគ្នា ទាក់ទងនឹងពិន្ទុនៃការវាស់វែងនៃចរិតលក្ខណៈនិងជំនាញ ។ ការសិក្សាផ្សេងទៀត ពិនិត្យមើលលើចរិត និង ជំនាញរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗដែលលេចធ្លោជាអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងលំហាត់ដោះស្រាយបញ្ហាជាក្រុម ។

[41] Ibid

<u>ការស្រាវជ្រាវប្រភេទទី២</u>៖ ស្វែងរកវិធីសាស្ត្រនៃចរិតនិងជំនាញរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលត្រូវបានវាស់វែងរកប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងមុខតំណែងគ្រប់គ្រងបច្ចុប្បន្នរបស់ពួកគេ [42] ។

<u>ការស្រាវជ្រាវប្រភេទទី ៣</u> ៖ ការស្រាវជ្រាវត្រូវធ្វើឡើងក្នុងរយៈពេលជាច្រើនឆ្នាំដើម្បីស្វែងយល់ពីចរិតនិងជំនាញដែលព្យាករណ៍ពីការឈានទៅមុខនៃការគ្រប់គ្រងកម្រិតខ្ពស់ ។ ចរិត និង ជំនាញដែលពាក់ព័ន្ធត្រូវបានវាស់វែងដោយការធ្វើតេស្ត តាមរយៈការសម្ភាសន៍ និង ព័ត៌មានពីសាវតាបញ្ហា ដែលប្រមូលបានក្នុងដំណើរការជ្រើសរើសឬ នៅក្នុងមជ្ឈមណ្ឌលវាយតម្លៃដែលត្រូវបានប្រើដើម្បីកំណត់បេក្ខជនជោគជ័យ និងបរាជ័យ ។ វិធានការណ៍ទាំងនេះត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ជាមួយនឹងគុណវុឌ្ឍិនៃការឈានទៅរកមុខតំណែងគ្រប់គ្រងកម្រិតខ្ពស់ និង សូចនាករផ្សេងទៀតនៃភាពជោគជ័យអាជីពជាយថាហេតុ ។ [43]

<u>ការស្រាវជ្រាវប្រភេទទី៤</u> ៖ប្រៀបធៀបអ្នកគ្រប់គ្រងដែលឈានទៅរកភាពជោគជ័យក្នុងការគ្រប់គ្រងកំពូលទៅនឹងអ្នកគ្រប់គ្រងដែលចាប់ផ្តើមជឿនលឿនដំបូងប៉ុន្តែក្រោយមកបាន" បរាជ័យ" នៅក្នុងអាជីពរបស់ពួកគេពីព្រោះពួកគេត្រូវបានបណ្តេញចេញឬ ជ្រើសរើសចូលនិវត្តន៍មុនពេលកំណត់ ឬ គ្រាន់តែឈានដល់" កម្រិតមួយ " ដោយគ្មានឱកាសបន្តការងារទៅមុខទៀតបាន ។ [44]

ព័ត៌មានពីចរិត ជំនាញនិងបទពិសោធន៍អាជីពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗត្រូវបានប្រមូលនិងវិភាគដើម្បីកំណត់អត្តសញ្ញាណភាពស្រដៀងគ្នានិងភាពខុសគ្នាសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបរាជ័យនិងជោគជ័យ ។ នៅក្នុងអត្ថបទមួយទៀតនៃការស្រាវជ្រាវនេះ នាយកប្រតិបត្តិ និង អ្នកគ្រប់គ្រង់ថ្នាក់កណ្តាលបានវាយតម្លៃពីទំហំនៃគុណវិបត្តិផ្សេងៗ

[42] Bass (1990)

[43] McCartney & Campbell (2006)

[44] Lombardo & McCauley (1988)

គ្នាទំនងបង្កើតជាឧបសគ្គអាជីពគ្រប់គ្រងនៅក្នុងប្រទេសមួយចំនួនដូចជាសហរដ្ឋអាមេរិក និង អឺរ៉ុប។ [45]

២.៥.ទិដ្ឋភាពទូទៅនៃការរកឃើញនៅក្នុងការស្រាវជ្រាវពីចរិត

ការសិក្សារាប់រយពីចរិតនៃបុគ្គលដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបានធ្វើឡើងក្នុងរយៈពេលជាច្រើនទសវត្សមកហើយ ដើម្បីពិនិត្យមើលថា តើចរិត និងជំនាញអ្វីខ្លះដែលទាក់ទងនឹងការលេចចេញភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រសិទ្ធភាពនិងវឌ្ឍនភាពក្នុងអាជីព ។ ចរិត និងជំនាញខ្លះបង្កើនលទ្ធភាពដល់អ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ប៉ុន្តែបុគ្គលខ្លួនគេមិនមែនសុទ្ធតែជានាបាននូវប្រសិទ្ធភាពទាំងអស់នោះទេ តើបណ្តាលមកពីមូលហេតុអ្វី? ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានចរិតជាក់លាក់អាចមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងស្ថានភាពមួយតែមិនមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងស្ថានភាពមួយទៀតបានទេ ។ លើសពីនេះអ្នកដឹកនាំពីរនាក់ដែលមានចរិតលក្ខណៈខុសគ្នាអាចទទួលបានជោគជ័យដូចគ្នា ក្នុងស្ថានភាពពីរផ្សេងគ្នា ។ ទាក់ទងទៅនឹងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យផ្សេងៗគ្នាដូចជាការជឿនលឿនខាងបំពេញមុខងារអង្គភាព អ្នកដើរតាមមានការពេញចិត្តចំពោះការគ្រប់គ្រងវិបត្តិ គំរូនៃចរិតនិងជំនាញដែលព្យាករណ៍ពីលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យល្អបំផុត អាចខុសគ្នាពីលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យមួយទៀត ។

២.៥.១.ការស្រាវជ្រាវស្តីពីចរិតសម្គាល់និងជំនាញ

ការស្រាវជ្រាវស្តីពីចរិតសម្គាល់និងជំនាញរបស់លោក ស្តុហ្គឌីលនៅឆ្នាំ១៩៤៨ និង ១៩៧២ បានពន្យល់ហេតុអ្វីបានបុគ្គលម្នាក់មានប្រសិទ្ធភាពក្នុងមុខដំណែងនៃការគ្រប់គ្រងឬហេតុអ្វីបានជាបុគ្គលហ្នឹងត្រូវគេដំឡើង មុខដំណែងខ្ពស់ជាងមុន។ កម្មវិធីស្រាវជ្រាវសំខាន់ផ្សេងៗគ្នាបីបួនយ៉ាង នឹងពណ៌នាសង្ខេប ពី អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានមហិច្ឆិតា និង ជំនាញខ្ពស់ មានការចាប់អារម្មណ៍ក្នុងការគ្រប់គ្រង ហើយអាចអភិវឌ្ឍលឿនជាងអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានតែសមត្ថភាពខ្ពស់តែគ្មានមហិច្ឆិតាក្នុងការងារបច្ចុប្បន្នក្នុងការលក់សមត្ថភាពខ្លួនឯង ។ ចំណែកទ្រឹស្តីនៃការលើកទឹកចិត្តនៃអំណាចរបស់ម៉ាកក្លេលេនដ៍ [46] វិញគាត់បានពោលថា មូលដ្ឋាននៃអំណាចផ្អែកលើតម្រូវការអំណាចមាន

[45] Lombardo & McCauley (1988)

[46] McClelland's Managerial Motivation

ដូចជា៖ ការតម្រង់ទិសអំណាចសង្គម(ក្នុងអង្គភាពឬរដ្ឋ) និងការតម្រង់ទិសអំណាចបុគ្គល ។ ក្រៅពីតម្រូវការអំណាច គឺមានតម្រូវការស្នាដៃ និងតម្រូវការទំនាក់ទំនងថែមទៀត ។

នៅក្នុងអង្គភាពធំមានការលើកទឹកចិត្តនៃការតម្រង់ទិសអំណាចសង្គមខ្លាំងជាងអង្គភាពតូចៗ ហើយម៉្យាងវិញទៀតមិនតម្រូវការស្នាដៃខ្ពស់ពេកទេ ចំណែកឯតម្រូវការទំនាក់ទំនងក៏ទាបដែរ ។ អង្គភាពដែលតូច តែងតែមានរចនាសម្ព័ន្ធហានុក្រមអំណាចចង្អៀត ដោយសារមានការច្របាច់បញ្ចូលគ្នា ឧទាហរណ៍ ផ្នែករដ្ឋបាលមួយត្រូវបានរួមបញ្ចូលផ្នែកឬការិយាល័យរដ្ឋបាល បុគ្គលិក និង ផ្នែកគណនេយ្យ ស្ថិតនៅក្រោមនាយកដ្ឋានឬផ្នែកជំនាញរដ្ឋបាលតែមួយ ។ បុគ្គលិកដែលធ្វើការក្នុងអង្គភាពតូច មិនមានការលើកទឹកចិត្តខាងអំណាចខ្ពស់ ទេ ព្រោះគេមើលឃើញពីរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងទាប តូច ចង្អៀត ដែលមិនអាចឱ្យបុគ្គលិកដែលមានគ្នាច្រើនឡើងឬចូលកាន់ប៉ុស្ត ឬតំណែងបានភាគច្រើន ។ ចំណែកនៅក្នុងអង្គភាពធំ រចនាសម្ព័ន្ធអំណាចទូលាយដោយសារត្រូវបំបែកផ្នែកជំនាញដាច់ដោយឡែកពីគ្នា មាននាយកដ្ឋានឬ ផ្នែករដ្ឋបាល ផ្នែកធនធានមនុស្ស និង ផ្នែកគណនេយ្យ -ហិរញ្ញវត្ថុ ។ ដូច្នេះបុគ្គលិកមានជំនាញទោលច្បាស់លាស់និងមានទំនាក់ទំនងតែក្នុងនាយកដ្ឋានឬ ផ្នែកជំនាញរបស់ខ្លួនតែប៉ុណ្ណោះ ។ ក្រៅពីនេះនៅក្នុងអង្គភាពធំ មានដាក់បង្ហាញផែនទីផ្លូវអាជីពជាសាធារណៈសម្រាប់អនាគតរបស់បុគ្គលិកថែមទៀត។ ឧទាហរណ៍ ផ្លូវអាជីពពីកម្រិតចូលដំបូងរបស់បុគ្គលិក(Entry level) រហូតដល់មុខតំណែងប្រធានឬអនុប្រធានប្រចាំប្រទេសឬ តំបន់ (Vice President) ។ ដូច្នេះបុគ្គលិកម្នាក់ៗ ឱ្យតែដល់ពេលកំណត់ត្រូវតេស្តសមត្ថភាពសម្រាប់ការវាយតម្លៃឡើងឋានៈទាំងតំណែងក្នុងស្រុក និង ក្រៅស្រុក។ ទស្សនៈខ្លះទៀតបាននិយាយថា នៅក្នុងអង្គភាពធំឬស្តង់ដារ ទោះបីធ្វើការមួយជីវិតក៏យកមុខតំណែងរបស់អង្គភាពគេមិនអស់កម្រិតផង ។

២.៥.២. ការប្រៀបធៀបអ្នកគ្រប់គ្រង

យោងតាមការស្រាវជ្រាវនៅមជ្ឈមណ្ឌលភាពជាអ្នកដឹកនាំ បានវាយតម្លៃលើអ្នកគ្រប់គ្រងដែលទទួលជោគជ័យឬបរាជ័យក្នុងអាជីព បានបង្ហាញការយល់ដឹងគួរឱ្យចាប់អារម្មណ៍ចរិតនិងជំនាញមួយចំនួនដែលកំណត់ភាពជឿនលឿនទៅមុខ តម្រង់ទៅកាន់អ្នកគ្រប់គ្រងកំពូល ។ នៅពេលដំបូងៗ អ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនមានជំនាញ

បច្ចេកទេសរឹងមាំ ហើយអ្នកដទៃចាត់ទុកពួកគាត់ថា ជាអ្នក«ឈានមុខគេ»នៅក្នុងក្រុមហ៊ុន តែផ្ទុយទៅវិញ ពួកគេបែបជាមានឧបសគ្គមកបន្ទប់បង្អាក់នូវដំណើរការប្រកបដោយភាពជោគជ័យរបស់គេទៅវិញ។ គ្រប់អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់សុទ្ធតែមានទាំងចំណុចខ្លាំង និង ចំណុចខ្សោយ គ្មានអ្នកគ្រប់គ្រងណាម្នាក់ទទួលជោគជ័យរៀងរហូតនោះទេ ហើយក៏គ្មានអ្នកគ្រប់គ្រងណាម្នាក់ទទួលបរាជ័យជារៀងរហូតនោះដែរ ។

ជួនកាលហេតុផលសម្រាប់បរាជ័យកើតឡើងជាក់ស្តែង ប៉ុន្តែពេលខ្លះវាហាក់ដូចជាគ្រាន់តែជាបញ្ហានៃសំណាងអាក្រក់តែប៉ុណ្ណោះ ដូចជា៖ ពាក់ព័ន្ធនឹងព្រឹត្តិការណ៍ផ្សេងៗទៀតដែលហួសពីការត្រួតពិនិត្យរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងទៅទៀត។(ឧទាហរណ៍ស្ថានភាពសេដ្ឋកិច្ចមិនអំណោយផល ឬបរាជ័យក្នុងរឿងនយោបាយជាដើម)។ ពេលខ្លះសារៈសំខាន់នៃកត្តាជោគជ័យហាក់ដូចជាពឹងផ្អែកមួយផ្នែកទៅលើវប្បធម៌របស់អង្គភាព ។ ឧទាហរណ៍ការបរាជ័យជារឿយៗទាក់ទងនឹងជំនាញអន្តរបុគ្គល (ទំនាក់ទំនង) ខ្សោយ ប៉ុន្តែកត្តានេះសំខាន់ខ្លាំងនៅក្នុងអង្គភាពមួយចំនួន ជាជាងនៅក្នុងអង្គភាពផ្សេងទៀត ។ ក្រុមអ្នកស្រាវជ្រាវបានប្រើចរិត ជំនាញ និង សមត្ថភាព ផ្សេងៗទៀត (ឧទាហរណ៍ សមត្ថភាពក្នុងការកសាងនិងដឹកនាំក្រុមមួយ សមត្ថភាពក្នុងការសម្របខ្លួនទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ) ដើម្បីពណ៌នាអំពីការបកស្រាយរបស់ពួកគេតាមរយៈទិន្នន័យបែបពណ៌នា[47] ដែលពួកគេបានប្រមូល ដូចជា៖ ស្ថេរភាពអារម្មណ៍ កង្វះការការពារសុចរិតភាព ជំនាញអន្តរបុគ្គល ជំនាញបច្ចេកទេសនិងពុទ្ធិ ។

១. ស្ថេរភាពអារម្មណ៍

អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបរាជ័យមិនអាចគ្រប់គ្រងសម្ពាធបានទេ ។ ពួកគេងាយមានអារម្មណ៍មួម៉ៅ ការផ្ទុះកំហឹង និង អាកប្បកិរិយាមិនស៊ីជម្រៅដែលធ្វើឱ្យអន្តរាយដល់ទំនាក់ទំនងបែបអន្តរបុគ្គល ជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់ មិត្តភក្តិ និង ថ្នាក់លើ ។ ផ្ទុយទៅវិញអ្នកគ្រប់គ្រងដែលទទួលបានជោគជ័យគឺ ស្ងប់ស្ងាត់មានទំនុកចិត្ត និង អាចព្យាករណ៍បានក្នុងពេលមានវិបត្តិ ។

[47] Descriptive data

២. កង្វះការការពារ

អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបរាជ័យ តែងតែការពារកំហុសរបស់ខ្លួន ទាំងបំពានដោយសារតែបារម្មណ៍ខ្លាចខ្លួនអន់ ឬ បាត់មុខមាត់ អស់ឥទ្ធិពល ។ ពួកគេបានប្រតិកម្មយ៉ាងអន្ទះសារ ព្រោះតែព្យាយាមលាក់បាំងកំហុស ឬ បន្ទោសអ្នកដទៃ ចំពោះកំហុសខ្លួនឯង តែចំពោះស្នាដៃឬភាពជោគជ័យវិញ ពួកគេតែងតែដណ្តើមយកមុខពីក្រុមទាំងមូលថា ជាសមត្ថភាពរបស់ខ្លួនតែម្នាក់ឯង ។ ចំណែកឯ អ្នកគ្រប់គ្រងជោគជ័យតែងតែសារភាពរាល់កំហុសដែលកើតឡើង និង ទទួលយកការទទួលខុសត្រូវតែម្នាក់ឯង ហើយបន្ទាប់មករិះរកមធ្យោបាយឬផែនការដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាសារជាថ្មី ។ លើសពីនេះនៅពេលដោះស្រាយបញ្ហារួចរាល់ហើយ ពួកគេមិនបានបន្ត ខ្វាល់ខ្វាយពីកំហុសទាំងនោះឡើយពួកគេបានបង្វែរការយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើកិច្ចការផ្សេងទៀត ។

៣.សុចរិតភាព

នៅក្នុងការសិក្សាថ្មីៗបន្ថែមទៀត អ្នកគ្រប់គ្រងជោគជ័យតែងមានសមត្ថភាពក្នុងការស្វែងយល់និងសម្របខ្លួនទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ ជាកត្តាកំណត់ភាពជោគជ័យដ៏សំខាន់ ។ លើសពីនេះ ពួកគាត់ផ្តោតសំខាន់តែលើភារកិច្ច និង តម្រូវការរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ជាជាងការប្រកួតប្រជែងជាបុគ្គលិកឯង ឬ ជាមួយថ្នាក់លើ ។ ផ្ទុយទៅវិញអ្នកគ្រប់គ្រងបរាជ័យមានមហិច្ឆិតាខ្ពស់ខុសប្រក្រតី ក្នុងការជំរុញអាជីពរបស់ខ្លួនដោយប្រើប្រាស់សមត្ថភាពអ្នកដទៃឬលួចស្នាដៃបុគ្គលិកដើម្បីភាពជោគជ័យរបស់ខ្លួន ។ ដូច្នេះជាញយៗពួកគេមិនសូវសែសប្បាយចិត្តចំពោះនរណាដែល បញ្ចេញយោបល់ខុស ឬ ផ្ទុយពីគំនិតខ្លួន ហើយមិនដែលទទួលស្គាល់ស្នាដៃបុគ្គលណាម្នាក់ទោះបីជាបុគ្គលិកនោះមានស្នាដៃល្អប៉ុនណាក៏ដោយចុះ ។

៤. ជំនាញអន្តរបុគ្គល

ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងដែលបរាជ័យជាធម្មតាតែងតែខ្វះខាត ជំនាញអន្តរបុគ្គល។ មូលហេតុទូទៅបំផុតនៃភាពបរាជ័យរបស់គាត់ គឺភាពអសកម្ម ដែលត្រូវបានឆ្លុះបញ្ចាំងពីឥរិយាបថគ្មានសីលធម៌ដូចជា ចូលចិត្តបំភិតបំភ័យបុគ្គលិកក្នុងគោលបំណងឱ្យបុគ្គលមកលុតតួ អែបអប យកចិត្តខ្លួនឬ ជួនកាលរហូតដល់សំណូកថែមទៀតក៏មាន ។ គុណវិបត្តិបែបនេះ សម្រាប់បុគ្គលជាអ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតទាប។ និងមានជំនាញធម្មតា។ តែប៉ុណ្ណោះ ចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងមានជំនាញបច្ចេកទេសខ្ពស់ ឬឆ្នើមៗ ពួកគេមិនអាច

ទទួលយកបានឡើយ ចំពោះឥរិយាបថអវិជ្ជមាន មិនសមរម្យបែបហ្នឹង ។ ផ្ទុយទៅវិញ អ្នកគ្រប់គ្រងដោគជ័យមានភាពសកម្មរស់រវើក ប៉ិនប្រសប់ និងវាងវៃក្នុងការយល់អារម្មណ៍និងបញ្ហាបុគ្គលិក ។ ពួកគេជាមនុស្សងាយចុះសម្រុងជាមួយថ្នាក់ក្រោមគ្រប់ប្រភេទ ហើយពួកគេបានបង្កើតបណ្តាញទំនាក់ទំនងសហប្រតិបត្តិការកាន់តែរីកធំ ។ នៅពេលដែលមានការមិនយល់ស្របនឹងទស្សនៈបុគ្គលិកណាម្នាក់ ពួកគេសំបូរស្មៀតនិយាយដោយផ្ទាល់ បែបការទូត ដើម្បីឱ្យថ្នាក់ក្រោមសុខចិត្តលះបង់ចោលទស្សនៈរបស់ខ្លួនដោយស្ម័គ្រចិត្ត និងបន្តចូលរួមគំនិតនិងទស្សនៈដល់ការអភិវឌ្ឍអង្គភាពនៅថ្ងៃក្រោយទៀត ។ ចំណែកឯអ្នកគ្រប់គ្រងបរាជ័យទំនងជាងាយប្រើពាក្យសម្តីបែបលក្ខណៈមើលងាយចំពោះគំនិតឬទស្សនៈថ្នាក់ក្រោមដែលយល់ខុស ជាហេតុធ្វើឱ្យបុគ្គលិកទាំងនោះបាក់ទឹកចិត្ត និងលែងហ៊ានបញ្ចេញយោបល់ឬគំនិតសម្រាប់ផលប្រយោជន៍របស់អង្គភាពនៅថ្ងៃក្រោយ ។

៥. ជំនាញបច្ចេកទេសនិងពុទ្ធិ

ជំនាញអន្តរបុគ្គលទាំងនេះមានសារៈសំខាន់ ជាពិសេសសម្រាប់ការកសាង និងដឹកនាំក្រុមសហប្រតិបត្តិការដែលជាកត្តាកំណត់ភាពជោគជ័យដ៏សំខាន់ នេះបើយោងតាមការសិក្សាថ្មីៗនេះ ។ សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើននៅពេលដែលមានស្នាដៃ ឬកេរ្តិ៍ឈ្មោះបន្តិចបន្តួច ច្រើនតែវង្វេងស្មារតី ដោយមោទនភាព ក្នុងនាមជាអ្នកវៃឆ្លាតជាច់គេ ខាងបច្ចេកទេសរបស់គេ ។ ជាញយៗ ពួកគេមិនដែលស្តាប់យោបល់ថ្នាក់ក្រោមទោះបីជាថ្នាក់ក្រោមមានគំនិតល្អយ៉ាងណាក៏ដោយ ។ ដោយសារចរិតក្រអើតក្រទមនិងមោទនភាពជ្រុល ទើបធ្វើឱ្យពួកគាត់មិនសូវបានអភិវឌ្ឍចំណេះដឹងថ្មីៗ បន្ថែមទៀតយូរៗទៅបុគ្គលិកដែលមានចរិតបញ្ញាភាព បានខិតខំស្រាវជ្រាវបច្ចេកទេសរបស់ខ្លួនបានយ៉ាងល្អប្រសើរ រហូតមានគំនិតឆ្នៃប្រឌិតបច្ចេកទេស ខ្ពស់ជាង ។ ដូច្នេះហើយបានជាពាក្យទូន្មានបស្ចឹមប្រទេសពោលថា " នៅពេលដែលអ្នកមានសមត្ថភាពខ្ពស់ហើយ តែបើភ្លេចខ្លួន (ដោយមោទនភាព) ចំណុចខ្លាំងរបស់អ្នកនឹងក្លាយជាចំណុចខ្សោយវិញជាមិនខាន" ។

អ្នកគ្រប់គ្រងខ្លះមិនអាចផ្លាស់ប្តូរពីការផ្តោតលើបញ្ហាបច្ចេកទេសទៅជាទស្សនវិស័យយុទ្ធសាស្ត្របន្ថែមទៀតចាំបាច់ នៅកម្រិតអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់បានទេ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងបរាជ័យខ្លះមានជំនាញបច្ចេកទេសដែលមានមុខងារតូចចង្អៀត តែពួកគេបាន

រីកចម្រើនយ៉ាងឆាប់រហ័សដោយរៀនជំនាញបន្ថែម ដែលប្រើសម្រាប់អនុវត្តការងារ គ្រប់គ្រងកម្រិតខ្ពស់ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ផ្ទុយពីហ្នឹង អ្នកគ្រប់គ្រងជោគជ័យ ជាធម្មតាតែងតែមានបទពិសោធន៍ក្នុងស្ថានភាពផ្សេងៗគ្នាជាច្រើនប្រភេទ ដែលពួកគេទទួលបានទស្សនៈទូលំទូលាយ និង ជំនាញក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាច្រើនប្រភេទផ្សេងៗគ្នា ។

២.៦.តួនាទីនៃការគ្រប់គ្រង

ការងារគ្រប់គ្រងត្រូវបានយកចិត្តទុកដាក់ជាចម្បងពីលំនាំសកម្មភាពឬ ការងារ ។ បន្ទាប់មកការផ្តោតអារម្មណ៍នៃការស្រាវជ្រាវដែលបានពណ៌នាផ្លាស់ប្តូរទៅជាចំណាត់ថ្នាក់ខ្លឹមសារនៃសកម្មភាពគ្រប់គ្រងទាក់ទងនឹងគោលបំណងរបស់វា ។ ការលំបាកដ៏ធំមួយនៅក្នុងការស្រាវជ្រាវនេះគឺ ត្រង់កំណត់ថា តើសកម្មភាពប្រភេទណាដែលមានអត្ថន័យប្លែកនិងពាក់ព័ន្ធសម្រាប់ចំណាត់ថ្នាក់សកម្មភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង។ នៅក្នុងការប្រឹងប្រែងដើម្បីដោះស្រាយសំណួរនេះ អ្នកស្រាវជ្រាវផ្សេងគ្នាមានការអភិវឌ្ឍតួនាទីឬមុខងារគ្រប់គ្រង ។ តួយ៉ាងដូចជា លោក Mintzberg ក្នុង១៩៧៣ បានអភិវឌ្ឍតាក់ស្តូណ៉ាមី នៃតួនាទីគ្រប់គ្រង ១០ យ៉ាងដើម្បីប្រើប្រាស់ក្នុងការងារគ្រប់គ្រង ។ តួនាទីទាំងនេះរាប់បញ្ចូលសកម្មភាពទាំងអស់របស់អ្នកគ្រប់គ្រងនិងសកម្មភាពនីមួយៗអាចពន្យល់បានក្នុងតួនាទីយ៉ាងហោចណាស់ក៏មួយដែរ ទោះបីមានច្រើនជាងមួយក៏ដោយចុះ ។ តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង អនុវត្តដោយអ្នកគ្រប់គ្រង មានសារៈសំខាន់ពាក់ព័ន្ធបញ្ហា កម្រិតមុខតំណែងនិង ប្រភេទអង្គភាពខុសប្លែកគ្នា រវាងពីអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ទៅម្នាក់ ។ តួនាទីភាគច្រើនត្រូវបានកំណត់ទុកជាមុនតាមលក្ខណៈនៃមុខតំណែងអ្នកគ្រប់គ្រងប៉ុន្តែអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗត្រូវតែចេះបត់បែនខ្លះក្នុងរបៀបធ្វើអន្តរកម្ម (ទំនាក់ទំនងខ្សែបណ្តោយ) និងអនុវត្តតួនាទីនីមួយៗ ។ តួនាទីបីទាក់ទងនឹងឥរិយាបថអន្តរកម្មផ្ទាល់របស់អ្នកគ្រប់គ្រង រួមមាន៖ អ្នកដឹកនាំ ទំនាក់ទំនង និង អធិបតី [48] ។ ជំនាញបីទៀតពាក់ព័ន្ធនឹងឥរិយាបថដំណើរការផ្តល់ព័ត៌មាន រួមមាន៖ អ្នកត្រួតពិនិត្យ ផ្សព្វផ្សាយ និងអ្នកនាំពាក្យ ។ និង ជំនាញ ទី៤ ទៀតពាក់ព័ន្ធនឹងឥរិយាបថនៃការ

[43]ដើរតួជាតំណាងចូលរួមក្នុងពិធីបុណ្យទាន មង្គលការ និងពិធីជួបជុំផ្សេងៗ របស់បុគ្គលិក មិនថានៅកន្លែងណាទេ ។

សម្រេចចិត្តដូចជា៖ សហគ្រិនភាព ការគ្រប់គ្រងចលាចល ការបែងចែកធនធាន និង ការចរចារ ។ តួនាទីប្រភេទនីមួយៗនឹងត្រូវបានពណ៌នាលម្អិតបន្ថែមទៀត ។

២.៦.១.តួនាទីជាអ្នកដឹកនាំ

អ្នកគ្រប់គ្រងមានទំនួលខុសត្រូវក្នុងការធ្វើមុខងារ ផ្នែកជំនាញរបស់ខ្លួន ត្រូវ ច្របាច់បញ្ចូលគ្នាតែមួយ ដើម្បីតាមរកផ្លូវតម្រង់ទៅគោលបំណងមូលដ្ឋានរបស់ខ្លួន ។ ដូច្នេះអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែផ្តល់ការណែនាំដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់ដើម្បីធានាថា ពួកគេត្រូវ បានលើកទឹកចិត្តនិងបង្កើតលក្ខខណ្ឌអំណោយផលសម្រាប់ធ្វើការងារនេះ។ សកម្មភាព គ្រប់គ្រងមួយចំនួនមានការព្រួយបារម្ភយ៉ាងខ្លាំងចំពោះតួនាទីជាអ្នកដឹកនាំ ។ រួមបញ្ចូល ការជួលបុគ្គលិក ការបណ្តុះបណ្តាល ការដឹកនាំ ការសរសើរ ការរិះគន់ ការលើក ទឹកចិត្តនិងការបណ្តេញចេញ ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ តួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំមាន សកម្មភាពគ្រប់គ្រងទាំងអស់សូម្បីតែអ្នកដែលមានគោលបំណងមូលដ្ឋានផ្សេងទៀតក៏ ដោយ ។

២.៦.២.តួនាទីទំនាក់ទំនង

តួនាទីទំនាក់ទំនងរួមមានឥរិយាបថដែលមានគោលបំណងបង្កើតនិងថែរក្សា បណ្តាញទំនាក់ទំនងជាមួយបុគ្គលិកនិងអ្នកខាងក្រៅអង្គភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។ ទំនាក់ទំនងទាំងនេះមានសារៈសំខាន់ណាស់ដែលជាប្រភពព័ត៌មានទាក់ទងនឹងការ អភិវឌ្ឍនិងការយោគយល់គ្នា ។ ខ្លឹមសារនៃតួនាទីទំនាក់ទំនងគឺ ធ្វើទំនាក់ទំនងថ្មី រក្សា ទំនាក់ទំនងចាស់ និង ភាពអនុគ្រោះនានាទៅលើដំណើរការសម្រេចគោលដៅ ។

២.៦.៣.តួនាទីជាអធិបតី

តួនាទីនេះ ជាផលវិបាកនៃសិទ្ធិអំណាចផ្លូវការរបស់ពួកគេក្នុងនាមជាប្រធាន អង្គភាពឬ សមាជិកនៃគណៈគ្រប់គ្រង ត្រូវមានកាតព្វកិច្ចបំពេញភារកិច្ចជានិមិត្តរូបនៃ ច្បាប់ និង លក្ខណៈសង្គម ។ ភារកិច្ចទាំងនេះរួមមានការចុះហត្ថលេខាលើឯកសារ (ឧទាហរណ៍ កិច្ចសន្យា ការអនុញ្ញាត ការចំណាយជាដើម) ការអញ្ជើញចូលរួមនៅ ក្នុងការប្រជុំនិងព្រឹត្តិការណ៍មួយចំនួន (ឧទាហរណ៍ អាហារពេលល្ងាច ការចូលនិវត្តន៍ របស់បុគ្គលិក) ការចូលរួមក្នុងពិធីផ្សេងៗ និងទទួលភ្ញៀវជាផ្លូវការ ។ លើសពីនេះអ្នក គ្រប់គ្រងត្រូវតែចូលរួមនៅក្នុងសកម្មភាពពិធីផ្សេងៗទាំងនេះទោះបីជាពួកគេមានទំនាក់ ទំនងតិចតួចក៏ដោយ ឱ្យតែបុគ្គលិកក្រោមចំណុះការងារនៃការគ្រប់គ្រងរបស់អ្នក ។

២.៦.៤.តួនាទីត្រួតពិនិត្យ

អ្នកគ្រប់គ្រងបន្តស្វែងរកព័ត៌មានពីប្រភពផ្សេងៗដូចជា៖ អានរបាយការណ៍ អនុសារណៈ ដែលបានមកពីការចូលរួមប្រជុំ ការចុះហត្ថលេខា និងសេចក្តីសង្ខេប ទិន្នន័យពី ដំណើរការសង្កេតជាដើម ។ ព័ត៌មានខ្លះត្រូវបានបញ្ជូនទៅអ្នកក្រោមបង្គាប់ (តួនាទីអ្នកផ្សព្វផ្សាយ) ឬ អ្នកខាងក្រៅ (តួនាទីជាអ្នកនាំពាក្យ) ។ ព័ត៌មានភាគច្រើន ត្រូវបានវិភាគដើម្បីរកឱ្យឃើញបញ្ហានិងទំនាក់ទំនង ឱកាសនិយម និងដើម្បីអភិវឌ្ឍការ យល់ដឹងពីព្រឹត្តិការណ៍ខាងក្រៅ និង ដំណើរការផ្ទៃក្នុងនៅក្នុងដីប៉ាតើម៉ង់ជំនាញរបស់ ខ្លួន ។

២.៦.៥.តួនាទីអ្នកផ្សព្វផ្សាយ

អ្នកគ្រប់គ្រងមានសិទ្ធិចូលប្រើប្រភពព័ត៌មានពិសេសៗ របស់អ្នកថ្នាក់ក្រោម ។ ព័ត៌មានខ្លះមានលក្ខណៈពិត ហើយព័ត៌មានខ្លះទាក់ទងទៅនឹងចំណង់ចំណូលចិត្ត បុគ្គលដែលមានបំណងជះឥទ្ធិពលលើអ្នកគ្រប់គ្រងរាប់បញ្ចូល អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតខ្ពស់ ផងដែរ ។ ព័ត៌មានខ្លះត្រូវតែបញ្ជូនទៅអ្នកថ្នាក់ក្រោមទាំងក្នុងទម្រង់ដើម ឬ គ្រាន់ជា របាយការណ៍ បន្ទាប់ពីការបកស្រាយនិងកែសម្រួលពីកំណត់ហេតុដោយអ្នកគ្រប់គ្រង រួចមក ។

២.៦.៦.តួនាទីអ្នកនាំពាក្យ

អ្នកគ្រប់គ្រងក៏មានកាតព្វកិច្ចបញ្ជូនព័ត៌មាននិងសម្តែងពីតម្លៃនៃការថ្លែងការណ៍ ផងដែរ ទៅកាន់អ្នកក្រៅអង្គភាពរបស់ពួកគេ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងកណ្តាល និង ថ្នាក់ទាប ត្រូវរាយការណ៍ពីសកម្មភាពផ្សេងៗទៅថ្នាក់លើ ។ នាយកប្រតិបត្តិត្រូវតែរាយការណ៍ទៅ ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលឬ ម្ចាស់ភាគហ៊ុនឬ ក្រុមហ៊ុន ។ អ្នកគ្រប់គ្រងដីប៉ាតើម៉ងជំនាញ ម្នាក់ៗ ជាអ្នកដើរតួតំណាងឱ្យអង្គភាពដោយបម្រើការជាអ្នកបញ្ចុះបញ្ចូល និង ទំនាក់ ទំនងសាធារណៈនៅខាងក្រៅ ។ ដូចលោក មិនត៍ស្ពឺរហ្គ៌ (Mintzberg) ក្នុងអត្ថបទ របស់លោកបោះពុម្ពនៅឆ្នាំ ១៩៧៣ ត្រង់ទំព័រ ទី៧៦ បាន ចង្អុលបង្ហាញថា បើនិយាយ ពីប្រសិទ្ធភាពរបស់អង្គភាព អ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកជំនាញទទួលបានការគោរពពីមនុស្ស ខាងក្រៅ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែបង្ហាញចំណេះដឹងតាមរយៈការផ្សព្វផ្សាយរយៈពេលរាប់ សិបនាទីពីផលិតផល អង្គភាព និង បរិស្ថាន ។

២.៦.៧.នាទីរបស់សហគ្រិន

អ្នកគ្រប់គ្រងនៃអង្គភាពមួយឬ ប្រធានដឹ៉ាតើម៉ង់ជំនាញមួយរបស់អង្គភាព ដើរតួជាអ្នកផ្តួចផ្តើមគំនិតនិងជាអ្នករចនាប្លង់នៃការផ្លាស់ប្តូរដែលបានមកពីអ្នកដឹកនាំខាងលើ ដើម្បីទាញយកឱកាសសម្រាប់ការកែលំអស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន ។ ការផ្លាស់ប្តូរដែលបានគ្រោងទុកកើតឡើងនៅក្នុងទម្រង់នៃគម្រោងកែលម្អដូចជា ការអភិវឌ្ឍផលិតផលថ្មី ការទិញឧបករណ៍ថ្មី ឬ ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធថ្មីឡើងវិញ ។ គម្រោងកែលំអមួយចំនួន ត្រូវបានត្រួតពិនិត្យដោយផ្ទាល់ដោយអ្នកគ្រប់គ្រងហើយ ខ្លះទៀតត្រូវបានប្រគល់សិទ្ធិឱ្យថ្នាក់ក្រោម ។

២.៦.៨.តួនាទីអ្នកដោះស្រាយចលាចល

នៅក្នុងតួនាទីជាអ្នកដោះស្រាយចលាចល អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗត្រូវស្គាល់បញ្ហាឱ្យបានច្បាស់លាស់។នៅពេលមានវិបត្តិណាមួយកើតឡើងភ្លាមៗដែលគ្មាននរណាអើពើ អ្នកអាចចូលខ្លួនដោះស្រាយដោយស្មគ្រចិត្តដើម្បីទាញយកឱកាស(តួនាទីសហគ្រិន) ។ វិបត្តិនេះបណ្តាលមកពីព្រឹត្តិការណ៍ផ្សេងៗ ដែលមិនអាចព្យាករណ៍ទុកជាមុនបានទេ ដូចជាជម្លោះក្នុងចំណោមអ្នកក្រោមបង្គាប់ ការបាត់បង់អ្នកក្រោមបង្គាប់សំខាន់ៗ អគ្គីភ័យឬគ្រោះថ្នាក់ក្នុងការងារ ការធ្វើកូដកម្មជាដើម ។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាធម្មតាផ្តល់អាទិភាពដល់អ្នកកាន់តួនាទីទាំងនេះ។

២.៦.៩.តួនាទីបែងចែកធនធាន

អ្នកគ្រប់គ្រងប្រើសិទ្ធិអំណាចរបស់ខ្លួនក្នុងការបែងចែកធនធានដូចជា៖ថវិកា បុគ្គលិក សម្ភារៈ គ្រឿងបរិក្ខារ និង សេវាកម្ម ជាដើម ។ ការបែងចែកធនធានទាក់ទងនឹងការសម្រេចចិត្តរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ ។ តាមរយៈសិទ្ធិអំណាចរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ អ្នកគ្រប់គ្រងបន្ត បន្ទាប់ធ្វើការសម្រេចចិត្ត ក្នុងការរៀបចំថវិកា និងការចាត់ចែងកាលវិភាគការងារក្នុងដែនសមត្ថកិច្ចខ្លួនឯង ។ ការរក្សាអំណាចក្នុងការបែងចែកធនធាន អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវថែទាំការត្រួតត្រាលើព័ត៌មានយុទ្ធសាស្ត្រនិងសម្តែងការសម្របសម្រួលដើម្បីកែតម្រឹមពីគោលដៅ មកការអភិវឌ្ឍវត្តុបំណងជាយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាប់ការងារថ្នាក់ក្រោមដើម្បីឈានទៅដល់គោលដៅ ។

២.៦.១០.តួនាទីអ្នកចរចា

ការចរចាណាមួយដែលទាមទារឱ្យមានការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់នៃការគ្រប់គ្រងធនធាន នឹងត្រូវបានសម្របសម្រួលដោយវត្តមានអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានសិទ្ធិអំណាច ប្រកបដោយឆន្ទៈមុតមាំ ក្នុងរឿងនេះ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចចូលរួមការចរចាប្រភេទផ្សេងៗគ្នារួមមាន៖ ការចរចាជាមួយសហជីពដែលពាក់ព័ន្ធនឹងកិច្ចសន្យាគ្រប់គ្រងការងារ ឬ បណ្តឹងតវ៉ា ។ ធ្វើការចរចានិងចុះកិច្ចសន្យាជាមួយអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ឬ អ្នកពិគ្រោះយោបល់សំខាន់ៗ ។ ការចរចាការងារជាមួយនឹងបុគ្គលិកសំខាន់ៗ និងការចរចាវិសាមញ្ញមួយចំនួន (ឧទាហរណ៍ ការចរចាទិញក្រុមហ៊ុនផ្សេង ការដាក់ពាក្យស្នើសុំខ្ចីហិរញ្ញវត្ថុ ឬ ចរចារួមទុនគ្នាដើម្បីបច្ចេកវិជ្ជាទំនើប ជាដើម) ។

២.៧.ជំនាញឆន្ទៈភាពជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាព

ការស្រាវជ្រាវដំបូងលើលក្ខណៈអ្នកដឹកនាំបានកំណត់ជំនាញមួយចំនួនដែលទាក់ទងទៅនឹងភាពជឿនលឿននិងប្រសិទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ ក្រុម(តាក់ស្គូណ៍រមី) ផ្សេងៗគ្នាជាច្រើនត្រូវបានគេស្នើឡើងសម្រាប់ចាត់ថ្នាក់ជំនាញគ្រប់គ្រង មានដូចជា៖ ជំនាញបច្ចេកទេស ទាក់ទងជាចម្បងនឹងបុគ្គលិកខាងក្រោមជាអ្នកអនុវត្តបច្ចេកទេសផ្ទាល់និងស្តង់ដារ ។ ជំនាញអន្តរបុគ្គល (ឬ" ជំនាញសង្គម") ត្រូវបានយកចិត្តទុកដាក់ជាចម្បងជាមួយមនុស្សជុំវិញ(ថ្នាក់លើថ្នាក់ក្រោម) ។ ហើយជំនាញនិមិត្ត (ឬ" ការយល់ដឹង") ត្រូវបានយកចិត្តទុកដាក់ជាចំបងជាមួយគំនិតថ្នាក់លើ ក្នុងការបង្កើត និមិត្តនិងផ្លាស់ប្តូរ ។ អ្នកនិពន្ធខ្លះបានបែងចែកប្រភេទជំនាញទីបួន (ហៅថាជំនាញរដ្ឋបាល ឬ ជំនាញគ្រប់គ្រងយុទ្ធសាស្ត្រ) ដែលរួមបញ្ចូលទិដ្ឋភាពដែលត្រូវបានជ្រើសរើសនៃប្រភេទទាំងបីផ្សេងទៀតនិងត្រូវបានកំណត់ដោយសមត្ថភាពក្នុងការអនុវត្តមុខងារឬឥរិយាបថប្រភេទជាក់លាក់ដូចជាផែនការ ការចរចា និងការបង្វឹក ។ [49]

២.៧.១.ជំនាញបច្ចេកទេស

ជំនាញបច្ចេកទេសរួមមានចំណេះដឹងពីវិធីសាស្ត្រដំណើរការនិងឧបករណ៍សម្រាប់អនុវត្តការងារឯកទេសរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងអង្គភាព។ ជំនាញបច្ចេកទេស

[49] Mumford, Campion, & Morgeson, 2007

ក៏រួមបញ្ចូលនូវចំណេះដឹងជាក់ស្តែងអំពីអង្គភាព (វិធានរចនាសម្ព័ន្ធ ប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រង សកម្មភាពបុគ្គលិក) និងចំណេះដឹងអំពីផលិតផល និង សេវាកម្មរបស់អង្គភាព (ជាក់លាក់នៃបច្ចេកទេស ភាពខ្លាំង និង ដែនកំណត់) ។ ប្រភេទនៃចំណេះដឹង នេះត្រូវបានទទួលដោយការរួមបញ្ចូលគ្នារវាងការអប់រំផ្លូវការ ការបណ្តុះបណ្តាល និង បទពិសោធន៍ការងារ ។ ការទទួលបានចំណេះដឹងបច្ចេកទេសត្រូវបានសម្របសម្រួលដោយការចងចាំល្អសម្រាប់ព័ត៌មានលម្អិតនិងសមត្ថភាពយល់ដឹងពីសម្ភារៈបច្ចេកទេសបានយ៉ាងឆាប់រហ័ស ។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានប្រសិទ្ធភាពអាចទទួលបានព័ត៌មាននិងគំនិតពីប្រភពជាច្រើន ហើយរក្សាទុកនៅក្នុងខួរក្បាលរបស់ពួកគេដើម្បីប្រើប្រាស់នៅពេលដែលពួកគេត្រូវការ។.

ចំណេះដឹងបច្ចេកទេសក៏ពាក់ព័ន្ធនឹងអ្នកគ្រប់គ្រងសហគ្រិនដែរ។ ការបំផុសគំនិតនៃផលិតផលឬសេវាកម្មថ្មីអាចហាក់ដូចជាផុសចេញពីបច្ចេកទេសនៃតិចនិចហ្នឹងឯង ប៉ុន្តែវាជាលទ្ធផលនៃការសិក្សាស្រាវជ្រាវនិងបទពិសោធន៍ជាច្រើនឆ្នាំ ។ ការស្រាវជ្រាវលើ សហគ្រិនដែលចាប់ផ្តើមជោគជ័យ ឬណែនាំផលិតផលថ្មីសំខាន់ៗរបស់ក្រុមហ៊ុន សុទ្ធសឹងបានពីចំណេះដឹងបច្ចេកទេសរបស់ពួកគេ ។ ឧទាហរណ៍ លោក អេរីនលែន អ្នកបង្កើតម៉ាស៊ីនថតរូប លោកស្វីវចប ស្ថាបនិកក្រុមហ៊ុនអែផល កុំព្យូទ័រ និង លោកម៉ាកត៍ហ្សាកឃើប៊ឺក ស្ថាបនិកក្រុមហ៊ុន ហ្វេសប៊ុកជាដើម ។ លើសពីនេះការដែលមានចំណេះដឹងបច្ចេកទេសជិតស្និទ្ធនឹងផលិតផលតែមួយមុខ មិនគ្រប់គ្រាន់ទេ គឺអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានចំណេះដឹងពីផលិតផលគូប្រកួតយ៉ាងច្បាស់លាស់ ដើម្បីរចនារបៀបចាត់ចែងដំណើរការផលិត និង រចនាទម្រង់ គុណភាព និងបច្ចេកវិជ្ជាទាន់សម័យដើម្បីទប់ទល់នឹងគូប្រកួតប្រជែង ។ ការរៀបចំផែនការយុទ្ធសាស្ត្រទំនងជាមិនមានប្រសិទ្ធភាពទេលើកលែងតែអ្នកគ្រប់គ្រងអាចធ្វើការវាយតម្លៃត្រឹមត្រូវពីផលិតផល (ឬសេវាកម្ម) របស់អង្គភាព បើប្រៀបធៀបទៅនឹងអ្នកប្រកួតប្រជែង [50] ។

[50] Peters & Austin, (1985)

២.៧.២.ជំនាញនិមិត្ត

ជំនាញនិមិត្តក្នុងន័យទូទៅ (ឬការយល់ដឹងបង្កើតថ្មីឬច្នៃប្រឌិត) ពាក់ព័ន្ធនឹងការវិនិច្ឆ័យល្អ ការគិតព្យាករណ៍ ការយល់ដឹងដោយញាណ[51] ភាពវាងវៃការច្នៃប្រឌិត និង សមត្ថភាពក្នុងការស្វែងរកអត្ថន័យនិងលំដាប់នៅក្នុងព្រឹត្តិការណ៍មិនច្បាស់លាស់ និងមិនប្រាកដប្រជា។ ជំនាញនិមិត្តជាក់លាក់ដែលអាចត្រូវបានវាស់វែងដោយតេស្ត សម្បទានពីធម្មជាតិ រួមមាន៖សមត្ថភាពវិភាគ ការគិតបែបសមហេតុផល[52] ការបង្កើតគំនិត ហេតុផលអនុមានព្រៃក និង ហេតុផលអនុមានរួម [53] ។

ភាពស្មុគស្មាញនៃជំនាញនិមិត្តទាក់ទងនឹងការរួមបញ្ចូលគ្នានៃជំនាញជាក់លាក់ និងត្រូវបានគេកំណត់ថាជាសមត្ថភាពក្នុងការអភិវឌ្ឍគោលគំនិត[54] និងប្រភេទសម្រាប់តារាងពណ៌នាការងារ សមត្ថភាពក្នុងការសម្គាល់លំនាំឬគំរូ និងយល់ដឹងពីទំនាក់ទំនងស្មុគស្មាញនិងសមត្ថភាពក្នុងការបង្កើតដំណោះស្រាយច្នៃប្រឌិតចំបញ្ហាដែលកើតឡើង ។ មនុស្សម្នាក់ដែលការយល់ដឹងទាបមើលឃើញអ្វីមួយ តែ ស និង ខ្មៅសាមញ្ញ និងពិបាកមើលឃើញថាតើមានធាតុចម្រុះប៉ុន្មានអាចបញ្ចូលគ្នាបាន ឬឱ្យសមគ្នាដើម្បី

---

[51] Intuitive. ការយល់ដឹងដោយញាណ អាចប៉ាន់ស្មានដឹងតាមរយៈបទពិសោធន៍លើការងារនោះយូរអង្វែង ។ ឧទាហរណ៍ អ្នករកស៊ីនៅតាមផ្សារអូឡាំពិច, អូរឫស្សី ពេលដែលពួកគេនាំយកផលិតផលថ្មីមកលក់ ពួកគាត់មិនចាំបាច់ប្រើវិធីសាស្ត្រស្រាវជ្រាវទីផ្សារ ឬប្រមូលទិន្នន័យអ្វីទេ ព្រោះពួកគាត់មិនបានរៀនទេ តែពួកគាត់យល់ដឹងតាមបទពិសោធន៍របស់គាត់បានលឿន ហើយបានជោគជ័យទៀតផង ។

[52] logic

[53] Deductive and Inductive: អនុមានរួមនិងអនុមានព្រៃក, អនុមានរួម (អ្នកគ្រប់គ្រងបង្កើតច្បាប់, គោលការណ៍, ស្តង់ដារ រួចដាក់ឱ្យបុគ្គលិកឬថ្នាក់ក្រោមអនុវត្តតាម)។ ចំណែកអនុមានព្រៃក (នៅពេលថ្នាក់ក្រោមអនុវត្តច្បាប់, គោលការណ៍ទាំងនោះមានបញ្ហាណាមួយឬបុគ្គលអនុវត្តខ្លះមានវិធីល្អជាងគោលការណ៍ទៅទៀត អ្នកគ្រប់គ្រងបានដកស្រង់យកវិធីសាស្ត្រអនុវត្តល្អៗពីថ្នាក់ក្រោម យកមកតម្រឹមឬកែលម្អគោលការណ៍ឬបទដ្ឋានវិញ ។

[54] គោលគំនិតឬទស្សនាទាន (Conception) ដែលបានមកពីការយល់ឃើញដោយញ្ញាណ (Perception) ដែលមានប្រភពពីតំណពូជ , ការអប់រំក្នុងគ្រួសារ , សាលារៀន , សហគមន៍និងអង្គភាពបម្រើការងារ តាមរយៈឥន្ទ្រីយារម្មណ៍ទាំង៥ (ភ្នែក ,ត្រចៀក,ច្រមុះ, អណ្តាតនិងកាយវិញ្ញាណ)។ តាមរយៈការយល់ដឹងដោយញ្ញាណនេះ នាំឱ្យយើងមានទស្សនាទានចេះផ្តួចផ្តើម បង្កើតថ្មី ធ្វើផែនការ និងគម្រោងជាដើម ។

បង្កើតជាខ្លឹមសារទាំងមូល។ មនុស្សដែលមានការយល់ដឹងខ្ពស់អាចមើលឃើញពណ៌ប្រផេះជាច្រើន ហើយអាចកំណត់អត្តសញ្ញាណនៃទំនាក់ទំនងស្មុគស្មាញ និង មានសមត្ថភាពព្យាករណ៍ព្រឹត្តិការណ៍នាពេលអនាគតពីនិន្នាការបច្ចុប្បន្ន ។ ជំនាញនិមិត្ត គឺជាជំនាញចាំបាច់សម្រាប់ការធ្វើផែនការ ការរៀបចំ និង ដោះស្រាយបញ្ហាប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ការទទួលខុសត្រូវផ្នែករដ្ឋបាលសំខាន់គឺការសម្របសម្រួលដាច់ដោយឡែក និង ផ្នែកឯកទេស ។ ដើម្បីសំរេចបាននូវការសម្របសម្រួលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការស្វែងយល់ថាតើផ្នែកផ្សេងៗនៃអង្គភាពពាក់ព័ន្ធគ្នា និង របៀបផ្លាស់ប្តូរក្នុងផ្នែកនៃប្រព័ន្ធ (រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង) ជះឥទ្ធិពលលើផ្នែកដទៃដែរឬទេ ។

អ្នកគ្រប់គ្រងក៏ត្រូវតែអាចយល់ពីរបៀបការផ្លាស់ប្តូរបរិយាកាសខាងក្រៅនឹងជះឥទ្ធិពលដល់អង្គភាព។ ការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រទាមទារឱ្យមានសមត្ថភាពសន្ធឹកសន្ធាប់ដើម្បីវិភាគព្រឹត្តិការណ៍ និង និន្នាការមើលឃើញការរំពឹងទុក ការផ្លាស់ប្តូរ និងស្គាល់ឱកាសនិងបញ្ហាដែលអាចកើតមាន។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានភាពវាងវៃខ្ពស់អាចអភិវឌ្ឍគំរូប្រាជ្ញាឱ្យអង្គភាពកាន់តែប្រសើរដើម្បីជួយឱ្យយល់ពីកត្តាលក្ខណៈវិនិឆ្ឆ័យ និងទំនាក់ទំនងក្នុងចំណោមពួកគេ ។ គំរូមួយទៀតគឺផែនទីបង្ហាញផ្លូវដែលពណ៌នាពីជំនាញជាប់ទាក់ទងគ្នា និង ជួយអ្នកដឹកនាំធ្វើការសម្រេចចិត្តពីកន្លែងមួយទៅកន្លែងមួយទៀត បានជោគជ័យ។

អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានជំនាញនិមិត្តខ្សោយមានទំនោរទៅរកគំរូផ្លូវចិត្តសាមញ្ញដែលមិនមានប្រយោជន៍ឱ្យពិសេសជាងគេទេ ព្រោះគាត់មិនអាចពណ៌នាពីដំណើរការអង្គភាពជួបប្រទះស្មុគស្មាញ ទំនាក់ទំនងហេតុផល និង លំហូរព្រឹត្តិការណ៍នៅក្នុងអង្គភាព និង បរិយាកាសខាងក្រៅ ។ បើតាមការសិក្សារបស់លោកម៉ាកកាលនិងឡុមបាបូ (McCall & Lombado) (1983) បានសំគាល់ថា ជំនាញនិមិត្តទន់ខ្សោយជាហេតុផលមួយសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបរាជ័យ មានន័យថាមានភាពទាក់ទាញប៉ុន្តែមិនអស្ចារ្យ ដូចជាទំហំការងារធំហើយស្មុគស្មាញពេក ដោយខ្វះជំនាញអន្តរបុគ្គល (ទំនាក់ទំនងយល់ចិត្តគ្រប់ប្រភេទ) "។

២.៧.៣. ជំនាញអន្តរបុគ្គល

ជំនាញអន្តរបុគ្គល (ឬសង្គម) រួមមាន ចំណេះដឹងពីឥរិយាបថរបស់មនុស្ស និង ដំណើរការក្រុម សមត្ថភាពក្នុងការយល់ដឹងពីអារម្មណ៍ អាកប្បកិរិយា និង បំណង ប្រាថ្នារបស់អ្នកដទៃ និង សមត្ថភាពទំនាក់ទំនងច្បាស់លាស់និងប្រកបដោយទាក់ទាញ ។ ប្រភេទជាក់លាក់នៃជំនាញអន្តរបុគ្គល ដូចជា៖ សមានចិត្ត ការយល់ដឹងក្នុងសង្គម ការទាក់ទាញស្មៀតការទូត ការលួងលោម និង សមត្ថភាពទំនាក់ទំនងផ្ទាល់មាត់ គឺជា តម្រូវការចាំបាច់ក្នុងការអភិវឌ្ឍ និង រក្សាទំនាក់ទំនងសហប្រតិបត្តិការជាមួយអ្នកក្រោម បង្គាប់ ថ្នាក់លើ មិត្តភក្តិ និង អ្នកខាងក្រៅ ។ នរណាម្នាក់ដែលមានភាពទាក់ទាញ ភាពប៉ិនប្រសប់និងការទូត នឹងមានទំនាក់ទំនង សហការច្រើនជាងមនុស្សដែលមិន សកម្ម និង បំពាន ។ ជំនាញអន្តរបុគ្គលគឺចាំបាច់សម្រាប់ដៈឥទ្ធិពលនិងគ្រប់គ្រង ចំណាប់អារម្មណ៍លើអ្នកដទៃ ។

ការយល់ចិត្តជាជាសមត្ថភាពក្នុងការ យល់ដឹងពីចិត្តជំរុញរបស់នរណាម្នាក់ តម្លៃ និង អារម្មណ៍ខាងក្រៅ (សប្បាយ កើតទុក្ខ ព្រួយ ខ្លាច ភ្ញាក់ផ្អើល) និងការយល់ ដឹងពីសង្គម (បុគ្គលិកធ្វើការក្នុងអង្គភាពជុំវិញអ្នក) ជាសមត្ថភាពយល់ដឹងពីប្រភេទនៃ ឥរិយាបថអ្វីខ្លះដែលសង្គមទទួលស្គាល់ ក្នុងស្ថានភាពនីមួយៗ ។ យល់ដឹងពីអ្វីមនុស្ស ត្រូវការ និងរបៀបពួកគេយល់ដឹងបញ្ហានោះ ហើយធ្វើការជ្រើសរើសយុទ្ធសាស្ត្រដៈ ឥទ្ធិពលឱ្យបានសមរម្យ និងបញ្ចុះបញ្ចូលនិងទំនាក់ទំនងផ្ទាល់មាត់ជាការប្រឹងប្រែង ឥទ្ធិពលជោគជ័យបន្ថែមទៀត។ ជំនាញអន្តរបុគ្គលមួយទៀត ជាសមត្ថភាពប្រើប្រាស់ គំនិតពីអ្នកដទៃដើម្បីស្វែងយល់ពីអាកប្បកិរិយាផ្ទាល់ខ្លួនរបស់មនុស្សម្នាក់ និងរបៀប ដៈឥទ្ធិពលដល់មនុស្សដទៃទៀត។

ជំនាញនេះពេលខ្លះត្រូវបានគេហៅថា" ការត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯង" ហើយវាអាច ជួយឱ្យមនុស្សផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថរបស់ពួកគេឱ្យសមនឹងតម្រូវការនៃស្ថានភាព[55] ។ ស្មៀតឥទ្ធិពលនិងស្មៀតគ្រប់គ្រងចំណាប់អារម្មណ៍ (សូមមើលជំពូកទី ៥) ត្រូវបានប្រើ ប្រាស់កាន់តែមានប្រសិទ្ធភាពដោយមនុស្សដែលមានជំនាញអន្តបុគ្គលរឹងមាំ ។ លើសពី

[55] Zaccaro, Foti, និង Kenny (1991)

នេះ ជំនាញនេះក៏បង្កើនប្រសិទ្ធភាពនៃឥរិយាបថគម្រង់ទិសទំនាក់ទំនងគ្រប់ប្រភេទ[56] ដូចជាទំនាក់ទំនងក្នុងកន្លែងការងារនិង ក្រៅការងារ ។ ជំនាញនេះរឹងមាំជួយអ្នកគ្រប់គ្រងឱ្យមានសិល្បៈក្នុងការស្តាប់ដោយយកចិត្តទុកដាក់ដោយមិនរើសអើងចំពោះនរណាម្នាក់ដែលមានបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួន ពាក្យបណ្តឹង ឬ ការរិះគន់ ជាដើម ។

ម៉្យាងវិញទៀត ការយល់ចិត្តឬសមានចិត្ត ក៏រាបបញ្ចូលផ្នែកជំនាញអន្តរបុគ្គលផងដែរ ពីព្រោះវាមានសារៈសំខាន់សម្រាប់ការយល់ពីតំរូវការនិងអារម្មណ៍របស់អ្នកដទៃ និងកំណត់វិធីដើម្បីផ្តល់ការគាំទ្រនិងការអាណិតអាសូរ ឬជ្រោមជ្រែង ។ ការយល់ចិត្តក៏មានប្រយោជន៍សម្រាប់កំណត់វិធីដែលមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការដោះស្រាយជម្លោះ ។ សូម្បីតែ ឥរិយាបថគ្រប់គ្រង ដែលត្រូវបានផ្តោតជាចម្បងលើភារកិច្ច (ឧទាហរណ៍ ការចាត់តាំង និង ការផ្តល់ការបង្ហាត់ បង្ហាញ) តម្រូវឱ្យមានជំនាញអន្តរបុគ្គលច្រើន ផងដែរ ក្នុងការអនុវត្តតាមរបៀបឆ្លុះបញ្ចាំងពីការព្រួយបារម្ភរបស់បុគ្គលិក ទៅលើ គោលបំណងការកិច្ចរបស់ពួកគាត់ ។ ការស្រាវជ្រាវពីប្រសិទ្ធភាពលើជំនាញទាំងបី ៖

២.៨.ចរិតនៃអ្នកគ្រប់គ្រងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព

ក្នុងដំណើរការងារគ្រប់គ្រង អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានចរិតខុសប្លែកពីអ្នកដើរតាម រួមមាន៖ មានការតម្រង់ទិសស្នាដៃឱ្យមានប្រសិទ្ធផល (ចំណាយតិចតែបានលទ្ធផលល្អ) មានការតម្រង់ទិសអំណាចខាងសង្គមខ្លាំង ជឿជាក់លើខ្លួនឯងខ្ពស់ មានជំនឿយ៉ាងមុតមាំលើប្រសិទ្ធភាពខ្លួនឯង និង ចុងក្រោយបុគ្គលនេះយល់ថាមានតែខ្លួនឯងទេដែលអាចកំណត់នូវកត្តានៃភាពជោគជ័យបាន ។

២.៨.១.ជំនាញអន្តរបុគ្គលនៃអ្នកគ្រប់គ្រងប្រកបប្រសិទ្ធភាព

ក្រៅពីជំនាញបច្ចេកទេស ត្រូវមានជំនាញយល់ពីអារម្មណ៍អ្នកដើរតាមគឺទំនាក់ទំនង យល់ចិត្តនិងទាក់ទាញឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព រួមមាន៖ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានជំនាញបទបង្ហាញផ្ទាល់មាត់យ៉ាងច្បាស់ដើម្បីទាក់ទាញអ្នកស្តាប់ ។ លើសពីនេះត្រូវមានចិត្តសាស្ត្រចេះយល់ចិត្តអ្នកស្តាប់ ពោលគឺប្រាស្រ័យទាក់ទង ស្គាល់អារម្មណ៍ និងស្ថានភាពអ្នកស្តាប់នេះឯង បន្ទាប់មកអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានសមត្ថភាពចាត់ចែងសមាជិកឲ្យមានដំណើរការជាក្រុមដោយរលូនដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ក្រុម ។ ជា

[56] Communication, relationship

ចុងក្រោយអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានសមត្ថភាពជំនាញមួយទៀតគឺ ការកសាងអត្តសញ្ញាណសមាជិកក្រុមនិងស្មៀតនយោបាយ ប្រកបដោយស្មារតីការងារ និងផលប្រយោជន៍រួមរបស់ក្រុម ។

២.៨.២.ជំនាញនិមិត្ត[57]របស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានប្រសិទ្ធភាព

យើងទាំងអស់គ្នាដឹងហើយថា អ្នកគ្រប់គ្រងណាដែលប្រើរចនាបទចាត់ចែងជាតួឯកនិយម (ក្រៅពី ខ្ញុំគ្មាននរណាគិតត្រូវទេ)នោះដំណើរការនៃការងារជាក្រុមមិនអាចសម្រេចបានគោលដៅឡើយ ពីព្រោះបុគ្គលិកអត់មាននរណាហ៊ានបញ្ចេញសមត្ថភាពឱ្យអស់ពីដួងចិត្ត ដោយរង់ចាំស្តាប់បង្គាប់បញ្ជាពីអ្នកគ្រប់គ្រង ។ ជំនាញនិមិត្តនេះណែនាំឱ្យ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែចេះបទបែននិងប្រមូលគំនិតល្អៗពីសមាជិកឬបុគ្គលិកក្រោមឱវាទឱ្យចូលរួមបញ្ចេញសមត្ថភាពប្រកបដោយឆន្ទៈ ខ្ពស់ក្នុងការងារ ។ ដើម្បីសម្រេចបានផលក្នុងការប្រើជំនាញនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ត្រូវប្រើរចនាបទពីរ គឺ អនុមានរួម និងអនុមានញែក ។

<u>រចនាបទអនុមានញែក (Deductive Reasoning)</u>៖ រចនាបទនេះអ្នកគ្រប់គ្រងបានផ្តួចផ្តើមពីវប្បធ៌ម គោលការណ៍ ឬស្តង់ដារ ឈានទៅដាក់ឱ្យបុគ្គលិកអនុវត្តជាក់ស្តែង ។ ក្នុងករណីនេះអ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែដាក់ចេញគោលការណ៍ខាងលើត្រឹមតែបណ្តោះអាសន្នសិន រង់ចាំមើលការអនុវត្តរបស់បុគ្គលិកក្រោមឱវាទមួយរយៈសិនថា តើដំណើរការអនុវត្តគោលការណ៍ ឬស្តង់ដារទៅមុខរលូនដែរឬទេ ? ។

<u>រចនាបទអនុមានរួម (Inductive Reasoning)</u> ៖ នៅពេលដែល គោលការណ៍ឬបទដ្ឋានដាក់ឱ្យបុគ្គលិកអនុវត្តជាបណ្តោះអាសន្នហើយ ពេលនោះអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវត្រួតពិនិត្យនិងវាយតម្លៃលទ្ធផលនៃការអនុវត្តដោយបើកចិត្តឱ្យទូលាយក្នុងការទទួលយកយោបល់ស្ថាបនា ពីបុគ្គលិកដែលជាអ្នកអនុវត្តសម្រាប់កែលម្អគោលការណ៍ឬបទដ្ឋានឱ្យកាន់តែសុក្រិតទុកប្រើប្រាស់ក្នុងការអនុវត្តជាផ្លូវការឱ្យបានល្អ។ សរុបមក រចនាបទគ្រប់គ្រងបែបអនុមានញែក ចេញពីគោលការណ៍ឬសម្មតិកម្ម ទៅរកការអនុវត្ត ។ ចំណែកឯរចនាបទគ្រប់គ្រងបែបអនុមានរួម៖ ចេញពីការអនុវត្តជាក់ស្តែង

[57] Conceptual Skills ជំនាញសម្រាប់ថ្នាក់កំពូល សម្រាប់ផ្តួចផ្តើម, បង្កើតថ្មី, ឆ្នៃប្រឌិត, កំណត់ចក្ខុវិស័យ ឬគម្រោងការងារ ជាដើម

ដើម្បីឈានទៅកែលម្អ គោលការណ៍ សម្មតិកម្ម ឬបទដ្ឋានវិញ ។ សំគាល់ៈ ទោះបី ជាគោលការណ៍នោះ ចុះហត្ថលេខាជាផ្លូវការរួចហើយក៏ដោយក្នុងរយៈពេលពីរ ឬបីឆ្នាំ គេនឹងធ្វើវិសោធនកម្មដើម្បីកែលម្អតាមស្ថានភាពដោយទាញយកគំនិតល្អៗពីការអនុវត្តរបស់បុគ្គលិកមកបញ្ចូលក្នុងដំពូកឬមាត្រា ។

២.៩. សមត្ថភាពពាក់ព័ន្ធជំនៃរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង

ទោះបីជាសមត្ថភាពជាទូទៅត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាជំនាញក៏ដោយ ជាធម្មតាសមត្ថភាពទាំងនោះ រួមបញ្ចូលគ្នានៃជំនាញជាក់លាក់ និង ជំនាញលក្ខណៈបន្ទាប់បន្សំបន្ថែមរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។ សមត្ថភាពត្រូវបានគេប្រើជាញឹកញាប់ដើម្បីពណ៌នាពីបំណងប្រាថ្នារបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ឬ វិជ្ជាជីវៈណាមួយ ប៉ុន្តែអ្នកសិក្សាខ្លះបានបង្ហាញពីសមត្ថភាពពាក់ព័ន្ធជាទូទៅសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រង ។ ដូច្នេះហើយបាននៅក្នុងផ្នែកនេះ បានពណ៌នាគំនិតមួយចំនួនដូចជាៈ ភាពឈ្លាសវៃខាងអារម្មណ៍ ភាពវៃឆ្លាតខាងសង្គម និង សមត្ថភាពស្វែងយល់ ជាដើម ។ សមត្ថភាពទាំងនេះរួមមានជំនាញខ្លះ និង ចរិតខ្លះដែលបានពណ៌នានៅដើមមេរៀន ប៉ុន្តែវាត្រូវបានកំណត់និងវាស់តាមរបៀបខុសប្លែកគ្នា ។

២.៩.១.ភាពឈ្លាសវៃខាងអារម្មណ៍ (Emotional Intelligence)

បើតាមវចនានុក្រមសម្តេចសង្ឃរាជ ជួន ណាត ពាក្យថាអារម្មណ៍ជាគ្រឿងតោងចិត្តមាន ៦ប្រភេទគឺ រូបារម្មណ៍(ភ្នែក), សទ្ទារម្មណ៍ (ត្រចៀក) , គន្ធារម្មណ៍ (ច្រមុះ), រសារម្មណ៍ (អណ្តាត) , ផោដ្ឋព្វារម្មណ៍ (រាងកាយ) , និង ធម្មារម្មណ៍ (ចិត្ត) ។ តែនៅក្នុងចិត្តវិទ្យាពាក្យថាអារម្មណ៍ត្រូវញែកជាពីគឺអារម្មណ៍ខាងក្រៅ(Emotion) និងអារម្មណ៍ខាងក្នុង (Feeling)។

តាមការកំណត់ន័យមួយបានឱ្យដឹងថា "អារម្មណ៍ខាងក្រៅ" ជាលទ្ធផលនៃការវិវត្តរបស់ប្រព័ន្ធសរសៃប្រសាទ ។ ដូច្នេះអារម្មណ៍ជាអ្វីមួយដែលមានលក្ខណៈជីវសាស្ត្រ ដូចជាៈ ការស្រឡាញ់ ការសប្បាយរីករាយការសោកសៅ ការខឹង ការភ័យខ្លាច ការភ្ញាក់ផ្អើល ឬ អារម្មណ៍ខ្ពើមរអើម សុទ្ធតែជាដំណើរការជីវសាស្ត្រសុទ្ធសាធ ។ ដូច្នេះអារម្មណ៍បឋមទាំងនេះមានការសម្តែងទឹកមុខឆ្លើយតបជារួម សម្រាប់មនុស្សទាំង

អស់ហើយដើរតួជាយន្តការដំបូងនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលមិនមែនពាក្យសំដី [58] ។ និយមន័យមួយទៀត អារម្មណ៍ខាងក្រៅ ជាអារម្មណ៍ខាងក្នុង រឹងមាំ ដែល ទាមទារ យកចិត្តទុកដាក់ហើយទំនងជាប៉ះពាល់ដល់ដំណើរការយល់ដឹង និង ឥរិយាបថ ។ ដូច ជា៖ កំហឹង ការភ័យខ្លាច ភាពទុក្ខព្រួយ ភាពអាម៉ាស់ និង ការភ្ញាក់ផ្អើល ។ សូម្បីតែ បន្ទាប់ពីមានអារម្មណ៍រំជើបរំជួលរលត់ហើយក៏ដោយ ក៏វាហាក់ដូចជាទំនោរជានៅតែ ភ្ជាប់ផ្លូវចិត្តវិជ្ជមានឬអវិជ្ជមានដែលអាចប៉ះពាល់ដល់ឥរិយាបថដឹកនាំផងដែរ [59] ។

អារម្មណ៍ខាងក្រៅ ជាអ្នកបង្កើតអារម្មណ៍ខាងក្នុង ប្រភពអារម្មណ៍ខាងក្រៅ មាន៣ គឺ ទី១ បានមកពី បំរែបំរួលសរីរៈ ក្នុងរាងកាយនិងសាច់ដុំផ្នែមុខ ។ ទី២ ឥទ្ធិពលវប្បធ៌ម បទពិសោធន៍និងការសម្តែងអារម្មណ៍ ។ ឧទាហរណ៍ វប្បធ៌មជនជាតិ មានជំនឿខ្មោច ព្រាយ និងទី៣ ដំណើរការពុទ្ធិ ៖ ការបកស្រាយស្ថានភាពអារម្មណ៍ ដូច ជា៖ នៅពេលមនុស្សណាម្នាក់និយាយព្រឹត្តិការណ៍អ្វីមួយ ប្រាកដណាស់គាត់នឹង បញ្ចេញអារម្មណ៍លម្អៀងតាមកម្រិតចំណេះដឹងរបស់គាត់ ។ ដូច្នេះ សភាវអារម្មណ៍ខាង ក្នុង ទាក់ទងនឹងគំរូនៃការប្រែប្រួលរាងកាយ ផ្នែមុខ ពុទ្ធិ និង ជំនឿ ។ ចំណែកដានីយ៉ែលហ្គូលមែន (Daniel Goleman) (១៩៩៥) ដែលជាអ្នកចិត្តសាស្ត្រដ៏ល្បីល្បាញ ម្នាក់នៃអ្នកបង្កើតអ្នកលក់ឈ្លាសវៃ "ភាពវៃឆ្លាតខាងអារម្មណ៍ " បាននិយាយថា៖ " [...] អារម្មណ៍របស់មនុស្ស កម្រត្រូវបានគេបង្ហាញជាពាក្យសំដី ហើយភាគច្រើនអារម្មណ៍ នេះត្រូវបានបង្ហាញតាមរយៈសញ្ញាផ្សេងទៀតដូចជាទឹកមុខ ឥរិយាបថជាដើម ។ គន្លឹះ មួយទៀតក្នុងការទាក់ទាញអារម្មណ៍របស់មនុស្សក៏ ជាសមត្ថភាពផ្សាយព័ត៌មានមិន ចេញសម្លេងដែរ ដូចជា៖ កាយវិការ ការបញ្ចេញទឹកមុខ ឬ ឥរិយាបថ [60]" ។

ប្រសិនបើយើងបន្តទៅក្នុងការវែកញែកទៅទៀត យើងអាចឃើញថានៅមាន អ្វីផ្សេងទៀត ដែលត្រូវលើមកពិភាក្សាបន្ថែម ។ ជារួម ដើមកំណើតនៃអារម្មណ៍ខាងក្រៅ មានទីតាំងនៅផ្នែកសរីរៈក្នុងខួរក្បាលហៅថា

[58] Fadoua Soussi (2020) (htts:// medium.com > the-faculty>the source-of our emotion.)
[59] George (1995)
[60] "[...] People's emotions are rarely put into words, far more often they are expressed through other cues. The key to intuiting another's feelings is in the ability to read nonverbal channels, tone of voice, gesture, facial expression and the like [...]"

"ប្រព័ន្ធលីមប៊ីក" [61] ។ ប្រព័ន្ធនេះជាមជ្ឈមណ្ឌលដែលបង្កើតឱ្យលេចចេញអារម្មណ៍ខាងក្រៅរបស់យើងមានអាយុកាលរាប់លានឆ្នាំមុនមកម្ល៉េះ ។ ប្រព័ន្ធនេះជាផ្នែកមួយដ៏ចំណាស់បំផុតនៃខួរក្បាលដែលមានលក្ខណៈជីវសាស្ត្រនិងបន្តវិវឌ្ឍន៍ពី ដំបូងនៅក្នុងខួរក្បាលត្រី បូកផ្សំនឹងការស្រាវជ្រាវនានាខាងរចនាសម្ព័ន្ធនៃប្រព័ន្ធអវយវៈរបស់មនុស្សស្រដៀងនឹងសត្វល្មូនថែមទៀត ជាហេតុធ្វើឱ្យគេសន្និដ្ឋានថា មនុស្សយើងមានកំណើតដំបូងបំផុតពីបាតេរីនៅក្នុងទឹក ។ បើតាមទ្រឹស្តីលោកកានណុន បារដ៍ បានពន្យល់ថាអារម្មណ៍ខាងក្រៅបង្កើតរំញោចដល់មជ្ឈមណ្ឌលខួរក្បាលហៅថា ថាឡាម៉ាស [62] ជាមជ្ឈមណ្ឌលសម្រាប់ទទួលយកដំណឹងឬរូបភាពផ្សេងៗ បញ្ជូនសារ ទៅកំរតិច [63] ដើម្បីផលិតអារម្មណ៍ខាងក្នុង ក្នុងពេលដំណាលគ្នានោះ ធ្វើឱ្យរំញោចដល់សរីរៈខាងក្នុង ដូចជា៖ សាច់ដុំ បេះដូង ក្រពះ ពោះវៀន ប្លោកនោម បង្កើតជាស្តូត ជំរុញដល់សកម្មភាពឥរិយាបថ ។ ដូច្នេះហើយបានជាយើងឃើញ អ្នកខ្លាច ភ័យខ្លាំង ឈឺបត់ជើង ធំ តូច ជួនកាលបណ្តាលឱ្យគាំងបេះដូង ស្លាប់ក៏មាន ។ ករណី ក្មេងស្រីចូលមើលផ្ទះខ្មោចនៅភូមិវប្បធ៌មនៅខេត្តសៀមរាប កាលពីបួន ប្រាំឆ្នាំមុន ។ ករណីខ្លះទៀត អ្នកខ្លះភ័យខ្លាំង បញ្ចេញឥរិយាបថផ្សេងៗ ដូចជា រត់អត់រួចដោយសារស្តូតពេក អ្នកខ្លះរត់បាតជើងសព្រាត ប្រឡោះប៉ុនណាក៏ត្បុលរួច របងកំពស់ណាក៏ផ្លោះរួច ដោយសារតែអារម្មណ៍ខាងក្នុង (ភ័យ) បង្កើតឲ្យមានរំញោចសរីរៈ ខ្លាំង ។

ភាពឈ្លាសវៃខាងអារម្មណ៍ (Emotional Intelligence) រួមបញ្ចូលទាំងជំនាញផ្សេងៗដែលជាសមាសធាតុទាក់ទងគ្នាជាច្រើន ។ ការយល់ចិត្តឬសមានចិត្ត

---

[61] Limbic System ជាប្រព័ន្ធអវយវៈរបស់ផ្នែកមួយនៃខួរក្បាលដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការឆ្លើយតបឥរិយាបថនិងអារម្មណ៍របស់យើង ជាពិសេសនៅពេលមានឥរិយាបថដែលយើងត្រូវការរស់នៅ ៖ ការចិញ្ចឹម, ការបង្កើតឡើងវិញ និង ការមើលថែក្មេង និង ការឆ្លើយតប ឬ តស៊ូនឹងបញ្ហាផ្សេងៗ ។

[62] thalamus បញ្ជូនការរំញោចអារម្មណ៍ពីផ្នែកផ្សេងៗ (អារម្មណ៍ខាងក្រៅ) នៃរាងកាយទៅផ្នែកខួរក្បាល (cerebral cortex) ។ ការរំញោចអារម្មណ៍ដែលធ្វើដំណើរចេញពីផ្នែករាងកាយឆ្ពោះទៅរក thalamus ដែលបង្កើតជាអារម្មណ៍ខាងក្នុង ។ អារម្មណ៍នេះត្រូវបានបញ្ជូនទៅក្នុងខួរក្បាលផ្នែក (cerebral cortex) សម្រាប់បកស្រាយដូចជា៖ ការប៉ះ ការឈឺចាប់ ឬ សីតុណ្ហភាព ជាដើម ។

[63] Cortex ខួរក្បាល៖ ស្រទាប់ប្រផេះបត់និងលាតសន្ធឹងពីលើខាងក្រៅនៃផ្នែកផ្នែខួរធំ ដែលទទួលខុសត្រូវចំពោះដំណើរការខ្ពស់នៃខួរក្បាលដូចជា៖ ឥន្ទ្រីយារម្មណ៍, ចលនារំញោចសាច់ដុំ (មិនដឹងខ្លួន), ការគិតហេតុផល និង ការចងចាំ ។

(Sympathy)ជាសមត្ថភាពក្នុងការទទួលស្គាល់ផ្លូវចិត្តនិងអារម្មណ៍អ្នកដទៃ ភាពខុសគ្នាពីការសម្តែងអារម្មណ៍ពិត និង មិនពិត និង យល់ពីរបៀបដែលនរណាម្នាក់មានប្រតិកម្មចំពោះអារម្មណ៍ ទៅនឹង ឥរិយាបថរបស់អ្នក ។ ការគ្រប់គ្រងខ្លួនឯងជាសមត្ថភាពក្នុងការបញ្ជូនអារម្មណ៍ទៅក្នុងឥរិយាបថដែលសមស្របសម្រាប់ស្ថានភាពជាជាងឆ្លើយតបនឹងឥរិយាបថដែលគ្មានភាពអត់ធ្មត់ (ឧទាហរណ៍ ការទើសទាល់នឹងនរណាម្នាក់ដែលធ្វើឱ្យអ្នកខឹង អ្នកមិនមានប្រតិកម្មតបតទេ តែសុខចិត្តដកខ្លួនដោយទុកឱ្យស្ថានភាពអារម្មណ៍ខ្លួនឯងខកចិត្តទៅវិញ)។

<u>ការយល់ដឹង ឬ ភ្ញាក់រលឹកពីអារម្មណ៍ខ្លួនឯង</u> (Emotional Self-Awareness)

ការយល់ដឹងពីអារម្មណ៍ខ្លួនឯង ជាការយល់ដឹងពីផ្លូវចិត្តនិងអារម្មណ៍ផ្ទាល់ខ្លួនដូចជា របៀបវិវឌ្ឍន៍ និងផ្លាស់ប្តូរតាមពេលវេលា និងលទ្ធផលសម្រាប់បំពេញការងារនិងទំនាក់ទំនងអន្តរបុគ្គល ។ ទិដ្ឋភាពមួយទៀតនៃភាពឈ្លាសវៃខាងអារម្មណ៍ គឺចរិតនិងជំនាញភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដែលត្រូវការទាំងការភ្ញាក់រលឹកខ្លួនឯងនិងជំនាញទំនាក់ទំនងជាសមត្ថភាពដើម្បីសម្តែងឱ្យត្រឹមត្រូវនូវអារម្មណ៍ខាងក្នុងទៅនរណាម្នាក់ជាមួយនឹងទំនាក់ទំនងភាសាកាយវិការ (ការសម្តែងទឹកមុខ , កាយវិការជាដើម) ។ ភាពឈ្លាសវៃខាងអារម្មណ៍អាចត្រូវស្វែងយល់បន្ថែមទៀត ប៉ុន្តែការធ្វើឱ្យប្រសើរគឺត្រូវការហ្វឹកហាត់ ការរៀនទទួលប្រតិកម្មឬយោបល់ពីអ្នកដទៃ និងគោលបំណងខ្លាំងសម្រាប់អភិវឌ្ឍស្មារតីបុគ្គល [64] ។ មានវិធីមួយទៀតតាមបទពិសោធន៍របស់ស្មេរ បានប្រើប្រាស់ការយល់ដឹងឬការភ្ញាក់រលឹកដោយខ្លួនឯង អស់រយៈពេលជាង១០ឆ្នាំ ហើយ ។ ស្មេរមានសៀវភៅស្អាតមួយក្បាលចែកជាបីគូឡោន ៖ គូឡោនទី១ សរសេរចំណុចខ្លាំង គូឡោនទី២ ចំណុចខ្សោយ និង គូឡោនទី ៣ ការកែលម្អចំណុចខ្សោយ ។ ជារៀងរាល់ថ្ងៃពេលត្រឡប់មកពីធ្វើការវិញ ជាពិសេសវេលាយប់ មុនពេលគេង ស្មេរតែងតែវាយតម្លៃលទ្ធផលការងារការិយាល័យ ក៏ដូចជាការបង្រៀន ។ បើបានលទ្ធផលល្អ ឬអាចជួយ សហការីការងារ ឬ និស្សិតដោះស្រាយបញ្ហាបាន ត្រូវសរសេរដាក់ក្នុងគូឡោនចំណុចខ្លាំង ។ បើដោះស្រាយបញ្ហាឱ្យនិស្សិតមិនបាន ឬ មាននិយាយជ្រុលពាក្យសម្តីរដាក់អ្នកដទៃត្រូវសរសេរដាក់ក្នុងគូឡោនចំណុចខ្សោយ ។ ហើយត្រូវពិចារណា តើមាន

[64] Goldman (1995)

ជំនាញអ្វីខ្លះដែលនៅមានកង្វះខាត? តើហេតុអ្វីបានជាទប់អារម្មណ៍អត់បាន? ។ ពាល់ចំណុចកែលំអត្រូវសរសេរចូលក្នុងគូឡោនអនុសាសន៍ ហើយរកពេលវេលា ដាក់កម្មវិធី (ពិន័យខ្លួនឯង) ហ្វឹកហាត់កម្មវិធី software ឬ ស្រាវជ្រាវរកមើលបន្ថែម ដើម្បីដោះស្រាយចំណុចខ្សោយរបស់យើង ។ សំគាល់ ៖ បើរកឃើញចំណុចខ្វះខាតហើយ ត្រូវតែដាក់ផែនការអនុវត្តឱ្យបានឆាប់ កុំបង្អង់យូរ ដើម្បីអភិវឌ្ឍខ្លួនឯង ។ ការប្រព្រឹត្តបែបនេះឱ្យបានខ្ជាប់ខ្ជួន អស់រយៈពេលតែបី បួនឆ្នាំ អ្នកនឹងឃើញលទ្ធផលពីការរីកដុះដាលទាំងជំនាញ និង អារម្មណ៍ទៀតសោត ក៏ក្លាយជាមនុស្សរឹងមាំក្នុងការអភិវឌ្ឍខ្លួនឯង ។

២.៩.២.ភាពឈ្លាសវៃខាងសង្គម (Social Intelligence)

ភាពឈ្លាសវៃខាងសង្គមត្រូវបានកំណត់ថា ជាសមត្ថភាពដើម្បីកំណត់តម្រូវការសម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងស្ថានភាពជាក់លាក់ណាមួយហើយជ្រើសរើសការឆ្លើយតបដែលសមស្រប [65] ។ មានសមាសធាតុចម្បងពីរនៃភាពឈ្លាសវៃខាងសង្គម គឺ ការយល់ដឹងពីសង្គម និងភាពបត់បែននៃឥរិយាបថ ។

<u>ការយល់ដឹងពីសង្គម</u> (Social Perceptiveness)៖ សមត្ថភាពក្នុងការស្វែងយល់ពីតំរូវការមុខងារ បញ្ហា និង ឱកាស ដែលទាក់ទងនឹងក្រុម ឬ អង្គភាព និង លក្ខណៈសមាជិកទំនាក់ទំនងសង្គម និង ដំណើរការសមូហភាពដែលលើកកម្ពស់ ឬ កំណត់ការប្រឹងប្រែងដើម្បីដៈឥទ្ធិពលលើក្រុម ឬ អង្គភាព ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានការយល់ដឹងពីសង្គមខ្ពស់ប្រាកដជាយល់ពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើដើម្បីបង្កើតក្រុមការងារឬអង្គភាពកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាពនិងរបៀបដំណើរការការងារជាក្រុម ។

ការយល់ដឹងពីសង្គមពាក់ព័ន្ធនឹងជំនាញនិមិត្ត[66]និងចំណេះដឹងជាក់លាក់ដែលចាំបាច់សម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំជាយុទ្ធសាស្ត្រ រួមមាន៖ សមត្ថភាពដើម្បីសម្គាល់ការគំរាមកំហែងនិងឱកាសដែលត្រូវបានកំណត់រួមគ្នាដោយព្រឹត្តិការណ៍ ឬ បរិយាកាស

[65] Zaccaro, at.al, (1991)

[66] Conceptual Skills

នានា សមត្ថភាពស្នូល[67]របស់អង្គភាព និង សមត្ថភាពក្នុងការបង្កើត និង ការឆ្លើយតប ឱ្យបានសមស្រប ។

ការយល់ដឹងពីសង្គមក៏ពាក់ព័ន្ធនឹងជំនាញអន្តរបុគ្គលផងដែរ (ឧទាហរណ៍ ការយល់ចិត្ត ការយល់ដឹងពីមនុស្សដែលនៅជុំវិញខ្លួន ការយល់ដឹងពីដំណើរការជាក្រុម) និងចំណេះដឹងរបស់អង្គភាព (រចនាសម្ព័ន្ធ វប្បធម៌ ទំនាក់ទំនងអំណាច) ដែលកំណត់រួមគ្នាថា តើវាអាចធ្វើទៅរួចទេ ដើម្បីផ្តួចផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរ និង ការស្វែងរកវិធីល្អបំផុតដើម្បីអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរ ។ ភាពបត់បែននៃឥរិយាបថ ជាសមត្ថភាពនិងឆន្ទៈក្នុងការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថនរណាម្នាក់ដើម្បីបំពេញតម្រូវការតាមភាពបត់បែននៃស្ថានភាព ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានភាពបត់បែនឥរិយាបថខ្ពស់ យល់ដឹងពីរបៀបប្រើភាពខុសគ្នាតាមស្ថានភាព និងបុគ្គលិកក្នុងអង្គភាព ។

<u>ភាពបត់បែននៃឥរិយាបថ (Behavioral Flexibility)</u>៖ ភាពបត់បែននៃឥរិយាបថខ្ពស់បង្ហាញឱ្យឃើញគំរូវៃឆ្លាតជាមួយនឹងភាពខុសប្លែកក្នុងចំណោមប្រភេទនៃឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំខុសៗគ្នា ។ បុគ្គលអ្នកដឹកនាំត្រូវតែមានការចងចាំជានិច្ចនៃឥរិយាបថជំនាញដែលត្រូវជ្រើសរើសប្រើ ក៏ដូចជាចំណេះដឹងពីផលប៉ះពាល់និងការកំណត់លក្ខខណ្ឌសម្រាប់ប្រភេទឥរិយាបថនីមួយៗ ។

ភាពបត់បែននៃឥរិយាបថ ត្រូវបានសម្របសម្រួលដោយការត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯងពីព្រោះ អ្នកដឹកនាំដែលមានការត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯងខ្ពស់តែងតែមានការយល់ដឹងច្រើន និងច្បាស់លាស់ពីឥរិយាបថផ្ទាល់ខ្លួននិងរបៀបដៈឥទ្ធិពលទៅអ្នកដទៃ ដូចជាត្រូវសួរខ្លួនឯងថា តើភាពឈ្លាសវៃខាងសង្គម[68]ត្រូវបានប្រើជាចម្បងដើម្បីសម្រេចបានគោលដៅជាសមូហភាពជាងគោលបំណងផ្ទាល់ខ្លួនដោយផ្អែកលើភាពចាស់ទុំខាងអារម្មណ៍ និង ការលើកទឹកចិត្តអំណាចសង្គម (ក្នុងអង្គភាព) ដែរឬអត់ ។

ភាពឈ្លាសវៃខាងសង្គមក៏លេចឡើងផងដែរ រួមបញ្ចូលទាំងជំនាញនយោបាយដែលជាសមត្ថភាពក្នុងការស្វែងយល់ពីរបៀបដែលការសម្រេចចិត្តត្រូវបានធ្វើឡើងនៅក្នុងអង្គភាព និង របៀបប្រើវិធីត្រិះរិះដើម្បីប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលលើការសម្រេច

---

[67] នាយកដ្ឋានជំនាញ ក្រុមជំនាញឬផ្នែកជំនាញក្នុងអង្គភាព។ ឧទាហរណ៍ នាយដ្ឋានធនធានមនុស្ស ហិរញ្ញវត្ថុ ម៉ាយេធីង ប្រតិបត្តិការជាដើម ។

[68] Social Intelligence

ចិត្តនិងហេតុការណ៍នានា ។ ដូច្នេះហើយបានមានការស្រាវជ្រាវបន្ថែមទៀតដើម្បីបញ្ជាក់ឱ្យច្បាស់ថា តើភាពឈ្លាសវៃខាងសង្គមទាក់ទងនឹងភាពឈ្លាសវៃខាងអារម្មណ៍[69] និង ដំនាញនយោបាយយ៉ាងដូចម្តេច? ។ លើសពីនេះក៏តម្រូវឱ្យមានការស្រាវជ្រាវបន្ថែមទៀតដែរ ដើម្បីវាយតម្លៃថា តើដំនាញផ្នែកនីមួយៗនៃភាពឈ្លាសវៃខាងសង្គមទាក់ទងនឹងប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែរឬទេ ? ។

២.៩.៣.សមត្ថភាពស្ទង់យល់ឬរៀនសូត្រ (Ability to learn)

នៅក្នុងបរិយាកាសច្របូកច្របល់ដែលអង្គភាពនានាត្រូវតែសម្របខ្លួន បន្តច្នៃប្រឌិត និងបង្កើតថ្មីឡើងវិញដោយខ្លួនឯង អ្នកដឹកនាំត្រូវតែមានភាពបត់បែនគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីស្ទង់យល់ឬរៀនពីកំហុសពីអតីតកាល ផ្លាស់ប្តូរសម្មតិកម្ម និង ជំនឿ និង ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវគំរូគំនិតប្រាជ្ញារបស់ពួកគេ ។ ការប្រកួតប្រជែងដ៏សំខាន់បំផុតមួយសម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំដោគជ័យក្នុងស្ថានភាពផ្លាស់ប្តូរជាសមត្ថភាពរៀនពីបទពិសោធន៍និងសម្របខ្លួនទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ [70] ។

សមត្ថភាពនេះខុសគ្នាពីជំនាញនិមិត្ត (ឧទាហរណ៍ ហេតុផលដោយពាក្យសំដី ការច្នៃប្រឌិត ការគិតបង្កើតថ្មី) និង ជំនាញសង្គមដទៃផ្សេងទៀត ។ លើសពីនេះពាក់ព័ន្ធនឹង ការស្ទង់យល់ និងរបៀបស្ទង់យល់ ដែលជាសមត្ថភាពវិភាគដំណើរការយល់ដឹងផ្ទាល់ខ្លួន (ឧទាហរណ៍ បញ្ហាដែលអ្នកកំណត់ និង ដោះស្រាយ) និង រកវិធីដើម្បីកែលម្អទង្វើឱ្យកាន់តែប្រសើរ ។ រឿងនេះក៏ពាក់ព័ន្ធនឹងការយល់ដឹងឬភ្ញាក់រលឹកដោយខ្លួនឯងដូចជា៖ ការយល់ដឹងពីភាពខ្លាំងនិងភាពខ្សោយផ្ទាល់ខ្លួនទាក់ទងនឹងជំនាញ និង អារម្មណ៍ខាងក្រៅ[71] ។ លោកបណ្ឌិតហ្វូបាឡុង (១៩៩៤)[72] បានមានប្រសាសន៍ទៅកាន់សិស្សអាជីវកម្មធុនតូចនៅខេត្តបាត់ដំបងថា អ្នកទាំងឡាយរៀនពីគ្រូបានតែ ៣០% ទេ រៀនខ្លួនឯង បាន៣០% រៀនពីអង្គភាព និង មិត្តភក្តិបាន ៣០%

[69] Emotional Intelligence

[70] Marshall-Mies et al., (2000)

[71] Emotion

[72] បណ្ឌិត ហ្វូបាឡុង,ជំនាញគ្រប់គ្រង លោកបាននាំយកកម្មវិធីអាជីវកម្មធុនតូចមកបើកវគ្គខ្លីៗនៅមហាវិទ្យាល័យពាណិជ្ជសាស្ត្រ នៅភ្នំពេញ និង បាត់ដំបង ក្រោមជំនួយសាកលវិទ្យាល័យហ្សកថោន និង USAID សហរដ្ឋអាមេរិច ក្នុងអំឡុងទសវត្សឆ្នាំទី១៩៩០។

ទៀត និង ១០ % ទុកឲ្យព្រហ្មលិខិតជាអ្នកសម្រេច ។ សមត្ថភាពក្នុងការរៀនពីបទពិសោធន៍និងសម្របខ្លួនទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរក៏អាចទាក់ទងនឹងចរិតលក្ខណៈព្រមទាំងជំនាញផងដែរ [73] ។ ចរិតលក្ខណៈដែលពាក់ព័ន្ធរួមមាន៖ ការតំរង់ទិសស្នាដៃ ស្មេរភាពអារម្មណ៍ ការត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯង និង ការតំរង់ទិសពីភាពជឿជាក់ខ្លួនឯង (មានតែខ្លួនឯងទេជាអ្នកកំណត់នូវភាពជោគជ័យ) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានចរិតលក្ខណៈទាំងនេះ ត្រូវបានលើកទឹកចិត្តដើម្បីសម្រេចបាននូវឧត្តមភាពក្នុងការងារ ។ ពួកគាត់តែងតែចង់ចេះ ចង់ដឹង និង បើកចំហរគំនិត (ទទួលយកមតិរិះគន់) ពួកគាត់មានទំនុកចិត្ត និងទទួលយកបទពិសោធន៍ថ្មីៗ និងស្វែងរកយោបល់ត្រឡប់យ៉ាងសកម្មពីចំណុចខ្លាំងនិងចំណុចខ្សោយរបស់ពួកគាត់ ។

២.១០.ភាពទាក់ទងនឹងស្ថានភាពនៃជំនាញ

អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការជំនាញជាច្រើនប្រភេទដើម្បីបំពេញតំរូវការតួនាទីរបស់ពួកគេ ប៉ុន្តែសារៈសំខាន់ដែលទាក់ទងនឹងជំនាញផ្សេងៗអាស្រ័យលើស្ថានភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ អថេរដេះឥទ្ធិពលទៅលើស្ថានភាពរួមមាន៖ កម្រិតនៃការគ្រប់គ្រង ប្រភេទនៃអង្គភាព និងលក្ខណៈនៃបរិយាកាសខាងក្រៅ ។ កម្រិតនៃការគ្រប់គ្រងជាផ្នែកមួយនៃស្ថានភាពដែលដេះឥទ្ធិពលលើសារៈសំខាន់នៃជំនាញគឺតួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងហានានុក្រមនៃសិទ្ធិអំណាច [74] របស់អង្គភាព [75] ។

អាទិភាពជំនាញនៅកម្រិតនៃការគ្រប់គ្រងខុសគ្នាទាក់ទងទៅនឹងតម្រូវការតួនាទីខុសៗគ្នានៅកម្រិតនីមួយៗ ។ រូបភាព ២-១ បង្ហាញពីសារៈសំខាន់ដែលទាក់ទងគ្នានៃប្រភេទជំនាញធំ ៗ ទាំងបីទៅនឹងប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតទាប អ្នកគ្រប់គ្រង់ថ្នាក់កណ្តាល និង នាយកប្រតិបត្តិជាន់ ខ្ពស់ ។ កម្រិតអ្នកគ្រប់គ្រងមិនត្រឹមតែទាក់ទងទៅនឹងភាពពាក់ព័ន្ធនៃជំនាញធំ ៗ (ជំនាញនិមិត្ត ជំនាញអន្តរបុគ្គល និង បច្ចេកទេស) នោះទេ ប៉ុន្តែក៏មានសារៈសំខាន់ទាក់ទងនឹងជំនាញជាក់លាក់នៃប្រភេទនីមួយៗផងដែរ។

---

[73] Spreitzer, McCall, & Mahoney, (1997)

[74] Authority: ជាការពណ៌នាការងារ, មុខតំណែង មានភារកិច្ចតូចៗជាបុព្វសិទ្ធិឬភារកិច្ចទទួលខុសត្រូវ ។

[75] Baker, & Leslie, (2008)

ជាទូទៅការគ្រប់គ្រងកម្រិតខ្ពស់មានចំនួនការងារកាន់តែច្រើនដែលត្រូវសម្របសម្រួល ។ ភាពស្មុគស្មាញនៃទំនាក់ទំនងដែលត្រូវការស្វែងយល់និងចាត់ចែងកាន់តែរីកធំឡើងៗ ។ ហើយបញ្ហាដែលចាំបាច់ត្រូវដោះស្រាយមានលក្ខណៈប្លែកៗ និងពេលខ្លះមិនត្រឹមត្រូវ ទៀតផង [76]។ ចំណែកឯអ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកឬនាយកដ្ឋានជំនាញអាចត្រូវសម្របសម្រួលការងាររបស់និយោជិតដែលស្ទើរតែប្រហាក់ប្រហែលការងាររបស់នាយកប្រតិបត្តិដែរ ត្រូវសម្របសម្រួលការងារច្រើនបែបផែនរបស់អង្គភាព តួយ៉ាងពួកគាត់ទទួលបន្ទុកបុគ្គលិកមានចំនួនច្រើន។ នាយកប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់ បានឆ្លុះបញ្ចាំងពីតម្រូវការកើនឡើងសម្រាប់ជំនាញនិមិត្ត ជាញឹកញាប់ត្រូវវិភាគព័ត៌មានដែលមិនច្បាស់និងអវិជ្ជមានជាច្រើនពីបរិយាកាសសេដ្ឋកិច្ចនិងសង្គមដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្តជាយុទ្ធសាស្ត្រនិងបកស្រាយព្រឹត្តិការណ៍សម្រាប់សមាជិកដទៃទៀតនៃអង្គភាព ។នាយកប្រតិបត្តិត្រូវមានទស្សនវិស័យវែងឆ្ងាយនិងសមត្ថភាពក្នុងការស្វែងយល់ពីទំនាក់ទំនងស្មុគស្មាញក្នុងចំណោមអថេរទាំងឡាយដែលទាក់ទងទៅនឹងការអនុវត្តរបស់អង្គភាព ។ នាយកប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់អាចប្រមើលមើលព្រឹត្តិការណ៍នាពេលអនាគតនិងដឹងពីរបៀបរៀបចំផែនការសម្រាប់ពួកគេ ។ គុណភាពនៃការសម្រេចចិត្តជាយុទ្ធសាស្ត្រទីបំផុតគឺអាស្រ័យលើជំនាញនិមិត្តនេះឯង ។

២.១០.១.ការផ្ទេរសមត្ថភាពឆៃដំនាញពាស់ពេញអង្គភាព

ប្រភេទនៃអង្គភាពជាបញ្ហាមួយគួរឱ្យចាប់អារម្មណ៍ទាក់ទងនឹងជំនាញគ្រប់គ្រងជាទំហំដែលពួកគេអាចផ្ទេរបានពីអង្គភាពមួយទៅអង្គភាពមួយ ។ អ្នកស្រាវជ្រាវតែងយល់ស្របថាអ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតទាបមិនងាយផ្ទេរជំនាញពិសេសឬមុខងារផ្សេងៗគ្នាបានយ៉ាងងាយស្រួលទេ ។ ឧទាហរណ៍ ការផ្ទេរពីអ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកលក់ ទៅជាអ្នកគ្រប់គ្រងវិស្វកម្ម ព្រោះជំនាញបច្ចេកទេសដែលត្រូវការកម្រិតបច្ចេកទេសគ្រប់គ្រងខុសគ្នាឆ្ងាយណាស់ ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយការយល់ស្របគ្នា បង្ហាញពីភាពដែលអាចផ្ទេរបាននៃជំនាញតាមខ្សែបណ្តោយបច្ចេកទេសទូទាំងអង្គភាពនៅកម្រិតប្រតិបត្តិ ។ បើតាមលោក កាតហ្ស (Katz) (1955) បានសំគាល់ថា អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ដែលមានរចនាបទតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនងបានល្អ និងមានជំនាញនិមិត្តប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព

[76] Mumford & Connelly, 1991

អាចផ្លាស់ប្តូរការគ្រប់គ្រងពីឧស្សាហកម្មមួយទៅឧស្សាហកម្មមួយទៀតយ៉ាងងាយស្រួល និងនៅតែមានប្រសិទ្ធភាព។ បើតាមលោក ខូតធ័រ (1982) បានសំគាល់ថា សមត្ថភាពផ្នែរជំនាញសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់អាស្រ័យលើ គម្លាតនៃគុណលក្ខណៈ[77] ទម្លាប់ បរិយាកាសអង្គភាព និងវប្បធម៌ ។ ឧស្សាហកម្មផ្សេងៗគ្នាមានលក្ខណៈពិសេសខាងសេដ្ឋកិច្ច ម៉ាឃីតធីង និង បច្ចេកទេស ។ ការស្គាល់ច្បាស់ពីបញ្ហាបច្ចេកទេស ផលិតផល បុគ្គលិកលក្ខណៈ និង ប្រពៃណី ជាប្រភេទនៃចំណេះដឹងដែលទទួលបានតាមរយៈបទពិសោធន៍យូរអង្វែងនៅក្នុងអង្គភាព ។ ចំណែកឯ សមាសភាពទូទៅនៃជំនាញនិមិត្តនិងជំនាញបច្ចេកទេស ដែលអាចប្រើក្នុងស្ថានភាពខុសគ្នាៗពីអង្គភាពមួយទៅមួយ ។ ដូច្នេះសមាសភាគនៃចំណេះដឹងតែមួយគត់នៃជំនាញទាំងនោះ ត្រូវតែស្វែងយល់ឬ រៀនសូត្រឡើងវិញ ។ លើសពីនេះទៅទៀត ប្រធានប្រតិបត្តិដែលផ្លាស់ប្តូរទៅឧស្សាហកម្មផ្សេងគ្នា ត្រូវតែអភិវឌ្ឍបណ្តាញទំនាក់ទំនងខាងក្រៅថ្មីៗបន្ថែមទៀត ខណៈបណ្តាញចាស់នៅតែមានភាពពាក់ព័ន្ធដដែល ។ ជាទូទៅវាហាក់ដូចជាមានការលំបាកជាងមុនសម្រាប់នាយកប្រតិបត្តិក្នុងការផ្លាស់ប្តូរដោយជោគជ័យទៅឧស្សាហកម្ម ឬ ប្រភេទអង្គភាពផ្សេងៗគ្នា ជាពិសេសប្រសិនបើមុខតំណែងថ្មីត្រូវការការសាកល្បងបច្ចេកទេសទូលំទូលាយនិងបណ្តាញទំនាក់ទំនងខាងក្រៅ ។

២.១០.២.ការអនុវត្តសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រង (Application for Manager)

ជាធម្មតាអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានជំនាញ ឥរិយាបថ ក្រមសីលធម៌ប្រសើរជាងនរណាៗទាំងអស់ដែលជាសមាជិកឬបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមរបស់យើង ។ ដូច្នេះដើម្បីថែរក្សាសារធាតុខាងលើឱ្យបានជាប់លាប់ បុគ្គលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានស្មារតីភ្ញាក់រលឹកដោយខ្លួនឯងជាប់ជាប្រចាំ ដូចជា៖ ទី១ ៖អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានទិសដៅសម្រាប់ការយល់ដឹងនិងអភិវឌ្ឍសមត្ថភាពពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រង មានន័យថាតើយើងខ្វះខាតអ្វីហើយមានបំណងចង់អភិវឌ្ឍអ្វីបន្ថែមទៀត ដើម្បីបំពេញកង្វះខាតក្នុងការអនុវត្តដំណើរការគ្រប់គ្រងទាំងជំនាញរឹងនិងជំនាញទន់ ។

ទី២ ៖ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានភាពភ្ញាក់រលឹកខ្លួនឯងក្នុងការអភិវឌ្ឍជំនាញពាក់ព័ន្ធឱ្យបានជាប់លាប់ ដរាបណាបើមិនបានព្យាយាមក្នុងការវាយតម្លៃខ្លួនឯងប្រចាំថ្ងៃទេ អ្នក

[77] Attribution ភាពជាម្ចាស់ ឬ មូលហេតុនៃឥរិយាបថ

គ្រប់គ្រង ឬ អ្នកដឹកនាំតែងតែប្រព្រឹត្តខុសមួយថ្ងៃបន្តិច មួយថ្ងៃបន្តិច បណ្តាលឱ្យកំហុសកាន់តែកើនច្រើនឡើងៗឥតឈប់ឈរ ជាហេតុធ្វើឱ្យបុគ្គលិកមិនសប្បាយចិត្តមួយថ្ងៃ បន្តិចៗ ដែលជាសញ្ញាណទៅរកការដួលរលំអង្គភាពទាំងមូល ។

ទី៣៖ ចូរចងចាំថា ភាពខ្លាំងអាចក្លាយជាភាពខ្សោយបាន មានន័យថា នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងមានស្នាដៃ ឬសមត្ថភាពខ្ពស់ហើយបែរជាមានចរិតក្រអឺតក្រទម មើលងាយយោបល់អ្នកក្រោមបង្គាប់ ចរិតគួឯកនិយម អញ់និយម មិនយូរទេ អ្នកគ្រប់គ្រងនោះគង់នឹងក្លាយជាអ្នកអសមត្ថភាពវិញដោយសារតែមោទនភាពជ្រុលហួសហេតុ ធ្វើឱ្យភ្លេចអភិវឌ្ឍចំណេះដឹង ឬជំនាញរបស់ខ្លួន ដោយសារតែគិតខុសថាមានតែខ្លួនម្នាក់គត់ដែលពូកែលើសគេ ។

ទី៤៖ អ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងដែលពូកែឬខ្លាំង ខ្វះខ្នែងបំពេញចំណុចខ្វះខាតដែលខ្លួនមាន និង ចេះទទួលស្គាល់និងដកស្រង់យោបល់ល្អៗ ពីបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម ពីព្រោះ ពួកគាត់យល់ថាគំនិតរបស់គាត់ម្នាក់ឯងមិនមែនសុទ្ធតែត្រូវគ្រប់ស្ថានភាព នោះទេ ជួនកាលការអនុវត្តរបស់បុគ្គលិកជាប់ស្អិតរមួតទៅនឹងស្ថានភាពជាក់ស្តែង ជាហេតុធ្វើឱ្យទ្រឹស្តីនៃផែនការខ្វះចន្លោះ ឬ មិនអាចយកទៅអនុវត្តបាន ។

ជំពូកទី ៣
ទស្សនៈវិស័យស្តីពី
ឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព

លទ្ធផលនៃការសិក្សា

បន្ទាប់ពីសិក្សាជំពូកនេះរួចមក និស្សិតមានសមត្ថភាពដូចខាងក្រោម ៖

១.ដឹងច្បាស់ ថាហេតុអ្វីបានជាប្រភេទឥរិយាបថប្លែកៗជាច្រើន ត្រូវបានដាក់ឱ្យសិក្សា

២.យល់និងចេះអនុវត្តពីវិធីសាស្ត្រស្រាវជ្រាវដែលត្រូវប្រើដើម្បីសិក្សាពីឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំ

៣.យល់ច្បាស់ពីរបៀបដែលឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំអាចត្រូវបានពណ៌នាបែបប្រភេទទូលាយនិងជាក់លាក់

៤.វិភាគមូលហេតុដែលឥរិយាបថតម្រង់ទិសស្នាដៃនិងតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនងមានសារៈសំខាន់សម្រាប់ ប្រសិទ្ធភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំ

៥.ចេះវិភាគមូលហេតុដែលឥរិយាបថតម្រង់ទិសនៃការផ្លាស់ប្តូរមានសារៈសំខាន់សម្រាប់ការដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និង

៦.ចេះអនុវត្តពីរបៀបប្រើប្រាស់ឥរិយាបថតម្រង់ទិសស្នាដៃ និង ទំនាក់ទំនងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។

សេចក្តីផ្តើម

ភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាសសរស្តម្ភដ៏សំខាន់មួយនៅក្នុងស្ថាប័នឯកជននិង សាធារណៈ ។ ដោយសារប្រយោជន៍ដ៏សម្បើមនេះហើយ ទើបពិភពលោកមានបំណង ធ្វើឱ្យក្លាយជាវិស័យមួយបញ្ចូលទៅក្នុងទាំងបុគ្គលនិងគ្រប់ស្ថាប័ន ។ ដើម្បី សម្រេចបាន តាមបំណងនេះ ទាមទារឱ្យមានការរៀបចំផែនការនិងរចនាបទ អង្គភាព ឱ្យបានត្រឹមត្រូវនិងច្រើនបែបផែន ។ គោលបំណងនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺបង្កើនប្រសិទ្ធ ភាពនៃការដឹកនាំនិងដំណើរការយល់ដឹងរបស់អង្គភាពណាមួយ ។ ដូច្នេះការយកចិត្ត ទុកដាក់ផ្តោតលើការអភិវឌ្ឍ កម្មវិធីកែលម្អភាពជាអ្នកដឹកនាំ ការជ្រើសរើសអ្នក ដឹកនាំដែលមានជំនាញនិងសមត្ថភាពក្នុងការអនុវត្តមុខងារផ្សេងៗដោយជោគជ័យ អាស្រ័យលើរចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលបានអនុវត្តនៅក្នុងអង្គភាព ។ ទម្រង់ ភាពជាអ្នកដឹកនាំជួយអ្នកដឹកនាំមានលទ្ធភាពចាត់ចែងក្នុងកន្លែងធ្វើការរបស់ពួកគេឱ្យ មានការឯកភាពគ្នា និង បង្កើនប្រសិទ្ធភាពជាមួយមុខងាររបស់ពួកគេម្នាក់ៗ ប្រកបដោយការទទួលខុសត្រូវខ្ពស់ ។

ក្រុមហ៊ុនខ្លះផ្តល់នូវភាពជាអ្នកដឹកនាំដូចគ្នា ខណៈពេលដែលក្រុមហ៊ុនផ្សេង ទៀតអនុវត្តតាមភាពជាអ្នកដឹកនាំខុសៗគ្នា អាស្រ័យលើស្ថានភាពតាមផ្នែកជំនាញ ឬ ប្រភេទក្រុមហ៊ុន ដែលត្រូវបានអនុវត្ត រៀងៗខ្លួន ។ ផ្អែកលើហេតុផលខាងលើ វប្បធម៌ និងគោលដៅរបស់អង្គភាពបានកំណត់ថា តើអ្នកដឹកនាំបែបណាដែលសមនឹងស្ថាន ភាពក្រុមហ៊ុនរបស់ខ្លួន ? ។

នៅក្នុងជំពូកនេះ បានពន្យល់ពីវិធីសាស្ត្រផ្សេងៗគ្នាដែលត្រូវបានប្រើសម្រាប់ ចាត់ថ្នាក់ឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំសំខាន់ៗ សម្រាប់ដំណើរការភាពជាអ្នកដឹកនាំ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ បន្ទាប់មកជាការបរិយាយពីប្រភេទឥរិយាបថភាពជាអ្នក ដឹកនាំមួយចំនួន ដែលជះឥទ្ធិពលលើការស្រាវជ្រាវជាច្រើនក្នុងអតីតកាល។ វិធីសាស្ត្រ សម្រាប់ការសិក្សាពីផលប៉ះពាល់នៃឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំត្រូវបានរៀបរាប់ជាបន្ត បន្ទាប់ហើយលទ្ធផលដែលរកឃើញនៅក្នុងការស្រាវជ្រាវលើការងារ និង គោលដៅ ឥរិយាបថតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនងត្រូវបានពិនិត្យ និង វាយតម្លៃ ។ ផ្នែកចុងក្រោយនៃ ជំពូកនេះពណ៌នាពីប្រភេទជាក់លាក់នៃអាកប្បកិរិយា ភារកិច្ច និង ទំនាក់ទំនងដែល

មានសារៈសំខាន់សម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ ចំណែក ឯ ឥរិយាបថតម្រង់ទិសនៃការផ្លាស់ប្តូរ[78]ត្រូវបានពន្យល់លម្អិតបន្ថែមទៀតនៅក្នុង ជំពូកទី ៩ ។

៣.១. រចនាបទឥរិយាភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ឃឺរត៍ លេវិន (Kurt Lewin)

តាមលោកឃឺរត៍ លេវិន បានកំណត់ឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំមានបីបែបដូចជា ៖ របៀបដឹកនាំអំណាចផ្តាច់មុខ (Autocratic Style)របៀបដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ (Democratic style)និងរបៀបដឹកនាំបែបផ្ទេរសិទ្ធិការងារ (Laissez-Faire) ។

៣.១.១.របៀបដឹកនាំបែបអំណាចផ្តាច់មុខ

ប្រភេទដឹកនាំដោយការប្រមូលផ្តុំអំណាចនៅលើបុគ្គល ឬ មនុស្សមួយក្រុមតូច ជាអ្នកសម្រេច ឬ គេអាចហៅបានថា អំណាចមជ្ឈការដោយមានការបញ្ជាផ្តាល់ដោយ ត្រង់ពីថ្នាក់លើដែលជាអំណាចកណ្តាល ចំណែកឯសមាជិកក្រុម ឬ បុគ្គលិករងចាំតែ បញ្ជាដោយគ្មានការជជែក ផ្តល់យោបល់ ឬ តវ៉ា អ្វីឡើយ ជាហេតុនាំឱ្យមានទំនាក់ ទំនងរវាងថ្នាក់លើជាមួយបុគ្គលិកខាងក្រោមមានកម្រិតទាប តែមានទំនាក់ទំនងជាមួយ ការងារមានកម្រិត ខ្ពស់ ។

៣.១.២. របៀបដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ ជារបៀបនៃការដឹកនាំដែលសមាជិកនៃ ក្រុម ឬ បុគ្គលិកខាងក្រោមមានតួនាទីចូលរួមកាន់តែច្រើននៅក្នុងដំណើរការ ធ្វើសេចក្តី សម្រេចចិត្ត ។ សមាជិកក្រុមត្រូវបានលើកទឹកចិត្តឱ្យចែករំលែកគំនិត និង យោបល់ ជួនកាល អ្នកដឹកនាំរក្សាការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយតាមរយៈគំនិតភាគច្រើនឬប្រជាមតិ របស់សមាជិកដែលចូលរួម ដោយគ្រាន់តែជួយសម្របសម្រួលឬ ផ្តល់យោបល់ បន្ថែម ។

៣.១.៣.របៀបដឹកនាំបែបផ្ទេរសិទ្ធិការងារ

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្ទេរសិទ្ធិការងារ ជាការអភិវឌ្ឍនៃរបៀបគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក មួយដំហានដ៏វែង ដោយសារការគ្រប់គ្រងបែបនេះ អ្នកដឹកនាំព្រលែងដៃបុគ្គលិកចោល ពោលគឺ ជំនួសឱ្យមេដឹកនាំតែម្នាក់ដែលធ្វើការសំរេចចិត្តគ្រប់មុខទាំងអស់ក្នុងអង្គភាពឬ

[78] Transformational leadership

ក្រុមបានដំណើរការរលូនប្រកបដោយការទទួលខុសត្រូវ ។ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះមានតួនាទីគ្រាន់តែប្រឹក្សាយោបល់លើការងារតិចតួច ហើយប្រគល់អំណាចឱ្យបុគ្គលិកឬថ្នាក់ខាងក្រោម ជាអ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយជ្រើសរើសដំណោះស្រាយនៅកន្លែងធ្វើការដែលសមស្របតាម តារាងពណ៌នាការងារខ្លួនឯង ។

សរុបមកលទ្ធផលស្រាវជ្រាវបានបង្ហាញឱ្យឃើញថា មិនមានរបៀបឬរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំជាក់លាក់ណាមួយដែលល្អប្រសើរជាងគេនោះទេ គឺអាស្រ័យទៅលើកត្តាមួយចំនួនដូចជា ស្ថានភាពនៃបញ្ហាក្នុងក្រុមឬ អង្គភាពដែលកំពុងដំណើរការ សមត្ថភាព និង ឥរិយាបថរបស់បុគ្គលិកដើម្បីសម្រេចគោលដៅអង្គភាព។ ប៉ុន្តែជាទូទៅនិយោជិតតែងតែពេញចិត្តនឹងអ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យច្រើនជាង នៅក្រោមអ្នកដឹកនាំប្រើអំណាចផ្តាច់មុខឬអូតូក្រាទិច ។

៣.២. ឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ឥចាត់ការរដ្ឋ អូហាយ៉ូ

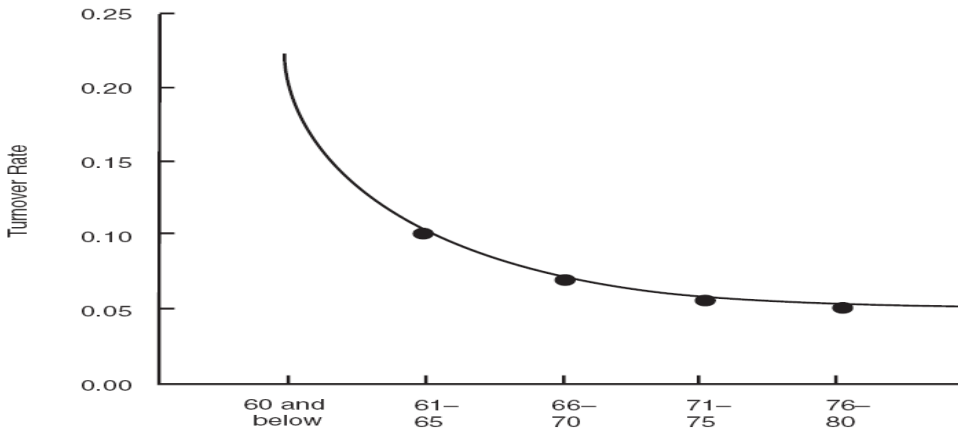
ការសិក្សាពីភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបរដ្ឋអូហៃអូ ជាទ្រឹស្តីនៃឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំម៉្យាងដ៏មានប្រជាប្រិយ ។ ការសិក្សាជាបន្តបន្ទាប់ស្តីពីភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវបានធ្វើឡើងដោយសាកលវិទ្យាល័យរដ្ឋអូហៃអូនៅឆ្នាំ ១៩៤៥ ដើម្បីកំណត់ឥរិយាបថដែលបានសង្កេតឃើញរបស់អ្នកដឹកនាំជំនួសឱ្យការផ្តោតលើបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់ពួកគេ ។ ការសិក្សាបានរកឃើញលក្ខណៈសំខាន់ពីរនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលអាចខ្ពស់ ឬ ទាប ឬ ឯករាជ្យ ពីគ្នាទៅវិញទៅមក ។ ការស្រាវជ្រាវត្រូវបានផ្តែកលើកម្រងសំណួរដោយធ្វើការសម្ភាសទៅបុគ្គលអ្នកដឹកនាំ និង អ្នកក្រោមបង្គាប់ក្នុងអង្គភាព ។ ទាំងនេះត្រូវបានគេស្គាល់ថាជាកម្រងសំណួរពណ៌នាពីឥរិយាបថអ្នកដឹកនាំ (Leader Behavior Description Questionnaire) (LBDQ) និងកម្រងសំណួរពណ៌នាអំពីឥរិយាបថនៃអ្នកត្រួតពិនិត្យ (Supervisor Behavior Description Questionnaire) (SBDQ) ។ នៅទីបំផុតការសិក្សាទាំងនេះបានបង្រួមការពណ៌នានៃឥរិយាបថរបស់មេដឹកនាំទៅជាវិមាត្រពីរ៖

៣.២.១.ឥរិយាបថតម្រង់លើបុគ្គលិក (Consideration Behavior)

ឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំដែលយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអ្នកក្រោមបង្គាប់និងព្យាយាមបង្កើតបរិយាកាសកក់ក្តៅ រួសរាយ រាក់ទាក់ និង គាំទ្រ ។

នៅក្នុងក្រាហ្វិចខាងក្រោមនេះ ការសិក្សាបានបង្ហាញថា៖ កាលណាអង្គភាពមានការតម្រង់ទិសលើបុគ្គលិក (Consideration) កាន់តែខ្លាំង (មើលរូប ពីឆ្វេងទៅស្តាំ) នាំឱ្យអត្រាបោះបង់ចោលការងារ (Turnover) កាន់តែថយចុះ (ចូរភ្ជាប់ចំណុចខ្មៅពីអក្សស៊ីស ជាមួយកូអដោនេ) ។ មានន័យថា ការតម្រង់ទិសទៅលើបុគ្គលិក (Consideration) និង អត្រាបោះបង់ចោលការងារ(Turnover)របស់បុគ្គលិក មានទំនាក់ទំនងគ្នា ។

ក្រាហ្វិក ៣.១. ទំនាក់ទំនងនៃការតម្រង់ទិសបុគ្គលិកនិងអត្រាបោះបង់ចោលការងារ [79]



ម៉្យាងវិញទៀតគេអាចពិចារណាវិមាត្រខុសគ្នាពីរបានតាមរយៈលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវ ហើយមិនមានលក្ខណៈដាច់ដោយឡែកពីគ្នាទេ មានន័យថា ដោយប្រើអថេរពីរ គឺឥរិយាបថតម្រង់ទិសទៅលើបុគ្គលិក(Consideration) និង អត្រាបោះបង់ចោលការងាររបស់បុគ្គលិក (Turnover) ។ ក្នុងន័យនេះ ការគណនាទំនាក់ទំនងតាម Correlation (Pearson) មានដូចខាងក្រោម ៖

-Positive Correlation, តម្លៃរបស់វារត់ក្នុងចន្លោះពី 0 – 1 (កម្រដល់១ណាស់) ពេលហ្នឹង អថេរ X កើន នាំឲ្យ អថេរ Y កើនដែរ ។ ផ្ទុយមកវិញពេលណា អថេរ X ចុះ នាំឱ្យ អថេរ Yចុះដែរ មានន័យថា អថេរ X និង អថេរ Y មានទំនាក់ទំនងគ្នា ។

[79] Yukl (2010)

-Negative Correlation តម្លៃរបស់វា រត់ក្នុងចន្លោះពី -1 – 0 ក្នុងចន្លោះតម្លៃហ្នឹង អថេរ X កើនឡើង តែអថេរ Y ចុះវិញ ឬ ពេលអថេរ Y កើនឡើង តែអថេរ X ចុះវិញ ។ ក្នុងករណីនេះ គេអាចនិយាយបានថា អថេរ X អថេរ Y មិនមានទំនាក់ទំនងគ្នាទេ ។

ឧបមាថា អ្នកស្រាវជ្រាវប្រាថ្នា សិក្សាទំនាក់ទំនងរវាង ឥរិយាបថតម្រង់ទៅបុគ្គលិក និង អត្រានៃការចាក់ចេញបុគ្គលិក។ ឥរិយាបថតម្រង់ទៅបុគ្គលិក តំណាងដោយ (X) និងអត្រាចាកចេញរបស់បុគ្គលិកតំណាងដោយ (Y) ។

Consideration	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
Turnover	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4

1.មិនយល់ស្របខ្លាំង, 2. មិនយល់ស្រប, 3. យល់ស្របតិចតួច, 4. យល់ស្រប, 5. យល់ស្របខ្លាំង

$$r_{XY} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

បុគ្គលិក	X	Y	X^2	Y^2	XY
1	5	3	25	9	15
2	5	4	25	16	20
3	5	4	25	16	20
4	5	4	25	16	20
5	4	3	16	9	12
6	4	3	16	9	12
7	4	3	16	9	12
8	4	3	16	9	12

9	4	3	16	9	12
10	5	4	25	16	20
សរុប	45	34	205	118	155

ប្រភព៖ គណនាផ្ទាល់ខ្លួន

$$r_{XY} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{XY} = \frac{10(155) - (45)(34)}{\sqrt{[10(205) - (45)^2][10(118) - (34)^2]}}$$

$$= \frac{1550 - 1530}{\sqrt{(2050 - 2025)(1180 - 1156)}}$$

$$r_{XY} = \frac{20}{\sqrt{(25)(24)}} = \frac{20}{\sqrt{600}} = \frac{20}{24.50} = 0.81$$

$r_{XY} = 0.81$ បើយោងតាមច្បាប់ស្តង់ដារនៃCorrelation (Pearson)

តារាង៣.១. ច្បាប់កំណត់ទំនាក់ទំនង Correlation

លទ្ធផល Correlation	**ការបកស្រាយ**
≤ 0.20	ទំនាក់ទំនងខ្សោយណាស់
> 0.20 to ≤ 0.40	ទំនាក់ទំនងខ្សោយ
> 0.40 to ≤ 0.60	ទំនាក់ទំនងមធ្យម
> 0.60 to ≤ 0.80	ទំនាក់ទំនងខ្លាំងឬខ្ពស់
> 0.80	ទំនាក់ទំនងខ្លាំងឬខ្ពស់ណាស់

ដូច្នេះ $r_{XY} = 0.81$ មានទំនាក់ទំនងខ្ពស់ខ្លាំង មានន័យថា កាលណាអ្នកដឹកនាំគិតពីបុគ្គលិក (Consideration) កាន់តែខ្លាំង អត្រាអ្នកបោះបង់ការងារ(Turnover) កាន់តែថយចុះ ។ ផ្ទុយទៅវិញ កាលណាអ្នកដឹកនាំមិនយកចិត្តទុកដាក់លើបុគ្គលិក ឬ ងាយមកគិតពីការតម្រង់ទិសស្នាដៃ (Initiating Structure) ការងារខ្ពស់ អត្រាបោះបង់ចោលការងារ(Turnover)ក៏ខ្ពស់ដែរ ។

ក្នុងករណី បើគណនាឃើញលទ្ធផល អវិជ្ជមានវិញ ($r_{XY} = -0.81$) ទោះជាអ្នកដឹកនាំប្រើរចនាបទ តម្រង់ទិសបុគ្គលិកយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏បុគ្គលិកនៅតែចាកចេញ ព្រោះតែបរិយាកាសសេដ្ឋកិច្ចល្អ អ្នកវិនិយោគចូលមកបណ្តាក់ទុនច្រើន ត្រូវការបុគ្គលិកមានបទពិសោធន៍ការងារដើម្បីជួយដឹកនាំអង្គភាព ដែលជាឱកាសដល់បុគ្គលិកទាំងនោះ ស្វែងរកមុខតំណែងនិងផលប្រយោជន៍ខ្ពស់ជាងហ្នឹង ។[80]

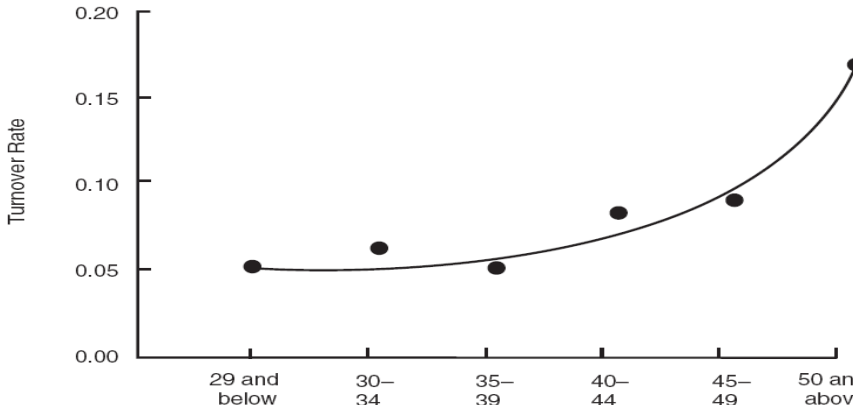
៣.២.២.ឥរិយាបថតម្រង់ទិសលើការងារ (Initiating structure behavior)

អ្នកដឹកនាំមានការព្រួយបារម្ភចំពោះការសម្រេចកិច្ចការ ឬស្នាដៃរបស់បុគ្គលិក ។ ដូច្នេះហើយបានជាអង្គភាពមានការកំណត់និងរៀបចំតួនាទីរបស់របស់អ្នកដឹកនាំ និងបុគ្គលិកជាអន្តរទំនាក់ទំនង ឬ តាមខ្សែបណ្តោយ ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកគ្រប់គ្នាដឹងពីអ្វីដែលអង្គភាពនឹងរំពឹងទុកបង្កើតការទំនាក់ទំនងជាផ្លូវការ និង កំណត់ថាតើការងារនឹងត្រូវអនុវត្តយ៉ាងដូចម្តេច ដើម្បីឆ្ពោះទៅរកការសម្រេចគោលដៅអង្គភាព ។

នៅក្នុងក្រាហ្វិចខាងក្រោមនេះ ការសិក្សាបានបង្ហាញថា៖ កាលណាអង្គភាពមានការតម្រង់ទិសស្នាដៃការងារ (Initiating Structure) កាន់តែខ្លាំង (មើលរូបពីឆ្វេងទៅស្តាំ) នាំឱ្យអត្រាបោះបង់ចោលការងារ (Turnover) ក៏កើនឡើងខ្ពស់ដែរ (ចូរភ្ជាប់ចំណុចខ្មៅពីអក្ស័ស្ស ជាមួយកូអដោនេ) ។ មានន័យថា ឥរិយាបថតម្រង់ទិសស្នាដៃការងារ (Initiating Structure) និង អត្រាបោះបង់ចោលការងារ(Turnover) មានទំនាក់ទំនងគ្នា ។

[80] Own calculation

ក្រាហ្វក ៣.២.ទំនាក់ទំនងរវាងការតម្រង់ទិសស្នាដៃនិងអត្រាបោះបង់ការងារ[81]



ឧបមាថា អ្នកស្រាវជ្រាវប្រាថ្នា សិក្សាទំនាក់ទំនងរវាង ឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារ (Initiating Structure) និងអត្រានៃការចាក់ចេញបុគ្គលិក (Turnover) ។ ឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារតាងដោយ (X) និងអត្រាចាកចេញបុគ្គលិកតាងដោយ (Y)។ លទ្ធផលបានពីការសិក្សាបុគ្គលិកចំនួន ១០ នាក់ មានទិន្នន័យដូចខាងក្រោម៖

Consideration	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5
Turnover	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4

1.មិនយល់ស្របខ្លាំង, 2. មិនយល់ស្រប, 3. យល់ស្របតិចតួច, 4. យល់ស្រប, 5. យល់ស្របខ្លាំង

ការគណនាតាម SPSS

ជំហានទី១ ៖បើកកម្មវិធី SPSS រួចចុច Variable View នៅជើងខាងក្រោម ➢ ដាក់ឈ្មោះអថេរ X តំណាង Initiating Variable (ជួរទី១)និង Y តំណាង Turnover (ជួរទី២) រួចចុចពាក្យ Data View វិញរួច ➢ វាយ បញ្ចូលទិន្នន័យ ។

[81] Ibid

ជំហានទី២ ៖ ជ្រើសយកពាក្យ Analysis ➢ Correlate ➢ Bivariate ➢ រួចចុចបញ្ជូនទិន្នន័យទាំងពីរមកខាងស្តាំដៃ ជ្រើសរើសយកពាក្យ Pearson បន្ទាប់មកចុច Ok យើងនឹងឃើញលទ្ធផល (មើលរូបខាងក្រោម)។ លទ្ធផល $r_{XY} = 0.891$ មានន័យថា ឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារមានទំនាក់ទំនងខ្ពស់ជាមួយអត្រាបោះបង់ចោលការងារ ពោលគឺ កាលណាអ្នកដឹកនាំប្រើឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារខ្លាំង នាំឱ្យអត្រាបោះបង់ចោលការងារក៏ច្រើនដែរ ។ ផ្ទុយមកវិញ បើឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារទាប អត្រាបោះបង់ចោលការងារក៏ទាប ដែរ ។

ឧបមាថា ម្តងនេះលទ្ធផលឃើញអវិជ្ជមានវិញ គឺ $r_{XY} = - 0.891$ ។ មានន័យថា ទោះបីជាអ្នកដឹកនាំប្រើឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារខ្លាំងយ៉ាងណាក៏ដោយ អត្រាបោះបង់ចោលការងាររបស់បុគ្គលិកស្ទើរតែគ្មានឬគ្មានតែម្តង ។ នេះជាស្ថានភាពសេដ្ឋកិច្ច ធ្លាក់ចុះ គ្មានក្រុមហ៊ុនណាត្រូវការបុគ្គលិកបន្ថែមទេ មានតែរំសាយចេញ ដើម្បីរក្សាស្ថេរភាព ។ ឧទាហរណ៍ ស្ថានភាពកូវីដ ១៩ បច្ចុប្បន្ន គ្មានអង្គភាពណាប្រើឥរិយាបថភាពតម្រង់ទិសលើបុគ្គលិកទេ មានតែពង្រឹងឥរិយាបថការងារឬស្នាដៃ ដើម្បីកាត់បន្ថយចំណាយ និងរក្សាស្ថិរភាពក្រុមហ៊ុន។

៣.៣. ឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់មីឈីហ្គេន (Michigan)

តាំងនាមជាមជ្ឈមណ្ឌលឈានមុខគេនៃការស្រាវជ្រាវវិទ្យាសាស្ត្រសង្គម សាកលវិទ្យាល័យមីឈីហ្គេនបានបង្កើតការសិក្សាសំខាន់ៗមួយចំនួននៃឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ ការសិក្សាមានតាំងពីទសវត្សឆ្នាំ ១៩៥០ បានកំណត់នូវរបៀបដឹកនាំដ៏ធំទូលាយចំនួនបីគឺ ទីមួយឥរិយាបថតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនង (Relation oriented behavior) និង ទីពីរឥរិយាបថតម្រង់ទិសលើការងារឬភារកិច្ច (Task oriented behavior)និងភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានការចូលរួម(Participative Leadership)។ ការសិក្សាបានសន្និដ្ឋានថា ការតម្រង់ទិសលើនិយោជិត ជាជាងការតម្រង់ទិសទៅលើផលិតកម្មរួមជាមួយនឹងការចាត់ចែងទូទៅ ជំនួសឱ្យការត្រួតពិនិត្យយ៉ាងតឹងរឹង នាំឱ្យមានលទ្ធផលល្អប្រសើរ ។ ការសិក្សាពីឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបមីឈីហ្គេនរួមជាមួយការសិក្សានៅសាកលវិទ្យាល័យអូហៃយូ ដែលបានកើតឡើងតាំងពីទសវត្សឆ្នាំ ១៩៤០ មក ជាការសិក្សាឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំទាំងពីរនេះ មានភាពល្បីល្បាញ

ជាខ្លាំង ហើយត្រូវបានគេដកស្រង់សំដី និងរំលឹកស្នាដៃ យកមកប្រើប្រាស់រហូតមកដល់បច្ចុប្បន្ននេះ ។

៣.៣.១. ឥរិយាបថតម្រង់ទិសលើការងារ (Task- Oriented Behavior)

អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានប្រសិទ្ធភាពភាគច្រើនមានឥរិយាបថតម្រង់ទិសលើការងារ ឬស្នាដៃរួមមាន៖ ការធ្វើផែនការនិងគម្រោងកម្មវិធីការងារប្រចាំសប្តាហ៍ឬខែ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវសម្របសម្រួលការងាររបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ ដូចជា ផ្តល់ការផ្គត់ផ្គង់ឧបករណ៍ សម្ភារៈនិង ជំនួយបច្ចេកទេសបើសិនជាចាំបាច់ ។ លើសពីនេះ ត្រូវដាក់ចេញគោលដៅ និងជួយតម្រឹមការអភិវឌ្ឍគោលដៅ(goal) ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកបំពេញការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធផល[82]កាន់ខ្ពស់និងប្រាកដប្រាជា ។

៣.៣.២. ឥរិយាបថតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនង

ឥរិយាបថតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនង (Relative-Oriented Behavior)ជាឥរិយាបថរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការគាំទ្រនិងជួយជ្រោមជ្រែងដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់ផងដែរ ។ ក្រៅពីជំនាញបច្ចេកទេស ឥរិយាបថតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ជាមួយនឹងការដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព រួមមាន៖ បង្ហាញភាពជឿជាក់ និង ទំនុកចិត្តទៅលើបុគ្គលិក ឬសមាជិកក្រុម ។ លើសពីនេះ សម្តែងភាពរួសរាយរាក់ទាក់និងចេះប្តឹងថ្លែង ពិចារណាពីកំហុសបុគ្គលិក ។ ម៉្យាងវិញទៀត ដើម្បីទប់ស្កាត់ជម្លោះឬភាពអសកម្មពីអង្គភាពនានា អ្នកគ្រប់គ្រងព្យាយាមស្វែងយល់និងដោះស្រាយបញ្ហាដែលនៅសេសសល់ ជាបន្ទាន់ ។ បើសិនជា ភាពអសកម្មទាក់ទងនឹងបុគ្គលិក អ្នកគ្រប់គ្រងជួយអភិវឌ្ឍអ្នកក្រោមបង្គាប់ និង អាជីពបន្ថែមទៀតរបស់ពួកគេ រួមផ្សំផ្តល់ដំណឹងដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់ដើម្បីឱ្យទទួលបាននូវព័ត៌មានទាន់សម័យ ។ ការយកចិត្តទុកដាក់មួយទៀត បង្ហាញនូវអំណរសាទរឬចេះទទួលស្គាល់ស្នាដៃបុគ្គលិក នៅពេលដែលពួកគេសម្រេចបាន ។ បើសិនជា បុគ្គលិកមានឥរិយាបថការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ពួកគេត្រូវអនុញ្ញាតឱ្យមានស្ងួយភាពនូវការត្រិះរិះរបៀបធ្វើការងារដោយខ្លួនឯង ។

[82] efficiency

៣.៣.៣. តាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម (Participative Leadership)

អ្នកគ្រប់គ្រងមានប្រសិទ្ធភាពបានប្រើប្រាស់ការគ្រប់គ្រងជាក្រុមជំនួសឱ្យការគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗដាច់ពីគ្នា ដូចជាការសម្របសម្រួលប្រជុំជាក្រុមការងារ ដោយមានការចូលរួមបុគ្គលិកក្នុងការសម្រេចចិត្តផ្សេងៗ ។ នេះជារបៀបធ្វើឱ្យប្រសើរដល់ទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកគ្រប់គ្រងជាមួយបុគ្គលិក បង្កើនកិច្ចសហការនិងសម្របសម្រួលដោះស្រាយ ។ លើសពីនេះអ្នកគ្រប់គ្រងមានតួនាទីសំខាន់ដឹកនាំការប្រជុំជាក្រុមដូចជាៈ ពិភាក្សានិងជ្រោមជ្រែងដឹកនាំអង្គប្រជុំនោៈ និង ដោៈស្រាយអ្វីៗប្រកបដោយស្ថាបនាដោយមានការតម្រង់ទិសសំដៅសម្រាប់គោលដៅបុគ្គលិកនិងអង្គភាព ។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវរក្សានូវការទទួលខុសត្រូវសម្រាប់ធ្វើការសម្រេចចិត្តនិងលទ្ធផលទាំងអស់សម្រាប់ដំណោៈស្រាយ ។

៣.៣.៤. តាពជាអ្នកដឹកនាំស្មើតាពគ្នា (Peer Leadership)

ក្រៅពីតួនាទីភាពជាអ្នកដឹកនាំ ក្រៅពីប្រធានក្រុម សមាជិកក្រុមក៏មានសិទ្ធិអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកទាំងសម្រាប់ខ្លួនឯង និងសម្រាប់អ្នករួមការងារដទៃទៀតផងដែរ តាមគំនិតផ្តួចផ្តើមផ្ទាល់ខ្លួនរបស់គេ ។ ប្រសិទ្ធភាពនៃការងារជាក្រុមផ្អែកលើគុណភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងអង្គភាពការងារ ជាជាងនរណាម្នាក់ដែលគ្រាន់តែប្រព្រឹត្តត្រឹមតែតួនាទីនៅក្នុងតារាងពណ៌នាការងារផ្ទាល់ខ្លួនម្នាក់ៗ ។

ភាពជាអ្នកដឹកនាំស្មើមុខគ្នា ឬ មិត្តភក្តិជាគំនិតមួយដែលអាចមានសារៈសំខាន់ចំពោះអន្តរាគមន៍ណាមួយដែលផ្អែកលើមិត្តភក្តិហើយត្រូវបានរកឃើញជាញឹកញាប់នៅក្នុងកម្មវិធីអប់រំមិត្ត ។ មានអ្នកសិក្សាជាច្រើនបារម្ភពីការអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះជាធម្មតា មនុស្សយើងម្នាក់ៗ មានសីលធម៌ និងក្រមសីលធម៌ រួចជាស្រេចគ្រាន់តែតិចនិងច្រើន ដែលខ្មែរយើងឲ្យតម្លៃនិងសរសើរថាជាមនុស្សមានចិត្ត ជួនកាលមនុស្សមាន ឥរិយាបថហ្នឹង មិនចាំបាច់គេមកនិយាយសុំពឹងពាក់ទេ គាត់ឬនាងតែងតែមានចិត្តជួយអ្នកដទៃដោយខ្លួនឯង មិនថាមិត្តភក្តិជិតស្និទ្ធ ឬ មិនមែនមិត្តភក្តិនោៈទេ ថែមទាំងពេលខ្លៈពួកគាត់មិនទាន់ទំនេរពីការងារស្នូលរបស់គាត់ស្រួលបួលផង ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដៃគូឬស្មើភាព ជាបុគ្គលដែលមានលក្ខណៈធម្មជាតិ (ចិត្តល្អ ជួយយកអាសារអ្នកដទៃ និងសីលធម៌) រួចស្រេចក្នុងការដឹកនាំអ្នកដទៃក្រៅផ្លូវការ ហើយនៅពេល

អនាគតនឹងត្រូវបានតែងតាំងឱ្យកាន់តំណែងជាអ្នកដឹកនាំដើម្បីអនុវត្តតួនាទីដឹកនាំជាផ្លូវការដោយចៀសមិនរួច ។ [83]

កម្មវិធីភាពជាអ្នកដឹកនាំដៃគូឬស្មើភាព ផ្អែកលើមូលដ្ឋានមួយចំនួនដូចតទៅៈ ក្រុមការងារឬមិត្តរួមក្រុម តែងតែមានសកម្មភាពយោគយល់គ្នាទៅវិញទៅមក ដែលជៈឥទ្ធិពលលើឥរិយាបថនិងអាកប្បកិរិយារបស់សមាជិកទាំងអស់ តិចឬច្រើន របស់ពួកគេ។ នៅពេលសមាជិកក្មេងៗខ្វៈការយល់ដឹងពីបញ្ហាសីលធម៌ ដូចជាភាពអត់ឱនយោគយល់គ្នា អធ្យាស្រ័យ តែងតែត្រូវបានសមាជិកដែលមានវ័យច្រើនជាងបទពិសោធន៍ច្រើនជាង ជំរុញឱ្យមានសកម្មភាពខ្ពស់ តាមរយៈផ្តល់បទពិសោធន៍ជាគំរូ ។ ដូច្នេះ អ្នកអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំដៃគូ ទាមទារឱ្យមានចំណេះ និងជំនាញខ្ពស់ទាំងបច្ចេកទេស ទាំងសីលធម៌ ដើម្បីជួយសមាជិកដទៃទៀត ។ វិធីទូទៅ ដើម្បីបណ្តុះបណ្តាលនិងបង្ហាបភាពជាអ្នកដឹកនាំដៃគូ នៅក្នុងក្រុម ឬអង្គភាព អ្នកដឹកនាំត្រូវពង្រឹង តាមរយៈលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យក្រមសីលធម៌[84] ដើម្បីបណ្តុះគំនិតភាពជាអ្នកដឹកនាំដៃគូ ។ លើសពីនេះ ក្រសួងអប់រំ យុវជននិងកីឡា ត្រូវបញ្ចូលភាពជាអ្នកដឹកនាំដៃគូ ត្រូវក្នុងកម្មវិធីសិក្សា ពីកម្រិតបឋមសិក្សា រហូតដល់ឧត្តមសិក្សា និងការអនុវត្តនៅមូលដ្ឋានសហគមន៍ ។ មិនតែប៉ុណ្ណោះនៅតាមមូលដ្ឋាន សមត្ថកិច្ចគួរឱ្យតម្លៃផ្តល់ជាវិញ្ញាបនបត្រភាពជាពលរដ្ឋល្អ ដល់ពលរដ្ឋណាដែលមានចិត្តជួយ ខ្នះខ្នែងយកអាសារអ្នកដទៃក្នុងសហគមន៍ក្តី អ្នកដំណើរពីចម្ងាយក្តី ដើម្បីលើកកម្ពស់តម្លៃការចេះជួយគ្នាទៅវិញទៅមក ពោលគឺ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដៃគូនេះឯង ។

៣.៤.អ្នកដឹកនាំពីរមៀម (High High Leader)

យើងសង្កេតឃើញថា អ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើនមិនចូលចិត្តរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបចូលរួមឬ ប្រជាធិបតេយ្យទេ ព្រោះរចនាបទទាំងនោះ យកចិត្តទុកដាក់លើបុគ្គលិកខ្លាំងពេក ជាហេតុធ្វើឱ្យលទ្ធផលការងារមានការធ្លាក់ចុះ ។ បើតាមការនិយមរបស់ពួកគាត់គឺការជ្រើសរើសរបៀបអំណាចផ្តាច់មុខ (Autocratic) ដោយសារគាត់

[83] Burmaster, E 2002, Youth to Youth: A review of peer program theoretical underpinnings, forms, functions, and process- and outcome-related findings 2001-02. A literature review, Wisconsin Department of Public Instruction.

[84] Ethics

យល់ថា រចនាបទមួយនេះ ងាយស្រួលតម្រង់ទិសការងារឬស្នាដៃខ្ពស់ ។ តែបើយោងតាមចិត្តសាស្ត្រការងារវិញ បើសិនជាអ្នកគ្រប់គ្រងតម្រង់ទិសតែលើស្នាដៃតែមួយមុខ អត្រាអត់ធ្មត់បុគ្គលិកមានកម្រិត ពោលគឺអង្គភាពមិនអាចថែរក្សាបុគ្គលិកដំនាញល្អៗ ឱ្យស្ថិតស្ថេរបានទេ ។ យើងបានដឹងហើយថា មនុស្សកាន់តែមានដំនាញខ្ពស់ កាន់តែត្រូវការឱ្យគេទទួលស្គាល់ស្នាដៃខ្លួន យកចិត្តទុកដាក់ពីអារម្មណ៍ និងលើកទឹកចិត្តផ្សេងៗ ។ ដូច្នេះហើយបាន ជាអ្នកដឹកនាំខ្លះ ជ្រើសរើសបែបច្របាច់បញ្ចូលគ្នារវាងភាពជាអ្នកដឹកនាំផងនិងរបៀបគ្រប់គ្រងផង ពោលគឺតម្រង់ទិសទៅលើបុគ្គលិកផង និងតម្រង់ទិសទៅលើការងារឬស្នាដៃផង ។ រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំពីររបៀប របស់លោកខឺតលេវិន (Kurt Lewin) គឺរបៀបដឹកនាំបែបអំណាចផ្តាច់មុខ (Autocratic Style) និង របៀបដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ (Democratic Style) ។ របៀបដឹកនាំបែបអំណាចផ្តាច់មុខឬអូតូក្រាទិច ជារបៀបដែលអ្នកដឹកនាំមានទំនាក់ទំនងខ្ពស់នឹងការងារ (១) តែមានទំនាក់ទំនងទាបជាមួយបុគ្គលិក ពីព្រោះតែរាល់ផែនការដែលដាក់ចេញគ្មានបុគ្គលណាមានសិទ្ធិតវ៉ា ឬបញ្ចេញយោបល់ បានទេ ។ ផ្ទុយមកវិញ របៀបដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ ជារបៀបដែលអ្នកដឹកនាំមានទំនាក់ទនងខ្ពស់ជាមួយបុគ្គលិក(២) និងមានទំនាក់ទំនងទាបជាមួយការងារ ពីព្រោះរាល់ការងារដែលដាក់ចេញ ទាល់តែមានការឯកភាពពីបុគ្គលិកពោល គឺបុគ្គលិកមានសិទ្ធិបញ្ចេញយោបល់ជាប្រជាមតិ ទើបការងារអាចដោះស្រាយបាន ។ ដូច្នេះរចនាបទភាពដឹកនាំទាំងពីរ ត្រូវបានជ្រើសរើសយកខ្ពស់ រៀងៗខ្លួនពោលគឺទី១ ការតម្រង់ទិសការងារខ្ពស់របស់អូតូក្រាទិច និង ទី២ ការតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនងបុគ្គលិកខ្ពស់ របស់ប្រជាធិបតេយ្យ ។ ទាំងពីររបៀប(១)និង(២) បន្សំបញ្ចូលគ្នា គឺទទួលបានអ្នកដឹកនាំពីររចនាបទ ឬពីររបៀប (High High Leader) ។

បើតាមលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវបានរកឃើញថា៖ អ្នកដឹកនាំម្នាក់ដែលប្រកាន់យកការតម្រង់ទិសលើស្នាដៃការងារ ខ្ពស់ និង ការតម្រង់ទិសទៅលើទំនាក់ទំនងបុគ្គលិកខ្ពស់ ក្នុងពេលតែមួយ ។ អ្នកដឹកនាំនោះទទួលបានលទ្ធផលការងារជាក្រុមខ្ពស់ និង ទទួលបានការពេញចិត្តពីសមាជិកក្រុមខ្លាំងផងដែរ ។ លទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវដទៃទៀត ក៏រកឃើញប្រហាក់ប្រហែលគ្នាឱ្យដឹងថា៖ អ្នកដឹកនាំខ្ពស់ទាំងពីររបៀប (ខ្ពស់ក្នុងការតម្រង់ទិសស្នាដៃ ខ្ពស់ទាំងតម្រង់ទិសលើបុគ្គលិក) ត្រូវបានគេចាត់ទុកថាមាន

ភាពស៊ីសង្វាក់គ្នាជាមួយនឹងគុណសម្បត្តិរបស់អ្នកដឹកនាំល្អនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ឬ អង្គភាព។ ដូច្នេះហើយបានជា សាកលវិទ្យាល័យអូហាយ៉ូនិងមីឈីហ្គេន ផ្តោតលើតម្រង់ទិសរចនាបទទាំងពីររបៀបតម្រង់ទិសការងារផង និង តម្រង់ទិសទៅរកទំនាក់ទំនងបុគ្គលិកផង ។

៣.៥.វិជ្ជមាត្រមីនៃវត្តីកវិទ្យា (Three-Dimensional Taxonomy)

តាមវចនានុក្រម Dictionary. Com បានកំណត់ន័យវត្តីកវិទ្យា ថា ជា" ការចាត់ថ្នាក់ឱ្យទៅជាផ្នែកតូចៗតាមលំដាប់លំដោយ" ។ តាមលោក Knight (2017) បានកំណត់ថា "វត្តីកវិទ្យា ជាការអនុវត្តបន្តបន្ទាប់តាមហានានុក្រម "ខណៈការសិក្សានេះអាចបម្រើតាមការចាត់ថ្នាក់ប្រភេទនៃព័ត៌មានផ្សេងៗរាប់បញ្ចូល ពួកសត្វ រុក្ខជាតិ ផ្នែកអប់រំ និង ប្រភេទអង្គភាព ជាដើម ។

បើតាម វិបសាយ [85] វត្តីកវិទ្យា ជាវិទ្យាសាស្ត្រនៃការដាក់ឈ្មោះ ពណ៌នានិងចាត់ថ្នាក់សរីរវិទ្យានិងរួមបញ្ចូលទាំងរុក្ខជាតិ សត្វ និង អតិសុខុមប្រាណនៅក្នុងពិភពលោក។ ក្នុងរយៈពេល ២៥០ ឆ្នាំនៃការស្រាវជ្រាវកន្លងមកអ្នកស្រាវជ្រាវខាងវត្តីកវិទ្យាបានដាក់ឈ្មោះសត្វរុក្ខជាតិ និង មីក្រូសរីរាង្គប្រមាណ ១,៧៨ លានប្រភេទប៉ុន្តែចំនួនប្រភេទសរុបមិនទាន់ត្រូវបានគេដឹងច្បាស់នៅឡើយទេក្នុងចន្លោះប្រហែលជារវាង ៥ ទៅ ៣០ លាន ។

ក្រៅពីនេះវត្តីកវិទ្យា បានស្រាវជ្រាវ លើផ្នែកអប់រំ និង ភាពជាអ្នកដឹកនាំអង្គភាពផងដែរ ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់វត្តីកវិទ្យា ស្វែងរកចំនុចប្រសព្វនៃវឌ្ឍនភាពនិងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបវឌ្ឍនភាពនឹងក្លាយជាគំរូតាមហានានុក្រមដែលត្រូវបានរចនាឡើងដើម្បី ផ្តល់នូវវិធីសាស្ត្រ ពីសាមញ្ញទៅស្មុគស្មាញ ។ ចុងក្រោយគេរកឃើញការអភិវឌ្ឍជំនាញភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់មនុស្សម្នាក់ៗ ដោយចេតនា ។ ទោះបីជាទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំនៅខ្វះកស្តុតាងពីសមត្ថភាពភាពច្នៃប្រឌិតជាមូលដ្ឋានក៏ដោយ ក៏វដ្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្សេងទៀតអាចមានប្រយោជន៍ក្នុងការស្វែងយល់កាន់តែច្បាស់អំពីរចនាសម្ព័ន្ធនិងការគិតគូរពីវត្តីកវិទ្យានៅក្នុងវិស័យនេះ ។

[85] www.cbd.int > gti > taxonomy

វិជ្ជមាត្របីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបវត្តីការវិទ្យា រួមមាន៖ ឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារ (Task-Oriented Behaviors) ឥរិយាបថតម្រង់ទិសទំនាក់ (Relations-Oriented Behaviors) និង ឥរិយាបថតម្រង់ទិសការផ្លាស់ប្តូរ (Change-Oriented Behaviors)។

៣.៥.១.ឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារ (Task-Oriented Behaviors)

មិនខុសពីរចនាបទរបស់អូហាយ៉ូ និង មីឈីហ្គេន ដែរ ឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារឬ ស្នាដៃ ដូចជា៖ រៀបចំផែនការសកម្មភាពការងារដើម្បីបង្កើនប្រសិទ្ធភាពសម្រាប់ផែនការប្រតិបត្តិការរយៈពេលខ្លីសមស្របតួនាទីបុគ្គលិកតាមរយៈចាត់តាំងការងារជាក្រុមឬបុគ្គល ព្រមទាំង បញ្ជាក់ច្បាស់ពីលទ្ធផលដែលរំពឹងទុកសម្រាប់ការងារតាមស្តង់ដារ និង កាលបរិច្ឆេទ ឱ្យបានច្បាស់លាស់ ។ ដើម្បីឱ្យការងារស្វ័យភាពរបស់បុគ្គលិកកាន់តែទូលាយ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវពន្យល់ពីវិធានគោលនយោបាយនិងនីតិវិធីប្រតិបត្តិការតាមស្តង់ដារ ។ លើសពីនេះ ដើរតួជាអ្នកដឹកនាំ និងសម្របសម្រួលសកម្មភាពការងារឱ្យបានរលូន ។ ចុងក្រោយការ ត្រួតពិនិត្យប្រតិបត្តិការនិងវាយតម្លៃ ពីការអនុវត្តឱ្យចំទិសដៅ និង ទាន់ពេលវេលាតាមលទ្ធផលរំពឹងទុក ដែលអាចវាស់វែងបាន ។ ក្នុងករណីបុគ្គលិកសម្រេចគោលដៅមិនបាន ដំណោះស្រាយបញ្ហាភ្លាមៗត្រូវអនុវត្ត និងរកឱ្យឃើញថា តើអ្វីជាភាពរាំងស្ទះ ដូចជា៖ បច្ចេកទេស សម្ភារៈ បច្ចេកវិជ្ជា ឬឥរិយាបថ ? ។

៣.៥.២.ឥរិយាបថតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនង

មិនខុសពីឥរិយាបថមុនៗដែរ បុគ្គលិកទាំងអស់ជាមនុស្សមានបេះដូង ឬអារម្មណ៍ ។ គេអាចព្យាបាលមនុស្សតាមផ្លូវចិត្តបាន ដោយប្រើសេចក្តីពន្យល់ លើហេតុផលនិងចិត្តសាស្ត្រធម្មជាតិ នៃដំណើរការអារម្មណ៍របស់មនុស្សម្នាក់ៗ ។ ឧទាហរណ៍ ពុទ្ធោវាទ អាចព្យាបាលមនុស្សយោរយៅ ខុសប្រក្រតី ឱ្យក្លាយជាមនុស្សដឹងខុសត្រូវវិញបាន ។ ដូច្នេះបានជាគ្រប់ការដឹកនាំនិងគ្រប់គ្រង គេកម្របដិសេធឥរិយាបថទំនាក់ទំនងណាស់ ។ តាមចិត្តវិទូកុមារ បានផ្តល់ដំបូន្មានថា កុមារដែលមានម្តាយស្និទ្ធស្នាល និងថ្នាក់ថ្នមតែងតែមានបញ្ញា ជាងកុមារដែលគ្មានម្តាយនៅក្បែរ ។ ក្នុងអំឡុងសង្គ្រាមលោកលើកទីII ចិត្តវិទូអង់គ្លេសជាច្រើនអ្នក បានធ្វើតេស្តលើ IQ កុមារពីរក្រុម ។ ក្រុមទី១ កុមារត្រូវគេជម្លៀសបំបែកពីឪពុកម្តាយនៅក្នុងទីក្រុងឡុងត៍

ឱ្យទៅនៅតំបន់សុវត្ថិភាពនៅទីជនបទ ដើម្បីគេចពីការទម្លាក់គ្រាប់បែបរបស់អាល្លឺម៉ង់ និងក្រុមមួយទៀតសុខចិត្តឱបក ឪពុក ម្តាយ រត់ចូលលេណដ្ឋានគេចពីគ្រាប់បែក ទំលាក់ក្នុងទីក្រុងឡុងត៍រាល់ថ្ងៃ ។ លទ្ធផលតេស្តក្រុមកុមារទាំងពីរក្រុម គេរកឃើញថា ក្រុមកុមារដែលតោងក ឪពុក ម្តាយ រត់ចូលលេណដ្ឋាន គេចគ្រាប់បែក ទាំងភិតភ័យ រាល់ថ្ងៃនៅតែមាន IQ ខ្ពស់ជាងក្រុមកុមារដែលរស់នៅបែកពីឪពុកម្តាយក្នុងតំបន់ សុវត្ថិភាពឯទីជនបទ ។ ការស្រាវជ្រាវលើកទី២ រវាងកុមារនៅក្នុងគុកជាមួយម្តាយ និង កុមារកំព្រានៅក្នុងមណ្ឌលកុមារកំព្រា ។ ជាលទ្ធផលកុមារនៅក្នុងគុកជាមួយ ម្តាយមាន IQ ខ្ពស់ជាង កុមារកំព្រាក្នុងមណ្ឌលដែលមានការថែទាំយកចិត្តទុកដាក់ទាំងអាហារ និង ការអប់រំ ។ ដូច្នេះសរុបមក មូលហេតុដោយសារភាពកក់ក្តៅរបស់កុមារបានពីម្តាយ ឪពុក ធ្វើឱ្យមានទំនុកចិត្តខ្ពស់ នាំឱ្យរក្សាលធាប់លូតលាស់និង ឆ្លាតវៃ ។ ស្មេរលើកឡើង នេះ មិនចង់ប្រៀបធៀបកុមារ និងបុគ្គលិកដែលជាមនុស្សពេញវ័យទេ គ្រាន់តែចង់ បង្ហាញពីសារៈប្រយោជន៍នៃភាពកក់ក្តៅដែលបានពីឥរិយាបថទំនាក់ទំនងល្អពីអ្នក ដឹកនាំតែប៉ុណ្ណោះ ។ ភាពកក់ក្តៅរបស់បុគ្គលិក បានប្រែក្លាយការងាររបស់អង្គភាព ទៅ ជាការងារជាកម្មសិទ្ធិផ្ទាល់ខ្លួនម្នាក់ៗ រួចផុតពីអារម្មណ៍ស៊ីឈ្នួលគេ ឬ ប្រាក់ចំណេញ បានទៅគេ ចំណែកឯការងារ និង ជំងឺបានមកលើយើង ជាដើម ។ ដូច្នេះ ឥរិយាបថ ទំនាក់ទំនងវគ្គីក (Taxonomy) បានផ្តោត លើការគាំទ្រនិងលើកទឹកចិត្តដល់នរណា ម្នាក់ដែលមានកិច្ចការលំបាក ដើម្បីបង្ហាញឱ្យពួកគេមានទំនុកចិត្ត នៅពេលមានការងារ លំបាក គឺ មិនឯកោ ។ លើសពីនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងបង្កើតទំនាក់ទំនងសង្គម (អ្នកដើរ តាម)ដើម្បីផ្តល់ភាពទុកចិត្តដល់បុគ្គលិក និងត្រូវទទួលស្គាល់ការចូលរួមចំណែកនិង សមិទ្ធផលពីបុគ្គលិក ។ ម៉្យាងវិញទៀត ជួយផ្តល់ការបង្វឹកនិងការណែនាំដល់បុគ្គលិកនូវ បច្ចេកវិជ្ជាថ្មី ។ និងរបៀបធ្វើការឱ្យងាយស្រួល នៅពេលមួយសមរម្យ ។ ចូលរួមពិគ្រោះ យោបល់ជាមួយបុគ្គលិកលើការសម្រេចចិត្តដែលប៉ះពាល់ដល់ពួកគេ ។ បើកចិត្តឱ្យ ទូលាយអនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកមានស្វ័យភាព កំណត់វិធីល្អបំផុតក្នុងការបំពេញភារកិច្ច របស់ពួកគេ ។ អ្វីដែលកាន់តែសុក្រិត ត្រូវជូនដំណឹងដល់បុគ្គលិកពីព័ត៌មានថ្មីៗ ឬ សកម្មភាពដែលប៉ះពាល់ដល់ពួកគេ ដើម្បី ឱ្យ ពួកគេងាយរួចផុតពីផលប៉ះពាល់ ។ បើ សិនជាមានបញ្ហាផ្សេងៗ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវវិភាគរកឲ្យឃើញពីមូលហេតុនាំឱ្យកើតបញ្ហា តើវាជាឥរិយាបថបុគ្គល ឬ ជាប្រព័ន្ធរបស់អង្គភាព ដើម្បីជួយដោះស្រាយទំនាស់តាម

របៀបស្ថាបនា ប្រកបដោយសុខដំ ក្នុងចំណោមបុគ្គលិក ។ ជាចុងក្រោយ ដើម្បីប្រាស័យទាក់ទងល្អរវាងភាគីទាំងសងខាង មិនមែនមកពីឥរិយាបថអ្នកដឹកនាំតែម្ខាងទេ លើសពីហ្នឹង បុគ្គលិកឬសមាជិកត្រូវមានសមត្ថភាពខ្ពស់ខាងឥរិយាបថអន្តរបុគ្គល ហើយក៏ទាមទារផងដែរដល់ការជ្រើសរើសសមាជិកថ្មី គួរតែមានសមត្ថភាពសម្រាប់ក្រុម ឬ អង្គភាព ពិតប្រាកដ ។

៣.៥.៣.ឥរិយាបថតម្រង់ទិសផ្លាស់ប្តូរ (Change Oriented Behavior)

ការដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពជាតួនាទីសំខាន់សម្រាប់អ្នកដឹកនាំ ដែលបង្ហាញចរិតខុសប្លែកពីអ្នកគ្រប់គ្រង ។ ការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពជានិមិត្តរូបនៃវិឌ្ឍន៍ទៅមុខ របស់អង្គភាព ជាគោលដៅដែលអ្នកដឹកនាំចង់បាន ។ មានកត្តាកំណត់ ដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូរប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដូចជា៖ អ្នកដឹកនាំត្រូវ តាមដានបរិយាកាសខាងក្រៅដើម្បីរកឱ្យឃើញនូវការគំរាមកំហែង និង ឱកាស ហើយមានសមត្ថភាពបកស្រាយព្រឹត្តិការណ៍ទាំងនោះ ដើម្បីពន្យល់ពីតម្រូវការបន្ទាន់សម្រាប់កំណត់ចក្ខុវិស័យដើម្បីការផ្លាស់ប្តូរ ។ លើសពីនេះ អ្នកដឹកនាំត្រូវស្គាល់ច្បាស់ពីដៃគូប្រកួតប្រជែងនិងអតិថិជនដើម្បីទទួលបានគំនិតសម្រាប់ការកែលម្អ និងពិនិត្យមើលលទ្ធភាពថ្មីដែលគួរឱ្យរំពឹងទុកសម្រាប់អង្គភាព ។ ដើម្បីអភិវឌ្ឍចក្ខុវិស័យដោគជ័យ អ្នកដឹកនាំបានលើកទឹកចិត្តឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងឬ បុគ្គលិកខាងក្រោមជួយមើលបញ្ហាឬឱកាសតាមរបៀបផ្សេងៗ ដើម្បីបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រថ្មីៗប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិតផ្សារភ្ជាប់ទៅនឹងសមត្ថភាពស្នូលរបស់ពួកគេតាម នាយកដ្ឋានឬផ្នែកជំនាញ នៅពេលដែលពួកគេអភិវឌ្ឍគោលដៅរៀងៗខ្លួន ។ លើសពីនេះ អ្នកដឹកនាំ លើកទឹកចិត្តនិងសម្របសម្រួលការច្នៃប្រឌិតនិងភាពជាសហគ្រិននៅតាមនាយកដ្ឋានឬផ្នែកជំនាញ និងការិយាល័យជំនាញជាក់លាក់។ ជួយបណ្តុះបណ្តាលបន្ថែមនូវកង្វះខាតក្នុងការអភិវឌ្ឍគោលដៅលំដាប់លំដោយ ដើម្បីសម្រេចគោលដៅ ។ ធ្វើការផ្លាស់ប្តូរនិមិត្តរូបដែលស្របនឹងចក្ខុវិស័យឬយុទ្ធសាស្ត្រថ្មី ដើម្បីលើកទឹកចិត្តនិងសម្របសម្រួលកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងដើម្បីអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរដ៏សំខាន់។ មិនតែប៉ុណ្ណោះ អ្នកដឹកនាំនិងអ្នកគ្រប់គ្រង ត្រូវប្រកាសនិងអបអរសាទរពីវឌ្ឍនភាពក្នុងការអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរ បានដោគជ័យ ។ លើសពីនេះ ក្រុមហ៊ុនត្រូវវិនិយោគដោយរួមទុន ឬ ចរចាកិច្ចព្រមព្រៀងដើម្បីនាំយកបច្ចេកវិជ្ជាថ្មីៗ មកធ្វើការផ្លាស់ប្តូរស្របនឹងគោលដៅអង្គភាព។

៣.៦. ឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារជាក់លាក់ (Specific Task Behaviors)

ក្រៅពីឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារឬស្នាដៃទូលាយ អ្នកដឹកនាំត្រូវយល់ដឹងឱ្យច្បាស់ពីការអនុវត្តចក្ខុវិស័យ មានន័យថា នៅពេលចក្ខុវិស័យរអិលធ្លាក់ដល់ដៃអ្នកគ្រប់គ្រង តើអ្នកគ្រប់គ្រង ចាត់ចែងអនុវត្តដល់ដៃបុគ្គលិកយ៉ាងដូចម្តេច? មានកត្តាសំខាន់ៗមួយចំនួនដូចជា៖ នៅពេលអ្នកដឹកនាំប្រមូលព័ត៌មានពីអ្នកគ្រប់គ្រងនាយកដ្ឋាននិងការិយាល័យឬផ្នែកជាក់លាក់រួចមក សេចក្តីព្រាងផែនការយុទ្ធសាស្ត្រមួយបានលេចចេញរូបរាង ហើយស្នើសុំអ្នកពាក់ព័ន្ធទាំងអស់ចូលរួមសិក្ខាសាលា ដើម្បីផ្តល់យោបល់ ព្រោះពួកគេជាអ្នកអនុវត្ត ។ បន្ទាប់មក អ្នកគ្រប់គ្រង នាយកដ្ឋានជំនាញ ជួបជុំគ្នាដើម្បីអភិវឌ្ឍគោលដៅជំនាញរបស់នាយកដ្ឋានរៀងៗខ្លួន ។ ឧទាហរណ៍នាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស ដាក់គោលដៅ៖ អភិវឌ្ឍធនធានមនុស្ស ។ នៅក្នុងនាយកដ្ឋាននោះមានការិយាល័យ ឬផ្នែកជាក់លាក់ដូចជា៖ ការជ្រើសរើសបុគ្គលិក ការបណ្តុះបណ្តាល ការវាយតម្លៃការងារ និងការផ្តល់សំណងទូទាត់ ទាំងនេះសុទ្ធតែការអភិវឌ្ឍគោលដៅរួមរបស់នាយកដ្ឋាន ។ ប្រធានការិយាល័យឬផ្នែកជំនាញជាក់លាក់ បានយកគោលដៅរបស់ខ្លួនទៅអភិវឌ្ឍបន្តទៀតដើម្បីឱ្យដល់ការងាររបស់បុគ្គលិក។ ឧទាហរណ៍គោលដៅការិយាល័យជ្រើសរើសបុគ្គលិក រួមមាន៖ ការវិភាគការងារ ការផ្សព្វផ្សាយជ្រើសរើស ការជ្រើសរើសសម្រាំង និង ការតេស្តសុខភាព ។ ដូច្នេះបុគ្គលិកក្នុងការិយាល័យទទួលបន្ទុកមុខងារនីមួយៗយកទៅអភិវឌ្ឍបន្តទៀត ដើម្បីរៀបចំជាផែនការប្រតិបត្តិប្រចាំខែ និងសប្តាហ៍ (ចូរអានលម្អិតមេរៀនទី៩) ។

៣.៦.១.ការបញ្ជាក់តួនាទី និង គោលបំណង (Roles and Objectives)

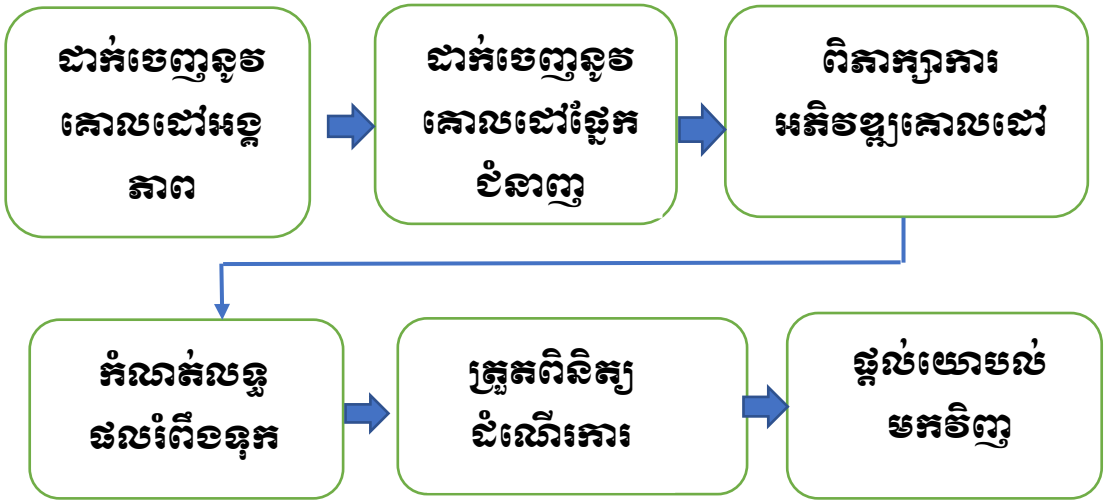
ទោះបីផែនការយុទ្ធសាស្ត្រល្អយ៉ាងណាក៏ដោយ បើសិនជាខ្វះធនធានមនុស្ស និងភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងការទទួលខុសត្រូវក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធនៃការអភិវឌ្ឍគោលដៅនៃផែនការសកម្មភាព ផែនការប្រតិបត្តិនិងកំណត់ការទទួលខុសត្រូវការងារទៅលើបុគ្គលិកជំនាញទេនោះ គោលដៅអង្គភាពមិនអាចសម្រេចបានឡើយ ។ ដូច្នេះ អង្គភាពត្រូវប្រគល់សិទ្ធិការងារទៅឱ្យទៅនាយកដ្ឋាន ឬ ផ្នែកជំនាញនីមួយៗជាអ្នកចាត់ចែងរួមមាន៖ ត្រូវពន្យល់ពីទំនួលខុសត្រូវការងារសំខាន់ៗ ដោយបញ្ជាក់ពីកាលបរិច្ឆេទឱ្យច្បាស់លាស់ ។ លើសពីហ្នឹង បញ្ជាក់ពីវិសាលភាពនៃសិទ្ធិអំណាចរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗក្នុងការទទួលខុសត្រូវការងារ ។ ម៉្យាងវិញទៀត ពន្យល់ពីរបៀបដែលការងាររបស់ខ្លួន

ទាក់ទងនឹងបេសកកម្មរបស់អង្គភាព និង ចុងក្រោយ ពន្យល់ពីគោលការណ៍ច្បាប់និង តម្រូវការសំខាន់ៗសម្រាប់បំពេញការងារ ។

៣.៦.២.ការចាត់តាំងការងារ

ផ្នែកនេះមានសារសំខាន់សម្រាប់ដាស់ឱ្យស្មារតីឱ្យបុគ្គលិកស្គាល់នូវភារកិច្ចនិងសិទ្ធិអំណាចរបស់ខ្លួន ដើម្បីឱ្យមានភាពងាយស្រួលក្នុងការអនុវត្តផែនការសកម្មភាពនិងប្រតិបត្តិប្រកបដោយភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដូចជា៖ ពន្យល់យ៉ាងច្បាស់ដោយដាក់ចេញនូវការពណ៌នាការងារ(Job Description) របស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ ។ លើសពីនេះ ពន្យល់ពីមូលហេតុដែលការងារត្រូវបំពេញ និង អាចវាស់វែងតាមបទដ្ឋាន ។ មិនតែប៉ណ្ណោះ បញ្ជាក់ពីអាទិភាព និង ពេលវេលាកំណត់សម្រាប់បញ្ចប់ និង ពិនិត្យនិងវាយតម្លៃការយល់ដឹងរបស់បុគ្គលិកពីការងារនៃផែនការសម្មភាពតាម វិធីសមរម្យ ។

តារាងគំនូស ៣.៣. ការគ្រប់គ្រងតាមវត្ថុបំណង (Management by Objectives)



៣.៧.គំរូរបស់លោកហ្វៀដ្លឺ (The Fiedler Model)

លោកបានបង្ហាញថាការអនុវត្តជាក្រុមប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពអាស្រ័យលើភាពស៊ីសង្វាក់គ្នារវាងគំរូរបស់អ្នកដឹកនាំក្នុងការធ្វើអន្តរកម្ម(ទំនាក់ទំនង ឬ ខ្សែបណ្តោយ) ជាមួយអ្នកដើរតាមនិងកម្រិតស្ថានភាពដែលជំរុញឱ្យអ្នកដឹកនាំ មានឥទ្ធិពល ដូចជា៖ ការដាក់ចេញគោលបំណងដែលក្រុមការងារអាចបំពេញបានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព

ខ្ពស់ ការដាក់ចេញរចនាបទរបស់អ្នកដឹកនាំបន្សឹនឹងស្ថានភាពអង្គភាពនិងបុគ្គលិក ជាឱកាសទុកឱ្យអ្នកដឹកនាំមានលទ្ធភាពត្រួតពិនិត្យនិងជះឥទ្ធិពលទៅលើអ្នកដើរតាម ។ និយាយរួម រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំពិតប្រាកដដែលមានប្រសិទ្ធភាព គឺ ផ្អែកតាមប្រភេទនៃស្ថានភាពផ្សេងៗនៃអង្គភាព ។

យើងបានឃើញជាញយៗហើយថា អ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនបង្កើតរចនាបទដឹកនាំតាមតែចំណង់ចំណូលចិត្តរបស់ខ្លួនឬដើម្បីផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនតែប៉ុណ្ណោះ រហូតដល់ពេលខ្លះហ៊ានបង្កើតស្ថានការណ៍ដើម្បីយកលេសអនុវត្តតាមរចនាបទដែលខ្លួនចង់បាន ។ ដូច្នេះពួកគាត់មិនបានស្វែងយល់ពីស្ថានភាពអង្គភាពជាក់ស្តែងនិងមិនបានត្រៀមខ្លួនផ្លាស់ប្តូររចនាបទឱ្យត្រូវនឹងស្ថានភាពនិងសមត្ថភាពបុគ្គលិកដើម្បីឱ្យក្រុមការងារជំនាញ ធាប់សម្រេចបាននូវគោលដៅអង្គភាពនោះឡើយ ។ ខាងក្រោមនេះជាកម្រងសំណួររបស់បុគ្គលិកឬក្រុមការងារដែលពេញចិត្ត (មិនពេញចិត្តបំផុត និងពេញចិត្តបំផុត) វាស់វែងពីឥរិយាបថពីរ គឺភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង ការគ្រប់គ្រងតាមគុណនាមផ្ទុយគ្នា18 គូ ដែលមានរង្វាស់ពី 1 ដល់ 8 ។ ពិន្ទុខ្ពស់ (ពី4 ដល់ 8) ជារបៀបដឹកនាំបែបតម្រង់ទិសទំនាក់ទំនងឬ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ ពិន្ទុទាប (1 ដល់ 4) ជារបៀបដឹកនាំដែលតម្រង់ទិសទៅលើស្នាដៃ ឬ ការគ្រប់គ្រង ។

យើងអាចគណនាមធ្យមមេគុណ (Weighted Arithmetic Mean) $\bar{X} = \frac{\sum FX}{F}$, where $\bar{X}$ = ជាមធ្យមមេគុណ Σ= គ្រប់ចម្លើយនៃរង្វាស់ដែលអ្នកឆ្លើយបានជ្រើសរើស F= ជាហ្វ្រេកង់ (Frequency) និង X= ជាមេគុណ (រង្វាស់ចំនួន៨) ។បើមានមេគុណ៨ រង្វាស់នៃមេគុណនីមួយៗមានដូចជា៖ 1 (0.50-1.50), 2 (1.50-2.50), 3(3.50-4.50) ,4 (3.50-4.50), 5(4.50-5.50), 6(5.50-6.50), 6(5.50-7.50), 8 (7.50-8.50) ។

សំគាល់៖ តាមពិតព្រំដែនលេខ 1 គឺ 0.51-1.49 តែគេសរសេរគម្លាតស្មើគ្នាទៅ (0.50-1.50)ដើម្បីងាយស្រួលសំគាល់ឬសរសេរនិងអាន ។ ដូច្នេះបើលទ្ធផល មធ្យម ($\bar{X}$) ឃើញប៉ុន្មាន យកទៅគិតក្នុងគម្លាតណាមួយទៅ ។ ឧទាហរណ៍លទ្ធផលមធ្យម ស្មើ 3.60 នៅក្នុងមេគុណ 4 ដូច្នេះ បុគ្គលិកយល់ឃើញថា អ្នកដឹកនាំគាត់ប្រើឥរិយាបថតម្រង់ទិសការងារឬស្នាដៃ ។ ចូរមើលគំរូកម្រងសំណួរមាន១៨គូ ដូចខាងក្រោម ។

(មិនស្និទស្នាល)Unfriendly 1 2 3 4 5 6 7 8 Friendly(ដែលស្និទស្នាល)
(មិនរួសរាយ) Unpleasant 1 2 3 4 5 6 7 8 Pleasant (រួសរាយ)
(បដិសេធ) Rejecting 1 2 3 4 5 6 7 8 Accepting (យល់ស្រប)
(តឹងតែង) Tense 1 2 3 4 5 6 7 8 Relaxed (ព្រលែងការងារ)
(ខ្វះភាពកក់ក្តៅ) Cold 1 2 3 4 5 6 7 8 Warm (ភាពកក់ក្តៅ)
(ធុញថប់) Boring 1 2 3 4 5 6 7 8 Interesting (ចាប់អារម្មណ៍)
(និយាយដើម) Backbiting 1 2 3 4 5 6 7 8 Loyal (ដែលមានកតី)
(មិនសហការ) Uncooperative 1 2 3 4 5 6 7 8 Cooperative (សហការ)
(មិនខ្វាយខ្វាល់) Hostile 1 2 3 4 5 6 7 8 Supportive (ជ្រោមជ្រែង)
(ចង្អៀតចង្អល់) Guarded 1 2 3 4 5 6 7 8 Open (បើគំនិតទូលាយ)
(មិនស្មោះត្រង់) Insincere 1 2 3 4 5 6 7 8 Sincere (ស្មោះត្រង់)
(គ្មានសមានចិត្ត) Unkind 1 2 3 4 5 6 7 8 Kind (ចិត្តល្អ)
(មិនខ្វល់ពីបុគ្គលិក)Inconsiderate 1 2 3 4 5 6 7 8 Considerate
(មិនទុកចិត្ត) Untrustworthy 1 2 3 4 5 6 7 8 Trustworthy (ទុកចិត្ត)
(ស្រពោន) Gloomy 1 2 3 4 5 6 7 8 Cheerful (អបអរ, រីករាយ)
(ដែលខ្ជាស់) Quarrelsome 1 2 3 4 5 6 7 8 Harmonious (ដែលស៊ីសង្វាក់គ្នា)

៣.៨.ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំនៃស្ថានភាព Hersey និង Blanchard

លោកទាំងពីរបានពោលអះអាងថា ភាពជាអ្នកដឹកនាំជោគជ័យត្រូវបានសម្រេចដោយការជ្រើសរើសរបៀបដឹកនាំត្រឹមត្រូវដែលអាស្រ័យលើកម្រិតនៃការត្រៀមខ្លួនរបស់អ្នកដើរតាម ។ ដូច្នេះភាពជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាពផ្អែកលើថា តើអ្នកដើរតាមយល់ព្រមឬទាត់ចោលរបៀបដឹកនាំហ្នឹងដែរទេ ? ។ តាមលោកទាំងពីរបានសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើការត្រៀមខ្លួនរបស់បុគ្គលិកដែលជាអ្នកដើរតាម តើពួកគេមានសមត្ថភាពនិងឆន្ទៈដើម្បីសម្រេចបានការងារជាក់លាក់របស់ខ្លួនដែរទេ ។ ការត្រៀមខ្លួនរបស់អ្នកដើរតាមមានបួនប្រភេទ ៖

ប្រភេទទី១ ៖ អ្នកដើរតាមមិនមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ ហើយពួគេមិនមានឆន្ទៈឬ ស្មារតីក្នុងការងារថែមទៀត ។
ប្រភេទទី២ ៖ អ្នកដើរតាមមិនមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ តែពួកគេមានឆន្ទៈឬស្មារតីក្នុង ការងារ ។
ប្រភេទទី៣៖អ្នកដើរតាមមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ តែគ្មានឆន្ទៈឬស្មារតីក្នុងការងារ ទេ ។
ប្រភេទទី៤ ៖ អ្នកដើរតាមមានទាំងសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ និងមានទាំងឆន្ទៈឬស្មារតីក្នុង ការងារថែមទៀត ។

នៅពេលដែលអ្នកដើរតាមមានសមត្ថភាពនិងឆន្ទៈច្រើនឡើង អ្នកដឹកនាំត្រូវ បោះបង់ការត្រួតពិនិត្យ ឬគ្រប់គ្រងទៅលើពួកគេជាចាំបាច់ ។ លើសពីនេះ លោកទាំង ពីរបានបន្ថែមទៀតថា៖ ការងារអ្នកដឹកនាំត្រូវផ្តល់ជំនួយដល់អ្នកដើរតាមក្នុងការសម្រេច បានគោលដៅនិងផ្តល់ទិសដៅឬ ជ្រោមជ្រែងពួកគេទាំងបច្ចេកទេសទាំងសម្ភារៈដើម្បី ធានាដល់ គោលដៅអង្គភាពរបស់ពួកគេ ដែលអាចទទួលបានប្រហាក់ប្រហែលគ្នា ជាមួយអ្នកដែលទទួលជោគជ័យដទៃក្នុងអង្គភាព ។ ខាងក្រោមនេះលោកប្លេនឆារត៍ បានបំព្រួញរចនាបទអ្នកដឹកនាំទៅនឹង ស្ថានភាពអ្នកដឹកនាំនាំខុសៗគ្នាក្នុងពេលផ្សេងៗ គ្នារួមមាន៖ អ្នកដឹកនាំដឹកបែបបង្គាប់បញ្ជា(Directive) អ្នកដឹកនាំបែបជ្រោមជ្រែង (Supportive) អ្នកដឹកនាំបែបបង្វឹក (Coaching) និង អ្នកដឹកនាំបែបផ្ទេរអំណាច (Empowering)

របៀបដឹកនាំ	**ទិសដៅ**	**របៀបប្រើប្រាស់**
ការបង្គាប់បញ្ជា (Directive)	រចនាសម្ព័ន្ធ, ត្រួតពិនិត្យ និងគ្រប់គ្រង	ប្រើសម្រាប់បុគ្គលិកដែលមានសមត្ថភាពទាបនិងមានកិច្ចសន្យាការងារ[86]ខ្ពស់
ការបង្វឹក(Coaching)	បង្គាប់បញ្ជា និងជ្រោមជ្រែង ឬ គាំទ្រ	ប្រើសម្រាប់បុគ្គលិកណាដែលមានសមត្ថភាពល្មមៗនិងមាន

[86] Commitment

		កិច្ចសន្យាការងារ ធម្មតា (មិនទាបមិនខ្ពស់)។
ជ្រោមជ្រែងឬគាំទ្រ (Supporting)	ការសរសើរ, ស្តាប់យោបល់ និងសម្របសម្រួល។	ប្រើសម្រាប់បុគ្គលិកដែលមានសមត្ថភាពខ្ពស់ និង មានកិច្ចសន្យាការងារលើសពីមួយជំនាញ
ការផ្តល់អំណាច (Powering)	ការបង្វែរការទទួលខុសត្រូវនិងការសម្រេចចិត្តការងារប្រចាំថ្ងៃទៅឲ្យបុគ្គលិក។	ប្រើសម្រាប់បុគ្គលិកដែលមានសមត្ថភាពខ្ពស់និងមានកិច្ចសន្យាការងារខ្ពស់។ ឧទាហរណ៍អ្នកជំនាញ ឬឯកទេស។

បើតាមរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់លោក ហ្វីដ័ឡឺ (Fiedler) មានបួនដែលប្រើប្រាស់ជាពាក្យបច្ចេកទេសសាមញ្ញ ដូចជា៖

ការប្រាប់ (Telling)៖ ឥរិយាបថអ្នកដឹកនាំមានទំនាក់ទំនងទាបជាមួយបុគ្គលិក និងមានទំនាក់ទំនងខ្ពស់ជាមួយការងារឬ ភារកិច្ច (រាល់ការងារដាក់ចេញ គ្មានការតវ៉ា ផ្តល់យោបល់)។

ការលក់ (Selling)៖ ឥរិយាបថអ្នកដឹកនាំមានទំនាក់ទំនងការងារខ្ពស់ និង មានទំនាក់ទំនងជាមួយបុគ្គលិកខ្ពស់ដែរ (តម្រង់ទិសទាំងបុគ្គលិក ទាំងស្នាដៃការងារ)។

ការចូលរួម (Participative)៖ ឥរិយាបថ អ្នកដឹកនាំមានទំនាក់ទំនងជាមួយបុគ្គលិកខ្ពស់ និងមានទំនាក់ ទំនងជាមួយការងារឬ ភារកិច្ចទាប (ការតម្រង់ទិសទៅលើបុគ្គលិកខ្លាំង)។

ប្រតិភូកម្មឬការផ្ទេរសិទ្ធិ (Delegating)៖ ឥរិយាបថអ្នកដឹកនាំមានទំនាក់ទំនងការងារទាបនិងទំនាក់ទំនងជាមួយបុគ្គលិកទាបដែរ (ផ្ទេរការទទួលខុសត្រូវប្រចាំថ្ងៃឱ្យបុគ្គលថ្នាក់ក្រោម)។

៣.៩. សកម្មភាពជំនួសភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ក្នុងអង្គភាពមួយមិនចាំបាច់ប្រើវប្បធម៌ភាពជាអ្នកដឹកនាំទេ ទោះបីជាអង្គភាពនោះស្ថិតក្នុងស្ថានភាពនៃការគ្រប់គ្រងតឹងតែងក៏ដោយ មានបុគ្គលិកមួយចំនួនបានរួចចាកផុតពីការគ្រប់គ្រងយ៉ាងតឹងរ៉ឹងពីចៅហ្វាយនាយឬ អ្នកគ្រប់គ្រងបានដែរ ។ តើមានប្រភេទបុគ្គលិកនិងស្ថានភាពបែបណាដែលពួកគាត់អាចប្រព្រឹត្តឬសម្តែងគុណលក្ខណៈជំនួសភាពជាអ្នកដឹកនាំបាន ?

<u>ទី១ ប្រភេទបុគ្គលិកដែលមានចរិតលក្ខណៈឯករាជ្យ</u>៖ ប្រភេទបុគ្គលដែលមានឆន្ទៈខ្ពស់ក្នុងការងារ និងចេះទទួលខុសត្រូវលើការងារដោយមិនចាំបាច់មាននរណាមកជាស់តឿន ឬត្រួតត្រា ។ បុគ្គលិកបែបហ្នឹងតែងតែស្រាវជ្រាវអ្វីដែលខ្លួនខ្វះខាតដើម្បីបំពេញបន្ថែមជាប់ជានិច្ច និងអាចសម្រេចកិច្ចការដ៏ខ្លីមុនកាលបរិច្ឆេទផ្លូវការ ។

<u>ទី២ បទពិសោធន៍ការបណ្តុះបណ្តាល</u>៖ បុគ្គលិកប្រភេទនេះមានការតម្រង់ទិសវិជ្ជាជីវៈដែលផ្តាច់មុខ និងមានបទពិសោធន៍ខ្ពស់ប្រកបដោយវិជ្ជាជីវៈនិងទាន់សម័យ គ្មាននរណាអាចបង្គាប់បញ្ជាឬជំនួសជំនាញនៃលក្ខណៈការងាររបស់គាត់បាន ។

<u>ទី៣ ការងារជាក្រុម</u> ៖ដោយមានការពណ៌នាការងាររៀងៗខ្លួន ចេះសហការគ្នាដើម្បីឱ្យបន្សំគ្នាសម្រេចបានគោលដៅក្នុងក្រុមដោយ គ្មានការចង្អុលបង្ហាញពីខាងក្រៅឬថ្នាក់លើទេ ។

៣.១០.ឥរិយាបថទំនាក់ទំនងជាក់លាក់ក្នុងការងារជាក្រុម

ឥរិយាបថទំនាក់ទំនងឬការយល់ចិត្តពីអារម្មណ៍បុគ្គលិកជាផ្នែកមួយនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលបុគ្គលិកគ្រប់គ្នាតែងតែប្រាថ្នាកចង់បាននៅក្នុងគ្រប់អង្គភាព ។ ដូចដែលផ្នែកមេរៀនមុនបានបរិយាយរួចមកហើយថា ទំនាក់ទំនងបានធ្វើឱ្យបុគ្គលិកមានអារម្មណ៍កក់ក្តៅឬមានអារម្មណ៍ថា ខ្លួនជាអ្នករួមចំណែកក្នុងការសម្រេចស្នាដៃ ខ្លួនត្រូវគេផ្តល់សិទ្ធអំណាច និងទទួលស្គាល់ស្នាដៃ ។ ដូច្នេះដើម្បីឱ្យមានឥរិយាបថទំនាក់ទំនងជាក់លាក់ អ្នកដឹកនាំត្រូវអនុវត្តដូចជា៖ ការជ្រោមជ្រែងឬគាំទ្រ ការអភិវឌ្ឍបុគ្គលិកនិងការទទួលស្គាល់ស្នាដៃបុគ្គលិក។

៣.១០.១.ការជ្រោមជ្រែង ឬគាំទ្រ (Supporting)

ការជ្រោមជ្រែងជាផ្នែកមួយនៃឥរិយាបថទំនាក់ទំនងឬភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាឥរិយាបថដែលបង្ហាញការនឹងគិតដល់អ្នកដទៃ ការយល់ព្រម និងកង្វល់តែលើតម្រូវការ

និងអារម្មណ៍របស់បុគ្គលិកឬអ្នកដើរតាម ។ ការសិក្សាបង្ហាញថា៖ អ្នកដើរតាមដែលទទួលបានការជ្រោមជ្រែងពីអ្នកដឹកនាំ ជាទូទៅត្រូវបានបំពេញចិត្តក្នុងការងារ និងធ្វើឱ្យអ្នកដឹកនាំបានទទួលលទ្ធផលការងារច្រើនជាងមុន ។

<u>ទិសដៅសម្រាប់អនុវត្តន៍ការជ្រោមជ្រែង បុគ្គលិក</u>

អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនគិតឃើញពីការជ្រោមជ្រែងបុគ្គលិក ដើម្បីជាគោលនយោបាយដល់ការសម្រេចគោលដៅអង្គភាព តែមានឧបសគ្គមួយចំនួនពិបាកអនុវត្តឱ្យបានល្អ ដូចពាក្យមួយគេតែងពោលថា "ច្បាប់មានតែលើក្រដាស់" ។ ដូច្នេះដើម្បីឱ្យមានលក្ខណៈងាយស្រួលក្នុងការអនុវត្ត មានចំណុចណែនាំមួយចំនួនដូចខាងក្រោម ៖

អ្នកដឹកនាំគួរបង្ហាញការយល់ស្របនិងការគិតជាវិជ្ជមានទៅលើបុគ្គលិកគ្រប់រូប ។ រាល់សំណូពរ គួរសម្តែងភាពសមរម្យ និង គិតពីអ្នកដទៃ មិនក្រអឺតក្រទម ឆ្មើងឆ្មៃដាក់បុគ្គលិក ។ លើសពីនេះ គួរយកចិត្តទុកដាក់ដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់ និង បុគ្គលគ្រប់ៗគ្នា និងឧស្សាហ៍រំលឹកស្នាដៃសំខាន់ៗ ពីបុគ្គលណាដែលមានស្នាដៃ ។ សំខាន់ជាងនេះអ្នកដឹកនាំត្រូវចេះអត់ធ្មត់ ដោយព្យាយាមពន្យល់ពីបញ្ហាផ្សេងៗក្នុងការងារនិងផ្តល់ជំនួយជាបន្ទាន់ ពេលដែលមានការណែនាំថ្មី ឬមើលឃើញពីកង្វះខាតរបស់បុគ្គលិក ។ ម៉្យាងវិញទៀត អ្នកដឹកនាំត្រូវផ្តល់នូវសមានចិត្ត និង ជ្រោមជ្រែងពេលនរណាម្នាក់មានបញ្ហា ឬ អាក់អន់ចិត្ត មិនថាបញ្ហាការងារឬ បុគ្គលឯកជនទេ ។ ជាពិសេសត្រូវសម្តែងការទុកចិត្តទៅលើបុគ្គល នៅពេលអ្នកនោះជួបការងារលំបាក និង មានឆន្ទៈជួយដោះស្រាយបញ្ហាបុគ្គល ដែលជាបុគ្គលិកក្នុងអង្គភាព ទោះមានការងារមមាញឹកក៏ដោយ ។

៣.១០.២.ការអភិវឌ្ឍបុគ្គលិក

ភាពជាអ្នកដឹកនាំមានន័យថាជាការអភិវឌ្ឍរបៀបគ្រប់គ្រង ឬកាត់បន្ថយសម្ពាធដោយការប្រើអំណាចទៅលើបុគ្គលិក ។ ដើម្បីអនុវត្តឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព លុះត្រាតែបុគ្គលិកមានសមត្ថភាពទាំងបច្ចេកទេសទាំងឥរិយាបថបែបស្ម័យសម្រេចដោយមិនចាំបាច់អ្នកដទៃតាមឃ្លាំងមើល ។ ដូច្នេះការអភិវឌ្ឍបុគ្គលិក រាប់បញ្ចូល ការអនុវត្តនៃការគ្រប់គ្រងបីបួនបែប ដើម្បីបង្កើនជំនាញរបស់បុគ្គលិក សម្របសម្រួលដំណោះស្រាយការងារនិងការអភិវឌ្ឍអាជីពរបស់បុគ្គលិក ។ សមាសភាពឥរិយាបថនៃការអភិវឌ្ឍបុគ្គលិក រួមមាន ៖ ការបង្វឹក ការផ្តល់ភាពវៀងវៃ និង ការប្រឹក្សាអាជីព ជាដើម។ ការអភិវឌ្ឍផ្តល់ផលប្រយោជន៍ប្រកបដោយសក្តានុពល ផ្សេងៗសម្រាប់អ្នកក្រោមបង្គាប់

និង អង្គភាព ។ ផលប្រយោជន៍មួយគឺពន្លឿនទំនាក់ទំនងសហការចម្រុះពីថ្នាក់លើមកថ្នាក់ក្រោម ។ អ្នកដឹកនាំអាចសម្រេចបាននូវអារម្មណ៍នៃការបំពេញតម្រូវការពីការជួយអ្នកដទៃឱ្យរីកចម្រើននិងអភិវឌ្ឍន៍ ។ យោងតាមទិសដៅសម្រាប់ការអនុវត្ត ការបង្វឹកជាប្រភេទអំណាចមួយ នៅពេលដែលបុគ្គលិកម្នាក់មានភាពស្ទាត់ជំនាញនូវអាជីពអ្វីមួយ អាចជួយឱ្យបុគ្គលិកនោះ មានអំណាចឬឥទ្ធិពលក្នុងក្រុមការងារ ឬ អង្គភាព ។ ដូច្នេះដើម្បីអនុវត្តការបង្វឹកឱ្យមានភាពងាយស្រួល អ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងថ្មីៗ មានការណែនាំមួយចំនួនអាចជួយបង្ហាញ **"ទិសដៅដល់ការបង្វឹកបុគ្គលិក" ។**

អ្នកដឹកនាំឬគ្រប់គ្រងជួយបុគ្គលិកឱ្យចេះវិភាគលើការងារ ឬ ភារកិច្ចរបស់គាត់ដោយសួរសំណួរ ឬ ណែនាំទិដ្ឋភាពឱ្យចេះពិនិត្យ សង្កេតមើលបញ្ហាឱ្យបានដិតដល់ ។ លើសពីនេះ ការបង្វឹកបច្ចេកទេសជាក់លាក់ដែលអាចជួយអភិវឌ្ឍការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិកឱ្យប្រសើរជាងមុន បន្ថែមជាងហ្នឹង ណែនាំពីឥរិយាបថបុគ្គលិកឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព និង អត់ប្រសិទ្ធភាពក្នុងការងារ ព្រមទាំងផ្តល់ឱកាសដើម្បីអនុវត្តនីតិវិធីពិបាកៗមុននឹងពួកគេចាប់ផ្តើមការងារថ្មី សំខាន់ជាងនេះជួយបុគ្គលិកឱ្យស្វែងយល់ពីរបៀបដោះស្រាយបញ្ហាជាជាងការផ្តល់ចម្លើយ ។

<u>ទិសដៅអនុវត្តការបណ្តុះភាពវៃឆ្លាតដល់បុគ្គលិក</u>

សម្រាប់តែការបង្វឹកមួយមុខមិនគ្រប់គ្រាន់ទេ ត្រូវណែនាំបុគ្គលិកឱ្យចេះស្វែងរកការអភិវឌ្ឍខ្លួនដោយខ្លួនឯង ។ មានទិសដៅមួយចំនួនដែលគួរអនុវត្តដូចតទៅ ៖ អ្នកបណ្តុះបណ្តាលណែនាំបុគ្គលិកឱ្យកំណត់ភាពខ្លាំង និង ភាពខ្សោយនៃឥរិយាបថ និង សមត្ថភាពរបស់ខ្លួន ដើម្បីកែលម្អភាពខ្សោយសំដៅបង្កើនឬលើកកម្ពស់សមត្ថភាពខ្លួនឯង ។ លើសពីនេះជួយណែនាំបុគ្គលិកឱ្យចេះស្រាវជ្រាវរកវិបសាយទាក់ទងនឹងជំនាញ និងចំណេះដឹងទាន់សម័យ ឬជួយផ្តល់លេខទូរស័ព្ទ របស់អ្នកមានបទពិសោធន៍ល្អខាងជំនាញនោះ ។ មិនតែប៉ុណ្ណោះ លើកទឹកចិត្តការចូលរួមវគ្គបណ្តុះបណ្តាលដែលពាក់ព័ន្ធនឹងជំនាញការងារ និងជួយផ្តល់នូវដំបូន្មានអាជីពទាក់ទងនឹងក្រម សីលធម៌ឱ្យកាន់មានជំនាញច្បាស់ឡើងៗ ។ បន្ថែមលើហ្នឹង អង្គភាពត្រូវបង្កើតការបណ្តុះបណ្តាលតាមអនឡាញដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកដែលធ្វើការឆ្ងាយៗមានលទ្ធភាពចូលរួមបណ្តុះបណ្តាលឬបង្វឹកសម្រាប់បង្កើនសមត្ថភាពមានប្រសិទ្ធភាព ដូចគ្នានឹងបុគ្គលិកនៅផ្ទាល់ដែរ ។

៣.១០.៣. **ការទទួលស្គាល់** (Recognition)

អ្នកចិត្តសាស្ត្រការងារបាននិយាយថា គ្មានការលើកទឹកចិត្តអ្វីប្រសើរជាង ការទទួលស្គាល់ស្នាដៃទេ ។ ដូច្នេះ អ្នកដឹកនាំ ត្រូវមានការទទួលស្គាល់ពាក់ព័ន្ធនឹង ការផ្តល់ការសរសើរ និងបង្ហាញអំណរសាទរទៅបុគ្គលិកសម្រាប់ការបំពេញការងារដែលមានប្រសិទ្ធភាពស្នាដៃសំខាន់ៗ និងការរួមចំណែកសម្រេចគោលដៅអង្គភាព ។

<u>ទិសដៅសម្រាប់អនុវត្តការទទួលស្គាល់ស្នាដៃបុគ្គលិក</u>

ការទទួលស្គាល់ស្នាដៃជាការរួមចំណែកដ៏សំខាន់ក្នុងអភិវឌ្ឍការគ្រប់គ្រង និងជួយបំផុស និងជំរុញឱ្យបុគ្គលិកមានភាពជាអ្នកដឹកនាំដោយខ្លួនឯង ដោយសារតែមានការលើកទឹកចិត្តខាងក្រៅ ។ ខាងក្រោមនេះ ជាទិសដៅអនុវត្តមួយចំនួន សម្រាប់អ្នកដឹកនាំឬគ្រប់គ្រងដែលមានបំណង កែប្រែការគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួនឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ដូចជា ៖ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវ ចេះទទួលស្គាល់ពីការរួមចំណែកនិងស្នាដៃផ្សេងៗរបស់បុគ្គលិក ។ លើសពីនេះត្រូវមានរបាយការណ៍ ស្រាវជ្រាវយ៉ាងសកម្មសម្រាប់ការរួមចំណែកដើម្បីទទួលស្គាល់ស្នាដៃបុគ្គលិក ទទួលស្គាល់និងសរសើរស្នាដៃនៃការប្រឹងប្រែង តែមិនបានជោគជ័យ ។ ផ្តល់ការទទួលស្គាល់ប្រកបដោយវាក់ទាក់ និង យុត្តិធម៌ដោយមើលតែឥរិយាបថមិនមើលបុគ្គល ។ ម៉្យាងវិញទៀត ត្រូវផ្តល់ការទទួលស្គាល់ឱ្យទាន់ពេល និងអំណរសាទរនៃការទទួលស្គាល់សម្រាប់បុគ្គលនិងស្ថានភាព ។

ជំពូកទី៤
ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដែលចូលរួម,
ការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ និង ការផ្ទេរអំណាច

លទ្ធផលនៃការសិក្សា

បន្ទាប់ពីសិក្សាមេរៀននេះ រួចមក និស្សិតនឹងមានសមត្ថភាពដូចតទៅ ៖

១.ចេះពន្យល់ពីប្រភេទផ្សេងៗគ្នានៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួមនីមួយៗ

២.ពណ៌នាការរកឃើញសំខាន់ៗក្នុងការស្រាវជ្រាវលើផលវិបាកនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម

៣.កំណត់អត្តសញ្ញាណប្រភេទភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម តាមស្ថានភាពឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត

៤.ចេះពិភាក្សាពីពេលវេលា និង វិធីប្រើការពិគ្រោះយោបល់បែបប្រឹក្សា និងបែបក្រុមធំ

៥.យល់ដឹងពីប្រយោជន៍និងហានិភ័យភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រតិកូកម្ម និងការផ្ទេរអំណាច និង

៦.ចេះប្រើព្រែកចេញពីគ្នា រវាងការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ(ប្រតិកូកម្ម) និងការផ្ទេរអំណាចតាមពេលវេលា ។

សេចក្តីផ្តើម

ការធ្វើការសម្រេចចិត្តជាមុខងារសំខាន់មួយដែលអនុវត្តដោយអ្នកដឹកនាំ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងសកម្មជាច្រើន និងអ្នករដ្ឋបាលដែលពាក់ព័ន្ធ នឹងអនុវត្ត ការសម្រេចចិត្ត ។ ក្នុងមេរៀននេះភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលគួរឱ្យយកចិត្តទុកដាក់ ជាការប្រឹងប្រែងរបស់ពួកគាត់ដើម្បីជាជំនួយដល់បុគ្គលិកក្នុងការសម្រេចចិត្តដោះស្រាយការងារចម្រុងៗ ។ នៅក្នុងសង្គមប្រជាធិបតេយ្យ ការលើកស្ទួយសិទ្ធិរបស់មនុស្សក្នុងគោលបំណងជះឥទ្ធិពលលើការសម្រេចចិត្តសំខាន់ៗ ដូចជាអភិវឌ្ឍមូលដ្ឋាន សហគមន៍ ដោយប្រជាមតិ ។ ការចូលរួមរបស់អ្នកដទៃក្នុងការសម្រេចចិត្តជាញឹកញាប់គឺជាផ្នែកចាំបាច់មួយនៃដំណើរការនយោបាយ ដើម្បីទទួលបានការសម្រេចចិត្តមួយដែលស្រុះស្រួលគ្នាសម្រាប់ការអនុវត្តនៅក្នុង សហគមន៍ ឬ អង្គភាពនានា។ ចំណែកប្រតិភូកម្មឬការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ វិញ ជាដំណើរការបែងចែកអំណាចបែប "វិមជ្ឈការ" ដែលកើតឡើងនៅពេលដែលអ្នកថ្នាក់ក្រោម ត្រូវផ្តល់ការទទួលខុសត្រូវនិងសិទ្ធិអំណាចសម្រាប់ការសម្រេចចិត្តប្រភេទការងារមួយចំនួនដែលពីមុនអ្នកគ្រប់គ្រងជាអ្នកសម្រេច ។ ចំណែកឯការផ្ទេរអំណាចពាក់ព័ន្ធនឹងការយល់ឃើញរបស់សមាជិកនៃអង្គភាពដែលពួកគេមានឱកាសកំណត់ការងាររបស់ពួកគេ តួនាទីសម្រេចការងារប្រកបដោយអត្ថន័យនិងមានឥទ្ធិពលលើព្រឹត្តិការណ៍សំខាន់ៗ ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម ប្រតិភូកម្ម ឬ វិមជ្ឈការ និង ការផ្ទេរអំណាចជាប្រធានបទដែលផ្សារភ្ជាប់អំណាច និងឥរិយាបថឆ្ពោះទៅរកភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ ការស្រាវជ្រាវស្តីពីភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម និង ប្រតិភូកម្ម សង្កត់ធ្ងន់លើទស្សនៈវិស័យរបស់អ្នកដឹកនាំលើការចែកអំណាច ។ ការស្រាវជ្រាវពីការផ្ទេរអំណាចសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើ ទស្សនវិស័យរបស់អ្នកដើរតាម ។ ការរួមទស្សនៈវិស័យខុសគ្នាទាំងពីរផ្តល់នូវការយល់ដឹង យ៉ាងប្រសើរ ពីប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងអង្គភាព ។ សរុបមក មេរៀននេះពណ៌នាពីទ្រឹស្តីបែបគោលគំនិតផង និង ទ្រឹស្តីបែបពិសោធន៍ផង ដែលជាលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវស្តីពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង ការផ្តល់សិទ្ធិអំណាចចូលរួមការងារ ជាមួយអ្នកដឹកនាំ ។

៤.១ តាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម (Varieties of Participation)

តាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានការចូលរួម ជារបៀបចាត់ចែងឱ្យមានការចូលរួមពីនិយោជិតជំនាញៗ រាល់ការសម្រេចចិត្តការងារសំខាន់ៗរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ បុគ្គលិកត្រូវបានផ្តល់ព័ត៌មានពាក់ព័ន្ធនឹងបញ្ហារបស់ក្រុមហ៊ុនហើយការបោះឆ្នោតភាគច្រើននឹងកំណត់ពីសកម្មភាពដែលក្រុមហ៊ុននឹងធ្វើ។ តាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួមពេលខ្លះអាចជាទម្រង់នៃការសម្រេចចិត្តយឺតយ៉ាវ ប៉ុន្តែវាមានគុណសម្បត្តិមួយចំនួនដែលអាចធ្វើឱ្យវាក្លាយជាវិធីសាស្ត្រគ្រប់គ្រងត្រឹមត្រូវសម្រាប់អាជីវកម្មរបស់អ្នក ។ ជាទូទៅក្នុងអង្គភាពគេនិយមប្រើភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម មាន៖ ការសម្រេចបែបអំណាចផ្តាច់មុខ (Autocratic Decision) ការសម្រេចចិត្តបែបប្រឹក្សា (Consultation Decision) ការសម្រេចចិត្តបែបការចូលរួមឬប្រជាធិបតេយ្យ (Joint or Democratic Decision) និងការសម្រេចចិត្តបែបអត្តនោមតិដោយការផ្ទេរសិទ្ធិ (Delegation) ។

៤.១.១.ការសម្រេចចិត្តបែបអំណាចផ្តាច់មុខ (Autocratic Decision)

ការសម្រេចចិត្តបែបអំណាចផ្តាច់មុខទាក់ទងនឹងមនុស្សម្នាក់ធ្វើការសម្រេចចិត្តតែម្នាក់ឯង ។ អ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តវាយតម្លៃទ្រព្យភាព ជ្រើសរើសផែនការ ហើយបន្ទាប់មក អង្គភាពនោះអនុវត្តផែនការដោយគ្មានការបញ្ចូលគំនិតពីអ្នកដទៃផ្សេងទៀតទេ ។ រចនាបទបែបការសម្រេចចិត្តបែបនេះ មានគុណសម្បត្តិនិងគុណវិបត្តិយ៉ាងខ្លាំង។ ពាក្យ Autocratic មកពីពាក្យក្រិចថា Auto មានន័យថា ស្វ័យភាពឬ ខ្លួនឯង ម្នាក់ឯង និងពាក្យថា "Kratos" មានន័យថា "អំណាច" ។ មានន័យសរុបថា បុគ្គលមានអំណាចស្វ័យភាព ឬ ម្នាក់ឯង ដែលអនុវត្តក្នុងក្របខណ្ឌសេរីភាពក្នុងការសម្រេចចិត្តម្នាក់ឯង ។

គុណសម្បត្តិ

អត្ថប្រយោជន៍នៃរចនាបទនៃសម្រេចចិត្តបែបស្វ័យភាពមានល្បឿនលឿនហើយដំណើរការអនុវត្តមានឧបសគ្គតិចតួចណាស់ ។ មិនដូចរចនាបទនៃការសម្រេចចិត្តផ្សេង ដែលពាក់ព័ន្ធនឹងមនុស្សច្រើននោះទេ ។ ដូច្នេះពេលវេលាចំណាយក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាដើម្បីជជែកវែកញែកនិងពិភាក្សាគ្នាត្រូវកាត់បន្ថយជាអប្បបរមាបំផុត ។ ក្នុងកាល:ទេស: ដែលពេលវេលាមានកំហិត រចនាបទស្វ័យភាព មានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ប្រសិនបើបុគ្គលអ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តមានបទពិសោធន៍ ការវិនិច្ឆ័យនិង

ឥរិយាបថត្រឹមត្រូវប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ចំពោះក្រុមការងារឬអង្គភាពនោះ លទ្ធផលនឹងមានប្រសិទ្ធភាព ។

គុណវិបត្តិ

ទោះបីជារចនាបទស្ងួយភាពមានគុណសម្បត្តិមួយចំនួនដូចបានពោលខាងលើក៏ដោយ របៀបសម្រេចចិត្តនេះក៏ស្ថិតក្នុងផ្លូវអន្តរាយមួយចំនួនដែរ ដូចជា៖ ការពឹងផ្អែកលើគំនិតរបស់មនុស្សម្នាក់ដើម្បីដឹកនាំនៃការសម្រេចចិត្តជាក្រុមឬអង្គភាព មានន័យអង្គភាពឬប្រទេសជាតិទាំងផ្ញើវាសនាលើមនុស្សម្នាក់ ។ សមដូចពាក្យខ្មែរយើងពោលថា " ដំរីដើងបួនគង់មានភ្លាត់ អ្នកប្រាជ្ញចេះស្ទាត់គង់មានភ្លេច " ។ លោកចច វ៉ាស៊ីនតោន ជាអ្នកបង្កើតសហរដ្ឋអាមេរិច និងជាប្រធានាធិបតីទី១ ពីឆ្នាំ ១៧៨៩ ដល់ ១៧៩៧ បានមានប្រសាសន៍ថា " ការឡើងកាន់តំណែងប្រធានាធិបតីអាមេរិច មិនខុសពីដើរទៅកន្លែងព្យួរកទេ " ។ នេះដោយសារតែប្រធានាធិបតីអាមេរិច មានសិទ្ធិអំណាចខ្លាំងពេកក្នុងការសម្រេចចិត្តបែបស្ងួយភាព ឬអូតូក្រាតិច ហ្នឹងឯង ព្រោះថា បើសម្រេចចិត្តខុស គឺមិនត្រឹមតែគ្រោះតែបុគ្គលខ្លួនឯងទេ ពោលគឺគ្រោះថ្នាក់ដល់ប្រទេសជាតិទាំងមូល ។ ដូច្នេះហើយបានជា ច្បាប់ គេអនុញ្ញាតឱ្យមានឧបការី និងឧបការីរង គ្រប់ជំនាញសំខាន់ៗនិងតំបន់ ដើម្បីជួយផ្តល់ប្រឹក្សាដល់ប្រធានាធិបតី ។ ម៉្យាងវិញទៀត ចំពោះភាពញញើតក្នុងការសម្រេចចិត្តម្នាក់ឯងនេះ លោកក៏បានផ្តល់សិទ្ធិដូនពលរដ្ឋអាមេរិក មានសិទ្ធិឬច្បាប់កាន់កាប់អាវុធ ទុកសម្រាប់ធ្វើរដ្ឋប្រហារឬបណ្តេញលោកចេញពីមុខតំណែង បើសិនបើលោកក្បត់ជាតិ ឬ មិនបានបម្រើផលប្រយោជន៍ជាតិ ។ ដូច្នេះ ច្បាប់ដែលអនុញ្ញាតឱ្យពលរដ្ឋអាមេរិកកាន់កាប់អាវុធតាមផ្ទះមិនងាយនឹងលុបបំបាត់បានដោយងាយទេ ជាពិសេសគណៈបក្សសាធារណៈរដ្ឋជាអ្នកការពារច្បាប់នេះ ។

<u>ការវាយតម្លៃរចនាបទក្នុងពិសោធន៍អតីតកាល</u>

ការសម្រេចចិត្តបែបអំណាចផ្តាច់មុខឬស្ងួយភាព មួយចំនួនពីអតីតកាល បានបន្សល់ទុកជានប្រវត្តិសាស្ត្រដ៏សែនឈឺចាប់របស់មនុស្សជាតិ ដូចជា៖ ហ៊ីត្លែរ ស្តាលីន និង ថ្មីៗនេះ ប៉ុល ពតជាដើម ដែលសុទ្ធសឹង ប្រើរបៀបគ្រប់គ្រង បែបអំណាចផ្តាច់មុខ ។ ដំណោះស្រាយដែលល្អ អ្នកដឹកនាំត្រូវកំហិតព្រំដែនអំណាចឬបញ្ហា បើសិនជាបញ្ហាណាដែលមិនសូវសំខាន់ទេ គួរតែដោះស្រាយដោយផ្តាច់មុខ ឬ ស្ងួយភាពខ្លួនឯង

ចុះ តែបើបញ្ហាសំខាន់ ទាក់ទងនឹងរឿងស្លាប់រស់របស់អង្គភាពឬជាតិ គួរតែដោះស្រាយដោយក្រុមជំនាញ ឬ ប្រឹក្សា ឬ ក៏សភា និង ព្រឹទ្ធសភាជាអ្នកសម្រេច ដើម្បីជៀសវាងកំហុសក្នុងប្រវត្តិសាស្ត្រធ្លាក់លើបុគ្គលតែម្នាក់ឯង ។

៤.១.២. ការសម្រេចបែបប្រឹក្សាឬពិគ្រោះយោបល់ (Consultation)

ការសម្រេចបែបប្រឹក្សាឬពិគ្រោះយោបល់ (Consultation Decision) ជារបៀបការសម្រេចចិត្តមួយបែប ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងសួរនាំអ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលជាអ្នកជំនាញពីទស្សនៈ គំនិត ឬយោបល់ បន្ទាប់មកទើបគាត់ពិចារណានិង ធ្វើការសម្រេចចិត្តម្នាក់ឯងជាក្រោយ ។ ការសម្រេចចិត្ត បន្ទាប់ពីពិគ្រោះយោបល់ មានប្រសិទ្ធភាពនៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំមានបុគ្គលិកជំនាញឬទីប្រឹក្សាសម្រាប់ផ្តល់យោបល់ការងារ ឬ បញ្ហាសំខាន់ៗជាជម្រើមស្លាប់រស់របស់អង្គភាព ។ ប៉ុន្តែរាល់ការសម្រេចចិត្ត អ្នកដឹកនាំឬគ្រប់គ្រងធ្វើការសម្រេចចិត្តតែម្នាក់ឯងទេតាមឆន្ទានុសិទ្ធិរបស់គាត់ អ្នកជំនាញ ឬ ប្រឹក្សាមានសិទ្ធិត្រឹមតែផ្តល់ជាយោបល់ឬ ប្រឹក្សា តែមិនមានសិទ្ធិបង្ខំឱ្យអ្នកដឹកនាំធ្វើតាមគំនិតខ្លួនទេ ។

គុណសម្បត្តិ

រចនាបទនៃការម្រេចចិត្តបែបពិគ្រោះយោបល់នេះ ផ្តល់នូវគំនិតឬចំណេះដឹងបន្ថែមលើសពីគំនិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកដឹកនាំដែលជាអ្នកសម្រេចចិត្ត លើសពីនេះជួយពួកគាត់ក្នុងការវាស់ស្ទង់ ពីរបៀបដែលការសម្រេចចិត្តនឹងចេញជាលទ្ធផល តើមានគុណភាពឬអត់ ។ ម៉្យាងទៀតផ្តល់ឱ្យអ្នកដឹកនាំទទួលបានចំណេះដឹងបច្ចេកទេសថ្មីៗផ្សេងៗ ដែលអ្នកដឹកនាំ ឬ អ្នកសម្រេចចិត្តកំពុងខ្វះខាតក្នុងគំនិតពិចារណានៃដំណើរការសម្រេចចិត្ត ។

គុណវិបត្តិ

ជួនកាលអ្នកប្រឹក្សាឬអ្នកផ្តល់យោបល់មានអារម្មណ៍ បាក់ទឹកចិត្ត នៅពេលដឹងថា អ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តឬអ្នកដឹកនាំមិនបានប្រើប្រាស់គំនិតឬទស្សនៈរបស់ខ្លួន យកទៅធ្វើការសម្រេចចិត្ត ។ ម៉្យាងវិញទៀតអ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តត្រូវកំណត់ចំនួនទីប្រឹក្សាដែលពាក់ព័ន្ធឱ្យបានច្បាស់លាស់ ទាំងឥរិយាបថក្រមសីលធម៌និងពេលវេលាក្នុងការប្រឹក្សា ។

ដំណើរការ

រចនាបទនៃការសម្រេចចិត្តបែបប្រឹក្សា អាចសម្រេចចិត្តប្រើបាននៅពេលដែលអ្នកសម្រេចចិត្តឬអ្នកដឹកនាំត្រូវវាយតម្លៃស្ថានភាពពេលវេលា និងធនធានមនុស្សដែលមានគុណវុឌ្ឍិគ្រប់គ្រាន់ត្រូវនឹងបញ្ហា សម្រាប់ប្រឹក្សាយោបល់ ។ វាយតម្លៃលើខ្លឹមសារយោបល់ ឱ្យបាន២ ឬ ៣នាក់ ប្រកបដោយមនសិការមិនបង្កប់រឿងផលប្រយោជន៍បុគ្គល ឬអាចទុកពេលឱ្យពួកគេឆ្លុះបញ្ចាំងពីការពិតប្រសិនបើចាំបាច់ ។ ចុងក្រោយ ប្រើប្រាស់គំនិតទាំងនោះដែលត្រូវធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយខ្លួនឯង ។

៤.១.៣. ការសម្រេចចិត្តបែបប្រជាធិបតេយ្យឬចូលរួម (Joint Decision)

ការសម្រេចចិត្តបែបប្រជាធិបតេយ្យ ជាប្រភេទនៃរបៀបការដឹកនាំដែលសមាជិកក្រុមមានតួនាទីចូលរួមកាន់តែច្រើននៅក្នុងដំណើរការ នៃសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ។ ក្រុមអ្នកស្រាវជ្រាវបានរកឃើញថា របៀបនៃការចូលរួមរចនាបទនេះ ជាវិធីមួយដែលមានប្រសិទ្ធភាពនិងជាអ្នកដឹកនាំឈានដល់ផលិតភាពខ្ពស់ ក្នុងការរួមចំណែកកាន់តែប្រសើរពីសមាជិកក្រុម និង បង្កើនក្រមសីលធម៌ក្នុងក្រុម ។ និយោជិតជួបគ្នាដើម្បីពិភាក្សា និង ដោះស្រាយបញ្ហាដោយផ្តល់ឱ្យមនុស្សគ្រប់គ្នានូវឱកាសដើម្បីចូលរួមក្នុងការសម្រេចចិត្ត។ អ្នកគ្រប់គ្រងឬអ្នកដឹកនាំមិនមានឥទ្ធិពលណាមួយលើការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយជាជាងប្រជាមតិរបស់សមាជិកដែលចូលរួមនោះទេ ។

គុណសម្បត្តិ

ការសម្រេចចិត្តបែបប្រជាធិបតេយ្យ ផ្តល់ការលើកទឹកចិត្តឱ្យមានការសហការគ្នា រួមបញ្ចូលទាំងគំនិតនិងវិធីនៃការគិតផ្សេងៗគ្នា យកមកវិភាគនិងសំយោគ នាំឱ្យមានផលិតភាពខ្ពស់ និងអាចបណ្តាលឱ្យមានដំណោះស្រាយប្រកបដោយច្នៃប្រឌិតបន្ថែមទៀត ។ លទ្ធផលដែលបានមកពីប្រជាមតិ ត្រូវបានទទួលការគាំទ្រភាគច្រើន ។

គុណវិបត្តិ

នៅពេលមតិភាគច្រើនត្រូវអនុម័ត ប្រាកដជាមតិភាគតិចត្រូវបានបដិសេធ និងមានការមិនសប្បាយចិត្ត ដោយសារខុសបំណងពួកគេ ។ ការចូលរួមរបស់មនុស្សច្រើននាក់អាចនាំឱ្យមានចន្លោះប្រហោងក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង លើសពីនេះអាចចំណាយពេលយូរដើម្បីសម្រេចចិត្តរកការឯកភាពគំនិតតែមួយ ។ ម៉្យាងវិញទៀត សមាជិកក្រុម

ដែលគ្មានជំនាញឬគ្មានការបណ្តុះបណ្តាលឲ្យបានត្រឹមត្រូវ អាចនាំឱ្យមានការសម្រេចចិត្តខុសកាន់តែច្រើន ។

៤.១.៤. ការសម្រេចចិត្តបែបផ្ទេរសិទ្ធិ (Delegation)

អ្នកគ្រប់គ្រងផ្តល់ឱ្យបុគ្គលឬក្រុមការងារ នូវសិទ្ធិអំណាចនិងការទទួលខុសត្រូវសម្រាប់ការធ្វើការសម្រេចចិត្តណាមួយក្នុងតារាងនៃការពណ៌នាការងារ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាធម្មតាបញ្ជាក់ពីដែនកំណត់នៃសិទ្ធិអំណាចនៃការសម្រេចចិត្ត ដោយមានការរៀបចំការពណ៌នាការងារនិងកិច្ចសន្យាឱ្យបុគ្គលិកដែលត្រូវផ្ទេរសិទ្ធិការងារនោះ ។

គុណសម្បត្តិ

ទោះបី អ្នកដឹកនាំជាអ្នកទទួលខុសត្រូវនៃការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិកក៏ដោយ តែពួកគាត់បានផ្ទេរការសម្រេចចិត្តនិងការដោះស្រាយបញ្ហាទៅឱ្យអ្នកក្រោមបង្គាប់រួចហើយ ។ ដូច្នេះការសម្រេចចិត្តមានល្បឿនលឿនជាងមុន ចំណេញពេលវេលា លទ្ធផលការងារមានភាពឆ្នៃប្រឌិតខ្ពស់ជាងមុននិងចុងក្រោយអារម្មណ៍របស់បុគ្គលិកយល់ថា ខ្លួនមានអំណាចនិងឥទ្ធិពលក្នុងសិទ្ធិការងារជាងមុន ។

គុណវិបត្តិ

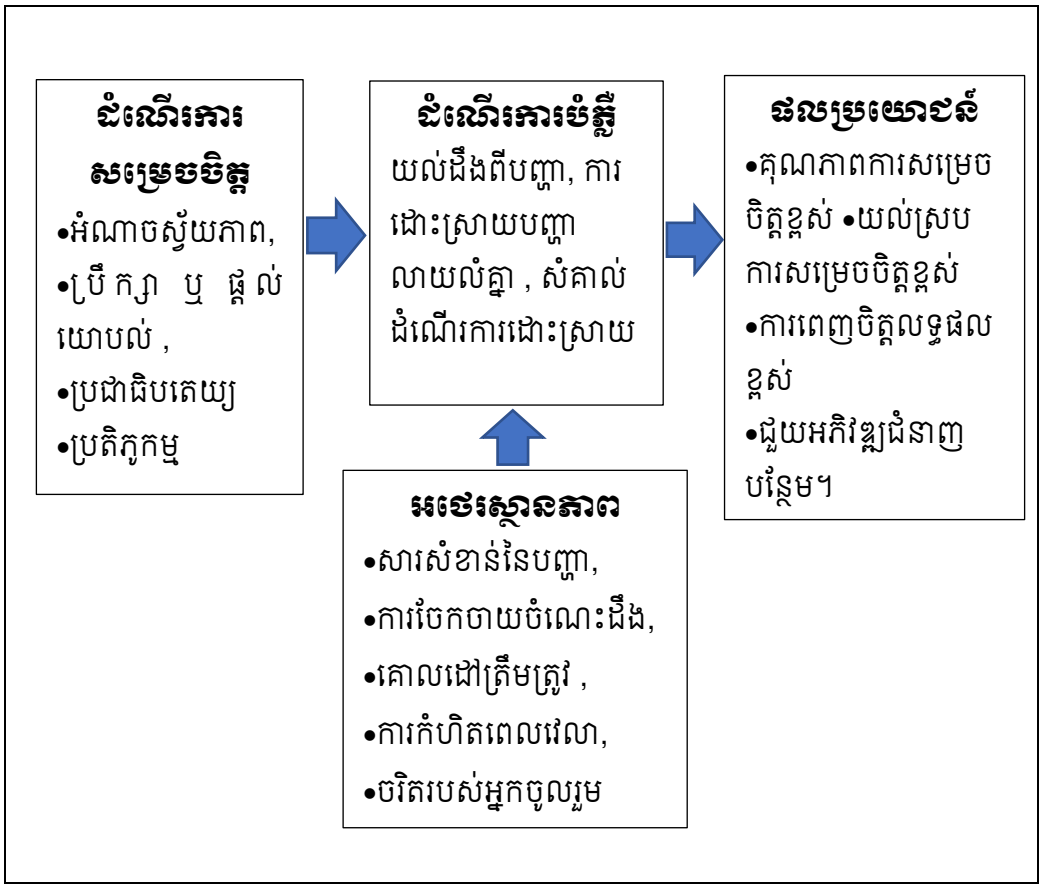
ការសម្រេចចិត្តបែបនេះ មានបញ្ហាច្រើនសម្រាប់បុគ្គលិកដែលមិនទាន់មានបទពិសោធន៍ការងារគ្រប់គ្រាន់ និង ជួនកាលមានគ្រប់ហើយ តែឥរិយាបថរបស់គាត់គ្មានស្មារតីឬឆន្ទៈចំពោះការងារដើម្បីទទួលខុសត្រូវដោយខ្លួនឯង លើសពីនេះ គាត់ជាមនុស្សមានចរិតពឹងផ្អែកគេខ្លាំង បើសិនជាគ្មានអ្នកដឹកនាំឬ អ្នកគ្រប់គ្រងគួសទិសដៅការងារឱ្យគាត់ទេ ការម្រេចចិត្តដោយខ្លួនគាត់ប្រកបដោយស្មារតីភាពជាអ្នកដឹកនាំដោយខ្លួនឯង មិនអាចទៅរួចឡើយ ។

៤.២. លទ្ធផលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំចូលរួម

យោងតាមរូបគំនូស៤.១. ពីគំរូហេតុផលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួមបង្ហាញថា ដំណើរការសម្រេចចិត្ត (ការសម្រេចចិត្តបែបស្វ័យភាព ការសម្រេចចិត្តបែបប្រឹក្សា ការសម្រេចចិត្តបែបប្រជាធិបតេយ្យ និងការសម្រេចចិត្តបែបប្រតិកូកម្មឬផ្ទេរសិទ្ធិការងារ) ដើរតួជាអថេរឯករាជ្យ ។ ចំណែកឯផលប្រយោជន៍សក្តានុពល (គុណភាពនៃការសម្រេចចិត្តខ្ពស់ ការយល់ស្របនឹងការសម្រេចចិត្ត ការពេញចិត្តនឹងការ

សម្រេចចិត្តខ្ពស់ និង ការអភិវឌ្ឍជំនាញដល់អ្នកចូលរួម) ដើរតួជាអថេរអាស្រ័យឬពឹងផ្អែក ។ តែអថេរឯករាជ្យត្រូវជួយអន្តរាគមន៍ពីដំណើរការពន្យល់ឬបំភ្លឺសិន (ដូចជាការយល់ដឹងពីបញ្ហា ដំណោះស្រាយបញ្ហារួមគ្នា សំគាល់ដំណោះស្រាយនិងភាពត្រឹមត្រូវនីតិវិធី) ។ តែអថេរអន្តរាគមន៍នេះក៏រងឥទ្ធិពលពីអថេរស្ថានភាពដែរ (សារសំខាន់នៃការសម្រេចចិត្ត ការចែកចាយចំណេះដឹង ដាក់គោលដៅត្រឹមត្រូវ ការកំហិតពេលវេលា និង ចរិតនិងតម្លៃរបស់សមាជិកចូលរួម) ។

តារាងគំនូសទី ៤.១. គំរូហេតុផលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំចូលរួម



សរុបមកយើងឃើញថា មិនមែនតែអថេរឯករាជ្យមួយមុខដែលជួយឱ្យអថេរពឹងផ្អែកបានសម្រេចនោះទាមទារមានអថេរអន្តរាគមន៍ និង អថេរសម្របសម្រួល (ស្ថានភាព) ទើបធ្វើឱ្យអថេរពឹងផ្អែកបានជោគជ័យ ។

៤.២.១.អត្ថប្រយោជន៍សក្តានុពលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម

ភាពជាអ្នកដឹកនាំចូលរួម ជារចនាបទដែលអ្នកដឹកនាំប្រើប្រាស់តម្រូវគ្រប់ស្ថានភាពនៃការសម្រេចចិត្ត ក្នុងគោលបំណងដើម្បីឱ្យមានគុណភាពនៃការសម្រេចចិត្ត ការទទួលយកការសម្រេចចិត្ត ការពេញចិត្តនឹងដំណើរការសម្រេចចិត្តដែលគោលបំណងរបស់អ្នកចូលរួមផ្សេងៗគ្នា និងចុងក្រោយចូលរួម ការអភិវឌ្ឍជំនាញអ្នកចូលរួមសម្រេចចិត្ត ។

១.គុណភាពនៃការសម្រេចចិត្ត (Decision Quality)

ការចូលរួមពីអ្នកដទៃក្នុងការធ្វើការសម្រេចចិត្ត ដំណើរការនេះទំនងជាបង្កើនគុណភាពនៃការសម្រេចចិត្តនៅពេលដែលអ្នកចូលរួមមានព័ត៌មាននិងចំណេះដឹងដែលអ្នកដឹកនាំឬអ្នកសម្រេចចិត្តមានបំណងចង់បាននិងសហការក្នុងការស្វែងរកដំណោះស្រាយល្អៗ ចំពោះបញ្ហាការសម្រេចចិត្ត ។ ការសហការ គ្នា និងការប្រើប្រាស់ចំណេះដឹងអាស្រ័យលើកម្រិតអ្នកចូលរួមជឿជាក់លើ មនសិការរបស់អ្នកដឹកនាំ និង ទស្សនៈដំណើរការស្របច្បាប់និងមានប្រយោជន៍ ។ ប្រសិនបើអ្នកចូលរួមនិងអ្នកដឹកនាំមានគោលដៅមិនត្រូវគ្នានោះ ការសហការគ្នាទំនងជាមិនអាចកើតឡើងទេ ។ ក្នុងករណីនេះ លទ្ធផលនៃការសម្រេចចិត្តអាចកាត់បន្ថយគុណភាពបានដែរ បើសិនជាបញ្ហានោះទាក់ទងនឹងគោលដៅរបស់សមាជិកឬអ្នកជើតាម ។ លើសពីនេះ ការសម្រេចគុណភាពក៏ទាក់ទងនឹងចំណេះដឹងរបស់សមាជិកចូលរួមដែរ បើសិនជាអ្នកចូលរួមអង្គុយចាំតែលើកដៃ គុណភាពនៃការសម្រេចចិត្តក៏គ្មានដែរ ។ ក្រៅពីហ្នឹង មានការទាក់ទងនឹងស្ថានភាពមួយចំនួនទៀតដូចជា៖ ពេលវេលា ចំនួនអ្នកចូលរួម និង គោលនយោបាយផ្លូវការ អាចធ្វើឱ្យទម្រង់នៃការចូលរួមសម្រេចចិត្តមានឬគ្មានប្រសិទ្ធភាព ។

២.ការឯកភាពនៃការសម្រេចចិត្ត (Decision Acceptance)

មនុស្សដែលមានឥទ្ធិពលច្រើនក្នុងការត្រិះរិះពិចារណា (អ្នកបណ្តុះបណ្តាល) មានទំនោរទៅរកការកំណត់អត្តសញ្ញាណជាមួយការសម្រេចចិត្តរបស់ពួកគេ ។ អារម្មណ៍នៃភាពជាម្ចាស់បង្កើនការលើកទឹកចិត្តដើម្បីអនុវត្តជម្រើសឱ្យបានជោគជ័យ ។ ការចូលរួមក៏ផ្តល់ការយល់ដឹងឱ្យកាន់តែប្រសើរផងដែរ ពីលក្ខណៈនៃបញ្ហាដែលត្រូវសម្រេចចិត្តនិងមូលហេតុដែលជម្រើសណាមួយត្រូវបានទទួលយកនិងជម្រើសដទៃទៀតត្រូវបដិសេធ ។ អ្នកចូលរួមទទួលបានការយល់ដឹងកាន់តែច្បាស់ពីរបៀបដែលពួក

គេនឹងរងឥទ្ធិពលដោយការសម្រេចចិត្តដែលទំនងជាកាត់បន្ថយការបារម្ភ និង អន្ទះអន្ទែងពីជម្រើសដែលខ្លួនពេញចិត្ត ។ ការសម្រេចចិត្តដោយការចូលរួម ទុកឱកាស ដល់អ្នកចូលរួមសម្តែងកង្វល់និងជួយរកដំណោះស្រាយ នៅពេលដែលមានផលវិបាក អវិជ្ជមាន ។ ជាទីបញ្ចប់នៅពេលដែលការសម្រេចចិត្តត្រូវបានធ្វើឡើងជាក្រុម អាចចាត់ ទុកជាភាពស្របច្បាប់ដោយសមាជិកភាគច្រើន លទ្ធផលមួយទំនងជាឯកភាពតាម បែបប្រជាមតិ និង សមាជិកភាគតិចដែលស្នាក់ស្នើរក្នុងការសម្រេចចិត្តនោះ ក៏ត្រូវចូល រួមអនុវត្តផងដែរ ។

ជំហាននៃការសម្រេចចិត្ត

មុននឹងចូលដល់ជំហានសម្រាប់ធ្វើការសម្រេចចិត្ត អ្នកអាចត្រូវយល់ច្បាស់ពី រចនាសម្ព័ន្ធនៃក្រុមសម្រាប់ប្រជុំធ្វើការសម្រេចចិត្តជាមុនសិន ។ សមាសភាពនៃក្រុម ប្រជុំធ្វើការសម្រេចចិត្តរួមមាន ៖ ប្រធានជាអ្នកទទួលខុសត្រូវរួម អ្នកបច្ចេកទេសឬអ្នក បណ្តុះបណ្តាល (ជាអ្នកពន្យល់និងបកស្រាយបច្ចេកទេស) អ្នកធ្វើកំណត់ហេតុ (អ្នក ចាំកត់ត្រារាល់ពាក្យសម្តីរ វាគ្មិនបញ្ចេញយោបល់) អ្នកប្រាប់ម៉ោង(អ្នកឱ្យសញ្ញាពេល វេលាដល់វាគ្មិនតាមការកំណត់) និងចុងក្រោយចំនួនសមាជិកដែលចូលរួម ។ ដូច្នេះ ការសម្រេចចិត្តប្រព្រឹត្តទៅមានប្រាំបីជំហាន ដូចជា ការកំណត់បញ្ហា ការកំណត់លទ្ធ ផលរំពឹងទុក ការប្រមូលទិន្នន័យ ការអភិវឌ្ឍជម្រើស ការវាយតម្លៃជម្រើស ការ ជ្រើសរើសជម្រើស ការអនុវត្តជម្រើសនិងការវាយតម្លៃដំណើរការអនុវត្តជម្រើស ។

ជំហានទី១. ការកំណត់បញ្ហា ៖ ក្នុងជំហាននេះ គេចែកជាពីរផ្នែក ៖ ទី១ .បញ្ហាត្រូវ បង្ហាញអត្តសញ្ញាណ ពោលគឺ អ្នកដោះស្រាយត្រូវប្រកាស់ពីបញ្ហា ។ ឧទាហរណ៍ " ផលិតភាពមានការធ្លាក់ចុះពីរ បីខែចុងក្រោយ" ។ ទី២. កំណត់មូលហេតុ នាំឱ្យ "ផលិតភាពមានការធ្លាក់ចុះ" ។

ជំហានទី២. ការកំណត់លទ្ធផលរំពឹងទុក៖ អ្នកដោះស្រាយត្រូវកំណត់លទ្ធផលដែល អង្គភាពចង់បាន បន្ទាប់ពីដំណោះស្រាយចប់ ។ ឧទាហរណ៍ បើបញ្ហាកើតពី "ផលិត ភាពធ្លាក់ចុះ " ដូច្នេះលទ្ធផលរំពឹងទុកនៃដំណោះស្រាយពិតជាផ្ទុយនឹងបញ្ហាក្នុងជំហាន ទី១ ហើយគឺ "ធ្វើឱ្យកើនផលិតភាពឡើងវិញ " ។

ជំហានទី៣. ការប្រមូលទិន្នន័យ៖ ការប្រមូលទិន្នន័យដើម្បីស្វែងរកការពិតពីមូលហេតុ នាំឱ្យផលិតភាពធ្លាក់ចុះ គឺធ្វើឡើងជាពីរប្រភេទ៖ ការប្រមូលទិន្នន័យទី១ តម្រូវឱ្យក្រុម

ស្រាវជ្រាវសម្ភាសប្រធាន ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងវេនការងារ និង បុគ្គលិក ឬ កម្មករដែលកំពុងធ្វើការក្នុងវេននោះ ។ ការប្រមូលទិន្នន័យទី២ ក្រុមស្រាវជ្រាវត្រូវពិនិត្យមើលរបាយការណ៍វាយតម្លៃស្នាដៃអ្នកគ្រប់គ្រងរូបហ្នឹង ពីគុណសម្បត្តិ និង គុណវិបត្តិរបស់គាត់កន្លងមកនិងពិនិត្យមើលរបាយការណ៍ការងារនៃវេនការងារ ប្រចាំខែទាំងមូល យ៉ាងហោចណាស់ឱ្យបាន៥ខែកន្លងមក ។

<u>ជំហានទី៤.ការអភិវឌ្ឍជម្រើស</u>៖ បន្ទាប់ពីអង្កេតតាមរយៈប្រភេទទិន្នន័យទាំងពីរប្រភេទរួចមក បើសិនជាក្រុមស្រាវជ្រាវបានរកឃើញបញ្ហាមួយចំនួនពាក់ព័ន្ធ នឹង សមត្ថភាពបុគ្គលជាអ្នកគ្រប់គ្រង ។ ក្រុមការងារសម្រេចចិត្តបានអភិវឌ្ឍជម្រើសមួយចំនួនដើម្បីដាក់ជូនអង្គប្រជុំឱ្យជួយធ្វើការសម្រេចចិត្ត ។ ចូរចងចាំថា ក្នុងការអភិវឌ្ឍជម្រើស យើងជ្រើសយកតែជម្រើសណាដែលអង្គភាពរបស់យើងមានលទ្ធភាពអាចធ្វើបានតាមលទ្ធភាព។

- ➢ជម្រើសទី១ ដកតំណែងអ្នកគ្រប់គ្រងវេនការងារបច្ចុប្បន្ន
- ➢ជម្រើសទី២ បណ្តុះបណ្តាលគាត់បន្ថែម និង
- ➢ជម្រើសទី៣ ផ្តល់ការលើកទឹកចិត្តហិរញ្ញវត្ថុដល់កម្មកគ្រប់គ្នាក្នុងក្រុមការងារនោះ ។

<u>ជំហានទី៥.ការវាយតម្លៃជម្រើស</u>៖ បន្ទាប់ពីអភិវឌ្ឍជម្រើសរួចមក អ្នកបច្ចេកទេស ឬ អ្នកបណ្តុះបណ្តាលក្នុងក្រុមបានវាយតម្លៃជម្រើសនីមួយៗ ជូនអង្គប្រជុំដូចតទៅ ៖

ជម្រើសទី១៖ បើដកតំណែងអ្នកគ្រប់គ្រងវេនការងារបច្ចុប្បន្នចេញ អ្នកគ្រប់គ្រងវេនការងារថ្មីនឹងត្រូវជ្រើសរើសជំនួស ។ នៅពេលអ្នកគ្រប់គ្រងថ្មីត្រូវបានជ្រើសរើសរួច គឺទាមទារឱ្យមានការបណ្តុះបណ្តាលទាំងវប្បធ៌ម ទាំងបច្ចេកទេសត្រូវបានធ្វើ ហើយលើសពីនេះ ត្រូវចំណាយទាំងពេលវេលាទាំងថវិកាជាច្រើន ។ ចំណែកឯលទ្ធផលការងារវិញ ប៉ុន្មានខែដំបូងពិបាកនឹងធានាបានដោគជ័យតាម "លទ្ធផលរំពឹងទុក" ក្នុងជំហានទី២ ។

ជម្រើសទី២៖ បើសិនជាយើងរក្សាទុកអ្នកគ្រប់គ្រងបច្ចុប្បន្ន (គាត់មានបទពិសោធន៍កាន់ការងារយូរឆ្នាំ) ហើយបណ្តុះបណ្តាលគាត់បន្ថែមនូវអ្វីដែលគាត់ខ្វះខាត ប្រហែលជាយើងត្រូវការពេលវេលាខ្លី និងចំណាយថវិកាតិចតួច ។ ម៉្យាងវិញទៀតគាត់មានអារម្មណ៍ទទួលខុសត្រូវខ្លាំងជាងមុន បន្ទាប់ពីគាត់ដឹងខ្លួនឯងថាមានការឆកល្វែងក្នុង

ការងារ ។ ដូច្នេះជម្រើសនេះអាចចំណេញទាំងពេលវេលាទាំងថវិកា ហើយលទ្ធផលការងារអាចសង្ឃឹមបានភាគរយខ្ពស់តាម "លទ្ធផលរំពឹងទុក" ក្នុងជំហានទី២ ។

ជម្រើសទី៣ ៖បើសិនជាយើងផ្តល់ការលើកទឹកចិត្តជាហិរញ្ញវត្ថុដល់កម្មករគ្រប់ៗគ្នានៅក្នុងវេនការងារនោះ លទ្ធផលការងារប្រាកដជាកើនឡើងតាមលទ្ធផលរំពឹងទុកជាមិនខានប៉ុន្តែត្រូវចំណាយអស់ថវិកាច្រើនព្រោះកម្មករមានចំនួនដល់ទៅ៥០ ឬ១០០នាក់ ។

<u>ជំហានទី៦.ការជ្រើសរើសជម្រើសដែលល្អបំផុត</u>៖ ឥឡូវនេះជម្រើសទាំងបីត្រូវបានអ្នកបច្ចេកទេស ឬ អ្នកបណ្តុះ បណ្តាលបានពន្យល់នឹងបកស្រាយប្រាប់ដល់អង្គប្រជុំរួចហើយ ស្នើឱ្យអង្គប្រជុំធ្វើការវាយតម្លៃនិងសម្រេចចិត្តតាមប្រជាមតិ ។ យោងតាមការបកស្រាយ នៅក្នុងចំណោមជម្រើសទាំងបី យើងសង្កេតឃើញថា មានតែជម្រើសទី២ ទេដែលប្រសើរជាងគេ ព្រោះចំណាយពេលវេលានិងថវិកាតិច និងជាការលើកទឹកចិត្តដល់អ្នកមានប្រវត្តិការងារយូរឆ្នាំផង ។

<u>ជំហានទី៧.ការដាក់ជម្រើសល្អបំផុត(២) អនុវត្តឬដំណើរការ</u>៖ នៅពេលមានការសម្រេចចិត្តពីអង្គប្រជុំរើសបានជម្រើសដែលល្អបំផុតហើយ ជម្រើសនោះត្រូវដាក់អនុវត្តឱ្យមានដំណើរការ។ ដូច្នេះការបណ្តុះបណ្តាលអ្នកគ្រប់គ្រងបច្ចុប្បន្នបានចាប់ផ្តើមបន្ទាប់មកទុកឱកាសឱ្យគាត់អនុវត្តការគ្រប់គ្រងវេនការងាររបស់គាត់សារជាថ្មី ។

<u>ជំហានទី៨.ការវាយតម្លៃការអនុវត្ត</u>៖ បន្ទាប់ពីដំណើរការបណ្តុះបណ្តាល រួចមកការអនុវត្តសាកល្បងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងវេនការងារបច្ចុប្បន្ន ចាប់ផ្តើមសារជាថ្មីតាមពេលកំណត់ សម្រាប់ការវាយតម្លៃការអនុវត្តក្នុងខែថ្មី ។ បើសិនជាលទ្ធផលវាយតម្លៃបង្ហាញថាដូចតាមការរំពឹងទុកក្នុងជំហានទី២ នោះមានន័យថា ជម្រើសទី២ ជាជ្រើសដែលល្អបំផុតហើយ ។ យោងតាមឧទាហរណ៍ ជំហាននៃការសម្រេចរួចមក អ្នកចូលរួមទទួលការយល់ដឹងប្រសើរពីរបៀបដែលពួកគេនឹងត្រូវទទួលឥទ្ធិពលដោយការសម្រេចចិត្តដែលទំនងជាបន្តយការភ័យខ្លាចគ្មានហេតុផលនិងអន្ទះសារចង់ដឹងលទ្ធផលពីការសម្រេចចិត្តនោះ ។

សំគាល់៖ ជំហាននៃការសម្រេចចិត្តខាងលើនេះ អនុវត្តបាននៅពេលណាដែលបញ្ហាត្រូវវាយតម្លៃថាមានសារៈសំខាន់ខ្លាំង ជាបញ្ហាស្លាប់រស់របស់អង្គភាព ។ ម៉្យាងវិញទៀតការអនុវត្តជំហាននេះបានជោគជ័យ ដរាបណាអង្គភាពត្រូវជំរះកត្តាប្រាកដនិយមក្នុងប្រព័ន្ធអង្គភាពឱ្យអស់សិន ដូចជា៖ ពេលវេលា (គ្រប់គ្រាន់សម្រាប់បទដ្ឋានឬស្តង់ដារ)

សេដ្ឋកិច្ច (សំណងទូទាត់និងការលើកទឹកចិត្តសមរម្យ) ឧបករណ៍សម្ភារៈ (ប្រើបានថ្មីតាមបទដ្ឋាន) បច្ចេកវិជ្ជា(ទាន់សម័យ) វប្បធ៌ម (ពេលវេលា របៀបធ្វើការ) ជាដើម ។

៣.ការបំពេញចិត្តជាមួយដំណើរការសម្រេចចិត្ត

ឱកាសដើម្បីសំដែងទស្សនៈ និងចំណង់ចំណូលចិត្តមុនការ សម្រេចចិត្ត ត្រូវធ្វើ (ហៅប្រជាមតិ) អាចមានលទ្ធផលដ៏មានប្រយោជន៍ ដោយមិនគិតពីចំនួនអ្នកចូលរួមជាក់ស្តែងទៅលើការសម្រេចចិត្ត ចុងក្រោយ (ហៅថាជម្រើស) ។ មនុស្សទំនងជាយល់ឃើញថាពួកគេត្រូវបានគេប្រព្រឹត្តដោយសេចក្តីថ្លៃថ្នូរនិងការគោរពនៅពេលពួកគេមានឱកាសបង្ហាញយោបល់និងចំណង់ចំណូលចិត្តពីការសម្រេចចិត្តដែលនឹងជះឥទ្ធិពលដល់ការយល់ឃើញរបស់ពួកគេ ។ លទ្ធផលនេះ ទំនងជាមានយល់ដឹងច្រើនពីភាពត្រឹមត្រូវនៃនីតិវិធី និង ការពេញចិត្តកាន់តែខ្លាំងជាមួយនឹងដំណើរការសម្រេចចិត្ត[87] ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយក្នុងករណីដែលអ្នកចូលរួមគ្មានឥទ្ធិពលពិតប្រាកដលើការសម្រេចចិត្ត (សម្លេងតែម្នាក់ឯង) អាចមិនមានការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់ក្នុងការអនុវត្ត សេចក្តីសម្រេចចិត្តខាងលើនេះឡើយ ។ លើសពីនេះទៀតដំណើរការនៃការសម្រេចចិត្តអាចនៅថ្ងៃក្រោយគ្មាននរណាចង់ចូលរួម ព្រោះពួកគេយល់ថាអ្នកដឹកនាំកំពុងព្យាយាមរៀបចំឱ្យពួកគេជួយគាំទ្រដល់ការសម្រេចចិត្តមួយដែលពួកគេមិនចង់បានឬមិនចេញពីឆន្ទៈខ្លួនគេផ្ទាល់ ។

៤. ការអភិវឌ្ឍនៃជំនាញដល់អ្នកចូលរួម

បទពិសោធន៍នៃការជួយធ្វើការសម្រេចចិត្តស្មុគស្មាញអាចបណ្តាលឱ្យមានការអភិវឌ្ឍជំនាញនិង ទំនុកចិត្តកាន់តែច្រើនពីអ្នកចូលរួម ។ តើផលប្រយោជន៍ប្រកបដោយសក្តានុពលត្រូវបានដឹង ឬ អត់ អាស្រ័យលើចំនួនអ្នកចូលរួមនៅក្នុងដំណើរការធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យរកមូលហេតុនៃបញ្ហា សម្រាប់បង្កើតដំណោះស្រាយដែលអាចធ្វើបានតាមរយៈការវាយតម្លៃដំណោះស្រាយដើម្បីកំណត់អត្តសញ្ញាណជម្រើសដែលល្អបំផុត និងរៀបចំផែនការរបៀបអនុវត្តជម្រើសនោះ ។ អ្នកចូលរួមពាក់ព័ន្ធគ្រប់ផ្នែកទាំងអស់នៃដំណើរការសម្រេចចិត្ត បានរៀនសូត្រច្រើនពីរបៀបវាយតម្លៃជម្រើស ជាងអ្នកចូលរួមដែលគ្រាន់តែចូលរួមតិចតួច ។ សម្រាប់អ្នកចូលរួមដែលមានបទពិសោធតិចតួចក្នុងការ

[68] Roberson, Moye, & Locke, 1999

សម្រេចចិត្តស្មុគស្មាញ ការរៀនសូត្រក៏អាស្រ័យលើទំហំដែលអ្នកចូលរួមទទួលបានការបង្វឹក និង ការលើកទឹកចិត្តពីអ្នកដឹកនាំក្នុងដំណាក់កាលលំបាកនៃដំណើរការសម្រេចចិត្ត ។ បទពិសោធន៍នៃការជួយធ្វើការសម្រេចចិត្តស្មុគស្មាញ អាចផ្តល់លទ្ធផលដល់ការអភិវឌ្ឍជំនាញ និង ភាពជឿជាក់បន្ថែមរបស់អ្នកចូលរួម ។

៤.៣.គំរូនិយាមនៃការសម្រេចចិត្ត (Normative Decision Model)

គំរូធម្មនិយាមនៃការសម្រេចចិត្តនៅក្នុងអង្គភាព ជាគំរូដែលជួយឱ្យអ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងគិតពិចារណាឱ្យបានហ្មត់ចត់មុននឹងសម្រេចចិត្តធ្វើអ្វីមួយជាពិសេសទាក់ទងនឹងស្ថានភាព ។ ដូច្នេះហើយបានជានៅក្នុងផ្នែកនេះ បានជួយណែនាំដល់អ្នកអានពីគំរូមួយចំនួនដូចជា៖ គំរូ លោកវ៉ូម និង យ៉េតតុន នីតិវិធីនៃការសម្រេចចិត្តអថេរស្ថានភាព គំរូនិយាមនៃការសម្រេចចិត្តរបស់វ៉ូម និង ចាហ្គូ និង ទិសដៅសម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម ជាដើម ។

៤.៣.១. គំរូ លោកវ៉ូម និង យ៉េតតុន (Vroom and Yetton Model)

ការសម្រេចចិត្តខ្លះគ្រាន់តែធ្វើឡើងតាមទម្លាប់ដែលធ្លាប់បានធ្វើកន្លងមក តែការងារខ្លះទៀតជារឿងបន្ទាន់ឬសំខាន់ ចំណែកឯការសម្រេចចិត្តខ្លះទៀតស្ថិតក្នុងចន្លោះមួយ មិនទាន់មានលទ្ធផល។ ការកំនត់ពេលវេលានិងថាមពលដែលអ្នកគួរផ្តល់ឱ្យ ជាការសម្រេចចិត្តមានសារៈសំខាន់ហើយមានម៉ូឌែលជាច្រើននៅទីនោះដើម្បីជួយអ្នកក្នុងដំណើរការសម្រេចចិត្តនេះ។ គំរូបម្រុងទុក របស់លោកវ៉ូម និងយ៉ែតតុន (Vroom & Yetton, 1973) ដែលត្រូវបានអភិវឌ្ឍឡើងដោយលោកវិចទ័រ រ៉ូម និងលោកហ្វីលីព យ៉ែតតុន ដោយមានការសហការបន្ថែមដោយលោកអាលស័រ ចាហ្គូ (Arthur G. Jago) ផ្អែកលើការធ្វើការសម្រេចចិត្តលើភាពជាអ្នកដឹកនាំ ស្ថានភាព ដែលអាចត្រូវបានប្រើដោយនរណាម្នាក់ ដោយមិនគិតពីហានៈ ។ និយាយម៉្យាងទៀត វាបង្ហាញថាវិធីល្អបំផុតដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្តគឺផ្អែកលើស្ថានភាព ឬ បញ្ហាបច្ចុប្បន្ន ។ មិនមែនជាចរិតឬ រចនាបទផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តទេ ។ ដូច្នេះ សូមពិនិត្យឡើងវិញនូវព័ត៌មានពីរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ មួយចំនួនពីភាពខ្លាំង និង ភាពទន់ខ្សោយរបស់គាត់ ចូរកមើលសមាសធាតុសំខាន់នៃគំរូ និង ពិចារណាឧទាហរណ៍ មួយចំនួនសម្រាប់ការអនុវត្តជាក់ស្តែង ។

ចេតាបទ តាពខ្លាំង និង តាពខ្សោយ

អ្នកសិក្សាភាគច្រើនប្រាកដជាស្គាល់ពាក្យ [88] " ស្វ័យភាព" " ប្រជាធិបតេយ្យ" និង " ផ្នែរសិទ្ធិ " នៅពេលគិតពីវិធីសាស្ត្ររួមរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗចំពោះការដឹកនាំ និង ការសម្រេចចិត្ត ។ ទោះបីពាក្យទាំងនេះបង្ហាញថា" វិធីសាស្ត្រ"ខុសគ្នាក៏ដោយ វាសំដៅទៅលើចរិតលក្ខណៈផងដែរ ហើយចរិតនេះជះឥទ្ធិពលដល់កម្រិតនៃការជឿទុកចិត្ត និងភាពស្មោះត្រង់ដែលអ្នកដើរតាមមានចំពោះអ្នកដឹកនាំ ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកជាអ្នកដឹកនាំស្មោះត្រង់ម្នាក់ ដែលគេជឿជាក់ជាយូរណាស់មកហើយ នៅថ្ងៃណាមួយមានពាក្យចចាមអារាម និយាយអាក្រក់ពីអ្នក តែគ្មាននរណាជឿងាយៗពីពាក្យទាំងនោះទេ ។

ចូរពិចារណាវិធីសាស្ត្របច្ចុប្បន្នរបស់អ្នក ហើយគិតពីរបៀបដែលអាចជះឥទ្ធិពលដល់អ្នកដែលនៅជុំវិញខ្លួនអ្នក ។ តើវិធីសាស្ត្រសម្រេចចិត្តរបស់អ្នកគឺជាអ្វី? តើអ្នកបានរៀនអ្វីខ្លះពីអ្នកដឹកនាំកន្លងមក ? តើវិធីសាស្ត្រសម្រេចចិត្តរបស់ពួកគេបានលើកទឹកចិត្តអ្នកដទៃដែរឬទេ ? អ្វីខ្លះដែលបង្កើតភាពមិនចុះសម្រុង ? តើអាចបង្រួបបង្រួមគ្នា ឬ ក៏អាចបែកបាក់គ្នា ? ។ ជាធម្មតាមិនថានរណាទេ ម្នាក់ៗសុទ្ធតែមានចំណុចខ្លាំងនិងចំណុចខ្សោយ ។ ដូច្នេះហើយ យើងត្រូវទទួលស្គាល់ចំណុចខ្លាំងរបស់យើងហើយចងចាំថា វាអាចជួយយើងឱ្យដល់គោលដៅដែលយើងចង់បាន ។ ក្នុងន័យនេះ បើយើងប្រើវិធីសាស្ត្រមួយមុខដោយមិនបានគិតពីស្ថានភាព ពិតជាមិនមានប្រសិទ្ធភាពនោះទេ ។ ទាក់ទងនឹងដំណើរការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ក្រៅពីវិធីសាស្ត្របីដែលយើងធ្លាប់ស្គាល់ជាញឹកញាប់កន្លងមក នៅមានវិធីសាស្ត្រសម្រេចចិត្តលម្អិតផ្សេងៗទៀតដែល ហៅថា វ៉ូម-យ៉ែតតុន(Vroom-Yetton) បានបង្ហាញថាការប្រើវិធីសាស្ត្រ "ស្វ័យភាព" ឬផ្តាច់មុខ(Autocratic) គួរស្វែងរកដំបូន្មាន និងពិចារណាជម្រើសវិធីសាស្ត្រផ្សេងមុនពេលធ្វើការសម្រេចចិត្ត ។ នៅក្នុងស្ថានភាពនៃការសម្រេចចិត្តរបស់អ្នក អាចជាចំណុចខ្លាំងមួយនៅក្នុងស្ថានភាពមួយ និងមានចំណុចខ្សោយនៅក្នុងស្ថានភាពមួយទៀត ។ គំរូខាងក្រោមនេះជួយភ្ជាប់គម្លាតរវាងភាពខ្លាំងនិងខ្សោយ និងបង្កើនសមត្ថភាពរបស់អ្នកសម្រាប់ការសម្របខ្លួនទៅនឹងបញ្ហាប្រឈមផ្សេងៗ ក្នុងស្ថានភាពនៃការសម្រេចចិត្ត ។

88 Autocratic, democratic and laissez -faire

៤.៣.២.នីតិវិធីនៃការសម្រេចចិត្ត (Decision Procedures)

គំរូវិធីសាស្ត្ររបស់វ៉ូម-យ៉ែតតុន កំណត់រូបរាង៥បែបដែលណែនាំអ្នកដឹកនាំឱ្យប្រើប្រាស់បានតាមស្ថានភាព ដូចជា វិធីសាស្ត្រសម្រេចចិត្តបែបអំណាចផ្តាច់មុខចំនួនពីរ វិធីសាស្ត្រសម្រេចចិត្តបែបប្រឹក្សាចំនួនពីរ និង វិធីសាស្ត្រសម្រេចចិត្តបែបចូលរួមជាក្រុមចំនួនមួយ ។

<u>វិធីសាស្ត្រស្វ័យភាព ទី១ (Autocratic I)</u>៖ អ្នកដឹកនាំធ្វើការសម្រេចចិត្តតែម្នាក់ឯង ដោយគ្មានស្វែងរកព័ត៌មានបន្ថែម ពោលគាត់យល់ឃើញយ៉ាងណា សម្រេចយ៉ាងនោះតែម្នាក់ឯង ។

<u>វិធីសាស្ត្រស្វ័យភាព ទី២ (Autocratic II)</u>៖ អ្នកដឹកនាំចេះស្វែងរកឬស្រាវជ្រាវរកព័ត៌មាន ពីប្រភពផ្សេងៗបន្ថែម មុននឹងធ្វើការសម្រេចចិត្តម្នាក់ឯង ។

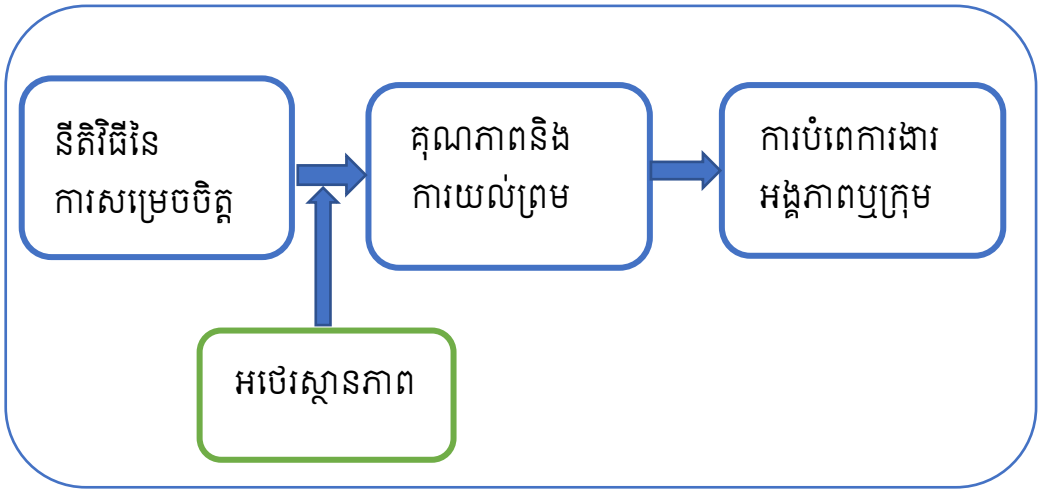
<u>វិធីសាស្ត្របែបប្រឹក្សាទី១ (Consultation I)</u>៖ អ្នកដឹកនាំមុននឹងធ្វើការសម្រេចចិត្តដោះស្រាយបញ្ហាអ្វីមួយ អញ្ជើញ អ្នកជំនាញ ឬ អ្នកមានបទពិសោធន៍ ជាបុគ្គលមកផ្តល់យោបល់ ម្តងម្នាក់ៗ បន្ទាប់មកធ្វើការសម្រេចចិត្តតែម្នាក់ឯង ។ សំគាល់ ៖ វិធីសាស្ត្រនេះ អាស្រ័យលើបញ្ហាដែលត្រូវដោះស្រាយពាក់ព័ន្ធនឹងសិទ្ធិបុគ្គលណាម្នាក់ ដូច្នេះ ការអញ្ជើញអ្នកជំនាញ ជាបុគ្គលអាចរក្សាការសម្ងាត់ ឬ អាចធ្វើឱ្យពួកគាត់ ហ៊ានបញ្ចេញយោបល់ដោយឥតញញើត។

<u>វិធីសាស្ត្របែបប្រឹក្សាទី២ (Consultation II)</u>៖ អ្នកដឹកនាំមិននឹងធ្វើការសម្រេចចិត្តដោះស្រាយបញ្ហាអ្វីមួយ ដោយអញ្ជើញ អ្នកជំនាញ ឬ អ្នកមានបទពិសោធន៍ មកផ្តល់យោបល់ ជាក្រុម ឬ សមូហភាព ជុំគ្នា បន្ទាប់មកធ្វើការសម្រេចចិត្តតែម្នាក់ឯង ។ សំគាល់៖ វិធីសាស្ត្រនេះដោយសារបញ្ហាដែលត្រូវដោះស្រាយទាក់ទងនឹងប្រព័ន្ធ (មិនប៉ះពាល់សិទ្ធិបុគ្គល) ដូចជា៖ ការអភិវឌ្ឍសេវាកម្ម ផលិតផល អង្គភាព ឬ មូលដ្ឋានភូមិ ឃុំជាដើម ។ ដូច្នេះការអញ្ជើញអ្នកជំនាញ ឬ បច្ចេកទេសជាក្រុម មកអង្គុយផ្តល់យោបល់ជារឿងល្អ ចំណេញពេល ។

<u>វិធីសាស្ត្រសម្រេចជាក្រុម (Group Decision)</u>៖ អ្នកដឹកនាំលើកបញ្ហាដាក់ក្នុងក្រុមការងារ ហើយស្វែងរកការបំផុសគំនិតពីសមាជិកក្រុម ។ អ្នកដឹកនាំយល់ព្រមតាមការមូលមតិសម្រេចរបស់សមាជិកក្រុមដោយគ្មានការបង្ខិតបង្ខំឱ្យសមាជិកយកតាមគំនិតរបស់គាត់ទេ។

៤.៣.៣.អថេរស្ថានភាព (Situational Variables)

នីតិវិធីប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនៃគុណភាពនៃការសម្រេចចិត្ត និង ការទទួលយកព្រមលើទិដ្ឋភាពផ្សេងៗនៃស្ថានភាព និង នីតិវិធីដែលមានប្រសិទ្ធភាព ក្នុងស្ថានភាពមួយចំនួនអាច មិនមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងស្ថានភាពដទៃទៀត ។ ប្រសិទ្ធភាពនៃនីតិវិធីនៃការសម្រេចចិត្តផ្អែកលើទិដ្ឋភាពនៃស្ថានភាពនៃការសម្រេចចិត្តរាប់បញ្ចូល៖ សារសំខាន់និងភាពស្មុគ្រស្មាញនៃការសម្រេចចិត្ត ការចែកចាយព័ត៌មានដែលពាក់ព័ន្ធ ឥរិយាបថអ្នកដើរតាមទាក់ទងនឹងការសម្រេចចិត្ត និង ភាពចំណុះរបស់អ្នកដឹកនាំទៅលើថ្នាក់ក្រោមដើម្បីអនុវត្តការសម្រេចចិត្ត។ ទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមកក្នុងចំណោមអថេរ បានបង្ហាញក្នុងតារាងគំនូស ទំនាក់ទំនងហេតុផល ក្នុងគំរូនៃការសម្រេចចិត្ត



ទី១. បើចំនួនព័ត៌មានដែលទាក់ទងនឹងបញ្ហាត្រូវដោះស្រាយ មាននៅលើអ្នកដឹកនាំផង និងបុគ្គលិកខាងក្រោមផង ។ ដូច្នេះដំណើរការសម្រេចចិត្តនេះគួរតែនាំគ្នាធ្វើជាក្រុមរួមគ្នា ឬការសម្រេចចិត្តជាក្រុម។

ទី២. នៅពេលដែលអ្នកក្រោមបង្គាប់មានការទុកចិត្តខ្លាំងពីអ្នកដឹកនាំ (អ្នកដឹកនាំដែលមានឥទ្ធិពលពីធម្មជាតិឬពីកំណើត) និងមានក្រមសីលធម៌ ហើយពួកគេនឹងទទួលយកការសម្រេចចិត្តបែបស្វ័យភាពឬផ្តាច់មុខ (Autocratic) ដូច្នេះ អ្នកដឹកនាំគួរអនុវត្តបែបស្វ័យភាពហើយ ។

ទី៣. ភាពប្រហាក់ប្រហែលដែលអ្នកក្រោមបង្គាប់នឹងចូលរួមសហការ បើអនុញ្ញាតឱ្យចូលរួមប្រជុំដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្តនោះ ។ ដូច្នេះ អ្នកដឹកនាំគួរតែប្រើការសម្រេចចិត្តជាក្រុម ។

ទី៤.ក្នុងស្ថានភាពអ្នកក្រោមបង្គាប់មានចំនួនច្រើន (ជាធម្មតាក្រុមសម្រេចចិត្តតែតែជ្រើសតំណាងជាប្រធាននាយកដ្ឋានជំនាញ ឬ ប្រធានក្រុមការងារ) ហើយពួកគេមានចិត្តអន្ទះសាចង់បញ្ចេញមតិឬគំនិតដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្តនោះ ។ ដំណើការគួរតែធ្វើប្រជាមតិមិនតាមរចនាសម្ព័ន្ធ ពោលគឺមិនចាំបាច់រៀបចំអង្គប្រជុំទេ តែធ្វើប្រជាមតិដោយចែកកម្រងសំណួរតាមតុធ្វើការរួចប្រមូលលទ្ធផលតាមពេលកំណត់ណាមួយដើម្បីរកការសម្រេចចិត្តនៃដំណោះស្រាយ ។

៤.៣.៤.គំរូនិយាមនៃការសម្រេចចិត្តរបស់ភរ៉ូម និង ចាហ្គូ

គំរូនិយាមនៃការសម្រេចចិត្តរបស់វរ៉ូម និង ចាហ្គូ (Vroom & Jago)បានអភិវឌ្ឍពីគំរូនិយាមរបស់វរ៉ូមនិងយ៉ែតតុន ។ ច្បាប់ជាសេចក្តីថ្លែងលាយលក្ខណ៍អក្សរលើការសន្មតដែលបានពិភាក្សាជាមុន ពីផលវិបាកនៃនីតិវិធីនៃការសម្រេចចិត្តខុសគ្នាក្រោមលក្ខខណ្ឌផ្សេងៗ ។ សម្រាប់ស្ថានភាពសម្រេចចិត្តមួយចំនួន គំរូត្រូវដាក់ចេញបញ្ញាត្តិ នីតិវិធីនៃការសម្រេចចិត្តដែលអាចធ្វើបានច្រើនជាងមួយ ។ នីតិវិធីណាមួយដែលមិនត្រូវបានរាប់បញ្ចូលក្នុងវិធានៃការសម្រេចចិត្តទេ អាចត្រូវបានប្រើសម្រាប់ស្ថានភាពនោះ ។ បើតាមវរ៉ូម (Vroom) និង យ៉ែតតុន(Yetton) (១៩៨៩) បានបង្កើតគំនូសតាងដំណើរការនៃដំណើរការសម្រេចចិត្តដើម្បីងាយស្រួលក្នុងការអនុវត្តវិធាននិងជួយអ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងការកំណត់សំណុំបែបបទដែលអាចធ្វើទៅបានសម្រាប់ស្ថានភាពនីមួយៗ។ នៅពេលនីតិវិធីសម្រេចចិត្តច្រើនជាងមួយនៅតែមាននៅក្នុង" សំណុំដែលអាចធ្វើទៅបាន" បន្ទាប់មកលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យផ្សេងទៀតអាចត្រូវប្រើដើម្បីកំណត់ពីនីតិវិធីនៃការសម្រេចចិត្តដែលត្រូវប្រើ ។ ទាំងការដាក់សម្ពាធពេលវេលានិងការអភិវឌ្ឍបុគ្គលថ្នាក់ក្រោមត្រូវបានរួមបញ្ចូលនៅក្នុងគំរូដែលបានពង្រីកដោយលោកវរ៉ូមនិង ចាហ្គូ (១៩៧៨) ។ ដែនកំណត់មួយនៃគំរូនៃការសម្រេចចិត្តជាបទដ្ឋានគឺភាពស្មុគស្មាញរបស់វា ហើយគំរូដែលបានពង្រីកកាន់តែស្មុគស្មាញជាងគំរូដើម(វរ៉ូម និងយ៉ែតតុន) ។ គំរូដែលធ្វើឱ្យងាយស្រួលសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងដើម្បីប្រើប្រាស់ បានស្នើឡើងដោយលោក យុគូល (១៩៩០) ហើយវាត្រូវបានបង្ហាញនៅក្នុងតារាង ៤-៣ ។

គំរូសាមញ្ញនេះចង្អុលបង្ហាញថាតើនីតិវិធីណាមួយនៃការសម្រេចចិត្តចំនួនបី (អធិបតី បែបប្រឹក្សា និង ការសម្រេចចិត្តរួមគ្នា) ល្អប្រសើរបំផុតនៅពេលអាទិភាពគឺ (១) ការពារគុណភាពនៃការសម្រេចចិត្ត(២)ទទួលបានការទទួលយកការសម្រេចចិត្តនិង (៣) សន្សំពេលវេលា ។

តារាង៤.១. ទម្រង់កំណែប្លីនៃធម្មនិយាមក្នុងដំណើរការសម្រេចចិត្ត [89]

គុណភាពនៃការសម្រេចចិត្ត	**ការសម្រេចចិត្តរបស់ថ្នាក់ក្រោម**	
បញ្ហាមួយមិនសំខាន់	អំណាចផ្តាច់មុខ (Autocratic)	សម្រេចចិត្តជាក្រុម (Group Decision)
បញ្ហាមួយសំខាន់, តែអ្នកដឹកនាំមានព័ត៌មានគ្រប់គ្រាន់ក្នុងដៃ , ហើយថ្នាក់ក្រោមចូលរួមគោលដៅរបស់អ្នកដឹកនាំ ។	អំណាចផ្តាច់មុខ (Autocratic)	សម្រេចចិត្តជាក្រុម (Group decision)
បញ្ហាមួយសំខាន់, តែអ្នកដឹកនាំមានព័ត៌មានគ្រប់គ្រាន់ក្នុងដៃ , ហើយថ្នាក់ក្រោមមិនចូលរួមគោលដៅរបស់អ្នកដឹកនាំទេ។	អំណាចផ្តាច់មុខ (Autocratic)	សម្រេចចិត្តបែបប្រឹក្សា (Consultation)
បញ្ហាមួយសំខាន់, តែអ្នកដឹកនាំខ្វះព័ត៌មានគ្រប់គ្រាន់ក្នុងដៃ , ហើយ	សម្រេចចិត្តបែបប្រឹក្សា (Consultation)	សម្រេចចិត្តជាក្រុម (Group Decision)

[89] Garry Yukl (1990)

ថ្នាក់ក្រោមចូលរួមគោលដៅរបស់អ្នកដឹកនាំ ។		
បញ្ហាមួយសំខាន់, តែអ្នកដឹកនាំខ្វះព័ត៌មានគ្រប់គ្រាន់ក្នុងដៃ ហើយថ្នាក់ក្រោមមិនចូលរួមគោលដៅរបស់អ្នកដឹកនាំទេ ។	សម្រេចចិត្តបែបប្រឹក្សា (Consultation)	សម្រេចចិត្តបែបប្រឹក្សា (Consultation)

<u>១.ទិដ្ឋភាពបន្ថែមនៃស្ថានភាព រួមមាន</u>៖ ពេលវេលាមានកំហិតពិបាកនឹងធ្វើការសម្រេចចិត្តជាក្រុមបាន ចំនួនព័ត៌មានស្ថិតនៅក្នុងដៃបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម និង បុគ្គលិកធ្វើការក្នុងភូមិសាស្ត្រដាច់ឆ្ងាយៗពីគ្នាឬពីទីចាត់ការកណ្តាលរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។

<u>២.លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យបន្ថែមលើលទ្ធផល រាប់បញ្ចូល</u>៖ ការយល់ដឹងថ្នាក់ក្រោមនៅមានកម្រិត៤ជាហេតុនាំឱ្យពិបាកនឹងជួយផ្តល់គំនិតដល់អង្គប្រជុំនៃការសម្រេចចិត្ត ការព្រួយបារម្ភសម្រាប់ពេលវេលាសម្រេចចិត្តពោលគឺទាមទារឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងមានកាលវិភាគច្បាស់លាស់ ។

សំគាល់៖ អ្នកគ្រប់គ្រងបានផ្តល់ជម្រើសកាន់តែច្រើនក្នុងការកំណត់អាទិភាពសម្រាប់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៅក្នុងការប្រើប្រាស់គំរូនៃការសម្រេចចិត្តឱ្យមានគុណភាព ។ ម៉្យាងទៀត អ្នកគ្រប់គ្រងអាចពិនិត្យមើលជម្រើសប្រាំក្នុងការពិពណ៌នាអំពីស្ថានភាព ដូចខាងក្រោម ៖

គុណសម្បត្តិ

គំរូនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តរបស់ លោកវ៉ូម យ៉ែតតុន និងចាហ្គ នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺមានភាពបត់បែនខ្ពស់ដោយគោរពតាមជម្រើសដែលអ្នកដឹកនាំអាចធ្វើការសម្រេចចិត្តប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ពោលគឺចាប់ពីការសម្រេចចិត្តបែបស្វ័យភាពឬផ្តាច់មុខ ទៅដល់បែបប្រជាធិបតេយ្យ ឬ ការសម្រេចចិត្តរួមគ្នាជាក្រុម ។ លើសពីនេះវិធីសាស្ត្រនេះមាននីតិវិធីយន្តការដើម្បីឈានដល់ដំណើរការសម្រេចចិត្ត ។

ម៉្យាងវិញទៀត គំនិតនៃនីតិវិធីដូចបានពោលខាងលើនេះ ត្រូវបានគេមើលឃើញថាជា" គោលបំណងឬវត្ថុបំណង " ដែលលទ្ធផលត្រូវបានឈានមកដល់តាមវិធីសាស្ត្រជាក់លាក់ ។

គុណវិបត្តិ

បើគំរូនេះត្រូវបានប្រើជាក្រុមអ្នកចូលរួមដែលមានចំនួនច្រើន អាចធ្វើឱ្យប៉ះពាល់បញ្ហាលើពេលវេលា ឬ ថវិកា។ លើសពីនេះ នីតិវិធីនៃការសម្រេចចិត្តមានលក្ខណៈយន្តការច្រើនពេកហើយពិបាកសំគាល់បុគ្គល ឬអ្នកចូលរួមក្នុងការសម្រេចចិត្ត ដូចជាការផ្លាស់ប្តូរអារម្មណ៍ និង ខ្វះលក្ខណៈឯករាជ្យក្នុងការបញ្ចេញយោបល់ ។ ម៉្យាងវិញទៀត សំណួរអាចមិនមានភាពច្បាស់លាស់គ្រប់គ្រាន់ ថា" តើគុណភាពនៃការសម្រេចចិត្តមានសារៈសំខាន់ដែរឬទេ ?" " បើសំខាន់ តើសំខាន់ចំពោះនរណា ឬបានផលអ្វីខ្លះ និង ពេលវេលាណា" ? ។

៤.៣.៥.ទិសដៅសម្រាប់តាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម ការធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យនៃស្ថានភាពក្នុងការសម្រេចចិត្ត

ដើម្បីធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យនៃស្ថានភាពក្នុងការសម្រេចចិត្ត អ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តគួរគិតទៅលើបញ្ហាមួយចំនួនដូចតទៅ ៖ ដំបូង ចូរកត់សំគាល់អត្តសញ្ញាណបុគ្គលិកដែលពាក់ពន្ធ័ចំណេះដឹងនិងជំនាញពាក់ព័ន្ធនឹងបញ្ហាដើម្បីងាយស្រួលក្នុងការទាក់ទងឱ្យចូលរួមនៅពេលមានបញ្ហាត្រូវធ្វើការសម្រេចចិត្តឬដោះស្រាយណាមួយ ។ បន្ទាប់មកត្រូវគិតថា តើមានពេលគ្រប់គ្រាន់ដែរឬទេ ក្នុងការរៀបចំអង្គប្រជុំមួយ ? នៅពេលអង្គប្រជុំចាប់ផ្តើមដំណើរការ ត្រូវវាយតម្លៃពីការសហការចំពោះពួកគាត់ដែលបានចូលរួមក្នុងអង្គប្រជុំនៃការសម្រេចចិត្តនោះ ថាតើពួកគាត់យកចិត្តទុកដាក់ស្តាប់និងជួយផ្តល់គំនិតដែរឬទេ ? បើគ្រាន់តែចូលឱ្យតែមានមុខដើម្បីយកតែវត្តមាន ឬមកអង្គុយចុចទូរស័ព្ទលេងទេ នៅពេលមានប្រជុំលើកក្រោយទៀតមិនគួរអញ្ជើញគាត់ឱ្យចូលរួមនោះទេ ទោះបីជាគាត់មានជំនាញឬបទពិសោធន៍ក៏ដោយ ។ មានបុគ្គលិកជំនាញខ្លះ ទោះបីមិនបានចូលរួមប្រជុំផ្ទាល់ក៏ដោយ (ដោយមានបេសកកម្មទៅខេត្ត ឬ ចេញក្រៅអង្គភាព) តែគាត់មានស្មារតីឆ្លើយតប ផ្តល់ជាគំនិតតាមមធ្យោបាយបញ្ជូនសារយ៉ាងយកចិត្តទុកដាក់បំផុត។ ក្រៅពីហ្នឹង អ្នកដឹកនាំអង្គប្រជុំត្រូវលើកទឹកចិត្តអ្នកចូលរួមឱ្យសម្តែងបញ្ហាពាក់ពន្ធ័របស់គេ បើទោះជាការបញ្ចេញយោបល់នោះមានគំនិតផ្ទុយពីគំនិតអ្នក

ដឹកនាំក៏ដោយ អ្នកធ្វើកំណត់ហេតុត្រូវតែកត់ត្រាគំនិតនិងការណែនាំរបស់ពួកគេរហូតដល់ចប់ចុងចប់ដើម ។ ក្នុងករណីបើអ្នកដឹកនាំយល់ថា ការបញ្ចេញគំនិតរបស់បុគ្គលិកខុសពីគោលការណ៍ គឺត្រូវរកមើលវិធីដើម្បីកសាងគំនិតនិងការណែនាំឬបំភ្លឺ ដោយបកស្រាយប្រកបដោយភាពស្មោះត្រង់ ហើយចូរស្តាប់គំនិតប្រឆាំងដោយគ្មានការការពារឬបន្ទប់បង្អាក់ ។ ក្នុងករណី បើនរណាម្នាក់ផ្តល់យោបល់ត្រឹមត្រូវ អ្នកដឹកនាំត្រូវចូលរួមអបអរសាទរចំពោះ គ្រប់ៗគ្នាដោយស្មើភាព ដើម្បីជាការលើកទឹកចិត្តនិងជំរុញឱ្យអ្នកទាំងនោះខិតខំជួយគិត រកគំនិតល្អៗបន្ថែមទៀត នៅពេលក្រោយ ។

៤.៤.ការផ្ទេរសិទ្ធិ ឬ ប្រតិភូកម្ម (Delegation)

ការផ្ទេរសិទ្ធអំណាចជាដំណើរការមួយដែលអាចឱ្យអ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ប្រគល់ភារកិច្ចឱ្យអ្នកដើរតាមឬថ្នាក់ក្រោម ឬអ្នកដទៃ ។ ក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រងឬអ្នកដឹកនាំអ្នកត្រូវបានគេរំពឹងថានឹងអនុវត្តការងារជាច្រើននិងបំពេញតាមពេលវេលាកំណត់មិនចេះចប់។ ដើម្បីធានាថាអ្នកគ្រប់គ្រងអាចសម្រេចបាននូវគោលបំណងរបស់ខ្លួនទាន់ពេល គឺទាមទារឱ្យមានការផ្ទេរទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកមួយផ្នែកដល់សមាជិកក្រុម។ ដូច្នេះហើយបានជា នៅក្នុងផ្នែកនេះ មានការណែនាំបង្ហាញពី ប្រភេទផ្សេងៗនៃការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ ហេតុផលសម្រាប់កង្វះការផ្ទេរសិទ្ធិការងារឱ្យថ្នាក់ក្រោម តើយើងផ្ទេរសិទ្ធិការងារអ្វីខ្លះដល់បុគ្គលិក របៀបផ្ទេរសិទ្ធិការងារ និង របៀបចាត់ចែងការផ្ទេរសិទ្ធិការងារជាដើម ។

៤.៤.១.ប្រភេទផ្សេងៗនៃការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ

<u>**សារៈប្រយោជន៍មានសក្តានុពលនៃការផ្ទេរសិទ្ធិរួមមាន**</u>៖ ការធ្វើឱ្យប្រសើរដល់គុណភាពនៃការសម្រេចចិត្ត លឿនជាងមុនមិនចាំបាច់ឆ្លងឬស្នើសុំយោបល់ពីថ្នាក់លើ ។ វិធីនេះបានផ្តល់កិច្ចសន្យាអ្នកក្រោមបង្គាប់ធំឬច្រើនជាងមុន ដោយសារតែថ្នាក់លើបានប្រគល់សិទ្ធិស្វ័យសម្រេចការងារប្រចាំថ្ងៃមកឱ្យបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម ។ ក្នុងករណីនេះការងារអ្នកក្រោមបង្គាប់កាន់តែចាប់អារម្មណ៍ជាងមុន ប្រឹងប្រែងជាងមុន និងមានអត្ថន័យជាងមុន តែវិធីនេះប្រើបានសម្រាប់តែបុគ្គលិកដែលមានឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំ ឬ ឯករាជ្យ[90] ។ ក្រៅពីហ្នឹងពួកគេជាថ្នាក់ក្រោមអាច ធ្វើឱ្យការគ្រប់គ្រងពេល

[90] ជាចរិតមនុស្សប្រឹងដោយខ្លួនឯង មិនចូលចិត្តពឹងអាស្រ័យគេ ។

វេលាមានភាពប្រសើរជាងមុន ជួនកាលអង្គភាពអាចបានចំណេញទាំងពេលវេលាទាំងថវិកាដោយសារតែបុគ្គលិកម្នាក់ៗ អាចបញ្ចេញសមត្ថភាពឥតព្រំដែន សម្រេចបានលទ្ធផលការងារលឿន និង ច្រើនជាងមុន ។

៤.៤.២.ហេតុផលសម្រាប់កន្ទុះការផ្ទេរសិទ្ធិការងារឱ្យថ្នាក់ក្រោម

ដូចដែលយើងទាំងអស់គ្នាធ្លាប់ដឹងហើយថា អ្នកគ្រប់គ្រងអង្គភាពភាគច្រើនចូលចិត្តតែរបៀបដឹកនាំតែបែបអំណាចផ្តាច់មុខ (ឬអាចនិយាយម្យ៉ាងទៀតថា សូម្បីតែទិញជី ស្លឹកគ្រៃ ក៏ត្រូវឆ្លងស្នើសុំយោបល់និងចុះហត្ថលេខាយល់ព្រមពីថ្នាក់លើដែរ) ។ នេះជាទិដ្ឋភាពបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់អ្នកដឹកនាំដែលមិនហ៊ានផ្ទេរសិទ្ធិការងារឱ្យថ្នាក់ក្រោមដោយសារ៖ ទី១. គាត់ភ័យខ្លាចអ្នកក្រោមបង្គាប់ធ្វើខុស ពោលគឺគាត់មិនទុកចិត្តបុគ្គលិករបស់គាត់ទេ មានតែគាត់ម្នាក់គត់ដែលធ្វើអ្វីៗត្រូវជានិច្ច ។ ទី២. អ្នកដឹកនាំនោះមានតម្រូវការស្តង់ដារខ្ពស់ខ្លាំងសម្រាប់ស្នាដៃបុគ្គលិក ដូច្នេះទាល់តែគាត់តាមត្រួតពិនិត្យម្តងមួយដំណាក់កាល ទើបគាត់ទុកចិត្តបាន ។ ទី៣. អ្នកដឹកនាំ ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងនោះមិនហ៊ានផ្ទេរសិទ្ធិការងារ ដោយសារតែ ចរិតលក្ខណៈរបស់បុគ្គលិកផ្ទាល់ខ្លួនដូចជា៖ មិនមានឆន្ទៈក្នុងការងារ ចាំតែមានការណែនាំពីថ្នាក់លើ ខ្វះភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាដើម ។ ចុងក្រោយ កង្វះខាតនៃការផ្ទេរសិទ្ធិការងារនេះ ដោយសារតែលក្ខណៈនៃការងាររបស់អង្គភាពដែលមិនអាចផ្ទេរសិទ្ធិការងារទៅឱ្យនរណាម្នាក់បានដូចជា៖ ការងារពាក់ព័ន្ធនឹងកម្មសិទ្ធិបញ្ញាដែលក្រុមហ៊ុនបានទិញអាជ្ញាប័ណ្ណពីក្រុមហ៊ុនណាមួយមានតម្លៃរាប់លានដុល្លា ដោយមានកិច្ចសន្យាច្បាស់លាស់ ។

៤.៤.៣.តើយើងផ្ទេរសិទ្ធិការងារអ្វីខ្លះដល់បុគ្គលិក?

យើងផ្ទេរសិទ្ធិការងារដល់បុគ្គលិក ពីអ្វីដែលត្រូវផ្ទេរ ។ ទាំងអ្នកដឹកនាំទាំងបុគ្គលិកសុទ្ធតែយល់ច្រឡំទាំងសងខាង ។ អ្នកដឹកនាំ ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនយល់ថា ការផ្ទេរសិទ្ធិបំពានលើអធិបតីរបស់គាត់ ចំណែកឯបុគ្គលិកខ្លះបារម្ភខ្លាចគេផ្ទេរសិទ្ធិការងារធំពេកហួតដល់គាត់គ្មានសមត្ថភាពអាចសម្រេចចិត្តក្នុងការងារបាន ឬ ជួនកាលយល់ច្រឡំថា គេផ្ទេរសិទ្ធិការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងឱ្យមកខ្លួនគាត់ទាំងអស់ ។ ដូច្នេះខាងក្រោមនេះជា សូចនាករមួយចំនួនក្នុងការផ្ទេរសិទ្ធិការងារឱ្យទៅថ្នាក់ក្រោម៖ ទី១. ការផ្ទេរសិទ្ធិវាល់ភារកិច្ចណាដែលបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមអាចធ្វើបានល្អប្រសើរ ។ ទី២. ផ្ទេរសិទ្ធិការងារ ជាកិច្ចការដែលបន្ទាន់ប៉ុន្តែមិនមានអាទិភាពខ្ពស់សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រង

ឬ អង្គភាពទេ ។ ទី៣. ផ្ទេរសិទ្ធិសម្រាប់ការងារ ឬ ភារកិច្ចណាដែលទាក់ទងទៅនឹងអាជីពរបស់អ្នកក្រោមតែប៉ុណ្ណោះ ។ ទី៤. ការផ្ទេរសិទ្ធិការងារឬភារកិច្ចណាដែលពិបាកល្មមៗ សមរម្យ លើសពីនេះទាំងភារកិច្ចពេញចិត្តនិងមិនពេញចិត្តត្រូវបានផ្ទេរឱ្យថ្នាក់ក្រោមទាំងអស់ ឱ្យតែដល់ពេលធ្វើកំណែទម្រង់របស់អង្គភាព។ ចុងក្រោយការផ្ទេរភារកិច្ចឱ្យបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមមិនមែនជាភារកិច្ចសំខាន់ (សេនាធិការ) ចំពោះតួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ឬ អ្នកដឹកនាំទេ ។

៤.៤.៤.របៀបផ្ទេរសិទ្ធិការងារ (របៀបផ្ទេរសិទ្ធិ)

ដើម្បីការផ្ទេរសិទ្ធិការងារឱ្យថ្នាក់ក្រោមប្រព្រឹត្តទៅដោយរលូន មានការណែនាំមួយចំនួនសម្រាប់ជាទិសដៅក្នុងការអនុវត្ត ៖ ថ្នាក់លើឬអង្គភាព ត្រូវបញ្ជាក់ទំនួលខុសត្រូវការងារឬភារកិច្ចឱ្យបានច្បាស់លាស់ដោយរៀបចំកិច្ចសន្យាថ្មីនិងមានការយល់ព្រមពីភាគីបុគ្គលិក ។ លើសពីនេះថ្នាក់លើ ត្រូវផ្តល់សិទ្ធិអំណាចគ្រប់គ្រាន់និងកំហិតព្រំដែននៃការសម្រេចចិត្តរបស់បុគ្គលិកលើភារកិច្ចដូចចែងក្នុងតារាងពណ៌នាការងារនោះ ។ ចំណែកបុគ្គលិកដែលទទួលបានការផ្ទេរសិទ្ធិ ត្រូវសរសេររបាយការណ៍ជូនថ្នាក់លើដោយភាពស្មោះត្រង់ពីការអភិវឌ្ឍឬបញ្ហាដែលកើតឡើងជារៀងរាល់ខែ ។ ជាចុងក្រោយថ្នាក់លើត្រូវលើកទឹកចិត្តដើម្បីធានាឱ្យមានការយល់ព្រមទទួលយកនូវការទទួលខុសត្រូវការងារប្រចាំថ្ងៃរបស់បុគ្គលិកដោយឥតរារែក ។

៤.៤.៥.របៀបចាត់ចែងការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ

ក្នុងការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ អ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងគួរអភិវឌ្ឍនូវឧបករណ៍ទំនាក់ទំនងដូចជា៖ អ៊ីមែល តេលេក្រាម ហ្គូហ្គលមីត ឬ ហ្សូម ជាដើម ដើម្បីងាយស្រួលដល់ដំណើរការបញ្ជូនព័ត៌មានទាន់សម័យផ្សេងៗដែលចាំបាច់ពាក់ព័ន្ធនឹងការងារដែលត្រូវផ្ទេរសិទ្ធិការងារ ដល់បុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម។ លើសពីហ្នឹងគួរពិនិត្យមើលវឌ្ឍនភាពនៃការងាររបស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗដែលបានផ្ទេរសិទ្ធិការងារតាមវិធីសមរម្យ (មិនមែនត្រួតត្រាដូចក្នុងរបៀបគ្រប់គ្រងទេ) ។ ក្នុងករណីនេះអ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវផ្តល់ការជ្រោមជ្រែងនិងជំនួយផ្សេងៗ ទាំងបច្ចេកទេសទាំងហិរញ្ញវត្ថុដល់បុគ្គលិកដើម្បីជៀសវាងបង្វែរការងារដែលផ្ទេរសិទ្ធិការងារនោះត្រឡប់មកវិញ ។ ដើម្បីអនុវត្តការផ្ទេរសិទ្ធិការងារនេះឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព អ្នកដឹកនាំត្រូវចេះលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិកទាំងអស់ នៅពេលដែលពួកគេប្រព្រឹត្តរាល់កំហុសឆ្គង ។ រាល់កំហុសរបស់បុគ្គលិកចាត់ទុកជាបទ

ពិសោធន៍នៃការរៀនសូត្រ មិនមែនចេះតែស្តីបន្ទោសជាហេតុនាំឱ្យបំបាក់ស្មារតីបុគ្គលិក ដែលកំពុងញញើតញញើមក្នុងការអនុវត្តស្វ័យសម្រេចជាលើកដំបូងៗក្នុងជីវិតការងារ របស់ពួកគេនោះទេ ។

៤.៥.ការផ្តេរអំណាច (Empowerment)

ការផ្តេរអំណាច ជាមធ្យោបាយមួយដើម្បីរួមបញ្ចូលក្រុមការងារក្នុងការធ្វើសេចក្តី សម្រេចចិត្តផ្តល់តួនាទីចូលរួមដែលផ្តល់ផលប្រយោជន៍ដល់ជំនាញនិងការវិនិច្ឆ័យរបស់ ពួកគេ ហើយដែលបង្កើនការលើកទឹកចិត្តផ្លូវអារម្មណ៍របស់ពួកគេទាំងតម្លៃនិងការប្តេជ្ញា ចិត្តចំពោះអង្គភាព ។ ការផ្តល់សិទ្ធិអំណាចក៏បង្ហាញផងដែរថា អ្នកមានជំនាញស្តាប់ល្អ ហើយអ្នកយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះការបញ្ចូលរបស់មនុស្សគ្រប់គ្នានៅក្នុងក្រុមរបស់អ្នក។ នៅពេលអ្នកផ្តល់អំណាចដល់ក្រុម អ្នកលើកទឹកចិត្តអ្នកឱ្យ" រួមគ្នា" ហើយអ្នកបង្កើន ភាពជោគជ័យនៃបេសកកម្មរបស់អ្នក។ ការផ្តល់អំណាចពង្រឹងទំនុកចិត្តលើសមត្ថភាព របស់ពួកគេក្នុងការអនុវត្តបេសកកម្មនិងគោលដៅសមូហភាពរបស់អ្នក បង្កើតការជឿ ទុកចិត្តចាំបាច់នៅក្នុងអង្គភាពនិងបង្កើតឬផ្ទេរកម្រិតដឹកនាំទៅបុគ្គលណាម្នាក់ជាចាំបាច់ នៅពេលដែលអ្នកមិនមានវត្តមានសម្រាប់ការសម្រេចចិត្តសំខាន់ៗដើម្បីឱ្យអង្គភាពបន្ត ដំណើរទៅមុខ ។ តាមអត្ថបទលោកហ្គារីយុយល (Gary Yukl) (2014) បានកំណត់ ថា៖ ការផ្តេរអំណាចជាការពង្រឹងផ្លូវចិត្តដែលពណ៌នាពីការលើកទឹកចិត្តខាងក្នុង និង ឧត្តមភាព ប្រសិទ្ធភាពផ្ទាល់ខ្លួនរបស់មនុស្សម្នាក់ ដែលត្រូវបានជះឥទ្ធិពលដោយ ឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំទាំងលក្ខណៈការងារ រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពដែលមានតម្រូវ ការ និងតម្លៃបុគ្គលអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់ខ្លួន ។ ការផ្តេរអំណាចឱ្យទៅបុគ្គលម្នាក់ធ្វើឡើងនៅ ពេលដែល អ្នកដឹកនាំបច្ចុប្បន្នចូលនិវត្តន៍ ការចាញ់សន្លឹកឆ្នោតបោះឆ្នោត ឬការប្រកួត ប្រជែងជ្រើសរើសអ្នកដឹកនាំផ្សេងៗ ។ សរុបមកនៅក្នុងផ្នែកនេះណែនាំពីអត្ថប្រយោជន៍ នៃការផ្តេរអំណាចនិង ហានិភ័យក្នុងការផ្តេរអំណាចដូចជាខាងក្រោម ។

៤.៥.១.អត្ថប្រយោជន៍នៃការផ្តេរអំណាច

ការផ្តេរអំណាចបានផ្តល់នូវផលប្រយោជន៍មួយចំនួនដល់បុគ្គលនិងក្រុមការងារ របស់គាត់ដូចជា៖ អ្នកដឹកនាំថ្មីមានកិច្ចសន្យាឬ ការប្តេជ្ញាចិត្តការងារកាន់តែខ្លាំងជាងមុន និងមានគំនិតផ្តួចផ្តើមការងារកាន់តែប្រសើរជាងមុនក្នុងការទទួលខុសត្រូវតួនាទីថ្មីរបស់ គាត់ ។ លើសពីនេះមានការអំណត់និងតស៊ូខ្លាំងជាងមុននៅពេលប្រឈមមុខនឹង

ឧបសគ្គនិងប្រតិកម្មតបតជាបណ្តោះអាសន្នពីបុគ្គលិកខាងក្រោម ។ អ្នកដឹកនាំថ្មីក្រៅពីគំនិតផ្តួចផ្តើម ការច្នៃប្រឌិតគឺត្រូវសិក្សាស្វែងយល់បន្ថែមទៀតពីបញ្ហាប្រឈមទាំងខាងក្រៅទាំងខាងក្នុងអង្គភាព ។ ក្រៅពីហ្នឹង អ្នកដឹកនាំទទួលបាននូវការបំពេញចិត្តខ្ពស់ទាំងអំណាច ទាំងសម្ភារៈសម្រាប់សំណងទូទាត់យ៉ាងច្រើនក្រាស់ក្រែលពីអង្គភាព ។

៤.៥.២.ហានិភ័យក្នុងការផ្ទេរអំណាច (ក្នុងករណីមានការចោះឆ្ងោត)

ទោះបីជាមានប្រយោជន៍មួយចំនួនក្នុងការផ្ទេរអំណាចដើម្បីកុំឱ្យអង្គភាពរាំងស្ទះដំណើរការទៅមុខក៏ដោយ ទន្ទឹមនឹងនោះ ដំណើរការចូលកាន់តំណែងរបស់អ្នកដឹកនាំថ្មីក៏មានហានិភ័យមួយចំនួនដល់អង្គភាពដែរ ដូចជា៖ មានការចំណាយថវិកាខ្ពស់ និងហានិភ័យក្នុងដំនាញនៃការដឹកនាំនិងក្រុមការងារ ។ ក្នុងនោះរួមមានការចំណាយថវិកាច្រើនសម្រាប់ការជ្រើសរើសនិងការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកថ្មីៗ និងការចំណាយថវិកាខ្ពស់ទៅលើពលកម្មសម្រាប់និយោជិតដំនាញដែលទើបចូលថ្មីតែគុណភាពសេវាកម្មនៅមានកម្រិតឬ មិនបន្សឹងនឹងការចំណាយ ។ ការឱ្យតម្លៃខ្ពស់និងការសម្រេចចិត្តមិនល្អពីសំណាក់និយោជិតមួយចំនួនដែលជាក្រុមការងារទើបចូលថ្មី ។ អារម្មណ៍របស់អតិថិជនមិនទាន់ទុកចិត្តចំពោះអ្នកដឹកនាំថ្មីនៅឡើយ ក្នុងការធ្វើកិច្ចសន្យា បញ្ជាទិញផលិតផលឬទំនិញថ្មីៗ ។ លើសពីនេះចំពោះអ្នកដឹកនាំដែលទើបជាប់ឆ្នោត មានការប្រឆាំងពីសំណាក់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាលដែលជាបេក្ខជនទើបតែចាញ់ការប្រកួតប្រជែង ។ គាត់មានអារម្មណ៍ថា បេក្ខជនទាំងនោះមានការគំរាមកំហែង និងបង្កទំនាស់ធ្វើឱ្យរាំងស្ទះដល់ការរំពឹងទុកឬផែនការរបស់អ្នកដឹកនាំថ្មី ។

ជំពូកទី ៥
អំណាច និង ឥទ្ធិពលរបស់អ្នកដឹកនាំ

លទ្ធផលនៃការសិក្សា

បន្ទាប់ពីសិក្សាជំពូកនេះរួចមក និស្សិតនឹងមានសមត្ថភាពដូចតទៅ៖

១.ចេះពណ៌នាពីគោលគំនិតនៃអំណាចបានច្បាស់លាស់

២.ចេះពណ៌នាពីគោលគំនិតនៃ ឥទ្ធិពលបានច្បាស់លាស់

៣.ចេះចង្អុលបង្ហាញពីភាពខុសគ្នារវាងអំណាចនិងឥទ្ធិពលក្នុងមេរៀននេះ

៤. ចេះកំណត់អត្តសញ្ញាណពីប្រភេទការងារនៅក្នុងអង្គភាព

៥. ស្គាល់ឥរិយាបថអ្នកដឹកនាំក្នុងការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលទៅលើបុគ្គលិកដើម្បីសម្រេចបានលទ្ធផលខ្ពស់

៦.យល់ដឹងច្បាស់ពីដំណើរការដែលអំណាចទទួលបានឬបាត់បង់នៅក្នុងអង្គភាព

៧.ចេះរបៀបប្រើប្រាស់អំណាចប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព

៨.ចេះវិភាគពីផលវិបាកនៃការប្រើអំណាចដើម្បី ភាពជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាព និង

៩.ចេះប្រើប្រាស់ប្រភេទផ្សេងៗនៃស្នៀតឬយុទ្ធវិធីបង្ការ ដើម្បីទប់ទល់នឹងភាពចម្រូងចម្រាស់ក្នុងអង្គភាព ។

សេចក្តីផ្តើម

ផ្អែកលើមូលដ្ឋានទ្រឹស្តី ភាពជាអ្នកដឹកនាំ បានសង្កត់ធ្ងន់ថា ការដឹកនាំជាការអភិវឌ្ឍនៃការគ្រប់គ្រងមនុស្ស ។ បើយោងលើគោលគំនិតនៃភាពខុសប្លែក ការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ រ៉ូសត៍ (Rost) (1991) បានកំណត់គោលគំនិតថា ការគ្រប់គ្រងទាក់ទងទៅនឹងអំណាច ចំណែកឯការដឹកនាំទាក់ទងទៅនឹងឥទ្ធិពលចម្រុះ ។ ដើម្បីញែកគោលគំនិតនេះឱ្យដាច់ស្រឡះ ជំពូកនេះបានចែកចេញជា៤ផ្នែកមានដូចជា៖ទស្សនាទានអំណាច និង ឥទ្ធិពល ការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលរបស់អ្នកដឹកនាំ ការទទួលបានឬបាត់បង់អំណាច និង ស្មៀត ឬ យុទ្ធវិធីដើម្បីប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលទៅលើបុគ្គលិក ។

៥.១.គោលគំនិតនៃអំណាចនិងឥទ្ធិពល

តាមវចនានុក្រមសម្តេចសង្ឃរាជ ជួន ណាត ពាក្យថា " អំណាច មានន័យថា អនុភាព, សេចក្តីអាច ,ដំណើរអង់អាច, សេចក្តីអាចហាន ,ដំណើរអាចធ្វើអ្វីៗបានតាមចិត្ត ឬ លំអានច្បាប់" ។ បើតាម អ្នកវិទ្យាសាស្ត្រនយោបាយវិញបានកំណត់ន័យ "អំណាច (Power)" ជាសមត្ថភាពក្នុងការមានឥទ្ធិពលទៅលើឥរិយាបថរបស់អ្នកដទៃដោយមាន ឬ គ្មានការតស៊ូ ។ ពាក្យសិទ្ធិអំណាច(Authority) ជាញឹកញាប់ត្រូវបានប្រើសម្រាប់អំណាចដែលយល់ថាត្រឹមត្រូវតាមនីតិប្រតិបត្តិនៃរចនាសម្ព័ន្ធសង្គមមួយ ។ [91]

បើតាមលោក Gary Yukl (2010) ពាក្យអំណាច ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងសមត្ថភាពរបស់ភាគីមួយហៅថា "ភ្នាក់ងារ" ហើយជះឥទ្ធិពលលើភាគីម្ខាងទៀតហៅថា "គោលដៅ" ពេលខ្លះអំណាចត្រូវបានកំណត់ របៀបជាទំនាក់ទំនងជាជាងលក្ខខណ្ឌដាច់ខាត (មុខតំណែង) ពោលគឺ អំណាចសង្គម ឬផ្លូវការ ។ឧទាហរណ៍ អ្នកមានបំណងទំនាក់ទំនងការងារនៅស្ថាប័នណាមួយ បើអ្នកមានមិត្តភក្តិកំពុងធ្វើការងារនៅក្នុងក្រសួងនោះ អ្នកនឹងមានភាពងាយស្រួល ដោយមិត្តរបស់អ្នកជាជួយជ្រោមជ្រែង ឬ បង្ហាញទិសដៅ នេះ

91 https://courses.lumenlearning.com/boundless-sociology/chapter/politics-power-and-authority/

#:~:text=Power%20is%20frequently%20defined%20by,legitimate%20by%20the%20social%20structure.

ចាត់ទុកថា អ្នកមានអំណាចមួយដែលកើតឡើងពីទំនាក់ទំនងគ្នា ។ បុគ្គលភ្នាក់ងារ (អ្នកគ្រប់គ្រង)ម្នាក់ នឹងមានអំណាចច្រើនជាងអ្នកគ្រប់គ្រងដទៃនិង ម៉្យាងទៀតមានឥទ្ធិពលច្រើនថែមទៀតសម្រាប់ប្រភេទការងារ ឬ បញ្ហាមួយចំនួនជាងការងារដទៃទៀត។ ឧទាហរណ៍ អ្នកកំពុងធ្វើការក្នុងនាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស ប្រធាននាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស អាចជាមនុស្សដែលមានឥទ្ធិពលទៅលើការងារឬបញ្ហារបស់អ្នកច្រើនជាងប្រធាននាយកដ្ឋានដទៃទៀត ។ នេះអាចហៅថាជា ខ្សែបណ្តោយ ឬ អន្តរបុគ្គល ។ ម៉្យាងវិញទៀត ក្នុងក្រុមការងារនៃសម្រេចចិត្តអ្វីមួយ បើសិនជាអង្គភាពអ្នកមានបញ្ហាអ្វីមួយកើតឡើង អ្នកដែលមានជំនាញពាក់ព័ន្ធនឹងបញ្ហា មានអំណាចជាងអ្នកដទៃដែលមានជំនាញខុសបញ្ហាកំពុងកើត ។ ឧទាហរណ៍ បើបញ្ហាក្នុងអង្គភាពអ្នកទាក់ទងនឹងម៉ាយេធីង ដូច្នេះអ្នកដែលមានបទពិសោធន៍ខាងម៉ាយេធីង មានអំណាច ឬ ឥទ្ធិពលច្រើនជាងអ្នកមានបទពិសោធន៍ជំនាញដទៃ ។

ពាក្យថា "អំណាច"ជាទូទៅត្រូវប្រើ ដើម្បីពណ៌នាពីសមត្ថភាពជាច់ខាតរបស់បុគ្គលភ្នាក់ងារ(អ្នកគ្រប់គ្រង ឬ អ្នកដឹកនាំ)ដើម្បីជះឥទ្ធិពលលើឥរិយាបថឬអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកដទៃដែលជាបុគ្គលគោលដៅ (បុគ្គលិក) នៅពេលមួយជាក់លាក់ ។ ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងប្រើអំណាចក្នុងអង្គភាព គាត់ត្រូវតែយល់ថាតើ អំណាចដែលគាត់នឹងប្រើបានមកពីណា ។ ការប្រើប្រាស់អំណាចដ៏សម្បូរបែបអាស្រ័យលើការយល់ដឹងច្បាស់ពីប្រភេទនិងប្រភពអំណាចនីមួយៗ របស់អ្នកគ្រប់គ្រងនិងអ្នកដឹកនាំ ។ ខាងក្រោមនេះជាប្រភេទអំណាចប្រាំបួនដែលអ្នកគ្រប់គ្រងឬអ្នកដឹកនាំ តែងតែប្រើប្រាស់ប្រចាំថ្ងៃ រួមមាន៖ អំណាចចក្ខុវិស័យ (Vision) អំណាចទំនាក់ទំនង (Relationship) អំណាចបង្វឹក (Coaching) អំណាចអន្ទងឬបញ្ចុះបញ្ចូល (Persuasion) អំណាចពង្រឹងឬធ្វើឱ្យរឹងមាំ (Reinforcement) អំណាចទណ្ឌកម្ម (Punishment) អំណាចឯកទេស (Expertise) អាជ្ញា (Authority) និងអំណាចពីកំណើត (Charisma) ។

៥.១.១. ភាពខុសគ្នារវាងអំណាចនិងឥទ្ធិពល

អំណាចនិងឥទ្ធិពលទាំងពីរសំដៅទៅលើលក្ខណៈឬចរិត ដែលមានជាកម្មសិទ្ធពីធម្មជាតិ ហើយកើតចេញពីលទ្ធផលនៃសិទ្ធិអំណាច (Authority)។ ភាពខុសគ្នាស្ថិតនៅក្នុងរបៀបដែលវិធីសាស្ត្រទាំងពីរនេះ លើកទឹកចិត្ត ជំរុញឱ្យក្រុមការងារ ឬ បុគ្គលិក

បំពេញការងាររបស់ពួកគេ ។ អំណាចសំដៅទៅការបង្ខំឬគំរាមដោយប្រើឧបករណ៍ច្បាប់ផ្សេងៗ ដាក់សម្ពាធឬ បង្ខំឱ្យមនុស្សគោរព ឬ បំពេញភារកិច្ចឬការងារ។ ចំណែកឥទ្ធិពលជួយលើកទឹកចិត្ត ជំរុញស្មារតី ដោយពន្យល់បុគ្គលិកពីមូលហេតុដែលកិច្ចការ ឬ ភារកិច្ចនោះចាំបាច់ត្រូវធ្វើ។ [92]

៥.២.អាជ្ញា ឬ សិទ្ធិអំណាច (Authority)

ពាក្យ"អាជ្ញា" នៅក្នុងបរិបទនៃអង្គភាពអាជីវកម្ម ជាសិទ្ធិអំណាចអាចត្រូវបានកំណត់ថាជា អំណាចនិងបុព្វសិទ្ធិរបស់មនុស្សម្នាក់ក្នុងការប្រើប្រាស់និងបែងចែកធនធានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនៃការសម្រេចចិត្តដោយស្ថិតរង្វង់ព្រំដែនអំណាចរបស់ខ្លួនដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់អង្គភាព។ ម៉្យាងវិញទៀត អ្នកដឹកនាំដែលមានសិទ្ធិអំណាចឬអាជ្ញាផ្ទាល់លើបុគ្គលគោលដៅ (បុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម) មានសិទ្ធិធ្វើសំណើឬសំណូមពរស្របជាមួយអាជ្ញាធរនេះហើយបុគ្គលគោលដៅមានកាតព្វកិច្ចគោរពធ្វើតាម ។ អាជ្ញាក៏ពាក់ព័ន្ធផងដែរទៅនឹងសិទ្ធិរបស់បុគ្គលភ្នាក់ងារដើម្បីគ្រប់គ្រងលើធនធានផ្សេងៗដូចជាហិរញ្ញវត្ថុ ឧបករណ៍និងសម្ភារៈ ហើយការត្រួតពិនិត្យទាំងអស់នេះ ជាប្រភពអំណាចមួយទៀត ។ ឧទាហរណ៍ គ្រូបង្រៀនមានសិទ្ធិអំណាចឬបុព្វសិទ្ធិបង្រៀន អប់រំ សិស្សឬមនុស្ស ។ ចំណែកឯនរគបាល មានសិទ្ធិអំណាចចាប់ជនល្មើស ជាដើម ។

៥.២.១. អំណាច(Power) **និងសិទ្ធិអំណាច** (Authority)

អំណាចត្រូវបានកំណត់ជាញឹកញាប់ដោយអ្នកវិទ្យាសាស្ត្រនយោបាយថាសមត្ថភាពក្នុងការមានឥទ្ធិពលលើឥរិយាបថរបស់អ្នកដទៃដោយមានឬគ្មានការតស៊ូ ។ ពាក្យសិទ្ធិអំណាចត្រូវបានប្រើជាញឹកញាប់សម្រាប់អាជ្ញាដែលយល់ថាត្រឹមត្រូវតាមរចនាសម្ព័ន្ធសង្គមឬតារាងពណ៌នាការងារ ។ [93]

---

[92] https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/difference-power-influence/#:~:text=Power%20and%20influence%20both%20refer,team%20to%20complete%20their%20work.&text=Power%20forces%20people%20to%20complete,why%20that%20task%20is%20necessary.

[93] https://courses.lumenlearning.com/boundless-sociology/chapter/politics-power-and-authority/#:~:text=Power%20is%20frequently%20defined%20by,legitimate%20by%20the%20social%20structure.

៥.២.២.លទ្ធផលនៃការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពល

លទ្ធផលនៃការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលគឺ បុគ្គលភ្នាក់ងារ(អ្នកគ្រប់គ្រង)បានព្យាយាមប្រឹងប្រែងសំណូមពរដល់បុគ្គលគោលដៅ(បុគ្គលិក)។ តែលក្ខណៈប្រភេទការងារបែងចែកដូចជា៖ ការងារបែបកិច្ចសន្យាឬការប្តេជ្ញាចិត្ត (Commitment) ការងារបែបអនុលោមតាម (Compliance)និង ការជំទាស់ ឬ ប្រឆាំង (Resistance) ទៅនឹងប្រភេទការងារដែលសំណូមពរហួសហេតុ ។

<u>១.កិច្ចសន្យាឬការប្តេជ្ញា</u> ៖ ប្រភេទការងារដែលបានពណ៌នាពីមុខតំណែងនិងការកិច្ចឬការទទួលខុសត្រូវមួយចំនួនដែលបានចែងយ៉ាងច្បាស់ជាផ្លូវការ ។ បុគ្គលគោលដៅ(បុគ្គលិក)ឯកភាពជាលក្ខណៈផ្ទៃក្នុងជាមួយការសម្រេចចិត្ត ឬ សំណូមពរពីអ្នកដឹកនាំនិងប្រឹងប្រែងអនុវត្តសំណូមពរនោះ ព្រោះជាប្រភេទការងារស្ថិតក្នុងតារាងពណ៌នាភារកិច្ច[94] របស់បុគ្គលិក ។

<u>២.ការអនុលោម</u> ៖ បុគ្គលិក មានឆន្ទៈក្នុងការធ្វើតាមសំណូមពរអ្នកគ្រប់គ្រង ដែលបានស្នើសុំ ឬសំណូពរប៉ុន្តែពួកគាត់មិនសូវយកចិត្តទុកដាក់ និងប្រឹងប្រែងតិចតួចបំផុត ព្រោះពួកគាត់យល់ថា ជាការងារសំណូមពរ ក្រៅពីការងារក្នុងតារាងពណ៌នាភារកិច្ចរបស់គាត់។

<u>៣.ការជំទាស់</u> ៖ ក្នុងដំណាក់កាលនេះ បុគ្គលិកបានជំទាស់នឹងសំណើឬសំណូមពរការងារក្រៅកិច្ចសន្យាដ៏ច្រើនរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង និងព្យាយាមយ៉ាងសកម្មដើម្បីបញ្ឈៀសការអនុវត្តតាមសំណូមពរនោះ ។ ប្រភេទជំទាស់ មានដូចជា៖ ការបដិសេធត្រង់ៗក្នុងការអនុវត្តតាមសំណូមពររបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។ ជួនកាល ពួកគាត់ធ្វើការសុំអភ័យទោសពីមូលហេតុដែលសំណើឬសំណូមពរមិនអាចអនុវត្តបានឱ្យ ទាន់ពេល ។ ពេលខ្លះទៀតពួកគាត់ព្យាយាមអន្ទងអ្នកគ្រប់គ្រង ឱ្យដកចេញនូវសំណូមពរនៃការងារនោះត្រឡប់ទៅវិញ ។ ការជំទាស់ដទៃទៀតរហូតដល់ពេលខ្លះដាក់សំណើដើម្បីសំណូមពរដល់ថ្នាក់លើជាន់ខ្ពស់ឱ្យកៀបសង្កត់អ្នកគ្រប់គ្រងខាងក្រោម បង្វែរឬបញ្ឈប់សំណើរការងារនោះ ។ ជាចុងក្រោយ វិធីជំទាស់ប្រឆាំងរបស់ពួកគាត់ គឺធ្វើពើជាអនុលោមតាមសំណូមពរ

---

[74] Job description(តារាងពណ៌នាភារកិច្ច) ជាតារាងរាយភារកិច្ចសម្រាប់ឲ្យបុគ្គលិកម្នាក់ៗទទួលខុសត្រូវនិងកំហិតព្រំដែនអំណាច ។

សម្រាប់ការងារហ្នឹង ប៉ុន្តែធាតុពិតគឺពួកគាត់បង្កវិទ្ធង្សនាផ្សេងៗ ដូចជា ធ្វើឱ្យម៉ាស៊ីនខូច ដំណើរការកុំព្យូទ័ររអាក់រអួល និងខូចឬបាក់ឧបករណ៍ សម្ភារៈជាដើម ។

៥.៣. ដំណើរការឥទ្ធិពល

ជាទូទៅបុគ្គលិកភាគច្រើននៅក្នុងអង្គភាព តែងតែគោរពធ្វើតាមការងារក្នុងតារាងការពណ៌នាការងារក្តី ឬ ការងារតាមសំណូមពរពីសំណាក់អ្នកគ្រប់គ្រងក្តី ។ លើសពីនេះពួកគាត់តែងតែមានឆន្ទៈចង់ឱ្យអង្គភាពមានការសម្រេចគោលដៅប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ខាងក្រោមនេះជាចរិតលក្ខណៈរបស់បុគ្គលិកភាគច្រើនដូចជា៖ ការអនុលោមជាឧបករណ៍ ឥរិយាបថស្រឡាញ់អង្គភាព និង ការគ្រាប់តាមបុគ្គលភ្នាក់ងារ ។

៥.៣.១.ការអនុលោមជាឧបករណ៍

នៅពេលដែលបានក្លាយជាបុគ្គលិកក្រុមហ៊ុនពេលណាមក ពួកគេតែងតែខំប្រឹងប្រែងអនុវត្តការងារ ទោះជាការងារបែបកិច្ចសន្យាឬ ការងារបែបអនុលោម[95] ក៏ដោយឱ្យតែអ្នកគ្រប់គ្រងសំណូមពរ ឬស្នើឱ្យធ្វើ ពីព្រោះពួកគេមានគោលបំណងចង់បានការវាយតម្លៃស្នាដៃការងារល្អ ទទួលបានរង្វាន់ ការសរសើរ ឬជៀសវាងការគុំគួន និងវាយតម្លៃមិនល្អ ឬដាក់ទណ្ឌកម្មនានានៅថ្ងៃក្រោយ ។

៥.៣.២.ឥរិយាបថស្រឡាញ់អង្គភាព

បុគ្គលគោលដៅឬបុគ្គលិក តាំងពីបានក្លាយជាសមាជិករួមអង្គភាពមក ពួកគាត់តែងតែមានគំនិតជួយជ្រោមជ្រែង និង អនុវត្តសំណូមពរភ្នាក់ងារជាប្រចាំ ពីព្រោះពួកគេចង់បង្ហាញឱ្យឃើញពីបំណងអភិវឌ្ឍឬកែទម្រង់ផ្នែកក្នុងអង្គភាពរបស់ខ្លួនឱ្យបានកាន់តែប្រសើរ និង រីកចម្រើនទៅមុខ ។

៥.៣.៣.ការគ្រាប់តាមភ្នាក់ងារ

ជាធម្មតានៅក្នុងសង្គមក្តី អង្គភាពក្តី មន្ត្រីរាជការ ឬ បុគ្គលិកតែងតែប្រព្រឹត្តឥរិយាបថ គ្រាប់តាមបុគ្គលថ្នាក់លើ (ភ្នាក់ងារ) ឬអនុម័តតាមអាកប្បកិរិយាឱ្យដូចទង្វើរបស់ភ្នាក់ងារ ដើម្បីបំពេញតាមបំណងភ្នាក់ងារ ឬអ្នកគ្រប់គ្រង រាប់តាំងពីការប្រើពាក្យសម្តី និងឥរិយាបថជាដើម។ បើតាមទ្រឹស្តីគរុកោសល្យ ការអប់រំមានបី គឺ គ្រួសារ សាលារៀន និងសង្គម ដើរតួជាកន្លែងអប់រំ និង បណ្តុះបណ្តាលទាំងអស់ ។

[95] មិនមែនជាការងារក្នុងកិច្ចសន្យា(Commitment) ជាប្រភេទការងារអនុលោម(Compliance)

សង្គមសំដៅទៅសហគមន៍ផង ជាពិសេសអង្គភាពដែលបុគ្គលម្នាក់ៗកំពុងបម្រើការងារ មិនថាវិស័យសាធារណៈ ឬ វិស័យឯកជនទេ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងអង្គភាពគ្រប់ជាន់ថ្នាក់ ដើរតួជាអ្នកចាត់ចែងការងារផងជាគ្រូឬគំរូរបស់គេផង ។ ដូច្នេះបុគ្គលម្នាក់ៗជាបុគ្គលិក គ្រប់លំដាប់ថ្នាក់តែងតែទទួលឥទ្ធិពលពីបុគ្គលអ្នកគ្រប់គ្រងឬអ្នកដឹកនាំទាំងផ្លាល់និង ប្រយោល ដូចជា៖ ឥរិយាបថល្អ ការគិតល្អ សីលធម៌ គុណធម៌ និងពាក្យសម្តីល្អៗ ជាដើម។ ទឡ្ហីករណ៍ទាំងអស់ខាងលើ បានជាគោលគំនិតនៃការគ្រប់គ្រងឬដឹកនាំ បានចែងច្បាស់ឱ្យបុគ្គលអ្នកគ្រប់គ្រងឬអ្នកដឹកនាំខំរក្សា ការគោរពក្រមសីលធម៌នៃការទទួលខុសត្រូវឱ្យបានខ្ជាប់ខ្ជួន ក្នុងគោលបំណងសាបព្រួសឥរិយាបថ និង ការប្រព្រឹត្តប្រកបដោយគុណធម៌ សីលធម៌ ក្នុងគោលដៅទុកឱ្យបុគ្គលិកឬមន្ត្រីក្រោមឱវាទធ្វើត្រាប់តាម និងបន្តវេននូវ វប្បធម៌ល្អៗ ទៅថ្ងៃអនាគត ។

៥.៤.ប្រភពនិងប្រភេទអំណាច

ជាទូទៅនៅគ្រប់អង្គភាពបានកំណត់រួចជាស្រេចពីអំណាចដែលជាតួនាទីផ្លូវការនៃ ឋានានុក្រមក្នុងអង្គភាព ដូចជា៖ អ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់ ។ កម្រិតនីមួយៗតាមលំដាប់ថ្នាក់បានផ្តល់អំណាចដល់បុគ្គលអាស្រ័យលើភាពជាក់លាក់មួយចំនួនដែលបានពីសេនាធិការ (អំណាចកណ្តាល) នៃការសម្រេចចិត្តជាចាំបាច់ ។ ជាក់ស្តែង នាយកប្រតិបត្តិម្នាក់មានអំណាចច្រើនជាងអនុប្រធានក្នុងមុខដំណែង ឬ មុខងារហើយអនុប្រធានមានអំណាចច្រើនជាងអ្នកគ្រប់គ្រងតាមផ្នែក ឬ នាយកដ្ឋានជំនាញជួរមុខ ។ អំណាចឋានានុក្រមបានមកពីប្រភពពីរដូចជា៖ អំណាចបុគ្គល (Personal Power) និង អំណាចសង្គម (Social Power)។

៥.៤.១. អំណាចបុគ្គល

អំណាចបុគ្គលចែកចេញជាពីរ គឺអំណាចជំនាញ (Expert Power) និង អំណាចយោងឬឥរិយាបថ (Reference Power) ។ អំណាចជំនាញ ជាការយល់ឃើញថាបុគ្គលឬបុគ្គលិកណាម្នាក់ដែលមានកម្រិតចំណេះដឹងខ្ពស់ ឬ បទពិសោធន៍ជំនាញសំខាន់ជាក់លាក់ដែលអ្នកដទៃទៀតនៅក្នុងអង្គភាព មិនមានទេពកោសល្យ ឬ សមត្ថភាពដូចគាត់ ។ ដូច្នេះភាពផ្តាច់មុខតែឯងនេះហើយដែលនាំឱ្យបុគ្គលិករូបហ្នឹងមានឥទ្ធិពលកាន់តែច្រើនក្នុងការអភិវឌ្ឍនិងដោះស្រាយបញ្ហាលើផ្នែកជំនាញនោះ ក្នុងអង្គភាព។ ចំណែកឯ "អំណាចយោងឬឥរិយាបថ" គឺផ្អែកលើចរិតភាពជាដឹកនាំរបស់

អ្នកដឹកនាំដែលបុគ្គលិកម្នាក់ៗនាំគ្នាយកគំរូតាមឥរិយាបថរបស់គាត់ដោយបង្ហាញពីការប្រព្រឹត្តសមស្របគុណធម៌ សីលធម៌ និង អកិសមាចារ [96] ក្នុងការសម្រេចចិត្តក្នុងការងារ ។ លើសពីនេះ និយោជិតនឹងសង្កេតមើលឥរិយាបថរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ឬ អ្នកដឹកនាំដែលប្រព្រឹត្តជាប្រចាំ ធ្វើឱ្យពួកគេទុកចិត្តបានថា៖ នេះជាចរិតលក្ខណៈសម្គាល់ [97] របស់គាត់ទោះជាស្ថិតក្នុងស្ថានភាពណាក៏ដោយ គាត់នៅរក្សាគុណធម៌ ភាពស្មោះត្រង់ក្នុងការងារជាមួយបុគ្គលិកឬសមាជិកក្រុមជានិច្ច ។ ឥរិយាបថរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ឬ អ្នកដឹកនាំនឹងក្លាយជា"អំណាចឥរិយាបថ"សម្រាប់បុគ្គលិកឬសមាជិកក្រុមដទៃទៀតរៀបចំឥរិយាបថដោយយកតម្រាប់តាម ។

៥.៤.២.អំណាចសង្គម

អំណាចសង្គមឬផ្លូវការ ជាអំណាចដែលបានមកពីអង្គភាពបានប្រគល់ឱ្យបុគ្គលិក រួមមាន៖ អំណាចស្របច្បាប់ (Legitimating Power) អំណាចរង្វាន់ (Reward Power) ទណ្ឌកម្ម (Coercive Power) អំណាចព័ត៌មាន (Information Power) និង អំណាចជីវសាស្ត្រ (Ecological Power)។

ក. អំណាចនីតិប្រតិបត្តិ

អំណាចស្របច្បាប់កើតឡើងពីការមានដំហរឬមុខដំណែងនៃអំណាចនៅក្នុងអង្គភាពដូចជាអ្នកគ្រប់គ្រងឬជាសមាជិកសំខាន់នៃក្រុមអ្នកដឹកនាំ ។ អំណាចនេះកើតឡើងនៅពេលដែលនិយោជិតទទួលស្គាល់ជាផ្លូវការនូវសិទ្ធិអំណាចបុគ្គលណាម្នាក់ៗក្នុងអង្គភាព ។ ឧទាហរណ៍ នាយកប្រតិបត្តិ (CEO) ឬអ្នកគ្រប់គ្រងទូទៅ (General Manager) ដែលកំណត់ទិសដៅរួមនិងចាត់ចែងការងារទូទៅរបស់ក្រុមហ៊ុន។

ខ. អំណាចរង្វាន់

ការផ្តល់រង្វាន់ចាត់ទុកជាអំណាចឬជាការលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិក ។ អំណាចប្រភេទនេះ ជាការសម្រេចចិត្តរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបានផ្តល់រង្វាន់ដល់បុគ្គលិកសម្រាប់ជាមធ្យោបាយមួយដើម្បីដំឥទ្ធិពលដល់និយោជិតឱ្យធ្វើខំប្រឹងប្រែងក្នុងការងារ

---

[75] វចនានុក្រមសម្តេចសង្ឃរាជ ជួន ណាត (១៩៦៧) អកិសមាចារ មានន័យឥរិយាបថនាំទៅរកផ្លូវល្អ ស្មើនឹងពាក្យអង់គ្លេស Ethics

[3] ចរិតសម្គាល់ (Personality Traits) របស់មនុស្សម្នាក់ៗខុសៗគ្នា ។ ឧទាហរណ៍ ចរិតសម្គាល់អ្នកដឹកនាំខុសពីចរិតសម្គាល់អ្នកមិនមែនដឹកនាំ

ឬសកម្មភាពណាមួយ ។ ការផ្តល់រង្វាន់អាចមានលក្ខណៈទាំងរូបី ឬ អរូបី រង្វាន់រូបីមាន ដូចជាៈ ហិរញ្ញវត្ថុ ជាកាដូររបស់របរជាដើម ។ ចំណែកឯរង្វាន់អរូបីមានដូចជាៈ មិនមែនហិរញ្ញវត្ថុ (បណ្ណសរសើរ ឋានៈ មេដាយ ជាដើម) ។

<u>គ.អំណាចបង្ខំឬទណ្ឌកម្ម</u>

អំណាចបង្ខំគឺជាសមត្ថភាពក្នុងការដាក់ពិន័យ ឬទណ្ឌកម្ម និងការផ្តល់រង្វាន់ដល់និយោជិតនៅក្នុងអង្គភាពមួយ ។ អំណាចនេះស្តាប់ទៅហាក់ដូចជាផ្តាច់ការឬឃោរឃៅបន្តិច តែត្រូវបានគេមើលឃើញជ្រុងមួយថា ជាឧបករណ៍គ្រប់គ្រងដ៏មានសក្តានុពលជាងអំណាចដទៃទៀតនៅក្នុងអង្គភាព ។ ឧទាហរណ៍ ការគំរាមកំហែងឬការដាក់ វិន័យចំពោះបុគ្គលិកមិនមកធ្វើការ ឬធ្វើខុសដោយសារការធ្វេសប្រហែស ។

<u>ឃ.អំណាចព័ត៌មាន</u>

អំណាចព័ត៌មានគឺសំដៅទៅបុគ្គលិកណាម្នាក់ដែលមានព័ត៌មានសំខាន់ ឬ គេត្រូវការជាចាំបាច់ ។ នេះគឺជាប្រភេទអំណាចរយៈពេលខ្លីដែលមិនចាំបាច់ជះឥទ្ធិពលឬកសាងភាពជឿជាក់យូរអង្វែងឡើយ។ ឧទាហរណ៍អ្នកគ្រប់គ្រងគម្រោងម្នាក់ អាចមានព័ត៌មានគ្រប់ជ្រុងជ្រោយសម្រាប់ដំណើរការគម្រោងមួយរបស់គាត់បានយ៉ាងជោគជ័យ ។ ព័ត៌មានជាក់លាក់ហ្នឹងហើយដែលបានផ្តល់ឱ្យគាត់នូវ "អំណាចព័ត៌មាន" ដែលអ្នកដទៃរកអត់បាន ។ ប៉ុន្តែវាពិបាកសម្រាប់មនុស្សម្នាក់ថែរក្សាអំណាចនេះឱ្យបានយូរហើយនៅទីបំផុតព័ត៌មាននេះនឹងត្រូវបានផ្សព្វផ្សាយចេញទៅក្រៅតាមរយៈរបាយការណ៍ ឬ លទ្ធផលវាយតម្លៃជាដើម ។ ដូច្នេះអំណាចប្រភេទនេះមិនមែនជាយុទ្ធសាស្ត្ររយៈពេលវែងទេ ។

<u>ង.អំណាចបរិស្ថាន ឬ អេកូឡូហ្ស៊ី</u>

អំណាចនេះជាការគ្រប់គ្រងលើបរិយាកាសនិងរចនាសម្ព័ន្ធដែលនៅក្នុងកន្លែងបុគ្គលធ្វើការ ។ ទម្រង់នៃអំណាចនេះទទួលស្គាល់នូវបរិយាកាសដែលជើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថរបស់មនុស្ស និង ការព្យាយាមទាញយកអំណាចនោះសម្រាប់គោលបំណងជាក់លាក់សមស្របនឹងបង្កលក្ខណៈបរិយាកាសកន្លែងការងាររបស់បុគ្គលិកដើម្បីឱ្យពួកគេមានភាពស្រស់ស្រាយក្នុងការងារ ។ ឧទាហរណ៍ អង្គភាពបានរៀបចំកន្លែងធ្វើការមាន តុ កៅអីទន់ល្មើយ អង្គុយធ្វើការស្រួល ពន្លឺគ្រប់គ្រាន់

ម៉ាស៊ីនត្រជាក់ ឬ ខ្យល់អាកាសចេញចូលប្រកបដោយបរិយាកាសធម្មជាតិល្អ គ្មានក្លិន ឬ សារជាតិគីមី បង្កគំរាមដល់សុខភាពរបស់បុគ្គលិក ជាដើម។

៥.៥. គោលការណ៍ណែនាំសម្រាប់អនុវត្តអំណាច

សម្រាប់ការប្រើប្រាស់អំណាចទាំងពីរប្រភេទ (អំណាចបុគ្គល និងអំណាចមុខតំណែង) ឱ្យបានសមរម្យ មានគោលការណ៍ណែនាំមួយចំនួនដល់អ្នកគ្រប់គ្រង ឬអ្នកដឹកនាំឱ្យទិសដៅមួយចំនួនមានភាពងាយស្រួលក្នុងការអនុវត្ត ដូចជា៖ គោលការណ៍ប្រើអំណាចនីតិប្រតិបត្តិ គោលការណ៍សម្រាប់ប្រើអំណាចរង្វាន់ និង គោលការណ៍សម្រាប់ប្រើអំណាចបង្ខំ ជាដើម។

៥.៥.១. គោលការណ៍ប្រើអំណាចនីតិប្រតិបត្តិ

ដើម្បីប្រើអំណាចនេះឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព មានទិសដៅបីបួនបែបណែនាំឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រង ឬ អ្នកដឹកនាំពិចារណាដូចតទៅ ៖ រាល់ការនិយាយស្តីគួរប្រកាន់ភាពគួរសមទៅកាន់បុគ្គលិក ជាពិសេសនៅពេលនិយាយសំណូមពរឱ្យធ្វើអ្វីមួយ មានភាពច្បាស់លាស់ ។ លើសពីនេះអ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែពន្យល់ពីមូលហេតុដែលនាំឱ្យមានសំណូមពរធ្វើបែបនេះឬបែបនោះ។ ចូរកុំប្រព្រឹត្តអំណាចឱ្យហួសព្រំដែនមាន ន័យថាការប្រើអំណាចគួរកំណត់ព្រំដែននៅក្នុងតារាងការពណ៌នាការកិច្ច[98]បានហើយ ។លើសពីនេះបើសិនជាចាំបាច់ គួរពិនិត្យមើលតារាងពណ៌នាការងារឱ្យបានញឹកញាប់ដើម្បីកំហិតព្រំដែនអំណាច និងឥរិយាបថ ។ ចូរអនុវត្តមានគន្លងផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ ផែនការសកម្មភាព និងប្រតិបត្តិដោយកំណត់កាលវិភាគឱ្យបានត្រឹមត្រូវ ។ ម៉្យាងវិញទៀតទោះជាមានគន្លងផែនការ តែអ្នកគ្រប់គ្រងក៏ត្រូវតែផ្ទៀងផ្ទាត់រាល់សំណូមពររបស់បុគ្គលិក ដើម្បីធ្វើឱ្យប្រាកដថា សំណូមពរណាដែលសមស្របនឹងគោលការណ៍ ហើយទទួលយកការអនុលោមបើសិនជាសមស្រប ។ បើសំណូមពរណាមិនសមស្របនឹងគោលការណ៍ គួរពន្យល់មូលហេតុដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកទទួលយកដោយស្ម័គ្រចិត្ត។

---

[4]តារាងរៀបរាប់ពីភារកិច្ចឬការទទួលខុសត្រូវនៅក្នុងមុខតំណែងណាមួយជាផ្លូវការ ត្រូវនឹងភាសាអង់គ្លេស Job Description

៥.៥.២.គោលការណ៍ប្រើអំណាចរង្វាន់

អំណាចរង្វាន់ជាប្រភេទអំណាចលើទឹកចិត្តផ្នែកខាងក្រៅក៏ពិតមែនតែវាក៏ជះឥទ្ធិពលដល់ផ្នែកខាងក្នុង (អារម្មណ៍ខាងក្នុង) ឱ្យមានទឹកចិត្ត ស្មារតី ឬឆន្ទៈក្នុងការងារ ។ ដើម្បីប្រើប្រាស់អំណាចប្រភេទនេះឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព មានទិសដៅមួយចំនួនដែលអាចជួយជាគំនិតដល់អ្នកគ្រប់គ្រងឬអ្នកដឹកនាំឱ្យពិចារណាដូចតទៅ ៖ ចូរផ្តល់រង្វាន់ដល់បុគ្គលិកណាដែលមានបំណងឬពេញចិត្តនឹងចូលរួម ។ នីតិវិធីនៃការផ្តល់រង្វាន់គួររៀបចំគោលការណ៍ឱ្យបានច្បាស់ ដើម្បីការផ្តល់រង្វាន់ប្រកបដោយមានយុត្តិធម៌និងសីលធម៌ ជាពិសេសរៀបចំនូវលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់វាយតម្លៃនិងផ្សព្វផ្សាយឱ្យបានទូលាយ ដល់បុគ្គលិក ។ លើសពីនេះចូរកុំសន្យាឱ្យរង្វាន់លើសពីអ្វីដែលអង្គភាពអ្នកមានគម្រោងនឹងផ្តល់ឱ្យ។ ជាចុងក្រោយចូរផ្តល់រង្វាន់ដល់បុគ្គលិកដែលជាប់ជំយលាភីដូចដែលបានសន្យា (កុំប្រើរង្វាន់បញ្ឆោត) ។

៥.៥.៣. គោលការណ៍ប្រើអំណាចបង្ខំ

ពន្យល់គោលការណ៍ឬច្បាប់និងតម្រូវការ និងអះអាងថាបុគ្គលិកនឹងយល់ពីផលវិបាកនៃអំពើហឹង្សា ។ ចូរឆ្លើយតបទៅនឹងបទល្មើសផ្សេងៗឱ្យបានឆាប់ដោយគ្មានការបង្ហាញពីភាពអនុគ្រោះទៅបុគ្គលណាម្នាក់ ។ ចូរស៊ើបអង្កេតរកការពិតសិន មុននឹងចាប់ផ្តើមប្រើពិន័យឬទណ្ឌកម្មទៅលើបុគ្គលិកណាម្នាក់និងជៀសវាងពីការប្រញាប់សន្និដ្ឋានឬធ្វើការថ្កោលទោសពួកគេទាំងតក់ក្រហល់ ។ ជាពិសេស គួរព្រមាននិងដាក់ទណ្ឌកម្មរដ្ឋបាលជាបុគ្គលជាមុនសិន ជៀសវាងប្រញាប់គំរាមកំហែង ឬ ដាក់ទណ្ឌកម្មធ្ងន់ធ្ងរ ទៅលើបុគ្គលិក លើកលែងបទល្មើសធ្ងន់ធ្ងរ ការព្រមានដោយមាត់ឬលាយលក្ខអក្សរ គួរអនុវត្ត មុនឈានទៅដល់ការប្រើទណ្ឌកម្ម ។ យកល្អគួររកមធ្យោបាយទប់ស្កាត់មធ្យោបាយនៃការគ្រប់គ្រងបែបហឹង ក្នុងដំណើរការអនុវត្តការងារប្រចាំថ្ងៃ គួរតែសម្តែងភាពស្និទ្ធស្នាលដើម្បីជួយបុគ្គលិកឱ្យអនុលោមតាមកិច្ចសន្យា[99]ដូចការរំពឹងទុកនូវតួនាទីតាមការពណ៌នាការងារ ដើម្បីជៀសវាងការដាក់ពិន័យទៅលើបុគ្គលិក ។

[78]នៅពេលបុគ្គលិកសម្គាសជាប់ការងារ អង្គភាពឬភ្នាក់ងារតែឲ្យបេក្ខជនចុះហត្ថលេខាលើកិច្ចសន្យា (Commitment) តាំងពីតួនាទី ភារកិច្ច ការតម្លើងឋានៈ ពិន័យ ។ល។

៥.៥.៤.វិធីទទួលបាន និងការថែទាំអំណាចឥរិយាបថ

អ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើននៅពេលចូលមកកាន់ដំណែងដំបូង ពួកគាត់តែងតែប្តេជ្ញាចិត្តថា នឹងកែប្រែអង្គភាពហ្នឹងឱ្យមានការអភិវឌ្ឍ រីកចម្រើន ប្រកបដោយឆន្ទៈខ្ពស់ និងផ្តល់គំរូល្អៗ ទាំងជំនាញទាំងឥរិយាបថដល់បុគ្គលិក និង ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល ។ តើការប្តេជ្ញាចិត្តមាននិរន្តភាពដែរឬទេ ? ។ ដូច្នេះមានគោលគំនិតមួយចំនួនត្រូវបានណែនាំ ដើម្បីថែទាំអំណាចយោងឱ្យបានស្ថិតស្ថេរ ដូចជា៖ ក្នុងការងារប្រចាំថ្ងៃ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែបង្ហាញពីអារម្មណ៍ការទទួលយកនូវទស្សនៈឬយោបល់បុគ្គលិកប្រកបដោយគំនិតវិជ្ជមាន ។ រាល់សកម្មភាពរបស់បុគ្គលិកណាដែលមានប្រយោជន៍ដល់អង្គភាព ចូរលើកទឹកចិត្តនិងគាំទ្រភ្លាមៗ។ លើសពីនេះ អ្នកដឹកនាំ គួរប្រើទម្រង់នៃការគិតទៅលើបុគ្គលិកប្រកបដោយភាពស្មោះត្រង់ ព្រមទាំងការកំហុសបុគ្គលិកក្នុងកាលៈទេសៈណាដែលសមរម្យបានហើយ។ ម៉្យាងវិញទៀតអ្នកដឹកនាំគួរតែមានចិត្តផ្តល់ការលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិកដែលមានស្នាដៃដោយមិនចាំបាច់មានការស្នើសុំ ។ ពិសេសជាហ្នឹង អ្នកដឹកនាំគួរតែហ៊ានលះបង់ប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ដើម្បីផ្តល់បង្ហាញការយកចិត្តទុកដាក់ និងផ្តល់គំរូមុនគេ ក្នុងការរក្សាកិច្ចសន្យាឱ្យបានខ្ជាប់ខ្ជួន ។

៥.៥.៥.វិធីប្រើប្រាស់និងថែរក្សាអំណាចដំនាញ

យើងទាំងអស់គ្នាដឹងរួចហើយថា មនុស្សកាលណាមានកេរ្តិ៍ឈ្មោះល្អ ភាគច្រើនមើលមិនឃើញពីសមត្ថភាពអ្នកនៅជុំវិញខ្លួន ជាពិសេសបើសិនជាអ្នកទាំងនោះជាបុគ្គលិកក្រោមឱវាទខ្លួនទៀតនោះ គឺកាន់តែលែង ស្តាប់យោបល់ចូលត្រចៀកហើយដោយសារតែមោទនភាពនិងភាពល្បីល្បាញរបស់គាត់ហួសហេតុ រហូតដល់ឃ្លេៗទៅក៏ភ្លេចខ្លួនលែងអភិវឌ្ឍចំណេះដឹងបន្ថែម ស្មានថាគ្មាននរណាចេះស្មើនឹងខ្លួន ជាហេតុធ្វើឱ្យគាត់ងាយមានកំហុស ព្រោះតែស្ថានភាពលែងត្រូវនឹងជំនាញគាត់តទៅទៀត និងមិនអើពើពីយោបល់អ្នកដទៃ ។ សមដូចជាសុភាសិតខ្មែរពោលថា" ចេះឯងឱ្យក្រែងចេះគេ " ឬភាសាចិត្តវិទ្យាក្នុងការគ្រប់គ្រង " ចំណុចខ្លាំងអាចក្លាយជាចំណុចខ្សោយ " ។ ដូច្នេះដើម្បីថែទាំអំណាចជំនាញឱ្យបានស្ថិតស្ថេរ អ្នកដឹកនាំគួរតែពិចារណានូវគំនិតមួយចំនួនដូចខាងក្រោម៖

អ្នកជំនាញគួរពន្យល់ពីមូលហេតុនៃការស្នើសុំឱ្យអនុវត្តតាមគម្រោងឬវិធីសាស្ត្ររបស់ខ្លួនដោយពន្យល់ពីមូលហេតុថា ហេតុអ្វីបានជាគម្រោងនេះមានសារៈសំខាន់ ។

លើសពីនេះ ថែមទាំងបង្ហាញកស្តុតាងដែលបញ្ជាក់ថា សំណើរបស់អ្នកនឹងទទួលបានជោគជ័យ ។ ចូរកុំពោលពាក្យពន្យល់ដោយគ្រោកគ្រាតមិនយកចិត្តទុកដាក់ ឬ ពោលពាក្យមិនបន្សឹគ្នា (ខ្មែរយើងថានិយាយជាន់កែងឯង) ឬនិយាយកុហក បំផ្លើស បំភាន់ខុសពីការពិត ក្នុងការអន្ទងឱ្យបុគ្គលិកធ្វើតាមសំណើរបស់ខ្លួន ។ ចូរស្តាប់យោបល់ឬកង្វល់បុគ្គលិកយកចិត្តទុកដាក់ និងសម្តែងភាពជឿជាក់ទៅលើបុគ្គលិកក្នុងការបំពេញការងារ ។

៥.៦.រមៀបការទទួលបានអំណាចនិងការបាត់បង់អំណាច

<u>ទ្រឹស្តីនៃការផ្លាស់ប្តូរសង្គម</u> ៖ អំណាចផ្អែកលើការផ្លាស់ប្តូរអត្ថប្រយោជន៍ដែលបានទទួលបាន អ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុនអាចទទួលបានតំណែងនិងអំណាចដោយសារគិតប្រយោជន៍ឬស្នាដៃទទួលភាពជោគជ័យរបស់ក្រុមហ៊ុនមុនប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ។ ពួកគេអនុវត្តភាពខ្លាំងនិងប្រើគំនិតរបស់ពួកគេជានិច្ច ដើម្បីបូជាចំពោះអនាគតរបស់អង្គភាព ។ អំណាចទោះជាយ៉ាងណា ក៏ប្រៀបដូចជាដំណក់ទឹករមៀលលើស្លឹកឈូកនៅពេលត្រូវកម្លាំងខ្យល់បក់ ជួនវាអាចនាំមកនូវផលល្អផង និងអាក្រក់ផងនៅក្នុងការងារអង្គភាព ។ នៅពេលនរណាម្នាក់ចាប់ផ្តើមធ្វើការសម្រេចចិត្តតាមបែបអាត្មានិយម[100] ដោយការភ្លេចខ្លួននឹងក្តីលោភលន់នោះ គឺតែងតែធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់អំណាចរបស់ពួកគេ ជួនកាលអាចរលាយបាត់យ៉ាងឆាប់រហ័សទៀតផង ។ ម៉្យាងទៀតការទទួលបានអំណាចនៅពេលដែលបុគ្គលណាម្នាក់មានលទ្ធភាពគ្រប់គ្រងលើធនធានកម្រមានជាកម្មសិទ្ធនូវព័ត៌មានសំខាន់ៗ មានជំនាញក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាសំខាន់ៗ និង សំណើបង្កើតថ្មីបានទទួលជោគជ័យ ។ ទន្ទឹមនឹងភាពទទួលបានផលវិជ្ជមាននោះ ក៏មានកត្តាមួយចំនួនបណ្តាលឱ្យបាត់បង់អំណាចឬសេចក្តីទុកចិត្តផងដែរ ដូចជា៖ ការសម្រេចចិត្តការងារតាមអាត្មានិយម សំណើច្នៃប្រឌិតឬបង្កើតថ្មីបរាជ័យ គ្មានការលូតលាស់ជំនាញក្នុងការងារ ជាដើម ។

៥.៦.១.ផលវិបាកនៃអំណាចមុខតំណែងនិងអំណាចបុគ្គល

យើងបានសិក្សាពីខាងលើរួចហើយ ប្រភពអំណាចរបស់បុគ្គលិកនៅក្នុងអង្គភាពគឺ អំណាចមុខតំណែងនិងអំណាចបុគ្គល ។ អំណាចបុគ្គលឬផ្ទាល់ខ្លួន (អំណាចជំនាញ

[100] គិតពីខ្លួនឯងជាមុន

(Expert Power) និងអំណាចយោង (Reference Power)) មានទំនាក់ទំនងជាវិជ្ជមានទៅនឹងការពេញចិត្តរបស់សាមីខ្លួន ព្រោះបុគ្គលនោះអាចប្រើប្រាស់អំណាចប្រភេទនេះបានគ្រប់ទីកន្លែងដោយសេរី និងមិនចេះរីងស្ងួត ដោយគ្មាននរណាអាចដកហូតពីពីពួកគេបានឡើយ ។ ចំណែកអំណាចមុខតំណែង មានទំនាក់ទំនងវិជ្ជមានផង និងអវិជ្ជមានផងជាមួយនឹងការពេញចិត្តរបស់សាមីខ្លួន ព្រោះអំណាចប្រភេទហ្នឹងស្ថិតនៅក្រៅខ្លួន អង្គភាពឬអ្នកដឹកនាំថ្នាក់លើជាអ្នកប្រគល់ឱ្យក្នុងដែនកំណត់ជួនកាលស្រេចលើអារម្មណ៍បុគ្គលអ្នកដឹកនាំទៀតផង។ តើអ្នកដឹកនាំគួរមានអំណាចច្រើនប៉ុនណា? ចម្លើយគឺស្ថិតនៅត្រង់ការអនុវត្តដោយស្មោះត្រង់តាមរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងនិងតារាងពណ៌នាការងារ របស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ដែលកំហិតព្រំដែនយ៉ាងច្បាស់ពីសិទ្ធិសម្រេចមិនបំពានលើអ្នកដទៃ ។ និយាយម៉្យាងទៀត បរិមាណឬទំហំនៃការប្រើប្រាស់អំណាចគឺពឹងផ្អែកលើអ្វីដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវការដើម្បីសម្រេចនិងជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំ និងផ្អែកលើស្ថានភាព ។ ព្រោះថាអំណាចច្រើនពេកក៏អាចមានគ្រោះថ្នាក់ ដូចគ្នានឹងមិនមានអំណាចគ្រប់គ្រាន់ក្នុងសម្រេចចិត្តក្នុងការងារក៏មានគ្រោះថ្នាក់ដែរ ។ ម៉្យាងវិញទៀតប្រភេទអំណាចទាំងអស់អាចប្រើប្រាស់ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពបាន គឺ អាស្រ័យលើកម្រិតប្រើស្នៀតឥទ្ធិពលផងដែរ ។

៥.៧.ស្នៀតប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពល (Influence Tactics)

ស្នៀតប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលជាយុទ្ធសាស្ត្រជះឥទ្ធិពល ឬ ជាវិធីដែលបុគ្គលម្នាក់ៗព្យាយាមមានឥទ្ធិពលលើគ្នាទៅវិញទៅមកនៅក្នុងអង្គភាព ។ ឧទាហរណ៍ដូចជា ការបញ្ចុះបញ្ចូលហេតុផល ជាវិធីសាស្ត្រប្រើឥទ្ធិពលដែលត្រូវបានគេប្រើញឹកញាប់បំផុត ទោះបីជាវាជាញឹកញាប់ទាមទារឱ្យមានភាពអត់ធ្មត់ក៏ដោយ។ ដូច្នេះនៅក្នុងផ្នែកនេះមានការណែនាំប្រភេទទូទៅនៃស្នៀតឥទ្ធិពលមានបួនធំៗ មានដូចជា៖ ស្នៀតគ្រប់គ្រងចំណាប់អារម្មណ៍ (Impression Management Tactics) ស្នៀតនយោបាយ (Political Tactics) ស្នៀតប្រតិកម្ម (Reactive Tactics) និង ស្នៀតបង្ការ (Proactive Tactics) ។

៥.៧.១.ស្នៀតគ្រប់គ្រងចំណាប់អារម្មណ៍ (Impression Management)

ស្នៀតនេះមានចេតនាដើម្បីជះឥទ្ធិពលដល់បុគ្គលិកឱ្យចូលចិត្តភ្នាក់ងារ (អ្នកដឹកនាំ) បើមិនដូច្នេះទេ មិនមានការវាយតម្លៃល្អពីភ្នាក់ងារទេ ។ ស្នៀតនេះចែកជាពីរ

ប្រភេទគឺបែបវិជ្ជមាននិងអវិជ្ជមាន ស្នៀតគ្រប់គ្រងចំណាប់អារម្មណ៍បែបវិជ្ជមាន រួមមាន ៖ អ្នកដឹកនាំមានសមានចិត្តគិតពីបុគ្គលិក ជួយជ្រោមជ្រែងបុគ្គលិកមិនថាជាបញ្ហាបុគ្គលឬបញ្ហាក្នុងការងារអង្គភាព ពោលគាត់មិនមែនទាមទារសគុណទេ តែទង្វើបែបសីលធម៌ធ្វើឱ្យគាត់ល្បីល្បាញនិងទទួលបានចំណាប់អារម្មណ៍ពីបុគ្គលិក ។ ចំណែកស្នៀតចំណាប់អារម្មណ៍បែបអវិជ្ជមានវិញ អ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងចូលចិត្តបំភិតបំភ័យបុគ្គលិកដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកយកចិត្តយកថ្លើម ចូលចិត្តសំញែងទ្រព្យសម្បត្តិ ឬ ជួយកាលនិយាយអួតពីភាពខ្លាំង ឈ្លាសវៃខ្លួនឯងដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកកោតខ្លាច ឬទទួលបានចំណាប់អារម្មណ៍ពីបុគ្គលិក ។

៥.៧.២.ស្នៀតនយោបាយ (Political Tactics)

ប្រភេទស្នៀតដែលត្រូវប្រើដើម្បីដៈឥទ្ធិពលការសម្រេចចិត្តនៃអង្គភាពដើម្បីទាក់ទាញឱ្យបុគ្គលិកឬម្ចាស់ឆ្នោតទទួលស្គាល់ពីផលប្រយោជន៍អង្គភាពឬសង្គម បើពុំនោះទេផលប្រយោជន៍ធ្លាក់លើបុគ្គលឬក្រុម ។ ឧទាហរណ៍អ្នកដឹកនាំគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់ ឬអ្នកឃោសនារកសម្លេងឆ្នោតតែងតែ និយាយទៅកាន់បុគ្គលិកឬប្រជាពលរដ្ឋ ពីគោលនយោបាយរបស់ខ្លួនឬគណៈបក្សនយោបាយ ថា អ្វីៗគ្រប់យ៉ាងដើម្បីផលប្រយោជន៍អង្គភាព បុគ្គលិក ឬ ប្រជាពលរដ្ឋ ។ តើអ្នកដឹកនាំទទួលបានប្រយោជន៍ដែរឬទេ ? នៅពេលដែលគណៈបក្សគាត់ឈ្នះឆ្នោត ក្នុងករណីនេះ គេមិនដែលបដិសេធផលប្រយោជន៍របស់គាត់ ជានាយករដ្ឋមន្ត្រីទេ ឱ្យតែគាត់អនុវត្តតាមពាក្យសន្យាពេលចុះឃោសនារកសម្លេងឆ្នោតទៅ ចាត់ទុកជាការស្រេចហើយ ។ ម៉្យាងវិញទៀត ស្នៀតនយោបាយក៏ត្រូវបានប្រើដើម្បីទប់ទល់នឹងអ្នកប្រឆាំងឬបំបិទសំឡេងអ្នកវិះគន់ផងដែរ ។[101] មានពេលខ្លះស្នៀតនេះក៏ត្រូវបានប្រើកលល្បិចនយោបាយ ពាក់ព័ន្ធនឹងការបោកបញ្ឆោតដ៏ឧបាយ និង រំលោភអំណាចថែមទៀតផង ។

៥.៧.៣.ស្នៀតប្រតិកម្ម (Reactive Influence Tactics)

ស្នៀតនេះត្រូវបានប្រើដើម្បីទប់ទល់នឹងការប៉ុនប៉ងឬប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលដែលមិនល្អរបស់អ្នកជំទាស់ ដើម្បីកែប្រែសំណើរបស់ភ្នាក់ងារ ។ ស្នៀតនេះ បានបានលាតត្រដាង

[101] Valle & Perrewe, (2000)

និងមានការបកស្រាយបំភ្លឺ ពីសំណូមពរភ្នាក់ងារដើម្បីឱ្យអ្នកជំទាស់ងាកមករកការស្រុះស្រួល ការយល់ព្រមឡើងវិញទៅលើសំណើដែលបានដាក់ចេញ ។

៥.៧.៤.ស្នៀតឥទ្ធិពលសកម្ម ឬបង្ការ(Proactive Influence Tactics)

យុទ្ធសាស្ត្រនេះត្រូវបានប្រើក្នុងការប៉ុនប៉ងឬប្រឹងប្រែងដោះឥទ្ធិពលដល់បុគ្គលិកទាំងឡាយណាក្នុងការអនុវត្តការងារឬ សំណើបន្ទាន់ៗ ។ តាមលោក Gary Yukl (2014) ស្នៀតនេះអាចបំបែកបាន១១ វិធីសម្រាប់អ្នកដឹកនាំប្រើប្រាស់ដើម្បីប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលរបស់អ្នកដឹកនាំ ឬអ្នកគ្រប់គ្រងទៅលើបុគ្គលិកក្នុងការសម្រេចគោលដៅអង្គភាព ដូចជា៖ ស្នៀតអន្ទងហេតុផល (Rational Persuasion) ស្នៀតផ្តល់ព័ត៌មាន (Apprising) ស្នៀតអំពាវនាវដំរុញស្មារតី (Inspirational Appeals) ស្នៀតប្រឹក្សា (Consultation) ស្នៀតសហការ (Collaboration) ស្នៀតផ្តប់ផ្តុន Ingratiation ស្នៀតអំពាវនាវបុគ្គល (Personal Appeals) ស្នៀតប្តូរទៅវិញទៅមក (Exchange) ស្នៀតបង្កើតក្រុមចម្រុះ (Coalition Tactics) ស្នៀតស្របច្បាប់ឬនីតិប្រតិបត្តិ (Legitimating Tactics) ស្នៀតកៀបសង្កត់(Pressure Tactics) ។

១.ស្នៀតអន្ទងហេតុផល (Rational Persuasion)

"ភ្នាក់ងារ(អ្នកគ្រប់គ្រងឬអ្នកដឹកនាំ) ប្រើអំណះអំណាង ឬ ភស្តុតាងជាក់ស្តែងបកស្រាយ និងបង្ហាញសំណូមពរឬសំណើទៅបុគ្គលគោលដៅ(បុគ្គលិក) ដែលអាចធ្វើទៅរួចនិងសម្រេចគោលដៅអង្គភាព " [102] ។ ស្នៀតសមស្របបំផុតនៅពេលដែលបុគ្គលគោលដៅចេះចែករំលែកគោលបំណងការងារដូចគ្នាទៅនឹងអ្នកគ្រប់គ្រងដែរ ប៉ុន្តែអ្នកគ្រប់គ្រងមិនទទួលស្គាល់សំណើទាំងនោះ ទើបគាត់ព្យាយាមពន្យល់និងអន្ទងបុគ្គលគោលដៅដោយបង្ហាញ ភស្តុតាងនានាដែលជាវិធីល្អបំផុតដើម្បីសំរេចបាននូវគោលដៅទាំងនោះ [103] ។

<u>គោលការណ៍ណែនាំ អនុវត្តន៍</u>

គោលការណ៍ណែនាំ ជាការផ្តល់យោបល់មិនមែនជាការបង្គាប់បញ្ជា ឬបង្ខំឱ្យធ្វើតាមទេ ពីព្រោះវាទាមទារឱ្យយើងពិនិត្យនិងស្វែងយល់នូវស្ថានភាពជាមុន ។ ខាងក្រោមនេះជា ការណែនាំឱ្យចេះអនុវត្តស្នៀតអន្ទងហេតុផលមួយចំនួន ៖ ភ្នាក់ងារដែលប្រើ

[102] Yukl (2010 , p.172)

[103] Ibid, p.173

វិធីសាស្ត្រនេះ សម្បូរដោយអំណាចបុគ្គល(ជំនាញ) ដែលពូកែក្នុងការលើហេតុផលដល់បុគ្គលគោលដៅពីបច្ចេកទេសនៃសំណូមពររបស់គាត់ និងបង្ហាញភស្តុតាងជាក់ស្តែងដោយប្រើឧទាហរណ៍បញ្ជាក់ ព្រោះនៅពេលដែលបុគ្គលគោលដៅត្រូវបានគេសំណូមពរឱ្យធ្វើអ្វីមួយ ដែលមិនទាន់យល់ច្បាស់ ពួកគាត់ប្រហែលជាឆ្ងល់ថាតើ វាជាការពិតប្រាកដដែរឬទេ ឬដួនកាលបដិសេធសំណូមពររបស់ភ្នាក់ងារថែមទៀតក៏មាន ។ ដូច្នេះបុគ្គលភ្នាក់ងារគួរពន្យល់ពីរបៀបធ្វើការងារនោះ និងដោះស្រាយបញ្ហានៅក្នុងការងាររបស់បុគ្គលគោលដៅ ឬ ជួយពួកគេឲ្យចេះទទួលខុសត្រូវការងារឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព។ លើសពីនេះភ្នាក់ងារគួរពន្យល់ពីរបៀបសំណើនឹងជួយឱ្យសម្រេចគោលបំណងសំខាន់ៗដែលជាចំណេះដឹងថ្មីៗដល់ពួកគាត់ ដូចជាការកែលម្អគុណភាពសេវាកម្មឬផលិតភាពជាដើម ។

២.ស្នៀតផ្តល់ព័ត៌មាន (Apprising Tactics)

ភ្នាក់ងារពន្យល់ពីរបៀបអនុវត្តសំណើឬគាំទ្រសំណើណាមួយដែលនឹងផ្តល់ផលប្រយោជន៍ដល់បុគ្គលគោលដៅផ្ទាល់ឬជួយជំរុញអាជីពរបស់ពួកគាត់ឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើងថែមទៀត ។ ស្នៀតនេះទំនងជាទទួលបានជោគជ័យប្រសិនបើបុគ្គលភ្នាក់ងារយល់ពីតម្រូវការរបស់បុគ្គលគោលដៅនិងរបៀបដែលសំណើអាចពាក់ព័ន្ធនឹងការពេញចិត្តរបស់ពួកគេ ។ អត្ថប្រយោជន៍ខាងលើដែលបានពណ៌នាគឺសម្រាប់បុគ្គលគោលដៅជាជាងអង្គភាព ព្រោះជាលទ្ធផលដែលធ្វើអ្វីៗតាមភ្នាក់ងារស្នើសុំមិនមែនជាអ្វីដែលភ្នាក់ងារនឹងផ្តល់ឱ្យនោះទេ [104] ។

<u>គោលការណ៍ណែនាំអនុវត្តន៍</u>

ដើម្បីអនុវត្តស្នៀតផ្តល់ព័ត៌មាននេះ បុគ្គលភ្នាក់ងារគួរតែអនុវត្តទិសដៅមួយចំនួនដូចខាងក្រោម៖ ដំបូងបុគ្គលភ្នាក់ងារត្រូវពន្យល់ពីរបៀបដែលបុគ្គលគោលដៅទទួលបានអត្ថប្រយោជន៍ពីការបំពេញភារកិច្ចដែលបានស្នើសុំ ដោយភ្នាក់ងារ ។ បន្ទាប់មកពន្យល់ពីរបៀបធ្វើការងារដែលបុគ្គលភ្នាក់ងារចង់ឱ្យបុគ្គលគោលដៅធ្វើពិតជាអាចជួយអភិវឌ្ឍដល់អាជីពរបស់គាត់ ។ លើសពីនេះពន្យល់ពីមូលហេតុដែលភ្នាក់ងារបានស្នើឬសំណូមពរដល់បុគ្គលគោលដៅ ឱ្យធ្វើការងារ ឬ ការផ្លាស់ប្តូរនឹងផ្តល់ផលល្អសម្រាប់ពួក

[104] Gary Yukl (2010, p. 172) Leadership in Organization

គេ ។ ចុងក្រោយ បុគ្គលភ្នាក់ងារពន្យល់ពីលទ្ធផលនៃការផ្លាស់ប្តូរដែលត្រូវបានសំណូមពរនឹងដោះស្រាយបញ្ហារបស់អង្គភាពមួយចំនួន ។

៣.ស្នៀតអំពាវនាវដំរុញស្មារតី (Inspirational Appeals)

ភ្នាក់ងារអំពាវនាវដោយផ្តោតលើគុណតម្លៃនិងឧត្តមគតិឬស្វែងរកចំណុចណាដែលជាការរំដើបរំដួលអារម្មណ៍របស់បុគ្គលគោលដៅដើម្បីទទួលបានការប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះសំណើ[105] ។ ជារឿយៗស្នៀតនេះប្រើសម្រាប់ធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយការភ្ជាប់សំណើទៅនឹងសេចក្តីត្រូវការ តំលៃ ក្តីសង្ឃឹមនិងឧត្តមគតិរបស់មនុស្សម្នាក់ៗ ។ ដូច្នេះដើម្បីបង្កើតស្នៀតនេះប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ភ្នាក់ងារតែមានការយល់ដឹងពីគុណតម្លៃ ក្តីសង្ឃឹម និង ការភ័យខ្លាចរបស់ក្រុមគោលដៅ និងស្គាល់ក្រុមគោលដៅច្បាស់ដែលងាយទទួលឥទ្ធិពល ។ ម៉្យាងវិញទៀតស្នៀតនេះក៏អាស្រ័យលើ ជំនាញទំនាក់ទំនងរបស់បុគ្គលភ្នាក់ងារផងដែរ [106] ។ ឧទាហរណ៍ ភ្នាក់ងារតែងតែនិយាយរំលឹកអនុស្សាវរីយ៍ពីកំសត់កម្រ ឬ ទើបចូលធ្វើការនៅពេលដំបូង ។

៤.ស្នៀតប្រឹក្សា (Consultation)

ភ្នាក់ងារលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលគោលដៅដើម្បីផ្តល់យោបល់ពួកគេឱ្យមានវិធីសាស្ត្រធ្វើការងារប្រសើរជាងមុន ដូចជាជួយរៀបចំផែនការសកម្មភាព ឬ ជួយជ្រោមជ្រែងដល់ការផ្លាស់ប្តូរណាមួយដែលបុគ្គលភ្នាក់ងារចង់បាន [107] ។ ស្នៀតនេះមានគោលបំណងសំខាន់ផងដែរ គឺជះឥទ្ធិពលដល់បុគ្គលគោលដៅដើម្បីគាំទ្រដល់ការសម្រេចចិត្តរបស់ពួកគាត់ ។ ទម្រង់ទូទៅនៃស្នៀតនេះរួមមាន៖ ទី ១ ការធ្វើបទបង្ហាញរបស់បុគ្គលគោលដៅដើម្បី រកមើលថា តើនរណាមានការសង្ស័យឬកង្វល់។ ទី ២ ធ្វើបទបង្ហាញយុទ្ធសាស្ត្រទូទៅនិង ស្នើសុំឱ្យបុគ្គលគោលដៅនោះណែនាំដំហានសកម្មភាពជាក់លាក់សម្រាប់អនុវត្តតាមសំណើដែលពួកគេចង់បាន [108] ។

<u>គោលការណ៍អនុវត្តន៍ ស្នៀតប្រឹក្សា</u>

ស្នៀតនេះមានលក្ខណៈសមស្របសម្រាប់អារម្មណ៍របស់បុគ្គលភ្នាក់ងារដែលចូលខ្លួនទៅពឹងពាក់អ្នកដទៃឬបុគ្គលគោលដៅ ។ បុគ្គលភ្នាក់ងារ ដាក់ខ្លួនដាក់កាយស្នើសុំ

[105] Ibid.
[106] Ibid, p.174
[107] Ibid., p.172
[108] Ibid., p.174

យោបល់ពីម្ចាស់ឆ្នោតដែលជាពលរដ្ឋឬបុគ្គលគោលដៅ ដូចជា៖ ប្រកាសពីគោលបំណងរបស់អ្នកហើយសំណូមពរឱ្យបុគ្គលគោលដៅជួយសម្រេច តួយ៉ាងសួរកការណែនាំពីរបៀបធ្វើឱ្យប្រសើរដល់សំណើដែលនឹងត្រូវអនុវត្ត បន្ទាប់មករៀបចំបុគ្គលគោលដៅដែលមានជំនាញពាក់ព័ន្ធដើម្បីកំណត់ជំហានផែនការសកម្មភាពក្នុងការសម្រេចបានគោលបំណង ។ ចុងក្រោយ ឆ្លើយតបតាមវិធីវិជ្ជមាន គួរសមទៅនឹងបញ្ហាពាក់ព័ន្ធណាមួយដែលបុគ្គលគោលដៅប្រព្រឹត្តឬជួបនឹងបញ្ហា ។

៥.ស្នៀតប្តូរទៅវិញទៅមក (Exchange Tactics)

បុគ្គលភ្នាក់ងារផ្តល់នូវការលើកទឹកចិត្ត និងណែនាំឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរដោយអនុគ្រោះឬចង្អុលបង្ហាញពីឆន្ទៈក្នុងការឆ្លើយតប(ផ្តល់អ្វីមួយ)ទៅបុគ្គលគោលដៅវិញនៅពេលក្រោយ ប្រសិន បើបុគ្គលគោលដៅនឹងធ្វើអ្វីមួយតាមបុគ្គលភ្នាក់ងារដែលបានសំណូមពរ ។ ស្នៀត ឬ យុទ្ធសាស្ត្រនេះមានប្រយោជន៍ជាពិសេសនៅពេលបុគ្គលគោលដៅមិនយកចិត្តទុកដាក់ ឬ ស្ទាក់ស្ទើរក្នុងការអនុវត្តតាមសំណូមពរបុគ្គលភ្នាក់ងារ។ មានលក្ខខណ្ឌចាំបាច់មួយសម្រាប់ការប្រើប្រាស់យុទ្ធសាស្ត្រនេះប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពគឺការគ្រប់គ្រងលើការងារអ្វីមួយនិងស្វែងរកចំណង់អារម្មណ៍របស់បុគ្គលគោលដៅដែលចង់បាន ហើយក៏ស្របនឹងភាពត្រឹមត្រូវនៃការអនុលោមតាមច្បាប់អង្គភាពផងដែរ [109] ។

<u>គោលការណ៍ណែនាំអនុវត្តន៍</u>

ស្នៀតនេះ ប្រៀបដូចជាការសូកប៉ាន់ ដោយបុគ្គលភ្នាក់ងារផ្តល់ជូននូវអ្វីដែលបុគ្គលគោលដៅចង់បានជាថ្នូរនឹងការយល់ព្រមទទួលតាមសំណូមពរ ឬសំណើចំពោះកិច្ចការឬគម្រោង ។ លើសពីនេះបុគ្គលភ្នាក់ងារសន្យាធ្វើអ្វីមួយសម្រាប់បុគ្គលគោលដៅនាពេលអនាគតជាថ្នូរនឹងការយល់ព្រមតាមសំណើរបស់ភ្នាក់ងារ ពេលបច្ចុប្បន្ន។ ពេលខ្លះទៀត អាចប្តូរដោការផ្តល់ជូននូវរង្វាន់សមរម្យប្រសិនបើបុគ្គលគោលដៅមិនពេញចិត្តនឹងសំណើរជាថ្នូររបស់ភ្នាក់ងា។

[109] Ibid., p.175

៦.ស្មៀតសហការ (Collaboration)

ភ្នាក់ងារផ្តល់នូវធនធាននិងជំនួយដែលពាក់ព័ន្ធប្រសិនបើបុគ្គលគោលដៅនឹងអនុវត្តតាមសំណើ ឬ អនុម័តលើការផ្លាស់ប្តូរដែលបានស្នើសុំ ។ ឧទាហរណ៍ ភ្នាក់ងារបានផ្តល់ជំនួយ សម្ភារៈ ហិរញ្ញវត្ថុ ឬ បច្ចេកទេស ដើម្បីបង្ហាញបុគ្គលគោលដៅ នូវការយកចិត្តទុកដាក់សំណូពររបស់ភ្នាក់ងារ ទៅលើកិច្ចការគាត់ក្នុងការបំពេញការកិច្ច ។ យុទ្ធសាស្ត្រនេះពាក់ព័ន្ធទាំងពីរភាគី ខិតខំរួមគ្នាដើម្បីសម្រេចកិច្ចការឬគោលបំណងអង្គភាពដូចគ្នា ។

<u>គោលការណ៍អនុវត្តន៍</u>

ស្មៀតនេះមានលក្ខណៈសមស្របសម្រាប់ការផ្តល់ជំនួយឬធនធានមនុស្សដែលចាំបាច់ដើម្បីអនុវត្តសំណូមពរ ។ លើសពីនេះ ជួយផ្តល់ដំណោះស្រាយបញ្ហាដែលបណ្តាលឲ្យបុគ្គលគោលដៅជួបប្រទះ ថែមទាំងអាចផ្តល់ជំនួយអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរសំណើបើសិនជាបុគ្គលគោលដៅគាំទ្រ ។ លើសពីនេះជួយបង្ហាញពីរបៀបធ្វើការងារដែលពាក់ព័ន្ធនឹងសំណើ ។

៧.ស្មៀតអំពាវនាវបុគ្គល (Personal Appeal)

ភ្នាក់ងារបានស្នើសុំឱ្យបុគ្គលគោលដៅអនុវត្តតាមសំណើឬគាំទ្រសំណើរបស់ភ្នាក់ងារ ដោយទុកមនោសញ្ចេតនាមិត្តភាព ដោយឡែក ពោលគឺទុកការអនុលោមតាមគោលនយោបាយអង្គភាពជាសំខាន់ ។ យុទ្ធសាស្ត្រនេះមិនអាចធ្វើទៅបានទេនៅពេលដែលបុគ្គលគោលដៅមិនចូលចិត្តភ្នាក់ងារ ឬ ព្រងើយកន្តើយពីអ្វីដែលកើតឡើងចំពោះសំណើភ្នាក់ងារ" ។ ដូច្នេះយុទ្ធសាស្ត្រនេះទំនងជាត្រូវបានប្រើសម្រាប់សំណូមពរការងារអ្វីមួយ ដែលមិនមែនជាផ្នែកនៃទំនួលខុសត្រូវការងារទៀងទាត់របស់បុគ្គលគោលដៅ ។

<u>គោលការណ៍អនុវត្តន៍</u>

ស្មៀតនេះសមស្របនឹងស្ថានភាព សម្រាប់ផ្លូវចិត្តឬអារម្មណ៍បុគ្គលជាមិត្តភាពដោយសំណូមពរឱ្យបុគ្គលគោលដៅធ្វើការដោយពេញចិត្តសម្រាប់អ្នក(ភ្នាក់ងារ) ក្នុងនាមជាមិត្តភាព មិនមែនជាថ្នាក់លើថ្នាក់ក្រោមនោះទេ ។ បន្ថែមលើនេះ បុគ្គលគោលដៅអាចស្នើសុំជំនួយពីបុគ្គលភ្នាក់ងារ ដោយគ្មានក្រែងរអែង ដោយសារជាការពេញចិត្តផ្ទាល់ខ្លួន ឬយល់ថាជាមិត្តភាព ។ ជួនកាលបុគ្គលភ្នាក់ងារ ប្រើពាក្យចេញពីអារម្មណ៍ផ្ទាល់ខ្លួនថា អ្នកកំពុងស្ថិតក្នុងស្ថានភាពលំបាកឬទល់ច្រក ហើយពិតជាពេញចិត្តនិង

ត្រូវការជំនួយពីបុគ្គលគោលដៅ ក្នុងនាម"មិត្តល្អជួយគ្នាក្នុងគ្រាក្រឬលំបាក" ។ ម៉្យាងទៀត បុគ្គលភ្នាក់ងារគួរនិយាយពាក្យរាបសារថា អ្នកត្រូវស្នើសុំការអនុគ្រោះមុននឹងប្រាប់គាត់ពីភាពឆ្គាំឆ្គង ដែលគាត់កំពុងធ្វើ ។ ទង្វើខាងលើ ដើម្បីបញ្ជាក់ថា អ្នកមិនខុសពីមិត្តរបស់ពួកគាត់ (បុគ្គលគោលដៅ)ឡើយ ជាហេតុធ្វើឱ្យបុគ្គលគោលដៅ អាចប្រាស់ចាកពីការអូសទាញមិត្តភក្តិ ហើយងាកមកស្តាប់សំណូមពររបស់អ្នក(បុគ្គលភ្នាក់ងារ)វិញ ។

៨.ស្នៀតផ្គប់ផ្គុន ឬ ផ្អែមល្អែម (Ingratiation)

ភ្នាក់ងារប្រើការកោតសរសើរនិងផ្អែមល្អែមមុនពេលឬក្នុងអំឡុងពេលនៃការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលដើម្បីបង្ហាញពីទំនុកចិត្តលើសមត្ថភាពរបស់បុគ្គលគោលដៅក្នុងគោលបំណងឱ្យខំអនុវត្តសំណើដែលពិបាកៗ[110] ។ ស្នៀតនេះ មិនសូវមានប្រយោជន៍សម្រាប់ការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលភ្លាមៗទេ គឺភ្នាក់ងារត្រូវប្រើរយៈពេលយូរដើម្បីកសាងទំនាក់ទំនងនិងទំនុកចិត្តជាមួយបុគ្គលគោលដៅឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើងជាមុនសិន ។[111]

<u>គោលការណ៍អនុវត្តន៍</u>

ស្នៀតនេះអាចប្រើបានយ៉ាងសមរម្យសម្រាប់សម្តែងការគួរសម ទទួលស្គាល់សមត្ថភាពឬស្នាដៃ បុគ្គលគោលដៅ ដូចជា៖ បុគ្គលភ្នាក់ងារចេះនិយាយទទួលស្គាល់ថាបុគ្គលគោលដៅនេះ មានជំនាញឬចំណេះដឹងច្បាស់លាស់ដែលអាចជាមូលដ្ឋានអនុវត្តសំណូមពរឬសំណើ របស់ភ្នាក់ងារបាន ។ លើសពីនេះ ចូរចេះនិយាយសរសើរសមិទ្ធផលឬស្នាដៃពីអតីតកាលរបស់បុគ្គលគោលដៅនៅពេលដែលភ្នាក់ងារ សំណូមពរសុំឱ្យគាត់ធ្វើកិច្ចការផ្សេងទៀត ។ ម៉្យាងវិញទៀត បុគ្គលភ្នាក់ងារ បង្ហាញការគោរពនិងការដឹងគុណនៅពេលសំណូមពរឱ្យបុគ្គលគោលដៅនោះធ្វើអ្វីមួយដើម្បីក្រុមឬ អង្គភាព ។ ចុងក្រោយចូរនិយាយស្ងាត់ៗថា "គ្មាននរណាម្នាក់ក្រៅពីអ្នកមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការបំពេញការកិច្ចនេះទេ" ។

៩.ស្នៀតនីតិប្រតិបត្តិ (Legitimating Tactics)

ស្នៀតនេះ ភ្នាក់ងារបានស្វែងរកការបង្កើតភាពស្របច្បាប់ចំពោះសំណើឬសំណូមពរអ្វីមួយទៅឱ្យបុគ្គលគោលដៅ អនុវត្ត ឬ ផ្ទៀងផ្ទាត់សិទ្ធិអំណាចរបស់ខ្លួនដើម្បីបង្កើតសំណើនោះដោយយោងទៅលើច្បាប់ គោលនយោបាយ កិច្ចសន្យាការងារពីមុនៗឬ

[110] Ibid, p.172
[111] Ibid,p.176

ទើបបង្កើតថ្មី ។ ឧទាហរណ៍ សំណើមួយដែលបុគ្គលភ្នាក់ងារបានដាក់ស្នើ ស្របទៅនឹងគោលនយោបាយឬកិច្ចសន្យាការងារ [112] ដែលបានកំណត់ ។ [113]

<u>គោលការណ៍អនុវត្តន៍</u>

ស្នៀតនេះសមស្របសម្រាប់អនុវត្តតាមស្ថានគ្រប់បែបយ៉ាងស្របតាមគោលការណ៍នីតិប្រតិបត្តិ រដ្ឋបាល ។ ដូច្នេះ បុគ្គលភ្នាក់ងារ ត្រូវធ្វើឱ្យច្បាស់ថា សំណូមពរបស់អ្នកគឺស្របនឹងគោលការណ៍ច្បាប់ឬគោលនយោបាយផ្លូវការរបស់អង្គភាព ។ លើសពីនេះ ចូរប្រើឯកសារនានាដូចជា តារាងពណ៌នាការងារទាំងរបស់បុគ្គលភ្នាក់ងារទាំងរបស់បុគ្គលគោលដៅ ដើម្បីផ្ទៀងផ្ទាត់ថា សំណូមពរការងាររបស់ភ្នាក់ងារមានភាពត្រឹមត្រូវស្របតាមផ្លូវច្បាប់ ។ ឧទាហរណ៍កិច្ចសន្យាការងារ (Commitment) ឬតារាងពណ៌នាការងារ (Job description) ។

១០.ស្នៀតក្បៀបសង្កត់ (Pressure Tactics)

យុទ្ធសាស្ត្រនេះ ភ្នាក់ងារបានប្រើការទាមទារបែបនេះឬបែបនោះ រួមជាមួយការគំរាមកំហែងនិងត្រួតពិនិត្យជាញឹកញាប់ ឬ ក៏ប្រើការរំលឹកជាប្រចាំដើម្បីជះឥទ្ធិពលដល់បុគ្គលគោលដៅក្នុងការអនុវត្តនូវសំណើណាមួយ ។[114] យុទ្ធសាស្ត្រនេះបណ្តាលឱ្យបុគ្គលគោលដៅមានការអនុលោមតាមតែមិនមានការប្តេជ្ញាចិត្តចេញពីបេះដូងទេ ។ បើសិនជាភ្នាក់ងារមានការអនុវត្តយុទ្ធសាស្ត្រនេះកាន់តែខ្លាំងឡើងៗអាច បង្កឱ្យមានការអាក់អន់ចិត្តពីសំណាក់បុគ្គលគោលដៅ និងថែមទាំងធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់ទំនាក់ទំនងការងាររវាងថ្នាក់លើនិងថ្នាក់ក្រោម ឬ ជួនកាល បណ្តាលឱ្យបុគ្គលគោលដៅស្វែងរកជំនួយពីថ្នាក់លើ ដើម្បីស្នើសុំឱ្យរឹតត្បិតអំណាចរបស់ភ្នាក់ងារថែមទៀតផង [115] ។

<u>គោលការណ៍អនុវត្តន៍</u>

ស្នៀតនេះអាចប្រើប្រាស់សមស្របក្នុងស្ថានភាព ចុងក្រោយដែលបុគ្គលភ្នាក់ងារអស់ជម្រើសក្នុងការប្រើស្នៀតដទៃសម្រាប់សំណូមពរឬសំណើការងារទៅឱ្យបុគ្គល

---

[112] កិច្ចសន្យាដែលបេក្ខជនចុះហត្ថលេខាមុនសម្រេចចិត្តចូលធ្វើការជំបូង។ ស្មើនឹងភាសាអង់គ្លេសហៅថា Commitment

[113] Ibid., p.176

[114] Ibid., p.172

[115] Ibid., p.176

គោលដៅដែលនៅតែជំទាស់ឬបក្សពួកជ្រោមជ្រែងក្នុងការប្រឆាំងនឹងសំណើភ្នាក់ងារ។ ពេលហ្នឹងបុគ្គលភ្នាក់ងារដដែកដេញសួរបុគ្គលគោលដៅតាមរបៀបជំទាស់ដើម្បីបង្ខំឱ្យគាត់ទទួលយកសំណើ ។ លើសពីហ្នឹង បុគ្គលភ្នាក់ងារដដែកអះអាងការពារសំណើរបស់គាត់ ហើយបង្ខំឱ្យបុគ្គលគោលដៅត្រូវតែធ្វើ តាមអ្វីដែលជាកិច្ចសន្យាឬការប្តេជ្ញាចិត្តដែលបានចុះហត្ថលេខឬស្នាមមេដៃ មុននឹងចូលធ្វើការងារដំបូង ។ ក្រៅពីនេះបុគ្គលភ្នាក់ងារតាមដាន ត្រួតពិនិត្យម្តងហើយម្តងទៀតដោយចង់ដឹងថា តើបុគ្គលគោលដៅបានអនុវត្តតាមសំណើហើយឬនៅ ។ នៅទីបំផុត បុគ្គលភ្នាក់ងារហ៊ានព្រមានបុគ្គលគោលដៅពីការដាក់ពិន័យចំពោះការមិនគោរពតាមសំណូមពរ ។

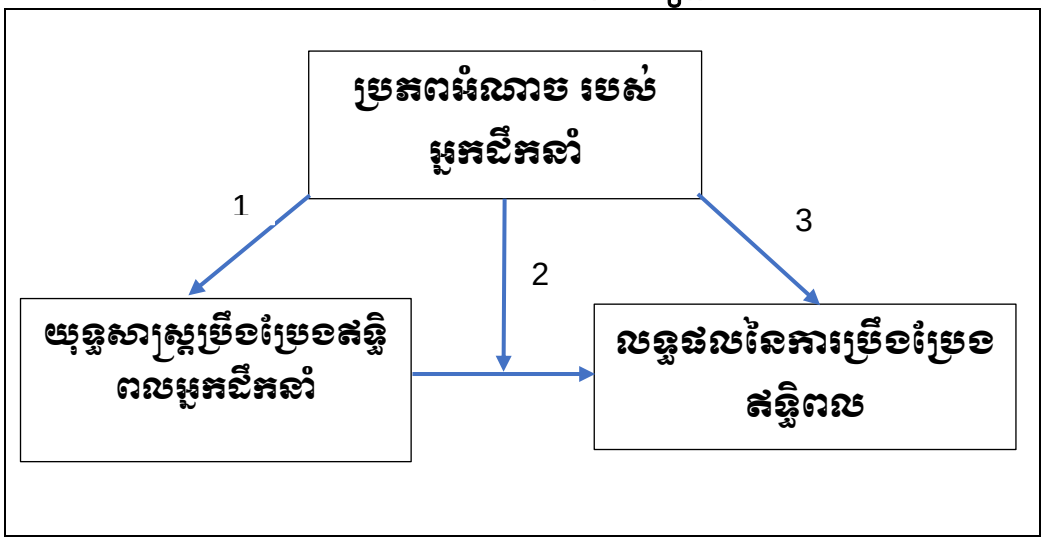
១១.ស្នៀតក្រុមចម្រុះឬសម្ព័ន្ធភាព (Coalition Tactics)

ស្នៀតឬយុទ្ធសាស្ត្រសម្ព័ន្ធភាពសំដៅទៅលើក្រុមមនុស្សផ្សេងៗគ្នា តែធ្វើការឆ្ពោះទៅរកគោលដៅរួមមួយដូចគ្នាដើម្បីដុះឥទ្ធិពលដល់អ្នកដទៃដែលមិនទាន់សម្រេចចិត្តចូលរួម ។ បុគ្គលភ្នាក់ងារស្វែងរកជំនួយពីបុគ្គលគោលដៅឬក្រុមដទៃ ដោយអន្ទងពួកគេ ឱ្យធ្វើអ្វីមួយ ឬ ប្រើការជ្រោមជ្រែងដើម្បីដោះដូរអ្វីមួយឱ្យបុគ្គលគោលដៅឬក្រុមនោះយល់ព្រមតាមសំណូមពររបស់គាត់ ។ ឧទាហរណ៍ ជាទូទៅស្នៀតសម្ព័ន្ធភាពនេះ នៅក្នុងអង្គភាពគឺជាសហជីពដែលអាចគំរាមធ្វើកូដកម្មប្រសិនបើការទាមទាររបស់ពួកគេមិនត្រូវបានឆ្លើយតប ។

<u>គោលការណ៍អនុវត្តន៍</u>

ស្នៀតនេះប្រើបានក្នុងស្ថានភាពគ្មានថ្នាក់លើឬថ្នាក់ក្រោម ទេ ពោលសំខាន់សហការគ្នាជាបណ្តោះអាសន្នដើម្បីប្រយោជន៍រួម ។ ដើម្បីអនុវត្តប្រសិទ្ធភាព ភ្នាក់ងារគួរបង្ហាញឈ្មោះរបស់បុគ្គលគោលដៅដែលគាំទ្រសំណើរបស់គាត់ទៅឱ្យបុគ្គលគោលដៅដទៃដើម្បីទាក់ទាញឱ្យចូលរួមក្នុងសម្ព័ន្ធភាពកាន់តែរីកធំក្នុងគោលបំណងអនុវត្តសំណើ ។ លើសពីនេះ រៀបចំនិងចាត់ចែងឱ្យនរណាម្នាក់ឬក្រុមណាមួយដែលមានប្រជាប្រិយភាពឬមានឥទ្ធិពលលើ បុគ្គលគោលដៅដទៃទៀតជួយអូសទាញ ដោយពន្យល់ពីមូលហេតុដែលពួកគេគាំទ្រសកម្មភាពឬសំណូមពររបស់ភ្នាក់ងារដើម្បីបង្កើតក្រុមចម្រុះការងារមួយ ។

តារាងគំនូស ៥.១. ប្រភពអំណាចភ្នាក់ងារនិងយុទ្ធសាស្ត្រឥទ្ធិពលទៅលើលទ្ធផល



ដូចដែលយើងបានសិក្សារួចមកហើយ ប្រភពអំណាចអ្នកដឹកនាំ (ភ្នាក់ងារ) រួមមាន៖ អំណាចបុគ្គល និងអំណាចសង្គម ។ អំណាចបុគ្គលដូចជា៖ អំណាចជំនាញ និងអំណាចយោង ចំណែកឯ អំណាចសង្គម មានអំណាចនីតិប្រតិបត្តិ អំណាចរង្វាន់ អំណាចបង្ខំ ជាដើម ។ ព្រួញទី១ បង្ហាញពីប្រភអំណាចរបស់ភ្នាក់ងារ ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងជះឥទ្ធិពលមកលើការប្រើប្រាស់ស្មៀតឬយុទ្ធសាស្ត្រប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលទៅលើបុគ្គលគោលដៅ ។ ឧទាហរណ៍បើសិនជាភ្នាក់ងារសម្បូរអំណាចជំនាញ (អំណាចបុគ្គល) ការជ្រើសរើសយុទ្ធសាស្ត្រប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពល គឺ យុទ្ធសាស្ត្រអន្ទងដោយផ្តល់ហេតុផល (ដើម្បីបញ្ចុះបញ្ចូលបុគ្គលគោលដៅឱ្យយល់ស្របតាមដោយឆន្ទៈពោលមិនបង្ខិតបង្ខំ) ។ ព្រួញទី២ ការជ្រើសរើសយុទ្ធសាស្ត្រប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលត្រូវរងការទទួលឥទ្ធិពលពីប្រភពអំណាច។ ឧទាហរណ៍ នៅពេលភ្នាក់ងារណាម្នាក់ចូលចិត្ត ប្រើយុទ្ធសាស្ត្របង្ខំ ឬ គំរាមបុគ្គលិក គេអាចទាយបានថា ប្រភពអំណាចរបស់គាត់ជាអំណាចសង្គម ពោលគ្មានអំណាចជំនាញទេ ។ ព្រួញទី៣ ពេលនេះភ្នាក់ងារមិនចាំបាច់គិតពីយុទ្ធសាស្ត្រប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលទេ គឺ បុគ្គលិកមានឆន្ទៈឬស្មារតីទទួលខុសត្រូវចំពោះការងារដោយខ្លួនឯង ឬ អាចនិយាយបានថា មានភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។

៥.៨.ក្រមសីលធម៌នៃការប្រើស្មៀត

ការប្រើប្រាស់ស្មៀតឬយុទ្ធសាស្ត្រនីមួយៗគួរពិនិត្យទៅលើច្បាប់ឬបទដ្ឋានសីលធម៌របស់សង្គម ពីព្រោះស្មៀតខ្លះអាចប៉ះពាល់ដល់ច្បាប់ប្រឆាំងនឹងអំពើពុករលួយ។ ឧទាហរណ៍ ស្មៀតប្តូរទៅវិញទៅមក ស្មៀតសហការជាដើម ។ ស្មៀតខ្លះទៀតអាចប៉ះពាល់សិទ្ធិបុគ្គលដែលមានចែងយ៉ាងច្បាស់នៅក្នុងរដ្ឋធម្មនុញ្ញ ឬ ច្បាប់ការងារ និងសហជីពដែលអាចបង្កការតវ៉ាឬឈានដល់បណ្តឹងរិះគន់ក្រុមប្រឹក្សាអាជ្ញាកណ្តាលពីសំណាក់បុគ្គលិក កម្មករឬ អាជ្ញធរ សមត្ថកិច្ច ជាដើម ។ ឧទាហរណ៍ស្មៀតអំពាវនាវបុគ្គល ស្មៀតគំរាមកំហែងជាដើម ។

ជំពូកទី ៦
ទំនាក់ទំនងថ្នាក់លើ និង ថ្នាក់ក្រោម
គុណលក្ខណៈ និង តាពជាអ្នកដើរតាម

លទ្ធផលនៃការសិក្សា

បន្ទាប់ពីសិក្សាជំពូកនេះរួច និស្សិតនឹងមានសមត្ថភាពដូចខាងក្រោម ៖

១. ស្វែងយល់ពីមូលហេតុដែលទំនាក់ទំនងស្ថានភាពឪណាមិកខុសគ្នារវាងអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកក្រោមបង្គាប់

២.កំណត់អត្តសញ្ញាណរបៀបដែលអ្នកដឹកនាំទទួលឥទ្ធិពលពីសមត្ថភាពឬគុណវុឌ្ឍិ របស់អ្នកក្រោមបង្គាប់

៣.ចេះពណ៌នាពីមធ្យោបាយសមស្របក្នុងការគ្រប់គ្រងអ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលកង្វះ សមត្ថភាពអនុវត្តការងារ

៤.ចេះវិភាគពីរបៀបដែលអ្នកដឹកនាំនិងអ្នកដើរតាមព្យាយាមគ្រប់គ្រងចំណាប់អារម្មណ៍ ឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមក

៥.ចេះកំណត់ថាតើគុណលក្ខណៈ[116] និង ទ្រឹស្តីជាក់ស្តែងមានឥទ្ធិពលលើការយល់ ឃើញរបស់អ្នកដើរតាម ចំពោះអ្នកដឹកនាំដែរឬទេ និង

៦.ចេះពណ៌នាពីវិធីដែលអ្នកដើរតាមមានទំនាក់ទំនងកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាពជាមួយ អ្នកដឹកនាំរបស់ពួកគេ ។

---

[116] Attribution: ការសន្មតថាជារបស់នរណាម្នាក់ឬ តាពជាម្ចាស់របស់នរណាម្នាក់ ។ ជាទូទៅចែកពីរ (កត្តាខាងក្នុងនិងកត្តាខាងក្រៅ)

សេចក្តីផ្តើម

ជំពូកនេះចាប់ផ្តើមដោយទ្រឹស្តីមួយដែលបានពណ៌នាពីវិធីបង្កើតទំនាក់ទំនង និងផ្លាស់ប្តូរទៅវិញទៅមករបស់ថ្នាក់ក្រោមនិងអ្នកដឹកនាំ ។ លទ្ធផលនៃទំនាក់ទំនងទាំងនេះបានជួយជំរុញឱ្យភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រព្រឹត្តទៅប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ។ លើសពីនេះទៅទៀតទ្រឹស្តីនេះក៏បានបង្ហែរឱ្យបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមមានស្វ័យដឹកនាំដោយខ្លួនឯង និងបានស្វែងយល់ច្បាស់ពីរបៀបដែលអ្នកដឹកនាំបកស្រាយពីការទទួលខុសត្រូវក្នុងបំពេញមុខងារនិងធ្វើការសម្រេចចិត្តក្នុងការងារនិងរបៀបប្រតិកម្មចំពោះរបៀបធ្វើការងារ និងលទ្ធផលការងារនោះទៀតផង ។ ការស្រាវជ្រាវលើការគ្រប់គ្រងចំណាប់អារម្មណ៍ធ្វើឡើងដើម្បីរកមើលថា តើបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមខំប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលរបស់ខ្លួនលើផែនការឬសំណូមពររបស់អ្នកដឹកនាំដោយផ្អែកលើសមត្ថភាព និង ការលើកទឹកចិត្តរបស់ពួកគេយ៉ាងដូចម្តេច ។ ឈរលើមូលដ្ឋានហេតុផលខាងលើ ជំពូកនេះបង្ហាញពីការណែនាំមួយចំនួនពីរបៀប អ្នកដឹកនាំអាចដោះស្រាយការអនុវត្តការងាររបស់បុគ្គលិកដែលមិនតាមការរំពឹងទុក និង ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវគុណភាពនៃទំនាក់ទំនងនៃការផ្លាស់ប្តូរទៅវិញទៅមក ។ ទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំភាគច្រើនក្នុងរយៈពេលកន្លះសតវត្សរ៍ចុងក្រោយនេះបានផ្តោតលើតែអ្នកដឹកនាំ និង ឥរិយាបថនិងអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកដឹកនាំត្រូវបានពិនិត្យយ៉ាងលំអិត ប៉ុន្តែរហូតមកដល់បច្ចុប្បន្ននេះ ឥរិយាបថនិងអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកដើរតាមត្រូវបានពិនិត្យមើលដោយផ្អែកលើសូចនាករនៃឥទ្ធិពលនិងប្រសិទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំតែប៉ុណ្ណោះ ។ បើគ្មានអ្នកដើរតាមនោះទេ អ្នកដឹកនាំគ្មានឱកាសស្វែងយល់និងប្រឹងប្រែងបញ្ចេញឥទ្ធិពល(វិជ្ជមាន)ដើម្បីគ្រប់គ្រងចំណាប់អារម្មណ៍ពួកគេដែរ ។ សរុបមក ជំពូកនេះណែនាំអំពីរបៀបប្រែក្លាយបុគ្គលិកឱ្យទៅជាអ្នកដើរតាមប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ខណៈពេលដែលពួកគេរក្សាភាពស្មោះត្រង់ចំពោះគុណតំលៃរបស់មនុស្សម្នាក់ៗ លើសពីនេះបានណែនាំពួកគេឱ្យចេះរួមបញ្ចូលតួនាទី ទាំងពីរភាពជាអ្នកដឹកនាំផង និងភាពជាអ្នកដើរតាមនៅក្នុងអង្គភាពផង ។

៦.១. ទ្រឹស្តីប្តូរទៅវិញទៅមករវាងសមាជិកនិងអ្នកដឹកនាំ

ទ្រឹស្តីការផ្លាស់ប្តូរទៅវិញទៅមករវាងសមាជិកភាពនិងអ្នកដឹកនាំ (LMX)[117] ពណ៌នាពីដំណើរការបង្កើត តួនាទីរវាងអ្នកដឹកនាំនិងអ្នកក្រោមបង្គាប់ម្នាក់ៗនិងការផ្លាស់ប្តូរទំនាក់ទំនងសមាជិកភាពដែលវិវឌ្ឍតាមពេលវេលា [118] ។ ការសន្និដ្ឋានជាមូលដ្ឋាននៃទ្រឹស្តីនេះបានសំគាល់ថា អ្នកដឹកនាំខំអភិវឌ្ឍទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរគ្នាទៅវិញទៅមកជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់ម្នាក់ៗក្នុងនាមជាភាគីពីរ ដែលកំណត់តាមតួនាទីរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់។ ទំនាក់ទំនងនៃការផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពនេះ ត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយឈរលើមូលដ្ឋានផ្ទាល់ខ្លួនម្នាក់ៗ ភាពចុះសម្រុងគ្នានិងសមត្ថភាពបន្ទាប់បន្សំដទៃទៀត ដូចជាសម្ដីរ ឥរិយាបថ ការទទួលស្គាល់សមត្ថភាព ឬ ភាពផ្គាប់ចិត្ត និងការសម្តែងភាពទុកចិត្តជាដើម ។ យោងតាមទ្រឹស្តីនិងការអង្កេតស្តីពីឥរិយាបថនៅក្នុងអង្គភាព អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនអភិវឌ្ឍទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពខ្ពស់ជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់មួយចំនួនតូចដែលគាត់ទុកចិត្តខ្លាំងដូចជា៖ លេខាធិការ ជំនួយការ និង ទីប្រឹក្សាជាដើម ។ ទំនាក់ទំនងទាំងនេះត្រូវបានបង្កើតឡើងតាមលំដាប់លំដោយនៃវដ្ត[119] ពេលវេលា តាមរយៈសង្កេតនិងវាយតម្លៃឥរិយាបថគ្នាទៅវិញទៅមក នៅពេល ប្រាស័យទាក់ទងគ្នាក្នុងការងារទាំងក្នុងស្ថានភាពស្របគ្នានិងផ្ទុយគ្នា ។ ការផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពទៅវិញទៅមកនេះត្រូវបានធ្វើម្តងហើយ ម្តងទៀត ដរាបណាវដ្តនេះឈានដល់គោលដៅមួយដែលអាចវាយតម្លៃគ្នាបានថា មានទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពទៅវិញទៅមករវាងអ្នកដឹកនាំនិងអ្នកដើរតាម ខ្ពស់ឬទាប ។ មូលដ្ឋានសម្រាប់បង្កើតទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរទៅវិញទៅមកខ្ពស់ ជាការគ្រប់គ្រងលទ្ធផលនៃរបស់អ្នកដឹកនាំ ដែលអ្នកដើរតាម ចង់បាន ។ លទ្ធផលទាំងនេះរួមមាន ការប្រគល់ការងារគួរឱ្យចាប់អារម្មណ៍ និងការផ្តល់សិទ្ធិអំណាចនៃការទទួលខុសត្រូវកាន់តែច្រើន ចែករំលែកព័ត៌មានឱ្យកាន់តែ

---

[117] Leader-Member-Exchange (LMX) ជាទ្រឹស្តីផ្លាស់ប្តូរទំនាក់ទំនងសមាជិកភាពទៅវិញទៅមក មានន័យថាថ្នាក់លើមានទំនាក់ទំនងជាថ្នាក់ក្រោមបានល្អ គឺយកតែបច្ចេកទេសឬជំនាញការងារមកនិយាយគ្នាឬផ្លាស់ប្តូរទៅវិញទៅមកជាមួយថ្នាក់ក្រោម មិនយកអំណាចឬឋានៈបច្ចុប្បន្នមកនិយាយសំអាងទេ ។ ដូច្នេះបានជាគេបង្កើតទ្រឹស្តីនេះឡើង ។

[118] Graen & Cashman, 1975

[119] ដំណើរវិល មូល (ពេលវេលាវិលជុំ មួយឆ្នាំ ឬ អាណត្តិ)

ច្រើននិងមានល្បឿនលឿន ការចូលរួមនៅក្នុងក្រុមសម្រេចចិត្តជាមួយអ្នកដឹកនាំ ការលើកទឹកចិត្តតាមរយៈផ្តល់រង្វាន់ជាក់ស្តែងដូចជា៖ ការតម្លើងប្រាក់ខែនិងអត្ថប្រយោជន៍ពិសេស ការគាំទ្រផ្នាល់ខ្លួននិងការយល់ព្រមនិងការសម្របសម្រួលអាជីពរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ ។ ក្រៅពីនេះ មានការផ្តល់អនុសាសន៍ ការផ្សព្វផ្សាយ ការផ្តល់ឱ្យការងារអភិវឌ្ឍន៍ដែលអាចមើលឃើញការងារគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ជាដើម ។ ជាថ្នូរនឹងការទទួលបានអត្ថប្រយោជន៍ទាំងនេះអ្នកក្រោមបង្គាប់ត្រូវតែខំស្វែងរកទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរទៅវិញទៅមកខ្ពស់ ឬ ផ្តល់អត្ថប្រយោជន៍ជាច្រើនប្រភេទដល់ផែនការរបស់អ្នកដឹកនាំ [120] ។ អ្នកក្រោមបង្គាប់ជាធម្មតាត្រូវបានគេរំពឹងថានឹងខិតខំបន្ថែមទៀតដើម្បីឱ្យមានការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់តាមគោលបំណងស្មោះត្រង់នឹងអ្នកដឹកនាំ និង អនុវត្តទទួលខុសត្រូវបន្ថែមដូចជា ជួយបំពេញការងាររដ្ឋបាលដល់អ្នកដឹកនាំ ។

អត្ថប្រយោជន៍ចំពោះមេដឹកនាំដែលមានទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរគ្នាទៅវិញទៅមកខ្ពស់ជាកស្តុតាងបញ្ជាក់ពីលទ្ធផលដែលគាត់សម្រេចបានជោគជ័យក្នុងទ្រឹស្តីនេះ ។ ការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់របស់អ្នកក្រោមបង្គាប់មានសារសំខាន់ណាស់ ចំពោះផ្នែកការងាររបស់អ្នកដឹកនាំប្រចាំថ្ងៃ ដែលតម្រូវបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមមានគំនិតផ្តួចផ្តើមនិងប្រឹងប្រែងជួយជ្រោមជ្រែងផែនការសកម្មភាពទាំងអស់នោះឱ្យបានជោគជ័យ ។ ការជួយជ្រោមជ្រែងពីអ្នកក្រោមបង្គាប់នេះអាចមានតម្លៃចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងដែលខ្វះពេលវេលានិងកម្លាំងថាមពលដើម្បីអនុវត្តរាល់មុខងារធុរកិច្ចដែលគាត់ទទួលខុសត្រូវ ក្នុងការដឹកនាំ ។

ទោះជាយ៉ាងណា ការផ្លាស់ប្តូរទំនាក់ទំនងសមាជិកភាពទៅវិញទៅមកខ្ពស់ក៏បង្កើតការប្រឈមជាក់លាក់មួយចំនួនសម្រាប់អ្នកដឹកនាំផងដែរ ។ ដើម្បីរក្សាទំនាក់ទំនងទាំងនេះឱ្យបានស្ថិតស្ថេរ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែយកចិត្តទុកដាក់ដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់ដោយការឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការរបស់ពួកគេទាំងសម្ភារៈនិងអារម្មណ៍ដោយពឹងផ្អែកកាន់តែច្រើនលើការប្រើស្មៀតប្រឹងប្រែង ឥទ្ធិពលផ្សេងៗ ចាំបាច់ដូចជា៖ ការបញ្ចុះបញ្ចូល ទទួលស្គាល់សមត្ថភាពបុគ្គលិក និង ប្រឹក្សាយោបល់ ជាដើម ។

[120] Wilson, Sin, & Conlon,(2010)

អ្នកដឹកនាំមិនអាចងាកទៅរកការប្រើស្មៀតបង្ខិតបង្ខំ ឬ ប្រើសិទ្ធិអំណាច[121] ដែលបង្កអន្តរាយដល់ទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពទៅវិញទៅមក ។ នៅពេលដែលទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពទៅវិញទៅមកទាប ដោយសារតែ អ្នកក្រោមបង្គាប់ទាំងនោះ រង់ចាំតែអនុវត្តតាមតំរូវការតួនាទីជាផ្លូវការ ដូចជា៖ ភារកិច្ច វិធាននីតិវិធីស្តង់ដារ និង ទិសដៅស្របច្បាប់ពីអ្នកដឹកនាំ ជាដើម ។ ហើយអ្នកក្រោមបង្គាប់ម្នាក់ៗទទួលបានតែអត្ថប្រយោជន៍តាមរបបស្តង់ដារសម្រាប់ការងារដូចជា ប្រាក់ឈ្នួលឬ ប្រាក់ខែ តែប៉ុណ្ណោះ ។ ទ្រឹស្តីនេះក៏បានពណ៌នាប្រៀបធៀប" ក្រុម" នៃអ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលមានទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពទៅវិញទៅមកខ្ពស់ និង" ក្រុម" អ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលមានទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពទៅវិញទៅមក ទាប ។ ប៉ុន្តែអ្នកដឹកនាំជំនាន់ក្រោយៗមានភាពឈ្លាសវៃនិងជឿនលឿន មិនបានបង្កើតភាពផ្តាច់ចេញពីបុគ្គលិកខាងក្រោមឆ្ងាយទេ ហើយក៏សម្បូរទៅដោយលទ្ធភាពនៃទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពខ្ពស់ ជាមួយអ្នកក្រោមរបស់ពួកគាត់ផងដែរ។

៦.២.គុណលក្ខណៈ អ្នកដឹកនាំទៅលើអ្នកក្រោមបង្គាប់

គំរូនៃការលេចចេញភាពជាអ្នកដឹកនាំនិងវាយតម្លៃដែលសន្មតបានថា បុគ្គលម្នាក់ៗបង្ហាញពីសមត្ថភាពរបស់អ្នកដឹកនាំដោយការសង្កេត និង ការបកស្រាយពីកត្តាបរិយាកាសនិងអាកប្បកិរិយាមួយចំនួននៅក្នុងការងារដូចជា នៅពេលជោគជ័យ នៅពេលមានវិបត្តិ ។ យោងតាមទ្រឹស្តីនៃការបែងចែកប្រភេទអ្នកដឹកនាំ គេអាចសន្មតថាអ្នកដើរតាមឆ្លើយតបទៅអ្នកដឹកនាំក្នុងផ្លូវវិជ្ជមានច្រើនជាង អ្នកដឹកនាំដែលបង្ហាញពីគុណសម្បត្តិនិងឥរិយាបថដែលត្រូវនឹងទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំជាក់ស្តែងរបស់ពួកគេ។[122] ផ្អែកលើមូលដ្ឋានខាងលើ នៅក្នុងផ្នែកនេះ ណែនាំឱ្យអ្នកអានយល់ពីនិយមន័យគុណលក្ខណៈ(Attribution) និង ការយល់ឃើញ(Perception) និងភាពលំអៀងខាងគុណលក្ខណៈ (Attribution error) ជាដើម ។

[121] Coercive Tactics

[122] proposed in 1982 by U.S. industrial and organizational psychologists

៦.២.១. តើគុណលក្ខណៈ(Attribution) ជាអ្វី ?

គុណលក្ខណៈជាការពន្យល់សម្រាប់មូលហេតុនៃឥរិយាបថរបស់មនុស្ស ។ អ្នកចិត្តសាស្ត្រប្រើប្រាស់គោលគំនិតនៃគុណលក្ខណៈឬភាពជាម្ចាស់ ដើម្បីពន្យល់ពីរបៀបមនុស្សបង្កើតឬសាងអារម្មណ៍ពីឥរិយាបថផ្ទាល់ខ្លួនទៅលើអ្នកដទៃ ។ យោងតាមបច្ចេកទេសភាពជាអ្នកដឹកនាំ យើងអាចឱ្យនិយមន័យម៉្យាងទៀត គុណលក្ខណៈជាដំណើរការដែលមនុស្សម្នាក់ប្រើប្រាស់ព័ត៌មានដើម្បីបង្កើតទស្សនៈរបស់ខ្លួន កំណត់ពីមូលហេតុនៃឥរិយាបថរបស់នរណាម្នាក់ ឬព្រឹត្តការណ៍នានា កើតឡើង។ និយាយឱ្យងាយស្តាប់ ជារបៀបដែលយើងវាយតម្លៃនិងកំណត់ឥរិយាបថនរណាម្នាក់ដោយផ្អែកលើសេចក្តីសន្និដ្ឋាន ។

៦.២.២.គុណលក្ខណៈ (Attribution) និង ការយល់ឃើញ (Perception)

គុណលក្ខណៈ	ការយល់ឃើញ
➢គុណលក្ខណៈគឺជាការវិនិច្ឆ័យដែលយើងធ្វើតបទៅមូលហេតុនៃអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកដទៃ ។ ➢ទ្រឹស្តីនេះពន្យល់ពីដំណើរការសន្មតទាំងនេះដែលយើងប្រើដើម្បីយល់ថាហេតុអ្វីបានជាព្រឹត្តិការណ៍ឬ ឥរិយាបថបានកើតឡើង។ ឧទាហរណ៍ បើសិនជាយើងបានឃើញ នរណាម្នាក់ច្រឡោងខាមឬ ឈ្លើយ ដោយបញ្ចេញទង្វើមិនគប្បី ។ តើដោយសារ គេមានចរិតអាក្រក់បែនហ្នឹងពីធម្មជាតិរបស់គេ ឬដោយសាទើបតែមានបញ្ហាអ្វីមួយនៅ	➢ការយល់ឃើញការយល់ឃើញទាក់ទងនឹងវិធីផ្សេងៗដែលមនុស្សបកស្រាយអ្វីៗនៅក្នុងពិភពខាងក្រៅនិងរបៀបដែលពួកគេធ្វើសកម្មភាពដោយផ្អែកលើការយល់ឃើញទាំងនេះ។ បាតុភូតជាច្រើនត្រូវបានបកស្រាយទាក់ទងនឹងរបៀបដែលយើងយល់ឃើញពីវាជាជាងអ្វីដែលវាពិតប្រាកដ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកដឹងថាប្រសិនបើអ្នកមិនជាន់ហ្វ្រាំងនៅពេលភ្លើងសញ្ញាចរាចរណ៍ពណ៌ក្រហមទេ អ្នកនឹងបុកនរណាម្នាក់។ អ្នកយល់ឃើញពីលទ្ធផលនៃសកម្មភាពបែហ្នឹងដោយផ្អែកលើចំណេះដឹងឬបទពិសោធន៍ពីមុនរបស់អ្នក ។

ពេលថ្មីៗ ដែលបណ្តាលឲ្យរូបគេក្លាយជាមនុស្ស បែបហ្នឹង ? ។	

៦.២.៣. ភាពលំអៀងគុណលក្ខណៈឬភាពជាម្ចាស់

នៅពេលយើងព្យាយាមកំណត់មូលហេតុនៃអាកប្បកិរិយារបស់នរណាម្នាក់ យើងមិនមែនសុទ្ធតែវិនិច្ឆ័យបានត្រឹមត្រូវទេ ។ ការពិតយោងតាមអ្នកចិត្តសាស្ត្រ[123] បានរកឃើញថា កំហុសសំខាន់ពីរដែលយើងធ្វើជាទូទៅ នៅពេលដែលប្រឹងប្រែងកំណត់ឥរិយាបថរបស់អ្នកដទៃដោយការប៉ាន់ស្មានបែបងាយៗ ។

<u>ភាពលំអៀងទី១ នៃគុណលក្ខណៈជាមូលដ្ឋាន</u> (Fundamental Attribution Error)

ភាពលំអៀងនេះ សំដៅទៅលើទំនោរក្នុងការសង្កត់ធ្ងន់លើតួនាទីនៃចរិតផ្ទាល់ខ្លួន[124]ក្នុងកំណត់រូបរាងឥរិយាបថ ។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើនរណាម្នាក់បញ្ចេញឥរិយាបថមិនសមរម្យដាក់អ្នក ពេលនោះអ្នកប្រហែលជាសន្មតិថា "បុគ្គលហ្នឹងជាមនុស្សដែលមានឥរិយាបថជាទូទៅបែបហ្នឹង" ជាជាងគិតសង្ស័យថា "ប្រហែលអ្នកនោះមានអារម្មណ៍តានតឹងពីអ្វីមួយ " ។

<u>ភាពលំអៀងទី២ គឺលំអៀងចំពោះខ្លួនឯង</u> (Self-Serving Bias)

ភាពលំអៀងប្រភេទនេះ សំដៅទៅលើទំនោរក្នុងការផ្តល់កិត្តិយសដល់ខ្លួនឯង នៅពេលដែលគាត់បានធ្វើការងារមានដំណើរការល្អ ឬ ជោគជ័យ ។ ផ្ទុយមកវិញគាត់នឹងស្តីបន្ទោសលើស្ថានភាពខាងក្រៅ នៅពេលអ្វីៗដែលគាត់បានធ្វើទៅ មានដំណើរការមិនល្អឬបរាជ័យ ដូចជា៖ ការស្តីបន្ទោសលើសំណាងអាក្រក់ ឬស្តីបន្ទោសលើកុំព្យូទ័រមានមេរោគ ឬខុសប្រក្រតីជាដើម ។ យោងតាមការស្រាវជ្រាវថ្មីៗនេះមនុស្សដែលកំពុងមានដំងឺធ្លាក់ទឹកចិត្តប្រហែលជាមិនបង្ហាញពីភាពលំអៀងនៃការបម្រើខ្លួនឯងទេ ហើយថែមទាំងអាចមានភាពលំអៀង បញ្ច្រាសទៀតផង ។ នៅក្នុងអង្គភាពមួយរបៀបដែលអ្នកដឹកនាំធ្វើសកម្មភាពចំពោះអ្នកក្រោមបង្គាប់ខុសគ្នាៗ អាស្រ័យលើថា

[123] Boyes, Alice. "The Self-Serving Bias - Definition, Research, and Antidotes." Psychology Today Blog (2013, Jan 9).

[124] https://www.psychologytoday.com/us/blog/in-practice/201301/the-self-serving-bias-definition-research-and-antidotes

តើអ្នកក្រោមបង្គាប់នេះ ត្រូវគេយល់ថាមានសមត្ថភាពនិងស្មោះត្រង់ ឬ គ្មានសមត្ថភាពនិងមិនគួរឱ្យទុកចិត្តដែរឬទេ ។ តាមការវាយតម្លៃពីសមត្ថភាពនិងភាពអាចទុកចិត្តបានផ្អែកលើការបកស្រាយឥរិយាបថនិងការអនុវត្តរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ ។ ទ្រឹស្តីគុណលក្ខណៈ ពណ៌នាអំពីដំណើរការនៃការយល់ដឹងដែលត្រូវបានប្រើដោយអ្នកដឹកនាំដើម្បីកំណត់ពីមូលហេតុនៃការអនុវត្តប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពឬមិនមានប្រសិទ្ធភាពនិងប្រតិកម្មសមស្របនៅពេលមានបញ្ហា ។ ទ្រឹស្តីនេះបានពណ៌នា[125] ពីប្រតិកម្មរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងចំពោះការដំណើរការមិនល្អដែលមានពីរដំណាក់កាល ។នៅដំណាក់កាលដំបូងអ្នកគ្រប់គ្រងព្យាយាមកំណត់មូលហេតុនៃការប្រព្រឹត្តរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលមានដំណើរការមិនល្អ ។ នៅដំណាក់កាលទី២ អ្នកគ្រប់គ្រងព្យាយាមជ្រើសរើសការឆ្លើយតបយ៉ាងសមស្របដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាមិនល្អនោះ ។ ការសិក្សាជាច្រើនបញ្ជាក់ថាមូលហេតុចម្បងចំពោះបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមអនុវត្តមិនបានល្អគឺដោយសារគុណលក្ខណៈខាងក្នុង[126] ដូចជា កង្វះការខិតខំប្រឹងប្រែង ឬ អត់សមត្ថភាព ។ នៅពេលខ្លះសំណើការងារនោះ ហួសពីសមត្ថភាពរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ដូចជា ឧបសគ្គជាប់ទាក់ទងនឹងធនធាន ព័ត៌មានមិនគ្រប់គ្រាន់ និងបញ្ហាផ្សេងទៀត ដែលបណ្តាលមកពីកត្តាខាងក្រៅរហូតធ្វើឱ្យខ្លួនគាត់មិនអាចគ្រប់គ្រងបាន ទាំងនេះបណ្តាលមកពីមូលហេតុនៃគុណលក្ខណៈខាងក្រៅ[127] ។

<u>ឧទាហរណ៍គុណលក្ខណៈខាងក្រៅ</u> [128]

១.បុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមមិនមានប្រវត្តិបំពេញការងារមិនល្អពីមុន ចំពោះការងារដដែលដែលពួកគេកំពុងធ្វើ ។ អញ្ចឹង បើសិនជាមានបញ្ហាអ្វីមួយកើតឡើងក្នុងការងារនោះអាចបណ្តាលមកពីកត្តាខាងក្រៅដែលកើតឡើងចំពោះរូបគាត់ ។

២. បុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមបំពេញការងារដទៃទៀតមានប្រសិទ្ធភាពជាងការងារដែលគាត់កំពុងធ្វើបច្ចុប្បន្ន ។ មានន័យថា ការចាត់តាំងឱ្យគាត់ធ្វើការងារបច្ចុប្បន្ននេះ គឺខុសជំនាញរបស់គាត់ហើយ ។ រឿងនេះបណ្តាលមកពីកត្តាខាងក្រៅដែរ ។

---

[125] Ibid.

[126] Internal Attribution

[127] External Attribution

[128] Mitchell & Kalb, (1981)

៣. បុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមកំពុងធ្វើការងារបានល្អដូចអ្នកដទៃដែរ សម្រាប់ក្នុងស្ថានភាពដដែល ។ ពេលបើសិនជាមានការផ្លាស់ប្តូរគាត់ចេញពី វេនការងារ ឬ ប្តូរក្រុមការងារបច្ចុប្បន្ន នោះបណ្តាលឱ្យគាត់ធ្វើការមិនបានល្អ ដែលជាមូលហេតុបណ្តាលមកពីកត្តាខាងក្រៅដែរ ។

៤.រឿងមួយទៀតដែលចាត់ទុកជាគុណលក្ខណៈខាងក្រៅដែរ នៅពេលបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមបង្កកំហុសមិនធ្ងន់ធ្ងរក្នុងការងាររបស់គាត់ ពេលបើសិនជាកំហុសរបស់គាត់នោះអត់សំខាន់ឬសំខាន់តិចតួច មិនគួរស្តីបន្ទោសបង្កឲ្យមានអារម្មណ៍អត់ល្អនៅក្នុងការងារទេ ។ ក្នុងករណីដែលបុគ្គលិកខ្លះជាមនុស្សមានចរិត D (ជំពូកទី២)ងាយប៉ះទង្គិចផ្លូវចិត្តរយៈពេលយូរ ធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់ការងារអង្គភាព ឬអាចខាតបង់លទ្ធផលការងារក៏ថាបាន ។

៥. អ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនតែងតែលួចស្នាដៃបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមសម្រាប់ភាពជោគជ័យរបស់គាត់។ មានរឿងជាច្រើនដែលបុគ្គលិកឆ្លុះឆ្លែរ ដូចជា ស្នាដៃនៃគម្រោងរបស់បុគ្គលិកម្នាក់បានប្រឹងប្រែងទាំងយប់ទាំងថ្ងៃ នៅពេលជាក់ជូនប្រធានឬអ្នកគ្រប់គ្រងគាត់បាននិយាយលើកទឹកចិត្តពីការប្រឹងប្រែងរបស់បុគ្គលិកអស់ប៉ុន្មានថ្ងៃនោះទេ ថែមទាំងបង្អាប់បន្ថោក ពីស្នាដៃនោះថែមទៀតផង ពេលគឺមិនអាចប្រើការបាន ។ លុះដល់ប៉ុន្មានខែក្រោយមក គម្រោងថ្មីមួយដែលជាស្នាដៃរបស់គាត់បានផ្សព្វផ្សាយប្រាប់គេឯងរហូតបានទទួលការសរសើរពីថ្នាក់លើថែមទៀត តាមពិតជាគម្រោងដែលគាត់បានធ្វើគឺយកគម្រោងរបស់បុគ្គលិកទៅកែតិចតួច រួចថាជាស្នាដៃរបស់ខ្លួនគាត់ ជាហេតុធ្វើឱ្យថ្នាក់ក្រោមបាក់ទឹកចិត្តនិងមិនបានប្រឹងប្រែងការងាឱ្យអស់ពីលទ្ធភាព ដែលចាត់ទុកបណ្តាលមកពីកត្តាគុណលក្ខណៈខាងក្រៅដែរ ។

៦. រឿងមួយទៀតក៏ចាត់ទុកជាគុណលក្ខណៈខាងក្រៅដែរ គឺបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមយល់ដឹង ភ្ញាក់រលឹកនិងស្តារឡើងវិញខាងគុណភាពការងាររបស់គាត់ឱ្យបានល្អប្រសើរ ។

៧. ចរិតបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមខ្លះ ចេះទទួលស្គាល់ពីកំហុសរបស់គាត់និងចេះធ្វើការសុំទោស ចំពោះអ្វីដែលគាត់បានប្រព្រឹត្ត នេះក៏ចាត់ទុកជាគុណលក្ខណៈខាងក្រៅដែរ ។

៨. ក្រៅពីហ្នឹង មានភស្តុតាងចង្អុលបង្ហាញថា បុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមបង្កើតបញ្ហាឬកំហុសក្នុងការងារបណ្តាលមកពីមូលហេតុខាងក្រៅដូចជា សុខភាព បញ្ហាស្នេះចរាចរណ៍ ឬបញ្ហាក្នុងគ្រួសារជាដើម ។

៩.អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានបទពិសោធន៍ធ្វើការងារដូចបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមពីមុន ទំនងជាធ្វើឱ្យគាត់ដឹងតែច្បាស់ពីកត្តាមួយចំនួនពាក់ព័ន្ធពីខាងក្រៅដែលអាចប៉ះពាល់ដល់ការអនុវត្តការងាររបស់បុគ្គលិក ។

៦.៣. គុណលក្ខណៈនិយ្រឹស្តីទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាព

ប្រភេទនៃទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពទៅវិញទៅមក(LMX)ជះឥទ្ធិពលលើគុណលក្ខណៈរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។ តាមការស្រាវជ្រាវ បានរកឃើញថា មានការទិទៀនតិចតួចនៅពេលមានទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពទៅវិញទៅមករវាងអ្នកគ្រប់គ្រងនិងបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមស្ថិតក្នុងកម្រិតទាប ។ លើសពីហ្នឹងលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវក៏បង្ហាញថែមទៀតថា លទ្ធផលនៃការបំពេញការងារមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ទំនងជាត្រូវកំណត់ដោយសារកត្តាខាងក្នុងគឺភាគីទាំងពីរមានទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពទៅវិញទៅមកខ្ពស់ ។ ផ្ទុយទៅវិញ បើសិនជាភាគីទាំងសងខាងមានទំនាក់ទំនងផ្លាស់ប្តូរសមាជិកភាពខ្ពស់ហើយតែលទ្ធផលការងារនៅតែទាប នោះទំនងមកពីកត្តាកំណត់ពីខាងក្រៅហើយ ចូរស្វែងយល់និងស្រាវជ្រាវបន្ថែមពីកត្តាប្រាកដភាព[129] ដូចជា បច្ចេកវិជ្ជា សេដ្ឋកិច្ច ឧបករណ៍សម្ភារៈ វប្បធ៌ម រចនាសម្ព័ន្ធ ពេលវេលាជាដើម ។

៦.៤ ការកែលម្អកង្វះខាតការបំពេញការងាររបស់បុគ្គល

រាល់ការបំពេញការងារប្រចាំថ្ងៃសុទ្ធតែបម្រើឱ្យការបំពេញការងារដែលបានរំពឹងទុកដែលកំណត់ដោយផែនការប្រតិបត្តិប្រចាំខែ ការអនុវត្តគម្រោង (PDCA) ឬ ការវាយតម្លៃស្នាដៃការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលិក (KPI)[130] ជាដើម ។ បើសិនជាការបំពេញការងារខ្វះការកែលំអរ ជាប្រចាំទេ លទ្ធផលនៃការបំពេញការងារនៅក្នុងផ្នែកនីមួយៗ មិនអាចសម្រេចបានស្តង់ដារឬ លទ្ធផលនៃការរំពឹងទុកបានទេ ។ ដូច្នេះនៅ

[129] កំហុសបុគ្គលិកមានពីរ មួយជាកំហុសបុគ្គល (ឥរិយាបថ) មួយទៀតកំហុសពីកត្តាប្រព័ន្ធ ដូចជាៈ អង្គភាពកំណត់ពេលវេលាខ្លីពេក ប្រាក់ខែតិច , បច្ចេកវិជ្ជាមិនទាន់សម័យ, សម្ភារៈចាស់ៗ, រចនាសម្ព័ន្ធការងារមិនច្បាស់លាស់ជាដើម ។

[130] Key Performance Indicator

ក្នុងផ្នែកនេះណែនាំដល់អ្នកអាន ឱ្យយល់ដឹងពី ឥរិយាបថចំពោះកង្វះខាតនៃការបំពេញ ការងារបុគ្គល ។

៦.៤.១. ឥរិយាបថចំពោះកង្វះខាតនៃការបំពេញការងារបុគ្គល

អ្នកដឹកនាំក្រុមឬអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ ត្រូវមានការៈទទួលខុសត្រូវចំពោះក្រុមការងាររបស់ខ្លួន ដូចជាៈ កំណត់តារាងភារកិច្ចឬការទទួលខុសត្រូវម្នាក់ៗឱ្យបានច្បាស់ ផ្តល់សិទ្ធទទួលខុសត្រូវដល់សមាជិកលើកលែងតែសមាជិកដែលមកថ្មីឬខ្វះសមត្ថភាព។ បន្ថែមពីនេះ ការរៀបចំបង្កើតស្តង់ដារឱ្យបានច្បាស់លាស់ដែលអាចវាស់វែងបាន ព្រមទាំងវិភាគនិងប្រជុំដំណោះស្រាយជាបន្ទាន់ចំពោះបញ្ហាសំខាន់ៗដែលកើតឡើង និងស្តាប់បញ្ហាឬមូលហេតុរបស់បុគ្គលិកដែលបំពេញការងារមិនតាមស្តង់ដារ ។ គោលការណ៍ណែនាំក្នុងឥរិយាបថត្រួតពិនិត្យរបស់អ្នកដឹកនាំក្រុម ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ អ្នកដឹកនាំក្រុម ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ទាប ទទួលខុសត្រូវក្នុងការបង្កើតបរិយាកាសវិជ្ជមាន យុត្តិធ៌ម និងភាពបន្សឹគ្នាបរិយាកាសការងារដែលនិយោជិតរំពឹងទុកដូចជាៈ ការវាយតម្លៃនិងទទួលស្គាល់ស្នាដៃតាមគោលការណ៍ដោយមិនរើសអើង ទទួលបានព័ត៌មាន និង ធនធានចាំបាច់សម្រាប់បំពេញការងារ ។ ដើម្បីកាត់បន្ថយការភ័ន្តច្រឡំនិងបញ្ហានៅក្នុងក្រុមការងារ អ្នកដឹកនាំក្រុមគួរតែបង្កើតទំនាក់ទំនងឱ្យបានល្អជាមួយសមាជិកក្រុម ដូចជា អបអរសាទរពេលសមាជិកទទួលជោគជ័យ ទុកឱកាសឱ្យសមាជិកឆ្លើយតបចំពោះបញ្ហារបស់ពួកគេ ទទួលស្គាល់ស្នាដៃ និង បញ្ហាប្រឈមនានាដែលពួកគេទើបឈានឡើងដំបូង លើសពីនេះ អ្នកដឹកនាំក្រុមត្រូវរៀបឥរិយាបថឱ្យ បន្សឹនឹងគោលការណ៍ដែលបានដាក់ចេញឬផ្សព្វផ្សាយ មានន័យថាត្រូវដឹកនាំជាគំរូដល់សមាជិក ។

៦.៥. ការរួមចំណែករបស់អ្នកដើរតាមចំពោះអ្នកដឹកនាំ

បើសិនជាយើងស្តាប់មួយភ្លែត ពាក្យថាបុគ្គលិកហាក់ដូចជាគ្មានអ្វីសំខាន់ទេ រហូតដល់អង្គភាពខ្លះបារម្ភពីការចំណាយបៀវត្សច្រើន បារម្ភពីការយកចិត្តទុក្ខដាក់ បារម្ភពីការជ្រោមជ្រែងទៅលើបុគ្គលិកទៅវិញ ។ ផ្ទុយទៅវិញ ម្នាក់ៗបែបជាខំផ្តោតសំខាន់តែទៅលើអ្នកដឹកនាំ ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងទៅថា មានសារៈសំខាន់ ជាបុគ្គលគន្លឹះនៃអង្គភាព ។ កម្រមាននរណាសរសើរថា អង្គភាពហ្នឹង គម្រោងហ្នឹង ឬការងារហ្នឹងបានជោគជ័យដោយសារបុគ្គលិកឬសមាជិកក្រុមពូកែៗមានសមត្ថភាព ប្រឹងប្រែង ស្មោះ

ត្រង់ជាដើម មានតែពាក្យថាដោយសារអ្នកដឹកនាំឬប្រធានក្រុមហ្នឹងខ្លាំងទៅវិញ ។ ម៉្យាងវិញទៀត ប្រធានក្រុម ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងខ្លះ មិនដែលហ៊ាននិយាយសរសើរបុគ្គលិកឬសមាជិកក្រុមខ្លួននៅកណ្តាលអង្គប្រជុំធំ ឬ រួមទេ ព្រោះភ័យខ្លាចបុគ្គលិកដណ្តើមស្នាដៃ ឬ បាត់បង់មុខមាត់ខ្លួន ។ លើសពីនេះ គាត់និយាយលើកតែខ្លួនគាត់ មួយមាត់ណាក៏ខ្ញុំគិត មួយមាត់ណាក៏គម្រោងរបស់ខ្ញុំ ភាពជោគជ័យក្នុងក្រុមដោយសារតែខ្ញុំ ចុះចំណែកបុគ្គលិករាប់សិបនាក់ដែលជួយជ្រោមជ្រែងក្រុមរាល់ថ្ងៃនោះ តើមានស្នាដៃដែរទេ?។ ផ្អែកលើហេតុផលខាងលើ បានជាផ្នែកនេះណែនាំអ្នកអានឱ្យយល់ដឹងពីអត្តសញ្ញាណនិងឥរិយាបថនៃអ្នកដើរតាម ការគ្រប់គ្រងខ្លួនឯង និង គោលការណ៍សម្រាប់បុគ្គលិកឬ អ្នកដើរតាមជាដើម ។

៦.៥.១. អត្តសញ្ញាណនិងឥរិយាបថនៃអ្នកដើរតាម

អ្នកដឹកនាំមានសារៈសំខាន់ណាស់ ប៉ុន្តែនៅក្នុងការស្វែងរកអ្នកដឹកនាំដែលល្អម្នាក់ ទំនងប្រហែលជាមានមនុស្សតិចណាស់ដែលនាំគ្នាទៅផ្តោតទៅមើលអ្នកដើរតាមដែលអ្នកដឹកនាំទាំងនោះ កំពុងតែដឹកនាំពួកគាត់។ ហេតុអ្វីបានជាភាពជាអ្នកដើរតាមត្រូវបានគេមើលរំលង?បើគ្មានអ្នកដើរតាមទេ តើនឹងមានអ្នកដឹកនាំដែរឬទេ? តើពួកគេនឹងដឹកនាំនរណា? ម៉្យាងទៀតបើមានអ្នកដើរតាមហើយតែបើអ្នកទាំងនោះ មិនបានប្រឹងប្រែងឱ្យអស់លទ្ធភាពដើម្បីជួយសម្រេចគោលដៅការងារ តើអ្នកដឹកនាំនោះអាចក្លាយជាអ្នកដឹកនាំឆ្នើមឬប្រសិទ្ធភាពដែរឬទេ? សមដូចកាព្យរបស់ករីខ្មែរសតវត្សទី១៧ ព្រះរាជសម្ភារ [131] សម្រាប់ "គុណវិបត្តិទូទៅរបស់បុគ្គល"

ខ្លែងហើរត្បិតខ្យល់ នាយប្តើនត្បិតពល
រក្សាឲ្យសុខ ទ្រព្យគង់ត្បិតស្រី
ចេះសំចៃទុក ផ្ទះធំស្រណុក
ជ្បិតករិយាជា។

សម្រាប់ប្រវត្តិសាស្ត្របារាំងនៅក្នុងសតវត្សទី១៩ អធិរាជណាប៉ូឡេអុង គ្រាន់តែជាបុរសម្នាក់ដែលមានមហិច្ឆិតានិងក្លាហានតែប៉ុណ្ណោះ តែភាពជោគជ័យរបស់គាត់អាច

[131] លោក លី ជាមតេង ព្រះរាជសម្ភារ បោះពុម្ពនៅឆ្នាំ១៩៧២

វាយដណ្តើមយកទីបអឺរុបទាំងមូលបាន ដោយសារតែវីរភាពកងទ័ពរបស់គាត់ប្រយុទ្ធប្តូរផ្តាច់ មិនចុះញ៉ែមសត្រូវ ។ ដូច្នេះ ការដឹកនាំអង្គភាពមួយ ក្រុមមួយ ឬ គម្រោងមួយទទួលបានជោគជ័យឬបរាជ័យសុទ្ធតែឈរលើមូលដ្ឋានមួយថា តើមេដឹកនាំរបស់អ្នកដឹកនាំបានល្អប៉ុនណា ។ តែមូលដ្ឋានមួយទៀតចោទសួរថា តើអ្នកដើរតាមអ្នកមានឆន្ទៈនិងដើរតាមគោលការណ៍របៀបណា ។ តាមសំដីរបស់អ្នកដឹកនាំគម្រោងនៅក្នុងអង្គការក្រៅរដ្ឋាភិបាល ដ៏ល្បីល្បាញម្នាក់បាននិយាយថា ៖ "គម្រោងមួយជោគជ័យមិនចាំបាច់មានអ្នកដឹកនាំល្អទេ " ។ សមាជិកក្រុមដែលមានឆន្ទៈក៏មិនចាំបាច់មានអ្នកដឹកនាំប្រសិទ្ធភាពដែរ ។ អ្នកគង្វាលសេះមិនមែនសុទ្ធតែអាចនាំសេះទាំងអស់ឱ្យចុះផឹកទឹកបានទេ ។ ចំណែកក្នុងអង្គភាពក៏អញ្ចឹងដែរ អ្នកដើរតាមជាច្រើនមិនអាចដង្ហែរតាមក្បួននៃពិធីការដ៏ស្មុគស្មាញដែលអ្នកដឹកនាំចង់បាននោះដែរ ។ ឧទាហរណ៍ នៅប្រទេសកម្ពុជា ម្ចាស់ក្រុមហ៊ុនក្នុងស្រុកមួយចំនួនមានប្រវត្តិចេញពីអាជីវករតូចតាច ការសិក្សាអប់រំមិនបានជាប់វិទ្យាល័យផង តែហេតុអ្វីបានជាក្រុមហ៊ុនរបស់គាត់ទទួលជោគជ័យ? តើបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមបានរួមចំណែកអ្វីខ្លះ ដល់ក្រុមហ៊ុនរបស់គាត់ ?

ចាប់តាំងពីចុះកិច្ចសន្យាចូលធ្វើការដំបូងពេលណាមក បុគ្គលិកម្នាក់ៗតែងតែគោរពបទបញ្ជាផ្ទៃក្នុង ដូចជាពេលវេលា រចនាសម្ព័ន្ធចាត់តាំង ជាដើម ។ ជារៀងរាល់ថ្ងៃ បុគ្គលិកតែងតែតម្រូវឱ្យអនុវត្តតាមការសម្រេចចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំដែលគ្មានគុណធ៌ម ។ លើសពីនេះ បុគ្គលិកតែងតែប្រឈមមុខនឹងភាពមិនរីករាយក្នុងរឿងបុគ្គលផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកដឹកនាំ អាចបង្កឱ្យមានពាក្យសម្តីរគ្រោកគ្រាត ទាស់មិនសមហេតុ បង្ករឿងហេតុដោយយកលេសនេះ លេសនោះ ។ ក្នុងការងារប្រចាំថ្ងៃ បុគ្គលិកបានចំណាយពេលនិងប្រឹងប្រែងជួយអ្នកដឹកនាំឱ្យ សម្រេចបាននូវភាពលូតលាស់និងជោគជ័យ ។ ដូច្នេះ បុគ្គលិកជាអ្នកទទួលកិច្ចសន្យាធ្ងន់សម្រាប់បេសកកម្មអង្គភាព ។

៦.៥.២. ការគ្រប់គ្រងខ្លួនឯង [132]

មនុស្សគ្រប់រូប មិនខុសពីប្រទេសជាតិ អង្គភាព ក្រុមការងារ ទេ គឺសុទ្ធតែមានផែនការទើបមានផ្លាស់ប្តូរឬអភិវឌ្ឍទៅមុខបាន ។ ដូច្នេះក្នុងហានៈជាបុគ្គលិកដែលធ្វើការឱ្យគេ មិនមែនសំដៅតែប្រាក់បៀវត្សប៉ុណ្ណោះទេ ពោលគឺត្រូវរៀបចំនិងកំណត់

[132] Self-Management

គោលដៅផ្ទាល់ខ្លួនរបស់យើង បន្ថែមទៀត ដើម្បីស្ថាបនានិងអភិវឌ្ឍសមត្ថភាពនាអនាគត ។ ផ្អែកលើមូលដ្ឋាននេះ បុគ្គលិកត្រូវមានយុទ្ធសាស្ត្រពីរសំខាន់ៗ ទី១.ត្រូវមានយុទ្ធសាស្ត្រឥរិយាបថ[133] ដូចជា ត្រូវចេះលើកទឹកចិត្តខ្លួនឯង នៅពេលជួយបញ្ហាបរាជ័យ បន្ទាប់មកត្រូវដាក់ពិន័យខ្លួនឯង ដូចជាស្វែងរកជំនាញ ណាដែលយើងខ្វះខាតនាំឱ្យយើងបរាជ័យ ត្រូវចំណាយពេលចុងសប្តាហ៍បំពេញបន្ថែម ឬស្តាត់ជួបអ្នកមានបទពិសោធន៍ ដើម្បីសុំរៀនបន្ថែម ជំនួសឱ្យការណាត់ជួបមិត្តភក្តិ ឬដើរកំសាន្ត ។ ក្រៅពីនេះ ត្រូវត្រួតពិនិត្យខ្លួនឯងជាប្រចាំ នូវចំណុចខ្លាំង ចំណុចខ្សោយហើយបំពេញបន្ថែមឬកែប្រែអ្វីដែលខ្វះខាត មិនមានគុណធម៌ សីលធម៌ ដោយកុំរង់ចាំឱ្យមានកំហុសធំដុំទាន់ ។ ដើម្បីឱ្យមានអំណាចជំនាញ បុគ្គលិកម្នាក់ៗត្រូវឆ្លៀតឱកាសហ្វឹកហាត់នៅផ្ទះនូវជំនាញការងារណាដែលយើងធ្វើក្នុងអង្គភាពពុំទាន់បានល្អ ឬស្ទាត់ជំនាញ ។ ស្តាប់យោបល់ពីមិត្តរួមការងារ ឬ ថ្នាក់លើដែលមានបទពិសោធន៍ច្រើនជាងយើង ដើម្បីប្រមូលចំណេះដឹងថ្មីៗ ល្អៗមកបំពេញបន្ថែម ។ យុទ្ធសាស្ត្រទី២ គឺយុទ្ធសាស្ត្រពុទ្ធិ [134] ជាយុទ្ធសាស្ត្រដែលនាំឱ្យបុគ្គលិកមានសុទិដ្ឋិនិយម ក្នុងអាជីពការងាររបស់ខ្លួនដោយសង្ឃឹមថាគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួនរបស់យើងនឹងសម្រេចនៅពេលអនាគត ដូចជា៖ កុំមើលងាយសមត្ថភាពខ្លួនឯង កុំបន្ទាបបន្ថោកខ្លួនឯង ដោយគ្រាន់មានកុំហុសឆ្គងដោយចេតនាឬ អចេតនាក្តី យើងត្រូវផ្លាស់ប្តូរទៅរកការគិតដូចជា " ខ្ញុំនឹងអាចធ្វើបានល្អប្រសើរនៅពេលខាងមុខ " ឬ " ខ្ញុំជ្រើសរើសរៀនពីកំហុសរបស់ខ្ញុំ ដើម្បីកុំទុកឱ្យពួកវាស្ថិតនៅជាមួយខ្ញុំយូរតទៅទៀតទេ " ។ លើសពីហ្នឹង បុគ្គលិកម្នាក់ៗត្រូវហ្វឹកហាតខួរក្បាលតាមរយៈ ការទន្ទេញពាក្យបច្ចេកទេសថ្មីៗ ពិបាកចងចាំ ក្នុងការងារប្រចាំថ្ងៃ ឬពាក្យបច្ចេកទេសយើងស្រាវជ្រាវរកឃើញ ។ យោងតាមអ្នកចិត្តសាស្ត្រ ខួរក្បាលមនុស្សយើងមានការវិវត្តរហូតដល់ខ្ទង់អាយុ៥០ឆ្នាំ ពេលនោះជាពេលដែលត្រូវបែងចែក ។ បើសិនជាបុគ្គលនោះមានជំនាញអ្វីមួយច្បាស់លាស់ បើទោះបីជារាងកាយរបស់គាត់ចាប់ផ្តើមចុះខ្សោយក៏ដោយ តែខួរក្បាលគាត់វិវត្តកាន់តែរឹងមាំជាមួយបទពិសោធន៍យូរឆ្នាំ ។

[133] Behavior Strategies

[134] Cognitive Strategies

ផ្ទុយទៅវិញ បើសិនជាបុគ្គលណាម្នាក់មិនមានជំនាញអ្វីទេ រាងកាយក៏ទ្រុឌទ្រោមចុះខ្សោយ ចំណែកឯខួរក្បាលរបស់គាត់ក៏ចុះខ្សោយ ភ្លេចភ្លាំងឬបាត់បង់ការចងចាំ ថែមទៀតផង ។ កំណត់សំគាត់មួយទៀត ពលរដ្ឋខ្មែរយើងដែលមានវ័យចំណាស់ មានអត្រាកើតជម្ងឺវង្វេងតិចជាងប្រទេសមួយចំនួនដែលមានសេដ្ឋកិច្ចខ្ពស់ ។ តាមការស្រាវជ្រាវរបស់ស្មេរ បានសំគាល់ថា តាមវប្បធ៌មនិងប្រពៃណីខ្មែរយើង ចំពោះពលរដ្ឋខ្មែរ ភាគច្រើនជាអ្នកកាន់ពុទ្ធសាសនា នៅពេលដែលពួកគាត់ចូលវ័យចំណាស់ តែងតែស្វាធ្យាយធម៌ជាមគធ ភាសា[135] ទោះជាពួកគាត់យល់អត្ថន័យក៏ដោយ មិនយល់ក៏ដោយ តែគាត់ទន្ទេញធ៌មរត់មាត់ ជារៀងរាល់ថ្ងៃ ។ ជាពិសេសនៅពេលយប់ដូចជាសូត្រថ្វាយបង្គំព្រះមុនចូលសម្រាន្ត ទៅវត្តរាល់ថ្ងៃឧបោសថសីលជាដើម ពេលហ្នឹងខួរក្បាលរបស់គាត់ទទួលបានសុទ្ធតែពាក្យពិបាកៗ ចំឡែកមិនធ្លាប់បានគិតឬប្រើ ជាប្រចាំថ្ងៃពីដើមមក បូករួមនឹងការប្រឹងប្រែងចងចាំទៀត ជាហេតុធ្វើឱ្យខួរក្បាលគាត់រឹងមាំនិងចងចាំបានល្អ មិនងាយនឹងវង្វេងតាមវ័យរបស់គាត់ ។ ដូច្នេះនៅប្រទេសកម្ពុជា វត្តអារាមពុទ្ធសាសនាមិនគ្រាន់ជាទីអប់រំទស្សនវិជ្ជាព្រះពុទ្ធពីធម្មជាតិនៃជីវិតប៉ុណ្ណោះទេ លើសពីហ្នឹងជាមជ្ឈមណ្ឌលអប់រំចិត្តសាស្ត្រផ្លូវចិត្ត និងផ្លូវកាយថែមទៀតផង ។

៦.៥.៣.គោលការណ៍សម្រាប់បុគ្គលិកឬ អ្នកដើរតាម

ក្រៅពីពង្រឹងយុទ្ធសាស្ត្រទាំងពីរនៅទំព័រមុនរួចហើយ បុគ្គលិកឬអ្នកដើរតាមគួរគោរពគោលការណ៍មួយចំនួនក្នុងអង្គភាពដូចជា៖ អនុវត្តការងារប្រចាំថ្ងៃតាមតារាងពណ៌នាការងារផ្លូវការរបស់អ្នក ដោយស្របនឹងគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួន និងផ្តួចផ្តើមការទទួលខុសត្រូវនឹងបញ្ហាអ្វីៗដែលកើតឡើងចំពោះមុខ ។ លើសពីហ្នឹងត្រូវរាយការណ៍ជាប្រចាំទៅថ្នាក់លើពីការសម្រេចចិត្តក្នុងការងាររបស់អ្នក ដោយមានការផ្លៀងផ្ទាត់ព័ត៌មានឱ្យបានត្រឹមត្រូវជូនទៅថ្នាក់លើ ។ ក្នុងនោះដែរ អ្នកគួរលើកទឹកចិត្តថ្នាក់លើរបស់អ្នកដោយស្នើសុំឱ្យគាត់ ផ្តល់យោបល់ដ៏ស្មោះត្រង់ចំពោះលទ្ធផលការងាររបស់អ្នកដោយមានបំណងជួយជ្រោមជ្រែងការងាររបស់គាត់ឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរនិងធាប់សម្រេចតាមគោលដៅអង្គភាព ។ អ្នកត្រូវចេះ បង្ហាញអំណរសាទរនិងផ្តល់ការទទួលស្គាល់ថ្នាក់លើ

[135] ភាសាបាលីដែលព្រះសង្ឃព្រះពុទ្ធសាសនាសូត្រក្នុងពិធីសាសនាផ្សេងៗសព្វថ្ងៃនេះ ។ ជនជាតិខ្មែរយើងចេះចាំគ្រប់គ្នាយ៉ាងហោចណាស់មួយឃ្លាដែរ ។

របស់អ្នកពេលមានការផ្លាស់ប្តូរសមរម្យ ។ រាល់ពេលសំណើមានបញ្ហា ឬខូតខាត ដោយសារថ្នាក់លើរបស់អ្នក ចូរអ្នកប្រឹងប្រែងជួយបំពេញកង្វះខាតប្រកបទៅដោយគុណធម៌(ដោយយល់ថា វាជាភាពខុសគ្នារវាងជំនាញបច្ចេកទេស និង ជំនាញគោលគំនិត[136] តែប៉ុណ្ណោះ)ដោយជួយផ្តល់នូវកស្តុតាងបន្ថែមឱ្យបានសមរម្យ។

[136] Conceptual Skills vs. Technical Skills: ថ្នាក់លើមានជំនាញគោលគំនិត សម្រាប់និមិត្ត ផែនការ ឬ គម្រោង និងវិភាគ ចំណែកឯបុគ្គលិកមានជំនាញបច្ចេកទេសសម្រាប់អនុវត្តគម្រោងតាមស្តង់ដារ។ ពេលខ្លះជំនាញទាំងពីរហ្នឹងអាចមានកន្លែងខ្លះមិនស្របគ្នាទេ ។

មេរៀនទី៧
ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ក្នុងក្រុមការងារ
និងការសម្រេចចិត្តជាក្រុម

លទ្ធផលនៃការសិក្សា

បន្ទាប់ពីបានអានជំពូកនេះរួច និស្សិតនឹងមានសមត្ថភាពដូចខាងក្រោម៖

១. ចេះពណ៌នាពីដំណើរការការងារដែលកំណត់ដោយការអនុវត្តជាក្រុម

២. កំណត់អត្តសញ្ញាណពីរបៀបដែលអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលលើដំណើរការក្រុមនិងកែលម្អការអនុវត្តការងារ

៣. ចេះពណ៌នាប្រភេទក្រុមផ្សេងៗគ្នាដែលត្រូវបានប្រើជាទូទៅនៅក្នុងអង្គភាពនិងផលប៉ះពាល់សម្រាប់ភាពជាអ្នក ដឹកនាំក្រុមការងារ

៤. កំណត់អត្តសញ្ញាណ ពីរបៀបភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវបានចែករំលែកនៅក្នុងក្រុមគ្រប់គ្រងខ្លួនឯង និង លក្ខខណ្ឌដែលធ្វើឱ្យក្រុមទាំងនេះមានប្រសិទ្ធភាព

៥. ចេះពណ៌នាពីគុណសម្បត្តិរបស់ក្រុមដែលមានមុខងារឆ្លងកាត់និងការលំបាកដែលប្រឈមមុខនឹងអ្នកដឹកនាំក្រុមទាំងនេះ

៦. ចេះពន្យល់ពីនីតិវិធីដើម្បីជួយសម្រួលដល់ការរៀនសូត្ររបស់ក្រុមនិងបង្កើតការជឿទុកចិត្តនិងកិច្ចសហប្រតិបត្តិការ និង

៧. យល់ដឹងពីនីតិវិធីសម្រាប់ដឹកនាំអង្គប្រជុំមួយប្រកបដោយជោគជ័យ ។

សេចក្តីផ្តើម

ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងក្រុមការងារ មានសារប្រយោជន៍ជាច្រើនសម្រាប់អ្នកដឹកនាំក្រុមការងារ ឬអ្នកដែលទើបតែត្រូវបានតែងតាំងតំឡើងឋានៈជាប្រធានក្រុម ឬមាន តួនាទីជាអ្នកត្រួតត្រានិង អ្នកដឹកនាំក្រុមឱ្យទទួលបានបទពិសោធន៍និងស្វែងយល់បន្ថែមទៀតពីចរិតលក្ខណៈនៃក្រុមការងារ ជាពិសេសជំនាញទំនាក់ទំនងសំខាន់ៗ និងពិភាក្សាពីការអនុវត្តរបស់ពួកគេក្នុងកិច្ចការដឹកនាំប្រចាំថ្ងៃ ។ ដូច្នេះជំពូកនេះក៏បានណែនាំផងដែរពីប្រភេទនៃក្រុមការងារ របៀបការបង្កើតក្រុម កត្តាកំណត់នៃការសម្រេចចិត្តជាក្រុម លក្ខណៈអន្តរកម្មនិងភាពជាក់ស្តែងមួយចំនួន រួមមាន ករណីសិក្សា លំហាត់និងការពិភាក្សាអំពីបញ្ហាប្រឈមនៃការត្រួតពិនិត្យប្រចាំថ្ងៃនៃការផ្ទេរសិទ្ធិការងារឱ្យសមាជិកក្រុម ។

៧.១. លក្ខណៈនៃក្រុមការងារ

អង្គភាពភាគច្រើនមានផ្នែកជំនាញរងតូចៗ ឬ ដឺប៉ាតឺម៉ង់ជំនាញ ដែលបំពេញការងារការកិច្ចជំនាញស្នូលរបស់អង្គភាព ។ ឧទាហរណ៍ ផ្នែកផលិតកម្ម ផ្នែកប្រតិបត្តិការ ផ្នែកគណនេយ្យ ផ្នែកធនធានមនុស្សជាដើម គឺសុទ្ធតែស្ថិតនៅក្រោមការណែនាំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបានចាត់តាំង ។នៅក្នុងផ្នែកជំនាញរងនីមួយៗ សមាជិកបំពេញប្រភេទការងារដូចៗគ្នា ប៉ុន្តែពួកគេធ្វើការតែម្នាក់ឯង មិនផ្អែករលើគ្នា ហើយត្រូវការសម្របសម្រួលតិចតួចព្រោះតែពួកគេត្រូវបានជ្រើសរើសសម្រាំងមុននឹងត្រូវបានបញ្ចូលតាមផ្នែកជំនាញ ។ ឧ. អ្នកតំណាងការលក់ សាស្ត្រាចារ្យ គណនេយ្យករ ពន្ធដារ អ្នកប្រតិបត្តិ ម៉ាស៊ីន ។ ប្រភេទក្រុមប្លែកៗជាច្រើនអាចរកបាននៅក្នុងអង្គភាព រួមមាន៖ ក្រុមការងារមុខងារ ក្រុមការងារចម្រុះ ក្រុមការងារគ្រប់គ្រងខ្លួនឯង ក្រុមគម្លាតភូមិសាស្ត្រ និង ក្រុមប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់។

៧.១.១.តើក្រុមការងារ[137] ជាអ្វី?

ក្រុមការងារ(Team)ដែលមានការរៀបចំនិងមានលក្ខណៈជាប្រព័ន្ធដែលរួមបញ្ចូលទាំងបុគ្គលដែលមានជំនាញ និង ឯកទេសដែលប្រមូលផ្តុំគ្នាដើម្បីសម្រេចបាន

[137] Team

គោលបំណងរួមសហការគ្នា។ សមាជិកក្រុមធ្វើការជាក្រុមតែមួយហើយទទួលខុសត្រូវលើការបំពេញការកិច្ចទៅវិញទៅមក ។ ការកសាងក្រុមជាដំណើរការដែលរៀបចំបានល្អដែលទាមទារការចិញ្ចឹមបីបាច់ក្រុមការងារឱ្យបានត្រឹមត្រូវ ។ ចំណែកឯ ក្រុម (Group) ជាការប្រមូលផ្តុំមនុស្សបីនាក់ ឬ ច្រើននាក់ដែលមានគោលបំណងរួម ចំណាប់អារម្មណ៍ចរិតលក្ខណៈ ឬ ស្ថានភាព ។ បុគ្គលនៅក្នុងក្រុមអាចមាន ឬ មិនមានអន្តរកម្មរវាងបុគ្គលទៅវិញទៅមក ។ ឧទាហរណ៍ក្រុម(Group) បេក្ខជន២០ នាក់មកសម្ភាសការងារ ។ នៅពេលសម្ភាសជាប់តែ៥នាក់ជាស្ថាពរ ត្រូវបានបណ្តុះបណ្តាលជាក្រុមការងារ(Team) ស្រាវជ្រាវទីផ្សារ។

តើអ្វីជាតារកិច្ចរបស់ក្រុម?

ពេលដំណាលគ្នា។ ពោលគឺ បុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវធ្វើការងារ ឬ បំពេញភារកិច្ចផ្សេងៗគ្នាក្នុងពេលតែមួយ ។ ដូច្នេះចំណាត់តាំង មានទាំងការបែងចែកធនធានមនុស្សឬកម្លាំងពលកម្ម និង រូបិយប័ណ្ណដូចគ្នា ។ នេះជាការងារជាក់ស្តែងរបស់ក្រុម លើសពីនេះតម្រូវឱ្យមានការសម្របសម្រួលការងារយ៉ាងស្មុគស្មាញ ។ នៅក្នុងន័យជីវសាស្ត្រ **"ការកិច្ចជាក្រុម"** ត្រូវបានប្រើយ៉ាងទូលំទូលាយសម្រាប់សកម្មភាពសំខាន់ៗដូចជាឆ្លើយតបទៅនឹងការគំរាមកំហែង ឬ កេងចំណេញពីឱកាសណាមួយ។[138]

៧.២. ប្រភេទក្រុមការងារ (Types of team work)

ការងារជាក្រុម" ពិតជាកម្រនៅក្នុងការរៀបចំរបស់អង្គភាព ។ វាត្រូវបានប្រើក្នុងគ្រាដែលអង្គភាព ឬ ផ្នែកជំនាញជួបការលំបាកសម្រាប់ឆ្លើយតបទៅនឹងការគំរាមកំហែង ឬកេងចំណេញពី ឱកាសណាមួយ ។ ក្រុមមួយដែលអាចប្រើបានឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពលុះត្រាមានការស្វែងយល់ពីចរិតលក្ខណៈសមាជិក ជារៀងរាល់ថ្ងៃ ។

តួនាទីក្រុមការងារ ត្រូវបានប្រើប្រាស់ក្នុងស្ថានភាពដោះស្រាយបញ្ហាស្មុគស្មាញនិងកន្លែងដែលត្រូវការច្នៃ ប្រឌិតពិតប្រាកដ។ ផ្អែកលើហេតុផលនេះ ក្នុងផ្នែកនេះបានចែកជាប្រភេទក្រុមដូចជា៖ ក្រុមការងារមុខងារក្រុមការងារមុខងារចម្រុះ ក្រុមការងារចាត់ចែងខ្លួនឯង និង ក្រុមការងារគម្លាតភូមិសាស្ត្រជាដើម ។

[138] http://www.thejungletimes.com/page1/files/9c36640b2ce5777f2479b2bd253e0d08-9.html

តារាង៧.១.លក្ខណៈពិសេសនៃភាពខុសគ្នារវាងក្រុម(Group)និងក្រុម(Team) [139]

លក្ខណៈ	**ក្រុម**(Group)	**ក្រុម** (Team)
អត្ថន័យ	ការប្រមូលផ្តុំនៃបុគ្គលដែលធ្វើការរួមគ្នាក្នុងការបញ្ចប់ការងារ។	ក្រុមនៃបុគ្គលមានអត្តសញ្ញាណរួមចូលរួមគ្នាដើម្បីសម្រេចបានគោលដៅ។
គោលបំណង	សមាជិកម្នាក់ៗនៃក្រុមនីមួយៗនៅទីនោះដើម្បីបំពេញគោលបំណងផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ។	សមាជិកធ្វើការដើម្បីសំរេចគោលដៅ (Goal) ក្រុមជាក់លាក់មួយ។
ជំណើរការ	ពិភាក្សា សម្រេចចិត្ត និងផ្ទេរសិទ្ធិការងារឱ្យបុគ្គលម្នាក់ៗ។	ពិភាក្សា សម្រេចចិត្តនិងអនុវត្តរួមគ្នា។
ភាពជាអ្នកដឹកនាំ	មានប្រធានក្រុមតែម្នាក់	ក្រៅពីប្រធានក្រុមដែលត្រូវបានជ្រើសរើស ដឹកនាំសកម្មភាព។សមាជិកក៏មានភាពជាអ្នកដឹកនាំដែរ។
គណនេយ្យភាព	មនុស្សគ្រប់រូបនៅក្នុងក្រុមទទួលខុសត្រូវផ្ទាល់ខ្លួនចំពោះសកម្មភាពរបស់ខ្លួន។	បុគ្គលម្នាក់ៗទទួលខុសត្រូវដូចគ្នាចំពោះភាពមិនត្រឹមត្រូវនិងភាពបរាជ័យ របស់ក្រុម។
ភាពពឹងអាស្រ័យ	សមាជិកនៃក្រុមមួយមិនពឹងផ្អែកលើគ្នាទៅវិញទៅមកចំពោះសកម្មភាពរបស់ពួកគេ។	សកម្មភាពរបស់សមាជិកក្នុងក្រុមម្នាក់ៗពឹងផ្អែលខ្លួនឯងផងនិង រួមគ្នាផងលើសកម្មភាពរបស់សមាជិកដទៃទៀត។

[139] https://keydifferences.com/difference-between-group-and-team.html

ការណែនាំ	សមាជិកម្នាក់គ្រាន់តែចែករំលែកគំនិត យោបល់ ឬឥរិយាបថ។	អ្នកដឹកនាំក្រុមជាអ្នកដែលបង្ហាញផ្លូវ និងដម្រុញទឹកចិត្តដល់សមាជិកនិងតាមមើលភាពរីកចម្រើនប្រតិបត្តិការរបស់ពួកគេ។
ការសហការ	មានកម្រិតទាបនៃការរួមបញ្ចូលគ្នាសម្រេចបានគោលដៅបុគ្គល។	មានកម្រិតខ្ពស់នៃការរួមបញ្ចូលគ្នាសម្រេចបានគោលដៅរួម។

៧.២.១.ក្រុមការងារមុខងារ (Functional Teams)

ជាទូទៅក្រុមការងារនេះមានការទទួលខុសត្រូវផ្សេងៗគ្នា ប៉ុន្តែពួកគេទាំងអស់កំពុងជួយបំពេញការងារតាមតួនាទីក្នុងមូលដ្ឋានដូចៗគ្នា ។ ឧទាហរណ៍ដូចជាក្រុមបុគ្គលិកក្នុងដីប៉ាតើម៉ងផលិតកម្ម ក្រុមបុគ្គលិកផ្នែកថែទាំ ក្រុមការងារផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុជាដើម ។

៧.២.២. ក្រុមការងារមុខងារចម្រុះ (Cross-Functional Teams)

ប្រភេទក្រុមការងាររាប់បញ្ចូលអ្នកតំណាងពីរផ្នែកជំនាញរងឬដីប៉ាតើម៉ងនីមួយៗដែលមានជំនាញពាក់ព័ន្ធក្នុងគម្រោងមួយ ។ ឧទាហរណ៍ក្រុមហ៊ុនមួយទើបនឹងបើកសាខាថ្មីមួយនៅតាមខេត្ត ពេលនោះក្រុមការងារមួយក្រុមដែលមានជំនាញចម្រុះស្របតាមរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង ត្រូវបង្កើតឡើងដើម្បីចុះជួយពង្រឹងគ្រប់ផ្នែកជំនាញនៅសាខាថ្មីនោះ ។ ពេលខ្លះក្រុមចម្រុះ ក៏អាចរាប់បញ្ចូលអ្នកតំណាងពីអង្គភាពខាងក្រៅផងដែរ ដូចជា អ្នកផ្គត់ផ្គង់ អតិថិជន និង ដៃគូរួមទុនជាដើម ។ ក្រុមប្រភេទនេះមានការទទួលខុសត្រូវសម្រាប់ផែនការនិងការប្រព្រឹត្តការងារស្មុគស្មាញ។ ឧទាហរណ៍ ការអភិវឌ្ឍផលិតផលថ្មីដែលនាំឱ្យទៅជាផលិតកម្មការអនុវត្តប្រព័ន្ធព័ត៌មានថ្មី ។

៧.២.៣. ក្រុមការងារចាត់ចែងខ្លួនឯងឬ ពាក់កណ្តាលស្វ័យភាព

ក្រុមបែបនេះត្រូវប្រើជាញឹកញាប់បំផុតសំរាប់ការងារផលិតកម្មឬក្រុមហ៊ុនធំៗ ដែលមានប្រភេទផលិតផលច្រើន ។ ឧទាហរណ៍ដូចជាក្រុមហ៊ុន Colgate , Palmolive ដែលប្រភេទផលិតផលនីមួយៗសុទ្ធតែមានក្រុមជំនាញផលិតនិងទទួលខុសត្រូវ ។ ប៉ុន្តែបច្ចុប្បន្ននេះ រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងបែបទំនើប ឬភាពជាអ្នកដឹកនាំ អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ចាំតែសម្របសម្រួលតែប៉ុណ្ណោះ ក្រៅពីហ្នឹងការងារជំនាញស្ថិតក្នុងការទទួលខុសត្រូវរបស់ក្រុមជំនាញនីមួយៗ ។

៧.២.៤. ក្រុមការងារគម្លាតភូមិសាស្ត្រ (Virtual Team)

សមាជិករៀបតាមទីកន្លែងឬភូមិសាស្ត្រ និងពួកគេកម្រជួបមុខគ្នាផ្ទាល់ណាស់ [140] ។ មានហេតុផលបីបួនសម្រាប់បង្កើតក្រុមការងារគម្លាតភូមិសាស្ត្រ មានដូចជាពង្រីកសាខានៅបរទេស ការកើនឡើងកិច្ចសហការ ឬ រួមទុនគ្នាជាមួយក្រុមហ៊ុនក្រៅប្រទេសជាដើម ។ទំនាក់ទំនងក្នុងចំណោមពួកគេជាក់ស្តែងផ្អែកទៅលើបច្ចេកវិជ្ជាកុំព្យូទ័រនិងតាមផ្ទាំងទស្សនីយភាពពីចំងាយដូចជា អ៊ីម៉ែល (e-mail) ហ្គូហ្គលមីត (google meet) ហ្ស៊ូម (Zoom) ឬ វីដេអូខនហ្វឺរិន (Video Conference) ជាដើម ។

៧.៣. កត្តាកំណត់នៃការបំពេញការងារ [141]

កត្តាកំណត់នៃការបំពេញការងារ (Determinants of Team Performance) ជាកត្តា របស់បុគ្គលម្នាក់ៗសម្រេចចិត្តប្រមូលផ្តុំគ្នាដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលដៅរួម ចូរត្រឹះរិះថាតើសក្តានុពលបុគ្គលម្នាក់ៗរួមគ្នាអាចឱ្យក្រុមនេះនឹងទទួលជោគជ័យឬអត់ ។ ពេលខ្លះក្រុមមួយអាចរួមគ្នាជាធ្លុងមួយ អាចជំនះបានរាល់បញ្ហាពិបាកៗក៏ទទួលបានជោគជ័យនូវអ្វីដែលពួកគេចង់បាន ។ ផ្ទុយមកវិញក្រុមផ្សេងទៀត មិនបានធ្វើបែបនេះទេ វេរល់តែខ្វែងគំនិតគ្នា យកតែឈ្នះរៀងខ្លួន ដោយមិនបានគិតពីការទទួលស្គាល់សក្តានុពលនៃសមាជិកក្នុងក្រុមអាចងាយនឹងជួបភាពបរាជ័យ ។

---

[140] Bell & Kozlowski, (2002)

[141] N. Plowman (2010) Monitoring and Project.www.Brighthubpm.com > monitoring project >62415

ដូច្នេះតើអ្នកដឹកនាំអាចកំណត់ថា ក្រុមមួយគួរតែមានរបៀបអនុវត្តប្រើឥរិយាបថយ៉ាងដូចម្តេចខ្លះ ដើម្បីឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព ? អ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើន សង្កេត និងវាយតំលៃលើកត្តា ៧ យ៉ាងដើម្បីកំណត់ភាពជោគជ័យរបស់ក្រុមដូចជា ៖ ភាពស្អិតរមួត ការប្រាស្រ័យទាក់ទង ការគិតគ្នាជាក្រុម ភាពដូចគ្នា លក្ខណៈតួនាទី ស្តេរកោព និង ទំហំក្រុម ។

៧.៣.១. ភាពស្អិតរមួត (Cohesive)

កត្តាដំបូងដែលត្រូវពិចារណាថា តើសមាជិកមានភាពជិតស្និតជាមួយគ្នាដែរឬទេ ។ នៅពេលដែលក្រុមមួយមានភាពស្អិតរមួតខ្ពស់ ការប្តេជ្ញាចិត្តនិងឆន្ទៈរបស់សមាជិកក្នុងការខិតខំដើម្បីភាពរីកចម្រើនក្រុមក៏កើតមានឡើង ។ ការរួបរួមគ្នារបស់ក្រុមមានឥទ្ធិពលលើវិសាលភាពដែលសមាជិកម្នាក់ៗដែលចូលចិត្តគ្នា ជឿទុកចិត្តគ្នា ចេះគោរពសមត្ថភាពគ្នានិងផ្តល់យោបល់ឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមក ។ ទោះបីលក្ខណៈទាំងនេះពិបាកសង្កេតក៏ដោយអ្នកគ្រប់គ្រងអាចរកមើលសញ្ញាមួយចំនួនដែលសមាជិកម្នាក់ៗជួបស្វាគមន៍គ្នា ឬ ប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា ឬក្នុងការសន្ទនាដោះស្រាយបញ្ហា ជាដើម ។ អ្នកគ្រប់គ្រងក៏អាចកំណត់បានថាតើសមាជិកក្រុមចូលរួមពិភាក្សាដោះស្រាយបញ្ហាដោយស្មើមុខគ្នា និងសកម្មភាពជាក្រុមដទៃទៀត ដែលបញ្ជាក់ពីលក្ខណៈនៃឥរិយាបថរបស់ពួកគេ លើសពីការបង្កើតក្រុមការងារនៃអង្គភាពទៅទៀត ។

៧.៣.២.ការប្រាស្រ័យទាក់ទង

យន្តការទំនាក់ទំនងមានសារៈសំខាន់ណាស់ក្នុងការអភិវឌ្ឍក្រុមការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ ដើម្បីស្វែងយល់ពីវិសាលភាពនៃគោលដៅនិងឯកភាពលើផ្លូវមួយដើម្បីឈានដល់គោលដៅនោះ ក្រុមការងារត្រូវតែបង្កើតវិធីសាស្ត្រទំនាក់ទំនងផ្សេងៗប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ សូចនាករនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាក្រុមដែលមានប្រសិទ្ធភាពរួមមាន ៖ សំលេង និង សម្តីរនៃការសន្ទនា មានឆន្ទៈក្នុងការពិចារណាលើរាល់គំនិតនិងបំណងប្រាថ្នាដើម្បីដោះស្រាយជម្លោះនិងដំណើរការនៃការសម្រេចចិត្តប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ម៉្យាងវិញទៀតដើម្បីជំរុញស្មារតីសាមគ្គីភាពរបស់ក្រុម និងការពេញចិត្តរបស់សមាជិកនិងការលើកទឹកចិត្ត អង្គភាពនានាគួរតែអនុវត្តដំណើរការដោះស្រាយជម្លោះជាផ្លូវការក្នុងករណីដែលក្រុមការងារមិនអាចដោះស្រាយបញ្ហាជម្លោះផ្ទៃក្នុងឱ្យបានស្ងប់ស្ងាត់ ។

៧.៣.៣. ការរួមគ្នាគិតគូជាក្រុម

ការរួមគ្នាគិតជាទំនោរសម្រាប់ក្រុមធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តក្នុងការបន្សាបទស្សនៈប្រឆាំងដើម្បីរក្សាភាពសុខដុមក្រុម ។ ឥរិយាបថនេះអាចកើតឡើងដោយសារតែសមាជិកក្រុមម្នាក់ៗមានបំណងចង់ស្រុះស្រួលគ្នាហើយមានបំណងកាត់បន្ថយជម្លោះ។ ប៉ុន្តែឥរិយាបថនេះ ក៏បង្ហាញផលអវិជ្ជមានផងដែរ ដោយភាពចុះសម្រុងហួសហេតរហូតភ្លេចគិតពីគោលដៅក្រុម ឬ អង្គភាពព្រោះតែអនុលោមតាមបុគ្គលអ្នកដឹកនាំក្រុមហួសហេតុ ។

៧.៣.៤. ភាពដូចគ្នាឬស្រដៀងគ្នា (Homogeneity)

ភាពដូចគ្នាជាវិសាលភាពដែលសមាជិកមានភាពស្រដៀងគ្នាឬខុសគ្នាពីគ្នាទៅវិញទៅមក។ ការលំបាកសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមឬគម្រោងភាគច្រើនគឺការរកតុល្យភាពរវាងក្រុមដែលមានភាពដូចគ្នា និង ភាពខុសគ្នាខ្លាំងពេក ។ នៅពេលវាយតម្លៃភាពដូចគ្នានៃក្រុមអ្នកគ្រប់គ្រងអាចពិចារណានូវភាពស្រដៀងគ្នានិងភាពខុសគ្នាជាលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួនមានដូចជាៈ ការអប់រំជំនាញ សមត្ថភាព ប្រវត្តិសាស្ត្រ ជំនាន់ វប្បធម៌ និង កម្រិតប្រាក់ចំណូល។

ក្រុមដែលមានភាពដូចគ្នាភាគច្រើនមានភាពស្អិតរមួតខ្ពស់ហើយអាចអភិវឌ្ឍវិធីសាស្ត្រទំនាក់ទំនងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពដែលអាចកាត់បន្ថយជម្លោះ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយភាពស្រុះស្រួលគ្នាច្រើនពេកក៏អាចនាំឱ្យមានករណីនៃការគិតជាក្រុមមានគុណភាពភាពទាបដែរ ។ ចំណែកឯ ក្រុមដែលមានលក្ខណៈខុសគ្នាច្រើនមានគុណសម្បត្តិច្រើនពីព្រោះសមាជិកមានភាពចម្រុះខ្ពស់ដែលនាំឱ្យមានការជជែកវែកញែកនិងរកកស្តុតាង ឬឧទាហរណ៍មកសំអាង និង មានការច្នៃប្រឌិត ភាពបិនប្រសប់ និង ជួយអភិវឌ្ឍធនធានក្នុងចំណោមសមាជិកថែមទៀត ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក្រុមដែលមានសមាជិកចម្រុះខ្លាំងពេកអាចកំណត់កម្រិតការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមកក្នុងសមាជិកក្រុម ។

៧.៣.៥.ការកំណត់លក្ខណៈតួនាទី

អត្តសញ្ញាណតួនាទីជាវិសាលភាពដែលសមាជិកមានសមត្ថភាពក្នុងការសន្មតតួនាទីផ្សេងៗគ្នាក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធក្រុម ។ ដូច្នេះការខិតខំប្រឹងប្រែងនិងការអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្សតាមជំនាញ សម្រាប់ក្រុមការងារ ជាជំនាញនិងចំណេះដឹងផ្សេងៗគ្នាដែល

សមាជិកម្នាក់ៗនាំមកជូនក្រុមនូវសមត្ថភាពដ៏ចាំបាច់ដើម្បីសម្រេចគោលដៅ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចសង្កេតមើលថា តើក្រុមមួយអាចស្គាល់ពីសក្តានុពលរបស់សមាជិកម្នាក់ៗ និងកំណត់តួនាទីដែលសមស្របនឹងសមាជិកម្នាក់ៗដែរឬទេ ។ បើមិនដូច្នេះទេក្រុមការងារនោះ មិនអាចរំពឹងថានឹងមានមុខងារខ្ពស់និងដំណើរការបានល្អទេ ។

៧.៣.៦.ស្មេរគោពបរិយាកាសក្នុងក្រុម

កត្តាកំណត់នេះបានជះឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងដល់ការអនុវត្តការងាររបស់ក្រុម ដូចជា កម្រិតស្មេរភាពក្នុងចំណោមសមាជិកនិងអ្នកដឹកនាំក្រុមឬគម្រោង។ ក្រុមដែលធ្លាប់មានអត្រាសមាជិកបោះបង់ចោលការងារទាប មានភាពស្អិតរមួតជាង មានវិធីសាស្ត្រទំនាក់ទំនងល្អជាង និងកំណត់លក្ខណៈតួនាទីបានច្បាស់ជាងក្រុមការងារឬគម្រោងដទៃ ។ បន្ថែមពីលើការវាយតំលៃអត្រាសមាជិកបោះបង់ចោលការងារ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចវាយតំលៃកម្រិតដែលសមាជិកត្រូវពឹងអាស្រ័យគ្នាទៅវិញទៅមកដែលភ្ជាប់មកជាមួយទំនាក់ទំនងប្រកបដោយស្មេរភាពនិងភាពទុកចិត្តគ្នា ។

៧.៣.៧.ទំហំក្រុម

តាមរយៈការវាយតម្លៃទំហំក្រុមអ្នកគ្រប់គ្រងអាចបង្កើនផលិតភាពដើម្បីជានាបាននូវកម្រិតការងារខ្ពស់របស់ក្រុម។ ចំនួនសមាជិកកាន់តែច្រើន ធនធានមនុស្សក៏កាន់តែច្រើនក្នុងក្រុម ដើម្បីសំរេចគោលដៅ ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយនៅពេលដែលទំហំក្រុមកើនឡើងចំនួននៃជម្លោះក៏កើតឡើងច្រើនដែរ ហើយកម្រិតនៃភាពស្អិតរមួតក៏ថមថយ បណ្តាលឱ្យ ផលិតភាពមិនដំណើរការប្រសិទ្ធភាពដែរ ។ ដើម្បីវាយតម្លៃថាតើក្រុមមួយមានទំហំធំឬតូចអ្នកចាត់ការទូទៅត្រូវពិចារណាថា តើសមាជិកទាំងអស់ធ្វើការជាមួយគ្នាប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពដែរឬទេ? និង តើការងារដែលបានសម្រេចដោយសមាជិកទាំងអស់នៃក្រុម មានទំហំប៉ុនណា ?។

៧.៤. ជំនាញសំខាន់ៗសម្រាប់ការដឹកនាំក្រុមការងារគម្រោងចម្រុះ

អ្នកដឹកនាំក្រុមការងារគម្រោងប្រភេទនេះ ទាមទារនូវសមត្ថភាពមួយចំនួនដើម្បីដឹកនាំក្រុមគម្រោងចម្រុះដូចជា៖ ឯកទេសបច្ចេកទេស ជំនាញគ្រប់គ្រងគម្រោង ជំនាញអន្តរបុគ្គលឬទំនាក់ទំនង ជំនាញពុទ្ធិ និងជំនាញនយោបាយ ជាដើម។

<u>១. ឯកទេសបច្ចេកទេស</u> ៖ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែពូកែទំនាក់ទំនងពីការប្រឈមនឹងបញ្ហាបច្ចេកទេសនានាជាមួយសមាជិកក្រុមដែលមកពីសាវតានិងបច្ចេកទេសផ្សេងៗពីគ្នា ។

<u>២. ជំនាញគ្រប់គ្រងគម្រោង</u>៖ អ្នកដឹកនាំជាមនុស្សពូកែរៀបផែនការនិងចាត់ចែងផែនការសកម្មភាពលម្អិតឬផ្នែកតូចៗនៃគម្រោង ។ ចេះជ្រើសរើសសមាជិកក្រុមប្រកបដោយគុណវុឌ្ឍិ និង គ្រប់គ្រងនិងទទួលខុសត្រូវបានច្បាស់ក្នុងការចាត់ចែងគម្រោងថវិកា និង ហិរញ្ញវត្ថុ។

<u>៣.ជំនាញអន្តរបុគ្គលឬទំនាក់ទំនង</u> ៖អ្នកដឹកនាំមានសមត្ថភាពយល់ដឹងពីតម្រូវការនិងឱ្យតម្លៃដល់សមាជិកក្រុម ដើម្បីដុះឥទ្ធិពលដល់ពួកគេ ដោះស្រាយជម្លោះ និង កសាងភាពស្អិតរមួតក្នុងចំណោមសមាជិក ។

<u>៤.ជំនាញពុទ្ធិ</u>៖ អ្នកដឹកនាំមានសមត្ថភាពដោះស្រាយបញ្ហាស្មុគស្មាញដែលតម្រូវឱ្យមានភាពឆ្នៃប្រឌិត និងបង្កើតថ្មីព្រមទាំងការគិតរួមគ្នាជាប្រព័ន្ធ និង ត្រូវតែយល់ពីតួនាទីខុសប្លែកគ្នាដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងភាពជោគជ័យនៃគម្រោង ។

<u>៥.ជំនាញនយោបាយ</u>៖ អ្នកដឹកនាំត្រូវមានភាពប៉ិនប្រសប់ក្នុងអភិវឌ្ឍក្រុមចម្រុះដើម្បីទទួលបានធនធានផ្សេងៗ ជំនួយ និង ការយល់ព្រមពីកម្រិតគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ និង ភាគីពាក់ព័ន្ធដទៃទៀត ។

៧.៥.នីតិវិធីសម្រាប់ការសម្របសម្រួលក្រុមការងារ

នីតិវិធីនេះភាគច្រើនគេប្រើប្រាស់សម្រាប់ការរំលឹកឬកែលម្អបុគ្គលិកឬក្រុមការងារ ឬ ការត្រួតពិនិត្យលទ្ធផលគម្រោងឬផែនការ ជាទូទៅត្រូវធ្វើបន្ទាប់ពីបានបញ្ចប់ តាមការគ្រោងទុក ដើម្បីទាញយកបទពិសោធន៍ទាំងវិជ្ជមាន និង អវិជ្ជមាន សម្រាប់ជាការសិក្សាទៅលើការអនុវត្តគម្រោង ឬ ផែនការនៅលើក្រោយទៀត ។ ដូច្នេះបានជានៅក្នុងផ្នែកនេះ បង្ហាញពីគោលគំនិតមួយដើម្បីអនុវត្តនីតិវិធីនេះ ដូចជា៖ ជួយកែលម្អគម្រោងឬផែនការបន្ទាប់ អត្ថប្រយោជន៍នៃការរំលឹកបន្ទាប់ពីការងារបានបញ្ចប់ និង ការដឹកនាំត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីដំណើរការ ការងារដាដើម។

៧.៥.១.ជួយកែលម្អគម្រោងឬផែនការបន្ទាប់

ការធ្វើគម្រោងបច្ចុប្បន្នតែងតែមានភាពខុសឆ្គងតិចឬច្រើន តែកំហុសទាំងឡាយក្នុងពេលបច្ចុប្បន្ន សុទ្ធតែផ្តល់នូវបទពិសោធន៍សម្រាប់គម្រោងលើកក្រោយៗ ធ្វើគម្រោងម្តង ផ្តល់បទពិសោធន៍ម្តង ។ ដូច្នេះហើយបានជាអ្នកធ្វើគម្រោងច្រើនផ្តល់បទពិសោធន៍បានច្រើនយ៉ាងច្រើនបែប សម្រាប់ជាមេរៀនគម្រោងលើកក្រោយ ៖ ឧទាហរណ៍ ចំពោះការវាយតម្លៃផែនការឬគម្រោងបច្ចុប្បន្ន អ្នកប្រហែលជាបានប្រើ

ពេលវេលាវែងពេកនិងធនធានច្រើនពេកហើយអ្នកអាចជៀសវាងបញ្ហាទាំងនេះ ប្រសិនបើអ្នកបានធ្វើគម្រោងឬផែនការលើកក្រោយ ។ នៅក្នុងអង្គភាពនិងឧស្សាហកម្ម គ្រប់ប្រភេទ អាចទទួលបានអត្ថប្រយោជន៍ពីដំណើរការ ត្រួតពិនិត្យឡើងវិញ ។ បន្ទាប់ពីសង្គ្រាមលោកលើទី២ លោកជាប់បើយូ អេដវឺរដ៍ ដេមីង (W Edwards Deming) បានទទួលការងារមួយគឺជួយប្រទេសជប៉ុនឱ្យកសាងសេដ្ឋកិច្ចឡើងវិញក្នុងអំឡុងទសវត្សឆ្នាំទី ៥០។ គោលបំណងរបស់គាត់ត្រូវបង្កើតការគ្រប់គ្រងគម្រោង(PDCA) ៖ ផែនការ(Plan) ការអនុវត្ត(Do) ការវាយតម្លៃលទ្ធផល(Check) និង ការកែលម្អ (Act) សម្រាប់ប្រើប្រាស់ដំណើរការស្តារនិងអភិវឌ្ឍបន្ត ក្នុងការជួយកសាងឡើងវិញនូវឧស្សាហកម្មជប៉ុនដែលអាចបំពេញក្នុងទីផ្សារពិភពលោកនាអនាគត ។ ដំណើរការពិនិត្យឡើងវិញ បន្ទាប់ពីសកម្មភាពឬការងារ ក៏ត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយកងយោធាសហរដ្ឋដែលជាមធ្យោបាយមួយសម្រាប់ទាហានគ្រប់គ្នារៀនសូត្រនិងយល់ដឹងបានយ៉ាងឆាប់រហ័សពីបទពិសោធន៍របស់ទាហាននៅក្នុងសមរភូមិ បន្ទាប់ពីប្រយុទ្ធចប់ក្នុងសមរភូមិម្តងៗ ។ ជាមួយនឹងប្រព័ន្ធនេះមេរៀននិងចំណេះដឹងសំខាន់ៗត្រូវបានផ្ទេរភ្លាមៗដើម្បីឱ្យសមាជិកដទៃទទួលបានអត្ថប្រយោជន៍ច្រើនបំផុត។ នេះការអនុវត្តជាក់ស្តែងរបស់អង្គភាពទាំងមូលឱ្យមានភាពប្រសើរឡើងទាន់ពេលវេលា ។

៧.៤.២.អត្ថប្រយោជន៍នៃការរំលឹកបន្ទាប់ពីការងារបានបញ្ចប់

ការត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីគម្រោងបានបញ្ចប់ ជួយផ្តល់ឱកាសដើម្បីវាយតម្លៃដែលបានកើតឡើងនិងមូលហេតុក្នុងការអនុវត្តបច្ចុប្បន្ន ។ ការពិភាក្សាផ្តោតលើការរៀនសូត្រដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងដើម្បីជួយក្រុមនិងអ្នកដឹកនាំអង្គភាពឱ្យរកឃើញអ្វីដែលត្រូវតាមផែនការ ឬស្តង់ដារ និងមូលហេតុដែលមានការខ្វះខាត ឬ ខុសគ្នា។ ឧទាហរណ៍ នៅពេលធ្វើការបណ្តុះបណ្តាលទូទាំងអង្គភាព អ្នកគ្រប់គ្រងអាចបញ្ចប់ការត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីវគ្គបណ្តុះបណ្តាលដំបូងវិភាគថាតើត្រូវកែលម្អដូចម្តេចក្នុងវគ្គបន្ទាប់ ។ ម៉្យាងវិញទៀតប្រសិនបើអ្នកកំពុងផ្លាស់ប្តូរដំណើរការផលិតរបស់អ្នក អ្នកអាចធ្វើការវាយតម្លៃឬត្រួតពិនិត្យ បន្ទាប់ពីបញ្ចប់ការផលិតចំនួន ១០ទៅ២០ គ្រឿងដំបូងដំនួសឱ្យការបញ្ចប់តាមចំនួនគម្រោងទាំងស្រុង ។ វិធីសាស្ត្រវាយតម្លៃ រំលឹកបន្ទាប់ពីការងារនេះគាំទ្រដល់វប្បធម៌រៀនបន្តនិងកែលំអ បំណងប្រាថ្នាអនុវត្តល្អបំផុត និង ច្នៃប្រឌិតឥតឈប់ឈរ ។

ម៉្យាងវិញទៀត ការសំខាន់ក្នុងការកត់សម្គាល់ពីវិធីសាស្ត្រនេះ មិនត្រូវបានកំណត់ចំពោះគម្រោងធំឬផ្លូវការទេ។ អ្នកអាចប្រើរបៀបនេះ បន្ទាប់ពីការប្រជុំបុគ្គលិកឬមុខងារប្រតិបត្តិការទៀងទាត់ក្នុងក្រុមការងារផ្ទាល់ខ្លួន ដូចជារបាយការណ៍គណនេយ្យចុងខែ ។ អត្ថប្រយោជន៍បន្ថែមនៃដំណើរការត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីសកម្មភាពឬការងារ គឺការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវការប្រាស្រ័យទាក់ទង និង មតិយោបល់នៅក្នុងក្រុម ។ ដោយសារតែការផ្តោតអារម្មណ៍ទៅលើការរៀនសូត្រជំនួសឱ្យការស្តីបន្ទោស ដំណើរការនេះនាំឱ្យមានការយល់ដឹងកាន់តែប្រសើរឡើងនៃការអនុវត្តជាក្រុម និង ជួយមនុស្សឱ្យគិតពីវិធីដែលល្អបំផុតដើម្បីធ្វើការជាមួយគ្នាដើម្បីទទួលបានលទ្ធផលល្អប្រសើរ។

៧.៤.៣.ការដឹកនាំត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីសកម្មភាព

ដំណើរការនេះទាក់ទងទៅនឹងវដ្ត វិលជុំរបស់លោកដេមិង[142] (ផែនការ(Plan) អនុវត្តន៍(Do) លទ្ធផល(Check) និង ត្រួតពិនិត្យ(Act)) ហើយវាជាការបន្ថែមដ៏ល្អមួយចំពោះគំនិតផ្តួចផ្តើមកែលម្អជាបន្ត ។ វដ្ត ដេមិង ជាវិធីសាស្ត្រទូលំទូលាយក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហានិងការគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរ ។

វិធីសាស្ត្រត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីសកម្មភាព ជាឧបករណ៍មានប្រយោជន៍មួយដែលធ្វើការជាមួយផែនការ អនុវត្តន៍ លទ្ធផល និង ត្រួតពិនិត្យ(វាយតម្លៃ) ប៉ុន្តែវាមិនមែនជំនួសគ្នាទៅវិញទៅមកទេ ។ ដើម្បីឱ្យដំណើរការ "ការត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីសកម្មភាព" ទទួលបានជោគជ័យក្រុមការងារត្រូវការស្វែងយល់ដោយខ្លួនឯងនូវមេរៀនដែលផ្តល់ដោយបទពិសោធន៍ និងចូលរួមពិភាក្សាគ្នាបើកចំហ និង ស្មោះត្រង់ឱ្យកាន់តែប្រសើរ ។ នេះគឺជាធាតុសំខាន់ៗមួយចំនួននៃវិធីសាស្ត្រត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីសកម្មភាព ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពដូចជា៖ ពិភាក្សាអំពីគោលបំណងនិងច្បាប់ លើកទឹកចិត្តឱ្យមានការចូលរួមយ៉ាងសកម្ម ប្រើអ្នកសម្របសម្រួល ការសម្តែងរបស់ក្រុមពិភាក្សាទាំងមូល និង ផ្តោតលើការពិភាក្សាជាមួយសំណួរជំនាញជាដើម ។

<u>១.ពិភាក្សាអំពីគោលបំណងនិងច្បាប់</u> ៖ គោលបំណងនៃវិធីសាស្ត្រនេះ មិនស្វែងរកការចាប់កំហុសដើម្បីការរិះគន់ឬទិទៀនបុគ្គលណាម្នាក់ទេ លើសពីនេះជាការសង្កត់ធ្ងន់ទៅ

[142] Deming Cycle (Plan, Do, Check and Act)

លើការរៀនសូត្រពីភាពឆកល្វែងក្នុងអតីតកាល ឬ សកម្មភាពមុនៗ ។ ដូច្នេះ អង្គភាពឬក្រុមការងារត្រូវចងក្រងគោលការណ៍ ចែងឱ្យបានច្បាស់លាស់ពីសិទ្ធិស្របច្បាប់របស់សមាជិកតាំងពីដំបូងសម្រាប់ទទួលបានការចូលរួមដោយការបើកចំហនិងភាពស្មោះត្រង់ ។

<u>២.លើកទឹកចិត្តឱ្យមានការចូលរួមយ៉ាងសកម្ម</u> ៖ ពេលកំណត់ដោយគោលការណ៍លើកទឹកចិត្តឱ្យបញ្ចេញយោបល់ដោយបើកចំហរទាំងមតិស្របនិងជំទាស់ សុទ្ធតែសម្តែងចេញនូវភាពទុកចិត្តគ្នា ជាពិសេសសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើការកែលំអរសម្រាប់ការងារឬគម្រោងអនាគត ។ ការវាយប្រហារចំៗលើបុគ្គលត្រូវតែចៀសវាង នៅក្នុងអង្គពិភាក្សាសិក្សាស្វែងរកបទពិសោធន៍ ។

<u>៣.ប្រើអ្នកសម្របសម្រួល</u>៖ អង្គភាពឬក្រុមអាចអញ្ជើញភាគីអព្យាក្រឹតឱ្យជួយវិនិច្ឆ័យផ្តោតលើការពិភាក្សាដោយមិនមានការរើសអើង ដើម្បីឱ្យភាគីពាក់ព័ន្ធមានទំនុកចិត្ត ។

<u>៤.ការសម្តែងរបស់ក្រុមពិភាក្សាទាំងមូល</u>៖ ការពិភាក្សាមិនមែននិយាយផ្តោតតែលើសកម្មភាពបុគ្គលទេ គឺ និយាយពីរបៀបដែលក្រុមទាំងមូលរៀនសូត្រនិងស្រង់បទពិសោធន៍ដែលបានអនុវត្តកន្លងមកដើម្បីចៀសវាងបន្តការខ្វះខាតសម្រាប់សកម្មភាពបន្តបន្ទាប់ ។

<u>៥.ផ្តោតលើការពិភាក្សាជាមួយសំណួរជំនាញ</u> - ប្រសិនបើអ្នកសួរថា "តើអ្នកគិតយ៉ាងម៉េចចំពោះបញ្ហាឬ រឿងហ្នឹង?" នេះអាចជាសំណួរដែលត្រូវពិភាក្សាទូលំទូលាយពេក។ ផ្ទុយទៅវិញអ្នកចូលរួមគួរណែនាំឱ្យសមាជិក គិតអំពីបញ្ហាឬភាពខ្វះខាតជាក់លាក់ដូចជា ផ្នែកប្រព័ន្ធអង្គភាពឬឥរិយាបថ "តើអ្នកអាចចូលរួមសហការបានដែរឬទេ ?" "តើការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាអាចប្រសើរជាងមុនដែរឬទេ ? " "តើគួរកែលំអផែនការសកម្មភាពអ្វីខ្លះដើម្បី ឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត ? " ។ ខាងក្រោមនេះជាទិសដៅណែនាំមួយចំនួនសម្រាប់សមាជិកក្រុមដែលមានការបំពេញមុខងារដែលនៅមានការខ្វះខាតមុននឹងចូលរួមអង្គប្រជុំត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីសកម្មភាពដូចជា៖

➢មុននឹងចាប់ផ្តើមចូលរួម ចូរអ្នកធ្វើការទិទៀនខ្លួនឯងនិងចេះទទួលស្គាល់រឿងរ៉ាវដែលកើតឡើងដោយសារតែឥរិយាបថផ្ទាល់ខ្លួន ។

➢សមាជិកទាំងអស់គួរចេះវិភាគ និងកំណត់អត្តសញ្ញាណមុខងារនិងស្តង់ដារបំពេញការងាររបស់ក្រុមទាំងមូលទទួលបានទាំងប្រសិទ្ធភាព និងអត់ប្រសិទ្ធភាព ។

➢លើកទឹកចិត្តសមាជិកដើម្បីពិនិត្យមើលតើដំណើរការក្រុមបានជះឥទ្ធិពលដល់ការបំពេញការងាររបស់ក្រុមយ៉ាងដូចម្តេច ។

➢រក្សាកិច្ចពិភាក្សាដោយផ្តោតទៅលើឥរិយាបថជាជាងបុគ្គល មានន័យថាបើផ្តោតលើបុគ្គល ពិតជាមានភាពលម្អៀងព្រោះជាធម្មតាអ្នកដឹកនាំម្នាក់មិនអាចអនុវត្តលើបុគ្គលឱ្យបានស្មើភាពគ្នាទេ ព្រោះមនោសញ្ចេតនាឬអារម្មណ៍គ្មានអ្វីដែលអាចវាស់វែងនិងប្តឹងបានទេ គឺមានតែឥរិយាបថបុគ្គលក្នុងការងារដោយវាយតម្លៃផ្អែកលើ ស្តង់ដារនៃការរំពឹងទុកដែលអាចវាស់វែងបាន [143]។

➢បើចាំបាច់ ចូរផ្តល់ការវាយតម្លៃការបំពេញការងាររបស់ក្រុមដោយផ្ទាល់ខ្លួនអ្នក ។

➢ស្នើឱ្យសមាជិកណាម្នាក់ដែលមានបទពិសោធន៍ល្អ ឬ អនុវត្តសម្រេចផែនការបានជោគជ័យ ជួយណែនាំពីវិធីធ្វើឱ្យការបំពេញការងាររបស់ក្រុមកាន់តែប្រសើរ ។

៧.៥. គោលការណ៍សម្រាប់កសាងក្រុមការងារ

តើក្រុមការងារមានគោលបំណងអ្វី ? នៅពីក្រោយភាពជោគជ័យនៃអាជីវកម្មណាមួយគឺដោយសារតែមានក្រុមការងារដ៏អស្ចារ្យមួយ ។ ការបង្កើតក្រុមការងារនេះអនុវត្តបានចំពោះគម្រោងឬអាជីវកម្មដែលទើបចាប់ផ្តើមថ្មីៗ។ ក្រុមការងារមានប្រយោជន៍សម្រាប់ជួយត្រួតពិនិត្យដោយប្រយោលពីថ្នាក់លើ តែចំពោះក្រុមទាំងមូលមានការត្រួតពិនិត្យជិតដល់ព្រោះសមាជិកក្នុងក្រុមមានចំនួនតិច និងស្ថិតតាមឋានានុក្រមនៃគម្លាតអំណាចជិត ឬ ទាប ។ ផ្អែកលើហេតុផលទាំងនេះ បាននៅក្នុងផ្នែកនេះ បានផ្តល់នូវទិសដៅមួយចំនួនដូចជា៖ ចាប់ផ្តើមពីការជ្រើសរើសមនុស្សត្រូវនឹងជំនាញណែនាំឱ្យសមាជិកក្រុមបង្កើតលទ្ធផលរំពឹងទុកឱ្យបានរាល់ថ្ងៃ និង អ្នកដឹកនាំក្រុមត្រូវគោរពសមាជិកឱ្យដូចបុគ្គលខ្លួនឯង ជាដើម។

៧.៥.១.ការជ្រើសរើសមនុស្សត្រូវនឹងជំនាញ

ការឱ្យតម្លៃឆ្ពោះទៅរកគោលដៅរួមត្រូវផ្តោតទៅនឹងការគោរពរចនាសម្ព័ន្ធឋានានុក្រមដែលអាជីវកម្មឬគម្រោងភាគច្រើនទាមទារ ។ នៅពេលដែលគម្រោងមួយមានធនធានមនុស្សត្រឹមត្រូវក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរួចហើយពួកគេមានស្មារតីរួមគ្នាទៅជាអង្គភាពដែលមានសាមគ្គីភាពនិងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។

[143] Key performance indicators (KPI)

៧.៥.២.ណែនាំសមាជិកក្រុមបង្កើតលទ្ធផលរំពឹងទុកឱ្យបានរាល់ថ្ងៃ

ដើម្បីវាយតម្លៃឱ្យបានត្រឹមត្រូវនូវស្នាដៃបំពេញការងាររបស់ សមាជិកម្នាក់ៗ (Key Performance Indicators) ឱ្យបានត្រឹមត្រូវ នៅក្នុងក្រុមការងារ ។ បុគ្គលិកម្នាក់ៗតម្រូវឱ្យមានតារាងពណ៌នាការងារបានច្បាស់លាស់ និង ត្រូវរៀបចំផែនការប្រតិបត្តិរបស់ខ្លួន ជាខែ និង ចែកជាសប្តាហ៍ និង កំណត់គូឡោនកាលបរិច្ឆេទ ការកិច្ចអត្តសញ្ញាណអ្នកធ្វើ លទ្ធផលរំពឹងទុក និងការទទួលខុសត្រូវ ដូចខាងក្រោម ៖

តារាង៧.២. ផែនការប្រតិបត្តិឬ វាយតម្លៃស្នាដៃការងារ

ការិយាល័យ៖ ទីផ្សារ	ផែនការប្រចាំខែ	ឈ្មោះ៖		
កាលបរិច្ឆេទ	**ការកិច្ច**	**នរណា**	**លទ្ធផលរំពឹងទុក**	**ការទទួលខុសត្រូវ**
4-8/1/21	សម្ភាសគោលដៅពីផលិតផលថ្មី	លីណា	គោលដៅចំនួន 384 នាក់	ហត្ថលេខាប្រធានក្រុម
11-15/1/21	ផ្សព្វផ្សាយផលិតផលថ្មី	លីណា	បង្កើតព្រឹត្តិការណ៍ចំនួន 2 នៅភ្នំពេញ	ហត្ថលេខាប្រធានក្រុម
18-23/1/21	ចែកចាយសំណាក	លីណា	5000 យូនីត	ហត្ថលេខាប្រធានក្រុម
25-29/1/21	ជម្រុញការលក់	លីណា	1000 យូនីត	ហត្ថលេខាប្រធានក្រុម

៧.៥.៣. អ្នកដឹកនាំក្រុមត្រូវគោរពសមាជិកឱ្យដូចបុគ្គលខ្លួនឯង

នៅកន្លែងធ្វើការអ្នកចង់អោយបុគ្គលិករបស់អ្នកចូលរួមក្នុងក្រុមប៉ុន្តែអ្នកក៏ត្រូវមានទស្សនៈផងដែរថា សមាជិកក្រុមសុទ្ធតែមានរឿងរ៉ាវផ្ទាល់ខ្លួន ។ ដូច្នេះមិនគួរទុកឱ្យពួកគេទទួលបានអារម្មណ៍តឹងតែង នៅក្នុងម៉ោងការងារ ហើយមានអារម្មណ៍ថាបានរួចផុតពីគំនាបនៅពេលដែលដល់ម៉ោងចេញពីការងារ ជារៀងរាល់ថ្ងៃ ។ ម៉្យាងវិញទៀត មិនគួរចាត់ទុកសមាជិកក្រុមថ្មីជាសាកសពនៅពេលដែលពួកគេទើបនឹងចូលមកបំពេញការកិច្ច លើដំបូង ។ ភាពជោគជ័យនិងសម្រេចគោលដៅប្រសិទ្ធភាព គឺពឹងផ្អែកលើបរិយាកាសក្រុមដ៏រឹងមាំ រីកស្គុះស្គាយ នៅពេលបុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវបានគោរពនិងទទួលស្គាល់សមត្ថភាពនិងសំដែងអំណរសាទរ ចំពោះស្នាដៃរបស់ពួកគេក្នុងការចូលរួមចំណែកដល់គោលដៅរួមរបស់អ្នកដូចជា៖

១. សង្កត់ធ្ងន់លើផលប្រយោជន៍និងតម្លៃរួមរបស់ក្រុមឬអង្គភាព

២. ប្រើពិធីឬក្បួនទម្លាប់ និមិត្តរូបដើម្បីអភិវឌ្ឍអត្តសញ្ញាណជាមួយក្រុមឬ អង្គភាព

៣. លើកទឹកចិត្តនិងសម្របសម្រួលប្រតិកម្មពីសមាជិកក្នុងក្រុមការងារ

៤. រាយការណ៍ប្រាប់សមាជិកពីដំណើរការនិងសមិទ្ធផលដែលក្រុមសម្រេចបាននិង

៥. ដឹកនាំការប្រជុំស្តីពី វិភាគយន្តការការងារ និងប្រជុំពិនិត្យបន្ទាប់ពីបញ្ចប់ការងារដើម្បីតម្រង់ទិសលទ្ធផលលើក្រោយឱ្យកាន់តែល្អជាលំដាប់ ។ បង្កើនការលើកទឹកចិត្តសម្រាប់កិច្ចសហការនិងបើកចំហរទស្សនៈ កែលម្អទៅវិញទៅមក។

៧.៦.ការសម្រេចចិត្តក្នុងក្រុមការងារ (Decision Making in Groups)

ក្នុងការសម្រេចចិត្តក្នុងក្រុមការងារ មានកត្តាមួយចំនួនដែលបានកំណត់ដំណើរការក្រុមដូចជា៖ ទំហំក្រុម ភាពខុសប្លែកខាងស្ថានភាព ភាពជាប់ទាក់ទង ភាពទីទៃនៃសមាជិក ភាពចាស់ទុំខាងអារម្មណ៍ បរិយាកាសក្នុងសមាជិកក្រុម និងបច្ចេកវិជ្ជាទំនាក់ទំនងជាអាទិ ។

<u>១.ទំហំក្រុម (Group size)</u>៖ បើសិនជាក្រុមមានទំហំធំពេក ការចូលរួមសម្រេចចិត្តជាក្រុមពិតជាខ្ជះខ្ជាយពេលវេលា ក្នុងដំណើរការសម្រេច ។ ដូច្នេះត្រូវជ្រើសរើសសម្រាំងរកអ្នកបទពិសោធន៍ល្អ ពាក់ព័ន្ធនឹងជំនាញតាមទំហំសមល្មមនឹងពេលវេលា ។

<u>២.ភាពខុសប្លែកខាងស្ថានភាព(Status differential)</u>៖ភាពខុសគ្នានៃស្ថានភាពច្រើនកើតឡើងជាក្រុមនៅក្នុងក្រុម ជាពិសេសនៅពេលដែលក្រុមត្រូវបានពិចារណាក្នុង

បរិបទសង្គមដូចជាអង្គភាពមួយ។ ដូច្នេះភាពខុសគ្នានៃស្ថានភាពអាចជួយក្រុមឱ្យ សម្រេចបាននូវកិច្ចសហប្រតិបត្តិការ និង ការសម្របសម្រួលរវាងសមាជិក ដោយសារ នៅពេលដែលមនុស្សយល់ឃើញពីភាពខុសគ្នានៃស្ថានភាពរវាងគ្នានិងគ្នា ធ្វើឱ្យពួកគេ មានទំនោរទៅរកការពន្យាពេល យល់ព្រមតាម ឬ ចេះអាធ្យាស្រ័យឱ្យគ្នាទៅវិញ ទៅមក ។

<u>៤.ភាពជាប់ទាក់ទង (Cohesiveness)</u> ៖ " ភាពរួបរួមគ្នាសំដៅទៅលើវិសាលភាពនៃ សាមគ្គីភាព" នៅក្នុងក្រុមនិងត្រូវបានឆ្លុះបញ្ចាំងពីការអនុលោមរបស់សមាជិកទៅនឹង បទដ្ឋាននៃក្រុម អារម្មណ៍នៃការទាក់ទាញគ្នា ទៅវិញទៅមកនិងមានបំណងក្លាយជា សហសមាជិកនៃក្រុម" ។

<u>៥.ភាពទីទែពីគ្នារបស់សមាជិក (Member diversity)</u> ៖ វាមានន័យថាការយល់ដឹងថា បុគ្គលម្នាក់ៗមានលក្ខណៈប្លែកពីគ្នា ហើយទទួលស្គាល់ភាពខុសគ្នារបស់ពួកគេម្នាក់ៗ។ ទាំងនេះអាចមាននៅតាមភាពចម្រុះនៃសមាជិកដូចជា៖ ពូជសាសន៍ ភេទ និន្នាការ នយោបាយ ស្ថានភាពសេដ្ឋកិច្ច សង្គម អាយុ សមត្ថភាព រាងកាយ ជំនឿ សាសនា ឬ មនោគមវិជ្ជាផ្សេងទៀត ។ គេបែងចែកភាពទីទែពីគ្នាជា៣ធំៗ ដូចជា៖ ភាព ចម្រុះនៃលក្ខណៈ ភាពចម្រុះក្នុងទីជម្រៅ និង ភាពចម្រុះលាក់បាំង ។

ក.ភាពចម្រុះនៃលក្ខណ(Surface-level diversity)៖ ភាពចម្រុះនៅក្នុងទម្រង់នៃ លក្ខណៈរបស់បុគ្គលដែលអាចមើលឃើញច្បាស់ផ្ទាល់ភ្នែករួមមាន៖ អាយុ ទំហំរាង កាយ ភាពពិការ ពូជសាសន៍ ឬ ភេទ ។

ខ.ភាពចម្រុះក្នុងជម្រៅ(Deep-level diversity)៖ ភាពចម្រុះនៅក្នុងលក្ខណៈដែលមិន អាចការពារបានដូចជា៖ ឥរិយាបថ គុណតម្លៃ និងជំនឿសាសនា ជាដើម។

គ.ចម្រុះដែលលាក់បាំង(Hidden diversity)៖ ភាពចម្រុះនៅក្នុងលក្ខណៈដែលមាន កម្រិតជ្រៅប៉ុន្តែអាចត្រូវបានលាក់ឬបង្ហាញតាមការសម្រេចចិត្តរបស់បុគ្គលប្រៀបដូច ដូចជាការតម្រង់ទិសផ្លូវភេទ។

<u>៦. ភាពចាស់ទុំខាងអារម្មណ៍(Emotional maturity)</u>៖ ភាពចាស់ទុំខាងអារម្មណ៍គឺ នៅពេលដែលនរណាម្នាក់អាចគ្រប់គ្រងអារម្មណ៍របស់ពួកគេមិនថាស្ថិតក្នុងកាល: ទេស:ណាក៏ដោយ។ ពួកគេដឹងពីរបៀបឆ្លើយតបនឹងស្ថានភាពលំបាកហើយនៅតែរក្សា

ភាពត្រជាក់។ នេះជាការក្រឡេកមើលចរិតលក្ខណៈនិងវត្ថុសំខាន់ៗដែលយើងអាចធ្វើដើម្បីអភិវឌ្ឍភាពចាស់ទុំខាងអារម្មណ៍។[144]

<u>៧.បរិយាកាសក្នុងសមាជិកក្រុម(Physical environment)</u> ៖ បរិយាកាសរូបវន្ត[145] ជាកន្លែងដែលសមាជិកក្រុម ប្រជុំឬធ្វើការ ។ មនុស្សធ្វើអន្តរកម្មជាមួយបរិយាកាសរូបវន្តរបស់ពួកគេតាមរយៈខ្យល់ដែលពួកគេដកដង្ហើម នំចំណី ទឹកស្អាត តុកៅអី ម៉ាស៊ីនត្រជាក់ និងបរិយាកាសទីកន្លែងអង្គុយធ្វើការឬប្រជុំ ដទៃទៀត ។

<u>៨.បច្ចេកវិជ្ជាទំនាក់ទំនង(Communication technology)</u>៖ បច្ចេកវិទ្យាទំនាក់ទំនងដែលត្រូវបានគេស្គាល់ផងដែរថាជាបច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មានសំដៅទៅលើឧបករណ៍និងកម្មវិធីទាំងអស់ដែលត្រូវបានប្រើដើម្បីដំណើរការនិងទំនាក់ទំនងឬផ្តល់ព័ត៌មានឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមក ។ អ្នកជំនាញក្នុងវិស័យបច្ចេកវិទ្យាទំនាក់ទំនងមានជំនាញក្នុងការអភិវឌ្ឍតំឡើងនិងផ្តល់សេវាកម្មថាស់រឹង និង ប្រព័ន្ធថាសទន់ ទាំងនេះ។ បុគ្គលដែលចូលប្រឡូកក្នុងវិស័យនេះមានការយល់ដឹងពីការផលិត ការវាយតំលៃ និងការចែកចាយឧបករណ៍បច្ចេកវិទ្យាទំនាក់ទំនង។

៧.៧. គោលការណ៍ សម្រាប់ដឹកនាំអង្គប្រជុំមួយ

អង្គប្រជុំជាកន្លែងប្រមូលផ្តុំគ្នាដើម្បីពិភាក្សាផ្តោះប្តូរយោបល់គ្នា សម្រាប់ដោះស្រាយបញ្ហានិងស្វែងរកការរីកចម្រើននៅក្នុងអង្គភាព ។ ដូច្នេះបើសិនជាការរៀបចំអង្គប្រជុំមួយមិនបានច្បាស់លាស់ទេនោះ អង្គប្រជុំជាកន្លែងតវ៉ៃគ្នា វាយប្រហារគ្នា ជាវង់ល្បែងសម្រាប់បញ្ចេញរបាយការណ៍ក្លែងក្លាយ ជាកន្លែងគ្រាន់តែបំពេញនីតិវិធី ឬប្រថាប់ត្រាឱ្យភាគីណាមួយស្របច្បាប់តែប៉ុណ្ណោះ ។ ដើម្បីធ្វើឱ្យអង្គប្រជុំជាកន្លែងមួយទាក់ទាញសក្តានុពលធនធាន និង កន្លែងអភិវឌ្ឍសមត្ថភាពបុគ្គលិកនិងអង្គភាព អង្គប្រជុំមួយគួរមាន៖ រចនាសម្ព័ន្ធក្រុមការងារអង្គប្រជុំ ប្រភេទដំណើរការអង្គប្រជុំ និងគោលការណ៍ណែនាំមួយចំនួនពីឥរិយាបថក្នុងអង្គប្រជុំ ជាអាទិ។

---

[144] https://www.healthline.com/health/mental-health/emotional-maturity#:~:text=In%20other%20words%2C%20emotional%20maturity,and%20still%20keep%20their%20cool.&text=Here's%20a%20look%20at%20key,do%20to%20develop%20emotional%20maturity.

[145] ភាពមានរូបដូចជា អាគារ ការិយាល័យ សម្ភារៈ បរិក្ខាក្នុងកន្លែងធ្វើការជាដើម ។

៧.៧.១. រចនាសម្ព័ន្ធក្រុមការងារសម្រាប់ដំណើរការអង្គប្រជុំ

អង្គប្រជុំមួយត្រូវមានរចនាសម្ព័ន្ធ តួនាទីច្បាស់លាស់ក្នុងការរៀបចំដំណើរការអង្គប្រជុំមួយឱ្យបានជោគជ័យជាប្រចាំ ដូចជា៖

<u>ទី១ ប្រធានអង្គប្រជុំ</u>៖ អ្នកចាត់ចែងទូទៅឬទទួលបន្ទុករួមក្នុងការដឹកនាំអង្គប្រជុំមួយ ។

<u>ទី២. អ្នកធ្វើឬសរសេរកំណត់ហេតុ</u> ៖ មនុស្សដែលពូកែស្តាប់និងសរសេរបានច្បាស់លាស់រាល់ពាក្យពេចន៍ដែលសមាជិកអង្គប្រជុំឬវាគ្មិនបានឡើងបញ្ចេញយោបល់និងរៀបចំរបាយការណ៍និងសេចក្តីសន្និដ្ឋានបានច្បាស់លាស់ ។

<u>ទី៣.អ្នកបណ្តុះបណ្តាល ឬ អ្នកបច្ចេកទេស</u> ៖ អ្នកបច្ចេកទេសនៃប្រធានបទសម្រាប់របៀបវារៈនៃអង្គប្រជុំ គាត់ជាមនុស្សដែលមានបទពិសោធន៍និងជាអ្នកជួយសម្រេចផែនការឬការអភិឱ្យនានាទាក់ទងនឹងបច្ចេកទេសនៃបញ្ហារបស់អង្គភាព ។ សំគាល់៖ អ្នកបណ្តុះបណ្តាលអាចផ្លាស់ប្តូរតាមប្រធានបទនៃរបៀបវារៈនៃអង្គប្រជុំ ។ ឧទាហរណ៍ ផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ ផ្នែកព័ត៌មានវិទ្យា ផ្នែកម៉ាយធីងជាដើម ។

<u>ទី៤.អ្នកគ្រប់គ្រងពេលវេលា</u>៖ មនុស្សដែលផ្តល់សញ្ញាកំណត់ពេលវេលាសម្រាប់វាគ្មិនម្នាក់ៗបញ្ចេញយោបល់ក្នុងអង្គប្រជុំ ដោយលើកបង្ហាញស្លាកដាក់រយៈពេល។ ឧទាហរណ៍បើវាគ្មិនម្នាក់ៗមានសិទ្ធិបញ្ចេញយោបល់រយៈពេល ១០នាទី ស្លាកបង្ហាញដាក់៨នាទី ដើម្បីរំលឹកវាគ្មិនរកកន្លែងបញ្ចប់ និងទុកឱកាសដល់វាគ្មិនដទៃៗទៀតបញ្ចេញយោបល់ ។

<u>ទី៥.អ្នកសម្របសម្រួល</u>៖ ជាអ្នករៀបចំសាលឬបន្ទប់ប្រជុំ មានតុ កៅអី ទឹកបរិសុទ្ធ (នំចំណី) លើសពីនេះ ជួយណែនាំឬបង្ហាញកន្លែងអង្គុយតាមក្រុម រៀបចំថតចំលង និង ចែកចាយ ឯកសារ បញ្ជូនឧបករណ៍បំពងសំលេងដល់ដៃវាគ្មិនជាដើម ។

៧.៧.២.ប្រភេទដំណើរការអង្គប្រជុំ

ជាទូទៅការប្រជុំចែកជាពីរប្រភេទ គឺការប្រជុំសាមញ្ញនិងការប្រជុំវិសាមញ្ញ ។ ការប្រជុំសាមញ្ញ ជាការចែងក្នុងគោលការណ៍ច្បាស់ដោយមានកាលបរិច្ឆេទភ្ជាប់ជាមួយ ។ឧទាហរណ៍ អង្គភាពមានការប្រជុំប្រចាំខែនៅរសៀលចុងសប្តាហ៍ទី៤ ជារៀងរាល់ខែ ។ ការប្រជុំប្រភេទនេះ អ្នកសម្របសម្រួលផ្ញើរបៀបវារៈទៅឱ្យសមាជិកទាំងអស់ដឹងជាមុនរយៈពេល២ទៅ៣ថ្ងៃ ដើម្បីត្រៀម ជាពិសេសអ្នកដែលពាក់ព័ន្ធនឹងប្រធានបទនៃរបៀប

វរៈ និង វាគ្មិនដែលមានបទពិសោធន៍ពាក់ព័ន្ធ ។ ចំណែកឯការប្រជុំវិសាមញ្ញ ជាប្រភេទប្រជុំគ្មានកាលបរិច្ឆេទទៀតទាត់ទេ ជាកិច្ចប្រជុំបន្ទាន់ ប្រញាប់ឬ ជាចាំបាច់ ។ ជួនកាលប្រធានអង្គប្រជុំផ្តល់ព័ត៌មាននិងរបៀបវរៈដល់សមាជិកត្រឹមតែរយៈពេលពីរ ទៅបី ម៉ោងមុនតែប៉ុណ្ណោះ ។ រីឯសមាជិកទៀតសោត ភាគច្រើនមិនបានអញ្ជើញឱ្យចូលរួមជាទូទៅដូចប្រជុំសាមញ្ញទេ ពោលគឺមានតែអ្នកពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗដែលត្រូវដោះស្រាយប្រញាប់ដូចជាប្រធានក្រុមជំនាញ ឬផ្នែកឯកទេសដែលទាក់ទងនឹងបញ្ហាជាចាំបាច់ ជាដើម ។

៧.៧.៣.គោលការណ៍ណែនាំមួយចំនួនពីតម្រិយាបថក្នុងអង្គប្រជុំ

អង្គប្រជុំមួយមានដំណើរការរលូន និងសម្រេចផលគួរមានទិសដៅមួយចំនួន ដូចជា៖ ផ្តល់ព័ត៌មានដល់បុគ្គលិកពីការត្រៀមខ្លួនសម្រាប់កិច្ចប្រជុំឱ្យបានមុនដំណើរការ ជាពិសេស ចែករំលែកព័ត៌មានសំខាន់ៗដល់សមាជិកក្រុមឱ្យមានពេលគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីត្រិះរិះពិចារណា លើសពីនេះ ត្រូវពណ៌នាបញ្ហាដោយគ្មានការថ្លែងបញ្ឈឺតបញ្ឈៀងពីមូលហេតុឬដំណោះស្រាយ ទុកពេលវេលាច្រើនដល់សមាជិកសម្រាប់ការបង្កើតនូវគំនិតច្នៃប្រឌិតនិង បំបែកគំនិតទូទៅឱ្យទៅជាក់លាក់ដើម្បីវាស់វែង និងវាយតម្លៃគំនិតសម្រាប់ដាក់ ជូនអង្គប្រជុំ។

ជំពូកទី៨
ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអតិសមាចារ
និយោជិត វិញ្ញាណ និងភាពប្រាកដប្រជា

លទ្ធផលនៃការសិក្សា

បន្ទាប់ពីអានមេរៀននេះរួចមក និស្សិតនឹងមានសមត្ថភាពដូចខាងក្រោម៖

១. ចេះពណ៌នាពីភាពខុសគ្នារវាងសីលធម៌ និង ក្រមសីលធម៌ ឬអតិសមាចារ

២. ចេះកំណត់អត្តសញ្ញាណក្នុងការកំណត់ និង វាយតម្លៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌

៣.ចេះបរិយាយពីឥរិយាបថឥទ្ធិពលបុគ្គល និង ស្ថានភាពលើការដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌

៤. យល់ដឹងពីទ្រឹស្តីអ្នកបម្រើខាងវិញ្ញាណ និង ភាពជាអ្នកដឹកនាំពិតប្រាកដ

៥. យល់ពីផលវិបាកនៃការដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ចំពោះអ្នកដើរតាមនិងអង្គភាព

៦. ស្វែងយល់ពីវិធីមួយចំនួនដើម្បីលើកកម្ពស់អាកប្បកិរិយាប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ និង ប្រឆាំងនឹងការអនុវត្តដែលគ្មានសីលធម៌ និង

៧. ចេះកំណត់ន័យនិងឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិត ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបវិញ្ញាណ និងភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា ។

សេចក្តីផ្តើម

ទោះបីជាពិភពលោកបច្ចុប្បន្ន មានការចាប់អារម្មណ៍កាន់តែខ្លាំងឡើងចំពោះភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ឬអភិសមាចារ ក៏ដោយ នៅមានការខ្វែងគំនិតគ្នាជាច្រើន អំពីមធ្យោបាយសមស្របដើម្បីកំណត់និង វាយតម្លៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះ ។ នៅក្នុងន័យវិទ្យាសាស្ត្រមួយដែលឱ្យតម្លៃទៅលើវត្ថុបំណងនៃក្រមសីលធម៌ គ្រាន់តែពិភាក្សាពីប្រធានបទនេះក៏បណ្តាលឱ្យមនុស្សមួយចំនួនមានអារម្មណ៍ថាមិនស្រួលខ្លួនដែរ ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយដូចដែលលោកហេហ្វហ្វីត [146] បានចង្អុលបង្ហាញថាមិនមានមូលដ្ឋានអព្យាក្រឹតខាងក្រមសីលធម៌សម្រាប់ទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនោះទេ ពីព្រោះពួកគេតែងតែធ្វើអ្វីៗ ពាក់ព័ន្ធនឹងតម្លៃ(សីលធម៌) និងការសន្មតដាច់ខាតពីទម្រង់ត្រឹមត្រូវនៃការប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលរបស់ពួកគេទៅលើបុគ្គលិកឬអ្នកដើរតាម។ ផ្អែកតាមមូលដ្ឋានខាងលើ មេរៀននេះបានណែនាំពីគោលគំនិតមួយចំនួនដូចជា៖ គោលគំនិតនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអភិសមាចារ ភាពខុសគ្នារវាងក្រមសីលធម៌ឬអភិសមាចារ និង សីលធម៌ ទ្វេរគ្រោះក្នុងការវាយតម្លៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបក្រមសីលធម៌ និង ទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងក្រមសីលធម៌ជាដើម ។

៨.១. គោលគំនិតនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអភិសមាចារ (Ethics)

គោលគំនិតនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអភិសមាចារ (Concept of Ethical Leadership) ជាការកំណត់នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអភិសមាចារត្រូវកំណត់តាមវិធីផ្សេងៗគ្នា ហើយនិយមន័យអាចរាប់បញ្ចូល តម្លៃ ចរិតសំគាល់និងឥរិយាបថ ។ ពាក្យថា"អភិសមាចារ" បើតាមវចនានុក្រមសម្តេចសង្ឃរាជ ជួន ណាត បានកំណត់ន័យថា " មាយាទល្អក្រៃពេក ឬការប្រព្រឹត្តរៀបរយគួរឱ្យពេញចិត្ត" ។ ចំណែកឯតាមឯកសារបស្ចឹមប្រទេសពាក្យ Ethics មានដើមកំណើតពីពាក្យក្រិចថា Ethos ដែលមានន័យថា"ចរិតលក្ខណៈ ឬទំនៀមទំលាប់" ។ ពាក្យថា Ethos យោងទៅលើភាពខុសគ្នាតាមការចាត់ចែងជារបៀបឬតាមវប្បធម៌ ។ យោងតាមដើមកំណើតពាក្យ Ethics ទាក់ទង ទៅនឹង " ចរិតលក្ខណៈល្អរបស់បុគ្គល" និង "ច្បាប់សង្គមឬអង្គភាពកំណត់

[146] Heifetz (1994)

ខុសឬត្រូវ "ដែលជា សីលចរិយា [147] ។ ដូច្នេះតាមអត្ថន័យភាសាខ្មែរនិងភាសាក្រិចមានភាពប្រហែលគ្នា ។ តាមទស្សនវិទូខ្លះបានកំណត់ន័យថា ក្រមសីលធម៌ឬអភិសមាចារ (Ethics) ខុសពីសីលធម៌ (Moral) ។ អភិសមាចារជាគោលការណ៍គ្រប់គ្រងឥរិយាបថ ឬ ការប្រព្រឹត្តរបស់មនុស្ស ។ ចំណែកឯសីលធម៌វិញមានន័យថា ជាសីលចរិយាសំដៅទៅចរិយារបស់មនុស្ស និង តម្លៃរបស់មនុស្ស ដែលមានប្រភពពីជំនឿនិងការយល់ឃើញ ។

៨.២.ភាពខុសគ្នារវាងក្រមសីលធម៌ឬអភិសមាចារ និង សីលធម៌

ភាពខុសប្លែកគ្នារវាងក្រមសីលធ៌ម និង លីលធម៌បង្ហាញឱ្យឃើញថា ៖ អភិសមាចារ(Ethics) យោងទៅការអនុលោមតាមវប្បធម៌ គោលការណ៍ច្បាប់ បទបញ្ជាផ្ទៃក្នុង ឬ ស្តង់ដារ របស់អង្គភាពឬសង្គមមួយ ដែលជាកត្តាខាងក្រៅខ្លួនយើង។ ឧទាហរណ៍បទបញ្ជាផ្ទៃក្នុងអង្គភាពឬស្ថាប័ន ច្បាប់ចរាចរណ៍ ក្រមសីលធម៌វិជ្ជាជីវៈ។ ចំណែកឯសីលធម៌ (Moral) យោងទៅលើ ការយល់ឃើញ (Perceptions) ជំនឿ (Belief) ការឱ្យតម្លៃ (Value) ដែលជាកត្តាខាងក្នុងរបស់យើងម្នាក់ៗ ។ ឧទាហរណ៍ បើសិនជាបុគ្គលណាម្នាក់មានជំនឿថា ធ្វើល្អបានល្អ ធ្វើអាក្រក់បានអាក្រក់នោះ គាត់នឹងឱ្យតម្លៃ (Value)អំពើល្អ ត្រឹមត្រូវ សុច្ចរិត យុត្តិធម៌ជាមិនខាន។ ឧទាហរណ៍មួយទៀត មេធាវីម្នាក់ត្រូវបានក្រុមហ៊ុនចាត់តាំងឱ្យការពារកូនក្តីម្នាក់ដែលកំពុងជាប់មន្ទីរឃុំឃាំងរបស់នគរបាល [148] ។ នៅពេលទៅដល់ មេធាវីរូបនោះ បានស្នើឱ្យកូនក្តីដែលជាជនល្មើសនិយាយឱ្យស្មោះត្រង់ ងាយនឹងរកមាគ្រានៃច្បាប់ណាមួយដើម្បីដោះបន្ទុក ។ នៅពេលបានស្តាប់ការរៀបរាប់ពីកូនក្តីដែលជាជនល្មើសចប់ គាត់មានការខកចិត្តជាខ្លាំង ហើយគិតក្នុងចិត្តថា កូនក្តីរបស់គាត់នេះ សាហាវព្រៃផ្សៃណាស់ មិនគួរណានឹងជួយដោះបន្ទុកដើម្បីឱ្យបានការសម្រាលទោស ឬក៏រួចខ្លួននោះទេ គួរតែឱ្យច្បាប់ផ្តន្ទាទោសឱ្យបានធ្ងន់ធ្ងរ ទើបសមនឹងទោសកំហុសនេះ (នេះជាបដិវាទចេញពីសីលធម៌ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់គាត់) ។ ប៉ុន្តែ នៅពេលដែលដល់កាលបរិច្ឆេទដែលត្រូវបើក

[147] Morality

[148] ឃុំ៤៨ម៉ោងដើម្បីរកភស្តុតាងបន្ថែម និង ចាត់ការតាមនីតិវិធីបន្តឬអត់ ។

សាវនាការ គាត់ត្រូវតែទៅកាន់សាលសវនាការនោះ ដើម្បីខិតខំការពារក្ងនក្តី របស់គាត់ ឱ្យបានដោគជ័យ ។ នេះជាការប្រតិបត្តិអភិសមាចារ(Ethics) របស់គាត់ ពីព្រោះគាត់ បានចុះហត្ថលេខាលើកិច្ចសន្យា(ការប្តេជ្ញាចិត្ត)[149] ជាមួយក្រុមហ៊ុនរួចហើយ តាំងពី គាត់បានធ្វើសម្ភាសការងារដាប់ពីដំបូង ដោយសន្យាថានឹងគោរពគោលការណ៍និងបទ បញ្ជាផ្ទៃក្នុងរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ ដូច្នេះយើងឃើញថា ជួនកាលការប្រព្រឹត្តអភិសមាចារ ស្របទៅនឹងសីលធម៌របស់យើង តែពេលខ្លះទៀត ការប្រព្រឹត្តអភិសមាចារនេះ ផ្ទុយទៅ នឹងសីលធម៌របស់យើងក៏មាន ។ នៅត្រង់នេះ បុគ្គលិកទាំងឡាយដែលធ្វើការឱ្យគេ ចូរ ប្រុងប្រយ័ត្នចំពោះអភិសមាចារខ្លះអាចប្រឆាំងនឹងច្បាប់រដ្ឋ ជាហេតុនាំឱ្យអ្នកប្រព្រឹត្ត អាចមានទោសបាន ទោះបីជាយើងធ្វើតាមគោលការណ៍អង្គភាពក៏ដោយ ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកជំនាញចំណីអាហារគីមី ម៉ៃ្យាទឹកដោះគោ គ្រឿងសំអាង ជាដើម នៅពេលដែល មានការពុលឬគ្រោះថ្នាក់ដល់អ្នកប្រើប្រាស់ដោយប្រការណាមួយ គឺអ្នកជំនាញនោះក៏ ត្រូវជាប់ទោសធ្ងន់ដែរ ទោះជាគាត់ធ្វើតាមបញ្ជាថ្នាក់លើរបស់គាត់ដើម្បីឱ្យបានប្រាក់ ចំណេញច្រើន ក៏ដោយ ។

ក្រមសីលធម៌ (កត្តាខាងក្រៅ)	**សីលធម៌ (កត្តាខាងក្នុង)**
វប្បធម៌ , គោលការណ៍ , ស្តង់ដារ (អង្គ ភាព)	ការយល់ដឹង , ជំនឿ , តម្លៃ , វប្បធម៌ (បុគ្គល)
(១) ការអនុលោមតាម →	សីលធម៌របស់បុគ្គល
(២) ការអនុលោមតាម ↔	សីលធម៌របស់បុគ្គល

៨.២.១. ការកំណត់ឪ្ក តាពជាអ្នកដឹកនាំបែបក្រមសីលធម៌

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបក្រមសីលធម៌ត្រូវបានកំណត់តាមវិធីផ្សេងៗគ្នា ។ នៅ ពេលដែលនរណាម្នាក់សុំឱ្យរៀបរាប់ពីអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌នៅក្នុងការ

[149] Commitment

សិក្សាមួយ អ្នកប្រតិបត្តិបានកំណត់អត្តសញ្ញាណអាកប្បកិរិយា គុណតម្លៃនិងចេតនា ជាច្រើន។ ឧទាហរណ៍ ភាពស្មោះត្រង់ស្មោះត្រង់គួរឱ្យទុកចិត្តខ្ពស់និងយុត្តិធម៌ ។ ចរិត សំខាន់គឺការខិតខំរបស់អ្នកដឹកនាំដើម្បីធ្វើយ៉ាងម៉េចឱ្យខ្លួនមានឥទ្ធិពលផ្នែកក្រមសីល ធម៌ទៅលើឥរិយាបថរបស់អ្នកដទៃ[150] ។ ឧទាហរណ៍ដូចជា៖ សេចក្តីថ្លែងការណ៍របស់ អ្នកដឹកនាំពីសារៈសំខាន់នៃក្រមសីលធម៌ ការផ្សព្វផ្សាយគោលការណ៍ណែនាំក្រម សីលធម៌សម្រាប់សមាជិកនៃអង្គភាព ការបង្ហាញអាកប្បកិរិយាក្រមសីលធម៌ដើម្បីធ្វើ ជាគំរូដែលអាចមើលឃើញសម្រាប់អ្នកដទៃរួមទាំងឥរិយាបថសីលធម៌ ការវាយតម្លៃនៃ ការអនុវត្តនិងការរិះគន់ឬការដាក់ទណ្ឌកម្មចំពោះអាកប្បកិរិយាណាដែលគ្មានក្រម សីលធម៌ ។

សារៈប្រយោជន៍មួយទៀតគឺភាពខុសគ្នារវាងក្រមសីលធម៌នៃបុគ្គលដឹកនាំ និង ក្រមសីលធម៌នៃជាក់លាក់នៃអាកប្បកិរិយាសម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ ក្រមសីលធម៌ ទាំងពីរប្រភេទនេះពិបាកវាយតម្លៃខ្លាំងណាស់ [151] ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យជាច្រើនមានភាព ពាក់ព័ន្ធសម្រាប់ការវិនិច្ឆ័យអ្នកដឹកនាំ ម្នាក់ៗរួមមាន គុណតម្លៃរបស់បុគ្គល ដំណាក់ កាលនៃការអភិវឌ្ឍសីលធម៌ ចេតនារម្មណ៍មនសិការ សេរីភាពនៃការជ្រើសរើស ការ ប្រើប្រាស់ឥរិយាបថប្រកបដោយក្រមសីលធម៌និងអត់ក្រមសីលធម៌ និង ប្រភេទ នៃស្មៀតឥទ្ធិពលដែលអ្នកដឹកនាំបានប្រើប្រាស់ [152] ។ ជាធម្មតា អ្នកដឹកនាំល្បីល្បាញនៅ លើពិភពលោក មានចំណុចខ្លាំង និង ចំនុចខ្សោយទាក់ទងនឹង លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ ទាំងនេះ ។

ការលំបាកមួយក្នុងការវាយតម្លៃសីលធម៌របស់បុគ្គលម្នាក់ៗ គឺអ្នកដឹកនាំជាអ្នក កំណត់មុខសញ្ញាដែលមាននៅក្នុងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលត្រូវប្រើនិងសារៈសំខាន់ដែល ទាក់ទង ។ ការវាយតម្លៃចុងក្រោយអាចត្រូវបានជះឥទ្ធិពលយ៉ាងច្រើនទៅលើគុណ សម្បត្តិរបស់អ្នកវិនិច្ឆ័យ ឬគុណសម្បត្តិរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ បទដ្ឋានសីលធម៌ដែលត្រូវបាន

---

[150] Trevino, Brown, & Hartman, (2003)

[151] Bass & Steidlmeier, (1999)

[152] ប្រើស្មៀតប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលដែលមានឬគ្មានសីលធម៌ (អានជំពូកទី៥)

ប្រើដើម្បីវាយតម្លៃអាកប្បកិរិយារួមមាន៖ ទំហំនៃការរំលោភលើច្បាប់មូលដ្ឋាននៃសង្គម បដិសេធសិទ្ធិរបស់អ្នកដទៃ សិទ្ធិបង្កគ្រោះថ្នាក់ដល់សុខភាព និង ជីវិតរបស់មនុស្ស ផ្សេងទៀតឬពាក់ព័ន្ធ នឹង ការកេងប្រវ័ញ្ចលើអ្នកដទៃដើម្បីផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ។ ឧទាហរណ៍មួយទៀត ឥរិយាបថដែលប្រទេសលោកខាងលិច ចាត់ទុកថាគ្មានក្រមសីលធ៌ម រួមមាន៖ ការក្លែងបន្លំព័ត៌មាន ការលួចទ្រព្យសម្បត្តិអង្គភាពឬជាតិទុកសម្រាប់ប្រើប្រាស់ប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ការស្តីបន្ទោសអ្នកដទៃចំពោះកំហុសផ្ទាល់ខ្លួនបង្កឱ្យមានអរិភាពនិងមិនទុកចិត្តគ្នា ។ ការលួចលក់ការសម្ងាត់ទៅឱ្យគូប្រកួតប្រជែង ការទទួលសំណូក និង អាកប្បកិរិយាមួយចំនួនដែលធ្វើឱ្យអ្នកដទៃរងគ្រោះឬឈឺចាប់ ។

ការវិនិច្ឆ័យពីភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងសីលធម៌មានភាពខុសគ្នាខ្លះៗ ដោយឆ្លងកាត់វប្បធម៌នៃ ប្រទេសនីមួយៗ ប៉ុន្តែអ្នកស្រាវជ្រាវយល់ឃើញថាឥរិយាបថមេដឹកនាំមួយចំនួន ត្រូវបានគេចាត់ទុកថា មិនត្រឹមត្រូវដោយមិនគិតពីក្រមសីលធ៌ម ។ ឧទាហរណ៍ ការកេងប្រវ័ញ្ចអ្នកដើរតាមទាំងស្មាដៃ ទាំងធនធាន ជាដើម ។

៨.២.២. ភាពស្មោះត្រង់ផ្ទាល់ខ្លួន និង ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងសីលធម៌

កាលណាគេនិយាយពីភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ទាក់ទងនឹងគុណលក្ខណៈនៃសុចរិតផ្ទាល់ខ្លួន ។ ដូចបានបរិយាយនៅក្នុងជំពូកទី២ ស្តីពីចរិតលក្ខណៈនិងជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំរួចហើយ ថា សុចរិតភាព ជាគុណលក្ខណៈមួយដែលជួយពន្យល់ពីប្រសិទ្ធភាពរបស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ នៅក្នុងការស្រាវជ្រាវវប្បធម៌ចម្រុះស្តីពីលក្ខណៈសំខាន់ៗសម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព គេសង្កេតឃើញថា ភាពស្មោះត្រង់ជាវប្បធម៌សំខាន់ជាងគេទាំងអស់ ដែលត្រូវបានលើមកសិក្សា ។ ដូច្នេះភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងសីលធម៌ជាអ្នកបម្រើខាងវិញ្ញាណ ដែលធ្វើឱ្យភាពជាអ្នកដឹកនាំឈានទៅរកប្រាកដនិយម [153] ។ មានអ្នកប្រាជ្ញមិនតិចទេ ចាត់ទុកសុចរិតភាពជា

[153] រាល់ទង្វើរបស់អ្នកដឹកនាំមិនបង្កប់នូវផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ។ ឧទាហរណ៍អ្នកដឹកនាំបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកមិនមែនដោយសារខ្លាចធ្វើការងារមិនកើតនាំឱ្យចំណាយថវិកាទេ លើសពីនេះ អ្នកដឹកនាំមានបំណងឲ្យបុគ្គលិកក្លាយជាអ្នកមានសមត្ថភាពនិងអាចបន្តដំណែងបាននៅថ្ងៃអនាគត ។ ត្រូវនឹងពាក្យអង់គ្លេស Authentic leader ។

ទិដ្ឋភាពសំខាន់នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ ប៉ុន្តែអត្ថន័យនៃភាពស្មោះត្រង់នៅ តែជាប្រធានបទនៃការជជែកវែកញែក[154] នៅឡើយ ។ និយមន័យមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃភាពស្មោះត្រង់គឺសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើភាពស្មោះត្រង់និងស្ថេរភាព រវាងគុណតម្លៃ និងឥរិយាបថរបស់មនុស្សម្នាក់ៗ ។ អ្វីដែលអ្នកដឹកនាំឱ្យតម្លៃនិងរបៀបដែលបុគ្គលប្រព្រឹត្តគឺមិនមែនជាផ្នែកនៃនិយមន័យទេ នេះជាសម្តីរអ្នករិះគន់បានជំទាស់ ហើយពួកគេបានបន្តថា គុណតម្លៃត្រូវតែមានសីលធម៌ហើយឥរិយាបថត្រូវតែបន្សឹងជាមួយនឹងគោលការណ៍សីលធម៌សមហេតុផល [155]។

ចំណែកឯក្រមសីលធម៌ដែលមនុស្សទុច្ចរិតអាចទទួលយកបានគឺការលួច ឬប្រព្រឹត្តអំពើពុករលួយនៅក្នុងអង្គភាព នេះមិនត្រូវបានចាត់ថា មានសេចក្តីថ្លៃថ្នូរក្នុងគុណលក្ខណៈសុចរិតទេ ។ ដែនកំណត់នៃនិយមន័យតូចចង្អៀតនេះគឺជាការលំបាកក្នុងការទទួលបានកិច្ចព្រមព្រៀងពីគោលការណ៍សីលធម៌ប្រកបដោយសមហេតុផល ជាពិសេសនៅពេលដែលពួកគេមានវប្បធម៌មិនដូចគ្នាទាំងស្រុង ។ អាកប្បកិរិយាជាទូទៅត្រូវបានគេចាត់ទុកថាសមហេតុផលខាងសីលធម៌រួមបញ្ចូល៖ ការសង្កេតមើលវិធានដូចគ្នានិងស្តង់ដារត្រូវបានអនុវត្តចំពោះអ្នកដទៃដោយស្មោះត្រង់នៅពេលផ្តល់ព័ត៌មាន ឬចម្លើយ រក្សាការសន្យា និង ការប្តេជ្ញាចិត្ត និង ការទទួលស្គាល់ ការទទួលខុសត្រូវចំពោះកំហុស។ ជួនកាលឥរិយាបថដែលបង្ហាញពីទង្វើខាងសីលធម៌អាចជាប្រើសម្រាប់គោលបំណងឬ លទ្ធផលគ្មានសីលធម៌ ។ ឧទាហរណ៍ ការប្រើសេចក្តីសប្បុរសដើម្បីទទួលបានការទុកចិត្តពីមនុស្សគ្រប់គ្នា លុះពេលក្រោយមក ត្រូវបានគេកេងប្រវ័ញ្ចទាញយកផលចំណេញពី បណ្តាអ្នកដែលទុកចិត្តទាំងនោះ វិញ ។

ផ្អែកលើហេតុផលនេះ ចាំបាច់ត្រូវពិចារណាពីចេតនា និង គុណតម្លៃរបស់អ្នកដឹកនាំក៏ដូចជាឥរិយាបថ នៅពេលវាយតម្លៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ ។ ដើម្បីឱ្យមានក្រមសីលធម៌ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែប្រព្រឹត្តចេតនាល្អ ដោយមិនគិតពីលទ្ធផល

---

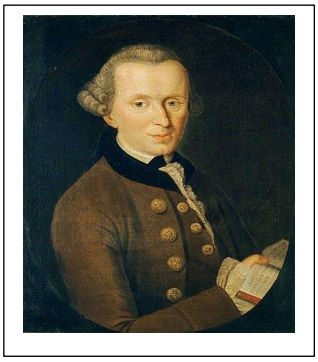
[154] Trevino, Weaver, & Reynolds, (2006)

[155] Becker, 1998

ពោលរាល់សកម្មភាពរបស់អ្នកដឹកនាំដែលយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើបុគ្គលិកជាប្រចាំ ជាកាតព្វកិច្ច ភារកិច្ច មិនមែនជាបំណុល និង រង់ចាំទារសេគុណពីបុគ្គលិក ឬបែងចែកបុគ្គលិកដឹងគុណនិងបុគ្គលិកមិនដែលដឹងគុណ នោះទេ ។

៨.២.៣. សិលវិទ្យារបស់អ៊ឹមម៉ាញូអែលខាន់

អ៊ីម៉ាម៉ាញូអែលខានត៍ (Immanuel Kant) កើតថ្ងៃទី ២២ ខែមេសាឆ្នាំ ១៧២៤ នៅទីក្រុងឃឺនីហ្គស្ប៊ើរហ្គ ប្រទេសព្រុសស្យា បច្ចុប្បន្នជាទីក្រុងកាលីលីងហ្គ្រាដ ប្រទេសរុស្សីបច្ចុប្បន្ន ។ លោកបានបានទទួលមរណភាពនៅនៅថ្ងៃទី ១២ ខែកុម្ភះឆ្នាំ ១៨០៤ នៅទីក្រុងកូនីហ្គស្ប៊ើរហ្គ (Konigsberg) ។ ក្នុងនាមជាទស្សនវិទូអាល្លឺម៉ង់ដែលមានការងារទូលំទូលាយនិងមានលក្ខណៈជាប្រព័ន្ធខាងទ្រឹស្តីវិទ្យា (ទ្រឹស្តីចំណេះដឹង) ក្រមសីលធម៌ និងសោភ័ណភាព ដែលបានដុះឥទ្ធិពលលើទស្សនវិជ្ជាក្រោយៗ ជាបន្តបន្ទាប់ ជាពិសេសនៅតាមសាកលវិទ្យាល័យ ផ្សេងៗ តែងតែលើកយក លទ្ធិខានត៍ធៀននិងឧត្តមគតិរបស់គាត់មកពិភាក្សានិងវែកញែកយ៉ាងផុលផុស ។



ខាន់ត៍ជាអ្នកគិតពីសីលធម៌នាំមុខគេម្នាក់ស្តីពីការផ្តល់កាតច្បាស់លាស់និងជាទស្សនៈវិទូដែលមានអំណះអំណាងធំជាងគេផ្នែកសីលវិទ្យា គ្រប់សម័យកាល ។ ទស្សនៈរបស់គាត់ត្រូវបានដាក់បញ្ចូលជានិន្នាការថ្មីដែលបានចាប់ផ្តើមជាមួយភាពសមហេតុផលនិយម (សង្កត់ធ្ងន់លើហេតុផល) របស់លោករ៉ៃណេដេកាត (René Descartes) និង ប្រាកដនិយម (សង្កត់ធ្ងន់លើបទពិសោធន៍)របស់លោកហ្វ្រង់ស៊ីសបាកុង (Francis Bacon)។ សរុបមក គាត់បានសម្ពោធសកលរាជគំនិតថ្មីៗ ក្នុងការអភិវឌ្ឍគំនិតខាងទស្សនៈវិជ្ជាបែបសីលវិទ្យាសម្រាប់ពិភពដល់បច្ចុប្បន្ននេះ ។

ខាន់ត៍ធៀន ជាទស្សនៈវិជ្ជានៃក្រមសីលធម៌ឬ អភិសមាចារដែលរកឃើញដោយលោកអ៊ឹមម៉ាញូអិល ខាន់ត៍។ ទស្សនាទាននៃគ្រឹះសីលធម៌របស់លោកបានផ្សព្វផ្សាយ និងកប់ចូលយ៉ាងជ្រៅដល់ទង្វើរបស់មនុស្សគ្រប់ស្រទាប់ វណ្ណៈ ជាពិសេសបានបម្រើមូលដ្ឋានគោលការណ៍សិទ្ធិមនុស្សរបស់អង្គការសហប្រជាជាតិ និងបណ្តាប្រទេសជាច្រើននៅលើ

ពិភពលោក ។ ជាក់ស្តែង នេះជាគោលគំនិតរបស់លោកមួយចំនួនជាឧទាហរណ៍ លោក បានពោលថា៖ មនុស្សត្រូវប្រព្រឹត្តអំពើល្អដល់ទីបញ្ចប់ និងកុំឱ្យកេងប្រវ័ញ្ចដល់ទីបញ្ចប់ ដែរ ។ និយាយម្យ៉ាងវិញទៀត ទង្វើមិនមែនអកិសមាចារ ឬ ក្រមសីលធ៌មទេ ដែលប្រើ ប្រាស់មនុស្ស ឬ អ្នកជំទែសម្រាប់ភាពជោគជ័យរបស់ខ្លួនឯង ពីព្រោះមនុស្សម្នាក់ៗមាន តម្លៃផ្ទាល់ខ្លួនរបស់គេ ។ ខាន់ត៍ជឿនជាទ្រឹស្តីដែលគ្មានលទ្ធផលដែលផ្តល់អត្ថន័យលើ ″ ទង្វើកាន់តែមានសារៈសំខាន់″ ជាង″លទ្ធផលនៃទង្វើ″ មានន័យថា បើសិនជាយើងជួយ នរណាម្នាក់គឺគិតត្រឹមទង្វើបានហើយ ចូរអ្នកកុំគិតពីលទ្ធផល ក្នុងន័យនេះបើសិនជា យើងជួយនរណាម្នាក់ដោយគិតពីលទ្ធផល មិនមែនជា ទង្វើសីលធម៌ទេ ពីព្រោះការជួយ របស់អ្នកមានការរើសអើងឬសំឡឹងឃើញផលប្រយោជន៍ជាធំ ។ ឧទាហរណ៍ មុននឹង យើងជួយសង្គ្រោះនរណាម្នាក់ យើងត្រូវថ្លឹងថ្លែងជាមុនសិន តើជនរងគ្រោះជាអ្នកមាន ឬ អ្នកក្រ តើការជួយនេះមានប្រយោជន៍ឬទេ? លុះត្រាតែជនរងគ្រោះជាអ្នកមានឬមាន ផលប្រយោជន៍ ទើបយើងព្រមជួយ ដោយសារតែសំឡឹងឃើញ អំពើតបស្នងសងគុណ បានច្រើនក្រាស់ក្រែល ។ ផ្ទុយមកវិញ បើជនរងគ្រោះជាអ្នកក្រ មិនចាំបាច់ជួយសង្គ្រោះ អ្វីទេ ព្រោះគ្មានផលប្រយោជន៍ ឬ គ្មានអ្វីជា សគុណត្រឡប់មកវិញឡើយ ។ ម៉្យាងវិញ ទៀត អ្នកសង្គ្រោះខ្លះមិនទាមទារសគុណជាទ្រព្យសម្បត្តិទេ តែដើម្បីផ្សព្វផ្សាយបង្ហោះ តាមបណ្តាញសង្គម អួតប្រាប់គេឯង ថាខ្លួនមានគុណ ធ្លាប់ជួយអ្នកនេះ អ្នកនោះ ជាដើម ។ នេះក៏ជាទង្វើគិតពីលទ្ធផលដែរ ពោលគឺជាទង្វើដែលគ្មានសីលធម៌ទាល់តែ សោះ ហើយប្រាស់ចាកពីទ្រឹស្តីសីលវិទ្យារបស់លោក ខាន់ត៍ ។ ផ្ទុយមកវិញ បើសិនយើង ជួយជនរងគ្រោះដោយគិតត្រឹមតែ ទង្វើ មានន័យថាជនណាក៏ឱ្យតែរងគ្រោះ ឬមានទុក្ខ ទោស ជួយទាំងអស់ដោយមិនគិតពីអ្នកមានអ្នកក្រ ឡើយ ព្រោះយើងដែលជាអ្នកជួយ គេដោយ មិនគិតពីលទ្ធផលឡើយ ។ ឧទាហរណ៍មួយទៀតក៏យោងលើទស្សនាទានរបស់ ខាន់ត៍ដែរ បើសិនជាមានអគារមួយត្រូវភ្លើងឆេះ ភារកិច្ចរបស់អ្នកគឺ ត្រូវសង្គ្រោះមនុស្ស នៅខាងក្នុងជាមុន ទោះបីអ្នកនោះជាឃាតកក៏ដោយ ។ អ្នកគួរសង្គ្រោះមនុស្សដោយគ្មាន ហេតុផលឬ ស្វែងរកផលប្រយោជន៍អ្វីទាំងអស់ ។

៨.២.៤. ឥរិយាបថដែលបានគ្រោង (Planned behavior)

លោកស្ត្រេងមែន[156] បានបង្ហាញពីគំនូសបំព្រួញនៃដំណើរការផ្លូវចិត្តពីការយល់ដឹងដោយ ញ្ញាណ (Perception) ឆ្លងកាត់អកប្បកិរិយា (Attitude) ចេញមកខាងក្រៅតាមរយៈ ឥរិយាបថ (Behavior) ។

<u>ផ្នែកទី១ ការយល់ឃើញ</u> (Perception) ៖ មានប្រភពពីតំណពូជ ការអប់រំក្នុងគ្រួសារ សាលារៀន សហគមន៍ និង អង្គភាពជាដើម ឥទ្ធិពលទាំងអស់នេះផ្តល់ឱ្យ បុគ្គលនូវការយល់ដឹងតាមរយៈឥន្ទ្រីយារម្មណ៍ទាំងប្រាំគឺ៖ ចក្ខុវិញ្ញាណ សោតវិញ្ញាណ ឃានវិញ្ញាណ ជីវ្ហាវិញ្ញាណ និង កាយវិញ្ញាណ ។

<u>ផ្នែកទី២ ជំនឿ</u> (Belief) ៖ ទទួលបានពីការយល់ឃើញ (ផ្នែកទី១) មានន័យថាដាក់ចិត្តស៊ប់ដោយទុកចិត្តថា ជាការពិត ។ កាលណាបុគ្គលណាម្នាក់មានជំនឿទៅលើអ្វីមួយ គឺតែងតែឱ្យតម្លៃ(value) ទៅរបស់ហ្នឹង។ ឧទាហរណ៍ បើសិនជាបុគ្គលណាម្នាក់មានជំនឿថា "ធ្វើល្អបានល្អ ធ្វើអាក្រក់បានអាក្រក់" នោះ គាត់នឹងប្រព្រឹត្តអ្វីៗដោយឱ្យតម្លៃអំពើល្អ មនុស្សធម៌ សច្ចធម៌ យូរៗទៅក៏ក្លាយជាទម្លាប់ (Tradition) នៅពេលដែលគាត់មានទម្លាប់ប្រព្រឹត្តអំពើល្អ យូរៗ រមែងក្លាយជា វប្បធម៌(Culture) របស់គាត់ ។ ផ្ទុយមកវិញបើសិនជាគាត់មានជំនឿថា "ធ្វើល្អបានល្អ ធ្វើអាក្រក់បានលុយ" នោះ គាត់នឹងឱ្យតម្លៃលើទង្វើអាក្រក់ ហើយយូរៗទៅក៏ក្លាយជាវប្បធម៌ អាក្រក់របស់គាត់ដែរ ។

<u>ផ្នែកទី៣ អារម្មណ៍ខាងក្នុង</u>(Feeling) ៖ ជាអារម្មណ៍ដែលទទួលបានពីអារម្មណ៍ខាងក្រៅ (Emotion) មានដូចជា៖ សប្បាយរីករាយ ទុក្ខព្រួយ ភ្នាក់ផ្អើល ភ័យខ្លាចជាដើម ។ នៅពេលអារម្មណ៍ខាងក្រៅបែបណាវាស្ទុះទៅ ផលិត រំញោច ឬ ស្តុត ជាហេតុធ្វើឱ្យសរីរាង្គខាងក្នុងធ្វើចលនាខុសប្រក្រតី ។ ឧទាហរណ៍ នៅពេលដែលយើងបានឃើញឆ្កែមួយមានមាឌធំខ្មៅគ្រហឹមបញ្ចេញចង្កូម (អារម្មណ៍ខាងក្រៅ) ពេលនោះយើងមានការភ័យខ្លាចអាការៈនេះបាន ផលិតស្តុត ធ្វើឱ្យសរីរាង្គខាងក្នុងរបស់យើងមាន ៖ បេះដូង ក្រពះ

[156] K.T. Strongman, ed. Chichester, UK: Wiley , 1996

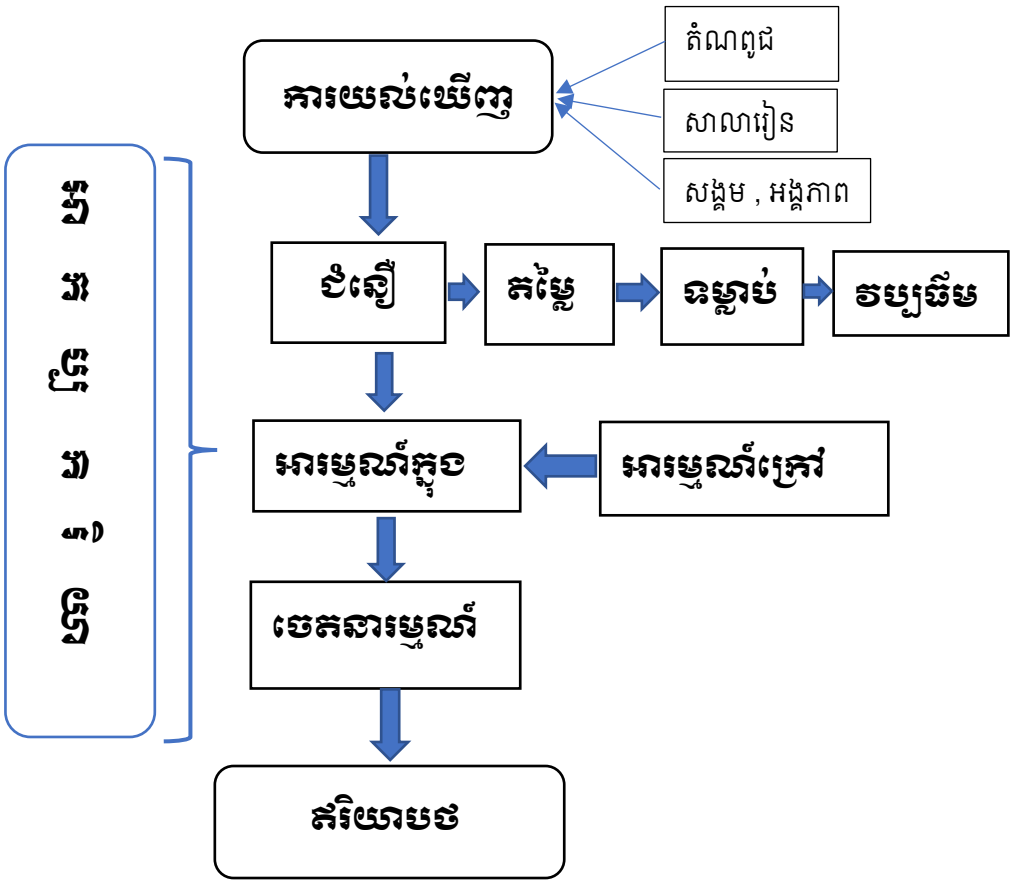
ពោះវៀន តម្រងនោម ករម្រើកញាប់ខុសពី ធម្មតា ។ ដូច្នេះហើយបានជាជនរងគ្រោះខ្លះ គាំងបេះដូងស្លាប់ដោយសារតែភ័យខ្លាំងពេក ខ្លះលេចនោម ឬលេចអាចម៍ជាក់ខោ ក៏មាន ខ្លះទៀតរត់ ឬ ផ្លោះរបង (ឥរិយាបថ) ដោយមិនបានគិតពីគ្រោះថ្នាក់ដោយសារតែភ័យខ្លាំងពេក ។ ទាំងនេះជាលទ្ធផលពីអារម្មណ៍ខាងក្រៅ (Emotion) ផលិតឱ្យមានអារម្មណ៍ខាងក្នុង(Feeling)និងបង្កើត ឱ្យមានឥរិយាបថ (Behavior) ។

<u>ផ្នែកទី៤ ចេតនារម្មណ៍</u>(Behavioral Intention) ៖ មានន័យថា អារម្មណ៍របស់បុគ្គលណាម្នាក់ដែលនាំចិត្តឱ្យចង់ធ្វើ ឬ ឱ្យនឹងក្នុក ឱ្យផ្តួចគិតអ្វីមួយ មុន និង បញ្ចេញសកម្មភាពមកខាងក្រៅ ។ ឧទាហរណ៍ អារម្មណ៍ខាងក្នុងរបស់យើងខឹងខ្លាំងដោយសារនរណាម្នាក់បង្កជាក់យើង (អារម្មណ៍ខាងក្រៅ) តែយើងខំទប់មិនបង្ហាញឥរិយាបថតាមកំហឹងរបស់យើងទេ ការទប់នេះជាចេតនារម្មណ៍(Behavioral Intention) របស់យើង ។

<u>ផ្នែកទី៥ ឥរិយាបថ</u> (Behavior)៖ ផ្លូវឬគន្លងនៃសកម្មភាព អាការ ជាលទ្ធផលបានមកពីចេតនារម្មណ៍របស់យើង ដែលបង្ហាញឱ្យឃើញសកម្មភាព ។ តាមរយៈនៃរូបគំនូសនៃដំណើរការអោកប្បកិរិយា មកឥរិយាបថ គេអាចសន្និដ្ឋានពីការសិក្សាបានថា ឥរិយាបថជាវត្ថុអរូបីដែលបុគ្គលមិនអាចសម្តែងសកម្មភាពឱ្យស្ថិតស្ថេរបានទេ ។ ដោយសារតែអារម្មណ៍ខាងក្រៅ (Emotions) និងអារម្មណ៍ខាងក្នុង (Feelings) តែងតែមានវត្តមានប្រែប្រួលឥតឈប់ឈរ ជាពិសេសអ្នកដើមចមគឺអារម្មណ៍ខាងក្រៅ (សប្បាយចិត្ត កើតទុក្ខ ភ្ញាក់ផ្អើល ខឹងសម្បារជាដើម) ធ្វើឱ្យជះឥទ្ធិពលមកដល់ឥរិយាបថ ។ ដូច្នេះ អ្នកដែលមានការយល់ដឹងពីដំណើរការហ្នឹង គេអាចបកស្រាយផ្តែកទៅលើគុណលក្ខណៈឬ ដើមចមឥរិយាបថ (Attribution) ទៅវិញ។ ឧទាហរណ៍ នៅពេលដែលនរណាម្នាក់បញ្ចេញឥរិយាបថច្រឡើសបើសឬ និយាយសម្តីរមិនសមរម្យមកលើរូបយើង ទង្វើនេះត្រូវបានគេវាយតម្លៃ ថាប្រហែលជាគាត់មានបញ្ហាអ្វីមួយពីខាងក្រៅ ទើបបណ្តាល ឱ្យគាត់បាត់បង់ការគ្រប់គ្រងអារម្មណ៍របស់គាត់ បើសិនជាគាត់មានសភាពធម្មតា ម្ល៉ះគាត់មិនមានឥរិយាបថបែបហ្នឹងទេ ។

យោងតាមចិត្តសាស្ត្រការងារនៅក្នុងអង្គភាព គេតែងតែចៀសវាងឱ្យអស់លទ្ធភាពក្នុងការបង្កឬទំលាក់កំហុសឱ្យបុគ្គលិក ។

តារាង គំនូស ៨.១ ដំណើរការវិភាគបច្ចៃដែលបានគ្រោងទុក



ដើម្បីសម្រេចបានបរិយាកាសការងារបែបហ្នឹង អង្គភាពនីមួយៗត្រូវតែវាយតម្លៃទៅលើប្រព័ន្ធឬប្រាកដភាព(Reality) ជាមុន ដូចជា៖ ពេលវេលា ឧបករណ៍ប្រើប្រាស់ បច្ចេកវិជ្ជា វប្បធម៌ រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង និងកម្រិតសារៈសំខាន់នៃកំហុស ជាដើម ទាំងអស់ហ្នឹងសុទ្ធតែបណ្តាលមកពីគុណលក្ខណៈ(Attribution) ខាងក្រៅ មិនមែនជាកំហុសឥរិយាបថរបស់បុគ្គលិកទេ ។ បើសិនជាពិនិត្យមើលបញ្ហាទាំងអស់នេះបានស្អាតល្អ បុគ្គលិកច្បាស់ជាមានកន្លែងការងារមួយប្រកបដោយបរិយាកាសផ្លូវអារម្មណ៍បានល្អ ពីព្រោះតែពួកគេត្រូវបានកាត់បន្ថយកំហុសមួយចំនួនដែល បណ្តាលមកពីគុណលក្ខណៈខាងក្រៅ (External

Attribution) ។ ដូច្នេះ ពួកគេ ជួបតែអារម្មណ៍ខាងក្រៅ(Emotions) ល្អៗ សប្បាយៗ ក្នុងអង្គ ភាពការងារ ជាហេតុបណ្តាលឱ្យការងារមានសន្ទុះចេញពីបេះដូង ។

ម៉្យាងវិញទៀត បើតាមការស្រាវជ្រាវឥរិយាបថពលរដ្ឋ តាមរយៈទ្រឹស្តីឥរិយាបថដែល បានគ្រោងទុក បានរកឃើញថា ពលរដ្ឋនៅរស់នៅប្រទេសក្នុងកម្រិតសេដ្ឋកិច្ចកំពុងអភិវឌ្ឍ ទាប ភាគច្រើនតែងតែមានឥរិយាបថ(Behavior) មិនបន្សឹងនឹងអាកប្បកិរិយា (Attitude) ពោលគឺសកម្មភាពសម្តែងចេញមកខាងក្រៅ មិនស្របនឹងអាកប្បកិរិយាខាងក្នុងដែលមានពី កំណើត ឬធម្មជាតិនោះទេ , ហេតុអ្វី ? ។ ក្នុងប្រទេសកម្រិតសេដ្ឋកិច្ចកំពុងអភិវឌ្ឍ ពលរដ្ឋ ម្នាក់ត្រូវការ" តម្រូវការមូលដ្ឋាន" (Fundamental Needs) ដូចជា ៖ បៀវត្សល្អ សុវត្ថិភាព ការងារ និង ស្ថេរភាពការងារ ផ្អែកលើមូលដ្ឋាននេះហើយ គេសង្កេតឃើញថា ពលរដ្ឋ ទាំងនោះភាគច្រើន ស្វែងរកការងារធ្វើមិនបានគិតពីចំណង់ចំណូលចិត្តឱ្យត្រូវនឹង អាកប្បកិរិយា(ខាងក្នុង)របស់ខ្លួនទេ គឺផ្តោតខ្លាំងតែលើកម្រិតប្រាក់បៀវត្សជាចម្បង ។ ដូច្នេះហើយបានជា ប្រទេសទាំងនោះពិបាករកអ្នកជំនាញប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ វិជ្ជាជីវៈ ។ ឧទាហរណ៍ បុគ្គលណាម្នាក់ចង់ចូលរៀនជំនាញផ្នែកពេទ្យ មិនមែនអាកប្បកិរិយា របស់គាត់ស្រឡាញ់មនុស្សធម៌ឯណា ក្នុងចិត្តគាត់គិតថា ថ្ងៃក្រោយគាត់នឹងរកប្រាក់ ចំណូលបានច្រើនតាម រយៈបទពិសោធន៍ខាងវេជ្ជសាស្ត្រ ដូចជាបើក គ្លីនិកសម្រាកព្យាបាល ជំងឺ ឬ ហ្វាម៉ាស៊ីលក់ថ្នាំជាដើម ។ ក្រៅពីនេះ បុគ្គលដទៃទៀតសឹងតែគ្រប់មុខជំនាញឬ ចូលបម្រើការអង្គភាពសាធារណៈ តែងតែពិចារណាឬអង្កេតទៅលើមុខងារឬមុខតំណែង ថាតើរកអ្វីបានកម្រៃច្រើន ។ នេះហើយឥរិយាបថ មិនបានរត់តាមខ្សែស្របនឹង អាកប្បកិរិយាទេ។

ការអង្កេតបានរកឃើញទៀតថា ពលរដ្ឋនៅប្រទេសកម្រិតសេដ្ឋកិច្ចខ្ពស់ ភាគច្រើន ឥរិយាបថឬសកម្មភាពរត់តាមខ្សែស្របនឹងអាកប្បកិរិយាខាងក្នុង ដោយសារតែពលរដ្ឋ នៅ ក្នុងប្រទេសទាំងនោះ លែងមានតម្រូវការមូលដ្ឋាន(Fundamental Needs) ដូច ពលរដ្ឋនៅក្នុងប្រទេសកម្រិតសេដ្ឋកិច្ចទាប ពោលគឺ ពួកគេមានតែតម្រូវការបុគ្គល (Personal needs) ដូចជា៖ ការទទួលខុសត្រូវ ការអភិវឌ្ឍបុគ្គល ការបណ្តុះបណ្តាល ការលើកទឹកចិត្ត និងការ ផ្តល់អំណាចការងារជាដើម ។ ចំណែកឯ តម្រូវការមូលដ្ឋាន

(ប្រាក់បៀវត្ស សុវត្ថិភាពការងារ និងស្ថិរភាពការងារ) ត្រូវបានរដ្ឋរបស់គេធានារួចជាស្រេច ជាក់ស្តែងគេមានស្តង់ដារប្រាក់ឈ្នួល កម្មករមួយម៉ោង 8-10 ដុល្លា កម្មករជំនាញ សញ្ញាបត្របរិញ្ញាបត្រ បរិញ្ញាបត្រជាន់ខ្ពស់ បណ្ឌិតជាដើម សុទ្ធតែមានស្តង់ដារតាមរដ្ឋនីមួយៗ ។ លើសពីនេះ រដ្ឋ គេមានប្រាក់ចូលនិវត្តន៍ អាចឱ្យពលរដ្ឋរស់បានយ៉ាងពេញលេញ តាមអត្រាបង់ពន្ធកាលពីនៅមានការងារធ្វើ ។ កត្តាទាំងនេះ ជាចំណែកមួយដែលមិនចាំបាច់ឱ្យបុគ្គលម្នាក់ខំប្រឹងប្រែងប្រើគ្រប់ល្បិចកលដើម្បីរស់ ឬក្រពះ ពោលគឺប្រឹងតែម្យ៉ាងគោរពក្រមសីលធ៌មវិជ្ជាជីវៈ ឱ្យបានល្អ ប្រាកដជាមានអនាគត ។ នេះហើយ ឥរិយាបថនៃវិជ្ជាជីវៈរបស់ពួកគេ តែងតែរត់លើខ្សែស្របនឹងអាកប្បកិរិយា (Attitude) ខាងក្នុង ទោះជាយើងមើលមិនឃើញ តែឥរិយាបថខាងក្រៅ ក៏អាចចាត់ជាតំណាងឱ្យប្រាកដបាន មិនបន្លំ មិនក្លែងក្លាយ ។

៨.៣. ទ្វេរគ្រោះក្នុងការវាយតម្លៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបក្រមសីលធម៌

ឥទ្ធិពលនៃការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់អ្នកដើរតាមនិងសុទិដ្ឋិនិយមសម្រាប់កិច្ចការរបស់ពួកគេ គឺជាទិដ្ឋភាពសំខាន់បំផុត ក្នុងទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ប៉ុន្តែឥទ្ធិពលនេះក៏ជាប្រភពនៃក្តីកង្វល់ខាងក្រមសីលធម៌ផងដែរ ។ បញ្ហាប្រឈមត្រូវកំណត់ថាតើឥទ្ធិពលបែបនេះត្រឹមត្រូវនៅពេលណា ។ការវាយតម្លៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ ហាក់ដូចមានភាពងាយស្រួល នៅពេលដែលយើងរកឃើញផលប្រយោជន៍របស់អ្នកដឹកនាំ និង អ្នកដើរតាមនិងអង្គភាព មានលក្ខណៈសមហេតុសមផល ។ លើសពីនេះអាច សម្រេចបានដោយសកម្មភាពដែលមិនពាក់ព័ន្ធនឹងហានិភ័យ ឬ ចំណាយច្រើនហួសពីគម្រោង ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយនៅក្នុងស្ថានភាពជាច្រើនដំណើរការឥទ្ធិពលអាចពាក់ព័ន្ធ (១) បង្កើតភាពរីករាយសម្រាប់យុទ្ធសាស្ត្រឬគម្រោងដែលមានហានីភ័យ (២) ជំរុញអ្នកដើរតាមឱ្យផ្លាស់ប្តូរជំនឿ និង តម្លៃមូលដ្ឋានរបស់ពួកគេនិង (៣) មានឥទ្ធិពលលើការសម្រេចចិត្តដែលនឹងផ្តល់ផលប្រយោជន៍ដល់មនុស្សមួយចំនួនដោយសារការលះបង់របស់ពួកគេ ។ ប្រភេទនីមួយៗនៃឥទ្ធិពលទាក់ទងនឹងបញ្ហាក្រមសីលធម៌ ។

៨.៣.១. ការអំពឹងទុកដែលមានឥទ្ធិពល

ការទទួលខុសត្រូវភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏សំខាន់គឺត្រូវបកស្រាយព្រឹត្តិការណ៍ដែលមានការភាន់ច្រឡំនិងបង្កើតការមូលមតិគ្នាដុំវិញយុទ្ធសាស្ត្រដោះស្រាយការគំរាមកំហែង និងឱកាស ។ ពេលខ្លះភាពជោគជ័យត្រូវការយុទ្ធសាស្ត្រឬគម្រោងដែលមានលក្ខណៈច្បាស់និងច្នៃប្រឌិត ។ ការបណ្តាក់ទុនដែលមានហានីភ័យអាចបណ្តាលឱ្យមានសារប្រយោជន៍សម្រាប់បទពិសោធន៍ដ៏រឹងមាំ បើបានបញ្ចប់ដោយជោគជ័យ ប៉ុន្តែការចំណាយក៏អាចខ្ពស់ផងដែរជាពិសេសប្រសិនបើគម្រោងបរាជ័យ ឬ ចំណាយពេលយូរជាងការរំពឹងទុក ។ តើអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលលើការយល់ឃើញរបស់អ្នកដើរតាមក្នុងស្ថានភាពហានិភ័យដែរឬទេ ? និង តើមានទស្សនវិស័យសម្រាប់ភាពជោគជ័យ ក្នុងការវាយតម្លៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ដែរឬទេ ? ។

មានបុគ្គលិកភាគច្រើនយល់ឃើញថា វាមិនសមហេតុផលទេក្នុងការរៀបចំឧបាយកលធ្វើដោយចេតនាអ្វីមួយដែលផ្ទុយនឹងផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេដោយធ្វើការសន្យាមិនពិត ឬ បោកបញ្ឆោតពួកគេអំពីលទ្ធផលការងារ ។ ស្តង់ដារនៃក្រមសីលធម៌របស់អ្នកដឹកនាំ គឺផ្តល់ព័ត៌មានយ៉ាងពេញលេញដល់អ្នកដើរតាមពីការចំណាយនិង អត្ថប្រយោជន៍នៃការវិនិយោគទុនដែលមានហានិភ័យ ហើយសុំស្នើឱ្យអ្នកដើរតាមបានយល់ដឹង និង ធ្វើការសម្រេចចិត្តថា តើកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងពិតជាមានប្រយោជន៍ដែរទេ ? ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ វាជាការពិបាកក្នុងការស្វែងរកមូលដ្ឋានមួយសម្រាប់ការទស្សន៍ទាយលទ្ធផលនៃគម្រោងឬយុទ្ធសាស្ត្រ ។ ប្រសិនបើមានវិបត្តិរួចទៅហើយសម្រាប់ក្រុមឬ អង្គភាព ការចែករំលែកព័ត៌មានពេញលេញ ជួនកាលក្លាយជាការបង្កើតភាពភិតភ័យ និងឈានទៅដល់ភាព បរាជ័យក៏ថាបាន ។

ដូចដែលលោកហេហ្វេតស្ត៍(Heifetz) (១៩៩៤) បានសំគាល់ថា ជាការសំខាន់ដើម្បីជួយមនុស្សឱ្យយល់ពីបញ្ហាដោយមិនបានធ្វើឱ្យខូចប្រយោជន៍ដល់ពួកគេ ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព គឺភាពស្រុះស្រួលគ្នា រួចគ្នាសម្រេចតាមគោលដៅអង្គភាព ទោះជាមានហានិភ័យ ឬ ឧបសគ្គច្រើនក៏ដោយ ។ ក្តីសង្ឃឹមនិងសុទិដ្ឋិនិយមរបស់អ្នកដឹកនាំនិងបុគ្គលិក អាចក្លាយប្រសិទ្ធបាន ដោយរួមផ្សំ នឹងដំណោះស្រាយបញ្ហាក្នុងដំណើរការ របស់បុគ្គលិក ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ដូច្នេះ ក្នុងស្ថានភាពដែលការចែករំលែកព័ត៌មាន និង

ការបកស្រាយព្រឹត្តិការណ៍ទាក់ទងទៅនឹងការប្រកួតប្រជែង ជាបញ្ហាក្រមសីលធម៌ស្មុគស្មាញ ដែលត្រូវដោះស្រាយ អាចជាអាវុធមុខពីរ ឬទ្វេគ្រោះ ។ បើមិនចែករំលែកព័ត៌មានសំខាន់ៗ ត្រូវគេចាត់ជាអ្នកដឹកនាំគ្មាន ក្រមសីលធម៌ តែបើចែករំលែកទៅមិនមែនសុទ្ធបានផលវិជ្ជមានទេ ជួនកាលក្លាយជាការបែកធ្លាយ ព័ត៌មានសំខាន់ទៅវិញ ។ ឧទាហរណ៍ តើអ្នកដឹកនាំនយោបាយគួរផ្តិបទុកព័ត៌មាន ពីលទ្ធភាពនៃការវាយប្រហារភេរវកម្មដើម្បីចៀសវាងចលាចល ដែលបង្កឡើងដោយភាពភ័យខ្លាចឬ ទេ ?

៨.៤. ទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងក្រមសីលធម៌

ទ្រឹស្តីលេចធ្លោមួយចំនួននៅក្នុងទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំសង្កត់ធ្ងន់យ៉ាងខ្លាំងទៅលើក្រមសីលធម៌ភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ ទ្រឹស្តីនេះរាប់បញ្ចូល ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិត ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងស្មារតីឬវិញ្ញាណ និង ភាពជាអ្នកដឹកនាំទៀងទាត់ឬប្រាកដប្រជា ។

៨.៤.១.ភាពជាអ្នកដឹកនាំ បែបផ្លាស់ប្តូរ (Transforming Leadership)

តើភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរជាអ្វី ? ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ ជារបៀបនៃការដឹកនាំបែបលើកទឹកចិត្តដំរុញនិយោជិតឱ្យមានភាពច្នៃប្រឌិតនិងបង្កើតការផ្លាស់ប្តូរដែលនឹងជួយឱ្យរីកលូតលាស់និងកំណត់នូវភាពជោគជ័យរបស់ក្រុមហ៊ុននាអនាគត ។ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះអាចសម្រេចបានដោយការធ្វើជាគំរូមួយនៅកម្រិតប្រតិបត្តិតាមរយៈការយល់ដឹងពីវប្បធម៌អង្គភាព ភាពជាកម្មសិទ្ធិរបស់និយោជិត និង ឯករាជ្យភាពនៅកន្លែងធ្វើការ ។

ទ្រឹស្តីនេះបង្កើតឡើងដោយលោក ប៊ឺរនស៍ (Burns) (១៩៧៨) គាត់បានកំណត់ទ្រឹស្តីនេះថា ភាពជាអ្នកដឹកនាំសម្រាប់អ្នកនយោបាយ ដែលមានតួនាទីជាមូលដ្ឋានជួយសម្រាលបន្ទុកពលរដ្ឋក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ទំនាស់ ការពារសន្តិសុខ សុវត្ថិភាពនិងសង្គ្រោះជាដើម ។ ទាំងនេះសុទ្ធតែជាមូលដ្ឋាននិងខ្លឹមសារ នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបក្រម សីលធ៌ម ។

លើសពីនេះ គាត់បានពណ៌នាបន្ថែមទៀតថា " ទាំងអ្នកដឹកនាំត្រូវលើកកំពស់ក្រមសីលធម៌ និង ការលើកទឹកចិត្តនិងធ្វើជាគំរូដល់អ្នកដើរតាម សំខាន់ជាងនេះត្រូវស្វែង

រកការលើកកម្ពស់មនសិការឱ្យអ្នកដើរតាម ដោយអំពាវនាវដល់ឧត្តមគតិ និង គុណធម៌ខាងសីលធម៌ដូចជា សេរីភាព យុត្តិធម៌ សមភាព សន្តិភាព និងមនុស្សធម៌ ជំនួសឱ្យការបំភិតបំភ័យការគំរាមកំហែង ធ្វើឱ្យអ្នកដើរតាមមានអារម្មណ៍ភ័យខ្លាច លោកលន់ការច្រណែន ឬ ការស្អប់ បំបែកបំបាក់ក្នុងចំណោមអ្នកដើរតាម ជាដើម ។

អ្នកដើរតាម ត្រូវលើកកំពស់ " សមត្ថភាពខ្លួនឯងជាប្រចាំឱ្យបានរាល់ថ្ងៃ" ដើម្បីពង្រឹងគុណលក្ខណៈ " ខ្លួនឯងឱ្យប្រសើរជាងអ្នកដទៃ " ។ សម្រាប់លោកប៊ឺរនស៍ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានការផ្លាស់ប្តូរ[157] អាចត្រូវបានសម្តែងដោយនរណាម្នាក់នៅក្នុងអង្គភាព តាមមុខតំណែងនីមួយៗ ។ សកម្មភាពនេះ អាចជះឥទ្ធិពលលើអ្នកមានហានៈស្មើ និងថ្នាក់លើក៏ដូចជាអ្នកក្រោមបង្គាប់ ។ វាអាចកើតឡើងនៅក្នុងសកម្មភាពប្រចាំថ្ងៃ មនុស្សសាមញ្ញ ប៉ុន្តែវាបានផ្តល់ផលមានសារៈសំខាន់សម្រាប់ភាពឆ្នៃប្រឌិតភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។

លោកប៊ឺរនស៍ (Burns) បានពណ៌នាអំពីភាពជាអ្នកដឹកនាំថា ជាដំណើរការមួយដែលអ្នកដឹកនាំនិងអ្នកដើរតាមមានឥទ្ធិពលលើគ្នាទៅវិញទៅមកនៅពេលដែលទំនាក់ទំនងមានភាពវិឌ្ឍន៍ទៅតាមពេលវេលា ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ ជាដំណើរការឥទ្ធិពលរវាងបុគ្គលនិងបុគ្គលក៏ពិតមែន តែដំណើរការនេះក៏អាចក្លាយជាការប្រមូលអំណាចដើម្បីផ្លាស់ប្តូរប្រព័ន្ធសង្គម និង ការកែទម្រង់ស្ថាប័នបានផងដែរ ។ អ្នកដឹកនាំព្យាយាមបង្កើតនិងបង្ហាញការសម្រុះសម្រួលទំនាស់ក្នុងចំណោមបុគ្គលិក ពីព្រោះជម្លោះនេះមានប្រយោជន៍សម្រាប់ការកៀងគរ និង បញ្ចូនស្មារតីការងារ តាមមនោគមវិជ្ជារួមគ្នាដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលបំណងអង្គភាព ។ ដូច្នេះភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ មិនត្រឹមតែទាក់ទងនឹងការលើកកម្ពស់សីលធម៌របស់បុគ្គលអ្នកដើរតាម ប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងការខិតខំរួមគ្នាដើម្បីសម្រេចនូវកំណែទម្រង់សង្គមផងដែរ ។ នៅក្នុងដំណើរការនេះ ភាគីទាំងអ្នកដឹកនាំនិងអ្នកដើរតាមត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរបែបបទរបៀបធ្វើការ បែបភាពជាអ្នកដឹកនាំខ្លាំងឡើងៗទាំងអស់គ្នាដើម្បីកាត់បន្ថយការនូវយន្តការគ្រប់គ្រងដ៏ស្មុគស្មាញដែលជានិច្ចកាលតែងតែប៉ះទង្គិចដល់ផ្លូវចិត្តគ្នារាល់ថ្ងៃ ។ លើសពីនេះ ដើម្បីឱ្យលទ្ធផលអនុវត្តន៍ ធាប់បាន

[157] Transforming Leadership:

ផល បុគ្គលម្នាក់ៗនៃភាគីទាំងពីរគួរ បង្កើតស្ថ័យវាយតម្លៃខ្លួនឯង ជារៀងរាល់ថ្ងៃ ដើម្បីរកឱ្យឃើញពីអ្វីដែលមិនត្រឹមត្រូវ និង អ្វីដែលត្រឹមត្រូវសម្រាប់ការប្រតិបត្តិការមុខងារប្រចាំថ្ងៃ ដើម្បីកាត់បន្ថយកំហុសឆ្គងដែលប៉ះពាល់ដល់ការងារឬអារម្មណ៍អ្នកជំងឺ ក្នុងគោលបំណងដើម្បីបង្ហាញស្មារតីភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរឱ្យចូលគ្រប់បុគ្គលភាគីទាំងអស់ដើម្បីផ្តល់ផលប្រយោជន៍ដល់សមូហភាពធំ ៗ ដូចជាអង្គភាព សហគមន៍ និងជាតិ ។ ខាងក្រោមនេះ ការពន្យល់ពាក្យគន្លឹះមួយចំនួនពីគុណតម្លៃដែលបានគូសបញ្ជាក់នៅក្នុងទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំក្រមសីលធម៌ដូចជា៖ ភាពស្មោះត្រង់ បរទេត្តភាព ការបន្ទាបខ្លួន ការយល់ចិត្តនិងការព្យាបាល ការលូតលាស់ផ្ទាល់ខ្លួន ភាពយុត្តិធ៌ម និងភាពផ្តល់សិទ្ធិអំណាច ជាដើម ។

<u>១. ភាពស្មោះត្រង់</u>៖ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាតាមរបៀបបើកចំហនិងស្មោះត្រង់រក្សាការសន្យានិងការប្តេជ្ញាចិត្ត ដើរតួតាមរបៀបដែលត្រូវនឹងគុណតម្លៃដែលបានទទួលស្គាល់ និង ទទួលយកការទទួលខុសត្រូវ មិនព្យាយាមរៀបចំឬបញ្ឆោតមនុស្ស ។

<u>២- បរទេត្តភាព</u> ៖ ចូលចិត្តជួយអ្នកជំងឺ មានឆន្ទៈក្នុងហានិភ័យ ឬ លះបង់ដើម្បីការពារ ឬផ្តល់ឱ្យអ្នកជំងឺទទួលបានផលប្រយោជន៍ពោល ដាក់សេចក្តីត្រូវការរបស់អ្នកជំងឺមុនតម្រូវការផ្ទាល់ខ្លួន មនុស្សប្រភេទនេះបានក្លាយជាអ្នកស្ម័គ្រចិត្តសម្រាប់សកម្មភាពសេវាកម្មដែលធ្វើការក្រៅម៉ោងមិនមែនជាការងារផ្លូវការទេ ។

<u>៣. ការបន្ទាបខ្លួន</u> ៖ រាប់អានអ្នកជំងឺដោយការគោរព ជៀសវាងនិមិត្តសញ្ញាហាន: និងឯកសិទ្ធិពិសេសទទួលស្គាល់ដៃនកំណត់ និង កំហុស ដោយ សង្កត់ធ្ងន់លើការទទួលស្គាល់ស្នាដៃនិងចូលរួមចំណែកផ្សេងៗទៀតនៅពេលដែលការខិតខំប្រឹងប្រែងសមូហភាពទទួលបានជោគជ័យ។

<u>៤. ការយល់ចិត្ត និង ការព្យាបាល</u>៖ ជួយអ្នកជំងឺតាមរយៈការដោះស្រាយភាពតានតឹងក្នុងអារម្មណ៍ លើកទឹកចិត្តឱ្យទទួលយកភាពចម្រុះគ្នា ដោយដើរតួជាអ្នកសម្រុះសម្រួល ឬ អ្នកបង្កើតសន្តិភាពលើកទឹកចិត្តឱ្យមានការអភ័យទោស និង ការផ្សះផ្សាបន្ទាប់ពីការបែកបាក់។

<u>៥. ការកែលូតលាស់ផ្ទាល់ខ្លួន</u>៖ ត្រូវចេះលើកទឹកចិត្តនិងសម្របសម្រួលការអភិវឌ្ឍ ផ្តល់ទំនុកចិត្តបុគ្គល និង សមត្ថភាព សូម្បីបុគ្គលិកស្ថិតនៅស្ថានភាពមិនទាន់មានការងារ សំខាន់ៗក៏ដោយ ពួកគេត្រូវទទួលឱកាសរៀនបន្ថែម ឬទោះបីជាមានហានិភ័យនៃកំហុស ណាមួយក៏ដោយ ចូរផ្តល់ការណែនាំនិងការបង្ហឹកនៅពេលចាំបាច់ ដើម្បីជួយមនុស្ស ឱ្យរៀនពីកំហុសដោយខ្លួនឯង ។

<u>៦. ភាពយុត្តិធម៌</u>៖ ការលើកទឹកចិត្តនិងគាំទ្រដល់ការប្រព្រឹត្តអ្វីមួយដោយយុត្តិធម៌ចំពោះ អ្នកដែលហ៊ានប្រឆាំង នឹងការអនុវត្តគោលនយោបាយ អយុត្តិធម៌ និង ការប៉ុនប៉ងបោក ប្រាស់ឬបញ្ឆោតអ្នកដទៃ ដើម្បីធ្វើឱ្យគេអន្តរាយ ឬ រំលោភសិទ្ធិស៊ីវិលរបស់ពួកគេ ។

<u>៧.ការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច</u> ៖ ការពិភាក្សាជាមួយអ្នកដទៃពីការសម្រេចចិត្តដែលនឹងជះឥទ្ធិពល ដល់ពួកគេ ផ្តល់នូវស្វ័យភាពសមស្របក្នុងការងារ និង យកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអ្នកដើរតាម ចែករំលែកព័ត៌មានចាំបាច់ជាមួយពួកគេ លើកទឹកចិត្តពួកគេឱ្យបង្ហាញពីការព្រួយបារម្ភ ឬ ទស្សនៈមិនចុះសម្រុងគ្នា នៅក្នុងចិត្តឬអារម្មណ៍ ។

៨.៤.២.ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិត (Servant Leadership)

តើភាពជាអ្នកដឹកនាំនិយោជិតជាអ្វី ? ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិតជាទស្សន វិជ្ជានៃភាពជាអ្នកដឹកនាំមួយបែបដែលបុគ្គលម្នាក់ៗធ្វើអន្តរកម្មជាមួយអ្នកដទៃ ទាំងការ គ្រប់គ្រង ឬ សមត្ថភាពបុគ្គលិកដែលមានគោលបំណងដើម្បីទទួលបានសិទ្ធិអាជ្ញា[158] ជា ជាងអំណាច ។ ប្រព័ន្ធនេះមានរចនាសម្ព័ន្ធរៀបចំតាមបែបវិមជ្ឈការ (Decentralized) តាមការស្រាវជ្រាវបានរកឃើញថា តួលេខរបស់អ្នកដឹកនាំមានគោលបំណងលើកកម្ពស់ សុខុមាលភាពរបស់អ្នកដែលនៅជុំវិញគាត់ ។ភាពជាអ្នកដឹកនាំនិយោជិតពាក់ព័ន្ធនឹងបុគ្គល ម្នាក់ៗបង្ហាញពីលក្ខណៈនៃការយល់ចិត្ត ការស្តាប់ ការទទួលខុសត្រូវ និង ការប្តេជ្ញាចិត្ត ក្នុងការធ្វើឱ្យរីកចម្រើនខ្លួនឯងសំដៅ ទៅជួយអ្នកដទៃទៀតក្នុងក្រុម ឬ អង្គភាព ។

---

[158] សិទ្ធិអាជ្ញាជាក្របខណ្ឌឬតារាងរាយការកិច្ចដែលបុគ្គលិកម្នាក់ៗទទួលខុសត្រូវស្មើនឹងពាក្យអង់គ្លេស Authority

តាម ទស្សនៈលោកហ្គ្រីនលីហ្វ (Greenleaf) (១៩៧៧) បានសំគាល់ថា សេវាកម្ម លើអ្នកដើរតាមជាទំនួលខុសត្រូវចម្បងរបស់អ្នកដឹកនាំ និង ខ្លឹមសារនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំនិយោជិតនៅកន្លែងធ្វើការ គឺការជួយអ្នកដទៃ ឱ្យសម្រេចបាននូវការចែករំលែកគោលបំណងដោយសម្របសម្រួល ការអភិវឌ្ឍបុគ្គល ការ ពង្រឹងអំណាច និង ការងារួមស្របជាមួយនឹងសុខភាព និង សុខុមាលភាពរយៈពេលវែង របស់អ្នកដើរតាម ។

លើសពីនេះ អ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិត ត្រូវតែបំពេញតំរូវការរបស់ពួកគេ ហើយជួយ ពួកគេឱ្យមានសុខភាពល្អ ឈ្លាសវៃ និង មានឆន្ទៈក្នុងការទទួលយកទំនួលខុសត្រូវរបស់ពួក គេ ។ សេវាកម្មទាំងនេះរួមមាន ការបីបាច់ថែរក្សាការពារនិងផ្តល់អំណាចដល់និយោជិត តាមរយៈការយល់ដឹងរបស់ពួកគេដែលអ្នកដឹកនាំអាចកំណត់បានតាមវិធីល្អបំផុតដើម្បី បម្រើសេចក្តីត្រូវការរបស់ពួកគេដូចជា ការស្តាប់ ស្វែងយល់ពីតម្រូវការសេចក្តីប៉ងប្រាថ្នា និង មានឆន្ទៈក្នុងការចែករំលែកការឈឺចាប់ និង ការខកចិត្តរបស់ពួកគេ ។

អ្នកដឹកនាំនិយោជិត ត្រូវតែផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដើរតាមជំនួសឱ្យការប្រើប្រាស់ អំណាចដើម្បីគ្រប់គ្រងពួកគេ ។ ការជឿទុកចិត្តត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយចាប់ផ្តើមពីភាព ស្មោះត្រង់ជាមុន និងបើកចំហទាំងស្រុងដោយរក្សាសកម្មភាពស្របនឹងផ្តល់តម្លៃទទួល ស្គាល់ និង បង្ហាញការជឿទុកចិត្តលើអ្នកដើរតាម ។ ហ្គ្រីនលីហ្វ ជឿថា និយោជិតដែល មានមេដឹកនាំបែបនេះ ត្រូវបានបំផុសគំនិតឱ្យក្លាយជាអ្នកដឹកនាំដោយខ្លួនឯង ។ ទាំងនៅ ក្នុងអង្គភាពក្តី សង្គមក្តី និយោជិតឬ ពលរដ្ឋ គួរតែរៀបចំខ្លួនដើម្បីទទួលយកឱកាសដែល ថ្នាក់លើ ឬ រដ្ឋអំណាចផ្តល់ជូន ដើម្បីក្លាយខ្លួនជាអ្នកដឹកនាំដោយខ្លួនឯង បើសិនជាសង្គម ខ្មែរយើងសម្បូរដោយនិយោជិត ឬ ពលរដ្ឋ ដែលមានស្មារតីភាពជាអ្នកដឹកនាំច្រើនពេល ណាលទ្ធផលនឹងក្លាយជាប្រជាជាតិមួយដែលបម្រើជាភ្នាក់ងារសីលធម៌នៅក្នុងសង្គមកាន់ តែច្រើនផងដែរ ។ ឧទាហរណ៍ ប្រទេសអ៊ីស្រាអែល ប្រទេសជប៉ុន ជាដើម ។

ភាពជាអ្នកដឹកនាំនិយោជិតត្រូវតែប្រកាន់ជំហរ សម្រាប់អ្វីដែលល្អនិងត្រឹមត្រូវ ទោះបី វាមិនមែនជាហិរញ្ញវត្ថុក៏ដោយ នេះជាចំណាប់អារម្មណ៍របស់អង្គភាព ។ ភាព អយុត្តិធម៌ក្នុងអង្គភាព ឬ សង្គម និង វិសមភាពគួរតែត្រូវបានប្រឆាំងនៅពេលណាអាច

ធ្វើទៅបាន ។ សូម្បីតែសមាជិកដែលខ្សោយនិងតូចតាចក៏អង្គភាពឬសង្គមទទួលការគោរពនិងកោតសរសើរ ។

លើសពីនេះ លោកហ្គីនលីហ្វ បានសំណូមពរថា ការផ្តល់ការងារប្រកបដោយអត្ថន័យសម្រាប់និយោជិត ពិតជាសំខាន់ណាស់ ស្មើនឹងការផ្តល់នូវផលិតផលឬសេវាកម្មដែលមានគុណភាពសម្រាប់អតិថិជន ដូច្នេះដែរ ។ លោកបានគាំទ្របន្ថែមទៀតថា អង្គភាពអាជីវកម្មគួរតែពិចារណាការទទួលខុសត្រូវសង្គមជាគោលដៅសំខាន់មួយហើយក្រុមប្រឹក្សាភិបាលគួរតែទទួលខុសត្រូវជាបឋមក្នុងការវាយតម្លៃ និង សម្របសម្រួលការរីកចម្រើនលើគោលដៅនេះ។ អត្ថប្រយោជន៍សក្តានុពលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំនិយោជិតស្រដៀងនឹងអ្វីដែលបានណែនាំដោយទ្រឹស្តីនៃការគាំទ្រនិងផ្តល់អំណាចដល់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង ទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងស្មារតី[159] និង ពិតប្រាកដ ។

អ្នកដឹកនាំដែលមានសុចរិតភាព និង ការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអ្នកក្រោមបង្គាប់ទំនងជាបង្កើនការទុកចិត្ត ភាពស្មោះត្រង់ និង ការពេញចិត្តជាមួយមេដឹកនាំ ។ ទំនាក់ទំនងដ៏អំណោយផល និង ការបង្កើនអំណាចឥរិយាបថ [160]សម្រាប់អ្នកដឹកនាំធ្វើឱ្យមានភាពងាយស្រួលក្នុងការដេះឥទ្ធិពលលើអ្នកក្រោមបង្គាប់ដើម្បីអនុវត្តសំណើឬសំណូមពរការងារអ្វីមួយដែលបានដាក់ចេញ ។ អត្ថប្រយោជន៍ដ៏មានសក្តានុពលដែលបានពីការអភិវឌ្ឍ និង ការផ្តល់សិទ្ធិអំណាចដល់អ្នកក្រោម ត្រូវបានបង្ហាញនៅក្នុងការស្រាវជ្រាវពីភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម គាំទ្រ និង ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលផ្លាស់ប្តូរ ។

ការប៉ុនប៉ងដើម្បីធានាបាននូវភាពយុត្តិធម៌និងសមធម៌អាចដេះឥទ្ធិពលដល់ការយល់ឃើញរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ពីការបែងចែក និង យុត្តិធម៌ នីតិវិធីបង្កើនភាពស្មោះត្រង់ និង ការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់ពួកគេ ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិត (Servant Leader) ណាម្នាក់អាចមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដឹកនាំផ្សេងទៀតដើម្បីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិតផង

[159] Spiritual Leadership

[160] Reference Power

ដែរ ។ លទ្ធផលអាចជាវប្បធម៌តម្រង់ទិសទៅលើបុគ្គលិកដូចជា៖ ទាក់ទាញនិងរក្សា បុគ្គលិកដែលមានទេពកោសល្យ និង ការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់ ។

ការស្រាវជ្រាវពីផលវិបាកនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិតនៅតែមានកម្រិត ប៉ុន្តែ ការសិក្សាមួយចំនួនបានរកឃើញលទ្ធផលវិជ្ជមានដូចជា៖ ការប្តេជ្ញាចិត្តកាន់តែច្រើន ប្រសិទ្ធភាពខ្លួនឯង និង ឥរិយាបថភាពជាពលរដ្ឋល្អរបស់អង្គភាព ឬ ប្រទេសមួយ ។ ឧទាហរណ៍ខាងក្រោមផ្តល់នូវការពណ៌នាពី អ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិតដ៏ល្អម្នាក់ ៖ លោក ចនម៉ាក់ឃី (John Mackey) ជានាយកប្រតិបត្តិនិងជាសហស្ថាបនិកនៃ ទីផ្សារអាហារ បោះដុំ និងជាក្រុមហ៊ុនលក់អាហារសរីរាង្គធំជាងគេ ដែលរកកម្រៃប្រាក់ចំណេញច្រើន បំផុត ពីការលក់រាយស្មើរតែគ្រប់រដ្ឋក្នុងសហរដ្ឋអាមេរិក។ ក្រុមហ៊ុននេះមានហាងជា ច្រើននិងបានចំណូលរាប់ពាន់លានដុល្លារពីការលក់ ។ អាហារទាំងមូលត្រូវបានចុះ ផ្សាយដោយទស្សនាវដ្តី Forbes ថា៖ ក្រុមហ៊ុនមួយក្នុងចំណោមក្រុមហ៊ុនទាំង ២៥ ដែលបម្រើសេវាបានល្អបំផុតដល់អតិថិជន នៅឆ្នាំ ២០០៥ ។ លោកម៉ាកឃី បាន ប្រកាសថាលោកនឹងកាត់បន្ថយប្រាក់ខែរបស់លោកមកត្រឹម ១ ដុល្លារក្នុងមួយឆ្នាំហើយ បានយកថវិកានោះ មកបង្កើតមូលនិធិបន្ទាន់មានចំនួន ១០០,០០០ ដុល្លារសម្រាប់ ទ្រទ្រង់បុគ្គលិកដែលមានបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួនធ្ងន់ធ្ងរ ។ គាត់ក៏បានដាក់ចេញប្រាក់ខែប្រតិបត្តិ របស់គាត់មួយលើកៗ មិនលើសពី ១៩ ដងនៃប្រាក់ខែមធ្យមរបស់និយោជិតម្នាក់ៗទេ ។ ការផ្តល់ភាគហ៊ុនភាគច្រើន ដល់និយោជិតដែលមិនមែនជាអ្នកប្រតិបត្តិថ្នាក់លើ ។ បន្ថែមពីហ្នឹង ការយកចិត្តទុកដាក់យ៉ាងខ្លាំងរបស់គាត់ចំពោះនិយោជិត គឺគាំទ្រយ៉ាង ខ្លាំងដល់ក្រុមមនុស្សខាងបរិស្ថាន មនុស្សធម៌ និងសុខុមាលភាពសត្វ ។ លើសពីនេះ ៥% នៃប្រាក់ចំណេញរបស់ក្រុមហ៊ុនត្រូវបានផ្តល់ទៅឱ្យសប្បុរសជនរៀងរាល់ឆ្នាំ ។ អាហារទាំងមូលគឺជាខ្សែសង្វាក់គ្រឿងទេសដំបូងបង្អស់នៅសហរដ្ឋអាមេរិកដែលបាន កំណត់ស្តង់ដារសម្រាប់មនុស្សជាតិ និងការផ្គត់ផ្គង់ព្យាបាលសត្វ ។

ទោះបីជាមានសក្តានុពលដែលទទួលបានពីការដឹកនាំបែបនិយោជិតក៏ដោយ បញ្ហានេះ អាចមានផលវិបាកអវិជ្ជមានមួយចំនួនសម្រាប់អង្គភាពមួយនៅពេល សុខុមាលភាពរបស់អ្នកដើរតាមត្រូវបានគេចាត់ទុកថាសំខាន់ជាងលទ្ធផលនៃហិរញ្ញវត្ថុ

ទៅទៀត[161] ។ នៅពេលសាជីវកម្មមួយកំពុងប្រឈមមុខនឹងការលំបាកខាងបញ្ហាសេដ្ឋកិច្ច ប្រាកដជាកាត់បន្ថយការចំណាយផ្សេងៗ សម្រាប់អ្នកដឹកនាំទូទៅ ។ ជម្រើសបែបនេះពិបាកខ្លាំងសម្រាប់អ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិតដើម្បីថ្លឹងថ្លែងនូវចំណង់ចំណូលចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំនិងនិយោជិត[162] ។ បដិវាទកម្មរវាងគោលបំណងហិរញ្ញវត្ថុរបស់ម្ចាស់ក្រុមហ៊ុន និងសុខុមាលភាពរបស់បុគ្គលិកមិនមែនជាបញ្ហាប្រឈមទេ សម្រាប់អង្គភាពបែបអង្គការស្មុគ្រចិត្តនិងវិស័យសាធារណៈ ប៉ុន្តែសម្រាប់អង្គភាពវិស័យឯកជនវិញ ការកាត់បន្ថយបុគ្គលិក ត្រូវធ្វើជាចាំបាច់ក្នុងស្ថានភាពដែលមានការប្រឈមនឹងសេដ្ឋកិច្ចធ្លាក់ចុះ ។

៨.៤.៣.**ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណ** (Spiritual Leadership)

មុនពេលយើងទាញនិយមន័យភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបវិញ្ញាណ ជាដំបូងអ្នកត្រូវតែពិនិត្យមើលអត្ថន័យនៃទិដ្ឋភាពសំខាន់ពីរនៃពាក្យ " វិញ្ញាណ " និង "មេដឹកនាំ " ។ តាមវចនានុក្រមសម្តេចសង្ឃរាជ ជួន ណាត "វិញ្ញាណ"មានន័យថា " ធម្មជាតិដឹងច្បាស់នូវអារម្មណ៍ (ចិត្ត)" ។ តាមវចនានុក្រមបរទេស បានកំណត់ន័យថា "វិញ្ញាណជាកម្លាំងដែលមានចលនានៅខាងក្នុងនៃមនុស្ស សត្វមានជីវិត" ។ ចំណែកឯពាក្យ អ្នកដឹកនាំមានន័យថា "អ្នកដែលបង្ហាញផ្លូវសម្រាប់ឈានទៅមុខ ឬ អ្នកដែលបណ្តាលឱ្យអ្នកដទៃដើរតាមទិសដៅនៃសកម្មភាព ឬ បន្ទាត់នៃការគិត " មានន័យថាអ្នកដឹកនាំជាមនុស្សម្នាក់ដែលមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដើរតាមក្នុងការគិត ឬ ឥរិយាបថតាមរបៀបណាមួយ ។ ដូច្នេះភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបវិញ្ញាណ បានផ្លាស់ប្តូរមនុស្សម្នាក់ៗដែលជាអ្នកដើរតាមឱ្យខំស្វែងយល់ពីខ្លួនឯងដើម្បីបំផុស និង ជំរុញស្មារតីតាមរយៈការផ្តល់តម្លៃ និង សារៈសំខាន់ក្នុងការកិច្ចនៃមុខតំណែងរៀងៗខ្លួន។ សរុបមក ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណជាវិធីសាស្ត្រនៃការដឹកនាំមួយបែប ដែលអ្នកដឹកនាំខំជំរុញឱ្យបុគ្គលិក ឬ អ្នកដើរតាមមានអារម្មណ៍ថា ភារកិច្ចរបស់ខ្លួនមានសារៈសំខាន់ខ្លាំងណាស់ និង មានទំនាក់ទំនងគ្នាទៅវិញទៅមកក្នុងចំណោមសហការី ។

---

[161] Anderson (2009)

[162] Schneider & George, (2011)

បើតាមលោកឆាផែល[163] (១៩៩៣) និងហ្វៃហូលម៍[164] (១៩៩៧) ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណពណ៌នាពីរបៀបដែលអ្នកដឹកនាំអាចបង្កើនការលើកទឹកចិត្តខាងក្នុង របស់អ្នកដើរតាមដើម្បីជំរុញឆន្ទៈឬ ស្មារតីរបស់ពួកគេនៅក្នុងការងារ ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកចូលចិត្តធ្វើការងារហ្នឹងព្រោះអ្នកចាប់អារម្មណ៍លើការងារប្រភេទហ្នឹង ពីព្រោះវាសម្របនឹងគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួនថា នឹងបង្កើនសមត្ថភាពឱ្យក្លាយជាអ្នកជំនាញក្នុងរយៈពេល៣ឆ្នាំទៀត ។ អារម្មណ៍មួយនេះ បានបង្កើនស្មារតី ឬ ឆន្ទៈឱ្យអ្នកខំប្រឹងប្រែងដោយមិនចាំបាច់នរណាជាស់តឿន ហើយមានពេលខ្លះការប្រឹងប្រែងហួសពីកម្រិតសេដ្ឋកិច្ច ឬ ហានៈទៅទៀត ដែលក្រុមហ៊ុនផ្តល់ឱ្យទៅទៀត ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណព្យាយាមជួយអ្នកដទៃក្នុងការស្វែងរកអត្ថន័យនៅក្នុងការងាររបស់ពួកគេដោយឆ្លើយសំណួរសំខាន់ៗដូចជា៖

- តើនរណាជាក្រុមការងារ នាយកដ្ឋាន ឬ អង្គភាព ?
- តើការងារនោះសក្តិសមនឹងអ្នកដែរឬទេ ?
- តើអ្វីជាគោលបំណងផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក ?
- តើគោលការណ៍និងក្រមសីលធម៌របស់អ្នកមានអ្វីខ្លះ ?
- តើអ្វីជាកេរ្តដំណែលស្នាដៃរបស់អ្នកនាអនាគត ?

ការស្រាវជ្រាវជាច្រើនប្រភេទបង្ហាញថា៖ មនុស្សឱ្យតម្លៃលើឱកាសដើម្បីមានអារម្មណ៍ទំនាក់ទំនងគ្នាទៅវិញទៅមកនៅក្នុងសហគមន៍ ឬ អង្គភាព ដែលគាំទ្រគ្នាទៅវិញទៅមកក្នុងការចូលរួមសកម្មភាពនានា ប្រកបដោយអត្ថន័យ ។ ការធ្វើសមាហរណកម្មខាងវិញ្ញាណលើការងារជារឿងមួយពិបាក ប្រសិនបើអង្គភាពទាំងនោះមិនបានលើកទឹកចិត្ត ឬ តម្រូវឱ្យនិយោជិតធ្វើសកម្មភាពតាមរបៀបដែលមិនស៊ីសង្វាក់គ្នាទៅនឹងតម្លៃរបស់ពួកគេ ។ ភាពស៊ីចង្វាក់គ្នារវាងគុណតម្លៃផ្ទាល់ខ្លួនបុគ្គលទៅនឹងគោលដៅការងារគឺសំខាន់ណាស់សម្រាប់អ្នកដឹកនាំក៏ដូចជាអ្នកដើរតាមក្នុងក្របខណ្ឌនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបវិញ្ញាណ ។

[163] Chappel (1993)

[164] Fairholm (1997)

និយមន័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណដែលផ្តល់ដោយហ្វ្រី (2003, 2005) រួមមានធាតុសំខាន់ពីរនៅក្នុងជីវិតរបស់មនុស្ស ។ មួយការផ្លាស់ប្តូរខ្លួនឯងជា ការបង្ហាញពីវាសនានិងជំនឿថា សកម្មភាពរបស់មនុស្សម្នាក់រួមទាំងការងារមានអត្ថន័យ និង គុណតម្លៃលើសពីការប្រើជាឧបករណ៍សម្រាប់ទទួលបានផលប្រយោជន៍ខាងសេដ្ឋ កិច្ចឬការបំពេញចិត្តខ្លួនឯង (ត្រូវការអំណាច សមិទ្ធិផល និង ការគោរព) ។

ភាតរភាពត្រូវបានបង្ហាញនៅក្នុងតម្រូវការនៃទំនាក់ទំនងដែលមានអត្ថន័យនិង ត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ដល់អ្នកដទៃតាមរបៀបផ្តល់នូវអារម្មណ៍នៃសេចក្តីអំណរ និង ភាព ពេញលេញ ។ ធាតុទាំងពីរទាក់ទងនឹងការគិតពិចារណាខ្ពស់ សេចក្តីស្រឡាញ់ និង ជំនឿ ។ សេចក្តីស្រឡាញ់បរត្ថភាព[165] មានជាប់ទាក់ទងនឹងគុណតម្លៃ ឬ គុណសម្បត្តិ ដូចជា៖ សេចក្តីសប្បុរស មេត្តាធម៌ ការដឹងគុណ ការអភ័យទោសឱ្យគ្នា ការអត់ធ្មត់ ការបន្ទាបខ្លួន ការស្មោះត្រង់និងភាពទុកចិត្តគ្នា ជាដើម ។ ជំនឿឬក្តីសង្ឃឹមត្រូវបាន ផ្សារភ្ជាប់ជាមួយនឹងគុណតម្លៃ ឬ គុណសម្បត្តិដូចជា៖ សុទិដ្ឋិនិយម ទំនុកចិត្ត ភាព ក្លាហាន និង ការស៊ូទ្រាំ ភាពអត់ធ្មត់ និង ភាពស្ងប់ស្ងាត់ ជាដើម ។ ក្រៅពីផ្តល់អត្ត ន័យការងារឱ្យបន្សឹងនឹងអារម្មណ៍បុគ្គលិកហើយ អ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណត្រូវបង្កើនការ ដឹងគុណគ្នាទៅវិញទៅមកផ្តល់នូវសេចក្តីស្រឡាញ់ និង ទុកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមក ក្នុង អង្គភាព ។ ជាលទ្ធផលភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណអាចបង្កើនកិច្ចសហប្រតិបត្តិការ លើកទឹកចិត្តដល់សមូហភាព ការរៀនសូត្របន្ថែម និងជំរុញការអនុវត្តការងារខ្ពស់ ។

ចំណេះដឹងភាគច្រើននៃភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណសម្រាប់ផ្សព្វផ្សាយ ដល់អ្នកដឹកនាំ ដកស្រង់ពីការស្រាវជ្រាវលើប្រធានបទដែលទាក់ទងនិងលោករ៉ែវ (២០០៥)[166] ដែលបានពិនិត្យឡើងវិញនូវការសិក្សាស្រាវជ្រាវជាង ១៥០ករណី ដែល ពាក់ព័ន្ធនឹងស្វែងយល់ពីភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណ ។ ការសិក្សានោះបានផ្តល់នូវ ភស្តុតាងផងដែរ ពីឱកាស ដើម្បីបង្ហាញពីតម្លៃខាងវិញ្ញាណនៅក្នុងការងាររបស់មនុស្ស ម្នាក់ៗទាក់ទងនឹងសុខភាពផ្លូវចិត្ត ការពេញចិត្តនឹងជីវិត និង ការលើកទឹកចិត្តខាង ក្នុង ។

[165] គិតពីផលប្រយោជន៍អ្នកដទៃ

[166] Reave (2005)

ចំណែកឯការស្រាវជ្រាវផ្នែកវេជ្ជសាស្ត្រនិងចិត្តវិទ្យាបែបវិជ្ជមានបានផ្តល់នូវភស្តុតាងបង្ហាញថា៖ សេចក្តីស្រឡាញ់ដ៏ជ្រាលជ្រៅអាចយកឈ្នះអារម្មណ៍អវិជ្ជមានដូចជា ការភ័យខ្លាច ការថប់បារម្ភ កំហឹង ពិរុទ្ធភាព ការស្អប់ អំនួត ការច្រណែន និងការអាក់អន់ចិត្តជាដើម ។ ការសិក្សាផ្សេងទៀតបង្ហាញថា បរិយាកាសរៀបចំប្រកបដោយការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់និងសមាជិកដែលមានការចាប់អារម្មណ៍ខ្ពស់នឹងធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវការអនុវត្តការងាររបស់អង្គភាព[167] ។

ដែនកំណត់នៃទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណគឺស្រដៀងគ្នាទៅនឹងភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបនិយោជិត ។ តើគុណតម្លៃនិងជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលលើឥរិយាបថរបស់អ្នកដើរតាមយ៉ាងដូចម្តេច? និងដំណើរការដែលអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដើរតាមមិនត្រូវបានពន្យល់ឱ្យច្បាស់លាស់ទេ លើសពីនេះទំនាក់ទំនងដ៏សំខាន់ពីរបៀបដែលពួកគេទាក់ទងគ្នាក៏មិនច្បាស់លាស់ទៀត ។ ទ្រឹស្តីរួមបញ្ចូលនូវតម្លៃខុសៗគ្នាជាច្រើនក៏នៅតែមិនច្បាស់ទេថា តើតម្លៃមួយមនុស្សចំនួនសំខាន់ជាងអ្នកដទៃ ? ឬថា តើគុណតម្លៃទាក់ទងនឹងអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកដឹកនាំដែរឬទេ? ។ វាមិនច្បាស់ទេថា តើមនុស្សម្នាក់ក្លាយជាបែបណា នៅពេលដែលគាត់មានឈ្មោះជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណ ឬ ក៏យើងអាចផ្អែកលើបទពិសោធន៍ជីវិត ពន្យល់ពីមូលហេតុដែលអ្នកដឹកនាំខ្លះមានភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណច្រើនជាងអ្នកដឹកនាំដទៃ។ ទោះបីជាអ្នកទ្រឹស្តីបានសង្កត់ធ្ងន់ថា ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណ គឺខុសគ្នាពីជំនឿសាសនា និង តម្លៃវប្បធម៌ខ្លះ ក៏អាចលើកទឹកចិត្តដល់ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណជាពិសេសសម្រាប់បុគ្គលនៅក្នុងអង្គភាព សហគមន៍ ឬ ប្រជាជាតិដែលមានតម្លៃវប្បធម៌ និង ប្រពៃណីសាសនាខ្លាំង ។ ដូច្នេះបញ្ហានេះនៅតែចម្រូងចម្រាស់ ដែលត្រូវការការស្រាវជ្រាវបន្ថែមទៀតដើម្បីកំណត់លក្ខខណ្ឌឱ្យកាន់តែច្បាស់ពីដើមហេតុនិងឥរិយាបថអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណនិងអកូតហេតុបង្កើនឥទ្ធិពលរបស់អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះ លើអ្នកដើរតាម និងអង្គភាព ។

[167] Harter et al, 2002

៨.៤.៤. **ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រជា** (Authentic leadership)

តើអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រជាជាអ្វី? អ្នកដឹកនាំត្រូវតែកំណត់ប្រភេទនៃការគ្រប់គ្រងដែលពួកគេនឹងប្រើប្រាស់ដោយផ្អែកលើតម្រូវការរបស់ក្រុមនិងចំណង់ចំណូលចិត្តនិងភាពខ្លាំងរបស់ពួកគេម្នាក់ៗ ។ "ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រជាជាប្រភេទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំអនុវត្តឥរិយាបថពិតប្រាកដ និង មានតម្លាភាពដើម្បីកសាងទំនាក់ទំនងនៅកន្លែងធ្វើការនិងជំរុញឱ្យមានទំនុកចិត្តរវាងគ្នានិងគ្នា" ។ និយមន័យដទៃទៀត ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រជាជារបៀបនៃការដឹកនាំដែលសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើតម្លាភាពភាពសុចរិតភាព និង ភាពស្មោះត្រង់របស់អ្នកដឹកនាំនៅក្នុងកន្លែងធ្វើការ។ ជាមួយនឹងអាកប្បកិរិយាទាំងនេះអ្នកដឹកនាំពិតប្រាកដអាចបង្កើតទំនាក់ទំនងរឹងមាំនិងស្មោះត្រង់ដល់សមាជិកក្រុមឱ្យកាន់តែមានការទុកចិត្តនិងធ្វើតាមសំណូមពររបស់អ្នកដឹកនាំ។

លទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវភាពជាច្រើនយល់ស្របថាភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រជាមានសមាសធាតុធំ ៗ ចំនួនបួនគឺ៖ ការយល់ដឹងអំពីខ្លួនឯង ដំណើរការប្រកបដោយតុល្យភាព តម្លាភាពទំនាក់ទំនង ទស្សនវិស័យសីលធម៌ផ្ទៃក្នុង ជាដើម ។

<u>១.ការយល់ដឹងអំពីខ្លួនឯង</u>៖ អ្នកដឹកនាំពិតប្រាកដកំពុងធ្វើការវាយតម្លៃពីចំណុចខ្សោយនិងចំណុចខ្លាំងរបស់ខ្លួនក៏ដូចជាគុណតម្លៃរបស់ពួកគេនៅក្នុងបរិយាកាសការងារ។ ការដឹងពីកត្តាទាំងនេះអាចជួយឱ្យអ្នកដឹកនាំកាន់តែមានភាពសុក្រិតនិងអាចចែករំលែកបទពិសោធន៍ខ្លួនឯងជាមួយសមាជិកក្រុមរបស់ពួកគេ ។ ការអនុវត្តការយល់ដឹងដោយខ្លួនឯងអាចរួមបញ្ចូលការឆ្លុះបញ្ចាំងដោយខ្លួនឯង ការស្នើសុំមតិយោបល់និងការយល់ដឹងពីអារម្មណ៍ដែលមានបទពិសោធន៍ជាពិសេសនៅក្នុងបរិយាកាសការងារ។

<u>២.ដំណើរការប្រកបដោយតុល្យភាព</u>៖ មេដឹកនាំដែលមានភាពប្រកបដប្រជាតែងតែគិតគូលើទស្សន:អ្នកដើរតាមទាំងការគាំទ្រនិងដំទាស់ដែលទាក់ទងនឹងការសម្រេចចិត្តហើយមានឆន្ទៈពិចារណាដោយឈរលើគោលការណ៍ស្មោះត្រង់ យុត្តិធម៌ ។ ការស្វែងរកគំនិតដំទាស់ក្នុងការសម្រេចចិត្តអាចជួយបំភ្លឺគុណវិបត្តិនិងចៀសវាងគ្រោះថ្នាក់ដែលអាចកើតឡើងបាន។ លើសពីនេះដំណើរការប្រកបដោយតុល្យភាពជំរុញឱ្យនិយោជិតមានអារម្មណ៍បើកចំហនិងស្មោះត្រង់ក្នុងការចែករំលែកយោបល់ផ្ទាល់ខ្លួនទាក់ទងនឹងការសម្រេចចិត្តនៅកន្លែងធ្វើការ ។

<u>៣.តម្លាភាពទំនាក់ទំនង</u>៖ អ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាត្រូវតែមានឆន្ទៈសម្រាប់តម្លាភាពក្នុងទំនាក់ទំនងនៅកន្លែងធ្វើការក៏ដូចជារក្សាភាពស្មោះត្រង់នៅពេលចែករំលែកគំនិតនិងអារម្មណ៍ផ្ទាល់ខ្លួន។ ទាំងនេះអាចរាប់បញ្ចូលទាំងការផ្តល់យោបល់ ស្តាបនាដល់សមាជិកក្រុមនៅពេលដែលចាំបាច់ក៏ដូចជា ការលើកទឹកចិត្តនៅពេលពួកគេធ្វើខុស ។ តាមរយៈការធ្វើបែបនេះអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា ដឹកនាំដោយបង្ហាញឧទាហរណ៍ និងជំរុញតម្លាភាពនិងភាពស្មោះត្រង់ក្នុងចំណោមក្រុមនិងអង្គភាព ។

<u>៤.ទស្សនវិស័យសីលធម៌ផ្ទៃក្នុង</u>៖ អ្នកដឹកនាំបែបប្រាកដប្រជាបានប្រកាន់យកតម្រូវការរបស់ក្រុមហ៊ុនជាមុនជាជាងផ្តោតលើអារម្មណ៍និងតម្រូវការផ្ទាល់ខ្លួន ។ ភាពជោគជ័យរបស់អង្គភាពជាគោលដៅដ៏ចម្បងរបស់អ្នកដឹកនាំទោះបីជាវាមានន័យថា មេដឹកនាំអាចប្រឈមមុខនឹងស្ថានភាពលំបាក ឬ ត្រូវបានតម្រូវឱ្យដាក់ការងារបន្ថែមក៏ដោយ ។

ក.ចរិតលក្ខណៈរបស់អ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា

ដើម្បីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយជោគជ័យនិងលើកទឹកចិត្តដល់ការបង្កើនការអនុវត្តទាំងក្រុមនិងកម្រិតអង្គភាព អ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាត្រូវតែមានចរិតលក្ខណៈ ៥ ដូចតទៅ ៖ ការផ្តោតអារម្មណ៍លើលទ្ធផលរយៈពេលវែង ភាពស៊ីចង្វាក់គ្នា សុចរិត ការយល់ដឹងអំពីខ្លួនឯង និង តម្លាភាព ។

<u>១.ការផ្តោតអារម្មណ៍លើលទ្ធផលរយៈពេលវែង</u>៖ អ្នកដឹកនាំពិតប្រាកដត្រូវតែមើលគោលដៅរយៈពេលវែងរបស់ក្រុម និង អង្គភាពនិងលើកទឹកចិត្តឱ្យសមាជិកក្រុមផ្តោតលើការយកចិត្តទុកដាក់ និងប្តេជ្ញាចិត្តដើម្បីឈានដល់គោលដៅក្រុមឬអង្គភាព ។

<u>២.ភាពស៊ីចង្វាក់គ្នា</u> ៖ អ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាមិនផ្លាស់ប្តូររបៀបដែលពួកគេដឹកនាំឬតម្លៃរបស់ពួកគេក្នុងអំឡុងពេលវែលាបន្ត ឬ ក្នុងស្ថានភាពប្រែប្រួលទេ ។ អ្នកដឹកនាំទាំងនេះនៅតែមានអារម្មណ៍ស្ថិតស្ថេរហើយជាលទ្ធផលនៃការលើកកម្ពស់ស្មារតីនៃភាពជឿជាក់លើសមាជិកក្រុមរបស់ពួកគេ ។

<u>៣.សុចរិត</u> ៖ មេដឹកនាំប្រាកដប្រជា តែងតែប្រកាន់ខ្ជាប់នូវគុណតម្លៃរបស់ពួកគេហើយអនុវត្តនូវអ្វីដែលពួកគេផ្សព្វផ្សាយនៅក្នុងកន្លែងធ្វើការ ដើម្បីទទួលបានការយកចិត្តទុកដាក់ ការគោរព និង ភាពស្មោះត្រង់ពីសមាជិករបស់ពួកគេ ។

<u>៤.ការយល់ដឹងអំពីខ្លួនឯង</u>៖ អ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាវាយតម្លៃភាពខ្លាំងនិងចំណុចខ្សោយរបស់ពួកគេជាប្រចាំនិងថាតើកត្តាទាំងនេះជះឥទ្ធិពលដល់សមត្ថភាពដឹកនាំរបស់ពួកគេយ៉ាងដូចម្តេច ។

<u>៥.តម្លាភាព</u>៖ អ្នកដឹកនាំដែលមានភាពត្រឹមត្រូវមិនលាក់បាំងអ្វីៗពីសមាជិកក្រុមរបស់ពួកគេទេ ហើយក៏មិនបង្កើតបរិយាកាសនៃការសម្ងាត់ដែរ ។ ផ្ទុយទៅវិញមេដឹកនាំទាំងនេះតែងតែផ្តោតលើការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយបើកចំហនិងលើកទឹកចិត្តសមាជិកក្រុមរបស់ពួកគេឱ្យមានអារម្មណ៍ធូរស្បើយក្នុងទំនាក់ទំនងជាមួយពួកគេ ។ ពួកគេមិនសង់ផ្លូវមួយដោយឡែកនៅចំពោះមុខសមាជិកក្រុមរបស់ពួកគេ និង សង់មួយទៀតសម្រាប់លក្ខណៈឯកជនទេ ។

ខ.របៀបអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា (Authentic)

អ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាត្រូវតែប្តេជ្ញាចិត្តក្នុងការអភិវឌ្ឍជាអ្នកដឹកនាំដើម្បីឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព និង ពិតប្រាកដនៅក្នុងកន្លែងធ្វើការ ។ ខាងក្រោមនេះជាជំហាន ៗ ដែលអ្នកអាចក្លាយជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា និងឱ្យកាន់តែសុក្រិតជាងមុន៖ អនុវត្តការយល់ដឹងដោយខ្លួនឯង (វាយតម្លៃទង្វើខ្លួនឯងឱ្យបានរាល់ថ្ងៃ) កំណត់តម្លៃរបស់អ្នក (ឧទាហរណ៍បើអ្នកមានជំនឿថាធ្វើល្អបានល្អ ធ្វើអាក្រក់បានអាក្រក់ អ្នកប្រាកដជាកំណត់តម្លៃខ្លួនឯងដោយអំពើល្អ ត្រឹមត្រូវ សីលធម៌ និងក្រមសីលធម៌ហើយ) ការដឹកនាំដោយគំរូ (ធ្វើគំរូដល់បុគ្គលិកគ្រប់សកម្មភាពជាប្រចាំ ។ ឧទាហរណ៍ ភាពទៀងទាត់ពេលវេលាក្នុងការងារ) ជំនាញទំនាក់ទំនងរបស់អ្នក (បច្ចេកវិជ្ជា ជំនាញអន្តរបុគ្គល និង ឥរិយាបថ) ស្វែងរកអ្នកជួយប្រឹក្សាដែលគួរឱ្យទុកចិត្តបាន (ស្មៀតប្រឹក្សា (Consultation)) ។

<u>១.ការអនុវត្តនូវភាពយល់ដឹងដោយខ្លួនឯង</u> ៖ ទោះបីជាមិនងាយស្រួលក៏ដោយ តែការអនុវត្តយល់ដឹងពីខ្លួនឯងតាមរយៈវាយតម្លៃខ្លួនឯងបន្ទាប់ពីការងារ ជាទៀងទាត់អាចជួយអ្នកឱ្យក្លាយជាអ្នកដឹកនាំពិតប្រាកដដែលមានប្រសិទ្ធភាពជាងមុន ។ បច្ចេកទេសដែលអ្នកដឹកនាំអាចប្រើដើម្បីលើកកម្ពស់ការយល់ដឹងដោយខ្លួនឯងរួមមានការធ្វើទិនានុប្បវត្តិ[168] ការស្នើសុំមតិស្ថាបនាប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិត ពីអ្នកដឹកនាំឬអ្នក

[168] ការកត់ត្រាចំណុចខ្លាំងនិងចំណុចខ្សោយដើម្បីកែលម្អ

ណែនាំនិងវិនិយោគលើការអភិវឌ្ឍផ្ទាល់ខ្លួន និង វិជ្ជាជីវៈតាមរយៈការសិក្សានិងសិក្ខាសាលា ដើម្បីនាំឱ្យជំនាញភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រាកដប្រជាកាន់តែរីកចម្រើននិងក្លាយជាអ្នកគ្រប់គ្រងដ៏អស្ចារ្យ ។

<u>២.កំណត់តម្លៃរបស់អ្នក</u> ៖ ការមានគុណតម្លៃខ្ពស់និងការប្តេជ្ញាចិត្តក្នុងការដឹកនាំប្រកបដោយសីលធម៌ជាវិធីមួយទៀតដែលអ្នកអាចអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា ។ ការដឹង ឬ ស្គាល់ពីសីលធម៌ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកក៏ដូចជាក្រមសីលធម៌នៃកន្លែងធ្វើការរបស់អ្នក និង ការបដិសេធមិនធ្វើឱ្យខូចដល់សីលធម៌ឬក្រមសីលធម៌ទាំងនេះក៏អាចជួយពង្រឹងជំនាញភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នក និង ពង្រឹងទំនុកចិត្តពីសមាជិកក្រុមរបស់អ្នកផងដែរ ។

<u>៣.ការដឹកនាំជាគំរូ</u> ៖ ដើម្បីឱ្យសមាជិកដទៃទុកចិត្ត និងជឿជាក់មកលើភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់អ្នក មានវិធីមួយដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវតែអនុវត្ត គឺមិនត្រឹមតែនិយាយតែមាត់ទេ លើសពីនេះ ត្រូវអមដោយសកម្មភាពគឺការអនុវត្តមុនគេជាប្រចាំ ដើម្បីផ្តល់គំរូដល់សមាជិកក្រោម ឱវាទធ្វើតាម ។ នេះជាមធ្យោបាយដ៏សក្តិសិទ្ធក្នុងការអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏មានឥទ្ធិពល ពីព្រោះ វាអាចជួយឱ្សមាជិកក្រុមទុកចិត្តនិងគោរពអ្នកក៏ដូចជាធ្វើតាមគំរូរបស់អ្នកនៅក្នុងជីវិតការងារផ្ទាល់ខ្លួនផងដែរ ។

<u>៤.ភាពស្ងាត់ជំនាញទំនាក់ទំនងរបស់អ្នក</u> ៖ អ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាមានជំនាញទំនាក់ទំនងរឹងមាំនិងប្រើប្រាស់វាជារៀងរាល់ថ្ងៃដើម្បីរក្សាការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងសមាជិកក្រុម អ្នកដឹកនាំ និង បុគ្គលិកក្នុងក្រុមផ្សេងៗ ទៀត។ ជំនាញទំនាក់ទំនងដែលអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាគួរតែអនុវត្តរួមមាន ៖ ជំនាញស្តាប់ជំនាញបទបង្ហាញ ការផ្តល់យោបល់ ស្ថាបនា និង ការសរសេរ និង ពាក្យសំដី ។

<u>៥.ការស្វែងរកអ្នកប្រឹក្សាដែលគួរឱ្យទុកចិត្ត</u>៖ អ្នកដឹកនាំដែលមានស្នាដៃនិងល្បីល្បាញទាំងអស់សុទ្ធតែមានអ្នកប្រឹក្សាដែលផ្តល់ជំបូន្មាន ការគាំទ្រ និង ការឆ្លើយតប ទាក់ទងនឹងអាកប្បកិរិយានិងការអនុវត្តរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ ការស្វែងរកអ្នកប្រឹក្សាដែលអ្នកទុកចិត្តនិងឧស្សាហ៍ព្យាយាមដើម្បីទទួលបានយោបល់ដែលទាក់ទងទៅនឹងរចនាបទនៃការដឹកនាំរបស់អ្នក ។ គំនិតនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាបានទទួលការចាប់អារម្មណ៍យ៉ាងខ្លាំងនៅក្នុងប៉ុន្មានឆ្នាំថ្មីៗនេះ និង មួយចំនួនទៀតអ្នកប្រាជ្ញបានផ្តល់នូវទ្រឹស្តីនៃ

ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាផ្អែកលើភាពវិជ្ជមានចិត្តវិទ្យានិងទ្រឹស្តីចិត្តសាស្ត្រ[169] នៃបទបញ្ជាផ្ទាល់ខ្លួន ។

និយមន័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាខុសគ្នាសម្រាប់ទ្រឹស្តីផ្សេងៗប៉ុន្តែទ្រឹស្តីទាំងអស់សង្កត់ធ្ងន់ទៅលើសារៈសំខាន់នៃភាពស្ថិតស្ថេរតាមពាក្យសម្តី សកម្មភាព និងគុណតម្លៃរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ ទិដ្ឋភាពបន្ថែមនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំពិតប្រាកដរួមមានភាពវិជ្ជមានគុណតម្លៃរបស់អ្នកដឹកនាំការយល់ដឹងពីអ្នកដឹកនាំខ្លួនឯងនិងទំនាក់ទំនងដែលទុកចិត្តជាមួយអ្នកតាមជាន។ មេដឹកនាំពិតប្រាកដមានគុណតម្លៃស្នូលវិជ្ជមានដូចជាភាពស្មោះត្រង់ គុណធម៌ យុត្តិធម៌ គណនេយ្យភាព និង សុទិដ្ឋិនិយម ។ គុណតម្លៃស្នូលទាំងនេះជំរុញឱ្យអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជាធ្វើអ្វីៗ ដែលត្រូវ និងយុត្តិធម៌សម្រាប់អ្នកដើរតាមដើម្បីបង្កើតប្រភេទពិសេសនៃទំនាក់ទំនងរួមមាន៖ ការជឿទុកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមកខ្ពស់ តម្លាភាព (ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយបើកចំហនិងស្មោះត្រង់) ការណែនាំឆ្ពោះទៅរកគោលបំណងរួមគ្នាដែលសមនឹងទទួលបាន និងសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើសុខុមាលភាព និងការអភិវឌ្ឍរបស់អ្នកដើរតាម ។ គំនិតខ្លួនឯងនិងអត្តសញ្ញាណផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកដឹកនាំពិតប្រាកដមានភាពរឹងមាំច្បាស់លាស់មានស្ថេរភាពនិងខ្ជាប់ខ្ជួន។ អ្នកដឹកនាំទាំងនេះមានការយល់ដឹងខ្ពស់ពីខ្លួនឯង គុណតម្លៃ ជំនឿ អារម្មណ៍ អត្តសញ្ញាណផ្ទាល់ខ្លួន និងសមត្ថភាព ។ និយាយម្យ៉ាងទៀតពួកគេស្គាល់ខ្លួនឯងជានរណា និង អ្វីដែលពួកគេទុកចិត្តឬជឿជាក់ខ្លួនឯង ។ ពួកគេក៏មានកម្រិតខ្ពស់នៃការទទួលយកខ្លួនឯងដែលស្រដៀងនឹងភាពចាស់ទុំខាងអារម្មណ៍ ។

អាកប្បកិរិយារបស់មេដឹកនាំពិតប្រាកដរួមទាំង គុណតម្លៃរបស់ពួកគេគឺស្របជាមួយតម្លៃពិតរបស់ពួកគេ ។ លើសពីនេះពួកគេមិនស្វែងរកមុខតំណែងឬផលប្រយោជន៍ជាអ្នកដឹកនាំដើម្បីបំពេញនូវតម្រូវការនៃអំណាចឬទទួលការគោរពពីអ្នកដទៃនោះទេ ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងក្រមសីលធម៌ ភាពជាអ្នកដឹកនាំខាងវិញ្ញាណ និងភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា មិនមែនតម្រង់ទិសសម្រាប់អំណាចទេ ផ្ទុយទៅវិញ ដើម្បីបង្ហាញនិងអនុម័តពីតម្លៃនិងជំនឿរបស់ពួកគេ ។ សកម្មភាពរបស់អ្នកដឹកនាំប្រភេទ

---

[169] ចិត្តសាស្ត្រ ជាចិត្តគំនិតរបស់មនុស្ស ឬសត្វលោកយើងពុំមែនមកពីប្រភពណាក្រៅពីលំនៅ ៖ ជីវសាស្ត្រ, សរីរសាស្ត្ររបស់ខ្លួនមនុស្សម្នាក់ៗឡើយ (វ៉ាន់ ឌីកាអុន, ១៩៧៣) ។

ហ្នឹង ខ្លាំងខាងការកំណត់គុណតម្លៃ និង ជំនឿរបស់ពួកគេ មិនមែនគោលបំណងលាក់ពុតដើម្បីប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនដូចជា៖ ចង់ឱ្យគេចូលចិត្តនិងកោតសរសើរឬប្រមូលអ្នកគាំទ្រដើម្បីរក្សាមុខតំណែងរបស់ខ្លួនទេ(ឧទាហរណ៍ ចង់បានសន្លឹកឆ្នោត សាជាថ្មី)។

ដូច្នេះអ្នកដឹកនាំពិតប្រាកដត្រូវបានជំរុញដោយបំណងប្រាថ្នាសម្រាប់ខ្លួនឯងការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនិងការផ្ទៀងផ្ទាត់ខ្លួនឯង លើសពីនេះពួកគេមិនសូវការពារ និងបើកចំហ រៀនពីមតិផ្សេងៗ ប្រតិកម្ម និង កំហុស ។ ទំនាក់ទំនងនិងឥទ្ធិពលរបស់អ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា ជាមួយអ្នកដើរតាមមួយចំនួនត្រូវបានពង្រឹងដោយជំនឿចិត្តរបស់ពួកគេភាពច្បាស់លាស់នៃគុណតម្លៃនិងភាពស្មោះត្រង់។ វាងាយស្រួលសម្រាប់អ្នកដើរតាមដើម្បីទទួលឥទ្ធិពលពីមេដឹកនាំម្នាក់ដែលពួកគេយល់ថា អាចជឿទុកចិត្តបាន ផ្តោត និងជឿជាក់ ។ លើសពីនេះអ្នកដើរតាមអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា មានច្រើនទៀតដូចជា៖ ការកំណត់អត្តសញ្ញាណផ្ទាល់ខ្លួនជាមួយអ្នកដឹកនាំនិងអត្តសញ្ញាណបន្ថែមទៀតជាមួយក្រុម ឬ អង្គភាព ។ វាក៏មានឥទ្ធិពលដោយប្រយោលតាមរយៈគំនិតខ្លួនឯង និង គំនិតរបស់អ្នកដើរតាម ។

អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះអាចជះឥទ្ធិពលដល់ការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់អ្នកដើរតាមនិងសុទិដ្ឋិនិយមដោយបង្ហាញចក្ខុវិស័យប្រកបដោយការទាក់ទាញ ការយកគំរូតាមអាកប្បកិរិយាសមរម្យរបស់អ្នកដឹកនាំបង្ហាញសុទិដ្ឋិនិយមនិងការលើកទឹកចិត្តនៅពេលមានការងារពិបាកឬប្រកបដោយឧបសគ្គ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ទាក់ទងទៅនឹងអាកប្បកិរិយាភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្សេងទៀតមានឥទ្ធិពលតិចជាងភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាកដប្រជា ។

ជំពូកទី ៩
ការដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូរក្នុងអង្គភាព

លទ្ធផលនៃការសិក្សា

បន្ទាប់ពីសិក្សាជំពូកនេះរួចមក និស្សិតនឹងមានសមត្ថភាពដូចខាងក្រោម ៖

១.យល់ពីមូលហេតុដែលអង្គភាពមួយត្រូវតែមានការផ្លាស់ប្តូរ

២.ចេះពន្យល់ពីហេតុផលផ្សេងៗគ្នាដែលនាំឱ្យមានប្រតិកម្មនៃការផ្លាស់ប្តូរ

៣.ចេះពណ៌នាពីដំណើរការផ្លូវចិត្តដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការផ្លាស់ប្តូរសំខាន់ៗ

៤.យល់ដឹងពីវិធីផ្សេងៗគ្នាដែលអ្នកដឹកនាំអាចមានឥទ្ធិពលលើវប្បធម៌របស់អង្គភាព

៥.ចេះរៀបចំដំណើរការអភិវឌ្ឍចក្ខុវិស័យពីអង្គភាពទាំងមូល រហូតដល់ផែនការប្រតិបត្តិបុគ្គលិក

៦.ចេះអនុវត្តពីរៀបអនុវត្តផែនការតាមការគ្រប់គ្រងតាមគោលបំណង

៧.ស្វែងយល់ពីលក្ខណៈនៃការសិក្សារបស់អង្គភាពសម្រាប់បង្កើនចំណេះដឹងបុគ្គលិក

៨.ស្វែងយល់ពីរបៀបដែលអ្នកដឹកនាំអាចបង្កើនការរៀនសូត្រនិងច្នៃប្រឌិតនៅក្នុងអង្គភាព។

សេចក្តីផ្តើម

ការផ្លាស់ប្តូរជាស្នូលនៃការអភិវឌ្ឍ អង្គភាពឬសង្គមមួយបើគ្មានការផ្លាស់ប្តូរទេ ប្រាកដជាមិនអាចឈានទៅកាន់អារ្យប្រទេសបានឡើយ ។ គោលបំណងនៃសេចក្តីផ្តើមនេះគឺផ្តល់ឱ្យអ្នកអាននូវក្របខ័ណ្ឌនៃគោលគំនិតនិងទ្រឹស្តីនៃការផ្លាស់ប្តូរក្នុងអង្គភាព ។ បើគ្មានការផ្លាស់ប្តូរ អង្គភាពអាជីវកម្មមួយពិតជាពិបាកឈរជើងក្នុង សមរភូមិទីផ្សារពោលគឺគូប្រកួតរបស់យើងគេសម្លឹងមើលអង្គភាពរបស់យើងមិនដាក់ភ្នែកពីចំណុចខ្លាំងខ្សោយ ផលិតផលរបស់យើងបានយ៉ាងច្បាស់ បន្ទាប់មកគេនឹងអភិវឌ្ឍផលិតផលរបស់គេឱ្យ បានប្រសើរជាងយើង ជាហេតុធ្វើ យើងមានការលក់ធ្លាក់ចុះបន្តិចម្តងៗ ចុងក្រោយនឹងដួលរលំ ។ សមដូចទ្រឹស្តី អ្នកម៉ាយេធីងបានពោលថា " បក្សីមួយកាលបើទុំលើមែកឈើយូរ ងាយគេបាញ់ធ្លាក់ ។ តែបើបក្សីមួយលោតចុះលោតឡើងពីមែកឈើមួយទៅមួយ មិនងាយគេបាញ់ទម្លាក់ទេ " ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនផ្លែឡាម Gillet មានកំណើតាមពីទសវត្សឆ្នាំ១៨០០ មកម្ល៉េះ តែសព្វថ្ងៃផលិតផលក្រុមហ៊ុននេះ នៅគ្មានគូប្រកួតណាអាចផ្តួលបានឡើយ ។ ផលិតផលចុងក្រោយបច្ចុប្បន្ននេះ ឡាមកោរពុកមាត់ប្រើថ្ម ងាយដាក់តាមរថយន្តបើទៅធ្វើការ អាចកោរសម្អាតក្នុងរថយន្តបាននៅពេលឈប់ភ្លើងស្តុប ដោយមិនចាំបាច់ប្រើបន្ទប់ទឹក ក្នុងករណីបើសិនជាយើងភ្លេចកោរសំអាតពីផ្ទះ ។

គន្លឹះនៃរបៀបអ្នកដឹកនាំឈានដល់ភាពជោគជ័យគឺជាការផ្តួចផ្តើមផ្លាស់ប្តូរតរិយាបថបុគ្គលម្នាក់ៗជាមុន ។ យើងបានដឹងរួចហើយថា ការផ្លាស់ប្តូរនាំឱ្យផលប៉ះពាល់ខាងអារម្មណ៍បុគ្គលិក ល្តឹកណាដំណើរការផ្លាស់ប្តូរមិនមានផែនការច្បាស់លាស់ក្នុងការបញ្ជាបហេតុផលនិងជំនាញទៅដល់បុគ្គលិក ។ តាំងនាម ជាអ្នកដឹកនាំនៃការផ្លាស់ប្តូរម្នាក់ មានតួនាទីសំខាន់ៗជាច្រើនក្នុងការធានាដល់កិច្ចប្រឹងប្រែងផ្លាស់ប្តូរប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដូចជា៖ យល់ដឹងពីការជំទាស់នឹងការផ្លាស់ប្តូរ ដំណាក់កាលនៃការផ្លាស់ប្តូរ ប្រភេទនៃការផ្លាស់ប្តូរ យុទ្ធសាស្ត្រនៃការផ្លាស់ប្តូរ ការអភិវឌ្ឍចក្ខុវិស័យ និង ការគ្រប់គ្រងគម្រោងសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរជាដើម ។

៩.១.ប្រតិកម្មនឹងការផ្លាស់ប្តូរ

គ្មានបុគ្គលិកឬអ្នកដើរតាមណាមានបំណងចង់ឱ្យខ្លួនឯងពិបាក នៅពេលដែលខ្លួនកំពុងមានទម្លាប់ការងារប្រចាំថ្ងៃយ៉ាងស្ទាត់ជំនាញរួចហើយ ដូចជាពួកគាត់បំពេញតាមតារាងពណ៌នាការងារសឹងតែបិទភ្នែក ដោយមិនចាំបាច់គិតនិង ខ្វល់ខ្វាយ ។ ដូច្នេះនៅពេលដែលមានការផ្លាស់ប្តូរ តើពួកគាត់មានអារម្មណ៍យ៉ាងណា? ។ នៅពេលបានចូលធ្វើការដំបូងម្នាក់ៗមានស្មារតីពុះពារ គ្មានកូន ប្រពន្ធ ឬគ្រួសារបន្ថែមបន្ទុកក្នុងគ្រួសារ និងប៉ះពាល់ដល់ការងាររបស់អង្គភាព ។ បច្ចុប្បន្ន ភាគច្រើនមានគ្រួសារត្រូវរ៉ាប់រង មានកូនតូចនៅសាលា មានបញ្ហាក្នុងគ្រួសារត្រូវដោះស្រាយបន្តបន្ទាប់ជាហូរហែរ មិនដាច់ ។ ករណីទាំងនេះហើយ ដែលជាដើមហេតុនាំឱ្យបុគ្គលិកមួយចំនួនរារែក ឬមានអារម្មណ៍តានតឹង ចំពោះការពាក្យថា "អង្គភាពនឹងធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ ឬ កែប្រែរបៀបនេះ របៀបនោះ " ។ ខាងក្រោមនេះជាប្រតិកម្មរបស់បុគ្គលទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរក្នុងអង្គភាព ដូចជា៖ កង្វះនៃការជឿទុកចិត្ត ជំនឿថាការផ្លាស់ប្តូរគឺមិនចាំបាច់ទេ ជំនឿថាការផ្លាស់ប្តូរនេះមិនអាចទៅរួចទេ ការគំរាមកំហែងផ្នែកសេដ្ឋកិច្ច ចំណាយខ្ពស់ទាក់ទងការភ័យខ្លាចនៃការបរាជ័យផ្ទាល់ខ្លួន ការបាត់បង់ឋានៈនិងអំណាច ការគំរាមកំហែងចំពោះគុណតម្លៃនិងឧត្តមគតិ ការអាក់អន់ចិត្តនៃការជ្រៀតជ្រែក ជាដើម ។

៩.១.១. កង្វះនៃការជឿទុកចិត្ត

ភាពមិនទុកចិត្តរបស់បុគ្គលិកទៅលើការផ្លាស់ប្តូរអាចនាំពង្រីកឥទ្ធិពលទៅជាប្រភពនៃការប្រឆាំងជំទាស់ផ្សេងៗ ទៀត ។ ការមិនទុកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមកនៃភាគីទាំងពីរ(និយោជិត និង និយោជក) អាចលើកទឹកចិត្តអ្នកដឹកនាំខំលាក់ការសម្ងាត់ពីមូលហេតុនៃការផ្លាស់ប្តូរ ជាហេតុបង្កើនឱ្យមានការសង្ស័យនិងការតស៊ូមតិជំទាស់ទៅនឹងនិយោជកបន្ថែមទៀត។

៩.១.២.ជំនឿថាការផ្លាស់ប្តូរមិនចាំបាច់ទេ

និយោជកមិនមានភស្តុតាងបញ្ជាក់ឱ្យបានច្បាស់លាស់ពីបញ្ហាធ្ងន់ធ្ងររបស់អង្គភាពដែលតម្រូវឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរ ជាចាំបាច់ ។ បើសិនជាអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់និយាយបំផ្លើសពីលទ្ធផលផ្លាស់ប្តូរល្អប៉ុនណានោះ នៅពេលក្រោយបុគ្គលិកដែលមានជំនឿស៊ុបពីលទ្ធផលនៃការផ្លាស់ប្តូរនឹងលែងទុកចិត្តទៅលើសម្តីរបស់និយោជក តើមាន

បញ្ហាដែរឬទេ នៅពេលដែលនិយោជិតអស់ជំនឿ ឬ លែងទុកចិត្តលើឥរិយាបថអ្នកដឹកនាំ ។

៩.១.៣. មានជំនឿថាការផ្លាស់ប្តូរនេះមិនអាចទៅរួចទេ

នៅពេលបុគ្គលិកបានទទួលស្គាល់បញ្ហា ព្រមទាំងសុខចិត្តទទួលយកការផ្លាស់ប្តូរដែលបានស្នើឡើងហើយ តែនិយោជកមិនបានរៀបចំផែនការផ្លាស់ប្តូរឱ្យបានហ្មត់ចត់ ទេ ជាហេតុធ្វើឱ្យបុគ្គលិកមានការសង្ស័យនិងមិនទុកចិត្តក្នុងកម្មវិធីផ្លាស់ប្តូរឬកែប្រែថ្មីនេះ ។ ដូច្នេះនិយោជកឬក្រុមហ៊ុនត្រូវត្រៀមជំហានច្បាស់លាស់ ឬអ្នកជំនាញដែលជួយពីខាងក្រៅបើសិនជាមាន ដើម្បីពន្យល់និងបកស្រាយពីបទពិសោធន៍ និងលទ្ធផលបានប្រសើរ ដើម្បីបង្ហាញពីទំនុកចិត្តដល់ថ្នាក់ក្រោម។

៩.១.៤.ការគំរាមកំហែងផ្នែកសេដ្ឋកិច្ច

ទោះបីជាការផ្លាស់ប្តូរនឹងហុចផលប្រយោជន៍ដល់អង្គភាពយូរអង្វែងក៏ដោយ តែហេតុផលនេះ នៅតែប៉ះពាល់ដល់ផលប្រយោជន៍សេដ្ឋកិច្ចរបស់បុគ្គលិកមួយចំនួន ។ ឧទាហរណ៍ក្នុងរោងចក្រមួយ ស្តង់ដារបរិមាណនិងគុណភាពបានតម្រូវឱ្យកម្មករផលិតបាន១០០ឯកតា និងខូចឱ្យទាបជាង២% ក្នុងមួយម៉ោង បើសិនជាកម្មករណាផលិតបានលើសពីស្តង់ដារ នឹងទទួលបានកម្រៃបន្ថែម ។ អស់រយៈពេលយូរឆ្នាំ កម្មករម្នាក់ៗមានភាពស្ទាត់ជំនាញក្នុងការផលិតលើសស្តង់ដារ ជាហេតុធ្វើឱ្យពួកគាត់បានទទួលកម្រៃបន្ថែមយ៉ាងច្រើន ពីលើប្រាក់បៀវត្សរបស់ពួកគាត់ ។ តើពួកគាត់សប្បាយចិត្តដែរឬទេ បើសិនជាក្រុមហ៊ុនធ្វើការផ្លាស់ប្តូរបច្ចេកវិជ្ជាថ្មីសម្រាប់ផលិតក្នុងរោងចក្រ ? ។

៩.១.៥.ការមិនចំណាយខ្ពស់សម្រាប់ការវិនិយោគលើការផ្លាស់ប្តូរ

ហេតុអ្វីបានជានិយោជិតខ្វល់ខ្វាយពីថវិកាសម្រាប់ការវិនិយោគលើការផ្លាស់ប្តូរ ? ជាទូទៅនិយោជិតតែទទួលបានការលើកទឹកចិត្តជាភាគលាភ(Bonus) ដែលបានពីប្រាក់ចំណេញរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនខ្លះដកប្រាក់ចំណេញប្រចាំឆ្នាំ ១០% សម្រាប់ចែកឱ្យបុគ្គលិកតាមហាន:និងស្នាដៃ ក្រៅពីនេះ នៅមានប្រាក់ខែទី១៣ ឬ ១៤ ជួនកាលក្រុមហ៊ុនខ្លះឈានដល់ខែទី១៥ ក៏មាន អាស្រ័យទៅលើការកើនឡើងនៃប្រាក់ចំណេញរបស់គេ ។ ដូច្នេះហើយបានជាបុគ្គលិកឬនិយោជិតមានការបារម្ភពីការបាត់ភាគរយនៃភាគលាភដែលបានមកពីប្រាក់ចំណេញរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ តែតាមការពិត បើសិនជាក្រុមហ៊ុននោះមានស្តង់ដារ ហិរញ្ញវត្ថុ ឬ គណនេយ្យត្រឹមត្រូវ ប្រាក់

ចំណេញដែលបានមកប្រចាំឆ្នាំ គេបែងចែកវាទៅតាមខ្នង់គណនីនីមួយៗសម្រាប់ប្រចាំឆ្នាំ ។ ឧទាហរណ៍ តើខ្នង់គណនីសម្រាប់អភិវឌ្ឍប៉ុន្មានភាគរយ (គេដកជារៀងរាល់ឆ្នាំទុកប្រើបន្តសម្រាបផែនការយុទ្ធសាស្ត្រអណត្តិ៥ឆ្នាំក្រោយៗ)? តើខ្នង់គណនីសម្រាប់ភាគលាភប៉ុន្មានភាគរយ? ខ្នង់សម្រាប់ប្រតិបត្តិការប៉ុន្មានភាគរយ? និងខ្នងគណនីសម្រាប់បម្រុងហានិភ័យដោយចៃដន្យប៉ុន្មានភាគរយ? ជាដើម ។

៩.១.៦.ការភ័យខ្លាចនៃការបរាជ័យផ្ទាល់ខ្លួន

ដូចបានលើកក្នុងសេចក្តីផ្តើមខ្លះៗហើយ បុគ្គលិកមួយចំនួនដែលមានអតីតភាពការងារ៥ ឬ ១០ ឆ្នាំ តែងតែខ្វះជំនឿខ្លួនឯងនិងស្ទាក់ស្ទើរក្នុងការធ្វើតាមនីតិវិធីថ្មីដែលក្រុមហ៊ុនបម្រុងណែនាំឬបណ្តុះបណ្តាល ដោយសារកត្តាមួយចំនួនដូចជា៖មានបន្ទុកគ្រួសារ ឬ កូនតូចនៅសាលា មិនបានធ្វើឱ្យទាន់សម័យនូវកម្មវិធីថាស់ទន់ (Software) មិនមានពេលគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់ស្រាវជ្រាវ ឬផ្តោតលើបច្ចេកវិជ្ជាថ្មី(software , digital..)ជាដើម ។

៩.១.៧. ការបាត់បង់ឋានៈនិងអំណាច

ការផ្លាស់ប្តូរថ្មីៗជាញឹកញាប់តម្រូវឲ្យមានការផ្លាស់ប្តូរឯកទេសដែលបុគ្គលិកខ្លះអំណរនឹងឋានៈខ្ពស់ជាងមុន ។ តែបុគ្គលិកចាស់ៗខ្លះដែលខ្វះការត្រៀមខ្លួនក៏អាចបាត់បង់ឥទ្ធិពល ឬ អំណាច ជាហេតុធ្វើឱ្យគាត់ប្រឆាំងតបត វិញ។ ឧទាហរណ៍ បុគ្គលិកម្នាក់ទើបបញ្ចប់ពីសាកលវិទ្យាល័យដែលផ្តល់ជំនាញខាងថាសទន់យ៉ាងល្អ បានចូលមកធ្វើការងារក្នុងអំឡុងពេលតែមួយ ឬ ពីរឆ្នាំតែប៉ុណ្ណោះ ខណៈដែលក្រុមហ៊ុនមានការផ្លាស់ប្តូរបច្ចេកវិជ្ជាថ្មី ធ្វើឱ្យបុគ្គលិកប្រភេទនេះ មានភាពលេចធ្លោជាងបុគ្គលិកដែលមានអតីតភាពយូរជាងគាត់ ឬ ជួនកាលក្លាយជាអ្នកគ្រប់គ្រងឬជំនួសកន្លែងគាត់ថែមទៀតផង បើពុំទេយ៉ាងហោចណាស់ក៏មានឥទ្ធិពលជាងគាត់។

៩.១.៨.ការគំរាមកំហែងចំពោះគុណតម្លៃនិងឧត្តមគតិ

ការគំរាមកំហែងចំពោះគុណតម្លៃរបស់មនុស្សធ្វើឱ្យមានអារម្មណ៍រំជើបរំជួលដែលជំរុញឱ្យមានប្រតិកម្ម ។ ប្រសិនបើតម្លៃត្រូវបានបង្កប់នៅក្នុងវប្បធម៌អង្គភាពរឹងមាំការជំទាស់នឹងត្រូវបានរីករាលដាលកាន់តែវែងឆ្ងាយ ។

៩.១.៩.ការអាក់អន់ចិត្តនៃការជ្រៀតជ្រែក

បុគ្គលិកខ្លះដំទាស់ ប្រឆាំងនឹងការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពពីព្រោះពួកគេមិនចង់នៅក្រោមការត្រួតត្រាពីអ្នកដទៃដែលទើបនឹងចូលមកធ្វើការថ្មី ។ វៀរលែងតែបុគ្គលិកដែលទទួលស្គាល់ជាចាំបាច់ចំពោះការផ្លាស់ប្តូរ និង យល់ដឹងពួកគេមានជម្រើសក្នុងការកំណត់វិធីផ្លាស់ប្តូរ ។

៩.២. ដំណាក់កាលនៃការផ្លាស់ប្តូរ

តាមគំរូវិភាគរបស់លោកលេវិនស៍ហ្វកហ្វៀល (Lewin's Force-Field) លោកបានវិភាគដោយចែកអារម្មណ៍របស់បុគ្គលិកដែលមិនសប្បាយចិត្តនឹងការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពជាបីដំណាក់កាលដូចជា៖

ទី១ ដំណាក់កាលបោះបង់ (Unfreezing) ៖ បុគ្គលិកត្រូវបានដឹងប្រាកដណាស់ថាវិធីឬរបៀបធ្វើការចាស់មិនមានអាយុកាលវែងទៀតទេ ពោលគឺត្រូវតែផ្លាស់ប្តូរចេញ ។

ទី២ ដំណាក់កាលផ្លាស់ប្តូរ(Changing) ៖ បុគ្គលិកអង្កេតមើលលក្ខណៈវិធីឬរៀបថ្មីនៃការងារ បន្ទាប់មកត្រៀមខ្លួនដើម្បីពង្រឹងសមត្ថភាពទទួលយកការបណ្តុះបណ្តាលតាមរបៀបថ្មីបាន ។

ទី៣ ដំណាក់កាលចាប់យក (Refreezing) ពេលហ្នឹង វិធីឬរបៀបថ្មីត្រូវបានអនុវត្តនិងចាប់ផ្តើមបន្តិចម្តងៗ ក្លាយជាការដំណើរការផ្លាស់ប្តូរឬ ការបង្កើតថ្មី ប្រកដដោយប្រសិទ្ធភាព ។ លោកបានបន្ថែមទៀតថា ចំពោះបុគ្គលិកមួយចំនួនមានអារម្មណ៍ងាយប៉ះទង្គិចឈឺចាប់ ចូរកុំអើពើនឹងអារម្មណ៍ឬឥរិយាបថរបស់ពួកគេ ដែលតែងបង្ហាញភាពត្រុនៗខ្វះការតាំងចិត្ត ។ កុំអើពើជាមួយបុគ្គលិកណាដែលងាយជឿ និងប្រៀបធៀបទាក់ទងនឹងការផ្លាស់ប្តូរនៅកន្លែងអង្គភាពដទៃ បើសិនជាអង្គភាពមានអណត្តិបោះឆ្នោតផង បុគ្គលិកមួយចំនួនតែងតែត្រូវបាននិយាយញុះញង់ដោយក្រុមប្រឆាំងក្នុងអង្គភាព ។ ដូច្នេះដើម្បីដណ្តើមបានប្រៀបខ្លាំងលើក្រុមប្រតិកម្ម ការចាត់ចែងដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូរមួយត្រូវអនុវត្តតាមដំហានដូចជា៖ លទ្ធផលរំពឹងទុកនៃការផ្លាស់ប្តូរ គំនិតបង្ហាញពីកម្លាំងជំរុញ គំនិតបង្ហាញពីកម្លាំងរារាំងឬប្រឈម វាយតម្លៃកម្លាំងជំរុញនិងការប្រឈមយុទ្ធសាស្ត្រផ្តល់អាទិភាពដល់ជំហានសកម្មភាពនិង ព័ត៌មានជំនួយ ។

<u>១.លទ្ធផលរំពឹងទុកនៃការផ្លាស់ប្តូរ</u>៖ សរសេរចក្ខុវិស័យគោលដៅ នៃស្ថានភាពដែលចង់បាននាពេលអនាគតហើយដែលអាចវាស់វែងបាន ។ អ្នកអាចបង្ហាញច្បាស់ពីសាវតា

បញ្ហាពោលគឺបង្ហាញច្បាស់ពីស្ថានភាពបច្ចុប្បន្នឬលំនឹងដែលជាដើមចមនាំឱ្យអង្គភាពអន់ថយ ។

<u>២.គំនិតបង្ហាញពីកម្លាំងជម្រុញ</u>៖ អ្វីដែលអំណោយផលក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ ។ កត់ត្រាកម្លាំងជំរុញទាំងនេះនៅលើដ្យាក្រាមវាស់កម្លាំង ។

<u>៣.គំនិតបង្ហាញពីកម្លាំងរារាំងឬប្រឈម</u>៖ កម្លាំងដែលមិនអំណោយផល ឬ ប្រឈមទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ ។ កត់ត្រាកម្លាំងទាំងនេះនៅលើដ្យាក្រាមវាស់កម្លាំង ។

<u>៤.វាយតម្លៃកម្លាំងជម្រុញនិងការប្រឈម</u>៖ អ្នកអាចធ្វើដូចនេះបានដោយវាយតម្លៃកម្លាំងនីមួយៗចាប់ពីលេខ ១ (ប៉ះពាល់ខ្សោយ) ដល់ ៥ (ប៉ះពាល់ខ្លាំង) និងសរុបផ្នែកនីមួយៗ ។ អ្នកអាចកំណត់ខ្នាតជាលេខហើយលេខនីមួយៗតំណាងឱ្យកម្រិតនៃផលប៉ះពាល់នៃរង្វាស់នីមួយៗ ។ ចូរមើលរូបខាងភាពខាងក្រោម របៀបពិនិត្យមើលកម្លាំង៖ ចូរអ្នកសម្រេចចិត្តថា តើកម្លាំងណាមួយមានភាពបត់បែនខ្លះ សម្រាប់ដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ ឬ ដែលអាចមានឥទ្ធិពលទៅលើការផ្លាស់ប្តូរ ។

<u>៥.យុទ្ធសាស្ត្រ</u>៖ បង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីពង្រឹងកម្លាំងជំរុញឬធ្វើឱ្យកម្លាំងប្រឈមចុះខ្សោយ ។ យុទ្ធសាស្ត្រនេះទាមទារឱ្យមានការចូលរួមផ្តល់មតិពីក្រុមការងាររួចធ្វើការស្ទង់មតិតាមរយៈកម្រងសំណួរ ។ លទ្ធផលនៃការស្ទង់មតិ យើងអាចរកឃើញពីកម្រិតពិន្ទុចន្លោះពី១ទៅ៤ នៃកម្លាំងនីមួយៗ (រូប ៩.១) ។

<u>៦.ផ្តល់អាទិភាពដល់ជំហានសកម្មភាព</u>៖ តើអ្នកអាចចាត់វិធានការអ្វីដែលនឹងទទួលបានផលច្រើនបំផុត? កំណត់អត្តសញ្ញាណធនធានដែលអ្នកនឹងត្រូវការ និង សម្រេចចិត្តថា តើត្រូវអនុវត្តជំហានសកម្មភាពយ៉ាងដូចម្តេច? ។

<u>៧.ព័ត៌មានជំនួយ</u>៖ ជួនកាលវាងាយស្រួលក្នុងការកាត់បន្ថយផលប៉ះពាល់នៃកម្លាំងប្រឈមជាងការពង្រឹងកម្លាំងជំរុញ ។

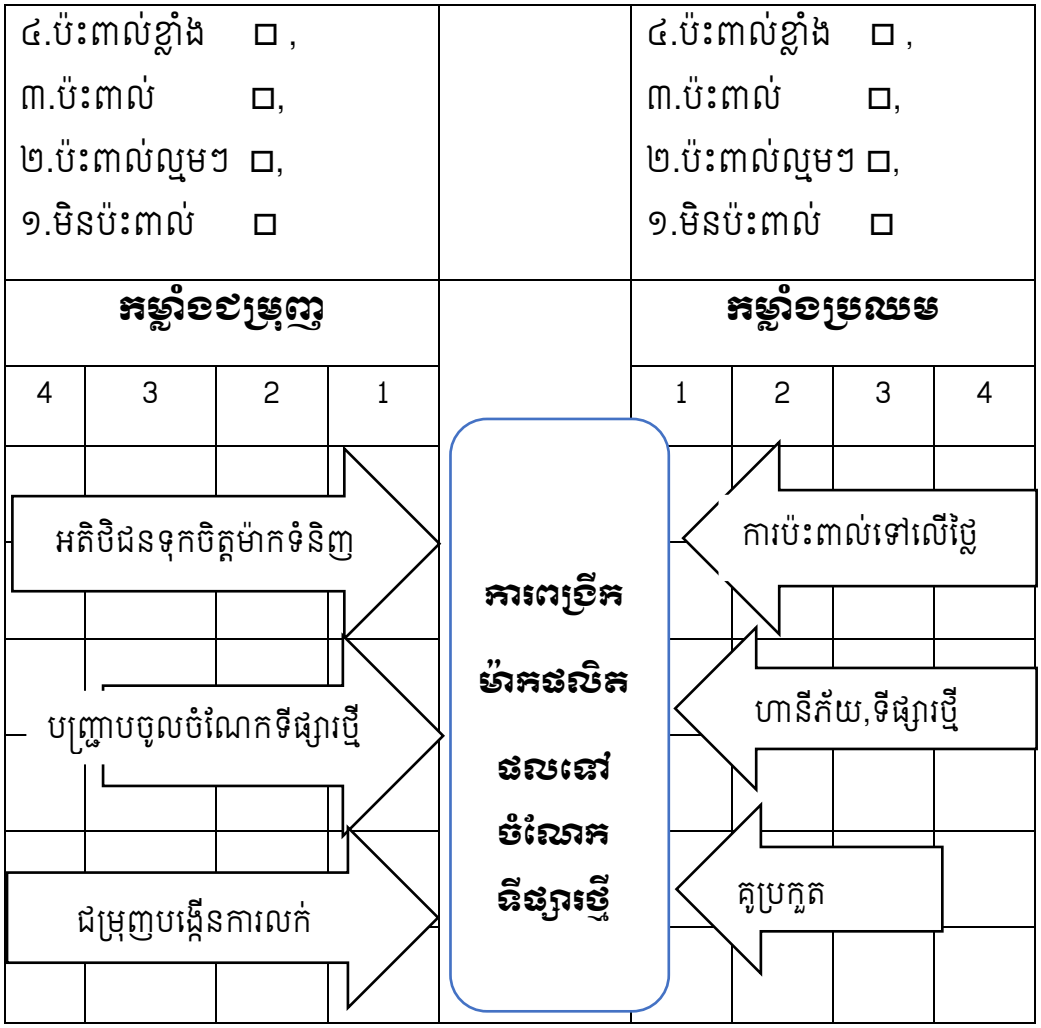
៩.២.១.ដំណាក់កាលប្រតិកម្មទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ

អេលីសសាបែតកូបឡឺ រ៉ូស (១៩៦៩)[170] លោកស្រីបានបង្កើតខ្សែកោងប្រតិកម្មចំពោះការផ្លាស់ប្តូរនៃអារម្មណ៍របស់មនុស្សដើម្បីបង្ហាញពីរបៀបដែលមនុស្សដោះ

[170] Elisabeth Kubler-Ross (1969)

ស្រាយជាមួយនឹងព័ត៌មានដែលធ្វើឱ្យពួកគេមិនចុះសម្រុងឬឈឺចាប់ ។ សព្វថ្ងៃគំរូនេះត្រូវប្រើសម្រាប់ដំណាក់កាលមានវិបត្តិណាមួយដែលមនុស្សយើងម្នាក់ៗបានឆ្លងកាត់។

៩.១. ដ្យាក្រាមនៃការវិភាគរបស់លោក Kurt Lewin Force Field



Source: https://www.learnmarketing.net/

សំគាល់៖ *អវថរនីមួយៗនៃកម្លាំងទាំងពីរ ខាងលើ កំណត់រង្វាស់ពីផលប៉ះពាល់បានមកពីការស្ទង់មតិក្រុមការងារម៉ាយេធីង ។*

គេអាចប្រើគំរូនេះដើម្បីវាស់ស្ទង់ការអារម្មណ៍ផ្លាស់ប្តូរនិងផលប៉ះពាល់ដែលជះឥទ្ធិពលមកលើយើងទាំងអស់គ្នាជាបុគ្គលនៅដំណាក់កាលការគ្រប់គ្រងឬដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូរអង្គ

ភាព ។ លើសពីនេះ អាចជួយអ្នកគ្រប់គ្រងយល់ដឹងពីចិត្តសាស្ត្រនៃអារម្មណ៍របស់បុគ្គលិកក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងជួយពួកគេឱ្យឆ្លងកាត់ដំណើរការផ្លាស់ប្តូរដោយជោគជ័យ ។ ខាងក្រោមនេះ ជាដំណាក់កាល៤ យ៉ាងនៃអារម្មណ៍ប្រតិកម្មរបស់បុគ្គល

<u>១.ការប្រកែក</u>៖ នៅពេលទទួលបានព័ត៌មានទាក់ទងនឹងឧត្តមគតិនៃការផ្លាស់ប្តូរភ្លាមមានប្រតិកម្មតបតចេញពីបុគ្គលមួយចំនួនដូចជា៖ រឿងនេះមិនអាចកើតឡើងទេ វានឹងមិនដំណើរការទេ វាទៅអត់រួចទេ យើងធ្លាប់បានសាកល្បងពីមុនមកហើយ ។ ការបញ្ចេញប្រតិកម្មនេះ គ្រាន់តែជាការផ្តួចផ្តើមឬ ប្រកែកបណ្តោះអាសន្ន តែប៉ុណ្ណោះ ។

<u>២.ការសម្តែងកំហឹង</u>៖ នៅពេលដែលពួកគេឃើញការផ្តួចផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរនៅតែទៅមុខ កំហឹងចាប់ផ្តើមកើតឡើង ពួកគេរកមើលនរណាម្នាក់ដែលជាអ្នកផ្តួចផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរដើម្បីស្តីបន្ទោស ។ ពេលដំណាលគ្នានោះ ពួកគេប្រឆាំងយ៉ាងច្រងេងច្រងាង ទៅនឹងគំនិតហ្នឹង ។

<u>៣.ការសោកស្តាយ</u>៖ ដោយមើលឃើញពីដំណើរការចេះតែទៅមុខ ពួកគេឈប់ប្រកែកជំទាស់ដោយកំហឹងចំពោះការផ្លាស់ប្តូរនោះហើយ បន្តយមកវិញបានត្រឹមតែទទួលស្គាល់នូវអ្វីដែលបានបាត់បង់ និងសោកស្តាយពីរបៀបចាស់តែប៉ុណ្ណោះ ។

<u>៤.ការយល់ស្រប</u>៖ ចុងក្រោយដោយពួកគាត់អស់ផ្លូវនឹងរើបម្រាសតាមអារម្មណ៍ប្រតិកម្ម ពួកគាត់ក៏សុខចិត្តទទួលនូវអ្វីដែលជាការណែនាំ ឬបណ្តុះបណ្តាលពីតម្រូវការផ្លាស់ប្តូរ និងបន្តអាជីពជាមួយអង្គភាពបន្តទៅទៀត ។

៩.៣. បទពិសោធន៍និងប្រតិកម្មជាមុនដើម្បីផ្លាស់ប្តូរ

ទោះបីមានការរំលឹកទ្រឹស្តីទូលំទូលាយផ្តល់ការណែនាំពីវិធីផ្តួចផ្តើមនិងគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរក៏ដោយ ក៏កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងជាច្រើនបានទទួលបរាជ័យតាមលទ្ធផលនៃការរំពឹងទុក[171] ។ ការផ្លាស់ប្តូរទ្រង់ទ្រាយធំនៅក្នុងអង្គភាពមានការលំបាកក្នុងការសិក្សា ហើយការស្រាវជ្រាវភាគច្រើនពាក់ព័ន្ធនឹងករណីសិក្សាក្នុងពេលតែមួយនៅក្នុងអង្គភាព ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយប៉ុន្មានឆ្នាំចុងក្រោយនេះមានការកើនឡើងនៃការស្រាវជ្រាវលើលក្ខខណ្ឌដែលជះឥទ្ធិពលផលវិជ្ជមាននៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងផ្លាស់ប្តូរ

[171] Burke, (2002)

នៅក្នុងអង្គភាព ។ ការស្រាវជ្រាវបានពិនិត្យមើលថា តើកត្តាបរិបទអ្វីខ្លះ រួមជាមួយកត្តាបុគ្គលដែលអាចកំណត់ចំនួនភាពបន្សឹគ្នា ឬការប្តេជ្ញាចិត្តក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ អង្គភាពបាន ។ តើនៅពេលដែលបុគ្គលិកមួយចំនួននាំគ្នាប្រតិកម្ម ចំពោះការផ្លាស់ប្តូរ តើអ្នកដឹកនាំពឹងផ្អែកទៅលើទំនុកចិត្តរបស់គាត់របៀបណាក្នុងការរកមធ្យោបាយបំពាក់ស្មារតីបុគ្គលិកឱ្យចេះតស៊ូប្រឈមនឹងឧបសគ្គនានាក្នុងដំណើរការនៃផ្លាស់ប្តូរដោយជោគជ័យ ។ ភាពជឿជាក់ទាំងអស់នេះ ទាក់ទងនឹងបទពិសោធន៍ពីមុនៗ របស់អ្នកដឹកនាំក្នុងការការផ្លាស់ប្តូរនិងការតម្រង់ទិសនៃការគ្រប់គ្រង[172] ។ ទាំងអស់នេះជាសម្មតិកម្មប្រកួតប្រជែងរបស់អង្គភាពនៅលើទីផ្សារ ដែលរងផលប៉ះពាល់ឥតឈប់ឈរទាំងប្រតិកម្មពីបុគ្គលិកខាងក្នុងនិងការគំរាមកំហែងពីគូប្រកួតប្រជែង ខាងក្រៅ តើអ្នកដឹកនាំមានបទពិសោធន៍កម្រិតណាក្នុងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរមួយប្រកបដោយជោគជ័យ ?[173] ។

សម្មតិកម្មប្រកួតប្រជែង បានបន្តការផ្លាស់ប្តូរម្តងហើយម្តងទៀតទៅតាមអណត្តិនៃផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ ជាហេតុធ្វើឱ្យបុគ្គលិកមួយចំនួនមិនសូវមានភាពធ្មត់ និង ងាយរងគ្រោះពីផលប៉ះពាល់អវិជ្ជមានពីការផ្លាស់ប្តូរជាបន្តបន្ទាប់នេះ និង អ្នកខ្លះទៀតមានភាពធន់ទ្រាំតិចតួច អាស្រ័យលើបុគ្គលិកលក្ខណៈនិងប្រព័ន្ធគាំទ្រសង្គម[174] ។ សូម្បីតែបុគ្គលិកដែលមានមានទំនុកចិត្តខ្ពស់លើសមត្ថភាពខ្លួនឯងក៏ដោយ ដាក់ផែនការសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរការផ្លាស់ប្តូរជាញឹកញាប់ក្នុងរយៈពេលខ្លីអាចធ្វើឱ្យការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់អ្នកទាំងនោះ ធ្លាក់ចុះផងដែរ ។ ម៉្យាងវិញទៀត បុគ្គលិកទំនងជាមានអារម្មណ៍តានតឹងនិងគិតថា អយុត្តិធម៌សម្រាប់ពួកគេ ប្រសិនបើបន្ទុកនៃការអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរត្រូវបានដាក់លើពួកគេជាញយៗ ដោយគ្មានការគាំទ្រគ្រប់គ្រាន់ពីអង្គភាព ។

៩.៣.១.កំណត់ទ្ធភាអ្វីដែលត្រូវផ្លាស់ប្តូរ

មុនពេលផ្តួចផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរសំខាន់ៗអ្នកដឹកនាំចាំបាច់ត្រូវដឹងច្បាស់ពីឫសគល់នៃបញ្ហា និង គោលបំណងដែលត្រូវសម្រេចបាន ។ ដូចគ្នាដែរ លោកវេជ្ជបណ្ឌិតមុននឹង

---

[172] Erwin & Garman, (2010)

[173] Jack, (1993)

[174] ប្រព័ន្ធគាំទ្រសង្គម ជាប្រព័ន្ធលើកំពស់គុណភាពជីវិតនិងផ្តល់នូវជំនួយបណ្តោះអាសន្នប្រឆាំងនឹងការកៀបសង្កត់ រងគ្រោះក្នុងជីវិតការងារ ដូចជា សហជីព ក្រុមហ៊ុនធានារ៉ាប់រង ប្រព័ន្ធសង្គមកិច្ចរបស់រដ្ឋជាដើម ។

សម្រេចចិត្តព្យាបាលអ្នកជម្ងឺ គាត់តែងតែធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យយ៉ាងប្រុងប្រយ័ត្នពី អាការៈដែលតែងតែធ្វើទុក្ខអ្នកជាញឹកញាប់ ។ ការធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យ ឬ ស្វែងរកឫសគល់នៃបញ្ហាមួយរបស់អង្គភាពអាចធ្វើបាន លុះត្រាក្រុមការងារជំនាញដែលមានសមាសភាពតំណាងឱ្យអ្នកពាក់ព័ន្ធបើកកិច្ចប្រជុំពិគ្រោះពិគ្រោះយោបល់ ឬធ្វើការស្ទង់មតិប្រមូលទិន្នន័យ ។

ការធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យមិនត្រឹមត្រូវឬកម្មវិធីផ្លាស់ប្តូរមិនសមរម្យនឹងមិនផ្តល់អត្ថប្រយោជន៍ដែលចង់បានទេ។ កំហុសជាទូទៅគឺអនុវត្តកម្មវិធីផ្លាស់ប្តូរទូទៅដែលបច្ចុប្បន្នកំពុងពេញនិយមដោយគ្មានការធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យឱ្យបានប្រយ័ត្នប្រយែងនៃបញ្ហាដែលប្រឈមមុខនឹងអង្គភាព។ ឧទាហរណ៍ខ្លះនៃការផ្លាស់ប្តូរកម្មវិធីក្នុងឆ្នាំកន្លងមក រួមមានការធ្លាក់ចុះនៃការលក់ ការពន្យារពេលនៃការផលិត ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប ការជួសជុលឡើងវិញ។ ក្រុមនីមួយៗគ្រប់គ្រងដោយខ្លួនឯង និងធ្វើជាដៃគូជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់វត្ថុធាតុដើម។ កម្មវិធីផ្លាស់ប្តូរជារឿយៗបរាជ័យក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហារបស់អង្គភាពហើយពេលខ្លះធ្វើឱ្យពួកគេកាន់តែយ៉ាប់យឺន[175] ។ អត្ថប្រយោជន៍ដែលទទួលបានពីការផ្លាស់ប្តូរដែលបានធ្វើនៅក្នុងផ្នែកមួយនៃអង្គភាពជារឿយៗបរាជ័យក្នុងការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវការអនុវត្តជាទូទៅនៃអង្គភាពនិងអាចបង្កបញ្ហាថ្មីសម្រាប់ផ្នែកជំនាញរង ឬការិយាល័យដទៃទៀត [176] ។

៩.៣.២.ការយល់ដឹងអំពីប្រព័ន្ធឌីណាមិក

ដើម្បីយល់ពីមូលហេតុនៃបញ្ហា និង វិធីដោះស្រាយ ទាមទារឱ្យមានការយល់ដឹងល្អពីទំនាក់ទំនងនិង សក្តានុពលនៃប្រព័ន្ធដែលកើតឡើងនៅក្នុងអង្គភាព[177] ចំណេះដឹងពីភាពស្មាត់ជំនាញជាប្រព័ន្ធមានប្រយោជន៍ទាំងសម្រាប់កំណត់លក្ខណៈនៃបញ្ហានិងសម្រាប់ការស្មានទុកជាមុននូវផលប៉ះពាល់នៃការផ្លាស់ប្តូរដែលត្រូវបានធ្វើឡើងដើម្បីដោះស្រាយ ។ ភាពស្មាត់ជំនាញជាប្រព័ន្ធពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនងស្មុគស្មាញមូលហេតុនិងលទ្ធផលជាច្រើនត្រូវបានពន្យារពេល ផលប៉ះពាល់និងមូលហេតុវិល្ត។

[175] Beer et al., (1990)

[176] Goodman & Rousseau, (2004)

[177] Gharajedaghi, (1999)

បញ្ហាមានមូលហេតុច្រើនដែលអាចរាប់បញ្ចូលសកម្មភាពដែលបានធ្វើដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាផ្សេងទៀត។ ប្រសិនបើការធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យ រកឃើញតែបញ្ហាមួយក្នុងចំណោមបញ្ហាជាច្រើននោះ ការផ្លាស់ប្តូរអាចនឹងបរាជ័យក្នុងការសម្រេចបានលទ្ធផលរំពឹងទុកដែលចង់បាន។ នៅក្នុងប្រព័ន្ធធំ ៗ ដូចជាអង្គភាព សកម្មភាពមានលទ្ធផលចម្រុះច្រើន រាប់បញ្ចូលទាំងផលប៉ះពាល់ដោយអចេតនាផងដែរ ។ ការផ្លាស់ប្តូរផ្នែកមួយនៃប្រព័ន្ធមួយនឹង ទីបំផុតប៉ះពាល់ដល់ផ្នែកផ្សេងទៀត ហើយប្រតិកម្មចំពោះការផ្លាស់ប្តូរអាចលុបចោលនូវផលប៉ះពាល់ ។ ការផ្លាស់ប្តូរដែលពន្យាពេលផលប៉ះពាល់មានទំនោរទៅរកភាពមិនច្បាស់លាស់នៃទំនាក់ទំនងពិត ។ ពេលខ្លះសកម្មភាពដែលផ្តល់នូវការធូរស្បើយយ៉ាងឆាប់រហ័សពិតជាអាចធ្វើឱ្យរឿងរ៉ាវកាន់តែអាក្រក់ក្នុងរយៈពេលវែង ចំណែកឯអ្វីដែលល្អបំផុតដំណោះស្រាយមិនផ្តល់អត្ថប្រយោជន៍ភ្លាមៗទេ ប៉ុន្តែពេលខ្លះអត្ថប្រយោជន៍ដែលពន្យារពេលក៏កើតឡើងមានច្រើន ។ ការយល់ដឹងពីភាពអាស្រ័យគ្នាទៅវិញទៅមកជាបញ្ហាស្មុគស្មាញក្នុងចំណោមដំណើរការរៀបចំ និង ផលប៉ះពាល់នៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងដើម្បីធ្វើការផ្លាស់ប្តូរតម្រូវឱ្យមានជំនាញ ការយល់ដឹង និង" ការគិតអំពីប្រព័ន្ធ" [178] ។ នៅពេលដែលការសម្រេចចិត្ត ឬការធ្វើរោគសញ្ញា ដើម្បីវិនិច្ឆ័យរកមូលហេតុនៃបញ្ហា រឿងដែលចាំបាច់នោះគឺធ្វើយ៉ាងណាឱ្យយល់ពីរបៀបផ្នែកជំនាញផ្សេងគ្នាក្នុងអង្គភាពនេះអាចបន្សីគ្នាឬ ទាក់ទងគ្នា ។ សូម្បីតែនៅពេលដែលមានគោលបំណងបន្ទាន់ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាប្រឈមមួយដូចជា៖ ការបង្កើនប្រសិទ្ធភាពអ្នកដឹកនាំចាំបាច់ត្រូវពិចារណាពីលំដាប់លំដោយ ទំនងសម្រាប់កត្តាកំណត់លទ្ធផលផ្សេងទៀត និង លទ្ធភាពដែលថាអត្ថប្រយោជន៍ភ្លាមៗនឹងត្រូវទុកជាមោយៈដោយផលប៉ះពាល់ដែលមកពីការពន្យារពេល។

៩.៣.៣.ការទទួលខុសត្រូវសម្រាប់ការអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរ

ការផ្លាស់ប្តូរទ្រង់ទ្រាយធំនៅក្នុងអង្គភាពមួយទំនងជាមិនទទួលបានជោគជ័យទេ ប្រសិនបើគ្មានការគាំទ្រពីអ្នកគ្រប់គ្រងកំពូល ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយផ្ទុយពីការសន្មតទូទៅ ការផ្លាស់ប្តូរសំខាន់ៗតែងតែផ្តួចផ្តើមដោយថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលហើយពួក

[178] Senge, (1990)

គេអាចនឹងចូលរួមដំណើរការក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ[179] ។ ការផ្លាស់ប្តូរ សំខាន់ៗ ដែលស្នើឡើងដោយអ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតទាបអាចប្រឈមនឹងអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់តាមរយៈការតស៊ូមតិ ជួនកាលរចនាសម្ព័ន្ធអំណាចតាមបែបប្រពៃណី ដែលតែងតែគិតចង់អភិរក្ស រក្សាគំនិតមិនចង់ឱ្យនរណាកែប្រែ ឬ ប៉ះពាល់បាន ។

តួនាទីសំខាន់នៃអ្នកគ្រប់គ្រងកំពូលក្នុងការអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរគឺបង្កើតចក្ខុវិស័យ រួមនិងយុទ្ធសាស្ត្រទូទៅបង្កើតសម្ព័ន្ធអ្នកគាំទ្រដែលគាំទ្រយុទ្ធសាស្ត្រ បន្ទាប់មកណែនាំ និងសម្របសម្រួលដំណើរការដែលយុទ្ធសាស្ត្រនឹងត្រូវអនុវត្ត។ ការផ្លាស់ប្តូរស្មុគស្មាញជាធម្មតាពាក់ព័ន្ធនឹងដំណើរការពិសោធន៍ និង ការរៀនសូត្របទពិសោធន៍ពីអ្នកដទៃ ឬ អ្នកជំនាញ ពីព្រោះវាមិនអាចទៅរួចទេក្នុងការគិតទុកជាមុនពីបញ្ហា ឬ ដើម្បីរៀបចំផែនការលម្អិតសម្រាប់របៀបអនុវត្តរាល់ការផ្លាស់ប្តូរ ។ ជំនួសនៃការចង្អុលបង្ហាញគោលការណ៍ណែនាំលម្អិតសម្រាប់ ការផ្លាស់ប្តូរនៅគ្រប់កម្រិតនៃអង្គភាព វាល្អប្រសើរជាងលើកទឹកចិត្តឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល និង ថ្នាក់ទាបផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពតាមគំនិតផ្ទាល់ខ្លួន តាមរបៀបមួយដែលស្របនឹងចក្ខុវិស័យ និង យុទ្ធសាស្ត្រ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងនៅកម្រិតកំពូលគួរតែ ផ្តល់ការលើកទឹកចិត្ត ការគាំទ្រ និង ធនធានចាំបាច់ដើម្បីជួយសម្រួលដល់ការផ្លាស់ប្តូរ ប៉ុន្តែមិនគួរព្យាយាមសរសេរលំអិតពីរបៀបធ្វើទេ ពីព្រោះជំនាញអ្នកដឹកនាំកំពូលជាជំនាញបែបនិមិត្ត ខុសពីជំនាញថ្នាក់ក្រោមជាជំនាញបច្ចេកទេស។ ឧទាហរណ៍ អ្នកដឹកនាំជាអ្នកកំណត់ចក្ខុវិស័យ ឯអ្នកគ្រប់គ្រងជាអ្នកអនុវត្ត ឬ អភិវឌ្ឍចក្ខុវិស័យ ។

៩.៣.៤.ល្បឿននិងលំដាប់នៃការផ្លាស់ប្តូរ

ការជជែកដេញដោលគ្នានៅតែបន្តក្នុងចំណោមអ្នកផ្លាស់ប្តូរពីការសិក្សាជម្រើសនៃល្បឿននិងតាមលំដាប់លំដោយដែលចង់បានការផ្លាស់ប្តូរ។ អ្នកសិក្សាខ្លះបានធ្វើការណែនាំពីការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងឆាប់រហ័សនៅក្នុងអង្គភាពដើម្បីបង្ការ កុំឱ្យមានភាពអូសបន្លាយយូរ ។ រីឯអ្នកប្រាជ្ញផ្សេងទៀតពេញចិត្តនឹងការណែនាំឱ្យផ្លាស់ប្តូរបន្តិចម្តងៗទៅ

[179] Beer (1988); Belgard , Fisher & Rayner (1988)

ផ្នែកផ្សេងៗនៃអង្គភាពតាមពេលវេលាខុសៗ គ្នា ។ ការកំហិតពេលវេលានៃការចំណាយពេលផ្លាស់ប្តូរ មិនទាន់មានការស្រាវជ្រាវណាផ្តល់ចម្លើយច្បាស់លាស់នៅឡើយទេ[180] ។

នៅក្នុងការសិក្សារយៈពេល ១២ ឆ្នាំរបស់អង្គភាពកីឡាជាតិចំនួន ៣៦ នៅប្រទេសកាណាដា[181] បានរកឃើញភស្តុតាងដែលបង្ហាញថាការផ្លាស់ប្តូរធំ ៗ ទទួលបានជោគជ័យ នៅពេលដែលអង្គភាពទាំងនោះបានអនុវត្ត យឺតៗ ចាប់ផ្តើមជាមួយទស្សនៈវិស័យខ្ពស់ និងវិធីសំខាន់ៗដែលបង្ហាញសារពីការផ្លាស់ប្តូរមានសភាពធ្ងន់ធ្ងរ ឬជ្រាលជ្រៅ និងមានការប្រឹងប្រែងខ្លាំង អាចប្រើប្រាស់បានផលយូរអង្វែង។ ដំណើរការនេះបានផ្តល់ឱកាសដល់ភ្នាក់ងារផ្លាស់ប្តូរដើម្បីបង្កើតការជឿទុកចិត្តនិងប្រើដំណើរការនៃការដោះស្រាយបញ្ហារួមគ្នា នូវបញ្ហាចម្រូងចម្រាស។

៩.៣.៥. មុនបទពិសោធន៍និងការឆ្លើយតបទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ

ការទុកចិត្តជាទូទៅរបស់បុគ្គលពាក់ពន្ធ័នឹងការផ្លាស់ប្តូរជោគជ័យ បុគ្គលិកម្នាក់ៗតែងតែបារម្ភចំពោះការផ្លាស់ប្តូរ ។ តាំងពីពួកគេបានចាប់ផ្តើមចូលរួមការផ្លាស់ប្តូរពេលណាមក មានន័យថាអារម្មណ៍ស៊ុបក្នុងការផ្លាស់ប្តូរមានរួចជាស្រេចហើយ តែនៅមានអារម្មណ៍មួយទៀត តើអ្នកជំនាញឬអ្នកផ្តួចផ្តើមគំនិតនោះ មានបទពិសោធន៍ផ្លាស់ប្តូរពីមុនបានច្រើនប៉ុនណា ? លើសពីនេះពួកគេក៏ទន្ទឹងមើលផ្លូវ ថាតើពេលណាដែលភាពប្រក្រតីក្នុងអង្គភាពអាចឆាប់ងើបឡើងវិញ? តើភាពធុញធប់អារម្មណ៍នឹងត្រឡប់មកវិសាយក្នុងចិត្តឆាប់ៗដែរឬទេ ? ។ តាមបទពិសោធន៍របស់ស្មេរ ការផ្លាស់ប្តូរដែលជោគជ័យគឺ ការផ្លាស់ប្តូរកំពុងដំណើរការ ហើយភាពប្រក្រតីរបស់អង្គភាពឬរបៀបចាស់នៅតែដំណើរការធម្មតា ។ ដំណើរការផ្លាស់ប្តូរប្រៀបបានទៅនឹងរើស្ពានចាស់ ដើម្បីសង់ស្ពានថ្មី ក្រសួងសាធារណការនិងដឹកជញ្ជូន ត្រូវរើស្ពានចាស់មួយកន្លែងតាមបណ្តាយផ្លូវជាតិ ដែលមានយានយន្តបើកឆ្លងកាត់មួយថ្ងៃជាងមួយម៉ឺនគ្រឿង ។ ដើម្បីសម្រួលចរាចរណ៍ឱ្យមានដំណើរប្រក្រតី ក្រសួងតែងតែធ្វើស្ពានបាលេ ឬ គេអាចចាក់ជីសង់ផ្លូវកាត់អូរឬស្ទឹងដើម្បីឱ្យយានយន្តឆ្លងកាត់ជាបណ្តោះអាសន្ន ទើបគេរុះរើស្ពានចាស់និង

[180] Pettigrew, Ferlie, & McKee, (1992)

[181] Jonh Amis, Travor Slack, and C.R. Hinings (2004) The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/20159558#

ចាប់ផ្តើមសាងសង់ស្ពានថ្មី ។ ការផ្លាស់ប្តូរសង់ស្ពានថ្មីកំពុងដំណើរការ ចំណែកការធ្វើចរាចរណ៍របស់យានយន្តនៅតែដំណើរការដដែល ។ ឧទាហរណ៍ជាក់ស្តែងមួយទៀត ក្នុងអំឡុងទសវត្សឆ្នាំ២០០០ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច ហិរញ្ញវត្ថុបានកំណត់ស្តង់ដារគណនេយ្យតាមកម្មវិធីថាស់ទន់ (កុំព្យូទ័រ) ដូច្នេះអ្នកជំនាញត្រូវការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកការិយាល័យគណនេយ្យតាមអង្គភាពសាធារណៈ ។ ដើម្បីឱ្យដំណើរការទូទាត់ចំណាយនៅប្រក្រតី កុំឱ្យស្ទះការងារ នាយកដ្ឋានហិរញ្ញវត្ថុ-គណនេយ្យបានស្នើឱ្យនាយកដ្ឋាននីមួយៗគណនាជាមធ្យមនូវការចំណាយប្រចាំខែ រៀងៗខ្លួន ។ ឧបមាថានាយកដ្ឋានមួយចំណាយជាមធ្យមប្រហែល ៥០០ដុល្លាសហរដ្ឋក្នុងមួយខែ ដូច្នេះការិយាល័យគណនេយ្យត្រូវបើកសាច់ប្រាក់បម្រុងចំនួន៥០០ដុល្លា ឱ្យគ្រប់នាយកដ្ឋានទុកចំណាយតាមខ្នង់តម្រូវប្រចាំខែ ដោយមិនចាំបាច់មកស្នើសុំការិយាល័យគណនេយ្យពីការចំណាយរបស់ខ្លួនម្តងមួយទេនោះទេ ការធ្វើបែបនេះ រហូតដល់ការបណ្តុះបណ្តាលចុះបញ្ជីគណនេយ្យតាមប្រព័ន្ធថាសទន់ចប់សព្វគ្រប់ ។ ដូច្នេះយើងឃើញថាដំណើរការអង្គភាពទាំងមូលនៅតែមានភាពប្រក្រតីជាធម្មតា ចំណែកឯដំណើរការផ្លាស់ប្តូរនៅប្រព្រឹត្តទៅមុខ ។

៩.៤. មូលហេតុនាំឲ្យផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព [182]

ការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពជាដំណើរការមួយដែលអង្គភាពផ្លាស់ប្តូរឬផ្លាស់ប្តូរវិធីប្រតិបត្តិការ វប្បធម៌ ការរៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រ ដំណើរការអាជីវកម្ម រចនាសម្ព័ន្ធខាងក្នុងនិង ខាងក្រៅដើម្បីបង្កើតផលវិជ្ជមាននៅក្នុងអង្គភាព ។ ការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពកើតឡើងដោយសារតែសម្ពាធខាងក្នុងនិងខាងក្រៅ។ សម្ពាធនេះត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយការប្រកួតប្រជែងឧស្សាហកម្ម និង រចនាសម្ព័ន្ធធ្លាក់ចុះនៃអង្គភាព ។ ចាប់តាំងពីការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពបង្កើតឱ្យមានការមិនសប្បាយចិត្តនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធដែលមានស្រាប់ និងគំរាមកំហែងដល់ចំណាប់អារម្មណ៍របស់ក្រុមបុគ្គលិកមួយចំនួនឱ្យមានការតស៊ូកើតឡើង ។ នៅក្នុងសេណារីយ៉ូបែបនេះវាជាការប្រសើរណាស់ក្នុងការបង្ហាញពីសារៈសំខាន់នៃការផ្លាស់ប្តូរ និង ឥទ្ធិពលវិជ្ជមានរបស់វាទៅលើនិយោជិតរបស់អ្នក ។ ភាពជោគជ័យ

[182] https://www.apty.io/blog/author/nathan-altadonna

អាចទទួលបានជាមួយនឹងការផ្លាស់ប្តូរ ប្រសិនបើការបន្សាំខ្លួនត្រូវបានបញ្ចូលទៅក្នុងដំណើរផែនការច្បាស់លាស់របស់អង្គភាព។

ចាប់ពីការសម្របខ្លួនទៅនឹងបច្ចេកវិទ្យាចុងក្រោយដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងបញ្ហាប្រឈមខាងសេដ្ឋកិច្ចនិងខាងវិធីសាស្ត្រដឹកនាំ ក្នុងស្ថានភាពវត្តមានកូវីដ ១៩ តម្រូវការសម្រាប់ក្រុមហ៊ុនដើម្បីអនុវត្តនិងសម្របខ្លួនទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូររបស់អង្គភាពមិនដែលមានច្រើនជាងនេះទេ។ ការផ្លាស់ប្តូរអាជីវកម្មប្រកបដោយជោគជ័យទាមទារឱ្យមានគំរូនិងឧបករណ៍គ្រប់គ្រងក្នុងការផ្លាស់ប្តូរត្រឹមត្រូវ។ គំរូនិងទ្រឹស្តីគ្រប់គ្រងអាចជួយរៀបចំផែនការសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូររបស់អ្នកហើយគិតពីវិធីយកឈ្នះភាពអត់ធ្មត់ពីនិយោជិតរបស់អ្នក។ យោងលើគោលគំនិតនេះ យើងបានលើកឡើងពីប្រភេទនៃការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពទូទៅ និង គំរូគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរដែលដំណើរការល្អបំផុតសម្រាប់ពួកគេ។ ការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពអាចបណ្តាលមកពីហេតុផលជាច្រើនដូចជាគោលនយោបាយរដ្ឋាភិបាល ការផ្លាស់ប្តូរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាព និង ស្ថានភាពទីផ្សារ ។ ខាងក្រោមនេះជាចំណុចមួយចំនួនដែលបណ្តាលឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរ ។ ប្រភេទនៃការផ្លាស់ប្តូរអ្នកអាចចាត់ចំណាត់ថ្នាក់ ការផ្លាស់ប្តូរបន្ថែមទៀតដោយពិនិត្យមើលវិសាលភាពនិងគោលបំណងរបស់វា ។

៩.៥. ប្រភេទនៃការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព

ប្រភេទសំខាន់ៗនៃការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពចែកជាពីរធំៗ ផ្នែកទី១ការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពទាំងមូលនិងផ្នែកទី២ ការផ្លាស់ប្តូរផ្នែកជំនាញឬនាយកដ្ឋាន។ការផ្លាស់ប្តូរតម្រង់ទិសដៅលើអង្គភាពដូចជា ៖ ការផ្លាស់ប្តូរវិធីសាស្ត្រនិងនីតិវិធី ការផ្លាស់ប្តូរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព ការកែប្រែវប្បធ៌ម យុទ្ធសាស្ត្រប្រកួតប្រជែង សេដ្ឋកិច្ច ឬ ធនធានមនុស្ស ។ ចំណែកឯការផ្លាសប្តូរផ្នែកជំនាញឬនាយកដ្ឋានជំនាញច្រើនប្រព្រឹត្តទៅម្តងមួយផ្នែកសម្រាប់ទាញយកបទពិសោធន៍ទៅផ្លាស់ប្តូរផ្នែកដទៃ ។

៩.៥.១.ការផ្លាស់ប្តូរវិធីសាស្ត្រ និង នីតិវិធី

បទដ្ឋានអារម្មណ៍ ឬ គោលនយោបាយថ្មីអាចដំរុញឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរទាំងស្រុងនៅក្នុងឧស្សាហកម្មណាមួយ។ បទដ្ឋានសុវត្ថិភាពនៅក្នុងឧស្សាហកម្មផលិតកម្ម គោលនយោបាយសុវត្ថិភាពទិន្នន័យនៅក្នុងអង្គភាព នីតិវិធី IT និង វិធីសាស្ត្រត្រូវបាន

ផ្លាស់ប្តូរដោទៀងទាត់ដើម្បីចៀសវាងគ្រោះថ្នាក់ដល់អង្គភាព។ ការផ្លាស់ប្តូរបែបនេះអាចកើតឡើងដោយសារតែផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អង្គភាពឬដោយអន្តរាគមន៍របស់ស្ថាប័នរដ្ឋាភិបាលដើម្បីរក្សាស្តង់ដារឧស្សាហកម្ម ។ ការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះពាក់ព័ន្ធនឹងការផ្លាស់ប្តូររបៀបដែលក្រុមហ៊ុនផលិតផលិតផលឬ ផ្តល់សេវាកម្ម ។ ការផ្លាស់ប្តូរនីតិវិធីក៏អាចរួមបញ្ចូលលំហូរការងាខាងក្នុងផងដែរ។ ឧទាហរណ៍ ការប្តូរឧបករណ៍ផលិតកម្ម ឬ ការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធ CRM[183] ថ្មីដូចជា Salesforce ជាការផ្លាស់ប្តូរនីតិវិធីទាំងពីរ។

៩.៥.២.ការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងបច្ចេកវិទ្យានិងឧបករណ៍

ការជឿនលឿនផ្នែកបច្ចេកវិទ្យាជាមូលហេតុចម្បងនៃការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងអង្គភាព។ ការផ្លាស់ប្តូរខាងក្រៅជាធម្មតាត្រូវបានបង្ខំឱ្យអង្គភាពអនុវត្តតាមបច្ចេកវិទ្យាចុងក្រោយ ។ ប៉ុន្តែវាជាការពិតដែលថាក្រុមហ៊ុនមានឆន្ទៈក្នុងការសម្របខ្លួនទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរបែបនេះតាមបរិយាកាសថ្មី ដើម្បីស្វែងរកភាពជោគជ័យនិងដើម្បីឈានមុខគេក្នុងការប្រកួតប្រជែង។ ប្រភេទនៃការផ្លាស់ប្តូរមួយទៀតគឺសម្ភារៈ បច្ចេកវិទ្យាដែលត្រូវបានប្រើក្នុងយន្តការ អង្គភាពឱ្យមានដំណើរការប្រសើរជាងមុន ។ បច្ចេកវិជ្ជាទំនាក់ទំនងឬធ្វើឱ្យព័ត៌មានថ្មីៗទាន់ចិត្ត រួមមានៈ បណ្តាញការងារពីតុមួយទៅមួយ ដោយមានភ្ជាប់អ៊ិនធើណែត តេឡេក្រាម ជាច្រើនបែបថែមទៀត ដើម្បីគាំទ្រការសម្រេចចិត្ត ក្នុងការងារតាមក្រុមឬផ្នែកជំនាញនីមួយ ឱ្យបាន រហ័សទាន់ចិត្ត ។ ឧទាហរណ៍ ការគ្រប់គ្រងសារពើភ័ណ្ឌ និង ការបញ្ជាទិញប្រព័ន្ធ តាមដានការលក់ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង និង ការចែករំលែកគំនិតក្នុងចំណោមនិយោជិត។ការផ្លាស់ប្តូរបច្ចេកវិជ្ជា មានអត្ថប្រយោជន៍ទៅបាន លុះត្រាតែមានការផ្លាស់ប្តូរតួនាទី អាកប្បកិរិយានិងជំនាញការងាររបស់បុគ្គលិកជាមុនសិន ទើបបច្ចេកវិទ្យាថ្មីអាចប្រើប្រាស់មានប្រសិទ្ធភាព ។

៩.៥.៣.ការផ្លាស់ប្តូរសេដ្ឋកិច្ច ឬ លក្ខខណ្ឌទីផ្សារ

ការផ្លាស់ប្តូរទីផ្សារអាចកើតឡើងដោយសារតែការផ្លាស់ប្តូរវដ្តសេដ្ឋកិច្ច និន្នាការឧស្សាហកម្ម ឬ សូម្បីតែគ្រោះមហន្តរាយធម្មជាតិដែលអាចរំខានដល់ទីផ្សារ ។

---

[183] កម្មវិធី Software មានន័យថា Customer Relationship Management ដែលអាចរ៉ាប់រងទិន្នន័យមួយចំនួនដូចជា (Customer care, Analysis, Documentation, Acquisition, Communication, Promotion, Database, customer loyalty, Customer care) ។

ដោយសារតែបែបនេះ អាជីវកម្មណាមួយអាចក្លាយទៅជាមិនស្ថិតស្ថេរហើយពិបាក កំណត់ដំណោះស្រាយល្អឥតខ្ចោះណាស់ ដើម្បីទ្រទ្រង់ការផ្លាស់ប្តូរប្រភេទទាំងនេះ។ ការផ្លាស់ប្តូរផ្នែកក្នុងនៅក្នុងអង្គភាពមួយ អាចសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើសេដ្ឋកិច្ច ឬ ធនធានមនុស្ស ។ វិធីសាស្ត្រទីមួយ រកមធ្យោបាយធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវលទ្ធផលហិរញ្ញវត្ថុជាមួយនឹងការទម្រង់ថ្មីដូចជា ការធ្លាក់ចុះក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង និងការកែតម្រូវក្នុងការផ្តល់សំណង និង ការលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិកដែលមានស្នាដៃ ។ វិធីសាស្ត្រទីពីរការកែលម្អឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើងនូវសមត្ថភាពការប្តេជ្ញាចិត្តនិងការច្នៃប្រឌិតរបស់បុគ្គលិកតាមរយៈការបង្កើនស្មារតីបុគ្គល និង ការបណ្តុះបណ្តាលបន្ថែមរបស់អង្គភាពក្នុងការពង្រឹងគុណតម្លៃ វប្បធម៌ដែលគាំទ្រភាពបត់បែននិងការច្នៃប្រឌិតនិងផ្តល់សិទ្ធិអំណាចដល់បុគ្គលិកខាងក្រោម ដើម្បីផ្តួចផ្តើមការកែលម្អការិយាធិបតេយ្យ ។ ការប៉ុនប៉ងធ្វើឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរទ្រង់ទ្រាយធំនៅក្នុងអង្គភាពមួយជារឿយៗទាក់ទងនឹងទិដ្ឋភាពមួយចំនួននៃវិធីសាស្ត្រទាំងពីរប៉ុន្តែធាតុមិនស៊ីគ្នាអាចធ្វើឱ្យខូចការខិតខំប្រឹងប្រែងផ្លាស់ប្តូរបានប្រសិនបើមិនបានគ្រប់គ្រងដោយយកចិត្តទុកដាក់ទេនោះ ។ ឧទាហរណ៍ការរិះគិតលើម៉ោងការងាររបស់និយោជិតដើម្បីកាត់បន្ថយការចំណាយអាចធ្វើឱ្យអន្តរាយដល់សេចក្តីទុកចិត្តនិងភាពស្មោះត្រង់ដែលត្រូវការដើម្បីកែលម្អការរៀនសូត្រ រួមនិងការច្នៃប្រឌិត ។ វាមានការលំបាកក្នុងការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវការអនុវត្តការងាររបស់អង្គភាពលើកលែងតែអ្នកដឹកនាំអាចរកវិធីធ្វើបានក្នុងការដោះស្រាយតាមរយៈការដោះដូរបច្ចេកវិជ្ជានិងធនធានមនុស្ស ។ ឧទាហរណ៍ កាលពីមុនធនាគារបានប្រើប្រាស់បុគ្គលិកសុទ្ធសាធ ក្នុងការបើកសាច់ប្រាក់និងដាក់សាច់ប្រាក់ តាមពេលវេលាម៉ោងកំណត់ ថ្ងៃឈប់សម្រាក (សៅរ៍ អាទិត្យ និងថ្ងៃបុណ្យ)ជាដើម ។ ក្នុងមួយឆ្នាំៗធនាគារមានការចំណាយច្រើនលើបុគ្គលិក និង ការបម្រើសេវាកម្មអតិថិជនមានការកំហិត ។ ដោយមានការប្រកួតប្រជែងខ្លាំងនៅលើទីផ្សារធនាគារបានរិះរកវិធីផ្លាស់ប្តូរដោយបំពាក់បច្ចេកវិជ្ជាម៉ាស៊ីនអេធីអឹម (ATM) ដែលឈរចាំបម្រើសេវាកម្មដកប្រាក់អតិថិជន ២៤ ម៉ោងគ្មានពេលកំណត់ ជាហេតុធ្វើឱ្យមានការកាត់បន្ថយការចំណាយលើបុគ្គលិកនិងបម្រើសេវាកម្មបានល្អជាងមុនដោយសារចំណេញពេលរបស់អតិថិជនក្នុងការធ្វើដំណើរមកកាន់ទីស្នាក់ការធនាគារថែមទៀតផង ។

៩.៥.៤.ការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព

ជាទូទៅអង្គភាពមួយមានរចនាសម្ព័ន្ធពីរប្រភេទគឺរចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការនិងរចនាសម្ព័ន្ធមិនផ្លូវការ។ រចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការ ផ្តល់នូវបណ្តាញត្រឹមត្រូវសម្រាប់ទំនាក់ទំនងអាជ្ញាធរ ការទទួលខុសត្រូវ និង ដំណើរការប្រកបដោយស្ថិរភាព។ ម៉្យាងទៀតរចនាសម្ព័ន្ធមិនផ្លូវការ ជាកម្លាំងដែលមើលមិនឃើញដែលកាន់កាប់រចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការ ។ រចនាសម្ព័ន្ធក្រៅផ្លូវការ ជាអ្វីដែលនិយោជិតរីករាយជាទូទៅ ហើយក្នុងករណីភាគច្រើនដើរតួជាប្រភពនៃការលើកទឹកចិត្តដែលជួយពួកគេឱ្យធ្វើបានល្អប្រសើរ ដូចជាជួបជុំគ្នាជាក្រុម ជួយគ្នាទៅវិញទៅមកក្រៅផ្លូវការ ។ ប៉ុន្តែយូរ ៗ ទៅកង្វះខាតកើតឡើងនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធទាំងនេះហើយជាលទ្ធផលការផ្លាស់ប្តូរក្លាយជាការចាំបាច់ ។ ជាញឹកញាប់ការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះបង្កើតអតុល្យភាពនៅក្នុងអង្គភាពដែលអាចបង្កើតឱ្យមានអារម្មណ៍រឹករវែមួយរយៈ ។

៩.៥.៥.តួនាទី ឬ ឥរិយាបថ

តើអ្វីដែលពិបាកផ្លាស់ប្តូរជាងគេបំផុតនៅពេលដែលអង្គភាពមានបំណងចង់ផ្លាស់ប្តូរអ្វីមួយនោះ ? ដូចដែលយើងធ្លាប់បានសិក្សាពីដំបូងទីនៃជំពូក ស្តីពីប្រតិកម្មនឹងការផ្លាស់ប្តូរមាន៩បែប ។ ប្រតិកម្មទាំងនោះគឺកើតចេញពី ការរំពឹងទុករបស់ពួកគេថានឹងប្តូរទម្លាប់ដែលពួកគេមានបទពិសោធន៍ជាយូរណាស់មកហើយ ។ ដូច្នេះនៅពេលដែលអង្គភាពឬក្រុមការងារបានប្រគល់តួនាទីថ្មី គឺទាមទារឱ្យពួកគេត្រូវផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថដើម្បីទទួលយកគំនិតថ្មី និងធ្វើរបៀបថ្មី ដែលជាបញ្ហាមួយធ្វើឱ្យពួកគេមានចិត្តស្អាក់ស្ទើរក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ ។ បើតាមលោករបៀរអ៊ិសិនស្តាត និង ស្តិកធើ (១៩៩០)[184] បានសំគាល់ថា បុគ្គលិកខិតខំផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថដោយសារប្រឈមនឹងការផ្លាស់ប្តូរតួនាទីរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង និងនីតិវិធីនៃបែបបទការងារ ។ វិធីសាស្ត្រផ្តោតលើការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថពាក់ព័ន្ធនឹងការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថ និង តម្លៃជាមួយនឹងការទាក់ទាញតាមរយៈកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល សកម្មភាព កសាងក្រុម ឬ កម្មវិធីផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌ ជាដើម។ លើសពីនេះអង្គភាពឬក្រុមការងារត្រូវបណ្តុះបណ្តាលដល់បុគ្គលិកនូវជំនាញបច្ចេកទេស ឬ អន្តរបុគ្គលដើម្បីជួយសម្រាលនូវអារម្មណ៍ស្ទះស្ទើរ របស់បុគ្គលិក ។ ម៉្យាងវិញទៀត

[184] Beer, Eisenstat, & Spector (1990)

ការបំប៉នស្មារតីបុគ្គលិកត្រូវបានធ្វើជាប្រចាំពីប្រយោជន៍នៃការផ្លាស់ប្តូរដែលអាចជួយអាជីពការងារកាន់តែល្អប្រសើរ ។ ក្រៅពីហ្នឹង អ្នកដឹកនាំព្យាយាមផ្លាស់ប្តូរដោយបញ្ជូនសារតាមរយៈចក្ខុវិស័យថ្មីទៅកាន់បុគ្គលិកទាំងអស់នៅក្នុងអង្គភាព ។ វិធីសាស្ត្រសំខាន់មួយទៀតគឺផ្តោតទៅលើតួនាទីការងារ ដោយរៀបចំតារាងពណ៌នាការងារ [185]រាប់បញ្ចូលសកម្មភាពនិងការទទួលខុសត្រូវ តាមតួនាទីឱ្យបានច្បាស់លាស់និងធ្វើឱ្យមានលំហូរការងារឡើងវិញ ។ បន្ថែមពីលើហ្នឹង ឧបករណ៍នៃប្រព័ន្ធវាយតម្លៃការងារនិងការផ្តល់រង្វាន់ថ្មីមួយប្រកបដោយតម្លាភាព គណនេយ្យភាព[186] ដើម្បីវាស់វែងពីសកម្មភាពនិងការទទួលខុសត្រូវតួនាទីថ្មី ក្នុងការផ្លាស់ប្តូររបស់បុគ្គលិក ។ ឧទាហរណ៍មួយនឹងបញ្ជាក់ពីភាពខុសគ្នារវាងវិធីសាស្ត្រទាំងពីរចំពោះការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព ។

៩.៥.៦.យុទ្ធសាស្ត្រប្រកួតប្រជែង

ប្រភេទនៃការផ្លាស់ប្តូរសំខាន់មួយទៀតគឺជាយុទ្ធសាស្ត្រប្រកួតប្រជែង ដែលជាដង្ហើមស្លាប់រស់នៃសេដ្ឋកិច្ចអង្គភាព ។ ដូច្នេះដើម្បីទទួលបាននូវការផ្លាស់ប្តូរសំខាន់ៗអង្គភាពឬក្រុមការងារត្រូវវិភាគចំណុចខ្លាំង ខ្សោយ ឱកាស និងការគំរាមកំហែង នៅក្នុងលើសមរភូមិទីផ្សារ ។ ឧទាហរណ៍ដូចជា សេវាកម្ម តម្លៃ បច្ចេកវិជ្ជាសម្រាប់ទំនាក់ទំនងការទិញលក់តាមអនឡាញ ការជ្រើសរើសធនាគារដៃគូ ការផ្គត់ផ្គង់ដឹកជញ្ជូនជាដើម ។ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យការផ្លាស់ប្តូរយុទ្ធសាស្ត្រប្រកួតប្រជែង អង្គភាពឬក្រុមការងារតម្រូវឱ្យមានភាពស៊ីសង្វាក់គ្នារវាងការផ្លាស់ប្តូរធនធានមនុស្ស តួនាទីការងារ រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាព និង បច្ចេកវិជ្ជា ។ ឧទាហរណ៍ការផ្សព្វផ្សាយ ការលក់ទំនិញតាមអនឡាញ ត្រូវផ្តល់ជូនអតិថិជននូវប្រភេទសេវាកម្មដែលពឹងផ្អែកខ្លាំងជាងមុន ខាងបច្ចេកវិជ្ជា និងបុគ្គលិកដែលរងចាំបម្រើសេវាកម្ម សម្រាប់ទំនាក់ទំនងជាមួយអតិថិជនឱ្យបានល្អប្រសើរ ។

---

[185] Job description: តារាងពណ៌នាការពីមុខតំណែងនិងភារកិច្ចដែលត្រូវទទួលខុសត្រូវមានអ្វីខ្លះ។ តារាងនេះត្រូវបង្កើតឡើងដើម្បីជួយឱ្យបុគ្គលិកម្នាក់ៗទទួលខុសត្រូវការងារកុំឱ្យជាន់ឬត្រួតស៊ីគ្នា ។

[186] Accountability: ការទទួលខុសត្រូវលើលទ្ធផល ។ ចំណែកពាក្យ Responsibility: ការទទួលខុសត្រូវពេលចាប់ផ្តើមឬ ដំណើរការ និងពាក្យមួយទៀត Liability: ការទទួលខុសត្រូវចំពោះមុខច្បាប់ ។

៩.៥.៧.ការផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិកផ្នែកគ្រប់គ្រង

ក្រុមហ៊ុនអាចឆ្លងកាត់ការផ្លាស់ប្តូរជាបន្តបន្ទាប់ដែលនិយោជិតប្រហែលជាមិនរំពឹងទុក។ ពេលខ្លះការផ្លាស់ប្តូរ ទាំងនេះកើតឡើងដោយសារតែការផ្លាស់ប្តូរមុខតំណែងជាអ្នកគ្រប់គ្រងហើយនៅពេលនោះកើតឡើងការគ្រប់គ្រងបែបគោលគំនិត នីតិវិធី រចនាបទ ជំនាញ និង វិធីសាស្ត្រផ្លាស់ប្តូរទាំងស្រុង ។ នេះបណ្តាលឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរគុណ្យភាពហើយនិយោជិតប្រហែលជាពិបាកក្នុងការសម្របខ្លួនទៅនឹងបរិយាកាសថ្មីដែលភ្ជាប់មកជាមួយអ្នកដឹកនាំថ្មី។

៩.៥.៨.ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌

តើការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌នៅក្នុងអង្គភាពជាអ្វី? វប្បធម៌របស់អង្គភាពឬជំនឿ និងឥរិយាបថដែលដះឥទ្ធិពលដល់របៀបឬសកម្មភាពរបស់មនុស្សនៅក្នុងអង្គភាព ឥឡូវត្រូវបានគេជឿថា វប្បធ៌មដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់សម្រាប់ភាពជោគជ័យ ឬ បរាជ័យរបស់ក្រុមហ៊ុន។ គេសង្កេតឃើញថា អាជីវកម្មកាន់តែច្រើនឡើង ។ កំពុងយកចិត្តទុកដាក់លើផលប៉ះពាល់ដល់វប្បធម៌របស់ពួកគេ [187] ។ ដូច្នេះ ការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះគឺ ការកែប្រែឥរិយាបថមនុស្ស ឬ បុគ្គលិក អកប្បកិរិយា និង ជំនាញរបស់បុគ្គលិក ទាន់បរិយាកាសឌីណាមិក[188]ខាងក្រៅ ។

៩.៦.គំរូនៃប្រព័ន្ធនៃការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព

ខណៈពេលកំពុងរៀបចំផែនការផ្លាស់ប្តូរ ការយកចិត្តទុកដាក់ជាចាំបាច់ដើម្បីឱ្យមានការរៀបចំគ្របដណ្តប់អង្គភាពទាំងមូល ។ យោងទៅតាមគំរូប្រព័ន្ធនៃការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពអាចត្រូវបានពណ៌នាលើអថេរអន្តរកម្មចំនួន ៦ ដែលអាចបម្រើការផ្តោតអារម្មណ៍លើការផ្លាស់ប្តូរដែលបានគ្រោងទុកដូចជា៖ ពលរដ្ឋ ភារកិច្ច វប្បធម៌ បច្ចេកវិទ្យា ការរចនា និង យុទ្ធសាស្ត្រ ។

---

[187] https://www.bamboohr.com/blog/how-to-manage-culture change/#:~:text=What%20Is%20Cultural%20Change%20 in, the%20impact%20of%20their%20culture.

[188] បរិយាកាសដែលអាជីវកម្មដំណើរការផ្លាស់ប្តូរជាបន្តបន្ទាប់ព្រោះមានកត្តាជាច្រើនដែលមាននៅក្នុងបរិយាកាសអាជីវកម្ម ដែល បណ្តាលឱ្យអាជីវកម្មផ្លាស់ប្តូររូបរាងនិងចរិតលក្ខណៈរបស់វា ។

<u>១.អថេរមនុស្ស</u>៖ អថេរអាចអនុវត្តបានចំពោះបុគ្គលដែលធ្វើការនៅក្នុងអង្គភាព ។ វារួមបញ្ចូលនូវភាពខុសគ្នារបស់បុគ្គលម្នាក់ៗដូចជាបុគ្គលិកលក្ខណៈឥរិយាបថ ការយល់ឃើញគុណលក្ខណៈ តម្រូវការ និង បំណង។

<u>២. អថេរវប្បធម៌</u>៖ អថេរនេះឆ្លុះបញ្ចាំងពីជំនឿ តម្លៃ ការរំពឹងទុក និង បទដ្ឋានរួមរបស់សមាជិកក្នុងអង្គភាព។

<u>៣.អថេរការកិច្ច</u>៖ សំដៅទៅលើលក្ខណៈនៃការងារផ្ទាល់ខ្លួន ពោលគឺមិនថា ជាការងារសាមញ្ញ ការងារស្មុគស្មាញ ការងារថ្មី ការងារប្លែក ការងារច្រំដែល ឬ មានលក្ខណៈស្តង់ដារ ។

<u>៤.អថេរបច្ចេកវិទ្យា</u>៖ អថេរនេះ ទាក់ទងនឹងវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា និង បច្ចេកទេសដែលត្រូវបានប្រើ និងអនុវត្តចំណេះដឹងទៅនឹងដំណើរការរៀបចំផ្សេងៗ ។ ឧទាហរណ៍ ការកិច្ច និង បច្ចេកវិទ្យាក្នុងការរចនា ឬគម្រោងការងារ ។

<u>៥. អថេររចនា</u>៖ អថេរនេះសំដៅទៅលើការរចនាឬគម្រោងរបស់អង្គភាពទាក់ទងនឹងរចនាសម្ព័ន្ធជាផ្លូវការ ប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនង ការត្រួតពិនិត្យ សិទ្ធិអំណាច និង ការទទួលខុសត្រូវ ។

<u>៦.អថេរយុទ្ធសាស្ត្រ</u>៖ អថេរនេះ សំដៅទៅលើដំណើរការរៀបចំផែនការ និង ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តរបស់អង្គភាពដោយយោងជាក់លាក់ទៅនឹងសកម្មភាពដែលបានធ្វើដើម្បីកំណត់គោលដៅរបស់អង្គភាព និង រៀបចំផែនការជាក់លាក់ដើម្បីស្នើ និងទទួលធនធានក្នុងការប្រើប្រាស់ដើម្បីសម្រេចគោលដៅទាំងនោះ។

៩.៧. ការជះឥទ្ធិពលលើវប្បធម៌អង្គភាព

វប្បធម៌អង្គភាពជារបៀបរស់នៅជាក្រុមរបស់និយោជិតឬអាចនិយាយបានថាជំនឿដែលកំណត់ឥរិយាបថរបស់បុគ្គលិក ។ មានកត្តា ៥ យ៉ាងដែលជះឥទ្ធិពលដល់ការរៀបចំវប្បធម៌អង្គភាពដូចជា៖ គោលការណ៍ដឹកនាំ លក្ខណៈអាជីវកម្ម គុណតម្លៃក្រុមហ៊ុន គោលនយោបាយ និង បរិយាកាសការងារ អ្នកពាក់ព័ន្ធខាងក្រៅ និង ការជ្រើសរើសបុគ្គលិក ។

៩.៧.១.គោលការណ៍ដឹកនាំ

របៀបដែលក្រុមអ្នកដឹកនាំរបស់អង្គភាពដំណើរការអាជីវកម្ម ជះឥទ្ធិពលដល់គោលនយោបាយ នីតិវិធី និង វិធានសម្រាប់ដាក់ចេញឱ្យនិយោជិតអនុវត្ត។ បើយើងក្រឡេកមើលអ្នកដឹកនាំដ៏អស្ចារ្យណាម្នាក់ អ្នកនឹងឃើញថាគុណតម្លៃនិងទស្សនវិជ្ជារបស់អ្នកដឹកនាំនោះ បានប្រឹងប្រែងឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងលើនិយោជិតដើម្បីសម្រេចគោលដៅចុងក្រោយដល់អង្គភាព ។ ឧទាហរណ៍ លោក Howard Schultz ជាអតីតនាយកប្រតិបត្តិរបស់ Starbucks ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបទៅដោយគំនិតឬ ទស្សនវិជ្ជាដឹកនាំយ៉ាងសាមញ្ញ។ គំរូរបស់គាត់បានផ្តល់ការប្រព្រឹត្តចំពោះបុគ្គលិកដោយសេចក្តីថ្លៃថ្នូរ និង ការគោរព ។ ទស្សនវិជ្ជាមួយនេះលេចចេញជារូបរាងបណ្តើរ ៗ នៅក្នុងវប្បធម៌នៃការរៀបចំរបស់ក្រុមហ៊ុន Starbucks ហើយអាចត្រូវបានវាស់វែងលើគុណភាពសេវាកម្មដែលអតិថិជនទទួលបានបទពិសោធន៍ ពីសេវានោះ។

៩.៧.២.លក្ខណៈនៃអាជីវកម្ម

គោលបំណងទីផ្សារ និង ប្រតិបត្តិការរបស់អង្គភាពមានឥទ្ធិពលលើឥរិយាបថរបស់និយោជិត។ តើអង្គភាពរបស់អ្នកមានភាពខុសគ្នាប្រកបដោយអត្ថន័យតាមរយៈផលិតផលនិងសេវាកម្មរបស់អ្នកនៅក្នុងអារម្មណ៍ឬ ចិត្តអតិថិជន របស់អ្នកដែរឬទេ?។ តើសេវាកម្ម មានឥទ្ធិពលផ្ទាល់ទៅលើវប្បធម៌ស្ថាប័នរបស់អ្នកនិងបុគ្គលិករបស់អ្នកមានអារម្មណ៍ចង់ធ្វើការឱ្យអ្នកដែរឬទេ? ។

៩.៧.៣.គុណតម្លៃក្រុមហ៊ុន គោលនយោបាយ និង បរិយាកាសការងារ

និយោជិតអភិវឌ្ឍគុណតម្លៃដែលបានបញ្ជាក់នៅក្នុងគោលនយោបាយ នីតិវិធី និង បរិយាកាសការងារ។ ឧទាហរណ៍នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនទ្រូផាតហ៍ (TruPath) ប្រធានក្រុមហ៊ុនបានស្នើសុំឱ្យនិយោជិតទាំងអស់កំណត់អត្តសញ្ញាណ និងកំណត់សច្ចភាពដែលដើរតួជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃប្រព័ន្ធជំនឿ និងឥរិយាបថរបស់យើង។ និយោជិតរបស់យើងបានបង្កើត គោលការណ៍របស់ទ្រូ (Tru Principles) ចំនួន ៥ ហើយបានផ្តល់នូវនិយមន័យរបស់ពួកគេសម្រាប់គោលការណ៍នីមួយៗ៖ ភាពទុកចិត្ត(Trust) ការតស៊ូមតិរបស់អតិថិជន(Client Advocacy) ស្មោះត្រង់ក្នុងការទំនាក់ទំនង (Integrity in Communication) ការរីកចម្រើននិងផ្នត់គំនិតរៀនសូត្រ(Growth& Learning Mindset) បរិយាកាសក្រុមវិជ្ជមាន (Positive Team Environment) ។

<u>ក.ភាពទុកចិត្ត</u> ៖ ទំនុកចិត្តលើសមត្ថភាពរបស់បុគ្គលិកណាម្នាក់ឬអ្វីមួយហើយមានចេតនាអនុវត្តសកម្មភាពដែលនាំទៅរកការបង្កើតតម្លៃសីលធម៌ ដោយមិនចាំបាច់ត្រួតត្រា ។

<u>ខ. ការតស៊ូមតិរបស់អតិថិជន</u> ៖ ការតស៊ូមតិរបស់អតិថិជនគឺជាទំរង់ឯកទេសនៃសេវាកម្មអតិថិជនដែលក្រុមហ៊ុនផ្តោតលើអ្វីដែលល្អបំផុតសម្រាប់អតិថិជន។ នេះជាការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌របស់ក្រុមហ៊ុនដែលត្រូវបានគាំទ្រដោយសេវាកម្មអតិថិជន និង បច្ចេកទេសទីផ្សារ ។

<u>គ. ការរក្សាភាពស្មោះត្រង់ក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង</u>៖ ជាការប្តេជ្ញាចិត្តងាយស្រួលក្នុងការបង្កើតទ្រឹស្តីប៉ុន្តែពិបាកនឹងទ្រទ្រង់ក្នុងជីវិតពិត។ ទិដ្ឋភាពជាច្រើននៃវប្បធម៌អង្គភាពដែលយើងកំពុងបម្រើការ ត្រូវបង្កើតភាពស្មោះត្រង់ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយការគោរព ការទទួលបានជំនួយក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ការអត់ឱនចំពោះភាពខុសគ្នា ឬ មិនមានសកម្មភាពក្នុងការដោះស្រាយកង្វល់ ។

<u>ឃ.ផ្នត់គំនិតនៃការលូតលាស់</u> ៖ នៅក្នុងផ្នត់គំនិតនៃការលូតលាស់ និយោជិតជឿជាក់ថា សមត្ថភាពជាមូលដ្ឋានរបស់ពួកគេអាចត្រូវបានអភិវឌ្ឍតាមរយៈការលះបង់និងការខិតខំប្រឹងប្រែង ។ ចំណែក ខួរក្បាលនិងទេពកោសល្យរបស់ពួកគេ គ្រាន់តែជាចំណុចចាប់ផ្តើមតែប៉ុណ្ណោះ ។ ទស្សនៈនេះបង្កើតឱ្យមានសេចក្តីស្រឡាញ់នៃការរៀនសូត្រ និងភាពអត់ធ្មត់ដែលចាំបាច់សម្រាប់សមិទ្ធផលដ៏អស្ចារ្យ ។[189]

<u>ង.បរិយាកាសក្រុមការងារជាវិជ្ជមាន</u> ៖ បរិយាកាសក្រុមការងារវិជ្ជមានជាកន្លែងធ្វើការដែលលើកកម្ពស់សុវត្ថិភាព ការលូតលាស់ និង ការសម្រេចគោលដៅ ។ បរិយាកាសទាំងនេះផ្តល់អំណោយផលដល់កម្លាំងពលកម្មដែលទទួលបានជោគជ័យនៅពេលពួកគេលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកឱ្យបំពេញការងារឲ្យអស់ពីសមត្ថភាព ។ គោលការណ៍របស់ទ្រូ (Tru Principles) ឬតម្លៃ(វប្បធ៌ម)របស់ក្រុមហ៊ុនណែនាំគោលការណ៍និងឥរិយាបថរបស់បុគ្គលិកដើម្បីជួយលើកកម្ពស់វប្បធម៌ដែលយើងទាំងអស់គ្នាបានរៀបចំ និង ចូលរួមឱ្យបានគ្រប់គ្នា ។

[189] Dweck (2015)

៩.៧.៤.អតិថិជនគោលដៅខាងក្រៅ

អតិថិជនរបស់ក្រុមហ៊ុនជាកត្តាដែលត្រូវបានគេមើលរំលងជាញឹកញាប់ ជាហេតុធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់វប្បធម៌របស់អង្គភាព ។ ហេតុអ្វីបានជាអតិថិជនជាផ្នែកមួយនៃវប្បធម៌? ពីព្រោះពួកគេទាំងអស់អាចប៉ះពាល់ផ្ទាល់ដល់សុខុមាលភាពរបស់បុគ្គលិក ។ ប្រសិនបើអតិថិជនខកចិត្តលើបុគ្គលិក ហើយបានផ្សព្វផ្សាយរឿងហ្នឹងចេញទៅខាងក្រៅ ប្រាកដជាធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់ឥរិយាបថបុគ្គលិក ។ ផ្ទុយទៅវិញ ប្រសិនបើអតិថិជនទទួលបានសេវាកម្ម ពេញចិត្តហើយអរគុណដល់បុគ្គលិកដែលបានបំពេញការងារបានល្អនោះ និយោជិតអាចលើកស្ទួយក្រុមការងារក៏ដូចអង្គភាពទាំងមូលបាន ។

៩.៧.៥.ការជ្រើសរើសបុគ្គលិក

ប្រហែលជាគ្មានកត្តាណាដែលសំខាន់ជាងការរៀបចំវប្បធ៌មនៃការជ្រើសរើសបុគ្គលិកទេ ។ វប្បធម៌នៃការជ្រើសរើសបុគ្គលិកឱ្យត្រូវនឹងជំនាញ ជាគន្លឹះសំខាន់ក្នុងការសម្រេចគោលដៅអង្គភាព។ ប្រភេទនិយោជិតដែលអង្គភាពបានជួល មានឥទ្ធិពលធំបំផុតលើវប្បធម៌របស់ខ្លួនជាពិសេសនៅពេលដែលក្រុមហ៊ុនស្ថិតក្នុងស្ថានភាពរីកចម្រើនខ្ពស់ហើយកំពុងបន្ថែមបុគ្គលិកថ្មីយ៉ាងឆាប់រហ័ស ។

៩.៨. ការអនុវត្តនៃការផ្លាស់ប្តូរ [190]

អង្គភាពភាគច្រើនសព្វថ្ងៃនេះស្ថិតនៅក្នុងស្ថានភាពថេរនៃការផ្លាស់ប្តូរនៅពេលពួកគេឆ្លើយតបទៅនឹងបរិយាកាសអាជីវកម្មខាងក្រៅដែលកំពុងរីកចម្រើនយ៉ាងឆាប់រហ័សនូវផ្នែកសេដ្ឋកិច្ចក្នុងស្រុក និង ពិភពលោក រួមទាំងការរីកចម្រើនខាងបច្ចេកវិទ្យាផងដែរ ។ នេះមានន័យថាដំណើរការកន្លែងប្រព័ន្ធការងារនិងយុទ្ធសាស្ត្រត្រូវតែផ្លាស់ប្តូរនិងវិវឌ្ឍន៍ជាបន្តបន្ទាប់ដើម្បីឱ្យអង្គភាពមួយរក្សាមានប្រៀបក្នុងការប្រកួតប្រជែង។ ដូច្នេះការអនុវត្តនៃការផ្លាស់ប្តូរមានប្រសិទ្ធភាព ទាក់ទងនឹងដំណើរការមួយចំនួនដូចជា៖ គំរូនៃគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូររបស់លោក John Kotter និង ការប្រតិបត្តិនៃដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ ។

[190] https://www.torbenrick.eu/

៩.៨.១.គំរូគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូររបស់ John Kotter

ទ្រឹស្តីនៃការគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូររបស់លោក Kotter ជាផ្នែកមួយនៃការពេញនិយម និងអនុម័តច្រើនបំផុតនៅក្នុងពិភពលោក ។ គំរូនេះមាន ៨ ដំណាក់កាលហើយវគ្គនីមួយៗ ផ្តោតលើការឆ្លើយតបរបស់និយោជិតចំពោះការផ្លាស់ ប្តូរដូចជា៖ បង្កើនភាពបន្ទាន់ (Increase urgency) កសាងក្រុម (Build the team) កំណត់ចក្ខុវិស័យឲ្យបាន(Get the vision correct) ទំនាក់ទំនង(Communication) ធ្វើអ្វីៗឲ្យមានការផ្លាស់ប្តូរ (Get thing moving) ផ្តោតលើគោលដៅខ្លីៗ(Focus on short term goal) ការផ្លាស់ប្តូររួមគ្នា (Incorporate change) និង កុំចុះចាញ់ (Don't give up) ។

<u>១.បង្កើនភាពបន្ទាន់</u> ៖ ការបង្កើតភាពបន្ទាន់ក្នុងចំណោមនិយោជិតអាចជាវិធីល្អបំផុត ដើម្បីជំរុញនិងលើកទឹកចិត្តឱ្យចូលរួមក្នុងកំឡុងពេលដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ ។

<u>២.កសាងក្រុម</u> ៖ កំណត់អត្តសញ្ញាណជំនាញនិងបុគ្គលិកលក្ខណៈត្រឹមត្រូវសម្រាប់រួមគ្នាជាក្រុមដែលនឹងទទួលខុសត្រូវចំពោះយន្តការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងអង្គភាព ។

<u>៣.កំណត់ចក្ខុវិស័យឱ្យបានត្រឹមត្រូវ</u> ៖ កាលបើមានចក្ខុវិស័យត្រឹមត្រូវ ក្រុមជំនាញគិតគូរមិនត្រឹមតែយុទ្ធសាស្ត្រប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងសំបូរគំនិតច្នៃប្រឌិត ខាងអារម្មណ៍និងគោលបំណងរបស់និយោជិតផងដែរ ។

<u>៤.ទំនាក់ទំនង</u> ៖ កាលដែលអ្នកដឹកនាំមានតម្លាភាពនៃទំនាក់ទំនងជាញឹកញាប់ជាមួយបុគ្គលិកជាការលើទឹកចិត្តនិងបញ្ជាបការយល់ដឹងពីបញ្ហាក្នុងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរដែលត្រូវបានអនុវត្ត ។

<u>៥.ធ្វើអ្វីៗឱ្យផ្លាស់ប្តូរ</u> ៖ ជាលទ្ធផលរំពឹងទុក ការផ្លាស់ប្តូរដែលទទួលបានការគាំទ្រ ប្រៀបប្រដូចជាការយកចេញនូវឧបសគ្គដែលរាំងស្ទះផ្លូវ និងប្រមូលមតិយោបល់ពីសមាជិកចូលរួមតាមរបៀបស្ថាបនា ។

<u>៦.ផ្តោតលើគោលដៅរយៈពេលខ្លី</u> ៖ កុំផ្តោតឬរំពឹងលើលទ្ធផលចុងក្រោយខ្លាំងពេកសំខាន់កំណត់គោលដៅតូចៗ ខ្លីៗនិងទទួលស្គាល់សមិទ្ធផលតូចៗក្នុងអំឡុងពេលដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ ដើម្បីលើកទឹកចិត្តនិងលើកកម្ពស់សីលធម៌បុគ្គលិក។

<u>៧.ការផ្លាស់ប្តូររួមបញ្ចូល</u> - ចូរពង្រឹងនិងធ្វើការផ្លាស់ប្តូរផ្នែកមួយនៃវប្បធម៌នៅកន្លែងធ្វើការដូចជា ផ្តល់ជំនួយដល់បុគ្គលិកដើម្បីកែសម្រួល និង ផ្តល់រង្វាន់ដល់ពួកគេចំពោះឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំថ្មីៗ ។

<u>៨.កុំចុះចាញ់</u> - ការផ្លាស់ប្តូរនឹងមិនអាចកើតឡើងពេញមួយថ្ងៃ ពីរថ្ងៃនោះទេ ហើយចំណែកឧបសគ្គនានាទៀតសោត ក៏មានច្រើននិងមិនអាចជៀសវាងបានដែរ ។ ដូច្នេះ វប្បធម៌តស៊ូនិងជំនះមិនព្រមចុះចាញ់ ត្រូវប្រកាន់ខ្ជាប់ខ្លួនក្នុងខណៈពេលដែលដំណើរការនៃការគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរកំពុងដំណើរការ ទោះបីជាមានរឿងលំបាកយ៉ាងណាក៏ដោយ ។[191]

៩.៨.២. ការប្រតិបត្តិដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ

ការប្រតិបត្តិដំណើរការ ជាការអនុវត្តលំអិតជាក់លាក់សម្រាប់ឱ្យយន្តការផ្លាស់ប្តូរប្រព្រឹត្តទៅសម្រេចបានតាមគោលដៅ មានដូចជា៖ កំណត់ឱ្យច្បាស់នូវការផ្លាស់ប្តូរ និងតម្រឹមវាទៅគោលដៅអាជីវកម្ម កំណត់ផលប៉ះពាល់និងកត្តាជះឥទ្ធិពល បង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រទំនាក់ទំនង ផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ការវាស់វែងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរជាដើម។

១.កំណត់ការផ្លាស់ប្តូរឆ្លងតម្រឹមទាទៅគោលដៅអាជីវកម្ម

វាមើលទៅដូចជាច្បាស់ប៉ុន្តែមានអង្គភាពជាច្រើនខកខានជំហានដំបូងនេះ។ វាជារឿងមួយដើម្បីបង្ហាញការផ្លាស់ប្តូរដែលចាំបាច់និងមួយផ្សេងទៀតដើម្បីធ្វើការត្រួតពិនិត្យឡើងវិញចំពោះការប្រឆាំងនឹងគោលបំណងរបស់អង្គភាពនិងគោលដៅនៃការអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរ ដើម្បីធានាថាការផ្លាស់ប្តូរនេះនឹងធ្វើឱ្យអាជីវកម្មរបស់អ្នកមានទិសដៅត្រឹមត្រូវតាមយុទ្ធសាស្ត្រ ហិរញ្ញវត្ថុ និង ក្រមសីលធម៌ ។ ជំហាននេះក៏អាចជួយអ្នកក្នុងការកំណត់តម្លៃនៃការផ្លាស់ប្តូរដែលនឹងបញ្ជាក់ពីការខិតខំនិងធាតុចូលដែលអ្នកគួរវិនិយោគ ។ សំណួរសំខាន់ៗសម្រាប់ទិសដៅក្នុងគំនិតដូចជា៖ តើយើងត្រូវផ្លាស់ប្តូរអ្វីខ្លះ ? ហេតុអ្វីបានជាការផ្លាស់ប្តូរនេះចាំបាច់ត្រូវតែធ្វើដោយខានមិនបាន ? ។

២.កំណត់ផលប៉ះពាល់និងកត្តាជះឥទ្ធិពល

នៅពេលដែលអ្នកដឹងច្បាស់ពីអ្វីដែលអ្នកចង់ផ្លាស់ប្តូរហើយ អ្នកត្រូវកំណត់ពីផលប៉ះពាល់នៃការផ្លាស់ប្តូរនៅកម្រិតរចនាសម្ព័ន្ធផ្សេងៗនៅក្នុងអង្គភាព ។ តើវាជាកម្រិតនាយកដ្ឋានជំនាញ ក្រុមការងារជំនាញ ឬ កម្រិតអង្គភាពទាំងមូលជាអ្នកទទួលខុស

[191] Kotter's Change Management Model. https://blog.smarp.com/5-change-management-models-to-take-a-look-at

ត្រូវ ? ព័ត៌មាននេះនឹងចាប់ផ្តើមបង្កើតជាប្លង់មេសម្រាប់កន្លែងដែលត្រូវការការបណ្តុះបណ្តាលនិងការគាំទ្របំផុតដើម្បីកាត់បន្ថយផលប៉ះពាល់។ នេះជាសំណួរសំខាន់ៗសម្រាប់ទិសដៅក្នុងគម្រោង៖ តើផលប៉ះពាល់នៃការផ្លាស់ប្តូរមានអ្វីខ្លះ? តើការផ្លាស់ប្តូរនេះនឹងប៉ះពាល់ដល់នរណាខ្លះ ? តើការផ្លាស់ប្តូរនឹងបានទទួលបានលទ្ធផលវិពឹងទុកដែរឬទេ ?

៣.បង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រចំណាក់ចំណង

ក្នុងដំហាននេះ អង្គភាពឬក្រុមការងារត្រូវកំណត់មធ្យោបាយនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុតសម្រាប់ក្រុមឬបុគ្គលទទួលបានព័ត៌មានឆាប់រហ័សនិងងាយស្រួលដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្ត ។ យុទ្ធសាស្ត្រប្រាស្រ័យទាក់ទងគួរតែរាប់បញ្ចូលបច្ចេកទេសទំនើប ឬ ថ្មីៗ មិនស្មុគស្មាញ ដូចជា តេឡេក្រាម ជាដើម ។ ដើម្បីផ្សព្វផ្សាយនិងណែនាំកម្មវិធីដែលត្រូវផ្លាស់ប្តូរនិងព័ត៌មានទំនើបផ្សេងៗ ដែលមានសារសំខាន់ក្នុងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ ។ នេះជាសំណួរសំខាន់ៗសម្រាប់ចង្អុលទិសដៅមួយចំនួន ដូចជា៖ តើគួរប្រើមធ្យោបាយនៃការផ្លាស់ប្តូរអ្វីដែលងាយ និងប្រសិទ្ធភាព ? តើគួរគ្រប់គ្រងមតិប្រតិកម្មយ៉ាងដូចម្តេច ?

៤.ផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព

ជំហានដែលអាចលុបបំបាត់ការព្រួយបារម្ភរបស់បុគ្គល និងអាចកាត់បន្ថយប្រតិកម្មពីដំបូងៗថែមទៀតផង ។ មុននឹងបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក ទាមទារឱ្យអ្នកជំនាញ វិភាគការងារជាមុនសិន តើការងារអ្វីខ្លះត្រូវដាក់ឱ្យបុគ្គលិកអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរ ។ ការបណ្តុះបណ្តាលគួររៀបចំឱ្យមានផែនការសកម្មភាពមួយច្បាស់លាស់ រាប់បញ្ចូលវិធីសាស្ត្រ បណ្តុះបណ្តាលតាមឯកសារ និង លើការងារជាក់ស្តែង ។ ក្នុងកន្លែងផ្ទាល់និងតាមអនឡាញ ក្រៅពីហ្នឹងត្រូវត្រៀមសម្ភារៈ បច្ចេកវិជ្ជាសម្រាប់បម្រើឪជីថល អ៊ិនធើណែត ជាដើម ។ មានសំណួរសំខាន់ៗសម្រាប់ចង្អុលទិសដៅ ដូចជា៖ តើគួរតែវិភាគការងារយ៉ាងដូចម្តេច?តើគួររៀបចំវិធីសាស្ត្រការបណ្តុះបណ្តាលយ៉ាងដូចម្តេចដើម្បីឱ្យបានផលល្អបំផុត?តើគួរវាយតម្លៃលទ្ធផលនៃការបណ្តុះបណ្តាលយ៉ាងដូចម្តេច? ។

៥. ការខាស់ថែទដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ

នៅក្នុងដំណើរការនៃការគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរចនាសម្ព័ន្ធគួរតែត្រូវបានបង្កើតឡើងដើម្បីវាស់វែងពីផលប៉ះពាល់នៃការផ្លាស់ប្តូរអាជីវកម្មនិងធានាថា ឱកាសបន្តពង្រឹងបន្ថែមដើម្បីកសាងជំនាញ។ ផែនការសកម្មភាពនៃការផ្លាស់ប្តូរនីមួយៗត្រូវវាស់វែងឱ្យបានទាំងបរិមាណនិងគុណភាព សម្រាប់ធៀបទៅនឹងរបាយការណ៍នៃដំណើរការផ្លាស់ប្តូរជាក់ស្តែង ។ នេះជាសំណួរសំខាន់ៗសម្រាប់វាស់វែង ការផ្លាស់ប្តូរដូចជា៖ តើគួរសរសេរផែនការសកម្មភាពយ៉ាងដូចម្តេច ដើម្បីអាចវាស់វែងបែបបរិមាណបាន ? តើគួរប្រើមធ្យោបាយបែបណាដើម្បីវាស់វែងបែបគុណភាពបាន ?

ការផ្លាស់ប្តូរមិនប៉ះពាល់ដល់ភាពជោគជ័យនៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងនេះទេ ទំនងជាលទ្ធផលនឹងពឹងផ្អែកមួយផ្នែកលើអ្វីដែលត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរ របៀបនិងពេលមានការផ្លាស់ប្តូរត្រូវបានអនុវត្ត តើអ្នកណាដែលចូលរួមក្នុងដំណើរការនេះនិង តើអ្នកចូលរួមម្នាក់ៗមានឥទ្ធិពលច្រើនប៉ុនណា ។ លទ្ធផលសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរអាចត្រូវបានវិនិច្ឆ័យតាមវិធីខុសគ្នា រួមទាំងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់បុគ្គលិកចំពោះការផ្លាស់ប្តូរ ការអនុវត្តជោគជ័យនៃការផ្លាស់ប្តូរនិងវិសាលភាពដែលការផ្លាស់ប្តូរ ផ្តល់លទ្ធផលតាមការចង់បាន ហើយចៀសវាងផលវិបាកអវិជ្ជមាន។

៩.៩. ការអភិវឌ្ឍចក្ខុវិស័យ

ការដាក់ចេញការងារជារួមមួយក្នុងការគ្រប់គ្រង គឺផែនការ ។ ផែនការត្រូវបានដាក់ចេញជាទិសដៅសម្រាប់ធ្វើអ្វី (តាមប្រព័ន្ធ) និងបន្ទាប់មកណែនាំជាប្រព័ន្ធដើម្បីអនុវត្តតាមទិសដៅ ។ មានប្រភេទនៃផែនការផ្សេងៗក្នុងអង្គភាព ។ ដើម្បីអនុវត្តប្រភេទផ្សេងៗនៃផែនការ គេចាត់ជាដំណាក់កាលពីកម្រិតស្មុគស្មាញខ្លាំង ទៅកម្រិតសាមញ្ញ និង មូលដ្ឋាន ។

<u>ទិសដៅនៃការធ្វើផែនការនិងការអនុវត្ត</u> ៖ ផែនការមួយអាចសម្រេចបានទាក់ទងនឹងមនុស្សដែលត្រូវជំនាញក្នុងដំណើរការផែនការ ។ ការសរសេរព័ត៌មានគោលដៅនៃផែនការត្រូវទំនាក់ទំនងទូលាយដើម្បីទុកឱ្យជំនាញថ្នាក់ក្រោមយកមកអនុវត្តបន្តបាន ។ គោលដៅនិងគោលបំណងត្រូវដើរតាមពាក្យបំព្រួញ SMART មានន័យថា Specific , Measurable , Achievable , Relevant , Time bound ។

ភាពជាក់ជាក់លាក់ (Specific) ៖ គោលដៅនៃផែនការ(Goal)ត្រូវមានលទ្ធភាពបំបែកបានឱ្យទៅបំណែកតូចៗដែលហៅថាវត្ថុបំណង (Objectives) ។ ការអភិវឌ្ឍគោលដៅត្រូវផ្តែកលើពាក្យថា នរណា អ្វី ពេលណា ទីកន្លែងណា ហេតុអ្វី និង របៀបណា ។ កន្សោមពាក្យនៃគោលដៅ និង វត្ថុបំណងសម្រាប់ផែនការសកម្មភាពត្រូវសាមញ្ញ ងាយយល់ សមហេតុផលនិងមានសារសំខាន់ ។ ឧទាហរណ៍ នៅក្នុងក្រុមការងារលក់ទំនិញមានបុគ្គលិក ១០ នាក់ ។

គោលដៅ៖ បុគ្គលិកលក់ម្នាក់ៗត្រូវបង្កើន ២៥% ក្នុងមួយឆ្នាំ ។

ភាពដែលអាចវាស់វែងបាន(Measurable) ៖ មានតម្លៃ ឬ ទទួលផល ការជំរុញចំណង់ ។

ភាពដែលអាចទទួលផល(Achievable)៖មានការស្រុះស្រួលយល់ព្រមនិងដែលអាចសម្រេចសមិទ្ធផលបាន ។

ភាពជាប់ទាក់ទង (Relevant)៖ ភាពជាប់ទាក់ទងប្រកបដោយហេតុផលតាំងពីចក្ខុវិស័យរួមគោលដៅតាមជំនាញ វត្ថុបំណងតាមជំនាញជាក់លាក់ និង ភារកិច្ចរបស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ ។

គម្រោងពេលវេលា(Time bound) ៖ជាការរៀបចំកាលវិភាគនៃសកម្មភាពនីមួយៗឱ្យស្របនឹងកាលបរិច្ឆេទបានកំណត់ទុក ។

៩.៩.១.នីតិវិធីក្នុងការបង្កើតផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រមួយដែលបានជោគជ័យ ទាមទារឱ្យមានការរៀបចំនីតិវិធីក្នុងការបង្កើតផែនការយុទ្ធសាស្ត្រជាមុន ដើម្បីឈានទៅដល់សេចក្តីព្រាង ។ នីតិវិធីមានដូចជា៖ ដំបូងក្រុមការងារផែនការត្រូវរៀបចំស្នង់មត SWOT រៀបចំក្រុមជំនាញដោយផ្តែកទៅគោលដៅជំនាញដែលមានស្រាប់នៅក្នុងអង្គភាព (ផ្នែករដ្ឋបាល ផ្នែកធនធានមនុស្ស ផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ ផ្នែកម៉ាយធីង ផ្នែកប្រតិបត្តិ ជាដើម) អភិវឌ្ឍសេចក្តីព្រាងចក្ខុវិស័យនិងចុងក្រោយបើ សិក្ខាសាលា ។

១. ការវិភាគ SWOT

តើការវិភាគ SWOT គឺជាអ្វី? SWOT តំណាងឱ្យភាពខ្លាំង ភាពទន់ខ្សោយ ឱកាស និង ការគំរាមកំហែង ។ ការវិភាគ SWOT គឺជាបច្ចេកទេសសម្រាប់វាយតម្លៃទិដ្ឋភាពទាំងបួននៃអង្គភាពឬក្រុមហ៊ុន អាជីវកម្មរបស់អ្នក ។ អ្នកអាចប្រើប្រាស់

លទ្ធផលពីការវិភាគ ដើម្បីទទួលបានអត្ថប្រយោជន៍ភាគច្រើនពីអ្វីដែលអ្នកមានដើម្បីជាគុណប្រយោជន៍ល្អបំផុតរបស់អង្គភាពអ្នក ។ ហើយអ្នកអាចកាត់បន្ថយឱកាសនៃការបរាជ័យដោយយល់ដឹងច្បាស់ពីអ្វីដែលអ្នកកំពុងខ្វះខាត ព្រមទាំងលុបបំបាត់គ្រោះថ្នាក់ដែលអ្នកកំពុងប្រឈមដោយមិនបានដឹងជាមុន ។ កាន់តែប្រសើរជាងនេះទៅទៀតអ្នកអាចចាប់ផ្តើមបង្កើតចក្ខុវិស័យ បេសកកម្ម នៃផែនការយុទ្ធសាស្ត្រមួយដែលធ្វើឱ្យអ្នកប្លែកពីដៃគូប្រកួតប្រជែងរបស់អ្នក និងអាចប្រកួតប្រជែងដោយជោគជ័យនៅក្នុងទីផ្សាររបស់អ្នកដោយសារតែការផ្លាស់ប្តូរ ។

<u>២. ការរៀបចំក្រុមការងារ</u>

ជ្រើសរើសអ្នកដែលមានជំនាញពាក់ព័ន្ធនិងបទពិសោធន៍យូរឆ្នាំ ជាពិសេសផ្អែកលើធនធានមនុស្សតាមនាយកដ្ឋានជំនាញ ។ ការផ្អែកលើផ្នែកជំនាញឬនាយកដ្ឋានជំនាញមានភាពងាយស្រួល ដល់ការអនុវត្តផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ ព្រោះពួកគាត់យល់ដឹងពីគោលដៅនៃផែនការសកម្មភាពដែលទាក់ទងនឹងជំនាញក្នុងនាយកដ្ឋានរបស់ពួកគេសម្រាប់អភិវឌ្ឍគោលដៅ(Goal) ។

<u>៣.ការធ្វើសេចក្តីព្រាងនៃការអភិវឌ្ឍចក្ខុវិស័យ បេសកកម្ម</u>

បន្ទាប់ពីបានលទ្ធផលពីការវិភាគ SWOT រួចមក ក្រុមការងារជំនាញអាចមើលឃើញពីចំណុចខ្សោយ និងការគំរាមកំហែង និងឱកាស ជាហេតុបង្កឱ្យពួកគេអាចសរសេរសេចក្តីព្រាងពីខ្លឹមសារនៃចក្ខុវិស័យ បេសកកម្ម និងគោលដៅ ។

<u>៤.ការធ្វើសេចក្តីព្រាងផែនការសកម្មភាព</u>

ក្រុមជំនាញនីមួយៗដែលបានរៀបចំនៅជំហានទី ១ ត្រូវធ្វើសេចក្តីព្រាងគោលដៅ (Goal) រៀងៗខ្លួនបន្តពីចក្ខុ វិស័យនិងបេសកកម្មរបស់អង្គភាពទាំងមូល ។

<u>៥. សិក្ខាសាលា</u>

បន្ទាប់ពីក្រុមជំនាញនីមួយៗធ្វើសេចក្តីព្រាងរួចហើយ ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រមួយលេចរូបរាងក្នុងទម្រង់ជាសេចក្តីព្រាងបណ្តោះអាសន្ន រួចដាក់ជូនសិក្ខាសាលាដែលសុទ្ធជាអ្នកពាក់ព័ន្ធនឹងការអនុវត្តក្នុងការអភិវឌ្ឍចក្ខុវិស័យ ជាអ្នកផ្តល់យោបល់កែលម្អ ។

៩.៩.២ ចក្ខុវិស័យ និងបេសកកម្ម

ចក្ខុវិស័យជាសមត្ថភាពក្នុងការស្រមៃរបស់អ្នកទៅពេលអនាគត ។ វាជាសមត្ថភាពក្នុងការមើលឃើញហួសពីបច្ចុប្បន្ន និងអនាគតខ្លីៗ ដែលអាចនៅពីមុខអ្នក ពីអ្វីដែល

អាចកើតមានឡើង ទាំងបញ្ហាវិជ្ជមាននិងអវិជ្ជមាន ដើម្បីកំណត់ការស្រមៃមួយដែលប្រសើរជាងបច្ចុប្បន្ននេះ ។ ចំណែកឯបេសកកម្មជា សេចក្តីថ្លែងរបស់ក្រុមហ៊ុនមួយដែលបង្ហាញតួនាទីរបស់ក្រុមហ៊ុនកំពុងធ្វើអ្វី មានន័យថាអ្វីដែលបុគ្គលិកក្នុងក្រុមហ៊ុននោះកំពុងធ្វើ ជាស្នូលនៃយន្តការជំរុញអាជីវកម្មឱ្យទៅដល់គោលដៅចុងក្រោយ ដោយដើរតាមលំអានវប្បធម៌របស់ក្រុមហ៊ុនផងដែរ ។ ទាំងនេះជាសំណួរនៃគំនិតបេសកកម្មមួយចំនួនដូចជា៖ តើយើងមានតួនាទីធ្វើអ្វី? តើនរណាជាអតិថិជនរបស់យើង? តើយើងបម្រើសេវាកម្មយ៉ាងដូចម្តេចដើម្បីឱ្យពួកគេពេញចិត្ត? ។ ដូច្នេះបើសិនជាសេចក្តីថ្លែងបេសកកម្មមានការអន់ថយឬធ្លាក់ចុះ ឬពោលមិនបានល្អ ក៏អាចបញ្ជាក់ពីគុណតម្លៃរបស់វានៅក្នុងក្រុមហ៊ុនបែបហ្នឹងដែរ ។ ផ្ទុយមកវិញបើសិនជាការថ្លែងឬពោលបេសកកម្មមានភាពរឹងមាំ ក៏ជួយជំរុញឱ្យបុគ្គលិកនិងអតិថិជនមើលឃើញពីសក្តានុពលនៃយន្តការក្រុមហ៊ុន ឆ្ពោះដល់គោលដៅចុងក្រោយយ៉ាងឆាប់រហ័ស ។

<u>តើអ្វីទៅជាភាពខុសគ្នារវាងចក្ខុវិស័យនិងបេសកកម្ម?</u>

សេចក្តីថ្លែងចក្ខុវិស័យផ្តោតលើពេលអនាគតនិងអ្វីដែលអង្គភាពចង់ក្លាយជាអ្វីមួយដែលប្រសើរជាងបច្ចុប្បន្ន ។ ចំណែកឯបេសកកម្មផ្តោតលើបច្ចុប្បន្នភាព និងសម្តែងពី តួនាទីរបស់អង្គភាពក្នុងការបំពេញការងារ ។ ខណៈពេលដែលក្រុមហ៊ុនជាទូទៅប្រើសេចក្តីថ្លែងបេសកកម្ម និង ចក្ខុវិស័យនៅក្នុងផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ វាជាប្រការសំខាន់ណាស់ដែលអង្គភាពនីមួយៗត្រូវមានទាំងពីរ ។ ឧទាហរណ៍ ខាងក្រោមនេះជាបេសកកម្ម និង ចក្ខុវិស័យរបស់ក្រុមតេស្លា (Tesla) ។

<u>បេសកកម្ម</u>៖ ក្រុមហ៊ុនតេស្លា ពន្លឿនការផ្លាស់ប្តូររបស់ពិភពលោកទៅជាថាមពលប្រកបដោយនិរន្តរភាព។

<u>ចក្ខុវិស័យ</u>៖ បង្កើតក្រុមហ៊ុនរថយន្តមួយដោយប្រើចរន្តអគ្គិសនីដើម្បីជំរុញការផ្លាស់ប្តូរពិភពលោកមួយដែលទាក់ទាញបំផុតនៅសតវត្សទី២១ នេះ ។

៩.៩.៣. គោលដៅ (Goal) និងវត្ថុបំណង (Objective)

គោលដៅអាចជារូបភាពអរូបីតែបានកំណត់ទិសដៅធំទូលាយសម្រាប់ផ្តោតលើក្រុមហ៊ុនទាំងមូល ។ គោលដៅជាការកំណត់ចេតនាទូទៅនិងមហិច្ឆិតារបស់អាជីវកម្ម ប៉ុន្តែអាចពិបាកវាស់វែងដោយសារភាពទូទៅ ។ ការកំណត់គោលដៅគឺជាជំហានសំខាន់នៃការធ្វើផែនការអាជីវកម្មព្រោះថាលទ្ធផលបឋមដែលបានកំណត់យ៉ាងច្បាស់នឹងមាន

ឥទ្ធិពលលើវិស័យរួមនៃការថ្លែងបេសកកម្ម គោលបំណង ហិរញ្ញវត្ថុ វប្បធម៌ក្រុមហ៊ុន និង យុទ្ធសាស្ត្រទីផ្សារ ។ ឧទាហរណ៍

<u>គោលដៅ</u>៖ ការអភិវឌ្ឍហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធនៅក្នុងតំបន់ជនបទ ។

<u>គោលដៅ</u> ៖ បង្កើនការលក់ឲ្យបាន ៣០% ក្នុងជារៀងរាល់ឆ្នាំ ចាប់ពី២០២១តទៅ ។

កន្សោមពាក្យ <u>ការអភិវឌ្ឍហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធ</u> <u>បង្កើនការលក់ឲ្យបាន៣០%</u> ពិបាកវាស់វែងព្រោះវាមានលក្ខណៈទូលាយខ្លាំង ។

នៅពេលដែលគោលដៅស្នូលត្រូវបានកំណត់ វត្ថុបំណងនៃអាជីវកម្មគឺជាជំហានបន្ទាប់ឆ្ពោះទៅរកការលើកកម្ពស់ការយល់ដឹងយ៉ាងជាក់លាក់ ពីរបៀបដើម្បីឈានដល់ការវាស់វែងលទ្ធផលគោលដៅដែលក្រុមហ៊ុនចង់បាន។ វត្ថុបំណងគឺជាសកម្មភាពច្បាស់លាស់ឬជាជំហានដែលអាចវាស់វែងបានដែលបុគ្គលនិងក្រុមការងារត្រូវធ្វើដើម្បីខិតទៅដល់គោលដៅ មានកាលបរិច្ឆេទកំណត់ពេលវេលាចាប់ផ្តើមនិងបញ្ចប់ច្បាស់លាស់ ។ ឧទាហរណ៍

<u>គោលដៅ</u>៖ ការអភិវឌ្ឍហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធនៅតំបន់ជនបទ ។

<u>វត្ថុបំណង</u>៖ ផ្លូវថ្នល់ អគ្គីសនី ទឹកស្អាត អាគារមន្ទីរពេទ្យនិង សាលារៀនជាដើម ។

<u>គោលដៅ</u>៖ បង្កើនការលក់ឱ្យបាន៣០% ជារៀងរាល់ឆ្នាំ ចាប់ពីឆ្នាំ២០២១តទៅ ។

<u>វត្ថុបំណង</u>៖ បុគ្គលិកលក់ម្នាក់ៗ បង្កើនការលក់ឱ្យបាន ១០០ឯកតា ក្នុងមួយខែ ។

វត្ថុបំណងទាំងពីរនេះមានភាពជាក់លាក់ហើយអាចវាស់វែង។ ផ្លូវថ្នល់ អគ្គីសនី ទឹកស្អាត និងអាគារមន្ទីរពេទ្យ សាលារៀនអាចវាស់បានទាំងបរិមាណនិងគុណភាព ។ ចំណែក ឯបង្កើនការលក់ឲ្យបាន ១០០ឯកតាក្នុងមួយខែ ងាយស្រួលវាស់វែងបែបបរិមាណ ។

៩.៩.៤.តាពបឆ្យីតាក្នុងការអនុវត្តផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

ផ្នែកទី១ តួនាទីគណៈគ្រប់គ្រងទូទៅ[192] និងប្រធាននាយកដ្ឋាន ៖ នៅក្នុងអង្គភាពសមញ្ញមួយការអភិវឌ្ឍចក្ខុវិស័យចែកជា៤ចំណែកដូចជា៖ សេចក្តីព្រាង ចក្ខុវិស័យ បេសកកម្ម និងគោលដៅរួម ជាតួនាទីរបស់ថ្នាក់លើ ។ គោលដៅតាមជំនាញឬនាយកដ្ឋាននីមួយៗ ជាបន្ទុកទទួលខុសត្រូវរបស់ប្រធាននាយកដ្ឋានឬផ្នែកជំនាញនីមួយៗ ។

[192] អ្នកគ្រប់គ្រង និង អនុប្រធាន១ ឬ ២នាក់បន្ថែមទៀត

ឧទាហរណ៍ នៅក្នុងអង្គភាពមួយមាន នាយកដ្ឋានរដ្ឋបាល នាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស នាយកដ្ឋានហិរញ្ញវត្ថុ នាយកដ្ឋានម៉ាយេធីង នាយកដ្ឋានព័ត៌មានវិទ្យា នាយកដ្ឋានផលិតកម្ម ឬ នាយកដ្ឋានប្រតិបត្តិការជាដើម ។ នាយកដ្ឋាននីមួយៗជាជំនាញស្នូលរបស់អង្គភាព ក្រោមការទទួលខុសត្រូវប្រធាននាយកដ្ឋាន ។ ឧទាហរណ៍ប្រធាននាយកដ្ឋានធនធានមនុស្សត្រូវធ្វើសេចក្តីព្រាងគោលដៅពីការអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្ស ។

<u>ផ្នែកទី២ តួនាទីប្រធាននាយកដ្ឋាននិង ប្រធានការិយាល័យ៖</u> នៅក្នុងនាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស មានការិយាល័យឬក្រុមការងារជំនាញជាក់លាក់ ដូចជា៖ ការិយាល័យជ្រើសរើសបុគ្គលិក ការិយាល័យបណ្តុះបណ្តាលនិងអភិវឌ្ឍបុគ្គលិក ការិយាល័យវាយតម្លៃការងារបុគ្គលិក ការិយាល័យផ្តល់សំណង និង ផលប្រយោជន៍ ជាដើម។

<u>ឧទាហរណ៍</u>

គោលដៅ៖ ការអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្សឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពតាមបទដ្ឋាននៃការផ្លាស់ប្តូរ ។

វត្ថុបំណងទី១ ៖ ការជ្រើសរើសបុគ្គលិក

វត្ថុបំណងទី២ ៖ ការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក

វត្ថុបំណងទី៣ ៖ ការវាយតម្លៃស្នាដៃបុគ្គលិក

វត្ថុបំណងទី៤ ៖ ការផ្តល់សំណងនិងផលប្រយោជន៍ផ្សេងៗដល់បុគ្គលិក

<u>ផ្នែកទី៣ ៖ តួនាទីប្រធាននិង បុគ្គលិកការិយាល័យ៖</u> នៅពេលដែលនាយកដ្ឋានបានធ្វើសេចក្តីព្រាងពីគោលដៅរួមនិងវត្ថុបំណងរួចហើយ ។ ប្រធានការិយាល័យឬក្រុមការងារជំនាញនីមួយៗ យកវត្ថុបំណងពាក់ព័ន្ធនឹងជំនាញនៅការិយាល័យរបស់ខ្លួនមកអភិវឌ្ឍដោយដាក់ចេញនូវគោលដៅបន្ត ។ ឧទាហរណ៍ការិយាល័យជ្រើសរើសបុគ្គលិក ត្រូវធ្វើសេចក្តីព្រាងអភិវឌ្ឍវត្ថុបំណងឱ្យកាន់តែលំអិតបន្ថែមទៀត ។

<u>គោលដៅ</u>៖ ការជ្រើសរើសបុគ្គលិកប្រកបដោយគុណវុឌ្ឍិបេក្ខជនត្រូវនឹងមុខដំណែង

<u>វត្ថុបំណងទី១</u> ៖ វិភាគការងារឱ្យបានច្បាស់លាស់ដើម្បីកំណត់គុណសម្បត្តិបេក្ខជន

<u>វត្ថុបំណងទី២</u> ៖ ប្រកាសជ្រើសរើសឱ្យចំគោលដៅនៃគុណវុឌ្ឍិ

<u>វត្ថុបំណងទី៣</u>៖ ជ្រើសរើសសម្រាំងទាំងជំនាញនិងសុខភាព

<u>ផ្នែកទី៤ ៖ តួនាទីបុគ្គលិកតាមជំនាញ៖</u> បុគ្គលិកម្នាក់ៗបានយកវត្ថុបំណងនីមួយៗមករៀបចំជាផែនការសកម្មភាពរៀងៗខ្លួន។ ឧទាហរណ៍

ភារិយាល័យ៖ជ្រើសរើសបុគ្គលិក			**ឥវ៉ាន់ចំណាន**៖ ការវិភាគការងារ	
កាលបរិច្ឆេទ	**ភារកិច្ច**	**នរណា**	**លទ្ធផលរំពឹងទុក**	**ការទទួលខុសត្រូវ**
1-5/3/21	រៀបចំសំណួរ	ក	-សម្ភាសអ្នកជំនាញចំនួន ១០នាក់	ហត្ថលេខា
8-12/3/21	វិភាគលទ្ធផល	ក	-លទ្ធផលពីវិភាគកំណត់បានសូចនាករនៃគុណវុឌ្ឍិ	ហត្ថលេខ

<u>គូឡោនទី១ កាលបរិច្ឆេទ</u>៖ សរសេរក្នុងមួយខែដោយចែកជា៤សប្តាហ៍ កំណត់កាលបរិច្ឆេទម្តង១សប្តាហ៍សម្រាប់មួយដួរ ។

<u>គូឡោនទី២ ពណ៌នាជាភារកិច្ច</u>៖ ភារកិច្ចតាមតារាងពណ៌នាការងារដែលបុគ្គលិកមានគម្រោងធ្វើនៅខែថ្មី ។

<u>គូឡោនទី៣ អត្តសញ្ញាណបុគ្គល</u>៖ បញ្ជាក់ពីឈ្មោះបុគ្គលិកដែលអ្នកធ្វើផែនការនេះ ។

<u>គូឡោនទី៤ លទ្ធផលរំពឹងទុក</u> ៖នៅពេលដែលពណ៌នាភារកិច្ចនឹងធ្វើអ្វីមួយ តើលទ្ធផលដែលទទួលបាននឹងក្លាយជាអ្វី ឬ នឹងបានទទួលអ្វីខ្លះ ? ។ សម្រាប់លទ្ធផលរំពឹងទុកត្រូវសរសេរជាកន្សោមពាក្យដែលអាចវាស់វែងបានទាំងបរិមាណនិង ឬគុណភាព ។ ឧទាហរណ៍ ការវាស់វែងបែបបរិមាណ៖ បង្កើនការលក់ឱ្យបានចំនួន១០០ឯកតា ។ សម្ភាសអតិថិជនឱ្យបាន២០០នាក់ ជាដើម ។ ១០០ ឯកតា , ២០០នាក់ សុទ្ធជាចំនួនរបាប់ដែលអាចវាស់វែងបានសម្រាប់ធៀបនឹងរបាយការណ៍ប្រចាំខែ ។ ឧទាហរណ៍ បើរបាយការណ៍បុគ្គលិកនោះគាត់បង្កើនការលក់បានតែ ៨០ ឯកតា មានន័យថាគាត់សម្រេចបានតែ ៨០%ទេ ។ បើគាត់លក់បាន ១០០ឯកតា គាត់សម្រេចផែនការបាន ១០០% ។ លើសពីនេះ បើគាត់លក់បាន ១២០ឯកតា គាត់នឹងសម្រេចបានលើសផែនការ គួរតែមានរង្វាន់លើកទឹកចិត្ត ។

ចំណែកឯការវាស់វែងបែបគុណភាព គឺវាស់វែងទៅលើសេវាកម្ម ដែលមិនអាចរាប់បាន ។ ឧទាហរណ៍ លទ្ធផលរំពឹងទុក៖ នឹងបម្រើសេវាកម្មជូរមុខដល់អតិថិជនឱ្យមានភាពពេញចិត្ត ។ គេអាចប្រើរង្វាស់ជា Linkert Scale ដើម្បីវាស់វែងឥរិយាបថអតិថិជនដែលទទួលសេវាកម្មពីបុគ្គលិកជូរមុខទាំងនោះ ។ ឧទាហរណ៍រង្វាស់៖ ៣. ពេញចិត្ត □, ២. មិនពេញចិត្ត □ , ១.មិនសម្រេចចិត្ត □ ។ បន្ទាប់មកគេយកទិន្នន័យដែលបានមកពីការសម្ភាសអតិថិជន គណនាជាមធ្យមមេគុណ តាមរូបមន្ត ៖

$\bar{X} = \frac{\sum FX}{F}$, ដែល $\bar{X}$ = មធ្យមមេគុណ , F = ហ្វ្រេកង់ , X = មេគុណ

ឧទាហរណ៍ទិន្នន័យដែលប្រមូលបានពីអតិថិជនចំនួន ១០០នាក់ មាន៖

មេគុណ	រង្វាស់	ទិន្នន័យ	ការគណនាមធ្យមមេគុណ
3 (2.50-3.50)	ពេញចិត្ត	70	$\bar{X} = \frac{\sum FX}{F}$ $= \frac{(3 \times 70) + (2 \times 20) + (1 \times 10)}{100}$ $\bar{X} = 2.6$
2 (1.50-2.50)	មិនពេញចិត្ត	20	
1(0.50-1.50)	គ្មានយោបល់	10	
		100 នាក់	

ក្នុងនេះយើងមានរង្វាស់ បី (ពេញចិត្ត , មិនពេញចិត្ត និងគ្មានយោបល់) ។ ដូច្នេះគេអាចតាងមេគុណ ៣ , ២ និង ១។ <u>សំគាល់</u>៖ គេច្រើនតាងលេខធំជាក់ពីរង្វាស់វិជ្ជមាន ។ ឧទាហរណ៍ ៣ តំណាង ពេញចិត្ត , ២. តំណាង មិនពេញចិត្ត និង ១ តំណាងឱ្យគ្មានយោបល់ ។ ដូច្នេះលទ្ធផល មធ្យមមេគុណ ស្មើនឹង ២.៦ មានទំនោរទៅឥរិយាបថពេញចិត្តពីអតិថិជនចំពោះសេវាកម្មរបស់បុគ្គលិកជូរមុខក្នុងក្រុមហ៊ុន ឬ អង្គភាព ។

<u>ផ្នែកទី៥ គួឡោនគណនេយ្យភាព</u> (Accountability) ត្រូវចុះហត្ថលេខាទទួលស្គាល់ដោយប្រធានការិយាល័យជារៀងរាល់ខែ ។

៩.១០. ការគ្រប់គ្រងដំណើរការហានិភ័យ

តាមនិយមន័យវចនានុក្រម Longman បានគូសបញ្ជាក់ថា៖ ហានិភ័យជាភាពប្រហាក់ប្រហែល(ប្រូបាប៊ីលីតេ) ដែលរឿងរ៉ាវធ្វើឱ្យប៉ះទង្គិចឬ ឈឺចាប់ ឬមិនតាមបំណងបានកើតឡើង។ គោលបំណងរបស់យើងក្នុងជំពូកនេះ យើងសម្រេចកំណត់ន័យត្រូវបានប្រើដើម្បីធានាដល់អាជីវកម្ម ឬ ការងារផ្សេងៗ ។ ហានិភ័យជាភាពប្រូបាប៊ីលីតេ(ភាពប្រហាក់ប្រហែល) ដែលជាព្រឹត្តិការណ៍ អាចកើតឡើង មានផលប៉ះពាល់ជាអវិជ្ជមាន។ ការគ្រប់គ្រងហានិភ័យផ្តោតទៅលើបញ្ហាឬ សំណួរសួរថា៖ តើយើងអាចធ្វើអ្វីខ្លះអំពីព្រឹត្តិការណ៍ទាំងនោះដែលអាចមានផលប៉ះពាល់លើគម្រោងជាអវិជ្ជមាន ?។

សូម្បីតែគម្រោងដែលបានគ្រោងទុកយ៉ាងប្រុងប្រយ័ត្នបំផុតក៏អាចនឹងមានហានិភ័យដែរ។ មិនថាអ្នកមានគម្រោងល្អប៉ុណ្ណាទេ គម្រោងរបស់អ្នកតែងតែជួបប្រទះបញ្ហាដែលមិននឹកស្មានដល់ ។ សូម្បីតែអាកាសធាតុ អាចធ្វើឱ្យអ្នករំខានតិចច្រើនតាមស្ថានភាពគម្រោងដែលកំពុងដំណើរការ ។ តើនេះមានន័យថា អ្នកអស់សង្ឃឹមនឹងបញ្ហាដែលមិនបានគ្រោងទុកមែនទេ ? កុំបារម្ភ ! អ្នកអាចរៀបចំផែនការហានិភ័យដើម្បីកំណត់បញ្ហាដែលមានសក្តានុពល អាចបណ្តាលឱ្យមានឧបសគ្គដល់ដំណើរការគម្រោងរបស់អ្នក។ អ្នកអាចវិភាគបានថា តើវាទំនងជាកើតឡើងយ៉ាងដូចម្តេច ? តើគួរចាត់វិធានការដើម្បីការពារហានិភ័យ មានដូចជា ការចៀសវាង ការកាត់បន្ថយ ការបង្ការ និង ការការពារហានិភ័យ តាមតែការមូលមតិគ្នានៃសមាជិកក្នុងក្រុមគម្រោងរបស់អ្នក ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនផលិតបំពង់ទឹកបានកត់ត្រាហានិភ័យសម្រាប់គម្រោងអាគារពាណិជ្ជកម្ម អាគារផ្ទះសម្បែង និងគម្រោងជួសជុលអាងទឹកក្តៅជាដើម។ ដំណើរការគ្រប់គ្រងហានិភ័យដូចជា៖ ការកំណត់អត្តសញ្ញាណហានិភ័យ ការវិភាគហានិភ័យទាំងគុណភាពនិងបរិមាណ និងការអភិវឌ្ឍផែនការឆ្លើយតបហានិភ័យ។ ដូច្នេះដើម្បីការគ្រប់គ្រងហានិភ័យឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព ត្រូវកំណត់អត្តសញ្ញាណហានិភ័យ វាយតម្លៃហានិភ័យ ផែនការ និងសម្រាលហានិភ័យ ការអនុវត្តផែនការសម្រាលហានិភ័យ និង ចុងក្រោយការតាមដានដំណើរការសម្រាលហានិភ័យ ។

៩.១០.១. ការកំណត់អត្តសញ្ញាណហានិភ័យ

ដំណើរការកំណត់អត្តសញ្ញាណហានិភ័យលើគម្រោងមួយប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពត្រូវអនុវត្តដូចតទៅ ៖ ដំបូង ត្រូវរៀបក្រុមការងារគម្រោងពាក់ព័ន្ធដែល

សកម្ម បន្ទាប់មកត្រូវកំណត់អត្តសញ្ញាណហានិភ័យណាដែលមានសក្តានុពល ដោយសមាជិកក្រុមគម្រោង មូលមតិគ្នា ។ សូមបញ្ជាក់ថា គ្មានការផ្តល់យោបល់ឬមតិណាមួយត្រូវបានរិះគន់ពីសមាជិកណាម្នាក់ឡើយ។ ការកំណត់អត្តសញ្ញាណហានិភ័យដែលមានសក្តានុពលទាំងអស់ ត្រូវកំណត់ឫសគល់គម្រោង និង សមាសភាពគម្រោងហានិភ័យជារួម ។

១. តើអ្វីជាឫសគល់មូលហេតុ

ឫសគល់នៃមូលហេតុជាវិធីសាស្ត្រសម្រាប់ការកំណត់អត្តសញ្ញាណដោយគូសបញ្ជាក់ពីមូលហេតុនៃហេតុការណ៍ ដូច្នេះដំណោះស្រាយដ៏ប្រសិទ្ធភាពអាចត្រូវគេអនុវត្តតាមរយៈការវិភាគឫសគល់នៃបញ្ហាដោយប្រើសំណួរគ្រឹះបី ៖ ១.តើបញ្ហាអ្វីកំពុងកើតឡើង? ២. មូលហេតុអ្វីបានជាវាកំពុងកើតឡើង? ៣. តើជំហានអ្វីគួរប្រកាន់យកក្នុងការដោះស្រាយការសម្រាលហានិភ័យ? ។ ឧទាហរណ៍

តារាង៩.១ ទំនាក់ទំនងមូលហេតុ ព្រឹត្តិការណ៍ និង ជំណោះស្រាយ

ឫសគល់នៃមូលហេតុ	ព្រឹត្តិការណ៍	ដំណោះស្រាយឬសម្រាល
ឧស្សាហ៍ឈឺក្បាល	**ឈឺក្បាល**	ជួបវេជ្ជបណ្ឌិត
គេងមិនគ្រប់គ្រាន់		ចូលគេងពីព្រលប់
អ្នកជិតខាងរំខាន		ជជែកជាមួយអ្នកជិតខាង

សមាសភាពគម្រោងហានិភ័យរួម

<u>១.ទិសដៅចំពោះការគ្រប់គ្រងហានិភ័យរាប់បញ្ចូល</u>៖ ហានិភ័យណាដែលមានសក្តានុពល អាចផ្តល់ហេតុសម្រាប់លើកជាគម្រោង ដោយផ្អែកជាពីរជំហានគឺ ធនធានសម្រាប់ទំហំគម្រោង និង ហានិភ័យនឹងផ្តល់សិទ្ធិអត្ថិភាព ។

<u>ជំហានទី១</u>៖ គម្រោងមួយអាចសម្រេចបាន គេគណនាពីគម្រោងថវិកាជាមុនដោយផ្អែកទៅលើពេលវេលា ធនធានមនុស្ស ឥរិយាបថអតិថិជន ទំហំគម្រោង រចនាសម្ព័ន្ធទាំងមូល និង កត្តាខាងក្រៅដទៃទៀត ។

➢**ថវិកា៖** តើថវិកាមានគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់ផ្គត់ផ្គង់ដំណើការគម្រោងដែរទេ?
➢**ពេលវេលា៖** តើមានពេលគ្រប់គ្រាន់តាមកាលវិភាគនៃដំណើរការគម្រោងដែរឬទេ ?
➢**ការជ្រើសរើសបុគ្គលិក៖** តើបេក្ខជនមានលក្ខណសម្បត្តិពាក់ព័ន្ធនឹងជំនាញនៃគម្រោងដែរឬទេ? ។
➢**ឥរិយាបថអតិថិជន៖** តើគម្រោងមានប្រយោជន៍ដល់អតិថិជន ចំណេះដឹងអតិថិជនភាពចាស់ទុំរបស់អតិថិជនដែរឬទេ? ។
ជំហានទី២ ៖ហានិភ័យនឹងផ្តល់សិទ្ធិអត្ថិភាពដោយកត្តាពីរគឺ ភាពប្រហាក់ប្រហែល (ប្រូបាប៊ីលីតេ) និងផលប៉ះពាល់ ។ ដើម្បីវិភាគសមាសភាពទាំងពីរខាងលើ គេត្រូវវាស់វែងបែបគុណវិស័យនិងបរិមាណវិស័យ ។
២.ទំហំគម្រោង ឬគម្រោងដែលមានភាពស្មុគស្មាញ៖ គម្រោងមានទំហំធំ អាចធ្វើឱ្យពិបាកដល់ការធ្វើផែនការ ការត្រួតពិនិត្យ និង វាយតម្លៃលទ្ធផល ។ ដូច្នេះគេត្រូវពិចារណាលើរចនាសម្ព័ន្ធទាំងមូលនិងកត្តាខាងក្រៅ ។
រចនាសម្ព័ន្ធទាំងមូល ៖ តើគម្រោងរបស់អង្គភាពច្បាស់លាស់ដែរឬទេ? តើនរណាទទួលខុសត្រូវចំពោះភាពច្បាស់លាស់នេះ? តើខ្សែបណ្តោយនៃការប្រគល់របាយការណ៍ច្បាស់លាស់ដែរទេ ?
កត្តាខាងក្រៅ៖ គោលនយោបាយថ្មី ការប្រែប្រួលទីផ្សារ ការផ្លាស់ប្តូរក្នុងបច្ចេកវិជ្ជា ការផ្លាស់ប្តូរក្នុងគោលនយោបាយថវិកា ឬ ដំណើរការ ។

៩.១០.២. ការវាយតម្លៃហានិភ័យ

បន្ទាប់ពីហានិភ័យដែលមានសក្តានុពលត្រូវបានរកឃើញហើយ ក្រុមគម្រោងនឹងវាយតម្លៃហានិភ័យនីមួយៗដោយផ្អែកលើប្រូបាប៊ីលីតេ ដែលព្រឹត្តិការណ៍ហានិភ័យនឹងកើតឡើងមានកម្រិតខុសៗគ្នា ។ ឧទាហរណ៍ ព្រឹត្តិការណ៍គ្រោះថ្នាក់មួយចំនួនទំនងជាកើតឡើងច្រើនអាស្រ័យទៅតាមពេលវេលា ។ ការធ្វើដំណើរពេលយប់មានប្រូបាប៊ីលីតេនៃហានិភ័យខ្ពស់ជាងការធ្វើដំណើរពេលថ្ងៃ ។ ដោយសារពេលយប់មានកត្តាហានិភ័យមួយចំនួនដូចជា៖ ពន្លឺមិនច្បាស់ដូចថ្ងៃ ជនល្មើសច្រើនចេញធ្វើសកម្មភាព និងសំបូរអ្នកស្រវឹងបើកបរជាដើម ។ ការវាយតំលៃហានិភ័យចំពោះប្រូបាប៊ីលីតេនៃការកើតឡើងមានសភាពធ្ងន់ធ្ងរឬ ធូរស្រាលក្នុងគម្រោងជាដំហានបន្ទាប់នៃដំណើរការវិភាគហានិភ័យតាមបែបគុណវិស័យ និង បរិមាណវិស័យ ។

ក. ការវិភាគហានិភ័យបែបគុណភាព

ការវិភាគហានិភ័យបែបគុណភាព គេត្រូវធ្វើការប៉ាន់ស្មាននៃប្រូបាប៊ីលីតេ និងពិន្ទុនៃផលប៉ះពាល់ដែលបានផ្តល់ឱ្យមានហានិភ័យនីមួយៗ ។ រូបមន្តនៃការគណនាហានីភ័យ Risk = P x I , ដែល P: ប្រូបាប៊ីលីតេ (Probability), I : ផលប៉ះពាល់ (Impact)

ក១.តាពប្រហាក់ប្រហែលឬ ប្រូបាប៊ីលីតេ (Probability)

ការវាយតម្លៃភាពប្រហាក់ប្រហែលនៃហេតុការណ៍មិនច្បាស់លាស់ជាការងារពិបាកមួយក្នុងឧស្សាហកម្មដើម្បីធានាវ៉ាប់រង ។ ការប្រើប្រាស់ពិតប្រាកដនៃហេតុការណ៍ណាមួយជាមួយ ស្តង់ដារស្ថិតិបែប distribution ។

១.ប្រូបាប៊ីលីតេទាប (Low probability)៖ ទំនងជាហានិភ័យកើតឡើងដោយជះឥទ្ធិពលទៅលើអង្គភាពក្នុងកម្រិតតិចតួចបំផុត ។

២. ប្រូបាប៊ីលីតេមធ្យម (Medium probability)៖ ទំនងជាហានិភ័យកើតឡើងជះឥទ្ធិពលឬប៉ះពាល់ទៅលើអង្គភាពក្នុងកម្រិតមធ្យម ។

៣. ប្រូបាប៊ីលីតេ ខ្ពស់ (High probability)៖ ទំនងជាហានិភ័យកើតឡើង ជះឥទ្ធិពលឬប៉ះពាល់ទៅលើអង្គភាពមានកម្រិតខ្ពស់ខ្លាំង ។

ក២.ផលប៉ះពាល់ (Impact)

ផលប៉ះពាល់នៃហេតុការណ៍ជាញយៗមានភាពងាយដើម្បីកំណត់ប៉ុន្តែជាគម្លាតនៃភាពដែលអាចធ្វើបានជាងចំនួនពិតប្រាកដ។ ដើម្បីកំណត់ផលប៉ះពាល់បាន គេត្រូវគិតដល់តម្លៃ កាលបរិច្ឆេទ និង គុណភាព ។

១. ផល់ប៉ះពាល់កម្រិតទាប (Low impact) ៖ កាលណាគេ វិភាគហានិភ័យ មានផលប៉ះពាល់តិចតួច គម្រោងហ្នឹងងាយស្រួលក្នុងការចាត់ចែងនិងមានឥទ្ធិពលវិជ្ជមានទៅលើប្រតិបត្តិការអង្គភាព ។

២. ផលប៉ះពាល់កម្រិតមធ្យម(Medium impact)៖ បើមានហានិភ័យនៃផលប៉ះពាល់ជាមធ្យមនឹងជះឥទ្ធិពលអវិជ្ជមានទៅលើដំណើរការគម្រោងក្នុងកម្រិតមធ្យមដែរ ។

៣. ផលប៉ះពាល់កម្រិតខ្ពស់ (High impact)៖ បើសិនជាការវិភាគឃើញមានហានិភ័យនៃផលប៉ះពាល់មានកម្រិតខ្ពស់ ដំណើរការគម្រោង នឹងបណ្តាលឱ្យមានមហន្តរាយឬគម្រោងហ្នឹងដំណើរការបរាជ័យ ។

ក៣. សិទ្ធិជាអត្ថិភាព (Priority)

គោលបំណងនៃការវិភាគហានិភ័យគឺស្វែងរកសិទ្ធិអត្ថិភាពទាំងស្រុងនៃហានិភ័យ ថាតើមួយណាមានសិទ្ធិអត្ថិភាពខ្ពស់ជាងគេ មួយណាបន្តបន្ទាប់ សម្រាប់ចាត់វិធានការណ៍ដោះស្រាយ។ មានវិធីសាស្ត្រពីរដើម្បីវេញបញ្ចូលគ្នារវាង "ភាពប្រហាក់ប្រហែល" និង "ផលប៉ះពាល់" ឱ្យក្លាយទៅជា "សិទ្ធិអត្ថិភាព" ទាំងស្រុង ។ ឧទាហរណ៍

តារាង៩.២.ការវិភាគហានិភ័យ

លរ	**ការពណ៌នា**	**ប្រូបាប៊ីលីតេ**	**ផលប៉ះពាល់**	**ពិន្ទុ**	**អត្ថិភាព**
១	កង្វះការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកផ្នែកលក់	3	3	9	1
២	គ្មានការលើកទឹកចិត្តក្នុងការលក់	2	3	6	2
៣	គ្មានការផ្លាស់ប្តូរបរិយាកាសម៉ាយេធីង	2	2	4	3

សំគាល់៖ ផលប៉ះពាល់ខ្ពស់នឹងបណ្តាលឱ្យមានមហន្តរាយ និងអាចបង្ខំឱ្យអង្គភាពឆាប់បញ្ចប់គម្រោង ។

ខ. ការវិភាគហានិភ័យបែបបរិមាណ (Quantitative Risk Analysis)

សមាសភាពទី ២ នៃការវិភាគហានិភ័យមានឡើងតាមរយៈភាពប្រហាក់ប្រហែលនិងផលប៉ះពាល់ឱ្យទៅជាគម្រោងថវិកាបែបបរិមាណ ។ គម្រោងបែបនេះត្រូវធ្វើតាមដូចគ្នានឹងការវិភាគតាមម៉ូនត៍ការឡូនិងការគ្រប់គ្រងគម្រោងជាទូទៅតាមបែបថាសទន់ ។ មិនដូចតាមការវិភាគបែបគុណភាពទេ ប្រូបាប៊ីលីតេ(ភាពប្រហាក់ប្រហែល)ត្រូវគិតជាទម្រង់ភាគរយ និងផលប៉ះពាល់ជាជាទម្រង់សាច់ប្រាក់នោះទេ ។

តារាង ៩.៣.ការកត់ត្រាហានីភ័យ

លរ	ការពណ៌នា	ប្រូបាប៊ីលីតេ	ផលប៉ះពាល់	ពិន្ទុហានិភ័យ
១	សក្តានុពលក្រុមហ៊ុនថយចុះ	៣0%	$៥0.000	១៥.000

២	អាកាសធាតុធ្វើឱ្យផ្លូវពិបាកធ្វើដំណើរ	២0%	៥0.000	១0.000
៣	កង្វះខាតបុគ្គលិកខាង IT អនឡាញ	១0%	២0.000	២.000

ក្នុងការវិភាគហានិភ័យបែបបរិមាណដ៏សាមញ្ញបំផុត ភាពប្រហាក់ប្រហែលនិងផលប៉ះពាល់អាចត្រូវគុណឱ្យទៅជាពិន្ទុហានិភ័យ ។ នេះជាប្រសិទ្ធភាពនៃដំណោះស្រាយដែលគម្រោងគួរគិតគូរ ។

ហេតុអ្វីបានជាគម្រោងត្រូវការកត់ត្រាហានិភ័យ ?

នៅពេលអ្នករៀបចំផែនការគ្រប់គ្រងហានិភ័យអ្នកមិនគ្រាន់តែគិតពីហានិភ័យដែលអាចកើតមាននោះទេអ្នកក៏ត្រូវរៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រនិងជ្រើសរើសដំណោះស្រាយដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុតចំពោះហានិភ័យនីមួយៗ។ ក្នុងករណីនេះអ្នកត្រូវការឧបករណ៍មួយដែលអាចជួយអ្នកឱ្យកត់ត្រាហានិភ័យសក្តានុពលទាំងនេះនិងអាចជួយអ្នកគូសផែនទី ដែលជាវិធីល្អបំផុតដើម្បីជំរុញឱ្យគម្រោងដំណើរការទៅមុខប្រសិនបើហានិភ័យសក្តានុពលដែលបានកំណត់កើតឡើងនៅក្នុងជីវិតពិត។

ភាពខុសគ្នានៃប្រូបាប៊ីលីតេ (Probability) **និងផលប៉ះពាល់** (Impact)

ភាពប្រហាក់ប្រហែល	ផលប៉ះពាល់
> 70% ប្រូបាប៊ីលីតេកើតឡើងខ្ពស់	(3) ផលប៉ះពាល់កម្រិតខ្ពស់
30% -70% ប្រូបាប៊ីលីតេកើតឡើងមធ្យម	(2) ផលប៉ះពាល់កម្រិតមធ្យម
< 30% ប្រូបាប៊ីលីតេកើតឡើងទាប	(1) មិនមានផលប៉ះពាល់ធ្ងន់ធ្ងរទេ

៩.១០.៣. ប្រតេទយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាលហានិភ័យ (Risk Mitigation)

បន្ទាប់ហានិភ័យបានត្រូវកំណត់អត្តសញ្ញាណនិងវាយតម្លៃរួច ក្រុមការងារគម្រោងអភិវឌ្ឍផែនការបន្ថយឬសម្រាលហានិភ័យដែលជាផែនការកាត់បន្ថយផលប៉ះពាល់នៃហេតុការណ៍ដែលមិនរំពឹងទុក។ក្រុមការងារគម្រោង បានសម្រាលហានិភ័យតាមវិធីផ្សេងៗ ដូចជា៖ ការជៀសវាងហានិភ័យ ការផ្ទេរឬចែករំលែកហានិភ័យ ការកាត់បន្ថយហានិភ័យ ការសន្មតហានិភ័យ ទ្រនាប់ឬបង្ការ បណ្តោះអាសន្ន ។

១.ការជៀសវាងហានិភ័យ (Risk avoidance)

អ្នកអាចជ្រើសរើសមិនយកហានិភ័យដោយជៀសវាងសកម្មភាពណាដែលបណ្តាលឱ្យមានហានិភ័យ ។ ឧទាហរណ៍ បើសិនជាអ្នកមានអារម្មណ៍ថា៖ ក្រុមហ៊ុនតូចរបស់អ្នកនឹងមិនអាចលក់ទំនិញឈ្នះ ក្រុមហ៊ុនធំ ដែលមានហាងម៉ាតលក់ទំនិញក្នុងទីក្រុងស្អេកស្តះ អ្នកអាចជួលផ្សារលក់ខាងក្រៅម៉ាតឬនៅជាយក្រុង ដើម្បីកាត់បន្ថយផលប៉ះពាល់ឱ្យតិចបំផុត ។

២. ការផ្ទេរឬចែករំលែក ហានិភ័យ (Transfer or Sharing Risk)

ហានិភ័យដែលអាចមានប្រូបាប៊ីលីតេក្នុងកម្រិតទាប ប៉ុន្តែអាចមានផលប៉ះពាល់ហិរញ្ញវត្ថុច្រើនគួរសម ត្រូវបានកាត់បន្ថយដោយការចែករំលែកឬផ្ទេរវា ដូចជាការទិញការធានារ៉ាប់រងបង្កើតភាពជាដៃគូឬកម្លាំងទប់ទល់ខាងក្រៅ ។

៣.ការកាត់បន្ថយ (Risk Reduction)

អ្នកអាចយកវិធានការណ៍កាត់បន្ថយសកម្មភាពដែលកាត់បន្ថយហានិភ័យ។ ឧទាហរណ៍ ពាក់អាវពោងការពារជីវិត ពេលអ្នកហែលទឹក ។

៤.ការសន្មតហានិភ័យ (Risk Assumption)

ការសន្មតហានិភ័យគឺជាមធ្យោបាយចុងក្រោយ។ មានន័យថាប្រសិនបើហានិភ័យនៅតែមានដែលមិនអាចជៀសរួចទេ វិធីល្អបំផុតគឺផ្ទេរហានិភ័យឱ្យក្រុមហ៊ុនធានារ៉ាប់រង ដើម្បីលុបបំបាត់ឬជួយបន្ធូរបន្ថយ ដើម្បីឱ្យគម្រោងរបស់យើងដំណើរការទៅមុខរលូន។ ការសន្មតនេះបង្ហាញថា ហានិភ័យដែលជាប់ទាក់ទងនឹងគម្រោងដើរទៅមុខអាចទទួលយកបានជាងហានិភ័យដែលជាប់គាំគម្រោង មិនទៅមុខ។ ប្រសិនបើការសន្មតហានិភ័យជាវិធីសាស្ត្រសមស្រប ចាំបាច់ត្រូវកំណត់ឱ្យបាន

ច្បាស់លាស់ និងទំនាក់ទំនងការសម្មតិទៅអ្នកចូលរួមគម្រោងទាំងអស់ដើម្បីចែករំលែកការយល់ដឹង ។

៥. ការប្រើទ្រនាប់ឬបង្ការបណ្តោះអាសន្ន (Risk Buffering)

ផលប៉ះពាល់នៃហានិភ័យត្រូវបានកាត់បន្ថយដោយផ្តល់ការបង្ការជាបណ្តោះអាសន្ន។ ជាក់ស្តែងថវិកា ត្រូវបានដាក់ចេញ ៥ ឬ១០ភាគរយ ដើម្បីការពារហានិភ័យ ប៉ុន្តែវិធីសាស្ត្របង្ការបណ្តោះអាសន្នក៏ជាធនធានបន្ថែម ឬ ពេលវេលាដែលត្រូវបានបង្កើតនៅក្នុងគម្រោង ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនបានស្នុកវត្ថុធាតុដើមមួយចំនួនទុកសម្រាប់បង្ការ ក្នុងករណីអ្នកផ្គត់ផ្គង់មិនអាចដឹកជញ្ជូនវត្ថុធាតុដើមមកឱ្យក្រុមហ៊ុនទាន់ពេលវេលា ។ [193]

ខាងក្រោមនេះ ជាឧទាហរណ៍ទំនាក់ទំនងរវាងហានិភ័យ និងការសម្រាលឬបន្ធូរបន្ថយ

លរ	**ហានិភ័យនិងផលវិបាក**	**ការបន្ធូរបន្ថយ (Mitigation)**
១	ស្ថានភាពកូវីដ១៩ ផ្ទុះឡើង និស្សិតមិនអាចរៀនជុំគ្នានៅក្នុងថ្នាក់បានយូរតទៅទៀតទេ។	ជំរុញបង្រៀនតាមអនឡាញឬពីចម្ងាយ តាមកម្មវិធីផ្សេងៗដូចជា៖ google meet , Zoom ជាដើម
២	ឧបករណ៍សម្ភារៈ កុំព្យូទ័រយូរដៃ មិនទាន់មកដល់ ។	ជំរុញអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ឱ្យផ្តល់សម្ភារៈកុំព្យូទ័រឱ្យទាន់ពេល ។
៣	មានការភ្ញួញភ្ញែរពីនិស្សិតក្នុងការរៀនតាមអនឡាញ មិនសូវយល់ ពិបាកស្តាប់ ។	បណ្តុះបណ្តាលគ្រូ របៀបប្រើឧបករណ៍ សម្ភារៈ និងកែលម្អស្លាយដាក់កិច្ចការស្រាវជ្រាវ ។
៤	អ្នកផ្គត់ផ្គង់មិនអាចធានាពីផ្តល់ឱ្យគ្រប់ចំនួនឧបករណ៍ សម្ភារៈ កុំព្យូទ័រ ។	ស្រាវជ្រាវរកភាគីទី២ សម្រាប់ផ្គត់ផ្គង់ធានាឱ្យទាន់ពេល ។

[193] https://www.stakeholdermap.com/risk/risk-mitigation.html

៩.១០.៤. គម្រោងថវិកា (Budget Allocation)

ការបែងចែកថវិកាជាផ្នែកសំខាន់ខ្លាំងនៃផែនការស្តារហានិភ័យឬគ្រោះមហន្តរាយ ។ បើគ្មានថវិកាគ្រោងឲ្យបានត្រឹមត្រូវទេ មានន័យថាមិនមានការរៀបរៀងនិងសម្រាលហានិភ័យទាន់ពេលវេលាទេ ។ គម្រោងថវិកា ត្រូវបែងចែកទៅតាមកម្រិតហានិភ័យឬគ្រោះមហន្តរាយដែលបានរៀបរៀងឬគណនា មុនចុះអនុវត្តសម្រាលគ្រោះមហន្តរាយជាក់ស្តែង ។ ឧទាហរណ៍ មានគ្រោះទឹកជំនន់មកដល់ រដ្ឋាភិបាលអាចបែងចែកចំនួនទឹកប្រាក់ $ XXXXXX សម្រាប់សម្រាលបន្ទុកនិងចំណាយលើការកសាងឡើងវិញ ដែលជាគម្រោងខ្លួនឯង ។

ឧទាហរណ៍សម្រាប់ការប្រមូលព័ត៌មាន

<u>១.ការវាយតម្លៃហានិភ័យតាមរយៈការសម្ភាស</u>៖ អ្នកសម្របសម្រួលនឹងសម្ភាសបុគ្គលដែលជាអ្នកទទួលខុសត្រូវ ផ្នែកជំនាញ ដែលគាត់ឬនាងអាចពន្យល់បានពីគោលបំណងនៃការវាយតម្លៃហានិភ័យដំបូង និង ជានាថា រាល់ការសម្រេចចិត្តនៃបុគ្គលទទួលខុសត្រូវពីកម្រិតនៃហានិភ័យ (ផលប៉ះពាល់និងប្រូបាប៊ីលីតេ) ធ្វើឱ្យយល់ដឹងច្បាស់និងមិនលម្អៀង ។

<u>២.សិក្ខាសាលាជាមួយអ្នកទទួលខុសត្រូវឬអ្នកឆ្លើយតប</u>៖ ក្នុងសិក្ខាសាលាបែបហ្នឹងអ្នកសម្របសម្រួលពន្យល់ទៅអ្នកឆ្លើយតបនូវគោលបំណងនៃការវាយតម្លៃហានិភ័យនិងតាមរយៈឧទាហរណ៍ការងារជាក់ស្តែងបីបួន បង្ហាញពីរបៀបកំណត់អត្តសញ្ញាណហានិភ័យនិងការវាយតម្លៃរកកម្រិតខ្ពស់ មធ្យម និង ទាប របស់វា ។

ឧទាហរណ៍ ការស្ទង់មតិប្រូបាប៊ីលីតេ (Probability Survey)

អាយុ 20-30 ☐, 30-40 ☐, 40-50 ☐ , 50-60 ☐

មុខងារ : ប្រធានដឺប៉ាម៉ង់ ☐, នាយផ្នែក ☐ , ប្រធានការិយាល័យ☐ , សមាជិក ☐

បទពិសោធនការងារ : 3-5 ☐ , 5-10 ☐ ,15 - 20 ☐ , លើស 20 ឆ្នាំ ☐ ។

លរ	ការពណ៌នា	ភាគរយ		
១	ការជ្រើសរើសបុគ្គលិកមិនផ្អែកលើការវិភាគការងារ	10-30	30-70	>70
២	ការវាយតម្លៃជ្រើសរើសមិនមានឧបករណ៍តេស្ត			
៣	ការវាយតម្លៃបេក្ខជនមិនផ្អែកលើពិន្ទុគណៈកម្មការ			
៤	បុគ្គលិករើសបានគ្មានសមត្ថភាពផ្តោតលើជំនាញ			

ឧទាហរណ៍ ការស្ទង់មតិផលប៉ះពាល់ (Impact Survey)

អាយុ៖ 20-30 ☐ , 30-40 ☐ , 40-50 ☐ , 50-60 ☐

មុខងារ ៖ ប្រធានដឺប៉ាម៉ង់ ☐ , នាយផ្នែក ☐ , ប្រធានការិយាល័យ ☐ , សមាជិក ☐

បទពិសោធនការងារ ៖ 3-5 ☐ , 5-10 ☐ , 15 - 20 ☐ , លើស 20 ឆ្នាំ ☐

លរ	ការពណ៌នា	ផលប៉ះពាល់		
១	ការជ្រើសរើសបុគ្គលិកមិនផ្អែកលើការវិភាគការងារ	១	២	៣
២	ការវាយតម្លៃជ្រើសរើសមិនមានឧបករណ៍តេស្ត			
៣	ការវាយតម្លៃជ្រើសរើសមិនផ្អែកលើលទ្ធផលគណៈកម្មការ			
៤	បុគ្គលិករើសបានគ្មានសមត្ថភាពផ្តោតលើជំនាញ			
១. ផលប៉ះពាល់ទាប , ២. ផលប៉ះពាល់មធ្យម , ៣. ផលប៉ះពាល់ខ្ពស់				

ឧទាហរណ៍ ការស្នង់មតិ ប្រូបាប៊ីលីតេ (ទំនងជាកើតឡើង) (Likelihood Scale))

កម្រិត	Likelihood	ការពណ៌នា
៤	Very likely	ហានិភ័យកើតឡើងលើសពីម្តងក្នុង១ឆ្នាំក្នុងរោងចក្រ
៣	Likely	ហានិភ័យកើតឡើង១ដងជារៀងរាល់ក្នុងរោងចក្រ
២	Unlikely	ហានិភ័យកើតឡើងរាល់៥ឆ្នាំម្តងឬច្រើនជាងហ្នឹងក្នុងរោងចក្រ
១	Very unlikely	ហានិភ័យកម្រនឹងកើតឡើងនៅក្នុងរោងចក្រទេ

ឧទាហរណ៍ ការស្នង់មតិផលប៉ះពាល់ជាថវិកា

កម្រិត	រង្វាស់	ការពណ៌នា
៤	Severe	ការបាត់បង់ថវិកាជាង ៥0.000 ដុល្លា
៣	High	ការបាត់បង់ថវិកាចន្លោះពី ១0.000ដល់៥0.000ដុល្លា
២	Moderate	ការបាត់បងថវិកាចន្លោះពី១000 ដល់១0.000ដុល្លា
១	Low	ការបាត់បងថវិកាជាង $ ១000 ដុល្លា
១.ទាប , ២.មធ្យម , ៣.ខ្ពស់ឬច្រើន , ៤.ធ្ងន់ធ្ងរឬច្រើនក្រាស់ក្រែល		

ឧទាហរណ៍ តារាងកម្រងសំណួរ ហានិភ័យ

រង្វាស់		សកម្មភាព
១២-១៦	Severe	តម្រូវការកែការងារជាបន្ទាន់

៨-១២	High	តម្រូវការកែការងារក្នុងរយៈពេល ១ ខែ
៤-៨	Moderate	តម្រូវការកែការងារជាបន្ទាន់
១-៤	Low	មិនចាំបាច់តម្រូវការកែការងារអ្វីទេ
១.ទាប , ២.មធ្យម , ៣.ខ្ពស់ឬច្រើន , ៤.ធ្ងន់ធ្ងរឬច្រើនក្រាស់ក្រែល		

<u>នរណាជាអ្នកសម្រេចចិត្តទៅលើកម្រិតហានិភ័យ</u>

ការសម្រេចចិត្តពីកម្រិតនៃហានិភ័យ (ផលប៉ះពាល់និងប្រូបាប៊ីលីតេ) តែងតែទុកឱ្យក្រុមគម្រោងជាអ្នកទទួលខុសត្រូវ មានន័យថា ក្រុមគម្រោងតែងតែធ្វើសេចក្តីព្រាងទទួលបានព័ត៌មានពីអ្នកសម្របសម្រួល។ ទោះបីជាពួកគាត់មិនដឹងពីធនធានដំណើរការនិងបរិយាកាសគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្តក៏ដោយ ប៉ុន្តែអ្នកទាំងនោះនឹងមានគំនិតល្អប្រសើរអាចជួយការសម្រេចចិត្តបានល្អ ។ ប៉ុន្តែ អ្នកសម្របសម្រួលមានតួនាទីដ៏សំខាន់មួយទៀតក្នុងអំឡុងពេលដំណើរការវាយតម្លៃ ពោល ពេលគាត់ចាប់ផ្តើមទទួលលទ្ធផលវាយតម្លៃ ហានិភ័យ គាត់ត្រូវធានាថាៈលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យរវាងផ្នែកជំនាញខុសគ្នាៗ ប្រមូលផ្តុំឱ្យបន្សឹគ្នាឬ ឯកភាពគ្នា ។

៩.១១. ការអនុវត្តផែនការសម្រាលហានិភ័យ

ហេតុអ្វីបានជាត្រូវការផែនការសម្រាល ? ការបាត់បង់ការចូលប្រើប្រព័ន្ធនិងទិន្នន័យសំខាន់ៗអាចបង្កអន្តរាយណាមួយដល់ក្រុមហ៊ុន មិនថាវាជាការបាត់បង់ប្រាក់ចំណូល ការបាត់បង់ឱកាស ឬការខូចខាតម៉ាកយីហោ សុទ្ធតែជាហានិភ័យប្រកបដោយសក្តានុពល ដែលអង្គភាពទាំងអស់គួរខិតខំជៀសវាង ។ វិធីល្អបំផុតដើម្បីដោះស្រាយការគំរាមកំហែងទាំងនេះ គឺការរៀបចំដោយប្រុងប្រយ័ត្ននូវយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាលហានិភ័យ ។ ប៉ុន្តែមុននឹងយុទ្ធសាស្ត្រនេះត្រូវបានកំណត់ អត្តសញ្ញាណហានិភ័យអ្វីខ្លះនឹងត្រូវសិក្សា ហើយតើហានិភ័យទាំងនេះអាចដៈឥទ្ធិពលដល់ប្រតិបត្តិការអាជីវកម្មយ៉ាងដូចម្តេច ? ។ ការរៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រកាត់បន្ថយហានិភ័យគឺជា វិធីល្អបំផុតសម្រាប់កាត់បន្ថយអ្វីដែលអាក្រក់បំផុតដែលនឹងបម្រុងកើតមានឡើងចំពោះក្រុមហ៊ុន ។ ផែនការទាំងនេះមិនត្រឹមតែជួយឱ្យក្រុមហ៊ុនកំណត់បាននូវមុខ

សញ្ញាគំរាមកំហែងសំខាន់ៗប៉ុណ្ណោះទេ លើសពីនេះ ក្រុមការងារ ដាក់ចេញដំណើរ ការនិងនីតិវិធីដែលណែនាំពីលក្ខណៈនៃហានិភ័យនិងរកមធ្យោបាយចាត់វិធានការ ដើម្បីកាត់បន្ថយហានិភ័យដល់ក្រុមហ៊ុន ថែមទៀតផង ។

<u>១.មហន្តរាយនៃគ្រោះធម្មជាតិ</u>

ការគំរាមគំហែងនៃគ្រោះមហន្តរាយធម្មជាតិជារឿយៗមានផលប៉ះពាល់តិចឬច្រើនមកលើក្រុមហ៊ុន ជាហេតុធ្វើឱ្យក្រុមហ៊ុនទាំងនោះប្រើពាក្យថា "ផែនការស្តារគ្រោះមហន្តរាយ" ។ ទោះជាយ៉ាងណាក្តីកង្វល់របស់ក្រុមហ៊ុនមិនបានធ្វើខុសទេ ផ្ទុយមកវិញ ក្រុមការងារដែលទទួលបន្ទុកហានិភ័យនោះ តែងតែជួយសម្រាលដល់ក្រុមហ៊ុនពួកគេបានមួយផ្នែកឬទាំងស្រុង ។ ឧទាហរណ៍ផលប៉ះពាល់ដោយខ្យល់ព្យុះ ទឹកជំនន់ រំជួយផែនដី ជាដើម សុទ្ធតែធ្វើឱ្យរងផលប៉ះពាល់ តិចឬច្រើនដល់ដំណើរការនៃផែនការក្រុមហ៊ុន ដូចជា៖ ការលើកពេលណាត់ជួប ការខកខានបុគ្គលិកជំនាញ ការខូចខាតដំណើរការផលិត ការយឺតយ៉ាវផ្តត់ផ្តង់ជាដើម ។ ក្នុងកាលៈទេសៈបែបនេះ បើសិនជាក្រុមហ៊ុនមានផែនការបម្រុងទុកសម្រាប់សម្រាលហានិភ័យ បានច្បាស់លាស់ អាចជួយក្រុមហ៊ុនចៀសវាងពីការខាតបង់ធ្ងន់ធ្ងរ ឬទាំងស្រុងក៏សឹងមាន ។

<u>២.ការខូចខាតហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធ</u>

នៅក្នុងស្ថានភាពគ្រោះមហន្តរាយធម្មជាតិជាដៃលៗ បណ្តាលឱ្យរងផលប៉ះពាល់ដល់ហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធសំខាន់ៗនៅក្នុងតំបន់ ។ នេះជាបញ្ហាប្រឈមមានដូចជា៖ បណ្តាញអគ្គិសនី ការខូចខាតផ្លូវ ស្ពាន ។ តើក្រុមហ៊ុនមានផែនការសម្រាលហានិភ័យទាំងនេះដែរឬទេ ? នៅពេលដែលខ្វះខាតអគ្គីសនីប្រើប្រាស់ តើអាចមានវត្ថុធាតុដើមបម្រុងទុក សម្រាប់បម្រើការផលិតដែរឬទេ ? នៅពេលដែលផ្លូវ ស្ពាន មិនទាន់ស្តារឡើងវិញក្នុងអំឡុងពេលគ្រោះធម្មជាតិ ? ។

<u>៣.កំហុសបុគ្គលិក</u>

យើងបានដឹងរួចហើយថា បុគ្គលិកក្នុងអង្គភាពជាធនធានជំនាញសម្រាប់កម្លាំងបញ្ជោះឱ្យយន្តការផលិតកម្មមានចលនារស់រវើក និងផលិតបានជាប្រាក់ចំណេញយូរអង្វែងដល់ក្រុមហ៊ុន ។ ចុះអ្វីជាហានិភ័យដែលកើតចេញពីភាពឆ្នាំឆ្គងរបស់បុគ្គលិក ? ។ រាល់កំហុសដែលកើតចេញពីបុគ្គលិកមានពីរធំៗ ។ កំហុសទី១ របស់បុគ្គលិកកើតចេញពីប្រព័ន្ធអង្គភាព ដូចជា៖ រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង ការបណ្តុះបណ្តាល ការផ្ទេរ

សិទ្ធិការងារ បច្ចេកវិជ្ជា ប្រព័ន្ធវាយតម្លៃនិងលើកទឹកចិត្ត និងចុងក្រោយការរៀបចំផែនការសកម្មភាពមិនបានច្បាស់លាស់ (តារាងមាតិកាការកិច្ច) ។ កំហុសទី ២ កើតចេញពីបុគ្គលបុគ្គលិកខ្លួនឯង ដូចជា៖ គ្មានភាពជាអ្នកដឹកនាំ ឥរិយាបថ ចំណេះដឹងជាដើម ។ កត្តាទាំងអស់នេះ ជាឫសគល់នៃបញ្ហា ដែលបណ្តាលឱ្យមានហានិភ័យដល់យន្តការផលិតកម្មឬសេវាកម្មរបស់អង្គភាពជាប្រចាំ ។ ដើម្បីរៀបផែនការសម្រាលហានិភ័យ ក្រុមការងារត្រូវសិក្សាឫសគល់ទាំងនេះ ដូចជាផ្តត់ផ្តង់សម្ភារ បច្ចេកវិជ្ជាដែលចាំបាច់ បណ្តុះបណ្តាលឱ្យបានគ្រប់គ្រាន់ បង្កើត បណ្តាញទំនាក់ទំនងព័ត៌មានទាន់សម័យ ជាដើម ។

<u>៤.ការទន្ទ្រានពីចោរអ៊ីនធើណែត</u>

នៅពេលដែលអង្គភាពនានាកាន់តែពឹងផ្អែកលើបណ្តាញព័ត៌មានវិទ្យាក្នុងការផលិត ការផ្តល់សេវាកម្មនិងការគ្រប់គ្រងទិន្នន័យរបស់ពួកគេ ធ្វើឱ្យក្រុមហ៊ុនខាតបង់ដូចជា៖ កម្មសិទ្ធបញ្ញា ទិន្នន័យហិរញ្ញវត្ថុ និងការសម្ងាត់របស់អង្គភាព ជាហេតុធ្វើឱ្យក្រុមហ៊ុនខូចខាតប្រតិបត្តិការ ខាតបង់ប្រាក់ ឬអាចដួលរលំក៏សឹងតែមាន ។ ទាំងនេះធ្វើដូច្នេះ ក្រុមការងារត្រូវមានយុទ្ធសាស្ត្របង្ការហានិភ័យ ពីការវាយលុកតាមអ៊ីនធឺណែត។

<u>៥.ការអនុលោម ឬ ការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ</u>

ប្រព័ន្ធនៃការគ្រប់គ្រងជាប្រភពហានិភ័យមួយដែរ ការផ្ទេរសិទ្ធិការងារទូលាយពេកក៏ធ្វើឱ្យការគ្រប់គ្រងសន្តិសុខទិន្នន័យមិនបានតឹងរឹង ជាហេតុធ្វើឱ្យទិន្នន័យងាយធ្លាក់ដល់ដៃគូប្រជែង។ ដើម្បីកាត់បន្ថយហានិភ័យគួរពិនិត្យមើលថាតើការងារប្រភេទណាគួរផ្ទេរសិទ្ធិការងារ(delegation) ប្រភេទការងារណាគួរអនុវត្តមជ្ឈការ (Centralized) ។

<u>៥.១១.១.ការអនុវត្តផែនការបន្ទាបន្ថយ</u>

នៅពេលដែលផែនការរបស់អ្នកមានដំណើរការល្អ ដំហានបន្ទាប់របស់អ្នកគឺត្រូវដាក់ផែនការសម្រាលហានិភ័យ អនុវត្ត ។ ដើម្បីត្រួតពិនិត្យឡើងវិញនូវផែនការសម្រាលហានិភ័យ អ្នកត្រូវផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាលដល់បុគ្គលិកដែលទទួលខុសត្រូវចំពោះប្រតិបត្តិការផែនការនេះ ដូចជា៖ វិភាគឫសគល់នៃបញ្ហា (វិភាគ SWOT) វាយតម្លៃប្រូបាប៊ីលីតេ ផលប៉ះពាល់ហានិភ័យ និងសិទ្ធិអត្ថិភាពតាមរយៈវិធីសាស្ត្រស្រាវជ្រាវ

គឺបច្ចេកទេសប្រមូលទិន្នន័យ។ បើសិនជាបញ្ហាណាមួយដែលប៉ះពាល់ខ្លាំងជាងគេ តើយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាលមួយណាគួរពិចារណា? ។

៩.១១.២.ការត្រួតពិនិត្យ

បន្ទាប់ពីការអនុវត្តផែនការប្រកបដោយជោគជ័យ គម្រោងត្រួតពិនិត្យមួយគួរដាក់ចេញដោយពិនិត្យមើលរបាយការណ៍ ដូចជា៖ លទ្ធផលនៃការវិភាគឫសគលនៃបញ្ហា ការវិភាគ SWOT លទ្ធផលនៃការស្ទង់មតិពីកម្រងសំណួរ និងការវិភាគ ចុងក្រោយសិទ្ធិអត្ថិភាពនៃហានិភ័យណាដែលប៉ះពាល់ធ្ងន់ជាងគេ ។ ការត្រួតពិនិត្យតម្រូវឱ្យមានការសង្កេតនិងការសាកល្បងជាញឹកញាប់នៃផែនការរបស់អ្នកដើម្បីជានាថាអ្វីៗដំណើរការបានត្រឹមត្រូវ។ សារៈសំខាន់មួយទៀតក្នុងការពិនិត្យមើលឡើងវិញនៃការធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពផែនការរបស់អ្នកដោយមើលឃើញពីការវិវត្តថ្មីៗ និងដើម្បីរក្សាផែនការរបស់អ្នកកុំឱ្យហួសសម័យ ឬ មិនដំណើរការ ។

៩.១២. គម្រោងវិលជុំ PDCA

បន្ទាប់ពីសង្គ្រាមលោកលើទី២ លោកដាប់ប៊ិយូ អេដវឺរដ៍ ដេមីង បានទទួលការងារមួយគឺជួយប្រទេសជប៉ុនឱ្យកសាងឡើងវិញនូវសេដ្ឋកិច្ចរបស់គេក្នុងទសវត្សឆ្នាំទី៥០។ គោលបំណងរបស់គាត់ត្រូវបង្កើត ផែនការ អនុវត្ត ត្រួតពិនិត្យ និង កែលម្អ (Plan , Do , Check , Act) ដើម្បីប្រើប្រាស់ដំណើរការអភិវឌ្ឍបន្ត ក្នុងការជួយកសាងឡើងវិញនូវឧស្សាហកម្មក្នុងប្រទេសជប៉ុនដែលខ្ទេចខ្ទាំដោយសង្គ្រាមលោកលើកទី ២ អាចងើបឡើងវិញសម្រាប់បំពេញក្នុងទីផ្សារពិភពលោកនាអនាគត។ វិធីសាស្ត្រ ផែនការ អនុវត្ត លទ្ធផល និង កែលម្អ (PDCA) ជាគ្រោងការដែលផ្តល់វិធីសាស្ត្រអភិវឌ្ឍន៍មួយបែបដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហានិងបន្តការអភិវឌ្ឍផលិតភាពឬដំណើរការផ្សេងៗ ឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើងៗ ។ បើតាមលោក វីល្លីម អេដវឺរដ៍ ដាមីង (William Edwards Deming) "ចូរដាក់ចិត្តរបស់អ្នកគ្រប់គ្នាទៅក្នុងអង្គភាពដើម្បីធ្វើការ ឱ្យសម្រេចបាននូវការផ្លាស់ប្តូរពីព្រោះ ការផ្លាស់ប្តូរជាកាតព្វកិច្ចរបស់អ្នករាល់គ្នា " ។

៩.១២.១. ស្តង់ដារ ISO 9001 និង វដ្ត PDCA

ISO 9001 ផ្សព្វផ្សាយបច្ចេកទេសដើម្បីគ្រប់គ្រងគុណភាព និង វដ្តផែនការ អនុវត្តន៍ ត្រួតពិនិត្យ និង កែលម្អ (PDCA) អាចអនុវត្តទៅដំណើរការស្វែងរកការកែលម្អគុណភាព ។ គោលការណ៍ទាំង ៨ នៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពគឺជាមូលដ្ឋានគ្រឹះ

ដែលវិញ្ញាបនប័ត្រ ISO ៩០០១ ត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយ អាយអេស អូ / ស៊ីអេសអិល ១៧៦ (ISO/TC 176) ដែលជាអង្គការអន្តរជាតិទទួលខុសត្រូវក្នុងការថែរក្សាស្តង់ដារគ្រប់គ្រងគុណភាព ISO ។ សម្រាប់អង្គភាពដែលកំពុងសម្លឹងរកមើលស្តង់ដារគុណភាពឱ្យប្រសើរ ISO បានណែនាំកម្មវិធីគ្រប់គ្រងគុណភាពតាមទិសដៅត្រឹមត្រូវដោយផ្អែកលើគោលការណ៍ ៨ ចំនុចដូចខាងក្រោម ។

<u>គោលការណ៍ទី ១</u>៖ ការផ្តោតអារម្មណ៍របស់អតិថិជន

ការផ្តោតអារម្មណ៍របស់អតិថិជនគឺជាលទ្ធផលរំពឹងទុករបស់សាមីក្រុមហ៊ុន ។ វាគ្រប ដណ្តប់ទាំងតម្រូវការរបស់អតិថិជន និង សេវាកម្មអតិថិជន ។ គោលការណ៍នេះសង្កត់ធ្ងន់ថា អាជីវកម្មមួយគួរតែយល់ពីអតិថិជនរបស់ខ្លួន នូវអ្វីដែលពួកគេត្រូវការ និងពេលណាដែលគេចង់បាន ។ ដោយសារសមត្ថភាពអាជីវកម្មអាចមើលឃើញឱកាសអតិថិជនថ្មី និង បំពេញចិត្តពួកគេឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើង ភាពស្មោះត្រង់របស់អតិថិជនមានការកើនឡើង ចំណែកឯប្រាក់ចំណូលនិងការខាតបង់ក៏ត្រូវបានកាត់បន្ថយដែរ ។ ដំណើរការអាជីវកម្មកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាពនាំឱ្យមានការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនជាទូទៅកាន់តែខ្លាំង ។

<u>គោលការណ៍ទី ២</u>៖ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

បើគ្មានភាពជាអ្នកដឹកនាំច្បាស់លាស់និងរឹងមាំទេ បុគ្គលិកទទួលខុសត្រូវផ្នែកនីមួយៗនៃជំនាញស្នូលក្នុងយន្តការអាជីវកម្ម មិនអាចសម្រេចគោលដៅតាមការរំពឹងទុករបស់អង្គភាពបានទេ ។ គោលការណ៍ទី ២ នេះមានការពាក់ព័ន្ធនឹងទិសដៅឬគោលដៅរបស់អង្គភាពដែលកំណត់តាមយុទ្ធសាស្ត្រនៃផែនការសកម្មភាពនិងប្រតិបត្តិ។ អាជីវកម្មមួយគួរតែមានគោលដៅនិងគោលបំណងច្បាស់លាស់ហើយត្រូវជានាថាបុគ្គលិករបស់ខ្លួនមានស្មារតីចូលរួមយ៉ាងសកម្មក្នុងការសម្រេចបាននូវគោលដៅទាំងនោះ ។ អត្ថប្រយោជន៍កម្រិតខ្ពស់នៃការចូលរួមរបស់និយោជិតនិងបង្កើនការលើកទឹកចិត្តពួកគេដើម្បីបំពេញតម្រូវការអតិថិជន ។ ការស្រាវជ្រាវបង្ហាញថា ប្រសិនបើនិយោជិតត្រូវបានរក្សាការលើកទឹកចិត្តឱ្យបានស្ថិតស្ថេរ និងយល់ដឹងពីចក្ខុវិស័យអាជីវកម្មនោះ ពួកគេនឹងមានផលិតភាពកាន់តែច្រើនក្នុងការបម្រើសេវានិងបំពេញចិត្តអតិថិជន ។ គោលការណ៍នេះ ធ្វើឱ្យកាត់បន្ថយការភ្ជួញត្បែរឬតវ៉ាពីអតិថិជន ក្នុងការចោទប្រកាន់លើបុគ្គលិក " កង្វះទំនាក់ទំនង" ។

<u>គោលការណ៍ទី ៣</u>៖ ការចូលរួមពីអ្នកពាក់ព័ន្ធ

ដើម្បីប្រែក្លាយជាអង្គភាពដែលមានប្រសិទ្ធផលជាងមុន អ្នកធ្វើយ៉ាងណាត្រូវបង្កើតទំនុកចិត្តលើអ្នកពាក់ព័ន្ធរបស់អ្នកដើម្បីបង្កើនសុទិដ្ឋនិយមក្នុងការងារ ។ ការគ្រប់គ្រងដំណើរការប្រកបដោយទំនួលខុសត្រូវច្បាស់លាស់និងធានាបានថា ធនធានរបស់អ្នកត្រូវបានប្រើប្រាស់តាមរបៀបល្អបំផុត ។

<u>គោលការណ៍ទី ៤</u>៖ វិធីសាស្ត្រនៃដំណើរការ

វិធីសាស្ត្រនៃដំណើរការគឺផ្តោតខ្លាំងទៅលើប្រសិទ្ធផលនិងប្រសិទ្ធភាព ។ មិនតែប៉ុណ្ណោះ ក៏ផ្តោតទៅលើភាពបន្សឹគ្នានិងការយល់ដឹងថា វិធីសាស្ត្រនៃដំណើរការល្អជួយបង្កើនល្បឿនសកម្មភាពឬការងារផងដែរ ។ នៅពេលដែលមានដំណើរការរលូនអាចជួយកាត់បន្ថយថ្លៃដើមចំណាយ និងធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវភាពទៀងទាត់ ព្រមទាំងជួយលុបបំបាត់ការខ្ជះខ្ជាយនិងលើកកម្ពស់ការកែលម្អជាបន្តបន្ទាប់នៅក្នុងការងារបានប្រសើរជាងមុនថែមទៀតផង ។

<u>គោលការណ៍ទី ៥</u> ៖ វិធីសាស្ត្រជាប្រព័ន្ធក្នុងការគ្រប់គ្រង

ISO បានកំណត់គោលការណ៍នេះថា៖ "ការកំណត់អត្តសញ្ញាណ ការយល់ដឹង និង ការគ្រប់គ្រងដំណើរការដែលទាក់ទងគ្នាជាប្រព័ន្ធ រួមចំណែកដល់ប្រសិទ្ធផលនិងប្រសិទ្ធភាពរបស់អង្គភាពក្នុងការសម្រេចគោលបំណងរបស់ខ្លួន" ។ អាជីវកម្មមួយផ្តោតទៅលើការប្រឹងប្រែង ឆ្ពោះទៅដំណើរការសំខាន់ៗក៏ដូចជាដាក់តម្រឹមឱ្យរត់ជួរក្នុងដំណើរការពឹងផ្អែកគ្នាទៅវិញទៅមក ដើម្បីទទួលបានប្រសិទ្ធផលកាន់តែប្រសើរ ។ នេះមានន័យថាដំណើរការចម្រុះត្រូវបានគ្រប់គ្រងរួមគ្នាជាប្រព័ន្ធមួយដែលដឹកនាំកាន់តែមានប្រសិទ្ធផលខ្ពស់ឡើងៗ ។

<u>គោលការណ៍ទី ៦</u>៖ ការកែលម្អជាបន្តបន្ទាប់

គោលការណ៍នេះតម្រង់ឆ្ពោះទៅមុខ ៖ ការកែលម្អជាបន្តបន្ទាប់គួរតែជាគោលដៅអាជីវកម្មដ៏សកម្ម ។ អត្ថប្រយោជន៍នៃការកែលម្អនេះច្បាស់លាស់ ដូចជា ការបង្កើនសមត្ថភាពក្នុងការចាប់យកឱកាសថ្មីៗ ភាពបត់បែនរបស់អង្គភាពនិងការអនុវត្តឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើង។ ជាពិសេសនៅក្នុងគ្រាលំបាកនៃវិបត្តិសេដ្ឋកិច្ច អាជីវកម្មដែលនៅតែរីកចម្រើនទៅមុខ មានន័យថា ជាអាជីវកម្មមួយដែលអាចសម្របខ្លួនទៅនឹងស្ថានភាពថ្មីនៃទីផ្សារបានយ៉ាងល្អ ។

<u>គោលការណ៍ ៧</u>៖ វិធីសាស្ត្រជាក់ស្តែងក្នុងការសម្រេចចិត្ត

វិធីសាស្ត្រសមហេតុផលដែលផ្អែកលើការប្រមូលទិន្នន័យនិងការវិភាគជាគំនិតអាជីវកម្មដ៏ច្បាស់លាស់ ។ ជាអកុសល នៅកន្លែងធ្វើការដែលមមាញឹកខ្លាំង ជាញយៗ ការសម្រេចចិត្តរបស់ថ្នាក់លើធ្វើឡើង មិនបានផ្អែកលើទិន្នន័យគ្រប់គ្រាន់ទេ ។ ជាទូទៅ ការអនុវត្តគោលការណ៍គ្រប់គ្រងគុណភាពដែលយើងបានពិភាក្សាក្នុងផ្នែកនេះ នឹងទុកឱ្យអ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តឬអ្នកធ្វើគោលនយោបាយ ធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយផ្អែកទិន្នន័យគ្រប់គ្រាន់ ពីព្រោះលទ្ធផលនៃការសម្រេចចិត្តបែបនេះ កើតចេញពីការយល់ដឹងកាន់តែច្រើនពីទីផ្សារ។ នៅពេលដែលទិន្នន័យត្រូវបានប្រមូលនិងវិភាគរួច នាំឱ្យអង្គភាពមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការការពាររាល់ការសម្រេចចិត្តពីមុនៗ ។

<u>គោលការណ៍ទី ៨</u>៖ ទំនាក់ទំនងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ដែលមានផលប្រយោជន៍ទៅវិញទៅមក

គោលការណ៍នេះទាក់ទងនឹងខ្សែសង្វាក់ផ្គត់ផ្គង់ ដែលជួយលើកកម្ពស់ទំនាក់ទំនងរវាងក្រុមហ៊ុននិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់ខ្លួន និងត្រូវបានទទួលស្គាល់ថា មានផលប្រយោជន៍ទៅវិញទៅមក ។ ទំនាក់ទំនងរឹងមាំនេះ ជួយលើកតម្កើង ផលិតភាពនិងលើកទឹកចិត្តការអនុវត្តការងារទាំងសងខាងដោយគ្មានភាពល្អក់កករ ។ លទ្ធផលនេះពោលគឺការបង្កើនប្រសិទ្ធភាពនៃការចំណាយនិងធនធាន ការកែលំអ និង ការកសាងទំនុកចិត្ត និងទំនាក់ទំនងរយៈពេលវែងប្រកបដោយភាពបត់បែននៃការឆ្លើយតបរួមគ្នាចំពោះការផ្លាស់ប្តូរទីផ្សារ ឬ តម្រូវការព្រមទាំងការរំពឹងទុករបស់អតិថិជនផងដែរ ។ សរុបមក ការប្រើប្រាស់ វដ្ត ផែនការ អនុវត្តន៍ ត្រួតពិនិត្យ និង កែលម្អ (PDCA) ត្រូវបានប្រើប្រាស់ពាស់ពេញដំណើរការអាជីវកម្ម ដូចជា៖ ដំណើរការអភិវឌ្ឍអាជីវកម្ម ការគ្រប់គ្រងគុណភាព ការគ្រប់គ្រងគម្រោង ការគ្រប់គ្រងស្នាដៃ និង ភាពប្រកួតប្រជែងក្នុងអង្គភាពតាមរយៈភាពស្ទាត់ជំនាញ។

៩.១២.២. ការអនុវត្តវដ្ត ផែនការ អនុវត្តន៍ ត្រួតពិនិត្យ និង កែលម្អ

ដូចដែលយើងទាំងអស់គ្នាបានដឹងហើយថា គោលបំណងនៃការធ្វើអាជីវកម្ម គឺដើម្បីបង្កើតប្រាក់ចំណេញ ហើយចង់បន្តឱ្យមានស្ថេរភាពយូរអង្វែងថែមទៀតផង ។ ប៉ុន្តែនៅពេលដែលគិតទៅដល់គោលបំណងនេះ ក្រុមហ៊ុនត្រូវគិតទៅដល់ដំណើរការប្រចាំថ្ងៃថា តើមានអ្វីមិនប្រក្រតីដែរឬទេ? តើបរិយាកាសឌីណាមិច [194] អាជីវកម្មនៅខាងក្រៅមានការប្រែប្រួលកម្រិតណា? តើរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងនិងរបៀបគ្រប់គ្រងក្នុងអង្គភាព បន្សី ទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរបរិយាកាសខាងក្រៅដែរឬទេ ? ចុងក្រោយតើវប្បធម៌ក្រុមហ៊ុនអាចជាឧបសគ្គរារាំងការផ្លាស់ប្តូរដែរឬទេ?

វដ្ត Plan-Do-Check-Act ជួយជ្រោមជ្រែងក្រុមហ៊ុនចេញពីភាពជាប់គាំងនិងការផ្លាស់ប្តូរទៅកែលម្អបញ្ហា ជាបន្តបន្ទាប់ ។ ខាងក្រោមនេះ ចូរស្វែងយល់ពីរបៀបដែលវដ្តដំណើរការ PDCA និង អត្ថប្រយោជន៍ក្នុងការប្រើប្រាស់នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនរបស់អ្នក ។

<u>ផែនការ (Plan)</u> ៖ ទទួលស្គាល់ឱកាសអាជីវកម្ម និងរៀបចំផែនការផ្លាស់ប្តូរ ។

<u>ការអនុវត្ត (Do) ៖</u> សាកល្បងអនុវត្តដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ បន្ទាប់មកសាកល្បងតេស្តលទ្ធផលជារង្វាស់តូច។

<u>ពិនិត្យ (Check) ៖</u> ត្រួតពិនិត្យលទ្ធផលបានតេស្ត ថា តើលទ្ធផលសម្រេចបានប៉ុន្មានភាគរយ បើប្រៀបធៀបទៅលទ្ធផលរំពឹងទុក ? ។

<u>ការកែលម្អ (Act)</u> ៖ ការធ្វើសកម្មភាពផ្អែកលើអ្វីដែលអ្នកបម្រុងនៅក្នុងជំហានផែនការ។ ប្រសិនបើការអនុវត្តផ្លាស់ប្តូរមិនតាមលទ្ធផលរំពឹងទុកទេ ចូររៀបចំផែនការសាជាថ្មី ខុសពីផែនការមុន ហើយអនុវត្តវដ្តម្តងទៀត ។ ផ្ទុយទៅវិញ ប្រសិនបើអ្នកទទួលបានជោគជ័យពីការអនុវត្តវដ្តដំបូង ចូរអ្នកកត់សំគាល់និងស្វែងយល់ពីការធ្វើ តេស្តទៅជាការផ្លាស់ប្តូរ ឱ្យកាន់តែទូលំទូលាយ និងទុកជាបទពិសោធន៍ សម្រាប់រៀបផែនការផ្លាស់ប្តូរលើកក្រោយៗទៀត ។ អំណាចនៃគម្រោង ផែនការ ធ្វើ ពិនិត្យ កែលម្អ (Plan Do

---

[194] Soin & Paul, (2013) កំណត់ន័យថា បរិយាកាសឌីណាមិចត្រូវបានកំណត់ដោយភាពមិនច្បាស់លាស់នៃបរិស្ថានដែលកំណត់សមត្ថភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងការសម្រេចចិត្ត
www.tandfonline.com › ... › Volume 7, Issue 1

Check Act) ការអនុវត្តគឺស្ថិតនៅក្នុងភាពសាមញ្ញជាក់ស្តែងនិងការប្រើប្រាស់ភាពសមហេតុផល[195] ។ ទោះជាមានលក្ខណៈងាយយល់ តែពិបាកក្នុងការសម្រេចចិត្តបានដោយផ្អែកលើការវិភាគទិន្នន័យ ដែលជាសម្មតិកម្មផ្អែកលើលទ្ធផលនៃការវាស់វែង ។

ជំណាក់កាលទី១ ៖ ផែនការ (Planning)

ក្នុងការរៀបចំផែនការ ដំបូងត្រូវ កំណត់សាវតាបញ្ហាដែលជាកត្តានៃឫសគល់នៃបញ្ហា ។ បន្ទាប់មក គេវិភាគនិងវាយតម្លៃហានិភ័យព្រមទាំងរកកស្តុតាងផ្សេងៗមកបញ្ជាក់ ។ នៅពេលរកឃើញកម្រិតផលប៉ះពាល់ពីហានិភ័យរួចហើយ លទ្ធផលនៃការរំពឹងទុកត្រូវបានដាក់ចេញជាទិសដៅឬគោលបំណង សម្រាប់វាយតម្លៃ តាមរយៈការវាស់វែង ។ ដូច្នេះដើម្បីវាស់វែងបាន លុះត្រាតែរៀបចំផែនការសកម្មភាពដោយអនុវត្តតាម SMART[196] ។ ចុងក្រោយត្រូវកំណត់អត្តសញ្ញាណអ្នកពាក់ព័ន្ធ។

<u>១ក.ការកំណត់សាវតា ឬ ឫសគល់នៃបញ្ហា</u>

សេចក្តីថ្លែងបញ្ហាត្រូវបានប្រើនៅក្នុងការងារស្រាវជ្រាវដែលជាការអះអាងដែលបង្ហាញពីបញ្ហាដែលត្រូវបានដោះស្រាយដោយការសិក្សា។ សេចក្តីថ្លែងបញ្ហាពន្យល់ដោយសង្ខេបអំពីបញ្ហាដែលការស្រាវជ្រាវនឹងត្រូវដោះស្រាយ ។ ទម្រង់នៃការសរសេរការថ្លែងបញ្ហាមានដូចខាងក្រោម៖

➢ ត្រូវសរសេរឱ្យបានច្បាស់ នូវបញ្ហាដែលកំពុងកើតមានឡើងក្នុងបច្ចុប្បន្ន ។

➢ រកមូលហេតុផ្សេងៗដែលបណ្តាលឱ្យកើតមានបញ្ហា ឬ ហានិភ័យពាក់ព័ន្ធនឹងបញ្ហាដោយមានសំអាងឱ្យបាន ត្រឹមត្រូវ ដូចជា៖ លទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវ ឬរបាយការណ៍ជាដើម ។

➢រកកស្តុតាងផ្សេងៗបញ្ជាក់ពីកម្រិតហានិភ័យ (ដូចជាក្រាហ្វ)ដែលបានកើតឡើងហើយបណ្តាលឱ្យមានបញ្ហាបច្ចុប្បន្ន ។

---

[195] Logic

[196] រាល់ការវាស់វែងទាំងការស្រាវជ្រាវ ឬ ផែនការ សុទ្ធតែអនុវត្តតាម SMART មានន័យថា៖ ដែលអាចបំបែកឬជាក់លាក់ (Specific) , ដែលអាចវាស់វែងបាន (Measurable) , ដែលមានលទ្ធផល (Achievable) , ដែលមានភាពបន្សីគ្នា(Relevant) , និង កាលវិភាគពេលវេលា (Time-bound)។

➢ រំលឹកឬផ្តល់ព័ត៌មានដល់អ្នកពាក់ព័ន្ធដូចជា ៖ អ្នកធ្វើផែនការ អ្នកធ្វើគោលនយោបាយឬអ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តជាដើម និង

➢ការកំណត់បញ្ហាស្រាវជ្រាវឱ្យបានជាក់លាក់ (បំបែកវាតូចៗសម្រាប់វាស់វែង) ឧទាហរណ៍ គោលដៅ(Goal) កំណត់បាន "យុទ្ធសាស្ត្រ (Strategic)" យុទ្ធសាស្ត្រ កំណត់បាន "វត្ថុបំណង (Objective)" ជាដើម ។ ដូច្នេះការកំណត់បញ្ហាចែកជាបួនផ្នែកធំៗ៖គោលដៅឬលទ្ធផលរំពឹងទុក ឫសគល់នៃបញ្ហា ដំណោះស្រាយ និង កិច្ចព្រមព្រៀង ។

<u>គោលដៅឬលទ្ធផលរំពឹងទុក</u>

ការរំពឹងទុកជាក្តីសង្ឃឹមឬជំនឿដ៏មុតមាំរបស់អ្នកដែលមានអ្វីមួយនឹងកើតឡើងឬ នឹងទទួលបានអ្វីដែលអ្នកចង់បានឬ អាចនិយាយបានថា ពណ៌នាគោលបំណងតាមប្រាថ្នាឬ ពន្យល់ពីស្ថានភាពវិសេសវិសាល ដែលក្រុមការងាររំពឹងទុក ។ ឧទាហរណ៍

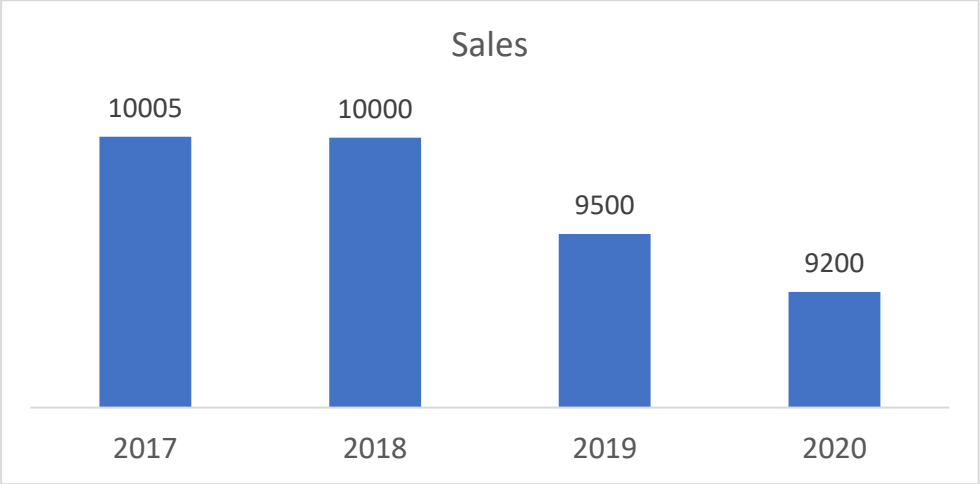
<u>គោលដៅ(Goal)</u> ៖ ក្រុមហ៊ុននឹងពង្រីកយកចំណែកទីផ្សារ៥% ក្នុងឆ្នាំ២០២១ ។

<u>គោលដៅ(Goal)</u>៖ បង្កើនការលក់ឲ្យបាន៣០% ចាប់ពីឆ្នាំ ២០២១ តទៅ ។

<u>សាវតាឬឫសគល់បញ្ហា</u>

ការស្វែងរកឫសគល់បញ្ហា (Root of Problem) សម្រាប់កំណត់បញ្ហាយកទៅដោះស្រាយដោយផ្អែកលើគោលដៅ ផែនការសកម្មភាព(លទ្ធផលរំពឹងទុក) ឱ្យច្បាស់លាស់ ។ដើម្បីសម្រេចបានតាមគោលបំណងខាងលើ ត្រូវពន្យល់ពីស្ថានភាពបច្ចុប្បន្នបានធ្លាក់ចុះ កង្វះខាត គួសបញ្ជាក់ពីចំណុចអវិជ្ជមានឬ មិនសម្រេចបានតាមផែនការ ឬ អ្វីដែលកំពុងកើតឡើងយ៉ាប់យឺនក្នុងស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និង ពន្យល់ពីមូលហេតុដែលបញ្ហានេះកើតឡើង ដោយបង្ហាញភស្តុតាងផ្សេងៗ ដូចជា៖ ក្រាហ្វ (Graph) វិភាគ SWOT និង វិភាគហានិភ័យ (Risk Analysis)។

ឧបមាថា ក្រុមហ៊ុនមួយកំពុងលក់ផលិតផលតម្លើងSoftware អ៊ីនធឺណែត និង សេវាឌីជីថល ។ នេះជាឧទាហរណ៍ បង្ហាញភស្តុតាងពីបញ្ហាកំពុងកើតឡើង ។



ឧទាហរណ៍ទិភាគ SWOT

តាពខ្លាំង (Strengths)	**តាពខ្សោយ** (Weakness)
-កេរ្តឈ្មោះក្រុមហ៊ុន -មានចំនួនបុគ្គលិកលក់គ្រប់គ្រាន់ -មានអតិថិជនច្រើនក្នុងដៃ -គុណភាពផលិតផលគួរឱ្យទុកចិត្ត	-បុគ្គលិកលក់មិនយល់ច្បាស់បច្ចេកវិជ្ជា ផលិតផល -កង្វះខាតឥរិយាបថទំនាក់ទំនងជាមួយ អតិថិជន -ចំណេះដឹងបច្ចេកវិជ្ជាអនឡាញមានកម្រិត -ការលក់ទំនិញតាមអនឡានៅមានកម្រិត
ឱកាស (Opportunities)	**ការគំរាមគំហែង** (Threats)
-ក្រុមហ៊ុនជាច្រើនតម្រង់ទិសបំពាក់ផលិតផលឌីជីថលលក់អនឡាញ។ - អតិថិជនទាំងអស់ហាមឃាត់មិនឱ្យជួបផ្ទាល់ ។	-ការតម្រង់ទិសទីផ្សារក្នុង មជ្ឈមណ្ឌលទីក្រុង -គូប្រកួតតម្រង់ទិសបច្ចេកវិជ្ជាលក់អនឡាញខ្លាំងជាង ងាយស្រួលពង្រីកទីផ្សារបានទូលាយក្នុងរយៈពេលខ្លី ។ -ស្ថានភាពកូវីដ ១៩ ធ្វើបរិយាកាសអាជីវកម្មប្រែប្រួល ។

ឧទាហរណ៍ការវិភាគហានិភ័យ

សូចនាករ	ប្រូបាប៊ីលីតេ	ផលប៉ះពាល់	ពិន្ទុ	អត្ថិភាព
ខ្វះការលើកទឹកចិត្តនៃបរិមាណលក់	3	4	12	1
បុគ្គលិកមិនយល់ច្បាស់ពីផលិតផល	3	3	9	2
កង្វះខាតបុគ្គលិកក្នុងទំនាក់ទំនង	3	2	6	3
ប្រូបាប៊ីលីតេ (Probability) : 1.Very unlikely ☐, 2. Unlikely ☐, 3. Likely ☐, 4. very Likely ☐, ផលប៉ះពាល់ (Impacts): 1. Low ☐ , 2. Moderate ☐, 3. High ☐ , 4. Severe☐ .				

គោលដៅ (Goal) ៖ គោលដៅជាការថ្លែងមានលក្ខណៈទូទៅ និងបម្រើឱ្យគំនិតចក្ខុវិស័យ និងបេសកម្ម របស់អង្គភាពទាំងមូល ។ គោលដៅជាក់លាក់ត្រូវតែមានលទ្ធភាពវាស់វែងបាន តាមរយៈវត្ថុបំណង ។ ឧទាហរណ៍

គោលដៅ (Goal) ៖ ជំរុញការលក់ផលិតផល កើន ២០% ក្នុងមួយឆ្នាំចាប់ពី ២០២១ ។

វត្ថុបំណង (Objective) ៖ ជំរុញការលក់ឲ្យបាន ១០០ឯកតា ក្នុងមួយខែសម្រាប់បុគ្គលិកម្នាក់ ៗ ។

យើងសង្កេតឃើញថា គោលដៅ(Goal) មានលក្ខណៈទូទៅដែលពិបាកក្នុងការវាស់វែងជាងវត្ថុបំណង (Objective) ដែលមានភាពជាក់លាក់ជាងនិងងាយក្នុងការវាស់វែងជាង

ផែនការ			រយៈពេល							
គោលដៅ		ផែនការសកម្មភាព	មេសា				ឧសភា			
១៣០ ក្រុមហ៊ុនចំណាយលើការងារ ១០%	ការផ្តល់ជូនផលិតផលដែលមានស្រាប់	បង្កើនការលក់អតិថិជនចាស់								
		ខំថែរក្សាអតិថិជនចាស់សំខាន់ៗ								
		ពង្រឹងនិងថែទាំសេវាកម្មឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព								
		អភិវឌ្ឍនិងប្រើទិន្នន័យអតិថិជន								
	ការផ្តល់ជូនផលិតផលថ្មី	ណែនាំផលិតផលដែលមានស្រាប់ចូលទីផ្សារថ្មីតាមអនឡាញ								
		ណែនាំផលិតផលថ្មីទៅចំណែកទីផ្សារចាស់និងថ្មី តាមអនឡាន								
		ពង្រីកការលក់ទៅកាន់ទីផ្សារក្រៅប្រទេស								
	ការផ្តល់ជូនថ្មី	អភិវឌ្ឍសេវាកម្មឱ្យកាន់តែប្រសើរដល់អតិថិជនចាស់និងថ្មី								

ដំណាក់កាលទី២ ៖ ការអនុវត្ត (Do)

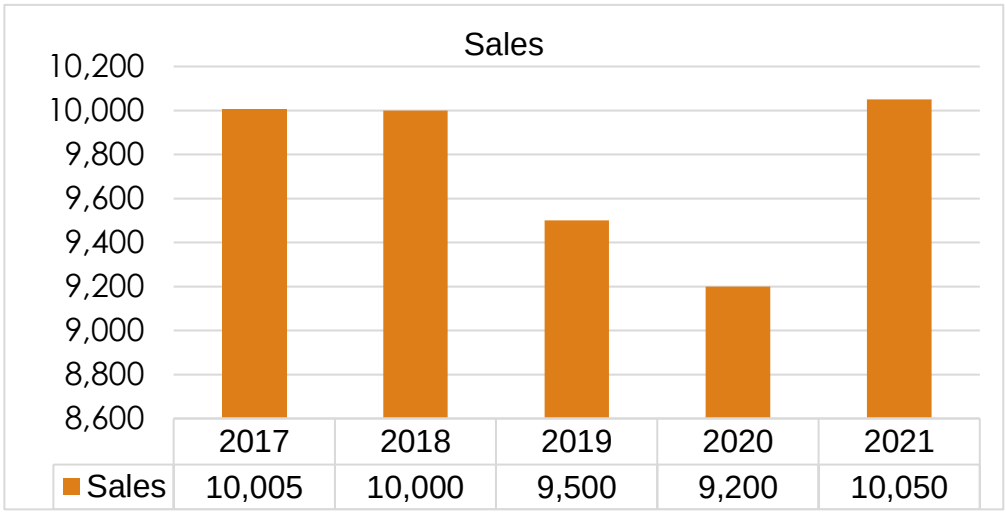
ក្នុងដំណាក់កាលនេះ លក្ខខណ្ឌត្រូវបង្កើតនិងការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកដែលពាក់ព័ន្ធនិងជាចាំបាច់ឬជ្រើមជ្រែងបន្ថែមដើម្បីប្រតិបត្តិផែនការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ វាមានសារៈសំខាន់ដែលក្រុមការងារលក់ឬម៉ាខេធីង យល់ដឹងទាំងស្រុងពីគោលបំណងនិងផែនការសកម្មភាពឱ្យឯកភាពគ្នាជាមួយនីតិវិធីចាំបាច់ដើម្បីបំពេញផែនការឱ្យបានសម្រេច ។ បន្ទាប់មកការងារត្រូវបានធ្វើផ្អែកលើនីតិវិធី ដូចខាងក្រោម៖

ដំបូងចូរអនុវត្តសកម្មភាពដែលមានវង្វាស់តូចៗ ទុកជាការសាកល្បងសិន រួចបន្តពិនិត្យមើលយ៉ាងប្រុងប្រយ័ត្ន ដើម្បីឱ្យលទ្ធផលប្រកបដោយប្រសិទ្ធផល ។ បើសិនដំណាក់កាលសាកល្បងមានភាពរលូននិងជោគជ័យហើយ ការអនុវត្តផែនការសកម្មភាពដទៃទៀតមានដំណើរការល្អតាមរយៈការរាស់វែងបាន និងវាយតម្លៃលើស្តង់ដារបរិមាណនិងគុណភាព។

ដំណាក់កាលទី៣៖ ការវាយតម្លៃលទ្ធផល (Check)

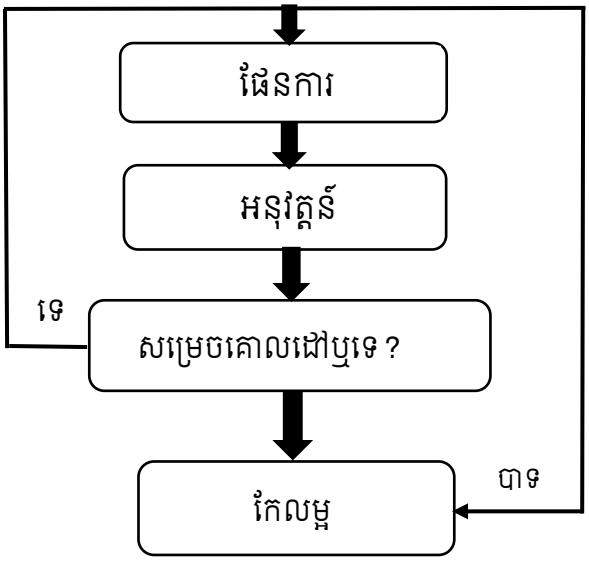
ពេលការអនុវត្តនៃដំណោះស្រាយត្រូវចាប់ផ្តើម ការប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រ PDCA អ្នកនឹងត្រូវតាមដានការអនុវត្តនៃដំណោះស្រាយគ្រប់ពេល ។ ចូរឆ្លៀតឱកាសធ្វើការប្រៀបធៀបគុណភាពនិងបរិមាណផលិតផលឬសេវាកម្ម មុនអនុវត្ត និងក្រោយអនុវត្ត ។ ចូរឆ្លើយតបនឹងសំណួរខាងក្រោម៖

- ➢តើការអនុវត្តនៃការផ្លាស់ប្តូរឈានទៅដល់លទ្ធផលតាមការរំពឹងទុកដែរឬទេ ?
- ➢តើការអនុវត្តឬការផ្លាស់ប្តូរប្រព្រឹត្តទៅបានល្អប៉ុនណា ?
- ➢តើមានអ្វីដែលមិនប្រក្រតីក្នុងដំណើរការ ?
- ➢តើយើងបានយល់ដឹងអ្វីខ្លះ ពីការអនុវត្តគម្រោងនេះ ?



ចំណេះដឹងទាំងអស់ត្រូវប្រមូលពីការអនុវត្តសាកល្បង បើសិនជាអ្នកមិនអាចសម្រេចបានលទ្ធផលតាមបំណងទេ ?បន្ទាប់មកអ្នកត្រូវពិនិត្យមើលត្រឡប់មកដំហានផែនការឡើងវិញ (គំនូស៩.១) ជាពិសេសផ្នែកការវិភាគរកឫសគល់នៃមូលហេតុ ។ ក្នុងករណីនេះ ការអនុវត្តវដ្ត មិនបន្តទៅដំហានកែលម្អ (Act) ទេ ។ ផ្ទុយមកវិញ បើសិនជាលទ្ធផលបានដូចតាមការរំពឹងទុក (មិនអាចបាន១០០% ក៏ដោយ) ត្រូវបន្តដំហានដល់ការកែលម្អ (Act) ដើម្បីទទួលបានព័ត៌មានប្រឈម ឬ កង្វះខាតសម្រាប់កែលម្អដោយបណ្តុះបណ្តាល ឬ ផ្តល់ធនធានបន្ថែម ទុកសម្រាប់ជាបទពិសោធន៍សម្រាប់អនុវត្តគម្រោងវដ្តក្រោយៗ ទៀត ។ ដូច្នេះ ចូរជានាទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកជាមួយអ្នកអនុវត្តគម្រោង ដើម្បីសាកសួរពីអ្វីដែលអ្នកបានរកឃើញនូវការប្រឈមផ្សេងៗ ។

តារាងគំនូស៩.២. វដ្ត PCDA



ដំហានទី៤ ៖ ការត្រួតពិនិត្យឬកែលម្អ (Act)

ដំណាក់កាលនេះ ផែនការបានដាក់ដំណើរការហើយ បន្ទាប់មកស្តង់ដារត្រូវបានវាយតម្លៃនិងពិនិត្យរកការរីកចម្រើនពីការសម្រេចបានតាមគោលដៅឬលទ្ធផលរំពឹងទុកកម្រិតណា ។ ក្នុងអំឡុងពេលដំណាក់កាលចុងក្រោយនៃវដ្ត PDCA អ្នកនឹងត្រូវការ ៖ កំណត់អត្តសញ្ញាណនៃកង្វះខាតដើម្បីបំពេញបន្ថែមដល់បុគ្គលិកអនុវត្តផែនការ

និងប្រមូលបទពិសោធន៍សម្រាប់អនុវត្តគម្រោងលើកក្រោយៗទៀត ។ ឧទាហរណ៍ នេះជាការអនុវត្តផែនការរបស់បុគ្គលិក៣នាក់ ។

វត្ថុបំណង	**របាយការណ៍ប្រចាំខែ**	**អនុសាសន៍**
បង្កើនការលក់ចំនួន ១០០ឯកតាក្នុងមួយខែ	៨០ឯកតា(បុគ្គលិក១)	ខ្វះផែនការ២០%(រកមូលហេតុ)
	១០០ឯកតា(បុគ្គលិកទី២)	គ្រប់ផែនការ (សន្សំពិន្ទុ)
	១១០ឯកតា(បុគ្គលិកទី៣)	លើសផែនការ (លើកទឹកចិត្ត)

បើសិនជាបុគ្គលិកណាម្នាក់លក់បានតែ៨០ឯកតាធៀបនឹងផែនការសកម្មភាពប្រចាំខែ មានន័យថាបុគ្គលិករូបហ្នឹងសម្រេចបានតែ ៨០%ទេ ។ តើកង្វះ ២០% បណ្តាលមកពីមូលហេតុអ្វី ? មកពីខ្វះបច្ចេកទេសលក់? មកពីតំបន់ហ្នឹងសំបូរគូប្រកួត ?ឬ មកពីកត្តាអតិថិជន? ទាំងអស់ហ្នឹងសុទ្ធតែជាកត្តាដែលក្រុមហ៊ុនត្រូវចូលរួមជ្រោមជ្រែងនិងដោះស្រាយ

ជំពូកទី ១០
តាពជាអ្នកដឹកនាំ ពហុវប្បធម៌
យេនឌ័រ និង ច្រើនបែបផែន

លទ្ធផលនៃការសិក្សា

បន្ទាប់ពីសិក្សាជំពូកនេះរួចមក និស្សិតនឹងមានសមត្ថភាពដូចខាងក្រោម៖

១. យល់ដឹងពីមូលហេតុនៃការស្រាវជ្រាវភាពជាអ្នកដឹកនាំវប្បធម៌ចម្រុះ

២. ចេះញែក ប្រភេទនៃការស្រាវជ្រាវឆ្លងវប្បធម៌ផ្សេងៗគ្នា ក្នុងប្រទេសនីមួយៗ

៣. ទទួលស្គាល់របៀបដែលតម្លៃវប្បធម៌ទាក់ទងនឹងជំនឿ វប្បធ៌មក្នុងការដឹកនាំ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព

៤. ទទួលស្គាល់ពីរបៀបដែលតម្លៃវប្បធម៌ជះឥទ្ធិពលលើឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំ

៥. យល់ដឹងច្បាស់ពីបញ្ហាយេនឌ័រត្រូវបានសិក្សានិងដែនកំណត់នៃការស្រាវជ្រាវនេះ

៦. ប្រៀបធៀបលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវលើភាពខុសគ្នានៃយេនឌ័រនៅក្នុងភាពជាអ្នក ដឹកនាំ និង

៧. យល់ដឹងនិងចេះអនុវត្តវិធីគ្រប់គ្រងចម្រុះនិងផ្តល់ឱកាសឱ្យបុគ្គលិកស្មើៗគ្នា ។

សេចក្តីផ្តើម

វប្បធម៌បានដើរតួជាអ្នកដៈឥទ្ធិពលលើគ្រប់បរិបទនៃអាជីវកម្មហើយឧត្តមភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំអន្តរវប្បធម៌បើកឱកាសពិសេសនៅក្នុងទីផ្សារពិភពលោក ។ ប៉ុន្តែតើអ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុន និង អ្នកគ្រប់គ្រងយល់ដឹងពីទំហំវប្បធម៌នៃអាជីវកម្មបានយ៉ាងដូចម្តេច ? ជារៀងរាល់ឆ្នាំឱកាសត្រូវបានបាត់បង់ដោយសារតែកង្វះការយកចិត្តទុកដាក់ឱ្យបានហ្មត់ចត់ ចំពោះទិដ្ឋភាពអន្តរវប្បធម៌ ឬ វប្បធម៌ចម្រុះទាំងក្នុងការរួមបញ្ចូលទុនជាមួយក្រុមហ៊ុនដទៃពីក្រៅប្រទេស និង យល់ដឹងពីវប្បធម៌ទីផ្សារ ហេតុផលទាំងនេះធ្វើឱ្យក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្មទទួល រងនូវការខូចខាតកេរ្តិ៍ឈ្មោះដោយសារតែភាពអសកម្មខាងការយល់ដឹងពីវប្បធម៌ដែលបណ្តាលមកពីកង្វល់របស់សហគមន៍ និង អង្គការក្រៅរដ្ឋាភិបាល ។ ជំពូកនេះជាវិភាគទានមួយដែលជួយណែនាំឱ្យអ្នកសិក្សាក៏ដូចជាក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្ម ចូលរួមជំណើរការឱ្យបានទូលំទូលាយក្នុងនាម ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រាស្រ័យទាក់ទងអន្តរវប្បធម៌ជាក់ស្តែង ។

សាកលភាវូបនីយកម្មនិងការផ្លាស់ប្តូរគំរូប្រជាសាស្ត្រកំពុងធ្វើឱ្យកាន់តែមានសារៈសំខាន់សម្រាប់អ្នកដឹកនាំឈានមុខគេ តាមរយៈការយល់ពីរបៀបដៈឥទ្ធិពលនិងគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកដែលមានតម្លៃ ជំនឿ និង ការជ្រើសរើសផ្សេងៗ ក្នុងអង្គភាព ។ ភាពចម្រុះវប្បធម៌របស់បុគ្គលិកនៅចំពោះមុខអ្នកដឹកនាំក៏កំពុងកើនឡើងផងដែរ ហើយនេះជាភាពរឹងមាំនៃការទាញចំណាប់អារម្មណ៍ក្នុងការសិក្សាជំពូកនេះ តើសមត្ថភាពក្នុងការផ្តល់ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពទាក់ទងទៅនឹង តំណពូជ ភេទ អាយុ ពូជសាសន៍ ជនជាតិដើម សាសនា ចំណូលចិត្ត ផ្លូវភេទឬរូបរាងខាងក្រៅដូចជា៖ កម្ពស់ ទម្ងន់ ការទាក់ទាញជាដើម ។ ដូច្នេះ ក្នុងជំពូកនេះ បានលើកយកភាពខុសប្លែកដែលមានទំនាក់ទំនងគ្នាទៅវិញទៅមក ចំនួនបី ដូចជា៖ ការស្រាវជ្រាវអន្តរវប្បធម៌នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំខុសប្លែកខាងភេទក្នុងភាពអ្នកដឹកនាំ និង ការគ្រប់គ្រងភាពចម្រុះ ។

១០.១.សារៈសំខាន់នៃអន្តរវប្បធម៌ក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

នៅពេលដែលសាកលភាវូនីយកម្មកើនឡើង អាជីវកម្មបន្តពង្រីកទៅក្រៅប្រទេសជាហេតុនាំឱ្យកម្លាំងពលកម្មកាន់តែរីកសាយភាយឆ្លងកាត់ព្រំដែន បង្កឱ្យអង្គភាពនីមួយៗមានបុគ្គលិកចម្រុះវប្បធម៌កាន់ច្រើនឡើង ។ ស្ថិតក្នុងស្ថានភាពសេដ្ឋកិច្ចសាកលបែបហ្នឹង ជំនាញភាពជាអ្នកដឹកនាំនៃវប្បធម៌ចម្រុះមានប្រយោជន៍ខ្លាំងសម្រាប់ ទីផ្សារសាកលដែលកំពុងទាញយកគុណប្រយោជន៍ពីសាកលភាវូនីយខាងកម្មសេដ្ឋកិច្ចកាន់តែច្រើនឡើងៗ ពីកម្លាំងពលកម្មអន្តរវប្បធម៌ ។ ក្រុមហ៊ុនភាគច្រើនដែលប្រតិបត្តិការលើគម្រោងអាជីវកម្មអន្តរជាតិ មានក្រុមការងារពហុវប្បធម៌ដែលមានទីតាំងនៅក្នុងប្រទេសជាច្រើន ។ នេះជារឿងធម្មតាផងដែរក្នុងការស្វែងរកអ្នកជំនាញគ្រប់គ្រងគម្រោងណាមួយ ដែលមកពីប្រទេសផ្សេងៗគ្នាបានបង្កើតបានជាក្រុមការងារដែលមាន វប្បធម៌ចម្រុះ និង បង្កើតឱ្យមានតំរូវការសម្រាប់ការសហការគ្នា ព្រមទាំងភាពជាអ្នកដឹកនាំច្រើនកម្រិតថែមទៀតផង ។

អង្គភាពអន្តរជាតិនានា សព្វថ្ងៃនេះ បានទាមទារឱ្យអ្នកដឹកនាំចេះសម្របខ្លួនទៅនឹងបរិយាកាសផ្សេងៗគ្នាយ៉ាងឆាប់រហ័សដើម្បីធ្វើការជាមួយដៃគូនិងនិយោជិតមកពីប្រទេសផ្សេងៗ និង មានវប្បធម៌ចម្រុះគ្នា ។ នៅពេលដែលក្រុមហ៊ុនឬអង្គភាពនានាផ្លាស់ប្តូរពីតំបន់មួយទៅមួយ បានក្លាយជាសហគ្រាសសាកល ក្នុងនោះភាពជាអ្នកដឹកនាំវប្បធម៌ចម្រុះក៏ក្លាយជាស្ពានសម្រាប់សមិទ្ធផលគោលដៅអាជីវកម្ម ។ សមត្ថភាពរបស់អ្នកដឹកនាំក្នុងការជំរុញក្រុមវប្បធម៌ចម្រុះដើម្បីគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាបញ្ហាដ៏សំខាន់នៅក្នុងបរិយាកាសអាជីវកម្មអន្តរជាតិ ។ គេមិនអាចសន្មតបានទេថា អ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនម្នាក់ដែលបានជោគជ័យនៅប្រទេសមួយ នឹងទទួលបានជោគជ័យនៅប្រទេសមួយទៀត នោះទេ ។

១០.២.ប្រភេទនៃការសិក្សាវប្បធម៌ចម្រុះ

ក្នុងករណីស្រាវជ្រាវភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលបានធ្វើឡើងក្នុងវប្បធម៌តែមួយ ភាគច្រើននៃការស្រាវជ្រាវអន្តរវប្បធម៌ទាក់ទងនឹងឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំ ជំនាញ និង ចរិតសំគាល់ ។ អង្គភាពដែលលូតលាស់ ការស្រាវជ្រាវនៃអន្តរវប្បធម៌បានពិនិត្យមើលប្រភេទខុសប្លែកគ្នាលើប្រភេទសំណួរស្រាវជ្រាវផ្សេងៗគ្នា[197] ។ វិធីសាស្ត្ររួមត្រូវបានពន្យល់ភាពខុសប្លែកខាងវប្បធម៌ក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងលក្ខខណ្ឌនៃភាពខុសប្លែកក្នុងតម្លៃវប្បធ៌ម ។ និយាយរួម ភាគច្រើនបំផុតនៃវិធីសាស្ត្ររួម គឺ ពន្យល់ពីភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងលក្ខខណ្ឌនៃភាពខុសគ្នាខាងតម្លៃវប្បធម៌ ។ ការស្រាវជ្រាវភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអន្តរវប្បធម៌ត្រូវបានទទួលឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងពីការសិក្សាដំបូងនៃតម្លៃវប្បធម៌ដោយលោកហូហ្វស្ទេដ [198] ។ ចាប់តាំងពីពេលនោះមកតម្លៃវប្បធម៌ប្រាំមួយបែបផ្សេងគ្នាត្រូវបានស្នើឡើងដើម្បីធ្វើការសិក្សាទូទាំងពិភពលោក [199] ។ ការសិក្សាវប្បធម៌ចម្រុះខ្លះ ពិនិត្យមើលថា តើជំនឿពីឥរិយាបថភាពជាដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ជំនាញ និងចរិតសំគាល់(Traits) ដូចគ្នា ឬខុសគ្នាពីប្រទេសមួយទៅមួយ។ ការសិក្សាដទៃទៀតពិនិត្យទៅលើភាពខុសប្លែកគ្នាខាងវប្បធម៌ចម្រុះជាគំរូជាក់ស្តែងនៃឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំ ឬ ឥទ្ធិពលនៃលទ្ធផលដូចជាការបំពេញចិត្តបុគ្គលិក ការលើកទឹកចិត្ត និង ការបំពេញមុខងារ ។ គ្រាន់តែការសិក្សាតូចមួយ បានពិនិត្យទៅលើរបៀបការអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំ និង តម្លៃ វប្បធម៌ទាំងការផ្លាស់ប្តូរពេលវេលាផងដែរ ។

១០.៣. តម្លៃវប្បធម៌ជះឥទ្ធិពលទៅលើភាពជាអ្នកដឹកនាំ

តម្លៃវប្បធម៌និងទំនៀមទម្លាប់ អាចជះឥទ្ធិពលលើឥរិយាបថនិងអាកប្បកិរិយារបស់អ្នកគ្រប់គ្រងតាមលក្ខណៈផ្សេងៗគ្នា [200] ។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលទទួលឥទ្ធិពលជោគជាំពីវប្បធម៌ណាមួយ ទំនងជាចាត់ទុកតម្លៃនេះជាបញ្ហាផ្ទៃក្នុង ហើយតម្លៃទាំងនេះជះឥទ្ធិពលទៅលើឥរិយាបថនិងអាកប្បកិរិយារបស់ពួកគេបន្តិចម្តងៗ ដោយមិនដឹងខ្លួន ។ លើសពីនេះទៀត តម្លៃវប្បធម៌ក៏ត្រូវបានឆ្លុះបញ្ចាំងផងដែរ នៅក្នុងបទដ្ឋានសង្គម

---

[197] Brett et al, (1997)

[198] Hofstede (1980 & 1993)

[199] House et al., (1997); Javidan et al., (2006); Schwartz (1992); Trompenaars (1993)

[200] Adler (1997); Fu & Yukl (2000); House, at al (1997); Lord & Maher, (1991)

ពីរបៀបដែលមនុស្សប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា។ បទដ្ឋានវប្បធម៌បញ្ជាក់ពីទម្រង់នៃឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលទទួលស្គាល់ ហើយអាចត្រូវបានធ្វើឱ្យមានលក្ខណៈផ្លូវការនៅពេលដែលច្បាប់សង្គមត្រូវកំណត់ក្នុងការប្រើប្រាស់អំណាច។ អ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើននឹងគោរពតាមបទដ្ឋានសង្គមពីឥរិយាបថដែលអាចទទួលយកបាន ទោះបីពួកគេមិនបានធ្វើឲ្យក្លាយជាបទដ្ឋានផ្ទៃក្នុងជាមុនក៏ដោយ ។ មូលហេតុមួយគឺថាគម្លាតវប្បធម៌ពីបទដ្ឋានសង្គមអាចបណ្តាលឱ្យមានការថយចុះនៃការគោរព និង បង្កើនសម្ពាធសង្គមពីសមាជិកដទៃទៀតនៅក្នុងអង្គភាព ។ មូលហេតុមួយទៀតនៃការអនុលោមតាមបទដ្ឋានសង្គមគឺ ដើម្បីចៀសវាង ការប្រើប្រាស់ទម្រង់នៃឥរិយាបថសង្គមដែលមិនអាចទទួលស្គាល់ និងធ្វើឱ្យអន្តរាយដល់ប្រសិទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ ក្រៅពីនេះឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំ ត្រូវបានជះឥទ្ធិពលដោយអថេរស្ថានភាពផ្សេងទៀតក្រៅពីវប្បធម៌ជាតិ [201] ។ ឧទាហរណ៍ខ្លះរួមមានប្រភេទនៃអង្គភាព (ឧទាហរណ៍ អង្គភាពប្រាក់ចំណេញ ធៀបនឹង មិនរកប្រាក់ចំណេញ សាជីវកម្មសាធារណៈធៀបនឹង ឯកកម្មសិទ្ធ) ប្រភេទឧស្សាហកម្ម (ឧទាហរណ៍ ការលក់រាយ សេវាកម្មហិរញ្ញវត្ថុ ផលិតកម្ម និង ទូរគមនាគមន៍ជាដើម) និងលក្ខណៈនៃមុខតំណែងនៃការគ្រប់គ្រង(ឧទាហរណ៍ កម្រិតនិងមុខងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រង អំណាចក្នុងតំណែង និង សិទ្ធិអាជ្ញា)។ តម្លៃខ្លាំងនៅក្នុងវប្បធម៌អង្គភាព អាចឬមិនអាចបន្សាំនឹងជាមួយតម្លៃវប្បធម៌សង្គមដ៏លើសលុបជាពិសេសបើសិនអង្គភាពជាសាខាក្រុមហ៊ុនដែលជាកម្មសិទ្ធនៅបរទេស។ កត្តាកំណត់នៃភាពខុសប្លែកខាងឥរិយាបថបុគ្គលអ្នកដឹកនាំតែងតែមិនរត់ត្រង់ជួរជាមួយគ្នាទេ ។ អថេរស្ថានភាពខ្លះអាចហុចលទ្ធផលស្របទៅនឹងវប្បធម៌របស់ប្រទេសជាទៃ ប៉ុន្តែអថេរស្ថានភាពជាទៃទៀតអាចស្ថិតនៅចន្លោះ វប្បធម៌ជាតិតាមវិធីស្មុគស្មាញ ។

១០.៤.ការស្រាវជ្រាវវប្បធម៌ចម្រុះ ស្តីពីភាពខុសគ្នានៃឥរិយាបថ

ភាគច្រើននៃការស្រាវជ្រាវវប្បធម៌ចម្រុះពិនិត្យភាពខុសគ្នារវាងប្រទេសនានាទាក់ទងនឹងគំរូធម្មតានៃឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។ ពិន្ទុនៃកម្រងសំណួរ ស្តីពីឥរិយាបថ ត្រូវបានវិភាគដើម្បីកំណត់ថា តើប្រភេទនៃឥរិយាបថត្រូវបានគេប្រើប្រាស់

[201] Bass, (1990; House et al., (1997& 2004)

ច្រើននៅក្នុងវប្បធម៌មួយ ឬ ប្រទេសមួយ ជាងប្រទេសមួយទៀត ។ ឧទាហរណ៍ [202]គេ បានរកឃើញថាអ្នកគ្រប់គ្រងជនជាតិអាមេរិកាំងបានប្រើភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូល រួមច្រើនជាងអ្នកគ្រប់គ្រងជនជាតិមិុកស៊ិក ឬ កូរ៉េ ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយការប្រៀប ធៀបបែបបរិមាណនៃរង្វាស់មធ្យមមេគុណ [203] ពីកម្រងសំណួរបែបពណ៌នា មាន ភាពស្មុគស្មាញដោយសារបញ្ហាវិធីសាស្ត្រស្រាវជ្រាវ ដូចជាធ្វើឱ្យច្របល់គ្នា និងកង្វះ ខាតសមមូលនៅក្នុងបច្ចេកទេសជ្រើសរើសសំណាកជាដើម [204] ។

ឧទាហរណ៍ពិន្ទុទាបជាងទទួលបាននៅក្នុងប្រទេសមួយពីព្រោះធាតុនៃ ឥរិយាបថមានអត្ថន័យខុសប្លែកគ្នានៅទីនោះ ឬ ដោយសារតែអ្នកឆ្លើយតបសំណួរ ស្រាវជ្រាវនៃវប្បធម៌នោះចៀសវាងផ្តល់ពិន្ទុខ្ពស់បំផុតលើកម្រងសំណួរសម្រាប់ស្រាវ ជ្រាវ ។ ការសិក្សាពីវប្បធម៌ចម្រុះមួយចំនួនតូច បានប្រឹងប្រែងកំណត់ភាពខុសគ្នានៃ គុណភាពតាមប្រភេទនៃឥរិយាបថជាក់លាក់ ត្រូវបានអនុម័តនៅក្នុងប្រទេសនីមួយៗ។ ឧទាហរណ៍ការសិក្សាមួយបានរកឃើញថាឥរិយាបថផ្តល់រង្វាន់វិជ្ជមានគឺមាន សារៈសំខាន់សម្រាប់ប្រសិទ្ធភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំនៅក្នុង វប្បធម៌ខុសៗគ្នា ប៉ុន្តែ ប្រភេទនៃឥរិយាបថដែលបានទទួលរង្វាន់និងរបៀបដែលរង្វាន់ត្រូវបានគេផ្តល់ មាន សភាពខុសគ្នាទៅតាម វប្បធម៌នីមួយៗ [205] ។ ការសិក្សាមួយទៀតបានរកឃើញថា មាន ភាពខុសប្លែកគ្នាទៅតាមរបៀបដែលអ្នកគ្រប់គ្រង ផ្តល់ទិសដៅទំនាក់ទំនងនិង ផ្តល់ យោបល់ត្រឡប់មកថ្នាក់ក្រោមវិញ [206] ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងជនជាតិអាមេរិក ទំនងជាចូលចិត្តប្រើការប្រជុំទល់មុខគ្នាដើម្បីផ្តល់ការណែនាំដល់ថ្នាក់ក្រោមនិងទុក ឱកាសឱ្យបុគ្គលិកផ្តល់យោបល់រិះគន់ចំពោះដំបូន្មានណាដែលមិនច្បាស់ក្នុង ការអនុវត្ត ។ ចំណែកឯអ្នកគ្រប់គ្រងជនជាតិជប៉ុនវិញទំនងជាប្រើអនុស្សរណៈ សរសេរសម្រាប់ចង្អុលទិសដៅដល់បុគ្គលិកនិងដើម្បីបញ្ជូនមតិប្រតិកម្មពីចំណុច

---

[202] Dorfman et al (1997)

[203] Weighted Arithmetic Mean ($\bar{X} = \frac{\sum FX}{F}$)

[204] Peng, Peterson, & Shyi, (1991)

[205] Podsakoff, Dorfman, Howell, & Todor, (1986)

[206] Smith et al, (1989)

អវិជ្ជមានតាមរយៈដៃគូការងារ ។ ខាងក្រោមនេះជាវប្បធ៌មមួយចំនួនរបស់ជនជាតិអាមេរិច៖ (១)មានលក្ខណៈសាមញ្ញ (មិនផ្លូវការ) ៖ ពួកគេមានទំនោរប្រព្រឹត្តលើមនុស្សដែលខុសអាយុ ឬ ឋានៈក្នុងសង្គម ដូចជា ការហៅឈ្មោះគ្នាទៅវិញទៅមក) ។ (២)ចូលចិត្តនិយាយផ្ទាល់ឬចំៗ ៖ ជនជាតិនេះមិនចូលចិត្តនិយាយបញ្ហាអ្វីមួយបញ្ចិតបញ្ចៀង ទៅកាន់ជនជាតិដទៃ ដែលហាក់ដូចជាមានឥរិយាបថគ្រោកគ្រាតបន្តិច ។ (៣).ចូលចិត្តប្រកួតប្រជែង ៖ ជាវប្បធ៌មដែលគេមើលទៅហាក់ដូចជាមុឺងម៉ាត់ខ្លាំងឬ ប្រើអំណាច សង្កត់សង្កិនគេ អញ្ចឹង ។ (៤). អ្នកសម្រេចស្នាដៃ៖ ជនជាតិនេះចូលចិត្តបង្កើតអ្វីៗដែលថ្មី បូកពិន្ទុស្នាដៃក្នុងការងារ ឬ ការលេងល្បែងភ្នាល់ជាដើម ។ (៥).មានវប្បធ៌មឯករាជ្យនិងបុគ្គលភាព៖ ពួកគេឱ្យតម្លៃខ្ពស់ទៅលើសេរីភាពនិងជំនឿថា បុគ្គលអាចកំណត់រូបរាង និងត្រួតត្រាលើជោគវាសនាខ្លួនគេផ្ទាល់ ។ (៥). អ្នកឆ្ងល់ច្រើន៖ នៅពេលដែលគេសន្ទនាជាមួយនរណាម្នាក់ ជនជាតិនេះនិយមសួរដេញដោលពីបញ្ហាផ្សេងៗដែលពួកគេចង់ដឹង ។ (៦).មិនចូលចិត្តស្ងាត់ស្ងៀម៖ បើគ្មានការងារអ្វីដើម្បីជជែកគ្នាទេ ពួកគេសុខចិត្តនិយាយពីរឿងអាកាសធាតុ ផ្សេងៗ ។ (៧) គោរពពេលវេលា៖ ជាជនជាតិដែលមានសម្ភារៈប្រាប់ឬកត់ត្រាពេលវេលាដូចជា ប្រក្រតីទិន ម៉ោង ជាការរំលឹកមិនឱ្យខកខាន ។ (៨)ចូលចិត្តភាពស្អាត៖ សម្អាតរាងកាយបំបាត់ក្លិនខ្លួន សម្លៀកបំពាក់ស្អាត និង បរិស្ថានល្អ ។

ក្រៅពីហ្នឹង មានវប្បធម៌ចម្រុះដទៃទៀត ដែល អ្នកដឹកនាំតាមបណ្តាប្រទេសមួយចំនួនប្រកាន់យក ដូចជា ៖ ជនជាតិកូរ៉េត្រូវគេរំពឹងទុកភាពជាឪពុកទៅលើនិយោជិតទាំងអស់ ។ អ្នកដឹកនាំអារ៉ាប់ដែលបង្ហាញពីចិត្តសប្បុរសដោយគ្មានការសំណូមពរឱ្យធ្វើបែបនេះឬបែបនោះពីនិយោជិត ។ ចំណែក អ្នកដឹកនាំជប៉ុនត្រូវបានរំពឹងទុកថាជាបុគ្គលដាក់ខ្លួន សុភាព និង និយាយញឹកញាប់ ។ ចំណែកឯ អ្នកដឹកនាំជនជាតិស្កង់ឌីណាវ និងហូឡង់ ដែលនិយាយពីបុគ្គលមិនចំមុខក្នុងកម្មវិធីសាធារណៈទំនងធ្វើឲ្យខ្វល់ចិត្ត មិនធ្វើឱ្យស្វាហាប់ ដល់បុគ្គលដែលពាក់ព័ន្ធទាំងនោះ។ ចំពោះ អ្នកដឹកនាំជនជាតិម៉ាឡេស៊ី ដែលចាត់ទុកថាមានប្រសិទ្ធភាព ត្រូវគេរំពឹងទុកថា បង្ហាញសេចក្តីមេត្តា នៅពេលដែលពួកគាតប្រើអំណាចបុគ្គល[207]ច្រើនជាងការចូលរួមជាមួយក្រុមការងារ ។

[207] Personal power (expert power & Reference power)

សម្រាប់អ្នកដឹកនាំអាល្លឺម៉ង់ដែលមានប្រសិទ្ធភាព មានចរិតលក្ខណៈដោយការតម្រង់ទិសស្នាដៃខ្ពស់ មានធម៌មេត្តាទាប ការពារខ្លួនឯងកម្រិតទាប តម្រង់ទិសជាក្រុមទាប មានស្វ័យភាពខ្ពស់ និង មានការចូលរួមខ្ពស់ ។

១០.៥. ទំហំតម្លៃវប្បធម៌និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

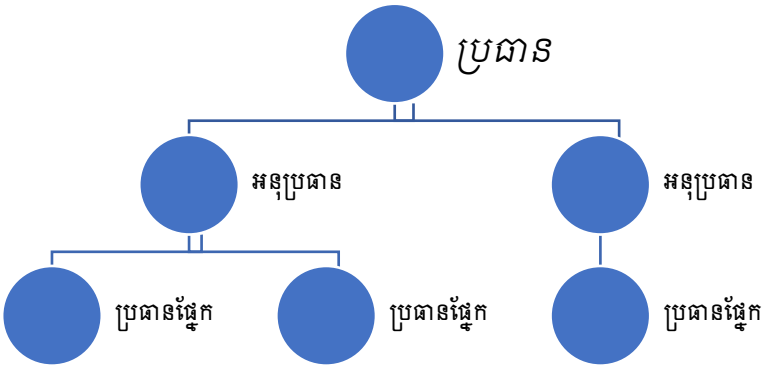
ផ្នែកនេះសង្ខេបការរកឃើញសំខាន់ៗក្នុងការស្រាវជ្រាវអំពីតម្លៃវប្បធម៌បច្ចុប្បន្នទាក់ទងទៅនឹងជំនឿភាពជាអ្នកដឹកនាំ ឥរិយាបថភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការអនុវត្តអភិវឌ្ឍភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ វិមាត្រនៃតម្លៃចំនួនប្រាំមួយដែលត្រូវពិភាក្សារួមមាន៖ គម្លាតអំណាច ការជៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់ ឯកត្តនិយម ធៀបនឹងសមូហភាពនិយម សមភាពយេនឌ័រ ការតំរង់ទិសស្នាដៃ និង ការតម្រង់ទិសមនុស្សធម៌ ។

១០.៥.១. **វប្បធ៌មគម្លាតអំណាច** (Power Distance)

គម្លាតអំណាចទាក់ទងនឹងការទទួលយកនៃការបែងចែកអំណាចនិងឋានៈមិនស្មើគ្នានៅក្នុងអង្គភាពឬស្ថាប័ន ។ នៅក្នុងវប្បធម៌គម្លាតអំណាចខ្ពស់ពលរដ្ឋ ឬបុគ្គលិករំពឹងថាអ្នកដឹកនាំនឹងមានសិទ្ធិអំណាចខ្ពស់ ឬ ច្រើននិងទំនងជាអនុវត្តបញ្ជាតាមច្បាប់ ឬ សេចក្តីណែនាំដោយមិនចាំបាច់សាកសួរយោបល់ពលរដ្ឋ ឬ ថ្នាក់ក្រោម [208] ។ អ្នកក្រោមបង្គាប់មិនសូវមានឆន្ទៈក្នុងប្រឈមនឹងការបង្កើតថ្មី ឬ ឆ្នៃប្រឌិតក្នុងការងារ ។ លើសពីនេះ តាមគោលនយោបាយនិងច្បាប់ផ្លូវការជាច្រើន ត្រូវបានអនុវត្តដោយគ្រាន់តែពិគ្រោះយោបល់តិចតួចទៅលើគោលដៅដែលអ្នកគ្រប់គ្រងចង់បានតែប៉ុណ្ណោះ [209]។ ឧទាហរណ៍ ក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងមានឋានានុក្រមបី

[208] Dickson et al., (2003)

[209] Smith, et. al., (2002)



ប្រធាន អនុប្រធាន និងប្រធានផ្នែក(ជំនាញ) ។ បើសិនជាថ្នាក់លើប្រគល់សិទ្ធិការងារដែលទាក់ទងនឹងបច្ចេកទេសឱ្យប្រធានផ្នែកនីមួយៗទទួលខុសត្រូវក្នុងការសម្រេចចិត្ត ដោយមិនចាំបាច់សួរនាំ ឬ ឆ្លងការសម្រេចចិត្តទៅដល់អនុប្រធាននិងប្រធាន ។ គេអាចសន្និដ្ឋានបានថា អង្គភាពនោះមានវប្បធម៌គម្លាតអំណាចទាប ឬ ប្រើរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលចូលរួម ។ ផ្ទុយទៅវិញ ប្រធានផ្នែកត្រូវស្នើសុំយោបល់សម្រេចចិត្តពីប្រធានជាមុន មិនថាការងារតូចឬធំ ទើបប្រធានផ្នែកហ៊ានសម្រេចជាក្រោយ អង្គភាពនោះមានវប្បធម៌គម្លាតអំណាចខ្ពស់ ឬ ប្រើអំណាចបែបមជ្ឈការ ។ ខាងក្រោមនេះជាលទ្ធផលស្រាវជ្រាវវប្បធម៌គម្លាតអំណាច [210]

បណ្តាប្រទេសដែលមានគម្លាតអំណាចខ្ពស់

ពិភពអារ៉ាប់ , បង់ក្លាដេស, ប៊ុលហ្គារី, អេក្វាទ័រ, ហ្គាតាម៉ាឡា , រុស្សី , ចិន , ហ្វីលីពីន , ម៉ិចសិចកូ, វេណេហ្សុអេឡា , ឥណ្ឌា, ឥណ្ឌូនេស៊ី , ម៉ាឡេស៊ី , ម៉ារុក , ប៉ាណាម៉ា, សង្គបូរី , ស្លូវ៉ាគី , ស៊ីរីណាម , វៀតណាម និង អាហ្វ្រិចខាងលិច ។

បណ្តាប្រទេសដែលមានគម្លាតអំណាចកណ្តាល

ហូឡង់ , អ៊ីតាលី, ប៉ាគីស្តាន, ជប៉ុន , អេស្បាញ, ក្រិច, បែលហ្សិក , ប្រេស៊ីល , ឆាល, កូឡុំប៊ី, ឆេក , អាហ្វ្រិចខាងកើត ,អាលសាវ៉ាដ័រ , បារាំង , ហុងកុង , អ៊ីរ៉ង់ , ម៉ាលតា , ប៉េរូ , ប៉ូឡូញ , ព័រទុយហ្គេ, កូរេខាងត្បូង , ទួគី , អ៊ុយរ៉ូហ្គាយ និង ថៃឡង់ត៍ ។

[210] Hofstede, (2010)

បណ្តាប្រទេសដែលមានគម្លាតអំណាចទាប

ស្រាអែល, អូស្ត្រាលី, ដាណឺម៉ាក, អង់គ្លេស, អាហ្សង់ទីន, ញ៉ូហ្សេឡង់ , សហរដ្ឋ, អូទ្រីស, កាណាដា, កូស្តារីកូ, អេស្តូនី, ហ្វាំងឡង់, អាល្លឺម៉ង់, ហុងហ្គារី , អៀឡង់ ។

សំគាល់៖ប្រទេសដែលស្ថិតនៅក្នុងគូឡោនគម្លាតអំណាចទាប មានន័យថាអ្នកដឹកនាំប្រើរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំចូលរួម ឬផ្ទេរសិទ្ធិការងារច្រើនដល់ពលរដ្ឋ ឬ បុគ្គលិក ។

១០.៥.២. វប្បធម៌ចៀសខាងភាពមិនច្បាស់លាស់

នៅក្នុងវប្បធម៌ដែលចៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់(Uncertainty Avoidance)ខ្ពស់ ជាឥរិយាបថមានការភ័យខ្លាចចំពោះអ្វីដែលមិនដឹង និងមិនស្គាល់ឬមិនច្បាស់លាស់ ដើម្បីចៀសវាងពីហានិភ័យណាមួយ កើតឡើងដល់អង្គភាពឬ ប្រទេស ពោលគឺសម្រាប់ពលរដ្ឋដែលមានបំណងចង់បានសន្តិសុខស្ថេរភាពនិងសណ្តាប់ធ្នាប់សង្គមឱ្យបានបរិបូរ ។ បទដ្ឋានសង្គម ទំនៀមទំលាប់ កិច្ចព្រមព្រៀងលម្អិត និងជំនាញឬ ឯកទេសច្បាស់លាស់ សុទ្ធតែជួយផ្តល់មធ្យោបាយចៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់ និងការយល់ខុស[211] ។ ឧទាហរណ៍ប្រទេសដែលមានការចៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់ខ្ពស់ រួមមាន៖ បារាំង អេស្ប៉ាញ អាឡឺម៉ង់ រុស្ស៊ី និង ឥណ្ឌាជាដើម ។ ប្រទេសមួយចំនួនទៀតមានការចៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់ទាប រួមមាន៖ សហរដ្ឋអាមេរិក ចក្រភពអង់គ្លេស កាណាដា ជាដើម ។

គុណសម្បត្តិនៃការចៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់ខ្ពស់ ផ្តល់តម្លៃសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងរួមមាន ការមានទំនុកចិត្តខ្ពស់ មានរបៀបរៀបរយល្អ និងប្រុងប្រយ័ត្ន ជាជាងភាពបត់បែន ការបង្កើតថ្មី ឬ ឆ្នៃប្រឌិត និងប្រថុយប្រថាន។ អ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើផែនការលម្អិតច្រើន វិធានផ្លូវការ និង នីតិវិធីស្តង់ដារ និងការត្រួតពិនិត្យសកម្មភាពនានានិងកាត់បន្ថយការផ្ទេរសិទ្ធិការងារ[212] ។ លើសពីនេះ ការសិក្សាបានរកឃើញបន្ថែមទៀតថា៖ មានការត្រួតពិនិត្យបែបអំណាចមជ្ឈការច្រើនទៅលើការសម្រេចចិត្តដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការផ្លាស់ប្តូរ ឬ ការបង្កើតថ្មីក្នុងផែនការ ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងចក្រភពអង់គ្លេសមានក្តីរំពឹងច្រើនទៅលើគំនិតផ្តួចផ្តើម និង ការបង្កើតថ្មីពីអ្នកជំនាញ

[211] Den Hartog et al, (1999); Dickson et al, (2003)

[212] Offermann & Hellmann (1997)

ថ្នាក់ក្រោម ចំណែកឯអ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងប្រទេសអាល្លឺម៉ង់បែបជាមានការរំពឹងទុកខ្ពស់នូវភាពជឿជាក់និងពេលវេលាទៅវិញ [213] ។ ការសិក្សាដទៃបានរកឃើញទៀតថា ការអភិវឌ្ឍនៃការគ្រប់គ្រងក្នុងប្រទេសអាល្លឺម៉ង់សង្កត់ធ្ងន់ទៅលើការទទួលបានចំណេះដឹងនិងបទពិសោធន៍ឯកទេសក្នុងជំនាញតួនាទី ចំណែកឯ នៅចក្រភពអង់គ្លេសវិញ មានការសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើជំនាញទូទៅដែលទទួលបានពីបទពិសោធន៍ការងារផ្សេងៗ ។ ខាងក្រោមនេះជាលទ្ធផលស្រាវជ្រាវនៅតាមបណ្តាប្រទេសដែលប្រើវប្បធម៌ការចៀសវាងភាពមិនច្បាស់ខ្ពស់ កណ្តាល និង ទាប ។

បណ្តាលប្រទេសមានវប្បធម៌ចៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់ខ្ពស់

ជប៉ុន , បារាំង , រុស្សី , អាហ្សង់ទីន , អូទ្រីស , អេស្បាញ , ប៊ែលហ្សិក , ប្រេហ្សីល, ប៊ុលហ្គារី , ឆាល , កូឡុំប៊ី, កូស្តារីកា, ឆេក, អែលសាវ៉ាឌ៉ើ , ក្រិច, អ៊ីស្រាអែល , អ៊ីតាលី , ហ្គាតាមេឡា, ហុងហ្គារី,លុចសំបួរ, ម៉ាល់តា , ម៉ិចស៊ិចកូ , ប៉ាគីស្តាន, ប៉ាណាម៉ា , ប៉េរូ,ប៉ូឡូញ , ព័រទុយហ្គេ ,រូម៉ានី, កូរេខាងត្បូង, ស៊ូរីណាម , អុយហ្គូហ្គាយ និង វេណេហ្សូអេឡា ។

បណ្តាលប្រទេសមានវប្បធម៌ចៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់កណ្តាល

ហូឡង់ , ស្វីស, អូស្ត្រាលី, តៃវ៉ាន់ , ហ្វាំងឡង់ , ពិកពអារ៉ាប់ , បង់ក្លាដេស, អាហ្វិចខាងកើត, អេក្វាទ័រ, អេស្តូនី, អាល្លឺម៉ង់ , អ៊ីរង់ , ម៉ារុក , ណ័រវេស , ស្លូវ៉ាគី , មិនច្បាស់លាស់កណ្តាល ។

បណ្តាលប្រទេសមានវប្បធម៌ចៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់ទាប

សិង្ហបូរី , ហុងកុង, ដាណឺម៉ាក់, កាណាដា, អង់គ្លេស, ស៊ុយអែត , សហរដ្ឋ, ឥណ្ឌា, ឥណ្ឌូនេស៊ី , អៀឡង់, ចាម៉ៃកា, ម៉ាឡេស៊ី, ញ៉ូហ្សេឡែន,ហ្វីលីពីន, ថៃឡង់ត៍, ចក្រភពអង់គ្លេស, វៀតណាម ។

រឿងជាក់ស្តែងមួយទៀត តាមការវិភាគពីមូលហេតុនៃវិនាសកម្មដោយសារការគ្រប់គ្រងរបស់ពួកខ្មែរក្រហម ដោយអ្នកកាសែតអាមេរិចម្នាក់ ក្នុងកិច្ចសម្ភាសជាមួយប៉ុលពតនៅអន្លង់វែង ។ គាត់បានវាយតម្លៃបានថា ប៉ុលពតប្រកាន់ឥរិយាបថការចៀសវាងភាពមិនច្បាស់លាស់ខ្ពស់ហួសហេតុ ។ ទី១ គាត់ខ្លាចកម្លាំងបង្កប់វៀតណាមក្នុងជួរថ្នាក់

[213] Stewart et al., (1994)

ដឹកនាំកម្មាភិបាលរបស់គាត់ ទី២. សង្ស័យសមមិត្តកម្មាភិបាលផ្ទៃក្នុងរបស់គាត់ក្បត់បដិវត្តន៍ ទី៣. ភ័យខ្លាច ស៊ី អាយ អេ (ភ្នាក់ងារសម្ងាត់សហរដ្ឋ)បង្កប់ក្នុងជួរកម្មាភិបាលជាន់របស់គាត់ និង ទី៤ បារម្ភពី កា ហ្សេ បេ (ភ្នាក់ងារសម្ងាត់សហភាពសូវៀត)ជ្រៀតជ្រែកក្នុងការងារជួរបក្សឬអង្គការរបស់គាត់ ។ គាត់បានយល់ឃើញទៀតថា សត្រូវបដិវត្តន៍របស់គាត់អាចកើតឡើងជុំទិសទាំងខាងក្រៅ ទាំងខាងក្នុង ដូច្នេះហើយបានជាគាត់មានគំនិត គ្រប់គ្រងបែបវប្បធម៌ផ្តាច់ការយ៉ាងតឹងណែនក្រោមពាក្យស្លោក " ស៊ូសម្លាប់ខុស មិនឱ្យរួចខ្លួន" ពោលឱ្យតែមានជនណាម្នាក់ដែលអង្គការសង្ស័យថាខ្មាំង ត្រូវប្រមូលសមាជិកគ្រួសារ មិត្តភក្តិ និង អ្នកដទៃដែលសង្ស័យថាជាប់ពាក់ព័ន្ធ ទាំងអស់មកកំទេចចោល (សម្លាប់) ។ ដូច្នេះសរុបមកការប្រើវប្បធម៌នេះ ត្រឹមតែចៀសវាងភាពមិនច្បាស់ខ្ពស់បានហើយ តែកុំឱ្យខ្ពស់ហួសហេតុ ព្រោះវាជាបច្ច័យនាំទៅរក វប្បធម៌ "ជីកស្មៅ ត្រូវជីកទាំងឫស" ឬសម្លាប់រង្គៀលដោយឥតរើសមុខជាហេតុធ្វើឱ្យបំពានដល់ច្បាប់សិទ្ធិមនុស្សរបស់អង្គការសហប្រជាជាតិ ។

១០.៥.៣. វប្បធម៌បុគ្គលនិយម

វប្បធម៌ឯកត្តនិយម ជាវប្បធ៌មមួយបែបដែលផ្តល់តម្លៃដល់ឯករាជ្យភាពទៅលើបុគ្គលម្នាក់ៗ ជាឯកជន ។ នៅក្នុងវប្បធម៌បុគ្គលនិយម មនុស្សជាច្រើនទំនងជា "មើលឃើញខ្លួនឯងដាច់ដោយឡែកពីអ្នកដទៃ កំណត់ខ្លួនឯងដោយផ្អែកលើចរិតលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួន ហើយមើលឃើញលក្ខណៈខ្លួនឯងមានស្ថេរភាពនិងមិនផ្លាស់ប្តូរ ។" ការយល់ដឹងខ្លួនរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវបានកំណត់កាន់តែច្បាស់ថាពួកគេស្ថិតនៅ " ក្នុងការរុំព័ទ្ធ " កាត់បន្ថយឥទ្ធិពលពីខាងក្រៅ ។ គេអាចនិយាយបានថា វប្បធម៌បែបនេះ ច្រើនពឹងផ្អែកអ្វីៗ តាមរយៈស្នាដៃផ្ទាល់ខ្លួនជាងតាមរយៈសមាជិករួមគ្នាជាក្រុម ជាពិសេសគេផ្អែកលើការទទួលខុសត្រូវផ្ទាល់ខ្លួនតាមរយៈសិទ្ធិបុគ្គលដែលចាត់ទុកថា មានសារៈសំខាន់ច្រើនជាងការទទួលខុសត្រូវជាសង្គម ។ លើពីនេះ វប្បធម៌បុគ្គលនិយម មានទំនោរក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរបៀបផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេម្នាក់ៗ ។

នៅតាមប្រទេសអឺរ៉ុបនិងបស្ចឹមប្រទេសដទៃទៀត ច្រើនប្រកាន់យកវប្បធម៌បុគ្គលនិយមច្រើនជាង វប្បធម៌សមូហនិយម ។ ឧទាហរណ៍ នៅសហរដ្ឋបានឱ្យតម្លៃខ្ពស់ទៅលើវប្បធម៌បុគ្គលនិយម រដ្ឋបានជួយគិតគូពីបញ្ហារបស់ពលរដ្ឋជាមុនដូចជា ការជួយជ្រោមជ្រែងយ៉ាងពេញទំហឹង សម្រាប់ពលរដ្ឋណាម្នាក់មានបំណងចង់បើក

អាជីវកម្មអ្វីមួយ ព្រោះរដ្ឋយល់ឃើញថា នៅពេលអាជីវកម្មមួយដែលមានដំណើរការ អាចបង្កើតកន្លែងការងារសម្រាប់ពលរដ្ឋដទៃក៏មានច្រើន ពេលហ្នឹងហើយដែលរដ្ឋ អាចទទួលបានចំណូលពីពន្ធនិងអាករផ្សេងៗចម្រុះ ពីអាជីវកម្មនោះ និងអាចកាត់បន្ថយការចំណាយថវិកាទៅលើសង្គមកិច្ចយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាពទៀតផង។ ដូច្នេះនៅពេលដែលពលរដ្ឋមានជីវភាពធូរធារ ពួកគេនឹងបង់ពន្ធឲ្យរដ្ឋ ជាហេតុធ្វើឱ្យរដ្ឋមានចំណូលកាន់ច្រើនផងដែរ ។ ក្រៅពីនេះនៅមានប្រទេសមួយចំនួនទៀតដូចជា ប្រទេសរុស្សី ចិន ជាដើមបែបជាប្រកាន់យកវប្បធ៌មបែបសមូហនិយម ។ ពួកគេគិតពីការជ្រោមជ្រែងលើបញ្ហាធំៗរបស់រដ្ឋជាមុន ទើបគិតពីពលរដ្ឋជាក្រោយ ។ ឧទាហរណ៍ ដំបូងរដ្ឋត្រូវគិតពីការសាងសង់ហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធឱ្យបានស្រេចបាច់ ជាមុន ពេលណារដ្ឋមាន ផ្លូវថ្នល់ស្ពាន អគ្គីសនី គ្រប់គ្រាន់ហើយ ពលរដ្ឋអាចប្រើប្រាស់ហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធទាំងនោះ សម្រាប់ផលិត ដឹកជញ្ជូនកសិផល ទំនិញ និងជាមធ្យោបាយផ្សេងៗ ដើម្បីបម្រើជីវភាពរស់នៅឱ្យបានប្រសើរ និង បង់ពន្ធជូនរដ្ឋ ជាហេតុធ្វើឱ្យរដ្ឋមានចំណូលកាន់តែច្រើនផងដែរ ។ ខាងក្រោមនេះជាលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវវប្បធម៌ បែបបុគ្គលនិយម ។

ប្រទេសប្រកាន់យកវប្បធម៌បុគ្គលនិយមខ្ពស់

សហរដ្ឋ , ហូឡង់ , អង់គ្លេស , អៀឡង់ , អ៊ីតាលី , អូស្ត្រាលី , កាណាដា, បែលហ្សិច , បារាំង , ដាណឺម៉ាក , ហុងហ្គារី , ញូហ្សេឡង់ , ស៊ុយអែត , ចក្រភពអង់គ្លេស ។

ប្រទេសប្រកាន់យកវប្បធម៌បុគ្គលនិយមពាក់កណ្តាល

រុស្សី , ជប៉ុន , អូទ្រីស, អ៊ីស្រាអែល , អេស្ប៉ាញ , ឆេក , ឥណ្ឌា , អាហ្វ្រិចខាងកើត , អេក្វាទ័រ អែលសាវ៉ាដ័រ , អេស្តូនី, ហ្វាំងឡង់ , អាល្លឺម៉ង់, លុចសំបួរ , ម៉ាល់តា, ណ័រវេ , ប៉ូឡូញ,ស្លូវ៉ាគី, អាហ្វ្រិចខាងត្បូង , អេស្ប៉ាញ និង ស្វីស ។

ប្រទេសប្រកាន់យកវប្បធម៌បុគ្គលនិយមទាប (**សមូហនិយមខ្ពស់**)

ចិន , ឥណ្ឌូនេស៊ី , ថៃឡង់ត៍ , ប៉ាគីស្តាន , ហុងកុង , វេណេហ្សុអេឡា , ពិភពអារ៉ាប់ , អាហ្សង់ទីន , អូទ្រីស , បង់ក្លាដេស , ប្រេស៊ីល , ប៊ុលហ្គារី , ឆាល , កូឡុំប៊ី , កូស្តារីកា , ក្រិច, ហ្គាតាមេឡា , អ៊ីរង់ , ចាម៉ៃកា , ម៉ាឡេស៊ី , មិចស៊ិចកូ , ម៉ារុក , ប៉ាណាម៉ា , ប៉េរូ , ហ្វីលីពីន , ព័រទុយហ្គាល់ , រូម៉ានី , សិង្ហបូរី , កូរ៉េខាងត្បូង , សុរីណាម , ទ្រីនីដាដ , តួគី , អ៊ុយហ្គួហ្គាយ , វៀតណាម និង អាហ្វ្រិចខាងលិច ។

១០.៥.៤. វប្បធម៌សមភាពយេនឌ័រ

វប្បធម៌សមភាពយេនឌ័រមានន័យថា តួនាទីភេទមិនបានដាក់ឱ្យខុសគ្នាក្នុងអង្គភាពការងារទេ ។ បើតាមលោកហាវស៍ និងគូកន (២០០៤) បានកំណត់ន័យថា សមភាពយេនឌ័រ ជាកម្រិតដែលវិសមភាពភេទត្រូវបានដាក់ទាបបំផុត ។ វប្បធម៌សមភាពយេនឌ័រ មានសារៈសំខាន់ សម្រាប់អ្នកដឹកនាំផ្សេងៗ ព្រោះបង្ហាញនូវចរិតលក្ខណៈដែលត្រូវបានគេកោតសរសើរថា ជាអ្នកដឹកនាំដែលទទួលបានជោគជ័យក្នុងកម្រិតការងារជាសមូហភាព ដោយសារតែកាត់បន្ថយវិសមភាពយេនឌ័រ [214] ។ ខាងក្រោមនេះជាលទ្ធផលស្រាវជ្រាវពីបណ្តាប្រទេសមួយចំនួនដែលប្រកាន់វប្បធម៌សមភាពយេនឌ័រខ្ពស់ កណ្តាល និងទាប ។

ប្រទេសប្រកាន់ភប្បធម៌សមភាពយេនឌ័រខ្ពស់

ប្រទេសដែលប្រកាន់យកវប្បធម៌ មានលក្ខណៈដូចជា ស្ត្រីកាន់តែច្រើននៅក្នុងមុខតំណែងជាអាជ្ញាធរ ។ លើសពីនេះ ស្ត្រីដែលមានតំលៃសមរម្យក្នុងតួនាទីធ្វើការសម្រេចចិត្តកាន់តែច្រើនក្នុងកិច្ចការសហគមន៍ និង មានកម្រិតនៃការអប់រំស្តង់ដារតែមួយគ្នាសម្រាប់បុរស និង ស្ត្រី ។ បណ្តាប្រទេសដែលមានវប្បធម៌សមភាពយេនឌ័រខ្ពស់ដូចជាៈ ដាណឺម៉ាក , ណ័រវេ , ហ្វាំងឡង់ , ស៊ុយអែត , កូស្តារីកា , ហូឡង់ , ឆាល , ប៊ុលហ្គារី, ប្រេស៊ីល , អាហ្វ្រិចខាងកើត , អាលសាលវ៉ាដ័រ , អេស្តូនី , ហ្វាំងឡង់ , បារាំង ,ហ្គាតេមេឡា , ម៉ាលតា , ម៉ារុក , ប៉ាណាម៉ា , ប៉េរូ , ព័រទុយហ្គេ , រុស្សី , កូរ៉េខាងត្បូង, អេស៉្បាញ ,សួរិណាម, ថៃឡង់ត៍ , តួគី , អ៊ុយរុហ្គាយ , វៀតណាម និង អាហ្វ្រិកខាងលិច ។

ប្រទេសប្រកាន់ភប្បធម៌សមភាព យេនឌ័រកណ្តាល

កាណាដា , ឥណ្ឌូណេស៊ី , អ៊ីស្រាអែល , បារាំង , ពិភពអារ៉ាប់ , អាហ្សង់ទីន , អូស្ត្រាលី , បង់ក្លាដែស , ប៊ែលហ្សិច ,ប្រេស៊ីល , ឆេក , អេក្វាទ័រ , អាល្លឺម៉ង់ , ក្រិច, ហុងកុង , ឥណ្ឌា, អាហ្វ្រិចខាងត្បូង , ចិន , កូឡុំប៊ី , អ៊ីរ៉ង់ , អៀឡង់ , លុចហ្សំបួរ, ម៉ាឡេស៊ី, ញ៉ូហ្សេឡង់ , ប៉ាគីស្តាន , ហ្វីលីពីន , ប៉ូឡូញ , សិង្ហបូរី , ចក្រភពអង់គ្លេស និង សហរដ្ឋអាមេរិច ។

[214] House et al (2004)

ប្រទេសប្រកាន់យកវប្បធម៌សមភាពយេនឌ័រទាប

បណ្តាលប្រទេសដែលមានលក្ខណៈដូចជា ស្ត្រីមានមុខតំណែងតិចជាងបុរសក្នុងរដ្ឋបាលសាធារណៈ ហើយមិនមានតំលៃឬតួនាទីសមរម្យក្នុងការសម្រេចចិត្ត ឬ មានតិចតួចនៅក្នុងកិច្ចការសហគមន៍ ។ លើសពីនេះ ស្ត្រីភាគច្រើនទទួលបានការអប់រំទាប បើប្រៀបធៀបទៅនឹងបុរស ។ បណ្តាប្រទេសដែលមានសមភាពយេនឌ័រទាប ដូចជាៈ ជប៉ុន , អូទ្រីស , អ៊ីតាលី , វេណេហ្សុយអេឡា ,ហុងហ្គារី , ស្វីស, ចាម៉ៃកា និង ស្លូវ៉ាគី។

១០.៥.៥. វប្បធម៌តម្រង់ទិសស្នាដៃ

ការតម្រង់ទិសស្នាដៃ ជាវិសាលភាពដែលសមិទ្ធផលនៃការបំពេញការងាររបស់បុគ្គលត្រូវបានគេវាយតម្លៃដោយផ្អែកទៅលើស្តង់ដារនៃស្នាដៃអ្វីមួយ [215] ។ ការស្រាវជ្រាវរកឃើញថា វប្បធម៌តម្រង់ទិសស្នាដៃមានប្រភពពីរ គឺ ប្រភពមួយ ភាគច្រើនពីបណ្តាប្រទេសដែលមានទីតាំងស្ថិតនៅសីតុណ្ហភាពទាប ឬត្រជាក់មានពលរដ្ឋច្រើន ឬ ចង្អៀត និង ប្រភពទី២ សាសនាក៏ជាប្រភពនៃវប្បធម៌តម្រង់ទិសស្នាដៃខ្ពស់ដែរ ។ ពលរដ្ឋក្នុងប្រទេសត្រជាក់ តែងតែប្រឹងប្រែងធ្វើសកម្មភាពមមាញឹក រវៀសរវៃ ដូចជាដើរលឿន ធ្វើការគ្មានពេលទំនេរដៃ អស់ពីកម្លាំងកាយចិត្តដើម្បីទប់ទល់នឹងភាពត្រជាក់ទម្លាប់បែបនេះយូរៗទៅ ក៏ក្លាយជាវប្បធម៌ ។ ដូច្នេះហើយបានជាយើងសង្កេតឃើញជនជាតិបស្ចឹមប្រទេសនិងអាស៊ីមួយចំនួន ដែលមានប្រទេសនៅទីតាំងតំបន់ខ្ពស់ មានការគោរពច្បាប់ធម្មជាតិបានល្អតាំងពីដើមរៀងមក រហូតដល់ក្លាយជាវប្បធម៌គោរពដល់ច្បាប់សង្គមក៏បានល្អថែមទៀត ។ កត្តាមួយទៀតកំណើនពលរដ្ឋ ច្រើន ចង្អៀត ក៏មានការតម្រង់ទិសស្នាដៃខ្លាំងដែរ ពោលគឺពលរដ្ឋម្នាក់ៗ ត្រូវប្រឹងធ្វើការឱ្យបានខ្លាំង ទើបអាចប្រកួតប្រជែងនៅក្នុងសង្គមបាន ។ ឧទាហរណ៍ ប្រទេសចិន ឥណ្ឌា ជាដើម ។

ប្រភពទី២ វប្បធម៌នេះក៏មានប្រភពពីសាសនា ជាកត្តារួមផ្សំដ៏ឥទ្ធិពលដល់ការប្រឹងប្រែងធ្វើការ ឬ តម្រង់ទិសស្នាដៃដល់ជនជាតិនៃបណ្តាប្រទេសនោះផងដែរ ។ ឧទាហរណ៍ព្រះពុទ្ធលោកបានផ្តល់ឱវាទដល់ពុទ្ធសាសនិជនទាំងអស់ឱ្យ ខំប្រឹងប្រែងធ្វើការ រកស៊ីចិញ្ចឹមជីវិតដោយសុចរិត ឬ សម្មាអាជីវៈ ។ មានហេតុផលមួយចំនួនដែលការអប់រំក្នុងព្រះពុទ្ធសាសនា ជាស់តឿនដល់ពុទ្ធសាសនិកជនឱ្យប្រឹងធ្វើការងារចម្ការ ឬ

[215] Javidan (2004)

ជួញប្រៃ ដូចជាៈ កាលណាមនុស្សយើងធ្លាក់ក្នុងភាពក្រខ្សត់ ឬស្រេចឃ្លាន ប្រាកដជាវៀរចាកនូវអំពើល្អ កុសលផលបុណ្យនិង សីលធម៌ជាដើម ដែលសុទ្ធតែប្រាសចាកនូវមាគ៌ាពុទ្ធសាសនាដែលតែងតែអប់រំ និង ប្រៀនប្រដៅឱ្យមនុស្សខំសាងអំពើល្អ បំពេញកុសល ធ្វើបុណ្យចែកទានដល់ជនក្រីក្រ ។ បើសិនជាក្រពៈកំពុងតែស្រេកឃ្លាន គេមិនអាចលើកពីបុណ្យ បាប សីលធម៌ ឬ វប្បធម៌មកនិយាយបានទេ(នេះបើយោងតាមតម្រូវការរបស់ម៉ាសស្លូវ)[216]។ ឧទាហរណ៍ ជាក់ស្តែង នៅសម័យប៉ុល ពត តើគេអាចនិយាយរឿងសីលធម៌ បាបបុណ្យ ចែករំលែកទានបានទេ? បើពលរដ្ឋខ្មែរកំពុងតែអត់ឃ្លាន ។

តម្លៃនិងគុណលក្ខណៈដែលពាក់ព័ន្ធរួមមានការប្រឹងប្រែងធ្វើការ ការទទួលខុសត្រូវ ការប្រកួតប្រជែង ការតស៊ូ គំនិតផ្តួចផ្តើម សំគាល់ហេតុការណ៍ និង គំនិតទទួលបានថ្មីជំនាញ ។ នៅក្នុងសង្គមដែលឱ្យតម្លៃនៃការគម្រង់ទិសស្នាដៃខ្លាំង គេសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើសមិទ្ធផលស្នាដៃច្រើនជាងបុគ្គល ឬ មនុស្ស ។ ស្នាដៃដែលអ្នកខំធ្វើគឺសំខាន់ជាង អ្នកជានរណាទៅទៀត ។ (ឧទាហរណ៍ដូចជា យេនឌ័រ ,ប្រវត្តិគ្រួសារ , ស្ថានភាពគ្រួសារ, រូបសម្បត្តិ ជាដើម) ។ លើសពីនេះសមិទ្ធផល ឬ ស្នាដៃបុគ្គលជាប្រភពដ៏សំខាន់ក្នុងការវាយតម្លៃតម្លើងឋានៈ និង ការផ្តល់កម្លាំងចិត្តខ្លួនឯង ។ ការបំពេញភារកិច្ចប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពអាចផ្តល់អាទិភាពលើតម្រូវការបុគ្គល ឬ ភាពស្មោះត្រង់ក្នុងគ្រួសារ ។

នៅក្នុងវប្បធម៌តម្រង់ទិសស្នាដៃខ្ពស់ មានការសង្កត់ធ្ងន់កាន់តែច្រើនថែមទៀតទៅលើឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំដែលពាក់ព័ន្ធសម្រាប់ការកែលម្អការបំពេញមុខងាររបស់បុគ្គលិកឱ្យកាន់តែប្រសើរនិងមានប្រសិទ្ធភាពផង ។ ឧទាហរណ៍រួមមាន ការកំណត់គោលដៅ ឬ បទដ្ឋានសម្រាប់ប្រឈម អភិវឌ្ឍផែនការសកម្មភាពដែលមានកាលវិភាគ និង ពេលវេលាកំណត់ សម្តែងការទុកចិត្តលើស្នាដៃថ្នាក់ក្រោម អភិវឌ្ឍជំនាញដែលពាក់ព័ន្ធរបស់ថ្នាក់ក្រោម លើកទឹកចិត្តនៃគំនិតផ្តួចផ្តើមរបស់បុគ្គលិក និងផ្តល់ការសរសើរ និង រង្វាន់សម្រាប់ស្នាដៃ ។ ក្នុងវប្បធម៌តម្រង់ទិសស្នាដៃ ការជ្រើសរើសសមាជិកសម្រាប់ក្រុមការងារទំនងជាផ្អែកទៅលើទេពកោសល្យជំនាញ មិនមែនផ្អែកលើមិត្តភាព ឬ ញាតិសន្តានទេ ។ ការបំពេញមុខងារខ្លាំងរបស់បុគ្គលិក មានការទុកចិត្ត

[216] Abraham Maslow (1943)

ទៅលើភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រសិទ្ធភាព ក្នុងប្រទេសណាមួយ ។ ការអភិវឌ្ឍសេដ្ឋកិច្ចត្រូវ បានជ្រោមជ្រែងដោយសារតែមានការតម្រង់ទិសស្នាដៃខ្លាំង ប៉ុន្តែកង្វល់ចំពោះការ បំពេញស្នាដៃឱ្យបានល្អ និងកាន់តែប្រសើររបស់បណ្តាប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍ ពិតជាខ្លាំង ជាងបណ្តាប្រទេសអភិវឌ្ឍន៍ដែលមានទ្រព្យសម្បត្តិរួចជាស្រេច ។

១០.៥.៦. ឥប្បធម៌តម្រង់ទិសមនុស្សធម៌

"ការតម្រង់ទិសមនុស្សជាតិ" ត្រូវបានកំណត់ថាជាកំរិតមួយដែលអង្គភាពឬ សង្គមមួយលើកទឹកចិត្តនិង ផ្តល់រង្វាន់ដល់បុគ្គលម្នាក់ៗឲ្យមានភាពយុត្តិធម៌ ការគិតពី ប្រយោជន៍អ្នកដទៃ ស្និតស្នាល សប្បុរស យកចិត្តទុកដាក់ ដល់អ្នកដទៃស្មើៗគ្នា [217] ។ ចរិកលក្ខណៈនៃវប្បធម៌តម្រង់ទិសមនុស្សធម៌ ខ្ពស់និងទាប ដូចខាងក្រោម៖[218] សង្គម ការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់ទៅលើពលរដ្ឋដូចជា គិតផលប្រយោជន៍អ្នកដទៃជាសំខាន់ ពលរដ្ឋត្រូវបានលើកទឹកចិត្តជាចំបងឱ្យមានកម្មសិទ្ធិ និង សម្ព័ន្ធភាពគ្រួសារ សមាជិក នៃសង្គមម្នាក់ៗ ទទួលខុសត្រូវក្នុងការលើកកម្ពស់សុខុមាលភាពរបស់អ្នកដទៃ ។ លើស ពីនេះត្រូវលុបបំបាត់ចោលពលកម្មកុមារ ក្នុងទីសាធារណៈ និង ពលរដ្ឋត្រូវបានជំរុញ ឱ្យមានការទម្លាក់ចោលគ្រប់ទម្រង់នៃការរើសអើងជាតិសាសន៍ ។ សម្រាប់បណ្តាល ប្រទេសដែលមានវប្បធម៌តម្រង់ទិសមនុស្សធម៌ទាប ខ្វះការយកចិត្តទុកដាក់ ឬ ប្រព្រឹត្ត ផ្ទុយ ពីសូចនាករខាងលើ ។

១០.៦. ភាពខុសម្លែករវាងភេទនិង យេនឌ័រ

តើភេទ និង យេនឌ័រខុសគ្នាយ៉ាងដូចម្តេច? អត្ថន័យនៃពាក្យភេទគឺសំដៅទៅ ភាពខុសគ្នារវាងខាងសរីរៈ ភេទប្រុស និង ស្រី ។ តែគេក៏មិនភ្លេចពិនិត្យមើលអត្ថន័យនៃ ពាក្យ "យេនឌ័រ" ដែរ ។ ពាក្យនេះសំដៅទៅតួនាទីភេទប្រុស និង ស្ត្រីក្នុងសង្គមទៅវិញ ដូចជាៈ ការបញ្ចេញមតិ មុខតំណែងក្នុងសេវាសាធារណៈជាដើម ។

និយាយជាទូទៅ" ភេទ" សំដៅទៅលើភាពខុសគ្នានៃកត្តាជីវសាស្ត្ររវាងបុរសនិងស្ត្រី ដូចជា ភាពខុសគ្នានៃប្រដាប់បន្តពូជ និង ហ្សែន ។ ពេលខ្លះភេទដែលផ្តល់ដោយហ្សែន របស់មនុស្សមិនត្រូវគ្នានឹងអត្តសញ្ញាណយេនឌ័ររបស់ពួកគេទេ ។ ភាពខុសគ្នារវាងភេទ

[217] House et al, (2004), p. 569

[218] Ibid. p.570

ប្រុស និង ស្រី ជាកាយវិភាគវិទ្យា និង សរីរវិទ្យា "ភេទ" ច្រើនតែទាក់ទងនឹងភាពខុសគ្នានៃជីវសាស្ត្រ ។ ឧទាហរណ៍ ប្រដាប់បន្តពូជបុរស និង ស្ត្រីទាំងខាងក្នុងនិងខាងក្រៅ គឺ ខុសគ្នា កម្រិត និង ប្រភេទអ័រម៉ូនដែលមាននៅក្នុងរាងកាយបុរសនិងស្ត្រី គឺ ខុសគ្នា ។ កត្តាហ្សែនកំណត់ភេទរបស់ស្ត្រីនិងបុរសខុសគ្នា ។ ស្ត្រីមានក្រូម៉ូសូមចំនួន ៤៦ ក្នុងនោះមាននិមិត្តសញ្ញា X តំណាងភេទស្រី និងបុរសមាន ៤៦ រួមមាននិមិត្តសញ្ញា X និង Y ផង តំណាងឲ្យភេទស្រី (X) និងតំណាងភេទប្រុស (Y) ។ ដូច្នេះបុរសមានលទ្ធភាពកំណត់ភេទកូន ប្រុស ឬ ស្រី ក្នុងផ្ទៃម្តាយ ។ ឧទាហរណ៍ បើ X ខាងស្រីជួបនឹង X បុរសកំណត់ បានកូនស្រី តែ បើ Xខាងស្រីជួបនឹង Y បុរសកំណត់បានកូនប្រុស ។ [219]

តើ ដេនឌ័រជាអ្វី ?

យេនឌ័រសំដៅទៅលើតួនាទីឥរិយាបថការសម្តែង ការបង្ហាញ និង អត្តសញ្ញាណរបស់មនុស្សស្រី និង មនុស្សប្រុស បុរសនិងស្ត្រីដែលមានភាពចម្រុះភេទ ។ វាជះឥទ្ធិពលលើរបៀបដែលបុគ្គលភេទនីមួយៗ យល់ពីខ្លួនឯងនិងយល់គ្នាពីរបៀបដែលពួកគេធ្វើសកម្មភាព និង ទំនាក់ទំនង និង ការបែងចែកអំណាច និង ធនធាននៅក្នុងសង្គម ។ អត្តសញ្ញាណយេនឌ័រមិនត្រូវបានកំណត់ត្រឹមតែគោលពីរ (ក្មេងស្រី ស្ត្រី & ក្មេងប្រុស បុរស) ប៉ុណ្ណោះទេ លើសពីនេះ យេនឌ័រអាចផ្លាស់ប្តូរតាមពេលវេលា វប្បធម៌ ការវិវត្តសង្គម ឥតឈប់ឈរ ។ បើតាម អង្គការសុខភាពពិភពលោក (WHO) បានសំគាល់ឃើញថា ៖ តួនាទីយេនឌ័រនៅក្នុងសង្គមខ្លះមានភាពមុឺងម៉ាត់ជាងតួនាទីនៅក្នុងសង្គមដទៃទៀត ។ កម្រិតនៃការសម្រេចចិត្តនិងការទទួលខុសត្រូវផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុត្រូវបានគេរំពឹងថា ភេទនីមួយៗ មានការទទួលខុសត្រូវស្មើគ្នា មិនថាស្ត្រីចេញធ្វើការក្រៅផ្ទះឬ ធ្វើការនៅក្នុងផ្ទះ ថៃទាំ និង ចិញ្ចឹមកូនៗនោះទេ ។ សង្គមខ្លះតួនាទីយេនឌ័រមានព្រំដែនកំណត់ទៅតាមបទដ្ឋាន វប្បធម៌ របស់គេ នៅក្នុង វប្បធម៌សង្គមកាន់តែទូលាយ (ឈប់អភិរក្ស) ក្រុមគ្រួសារក៏មានបទដ្ឋានទូលាយរបស់ពួកគេដែរ ជាពិសេសយុវជនដំនាន់ ក្រោយៗ ។ នៅក្នុងសង្គមជាច្រើនបុរសកំពុងប្រកាន់យកតួនាទីដែលពីមុនត្រូវគេប្រកាន់ថា ជាកម្មសិទ្ធិរបស់ស្ត្រីដូចជា ដាំស្ល បោកខោអាវ មើលថែរកូន ឬ ការងារផ្ទះ ជាដើម ។ ហើយស្ត្រីក៏កំពុងដើរតួលើការងារមួយចំនួន ដែលពីមុនត្រូវគេចាត់

[219] Moir & Jessel, (1991)

ទុកថា ជាការងារកម្មសិទ្ធិរបស់បុរស ដូចជា៖ កងទ័ព នគរបាល អ្នកបើកយន្តហោះ ចម្បាំង វិស្វករកុំព្យូទ័រ អ្នកប្រដាល់ ជាដើម ។

១០.៦.១. ផ្នត់គំនិតភេទ ឬ យេនឌ័រ

ផ្នត់គំនិតភេទគឺជាទស្សនៈទូទៅឬការគិតទុកជាមុនអំពីគុណលក្ខណៈ[220] ចរិតលក្ខណៈ ឬ តួនាទីដែលគួរតែមាន ឬ សម្តែងដោយស្ត្រី និង បុរស ។ ផ្នត់គំនិតភេទរបស់ប្រជាជាតិមួយមានគ្រោះថ្នាក់នៅពេល ដែលពួកគេទទួលយ៉ាងជោគជ័យខាងវប្បធម៌ឬបទដ្ឋានសង្គម[221] ដែលបានចែងតៗគ្នាពីការកំណត់លក្ខណៈ ឬ សមត្ថភាពរបស់ស្ត្រី និង បុរសក្នុងការសង្គមរស់នៅ ដូចជា ការអភិវឌ្ឍសមត្ថភាព ការស្វែងរកការងារ និង ការជ្រើសរើសរបៀបរស់នៅរបស់ពួកគេ ។ ផ្នត់គំនិតពីភេទខ្លះ បង្កឱ្យឈឺចាប់ដល់ស្ត្រី ដូចជា៖ ស្ត្រីបង្វិលដើងក្រានមិនដុំ ស្ត្រីជាផ្កាសម្រាប់តាំងលម្អ ស្ត្រីជាសម្លៀកបំពាក់ដែលត្រូវគេផ្លាស់ប្តូរតាមចិត្ត ជាដើម ។ ទាំងនេះជា ទស្សនៈផ្នត់គំនិតរបស់បុរសមួយចំនួនប៉ុណ្ណោះ តែតាមពិតមិនមែនស្ត្រីទាំងអស់សុទ្ធតែស្របតាមលក្ខណៈដែលពួកគេយល់ឃើញនោះទេ ។ ឧទាហរណ៍ ចាប់តាំងពីឆ្នាំ ១៩៦០ មកមានស្ត្រីដែលបានកាន់កាប់អំណាចនីតិប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់បំផុត ក្នុងប្រទេសចំនួន៥៨ ត្រូវបានបោះឆ្នោតជ្រើសរើសតាមបែបប្រជាធិបតេយ្យដំបូងគេគឺលោកស្រី ស្រីម៉ាវ៉ូ បានដាវ៉ាណៃក (Sirimavo Bandaranaike) នៃប្រទេសស្រីលង្កាដែលបានកាន់កាប់ជាតំណែងជាអ្នកដឹកនាំនៃគណបក្សសេរីភាព នៅពេលដែលប្តីរបស់លោកស្រីត្រូវបានគេលបធ្វើឃាត។ លោកស្រី បានដាវ៉ាណៃក បានដឹកនាំគណបក្សរបស់លោកស្រីទទួលបានជោគជ័យក្នុងការបោះឆ្នោតបីលើកក្នុងឆ្នាំ ១៩៦០ ១៩៧០ និង ១៩៩៤ ។ នៅទសវត្សឆ្នាំ ១៩៨០ នៅអាណត្តិចុងក្រោយរបស់លោកស្រី មានការផ្លាស់ប្តូររដ្ឋធម្មនុញ្ញជារបបប្រធានាធិបតិវិញ មានន័យថា ប្រធានាធិបតីជាអ្នកកាន់ អំណាចនីតិប្រតិបត្តិវិញ ។ ប្រធានាធិបតីនៅពេលនេះក៏ជាស្ត្រីដែរ ជាកូនស្រីរបស់លោកស្រីរបស់គាត់គឺលោកស្រី ចាន់ដ្រីការ កុមារាទុងហ្គា (Chandrika Kumaratunga) ។ ស្រីលង្កាជាប្រទេសមួយក្នុងចំណោមប្រទេសចំនួន ១៣ ដែលមានស្ត្រីច្រើនជាងម្នាក់នៅក្នុងតំណែងខ្ពស់បំផុតនៃអំណាចនីតិប្រតិបត្តិហើយភាគច្រើននៃប្រទេសទាំងនោះ អាច

[220] Attribution
[221] Norm

ត្រូវបានគេរកឃើញនៅអនុទ្វីបឥណ្ឌា ឬ នៅភាគពាយព្យអឺរ៉ុប ។ ក្នុងចំណោម១៨ ប្រទេសនេះ ប្រទេសនូវែលហ្សេឡង់ និង ហ្វាំងឡង់ ជាប្រទេសតែមួយគត់ដែលមានមេដឹកនាំជាស្ត្រីបីនាក់ហើយ រួមទាំងនាយករដ្ឋមន្ត្រីបច្ចុប្បន្នពីររូប គឺលោកស្រី ជាស៊ីនដា អាន់ដើន និង សាន់ណា ម៉ារីន (Jacinda Ardern និង Sanna Marin) ។ ក្រៅពីនេះ អ្នកដឹកនាំស្ត្រីដែលឡើងកាន់តំណែងបានយូរបំផុត ហើយជាប់ៗ គ្នានៅក្នុងមុខតំណែងជាន់ខ្ពស់ គឺលោកស្រី អានជេឡាម៉ារកែល (Angela Merkel) នៃប្រទេសអាឡឺម៉ង់ កាន់ដំណែងបានរយៈពេល ១៥ ឆ្នាំហើយ នៅប្រហែលជា ១០ ខែទៀត ជាពេលវេលាបញ្ចប់នៃអាណត្តិរបស់គាត់ ។ ដោយឡែកនៅប្រទេសលីបេរីយ៉ា លោកស្រី អេឡែន ចន សុន ស៊ីរលីហ្វ (Ellen Johnson Sirleaf) បានកាន់ដំណែងមានរយៈពេល ១២ ឆ្នាំ ៦ ថ្ងៃ ។ លោកស្រី អ៊ិនដ្រា គន្ធី (Indira Gandhi) នៃប្រទេសឥណ្ឌា កាន់តំណែងជានាយករដ្ឋមន្ត្រីបានរយៈពេល១៦ ឆ្នាំ ១៥ ថ្ងៃចាប់ពីឆ្នាំ ១៩៨៩ និងនាយករដ្ឋមន្ត្រីបង់ក្លាដេសបច្ចុប្បន្នគឺលោកស្រី ស្ហេក ហាស៊ីណា (Sheikh Hasina) កាន់ដំណែងសរុបជិត ១៧ ឆ្នាំ ។ នៅពេលថ្មីបំផុត លោកស្រីខាធើរីណា សាគេឡារ៉ូពូលូ (Katerina Sakellaropoulou)ត្រូវបានតែងតាំងជាប្រធានាធិបតីស្ត្រីជាប់ឆ្នោតដំបូងនៃប្រទេសក្រិច (នៅថ្ងៃទី ១៣ ខែ មីនាឆ្នាំ ២០២០) ជាមេដឹកនាំស្ត្រីដំបូងក្នុងប្រទេសមួយនេះ ។ ទោះបីមានការរីកចម្រើនបែបនេះក្នុងរយៈពេលប៉ុន្មានឆ្នាំចុងក្រោយនេះក៏ដោយ មិនដែលមានស្ត្រីច្រើនជាង ១៩ នាក់នៅក្នុងមុខតំណែងនីតិប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់ និងតិចជាង១០%ក្នុងមួយឆ្នាំ បើប្រៀបធៀបទៅនឹងចំនួនបុរសដែលបានកាន់តំណែងទាំងនេះ ក្នុងចំណោមប្រទេសជាសមាជិកអង្គការសហប្រជាជាតិចំនួន ១៩៣ នាក់។ នៅដើមឆ្នាំ ២០២១ មានរដ្ឋជាសមាជិកអង្គការសហប្រជាជាតិចំនួន ១២ ដែលស្ត្រីមានឋានៈខ្ពស់បំផុតនៃអំណាចនីតិប្រតិបត្តិ (រូបភាព) [222]។ ទោះបីជាចំនួននេះកើនឡើងដល់ ១៤ នាក់នៅពេលដែលលោកស្រី ត័សាយ អៀងវេន (Tsai Ing-Wen) នៃសាធារណរដ្ឋចិន (តៃវ៉ាន់) និងប្រធានស្តីទីកូសូវ៉ូគឺលោកស្រី ចូស៊ី អូសម៉ានី Vjosi Osmani ត្រូវបានគេរាប់បញ្ចូល ផងដែរ [223]។

[222] https://womensenews.org/author/swanee-hunt/

[223] Aaron O'Neill, (2021)

១០.៦.២. ភាពខុសគ្នារវាងភាពជាអ្នកដឹកនាំ បុរសនិង ស្ត្រី

មុននឹងអធិប្បាយថា តើភាពជាអ្នកដឹកនាំបុរស ជាអ្វី ? និងតើភាពជាអ្នកដឹកនាំស្ត្រី ជាអ្វី ? យើងគួរយល់ដឹងពីមូលហេតុនៃកត្តាជីវសាស្ត្រមួយចំនួនដើម្បីងាយយល់ពីរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំនៃភេទទាំងពីរ ។ តាមពិតហេតុផលដែលនាំឱ្យភេទទាំងពីរប្រើរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំខុសប្លែកគ្នា ដោយសារតែការប្រើខួរក្បាលពីកំណើតមកម្ល៉េះ ។ ជាធម្មតា ខួរក្បាលរបស់មនុស្សយើងចែកជាពីរផ្នែកគឺអឌ្ឍគោលខាងឆ្វេង និងអឌ្ឍគោលខាងស្តាំ ។ អឌ្ឍគោលឬថតខាងឆ្វេងតំណាងឱ្យបុរសដែលជាអ្នកប្រើជាញឹកញាប់ឬភាគច្រើន ព្រោះវាជាផ្នែកមួយដែលមានតួនាទី អះអាង ភាពសមហេតុផល ការវិភាគ ការអនុវត្ត ការត្រួតពិនិត្យ ការបំពាន តស៊ូក្រាញនៀលជំរុញការរុលទៅមុខ អន្ទះអន្ទែងជាដើម ។ ចំណែកអឌ្ឍគោលខាងស្តាំនៃខួរក្បាល ជាថតដែលភេទស្រី ប្រើប្រាស់ជាញឹកញាប់ឬភាគច្រើន ដោយសារតែថតនេះមានតួនាទីច្នៃប្រឌិត ងាយទទួលអារម្មណ៍ ការប្រើញាណ បីបាច់ ទន់ភ្លន់ មិនប្រឈមការសំយោគ ការរួមបញ្ចូលគ្នា ធាប់បញ្ចេញអារម្មណ៍ ជាដើម ។

តាមការស្រាវជ្រាវបុគ្គលិកលក្ខណៈភេទ មានសញ្ញាណតាំងពីនៅជាទារកមកម្ល៉េះ នៅពេលដែលទារកចេះក្រឡេកមើលវត្ថុសព្វសារពើពេលណាមក ទារកប្រុសតែងតែចាប់អារម្មណ៍ទៅលើរបស់លេងដែលគេចងព្យួរនៅលើស្នូរអង្រឹង ជាជាងសមាជិកគ្រួសារនៅក្នុងផ្ទះដែលទៅឈ្លោកមើលគាត់នៅក្នុងអង្រឹង ។ ផ្ទុយទៅវិញ ទារកស្រីធាប់ចាប់អារម្មណ៍លើសមាជិកគ្រួសារជាជាងប្រដាប់លេងដែលព្យួរលើស្នូរអង្រឹង ។ នៅពេលដល់អាយុចូលរៀនបឋមសិក្សា បើមានសមាជិក(សិស្ស)ចូលរៀនថ្មី គេសង្កេតឃើញក្មេងស្រីធាប់រាក់ទាក់សមាជិកថ្មីជាងក្មេងប្រុស ។ នៅពេលចេញលេងឬសម្រាកពីការរៀនសូត្រ គេសង្កេតឃើញក្មេងស្រីមិនបានទៅណាឆ្ងាយ ក្រៅពីលេងក្នុងថ្នាក់ ឬ មុខថ្នាក់រៀន ។ ចំណែក

ឯក្មេងប្រុស ភាគច្រើនរត់លេង ធ្លាយៗ ពីថ្នាក់រៀន នេះជាលទ្ធផលនៃការសិក្សាមួយទៀតបានសង្កេតឃើញថា មនុស្សប្រុសភាគច្រើនពូកែគិតក្នុងលំហរជាងមនុស្សស្រី។ ដូច្នេះហើយបានជាក្នុងការធ្វើដំណើរមនុស្សស្រីភាគច្រើនងាយរង្វេងផ្លូវជាងមនុស្សប្រុស ។ ខាងក្រោមនេះជាមុខងារនៃអឌ្ឍគោលទាំងពីរដែលកេទនីមួយៗនិយមប្រើរៀងៗខ្លួន ។

តារាង ១០.១. ការប្រៀបធៀបតួនាទីអឌ្ឍគោលនៃកេទទាំងពីរ [224]

ខាងឆ្វេង (**ប្រុស**)		**ខាងស្តាំ** (**ស្ត្រី**)
•ញែកដាច់ពីគ្នា		•រួមបញ្ចូលគ្នា
•បុគ្គល		•សមូហភាព
•ផ្តោតខាងក្រៅ		•ផ្តោតខាងក្នុង
•ផ្តោតលើផ្នែក		•ផ្តោតទូទៅ
•តម្រង់ទិសលទ្ធផល		•តម្រង់ទិសដំណើរការ
•ប្រកួតប្រជែងគ្នា		•សហការគ្នា
•ឋានានុក្រម (ទាប ខ្ពស់)		•សហប្រធាន (ស្មើគ្នា)
•សកម្មភាព		•ផែនការ
•អនុវត្តន៍		•ជួយឲ្យក្លាយជា
•ភាពសមហេតុ (តក្ក)		•ផ្តោតលើលទ្ធផល
•ឯករាជ្យ		•តម្លៃ (អ្វីល្អ អ្វីអាក្រក់)
•អន្ទះសារ		•ពឹងគ្នាទៅវិញទៅមក
•ពឹងលើការវិភាគ		•អត់ធ្មត់
•ប្រើការគិត		•ពឹងលើញាណ
•និយាយឲ្យគេស្តាប់		•ប្រើបេះដូង (អារម្មណ៍)
•ធ្វើផ្ទាល់		•ស្តាប់គេនិយាយ
•ដៃលពោលអះអាង		•បើកចំហរ

[224] Michael Haupt #ExitTheSystem (2016) https://medium.com/

•ចេតនា		•ពោលទន់ភ្លន់ សុភាព
•ការត្រៀម		•អចេតនា
•ទំនាក់ទំនងត្រង់		•ចៃដន្យ
•ហេតុនិងផល		•ទំនាក់ទំនងជារង្វង់
•វិភាគផ្តោត		•ទំនាក់ទំនង
•តម្រង់ទិសថ្នាក់ក្រោម		•វិភាគជាប្រព័ន្ធ
•ទំនាក់ទំនងត្រង់		•តម្រង់ទិសអ្នកពាក់ព័ន្ធ
•ហេតុនិងផល		•តម្លៃ (អ្វីល្អ អ្វីអាក្រក់)
•វិភាគផ្តោត		•ពឹងគ្នាទៅវិញទៅមក
•តម្រង់ទិសថ្នាក់ក្រោម		•អត់ធ្មត់

សរុបមក ប្រភេទអឌ្ឍគោលទាំងពីរពិតជាពាក់ព័ន្ធនឹងការប្រើប្រាស់ពីសំណាក់ភេទទាំងពីរ ដូចដែលបានរៀបរាប់ខាងលើ ។ តែក៏នៅមានករណីលើកលែងខ្លះដែរ តាមទ្រឹស្តីជីវសាស្ត្រមួយចំនួន បានឱ្យដឹងថា៖ បុរសមួយចំនួនតូចដែលទទួលបានហ្សែនម្តាយលុបខ្លាំង ក៏ងាយនឹងងាកមកប្រើអឌ្ឍគោលខាងស្តាំដូចស្ត្រីដែរ។ ឧទាហរណ៍ក្នុងសង្គមដែលយើងរស់នៅ មិនខ្វះទេ មានបុរសខ្លះមានចិត្តគំនិតឬការគិតដូចស្ត្រី ក្រៅពីហ្សែនក៏អាចមានកត្តាបរិយាកាសគ្រួសារ (បងប្អូនគាត់ស្រីទាំងអស់ មានប្រុសតែម្នាក់ឯង)។ ផ្ទុយមកវិញ មានស្ត្រីមួយចំនួនតូចដែលទទួលបានហ្សែនពីឪពុកលុបខ្លាំង ក៏ងាយមកប្រើអឌ្ឍគោលខាងឆ្វេងដូចបុរសដែរ ។ ពេលខ្លះយើងអាចសង្កេតឃើញនៅក្នុងសង្គមជាក់ស្តែងស្ត្រីខ្លះមានចិត្តគំនិតនិងដើរតួដូចជាបុរសឬឪពុកក្នុងគ្រួសារ ចំណែកឯស្វាមីរបស់គាត់ ហាក់ដូចជាមេផ្ទះទៅវិញ ។ ក្រៅពីកត្តាតំណពូជ ឬហ្សែន ក៏មានកត្តាមួយដទៃទៀត ដែលជាហេតុនាំឱ្យស្ត្រីងាកមកប្រើអឌ្ឍគោលខាងឆ្វេងដូចជា៖ ក្មេងស្រីកំព្រា ឬស្ត្រីដែលមានបទពិសោធរងការឈឺចាប់ រងការមើលងាយមើលថោកពីសំណាក់អ្នកដទៃ ពួកគាត់ក៏បោះបង់ចោលការប្រើអឌ្ឍគោលខាងស្តាំ ងាកមកប្រើអឌ្ឍគោលខាងឆ្វេងភាគច្រើនវិញ ជាហេតុធ្វើឱ្យគាត់មានអារម្មណ៍រឹងមាំ មាន

គំនិតអារកាត់ ធ្លុះធ្លាយ កាត់បន្ថយមនោសញ្ចេតនា ឬមិនងាយបញ្ចេញអារម្មណ៍ ជាក់នរណាម្នាក់ឡើយ ។

១០.៧. តាពជាអ្នកដឹកនាំ និង យេនឌ័រ

យោងតាមការវិភាគខាងលើ ជាហេតុផលដែលឆ្លុះបញ្ចាំងពីភាពខុសប្លែក នៃការប្រើរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់បុរស និងស្ត្រី ។ មុននឹងវែកញែកពីភាពខុសប្លែកខាងលើ អ្នកអានគួរតែស្គាល់ប្រភេទនៃរចនាបទ ភាពអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ Transformational Leadership) និង ភាពជាអ្នកដឹកនាំអន្តរកាល ឬ គ្រប់គ្រង (Transactional Leadership) ជាមុនសិន ។

១០.៧.១.រចនាបទតាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ (Transformational Leadership) ជារបៀបនៃការដឹកនាំ ដោយប្រើវិធីលើកទឹកចិត្ត ជំរុញឱ្យស្គាល់ហេតុផល ដើម្បីឱ្យនិយោជិតមានគំនិតមានច្នៃប្រឌិត និង បង្កើតការផ្លាស់ប្តូរ ដែលនឹងជួយឱ្យមានការរីកលូតលាស់ និងកំណត់នូវភាពជោគជ័យរបស់ក្រុមហ៊ុននាពេលអនាគត ។ នេះជាគំរូនៃការសម្រេចស្នាដៃនៅកម្រិត ប្រតិបត្តិតាមរយៈការយល់ដឹងពីវប្បធម៌ក្រុមហ៊ុន ភាពជាកម្មសិទ្ធិរបស់និយោជិត និង ភាពឯករាជ្យនៅកន្លែងធ្វើការ ។

លើសពីនេះអ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះ ជំរុញឱ្យបុគ្គលិកធ្វើការងារ ដោយមិនចាំបាច់ថ្នាក់លើត្រួតពិនិត្យរឿងតូចតាច មានន័យថា អ្នកដឹកនាំជឿជាក់លើឥរិយាបថពួកគេដែលបានបណ្តុះបណ្តាល និងប្រគល់សិទ្ធិអំណាចដូចរាយនាមក្នុងតារាងភារកិច្ច[225] ឱ្យទទួលខុសត្រូវ និងធ្វើការសម្រេចចិត្តនៅក្នុងការងារដោយមិនចាំបាច់សួរនាំឬឆ្លងថ្នាក់លើ ។ នេះជារបៀបគ្រប់គ្រងដែលត្រូវបានរចនាឡើងដើម្បីផ្តល់ឱ្យនិយោជិតនូវមុខតំណែងការងារប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិតទៅអនាគតនិងព្រមទាំងបង្វឹកឲ្យចេះស្វែងរកដំណោះស្រាយថ្មីៗចំពោះបញ្ហាឬការងារចាស់ ។ និយោជិតធ្វើការងារផង និងស្ថិតនៅលើផ្លូវភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរខ្លួនឯងផង និងរៀបចំដើម្បីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរសម្រាប់អង្គភាពនៅថ្ងៃអនាគតផង ។

[225] Job Description: តារាងពណ៌នាការងារឬភារកិច្ចនៃមុខតំណែងរបស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ

ចរិតលក្ខណៈនៃអ្នកដឹកនាំរចនាបទបែបផ្លាស់ប្តូរ

នេះបើយោងតាមលោកស្រី បាស(Bass)ចរិតលក្ខណៈនៃអ្នកដឹកនាំបែបរចនាបទផ្លាស់ប្តូរ បានកំណត់នូវចរិតលក្ខណៈដាច់ដោយឡែកពីរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្សេងទៀត មានដូចខាងក្រោមនេះ៖ ។

១. លើកទឹកចិត្ត និងជំរុញស្មារតី តាមរយៈការអភិវឌ្ឍជំនាញរបស់អ្នកដើរតាម ។

២. បង្ហាញពីបទដ្ឋានសីលធម៌នៅក្នុងអង្គភាព និង លើកទឹកចិត្តដល់អ្នកដទៃដែលនៅជុំវិញខ្លួន ។

៣. ជំរុញឱ្យមានបរិយាកាសការងារប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ជាមួយនឹង គុណតម្លៃអាទិភាព និង បទដ្ឋានច្បាស់លាស់ ។

៤. កសាងវប្បធម៌ក្រុមហ៊ុនដោយលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរពីឥរិយាបថនៃការចាប់អារម្មណ៍តែខ្លួនឯង ទៅជាផ្នត់គំនិតការងារតម្រង់ទិសទៅជាប្រយោជន៍រួមវិញ ។

៥. សង្កត់ធ្ងន់លើភាពប្រាកដប្រជា [226]កិច្ចសហប្រតិបត្តិការ និងទំនាក់ទំនងបើកចំហ។

៦. ផ្តល់ការហ្វឹកហាត់ និង ណែនាំ បុគ្គលិកឱ្យមានភាពស្ទាត់ជំនាញ រួចព្រលែងឱ្យពួកគេរៀនធ្វើការសម្រេចចិត្តនិង ទទួលយកភាពជាម្ចាស់នៃការកិច្ច មុខដំណែងដោយខ្លួនឯង ។

១០.៧.២.រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអន្តរកាល

ភាពជាអ្នកដឹកនាំអន្តរកាល(Transactional Leadership) ត្រូវបានគេស្គាល់ផងដែរថាជាអ្នកដឹកនាំបែបរចនាបទគ្រប់គ្រង ។ របៀបដឹកនាំមួយបែប ពឹងផ្អែកលើរង្វាន់ និង ការដាក់ទណ្ឌកម្មដើម្បីសម្រេចបាននូវការងារល្អបំផុតពីអ្នកក្រោមបង្គាប់របស់គាត់។ អ្នកដឹកនាំបែបអន្តរកាលផ្តោតសំខាន់លើការសម្រេចគោលដៅរយៈពេលខ្លី (១ឆ្នាំចុះ) និង បំពេញភារកិច្ចឱ្យបានត្រឹមត្រូវនិងដាក់លាក់តាមពិធីសារ និង នីតិវិធីដែលថ្នាក់លើបានបង្កើតឡើង ដោយមិនមានការផ្លាស់ប្តូរអ្វីទាំងអស់ ។ ដូច្នេះហើយបានជាគេឃើញរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអន្តរកាល មានលក្ខណៈផ្ទុយនឹង រចនាបទ

[226] Authentic: ភាពស្មោះត្រង់, ប្រាកដប្រជា (មិនលាក់ពុតឬមិនទាមទារសគុណពីបុគ្គលិក)

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ ដែលជារបៀបមួយ អ្នកដឹកនាំស្វែងរកការលើកទឹកចិត្ត និង ជំរុញបំផុសស្មារតីកម្មករ ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំអន្តរកាល ត្រូវបានគេហៅវចនាបទមួយទៀតថាជា បែប "គ្រប់គ្រង ឬ បញ្ជា" ខណៈពេលដែលភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរត្រូវបានចាត់ទុកថាជា "ការលក់" (អ្នកមានស្នាដៃ ប្តូរនឹងការលើកទឹកចិត្ត យកចិត្តទុកដាក់) ។

<u>ចរិតលក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអន្តរកាល</u>

របៀបនៃការដឹកនាំបែបអន្តរកាល មានដំណើរការល្អបំផុតនៅក្នុងបរិយាកាសដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង ដំណើរការតាមតួនាទីដែលបានភ្ជាប់ជាមួយការកិច្ចជាក់លាក់ដើម្បីសម្រេចបានគោលដៅ ។ យោងទៅតាមទ្រឹស្តីភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបអន្តរកាល អ្នកដឹកនាំធ្វើការតាមរចនាសម្ព័ន្ធដែលមានស្រាប់របស់អង្គភាពមួយ ។ អ្នកដឹកនាំចង់បានអ្នកក្រោមបង្គាប់ផ្តល់លទ្ធផលជាក់លាក់ដែលអាចវាស់វែង (ត្រួតពិនិត្យនិងវាយតម្លៃ)បាន ។ អ្នកដឹកនាំអន្តរកាលម្នាក់ៗ វាយតម្លៃអ្នកក្រោមបង្គាប់ថាតើពួកគេបំពេញការងារតាមស្តង់ដារ ដែលបានតម្រូវ ឬកំណត់ និង តាមលទ្ធផលរំពឹងទុកដែរឬទេ ។ ដូច្នេះអ្នកដឹកនាំបែបរចនាបទ អន្តរកាល អំពាវនាវឱ្យអ្នកក្រោមបង្គាប់ តម្កល់ផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនស្ថិតនៅលើដំណើរការគោលដៅអង្គភាព ។ បុគ្គលិកលក្ខណរបស់អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះជារួមមាន៖ ប្រើខួរក្បាលខាងឆ្វេងខ្លាំងណាស់[227] លំអៀងទៅរកការបត់បែន ជំទាស់នឹងការផ្លែប្រឌិតឬ ផ្លាស់ប្តូរ ដោយផ្តោតលើគោលដៅរយៈពេលខ្លី (១ឆ្នាំចុះ) ពេញចិត្តចំពោះគោលនយោបាយ និង នីតិវិធីនៃរចនាសម្ព័ន្ធដែលមានស្រាប់ និង ប្រកាន់ខ្ជាប់នូវវិន័យ និង ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន ។

សរុបមករចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ មានទំនោរខ្លាំងសម្រាប់អ្នកដឹកនាំស្ត្រី ចូលចិត្តអនុវត្ត និងមានទំនោរបែប ប្រជាធិបតេយ្យ ឬ រចនាបទចូលរួម[228] ច្រើនជាង ខណៈដែលបុរសមានទំនោរត្រួតត្រា និងបញ្ជាលើការងារខ្លាំង ។ បុគ្គលិកលក្ខណបែបនេះរំលឹកដល់យើងទាំងអស់គ្នា ឱ្យនឹងឃើញដល់សុភាសិតខ្មែរមួយដែល

---

[227] ខួរក្បាលមនុស្សចែកជា ចំតខាងឆ្វេងនិងចំតខាងស្តាំ។ បុរសប្រើចំតខាងឆ្វេងច្រើនជាងខាងស្តាំ ចំណែកឯស្ត្រីប្រើចំតខាងស្តាំច្រើនជាងខាងឆ្វេង ។ ចំតខាងស្តាំមានតួនាទីវិភាគ បញ្ជា របាយការណ៍ ។ ចំតខាងស្តាំមានតួនាទី បញ្ចេញអារម្មណ៍, មនោសញ្ចេតនាជាដើម

[228] Participative, democratic, joint-decision or group decision

ពោលថា៖ " សូវស្លាប់បា កុំឲ្យស្លាប់មេ សូវលិចទូកកណ្តាលទន្លេ កុំឱ្យភ្លើងឆេះផ្ទះ" ។ ក្នុងសុភាសិតនេះ ខ្មែរយើងបាន ឱ្យតម្លៃលើចរិតលក្ខណៈរបស់ស្ត្រីខ្ពស់ខ្លាំង បើសិនជាឪពុកបាត់បង់ តែនៅសល់ម្តាយ ធ្វើឱ្យកូនៗមានក្តីសង្ឃឹម ព្រោះម្តាយខ្មែរភាគច្រើនកម្រយកប្តីថ្មីណាស់ ព្រោះខ្លាចគេធ្វើបាបកូន សុខចិត្តតស៊ូ ក្រាញនៀល ចិញ្ចឹមកូនតែម្នាក់ឯង ។ ឧទាហរណ៍មួយទៀតនៅក្នុងរបបខ្មែរក្រហម ស្មេរនៅចាំបាន(កាលនោះអាយុប្រហែល ១២ ឆ្នាំ) នៅពេលរដូវវស្សាជារៀងរាល់ឆ្នាំ អង្គការខ្មែរក្រហមបង្អត់អាហារពលរដ្ឋខ្មែរ ជួនកាលមួយគ្រួសារបានពោតមួយផ្លែ ។ ក្នុងស្ថានភាពបែបហ្នឹង គេសង្កេតឃើញនៅក្នុងគ្រួសារខ្មែរនីមួយៗនៅតំបន់ខ្ញុំ ភាគច្រើនមានតែម្តាយ (ឪពុកភាគតិច) មានចំណីបន្តិចបន្តួច ស៊ូអត់ខ្លួនឯង លួចលាក់ទុកឱ្យកូនបរិភោគ នៅក្នុងស្ថានភាពដ៏លំបាកនោះ ។ ដូច្នេះអត្ថន័យសុភាសិតខ្មែរខាងលើ ជាឧទាហរណ៍ ឬ កស្តុតាងបញ្ជាក់ថា ស្ត្រីភាគច្រើនមានរចនាបទ ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ (Transformational leader) ។

បើតាមលោក កូហ្វី អាណាន់[229] បានថ្លែងថា៖ " សមភាពយេនឌ័រមិនត្រឹមតែជាគោលដៅមួយនៅក្នុងខ្លួនវាប៉ុណ្ណោះទេ ។ លើសពីនេះ ជាបុរេលក្ខខណ្ឌ[230]សម្រាប់ការប្រឈមមុខនឹងការកាត់បន្ថយភាពក្រីក្រ លើកកម្ពស់ការអភិវឌ្ឍប្រកបដោយចីរភាព និង កសាងអភិបាលកិច្ចល្អ " ។ ការស្រាវជ្រាវបែបពិសោធន៍[231]បានរកឃើញថា ស្ត្រីមានទំនោរទៅរកភាពខ្លាំងដែលក្លាយជាអ្នកដឹកនាំដ៏អស្ចារ្យ ទោះបីជា បច្ចុប្បន្ននេះ ស្ត្រីមិនទាន់ទទួលបានការលើកទឹកចិត្តខ្លាំងឱ្យសក្តិសមនឹងភាពខ្លាំងរបស់ខ្លួនក៏ដោយ ។ តួយ៉ាង ចំនួនស្ត្រីដែលមានមុខតំណែងខ្ពស់ក្នុងអង្គភាពឬពិភពលោក នៅមានកម្រិតភាគរយទាប ដោយសារគេគិតថានៅមានការរើសអើងដោយចេតនា ឬអចេតនា (វប្បធម៌)។ ទំនោរខ្លាំងក្នុងការលើកតម្កើងបុរស ជាងស្ត្រី ក្នុងការបំពេញមុខតំណែងជា

[229] អតីតអគ្គលេខាធិការអង្គការសហប្រជាជាតិពីឆ្នាំ១៩៩៧ ដល់ ២០០៦

[230] លក្ខខណ្ឌពីកំណើត, ពីបុរេប្រវត្តិ

[231] Empirical theory ទ្រឹស្តីដែលអ្នកស្រាវជ្រាវ ប្រមូលទិន្នន័យជាក់ស្តែងពីប្រទេសមួយចំនួន ។

អ្នកដឹកនាំកម្រិតខ្ពស់ ត្រូវបានគេហៅថា" ពិដានកញ្ចក់" (មើលរូបភាព)[232] ។ សព្វថ្ងៃ

លើពិភពលោក មានតែប្រទេសមួយចំនួនតូចទេដែលមានប្រមុខរដ្ឋ ឬនាយករដ្ឋមន្ត្រី ជាស្ត្រី ហើយចំនួនស្ត្រីដែលមានមុខតំណែងជានាយកប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់នៅក្នុងអង្គភាពធុរកិច្ចធំ ៗ ក៏មានចំនួនតិចតួចដែរ បើធៀបទៅនឹងបុរស ទោះបីជាចំនួនស្ត្រី ឡើងកាន់មុខដំណែងមានការកើនឡើងក្នុងប៉ុន្មានឆ្នាំថ្មីៗនេះក៏ដោយ [233]។ យោងទៅតាមទស្សនាវដ្តី Harvard Business Review បានឱ្យដឹងថា៖ ក្នុងចំណោម នាយកប្រតិបត្តិក្រុមហ៊ុនចំនួន ៥០០ នាក់ មានស្ត្រីចំនួន ៥ភាគរយ ដែលមានភ័ព្វវាសនាបានក្លាយជានាយកប្រតិបត្តិ ។ ហើយក្នុងចំណោមនាយកប្រតិបត្តិនៃអង្គភាពមិនគិតប្រាក់ចំណេញចំនួន ៥០០ នាក់ មានស្ត្រីលើសពី ៥ភាគរយ ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ គុណសម្បត្តិជាច្រើនដែលអ្នកដឹកនាំស្ត្រីមានទំនោរឆនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ [234] ត្រូវគេកំពុងទទួលស្គាល់ថា ជារបៀបដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុតនៅពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ ជួយដំរុញឱ្យនិយោជិតស្វែងរកតម្លៃ (បែបណាល្អ បែបណាជាចំណង់ចំណូលចិត្ត និងជោគជ័យ) ខ្លួនឯង តាមរយៈការងារដំនាញដែលពួកគេកំពុងធ្វើ ។ ក្នុងស្ថានភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំជេនឌ័រ ក៏ត្រូវបានគេនិយាយពីគុណសម្បត្តិរបស់បុរសជាច្រើន អាចបង្កើតឱ្យមានអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពផងដែរ ។ ជំនាញល្អបំផុតសម្រាប់ការងាររបស់បុគ្គល តែងតែពឹងផ្អែកលើបរិបទ [235] ។ ទាំងបុរសនិងស្ត្រីគួរតែមើលលើគុណសម្បត្តិនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដែលអាចបង្កើតបាន

---

[232] Chloe Taylor (2015) Human Resource Direction. Hcmag.com

[233] Adler, 1996; Catalyst, (2003); Powell & Graves, (2003); Ragins, Townsend, & Mattis, (1998)

[234] Transformational leadership ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលគិតពីអ្នកដទៃ ដែលមានលក្ខណៈសិលធ៌ម

[235] កាលៈទេសៈដែលបង្កើតបានជាព្រឹត្តិការណ៍, សេចក្តីថ្លែងការណ៍ឬគំនិតមួយក្នុងលក្ខខណ្ឌដែលអាចត្រូវបានយល់ពេញលេញ។

តរិយាបថអ្នកដឹកនាំដ៏អស្ចារ្យម្នាក់ៗ ហើយសម្រេចថា តើអ្នកណាខ្លះដែលធានាការ រ៉ាប់រងទៅលើគោលដៅអាជីពរបស់ខ្លួនឯងនិង អង្គភាព ។ លទ្ធផលសិក្សាអំពីភាពខុសគ្នានៃជេនឌ័រនៅក្នុងប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំក៏មិនដូចគ្នាដែរ ។បើតាមលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវ [236] មិនបានរកឃើញភាពខុសគ្នាជាទូទៅ នៃ ប្រសិទ្ធភាពចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងបុរស និង ស្ត្រី ទេ ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ នៅពេលដែលមុខតំណែងតម្រូវការឱ្យមានជំនាញជាក់លាក់ អ្នកគ្រប់គ្រងបុរស ត្រូវបានគេកំណត់ថា មានប្រសិទ្ធភាពជាងស្ត្រី ។ តែចំពោះមុខតំណែងណាដែលមានតម្រូវការជំនាញអន្តរបុគ្គល (ទំនាក់ទំនងប្រកបដោយតរិយាបថយល់ចិត្ត) អ្នកគ្រប់គ្រងស្ត្រីមានប្រសិទ្ធភាពជាងបុរស ។ សរុបមក តំណែងភាពជាអ្នកដឹកនាំភាគច្រើនតម្រូវឱ្យជំនាញទាំងពីរ ជេនឌ័រទំនងជាមិនមានប្រយោជន៍ជើរតួជាអ្នកព្យាករណ៍ពីប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំសម្រាប់មុខតំណែងទាំងនេះឡើយ ។ ខាងក្រោមនេះ មានចំណុចមួយចំនួនដែលអាចប្រៀបធៀបប្រសិទ្ធភាពជេនឌ័រ ក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។

១. រចនាបទចំនាក់ចំនង

ស្ត្រីមានទំនោរមានរបៀបសហការណ៍និងមានការចូលរួមច្រើនជាងបុរស ។ យោងតាមសមាគមន៍ចិត្តសាស្ត្រអាមេរិកបានឱ្យដឹងថាបុរសមាន " របៀបបញ្ជានិងត្រួតត្រា " ច្រើនជាងស្ត្រី ។ ពួកគេផ្តោតលើការងារនិងការណែនាំច្រើនជាងស្ត្រី ខណៈដែលស្ត្រីមានលក្ខណៈបែបប្រជាធិបតេយ្យ ជាងបុរស ។ នេះជាភាពខុសគ្នានៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏អស្ចារ្យបំផុតរវាងអ្នកគ្រប់គ្រងបុរស និង ស្ត្រី ៖ បុរសផ្តល់ការណែនាំដល់និយោជិតរបស់ពួកគេ ខណៈដែលស្ត្រីលើកទឹកចិត្តឱ្យនិយោជិតពួកគេស្វែងរកទិសដៅការងារដោយខ្លួនឯង។ ចំពោះរចនាបទសហប្រតិបត្តិការ ពាក់ព័ន្ធនឹងការសន្ទនា និង ការស្តាប់យោបល់របស់បុគ្គលិក អ្នកដឹកនាំស្ត្រី យកចិត្តទុកដាក់ ច្រើនជាងអ្នកដឹកនាំបុរស ជាហេតុនាំឱ្យនិយោជិតមានអារម្មណ៍ថា ខ្លួនគេ មានតម្លៃ ជាង ។ រចនាបទនៃអ្នកដឹកនាំភេទទាំងពីរមានតម្លៃស្មើគ្នា នៅក្នុងបរិបទខុសគ្នា ។ ឧទាហរណ៍ការផ្តោតលើស្នាដៃខ្ពស់អាចមានអត្ថប្រយោជន៍ច្រើននៅពេលដែលស្ថានភាពតម្រូវការចាំបាច់ ។

[236] Eagly et al (1995) វិភាគតាមវិធីសាស្ត្រ Meta

២.ប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់

ស្ត្រីតែងតែលើកទឹកចិត្តឱ្យនិយោជិតស្វែងរកតម្លៃខ្លួនឯងលើការពេញចិត្ត ក្នុងការងាររបស់ពួកគេដែលជារង្វាន់ផ្ទាល់ខ្លួន ។ នេះគឺជាផ្នែកស្នូលនៃទស្សនវិជ្ជានៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលផ្លាស់ប្តូរ ៖ ពោលគឺជួយនិយោជិតឱ្យរកឃើញអត្តសញ្ញាណរបស់ពួកគេនៅក្នុងការងារដែលពួកគេធ្វើ ។ បុរសទំនងជាប្រើវិធីសាស្ត្រដឹកនាំប្រតិបត្តិការនៃការផ្តល់ការលើកទឹកចិត្តសម្រាប់បុគ្គលិកជោគជ័យនិងការពិន័យចំពោះបុគ្គលិកដែលបរាជ័យ ។ ជាការពិតភេទទាំងពីរ អាចរៀនពីភាពជោគជ័យនិងបរាជ័យក្នុងទម្រង់ភាពជាអ្នកដឹកនាំទាំងនេះ ។ ភាពខុសគ្នានៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរវាងអ្នកគ្រប់គ្រងបុរសនិងស្ត្រីអាចធ្វើការជាមួយគ្នាបានផងដែរពីព្រោះអ្នកដឹកនាំប្រតិបត្តិ អាចធានានូវគណនេយ្យភាពខណៈអ្នកដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ ជំរុញនិងលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិក ។

៣.ការផ្សព្វផ្សាយខ្លួនឯង

បុរសមានទំនោរជាអ្នកពូកែធ្វើម៉ាយេធីងខ្លួនឯងមានន័យថាពួកគេចូលចិត្តឱ្យអ្នកដទៃដឹងពីភាពជោគជ័យនិងភាពខ្លាំងរបស់ខ្លួន ។ ស្ត្រីទំនងជាមានលក្ខណៈសុភាពរាបសាឬស្ងាត់ស្ងៀមអំពីសមិទ្ធផលខ្លួនឯង ជាងបុរស ។ ដើម្បីទទួលជោគជ័យក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ ស្ត្រីគួររៀនសូត្រធ្វើម៉ាយេធីងខ្លួនឯងដោយចែករំលែកសមិទ្ធផលនិងជំនាញរបស់ខ្លួនទៅឱ្យអ្នកដទៃ ។ យ៉ាងណាមិញ នេះជារឿងពិបាកសម្រាប់ស្ត្រីម្នាក់ដើម្បីឈានមុខគេឱ្យក្លាយជាអ្នកដឹកនាំ ប្រសិនបើអ្នកដទៃឬថ្នាក់លើ មិនបានកត់សំគាល់នូវសមត្ថភាពដែលនាងមានទេនោះ ។ ការផ្សព្វផ្សាយសមត្ថភាព ខ្លួនឯងរបស់បុគ្គលអ្នកដឹកនាំ តែងតែទទួលបាននូវការគោរពនៅកន្លែងធ្វើការរបស់នាងផងដែរ ដូចជាការងារគម្រោង ការតស៊ូមតិ ជាដើម សុទ្ធតែជួយដល់នាងក្នុងការជះឥទ្ធិពលដល់ក្រុមការងារ ។ គេសង្កេតឃើញ វិធីទាំងនេះ បុរសតែងតែប្រើប្រើនជាងស្ត្រីនៅក្នុងអង្គភាពការងារ ។

សរុបមកមិនមែនថាអ្នកដឹកនាំភេទណាល្អជាងភេទណាទេ ។ ភាពជាក់ស្តែងគឺថាភាពខុសគ្នារវាងទម្រង់នៃការដឹកនាំរបស់បុរស និង ស្ត្រីអាចជួយបង្កើនភាពច្នៃប្រឌិតនៃរចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំឱ្យកាន់មានច្រើនបែបផែននៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ដើម្បី

ជួយបង្កើនភាពជោគជ័យរបស់ក្រុមហ៊ុន [237]។ ហេតុផលដទៃទៀតដែលនាំឱ្យស្ត្រីក្លាយ ជាអ្នកដឹកនាំអស្ចារ្យ[238] គឺទំនោរស្ត្រីឆ្ពោះទៅរកវិធីសាស្ត្រឆ្លុះបញ្ចាំងដោយខ្លួនឯង អាចពន្យល់ពីមូលហេតុដែលនិយោជិតស្ត្រីកំណត់ភាពជាអ្នកដឹកនាំខុសពីបុរសខ្លះ។ ស្ត្រីហាសិបប្រាំភាគរយ (ធៀបនឹងបុរស ៥៦ ភាគរយ) បាននិយាយថាពួកគេចាត់ទុក អ្នកដឹកនាំជាអ្នកដែលចែករំលែកចំណេះដឹងដល់ពួកគេ ហើយភ្ជាប់ទំនាក់ទំនងជាមួយ មិត្តរួមការងាររបស់ពួកគេដើម្បីជួយក្រុម និង អាជីវកម្ម ។ បើតាមលោកស្រី សាបាចូហ្សី (Saba Joshi) បានមានប្រសាសន៍ថា៖ ដោយសារឥរិយាបថនេះ នៅពេលដែលស្ត្រី ឡើងកាន់តួនាទីជាអ្នកគ្រប់គ្រងវិញ វាពិតជាអាចធ្វើឱ្យពួកគេមានភាពរឹងមាំនិងក្លាយ ជាអ្នកដឹកនាំកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ។ ទោះបីជាពួកគេមានគុណសម្បត្តិដូចបានរៀប រាប់ខាងលើក៏ដោយ ការស្ទង់មតិរបស់លោកស្រី សាបាបានរកឃើញថា មានស្ត្រី តែ ៦០ ភាគរយប៉ុណ្ណោះដែលនិយាយថាពួកគេមានអារម្មណ៍ ជាអ្នកដឹកនាំផ្អែកលើ ការចូលរួមជាមួយបុគ្គលិករបស់ពួកគេសម្រាប់ដំណោះស្រាយបញ្ហានានាក្នុងអាជីវកម្ម។

១០.៨ លក្ខណៈសម្បត្តិធម្មជាតិនៃអ្នកដឹកនាំស្ត្រី

ស្ត្រីប្រហែលជាមិនបានត្រៀមខ្លួនសម្រាប់ភាពជោគជ័យដែលពួកគេ មាននៅ ក្នុងតួនាទីជាអ្នកដឹកនាំទេប៉ុន្តែសក្តានុពលនិងសមត្ថភាពរបស់ពួកគេដែលមានស្រាប់ ពិតជាមិនអាចប្រកែកបានឡើយ ។ បើតាមសារព័ត៌មាន Business Daily បានស្នើឱ្យ អ្នកដឹកនាំស្ត្រីចែករំលែកគំនិតរបស់ពួកគេលើបុគ្គលិកស្ត្រី ក្នុងអង្គភាពរបស់ពួកគេ ។ ខាងក្រោមនេះជាហេតុផលចំនួន ១៥ ដែលស្ត្រីធ្វើឱ្យក្លាយជាអ្នកដឹកនាំឆ្នើម ។

១.ពួកគេឱ្យតម្លៃលើតុល្យភាពនៃជីវិតការងារ

អ្នកដឹកនាំស្ត្រីបាននិយាយថា៖ " ស្ត្រីអាចជាអ្នកដឹកនាំឆ្នើម ព្រោះ យើងអាច ប្តឹងថ្លែងជំនាញវិជ្ជាជីវៈ និង ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់ខ្លួន ។ វាកាន់តែងាយស្រួលក្នុងការ ទៅជួបអ្នកដឹកនាំស្ត្រីដោយការស្នើសុំសួរសំណួរសើបដោយផ្ទាល់ខ្លួន។ ខ្ញុំយកចិត្ត ទុកដាក់ចំពោះសមាជិកក្រុមនិងសុខុមាលភាពរបស់ពួកគេ រួមបញ្ចូល៖ ការបំពេញ ការងារនៅកន្លែងធ្វើការនិងតុល្យភាពជីវិតការងារ ។ ខ្ញុំក៏ដឹងដែរថាស្ត្រីមានភាពសកម្ម

[237] Careeradvancementblock.com>male-female-leadership

[238] Business News. www.replicon.com

ជាងមុនក្នុងការក្លាយជាអ្នកណែនាំហើយពេលខ្លះវាជាទំនាក់ទំនងជាបើកចំហរនិងការប្រាស្រ័យទាក់ទងដិតស្និតដែលងាយស្រួលក្នុងការណែនាំបុគ្គលិកឬសមាជិកក្រុមឱ្យចេះផ្លាស់ប្តូរ" ។ អាមីកូកូណូរ៉ាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នៃប្រឹត (Amy Killoran) ។

២.ស្ត្រីជាអ្នកមានសមានចិត្ត

" ស្ត្រីភាគច្រើនមានទំនាក់ទំនងប្រកបដោយការយោគយល់ និងឱ្យ តម្លៃ ។ នេះអាចឱ្យពួកគេមានការយល់ដឹងយ៉ាងខ្លាំងអំពីអ្វីដែលជំរុញ និង លើកទឹកចិត្តមនុស្ស និង របៀបទទួលស្គាល់ស្នាដៃមនុស្សផ្សេងៗ គ្នាចំពោះការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ ។ (អាណាក្រូ នាយកប្រតិបត្តិនិងជាស្ថាបនិកក្រុមហ៊ុន Crowe P)

៣. ស្ត្រីជាអ្នកឮកែស្តាប់

" ស្ត្រីអាចអ្នកដឹកនាំដ៏អស្ចារ្យពីព្រោះ យើងចំណាយពេលស្តាប់ជំនួសឱ្យប្រតិកម្មភ្លាមៗខណៈពេលដែលបុគ្គលិកឬសមាជិកក្រុមមានបញ្ហា ។ យើងតែងតែគោរពដល់សិទ្ធិអ្នកដទៃនិងទស្សនៈរបស់ពួកគេ ។ ទោះជាពួកគេត្រូវ ឬខុសក៏ដោយយើងបានស្តាប់ជាមុនសិន បន្ទាប់មកសុំយើងធ្វើការសម្រេចចិត្តជាក្រោយ ។ យើងតែងតែមានទំនោរផ្តល់ឱកាសដល់អ្នកដទៃ " ។ (Jo Hausman គ្រូបង្វឹកអាជីពនិងជាអ្នកដឹកនាំនិងជាអ្នកនិពន្ធ)

៤.ស្ត្រីជាអ្នកបីបាច់

"ទិដ្ឋភាពសំខាន់មួយនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាសមត្ថភាពក្នុងការជួយសមាជិកក្រុមរបស់អ្នកឱ្យអភិវឌ្ឍជំនាញនិងភាពខ្លាំងរបស់ពួកគេ។ សម្រាប់ស្ត្រីដែលនិស្ស័យពីធម្មជាតិ ជាអ្នកចិញ្ចឹមបីបាច់កូនៗ បានដើរតួជាសេណារីយ៉ូដ៏ល្អបំផុតអាចជួយជ្រោមជ្រែងអ្នកដែលនៅជុំវិញឱ្យទទួលបានជោគជ័យ ។ (Marilyn Heywood Paige)

៥.ស្ត្រីផ្តោតលើការងារជាក្រុម

" ស្ត្រី បង្ហាញនូវចំណង់នៃភាពរីករាយ និង សមត្ថភាពដ៏ធំធេងដើម្បីបម្រើការងារគោលដៅ ។ ខ្ញុំបានសង្កេតឃើញស្ត្រីធ្វើការសម្រេចចិត្តប្រកបដោយភាពក្លាហាន និង ឆ្លាតវៃក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ ខណៈពេលដែលពឹងផ្អែកលើអ្នកដទៃដែលជាសមាជិកក្រុមរបស់ពួកគេ ។ ក្នុងបរិយាកាសការងារ ស្ត្រីបានបន្ថយអំណាចតិចបំផុត ជំនួសមកវិញសមានចិត្ត និងមានកិច្ចសហការដូចជាក្រុមគ្រួសារតែមួយ ប៉ុន្តែមានភាពជាអ្នកដឹកនាំរឹងមាំ"។ (Katharine M. Nohr នាយកគ្រប់គ្រងហានិភ័យកីឡា Nohr)

៦.ស្ត្រីមានទេពកោសល្យការងារច្រើន

" ស្ត្រីធ្វើអ្នកដឹកនាំទូទៅដ៏ល្អ ព្រោះយើងជាអ្នកធ្វើកិច្ចការច្រើនបែបផែន ។ សមត្ថភាពក្នុងការសំរេចចិត្តនិងឆ្លើយតបបានឆាប់រហ័សចំពោះការកិច្ច ឬ បញ្ហាដែលកើតឡើងដំណាលគ្នា និង ផ្សេងៗគ្នាក្នុងពេលតែមួយ ។ ទាំងនេះសុទ្ធតែជាសមាសធាតុសំខាន់សម្រាប់ភាពជោគជ័យក្នុងការដឹកនាំទូទៅ ។ (Carolann Tutera , ប្រធាន Sotto Pelle)

៧.ស្ត្រីជាអ្នកលើកទឹកចិត្តនៅពេលប្រឈមបញ្ហា

"យើងជាអ្នកផ្ទៃប្រឹតក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហានិងលើកទឹកចិត្តប្រឈមនឹងឧបសគ្គនានាដែលកើតឡើងក្នុងដំណើរការការងារ ។ បំណងប្រាថ្នារបស់យើងគឺ ដើម្បីយកឈ្នះលើបញ្ហាប្រឈម ដំរុញឱ្យយើងសម្រេចបាននូវអ្វីដែលជាគោលដៅ ។ អ្នកដឹកនាំមិនទទួលយកពាក្យថា "ទៅអត់រួច" សម្រាប់ចម្លើយរបស់សមាជិក្រុមទេ ។ (Jackie Zlatanovski, ស្ថាបនិក, Flik Flops)

៨. ស្ត្រីជាអ្នកចំណាក់ចំណងខ្លាំង

" ការប្រាស្រ័យទាក់ទងត្រូវបានគេនិយាយថាជាជំនាញមួយក្នុងចំណោមជំនាញខ្លាំងជាច្រើនរបស់ស្ត្រី - អ្នកដឹកនាំជាស្ត្រីយល់ច្បាស់ច្បាស់ពីរបៀបប្រើវា ។ មិនថាជាការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយនិយោជក និយោជិត អ្នករួមការងារ ឬ ដៃគូទេ ។ ទំនាក់ទំនងស្ត្រីច្រើនតែបើកចំហរ ធាប់បង្កើនភាពទុកចិត្តក្នុងការអនុវត្តតួនាទីនិងទំនួលខុសត្រូវ ។ អ្នកដឹកនាំអាជីវកម្មជាស្ត្រីអាចប្រាស្រ័យទាក់ទងជាទៀងទាត់យ៉ាងច្បាស់ និង បើកចំហ ។ (Tina Bacon-DeFrece ប្រធានក្រុមហ៊ុន Big Frog)

៨.ស្ត្រីមានក្តីស្រមៃធំ

"ស្ត្រីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំល្អ ដោយសារតែពួកគេមានសមត្ថភាពពិសេសក្នុងក្តីសុបិនធំ ហ៊ានប្រឈមនឹងលក្ខខណ្ឌ ឬការសន្មតផ្សេងៗ និងលើកទឹកចិត្តដល់ធន្ធះសមាជិកក្រុម ហើយពួកគេដឹងពីរបៀបបកស្រាយគោលដៅធំ ៗ ទៅជាសកម្មភាពជាក់ស្តែងនិងចេញលទ្ធផល ។ Angela Dejene អនុប្រធាននាយកប្រតិបត្តិ Crosswind Media & ទំនាក់ទំនងសាធារណៈ។

៩.ស្ត្រីជាអ្នកដោះស្រាយស្ថានភាព វិបត្តិបានល្អ

"ស្ត្រីជាច្រើន(ជាពិសេសអ្នកម្តាយ)ត្រូវបានធម្មជាតិបណ្តុះបណ្តាលជំនាញ ថៃទាំ និងដឹងពីរបៀបដោះស្រាយស្ថានភាពវិបត្តិដែលកើតឡើងរាល់ថ្ងៃទាំងចៃដន្យ និង មិនចៃដន្យ នៅផ្ទះក្នុងដោយក្តីមេត្តា ករុណា និងការអត់ធ្មត់បំផុត ។ គុណសម្បត្តិទាំង នេះមានភាពអំណោយផលខ្លាំងណាស់ នៅពេលដែលស្ត្រីម្នាក់បានក្លាយខ្លួនជា អ្នក ដឹកនាំម្នាក់មិនថានៅក្នុងក្រុម ឬអង្គភាពតូច ធំ សុទ្ធតែមានទេពកោសល្យក្នុងការដោះ ស្រាយស្ថានភាពវិបត្តិ ទោះបីវាទាក់ទងនឹងធនធានមនុស្ស ឬ អតិថិជនក៏ដោយ " ។ (Huma Gruaz ប្រធាននិងនាយកប្រតិបត្តិក្រុមហ៊ុន Alpaytac PR)

១០.ស្ត្រីមានពហុជំនាញ

" ការធ្វើការច្រើនបែបកើតឡើងជាប្រចាំនៅក្នុងជីវិតរបស់ស្ត្រី ។ ជារឿយៗពួក គេតែងតែធ្វើឱ្យមានតុល្យភាពរវាងអាជីព និងគ្រួសារ សូម្បីតែឪពុកម្តាយវ័យចំណាស់ ក៏ត្រូវធ្លាក់មកលើស្ត្រីដែរ នៅពេលត្រឡប់ពីការងារវិញ ។ ដូច្នេះហើយនៅក្នុងអង្គភាព ស្ត្រីដើរតួជាស្នូលនៃការដោះស្រាយបញ្ហានិងផ្តោតលើការថ្លឹងថ្លែង ស្ថានភាព និង គូ ភាគី។ ការសម្រាកលំហែ ឬជជែកឥតប្រយោជន៍ជាការខ្ជះខ្ជាយពេលវេលាសម្រាប់ អារម្មណ៍របស់ពួកគេ។ (Gretchen Halpin ប្រធានយុទ្ធសាស្ត្រទីប្រឹក្សាហិរញ្ញវត្ថុ Hewins)

១១.ស្ត្រីជាអ្នកត្រួតពិនិត្យខ្ពស់ជាង

" ការភ្ញាក់រលឹកខ្លួនឯងច្រើនតែធ្វើការសម្រេចចិត្តល្អនៅក្នុងឈុតការងារ" ។ ស្ត្រីបង្ហាញពីភាពភ្ញាក់រលឹកខ្លួនឯង ចំពោះកំហុសកន្លងមក ហើយពួកគេពូកែធ្វើការសំរេ ចចិត្តជាមួយភាពកែលម្អខ្លួនឯងជាមុន បន្ទាប់ពីបានត្រួតពិនិត្យរួចរាល់ ។ នេះជាគុណ ប្រយោជន៍សំខាន់ក្នុងការធ្វើការជាមួយក្រុមប្រឹក្សាភិបាលដៃគូ និង អតិថិជន" ។ (Joan Wrabetz, CTO, Quali)

១២. ស្ត្រីមានភាពឈ្លាសវៃខាងអារម្មណ៍ខ្ពស់

" ភាពឈ្លាសវៃខាងអារម្មណ៍" ជាសមត្ថភាពក្នុងការយល់ពីអារម្មណ៍នៅក្នុង ខ្លួនឯងនិងអ្នកដទៃ និងទាក់ទងអ្វីដែលថ្មីៗ ដែលធ្វើឱ្យស្ត្រីធាប់មានឥរិយាបថនៃភាព ជាអ្នកដឹកនាំសំខាន់ៗ តាមរយៈការយល់ចិត្តសមាជិកក្រុម បញ្ហានេះ។ ខ្ញុំបានមើល ឃើញរឿងទាំងអស់ខាងលើ តែងតែកើតឡើងចំពោះអ្នកដឹកនាំស្ត្រី ជាងបុរស ។

ដូច្នេះការបង្ហាញភាពឈ្លាសវៃខាងអារម្មណ៍ក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ គឺសំខាន់ណាស់ ព្រោះវាអាចបង្កើតកន្លែងដ៏ល្អសម្រាប់ការងារ និង ដើម្បីទទួលបានបុគ្គលិកមានជំនាញល្អៗផងដែរ។(Lakshmi Raj សហស្ថាបនិកនិងជាសហនាយកប្រតិបត្តិក្រុមហ៊ុន Replicon)

១៣. ស្ត្រីមានភាពបត់បែន

" ស្ត្រីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំដ៏អស្ចារ្យ ដោយសារតែពួកគេអាចបត់បែនបាន និងរហ័សរហួន" ។ យើងអាចមើលឃើញគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុនរបស់យើងដែលត្រូវរំពឹងទុក ។ ក្នុងករណីដែលដំណើរការមិនរលូនទេ យើងរៀបចំនិងផ្លាស់ប្តូរទិសដៅឱ្យកាន់ តែប្រសើរដោយមិនចាំបាច់គិតច្រើន។ (Danita Harris នាយកប្រតិបត្តិក្រុមហ៊ុន Rated M)

១៤. ស្ត្រីជាអ្នកដឹកនាំគំរូ

" ស្ត្រីជាអ្នកដឹកនាំជាគំរូ"ព្រោះជាធម្មតាមុននឹងស្ត្រីបានឡើងតួនាទី ជាប្រធានប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់ ពួកគេបានឆ្លងកាត់មុខតំណែងពីតូច មកបន្តបន្ទាប់ រហូតដល់ជាអ្នកដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ ។ មុខតំណែងទាំងនេះបានបន្សល់ទុកនូវបទពិសោធន៍ជាគន្លឹះសំខាន់ៗសម្រាប់ជាគំរូដល់អ្នកជំនាន់ក្រោយ " ។ (Harriet Taub នាយកប្រតិបត្តិសម្ភារៈសម្រាប់សិល្បៈ)។

១៥. ស្ត្រីជាអ្នកធ្វើការហាក់មិនមានអារម្មណ៍ប្រឹងប្រែង

" ខ្ញុំជឿថាស្ត្រីជាអ្នកដឹកនាំ អស្ចារ្យ ពីព្រោះពួកគេជាអ្នកជំនាញក្នុងការងារបានច្រើនប្រភេទ (ដែលគ្មានអ្វីមិនរួចនោះទេ) ។ ហើយជាញយៗ ពួកគេថែមទាំងបង្ហាញឱ្យគេមើលឃើញពីអារម្មណ៍ ហាក់ដូចជាគ្មានការខំប្រឹងប្រែង ។ ស្ត្រីមានភាពស្វាហាប់ អត់ធ្មត់ ជាមួយការិះរកឧបាយឬស្នៀតដោះស្រាយ តាមស្ថានភាពប្រែប្រួលដោយរីករាយ ។ ពួកគេមើលពិភពលោកដោយភាពក្លាហានហើយអាចប្រមូលផ្តុំគ្នាដុំវិញពិភពលោកសម្រាប់ដំណោះស្រាយបញ្ហា ។ (Jody Clower ស្ថាបនិកនិងជានាយកប្រតិបត្តិលោក Nestiny)។

១០.៩. គម្លាតភាពជាអ្នកដឹកនាំយេនឌ័រ

គម្លាតយេនឌ័ររវាងភាពជាអ្នកដឹកនាំបុរសនិងស្ត្រីនៅក្នុងបរិយាកាសការងារហាក់ដូចជាប្រធានបទដ៏ចម្រូងចម្រាសមួយដែលទទួលបានការចាប់អារម្មណ៍យ៉ាងខ្លាំងពី

ធនធានមនុស្សនៅទូទាំងឧស្សាហកម្ម។ នៅចំណុចខ្លះមនុស្សនៅតែប្រកាន់យកទស្សនៈបែបប្រពៃណីដែលថា៖ បុរសកើតមកជាអ្នកដឹកនាំហើយស្ត្រីត្រូវបានគេសន្មតថា ធ្វើជាអ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលគ្រាន់តែគាំទ្រមុខងារឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព ហើយពួកគេមិនគួរទទួលយកសិទ្ធិអំណាចរបស់បុរសឡើយ។

នៅក្នុងការស្ទង់មតិមួយធ្វើឡើងដោយមជ្ឈមណ្ឌលស្រាវជ្រាវ Pew អ្នកឆ្លើយសំណួរ ជឿជាក់ថា មានភាពខុសគ្នាបន្តិចបន្តួចរវាងបុរសនិងស្ត្រីនៅពេលនិយាយពីវិធីសាស្ត្រនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ អ្នកឆ្លើយសំណួរចំនួន ៤៣ ភាគរយបាននិយាយថា បុរស និង ស្ត្រីមានលក្ខណៈប្រហាក់ប្រហែលគ្នា ។ ខណៈពេលដែលអ្នកឆ្លើយសំណួរជាងពាក់កណ្តាល(៥៧ ភាគរយ) និយាយថាពួកគេខុសគ្នា ។ នៅក្នុងនយោបាយការស្រាវជ្រាវរបស់លោក Pew មិនបានរកឃើញគម្លាតរវាងអ្នកដឹកនាំនយោបាយបុរសនិង ស្ត្រីលើគុណភាពជាអ្នកដឹកនាំសំខាន់ៗទេ ។ ហើយនៅក្នុងអាជីវកម្មបុរសមានជំហរតិចតួចលើស្ត្រី(២២ ភាគរយនិយាយថាបុរសប្រសើរជាងស្ត្រី១៤ ភាគរយ)។ ចំពោះបញ្ហាហានិភ័យ បុរសត្រូវបានគេមើលឃើញថា មានភាពរឹងមាំជាងមុនដោយមានទាំងផ្នែកនយោបាយ និង ធុរកិច្ចក្នុងចំណោមអ្នកដែលមើលឃើញពីភាពខុសគ្នានៃភេទ ។ មនុស្សពេញវ័យប្រហែល ៤ នាក់ក្នុងចំណោម ១០ នាក់នៅក្នុងការស្ទង់មតិរបស់ Pew បាននិយាយថាបុរសមានឆន្ទៈខ្ពស់ក្នុងការទទួលយកហានិភ័យ (៤១ ភាគរយ) ខណៈពេលដែលប្រមាណ ១ នាក់ក្នុងចំណោម ១០ នាក់បាននិយាយថាស្ត្រីហានទទួលហានិភ័យប្រសើរជាងនេះ (៨ ភាគរយ) ។ ការរកឃើញជារួមបង្ហាញថាបុរសត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជាអ្នកដឹកនាំដែលមានសេចក្តីប្រាថ្នាប្រសើរជាងស្ត្រី ទោះបីជាអ្នកដឹកនាំស្ត្រីត្រូវបានគេមើលឃើញថា អាចបង្កើតបរិយាកាសការងារប្រកបដោយសុវត្ថិភាព និង គួរឱ្យគោរពជាងបុរសក៏ដោយ។

នៅពេលដែលពេលវេលាផ្លាស់ប្តូរប្រកបដោយបច្ចេកវិទ្យារឿនរឿន និង ការផ្លាស់ប្តូរព័ត៌មានដែលមានគុណភាពខ្ពស់ធាប់រហ័សជំរុញឱ្យមានទស្សនវិស័យខុសគ្នាជាទូទៅរបស់អ្នកដឹកនាំ និង ការបង្រួមគម្លាតយេនឌ័រ បុរស និង ស្ត្រីចែករំលែកចំណុចចាប់ផ្តើមដូចគ្នា ឆ្ពោះទៅរកអាជីពរួមទាំងផ្លូវអាជីពដើម្បីឈានដល់ចំណុចកំពូលនៃភាពជោគជ័យនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន។

ទស្សនៈដទៃទៀបន្ថែមថា បុរសខុសគ្នាពីស្ត្រីដែលទាក់ទងនឹងរចនាបទការងារ ក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំហើយជាការពិតផ្អែកលើលក្ខណៈនៃដំណើរការម៉ូលេគុលនៃសរីរៈផងដែរ ។ ប៉ុន្តែពួកគេទាំងពីរមានសិទ្ធិស្មើគ្នាក្នុងការបន្តការសិក្សាបង្ហាញពីទស្សនៈគំនិត របស់ពួកគេរៀងៗខ្លួន ធ្វើឱ្យខ្ពស់ជាងមុនដើម្បីសម្រេចក្តីសុបិន្តរបស់ពួកគេនិងទទួលបានជោគជ័យនៅក្នុងសិទ្ធិអំណាចរបស់ពួកគេ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងបុរសមិនមែនសុទ្ធតែពូកែជាងស្ត្រីទេ ហើយគម្លាតយេនឌ័រមិនគួរជាកត្តាកំណត់ទុកជាមុនដើម្បីឱ្យតម្លៃដល់ប្រសិទ្ធភាពនិងការចូលរួមចំណែករបស់កេទបុគ្គលណាម្នាក់នៅកន្លែងធ្វើការឡើយ ។ មានសូចនាករសម្តែងជាច្រើនទៀតដែលមិនមានភាពលំអៀងខាងយេនឌ័រ និងភាគច្រើននៅតែបន្តទាមទារ តស៊ូរកសមភាព សូម្បីតែនៅក្នុងយុគសម័យបច្ចេកវិទ្យាដែលស្ត្រីក្នុងថ្នាក់រៀននៅទ្វីបអាស៊ីទាបជាងបុរសក៏ដោយ ។

ក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកធនធានមនុស្សអ្នកមិនអាចគាំទ្រអ្នកដឹកនាំប្រុសឬស្រី ឬទស្សនៈយេនឌ័រ ទាំងស្រុងបានទេ ។ ហេតុផលនេះ ទាមទារផ្អែកលើលទ្ធផលនៃការវាយតម្លៃនិងស្វែងយល់ពីគុណសម្បត្តិនិងគុណវិបត្តិរបស់ភាគីទាំងសងខាងអ្នកដឹកនាំស្ត្រីនិងអ្នកដឹកនាំបុរស ដោយផ្អែកលើកត្តាលក្ខណៈបុគ្គលម្នាក់ៗ ។

១០.៩.១.ភាពជាអ្នកដឹកនាំស្ត្រី

បើនិយាយពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ គ្មាននរណាដែលអាចធ្វើបានគ្រប់សព្វបែបយ៉ាងទេ បើយោងតាមទស្សនៈយល់ឃើញរបស់មនុស្សមួយចំនួន អាចប៉ាន់ស្មានថា ស្ត្រីអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំបានទទួលនូវជោគជ័យច្រើនជាងបុរស ។ តែទោះជាយ៉ាងណាដោយសារទាក់ទងនឹងចរិត ការយល់ឃើញ ជំនាញ និងស្ថានភាព ហាក់ដូចជាចៀសមិនផុតពី ភាពផ្ទៀងទៅជ្រុងខាងណាមិនខាន ។ ក្នុងផ្នែកនេះ មានការលើកបង្ហាញពីគុណសម្បត្តិនិងគុណវិបត្តសម្រាប់ស្ត្រីដែលអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំ ។

គុណសម្បត្តិ ៖ អ្នកដឹកនាំឬអ្នកគ្រប់គ្រងស្ត្រី អាចផ្តល់អាទិភាពដល់បញ្ហា និងការគ្រប់គ្រងស្ថានភាពនៅកន្លែងធ្វើការដោយមានការលះបង់ដូចគ្នានឹងនៅផ្ទះដែរ។ បើតាមលោក Louann Brizendine បានសរសេរនៅក្នុងសៀវភៅក្រោមចំណងជើងថា" ខួរក្បាលស្ត្រី " ជាទូទៅថៅកែស្រីត្រូវបានគេចាត់ទុកថា ជាមនុស្សរួសរាយរាក់ទាក់ចេះយល់ចិត្តគ្នា និង ពូកែទំនាក់ ទំនង។ ពួកគេអាចបង្កើតទំនាក់ទំនងនិយោជិតប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាមួយមិត្តរួមការងារ អ្នកក្រោមបង្គាប់និងថ្នាក់ដឹកនាំជាន់

ខ្ពស់។ អ្នកដឹកនាំស្ត្រីជាទូទៅជាអ្នកស្តាប់ដ៏ល្អ និង ជាអ្នកមានទំនាក់ទំនងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពដូច្នេះពួកគេអាចជួយដោះស្រាយកង្វល់ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់និយោជិតដោយការយោគយល់និងការយល់ចិត្តគ្នាដោយមិនគិតពីភេទឡើយ ។ អ្នកដឹកនាំស្ត្រីយល់ដឹងនិងទទួលស្គាល់ការខិតខំរបស់បុគ្គលិក។ ពួកគេកត់សម្គាល់ឃើញបុគ្គលិកឆ្លាតហើយផ្តល់រង្វាន់ដល់ពួកគេ ។ អ្នកមិនចាំបាច់រកល្បិចវិធី ដើម្បីទាក់ទាញឱ្យចៅហ្វាយស្រីរបស់អ្នកទទួលបានការកត់សម្គាល់ ឬមានអារម្មណ៍ថា មានតម្លៃចំពោះការរួមចំណែករបស់អ្នកទេ។

គុណវិបត្តិ៖ មានការពិភាក្សាថាតើឥរិយាបថរបស់ស្ត្រីនៅក្នុងកន្លែងធ្វើការរងផលប៉ះពាល់ដោយការផ្លាស់ប្តូរអរម៉ូនដែរឬទេ ។ ជាការពិតទាំងបុរសនិងស្ត្រីមានបញ្ហាប្រឈមអ័រម៉ូនស្មើគ្នាដែលពេលខ្លះដ៏ឥទ្ធិពលដល់ជំនាញនិងឥរិយាបថក្នុងការសម្រេចចិត្តរបស់ពួកគេចំពោះមិត្តរួមការងារ និង អ្នកក្រោមបង្គាប់នៅកន្លែងធ្វើការ ។ អ្នកទាំងពីរអាចនឿយហត់ អស់កំលាំង និង តានតឹងក្នុងចិត្ត។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ការសិក្សាមួយបានរកឃើញថាស្ត្រីមានទំនោរទៅរកបញ្ហា អ័រម៉ូនឆ្លុះបញ្ចាំងនៅក្នុងអារម្មណ៍និង អាកប្បកិរិយានៅកន្លែងធ្វើការ ។ ម៉្យាងវិញទៀត ស្ត្រីប្រឈមនឹងឧបសគ្គធំ ៗ ក្នុងការឡើងជណ្តើរអាជីពហើយពួកគេអាចទាញស្ត្រីដែលមានការប្រកួតប្រជែងផ្សេងទៀតដើម្បីរក្សាតំណែងដែលមានសុវត្ថិភាពខ្ពស់បំផុតនៅក្នុងការងារ។ លើសពីនេះ ថៅកែស្រីក៏បង្ហាញពីទំនោរនៃការច្រណែនឈ្នានីសនិងទាមទារការតបស្នងសគុណនៅពេលណាមួយដែរ ។

១០.៩.២.ភាពជាអ្នកដឹកនាំបុរស

មិនខុសគ្នាពីស្ត្រីដែរ ទោះជាលក្ខណៈការយល់ឃើញទស្សនៈរបស់មនុស្សមួយចំនួន ពីបុរសដែលល្បីខាងភាពខ្លាំង ចិត្តដាច់ និងអាចសម្រេចកិច្ចការធំៗបាន ក៏មិនអាចបំពេញលក្ខណៈភាពជាអ្នកដឹកនាំបានគ្រប់ជ្រុងជ្រោយដែរ ដោយសារពាក់ព័ន្ធនឹងចរិត ផ្នត់គំនិត ជំនាញ ស្ថានភាពជាដើម ។ ដូច្នេះ ក្នុងការអនុវត្តភាពជាអ្នកដឹកនាំគេចមិនផុតពីគុណសម្បត្តិ និង គុណវិបត្តិ ទេ ។

គុណសម្បត្តិ ៖ អ្នកដឹកនាំបុរសជាទូទៅមានការតម្រង់ទិសដៅបានច្បាស់លាស់ ។ ពួកគេមានទំនោរទៅរកការឈានសម្រេចគោលដៅបានលឿនជាងស្ត្រី។ លើសពីនេះបុរសមានទំនោរផ្តោតយកចិត្តទុកដាក់លើភារកិច្ចបច្ចុប្បន្ន និង សម្របសម្រួលការយល់

ឃើញនិងសកម្មភាពដោយផ្ទាល់ប្រសើរជាងសមភាគីស្ត្រី ។ ការសិក្សាបានបង្ហាញថា មេដឹកនាំបុរសមានទំនោរទៅរកសកម្មភាពច្រើនជាងការវិភាគ ព្រោះពួកគេមានទំនាក់ទំនងសរសៃប្រសាទបានល្អប្រសើរជាងរវាងអឌ្ឍគោលមួយទៅនឹងតំបន់ខាងមុខនិងខាងក្រោយ នៃខួរក្បាល ។ ម៉្យាងវិញទៀត នៅពេលនិយាយដល់គោលដៅនិងវិធីសាស្ត្រប្រតិបត្តិការ អ្នកដឹកនាំបុរសមើលឃើញថា សមិទ្ធផលនៃក្រុមរបស់ពួកគេជាលំដាប់នៃប្រតិបត្តិការឯករាជ្យដែលសកម្មភាពនីមួយៗ ត្រូវបានផ្តល់ដោយរង្វាន់បទដ្ឋាន ។ ចរិតរបស់អ្នកដឹកនាំបុរសបែបនេះ ត្រូវបានប្រតិបត្តិដោយឈ្លាសវៃ អាចបង្កើនការលើកទឹកចិត្ត និង ការចូលរួមរបស់ក្រុម ។ ក្រៅពីនេះ បុរសឱ្យតម្លៃលើភាពច្បាស់លាស់ទាក់ទងនឹងរចនាសម្ព័ន្ធ និងឋានានុក្រមរឹងមាំព្រោះពួកគេជឿជាក់ថាវិធីសាស្ត្របែបនេះធានានូវការទទួលខុសត្រូវនិងការកិច្ចប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។

គុណវិបត្តិ ៖នៅពេលផែនការអនុវត្តទៅមានការខុសឆ្គង គេសង្កេតឃើញថា អ្នកដឹកនាំបុរសតែងតែមានទំនោរស្តីបន្ទោសទៅលើអ្នកដទៃចំពោះកំហុសឆ្គង ជាជាងស្វែងរកមូលហេតុ និងការទទួលខុសត្រូវដើម្បីកែលំអរវា ។ ក្រៅពីនេះ អ្នកដឹកនាំបុរសជាធម្មតាមិនចូលរួមការសម្រេចចិត្តជាមួយក្រុមទេ ឬជួនកាលបើដាក់បញ្ហាឱ្យក្រុមផ្តល់យោបល់ ចុងក្រោយច្រើនតែអនុម័តដោយខ្លួនឯង ដោយមានទំនោរជាឥស្សរជនលេចធ្លោនិងនៅដាច់ឆ្ងាយពីសមាជិកឬបុគ្គលិកដទៃ។ លើសពីនេះ អ្នកដឹកនាំបុរសទំនងជាប្រកាន់ខ្ជាប់នូវចក្ខុវិស័យផ្ទាល់ខ្លួន ឬយល់ឃើញខ្លួនឯងថាតើបញ្ហាគួរតែត្រូវបានដោះស្រាយយ៉ាងដូចម្តេច ?។ ចរិតបែបនេះអាចកាត់បន្ថយការសហការរវាងក្រុម ព្រោះអ្នកដឹកនាំដែលមិនស្តាប់យោបល់របស់សមាជិកដទៃ ទំនងជាអាចជួបនឹងបរាជ័យក្នុងវិធីសាស្ត្ររបស់ពួកគេ ។

យោងលើការសិក្សាជាច្រើនបានបង្ហាញថា ភាពជាអ្នកដឹកនាំរវាងយេនឌ័រទាំងពីមានទាំងគុណសម្បត្តិនិងគុណវិបត្តិ ។ ភាពជោគជ័យរបស់យេនឌ័រទាំងពីរ គឺស្ថិតនៅលើភាពឈ្លាសវៃខាងស្ថានភាពនៃអង្គភាពនិងប្រភេទអាជីវកម្ម និងជំនាញ ។ ក្រុមហ៊ុនដែលមានអ្នកដឹកនាំជាស្ត្រីទទួលបានជោគជ័យដោយសារតែរចនាបទដឹកនាំបែបផ្លាស់ប្តូរ ។ គ្មានការសិក្សាណាឱ្យបានច្បាស់ថា អ្នកដឹកនាំបុរសអន់ជាងឬប្រសើរជាងអ្នកដឹកនាំស្ត្រីដែរ ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ការកំណត់អត្តសញ្ញាណគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិរបស់អ្នកដឹកនាំយេនឌ័រខាងលើ គ្រាន់តែជាការសិក្សាប្រមូលទស្សនៈមកវាយ

តម្លៃ តាមរយៈដកយកបទពិសោធន៍ កន្លងមក សម្រាប់ជាមូលដ្ឋានបង្កែកគំនិតទុកពិចារណា ហើយម៉្យាងវិញទៀត រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំទាំងពីរ នឹងអាចប្រែប្រួលតាមបរិបទនៃបរិយាកាស ផ្នត់គំនិត និង បច្ចេកវិជ្ជា វប្បធ៌ម រួមផ្សំនិងភាពភ្ញាក់រលឹកដោយខ្លួនឯង សម្រាប់ភាពបត់បែនរបស់បុគ្គលយេនឌ័រម្នាក់ៗ យល់ពីអារម្មណ៍បុគ្គលិកនឹងគោលដៅ ដើម្បីជួយសម្រេចបាននូវចក្ខុវិស័យអង្គភាពរបស់អ្នក ។ សរុបមកយើងអាចសន្និដ្ឋានបានថា ដោយមិនគិតពីជេនដ៏ីរបស់អ្នកដឹកនាំនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនទាំងបុរសនិង ស្ត្រី ត្រូវតែអភិវឌ្ឍគុណសម្បត្តិកាន់តែប្រសើរនិងកាត់បន្ថយគុណវិបត្តិ ឱ្យកាន់តែតិចទៅ ដើម្បីជំរុញការផ្លាស់ប្តូរក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំប្រតិបត្តិការដើម្បីឱ្យក្រុមហ៊ុនឬអង្គភាពកាន់តែឈានទៅរកភាពជោគជ័យឥតឈប់ឈរ ។

ឯកសារយោង

(References)

ក.សៀវភៅអំណាន (Book)

1. Bass .M, B. (1990). *Hand Book of Leadership: Theory, research, and Material applications,* (4th ed.). New York: Free Press.
2. Brandser, G.C. (1996). *Women-the new heroes of the business world ? Women in Management Review* (11th ed., pp. 3-5).
3. BurK, W. (2002). Organizational Change: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage.
4. Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
5. Eagly, A. (2007). Female Leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions, Psychology of Women Quarterly (31st ed., pp. 5-12).
6. Fiedler, F., & Chemers, M. (1982). Improving leadership effectiveness: The leader match concept, (2nd ed.). New York: John Wiley, 1982.
7. Gary Yulk. (2014). Leadership in Organizations. Global Edition. New York: Pearson.
8. Gharajedaghi, J. (1995). System Thinking-Managing Chaos and Complexity. Butterworth.
9. Goktope, J., & Schneier, C. (1998). " Sex and gender effects in evaluating emergent leadership in small groups", Sex Roles (pp.30-32).
10. Goleman, D. (1995). Emotion Intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Book.
11. Greenleaf, R. (1977). Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Mashwash, NJ: Paulist Press.

12. Hartman Desjardins (2008). Business Ethics. New York: McGraw. Hill, International Edition.
13. Heifetz, R. (1994). Leadership without easy answers. Combridge: MA: Belknap Press of Harvard University Press.
14. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. London: Sage.
15. Katz, D., & Kahn, R. (1978). The Social Psychology of Organizations, (2nd ed.). New York: John Wiley.
16. Kotter, J. (1985). Power and influence: Beyond formal authority. New York: Free Press.
17. Kotter, J. P. (1988). The leadership factor. New York: Free Press.
18. Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York: Free Press.
19. Ly Theam Teng (1972) Preah Reah Samphear, Khmer Poet 17th century. Phnom Penh: Banteay Srey.
20. M Csikszentmihalyi (2020) Confucius, Chinese Philosophy, 551–479 BC. Plato. Stanford.edu.
21. Moir, A., & Jessel, D. (1991). Brain Sex (pp. 9-41). New York: A Data Book.
22. Peters, T. J., & Austin, N. (1985). A passion for excellence: The leadership difference. New York: Random House.
23. Pettigrew, A. M., Ferlie, E., & McKee, L. (1992). Shaping strategic change in large organizations: The case of the National Health Service. London: Sage.
24. Rost, J.C. (1991) Leadership for the twenty-first century, Westport, CT: Greenwood.

25. Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership, 2nd ed. San Francisco: J
26. Senge, P.M. (1990), The Fifth Discipline the Art and Practice of the Learning.
27. Stephen P. Robbins (2007) Organizational Behavior. Prentice Hall. International Editions.
28. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.
29.Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
30.Vroom & Yetton, P.W. (1973) Leadership and decision making, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
31.Yukl, G. (1990). Skills for managers and leaders. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
32.Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

ខ. អត្ថបទស្រាវជ្រាវ (Articles/ Research Papers)

33.Andersen, J.A. (2009) 'When a servant -leader comes knocking', Leadership & Organization Development Journal, (30), pp. 10-15.
34.Arvey, R.D., Zhang, Z., Avolio, B.J., & Krueger (2007) 'Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women ', Journal of Applied Psychology, 92(3), pp. 16-20.
35.Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1990) 'Why change programs don't produce change', Harvard Business Review (November-December), pp. 30-37.

36.Brandcer, G.C., (1996) 'Women-the new heroes of the business world? ', Women in Management Review, 11(2), pp. 3-5.
37.Ciancanelli, P. (1992) The construction of Gender: Some insights from Feminist Psychology', Accounting Auditing and Accountability Journal,5(3), pp. 35-39.
38.Eagly, A. H. (2007) 'Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions', Psychology of Women Quarterly, 31(1), pp. 15-23.
39.Fiedler, F. E. (1986) 'The contribution of cognitive resources to leadership performance', Journal of Applied Social Psychology, (15), pp. 23-30.
40.Goktope, J.R. and Scheier, C.E. (1988) ' Sex and gender effects in evaluating emergent leadership in small groups', Sex Roles, 19(2), pp. 33-40.
41.Goodman, P.S., & Rousseau, D.M. (2004) 'Organizational Change that produces results: The linkage approaches.', Academy of Management Executive, 15(2), pp. 8-12.
42.Kaiser, R.B., Hogan ,R., & Craig, S.B. (2008) 'Leadership and the fate of organizations. ', American Psychologist, (56), pp. 100-110.
43.Kilianski, S.E. (2000) 'Implicit and explicit attitudes toward female authority ', *Personality and Social Psychology Bulletin,* 20(8), pp. 15-28.
44.Hogan, R. J., Curphy, G.J., & Hogan, J (1994) 'What we know about personality: Leadership and effectiveness', *American Psychology,* (30), pp. 13-25.
45.Hostede, G. (1993) 'Culture constraints in management theories. ', *Academy of Management Executive,* (6), pp. 78-91.

46.McCartney, W.W., & Campbell, C.R. (2006) 'Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. ', *Leadership& Organization Department Journal,* 27(3), pp. 7-15.
47.Mumford, T.V., Campion, M.A., & Morgeson, F.P. (2007) 'The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels.', *Leadership Quarterly,* (18), pp. 154-166 (ed.) Leadership in organization, Gary Yukl, 2014.
48.Waldman, D.A., &Yammarino, F.J. (1999) 'CEO charismatic leadership: Levels of management and levels of analysis effects.', *Academy of Management Review,* 20(2), pp. 2-10.
49.Wilson, k.S., Sin, H., & Conlon. D. E (2010) 'What about leader in leader-member exchange? ', *Academy of Management Review,* 35(3), pp. 358-370.
50.Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology, 76 (2), 308–315.*

គ. គេហទំព័រ (Websites)

51.https://www.history.com/topics/us-presidents/harry-truman
52.https://quizlet.com/au/345018109/management-7-traits-associated-with-leadership-flash- cards/
53.htts:// medium.com > the-faculty>the source-of our emotion.
54.Knight, M. (2017). What is a taxonomy? Retrieved from https://www.hiresuccess.com/help/reactive-vs-proactive-personality-types-

at-55.work://www.dataversity.net/what-is-taxonomy/
www.cbd.int>gti>taxonomy
56. https://psychskills.com/characteristics-of-high-and-low-self-esteem/
57. https://courses.lumenlearning.com/boundless-sociology/chapter/politics-power-and-authority/#:~:text=Power%20is%20frequently%20defined%20by,legitimate%20by% 20the%20social%20structure.cial%20structure.
58. https://courses.lumenlearning.com/boundless-sociology/chapter/politics-power-and-authority/#:~:text=Power%20is%20frequently%20defined%20by,legitimate%20by%20the%20so
59. https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/difference-power-influence/#:~:text=Power%20and%20influence%20both%20refer,team%20to%20complete%20their%20work.&text=Power%20forces%20people%20to%20complete,why%20that%20task%20is%20necessary.
60. https://www.psychologytoday.com/us/blog/in-practice/201301/the-self-serving-bias-definition-research-and- antidotes.
61. https://keydifferences.com/difference-between-group-and-team.html
62. N. Plowman (2010) Monitoring and Project.www.Brighthubpm.com > monitoring project >62415.
63. https://www.healthline.com/health/mental-health/emotional-maturity#:~:text=In%20other%20words%2C%20emotional%20maturity,and%20still%20keep%20their%20cool.&text=Here's%20a%20look%20at%20key,do%20to%20develop%20emotional%20maturity.
64. https://www.learnmarketing.net/
65. https://www.apty.io/blog/author/nathan-altadonna

66.Jonh Amis, Travor Slack, and C.R. Hinings (2004) The Pace, Sequence, and Linearity
of Radical Change https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/20159558#
67.Tim Newman (2008) Sex and Gender. Men's Health Public Health Sexual Health / STDs Women's Health / Gynecology LGBTQIA9 sources collapsed. www.medicalnewstoday.comrganization,Random House Australia, Sydney. Ossey-Bass.
68. https://www.apty.io/blog/author/nathan-altadonna
69. https://www.torbenrick.eu/
70.https://blog.smarp.com/5-change-management-models-to-take-a-look-at
71. https://www.stakeholdermap.com/risk/risk-mitigation.html
72. https://www.tandfonline.com/toc/reds20/7/1
73. https://womensenews.org/author/swanee-hunt/
74. Business News. www.replicon.com
75.Careeradvancementblock.com>male-female-leadership

គាំទ្រថវិកាលើការនិពន្ធ រៀបរៀងនិងកែលម្អ
ដោយក្រសួងអប់រំ យុវជននិងកីឡា

មូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិតនិងនវានុវត្តន៍