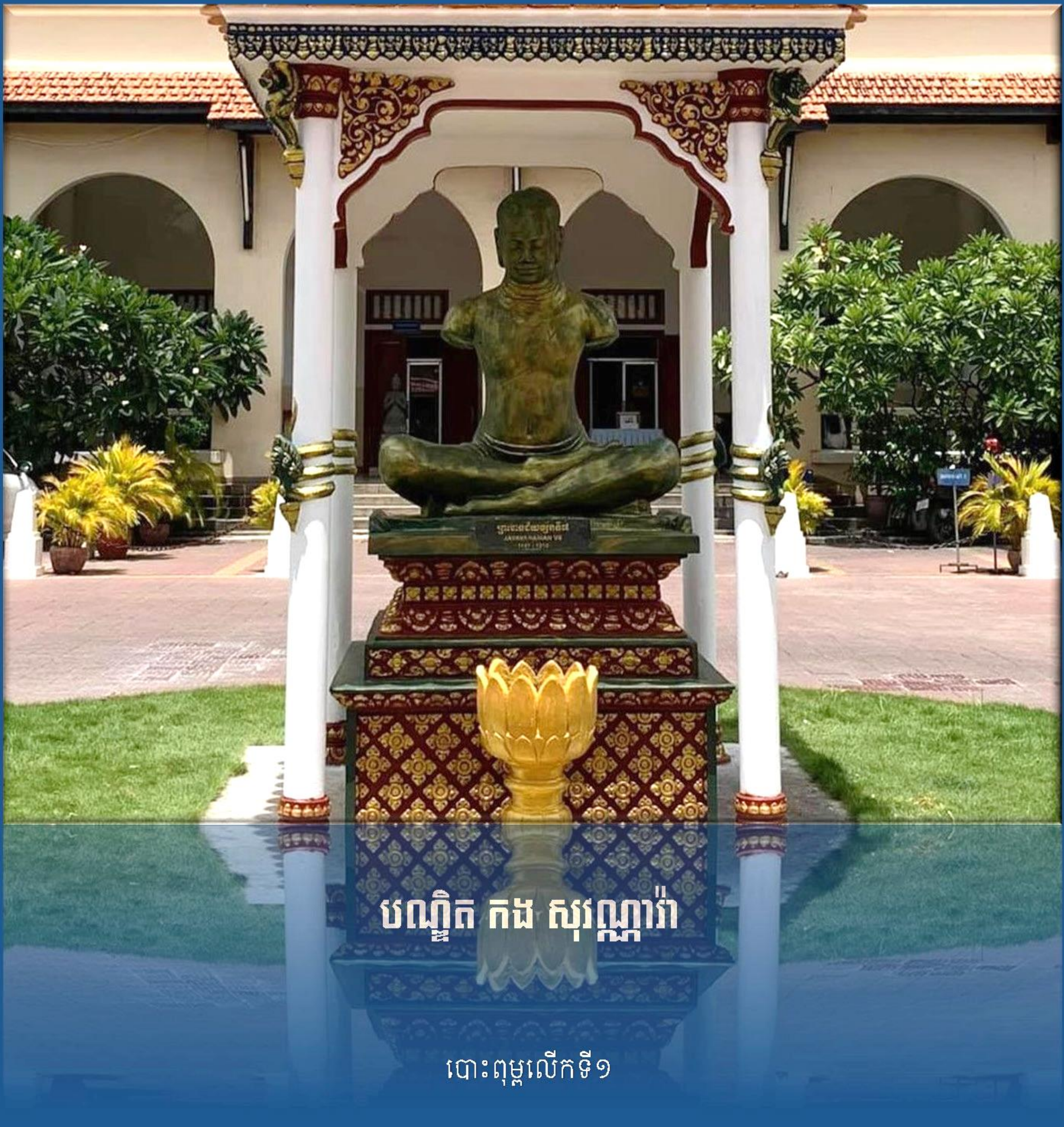
សាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រង

NATIONAL UNIVERSITY OF MANAGEMENT

ការគ្រប់គ្រង និងអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន



បណ្ឌិត កង សុវណ្ណារ៉ា

បោះពុម្ពលើកទី១

២០២១

សាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រង
NATIONAL UNIVERSITY OF MANAGEMENT

ការគ្រប់គ្រង និងអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន

បណ្ឌិត កង សុវណ្ណារ៉ា

បោះពុម្ពលើកទី១

ព.ស. ២៥៦៤ ក.ស.២០២១

បុព្វកថា

ដំណើរអភិវឌ្ឍនៃព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជានៅក្នុងយុគសម័យទំនើបនេះ ជាមេរៀនដ៏ជោគជ័យបំផុតមួយដែលចាប់ឫសគល់ចេញពីការបញ្ចប់របបប្រល័យពូជសាសន៍ ការបញ្ចប់សង្គ្រាម ការផ្សះផ្សារជាតិ ការកសាងមូលដ្ឋានរឹងមាំនៃសន្តិភាពនិងស្ថេរភាព និងការអភិវឌ្ឍសេដ្ឋកិច្ច។ នៅក្រោយពេលដែលសន្តិភាពត្រូវបានកើតឡើងដោយបរិបូរណ៍នៅឆ្នាំ១៩៩៨ កម្ពុជាទទួលកំណើនសេដ្ឋកិច្ចខ្ពស់ គឺប្រមាណ៨% ក្នុងមួយឆ្នាំ។ លើសពីនេះទៀត អត្រានៃភាពក្រីក្រត្រូវបានកាត់បន្ថយពីប្រមាណ៥៣% នៅឆ្នាំ២០០៤ មកនៅទាបជាង១០% នៅឆ្នាំ២០១៩។ ដំណើរនៃការអភិវឌ្ឍជាតិជាសកម្មភាពដែលបន្តទៅមុខជាប់ជានិច្ច ហើយគោលនយោបាយថ្មីៗដែលមានលក្ខណៈអន្តរវិស័យគ្របដណ្តប់ ក៏កំពុងលេចរូបរាងឡើង ដើម្បីតម្រង់ទិសកម្ពុជាឆ្ពោះទៅកាន់ប្រទេសមានប្រាក់ចំណូលមធ្យមកម្រិតខ្ពស់នៅឆ្នាំ២០៣០ និងឈានឡើងជាប្រទេសមានប្រាក់ចំណូលខ្ពស់ នៅឆ្នាំ២០៥០។ ការប្រែប្រួលឆាប់រហ័សនៃនិម្មាបនកម្មពិភពលោកនិងតំបន់ រួមទាំងទំនាក់ទំនងភូមិសាស្ត្រនយោបាយ បានផ្តល់កាលានុវត្តភាពសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍឧស្សាហកម្មនៅកម្ពុជា ដែលត្រូវបានរាជរដ្ឋាភិបាលចាត់ទុកជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃកំណើនសេដ្ឋកិច្ចកម្ពុជា។ រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាបាន និងកំពុងបន្តពង្រឹង និងអភិវឌ្ឍវិស័យអប់រំឆ្ពោះទៅរកការស្រាវជ្រាវ និងនវានុវត្តន៍ ដើម្បីពង្រឹងសមត្ថភាពនិងជំនាញរបស់ធនធានមនុស្សនៅកម្ពុជាឱ្យស្របទៅនឹងបរិបទថ្មីនៃការអភិវឌ្ឍ ជាពិសេសការពង្រឹងសហគ្រិនភាពក្នុងការរៀបចំម៉ូដែលធុរកិច្ចថ្មីៗ។ ដើម្បីចាប់យកកាលានុវត្តភាពពីបដិវត្តន៍ឧស្សាហកម្មទី៤ និងសេដ្ឋកិច្ចឌីជីថលដែលកំពុងផុសផុលឡើង ប្រព័ន្ធអេកូឡូហ្ស៊ីដែលបង្កលក្ខណៈអំណោយផលដល់ការបង្កើតថ្មី នវានុវត្តន៍ ការស្រាវជ្រាវ និងអភិវឌ្ឍន៍ ត្រូវតែមានការកែលម្អ។

បណ្តាប្រទេសនៅទ្វីបអាស៊ីកំពុងនាំមុខក្នុងការវិនិយោគលើការស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍ ដោយមានភាគហ៊ុនប្រមាណ៤៤% នៃការវិនិយោគទាំងមូលរបស់ពិភពលោក។ ប្រទេសចិនកំពុងបន្តកសាង ហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធនៃការវិនិយោគលើការស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍ ក៏ដូចជាសមត្ថភាពមនុស្ស។ ផ្ទុយទៅ វិញ ប្រទេសនៅទ្វីបអាមេរិកខាងត្បូង និងអាហ្វ្រិក កំពុងស្ថិតនៅឆ្ងាយពីការវិនិយោគនេះ ហើយជាលទ្ធផល ប្រទេសទាំងនោះក៏ពុំមានកំណើនសេដ្ឋកិច្ចគួរឱ្យកត់សម្គាល់ដែរ។ ទុនវិនិយោគសរុបលើការស្រាវ ជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍរបស់ប្រទេសនៅទ្វីបអាមេរិកខាងត្បូងនិងអាហ្វ្រិក មានប្រមាណ៥% នៃការវិនិយោគ ទាំងមូលរបស់ពិភពលោក ក្នុងពេលដែលតំបន់ទាំង២នេះមានប្រជាជនប្រមាណ ២០%នៃប្រជាជន ពិភពលោក។ ប្រទេសចំនួន៦ដែលមានលំដាប់ខ្ពស់ជាងគេនៅក្នុងការវិនិយោគលើ

ការស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍ រួមមានសហរដ្ឋអាមេរិក ចិន ជប៉ុន អាល្លឺម៉ង់ ឥណ្ឌា និងកូរ៉េខាងត្បូង ដែលស្មើនឹងប្រមាណ ៧០%នៃទុនវិនិយោគសរុបរបស់ពិភពលោក។

តើចំណេះដឹង ផលិតផល និងសេវាកម្មថ្មីទាំងនេះកើតឡើងពីអ្វី? ហើយកើតឡើងដោយរបៀបណា? ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជាកំពុងតែកសាងមូលដ្ឋានសម្រាប់ការត្រៀមខ្លួនទទួល និងប្រកួតប្រជែងក្នុងយុគសម័យបដិវត្តឧស្សាហកម្មទី៤ នៅក្នុងសេដ្ឋកិច្ចដែលផ្អែកលើពុទ្ធិ ហើយដែលប្រការនេះចាំបាច់តម្រូវឱ្យពលរដ្ឋកម្ពុជា ត្រូវក្លាយខ្លួនជាពលរដ្ឋឌីជីថល ពលរដ្ឋសកល និងពលរដ្ឋដែលប្រកបដោយការទទួលខុសត្រូវ ដែលមានសមត្ថភាពក្នុងការផលិត ចែកចាយ និងប្រើប្រាស់ពុទ្ធិដើម្បីទទួលមនុញ្ញផល និងរួមចំណែកក្នុងកំណើន។ ធនាគារពិភពលោកបានធ្វើការកត់សម្គាល់តាំងពីឆ្នាំ២០០២ នូវបម្លាស់ប្តូរនៃមូលដ្ឋានសេដ្ឋកិច្ចពីសេដ្ឋកិច្ច ដែលពឹងផ្អែកលើកម្លាំងពលកម្ម និងធនធានអតិកម្ម (Labour and Resource Based Economy) ទៅកាន់សេដ្ឋកិច្ចដែលពឹងផ្អែកលើពុទ្ធិ (Knowledge Based-Economy) ដែលក្នុងន័យនេះ ពុទ្ធិគឺជាគន្លឹះនៃការអភិវឌ្ឍ។ អាស្រ័យហេតុនេះនៅលើគន្លងដែលកម្ពុជាកំពុងធ្វើដំណើរឆ្ពោះទៅកាន់សេដ្ឋកិច្ចឌីជីថល សង្គមកម្ពុជាត្រូវតែមានសមត្ថភាពក្នុងការ ផលិត ជ្រើសរើស បន្សាំ បង្កើតមុខរបរ និងប្រើប្រាស់ពុទ្ធិ ដើម្បីរក្សានិរន្តរភាពនៃកំណើន និងកែលម្អជីវភាពរស់នៅ។ សមត្ថភាពទាំងនេះ អាចកើតឡើងនៅពេលពលរដ្ឋកម្ពុជាមានឱកាសក្នុងការទទួលបានបទពិសោធន៍ពីការស្រាវជ្រាវ ការបណ្តុះគំនិតច្នៃប្រឌិត និងការស្វែងរកនវានុវត្តន៍។

កំណែទម្រង់វិស័យអប់រំ គឺជាការត្រួសត្រាយមាគ៌ាសម្រាប់ដំណើរឆ្ពោះទៅកាន់សង្គមប្រកបដោយពុទ្ធិ និងប្រជាពលរដ្ឋប្រកបដោយភាពរស់រវើក។ តាមរយៈមូលដ្ឋានអប់រំ សង្គមប្រកបដោយពុទ្ធិនឹងប្រមូលផ្តុំ បង្កើត និងចែករំលែក ទៅកាន់សមាជិកក្នុងសង្គមនូវសម្បទាអប់រំ ពិសេសគឺពុទ្ធិសម្បទាក្នុងបុព្វហេតុនៃមនុស្សជាតិនិងឧត្តមប្រយោជន៍នៃប្រទេស។ សង្គមប្រកបដោយពុទ្ធិ គឺពុំគ្រាន់តែជាសង្គមដែលសម្បូរព័ត៌មានប៉ុណ្ណោះទេ តែជាសង្គមដែលប្រជាពលរដ្ឋអាចធ្វើបរិវត្តកម្មពីព័ត៌មានទៅជាមូលធនប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ ការរីកចម្រើនទៅមុខជាលំដាប់នៃបច្ចេកវិទ្យានិងតំណភ្ជាប់ បានពង្រីកព្រំដែននៃការចូលទៅកាន់ និងការទទួលបានព័ត៌មានជាសកល ហើយដែលក្នុងន័យនេះ ការអប់រំនឹងបន្តវិវត្តទៅមុខនិងមានការផ្លាស់ប្តូរ។ សង្គមមួយដែលមានអំណាន និងរបាប់ជាបុរេលក្ខខណ្ឌនៃជីវភាពប្រចាំថ្ងៃនៃប្រជាពលរដ្ឋ ពេលនោះបំណិននៃអំណាន និពន្ធ និងការគណនាលេខនព្វន្ត គឺជាចលករនៃការរៀនរបស់សិស្ស។ ធាតុដ៏ចម្បងមួយដែលស្ថិតនៅក្នុងការកសាងសង្គមដែលប្រកបដោយពុទ្ធិគឺសៀវភៅសិក្សា ហើយការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សាជាប្រចាំ គឺជានវានុវត្តន៍នៃ វិស័យអប់រំដែលនាំទៅរកការសិក្សាពេញមួយជីវិត ការអភិវឌ្ឍសម្បទាអប់រំ និងការចែក

រំលែកចំណេះដឹង។ មូលដ្ឋានអប់រំ ជាពិសេសគឺគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សាត្រូវមានតួនាទីដែលប្រកបដោយការឆ្លើយតប ចំពោះតម្រូវការខាងលើនេះ។ សាស្ត្រាចារ្យ អ្នកស្រាវជ្រាវ និងបុគ្គលិកអប់រំត្រូវបន្តសិក្សាជាប់ជានិច្ច តាមរយៈការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សា ហើយដែលសៀវភៅសិក្សាទាំងនេះនឹងក្លាយជា ស្ពាននៃទំនាក់ទំនងរវាងនវានុវត្តន៍នៃបច្ចេកវិទ្យា និងការរៀននិងបង្រៀននៅក្នុងថ្នាក់រៀន។

សង្គមដែលប្រកបពុទ្ធិ ក៏ជាសង្គមដែលបណ្តុះឱ្យមានរចនាសម្ព័ន្ធទន់នៃសេដ្ឋកិច្ចដែលពឹងផ្អែក លើពុទ្ធិដែរ។ ឧទាហរណ៍ជាក់ស្តែងនៃបែបផែននេះរួមមាន Silicon Valley នៃសហរដ្ឋអាមេរិក សួនឧស្សាហកម្មវិស្វកម្មអាកាសយានយន្តនិងយានយន្តនៅទីក្រុង Munich ប្រទេសអាល្លឺម៉ង់ តំបន់ជីវបច្ចេកវិទ្យានៅក្រុង Hyderabad ប្រទេសឥណ្ឌា តំបន់ផលិតគ្រឿងអេឡិចត្រូនិកនិងសារគមនាគមន៍ ឌីជីថលនៅទីក្រុង Seoul ប្រទេសកូរេខាងត្បូង ក៏ដូចជាសួនឧស្សាហកម្មថាមពល និងឥន្ធនគីមីសាស្ត្រនៃប្រទេសប្រេស៊ីល ហើយក៏នៅមានទីក្រុងនៃប្រទេសជាច្រើនទៀតនៅលើពិភពលោក។ លក្ខណៈសម្បត្តិនៃទីក្រុងទាំងនេះគឺការប្រើប្រាស់និន្នាការនៃការអភិវឌ្ឍដែលជំរុញ និងតម្រង់ទិសដោយចំណេះ ដឹង ហើយដែលចំណេះដឹងទាំងនោះកើតចេញជាដំបូងពីការវិនិយោគទៅលើគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា ស្ថាប័នស្រាវជ្រាវ មជ្ឈមណ្ឌលឧត្តមភាពនៃជំនាញជាន់ខ្ពស់ ការប្រកួតប្រជែងដោយគុណាធិបតេយ្យ និង ជាពិសេសគឺការបណ្តុះវប្បធម៌អំណាននិងនិពន្ធសៀវភៅ។ ល្បឿននៃការរីកចម្រើនផ្នែកពុទ្ធិ និងបច្ចេកវិទ្យាកំពុងមានសន្ទុះលឿនជាងអ្វីដែលសិស្ស និងនិស្សិតអាចទទួលបានពីគ្រូនៅគ្រឹះស្ថានសិក្សា ដែលធ្វើឱ្យគោលដៅនៃការអប់រំនៅពេលបច្ចុប្បន្ននេះ មានការប្រឈមខ្លាំងជាងពេលណាទាំងអស់។ ឧទាហរណ៍ ក្នុងមួយឆ្នាំ មានសៀវភៅជាង២,២លានចំណងជើង ត្រូវបានសរសេរនិងបោះពុម្ព ដែលក្នុងនោះប្រទេសចិនមាន៤៤០ពាន់ ចំណែកឯសហរដ្ឋអាមេរិកមាន ៣០៥ពាន់ និងប្រទេសរុស្ស៊ីមាន ១២០ពាន់ចំណងជើង។

ខណៈពេលដែលបច្ចេកវិទ្យាកំពុងរីកចម្រើនជារៀងរាល់ថ្ងៃ មធ្យោបាយសម្រាប់អំណានក៏មានច្រើន ជម្រើសសម្រាប់សិស្ស-និស្សិត និងសាធារណៈជន រួមមានការអានសៀវភៅ ការអានលើឧបករណ៍ អេឡិចត្រូនិក ការអានដោយប្រើទូរសព្ទវៃឆ្លាត និងការការអានលើកុំព្យូទ័រ ដែលសុទ្ធសឹងជាមធ្យោបាយ សំខាន់ៗដែលនាំអ្នកអានទាំងឡាយឱ្យសម្រេចគោលបំណងអានរបស់ខ្លួន។ ម្យ៉ាងវិញទៀត អំណានដោយប្រើមធ្យោបាយបច្ចេកវិទ្យាទំនើប ចំណាយពេលតិច ងាយស្រួលអាន និងជួយដល់បរិស្ថានមួយកម្រិតទៀត។ នាពេលបច្ចុប្បន្ន សិស្ស-និស្សិត និងសាធារណៈជនកម្ពុជាដែលស្រឡាញ់អំណានកំពុងតែប្រើប្រាស់មធ្យោបាយអំណានទាំងនេះ។ បើយើងក្រឡេកមើលទៅប្រទេសជឿនលឿន ទោះបីជាបច្ចេកវិទ្យារីកចម្រើនខ្លាំងយ៉ាងណា អំណានតាមរយៈសៀវភៅនៅតែមាន

សន្ទុះដដែល។ ម្យ៉ាងវិញទៀត បច្ចេកវិទ្យាអានបែបទំនើបតាមរយៈឧបករណ៍ទំនើប អាស្រ័យលើលទ្ធភាពនៃធនធានអប់រំឌីជីថល និងមាតិកាឌីជីថលគ្រប់គ្រាប់ដែលបានផលិត និងបង្ហោះចែកចាយសម្រាប់អំណាន។

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

១. សាស្ត្រាចារ្យ អ្នកស្រាវជ្រាវ និងបុគ្គលិកអប់រំ សូមបន្តនិងបង្កើនការបោះពុម្ពស្នាដៃបន្ថែមទៀត ដើម្បីធ្វើឱ្យធនធានសម្រាប់អំណានកាន់តែសម្បូរបែប ជាពិសេសធនធានអំណានជាខេមរភាសា

២. គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា សូមផ្តល់លទ្ធភាពគ្រប់បែបយ៉ាង ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកអប់រំគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់ និង និស្សិតគ្រប់កម្រិតសិក្សាអាចចូលរួមអាន និងសិក្សាស្រាវជ្រាវតាមគ្រប់លទ្ធភាពជាមួយធនធានអំណាន ជាពិសេសការរៀបចំឱ្យមានពេលវេលាសម្រាប់សហសិក្សា និងអំណានក្នុងបណ្ណាល័យ

៣. សាស្ត្រាចារ្យតាមមុខវិជ្ជា និងអ្នកស្រាវជ្រាវតាមជំនាញឬវិស័យ ត្រូវរៀបចំដំណើរការរៀនបង្រៀន និងស្រាវជ្រាវដែលមានដាក់បញ្ចូលកិច្ចការស្វ័យសិក្សា សហសិក្សា ឬការស្រាវជ្រាវបណ្ណាល័យដែលតម្រូវឱ្យនិស្សិត ត្រូវអាននិងស្រាវជ្រាវជាមួយធនធានអំណាន

៤. គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា និងមជ្ឈមណ្ឌលស្រាវជ្រាវ ត្រូវខិតខំឱ្យអស់លទ្ធភាពក្នុងការបង្កើតបណ្ណាល័យ មជ្ឈមណ្ឌលរក្សាឯកសារ ឬមជ្ឈមណ្ឌលអប់រំឌីជីថល ជាដើម ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកអប់រំគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់និងនិស្សិតគ្រប់កម្រិតសិក្សា អាចទទួលបាន និងស្វែងរកប្រភពសម្រាប់អំណាន កាន់តែសម្បូរបែប និងមានភាពបត់បែន ឆ្លើយតបតាមតម្រូវការអ្នកអាន

៥. និស្សិតគ្រប់កម្រិតសិក្សា ត្រូវខិតខំនិងចំណាយពេលអាន និងចាត់ទុកវប្បធម៌ និងអកប្ប កិរិយាអំណានជាផ្នែកមួយ នៃពេលវេលានិងភាពស៊ីវិល័យនៃជីវិតប្រចាំថ្ងៃ
៦. បងប្អូនជនរួមជាតិ ដែលជាមាតាបិតា ឬអ្នកអាណាព្យាបាល សូមជួយជំរុញនិងបង្កលក្ខណៈកាន់តែ ច្រើនថែមទៀត ជាពិសេសការលៃលកចំណាយនៅក្នុងគ្រួសារសម្រាប់ការទិញសម្ភារៈសិក្សាសៀវភៅអាន និងឧបករណ៍សម្រាប់អំណានដល់កូនៗ ដែលចាត់ទុកជាការវិនិយោគមួយដ៏សំខាន់ សម្រាប់ បង្កើនចំណេះដឹង និងអនាគតរបស់ពួកគេ

ដោយមានការគាំទ្រពីក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ នៅឆ្នាំ២០២០ ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា បានបង្កើតមូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ ដែលហៅកាត់ថា "មូលនិធិ ស.គ.ន" និងហៅជាភាសាអង់គ្លេសថា The Research Creativity and Innovation Fund ដែលហៅកាត់ជាភាសាអង់គ្លេសថា "RCI Fund"។ គោលដៅចម្បងនៃមូលនិធិនេះ គឺរួមចំណែកលើកកម្ពស់វប្បធម៌នៃការស្រាវជ្រាវ បំផុសគំនិតច្នៃប្រឌិត និងជំរុញការធ្វើនវានុវត្ត ដើម្បីជាប្រយោជន៍ដល់វិស័យអប់រំ យុវជន និងកីឡា ដែលឆ្លើយតបទៅនឹងទីផ្សារពលកម្ម និងសាកលភាវូបនីយកម្ម។ មូលនិធិ ស.គ.ន បានសម្រេចកំណត់ប្រធានបទ ជាអាទិភាពសម្រាប់ការគាំទ្រដោយមូលនិធិចំនួន៣ រួមមាន ឌីជីថលនីយកម្មសម្រាប់បដិវត្តឧស្សាហកម្ម៤.0 (Digitalization for IR.4.0) ការស្រាវជ្រាវអនុវត្តលើ វិស័យកសិកម្ម (Applied Agricultural Research) និងការស្រាវជ្រាវគរុកោសល្យសតវត្សទី២១ (21st Century Pedagogy Research)។

ដោយមានការធ្វើអាទិភាពូបនីយកម្មទៅលើទិសដៅនៃការប្រើប្រាស់ថវិកាមូលនិធិសម្រាប់ឆ្នាំ២០២០ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ និងក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា បានផ្តល់ការគាំទ្រដល់ការ**រៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អ សៀវភៅសិក្សា (Text book) ដែលនឹងត្រូវប្រើប្រាស់នៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា**។ គោលបំណងនៃការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អ សៀវភៅសិក្សានៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា គឺដើម្បីបង្កើនបរិមាណ លើកកម្ពស់គុណភាព និងពង្រីកសមធម៌នៃធនធានសិក្សាជាខេមរភាសាជូនដល់និស្សិតដែលកំពុងបន្តការសិក្សា និងត្រៀមខ្លួនធ្វើការស្រាវជ្រាវនៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។ លើសពីនេះទៀតការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សានៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា មានគោលដៅដូចខាងក្រោម ៖

១. ឆ្លើយតបជាបន្ទាន់ចំពោះការខ្វះខាតធនធានសិក្សា ដែលជាតម្រូវការសិក្សារបស់និស្សិតនៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា
២. លើកកម្ពស់ទំនើបភាវូបនីយកម្ម និងឧត្តមានុវត្តន៍នៃការរៀននិងបង្រៀន និងការស្រាវជ្រាវនៅលើមុខវិជ្ជា កម្មវិធីសិក្សា ឬមុខជំនាញជាក់លាក់

៣. បង្កើនភាពស៊ីជម្រៅក្នុងការកសាងវិជ្ជាជីវៈនិងបទពិសោធន៍សម្រាប់ឋានៈសាស្ត្រាចារ្យ 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 លើកទឹកចិត្តបន្ថែមទៀតជូនដល់គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សារដ្ឋ និងឯកជនដែលបានស្នើសុំថវិកាមូលនិធិរួច សូមចូលរួមបន្ថែមទៀតដើម្បីបង្កើនចំនួនចំណងជើងសៀវភៅ។ ចំណែកគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សារដ្ឋនិងឯកជនដែលពុំទាន់បានដាក់ពាក្យស្នើសុំ សូមចូលរួម ដើម្បីជាគុណប្រយោជន៍ដល់តម្រូវការដ៏ទទូច និងថ្លៃថ្លានៃនិស្សិតកម្ពុជាក្នុងការសិក្សា និងស្រាវជ្រាវនៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។

សេចក្តីបញ្ជាក់
នៃមូលនិធិការស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍

សៀវភៅសិក្សានេះជាលទ្ធផលនៃការស្នើសុំអនុវត្តថវិកាមូលនិធិការស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ ក្នុងគម្រោង**រៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សា ដែលនឹងត្រូវប្រើប្រាស់នៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។** សៀវភៅសិក្សានេះ ត្រូវបានរៀបរៀង និពន្ធ ឬកែលម្អដោយមានការធានាអះអាងថាជាស្នាដៃរបស់អ្នកនិពន្ធផ្ទាល់ និងបានឆ្លងកាត់ត្រួតពិនិត្យ ផ្តល់យោបល់ និងវាយតម្លៃដោយក្រុមប្រឹក្សាអប់រំ ក្រុមប្រឹក្សាស្រាវជ្រាវ ឬក្រុមប្រឹក្សាដែលមានតម្លៃស្មើនៃគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា និងតាមរយៈកិច្ចសន្យាដែលបានធ្វើឡើង និងដែលបានតម្កល់ទុកនៅមូលនិធិការស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍។ រាល់ខ្លឹមសារ ការបកស្រាយ និងរូបភាព គឺជាជំហរនិងទស្សនៈផ្ទាល់របស់អ្នកនិពន្ធ ហើយ ពុំឆ្លុះបញ្ចាំង ឬជាតំណាងដល់មូលនិធិការស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ នៃក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡាឡើយ។

សេចក្តីថ្លែងអំណរគុណ

ខ្ញុំបាទសូមគោរពថ្លែងអំណរគុណចំពោះ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា និង មូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិតនិងនវានុវត្តន៍ ដែលបានផ្តួចផ្តើម បំផុស និងគាំទ្រ ហិរញ្ញវត្ថុ ដល់គម្រោង សរសេរសៀវភៅជាខេមរៈភាសា ដើម្បីរួមចំណែកជួយបង្កើនបរិមាណ លើកកម្ពស់គុណភាព និងពង្រីកសមធម៌ ធនធានសិក្សានិងស្រាវជ្រាវ នៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។

សូមគោរពថ្លែងអំណរគុណដ៏ជ្រាលជ្រៅចំពោះ ឯកឧត្តមបណ្ឌិត **ហោ ម៉េង** សាកលវិទ្យាធិការនៃសាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រង ដែលតែងតែជំរុញ និងលើកទឹកចិត្តដល់សាស្ត្រាចារ្យឱ្យធ្វើការស្រាវជ្រាវ ចងក្រងសរសេរសៀវភៅដើម្បីបង្កើនគុណភាពនៃការបង្រៀន និងសូមថ្លែងអំណរគុណដល់ក្រុមប្រឹក្សាវិទ្យាសាស្ត្រ ក៏ដូចជាគណៈកម្មការត្រួតពិនិត្យនិងកែសម្រួលរបស់សាកលវិទ្យាល័យជាពិសេសអ្នកស្រី **ប៉ុក ភារុន** ដែលបានជួយសម្របសម្រួលដល់ការចងក្រង និងសរសេរសៀវភៅនេះឡើង។

សូមថ្លែងអំណរគុណដល់សហសេវិករួមអាជីព ដែលមានលោក លោកស្រីសាស្ត្រាចារ្យព្រមទាំងអ្នកនិពន្ធទាំងឡាយរួមទាំងម្ចាស់ឯកសានិងរូបភាពផ្សេងៗពីប្រភព google ដែលបានរួមចំណែកបញ្ចូលជាចំណេះដឹងសម្រាប់ការសិក្សាស្រាវជ្រាវនៃសៀវភៅ ការគ្រប់គ្រងនិងអភិវឌ្ឍស្ថាប័ននេះ។

ជាទីបញ្ចប់ សូមថ្លែងអំណរគុណចំពោះលោកអ្នកមានគុណ ភរិយា និងសមាជិកគ្រួសារទាំងអស់ដែលបានបង្កលក្ខណៈ និងផ្តល់ឱកាស ឱ្យការចងក្រងនិងសរសេរសៀវភៅនេះឡើង។

ថ្ងៃ ច័ន្ទ ០៩ រោច ខែទុតិយាសាឍ ឆ្នាំឆ្លូវ ត្រីស័ក ព.ស. ២៥៦៥
រាជធានីភ្នំពេញ, ថ្ងៃទី០២ ខែសីហា ឆ្នាំ២០២១

បណ្ឌិត កខ សុវណ្ណារ៉ា

អារម្ភកថា

គ្រប់គ្រង គឺជាមុខវិជ្ជាមួយដែលពេញនិយមជាងគេក្នុងចំណោមមុខវិជ្ជាជាច្រើននៅសាកលវិទ្យាល័យ។ ការគ្រប់គ្រង ជាឧបករណ៍ដ៏មានសារៈសំខាន់មួយដែលគ្រប់ស្ថាប័ន គ្រប់វិស័យប្រើប្រាស់មិនអាចខ្វះបាន ដើម្បីសម្រេចចក្ខុវិស័យ និងបេសកកម្ម របស់ខ្លួន។ ជាទូទៅគ្មានផ្នែកណាមួយដែលមិនត្រូវការ ការគ្រប់គ្រងនោះទេ បើទោះជាយើងធ្វើការឱ្យខ្លួនឯង ឬជាសហគ្រិន ជាអ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុនផ្ទាល់ខ្លួន ឬការងារឯកជន ឬជាស្ថាប័នមិនស្វែងរកប្រាក់ចំណេញ ឬជាភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល គឺសុទ្ធសឹងតែពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រង។ ព្រោះថាការគ្រប់គ្រងវាបានផ្តល់នូវមធ្យោបាយសម្រាប់ធ្វើការចាត់ចែង និងដឹកនាំផ្នែកទាំងនោះឱ្យសម្រេចគោលដៅប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផលខ្ពស់។ ជោគជ័យនៃការគ្រប់គ្រងវាបានបញ្ជាក់ពីសមត្ថភាពដែលធ្វើឱ្យស្ថាប័ន មានការរីកចម្រើន មាននវានុវត្តន៍ មានវប្បធម៌ដ៏ប្រពៃ មានការសម្រេចចិត្តត្រឹមក្នុងកាលៈទេសៈមានវិបត្តិ និងមានការផ្លាស់ប្តូរឆ្លើយតបទាន់ពេលវេលាទៅនឹងសម្ពាធបរិយាកាសខាងក្រៅដែលប្រែប្រួលខ្លាំង។ ដោយសារៈសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងត្រូវបានទទួលស្គាល់ និងយកចិត្តទុកដាក់គ្រប់ស្ថានប័ន ជាពិសេស ត្រូវបានបង្រៀននៅស្ទើរគ្រប់សាកលវិទ្យាល័យ ទើបជំរុញឱ្យមានការរៀបចំចងក្រងជាសៀវភៅខេមរៈភាសានេះឡើងក្នុងគោលបំណងដើម្បីរួមចំណែកដល់ការសិក្សាស្រាវជ្រាវរបស់និស្សិត ការបង្រៀនរបស់សាស្ត្រាចារ្យក៏ដូចជាការស្វែងយល់បន្ថែមទៀតពីសំណាក់អ្នកគ្រប់គ្រង ជាចំណេះដឹងដល់ការគ្រប់គ្រងស្ថាប័នឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើង។ ម៉្យាងទៀតដោយសារសៀវភៅនេះត្រូវបានរៀបចំចងក្រងឡើងដោយសំយោគបញ្ចូលគ្នាពីសៀវភៅគោលរបស់អ្នកនិពន្ធផ្សេងៗ និងពីប្រភពគេហទំព័រមួយចំនួនជាពិសេសប្រភព Google ធ្វើឱ្យការរៀបចំចងក្រងអាចមានការធ្វេសប្រហែសទាំងការរៀបចំកំណត់មាតិកា ទាំងអត្ថន័យខ្លឹមសារ ក៏ដូចជាពាក្យពេចន៍អក្ខរាវិរុទ្ធដែលបានប្រើប្រាស់។ ដូចនេះការចូលរួមជាមតិយោបល់កែលម្អនឹងត្រូវបានស្វាគមន៍យ៉ាងកក់ក្តៅ ដើម្បីធ្វើឱ្យការចងក្រងសៀវ ភៅគ្រប់គ្រងជាខេមរៈភាសានេះកាន់តែមានអត្ថន័យ និងអត្ថប្រយោជន៍សម្រាប់ការសិក្សាស្រាវជ្រាវ របស់យើងទាំងអស់គ្នា។ ក្នុងនាមអ្នករៀបចំចងក្រងសៀវភៅ **ការគ្រប់គ្រងនិងអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន** សូមថ្លែងអំណរគុណយ៉ាងជ្រាលជ្រៅចំពោះម្ចាស់សៀវភៅក៏ដូចជាម្ចាស់គេហទំព័រផ្សេងៗ ដែលអ្នករៀបចំចងក្រងបានដកស្រង់យកមកប្រើប្រាស់ជាប្រភពឯកសាយោង និងសូមថ្លែងអំណរចំពោះអ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវទាំងឡាយ ដែលបានចាប់អារម្មណ៍និងគាំទ្រដល់ការរៀបចំសៀវភៅជាខេមរៈភាសានេះឡើង។

គង់ សុវណ្ណារ៉ា

មាតិកា

ចំណងជើង **ទំព័រ**

មេរៀនទី ១: លក្ខណៈទូទៅ នៃការគ្រប់គ្រងនិងអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន

១.១ ការគ្រប់គ្រង	1
១.២ អ្នកគ្រប់គ្រង	2
១.៣ មុខងារនៃការគ្រប់គ្រង	5
១.៤ តួនាទីគ្រប់គ្រង	7
១.៥ ជំនាញសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រង	8
១.៦ ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន	10

មេរៀនទី ២: គ្រប់គ្រងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត

២.១ លក្ខណៈទូទៅនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត	14
២.២ ប្រភេទនៃការធ្វើសម្រេចចិត្ត	21
២.៣ លក្ខខណ្ឌនៃការធ្វើសម្រេចចិត្ត	23
២.៤ ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចជាក្រុម	25
២.៥ គុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិនៃការសម្រេចចិត្តជាក្រុម	26
២.៦ របៀបនៃការសម្រេចចិត្ត	26

មេរៀនទី ៣: ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

៣.១ មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃផែនការ	30
៣.២ មធ្យោបាយសំរាប់ធ្វើផែនការ	33
៣.៣ ដំណើរការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ	34
៣.៤ ធាតុសំខាន់នៃផែនការអាជីវកម្ម	38

មេរៀនទី ៤: ការបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង

៤.១ មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង 41
៤.២ មជ្ឈការនិងវិមជ្ឈការ នៃការគ្រប់គ្រង 45
៤.៣ ការរៀបចំបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង 46
៤.៤ គំរូនៃការរៀបចំបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង 49

មេរៀនទី ៥: គ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន

៥.១ ការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន 52
៥.២ កត្តាជំរុញឲ្យមានការផ្លាស់ប្តូរស្ថាប័ន 53
៥.៣ ផ្នែកសំខាន់ៗនៃការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន 56
៥.៤ ម៉ូដែលគ្រប់គ្រងដំណើរការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ 58

មេរៀនទី ៦: ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស

៥.១ ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស និងការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក 65
៥.២ សារៈសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស 68
៥.៣ អ្នកគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស 68
៥.៤ ដំណើរការនៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស 69

មេរៀនទី ៧: ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

៧.១ ការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ 74
៧.២ អំណាចនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ 76

៧.៣ របៀបបង្ករចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ 79
៧.៤ ទស្សនៈវិស័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំសម័យបច្ចុប្បន្ន 88
៧.៥ ការបង្កើតទំនុកចិត្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ 90

មេរៀនទី ៨: ការលើកទឹកចិត្ត

៨.១ លក្ខណៈទូទៅនៃការលើកទឹកចិត្ត 92
៨.២ ទស្សនៈពេញចិត្តនៃការលើកទឹកចិត្ត 93
៨.៣ ទ្រឹស្តីឋានានុក្រមនៃតម្រូវការ របស់ Maslow 94
៨.៤ ទ្រឹស្តីកត្តាលើកទឹកចិត្ត និងកត្តាទ្រទ្រង់ របស់ Herzberg 96
៨.៥ ទ្រឹស្តីតម្រូវការរបស់ McClelland 97
៨.៦ ទ្រឹស្តី X និងទ្រឹស្តី Y របស់ Douglas McGregor 98
៨.៧ ទ្រឹស្តី Z របស់ Urwick 99
៨.៨ ទ្រឹស្តីនៃការរំពឹងទុករបស់ Victor Vroom 100
៨.៩ ទ្រឹស្តីនៃការពង្រឹងឡើងវិញរបស់ Skinner 100
៨.១០ ទ្រឹស្តីសមធម៌នៃការលើកទឹកចិត្តរបស់ Adam 101

មេរៀនទី ៩: ប្រសិទ្ធភាពនៃការទំនាក់ទំនង

៩.១ និយមន័យនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង 102
៩.២ ដំណើរការ នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង 103
៩.៣ ទម្រង់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងនៅក្នុងស្ថាប័ន 104
៩.៤ ឧបសគ្គរារាំងដល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទង 107
៩.៥ ដំណោះស្រាយឧបសគ្គដល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទង 110
៩.៧ គន្លិះសំខាន់ៗក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង 112
៩.៨ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងការចូលរួមរបស់និយោជិត 113

មេរៀនទី ១០: ប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រងក្រុមការងារ

១០.១ លក្ខណៈទូទៅនៃក្រុមការងារ 116
១០.២ អត្ថប្រយោជន៍នៃក្រុមការងារ 117
១០.៣ ប្រភេទនៃក្រុមការងារ 119
១០.៤ ដំណាក់កាលនៃការបង្កើតក្រុមការងារ 121
១០.៥ កត្តាសំខាន់ៗនៃប្រសិទ្ធភាពក្រុមការងារ 123
១០.៦ ឧបសគ្គនៃប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់ក្រុម 124
១០.៧ តួនាទីមេដឹកនាំក្រុមការងារ 126

មេរៀនទី ១១: គ្រប់គ្រងការត្រួតពិនិត្យ

១១.១ មុខងារនៃការត្រួតពិនិត្យ 129
១១.២ ដំណើរការ នៃការត្រួតពិនិត្យ 131
១១.៣ កម្រិតនៃការត្រួតពិនិត្យ 132
១១.៤ ប្រភេទនៃការត្រួតពិនិត្យ 133

មេរៀនទី ១២: គ្រប់គ្រងដំណើរការប្រតិបត្តិការ

១២.១ និយមន័យ 137
១២.២ ការធ្វើផែនការ 138
១២.៣ ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ 138
១២.៤ មុខងារនៃដំណើរការប្រតិបត្តិការ 140
១២.៥ ដំណើរការបំលែងជាផលិតផលឬសេវាកម្ម 141

ឯកសារយោង 146

មេរៀនទី ១

លក្ខណៈទូទៅនៃការគ្រប់គ្រងនិងអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន

លទ្ធផលរំពឹងទុកៈ ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. យល់ពីអត្ថន័យនៃការគ្រប់គ្រង ជាពិសេសពាក់ព័ន្ធប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផល
២. ស្គាល់ច្បាស់ពីឋានានុក្រម និងការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតខុសៗគ្នា
៣. យល់ពីមុខងារសំខាន់ៗនៃការគ្រប់គ្រង ផែនការ ចាត់តាំង ដឹកនាំ និងត្រួតពិនិត្យ
៤. យល់ពីតួនាទីទាំងដប់ និងជំនាញទាំងបី នៃអ្នកគ្រប់គ្រង
៥. យល់ពីអត្ថន័យស្ថាប័ន ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន និងប្រសិទ្ធភាពនៃការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន

១.១ និយមន័យនៃការគ្រប់គ្រង

ការគ្រប់គ្រង គឺជាដំណើរការធ្វើផែនការ ចាត់តាំង ដឹកនាំ និងត្រួតពិនិត្យលើការប្រើប្រាស់ធនធានមនុស្ស និងធនធានផ្សេងៗទៀត ដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផលខ្ពស់។ ការគ្រប់គ្រង គឺជាដំណើរការ ព្រោះថាវាពាក់ព័ន្ធទៅនឹងបណ្ដាញការងារស្មុកស្មាញ រវាងមនុស្សជាមួយមនុស្ស និងរវាងមនុស្សជាមួយធនធានផ្សេងៗ ដូចជាហិរញ្ញវត្ថុ មធ្យោបាយសម្ភារៈ អគារ ដីធ្លី វត្ថុជាតុដើម កម្លាំងពលកម្ម និងពេលវេលា។ គ្រប់គ្រងគឺជាការសម្រេចគោលដៅប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផល ព្រោះថាការគ្រប់គ្រងត្រូវបានវាស់វែងលទ្ធផលចុងក្រោយដោយប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផល។ ប្រសិទ្ធភាព គឺជាការវាស់វែងមួយដែលលទ្ធផលគ្រប់គ្រងទទួលបានផលច្រើនពីការប្រើប្រាស់ធនធានមុខចូលតិចបំផុត។ ជាទូទៅប្រសិទ្ធភាពសំដៅទៅលើការប្រើប្រាស់ធនធានឱ្យបានត្រឹមត្រូវ គឺមានន័យថាសន្សំសំចៃបំផុត មិនខ្ជះខ្ជាយចំពោះការប្រើប្រាស់មុខចូល។ ឧទាហរណ៍ក្នុងដំណើរការគ្រប់គ្រងសកម្មភាពប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន ប្រសិនបើយើងទទួលបានលទ្ធផលច្រើន(មុខចេញច្រើន)ជាងមុន ចំពោះការប្រើប្រាស់ធនធានដដែល (មុខចូល) នោះមានន័យថាការគ្រប់គ្រងបានបង្កើនប្រសិទ្ធភាព។ ហើយក៏មានន័យដូចគ្នាដែរ ប្រសិនបើយើងអាចទទួលបានលទ្ធផល ឬមុខចេញដដែលដោយប្រើប្រាស់ធនធានតិចជាងមុន នោះក៏មានន័យថាយើងនៅតែទទួលបានប្រសិទ្ធភាពដដែល។ ដូច្នេះអ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់គឺសុទ្ធតែ

ត្រូវបានយកចិត្តទុកដាក់ទៅនឹងការប្រើប្រាស់ធនធានដោយសន្សំសំចៃ ដើម្បីធានាបានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ក្នុងការគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួន។ ឧទាហរណ៍ ដូចជាការប្រើប្រាស់ វត្ថុធាតុដើម ថវិកា កំលាំងពលកម្មមធ្យោបាយសម្ភារៈបរិក្ខា និងធនធានផ្សេងៗទៀត ដោយការសន្សំសំចៃបំផុត។

ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការគ្រប់គ្រងដែលគិតតែពីប្រសិទ្ធភាព ក៏មិនទាន់មានន័យគ្រប់គ្រាន់ថាជាការគ្រប់គ្រងដែលសម្រេចបានជោគជ័យនោះដែរ។ ព្រោះការគ្រប់គ្រងដែលជោគជ័យ ត្រូវបានវាស់វែងដោយការសម្រេចគោលដៅ ដែលបានកំណត់ មានន័យថាវាក៏ត្រូវបានពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការនាំយកសកម្មភាពពេញលេញដល់ទីបញ្ចប់ នោះគឺជាការខំប្រឹងប្រែងសម្រេចឱ្យបាននូវប្រសិទ្ធផលខ្ពស់។ ប្រសិទ្ធផលមានន័យថាជាការវាស់វែងលទ្ធផលដែលទទួលបានពីសកម្មភាពប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន ឬជាការសំរេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័នប្រកបដោយបរិមាណ និងគុណភាពខ្ពស់។ ជាទូទៅប្រសិទ្ធផល សំដៅទៅលើការធ្វើឱ្យត្រូវនូវអ្វីដែលបានកំណត់។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើអ្នកជាប្រធានផ្នែកផលិតកម្ម នៃអង្គភាពអាជីវកម្មមួយ ការគ្រប់គ្រងសកម្មភាពរបស់អ្នកដែលធ្វើឱ្យសម្រេចបានជាអតិបរមា នៃផលិតផលទាំងបរិមាណនិងគុណភាព នោះគឺជាការទទួលបានប្រសិទ្ធផលខ្ពស់។ ដូចនេះការគ្រប់គ្រងស្ថាប័នដែលទទួលបានជោគជ័យ គឺជាការគ្រប់គ្រងដែលត្រូវបានយកចិត្តទុកដាក់លើការធ្វើឱ្យសម្រេចទាំងប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផលខ្ពស់។ ផ្ទុយទៅវិញ ការគ្រប់គ្រងដែលបរាជ័យ គឺជាការគ្រប់គ្រងដែលមិនបានសម្រេចគោលដៅប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផល។

ក្នុងអត្ថន័យ នៃការគ្រប់គ្រង វាជាការងាយ ប្រសិនបើការគ្រប់គ្រងរបស់យើងគ្រាន់តែចង់បានប្រសិទ្ធផល ដោយមិនគិតពីប្រសិទ្ធភាព។ ឧទាហរណ៍ដូចជាផលិតផលនាឡិកាដៃស្វីស ម៉ាក ROLEX គេអាចផលិតបានគុណភាពល្អពិសេសជាងគេ ស្អាតជាងគេ និងដើរបានទៀងម៉ោងត្រឹមត្រូវជាងគេ ក៏ប៉ុន្តែការផលិតនោះ មិនបានគិតដល់ភាពខ្ជះខ្ជាយនៃធនធានដែលប្រើ ដូចជាការចំណាយលើវត្ថុធាតុដើម កំលាំងពលកម្ម និងចំណាយធនធានផ្សេងៗទៀត ដើម្បីផលិតចេញជាផលិតផលមួយប្រភេទនេះទេ។ ផ្ទុយទៅវិញ វាក៏ជាការងាយផងដែរប្រសិនបើការគ្រប់គ្រងរបស់យើងផ្តោតសំខាន់ទៅលើតែប្រសិទ្ធភាព ដោយមិនបានគិតទៅដល់ប្រសិទ្ធផល។ ឧទាហរណ៍ ដូចជាបន្ទប់រៀនដែលយើងកំពុងអង្គុយរៀន វាហាក់ដូចជាធំទូលាយល្អ ដែលអាចឱ្យយើងដាក់បានសិស្សច្រើនពី៨០ ទៅ ១០០នាក់ នោះយើងអាចសន្សំសំចៃចំណាយបានច្រើន ដូចជាចំណាយលើគ្រូបង្រៀន អនុរក្សទឹក ភ្លើង ឈ្នួល ។ល។ នោះមានន័យថា ការគ្រប់គ្រងរបស់យើងទទួលបានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។ ប៉ុន្តែ

សំណួរសួរថា តើបន្ទប់ដ៏ធំទូលាយដាក់បានសិស្សច្រើននេះ វាមានប្រសិទ្ធផលដែរឬទេ? ចំណុចទាំងនេះហើយដែលជាបញ្ហាត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់កម្រិត ដើម្បីសម្រេចជោគជ័យនៃការគ្រប់គ្រងស្ថាប័នរបស់ខ្លួន។

១. ២ អ្នកគ្រប់គ្រង

អ្នកគ្រប់គ្រង គឺជាអ្នកទទួលខុសត្រូវលើការអនុវត្ត ការងារគ្រប់គ្រងឬជាអ្នកមើលការខុសត្រូវ លើសកម្មភាពការងាររបស់អ្នកដទៃ។ មិនមានការកំណត់ណាមួយពាក់ព័ន្ធនឹង អាយុ ឬភេទ សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងនោះទេ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចមានអាយុចន្លោះពី១៨ឆ្នាំ រហូតដល់ទៅជាង៨០ឆ្នាំ និងអាចជាអ្នកគ្រប់គ្រងស្ថាប័នឬសាជីវកម្មធំៗ ឬអាចជាអ្នកគ្រប់គ្រងសហគ្រាសតូចឬមធ្យម។ អ្នកគ្រប់គ្រង ក៏មិនមែនមាននៅតែក្នុងវិស័យឯកជននោះទេ វិស័យសាធារណៈក៏មានដូចគ្នាដែរ ដូចជានៅតាមសាកលវិទ្យាល័យ សាលារៀន មន្ទីពេទ្យ មន្ទីក្រសួង នាយកដ្ឋានរបស់រដ្ឋ អង្គការក្រៅរដ្ឋាភិបាល សារៈមន្ទី ទេសចរណ៍ សិល្បៈ ក្រុមតន្ត្រី ។ល។ បច្ចុប្បន្ន អ្នកគ្រប់គ្រងក៏មានច្រើនផងដែរជាស្ត្រី និងមានសមត្ថភាពដូចគ្នានឹងបុរស ក៏ប៉ុន្តែចំនួនស្ត្រីដែលជាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់នៅមានកម្រិតទាបជាងបុរសនៅឡើយ។ ជាទូទៅនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នឬអង្គភាពមួយ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបានបែងចែកជាបីកម្រិតគឺអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល និងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប។

១.២.១ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់

អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ គឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងដែលទទួលខុសត្រូវលើការសម្រេចចិត្តកិច្ចការសំខាន់ៗ របស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន ដូចជាការទិញយកក្រុមហ៊ុនផ្សេងៗ ការវិនិយោគលើការស្រាវជ្រាវ និងអភិវឌ្ឍ ការឈានចូលទៅក្នុងទីផ្សារថ្មីៗថែមទៀត ការសាងសង់មូលដ្ឋានហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធថ្មី និងការបំពាក់បរិក្ខា ឬបំពាក់ប្រព័ន្ធបច្ចេកវិជ្ជាថ្មី។ល។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ជាក្បាលម៉ាស៊ីនដឹកនាំរាល់សកម្មភាពជាយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន ដើម្បីធានាប្រៀបប្រកួតប្រជែង និងនិរន្តរៈភាពរបស់ស្ថាប័ន។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ដើរតួនាទីសំខាន់ក្នុងការកំណត់ភាពច្បាស់លាស់នៃចក្ខុវិស័យ យុទ្ធសាស្ត្រ និងគោលនយោបាយប្រតិបត្តិរបស់ស្ថាប័ន។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ក៏ជាអ្នកតំណាងឱ្យស្ថាប័ន ក្នុង

ការធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយអ្នកពាក់ព័ន្ធនៅខាងក្រៅស្ថាប័ន ដូចជាការជួបប្រជុំជាមួយមន្ត្រីរដ្ឋាភិបាល ឬជាមួយនាយកប្រតិបត្តិរបស់ស្ថាប័នផ្សេងៗទៀត។ ភាគច្រើននៃអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់នៅក្នុងអង្គភាពអាជីវកម្មធំៗ ទទួលបានសំណងទូទាត់ល្អប្រសើរ ទាំងប្រាក់បៀវត្ស ប្រាក់បំណាច់ និងអត្ថប្រយោជន៍ផ្សេងៗ។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់សំដៅទៅលើ ប្រធានស្ថាប័នឬអនុប្រធាន នាយក ឬនាយករង ឬចាងហ្វាង ។

១.២.២ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល

អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល គឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ទៅលើការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប ហើយក៏ជាអ្នកដែលស្ថិតនៅស្រទាប់កណ្តាល នៃចន្លោះរវាងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប និងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់។ ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល គឺជាអ្នកអនុវត្តគោលនយោបាយ និងជាអ្នកបកស្រាយយុទ្ធសាស្ត្រដែលកំណត់ដោយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ទៅក្នុងសកម្មភាព។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាលក៏ជាអ្នករៀបចំផែនការយុទ្ធវិធី (Tactical Plan) សម្រាប់បញ្ចូលទៅក្នុងផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល គឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងតាមមុខងារនីមួយៗនៅក្នុងស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន ដូចជាអ្នកគ្រប់គ្រងម៉ាឃីតធីង អ្នកគ្រប់គ្រងផលិតកម្ម អ្នកគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស អ្នកគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុ និងអ្នកគ្រប់គ្រងការស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍន៍។

១.២.៣ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប

អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាបឬថ្នាក់ដំបូង គឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ទៅនឹងសកម្មភាពការងាររបស់អ្នកប្រតិបត្តិ ឬនិយោជិតដែលមិនមានតួនាទីគ្រប់គ្រង។ វាជាជំហានដំបូងនៃការគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប ដែលត្រូវរៀបចំនិងអនុវត្តការដឹកនាំសកម្មភាពផ្ទាល់របស់អ្នកប្រតិបត្តិដើម្បីសម្រេចគោលដៅ នៃផែនការប្រតិបត្តិ។ ដូចនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាបអនុវត្តការដឹកនាំ និងត្រួតពិនិត្យដោយផ្ទាល់លើសកម្មភាពការងារប្រចាំថ្ងៃ ហើយធ្វើការសម្របសម្រួល កែតម្រូវ ឬដោះស្រាយបញ្ហាភ្លាមៗក្នុងប្រតិបត្តិការផលិតកម្មឬសេវាកម្ម។ ដោយហេតុថាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាបធ្វើការផ្ទាល់ជាមួយអ្នកប្រតិបត្តិ នោះតម្រូវឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាបត្រូវមានសមត្ថភាពជំនាញគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីដឹកនាំសកម្មភាពប្រតិបត្តិការរបស់អង្គភាពឬស្ថាប័នប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប ដូចជាប្រធានក្រុមផលិត ប្រធានផ្នែករោងជាង ប្រធានផ្នែកលក់ ប្រធានការិយាល័យ ក្នុងអង្គភាពផលិតកម្ម ឬសេវាកម្ម ។ល។

១.៣ មុខងារនៃការគ្រប់គ្រង

យើងបានយល់ពីអត្ថន័យនៃការគ្រប់គ្រងរួចហើយ គឺវាជាដំណើរការនៃការសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន (Organizational Goals) ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផលខ្ពស់ តាមរយៈការការអនុវត្តមុខងារបួនសំខាន់ៗគឺ ធ្វើផែនការ ចាត់តាំង ដឹកនាំ និងត្រួតពិត្យ។ មុខងារទាំងបួននេះ តម្រូវឱ្យ អ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់ឋានានុក្រមទាំងអស់ត្រូវអនុវត្តការងារគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួន គ្រាន់តែវិសាលភាពនៃមុខងារនីមួយៗ ប្រែប្រួលទៅតាមកម្រិត ឬឋានានុក្រមរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងប៉ុណ្ណោះ។

១.៣.១ ផែនការ

ផែនការ គឺជាមុខងារសំខាន់ទីមួយ នៃការគ្រប់គ្រងដែលជាដំណើរការកំណត់គោលដៅ(setting goals) និងដាក់ចេញនូវយុទ្ធសាស្ត្រ (developing strategies) សម្រាប់ស្ថាប័នដើម្បីរៀបចំនិងសម្របសម្រួលសកម្មភាពអនុវត្តន៍ ឆ្ពោះទៅសម្រេចគោលដៅទាំងនោះ។ ជាទូទៅការកំណត់គោលដៅនៃផែនការ គឺត្រូវមានភាពជាក់លាក់និងច្បាស់លាស់ ដោយឆ្លងកាត់ការវិភាគនិងវាយតម្លៃបរិយាកាសខាងក្រៅ និងសមត្ថភាពធនធានខាងក្នុង ផ្អែកតាមលក្ខណៈវិទ្យាសាស្ត្រ និងបទដ្ឋានត្រឹមត្រូវ ហើយមានទំនាក់ទំនងពីផ្នែកមួយទៅផ្នែកមួយ ឬពីដំណាក់កាលមួយទៅដំណាក់កាលមួយទៀត។ ការកំណត់គោលដៅអាចមានរយៈពេលវែង និងរយៈពេលខ្លី និងផ្សំជាមួយឧបករណ៍ផែនការសំខាន់ៗមួយចំនួនទៀតដូចជាៈ ថវិកា (Budget) គម្រោងពេលវេលា (Schedule) បទដ្ឋាន (Standard) គោលនយោបាយ (Policies) និងនីតិវិធី (Procedures)។ល។

១.៣.២ ចាត់តាំង

ចាត់តាំង គឺជាមុខងារសំខាន់ទីពីរបន្ទាប់ពីផែនការ។ ការចាត់តាំង គឺជាការរៀបចំចាត់ចែងធនធានមនុស្សនៅក្នុងស្ថាប័នដើម្បីអនុវត្តគម្រោងផែនការ នោះវាគឺការរៀបចំបែងចែកការងារ សិទ្ធអំណាច ប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្ស និងរវាងមនុស្សនិងការងារ។ ការចាត់តាំង នឹងបញ្ជាក់ពីការងារអ្វីខ្លះដែលត្រូវធ្វើ? អ្នកណាជាអ្នកធ្វើ? អ្នកណាជាអ្នកទទួលខុសត្រូវ? អ្នកណាធ្វើជាមួយអ្នកណា ឬជាក្រុមជាពួកបែបណា? អ្នកណាត្រូវរាយការណ៍ទៅអ្នកណា? និងអ្នកធ្វើសេចក្តី

សម្រេចនៅកន្លែងណា? ដូចនេះលទ្ធផលនៃការចាត់តាំង វានឹងបង្កើតបានជារចនាសម្ព័ន្ធមួយរបស់ស្ថាប័ន ដែលជាប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងរបស់មនុស្ស ធ្វើសកម្មភាពដើម្បីសម្រេចគោលបំណងរួមគ្នាមួយ។ ប្រសិទ្ធភាពនៃការចាត់តាំងតម្រូវឱ្យមានការវិភាគវាយតម្លៃច្បាស់លាស់ពី ការងារ និងសមត្ថភាពពិតប្រាកដ (Right skills) របស់មនុស្សដែលត្រូវអនុវត្តការងារ និងផ្ទេរសិទ្ធអំណាចសមស្រប ដើម្បីទទួលខុសត្រូវលើលទ្ធផលនៃការអនុវត្តការងារទាំងនោះ (Accountability)។

១.៣.៣ ដឹកនាំ

ដឹកនាំ គឺជាមុខងារសំខាន់ទីបី នៃការគ្រប់គ្រងដែលបង្ហាញពីសមត្ថភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងការបំផុស (Inspiring) និងលើកទឹកចិត្ត (Motivating) ឱ្យមនុស្សចូលរួមធ្វើការងារសកម្មឡើង ដើម្បីសម្រេចគោលដៅផែនការ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផលខ្ពស់។ ។ ការដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព គឺជាការដឹកនាំដែលអាចទាក់ទាញឱ្យមនុស្សពេញចិត្តលះបង់កម្លាំងកាយចិត្ត និងមានការតាំងចិត្តខ្ពស់ក្នុងការបំពេញការងារ។ ការដឹកនាំ មានឥទ្ធិពលច្រើនទៅលើឥរិយាបថ សីលធម៌ ស្មារតី និងវិន័យរបស់និយោជិតក្នុងសកម្មភាពការងារ។ ទោះជាស្ថិតក្នុងស្ថានភាពណាក៏ដោយ ដែលអាចធ្វើឱ្យនិយោជិតមានឆន្ទៈមោះមុតលះបង់ខ្ពស់ក្នុងការងារ ទើបទទួលបានលទ្ធផលល្អប្រសើរ ហើយដែលវាបានបង្ហាញពីការដឹកនាំទទួលបានប្រជាប្រិយភាពនិងប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។ ដូចនេះ ការងារដឹកនាំពាក់ព័ន្ធសំខាន់ទៅនឹងការងារប្រាស្រ័យទាក់ទង ការចូលរួមផ្ទាល់ជាមួយនិយោជិត ធ្វើការបង្ហាត់បង្រៀនពួកគេ ស្តាប់ឱ្យបានច្រើនពីពួកគេ ជួយសម្របសម្រួលពួកគេ ជំរុញទឹកចិត្ត ត្រួតពិនិត្យ ដើម្បីកុំឱ្យចាកឆ្ងាយពីគោលដៅដែលបានកំណត់នៅក្នុងផែនការ ។

១.៣.៤ ត្រួតពិនិត្យ

ត្រួតពិនិត្យ គឺជាមុខងារសំខាន់ចុងក្រោយនៃការគ្រប់គ្រង ដែលតម្រូវឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រង ត្រូវធ្វើការវាស់វែងលទ្ធផលអនុវត្តផែនការ ដោយប្រៀបធៀបលទ្ធផលទទួលបានជាក់ស្តែងទៅនឹងគោលដៅកំណត់ក្នុងផែនការ។ ក្នុងដំណើរការត្រួតពិនិត្យនេះ គោលដៅដែលបានដាក់ចេញក្នុងផែនការបានក្លាយជាម៉ែត្រឬជាស្តង់ដារដើម្បីវាស់ភាពជោគជ័យឬបរាជ័យ នៃលទ្ធផលគ្រប់គ្រង។ លទ្ធផលនៃការត្រួតពិនិត្យ ជាទូទៅតែងតែរកឃើញបញ្ហាជាច្រើន ដែលតម្រូវឱ្យមានការកែសម្រួលឬផ្លាស់ប្តូរ

ប្រសិនបើចាំបាច់។ ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនអាចមានយន្តការត្រួតពិនិត្យនិងវាយតម្លៃលទ្ធផលនៃការអនុវត្តផែនការតាមដំណាក់កាលៗ និងធ្វើការកែលម្អឱ្យប្រសើរឡើង។ ដំណើរការត្រួតពិនិត្យអាចត្រូវបានចែកចេញជាបួនប្រភេទសំខាន់គឺ៖ ត្រួតពិនិត្យលើបរិមាណ (Quantity Control) ត្រួតពិនិត្យលើគុណភាព (Quality control) ត្រួតពិនិត្យពេលវេលា (Time control) និងត្រួតពិនិត្យលើការចំណាយ (Cost control)។

១.៤ តួនាទីគ្រប់គ្រង

ដើម្បីអនុវត្តមុខងារគ្រប់គ្រងទាំងបួនឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ អ្នកគ្រប់គ្រងតម្រូវឱ្យបំពេញនូវតួនាទីជាច្រើន ដែលតួនាទីនោះផ្តោតសំខាន់ទៅលើឥរិយាបថទាំងឡាយរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបានសម្តែងឡើង ក្នុងការងារគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួន។ តាមការសិក្សារបស់ Henry Mintzberg បានបញ្ជាក់ពីភាពខុសគ្នាជាច្រើននៃតួនាទីគ្រប់គ្រង ប៉ុន្តែតួនាទីទាំងនោះមានការទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមក ដែលមិនអាចផ្តាច់ចេញពីគ្នាទាំងស្រុងបានទេ។ តួនាទីគ្រប់គ្រងទាំងនោះត្រូវបានបែងចែកជាបីក្រុមធំគឺ តួនាទីអន្តរបុគ្គល (Interpersonal roles) តួនាទីគ្រប់គ្រងព័ត៌មាន (Informational roles) និងតួនាទីធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត (Decisional roles)។

១.៤.១ តួនាទី អន្តរៈបុគ្គល

តួនាទីអន្តរៈបុគ្គល ត្រូវបានអនុវត្តចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់ ដើម្បីធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងទៅវិញទៅមកជាមួយអ្នកដទៃតាមរយៈសកម្មភាពជាអ្នកតំណាង (Figurehead role) ជាអ្នកដឹកនាំ (Leader role) និងជាអ្នកទាក់ទង (Liaison role) ។

១.៤.២ តួនាទី គ្រប់គ្រងព័ត៌មាន

តួនាទីគ្រប់គ្រងព័ត៌មាន តម្រូវឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់ទទួលនិងប្រមូលព័ត៌មានពីគ្រប់ផ្នែកនៃស្ថាប័ន និងពីផ្នែកដែលពាក់ព័ន្ធនៅខាងក្រៅស្ថាប័ន។ តួនាទីគ្រប់គ្រងព័ត៌មានត្រូវបានបង្កើតឡើងជាលទ្ធផលមួយនៃការធ្វើសកម្មភាពរបស់តួនាទីអន្តរៈបុគ្គល ហើយដែលសកម្មភាពទាំងនោះ

ត្រូវបានចែកចេញជាបីគឺតួនាទីជាអ្នកត្រួតពិនិត្យព័ត៌មាន (Monitor roles) ជាអ្នកចែកចាយព័ត៌មាន (Disseminator role) និងជាអ្នកនាំពាក្យ (Spokesperson role)។

១.៤.៣ តួនាទី ធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត

តួនាទីធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តត្រូវបាន Mintzberg បង្ហាញពីឥរិយាបថ ដែលពាក់ព័ន្ធជុំវិញការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តសំខាន់ៗក្នុងការគ្រប់គ្រង។ តួនាទីធ្វើសេចក្តីសម្រេចត្រូវបានចែកចេញជាបួន គឺ តួនាទីជាសហគ្រិន (Entrepreneur) ជាអ្នកដោះស្រាយបញ្ហា (Disturbance handler) ជាអ្នកបែងចែកធនធាន (Resource allocator) និងជាអ្នកចរចា (Negotiator)។ ដូចនេះ ក្នុងដំណើរគ្រប់គ្រង តួនាទីគ្រប់គ្រងដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបានអនុវត្តគឺមានការពាក់ព័ន្ធគ្នាទៅវិញទៅមកយ៉ាងជិតស្និទ ក្នុងកម្រិតឋានានុក្រម និងសិទ្ធិអំណាចជាផ្លូវការរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗ។

១.៥ ជំនាញសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រង

ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានជំនាញនិងបទពិសោធន៍គ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីគ្រប់គ្រងដំណើរប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័នឱ្យសម្រេចគោលដៅប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផល។ ជំនាញដែលអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗត្រូវមាន គឺជាប្រភពធនធានដ៏មានតំលៃបំផុតសម្រាប់ស្ថាប័ន ព្រោះថាប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងពុំមានសមត្ថភាពជំនាញ ឬជំនាញនៅមានកម្រិត នោះវានឹងធ្វើឱ្យសកម្មភាពនៃដំណើរការគ្រប់គ្រងរបស់ស្ថាប័ន មិនអាចមានឱកាសទទួលបានប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផលខ្ពស់នោះទេ ហើយថែមទាំងធ្វើឱ្យខូចប្រយោជន៍ការងារជាច្រើនរបស់ស្ថាប័នទៀតផង។ លោក Robert L. Katz បានឱ្យដឹងថា ជំនាញគ្រប់គ្រងសំខាន់ៗ មានបី ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាលដោយស្ថាប័នគឺៈ ជំនាញបច្ចេកទេស (Technical Skills) ជំនាញគ្រប់គ្រងមនុស្ស (Human skills) និងជំនាញគំនិតវិភាគ (Conceptual skills)។

១.៥.១ ជំនាញបច្ចេកទេស

គឺជាសមត្ថភាពពិសេស ដែលអាចប្រើដើម្បីអនុវត្តជាក់ស្តែងលើកិច្ចការងារជាក់លាក់អ្វីមួយ។ ឧទាហរណ៍ ដូចជាជំនាញ សរសេរកម្មវិធីកុំព្យូទ័រ (Writing Computer Programs) ធ្វើរបាយការណ៍ហិរញ្ញវត្ថុ (Financial Analysis) វិភាគទីផ្សារ (Marketing Analysis) សរសេរឯកសារច្បាប់ (Writing Legal Documents) គូរប្លង់ (Design)។ល។ ជំនាញបច្ចេកទេស តែងតែត្រូវបានទទួលយកតាមរយៈកម្មវិធីបណ្តុះ បណ្តាលដែលស្ថាប័នមួយផ្តល់ឱ្យ ឬតាមរយៈសាលាបណ្តុះបណ្តាលវិជ្ជាជីវៈ ឬបច្ចេកទេសណាមួយ ។

១.៥.២ ជំនាញគ្រប់គ្រងមនុស្ស

គឺជាសមត្ថភាពដែលអាចធ្វើការជាមួយមនុស្សទទួលបានជោគជ័យ គឺជាជំនាញដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការទំនាក់ទំនង ការជំរុញទឹកចិត្ត ការដឹកនាំមនុស្សម្នាក់ៗ ដែលធ្វើឱ្យនិយោជិតក្នុងស្ថាប័នពេញចិត្តនឹងអនុវត្តតាមការដឹកនាំរបស់ខ្លួន។ ជំនាញគ្រប់គ្រងមនុស្ស វាពាក់ព័ន្ធទៅនឹងភាពប៉ិនប្រសព្វរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងការធ្វើសកម្មភាពអន្តរៈបុគ្គលជាមួយនិយោជិត ដោយបំផុសនិងជំរុញលើកទឹកចិត្តពួកគេឱ្យខិតខំបង្កើនប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផលការងារ។ បញ្ហានេះ ក៏ពាក់ព័ន្ធសំខាន់ទៅនឹងចិត្តសាស្ត្ររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលយល់ចំពោះអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់របស់ខ្លួនផងដែរ។

១.៥.៣ ជំនាញគំនិតវិភាគ

គឺជាសមត្ថភាពយល់ដឹងនូវកម្រិតស្មុគ្រស្មាញក្នុងបញ្ហានៃការងារគ្រប់គ្រង។ មានន័យថាជាជំនាញដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចយល់បានពីបញ្ហានិងការប្រឈមនានា ហើយអាចសំយោគបញ្ហាទាំងនេះ ដើម្បីស្វែងរកដំណោះស្រាយឱ្យបានសមស្របបំផុត ។ ជំនាញគំនិតវិភាគ គឺជាជំនាញមួយលំបាកជាងគេក្នុងការសិក្សា វាតម្រូវឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងយល់បានទូលំទូលាយពីកត្តាទាំងឡាយដែលមានឥទ្ធិពលដល់បញ្ហា និងប្រមូលផ្តុំទស្សនៈផ្សេងៗគ្នា ដើម្បីបង្កើតជាដំណោះស្រាយដ៏ល្អប្រសើរមួយ។ ជំនាញនេះត្រូវការបទពិសោធន៍ ស្រាវជ្រាវ វិភាគ និងព្យាករណ៍ លើបញ្ហាដែលនឹងត្រូវដោះស្រាយ។ ឧទាហរណ៍ ការបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីជានាប្រៀបប្រកួតប្រជែង ជាមួយដៃគូប្រកួត ការបង្កើន

ប្រសិទ្ធភាពទាក់ទាញអតិថិជន ការដោះស្រាយបញ្ហាបុគ្គលិកឈប់ច្រើន ការដោះស្រាយបញ្ហាមុខចូល ឬមុខចេញក្នុងដំណើរប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន។ល។

ដូចនេះ ក្នុងដំណើរការគ្រប់គ្រង វាទាមទារឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវមានកម្រិតជំនាញទាំងបីខាងលើ។ ក៏ប៉ុន្តែក្នុងស្ថានភាពជាក់ស្តែង កម្រិតជំនាញត្រូវបានប្រើប្រាស់ ប្រែប្រួលទៅតាមឋានានុក្រមនៃការគ្រប់គ្រង ព្រោះថាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាបមិនសំខាន់នឹងតម្រូវឱ្យប្រើប្រាស់ជំនាញខាងគំនិតវិភាគខ្ពស់នោះទេ។ ផ្ទុយទៅវិញអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ក៏មិនចាំបាច់តម្រូវឱ្យប្រើជំនាញបច្ចេកទេសខ្លាំងនោះដែរ ព្រោះថាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាបជាអ្នកចូលរួមផ្ទាល់ក្នុងដំណើរការផលិតកម្ម។ ដូច្នេះវាតម្រូវចាំបាច់ណាស់ចំពោះពួកគេឱ្យមានកម្រិតជំនាញ បច្ចេកទេសខ្ពស់។ ចំណែក អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់វិញ ត្រូវការរៀបចំការងារដោយប្រើគំនិតច្រើនដូចជាធ្វើការដាក់ចេញនូវគោលនយោបាយ និងពិចារណាលើការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តឱ្យបានត្រឹមត្រូវ ម្លោះហើយវាតម្រូវលើការប្រើប្រាស់ជំនាញខាងគំនិតវិភាគច្រើនជាង ។ ចំពោះជំនាញគ្រប់គ្រងមនុស្ស គឺចាំបាច់តម្រូវឱ្យមានដូចៗគ្នា ចំពោះគ្រប់កម្រិតនៃការគ្រប់គ្រងទាំងអស់ ព្រោះពួកគេត្រូវយល់ដឹងទាំងអស់គ្នាពីសកម្មភាពរបស់មនុស្សដើម្បីឱ្យការគ្រប់គ្រងសម្រេចបានប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផលខ្ពស់។

១.៦ ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន

១.៦.១ និយមន័យស្ថាប័ន

ស្ថាប័ន គឺជាការរៀបចំឡើងជាប្រព័ន្ធចាត់តាំងមួយដោយមនុស្ស ដើម្បីធ្វើសកម្មភាពសម្រេចគោលបំណងជាក់លាក់។ ឧទាហរណ៍ សាកលវិទ្យាល័យដែលអ្នកកំពុងសិក្សា គឺជាស្ថាប័នមួយ។ មន្ទីរពេទ្យ សមាគម ភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល វិហារសាសនា ក្រុមសិល្បៈ កីឡា...។ល។ គឺសុទ្ធតែជាស្ថាប័នឬជាអង្គភាពមួយ ព្រោះថាវាសុទ្ធតែមានលក្ខណៈពិសេសរួមបីចំណុចដូចៗគ្នាគឺៈ ទីមួយ វាសុទ្ធតែមានគោលបំណងជាក់លាក់របស់វាដើម្បីធ្វើសកម្មភាព។ ទីពីរ វាសុទ្ធតែត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយមនុស្សដើម្បីធ្វើសកម្មភាពសម្រេចគោលបំណងរួមគ្នា។ ទីបី វាសុទ្ធតែត្រូវបានរៀបចំជាប្រព័ន្ធចាត់តាំងដែលបង្ហាញនិងកំណត់ពីតួនាទី ភារៈកិច្ច សិទ្ធអំណាច បណ្តាញទំនាក់ទំនង ដើម្បីធ្វើសកម្មភាពសម្រេចគោលបំណងរបស់វា។

បើតាមលោក Weisbord បានបង្ហាញម៉ូដែលប្រាំមួយប្រអប់ (Six-Box Model) ដើម្បីពន្យល់ឱ្យបានច្បាស់ពីលក្ខណៈសំខាន់ៗនៃស្ថាប័នមួយ។ ម៉ូដែលប្រាំមួយប្រអប់នោះរួមមាន៖

១. គោលបំណង: សមាជិកទាំងអស់នៅក្នុងស្ថាប័នឬអង្គភាពមួយត្រូវតែយល់ច្បាស់ពីបេសកកម្មរបស់ ស្ថាប័នខ្លួន ហើយត្រូវឯកភាពជាឆ្លុងមួយលើគោលបំណងនិងគោលដៅរបស់ស្ថាប័នឬអង្គភាពនោះ ដើម្បីគាំទ្រដល់ការសម្រេចលទ្ធផលចុងក្រោយ។

២. រចនាសម្ព័ន្ធ: រចនាសម្ព័ន្ធបញ្ជាក់ថា តើការងារនៅក្នុងស្ថាប័នត្រូវបានបែងចែកយ៉ាងដូចម្តេច? ហើយការងារទាំងនោះ វាបានគ្រប់គ្រាន់ និងសមស្របទៅនឹងគោលបំណងរបស់ស្ថាប័នឬអង្គភាពដែរឬទេ?។

៣. ទំនាក់ទំនង: ស្ថាប័នមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងបុគ្គលនិងបុគ្គល រវាងផ្នែកមួយទៅនឹងផ្នែកមួយ រវាងថ្នាក់លើទៅថ្នាក់ក្រោម ឬថ្នាក់ក្រោមមកថ្នាក់លើ និងរវាងបុគ្គលម្នាក់ៗឬជាក្រុមទៅនឹងការងារ។

៤. ការលើកទឹកចិត្ត: ស្ថាប័នមានការវិនិច្ឆ័យជាផ្លូវការនៃភាពស្រដៀងគ្នា លើការលើកទឹកចិត្ត ផ្តល់រង្វាន់ ឬការដាក់ទណ្ឌកម្ម ចំពោះការអនុវត្តការងារ។

៥. ភាពជាអ្នកដឹកនាំ: ស្ថាប័នមានភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ហើយត្រូវពិនិត្យមើលនូវភាពមិនស៊ីសង្វាក់គ្នាផ្នែកផ្សេងៗ និងធ្វើឱ្យមានតុល្យភាពគ្នានៃប្រអប់ទាំងអស់របស់ស្ថាប័ន។

៦. យន្តការសមស្រប: ស្ថាប័នមានយន្តការត្រួតពិនិត្យលើអ្វីដែលអង្គភាពសម្រេចដើម្បីអនុវត្តន៍ ដើម្បីភាពជានានិរន្តរៈភាព និងដំណើរការជោគជ័យរបស់ខ្លួនដូចជា ការធ្វើផែនការ ធ្វើថវិកា ធ្វើការត្រួតពិនិត្យ និងរៀបចំប្រព័ន្ធព័ត៌មានផ្សេងៗជាដើម។

១.៦.២ ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន

ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន គឺជាការអនុវត្តមួយដែលពាក់ព័ន្ធជាប្រចាំ និងជាប្រព័ន្ធនៃដំណើរការផ្លាស់ប្តូរប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ វាជាផ្នែកមួយដែលមានលក្ខណៈវិទ្យាសាស្ត្រនៃការសិក្សា និងទាំងការអនុវត្តជាក់ស្តែង ដោយផ្តោតសំខាន់លើការគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន។ ការអភិវឌ្ឍស្ថាបន័ គឺជាដំណើរការធ្វើផែនការផ្លាស់ប្តូរ វប្បធ៌មនៅក្នុងស្ថាប័នមួយ តាមរយៈ ប្រើប្រាស់បច្ចេកវិជ្ជា វិទ្យាសាស្ត្រឥរិយាបទ ការស្រាវជ្រាវ និងអនុវត្តទ្រឹស្តី (Warner Burke)។ បើតាម Wendell French ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន គឺសំដៅទៅលើការខិតខំប្រឹងប្រែងរយៈពេលវែងដើម្បីធ្វើឱ្យប្រសើរនូវសមត្ថភាពដោះស្រាយបញ្ហារបស់ស្ថាប័ន និងសមត្ថភាពផ្លាស់ប្តូរឆ្លើយតបទៅនឹងឥទ្ធិពលខាងក្រៅក្រោមការជួយពីក្រុមពិគ្រោះយោបល់ចម្រុះ ឬភ្នាក់ងារផ្លាស់ប្តូរប្រសិនបើចាំបាច់។

លក្ខណៈពិសេសនៃការអភិវឌ្ឍន៍អង្គភាពឬស្ថាប័នរួមមាន៖ ទីមួយ ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័នអនុវត្តសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរ យុទ្ធសាស្ត្រ រចនាសម្ព័ន្ធ ដំណើរការទាំងមូលរបស់ប្រព័ន្ធ ដូចជាអង្គភាពមួយ រោងចក្រមួយ នាយកដ្ឋានមួយ ក្រុមការងារមួយ ឬតួនាទីរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ។ ទីពីរ ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន គឺអាស្រ័យលើការអនុវត្ត និងផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបទចំណេះដឹងវិទ្យាសាស្ត្រ និងការអនុវត្តជាក់ស្តែងនូវ ទស្សនៈទានតូចៗដូចជា ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ក្រុមការងារ និងការរៀបចំការងារ ហើយនិងទស្សនៈទានធំៗដូចជាយុទ្ធសាស្ត្រ ការ រៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ និងទំនាក់ទំនងអន្តរៈជាតិ។ ទីបី ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័នគឺផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើការគ្រប់គ្រងផែនការផ្លាស់ប្តូរ ដែលជាទូទៅមាន ក្រុមពិគ្រោះយោបល់គ្រប់គ្រង ឬគ្រប់គ្រងគម្រោង ដែលតែងតែមានកម្មវិធី និងជំនួយអ្នកឯកទេសទៅលើការផ្លាស់ប្តូរ។ ទីបួន ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន ពាក់ពន្ធ័នឹងការរៀបចំអនុវត្តនិងពង្រឹងបន្តបន្ទាប់លើការផ្លាស់ប្តូរ។ ឧទាហរណ៍ដូចជាការអនុវត្តក្រុមការងារដោយខ្លួនឯង អាចផ្តោតសំខាន់ទៅលើវិធីដែលអ្នកគ្រប់គ្រងផ្តល់សេរីភាពឱ្យនិយោជិតមានសិទ្ធត្រួតពិនិត្យវិធីសាស្ត្រធ្វើការងារដោយក្រុមខ្លួនឯង។ ទីប្រាំ ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័នត្រូវបានតម្រង់ទិសទៅរកការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវប្រសិទ្ធភាពរបស់អង្គភាព។

ប្រសិទ្ធភាពនៃការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន ត្រូវបានវាស់វែងតាមរង្វាស់បីសំខាន់ៗ៖

ទី១ ស្ថាប័នដែលមានប្រសិទ្ធភាព គឺអាចឆ្លើយតបទាន់ពេលវេលានូវស្ថានការថ្មីៗដែលកើតឡើង។ មានន័យថា វាអាចមានលទ្ធភាពដោះស្រាយបញ្ហាដោយខ្លួនឯងដោយផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់ទៅលើប្រើប្រាស់ធនធានដើម្បីសម្រេចគោលដៅសំខាន់ៗ។ ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន ជួយឱ្យសមាជិកបង្កើនសមត្ថភាពជំនាញ ចំណេះដឹង ដើម្បីអនុវត្តសកម្មភាពដែលពាក់ព័ន្ធនឹងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ។

ទី២ ស្ថាប័នដែលមានប្រសិទ្ធភាព គឺមានការអនុវត្តបច្ចេកទេសនិងហិរញ្ញវត្ថុកម្រិតខ្ពស់ រួមមានដូចជាកំណើននៃការលក់ ទទួលចំណេញច្រើន ផលិតផលនិងសេវាកម្មមានគុណភាពខ្ពស់និងផលិតភាពខ្ពស់។ ការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន ជួយឱ្យស្ថាប័នសម្រេចបានលទ្ធផលទាំងនោះតាមរយៈបង្កើនការអនុវត្តវិទ្យាសាស្ត្រសង្គម ដើម្បីបន្ថយថ្លៃដើម បង្កើនផលិតផលនិងសេវាកម្ម និងបង្កើនផលិតភាពផលិតកម្ម។

ទី៣ ស្ថាប័នដែលមានប្រសិទ្ធភាព គឺបានបំពេញសេចក្តីត្រូវការរបស់អតិថិជន និងអ្នកពាក់ព័ន្ធខាងក្រៅ និងបានបំពេញសេចក្តីត្រូវការនិងការអភិវឌ្ឍនិយោជិតរបស់ខ្លួន។ មានន័យថាស្ថាប័នបានឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការរបស់ក្រុមនៅខាងក្រៅស្ថាប័នដូចជា អតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល ដែលជាអ្នកផ្តល់ឱ្យខ្លួននូវធនធាននិងភាពស្របច្បាប់។ ជាងនេះទៀត ស្ថាប័នក៏មានលទ្ធភាពទាក់ទាញនិងលើកទឹកចិត្តនិយោជិត ដែលមានប្រសិទ្ធភាពនិងដែលបានអនុវត្តការងារទទួលបានផលិតភាពខ្ពស់។

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុម៖

រៀបចំបែងចែកជាប្រាំក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗជ្រើសរើសយកស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនណាមួយដែលក្រុមខ្លួនស្គាល់ច្បាស់ បន្ទាប់មកធ្វើការពិភាក្សា ថាតើស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុននោះអនុវត្តមុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងយ៉ាងដូចម្តេច? តើអ្នកគ្រប់គ្រងតាមឋានានុក្រមនីមួយក្នុងស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន បានពាក់ព័ន្ធនឹងមុខងារទាំងបួននោះយ៉ាដូចម្តេច?

មេរៀនទី ២

គ្រប់គ្រងការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត

លទ្ធផលរំពឹងទុកៈ ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. យល់ពីអត្ថន័យ និងប្រសិទ្ធភាពនៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត
២. យល់ដឹងពីប្រភេទ និងលក្ខខណ្ឌខុសៗគ្នានៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត
៣. អនុវត្តការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តបានត្រឹមត្រូវក្នុងស្ថានភាពមានវិបត្តិ
៤. គ្រប់គ្រងនិងសម្របសម្រួលការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តជាក្រុម
៥. វាយតម្លៃខ្លួនឯងថាការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចបានអនុវត្តតាមរបៀបឬស្ទីលណាមួយ

២.១ លក្ខណៈទូទៅនៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត

ជាទូទៅ អ្នកគ្រប់គ្រងនៅគ្រប់ផ្នែក និងគ្រប់កម្រិតក្នុងស្ថាប័នសុទ្ធតែពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត ដែលជាដំណើរការជ្រើសយកជំរើសមួយប្រសើរជាងគេ ក្នុងចំណោមជំរើសពីរឬច្រើនមកអនុវត្ត។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ធ្វើការសម្រេចចិត្តលើការកំណត់គោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ធ្វើការសម្រេចចិត្តថាទីណាគួរពង្រីកបន្ថែមមូលដ្ឋានអាជីវកម្ម ធ្វើការសម្រេចចិត្តគួរចូលក្នុងទីផ្សារមួយណា?

២.១.១ និយមន័យ

ការសម្រេចចិត្ត គឺដំណើរនៃការជ្រើសយកដំណោះស្រាយមួយដែលប្រសើរបំផុតក្នុងចំណោមដំណោះស្រាយផ្សេងៗទៀតជាច្រើនដែលបានបង្កើតឡើង។ ជំរើសដែលប្រសើរបំផុត (best alternative) គឺមានន័យថាជាជំរើសដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត មានន័យការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តមួយប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព វាជាការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តដែលឆ្លុះបញ្ចាំងទៅនឹងប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រង សមត្ថភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង និងជាលទ្ធផលសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រង។

ដូចនេះ ទោះបីការសម្រេចចិត្តផ្តោតទៅលើការជ្រើសយកដំណោះស្រាយដ៏ប្រសើរណាមួយក្នុងចំណោមដំណោះស្រាយផ្សេងៗទៀតក៏ដោយ ក៏ប៉ុន្តែវាមានការពាក់ព័ន្ធនឹងដំណើរការជាដំណាក់កាលៗ ដូចជាការបង្ហាញពីបញ្ហាឬឱកាសដែលត្រូវធ្វើការសម្រេចចិត្ត ការកំណត់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការសម្រេចចិត្ត ការកំណត់អាទិភាពនៃការវិនិច្ឆ័យ ការបង្កើតឲ្យមានជំរើសផ្សេងៗគ្នា ការវិភាគលើនិងវាយតម្លៃលើជំរើសទាំងនោះ ការជ្រើសយកជំរើសដែលប្រសើរបំផុត និងការអនុវត្តសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ដូចនេះការសម្រេចចិត្ត មិនមែនគ្រាន់តែជាសកម្មភាពសមញ្ញនៃការជ្រើសយកជំរើសដែលប្រសើរបំផុតមកអនុវត្តនោះទេ តែវាជាដំណើរការមួយតាមលំដាប់លំដោយ ទោះបីជាការសម្រេចចិត្តនោះធ្វើឡើងភ្លាមៗក៏ដោយ ក៏វានៅតែដំណើរការតាមដំណាក់កាលៗដូចបញ្ជាក់ខាងលើគ្រាន់ពេលវេលាខ្លី ឬវែងប៉ុណ្ណោះ។

២.១.២ ដំណើរការនៃការធ្វើសម្រេចចិត្ត

ដំណើរការនៃការសម្រេចចិត្ត ត្រូវបានចែកចេញជាប្រាំបីជំហានបន្តបន្ទាប់ដូចខាងក្រោម៖

ជំហានទី១ *កំណត់បញ្ហា ឬឱកាស*

ដំណើរការនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត វាចាប់ផ្តើមពីការបង្ហាញនូវបញ្ហា ឬឱកាសអ្វីមួយដែលត្រូវដោះស្រាយឬធ្វើការសម្រេចចិត្ត។ ជាទូទៅរាល់ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តអ្វីមួយ គឺសុទ្ធតែត្រូវបានចាប់ផ្តើមពីបញ្ហាឬឱកាស ដែលវាជាការបង្ហាញនូវភាពខុសគ្នានៃអ្វីដែលយើងកំពុងមាន និងអ្វីដែលយើងចង់បាន។ ឧទាហរណ៍ អត្រាកើនខ្ពស់នៃការឈប់របស់និយោជិត ការធ្លាក់ចុះនៃប្រាក់ចំណេញរបស់អង្គភាព គុណភាពនៃផលិផលធ្លាក់ចុះ គ្រោះថ្នាក់កើនឡើងក្នុងកន្លែងការងារ ការវិនិយោគលើបច្ចេកវិជ្ជាថ្មីដើម្បីបង្កើនផលិតភាព។ល។ ឧបមាថាអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការផ្លាស់ប្តូរប្រព័ន្ធកំព្យូទ័រថ្មីៗដើម្បីបង្កើនប្រសិទ្ធភាពការងារ នៅតាមផ្នែកនីមួយៗក្នុងអង្គភាព នោះការសម្រេចចិត្តមួយនឹងត្រូវធ្វើឡើងដើម្បីទិញកំព្យូទ័រ ហើយដែលការសម្រេចចិត្តទិញនោះវាពាក់ព័ន្ធនឹងការពិចារណាលើ ថ្លៃ ម៉ាកម៉ូដែល ការធានា ភាពជឿជាក់នៃប្រើប្រាស់ សេវាជួសជុល នោះហើយគឺជាបញ្ហានៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ការសម្រេចចិត្តក៏អាចជាការឆ្លើយតបទៅនឹងឱកាសក្នុងការធ្វើអ្វីមួយ។ ឧទាហរណ៍ដូចជា អង្គភាពរកចំណូលបានច្រើនលើសពីគម្រោងដែលបានកំណត់ អ្នកគ្រប់គ្រងអាច

ពិចារណាលើកំណើននៃចំណូលនេះ ដើម្បីវិនិយោគបន្ថែមពង្រីកទីផ្សារថ្មីៗ ឬបំពាក់បច្ចេកវិជ្ជាថ្មីៗ ដើម្បីបង្កើនផលិតភាពប្រតិបត្តិការ និងធានាដល់ប្រៀបប្រកួតប្រជែង។

ជំហានទី២ *កំណត់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត*

ជាមួយនិងការកំណត់ច្បាស់លាស់ពីបញ្ហាឬឱកាសដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្ត អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតម្រូវឱ្យកំណត់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសំខាន់ៗ ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាឬធ្វើការសម្រេចចិត្ត។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត វាពាក់ព័ន្ធទៅនឹងគោលបំណងសំខាន់របស់ស្ថាប័ន ដែលចំណុចទាំងនោះត្រូវលើកយកមកពិនិត្យពិចារណាឱ្យការសម្រេចចិត្តទទួលបានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។ នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងសម្រេចចិត្តទិញកំព្យូទ័រថ្មី តើមានលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យអ្វីខ្លះដែលគួរលើយកមកពិចារណា? ឧទាហរណ៍ដូចជា តម្លៃ ម៉ាកនិងម៉ូដែល ការធានា ភាពជាប់បានយូរ សេវាជួសជុល។ល។ ដូចនេះលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំងនោះ នឹងត្រូវសិក្សាវាយតម្លៃ ដើម្បីកំណត់ចេញជាអាទិភាពស្របតាមគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន។

ជំហានទី៣ *កំណត់អាទិភាពឬមេគុណនៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនីមួយៗ*

លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនីមួយៗ ត្រូវវាបានបែងចែកជាអាទិភាពឬកំណត់មេគុណរបស់វាដែលស្របទៅតាមគោលបំណងនៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត។ ការកំណត់អាទិភាពឬមេគុណនេះវាបញ្ជាក់ពីសារៈសំខាន់នៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្ត។ ឧទាហរណ៍ វិធីសមញ្ញមួយដែលអាចប្រើដើម្បីកំណត់មេគុណ ចំពោះលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលសំខាន់ជាងគេគឺ មេគុណ១០ ហើយដាក់មេគុណបន្តបន្ទាប់តាមសារៈសំខាន់របស់វាដូចជា ៨ ៦ ៤ និង២ ជាដើម។ ខាងក្រោមនេះជាការកំណត់មេគុណនៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនីមួយៗ ក្នុងការធ្វើសម្រេចចិត្តទិញកំព្យូទ័ររបស់ស្ថាប័នមួយ៖

លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ	មេគុណអាទិភាព
អង្គចងចាំនិងការផ្ទុករបស់វា (Memory and storage)	10
ថ្មរបស់វា (battery life)	8
ទម្ងន់របស់វា (carrying weight)	6
ការធានា (warranty)	4
គុណភាពអេក្រង់របស់វា (display quality)	3

តារាង ២.១: លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ នៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត (**Source:** Adapted from Robbin, P.S. & Coulter, M. (2018). Management, 14th Edition, Peason Education Limited, USA)

ជំហានទី៤ បង្កើតជម្រើសផ្សេងៗដើម្បីវាយតម្លៃលើការសម្រេចចិត្ត

ជំហាននេះ តម្រូវឱ្យអ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្ត ត្រូវបង្កើតតារាងដែលរៀបរាប់ពីមធ្យោបាយផ្សេងៗគ្នា សម្រាប់ជាជម្រើសនៃការវាយតម្លៃធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ការធ្វើតារាងលើមធ្យោបាយផ្សេងៗគ្នា អាចឱ្យការវាយតម្លៃប្រៀបធៀបជម្រើស និងជ្រើសយកមធ្យោបាយមួយណាដែលប្រសើរជាងគេបំផុតដើម្បីអនុវត្តសម្រេចចិត្តឬដោះស្រាយបញ្ហា។ ក្នុងដំណាក់កាលនេះការស្វះស្វែងរកជម្រើសផ្សេងៗបានកាន់តែច្រើន កាន់តែធ្វើឱ្យការសម្រេចចិត្តបានគ្រប់ជ្រុងជ្រោយ។ នៅក្នុងជំហាននេះ ការបង្កើតតារាងរៀបរាប់ពីមធ្យោបាយផ្សេងៗគ្រាន់តែបង្ហាញជម្រើសខុសគ្នាប៉ុណ្ណោះ ប៉ុន្តែមិនទាន់មានការវិភាគនិងវាយតម្លៃទេ។ ឧទាហរណ៍ តារាងខាងក្រោមជាជម្រើសនៃកុំព្យូទ័រ ដែលត្រូវសម្រេចចិត្តទិញ។

ជម្រើសកុំព្យូទ័រផ្សេងៗគ្នាដែលអាចធ្វើការសម្រេចចិត្តទិញ
1. HP Pro Book 2. Lenovo Idea Pad 3. Apple MacBook 4. Toshiba Satellite 5. Apple MacBook Air 6. Dell Inspiron 7. HP Pavilion

តារាង ២.២: ជម្រើសផ្សេងៗនៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តទិញកុំព្យូទ័រ (**Source:** Adapted from Robbin, P.S. & Coulter, M. (2018). Management, 14th Edition, Peason Education Limited, USA)

ជំហានទី៥ *វិភាគវាយតម្លៃនៃជម្រើសនីមួយៗដើម្បីធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត*

ជំរើសទាំងអស់ដែលបានបង្កើតឡើង សុទ្ធតែត្រូវធ្វើការវិភាគវាយតម្លៃដើម្បីជ្រើសយកជម្រើសណាដែលប្រសើរជាងគេមកអនុវត្តសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត។ ប៉ុន្តែការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត ក៏អាចរំលងចោលជំហានទី៥ នេះបានដែរ ប្រសិនបើគេមើលឃើញថាជម្រើសណាមួយ ក្នុងចំណោមជម្រើសដែលគេបានបង្កើតឡើងនោះ មានពិន្ទុខ្ពស់ជាងគេគ្រប់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំងអស់ ដោយមិនចាំបាច់ពិចារណាលើមេគុណពិន្ទុប្រៀបធៀបឡើយ ព្រោះវាជាជម្រើសដែលប្រសើរបំផុត។ ដូចនេះ ការវាយតម្លៃភាពខ្លាំងនិងខ្សោយនៃជម្រើសនីមួយៗ វាជាការបញ្ជាក់ពីអំណះអំណាងដែលប្រៀបធៀប និងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសំខាន់ៗរបស់វា ។ ឧទាហរណ៍ តាមការស្រាវជ្រាវ និងធ្វើការវាយតម្លៃនៃជម្រើសនីមួយៗ ដោយផ្អែកតាមលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំង៥ ខាងលើ ក្នុងការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តទិញកុំព្យូទ័រ អាចបង្ហាញដូចក្នុងតារាងខាងក្រោម៖

Alternatives	Criteria				
	Memory storage	Battery Life	Carrying weight	Warranty	Display quality
HP Pro Book	10	3	10	8	5
Lenovo Idea Pad	8	5	7	10	10
Apple MacBook	8	7	7	8	7
Toshiba Satellite	7	8	7	8	7
Apple MacBook Air	8	3	6	10	8
Dell Inspiron	10	7	8	6	7
HP Pavilion	4	10	4	8	10

តារាង ២.៣: ការវាយតម្លៃលើជម្រើសផ្សេងៗនៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត (**Source:** Adapted from Robbin, P.S. & Coulter, M. (2018). Management, 14th Edition, Peason Education Limited, USA)

ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ តារាងខាងលើនេះគ្រាន់តែជាការវាយតម្លៃនៃជម្រើសទាំង៧ ដោយមិនទាន់គិតតាមមេគុណរបស់វាទេ។ នៅពេលដែលយើងគុណជាមួយនិងមេគុណនៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនីមួយៗ ហើយបូកសរុបពិន្ទុតាមជម្រើសមួយៗ យើងនឹងបានតារាងពិន្ទុសរុបដូចខាងក្រោម ដើម្បីធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត។

Alternatives	Criteria					
	Memory storage	Battery Life	Carrying weight	Warranty	Display quality	Total
HP Pro Book	100	24	60	32	15	231
Lenovo Idea Pad	80	40	42	40	30	232
Apple MacBook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
AppleMacBook Air	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	**249**
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206

តារាង ២.៤: ការសម្រេចចិត្តជ្រើសយកជម្រើសដែលប្រសើរជាងគេ (**Source:** Adapted from Robbin, P.S. & Coulter, M. (2018). Management, 14th Edition, Peason Education Limited, USA)

ជំហានទី៦ *ការសម្រេចចិត្តជ្រើសរើសយកជំរើសមួយដែលប្រសើរជាងគេ*

ជំហាននេះ តម្រូវឱ្យធ្វើការសម្រេចចិត្តជ្រើសរើសយកជម្រើសណាមួយដែលប្រសើរជាងគេ នោះគឺជាជំរើសដែលមានពិន្ទុសរុបច្រើនជាងគេ។ បើតាមការវាយតម្លៃនៅក្នុងជំហានទី៥ ក្នុងការសម្រេចចិត្តទិញកុំព្យូទ័រ **Dell Inspiron** គឺជាជម្រើសដែលមានពិន្ទុខ្ពស់ជាងគេគឺពិន្ទុសរុប **249**។

ជំហានទី៧ *ការអនុវត្តន៍សេចក្តីសម្រេចចិត្តតាមជម្រើសប្រសើរបំផុត*

ក្នុងជំហាននេះ ជម្រើសប្រសើរបំផុតដែលបានសម្រេចចិត្ត ត្រូវបានដាក់ចូលទៅក្នុងការអនុវត្តសកម្មភាព គឺមានន័យថាយកមកអនុវត្តលើការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ក្នុងការអនុវត្តសេចក្តីសម្រេចចិត្តនោះ ទាមទារឱ្យអ្នកចូលរួមអនុវត្តន៍ ត្រូវមានសុឆន្ទៈ និងមានការគាំទ្រកម្រិតខ្ពស់ គឺមិនមែនគ្រាន់តែបញ្ជាឬនិយាយប៉ុណ្ណោះទេ។ ម្យ៉ាងទៀតក្នុងដំណើរការអនុវត្តសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ប្រសិនបើត្រូវបានយកមកអនុវត្តក្នុងរយៈពេលវែង អ្នកគ្រប់គ្រងក៏អាចពិចារណា និងពិនិត្យឡើងវិញផងដែរចំពោះលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំងឡាយ ក៏ដូចជាជម្រើសដែលបានជ្រើសយកថាជាជម្រើសប្រសើរបំផុតនោះ នៅមានតម្លៃក្នុងការអនុវត្តន៍ ដែរឬទេ? បើបរិយាកាសមានការប្រែប្រួលដែលហេតុនាំឱ្យប៉ះពាល់ដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃដំណើរការអនុវត្តន៍សេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ឧទាហរណ៍ ការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងលឿននៃបច្ចេកវិជ្ជា ការរីកចម្រើននៃសាកលភាវូបនីយកម្ម ឬការរាតត្បាតនៃកូរូណាវីរ៉ុស។ល។

ជំហានទី៨ *វាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាពនៃការអនុវត្តន៍សេចក្តីសម្រេចចិត្ត*

ជំហានចុងក្រោយនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត គឺតម្រូវឱ្យបញ្ជាក់លទ្ធផលដែលទទួលបានពីការអនុវត្តសេចក្តីសម្រេចចិត្តនោះ។ ការវាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាពនៃការអនុវត្តន៍ បង្ហាញថាគោលដៅនៃការដោះស្រាយបញ្ហាបានសម្រេចតាមការកំណត់ដែរឬទេ? ប្រសិនបើការវាយតម្លៃបង្ហាញថាបញ្ហា

នៅតែមិនទាន់បានដោះស្រាយឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព នោះអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវស្វែងរកមូលហេតុដែលនាំឱ្យមិនអាចដោះស្រាយបាន ឬដោយសារការកំណត់បញ្ហាមិនបានត្រឹមត្រូវ? ឬក៏ដោយសារការកំណត់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យមិនបានច្បាស់លាស់? ឬដោយសារការវាយតម្លៃជ្រើសរើសយកជម្រើសដែលប្រសើរបំផុតមិនបានគ្រប់ជ្រុងជ្រោយ? ឬមកពីការអនុវត្តសេចក្តីសម្រេចមិនមានប្រសិទ្ធភាព? បញ្ហាទាំងអស់ខាងលើនេះតម្រូវឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវពិនិត្យវាយតម្លៃភ្លាមៗឡើងវិញ ដើម្បីកែសម្រួលប្រសិនបើចាំបាច់។

២.២ ប្រភេទនៃការធ្វើសម្រេចចិត្ត

ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់សុទ្ធតែពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ប៉ុន្តែការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តទាំងនោះ មានទម្រង់និងប្រភេទផ្សេងៗគ្នា ដែលគេអាចចែកចេញជាពីរផ្នែកៈ

២.២.១ ការសម្រេចចិត្តតាមកម្មវិធីកំណត់ទុកមុន

ជាប្រភេទនៃការធ្វើសម្រេចចិត្ត ផ្អែកតាមរចនាសម្ព័ន្ធដែលបានកំណត់ទុកជាមុន ឬការសម្រេចចិត្តតាមសកម្មភាព ដែលកើតឡើងជាដដែលៗ ក្នុងដំណើរប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន។ ឧទាហរណ៍ ដូចជានីតិវិធីនៃការទិញសម្ភារៈផ្គត់ផ្គង់ ស្តង់ដារប្រើប្រាស់វត្ថុធាតុដើមក្នុងផលិតកម្ម កម្មវិធីសិក្សាតាមឆមាសឬឆ្នាំ គោលការណ៍ទូទាត់ប្រចាំខែ ។ល។ ដូចនេះ ការធ្វើ សេចក្តីសម្រេចចិត្តប្រភេទនេះ តម្រូវឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវកំណត់ផែនការអចិន្ត្រៃយ៍ (Standing Plan) សម្រាប់អនុវត្តជាប្រចាំក្នុងដំណើរការប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន គឺអាចជានីតិវិធី បទដ្ឋាន គោលការណ៍ បទបញ្ជា និងទម្រង់បែបបទផ្សេងៗ។

២.២.២ ការសម្រេចចិត្តតាមកម្មវិធីមិនបានកំណត់ទុកមុន

ជាប្រភេទនៃការធ្វើសម្រេចចិត្តដែលត្រូវឆ្លើយតបទៅនឹងបញ្ហា ឬឱកាសកើតមានឡើងក្នុងកាលៈទេសៈណាមួយ ដែលមិនបានព្រាងទុក។ ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចប្រភេទនេះ គឺមិនមានកំណត់

ជារចនាសម្ព័ន្ធ ឬជាគោលការណ៍ទុកជាមុនឡើយ ហើយតែងតែប្រឈមនឹងភាពមិនគ្រប់គ្រាន់នៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ។ ប្រភេទនៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចបែបនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវយកចិត្តទុកដាក់លើការបំពេញលក្ខខណ្ឌទាំងឡាយ ដូចជាពេលវេលា ធនធាន ព័ត៌មាន និងការខិតខំប្រឹងប្រែង ដើម្បីស្វែងយល់ពីស្ថានភាពនៃដំណើរការនីមួយៗ នៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត។ ការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តប្រភេទនេះ ភាគច្រើនតែងតែកើតមានឡើងចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តលើការផ្លាស់ប្ដូរយុទ្ធសាស្ត្រ កំណែទម្រង់រចនាសម្ព័ន្ធ ការផ្លាស់ប្ដូរបច្ចេកវិជ្ជាថ្មីៗ ការវិនិយោគលើមូលដ្ឋានហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធ ការផ្លាស់ប្ដូរជាបន្ទាន់ឆ្លើយតបទៅនឹងសំពាធនៃបរិយាកាសខាងក្រៅ។ល។ ការប្រើអព្ភន្តរញ្ញាណ និងបទពិសោធន៍គឺជាគន្លឹះសំខាន់ នៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តដែលមិនបានគ្រោងទុកជាមុន។

ប្រៀបធៀបការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តតាមកម្មវិធី និងមិនតាមកម្មវិធី

លក្ខណៈនៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត	ការសម្រេចចិត្តតាមកម្មវិធីដែលបានកំណត់	ការសម្រេចចិត្តមិនមានកំណត់ក្នុងកម្មវិធីជាមុន
ប្រភេទនៃបញ្ហា	- មានរចនាសម្ព័ន្ធ	- មិនមានរចនាសម្ព័ន្ធ
កម្រិតនៃការគ្រប់គ្រង	- កម្រិតទាប	- កម្រិតខ្ពស់
ភាពញឹកញាប់	- ជាញឹកញាប់និងដដែលៗ	- ថ្មី និងមិនញឹកញាប់
ព័ត៌មាន	- មានព័ត៌មានស្រាប់	- មានព័ត៌មានមិនគ្រប់គ្រាន់
គោលបំណង	- ច្បាស់លាស់ និងជាក់លាក់	- មិនច្បាស់ និងស្រពិចស្រពឹល
រយៈពេលដោះស្រាយ	- រយៈពេលខ្លី	- រយៈពេលវែង
មូលដ្ឋានដោះស្រាយ	- តាមនីតិវិធី និងគោលការណ៍	- វិនិច្ឆ័យ និងគំនិតច្នៃប្រឌិត

តារាង២.៥ តារាងប្រៀបធៀបពីការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តតាមកម្មវិធីកំណត់ និងមិនតាមកម្មវិធីកំណត់

២.៣ លក្ខខណ្ឌនៃការធ្វើសម្រេចចិត្ត

ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តតែងតែស្ថិតក្នុងលក្ខខណ្ឌផ្សេងៗគ្នា ជួនកាលអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ដោយមានការយល់ច្បាស់និងគ្រប់ជ្រុងជ្រោយអំពីលក្ខខណ្ឌទាំងឡាយ ជុំវិញការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ប៉ុន្តែមានករណីខ្លះ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងមិនមានលក្ខខណ្ឌគ្រប់គ្រាន់និងច្បាស់លាស់ ដើម្បីជាមូលដ្ឋានក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តទេ។ ដូចនេះការសម្រេចចិត្តអាចធ្វើឡើងក្នុងលក្ខខណ្ឌប្រាកដប្រជា ឬក្នុងលក្ខខណ្ឌហានិភ័យ ឬក្នុងលក្ខខណ្ឌមិនប្រាកដប្រជា។ ខាងក្រោមនេះគឺជាការបង្ហាញនូវអត្ថន័យនៃលក្ខខណ្ឌនីមួយៗក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត៖

២.៣.១ ការសម្រេចចិត្តស្ថិតក្រោមលក្ខខណ្ឌប្រាកដប្រជា

គឺជាស្ថានភាពដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តបានត្រឹមត្រូវ ដោយមានលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យគ្រប់ជ្រុងជ្រោយលើជម្រើសនីមួយៗ។ វាជាការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបានដឹងច្បាស់ពីហេតុផលជាក់លាក់នៃជម្រើសដែលខ្លួនសម្រេចចិត្តជ្រើសយកមកអនុវត្ត។ ឧទាហរណ៍ សហគ្រិន និងអ្នកគ្រប់គ្រងអាជីវកម្មនៅប្រទេសស៊ុយអែត អាចប្រាកដប្រជាថានឹងទទួលបានការទូទាត់ភ្លាមៗចំពោះផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់ខ្លួន នៅពេលដែលពួកគេសម្រេចអនុញ្ញាតឱ្យអតិថិជនធ្វើការទិញតាមរយៈ Apps សេវាហិរញ្ញវត្ថុ ដូចជា iZettle និងTrustly។ ឧទាហរណ៍ផ្សេងទៀត ឧបមាថាអ្នកគ្រប់គ្រង ក្រុមហ៊ុនសាំងហ្គាពួរអែរឡាញ បានធ្វើការសម្រេចចិត្តទិញយន្តហោះ jumbo jets ថ្មីចំនួនប្រាំគ្រឿង។ នៅពេលក្រោយមកទៀត ការសម្រេចចិត្តទិញយន្តហោះ គឺអាចកំណត់បានថាទិញពីខាងណា ពីព្រោះមានតែក្រុមហ៊ុនពីរទេ ដែលផលិតយន្តហោះ jumbo jets គឺក្រុមហ៊ុន Boeing និង Airbus។ ដូចនេះ ក្រុមហ៊ុន Singapore Airlines ដឹងជាក់ច្បាស់នៃជម្រើសដែលខ្លួនត្រូវធ្វើការសម្រេចចិត្តដើម្បីទិញ។ ជម្រើសនីមួយៗសុទ្ធតែបញ្ជាក់ច្បាស់ពីលក្ខណៈពិសេសនៃផលិតផល និងថ្លៃរបស់វា។

២.៣.២ ការសម្រេចចិត្តស្ថិតក្រោមលក្ខខណ្ឌហានិភ័យ

ការសម្រេចចិត្តភាគច្រើនរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង គឺស្ថិតក្រោមលក្ខខណ្ឌហានិភ័យ។ មានន័យថាជម្រើសនីមួយៗដែលត្រូវបានបង្កើតឡើង ដើម្បីធ្វើការវាយតម្លៃជ្រើសយកមកអនុវត្តសេចក្តីសម្រេចចិត្ត មានលក្ខណៈប៉ាន់ស្មានលើលទ្ធភាពដែលអាចកើតឡើង(Probability estimates)។ ការ

សម្រេចចិត្តស្ថិតក្រោមហានិភ័យ គឺអ្នកគ្រប់គ្រងមានព័ត៌មានពីមុនដែលជាបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ ឬទិន្នន័យដែលមានស្រាប់ហើយអាចឱ្យពួកគេកំណត់ប្រូបាប៊ីលីតេ ចំពោះជំរើសផ្សេងៗគ្នា។ ឧទាហរណ៍ ឧបមាថាអ្នកចរចាកិច្ចសន្យាការងាររបស់ក្រុមហ៊ុនមួយ ទទួលបានសំណើចុងក្រោយពីសហជីពកម្មករ មុនកាលបរិច្ឆេទនៃការធ្វើកូដកម្ម។ អ្នកចរចានឹងមានជំរើសពីរ គឺទទួលយក ឬបដិសេធសំណើ។ ប៉ុន្តែការសម្រេចចិត្តក្នុងលក្ខខណ្ឌហានិភ័យនេះ គឺស្ថិតនៅលើថាតើតំណាងសហជីពខ្លាំងឬអត់? ប្រសិនបើអ្នកចរចារបស់ក្រុមហ៊ុនទទួលយកសំណើ នោះគាត់អាចចៀសផុតពីការធ្វើកូដកម្ម ប៉ុន្តែត្រូវតែអនុវត្តកិច្ចសន្យាការងារដែលទាក់ទងនឹងការចំណាយរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ប្រសិនបើ គាត់បដិសេដសំណើ វាអាចទទួលបានកិច្ចសន្យាការងារល្អជាងប្រសិនបើសហជីពខ្លាំង ប៉ុន្តែគាត់អាចធ្វើឲ្យមានកូដកម្មប្រសិនបើសហជីពខ្សោយ។ ដូចនេះផ្អែកតាមបទពិសោធន៍និងព័ត៌មានដែលពាក់ព័ន្ធ គាត់អាចប៉ាន់ប្រមាណថាប្រហែល៧៥%នៃឱកាសដែលតំណាងសហជីពខ្លាំង និងប្រហែល២៥%នៃឱកាសដែលតំណាងសហជីពខ្សោយក្នុងការការពារការគំរាមកំហែងនេះ។ ដូចនេះការធ្វើសេចក្តីចិត្តអាចស្ថិតនៅក្រោមលក្ខខណ្ឌហានិភ័យ គឺអ្នកធ្វើសេចក្តីសម្រេចអាចគណនាជាមធ្យមនៃការរំពឹងទុកលើលទ្ធផលដែលនឹងទទួលបាន ដោយកំណត់ប្រូបាប៊ីលីតេនៃជម្រើសទាំងនោះ។

២.៣.៣ ការសម្រេចចិត្តស្ថិតក្រោមលក្ខខណ្ឌមិនជាក់លាក់

ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចសំខាន់ៗរបស់ស្ថាប័ន ឬក្រុមហ៊ុនបច្ចុប្បន្ន ច្រើនតែស្ថិតក្រោមលក្ខខណ្ឌមិនជាក់លាក់ ជាលក្ខខណ្ឌដែល អ្នកធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត មិនបានដឹងគ្រប់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃជម្រើសទាំងអស់ គឺមានហានិភ័យក្នុងជម្រើសនីមួយៗ ឬជាផលវិបាកក្នុងជម្រើសនីមួយៗ។ ភាពមិនជាក់លាក់ទាំងនោះ គឺមកពីភាពស្មុគស្មាញ និងការផ្លាស់ប្តូរបស់ស្ថាប័ន និងបរិយាកាសខាងក្រៅរបស់វា។ ឧទាហរណ៍ការកើតឡើងថ្មីៗនៃបច្ចេកវិជ្ជាឌីជីថល និងប្រព័ន្ធផ្សព្វផ្សាយសង្គម អាចជាលទ្ធភាពនៃការស្វែងរកប្រាក់ចំណូលបានច្រើន ក្នុងបរិយាកាសប្រកួតប្រជែង ក៏ប៉ុន្តែវាក៏ប្រឈមនឹងភាពមិនច្បាស់សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងផងដែរ។ ដូចនេះដើម្បីឱ្យការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងកាលៈទេសៈនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែម្រូវឱ្យ មានព័ត៌មានដែលពាក់ព័ន្ធកាន់តែច្រើនកាន់តែល្អ ហើយអនុវត្តតាមលំដាប់លំដោយនិងមានភាពសមហេតុសមផល។ ក្នុងនោះ ការប្រើអព្ភន្តរញ្ញាណចំពោះការវិនិច្ឆ័យ និងបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ដើរតួនាទីសំខាន់ក្នុងដំណើរការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តក្រោមលក្ខខណ្ឌមិនប្រាកដប្រជានេះ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ

ភាពមិនជាក់លាក់ក្នុងការធ្វើសេចក្ដីសម្រេច គឺជាលក្ខខណ្ឌដែលមានន័យមិនប្រាកដសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រង និងជាការសម្រេចចិត្តមួយដែលងាយនឹងមានកំហុស ឬភ័ន្តច្រឡំ។

២.៤ ការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចជាក្រុម

បច្ចុប្បន្នការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តជាក្រុមនៅក្នុងស្ថាប័ន បានកើតឡើងជាញឹកញាប់ ជាជាងការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តជាបុគ្គល។ ឧទាហរណ៍ដូចជាការសម្រេចចិត្តរបស់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាល គណៈកម្មការនាយក ក្រុមការងារយុទ្ធសាស្ត្រម៉ាឃិតទីង ក្រុមការងារផែនការផលិតផលិតផល។ល។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាទូទៅអាចជ្រើសរើសការសម្រេចចិត្តជាក្រុម ឬជាបុគ្គល ទៅតាមស្ថានភាពជាក់ស្តែងនៃការងារនីមួយៗ។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការស្វែងយល់ពីទម្រង់ខុសៗគ្នា ពីគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិ នៃការសម្រេចចិត្តជាក្រុមមានសារៈសំខាន់ សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រង។ ទម្រង់នៃការសម្រេចចិត្តជាក្រុមទាំងនោះរួមមាន៖

២.៤.១ ទម្រង់នៃក្រុមអន្តរៈសកម្មភាព

ក្រុមអន្តរៈសកម្មភាព គឺជាទម្រង់ក្រុមទូទៅជាងគេក្នុងការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត។ ទម្រង់ក្រុមបនេះ គឺសមញ្ញអាចជាក្រុមដែលមានស្រាប់ ឬជាក្រុមថ្មីដែលត្រូវបានគេបង្កើតឡើងដើម្បីធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត។ ឧទាហរណ៍ ដូចជាក្រុមដែលមានស្រាប់ក្នុងការងារដដែលនៅតាមផ្នែកនាយកដ្ឋាន ឬគណៈកម្មការបង្គោលលើកិច្ចការណាមួយ។ ចំពោះក្រុមដែលបង្កើតថ្មី អាចជាគណៈកម្មការ ad hoc ឬក្រុមការងារថ្មីៗ ដែលបង្កើតឡើងដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាប្រឈមណាមួយ។

២.៤.២ ទម្រង់នៃក្រុមដែលហ្វី

ក្រុមដែលហ្វី (Delphi Group) គឺជាក្រុមដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយការព្រមព្រៀងគ្នានៃទស្សនៈរបស់ពួកអ្នកជំនាញ។ គំនិតទស្សនៈទាំងនោះត្រូវបានបញ្ចូល និងឯកភាពគ្នាក្នុងក្រុមអ្នកជំនាញ ដែលអាចជាក្រុមអ្នកស្រាវជ្រាវវិទ្យាសាស្ត្រ ក្រុមអ្នកស្រាវជ្រាវជំនាញឯកទេសនៅសាកលវិទ្យាល័យ ឬក្រុមអ្នកជំនាញតាមផ្នែកនីមួយៗដែលជួបបញ្ហាត្រូវធ្វើការដោះស្រាយនិងធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត។

២.៤.៣ ទម្រង់នៃក្រុមណូមីណាល់

ក្រុមណូមីណាល់ (Nominal Group) ជាក្រុមដែលមានតែឈ្មោះ បង្កើតឡើងដើម្បីបញ្ចេញទស្សនៈនិងគំនិតច្នៃប្រឌិតផ្សេងៗលើការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តចំពោះបញ្ហាណាមួយ។ សមាជិកនៃក្រុមនេះត្រូវបានប្រមូលផ្តុំទល់មុខគ្នា លើកយកជម្រើសផ្សេងៗនៃគំនិតផ្តួចផ្តើមរបស់សមាជិកម្នាក់ៗមកពិភាក្សារួចកំណត់អាទិភាពនៃជម្រើសទាំងនោះ វាយតម្លៃ និងធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។

២.៥ គុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តជាក្រុម

ក. គុណសម្បត្តិ

- មានព័ត៌មាន និងចំណេះដឹងច្រើនចូលរួមក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត
- មានជម្រើសផ្សេងៗគ្នាជាច្រើនដែលបង្កើតឡើងដើម្បីធ្វើការពិភាក្សា
- មានលទ្ធភាព ដែលអាចទទួលយកបានច្រើនលើការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចុងក្រោយ
- មានលទ្ធភាពជជែកគ្នាច្រើនដើម្បីស្វែងរកលទ្ធផលចុងក្រោយ
- បង្កើតឱ្យមានការធ្វើសេចក្តីសម្រេចល្អប្រសើរជាង។

ក. គុណវិបត្តិ

- ចំណាយពេល និងចំណាយលុយច្រើនក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេច
- មានការលំបាកក្នុងការសម្របសម្រួលគ្នាដើម្បីឈានទៅសម្រេចចិត្តចុងក្រោយ
- អាចមានតែមនុស្សម្នាក់គ្រប់ដណ្តប់លើដំណើរការនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត
- អាចជាលទ្ធផលនៃគំនិតរបស់មនុស្សតែមួយក្រុមក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត

២.៦ របៀបឬស្ទីល នៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត

របៀបឬស្ទីលនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត អាចត្រូវបានកំណត់ឡើងក្នុងការពាក់ព័ន្ធគ្នានៃនិន្នាការពីរគឺ៖ ទីមួយគឺ និន្នាការពីភាពច្បាស់លាស់ ទៅភាពមិនច្បាស់លាស់ (from low to high tolerance for ambiguity)។ មានន័យថានិន្នាការមួយដែលវាស់ស្ទង់ទំនោររបស់មនុស្សចូលចិត្តភាពច្បាស់លាស់ (ឧទាហរណ៍ដំណើរការនិងការរំពឹងទុកដែលបានកំណត់) ឬភាពមិនច្បាស់ (ឧទាហរណ៍ការបើកចំហរនិងអាចបត់បែនបាន)។ ទីពីរគឺ និន្នាការពីភាពសមហេតុសមផល ទៅ

ការសន្ទត (from rationality to intuitive thinking)។ និន្នាការនេះវាស់វែងពីការគិតដោយសមហេតុសមផលមួយទៅការគិតដោយគំនិតជាទស្សនៈទាន។ ទំនាក់ទំនងនៃនិន្នាការទាំងពីរ បង្កើតបានជាកាជ្រង់បួន ដែលកាជ្រង់នីមួយៗបង្ហាញពីរបៀប ឬស្ទីលនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។

២.៦.១ ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តរបៀបដោយផ្ទាល់

ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តដោយរបៀបផ្ទាល់ គឺជាការសម្រេចចិត្តដែលធ្វើឡើងភ្លាមៗ ផ្អែកលើរចនាសម្ព័ន្ធមានសស្រាប់ ឬបទពិសោធន៍ជំនាញការងាររបស់ខ្លួន។ អ្នកធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តរបៀបដោយផ្ទាល់ ជាទូទៅជាការសម្រេចចិត្តដែលស្ថិតនៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌនៃការទទួលខុសត្រូវរបស់ខ្លួន គឺមានន័យថាអ្វីគឺស្ថិតក្នុងដៃឬបទពិសោធន៍រាល់ថ្ងៃរបស់ខ្លួន ដែលជាហេតុធ្វើឱ្យការសម្រេចចិត្តបានយ៉ាងឆាប់រហ័ស។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តតាមរបៀបផ្ទាល់ មិនត្រូវការសួរសំណួរច្រើនទេ ព្រោះគេមានព័ត៌មានរបស់គេនៅក្នុងដៃ មានចំណេះដឹងនិងបទពិសោធន៍គ្រប់គ្រាន់លើបញ្ហាដែលត្រូវដោះស្រាយ។ ភាគច្រើននៃអ្នកដែលធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តតាមរបៀបដោយផ្ទាល់ គឺមិនចង់ខ្ជះខ្ជាយពេលវេលា ហើយតែងតែបង្ហាញពីទំនុកចិត្ត គោលបំណង និងអារម្មណ៍នៃការសម្រេចចិត្តរបស់គេ ដែលធ្វើឱ្យអ្នកដទៃកោតសរសើរ និងគាំទ្រលើជំរើសនៃការសម្រេចចិត្តនោះ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ អ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តតាមបែបដោយផ្ទាល់នេះ តែងតែធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តភ្លាមៗ និងអាចមិនមានលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យគ្រប់គ្រាន់ ដែលនាំឱ្យមិនបានពិចារណាលើជម្រើសផ្សេងៗទៀតនៃដំណោះស្រាយ ហើយក៏ច្រើនតែផ្តោតលើលទ្ធផលរយៈខ្លីៗ ជាជាងដំណោះស្រាយរយៈពេលវែង។

២.៦.២ ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តបែបវិភាគ

ការសម្រេចចិត្តតាមបែបវិភាគ គឺជាការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តដែលត្រូវការព័ត៌មានច្រើន និងទិន្នន័យគ្រប់គ្រាន់មុននឹងធ្វើការសម្រេចចិត្ត។ អ្នកធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តបែបវិភាគនេះ ចំណាយពេលវេលាច្រើនដើម្បីធ្វើការអង្កេត ប្រមូលទិន្នន័យ វិភាគទិន្នន័យ ស្វែងរកដំណោះស្រាយល្អបំផុត ឬទូលំទូលាយបំផុត ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាអ្វីមួយ។ ការសម្រេចចិត្តបែបវិភាគនេះ មានសារៈប្រយោជន៍សំខាន់ណាស់ ក្នុងពេលមានដំណោះស្រាយពីរដែលល្អដូចគ្នា នឹងត្រូវជ្រើសយកមួយ

ដែលល្អបំផុត។ វាជាការសម្រេចចិត្តមួយដែលប្រើដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហានៃទំនាក់ទំនង ហេតុនិងផល ប៉ុន្តែមិនតម្រូវឱ្យឆ្លើយតបភ្លាមៗនោះទេ។ នៅក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំ វាមានអត្ថប្រយោជន៍ណាស់ក្នុងការបង្កើតក្រុមជំនាញវិភាគលើវិស័យណាមួយ ដែលអាចជួយដល់ការសម្រេចចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំ ក៏ប៉ុន្តែអ្នកដឹកនាំក៏ត្រូវគិតគំនិតយោបល់ផ្ទុយគ្នា និងការបើកទូលាយ។

២.៦.៣ ការសំរេចចិត្តបែបទស្សនទាន

ការសំរេចចិត្តតាមបែបទស្សនទាន គឺជាការសម្រេចចិត្តដែលតម្រូវឱ្យមានការគិតពិចារណា និងប្រមើលមើលវែងឆ្ងាយនៃដំណោះស្រាយទៅលើបញ្ហាអ្វីមួយ។ អ្នកធ្វើសេចក្តីសម្រេចតាមបែបទស្សនទាននេះ ត្រូវបានយកចិត្តទុកដាក់ឆ្ពោះទៅរកលទ្ធផលដែលនឹងទទួលបាននាពេលអនាគត ហើយភាគច្រើនពាក់ព័ន្ធទៅនឹងទស្សនៈប្រកួតប្រជែង។ របៀបសម្រេចចិត្តបែបនេះ សមស្របក្នុងស្ថានភាពដែលមិនអាចព្យាករណ៍បាន និងផ្តួចផ្តើមគំនិតច្នៃប្រឌិតថ្មី។ ដូចនេះការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តតាមបែបទស្សនទានគឺធ្វើឡើងដើម្បីរៀបផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររយៈពេលវែង និងពុំអាចកំណត់បាននូវអថេរមួយចំនួន។ ដើម្បីឱ្យការសម្រេចចិត្តតាមបែបទស្សនទានមានប្រសិទ្ធភាព អ្នកដឹកនាំត្រូវបង្កើតបរិយាកាសមួយដែលជំរុញឱ្យមានការសិក្សាក្នុងរយៈកំណត់ណាមួយ ហើយត្រូវធ្វើឱ្យមានការទំនាក់ទំនងគ្នាទៅវិញទៅមកយ៉ាងសកម្ម។ ក្នុងនោះក៏ត្រូវការបង្កើតក្រុមការងារដែលអាចរួមចំណែកនូវគំនិតច្នៃប្រឌិត និងរកដំណោះស្រាយលើភាពស្មុកស្មាញនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។

២.៦.៤ ការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តតាមបែបឥរិយាបថ

ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តតាមបែបឥរិយាបថ គឺជាការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តដែលឆ្ពោះទៅរកលទ្ធផលពីការសម្រេចចិត្តរបស់ក្រុមការងារ។ ដូចគ្នានឹងការសម្រេចចិត្តតាមបែបទស្សនទាន ការសម្រេចចិត្តតាមបែបឥរិយាបថ ត្រូវការផ្តល់ជម្រើសឱ្យក្រុមពិភាក្សាដើម្បីជ្រើសយកជម្រើសប្រសើរមួយមកអនុវត្ត។ របៀបនៃការសម្រេចចិត្តតាមបែបឥរិយាបថ គឺតម្រូវឱ្យមានការពិភាក្សារកដំណោះស្រាយដែលបានបានអនុវត្តកន្លងមក ជាជាងខិតខំស្វែករករបៀបដោះស្រាយថ្មីៗ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវការបើកទូលាយនូវបណ្តាញទំនាក់ទំនង ដើម្បីផ្តល់ឱកាសឱ្យមានការរួមចំណែកដាក់បញ្ចូលជម្រើស

ផ្សេង ហើយធ្វើការពិភាក្សាចំណុចខ្លាំង និងចំណុចខ្សោយនៃជម្រើសនីមួយៗ ដើម្បីសម្រេចយកជម្រើសណាដែលប្រសើរជាងគេមកអនុវត្ត។

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុមៈ

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗជ្រើសជម្រើសយកបញ្ហាមួយដើម្បីធ្វើការដោះស្រាយតាមដំណាក់កាលនីមួយៗនៃការសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ឧទាហរណ៍ដូចជាការទិញរថយន្តមួយ ការទិញទូរស័ព្ទស្មាតហ្វូនមួយ ការជ្រើសរើសជំនាញចូលរៀនក្នុងមហាវិទ្យាល័យមួយ ការបើកអាជីវកម្មមួយ និងការជ្រើសលើសិទ្ធពិសេសសម្រាប់បើកហាងកាហ្វេមួយ។ បន្ទាប់មកតំណាងក្រុមនីមួយៗត្រូវធ្វើបទបង្ហាញពីលទ្ធផលពិភាក្សាក្រុមរបស់ខ្លួន។

មេរៀនទី ៣

ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

លទ្ធផលរំពឹងទុក: ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. យល់ច្បាស់ពីគោលបំណងនៃការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ
២. យល់ដឹងពីធាតុសំខាន់ៗនៃការបង្កើតផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ
៣. វិភាគបរិយាកាសខាងក្រៅ និងបរិយាកាសខាងក្នុងរបស់ស្ថាប័ន
៤. បង្កើតបេសកកម្ម ចក្ខុវិស័យ គោលបំណង និងគោលដៅនៃផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ
៥. បង្កើតផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការអាជីវកម្មមួយ

៣.១ មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃផែនការ

៣.១.១ និយមន័យ

ផែនការ គឺវាជាមុខងារសំខាន់ដំបូងនៃការគ្រប់គ្រង វាជាដំណើរការកំណត់គោលដៅរបស់ស្ថាប័ន និងបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីអនុវត្តឱ្យសម្រេចគោលដៅទាំងនោះ។ ដូចនេះផែនការ វាពាក់ព័ន្ធទៅនឹងចំណុចសំខាន់ពីរគឺ អ្វីដែលត្រូវធ្វើ (What?) និងធ្វើវាដូចម្តេច? (How?)។ នៅពេលដែលគេនិយាយពីផែនការ នោះគឺគេសំដៅទៅលើផែនការជាផ្លូវការ (Formal planning) ដែលត្រូវកំណត់គោលដៅច្បាស់លាស់(Objectives) និងសកម្មភាពសំខាន់ៗដើម្បីសម្រេចគោលដៅនោះ (Actions)។

គោលដៅ គឺសំដៅទៅលើការរំពឹងទុកនៃលទ្ធផលដែលស្ថាប័នប្រាថ្នាចង់បាន។ ឧទាហរណ៍ ស្ថាប័នចង់បង្កើនផលចំណេញធៀបទៅនឹងការវិនិយោគពី១០ ទៅ១៥ភាគរយក្នុងរយៈពេល៣ឆ្នាំក្រោយ ឬចង់បង្កើនអត្រាទីផ្សារ ៥ ទៅ១០ ភាគរយក្នុងរយៈពេល ៥ឆ្នាំ។ ការកំណត់គោលដៅនៃផែនការ គឺតម្រូវឱ្យស្ថាប័នត្រូវប្រមើលមើលទៅអនាគតពីឱកាស និងបញ្ហាប្រឈម តាមរយៈការវាយ

តម្លៃពីកត្តាខាងក្រៅ ដូចជាសេដ្ឋកិច្ច នយោបាយ សង្គមវប្បធម៌ បច្ចេកវិជ្ជា ទីផ្សារ អតិថិជន គូប្រកួតប្រជែង អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ។ល។

សកម្មភាព គឺសំដៅលើជំហានជាក់លាក់ ដែលស្ថាប័នរៀបចំឡើងដើម្បីធ្វើការអនុវត្តសម្រេចគោលដៅដែលបានកំណត់។ ឧទាហរណ៍ ដើម្បីបង្កើនផលចំណេញធៀបទៅនឹងការវិនិយោគ ស្ថាប័នអាចធ្វើការកាត់បន្ថយអ្នកគ្រប់គ្រង ធ្វើកិច្ចសន្យាជួលចំពោះប្រភេទការងារខ្លះ កាត់បន្ថយសន្និធិឱ្យសមស្រប ប្រើប្រាស់បច្ចេកវិជ្ជា ដើម្បីបង្កើនផលិតភាពការងារ អភិវឌ្ឍផលិតផលថ្មីៗថែមទៀត។ ជម្រើសសកម្មភាពផ្សេងទៀត អាចធ្វើឡើងដោយខិតខំបង្កើនប្រសិទ្ធភាព និងធ្វើឱ្យថ្លៃដើមទាបជាងគូប្រកួតប្រជែង ដើម្បីលក់ក្នុងតម្លៃទាបជាង ទន្ទ្រានចូលក្នុងទីផ្សារប្រកួតប្រជែង។

៣.១.២ គោលបំណងនៃការធ្វើផែនការ

បង្ហាញពីកត្តាដែលមានឥទ្ធិពលដល់ស្ថាប័ន: ការរៀបចំធ្វើផែនការបានត្រឹមត្រូវ ជួយឱ្យស្ថាប័នយកចិត្តទុកដាក់លើកត្តាសំខាន់ៗដែលមានឥទ្ធិពលដល់ការអភិវឌ្ឍន៍ ការកែលម្អ និងជានានិរន្តរភាពរបស់ស្ថាប័ន។ ផែនការវាអាចជួយអ្នកគ្រប់គ្រងឱ្យមើលឃើញកត្តាទាំងឡាយដែលជាការគម្រាមកំហែងមកលើស្ថាប័ន ហើយតម្រូវឱ្យត្រូវរៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រឆ្លើយតបបែបណា ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។

សម្របសម្រួលសម្មភាពប្រតិបត្តិការ: ផែនការអាចជួយសម្របសម្រួលសកម្មភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលប្រតិបត្តិការមានភាពឯករាជ្យពីគ្នា និងជួយឱ្យដឹងថាតើអ្នកគ្រប់គ្រងដទៃទៀតកំពុងធ្វើអ្វី? ចំពោះស្ថាប័នដែលប្រតិបត្តិការត្រូវបានធ្វើវិមជ្ឈការ ផ្នែកនីមួយៗអាចប្រើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការងារខុសៗគ្នា និងអាចផ្តល់អាទិភាពលើការប្រើប្រាស់ធនធានខុសៗគ្នា។ ដូចនេះ ដំណើរការនៃការធ្វើផែនការរួម អាចជួយឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងយល់ថា តើសកម្មភាពនិងការសម្រេចចិត្តនៅក្នុងផ្នែកណាមួយ វាមានផលវិបាកដល់ផ្នែកដទៃទៀតយ៉ាងដូចម្តេច។

ការបង្កើតឡើងនូវអាទិភាព: ផែនការអាចជួយឱ្យស្ថាប័នកំណត់បាននូវអាទិភាពលើបញ្ហាសំខាន់ៗរបស់ខ្លួន។ ជាទូទៅស្ថាប័នដែលពុំបានកំណត់អាទិភាពច្បាស់លាស់ក្នុងដំណើរប្រតិបត្តិការនឹងនាំឱ្យការខិតខំប្រឹងប្រឹងប្រែងរបស់ខ្លួនឥតប្រយោជន៍ ពុំទទួលបានលទ្ធផលល្អ ឬងាយនឹងធ្វើឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងខ្លះចាប់យកឱកាស នៃភាពភាន់ច្រឡំនេះដាក់ជារបៀបវារៈដើម្បីផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់

ខ្លួនរបស់ពួកគេ។ ម៉្យាងទៀតការដែលបរាជ័យក្នុងការកំណត់អាទិភាព នឹងធ្វើឱ្យស្ថាប័នប្រាសចាក និងរារាំងដល់បង្កើតភាពច្បាស់លាស់នៃផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្រ។

វាយតម្លៃបរិយាកាសខាងក្រៅៈ ដំណើរការធ្វើផែនការអាចជួយឱ្យ ស្ថាប័នពិនិត្យមើលកត្តាបរិយាកាសទាំងឡាយនាំទៅដល់ការកំណត់ពីអាទិភាពរបស់ខ្លួន។ វាអាចជួយឱ្យស្ថាប័ន ឆ្លើយតបទៅនឹងបរិយាកាសដែលមានភាពមិនច្បាស់លាស់ ហើយធ្វើការកែសម្រួលធនធានមានកម្រិតរបស់ខ្លួន ដើម្បីជៀសផុតពីការគម្រាមកំហែង។

យល់ពីស្ថានភាពរួមចំណែកដល់ភាពជោគជ័យឬបរាជ័យពីអតីតកាលៈ ដំណើរការធ្វើផែនការ ជួយឱ្យ ស្ថាប័នរៀនសូត្រពីភាពជោគជ័យ និងបរាជ័យកាលពីអតីតកាល។ ផែនការអាចនាំយកនូវហេតុផលដែលធ្វើឱ្យការអនុវត្តមិនបានជោគជ័យ មករៀបចំឡើងវិញឱ្យប្រសើរឡើង តាមរយៈបទពិសោធន៍ទាំងនោះ។

បញ្ជាក់ពីភាពគ្រប់គ្រាន់នៃធនធានៈ ផែនការដែលប្រតិបត្តិបានល្អ វានឹងបញ្ជាក់ពីតម្រូវការនៃការប្រើប្រាស់ធនធាននាពេលអនាគត។ ធនធានទាំងអស់នោះ អាចត្រូវបានទិញថ្មី ឬរៀបចំប្រើឡើងវិញបន្ទាប់ពីប្រើប្រាស់ម្តងរួចហើយ។

បង្កើតស្តង់ដារអនុវត្តការងារៈ ការធ្វើផែនការ ផ្តល់ឱ្យនូវប្រព័ន្ធមួយ ដែលជាមធ្យោបាយសមហេតុផល ដើម្បីបង្កើតស្តង់ដារវាយតម្លៃការអនុវត្ត ដោយយកគោលដៅមកវាស់វែង។ លទ្ធផលរំពឹងទុកមួយនៃការអនុវត្តផែនការ វានឹងត្រូវបានកំណត់ជាលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃដំណើរការវិវឌ្ឍន៍។ នៅពេលដែលផែនការត្រូវបានគេអនុវត្ត នោះការរួមចំណែករបស់និយោជិត ឬក្រុមអាចត្រូវបានវាយតម្លៃនិងផ្តល់រង្វាន់។

អភិវឌ្ឍការគ្រប់គ្រងៈ ផែនការអាចជួយអ្នកគ្រប់គ្រង អនុវត្តតួនាទីត្រៀមសកម្មភាពជាមុន ដើម្បីធ្វើឱ្យស្ថាប័នឈានទៅសម្រេចគោលដៅដែលចង់បាន។ ផែនការជំរុញឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងគិតទុកមុនឲ្យហើយជាជាងចាំតែធ្វើប្រតិកម្មឆ្លើយតប ហើយទុកឱ្យវាកើតឡើង។ ដោយធ្វើការពិចារណានូវលទ្ធភាពនាពេលអនាគត និងកំណត់ចក្ខុវិស័យច្បាស់លាស់ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចមានការតាំងចិត្តខ្ពស់ដើម្បីនាំយកទស្សនៈវិស័យដាក់ទៅក្នុងសកម្មភាព។

៣.២ មធ្យោបាយសំរាប់ធ្វើផែនការ

គ្រប់ផែនការរបស់ស្ថាប័នដែលអាចសម្រេចជោគជ័យ ត្រូវបានពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការបញ្ចូលគ្នានៃឧបករណ៍ ឬមធ្យោបាយសំខាន់ៗមួយចំនួនដូចខាងក្រោមៈ

៣.២.១ ថវិកា

ឧបករណ៍ឬមធ្យោបាយដែលសំខាន់ជាងគេនៅក្នុងផែនការគឺថវិកា។ ព្រោះថាថវិកាហិរញ្ញវត្ថុវាជួយអ្នកគ្រប់គ្រងអនុវត្តផែនការសម្រេចបាននូវគោលដៅកំណត់។ ថវិកាហិរញ្ញវត្ថុ មានរួមមានថវិកាចំណាយលើការវិនិយោគ ថវិកាចំណាយប្រតិបត្តិការ ថវិកាចំណូលពីការលក់ និងថវិកាផ្សព្វផ្សាយ។ល។ វាត្រូវបានប្រើប្រាស់ទាំងនៅក្នុងការសម្រេចគោលដៅរយៈពេលខ្លី និងគោលដៅរយៈវែងនៃផែនការរបស់ស្ថាប័ន។

៣.២.២ កម្មវិធីឬតារាងពេលវេលា

តារាងពេលវេលា គឺជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់ នៃផែនការសកម្មភាពដើមពីឱ្យដំណើរការអនុវត្តផែនការទទួលបានជោគជ័យ និងមានប្រសិទ្ធភាព។ កម្មវិធីឬតារាងពេលវេលា វាបញ្ជាក់ពីការងារអ្វីខ្លះដែលត្រូវធ្វើ ការងារនោះត្រូវបានបំពេញដោយផ្នែកណា ឬដោយអ្នកណា ហើយរយៈពេលដែលត្រូវចាប់ផ្តើម និងបញ្ចប់នៅពេលណា។ អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗ អាចធ្វើតារាងពេលវេលាដើម្បីអនុវត្តធ្វើផែនការ ចំណែកនិយោជិតក៏ដូច្នោះដែរ តារាងពេលវេលាអាចធ្វើឡើងដោយនិយោជិកម្នាក់ៗសម្រាប់កិច្ចការងារមួយថ្ងៃ ឬមួយសប្តាហ៍របស់ពួកគេ។ តារាងពេលវេលា ក៏ត្រូវបានប្រើដោយអ្នកគ្រប់គ្រងផលិតកម្ម ដើម្បីធ្វើផែនការផលិតឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការលក់ ឬតម្រូវការបញ្ជាទិញរបស់អតិថិជន។

៣.២.៣ ស្តង់ដារ

មធ្យោបាយធ្វើផែនការមួយទៀត ដែលត្រូវបានប្រើដោយអ្នកគ្រប់គ្រង គឺការកំណត់ស្តង់ដារ ឬបទដ្ឋាន។ ស្តង់ដារឬ បទដ្ឋាន គឺជាខ្នាតសម្រាប់វាស់វែងមួយក្នុងការធ្វើផែនការ ដែលគោលដៅ និងសកម្មភាពសំខាន់ៗត្រូវបានកំណត់ការវាស់វែង។ ឧទាហរណ៍ ម៉ោងការងាររបស់និយោជិត បរិមាណ

វត្ថុធាតុដើមក្នុងមួយឯកតា ថ្លៃដើមក្នុងផលិតផល ចំនួនផលិតផលឬសេវាកម្ម ល្បឿន ឬទម្ងន់។ល។ ឧទាហរណ៍ នៅក្នុងការបង្កើតផែនការ តម្រូវឱ្យមានស្តង់ដារដើម្បីកំណត់លើផលិតផលដែលផលិត ម៉ោងការងាររបស់និយោជិត និងការចំណាយក្នុងមួយឯកតាផលិតផលឬសេវាកម្ម ជាដើម។

៣.២.៤ គោលនយោបាយ

គោលនយោបាយ វាជាផ្នែកមួយនៃការធ្វើផែនការ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបង្កើតវាឡើងដើម្បីណែនាំក្នុងធ្វើសកម្មភាព ឬធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តនៅពេលអនុវត្តផែនការ។ គោលនយោបាយមួយ វាតែងតែជាវិធានការទូទៅដើម្បីអនុវត្តតាមផ្នែកឬក្នុងស្ថាប័នទាំងមូល។ ឧទាហរណ៍ គោលការណ៍ជ្រើសរើសនិយោជិត គោលការណ៍លើកទឹកចិត្ត គោលការណ៍លក់ដោយអនុញ្ញាតិឱ្យជំពាក់ គោលការណ៍ចំណាយ។ល។ ការកំណត់គោលការណ៍នៅក្នុងផែនការវាជួយកាត់បន្ថយការយល់ខុសទាំងឡាយ នៅពេលអនុវត្តផែនការ និងជួយជំរុញឱ្យមានភាពក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាផ្សេងៗដែលប្រឈមមុខ។

៣.២.៥ នីតិវិធី

គឺជាផែនការគោលដែលបង្ហាញពីលំហូរតាមលំដាប់លំដោយនៃសកម្មភាពការងារ ឬការដោះស្រយបញ្ហាដើម្បីគាំទ្រដល់គោលនយោបាយ។ នីតិវិធី វាការណែនាំសកម្មភាពជាក់ស្តែងជាជាងការគ្រាន់តែគិត វាជួយឱ្យការអនុវត្តមានសន្ទាប់ធ្នាប់ និងប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។ ឧទាហរណ៍ នីតិវិធីក្នុងការទិញសម្ភារៈផ្គត់ផ្គង់ នីតិវិធីក្នុងការទទាត់ទំនិញ នីតិវិធីក្នុងទទួលក្នុងការចំណាយ នីតិវិធីក្នុងការតម្លើងឋានៈ។ល។

៣.៣ ដំណើរការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្រ្ត

ផែនការយុទ្ធសាស្រ្ត គឺជាដំណើរការនៃការកំណត់គោលដៅរបស់ស្ថាប័ននៅពេលអនាគត និងបង្កើតយុទ្ធសាស្រ្តដើម្បីសម្រេចគោលដៅទាំងនោះ។ ជាទូទៅជាផែនការយុទ្ធសាស្រ្តមានរយៈពេលវែង ដែលអាចចាប់ពី៣ ទៅ៥ឆ្នាំ ឬ១០ឆ្នាំ ហើយជួយកំណត់នូវអ្វីដែលស្ថានប័នមួយកំពុងខិតខំដើម្បីសម្រេចជោគជ័យរបស់វា និងបង្ហាញពីជំហានចាំបាច់ដែលត្រូវការអនុវត្តន៍។ ដើម្បីចាប់ផ្តើមដំណើរការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្រ្ត ស្ថាប័នត្រូវមានការប្តេជ្ញាចិត្តខ្លាំងមួយលើអ្វីដែលនឹងត្រូវធ្វើ

និងទស្សនៈច្បាស់លាស់នូវការរំពឹងទុកថានឹងបានសម្រេចលទ្ធផល។ ភាពច្បាស់លាស់ទាំងនោះហើយ ដែលធ្វើឲ្យលទ្ធភាពនៃការបង្កើតផែនការយុទ្ធសាស្ត្រទទួលបានជោគជ័យ។ ខាងក្រោយនេះគឺជាជំហានសំខាន់ៗទាំងប្រាំនៃការបង្កើតផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ៖

ជំហានទី១ កំណត់ចក្ខុវិស័យ

សេចក្តីថ្លែងពីចក្ខុវិស័យ វាជាប្រយោគមួយដែលផ្តល់ឲ្យអ្នកអាននូវរូបភាពក្នុងចិត្តមួយ ដែលស្ថាប័នសង្ឃឹមថានឹងសម្រេចបាននាពេលអនាគត។ វាមានសារៈសំខាន់ណាស់ ដែលទាំងអស់គ្នាត្រូវយល់ថា តើស្ថាប័ន កំពុងចង់ទៅណា មុននឹងបង្កើតផែនការយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាប់អនុវត្ត។ តម្លៃនៃសេចក្តីថ្លែងពីចក្ខុវិស័យគឺផ្តល់ឱ្យអ្នកដឹកនាំ និងនិយោជិតទទួលយកនូវគោលដៅរួមគ្នាដើម្បីអនុវត្ត។ ដើម្បីសម្របសម្រួលការសរសេរសេចក្តីថ្លៃពីចក្ខុវិស័យ គឺអ្នកគ្រប់គ្រងនិងនិយោជិតសំខាន់ៗ ធ្វើការជជែកពិភាក្សាគ្នា ដោយជំហានដំបូងផ្តល់ឱកាសម្នាក់ៗដែលបានចូលរួម គិតក្នុងចិត្តប្រមើលមើលទៅអនាគត រៀបរាប់រូបភាពក្នុងចិត្ត ឬជាមហិច្ឆតាដល់ចង់ឱ្យស្ថាប័នខ្លួនឈានទៅដល់ចំណុចប្រសើរបំផុតមួយ។ បន្ទាប់មកយកសេចក្តីថ្លែងចក្ខុវិស័យដែលម្នាក់ៗបានសរសេរជជែកពិភាក្សាគ្នាហើយសង្ខេបចេញជាចំណុចរួមគ្នាបានជាពង្រាងចក្ខុវិស័យ ការធ្វើបែបនេះជជែលៗរហូតដល់មានការព្រមព្រៀងគ្នាលើសេចក្តីថ្លៃរួមមួយហើយ សរសេរវាចេញជាសេចក្តីថ្លៃពីចក្ខុវិស័យសម្រាប់ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ មានរបៀប និងវិធីសាស្ត្រផ្សេងៗគ្នាដើម្បីសរសេរសេចក្តីពីចក្ខុវិស័យរបស់ស្ថាប័នមួយ។ ឧទាហរណ៍ដូចជាចក្ខុវិស័យរបស់ក្រុមហ៊ុន Microsoft គឺ*ចង់ឱ្យមានកុះព្យូទ័រនៅគ្រប់ការិយាល័យ និងគ្រប់គេហដ្ឋាន*។ ឧទាហរណ៍ចក្ខុវិស័យរបស់ក្រុមហ៊ុន IKEA គឺ*ចង់បង្កើតជីវិតប្រចាំថ្ងៃដ៏ប្រសើរមួយសម្រាប់មនុស្សទូទៅ*។ ចំណែកឯចក្ខុវិស័យរបស់ក្រុមហ៊ុន Delta Airline វិញគឺ*ចង់ក្លាយទៅជាក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍នៃជំរើសរបស់អតិថិជនទទាំងពិភពលោក*។

ជំហានទី២ កំណត់បេសកកម្ម

សេចក្តីថ្លែងបេសកកម្ម គឺជាការពន្យល់ពីមូលហេតុដែលស្ថាប័នកើតឡើង និងផ្លូវដែលវាត្រូវដើរដើម្បីសម្រេចបាននូវចក្ខុវិស័យរបស់ខ្លួន។ ជាទូទៅ សេចក្តីថ្លែងបេសកកម្មជាឃ្លាខ្លី ដែលផ្តោតទៅលើលទ្ធផល មិនកំណត់ពេលវេលា និងបរិមាណ។ វាជាសេចក្តីពីគោលបំណងនៃការកើតឡើងរបស់ស្ថាប័ន ដែលស្ថាប័នជាប្រភេទស្ថាប័នអ្វី ធ្វើសកម្មភាពអ្វី និងធ្វើដើម្បីអ្នកណា? ក្នុងដំណើរការ

សរសេរសេចក្ដីថ្លែងបេសកកម្ម ត្រូវការក្រុមពិភាក្សា ដែលពិនិត្យមើលចក្ខុវិស័យជាមូលដ្ឋាន បន្ទាប់មកធ្វើការប្រមូលគំនិតគ្នាដើម្បីជជែកនិងវិភាគ ដោយផ្ដល់ឱកាសឲ្យម្នាក់ៗសរសេរសង្ខេបជាឃ្លាខ្លីៗ ហើយប្រមូលយកមកពិភាក្សា និងសំយោគទស្សនៈដូចៗគ្នាដាក់ចេញជាពង្រាងសេចក្ដីថ្លែងរួម រួចជជែកពិភាក្សាម្ដងហើយម្ដងទៀតរហូតដល់ មានការព្រមព្រៀងគ្នាសម្រេចយក ជាសេចក្ដីថ្លែងបេសកកម្មរបស់ស្ថាប័ន។ ឧទាហរណ៍បេសកកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន Google គឺ*បង្កើតឡើងដើម្បីរៀបចំព័ត៌មានទាំងឡាយនៅលើពិភពលោក និងធ្វើឱ្យព័ត៌មានទាំងនោះមានប្រយោជន៍និងអាចប្រើប្រាស់បានគ្រប់គ្នាជាសកល*។

ជំហានទី៣ វិភាគគម្លាតស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន

ការវិភាគគម្លាតរវាងស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និងអនាគត គឺជាដំណើរដែលស្ថាប័នធ្វើការវាយតម្លៃដំណើរការរបស់ខ្លួនដើម្បីកំណត់ពីគម្លាតរវាងស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និងបំណងប្រាថ្នាពេលអនាគតដែលជាចក្ខុវិស័យរបស់ស្ថាប័ន។ ដំណើរការនេះជាទូទៅ ពាក់ព័ន្ធនឹងការស្រាវជ្រាវទិន្នន័យខាងក្រៅក៏ដូចជាទិន្នន័យខាងក្នុងរបស់ស្ថាប័ន។ ឧទាហរណ៍គម្លាតរបស់ស្ថាប័នមួយអាចត្រូវបានពិនិត្យមើលលើចំណុចសំខាន់ៗដូចជា ចំណែកទីផ្សារ ស្ថានភាពហិរញ្ញវត្ថុ ប្រព័ន្ធនិងដំណើរការផ្ទៃក្នុងរបស់ស្ថាប័ន និងទំនាក់ទំនងសាធារណៈជាដើម។ ឧទាហរណ៍តួលេខមួយចំនួនដូចជា ការវិភាគត្រូវបានរកឃើញថាពិន្ទុនៃភាពពេញចិត្តរបស់អតិថិជនស្មើនឹង៦៥ អត្រាប្រាក់ចំណេញធៀបទៅនឹងការលក់ ១% ចំណែកទីផ្សារ១០% និងអត្រាត្រឡប់មកវិញនៃផលិតផលខូចគុណភាព១០%។ល។ វិធីមួយផ្សេងទៀតដែលជាទូទៅត្រូវបាននិយមប្រើគឺការវិភាគ SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)។ ការវិភាគ SWOT analysis ធ្វើឱ្យយើងយល់ពីអ្វីដែលភាពខ្លាំង និងចំណុចនៃស្ថាប័នរបស់យើង និងអ្វីដែលជាឱកាស និងការគម្រាមកំហែងសម្រាប់ស្ថាប័នរបស់យើងនៅពេលអនាគត។ ជាងនេះទៀត SWOT analysis អនុញ្ញាតឱ្យកំណត់អាទិភាពនៃគោលដៅ និងយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាប់ការអនុវត្តន៍។

ជំហានទី៤ កំណត់គោលដៅជាក់លាក់

គោលដៅគឺជាការកំណត់នូវលទ្ធផលដែលរំពឹងទុកក្នុងផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ។ គោលដៅអាចត្រូវបានគេសរសេរឡើងរយៈពេលខ្លី ឬរយៈពេលវែង អាស្រ័យលើស្ថាប័ននីមួយៗ។ គោលដៅត្រូវបានគេវាស់វែងដោយប្រើ **S.M.A.R.T** ដែល S=Specific, M=Measurable, A=Achievable,

R=Realistic និង T=Time-bound។ គោលដៅរយៈពេលខ្លីអាច១ឆ្នាំចុះក្រោម និងគោលដៅរយៈពេលវែងអាចចាប់ពី១ឆ្នាំឡើងទៅ។ ឧទាហរណ៍ក្រុមហ៊ុននឹងបង្កើនពិន្ទុនៃភាពចិត្តរបស់អតិថិជនដល់៨៥ អត្រាប្រាក់ចំណេញធៀបទៅនឹងការលក់៥% ចំណែកទីផ្សារ២៥% និងអត្រាត្រឡប់មកវិញនៃផលិតផលខូចគុណភាព២%។

ជំហានទី៥ បង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រអនុវត្ត

ក្នុងដំណាក់កាលនេះ យុទ្ធសាស្ត្រសំខាន់ត្រូវបានជ្រើសរើសដើម្បីអនុវត្ត។ ផ្អែកលើលទ្ធផលនៃការវិភាគ គម្លាត ឬការវិភាគ SWOT វាត្រូវបានគេកំណត់យុទ្ធសាស្ត្រសំខាន់ៗដែលជាអាទិភាពដើម្បីសម្រេចចក្ខុវិស័យ បេសកកម្ម និងគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន។ យុទ្ធសាស្ត្រដែលត្រូវជ្រើសរើសសម្រាប់អនុវត្តគឺផ្តោតសំខាន់ ទៅលើលទ្ធភាពដែលអាចទទួលបានផលចំណេញច្រើនរបស់ស្ថាប័ន និងជានានិរន្តភាព និងប្រៀបប្រកួតប្រជែងជាមួយដៃគូ។ ជាទូទៅយុទ្ធសាស្ត្រដែលបានជ្រើសរើសនឹងត្រូវបានអនុវត្តដោយមធ្យោបាយជាច្រើនដូចជាកម្មវិធី ថវិកា និងនីតិវិធីផ្សេងៗទៀត ហើយដែលការអនុវត្តនោះពាក់ព័ន្ធនឹងការប្រើប្រាស់ធនធានរបស់ស្ថាប័ន និងការលើទឹកចិត្តនិយោជិតឱ្យធ្វើសកម្មភាពដើម្បីសម្រេចគោលដៅ។

ជំហានទី៦ ត្រួតពិនិត្យដំណើរវឌ្ឍនភាព

ការអនុវត្តផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ ត្រូវបានបង្កើតនូវយន្តការសំខាន់ៗដើម្បីត្រួតពិនិត្យ យ៉ាងហោចណាស់ក៏ជារៀងរាល់ត្រីមាសម្តងដែរ។ ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការដំណើររីកចម្រើននៃការអនុវត្តផែនការគឺមានសារៈសំខាន់ណាស់ ដែលធ្វើឱ្យស្ថាប័នអាចមើលឃើញនៅគម្លាតនៃការអនុវត្តធៀបទៅនឹងគោលដៅដែលបានកំណត់ ហើយអាចធ្វើការកែសម្រួលទាន់ពេលវេលាប្រសិនបើចាំបាច់។ ជាទូទៅដំណើរការត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃត្រូវបានរៀបចំឡើងតាមជំហានសំខាន់ៗ គឺទីមួយកំណត់ផ្នែកសំខាន់ៗដែលត្រូវវាយតម្លៃ ទីពីរពិនិត្យមើលគោលដៅឬស្តង់ដារដែលត្រូវប្រៀបធៀប ទីបីវាស់វែងលទ្ធផលនៃការអនុវត្តជាក់ស្តែង ទីបួនប្រៀបធៀបលទ្ធផលនៃការអនុវត្តជាក់ស្តែងទៅនឹងគោលដៅឬស្តង់ដារកំណត់ និងទីប្រាំធ្វើការវាយតម្លៃនិងកែលម្អឬផ្លាស់ប្តូរប្រសិនបើចាំបាច់។

៣.៤ ធាតុសំខាន់នៃផែនការអាជីវកម្ម

៣.៤.១ ផែនការអាជីវកម្ម និងផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

ផែនការអាជីវកម្ម គឺជាផែនការដែលផ្តោតសំខាន់ទៅលើថា តើធ្វើដើម្បីអ្នកណា? និងត្រូវធ្វើអ្វីខ្លះ?សម្រាប់អាជីវកម្មនោះ។ ផែនការអាជីវកម្មត្រូវបានប្រើនៅពេលចាប់ផ្តើមដំបូងនៃអាជីវកម្ម ដើម្បីស្វែងរកថវិកា និងផ្តល់គម្រោងលម្អិតសម្រាប់បង្កើតក្រុមហ៊ុន និងចាប់ផ្តើមដំណើរការអាជីវកម្ម ឬចាប់ដំណើរការនៃអាជីវកម្មដែលមានស្រាប់។ ចំណុចសំខាន់ៗនៃផែនការអាជីវកម្មគឺផ្តោតទៅលើនរណាជាអ្នកធ្វើអាជីវកម្ម? គាត់មានសមត្ថភាពអ្វីខ្លះ? អ្នកណាជាដៃគូប្រកួតប្រជែង? តើគូប្រកួតប្រជែងគេធ្វើអ្វីខ្លះ? អ្នកណាជាអតិថិជនរបស់យើង? ពួកគេត្រូវការអ្វីខ្លះ?

ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ គឺជាផែនការដែលផ្តោតសំខាន់លើថាតើត្រូវធ្វើដូចម្តេច? និងត្រូវធ្វើនៅពេលណា? ចំណែកផែនការយុទ្ធសាស្ត្រត្រូវបានប្រើសំខាន់សម្រាប់កការអនុវត្តនិងគ្រប់គ្រងគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្រនៃក្រុមហ៊ុនឬស្ថាប័នដែលមានស្រាប់ ដែលវាជាផែនការបន្តបន្ទាប់ដើម្បីអភិវឌ្ឍដំណើរក្រុមហ៊ុន និងស្វែងរកឱកាស។ ចំណុចសំខាន់នៃផែនការយុទ្ធសាស្ត្រគឺផ្តោតទៅលើថា តើយើងនឹងវាស់វែងជោគជ័យរបៀបណា? តើធនធានអ្វីខ្លះដែលយើងត្រូវការដើម្បីសម្រេចគោលដៅដែលបានកំណត់?និងតើពេលណាដែលសកម្មភាពនីមួយៗនឹងត្រូវអនុវត្ត។

៣.៤.២ ធាតុសំខាន់ៗនៃផែនការអាជីវកម្ម

សេចក្តីសង្ខេប (Executive Summary) ធ្វើការសង្ខេបចំណុចសំខាន់ៗនៃផែនការអាជីវកម្មទាំងមូល ដោយបញ្ជាក់ពីបេសកកម្ម ពីផលិតផលឬសេវាកម្មអ្វីខ្លះដែលត្រូវផ្តល់។ ផ្នែកនេះសំខាន់ណាស់សម្រាប់ការស្វះស្វែងរកប្រភពថវិកាដើម្បីអនុវត្តផែនការអាជីវកម្ម។

ពិព័ណនាពីផែនការអាជីវកម្ម (Business Plan Description) ផ្នែកនេះត្រូវផ្តល់ព័ត៌មានអំពីអាជីវកម្មរបស់យើង ដែលរួមមានផលិតផលឬសេវាកម្ម ទីផ្សារគោលដៅរបស់យើង អាជីវកម្មស្ថិតនៅក្នុងវិស័យណា ទីកន្លែងដំណើរការអាជីវកម្ម និងក្រុមជំនាញសំខាន់គ្រប់គ្រងនិងអនុវត្តអាជីវកម្ម។

ធ្វើការវិភាគទីផ្សារ (Market Analysis) ធ្វើការវិភាគទីផ្សារដើម្បីកំណត់សក្តានុពលនៃតម្រូវការ និងចំណង់ចំណូលចិត្តលើផលិតផលឬសេវាកម្មរបស់យើង។ បន្ទាប់មកសិក្សានិងកាត់ចំណែកទីផ្សារទៅតាមលក្ខណៈនៃផលិតផលនិងសេវាកម្មដែលពាក់ព័ន្ធនឹងស្ថានភាពភូមិសាស្ត្រ ប្រជាសាស្ត្រ ឥរិយាបថនៃការទិញរបស់អតិថិជន និងចិត្តសាស្ត្ររបស់អតិថិជន។ ធ្វើការកំណត់អតិថិជនគោលដៅ និងវាយតម្លៃលើតម្រូវការទីផ្សារគោលដៅនិងប្រៀបធៀបមកសមត្ថភាពដែលយើងអាចឆ្លើយតបបាន។

វិភាគគូប្រកួតប្រជែង (Competitive Analysis) ធ្វើការសិក្សាស្វែងយល់ពីដៃគូប្រកួតប្រជែង តើពួកគេធ្វើដូចម្តេចខ្លះទើបទទួលបានជោគជ័យនៅលើទីផ្សារ។ ធ្វើការវាយតម្លៃពីចំណុចខ្លាំងនិងចំណុចខ្សោយនៃដៃគូប្រកួតប្រជែង។ វិភាគមើលថាតើយើងអាចទម្លាយចូលរបាំងទីផ្សារបានដោយរបៀបណា និងអ្វីខ្លះដែលជាឧត្តមភាពប្រកួតប្រជែងរបស់យើង។

ធ្វើផែនការម៉ាឃិតទីងនិងព្យាករណ៍លក់ (Sales and Marketing Plan) ធ្វើផែនការម៉ាឃិតទីង គឺផ្តោតសំខាន់ទៅលើម៉ាឃិតទីងចម្រុះ ដែលក្នុងនោះគឺសំដៅទៅលើ 4Ps (ផលិតផល (Product) ថ្លៃ (Price) ផ្សព្វផ្សាយ (Promotion) និង ទីកន្លែងលក (Place))។ កំណត់តម្រូវការនៃទីផ្សារគោលដៅ ដោយផ្អែកទៅលើឥរិយាបថនៃទីផ្សារគោលដៅនោះ រៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រម៉ាឃិទទីងចម្រុះ ដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងទីផ្សារគោលដៅនោះ ហើយធ្វើការព្យាករណ៍លក់ទៅតាមតម្រូវការ។

ធ្វើផែនការគ្រប់គ្រងនិងភាពជាកម្មសិទ្ធ (Ownership and Management Plan) រៀបចំទម្រង់ស្របច្បាប់នៃអាជីវកម្ម ជាប្រភេទឯកកម្មសិទ្ធ ឬសហកម្មសិទ្ធ ឬសាជីវកម្ម ដែលតម្រូវឱ្យម្ចាស់អាជីវកម្ម ឬម្ចាស់ភាគហ៊ុនមានការទទួលខុសត្រូវស្របទៅតាមលក្ខណៈនៃផ្លូវច្បាប់នោះ។ រៀបចំបង្កើតគណៈកម្មការនាយក និងបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងដែលមានប្រធាន អនុប្រធាន និងអ្នកគ្រប់គ្រងតាមមុខងារសំខាន់ៗនៃអាជីវកម្ម។

រៀបចំផែនការប្រតិបត្តិ (Operating Plan) ផ្នែកនេះនឹងត្រូវរៀបចំបង្កើតមូលដ្ឋានហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធសម្រាប់ដំណើរការប្រតិបត្តិការ ក្នុងនោះរួមមានការកំណត់ជ្រើសរើសទីតាំង គម្រោងប្លង់លម្អិតនៃទីតាំង រៀបចំចង្វាក់ផលិតកម្ម បំពាក់សម្ភារៈបរិក្ខា រៀបផែនការវត្ថុធាតុដើម កម្លាំងពលកម្ម

គ្រប់គ្រងគុណភាព។ល។ ក្នុងនោះដែរ ដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងផែនការលក់របស់ម៉ាឃិតទីង ផ្នែកប្រតិបត្តិការត្រូវធ្វើការរៀបចំផែនការផលិត និងកំណត់ថ្លៃដើមផលិតផល។

ផែនការហិរញ្ញវត្ថុ (Financial Plan) រៀបចំផែនការហិរញ្ញវត្ថុ ដែលក្នុងនោះរួមកំណត់តម្រូវការប្រភពហិរញ្ញវត្ថុ រៀបចំគម្រោងចំណូលចំណាយ គម្រោងលំហូរចលនាសាច់ប្រាក់ គម្រោងតារាងតុល្យការ កំណត់អត្រាហិរញ្ញវត្ថុសំខាន់ៗដើម្បីបង្ហាញពីប្រសិទ្ធភាពផែនការហិរញ្ញវត្ថុ និងធ្វើការគណនាចំណុចស្រងដើម នៃផែនការអាជីវកម្ម។

ឯកសារផ្សេងៗគាំទ្រផ្សេងៗទៀតប្រសិនបើមាន។

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុមៈ

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗធ្វើការកំណត់ជ្រើសយកស្ថាប័នណាមួយក្នុងវិស័យណាមួយ ឧទាហរណ៍ដូចជាវិស័យអប់រំ សុខាភិបាល ឧស្សាហកម្ម កសិកម្ម និងពាណិជ្ជកម្ម បន្ទាប់មកធញ្ញើការពិភាក្សាបង្កើតគម្រោងផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ ដែលរួមមានចក្ខុវិស័យ បេសកកម្ម គោលបំណង គោលដៅ និងសកម្មភាពជាយុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីសម្រេចគោលដៅទាំងអស់នោះ។ បន្ទាប់មកក្រុមនីមួយនឹងធ្វើបទបង្ហាញពីលទ្ធផលនៃគម្រោងរបស់ខ្លួន។

មេរៀនទី ៤

ការបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង

លទ្ធផលរំពឹងទុក: ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. យល់ច្បាស់ពីអត្ថន័យ និងដំណើរការចាត់តាំងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព
២. យល់ដឹងពីលក្ខណៈសំខាន់ៗដែលមាននៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង
៣. រៀបចំបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងមួយ ដែលសមស្របនឹងយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន
៤. វាយតម្លៃគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិនៃប្រភេទរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងខុសៗគ្នា
៥. ធ្វើការសម្រេចចិត្តជ្រើសយកគំរូរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងដែលមានប្រសិទ្ធភាពជាងគេ

៤.១ មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង

៤.១.១ ការចាត់តាំង

ការចាត់តាំង គឺជាដំណើរការចាត់ចែង នូវការងារអ្វីខ្លះដែលត្រូវធ្វើ? អ្នកណាជាអ្នកធ្វើ? ការងារទាំងនោះត្រូវបានគេរៀបចំជាក្រុមបែបណា? អ្នកណាត្រូវបញ្ជារទៅអ្នកណា? អ្នកណារាយការណ៍ទៅអ្នកណា? និងអ្នកណាជាអ្នកមានសិទ្ធធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត? ដូចនេះការចាត់តាំងគឺជាការចាត់ចែងធនធាន ដើម្បីសម្រេចគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន។ ការចាត់ចែងធនធានទាំងនោះវាបានឆ្លុះបញ្ចាំង (១)ការបែងចែកការងារដើម្បីបង្កើតជាផ្នែកឬនាយកដ្ឋាន (២) ការកំណត់សិទ្ធអំណាចស្របច្បាប់ និង(៣)ការបង្កើតយន្តការដើម្បីសម្របសម្រួលការងារនិងតួនាទីផ្សេងៗគ្នានៅក្នុងស្ថាប័ន។ ការចាត់តាំងគឺអនុវត្តតាមការបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន នៅពេលដែលយុទ្ធសាស្ត្រដាក់ចេញនូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើ នោះការចាត់តាំងនឹងបង្ហាញកិច្ចការទាំងនោះនឹងត្រូវធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច។

៤.១.២ រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង

យើងបានដឹងថាផែនការ គឺជាមុខងារសំខាន់ដំបូងគេក្នុងដំណើរការគ្រប់គ្រង ដែលត្រូវកំណត់គោលដៅ និងសកម្មភាពដើម្បីសម្រេចគោលដៅទាំងនោះ។ ប៉ុន្តែផែនការវាជាផែនទីដែលចង្អុលបង្ហាញទិសដៅនិងសកម្មភាពនៅលើក្រដាស វាមិនទាន់មានអត្ថន័យគ្រប់គ្រាន់នៃការគ្រប់គ្រងទេ ប្រសិនបើវាពុំបានបកប្រែទៅជាសកម្មភាពដើម្បីអនុវត្តន៍។ ដូចនេះការបកស្រាយផែនការទៅជាសកម្មភាព មានន័យថាជាការចាត់ចែងការងារ និងកំណត់សិទ្ធអំណាចដល់បុគ្គលនិងផ្នែកនីមួយៗដើម្បីសម្រេចគោលដៅនៃផែនការដែលបានកំណត់។ ការចាត់ចែងទាំងនោះនឹងបង្កើតបានទៅជារចនាសម្ព័ន្ធចាត់តាំងឬគ្រប់គ្រង។

ដូច្នេះរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង គឺជាប្រព័ន្ធផ្លូវការមួយនៃទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្សនិងមនុស្សដែលកំណត់ដោយខ្សែបណ្តាញសិទ្ធអំណាច និងការងារសម្រាប់បុគ្គល ឬផ្នែកនីមួយៗនៅក្នុងស្ថាប័ន។ ខ្សែបណ្តាញសិទ្ធអំណាចតាមរយៈបណ្តោយ (Vertical dimension) នៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង គឺជាខ្សែបញ្ជានិងធ្វើសេចក្តីសម្រេចទៅថ្នាក់ក្រោមតាមឋានានុក្រម (Hierarchical level) ។ ខ្សែបណ្តាញសិទ្ធអំណាចតាមរយៈទទឹង (Horizontal dimension) នៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងគឺជាការបែងចែកការងារ (Division of work) ទៅតាមមុខងារជាក់លាក់ក្នុងផ្នែក ឬនាយកដ្ឋាននីមួយៗ។

៤.១.៣ លក្ខណៈសំខាន់ៗ នៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង

លក្ខណៈពិសេសនៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង គឺឆ្លុះបញ្ចាំងពីការងារ សិទ្ធអំណាច បណ្តាញទំនាក់ទំនង និងការទទួលខុសត្រូវរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗនិងផ្នែកនីមួយៗនៅក្នុងស្ថាប័ន។ លក្ខណៈពិសេសទាំងអស់នោះរួមមានៈ

ក. ខ្សែបញ្ជា (Chain of Command) ជាខ្សែបណ្តាញបញ្ជា តភ្ជាប់ពីថ្នាក់លើរហូតដល់ថ្នាក់ក្រោមនៃស្ថាប័ន បញ្ជាក់ច្បាស់ពីអ្នកបញ្ជានិងអ្នកដែលត្រូវរាយការណ៍។ ក្នុងនោះក៏មានបង្ហាញពីខ្សែបញ្ជាតែមួយ (Unity of Command) ដែលជាទស្សនៈមួយកើតចេញពីទ្រឹស្តីនៃគោលការណ៍គ្រប់គ្រងទាំងដប់បួន របស់Fayol បានកំណត់ថាអ្នកក្រោមបង្គាប់ម្នាក់ គួរតែមានមេការគ្រប់គ្រងតែម្នាក់ ពីព្រោះថាបើមានមេការគ្រប់គ្រងច្រើននាក់វាអាចធ្វើឲ្យអ្នកក្រោមបង្គាប់ប៉ះទង្គិចដល់ដល់

គោលដៅដែលត្រូវអនុវត្តន៍ ជាពិសេសប៉ះពាល់ដល់គោលដៅជាអាទិភាព។ ម៉្យាងទៀតខ្សែបញ្ជាតែមួយអាចធ្វើឱ្យការសម្រេចចិត្តត្រូវបានតាមដានត្រឡប់ទៅវិញ ពីសំណាក់អ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលបានអនុវត្តន៍ ទៅអ្នកចេញសេចក្តីសម្រេចខាងលើ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកក្រោមបង្គាប់ណាម្នាក់ដែលត្រូវបានទទួលការងារពីមេការគ្រប់គ្រងពីនាក់ អាចមិនច្បាស់ថាការងារមួយណាត្រូវធ្វើមុខ ឬអាចទទួលបានការបង្អាត់បង្ហាញផ្ទុយគ្នា ដោយគោរពតាមកិច្ចការងារដែលបានផ្តល់ឱ្យដូចគ្នា ។

ខ. សិទ្ធអំណាច (Authority) គឺជាសិទ្ធជាផ្លូវការរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ដាក់បញ្ជាទៅថ្នាក់ក្រោម និងរំពឹងថាបញ្ជារបស់ខ្លួនត្រូវបានគេអនុវត្តន៍។ នៅក្នុងអាជីវកម្ម អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ គឺជាភ្នាក់ងារមួយរបស់ម្ចាស់អាជីវកម្ម ហើយតួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងគឺធ្វើសេចក្តីសម្រេចទៅលើការគ្រប់គ្រងកម្លាំងការងារ ធនធាន និងទ្រព្យសម្បត្តិអាជីវកម្ម ក្នុងការធ្វើឱ្យបានផលប្រយោជន៍ច្រើនបំផុតដល់ម្ចាស់អាជីវកម្ម។ សិទ្ធអំណាចត្រូវបានគេផ្តល់ឲ្យទៅលើមុខងារធ្វើការងារ មិនមែនផ្តល់ទៅលើបុគ្គលទេ។ វាចាប់ផ្តើមចេញពីលើនៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងដែលផ្អែកលើសិទ្ធកម្មសិទ្ធរបស់ម្ចាស់អាជីវកម្ម និងទម្លាក់ចុះមកតាមខ្សែរយៈបណ្តោយ នៃឋានានុក្រមរបស់ស្ថាប័នពីអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ មកអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល រហូតដល់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប និងទៅដល់អ្នកប្រតិបត្តិផ្ទាល់។ ជាទូទៅនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធ សិទ្ធអំណាចរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ទទួលបានច្រើនជាងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប។

សិទ្ធអំណាចត្រូវបានបែងចែកជាពីរប្រភេទផ្សេងគ្នា គឺសិទ្ធអំណាចផ្ទាល់ និងសិទ្ធអំណាចប្រយោល។ សិទ្ធអំណាចផ្ទាល់(Line Authority) គឺជាសិទ្ធអំណាចផ្តល់ឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងត្រួតពិនិត្យផ្ទាល់លើការងាររបស់អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ខ្លួន ដែលនៅក្នុងនោះអ្នកគ្រប់គ្រងមានសិទ្ធជ្រើសរើសបញ្ឈប់ វាយតម្លៃ និងផ្តល់រង្វាន់លើកទឹកចិត្តដល់ពួកគេ។ ជាទូទៅសិទ្ធអំណាចផ្ទាល់ ផ្តល់ដល់អ្នកគ្រប់គ្រងតាមខ្សែបញ្ជាពីលើមកក្រោម ដែលរួមចំណែកផ្ទាល់ទៅនឹងគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន។ ឧទាហរណ៍អ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់នៅរោងចក្រ រួមមានអ្នកគ្រប់គ្រងផលិតកម្ម និងអ្នកគ្រប់គ្រងការលក់ សុទ្ធតែជាអ្នករួមចំណែកផ្ទាល់ទៅដល់ខ្សែបណ្តាញថ្នាក់ក្រោម។ សិទ្ធអំណាចប្រយោល (Staff Authority) គឺជាការអនុវត្តន៍មុខងារជាអ្នកផ្តល់ជំបូន្មាន ជាអ្នកផ្តល់អនុសាសន៍ និងជាអ្នកប្រឹក្សាដល់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានសិទ្ធអំណាចផ្ទាល់ និងអ្នកគ្រប់គ្រងផ្សេងទៀតនៅក្នុងស្ថាប័ន។ វាជាអ្នកផ្តល់ជំនាញឯកទេស និងមិនត្រូវបានទាក់ទងផ្ទាល់ទៅនឹងគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្រ

របស់ស្ថាប័នទេ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងដោយប្រយោលនៅរោងចក្រដូចជា អ្នកគណនេយ្យ អ្នកច្បាប់ និងអ្នកគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស សុទ្ធតែជាអ្នកផ្តល់យោបល់ជំនាញឯកទេសលើការចំណាយ និងតម្រូវការធនធានមនុស្ស ទៅដល់អ្នកគ្រប់គ្រងសិទ្ធអំណាចផ្ទាល់។

គ. ការទទួលខុសត្រូវ (Responsibility) គឺជាភារកិច្ចអនុវត្តន៍តាមការងារដែលបានចាត់តាំង។ គ្រប់និយោជិតទាំងអស់ សុទ្ធតែរំពឹងថានឹងទទួលយកការទទួលខុសត្រូវតាមលក្ខខ័ណ្ឌនៃការងារដែលបានផ្តល់ឱ្យ។ ជាការល្អបំផុត ដែលការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ត្រូវបានតម្រូវទៅតាមទំហំនៃសិទ្ធអំណាចសមស្រប ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងនោះអាចត្រួតពិនិត្យការងារចាត់តាំងឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចផ្ទេរអំណាចទៅឲ្យថ្នាក់ក្រោមឬក្រុមការងាររបស់ខ្លួន ប៉ុន្តែអ្នកគ្រប់គ្រងនោះនៅតែមានសិទ្ធត្រួតពិនិត្យបានដដែល ពិព្រោះអ្នកក្រោមបង្គាប់ ឬក្រុមការងារស្ថិតនៅក្រោមអំណាចនៃការគ្រប់គ្រងរបស់ ខ្លួនដដែល។ ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងអាចផ្តល់សិទ្ធអំណាចក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តចំពោះការងារខ្លះដល់ថ្នាក់ក្រោម ដើម្បីឱ្យពួកគេមានពេលគ្រប់គ្រាន់ផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើការងារសំខាន់ៗនិងមានសិទ្ធធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។

ឃ. គណនីភាព (Accountability) មានន័យថាអ្នកគ្រប់គ្រង ឬនិយោជិតដែលបានទទួលសិទ្ធអំណាចសមស្រប និងការទទួលខុសត្រូវលើកិច្ចការងារមួយ ត្រូវតែអាចបង្ហាញលទ្ធផលទៅអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់លើវិញ តាមឋានានុក្រមនៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង។ អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ អាចផ្តល់ការទទួលខុសត្រូវឱ្យទៅអ្នកក្រោមបង្គាប់ ប៉ុន្តែគាត់ត្រូវតែមានគណនីភាពចំពោះសកម្មភាពរបស់អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់របស់គាត់នោះ មានន័យថាគាត់ត្រូវទទួលខុសត្រូវលទ្ធផលចុងក្រោយនៃការងារដែលគាត់បានផ្ទេរទៅឱ្យអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់នៅ។ វិធីមួយដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបានទទួលគណនីយភាពចំពោះលទ្ធផលការងារក្នុងផ្នែករបស់ខ្លួន គឺការវាយតម្លៃការងារតាមកាលកំណត់នីមួយៗ។

ង. ចំនួនអ្នកក្រោមបង្គាប់របស់អ្នកគ្រប់គ្រង (Span of Control) គឺជាលក្ខណៈពិសេសនៃរចនាសម្ព័ន្ធខ្សែបណ្តោយក្នុងស្ថាប័ន ដែលចំនួនអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ត្រូវរាយការណ៍ទៅឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់។ នោះវាជាការកំណត់នូវចំនួនអ្នកគ្រប់គ្រង និងចំនួនកម្រិតឋានានុក្រមនៃការគ្រប់គ្រងនៅក្នុងស្ថាប័នមួយ។ ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ដែលមានចំនួនអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ខ្លួនតិច

(small span of control) ប្រហែលប្រាំទៅប្រាំមួយនាក់ជាមធ្យម នោះអាចត្រួតពិនិត្យការងាររបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ខ្លួនបានពេញលេញ និងច្បាស់លាស់ ហើយលក្ខណៈនេះតែងតែមានកម្រិតឋានានុក្រមគ្រប់គ្រងច្រើនស្រទាប់ ដែលឆ្លុះបញ្ចាំងជាប្រភេទរចនាសម្ព័ន្ធមខ្សែរយៈបណ្តោយខ្ពស់ (Tall Structure)។ ផ្ទុយទៅវិញប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់មានចំនួនអ្នកក្រោមបង្គាប់ច្រើន (large span of control) ប្រហែលពី១០ ទៅ២០នាក់ នោះការទទួលខុសត្រូវនឹងរុញទម្លាក់ទៅថ្នាក់ក្រោម។ ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ច្រើន មិនអាចមានលទ្ធភាពត្រួតពិនិត្យឥរិយាបទរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់បានពេលលេញនិងច្បាស់លាស់ឡើយ ហើយ លក្ខណៈនៃអ្នកនៅអ្នកក្រោមបង្គាប់ច្រើនសម្រាប់ការគ្រប់គ្រង ឆ្លុះបញ្ចាំងពីប្រភេទរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង មានខ្សែរយៈទទឹងធំ (Flat Structure) និងដែលមានខ្សែបណ្តោយទាប។ ឧទាហរណ៍រូបខាងក្រោមជាប្រភេទខុសគ្នានៃការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ តាមខ្សែរយៈបណ្តោយខ្ពស់ និងរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងមានខ្សែរយៈទទឹងច្រើន។

៤.២ មជ្ឈការនិងវិមជ្ឈការ នៃការគ្រប់គ្រង

៤.២.១ មជ្ឈការនៃការគ្រប់គ្រង

មជ្ឈការនៃការគ្រប់គ្រង មានន័យថាសិទ្ធអំណាចនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ត្រូវបានស្ថិតនៅក្នុងដៃថ្នាក់ខ្ពស់នៃអ្នកគ្រប់គ្រង។ ការសម្រេចចិត្តតាមមជ្ឈការ គឺអាចសម្របសម្រួលសកម្មភាពឱ្យដំណើរការមានភាពត្រឹមត្រូវគ្រប់ផ្នែកទាំងអស់នៅក្នុងស្ថាប័ន។ ឧទាហរណ៍ វាជាការអនុវត្តទូទៅសម្រាប់ស្ថាប័ន ឬក្រុមហ៊ុនធំៗក្នុងការប្រើប្រាស់សិទ្ធអំណាចនៃការសម្រេចចិត្ត ដើម្បីជ្រើសយកអត្ថប្រយោជន៍សម្រាប់និយោជិតដូចជាធានារ៉ាប់រងសុខភាព និងផែនការសោធន៍ ដែលនិយោជិតទទួលបាននូវកញ្ចប់អត្ថប្រយោជន៍ដូចៗគ្នា។

៤.២.២ វិមជ្ឈការនៃការគ្រប់គ្រង

វិមជ្ឈការនៃការគ្រប់គ្រង មានន័យថាសិទ្ធអំណាចនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេច ត្រូវបានទម្លាក់ទៅដល់ឋានានុក្រមថ្នាក់ក្រោមនៃស្ថាប័ន។ ជាទូទៅវិមជ្ឈការនៃការគ្រប់គ្រង គឺទទួលបានប្រសិទ្ធភាពជាងក្នុងការឆ្លើយតបទៅនឹងបរិយាកាសដែលមានការផ្លាស់ប្តូររហ្លាមៗ ដូចជាភាពចាំបាច់

ដែលត្រូវឆ្លើយតបជាមួយនឹងចំណង់ចំណូលចិត្តនិងតម្រូវការរបស់អតិថិជន។ វិមជ្ឈការនៃសិទ្ធអំណាចធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត បានជំរុញឱ្យមានការច្នៃប្រឌិតនិងហ៊ានប្រថុយ ដោយអនុញ្ញាតឲ្យបុគ្គលម្នាក់ៗមានសិទ្ធប្រើប្រាស់ធនធាន និងអាចដំណើរការពិសោធន៍ ដោយមិនចាំបាច់មានការអនុញ្ញាតិពីថ្នាក់លើ។ សម្រាប់កំណែទម្រង់របស់រាជរដ្ឋាភិបាល វិមជ្ឈការមានន័យថា រាជរដ្ឋាភិបាលប្រគល់នូវភាពជាម្ចាស់លើមុខងារ សិទ្ធអំណាច ការទទួលខុសត្រូវ និងធនធាន (ហិរញ្ញវត្ថុ ទ្រព្យសម្បត្តិ និងបុគ្គលិក) ឲ្យទៅក្រុមប្រឹក្សាថ្នាក់ក្រោមជាតិ ដូចជាក្រុមប្រឹក្សារាជធានី ក្រុមប្រឹក្សាខេត្ត ក្រុមប្រឹក្សាក្រុង ក្រុមប្រឹក្សាស្រុក ក្រុមប្រឹក្សាខណ្ឌ ក្រុមប្រឹក្សាឃុំ ក្រុមប្រឹក្សាសង្កាត់ ដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការរបស់មូលដ្ឋាន។

៤.៣ ការរៀបចំបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង

ការរៀបចំបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង គឺជាដំណើរការនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងធាតុសំខាន់ៗចំនួនប្រាំដូចខាងក្រោម៖

៤.៣.១ ការរៀបចំតាមរចនាសម្ព័ន្ធតាមឯកទេសកម្មការងារ

ការរៀបចំការងារតាមឯកទេសកម្ម មានន័យថាការងារត្រូវបានចាត់តាំងតាមកម្រិតជំនាញជាក់លាក់នៅក្នុងស្ថាប័ន ដែលក្នុងនោះម្នាក់ៗទទួលខុសត្រូវបំពេញការងារលើមុខជំនាញឯកទេសរបស់ខ្លួន។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ តាមការសិក្សាភាគច្រើនបង្ហាញថា ការដែលបែងចែកឱ្យបុគ្គលម្នាក់ៗទទួលខុសត្រូវលើតែការងារជំនាញដដែលៗរបស់ខ្លួន អាចធ្វើឱ្យទទួលបាលលទ្ធផលមិនសូវល្អ ពីព្រោះមនុស្សចាប់ផ្តើមធុញទ្រាន់នឹងការងារដដែលៗ ហត់នឿយ ស្ត្រេស គុណភាពការងារធ្លាក់ចុះ ធ្វើឱ្យសុំច្បាប់ឈប់ច្រើន និងការផ្លាស់ប្តូរការងារកើនឡើង។

៤.៣.២ ការរៀបចំតាមផ្នែកនៃការងារ

ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធតាមផ្នែកនៃការងារ គឺជាការរៀបចំបញ្ចូលឯកទេសកម្មការងារតាមផ្នែកឬមុខងារនីមួយៗនិងចាត់ឱ្យមានអ្នកគ្រប់គ្រងតាមផ្នែក ឬមុខងារទាំងនោះ។ ឧទាហរណ៍ តាមទម្លាប់នៃការរៀបចំបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធ គេអាចចែកចេញជា ប្រាំប្រភេទគឺ រចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខងារ

រចនាសម្ព័ន្ធតាមប្រភេទផលិតផល រចនាសម្ព័ន្ធតាមភូមិសាស្ត្រ រចនាសម្ព័ន្ធតាមដំណើរការ រចនាសម្ព័ន្ធតាមអតិថិជន និងរចនាសម្ព័ន្ធតាមម៉ាទ្រីស។

ក. រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងតាមមុខងារ

ធ្វើការបែងចែកការងារជាផ្នែកមុខងារសំខាន់ៗ ទៅតាមនិយោជិតដែលមានជំនាញប្រហាក់ប្រហែលគ្នា។ ឧទាហរណ៍ ដូចជាមុខងារម៉ាឃិតទីង មុខងារផលិតកម្ម មុខងារធនធានមនុស្ស មុខងារហិរញ្ញវត្ថុជាដើម ដែលប្រធានគ្រប់គ្រងបានបញ្ចូលសកម្មភាពទៅក្នុងផ្នែកមុខងារនីមួយៗ ហើយតម្រូវឱ្យស្របទៅតាមគោលដៅរួមរបស់ស្ថាប័ន។ ជាទូទៅការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធតាមផ្នែកមុខងារមានប្រសិទ្ធភាពចំពោះស្ថាប័ន ឬអង្គភាពអាជីវកម្មតូច និងមធ្យម ដែលប្រតិបត្តិការក្នុងបរិយាកាសមួយមានស្ថេរភាព ដោយមិនមានការផ្លាស់ប្តូរខ្លាំង ឬមិនមានភាពជាក់លាក់។ រចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខងារ មានគុណសម្បត្តិច្រើន ដូចជាសិទ្ធសម្រេចចិត្តសំខាន់ៗ ត្រូវបានប្រមូលផ្តុំមកថ្នាក់លើ ជំរុញឱ្យមានការធ្វើឯកទេសកម្មការងារលើមុខជំនាញដើម្បីបង្កើនប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ក្នុងការងារ។ ផ្ទុយទៅវិញ ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខងារក៏មានគុណវិបត្តិផងដែរ ដូចជាមាននាំងមិនឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងអាចមានការវិវាទរវាងផ្នែកមុខងារនីមួយៗ។ ការលំបាកផ្សេងទៀតក៏អាចកើតមានដោយសារផ្នែកមុខងារនីមួយយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើតែគោលដៅ នៃផ្នែកមុខងាររបស់ខ្លួន ជាហេតុនាំឱ្យការយកចិត្តទុកដាក់លើគោលដៅរួមរបស់ស្ថាប័ននៅមានកម្រិត។

ខ. រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងតាមប្រភេទផលិតផល

ជារចនាសម្ព័ន្ធដែលរៀបចំឡើងតាមប្រភេទផលិតផល។ រចនាសម្ព័ន្ធបែបនេះ ត្រូវបានប្រើនៅពេលដែលស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនមានផលិតផល ឬសេវាកម្មច្រើនប្រភេទ ត្រូវលក់ទៅក្នុងប្រភេទនៃទីផ្សារខុសៗគ្នាដូចជាទីផ្សារក្នុងស្រុក ទីផ្សារក្នុងតំបន់ និងទីផ្សារជាសាកលដែលតម្រូវឱ្យមានចំណេះដឹងឯកទេសច្បាស់លាស់ពីប្រភេទទាំងអស់នេះ។ ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធតាមប្រភេទផលិតផល តែងតែតម្រូវឱ្យមានមុខងារជំនាញនៅក្នុងផ្នែកនីមួយៗនៃប្រភេទផលិតផល ដូចជាមុខងារម៉ាឃិតទីង ប្រតិបត្តិការ ហិរញ្ញវត្ថុ ធនធានមនុស្សដែលស្ថិតក្រោមការគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងប្រភេទផលិតផល។ រចនាសម្ព័ន្ធប្រភេទនេះមិនត្រឹមតែអនុញ្ញាតឱ្យនិយោជិតបង្កើនឯកទេសតាមមុខងារប៉ុណ្ណោះទេ ថែមទាំងមានចំណេះដឹងឯកទេសពីប្រភេទផលិតផលក្នុងផ្នែករបស់ខ្លួនទៀតផង។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏រចនាសម្ព័ន្ធតាមប្រភេទផលិតផល មានមុខងារជាន់គ្នាជាច្រើនស្ថិតក្នុងស្ថាប័ន

ឬក្រុមហ៊ុនតែមួយ។ ឧទាហរណ៍ដូចជាប្រភេទផលិតផលមួយ តម្រូវឱ្យមានមុខងារសំខាន់ៗរបស់វាដូចជាម៉ាឃិតទីងជាដើម ចំណែកឯប្រភេទផលិតផលមួយផ្សេងទៀតក៏តម្រូវឱ្យមានមុខងារម៉ាឃិតទីងរបស់វាផងដែរ។ ដូចនេះ ប្រសិនបើស្ថាប័ននោះមានផលិតផលច្រើនប្រភេទ វាត្រូវបង្កើតឱ្យមានមុខងារឯកទេសតាមប្រភេទផលិតផលនីមួយៗ ដែលជាហេតុនាំឱ្យមានមុខងារជាន់គ្នាច្រើននៅក្នុងស្ថាប័នតែមួយ។ ម្យ៉ាងវិញទៀត ដោយសារតែរចនាសម្ព័ន្ធរៀបចំតាមប្រភេទផលិតផល ធ្វើឱ្យការគ្រប់គ្រងផ្នែកនីមួយៗ យកចិត្តទុកដាក់ខ្លាំងទៅលើប្រភេទផលិតផលរបស់ខ្លួន ដែលអាចនាំឱ្យការយកចិត្តទុកដាក់លើគោលដៅរួមរបស់ស្ថាប័នមានកម្រិត។ ឧទារហណ៍ រូបខាងក្រោម គឺជារចនាសម្ព័ន្ធតាមផលិតផលៈ

គ. រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងតាមភូមិសាស្ត្រ

ជាប្រភេទរចនាសម្ព័ន្ធដែលអនុញ្ញាតឱ្យស្ថាប័ន ឬក្រុមហ៊ុនផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់សំខាន់លើតម្រូវការអតិថិជនតាមភូមិសាស្ត្រនៃតំបន់ទីផ្សារខុសៗគ្នា។ ប្រភេទនៃរចនាសម្ព័ន្ធបែបនេះ គឺផ្នែកមុខងារសំខាន់ៗ ត្រូវបានគ្រប់គ្រងដោយប្រធានគ្រប់គ្រងតាមភូមិសាស្ត្រនៃទីផ្សារនីមួយៗ។ រចនាសម្ព័ន្ធតាមភូមិសាស្ត្រ ធ្វើឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងយល់ស៊ីជម្រៅពីតម្រូវការ និងវប្បធម៌ខុសៗគ្នានៃតំបន់ភូមិសាស្ត្រនីមួយៗ ដែលអាចឱ្យពួកគេឆ្លើយតបដ៏មានប្រសិទ្ធភាព តាមតម្រូវការជាក់ស្តែងរបស់អតិថិជនតាមតំបន់ភូមិសាស្ត្រនីមួយៗ។ ប៉ុន្តែយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏នៅតែមានភាពជាន់គ្នានៃផ្នែកមុខងាររបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន ហើយហាក់ដូចជាមានការផ្តាច់ចេញពីគ្នានៃផ្នែកភូមិសាស្ត្រនីមួយៗដែលអាចធ្វើឱ្យមានកម្រិតទៅលើការយកចិត្តទុកដាក់គោលដៅរួមរបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន។

ឃ. រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងតាមម៉ាទ្រីស

ជាប្រភេទរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងដែលបញ្ចូលគ្នានៃផ្នែកឯកទេសតាមមុខងារ និងផ្នែកផលិតផល ឬផ្នែកភូមិសាស្ត្រ ដើម្បីជានាបានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់នៃការប្រើប្រាស់អ្នកជំនាញ។ រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងតាមម៉ាទ្រីស វាបង្កើតនូវការងារមួយដែលមានខ្សែបញ្ជាពីរផ្សេងគ្នា គឺទីមួយខ្សែបញ្ជាពីអ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកមុខងារ និងទីពីរខ្សែបញ្ជាពីអ្នកគ្រប់គ្រងតាមផ្នែកផលិផលឬផ្នែកភូមិសាស្ត្រ។ ដូចនេះ រចនាសម្ព័ន្ធតាមម៉ាទ្រីសតម្រូវឱ្យនិយោជិតម្នាក់ៗត្រូវរាយការទៅប្រធានពីរផ្សេងគ្នា។ គុណសម្បត្តិសំខាន់ៗនៃរចនាសម្ព័ន្ធម៉ាទ្រីសគឺ មានប្រើប្រាស់អស់លទ្ធភាពនៃធនធានកម្រជាពិសេសអ្នកឯកទេស មានភាពបត់បែនបានលឿនសម្របទៅតាមគម្រោងថ្មីៗ មានការអភិវឌ្ឍជំនាញចម្រុះ

ចំពោះនិយោជិត និងបង្កើនការចូលរួមរបស់និយោជិតក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចដែលមានឥទ្ធិពលដល់គម្រោងការងារ។ ទន្ទឹមគ្នានេះដែរ ក៏មានគុណវិបត្តិមួយចំនួនផងដែរ ដូចជានិយោជិតមានការលំបាកនិងយល់ច្រឡំពេលខ្លះ ដោយសារតែមានប្រធានពីរបញ្ជាមកក្នុងពេលតែមួយ។ ទំនាស់អាចកើតមានឡើងរវាងផ្នែកមុខងារ និងផ្នែកផលិតផលឬផ្នែកភូមិសាស្ត្រ ពាក់ព័ន្ធនឹងអាទិភាព និងកាលបរិច្ឆេទ និងពេលខ្លះត្រូវការចំណាយពេលច្រើនក្នុងការប្រជុំដើម្បីសម្របសម្រួលលើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។

៤.៤ គំរូនៃការរៀបចំបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង

ការរៀបចំបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង គឺជាការជ្រើសរើសរចនាសម្ព័ន្ធមួយដែលប្រសើរបំផុតស្របទៅនឹងគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន។ ជាទូទៅមានម៉ូដែលរចនាសម្ព័ន្ធជាមូលដ្ឋានចំនួនបី ដែលត្រូវបានគេពិចារណាគឺ ម៉ូដែលមេកានីស្ទីក (Mechanistic) ម៉ូដែលអ័រហ្គានីក (Organic) និងម៉ូដែលបោនដេរីឡេស (Boundaryless) ។

៤.៤.១ រចនាសម្ព័ន្ធតាមបែបមេកានីស្ទីក (Mechanistic Structure)

ពេលខ្លះរចនាសម្ព័ន្ធបែបនេះត្រូវបានគេហៅថាម៉ូដែលការិយាធិបតេយ្យ ព្រោះវាកើតចេញពីការអនុវត្តតាមបែបទស្សនៈបូរាណនៃការគ្រប់គ្រង។ ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធតាមបែបមេកានីស្ទីកផ្តោតសំខាន់ទៅលើការត្រួតពិនិត្យតាមខ្សែរយៈបណ្តោយ ដោយមានទំនាក់ទំនងយ៉ាងតឹងរឹងតាមឋានានុក្រម ធ្វើការបញ្ជានិងត្រួតពិនិត្យពីថ្នាក់លើទៅថ្នាក់ក្រោម ប្រមូលផ្តុំសិទ្ធអំណាចនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត អនុវត្តត្រឹមត្រូវតាមគោលការណ៍និងច្បាប់ការងារ ធ្វើឯកទេសកម្មជាក់លាក់លើកិច្ចការងារដែលត្រូវអនុវត្តន៍។ ជាទូទៅប្រភេទម៉ូដែលនៃរចនាសម្ព័ន្ធនេះ មានរាងពីរ៉ាមីតខ្ពស់ (Tall Structure) ជាមួយនិងកម្រិតអ្នកគ្រប់គ្រងច្រើនស្រទាប់ (Many Hierarchical Levels) ហើយមានចំនួនអ្នកក្រោមបង្គាប់តិច (Small Span of Control) និងគ្រប់គ្រងយ៉ាងល្អិតល្អន់លើអ្នកក្រោមបង្គាប់។ រចនាសម្ព័ន្ធតាមបែបមេកានីស្ទីកអនុវត្តមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត ក្នុងស្ថានភាពនៃបរិយាកាសជាក់លាក់និងមានស្ថេរភាព។ វាអាស្រ័យលើការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនិងនិយោជិតជាអ្នកអនុវត្តជួរមុខ ដែលត្រូវធ្វើកិច្ចការងារដដែលៗ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការរីកចម្រើននៃវិស័យឧស្សាហកម្មបច្ចុប្បន្ន បានដើរហួសឆ្ងាយពីគំរូរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធបែបមេកានីស្ទីក

នេះ ក៏ប៉ុន្តែនៅអនុវត្តតែភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល ផ្នែកកងកម្លាំងប្រដាប់អាវុធ សហជិពកម្មករ និងអាជីវកម្មគ្រួសារមួយចំនួនប៉ុណ្ណោះ។

៤.៤.២ រចនាសម្ព័ន្ធតាមបែបអ័រហ្គានីក (Organic Structure)

រចនាសម្ព័ន្ធតាមបែបអ័រហ្គានីក ជាគំរូរចនាសម្ព័ន្ធដែលត្រូវបានផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ខ្លាំបំផុតទៅលើការផ្លាស់ប្តូរ និងភាពបត់បែននៃការគ្រប់គ្រង។ គំរូរចនាសម្ព័ន្ធតាមអ័រហ្គានីកយកចិត្តទុកដាក់សំខាន់ទៅលើទំនាក់ទំនងតាមខ្សែរយៈទទឹង ដោយពាក់ព័ន្ធទៅនឹងក្រុមការងារ នាយកដ្ឋាន ឬផ្នែក និងធ្វើការសម្របស្រួលការងាររវាងផ្នែកទាំងនោះ។ គំរូរចនាសម្ព័ន្ធអ័រហ្គានីក មានលក្ខណៈវិមជ្ឈការខ្ពស់ និងមិនមានកំណត់ឯកទេសកម្ម ការងារខ្លាំងទេ និយោជិតមានសេរីភាពច្រើនក្នុងការឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការផ្លាស់ប្តូររបស់អតិថិជន ឬការផ្លាស់ប្តូរនៃបច្ចេកវិជ្ជា។ បើធៀបទៅនឹងគំរូរចនាសម្ព័ន្ធតាមមេកានីស្ទីក រចនាសម្ព័ន្ធបែបអ័រហ្គានីក មានចំនួនអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ច្រើន និងមានឋានានុក្រមទាប ដែលធ្វើឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងមិនសូវបានត្រួតពិនិត្យពេញលេញទៅនឹងអ្នកក្រោមបង្គាប់ខ្លាំងទេ ដែលជាហេតុជំរុញឱ្យមានការផ្ទេរអំណាចទៅថ្នាក់ក្រោមច្រើន ហើយទម្រង់រចនាសម្ព័ន្ធបែបនេះមានលក្ខណៈសំប៉ែតជាង (Flat Structure) ។ គំរូរចនាសម្ព័ន្ធតាមអ័រហ្គានីក ត្រូវបានអនុវត្តមានប្រសិទ្ធភាពបំផុតក្នុងស្ថានភាពនៃបរិយាកាសមិនជាក់លាក់ និងប្រែប្រួលខ្លាំង។ វាមានអត្ថប្រយោជន៍សំខាន់ក្នុងការបង្កលក្ខណៈឱ្យនិយោជិតមានគំនិតផ្តួចផ្តើម និងច្នៃប្រឌិតកម្រិតខ្ពស់ ដោយនិយោជិតអាចមានពេលវេលា និងសេរីភាពក្នុងការគិត និងធ្វើផែនការ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយពេលខ្លះដើម្បីប្រសិទ្ធភាពគ្រប់គ្រង ការរៀបចំបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធអាចត្រូវបានគេបញ្ចូលគ្នារវាងគំរូរចនាសម្ព័ន្ធតាមមេកានីស្ទីក និងអ័រហ្គានីកក្នុងផ្នែកខ្លះនៃស្ថាប័ន។

៤.៤.៣ រចនាសម្ព័ន្ធតាមបែបបោនដែរីឡេស (Boundaryless Structure)

រចនាសម្ព័ន្ធតាមបែបបោនដែរីឡេស ជាគំរូរចនាសម្ព័ន្ធដែលបើកទូលាយដល់និយោជិត និងស្ថាប័នក្នុងការទំនាក់ទំនងការងារជាមួយអ្នកដែលពាក់ព័ន្ធខាងក្រៅស្ថាប័ន។ គំរូរចនាសម្ព័ន្ធតាមបោនដែរីឡេស បានបង្កើតឡើងដោយលុបចោលកម្រិតព្រំដែនទំនាក់ទំនងខាងក្នុង និងខាងក្រៅ នៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងរបស់ស្ថាប័នដែលបានរាំងនិយោជិតពីកិច្ចសហការណ៍គ្នាទៅវិញទៅមក និង

កិច្ចសហការជាមួយអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងដៃគូប្រកួតប្រជែង។ គំរូរចនាសម្ព័ន្ធនេះ មានលក្ខណៈស្ទើរតែទាំងអស់ដូចគ្នានឹងគំរូរចនាសម្ព័ន្ធអ័រហ្គានីក លើកលែងតែវាមានកិច្ចសហប្រតិបត្តិការជិតស្និទទៅនឹងអ្នកពាក់ព័ន្ធនៅខាងក្រៅដូចជាអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងគូប្រកួតប្រជែង។ ឧទាហរណ៍ ការបង្កើតក្រុមការងារមួយ វាមិនត្រឹមតែបង្កើតក្រុមងារចម្រុះមុខងារឯកទេសផ្ទៃក្នុងស្ថាប័នប៉ុណ្ណោះទេ តែវាបានអញ្ជើញអ្នកពាក់ព័ន្ធពីខាងក្រៅដូចជាអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងគូប្រកួតប្រជែង ឱ្យចូលរួមក្នុងក្រុមការងារទៀត។ ដូចនេះដោយបើកទូលាយព្រំដែននៃការងារក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធ ធ្វើឱ្យនិយោជិតអាចចែករំលែកជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់តាមរយៈរកស៊ីរួមគ្នា ប្រើកម្លាំងលក់ដើម្បីលក់ផលិតផលដៃគូ ចែករំលែកបច្ចេកវិជ្ជាផលិតជាមួយអតិថិជនតាមរយៈកិច្ចព្រមព្រៀងអាជ្ញាបណ្ណ ឬទិញយកភាគហ៊ុនរបស់ដៃគូប្រកួតប្រជែងដើម្បីទទួលបានសិទ្ធប្រើបច្ចេកវិជ្ជារបស់គូប្រកួតប្រជែង។ ការបង្កើតឱ្យមានកិច្ចសហប្រតិបត្តិការទាំងអស់នេះ អាចធ្វើឱ្យរចនាសម្ព័ន្ធបោនដៃរីឡេស បង្កើនល្បឿនឆ្លើយតបជាមួយការផ្លាស់ប្តូរដែលមានលក្ខណៈរ៉ាឌីកាល់និងមានភាពមិនជាក់លាក់នៅក្នុងបរិយាកាស។

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុមៈ

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗជ្រើសរើសយករចនាសម្ព័ន្ធដែលមានស្រាប់របស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនណាមួយ មកពិភាក្សាអំពីប្រភេទនៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងរបស់ស្ថាប័ននោះ អំពីពីការបែងចែកតួនាទីភារៈកិច្ច និងសិទ្ធអំណាច និងអំពីលក្ខណៈផ្សេងៗនៃរចនាសម្ព័ន្ធដើម្បីធ្វើការវាយតម្លៃនិងផ្តល់អនុសាសន៍លើអ្វីដែលខ្លួនរកឃើញ និងធ្វើឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើង។

មេរៀនទី ៥

គ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន

លទ្ធផលរំពឹងទុក: ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. យល់ច្បាស់ពីអត្ថន័យនៃការផ្លាស់ប្តូរ និងការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន
២. វាយតម្លៃកត្តាខាងក្រៅនិងកត្តាខាងក្នុងណាខ្លះដែលជំរុញឱ្យស្ថាប័នត្រូវធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ
៣. មើលឃើញច្បាស់ថាស្ថាប័នត្រូវកំណត់ផ្នែកណាជាអាទិភាពដែលនឹងត្រូវធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ
៤. រៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីដំណើរការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័នឆ្ពោះទៅរកការអភិវឌ្ឍន៍
៥. វិភាគម៉ូដែលផ្សេងៗគ្នាដើម្បីជ្រើសរើសយកម៉ូដែលដែលសមស្របបំផុតមកអនុវត្ត

៥.១ ការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន

៥.១.១ លក្ខណៈទូទៅនៃការផ្លាស់ប្តូរ

ការផ្លាស់ប្តូរបានកើតឡើងជារៀងរាល់ថ្ងៃ និងមាននៅគ្រប់ទីកន្លែងទាំងអស់ ជាពិសេសនៅក្នុងកន្លែង ការងារដែលយើងកំពុងអនុវត្តរាល់ថ្ងៃ មិនថាជាវិស័យឯកជន ឬសាធារណៈ ឬជាបុគ្គលម្នាក់ៗនោះទេ សុទ្ធតែប្រឈមជាមួយនិងការផ្លាស់ប្តូរទាំងអស់។ ដោយសារការរីកចម្រើននៃបច្ចេកវិជ្ជា និងឥទ្ធិពលនៃសាកលភាវូបនីយកម្ម បានជំរុញឲ្យល្បឿននៃការផ្លាស់ប្តូរមានសន្ទុះយ៉ាងខ្លាំង ធ្វើឱ្យស្ថាប័ននិងបុគ្គលម្នាក់ៗប្រឈមនឹងបញ្ហាថ្មីៗជារៀងរាល់ថ្ងៃ។ តាមការស្រាវជ្រាវ ពីសាកលវិទ្យាល័យ Harvard បានបង្ហាញថាជាង៧០% នៃគម្រោងផ្លាស់ប្តូររបស់ក្រុមហ៊ុនមិនបានទទួលជោគជ័យ ហើយភាគច្រើននៃនាយកប្រតិបត្តិរបស់ក្រុមហ៊ុនដែលត្រូវបានគេបញ្ឈប់គឺដោយមូលហេតុមិនមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន។ ជាងនេះទៀតតាមរយៈការសិក្សារបស់ IBM Global CEO បានបង្ហាញថា ៨៣% នៃនាយកប្រតិបត្តិលើកឡើងថា ការផ្លាស់ប្តូរមានបញ្ហាប្រឈមខ្លាំង ហើយគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរមិនមែនជាការងាយស្រួលឡើយ។

៥.១.១ អត្ថន័យនៃការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន

ការផ្លាស់ប្តូរ មានន័យទូលំទូលាយ វាគឺជាដំណើរការ នៃការធ្វើអ្វីមួយដែលខុសពីមុន ឬធ្វើឱ្យមានការប្រែប្រួលប្លែកពីមុន។ ការផ្លាស់ប្តូរ អាចជាការអភិវឌ្ឍន៍ ការកែទម្រង់ ការវិវត្តន៍ ការធ្វើបដិវត្តន៍។ល។ ប៉ុន្តែ អត្ថន័យនៃការផ្លាស់ប្តូរនេះ វាប្រែប្រួលទៅតាមទស្សនៈរបស់បុគ្គល ដែលយល់ឃើញអំពីការផ្លាស់ប្តូរកំពុងកើតឡើង។ អ្នកខ្លះមើលឃើញថាការផ្លាស់ប្តូរជាឱកាស អ្នកខ្លះយល់ថាការផ្លាស់ប្តូរជាការគម្រាមកំហែង។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការផ្លាស់ប្តូរអាចចែកចេញជាពីរកម្រិត គឺកម្រិតតូចឬតិចតួច និងកម្រិតធំឬជារ៉ាឌីកាល់។ ការផ្លាស់ប្តូរកម្រិតតូច អាចជាការកែសម្រួល ឬជាការកែលម្អបន្តិចម្តងៗ ធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង។ ឧទាហរណ៍ដូចជា ការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងវិញនូវវិធីធ្វើរបាយការណ៍ វិធីសាស្ត្រទូទាត់ចំណាយ វិធីសាស្ត្របើកប្រាក់ខែបុគ្គលិក វិធីសាស្ត្រផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម ឬបង្កើនការយកចិត្តទុកដាក់បន្ថែមទៀតផ្នែកម៉ាឃីតទីងជាដើម។ ប៉ុន្តែការផ្លាស់ប្តូរខ្លះវាមានកម្រិតធំ មានលក្ខណៈជារ៉ាឌីកាល់ដែលវាជារបត់ខ្លាំង ហើយធ្វើឲ្យប្រែប្រួលខុសពីលក្ខណៈដើមស្ទើរតែទាំងស្រុង ឧទាហរណ៍ដូចជាការផ្លាស់ប្តូរ បេសកកម្មនិងយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន ការផ្លាស់ប្តូរប្រព័ន្ធបច្ចេកវិជ្ជា ការផ្លាស់ប្តូររចនាសម្ព័ន្ធ ការផ្លាស់ប្តូរភាពជាអ្នកដឹកនាំ ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌ស្ថាប័ន។ល។

ដូចនេះ អត្ថន័យនៃការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន គឺជាដំណើរដែលស្ថាប័ននោះធ្វើការផ្លាស់ប្តូរយុទ្ធសាស្ត្រ រចនាសម្ព័ន្ធ បច្ចេកវិជ្ជា និងវប្បធម៌របស់ខ្លួន ដែលបច្ចុប្បន្នមិនមានប្រសិទ្ធភាព ឆ្ពោះទៅរកភាពប្រសើរជាងនេះ។

៥.២ កត្តាជំរុញឲ្យមានការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន

ជាទូទៅគ្មានស្ថាប័នណាមួយដែលនៅឯកកោ មិនពាក់ព័ន្ធទៅនឹងកត្តាជុំវិញខ្លួននោះទេ។ គ្រប់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនទាំងអស់សុទ្ធតែមានទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមករវាងស្ថាប័ននិងស្ថាប័ន និងរវាងស្ថាប័ននិងបុគ្គលទាំងឡាយដែលពាក់ព័ន្ធ ដូចជាអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ សហជីព ម្ចាស់ភាគហ៊ុន ភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល និងផ្នែកផ្សេងៗទៀតជាច្រើន។ ស្ថាប័ននីមួយៗសុទ្ធតែមានគោលដៅ និងការទទួលខុសត្រូវទាក់ទងទៅនឹងបរិយាកាសនៃដំណើរប្រតិបត្តិការរបស់ខ្លួន ម្លោះហើយធ្វើឱ្យស្ថាប័នទាំងនោះត្រូវតែឆ្លើយតបទៅនឹងកត្តាបរិយាកាសដែលជាទូទៅជាកត្តាបរិយាកាសខាងក្រៅ និងកត្តាបរិយាកាសខាងក្នុង។

៥.២.១ កត្តាបរិយាកាសខាងក្រៅ

បរិយាកាសបច្ចុប្បន្នមានការផ្លាស់ប្តូរខ្លាំង ហើយបន្តការផ្លាស់ប្តូរឥតឈប់ឈរ ដូចជាការផ្លាស់ប្តូរនៃសង្គម វប្បធម៌ នយោបាយ សេដ្ឋកិច្ច បច្ចេកវិជ្ជា ច្បាប់ កត្តាទាំងអស់នេះ សុទ្ធតែត្រូវបានជំរុញឱ្យស្ថាប័នឆ្លើយតប និងសម្របតាម។ កត្តាផ្លាស់ប្តូរក្នុងបរិយាកាសទាំងអស់នោះ វាបានជំរុញឱ្យស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនត្រូវឆ្លើយតបលើផ្នែកសំខាន់ៗរបស់ខ្លួនដូចជាយុទ្ធសាស្ត្រ រចនាសម្ព័ន្ធ បច្ចេកវិជ្ជា និងទម្លាប់ការងាររបស់និយោជិតជាដើម។ កត្តាបរិយាកាសខាងក្រៅសំខាន់ៗរួមមាន៖

ការផ្លាស់ប្តូរបច្ចេកវិជ្ជា (Technological Change) នៅពេលដែលកត្តាបរិយាកានៃបច្ចេកវិជ្ជា មានការផ្លាស់ប្តូរនោះវាបានជំរុញឱ្យស្ថាប័នត្រូវទទួលយកជាមួយនិងបច្ចេកវិជ្ជាថ្មីនោះ ប្រសិនបើពុំអើពើនឹងការទទួលយកបច្ចេកវិជ្ជាថ្មីនោះទេ វានឹងធ្វើឱ្យស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនធ្លាក់ចុះផលិតភាពផលិតកម្មរបស់ខ្លួន ចំណាយនឹងកើនឡើង ប្រៀបប្រកួតប្រជែងនឹងធ្លាក់ចុះ។ ដូចនេះស្ថាប័នត្រូវតែពិចារណាក្នុងការទទួលយកនូវបច្ចេកវិជ្ជាថ្មី ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏ការផ្លាស់ប្តូរបច្ចេកវិជ្ជាថ្មីនេះ វានឹងប៉ះពាល់ដល់រចនាសម្ព័ន្ធការងារដែលកំពុងអនុវត្ត តម្រូវឱ្យមានការកែសម្រួលវិធីធ្វើការបែបបច្ចេកវិជ្ជាថ្មី និងផ្លាស់ប្តូរទំលាប់ថ្មីរបស់ស្ថាប័ន។ ឧទាហរណ៍ដូចជាការប្តូរប្រព័ន្ធបង្រៀននិងរៀនក្នុងថ្នាក់មកការរៀនអនឡាញ ការផ្តល់សេវាផ្ទាល់របស់ធនាគារមកជាប្រព័ន្ធឌីជីថល ជាដើម។

ការផ្លាស់ប្តូរលក្ខខណ្ឌនៃទីផ្សារ (Change in Marketing Conditions) ដោយហេតុថាស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនផ្តល់សេវាកម្ម ឬលក់ផលិតផលទៅក្នុងទីផ្សារ ដូចនេះវាបានប្រឈមជាមួយនិងគូប្រកួតប្រជែងក្នុងទីផ្សារ។ ឧទាហរណ៍ និន្នាការនៃទីផ្សារបានឈានទៅរកសាកលភាវូបនីយកម្មកាន់តែច្រើនឡើង ធ្វើឱ្យការប្រកួតប្រជែងពីក្រុមហ៊ុនបរទេសដែលមានផលិតផលគុណភាពខ្ពស់និងថ្លៃដើមទាបកាន់តែច្រើនឡើងដែរ។ បញ្ហានេះបានបង្ខំឱ្យ ក្រុមហ៊ុនឬស្ថាប័នក្នុងស្រុកត្រូវតែមានការផ្លាស់ប្តូរ អភិវឌ្ឍផលិតផលឬសេវាកម្មរបស់ខ្លួនដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងការប្រកួតប្រជែងពីដៃគូ ក៏ដូចដើម្បីធានាការបំពេញតម្រូវការនិងចំណង់ចំណូលចិត្តអតិថិជនរបស់ខ្លួន។

ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌សង្គម (Socio-Cultural Changes) ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌សង្គម វាឆ្លុះបញ្ចាំងទៅនឹងបំណងប្រាថ្នារបស់មនុស្ស តម្រូវការ និងរបៀបរបបរស់នៅនិងធ្វើការងាររបស់ពួកគេ។ កត្តានៃការផ្លាស់ប្តូរនេះ វាបានជំរុញឲ្យមានការឆ្លើយតបជាច្រើនផ្នែក ដូចជាការអប់រំ ការធ្វើការងារ

ជាមួយបច្ចេកវិទ្យាថ្មី ការចង់បានស្វ័យភាពនៅក្នុងការងារ ការអភិវឌ្ឍទីក្រុងទាន់សម័យទំនើបជាដើម។ ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌សង្គមនេះ វាមានឥទ្ធិពលដល់ឥរិយាបថការងាររបស់និយោជិតនៅក្នុងស្ថាប័ន។ ដូចនេះតម្រូវឱ្យស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនយកចិត្តទុកដាក់កែតម្រូវរបៀបរបបធ្វើការងារឱ្យស្របតាមឥរិយាបថនៃការផ្លាស់ប្តូរទាំងនោះ។ ឧទាហរណ៍ ការកែសម្រួលពេលវេលាធ្វើការងាររបស់និយោជិតឱ្យសមស្របទៅតាមស្ថានភាពជាក់ស្តែង។

ការផ្លាស់ប្តូរកត្តាស្ថានភាពនយោបាយនិងច្បាប់ (Political and Legal Changes) កត្តានយោបាយនិងច្បាប់ មានការឱ្យនិយមន័យទូលំទូលាយ ដែលមានឥទ្ធិពលដល់ស្ថាប័ន ហើយធ្វើឱ្យស្ថាប័នត្រូវសម្រប និងអនុវត្តតាមលក្ខខណ្ឌទាំងនោះ។ ឧទាហរណ៍ ច្បាប់ថ្មីៗដែលដាក់ចេញឱ្យអនុវត្ត តម្រូវឱ្យស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនត្រូវធ្វើតាម ដូចជាច្បាប់ការងារ ច្បាប់បរិស្ថាន ច្បាប់ពន្ធ ជាដើម។

៥.២.២ កត្តាបរិយាកាសខាងក្នុង

ជាទូទៅវាមិនមែនមានតែកត្តាបរិយាកាសខាងក្រៅប៉ុណ្ណោះទេដែលជំរុញឱ្យស្ថាប័នធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ។ កត្តាបរិយាកាសខាងក្នុង ក៏បានជំរុញឱ្យស្ថាប័នពិចារណាលើការផ្លាស់ប្តូរផងដែរ។ ការផ្លាស់ប្តូរទាំងនោះ វាត្រូវបានតម្រូវទៅលើហេតុផលជាច្រើនដូចជា ការផ្លាស់ប្តូរផ្នែកសមត្ថភាពគ្រប់គ្រង ការផ្លាស់ប្តូរភាពមិនមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងដំណើរការប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន ការផ្លាស់ប្តូរលក្ខណៈទូទៅនៃកម្លាំងការងារ និងការផ្លាស់ប្តូរភាពដែលមិនអាចបត់បែនបានរបស់ស្ថាប័ន។

ការផ្លាស់ប្តូរផ្នែកសមត្ថភាពគ្រប់គ្រង (Change in Managerial Personnel) ការផ្លាស់ប្តូរនេះបានកើតឡើងនៅពេលដែល អ្នកគ្រប់គ្រងចាស់ៗ ត្រូវបានជំនួសដោយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្មីៗដោយសារការចូលនិវត្តន៍ ការឡើងឋានៈ ការផ្ទេរការងារទៅកន្លែងផ្សេង ឬការបញ្ឈប់ពីការងារ។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្មីម្នាក់ៗ ចូលមកក្នុងស្ថាប័ន សុទ្ធតែបាននាំមកនូវគំនិត និងវិធីសាស្ត្រថ្មីៗរបស់ខ្លួនមកអនុវត្តក្នុងស្ថាប័ន។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថអ្នកគ្រប់គ្រងថ្មីនឹងធ្វើឱ្យស្ថាប័នមានការផ្លាស់ប្តូរទៅតាមនោះដែរ។

ភាពមិនមានប្រសិទ្ធភាពនៃដំណើរប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន (Deficiency in Existing Organization) ជួនកាលការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័នគឺកើតឡើងពីដំណើរការប្រតិបត្តិការមិនមានប្រសិទ្ធភាពរបស់ខ្លួន ដែលទាមទាមឲ្យមានការកែលម្អឡើងវិញ។ ភាពមិនមានប្រសិទ្ធភាពទាំងអស់

នោះ វាអាចកើតចេញមកពីរចនាសម្ព័ន្ធមានចំនួនអ្នកក្រោមបង្គាប់ច្រើនពេក មានឋានានុក្រមច្រើនស្រទាប់ពេក ខ្វះការសម្របសម្រួលតាមនាយកដ្ឋាននីមួយៗក្នុងប្រតិបត្តិការងារ មាននវនាំងក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា មាកគណៈកម្មការច្រើនពេក មិនមានគោលនយោបាយច្បាស់លាស់ក្នុងការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត ឬខ្វះកិច្ចសហការគ្នាតាមរយៈបណ្ដោយ និងរយៈទទឹងក្នុងស្ថាប័ន។ល។

លក្ខណៈទូទៅនៃកម្លាំងការងារ (Nature of the Workforce) លក្ខណៈទូទៅនៃកម្លាំងការងារបានធ្វើឱ្យមានការផ្លាស់ប្ដូរទៅតាមពេលវេលា។ តម្លៃនៃការងារខុសៗគ្នាបានបង្ហាញឱ្យឃើញតាមជំនាន់នៃកម្លាំងការងារ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមនិយោជិតដែលមាអាយុលើសពីហាសិបឆ្នាំឡើងទៅតែងតែមានភក្ដីភាពចំពោះអ្នកដឹកនាំរបស់គេ។ ចំណែកឯនិយោជិតដែលមានអាយុពីសាមសិបឆ្នាំទៅសែបសិបឆ្នាំតែងតែឱ្យតម្លៃលើខ្លួនគេផ្ទាល់។ ចំណែកនិយោជិតក្មេងៗគឺតែងតែឱ្យតម្លៃលើអាជីពនិងជំនាញរបស់ពួកគេ។ ដូចនេះលក្ខណៈនៃធម្មជាតិរបស់និយោជិត បានធ្វើឱ្យមានការផ្លាស់ប្ដូរនៅក្នុងស្ថាប័ន គឺថានិយោជិតក្មេងៗមានការអប់រំបានល្អជាង ពួកគេយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើការឱ្យតម្លៃនៃមនុស្ស និងមិនសូវមានការចាប់អារម្មទៅលើសិទ្ធអំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំទេ។ ឥរិយាបថរបស់ពួកគេស្មុកស្មាញដែលនាំឱ្យពួកគេផ្ដោតទៅលើតែគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ហើយក៏ជាបញ្ហាប្រឈមមួយរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងផងដែរ។

ភាពដែលមិនអាចបត់បែនបានរបស់ស្ថាប័ន (Organization Inertia) ភាគច្រើននៃការផ្លាស់ប្ដូររបស់ស្ថាប័ន គឺឆ្លើយតបទៅនឹងភាពដែលរឹងស្ពូក ឬពិបាកបត់បែនបាន។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានការយល់ដឹង តែងតែមើលឃើញពីបញ្ហានេះ ដែលស្ថាប័នរបស់ខ្លួនគួរតែមានភាពបត់បែននិងផ្លាស់ប្ដូររបៀបគ្រប់គ្រងឱ្យស្របទៅនឹងបរិបទថ្មី ដែលមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ព្រោះថាគ្មានវិធីសាស្ត្រដដែលៗណា ដែលជានាបានប្រសិទ្ធភាពប្រតិបត្តិការនោះទេ។ ដូចនេះការផ្លាស់ប្ដូរក្នុងស្ថាប័នត្រូវបានធ្វើបន្តបន្ទាប់ បង្កើតទៅជាទំលាប់របស់និយោជិត ដែលអាចធ្វើកាត់បន្ថយឧបស័គ្គរាំងការផ្លាស់ប្ដូរធំៗរបស់ស្ថាប័ន។

៥.៣ ផ្នែកសំខាន់ៗនៃការផ្លាស់ប្ដូររបស់ស្ថាប័ន

ជាទូទៅគម្រោងនៃការផ្លាស់ប្ដូរត្រូវបានគេផ្ដោតសំខាន់ទៅលើកម្មវិធីបួនគឺ ការផ្លាស់ប្ដូរយុទ្ធសាស្ត្រ ការផ្លាស់ប្ដូរបច្ចេកវិជ្ជា ការផ្លាស់ប្ដូររចនាសម្ព័គ្រប់គ្រង និងការផ្លាស់ប្ដូរឥរិយាបថរបស់និយោជិត។

៥.៣.១ ការផ្លាស់ប្តូរយុទ្ធសាស្ត្រ (Strategic Change)

ការផ្លាស់ប្តូរយុទ្ធសាស្ត្រ គឺផ្តោតសំខាន់ទៅលើឧបករណ៍ផែនការដែលជានាឱ្យប្រៀបប្រកួតប្រជែង។ វាជាការផ្លាស់ប្តូរទិសដៅសម្រាប់ការរីកចម្រើនរបស់ស្ថាប័ននៅពេលអនាគត និងការផ្លាស់ប្តូរសកម្មភាពដែលអាចបង្កើតតម្លៃសំខាន់សម្រាប់អតិថិជន។ ការពិចារណាលើការផ្លាស់ប្តូរនូវចំណុចសំខាន់នៃយុទ្ធសាស្ត្រដូចជា ចក្ខុវិស័យ បេសកកម្ម គោលបំណង គោលដៅ និងសកម្មភាពសំខាន់ៗដែលបានសម្រេចដើម្បីអនុវត្តន៍។ ឧទាហរណ៍ក្រុមហ៊ុន Procter & Gamble បានប្តូរយុទ្ធសាស្ត្ររបស់វាពីការអនុវត្តសម្របតាមលក្ខណៈពិសេសនៃទីផ្សារនីមួយៗ ទៅជាការអនុវត្តស្តង់ដារជាសាកល ការប្តូរនេះ គឺដោយសារការទាមទារពីអតិថិជនដ៏ធំរបស់គឺ Wal-Mart ។

៥.៣.២ ការផ្លាស់ប្តូរបច្ចេកវិជ្ជា (Technological Change)

ការផ្លាស់ប្តូរបច្ចេកវិជ្ជា គឺសំដៅទៅលើការផ្លាស់ប្តូរវិធីដែលស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនបង្កើត និងលក់ផលិតផលឬសេវាកម្មរបស់ខ្លួន។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងចង់បង្កើនប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនខ្លួនដោយតម្លើងឬផ្លាស់ប្តូរប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រ ឬគ្រឿងម៉ាស៊ីនទំនើប ឬកែប្រែទំនាក់ទំនងរវាងនិយោជិតនិងបរិយាកាសនៃមូលដ្ឋានសម្ភារៈការងាររបស់ពួកគេ ឬកែប្រែការធ្វើទំនាក់ទំនងរវាងនិយោជិតជាមួយនិងបច្ចេកវិជ្ជា តួយ៉ាងដូចជាបង្កើនប្រសិទ្ធភាពនៃលំហូការងារ ឬកាត់បន្ថយភាពលំបាកស្មុកស្មាញនៃការប្រើប្រាស់គ្រឿងម៉ាស៊ីនច្រើន។

៥.៣.៣ ការផ្លាស់ប្តូររចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង (Structural Change)

ការផ្លាស់ប្តូររចនាសម្ព័ន្ធ គឺសំដៅលើការផ្លាស់ប្តូរប្រព័ន្ធបែងចែកការងារ ប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងក្នុងស្ថាប័ន ការកំណត់សិទ្ធអំណាច ការធ្វើសេចក្តីសម្រេច ឬការងារជាក្រុម។ ឧទាហរណ៍អ្នកគ្រប់គ្រងអាចកែទម្រង់រចនាសម្ព័ន្ធពីប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងបែបមជ្ឈការទៅវិមជ្ឈការ ដោយផ្តល់អំណាចនិងសេរីភាពក្នុងសម្រេចចិត្តដល់ថ្នាក់ក្រោម។ ជាទូទៅការកែទម្រង់រចនាសម្ព័ន្ធ តែងតែប្រឈមជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងដែលត្រូវឆ្លើយនឹងសំណួរថាតើរចនាសម្ព័ន្ធថ្មីមួយពិតជាត្រូវការចាំបាច់មែនឬ? តើរចនាសម្ព័ន្ធថ្មីនេះវាមានលក្ខណៈត្រឹមត្រូវយ៉ាងដូចម្តេច?

៥.៣.៤ ការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថនិងវប្បធម៌របស់ស្ថាប័ន

ជាទូទៅការផ្លាស់ប្តូរយុទ្ធសាស្ត្រ បច្ចេកវិជ្ជា និងរចនាសម្ព័ន្ធ តែងតែប្រឈមនិងផ្នែកឥរិយាបថរបស់ស្ថាប័ន ដែលរួមមានអក្សបកិរិយា តម្លៃ និងចំណេះដឹង ជំនាញរបស់និយោជិត។ ពេលខ្លះ និយោជិតមិនមានចំណេះដឹង ឬជំនាញគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរទាំងនោះ ដែលទាមទារឱ្យស្ថាប័នត្រូវមានការបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍសមត្ថភាពរបស់និយោជិត។ ពេលខ្លះនិយោជិតមិនយល់ថាហេតុអ្វីបានត្រូវធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ? ហើយត្រូវធ្វើការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងដូចម្តេច? ដែលទាំងនេះតម្រូវឲ្យស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន មានការពន្យល់ បង្ហាញហេតុផល ផ្តល់ឱកាសឱ្យចូលរួមលើកទឹកចិត្ត និងយកចិត្តទុកដាក់ដល់និយោជិតដើម្បីវប្បធម៌ល្អរបស់ស្ថាបន័។

៥.៤ ម៉ូដែលគ្រប់គ្រងដំណើរការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន

៥.៤.១ ម៉ូដែលផ្លាស់ប្តូររបស់ Kurt Lewin (Kurt Lewin's Change Model)

Kurt Lewin ជាអ្នកចិត្តសាស្ត្រសង្គមនៅដើមសតវត្សទី២០ ដែលបានបង្កើតម៉ូដែលបីជំហាននៃការផ្លាស់ប្តូរ ក្នុងវិស័យពីរគឺ៖ (១)ដំណើរការផ្លាស់ប្តូរក្នុងបរិយាកាសរបស់ស្ថាប័ន និង (២) តើស្ថានភាពដដែលត្រូវបានប្រឈមយ៉ាងដូចម្តេចលើប្រសិទ្ធភាពនៃការផ្លាស់ប្តូរ។ Lewin បានបញ្ជាក់ថាឥរិយាបថរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ដែលឆ្លើយតបទៅនឹងគម្រោងផ្លាស់ប្តូរ គឺជាមុខងារឥរិយាបថរបស់ក្រុម។ ព្រោះថារាល់សកម្មភាពណាដែលកើតឡើង ឬកត្តាជំរុញណាមួយដែលមានឥទ្ធិពលដល់រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុម ក៏វានឹងមានឥទ្ធិពលដល់ឥរិយាបថរបស់បុគ្គលម្នាក់ក្នុងការផ្លាស់ប្តូរផងដែរ។ ម៉ូដែល ៣ ជំហាននៃការផ្លាស់ប្តូររបស់ Kurt Lewin រៀបរាប់ដំណើរនៃការកំណត់តម្រូវការឬភាពចាំបាច់ដែលត្រូវធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ អនុវត្តដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ និងការពង្រឹងលទ្ធផលទៅជារបៀបឬទំលាប់ថ្មី។

ជំហានទី ១ កំណត់តម្រូវការនិងភាពចាំបាច់ដែលត្រូវការផ្លាស់ប្តូរ

ជំហាននេះបញ្ជាក់ពីការត្រៀមខ្លួនសម្រាប់ដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ ដោយតម្រូវឱ្យមានការរៀបចំរបស់ស្ថាប័នដើម្បីឱ្យមានការយល់ និងទទួលយកពីភាពចាំបាច់នៃការផ្លាស់ប្តូរ។ ក្នុងដំណើរការកំណត់ភាពចាំបាច់នៃការផ្លាស់ប្តូរសម្រាប់ជំហាននេះ (១) ធ្វើការវាយតម្លៃស្ថានភាពបច្ចុប្បន្នរបស់

ស្ថាប័នដើម្បីបញ្ជាក់ថាអ្វីត្រូវការផ្លាស់ប្តូរ និងហេតុអ្វីបានចាំបាច់ត្រូវផ្លាស់ប្តូរ។ ជំហាននេះ ត្រូវការបំបែកនៅស្ថានភាពបច្ចុប្បន្នដដែលៗ ដែលពុំមានប្រសិទ្ធភាព ប៉ុន្តែវាត្រូវប្រឈមជាមួយនឹងឥរិយាបថដែលមានស្រាប់របស់និយោជិត។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងជំហានទី១នេះ ត្រូវការទាញយកការគាំទ្រពីអ្នកគ្រប់គ្រង និងមនុស្សសំខាន់ៗនៅក្នុងស្ថាប័ន និងអ្នកពាក់ព័ន្ធដទៃទៀតដែលមានឥទ្ធិពលលើដំណើរការរបស់ស្ថាប័ន។ ការកំណត់ចក្ខុវិស័យនិងយុទ្ធសាស្ត្រនៃការផ្លាស់ប្តូរត្រូវបានបង្កើតឡើង ដោយធ្វើការផ្សព្វផ្សាយទូលំទូលាយដល់អ្នកនៅក្នុងស្ថាប័នឱ្យយល់ពីចក្ខុវិស័យនិងយុទ្ធសាស្ត្រទាំងនេះ។ អ្នកដឹកនាំអាចត្រូវការគ្រប់គ្រងស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ននៃទម្លាប់ចាស់របស់និយោជិតដោយពិនិត្យមើលតុល្យភាពនៃកម្លាំងទប់ និងកម្លាំងជំរុញ ដើម្បីធ្វើការផ្លាស់ប្តូរពីស្ថានភាពដដែលទៅស្ថានភាពថ្មីដែលប្រាថ្នាចង់បាន។ ការវិភាគកម្លាំងទប់និងកម្លាំងជំរុញ ក្នុងដំណាក់កាលនេះគឺធ្វើឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងវាយតម្លៃគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិនៃការផ្លាស់ប្តូរ ប្រសិនបើរកឃើញកម្លាំងជំរុញធំជាងកម្លាំងទប់ នោះការផ្លាស់ប្តូរនឹងកើតមានឡើង ផ្ទុយទៅវិញប្រសិនបើកម្លាំងទប់ខ្លាំងជាងនោះការផ្លាស់ប្តូរនឹងបរាជ័យ។ កម្លាំងទប់ដូចជាការព្រួយបារម្ភណ៍ខ្លាចការផ្លាស់ប្តូរ ភាពសាំនឹងការងារចាស់ហើយ ជំនាញដែលមានស្រាប់ ទម្លាប់របស់ក្រុម ឬការមិនអើពើនឹងអ្វីដែលថ្មីព្រោះស្ថិតក្នុងស្ថានភាពចាស់ស្រួលហើយ។ ចំណែកឯកម្លាំងជំរុញរួមមានដូចជាការបំពាក់ឱ្យនូវបច្ចេកវិជ្ជាទំនើបៗ សម្ភារៈបរិក្ខាទំនើប បង្កើនការប្រកួតប្រជែងគ្នា ឬបង្កើនសំពាធពីអ្នកគ្រប់គ្រង។ល។

ជំហានទី២ ដំណើរការអនុវត្ត ឬដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ

ជាដំណាក់កាលដែលត្រូវអនុវត្តការផ្លាសប្តូរ។ ជាទូទៅដំណាក់កាលនេះមានការលំបាកសម្រាប់និយោជិត ដោយសារតែភាពមិនច្បាស់លាស់នៅពេលអនាគត ហើយថ្មីសម្រាប់ពួកគេក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ ដែលជាពេលវេលាត្រូវការយកចិត្តទុកដាក់ និងសម្របសម្រួលពួកគេ។ ដំណាក់កាលនេះតម្រូវឱ្យអ្នកដឹកនាំត្រូវការបង្ហាញឱ្យច្បាស់ពីគោលដៅនៃការផ្លាស់ប្តូរ បញ្ជាក់ពីឥទ្ធិពល ពីអត្ថប្រយោជន៍ និងរៀបចំខ្លួនសម្រាប់និយោជិតម្នាក់ធ្វើដំណើរឆ្ពោះទៅរកគោលដៅនៃការៀផ្លាស់ប្តូរ។ ការជួយគាំទ្រ និងបើកទូលាយដល់និយោជិតដែលមានបញ្ហាក្នុងអនុវត្តត្រូវធ្វើឡើងក្នុងដំណាក់កាលនេះ ដោយមានការបណ្តុះបណ្តាល បំពាក់បំប៉ន និងឆ្លើយតបរាល់ឧបសគ្គដែលប្រឈមរបស់និយោជិតក្នុងការអនុវត្ត។ អ្នកដឹកនាំត្រូវការសម្តែងតួនាទីជាគំរូដើម្បីបង្ហាញពីការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់របស់ខ្លួន ឱ្យនិយោជិតមើលឃើងនិងអនុវត្តតាម ការលើកទឹកចិត្ត ការផ្តល់អំណាច និងការដោះស្រាយរាល់បញ្ហាក្នុងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ។ ក្នុងនោះការបង្ហាញភាពរីកចម្រើន និងការសរសើរលើកទឹកចិត្តនិយោជិតដែលបានខិតខំប្រឹងប្រែង ត្រូវធ្វើផងដែរដើម្បីមើលឃើញលទ្ធផលបណ្តើរៗនៃការផ្លាស់ប្តូរ

ដែលជាហេតុជំរុញឱ្យនិយោជិតខិតខំថែមទៀតឆ្ពោះទៅរកគោលដៅនៃការផ្លាស់ប្តូរ។ ការផ្តល់ឱកាសឱ្យមានការចូលរួមគួរត្រូវបានធ្វើក្នុងដំណាក់កាលនេះដែរ ដោយអនុញ្ញាតឱ្យនិយោជិតមានពេលវេលាគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ និងជជែកពិភាក្សាជាមួយអ្នកពាក់ព័ន្ធខាងក្រៅប្រសិនបើចាំបាច់។

ជំហានទី៣ ពង្រឹងលទ្ធផលនិងការធ្វើឲ្យទៅជាទំលាប់ថ្មីក្នុងការងារ

Kurt Lewin បានបញ្ជាក់ថាការពង្រឹងលទ្ធផលនៃការផ្លាស់ប្តូរ ឱ្យក្លាយទៅជាទម្លាប់ថ្មីគឺជាដំណាក់កាលសំខានចុងក្រោយដែលមិនអាចខ្វះបាន ព្រោះថាបើមិនមានការពង្រឹងឬរក្សាលទ្ធផលដែលខិតខំប្រឹងប្រែងផ្លាស់ប្តូរនោះទេ វាងាយនិងត្រឡប់ទៅរកទំលាប់ចាស់។ ដូចនេះការលើកទឹកចិត្ត ឱ្យអនុវត្តលទ្ធផលនៃការផ្លាស់ប្តូរ គឺជាការរក្សាបាននូវវប្បធម៌ថ្មី កុំឱ្យការផ្លាស់ប្តូរទៅមុខមួយជំហាន តែបែរជាថយក្រោយពីរជំហាន នោះវាធ្វើឱ្យការខិតខំរបស់យើងឥតប្រយោជន៍ និងខ្ជះខ្ជាយពេលវេលា ព្រមទាំងថវិកាជាច្រើន ហើយជាលទ្ធផលគឺបរាជ័យ។ ជាផ្នែកមួយនៃការពង្រឹងលទ្ធផលនៅជំហានចុងក្រោយ គឺបង្ហាញពីការសាទរចំពោះជោគជ័យនៃការផ្លាស់ប្តូរ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវរៀបចំកម្មវិធី ដើម្បីថ្លែអំណរគុណដល់និយោជិតដែលបានខិតខំប្រឹងប្រែង និងស៊ូទ្រាំការលំបាកគ្រប់បែបយ៉ាងដើម្បីឱ្យការផ្លាស់ប្តូរសម្រេចបានជោគជ័យ។

៥.៤.២ ម៉ូដែលផ្លាស់ប្តូរ ប្រាំបីជំហានរបស់ Jonh Kotter

ដែលផ្លាស់ប្តូរ ប្រាំបីជំហានរបស់ **Jonh Kotter** គឺជាម៉ូដែលពេញនិយមនៃជោគជ័យលើការអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន និងត្រូវបានប្រើគ្រប់ប្រភេទឧស្សាហកម្មទាំងអស់។ ជាទូទៅ អនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរពុំមែនជាការងាយស្រួលនោះទេ ឧបសគ្គអាចកើតឡើងគ្រប់ទម្រង់ទាំងអស់ ការខ្វះសមត្ថភាពក្រុមការងារឬភាពជាអ្នកដឹកនាំ ការរាំងដោយវប្បធម៌នៅនឹងកន្លែងការងារ ឥរិយាបថរបស់បុគ្គលិក ការភ័យខ្លាច។ល។ សុទ្ធតែអាចរារាំងដល់គម្រោងអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន។ Jonh Kotter ជាសាស្ត្រាចារ្យនៅសាកលវិទ្យាល័យ Harvard ដែលជាសាស្ត្រាចារ្យល្បីល្បាញទូទាំងពិភពលោកលើការផ្លាស់ប្តូរ និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ លោកបានសរសេរសៀវភៅដែលមានចំណងជើងថា ដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូរ (**Leading Change**) ពិភាក្សាលើជំហានសំខាន់ៗទាំង៨ នៃការដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន។

ជំហានទី១ បង្កើតតម្រូវការចាំបាច់នៃការផ្លាស់ប្តូរ

ដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ គួរតែត្រូវបានចាប់ផ្តើមពីការបង្កើតនូវអត្ថន័យនៃតម្រូវការបន្ទាន់ក្នុងចំណោមទាំងអ្នកគ្រប់គ្រង និងនិយោជិត។ គ្រប់គ្នាដែលបានចូលរួមគួរតែមានអារម្មណ៍ថាតម្រូវការផ្លាស់ប្តូរ ឬការផ្លាស់ប្តូរគឺជាភាពចាំបាច់សម្រាប់ស្ថាប័នក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍។ គោលដៅសំខាន់ក្នុងជំហាននេះ គឺរៀបចំនិយោជិតឱ្យត្រៀមអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរដែលនឹងមកដល់ និងលើកទឹកចិត្តពួកគេឱ្យចូលរួមនិងគាំទ្រ។ សម្រាប់ជោគជ័យនៃជំហាននេះ យ៉ាងតិចក៏ ៧៥%នៃអ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងស្ថាប័នត្រូវតែគាំទ្រគំនិតផ្តួចផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរ ហើយដើម្បីបង្ហាញបរិយាកាសដែលគ្រប់គ្នាទទួលស្គាល់ថាជាបញ្ហាដែលកំពុងកើតមាន គឺត្រូវធ្វើការវិភាគ SWOT analysis ដែលបង្ហាញពីការគម្រាមកំហែង និងឱកាស។ បន្ទាប់មកធ្វើការពិភាក្សាជាមួយនិយោជិតអំពីអ្វីដែលកំពុងកើតឡើង និងហេតុអ្វីបានការផ្លាស់ប្តូរចាំបាច់ត្រូវធ្វើនៅពេលនេះ។ ក្នុងដំណាក់កាលនេះដែរ ត្រូវបង្កើតវេទិកា ជជែកពីបញ្ហាដែលជាការគម្រាមកំហែង និងស្វែងរកលទ្ធភាពដោះស្រាយ ហើយក៏ត្រូវការគាំទ្រពីអ្នកដែលពាក់ព័ន្ធ និងអ្នកជំនាញក្នុងវិស័យនេះផងដែរ។

ជំហានទី២ បង្កើតក្រុមការងារចម្រុះមួយ

ជំហានេះ គឺជាការបង្កើតក្រុមការងារដែលត្រូវជ្រើសរើសអ្នកមានសមត្ថភាព មានជំនាញច្បាស់លាស់ មានកេរ្តិ៍ឈ្មោះ មានទំនាក់ទំនង និងមានអំណាចក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងមានឥទ្ធិពលដល់អ្នកពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗ។ ចំនួនសមាជិកក្រុមការងារ គឺអាស្រ័យលើគម្រោងការផ្លាស់ប្តូរ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយប្រសិទ្ធភាពក្រុមការងារគួរតែរួមបញ្ចូលអ្នកគាំទ្រសំខាន់ៗដូចជា (១)ថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលរបស់ស្ថាប័នម្នាក់ដែលទទួលខុសត្រូវលើការផ្តួចផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរ (២)អ្នកដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ម្នាក់ដែលមានសិទ្ធអំណាចពេញលេញក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេច និងការប្រមូលធនធានដែលពាក់ព័ន្ធមកគាំទ្រគម្រោងផ្លាស់ប្តូរ (៣)អ្នកដឹកនាំក្រុមការងារផ្ទាល់ម្នាក់ ដែលមានទំនុកចិត្តខ្ពស់និងមានការគោរពពីអ្នកដទៃក្នុងស្ថាប័ន ហើយដែលជាអ្នកដើរតួនាទីពន្យល់ពីចក្ខុវិស័យនិងយុទ្ធសាស្ត្រនៃការផ្លាស់ប្តូរ និង(៤)ក្រុមការងារផ្លាស់ប្តូរ ដែលជាក្រុមអ្នកគ្រប់គ្រង ដែលការទទួលខុសត្រូវរបស់ពួកគេ គឺបញ្ជាក់ថាការងារត្រូវបានបញ្ចប់ដោយជោគជ័យតាមពេលវេលាកំណត់។

ជំហានទី៣ បង្កើតចក្ខុវិស័យ និងយុទ្ធសាស្ត្រ

គោលដៅនៃដំណាក់កាលនេះគឺ កណត់ចក្ខុវិស័យសមស្របដើម្បីតម្រង់ទិសនៃការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន និងបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រសំខាន់សម្រាប់អនុវត្តន៍។ ចក្ខុវិស័យដែលត្រឹមត្រូវនិងច្បាស់លាស់ វាជួយឲ្យសម្រេចបានជោគជ័យនៃការផ្លាស់ប្តូរ។ ដើម្បីកំណត់ចក្ខុវិស័យនៃការផ្លាស់ប្តូរឲ្យបានច្បាស់លាស់ ទីមួយត្រូវតម្រូវតាមតម្លៃស្នូលរបស់ស្ថាប័ន និងការផ្លាស់ប្តូរ ទីពីរត្រូវទទួលយកគំនិតយោបល់របស់និយោជិតនៅពេលដែលបង្កើតចក្ខុវិស័យ ទីបីត្រូវបញ្ជាក់ថាចក្ខុវិស័យត្រូវបានពន្យល់ ចែករំលែកនិងទទួលយកគ្រប់ៗគ្នា ទីបួនត្រូវរួមបញ្ចូលទិន្នន័យសំខាន់ៗដូចជាការព្យាករណ៍ ទិន្នន័យស្រាវជ្រាវទីផ្សារ និន្នាការប្រប្រួលផ្សេងៗនៃបរិកាសខាងក្រៅ។ល។

ជំហានទី៤ ធ្វើការពន្យល់ពីចក្ខុវិស័យនៃការផ្លាស់ប្តូរ

ជំហាននេះ គឺផ្តោតសំខាន់លើប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង គឺពន្យល់ពីចក្ខុវិស័យនិងយុទ្ធសាស្ត្រនៃការផ្លាស់ប្តូរ ក្នុងគ្រប់វិធីដែលជួយឱ្យអ្នកនៅក្នុងស្ថាប័ននិងអ្នកពាក់ព័ន្ធទទួលយក និងគាំទ្រលើគម្រោងផ្លាស់ប្តូរ។ គោលដៅសំខាន់គឺចាប់យកឱ្យបាននូវចិត្តនិងបេះដូងរបស់និយោជិតដើម្បីឱ្យពួកគេមានឆន្ទៈគាំទ្រការផ្លាស់ប្តូរ ហើយឱ្យពួកគេជឿជាក់ថាការផ្លាស់ប្តូរនេះវានឹងទទួលបានលទ្ធផលល្អប្រសើរសម្រាប់ស្ថាប័នក៏ដូចជាខ្លួនគេ។ ជាទូទៅប្រសិទ្ធភាពនៃការផ្តល់ព័ត៌មានអំពីចក្ខុវិស័យ និងយុទ្ធសាស្ត្រត្រូវបានគេធ្វើជាញឹកញាប់ដោយបញ្ចូលវាទៅក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេច ការដោះស្រាយបញ្ហា និងសកម្មភាពប្រចាំថ្ងៃ។ លើកទឹកចិត្តឱ្យមានការឆ្លើយតបមកវិញពីនិយោជិត និងបង្ហាញពីការព្រួយបារម្មណ៍ បញ្ហា និងការមិនសប្បាយចិត្តរបស់ពួកគេ ហើយត្រូវបើកទូលាយនិងស្មោះត្រង់ចំពោះពួកគេ។

ជំហានទី៥ ដោះស្រាយរាល់ឧបសគ្គដែលរារាំងដល់ការធ្វើសកម្មភាព

នៅពេលអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរ ឧបសគ្គជាច្រើនតែងតែកើតមានឡើង ដែលបង្ហាញឱ្យឃើញនូវទម្រង់ផ្សេងៗគ្នាដូចជានីតិវិធីអនុវត្តមិនគ្រប់គ្រាន់ ការរារាំងរបស់និយោជិតទៅលើការផ្លាស់ប្តូរ ការមិនផ្តល់អំណាចការងារដល់អ្នកគ្រប់គ្រង ឬក៏ជាបញ្ហាពាក់ព័ន្ធនឹងគោលនយោបាយនិងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ន។ល។ ក្នុងដំណាក់នេះ រាល់ឧបសគ្គដែលរាំងដល់ដំណើរការសម្រេចគោលដៅនៃការផ្លាស់ប្តូរគឺ ត្រូវបានដោះស្រាយ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដែលក្រុមការងារមានចម្រុះឯកទេស ត្រូវ

ដើរតួនាទីសំខាន់ដើម្បីដោះស្រាយ។ ក្នុងដំណាក់កាលនេះក៏ត្រូវបញ្ជាក់ឱ្យច្បាស់ផងដែរថា នីតិវិធីរចនាសម្ព័ន្ធ គោលការណ៍ ប្រព័ន្ធលើទឹកចិត្ត ត្រូវតែតម្រូវឱ្យស្របជាមួយនឹងចក្ខុវិស័យថ្មីនេះ។ ការផ្តល់អំណាចដល់និយោជិតក្នុងការធ្វើការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ និងបញ្ហាប្រឈមទាំងឡើយនៃការអនុវត្តត្រូវដោះស្រាយចាំបាច់ដូចជាការបណ្តុះបណ្តាល បង្ហាត់បង្រៀន និងការលើកទឹកចិត្តចំពោះនិយោជិតដែលសកម្មក្នុងការអនុវត្តការងារ។

ជំហានទី៦ បង្កើតឱ្យមានការលើកទឹកចិត្តរយៈពេលខ្លី

ការបង្កើតឱ្យមានកម្មវិធីលើកទឹកចិត្តរយៈពេលខ្លី គឺជាអភិវឌ្ឍបន្តបន្ទាប់របស់ស្ថាប័ន ដែលអាចត្រូវបានអនុវត្តក្នុងការសម្រេចគោលដៅរយៈពេលខ្លី។ ជាទូទៅ ការសម្រេចបានជោគជ័យនៃការផ្លាស់ប្តូរពិតប្រាកដ វាទាមទារពេលវេលាវែង ប៉ុន្តែដើម្បីលើកទឹកចិត្តនិងរក្សាភាពបន្តនៃការផ្លាស់ប្តូរ វាពិតជាមានសារៈសំខាន់ណាស់ដែលត្រូវបង្កើតឱ្យមានការលើកទឹកចិត្តរយៈពេលខ្លី។ គោលដៅនៃការផ្លាស់ប្តូរត្រូវបានចែកជាដំណាក់កាលៗរយៈពេលខ្លី ហើយត្រូវមានការផ្តល់រង្វាន់លើកទឹកចិត្តសម្រាប់អ្នកទទួលខុសត្រូវអនុវត្តគោលដៅរយៈពេលខ្លី ដែលសម្រេចបានសម្រេចជោគជ័យ។

ជំហានទី៧ ធ្វើការវាយតម្លៃ និងពង្រឹងការផ្លាស់ប្តូរ

ដំណាក់កាលនេះ គឺជាការធានានិរន្តភាព នៃការអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរ ដោយបញ្ជាក់ថាតើក្រុមការងារចម្រុះកំពុងប្រឹងប្រែងដើម្បីសម្រេចចក្ខុវិស័យនៃការផ្លាស់ប្តូរ ហើយដែលត្រូវវាស់វែងការរីកចម្រើនរបស់វា។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណា ក៏ក្រុមការងារមិនអាចទាន់ប្រកាសជោគជ័យមុនបានឡើយ។ ភាពបន្តនៃដំណើរការផ្លាស់ប្តូរនៅតែធ្វើឡើងបន្ទាប់ពីមានការលើកទឹកចិត្តរយៈពេលខ្លីមួយចំនួន។ ក្រុមការងារចម្រុះត្រូវបង្ហាញឱ្យឃើញនូវអ្វីដែលសម្រេចបាន និងអ្វីខ្លះដែលមិនទាន់បានសម្រេច ឬអនុវត្តមិនបានត្រឹមត្រូវ ហើយត្រូវធ្វើការកែលម្អ ដោយបូកសរុបលទ្ធផលដែលសម្រេចបាន និងបន្តការអនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរទៅរកចក្ខុវិស័យរបស់ស្ថាប័នទាំងមូល។

ជំហានទី៨ ធ្វើឲ្យលទ្ធផលនៃការផ្លាស់ប្តូរក្លាយជាវប្បធម៌ថ្មី

ដំណាក់កាលនេះ អ្នកដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូរត្រូវធ្វើការបណ្តុះវប្បធម៌ថ្មី ដែលជាលទ្ធផលពីផ្លាស់ប្តូរនោះ។ ការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះរួមមាន ការកែទម្លាប់និងវប្បធម៌របស់ស្ថាប័ន នីតិវិធីធ្វើការងារ ប្រព័ន្ធ

លើកទឹកចិត្ត និងសមាសធាតុផ្សេងៗទៀតនៃមូលដ្ឋានហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ន ដោយធ្វើការបញ្ជាក់ឱ្យច្បាស់អ្វីដែលបានផ្លាស់ប្តូរគឺស្របទៅតាមទិសដៅថ្មី។ លទ្ធផលជោគជ័យនៃការអនុវត្ត ត្រូវពិភាក្សាពីសារៈសំខាន់នៃការផ្លាស់ប្តូរថ្មីនេះ ដោយបង្ហាញឱ្យឃើញច្បាស់នូវអត្ថប្រយោជន៍ដែលទទួលបានពីវា ធ្វើការបញ្ចូលទំលាប់ថ្មីៗទាំងនេះដើម្បីពង្រឹងលទ្ធផលនៃការផ្លាស់ប្តូរ រៀបចំកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍដើម្បីជួយឱ្យនិយោជិតមានជំនាញនិងសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ពាក់ព័ន្ធនឹងលទ្ធផលថ្មីនៃការផ្លាស់ប្តូរ និងធ្វើការកែលម្អឬលុបចោលនូវនីតិវិធីណាដែលពុំស្របនឹងវប្បធម៌ថ្មី ក៏ដូចគ្នាផងដែរវាត្រូវបានគេធ្វើឡើងចំពោះនិយោជិតណាដែលរាំងស្ទះ ឬបន្ទុចបង្អាក់ដំណើរការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័ន។

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុម៖

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗជ្រើសរើសយកស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនណាមួយដែលក្រុមខ្លួនស្គាល់ច្បាស់ បន្ទាប់មកធ្វើការពិភាក្សាលើដំណើរការផ្លាស់ប្តូររបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុននោះ។ ចំណុចដែលពិភាក្សាសំខាន់ៗគឺ ហេតុអ្វីបានជាស្ថាប័នត្រូវធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ? តើស្ថាប័នធ្វើការផ្លាស់ប្តូរអ្វីខ្លះ? តើស្ថាប័នធ្វើការផ្លាស់ប្តូររបៀបដូចម្តេច? និងលទ្ធផលផ្លាស់ប្តូរទទួលបានយ៉ាងណាដែរ?

មេរៀនទី ៦

ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស

លទ្ធផលរំពឹងទុក: ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. បែងចែកភាពខុសគ្នារវាងការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក និងការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស
២. យល់ច្បាស់ពីសារៈសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សដែលជាមូលធនសម្រាប់ស្ថាប័ន
៣. រៀបចំបង្កើតផែនការធនធានមនុស្សឱ្យស្របនឹងផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន
៤. រៀបចំដំណើរការបណ្តុះបណ្តាលនិងអភិវឌ្ឍធនធានមុនស្សប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព
៥. រៀបចំដំណើរការវាយតម្លៃ សំណងទូទាត់ និងអត្ថប្រយោជន៍ផ្សេងចំពោះនិយោជិត

៦.១ ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស និងការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក

៦.១.១ និយមន័យ

ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស គឺជាមុខងារសំខាន់មួយក្នុងចំណោមមុខងារសំខាន់ៗផ្សេងៗទៀតដែលជានាឱ្យមានការអភិវឌ្ឍនិងប្រៀបប្រកួតប្រជែងរបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនមួយ។ វាគឺជាដំណើរការទាក់ទាញ អភិវឌ្ឍ និងរក្សាធនធានមុស្ស ដែលប្រកបដោយគុណភាព សមត្ថភាព ជំនាញ បទពិសោធន៍ ទេពកោសល្យ ដើម្បីឆ្លើយតបដំណើរការប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័នឆ្ពោះទៅសម្រេចគោលដៅប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផលខ្ពស់។ ដូចនេះ ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស គឺជាដំណើរការ ធ្វើផែនការធនធានមនុស្ស ផ្សព្វផ្សាយនិងជ្រើសរើស បណ្តុះបណ្តាលនិងអភិវឌ្ឍ វាយតម្លៃការងារការអនុវត្តការងារ សំណងទូទាត់និងអត្ថប្រយោជន៍ និងសុខភាពនិងសុវត្ថភាពរបស់និយោជិត។

៦.១.២ ភាពខុសគ្នានៃការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក និងគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស

មានស្ថាប័នមួយចំនួនពុំបានយល់ស៊ីជម្រៅលើការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស ដែលយល់ថាការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សក៏ដូចជាការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកដែរ នោះហើយដែលធ្វើឱ្យស្ថាប័នមិនមានមូលធនមនុស្សគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីអភិវឌ្ឍ និងធានាប្រៀបប្រកួតប្រជែងរបស់ស្ថាប័ន។ មូលធនមនុស្សរបស់ស្ថាប័ននីមួយៗគឺជាទ្រព្យសម្បត្តិអរូបីយ៍ដែលមិនអាចវាស់វែងបាន ហើយជាសមត្ថភាពស្នូល (Core Competency) របស់ស្ថាប័នសម្រាប់ភាពជោគជ័យរបស់ខ្លួន។ ជាទូទៅការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស (Human Resource Management) សំខាន់មួយចំនួន ខុសពីការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក (Personnel Management)។

ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក គឺជាដំណើរការគ្រប់គ្រងមួយដែលផ្អែកតាមទំលាប់ ហើយវាត្រូវបានប្រើប្រាស់ដំបូងគេដើម្បីបង្ហាញពីសកម្មភាពទាំងឡាយដែលពាក់ព័ន្ធនឹងកម្លាំងការងារ ដូចជាការជ្រើសរើស បណ្តុះបណ្តាល វាយតម្លៃការងារ សំណងទូទាត់ ធ្វើកិច្ចសន្យាការងារ និងការងាររដ្ឋបាលផ្សេងៗទៀត។ល។ ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក ជាទូទៅផ្តោតសំខាន់លើការអនុវត្តការងាររដ្ឋបាល ដែលការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក គឺធ្វើយ៉ាងណាឱ្យមានបុគ្គលិកគ្រប់គ្រាន់ឆ្លើយតបទៅនឹងការងាររបស់ស្ថាប័ន។ ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកគឺបង្ហាញពីលក្ខណៈបុគ្គលិកដែលសមស្រប អនុវត្តការងារបានល្អនៅក្នុងស្ថាប័ន ហើយដែលវិធីគ្រប់គ្រងគឺផ្តោតសំខាន់លើការអនុវត្តវិធានការច្បាប់ និងគោលការណ៍បុគ្គលិករបស់ស្ថាប័ន។

ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស គឺជាផ្នែកមួយដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងយុទ្ធសាស្ត្រកៀងគរស្វែងរកនិយោជិតដែលប្រកបដោយសមត្ថភាព អភិវឌ្ឍពួកគេ រក្សាពួកគេឱ្យពេញចិត្តនឹងធ្វើការងារក្នុងស្ថាប័ន ដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងការអនុវត្តសម្រេចគោលដៅនៃផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន។ ភាពខុសគ្នានៃការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកនិងការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សបង្ហាញក្នុងតារាងខាងក្រោម៖

តារាងនៃភាពខុសគ្នារវាងការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក និងការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស

ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក	ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស
ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកគឺជាវិធីតាមបែបបូរាណនៃការគ្រប់គ្រងនិយោជិកនៅក្នុងស្ថាប័នមួយ។	ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សគឺជាវិធីទំនើបនៃគ្រប់គ្រងនិយោជិតនៅក្នុងស្ថាប័ន។
ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកគឺជាមុខងារដដែលៗ	ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សគឺជាមុខងារជាយុទ្ធសាស្ត្រ
គ្រប់គ្រងបុគ្គលិកផ្តល់អាទិភាពដល់ការគ្រប់គ្រងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។	ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សផ្តល់អាទិភាពដល់ការឆ្លើយតបតម្រូវការរបស់និយោជិត។
ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកផ្តល់ការទូទាត់ផ្អែកលើការវាយតម្លៃសកម្មភាពអនុវត្តការងារ។	ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស ផ្តល់សំណងទូទាត់ផ្អែកលើការវាយតម្លៃលទ្ធផលអនុវត្តការងារ។
មុខងារសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិករួមមានកិច្ចការរដ្ឋបាលបុគ្គលិក សុខមាលភាពនិយោជិត និងទំនាក់ទំនងការងារ។	មុខងារសំខាន់នៃគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សគឺគៀងគរ អភិវឌ្ឍ ប្រើប្រាស់ និងរក្សាទុកធនធានមនុស្សល្អសម្រាប់ស្ថាប័ន។
ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក ចាត់ទុកនិយោជិតជាមូលដ្ឋាននៃមុខចូលចាំបាច់ដើម្បីសម្រេចលទ្ធផលដែលចង់បាន។	ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សចាត់ទុកនិយោជិតមូលធនជាយុទ្ធសាស្ត្រ ដើម្បីសម្រេចគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្រដែលបានកំណត់។
មូលដ្ឋានរៀបចំការងារនៃការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកគឺបែងចែកកម្លាំងពលកម្ម។	មូលដ្ឋាននៃការរៀបចំការងារគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សគឺបង្កើតក្រុមដើម្បីអនុវត្តការងារ។
វិធានការនៃការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកគឺអនុវត្តតាមច្បាប់និងគោលនយោបាយរបស់ស្ថាប័ន។	វិធាននៃការគ្រប់ធនធានមនុស្សគឺធ្វើសមាហរណកម្មសមត្ថភាពនិងជំនាញរបស់និយោជិតក្នុងស្ថាប័ន។

ការតម្រង់ទិសនៃការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកគឺតម្រូវទៅតាមវិន័យ តាមការត្រួតពិនិត្យ និងធ្វើតាមទិសដៅដែលបានកំណត់។	ការតម្រង់ទិសការងារគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សគឺសំដៅលើការអភិវឌ្ឍន៍ដែលផ្តល់ឱកាសឱ្យនិយោជិតមានវឌ្ឍនភាពនៃអាជីពការងារសម្រាប់អនាគត។

តារាងទី ៦.១ ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកនិងការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស

៦.២ សារៈសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស

ធនធានមនុស្សមានសារៈសំខាន់ចំពោះប្រសិទ្ធភាពអនុវត្តការងាររបស់ស្ថាប័ន។ គ្រប់ស្ថាប័នទាំងអស់សុទ្ធតែទទួលស្គាល់ថា ប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សបានជះឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងដល់ការអនុវត្ត ការងាររបស់ស្ថាប័ន។ សារៈសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សត្រូវបានយកចិត្តទុកដាក់យ៉ាងខ្លាំងក្នុងរយៈពេលពីរទសវត្សចុងក្រោយនេះ ជាពិសេសគឺការកើនឡើងភាពស្របច្បាប់ ការទទួលស្គាល់ថា ធនធានមនុស្សគឺជាមធ្យោបាយដ៏មានតម្លៃសម្រាប់បង្កើនផលិតភាព និងការរកឃើញថាចំណាយបានកើនឡើងនៅពេលដែលគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សមិនបានល្អ។ ព្រោះថាការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សមិនបានល្អ វាតម្រូវឱ្យមានការជួលនិងបញ្ឈប់និយោជិតជាញឹកញាប់ ក៏អាចធ្វើឱ្យការចំណាយកើនឡើងលើភាពអត់ការងារធ្វើលើការបណ្តុះបណ្តាល និងលើប៉ះពាល់ដល់សីលធម៌ក្នុងស្ថាប័ន។ ដូចនេះប្រសិនបើ ប្រព័ន្ធទូទាត់មិនមានការទាក់ទាញ មិនអាចរក្សាទុកនិយោជិត ឬមិនអាចលើកទឹកចិត្តដល់និយោជិតល្អៗ និងមិនមានដំណើរការជ្រើសរើសល្អ វានឹងអាចធ្វើឱ្យការចំណាយរបស់ស្ថាប័នកើនឡើង និងអាចមានការប្តឹងតវ៉ាពីភាពរើសអើងរបស់ក្រុមស្ថាប័ន។

៦.៣ អ្នកគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស

អ្នកគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស ធ្វើសកម្មភាពជាអ្នកគាំទ្រ ជាអ្នកសម្របសម្រួល និងជាអ្នកដោះស្រាយបញ្ហាតម្រូវការធនធានមនុស្ស ជាមួយផ្នែកមុខងារផ្សេងៗទៀតនៅក្នុងស្ថាប័ន ដើម្បីធានាឱ្យមានកម្លាំងការងារគ្រប់គ្រាន់ប្រកបដោយគុណភាពនិងសមត្ថភាព ស្របទៅតាមការអនុវត្តផែនការរបស់ស្ថាប័ន។ ឧទាហរណ៍នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនមួយ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកផលិតកម្មអាចត្រូវការអ្នកបច្ចេកទេសឬវិស្វករ ដើម្បីរៀបចំដំណើរការផលិត ផលិតផលមួយ គាត់ត្រូវសហការទៅអ្នកគ្រប់គ្រង

ធនធានមនុស្សដើម្បីផ្សព្វផ្សាយជ្រើសរើសរកអ្នកដែលមានសមត្ថភាពសមស្របបំផុតទៅនឹងការងារនេះ។ ក៏ដូចគ្នាដែរអ្នកគ្រប់គ្រងម៉ាឃិតទីងអាចត្រូវការកំលាងលក់ និងទាក់ទងទៅអ្នកគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សដើម្បីធ្វើការផ្សព្វផ្សាយ ជ្រើសរើសនិងបណ្តុះបណ្តាលផ្តល់ឱ្យទៅផ្នែកម៉ាឃិតទីង។ ដូច្នេះគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស គឺជាការប្រើប្រាស់ធនធានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន។ អ្នកអ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់កម្រិតទាំងអស់ សុទ្ធតែត្រូវបានពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការគ្រប់ គ្រងធនធានមនុស្សទោះតិចឬច្រើនក្តី។ ព្រោះថាស្ថាប័នទទួលបានផលប្រយោជន៍ពីការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់និយោជិត ដែលត្រូវចាត់ទុកធនធានមនុស្សប្រកបដោយសមត្ថភាពនិងទេពកោសល្យជាមូលធន និងជាទ្រព្យសម្បត្តិអរូបិយ៍ ដែលជានាឱ្យប្រៀបខ្លាំងរបស់ស្ថាប័ន។ ដូចនេះ ការកៀងគរ ការអភិវឌ្ឍន៍ និងការរក្សាទុកធនធានមនុស្ស ដែលមានសមត្ថភាពខ្ពស់ សម្រាប់ស្ថាប័នគឺជាសមត្ថកិច្ចសំខាន់របស់អ្នកគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស។

៦.៤ ដំណើរការនៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស

៦.៤.១ ផែនការធនធានមនុស្ស

ផែនការធនធានមនុស្ស គឺជាដំណើរការនៃការកំណត់តម្រូវការធនធានមនុស្សទាំងចំនួន ជំនាញ បទពិសោធន៍ ឆ្លើយតបទៅនឹងការអនុវត្តផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ ដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័នប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផល។ ជំហានសំខាន់ៗ នៃការធ្វើផែនការធនធានមនុស្សនេះ គឺទីមួយ ត្រូវពិនិត្យគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន ទីពីរគឺព្យាករណ៍តម្រូវការធនធានមនុស្សដែលចាំបាច់ឆ្លើយតបនឹងគោលដៅនៃផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន ទីបីពិនិត្យវាយតម្លៃលើធនធានមនុស្សដែលមានស្រាប់ក្នុងស្ថាប័នគិតទាំងចំនួន ជំនាញ បទពិសោធន៍ និងសមត្ថភាព ទីបួនប្រៀបធៀបតម្រូវការធនធានមនុស្សនិងធនធានមនុស្សដែលមានស្រាប់ ទីប្រាំគឺការរៀបចំវិធីដោះស្រាយឆ្លើយតបលើលទ្ធផលនៃកាប្រៀបធៀប។ ក្នុងនោះប្រសិនបើលទ្ធផលប្រៀបធៀបបង្ហាញថាតម្រូវការធនធានមនុស្សច្រើនជាងធនធានមនុស្សដែលមានស្រាប់ នោះជំរើសដែលស្ថាប័នអាចឆ្លើយតបគឺ ជ្រើសរើសបន្ថែមពីខាងក្រៅ ធ្វើកិច្ចសន្យាជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ជ្រើសរើសកម្លាំងការងារមិនពេញម៉ោង បន្ថែមម៉ោងការងារលើអ្នកកំពុងធ្វើការស្រាប់ តម្លើងតំណែងការងារ ឬបណ្តុះបណ្តាលបន្ថែម។ល។ ប៉ុន្តែប្រសិនបើលទ្ធផលប្រៀបធៀបបង្ហាញថាតម្រូវការតិចជាងធនធានមនុស្សដែល

មាន នោះដំរើសដែលស្ថាប័នអាចឆ្លើយតបគឺ អាចកាត់បន្ថយម៉ោងការងារ ចែករំលែកការងារគ្នា កាត់បន្ថយនិយោជិត កាត់បន្ថយចំណាយ ឬលើកទឹកចិត្តឱ្យស្ម័គចិត្តចូលនិវត្តន៍។ ម៉្យាងទៀតប្រសិនបើលទ្ធផលនៃការប្រៀបធៀបបង្ហាញថាតម្រូវការធនធានមនុស្សស្មើនឹងធនធានមនុស្សដែលមានស្រាប់ នោះអាចនឹងធ្វើការកែសម្រួលកម្លាំងការងារផ្ទៃក្នុងស្ថាប័ន ផ្លាស់ប្ដូរគ្នា ឬជំនួសអ្នកដែលបានចាកចេញ។

៦.៤.២ ការប្រកាសជ្រើសរើស

ការប្រកាសជ្រើសរើស គឺជាដំណើរការកៀងគរ ទាក់ទាញឲ្យបេក្ខជនដែលចាប់អារម្មណ៍ និងមានសមត្ថភាពសមស្របទៅនឹងការងារ មកដាក់ពាក្យធ្វើការងារ។ ដំណើរការនេះ ផ្នែកគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សត្រូវធ្វើការវិភាគការងារដែលជាប្រព័ន្ធមួយប្រមូលនិងរៀបចំព័ត៌មានអំពីការងារ ភារៈកិច្ច និងការទទួលខុសត្រូវ ចំពោះការងារផ្សេងៗដែលនឹងត្រូវធ្វើ។ ការវិភាគការងារចែកចេញជាពីរផ្នែកគឺទីមួយ ការរៀបរាប់ពីការងារដែលជាឯកសាជាផ្លូវការអំពីការងារ ភារៈកិច្ច ការទទួលខុសត្រូវ និងលក្ខខណ្ឌធ្វើការងារ ទីពីរគឺការបញ្ជាក់ពីសមត្ថភាពនៃការងារកំណត់ពីចំណេះដឹង ជំនាញ និងសមត្ថភាពចាំបាច់ដើម្បីធ្វើការងារឲ្យទទួលបានជោគជ័យ។

៦.៤.៣ ការជ្រើសរើស

ជាដំណើរការជ្រើសយកបេក្ខជនដែលបានដាក់ពាក្យសុំធ្វើការងារ ដោយអនុវត្តតាមនីតិវិធីបន្តបន្ទាប់ដូចជាការវាយតម្លៃលើពាក្យស្នើសុំ ការចម្រាញ់ចេញពីបញ្ជីបេក្ខជន ការធ្វើសម្ភាសន៍លើកទីមួយ ការធ្វើតេស្តការងារ ការធ្វើសម្ភាសន៍លើកទីពីរ ការវាយតម្លៃតាមលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ និងការសម្រេចចិត្តជ្រើសយកមកបំរើការងារក្នុងស្ថាប័ន ការពិនិត្យមើលអ្នកធានា និងការពិនិត្យសុខភាពជាដើម។

៦.៤.៤ ការតម្រង់ទិស

ការតម្រង់ទិស គឺជាការជួយនិយោជិតថ្មីៗ ឱ្យបានយល់ដឹងអំពីក្រុមហ៊ុន និងអំពីអ្វីដែលពួកគាត់ត្រូវគេរំពឹងចង់បាននៅក្នុងការអនុវត្តការងារ ហើយក៏ជួយកាត់បន្ថយនូវការព្រួយបារម្ភដំបូង

របស់ពួកគាត់។ ការតម្រង់ទិសក៏ជួយឱ្យនិយោជិតមានភាពស្និទស្នាលជាមួយនិងសហសេវិកការងារ និងផ្តល់ឱកាសឱ្យពួកគាត់បានរៀនសូត្រអំពីបញ្ហាផ្ទៃក្នុង គោលនយោបាយបុគ្គលិក អត្ថប្រយោជន៍ សម្ភារៈ ទីកន្លែងបន្ទប់ហ្វូតូកូពី និងដឹងពីកន្លែងផ្គត់ផ្គង់ផ្សេងៗ។ល។

៦.៤.៥ ការបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្ស

ការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវបានរៀបចំធ្វើដើម្បីផ្តល់ឱ្យនិយោជិតនូវជំនាញជាក់លាក់ ដើម្បីបង្កើនប្រសិទ្ធភាពការអនុវត្តការងារ។ ការបណ្តុះបណ្តាលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពក៏អាចបង្កើនការលើកទឹកចិត្ត និងបង្កើនសក្តានុពលស្ថាប័ន។ ផ្ទុយទៅវិញ ការបណ្តុះបណ្តាលមិនបានល្អ មិនសមស្រប មិនគ្រប់គ្រាន់ វាក៏អាចជាប្រភពបាក់ទឹកចិត្តដល់និយោជិតដែលបានចូលរួម។ កម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពគឺត្រូវធ្វើឡើងតាមដំណាក់សំខាន់ៗដូចជា គឺទីមួយត្រូវមានការវាយតម្លៃតម្រូវការបណ្តុះបណ្តាល ទីពីរត្រូវកំណត់គោលដៅដែលចង់បានសម្រាប់លទ្ធផលនៃការបណ្តុះបណ្តាល ទីបីត្រូវជ្រើសរើវិធីដែលមានប្រសិទ្ធភាពដើម្បីធ្វើការបណ្តុះបណ្តាល ទីបួនអនុវត្តកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល និងទីប្រាំធ្វើការវាយតម្លៃនៃលទ្ធផលបណ្តុះបណ្តាល។ ការអភិវឌ្ឍធនជានមនុស្ស គឺពាក់ព័ន្ធទៅនឹងសកម្មភាពដែលរៀបចំឡើងដើម្បីជួយនិយោជិតឱ្យមានការរីកចំរើន និងរៀនសូត្រជំនាញចាំបាច់ដែលស្របនឹងអជិពរបស់ពួកគេនាពេលអនាគត។ កម្មវិធីជួយបង់ថ្លៃសិក្សាឲ្យនិយោជិត គឺជាកម្មវិធីមួយដែលគាំទ្រដល់ការអភិវឌ្ឍសមត្ថភាពរបស់និយោជិត និងជាការលើកទឹកចិត្ត និងរក្សាឱ្យនិយោជិតពេញចិត្តនឹងបន្តការងារយូរអង្វែងនៅក្នុងស្ថាប័ន។

៦.៤.៦ ការវាយតម្លៃការងាររបស់និយោជិត

ជាទូទៅការវាយតម្លៃការងាររបស់និយោជិត មានគោលដៅសំខាន់ៗបី៖ ទីមួយ គឺជាការបើកទូលាយនូវ
បណ្តាញប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងអ្នកគ្រប់គ្រងនិងនិយោជិត ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចបញ្ជូនព័ត៌មានទៅនិយោជិត ហើយរំពឹងថានឹងទទួលបានការឆ្លើយតបពីនិយោជិតមកវិញនូវអ្វីដែលមានក្នុងចិត្តរបស់ពួកគេ។ ទីពីរ គឺវាផ្តល់ការឆ្លើយតបវិញដោយស្ថាបនាដល់និយោជិត ដែលជាចណុចវិជ្ជមានអាចឱ្យពួកគេយកទៅអនុវត្តដើម្បីពង្រឹងភាពខ្លាំង និងកាត់បន្ថយភាពកំសោយរបស់ពួកគេ។ ការវាយតម្លៃ

ការងារក៏ជាផ្នែកសំខាន់មួយសម្រាប់ការតម្រង់ទិសអាជីពការងាររបស់និយោជិតនាពេលអនាគតផង ដែរ។ ជាចុងក្រោយ ការវាយតម្លៃការងាររបស់និយោជិតអាចជួយឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការសម្រេចចិត្ត ថា និយោជិតណាដែលគួរទូទាត់ច្រើនជាងគេចំពោះការងារ។ វិធីសាស្ត្រវាយតម្លៃអាចមានច្រើនក្នុង ការអនុវត្តដើម្បីវិនិច្ឆ័យចំពោះនិយោជិត ដូចជាវិធីប្រៀបធៀបពីម្នាក់ទៅម្នាក់ទៀត របៀបវាយតម្លៃ ធៀបទៅនឹងស្តង់ដារ របៀបវាយតម្លៃផ្អែកលើចរឹកលក្ខណៈរបស់និយោជិត របៀបវាយតម្លៃផ្អែកលើ ឥរិយាបថការងាររបស់និយោជិត និងរបៀបវាយតម្លៃ ផ្អែកលើលទ្ធផលការងាររបស់និយោជិត ជាដើម។

៦.៤.៧ សំណងទូទាត់ និងអត្ថប្រយោជន៍ផ្សេងៗ

និយោជិតជាទូទៅត្រូវបានទូទាត់ឱ្យដោយផ្អែកលើការលះបង់និងការរួមចំណែករបស់ពួក គេ។ មានគោលដៅសំខាន់ៗបីនៃប្រព័ន្ធទូទាត់ដល់និយោជិត ទីមួយ គឺដើម្បីទាក់ទាញធនធានដែល មានគុណភាពខ្ពស់ពីទីផ្សារពលកម្ម ទីពីរ គឺដើម្បីរក្សាទុកនិយោជិតល្អដែលកំពុងធ្វើការក្នុងស្ថាប័ន និងទីបី គឺលើកទឹកចិត្តនិយោជិតឱ្យខិតខំធ្វើការសកម្មឡើង និងជួយឲ្យស្ថាប័នសម្រេចគោលដៅ យុទ្ធសាស្ត្ររបស់ខ្លួន។ ជាទូទៅសំណងទូទាត់សរុបដល់និយោជិតចែកចេញជាបីផ្នែក គឺទីមួយ សំណងទូទាត់ជាមូលដ្ឋាន គឺជាបរិមាណសាច់ប្រាក់ថេរដែលនិយោជិតរំពឹងទទួលបានពីការធ្វើ ការងាររបស់ខ្លួនអាចគិតប្រចាំថ្ងៃ ប្រចាំសប្តាហ៍ ប្រចាំខែ។ល។ ទីពីរ គឺជាប្រាក់លើកទឹកចិត្តអាចត្រូវ បានទូទាត់ជារង្វាន់ឱ្យនិយោជិតទៅតាមការងារល្អរបស់ពួកគេ។ ការលើកទឹកចិត្តអាចត្រូវបានធ្វើ ឡើងជាការរួមចំណែករបស់បុគ្គលផ្ទាល់ ឬជាក្រុមការងារ ឬជាផ្នែកណាមួយនៃស្ថាប័ន ឬក៏ស្ថាប័ នទាំងមូល ដែលជាទូទៅបរិមាណគឺគិតជាភាគរយនៃសំណងទូទាត់ជាមូលដ្ឋាន។ ទីបី គឺអត្ថ ប្រយោជន៍ ដែលអាចជាសំណងទូទាត់ដោយប្រយោល ដូចជាការធានារ៉ាប់រងសុខភាព ប្រាក់ សោធន៍ ធានារ៉ាប់រងភាពអត់ការងារធ្វើ វិស្សមកាល ឈប់សម្រាកពេលឈឺ។ល។

៦.៤.៨ សុខភាព និងសុវត្ថិភាពនិយោជិត

សុខភាព គឺសំដៅទៅលើភាពជៀសផុតពីជំងឺឈឺស្កាត់ផ្សេងៗរបស់និយោជិតក្នុងការងារ ដែលបង្កលក្ខណៈពួកគេមានកម្លាំងកាយ និងកម្លាំងប្រាជ្ញាគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន

ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផល។ សុវត្ថិភាព គឺជាការយោកចិត្តទុកដាក់របស់ស្ថាប័នលើការការការពារនិយោជិត ពីការប៉ះទង្គិចដោយរងរបួស ឬគ្រោះថ្នាក់ចៃដន្យក្នុងពេលកំពុងធ្វើការងារ។ ដូចនេះការយកចិត្តទុកដាក់ពីសុខភាព និងសុវត្ថភាពគឺជាកត្តាសំខាន់ដើម្បីជានានិរន្តរភាពដំណើរការប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន។

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុម៖

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗជ្រើសរើសយកស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនណាមួយដែលក្រុមខ្លួនស្គាល់ច្បាស់ បន្ទាប់មកធ្វើការពិភាក្សាលើការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សរបស់ថស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុននោះនិងធ្វើបទបង្ហាញពីលទ្ធផលដែលក្រុមបានរកឃើញ។

មេរៀនទី ៧

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

លទ្ធផលរំពឹងទុក: ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. បែងចែកអត្ថន័យនៃភាពខុសគ្នារវាងការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ
២. យល់ពីប្រភពផ្សេងៗគ្នានៃអំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំ
៣. យល់ដឹងអំពីទ្រឹស្តី និងរបៀបខុសៗគ្នានៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ
៤. ប្រើប្រាស់ស្ទីលដឹកនាំប្រភេទណាដែលសមស្របបំផុតទៅនឹងស្ថានភាពមួយ
៥. ស្វែងយល់ពីទស្សនៈវិស័យបច្ចុប្បន្ននៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលទទួលបានជោគជ័យ

៧.១ ការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ការគ្រប់គ្រង គឺជាដំណើរការនៃការធ្វើផែនការ ចាត់តាំង ដឹកនាំ និងត្រួតពិនិត្យ លើធនធានមនុស្ស និងធនធានផ្សេងៗទៀត ដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័នប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផល។ ចំណែកការដឹកនាំ គឺជាដំណើរការជំរុញ ឬជះឥទ្ធិពលទៅលើអ្នកដទៃ ឱ្យធ្វើសកម្មភាពដោយសុឆន្ទៈដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន។

ជាទូទៅ មិនមែនអ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់សុទ្ធតែជាអ្នកដឹកនាំ ហើយក៏មិនមែនអ្នកដឹកនាំទាំងអស់សុទ្ធតែជាអ្នកគ្រប់គ្រងទេ។ អ្នកគ្រប់គ្រង ជាអ្នកដែលត្រូវបានគេតែងតាំងឱ្យទទួលខុសត្រូវលើមុខដំណែងណាមួយនៅក្នុងស្ថាប័ន ហើយអាចប្រើឥទ្ធិពលរបស់ខ្លួនទៅលើអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់តាមសិទ្ធអំណាចដែលគេកំណត់ឱ្យក្នុងមុខដំណែង។ ចំណែកអ្នកដឹកនាំវិញ អាចជាអ្នកដែលត្រូវបានគេតែងតាំងផង និងក៏ជាអ្នកដែលអាចមិនត្រូវបានគេតែងតាំងផង មានន័យថាភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ពួកគេ អាចកើតឡើងដោយឯកឯងពីក្នុងស្ថាប័នឬក្រុមការងាររបស់ខ្លួន ហើយអាចមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃដោយចរិកលក្ខណៈពិសេសនិងអំណាចផ្ទាល់របស់ខ្លួន។ ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងមានអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ (Subordinates) ដែលធ្វើការងារគ្មានជំរើសតាមការបញ្ជារបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ចំណែក

អ្នកដឹកនាំវិញមានអ្នកដើរតាម (Followers) ដែលពួកគេធ្វើការងារតាមការស្ម័គចិត្ត។ ខាងក្រោមនេះគឺជាតារាងប្រៀបធៀបចំណុចសំខាន់នៃភាពខុសគ្នារវាងការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ។

តារាងប្រៀបធៀបលក្ខណៈខុសគ្នានៃការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

	ការគ្រប់គ្រង	**ភាពជាអ្នកដឹកនាំ**
ការចង្អុរបង្ហាញ	- ធ្វើផែនការ និងថវិការ - មើលទៅថ្នាក់ក្រោម	- បង្កើតចក្ខុវិស័យ និងយុទ្ធសាស្ត្រ - មើលវែងឆ្ងាយទៅខាងក្រៅ
តម្រូវតាម	- ចាត់តាំងគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក - ដឹកនាំ និងត្រួតពិនិត្យ - កំណត់ព្រំដែន ការងារ	- បង្កើតគុណតម្លៃនិងវប្បធម៌ស្ថាប័ន - ជួយឱ្យមានការរីកចម្រើន - កាត់បន្ថយព្រំដែនការងារ
ទំនាក់ទំនង	- ផ្តោតលើកម្មវត្ថុនៃការង ផលិតកម្មលក់និងសេវាកម្ម - ផ្អែកលើអំណាចតាមមុខនាទី - ធ្វើសកម្មភាពជាចៅហ្វាយ	- ផ្តោតសំខាន់លើមនុស្ស ជំរុញ និង លើកទឹកចិត្តអ្នកដើរតាម - ផ្អែកលើអំណាចបុគ្គលផ្ទាល់ - ធ្វើសកម្មភាពជាអ្នកបង្ហាត់បង្ហាញ
សមត្ថភាពផ្ទាល់របស់បុគ្គល	- ផ្តាច់ការងារពីមនោសញ្ចេតនា - គិតតាមជំនាញឯកទេស - និយាយច្រើន - អនុលោមតាមគោលការណ៍ - យល់ច្បាស់កិច្ចការក្នុងស្ថាប័ន	- ភ្ជាប់ការងារដោយមនោសញ្ចេតនា - បើកចិត្តទូលាយ - ស្តាប់ច្រើន - បត់បែន និងលើកទឹកចិត្ត - យល់ច្បាស់ពីបុគ្គលផ្ទាល់
លទ្ធផល	- រក្សាស្ថេរភាពរបស់ស្ថាប័ន	- ជំរុញឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរស្ថាប័ន

តារាងទី៧.១ ប្រៀបធៀបលក្ខណៈខុសគ្នានៃការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ

៧.២ អំណាចនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាដំណើរការនៃការបំផុសឱ្យអ្នកដ៏ទៃខិតខំធ្វើការដោយសុឆន្ទៈដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន។ ប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាដំណើរការបញ្ចូលគ្នានៃចរឹតលក្ខណៈរបស់បុគ្គលខ្លួន សមត្ថភាព និងឥរិយាបទ ដើម្បីដឹកនាំឱ្យស្របទៅនឹងស្ថានភាពជាក់ស្តែងណាមួយ។ សមត្ថភាពក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាការជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដ៏ទៃដោយអំណាចដែលមានរបស់ខ្លួន។ អំណាចដែលអ្នកដឹកនាំមាន អាចចែកចេញជាពីផ្នែកគឺ អំណាចតាមមុខតំណែង និងអំណាចចេញពីបុគ្គលខ្លួនឯងផ្ទាល់។

៧.២.១ អំណាចមុខនាទី

អំណាចមុខនាទី ឬមុខតំណែង គឺជាអំណាចដែលត្រូវបានផ្តល់ឱ្យដោយស្ថាប័ន វាជាឋានៈជាផ្លូវការនៃការប្រើសិទ្ធអំណាចក្នុងឋានានុក្រមនៃរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ន។ អំណាចនេះអាចចែកចេញជាបីប្រភេទគឺះ

ក. អំណាចដោយបង្ខិតបង្ខំ (Coercive Power) ជាអំណាចដែលអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់ធ្វើឱ្យមានការភ័យខ្លាច។ អ្នកដឹកនាំម្នាក់ដែលប្រើអំណាចដោយបង្ខំមានសិទ្ធប្រើការដាក់ទណ្ឌកម្មលើអ្នកក្រោមបង្គាប់ខ្លួន ហើយអ្នកទាំងនោះត្រូវគោរពតាមដើម្បីជៀសផុតពីការដាក់ទណ្ឌកម្មទាំងនោះ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចអនុវត្តគោលការណ៍អវត្តមានរបស់ស្ថាប័ន ដែលជាសកម្មភាពគោរពវិន័យរដ្ឋបាលដើម្បីគម្រាមឱ្យអ្នកក្រោមបង្គាប់ធ្វើតាម។ ផ្ទុយទៅវិញអ្នកគ្រប់គ្រងមិនសូវមានឥទ្ធិពលដោយបង្ខិតបង្ខំទៅលើនិយោជិតទេ ប្រសិនបើមានកិច្ចព្រមព្រៀងណាមួយជាមួយសហជីពកម្មករ។

ខ. អំណាចដោយរង្វាន់ (Reward Power) ជាអំណាចដែលអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់តាមរយៈការផ្តល់រង្វាន់លើកទឹកចិត្ត។ អ្នកដឹកនាំដែលប្រើអំណាចដោយរង្វាន់មានសិទ្ធប្រើអ្វីដែលមានតម្លៃលើកទឹកចិត្តដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់ ហើយអ្នកទាំងនោះត្រូវគោរពតាមដោយរំពឹងថានឹងទទួលបានរង្វាន់តាមការសន្យាពីអ្នកដឹកនាំ។ តម្លៃនៃរង្វាន់អាចជាហិរញ្ញវត្ថុ ដូចជា

ការបង្កើនប្រាក់កម្រៃ ប្រាក់រង្វាន់ ប្រាក់កម្រៃជើងសារ។ល។ ចំពោះរង្វាន់ដែលមិនមែនហិរញ្ញវត្ថុ ដូចជាការសសើរ ការឱ្យតម្លៃ ការទទួលស្គាល់ស្នាដៃ ការផ្តល់ឋានៈតួនាទីជាដើម។ ឧទាហរណ៍ និយោជិតដែលធ្វើការបានល្អ ត្រូវបានវាយតម្លៃថាជានិយោជិតឆ្នើម និងទទួលបានរង្វាន់លើកទឹកចិត្តច្រើនពីអ្នកគ្រប់គ្រង។ ផ្ទុយទៅវិញប្រសិនបើគោលការណ៍របស់ស្ថាប័នបញ្ជាក់ថា និយោជិតទាំងអស់ត្រូវបានទទួលការកើនឡើងនៃប្រាក់បៀវត្សស្មើៗគ្នា នោះអំណាចរង្វាន់របស់អ្នកដឹកនាំនឹងថយចុះ ព្រោះគាត់មិនអាចបង្កើនឱ្យនរណាម្នាក់ខ្ពស់ជាងបានឡើយ។

គ. អំណាចផ្លូវច្បាប់ (Legitimate Power) ជាអំណាចដែលអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលលើអ្នកក្រោមបង្គាប់តាមរយៈសិទ្ធអំណាចជាផ្លូវការដែលត្រូវបានផ្តល់ដោយស្ថាប័ន។ អ្នកដឹកនាំដែលប្រើអំណាចតាមផ្លូវច្បាប់ មានសិទ្ធបញ្ជាទៅអ្នកក្រោមបង្គាប់ឱ្យធ្វើកិច្ចការអ្វីមួយដែលខ្លួនបានកំណត់ ហើយអ្នកទាំងនោះត្រូវមានកាតព្វកិច្ចគោរពអនុវត្តតាមបញ្ជាស្របច្បាប់របស់អ្នកដឹកនាំ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកដឹកនាំបញ្ជាឱ្យអ្នកក្រោមបង្គាប់ខ្លួន ធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពវេបសាយរបស់ស្ថាប័ន អ្នកក្រោមបង្គាប់ត្រូវតែគោរពអនុវត្តតាម ព្រោះជាសិទ្ធអំណាចស្របច្បាប់របស់មេដឹកនាំខ្លួន។ ផ្ទុយទៅវិញ នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកម្នាក់ខ្វះសិទ្ធអំណាចបញ្ជាទៅអ្នកគ្រប់គ្រងតាមខ្សែបញ្ជាផ្ទាល់ នោះអ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកនេះគ្មានអំណាចស្របច្បាប់ទៅលើអ្នកគ្រប់គ្រងតាមខ្សែបញ្ជាផ្ទាល់ទេ។ ដូចនេះអ្នកដឹកនាំមានអំណាចស្របច្បាប់ច្រើនលើខ្សែបញ្ជារបស់ខ្លួនផ្ទាល់ ជាជាងលើឋានានុក្រមស្មើគ្នាក្នុងស្ថាប័នមួយ។

៧.២.២ អំណាចបុគ្គល

អំណាចបុគ្គល គឺជាអំណាចដែលកើតចេញពីសមត្ថភាពពិសេសផ្ទាល់របស់បុគ្គល ហើយមានឥទ្ធិពលធ្វើឱ្យអ្នកដទៃគោរពនិងអនុវត្តតាម ក្នុងស្ថានភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ខ្លួន។ អំណាចប្រភេទនេះត្រូវបានចែកចេញជាពីរៈ

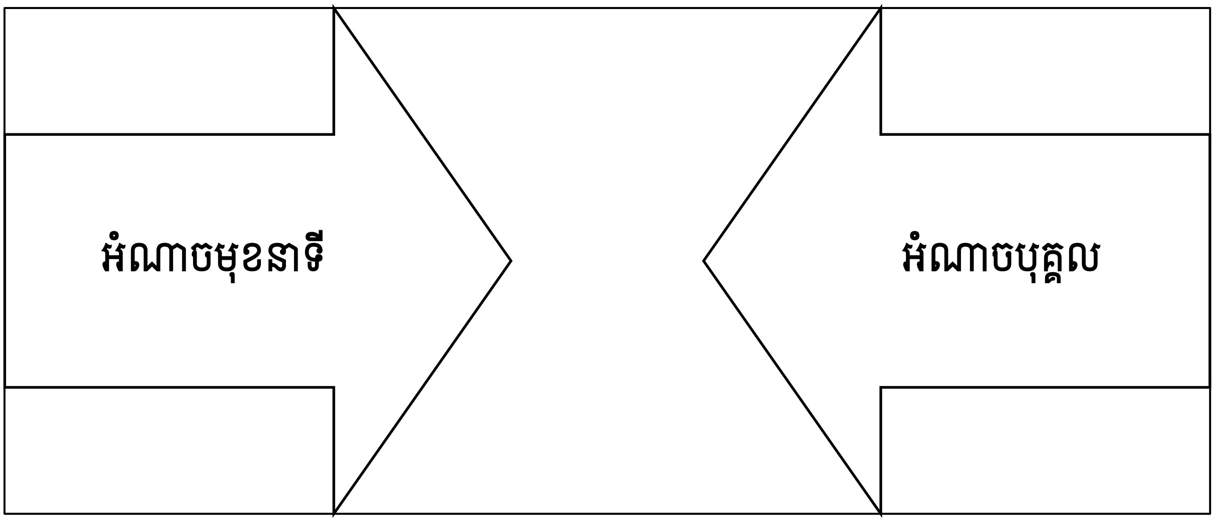
ក. អំណាចឯកទេស (Expert Power) ជាអំណាចដែលអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃដោយសមត្ថភាពចំណេះដឹង ជំនាញពិសេសរបស់ខ្លួននៅក្នុងការងាររបស់ស្ថាប័ន។ អ្នកដឹកនាំប្រើអំណាចឯកទេស ដោយអ្នកដទៃទទួលស្គាល់ និងឲ្យតម្លៃថាជាសមត្ថភាពពិសេសជាងគេដែល

គួរគោរព និងរៀនសូត្រតាម។ ឧទាហរណ៍ ប្រធានផ្នែកលក់ម្នាក់បានផ្តល់គំនិត ឬវិធីសាស្ត្រទាក់ទាញអ្នកទិញ ដល់ក្រុមអ្នកលក់ ហើយបន្ទាប់ក្រុមអ្នកលក់ក៏បានផ្លាស់ប្តូរវិធីសាស្ត្រលក់របស់ខ្លួនតាមការណែនាំរបស់ប្រធាន ព្រោះពួកគេគោរពតាមឯកទេសរបស់ប្រធាន។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏ប្រធានរូបនេះមិនមានអំណាចឯកទេសក្នុងផ្នែកផ្សេងទៀតទេ ដូចជាផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុជាដើម។ ដូចនេះក្រុមអ្នកលក់អាចមិនយកចិត្តទុកដាក់លើការផ្តល់គំនិតរបស់ប្រធានផ្នែកលក់ ប្រសិនបើពួកគេពាក់ព័ន្ធទៅនឹងបញ្ហាហិរញ្ញវត្ថុ។

ខ. អំណាចគំរូ (Reference Power) ជាអំណាចដែលអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃដោយផ្អែកលើ ការកំណត់អត្តសញ្ញាណ ការធ្វើត្រាប់តាម ភក្តីភាព និងភាពទាក់ទាញ នៃលក្ខណៈរបស់បុគ្គលអ្នកដឹកនាំ។ អ្នកក្រោមបង្គាប់ពេញចិត្តនឹងធ្វើតាមដោយពួកគេបានកំណត់អត្តសញ្ញាណមួយចំនួនជាមួយអ្នកដឹកនាំ ដែលអាចចូលចិត្តចរិតលក្ខណៈ សាវតា ឬឥរិយាបថ របស់ពួកគេ។ ក្នុងស្ថានភាពផ្សេងទៀត អ្នកដើរតាមអាចនឹងជ្រើសរើសវិធីធ្វើត្រាប់ឬយកគំរូតាមអ្នកដឹកនាំដោយស្លៀកសំលៀកបំពាក់ដូចគ្នា ធ្វើការត្រូវម៉ោងគ្នា ឬមានទស្សនៈគ្រប់គ្រងដូចគ្នា។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងក្មេងៗដែលមានមហិច្ឆតាខ្ពស់ តែងតែយកគំរូ និងធ្វើត្រាប់តាមវិធីដឹកនាំ និងរបៀបធ្វើការងារ ពីអគ្គនាយកគ្រប់គ្រងល្បីៗដែលមានភាពទាក់ទាញ និងទទួលបានជោគជ័យ។ ចំពោះអគ្គនាយកគ្រប់គ្រង ដែលមិនសូវមានសមត្ថភាព គេមិនសូវចូលចិត្ត និងមានការគោរពតិចតួច នោះមិនសូវមានអំណាចគំរូនោះទេ។

ដូចនេះ អ្នកដឹកនាំដែលទទួលបានអំណាចមុខងារ (position power) អាចប្រើសិទ្ធរបស់ខ្លួន បញ្ជាអ្នកក្រោមបង្គាប់ធ្វើកិច្ចការអ្វីដែលគេកំណត់ឱ្យ ព្រោះគាត់អាចផ្តល់រង្វាន់ ឬដាក់ទណ្ឌកម្មដល់ក្រោមបង្គាប់គាត់។ ចំពោះអ្នកដឹកនាំដែលគេចូលចិត្ត គោរពកោតសរសើរ និងមានជំនាញផ្ទាល់ខ្លួនច្បាស់លាស់ (personal power) ដែលអាចឱ្យអ្នកដទៃរៀនសូត្រតាម នោះនឹងមានឥទ្ធិពលដល់អ្នកនៅក្នុងស្ថាប័នរបស់ខ្លួន។ ដូចនេះ រាល់ប្រភពនៃអំណាចទាំងអស់សុទ្ធតែមានសារៈសំខាន់សម្រាប់អ្នកដឹកនាំ។ ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ក្រោម (First-line Managers) មានអំណាចស្របច្បាប់តិចជាងក្នុងការបង្ខំឬផ្តល់រង្វាន់ បើធៀបទៅនឹងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល (Middle Managers) និងថ្នាក់ខ្ពស់ (Top Managers)។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏វាងាយស្រួលក្នុងការសន្មតថាអ្នកដឹកនាំដែលមានអំណាចខ្លាំង គឺជាអ្នកដឹកនាំដែលមានអំណាចស្របច្បាប់ច្រើន

ហើយមានឥទ្ធិពលការផ្តល់រង្វាន់ និងការដាក់ទណ្ឌកម្មសំខាន់ៗ។ ហើយវាក៏ជាការសំខាន់ណាស់ដែរ ដែលមិនត្រូវមើលស្រាលចំពោះប្រភពអំណាចចេញពីលក្ខណៈពិសេសរបស់បុគ្គលជាអំណាចឯកទេស និងអំណាចគំរូ។



រូបទី ៧.១ ប្រភពអំណាចពីរនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

៧.៣ របៀបឬរចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ជាទស្សនៈទូទៅនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដែលត្រូវបានគេលើយកមកសិក្សា ចែងជាបីរបៀបៈ ក្នុងនោះរួមមាន (១)លក្ខណៈពិសេសនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Trait Approach to Leadership) (២) ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Behavioral Approach to Leadership) និងទី (៣) ស្ថានភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Situational Approach to Leadership) ។

៧.៣.១ ចរិតលក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ចរិតលក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាទស្សនៈបូរាណមួយដែលផ្តោតសំខាន់លើបុគ្គលម្នាក់ៗ ដោយកំណត់យកលក្ខណៈពិសេសរបស់បុគ្គលនោះ ថាជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធភាពខុសពី

មនុស្សធម្មតា។ តើមានលក្ខណៈពិសេសអ្វីខ្លះ ដែលចាត់ទុកថាបុគ្គលមានភាពអស្ចារ្យក្នុងការដឹកនាំ។

ក. កម្លាំងចិត្ត សំដៅទៅលើលក្ខណៈពិសេសរបស់បុគ្គល ដែលឆ្លុះបញ្ចាំងពីកម្រិតខ្ពស់នៃការខិតខំប្រឹងប្រែងធ្វើកិច្ចការអ្វីមួយ រួមទាំងមានតម្រូវការខ្ពស់ក្នុងការសម្រេចសមិទ្ធផលផ្សេងៗ តស៊ូឥតរួញរាដើម្បីធ្វើអ្វីមួយឱ្យប្រសើរឡើង មានមហិច្ឆិតាខ្ពស់ មានថាមពលខ្លាំង មានការតាំងចិត្តយ៉ាងមុតមាំ និងមានគំនិតផ្តួចផ្តើម។ ដូចនេះជាទូទៅ តម្រូវការខ្ពស់ក្នុងការសម្រេចសមិទ្ធផលរបស់អ្នកដឹកនាំ តែងតែឆ្លុះបញ្ចាំងពីការរីកចំរើនរបស់ស្ថាប័ន។ យ៉ាងណាក៏ដោយតម្រូវការខ្ពស់នៃការសម្រេចសមិទ្ធផលនេះ ក៏អាចមានផលវិបាកខ្លះដែរ ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើតែសមិទ្ធផលរបស់បុគ្គលខ្លួន ហើយពុំបានគិតពីការចូលរួមរបស់អ្នកដ៏ទៃ ដែលមិនមានអំណាច និងការទទួលខុសត្រូវគ្រប់គ្រាន់។

ខ. ការជំរុញទឹកចិត្តជាអ្នកដឹកនាំ អ្នកដឹកនាំដែលខ្លាំង គឺជាអ្នកដែលចង់តែដឹកនាំគេ។ ការជំរុញទឹកចិត្តខ្លាំងចង់តែដឹកនាំគេ គឺជាការកើតឡើងនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ សារៈសំខាន់គឺមានតម្រូវការខ្ពស់ចំពោះអំណាច ដែលចង់ក្លាយទៅជាអ្នកដឹកនាំគេ ជាជាងមានតួនាទីធ្វើតាមគេ។ អ្នកមានតម្រូវការនៃអំណាចខ្ពស់ គឺជាមនុស្សដែលខិតខំប្រើឥទ្ធិពលទៅលើអ្នកដ៏ទៃ និងរក្សាបាននូវផលប្រយោជន៍ និងបំពេញបំណងក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ខ្លួន។ នៅពេលដែលតម្រូវការអំណាចត្រូវបានប្រើក្នុងវិធីមួយដែលមានក្រមសីលធម៌ និងការទទួលខុសត្រូវក្នុងសង្គម នោះអ្នកដឹកនាំនឹងជំរុញឱ្យមានការជឿជាក់កាន់តែខ្លាំង មានការគោរព និងមានសុឆន្ទៈក្នុងការចូលរួមសម្រេចចក្ខុវិស័យរបស់គេ។

គ. សុចរិតភាព សុចរិតភាព វាជាការឆ្លើយតបរវាងសកម្មភាព និងពាក្យសម្តីរបស់បុគ្គលម្នាក់។ ភាពស្មោះត្រង់ និងការជឿទុកចិត្ត វាជាលក្ខណៈពិសេសរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ជាពិសេសសម្រាប់អ្នកដឹកនាំ ដែលធ្វើឲ្យអ្នកដ៏ទៃមានទំនុកចិត្ត។

ឃ. ការទុកចិត្តលើខ្លួនឯង ទំនុកចិត្តលើខ្លួនឯង គឺជាកត្តាសំខាន់នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ព្រោះថាតួនាទីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រឈមនឹងបញ្ហាជាច្រើនដែលត្រូវដោះស្រាយ និងការបរាជ័យដែល

មិនអាចជៀសរួច។ ដូចនេះ អ្នកដឹកនាំដែលមានទំនុកចិត្តលើខ្លួនឯងក្នុងការជំនះឧបសគ្គនានាក្នុងការសម្រេចចិត្តទោះក្នុងស្ថានភាពលំបាកស្មុគស្មាញយ៉ាងក៏ដោយ នោះនឹងធ្វើឲ្យមានជំនឿទុកចិត្តយ៉ាងខ្លាំងពីសំណាក់អ្នកអនុវត្តតាម។

ង. ចំណេះដឹងពីធុរៈកិច្ច អ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ គឺជាអ្នកដឹកនាំដែលមានចំណេះដឹងច្បាស់លាស់ពីវិស័យអាជីវកម្ម និងបញ្ហាបច្ចេកទេសក្នុងស្ថាប័នរបស់ខ្លួន។ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែមានភាពវៃឆ្លាតក្នុងការបកស្រាយព័ត៌មានជាច្រើនក្នុងការដឹកនាំរបស់ខ្លួន។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ចំណេះដឹងកម្រិតខ្ពស់មានសារៈប្រយោជន៍ក្នុងអាជីពរបស់ខ្លួន ប៉ុន្តែចុងក្រោយពួកគេយល់ថាមិនសំខាន់សម្រាប់តម្រូវការអ្នកឯកទេសដែលពាក់ព័ន្ធនៅនឹងបញ្ហារបស់ស្ថាប័ន។ ជាទូទៅអ្នកដឹកនាំធុរៈកិច្ចល្បីៗមកពីចិន ឥណ្ឌា និងសហរដ្ឋអាមេរិកសុទ្ធសឹងតែបង្ហាញនូវចរិតលក្ខណៈពិសេសទាំងនេះ ដោយហេតុថារបៀបដឹកនាំរបស់ពួកគេជានិច្ចកាលគឺរងឥទ្ធិពលខ្លាំងពីវប្បធម៌។ ទោះបីជាអ្នកដឹកនាំថ្នាក់ក្រោម ដែលមានវប្បធម៌ផ្សេងៗគ្នាបង្ហាញចរិតលក្ខណៈខុសៗគ្នាជាច្រើន ក៏នៅតែបញ្ចេញអកប្បកិរិយា ឥរិយាបថ និងជំនឿ ដែលបញ្ជាក់ពីវប្បធម៌ដោយលែករបស់ពួកគេដែរ។

ដូច្នេះហើយ ការដែលមានជំនាញផ្ទាល់ខ្លួនមួយ អាចជាកត្តាសំខាន់នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំព្រោះថាសមត្ថភាពយល់ដឹងពីតម្រូវការ និងគោលបំណងរបស់អ្នកដ៏ទៃ និងអាចតម្រូវពីរបៀបដឹកនាំរបស់ខ្លួនឱ្យស្របទៅតាមស្ថានភាពនោះ គឺជាប្រសិទ្ធភាពនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។

៧.៣.២ ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាការបង្ហាញនូវអ្វី ដែលល្អសម្រាប់សកម្មភាពនៃការដឹកនាំ។ ចំណុចនេះអាចបញ្ជាក់ថា តើអ្នកដឹកនាំផ្ដោតសំខាន់ទៅលើការងារ ឬផ្ដោតសំខាន់ទៅលើការធ្វើ ឱ្យអ្នកអនុវត្តតាមខ្លួនសប្បាយចិត្ត? ឬក៏អាចនិយាយបានថា តើអ្នកដឹកនាំគួរធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តតាមរបៀបផ្ដាច់ការ ឬតាមរបៀបប្រជាធិបតេយ្យ? អភិក្រមនៃឥរិយាបទក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំ (behavioral approach) បានធ្វើឱ្យកាត់បន្ថយនូវលក្ខណៈពិសេសរបស់បុគ្គល (trait approach) ដែលចូលចិត្តអនុវត្តន៍ជាក់ស្ដែងក្នុងការដឹកនាំរបស់ខ្លួន។ ការសិក្សាពីអភិក្រមនៃឥរិយាបថក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវបានកំណត់ទៅតាមកម្រិតនៃការយកចិត្តទុកដាក់របស់អ្នកដឹកនាំ

លើប្រសិទ្ធភាពនៃការអនុវត្តន៍ការងារ និងលើភាពពេញចិត្តនិងការចូលរួមរបស់និយោជិត។ សម្មតិកម្មនេះ ត្រូវបានកំណត់ពីឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព និងឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមិនសូវមានប្រសិទ្ធភាព។

ក. ការសិក្សារបស់សាកលវិទ្យាល័យ មីឈីហ្គែន (Michigan Studies)

អ្នកស្រាវជ្រាវនៅសាកលវិទ្យាល័យមីឈីហ្គែន ដឹកនាំដោយ Rensis Likert បានចាប់ផ្ដើមសិក្សាឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាំងពីចុងទស្សវត្តឆ្នាំ១៩៤០។ ផ្អែកតាមការធ្វើសម្ភាសន៍ដ៏ទូលំទូលាយមួយទាំងអ្នកដឹកនាំនិងអ្នកអនុវត្តតាម បានបង្ហាញទម្រង់ជាមូលដ្ឋានពីរនៃឥរិយាបថក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំ៖ ការដឹកនាំដែលផ្ដោតទៅលើតែការងារ និងការដឹកនាំដែលផ្ដោតទៅលើតែនិយោជិត។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានឥរិយាបថដឹកនាំប្រមូលផ្ដុំតែទៅលើការងារ មានន័យថាយកចិត្តទុកដាក់ខ្លាំងទៅលើប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ ពន្យល់ពីនីតិវិធីធ្វើការងារ និងផ្ដោតអារម្មណ៍ទៅលើតែការអនុវត្តន៍ការងារ។ ចំណែកអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានឥរិយាបថដឹកនាំប្រមូលផ្ដុំទៅលើតែនិយោជិត មានន័យថាយកចិត្តទុកដាក់ខ្លាំងទៅលើភាពស្និទស្នាល និងភាពពេញចិត្តរបស់និយោជិតជាមួយនឹងការងាររបស់ពួកគេ ហើយសំខាន់បំផុតគឺសុខមាភាពរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់។ របៀបទាំងពីរនៃឥរិយាបថក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ត្រូវបានសន្មតថាស្ថិតនៅលើចំណុចណាមួយនៃភាពខុសគ្នាទាំងពីរ។ ទោះបីជាលទ្ធផលបញ្ជាក់ថាអ្នកដឹកនាំអាចផ្ដោតសំខាន់ទៅលើការងារ ឬផ្ដោតសំខាន់ទៅលើនិយោជិត ឬស្ថិតនៅកន្លែងណាមួយនៃចន្លោះទាំងពីរ ក៏ Likert បានសិក្សាតែចំណុចពីរផ្ទុយគ្នាប៉ុណ្ណោះ។ ជាងនេះទៀត គាត់បានអះអាងថារបៀបនៃឥរិយាបថដឹកនាំដែលផ្ដោតលើនិយោជិតគឺមានប្រសិទ្ធភាពជាង។

ខ. ការសិក្សារបស់សាកលវិទ្យាល័យ អូហាយ្យូស្តេត (Ohio State Studies)

ជាពេលវេលាសិក្សាស្រាវជ្រាវ ដែលត្រូវបានចាប់ផ្ដើមទន្ទឹមគ្នានឹងការសិក្សាស្រាវជ្រាវរបស់ Likert នៅសាកលវិទ្យាល័យមីឈិហ្គែន។ ក្រុមស្រាវជ្រាវនៅសាកលវិទ្យាល័យអូហាយ្យូស្តេត បានដំណើរស្ទង់មតិជាច្រើនពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ ហើយធ្វើការសន្និដ្ឋានថា ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំមានពីររបៀប (Styles)៖ ឥរិយាបថកំណត់រចនាសម្ព័ន្ធការងារ (Initiating-Structure Behavior)

និងឥរិយាបថគិតគូពីនិយោជិត (Consideration Behavior)។ ឥរិយាបថកំណត់រចនាសម្ព័ន្ធការងារ គឺអ្នកដឹកនាំកំណត់ច្បាស់លាស់ពីតួនាទី រវាងអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកក្រោមបង្គាប់ ដែលគ្រប់គ្នាដឹងច្បាស់ថាអ្វីដែលត្រូវធ្វើ បង្កើតបណ្តាញជាផ្លូវការសម្រាប់ការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងកំណត់ថាតើការងារនឹងត្រូវបានអនុវត្តន៍យ៉ាងដូចម្តេច។ ចំពោះអ្នកដឹកនាំដែលមានឥរិយាបថគិតគូរពីនិយោជិត បង្ហាញការយកចិត្តទុកដាក់ ព្រួយបារម្ភណ៍ពីអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ និងមានបំណងបង្កភាពកក់ក្តៅស្និទស្នាល និងបង្កបរិយាកាសជួយជ្រោមជ្រែងនិយោជិត។ ដូចនេះ លទ្ធផលនៃការសិក្សារបស់សាកលវិទ្យាល័យអូហាយូ ប្រហាក់ប្រហែលគ្នានឹងលទ្ធផលនៃការសិក្សារបស់សាកលវិទ្យាល័យមីឈីហ្គែន។

គ. ក្រឡាចត្រង្គនៃការគ្រប់គ្រង (Managerial Grid)

ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំមួយផ្សេងទៀត គឺជារបៀបក្រឡាចត្រង្គនៃការគ្រប់គ្រង។ ក្រឡាចត្រង្គនៃការគ្រប់គ្រង គឺជាវិធីមួយនៃការវាយតម្លៃរបៀបដឹកនាំ និងធ្វើការបណ្តុះបណ្តាលអ្នកគ្រប់គ្រងឱ្យឈានទៅរកឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលប្រសើរបំផុត។ ក្រឡាចត្រង្គនៃការគ្រប់គ្រង បង្ហាញទំនាក់ទំនងនៃបន្ទាត់ពីរ ដែលបន្ទាត់ដេកតំណាងឱ្យការយកចិត្តទុកដាក់លើផលិតកម្ម (ដូចគ្នានឹងឥរិយាបថនៃការប្រមូលផ្តុំលើការងារ និងការកំណត់រចនាសម្ព័ន្ធការងារ) ពីកម្រិតទាប ទៅកម្រិតខ្ពស់។ ចំណែកបន្ទាត់ឈរ តំណាងឱ្យការយកចិត្តទុកដាក់លើមនុស្ស (ដូចគ្នានឹងឥរិយាបថនៃការប្រមូលផ្តុំលើនិយោជិត និងការគិតគូរពីនិយោជិត) ពីកម្រិតទាបទៅកម្រិតខ្ពស់។ ក្រឡាចត្រង្គនៃការគ្រប់គ្រងចែកចេញជាប្រាំឥរិយាបថគ្រប់គ្រងសំខាន់ៗផ្សេងៗគ្នា៖ (១) អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងក្រឡាចត្រង្គ ១.១ គឺជាការគ្រប់គ្រងកម្រិតខ្សោយ (Impoverished Management) ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបង្ហាញការយកចិត្តទុកដាក់ទាបបំផុតទៅលើផលិតកម្មនិងទៅលើមនុស្ស។ (២) អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងក្រឡាចត្រង្គ ៩.១ គឺជាការគ្រប់គ្រងដែលអនុលោមទៅតាមអំណាច (Authority-Compliance Management) ជាអ្នកគ្រប់គ្រងបង្ហាញពីការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់បំផុតទៅលើផលិតកម្ម និងទាបបំផុតទៅលើមនុស្ស។ (៣) អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងក្រឡាចត្រង្គ ១.៩ គឺជាការគ្រប់គ្រងបែបសមាគមន៍និយម (Country-Club Management) ជាអ្នកគ្រប់គ្រងបង្ហាញពីការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់បំផុតទៅលើតែមនុស្ស និងទាបបំផុតទៅលើផលិតកម្ម។ (៤) អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងក្រឡាចត្រង្គ ៥.៥ គឺជាការគ្រប់គ្រងដែលស្ថិតលើផ្លូវកណ្តាល (Middle-of-Road Management) ជាអ្នក

គ្រប់គ្រងបង្ហាញពីការយកចិត្តទុកដាក់កម្រិត មធ្យមលើផ្នែកទាំងពីរ ផលិតកម្មនិងមនុស្ស។ (៥) អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងក្រឡាចត្រង្គ ៩.៩ គឺជាការគ្រប់គ្រងទីម (Team Management) ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបង្ហាញពីការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់បំផុតទៅលើផ្នែកទាំងពីរ ផលិតកម្មនិងមនុស្ស។ ផ្អែកតាមអភិក្រមទាំងនេះ វិធីដែលល្អបំផុតនៃឥរិយាបថគ្រប់គ្រងគឺ ការគ្រប់គ្រងក្នុងក្រឡាចត្រង្គ ៩.៩ ដែលក្រុមហ៊ុនចំនួនបានអនុវត្តទទួលបានជោគជ័យដូចជាក្រុមហ៊ុន A.G. Edwards, Westinghouse, the FAA, Equicor, និងក្រុមហ៊ុនផ្សេងៗទៀតជាច្រើន។

៧.៣.៣ ភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ (Situational Approach to Leadership)

ម៉ូដែលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ គឺបង្ហាញថាភាពសមស្របនៃឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំប្រែប្រួលពីស្ថានភាពមួយទៅស្ថានភាពមួយ។ គោលដៅចំបងនៃរបៀបដឹកនាំនេះ គឺបញ្ជាក់អំពីកត្តាសំខាន់ៗ នៃស្ថានការណ៍ ហើយកំណត់របៀបសមស្របនៃឥរិយាបថក្នុងសកម្មភាពដឹកនាំរបស់ខ្លួន។ យើងអាចពិនិត្យមើលទ្រឹស្តីស្ថានការណ៍នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំសំខាន់ៗមួយចំនួនដូចជាទ្រឹស្តីកម្រិតនៃភាពពេញចិត្តរបស់មិត្តរួមការងារ (Least-Preferred Coworker Theory, LPC) ទ្រឹស្តីកំណត់គោលដៅ (Part-Goal Theory) ទ្រឹស្តីនៃវិធីសម្រេចចិត្តតាមមែកធាងរបស់ Vroom (Vroom's Decision Tree Approach) ទ្រឹស្តីនៃវិធីផ្លាស់ប្តូររវាងមេដឹកនាំនិងសមាជិក (Leader-Member Exchange Approach, LMX) និងទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានភាពរបស់ Hersey-Blanchard (Hersey-Blanchard Siturational Leadership)។

ក. ទ្រឹស្តីកម្រិតនៃភាពពេញចិត្តរបស់មិត្តរួមការងារ

ជាទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំយ៉ាងពិតប្រាកដដំបូងគេ ដែលបង្កើតឡើងដោយ **Fred Fiedler** ។ ចាប់ផ្តើមដោយការបញ្ចូលគ្នានៃអភិក្រមលក្ខណៈពិសេសរបស់បុគ្គល និងអភិក្រមឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំ **Fiedler** បានបញ្ជាក់ពីរចនាបថពីរនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺ និន្នាការទៅរកការងារ (Task Oriented) (ន័យដូចគ្នានឹងឥរិយាបថប្រមូលផ្តុំលើការងារនិងរចនាសម្ព័ន្ធការងារ) និងនិន្នាការទៅរកការទំនាក់ទំនងគ្នា (Relationship Oriented) (ន័យដូចគ្នានឹងឥរិយាបទទៅរកការប្រមូលផ្តុំ

និយោជិត និងការយកចិត្តទុកដាក់និយោជិត)។ **Fiedler** បានមើលឃើញលើសពីការសិក្សាមុនៗនៃឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំ គឺគាត់បានអះអាងថារចនាបថនៃឥរិយាបថដឹកនាំគឺជាការឆ្លុះបញ្ចាំងមួយនៃលក្ខណៈពិសេសរបស់បុគ្គលជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់ ហើយដែលភាគច្រើននៃចរិត លក្ខណៈផ្ទាល់របស់បុគ្គលស្ថិតនៅក្នុងផ្នែកណាមួយក្នុងចំណោមផ្នែកទាំងពីរគឺ៖ និន្នាការទៅរកការងារ (Task Oriented) និងនិន្នាការទៅរកការទំនាក់ទំនង(Relationship Oriented) ។ **Fiedler** វាស់វែងរចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដោយប្រើសំណួរចម្រូងចម្រាស់មួយហៅថា ការវាស់វែងកម្រិតតិចបំផុតនៃភាពពេញចិត្តរបស់មិត្តរួមការងារ (LPC measure)។ កម្រិតនៃការវាស់វែងនេះត្រូវបានសួរទៅអ្នកដឹកនាំឱ្យរៀបរាប់ពីអ្នកដែលគាត់អាចធ្វើការបានល្អតិចបំផុត (Least-Preferred Coworker, LPC)។ ទ្រឹស្តី LPC នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ **Fiedler** បញ្ជាក់ថាឥរិយាបថនៃភាពអ្នកដឹកនាំដែលត្រឹមត្រូវ គឺប្រែប្រួលទៅតាមស្ថានភាពដែលអំណោយផលល្អ ឬស្ថានភាពអំណោយផលមិនសូវល្អ (**Favorable Situation**)។ ស្ថានភាពនោះត្រូវបានកំណត់ដោយ (១) រចនាសម្ព័ន្ធការងារ (២) ទំនាក់ទំនងរវាងមេដឹកនាំ និងសមាជិក និង(៣) អំណាចមុខងាររបស់អ្នកដឹកនាំ។ បើតាមទ្រឹស្តី LPC ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមាននិន្នាការទៅរកការងារ គឺមានប្រសិទ្ធភាពចំពោះស្ថានភាពដែលអំណោយផលល្អ និងស្ថានភាពដែលអំណោយផលមិនសូវល្អ។ ចំណែក ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមាននិន្នាការទៅរកការទំនាក់ទំនង គឺមានប្រសិទ្ធភាពចំពោះស្ថានភាពដែលអំណោយផលមធ្យម។

ខ. ទ្រឹស្តីកំណត់គោលដៅ

ទ្រឹស្តីកំណត់គោលដៅនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបង្ហាញថាមុខងារសំខាន់ៗនៃអ្នកដឹកនាំ គឺបង្កើតតម្លៃ ឬរង្វាន់លើទឹកចិត្តដែលមាននៅនឹងកន្លែងការងារ ហើយបញ្ជាក់ច្បាស់ឱ្យអ្នកក្រោមបង្គាប់យល់ពីប្រភេទនៃឥរិយាបថដែលនឹងត្រូវដឹកនាំដើម្បីសម្រេចគោលដៅ និងតម្លៃនៃរង្វាន់ទាំងនោះ។ ទ្រឹស្តីនេះបញ្ជាក់ប្រភេទខុសគ្នាបួននៃឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំគឺ៖ (១) ឥរិយាបថជាអ្នកដឹកនាំតម្រង់ទិសដៅ (**Directive Leader Behavior**) ជាការដឹកនាំដែលអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកក្រោមបង្គាប់ដឹងថាអ្វីដែលជាការរំពឹងចង់បានពីពួកគាត់ ដោយផ្តល់ឱ្យនូវការណែនាំ កំណត់ទិសដៅ និងកម្មវិធីសម្រាប់អនុវត្តន៍។ (២) ឥរិយាបថជាអ្នកដឹកនាំជួយគាំទ្រ (**Supportive Leader Behavior**) គឺជាឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលធ្វើឱ្យមានការស្និទស្នាល និងយកចិត្តទុកដាក់ដល់សុខមាភាព

អ្នកក្រោមបង្គាប់ ហើយចាត់ទុកសមាជិកទាំងអស់មានសិទ្ធស្មើគ្នា ។ (៣) ឥរិយាបថជាអ្នកដឹកនាំផ្តល់ឱកាសឱ្យមានការចូលរួម (Participative Leader Behavior) គឺជាឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលពិគ្រោះយោបល់ជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់ ស្វែងរកការផ្តល់យោបល់ និងអនុញ្ញាតឱ្យ ចូលរួមក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ (៤) ឥរិយាបថជាអ្នកដឹកនាំឆ្ពោះទៅរកសមិទ្ធិផល គឺជាឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលកំណត់គោលដៅខ្ពស់និងជាគោលដៅប្រឈមជាមួយសមត្ថភាពអ្នកក្រោមបង្គាប់ ដោយរំពឹងថាពួកគេនឹងធ្វើបានលទ្ធផលមួយខ្ពស់ និងបង្ហាញពីភាពជឿជាក់លើសមត្ថភាពរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់។ ចំពោះកត្តាស្ថានភាព ទ្រឹស្តីកំណត់គោលដៅនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំបានបង្ហាញពីរបៀបដឹកនាំដែលសមស្របគឺអាស្រ័យលើកត្តាស្ថានភាព ដែលក្នុងនោះទ្រឹស្តីនេះបានផ្តោតលើលក្ខណៈបុគ្គលនៃអ្នកក្រោមបង្គាប់ និងលក្ខណៈនៃបរិយាកាសការងារ។ លក្ខណៈបុគ្គលសំខាន់ៗនៃអ្នកក្រោមបង្គាប់រួមមានការយល់ដឹងពីសមត្ថភាព និងការទទួលខុសត្រូវផ្ទាល់។ ប្រសិនបើពួកគេដឹងថាមិនមានសមត្ថភាព នោះពួកគេចង់បានការដឹកនាំបែបតម្រង់ទិសដៅដើម្បីជួយឱ្យពួកគេយល់ពីទំនាក់ទំនងនៃគោលដៅបានល្អជាង។ ចំណែកលក្ខណៈបរិយាកាសនៃការងាររួម មានកត្តាខាងក្រៅសមត្ថភាពអ្នកក្រោមបង្គាប់ ដូចជារចនាសម្ព័ន្ធការងារ ប្រព័ន្ធសិទ្ធអំណាចខ្លាំងឬខ្សោយ និងលក្ខណៈនៃក្រុមការងារ។

គ. វិធីសម្រេចចិត្តតាមមែកធាងរបស់ Vroom

របៀបដឹកនាំមួយនេះ ក៏ដូចគ្នានឹងទ្រឹស្តីកំណត់គោលដៅដែរ វិធីសម្រេចចិត្តតាមមែកធាង គឺដើម្បីបង្ហាញពីភាពសមស្របនៃរចនាបថរបស់អ្នកដឹកនាំទៅតាមស្ថានភាពណាមួយ។ វិធីនេះក៏បានបញ្ជាក់ផងដែរថា អ្នកដឹកនាំដូចគ្នា អាចបង្ហាញពីរបៀបដឹកនាំផ្សេងៗគ្នា។ ប៉ុន្តែវិធីសាស្ត្ររបស់ Vroom ពាក់ព័ន្ធផ្ទាល់ជាមួយតែនឹងទិដ្ឋភាពមួយគត់នៃឥរិយាបថរបស់អ្នកដឹកនាំគឺអ្នកក្រោមបង្គាប់ចូលរួមក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ជាមូលដ្ឋាននៃវិធីសាស្ត្រសម្រេចចិត្តតាមមែកធាងរបស់ Vroom សន្មតថាកម្រិតដែលអ្នកក្រោមបង្គាប់អាចត្រូវបានលើកទឹកចិត្តឱ្យ ចូលរួមក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តអាស្រ័យលើលក្ខណៈនៃស្ថានភាពជាក់ស្តែង។ បានន័យថា គ្មានដំណើរការសម្រេចចិត្តណាមួយដែលល្អប្រសើរគ្រប់ស្ថានការណ៍ទាំងអស់ទេ។ បន្ទាប់ពីធ្វើការវាយតម្លៃភាពខុសគ្នាជាច្រើននៃលក្ខណៈរបស់បញ្ហា អ្នកដឹកនាំអាចកំណត់នូវភាពសមស្របនៃរបៀបដឹកនាំដោយបញ្ជាក់ចំនួនអ្នកក្រោមបង្គាប់ឱ្យចូលរួមធ្វើការសម្រេចចិត្ត។ ដូចនេះ Vroom បានបង្ហាញពីវិធីសម្រេចចិត្តជាច្រើន

ដែលឆ្លុះបញ្ចាំងនូវលទ្ធផលចុងក្រោយនៃមែកធាង ដែលបញ្ជាក់ពីកម្រិតខុសៗគ្នានៃការចូលរួមរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ សមស្របទៅនឹងស្ថានភាពណាមួយ។ Vroom បានកំណត់វិធីសាស្ត្រប្រាំ នៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តៈ (១) *សម្រេចៈ* អ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការសម្រេចចិត្តតែម្នាក់ឯង បន្ទាប់មកប្រកាសឱ្យអនុវត្តន៍។ (២) *ពិគ្រោះយោបល់ជាបុគ្គលៈ* អ្នកគ្រប់គ្រងបង្ហាញកម្មវិធីទៅម្នាក់ៗនៃសមាជិកក្រុម ហើយទទួលយកការផ្ដល់យោបល់ បន្ទាប់មកធ្វើការសម្រេចចិត្ត។ (៣) *ពិគ្រោះយោបល់ជាក្រុមៈ* អ្នកគ្រប់គ្រងបង្ហាញបញ្ហាទៅសមាជិកក្រុមក្នុងកម្មវិធីប្រជុំណាមួយ រួចទទួលយកការផ្ដល់យោបល់ និងបន្ទាប់មកធ្វើការសម្រេចចិត្ត។ (៤) *សម្របសម្រួលៈ* អ្នកគ្រប់គ្រងបង្ហាញពីបញ្ហាទៅសមាជិកក្រុមនៅក្នុងអង្គប្រជុំ ហើយពន្យល់ពីបញ្ហា និងកំណត់ព្រំដែនរបស់វា បន្ទាប់មកសម្របសម្រួលសមាជិកក្រុមឱ្យពិភាក្សា និងធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត។ (៥) *ផ្ដល់អំណាចៈ* អ្នកគ្រប់គ្រងអនុញ្ញាតឱ្យក្រុមកំណត់លក្ខណៈច្បាស់លាស់នៃបញ្ហា និងបន្ទាប់មកបង្កើតដំណោះស្រាយដោយខ្លួនឯង។ ដូច្នេះម៉ូដែលនេះ បង្ហាញពីវិធីដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចអនុវត្តដោយមានទំនុកចិត្តខ្លះ ក្នុងការសម្រេចចិត្តថាតើគួរមានចំនួនអ្នកក្រោមបង្គាប់ប៉ុន្មាននាក់ ដែលអាចចូលរួមក្នុងដំណើរការនៃការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត។

ឃ. ទ្រឹស្ដីផ្លាស់ប្ដូររវាងមេដឹកនាំនិងសមាជិក

ម៉ូដែលនៃការផ្លាស់ប្ដូររវាងមេដឹកនាំនិងសមាជិក ផ្ដោតសំខាន់លើទំនាក់ទំនងរវាងមេដឹកនាំ និងអ្នកក្រោមបង្គាប់របស់ពួកគេនីមួយៗ។ ទំនាក់ទំនងរវាងមេដឹកនាំនិងអ្នកក្រោមបង្គាប់នីមួយៗ គឺសំដៅលើទំនាក់ទំនងខ្សែបណ្ដោយទៅវិញទៅមកនៃមេដឹកនាំនិងអ្នកក្រោមបង្គាប់។ ម៉ូដែលមួយនេះខុសពីរបៀបឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំមុនៗ ដោយអ្នកដឹកនាំបង្កើតទំនាក់ទំនងឯករាជ្យដោយឡែកមួយ ជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់ណាម្នាក់របស់ពួកគេ។ កត្តាជាគន្លឹះមួយនៃលក្ខណៈធម្មជាតិនៃទំនាក់ទំនងនេះ គឺថាតើសមាជិកម្នាក់ៗស្ថិតនៅក្នុងក្រុមរបស់មេដឹកនាំឬក្រៅក្រុមរបស់មេដឹកនាំ? ក្នុងន័យនេះបញ្ជាក់ថា អ្នកដឹកនាំបង្កើតទំនាក់ទំនងពិសេសជាមួយក្រុមតូចនៃអ្នកដែលទុកចិត្ត គឺសំដៅទៅលើសមាជិកក្នុងក្រុមដែលពួកគេមានភារៈកិច្ចពិសេសទទួលខុសត្រូវ និងមានស្វ័យភាពពេញលេញ ហើយក៏អាចទទួលបានអភ័យឯកសិទ្ធផងដែរ។ ចំពោះអ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលមិនមែនជាផ្នែកមួយនៃក្រុមនេះ អាចចាត់ទុកថាក្រៅក្រុម ពួកគេពុំសូវបានទទួលការយកចិត្តទុកដាក់ និងពេលវេលាគ្រប់គ្រាន់ពីមេដឹកនាំរបស់ពួកគេឡើយ។

ខ. ម៉ូដែលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានភាពរបស់ Hersey-Blanchard

ម៉ូដែលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំតាមស្ថានការណ៍ គឺជាម៉ូដែលមួយដែលផ្តល់ឱ្យនូវវិធីសាស្ត្រអនុវត្តសម្រាប់អ្នកដឹកនាំក្នុងការសម្រេចចិត្តជ្រើសរើសយករបៀបដឹកនាំបែបណាដែលសមស្របនឹងស្ថានភាព នៃការងាររបស់និយោជិត។ ម៉ូដែលនេះបានផ្តោតសំខាន់ទៅលើរចនាបទ ឬរបៀបបួនប្រភេទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ៖(១) *របៀបដឹកបែបណែនាំ* (Telling Style) អ្នកដឹកនាំធ្វើការសម្រេចចិត្ត ហើយប្រាប់ទៅក្រោមបង្គាប់ឱ្យអនុវត្តតាមការសម្រេចចិត្តរបស់ខ្លួន។ វិធីដឹកនាំរបៀបនេះមានប្រសិទ្ធភាពនៅពេលដែលអ្នកអនុវត្តមិនមានសុឆន្ទ និងមិនមានសមត្ថភាពយល់ពីរបៀបរបបធ្វើការងារ។ (២) *របៀបដឹកនាំបែបពន្យល់បង្ហាញ* (Selling Style) អ្នកដឹកនាំធ្វើការសម្រេចចិត្ត ហើយពន្យល់បង្ហាញពីមូលហេតុ និងវិធីអនុវត្តការងារ។ វិធីដឹកនាំបែបនេះ មានប្រសិទ្ធនៅពេលដែលអ្នកអនុវត្តមានសុឆន្ទៈ ប៉ុន្តែមិនមានសមត្ថភាពនិងមិនយល់ពីរបៀបរបបធ្វើការងារ។ (៣) *របៀបដឹកនាំបែបចូលរួម* (Participating Style) អ្នកដឹកនាំផ្តល់ឱកាសឱ្យសមាជិកមានយោបល់ ដើម្បីចូលរួមធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តចុងក្រោយ។ របៀបដឹកនាំបែបនេះមានប្រសិទ្ធភាពនៅពេលដែលអ្នកអនុវត្តមិនមានសុឆន្ទៈក្នុងការងារ ប៉ុន្តែមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ និងយល់ច្បាស់ពីរបៀបធ្វើការងារ។ (៤) *របៀបដឹកនាំបែបប្រតិភូកម្មអំណាច* (Delegating Style) អ្នកដឹកនាំផ្តល់ឱកាសនិងអនុញ្ញាតឱ្យសមាជិកនៃក្រុមការងារធ្វើការសម្រេចចិត្តនូវអ្វីដែលនឹងត្រូវធ្វើ។ របៀបដឹកនាំបែបនេះមានប្រសិទ្ធភាពនៅពេលដែលអ្នកអនុវត្តមានសុឆន្ទៈខ្ពស់ និងមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ យល់ដឹងពីរបៀបធ្វើការងារ។

៧.៤ ទស្សនៈវិស័យនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំសម័យបច្ចុប្បន្ន

៧.៤.១ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានទេពកោសល្យឬមានភាពទាក់ទាញ

អ្នកដឹកនាំដែលមានទេពកោសល្យឬមានភាពទាក់ទាញ (Charismatic Leaders) គឺសំដៅលើអ្នកដឹកនាំដែលលេចធ្លោជាងគេ មានទំនុកចិត្តលើខ្លួនឯងលើសពីមនុស្សធម្មតា និងមានការទាក់ទាញយ៉ាងខ្លាំងក្នុងសុចរិតភាពនៃភាពជឿជាក់របស់គេចំពោះអ្នកអនុវត្តតាម។ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះ

មានសមត្ថភាពពិសេសដែលអាចទាក់ទាញនិងបង្ហាញឱ្យឃើញនូវលទ្ធផលជាក់លាក់ថានឹងសម្រេចលទ្ធផលបានប្រកបដោយជោគជ័យ ផ្អែកលើសមត្ថភាពរបស់ពួកគេ ហើយក៏អាចបកស្រាយបានច្បាស់លាស់ពីការរំពឹងទុកខ្ពស់និងទំនុកចិត្តដ៏មុតមាំ ដល់អ្នកអនុវត្តន៍តាម។ អ្នកដឹកនាំដែលមានទេពកោសល្យនិងមានការទាក់ទាញនេះ គឺអាចបង្ហាញឱ្យឃើញច្បាស់លាស់ពីចក្ខុវិស័យ និងការលះបង់គ្រប់បែបយ៉ាងដើម្បីសម្រេចចក្ខុវិស័យនោះ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានលក្ខណៈពិសេសនិងទេពកោសល្យបែបនេះ អាចជំរុញឱ្យអ្នកអនុវត្តតាមមានជំនឿជឿជាក់ មានទំនុកចិត្ត មានការពេញចិត្ត មានការគោរព មានមនោសញ្ចេតនាជ្រាលជ្រៅ មានឥទ្ធិពល មានការកោតសរសើរ និងអនុវត្តការងារប្រជបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។ ភស្តុតាងនៃឥទ្ធិពលវិជ្ជមានរបស់អ្នកដឹកនាំដែលមានភាពទាក់ទាញបែបនេះ បានបង្ហាញនៅក្នុងក្រុម នៅក្នុងស្ថាប័ន នៅក្នុងគ្រប់កម្រិតនៃអ្នកគ្រប់គ្រង និងនៅក្នុងប្រទេសជាច្រើនដូចជានៅឥណ្ឌា សឹង្ហបុរី ញូស្សីលែន ចិន នីស្សេរីយ៉ា ជប៉ុន អាមេរិក និងកាណាដា។ល។

៧.៤.២ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានការផ្លាស់ប្ដូរ

ទេពកោសល្យ អាចរួមចំណែកដល់ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានការផ្លាស់ប្ដូរ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានការផ្លាស់ប្ដូរ គឺជាអ្នកដឹកនាំដែលអាចធ្វើឱ្យមនុស្សផ្លាស់ប្ដូរពីការយកចិត្តទុកដាក់លើអត្ថប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនឆ្ពោះទៅរកអត្ថប្រយោជន៍រួមរបស់ស្ថាប័នឬសហគមន៍ ជាប្រភេទអ្នកដឹកនាំដែលអាចបង្កើតស្ថាប័នឱ្យមានភាពទាក់ទាញ និងសកម្មភាពថ្មីៗឡើងវិញ។ ដំណើរការនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានការផ្លាស់ប្ដូរ ខុសពីភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រតិបត្តិការ ឬបែបបូរាណ។ អ្នកដឹកនាំបែបប្រតិបត្តិការមានទស្សនៈគ្រប់គ្រង ជាស៊េរីមួយនៃប្រតិបត្តិការដែលពួកគេប្រើអំណាចបង្ខំ អំណាចដោយផ្ដល់រង្វាន់និងអំណាចផ្លូវច្បាប់ ដាក់បញ្ជាឱ្យខិតខំធ្វើការងារដើម្បីទទួលបានរង្វាន់។ ផ្ទុយគ្នាស្រឡះពីភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានការផ្លាស់ប្ដូរ អ្នកដឹកបែបប្រតិបត្តិការគឺគ្មានការទាក់ទាញខ្លាំង មិនបានធ្វើឱ្យមានភាពជក់ចិត្ត មិនមានការផ្លាស់ប្ដូរ មិនមានការផ្ដល់អំណាច មិនបានបំផុសឱ្យមនុស្សផ្ដោតការយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើផលប្រយោជន៍របស់ក្រុម ឬផលប្រយោជន៍របស់ស្ថាប័នជារួម។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រតិបត្តិការអាចមានប្រសិទ្ធភាពចំពោះប្រយោជន៍បុគ្គល ជាជាងប្រយោជន៍ក្រុមដែរ។

៧.៤.៣ អ្នកដឹកនាំប្រកបដោយសច្ចៈភាព

ភាពជាអ្នកដឹកប្រកបដោយសច្ចៈភាព(Authentic Leadership) គឺជាអ្នកដឹកនាំដែលផ្តោតសំខាន់ទៅលើទិដ្ឋភាពក្រមសីលធម៌ក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ខ្លួន។ ពួកគាត់ស្គាល់ច្បាស់ថានរណាជានរណា? អ្វីខ្លះដែលពួកគេមានជំនឿនិងឱ្យតម្លៃ និងធ្វើសកម្មភាពតាមជំនឿនិងតាមតម្លៃទាំងនោះដោយបើកចិត្តទូលាយ និងស្មោះត្រង់។ ក្នុងភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទាល់របស់យើងម្នាក់ៗ យើងគួរតែព្យាយាមធ្វើឱ្យមានសច្ចៈភាព ក្នុងទម្រង់នៃភាពស្មោះត្រង់ បង្កើតទំនុកចិត្ត សុចរិតភាព និងភាពជឿទុកចិត្តខ្ពស់។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានការផ្លាស់ប្តូរនិងមានសច្ចៈភាព តែងតែយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើផលប្រយោជន៍សាធារណៈ ដែលជាផលប្រយោជន៍រួមរបស់សហគមន៍ ឬផលប្រយោជន៍រួមរបស់ស្ថាប័ន ជាជាងផលប្រយោជន៍របស់បុគ្គលខ្លួន។ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះ មានសុឆន្ទៈខ្ពស់ក្នុងការលះបង់ផលប្រយោជន៍របស់ខ្លួន ដើម្បីអ្នកដទៃ និងធ្វើឱ្យគេជឿទុកចិត្តខ្លាំង។ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះមានភាពចាស់ទុំខាងសីលធម៌ ដែលអ្នកអនុវត្តតាមមើលឃើញការបង្ហាញឥរិយាបថមានសីលធម៌សមហេតុផលក្នុងការផ្លាស់ប្តូរជាងអ្នកដឹកនាំប្រភេទដទៃទៀត។

៧.៥ ការបង្កើតទំនុកចិត្តនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

បច្ចុប្បន្នដោយសារបរិយាកាស នៃភាពមិនច្បាស់លាស់កើតមានឡើងក្នុងការគ្រប់គ្រងស្ថាប័ន ការយកចិត្តទុកដាក់សំខាន់មួយសម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺការបង្កើតទំនុកចិត្ត និងភាពជឿជាក់របស់ខ្លួន។ ជាតុសំខាន់នៃការបង្កើតជំនឿទុកចិត្តគឺភាពស្មោះត្រង់។ តាមការសិក្សាស្រាវជ្រាវ ភាពស្មោះត្រង់ គឺជាសុង្គតភាពមួយ ដែលបញ្ជាក់ក្នុងចំណាត់ថ្នាក់លេខមួយ នៃអ្នកដឹកនាំដែលត្រូវបានកោតសរសើរ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានភាពស្មោះត្រង់ និងមានទំនុកចិត្ត គឺពិតជាមានសមត្ថភាពជំរុញឱ្យអ្នកអនុវត្តស្ម័គ្រចិត្តលះបង់អ្វីៗដើម្បីធ្វើតាម។ ពួកគេមានសមត្ថភាពអាចពន្យល់ដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ទៅអ្នកអនុវត្ត ឱ្យមានទំនុកចិត្ត និងសកម្មចូលរួមក្នុងការងារ។ តាមការស្រាវជ្រាវបានបង្ហាញពីធាតុផ្សំសំខាន់ៗប្រាំ នៃទស្សនៈទានលើជំនឿទុកចិត្តៈ

(១) *សុចរិតភាព* ដែលជាភាពស្មោះត្រង់និងប្រាកដនិយម

(២) *សមត្ថភាព* ដែលជាជំនាញនិងចំណេះដឹងបច្ចេកទេសនិងអន្តរៈបុគ្គល

(៣) *សុង្គតភាព* ដែលជាភាពអាចទុកចិត្តបាន ព្យាករណ៍បាន និងវិនិច្ឆ័យបានត្រឹមត្រូវ

(៤) *ភក្តីភាព* ដែលជាសុឆន្ទៈការពារផលប្រយោជន៍ និងសុខមាលភាពផ្លូវកាយនិងផ្លូវចិត្ត

(៥) *ភាពបើកចិត្តទូលាយ* ដែលជាសុឆន្ទៈចែករំលែកទស្សនៈ គំនិតយោបល់ និងព័ត៌មានដោយសេរី។

អ្នកដឹកនាំក៏អាចពិចារណាចំណុចសំខាន់ៗខាងក្រោម ដែលអាចបង្កើតជំនឿទុកចិត្តលើភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ខ្លួន៖

- អនុវត្តការបើកចិត្តឲ្យទូលាយ (Practice openness)
- ត្រូវផ្តល់ភាពត្រឹមត្រូវនិងយុត្តិធម៌ (Be fair)
- និយាយអ្វីៗគឺចេញពីបេះដូងរបស់ខ្លួន (Speak your feelings)
- ប្រាប់អ្វីដែលជាការពិត (Tell the truth)
- បង្ហាញសុង្គតភាពក្នុងការធ្វើសកម្មភាព (Show consistency)
- បំពេញឱ្យបានរាល់ការសន្យារបស់ខ្លួន (Fulfill your promises)
- រក្សាឱ្យបាននូវទំនុកចិត្ត (Maintain confidences)
- បង្ហាញពីសមត្ថភាពរបស់ខ្លួន (Demonstrate competence)

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុម៖

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗស្វែងរក និងជ្រើសរើសអ្នកដឹកនាំណាម្នាក់ដែលល្បីល្បាញនៅលើពិភពលោកហើយធ្វើការស្រាវជ្រាវនិងពិភាក្សាលើភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់គាត់ ដែលបង្ហាញលក្ខណៈខុសពីមនុស្សធម្មតា។

មេរៀនទី ៨

ការលើកទឹកចិត្ត

លទ្ធផលរំពឹងទុក: ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. យល់ច្បាស់អំពីសារៈសំខាន់នៃការលើកទឹកចិត្ត
២. ស្វែងយល់ពីមូលហេតុ និងភាពខុសគ្នានៃយោជិតដែលត្រូវការលើកទឹកចិត្ត
៣. អនុវត្តទ្រឹស្តីតម្រូវការរបស់ម៉ាស្លូដើម្បីលើកទឹកចិត្តនិយោជិត
៤. អនុវត្តទ្រឹស្តីទំនាក់ទំនងមនុស្សដើម្បីវាយតម្លៃនិងលើកទឹកចិត្តនិយោជិត
៥. ធ្វើការវាយតម្លៃលើមូលដ្ឋានទ្រឹស្តីលើកទឹកចិត្តផ្សេងៗដើម្បីយកមកអនុវត្តក្នុងស្ថាប័ន

៨.១ លក្ខណៈទូទៅនៃការលើកទឹកចិត្ត

៨.១.១ និយមន័យ

ការលើកទឹកចិត្ត គឺជាដំណើរការដែលការខិតខំរបស់មនុស្ស ត្រូវបានផ្តល់ឱ្យនូវថាមពល ទិសដៅ និងការតស៊ូព្យាយាម សម្រេចគោលដៅជាក់លាក់ណាមួយ។ វាជាកម្លាំងមួយដែលធ្វើឱ្យមនុស្សប្រព្រឹត្តទៅក្នុងគោលអ្វីមួយ។ និយមន័យនៃការលើកទឹកចិត្តនេះ គឺមានធាតុបីសំខាន់ៗគឺៈ *ថាមពល (*Energize) ដែលជាការវាស់វែង នៃកម្លាំង ការជំរុញ និងភាពរឹងមាំ ក្នុងការអនុវត្តការងារ។ ជាទូទៅ អ្នកដែលមានការលើកទឹកចិត្តតែងតែខិតខំប្រឹងប្រែង និងធ្វើការងារខ្លាំងជាង ប៉ុន្តែកម្រិតនៃកម្លាំងដែលខិតខំប្រឹងប្រែងនោះ មិនប្រាកដថានឹងនាំទៅដល់ការអនុវត្តការងារបានល្អនោះទេ លុះណាតែការខិតខំនោះវាត្រូវបានធ្វើឡើងទៅតាមគោលដៅ ដែលជាអត្ថប្រយោជន៍របស់ស្ថាប័ននោះជាធាតុមួយទៀតនៃការ*កំណត់ទិសដៅ* (Direction)។ ការខិតខំដែលតម្រង់ទៅរក និងស្របទៅតាមគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន គឺជាប្រភេទនៃការខិតខំដែលស្ថាប័នចង់បានពីនិយោជិត។ ធាតុចុងក្រោយនៃការលើកទឹកចិត្ត គឺ*ការតស៊ូព្យាយាម* (Persistance) ដែលគ្រប់ស្ថាប័នចង់បានឱ្យនិយោជិតប្រឹងប្រែងតស៊ូដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន។ ការលើកទឹកចិត្ត កម្រិតខ្ពស់ដល់ ការ

អនុវត្តការងាររបស់និយោជិត គឺជាកត្តាសំខាន់មួយរបស់ស្ថាប័ន ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់តែងតែយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់។

ជាទូទៅប្រសិទ្ធនៃការអនុវត្តការងាររបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ គឺអាស្រ័យលើកត្តាបីៈ ការលើកទឹកចិត្ត សមត្ថភាព និងបរិយាកាសការងារ។ ប្រសិនបើនិយោជិតម្នាក់ខ្វះសមត្ថភាព អ្នកគ្រប់គ្រងអាចផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាល ឬជំនួសនិយោជិតផ្សេង។ ប្រសិនបើជាបញ្ហាពាក់ព័ន្ធនឹងធនធាន អ្នកគ្រប់គ្រងអាចដោះស្រាយបាន។ ប៉ុន្តែ បើមានបញ្ហានោះ វាពាក់ព័ន្ធនឹងការលើកទឹកចិត្ត អ្នកគ្រប់គ្រងអាចមានការលំបាកក្នុងការដោះស្រាយ ព្រោះថាឥរិយាបថបុគ្គលជាបាតុភូតដែលស្មុគស្មាញពិបាកយល់។ ដូចនេះហើយការលើកទឹកចិត្ត ជាកត្តាសំខាន់ដែលមានឥទ្ធិពលដល់ប្រសិទ្ធភាពការងារ ព្រោះវាមានលក្ខណៈអរូបីយ៍ចំពោះបុគ្គលម្នាក់ៗ។

៨.១.២ ក្របខ័ណ្ឌនៃការលើកទឹកចិត្ត

ក្របខ័ណ្ឌនៃការលើកទឹកចិត្ត គឺជាមូលដ្ឋាននៃដំណើរការលើកទឹកចិត្តនិយោជិត ដែលចាប់ផ្តើមដំបូងពីតម្រូវការមិនគ្រប់គ្រាន់របស់មនុស្ស។ ឧទាហរណ៍ នៅពេលដែលកម្មករម្នាក់មានអារម្មណ៍ថា គាត់ទទួលបានសំណងទូទាត់មិនគ្រប់គ្រាន់ នោះធ្វើឱ្យគាត់មានត្រូវការរកចំណូលបន្ថែមទៀត។ ដើម្បីរកចំណូលបន្ថែម គាត់ត្រូវស្វះស្វែងរកវិធីបែបណាដើម្បីបំពេញតម្រូវការ ដូចជាខិតខំធ្វើការថែមទៀតដើម្បីបង្កើនចំណូល ឬរកការងារថ្មីទៀតដែលអាចបំពេញតម្រូវការបាន។ បន្ទាប់ពីអនុវត្តតាមជំរើសណាមួយ ដូចជាធ្វើការបន្ថែមម៉ោងសមស្របដើម្បីបង្កើនចំណូល ហើយជាលទ្ធផលប្រសិនបើទទួលបានចំណូលកើនឡើងដូចបំណងរបស់ខ្លួន នោះនឹងខិតខំធ្វើការបន្ថែមទៀត។ ប៉ុន្តែប្រសិនបើមិនបានដូចបំណងដែលខ្លួនខិតខំ នោះនឹងអាចស្វែងរកវិធីផ្សេងទៀត ដូចជារកការងារថ្មីផ្សេងវិញ។

៨.២ ទស្សនៈពេញចិត្តនៃការលើកទឹកចិត្ត

ទស្សនៈនៃភាពពេញចិត្តចំពោះការលើកទឹកចិត្ត ត្រូវបានបង្ហាញឱ្យឃើញក្នុងដំណាក់កាលដំបូងនៃដំណើរការលើកទឹកចិត្ត គឺភាពមិនគ្រប់គ្រាន់នៃតម្រូវការ។ ទស្សនៈនេះ សំខាន់ឆ្លើយនឹង

សំណួរថា តើកត្តាអ្វីខ្លះនៅក្នុងកន្លែងការងារដែលជំរុញទឹកចិត្តមនុស្ស? អ្នកដឹកនាំសហជីពតែងតែតវ៉ាថាកម្មករអាចត្រូវបានគេលើកទឹកចិត្តដោយប្រាក់កម្រៃបន្ថែម ធ្វើការងារតិចម៉ោង និងបង្កើនលក្ខខ័ណ្ឌការងារឱ្យប្រសើរឡើង។ ទន្ទឹមនឹងនេះ អ្នកជំនាញជាច្រើនបានស្នើដល់ការលើកទឹកចិត្តអាចធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង ដោយផ្តល់ឱ្យនិយោជិតមានស្វ័យភាព និងការទទួលខុសត្រូវថែមទៀត។ ទស្សនៈនៃភាពពេញចិត្ត ចំពោះការលើកទឹកចិត្តដែលល្បីជាងគេពីរគឺ ឋានានុក្រមនៃតម្រូវការរបស់ម៉ាស្លូ (Maslow) និងទ្រឹស្តីពីរកត្តារបស់ ហឺស្ទប៊ើក (Herzberg)។

៨.៣ ទ្រឹស្តីឋានានុក្រមនៃតម្រូវការ របស់ Maslow

ឋានានុក្រមនៃតម្រូវការ បានសិក្សានិងសន្មតថាមនុស្សជាទូទៅមានតម្រូវការផ្សេងៗគ្នាដែលអាចរៀបតាមលំដាប់ឋានានុក្រមនៃសារៈសំខាន់របស់វា។ Abraham Maslow គឺជាចិត្តវិទូអាមេរិកដែលបានសិក្សពីទំនាក់ទំនងតម្រូវការរបស់មនុស្ស ហើយអះអាងថា មនុស្សត្រូវបានលើកទឹកចិត្តដើម្បីបំពេញតម្រូវការតាមឋានានុក្រមប្រាំកម្រិត ដែលម៉ាស្លូហៅថា *ឋានានុក្រមនៃតម្រូវការរបស់* Maslow ។

កម្រិតទីមួយ នៃឋានានុក្រមរបស់ម៉ាស្លូគឺ គឺជាតម្រូវការជាមូលដ្ឋាន (Basic/Physiological Needs) សម្រាប់ទ្រទ្រង់ការរស់នៅ របស់មនុស្សទូទៅដូចជាចំណីរអាហារ សម្លៀកបំពាក់ ទីជម្រក ខ្យល់អាកាសជាដើម។ នៅក្នុងស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន តម្រូវការជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ទ្រទ្រង់រួមមាន ការទទួលបានប្រាក់កម្រៃគ្រប់គ្រាន់ និងបរិយាកាសសមស្របនៅក្នុងកន្លែងការងារដូចជាបន្ទប់ទឹក មានភ្លើងគ្រប់គ្រាន់ សីតុណ្ហភាពល្អ និងមានខ្យល់ចេញចូលគ្រប់គ្រាន់។

កម្រិតទីពីរ នៃឋានានុក្រមរបស់ម៉ាស្លូ គឺតម្រូវការសុវត្ថិភាព (Security/Safety Needs) ជាតម្រូវការដែលធានាបាននូវបរិយាកាសទាំងសន្តិសុខផ្លូវចិត្ត និងផ្លូវកាយ។ នៅក្នុងស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន តម្រូវការសុវត្ថិភាព គឺជាតម្រូវការដែលអាចបំពេញបានក្នុងកន្លែងការងារដោយធានានិរន្តរភាពការងារ ប្រព័ន្ធអនាម័យល្អ មានប្រព័ន្ធធានារ៉ាប់រង និងកញ្ចប់ចូលនិវត្តន៍គ្រប់គ្រាន់។

កម្រិតទីបី នៃឋានានុក្រមរបស់ម៉ាស្លូ គឺតម្រូវការសង្គម (Social Needs) ជាតម្រូវការកម្មសិទ្ធ សេចក្ដីស្នេហា និងការស្រឡាញ់រាប់អានពីអ្នកដែលនៅជុំវិញខ្លួន។ តម្រូវការនេះ វាត្រូវបានបំពេញចំពោះមនុស្សគ្រប់គ្នាដោយទំនាក់ទំនងគ្រួសារ និងសហគមន៍នៅខាងក្រៅការងារ និងមិត្តភាពនិងភាពស្និទស្នាលក្នុងកន្លែងការងារ។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចជួយបង្កបរិយាកាសនៃតម្រូវការនេះដោយអនុញ្ញាតឱ្យនិយោជិតមានទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមកក្នុងសង្គម និងធ្វើឱ្យនិយោជិតមានអារម្មណ៍ថាពួកគេជាផ្នែកនៃក្រុមការងារ។

កម្រិតទីបួន នៃឋានានុក្រមរបស់ម៉ាស្លូ គឺតម្រូវការការគោរព (Esteem Needs) ជាតម្រូវការដែលអាចចែកចេញជាពីរផ្សេងគ្នា គឺទី១តម្រូវការតំណែងនិងការគោរពខ្លួនឯង និងទី២តម្រូវការការទទួលស្គាល់និងគោរពពីអ្នកដ៏ទៃ។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចបង្ហាញពីតម្រូវការនេះដោយផ្ដល់ឱ្យនូវនិមិត្តសញ្ញាជារូបភាពផ្សេងៗ នៃការសម្រេចជោគជ័យក្នុងការងារ ដូចជាតួនាទី ការិយាល័យស្អាតល្អ និងរង្វាន់ប្រហាក់ប្រហែលផ្សេងៗទៀត។

កម្រិតទីប្រាំ នៃឋានានុក្រមរបស់ម៉ាស្លូ គឺជាកម្រិតស៊ីជម្រៅ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចផ្ដល់ឱ្យនូវការងារដែលប្រឈម និងជាឱកាសសម្រាប់និយោជិតដែលមានអារម្មណ៍ថាមានសមត្ថភាពសម្រេចការងារប្រកបដោយជោគជ័យ។ កម្រិតឋានានុក្រមនេះ ជាតម្រូវការដែលអាចធ្វើឱ្យទទួលបានលទ្ធផលជាក់ស្ដែងនូវសក្ដានុពលដែលខ្លួនមាន (Self-Actualization Needs) ដើម្បីបន្តការអភិវឌ្ឍ និងរីកចម្រើនផ្ទាល់ខ្លួន។ ឋានានុក្រមនៃតម្រូវការខ្ពស់បែបនេះ អាចមានការលំបាកសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងការបញ្ជាក់បង្ហាញ ព្រោះថាវាជាតម្រូវការពេញលេញសម្រាប់បុគ្គលម្នាក់ៗ។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏អ្នកគ្រប់គ្រងអាចជួយបានតាមរយៈបង្កើតវប្បធម៌មួយ ដែលជាលទ្ធភាពធ្វើឱ្យសក្ដានុពលផ្ទាល់របស់បុគ្គលអាចទទួលបានលទ្ធផលជាក់ស្ដែង។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចអនុញ្ញាតឱ្យ និយោជិតមានឱកាសចូលរួមក្នុងការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តពាក់ព័ន្ធនឹងការងាររបស់ពួកគេ និងអាចផ្ដល់ឱកាសរៀនសូត្រ អភិវឌ្ឍ និងបង្កើតអ្វីដែលថ្មីៗថែមទៀត។

ជាទូទៅម៉ាស្លូបានបញ្ជាក់ថា បុគ្គលម្នាក់ៗសុទ្ធតែត្រូវបានលើកទឹកចិត្ត កម្រិតដំបូងដើម្បីបំពេញតម្រូវការជាមូលដ្ឋានរបស់ពួកគេ។ ដូចនេះប្រសិនបើនិយោជិតមិនទាន់ទទួលបានពេលលេញនៃតម្រូវការដំបូងនេះទេ វាគួរតែត្រូវបានបំពេញតម្រូវការក្នុងការលើកទឹកចិត្តរបស់ពួកគេ។

នៅពេលដែលមានការបំពេញបានកម្រិតដំបូងនៃតម្រូវការហើយ នោះតម្រូវការរបស់មនុស្សនឹងឈានទៅកម្រិតបន្ទាប់ទៀត។ តម្រូវការនេះនឹងកើនឡើងបន្តបន្ទាប់រហូតដល់តម្រូវការខ្ពស់របស់ម៉ាស្លូ ដែលជាតម្រូវការធ្វើឱ្យបានលទ្ធផលជាក់ស្តែងនៃសក្តានុពលដែលខ្លួនមាន។ ក៏ប៉ុន្តែមានការស្រាវជ្រាវខ្លះ បានរកឃើញថាកម្រិតនៃតម្រូវការទាំងប្រាំរបស់ Maslow មិនមែនតែងតែកើតមានឡើងនោះទេ ហើយកម្រិតឋានានុក្រមទាំងនោះ ក៏មិនមែនតែងតែស្មើគ្នានោះដែរ។ ការស្រាវជ្រាវបានបញ្ជាក់ផងដែរថា មនុស្សដែលមានប្រភពវប្បធម៌ផ្សេងគ្នា ទំនងជាមានតម្រូវការ និងកម្រិតនៃតម្រូវការក៏អាចផ្សេងៗគ្នាផងដែរ។

៨.៤ ទ្រឹស្តីកត្តាលើកទឹកចិត្ត និងកត្តាទ្រទ្រង់ របស់ Herzberg

Frederick Herzberg ជាអ្នកចិត្តសាស្ត្រម្នាក់ ដែលបានពង្រីកការស្រាវជ្រាវបន្ថែមលើទ្រឹស្តីរបស់ Maslow និងបានបង្កើតទ្រឹស្តីលើកទឹកចិត្តថ្មីដែលមានការពេញនិយមសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងហៅថាទ្រឹស្តីកត្តាលើកទឹកចិត្តនិងកត្តាទ្រទ្រង់របស់ Herzberg ។ Herzberg បានធ្វើការសិក្សាដ៏ទូលំទូលាយមួយលើការលើកទឹកចិត្តដល់ក្រុមមនុស្សជាវិស្វករនិងជាគណនេយ្យករចំនួន២០០នាក់ដែលត្រូវបានជួលដោយក្រុមហ៊ុនជាច្រើននៅភាគខាងលិចនៃផេនស៊ីវេនីញ៉ា សហរដ្ឋអាមេរិក។ ក្នុងដំណើរការសិក្សានេះ Herzberg បានសួរសំណួរឱ្យធ្វើការរៀបរាប់ព្រឹត្តហេតុពីរសំខាន់ៗនៅកន្លែងការងាររបស់និយោជិតដែលត្រូវបានគេជួល។ ទី១ *នៅពេលណាដែលអ្នកមានអារម្មណ៍ល្អបំផុតអំពីការងាររបស់អ្នក?* និងទី២ *នៅពេលណាដែលអ្នកមានអារម្មណ៍អាក្រក់បំផុតអំពីការងាររបស់អ្នក?*

លទ្ធផលនៃចម្លើយដែលទទួលបានធ្វើឱ្យមានការចាប់អារម្មណ៍ខ្លាំង និងមានភាពសមស្របច្រើនដែលអាចទទួលយកបាន។ ចម្លើយដែលបានផ្តល់ឱ្យគឺមានភាពខុសគ្នាជាសំខាន់រវាងអ្នកដែលមានអារម្មណ៍ល្អនឹងការងារ និងអ្នកដែលមានអារម្មណ៍មិនល្អនឹងការងារ ដោយអ្នកដែលមានអារម្មណ៍ល្អ មានភាពពេញចិត្តនឹងការងារ ចំណែកអ្នកដែលមានអារម្មណ៍មិនល្អ មិនពេញចិត្តនឹងការងារ។ Herzberg បានតាងភាពពេញចិត្តលើការងារជា *កត្តាលើកទឹកចិត្ត* និងតាងភាពមិនពេញលើការងារជា *កត្តាទ្រទ្រង់ ឬការពារភាពមិនពេញចិត្តនឹងការងារ*។ កត្តាលើកទឹកចិត្តរួមមានការរីកចម្រើន ភាពជឿនលឿនទៅមុខ ការទទួលខុសត្រូវ ការងារដែលជក់ចិត្តផ្ទាល់ ការទទួលស្គាល់ស្នាដៃ និងការសម្រេចសមិទ្ធផលផ្សេងៗ។ ចំពោះកត្តាទ្រទ្រង់រួមមាន ប្រាក់បៀវត្ស សុវត្ថិភាពការងារ

លក្ខខណ្ឌការងារ ទំនាក់ទំនងល្អជាមួយមេដឹកនាំ គោលនយោបាយរបស់ស្ថាប័ន និងឋានៈតួនាទី។ តាមការបកស្រាយរបស់ Herzberg ភាពផ្ទុយគ្នានៃការពេញចិត្តនឹងការងារ មិនមែនមានន័យថាមិនពេញចិត្តនឹងការងារនោះទេ។ ហេតុផលត្រូវបានគាត់បញ្ជាក់ថា ការបំបាត់នូវលក្ខណៈមិនពេញចិត្តពីការងារ មិនមែនជាការធ្វើឱ្យពេញចិត្តនឹងការងារនោះទេ ដោយគាត់យល់ថាវាស្ថិតនៅជាប់ជាមួយគ្នា។ ភាពផ្ទុយគ្នានៃការពេញចិត្តនឹងការងារ (Satisfaction) គឺគ្មានការពេញចិត្តនឹងការងារ (No Satisfaction)។ ចំណែកឯភាពផ្ទុយគ្នានៃការមិនពេញចិត្តនឹងការងារ (Dissatisfaction) គឺគ្មានការមិនពេញចិត្តនឹងការងារ (No Dissatisfaction)។ បើតាមការពន្យល់របស់ Herzberg កត្តាលើកទឹកចិត្តថ្ងៃនេះ គឺជាកត្តាទ្រទ្រង់សម្រាប់ថ្ងៃស្អែក ព្រោះថាវាបញ្ឈប់ឥទ្ធិពលនៃឥរិយាបថរបស់មនុស្សនៅពេលដែលគេបានទទួលវា។ បន្តបន្ទាប់គ្នាដែរ កត្តាទ្រទ្រង់មួយ វាអាចជាកត្តាលើកទឹកចិត្តដល់អ្នកដទៃផ្សេងទៀតផងដែរ។

៨.៥ ទ្រឹស្តីតម្រូវការរបស់ McClelland

ទ្រឹស្តីតម្រូវការ នៃការលើកទឹកចិត្តដែលពេញនិយមមួយទៀត ដែលផ្ទុយពីឋានុក្រមនៃតម្រូវការពេញចិត្តនិងមិនពេញចិត្តការងារ គឺជាទ្រឹស្តីបង្កើតឡើងដោយ McClelland និងសហសេវិករបស់គាត់។ ទ្រឹស្តីតម្រូវការរបស់ McClelland គឺត្រូវបានបញ្ចូលគ្នានឹងទ្រឹស្តីនៃការរៀនសូត្រ (Learning Theory) ដោយគាត់ជឿជាក់ថា តម្រូវការត្រូវបានរៀនសូត្រ ឬទទួលបានពីប្រភេទផ្សេងៗគ្នានៃបទពិសោធន៍របស់មនុស្ស បរិយាកាសការងារនិងវប្បធម៌របស់គេ។ គាត់បានរកឃើញថាមនុស្សដែលទទួលបានការបំពេញតម្រូវការណាមួយ ប្រព្រឹត្តខុសគ្នាពីអ្នកដែលមិនទទួលបាន។ ទ្រឹស្តីរបស់គាត់ផ្តោតលើ តម្រូវការបីរបស់ Murray គឺតម្រូវការបានសម្រេចសមិទ្ធផល តម្រូវការអំណាច និងតម្រូវការសម្ព័ន្ធភាព។ (១) តម្រូវការសម្រេចសមិទ្ធផល គឺជាឥរិយាបថដែលសំដៅផ្ទាល់ទៅលើការប្រកួតប្រជែងដោយស្តង់ដារមួយនៃឧត្តមភាព។ McClelland រកឃើញថាអ្នកដែលមានតម្រូវការខ្ពស់ដើម្បីសម្រេចសមិទ្ធផលមានការអនុវត្តការងារល្អជាងអ្នកដែលមានតម្រូវការមធ្យម និងតម្រូវការទាប និងក៏បានកត់សម្គាល់ឃើញថា មានភាពខុសគ្នានៃតម្រូវការសម្រេចសមិទ្ធផលតាមតំបន់ឬប្រទេសនីមួយៗផង។

McClelland បានបញ្ជាក់ពីលក្ខណៈសំខាន់ៗនៃតម្រូវការខ្ពស់ក្នុងការសម្រេចសមិទ្ធផលដែលរួមមាន៖ ទីមួយអ្នកមានតម្រូវការខ្ពស់មានចំណង់ខ្លាំងក្នុងការទទួលខុសត្រូវផ្ទាល់ខ្លួនដើម្បីអនុវត្តការងារនិងរកដំណោះស្រាយបញ្ហាផ្សេងៗ។ ទីពីរអ្នកមានតម្រូវការខ្ពស់តែងតែកំណត់គោលដៅលំបាកៗនិងប្រឈមមុខដើម្បីដោះស្រាយ។ ទីបីអ្នកមានតម្រូវការខ្ពស់មានបំណងខ្លាំងដើម្បីវាយតម្លៃលទ្ធផលដែលទទួលបាន។ McClelland ក៏បានបញ្ជាក់ពីលក្ខណៈសំខាន់ៗនៃតម្រូវការអំណាចដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការជះឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ ចង់ជំរុញឱ្យមនុស្សមានការផ្លាស់ប្តូរ និងចង់ធ្វើឱ្យជីវភាពរស់នៅខុសប្លែកពីមុន។ អ្នកដែលមានតម្រូវការខ្ពស់នៃអំណាច គឺជាអ្នកចូលចិត្តត្រួតត្រាអ្នកដទៃនិងសកម្មភាពផ្សេងៗ ហើយយកចិត្តទុកដាក់សំខាន់លើការរក្សាទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដឹកនាំនិងអ្នកអនុវត្តតាម។ ចំពោះតម្រូវការចងសម្ព័ន្ធភាព McClelland បានរកឃើញថាតម្រូវការនេះគឺជាការចង់បង្កើត និងរក្សាមិត្តភាព និងបង្កើតទំនាក់ទំនងឱ្យមានភាពកក់ក្តៅជាមួយអ្នកដទៃ។ McClelland បានបង្ហាញថាតម្រូវការនេះ ដូចគ្នាទៅនឹងតម្រូវការសង្គមរបស់ Maslow ដែលមានលក្ខណៈសំខាន់ៗដូចជា មនុស្សមានបំណងខ្លាំងដើម្បីទទួលនិងយល់ព្រមឱ្យមានការចូលរួមពីអ្នកដទៃធ្វើការសម្របទៅតាមបំណងប្រាថ្នាមិត្តភក្រ្តជិតស្និទនិងជាដៃគូធ្វើការជាមួយគ្នា និងឱ្យតម្លៃទៅលើអារម្មណ៍របស់អ្នកដទៃ។

៨.៦ ទ្រឹស្តី X និងទ្រឹស្តី Y របស់ Douglas McGregor

Douglas McGregor បានបង្ហាញទស្សនៈពីរ ដាច់ចេញពីគ្នារបស់មនុស្ស ដោយផ្អែកលើការចូលរួមរបស់និយោជិត។ ទីមួយ គឺភាពអវិជ្ជមាននៃឥរិយាបថរបស់មនុស្សក្នុងការងារដែល McGregor តាងដោយទ្រឹស្តី X និងទីពីរ គឺភាពវិជ្ជមានរបស់មនុស្សក្នុងការងារដែលតាងដោយទ្រឹស្តី Y ។ ចំពោះទ្រឹស្តី X ត្រូវបានកំណត់ដោយសម្មតិកម្មសំខាន់ៗមួយចំនួនរួមមាន៖ មនុស្សមានលក្ខណៈពីធម្មជាតិ គឺសោះអង្គើយមិនសូវចូលចិត្តការងារ ខ្វះមហិច្ឆតា មិនចូលចិត្តការទទួលខុសត្រូវ ចង់ឱ្យតែគេដឹកនាំ។ ជាមនុស្សដែលគិតតែពីប្រយោជន៍ខ្លួនឯង ហើយធ្វើព្រងើយកន្តើយចំពោះគោលដៅ និងតម្រូវការរបស់ស្ថាប័ន។ មនុស្សប្រភេទនេះ ជាទូទៅងាយត្រូវបានគេអូសទាញ និងមិនងាយភ្ញាក់ខ្លួនធ្វើការកែប្រែឡើងវិញទេ ហើយក៏ជាប្រភេទមនុស្សដែលត្រូវបានលើកទឹកចិត្តដោយប្រើទឹកលុយទើបមានប្រសិទ្ធភាព។ ផ្ទុយទៅវិញ ចំពោះទ្រឹស្តីY ត្រូវបានកំណត់សម្មតិកម្មដោយលក្ខណៈពិសេសមួយចំនួន គឺជាប្រភេទមនុស្សឧស្សាហ៍ព្យាយាម មិនខ្ជិលច្រអូសនឹងការងារ មិន

រារាំងនឹងគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ហើយចាត់ទុកការងារជាធម្មជាតិនៃជីវិតរស់នៅរបស់ខ្លួន ដោយខិតខំធ្វើការងារដើម្បីអាជីពរបស់ខ្លួននាពេលអនាគត។ មនុស្សប្រភេទនេះ ចូលចិត្តទទួលយកការទទួលខុសត្រូវ និងតែងតែចង់ឱ្យស្ថាប័នសម្រេចគោលដៅនិងទទួលបានជោគជ័យ ហើយក៏ជាមនុស្សដែលមានសមត្ថភាពគ្រប់គ្រាន់ និងត្រូវបានលើកទឹកចិត្តដោយការងារផ្ទាល់របស់គេ និងដោយសមិទ្ធផលដែលសម្រេចបានរបស់ខ្លួន។ ដូចនេះ អ្វីដែល McGregor ព្យាយាមពន្យល់បង្ហាញតាម ទ្រឹស្តី X និង ទ្រឹស្តី Y គឺដើម្បីគូសបញ្ជាក់ឱ្យឃើញនូវ ឥរិយាបថខុសគ្នាដាច់ស្រឡះនៃប្រភេទក្រុមមនុស្សដែលស្ថិតក្នុងស្ថាប័នមួយ។ ប៉ុន្តែយ៉ាងណាក៏ដោយ នៅក្នុងទិដ្ឋភាពជាក់ស្តែង ពួកគាត់អាចបង្ហាញពីចរិតលក្ខណៈទាំងពីរ គឺពួកគេអាចបង្វែរចេញពីក្រុមសម្មតិកម្មមួយ ទៅក្រុមសម្មតិកម្មមួយទៀត ដោយអារម្មណ៍និងបំណងរបស់ពួកគេក្នុងស្ថានភាពនៃបរិយាកាសណាមួយ ដែលមានការផ្លាស់ប្តូរខ្លាំង។

៨.៧ ទ្រឹស្តី Z របស់ Urwick

បន្ទាប់ពីទ្រឹស្តី X និងទ្រឹស្តី Y របស់ McGragor មានការសិក្សាទ្រឹស្តីមួយទៀត ដែលធ្វើឡើងដោយអ្នកស្រាវជ្រាវបីនាក់គឺ **Urwick, Rangnekar, និងOuchi** ពួកគាត់បានបង្កើតទ្រឹស្តីមួយទៀតហៅថា **ទ្រឹស្តី** Z ដែលរកឃើញថា៖ (១) បុគ្គលម្នាក់ៗគួរដឹងពីគោលដៅរបស់ស្ថាប័នឱ្យបានច្បាស់លាស់ និងទំហំនៃការខិតខំរួមចំណែករបស់ពួកគេដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ននោះ។ (២) បុគ្គលម្នាក់ៗក៏គួរដឹងថែមទៀត អំពីទំនាក់ទំនងនៃគោលដៅរបស់ស្ថាប័នដែលនឹងបំពេញបានសេចក្តីត្រូវការជាវិជ្ជមានដល់ពួកគេ។ ជាទស្សនៈរបស់ **Urwick** ចំណុចទាំងពីរខាងលើធ្វើឱ្យមនុស្សត្រៀមខ្លួនជាស្រេចក្នុងឥរិយាបថវិជ្ជមានមួយ ដើម្បីសម្រេចគោលដៅទាំងគោលដៅរបស់ស្ថាប័ននិងសេចក្តីត្រូវការរបស់បុគ្គលខ្លួន។ ប៉ុន្តែយ៉ាងណាក៏ដោយ ទ្រឹស្តី Z របស់ Ouchi បានទាក់ទាញឱ្យមានការចាប់អារម្មណ៍ជាច្រើនសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រង ក៏ដូចជាអ្នកស្រាវជ្រាវ។ ទ្រឹស្តី Z ផ្អែកលើចំណុចសំខាន់ៗបួនគឺ **ទី១**-ចំណងរឹងមាំរវាងស្ថាប័ននិងនិយោជិត **ទី២**-ការចូលរួមនិងពាក់ព័ន្ធរបស់និយោជិត **ទី៣**-មិនមានរចនាសម្ព័ន្ធជាផ្លូវការ និង**ទី៤**-មានការអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្ស។ ទ្រឹស្តី Z របស់ Ouchi បង្ហាញពីការទទួលយកការគ្រប់គ្រងបែបជប៉ុនដោយក្រុមហ៊ុនអាមេរិក ដូចជាការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តជាក្រុម ភាពស្និទស្នាលក្នុងសង្គម សុវត្ថិភាពការងារ និងការយកចិត្តទុកដាក់លើនិយោជិត។ល។

៨.៨ ទ្រឹស្តីនៃការរំពឹងទុករបស់ Victor Vroom

ទ្រឹស្តីមួយទៀតដែលត្រូវបានទទួលយកការពន្យល់ជាទូទៅផងដែរនៃការលើកទឹកចិត្តគឺបានបង្កើតឡើងដោយ Victor Vroom ដែលក្នុងទ្រឹស្តីរំពឹងទុករបស់គាត់ បង្ហាញពីដំណើរការយល់ដឹងលើការលើកទឹកចិត្ត។ ទ្រឹស្តីនៃការរំពឹងទុករបស់ Vroom ត្រូវបានបង្កើតដោយផ្អែកលើការកត់សម្គាល់លើនិយោជិត ដែលនឹងត្រូវបានលើកទឹកចិត្តដោយដាក់កម្រិតខ្ពស់នៃគោលដៅការងារ នៅពេលដែលគេជឿថាវាមានទំនាក់ទំនងរវាងការខិតខំធ្វើការងារ ការអនុវត្តដើម្បីសម្រេចការងារ និងលទ្ធផលដែលរំពឹងថាទទួលបាន ឬរង្វាន់ដែលគេរំពឹងថាទទួលបាន។ គន្លឹះសំខាន់ៗ នៃការបង្កើតទ្រឹស្តីរំពឹងទុកនៃការលើកទឹកចិត្តគឺ ទីមួយ *វ៉ាឡង់* (Valence) ដែលមានន័យថាជាតម្លៃ ឬជាភាពខ្លាំងដែលធ្វើឱ្យទទួលបានលទ្ធផលអ្វីមួយឬទទួលបានរង្វាន់ ទីពីរ *ការរំពឹងទុក* ដែលជាការទាក់ទងនឹងការខិតខំប្រឹងប្រែងអនុវត្ត និងទីបី *ឧបករណ៍សម្រាប់លើកទឹកចិត្ត* ដែលជាការពាក់ព័ន្ធនឹងរង្វាន់។ ដូចនេះទ្រឹស្តីលើកទឹកចិត្តរបស់ Vroom អាចត្រូវបានបង្កើតទៅជាសមីការមួយគឺ *(ការលើកទឹកចិត្ត = វ៉ាឡង់ x ការរំពឹងទុក x ឧបករណ៍លើកទឹកចិត្ត)*។ សមីការនេះគឺជាម៉ូដែលដែលមានការគុណបន្តបន្ទាប់គ្នានៃអថេរទាំងបី។ ដូចនេះអថេរទាំងបី គឺត្រូវតែមានតម្លៃវិជ្ជមានធំ ដើម្បីជ្រើសយកការអនុវត្តដែលមានការលើកទឹកចិត្តខ្ពស់។ ផ្ទុយទៅវិញ ប្រសិនបើអថេរណាមួយឈានទៅរកកម្រិតសូន្យ នោះវានឹងធ្វើឲ្យលទ្ធភាពនៃការលើទឹកចិត្តនៃទ្រឹស្តីរំពឹងទុក របស់ Vroom ក៏នឹងធ្លាក់ដល់កម្រិតសូន្យផងដែរ។

៨.៩ ទ្រឹស្តីនៃការពង្រឹងឡើងវិញរបស់ Skinner

ទ្រឹស្តីនៃការពង្រឹងឡើងវិញរបស់ Skinner គឺជាដំណើរការលើកទឹកចិត្តដែលត្រូវបានផ្តោតសំខាន់ លើផលវិបាកនៃឥរិយាបថរបស់មនុស្សក្រោយបំពេញការងារជាកត្តាជំរុញមួយ។ ផ្អែកលើទ្រឹស្តីនៃលក្ខខណ្ឌប្រតិបត្តិការ វាបញ្ជាក់ពីការពង្រឹងឡើងវិញនៃភាពវិជ្ជមាន ដែលជាកត្តាជំរុញឱ្យបង្កើនលទ្ធភាពនៃឥរិយាបថដែលចង់បាន ដូចជា: ការសរសើរ ការសាទរ ការផ្តល់កិត្តិយស្ត ផ្តល់ពានរង្វាន់ ផ្តល់ប្រាក់លើកទឹកចិត្ត តម្លើងឋានៈ ឬរង្វាន់ផ្សេងៗទៀតជាដើម។ វាបានបង្ហាញពីភាពខុសគ្នានៃការពង្រឹងឡើងវិញជាភាពវិជ្ជមាន និងការពង្រឹងឡើងវិញជាភាពអវិជ្ជមាន ហើយនិងការដាក់

ទណ្ឌកម្ម ដែលការងារពីមុនផ្តល់ឱ្យត្រឹមតែអ្វីដែលជាថ្នូរនឹងឥរិយាបថរបស់ពួកគេ។ ក្រោយមកព្យាយាមបញ្ឈប់ឥរិយាបថដែលមិនចង់បាន ដោយដាក់មកវិញនូវផលវិបាកដែលមិនចង់បាន។

៨.១០ ទ្រឹស្តីសមធម៌នៃការលើកទឹកចិត្តរបស់ Adam

ទ្រឹស្តីសមធម៌នៃការលើកទឹកចិត្តរបស់ Adam ផ្អែកលើទ្រឹស្តីនៃការផ្លាស់ប្តូរសង្គម ដែលចែងថាយើងត្រូវបានគេជំរុញទឹកចិត្តនៅពេលដែលត្រូវបានប្រព្រឹត្តដោយសមធម៌មកលើពួកយើង ហើយយើងនឹងទទួលបានអ្វីដែលយើងគិតថាយុត្តិធម៌សម្រាប់ការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់យើង។ វាបង្ហាញថាយើងមិនត្រឹមតែប្រៀបធៀបការចូលរួមចំណែករបស់យើង ទៅនឹងបរិមាណនៃរង្វាន់ដែលយើងទទួលបានលប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែយើងក៏ប្រៀបធៀបវា ទៅនឹងអ្វីដែលអ្នកដទៃទៀតទទួលបានសម្រាប់ការចូលរួមចំណែកដូចគ្នានិងស្មើគ្នាផងដែរ។ ទោះបីជាសមធម៌មានសារៈសំខាន់ចំពោះការលើកទឹកចិត្តយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏វាមិនបានគិតពីភាពខុសគ្នានៃតម្រូវការ តម្លៃ និង បុគ្គលិកលក្ខណៈ របស់បុគ្គលម្នាក់ ដែលអាចជះឥទ្ធិពលដល់ការយល់ឃើញរបស់យើងចំពោះវិសមធម៌នោះទេ។

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុម៖

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សាក្រុមនីមួយៗជ្រើសរើសទ្រឹស្តីលើកទឹកចិត្តណាមួយដែលខ្លួនពេញចិត្ត ហើយធ្វើការពិភាក្សានិងឆ្លុះបញ្ចាំងទៅនឹងប្រព័ន្ធនៃការលើកទឹកចិត្តជាក់ស្តែងរបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនណាមួយ។

មេរៀនទី ៩

ប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង

លទ្ធផលរំពឹងទុក: ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. យល់ច្បាស់ពីប្រសិទ្ធភាពនៃដំណើរការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា
២. យល់ពីទម្រង់ និងវិធីសាស្ត្រផ្សេងៗគ្នាដើម្បីធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងក្នុងស្ថាប័ន
៣. ស្វែងយល់ពីឧបសគ្គរាំងដល់ដំណើរការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយ
៤. អនុវត្តគន្លឹះសំខាន់ៗដែលគួរប្រើនិងមិនគួរប្រើក្នុងការបង្កើនប្រសិទ្ធភាពទំនាក់ទំនង
៥. យល់ពីអត្ថប្រយោជន៍របស់និយោជិតក្នុងការចូលរួមប្រាស្រ័យទាក់ទងនៅក្នុងស្ថាប័ន

៩.១ និយមន័យនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង

ក្នុងកិច្ចការប្រចាំថ្ងៃ ទោះជាអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការនៅក្នុងការិយាល័យ ការចូលរួមប្រជុំ ការនិយាយទូរស័ព្ទ ការអាននិងស្តាប់ព័ត៌មាន ទោះជាឯកសារបោះពុម្ពផ្សាយ ឬអេឡិចត្រូនីក ការប្រជុំក្រៅផ្លូវការ ឬការរៀបចំដំណើរទេសចរណ៍ជាដើម ទាំងអស់នេះសុទ្ធសឹងតែជាការពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ជាទូទៅអ្នកគ្រប់គ្រងតែងតែចំណាយពេលជាងពាក់កណ្តាលនៃសកម្មភាពការងាររបស់ខ្លួន ពាក់ព័ន្ធនឹងទម្រង់ផ្សេងៗនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺតែងតែពាក់ព័ន្ធចាប់ពីមនុស្សពីរអ្នកឡើងទៅ ទោះបីជាក្នុងដំណើរការផ្សេងៗទៀតក៏ដោយ ឧទាហរណ៍ដូចជា ការលើកទឹកចិត្ត ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ការធ្វើសកម្មភាពទៅវិញទៅមកក្នុងក្រុមការងារ សុទ្ធសឹងតែជាការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ដូចនេះអ្នកដឹកនាំដែលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ត្រូវយកចិត្តទុកដាក់លើប្រាស្រ័យទាក់ទងឱ្យបានល្អប្រសើរបំផុត។

ការប្រាស្រ័យទាក់ទង គឺជាដំណើរការនៃការបញ្ជូនព័ត៌មានពីមនុស្សម្នាក់ទៅមនុស្សម្នាក់ទៀត។ ប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រស្រ័យទាក់ទង គឺជាដំណើរការនៃការបញ្ជូនព័ត៌មានក្នុងមធ្យោបាយណាមួយដែលអាចធ្វើឱ្យអ្នកទទួលយក ទទួលបាននូវអត្ថន័យនៃព័ត៌មានទាំងនោះគ្រប់គ្រាន់និងពេញលេញ។ ដូចនេះធាតុសំខាន់មួយនៃប្រសិទ្ធភាពក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង គឺទិន្នន័យ (Data)

និងព័ត៌មាន (Information)។ ទិន្នន័យគឺជាតួលេខ និងជាចំនួនច្បាស់លាស់ដែលឆ្លុះបញ្ចាំងលក្ខណៈមួយគត់នៃភាពពិតប្រាកដ។ ឧទាហរណ៍ រោងចក្រមួយមានម៉ាស៊ីនសម្រាប់ផលិតចំនួន ៣៥គ្រឿង ដែលម៉ានស៊ីននីមួយអាចមានសមត្ថភាពផលិតផលិតផលបានចំនួន ១.០០០ ឯកតា ក្នុងមួយថ្ងៃ។ ដូចនេះគម្រោងបច្ចុប្បន្ន និងអនាគតតម្រូវឱ្យការផលិតចំនួន ៣០.០០០ ឯកតា ក្នុង១ថ្ងៃ និងតម្រូវឱ្យមានកម្មករជំនាញគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់បញ្ជាម៉ាស៊ីន ដែលកម្មការម្នាក់ៗទទួលបានប្រាក់កម្រៃ ២០ដុល្លារក្នុង១ម៉ោង នោះហើយគឺជាទិន្នន័យ។ ចំណែកព័ត៌មានវិញ គឺជាទិន្នន័យដែលត្រូវបានបង្ហាញក្នុងទម្រង់ណាមួយដែលមានអត្ថន័យគ្រប់គ្រាន់។ ប្រសិនបើបញ្ចូលគ្នា និងសង្ខេបទិន្នន័យនៃឧទាហរណ៍ខាងលើ វាជាការផ្តល់ព័ត៌មាន។ ឧទាហរណ៍ តាមទិន្នន័យបញ្ជាក់ថា រោងចក្រមានលទ្ធភាពលើសពីតម្រូវការផលិត ដូចនេះអាចកើនឡើងនូវការចំណាយដែលមិនចាំបាច់។ ព័ត៌មាននេះ មានន័យសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រង និងផ្តល់នូវមូលដ្ឋានសម្រាប់ធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ឧទាហរណ៍ តាមព័ត៌មាននេះ អ្នកគ្រប់គ្រងរោងចក្រអាចសម្រេចចិត្តលក់ម៉ាស៊ីនផលិត ចំនួនបួនចេញ ដោយទុកមួយសម្រាប់ត្រៀមបំរុង ហើយផ្ទេរការងារអ្នកផលិតប្រាំនាក់ទៅធ្វើការងារផ្សេងទៀត។

៩.២ ដំណើរការ នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង

ដំណើរការនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង ចាប់ផ្តើមដំបូងនៅពេលដែលមនុស្សម្នាក់ជាអ្នកផ្ញើ (Sender) មានបំណងចង់បញ្ជូនទស្សនៈ គំនិត ឬព័ត៌មាន ទៅឱ្យនរណាម្នាក់ ដែលជាអ្នកទទួល (Receiver)។ អ្នកផ្ញើនិងបកស្រាយអត្ថន័យ (Encode) នៃទស្សនៈ គំនិត ឬព័ត៌មានដែលចង់ផ្ញើនោះទៅជាពាក្យនិយាយ ឬជាពាក្យសរសេរ ឬជាកាយវិការ ឬជារូបភាព ហើយផ្ញើទៅឱ្យអ្នកទទួលតាមមធ្យោបាយណាមួយដ៏សមស្រប។ មធ្យោបាយដែលអ្នកផ្ញើអាចប្រើ រួមមានដូចជាការប្រជុំ ការផ្ញើបទបង្ហាញ សារអេឡិចត្រូនីក លិខិតស្នាម កំណត់ហេតុ របាយការណ៍ ឬទូរស័ព្ទទាក់ទង។ល។ បន្ទាប់ពីព័ត៌មានត្រូវបានទទួលព័ត៌មានហើយ អ្នកទទួលនឹងបកប្រែអត្ថន័យ (Decode)ដើម្បីឱ្យយល់នូវអ្វីដែលអ្នកផ្ញើចង់ឱ្យខ្លួនដឹង។ ជាទូទៅ ក្នុងដំណើរការប្រាស្រ័យទាក់ទងនេះ សម្លេង (Noise) អាចនឹងរំខានលើគ្រប់មធ្យោបាយនៃការទំនាក់ទំនង។ ឧទាហរណ៍ សម្លេងក្អករបស់អ្នកដទៃ សម្លេងរថយន្ត ឬមានគេជជែកគ្នាក្បែរនោះ។ វាអាចជាការរំខានតាមមធ្យោបាយផ្សេងៗទៀត ដូចជាការផ្ញើឱ្យបាត់សំបុត្រតាមប្រៃសណីយ៍ ទូរស័ព្ទពិបាកទាក់ទង សារអេឡិចត្រូនីកខុសអសយដ្ឋាន ឬវីរ៉ុសស៊ីអស់ ឬអ្នកដែលចូលរួមការសន្ទនាត្រូវបានគេហៅទៅក្រៅមុននឹងដំណើរការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា។ល។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងអាចមានលំហូរពីរប្រភេទគឺ៖

៩.២.១ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមលំហូរទៅតែមួយ

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតែលំហូទៅតែមួយ មានន័យថាលំហូរព័ត៌មានពីអ្នកផ្ញើទៅអ្នកទទួល ដោយមិនបានផ្តល់ឱកាសឱ្យឆ្លើយតបអ្នកផ្ញើវិញ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្ញើសារអេឡិចត្រូនីក ទៅអ្នកក្រោមបង្គាប់ដោយមិនតម្រូវឲ្យឆ្លើយតបមកវិញ។ និយោជិតទូរស័ព្ទទៅផ្នែកព័ត៌មានវិជ្ជា ដោយទុកនូវសំណើឱ្យមកជុសជុលកុំព្យូទ័ររបស់គាត់។ មេការស្រែកប្រាប់ទៅកម្មករផ្នែកផលិត ឱ្យយកផលិតផលដែលខូចគុណភាពទៅបោះចោល។

៩.២.២ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមលំហូរទៅវិញទៅមក

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមលំហូរទៅវិញទៅមក មានន័យថាលំហូរព័ត៌មានពីអ្នកផ្ញើទៅអ្នកទទួលត្រូវបានផ្តល់ឱកាសឱ្យអ្នកឆ្លើយតបផ្ញើត្រឡប់មកវិញ។ ប្រសិនការប្រាស្រ័យទាក់ទងលំហូរទៅតែមួយ ត្រូវបានស្នើឱ្យអ្នកទទួលសារឆ្លើយតបមកវិញ នោះវាជាការប្រស្រ័យទាក់ទងលំហូរទៅវិញទៅមក។ ជាទូទៅការប្រាស្រ័យទាក់ទងលំហូរទៅវិញទៅមក មិនមែនត្រឹមតែទទួលឆ្លើយតបមកវិញប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែអ្នកផ្ញើបានទទួលយកចម្លើយត្រឡប់មកវិញ។

៩.៣ ទម្រង់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងនៅក្នុងស្ថាប័ន

៩.៣.១ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយផ្ទាល់មាត់

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយផ្ទាល់មាត់ គឺជាការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរយៈការសន្ទនា ជួបប្រជុំពិភាក្សា ទូរស័ព្ទឆ្លើយឆ្លង និងស្ថានភាពផ្សេងៗទៀតដែលបកស្រាយចេញ (encode) ជាពាក្យនិយាយ។ មានការសិក្សាមួយ ដែលបានធ្វើឡើងមុនការប្រើប្រាស់អ៊ីមែល គឺបង្ហាញថាអ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើនបានចំណាយពេលវេលារបស់ខ្លួនពី៥០ទៅ៩០ភាគរយ សម្រាប់ការនិយាយជាមួយមនុស្ស។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្ទាល់មាត់បានគ្របដណ្តប់ជាទូទៅក្នុងការងារគ្រប់គ្រង ដោយជំរុញឱ្យមានការឆ្លើយតបមកវិញភ្លាមៗ និងធ្វើការផ្លាស់ប្តូរព័ត៌មានតាមរយៈសំណួរផ្ទាល់មាត់ ការង្ហាញទឹកមុខ ការធ្វើកាយវិការ ឬការព្រមព្រៀងអ្វីមួយ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្ទាល់មាត់ក៏មានភាពងាយស្រួល ហើយក៏មិនត្រូវការត្រៀមរៀបចំច្រើនផងដែរ គ្រាន់តែអ្នកផ្ញើសារធ្វើការនិយាយ ដោយមិនចាំបាច់ប្រើប៊ិច ក្រដាស់ កំព្យូទ័រ ឬសម្ភារៈផ្សេងៗទៀតឡើយ។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏ការ

ប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្ទាល់មាត់មានផលវិបាកខ្លះៗដែរ ដូចជាវាអាចមានបញ្ហាមិនត្រឹមត្រូវ នៅពេលដែលអ្នកនិយាយជ្រើសរើសយកពាក្យខុសដែលធ្វើឱ្យការបកស្រាយអត្ថន័យមិនបានច្បាស់លាស់ ឬដោយសារសម្លេងរំខាន ឬអ្នកទទួលភ្លេចផ្នែកខ្លះនៃអត្ថន័យព័ត៌មានដែលបានផ្ញើឱ្យ។

៩.៣.២ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយប្រើពាក្យសរសេរ

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយប្រើពាក្យសរសេរ គឺជាការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយប្រើអក្សរសរសេរដូចជាលិខិតស្នាម របាយការណ៍ អនុសារណៈ កំណត់ហេតុ ឬអ៊ីមែល ដែលអាចដោះស្រាយបានបញ្ហាជាច្រើនភ្ជាប់ជាមួយនឹងការប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្ទាល់មាត់។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយសរសេរវាមិនជាទូទៅដូចដែលការនិយាយផ្ទាល់មាត់ វាជាទម្រង់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការ និងឱ្យតម្លៃសំខាន់។ ផលវិបាកសំខាន់នៃទម្រង់បុរាណក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរយៈសរសេរ គឺវារាំងដល់ការឆ្លើយតបមកវិញ ឬការផ្លាស់ប្តូរទៅវិញទៅមក។ នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ផ្ញើជាលិខិតទៅអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ទៀត គេត្រូវតែសរសេរ ឬវាយកំព្យូទ័រ ផ្ញើរ ទទួល បើកមើល និងអាន។ ប្រសិនបើមានការមិនយល់ផ្នែកណាមួយ នោះអាចត្រូវការពេលវេលាច្រើនថ្ងៃសម្រាប់ការយល់ និងធ្វើការកែតម្រូវដោយខ្លួនឯង។ ជាការពិតណាស់ ទោះបីជាការប្រើ អ៊ីមែល អត្ថបទ ឬផ្ញើសារ វាបានលឿនយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏ទាំងអ្នកផ្ញើ និងអ្នកទទួលនៅតែត្រូវការប្រើកំព្យូទ័រ ឬស្មាតហ្វូន និងអ្នកទទួលត្រូវបើក និងអានសារទាំងនោះដើម្បីបញ្ជាក់ទៅអ្នកផ្ញើថាបានទទួល។ ការនិយាយតាមទូរស័ព្ទ អាចដោះស្រាយបញ្ហាទាំងអស់នេះបានលឿនត្រឹមតែរយៈពេលប៉ុន្មាននាទីប៉ុណ្ណោះ។

ដូនេះការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមពាក្យសរសេរ វាបានរារាំង ដល់ការឆ្លើយតបត្រឡប់មកវិញភ្លាមៗ ហើយជាទូទៅវាមានការលំបាក និងប្រើពេលច្រើនជាងការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមពាក្យនិយាយ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏វាមានគុណសម្បត្តិច្រើនផងដែរសម្រាប់ការផ្តល់ព័ត៌មានដែលមានភាពត្រឹមត្រូវ និងរបាយការណ៍ផ្សេងៗ ទាក់ទងទៅនឹងការគ្រប់គ្រង។

៩.៣.៣ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយមិនប្រើពាក្យ

ផ្នែកមួយសំខាន់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងអន្តរៈបុគ្គល គឺការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយមិនប្រើពាក្យនិយាយ ឬពាក្យសរសេរ នោះវាជាការបញ្ជូនព័ត៌មានដោយប្រើកាយវិការ រូបភាព ឬការបង្ហាញ

ទឹកមុខ ដែលអាចធ្វើឱ្យអ្នកទទួលអាចយល់ពីអត្ថន័យនៃកាយវិការរបស់អ្នកធ្វើ។ ឧទារណ៍ អ្នកដែលបង្ហាញពីការចងចិញ្ចើម មានន័យខុសគ្នាពីអ្នកដែលបង្ហាញពីការញញឹម។ ការធ្វើសញ្ញាដោយដៃ ការបង្ហាញទឹកមុខ និងការង្ហាញអកប្បកិរិយាដូចជាខឹង ខ្លាច ខ្មាស់អៀន ក្អេងក្អាង និងរីករាយជាដើម សុទ្ធតែមានន័យជាការប្រាស្រ័យទាក់ទង ដោយមិនប្រើពាក្យដែលអ្នកទទួលអាចយល់ច្បាស់ពីអត្ថន័យ។ យល់ដឹងពីអត្ថន័យនៃកាយវិការទាំងអស់នោះ ហើយរៀនសូត្រពីវា អាចជួយឱ្យយើងមានបទពិសោធន៍ល្អសម្រាប់ការគ្រប់គ្រង។ ឧទាហរណ៍ អ្នកស្រាវជ្រាវបានរកឃើញថាការធ្វើកាយវិការក្នុងពេលពន្យល់ឬធ្វើបទបង្ហាញនូវអ្វីមួយ ងាយល់ ប្រសើរជាងការឈរស្ងៀម ក្រពាត់ដៃនិយាយ។

៩.៣.៤ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរយៈបណ្តោយ

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរយៈបណ្តោយ គឺជាការប្រាស្រ័យទាក់ទង ដែលមានលំហូរពីលើចុះក្រោម និងពីក្រោមឡើងទៅលើក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នមួយ។ ជាទូទៅវាជាបណ្តាញរាយការណ៍តាមខ្សែរយៈ ឬតាមឋានានុក្រម ដែលជាការប្រាស្រ័យទាក់ទងធ្វើឡើងរវាងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់លើនិងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប ព្រមទាំងអ្នកក្រោមបង្គាប់។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរយៈបណ្តោយចែកចេញជាពីរគឺពីលើចុះក្រោម និងពីក្រោមឡើងលើ៖ (១) ការប្រាស្រ័យទាក់ទងពីលើចុះក្រោមតែងកើតឡើងនៅពេលដែលព័ត៌មានបញ្ជូនចុះតាមឋានានុក្រមពីថ្នាក់លើ មកមេការ និងរហូតដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់។ ជាទូទៅចំណុចសំខាន់នៃសារដែលបញ្ជូនពីលើមកក្រោមពាក់ព័ន្ធនឹងការណែនាំពីការងារអ្វីខ្លះដែលត្រូវធ្វើ ការចាត់ឱ្យទទួលខុសត្រូវថ្មីៗទៀតនៃការងារ ការវាយតម្លៃលើការអនុវត្តការងារ និងព័ត៌មានថ្មីៗទៀតដែលអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ យល់ថាមានតម្លៃសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប។ (២) ការប្រាស្រ័យទាក់ទងពីក្រោមឡើងទៅលើ ជាការប្រាស្រ័យទាក់ទងពីអ្នកក្រោមបង្គាប់ទៅមេដឹកនាំរបស់ខ្លួន ដែលជាទូទៅរួមមានសំណើផ្សេងៗ ការឆ្លើយតបតាមសំណើរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ការផ្តល់យោបល់ ការតវ៉ា ព័ត៌មានហិរញ្ញវត្ថុ និងព័ត៌មានផ្សេងៗទៀតដែលអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប យល់ថាមានតម្លៃសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់។

៩.៣.៥ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរយៈទទឹង

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរយៈទទឹង គឺជាការពាក់ព័ន្ធជាមួយសហសេវិក និងអ្នកមានឋានៈស្មើគ្នា តាមនាយកដ្ឋាន នៅក្នុងស្ថាប័នមួយ។ ឧទាហរណ៍អ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកផលិតកម្ម ទាក់ទងទៅអ្នកគ្រប់គ្រងម៉ាឃិតទីង ចង់ដឹងពីកម្រិតសន្និធិដែលសល់ទាប និងកាលបរិច្ឆេទដែលត្រូវបញ្ជារទិញ

ក្នុងរយៈពេលពីរសប្តាហ៍ទៀត។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរយទទឹង ជាទូទៅត្រូវបានប្រើក្នុងចំណោមអ្នកគ្រប់គ្រងដូចគ្នា ជាជាងអ្នកមិនមានការគ្រប់គ្រង។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រភេទនេះ ក៏ត្រូវប្រើជាទូទៅផងដែរក្នុងចំណោមផ្នែកដែលពឹងអាស្រ័យគ្នាទៅវិញទៅមកដូចជា ផ្នែកម៉ាឃិតទីងផលិតកម្ម ធនធានមនុស្ស ហិរញ្ញវត្ថុ ស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍន៍។ ជាងនេះទៀតការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមរយៈទទឹង អាចត្រូវបានប្រើដើម្បីចូលរួមដោះស្រាយបញ្ហាពាក់ព័ន្ធទៅនឹងគុណភាពផលិតកម្មសេវាកម្ម ហើយក៏ដើរតួនាទីសំខាន់ក្នុងការសហការណ៍ពីគ្រប់ផ្នែកដែលពាក់ព័ន្ធធ្វើការជាក្រុមចម្រុះដើម្បីបំពេញសេចក្តីត្រូវការនិងចំណង់ចំណូលចិត្តរបស់អតិថិជន។

៩.៣.៦ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមឌីជីថល

ទម្រង់សំខាន់មួយនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់ស្ថាប័ន ដែលកំពុងរីកចម្រើនខ្លាំងគឺ បច្ចេកវិជ្ជាទំនាក់ទំនងតាមឌីជីថល។ បច្ចេកវិជ្ជាព័ត៌មាន (Information Technology) រួមមានធនធានទាំងឡាយ ដែលត្រូវបានប្រើប្រាសដោយស្ថាប័នមួយ ដើម្បីគ្រប់គ្រងព័ត៌មានដែលត្រូវការ សម្រាប់អនុវត្តន៍បេសកកម្មរបស់ខ្លួន។ បច្ចេកវិជ្ជាព័ត៌មានអាចរួមមាន បណ្តាញកុំព្យូទ័រ ទូរស័ព្ទ ម៉ាស៊ីនតេឡេក្រាម ស្មាតហ្វូន និងចំណែកផ្សេងៗទៀតនៃផ្នែករឹង (Hardware)។ ជាងនេះទៀត ព័ត៌មានវិជ្ជា ពាក់ព័ន្ធនឹងផ្នែកទន់ (Software) ដែលសម្រួលដល់សមត្ថភាពប្រព័ន្ធដើម្បីគ្រប់គ្រងព័ត៌មានក្នុងវិធីណាមួយដែលជួយដល់អ្នកគ្រប់គ្រង។ ទាំងប្រព័ន្ធជាផ្លូវការនិងមិនផ្លូវការ និងបច្ចេកវិជ្ជាព័ត៌មានរបស់បុគ្គលផ្ទាល់ បានជួយឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងបានល្អនិងមានប្រសិទ្ធភាពពីមួយទៅមួយ។

៩.៤ ឧបសគ្គរារាំងដល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទង

៩.៤.១ ឧបសគ្គរារាំងដោយរូបវ័ន្ត

ឧបសគ្គរូបវន្ត អាចនឹងរារាំងដល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងទៅវិញទៅមក ដោយមិនអាចឱ្យអ្នកប្រាស្រ័យទាក់ទង មានលទ្ធភាពមើលឃើញសញ្ញាដែលមិនមែនជាការប្រើពាក្យនិយាយ ដូចជាកាយវិការ ផ្ទាំងរូបភាព ភាសារាងកាយ ដែលអាចធ្វើឲ្យមិនមានប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ បញ្ហានេះភាគច្រើនកើតមានក្នុងវិធីប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមបច្ចេកវិជ្ជា ជាជាងជួបគ្នាផ្ទាល់។ ឧបសគ្គរូបវន្តរួមមានដូចជា សម្ភារៈចាស់ឬខូចយកមកប្រើសម្រាប់ធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទង កន្លែងធ្វើការធំ

ពេកដែលអ្នកធ្វើការនៅដាច់ៗពីគ្នា កន្លែងធ្វើការមានសម្លេងខ្លួរពីបាកស្តាប់ សម្លេងម៉ាស៊ីននៅក្បែរ តំបន់ភូមិសាស្ត្រនៅដាច់ឆ្ងាយពីគ្នាពេក ឬក៏ពេលវេលាកៀកម៉ោងសម្រាកឬម៉ោងបាយ។

៩.៤.២ ឧបសគ្គរារាំងដោយចិត្តសាស្ត្រ

ចិត្តសាស្ត្រនៃការនិយាយ និងស្តាប់អាចមានឥទ្ធិពលដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ឧទាហរណ៍ អ្នកខ្លះទទួលរងពីការថប់អារម្មណ៍ក្នុងសង្គម ឬឱ្យតម្លៃខ្លួនឯងទាបពេក អាចធ្វើឱ្យស្មារតីមិនមាំមួនក្នុងការនិយាយជាមួយមេរបស់ខ្លួន។ គេអាចព្រួយបារម្មណ៍អំពីថា តើមេដឹកនាំរបស់គេនឹងកត់សម្គាល់នូវអ្វីដែលគេនិយាយមិនបានល្អ អ្វីដែលគេអាចពិបាករកនឹកនិងបកស្រាយតាមគំនិតពិតប្រាកដរបស់គេ។ ម្លោះហើយដែលនាំឱ្យពួកគេមិនអាចចងចាំបាននូវអ្វីដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបាននិយាយ ដោយសារតែស្មារតីរបស់គេមិនរឹងមាំ។

៩.៤.៣ ឧបសគ្គរារាំងដោយរចនាសម្ព័ន្ធ

ចំពោះស្ថាប័ន ឬក្រុមហ៊ុនដែលមិនមានរចនាសម្ព័ន្ធច្បាស់លាស់ធ្វើឱ្យការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានការលំបាក។ ឧទារណ៍ ដូចជាពួកគេអាចមិនមានព័ត៌មានគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីចែករំលែកនៅក្នុងប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនង និយោជិតអាចមិនដឹងថាអ្វីដែលជាតួនាទីរបស់ពួកគេនៅក្នុងប្រព័ន្ធទំនាកទំនង។ល។ ម្យ៉ាងទៀតប្រសិនបើក្រុមហ៊ុនមានរចនាសម្ព័ន្ធស្មុគស្មាញ មានឋានានុក្រមគ្រប់គ្រងច្រើនកម្រិត នោះលំហូរព័ត៌មាននឹងមិនរលូន ធ្វើឱ្យបាត់អត្ថន័យដើមបន្តិចម្តងៗ តាមស្រទាប់ នៃឋានានុក្រមរបស់ស្ថាប័ន។

៩.៤.៤ ឧបសគ្គរារាំងដោយការយល់ដឹង

គំនិត និងទស្សនៈខុសគ្នា អាចធ្វើឱ្យអត្ថន័យ នៃគោលបំណងនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងមិនមានប្រសិទ្ធភាព។ ឧទាហរណ៍ អ្នកមានការសន្ទនាមួយដែលអ្នកសន្មតថាអ្នកស្តាប់នឹងមិនយល់ពីអ្វីដែលអ្នកចង់និយាយ ឬគេមិនចាប់អារម្មណ៍នឹងអ្វីដែលអ្នកកំពុងនិយាយ បញ្ហានេះវាអាចជាផលវិបាកមួយ ដែលនាំទៅដល់ការបាត់បង់ប្រសិទ្ធភាពនៃសាររបស់អ្នកដោយចេតនា។ ឬអ្នកជាអ្នកស្តាប់ដែលមិនយល់ស្របជាមួយអ្នកនិយាយ ដែលនាំឲ្យអ្នកមិនយកចិត្តទុកដាក់ស្តាប់ឱ្យបានគ្រប់

ជ្រុងជ្រោយ ឬស្វះស្វែងរកចំណុចខុសឆ្គងរបស់អ្នកនិយាយ ជាជាងការខំប្រេងស្វែងយល់ពីអត្ថន័យ។

៩.៤.៥ ឧបសគ្គរារាំងដោយការយកចិត្តទុកដាក់

អ្នកស្តាប់អាចមិនយកចិត្តទុកដាក់ពេញលេញ ទៅលើអ្វីដែលអ្នកនិយាយកំពុងនិយាយ អាចមកពីពួកគេមានស្មារតីមិនរឹងមាំ ឬមិនចាប់អារម្មណ៍ ឬគិតថាប្រធានបទដែលអ្នកកំពុងនិយាយមិនពាក់ព័ន្ធនឹងខ្លួន។ បញ្ហានេះគឺតែងកើតមានជាច្រើនក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមការសរសេរ ដូចជាមិនបានអាចកំណត់ហេតុនៃការប្រជុំក្រុមការងារជាដើម។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺតែងតែកើតឡើងទៅវិញទៅមករវាងមនុស្សពីរឬច្រើន ដូចនេះប្រសិនបើមិនមានការយកចិត្តទុកដាក់ស្តាប់ នោះអ្នកនឹងមិនយល់ពីអត្ថន័យនៃព័ត៌មាន។

៩.៤.៦ ឧបសគ្គរារាំងដោយព័ត៌មានច្រើនពេក

ការផ្តល់ព័ត៌មានលើសលប់ទៅឱ្យនរណាម្នាក់ ដែលលំអិតច្រើនពេកនោះអាចនាំឱ្យភ័ន្តច្រឡំ ឬបាត់នូវអត្ថន័យដែលគេចង់ដឹង។ ករណីនេះគឺជាបញ្ហាប្រសិនបើព័ត៌មានច្រើនពេកហើយជាព័ត៌មានថ្មីសម្រាប់អ្នកទទួល។ ដូច្នេះគួរជៀសវាងនូវព័ត៌មានច្រើនពេកក្នុងការប្រជុំ ដែលអ្នកស្តាប់ធុញទ្រាន់ និងអាចបិទចោល ឬចាកចេញ។

៩.៤.៧ ឧបសគ្គរារាំងដោយអារម្មណ៍

ការប្រតិកម្មដោយអារម្មណ៍ ពីអ្នកស្តាប់ និងពីអ្នកនិយាយ អាចរារាំងដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ វាជាការលំបាកក្នុងការយកវាចេញ និងមិនបញ្ចេញសកម្មភាពចំពោះអារម្មណ៍របស់យើងទេ ប៉ុន្តែវាសំខាន់ណាស់។ អារម្មណ៍ជាទូទៅមួយក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺការភ័យខ្លាច។ មនុស្សតែងតែមាននិន្នាការមួយគិតថាទស្សនៈរបស់គេ មិនសំខាន់នៅក្នុងកន្លែងធ្វើការ ឬខ្លាចគេវាយតម្លៃអវិជ្ជមាននូវទស្សនៈរបស់ខ្លួនពេលដែលនិយាយឡើង។ ប៉ុន្តែនេះមិនមែនជាបញ្ហាទេ ព្រោះជួនការអ្នកដែលនៅជុំវិញយើងក៏ទំនងជាមានអារម្មណ៍ខ្លាចក្នុងការនិយាយផងដែរ ដូចនេះពួកគេនឹងគោរពអ្នក នៅពេលដែលអ្នកនិយាយ ហើយអ្វីដែលជាតម្លៃសម្រាប់អ្នក វាក៏ជាតម្លៃរបស់អ្នកដ៏ទៃទៀតដែរ។

៩.៤.៨ ឧបសគ្គរាំងដោយវប្បធម៌

វប្បធម៌អាចជាឧបសគ្គរាំងដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង ក្នុងទម្រង់ជាច្រើនផ្សេងគ្នា។ ឧទាហរណ៍ ទម្លាប់នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងខុសៗគ្នាពីវប្បធម៌មួយទៅវប្បធម៌មួយ ដូចជាគម្លាតពីបុគ្គលម្នាក់ទៅម្នាក់ទៀត វាមានសារៈសំខាន់ដើម្បីមូលដ្ឋានទូទៅនៃស្ថានភាពនេះ។ វប្បធម៌ការងាររវាងស្ថាប័នមួយទៅស្ថាប័នមួយទៀត ដែលអ្នកត្រូវតែសម្របតាមដើម្បីឱ្យការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានប្រសិទ្ធភាព។

៩.៥ ដំណោះស្រាយឧបសគ្គរាំងដល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទង

៩.៥.១ ប្រើការឆ្លើយតបមកវិញ

បញ្ហាជាច្រើននៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺ ពាក់ព័ន្ធផ្ទាល់ទៅនឹងការមិនយល់ និងមិនច្បាស់លាស់។ បញ្ហាទាំងនេះអាចកាត់បន្ថយបាន ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងការឆ្លើយតបមកវិញទាំងប្រើពាក្យ និងទាំងមិនប្រើពាក្យ។ អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់អាចសួរសំណួរអំពីសាររបស់ខ្លួនដែលបានផ្ញើថ្នាក់ក្រោមក្នុងចេតនាដើម្បីបញ្ជាក់ថាតើពួកគេបានទទួល និងបានយល់ពីសារនោះហើយឬនៅ។ ឬអ្នកគ្រប់គ្រងអាចសួរទៅអ្នកទទួលសារ ដោយឱ្យបញ្ជាក់ឡើងវិញនូវពាក្យអ្វីខ្លះដែលខ្លួនបានផ្ញើទៅឱ្យ។ ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងបានទទួលនូវការឆ្លើយស្របតាមអ្វីដែលខ្លួនផ្ញើទៅ នោះបញ្ជាក់ការយល់និងភាពត្រឹមត្រូវសម្រាប់ទទួលគឺមានប្រសិទ្ធភាព។ ការឆ្លើយតបមកវិញក៏មិនចាំបាច់ត្រូវតែប្រើពាក្យនោះទេ។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងការលក់ម្នាក់ ផ្ញើសារពីរបាយការណ៍លក់ក្នុងខែថ្មីមួយដែលគ្រប់តំណាងលក់ទាំងអស់នឹងតម្រូវឱ្យបំពេញ និងមានអ្នកខ្លះមិនទាន់បានផ្ញើត្រឡប់មកវិញ នោះបញ្ជាក់ថាអ្នកគ្រប់គ្រងការលក់បានទទួលការឆ្លើយតបមកវិញ។ ការឆ្លើយតបនេះ អាចផ្តល់យោបល់ថាអ្នកគ្រប់គ្រងការលក់ត្រូវការបញ្ជាក់ឱ្យបានច្បាស់ក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងដំបូង។

៩.៥.២ ប្រើភាសាសមញ្ញងាយយល់

ដោយសារតែភាសាអាចជាឧបសគ្គមួយក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង ដូចនេះអ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែគិតទៅដល់អ្នកស្តាប់ជានរណា ដែលសារនឹងត្រូវផ្ញើឱ្យពួកគេ។ ត្រូវចាំថាប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យ

ទាក់ទង វាសម្រេចបានលទ្ធផល នៅពេលដែលព័ត៌មានត្រូវបានគេទទួលនិងយល់ពីវា។ ឧទាហរណ៍ ដូចជាផ្នែករដ្ឋបាលរបស់មន្ទីរពេទ្យគួរព្យាយាមផ្តល់ព័ត៌មានឱ្យបានច្បាស់ប្រើពាក្យងាយយល់ និង ប្រើភាសាតម្រូវទៅតាមក្រុមខុសៗគ្នានៃនិយោជិត។

៩.៥.៣ យកចិត្តទុកដាក់ស្តាប់

នៅពេលដែលមនុស្សម្នាក់និយាយ យើងឮ (Hear) ប៉ុន្តែជានិច្ចការយើងមិនស្តាប់ (Don't listen)។ ការស្តាប់គឺជាសកម្មភាពនៃការស្វែងយល់នូវអត្ថន័យនៃសារដែលទទួលបាន ចំណែកការ ឮ ជាអសកម្មនៃការទទួលព័ត៌មាន។ ជាទូទៅភាគច្រើននៃមនុស្សគឺមានកម្រិតខ្សោយក្នុងការស្តាប់ ដោយសារតែវាមានការលំបាក ហើយភាគច្រើនគឺយើងចូលចិត្តនិយាយជាជាងស្តាប់ ព្រោះថាស្តាប់វា ហាក់ដូចជាមានការធុញទ្រាន់ជានិយាយ។ ការយកចិត្តទុកដាក់ស្តាប់ ជាទូទៅវាលើកកម្ពស់នូវការ យល់ចិត្តរវាងអ្នកស្តាប់និងអ្នកនិយាយ ព្រោះថាអ្នកនិយាយមានលក្ខណៈខុសៗគ្នា នៃអកប្បកិរិយា ចំណាប់អារម្មណ៍ តម្រូវការ និងការរំពឹងទុក ម្លោះហើយការយល់ចិត្តគ្នា ធ្វើឱ្យមានភាពងាយស្រួល យល់ពីអត្ថន័យនៃព័ត៌មាន។

៩.៥.៤ ការគ្រប់គ្រងអារម្មណ៍

ជាទូទៅអារម្មណ៍អាចធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់នៅពេលមិនសប្បាយចិត្តលើបញ្ហាអ្វីមួយ តែងតែមិនបានបកស្រាយសារដែលគេ ផ្ញើមកឲ្យ និងមិនបានប្រាស្រ័យទាក់ទងទៅវិញឱ្យច្បាស់និងត្រឹមត្រូវចំពោះអ្នកដែលបានផ្ញើសារមក ខ្លួន។ ដូចនេះអ្នកគ្រប់គ្រងមុននឹងធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងពេលដែលខ្លួនកំពុងខឹង គួរតែឱ្យសិន និង សម្រួលអារម្មណ៍ឱ្យបានល្អ។ បើមិនដូចច្នោះទេ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងនឹងធ្វើឱ្យ បាត់ប្រសិទ្ធភាព។

៩.៥.៥ មើលសកម្មភាពមិនមែនជាពាក្យ

ប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង គួរសម្លឹងមើលសកម្មភាពឬសញ្ញាទាំងឡាយនៃការ ប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលមិនមែនជាពាក្យ ដើម្បីបញ្ជាក់ថាពួកគេចង់បង្ហាញឱ្យយល់ច្បាស់ថែមទៀត នៃអត្ថន័យនៃនូវសារដែលកំពុងបញ្ជូនមក។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើសកម្មភាពនិយាយខ្លាំងៗ ជាង

ពាក្យនិយាយធម្មតា នោះវាបញ្ជាក់ពីសកម្មភាពនោះតម្រូវទៅតាមអត្ថន័យនៃសារ និងសង្កត់ធ្ងន់លើកពាក្យដែលចង់បញ្ជាក់ខ្លឹមសារសំខាន់នៃសារដែលបញ្ជូនមក។

៩.៧ គន្លិះសំខាន់ៗដែលគួរនិងដែលមិនគួរប្រើក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង

៩.៧.១ ចំណុចសំខាន់ៗដែលគួរប្រើក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង

១. ជានិច្ចកាលគួរតែគិតជាមុន នូវអ្វីដែលនឹងត្រូវនិយាយ
២. គួរប្រើពាក្យ និងឃ្លាសមញ្ញៗដែលអាចឱ្យគេយល់បានគ្រប់គ្នា
៣. គួរបង្កើនចំណេះដឹងលើឱ្យគ្រប់គ្រាន់លើប្រធានបទដែលត្រូវនិយាយ
៤. គួរនិយាយឱ្យបានច្បាស់ៗ និងអាចឱ្យគេស្ដាប់និងយល់បាន
៥. គួរតេស្តមើលអ្នកស្ដាប់ថាតើពួកគេបានយល់ច្បាស់និងត្រឹមត្រូវនូវអ្វីដែលបាននិយាយ
៦. ក្នុងករណីដែលមានការរំខានគួរនិយាយម្ដងទៀតនូវអ្វីដែលយើងបាននិយាយហើយ
៧.គួរតែយកចិត្តទុកដាក់ស្ដាប់ទៅអ្នកដែលអ្នកនិយាយឬធ្វើបង្ហាញ
៨. នៅពេលដែលស្ដាប់គួរតែធ្វើការកត់ត្រាចំណុចសំខាន់ៗ
៩. គួរតែសួរបញ្ជាក់ឡើងវិញនៅពេលដែលយើងចាប់មិនបាននូវចំនុចផ្សេងៗ។

៩.៧.១ ចំណុចសំខាន់ៗដែលមិនគួរប្រើក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង

១. គួរកុំប្រតិកម្មតបទៅវិញភ្លាមៗដោយកំហឹង
២. គួរកុំប្រើពាក្យបច្ចេកទេសឬពាក្យវប្បធម៌ជ្រៅៗពេកដែលឱ្យភាគច្រើនមិនយល់
៣. គួរកុំនិយាយលឿនពេកឬយឺតពេកដែលនាំឱ្យអ្នកស្ដាប់ចាប់មិនបាននិងធុញទ្រាន់
៤. គួរកុំនិយាយដែលធ្វើឱ្យគេស្ដាប់មិនបាន កុំនិយាយបន្លំៗពិបាកស្ដាប់
៥. គួរកុំសន្មតថាអ្នកស្ដាប់ទាំងអស់សុទ្ធតែយល់នូវអ្វីដែលយើងចង់និយាយ
៦. គួរកុំងាកឆ្វេងងាកស្ដាំនៅពេលដែលកំពុងស្ដាប់អ្នកនិយាយដែលជាហេតុធ្វើឱ្យរំខាន
៧. គួរកុំរំខានអ្នកនិយាយនៅពេលដែលយើងកំពុងស្ដាប់គេ
៨. គួរកុំប្រញាប់ធ្វើការសន្និដ្ឋានភ្លាមៗ ដោយសារតែយើងបានយល់អ្វីៗអស់ហើយ។

៩.៨ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងការចូលរួមរបស់និយោជិត

៩.៨.១ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់និយោជិត

កម្រិតនៃទឹកចិត្តរបស់និយោជិក វាផ្អែកលើរង្វាស់សំខាន់នៃប្រសិទ្ធភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង រវាងពួកគាត់នឹងអ្នកគ្រប់គ្រង ហើយវានឹងជួបបញ្ហាមិនសូវល្អប្រសិនបើខ្វះខាតផ្នែកទំនាក់ទំនងក្នុងការងារអាជីវកម្ម។ ឧទាហរណ៍ៈ ប្រសិនបើការទាក់ទងមិនបានល្អកើតឡើងនៅពេលដែលនិយោជិកម្នាក់ត្រូវបានគេជួល នោះគាត់ នឹងមិនដឹងនូវអ្វីដែលជាកិច្ចការសំខាន់របស់គាត់ដែលត្រូវធ្វើទេ។ ដូចនេះគាត់មិនអាចអនុវត្តការងាររបស់ពួកគាត់ឱ្យបានត្រឹមត្រូវ និងប្រហែលជាត្រូវបានវិនិច្ឆ័យដោយអ្នកត្រួតត្រានឹងមិនដឹងនូវអ្វីដែលជាកិច្ចការសំខាន់របស់គាត់ដែលត្រូវធ្វើទេ។ ប្រសិនបើការទាក់ទងរវាងនិយោជិក និងអ្នកគ្រប់គ្រងមិនល្អ នោះការគ្រប់គ្រងនឹងមិនអាចដឹងនូវអ្វីដែលនិយោជិកមិនសប្បាយចិត្ត ហើយដែលអាចត្រូវបានធ្វើតម្រូវទៅតាមស្ថានភាពមួយដែលគ្មានទឹកចិត្ត។ ដូច្នេះគេមិនអាចមានអារម្មណ៍ស្មោះត្រង់ទៅលើស្ថាប័ន ឬពេញចិត្តទាំងស្រុងលើការងាររបស់គេបានទេ។

៩.៨.២ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងរវាងអ្នកគ្រប់គ្រងនិងនិយោជិត

មានមធ្យោបាយខុសៗគ្នាជាច្រើនដែលបានប្រើសម្រាប់ធ្វើឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព នៃតម្រូវការប្រាស្រ័យទាក់ទង រវាងនិយោជិតនិងអ្នកគ្រប់គ្រង។ ពត៌មានជាច្រើនត្រូវបានបង្ហាញទៅឱ្យនិយោជិតតាមរយៈអ្នកគ្រប់គ្រងជួរទីមួយរបស់គេ។ សៀវភៅណែនាំនិយោជិត ដែលបង្ហាញពត៌មានទាំងឡាយ អំពីស្ថាប័ន គោលនយោបាយ រចនាសម្ព័ន្ធ បទបញ្ជាផ្ទៃក្នុង ច្បាប់ទំលាប់ផ្សេងៗ ដែលអាចផ្តល់ជាអត្ថប្រយោជន៍ចំពោះនិយោជិតក្នុងសកម្មភាពការងាររបស់ពួកគេ ។ ហើយក៏ដូចគ្នាដែរមធ្យោបាយងាយស្រួលខ្លះក្នុងការបញ្ជូនពត៌មានទៅឱ្យនិយោជិតដូចជា ការបិទប្រកាសអំពីមុខតំណែងឬពត៌មានផ្សេងៗ។ របាយការណ៍ហិរញ្ញវត្ថុក៏អាចត្រូវបានគេផ្ញើទៅឱ្យនិយោជិតដើម្បីការពន្យល់បញ្ហាមួយចំនួនដែលពាក់ព័ន្ធនឹងចំណូលសំរាប់មួយឆ្នាំ ឬចំណូលរយៈពេលខ្លីខ្លះៗ។ ម៉្យាងទៀតក្នុងស្ថានភាពជាក់ស្តែងកាលណាមិនមានព័ត៌មានអ្វីពីនិយោជិត ឬគ្មានការតវ៉ាណាមួយដែលត្រូវបានទទួលពីនិយោជិត ក៏អាចជាសញ្ញាមួយមិនល្អនៃដំណើរការប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័នដែរ។

មានន័យថានិយោជិតក៏គួរតែត្រូវបានជំរុញឱ្យបង្ហាញនូវអ្វីដែលជាការមិនពេញចិត្តរបស់ពួកគេ ព្រោះថានិយោជិតតែងតែធ្វើការតវ៉ាទាក់ទងទៅនឹងការមិនពេញចិត្តរឿងអ្វីមួយ អាចជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមិនបានដោះស្រាយបញ្ហាឬការលំបាកស្មុគស្មាញមួយចំនួនរបស់ពួកគេ។ ដូចច្នេះអ្នកគ្រប់ គ្រងគួរតែផ្តល់ជាទម្រង់បែបបទណាមួយដែលនិយោជិកទាំងអស់អាចបញ្ចេញយោបល់ ឬបង្ហាញពីសតិអារម្មណ៍របស់ពួកគេឱ្យក្នុងប្រតិបត្តិការការងារ។

៩.៨.៣ ទំនាក់ទំនងគ្នាក្នុងចំណោមអ្នកគ្រប់គ្រង

បន្ថែមលើទំនាក់ទំនងរវាងនិយោជិកនិងអ្នកគ្រប់គ្រង ការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាច្រើនដែលកើតមានឡើងក្នុងចំណោមអ្នកគ្រប់គ្រង ដែលធ្វើឱ្យម្នាក់ៗអាចបំពេញការងាររបស់គេមានប្រសិទ្ធិភាព។ ដូចនេះ ពត៌មានជានិច្ចកាល តែងតែមាននៅក្នុងរបាយការណ៍ កំណត់ហេតុប្រជុំ និងអនុស្សរណៈផ្សេងៗ។ ឧទាហរណ៍ៈ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកផលិតកម្ម ត្រូវការព័ត៌មានពីការលក់-ទិញ និងរបាយការណ៍ហិរញ្ញវត្ថុ ដែលគាត់អាចឱ្យគាត់ធ្វើផែនការផលិតបាន។ ភាគច្រើននៃតម្រូវការព័ត៌មានក្នុងចំណោមអ្នកគ្រប់គ្រងក៏ត្រូវបានសម្រេចផងដែរក្នុងការប្រជុំរបស់គណៈគ្រប់គ្រង ឬការជួបជុំក្រៅផ្លូវការណាមួយ ឬកិច្ចការសន្ទនាតាមរយៈទូរស័ព្ទជាដើម។

៩.៨.៤ ការចូលរួមរបស់និយោជិក

វិធីសាស្រ្តមួយផ្សេងទៀត ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចប្រើក្នុងការធានានិងជំរុញទឹកចិត្ត គឺជាផ្តល់ឱ្យដល់និយោជិតមានឱកាសចូលរួមក្នុងការបញ្ចេញយោបល់ និងក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តមួយចំនួនពាក់ព័ន្ធ។ ឧទាហរណ៍ ដូចជាបញ្ហាដែលធ្វើការលើសម៉ោង នឹងត្រូវបានសម្រេចយ៉ាងដូចម្តេចដែលអាចងាយស្រួលក្នុងការដឹកនាំដោះស្រាយចំពោះភាពមិនពេញចិត្តរបស់និយោជិត។ ប្រសិនបើការគ្រប់គ្រងធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តតែអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ឯងលើបញ្ហានេះ វាកាន់តែមានឱកាសច្រើនឡើងចំពោះការមិនពេញចិត្តរបស់និយោជិត ជាជាងការដែលត្រូវបានអនុញ្ញាតឱ្យពួកគាត់បានចូលរួមក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តនេះ។ ការចូលរួមក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ចំពោះរាល់បញ្ហាដែលពាក់ព័ន្ធនឹងនិយោជិត អាចអនុញ្ញាតឱ្យនិយោជិកម្នាក់ៗ ទទួលបានការបំពេញតម្រូវការសតិអារម្មណ៍ ហើយនឹងធ្វើឱ្យពួកគាត់មានទឹកចិត្តកាន់តែខ្លាំងក្នុងការធ្វើការងារ។ ដូចនេះនិយោជិត

ដែលមានបទពិសោធន៍ម្នាក់ យល់ដឹងច្រើនអំពីការងារសំខាន់ៗរបស់គាត់ជាងអ្នកដទៃនោះ ស្ថាប័ន ឬក្រុមហ៊ុន គួរបង្កើតឱ្យមានប្រព័ន្ធខ្លះៗសំរាប់ផ្តល់ឱកាសដល់ការចូលរួមរបស់គាត់ក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ដើម្បីអភិវឌ្ឍការងារ។ វាជាការពិតណាស់ពេលដែលបញ្ចេញយោបល់ល្អ ចំពោះទឹកចិត្តស្មោះត្រង់របស់និយោជិតម្នាក់ គឺជាការកើនឡើងនូវវិធីសាស្រ្តនិងបទពិសោធន៍ចំពោះការគ្រប់គ្រងផងដែរ។

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុម៖

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗជ្រើសរើសយកស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនណាមួយដែលក្រុមខ្លួនស្គាល់ច្បាស់ បន្ទាប់មកធ្វើការពិភាក្សាថាលើប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងរបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុននោះ តើមានមានអ្វីខ្លះ? និងមានប្រសិទ្ធភាពកម្រិតណា?

មេរៀនទី ១០

ប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រងក្រុមការងារ

លទ្ធផលរំពឹងទុក: ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. បែងចែកអត្ថន័យខុសគ្នារវាងក្រុមទូទៅ និងក្រុមការងារ
២. យល់ច្បាស់ពីអត្ថប្រយោជន៍ការងារជាក្រុម និងដំណើរការបង្កើតក្រុមការងារ
៣. យល់ច្បាស់ពីឥរិយាបថរបស់ក្រុមការងារដែលមានផលិតភាពការងារខ្ពស់
៤. ដោះស្រាយបញ្ហាដែលជាឧបសគ្គដល់ប្រសិទ្ធការងាររបស់ក្រុម
៥. អនុវត្តតួនាទីជាមេដឹកនាំក្រុមការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់

១០.១ លក្ខណៈទូទៅនៃក្រុមការងារ

ក្រុមការងារ គឺជាក្រុមដែលមានចំនួនមនុស្សតិច ធ្វើការបំពេញជំនាញឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមក និងមានឆន្ទៈខ្ពស់ ដើម្បីសម្រេចគោលបំណងឬបេសកកម្មរួមគ្នាមួយ។ សមាជិកនៃក្រុមការងារធ្វើអន្តរៈសកម្មភាព និងរួមគ្នាទទួលខុសត្រូវលើកិច្ចការងារទៅវិញទៅមកជាមួយគ្នា។ ក្រុមការងារអាចជាក្រុមតូចដែលមានសមាជិកត្រឹមពីរនាក់ ឧទាហរណ៍ដូចជាក្រុមការងារលក់របស់ក្រុមហ៊ុនទូរស័ព្ទមួយ មានសមាជិកម្នាក់តំណាងសេវាអតិថិជន និងសមាជិកម្នាក់ទៀតជាអ្នកបច្ចេកទេសសេវាកម្មអតិថិជន។ ក្រុមការងារដែលធំ មានសមាជិកច្រើនអាចលើសពី២៥នាក់។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមដែលទទួលខុសត្រូវលើដំណើរការរបស់ស្ថាប័ន ឬប្រតិបត្តិការអាជីវកម្ម ដូចជាការងារ ទទួលបញ្ជាទិញ បំរើសេវាអតិថិជន ធ្វើលទ្ធកម្មទិញវត្ថុធាតុដើម និងសម្ភារៈសម្រាប់ការផ្គត់ផ្គង់។ល។ ប៉ុន្តែក្រុមដែលមានសមាជិកច្រើនមានការលំបាកក្នុងការធ្វើអន្តរៈសកម្មភាពទៅវិញទៅមក។ ក្រុមការងារមានគោលដៅរួមគ្នា មានការទទួលខុសត្រូវរហូតដល់ទីបញ្ចប់នៃលទ្ធផលជាមួយគ្នា។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមការងារនៅផ្នែកលក់រថយន្ត តូយូតា បានពិភាក្សាគ្នាបង្កើតសេវារថយន្តដើម្បីទទួលខុសត្រូវរួមគ្នាចំពោះការបំពេញភាពពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ក្នុងនោះប្រសិនបើអ្នកបច្ចេកទេសណាម្នាក់មានកំហុសបច្ចេកទេស លើកការរៀបចំរថយន្ត នោះសមាជិកទាំងអស់ត្រូវរួមគ្នាទទួលខុសត្រូវលើភាពមិនពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។

ជាទូទៅក្រុមការងារ (Teamwork) ខុសពីក្រុមទូទៅ (Group)។ ក្រុមទូទៅជាក្រុមមនុស្ស ដែលមានសមាជិកពីពីរឬច្រើននាក់ឡើងទៅ ដែលធ្វើសកម្មភាពទៅវិញទៅមកដោយវិធីដែល សមាជិកម្នាក់ៗមានឥទ្ធិពល ឬរងឥទ្ធិពលពីអ្នកដ៏ទៃទៀត។ សមាជិកម្នាក់ៗនៅក្នុងក្រុមទូទៅ គឺ ទទួលខុសត្រូវលើការងាររបស់គេម្នាក់ៗ ប៉ុន្តែពួកគេមិនទទួលខុសត្រូវចំពោះលទ្ធផលរបស់ក្រុម ទាំងមូលឡើយ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមគណនេយ្យ របស់ក្រុមហ៊ុនគណនេយ្យមួយអាចជួបគ្នាយូរៗម្តង ដើម្បីពិភាក្សាពីនីតិវិធីនៃការធ្វើសវនកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏សមាជិក ម្នាក់ៗនៅធ្វើការរៀងៗខ្លួនជាមួយនឹងអតិថិជនរបស់គេ ហើយក្រុមហ៊ុនទទួលខុសត្រូវចំពោះការងារ ទាំងនោះ។ ដូច្នេះ ក្រុម (Group) ខុសពីក្រុមការងារ(Teamwork)។

ចំណុចសំខាន់ៗនៃភាពខុសគ្នារបស់ក្រុមការងារ (Team) និង ក្រុម(Group) ដូចបង្ហាញ ក្នុងតារាងខាងក្រោមនេះ៖

លក្ខណៈសំខាន់ៗ	**ក្រុម** (Group)	**ក្រុមការងារ** (Teamwork)
ភាពជាអ្នកដឹកនាំ	ផ្តោតសំខាន់លើការដឹកនាំ មានឥទ្ធិពលខ្លាំង និង ច្បាស់លាស់	ចែករំលែកតួនាទីដឹកនាំក្នុងក្រុម ការងារ
ការទទួលខុសត្រូវ	ជាការទទួលខុសត្រូវរបស់ បុគ្គលម្នាក់ៗ	ជាការទទួលខុសត្រូវទាំងបុគ្គលម្នាក់ៗនិងទទួលខុសត្រូវរួមគ្នា
គោលបំណង	គោលបំណងដូចគ្នាទៅនឹង បេសកកម្មរបស់ស្ថាប័ន	គោលបំណងរបស់ក្រុមការងារ ដែលក្រុមជាអ្នកធ្វើដោយខ្លួនឯង
លទ្ធផលការងារ	លទ្ធផលរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ	លទ្ធផលរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ
របៀបប្រជុំ	គិតពីប្រសិទ្ធភាពពេលវេលា	បើកទូលាយ ដោះស្រាយបញ្ហា
វាស់វែងការអនុវត្តការងារ	ដោយប្រយោលរបស់ស្ថាប័ន	ដោយផ្ទាល់របស់ក្រុម
ដំណើរការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត	ពិភាក្សា សម្រេចចិត្ត និង ចាត់តាំងអនុវត្តន៍	ពិភាក្សា សម្រេចចិត្ត និងរួមគ្នា ធ្វើសកម្មភាពដោយផ្ទាល់

តារាងទី១០.១ តារាងប្រៀបធៀបភាពខុសគ្នានៃក្រុម និង ក្រុមការងារ

១០.២ អត្ថប្រយោជន៍នៃក្រុមការងារ

ប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រងក្រុមការងារ ជាទូទៅធ្វើឱ្យស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនអាចសម្រេចបាននូវគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្រសំខាន់ៗរបស់ខ្លួន ដែលជាប្រៀបប្រកួតប្រជែងនៅក្នុងទីផ្សារ។ អត្ថប្រយោជន៍ នៃការប្រើប្រាស់ក្រុមការងារមានដូចខាងក្រោម៖

ការចំណាយ និងផលិតភាពការងារ (Costs and Productivity) នៅពេលដែលស្ថាប័នបានធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាចឱ្យទៅក្រុមការងារ នោះសមាជិកក្រុមការងារធ្វើការច្រើនជាង បើធៀបនឹងការងារពីមុនធ្វើដោយមេដឹកនាំ ហើយស្ថាប័នត្រូវការមេដឹកនាំតិចជាង។ ដូចនេះការងារជាក្រុមអាចឱ្យស្ថាប័នមានការ សន្សំសំចៃលើការចំណាយច្រើនឱ្យទៅអ្នកដឹកនាំកម្រិតទាប និងកម្រិតមធ្យម។ ជាងនេះទៀត ការបណ្តុះបណ្តាលសមាជិកក្រុមការងារចម្រុះគ្នា មានសមត្ថភាពផ្សេងបំពេញគ្នា ដែលជាលទ្ធភាពធ្វើឱ្យមានការកាត់បន្ថយចំនួននិយោជិត ដែលត្រូវការអនុវត្តនៅក្នុងការងារ។ ឧទាហរណ៍ មុនពេលរៀបចំចាត់ចែងរោងចក្រតម្លើងរថយន្តទៅឱ្យក្រុមការងារ ក្រុមហ៊ុនរថយន្ត Ford បានជួលកម្មករជំនាញផលិតកម្មច្រើនជាងតម្រូវការ ដើម្បីឆ្លើយតបជាមួយទៅនឹងអវត្តមានរបស់កម្មករជំនាញផលិតក្នុងកន្លែងការងារ។ ប៉ុន្តែការប្រើប្រាស់ក្រុមការងារ មានន័យថាកម្មករជំនាញមានជំនាញចម្រុះគ្នាក្នុងការធ្វើការងារ ដែលអាចជំនួសឱ្យកម្មករជំនាញដែលអវត្តមានក្នុងការងារ ដែលធ្វើឱ្យការតម្លើងរថយន្តមានផលិតភាពខ្ពស់ជាង ហើយអាចឱ្យក្រុមផលិតរថយន្ត Ford ឈប់ប្រើចំនួនកម្មករជំនាញទុកត្រៀមបំរុងនោះច្រើនទៀត។

បង្កើនគុណភាព (Quality Improvements) របៀបធ្វើការរបស់ក្រុមការងារ គឺទទួលខុសត្រូវចំពោះគុណភាពដែលក្រុមការងារបានបង្កើតផលិតផល ឬផ្តល់សេវាកម្ម ជាជាងអ្នកត្រួតពិនិត្យវាយតម្លៃនៃគុណភាពផលិតផល ឬសេវាកម្មក្រោយពីបង្កើតរួចហើយ។ ការត្រួតពិនិត្យ និងធ្វើដោយខ្លួនឱ្យបានត្រឹមត្រូវចាប់ពីដើមដំបូង ជាវិធីបង្កើនគុណភាពមួយដែលមានប្រសិទ្ធភាព។ វាអាចឱ្យក្រុមហ៊ុនសន្សំសំចៃលើការចំណាយចំពោះផលិតផលខូចគុណភាព និងកាត់បន្ថយការខ្ជះខ្ជាយនៃវត្ថុធាតុដើម ហើយក៏កាត់បន្ថយបាននូវការចំណាយកម្លាំងពលកម្មសម្រាប់ជួលអ្នកឯកទេសដើម្បីត្រួតពិនិត្យគុណភាពផលិតផល ឬសេវាកម្មផងដែរ។

បង្កើនល្បឿន (Speed) ក្រុមការងារអាចល្បឿនឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការអតិថិជន។ នៅពេលដែលក្រុមការងារត្រូវបានបង្កើតឡើងដើម្បីដំណើរការប្រតិបត្តិការសំខាន់ៗក្នុងស្ថាប័ន ឬអាជីវ

កម្មក្តី នោះពេលវេលាដែលត្រូវបំពេញដំណើរប្រតិបត្តិការនេះ អាចត្រូវបានកាត់បន្ថយជាច្រើន។ ដំណើរការអាជីវកម្មមួយគឺជាសកម្មភាពបង្កើតតម្លៃ និងបន្ថែមតម្លៃលើផលិតផលឬសេវាកម្មណាមួយ ដូចជាការអភិវឌ្ឍផលិតផល ឬការបញ្ជាទិញដើម្បីបំពេញស្តុកជាដើម។ ក្រុមការងារអាចកាត់បន្ថយនូវរនាំងនៃលំហូរការងារពីផ្នែកមួយទៅផ្នែកមួយទៀត។ ឧទាហរណ៍ ដូចជារនាំងមួយនៃការផ្តល់កម្ចីពីមន្ត្រីឥណទាន ទៅអ្នកវិភាគឥណទានម្នាក់ដែលគាត់ទុកចោលឯកសារការងារ ច្រើនថ្ងៃមុននឹងពិនិត្យលក្ខខណ្ឌឥណទានដល់អតិថិជន។

នវានុវត្តភាព (Innovation) សមត្ថភាពក្នុងការធ្វើនវានុវត្តភាពនៃផលិតផលថ្មី ឬសេវាកម្មថ្មីដែលបំពេញសេចក្តីត្រូវការក្នុងទីផ្សារ អាចត្រូវបានធ្វើឡើងដោយក្រុមការងារ។ ក្រុមការងារអាចធ្វើឱ្យស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនមានការធ្វើនវានុវត្តបានឆាប់រហ័សជាង។ នៅក្នុងឧស្សាហកម្មដែលមានបច្ចេកវិជ្ជាជឿនលឿន តែងតែចូលក្នុងទីផ្សារដោយផលិតផលច្នៃប្រឌិតថ្មីៗដែលមានឧត្តមភាពខ្លាំងក្នុងការប្រកួតប្រជែង។ ក្រុមការងារដែលចម្រុះជាក្រុមដែលមានសមាសភាពចំណេះដឹងនិងជំនាញនៃទីផ្សារ បច្ចេកវិជ្ជា និងឯកទេសក្នុងផ្នែកផលិតកម្ម បង្កើនល្បឿននៃវដ្តអភិវឌ្ឍផលិតផលថ្មី។

១០.៣ ប្រភេទនៃក្រុមការងារ

ជាទូទៅមានប្រភេទនៃក្រុមការងារចំនួនបួន នៅក្នុងការគ្រប់គ្រងរបស់ស្ថាប័ន គឺ (១)ក្រុមការងារគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ (២) ក្រុមការងារគម្រោង (៣) ក្រុមការងារដោះស្រាយបញ្ហា និង(៤) ក្រុមការងារនិម្មិត។

ក្រុមការងារគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ (Self-Managed Teams) គឺជាក្រុមដែលទទួលខុសត្រូវចំពោះដំណើរការផលិតផលទាំងមូល ឬសេវាកម្មរបស់ស្ថាប័ន។ វាត្រូវបានបង្កើតឡើងជាផ្នែកនៃរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ន ដែលនិយោជិតត្រូវបានគេចាត់តាំងជាក្រុមការងារពេញម៉ោង និងមានរយៈពេលយូរ។ ជាទូទៅក្រុមការងារនេះមាននិយោជិតដែលមានជំនាញការងារប្រហាក់ប្រហែលគ្នា ប៉ុន្តែមានកម្រិតឋានានុក្រមខុសគ្នា។ សមាជិកក្រុមការងារគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ រួមបញ្ចូលជំនាញជាមួយគ្នាដើម្បីផលិតចេញជាលទ្ធផលសំខាន់មួយរបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន ដូចជាផលិតម៉ាស៊ីនរថយន្ត ឬតម្លើងប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រសម្រាប់អតិថិជន។ សមាជិកក្រុមការងារគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ ត្រូវបានគេបណ្តុះបណ្តាលនូវជំនាញផ្សេងៗជាច្រើនដើម្បីអនុវត្តការងារឲ្យបានពេញលេញ ដូចជាជំនាញបច្ចេកទេស ជំនាញគ្រប់គ្រង និងជំនាញទំនាក់ទំនងអន្តរៈបុគ្គល។

ក្រុមការងារគម្រោង (Project Team) គឺជាក្រុមការងារដែលទទួលខុសត្រូវលើគម្រោងជាក់លាក់ ណាមួយតាំងពីចាប់ផ្តើមរហូតដល់ទីបញ្ចប់នៃគម្រោង។ សមាជិកក្រុមការងារជាសមាជិកពេញម៉ោង រហូតដល់បញ្ចប់គម្រោង ហើយបំបែកក្រុមទៅធ្វើការជាមួយគម្រោងផ្សេងទៀត អាចជាសមាជិកក្រុមផ្សេងគ្នា។ ក្រុមការងារគម្រោង ជាទូទៅមានសមាជិកមកពីផ្នែកផ្សេងៗគ្នា ដូចជាផ្នែកម៉ាឃិតទីង ផលិតកម្ម និងហិរញ្ញវត្ថុជាដើម ដែលសមាជិកទាំងអស់នោះធ្វើការសហការណ៍គ្នាដើម្បីអនុវត្តគម្រោង។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសំខាន់ៗសម្រាប់ការអនុត្តការងាររបស់ក្រុមការងារគម្រោងគឺ ការប្រជុំរបស់ក្រុម ការបញ្ចប់លើសកាលបរិច្ឆេទរបស់គម្រោង ឬផែនការសកម្មភាពសំខាន់ៗដើម្បីសម្រេចលទ្ធផលរបស់គម្រោង។

ក្រុមការងារដោះស្រាយបញ្ហា (Problem-Solving Teams) គឺជាក្រុមការងារដែលផ្តោតលើបញ្ហា ឬ រឿងហេតុអ្វីមួយ ដែលតម្រូវត្រឹមតែក្រុមការងារក្រៅម៉ោង ដើម្បីធ្វើការដោះស្រាយបញ្ហានោះ។ និយោជិតអាចចំណាយពេលវេលាត្រឹមប៉ុន្មានម៉ោងប៉ុណ្ណោះក្នុងមួយសប្តាហ៍ ដើម្បីចូលរួមក្រុមការងារដោះស្រាយបញ្ហា ម៉ោងពេញរបស់គេគឺនៅធ្វើការក្នុងផ្នែកមុខងាររបស់គេ។ ក្រុមការងារដោះស្រាយបញ្ហា មិនមានការធ្វើផ្លាស់ប្តូររចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័នឡើយ ពួកគេត្រូវបានបំបែករៀងៗខ្លួនទៅវិញនៅពេលដែលបញ្ហាត្រូវដោះស្រាយចប់សព្វគ្រប់ ហើយរយៈវែង ឬខ្លីអាស្រ័យលើបញ្ហាដែលត្រូវដោះស្រាយ។

ក្រុមការងារនិម្មិត (Virtual Teams) គឺជាក្រុមដែលបង្កើតឡើងដើម្បីធ្វើការដោះស្រាយបញ្ហាជាមួយគ្នាតាមរយៈប្រព័ន្ធបច្ចេកវិជ្ជាកុំព្យូទ័រ ដូចជា អ៊ីនធឺណែត វីដេអូ Conference ដែលអាចឱ្យសមាជិកនៅឆ្ងាយពីគ្នា ធ្វើការជាមួយគ្នាបាន។ ក្រុមការងារនិម្មិត ដូចគ្នានឹងក្រុមការងារដោះស្រាយបញ្ហាដែរ ដែលតម្រូវត្រឹមតែក្រុមការងារក្រៅម៉ោង ហើយធ្វើសកម្មភាពទាក់ទងគ្នាតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិក ជាជាងជួបគ្នាផ្ទាល់ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា។ ក្រុមការងារនិម្មិត អាចផ្តល់លទ្ធភាពឱ្យស្ថាប័នភាគច្រើន ភ្ជាប់ទំនាក់ទំនងទៅនឹងអ្នកជំនាញសំខាន់ៗ ដើម្បីចូលរួមដោះស្រាយបញ្ហាអ្វីមួយ។

១០.៤ ដំណាក់កាលនៃការបង្កើតក្រុមការងារ

ជាទូទៅមុននឹងក្រុមការងារធ្វើការអនុវត្តការងាររបស់ពួកគេ ការធ្វើផែនការ និងការចាត់តាំងត្រូវធ្វើឡើងដើម្បីឱ្យសមាជិកគ្រប់គ្នាយល់ច្បាស់ពីតួនាទីរបស់ពួកគេ និងថាតើពួកគេត្រូវរួមចំណែកអ្វីខ្លះដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ក្រុម។ អ្នកវិទ្យាសាស្ត្រសិក្សាពីឥរិយាបថក្រុម បានទទួលស្គាល់ថាមានប្រាំដំណាក់កាលបន្តបន្ទាប់ នៃការបង្កើតក្រុមការងារគឺៈ ការបង្កើត ការប៉ះទង្គិចគ្នា ការចុះសម្រុងគ្នា ការអនុវត្តការងារ និងការបញ្ចប់ការងារ។

ការបង្កើត (Forming) ដំណាក់កាលទី១ គឺការបង្កើតដោយនាំយកនូវសមាជិកទាំងអស់មកជួបគ្នាជាលើកដំបូង ដែលពួកគេអាចធ្វើការស្គាល់គ្នា និងពិភាក្សាអំពីការរំពឹងទុក។ ក្នុងនោះវិធានការ ជាមូលដ្ឋានមួយចំនួនត្រូវបានបង្កើតឡើង ដូចជាត្រូវបញ្ជាក់ឲ្យច្បាស់ថា តើអ្វីទៅដែលជាគោលបំណងរបស់ក្រុមការងារ? តើក្រុមការងារនឹងត្រូវជួបប្រជុំរបៀបដូចម្តេចនិងប៉ុន្មានដង? តើគួរតែគ្រប់សមាជិកតម្រូវឱ្យចូលរួមធ្វើការងារជាមួយគ្នា? ដូចនេះ វាជាដំណាក់កាលសំខាន់ចំពោះសមាជិកក្រុមការងារទាំងអស់ដែលត្រូវជួបជុំគ្នា និងចាប់ផ្តើមបង្កើតឱ្យមានចំណងសង្គមជាមួយគ្នាមុននឹងបន្តទៅដំណាក់កាលបន្ទាប់ទៀត។ មេក្រុមការងារអាចរៀបចំឲ្យមានសកម្មភាពសង្គមមួយដែលបំផុសឱ្យសមាជិកបង្កើតទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមកជាមួយគ្នា។

ការប៉ះទង្គិចគ្នា (Storming) ដំណាក់កាលទី២ គឺជាដំណាក់កាលដែលសមាជិកម្នាក់ៗ ត្រូវបញ្ចេញទស្សនៈខុសៗគ្នាទៅលើគោលបំណង និងអភិក្រមការងាររបស់ក្រុមការងារ។ ទស្សនៈផ្សេងៗគ្នាអាចពាក់ព័ន្ធនឹងអាទិភាពនៃគោលបំណង ការបែងចែកធនធានសម្រាប់ក្រុមការងារ និតីវិធីសមស្របនៃការធ្វើការងារ ការតម្រូវនូវតួនាទីធ្វើការងារ ឬការដំណើរការជ្រើសរើសមេដឹកនាំក្រុមការងារ។ ទាំងនេះគឺជាបញ្ហាសំខាន់ក្នុងដំណាក់កាលទី២នៃការបង្កើតក្រុមការងារ ដែលសមាជិកទាំងអស់ត្រូវធ្វើការសម្របសម្រួលជាមួយលើការសម្រេចចិត្តទាំងអស់នេះ មុននឹងចាប់ផ្តើមអនុវត្តការងាររបស់ក្រុម។ ដូចនេះការប៉ះទង្គិចក្នុងការជជែកគ្នារបស់សមាជិកក្រុម គឺជារឿងធម្មតានៃការបង្កើតក្រុមការងារ ដែលគួរតែត្រូវបានបើកទូលាយ ជាជាងធ្វើការគៀបសង្កត់។ ក៏ប៉ុន្តែ ប្រសិនបើពុំបានរៀបចំឱ្យសមស្របទេ នោះការប៉ះទង្គិចអាចធ្វើឱ្យគាំងដំណើរការបង្កើតក្រុមការងារ ដែលជាហេតុនាំឲ្យឈានដល់ការបរាជ័យនៃក្រុមការងារ។ មេដឹកនាំក្រុមអាចដើរតួនាទីសំខាន់ ដោយបន្ធូបន្ថយភាពអវិជ្ជមានទាំងឡាយនៃការប៉ះទង្គិចគ្នា ហើយជំរុញបង្កើតនូវថាមពល ដែលធ្វើឱ្យសមាជិកក្រុមទទួលបានភាពសុខដុម និងស្និទស្នាលជាមួយគ្នា។

ការចុះសម្រុងគ្នា (Norming) ដំណាក់កាលទី៣ គឺយល់គ្នាទៅវិញទៅមក ដែលត្រូវបានបញ្ជាក់ដោយការដោះស្រាយវិវាទ និងព្រមព្រៀងគ្នាទទួលយកតម្លៃនិងគោលបំណងរួមរបស់ក្រុមការងារ។ សមាជិកក្រុមម្នាក់ៗយល់អំពីតួនាទីរបស់ពួកគេ និងបង្កើនការទំនាក់ទំនងកាន់តែស្អិតរមួត និងបំពេញឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមក។ ក្នុងដំណាក់កាលនេះ សមាជិកទាំងអស់ចាប់ផ្តើមបង្កើតអត្តសញ្ញាណរួមគ្នារបស់ក្រុមការងារ ជាជាងប្រកាន់យកអត្តសញ្ញាណរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ។ សមាជិកក្រុមការងារទាំងអស់ក៏បានយល់ព្រមជាមួយគ្នាផងដែរថាតើត្រូវដោះស្រាយ និងដាក់ទណ្ឌកម្មសមាជិក ដែលបំពានបទបញ្ជា និងនីតិវិធីសំខាន់ៗរបស់ក្រុមការងារ។

ការអនុវត្តការងាររបស់ក្រុម (Performance) ដំណាក់កាលទី៤ គឺជាសកម្មភាពអនុវត្តការងាររបស់ក្រុម ដែលត្រូវបានបញ្ជាក់ដោយការទទួលយកសិទ្ធអំណាចស្របច្បាប់មកធ្វើសកម្មភាពការងារ។ សមាជិក្រុមការងារ សហការគ្នាបង្កើនថាមពលរបស់ក្រុមតាមរយៈបំពេញជំនាញឯកទេសឱ្យគ្នាទៅវិញទៅមក ដើម្បីសម្រេចគោលបំណងរួមគ្នារបស់ក្រុមការងារ។ នៅពេលដែលមានសភាពការផ្លាស់ប្តូរ និងការងារជាអទិភាពថ្មីៗ បានកើតឡើង ក្រុមការងារនឹងធ្វើការកែតម្រូវនូវយុទ្ធវិធីសមស្របរបស់ខ្លួនក្នុងការងារ។ ការអនុវត្តការងាររបស់ក្រុម អាចត្រូវបានគេមើលឃើញថាជាលទ្ធផលនៃការវិនិយោគពេលវេលា និងកម្លាំងខិតខំរបស់ក្រុមការងារ។

ការបញ្ចប់ការងាររបស់ក្រុម (Adjourning) ដំណាក់កាលទី៥ គឺក្រុមការងារត្រូវបានរំលាយនៅពេលដែលបានបំពេញការងារចប់សព្វគ្រប់។ សមាជិកក្រុមការងារមានអារម្មណ៍ថាពេញចិត្តនឹងលទ្ធផលដែលពួកខ្លួនបានសម្រេចគោលបំណងរួមគ្នារបស់ក្រុម ប៉ុន្តែពួកគេនៅបារម្មណ៍អំពីលទ្ធភាពនៃការងារថ្មីៗទៀតដែលត្រូវធ្វើ និងការបែកគ្នាពីមិត្តភ័ក្រ្តដែលធ្លាប់ចូលរួមធ្វើការងារជាក្រុមជាមួយគ្នា។ ដូចនេះ វាជាគំនិតល្អមួយនៅពេលដែលក្រុមការងារបានបញ្ចប់បេសកកម្មប្រកបដោយជោគជ័យ គឺត្រូវមានការរៀបចំ ពិធីអបអរសាទរ លើកទឹកចិត្តក្រុមការងារ ដែលសម្រេចជោគជ័យនៃបេសកកម្មរបស់ពួកគេ។ ជាការពិត សមាជិកក្រុមទទួលបានផលប្រយោជន៍ជាច្រើនពីការរៀនសូត្រក្នុងការងារក្រុម ហើយដែលជាមូលដ្ឋានសម្រាប់អនុវត្តការងារថ្មីៗទៀតនៅពេលអនាគត។

១០.៥ ឥរិយាបថសំខាន់ៗនៃប្រសិទ្ធភាពក្រុមការងារ

សមាជិកនៃក្រុមការងារដែលប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាពខ្ពស់ គឺបានចែករំលែកជាមួយគ្នានូវឥរិយាបថសំខាន់ជាច្រើនដូចជា គេត្រូវមានភាពជិតស្និទ ជ្រើសរើសយកបទដ្ឋានអនុវត្តមួយខ្ពស់ សហការគ្នា និងជឿទុកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមក។

ភាពស្និទស្នាលរបស់ក្រុមការងារ (Team Cohesiveness) គឺសំដៅទៅលើសកម្មភាពដែលសមាជិកក្រុមការងារមានអារម្មណ៍ថា មានមិត្តភាពទៅវិញទៅមកកម្រិតខ្ពស់ មានស្មារតី និងអត្តន័យនៃក្រុមការងារឯកភាពគ្នាតែមួយ។ សមាជិម្នាក់ៗដែលជាផ្នែកនៃភាពស្និទស្នាលរបស់ក្រុមការងារ គឺតែងតែយកចិត្តទុកដាក់ពីសុខមាភាពរបស់សមាជិកក្រុមម្នាក់ៗ ក៏ដូចជាក្រុមទាំងមូល។ ក្នុងន័យនេះ ប្រសិនបើក្រុមខ្វះភាពស្និទស្នាល នោះធ្វើឱ្យសមាជិកម្នាក់មិនសូវចូលចិត្តចូលរួមប្រជុំ ឬចូលរួមសកម្មភាពសង្គមដើម្បីសម្រេចគោលបំណងរបស់ក្រុមការងារ។ សមាជិកទាំងអស់នៃក្រុមដែលបង្ហាញពីភាពស្និទស្នាល ស្អិតរមួតជាមួយគ្នា គឺតែងតែទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមកជាមួយគ្នា។

បទដ្ឋានឬនិយាមរបស់ក្រុមការងារ (Team Norm) គឺសំដៅទៅលើការទទួលយកទាំងអស់គ្នានូវឥរិយាបថ ត្រឹមត្រូវនៃសមាជិករបស់ក្រុមទាំងអស់។ ពួកគេបង្ហាញពី ជំនឿ តម្លៃ និងបំណងប្រាថ្នា រួមគ្នារបស់សមាជិកក្រុមទាំងអស់ ដែលទំនងជាបានកើតឡើងក្នុងដំណាក់ទី៣ នៃការបង្កើតក្រុមការងារ។ ពួកគេបានពង្រឹងបទដ្ឋានរបស់ក្រុមការងារតាមរយៈការលើកទឹកចិត្ត និងការដាក់ទណ្ឌកម្ម ចំពោះសមាជិករបស់ខ្លួន។ ចំណុចនេះមានសារៈសំខាន់ចំពោះក្រុមការងារ ដើម្បីអភិវឌ្ឍ និងពង្រឹងបទដ្ឋាន គ្រប់គ្រងឥរិយាបថរបស់សមាជិកណា ដែលមិនបានចូលរួមអនុវត្តត្រឹមត្រូវក្នុងក្រុមការងារ។ កាលណាក្រុមការងារណាមួយមានភាពស្និទស្នាលជាមួយគ្នា ប៉ុន្តែមិនមានបទដ្ឋានច្បាស់លាស់ នោះសមាជិកម្នាក់ៗនឹងចំណាយពេលឥតប្រយោជន៍ច្រើនជាងការជួបជជែកការងារជាមួយគ្នា ដែលធ្វើឱ្យក្រុមការងារតែងតែមិនបានទទួលជោគជ័យ។ ចំពោះក្រុមការងារដែលមានភាពស្និទស្នាល និងមានបទដ្ឋានការងារខ្ពស់ តែងតែមានកម្រិតអត់ធ្មត់ទាបចពោះការងារណាដែលធ្វើមិនបានល្អ ហើយដែលជាក្រុមការងារមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។ ដូចនេះវិធីមួយដែលធ្វើឱ្យក្រុមការងារមានបទដ្ឋានធ្វើការជាក្រុមខ្ពស់ គឺត្រូវជ្រើសរើសយកបុគ្គល ដែលមានឆន្ទៈអនុវត្តការងារខ្ពស់ធ្វើជាសមាជិករបស់ក្រុមការងារ។

ឥរិយាបថសហការរបស់ក្រុមការងារ (Team Cooperative Behavior) គឺសំដៅទៅលើសមាជិកក្រុមដែលបានបង្ហាញសុឆន្ទៈ ក្នុងការចែករំលែកព័ត៌មាន និងជួយគ្នាទៅវិញទៅមក។ ដោយការបង្ហាញនូវ ឥរិយាបថសហការគ្នាក្នុងការងារ ធ្វើឱ្យក្រុមការងារអាចសម្រេចបានជោគជ័យនៃគោលបំណងរួមគ្នារបស់ពួកគេ។ ឥរិយាបថសហការគ្នាក្នុងក្រុមការងារ ជួនកាលធ្វើឱ្យមានការទាស់ទែងគ្នាជាមួយនឹងឥរិយាបថប្រកួតប្រជែង ដោយមើលទៅអ្នកដ៏ទៃជាដៃគូប្រកួតរបស់ខ្លួន ក្នុងស្ថានភាពដែលធនធានមានកម្រិត ធ្វើឱ្យពួកគេផ្តោតសំខាន់ទៅលើគោលដៅរបស់បុគ្គលខ្លួន បាត់បង់កិច្ចសហការជាមួយគ្នា និងលែងបញ្ចេញព័ត៌មានឲ្យគ្នាទៅវិញទៅមក។ បញ្ហានេះវាអាស្រ័យទៅលើក្រុមការងារ ក្នុងការបង្កើតឥរិយាបថសហការគ្នា ដោយពង្រឹងបទដ្ឋានរបស់ក្រុមការងារ ដែលផ្តល់ការលើកទឹចិត្តចំពោះឥរិយាបថសហការគ្នា និងដាក់ទណ្ឌកម្មចំពោះឥរិយាបថដែលប្រកួតប្រជែងគ្នា។ ការលើកទឹកចិត្តដល់ក្រុមការងារដែលសហការគ្នាបានជោគជ័យ វាអាចជួយឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើងនូវកម្រិតពឹងពាក់គ្នាទៅវិញទៅមកក្នុងសមាជិកក្រុម។

ជំនឿទុកចិត្ត (Trust) គឺសំដៅទៅលើសមាជិកក្រុមការងារ ដែលមានការទទួលខុសត្រូវជាមួយគ្នាទៅវិញទៅមក។ ប្រសិនបើសមាជិកណាម្នាក់មានកំហុសធ្ងន់ធ្ងរ វាឆ្លុះបញ្ចាំងដល់ការអនុវត្តន៍ និងកេរ្តិ៍ឈ្មោះរបស់ក្រុមការងារទាំងមូល។ ជំនឿទុកចិត្ត គឺជាសុឆន្ទៈរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗដែលត្រូវបង្កើនការប្រុងប្រយ័ត្នខ្ពស់ទៅលើភាពងាយរងគ្រោះដល់អ្នកដ៏ទៃក្នុងការងារក្រុម។ ដូចនេះគ្រប់សមាជិកក្រុមការងារទាំងអស់ តម្រូវឱ្យមានជំនឿទុកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមក ជាពិសេសក្រុមការងារគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ ដែលទាមទារឱ្យ មានកម្រិតជឿទុកចិត្តខ្ពស់បំផុត។ ជំនឿទុកចិត្តអាចបង្កើតឡើងក្នុងចំណោមសមាជិកក្រុមដោយការ បើកទូលាយនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង ការឱ្យតម្លៃគ្នាទៅវិញទៅមក ការយកចិត្តទុកដាក់ជួយគ្នាទៅវិញទៅមក និងការជៀសផុតពីសកម្មភាពនៃប្រយោជន៍ផ្ទាល់របស់បុគ្គល។

១០.៦ ឧបសគ្គនៃប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់ក្រុម

ជួនកាលបញ្ហាដែលកើតមាននៅក្នុងក្រុមការងារ ធ្វើឱ្យក្រុមមិនមានលទ្ធភាពសម្រេចបានគោលបំណងរបស់ខ្លួន។ ប្រសិនបើមិនមាន ជំនឿទុកចិត្ត និងកិច្ចសហការគ្នាបានល្អទេ នោះការងាររបស់ក្រុមនឹងមានបញ្ហា។ អ្នកគ្រប់គ្រង និងសមាជិកក្រុមត្រូវកំណត់ឲ្យច្បាស់នូវមូលហេតុដែលធ្វើឲ្យមានបញ្ហាការងារមិនបានល្អ ហើយត្រូវអនុវត្តការកែលម្អឱ្យប្រសើរឡើង។ ជាទូទៅបញ្ហាប្រឈមនឹងប្រសិទ្ធភាពអនុវត្តការងាររបស់ក្រុមតែងតែកើតចេញពី សមាជិកដែលមិនមានឆន្ទៈចូលរួមសកម្ម

ជាមួយក្រុមការងារ សមាជិកដែលមិនអនុវត្តតាមបទដ្ឋានខ្ពស់នៃការងាររបស់ក្រុម និងខ្វះការលើកទឹកចិត្តដល់ក្រុមការងារ។ ខាងក្រោមនេះគឺជាឧបសគ្គនៃការរារាំងដល់ប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់ក្រុមៈ

អ្នកជិះសេះលែងដៃ (Free Riders) សំដៅទៅលើអ្នកដែលពុំបានចូលរួមក្នុងក្រុមការងារ ប៉ុន្តែពួកគេរំពឹងថាទាញយកផលប្រយោជន៍ និងកិតិយស្តពីជោគជ័យរបស់ក្រុមការងារ ជាពិសេសគួរទទួបានរង្វាន់ពេញស្មើគ្នាដូចសមាជិកដ៏ទៃទៀតក្នុងក្រុម។ ពួកអ្នកជិះសេះលែងដៃនៅក្នុងក្រុមការងារអាចងាយធ្វើឱ្យទឹកចិត្ត សីលធម៌ និងផលិតភាព របស់ក្រុមធ្លាក់ចុះ ប្រសិនបើឥរិយាបថរបៀបនេះនៅតែទុកឱ្យមាន។

ការប៉ះទង្គិចក្នុងសកម្មភាពក្រុមការងារ (Dysfunctional Team Conflict) ក្រុមការងារអាចនឹងច្របូកច្របល់ ប្រសិនបើមានសមាជិកខ្លះយកលក្ខណៈមិនចូលចិត្តរបស់បុគ្គលខ្លួនជាមួយអ្នកផ្សេងក្នុងក្រុមការងារ ឬប្រកាន់បក្សពួកនៅក្នុងក្រុមការងារជាដើម។ ការដែលមានបក្សពួកនៅក្នុងក្រុមការងារធ្វើឱ្យ មានការប្រជែងឥទ្ធិពលទាញយកផលប្រយោជន៍ឱ្យបក្សពួកនៃមិត្តភ័ក្រ្តខ្លួន ហើយជាលទ្ធផលធ្វើឱ្យមានការដាក់ទណ្ឌកម្មលើបក្សពួកដ៏ទៃទៀត ដែលពួកខ្លួនមិនចូលចិត្តនិងចាត់ទុកដូចជាសត្រូវរបស់ខ្លួន។ ការប្រយុទ្ធគ្នារវាងបក្សពួកនៅក្នុងក្រុមការងារ ធ្វើឱ្យមានការផ្លាស់ទិសដៅរបស់ក្រុមការងារទៅជារឿងគោលដៅនយោបាយរបស់បក្សពួក ជាជាងគោលដៅការងាររួមរបស់ក្រុម និងស្ថាបន។

គំនិតក្រុម (Groupthink) គំនិតក្រុមគឺជារោគជម្ងឺមួយ តែងតែកើតឡើងនៅពេលដែលក្រុមការងារមិនទទួលយកគំនិតប្រឆាំងរបស់ក្រុមភាគតិច ហើយធ្វើការសម្រេចកិច្ចព្រមព្រៀងនិងស្រុះស្រួលជាមួយគ្នា ដែលគំនិតភាគតិចនេះអាចមានឥទ្ធិពលវិជ្ជមានដល់ការអនុវត្តការងាររបស់ក្រុម។ គំនិតក្រុម ភាគច្រើនធ្វើឲ្យធ្លាក់ចុះដល់ការសម្រេចគោលបំណងរួមរបស់ក្រុមការងារ។ ការរួមបញ្ចូលគ្នានៃជំនាញនិងបទពិសោធន៍ផ្សេងៗគ្នា ដើម្បីបង្កើតអ្វីមួយដែលមានតម្លៃជាងអ្វីដែលបុគ្គលអាចបានសម្រេចតែម្នាក់ឯង។

ការប្រឆាំងនឹងការគ្រប់គ្រងដោយខ្លួនឯង (Self-Management Opposition) សមាជិកក្រុមការងារអាចមិនចង់គ្រប់គ្រងដោយខ្លួនឯង។ ក្រុមការងារខ្លះបានបង្កើតឡើង ដោយសមាជិកម្នាក់ចង់ឲ្យមានអ្នកដឹងនាំដើម្បីគ្រប់គ្រង និងជំរុញពួកខ្លួនឲ្យធ្វើការងារ និងមិនសូវចូលចិត្តពាក់ព័ន្ធ

នឹងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ ដូចនេះចំពោះក្រុមដែលចង់បានអ្នកដឹកនាំខ្លាំងម្នាក់ ប៉ុន្តែពួកគេត្រូវបានបង្ខំឲ្យធ្វើការគ្រប់គ្រងដោយខ្លួនឯង តែងតែមិនទទួលបានជោគជ័យនៃការងារ។

អ្នកគ្រប់គ្រងមានសុវត្ថភាព (Insecure Supervisors) គំនិតផ្តួចផ្តើមរបស់ក្រុមការងារភាគច្រើន ត្រូវបានបន្ទុចបង្អាក់ដោយអ្នកគ្រប់គ្រង ដែលមានអារម្មណ៍រងការគម្រាមកំហែងដោយកម្រោងផ្លាស់ប្តូរអ្វីមួយ។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបានចូលរួមការងារក្នុងក្រុមអាចមានអារម្មណ៍ថាក្រុមការងារគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ បានកាត់បន្ថយនូវឋានៈរបស់ពួកគេ នៅពេលដែលក្រុមការងារទាញយកការទទួលខុសត្រូវខ្លះពីខ្លួន។

ការរំខានដោយអ្នកអនុវត្តល្អជាងគេ (Disruptive High Performers) សមាជិកក្រុមការងារដែលសម្តែងការងារបានល្អដាច់គេក្នុងក្រុម អាចទាមទារឱ្យយកចិត្តទុកដាក់លើខ្លួនពិសេសជាងសមាជិកដទៃទៀត។ បញ្ហារអាក់រអួលដោយសារអ្នកដែលធ្វើការងារល្អដាច់គេ តែងតែធ្វើឱ្យក្រុមការងារចំណាយប្រាក់ច្រើនទាក់ទងនិងភាពស្អិតរមួត និងលទ្ធផលសរុប ជាងការជានាទេពកោសល្យពិសេសរបស់គេ។

ខ្វះការលើកទឹកចិត្តដល់ក្រុមការងារ (Lack of Teamwork Rewards) ស្ថាប័នភាគច្រើនតែងតែលើកទឹកចិត្ត និងផ្តល់រង្វាន់ឱ្យជាបុគ្គលដែលធ្វើការមានផលិតភាពល្អនៅក្នុងក្រុមការងារ ជាជាងផ្តល់រង្វាន់ទៅក្រុមការងារ។ នៅពេលដែលរង្វាន់លើកទឹកចិត្តបានទៅលើតែបុគ្គលដែលធ្វើការល្អនៅក្នុងក្រុម នោះវានឹងជំរុញឲ្យសមាជិកម្នាក់ៗនៅក្នុងក្រុមខិតខំប្រឹងប្រែងប្រកួតប្រជែងដើម្បីរង្វាន់បុគ្គលខ្លួន ហើយធ្វើឱ្យមិនមានសុឆន្ទៈចូលរួមសហការគ្នាដើម្បីសម្រេចគោលដៅរួមរបស់ក្រុមឡើយ។

១០.៧ តួនាទីមេដឹកនាំក្រុមការងារ

ជាទូទៅក្រុមការងារភាគច្រើន មានមេដឹកនាំ ដែលជួយសម្របសម្រួល គ្រប់ដំណាក់កាលនៃការបង្កើតនិងអភិវឌ្ឍន៍ក្រុមការងារដើម្បីសម្រេចគោលដៅរួមគ្នា។ មេដឹកនាំក្រុមការងារ តែងតែជួយសម្របសម្រួលការងារក្រុមឱ្យមានតុល្យភាព បង្កើតនៅទំនាក់ទំនង និងដោះស្រាយចំពោះបុគ្គលណាដែលរំលោភ ឬបង្កើតបញ្ហាក្នុងដំណើរការងាររបស់ក្រុម ដូចជាអ្នកដែលគ្របដណ្តប់លើគេនៅពេលដែលពិភាក្សាក្រុម អ្នកដែលប្រឆាំងមិនមានហេតុផលច្បាស់លាស់ ឬអ្នកដែលចាំតែរាំង

ខ្ទប់គំនិតផ្តួចផ្តើមថ្មីៗនៃការងារ។ ជាទូទៅរបៀបដឹកនាំរបស់មេដឹកនាំក្រុមការងារដូចគ្នាទៅនឹងគ្រូបង្ហាត់ម្នាក់ ដែលផ្តល់ការឆ្លើយតបទៅសមាជិកក្រុម បង្ហាញពីការចែករំលែកចក្ខុវិស័យរបស់ក្រុមការងារ និងគាំទ្រពាល់សកម្មភាពរបស់សមាជិកក្រុម។ ខាងក្រោមនេះគឺជាតួនាទី និងវិធីមួយចំនួនដែលមេដឹកនាំក្រុមទទួលបានជោគជ័យក្នុងការដឹកនាំក្រុមការងារៈ

ក. យកចិត្តទុកដាក់ដល់សមាជិកក្រុមការងារ (Take Care of Team Members) ដាក់ចេញជាឧទាហរណ៍ថាតើអ្នកចង់ឱ្យសមាជិកក្រុមការងារយកចិត្តទុកដាក់ជាមួយគ្នា និងជាមួយអតិថិជនយ៉ាងដូចម្តេច? ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំយកចិត្តទុកដាក់តែខ្លួនឯង នោះវានឹងទទួលលទ្ធផលអវិជ្ជមាននៃឧទាហរណ៍នេះ ដោយសមាជិកក្រុមការងារដទៃទៀតធ្វើឲ្យក្រុមការងារពុំទទួលបានប្រសិទ្ធភាព។ ត្រូវតែមានការគាំទ្រយ៉ាងខ្លាំងដោយការគ្រប់គ្រងនៅពេលដែលមានការកែត្រូវបានល្អ ទោះបីជាវាអាចធ្វើឱ្យមានកំហុសឆ្គងយ៉ាងណាក៏ដោយ។ ភក្តីភាពរបស់មេដឹកនាំក្រុមចំពោះសមាជិកក្រុមការងារ វានឹងទទួលបានការតបស្នងមកវិញនៅពេលដែលអ្នកត្រូវការលះបង់របស់សមាជិកម្នាក់ៗដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់ក្រុមការងារក្នុងស្ថានភាពលំបាកណាមួយ។

ខ. ធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយសមាជិកក្រុមការងារ (Communicate with Team Members) មេដឹកនាំក្រុមការងារដែលមានប្រសិទ្ធភាព គឺជាមេដឹកនាំដែលពូកែធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយសមាជិកក្រុម ដែលអាចឱ្យសមាជិកក្រុមការងារដឹងនូវអ្វើដែលអ្នកគ្រប់គ្រងដទៃទៀតចង់ឲ្យពួកគេដឹង។ ស្តាប់ដោយយកចិត្តទុកដាក់លើការបារម្ភណ៍ទាំងឡាយរបស់សមាជិក្រុមការងារ ឬជាគំនិតយោបល់និងអនុសាសន៍សំខាន់ៗស្នើទៅថ្នាក់លើ ដែលអាចឆ្លើយតប និងធ្វើការកែលម្អ។ សម្របសម្រួលឱ្យមានការឆ្លើយតបទៅវិញ និងឱ្យមានការចូលរួមគ្រប់សមាជិកទាំងអស់នៃក្រុមការងារដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្តប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។

គ. ចែករំលែកអំណាចជាមួយនិងសមាជិកក្រុមការងារ (Share Power with the Team) អ្នកដឹកនាំក្រុមការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព គឺប្រកាន់យកទស្សនៈក៏ដូចជាពាក្យទាំងឡាយរបស់ក្រុមការងារ។ ចែករំលែកអំណាច ព័ត៌មាននិងការទទួលខុសត្រូវជាមួយសមាជិកទាំងអស់របស់ក្រុម។ មានជំនឿទុកចិត្ត លើការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តរបស់ក្រុមការងារ ទោះបីជាវាពួកគេអាចមិនធ្វើឡើងតាមអ្វីមួយដែលអ្នកចង់បាន។

ឃ. រៀនសម្រួលអារម្មណ៍ និងទទួលយកការមិនបានគិតគ្រប់ជ្រុងជ្រោយរបស់ខ្លួន (Learn to Relax and Admit your Ignorance) មេដឹកនាំក្រុមការងារមិនអាចគិតថាខ្លួនយល់ដឹងអ្វីៗគ្រប់បែបយ៉ាងទាំងអស់នោះទេ ហើយគេក៏មិនអាចតែងតែត្រួតពិនិត្យអ្វីទាំងអស់នោះបានដែរ។ មេដឹកដែលទទួលយក និងរៀនសូត្រពីកំហុសឆ្គងរបស់ខ្លួន ធ្វើឱ្យទទួលបានការគោរពពីសមាជិកក្រុមការងារលឿនជាមេដឹកនាំដែលគិតតែពីត្រួតពិនិត្យ។ ការបើកចិត្តឱ្យទូលាយ និងទទួលស្គាល់ការពិតវាក៏ជាការបង្កើតទំនុកចិត្ត និងបង្កើនទំនាក់ទំនងជិតស្និទដល់សមាជិកក្រុមការងារ។ ហើយសមាជិកក្រុមការងារម្នាក់ដ៏បើកចិត្តទូលាយទៅវិញទៅមកជាមួយគ្នា និងកាន់តែធ្វើឱ្យមានភាពរឹងមាំនៃក្រុមការងារ។

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុម៖

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗអាចស្វែងករណីសិក្សារបស់ក្រុមការងារណាមួយ ទោះក្នុងស្រុក ឬក្រៅស្រុកក៏ដោយ។ ធ្វើការរៀបរាប់ពីលក្ខណៈរបស់ក្រុម ប្រសិទ្ធភាពអនុវត្តការងាររបស់ក្រុម បញ្ហាប្រឈមដែលក្រុមបានជួប វិធីដោះស្រាយ និងភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់មេក្រុម។

មេរៀនទី ១១

គ្រប់គ្រងការត្រួតពិនិត្យ

លទ្ធផលរំពឹងទុកៈ ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. យល់ពីសារៈសំខាន់ និងមុខងារនៃការត្រួតពិនិត្យ
២. អនុវត្តដំណើរការត្រួតពិនិត្យការងារប្រតិបត្តិការជាក់ស្តែងរបស់ស្ថាប័នធៀបនឹងផែនការ
៣. យល់ដឹងពីកម្រិតខុសគ្នារបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងដំណើរការត្រួតពិនិត្យ
៤. យល់ពីការត្រួតពិនិត្យបរិមាណ និងគុណភាពនៃប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន
៥. យល់ដឹងពីសារៈសំខាន់នៃការត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃផ្នែកចំណាយរបស់ស្ថាប័ន

១១.១ មុខងារនៃការត្រួតពិនិត្យ

១១.១.១ និយមន័យ

មុខងារចុងក្រោយនៃការគ្រប់គ្រង គឺជាការត្រួតពិត្យ (Controlling) មុខងារនេះត្រូវបានពាក់ព័ន្ធយ៉ាងជិតស្និទ ទៅនឹងមុខងារផែនការ ចាត់តាំង និងដឹកនាំ។ ផែនការ ពាក់ព័ន្ធដំបូងជាមួយនឹងការកំណត់គោលដៅ ចាត់តាំងពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការរៀបចំ ចាត់ចែង សកម្មភាពដើម្បីសម្រេចគោលដៅ ដឹកនាំពាក់ព័ន្ធនឹងជំរុញលើកទឹកចិត្តឱ្យនិយោជិតធ្វើសកម្មភាពសម្រេចគោលដៅដែលបានកំណត់។ ចំណែកត្រួតពិនិត្យពាក់ព័ន្ធនឹងការវាយតំលៃ វិនិច្ឆ័យ ពីលទ្ធផលនៃការសម្រេចគោលដៅដែលបានកំណត់ក្នុងផែនការ ហើយបន្ទាប់មកធ្វើការកែសម្រួលសកម្មភាពខ្លះៗប្រសិនបើចាំបាច់។ ដូចនេះ តាមរយៈការត្រួតពិនិត្យ វាក៏អាចមានលទ្ធភាពដើម្បីរកឱ្យឃើញថាហេតុអ្វីបានជាគោលដៅមិនអាចសម្រេចបាន ព្រមជាមួយនោះ ការត្រួតពិនិត្យត្រូវបានធ្វើជាដំណាក់កាលៗ ដើម្បីវាយតម្លៃ និងកែសម្រួលទាន់ពេលវេលា។

១១.១.២ មុខងារត្រួតពិនិត្យ

មុខងារត្រួតពិនិត្យនៃការគ្រប់គ្រង ជាទូទៅមានន័យថាត្រួតពិនិត្យលើលទ្ធផលនៃការអនុវត្តផែនការរបស់ស្ថាប័ន។ វាគឺជាដំណើរការដែលស្ថាប័នមួយ មានឥទ្ធិពលលើផ្នែកផ្សេងៗ ក្នុងដំណើរការសម្រេចគោលបំណង និងគោលដៅរបស់ខ្លួន។ ដោយសារគ្រប់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុន បង្កើតស្តង់ដារ និងគោលដៅសម្រាប់អនុវត្តផែនការ នោះការត្រួតពិនិត្យចាំបាច់ត្រូវបញ្ជាក់ថាការអនុវត្តផែនការរបស់បុគ្គល ក្រុម និងស្ថាប័នមិនបានឃ្លាតចេញពីស្តង់ដារដែលបានកំណត់។ ម៉្យាងទៀត ការត្រួតពិនិត្យមិនគួរត្រូវបានគេវាយតម្លៃក្នុងភាពអវិជ្ជមានរបស់បុគ្គលទេ ដូចជាត្រួតពិនិត្យលើបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្ទាល់របស់បុគ្គល តម្លៃ អត្តចរិក ឬជាអារម្មណ៍របស់និយោជិត។ ផ្ទុយទៅវិញ អ្នកគ្រប់គ្រងគ្រាន់តែបញ្ជាក់ឲ្យច្បាស់ថា សកម្មភាពនិយោជិតទាំងនោះបានអនុវត្តត្រឹមត្រូវទៅតាមការសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័នឬទេ។ សម្រាប់ការអនុវត្តរបស់បុគ្គល ការវាស់វែងលទ្ធផលរបស់ពួកគេគឺផ្តោតទៅលើប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផលការងារ។ ចំពោះក្រុមក៏ដូច្នោះដែរ ត្រូវបានវាស់ប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផលរបស់ក្រុម ប៉ុន្តែក៏ត្រូវកំណត់ផងដែរថាតើសកម្មភាពរបស់ពួកគេបានទំនាក់ទំនងជាមួយគ្នាកម្រិតណា។ ចំពោះស្ថាប័នវិញ វាត្រូវបានវាស់វែងពីប្រសិទ្ធភាពនិងប្រសិទ្ធផលនៃការសម្រេចផែនការរបស់ស្ថាប័ន ជាពិសេសគោលដៅហិរញ្ញវត្ថុ និងគោលដៅមិនមែនហិរញ្ញវត្ថុ ព្រមទាំងគោលដៅឆ្លើយតបទៅនឹងបរិយាកាសខាងក្រៅរបស់ស្ថាប័ន។ ដូចនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់កម្រិតទាំងអស់នៅក្នុងស្ថាប័នគឺសុទ្ធតែត្រូវបានពាក់ព័ន្ធនឹងដំណើរការត្រួតពិនិត្យ ហើយនៅពេលដែលមានការរៀបចំប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យបានត្រឹមត្រូវ នោះឥទ្ធិពលនៃការត្រួតពិនិត្យវានឹងបង្កើននូវការអនុវត្តការងាររបស់ស្ថាប័ន។

១១.១.៣ អត្ថប្រយោជន៍ និងលក្ខណៈពិសេសនៃការត្រួតពិនិត្យ

ប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យរបស់ស្ថាប័ន ជាទូទៅផ្តល់នូវអត្ថប្រយោជន៍ជាច្រើនដូចជា ស្ថាប័នអាចតាមដានមើលការអនុវត្តការងារ តើលទ្ធផលបានឆ្លើយតប និងសម្រេចបានតាមគោលបំណង និងគោលដៅ ជាយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន និងបានបញ្ជាក់ទៅអ្នកពាក់ព័ន្ធនៅខាងក្រៅឱ្យមានទំនុកចិត្តថាប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្រត្រូវបានអនុវត្តនៅក្នុងស្ថាប័ន។ ម៉្យាងទៀត ដំណើរការត្រួតពិនិត្យ អាចសន្សំពេលវេលានិងកម្លាំងខិតខំ ហើយអាចជួយឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់យកចិត្តទុកដាក់លើការងារ

សំខាន់ និងប្រើប្រាស់ធនធានបានល្អប្រសើរ។ ប្រសិទ្ធភាពនៃប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យបានបង្ហាញនូវលក្ខណៈពិសេសមួយចំនួនសម្រាប់ការគ្រប់គ្រងរបស់ស្ថាប័ន៖ (១) ជួយក្នុងការសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន (២) សម្រួលដល់ការប្រើប្រាស់ធនធានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព (៣) វាយតម្លៃភាពត្រឹមត្រូវនៃស្តង់ដារ (៤) កណត់វិន័យនិងសន្តាប់ធ្នាប់ (៥)លើកទឹកចិត្តនិងជំរុញសីលធម៌ដល់និយោជិត (៦) បញ្ជាក់ពីផែនការអនាគតដោយកែសម្រួលស្តង់ដារ (៧) ធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងនូវប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន និង(៧) កាត់បន្ថយនូវភាពខុសឆ្គងក្នុងការអនុវត្ត។

១១.២ ដំណើរការ នៃការត្រួតពិនិត្យ

ដំណើរការនៃការត្រួតពិនិត្យត្រូវបានចែកចេញជាដំណាក់កាលដូចខាងក្រោម៖

ជំហានទី១ កំណត់ស្តង់ដារនៃការអនុវត្តៈ ជាទូទៅកំណត់ស្តង់ដារ ជាការកំណត់គោលដៅ ដែលស្ថាប័នត្រូវអនុវត្តដើម្បីឱ្យសម្រេចបានលទ្ធផលជាក់ស្តែង។ ស្តង់ដារបង្ហាញពីលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការអនុវត្តការងារ។ ស្តង់ដារនៃការត្រួតពិនិត្យត្រូវបានចែកចេញពីស្តង់បរិមាណវិស័យ និងស្តង់ដារគុណវិស័យ។ ស្តង់ដារគុណវិស័យបង្ហាញការវាស់វែងជាចំនួនទឹកប្រាក់ ចំនួនឯកតា ល្បឿន ទម្ងន់ ឬជាភាគរយ ចំណែកស្តង់ដារជាគុណវិស័យបង្ហាញការវាស់វែងមិនមែនជាចំនួន ដូចជាតើភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ស្ថាប័នបែបណាដែរ? តើការងាររបស់និយោជិតលំបាកបែបណា? តើអតិថិជនយល់យ៉ាងណា? តើឥរិយាបថរបស់និយោជិតចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងរបៀបណា? ចំពោះអតិថិជនបែបណា?

ជំហានទី២ វាស់វែងការអនុវត្តជាក់ស្តែងៈ ការអនុវត្តជាក់ស្តែង គឺជាការវាស់វែងលទ្ធផលនៃការអនុវត្តការងាររបស់និយោជិតធៀបទៅនឹងស្តង់ដារកំណត់។ ជំហាននេះ ជួយឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងដឹងច្បាស់ថាផែនការដែលបានអនុវត្ត ត្រូវទៅតាមគោលដៅដែលចង់បានឬទេ។ ជាទូទៅការវាស់វែងលទ្ធផលជាក់ស្តែងអាចប្រើវិធីសាស្ត្រមួយចំនួនដូចជា គឺការអង្កេតផ្ទាល់ ការធ្វើរបាយការណ៍ផ្ទាល់មាត់ ការធ្វើរបាយការណ៍សរសេរ និងការធ្វើរបាយការណ៍ទិន្នន័យស្ថិតិ។ នៅក្នុងស្ថាប័នដែលមានការកើនឡើងនៃឋានានុក្រមគ្រប់គ្រងច្រើនកម្រិត តែងតែធ្វើឲ្យមានការលំបាកក្នុងការវាស់វែងការអនុវត្តការងារ។

ជំហានទី៣ ប្រៀបធៀបការអនុវត្តជាក់ស្តែងទៅនឹងស្តង់ដារៈ ជំហាននេះ ធ្វើការវាយតម្លៃលើកម្រិតខុសគ្នានៃលទ្ធផលអនុវត្តជាក់ស្តែងទៅនឹងស្តង់ដារកំណត់។ ទម្រង់នៃការប្រៀបធៀប ជាទូទៅធ្វើការពិនិត្យនិងផ្ទៀងផ្ទាត់លើរបាយការណ៍ដែលមានឯកសារគាំទ្រ ដូចជាការត្រួតពិនិត្យថវិកាដែលបង្ហាញព័ត៌មានអំពីថាតើស្ថាប័នបានគោរពទៅតាមថវិកាដែលបានកំណត់ក្នុងផែនការ។ ត្រួតពិនិត្យការអនុវត្តក៏ដូចគ្នាដែរគឺផ្ទៀងផ្ទាត់ថា តើតួលេខដែលបានរាយការណ៍ឆ្លុះបញ្ចាំងពីការអនុវត្តជាក់ស្តែងឬទេ?

ជំហានទី៤ កែតម្រូវសកម្មភាពៈ ជំហាននេះ គឺជាការកែតម្រូវសកម្មភាពប្រសិនបើចាំបាច់ នៅពេលដែលដែលការអនុវត្តជាក់ស្តែង ងាកចេញទៅរកភាពអវិជ្ជមានពីគោលដៅដែលបានកំណត់។ ការកែតម្រូវសកម្មភាពអាចចូលរួមជំរុញការអនុវត្ត ឬកែតម្រូវស្តង់ដារឱ្យបានប្រសើរឡើង។

១១.៣ កម្រិតនៃការត្រួតពិនិត្យ

ជាទូទៅយើងបានដឹងថាការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ក្នុងការធ្វើផែនការគឺខុសគ្នាៗទៅតាមឋានានុក្រមរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងៈ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ, អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់មធ្យម ធ្វើផែនការយុទ្ធវិធី និងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ដំបូង ធ្វើផែនប្រតិបត្តិ។ ដូចនេះកម្រិតនៃការត្រួតពិន្យក៏ប្រែប្រួលទៅតាមឋានុក្រមរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងផងដែរ។

១១.៣.១ ការត្រួតពិនិត្យរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់

ជាការការត្រួតពិនិត្យដំណើរការអនុវត្តយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន ដែលក្នុងនោះសកម្មភាពសំខាន់ៗពាក់ព័ន្ធនឹងការពិនិត្យ វិនិច្ឆ័យ លើកត្តាបរិយាកាសខាងក្រៅដែលអាចជះឥទ្ធិពលដល់ការជានាប្រៀបប្រកួតប្រជែង និងនិរន្តរភាពរបស់ស្ថាប័ន។ ការត្រួតពិនិត្យលើយុទ្ធសាស្ត្ររយៈពេលវែង ដើម្បីវាយតម្លៃ និងផ្ទៀងផ្ទាត់មើលការអនុវត្តឆ្លើយតបទៅនឹង បេសកកម្ម ចក្ខុវិស័យ គោលបំណង និងគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន។

១១.៣.២ ការត្រួតពិនិត្យរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល

ជាការត្រួតពិនិត្យ ដែលពាក់ព័ន្ធយ៉ាងសំខាន់លើលទ្ធផល នៃការអនុវត្តផ្នែកមុខងារសំខាន់ៗរបស់ស្ថាប័ន ដូចជាត្រួតពិនិត្យផ្នែកម៉ាឃិតទីង ផ្នែកប្រតិបត្តិការ ផ្នែកធនធានមនុស្ស ផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ និងផ្នែកស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍន៍។ វាជាការត្រួតពិនិត្យផ្នែកជំនាញរបស់ស្ថាប័ន ឬផ្នែកយុទ្ធវិធី ដើម្បីបញ្ជាក់ថាសកម្មភាពដែលបានអនុវត្តឆ្លើយតបទៅនឹងយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ស្ថាប័ន ។

១១.៣.៣ ការត្រួតពិនិត្យរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប

ជាការត្រួតពិនិត្យលើដំណើរការប្រតិបត្តិការរយៈពេលខ្លី អាចប្រចាំថ្ងៃ ប្រចាំសប្តាហ៍ ឬប្រចាំខែ ដើម្បីផ្ទៀងផ្ទាត់ថាតើការប្រតិបត្តិរាល់ស្របតាមគោលដៅបានកំណត់ឬទេ។ ការត្រួតពិនិត្យរយៈខ្លីសំខាន់ណាស់ អាចឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងវាយតម្លៃទាន់សភាពការណ៍ដើម្បីដែលសម្រួលសកម្មភាពដែលមិនមានប្រសិទ្ធភាព។ ការត្រួតពិនិត្យប្រតិបត្តិការរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប តម្រូវឱ្យត្រួតពិនិត្យផ្ទាល់និងជាប្រចាំក្នុងសកម្មភាពប្រតិបត្តិការ ដោយផ្អែកលើតារាងពេលវេលា បរិមាណផលិតផល ឬសេវាកម្ម កម្លាំងការងារ ថវិកាប្រតិបត្តិ វិន័យ និងឥរិយាបថនិយោជិតក្នុងសកម្មភាពការងាររាល់ថ្ងៃ។

១១.៤ ប្រភេទនៃការត្រួតពិនិត្យ

១១.៤.១ ត្រួតពិនិត្យបរិមាណ

ការត្រួតពិនិត្យបរិមាណ ត្រូវបានប្រើច្រើននិងញឹកញាប់ក្នុងស្ថាប័ន ក៏ដូចជាក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្ម។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកផលិតកម្ម អាចបញ្ជាក់បរិមាណផលិតផលដែលត្រូវផលិតក្នុងមួយម៉ោង ឬ មួយថ្ងៃ ឬមួយសប្តាហ៍ ធ្វើឡើងដោយម្នាក់ៗ ឬនិយោជិតមួយក្រុមៗ។ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកលក់ក៏អាចកំណត់ផងដែរ នូវបរិមាណផលិតផលដែលត្រូវលក់ប្រចាំថ្ងៃ ឬប្រចាំសប្តាហ៍។ ចំពោះអ្នកត្រួតពិនិត្យតាមការិយាល័យក៏អាចកំណត់ការងារប្រចាំថ្ងៃ សំរាប់និយោជិតជាអ្នកវាយកុំព្យូទ័រ ដោយចំនួនតិចឬច្រើននៃលិខិតស្នាម។ បទដ្ឋានឬស្តង់ដារដែលបានកំណត់ក្នុងផែនការ បានក្លាយជាមធ្យោបាយដើម្បីធ្វើការវិនិច្ឆ័យកដោគជ័យឬបរាជ័យ និងសម្រាប់ប្រើប្រាស់ដោយការត្រូវ

ពិនិត្យ ។ ឧទាហរណ៍ដោយមានការកំណត់ បទដ្ឋានច្បាស់លាស់ក្នុងផែនការ ធ្វើឱ្យនិយោជិកដែលមានភាពយឺតយ៉ាវនិងមិនមានជំនាញគ្រប់គ្រាន់ ត្រូវត្រូវធ្វើការកែប្រែឲ្យបានល្អឡើងវិញ និងខិតខំប្រឹងប្រែងរៀនសូត្រដើម្បីឲ្យមានភាពរហ័សរហួនក្នុងការងារ និងសមត្ថភាពប្រសើរឡើងវិញ។ ដូចនេះ និយោជិកអាចត្រូវបានវាយតម្លៃបានត្រឹមត្រូវ ដោយផ្អែកលើមូលដ្ឋាននៃបទដ្ឋានទាំងនេះ។

១១.៤.២ ត្រួតពិនិត្យគុណភាព

ជាទូទៅការត្រួតពិនិត្យតែបរិមាណ គឺមិនគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការវាយតម្លៃ និយោជិកម្នាក់ ឬផលិតផលមួយ ឬសេវាកម្មមួយបានឡើយ។ ឧទាហរណ៍ និយោជិត ដែលធ្វើការបានរហ័សរហួនម្នាក់ អាចធ្វើមិនច្បាស់លាស់និងមិនបានត្រឹមត្រូវ។ ចំណែកឯនិយោជិតដែលធ្វើការយឺត អាចធ្វើការបានច្បាស់ លាស់ និងត្រឹមត្រូវល្អទៀត។ គុណភាពនៃការងារដែលត្រូវអនុវត្ត វាជារង្វាស់មួយសំខាន់ វាយតម្លៃជោគជ័យឬបរាជ័យនៃការងារ។ បទដ្ឋានឬស្តង់ដារ នៃគុណភាព វាក៏ត្រូវបានកំណត់នៅក្នុងផែនការដែរ។ សុក្រិតភាពគឺជាភាពត្រឹមត្រូវតាមបទដ្ឋាន ឧទាហរណ៍ដូចជាអំពូលភ្លើងមួយ ដែលមិនប្រើការបាន នោះវានឹងមិនអាចលក់កើតទេ។ ចំពោះផលិតផល ដែលពុំមានសុក្រិតភាព វានឹងដឹងដល់អតិថិជន ហើយធ្វើឱ្យបរិមាណនៃការលក់ថយចុះ។ ដូចនេះ នៅពេលដែលការជឿជាក់របស់អតិថិជន ត្រូវបានបាត់បង់ដោយសារគុណភាពផលិតផលរបស់យើង នោះវាធ្វើឱ្យកេរ្តិ៍ឈ្មោះរបស់ស្ថាប័នយើងត្រូវធ្លាក់ចុះដោយឯកឯង។ ម្លោះហើយការមិនបានយកចិត្តទុកដាក់ត្រួតពិនិត្យលើគុណភាព នឹងធ្វើឱ្យការគ្រប់គ្រងរបស់ស្ថាប័នបាត់បង់ប្រសិទ្ធិភាព ហើយស្ថាប័ននឹងអាចទទួលនូវគ្រោះក្ស័យធនទៀតផងក៏ថាបាន។

១១.៤. ៣ ត្រួតពិនិត្យពេលវេលា

ការត្រួតពិនិត្យបរិមាណ និងត្រួតពិនិត្យគុណភាព ត្រូវបានចងភ្ជាប់ជាមួយនឹងការត្រួតពិនិត្យពេលវេលា ព្រោះបញ្ហាទាំងនេះត្រូវបានគេធ្វើឡើងនៅក្នុងសកម្មភាពប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន ដែលអាចត្រូវបានគេវាស់ដោយពេលវាលា។ បទដ្ឋានពេលវេលា នៅក្នុងស្ថាប័ន ក៏ដូចជាផ្នែកដទៃៗទៀតដែរ មានសារៈសំខាន់ណាស់ក្នុងការត្រួតពិនិត្យនិងវាយតម្លៃ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកម៉ៅការសំណង់ម្នាក់ អ្នកដុតនំម្នាក់ អ្នកសរសេរកាសែតម្នាក់ ជាធម្មតាតែងតែមានការវិភាគត្រឹមត្រូវក្នុងកិច្ចការងាររបស់

ខ្លួន ព្រោះបើមិនដូច្នេះទេ វាអាចជាមូលហេតុនាំឱ្យធ្លាក់ទៅដល់ការខាតបង់ហិរញ្ញវត្ថុរបស់ពួកគេ។ ជាទូទៅមានមធ្យោបាយត្រួតពិនិត្យពេលវេលាជាច្រើនដែលអ្នកគ្រប់គ្រងប្រើ។ ឧទាហរណ៍ កាលវិភាគ ដែលត្រូវបានប្រើចំពោះផែនការ ក៏វាអាចត្រូវបានប្រើជាឧបករណ៍ក្នុងការត្រួតពិនិត្យពេលវេលាផងដែរ។ តារាងកាលវិភាគមួយ អាចបង្ហាញអំពីជួរ នៃផែនការ និងការអនុវត្តជាក់ស្តែង ក្នុងផ្នែកផលិតកម្មនីមួយៗរបស់ស្ថាប័នអាជីវកម្មមួយ។ ការដាក់ផែនការឲ្យផលិត អាចកំណត់ ក្នុងមួយសប្តាហ៍ម្តង ហើយធ្វើការប្រៀបធៀប រវាងផែនការដែលបានកំណត់ និងលទ្ធផលនៃការអនុវត្តជាក់ស្តែងដែលទទួលបាន ។ ឧទាហរណ៍: តារាងខាងក្រោមនេះ បង្ហាញពីផែនការផលិតរបស់ផ្នែកនីមួយៗក្នុងមួយសប្តាហ៍:

ចំនួនផលិតផល នៃផ្នែកផលិតកម្មនីមួយៗ

អ្នកគ្រប់គ្រង	**ផែនការ**	**អនុវត្តជាក់ស្តែង**
គ្រប់គ្រងផ្នែក A	25	25
គ្រប់គ្រងផ្នែក B	30	20
គ្រប់គ្រងផ្នែក C	20	35

តារាងប្រៀបធៀប ការខុសគ្នារវាងផែនការ និងការលទ្ធផលជាក់ស្តែង វាអាចឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងប្រើក្នុងការវាយតម្លៃផ្នែកផលិតកម្ម ហើយបានផ្តល់នូវពត៌មានយ៉ាងពិស្តារដើម្បីរៀបចំធ្វើផែនការសម្រាប់ គោដៅផលិត នាពេលខាងមុខទៀត។ ដូចនេះ តារាងពេលវេលា វាគឺជាមធ្យោបាយមួយរបស់ផែនការ ហើយវាក៏ជា មធ្យោបាយនៃការត្រួតពិនិត្យផងដែរ ។ ម្ល៉ោះហើយ វាមានទំនាក់ទំនងគ្នាយ៉ាងជិតស្និទ្ធរវាងផែនការ និងការត្រួតពិនិត្យ ។

១១.៤.៤ ត្រួតពិនិត្យចំណាយ

ការត្រួតពិនិត្យចំណាយ គឺជាដំណើរត្រួតពិនិត្យនិងវាយតម្លៃលើប្រសិទ្ធភាពប្រតិបត្តិការហិរញ្ញវត្ថុរបស់ស្ថាប័ន។ ការត្រួតពិនិត្យនេះ វាពាក់ព័ន្ធនឹងការវាស់វែងបែបបរិមាណវិស័យនៃចំណូលចំណាយរបស់ស្ថាប័ន ដែលត្រូវបានយកចិត្តទុកដាក់សំខាន់ជាងគេ ក្នុងចំណោមការត្រួតពិនិត្យផ្សេងៗទៀត។ មធ្យោបាយត្រួតពិនិត្យផ្អែកលើប្រភពព័ត៌មាន ផ្នែកគណនេយ្យដែលជារបាយការណ៍ពីប្រតិបត្តិការចណូល ចំណាយរបស់ស្ថាប័ន។ ម្លោះហើយ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកគណនេយ្យក្នុងស្ថាប័នមួយ តែងតែត្រូវបានចាត់ទុកថាជាអ្នកត្រួតពិនិត្យម្នាក់សំខាន់ជាងគេ។ ប៉ុន្តែយ៉ាងណាក៏ដោយក្នុងការអនុវត្តជាក់ស្តែង អ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើន ក៏ជាអ្នកត្រួតពិនិត្យចំណាយផងដែរ។ ដូច្នេះការប្រើប្រាស់ ជាទូទៅសម្រាប់មធ្យោបាយត្រួតពិនិត្យចំណាយ គឺថវិការចំណាយ ។ នៅពេលណាដែលថវិការត្រូវបានរៀបចំឡើង វាជាមធ្យោបាយផែនការ ក្រោយពីការអនុវត្តផែនការ វាបានក្លាយទៅជាមធ្យោបាយត្រួតពិនិត្យ។ ព្រោះតួលេខចំណាយជាក់ស្តែងត្រូវបានប្រមូលធ្វើជារបាយការណ៍ និងប្រៀបធៀបទៅនិងតួលេខដែលបានគ្រោងទុកក្នុងផែនការ ដែលជាលទ្ធផលអាចឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការវិនិច្ឆ័យ ពីជោគជ័យឬបរាជ័យនៃការអនុវត្តផែនការ ហើយនឹងធ្វើការកែសម្រួលប្រសិនបើចាំបាច់។

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុម៖

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗធ្វើការជ្រើសយកស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនណាមួយដែលក្រុមខ្លួនស្គាល់ច្បាស់ ពិនិត្យរបាយការរបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុននោះ (ផ្នែកណាមួយក៏បាន) រួចធ្វើការវិភាគ វាយតម្លៃនិងផ្តល់អនុសាសន៍។

មេរៀនទី ១២

គ្រប់គ្រងដំណើរការប្រតិបត្តិការ

លទ្ធផលរំពឹងទុកៈ ក្រោយពីបញ្ចប់ការសិក្សាមេរៀននេះ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវនឹងអាចៈ
១. យល់ពីដំណើរការរៀបចំផែនការប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន
២. យល់ដឹងពីមុខចូលសំខាន់ៗនៃប្រព័ន្ធប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន
៣. អនុវត្តគម្រោងតាមលំដាប់លំដោយនៃការប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន
៤. រៀបចំប្លង់លម្អិតសម្រាប់ដំណើរការប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន
៥. ធ្វើការត្រួតពិនិត្យវាយតម្លៃដំណើរការប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន

១២.១ និយមន័យ

គោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន ឬក្រុមហ៊ុន ទាំងស្វែងរកប្រាក់ចំណេញ និងមិនស្វែងរកប្រាក់ចំណេញ គឺផ្តល់ផលិតផល ឬសេវាកម្មអ្វីមួយឬទាំងពីរ។ ការគ្រប់គ្រងដំណើរការប្រតិបត្តិការ ឬផលិតកម្ម គឺជាដំណើរការដែលស្ថាប័នមួយ មានធនធានវត្ថុធាតុដើម ឬគំនិត ចំពោះផលិតផលអ្វីមួយដែលវាផ្គត់ផ្គង់ ដំណើរការបំលែងវត្ថុធាតុដើម ឬគំនិតទៅជាផលិតផលឬសេវាកម្ម និងដំណើរផ្គត់ផ្គង់ផលិតផលសម្រេចទៅដល់ដៃអ្នកប្រើប្រាស់។ ការគ្រប់គ្រងដំណើរការប្រតិបត្តិការចែកចេញជាបីដំណាក់កាលៈ (១)ការទទួលយកមុខចូលជាវត្ថុធាតុដើម ឬគំនិត(២) ការគ្រប់គ្រងដំណើរការបំលែងវត្ថុធាតុដើម ឬគំនិតទៅជាផលិតផលឬសេវាកម្មរបស់ស្ថាប័ន និង(៣) ការផ្គត់ផ្គង់ផលិតផលឬសេវាកម្មទៅដល់ដៃអតិថិជន។

ទោះបីជាដំណាក់ការទាំងអស់នេះ ត្រូវបានកំណត់តាមលំដាប់លំដោយយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏វាបានកើតឡើងនៅក្នុងដំណើរជីវិតផលិផលឬសេវាកម្ម និងមានទំនាក់ទំនងគ្នាទៅវិញទៅមក។ ដំណើរការប្រតិបត្តិការឬផលិតកម្មនឹងរងឥទ្ធិពលដោយប្រភេទនៃធាតុចូលសំខាន់ៗ ដែលរួមមានដូចជា តើមានកម្មករជំនាញហើយឬនៅ?តើមានការបញ្ជាទិញគ្រឿងផ្សំសំខាន់ៗហើយឬនៅមុន

នឹងដំណើរការប្រតិបត្តិការឬផលិត?តើផលិតផល សម្រេចរងនូវឥទ្ធិពលថ្លៃដើមផលិតឬទេ? តើផលិតផលនឹងត្រូវលក់នៅលើទីផ្សារតម្លៃដូចម្តេច?

១២.២ ការធ្វើផែនការ

ការធ្វើផែនការ គឺជាមូលដ្ឋាននៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ដែលជាទូទៅចាប់ ផ្តើមពីការបញ្ជាក់តម្រូវការអតិថិជនគោលដៅ។ ការស្រាវជ្រាវទីផ្សារ ជួយឱ្យក្រុមហ៊ុនកំណត់គោលដៅក្រុមអតិថិជនបានច្បាស់លាស់ចំពោះផលិតផលឬសេវាកម្មរបស់ខ្លួន។ ដោយកំណត់បាននូវតម្រូវការចំពោះផលិតផលឬសេវាកម្មអ្វីមួយ នោះក្រុមហ៊ុនអាចធ្វើផែនការផលិតចំពោះកម្រិតនៃតម្រូវការទៅលើធនធាន និងពេលវេលា និងគោលដៅដែលត្រូវសម្រេចដំណើរការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ។

១២.៣ ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

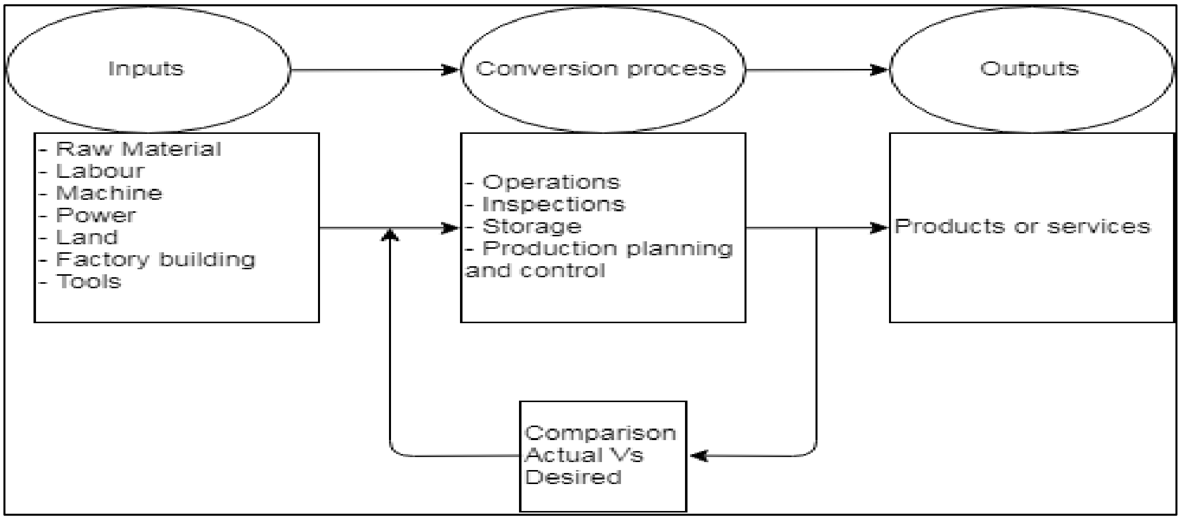
ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តលើការគ្រប់គ្រងជាយុទ្ធសាស្ត្រជាច្រើនប្រភេទ គឺពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ។ ក្រោយពីកំណត់បាននូវតម្រូវការចំពោះផលិតផល និងទីផ្សារគោលដៅរួចហើយ ក្រុមហ៊ុនឬស្ថាប័នត្រូវសម្រេចចិត្តដំបូងថាតើត្រូវផលិត ឬត្រូវទិញផលិតផលដែលមានស្រាប់? ការវិភាគដើម្បីធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តផលិតឬទិញគឺជាឧបករណ៍សំខាន់របស់អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការដែលប្រើប្រាស់ក្នុងការសម្រេចចិត្ត។ ដំណើរការចាប់ផ្តើមពីការវាយតម្លៃថាតើប្រៀបប្រកួតប្រជែងរបស់ក្រុមហ៊ុន ខាតឬចំណេញប្រសិនបើជួលឲ្យគេផលិត។ មានការបង្ហាញថាប្រសិនបើជួលឱ្យគេផលិតនោះវាធ្វើឱ្យក្រុមហ៊ុនបង្កើនប្រៀបប្រកួតប្រជែងបានច្រើនជាង។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ប្រសិនបើជួលឱ្យគេផលិតជំនួសវាប៉ះពាល់ខ្លាំងដល់ប្រៀបប្រកួតប្រជែងនោះក្រុមហ៊ុនគួរតែសម្រេចចិត្តបន្តការផលិតដោយខ្លួនឯង ដោយកុំគិតពីការចំណាយខ្ពស់បើធៀបទៅនឹងការជួលគេឱ្យ ផលិត។ ព្រោះថាការចំណាយទិញផលិតផលពីគេវាអាចតិចជាការដែលត្រូវវិនិយោគលើសម្ភារៈ ថែទាំ កម្លាំងពលកម្ម សន្និធិ រដ្ឋបាល និងមុខចូលផ្សេងៗទៀត។

ក. សមត្ថភាពផលិត (Capacity) ទន្ទឹមនឹងការសម្រេចចិត្តចំពោះការផលិតផលដោយខ្លួនឯង អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការត្រូវពិចារណាលើសមត្ថភាព មធ្យោបាយសម្ភារៈ នីតិវិធី និគម្រោងប្លង់លម្អិតនៃចង្វាក់ផលិតកម្ម។ សមត្ថភាពគឺសំដៅលើលទ្ធភាពដែលក្រុមហ៊ុនអាចផលិតបានក្នុងកំឡុងពេលមួយជាក់លាក់។ ការណាបង្កើតសមត្ថភាពលើសពី បរិមាណដែលត្រូវការផលិត នោះវានឹងនាំ

ឱ្យការលក់មិនមានប្រសិទ្ធភាព ដោយពុំបានប្រើអស់សមត្ថភាពធ្វើឱ្យមានភាពខ្ជះខ្ជាយនូវធនធានរបស់ក្រុមហ៊ុន។

ខ. មធ្យោបាយសម្ភារៈ (Physical Facilities) ការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តលើការគ្រប់គ្រងដំណើរការប្រតិបត្តិការ ក៏ពាក់ព័ន្ធសំខាន់ផងដែរទៅនឹងការរៀបចំមូលដ្ឋានសម្ភារៈ ដូចជាគម្រោងប្លង់លម្អិត សិក្សាពីទីតាំង នៃមូលដ្ឋានប្រតិបត្តិការ។ ការសម្រេចចិត្តជ្រើសយកទីតាំងវាអាស្រ័យលើកត្តាជាច្រើនដូចជា ជិតទៅនឹងទីផ្សារ ជិតអ្នកផ្គត់ផ្គង់ សម្បូរដោយកម្លាំងពលកម្ម និងថាមពល ប្រព័ន្ធហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធសម្បូរបែបដូចជា ទឹក ភ្លើង ផ្លូវ ។ល។

គ. ដំណើរការឬនីតិវិធីផលិត (Process) ការសម្រេចចិត្តលើនីតិវិធីផលិតក៏ត្រូវបានយកចិត្តទុកដាក់សំខាន់ចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ដោយបង្ហាញពីផលិតផល ឬសេវាកម្មត្រូវបានបង្កើតឡើងយ៉ាងដូចម្ដេច។ អ្នកគ្រប់គ្រងដំណើរការប្រតិបត្តិការត្រូវធ្វើការវាយតម្លៃលើវិធីសាស្ត្រផលិត ដែលអាចបញ្ជាក់ពីការសម្រេចគោលដៅផលិតប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។ ការសម្រេចចិត្តលើនីតិវិធីផលិត ជាការផ្សារភ្ជាប់យ៉ាងជិតស្និទទៅនឹងគម្រោងប្លង់លម្អិតនៃមូលដ្ឋានសម្ភារៈ ថាតើរៀបចំគំរូប្លង់បែបណាដែលធ្វើឱ្យ ដំណើរការផលិត ឬប្រតិបត្តិការមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត។



រូបទី ១២.១ Production System (**Source:** Google Images)

១២.៤ មុខចូលនៃដំណើរការប្រតិបត្តិការ

គ្រប់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនត្រូវជានានាឱ្យមាននូវការផ្គត់ផ្គង់គ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីផលិតផលិតផល ឬសេវាកម្មអ្វីមួយ។ មុខចូលនៃដំណើរការប្រតិបត្តិការរួមមាន វត្ថុធាតុដើម ថាមពល ព័ត៌មាន ការគ្រប់គ្រង បច្ចេកវិជ្ជា មធ្យោបាយសម្ភារៈ កម្លាំងពលកម្ម។ល។ ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនប្រភេទខុសគ្នាតម្រូវលើមុខចូលខុសៗគ្នា។ អ្នកគ្រប់គ្រងមិនត្រូវតែមើលការខុសត្រូវលើការសម្រេចចិត្តជ្រើសរើសមុខចូល និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែក៏ត្រូវត្រួតពិនិត្យលើតម្រូវការនៃបរិមាណគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់មុខចូល គុណភាពនៃមុខចូល និងការឆ្លើយតបតាមការបរិច្ឆេទពីអ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងភាពជឿជាក់នៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់ផងដែរ។ ដូចនេះដើម្បីគ្រប់គ្រងមុខចូលឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវការត្រួតពិនិត្យជាប្រចាំលើដំណើរការប្រតិបត្តិការនិងប្រសិទ្ធភាពនៃការចំណាយទាំងឡាយ។

ក. ផែនការតម្រូវការវត្ថុធាតុដើម (Materials Requirements Planning, MRP) ផែនការតម្រូវការវត្ថុធាតុដើមគឺជាដំណើរការនៃការវិភាគ គម្រោងការផលិតផលិតផលដែលកំណត់វត្ថុធាតុដើម និងផ្នែកផ្សេងៗទៀតត្រូវការចាំបាច់ដើម្បីដំណើរផលិតកម្ម។ បន្ទាប់មកព័ត៌មានទាំងនេះត្រូវបានគេប្រើដើម្បីបញ្ជាទិញ ធ្វើសន្និធិ ធ្វើផែនការ។ ដំណើរការធ្វើផែនការលើតម្រូវការវត្ថុធាតុដើមកើនឡើងដោយភ្ជាប់ទៅនឹងសមត្ថភាពបច្ចេកវិជ្ជាព័ត៌មានរបស់ក្រុមហ៊ុន និងការអនុវត្តប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រលើតម្រូវការវត្ថុធាតុដើម។

ខ. សន្និធិ (Inventory) សន្និធិ គឺជាការស្តុកនៃវត្ថុធាតុដើម មុខចូល និងធាតុសំខាន់ៗផ្សេងទៀត ដែលក្រុមហ៊ុនត្រូវរក្សាទុកឱ្យមានក្នុងដៃ។ កម្រិតសន្និធិដែលល្អប្រសើរបំផុត អាចត្រូវបានគេកំណត់សមត្ថភាពនៃការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ដូចគ្នានឹងបរិមាណផលិតផលដែលត្រូវបានគេផលិតវានឹងកំណត់ចំនួន សន្និធិដែលក្រុមហ៊ុនត្រូវរក្សាទុក។ ប្រព័ន្ធបញ្ជាទិញត្រូវបានគេប្រើដើម្បីរក្សាកម្រិតសន្និធិមួយដែលល្អប្រសើរបំផុត។ អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការកំណត់កម្រិតអប្បបរមានៃសន្និធិតាមប្រព័ន្ធបញ្ជាទិញឡើងវិញនៅចំណុចថេរមួយ មានន័យនៅពេលដែលកម្រិតសន្និធិនេះជិតដល់ចំណុចនោះ ការបញ្ជាទិញមុខចូលឡើងវិញត្រូវបានគេធ្វើឡើង។ ការបញ្ជាទិញត្រូវបានគេធ្វើឡើងក្នុងចន្លោះពេលថេរ ឧទាហរណ៍អ្នកគ្រប់គ្រងបញ្ជាទិញបានធ្វើការបញ្ជាទិញជារៀងរាល់ពីរខែម្តងតាមចន្លោះពេលវេលាថេរ វាជាប្រព័ន្ធបញ្ជាក្នុងចន្លោះពេលថេរដែលការរក្សាកម្រិតសន្និធិត្រូវពេលត្រូវបរិមាណ និងត្រូវតាមតម្រូវការ (Just-In-Time)។

១២.៥ ដំណើរការបំលែងជាផលិតផលឬសេវាកម្ម

ដំណាក់កាលសំខាន់ទីពីរនៃដំណើរការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ គឺការបំលែងនៃមុខចូលឱ្យទទួលបាននូវមុខចេញជាផលិតផលឬសេវាកម្ម។ អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការត្រូវការរៀបចំគម្រោង និងត្រួតពិនិត្យប្រព័ន្ធផលិតកម្ម បង្កើតចេញជាផលិតផលមានគុណភាព និងតម្លៃថោកដែលអតិថិជនស្ម័គចិត្តនឹងទិញយកទៅប្រើប្រាស់។ ប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រងដំណើរបំលែងគឺធ្វើយ៉ាងណាឱ្យថ្លៃដើមផលិតផលឬសេវាកម្មចុះទាប ឬក៏ធ្វើឱ្យគុណភាពនិងបរិមាណនៃផលិតផល និងសេវាកម្មកើនឡើងជាមួយនឹងចំណាយថ្លៃដើមធនធាននៅដដែល។ ជាទូទៅមានឧបករណ៍ បច្ចេកវិជ្ជាជាច្រើនដែលអាចជួយដល់ការរៀបចំគម្រោង និងអនុវត្តដំណើរការប្រតិបត្តិការនេះ។

១២.៥.១ ការរៀបចំគម្រោងដំណើរការបំលែង

ដំណើរការបំលែងជាផលិតផលឬសេវាកម្ម ជាទូទៅពាក់ព័ន្ធនឹងជំហានសំខាន់ៗជាច្រើនដែលអាចកើតឡើងក្នុងពេលដំណាលគ្នានិងបន្តបន្ទាប់គ្នា។ ដំណាក់កាលនេះតម្រូវឱ្យធ្វើការរៀបចំគម្រោងដើម្បីសម្រួលទៅតាមសកម្មភាពប្រតិបត្តិការ និងចែងចេញជាផ្នែកៗនៃដំណើរការប្រតិបត្តិការ។ គម្រោងផែនការរួម ជាការបង្ហាញដំណើរការប្រតិបត្តិការទាំងស្រុងនៃការបំលែងផលិតផលឬសេវាកម្ម ប៉ុន្តែផ្នែកនីមួយៗតម្រូវឱ្យមានការវិភាគ ការរៀបចំគម្រោង និងការកំណត់កម្មវិធីលម្អិតដោយឡែករបស់វា ក្នុងគម្រោងរួមនៃដំណើរការបំលែងជាផលិតផលឬសេវាកម្ម។ ក្នុងដំណើរការប្រតិបត្តិការ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់ និងលម្អិតគ្រប់ចំណុចនិងដំណាក់កាលសំខាន់ៗរបស់វា បើពុំនោះទេ ការធ្វេសប្រហេសកន្លែងដែលយល់ថាមិនសូវចាំបាច់ វានឹងនាំឱ្យគម្រោងដំណើរការបំលែងពន្យាពេល ដែលជាហេតុធ្វើឱ្យបាត់បង់ប្រសិទ្ធភាពប្រតិបត្តិការ។ ជាទូទៅការធ្វើគម្រោងដំណើរការប្រតិបត្តិការ តែងតែចាប់ផ្តើមដោយធ្វើការវិភាគប្រតិបត្តិការទូទៅ និងធ្វើការបញ្ជាក់៖ (១) គ្រប់ជំហានសំខាន់ៗទាំងអស់ដែលត្រូវធ្វើ (២) រៀបចំតាមលំដាប់នៃជំហាននីមួយៗដែលត្រូវអនុវត្តន៍ (៣) បង្ហាញពីលំហូរនៃជំហាននីមួយៗពីចំណុចចាប់ផ្តើមរហូតដល់ចំណុចចុងក្រោយ និងបញ្ជាក់ពីទំនាក់ទំនងរបស់វា (៤) កំណត់រយៈពេលនៃជំហាននីមួយៗដែលតម្រូវចាំបាច់សម្រាប់អនុវត្ត។

ជាទូទៅវិធីសាស្ត្រសំខាន់ៗ ដែលអាចត្រូវបានប្រើដើម្បីវិភាគដំណើរការរៀបចំគម្រោងបំលែងផលិតផលឬសេវា បន្តបន្ទាប់ឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព រួមមានបីគឺ៖ Gantt charts, Load chart, និង បណ្តាញ PERT។

(១) The Gantt Chart ត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយ Henrry Gantt នៅដើមទសវត្សឆ្នាំ ១៩០០ ដែលបង្ហាញពីសកម្មភាពបន្តបន្ទាប់តាមដំណាក់កាលនីមួយៗ តាមគម្រោងពេលវេលាកំណត់។

(២) The Load Chart ជាវិធីមួយផ្សេងទៀតដើម្បីវិភាគដំណើរការប្រតិបត្តិការឬផលិត វាជាប្រភេទនៃ Gantt Chart ដែលអាស្រ័យលើផ្នែក ឬនាយកដ្ឋាន ឬធនធានជាក់លាក់ដែលត្រូវបានប្រើក្នុងដំណើរការប្រតិបត្តិការ។

(៣) The PERT Network ជាវិធីមួយទៀតដែលប្រើដើម្បីវិភាគដំណើរការប្រតិបត្តិការ។ PERT Network (Program Evaluation and Review Technique Network) ជាបណ្តាញបច្ចេកទេសពិនិត្យ និងវាយតម្លៃកម្មវិធីរៀបចំដំណើរប្រតិបត្តិការបំលែងផលិតផលឬសេវាកម្ម។ បច្ចេកទេសនេះ ត្រូវវាបានគេបង្កើតឡើងក្នុងទសវត្ស១៩៥០ គឺនៅពេលដែលការងារភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាលត្រូវការសម្របសម្រួលការងារជាមួយអ្នកក្រុមហ៊ុនជាច្រើន ក្នុងការតម្លើងប្រព័ន្ធកាំជ្រួចរបស់នាវាមុខទឹក ប៉ូឡារីស។

១២.៥.២ ការរៀបចំគម្រោងប្លង់លម្អិត

ទន្ទឹមគ្នានឹងជំហានសំខាន់ដែលត្រូវបានកំណត់រួចហើយ ការរៀបចំគម្រោងប្លង់លម្អិតនៃទីកន្លែងជាក់ស្តែងត្រូវបានគេធ្វើឡើងដើម្បីធានាប្រសិទ្ធភាព នៃប្រព័ន្ធប្រតិបត្តិការ ឬប្រព័ន្ធផលិតកម្ម។ កន្លែងការងារ (Work stations) ត្រូវបានរៀបចំឡើងដោយផ្អែកទៅតាមគម្រោងប្លង់នៃផលិតផល គម្រោងប្លង់នីតិវិធី ឬគម្រោងប្លង់ថេរតាមកន្លែងការងារ។

ក. គម្រោងប្លង់ផលិតផល (Product Layout) ត្រូវបានរៀបចំឡើងដែលមុខងារនីមួយៗត្រូវបានអនុវត្តទៅតាមថេរវេលាដែលបានកំណត់។ និយោជិត និងសម្ភារៈបរិក្ខាគឺស្ថិតនៅកន្លែងតែមួយ ឬកន្លែងការងារ ដែលផលិតផលនឹងត្រូវធ្វើបម្លាស់ទីតាមប្រព័ន្ធប្រតិបត្តិការ។ ខ្សែចង្វាក់

ផលិតកម្មរួមគឺជាប្រភេទនៃប្រព័ន្ធប្លង់លម្អិតនៃផលិតផល ដែលប្រព័ន្ធនេះបានធ្វើឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពចំពោះទំនាក់ទំនងកម្រិតតូចៗនៃផ្នែកផលិតកម្ម ប៉ុន្តែពីមុនត្រូវបានគេប្រើសម្រាប់ដំណើរការផលិតកម្មធំៗ។

ខ. គម្រោងប្លង់ដំណើរការ (Process Layout) គឺត្រូវបានរៀបចំឡើងដើម្បីលំហូរផលិតផល ពីកន្លែងការងារមួយទៅកន្លែងការងារមួយទៀតតាមចង្វាក់ប្រតិបត្តិការ។ ជាទូទៅគម្រោងប្លង់ដំណើរការ វាធ្វើឡើងតាមតម្រូវការផលិតផលិតផលអ្វីមួយ ព្រោះថាវាត្រូវមានភាពបត់បែនទៅតាមការផ្លាស់ប្តូរនៃផលិតផល ប្រសិនបើចំណង់ចំណូលចិត្តអតិថិជនប្រែប្រួល តែយ៉ាងណាក៏ដោយគម្រោងប្លង់ដំណើរការរបៀបនេះវានឹងការបន្ថយប្រសិទ្ធភាព ពីព្រោះថ្លៃដើមវាកើនឡើង។

គ. គម្រោងប្លង់ថេរតាមកន្លែងការងារនីមួយៗ (Fixed-Position Layout) គឺត្រូវបានប្រើចំពោះផលិតផលដែលមានភាពស្មុគស្មាញ ពិបាកក្នុងការតម្លើង និងផលិតផលធំៗដែលពុំងាយស្រួលក្នុងការបំលាស់ទី។ គម្រោងប្លង់ថេរតាមកន្លែងការងារនីមួយដែលតម្លើងជាតុផ្គុំសំខាន់ៗ នៃផលិតផលសម្រេច បន្ទាប់មកត្រូវបាននាំយកមកតម្លើងរួមគ្នានៅកន្លែងផលិតកម្មសរុប ដើម្បីបានជាផលិតផលសម្រេច។

១២.៥.៣ ត្រួតពិនិត្យវាយតម្លៃ ដំណើរការប្រតិបត្តិការ

ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ គឺជាមុខងារនៃការគ្រប់គ្រងមួយដែលមានលក្ខណៈបន្ត។ ព្រោះថានៅពេលដែលគម្រោងប្លង់រៀបចំដំណើរការនិងការអនុវត្ត ត្រូវបានធ្វើឡើងប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យនិងកែលម្អត្រូវបានបង្កើតឡើងផងដែរ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលកំណត់យកជាកម្រិតល្អបំផុតមួយនៃផលិតកម្មនិងថ្លៃដើមត្រូវបានធ្វើការសម្រេចចិត្តសម្រាប់ការគ្រប់គ្រងជាយុទ្ធសាស្ត្រ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនេះ ត្រូវបានប្រើដើម្បីវាយតម្លៃលើប្រសិទ្ធភាពនៃដំណើរប្រតិបត្តិការ ឬដំណើរការផលិតកម្មរបស់ស្ថាប័ន។ មានវិធីផ្សេងៗដែលគេអាចប្រើដើម្បីវាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាពប្រតិបត្តិការ៖

ក. ប៉ាន់គំរូដែលទទួលយកបាន (Acceptance Sampling) គឺជាប៉ាន់គំរូមួយ នៃវត្ថុធាតុដើម ឬផលិតផល ត្រូវបានវាស់វែងធៀបទៅនឹងស្តង់ដារវិនិច្ឆ័យ។ ផ្អែកលើលទ្ធផលនៃការវាស់វែងនេះ ក្រុមហ៊ុនធ្វើការសម្រេចចិត្តថាតើគួរទទួលយក ឬបដិសេធដំណើរការទាំងមូលនៃវត្ថុធាតុដើមឬផលិតផល។

ខ. ត្រួតពិនិត្យដំណើរការស្ថិតិ (Statistical Process Control) គឺជាវិធីសាស្ត្របរិមាណវិស័យ និងនីតិវិធីវាយតម្លៃដំណើរការប្រតិបត្តិការ ហើយរកឲ្យឃើញ និងលុបចោលនូវគម្លាតពីស្តង់ដារ។ ដោយប្រើទិន្នន័យស្ថិតិអំពីដំណើរការប្រតិបត្តិការ អ្នកគ្រប់គ្រងផលិតកម្មអាចរកឃើញបញ្ហា និងដំណោះស្រាយដែលឆ្លើយតបទៅនឹងបញ្ហាទាំងនោះ។ ពួកគេក៏អាចមើលឃើញកន្លែងដែលគួរជៀសផុតពីបញ្ហា ដោយធ្វើឱ្យដំណើរប្រតិបត្តិការទទួលបានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ជាងមុន និងធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវប្រតិបត្តិការហិរញ្ញវត្ថុរបស់ក្រុមហ៊ុន។

គ. ផលិតភាពសរុប (Total Productivity) គឺជាការវាស់វែងមួយដែលបង្ហាញថាតើក្រុមហ៊ុនប្រើប្រាស់នូវធនធានទាំងអស់មានប្រសិទ្ធភាពយ៉ាងដូចម្តេច? ធនធានមុខចូល (Inputs) ទាំងអស់រួមមាន មូលធន កម្លាំងពលកម្ម ថាមពល ដែលប្រើដើម្បីបង្កើតឲ្យបាននូវមុខចេញ (Outputs) ជាផលិតផលឬសេវាកម្ម។ ដើម្បីគណនាឱ្យបានត្រឹមត្រូវចំពោះផលិតភាពសរុប អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការត្រូវបំលែងកត្តាទាំងអស់ឱ្យទៅជាឯកតារួមមួយ។ ព្រោះថាមុខនីមួយអាចត្រូវបានវាស់វែងដោយឯកតាផ្សេងៗគ្នា ដូចជាកម្លាំងពលកម្មគិតជាម៉ោង វត្ថុធាតុដើមគិតជាតោន ថាមពលគិតគីឡូវ៉ាត។ល។ ដូចនេះត្រូវបំលែងទៅជាដុល្លារទាំងអស់រួចបូកបញ្ចូលគ្នាដើម្បីគណនាផលិតភាពសរុប។ រូបមន្តដើម្បីគណនាគឺ៖

មុខចេញ (Outputs)/មុខចូលទាំងអស់(Total Inputs) = ផលិតភាពសរុប (Total Productivity)

ឃ. ផលិតភាពតាមផ្នែក (Partial Productivity) ជាការវាស់វែងផលិតភាពតាមកត្តាមុខចូលនីមួយៗ ដូចជាកម្លាំងពលកម្ម ឬវត្ថុធាតុដើម ជាមួយនឹងទិន្នផលសម្រេច។ ការវាស់វែងផលិតភាពតាមផ្នែកកម្លាំងពលកម្ម តែងតែត្រូវបានប្រើវាដើម្បីប្រៀបធៀបប្រសិទ្ធភាពប្រតិបត្តិការរបស់ក្រុមហ៊ុនទៅនឹងស្តង់ដារមធ្យមឧស្សាហកម្ម។ រូបមន្តដូចខាងក្រោម៖

មុខចេញ (Outputs)/កម្លាំងពលកម្ម(Labor Costs) = ផលិតភាពពលកម្ម (Labor Productivity)

មុខចេញ (Outputs)/វត្ថុធាតុដើម(Materials) = ផលិតភាពប្រើប្រាស់វត្ថុធាតុដើម

(Materials Productivity)

សំណួរពិភាក្សាតាមក្រុម៖

រៀបចំបែងចែកជាក្រុមពិភាក្សា ក្រុមនីមួយៗជ្រើសរើសយកដំណើរផលិតកម្ម ឬសេវាកម្មរបស់ស្ថាប័នឬក្រុមហ៊ុនណាមួយដែលក្រុមខ្លួនស្គាល់ច្បាស់មកពន្យល់ពីប្រសិទ្ធភាពគ្រប់គ្រងរបស់វា។ តើវាមានផលិតភាពកម្រិតណាដោយយកទិន្នផលរបស់វាធៀបទៅនឹងមុខចូល (ផ្នែកណាមួយក៏បានដែរ)។

ឯកសារយោង

Bateman, S. T.; Snell, A. S. (2004). *Management: The New Competitive Landscape,* Sixth Edition, McGraw-Hill Education, New York.

Bateman, S. T.; Snell, A. S. and Konopaske, R. (2018). *Management,* Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.

Daft, L. R. (2000). *Management,* Fifth Edition. The Dryden Press, USA.

Dessler, G. (2004). *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders,* International Edition, Third Edition, United States of America.

Gomez-Mejia, R. L. and Balkin B. D. (2002). *Management,* International Edition, McGraw-Hill Company, New York.

Griffin, W. R. (2016). *Fundamentals of Management,* Eight Edition, Cengage Learning, Boston, MA 02210, USA.

Hellriegel, D. & Slocum, W. J. (1996). *Management,* Seventh Edition, International Thomson Publishing, USA.

Ivancevich, M. J., Lorenzi, P., Skinner, J. S. & Crosby, B. P. (1994). *Management: Quality & Competitivenss*, Second Edition, McGraw-Hill/Irwin, USA.

Plunkett, R. W. & Attner, F. R. (1994). *Introduction to Management*, Firth Edition, International Thomson Publishing, USA.

Robbins, P. S. and Coulter M. (2018). *Management*, *Global Edition,* Fourteenth Edition, Pearson Education Limited, New York.

Other Related Management Websites and Google Images (www.google.com)

គាំទ្រថវិកាលើការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អដោយ

ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា

មូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍

បោះពុម្ពផ្សាយ

ព.ស. ២៥៦៥ គ.ស. ២០២១

អាសយដ្ឋាន: ផ្លូវលេខ៩៦ គ្រីស្តូហ្វ័រ សង្កាត់វត្តភ្នំ ខណ្ឌដូនពេញ រាជធានីភ្នំពេញ កម្ពុជា (www.num.edu.kh)

គាំទ្រថវិកាលើការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អដោយ

ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា

មូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍

បោះពុម្ពផ្សាយ

ព.ស. ២៥៦៤ គ.ស. ២០២១