ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ហ៊ីន្ទសត្ថា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្នារតីសម្រាប់បំពេញការងារគ្រប់គ្រង

- ~ ការធ្វើផែនការការងារ
- ~ ការសម្រេចចិត្ត
- ~ ប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យព័ត៌មាន
- ~ ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស
- ~ ការគ្រប់គ្រងលើការផ្លាស់ប្តូរ និងការបណ្តុះបណ្តាលរៀបចម្ម
- ~ ជម្រើសនៃការរៀបចំមុខការ និងរចនាសម្ព័ន្ធ
- ~ មុខងារ តួនាទី និងជំនាញរបស់អ្នកដឹកនាំ

រៀបចំបកប្រែ និងរៀបរៀងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ាន្ត អគ្គលេខាធិការហ៊ីន្ទសត្ថា

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា

ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា

អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំពេញការងារ

គ្រប់គ្រង

"ការធ្វើផែនការការងារ"

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ីន្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ការរៀបចំផ្នែកការ
(Planning)

អត្ថន័យនៃ " ផ្នែកការ "

- កំណត់អំពីទិសដៅឬគោលដៅរបស់អង្គភាព (Objective or goal)
- រៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រគ្រប់គ្រងជ្រើសរើសដើម្បីសំរេចទិសដៅទាំងនោះ
- ចាត់ចែងឋានានុក្រមនៃផែនការទាំងមូល ដើម្បីរួមបញ្ចូលគ្នានិងសំរបសំរួលសកម្មភាពទាំងឡាយ

ចំណងផ្សារភ្ជាប់គ្នា : រវាងទីបញ្ចប់ (អ្វីដែលត្រូវធ្វើអោយបាន)

មធ្យោបាយ (ត្រូវធ្វើអោយបានតាមដូចម្តេច)

ផែនការផ្លូវការ និងផែនការមិនផ្លូវការ :

- **មិនផ្លូវការ** : ការគិតគូរផែនការមិនលាយលក្ខណ៍ជាអក្សរ តែក្នុងកំរិតអង្គភាពតូចមួយ(ពុំមានជាប់ពាក់ព័ន្ធនឹងអង្គភាពដទៃដែលត្រូវចូលរួមជាមួយ) ចរិតទូទៅ និងគ្មាននិរន្តរភាព ។
- **ផ្លូវការ** : ទិសដៅគ្របដណ្តប់ពេលវេលាវែង ជាលាយលក្ខណ៍អក្សរនិងត្រូវផ្សព្វផ្សាយអោយគ្រប់មន្ត្រីក្រោមឱ្យវាទដឹងឮនៅក្នុងផែនការនោះ ត្រូវមានកម្មវិធីសកម្មភាពដោយឡែកៗដើម្បីសំរេចទិសដៅ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវកំណត់អំពីជំហានចេញដំណើរពីណា? និងទៅដល់ទីណា? ។

គោលបំណងនៃការធ្វើផែនការ :

- កំណត់ទិសដៅ (សំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រងក៏ដូចជាអ្នកមិនគ្រប់គ្រង)
- កាត់បន្ថយឥទ្ធិពលនៃការប្រែប្រួល
- កាត់បន្ថយជាអតិបរិមានូវការខ្ជះខ្ជាយ និងការខ្ជះចន្លោះ
- រៀបចំស្តង់ដាសំរាប់ការត្រួតពិនិត្យ

- ☛ ការធ្វើផែនការចាប់បង្ខំឱ្យមានការខិតខំសំរបសំរួលគ្នា ។ ទាំងអស់គ្នាបានដឹងថាអង្គភាពត្រូវដើរអោយដល់ទីណា ហើយម្នាក់ៗត្រូវរួមវិភាគទានអ្វីខ្លះដើម្បីសំរេចទិសដៅនោះ ។ គេអាចចាប់ផ្តើមសំរបសំរួលសកម្មភាពរៀងៗខ្លួន សហការគ្នាទៅវិញទៅមក និងចាប់ធ្វើការងារជាក្រុម ។ គ្មានផែនការ អាចបណ្តាលឱ្យមានការបត់បែនឆ្ងាយពីគ្នា និង ធ្វើឱ្យអង្គភាពពុំអាចធ្វើសកម្មភាពដោយមានប្រសិទ្ធភាព ឆ្ពោះទៅរកគោលដៅ ។

- ☛ ការធ្វើផែនការចាប់បង្ខំអោយអ្នកគ្រប់គ្រងពិចារណាគិតទៅពេលអនាគត ប៉ាន់ស្មានអំពីការប្រែប្រួល និងឥទ្ធិពលនៃការប្រែប្រួល រៀបចំចម្លើយសមស្របពោលគឺធ្វើផែនការដើម្បីកាត់បន្ថយនូវភាពមិនប្រាកដប្រជា ។ វានឹងបំភ្លឺឱ្យឃើញនូវផលវិបាកនៃសកម្ម-ភាពដែលអ្នកគ្រប់គ្រងនឹងចាត់ឡើង ដើម្បីត្រៀមមុខចំពោះការប្រែប្រួល ។

- ☛ ការធ្វើផែនការ នឹងកាត់បន្ថយនូវសកម្មភាពជាន់គ្នា និងខាតបង់ពុំបានការ ។ វានាំឱ្យរកឃើញនូវការខ្ជះខ្ជាយ និងការខ្ជះរំលង ។ កាលណាមធ្យោបាយ នឹងទីបញ្ចប់ច្បាស់លាស់ និងគ្មានតម្រៅទ្យៀតនូវអប្រសិទ្ធភាព ។

- ☛ ការធ្វើផែនការនឹងរៀបចំគោលដៅ ឬស្តង់ដា ដែលនាំអោយងាយស្រួលក្នុងការត្រួតពិនិត្យ ។ បើយើងពុំច្បាស់ពីអ្វីដែលយើងខិតខំសំរេចនោះទេ តើយើងនឹងអាចវាយតម្លៃថាយើងបានធ្វើកិច្ចការសំរេចយ៉ាងដូចម្តេច? នៅក្នុងមុខងារត្រួតពិនិត្យ យើងប្រៀបធៀបស្ថានៈដែលបច្ចុប្បន្នទៅនឹងគោលដៅ រកអោយឃើញនូវការឃ្លាតចាកពីគោលដៅ និងមានវិធានការចាំបាច់កែលំអ ។ គ្មានផែនការ និងគ្មានការត្រួតពិនិត្យបានឡើយ ។

<u>**ផែនការ និងស្ថានៈការងារ**</u> :

ទី១- ការធ្វើផែនការមានការពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការចំណេញច្រើន (Higher profit) ទទួលភោគទ្រព្យច្រើន (Higher return on Assets) និងលទ្ធផលហិរញ្ញវត្ថុផ្សេងទ្យើត ។

ទី២- គុណ្យភាពនៃដំណើរការធ្វើផែនការ និងការចាត់តាំងអនុវត្តសមស្របផ្តល់វិភាគទានដល់ស្ថានៈការងារជាងទំហំនៃការធ្វើផែនការ ។

ទី៣- ការធ្វើផែនការពុំនាំអោយមានស្នាដៃ លុះណាតែមានកត្តាបរិស្ថានមកវំខាន (ច្បាប់, បទដ្ឋានផ្សេងទៀត អង្គការសង្គម.....បរិស្ថានធម្មជាតិ ។ល។) ។

<u>ទស្សនៈយល់ខុសពាក់ព័ន្ធនឹងការធ្វើផែនការ</u> :

ទី១- ការធ្វើផែនការពុំជាក់ស្តែង គឺជាការបង្ហាតពេលវេលានៃការគ្រប់គ្រងដឹកនាំ ។

ទី២- ការធ្វើផែនការអាចលុបបំបាត់ការប្រែប្រួល ÷ ជាការពុំពិតទេ ការប្រែប្រួលតែងកើតឡើងទោះបីជាអ្នកគ្រប់គ្រងពុំបានចាត់ការក៏ដោយ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវធ្វើផែនការដើម្បីប៉ាន់ប្រមាណអំពីការប្រែប្រួលទាំងឡាយ និងរៀបចំការឆ្លើយតបដ៏មានប្រសិទ្ធភាពចំពោះការប្រែប្រួលទាំងនោះ ។

ទី៣- ការធ្វើផែនការកាត់បន្ថយភាពទន់ភ្លន់បត់បែន (Flexibility) : ការធ្វើផែនការនាំឱ្យមានការសន្យា ឬការចូលរួម (Commitments) តែនឹងក្លាយជាការរាំងស្ទះប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងបញ្ឈប់ការបន្តធ្វើផែនការបន្ទាប់ពីធ្វើបានម្តង ។ ផែនការជាកិច្ចការដែលត្រូវបន្តធ្វើជាប់ជានិច្ច ។ កាលណាផែនការត្រូវបានរៀបចំដោយល្អហើយនោះ វាមានភាពងាយស្រួលនឹងកែសំរួលជាងការគ្រាន់តែលើកជាគំនិតធម្មតា ។

ម្យ៉ាងទៀតផែនការខ្លះវាធ្វើអោយយើងមានភាពទន់ភ្លន់បត់បែនជាងផែនការដទៃទៀត ។

<u>ប្រភេទនៃផែនការ</u> :

- គិតតាមវិសាលភាព(Breadth): យុទ្ធសាស្ត្រ (Strategic)-ប្រតិបត្តិ (Operational)
- គិតតាមក្របខ័ណ្ឌពេលវេលា (Time-Frame): រយៈខ្លី (Short term)-រយៈវែង (Long-term)
- គិតតាមលក្ខណៈពិសេស(Specificity): ចំៗ (Specific)- រួមៗ (Directional)
- គិតតាមការប្រើប្រាស់ : តែម្តង (Single use)-អចិន្ត្រៃយ៍ (Standing)

☛ **<u>ផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្រ</u> :**

ជាផែនការសំរាប់អនុវត្តក្នុងអង្គភាពទាំងមូល រៀបចំប្រមូលផ្តុំគោលដៅទាំងមូលរបស់អង្គភាព ហើយដាក់អង្គភាពទៅក្នុងទីតាំងនៃបរិស្ថានជុំវិញ ។

☛ **<u>ផែនការប្រតិបត្តិ</u> :**

ជាផែនការដែលរៀបរាប់ដោយលំអិត ថាតើគោលដៅទាំងមូលត្រូវសំរេចបានយ៉ាងដូចម្តេច?

★ ភាពខុសគ្នារវាងផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការប្រតិបត្តិ

- ក្របខ័ណ្ឌពេលវេលា (Time-Frame)
- ទំហំ (Scope)
- តើបានបញ្ចូល ឬពុំបានបញ្ចូលនូវគោលដៅរបស់អង្គភាព ?

★ ផែនការប្រតិបត្តិគ្របដណ្ដប់លើពេលវេលាខ្លី: ប្រចាំថ្ងៃ, អាទិត្យ, ខែ

★ ផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្រគ្របដណ្ដប់លើពេលវេលាវែង: ៥ឆ្នាំ ឬច្រើនជាងនោះ

☛ **<u>ផែនការរយៈពេលខ្លី-រយៈពេលវែង</u>** :

★ ផែនការរយៈខ្លីគ្របដណ្ដប់ពេលវេលាតិចជាងមួយឆ្នាំ ។

★ ផែនការរយៈពេលវែងគ្របដណ្ដប់ពេលវេលាពី៥ឆ្នាំឡើងទៅ ។

★ ផែនការរយៈពេលមធ្យមស្ថិតនៅចន្លោះរយៈពេលទាំង២នោះ ។

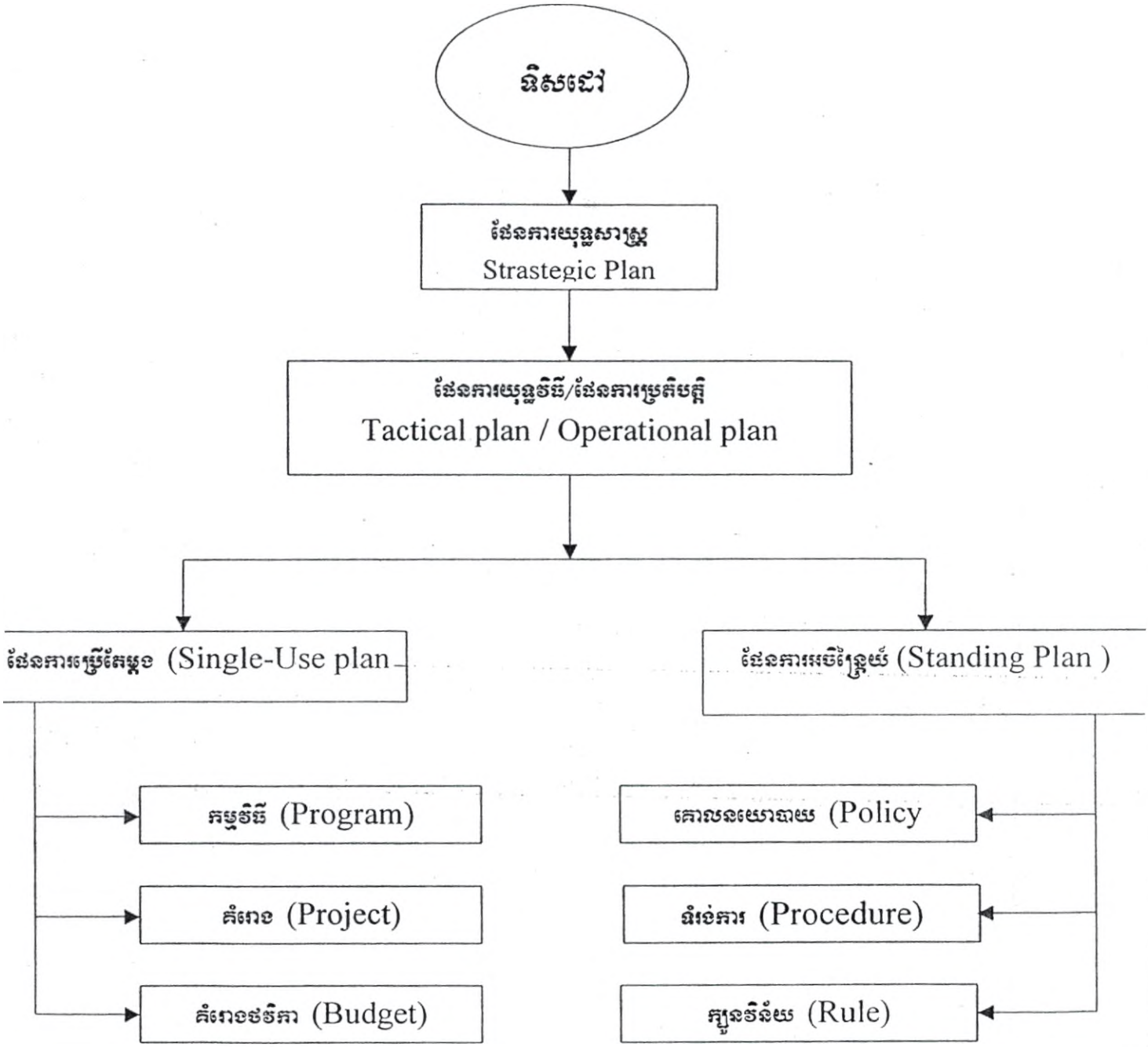
☛ **<u>ផែនការចំៗ-ផែនការរួមៗ</u>**

★ ផែនការចំៗជាផែនការជាក់លាក់ កំណត់ទិសដៅ, គ្មានភាពមិនច្បាស់លាស់, គ្មានបញ្ហាថាពុំយល់ទេ, គ្មានចន្លោះធ្វើអោយមានការបកស្រាយទេ ។

★ ផែនការរួមៗ កំណត់នូវបន្ទាត់ណែនាំទូទៅ ។

វាផ្ដល់នូវចំណុចស៊ីប តែពុំចងអ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងគោលដៅចំពោះមុខ ឬសកម្មភាពចំៗណាមួយឡើយ ។

<u>ផែនការប្រើតែម្តង និង ផែនការអចិន្ត្រៃយ៍</u>

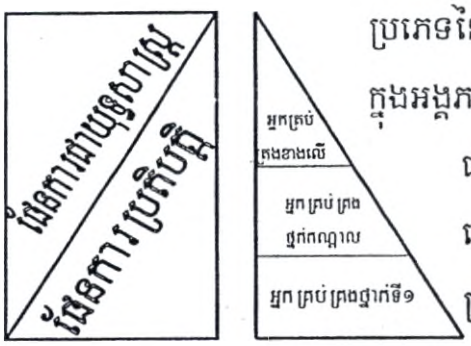

ទិសដៅ
ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ
Strastegic Plan
ផែនការយុទ្ធវិធី/ផែនការប្រតិបត្តិ
Tactical plan / Operational plan
ផែនការម្តងតែម្តង (Single-Use plan
ផែនការអចិន្ត្រៃយ៍ (Standing Plan)
កម្មវិធី (Program)
គំរោង (Project)
គំរោងថវិកា (Budget)
គោលនយោបាយ (Policy
នីតិវិធីការ (Procedure)
ក្បួនវិនិយ (Rule)

<u>កត្តាបំរុងទុកសំរាប់ការធ្វើផែនការ</u> (Contingency Factors in Planning) : **យ៉ាងណាមិញ**

-ពេលខ្លះ ការធ្វើផែនការរយៈពេលវែងបានផល ពេលខ្លះពុំបានផលដែរ ។

-ពេលខ្លះផែនការរួម១ បានផលជាងផែនការចំ១

★ **<u>កំរិតនៅក្នុងអង្គភាព</u>** (Level in the Organization)



ប្រភេទនៃការធ្វើផែនការ មានទំនាក់ទនងទៅនឹងកំរិតនៃការគ្រប់គ្រងនៅក្នុងអង្គភាព ។

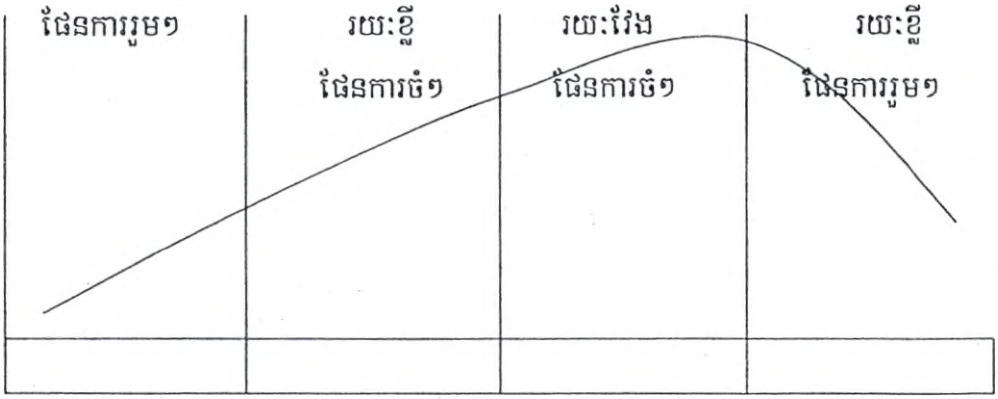
ជាទូទៅផែនការប្រតិបត្តិ ត្រូវរៀបចំធ្វើដោយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ក្រោម ។ ពេលដែលឋានានុក្រមឡើងកាន់តែខ្ពស់ តួនាទីធ្វើផែនការត្រូវតំរង់ទៅរកផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្រ ។

អ្នកគ្រប់គ្រងខាងលើបំផុតច្រើនតែធ្វើផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្រ ។ នៅក្នុងមុខជំនួញតូចតាច ម្ចាស់ ឬអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវធ្វើទាំងពីរ ។

★ **<u>ប្រវត្តិកាលជីវិតរបស់អង្គភាព</u>** (Life cycle of the Organization)

អង្គភាពនីមួយ១ឆ្លងកាត់៤ដំណាក់កាល : ការបង្កើត(Formatin), រីកចំរើន (Growth) ភាពចាស់ទុំ (Maturity) និងការធ្លាក់ចុះ (Decline) ។

ការធ្វើផែនការពុំដូចគ្នាទេ នៅក្នុងដំណាក់កាលទាំងបួននេះ ។



ប្រសិនបើដំណាក់កាលទាំងអស់ស្មើ១គ្នា ការគ្រប់គ្រង និងអាចចំណេញដោយពង្រីក និងប្រើប្រាស់តែផែនការចំ១ ។ ប៉ុន្តែជាធម្មតា ដំណាក់កាលនីមួយ១ពុំដូចគ្នាទេ ។

កាលណាអង្គភាពមានភាពចាស់ទុំ ការទស្សន៍ទាយទុកជាមុនអាចច្បាស់លាស់បំផុត ។ ក្នុងដំណាក់កាលនេះ ផែនការចំ១រាសមស្របបំផុត ។

ពេលដែលអង្គភាពស្ថិតនៅក្នុងកុមារភាព អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវពឹងផ្អែកយ៉ាងច្រើនទៅលើផែនការរួម១ ។ នៅពេលនេះភាពទន់ភ្លន់បត់បែនត្រូវមានច្រើនយ៉ាង ។ គោលដៅគឺជាការសាកល្បង. ធនធានដែលមានពុំច្បាស់លាស់.ការសំគាល់រកភ្ញៀវ ឬអតិថិជននៅក្នុងភាពមិនប្រាកដប្រជា ។ ក្នុងដំណាក់កាលនេះផែនការរួម១នាំអោយអ្នកគ្រប់គ្រងងាយប្រែប្រួលទៅតាមការចាំបាច់ ។

ក្នុងដំណាក់កាលរីកធំធាត់ ផែនការនឹងក្លាយជាចំ១ ពីព្រោះគោលដៅកាន់តែកំណត់បាន. ធនធានកាន់តែមានការសន្យា ហើយភាពស្មោះត្រង់របស់ភ្ញៀវ ឬអតិថិជនកាន់តែពង្រីកឡើង ។ សភាពការណ៍នេះត្រូវបញ្ជ្រាសទៅវិញនៅដំណាក់កាលធ្លាក់ចុះ ។ ពីភាពចាស់ទុំ ទៅកាន់ ការធ្លាក់ចុះ ផែនការត្រូវការផ្លាស់ប្តូរពីចំ១ទៅកាន់រួម១ ពីព្រោះគោលដៅនឹងត្រូវពិចារណាជាថ្មី ធនធានត្រូវចាត់ចែងឡើងវិញ ព្រមទាំងការកែតំរូវផ្សេង១ទៀត ។

រយៈពេលនៃការធ្វើផែនការមានការពាក់ព័ន្ធទៅនឹងប្រវត្តិកាលជីវិត ។ ផែនការរយៈពេលខ្លីផ្តល់នូវភាពទន់ភ្លន់ បត់បែនបំផុត ។ ដូច្នេះត្រូវមានតំលៃនៅក្នុងដំណាក់កាលកកើត និងធ្លាក់ចុះ ។

ភាពចាស់ទុំ គឺជាពេលវេលាដែលមានស្ថេរភាពបំផុត ហើយផែនការរយៈពេលវែង អាចផ្តល់តម្លៃបំផុត ។

★ **<u>កំរិតនៃភាពពុំច្បាស់លាស់នៃបរិស្ថាន</u>** (Degree of Environmental Uncertainty)

ពេលដែលបរិស្ថានកាន់តែពុំច្បាស់លាស់ខ្លាំង ផែនការគួរតែរួម១ហើយសង្កត់ធ្ងន់តែរយៈពេលខ្លីប៉ុណ្ណោះ ។

ប្រសិនបើមានការប្រែប្រួលខាងបច្ចេកវិទ្យា សង្គម សេដ្ឋកិច្ច ច្បាប់ ឬដទៃទៀតឆាប់រហ័ស ឬច្រើននោះ ឬក៏ភាពមិនច្បាស់លាស់ខាងបរិស្ថានខ្ពស់ នោះផែនការយថាប្រភេទត្រូវតែប្រែប្រួលទៅតាមការផ្លាស់ប្តូរទាំងនោះ ។ ពេលនោះផែនការត្រូវតែជាក់ស្តែង ។

ប្រសិនបើអង្គភាពត្រូវប្រឈមនឹងការប្រែប្រួលខាងបរិស្ថានយ៉ាងលឿននោះ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវស្វះស្វែងរកនូវភាពទន់ភ្លន់បត់បែន ។

★ **<u>រយៈកាលនៃការសន្យា ឬការទទួលរួមខាងមុខ</u>** (Length of Future Commitments)

កត្តាបំរុងទុកសំរាប់ការធ្វើផែនការ គឺពាក់ព័ន្ធទៅនឹងក្របខ័ណ្ឌពេលវេលា ។ ប្រសិនបើផែនការប៉ះពាល់ដល់ការសន្យា ឬការចូលរួមនាពេលខាងមុខ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការពេលវេលាយ៉ាងវែងសំរាប់ការធ្វើផែនការ ។ ការធ្វើផែនការខ្លីពេក ឬវែងពេកពុំមានប្រសិទ្ធភាពឡើយ ។

អ្នកគ្រប់គ្រងពុំមែនធ្វើផែនការ ដើម្បីសេចក្តីសំរេចនាពេលអនាគតឡើយ ។ ប៉ុន្តែគេធ្វើផែនការ ដើម្បីដឹងអំពីផលប៉ះពាល់នៃសេចក្តីសំរេច ដែលពួកគេកំពុងធ្វើនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ។ សេចក្តីសំរេចនាថ្ងៃនេះ គឺជាកិច្ចសន្យាដើម្បីសកម្មភាព ឬការចំណាយនាពេលខាងមុខ ។

<u>គោលដៅ</u> : <u>គ្រឹះនៃការធ្វើផែនការ</u> (Objectives the Foundation of Planing)

គោលដៅគឺជាគោលបំណង (Objectives are goals) ។ គឺជាលទ្ធផលដែលគេចង់បានសំរាប់បុគ្គល ក្រុម ឬអង្គភាពទាំងមូល ។ គោលដៅផ្តល់ទិសដៅសំរាប់រាល់សេចក្តីសំរេចចិត្តពាក់ព័ន្ធ និងការគ្រប់គ្រង និងបង្កើតជាលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ ដែលការសំរេចផលបច្ចុប្បន្នអាចវាស់វែងបាន ។ នេះហើយជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការធ្វើផែនការ ។

☆ **<u>ពហុភាពនៃគោលដៅ</u>** (Multiplicity of Objeetives)

គិតមួយភ្លែត អង្គភាពមួយមានតែគោលដៅមួយប៉ុណ្ណោះ (សំរាប់ក្រុមហ៊ុន គឺការរកចំណេញ, សំរាប់អង្គភាពមិនរកកម្រៃ ដើម្បីផ្តល់សេវាប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព) ។

តែបើវិភាគឱ្យដិតដល់ អង្គភាពទាំងអស់សុទ្ធតែមានពហុគោលដៅ ។ ក្រុមហ៊ុនឯកជនខិតខំពង្រីកផ្សារហ៊ុន និងបំពេញខាងវិស័យសង្គមកិច្ចដល់បុគ្គលិក ។ មន្ទីរពេទ្យព្យាបាលអ្នកជម្ងឺ តែក៏ត្រូវថែទាំ និងផ្តល់អាហារដល់អ្នកជម្ងឺ ហើយក៏ត្រូវធ្វើការស្រាវជ្រាវផងដែរ ។

☆ **<u>គោលដៅពិតប្រាកដ - គោលដៅផ្លូវការ</u>** (Real objectives-Stated Objectives)

គោលដៅផ្លូវការ គឺជាការប្រកាសជាផ្លូវការដែលអង្គភាពប្រកាស (ដែលអង្គភាពនោះចង់ឱ្យសាធារណៈជនក្នុងប្រភពផ្សេងៗ ជឿជាក់) ថាជាគោលដៅរបស់ខ្លួន ។

គោលដៅពិតប្រាកដ គឺជាគោលដៅដែលអង្គភាពកំពុងចាត់ការនាពេលបច្ចុប្បន្ន ដូចដែលសកម្មភាពរបស់សមាជិកខ្លួនកំពុងធ្វើ ។ សកម្មភាពកំណត់អាទិភាព ។

★ **<u>ការកំណត់គោលដៅតាមរបៀបប្រពៃណី</u>** (Traditional Objective Setting)

គោលដៅត្រូវបានកំណត់នៅថ្នាក់លើ ហើយបន្ទាប់មកត្រូវបានបែងចែកជាសាខាគោលដៅបន្តបន្ទាប់នៅគ្រប់ក័រិត នៅក្នុងអង្គភាពទាំងមូល ។ ថ្នាក់លើចាប់បង្ខំដាក់នូវស្តង់ដារបស់ខ្លួនទៅថ្នាក់ក្រោមរៀងៗខ្លួន ។

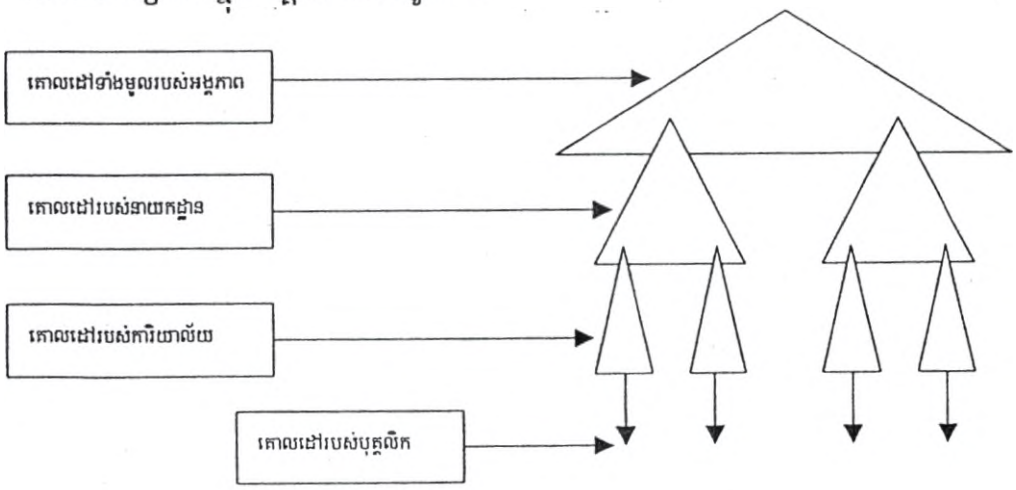
ជាទូទៅការដាក់កំណត់គោលដៅតាមរបៀបប្រពៃណី ច្រើនតែពុំអាចប្រតិបត្តិបានឡើយ (non-operational) ។

★ **<u>ការគ្រប់គ្រងដោយគោលដៅ</u>** (Management by Objectives)

ការគ្រប់គ្រងដោយគោលដៅ គឺជាប្រព័ន្ធមួយដែលគោលដៅបំពេញការងារដោយឡែកៗ (Specific Performance Objective) ត្រូវបានកំណត់រួមគ្នាដោយសហការី និងមេកើយរបស់ខ្លួន. ការរីកចំរើនឆ្ពោះទៅរកគោលដៅ ត្រូវបានត្រួតពិនិត្យជាប្រចាំ ហើយការផ្តល់រង្វាន់ត្រូវបានផ្តល់ទៅតាមមូលដ្ឋាននៃការរីកចំរើននោះ ។

ការគ្រប់គ្រងដោយគោលដៅ សំដៅប្រែក្លាយគោលដៅទាំងមូលទៅជាគោលដៅដោយឡែកៗសំរាប់ផ្នែកនីមួយៗរបស់អង្គភាព និងបុគ្គលទាំងឡាយជាសមាជិក ។

ការគ្រប់គ្រងដោយគោលដៅ ធ្វើឱ្យគោលដៅប្រព្រឹត្តិបានដោយបែងចែកនូវដំណើរការមួយពីលើមកក្រោម ក្នុងអង្គភាពទាំងមូល ។



★ **<u>អង្គធាតុរួមនៃការគ្រប់គ្រងដោយគោលដៅ</u>** (MBO's Common Elements)

មានអង្គភាតុ៤ សំរាប់កម្មវិធីគ្រប់គ្រងដោយគោលដៅ :

-ការបញ្ជាក់នូវគោលដៅ (Goal specificity)

-ការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តដោយចូលរួម (participative decision making)

-រយៈកាលច្បាស់លាស់ (explicit time period)

-ការផ្តល់របាយការណ៍អំពីលទ្ធផល (Performance feed back)

ជំហានសំរាប់អនុវត្តកម្មវិធី MBO :

១-គោលដៅទាំងមូលរបស់អង្គភាព និងយុទ្ធសាស្ត្រត្រូវបានកំណត់ឡើង ។

២-គោលដៅសំខាន់ៗត្រូវបានបែងចែករវាងនាយកដ្ឋាន និងការិយាល័យក្នុងអង្គភាព ។

៣-អ្នកដឹកនាំអង្គភាពនីមួយៗសហការរៀបចំគោលដៅច្បាស់លាស់ សំរាប់អង្គភាពនីមួយៗ ជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងខាងលើខ្លួន ។

៤-គោលដៅច្បាស់លាស់ត្រូវបានសហការរៀបចំបែងចែកដល់សមាជិកអង្គភាពរបស់ខ្លួន។

៥-ផែនការសកម្មភាព ការកំណត់ថាតើគោលដៅដែលត្រូវសំរេចយ៉ាងដូចម្តេច? ត្រូវបានលំអិត និងឯកភាពដោយអ្នកដឹកនាំ និងអ្នកក្រោមឱវាទ ។

៦-ផែនការសកម្មភាពត្រូវបានអនុវត្ត ។

៧-ជំហានរីកចំរើនឆ្ពោះទៅគោលដៅ ត្រូវបានត្រួតពិនិត្យមើលឡើងវិញជាប្រចាំ ហើយរបាយការណ៍ត្រូវបានផ្តល់ ។

៨-ការសំរេចដោយជោគជ័យ នូវគោលដៅត្រូវបានពង្រឹង ព្រមជាមួយនឹងការផ្តល់រង្វាន់យោងទៅតាមស្នាដៃការងារ (Performance based rewards) ។

★ **<u>តើ MBO មានប្រសិទ្ធភាពដែរ ឬទេ</u>** ?

MBO កំណត់នូវគោលដៅ ដូចជាការជំរុញលើកទឹកចិត្ត (Motivator) ដោយឱ្យមហាជនបានដឹង ដោយច្បាស់លាស់អំពីអ្វីដែលគេសង្ឃឹមចង់បានពីពួកគេ ធ្វើឱ្យពួកគេចូលរួមនៅក្នុងការកំណត់គោលដៅ ឱ្យពួកគេផ្តល់នូវរបាយការណ៍មកវិញជាបន្តបន្ទាប់ពីការរីកចំរើននៅពេលពួកគេដើរឆ្ពោះទៅរកគោលដៅទាំងនោះ ព្រមទាំងផ្តល់រង្វាន់សមស្របនៅពេលដែលពួកគេបានសំរេចគោលដៅរបស់ពួកគេ ។ កត្តាទាំងនេះជាការជំរុញលើកទឹកចិត្ត ។

X X

X

<u>ឯកសារពិគ្រោះ</u> :

- សៀវភៅមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង រៀបចំដោយលោក ស៊ីវ វុទ្ធី
- សៀវភៅ "Management" និពន្ធដោយលោក Stephen P. Robbins Rolf Bergman និង Ian Stagg,

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំពេញការងារ

គ្រប់គ្រង

"ការសម្រេចចិត្ត"

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ីន្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ដំណើរការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត
The Decision – Making Process

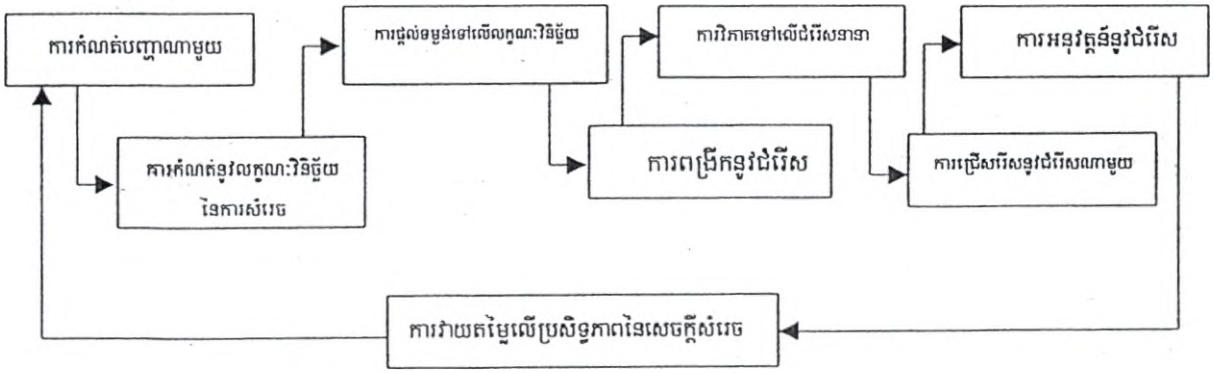
អ្នកដឹកនាំតែងតែធ្វើការសំរេចចិត្ត ខ្លះតូច ខ្លះធំជាច្រើន ។

គុណភាពនៃសេចក្តីសំរេចចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំ ស្ថិតនៅក្នុងដំណើរដ៏វែងឆ្ងាយនៅក្នុងការកំណត់ជោគជ័យ ឬបរាជ័យរបស់អង្គភាព ។

I- ដំណើរការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត :

និយាយអោយសាមញ្ញ "ការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត" "គឺជាជ្រើសរើសក្នុងចំណោមជំរើសទាំងឡាយ (Choosing among alternatives)" ។ តែ "ធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត" ពុំមែនគ្រាន់តែជាអំពើដ៏សាមញ្ញមួយប៉ុណ្ណោះទេ គឺជាដំណើរការមួយ (a Process) ដែលមាន៨ជំហាន ដែលពាក់ព័ន្ធដល់ : កំណត់បញ្ហា, ឈានទៅជ្រើសរើសជំរើសណាមួយដែលសំរួលដល់បញ្ហា និងបញ្ចប់ដោយវាយតំលៃអំពីប្រសិទ្ធភាពនៃសេចក្តីសំរេច ។

ដំណើរការនេះ សំរាប់ការប្រើនៅក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ឬក្រុមណាមួយផងដែរ ។



ជំហានទី១: ការកំណត់រកអោយឃើញនូវបញ្ហា (Identifying a problem)

ដំណើរការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងការកើតមាននូវបញ្ហាណាមួយ ដែលជាភាពខុសគ្នា (Discrepancy) រវាងស្ថានភាពកិច្ចការបច្ចុប្បន្ន និងស្ថានភាពកិច្ចការដែលយើងចង់បាន (existing and a desired state of affairs) ។

ការកំណត់បញ្ហា ជារឿងសត្យានុម័ត ។ វាមិនសាមញ្ញ ហើយជាផ្នែកដ៏សំខាន់នៃដំណើរការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ។

មុននឹងធ្វើអ្វីមួយត្រូវសំគាល់ចាត់ទុកថាជាបញ្ហា អ្នកដឹកនាំត្រូវដឹងច្បាស់អំពីភាពខុសគ្នា (Discrepancy)ដែលគេត្រូវទទួលសម្គាធអោយចាត់វិធានការ ហើយគេត្រូវមានធនធានចាំបាច់សំរាប់ចាត់វិធានការ ។

តើអ្នកដឹកនាំបានយល់ដឹងអំពីភាពខុសគ្នាតាមរបៀបណា?ជាក់ស្តែងគេត្រូវធ្វើការប្រៀបធៀបរវាងស្ថានភាពកិច្ចការរបស់ពួកគេទៅនឹងស្តង់ដាមួយចំនួន ។ តើអ្វីជាស្តង់ដា? វាអាចជាស្នាដៃពីមុន, គោលដៅកំណត់ពីមុន, ឬស្នាដៃរបស់អង្គភាពដទៃទៀត នៅក្នុងអង្គភាពធំជាមួយគ្នា ឬនៅក្នុងអង្គភាពខាងក្រៅដទៃទៀត ។

តែចំពោះបញ្ហាដែលគ្មានការកៀបសង្កត់ អាចជាបញ្ហាដែលអាចដាក់នៅក្រៅសៃវៀនសំរាប់ពេលអនាគត ។ ដើម្បីចាប់ផ្តើមចេញការសំរេចចិត្ត ដូច្នេះបញ្ហានោះត្រូវតែមានទំងន់ក្បៀបសង្កត់មកលើអ្នកគ្រប់គ្រងអោយចាត់ការ ។ ការកៀបសង្កត់អាចជានយោបាយរបស់អង្គភាព ឱ្យសានវ៉ាទ(Dead line) វិបត្តិហិរញ្ញវត្ថុ ក្តីសង្ឃឹមរបស់មេកើយ(Expectations from the boss)ឬក៏តម្រូវការវាយតម្លៃស្នាដៃមកដល់ពេល ។

ដូច្នេះអ្នកគ្រប់គ្រងហាក់ដូចជាពុំត្រូវចាត់ទុកអ្វីមួយជាបញ្ហាឡើយ ប្រសិនបើខ្លួនគេដឹងថា ខ្លួនគ្មានអំណាច(Anthority) ប្រាក់កាស ពត៌មាន ឬធនធានដទៃទៀត ដើម្បីចាត់ការទៅលើបញ្ហានោះ។ កាលណាអ្នកគ្រប់គ្រងយល់ថាខ្លួនពើបប្រទះនឹងបញ្ហាណាមួយ ហើយត្រូវស្ថិតក្រោមទំងន់ឱ្យចាត់ការ តែគេប្រមើលថាខ្លួនគេគ្មានធនធានសមស្របទេនោះ ជាធម្មតាគេតែងពិពណ៌នាស្ថានការណ៍នោះថាជាស្ថានការណ៍មួយ ដែលក្តីសង្ឃឹមមិនប្រាកដនិយមមួយ ត្រូវបានដាក់ទំងន់មកលើពួកគេ ។

<u>ជំហានទី២ : ការកំនត់រកអោយឃើញនូវលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការសំរេចចិត្ត</u>

(Identifying Decisoin Criterice)

កាលបើអ្នកគ្រប់គ្រងបានកំណត់រកឃើញ នូវបញ្ហាដែលត្រូវយកចិត្តទុកដាក់រួចហើយ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការសំរេច ដែលនឹងមានសារៈសំខាន់នៅក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហានោះ ត្រូវតែរកកំណត់ឱ្យឃើញ ។ គឺថា អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវកំណត់នូវអ្វីដែល(ចំ, សមស្រប, អនុវត្តបាន, Relevant) នៅក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ។

ជំហានទី៣ : ការសង្កត់ទំងន់ទៅលើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ

(Allocating Weights to the Criteria)

លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលលើកឡើងនៅក្នុងជំហានមុន ពុំមែនមានសារៈសំខាន់ស្មើៗគ្នាឡើយ ។ ដូច្នេះ ជាចាំបាច់ត្រូវតែសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើប្រការទាំងឡាយនៅក្នុងជំហានទី២ ដើម្បីរៀបចំទៅតាមលំដាប់អទិភាពសំរាប់ការសំរេចចិត្ត ។

ជំហានទី៤ : ការពង្រីកនូវជំរើស (Developing alternatives)

ជំហានទី៤ តម្រូវអោយអ្នកធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត រៀបចំបញ្ជីជំរើសយកជាការបាន (Viable Alternative) ដែលអាចនាំអោយមានជោគជ័យនៅក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ។ នៅក្នុងជំហាននេះពុំមានការវាយតំលៃទៅលើជំរើសទាំងនោះឡើយ ដោយគ្រាន់តែរៀបជាបញ្ជីលំដាប់ប៉ុណ្ណោះ ។

ជំហានទី៥ : ការវិភាគទៅលើជំរើស (Analysing Alternative)

កាលបើជំរើសត្រូវបានកំណត់រកឃើញហើយ អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្ត ត្រូវវិភាគយ៉ាងដិតដល់លើជំរើសនីមួយ១។ ភាពខ្លាំង និងខ្សោយនៃជំរើសនីមួយ១នឹងមានភាពជាក់ច្បាស់ នៅពេលដែលគេប្រៀបធៀបទៅនឹងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ និងទំងន់ដែលបានរៀបចំនៅជំហានទី២ និងទី៣ ។

ជំរើសនីមួយ១ត្រូវវាយតំលៃ ដោយផ្សារភ្ជាប់ទៅនឹងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ ។

ជំហានទី៦: ការជ្រើសរើសយកជំរើសណាមួយ(Selecting an alternative)

ជំហានទី៦ គឺជាចំណាត់ការដ៏ពិបាក(Critical Act) ក្នុងការជ្រើសយកជំរើសមួយដ៏ល្អបំផុតក្នុងចំណោមជំរើសទាំងឡាយដែលបានរៀបរាប់ និងវាយតម្លៃ ។

ជំហានទី៧: ការអនុវត្តន៍នូវជំរើស (Implementing the alternative)

កាលបើដំណើរជ្រើសរើសត្រូវបានបញ្ចប់នៅក្នុងជំហានមុនរួចហើយ ការសំរេចនេះនៅតែអាចបរាជ័យបាន ប្រសិនបើពុំបានយកវាទៅអនុវត្តអោយបានត្រឹមត្រូវ ។ ដូច្នេះជំហានទី៧ពាក់ព័ន្ធនឹងការដាក់សេចក្តីសំរេចទៅជាការអនុវត្តន៍ ។

ការអនុវត្តន៍ រួមមានការជូនពត៌មានពីការសំរេចនេះ ទៅកាន់អ្នកពាក់ព័ន្ធ និងធ្វើអោយពួកគេចូលរួមអនុវត្ត ។

ជំហានទី៨ : <u>ការវាយតំលៃអំពីប្រសិទ្ធភាពនៃការសំរេច</u>(Evaluating Decision Effectiveness)

ជំហានចុងក្រោយនៅក្នុងដំណើរការធ្វើការសំរេចចិត្ត គឺត្រូវពិនិត្យមើលពីលទ្ធផលនៃការសំរេច ដើម្បីអោយដឹងថាវាបានកែប្រែនូវបញ្ហាដែរ ឬអត់? ។ តើជំរើសយកនៅក្នុងជំហានទី៦ និងការអនុវត្តន៍នៅក្នុងជំហានទី២សំរេចបាននូវលទ្ធផលដែលចង់បានដែរឬទេ? ការវាយតម្លៃពីលទ្ធផលទាំងនោះ ពាក់ព័ន្ធនឹងមុខងារត្រួតពិនិត្យ ។

តើអ្វីនឹងកើតឡើង បន្ទាប់ពីការវាយតម្លៃនេះ ឃើញថាបញ្ហាដែលបានកើតមាន នៅតែមានដដែល ? អ្នកដឹកនាំត្រូវវិភាគដោយល្អិតល្អន់ និងដោយប្រុងប្រយ័ត្ននៅពេលនោះ ថាតើមានអ្វីបានទាស់ខុស ។ មកពីកំណត់បញ្ហាពុំត្រូវ? មានការភ័ន្តច្រឡំនៅក្នុងការវាយតម្លៃលើជំរើសផ្សេងៗ? ជំរើសត្រូវហើយ តែមកពីការអនុវត្តន៍ពុំត្រឹមត្រូវ? ចម្លើយទាំងនេះ នាំអ្នកគ្រប់គ្រងត្រឡប់ទៅផ្ទៀងផ្ទាត់ មើលលើជំហានមុននីមួយៗ ។ ពេលខ្លះតម្រូវអោយចាប់ផ្តើមដំណើរការទាំងមូលឡើងវិញ ។

II-<u>រូបភាពនៃការសំរេចចិត្ត</u> (Categories of Decisions)

១- ការសំរេចចិត្តផ្នែកបច្ចេកទេស (Technical Decisions) ⟶ បញ្ហា ⟶ សកម្មភាព ។

២- ការសំរេចចិត្តផ្នែកគ្រប់គ្រង (Managerial Decisions)÷ Integration – Coordination

៣- ការសំរេចចិត្ត ផ្នែកអនុវត្ត (Institutional Decisions) ÷Policy – St. Planing

<u>ការធ្វើការសំរេចចិត្តនៅតាមថ្នាក់នានានៃក្រុមក្នុងអង្គភាព</u>(Decision Making at Different Levels in the Organization)

១- ថ្នាក់ក្រោម

២- ថ្នាក់កណ្តាល

៣- ថ្នាក់លើ

III-<u>ប្រភេទនៃបញ្ហា</u> (Types of Problems)

១-<u>បញ្ហាដែលមានរួចរាងច្បាស់</u> (Well-structures problems)

បញ្ហាលេចឡើងត្រង់ៗ ។ អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តមានគោលដៅច្បាស់លាស់, ជាបញ្ហាដែលធ្លាប់ជួបប្រទះ, មានពត៌មានគ្រប់គ្រាន់ និងអាចកំណត់បាន ។

២-<u>បញ្ហាដែលគ្មានរួចរាងច្បាស់</u> (Ill –structures Problems)

បញ្ហាថ្មី ឬមិនធម្មតា ។ ពត៌មានអំពីបញ្ហាទាំងនោះច្របូកច្របល់ និងពុំសព្វគ្រប់ ។

IV-**ប្រភេទនៃការសំរេចចិត្ត** (Types of Decisions)

ដោយបញ្ហាមានចែកជាពីរប្រភេទ, ការសំរេចចិត្តក៏មានពីរប្រភេទដែរ ។

១-ការធ្វើការសំរេចចិត្តដោយមានកម្មវិធី (Programmed or Routine Decision Making)

សំរាប់ដោះស្រាយបញ្ហាដែលមានរូបរាងច្បាស់ (Well structures problems) ។ គឺជាការសំរេចដដែលៗ(Repetitive Decision) ដែលត្រូវប្រកាន់យកតាមរយៈដំណោះស្រាយដដែលៗ (Routine Approach) ។ ប្រឈមមុខនឹងបញ្ហានេះ អ្នកដឹកនាំពុំចាំបាច់ខ្វាយខ្វល់ និងចំណាយពេលគិតសំរេចចិត្តដោយដំណើរការវែងឆ្ងាយឡើយ ព្រោះត្រូវត្រឡប់មកអនុវត្តប្រព័ន្ធនីតិវិធី បទបញ្ជា ឬនយោបាយវិញ ។

នីតិវិធី (Procedure) គឺជាជំហានអន្តរសកម្មជាបន្តបន្ទាប់ (a Series of interrelated sequential steps) ដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវប្រើ ដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងបញ្ហាដែលមានរូបរាងច្បាស់ ។

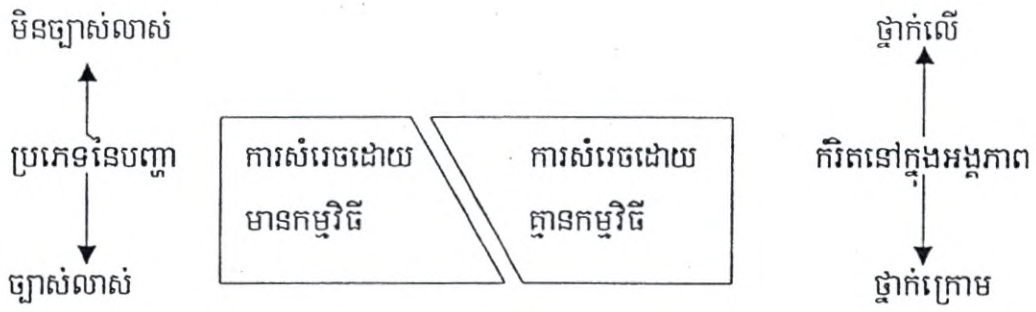
បទបញ្ជា (Rule) គឺជាសេចក្ដីប្រកាសច្បាស់លាស់ ដែលណែនាំដល់អ្នកដឹកនាំអំពីអ្វីដែលគួរធ្វើ ឬមិនគួរធ្វើ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវគោរពតាមបទបញ្ជានេះ ដើម្បីងាយស្រួលក្នុងការសំរេចចិត្ត និងធានាភាពត្រឹមត្រូវទ្សៀងទាត់ (Consistency) ។

នយោបាយ (Policy) ផ្ដល់នូវសេចក្ដីណែនាំចង្អុលបង្ហាញគំនិតរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ទៅរកគោលដៅណាមួយ (a Specific direction) ។ ផ្ទុយពីបទបញ្ជា នយោបាយកំណត់នូវ Parameters (រង្វាស់) សំរាប់អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្ត ជាជាងកំណត់ថាអ្វីត្រូវធ្វើ ឬអ្វីមិនត្រូវធ្វើ ។ វាចាំបាច់នូវសេចក្ដីវិនិច្ឆ័យ (Judgment) និងការបកស្រាយ ។

២-ការសំរេចចិត្តដោយគ្មានកម្មវិធី (Non-programmed Decisions)

គឺជាការសំរេចចិត្តមានតែម្ដង និងពុំកើតម្ដងទ្សៀតទេ (Unique and nonrecurring) ។ កាលណាអ្នកដឹកនាំពើបប្រទះនឹងបញ្ហាដែលគ្មានរូបរាងច្បាស់លាស់ ឬបញ្ហាមួយថ្មីស្រឡាងនោះ គេពុំអាចដោះស្រាយអារកាត់ភ្លាមៗបានឡើយ (Cut and Dried Decisions) ។ គេត្រូវប្រើចម្លើយសមស្របជាក់ស្ដែង (a Custom-made response) ។

៣-<u>ការរួមចណ្តូលគ្នា</u> (Integration)



ភាពស័ក្តិសិទ្ធរបស់អង្គភាព ពឹងផ្អែកលើការប្រើការ ធ្វើការសំរេចចិត្តដោយមានកម្មវិធី(ប្រជាប្រិយ៍ភាពទូទៅ) ។ មានលក្ខណៈអនុគ្រោះខាងសេដ្ឋកិច្ច (Economic Incentives) សំរាប់អ្នកដឹកនាំខាងលើអោយបង្កើតនីតិវិធីប្រតិបត្តិជាស្តង់ដា (Standard Operating Procedures SOPs) បទបញ្ជា (Rule) និងនយោបាយដើម្បីដឹកនាំអ្នកគ្រប់គ្រងដទៃទៀត ។

V-**<u>ការវិភាគទៅលើជំរើសសំរាប់ការសំរេចចិត្ត</u>** (Analyzing Decision Alternatives)

ការកិច្ចដ៏លំបាកសំរាប់អ្នកដឹកនាំ គឺការវិភាគទៅលើជំរើសសំរាម់ការសំរេចចិត្តដោយយោលទៅលើកត្តា៣ : ភាពប្រាកដប្រជា (Certainty) ហាយនភ័យ (Risk) និង ភាពមិនប្រាកដប្រជា (Uncertainty) ។

១- <u>ភាពប្រាកដប្រជា</u> (Certainty)

គឺជាស្ថានការណ៍ដ៏ល្អប្រពៃកម្រមាន ដែលអ្នកដឹកនាំអាចធ្វើសេចក្តីសំរេចជាក់ស្តែងដោយល្អបាន ពីព្រោះលទ្ធផល (Outcome) នៃជំរើសនីមួយ១បានដឹងរួចជាស្រេច ។

២- <u>ហាយនភ័យ</u> (Risk)

គឺជាលក្ខខណ្ឌដែលអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តអាចវាយតំលៃអំពីជីវិតរស់នៅ (Livehood) នៃជំរើសខ្លះ ឬលទ្ធផលខ្លះ។ លទ្ធភាពផ្សារភ្ជាប់ Probabilities ទៅនឹងលទ្ធផល(Outcome) គឺជាលទ្ធផលបានមកពីបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ឬពត៌មានគូបផ្ទ្ស (Secondary Information) ។

៣- <u>ភាពមិនប្រាកដប្រជា</u> (Uncertainty)

គឺជាស្ថានការណ៍ ដែលអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្ត គ្មានភាពប្រាកដប្រជា (Uncertainty) និងគ្មាន

Probability គិតទុកបាន (Raisonable Probability)។ ការជ្រើសរើសពីងផ្ទៃកសមត្ថភាពតំរង់ទិសខាងផ្លូវចិត្ត (Psychological Orientation) របស់អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្ត ។

អ្នកដឹកនាំសុទិដ្ឋិនិយម ប្រកាន់យកការជ្រើសរើសតាមអតិ អតិបរិមា (Maxima Choice: Maximizing of the Maximum Possible pay off)។

អ្នកដឹកនាំទុទិដ្ឋិនិយម ប្រកាន់យកការជ្រើសរើសតាមអតិអប្បបរិមា(Maximin Choice ÷ Maximising the minimum Possible pay off) ប្រកាន់ការជ្រើសរើសតាមអតិបរិមា។

អ្នកដឹកនាំដែលចង់ធ្វើឱ្យការសោកស្តាយច្រើនបំផុតរបស់ខ្លួនឱ្យតិចបំផុត (Maximum regret) ប្រកាន់យកការជ្រើសរើសតាមអតិ អតិបរមា ។

VI-<u>ការសំរេចចិត្តជាក្រុម</u> (Group Decision Making)

សេចក្តីសំរេចសំខាន់ៗដែលមានឥទ្ធិពលគ្របដណ្តប់ (Farreaching Impact) ទៅលើសកម្មភាពរបស់អង្គភាពដទៃ លើបុគ្គលិក (Personel) ត្រូវធ្វើឡើងដោយក្រុម ។ ពេលខ្លះគេបង្កើតគណៈកម្មការ (Committee)ក្រុម Task Forces, ក្រុមត្រួតពិនិត្យ (Review Panel) ក្រុមសិក្សា (Study Team) ឬក្រុមប្រហាក់ប្រហែល (Similar Group) ជាយានសំរាប់ការធ្វើការសំរេចចិត្ត ។

ជាទូទៅអ្នកដឹកនាំត្រូវចំណាយពេល ៤0% ឬច្រើនជាងនេះសំរាប់ការប្រជុំ ដើម្បីរៀបចំបញ្ហា (Formulating Problem) ស្វែងរករូបមន្តដោះស្រាយបញ្ហា និងកំណត់នូវមធ្យោបាយដើម្បីអនុវត្តនូវដំណោះស្រាយ ។

<u>សារប្រយោជន៍ និងការគ្មានសារប្រយោជន៍</u> (Advantages and Desavantages)

ការសំរេចចិត្តដោយបុគ្គល និងដោយក្រុមមានចំណុចខ្លាំង និងចំនុចខ្សោយទៅតាមស្ថានការណ៍ ។

<u>សារប្រយោជន៍នៃការសំរេចចិត្តជាក្រុម</u> :

១-ផ្តល់ពត៌មានអោយកាន់តែគ្រប់គ្រាន់ (Two heads are better than one) តាមរយៈ បទពិសោធន៍ប្លែកៗ និងទស្សនៈវិស័យ ។

២-បង្កបង្កើតអោយមានជំរើសកាន់តែច្រើន តាមរយៈពត៌មានប្លែកៗយោងទៅតាមជំនាញ (Specialties) ។

៣-បង្កើនការទទួលយកដំណោះស្រាយ (Increase acceptance of a solution) ។

៤-បង្កើនភាពស្របច្បាប់(Increase Legimaticy)យោងទៅតាមឧត្តមគតិប្រជាធិបតេយ្យ ។

<u>ការគ្មានសារៈប្រយោជន៍នៃការសំរេចជាក្រុម</u> :

១-ប្រើពេលវេលាយូរ (Time Consuming) ។

២-ការគ្របដណ្ដប់របស់ក្រុមភាគតិច (Minority Domination) ។

ដោយសារសមាជិកក្រុមមានចាន: បទពិសោធន៍ ចំណេះដឹង ឥទ្ធិពល ភ្ជាប់ការសាស្ត្រ...ខុសៗគ្នា។ ក្រុមភាគតិចគ្របដណ្ដប់ទៅលើក្រុមទាំងមូល ដែលធ្វើឱ្យការសំរេចចិត្តមានលទ្ធផលពុំល្អ។

៣-ការកៀបសង្កត់អោយសំរុបសំរួលតាម (Pressure to Conform) តាមរយៈការកើតឡើងនូវ Group Think ។ ជារូបភាពមួយនៃការសំរបសំរួលគ្នាតាមគំនិតបំបែរ (Deviant) ភាគតិច (Minority) ឬអប្រជាប្រិយ៍ (Impopular View) ដើម្បីជំរុញឱ្យកើតមានការស្រុះស្រួលគ្នា ។ ប្រការនេះធ្វើឱ្យការសំរេចចិត្តពុំមានគុណភាពល្អ។

៤-ការទទួលខុសត្រូវពុំច្បាស់លាស់ (Ambiguos Responsability) ។

<u>ប្រសិទ្ធភាព និងភាពសក្តិសិទ្ធិ</u>(Effectiveness and Efficiency)

-ភាពជាក់ស្តែង : ការសំរេចចិត្តជាក្រុមមានច្រើនជាង (មានលទ្ធភាពសំរេចល្អច្រើនជាង) ។

-ល្បឿន : ការសំរេចចិត្តដោយបុគ្គលល្បឿនជាង (ការសំរេចចិត្តជាក្រុមមានទៅមុខផង ថយក្រោយផង Give and Take) ។

-ប្រឌិតញ្ញាណ (Creativity) :ជាក្រុមល្អជាងបុគ្គល តែត្រូវទប់ស្កាត់ឥទ្ធិពលរបស់ Group Think ។

-ការទទួលយក (Acceptance) : មានការចូលរួមច្រើនគ្នា លទ្ធផលនៃដំណោះស្រាយនឹងងាយគេទទួលយក ។

-ឥទ្ធិពលនៃទំហំរបស់ក្រុម (Size of the Group)

- កាលណាក្រុមធំ ត្រូវការសំរបសំរួល និងពេលវេលាច្រើនដើម្បីឱ្យគ្រប់សមាជិករួមចំណែក (១៥ នាក់ឡើងទៅ) ។

- ក្រុមត្រឹម៥នាក់ ឬ៧នាក់ មានប្រសិទ្ធភាពជាង ព្រោះជាលេខសេស ដែលអាចបញ្ជៀសការរាំងស្ទះ ។

- ជាទូទៅក្រុមមានភាពស័ក្តិសិទ្ធិតិចជាងបុគ្គល ។ ត្រូវមានការថ្លឹងថ្លែងរវាងការប្រើប្រាស់ក្រុម

លើបញ្ហាប្រសិទ្ធភាព និងភាពស័ក្តិសិទ្ធិ ។

VII- <u>បច្ចេកទេសដើម្បីធ្វើឱ្យការសំរេចចិត្តដោយក្រុមមានលទ្ធផលល្អ</u> :

(Techniques for improving group decision making)

កាលណាសមាជិកក្រុមជួបគ្នាទល់មុខ និងទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមក គេអាចបង្កើតជាក្រុម (Group Think) ។ ពួកគេអាចត្រួតត្រាគ្នា និងក្បៀបសង្កត់ទៅលើសមាជិកដទៃទៀតអោយព្រមទៅតាមខ្លួន ។

<u>មានរបៀប៤ សំរាប់ធ្វើអោយការសំរេចចិត្តមានលទ្ធផលល្អ</u> ÷

<u>១.ការបំផុសគំនិត</u> (Brain Storming)

គឺជាបច្ចេកទេសដ៏សាមញ្ញ ដើម្បីជំនះលើការក្បៀបសង្កត់អោយសំរបសំរួលតាមគ្នាដែលជាប្រការពន្យឺតដល់ការអភិវឌ្ឍន៍នូវជំរើសដ៏ស្ថាបនានានា ។ នេះជាដំណើរបណ្តុះបណ្តាលគំនិត (Idea-Generating Process) ដែលលើកទឹកចិត្តអោយគ្រប់ជំរើសត្រូវបានលើកឡើងដោយគ្មានការទិតៀនទៅលើការលើកឡើងនូវជំរើសទាំងនោះ ។

<u>២.បច្ចេកទេសតាមក្រុមចេញឈ្មោះ</u> (Nominal Group Technique)

ក្រុមចេញឈ្មោះដាក់កំរិតដល់ការពិភាក្សា នៅក្នុងដំណើរការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត ។ សមាជិកក្រុមត្រូវតែមានវត្តមាន តែពួកគេត្រូវអោយធ្វើការរៀងៗខ្លួនដោយឯករាជ្យ ÷

ក-សមាជិកជួបជុំគ្នាជាក្រុម តែមុននឹងមានការពិភាក្សាចាប់ផ្តើម សមាជិកម្នាក់ៗត្រូវសរសេររៀងៗខ្លួនដោយឯករាជ្យនូវគំនិតរបស់ខ្លួនទៅលើបញ្ហានោះ ។

ខ-ក្រោយពីរយៈពេលស្ងប់ស្ងាត់នេះ សមាជិកម្នាក់ៗឡើងសំដែងនូវគំនិតមួយដល់ក្រុម រហូតដល់គំនិតទាំងអស់ត្រូវបានលើកឡើង និងកត់ត្រាទុក ។

គ-ក្រុមចាប់ពិភាក្សាលើគំនិតទាំងឡាយ ដើម្បីយល់អោយបានជាក់ច្បាស់ និងធ្វើការវាយតំលៃទៅលើគំនិតទាំងនោះ ។

ឃ-សមាជិកក្រុម ដោយរក្សាស្ងប់ស្ងៀម និងដោយឯករាជ្យ ចាត់ចំណាត់ថ្នាក់ចំពោះគំនិតទាំងនោះ ។ សេចក្តីសំរេចចុងក្រោយត្រូវកំណត់ចំពោះគំនិតណាដែលបានទទួលចំណាត់ថ្នាក់សរុបខ្ពស់ជាងគេ ។

<u>៣.បច្ចេកទេស</u> Delphi (Delphi Technique)

គឺជាជំរើសស្មុគស្មាញ ប្រើពេលវេលាច្រើន ដែលដូចម្តេចទៅនឹងបច្ចេកទេសតាមក្រុមចេញ

ឈ្មោះដែរ ដោយលើកលែងតែពុំចាំបាច់មានវត្តមានរបស់សមាជិកក្រុមប៉ុណ្ណោះ(ពុំអនុញ្ញាតឱ្យសមាជិកក្រុមជួបមុខគ្នាទេ) ÷

ក-ក្រោយដែលបញ្ហាត្រូវបានរកឃើញហើយ សមាជិកត្រូវផ្តល់ចំលើយអំពីដំណោះស្រាយទាំងឡាយ តាមរយៈសំណួរដែលបានរៀបចំឡើងដោយផ្ទិតផ្ទង់ ។

ខ-គ្រប់សមាជិកជាអនាមិក និងដោយឯករាជ្យបំពេញលើសំណួរទាំងនេះ ។

គ-លទ្ធផលនៃចំលើយទាំងនេះត្រូវប្រមូលផ្តុំ រ៉ាយជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ និង ផលិតឡើងវិញ។

ឃ-សមាជិកម្នាក់ៗទទួលបាននូវសេចក្តីចំលងនៃលទ្ធផល ។

ង-បន្ទាប់ពីពិនិត្យមើលលើលទ្ធផល សមាជិកត្រូវបានទាមទារអោយផ្តល់ដំណោះស្រាយ ។ លទ្ធផលទាំងនោះ នាំអោយមានដំណោះស្រាយថ្មី ឬបណ្តាលអោយមានការផ្លាស់ប្តូរជំហរដើមក៏មានផងដែរ ។

ច-ជំហានទី ឃ និងទី ង ត្រូវបានបន្តធ្វើរហូតដល់មានកុងសង់ស៊ុល ។

៤- <u>ការជួបប្រជុំអេឡិចត្រូនិក</u> (Electronic Meeting)

គឺជាការប្រើជំនួសបច្ចេកទេស ក្រុមដោយចេញឈ្មោះតាមមធ្យោបាយបច្ចេកវិទ្យាកុំព្យូទ័រ ។ វារក្សាបានរូបភាពអនាមិក, ទ្រៀងត្រង់ និងលឿន ។

X

X X

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំពេញការងារ

គ្រប់គ្រង

"ប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យព័ត៌មាន"

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ីន្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

របស់អ្នកដឹកនាំ និង ផ្លាស់ប្តូរការទាក់ទងគ្នានៅក្នុងអង្គភាព ។ ដូចដែលអ្នកនឹងឃើញបច្ចេកវិទ្យា និង ផ្លាស់ប្តូរនូវរបៀបដែលអ្នកដឹកនាំទទួលអនុវត្ត និង បញ្ជូនព័ត៌មាន ។

I- <u>តើប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងព័ត៌មានគឺជាអ្វី</u> ?

WHAT IS A MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS?

នៅពេលដែលពុំទាន់មានការឯកភាពគ្នាជាទូទៅ លើនិយមន័យនៃប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងព័ត៌មាន MIS យើងកំណត់អត្ថន័យថាជាប្រព័ន្ធ ដែលត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ដើម្បីផ្តល់ឱ្យអ្នកដឹកនាំនូវព័ត៌មានដែលចាំបាច់លើមូលដ្ឋានទៀងទាត់ (A System Used to Provide Management With Needed Information on a Regular Basis) ។ តាមទ្រឹស្តី ប្រពន្ធនេះអាចប្រើដោយដៃ ឬ កុំព្យូទ័រ តែតទៅទៀតនេះ យើងផ្តោតទៅលើការអនុវត្តន៍ដែលប្រើប្រាស់ដោយកុំព្យូទ័រតែប៉ុណ្ណោះ (Computer-Supported Applications) ។

ពាក្យថាប្រព័ន្ធនៅក្នុងMIS មានន័យថាជាសណ្តាប់ធ្នាប់ (Order) ការរៀបចំ (Arrangement) និង ជាគោលបំណង (Purpose) ។ លើសពីនេះទៅទៀត ប្រព័ន្ធ MIS បានផ្តោតជាពិសេសទៅលើការផ្តល់អោយអ្នកដឹកនាំនូវព័ត៌មាន (Information) តែពុំសូវមានទិន្នន័យ (Data) ប៉ុន្មានទេ ។ ចំណុចទាំងពីរនេះមានសារៈសំខាន់ និង តំរូវឱ្យមាននូវការចងក្រង (Elaboration) ។ បណ្ណាល័យមួយជាឧទាហរណ៍សំរាប់ប្រៀបធៀប ។ ទោះបីជាបណ្ណាល័យអាចមានសៀវភៅរាប់លានក្បាលក៏ដោយ ក៏បណ្ណាល័យមិនបំរើអតិថិជនបានល្អប៉ុន្មាននោះទេ ប្រសិនបើអតិថិជនមិនអាចស្វែងរកឃើញ (Find) នូវអ្វីដែលពួកគេចង់បានយ៉ាងឆាប់រហ័ស (Quickly) នោះ ។ ហេតុនេះហើយបានជាបណ្ណាល័យត្រូវចំណាយពេលជាច្រើនក្នុងការចាត់រៀបចំជាសៀវភៅ (Catalogue) របស់គេ និង ធានាថាសៀវភៅទាំងឡាយត្រូវវិលត្រឡប់ទៅទីតាំងដើមវិញ ។ អង្គភាពទាំងឡាយបច្ចុប្បន្ននេះគឺមានលក្ខណៈដូចគ្នានឹងបណ្ណាល័យដែលរៀបចំទុកដាក់បានល្អដែរ (Well-stocked libraries) ។ នៅទីនោះពុំមានការខ្វះខាតនូវទិន្នន័យនោះទេ ។ ប៉ុន្តែមានការខ្វះខាតនូវលទ្ធភាព នៅក្នុងការដំណើរការប្រើប្រាស់ទិន្នន័យទាំងនោះ ដើម្បីធ្វើឱ្យព័ត៌មានត្រឹមត្រូវ (Right Information) មានសំរាប់បុគ្គលត្រឹមត្រូវ (Right Person) នៅពេលដែលគាត់ត្រូវការព័ត៌មានទាំងនោះ ។ បណ្ណាល័យគឺសឹងតែគ្មានប្រយោជន៍ទៅហើយ បើបណ្ណាល័យនោះមានសៀវភៅដែលអ្នកចង់បាន ប៉ុន្តែអ្នកពុំអាចរកឃើញសៀវភៅនោះ ឬ បណ្ណាល័យនោះត្រូវចំណាយ

ពេលមួយសប្តាហ៍ដើម្បីរុករកយកស្សៀវភៅនោះពីឃ្លាំងស្តុកទុក ។ ម្យ៉ាងវិញទៀត ប្រព័ន្ធMISបានរៀបចំនូវទិន្នន័យតាមវិធីដ៏ល្អមួយ ដើម្បីយើងអាចរកព័ត៌មាននោះឃើញនៅក្នុងពេលវេលាមួយដ៏សមរម្យ ។ ទិន្នន័យសុទ្ធដូចវត្ថុធាតុដើម ជាការពិតដែលមិនទាន់ត្រូវបានគេវិភាគដូចជា តួលេខ ឈ្មោះ ឬបរិមាណ ។ ប៉ុន្តែក្នុងលក្ខណៈជាទិន្នន័យ ការពិតទាំងនេះពុំសូវមានប្រយោជន៍ចំពោះអ្នកដឹកនាំនោះទេ ។ នៅពេលដែលទិន្នន័យត្រូវបានវិភាគ និង ដំណើរការនោះ ទិន្នន័យនេះនឹងក្លាយទៅជាព័ត៌មាន ។ ប្រព័ន្ធ MIS ប្រមូលនូវទិន្នន័យ និង ប្រែក្លាយទិន្នន័យនោះទៅជាការពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗសំរាប់អ្នកដឹកនាំប្រើប្រាស់ ។ គំនូរ ២០-១ ជាការសង្ខេបនូវការសង្កេតទាំងនេះ ។

II- <u>ការភ្ជាប់ព័ត៌មានទៅនឹងការទាក់ទងគ្នាក្នុងអង្គភាព</u>

(LINKING INFORMATION AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION)

ប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងព័ត៌មានទោះច្រើនឬតិច តែងមានទំនាក់ទំនងយ៉ាងជិតស្និទ្ធជាមួយប្រធានបទនៃការទាក់ទងគ្នា (The Topic of Communication) ។ យើងតែងបានពិនិត្យមើល អំពីការទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមករវាងបុគ្គល (Interpersonal Communication) ប៉ុន្តែនៅមានកម្មវត្ថុសំខាន់នៃការទាក់ទងគ្នានៅក្នុងអង្គភាព (Organizational Communication) ដែលយើងត្រូវពិចារណា ។ មុនពេលយើងពិភាក្សាអំពីការវិវត្តន៍ និង លក្ខន្តិកៈបច្ចុប្បន្ននៃប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងព័ត៌មានថ្មីៗ ចូរយើងមើលឡើងវិញនូវពាក្យគន្លឹះ និង ទស្សនៈសំខាន់ៗជាច្រើនដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការទាក់ទងគ្នាក្នុងអង្គភាព (Organizational Communication) ។ ដូចដែលអ្នកនឹងឃើញនៅចុងបញ្ចប់នៃជំពូកនេះ MIS គឺជាធាតុផ្សំដ៏សំខាន់នៅក្នុងការទាក់ទងគ្នានៅក្នុងអង្គភាព ហើយកុំព្យូទ័រកម្ម (Computerization) នឹងផ្លាស់ប្តូរជាសំខាន់នូវការអនុវត្តន៍ក្នុងការទាក់ទងគ្នានៅក្នុងអង្គភាព ។

១. <u>ការទាក់ទងគ្នាផ្លូវការផ្ទុយនឹងការទាក់ទងគ្នាមិនផ្លូវការ</u>

(FORMAL VERSUS INFORMAL COMMUNICATION)

យើងបានឃើញនូវភាពខុសគ្នារវាងក្រុមផ្លូវការ និង ក្រុមមិនផ្លូវការ (Formal and Informal Groups) ។ យើងអាចធ្វើដូចគ្នាបានដែរចំពោះការទាក់ទងគ្នា ។ ការទាក់ទងគ្នាជាផ្លូវការ សំដៅទៅលើការទាក់ទងគ្នាដែលធ្វើតាមប្រព័ន្ធបញ្ជាក្នុងសិទ្ធិអំណាច (The Authority Chain of Command) ឬ គឺជាផ្នែកនៃការទាក់ទងគ្នាដែលតំរូវអោយមាន ដើម្បីបំពេញមុខការរបស់នរណាម្នាក់ ។ នៅពេលដែល

ចៅហ្វាយលើកសំណូមពរមួយដល់អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ គឺគាត់កំពុងធ្វើការទាក់ទងគ្នាជាផ្លូវការ ក៏ដូចគ្នានៅពេលដែលនិយោជិកលើកយកបញ្ហាណាមួយទៅជូនចៅហ្វាយរបស់គាត់ ។ ការទាក់ទងគ្នាជាផ្លូវការកើតឡើងផងដែរ នៅពេលដែលបុគ្គលិកខាងផ្នែកផ្ទើរទំនិញ ២ នាក់ ទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមក ដើម្បីសំរបសំរួលការបញ្ជាទិញរបស់អតិថិជន ។

ការទាក់ទងគ្នាមិនផ្លូវការ កើតឡើងដើម្បីបំពេញសេចក្តីត្រូវការ ដែលមិនអាចបំពេញបានដោយការទាក់ទងគ្នាជាផ្លូវការ ។ ការទាក់ទងគ្នានេះមិនត្រូវបានអនុម័តយល់ព្រមដោយអ្នកដឹកនាំនោះទេ និងពុំមានឋានានុក្រមក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធកំណត់ទុកជាមុន ដែលតាមរយៈនេះ ការទាក់ទងគ្នាទាំងនោះត្រូវបានគេកំណត់ ។ ទោះបីជាពុំមានការទទួលស្គាល់នៅក្នុងការគ្រប់គ្រងក្តី ក៏ពុំមានន័យថាការទាក់ទងគ្នាមិនផ្លូវការអត់មាននោះទេ ។ និយោជិកបង្កើតមិត្តភាព ហើយក្រុមបក្ខពួកតែងតែកើតឡើង ។ ទាំងនេះអនុញ្ញាតអោយនិយោជិកបំពេញនៅក្នុងចន្លោះនៃការទាក់ទងគ្នានៅក្នុងបណ្តាញផ្លូវការ ។ ប្រព័ន្ធការទាក់ទងគ្នាមិនផ្លូវការបំរើគោលបំណង ២ ។ វាអនុញ្ញាតអោយនិយោជិកបំពេញតំរូវការរបស់គេសំរាប់អន្តរសកម្មភាពខាងសង្គមកិច្ច ។ ជាមួយគ្នានេះដែរ វាអាចធ្វើអោយប្រសើរផងដែរនូវស្ថានភាពរបស់អង្គភាព ដោយការបង្កើតឡើងនូវជំរើសបណ្តាញនៃការទាក់ទងគ្នា ដែលជារឿយៗកាន់តែលឿន និងកាន់តែគ្រប់គ្រាន់ ។

២. ទិសដៅនៃលំហូរការទាក់ទងគ្នា
(DIRECTION OF COMMUNICATION FLOW)

ការទាក់ទងគ្នានៃអង្គភាពអាចធ្វើបានពីលើចុះទៅក្រោម ពីក្រោមឡើងទៅលើ ពីខ្សែបណ្តោយ ឬ ពីខ្សែទទឹង ។ ចូរយើងក្រឡេកមើលការទាក់ទងគ្នាទាំងនេះម្តងមួយ១ ÷

ក/ ពីលើចុះទៅក្រោម (DOWNWARD COMMUNICATION)

ការទាក់ទងគ្នាណាមួយដែលហូរពីអ្នកដឹកនាំចុះមកតាមឋានានុក្រមក្នុងសិទ្ធិអំណាច គឺជាការទាក់ទងគ្នាពីលើចុះទៅក្រោម ។ នៅពេលដែលយើងគិតដល់អ្នកដឹកនាំដែលធ្វើការទាក់ទងគ្នាជាមួយអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ ជាធម្មតា យើងគិតដល់គំរូពីលើចុះក្រោម (A Downward Pattern) ។ ការទាក់ទងគ្នាពីលើចុះមកក្រោមត្រូវបានប្រើប្រាស់ដើម្បីជូនដំណឹង ដឹកនាំ សំរបសំរួល និង វាយតំលៃអ្នកនៅក្រោម

បង្គាប់ ។ នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំប្រគល់នូវទិសដៅអោយអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ ពួកគេនឹងប្រើប្រាស់ការទាក់ទងគ្នាពីលើចុះក្រោម ។ អ្នកដឹកនាំក៏ប្រើប្រាស់ផងដែរនូវការទាក់ទងគ្នាពីលើចុះមកក្រោម ដោយផ្តល់ទៅអោយអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់នូវការពិពណ៌នាពីកាងារ ជូនដំណឹងដល់អ្នកក្រោមនូវគោលនយោ-បាយ និង នីតិវិធីរបស់អង្គភាព ចង្អុលបង្ហាញអំពីបញ្ហាដែលត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ ឬ ដោយវាយតំលៃអំពីស្នាដៃរបស់អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ ។ ប៉ុន្តែការទាក់ទងគ្នាពីលើចុះក្រោមមិនតម្រូវឱ្យមានការជួបប្រាស្រ័យគ្នាដោយផ្ទាល់មាត់ ឬ ជួបមុខគ្នានោះទេ (Oral or face-to-face contact) ។ ការផ្ញើរលិខិតទៅដល់ផ្ទះរបស់និយោជិក ដើម្បីជូនដំណឹងទៅអោយនិយោជិកអំពីគោលនយោបាយថ្មីនៃការឈប់សំរាកដោយសារជំងឺរបស់អង្គភាព គឺជាការទាក់ទងគ្នាពីលើចុះទៅក្រោមផងដែរ ។

២/ ពីក្រោមឡើងទៅលើ (UPWARD COMMUNICATION)

អ្នកដឹកនាំតែងអាស្រ័យជាមួយអ្នកដែលនៅក្រោមខ្លួនដើម្បីទទួលបាននូវព័ត៌មាន ។ របាយ-ការណ៍ ត្រូវបានផ្ញើរពីក្រោមឡើងទៅលើតាមឋានានុក្រមក្នុងសិទ្ធិអំណាច ដើម្បីជូនព័ត៌មានដល់អ្នកដឹកនាំដែលខ្ពស់ជាង អំពីវឌ្ឍនភាពឆ្ពោះទៅកាន់គោលដៅ និង បញ្ហាបច្ចុប្បន្ន ។ ការទាក់ទងគ្នាពីក្រោមឡើងទៅលើធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំយល់ដឹងអំពីអារម្មណ៍របស់និយោជិក អំពីមុខការរបស់គេ អ្នករួមធ្វើការជាមួយគ្ការបស់គេ និង អង្គភាពជាទូទៅយ៉ាងណានោះ ។ អ្នកដឹកនាំក៏ពឹងផ្អែកផងដែរទៅលើការទាក់ទងគ្នាពីក្រោមឡើងទៅលើ ដើម្បីបានគំនិតស្តីពីរបៀបដែលការងារផ្សេងៗត្រូវបានធ្វើអោយប្រសើរឡើងថែមទៀត ។

វិសាលភាពនៃការទាក់ទងគ្នាពីក្រោមឡើងទៅលើ ជាពិសេស អ្វីដែលផ្តួចផ្តើមពីថ្នាក់ទាបបំផុត គឺអាស្រ័យទៅលើវប្បធម៌របស់អង្គភាព ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំបានបង្កើតនូវបរិយាកាសនៃការជឿទុកចិត្ត និង ការគោរពគ្នា និង ប្រើប្រាស់នូវការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តដែលមានការចូលរួម (Participative Decision Making) នោះនឹងមាននូវការទាក់ទងគ្នាពីក្រោមឡើងទៅលើជាច្រើន ដែលនិយោជិកផ្តល់យោបល់បន្ថែមចំពោះការសំរេចចិត្ត ។ នៅក្នុងបរិយាកាសនៃការប្រើប្រាស់អំណាចផ្តាច់ការខ្លាំង ការទាក់ទងគ្នាពីក្រោមឡើងទៅលើនៅតែកើតមានឡើង ប៉ុន្តែវាមានកំណត់ចំពោះតែអ្នកគ្រប់គ្រងមានឋានៈ និង ចំពោះតែការផ្តល់ទៅអោយនូវព័ត៌មានទាក់ទងនឹងការត្រួតពិនិត្យសំរាប់អ្នកដឹកនាំថ្នាក់លើ ។

ឧទាហរណ៍មួយចំនួននៃការទាក់ទងគ្នាពីក្រោមឡើងទៅលើ រួមបញ្ចូលនូវរបាយការណ៍ស្តីពីស្ថានៃ ដែលរៀបចំដោយអ្នកដឹកនាំថ្នាក់ទាប ដើម្បីដាក់ជូនអ្នកដឹកនាំថ្នាក់កណ្តាល និង ថ្នាក់លើត្រួតពិនិត្យឡើងវិញ ប្រអប់សំបុត្រផ្តល់យោបល់ (Suggestion Boxes) ការស្ទាបស្ទង់អាកប្បកិរិយានិយោជិក (Employee Altitude Survey) នីតិវិធីនៃការតវ៉ា (Grievance Procedure) ការពិភាក្សារវាងថ្នាក់លើនិងអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ (Superior-Subordinate Discussion) និងកិច្ចប្រជុំសារទុក្ខមិនផ្លូវការ (Informal Gripe Sessions) ដែលតាមរយៈនេះ និយោជិកមានឱកាសចង្អុលបង្ហាញ និងពិភាក្សាបញ្ហាជាមួយចៅហ្វាយរបស់គេ ឬ អ្នកតំណាងនៃអ្នកដឹកនាំថ្នាក់លើ ។

គ/ <u>តាមខ្សែឆមាស</u> (LATERAL COMMUNICATION)

ការទាក់ទងគ្នាដែលកើតឡើងក្នុងចំណោមបុគ្គលិកដែលស្មើភាពគ្នាតាមខ្សែទទឹង ហៅថាការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែទទឹង ។

ដូចដែលបានបរិយាយនៅក្នុងការពិភាក្សារបស់យើង អំពីការទាក់ទងគ្នាផ្លូវការ និង មិនផ្លូវការ ការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែទទឹង ជាញឹកញាប់គឺជាការចាំបាច់ដើម្បីប្រើពេលវេលាខ្លី និង ដើម្បីសំរួលដល់ការសំរបសំរួលគ្នា ។ នៅក្នុងករណីខ្លះ ការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែទទឹងនេះត្រូវបានគេទទួលស្គាល់ជាផ្លូវការ ។ ក្នុងករណីខ្លះទៀត ការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែទទឹងនេះត្រូវបានគេបង្កើតឡើងមិនផ្លូវការ ដើម្បីជៀសវាងនូវឋានានុក្រមតាមខ្សែបណ្តោយ និង សំរួលដល់សកម្មភាពការងារផ្សេងៗ ។ តាមទស្សនៈរបស់អ្នកដឹកនាំ ការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែទទឹងនេះអាចមានលក្ខណៈល្អ ឬ អាក្រក់ ។ ពីព្រោះការប្រកាន់ខ្ជាប់ដ៏តឹងរ៉ឹងតាមរចនាសម្ព័ន្ធតាមខ្សែទទឹងសំរាប់គ្រប់ការទាក់ទងតាមខ្សែទទឹងនេះ អាចរារាំងដល់ការផ្លាស់ប្តូរព័ត៌មានដែលមានលក្ខណៈគ្រប់គ្រាន់ និង ត្រឹមត្រូវ ដូច្នេះការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែទទឹងនេះអាចទទួលបាននូវផលចំណេញជាង ។ នៅក្នុងករណីទាំងនេះ ការទាក់ទងគ្នាទាំងនេះកើតឡើងតាមការដឹងឮ និងការគាំទ្រពីអ្នកដឹកនាំខាងលើ ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយការទាក់ទងគ្នានេះ អាចបង្កើតនូវវិវាទនៅក្នុងដំណើរការនៅពេលដែលបណ្តាញខ្សែបណ្តោយផ្លូវការត្រូវបានបំពាន. នៅពេលដែលគ្រប់សមាជិកឡើងលើ ឬ ដើរជៀស ឬ នៅជុំវិញថ្នាក់លើរបស់គេដើម្បីសំរេចការងារ ឬ នៅពេលដែលចៅហ្វាយនាយរកឃើញថាអំពើនានាត្រូវបានធ្វើ ឬ សេចក្តីសំរេចនានាត្រូវបានធ្វើដោយគ្មានការយល់ព្រមពីខ្លួននោះ ។

ឃ/ ខ្សែកាត់បណ្តោយ (DIAGONAL COMMUNICATION)

ការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែកាត់បណ្តោយកាត់ផ្តាច់មុខងារ និង ក៏រិតនៅក្នុងអង្គភាពមួយ ។ នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងនាយកដ្ឋានឥណទានទាក់ទងគ្នាដោយផ្ទាល់ជាមួយអ្នកចាត់ការផ្នែកទីផ្សារតាមតំបន់ដែលមិនគ្រាន់តែនៅក្នុងនាយកដ្ឋានខុសគ្នាប៉ុណ្ណោះទេ ថែមទាំងថ្នាក់ខ្ពស់ជាងទៀតផង ។ ធ្វើរបៀប នេះ នៅក្នុងអង្គភាពពួកគេបានទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែកាត់បណ្តោយ ។

បញ្ហាចំបងនៃទំរង់ការទាក់ទងគ្នានេះ គឺថាវាបានចេញពីប្រព័ន្ធបញ្ជាការឯកភាព ។ នៅក្នុងឧទាហរណ៍ខាងលើ អ្នកដឹកនាំខាងឥណទានគួរជូនដំណឹងចៅហ្វាយនាយរបស់គាត់ ដើម្បីចៀសវាងការភ្ជាក់ផ្ទើលដែលកើតឡើងនៅពេលក្រោយ និង ដើម្បីប្រកាន់ខ្ជាប់តាមប្រព័ន្ធបញ្ជាការឯកភាព ។ ដើម្បីបង្រួមចន្លោះខ្វះខាតឱ្យតិចបំផុត ការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែកាត់បណ្តោយភាគច្រើនក៏ត្រូវជូនព័ត៌មានតាមហ៊ានានុក្រមខ្សែបណ្តោយចំពោះអ្នកដឹកនាំ ឬ អ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលបានធ្វើរំលងនោះដែរ ។

ដោយពិចារណាលើភាពចំរូងចំរាស់កើតជាបញ្ហាទាំងឡាយ ហេតុអ្វីបានជាបុគ្គលត្រូវការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែកាត់បណ្តោយ? ចំលើយនោះគឺភាពសក្តិសិទ្ធិ និង ដំណើរការលឿន ។ នៅក្នុងកាលៈទេសៈខ្លះការជៀសវាងបណ្តាញខ្សែបណ្តោយអាចសំរួលដល់សកម្មភាព និង ជៀសវាងនូវអ្នកកណ្តាលជាស្ពានរវាងអ្នកផ្ញើរ និង អ្នកទទួល ។

III- បណ្តាញទំនាក់ទំនង (COMMUNICATION NETWORKS)

ទំហំនៃខ្សែបណ្តោយ និង ខ្សែទទឹងនៅក្នុងការទាក់ទងគ្នានៅក្នុងអង្គភាព អាចត្រូវបានគេរួមបញ្ចូលគ្នាទៅក្នុងគំរូផ្សេងៗ ឬ ទៅក្នុងអ្វីដែលហៅថាបណ្តាញទំនាក់ទំនង ។

គំនូរ ២០-២

១- បណ្តាញជាទូទៅចំនួន ៥ (FIVE COMMON NETWORKS)

ដូចដែលបង្ហាញនៅក្នុងគំនូរ២០-២ បណ្តាញច្រវ៉ាក់ (The Chain Network) តំណាងអោយហ៊ានានុក្រមខ្សែទទឹងដែលមានហ៊ានានុក្រម ៥ ថ្នាក់ ដែលតាមរយៈនេះ ការទាក់ទងគ្នាទាំងឡាយអាចធ្វើឡើងតាមតែការទាក់ទងគ្នាពីក្រោមឡើងទៅលើ (Upward) ឬ ពីលើចុះមកក្រោម (Downward) ។

នៅក្នុងអង្គភាព ប្រភេទនៃបណ្តាញនេះអាចត្រូវបានគេជួបប្រទះនៅក្នុងការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែសិទ្ធិអំណាចដោយផ្ទាល់ (Direct-line Authority Relations) ដោយពុំមានការវៀចវេរបានឡើយ (without diviations) ។ ជាឧទាហរណ៍ អ្នកបើកប្រាក់ខែរាយការណ៍ទៅអ្នកត្រួតពិនិត្យបញ្ជី ដែលត្រូវរាយការណ៍បន្តទៅអោយអ្នកដឹកនាំផ្នែកគណនេយ្យទូទៅ ដែលត្រូវរាយការណ៍បន្តទៅអ្នកត្រួតពិនិត្យរោងចក្រដែលត្រូវរាយការណ៍បន្តទៅអ្នកដឹកនាំ ។ បុគ្គលទាំង៥នេះ តំណាងអោយបណ្តាញច្រវ៉ាក់ ។

ប្រសិនបើយើងក្រឡាប់បណ្តាញ Y (Y Network) អោយក្រឡាប់ក្បាលចុះក្រោម នោះយើងអាចឃើញអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ពីរនាក់ ដែលរាយការណ៍ទៅអ្នកដឹកនាំម្នាក់ ដោយមានឋានានុក្រមពីរថ្នាក់ នៅពីលើអ្នកដឹកនាំនោះ ។ តាមពិតនេះជាឋានានុក្រម ៤ ថ្នាក់ ។

ក្រឡេកមើលនូវដ្យាក្រាមជាកង់មូល (Wheel Diagram) បើយើងឈរពីលើបណ្តាញនេះ យើងនឹងឃើញថា កង់មូលនេះតំណាងអោយអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់៤នាក់ ដែលរាយការណ៍ទៅអោយអ្នកដឹកនាំម្នាក់ ។ វាពុំមានអន្តរសកម្មភាពទៅវិញទៅមករវាងអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ទាំងនេះទេ ។ គ្រប់ការទាក់ទងគ្នាទាំងអស់ត្រូវបានប្រមូលផ្តុំជាបណ្តាញតាមរយៈអ្នកដឹកនាំ ។

បណ្តាញរង្វង់(The Circle Network) អនុញ្ញាតអោយសមាជិកធ្វើអន្តរសកម្មភាពជាមួយសមាជិកដែលនៅជិតគ្នា ប៉ុន្តែមិនអោយលើសពីនេះទេ ។ បណ្តាញនេះតំណាងអោយឋានានុក្រមដែលមានពីថ្នាក់ ដែលនៅក្នុងនោះ មានការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែទទឹងរវាងចៅហ្វាយនាយ និង អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ ហើយការទាក់ទងគ្នាតាមខ្សែបណ្តោយដែលធ្វើឡើងបានសំរាប់តែថ្នាក់ទាបប៉ុណ្ណោះ ។

ចុងបញ្ចប់ *បណ្តាញគ្រប់ខ្សែ* (All-Channel Networks) អនុញ្ញាតអោយសមាជិកនីមួយៗធ្វើការទាក់ទងគ្នាដោយសេរីជាមួយសមាជិក៤ផ្សេងទៀត ។ ក្នុងចំណោមបណ្តាញទាំងអស់ វាជាបណ្តាញដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធតិចបំផុត ។ ពុំមានការរារាំងរឹតត្បិតណានោះទេ គ្រប់សមាជិកទាំងអស់សុទ្ធតែស្មើគ្នា ។ បណ្តាញនេះមានរូបរាងច្បាស់ដូចជាគណៈកម្មការ ដែលក្នុងនោះគ្មានសមាជិកណាមួយសន្ទ្ធ‌ត់ជាផ្ទួរការ ឬ មិនផ្ទួរការ ឱ្យកាន់តំណែង ឬ ទទួលខុសត្រូវខ្ពស់ជាងគេ ។ សមាជិកទាំងអស់មានសេរីភាពដើម្បីបញ្ចេញទស្សនៈរៀងៗខ្លួន ។

២. ការវាយតំលៃនៃប្រសិទ្ធិភាពបណ្តាញ

ក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំ តើបណ្តាញណាមួយដែលអ្នកគួរប្រើ ? ចំលើយនោះគឺអាស្រ័យទៅលើគោលបំណងរបស់អ្នក ។

តារាង២០-១ ជាការសង្ខេបនូវប្រសិទ្ធភាពនៃបណ្តាញផ្សេងៗ យោងតាមលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ៤ : ល្បឿន(Speed) ភាពត្រឹមត្រូវ(Accuracy) ការប៉ាន់ស្មាន(Probability) ដែលអ្នកដឹកនាំនឹងគិតឃើញ និង ក្រិតសីលធម៌(Moral) ក្នុងចំណោមសមាជិក ។ ជាទូទៅ គ្មានបណ្តាញណាមួយល្អបំផុតសំរាប់គ្រប់ឱកាសនោះទេ ។ បើល្បឿនមានសារៈសំខាន់នោះ ប្រព័ន្ធកង់ (Wheel) និង បណ្តាញគ្រប់ខ្សែ(All-Channels Network) នឹងមានអាទិភាពជាងគេ ។ ប្រព័ន្ធបញ្ជាការ(Chain), Y និង កង់ទទួលបានពិន្ទុខ្ពស់នៅក្នុងភាពត្រឹមត្រូវ ។ រចនាសម្ព័ន្ធនៃកង់សំរួលនូវភាពបន្ទាន់របស់អ្នកដឹកនាំ ។ រង្វង់ (The Circle) និង បណ្តាញគ្រប់ខ្សែ (All-Channels Network) លើកស្ទួយដល់ការបំពេញចិត្ត និយោជិកខ្ពស់ ។

តារាង២០-១ បណ្តាញ និង ការវាយតំលៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ
(NETWORK AND EVALUATION CRITERIA)

៣. <u>បណ្តាញក្រៅផ្លូវការ : ពាក្យចចាមអារាម</u>

(AN INFORMAL NETWORK: THE GRAPEVINE)

ការសិក្សាមុន១អំពីបណ្តាញ បានគូសបញ្ជាក់ពីគំរូនៃការទាក់ទងគ្នាជាផ្លូវការ ។ ចូរយើងក្រឡេកមើលនូវរបៀបនៃការទាក់ទងគ្នាដែលធ្វើតាមបណ្តាញមិនផ្លូវការ ដែលគេស្គាល់ច្បាស់ថា ពាក្យចចាមអារាម(Grapevine) ។

ពាក្យចចាមអារាមនេះគឺសកម្ម មានសឹងតែនៅគ្រប់អង្គភាព ។ គំនូរ២០-៣ បានបង្ហាញគំរូ៤ ដែលពាក្យចចាមអារ៉ាមអាចចាប់កើតមានរូបរាង ។ ខ្សែតែមួយ (The Single Strand) គឺជាវិធីដែលក្នុងនោះ មនុស្សភាគច្រើនមើលឃើញអំពីពាក្យចចាមអារាម ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ភស្តុតាងបានបង្ហាញថាការ*ការចងជាចង្កាម* (The Cluster) គឺជាគំរូប្រជាប្រិយខ្ពស់បំផុតដែលការទាក់ទងគ្នាតាមពាក្យចចាមអារ៉ាមទទួលយក ។ ពោលគឺមានមនុស្សមួយចំនួនជាអ្នកសកម្មទាក់ទងគ្នាតាមពាក្យចចាមអារាម ។ ជាធម្មតា ប្រហែលជា១០ភាគរយប៉ុណ្ណោះ នៃមនុស្សនៅក្នុងអង្គភាពធ្វើសកម្មភាពក្នុងនាមជាអ្នកទាក់ទងគ្នា ដែលផ្តល់បន្ត្ត្ត

អ្នកដឹកនាំមិនត្រូវមើលពុំឃើញនូវតំលៃនៃពាក្យចចាមអារាម ក្នុងការរកឱ្យឃើញនូវបញ្ហាទាំងឡាយដែលនិយោជិកចាត់ទុកថាជាសំខាន់ និង ដែលបង្កើតឡើងនូវការព្រួយបារម្ភក្នុងចំណោមពួកគេ ។ វាដើរតួជាយន្តការច្រោះ និង ផ្តល់ចំលើយដោយជ្រើសរើសយកបញ្ហាដែលនិយោជិកចាត់ទុកថាជាសារពាក់ព័ន្ធ និង បណ្តុះឡើង ដែលនិយោជិកចង់បញ្ជូនបន្តទៅអ្នកដឹកនាំថ្នាក់លើ ។ ជាឧទាហរណ៍ ពាក្យចចាមអារ៉ាមអាចគោះអោយនិយោជិកព្រួយបារម្ភរណ៍ ។ បើពាក្យចចាមអារាមនៃការបញ្ឈប់លែងអោយធ្វើការជាបណ្តោះអាសន្នក្នុងទ្រង់ទ្រាយធំ រាលដាលទៅតាមការចចាមអារាម និង អ្នកដឹកនាំដឹងថា ពាក្យចចាមអារាមខុសទាំងស្រុងក្តីក៏សារនេះនៅតែមានដដែល ។ វាឆ្លុះបញ្ចាំងអោយឃើញនូវការភ័យខ្លាច និង ការព្រួយបារម្ភណ៍របស់និយោជិក ។ ដូច្នេះអ្នកដឹកនាំពុំត្រូវធ្វើពុំដឹងពុំឮនោះទេ ។

IV- <u>ការវិវត្តន៍នៃប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងព័ត៌មាន</u>

(THE EVOLUTION OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS)

MIS បានកើតឡើងជាយូរមកហើយ កាលពីជាង៤ទសវត្ស ចុងក្រោយនេះ ។ ភាគច្រើននៃវឌ្ឍនភាពនេះ គឺជាលទ្ធផលផ្ទាល់បានមកពីការធ្វើអោយប្រសើរឡើងនៅក្នុងអំណាចរបស់កុំព្យូទ័រ (Computing Power) ។

<u>ជំណាក់កាល១ : ជំណើរការទិន្នន័យប្រមូលផ្តុំ</u>

(CENTRALIZED DATA PROCESSING)

កុំព្យូទ័រដំបូងត្រូវបានគេរៀបចំឡើងសំរាប់ការអនុវត្តន៍អាជីវកម្មនៅឆ្នាំ ១៩៥៤ ។ សំរាប់គោលបំណងទាំងអស់ ទិន្នន័យនោះបានកត់សំគាល់នូវការចាប់ផ្តើមនៃអ្វីដែលជា MIS ឥឡូវនេះ ។

រហូតដល់ពាក់កណ្តាលទសវត្សឆ្នាំ ១៩៦០ ប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងព័ត៌មានបានពាក់ព័ន្ធទៅនឹងដំណើរការជាប្រចាំនៃទិន្នន័យសំរាប់បញ្ជីប្រាក់ខែ ការចេញវិក័យបត្រគណនេយ្យ និង មុខងារផ្សេងទៀតប្រហាក់ប្រហែល ។ ដោយសារការផ្តោតដ៏ចង្អៀតនេះ ការទទួលខុសត្រូវក្នុងការត្រួតពិនិត្យ MIS មានទំនោរសំរាប់បំរើតែអ្នកត្រួតពិនិត្យហិរញ្ញវត្ថុរបស់អង្គភាពប៉ុណ្ណោះ ។

ដំណើការទិន្នន័យកណ្តាលមានលក្ខណៈពិសេស Batch Processing ពោលគឺរាល់កិច្ចការត្រូវបានថតស្តុកទុក និង បណ្តាញដំណើរការទាំងអស់នៅក្នុងពេលតែមួយ ។ តាមពិតការប្រើប្រាស់ MIS មានព្រំដែនកំណត់ ។ ដំណើរការទិន្នន័យប្រមូលផ្តុំមានលក្ខណៈល្អចំពោះការចេញរបាយការណ៍គណ-

នេយ្យប្រចាំខែ ប៉ុន្តែវាពុំមានសមត្ថភាពក្នុងការផ្តល់ទៅអោយអ្នកដឹកនាំនូវព័ត៌មានបច្ចុប្បន្ន ស្តីពីសកម្ម ភាពរបស់អង្គភាពនោះទេ ។ លុះតែឈានដល់ដំណាក់កាលទី២ ទើបអង្គភាពបានចាប់ផ្តើមប្រើប្រាស់ (Real-Time Processing) ដែលអនុញ្ញាតអោយទិន្នន័យអាចត្រូវបានបន្តធ្វើអោយទាន់ពេលវេលាជា បន្តបន្ទាប់(Updated) នៅពេលដែលកិច្ចការកើតឡើង ។

ដំណាក់កាល២ : ដំណើរការទិន្នន័យដែលផ្តោតទៅលើការគ្រប់គ្រង (MANAGEMENT-FOCUSED DATA PROCESSING)

ក្នុងកំឡុងពេលរវាងពី ឆ្នាំ១៩៦៥ ដល់ ឆ្នាំ១៩៧៩ គេបានឃើញដំណើរការទិន្នន័យប្រមូលផ្តុំ ដែលពង្រីកផ្តល់នូវការគាំទ្រខាងព័ត៌មានសំរាប់សកម្មភាពគ្រប់គ្រង និង ប្រតិបត្តិការ ។ ប្រព័ន្ធព័ត៌មាន ត្រូវបានគេកសាងឡើងយ៉ាងជាក់លាក់ ដើម្បីជួយដល់អ្នកដឹកនាំនៅក្នុងមុខងារផ្សេងៗ ដើម្បីធ្វើអោយ ការសំរេចចិត្តកាន់តែប្រសើរឡើង ។ មិនត្រឹមតែអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងផ្នែកគណនេយ្យត្រូវពាក់ព័ន្ធនឹងការ គ្រប់គ្រងព័ត៌មានប៉ុណ្ណោះទេ ថែមទាំងមានអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងការទិញ ផ្នែកបុគ្គលិក ទីផ្សារ វិស្វកម្ម ស្រាវជ្រាវ និង អភិវឌ្ឍន៍ និង ការផលិត និង ប្រតិបត្តិការថែមទៀតផង ។ នៅក្នុងដំណាក់កាលទី២នេះ ប្រព័ន្ធទិន្នន័យដោយឡែកសំរាប់នាយកដ្ឋាននានា ត្រូវបានគេបង្កើតឡើង ។ ទីតាំងដាច់ដោយឡែកក៏ត្រូវ បានគេបញ្ជូលឱ្យប្រើផងដែរ ។

ត្រឹមពាក់កណ្តាលទសវត្សឆ្នាំ១៩៦0 អ្នកដឹកនាំគ្រប់ប្រភេទបានចាប់ផ្តើមមើលឃើញនូវរបៀប ដែលកុំព្យូទ័រអាចជួយពួកគេក្នុងការធ្វើការងាររបស់ខ្លួនអោយកាន់តែប្រសើរឡើង និង ដោយសក្តិសិទ្ធ ។ កុំព្យូទ័រអាចប្រមូលផ្តុំ និង វិភាគទិន្នន័យធំទូលាយដែលមិនអាចវិភាគបានដោយមនុស្ស ។ ដូច្នេះនៅ ដំណាក់កាល២ បានកត់សំគាល់នូវការចាប់ផ្តើមដ៏ពិតប្រាកដនៃប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងព័ត៌មាន ។

ការពង្រីកតួនាទីនៃការគ្រប់គ្រងព័ត៌មានដោយប្រើប្រាស់កុំព្យូទ័រ បានបង្កើននូវតំរូវការនៃការ រៀបចំសារឡើងវិញ ។ នៅពេលដែល MIS លែងសូវក្លាយជាឧបករណ៍នៃការត្រួតពិនិត្យគណនេយ្យ និង កាន់តែក្លាយជាឧបករណ៍សំរាប់ការគ្រប់គ្រង នោះវាចាំបាច់ត្រូវធ្វើអោយបែកចេញពីកំណើតដើមខាង គណនេយ្យរបស់ខ្លួន ។ ដូច្នេះនៅក្នុងដំណាក់កាល២នេះ អង្គភាពទទួលបន្ទុក MIS មានប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រង របស់គេផ្ទាល់ៗខ្លួន ។ អង្គភាពបានបង្កើតនូវនាយកដ្ឋានថ្មី ដោយឱ្យឈ្មោះផ្សេងៗដូចជា ប្រព័ន្ធ ទិន្នន័យ(Data Systems) ឬ ប្រព័ន្ធព័ត៌មាន(Information Systems) ដែលគ្រប់គ្រងដោយអ្នកមាន

ឯកទេសខាង MIS ។ នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងអង្គភាពមានបញ្ហាស្តីពីការគ្រប់គ្រងព័ត៌មាន នោះពួកគេ ឥឡូវនេះមាននាយកដ្ឋានជាក់លាក់មួយដែលតាមរយៈនាយកដ្ឋាននេះ ពួកគេអាចឈានទៅរកដំណោះស្រាយមួយបាន ។

ទីបញ្ចប់ ដំណាក់កាល២ក៏បានឃើញផងដែរនូវការបញ្ជូលឱ្យប្រើប្រាស់សំរាប់ទីតាំងដាច់ស្រយាលដោយឱ្យទាក់ទងពីខាងក្រៅជាមួយនឹងដំណើរការកុំព្យូទ័រនៅថ្នាក់កណ្តាល ។

<u>ដំណាក់កាល៣ : ការប្រើប្រាស់កុំព្យូទ័រតាមរយៈវិមជ្ឈការទៅដល់អ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ</u> (DECENTRALIZED END-USER COMPUTING)

ការរកឃើញថ្មីដ៏សំខាន់បន្ទាប់មកទៀតនៅក្នុង MIS គឺការធ្វើវិមជ្ឈការនៃការត្រួតពិនិត្យព័ត៌-មាន ។ ដំណើរការទិន្នន័យប្រមូលផ្តុំ ត្រូវបានជំនួសយ៉ាងលឿនដោយប្រព័ន្ធវិមជ្ឈការដែលតាមរយៈប្រព័ន្ធនេះដោយផ្ទែក ឬ ទាំងអស់ មុខងារទាំងឡាយរបស់កុំព្យូទ័រត្រូវបានបំពេញនៅខាងក្រៅកុំព្យូទ័រនៅថ្នាក់កណ្តាល ។ នៅក្នុងដំណាក់កាលទី៣នេះ អ្នកដឹកនាំបានក្លាយទៅជាអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ (End-User) ។ កុំព្យូទ័រផ្ទាល់ខ្លួន(Personal Computer) បានក្លាយទៅជាមានប្រជាប្រិយភាពដ៏ខ្លាំងក្លា អ្នកដឹកនាំមើលឃើញខ្លួនឯងថាបានផ្សារភ្ជាប់ខ្លួនទៅនឹងការសំរេចចិត្តតាម (Software) ហើយនាយកដ្ឋានប្រព័ន្ធទិន្នន័យបានប្រែក្លាយខ្លួនទៅជាមជ្ឈមណ្ឌលគាំទ្រខាងព័ត៌មាន ។ នៅពេលអ្នកដឹកនាំក្លាយទៅជាអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ នោះគាត់ត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះការត្រួតពិនិត្យព័ត៌មាន ។ ពេលនោះពុំចាំបាច់មានការផ្ទេរកិច្ចការនេះទៅឱ្យនាយកដ្ឋានដទៃទៀត ឬ បុគ្គលិកជំនួយការឡើយ ។ នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំបានក្លាយទៅជាអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ នោះពួកគេត្រូវដឹងខ្លួនអំពីតំរូវការផ្ទាល់ខ្លួនរបស់គេ និង ប្រព័ន្ធដែលត្រូវមានដើម្បីបំពេញតំរូវការទាំងនោះ និង ត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះការបរាជ័យនៃប្រព័ន្ធនេះ ។ ប្រសិនបើពួកគេមិនមានព័ត៌មានណាមួយដែលពួកគេចង់បាន នោះពុំមាននរណាម្នាក់អាចត្រូវគេបន្ទោសបានទៀតទេ គឺមានតែខ្លួនឯងប៉ុណ្ណោះដែលអាចបន្ទោសខ្លួនឯងបាន ។

នៅក្នុងដំណាក់កាលទី៣នេះ ទោះបីជាពួកគេចូលចិត្ត ឬ មិនចូលចិត្តក៏ដោយ ក៏អ្នកដឹកនាំត្រូវតែប្រឈមមុខជាមួយនឹងបច្ចេកវិជ្ជាកុំព្យូទ័រ ។ អ្នកខ្លះត្រេកត្រអាលអំពីឱកាស ចៀសវាងប្រើប្រាស់អ្នកបច្ចេកទេសខាងដំណើរការទិន្នន័យ ។ អ្នកដឹកនាំផ្សេងទៀតជាភាគច្រើនផ្ទុចផ្តើមប្រឆាំង ។ អាស្រ័យដោយភាពភ័យខ្លាចពីការរៀនអំពីរបៀបដំណើរការកុំព្យូទ័រផ្ទាល់ខ្លួន ពួកគេបន្តពឹងផ្អែកទៅលើអ្នកដទៃ

ទៅតដើម្បីទទួលបាននូវព័ត៌មានដែលពួកគេត្រូវការ ។ ប៉ុន្តែចំនួននៃអ្នកប្រើប្រាស់ Software ជាមិត្ត (User Friendly Software) ដែលកើនឡើង និង ការពិតដែលអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយត្រូវតែចេះដោយខ្លួនឯង អ្នកដឹកនាំតែងតែខិតខំកែប្រែជាលំដាប់ទៅតាមនោះ ។ អ្នកដឹកនាំចាប់ទទួលស្គាល់ថា ឥឡូវនេះពួកគេមានព័ត៌មានជាមូលដ្ឋានប្រសើរជាងមុន ដែលធ្វើអោយការសំរេចចិត្តកាន់តែទាន់ពេលវេលា ។ ដោយអភិវឌ្ឍន៍នូវជំនាញកុំព្យូទ័ររបស់គេ និង ការជ្រើសរើសនូវ Software ដ៏ត្រឹមត្រូវល្អិតល្អន់ អ្នកដឹកនាំអាចទទួលបាននូវព័ត៌មានពិតប្រាកដដែលគេចង់បានតែប៉ុន្មាននាទីប៉ុណ្ណោះ ។

តួលេខ ២០-៤ ពិពណ៌នានូវប្រភេទនៃកញ្ចប់ Software កុំព្យូទ័រផ្ទាល់ខ្លួនចំនួន៥ ដែលភាគច្រើនបំផុតពាក់ព័ន្ធនឹងអ្នកដឹកនាំ ។ កញ្ចប់ដែលអ្នកដឹកនាំប្រើប្រាស់អាស្រ័យលើការងារដែលគាត់ព្យាយាមបំពេញសំរេច ។ ចំពោះគោលបំណងត្រួតពិនិត្យព័ត៌មាន ការប្រើប្រាស់ការគ្រប់គ្រងមូលដ្ឋានទិន្ន-ន័យ(Data Base Management) នឹងមានសារៈសំខាន់យ៉ាងខ្លាំង ។ ចំណុចដែលត្រូវចងចាំនោះគឺអ្នកដឹកនាំដែលមានបណ្ណាល័យនៃកញ្ចប់ Software ដ៏ទូលំទូលាយអាចធ្វើ អោយកុំព្យូទ័ររបស់គេទន់ភ្លន់បត់បែនបាន ។ ពួកគេអាចប្រើនូវ Hardware របស់គេដើម្បីពង្រីកវិសាលភាពឱ្យបានជាអតិបរមា ។ លទ្ធផលចុងក្រោយនៃដំណាក់កាលទី៣ គឺជាការផ្ទេរនាយកដ្ឋានទទួលបន្ទុកប្រព័ន្ធទិន្ន័យអោយទៅជាមជ្ឈមណ្ឌលគាំទ្រព័ត៌មាន(Information Support Centres) ។ នាយកដ្ឋានទាំងនេះនឹងជួយអ្នកដឹកនាំអោយក្លាយទៅជាអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ។ ឧទាហរណ៍ ពួកគេអាចផ្តល់យោបល់អោយអ្នកដឹកនាំ ស្តីពី Software ដែលអាចប្រើប្រាស់បាន ហ្វឹកហ្វឺនពួកគេឱ្យចេះនូវរបៀបប្រើប្រាស់ ដោយបង្ហាញដល់ពួកគេនូវរបៀបចាប់យកព័ត៌មានទិន្ន័យមូលដ្ឋានពីកម្មវិធី(How to Access Date Base Information) និង ត្រួតពិនិត្យមើលអ្នកប្រើប្រាស់សេវា Hotlines ។ ដូច្នេះអ្នកចាត់ការបានក្លាយទៅជាអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ (End User) អ្នកឯកទេសខាងដំណើការទិន្ន័យត្រូវប្តូរពី *ការផ្តល់អោយ* អ្នកដឹកនាំនូវព័ត៌មានទៅជា ជួយអ្នកដឹកនាំអោយទទួលបាននូវព័ត៌មានដោយផ្ទាល់ខ្លួនគេតែម្តង ។

គំនូស២០.៤ ប្រភេទនៃកញ្ចប់ Software នៃកុំព្យូទ័រផ្ទាល់ខ្លួនចំនួន ៥
(FIVE TYPES OF PERSONAL COMPUTER SOFTWARE PACKAGES)

- Word Processing អនុញ្ញាតអោយអ្នកប្រើប្រាស់សរសេរ ផ្លាស់ប្តូរ បន្ថែម ត្រួតពិនិត្យឡើងវិញ លុប ឬ ចោះពុម្ពលិខិត របាយការណ៍ និង សំណេរដៃ ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកប្រើប្រាស់អាចសរសេររបាយការណ៍ និង បន្ទាប់មកកែរបាយការណ៍នោះ ឬ ធ្វើអោយរបាយការណ៍កាន់តែថ្មីឡើង(Update) ដោយមិនចាំបាច់ធ្វើឡើងវិញនូវរបាយការណ៍ទាំងមូលនោះទេ ។
- Spreadsheet អនុញ្ញាតអោយអ្នកប្រើប្រាស់បញ្ចូលក្នុង Memory របស់កុំព្យូទ័រអោយទៅជាផ្នែកការងារធំទូលាយ ដែលនៅក្នុងនោះទិន្នន័យ និង រូបមន្តអាចត្រូវបានគេបញ្ចូលដើម្បីបំរើការគណនេយ្យផ្សេងៗ ។ Spreadsheet នេះកំណត់រចនាសម្ព័ន្ធ និង បន្ទាប់មកអនុញ្ញាតអោយអ្នកប្រើប្រាស់ផ្លាស់ប្តូរតួលេខនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធនោះ ដើម្បីមើលឃើញនូវការផ្លាស់ប្តូរដែលនឹងមានការប៉ះពាល់ដល់តួលេខផ្សេងៗទៀត ។ វាអនុញ្ញាតអោយអ្នកដឹកនាំចោទសួរឡើងនូវអ្វីដែលជាបញ្ហា ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកដឹកនាំអាចប្រើប្រាស់នូវ Spreadsheet ដើម្បីស្វែងយល់អំពីការចំណាយកើនឡើង៥ភាគរយ តើវានឹងជះផលប៉ះពាល់ទៅលើប្រាក់ចំណេញប្រចាំខែរបស់អង្គភាពយ៉ាងដូចម្តេច ? ។
- *ការគ្រប់គ្រងមូលដ្ឋានទិន្នន័យ*(Data Base Management) អនុញ្ញាតអោយអ្នកប្រើប្រាស់រៀបចំទទួលបានយ៉ាងងាយស្រួល ជ្រើសរើស និង ត្រួតពិនិត្យឡើងវិញ នូវទិន្នន័យជាក់លាក់មួយចំនួនពីមូលដ្ឋានទិន្នន័យធំទូលាយ ។ អ្នកដឹកនាំអាចប្រើប្រាស់មូលដ្ឋានទិន្នន័យ (Data Base) ដើម្បីថែរក្សាឯកសារប្រវត្តិតាមកាលបរិច្ឆេទកាន់តែថ្មីឡើង នៃការទិញរបស់អតិថិជននីមួយៗ ។
- *ក្រាហ្វិច* (Graphics) អនុញ្ញាតអោយអ្នកប្រើប្រាស់បង្ហាញ (និងជាញឹកញាប់ចោះពុម្ព) នូវលទ្ធផលជាតួលេខនៅក្នុងទំរង់ជាតារាង ឬ ក្រាហ្វិច (In the Form of Chart or Graphics) អ្នកដឹកនាំអាចប្រើប្រាស់អ្វីៗទាំងនេះដើម្បីបង្ហាញការវិភាគ ខាងហិរញ្ញវត្ថុ ថវិការ ការលក់ ការលើកគំរោង និង ទិន្នន័យជាតួលេខប្រហាក់ប្រហែលផ្សេងទៀត ។
- *ការទាក់ទងគ្នា* (Communication) អនុញ្ញាតកុំព្យូទ័រធ្វើទំនាក់ទំនង និង ផ្ទេរទិន្នន័យពីគ្នាទៅវិញទៅមក ។ អ្នកដឹកនាំអាចប្រើប្រាស់ Software នេះ ដើម្បីផ្ទេរសារពីកន្លែងរបស់ខ្លួនទៅ

កន្លែងអ្នកដឹកនាំផ្សេងទៀត ដោយមិនចាំបាច់ប្រើប្រាស់ទូរសព្ទ ដើម្បីបញ្ជូនបន្តនូវសារដដែលនោះ ។

<u>ដំណាក់កាល ៤ : បណ្តាញអន្តរសកម្ម</u> (INTERACTIVE NETWORKS)

ដំណាក់កាលទី៤ និង ជាដំណាក់កាលបច្ចុប្បន្ននៃការអភិវឌ្ឍន៍ MIS ពឹងផ្អែកយ៉ាងខ្លាំងទៅលើទំនាក់ទំនងនៃកញ្ចប់ Software ដើម្បីសំរេចឱ្យបានពេញលេញនូវគោលដៅនៃប្រពន្ធ MIS ។ ដំណាក់កាលទី៤ សង្កត់ធ្ងន់ទៅលើការបង្កើត និង ការអនុវត្តន៍យន្តការដើម្បីតភ្ជាប់អ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ ។ តាមមធ្យោយនៃបណ្តាញអន្តរសកម្ម កុំព្យូទ័ររបស់អ្នកដឹកនាំអាចទាក់ទងជាមួយកុំព្យូទ័រដទៃទៀត ។ នេះគឺបើកជាឱកាសសំរាប់ការផ្ញើរសំបុត្រដោយអេឡិចត្រូនិច(Electronic Mail) ការប្រជុំពីចំងាយ (Teleconferencing) និង ការទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមករវាងអង្គភាពទាំងឡាយ (Interorgarnizational Lingkages) ។

ការតភ្ជាប់កុំព្យូទ័រដើម្បីឱ្យទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមក (Networking) រ៉ាប់រងការតភ្ជាប់គ្នារវាង Hardware របស់កុំព្យូទ័រទៅវិញទៅមក ។ តាមរយៈ Networking អ្នកប្រើប្រាស់កុំព្យូទ័រផ្ទាល់ខ្លួន អាចទាក់ទងគ្នាជាមួយកុំព្យូទ័រផ្ទាល់ខ្លួនដទៃទៀត ប្រែក្លាយកុំព្យូទ័រទៅជាទីតាំងមួយ និងចាប់ចូលប្រើប្រាស់នូវប្រពន្ធ Mainframes របស់អង្គភាព ការប្រើប្រាស់នូវម៉ាស៊ីន (Printer) ដែលថ្លៃ និង ស្វែងរកទិន្នន័យនៅខាងក្រៅ (Outside Data Base) ។

បច្ចុប្បន្ននេះវាអាចផងដែរសំរាប់អង្គភាពដោយមានកុំព្យូទ័រតែមួយ និង ម៉ូដឹម (Modem) ដើម្បីភ្ជាប់ទៅអ្នកប្រើប្រាស់កុំព្យូទ័ររាប់លាននាក់ទៀតនៅលើពិភពលោក ។ ប្រពន្ធនេះហៅថា Internet ត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជា Network of Networks ។ ដោយនៅទ្រឹងតែមួយកន្លែង អ្នកអាចទទួលបានព័ត៌មានអំពីកម្មវត្ថុណាមួយដែលអ្នកគិតទៅដល់ ។

ដូចដែលយើងនឹងបង្ហាញនៅពេលក្រោយ បណ្តាញនឹងរៀបចំឡើងវិញនូវការងាររបស់អ្នកដឹកនាំ ។ ការផ្ញើរសំបុត្រដោយអេឡិចត្រូនិច (Electronic Mail) កំពុងធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំលែងពឹងផ្អែកទៅលើទូរសព្ទ និង សេវាកម្មផ្ញើរសំបុត្រតាមទំលាប់ (Traditional Mail Sevice) ។ សារតាមអេឡិចត្រូនិចអាចត្រូវគេបញ្ជូនតែប៉ុន្ថាននាទីប៉ុណ្ណោះ ប្រសិនបើអ្នកទទួលមិននៅទីតាំង (Terminal) នោះ វានឹងមិនចាំបាច់សំរាប់អ្នកផ្ញើរធ្វើទំនាក់ទំនងម្តងទៀតឡើយ ។ ការប្រជុំពីចំងាយ (Telecommuting) នឹង

កាត់បន្ថយតំរូវការក្នុងការធ្វើដំណើរ ។ ការប្រជុំក្រុម (Group Meeting) អាចកើតឡើងក្នុងចំណោមមនុស្សដែលនៅរាប់ពាន់គីឡូម៉ែត្រពីគ្នា ។ ការបំពេញការងារពីចំងាយ (Teleconferencing) នាំឱ្យនិយោជិកខ្លះរួមទាំងអ្នកដឹកនាំផង អាចធ្វើការងាររបស់គេនៅផ្ទះ និង ភ្ជាប់ទៅកន្លែងធ្វើការតាមរយៈកុំព្យូទ័រផ្ទាល់ខ្លួន ។ Networking បង្កលក្ខណៈផងដែរដល់អ្នកដឹកនាំ ដើម្បីតាមដានអោយបានហ្មត់ចត់នូវការងាររបស់អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ខ្លួន ។ សំរាប់និយោជិកដែលបំពេញការងាររបស់ខ្លួនតាមទីតាំងកញ្ចប់ Software នឹងហុចលទ្ធភាពឱ្យសង្ខេប បរិយាយដោយពិស្តារអំពីផលិតភាពការងារប្រចាំម៉ោងរបស់និយោជិកនីមួយៗ អត្រាភ័ន្តច្រឡំ និង អ្វីៗដែលមានលក្ខណៈប្រហាក់ប្រហែល ។

យើងត្រូវពិនិត្យមើលផងដែរ អំពីប្រសិទ្ធភាពដែល (Networks) កំពុងតែមានផលប៉ះពាល់ទៅលើអន្តរទំនាក់ទំនងរវាងអង្គភាព ។ វាកំពុងបង្កលក្ខណៈងាយស្រួលដល់កុំព្យូទ័ររបស់អង្គភាព ដើម្បីទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមកជាមួយកុំព្យូទ័រនៅក្នុងអង្គភាពផ្សេងៗទៀត ។ ទំនាក់ទំនងទាំងនេះនឹងកាត់បន្ថយការប្រើប្រាស់ក្រដាសស្តាម (Paperwork) និង ការទាក់ទងគ្នា (Interorganizational Networks) កំពុងពង្រីកផងដែរនូវទំហំនៃការគ្រប់គ្រងមូលដ្ឋានទិន្នន័យ ។

គំនូរ ២០.៥

ដំណាក់កាលបន្ទាប់ : ប្រព័ន្ធជំនាញ និង ការទាក់ទងគ្នា Cellular

(THE NEXT STEP: EXPERT SYSTEMS AND CELLULAR COMMUNICATION)

តើអ្វីទៅជាដំណាក់កាលបន្ទាប់នៃការអភិវឌ្ឍន៍ MIS ? យើងប្រាកដជានឹងឃើញកុំព្យូទ័រផ្ទាល់ខ្លួនកាន់តែច្រើន អ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយកាន់តែច្រើន និង ភាពសាំញ៉ាំនៃរបាំងក្នុងការភ្ជាប់គ្នាទៅវិញទៅមក ។ ការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះនឹងធ្វើឱ្យការិយាល័យ និង របៀបធ្វើការប្រែប្រួលអស់ ។ ការិយាល័យអាចនឹងគ្មានសារៈសំខាន់តទៅទៀត ។

ការអភិវឌ្ឍន៍ MIS ដែលជ្រាលជ្រៅជាងគេបំផុតមួយ គឺជាការអនុវត្តន៍នូវបញ្ញាញាណសិប្ប និម្មិត(Artificial Intelligence) ក្នុងការធ្វើការសំរេចចិត្តខាងការគ្រប់គ្រង ។ ប្រព័ន្ធជំនាញ(Expert System) ទាំងនេះប្រើបាស់កម្មវិធី Software ដើម្បីកត់ត្រានូវបទពិសោធន៍ដែលពាក់ព័ន្ធរបស់អ្នក

ឯកទេស(Human Expert) និង អនុញ្ញាតអោយប្រព័ន្ធនេះ ដើរតួដូចអ្នកឯកទេសនោះនៅក្នុងការវិភាគ និង ការដោះស្រាយបញ្ហាទាំងឡាយដែលគ្មានរចនាសម្ព័ន្ធ ។

អត្ថន័យនៃប្រព័ន្ធឯកទេស គឺថាពួកគេប្រើប្រាស់ចំណេះដឹងឯកទេសអំពីបញ្ហាដោយឡែកណាមួយ ប្រើប្រាស់ហេតុផលពិចារណាខាងគុណភាព ជាជាងការគណនាជាតួលេខ និង បញ្ចេញសមត្ថភាពដែលខ្ពស់ជាងមនុស្សដែលមិនមែនជាអ្នកឯកទេស ។ នៅក្នុងអនាគតដ៏ខ្លី យើងអាចឃើញនូវកុំព្យូទ័រធ្វើសេចក្ដីសំរេចចិត្តលើបញ្ហាដែលគ្មានរចនាសម្ព័ន្ធ ដែលពីមុនធ្លាប់សំរេចដោយអ្នកដឹកនាំថ្នាក់កណ្ដាល និង ថ្នាក់លើ ។

ការអភិវឌ្ឍន៍ដ៏គួរអោយភ្ញាក់ផ្ញើលមួយផ្សេងទៀត គឺកើតចេញពីបច្ចេកវិទ្យា Cellular (Cellular Technology) ។ ម៉ូដឹម Cellular (Cellular Modem) កំពុងពង្រីកយ៉ាងទូលំទូលាយនូវចំណាយរបស់ប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រដែលអាចទាក់ទងទៅដល់បាន ។ រហូតដល់ពេលមុននេះ នរណាម្នាក់ដែលមិនបានភ្ជាប់ការទាក់ទងតាមខ្សែ ឬ ទូរសព្ទ៍នោះទេ អ្នកនោះនឹងត្រូវចាត់ថានៅក្រៅការទាក់ទងគ្នា ។ ប៉ុន្តែដោយការទាក់ទងគ្នាដែលឥតមានខ្សែភ្ជាប់ ដែលបច្ចេកវិទ្យា Cellular ផ្ដល់លទ្ធភាពឱ្យធ្វើទៅបានបណ្ដាញនានានឹងភ្ជាប់ប្រជាជន និង កុំព្យូទ័ររបស់ពួកគេ២៤ម៉ោង ក្នុងមួយថ្ងៃ និង នៅលើពិភពលោកទាំងមូល ។ គ្រាន់តែ២-៣ឆ្នាំប៉ុណ្ណោះ ភាគច្រើននៃអ្នកដឹកនាំបានយកតាមខ្លួននូវទូរសព្ទ៍ដែលអាចដាក់ហោប៉ៅបាន និង ដែលមានទំងន់ស្រាល ព្រមទាំងកុំព្យូទ័រតាមខ្លួនខ្នាតតូចទៀតផង ។ កុំព្យូទ័រនេះនឹងមានម៉ូដឹម Cellular ដោយអនុញ្ញាតអោយកុំព្យូទ័រនេះនៅតែអាចទាក់ទងបានជាមួយកុំព្យូទ័រមេនៅឯការិយាល័យ ។ លើសពីនេះទៅទៀត នៅពេលដែលកុំព្យូទ័រភ្ជាប់ខ្លួនទៅនឹងមនុស្សជាជាងទីកន្លែងនោះគំនិតនៃការិយាល័យ ដែលមានទីតាំងនឹងថ្ដល់នឹងត្រូវបានជំនួសដោយទស្សនៈអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្ត ចល័ត២៤ម៉ោងវិញ ។

V- <u>ទស្សនៈយល់ដឹងពុំបានត្រឹមត្រូវអំពី</u> MIS
(DEBREAKING A FEW MYTHS ABOUT MIS)

ជាទូទៅ មានទស្សនៈយល់ដឹងពុំបានត្រឹមត្រូវអំពីប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងព័ត៌មាន ។ នៅក្នុងផ្នែកនេះ យើងសាកល្បងបកស្រាយអំពីការយល់ច្រឡំទាំងនោះ : (១) MISផ្ដួរការនឹងជំនួសប្រភពព័ត៌មានដទៃ

ទៀត (២) ព័ត៌មានកាន់តែច្រើនកាន់តែប្រសើរ និង (៣) អ្នកដឹកនាំត្រូវការបច្ចេកវិទ្យាចុងក្រោយដែលថ្មីបំផុត ។

១. ទស្សនៈយល់ខុសអំពីការជំនួស (THE REPLACEMENT MYTH)

ប្រព័ន្ធព័ត៌មានដ៏មានប្រសិទ្ធភាព ដែលផ្អែកលើមូលដ្ឋានកុំព្យូទ័របានធ្វើអោយប្រសើរឡើងយ៉ាងខ្លាំង នូវលទ្ធភាពនៃអ្នកដឹកនាំក្នុងការត្រួតពិនិត្យ និង គ្រប់គ្រងសកម្មភាពរបស់អង្គភាព ។ ប៉ុន្តែប្រព័ន្ធផ្លូវការទាំងនេះគ្រាន់តែបន្ថែម ពុំមែនជំនួសប្រភពពត៌មានផ្សេងៗទៀតនៅក្នុងការត្រួតពិនិត្យការគ្រប់គ្រងឡើយ ។ ការប្រជុំ ការប្រឈមនឹងឱកាស ការសន្ទនាមួយទល់មួយ ការដើរមើលដែលមិនបានគ្រោងទុកជុំវិញអង្គភាព សកម្មភាពសង្គម ការទាក់ទងតាមទូរស័ព្ទ និង សកម្មភាពផ្សេងៗទៀតនៅតែបន្តជាប្រភពព័ត៌មានដ៏សំខាន់សំរាប់អ្នកដឹកនាំ ។

ការទាក់ទងគ្នាដោយផ្ទាល់មាត់ និង ដោយផ្ទាល់ខ្លួន គឺផ្នែកមួយដ៏ពិតប្រាកដនៃមុខការរបស់អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប ។ ឱ្យតែជាអ្នកដឹកនាំ អ្នកតែងតែទទួលដោយចៀសមិនរួចនូវព័ត៌មានដ៏ច្រើន ថាអ្វីៗនឹងប្រព្រឹត្តទៅយ៉ាងដូចម្តេច និង អំពីអ្វីដែលកំពុងជាបញ្ហា ឬអ្វីដែលអាចនឹងក្លាយទៅជាបញ្ហា ។ ជាញឹកញាប់ព័ត៌មានក្រៅផ្លូវការបែបនេះ អាចធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំចាត់ប្រុងជើងការអោយបានឆាប់រហ័ស ចំពោះបញ្ហាប្រុងកើតមាន ជាជាង MIS ផ្លូវការណាមួយ ។ MIS មិនមែនជាអ្វីៗដែលអាចកែប្រែស្ថានភាពអាក្រក់បានឡើយ ។ វាមិន និង នឹងមិនជំនួសមធ្យោបាយដទៃទៀតសំរាប់ការទទួលបានព័ត៌មានអំពីសកម្មភាពអង្គភាពឡើយ ។

២. "កាន់តែច្រើនកាន់តែល្អ" (THE "MORE IS BETTER" MYTH)

"កាន់តែច្រើនកាន់តែល្អ" មានអត្ថន័យពីរ ។ ទីមួយនោះគឺថាបរិមាណកាន់តែច្រើននៃព័ត៌មាននឹងដឹកនាំឆ្ពោះទៅរកការសំរេចចិត្តកាន់តែប្រសើរ ។ ទីពីរនោះគឺថាអ្នកដឹកនាំត្រូវការព័ត៌មានទាំងអស់ដែលគេចង់បាន ។

បរិមាណនៃព័ត៌មានដែលចេះតែកើនឡើង អាចមិនធ្វើអោយប្រសើរដល់សេចក្តីសំរេចចិត្ត អាចមានហេតុជាលបីយ៉ាង : (១) អ្នកដឹកនាំអាចក្លាយទៅជាអ្នកកប់ចាត់ដោយព័ត៌មាន (២) តំលៃនៃ

ព័ត៌មានមួយចំនួនមិនអាស្រ័យទៅលើបរិមាណនៃព័ត៌មាននោះទេ (៣) អ្នកដឹកនាំដែលមានទិន្នន័យ ពាក់ព័ន្ធ អាចមិនយល់ និង ចេះបន្សុីព័ត៌មាននោះទៅនឹងទិន្នន័យ ។

ព័ត៌មានច្រើនពេក សូម្បីតែព័ត៌មានដែលមានគុណភាពខ្ពស់ អាចរារាំងដល់ការធ្វើសេចក្ដីសំរេចចិត្ត បន្ទាប់ពីមានចំណុចប្រទាំងប្រទើសខ្លះ ។ ហេតុអ្វី ? គឺដោយព័ត៌មានលើសបន្ទុក ។ រហូតមកដល់ចំនុចមួយ ព័ត៌មានថ្មីគឺជាការសំខាន់ ប៉ុន្តែអ្នកធ្វើសេចក្ដីសំរេចចិត្តត្រូវចេះច្របាច់នូវព័ត៌មានដែលច្រើនទាំងនោះ ។ នៅពេលដែលគេឈានដល់ចំណុចអតិបរមា ព័ត៌មានបន្ថែមអាចបន្ថយសមត្ថភាពក្នុងការសំដែងនូវការសំរេចចិត្តទៅវិញ ។

តំលៃនៃព័ត៌មានដែលប្រើប្រាស់នៅក្នុងការធ្វើការសំរេចចិត្តត្រូវបាន កំណត់រង្វាស់មិនត្រឹមតែនៅក្នុងបរិមាណប៉ុណ្ណោះទេ ។ *គុណភាព* ក៏ត្រូវការផងដែរដើម្បីអោយគេពិចារណា ។ តើព័ត៌មានត្រឹមត្រូវ (Relavant) ជាក់ស្ដែង (Accurate) ទាំងស្រុង (Complete) អាចទុកចិត្តបាន (Reliable) និង ទាន់ពេលដែរឬទេ (Timely) ? បើព័ត៌មាននោះមិនបានបំពេញលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំងនេះទេនោះ ព័ត៌មានកាន់តែច្រើនក៏មិនប្រសើរនោះដែរ ។

មិនថាបរិមាណ និង គុណភាពនៃព័ត៌មានដែលមានប៉ុណ្ណោះនោះទេ ការសំដែងនូវការសំរេចចិត្ត នៅតែពឹងផ្ដែកទៅលើលទ្ធភាពរបស់អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្ត ដើម្បីយល់អំពីបញ្ហាវាកើតមកអំពីអ្វី និង ថាតើដំណោះស្រាយមួយណាដែលអាចយកមកប្រើប្រាស់អោយបានសមរម្យបំផុតនោះ ។ នេះគឺជាការពិតជាពិសេសនៃស្ថានភាពនៃការសំរេចចិត្តដ៏ស្មុគ្រស្មាញ ដែលក្នុងនោះមានកត្តាជាច្រើនត្រូវបានគេលើកយកមកពិចារណា ។ អ្នកដឹកនាំជាញឹកញាប់មានការលំបាកក្នុងការយល់នូវការទាក់ទងគ្នារវាងមូលហេតុ និងផលប៉ះពាល់ (Couse-Effect Relationships) ក្នុងចំណោមកត្តាខុសគ្នាទាំងនេះ ។ ក្នុងករណីនេះ ព័ត៌មានកាន់តែច្រើនមិនបានធ្វើអោយប្រសើរដល់ការធ្វើសេចក្ដីសំរេចនោះទេ ។ ព័ត៌មានកាន់តែច្រើន និង កាន់តែប្រសើរអាចនាំឆ្ពោះទៅរកការសំដែងនូវការសំរេចចិត្តកាន់តែប្រសើរ លុះណាតែអ្នកដឹកនាំអាចប្រើប្រាស់ព័ត៌មានទាំងនោះអោយបានសមហេតុផល និង ក្នុងផ្លូវដែលមានប្រយោជន៍តែប៉ុណ្ណោះ (In a Logical and Meaningful Way) ។

ប្រសិនបើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនេះត្រូវបានគេបំពេញ វានៅតែមានកត្តាផ្សេងទៀតដែលត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ : តំលៃ ទឡ្ហីករណ៍ "កាន់តែច្រើនកាន់តែប្រសើរ" ត្រូវឆ្លុះបញ្ចាំងនូវការពិតដែលព័ត៌មានកាន់តែ

ច្រើន តំលៃត្រូវបង់ក៏កើនឡើងដែរ ។ សំណូមពរណាមួយសំរាប់សុំព័ត៌មានបន្ថែមត្រូវការនូវការវាយតំលៃនៅក្នុងលក្ខខ័ណ្ឌប្រៀបធៀបទៅនឹងតំលៃដែលត្រូវចំណាយ (Cost-Benefits Term) ។ តើការធ្វើអោយបានប្រសើរឡើងនូវការសំដែងនូវការសំរេចចិត្តចេញមកពីលទ្ធផលនៃការចំណាយបន្ថែម ? តើការធ្វើអោយបានប្រសើរឡើងនោះមានតំលៃការចំណាយបន្ថែមឬយ៉ាងណា ?

អ្នកដឹកនាំច្រើនធ្លាក់ក្នុងទំលាប់ក្នុងការស្រាវជ្រាវជាបន្តបន្ទាប់ ដើម្បីបាននូវព័ត៌មានជាច្រើនបន្ថែមទៀត ប៉ុន្តែពួកគេតែងតែមិនសូវត្រូវការព័ត៌មានដែលពួកគេសំណូមពរនោះទេ ។ នៅក្នុងវប្បធម៌នៃអង្គភាព ការបរាជ័យបាននាំមកនូវការខាតបង់តំលៃខ្ពស់ណាស់ ។ នៅក្នុងអង្គភាពប្រភេទនេះ អ្នកដឹកនាំ ជាញឹកញាប់តែងចង់បាននូវព័ត៌មានមន្ថែមសំរាប់ការពារសន្តិសុខ (Security Defense) ។ ប្រសិនបើការសំរេចចិត្តនៅពេលក្រោយមកបង្ហាញឱ្យឃើញនូវកំហុស នោះពួកគេយ៉ាងហោចណាស់មិនអាចត្រូវបានគេស្តីបន្ទោសដោយមូលហេតុដែលថាពួកគេធ្វើអ្វីដោយប្រញាប់ប្រញាល់ ឬ ធ្វើដោយគ្មានទិន្នន័យគ្រប់គ្រាន់ ។ បុគ្គលខ្លះគឺជាបុគ្គលដែលប្រយ័ត្នប្រយែង មិនចង់ប្រឈមនឹងគ្រោះថ្នាក់ ។ មិនថាវប្បធម៌នៃអង្គភាពរបស់គេយ៉ាងណានោះទេ ពួកគេមានការតឹងតែងណាស់ក្នុងការធ្វើការសំរេចចិត្តដែលមានសារៈសំខាន់ ។ នៅពេលដែលគេឡើងកាន់តំណែងជាអ្នកដឹកនាំ អ្នកនោះត្រូវស្រាវជ្រាវព័ត៌មានបន្ថែម ដើម្បីពន្យាពេលការធ្វើការសំរេចចិត្តតានតឹងទាំងឡាយ ។

៣. "ថ្មីកាន់តែប្រសើរ" (THE "NEW IS BETTER" MYTH)

ទស្សនៈចុងក្រោយដែលយើងចង់លុបបំបាត់ចោលគឺការសន្ទ្ធ ដែលយល់ថាប្រព័ន្ធព័ត៌មានដែលមានប្រសិទ្ធភាព តំរូវឱ្យប្រើប្រាស់នូវបច្ចេកវិទ្យាថ្មីចុងក្រោយបង្អស់ ។ ក្នុងខណៈដែលការប្រជុំពីចំងាយ (Teleconferencing) ប្រព័ន្ធ Cellular កុំព្យូទ័រកំរិតខ្ពស់ (Supercomputer) ដែលសមត្ថភាពចងចាំយ៉ាងធំធេង ដែលអាចធ្វើអោយប្រសើរដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃអ្នកដឹកនាំ នៅក្នុងស្ថានភាពមួយចំនួន វាជាគ្រោះថ្នាក់ក្នុងការយល់ថា ចាំបាច់ត្រូវធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវគ្រប់បច្ចេកវិទ្យាទាំងអស់នៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌអង្គភាពទាំងមូល ។

ដូចជាអ្នកប្រើប្រាស់ភាគច្រើន អ្នកដឹកនាំពុំមានអភ័យឯកសិទ្ធិក្នុងការរត់តាមម៉ូតថ្មីៗនោះទេ ។ នៅពេលកុំព្យូទ័របានក្លាយទៅជាលឿនទៅៗ និង កាន់តែមានកំលាំងខ្លាំង ហើយការតុបតែងផ្នែកខាងក្រៅ និង Software បានត្រូវគេអភិវឌ្ឍន៍ មានអ្នកដឹកនាំជាច្រើនយល់ថា ការរកឃើញបច្ចេកវិទ្យាដ៏

សំខាន់ថ្មីបំផុតនេះកាន់តែប្រសើរបំផុតសំរាប់ខ្លួន ។ ជាញឹកញាប់វាមិនមែនដូចនោះទេ ។ អ្នកដឹកនាំជាញឹកញាប់មិនត្រូវការអំណាចកាន់តែខ្លាំង ល្បឿន ឬ គុណសម្បត្តិ ដែលផ្តល់អោយដោយប្រព័ន្ធថ្មីនោះទេ។ ទោះបីជាភាពថ្មីកាន់តែប្រសើរក៏ដោយ ក៏អាស្រ័យទៅលើតំរូវការរបស់អ្នកប្រើប្រាស់ និង ការបង់តំលៃសំរាប់បច្ចេកវិទ្យាដែលត្រូវបានគេធ្វើអោយប្រសើរនោះដែរ ។ លើសពីនេះទៅទៀត បច្ចេកវិទ្យាដែលធ្វើអោយប្រសើរនោះតែងតែតំរូវជានិច្ចអោយមានការកែប្រែថ្មី (Change) ។ ប្រពន្ធ័ថ្មីតំរូវអោយអ្នកដឹកនាំរៀននូវរបៀបប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធនេះ ។ សូម្បីតែប្រពន្ធ័ដែលធ្លាប់ប្រើក្តី ជាញឹកញាប់ក៏តំរូវអោយរៀនប្រើពី៥០ម៉ោងយ៉ាងតិច មុនអ្នកប្រើប្រាស់នោះអាចថ្មីកដើរតាមទាន់ល្បឿននោះទាំងស្រុង ។ មុនពេលដែលអ្នកដឹកនាំទិញប្រព័ន្ធ MIS តាមបច្ចេកវិទ្យាថ្មីបំផុតនោះ ពួកគេចាំបាច់ត្រូវពិចារណាម្តងទៀតអំពីផលវិបាកចេញមកពីការសំរេចចិត្តនេះ ។

VI- <u>ការរៀបចំបង្កើត MIS</u> (DESIGNING THE MIS)

នៅខណៈដែលពុំមានការយល់ព្រមគ្នាជាសាកល អំពីការឈានទៅរកការបង្កើតនូវប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងព័ត៌មាននោះទេ ជំហាននានាដូចខាងក្រោមនេះតំណាងអោយអង្គធាតុផ្សំសំខាន់ៗ ដើម្បីបញ្ចូលនូវ MIS ឱ្យរួមគ្នា :

១- <u>ការវិភាគអំពីប្រព័ន្ធនៃការសំរេចចិត្ត</u> (ANALYSE THE DECISION SYSTEM)

ការសំរេចចិត្តដែលអ្នកដឹកនាំធ្វើ ត្រូវនាំអោយមានការបង្កើត MIS ។ ដូច្នេះជំហានទី១ គឺដើម្បីចង្អុលកំណត់ចេញសេចក្តីសំរេចខាងការគ្រប់គ្រងទាំងអស់ដែលបញ្ជាក់ថាត្រូវរាយការណ៍ព័ត៌មានបែបណា ។ ប្រការនេះត្រូវរាប់បញ្ចូលនូវមុខងារទាំងអស់នៅក្នុងអង្គភាព និង គ្រប់កំរិតនៃការគ្រប់គ្រងចាប់ពីអ្នកត្រួតពិនិត្យថ្នាក់ទី១ រហូតទៅដល់មន្ត្រីថ្នាក់ខ្ពស់ ។

ជំហាននេះត្រូវពិចារណាផងដែរ ថាតើការសំរេចចិត្តនីមួយៗត្រូវបានធ្វើដោយចំលើបុគ្គលត្រឹមត្រូវដែរឬទេ ។ តើការសំរេចចិត្តនេះត្រូវបានធ្វើនៅកំរិតត្រឹមត្រូវដែរឬទេ ? ធ្វើដោយនាយកដ្ឋានដែលមានសមត្ថកិច្ចត្រឹមត្រូវដែរឬទេ ? ការមិនបានសាកសួរអំពីបញ្ហាទាំងនេះអាចធ្វើអោយការបង្កើត MIS ទាំងមូលដើរខុសទិសដៅ ។ ប្រសិនបើបុគ្គលពុំត្រឹមត្រូវធ្វើការសំរេចចិត្ត ហើយបញ្ហានេះមិនត្រូវបានកែ

មុនពេលប្រព័ន្ធព័ត៌មានត្រូវបានបង្កើតឡើង ពេលនោះបុគ្គលទាំងនេះនឹងអាចបន្តធ្វើការសំរេចចិត្តកាន់តែខុសដោយឆាប់រហ័សទៀតផង ។

២. <u>វិភាគអំពីតំរូវការព័ត៌មាន</u>

(ANALYSE INFORMATION REQUIREMENTS)

នៅពេលដែលការសំរេចចិត្តត្រូវបានធ្វើដោយឡែក យើងចាំបាច់ត្រូវការដឹងនូវព័ត៌មានពិតប្រាកដ ដែលតំរូវដើម្បីអោយការសំរេចចិត្តទាំងនេះធ្វើឡើងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។

ព័ត៌មានត្រូវមានភាពខុសគ្នាដោយយោងទៅលើមុខងារដឹកនាំនៅក្នុងអង្គភាព ។ ព័ត៌មានដែលអ្នកគ្រប់គ្រងទីផ្សារត្រូវការមានភាពខុសគ្នាពីអ្នកគ្រប់គ្រងខាងហិរញ្ញវត្ថុ ។ ដូច្នេះ MIS ត្រូវតែបានកាត់តម្រូវដើម្បីបំពេញសេចក្ដីត្រូវការប្លែកៗគ្នារបស់អ្នកដឹកនាំមុខងារផ្សេងៗ ។

ដូចដែលគំនូរ ២០-៦ បានបង្ហាញ សេចក្ដីត្រូវការខាងព័ត៌មានត្រូវផ្លាស់ប្ដូរទៅតាមកំរិតនៃការទទួលខុសត្រូវនៅក្នុងអង្គភាព ។ អ្នកដឹកនាំថ្នាក់កំពូលស្វែងរកនូវទិន្នន័យខាងបរិស្ថាន និង របាយការណ៍សង្ខេប ។ ចំពោះអ្នកត្រួតពិនិត្យនៅថ្នាក់ទាប ចង់បាននូវរបាយការណ៍ពិស្តារអំពីបញ្ហាខាងប្រតិបត្តិ ។ MIS ដែលត្រូវបានគេបង្កើតឡើងដោយល្អប្រពៃ ត្រូវតែពិចារណាអំពីតំរូវការផ្សេងៗរបស់អ្នកដឹកនាំ ១ទៅតាមកំរិតនីមួយៗក្នុងអង្គភាព ។

គំនូរ ២០-៦

៣. <u>ការរួមបញ្ចូលគ្នានូវការសំរេចចិត្ត</u>

(AGGREGATE THE DECISIONS)

បន្ទាប់ពីវិស័យនៃមុខងារនីមួយៗ (Funtional Area) និង តំរូវការរបស់អ្នកដឹកនាំត្រូវបានគេកំណត់ តំរូវការព័ត៌មានដែលមានដូចគ្នា ឬក៏ជាន់លើគ្នាចាំបាច់ត្រូវកែសម្រួលឱ្យបានសមស្រប ។ ទោះបីជាតំរូវការនានាមានភាពខុសគ្នាចុះឡើងក្នុងក្របខ័ណ្ឌអង្គភាពទាំងមូល ក៏ភាពលើសពីតំរូវការតែងតែកើតមាន ។ ដោយរកឃើញនូវភាពលើសពីតំរូវការទាំងនេះ អ្នកដឹកនាំអាចបង្កើតនូវប្រព័ន្ធត្រួតជាន់គ្នាដដែលៗឱ្យតិចបំផុត និង ប្រមូលផ្ដុំសេចក្ដីសំរេចស្រដៀងគ្នាឱ្យស្ថិតនៅក្រោមអ្នកដឹកនាំតែម្នាក់ ។

៤. ការរៀបចំបង្កើតនូវដំណើរការព័ត៌មាន
(DESIGN INFORMATION PROCESSING)

នៅក្នុងជំហាននេះ អ្នកឯកទេសខាងបច្ចេកទេសខាងក្នុង ឬ អ្នកពិគ្រោះយោបល់មកពីខាងក្រៅ ត្រូវបានគេប្រើ ប្រាស់ដើម្បីអភិវឌ្ឍន៍នូវប្រព័ន្ធពិតប្រាកដដើម្បីប្រមូល (Collecting) ចាត់ចែងទុក (Storing) បញ្ជូន (Transmitting) និង រកឃើញ (Retrieving) នូវព័ត៌មាន ។ រចនាសម្ព័ន្ធជាក់ស្តែងនៃប្រព័ន្ធ (Flow Chart) នឹងត្រូវបានគេរៀបចំឡើង ។ ប្រព័ន្ធនេះនឹងកំណត់រូមបញ្ចូលអំពីប្រភព និង ប្រភេទនៃទិន្នន័យ ទីតាំងនៃអ្នកប្រើប្រាស់ និង តំរូវការថែរក្សាទុក ។ តំរូវការ Hardware និង Software ដ៏ជាក់លាក់នឹងត្រូវបានគេកំណត់ផងដែរ ។

មុនពេលដែលប្រព័ន្ធនេះត្រូវបានគេអនុវត្ត ប្រព័ន្ធនេះត្រូវបានគេវាយតំលៃមើលយ៉ាងប្រយ័ត្ន ប្រយែង ដើម្បីធានាថាប្រព័ន្ធនេះនឹងធ្វើនូវអ្វីដែលអ្នកដឹកនាំចង់អោយប្រព័ន្ធនេះធ្វើ ។ ពោលគឺការសាកល្បងដំបូងបង្អស់អំពីបន្ទាត់ក្រោមនៃប្រសិទ្ធភាពរបស់ MIS ដើម្បីបំពេញនូវតំរូវការព័ត៌មានរបស់អ្នកដឹកនាំម្នាក់ៗ ។ ការរៀបចំបង្កើតដែលបំពេញនូវគ្រប់តំរូវការរបស់អ្នកដឹកនាំភាគច្រើន ឬ ភាគច្រើននៃតំរូវការរបស់អ្នកដឹកនាំទាំងអស់នឹងផ្តល់នូវព័ត៌មានតាមបរិមាណ ឬ គុណភាពជាអតិបរមាសំរាប់អង្គភាពទាំងមូល ។

VII- ការអនុវត្តន៍នូវ MIS (IMPLEMENTING THE MIS)

នៅពេលដែលការបង្កើត MIS ត្រូវបានដោះស្រាយ នោះប្រពន្ធ័នេះត្រូវការចាំបាច់ដាក់ឱ្យអនុវត្ត ។ ដំណាក់កាលអនុវត្ត ត្រូវចាប់ផ្តើមដោយការធ្វើការសាកល្បងជាមុនអំពីប្រព័ន្ធនេះ និង ការកសាងឡើង ព្រមជាមួយនឹងការវាយតំលៃជាប្រក្រតីនៅក្នុងប្រព័ន្ធនេះ ។ ចំណុចខាងក្រោមនេះជាការចាប់អារម្មណ៍ដែលត្រូវការឱ្យគេដោះស្រាយក្នុងអំឡុងពេលនៃការអនុវត្តន៍ ។

១. ការធ្វើការសាកល្បងប្រព័ន្ធជាមុន មុនពេលដំឡើង
(PRETEST THE SYSTEM BEFORE INSTALLATION)

គុណវិបត្តិដែលគេរកឃើញមុនពេលដែលប្រព័ន្ធព័ត៌មានត្រូវបានតំឡើង គឺមានលក្ខណៈជាច្រើនស្រួលជាង និង បង់តំលៃតិចជាង គុណវិបត្តិដែលរកឃើញនៅពេលដែលប្រពន្ធ័នេះបានដាក់តាំងរួចហើយមនុស្សបានចាប់ផ្តើមពឹងផ្អែកទៅលើប្រព័ន្ធនេះទៅហើយ ។ ប្រសិនបើការធ្វើការសាកល្បងជាមុន

ពេញលេញ មិនអាចធ្វើទៅបាន នោះអ្នកដឹកនាំត្រូវពិចារណាអំពីការណែនាំដាក់តាំងប្រព័ន្ធទន្ទឹមគ្នានឹងប្រព័ន្ធចាស់ ។ ដោយការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធពីរទន្ទឹមគ្នាក្នុងរយៈពេលខ្លី ការខ្វះចន្លោះទាំងឡាយក្នុងប្រព័ន្ធថ្មីអាចត្រូវបានគេរកឃើញ និង កែ ដោយមានការរំខានតិចបំផុតចំពោះដំណើរការរបស់អង្គភាព ។

២. <u>រៀបចំអ្នកប្រើប្រាស់ដោយមានការបណ្តុះបណ្តាលត្រឹមត្រូវ</u> (PREPARE USERS WITH PROPER TRAINING)

ទោះបីប្រព័ន្ធត្រូវបានគេរៀបចំបង្កើតឡើងបានយ៉ាងល្អយ៉ាងណាក៏ដោយ ប្រសិនបើអ្នកប្រើប្រាស់មិនយល់ដឹងអំពីសមត្ថភាពទាំងស្រុងរបស់ប្រព័ន្ធនេះ និង មិនដឹងនូវរបៀបក្នុងការទទួលបាននូវសមត្ថភាពទាំងនោះ វានឹងមិនទទួលបាននូវសក្តានុពលភាពពេញលេញរបស់ប្រព័ន្ធនោះទេ ។ ហេតុដូច្នេះហើយថវិការចំណាយសំរាប់ការរៀបចំដាក់តាំង MIS ថ្មីណាមួយ ត្រូវតែរ៉ាប់រងគ្របដណ្តប់នូវពេលវេលា និង ប្រាក់មួយចំនួនសំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាលអ្នកប្រើប្រាស់ ។ សូម្បីតែអ្នកដឹកនាំដែលឆ្លាតបំផុត និងដែលមានសមត្ថភាពបំផុតនោះក៏តំរូវអោយមានកាបណ្តុះបណ្តាលខ្លះដែរ ដើម្បីពួកគេនឹងអាចធ្វើការប្រើប្រាស់នូវប្រព័ន្ធថ្មីនេះឱ្យបានពេញទំហឹង ។

៣. <u>រៀបចំសំរាប់ការទប់ទល់</u> (PREPARE FOR RESISTANCE)

មនុស្សតែងមាននិន្នាការទប់ទល់ចំពោះការផ្លាស់ប្តូរ (Change) ដែលបាក់ដូចជាការគំរាមកំហែងដល់ពួកគេ ។ អ្នកស្រាវជ្រាវជា ច្រើនគូសបញ្ជាក់ថាការណែនាំឱ្យប្រើប្រាស់នូវប្រព័ន្ធព័ត៌មានតាមកុំព្យូទ័រអាចជាការគំរាមកំហែងដ៏ខ្លាំងក្លាមួយ ។ មនុស្សខ្លះមានការលំបាកក្នុងការសំរបសំរួលតាមការបញ្ចូលនូវបច្ចេកវិទ្យាថ្មីណាមួយ ។ អ្នកខ្លះមានការភ័យខ្លាចថាខ្លួនមិនអាចរៀនចេះអំពីប្រព័ន្ធថ្មីនេះ ។ មានមនុស្សជាច្រើនទៀតយល់ថាខ្លួនត្រូវបានគំរាមកំហែងដោយសក្តានុពលរបស់ប្រពន្ធ័ថ្មីនេះ ក្នុងការកាត់បន្ថយនូវអំណាច និង លក្ខន្តិកៈរបស់ពួកគេនៅក្នុងអង្គភាព ដោយធ្វើឱ្យប្រែប្រួលនូវអន្តរទំនាក់ទំនងទៅវិញទៅមក ឬ ធ្វើអោយចុះថយនូវសន្តិសុខក្នុងមុខការរបស់ពួកគេ ។

៤. <u>ធ្វើអោយអ្នកប្រើប្រាស់ចូលរួមពាក់ព័ន្ធ</u> (GET USERS INVOLVED)

វិធីមួយក្នុងចំណោមវិធីដ៏មានប្រសិទ្ធភាពបំផុត នៃការធ្វើអោយការទប់ទល់ចំពោះMIS លែងមានប្រសិទ្ធភាពនោះ គឺធ្វើឱ្យអ្នកដែលនឹងមានផលប៉ះពាល់មកលើដោយប្រព័ន្ធនេះ ចូលរួមយ៉ាងពេញ

លេញនៅក្នុងការរៀបចំបង្កើត និង ការអនុវត្តន៍របស់ប្រព័ន្ធនេះ ។ ការចូលរួមនឹងធ្វើអោយអ្នកប្រើប្រាស់មានភាពជាប់ជិតស្និទ្ធជាមួយនឹងប្រព័ន្ធនេះ មុនពេលដែលពួកគេត្រូវប្រើប្រពន្ធ័នេះ បង្កើននូវការសន្យារបស់ពួកគេចំពោះប្រព័ន្ធនេះ ពីព្រោះពួកគេពាក់ព័ន្ធនៅក្នុងការបង្កើតប្រព័ន្ធ និង ធ្វើអោយចុះថយនូវការយល់ខុសដែលជាតំរូវការរបស់ពួកគេនឹងត្រូវបានគេមើលរំលងនោះ ។

៥- ត្រួតពិនិត្យដើម្បីសន្តិសុខ (CHECK FOR SECURITY)

ប្រព័ន្ធព័ត៌មានបានក្លាយជាវិមជ្ឈការ មានតំរូវការសំខាន់ដែលធានាថាបុគ្គលដែលគ្មានសិទ្ធិ មិនអាចទទួលបាននូវសិទ្ធិចូលប្រើប្រាស់ (Access) ចំពោះព័ត៌មានដែលមានតំលៃ ឬ ព័ត៌មានដែលមានបុព្វសិទ្ធិ ។ នៅពេលដែលព័ត៌មានត្រូវបានគេធ្វើមជ្ឈការតាមប្រភពមួយ មានតែមនុស្សតិចតួចប៉ុណ្ណោះដែលអាចស្វែងរកមូលដ្ឋានទិន្នន័យ (Data Bases) សំខាន់ៗដូចជាកម្មវិធីផលិតកម្ម ឯកសារអតិថិជន គណនេយ្យសារពើភ័ណ្ឌ ទិន្នន័យឥណទាន និង ឯកសារនិយោជិក ។ ប៉ុន្តែបច្ចុប្បន្ននេះ មូលដ្ឋានទិន្នន័យបែបនេះកាន់តែកម្រណាស់ចំពោះការស្វះស្វែងរកដោយគ្មានការអនុញ្ញាត ។ ដំណោះស្រាយនោះគឺដើម្បីធានាថា វិធានការសន្តិសុខគ្រប់គ្រាន់ត្រូវបានគេរួមបញ្ចូលនៅក្នុងប្រព័ន្ធនេះ ។ ការស្វះស្វែងរកទីកន្លែងដែល Hardware ត្រូវបានកំណត់ទីតាំង ត្រូវតែត្រួតពិនិត្យ ។ Software ត្រូវបានគេចាក់សោរនៅពេលដែលគេមិនប្រើប្រាស់វា ។ ប្រព័ន្ធនេះមានផងដែរនូវលេខសំងាត់ (Passwords or Codes) ដែលគេមិនអាចប៉ាន់ស្មានត្រូវ ឬ លេខកូដសំរាប់ការទទួលបាននូវការប្រើប្រាស់ ដែលតំរូវអោយអ្នកប្រើប្រាស់ម្នាស់ការដោយខ្លួនឯងក្នុងការចូលប្រើប្រព័ន្ធនេះ ហើយដាក់ការត្រួតពិនិត្យដ៏តឹងរ៉ឹងលើការប្រើប្រាស់ទូរស័ព្ទ ។

៦- កសាងតាមរយៈការត្រួតពិនិត្យមើលជាទៀងទាត់ (BUILD IN REGULAR REVIEWS)

ព័ត៌មានដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវការកាលពីឆ្នាំមុន គឺវាមិនដូចគ្នានឹងព័ត៌មានដែលគាត់ត្រូវការនៅពេលបច្ចុប្បន្ននេះទេ ។ ក្នុងនាមជាអតិថិជន ជាអ្នកផ្គត់ផ្គង់ បទដ្ឋានរបស់រដ្ឋាភិបាល និង កត្តាបរិដ្ឋានផ្សេងទៀតតែងតែផ្លាស់ប្តូរ ដូច្នេះព័ត៌មានសំរាប់អ្នកដឹកនាំក៏អាចផ្លាស់ប្តូរផងដែរ ។ ការអនុវត្តន៍ត្រូវបានគេមើលឃើញដូចជាការចាប់ផ្តើមនៃដំណើរការដែលចេះតែបន្ត ។ ប្រសិនបើប្រព័ន្ធព័ត៌មានណាមួយមាន

តំលៃចំពោះអ្នកដឹកនាំគ្រប់ពេលវេលានោះ ប្រព័ន្ធនេះត្រូវតែបានវាយតំលៃ និង កែសម្រួលដើម្បីសំរបសំរួលទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរនៃតំរូវការរបស់អ្នកប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធនេះ ។

VIII-ការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធព័ត៌មានដើម្បីទទួលបាននូវអត្ថប្រយោជន៍ក្នុងការប្រកួតប្រជែង (USING INFORMATION SYSTEMS TO GAIN A COMPETITIVE ADVANTAGE)

អ្នកដឹកនាំតែងស្វែងរកការអភិវឌ្ឍន៍យុទ្ធសាស្ត្រដ៏ទូលំទូលាយរបស់អង្គភាព ដែលនឹងផ្តល់អោយពួកគេនូវអត្ថប្រយោជន៍នៅក្នុងការប្រកួតប្រជែង ។ នៅក្នុងរយៈពេលប៉ុន្មានឆ្នាំថ្មីៗនេះ អ្នកដឹកនាំនៅអង្គភាពមួយចំនួនបានទទួលស្គាល់ថា ប្រព័ន្ធព័ត៌មានអាចត្រូវបានប្រើ ប្រាស់ជាឧបករណ៍ដើម្បីផ្តល់ឱ្យពួកគេនូវអត្ថប្រយោជន៍សំរាប់ការប្រកួតប្រជែង ។

ការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធព័ត៌មានរបស់អង្គភាព ផ្តល់អោយអ្នកដឹកនាំនូវឧបករណ៍មួយទៀត ក្នុងការធ្វើអោយមានភាពខុសគ្នាខាងផលិតផល និង សេវារបស់ខ្លួនពីគូប្រកួតប្រជែងរបស់ខ្លួន ។

IX- តើ MIS ផ្លាស់ប្តូរមុខការរបស់អ្នកដឹកនាំយ៉ាងដូចម្តេច ? (HOW MIS IS CHANGING THE MANAGER'S JOB)

១- ការពាក់ព័ន្ធដោយផ្ទាល់ (HANDS-ON INVOLMENT)

ពីប៉ុន្មានឆ្នាំមុននោះ មានអ្នកដឹកនាំជាច្រើនអាចចៀសវាងការប្រើប្រាស់កុំព្យូទ័រ ដោយអះអាងថា "ខ្ញុំមិនបាច់ត្រូវចេះនូវរបៀបប្រើប្រាស់កុំព្យូទ័រទាំងនោះទេ ។ ខ្ញុំអាចជួលគេអោយធ្វើការងារនេះអោយខ្ញុំបាន" ។ តែពេលទាំងនោះបានកន្លងផុតទៅហើយ ។

អ្នកដឹកនាំវ័យក្មេងនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ បានរៀនកុំព្យូទ័រនៅឯសាកលវិទ្យាល័យ ឬ មហាវិទ្យាល័យ មានអារម្មណ៍ដូចជានៅផ្ទះពេលដែលខ្លួនកំពុងនៅខាងមុខ Keyboard ។

តើការពាក់ព័ន្ធដោយផ្ទាល់ផ្លាស់ប្តូរនូវអ្វី ដែលអ្នកដឹកនាំធ្វើដោយរបៀបណា? ក្នុងចំណោមការងារផ្សេងៗ អ្នកដឹកនាំនឹងចំណាយពេលតិចជាងសំរាប់ការប្រើប្រាស់ទូរស័ព្ទ ការធ្វើដំណើរចូលរួមការប្រជុំ និង ការរង់ចាំអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ដើម្បីផ្តល់របាយការណ៍អំពីដំណើរការ ។ ពួកគេនឹងប្រើប្រាស់

បណ្តាញសំរាប់ការផ្ទេរសំបុត្រដោយអេឡិចត្រូនិច ការប្រជុំតាមវីដេអូ និង ដើម្បីត្រួតពិនិត្យមើលអោយបានហ្មត់ចត់អំពីសកម្មភាពរបស់អង្គភាព ។

២. <u>សមត្ថភាពក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេច</u>
(DECISION-MAKING CAPABILITY)

ដោយសារតែអ្នកដឹកនាំពឹងផ្អែកទៅលើព័ត៌មាន ដើម្បីធ្វើសេចក្តីសំរេច និង ដោយសារ MIS កាន់តែមានប្រសិទ្ធភាពធ្វើការផ្លាស់ប្តូរនូវបរិមាណ និង គុណភាពនៃព័ត៌មាន ព្រមទាំងល្បឿនលឿនផងដែរ ដូច្នេះ MIS កាន់តែជំរុញឱ្យប្រសើរឡើងនូវសមត្ថភាពក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចរបស់អ្នកដឹកនាំ ។

ប្រសិទ្ធភាពនេះនឹងត្រូវបានគេពិនិត្យឃើញ នៅក្នុងការរុករកជំរើសទាំងឡាយដ៏ល្អប្រពៃ ព្រមទាំងជ្រើសយកជំរើសចុងក្រោយដែលល្អបំផុត ។ អ្នកដឹកនាំអាចតាមដានទាន់ពេលវេលានូវគ្រប់បញ្ហាដែលអាចកើតឡើង ។ ការពន្យាពេលដ៏វែងមួយរវាងការកកើតមាននៃបញ្ហាធ្ងន់ធ្ងរ និង លទ្ធភាពរបស់អ្នកដឹកនាំក្នុងការដោះស្រាយត្រូវបានកាត់បន្ថយ ។ កម្មវិធីគ្រប់គ្រងមូលដ្ឋានទិន្នន័យអនុញ្ញាតអោយអ្នកដឹកនាំត្រួតពិនិត្យអ្វីៗ ឬ ហេតុការណ៍ដោយពុំចាំបាច់សាកសួរទៅមនុស្សផ្សេងទៀត ឬ ការស្រាវជ្រាវតាមរយៈគំនរសំណុំឯកសារ ។ ប្រការនេះកាត់បន្ថយការពឹងផ្អែករបស់អ្នកដឹកនាំនៅលើអ្នកដទៃសំរាប់រកទិន្នន័យ និង ការប្រមូលហេតុការណ៍ឱ្យកាន់តែគ្រប់គ្រាន់ថែមទៀត ។ អ្នកដឹកនាំនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះអាចកំណត់ជំរើសទាំងឡាយយ៉ាងឆាប់រហ័ស វាយតំលៃនូវជំរើសទាំងនោះដោយការប្រើប្រាស់នូវកម្មវិធី Spreadsheet និង ដោយការចោទសួរនូវបញ្ហាដែលពឹងផ្អែកទៅលើទិន្នន័យខាងហិរញ្ញវត្ថុ និង ជ្រើសរើសជំរើសជាចុងក្រោយដែលល្អបំផុត ដោយឈរលើមូលដ្ឋាននៃចំលើយចំពោះបញ្ហាទាំងនោះ ។

៣. <u>ការរៀបចំបង្កើតអង្គភាព</u> (ORGANIZATION DESIGN)

ប្រព័ន្ធព័ត៌មាននឹងធ្វើអោយអង្គភាពមានទ្រង់ទ្រាយថ្មី ។ ឧទាហរណ៍ ព្រំដែននៃនាយកដ្ឋានតាមទំលាប់នឹងកាត់បន្ថយ ពីព្រោះបណ្តាញ Network នឹងទំលាយព្រំដែនរវាងនាយកដ្ឋាន ផ្អែកទីតាំងភូមិសាស្ត្រ និង ជាន់ថ្នាក់ទាំងឡាយនៅក្នុងអង្គភាព ។ ប៉ុន្តែការផ្លាស់ប្តូរច្រើនបំផុតនោះគឺ MIS នឹងធ្វើអោយអង្គភាពកាន់តែស្រាល និង ជាសរីរាង្គ ។

អ្នកដឹកនាំបច្ចុប្បន្ននេះ អាចគ្រប់គ្រងអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់កាន់តែច្រើន ។ ហេតុអ្វី ? ដោយសារតែការគ្រប់គ្រងដោយកុំព្យូទ័របានជំនួសការគ្រប់គ្រងដោយមនុស្ស ។ ជាលទ្ធផលមានគម្លាតកាន់តែធំក្នុងការគ្រប់គ្រង (Span of Control) និង មានមានថ្នាក់កាន់តែតិចនៅក្នុងអង្គភាព ។ តំរូវការសំរាប់ការគាំទ្រដល់បុគ្គលិកត្រូវបានគេកាត់បន្ថយផងដែរជាមួយ MIS ។

បាតុភូតដែលគួរអោយចាប់អារម្មណ៍មួយក្នុងចំណោមបាតុភូតនានា ដែលបង្កើតឡើងដោយប្រព័ន្ធព័ត៌មាន គឺថាគេធ្វើអោយអង្គភាពកាន់តែមានរូបរាងជាសរីរាង្គ ដោយគ្មានការបាត់បង់នូវការត្រួតពិនិត្យណាមួយ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងមាននិន្នាការងាកទៅរកការិយាធិបតេយ្យ ពីព្រោះការិយាធិប-តេយ្យនេះសំរបសំរួលដល់ការគ្រប់គ្រង ។ ការគ្រប់គ្រងអាចកាត់បន្ថយនូវទំរង់ផ្លូវការ និង ក្លាយទៅជាវិមជ្ឈការកាន់តែច្រើន ដូចនេះធ្វើអោយអង្គភាពរបស់ខ្លួនកាន់តែស្រាល ដោយមិនលះបង់ចោលការត្រួតពិនិត្យ ។ នៅក្នុងករណីនេះ MIS នឹងជំនួសនូវការត្រួតពិនិត្យដោយកុំព្យូទ័រសំរាប់ការសំងាត់នៃវិធានការ និង ការសំរេចចិត្ត ។ បច្ចេកវិទ្យាកុំព្យូទ័រជួនដំណឹងយ៉ាងលឿនទៅអោយអ្នកដឹកនាំកំពូលវិញនូវផលវិបាកនានានៃការសំរេចណាមួយ និង អនុញ្ញតអោយពួកគេចាត់វិធានការកែសម្រួលដ៏ត្រឹមត្រូវ ប្រសិនបើការសំរេចមិនស្របតាមបំណងប្រាថ្នានោះទេ ។ ដូច្នេះមានការកើតមាននូវការធ្វើវិមជ្ឈការដោយពុំមានការបាត់បង់ការត្រួតពិនិត្យឡើយ ។

៤. <u>អំណាច</u> (POWER)

ព័ត៌មានគឺជាអំណាច ។ អ្វីមួយដែលផ្ទាស់ប្តូរសិទ្ធិប្រើប្រាស់ព័ត៌មានដែលកម្រមាន និង ដែលសំខាន់ នឹងផ្ទាស់ប្តូរអំណាចទំនាក់ទំនងនៅក្នុងអង្គភាព ។

MIS បានផ្ទាស់ប្តូរនូវលក្ខន្តិក:ឋានានុក្រមនៅក្នុងអង្គភាព ។ អ្នកដឹកនាំថ្នាក់កណ្តាលមានលក្ខន្តិក:ថមថយ ពីព្រោះពួកគេមានការទទួលខុសត្រូវក៏ថយចុះដែរ ។ ពួកគេឈប់ដើរតួនាទីតភ្ជាប់ទៀត ហើយរវាងដំណើរការ និង ថ្នាក់ដឹកនាំខាងលើ ។ ដោយលក្ខណ:ប្រហាក់ប្រហែលគ្នានេះដែរ អង្គភាពបុគ្គលិកចុះថយកិត្យានុភាព ពីព្រោះអ្នកដឹកនាំជាន់ខ្ពស់លែងអាស្រ័យទៅលើពួកគេទៀតក្នុងការវាយតំលៃ និង ការផ្តល់យោបល់ ។

នាយកដ្ឋានកុំព្យូទ័រកណ្តាលដែលជាអង្គភាពជំនាញដ៏ខ្លាំងនៅក្នុងអង្គភាព នៅកំឡុងទសវត្សឆ្នាំ ១៩៧០ មានតួនាទីរបស់គេត្រូវបានកែប្រែ និង អំណាចរបស់ពួកគេត្រូវបានកាត់បន្ថយ ។ ការបង្កើតជាថ្មីឡើងវិញនូវមជ្ឈមណ្ឌលគាំទ្រខាងព័ត៌មាន ពួកគេលែងមានសិទ្ធិគ្រប់គ្រងមូលដ្ឋានទិន្នន័យទៀតហើយ ។

លើសពីនេះទៅទៀត ប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងផ្អែកទៅលើកុំព្យូទ័រ រីតបន្តឹងទៅលើរចនាសម្ព័ន្ធអំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ អ្នកដឹកនាំថ្នាក់លើតែងបានផ្អែកយ៉ាងទៀងទាត់ទៅលើអ្នកដឹកនាំថ្នាក់ទាប ដើម្បីទទួលបានព័ត៌មានពីក្រោមឡើងទៅលើ ។ ពីព្រោះព័ត៌មានត្រូវបានគេចាំទទួលច្រោះយក និង ត្រូវបានគេជំរុញ អ្នកដឹកនាំបានដឹងនូវអ្វីដែលអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់របស់ខ្លួនចង់អោយពួកគេដឹងតែប៉ុណ្ណោះ ។ តែបច្ចុប្បន្ននេះប្រព័ន្ធអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយបានដាក់អំណាច ព័ត៌មានទៅក្នុងកណ្តាប់ដៃរបស់អ្នកដឹកនាំកំពូល ដោយផ្តល់អោយពួកគេនូវសិទ្ធិចូលប្រើប្រាស់ទិន្នន័យដោយផ្ទាល់ ។

X- <u>ការទាក់ទងគ្នារបស់អង្គភាព : ការធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពនៃ MIS</u>

(ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: AN MIS UPDATE)

ការធ្វើអោយប្រសើរឡើងនៅក្នុងបច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មាន ជាពិសេស វឌ្ឍនភាពដែលធ្វើនៅក្នុង MIS ដែលបានផ្តល់លទ្ធភាពដល់យើង ក្នុងការប្រមូលផ្តុំការសំយោគ ការរៀបចំ ការត្រួតពិនិត្យ និងការផ្សព្វផ្សាយព័ត៌មាន បានផ្លាស់ប្តូរនូវវិធីនៃការទាក់ទងគ្នាដែលបានកើតឡើងនៅក្នុងអង្គភាព ។

១. <u>គំរូលំហូរការទាក់ទងគ្នានឹងផ្លាស់ប្តូរ</u>

(PATTERNS OF COMMUNICATION FLOW WILL CHANGE)

ការទាក់ទងគ្នាក្នុងអង្គភាពជាទំលាប់ផ្តោតទៅលើការទាក់ទងគ្នាពីក្រោមឡើងទៅលើ និង ការទាក់ទងគ្នាពីលើចុះក្រោម ។ លំហូរជាចំបងនៃការទាក់ទងគ្នាផ្លូវការគឺជាទំនាក់ទំនងតាមឋានានុក្រម ។ ប៉ុន្តែ MIS អាចអនុញ្ញាតអោយមាននូវទំនាក់ទំនងតាមខ្សែបណ្តោយ និង តាមខ្សែកាត់ទទឹង ដោយឈរលើមូលដ្ឋានជាផ្លូវការ ។

និយោជិកដែលប្រើប្រាស់នូវបណ្តាញផ្ទៃក្នុងរបស់អង្គភាព(Intraorganizational Networks) អាចបំពេញកាងាររបស់ពួកគេដោយសក្តិសិទ្ធិ ដោយរំលងថ្នាក់នៅក្នុងអង្គភាព និង ជៀសវាងនូវឧបសគ្គដែលពាក់ព័ន្ធនៅក្នុងការឆ្លងកាត់បណ្តាញ ។ ការចូលទៅប្រើប្រាស់ទិន្នន័យផ្ទាល់ មិនមែនជាការបន្ត្ជាលំដាប់លំដោយនៃទិន្នន័យឡើងលើ និង ចុះក្រោមតាមឋានានុក្រម ក៏កាត់បន្ថយផងដែរនូវបញ្ហាជា

ទំលាប់នៃការធ្វើអោយខុសភាពដើម (Distorsion) និង ការច្រោះយកព័ត៌មាន ។ ការធ្វើអោយខូចខាតដល់គំរូការទាក់ទងគ្នាតាមលំដាប់លំដោយ អនុញ្ញាតអោយអ្នកដឹកនាំត្រួតពិនិត្យជាផ្លូវការនូវព័ត៌-មានទូទាំងអង្គភាព ដែលពីមុនត្រូវបានកំណត់ចំពោះតែបណ្តាញមិនផ្លូវការ ដូចជាពាក្យចរចាមអារាមជាដើម ។

២. <u>បន្ទុកការទាក់ទងគ្នាលើសចំណុះត្រូវបានកាត់បន្ថយ</u>

(COMMUNICATION OVERLOAD SHOULD BE LESSENED)

បន្ទុកលើសចំណុះ កើតឡើងនៅពេលដែលបុគ្គលមិនអាចដំណើរការព័ត៌មានអោយបានល្បឿនដូចដែលគេចង់ទទួលបាន ។ ពីព្រោះប្រព័ន្ធព័ត៌មានអាចថតទុក ច្រោះយក ដំណើរការ រក្សាទុក និងបែងចែកព័ត៌មាន ដូច្នេះបន្ទុកលើសនេះអាចត្រូវបានគេកាត់បន្ថយ ។

៣. <u>ការទាក់ទងគ្នាទល់មុខនឹងបន្តតួនាទីជានិម្មិតរូបកាន់តែច្រើន</u>

(FACE-TO-FACE COMMUNICATION WILL TAKE ON A MORE SYMBOLIC RULE)

ប្រព័ន្ធព័ត៌មានលុបបំបាត់ចោលនូវតំរូវការសំរាប់ការទាក់ទងគ្នាជាច្រើន ដែលពីមុនត្រូវបានគេធ្វើដោយការជួបទល់មុខគ្នា ។ អ្នកដឹកនាំអាចដឹងបានទាន់ពេលនូវព័ត៌មានដ៏ត្រឹមត្រូវដោយមិនចាំបាច់ចុះទៅដល់កន្លែងមានសកម្មភាព ។ ប៉ុន្តែប្រការនេះនឹងមិនធ្វើអោយការទាក់ទងគ្នាសាបសូន្យអសារបង់នោះទេ ។ ការទាក់ទងគ្នាបែបនេះនឹងអាចបំរើគោលបំណងផ្សេងៗ ។ ការទាក់ទងគ្នាទល់មុខនឹងនៅតែត្រូវបានគេអនុវត្ត ប៉ុន្តែវានឹងមានសារៈសំខាន់តែចំពោះអត្ថន័យជានិម្មិតរូបរបស់ខ្លួនតែប៉ុណ្ណោះ ។

FIGURE 20·1 MIS makes data usable

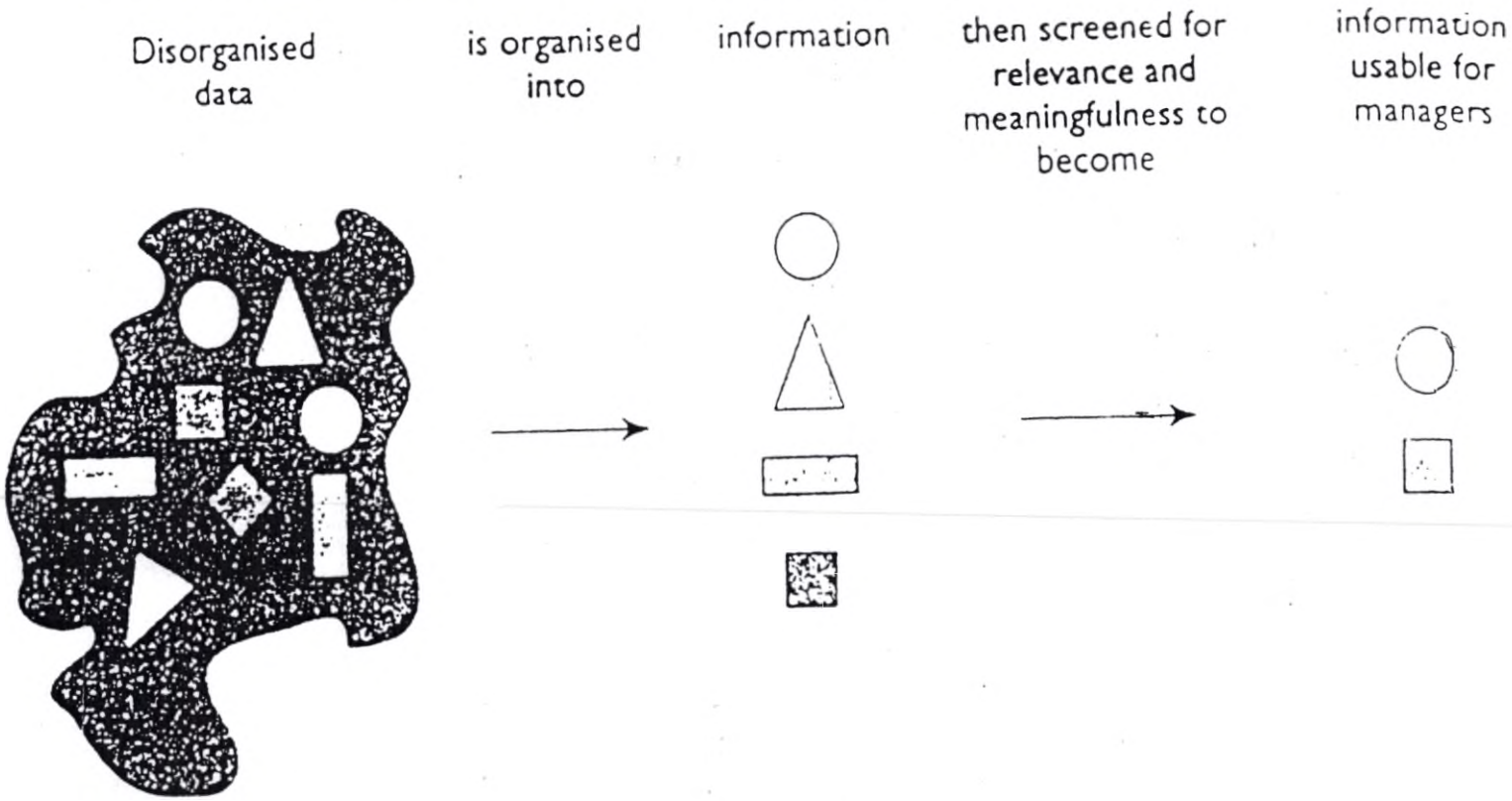


TABLE 20-1 Networks and evaluation criteria

Criteria	Networks				
	Chain	Y	Wheel	Circle	All channel
Speed	Moderate	Moderate	Fast	Slow	Fast
Accuracy	High	High	High	Low	Moderate
Emergence of leader	Moderate	Moderate	High	None	None
Morale	Moderate	Moderate	Low	High	High

FIGURE 20-2 Common communication networks

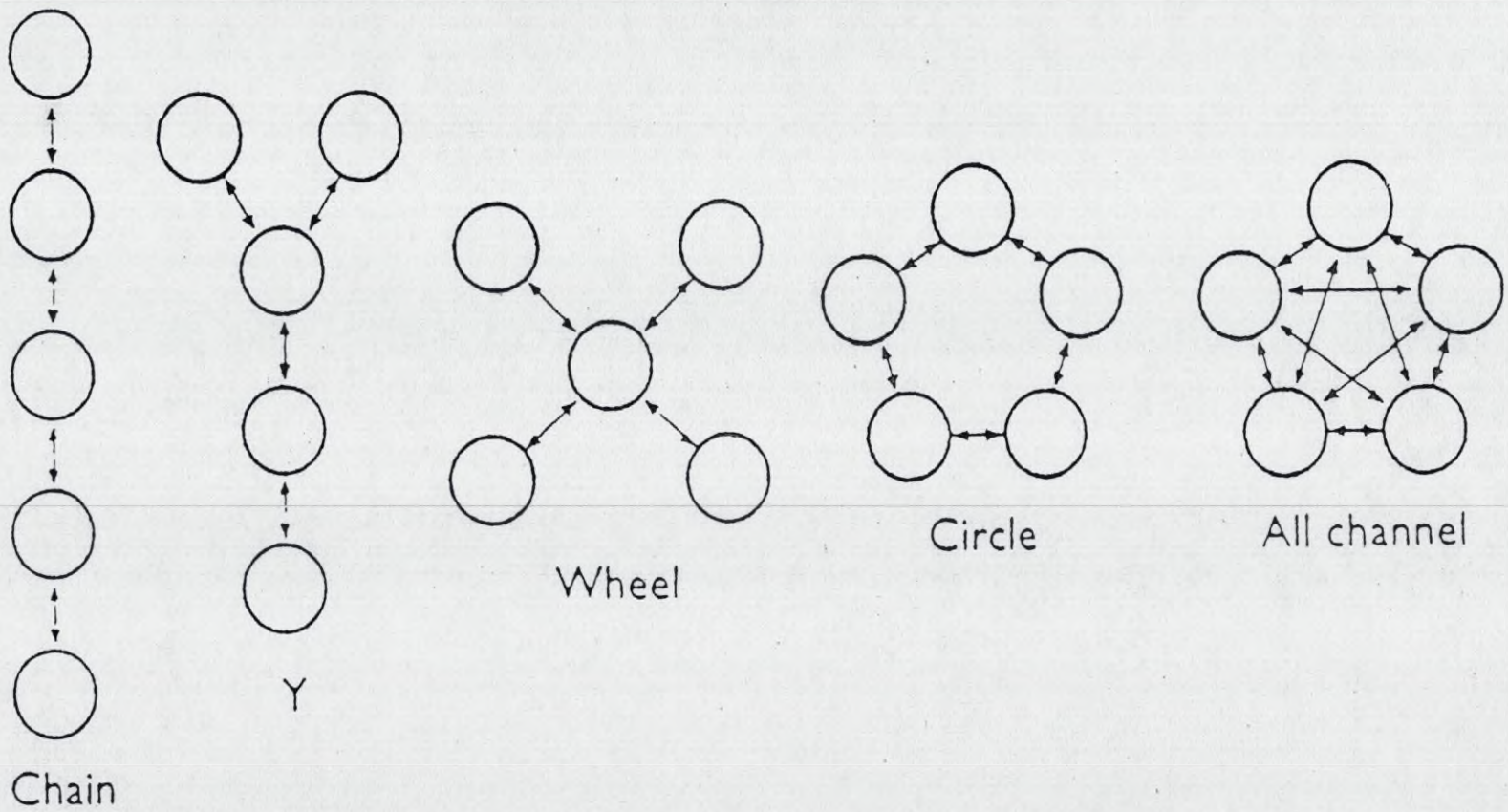
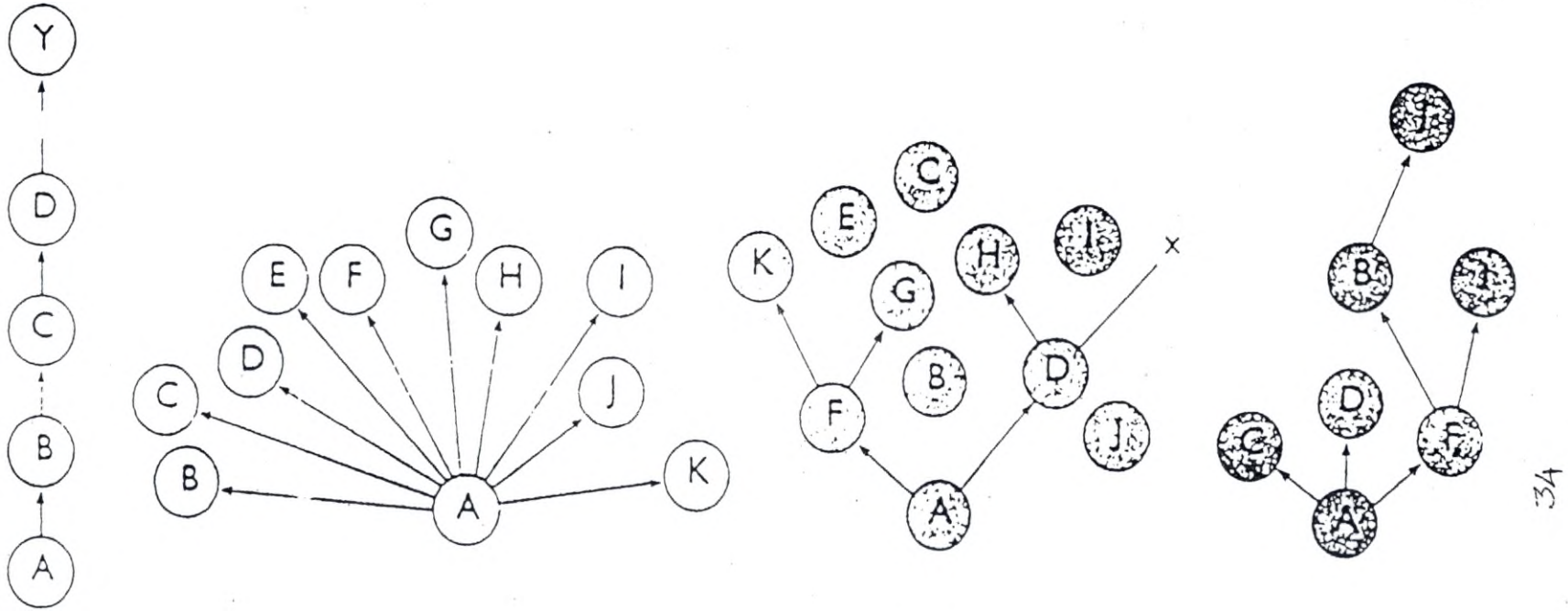


FIGURE 20-3 Grapevine patterns



Single strand
(Each tells one other)

Gossip
(One tells all)

Probability
(Each randomly
tells others)

Cluster
(Some tell selected others;
most typical)

34

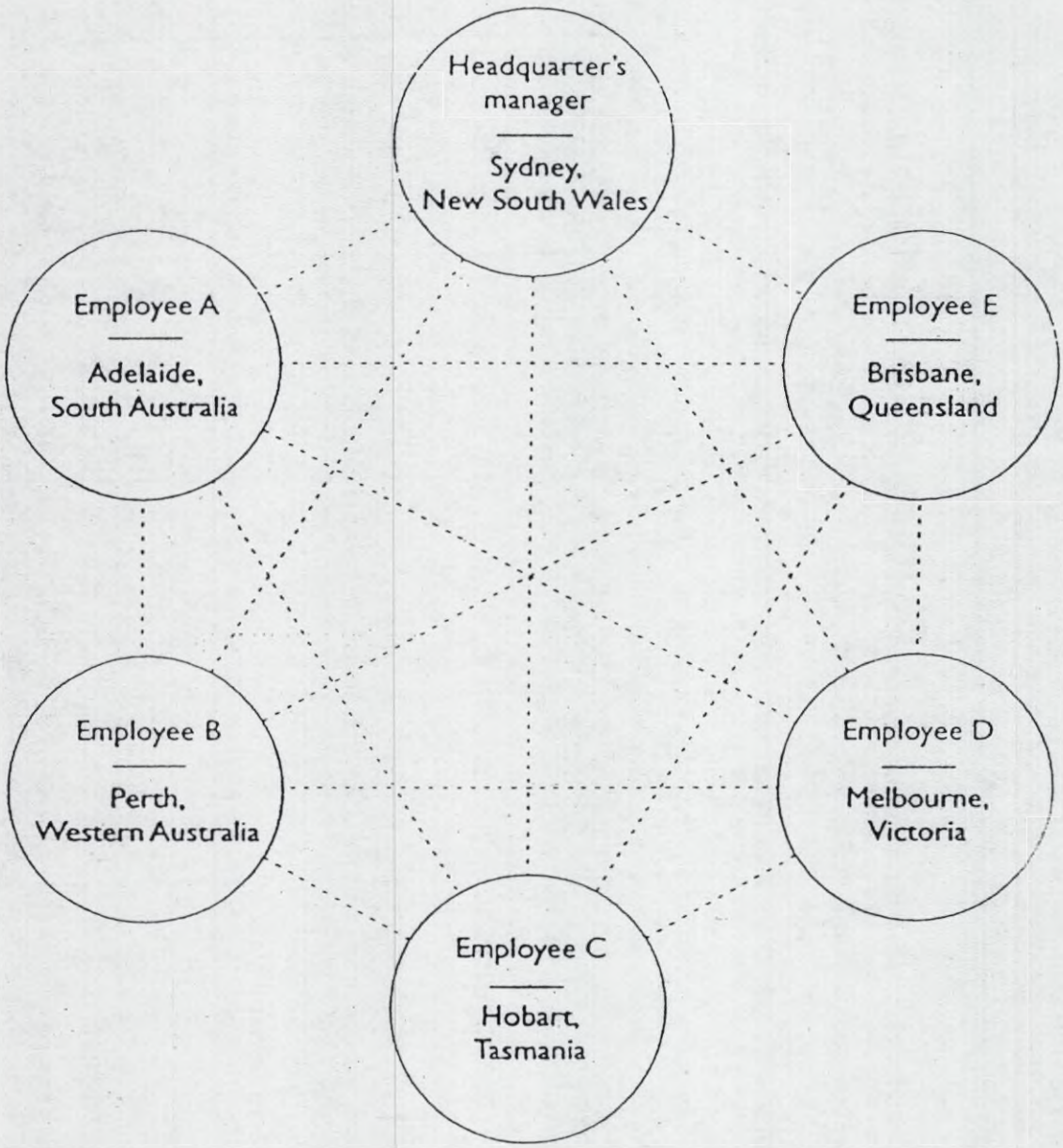
TABLE 20-2 The evolution of management information systems

	Stage	Approximate time period	Description
1.	Centralised data processing	1954–1964	Accounting and clerical applications
2.	Management-focused data and processing	1965–1979	Direct support for management operational functions
3.	Decentralised end-user computer	1980–1985	Personal computers under the direct control of users
4.	Interactive networks	1986–	Linking of individual end-users

FIGURE 20-4 Five types of personal computer software packages

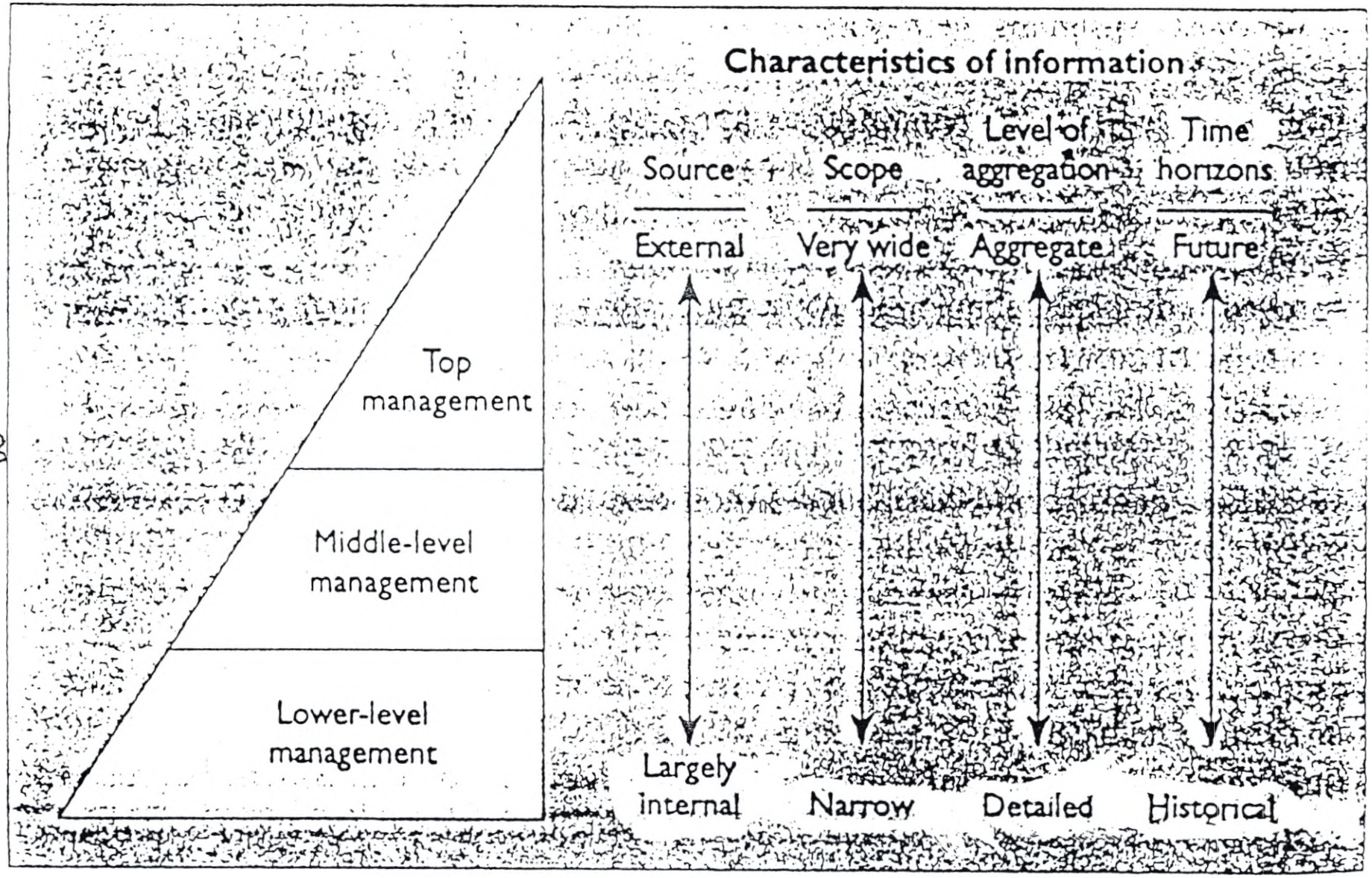
- *word processing* Allows the user to write, change, edit, revise, delete or print letters, reports and manuscripts. For example, a user can write a report and then correct it or update it without having to retype the whole thing.
- *spreadsheets* Allows a user to turn the computer's memory into a large worksheet in which data and formulas can be entered to perform a variety of calculations. The spreadsheet defines a structure and then allows the user to change a number within that structure to see how the change will affect other numbers. Permits managers to ask a series of what-if questions. For example, a manager could use a spreadsheet to see what effect a 5 per cent increase in costs would have on monthly profitability.
- *data base management* Allows the user to organise, easily obtain, select and review a precise set of data from a larger base of data. A manager could use a data base for keeping an up-to-date record of each customer's purchases.
- *graphics* Allows the user to display (and often print) numerical findings in the form of charts or graphs. Managers can use these to present financial analyses, budgets, sales projections and similar numerical data.
- *communication* Allows computers to communicate and transfer data to and from each other. Managers can use this software to transfer messages from their terminals to other managers' terminals rather than use telephones to relay the same message.

FIGURE 20·5 The telecommuting workplace



THE NEXT STAGE: EXPERT SYSTEMS AND CELLULAR COMMUNICATIONS

FIGURE 20-6 Matching information requirements with managerial level



ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ
ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំពេញការងារ
គ្រប់គ្រង
"ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស"

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ីន្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស
Human Resource Management : HRM

គុណភាពរបស់អង្គភាពនីមួយៗ អាស្រ័យលើគុណភាពសរុបនៃបុគ្គលិកដែលអង្គភាពនោះបានបញ្ជូលអោយធ្វើការ និងចេះថែរក្សាទុកអោយល្អក្នុងរង្វង់អង្គភាពខ្លួន ។ មានបុគ្គលិកមានសមត្ថភាព និងចេះថែរក្សាទុកជាកត្តាកំណត់ជោគជ័យរបស់អង្គភាពនីមួយៗ មិនថាអង្គភាពនោះទើបតែបង្កើតឡើង ឬក៏ឈរជើងរឹងមាំល្អហើយក្តី ។ ដូច្នេះ មុខការរបស់អ្នកដឹកនាំម្នាក់ៗនៅក្នុងមុខងារចាត់តាំង គឺការបំពេញមុខដំណែង បានន័យថាដាក់មនុស្សត្រូវអោយចំ និងដាក់អោយចំមុខការ (Putting the right person into the right job) ។

I. <u>អ្នកដឹកនាំ និងនាយកដ្ឋានបុគ្គលិក</u> (Managers and Personnel Departments)

ទោះបីអង្គភាពមាន ឬគ្មាននាយកដ្ឋានបុគ្គលិកក្តី អ្នកដឹកនាំម្នាក់ៗតែងតែជាប់ជំពាក់ជាមួយនឹងសេចក្តីសំរេចពាក់ព័ន្ធដល់ធនធានមនុស្សនៅក្នុងអង្គភាពរបស់ខ្លួន ។ ដូច្នេះ មុខងារគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស ត្រូវតែអនុវត្តដោយមានកិច្ចសហប្រតិបត្តិការរវាងអ្នកដឹកនាំតាមខ្សែសង្វាក់ (Line Managers) និងអ្នកឯកទេសខាងធនធានមនុស្ស (HR Specialists) ។

១/<u>ដំណើរការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស</u> (The HRM Process)

នៅក្នុងរយៈពេល២០ឆ្នាំចុងក្រោយនេះ អង្គភាពជាច្រើនបានចាត់ការផ្ទេរការគ្រប់គ្រងបុគ្គ-លិកតាមរដ្ឋបាល (Personnel Administration) ទៅជាការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស (HRM) អាស្រ័យដោយសារៈសំខាន់ចាំបាច់នៃការគ្រប់គ្រងមនុស្សនៅក្នុងអង្គភាព (Management of people) ព្រមទាំងទស្សនៈវិស័យនៃដំណើរការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស (the HRM process) ។

ពីមុនការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកយកចិត្តទុកដាក់តែលើកិច្ចការរដ្ឋបាលនៃមុខងារដោយឡែកដែលពាក់ព័ន្ធដល់បុគ្គលិក (Administration of specific employee-related functions) ដូចជា

ការជ្រើសរើសអោយចូលធ្វើការ (Hiring) ការហ្វឹកហ្វឺន (Training) ការកំណត់ប្រាក់ឈ្នួល (Wage-setting) និងការដាក់វិន័យ (Disciplinary action) ។

ទស្សនៈសម័យថ្មីយល់ថា សកម្មភាពទាំងអស់ទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមក និងត្រូវចាត់ចែងដោយមានការប្រមូលផ្តុំយកចិត្តទុកដាក់ជាយុទ្ធសាស្ត្រ (Strategic Focus) ។ ដំណើរការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សមានអង្គធាតុគន្លឹះ ៩ចំនុច ដែលជាសកម្មភាព ឬជាជំហាន ដែលប្រសិនបើបានអនុវត្តដោយត្រឹមត្រូវ នឹងនាំអោយអង្គភាពមានបុគ្គលិកមានសមត្ថភាព (Competent) និងសំរេចស្នាដៃខ្ពស់ (High performing) ដែលមានលទ្ធភាពរ៉ាប់រងកំរិតស្នាដៃរយៈពេលវែង ។

ជំហានដំបូងទាំង៤គឺ :

- ☛ ការ<u>ធ្វើផែនការធនធានមនុស្ស</u> (Human Resource Planning)
- ☛ ការបន្ថែមបុគ្គលិកតាម<u>ការជ្រើសរើស</u> (The adding of staff through recruitment)
- ☛ ការបន្ថយបុគ្គលិកតាម<u>ការបញ្ចេញ</u> (The reduction in staff through decruitment)
- ☛ ការ<u>សរិតសំរ៉ាង</u> ` តាមរយៈការដៅសំគាល់ និងសរិតសំរ៉ាងយកបុគ្គលិកដែលមានសមត្ថភាព (The selection resulting in the identification and selection of competent employees) ។

កាលណាអ្នកមានបុគ្គលិកដែលមានសមត្ថភាពហើយ អ្នកត្រូវការជួយពួកគេអោយសំរបតាមអង្គភាព (Adapt to the Organisation) ហើយជំនាញមុខការ (Job skill) និងចំណេះដឹង (Knowledge) របស់បុគ្គលិកត្រូវបានលើកកំពស់សមស្រប ។ កិច្ចការនេះត្រូវធ្វើតាម<u>ការតំរង់ទិស</u> (Orientation) និង<u>ការហ្វឹកហ្វឺន</u> (Training) ។ ជំហានចុងក្រោយនៅក្នុងដំណើរការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស គឺកំណត់សំគាល់នូវបញ្ហាស្នាដៃ (Identify performance problems) កែសំរួលស្នាដៃទាំងនោះ និងជួយបុគ្គលិកអោយថែរក្សាបាននូវកំរិតខ្ពស់នៃស្នាដៃរបស់ខ្លួន (a High level of performance) នៅក្នុងអាជីពទាំងមូលរបស់ពួកគេ (Entire career) ។ សកម្មភាពទាំងនោះមាន<u>ការវាយតំលៃលើស្នាដៃ</u> (Performance appraisal) <u>ការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព</u> (Career development) និង<u>ទំនាក់ទំនងឧស្សាហកម្ម</u> (Industrial relations) ។

ប៉ុន្តែត្រូវចងចាំថា មានកត្តាបរិស្ថានដែលតែងតែជះឥទ្ធិពលទៅលើដំណើរការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស ។

<u>រូបគំនូរ ១២.១</u>

២/<u>ការយកចិត្តទុកដាក់គិតគូរសំខាន់ៗខាងបរិស្ថាន</u> (Important Environmental Considerations)

កំលាំងខាងបរិស្ថាន (environmental forces) ប៉ះពាល់ដល់សកម្មភាពគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស ។ សេចក្តីសំរេចខាងបុគ្គលិកជាច្រើនត្រូវដើរទៅតាមច្បាប់ (Laws) និងបទដ្ឋានផ្សេងៗ (Regulations) ទន្ទឹមនឹងតាមការចរចា តម្លៃគ្នាជាសមូហភាព (Collective bargaining) និងកិច្ចព្រមព្រៀងទាំងឡាយខាងសហគ្រាស (Enterprise Agreements) ។ អ្នកដឹកនាំ ឬម្ចាស់សហគ្រិនត្រូវធានានូវឱកាសការងារស្មើគ្នា (Equal Employment Opportunities) សំរាប់អ្នកដាក់ពាក្យសុំធ្វើការ (Applicants) និងបុគ្គលិកបច្ចុប្បន្ន ។ សេចក្តីសំរេចពាក់ព័ន្ធនឹងការជ្រើសចូលឱ្យធ្វើការ ឬបុគ្គលិកណាខ្លះត្រូវបានជ្រើសរើសអោយទៅចូលរួមក្នុងកម្មវិធីហ្វឹកហ្វឺនខាងការគ្រប់គ្រងត្រូវធ្វើឡើងដោយគ្មានគិតដល់ល័ក្ខខ័ណ្ឌពូជសាសន៍ (Race), ភេទ (Sex), សាសនា (Religion), សំរស់ (Beauty), អាយុ (Age), ពណ៌សម្បុរ (Colour), ឬសញ្ជាតិដើម (National origine) ដោយការលើកលែងមានតែលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យកំណត់ពិតប្រាកដអំពីវិជ្ជាជីវៈ (Genuine occupational requirements) តែប៉ុណ្ណោះ ។

អង្គភាពជាច្រើនមានកម្មវិធីសកម្មភាពជាវិជ្ជមាន(Affirmative Action Programm) ដើម្បីធានាថា សេចក្តីសំរេច និងការអនុវត្តន៍ទាំងឡាយលើកតំកើងការងារ (Enhance the employment) លើកកំពស់ និងការយកចិត្តទុកដាក់ (Upgrading and retention) ដល់សមាជិកក្រុមដែលទទួលនូវកិច្ចគាំពារ (Members from protected groups) ដូចជា ជនជាតិភាគតិច និងនារី ។ នេះជាការទទួលខុសត្រូវខាងសង្គមកិច្ច (Social Responsibility) ទៅតាមក្រមសីលធម៌ (Ethical side) ផង និងតាមជ្រុងសេដ្ឋកិច្ចផង (Economic side) ព្រោះតំលៃដែលត្រូវបង់សំរាប់ការពារអង្គភាពទល់នឹងការចោទប្រកាន់អំពីការរើសអើងមានតំលៃខ្ពស់ ។

II. <u>ការធ្វើផែនការអំពីធនធានមនុស្ស</u> (Human Resource Planning)

ការធ្វើផែនការអំពីធនធានមនុស្ស គឺជាដំណើរការ (process) ដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវធានាថា គេមានបុគ្គលិកសព្វប្រភេទគ្រប់ចំនួន (Right number and Kinds of people) នៅតាមកន្លែងដ៏ត្រឹមត្រូវ (Right places) និងចំពេលវេលា (at the right time) ដែលមានសមត្ថភាពប្រកបដោយភាពសក្តិសិទ្ធិ និងមានប្រសិទ្ធភាពបំពេញភារកិច្ចទាំងឡាយ ដែលជួយអោយអង្គភាពសំរេចបាននូវគោលដៅទាំងមូលរបស់ខ្លួន ។ ដូច្នេះ ការធ្វើផែនការអំពីធនធានមនុស្សបកប្រែនូវគោលដៅរបស់អង្គភាពទៅជាបុគ្គលិកចាំបាច់ដើម្បីបំពេញនូវគោលដៅទាំងនោះ ។

ការធ្វើផែនការអំពីធនធានមនុស្សអាចប្រមូលផ្តុំជា ៣ជំហាន ÷

១-ការវាយតម្លៃអំពីធនធានមនុស្សនាពេលបច្ចុប្បន្ន(Assessing current human resources)

២-ការវាយតម្លៃអំពីសេចក្តីត្រូវការខាងធនធានមនុស្ស នាពេលអនាគត (Assessing future human resource needs)

៣-រៀបចំអភិវឌ្ឍន៍ កម្មវិធីដើម្បីបំពេញសេចក្តីត្រូវការខាងធនធានមនុស្សនាពេលអានាគត (Developing a program to meet future human resource needs)

១/<u>ការវាយតម្លៃអំពីពេលបច្ចុប្បន្ន</u> (Current Assessment)

អ្នកដឹកនាំចាប់ផ្តើម ត្រួតពិនិត្យមើលសារឡើងវិញអំពីលក្ខន្តិកៈនៃធនធានមនុស្សនាពេលបច្ចុប្បន្ន ។ នេះជាដំណើរការធ្វើ<u>សារពើភ័ណ្ឌនូវធនធានមនុស្ស</u> (A human resource inventory) ។ ការធ្វើសារពើភ័ណ្ឌនេះ នាំអោយអ្នកដឹកនាំបានដឹងអំពីទេពកោសល្យ និងជំនាញដែលកំពុងមានអាចប្រើប្រាស់បាន ។

ផ្នែកមួយទៀត បន្ថែមទៅលើការធ្វើការវាយតម្លៃគឺ <u>ការវិភាគលើមុខការ</u> (Job Analysis) ។ ការធ្វើសារពើភ័ណ្ឌធនធានមនុស្សគ្រាន់តែប្រាប់អ្នកដឹកនាំអោយដឹងថា តើបុគ្គលិកអាចធ្វើអ្វី តែការវិភាគលើមុខការមានសារៈសំខាន់ជាង ។ វាកំណត់មុខការនៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌអង្គភាព និងឥរិយាបថ (Behaviours) ដែលចាំបាច់ដើម្បីបំពេញមុខការទាំងនោះ ។ វានាំអោយកំណត់អំពីប្រភេទមនុស្សចាំបាច់ដែលត្រូវបំពេញមុខការ ហើយប្រមូលផ្តុំក្នុងការពិពណ៌នាអំពីមុខការ (Job Description) និងលក្ខណៈសម្បត្តិពិសេសនៃមុខការ (Job qualifications) ។

មានវិធីជាច្រើនសំរាប់វិភាគមុខការ ÷

ទី១- វិធីតាមដានសង្កេតមើល (The observation method) ដែលបុគ្គលិកត្រូវបានតាមដានមើលដោយផ្ទាល់ ឬតាមរយៈការថតនៅនឹងទីកន្លែងធ្វើការ ។

ទី២- បុគ្គលិកត្រូវបានសំភាសន៍ជាបុគ្គល ឬជាក្រុម ។

ទី៣- ការប្រើប្រាស់សំណួរជារចនាសម្ព័ន្ធ (Structured questionnaires) ដែលបុគ្គលិកត្រូវឆ្លើយ ឬកំណត់កំរិតរបៀបវារៈ ដែលពួកគេបំពេញមុខការទៅលើបញ្ជីដ៏វែងនៃរបៀបវារៈភារកិច្ច ។

ទី៤- ការប្រើប្រាស់នូវការប្រជុំខាងបច្ចេកទេស (Technical Conference) ដែលអ្នកឯកទេស (Experts) ជាធម្មតាអ្នកត្រួតពិនិត្យ (Supervisors) ដែលមានការយល់

ដឹងអំពីមុខការ **ស្វះស្វែងកំណត់អំពីលក្ខណៈពិសេសនៃមុខការនោះ** (Specific characteristics) ។

ទី៥- បុគ្គលិកត្រូវកត់ត្រានូវសកម្មភាពប្រចាំថ្ងៃក្នុងស្សៀវភៅ ដែលអាចនឹងត្រួតពិនិត្យមើល និងរៀបចំជារចនាសម្ព័ន្ធបញ្ចូលក្នុងសកម្មភាពរបស់មុខការ ។

ពត៌មានដែលផ្តល់ដោយការប្រើប្រាស់វិធីមួយ ឬវិធីជាច្រើនខាងលើនេះ នាំអោយអ្នកដឹកនាំ**រៀបចំបាននូវការពិពណ៌នាអំពីមុខការ** (Job description) **និងលក្ខណៈសម្បត្តិនៃមុខការ** (Job specification) ។

<u>ការពិពណ៌នាអំពីមុខការ</u> (Job description) ជាឯកសារលាយលក្ខណ៍អក្សរស្តីអំពីអ្វីដែលអ្នកកាន់មុខការកំពុងធ្វើ (Job Holder) តើអនុវត្តសំរេចបានតាមរបៀបណា និងហេតុដូម្តេចបានជាត្រូវធ្វើអោយសំរេច ។

<u>លក្ខណៈសម្បត្តិនៃមុខការ</u> (Job specification) ចែងអំពីលក្ខណៈសម្បត្តិចាំបាច់ (Qualifications) ជាអប្បបរិមាទទួលយកបាន ដែលសាមីជនត្រូវមាន ដើម្បីបំពេញមុខការ ប្រគល់អោយណាមួយដោយជោគជ័យ ។ វាកំណត់អំពីចំណេះដឹង (Knowledge) ជំនាញ (Skill) និង លទ្ធភាពចាំបាច់ (Ability needed) ដើម្បីធ្វើមុខការអោយបានជោគជ័យ ។

ការពិពណ៌នាអំពីមុខការ និងលក្ខណៈសម្បត្តិជាឯកសារសំខាន់ពេលដែលអ្នកដឹកនាំចាប់ផ្តើមជ្រើសរើស និងសំរ៉ាងជ្រើសយកបុគ្គលិក (Recruiting and selecting) ។ ការពិពណ៌នាអំពីមុខការអាចត្រូវបានប្រើប្រាស់ដើម្បីបង្ហាញអោយបេក្ខជនទាំងឡាយបានដឹង ។ លក្ខណៈសម្បត្តិនៃមុខការនាំអោយអ្នកដឹកនាំយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើបញ្ជីនៃលក្ខណៈសម្បត្តិចាំបាច់ (Qualifications) និងជំនាញ (Skill) ចាំបាច់ដើម្បីអោយសាមីជនអាចបំពេញមុខការ ហើយជួយអោយកំណត់ថាតើបេក្ខជនមានលក្ខណៈសម្បត្តិសមស្របដែរ ឬទេ ។

២/<u>ការវាយតម្លៃសំរាប់ពេលខាងមុខ</u> (Future Assessment)

សេចក្តីត្រូវការខាងធនធានមនុស្សសំរាប់ពេលអនាគត ត្រូវកំណត់ដោយគោលដៅ និងយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អង្គភាព (Organization's objectives and strategies) ។

តម្រូវការខាងធនធានមនុស្ស គឺជាលទ្ធផលនៃតម្រូវការដើម្បីសំរេចផលិតផល ឬសេវារបស់អង្គភាព ។

<u>៣/ការរៀបចំផែនកិវឌ្ឍន៍កម្មវិធីសំរាប់ពេលអនាគត</u> (Developing a future program)

បន្ទាប់ពីបានធ្វើការវាយតម្លៃ អំពីស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និងសេចក្ដីត្រូវការនាពេលអនាគត អ្នកដឹកនាំអាចធ្វើការវាយតម្លៃបានអំពីការខ្វះខាត (Shortage) ទាំងចំនួន ទាំងប្រភេទ (in number and in kind) ហើយកំណត់សំគាល់អំពីវិស័យទាំងឡាយដែលអង្គភាព និងមានបុគ្គលិកច្រើនហួសតម្រូវការ (Overstaffed) ។ ដូច្នេះ ត្រូវមានរៀបចំកម្មវិធីមួយ ដើម្បីដោះស្រាយការវាយតម្លៃទាំងនេះ ដោយភ្ជាប់នឹងការប៉ាន់ប្រមាណ (Forecast) អំពីការផ្ដត់ផ្ដង់ការងារនាពេលអនាគត (Future labour supply) ។ ការធ្វើផែនការអំពីធនធានមនុស្ស ពុំត្រឹមតែផ្ដល់ពត៌មាន ដើម្បីផ្ដល់ទិសដៅដល់សេចក្ដីត្រូវការខាងបុគ្គលិកនាពេលបច្ចុប្បន្នប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងផ្ដល់ការគ្រោងទុក (Projection) អំពីសេចក្ដីត្រូវការខាងបុគ្គលិកនាពេលអនាគត ព្រមទាំងលទ្ធ-ភាពស្វះស្វែងរកបាន (Availability) ។

ការរៀបចំផែនការជាមុនពាក់ព័ន្ធនឹងសេចក្ដីត្រូវការខាងធនធានមនុស្ស គឺជាការចាំបាច់ ពីព្រោះចរិតប្រែប្រួល និងសេចក្ដីត្រូវការនូវកំលាំងការងារ (Work force) ព្រមទាំងការផ្លាស់ប្ដូរខាងបរិស្ថាន តម្រូវអោយអង្គភាពត្រូវប្រឈមមុខ ។

គ្មានអ្វីស្ថិតនៅហ្ម្ងងផ្ដល់ឡើយ ដូច្នេះចាំបាច់ត្រូវកំណត់ថា ត្រូវសំរបសំរួលទៅតាមការប្រែប្រួលយ៉ាងដូចម្ដេច ហើយតើត្រូវរៀបចំផែនការសំរាប់ការប្រែប្រួល មិនប្រាកដប្រជាយ៉ាងដូចម្ដេច ។ ការធ្វើផែនការខាងធនធានមនុស្សជាបញ្ហាសំខាន់បំផុត នៅក្នុងបរិយាកាសបច្ចុប្បន្ន ។ អង្គភាពជាច្រើនត្រូវប្រឈមនឹងបញ្ហាដោះស្រាយ ជំនាញ ដែលមាននៅក្នុងអង្គភាព និងជំនាញដែលអង្គភាពត្រូវការ ។ មុខការទាំងឡាយតែងតម្រូវអោយកាន់តែជំនាញឡើង ដែលតម្រូវអោយមានពេលវេលាដឹកនាំយូរ (Lead-time) ដើម្បីបណ្ដុះឡើងនូវជំនាញចាំបាច់ ។ ម្យ៉ាងទៀតកាតព្វកិច្ចអោយមានសកម្មភាពជាវិជ្ជមាន និងឱកាសបំរើការងារស្មើគ្នា មានឥទ្ធិពលដល់សារៈសំខាន់នៃការរៀបចំផែនការខាងធនធានមនុស្ស ។ ដូច្នេះ ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស ត្រូវតែបានគិតគូរក្នុងទស្សនៈយុទ្ធសាស្ត្រ និងប្រតិសកម្ម (Strategic and proactive perspective) ពីព្រោះការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សរបស់អង្គភាពត្រូវគេទទួលស្គាល់ថា ជាកត្តាសំខាន់សំរាប់ជោគជ័យរបស់អង្គភាព ។

III. <u>ការជ្រើសអោយចូលធ្វើការ និង ការកាត់បន្ថយ</u> (Recruitment and Decruitment)

កាលណាអ្នកដឹកនាំបានដឹងអំពីស្ថានភាពបុគ្គលិកនាពេលបច្ចុប្បន្នរួចហើយ (ខ្វះបុគ្គលិក ឬបុគ្គលិកច្រើនពេក) ពួកគេអាចចាប់ផ្ដើមដោះស្រាយបញ្ហានេះ ។ ប្រសិនបើមានកន្លែងទំនេរមួយ ឬច្រើនជាងនេះ ពួកគេអាចប្រើប្រាស់ពត៌មានដែលទទួលបានពីការវិភាគមុខការ (Job Analysis) ដើម្បីណែនាំពួកគេនៅ

ក្នុងការជ្រើសអោយចូលធ្វើការ (Recruitment) ។ នេះគឺជាដំណើរការស្វះស្វែងរកកំណត់អត្តសញ្ញាណ និងទាក់ទាញអ្នកដាក់ពាក្យសុំចូលធ្វើការ ដែលមានសមត្ថភាព (The process of locating, identifying and attracting capable applicants) ។

ផ្ទុយទៅវិញ ប្រសិនបើផែនការធនធានមនុស្ស បង្ហាញថាមានការលើសនោះ (a Surplus) អ្នកដឹកនាំនឹងចង់កាត់បន្ថយនូវការផ្គត់ផ្គង់ការងារ (Labour supply) នៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌអង្គភាព ។ សកម្មភាពនេះហៅថាការកាត់បន្ថយ (Decruitment) ។

រូបគំនូរ ១២.១

មិនថាប្រភេទនៃមុខដំណែង ឬការទាក់ទាញរបស់វា (Attractiveness) ជាទូទៅវាមានភាពងាយស្រួលក្នុងការជ្រើសនៅក្នុងទីផ្សារការងារធំ (Large labour maket) ជាងទីផ្សារការងារតូច ព្រោះទីផ្សារធំមានលទ្ធផលផ្តល់អ្នករកការងារធ្វើបានច្រើនជាង ។ ជាការពិត ករណីទូទៅនេះត្រូវសំរបសំរួលទៅតាមកំរិតនៃការអត់ការងារធ្វើ (Unemployment level) សន្ទស្សន៍ប្រៀបធៀបតម្លៃ (Wage rate) និងកត្តាដទៃទៀត ។ ប៉ុន្តែ នៅក្នុងទីផ្សារទូលាយការខិតខំជ្រើសរើសអាចតំរង់ឆ្ពោះទៅតាមកន្លែងនានាតាមរយៈសារពត៌មាន ទីភ្នាក់ងារការងារ (Employment agency) សាកលវិទ្យាល័យ ឬអ្នកជាមុខសញ្ញា (Referral) ដែលបុគ្គលិកបច្ចុប្បន្នចង្អុលណែនាំ ។

ប្រភេទ ឬកំរិតនៃមុខដំណែងមានឥទ្ធិពលទៅលើវិធីជ្រើសរើស ។ កាលណាត្រូវការជំនាញកាន់តែខ្ពស់ ឬមុខដំណែងកាន់តែខ្ពស់នៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាពនោះ ពេលនោះដំណើរការជ្រើសរើសកាន់តែត្រូវស្វះស្វែងរកក្នុងកំរិតតំបន់ ឬថ្នាក់ជាតិ (Regional or National search) ។

ទំហំការជ្រើសរើស (The Scope of recruitment) និងទំហំនៃការខិតខំសំរាប់ការជ្រើសរើសតែងរងឥទ្ធិពលពីទំហំរបស់អង្គភាព (Size of the Organization) ។ ជាទូទៅ កាលណាអង្គភាពធំ ពេលនោះវាស្រួលជាង ដើម្បីជ្រើសរើសអ្នកដាក់ពាក្យសុំធ្វើការ (Applicant) ។ អង្គភាពធំអាចមានក្រុមបេក្ខជនផ្ទៃក្នុង ដែលអាចជ្រើសរើសអោយបំពេញមុខដំណែងខាងលើជាងអង្គភាពតូច ។ អង្គភាពទាំងនោះអាចសម្លឹងមើលវែងឆ្ងាយ (More visibility) ហើយជាក់ស្តែងមានកិត្យានុភាពជាង (Prestige) ។ ទន្ទឹមនឹងនេះ អង្គភាពធំអាចត្រូវសម្លឹងមើលថាមានឱកាសច្រើនជាងសំរាប់ការតម្លើងឋានៈ (Promotion) និងការទទួលខុសត្រូវកាន់តែកើនឡើង (Increased Responsibility) ។

តើប្រភពនៃការជ្រើសរើស (Recruiting Source) មានធំ-តូចជាងគ្នា ? ការសិក្សាជាច្រើនបង្ហាញថា មុខសញ្ញាដែលបុគ្គលិកចង្អុល (The Employee referrals) មានលក្ខណៈធំជាង ។ នេះជាការសមហេតុផល ÷

ទី១- អ្នកដាក់ពាក្យសុំដែលបុគ្គលិកចង្អុលមុខសញ្ញា ត្រូវបានពិនិត្យមើលដោយបុគ្គលិកទាំងនេះរួចហើយ ។ អ្នកផ្តល់អនុសាសន៍ដឹងពីមុខការ និងមនុស្សដែលគួរឱ្យទទួលអនុសាសន៍នោះ ។ ដូច្នេះបុគ្គលិកនោះចង្អុលទៅរកអ្នកដាក់ពាក្យណា ដែលស័ក្តិសមសំរាប់មុខការនោះ ។

ទី២- ពីព្រោះបុគ្គលិកបច្ចុប្បន្ន ជាញឹកញាប់យល់ថា កិត្តិស័ព្ទរបស់ខ្លួននៅក្នុងអង្គភាពនឹងមានផលប៉ះពាល់ បើចង្អុលមុខសញ្ញាខុស ។ ក្នុងពេលនោះគេអាចចង្អុលមុខសញ្ញាដទៃ បើកាលណាគេដឹងច្បាស់ថា អ្នកមុខសញ្ញានោះមិនកើតការ ។

<u>ការកាត់បន្ថយបុគ្គលិក</u> (Decruitment) ជាការកិច្ចពុំជាទីរីករាយសំរាប់អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប ដើម្បីបំពេញឡើយ ។ ប៉ុន្តែ ដោយសារអង្គភាពជាច្រើនត្រូវបានតម្រូវឱ្យបន្ទាបទំហំនៃកំលាំងការងារ ឬកែប្រែសមាសភាពជំនាញនោះ ការកាត់បន្ថយក្លាយជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស ។

តើជំរើសរបស់អ្នកដឹកនាំក្នុងកាត់បន្ថយរបៀបណា? ទោះចង់ ឬពុំចង់ក្តី បុគ្គលិកអាចត្រូវបណ្តេញចេញ ។ ប៉ុន្តែ នៅមានវិធីជំរើសដែលអាចមានអត្ថប្រយោជន៍សំរាប់អង្គភាព និងបុគ្គលិក ។

<u>រូបគំនូរ ១២.២</u>

IV- <u>ការសំរាំងជ្រើសយក</u> (Selection)

កាលណាផែនការធនធានមនុស្សកំណត់អំពីការខ្វះបុគ្គលិក (Personel shortage) និងពង្រីកក្រុមអ្នកដាក់ពាក្យស្នើសុំធ្វើការនោះ ជាការចាំបាច់ត្រូវមានវិធីសាស្ត្រមួយចំនួន ដើម្បីត្រួតពិនិត្យមើលលើអ្នកដាក់ពាក្យស្នើសុំទាំងនោះ (Method of screening) សំដៅរកអោយឃើញនូវបេក្ខជនដ៏សមស្របបំផុត (Most appropriate candidate) សំរាប់ទទួលមុខការ ។ វិធីសាស្ត្រត្រួតពិនិត្យនោះ គឺជាដំណើរការសរិតសំរាំងជ្រើសយក (Selection) ។

១/ <u>មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការសំរាំងជ្រើសយក</u> (Foundations of Selection)

ការសិតសំរ៉ាងជ្រើសយក គឺជាលំហាត់នៃការប៉ាន់ស្មាន (Prediction) ។ នេះជាការស្វះស្វែងប៉ាន់ស្មានមើលថា តើអ្នកដាក់ពាក្យសុំណានឹងបានទទួលជោគជ័យ ប្រសិនបើបានចូលធ្វើការនោះ ។ "មានជោគជ័យ" សំដៅបំពេញការងារបានល្អទៅតាមលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ ដែលអង្គភាពប្រើប្រាស់សំរាប់ការវាយតម្លៃបុគ្គលិក ។

២/<u>ការប៉ាន់ស្មាន</u> (Prediction)

សេចក្តីសំរេចជ្រើសរើស

ស្ថានដ្ឋានការ		ទទួលយក	ទាត់ចោល
ទាមទារ	ជោគជ័យ	សេចក្តីសំរេចត្រឹមត្រូវ	ការទាត់ចោលខុសឆ្គង
	បរាជ័យ	ការទទួលយកខុសឆ្គង	សេចក្តីសំរេចត្រឹមត្រូវ

លទ្ធផលនៃការសិតសំរ៉ាងជ្រើសយក
(Selection decision outcomes)

រាល់សេចក្តីសំរេចសំរ៉ាងជ្រើសយក អាចមានលទ្ធផល៤យ៉ាង : ២យ៉ាងជាលទ្ធផលបង្ហាញនូវភាពត្រឹមត្រូវនៃការសំរេចតែ២យ៉ាងទៀតបង្ហាញនូវការភ័ន្តច្រឡំ (Errors) ។

ការទទួលយកដោយភ័ន្តច្រឡំ នាំអោយអង្គភាពខាតបង់ច្រើន÷ បង់ថ្លៃហ្វឹកហ្វឺន និងតំលៃផ្សេងៗទៀត ពីព្រោះបុគ្គលិកគ្មានសមត្ថភាព ព្រមទាំងបង់ថ្លៃសំរាប់ការជ្រើសរើសថ្មី និងការត្រួតពិនិត្យសំរ៉ាងជាថ្មី (Selection screening) ។

សកម្មភាពជ្រើសរើសជាសំខាន់ គឺបន្ថយ (Probability) ទាត់ចោលខុស ឬទទួលយកខុស (Reject errors or accept errors) ហើយត្រូវបង្កើន Probability ធ្វើសេចក្តីសំរេចត្រឹមត្រូវ ។

៣/<u>សុពលភាព</u> (Validity)

ឧបករណ៍ដែលអ្នកដឹកនាំប្រើសំរាប់ការសំរ៉ាងជ្រើសរើស (Selection device) ដូចជា ទំរង់ពាក្យសុំ (Application form), ការធ្វើតេស្ត (Test), សំភាសន៍ (Interview) ឬការស៊ើបអង្កេតទៅលើប្រវត្តិរូប (Background investigation) ត្រូវបង្ហាញនូវសុពលភាព ។ បានន័យថា ត្រូវបង្ហាញអោយឃើញនូវទំនាក់ទំនង រវាងឧបករណ៍ជ្រើសរើសជាមួយនឹងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យមួយចំនួន (A Proven relationship between the selection device and some criterion) ។

ទំងន់ទៅលើអ្នកដឹកនាំ ត្រូវធានាថា ឧបករណ៍ជ្រើសរើសណាមួយដែលប្រើប្រាស់សំរាប់រក អោយឃើញនូវភាពខុសគ្នាក្នុងចំណោមអ្នកដាក់ពាក្យស្នើសុំនោះ ត្រូវពាក់ព័ន្ធទៅនឹងស្នាដៃការងារ (Job Performance) ។ ក្នុងពេលដែលអ្នកដឹកនាំអាចផ្តល់ដល់អ្នកដាក់ពាក្យស្នើសុំនូវការធ្វើតេស្ត ខាងបញ្ញា ហើយប្រើប្រាស់លទ្ធផលទាំងនោះដើម្បីជួយដល់ការសំរេចជ្រើសរើសយកនោះ គេត្រូវតែ ធានាបង្ហាញអោយឃើញថាការ ធ្វើតេស្តខាងបញ្ញានោះ ជាវិធានការដែលមានសុពលភាព ។ បាន ន័យថា ពិន្ទុនៃការធ្វើតេស្តនោះមានការជាប់ទាក់ទងជាវិជ្ជមានជាមួយនឹងស្នាដៃបំពេញការងារនា ពេលក្រោយ ។

<u>៤/ភាពជឿជាក់សមហេតុផល</u> (Reliability)

បន្ថែមពីលើសុពលភាព ឧបករណ៍សំរាំងជ្រើសយក (Selection device) ត្រូវបង្ហាញ នូវភាពជឿជាក់សមហេតុផលផងដែរ ។ ភាពជឿជាក់សមហេតុផល បង្ហាញថាឧបករណ៍សំរាំង ជ្រើសរើសនៅតែជារង្វាស់ដដែលៗជាដរាប ។

<u>៥/ឧបករណ៍សំរាំងជ្រើសរើស</u> (Selection devices)

អ្នកដឹកនាំអាចប្រើប្រាស់នូវឧបករណ៍សំរាំងជ្រើសរើសមួយចំនួន ដើម្បីបន្ថយនូវការទទួល យក និងការទាត់ចោលខុស ។ ឧបករណ៍ដែលគេស្គាល់ច្រើនគ្រប់ប្រាប់ជុតនោះ រួមមានការវិភាគទៅលើ ទំរង់ពាក្យសុំ (An Analysis of the prospects completed application form), ការធ្វើតេស្តជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ និងការធ្វើតេស្តពាក់ព័ន្ធនឹងការបំពេញការងារ (Written and Performance-Simulation tests), ការសំភាសន៍. ការស៊ើបអង្កេតលើប្រវត្តិរូប ហើយក្នុង ករណីខ្លះទៀតនូវការពិនិត្យកាយសម្បទា (A Physical examination) ។

- **<u>ទំរង់ពាក្យសុំ</u> (Application form)**

  ត្រូវអង្គភាពតែងតែទាមទារឱ្យបេក្ខជនបំពេញទំរង់ទាំងពាក្យសុំ ។ តែទំរង់ពាក្យ សុំនេះ ពុំមានទំងន់ត្រប់ត្រាន់ដើម្បីវាយតម្លៃសមត្ថភាពបំពេញការងាររបស់បេក្ខជនបាន ឡើយ ។

- **<u>ការធ្វើតេស្តជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ</u> (Written Test)**

ការធ្វើតេស្តជាលាយលក្ខណ៍អក្សររួមមានការធ្វើតេស្តខាងបញ្ញា (Intelligence), ភាពប៉ិនប្រសប់ (Aptitude), សមត្ថភាព (Ability) និងការយកចិត្តទុកដាក់ (Interest) ។

❖ **<u>ការធ្វើតេស្តពាក់ព័ន្ធនឹងការសាកល្បងបំពេញការងារ</u>**

(Performance- Simulation test)

ការធ្វើតេស្តនោះ គឺការធ្វើការងារសាកល្បង (Work sampling) និងមជ្ឈមណ្ឌលវាយតម្លៃ (Assessment center) ។ ការងារសាកល្បងសំដៅមុខការដដែលៗ (Routine job) ។ មជ្ឈមណ្ឌលវាយតម្លៃ សំដៅជ្រើសរើសបុគ្គលិកគ្រប់គ្រង ។

❖ **<u>ការសំភាសន៍</u> (Interviews)**

ការធ្វើសំភាសន៍ ជាវិធីដែលគេប្រើប្រាស់ទូទៅ ។ **តែដើម្បីធ្វើឱ្យការសំភាសន៍មាន**សុពលភាព និងសមហេតុផលជឿជាក់បានលុះណាតែ ÷

១- រៀបចំសំណុំសំនួរតែមួយកញ្ចប់សំរាប់គ្រប់អ្នកដាក់ពាក្យស្នើសុំ

២-មានពត៌មានលំអិតអំពីមុខការដែលអ្នកដាក់ពាក្យស្នើសុំត្រូវចូលសំភាសន៍

៣- ដឹងឮជាអប្បបរិមា អំពីប្រវត្តិរូប, បទពិសោធន៍, ការយកចិត្តទុកដាក់, ពិន្ទុតេស្ត ឬលក្ខណៈដទៃទៀតរបស់អ្នកដាក់ពាក្យស្នើសុំ

៤- ដាក់សំណួរសួរ អំពីឥរិយាបថរបស់អ្នកដាក់ពាក្យស្នើសុំ ដើម្បីលំអិតអំពីឥរិយា-បថប្រកាន់យកក្នុងពេលបំពេញមុខការ (Job behaviour) ។

៥-ប្រើប្រាស់នូវទម្រង់វាយតម្លៃជាស្តង់ដា (A Standard evaluation form) ។

៦- កត់ត្រាទុកក្នុងពេលសំភាសន៍ ។

៧- ចៀសវាងសំភាសន៍ខ្លីៗ ដែលនាំឱ្យមានការសំរេចចិត្តទុកជាមុន (Premature decision making) ។

❖ **<u>ការស្ទើបអង្កេតអំពីប្រវត្តិរូប</u> (Background investigation)**

ការស្ទើបអង្កេតអំពីប្រវត្តិរូបមាន២ប្រភេទ ÷ ការត្រួតពិនិត្យលើទម្រង់ពាក្យសុំ (Verification of application data) និងការស្ទើបសួរទៅលើមុខសញ្ញាសំអាង (Reference checks) ។

❖ **<u>ការពិនិត្យអំពីកាយសម្បទា</u> (Physical Examination)**

សំរាប់មុខការដែលទាមទារនូវកាយសម្បទា ការពិនិត្យកាយសម្បទាមានសុពល-ភាព ។

រូបគំនូរ ១២.៣

V. ការតំរង់ទិស (Orientation)

កាលណាបេក្ខជនត្រូវបានជ្រើសរើសយករួចហើយ ពេលនោះត្រូវណែនាំអ្នកថ្មីនោះ អំពីមុខការ និងអង្គភាព ។ ការណែនាំនេះ (Introduction) គេហៅថា ការតំរង់ទិស (Orientation) ឬការប្រគល់មុខការ (Induction) ។

គោលដៅសំខាន់នៃការតំរង់ទិស គឺដើម្បី ÷

- កាត់បន្ថយនូវការព្រួយបារម្ភដំបូងរបស់បុគ្គលិកថ្មី
- ញ្ជុំងឱ្យបុគ្គលិកថ្មីបានស្គាល់អំពីមុខការរបស់អង្គភាពធ្វើការ និងអង្គភាពទាំងមូល
- សំរួលដល់ទំនាក់ទំនងអន្តរកាលរវាងអ្នកថ្មី-អ្នកចាស់ (Outsider-Insider transition)

ការតំរង់ទិសអំពីមុខការ (Job orientation) ពង្រីកពត៌មានដល់បុគ្គលិកថ្មីឱ្យបានដឹងបន្ថែមទៅលើពត៌មានដែលគេបានទទួលក្នុងកំឡុងពេលប្រកាសជ្រើសរើស (Recruitment stage) និងសំរាំងជ្រើសយក (Selection stage) ។ ភារកិច្ចច្បាស់លាស់របស់អ្នកចំណូលថ្មីព្រមទាំងការទទួលខុសត្រូវ ត្រូវបំភ្លឺបន្ថែម រួមទាំងរបៀបវាយតម្លៃអំពីស្នាដៃផង ។

ការតំរង់ទិសអំពីការងាររបស់អង្គភាពតូចរបស់ខ្លួន (Work–Unit Orientation) នាំឱ្យបុគ្គលិកថ្មីបានយល់ដឹងអំពីគោលដៅរបស់អង្គភាពខ្លួន ថាតើមុខការខ្លួនរួមចំណែកដល់គោលដៅរបស់អង្គភាពតូចនោះយ៉ាងដូចម្តេច រួមទាំងការស្គាល់អ្នករួមធ្វើការជាមួយខ្លួន ។

ការតំរង់ទិសអំពីអង្គភាពធំ (Organisation Orientation) នាំឱ្យបុគ្គលិកថ្មីយល់ដឹងអំពីគោលដៅរបស់អង្គភាព ប្រវត្តិ ទស្សនវិជ្ជា នីតិវិធី និងបទបញ្ជា ។ ក្នុងនោះ រួមទាំងនយោបាយចំពោះបុគ្គលិក និងអត្ថប្រយោជន៍ផ្សេងៗ ដូចកម្រៃធ្វើការលើសម៉ោង និងផលប្រយោជន៍ផ្សេងទៀត ។

អ្នកដឹកនាំមានកាតព្វកិច្ចធ្វើឱ្យការបញ្ចូលអ្នកថ្មីប្រព្រឹត្តទៅដោយសុខស្រួល (Smooth) និងប្រាសចាកពីការព្រួយបារម្ភ (Free of anxiety) ។

ការតំរង់ទិសមានជោគជ័យ (ទោះផ្ទូវការ ឬក្រៅផ្ទូវការ) លុះណាតែអ្នកចំណូលថ្មីមានភាពកក់ក្តៅ (Comfortable) ខ្ជិតខ្ជាប់ពេញការងារបានល្អ និងពុំរត់ចេញពីអង្គភាព បន្ទាប់ពីបានធ្វើការរយៈពេលខ្លី ។

VI. <u>ការហ្វឹកហ្វឺនបុគ្គលិក</u> (Employee Training)

អ្នកដឹកនាំត្រូវទទួលខុសត្រូវសំរេចថា ពេលណាអ្នកក្រោមបង្គាប់ខ្លួនត្រូវការឱ្យមានការហ្វឹកហ្វឺន ហើយតើរូបភាពនៃការហ្វឹកហ្វឺននោះយ៉ាងដូចម្តេច ។

១/<u>ប្រភេទនៃមុខជំនាញ</u> (Skill Categories)

ជំនាញរបស់បុគ្គលិកមានពីប្រភេទ : បច្ចេកទេស (Technical), អន្តរបុគ្គល (Interpersonal) និង ដោះស្រាយបញ្ហា (Problem solving) ។

❖ **<u>បច្ចេកទេស</u> (Technical)**

ការហ្វឹកហ្វឺនជាភាគធំសំដៅបង្កើន និងកែលំអនូវបច្ចេកទេសជំនាញរបស់បុគ្គលិក ។ រួមក្នុងនោះទាំងជំនាញជាមូលដ្ឋានគឺ លទ្ធភាពអាន សរសេរ និងប្រើប្រាស់ការគិតលេខតាមកុំព្យូទ័រ ព្រមទាំងសមត្ថភាពបំពេញមុខការច្បាស់លាស់ (Job–Specific competencies) ។

❖ **<u>អន្តរបុគ្គល</u> (Interpersonal)**

បុគ្គលិកម្នាក់ផ្សារភ្ជាប់នឹងអង្គភាពការងាររបស់ខ្លួន ។ ក្នុងកំរិតណាមួយនោះស្ថានៈការងារតែងពឹងពាក់លើលទ្ធភាពទំនាក់ទំនងអន្តរបុគ្គលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាមួយអ្នកធ្វើការជាមួយព្រមទាំងចៅហ្វាយនាយផង។ ប្រការត្រូវរៀន÷ តើត្រូវធ្វើដូចម្តេចទើបក្លាយជាអ្នកស្តាប់ដ៏ល្អ (A Better lestener) តើត្រូវទាក់ទងលើកទឹកចិត្តយ៉ាងដូចម្តេច (How to communicate) ឱ្យបានច្បាស់លាស់ហើយ តើត្រូវបន្ថយជំលោះយ៉ាងដូចម្តេច ។

❖ **<u>ដោះស្រាយបញ្ហា</u> (Problem Solving)**

បុគ្គលិកជាច្រើនប្រទះថា ពួកគេត្រូវដោះស្រាយបញ្ហាក្នុងឋានៈជាផ្នែកមួយនៃការងាររបស់ពួកគេ ។ នេះជាការពិតសំរាប់ការងារក្នុងប្រភេទពុំដដែលៗ (Non routine variety) ។ ការហ្វឹកហ្វឺនក្នុងផ្នែកនេះសំដៅសំរួចជំនាញកំណត់បញ្ហាតាមលំហ្សិក និងសមហេតុផល (Logic, Reasoning and Problem-defining skills), វាយតម្លៃមូលហេតុ (Assessing Causation) ពង្រីកជំរើស (Developing alternatives) និងជ្រើសរើសដំណោះស្រាយ (Selecting solutions) ។

២/<u>វិធីហ្វឹកហ្វឺន</u> (Training Methods)

ការហ្វឹកហ្វឺនអាចធ្វើនៅកន្លែងធ្វើការ (On the job) ឬក្រៅកន្លែងធ្វើការ (Outside the work setting) ។

❖ **<u>ការហ្វឹកហ្វឺននៅនឹងកន្លែងធ្វើការ</u> (On-the-job Training)**

វិធីហ្វឹកហ្វឺននៅនឹងកន្លែងធ្វើការ រួមមានការបង្វិលមុខការ (Job rotation) និងការចាត់ឱ្យរៀនធ្វើការ (Understudy assignment) ។

ការបង្វិលមុខការ (Job rotation) ជាការផ្ទេរ (Lateral transfer) ដែលនាំឱ្យបុគ្គលិកបំពេញមុខការប្លែកពីមុន (Different job) ។ បុគ្គលិកត្រូវរៀនពីមុខការជា ច្រើនដើម្បីយល់ដឹងពីអន្តរទំនាក់ទំនងរវាងមុខការទាំងឡាយ ព្រមទាំងមានទស្សនៈវិស័យអំពីសកម្មភាពរបស់អង្គភាព ។

ការចាត់ឱ្យរៀនធ្វើការ (Understudy assignment) គឺបុគ្គលិកត្រូវចូលទៅធ្វើការក្រោមការសង្កេតមើល (Observation) របស់អ្នកមានបទពិសោធន៍ម្នាក់ ដែលជាគំរូដែលបុគ្គលិកនោះត្រូវរៀនសូត្រតាម ។

ទាំងការបង្វិលមុខការ ទាំងការចាត់ឱ្យរៀនធ្វើការ សំដៅរៀនសូត្រអំពីជំនាញបច្ចេកទេស ។ ជំនាញអន្តរបុគ្គល និងដោះស្រាយបញ្ហាត្រូវរៀននៅក្រៅកន្លែងធ្វើការ ។

❖ **<u>ការហ្វឹកហ្វឺននៅក្រៅកន្លែងធ្វើការ</u>** (Off-the job training)

របៀបហ្វឹកហ្វឺននៅក្រៅកន្លែងធ្វើការ រួមមានការស្តាប់ឧទ្ទេសនាម (Classroom lecture) ការទស្សនាភាពយន្ត (Films) និងលំហាត់គំរូការងារ (Simulation exercise) ។

ការស្តាប់ឧទ្ទេសនាម សំដៅផ្ទេរនូវពត៌មានច្បាស់លាស់ណាមួយ ។ ជាពិសេសពង្រីកជំនាញបច្ចេកទេស និងដោះស្រាយបញ្ហា ។

ការបញ្ចាំងខ្សែ Video (Multi media CD-ROMs and Videos) សំដៅបង្ហាញជំនាញខាងបច្ចេកទេស ។

ជំនាញអន្តរបុគ្គល និងដោះស្រាយបញ្ហា អាចរៀនតាមលំហាត់គំរូការងារ ដូចជាលំហាត់វិភាគ និង លំហាត់ពិសោធន៍ (Case analyse, experiential exercise)ការដើរតួ (Role playing) និងប្រជុំក្រុមអន្តរសកម្មភាព (Group interaction session) ។

VI. <u>ការវាយតំលៃអំពីស្នាដៃ</u> (Performance Appraisal)

ការវាយតំលៃអំពីស្នាដៃ គឺជាដំណើរការវាយតំលៃបុគ្គល ដើម្បីបំរើគោលដៅចេញសេចក្តីសំរេចពាក់ព័ន្ធនឹងបុគ្គលនោះ (Personnel decision) ។

ការប្រើប្រាស់ជាបឋមនូវការវាយតំលៃអំពីស្នាដៃ
(Primary use for performance appraisal)
យោងទៅតាមការអង្កេតលើអង្គភាពចំនួន ៦០០

ការប្រើប្រាស់	ភាគរយ
ការទូទាត់ (Compensation)	85.6
របាយការណ៍ស្នាដៃ (Performance Feedback)	65.1
ការហ្វឹកហ្វឺន (Training)	64.3
ការតម្លើងឋានៈ (Promotion)	45.3
ការរៀបចំផែនការបុគ្គលិក (Personnel Planning)	43.1
ការរក្សាទុក / ការដោះស្រាយយកចេញ (Retention / Discharge)	30.3
ការគ្រប់គ្រង	17.2

ការវាយតំលៃអំពីស្នាដៃ ត្រូវបានប្រើប្រាស់ជាញឹកញាប់ ដើម្បីកំណត់អំពីអ្នកដែលត្រូវឡើងប្រៀវត្ស និងទទួលរង្វាន់ផ្សេងទៀត ។ វាជាកញ្ចក់ឆ្លុះបញ្ចាំងអោយបុគ្គលិកបានដឹងខ្លួនថា តើអង្គភាពវាយតំលៃរបស់ស្នាដៃខ្លួនត្រឹមណា ។ ការវាយតំលៃក៏កំណត់នូវសេចក្តីត្រូវការសំរាប់ការហ្វឹកហ្វឺន និងការអភិវឌ្ឍន៍ ។ ការរកអោយឃើញនូវបញ្ហាជំនាញ និងសមត្ថភាពដែលពុំទាន់សំរេច ដែលចាំបាច់ត្រូវមានកម្មវិធីកែលំអ ។ វាផ្តល់នូវពន្ធីសំរាប់ការរៀបចំផែនការធនធានមនុស្ស និងជាមគ្គុទ្ទេសក៍សំរាប់ការគិតគូរតម្លើងឋានៈ ការផ្ទេរ និងការបញ្ចប់ការងារ ។ វាក៏បំរើដល់ការសិក្សាស្រាវជ្រាវ ដើម្បីផ្តល់សុពលភាពដល់កម្មវិធីសំរាំងជ្រើសយក (Selection) និងកម្មវិធីអភិវឌ្ឍន៍ ។

១/<u>វិធីសំរាប់ការវាយតំលៃអំពីស្នាដៃ</u> (Performance Appraisal Methods)

❖ <u>អត្ថាធិប្បាយជំរាលាយលក្ខណ៍អក្សរ</u> (Written Essays)

នេះជាកម្មវិធីដ៏សាមញ្ញនៃការវាយតំលៃដោយសរសេររៀបរាប់អំពីចំណុចខ្លាំង ចំណុចខ្សោយ ស្នាដៃ និងសក្តានុពលភាពពីមុនព្រមទាំងផ្តល់យោបល់សំរាប់ការកែលំអ ។ ការ

វាយតំលៃ "ល្អ" ឬ "អាក្រក់" អាស្រ័យ យោងទៅលើជំនាញសរសេរ វាយតំលៃរបស់អ្នកសរសេរ ព្រមទាំងកំរិតបច្ចុប្បន្ននៃស្នាដៃរបស់បុគ្គលិកនោះ ។

❖ **<u>ឧបករណ៍ទិទាន</u> (Critical Incidents)**

នេះជាវិធីវាយតំលៃស្នាដៃ ដែលក្នុងនោះអ្នកវាយតំលៃរៀបរាប់អំពីឥរិយាបថសំខាន់ៗ (key behaviour) ដែលបែងចែកស្នាដៃការងារមានប្រសិទ្ធភាពអំពីស្នាដៃការងារអប្រសិទ្ធភាព ។

❖ **<u>មាត្រដ្ឋានវាយតំលៃតាមក្រាហ្វិក</u> (Grafic Rating Scales)**

នេះជាវិធីដ៏ចំណាស់ និងមានគេចូលចិត្តប្រើ ដោយវិធីនេះរៀបរាប់នូវកត្តាស្នាដៃមួយសំណុំ (A Set of performance) ដូចជាបរិមាណ និងគុណភាពនៃការងារ, ចំណេះដឹងពីមុខការ, សហប្រតិបត្តិការ ភាពស្មោះត្រង់, វត្តមានធ្វើការ (Attendance) ភក្តីភាព និងគំនិតផ្តួចផ្តើម ។ អ្នកវាយតំលៃពិនិត្យលើបញ្ជីនេះ និងផ្តល់ពិន្ទុលើកន្លែងនីមួយៗទៅមាត្រដ្ឋានកើនឡើង (On an incremental scale) ដោយមួយកំរិតៗមាន៥ពិន្ទុ (ពី១ដល់៥) ។ វិធីនេះប្រើពេលតិច ហុចលទ្ធភាពអោយមានការវិភាគលើមរិមាណ (Quantitative – Analysis) និងការប្រៀបធៀប (Comparison) ។

❖ **<u>មាត្រដ្ឋានវាយតំលៃលាយឡំដោយឥរិយាបថ</u> (Behaviourally Anchored Rating Scales: BARS)**

នេះជាកម្មវិធីវាយតំលៃ ដែលអ្នកវាយតំលៃផ្តល់ពិន្ទុដល់បុគ្គលិកទៅលើឥរិយាបថបំពេញមុខការជាក់លាក់ណាមួយ (On specific job behaviors) ដែលជាមែកធាងនៃទំហំបំពេញមុខការ (Performance dimension) ។ នេះជាកម្មវិធីគូបផ្សំអង្គធាតុទាំងឡាយនៃឧបករណ៍ទិទាន (Critical Incident) និងមាត្រដ្ឋានវាយតំលៃតាមក្រាហ្វិក (Graphic rating scale) ។

❖ **<u>ការប្រៀបធៀបពហុជន</u> (Multiperson Comparisons)**

ការប្រៀបធៀបពហុជន ជាវិធីប្រៀបធៀបស្នាដៃបុគ្គលម្នាក់ទៅនឹងស្នាដៃរបស់បុគ្គលផ្សេងទៀត ។ នេះជាឧបករណ៍រង្វាស់ដោយប្រៀបធៀប (A Relative measuring device) ។ មានអង្គធាតុ៣ សំរាប់ការប្រើប្រាស់វិធីនេះគឺ ឋានៈលំដាប់របស់ក្រុម (Group order rankings) ឋានៈលំដាប់របស់បុគ្គល (Individual ranking) និងការប្រៀបធៀបជាគូ (Paired comparison) ។

✧ **ចាន:លំដាប់របស់ក្រុម (Group order ranking)**: ជាវិធីវាយតំលៃដោយរៀបលំដាប់ក្រុម បុគ្គលិកទៅតាមលំដាប់លេខរៀង (ordered clarifications) ។

✧ **ចាន:លំដាប់របស់បុគ្គល (Individual ranking)**: ជាវិធីដែលអ្នកវាយតំលៃរៀបបញ្ជីបុគ្គលិកពីខ្ពស់បំផុតទៅទាបបំផុត ។ មានតែម្នាក់ដែលអាចខ្ពស់ជាងគេ ។

✧ **ការប្រៀបធៀបជាគូ (Paired comparison)**: ជាវិធីវាយតំលៃដែលម្នាក់ត្រូវវាយតំលៃដោយប្រៀបទៅនឹងបុគ្គលិកម្នាក់ៗផ្សេងទៀត នៅក្នុងក្រុមប្រៀបធៀប (Comparison Group) ហើយត្រូវបានវាយតំលៃថាខ្ពស់ ឬទាបជាងសមាជិកនៅក្នុងក្រុមនោះ (Superior on weaker of the pair) ។ បន្ទាប់ពីការប្រៀបធៀបរួចហើយ ត្រូវរៀបលំដាប់របស់បុគ្គលិកទៅតាមចំនួនពិន្ទុខ្ពស់ដែលបានទទួល (Superior scores) ។

✧ **គោលដៅ (Objectives)**

ការគ្រប់គ្រងដោយគោលដៅ(Management by objectives: MBO) ក៏ជាយន្តការមួយសំរាប់ការវាយតំលៃស្មាដៃ ។ តាមវិធីនេះ បុគ្គលិកត្រូវបានវាយតម្លៃទៅតាមស្មាដៃល្អ ក្នុងការសំរេចគោលដៅច្បាស់លាស់ប្រគល់អោយ ។ គឺប្រមូលផ្តុំវាយតម្លៃទៅលើគោលបំណងចុងក្រោយ (End goals) ។

២/ការផ្តល់ពត៌មានត្រឡប់វិញនៅក្នុងការត្រួតពិនិត្យមើលការវាយតម្លៃ (Providing feedback in the appraisal review)

អ្នកដឹកនាំជាច្រើនពុំសូវហ៊ាន ផ្តល់ការត្រួតពិនិត្យមើលលើការវាយតម្លៃទៅអោយបុគ្គលិកម្នាក់ៗវិញឡើយ ។ ពីព្រោះមានមូលហេតុ២យ៉ាង ÷

១. អ្នកដឹកនាំគ្មានភាពជឿជាក់មួយ លើវិធីប្រើប្រាស់សំរាប់ការវាយតម្លៃ

២.អ្នកដឹកនាំភ័យខ្លាចត្រូវប្រឈមមុខជាមួយនឹងបុគ្គលិក ឬខ្លាចប្រតិកម្មពុំល្អពីបុគ្គលិក ប្រសិនបើ ការវាយតម្លៃទាំងមូលពុំវិជ្ជមាន ។

អ្នកដឹកនាំគួរតែហ៊ានអោយមានការត្រួតពិនិត្យមើលឡើងវិញ ពីព្រោះនេះគឺជាមធ្យោបាយដ៏បូង ដែលបុគ្គលិកបានដឹងពត៌មានអំពីស្មាដៃការងាររបស់ខ្លួន ។

ការពិនិត្យមើលដោយមានប្រសិទ្ធភាព ដែលបុគ្គលិកទទួលស្គាល់ថា ការវាយតម្លៃនោះត្រឹមត្រូវនឹងធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំមានភាពស្និទ្ធស្នាល និងក្នុងបរិយាកាសស្ថាបនា ហើយបុគ្គលិកបានដឹងអំពីអ្វីដែលខ្លួនត្រូវកែលំអ និងបំពេញការខ្វះចន្លោះផ្សេងៗ ។

តាមស្ថិតិទូទៅ ពាក់កណ្តាលនៃបុគ្គលិកច្រើនតែក្រោមកំរិតមធ្យម នៅក្នុងការសំរេចការងារ ។ តែ បុគ្គលិកទូទៅច្រើនតែវាយតម្លៃខ្លួនឯងក្នុងកំរិត ៧០%ដោយការវាយតម្លៃបំប៉ោង ។

VII. ការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព (Career Development)

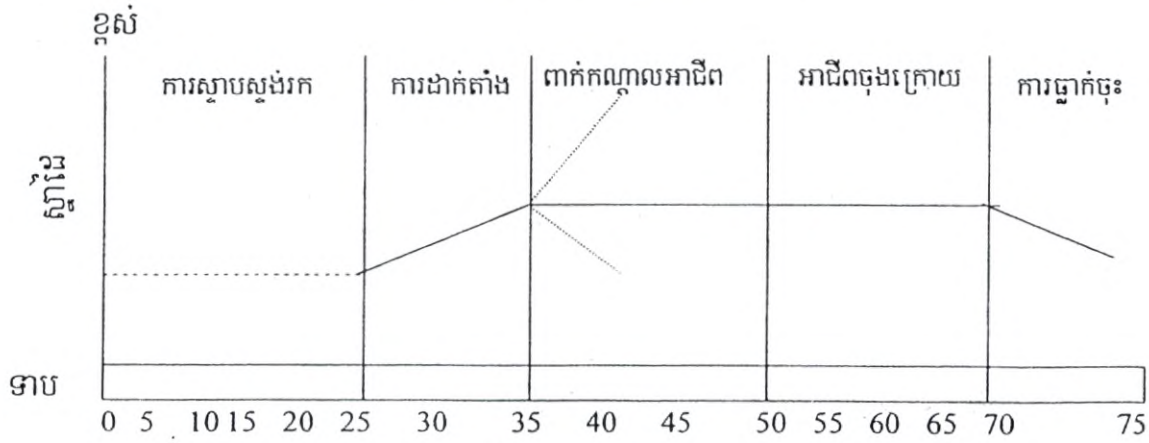
អាជីព គឺជាដំណើរបន្តពុំដាច់នៃមុខតំណែង ដែលបុគ្គលណាមួយកាន់កាប់ នៅក្នុងដំណើរនៃឆាកជីវិតរបស់ខ្លួន (The Sequence of positions occupied by a person during the course of a lifetime) ។

ផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ដល់ការគ្រប់គ្រងកម្លាំងអាជីព បានន័យថាអ្នកដឹកនាំត្រូវគិតដល់ទស្សនវិស័យយូរអង្វែងនៃធនធានមនុស្សរបស់ខ្លួន ។ កម្មវិធីអភិវឌ្ឍន៍អាជីព ដែលមានប្រសិទ្ធភាព ត្រូវធានាថាទេពកោសល្យដ៏ចាំបាច់នឹងមាននៅក្នុងដៃ ហើយជនភាគតិច និងនារី នឹងមានឱកាសសំរាប់ការរីកចំធាត់ និងការអភិវឌ្ឍន៍ (Growth and Development) ។ វាក៏ជំរុញលទ្ធភាពអោយអង្គភាពធ្វើការទាក់ទាញ និងថែរក្សាទុកបាននូវបុគ្គលិកដែលមានទេពកោសល្យខ្ពស់ ។ ម្យ៉ាងទៀត ការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងសង្គមក៏មានទំនាក់ទំនងទៅនឹងបំណងប្រាថ្នាខាងអាជីពរបស់មនុស្ស ដែលថ្នឹងថ្នែងរវាងបំណងប្រាថ្នាខាងអាជីព និងគុណភាពកាន់តែល្អប្រសើរនៃជីវិត ។

១/ ដំណាក់កាលនៃអាជីព (Career Stages)

មានដំណាក់កាល៥ ដែលម្នាក់ៗត្រូវឆ្លងកាត់÷ ការស្វាបស្ទង់រក (Exploration) ការដាក់តាំង (Establishment), ពាក់កណ្តាលអាជីព (Mid Career), អាជីពចុងក្រោយ (Last career) និងការធ្លាក់ចុះ (Decline) ។

ដំណាក់កាលក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព



❖ **<u>ការស្វាបស្ទង់រក</u> (Exploration)**

បុគ្គលចាប់ជ្រើសរើសដោយពិបាក (Critical Choices) អំពីអាជីពរបស់ខ្លួនមុនពេលដែលបានចូលធ្វើការដោយមានកម្រៃ ។ ឥទ្ធិពលពីបងប្អូន គ្រូ និងមិត្តភក្តិក៏ដូចជាកម្មវិធីទូរទស្សន៍ និងខ្សែភាពយន្ត ចាប់ផ្តើមធ្វើអោយជំរើសកាន់ជិតគ្នានៅក្នុងជីវិតរបស់មនុស្ស ហើយដឹកនាំគេអោយមើលឃើញនូវទិសដៅខ្លះ ។

សំរាប់មនុស្សស្ទើរតែទាំងអស់ ការស្វាបស្ទង់បញ្ចប់កាលណាគេអាយុពាក់កណ្តាលម្ភៃឆ្នាំ និងឆ្លងកាត់អន្តរកាលពីសាលាទៅកាន់ការងារ ។

❖ **<u>ការដាក់តាំង</u> (Establishment)**

ដំណើរកាលដាក់តាំងចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងការស្វះស្វែងរកការងារ និងរួមទាំងការបានការងារធ្វើជាលើកទី១ រៀនធ្វើការ និងទទួលបានសញ្ញានៃជោគជ័យ ឬបរាជ័យនៅក្នុងពិភពលោកជាក់ស្តែង ។ ដំណាក់កាលនេះមានលក្ខណៈកែលំអនូវស្ពានដៃជាលំដាប់ មានកំហុស និងរៀនពីកំហុស ។

❖ **<u>ពាក់កណ្តាលអាជីព</u> (Mid career)**

មនុស្សស្ទើរតែទាំងអស់ ពុំជួបនឹងចំណោទខាងអាជីពធ្ងន់ធ្ងរទេ (Severe career dilemmas) រហូតដល់ដំណាក់កាលពាក់កណ្តាលអាជីព ។ មកដល់ពេលនោះស្ពានដៃរបស់បុគ្គលនៅតែបន្តកែលំអ អស់ក៏រិត (Levels off) ឬក៏ត្រូវចាប់ផ្តើមធ្លាក់ចុះ ។ នៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ បុគ្គលលែងត្រូវបានចាត់ទុកជា "**អ្នករៀនសូត្រ (Learner)**" ហើយ ។ កាលណាមានកំហុសតែងតែទទួលទោសពិន័យពេញ ។ បុគ្គល ដែលឆ្លងកាត់ទៅកាន់ដំណាក់កាលនេះដោយជោគជ័យកាន់តែមានការទទួលខុសត្រូវខ្ពស់ និងទទួលបានរង្វាន់ ។ សំរាប់អ្នកខ្លះទៀត នេះជាពេលវេលានៃការវាយតម្លៃឡើងវិញ ការផ្ទាស់ប្តូរមុខការ ការកែតំរូវអាទិភាព ឬក៏បន្តជំរើសស្ទីលជីវិត (Alternative Life-Styles) (លែងលះគ្នា. ត្រឡប់ទៅកាន់សាលា ឬក៏ផ្ទេរភូមិសាស្ត្រ .....) ។

មកដល់ដំណាក់នេះ កំលាំងការងារច្រើនតែភ័យព្រួយ ព្រោះជិតចូលដំណាក់កាលផ្ទេរសំរាប់អ្នកជំនាន់ក្រោយ ។

❖ **<u>អាជីពចុងក្រោយ</u> (Late Career)**

សំរាប់មនុស្សដែលបន្តរីកធំធាត់នៅក្នុងដំណាក់កាលពាក់ណ្តាលអាជីព អាជីពចុងក្រោយជាធម្មតា ជាពេលវេលារីករាយ ដែលគេអាចសំរាកបន្តិច និងដើរតួនាទីជាចាស់ទុំ (Elder State Person) ។ តម្លៃរបស់ពួកគេចំពោះអង្គភាព ស្ថិតនៅលើការវាយតម្លៃការខិតខំជាច្រើនឆ្នាំ និងបទពិសោធន៍ដ៏ច្រើន និងសមត្ថភាពចែករំលែកចំណេះដឹងជាមួយនឹងអ្នកដទៃ ។

ចំពោះអ្នកដែលមានស្នាដៃនៅជាប់តាំង ឬធ្លាក់ចុះនៅក្នុងដំណាក់កាលមុន ដំណាក់កាលបន្ទាប់នេះនាំអោយគេឃើញនូវការពិតថា ពួកគេគ្មានឥទ្ធិពលជាប់យូរអង្វែង ឬក៏អាចផ្លាស់ប្តូរពិភពលោកបានដូចពួកគេគិតសង្ឃឹមទុកឡើយ ។ នេះជាពេលដែលបុគ្គលត្រូវទទួលស្គាល់ថា ពួកគេគ្មានលទ្ធភាពចល័តការងារ និងត្រូវផ្សារភ្ជាប់ខ្លួននឹងមុខការបច្ចុប្បន្ន ។

❖ **<u>ការធ្លាក់ចុះ</u> (Decline)**

ដំណាក់កាលចុងក្រោយជាពេលវេលាដ៏ពិបាកសំរាប់គ្រប់គ្នា ។ ជាពិសេសជាងគេ សំរាប់អ្នកទាំងឡាយដែលបន្តបានជោគជ័យជាបន្តបន្ទាប់នៅក្នុងដំណាក់កាលដំបូងៗ ។ បន្ទាប់ពីរាប់សិបឆ្នាំនៃសមិទ្ធផល និងកំរិតខ្ពស់នៃស្នាដៃ ពេលវេលាត្រូវមកដល់សំរាប់ការចូលនិវត្តន៍ ។ គេត្រូវបង្ខំអោយដើរចេញពីការចេញមុខមាត់ (Lime light) និងបាត់បង់នូវអត្តសញ្ញាណមួយរបស់ខ្លួន ។ ចំពោះអ្នកមានស្នាដៃធម្មតា ឬអ្នកដែលឃើញថាស្នាដៃរបស់ខ្លួនកាន់តែចុះថយជាច្រើនឆ្នាំមកហើយនោះ នេះជាពេលវេលារីករាយទៅវិញ ។ ការរារាំងទាំងឡាយពាក់ព័ន្ធនឹងការងារត្រូវបន្សល់ទុកនៅខាងក្រោយ ។

២/<u>ការអនុវត្តន៍គំរូដំណាក់កាលនៃអាជីព</u> (Applying the career stage model)

ទស្សនៈអំពីដំណាក់កាលអាជីពមានផលប្រយោជន៍ដ៏ធំធេង សំរាប់អ្នកដឹកនាំ ។

បុគ្គលិកថ្មីច្រើនតែសង្ឃឹមមិនប្រាកដនិយម (Unrealistic expectations) អំពីការងាររបស់ពួកគេ ។ ការធ្វើអោយមើលឃើញជាមុនដោយប្រាកដនិយមអំពីមុខការ (Realistic job preview) ដែលក្នុងនោះ បេក្ខជនស្នើសុំបំរើមុខការ (Job candidates) ត្រូវបានប្រាប់ជាមុននូវពត៌មានទាំងវិជ្ជមាន ទាំងអវិជ្ជាមានអំពីមុខការ និងអង្គភាព នឹងអាចកាត់បន្ថយនូវចំនួននៃការលាលែងដែលគួរអោយភ្ញាក់ផ្អើល ។

បុគ្គលិកក្នុងដំណាក់កាលដាក់តាំង ត្រូវការនូវការហ្វឹកហ្វឺន និងត្រូវតាមដានដើម្បីអោយពួកគេមានលទ្ធភាពបំពេញមុខការល្អ ដោយផ្តល់អោយពួកគេនូវការណែនាំ (Guidance) និងការលើកទឹកចិត្ត (Encouragement) ។

អ្នកដឹកនាំត្រូវតាមដានបុគ្គលិកនៅក្នុងដំណាក់កាលពាក់កណ្តាលអាជីព ដែលពុំបានយល់ថាខ្លួនលែងជាអ្នករៀនសាកល្បង (Apprentices) ហើយអោយពួកគេដឹងថាកំហុសតែងនាំមកនូវទណ្ឌកម្ម ។ វិធានការខាងវិន័យកាន់តែចាំបាច់នៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ កាលណាបុគ្គលិកទាំងនោះបង្ហាញនូវសញ្ញាអសន្តិសុខ (Signs of insecurity) ។ បុគ្គលិកក្មេង អាចគ្រាន់តែជាការគំរាមកំហែង ។ បរាជ័យនៅពាក់កណ្តាលអាជីព នឹងកើតមាន តែក៏មានការរំសាយចិត្ត (Frustation) ការធុញទ្រាន់ (Boredom) និងការដុតកម្ហោចជ្រោចអោយឆៅ (Burnout) ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវជួយដល់បុគ្គលិកចំពោះអសន្តិសុខរបស់ពួកគេ និងរកផ្លូវធ្វើអោយមុខការពួកគេកាន់តែត្រូវបានយកចិត្តទុកដាក់ ឬប្លែកៗ ។

បុគ្គលដែលនៅក្នុងដំណាក់កាលអាជីពចុងក្រោយ ច្រើនក្លាយជាមគ្គុទ្ទេសក៍ (Mentor) ។ អ្នកដឹកនាំ គួរឆ្លៀតប្រើប្រាស់នូវធនធាននោះ ។ អ្នកដឹកនាំក៏គួរតែទទួលស្គាល់ថា មនុស្សនៅក្នុងដំណាក់កាលអាជីពចុងក្រោយ ច្រើនតែផ្ទាស់ប្តូរអាទិភាពផ្ទាល់ខ្លួន ។ ពួកគេជួនកាលចាប់អារម្មណ៍តិចតួចលើការងារ ចូលចិត្តនៅទំនេរច្រើន ឬក៏មុខដំណែងគ្មានសូវកង្វល់ ជាជាងប្រាក់កាស ។

ជាចុងក្រោយ អ្នកដឹកនាំគួរទទួលស្គាល់ថា ដំណាក់កាលធ្លាក់ចុះជាដំណាក់កាលដ៏ពិបាកបំផុតសំរាប់បុគ្គលិកគ្រប់រូបត្រូវប្រឈមមុខ ។ កំឡុងពេលនៃការតឹងតែងខាងអារម្មណ៍ពុំដូចធម្មតា ។ បុគ្គលិកច្រើនតែប្រឆាំង និងបំពាន (Hostile and Aggressive) ។

៣/ <u>ការផ្តល់នូវការជួយឧបត្ថម្ភខាងការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព</u>

(Providing Career Development Assistance)

អ្នកដឹកនាំគួរតែដឹងអំពីសេចក្តីសង្ឃឹមរបស់បុគ្គលិក លើជីវិតការងាររបស់ពួកគេ ក្រៅពីស្ថានភាពនៃការបំពេញមុខការបច្ចុប្បន្ន ។ ភារកិច្ចមួយដ៏សំខាន់របស់អង្គភាពគឺត្រូវថ្លឹងថ្លែងអំពីសេចក្តីសង្ឃឹម និងលទ្ធភាពរបស់បុគ្គលិកជាមួយនឹងសេចក្តីត្រូវការ និងឱកាសដែលអង្គភាពអាចមាន ។ អង្គភាពខ្លះបានទទួលស្គាល់អំពីសារសំខាន់នៃការផ្តល់នូវរូបភាពខ្លះនៃការជួយឧបត្ថម្ភនៅក្នុងដំណើរការនេះ ។ អង្គភាពគួរតែផ្តល់នូវយន្តការគាំទ្រសំរាប់អភិវឌ្ឍន៍អាជីព តែត្រូវតែបញ្ជាក់អោយច្បាស់ថា ការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព គឺជាការទទួលខុសត្រូវជាសារវ៉ន្តរបស់បុគ្គលនោះ ។

អង្គភាពដែលអនុវត្តនូវការគាំទ្រខាងអភិវឌ្ឍន៍អាជីព និងមានផលប្រយោជន៍ពីរយ៉ាងសំរាប់បុគ្គលិកផង និងអង្គភាពផងពីព្រោះ ÷

ទី១- វាជួយអោយបុគ្គលិករៀបចំផែនការអាជីពរបស់ខ្លួនដែលចោទឡើងនូវសំនួរ និងដំណោះស្រាយ ។

ទី២- វាណែនាំបុគ្គលិកអោយគិតគូរប្រើប្រាស់អត្ថប្រយោជន៍របស់អង្គភាពដែលមាន ដើម្បីអភិវឌ្ឍន៍អាជីពខ្លួន ដូចជាការផ្ទេរមុខការ (Job transfert) ឬការបង្វិលមុខការ (Job rotation) ការវាយតំលៃស្នាដៃការងារ ការហ្វឹកហ្វឺន និងកម្មវិធីជួយឧបត្ថម្ភខាងការសិក្សា (Educational assistance program) ។

ទី៣- វារួមចំណែកដល់ការគិតគូររៀបចំមុខការឡើងវិញ (Job Re-Design) ដែលធ្វើអោយមុខការបច្ចុប្បន្នកាន់តែល្អប្រពៃ (Meaningful) និងមានន័យសំរាប់ពួកគេ (Significant) ។

ទី៤-វាធ្វើអោយបុគ្គលិកជឿជាក់ទៅលើសេវាចាត់ចែងអាជីពរបស់អង្គភាព (Organization's career management services) ។

x

x x

FIGURE 12·1 The human resource management process

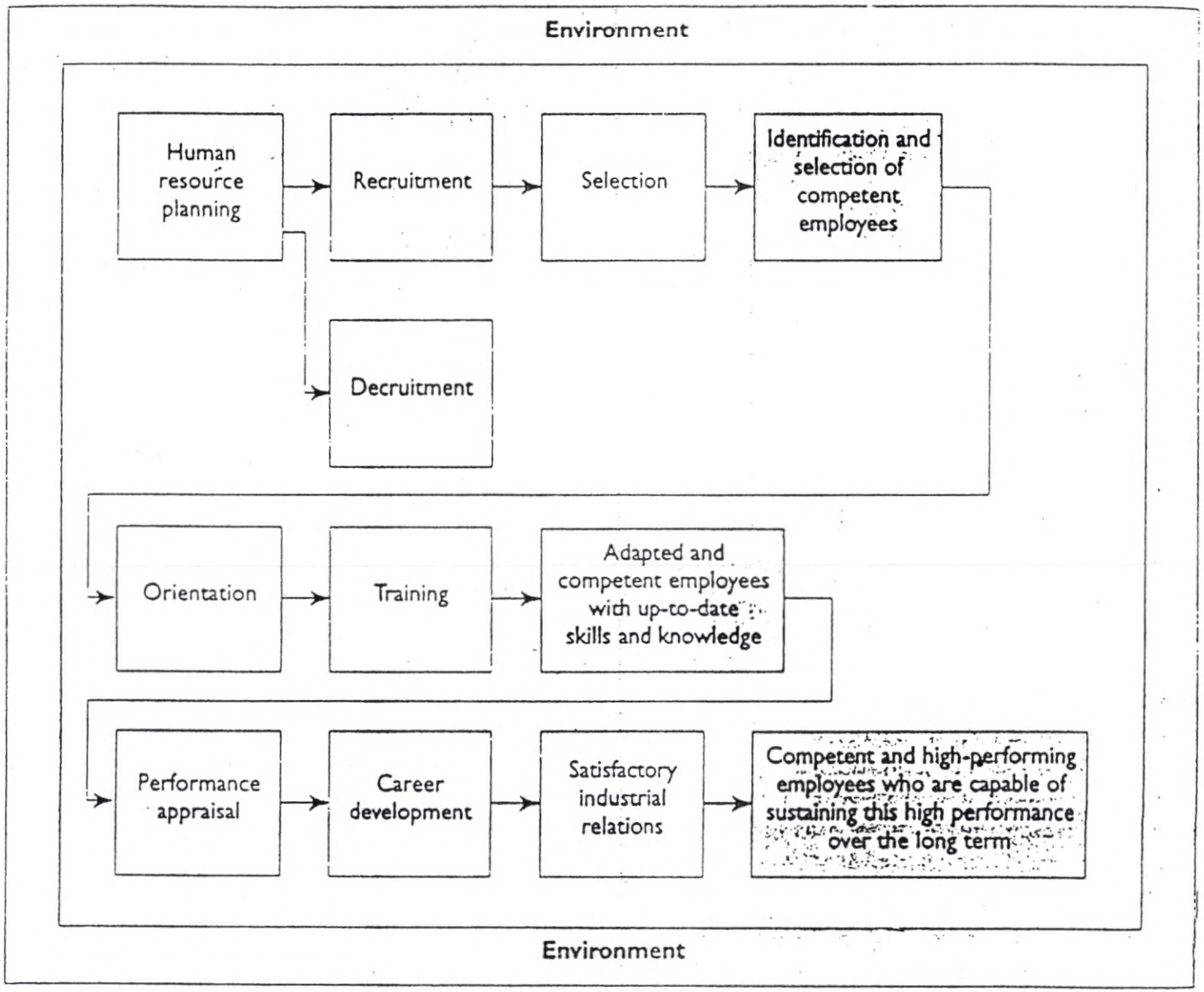


TABLE 12-1 Major sources of potential job candidates

Source	Advantages	Disadvantages
Internal search	Low cost; builds employee morale; candidates are familiar with organisation	Limited supply; may not increase proportion of employees from protected groups
Advertisements	Wide distribution; can be targeted to specific groups	Generates many unqualified candidates
Employee referrals	Knowledge about the organisation provided by current employee; can generate strong candidates because a good referral reflects on the recommender	May not increase the diversity and mix of employees
Public employment agencies	Free or nominal cost	Candidates tend to be unskilled or minimally trained
Private employment agencies	Wide contacts; careful screening; short-term guarantees often given	High cost
School placement	Large, centralised body of candidates	Limited to entry-level positions
Temporary help services	Fills temporary needs	Expensive; generally limited to routine or narrowly defined skills

TABLE 12-2 Decruitment options

Option	Description
Firing	Permanent involuntary termination
Layoffs	Temporary involuntary termination; may last only a few days or extend to years
Attrition	Not filling openings created by voluntary resignations or normal retirements
Transfers	Moving employees either laterally or downward; usually does not reduce costs but can reduce intra-organisational supply-demand imbalances
Reduced work-weeks	Having employees work fewer hours per week, share jobs, or perform their jobs on a part-time basis
Early retirements	Providing incentives to older and more senior employees to retire before their normal retirement date

TABLE 12-3 Quality of selection devices as predictors

Selection device	Position *			
	Senior management	Middle and lower management	Complex non-managerial	Routine operative
Application form	2	2	2	2
Written tests	1	1	2	3
Work samples	—	—	4	4
Assessment centre	5	5	—	—
Interviews	4	3	2	2
Verification of application data	3	3	3	3
Reference checks	1	1	1	1
Physical exam	1	1	1	2

* Validity is measured on a scale from 5 (highest) to 1 (lowest).

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា

ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា

អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្វាគមន៍សម្រាប់បំពេញការងារគ្រប់គ្រង

"ការគ្រប់គ្រងលើការផ្លាស់ប្តូរ និងការបញ្ជូលរបៀបថ្មី"

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ីន្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ការគ្រប់គ្រងលើការផ្លាស់ប្តូរ និងការបង្កើតរបៀបថ្មី
(Managing Change and Innovation)

បន្ទាប់ពីរៀនជំពូកនេះអ្នកអាច ÷

១- យល់ឃើញអំពីភាពខុសគ្នារវាងលក្ខណៈទីកសូប និងទីករលកកញ្ជ្រោល

២- ពន្យល់នូវហេតុផលអ្វីដែលមនុស្សរឹងទទឹងមិនព្រមធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ

៣- កត់ត្រានូវបច្ចេកទេសសំរាប់ការកាត់បន្ថយនូវការរឹងទទឹងនេះ

៤- ពិពណ៌នានូវអ្វីដែលអ្នកដឹកនាំអាចធ្វើការផ្លាស់ប្តូរបាននៅក្នុងអង្គភាព

៥- រៀបរាប់អំពីកត្តាស្ថានភាព ដែលអាចជំរុញឱ្យមានការកែប្រែវប្បធម៌

៦- ពន្យល់នូវរបៀប ដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវប្រកាន់យកដើម្បីធ្វើការកែប្រែវប្បធម៌របស់អង្គភាព

៧- ពិពណ៌នាអំពីវិធី TQM ដែលអ្នកដឹកនាំអាចអនុវត្ត

៨- ពន្យល់អំពីគំនិត នៃការដាក់អង្គភាពឱ្យរៀនសូត្រ

៩- ពិពណ៌នាអំពីរបៀបដែលអាចជួយកាត់បន្ថយភាពតប់ប្រមល់ (stress) របស់បុគ្គលិក

១០- ពន្យល់អំពីវិធីសាស្ត្រ ដែលឱ្យអង្គភាពបង្កើតបាននូវគំនិតថ្មីៗ

ការកែប្រែថ្មីជានិច្ចកាល គឺជាផ្នែកមួយ នៃកិច្ចការរបស់អ្នកដឹកនាំ ។

១. <u>អ្វីដែលហៅថា ការផ្លាស់ប្តូរ</u> ? (WHAT IS CHANGE?)

ប្រសិនបើគ្មានការផ្លាស់ប្តូរនោះទេ ការងាររបស់អ្នកដឹកនាំប្រហែលជាមានភាពងាយស្រួល ។ ការរៀបចំផែនការ ប្រហែលជាគ្មានបញ្ហាអ្វីមករំខានទេ ដោយហេតុថាថ្ងៃស្អែកក៏មិនខុសនិងថ្ងៃនេះ ។ បញ្ហាទាំងឡាយដែលពាក់ព័ន្ធដល់ការរៀបចំអង្គភាព នឹងត្រូវបានដោះស្រាយដោយងាយស្រួលបំផុត ។ អាស្រ័យដោយបរិយាកាសតែងតែមិនច្បាស់លាស់ គ្រប់អង្គភាពទាំងអស់សុទ្ធតែត្រូវរៀបចំបត់បែនរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ខ្លួន ។ ស្រដៀងនេះដែរ ការសំរេចចិត្ត (Decision Making) នឹងពុំមានភាព

សាមញ្ញឡើយ ពីព្រោះលទ្ធផលនៃជំរើសនិមួយ១ពុំត្រូវបានទស្សន៍ទាយបានដោយប្រាកដប្រជាប់ផុតនោះទេ ។ អ្នកដឹកនាំនឹងងាយស្រួល ប្រសិនបើគូប្រជែងមិនបានបញ្ចេញនូវផលិតផល ឬសេវាថ្មីរបស់គេ អតិថិជនមិនមានសេចក្ដីត្រូវការថ្មី រដ្ឋាភិបាលមិនចាំបាច់ធ្វើការកែប្រែនូវច្បាប់ទាំងឡាយ ឬក៏សេចក្ដីត្រូវការរបស់និយោជិកនៅតែដដែល ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការផ្លាស់ប្ដូរគឺជាតថភាពរបស់អង្គភាពមួយ ។ ការដោះស្រាយនូវការប្រែប្រួលថ្មីទាំងនេះ គឺជាមុខការទទួលខុសត្រូវទាំងស្រុងរបស់អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប ។

២. <u>កំលាំងដែលនាំឱ្យមានការផ្លាស់ប្ដូរ</u> (FORCES FOR CHANGE)

កំលាំងទាំងខាងក្រៅទាំងខាងក្នុង សុទ្ធតែអាចជាឧបសគ្គរារាំងដល់អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប ។ កំលាំងទាំងនេះដែរបាននាំមកនូវតម្រូវការក្នុងការផ្លាស់ប្ដូរ ។

ក. <u>កំលាំងខាងក្រៅ</u> (EXTERNAL FORCES)

កំលាំងខាងក្រៅដែលបង្កើតតំរូវការឱ្យមានការផ្លាស់ប្ដូរចេញមកពីប្រភពប្លែក១គ្នា ។ ទីផ្សារ ព្រមទាំងច្បាប់ និងបទដ្ឋានទាំងឡាយរស់រដ្ឋាភិបាល គឺជាកំលាំងរុញច្រាន (Impetus) លើសលុបឱ្យមានការផ្លាស់ប្ដូរ ។

បច្ចេកវិទ្យា (Technology) ក៏បណ្ដាលឱ្យមានការផ្លាស់ប្ដូរដែរ ។ ការអភិវឌ្ឍន៍នាពេលថ្មី១នៃឧបករណ៍ដ៏សែនទំនើប និងមានតំម្លៃខ្ពស់បំផុត បានបង្កើតមាត្រដ្ឋានសេដ្ឋកិច្ចដ៏សំខាន់សំរាប់មន្ទីរពេទ្យ និងមជ្ឈមណ្ឌលសុខភាពនានា ។ ខ្សែចង្វាក់ផលិតកម្មក្នុងបណ្ដាប្រទេសឧស្សាហកម្មទាំងឡាយកំពុងទទួលរងនូវការប្រែប្រួលយ៉ាងខ្លាំងដូចជា និយោជក បានជំនួសកម្លាំងពលកម្មរបស់មនុស្ស ដោយដាក់មនុស្សយន្តដែលមានបច្ចេកវិទ្យាទំនើប (Advanced Mechanical Robots) ធ្វើការជំនួសវិញ ។

ចលនាឡើងចុះនៃទីផ្សារពលកម្ម (Labour Markets) បានជំរុញឱ្យអ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបផ្ដួចផ្ដើមនូវគំនិតថ្មីសំរាប់ការផ្លាស់ប្ដូរនេះ ។ ឧទាហរណ៍ កង្វះខាតនៃគិលានុប្បដ្ឋាកយិកា អាចជំរុញឱ្យមន្ទីរពេទ្យធ្វើការកែសម្រួលនូវការងារថ្មី និងធ្វើការផ្លាស់ប្ដូរលើកទឹកចិត្តជារង្វាន់ និងកញ្ចប់ថវិកាក្នុង

គោលបំណងទាក់ទាញបេក្ខជនសំរាប់កន្លែងទំនេរទាំងនោះ ។ ការប្រែប្រួលខាងសេដ្ឋកិច្ច (Economic Changes) អាចជះឥទ្ធិពលដល់គ្រប់អង្គភាពទាំងអស់ ។

ខ. <u>កំលាំងខាងក្នុង</u> (INTERNAL FORCES)

បន្ថែមទៅលើកំលាំងខាងក្រៅ ដែលបានកត់សម្គាល់ខាងលើ កំលាំងខាងក្នុងក៏ជំរុញឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរដែរ ។ កំលាំងខាងក្នុងទាំងនេះ គឺកើតចេញដំបូងមកពីដំណើរប្រតិបត្តិការការងារខាងក្នុងអង្គភាព ឬក៏ឥទ្ធិពល ដែលកើតចេញមកពីការប្រែប្រួលនៅខាងក្រៅ ។
នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំ កំណត់ជាថ្មី ឬកែសំរួលនូវផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ខ្លួនឡើងវិញនេះ ជាញឹកញាប់តែងតែនាំមកនូវការផ្លាស់ប្តូរជាច្រើន ។

ការណែនាំអំពីឧបករណ៍បច្ចេកវិទ្យាថ្មី ចាត់ទុកថាជាកំលាំងខាងក្នុងមួយទៀត ដែលបណ្តាលឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរ ។ និយោជិកគ្រប់រូប ប្រហែលជាត្រូវបានកំណត់មុខងារឡើងវិញ ពីព្រោះពួកគេត្រូវចូលហ្វឹកហ្វឺនក្នុងការប្រើប្រាស់ឧបករណ៍ថ្មីនេះ ឬពួកគេប្រហែលជាតម្រូវឱ្យបង្កើតគំរូអន្តរសកម្មភាពថ្មី នៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌក្រុមការងារចាស់របស់ពួកគេ ។ ជាងនេះទៀត កម្លាំងពលកម្មរបស់អង្គភាពមួយ (Workforce) មិនមែនជាកម្លាំងនឹងថ្កល់នោះទេ ! សមាសភាពតែងតែផ្លាស់ប្តូររួមទាំងអាយុ ភ្ជាប់ជាតិសាសន៍ ភេទ ជាដើម ។ ល។ នៅក្នុងអង្គភាពមួយដែលមានចំនួនមន្ត្រីដឹកនាំចាស់កើនឡើង អង្គភាពនោះត្រូវធ្វើការកែប្រែរចនាសម្ព័ន្ធការងារថ្មី ដើម្បីថែរក្សាទុកនូវអ្នកដឹកនាំវ័យក្មេង និងមានសក្តានុពល ដែលកំពុងកាន់កាប់ឋានៈទាប ។ ប្រព័ន្ធប្សៀវត្ស និងការឧបត្ថម្ភផ្សេងៗ ប្រហែលជាត្រូវធ្វើការកែប្រែឡើងវិញ ដើម្បីតម្រូវទៅតាមសេចក្តីត្រូវការរបស់កំលាំងពលកម្មវ័យចំណាស់ ។ អាកប្បកិរិយារបស់និយោជិក (Employee Attitude) ដូចជាការពុំពេញចិត្តនឹងការងារ (Job Dissatisfactions) អាចបណ្តាលឱ្យមានអវត្តមានពីការងារញឹកញាប់ ការលាឈប់ពីការងារដោយស្ម័គ្រចិត្ត និងការធ្វើកូដកម្មជាដើម ។ ព្រឹត្តការណ៍ទាំងនេះនឹងធ្វើឱ្យមានការកែប្រែនូវគោលនយោបាយដឹកនាំ និងការអនុវត្តន៍ (Management Policies and Practices) ។

៣. <u>អ្នកដឹកនាំ ជាភ្នាក់ងារទទួលខុសត្រូវក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ</u>
(THE MANAGER AS CHANGE AGENT)

ការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងអង្គភាពមួយ ត្រូវការចាំបាច់នូវសារធាតុប្រតិកម្ម (Catalyst) ។ មនុស្ស ដែលដើរតួនាទីជាសារធាតុប្រតិកម្ម និងទទួលខុសត្រូវគ្រប់គ្រងលើដំណើរការផ្លាស់ប្តូរនេះ ត្រូវបានគេហៅថា ភ្នាក់ងារទទួលខុសត្រូវក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ (Change Agents) ។

អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបអាចជាភ្នាក់ងារទទួលខុសត្រូវក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ (Change Agent) ។ អ្នកដឹកនាំមួយរូបអាចជាអ្នកផ្តួចផ្តើមនូវគំនិតថ្មី និងធ្វើការអនុវត្តន៍នូវការងារនេះ នៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌអង្គភាពរបស់ខ្លួន ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ភ្នាក់ងារទទួលខុសត្រូវក្នុងការផ្លាស់ប្តូរនេះអាចជាមនុស្សមិនមែនជាអ្នកដឹកនាំ ឧទាហរណ៍ អ្នកឯកទេសផ្ទៃក្នុងម្នាក់ ឬអ្នកពិគ្រោះយោបល់ខាងក្រៅម្នាក់ដែលមានជំនាញក្នុងការអនុវត្តន៍លើការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះ ។ សំរាប់ការផ្លាស់ប្តូរដែលមានទ្រង់ទ្រាយធំ អ្នកដឹកនាំច្រើនជួលអ្នកពិគ្រោះយោបល់មកពីខាងក្រៅអង្គភាពខ្លួន ដើម្បីផ្តល់យោបល់ និងជួយដល់ការងារនេះ ។ ពីព្រោះអ្នកទាំងនេះមកពីខាងក្រៅអង្គភាព ហេតុដូច្នេះពួកគេអាចផ្តល់នូវទស្សនវិស័យជាសត្យានុម័តដែលមិនលំអៀង ហើយជាទូទៅមិនធ្លាប់មាននៅក្នុងរង្វង់អង្គភាព ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ក៏អ្នកពិគ្រោះយោបល់នៅខាងក្រៅអង្គភាព ក៏មានគុណវិបត្តិមួយ ព្រោះពួកគេមានការខ្វះខាតការយល់ដឹងអំពីប្រវត្តិរបស់អង្គភាព វប្បធម៌ និតិវិធីប្រតិបត្តិការងារ និងបុគ្គ-លិក ។ អ្នកពិគ្រោះយោបល់មកខាងក្រៅទាំងនេះ ជាញឹកញាប់តែងតែផ្តួចផ្តើមគំនិតឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរធំទូលាយ (Drastic Change) ជាងអ្នកនៅក្នុងអង្គភាព (ដែលអាចជាគុណសម្បត្តិ ឬគុណវិបត្តិ) ពីព្រោះពួកគេទាំងនេះគ្មានផលប៉ះពាល់បន្ទាប់ពីការផ្លាស់ប្តូរត្រូវបានគេអនុវត្តឡើយ ។ ផ្ទុយទៅវិញ អ្នកដឹកនាំខាងក្នុងអង្គភាព ដែលជាភ្នាក់ងារទទួលខុសត្រូវក្នុងការផ្លាស់ប្តូរនេះ (Change Agent) អាចមានគំនិតប្រាជ្ញាស្មារតីទទួលខុសត្រូវខ្ពស់ (ហើយមានការប្រយ័ត្នប្រយែងខ្ពស់ផងដែរ) ពីព្រោះពួកគេត្រូវធ្វើការងារជាមួយនឹងលទ្ធផលដែលពួកគេទទួលបាន ពីសកម្មភាពនៃចំណាត់ការរបស់ពួកគេដោយផ្ទាល់ ។

ទស្សនៈពីរផ្សេងគ្នាលើដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ
(TWO DIFFERENT VIEWS ON THE CHANGE PROCESS)

យើងអាចប្រើប្រាស់ការប្រៀបធៀបផ្សេងគ្នាពីរ ដើម្បីរៀបរាប់អំពីដំណើរការផ្លាស់ប្តូរនេះ។ ការប្រៀបធៀបមួយចាត់ទុកថា អង្គភាពគឺជានាវាដ៏ធំមួយដែលកំពុងធ្វើដំណើរឆ្លងកាត់មហាសមុទ្រដ៏នឹងថ្កល់។ នាយនាវិក និងក្រុមនាវិក ស្គាល់យ៉ាងច្បាស់នូវទីន្លែងដែលពួកគេកំពុងធ្វើដំណើរ ពីព្រោះពួកគេបានធ្វើដំណើរឆ្លងកាត់ជាច្រើនដងរួចមកហើយកាលពីលើកមុនៗ ។ ការផ្លាស់ប្តូរកើតឡើងនៅពេលដែលពើបប្រទះនឹង ព្យុះម្តងម្កាល ដែលធ្វើឱ្យពួកគេមានអារម្មណ៍មិននឹងនរមួយរយៈពេលខ្លី ប៉ុន្តែគេនៅមានដំណើរស្រួលស្ងាត់ និងជឿទុកចិត្តបានដដែល ។ ការប្រៀបធៀបមួយផ្សេងទៀត អង្គភាពគឺត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជាក្បូនដ៏តូចមួយកំពុងធ្វើដំណើរតាមទន្លេដែលមានទឹកទន្លេហូរខ្លាំង ។ អ្នកធ្វើដំណើរចំនួន ៦ នាក់ ហើយពួកគេទាំងអស់គ្នា មិនដែលធ្លាប់បានធ្វើការងារជាមួយគ្នាកាលពីមុនមកទេ ហើយពួកគេមិនមានបទពិសោធន៍ក្នុងការធ្វើដំណើរតាមទន្លេនេះដែរ ព្រមទាំងមិនដឹងអំពីគោលដៅនៃការធ្វើដំណើររបស់ពួកគេទៀតផង ហើយប្រសិនបើគ្មានការអាក្រក់កើតឡើងទេ ពួកគេថែមទាំងត្រូវធ្វើដំណើរនាពេលយប់ទៀតផង ។ ក្នុងករណីនេះ ការផ្លាស់ប្តូរនោះគឺសភាពនៃធម្មជាតិ ហើយការគ្រប់គ្រងនៃការផ្លាស់ប្តូរគឺជាដំណើរការបន្ត ។

ការប្រៀបធៀបពីរផ្សេងគ្នាខាងលើនេះ បង្ហាញឱ្យឃើញពីវិធីសាស្ត្រផ្សេងគ្នា ក្នុងការយល់ដឹង និងឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការនៃការផ្លាស់ប្តូរ (Change) ។ យើងនឹងពិនិត្យឱ្យបានច្បាស់លាស់នូវលក្ខណៈនិមួយៗដូចខាងក្រោមនេះ ។

ក. <u>**ករណីទឹកនឹង**</u> (THE CALM WATERS' METAPHOR)

រហូតដល់ពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ការប្រើប្រាស់ទ្រឹស្តីទឹកនឹង (Calm Waters' Metaphor) បានគ្របដណ្ដប់លើការគិតគូរយ៉ាងម៉ត់ចត់នៃការអនុវត្តន៍របស់អ្នកដឹកនាំ និងអ្នកស្រាវជ្រាវ ។ វាត្រូវបានពន្យល់យ៉ាងច្បាស់បំផុត នៅក្នុងការពិពណ៌នាអំពីដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ ៣ ជំហ៊ានរបស់លោក Kurt Lewin ។ (តំនូសតាង ១៣.១) ។

យោងទៅតាមលោក Lewin យល់ថា ការផ្លាស់ប្តូរដោយជោគជ័យតម្រូវឱ្យរំលាយស្ថានភាពដដែល (Unfreezing the statu quo) ផ្លាស់ប្តូរទៅកាន់ស្ថានភាពថ្មីមួយ (Changing to the new state) និងបង្កកការផ្លាស់ប្តូរថ្មីនេះ (Refreezing the new change) ដើម្បីប្រែក្លាយវាឱ្យ

ទៅជាអចិន្ត្រៃយ៍ ។ ស្ថានភាពដដែលនេះអាចត្រូវបានគេចាត់ទុកថា ជាសភាពតុល្យភាពមួយ (an equlibrium state) ។ ដើម្បីចេញឱ្យផុតពីសភាពតុល្យភាពនេះ ការរំលាយគឺជាការចាំបាច់ ។ វាអាចត្រូវសំរេចបានតាមមធ្យោបាយណាមួយក្នុងចំណោមមធ្យោបាយទាំងបី ដូចខាងក្រោមនេះ ÷

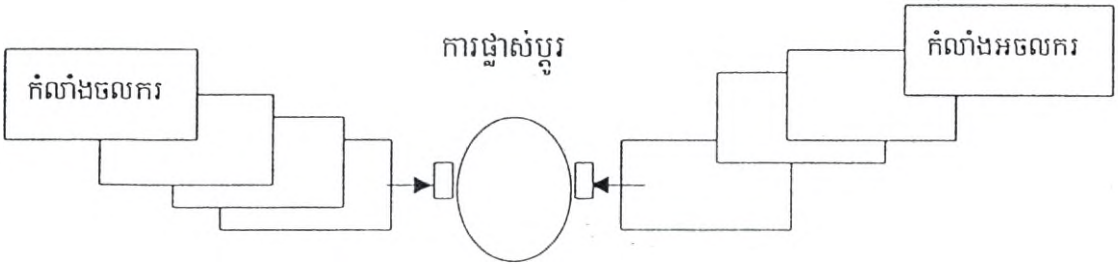
១-កំលាំងដឹកមុខ (កំលាំងចលករ Driving forces) ដឹកនាំវិយាបទឱ្យចេញផុតពីស្ថានភាពដដែលអាចត្រូវបានបង្កើនឡើង ។

២-កំលាំងបង្ហាក់ (កំលាំងអចលករ) (Restraining forces) រាំងស្ទះដល់ចលនាកុំឱ្យចេញឆ្ងាយពីលំនឹងបច្ចុប្បន្នអាចត្រូវបន្ថយចុះ ។

៣-របៀបដោះស្រាយទាំងពីរនេះអាចត្រូវបានគេដាក់បញ្ចូលគ្នា ។

នៅពេលដែលការរំលាយត្រូវបានសំរេចរួចហើយនោះ ការផ្លាស់ប្តូរខ្លួនឯងអាចត្រូវគេអនុវត្តបាន ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ សេចក្តីណែនាំពីការផ្លាស់ប្តូរមិនបានធានាថា ការផ្លាស់ប្តូរនោះនឹងបានឈរជើងជាប់នោះទេ ។ អាស្រ័យហេតុនេះ ស្ថានការថ្មីត្រូវបានគេពង្រឹង (Refrozen) ដើម្បីវាអាចស្ថិតស្ថេរជារៀងរហូត ។ រហូតដល់ជំហានចុងក្រោយនេះ ត្រូវបានគេឈានដល់ វានៅមានឱកាសជាច្រើន ដែលការផ្លាស់ប្តូរអាចមានអាយុជីវិតខ្លី ហើយនិយោជិកនឹងវិលត្រឡប់ទៅរកលក្ខណៈដើមវិញ (Equilibrium State) ។ គោលដៅនៃការបង្កកជាថ្មី (Refreezing) គឺដើម្បីធ្វើឱ្យស្ថានភាពថ្មីមានភាពប្រក្រតីតាមរយៈការធ្វើឱ្យមានតុល្យភាពនៃកំលាំងចលករ និងអចលករ ។

គំនូសតាង ១៣.១ ការផ្លាស់ប្តូរ (The Change Process)



២. <u>**ករណីទឹកហូរ**</u> (THE WATER RAPID'S METAPHOR)

ករណីទឹកហូរនេះ មានការពាក់ព័ន្ធទៅនឹងបរិយាកាសមិនច្បាស់លាស់ និងខ្លាំងក្លា ។ វា

ស្របទៅតាមការអង្កេតរបស់លោក Mintzberg ដែលបាននិយាយថា ការងាររបស់អ្នកដឹកនាំគឺជាមុខការមួយដែលមានការរំខានឥតឈប់ឈរ ។ ការផ្លាស់ប្តូរពីសង្គមឧស្សាហកម្មមួយទៅកាន់ពិភពលោកមួយ ដែលគ្របដណ្តប់ដោយពត៌មាន និងគំនិត គឺជារបត់ថ្មីរបស់មនុស្សជាតិ ។ អ្នកដឹកនាំកាន់តែច្រើនឡើងបាននឹងកំពុងទទួលស្គាល់ថា ស្ថេរភាព និងលទ្ធភាពទស្សន៍ទាយដូច "លក្ខណៈទឹកនឹង" (Calm Water's Metaphor) គឺពុំដែលមានទេ ។ ការរំខានទៅលើស្ថានភាពដដែល ពុំមែនមានតែមួយដងមួយកាល ឬបណ្តោះអាសន្នឡើយ ហើយគេត្រូវបន្តដោយការវិលត្រឡប់ទៅរក "ទឹកនឹងវិញ" ។ អ្នកដឹកនាំភាគច្រើននាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ចាំបាច់ត្រូវវាងវៃរហ័សរហូនជាប់ជានិច្ច ។ ពួកគេជួបប្រទះនឹងការផ្លាស់ប្តូរឥតឈប់ឈរ ដែលពិបាកនឹងធ្វើការវាយតម្លៃឱ្យច្បាស់ពីភាពច្របូកច្របល់ទាំងនេះណាស់ ។ អ្នកដឹកនាំទាំងនេះត្រូវបានបង្ខំឱ្យលេងល្បែងដែលខ្លួនមិនធ្លាប់លេងកាលពីមុន ។ នោះគឺជាល្បែងដែលត្រូវលេង ទៅតាមច្បាប់ដែលបង្កើតឡើងនៅពេលល្បែងនោះកំពុងបន្តជឿនលឿនទៅមុខ ។

៣/ ជាក់ទស្សនៈទាំងពីរនេះនៅទស្សនវិស័យតែមួយ

(Putting the two Views In Perspective)

តើអ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបមានភ័ព្ធសំណាងជួបប្រទះនឹងពិភពលោកមួយ ដែលផ្លាស់ប្តូរឥតឈប់ឈរ និងច្របូកច្របល់នេះដែរឬទេ? ទេ ប៉ុន្តែអ្នកដឹកនាំមួយចំនួន ដែលមិនបានជួបប្រទះករណីនេះ បាននឹងកំពុងបះជើងយ៉ាងឆាប់រហ័ស ។ អ្នកដឹកនាំប្រកបមុខជំនួញម៉ូដសំលៀកបំពាក់ស្ត្រី និងកម្មវិធីកុំព្យូទ័រ (Software) កំពុងហែលឆ្លងយ៉ាងយូរអង្វែងក្នុងពិភពលោកមួយ ដែលមានភាពជឿនលឿនបំផុត (White Water rapids) ។ អ្នកដឹកនាំទាំងនេះ ធ្លាប់បានច្រណែននឹងសមភាគីរបស់ខ្លួនខាងឧស្សាហកម្មដូចជា រោងចក្រផលិតរថយន្ត ក្រុមហ៊ុនរុករកប្រេង ធនាគារ រោងពុម្ព ទូរគមនាគមន៍ និងអាកាសចរណ៍ ដែលជាប្រវត្តិសាស្ត្រតែងបានជួបប្រទះនឹងបរិយាកាសដ៏មានស្ថេរភាព និងអាចទស្សន៍ទាយទុកជាមុនបាន ។ នេះជាការពិតនៅឆ្នាំ ១៩៦០ តែវាប្រាកដជាមិនពិតក្នុងសតវត្សថ្មីនេះឡើយ ។

នាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ អង្គភាពមួយចំនួន អាចចាត់ទុកថាការផ្លាស់ប្តូរជាការរំខានទៅតាមកាល:ទេស:នៅក្នុងពិភពលោកដែលមានសន្តិភាព ។ អង្គភាពទាំងនេះ ប្រឈមមុខនឹងការប្រជុំយ្យ ប្រជានក្រៃលែង ។ មានការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងឆាប់រហ័សពេក ចំពោះអង្គភាពខ្លះដែលអ្នកដឹកនាំគ្មានពេលនឹងគិតខ្វាយខ្វល់ផង ។ ការរត់ដណ្តើមយកឈ្នះក្នុងការប្រកួតប្រជែងភាគច្រើន ស្ថិតស្ថេរបានត្រឹមរយ:ពេលតិចជាង ១៣ ខែ ។

II- <u>និចលភាពរបស់អង្គភាព និងការជំទាស់ចំពោះការផ្លាស់ប្តូរ</u>

(ORGANIZATIONAL INERTIA AND RESISTANCE TO CHANGE)

ក្នុងឋាន:ជាភ្នាក់ងារទទួលខុសត្រូវការផ្លាស់ប្តូរ (Change Agents) អ្នកដឹកនាំត្រូវបានគេលើកទឹកចិត្ត ដើម្បីផ្តួចផ្តើមគំនិតអំពីការផ្លាស់ប្តូរនេះ ពីព្រោះពួកគេកំពុងខ្វល់ខ្វាយទៅលើការលើកស្ទួយអង្គភាពរបស់ពួកគេឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការផ្លាស់ប្តូរអាចជាការគំរាមកំហែងមួយចំពោះអ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប ។ ការផ្លាស់ប្តូរអាចជាការគំរាមកំហែងមួយផងដែរចំពោះបុគ្គលិកពុំមែនជាអ្នកដឹកនាំ ។ ដូច្នេះក្នុងអង្គភាពទាំងឡាយ អាចជួបដាលកើតឡើងនូវនិចលភាព ដែលជំទាស់ទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរស្ថានភាពដដែល ទោះបីជាការផ្លាស់ប្តូរនោះផ្តល់ផលប្រយោជន៍ដល់ពួកគេក៏ដោយ ។

១/ <u>ការជំទាស់មិនព្រមផ្លាស់ប្តូរ</u> (RESISTANCE TO CHANGE)

មនុស្សភាគច្រើនស្អប់ខ្ពើមនូវការផ្លាស់ប្តូរ ដែលខ្លួនគេមិនបានទទួលផលចំណេញចូលក្នុងហោប៉ៅរបស់ពួកគេ ។ ប៉ុន្តែហេតុអ្វីបានជាមនុស្សជំទាស់ទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរនេះ? បុគ្គលម្នាក់ៗជំទាស់ទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរនេះដោយមានហេតុផល ៣ យ៉ាង ÷ ភាពមិនប្រាកដប្រជា ព្រួយបារម្ភពីការបាត់បង់នូវផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ហើយជឿជាក់ថាការផ្លាស់ប្តូរនេះមិនបានជាផលប្រយោជន៍ដ៏គាប់ប្រសើរបំផុតសំរាប់អង្គភាពរបស់ពួកគេនោះទេ ។

ការផ្លាស់ប្តូរតែងលុបបំបាត់ភាពមិនច្បាស់លាស់ (ambiguity) និងភាពមិនជាក់លាក់ (uncertainty) ដោយការយល់ដឹង (known) ។

ការជំទាស់ទី ២ គឺការភ័យខ្លាចនូវការបាត់បង់នូវអ្វីដែលពួកគេធ្លាប់មានពីមុន ។ ការផ្លាស់ប្តូរ គំរាមកំហែងដល់ការវិនិយោគទុនរបស់មនុស្សម្នាក់ ដែលបានខិតខំស្វះស្វែងរកបាននៅក្នុងស្ថានភាពដដែល ។ កាលណាមនុស្សច្រើនបណ្តាក់ទុនតាមចរន្តបច្ចុប្បន្ននេះ ការជំទាស់ទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរក៏មានច្រើនទៅតាមនេះដែរ ។ ហេតុអ្វី? ពួកគេភ័យខ្លាចបាត់បង់លក្ខន្តិក: លុយកាក់ សិទ្ធិអំណាច មិត្ត ភាព ឱកាសផ្ទាល់ខ្លួន ឬផលចំណេញឯទៀតដែលពួកគេគិតថាមានតម្លៃ ។ ប្រការនេះពន្យល់ថា ហេតុផលអ្វីបានជានិយោជិកចាស់ៗជំទាស់ទៅនឹងការ ផ្លាស់ប្តូរមានចំនួនច្រើនជាងនិយោជិកក្មេងៗ ។ ជាទូទៅ និយោជិកចាស់ៗបានលះបង់វិនិយោគច្រើន ច្រើននៅក្នុងប្រព័ន្ធបច្ចុប្បន្ន ហេតុនេះហើយត្រូវមានការបាត់បង់ច្រើនជាង នៅពេលដែលពួកគាត់សំរបសំរួលទៅតាមការផ្លាស់ប្តូរថ្មីនេះ ។

មូលហេតុចុងក្រោយនៃការជំទាស់ គឺការជឿជាក់របស់មនុស្សម្នាក់ថា ការផ្លាស់ប្តូរគឺមិនស្របទៅនឹងគោលបំណង និងផ្តល់ផលចំណេញប្រយោជន៍ដ៏ល្អបំផុតសំរាប់អង្គភាពខ្លួននោះទេ ។ ប្រសិនបើនិយោជិកមួយរូបជឿជាក់ថា និតិវិធីមុខការថ្មីស្ទើឡើងដោយភ្នាក់ងារទទួលបន្ទុកការផ្លាស់ប្តូរ និងកាត់បន្ថយនូវបរិមាណផលិតផល ឬគុណភាពផលិតផលនោះ និយោជិកអាចជំទាស់ទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរនេះ ។ ប្រសិនបើនិយោជិកសំដែងនូវការជំទាស់ជារិជ្ជមាន (បានសំដែងនូវមតិរបស់ពួកគេឱ្យបានច្បាស់លាស់ប្រាប់ទៅភ្នាក់ងារ ដោយភ្ជាប់ជាមួយនូវគំនិតជំនួសសំខាន់ៗរបស់ពួកគេ) ទំរង់នៃការជំទាស់នេះ អាចមានផលប្រយោជន៍សំរាប់អង្គភាព ។ ការជឿទុកចិត្ត (Trust) ចំពោះអ្នកផ្ទួចផ្តើមគំនិតនៃការផ្លាស់ប្តូរនេះ ដើរតួនាទីសំខាន់ផងដែរ ដើម្បីដឹងថាតើមហាជនប្រតិកម្មទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងដូចម្តេច? ។

២. <u>បច្ចេកទេសសំរាប់កាត់បន្ថយការជំទាស់</u>

(TECHNIQUES FOR REDUCING RESISTANCE)

នៅពេលដែលក្រុមអ្នកដឹកនាំ មើលឃើញថា ការជំទាស់ចំពោះការផ្លាស់ប្តូររាំងស្ទះដល់ការងារ(dysfunctional) តើអ្នកដឹកនាំត្រូវប្រកាន់យកនូវសកម្មភាពណាខ្លះដើម្បីទប់ស្កាត់? យើងមានយុទ្ធសាស្ត្រ ៦ យ៉ាង ដែលអ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប ឬភ្នាក់ងារទទួលខុសត្រូវប្រកាន់យកដើម្បីដោះស្រាយ ចំពោះរាល់បញ្ហាជំទាស់ទៅលើការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះ ។

*<u>ការអប់រំ និងការប្រាស្រ័យទាក់ទង</u>

(EDUCATION AND COMMUNICATION)

ការជំទាស់អាចត្រូវបានគេបន្ធូរបន្ថយបាន តាមរយៈការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយនិយោជិក ដើម្បីជួយពួកគេឱ្យយល់ដឹងអំពីឡូជីកនៃការផ្លាស់ប្តូរនេះ ។ យុទ្ធវិធី (Tactic) នេះ ត្រូវប្រើពេលប្រភពនៃការជំទាស់ គឺដោយសារតែការទទួលបានពត៌មានខុស (Misinformation) ឬខ្វះការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា (Poor communication) ។ ប្រសិនបើនិយោជិកបាន ទទួលនូវពត៌មានពេញលេញ ហើយការយល់ដឹងខុសរបស់ពួកគេត្រូវបានពន្យល់ឱ្យជ្រះស្រឡះនោះ ការប្រឆាំងជំទាស់របស់ពួកគេក៏ត្រូវបានរំសាយផងដែរ ។ ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហានេះឱ្យបានសំរេច គេត្រូវយកវាមកដោះស្រាយតាមរយៈ ការពិភាក្សាមួយទល់មួយ (One on One Discussion) ជំនួយស្មារតី (Memos) ការពន្យល់បង្ហាញជាក្រុម ឬ របាយការណ៍ជាដើម (group presentation or reports) ។ តើដំណោះស្រាយទាំងនេះ មានប្រសិទ្ធភាពដែរឬទេ? ពិតជាមានប្រសិទ្ធភាព ព្រោះវាយកចំប្រភពនៃការជំទាស់តវ៉ា ដែលមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាពុំគ្រប់គ្រាន់ ។ ពេលនោះទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដឹកនាំ និងនិយោជិកមានការជឿជាក់គ្នាទៅវិញទៅមក (credibility) ។ ប្រសិនបើលក្ខខ័ណ្ឌទាំងនេះពុំមានទេនោះ វិធីនេះទំនងជាមិនអាចទទួលបានជោគជ័យឡើយ ។ ជាងនេះទៅទៀត ពេលវេលា និងការខិតខំប្រឹងប្រែង ដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធនឹងយុទ្ធវិធីនេះ ត្រូវបានគេថ្លឹងថ្លែងដោយគិតដល់ពីផលប្រយោជន៍របស់វា ជាពិសេស នៅពេលដែលការផ្លាស់ប្តូរនេះប៉ះពាល់ដល់មនុស្សភាគច្រើន ។

*<u>ការចូលរួម</u> (Participation)

វាជាការពិបាកណាស់សំរាប់បុគ្គលទាំងឡាយ ដែលជំទាស់ទៅនឹងសេចក្តីសំរេចអំពីការផ្លាស់ប្តូរណាមួយ ដែលពួកគេបានចូលរួមចំណែកក្នុងនោះផងដែរ ។ មុនពេលដែលការផ្លាស់ប្តូរនេះត្រូវបានគេធ្វើឡើង អ្នកដែលជំទាស់ទាំងឡាយទៅនឹងវា អាចត្រូវគេអញ្ជើញឱ្យចូលរួមចំណែកក្នុងដំណើរការនៃការសំរេចនេះដែរ ។ ប្រសិនបើអ្នកចូលរួមទាំងឡាយ មានជំនាញដើម្បីរួមវិភាគទានដ៏ថ្លៃថ្នូររបស់ខ្លួននោះ ការពាក់ព័ន្ធរបស់ពួកគេនេះអាចកាត់បន្ថយនូវការប្រឆាំង ។ ទន្ទឹមនេះការ

ទទួលបាននូវការសន្យាចូលរួម និងបង្កើនគុណភាពដល់ដំណើរការសំរេចអំពីការផ្លាស់ប្តូរនេះផងដែរ ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយបច្ចេកទេសនេះមានគុណវិបត្តិរបស់វា គឺអាចមានលទ្ធភាពបណ្តាលឱ្យមានដំណោះស្រាយពុំល្អ (A poor solution) និងប្រើប្រាស់ពេលវេលាច្រើន ។

*<u>**ការជួយសំរួល និងការគាំទ្ធ**</u> (FACILITATION AND SUPPORT)

ភ្នាក់ងារទទួលខុសត្រូវការផ្លាស់ប្តូរ អាចផ្តល់នូវកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងគាំទ្ធរបស់ពួកគេ ដើម្បីកាត់បន្ថយនូវការជំទាស់តវ៉ា ។ នៅពេលនិយោជិក ភ័យខ្លាច និងព្រួយបារម្ភខ្លាំង ការផ្តល់យោបល់និងការផ្តល់នូវមធ្យោបាយព្យាបាល ការបណ្តុះបណ្តាញជំនាញថ្មីៗ ឬកាត់ប្រាក់ឈប់សំរាកតែបន្តិចបន្តួច និងជួយសំរួលបន្ថយនូវការជំទាស់ ។ យុទ្ធវិធីនេះ ក៏ដូចជា យុទ្ធវិធីដទៃទៀតដែរ វាត្រូវការប្រើពេលវេលា ។ ជាងនេះទៀត វាត្រូវចណាយថវិការច្រើន ហើយការអនុវត្តន៍មិនធានាបាននូវជោគជ័យផងដែរ ។

*<u>**ការចរចារ**</u> (NEGOTIATOR)

មធ្យោបាយផ្សេងទៀត សំរាប់ភ្នាក់ងារទទួលបន្ទុកការផ្លាស់ប្តូរនេះសំរាប់ទប់ទល់នឹងការជំទាស់ដ៏ខ្លាំងក្លា គឺការដោះដូរនូវអ្វីដែលមានតម្លៃដើម្បីកាត់បន្ថយនូវការជំទាស់នោះ ។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើការជំទាស់ប្រមូលផ្តុំតែនៅលើបុគ្គលមានអំណាចមួយចំនួន កញ្ចប់រង្វាន់ពិសេសណាមួយអាចត្រូវបានគេលើកយកមកធ្វើការចរចារ ដែលនឹងបំពេញតម្រូវការផ្ទាល់ខ្លួនរបស់បុគ្គលទាំងនោះ ។ ការចរចារគឺជាយុទ្ធវិធីមួយប្រហែលជាដ៏ចាំបាច់នៅពេលមានការជំទាស់ ដែលចេញមកពីប្រភពដ៏មានអំណាច ដូចជាសមាគមមួយ ។ ប៉ុន្តែចំពោះមនុស្សម្នាក់ក៏មិនអាចធ្វើព្រងើយកន្តើយបានឡើយ ព្រោះវាអាចបណ្តាលឱ្យយើងបាត់បង់ច្រើន ។ វាមានភាពប្រថុយប្រថាន នៅពេលណាមួយមានការចរចារគ្នាដើម្បីបញ្ឈប់នូវការជំទាស់តវ៉ានោះ ស្រាប់តែទទួលបាននូវការគំរាមកំហែងថ្មីពីអ្នកមានអំណាចដ៏ទៃទៀត ។

*<u>**ឧបាយបញ្ឆោត និងការសហការ**</u> (Manipulation and Cooptation)

ឧបាយបញ្ឆោត (Manipulation) ត្រូវបានប្រើប្រាស់ ដើម្បីគ្របបិទបាំងនូវការប៉ុនប៉ង ផ្លាស់ប្តូរឱ្យមើលឃើញទៅជាជ្រុងល្អទៅវិញ ។ ការបត់បែន (Twisting) និងការក្រឡៃការពិត (Distorting) សំដៅប្រែក្លាយវាឱ្យមានលក្ខណៈទាក់ទាញច្រើនជាងមុន ការឃាត់ទុកនូវពត៌មានបង្ខូច (damaging information) និងការបង្កើតនូវពាក្យចចាមអារាមខុស (false rumours) ដើម្បីឱ្យនិយោជិកព្រមទទួលយកនូវការផ្លាស់ប្តូរណាមួយ ទាំងនេះគឺជាឧទាហរណ៍នៃឧបាយបញ្ឆោត ។ អ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុនមួយរូប គំរាមនឹងបិទរោងចក្ររបស់ខ្លួន ប្រសិនបើនិយោជិករបស់ខ្លួនមិនព្រមកាត់ប្រាក់ឈ្នួលវត្សខ្លះ ដែលតាមពិតទៅពួកគេគ្មានបំណងនឹងធ្វើដូច្នេះនោះទេ គឺគ្រាន់តែជាការប្រើប្រាស់ឧបាយកលបោកបញ្ឆោតតែប៉ុណ្ណោះ ។ <u>ការសហការ</u> (Cooptation) គឺជាទំរង់មួយនៃឧបាយកលបោកបញ្ឆោត (Manipfulation) និងការចូលរួម (Participation) ។ នោះគឺជាការស្វែងរកការទិញ (buy off) អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយនៃក្រុមជំទាស់ ដោយផ្តល់ឱ្យពួកគេដើរតួនាទីគន្លឹះនៅក្នុងការសំរេចអំពីការផ្លាស់ប្តូរនោះ ។ ការផ្តល់យោបល់របស់អ្នកដឹកនាំក្រុមជំទាស់ទាំងនោះត្រូវបានគេស្វែងចង់បានជារូបភាព ប៉ុន្តែមិនមានសារៈសំខាន់ល្អប្រពៃសំរាប់ការសំរេចនេះទេ គ្រាន់តែធ្វើឱ្យពួកគេយល់ព្រមតាម (endorsement) តែប៉ុណ្ណោះ ។ ទាំងឧបាយបោកបញ្ឆោត និងការសហការមិនចំណាយច្រើនទេ និងជាមធ្យោបាយងាយស្រួល ដើម្បីទទួលបានការគាំទ្រពីសត្រូវទាំងឡាយ ក៏ប៉ុន្តែយុទ្ធវិធីទាំងនេះអាចជះឥទ្ធិពលមិនល្អ ប្រសិនបើពួកគេដឹងថាពួកគេកំពុងត្រូវបានគេបោកបញ្ឆោត និងត្រូវបានគេប្រើប្រាស់នោះ ។ នាពេលមួយនោះ ការបំភ័ន្តនឹងត្រូវបានគេរកឃើញ កិត្តិនាមរបស់ភ្នាក់ងារផ្លាស់ប្តូរអាចធ្លាក់ទៅដល់ក័រតសូន្យ ។

* <u>**ការបង្ខិតបង្ខំ**</u> (COERCION)

យុទ្ធវិធីជាចុងក្រោយក្នុងបញ្ជីនេះ គឺការបង្ខិតបង្ខំ (Coercion) ដែលជាការប្រើប្រាស់ការគំរាមកំហែងនានា ឬក៏ប្រើប្រាស់កំលាំងលើអ្នកជំទាស់ ។ អ្នកដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុនមួយមានបំណងពិតប្រាកដដើម្បីបិទរោងចក្ររបស់ខ្លួន ប្រសិនបើនិយោជិកមិនព្រមទទួលយកដំណោះស្រាយកាត់ប្រាក់ឈ្នួលវត្សរបស់ពួកគេនោះទេ ។ នេះគឺជាការប្រើប្រាស់យុទ្ធវិធីបង្ខិតបង្ខំ ។ ឧទាហរណ៍ផ្សេងទៀតនៃការបង្ខិតបង្ខំនោះ រួមមានការគំរាមកំហែងឱ្យផ្ទេរ បាត់បង់ការតម្លើងស័ក្តិ ការវាយតម្លៃ

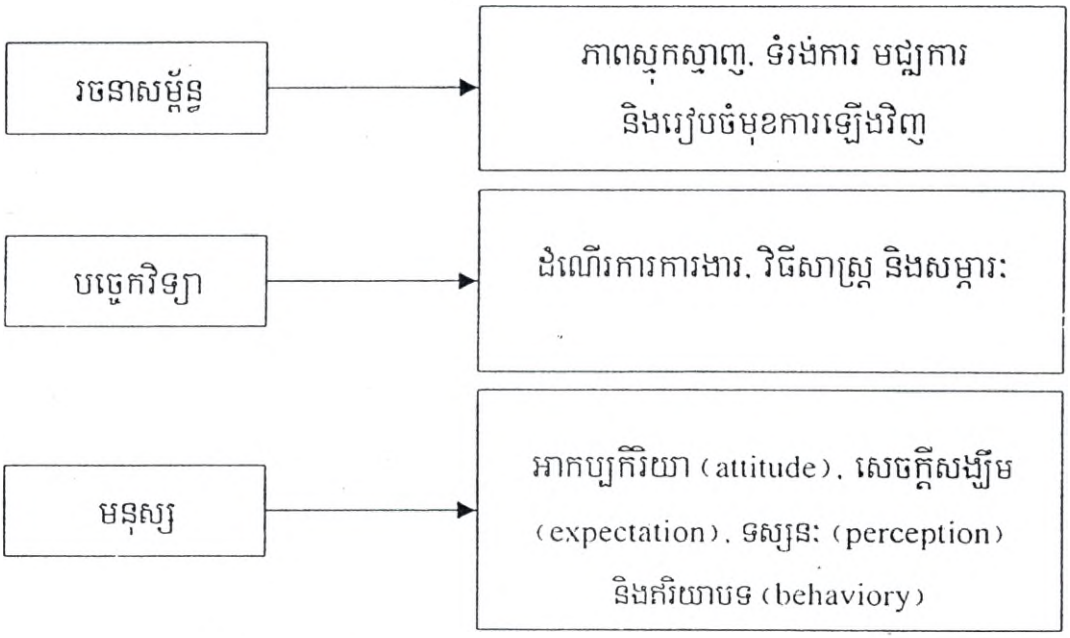
ការងារជាអវិជ្ជមាន ឬក៏ចេញលិខិតអនុសាសន៍មិនល្អជាដើម (letter of recommendation) ។ គុណសម្បត្តិនៃយុទ្ធវិធីបង្ខិតបង្ខំនេះ ប្រហែលជាដូចនឹងយុទ្ធវិធី នៃឧបាយបោកបញ្ឆោត និងការសហការផងដែរ ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ គុណវិបត្តិធំនៃរូបមន្តនេះ គឺថាយុទ្ធវិធីបង្ខិតបង្ខំនេះជារឿយៗមិនស្របច្បាប់ទេ ។ ទោះបីជាការបង្ខំបង្ខំស្របច្បាប់ក៏គេមើលឃើញថា ជាការប្រព្រឹត្តគម្រោះគម្រើយ ច្រឡោមខាម ដែលមិនអាចជួយជ្រោមជ្រែងឱ្យមានភាពជឿទុកចិត្តលើភ្នាក់ងារផ្លាស់ប្តូរបានឡើយ ។

III- <u>បច្ចេកទេស ក្នុងការដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូរ</u>

(TECHNIQUES FOR MANAGING CHANGE)

អ្វីខ្លះដែលអ្នកដឹកនាំអាចធ្វើការផ្លាស់ប្តូរបាន ? ជម្រើសរបស់អ្នកដឹកនាំត្រូវរត់ចូលក្នុងប្រភេទណាមួយ ក្នុងចំណោមប្រភេទទាំងបី ÷ រចនាសម្ព័ន្ធ បច្ចេកវិទ្យា ឬមនុស្ស (ចូរមើលតំនូស ១៣-២) ។ ការផ្លាស់ប្តូररចនាសម្ព័ន្ធ (Structure changing) រួមមានការផ្លាស់ប្តូរទំនាក់ទំនងខាងសិទ្ធិអំណាច យន្តការសម្របសម្រួល អំណាចផ្ទាក់ក្ណាល ការរៀបចំមុខការឡើងវិញ ឬررចនាសម្ព័ន្ធផ្សេងទៀតស្រដៀងគ្នានេះដែរ ។ ការផ្លាស់ប្តូរខាងបច្ចេកវិទ្យា (Changing Technology) តម្រូវឱ្យកែប្រែនូវវិធីបំពេញការងារ ឬវិធីសាស្ត្រ និងសម្ភារៈដែលត្រូវប្រើប្រាស់ ។ ការផ្លាស់ប្តូรมនុស្ស (Changing People)មានន័យសំដៅទៅលើការផ្លាស់ប្តូรអាកប្បកិរិយារបស់និយោជិក សេចក្តីសង្ឃឹម ទស្សនៈ ឬឥរិយាបទរបស់ពួកគេ ។

គំនូសតាង ១៣.២ ប្រភេទនៃការផ្លាស់ប្តូរទាំងបី



១/ **<u>ការផ្លាស់ប្តូររចនាសម្ព័ន្ធ</u>** (Changing structure)

អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប មានការទទួលខុសត្រូវលើគ្រប់សកម្មភាព ក្នុងការជ្រើសរើសរបៀបរៀបចំអង្គភាពជាផ្លូវការ កំណត់ការបែងចែងសិទ្ធិអំណាច ភ័ក្ត្រនៃវិមជ្ឈការ និងរៀបចំមុខការ ។ ពេលដែលបានធ្វើសេចក្តីសំរេចអំពីរចនាសម្ព័ន្ធនេះរួចហើយ ក៏រចនាសម្ព័ន្ធនេះពុំទាន់លេចជារូបរាងជាក់ស្តែងនៅឡើយដែរ ។ ការផ្លាស់ប្តូរលក្ខខ័ណ្ឌតម្រូវឱ្យផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធ ។ ជាលទ្ធផលអ្នកដឹកនាំ ដែលត្រូវដើរតួនាទីជាភ្នាក់ងារ ផ្លាស់ប្តូរត្រូវធ្វើការពិនិត្យកែសំរួលរចនាសម្ព័ន្ធនោះ ។

តើមានជំរើសអ្វីខ្លះទៅដែលអ្នកដឹកនាំប្រកាន់យកដើម្បីកែប្រែរចនាសម្ព័ន្ធ ? រចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាពមួយត្រូវបានកំណត់ដោយយោងទៅលើភ័ក្ត្រនៃភាពស្មុគស្មាញ, ទំរង់ការ និងមជ្ឈការ ។ អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបអាចធ្វើការផ្លាស់ប្តូរអង្គធាតុផ្សំមួយ ឬច្រើនរបស់រចនាសម្ព័ន្ធនោះ ។ ឧទាហរណ៍ ការទទួលខុសត្រូវរបស់នាយកដ្ឋានត្រូវបានគេដាក់បញ្ចូលគ្នា ការគ្រប់គ្រងតាមខ្សែបណ្តោយពីលើចុះក្រោមត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរ (Vertical layers) និងទំហំត្រួតពិនិត្យឱ្យរីកទូលាយ ដើម្បីធ្វើឱ្យអង្គភាពកាន់តែស្តើង (flatter) និងកាត់បន្ថយនូវការិយាល័យធិបតេយ្យ ។ បទបញ្ជា និងនិតិវិធីច្រើនជាង

នេះទៀត ត្រូវបានគេយកមកអនុវត្តដើម្បីបង្កើនទូវស្តង់ដារ ។ ការបង្កើនវិមជ្ឈការ (Decentralization) អាចត្រូវធ្វើឡើងដើម្បីជួយជំរុញលឿននៃ ដំណើរការសំរេចចិត្ត ។

ជំរើសមួយផ្សេងទៀត នឹងត្រូវបានគេចាត់ចែងឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរទ្រង់ទ្រាយធំមួយ នៅក្នុងការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធបច្ចុប្បន្ន (Structural Design) ។ ការរៀបចំនេះរួមមានការផ្លាស់ប្តូរមួយពីរចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខងារ ទៅជារចនាសម្ព័ន្ធផលិតផលមួយ (a Product Structure) ឬបង្កើតជារចនាសម្ព័ន្ធម៉ាទ្រីសមួយ (A Matrix Design) ។ អ្នកដឹកនាំអាចពិចារណាលើការរៀបចំមុខងារ ឬពេលវេលាការងារឡើងវិញ ។ ការពិពណ៌នាពីការងារ (Job Description) អាចត្រូវកែ ឡើងវិញ មុខការត្រូវបង្កើនឡើង ឬណែនាំឱ្យប្រើពេលវេលាធ្វើការទន់ភ្លន់ ។ នៅមានជម្រើសផ្សេងទៀត ដែលជាការកែប្រែប្រព័ន្ធប្រាក់ឈ្នួលរបស់អង្គភាពឡើងវិញ ។ ការលើកទឹកចិត្តត្រូវពង្រឹងឡើង ឧទាហរណ៍ដូចជាការបង្កើនឱ្យមានប្រាក់កម្រៃស្នាដៃ ឬការចែករំលែកប្រាក់ចំណេញជាដើម ។

២. <u>ការផ្លាស់ប្តូរបច្ចេកវិទ្យា</u> (Changing Technology)

អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប អាចផ្លាស់ប្តូរបច្ចេកវិទ្យា ដែលពួកគេធ្លាប់បានប្រើប្រាស់ ដើម្បីកែប្រែពីទិន្នន័យ (inputs) ទៅជាលទ្ធផល (outputs) ។ ការគ្រប់គ្រងតាមវិទ្យាសាស្ត្រ ខិតខំឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរដែលអាចជួយបង្កើនភាពសក្តិសិទ្ធនៃផលិតផល យោងទៅតាមលទ្ធផលការសិក្សាថ្មីៗ ។ នាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ការប្រែប្រួលផ្នែកបច្ចេកវិទ្យាធំៗ ជាទូទៅពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការបង្កើតនូវសំភារៈ ឧបករណ៍ ឬ វិធីថ្មី ភាពស្វ័យប្រវត្តិ ឬការណែនាំអំពីប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រជាដើម ។

កត្តាប្រកួតប្រជែងជាច្រើន ឬការរកឃើញថ្មីនៅក្នុងឧស្សាហកម្មមួយ ជារឿយៗតម្រូវឱ្យអ្នកដឹកនាំ ណែនាំប្រើប្រាស់នូវសម្ភារៈថ្មី ឧបករណ៍ថ្មី ឬក៏វិធីប្រតិបត្តិការជាដើម ។

ស្វ័យប្រវត្តិកម្ម (automation) គឺជាការផ្លាស់ប្តូរនៃបច្ចេកវិទ្យា ដែលជំនួសមនុស្សដោយគ្រឿងម៉ាស៊ីន ។ វាចាប់ផ្តើមឡើងក្នុងសម័យបដិវត្តន៍ឧស្សាហកម្ម (Industrial Revolution) និងបន្តរហូតមកដល់សព្វថ្ងៃនេះ ក្នុងលក្ខណៈជាជម្រើសមួយរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ ស្វ័យប្រវត្តិកម្មត្រូវបានគេបញ្ចូលឱ្យប្រើ (ម្តងម្កាលត្រូវបានគេតទប់) នៅក្នុងអង្គភាពផ្សេងៗ ។

ការផ្លាស់ប្តូរបច្ចេកវិទ្យាថ្មីៗនេះ តាមរយៈនៃការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់អ្នកដឹកនាំដើម្បីពង្រីកប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រ (Computerization) ។ នាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ អង្គភាពជាច្រើន ប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធពត៌មានវិទ្យាដ៏មានប្រសិទ្ធភាព ។

៣/ <u>ការផ្លាស់ប្តូរមនុស្ស</u> (Changing People)

នារយៈពេលសាមសិបឆ្នាំចុងក្រោយនេះ គេបានសង្កេតឃើញថា មានការកើនឡើងនូវការយកចិត្តទុកដាក់ពីសំណាក់អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវ (academic researchers) និងអ្នកដឹកនាំ ដើម្បីជួយជំរុញឱ្យបុគ្គល និងក្រុមបុគ្គលិកធ្វើការជាមួយ គ្នាឱ្យកាន់តែស្ថិតរមួតប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាមួយគ្នា ។ ពាក្យថាការអភិវឌ្ឍន៍អង្គភាព (Organizational Development) សំដៅលើការផ្លាស់ប្តូរគ្រប់ប្រភេទ ជាពិសេសផ្តោតលើបច្ចេកទេស ឬកម្មវិធីដើម្បីផ្លាស់ប្តូរមនុស្ស និងធម្មជាតិ ព្រមទាំងគុណភាពនៃទំនាក់ទំនងអន្តរបុគ្គលលើការងារ ។ បច្ចេកទេស ដែលគេនិយមប្រើជាងគេ រួមមានការហ្វឹកហ្វឺនឱ្យប្រមូលផ្តុំអារម្មណ៍ (Sensitivity Training), ការវាយតម្លៃការស្ទាបស្ទង់មតិ (Survey Feedback), ដំណើរការពិគ្រោះយោបល់ (Process Consultation), ការបង្កើតក្រុមការងារ (Team Building) និងការអភិវឌ្ឍន៍ការងារអន្តរក្រុម (Intergroup Development) (ចូរមើលតំនូសតាង ១៣-៣) ។ បំពេងជាទូទៅមួយ តាមរយៈការប្រើប្រាស់បច្ចេកទេស ដោយហេតុថា បច្ចេកទេសនិមួយៗបាននាំមកនូវការផ្លាស់ប្តូរ នៅក្នុង ឬក្នុងចំណោមនិយោជិករបស់អង្គភាពនោះ ។

<u>ការហ្វឹកហ្វឺនឱ្យប្រមូលផ្តុំអារម្មណ៍</u> (Sensitivity Training) គឺជាវិធីមួយនៃការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបទ តាមរយៈអន្តរសកម្មភាពក្នុងក្រុមដែលគ្មានរចនាសម្ព័ន្ធ ។ ក្រុមនេះត្រូវបង្កើតឡើងដោយក្រុមអ្នកឯកទេសវិទ្យាសាស្ត្រ ដែលមានជំនាញខាងឥរិយាបទ និងអ្នកចូលរួមមួយចំនួន ។ វាគ្មានរបៀបវារៈច្បាស់លាស់នោះទេ ។ អ្នកដឹកនាំប្រជុំ. ផ្តល់ឱកាសឱ្យអ្នកចូលរួមទាំងអស់ សំដែងនូវគំនិត និងអារម្មណ៍របស់ខ្លួន ។ វេទិកានេះគឺសេរី និងបើកចំហ : អ្នកចូលរួមទាំងអស់អាចពិភាក្សានូវអ្វីដែលពួកគេចង់ ។ អ្វីដែលជាប់ជំពាក់នឹងការពិភាក្សា គឺផ្តោតលើបុគ្គលចូលរួមជា និងដំណើរការអន្តរសហការរបស់ពួកគេ ។

ភស្តុតាងនៃការស្រាវជ្រាវ លើប្រសិទ្ធភាពនៃការហ្វឹកហ្វឺនឱ្យប្រមូលផ្តុំអារម្មណ៍ បានចាត់ទុកថាជាបច្ចេកទេសមួយដែលផ្តល់លទ្ធផលចំរុះ ។ ជាវិជ្ជមាន គឺវាអាចជំរុញឱ្យមានរីកចំរើនក្នុងរយៈពេលខ្លីចំពោះជំនាញទំនាក់ទំនងគ្នា (communication skill) ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវភាពហ្មត់ចត់ខាងទស្សនៈ ហើយបង្កើននូវបំណងចំពោះការចូលរួមសហការគ្នា (participation) ។ ប៉ុន្តែកិរិយាបទ នៃការផ្លាស់ប្តូរនេះទៅលើស្ថានដែលបំពេញការងារពុំសូវជាក់ច្បាស់ ហើយបច្ចេកទេសនេះមានគ្រោះថ្នាក់ខាងផ្នែកចិត្តសាស្ត្រផងដែរ ។

គំនូសតាង ១៣.៣ ទិដ្ឋភាពសាស្ត្រនៃការអភិវឌ្ឍន៍អង្គភាព

<u>ដំណើរឆ្លើយតបអំពីការស្ទាប់ស្ទង់មតិ</u> (Survey Feedback) គឺជាបច្ចេកទេសសំរាប់ធ្វើការវាយតម្លៃអាកប្បកិរិយានៃសមាជិករបស់អង្គភាព. កំណត់រកឱ្យឃើញអំពីភាពខុសគ្នា នៃអាកប្បកិរិយា និងទស្សនៈ និងដោះស្រាយនូវភាពខុសគ្នាទាំងនេះ ដោយប្រើប្រាស់ពត៌មានស្ទាបស្ទង់

មតិដែលជារបាយការណ៍វាយតម្លៃរបស់ក្រុម ។ សំណួរ(questionnaire) ត្រូវចែកឱ្យគ្រប់សមាជិកនៃអង្គភាព ឬផ្នែកទាំងអស់បំពេញ ។ សំណួរចោទសួរអំពីទស្សនៈ និងអាកប្បកិរិយារបស់ពួកគេលើប្រធានបទធំទូលាយ ដូចជាការអនុវត្តសេចក្តីសំរេច ប្រសិទ្ធិភាពនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា កិច្ចសហការរវាងផ្នែកនីមួយ១ និងសេចក្តីពេញចិត្តជាមួយអង្គភាព មុខងារ ក្រុមការងារ (Peers) និងអ្នកដឹកនាំថ្មីផ្ទាល់ជាដើម ។ ទិន្នន័យដែលទទួល បានមកពីសំណួរចម្លើយនេះ ត្រូវបានរៀបចំជាតារាង និងបែងចែកជូនដល់និយោជិកមានសមត្ថកិច្ចពាក់ព័ន្ធ ។ ពត៌មានទាំងនេះបានក្លាយជាមធ្យោបាយ ដើម្បីកំណត់រកឱ្យឃើញនូវបញ្ហាផ្សេង១ និងបំភ្លឺរឿងរ៉ាវដែលបង្កឱ្យមានការពិបាកដល់មនុស្សឱ្យបានច្បាស់លាស់ ។

<u>ក្នុងដំណើរការពិគ្រោះយោបល់</u> (process consultation) អ្នកផ្តល់យោបល់ម្នាក់មកពីខាងក្រៅអង្គភាពជួយផ្តល់យោបល់ដល់អ្នកដឹកនាំ ដើម្បីចាប់អារម្មណ៍យល់ និងចាត់ការទាន់ហេតុការណ៍ ដែលដឹកនាំត្រូវប្រឈមដោះស្រាយ ។ កិច្ចការនេះរួមមាន ឧទាហរណ៍ ចរន្តការងារ (workflow) ទំនាក់ទំនងការងារក្រៅផ្លូវការរវាងសមាជិកនៃផ្នែកនិមួយ១ និងបណ្តាញទំនាក់ទំនងផ្លូវការ ។ អ្នកផ្តល់យោបល់ ផ្តល់យោបល់ស៊ីជំរៅអំពីអ្វី១ ដែលកំពុងដំណើរការនៅជុំវិញអ្នកដឹកនាំ និងការងារពាក់ព័ន្ធជាមួយអ្នកដឹកនាំ ព្រមទាំងរវាងអ្នកដឹកនាំជាមួយមនុស្សឯទៀត ។ អ្នកផ្តល់យោបល់មិនមែនបំពេញការងារនៅទីនោះ សំរាប់តែដោះស្រាយបញ្ហារបស់អ្នកដឹកនាំប៉ុណ្ណោះទេ ។ បន្ថែមពីលើនោះ គាត់បំពេញការងារដូចជាគ្រូបង្ហាត់ (coach) ដើម្បីជួយអ្នកដឹកនាំពិនិត្យមើលដំណើរការណាមួយដែលគួរកែសំរួល ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំ ជាមួយនឹងការជួយជ្រោមជ្រែងពីអ្នកផ្តល់យោបល់នៅតែមិនអាចដោះស្រាយបញ្ហានោះបានទេ អ្នកផ្តល់យោបល់អាចជួយអ្នកដឹកនាំឱ្យស្វះស្វែងរកអ្នកឯកទេសណាម្នាក់ ដែលមានចំណេះដឹងខាងបច្ចេកទេសសមស្រប ។

<u>ការបង្កើតក្រុមការងារ</u> (Team Building) សមាជិកនៃក្រុមការងារអន្តរសហការគ្នារៀនសូត្រពីគ្នាទៅវិញទៅមក អំពីមធ្យោបាយ គំនិតគិតគូរ និងការងារដែលម្នាក់១កំពុងធ្វើ ។ តាមរយៈអន្តរសហការគ្នាខ្ពស់ សមាជិកក្រុមរៀនសូត្រដើម្បីបង្កើតនូវការជឿទុកចិត្តគ្នា និងការបើកទូលាយគំនិតរបស់ពួកគេ ។ សកម្មភាពការងារដែលទាក់ទងទៅនឹងកម្មវិធីនៃការបង្កើតក្រុមការងារ រួមមាន

ការកំណត់នូវទិសដៅការងាររបស់ក្រុម ការពង្រីកអន្តរទំនាក់ទំនងរវាងសមាជិកនៅក្នុងក្រុម ការវិភាគតួនាទី ដើម្បីគួសបញ្ជាក់ឱ្យកាន់តែច្បាស់នូវតួនាទីរបស់សមាជិក និងការទទួលខុសត្រូវរបស់ពួកគេ ព្រមទាំងធ្វើការវិភាគលើដំណើរការរបស់ក្រុមផងដែរ ។

គោលំណងនៃការផ្លាស់ប្តូរអាកប្បកិរិយា តំរូជាតួយ៉ាង (Stereotypes) និងទស្សនៈ ដែលសមាជិកនៃក្រុមការងារមានអំពីគ្នាទៅវិញទៅមក គេហៅថា <u>ការអភិវឌ្ឍន៍ទំនាក់ទំនងអន្តរក្រុម</u> (Integroup Development) ។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើមានក្រុមការងារពីរ មានទំនាក់ទំនងប្រវត្តិការងារពិបាកជាមួយគ្នា ពួកគេអាចជួបជុំគ្នាដោយឯករាជ្យរៀងៗខ្លួនដោយកំណត់នូវគំនិតរបស់របស់ពួកគេក្នុងបញ្ជី និងរបស់ក្រុមឯទៀត ព្រមទាំងអ្វីដែលគេជឿជាក់ថា ក្រុមការងារឯទៀតបានយល់អំពីពួកគេ ។ ក្រុមទាំងពីរនេះ អាចចែករំលែកនូវបញ្ជីរបស់ខ្លួន បន្ទាប់មកគេអាចមើលឃើញនូវភាពស្រដៀងគ្នា (similarities) និងភាពខុសគ្នា (differences) ដែលនឹងត្រូវបានលើកយកមកពិភាក្សា ។ ភាពផ្ទុយគ្នាទាំងនោះនឹងត្រូវបានគេកំណត់ឱ្យបានច្បាស់ ហើយក្រុមទាំងពីរនេះ ស្វែងរកនូវមូលហេតុដែលបណ្តាលឱ្យមានភាពខុសគ្នានេះ រួមជាមួយនឹងការខិតខំប្រឹងប្រែងដើម្បីស្វែងរកនូវដំណោះស្រាយ ដែលជួយជំរុញដល់ទំនាក់ទំនងរវាងក្រុមទាំងពីរនេះ ។

V- <u>បញ្ហានានាពេលបច្ចុប្បន្នក្នុងការដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ</u>
(CONTEMPORARY ISSUES IN MANAGING CHANGE)

- អ្វីខ្លះដែលអ្នកដឹកនាំអាចធ្វើបាន ដើម្បីផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌របស់អង្គភាពមួយ កាលណាវប្បធម៌នោះមិនគាំទ្រដល់បេសកម្មរបស់អង្គភាពនោះផង?
- តើអ្នកដឹកនាំធ្វើដូចម្តេចដើម្បីអនុវត្តកម្មវិធីបន្តនៃការផ្លាស់ប្តូរដូចជា TQM ?
- តើក្រុមអ្នកដឹកនាំធ្វើរបៀបណាដើម្បីអាចប្រែក្លាយអង្គភាពរបស់ខ្លួនឱ្យក្លាយជាអង្គភាពបណ្តុះបណ្តាលបាន?
- បរិស្ថាននៃការប្រកួតប្រជែងនាពេលបច្ចុប្បន្នបានធ្វើឱ្យកន្លែងធ្វើការមានភាពធុញថប់ច្រើន ។ តើអ្វីទៅ ដែលអ្នកដឹកនាំអាចធ្វើដើម្បីជួយកាត់បន្ថយនូវភាពធុញថប់ទាំងនេះដល់និយោជិក ?

បញ្ហាផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះ : ការកែប្រែវប្បធម៌របស់អង្គភាព ការអនុវត្តន៍ TQM ការប្រែក្លាយអង្គភាពឱ្យទៅជាអង្គភាពបណ្តុះបណ្តាល និងការដោះស្រាយភាពធុញថប់ជូននិយោជិកជាដើម គឺជាការកង្វល់បំផុតរបស់អ្នកដឹកនាំ ។

១.ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌របស់អង្គភាព

(CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE)

វប្បធម៌នៃអង្គភាពមួយ តែកកើតបានហើយ តែងតែមានលក្ខណៈស្ថេរភាព និងអចិន្ត្រៃយ៍ ដែលធ្វើឱ្យវប្បធម៌នេះបង្ហាការតទល់ទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ ។ វប្បធម៌មួយត្រូវចំណាយពេលវេលាច្រើនណាស់ក្នុងការបង្កើតវាឡើង និងនៅពេលដែលវាត្រូវបានបង្កើតឡើងមកហើយនេះ វាតែងដិតជាមជាប់ជានិច្ច ។ ប្រសិនបើពេលណាមួយ វប្បធម៌នេះលែងសមស្របសំរាប់អង្គភាព និងក្លាយជាការរំខានដល់អ្នកដឹកនាំ ពីព្រោះវាប្រហែលជាមានការពិបាកបំផុតក្នុងការកែប្រែវា ។ វាពិតណាស់វាមិនអាចត្រូវផ្លាស់ប្តូរបាននារយៈពេលខ្លីបានទេ។ ទោះបីជាស្ថិតនៅក្នុងលក្ខខ័ណ្ឌដ៏ល្អប្រពៃយ៉ាងណាក៏ដោយ ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌ត្រូវការពេលវេលាជាច្រើនឆ្នាំ មិនមែនអាទិត្យ ឬក៏ខែនោះទេ ។

ការយល់ដឹងអំពីកត្តាស្ថានការណ៍ (Understanding the Situational Factors)

អ្វីទៅដែលជាលក្ខខ័ណ្ឌសមស្រប (Favorable Conditions) អាចជំរុញឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរវប្ប-ធម៌បាន ? ភស្តុតាងបានសន្ទត់ថា ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌ គឺទំនងជាកើតមានឡើងនៅទីកន្លែងណាដែលលក្ខខ័ណ្ឌស្ថេរតែទាំងអស់ ឬទាំងអស់ ដូចខាងក្រោមនេះកើតមាន :

- មានវិបត្តិជាសោកនាដកម្មមួយកើតឡើង។ វិបត្តិនេះអាចជាសេចក្តីរន្ធត់ ដែលធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់ស្ថានភាពដដែល និងចោទបញ្ហាដល់ភាពសមស្របនៃវប្បធម៌បច្ចុប្បន្ន។ ឧទាហរណ៍ដូចជា បញ្ហាធ្លាក់ចុះគួរឱ្យភ្ញាក់ផ្អើលខាងហិរញ្ញវត្ថុ ការបាត់បង់នូវអតិថិជនធំ១ ឬការជ្រាតចូល នៃបច្ចេកវិទ្យាតាមរយៈគូប្រជែង ។
- ការផ្លាស់ប្តូរអ្នកដឹកនាំ (Leadership Changes Hands) ។ អ្នកដឹកនាំថ្នាក់កំពូលថ្មី ដែលអាចផ្តល់នូវជំរើសកញ្ចប់តម្លៃថ្មីឱ្យមើលឃើញថា មានសមត្ថភាពឆ្លើយតបទៅនឹងវិបត្តិនោះ ។

អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ រួមមាននាយកប្រតិបត្តិរបស់អង្គភាព ប៉ុន្តែប្រហែលជាត្រូវការរួមបញ្ចូលនូវមុខដំណែងដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ទាំងអស់ ។

- អង្គភាពនៅក្មេងខ្ចី និងតូច ។ អង្គភាពកាន់តែក្មេងខ្ចី វប្បធម៌របស់គេពុំទាន់ចាក់ចូលជ្រៅ។ ស្រដៀងគ្នានេះដែរ វាមានលក្ខណៈងាយស្រួលសំរាប់ក្រុមដឹកនាំធ្វើការផ្លាស់ប្តូរតម្លៃ (Values) នៅពេលដែលអង្គភាពមានទ្រង់ទ្រាយតូច ។
- វប្បធម៌នៅខ្សោយ (The culture is weak)។ វប្បធម៌កាន់តែទូលំទូលាយកាលណា ក៏រិតនៃការស្រុះស្រួលឯកភាពគ្នារវាងសមាជិកទាំងអស់លើតម្លៃទាំងអស់របស់អង្គភាពកាន់តែខ្ពស់ ដូច្នេះការលំបាកកាន់តែខ្លាំង ក្នុងការផ្លាស់ប្តូរ ។ ផ្ទុយទៅវិញវប្បធម៌ខ្សោយមានភាពងាយស្រួលបត់បែនជាងវប្បធម៌ខ្លាំង ។

២. <u>តើការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌ត្រូវបានគេសំរេចយ៉ាងដូចម្តេចទៅ</u> ?

(HOW CAN CULTURAL CHANGE BE ACCOMPLISHED?)

ប្រសិនបើមានលក្ខខ័ណ្ឌត្រឹមត្រូវ តើក្រុមអ្នកដឹកនាំធ្វើការអនុម័តនូវការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌នេះយ៉ាងដូចម្តេចទៅ ? ការប្រឈមគឺការរំលាយវប្បធម៌នាពេលបច្ចុប្បន្ន ។ គ្មានសកម្មភាពណាមួយទំនងជាមានឥទ្ធិពលរំលាយចោលនូវអ្វីមួយ ដែលបានចាក់គ្រឹះសែនជ្រៅ និងមានតម្លៃខ្ពស់បានឡើយ ។ អាស្រ័យហេតុនេះ បានជាត្រូវការនូវយុទ្ធសាស្ត្រសំរបសំរួលទាំងស្រុងដ៏ទូលំទូលាយមួយសំរាប់ដឹកនាំវប្បធម៌ ។

ជំនួសតាង ១៣-៤ មាគ៌ាឆ្ពោះទៅរកការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌ (The road to cultural change)

- រៀបចំការវិភាគវប្បធម៌មួយ ដើម្បីកំណត់នូវអង្គធាតុពិសេសនៃវប្បធម៌ដែលត្រូវការផ្លាស់ប្តូរ
- ពន្យល់ឱ្យបានច្បាស់លាស់ជូនដល់និយោជិក ថាការរស់រានមានជីវិតបន្តទៀតរបស់អង្គភាពត្រូវបានគំរាមកំហែង តាមផ្លូវច្បាប់ ប្រសិនបើការផ្លាស់ប្តូរមិនត្រូវបានចាត់ចែងជាមុននោះទេ
- តែងតាំងការដឹកនាំថ្មី ព្រមជាមួយទស្សនៈវិស័យថ្មី (new vision)

- ផ្តួចផ្តើមគំនិតអំពីការរៀបចំឡើងវិញ (a reorganization)
- ណែនាំនូវរឿងរ៉ាវថ្មី និងពិធីផ្សេងៗថ្មី ដើម្បីបង្ហាញឱ្យឃើញនូវទស្សនៈវិស័យថ្មីនេះ
- កែប្រែនូវដំណើរការជ្រើសរើស និងដំណើរការទាក់ទងសង្គម ប្រព័ន្ធនៃការវាយតម្លៃ និងការផ្តល់រង្វាន់ ដើម្បី គាំទ្រដល់តម្លៃថ្មីនេះ (new vision) ។

ចាប់ផ្តើមដំបូងនោះគឺការវិភាគវប្បធម៌មួយ ។ ការវិភាគនេះរួមមាន ការធ្វើសវនកម្មវប្បធម៌ (cultural audit) ដើម្បីវាយតម្លៃលើវប្បធម៌បច្ចុប្បន្ន ការប្រៀបធៀបនូវប្បធម៌បច្ចុប្បន្នជាមួយនឹងវប្បធម៌ដែលយើងចង់បាន ព្រមទាំងការវាយតម្លៃលើគំលាតមួយ ដើម្បីរកឱ្យឃើញនូវអង្គធាតុសំខាន់ៗដែលត្រូវការផ្លាស់ប្តូរ ។ យើងបានរកឃើញចំណុចសំខាន់នៃវិបត្តិនេះ ដែលជាមធ្យោបាយមួយ ដើម្បីរំលាយនូវវប្បធម៌ចាស់ដែលចាក់ស្រេះនេះ ។ តែជាអកុសល វិបត្តិទាំងនេះជានិច្ចកាល មិនដែលបានមើលឃើញដោយសមាជិកទាំងអស់របស់អង្គភាពនោះទេ។ វាប្រហែលជាចាំបាច់សំរាប់អ្នកដឹកនាំ ដើម្បីធ្វើឱ្យវិបត្តិនោះកាន់តែត្រូវបានគេមើលឃើញ ។ វាមានសារៈសំខាន់ដែលថាអ្នកទាំងអស់គ្នា ត្រូវយល់ដឹងឱ្យបានច្បាស់លាស់ ថាការរស់រឿនមានជីវិតបន្តទៀតរបស់អង្គភាពត្រូវបានគំរាមកំហែងតាមផ្លូវច្បាប់ ។ ប្រសិនបើនិយោជិក មិនបានមើលឃើញនូវភាពបន្ទាន់នៃការផ្លាស់ប្តូរនោះទេ វាទំនងជាវប្បធម៌ខ្លាំងនេះ នឹងរាំងស្ទះដល់ការខិតខំប្រឹងប្រែងនៃការផ្លាស់ប្តូរនេះ ។

ការតែងតាំងនូវអ្នកដឹកនាំប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់ថ្មីមួយ ទំនងជាបណ្តាលឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរសំខាន់ៗនឹងកើតមាន ។ អ្នកដឹកនាំអាចផ្តល់ឱ្យនូវគំរូតួនាទីថ្មីមួយ និងស្តង់ដាថ្មីនៃឥរិយាបទ ។ ប៉ុន្តែអ្នកប្រតិបត្តិថ្មីនេះ ត្រូវការបញ្ជូលឱ្យបានឆាប់បំផុតនូវទស្សនៈវិស័យថ្មីសំរាប់អង្គភាពខ្លួន និងចាត់តាំងបុគ្គលិកមុខឱ្យកាន់តំណែងដឹកនាំសំខាន់ៗ ចំពោះតែបុគ្គលដែលមានភក្តីភាពចំពោះទស្សនៈវិស័យថ្មីនេះ ។

ជាមួយនឹងការប្រេះឆានៅក្នុងជួរមន្ត្រីដឹកនាំសំខាន់ៗ វាជាការមានន័យសំរាប់ផ្តួចផ្តើម នូវការរើ រៀបចំបង្កើតអង្គភាពជាថ្មី ។ ការបង្កើតនូវអង្គភាពតូចៗថ្មី ដូចជាការបញ្ជូលគ្នារវាងផ្នែក

ទាំងឡាយ និងការរំលាយផ្ទៃកផ្សេងទៀតផ្តល់សញ្ញាឱ្យបានឃើញជាក់ស្តែងថា អ្នកដឹកនាំបានតាំងចិត្តដើម្បីដឹកនាំនូវអង្គភាពនេះឆ្ពោះទៅតាមទិសដៅថ្មី ។

អ្នកដឹកនាំថ្មីនឹងចង់ដើរទៅមុខយ៉ាងឆាប់ផងដែរ ដើម្បីបង្កើតនូវនីតិវិធី និងពិធីថ្មី ដើម្បីជំនួសទម្លាប់ចាស់ ដែលជាសញ្ញាឱ្យនិយោជិកប្រកាន់យកនូវតម្លៃគ្របដណ្តប់ថ្មីរបស់អង្គភាព ។ សេចក្តីត្រូវការនេះ ត្រូវតែធ្វើឡើងឱ្យបានឆាប់រហ័សបំផុត ។ ការពន្យាពេល នឹងបណ្តាលឱ្យវប្បធម៌បច្ចុប្បន្ន ជ្រាបចូលទៅក្នុងការដឹកនាំថ្មី ដែលនឹងមិនផ្តល់ឱកាសឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរថ្មី ។

ជាចុងបញ្ចប់នេះ អ្នកដឹកនាំ នឹងចង់ផ្លាស់ប្តូរដំណើរការជ្រើសរើស និងដំណើរការប្រឡូកចូលក្នុងសង្គម ប្រព័ន្ធនៃការវាយតម្លៃ និងរបៀបផ្តល់រង្វាន់ ដើម្បីគាំទ្របុគ្គលិក ដែលចាប់ដៃទទួលយកនូវតម្លៃថ្មី ដែលបានលើកឡើងនេះ ។

វាពិតណាស់ហើយថា គ្មានការធានាថាការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះ នឹងបានទទួលជោគជ័យនោះទេ ។ សមាជិកនៃអង្គភាព មិនបានបណ្តែតបណ្តោយឱ្យតម្លៃ ដែលពួកគេបានយល់ដឹង និងបានជួយដល់ពួកគេ ឱ្យបំពេញការងារបានល្អកាលពីអតីតកាលបាត់ទៅដោយឆាប់រហ័សទេ ។ អ្នកដឹកនាំ ត្រូវមានចិត្តអត់ធ្មត់ ។ ការផ្លាស់ប្តូរ បើវាទៅរួចត្រូវធ្វើឡើងដោយសន្សឹមៗ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវប្រុងប្រយ័ត្នជាមុន ដើម្បីការពារកុំឱ្យរិលទៅរកការអនុវត្តន៍ និងប្រពៃណីចាស់ឡើងវិញ ។

៣. <u>ការអនុវត្តន៍ការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង</u> (IMPLEMENTING TQM)

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង គឺកម្មវិធីបន្តកើនឡើងសំរាប់ការផ្លាស់ប្តូរ (a continuous, incremental change program) ។ វាជាប់ពាក់ព័ន្ធទៅនឹង ការផ្លាស់ប្តូរ តាមលក្ខណៈទឹកនឹង (White-water Metaphor of Change) ។

ចំណុចសំខាន់ៗ (key components) នៃ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM) : វាប្រមូលផ្តុំទៅលើសេចក្តីត្រូវការរបស់អតិថិជន គួសបញ្ជាក់អំពីការចូលរួម និងក្រុមការងារ ព្រមទាំងស្វែងរកការបង្កើតវប្បធម៌មួយក្នុងជួរនិយោជិក ដែលពុំត្រឹមតែខិតខំព្យាយាមបង្កើននូវគុណភាពផលិតផល និងសេវារបស់អង្គភាពប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែកត្តាងទៀតដូចជាដំណើរការការងារ និងពេលវេលាឆ្លើយតបទៅអតិថិជនផងដែរ ។ វាប្រហែលជាមានសារៈប្រយោជន៍ ប្រសិនបើយើង

ពិនិត្យមើលការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM) នៅក្នុងវិស័យបី ដែលអ្នកដឹកនាំខិតខំប្រឹងប្រែងដឹកនាំ ឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរ ÷ រចនាសម្ព័ន្ធ បច្ចេកវិទ្យា និងមនុស្ស ។ (មើលតំនូសតាង ១៣-៥) ។

+ <u>ផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់លើការខិតខំប្រឹងប្រែងឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរ</u>
(FOCUSING THE CHANGE EFFORT)

រចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាពមួយ ដែលមានបំណងអនុវត្តការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM) ឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព (១)នឹងត្រូវបានគេធ្វើវិមជ្ឈការ (២)នឹងត្រូវបានកាត់បន្ថយនូវភាពខុសគ្នារវាងថ្នាក់ដឹកនាំក្នុងខ្សែបណ្តោល (Vertical Defferentiation). ពង្រីកទំហំនៃការត្រួតពិនិត្យ និងកាត់បន្ថយនូវការបែងចែកការងារ (៣)នឹងគាំទ្រក្រុមចំរុះឆ្លងមុខងារ (Cross-functional Teams) ។ សមាសភាពនៃរចនាសម្ព័ន្ធនេះ បានផ្តល់ឱ្យនិយោជិកនូវសិទ្ធិអំណាច និងមធ្យោបាយ ដើម្បីញ៉ាំងឱ្យការកែលំអរដំណើរការកាន់តែប្រសើរឡើង ។ ឧទាហរណ៍ ការបង្កើតក្រុមការងារដែលអាចកាត់បន្ថយរបាំងខ្សែសង្វាក់នៃនាយកដ្ឋាន ដើម្បីអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកដែលយល់ដឹងអំពីបញ្ហាណាមួយច្បាស់លាស់បំផុតនោះអាចធ្វើការដោះស្រាយនូវបញ្ហាទាំងនោះបាន ។ ជាងនេះទៀត ក្រុមចំរុះឆ្លងមុខងារ (cross-functional teams) ជួយជំរុញការសហការ ដោះស្រាយបញ្ហាជាជាងការ ឆ្លើយដាក់គ្នា (Blame-placing) ។

ការផ្លាស់ប្តូរខាងបច្ចេកវិទ្យា ក្នុងការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM) សំដៅពង្រីកដំណើរការដែលអាចបត់បែនបាន ដើម្បីគាំទ្រការបន្តកែលំអរឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើង។ និយោជិកដែលទទួលយកនូវការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM) នៅតែបន្តស្វែងរកការកំណត់ការងារទាំងនោះ ។ ហេតុនេះ ដំណើរការការងារត្រូវតែសម្រួល និងបន្តស៊ីសង្វាក់គ្នាទៅតាមការផ្លាស់ប្តូរ ។ ដើម្បីសំរេចទិសដៅនេះ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM)តម្រូវឱ្យមានការរៀបចំផ្តល់នូវការអប់រំ និងហ្វឹកហ្វឺនដល់និយោជិកឱ្យបានទូលំទូលាយ ។ អង្គភាពនោះត្រូវផ្តល់ការហ្វឹកហ្វឺននូវជំនាញក្នុងការ ដោះស្រាយបញ្ហា ការសំរេចចិត្ត ការចរចារ ការវិភាគស្ថិតិ និងការបង្កើត ក្រុមការងារជាដើមជូនដល់និយោជិកគ្រប់រូប ។ ឧទាហរណ៍ និយោជិក ត្រូវការឱ្យខ្លួនអាចមានលទ្ធភាព

ខាងវិភាគ និងធ្វើការងារជាមួយទិន្នន័យបាន ។ អង្គភាពជាមួយនឹងកម្មវិធីគ្រប់គ្រង គុណភាពទាំងស្រុង (TQM) ត្រូវផ្តល់ដល់ក្រុមការងារនូវទិន្នន័យមានតម្លៃផ្សេងៗ ដូចជាកំរិតនៃការបរាជ័យ កំរិតបដិសេធ និងកំរិតសេសសល់ជាដើម ។ ព្រមទាំងការវាយតម្លៃទិន្នន័យអំពីសេចក្តីពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ហើយត្រូវផ្តល់ឱ្យផងដែរដល់ក្រុមការងារនូវពត៌មានចាំបាច់ ដើម្បីបង្កើត និងតាមដានលើបទបញ្ជាត្រួតពិនិត្យដំណើរការការងារ ។ ជាការពិតណាស់ រចនាសម្ព័ន្ធត្រូវអនុញ្ញាតឱ្យក្រុមការងារជួយបន្តកែលំអឱ្យដំណើរការការងារកាន់តែប្រសើរឡើង ដោយយោងតាម ដំណើរការត្រួតពិនិត្យទិន្នន័យ ។

ទំហំមនុស្ស (people dimension) នៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM) តម្រូវការនូវកំលាំងពលកម្មមួយ ដើម្បីបំពេញគោលដៅរបស់អង្គភាពតាមរយៈគុណភាព និងការបន្តកែលំអ ។ ជាថ្មីម្តងទៀត សេចក្តីត្រូវការចាំបាច់នោះគឺការអប់រំ និងការបណ្តុះបណ្តាលដ៏ត្រឹមត្រូវមួយ។ វាក៏ត្រូវការនូវការវាយតម្លៃការងារមួយ និងប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់លើកទឹកចិត្តដើម្បីគាំទ្រ និងជួយជំរុញទិសដៅនៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM)នេះ ។ ជាឧទាហរណ៍ ជោគជ័យនៃគោលដៅគុណភាពទៅជាផែនការប្រាក់បន្ថែម សំរាប់អ្នកដឹកនាំ និងប្រាក់លើកទឹកចិត្តសំរាប់និយោជិក ។

+ <u>តួនាទីរបស់ភ្នាក់ងារផ្លាស់ប្តូរ</u> (ROLE OF CHANGE AGENT)

ការសិក្សាអំពីជោគជ័យនៃកម្មវិធីការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM) នៅតែបន្តបង្ហាញឱ្យឃើញថា កម្មវិធីទាំងនេះ តម្រូវឱ្យមានការចូលរួមយ៉ាងសកម្មរបស់អ្នកដឹកនាំ ។ នេះជាតួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំជាអ្នករៀបចំចក្ខុវិស័យ និងបន្តចែកចាយនូវសារនេះ ។ កម្មវិធីគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM) គិតគួរអំពីការផ្លាស់ប្តូរទស្សនៈវិជ្ជាដ៏ទូលំទូលាយ ថាតើអ្នកដឹកនាំ និងនិយោជិកត្រូវយល់ដឹងអំពីតួនាទី មុខងារ និងការទទួលខុសត្រូវរបស់ពួកគេយ៉ាងដូចម្តេច ។ តួនាទីភ្នាក់ងារផ្លាស់ប្តូរ (Change Agent's role) ភាគច្រើនគឺជះឥទ្ធិពលទៅលើការយល់ឃើញ និងតម្លៃរបស់វា ដើម្បីទប់ស្កាត់នូវ ការជំទាស់តវ៉ាដល់ការផ្លាស់ប្តូរនេះ ។

គំនូសតាង ១៣.៥ កត្តាដែលជំរុញឱ្យមានតាពរីកចំរើនគួរឱ្យកត់សំគាល់

១	+	២	+	៣	+	៤
១	+	២	+	៣	+	៤
១	+	២	+	៣	+	៤

ប្រែក្លាយនេះមានសារៈសំខាន់? ពីព្រោះបរិយាកាសដែលអ្នកដឹកនាំ និងអង្គភាព ដំណើរការការងារ កាន់តែច្របូកច្របល់ និងប្រកួតប្រជែងគ្នាកាន់តែខ្លាំងឡើង លទ្ធភាពដើម្បីបន្តរៀន និងកែប្រែគឺជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់នៃការប្រឈម ។ ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំ និងអង្គភាពមិនរៀនសូត្រដកស្រង់បទពិសោធន៍ឱ្យឆាប់រហ័ស ដោយមានប្រសិទ្ធភាពអំពីកំហុស ព្រមទាំងជោគជ័យរបស់ពួកគេទេនោះ ពួកគេនឹងមិនអាចសម្របខ្លួន ឬកែប្រែឱ្យបានឆាប់រហ័សគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីចូលរួមប្រកួតប្រជែងនៅលើទីផ្សារពិភពលោកនេះបានទេ ។ ជាងនេះទៀត នៅពេលដែលអង្គភាពដើរឆ្ពោះទៅរករូបភាពជាអង្គភាពបំពេញការងារជាក្រុម (Team-based Organization) និងផ្តល់អំណាចដល់បុគ្គលិកដែលពួកគេត្រូវអភិវឌ្ឍន៍នូវមធ្យោបាយដើម្បីរៀនសូត្រសហការគ្នាធ្វើការ ។ ពួកគេត្រូវរៀនសូត្រនូវវិធីសាស្ត្រ ដើម្បីប្រើប្រាស់ជាឧទាហរណ៍អំពី នីតិវិធីនៃការសំរេចចិត្ត ដូចជាការប្រមូលផ្តុំគំនិត ដោះស្រាយបញ្ហា ការវាយតម្លៃនូវជោគជ័យ និងកំហុស ហើយចែករំលែកនូវចំណេះដឹងនេះទៅក្រុមការងាររបស់ខ្លួនដើម្បីអនាគត ។ មានតែក្រុមការងារទេ ដែលអាចសិក្សារៀនសូត្របទពិសោធន៍ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេទាំងឡាយ ដែលអាចមានលទ្ធភាពជួយលើកតម្កើង ស្នាដៃការងាររបស់ពួកគេនាពេលអនាគត ។

+ <u>បង្កឱ្យមានបរិយាកាសសិក្សារៀនសូត្រ</u>
(CONDUCIVE LEARNING CLIMATE)

បរិយាកាស និងវប្បធម៌របស់អង្គភាព ត្រូវបង្កលក្ខណៈដល់ការរៀនសូត្រ ។ បុគ្គលគ្រប់រូបត្រូវលើកទឹកចិត្តឱ្យប្រកាន់យកនូវការប្រថុយប្រថាន និងសាកល្បងនូវគំនិតថ្មីៗ ។ មានភក្តីភាព និងជំនឿទុកចិត្តមានសារៈសំខាន់ដើម្បីរៀនសូត្រអំពីកំហុសទាំងឡាយ ។ គ្មានបរិយាកាសនេះទេ វាមានការពិបាកក្នុងការវាយតម្លៃនូវហេតុផលដែលរាំងស្ទះដល់ដំណើរការងារ. ផលវិបាកណាខ្លះដែលជាឧបសគ្គរាំងស្ទះដល់ការបំរើដល់អតិថិជនសំខាន់ៗរបស់យើង ដូចដែលបានសន្យា ។ យ៉ាងហោចណាស់ក៏មានការ បរិយាកាសគាំទ្រមួយ សំរាប់ការវាយតម្លៃខ្លួនឯង (Sefl-evaluation) ។ បុគ្គលិកនឹងព្យាយាម លាក់បាំងនូវរាល់កំហុសទាំងឡាយ ឬព្យាយាមដាក់កំហុសទៅលើអ្នកឯទៀត. ដែលជាការកីតព្រំដែនដល់ការសិក្សារៀនសូត្រជាមួយគ្នា (Collective learning) ។

+ **ទស្សនៈវិស័យជាប្រព័ន្ធអំពីការងារ**

(SYSTEMIC PERSPECTIVE OF THE BUSINESS)

ការផ្តោតទៅលើប្រព័ន្ធ ជាការចាំបាច់ដល់ការយល់ដឹងឱ្យបានពេញលេញ នូវទំនាក់ទំនងរវាងបុព្វហេតុ (cause) និងផលប៉ះពាល់ (Effect) ជាមួយ និងការប្រែប្រួលនៃបរិយាកាស និងបញ្ហាផ្ទៃក្នុងនៅក្នុងដំណើរការរបស់អង្គភាព ។ ការពាក់ព័ន្ធបានបង្ហាញឱ្យ ឃើញអំពីទំនាក់ទំនងរវាងបញ្ហា (Issues) ព្រឹត្តិការណ៍ (events) និងពត៌មាន (Information) ដែលជារួម ឬជាលំនាំមួយជាជាងការមើលឃើញដោយផ្នែកដែលមិនជាប់ពាក់ព័ន្ធគ្នា ។ ឧទាហរណ៍ អ្វីទៅជាផលវិបាកផ្ទៃក្នុង នៃការប្រើប្រាស់ការគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងស្រុង (TQM) នៅក្នុងអង្គភាពមួយ ។ វានឹងមានផលប៉ះពាល់ដល់បុគ្គលិក រចនាសម្ព័ន្ធ បច្ចេកវិទ្យា ។ ល ។

ដោយការបង្កើននូវសមត្ថភាពរៀនសូត្ររបស់បុគ្គលិក ពួកគេជឿជាក់ថា ពួកគេមានតួនាទីកាន់តែប្រសើរឡើង ក្នុងខំប្រឹងប្រែងឱ្យអស់ពីសមត្ថភាពរបស់ខ្លួន ដើម្បីដោះស្រាយនូវរាល់បញ្ហាទាំងឡាយដែលអង្គភាពរបស់គេជួបប្រទះ ។ អង្គភាពទាំងនេះ កំពុងព្យាយាមទទួលខុសត្រូវ ក្នុងការរចនាឱ្យប្រសើរឡើងនូវអនាគតរបស់ពួកគេ ដោយខ្លួនឯងជាជាងទុកឱ្យអនាគតជាអ្នកកំណត់ ។ នៅពេលដែលយើងពន្យល់អំពីហេតុផលថា វាមានសារៈសំខាន់ក្នុងការប្រែក្លាយទៅជាអង្គភាពបណ្តុះបណ្តាល លោក Peter Senge បានសន្និដ្ឋានថា ការផ្លាស់ប្តូរ និងការរៀនសូត្រ វាមិនមែនជាពាក្យមានអត្ថន័យដូចគ្នានោះទេ ប៉ុន្តែវាមានន័យទាក់ទងគ្នា ។ ផ្នែកមួយសំខាន់នោះគឺការផ្លាស់ប្តូរដោយជោគជ័យ គឺជាសមត្ថភាពក្នុងការទទួលយកការផ្លាស់ប្តូរនេះ ។ បុគ្គលមួយរូប មានបំណងចង់សិក្សារៀនសូត្រ និងសំរបតាម ទំនងជាចាត់ទុកថា ការផ្លាស់ប្តូរនេះគឺជាដំណើរការនៃធម្មជាតិ (Natural Process) ។ ការផ្លាស់ប្តូរ គឺជាអ្វីមួយដែលបុគ្គល និងអង្គភាព ត្រូវសិក្សារៀនសូត្រ និងរស់នៅជាមួយ ។

VII- ដំណោះស្រាយភាពធុញ្ជាប់ របស់និយោជិក

(HANDLING EMPLOYEE STRESS)

សំរាប់និយោជិកភាគច្រើន ការផ្លាស់ប្តូរបង្កើតនូវភាពតានតឹងដល់ពួកគេ ។ បរិយាកាសមិនច្បាស់លាស់ និងមានសក្តានុពលដូចជា ការចូលមកកាន់កាប់ជំនួស ការរួមបញ្ចូលគ្នា ការរៀបចំរចនា

សម្ព័ន្ធថ្មី ការបង្ខំឱ្យចូលនិវត្តន៍ និងការបញ្ឈប់ឱ្យធ្វើការបណ្តោះអាសន្ន បានធ្វើឱ្យនិយោជិកមួយភាគ ត្រូវបំពេញការងារលើសកំលាំង និងមានភាពធុញ្ជប់ ។

១. <u>អ្វីទៅដែលជាភាពធុញ្ជប់?</u> (What is Stress?)

ភាពធុញ្ជប់គឺជាលក្ខខ័ណ្ឌជាថាមវ៉ន្តមួយ ដែលបុគ្គលម្នាក់ជួបប្រទះនូវឱ្យកាស ការបង្ខំ ឬ តម្រូវការណាមួយដែលទាក់ទងទៅនឹងអ្វីដែលគេចង់បាន ហើយលទ្ធផលនៃការចង់បាននេះត្រូវបាន មើលឃើញថាមិនច្បាស់លាស់ និងមានសារៈសំខាន់ ។

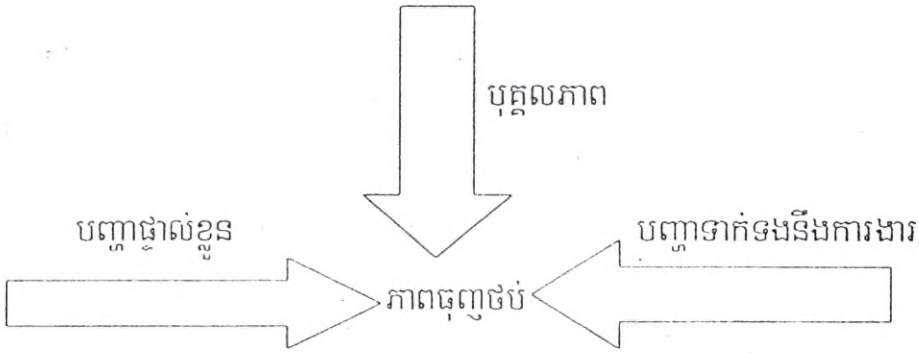
ភាពធុញ្ជប់មិនអាក្រក់នោះទេ ។ នៅពេលដែលភាពធុញ្ជប់នេះ ជារឿយៗត្រូវបានគេ យកមកពិភាក្សាតាមបរិបទអវិជ្ជមាននោះក្តី វ៉ាក់នៅមានន័យវិជ្ជមានផងដែរ ជាពិសេសនៅពេល ដែលវ៉ាផ្តល់លទ្ធភាពហុចឱ្យនូវគុណប្រយោជន៍ ។ ភាពធុញ្ជប់នៃមុខងារ (Functional Stress) អាចធ្វើឱ្យកីឡាករអត្តពលកម្មម្នាក់ ឬអ្នកសំដែងលើឆាកម្នាក់ សំដែងនូវកំរិតខ្ពស់របស់ពួកគេនៅ ក្នុងស្ថានភាពដ៏លំបាកបំផុត ។ ជាទូទៅ ការធុញ្ជប់ច្រើនតែទាក់ទងទៅនឹងការបង្ខំ និងតម្រូវការ ។ ការបង្ខិតបង្ខំនេះធ្វើឱ្យរ៉ាំងស្ទះដល់អ្នក ក្នុងការធ្វើអ្វីមួយដែលអ្នកចង់ធ្វើ ។ តម្រូវការ គឺជាការបាត់ បង់នូវអ្វីដែលអ្នកចង់បាន ។ នៅពេលអ្នកប្រលងនៅសាលា ឬទទួលយកនូវរបាយការណ៍ប្រចាំឆ្នាំ អំពីការងាររបស់អ្នក អ្នកនឹងមានអារម្មណ៍ធុញ្ជប់ព្រោះអ្នកប្រឈមមុខនឹងឱ្យកាស ការបង្ខិតបង្ខំ និងតម្រូវការរបស់អ្នក ។ ការបំពេញការងារល្អនឹងនាំមកនូវការតម្លើងឋានៈ ការទទួលខុសត្រូវ ច្រើនទៀតនឹងទទួលប្រាក់ឈ្នៀវត្សខ្ពស់ជាងមុន ។ ប៉ុន្តែការបំពេញមុខការមិនល្អ រ៉ាំងស្ទះដល់ការ តម្លើងឋានៈរបស់អ្នក ។ ប្រសិនបើពិនិត្យទៅឃើញថា អ្នកបំពេញការងារមិនល្អប្រពៃនោះទេ អ្នក នឹងត្រូវគេបណ្តេញចេញពីការងារ ។

ដោយសារតែលក្ខខ័ណ្ឌត្រឹមត្រូវទាំងនេះហើយ ដែលបណ្តាលឱ្យមានភាពធុញ្ជប់កើតឡើង តែ ពុំមែនជានិច្ចកាលទេ ។ លក្ខខ័ណ្ឌពីរដែលអាចបង្កឱ្យមានភាពធុញ្ជប់ (Potential stress) ឱ្យក្លាយ ជាភាពធុញ្ជប់ពិតប្រាកដ (actual stress)។ លក្ខខ័ណ្ឌទាំងពីរនោះ គឺភាពមិនប្រាកដប្រជាអំពី លទ្ធផល ហើយលទ្ធផលនោះពិតជាមានសារសំខាន់ ។

២. <u>បុព្វហេតុនៃភាពធុញ្ជូរចិត្ត</u> (CAUSES OF STRESS)

ដូចដែលបានពន្យល់នៅក្នុងគំនូសតាង ១៣-៦ បុព្វហេតុនៃភាពធុញ្ជូរចិត្តអាចត្រូវបានគេជួបប្រទះនៅក្នុងបញ្ហាទាក់ទងទៅនឹងអង្គភាព ឬបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួន ដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងជីវិតឯកជនរបស់និយោជិកនោះតែម្តង ។ វាពិតណាស់ហើយថា ការផ្លាស់ប្តូរនូវអ្វីមួយអាចបង្កើតលទ្ធភាពឱ្យមានភាពធុញ្ជូរចិត្ត ។ វាអាចតាងឱ្យឱកាសល្អ ការបង្ខិតបង្ខំ ឬតម្រូវការ ។ ជាងនេះទៀត ការផ្លាស់ប្តូរទាំងឡាយ ជានិច្ចកាលបង្កើតឡើងនូវបរិយាកាសមិនប្រាកដប្រជា ជាមួយនិងជុំវិញបញ្ហាមួយចំនួនដែលមានសារៈសំខាន់ដល់និយោជិក ។ ដូច្នេះ ការផ្លាស់ប្តូរគឺជាអ្នកបង្ក ឱ្យមានភាពធុញ្ជូរចិត្ត (a major stressor) ។

គំនូសតាង ១៣.៦ ប្រភពនៃភាពធុញ្ជូរចិត្ត (Sources of Stress)



មុខការរបស់និយោជិកម្នាក់ និងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាពមួយ ជាបុព្វហេតុមួយនៃការបង្ក ឱ្យមានភាពធុញ្ជូរចិត្តផងដែរ ។ ធ្វើការហួសប្រមាណក៏បង្កឱ្យមានភាពធុញ្ជូរចិត្ត ។ ការធុញ្ជូរចិត្តនៃមុខការក៏បង្កភាពធុញ្ជូរចិត្តដែរ ។ បុគ្គលដែលធ្វើការងារដោយមានការប្រកួតប្រជែងច្រើន មានការព្រួយបារម្ភតិចតួច ការថមថយកំលាំងចិត្ត និងជំងឺដង្កាត់ខាងផ្លូវកាយផ្សេងៗ តិចជាងអ្នកដែលធ្វើការដែលមានការប្រកួតប្រជែងតិចតួច ។ ជំលោះអំពីតួនាទី និងភាពពុំច្បាស់លាស់ក៏បង្កឱ្យមានភាពធុញ្ជូរចិត្តដែរ ។ បញ្ហាពាក់ព័ន្ធនឹងអង្គភាពច្រើនទៀត ដែលបង្កភាពតានតឹងដល់និយោជិកនោះរួមមាន បទបញ្ជា និងបទដ្ឋានហួសហេតុ អ្នកដឹកនាំដែលគ្មានការទទួលខុសត្រូវ និងគ្មានការគាំទ្រ

ពតិមានធំហួសប្រមាណ និងលក្ខខ័ណ្ឌការងារមិនស្រួលដូចជា មានអាកាសធាតុក្តៅ មិនមានពន្លឺគ្រប់គ្រាន់ ឬមានសំលេងរំខានជាដើម ។

មានសមាជិកក្នុងគ្រួសារទទួលមរណៈភាព ការលែងលះគ្នា និងផលពិបាកខាងហិរញ្ញវត្ថុផ្ទាល់ខ្លួនគឺជាឧទាហរណ៍នៃជីវិតឯកជន ដែលអាចបង្កឱ្យមានភាពធុញ្ជប់ ។ ដោយហេតុថា និយោ-ជិកនេះពាំនាំនូវការតានតឹងនេះមកជាមួយខ្លួនមកកន្លែងធ្វើការ ការយល់ដឹងអំពីភាពតានតឹងរបស់និយោជិក គឺតម្រូវឱ្យធ្វើការគិតគូរពិចារណាទៅលើកត្តាផ្ទាល់ខ្លួនទាំងនេះ ។

បុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់និយោជិកម្នាក់ៗអាចដើរជាអ្នកសម្របសម្រួល ដើម្បីបន្ថយ ឬបន្ធូរនូវភាពតានតឹងទាំងនៅអង្គភាព និងទាំងកំរិតបុគ្គល ។ ឥរិយាបទរបស់បុគ្គលមានពីរប្រភេទគឺ ប្រភេទ ក និង ខ ។ អាកប្បកិរិយារបស់បុគ្គលប្រភេទ ក ចង្អុលបង្ហាញពីលក្ខណៈមនុស្សដែលវិញ្ញាណអចិន្ត្រៃយ៍ផ្សារភ្ជាប់នឹងការប្រញាប់ប្រញាល់ខាងពេលវេលា និងមានមហិច្ឆតាខ្លាំងខាងការប្រកួតប្រជែង ។ ពួកគេគឺជាមនុស្សមិនអំណត់អត់ធ្មត់ ធ្វើការងារអ្វីលឿនរហ័ន និងមានការលំបាកក្នុងការស្វែងរកពេលវេលាដើម្បីសប្បាយ ។ ចំណែកបុគ្គលប្រភេទ ខ វិញ គឺវាគ្រាន់តែផ្ទុយទៅនឹងបុគ្គលប្រភេទ ក÷ មានការសម្រាក មនុស្សងាយបត់បែន និងគ្មានការប្រកួតប្រជែង ។ មនុស្សប្រភេទ ក នេះរស់ជាមួយកំរិតមធ្យមទៅកំរិតខ្ពស់នៃភាពតានតឹង ពួកគេងាយស្រួលទទួលរងនូវជំងឺបេះដូងណាស់ ជាពិសេស ច្រើនជាងជំពូកមនុស្សប្រភេទ ខ ។ តាមទស្សនៈរបស់អ្នកដឹកនាំ ជំពូកមនុស្សប្រភេទ ក ទំនងជាបង្ហាញនូវរោគសញ្ញានៃភាពតានតឹងច្រើនជាងជំពូកមនុស្សប្រភេទ ខ ទោះបីជាទទួលរងកត្តាតានតឹងតាមរយៈអង្គភាព និងបុគ្គល មានកំរិតទាបយ៉ាងណាក៏ដោយ ។

៣. <u>រោគសញ្ញា នៃភាពធុញ្ជប់</u> (Symtoms of Stress)

អ្វីទៅដែលជាសញ្ញាបង្ហាញថា និយោជិកម្នាក់មានបញ្ហាតានតឹងក្នុងកំរិតខ្ពស់នោះ? ការតានតឹងបង្ហាញខ្លួនវានៅតាមមធ្យោបាយជាច្រើន ។ ឧទាហរណ៍ និយោជិកម្នាក់ដែលកំពុងមានភាពតានតឹងខ្ពស់នោះ ប្រហែលក្លាយជាអស់សង្ឃឹម រងគ្រោះថ្នាក់ឆាប់រហ័ស មានទំនាស់ ហើយមានការលំបាកក្នុងការសំរេចចិត្តសាមញ្ញជាប្រចាំ ងាយស្រួលបាក់ស្មារតី ។ល។ រោគសញ្ញាទាំងនេះអាច

ត្រូវបានកំណត់សំគាល់តាមរយៈពីប្រភេទ÷ សរីរវិទ្យា(Physiology) ចិត្តវិទ្យា(Psychology) និងចរិយា(Behavior) ។

ភាពតានតឹងដែលនាំឱ្យកើតមានរោគសញ្ញានៃសរីរវិទ្យា ÷ ភាពតានតឹងនេះអាចជះឥទ្ធិពលឱ្យប៉ះពាល់ដល់ប្រព័ន្ធរំលាយអាហារក្នុងរាងកាយមនុស្ស បង្កើនសង្វាក់បេះដូង និងបង្កើនសង្វាក់ដកដង្ហើមឡើងសម្ពាធឈាម នាំមកនូវជំងឺឈឺក្បាល និងជំងឺគាំងបេះដូង ។

ដែលមានសារៈសំខាន់ជាងនេះនោះគឺរោគសញ្ញាចិត្តសាស្ត្រ ។ ភាពតានតឹងនេះអាចបណ្តាលឱ្យមិនសប្បាយចិត្ត ។ ការតឹងតែងពាក់ព័ន្ធនឹងការងារអាចបណ្តាលមកពីការមិនពេញចិត្តនឹងការងារ ។ ប៉ុន្តែការតឹងតែងនេះ បានបញ្ជូនឱ្យឃើញនូវរោគសញ្ញាចិត្តសាស្ត្រផ្សេងៗទៀត ឧទាហរណ៍ដូចជាការតានតឹង ការខឹងសម្បា ការខុសពីប្រក្រតី ការធុញថប់ក្នុងការងារ និងការពន្យាពេលក្នុងការធ្វើការងារអ្វីមួយ ។ ឥរិយាបទដែលពាក់ព័ន្ធនឹងរោគសញ្ញារួមមាន ការផ្លាស់ប្តូរក្នុងផលិតភាពការងារ អវត្តមាន និងការស្នើសុំឈប់ ក៏ដូចជាការផ្លាស់ប្តូរទំលាប់ក្នុងការហូបចុក ការជក់បារីច្រើន ឬការពិសារជាតិស្រា បើកបរលេងល្បឿនលឿន អស់កម្លាំង និងចូលដំណេកខុសធម្មតា ។

៤. <u>ការកាត់បន្ថយភាពតានតឹង</u> (Reducing Stress)

ដូចដែលយើងបានឃើញពីពេលមុន មិនមែនគ្រប់ការធុញថប់សុទ្ធតែបណ្តាលឱ្យធ្វើការមិនបានទទួលជោគជ័យនោះទេ ។ ជាងនេះទៅទៀត តាមពិតទៅការធុញថប់មិនអាចលុបបំបាត់ចោលបានឱ្យអស់ចេញពីជីវិតរបស់មនុស្សម្នាក់បានឡើយ ក៏ដូចជាមិនអាចលុបចេញពីមុខងារបានដែរ ។

ក្នុងកំរិតនៅក្នុងអង្គភាព ការប៉ុនប៉ងណាមួយដើម្បីកាត់បន្ថយកំរិតនៃភាពធុញថប់ គឺត្រូវចាប់ផ្តើមពីការជ្រើសរើសនិយោជិក (Selection) ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវការពិនិត្យឱ្យច្បាស់ថាសមត្ថ-ភាពរបស់និយោជិកស្របទៅនឹងតម្រូវការរបស់មុខការ ។ នៅពេលដែលនិយោជិកបំពេញការងារលើសពីសមត្ថភាពរបស់ពួកគេ កំរិតនៃភាពធុញថប់របស់ពួកគេក៏ឡើងខ្ពស់ដែរ ។ ការត្រួតនិពិត្យការងារក្នុងកំឡុងពេលនៃដំណើរការជ្រើសរើសនឹងអាចកាត់បន្ថយភាពតានតឹង ដោយកាត់បន្ថយនូវភាពពុំច្បាស់លាស់ ។ ការកែលំអទំនាក់ទំនងផ្ទៃក្នុងអង្គភាពនឹងកាត់បន្ថយនូវភាពតានតឹង ។ កម្មវិធីផែនការការងារមួយដូចជា(MBO) ត្រូវគូសបញ្ជាក់ឱ្យបានច្បាស់អំពីការទទួលខុសត្រូវរបស់មុខងារ

គោលដៅការងារច្បាស់លាស់ និងកាត់បន្ថយភាពពុំច្បាស់លាស់តាមរយៈរបាយការណ៍ ។ ការពិនិត្យរៀបចំមុខការឡើងវិញគឺជាមធ្យោបាយមួយផងដែរ ដើម្បីកាត់បន្ថយភាពតានតឹង ។ ប្រសិនបើភាពតានតឹងត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជាប់ពាក់ព័ន្ធដោយផ្ទាល់ទៅនឹងការធុញថប់នៃការងារ ឬធ្វើការការងារហួសប្រមាណ ការងារត្រូវបានរៀបចំឡើងវិញ បង្កើនការប្រកួតប្រជែង និងកាត់បន្ថយការងារហួសប្រមាណ ។ ការរៀបចំគម្រោងការការងារថ្មីឡើងវិញ បង្កើននូវឱកាសដល់និយោជិកដើម្បីចូលរួមក្នុងការសំរេចចិត្ត និងទទួលបាននូវការគាំទ្រពីសង្គម ដែលត្រូវបានមើលឃើញថាអាចកាត់បន្ថយភាពតានតឹងនេះបាន ។

ភាពតានតឹងដែលកើតមានឡើងមកពីជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់និយោជិកបង្កើតជាបញ្ហាពីរ ។ ទី ១ វាពិបាកណាស់សំរាប់អ្នកដឹកនាំដើម្បីពិនិត្យមើលដោយផ្ទាល់លើបញ្ហានោះ ។ ទី ២ ត្រូវមានការពិចារណាអំពីក្រមសីលធម៌ ។ ជាពិសេស តើអ្នកដឹកនាំមានសិទ្ធិជ្រៀតចូលក្នុងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់និយោជិកនោះដែរឬទេ? ទោះជាតាមមធ្យោបាយណាក៏ដោយ ប្រសិនបើអ្នកដឹកនាំម្នាក់ជឿថាវាស្របនឹងក្រមសីលធម៌ ហើយនិយោជិកគឺជាអ្នកចូលចិត្តស្តាប់មតិរបស់អ្នកដទៃ នោះអ្នកដឹកនាំអាចចូលរួមពិចារណា ។ ការផ្តល់យោបល់អាចកាត់បន្ថយភាពតានតឹងបាន ។ ជារឿយៗនិយោជិកចង់និយាយជាមួយអ្នកណាម្នាក់អំពីបញ្ហារបស់ពួកគេ និងអំពីអង្គភាព តាមរយៈអ្នកដឹកនាំរបស់ខ្លួន ឬជាមួយអ្នកពិគ្រោះយោបល់ណាម្នាក់នៅក្នុងអង្គភាព ឬក្រៅអង្គភាព ។

VIII- <u>ការលើកទឹកចិត្តដល់ការបង្កើតថ្មី</u> (STIMULATING INNOVATION)

ការបង្កើតថ្មី ឬ ស្លាប់? នេះជាសំរែកគម្រាមកំហែងដល់អ្នកដឹកនាំនាពេលបច្ចុប្បន្ន ។ នៅក្នុងពិភពលោកដែលពោរពេញទៅដោយការប្រកួតប្រជែង អង្គភាពត្រូវបង្កើតនូវផលិតផលថ្មី និងសេវាថ្មី និងសម្របខ្លួនទៅនឹងបច្ចេកវិទ្យា ប្រសិនបើពួកគេចង់ប្រកួតដោយទទួលបានជ័យជំនះ ។

១. <u>ការច្នៃប្រឌិត ផ្ទុយពីការបង្កើតថ្មី</u> (Creativity versus Innovation)

ជាទូទៅ ការច្នៃប្រឌិតមានន័យថាគឺជាសមត្ថភាព ក្នុងការរួមផ្សំនូវគំនិតជាមធ្យោបាយតែមួយ ឬធ្វើឱ្យមានការចូលរួមគ្នាមិនធម្មតារវាងគំនិតទាំងនោះ ។ អង្គភាពមួយដែលជំរុញឱ្យមានការ

ច្នៃប្រឌិត គឺជាអង្គភាពមួយដែលបង្កើតនូវរបៀបបែកៗ ដែលជាដំណោះស្រាយលើរឿងរ៉ាវទាំងឡាយ ឬក៏ជាដំណោះស្រាយតែមួយសំរាប់បញ្ហាទាំងនោះ ។ ការបង្កើតថ្មី គឺជាការប្រកាន់យកនូវគំនិតស្ថាបនា និង ប្រែក្លាយវាឱ្យទៅជាផលិតផល សេវាកម្ម និងរូបមន្តដ៏មានសារៈប្រយោជន៍សំរាប់ដំណើរការងារ ។ ហេតុនេះ កាលណាអ្នកដឹកនាំនិយាយអំពីការផ្លាស់ប្តូរក្នុងអង្គភាព ដើម្បីឱ្យមានការច្នៃប្រឌិត គឺបង្ហាញពីសមត្ថភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ គេចង់ជំរុញឱ្យមានការបង្កើតថ្មី ។

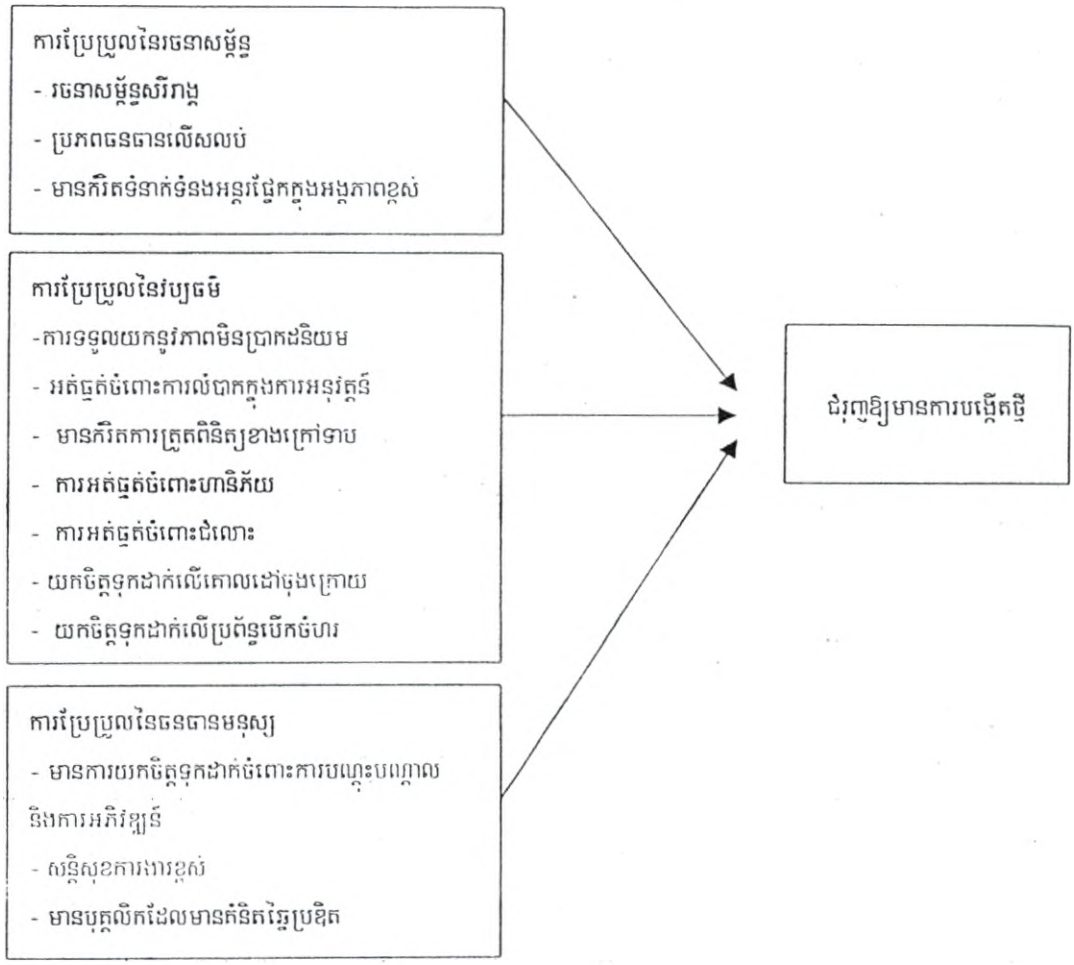
២. <u>ការគាំទ្រគំនិតបង្កើតថ្មី</u> (Fostering Innovation)

មានរបៀបផ្សេងគ្នាចំនួន ៣ ដែលត្រូវបានគេរកឃើញ ក្នុងការជំរុញការបង្កើតថ្មី ។ វាជាប់ទាក់ទងទៅនឹងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព. វប្បធម៌ និងការអនុវត្តន៍របស់ធនធានមនុស្ស ។ មើលតំនូសតាង ១៣-៧ ។

៣. <u>អង្គធាតុចនាសម្ព័ន្ធដែលអាចប្រែប្រួលបាន</u> (Structural Variables)

ដោយយោងទៅតាមការស្រាវជ្រាវដ៏ទូលំទូលាយ យើងអាចមើលឃើញថាមានកត្តាបីជាប់ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងផលប៉ះពាល់នៃរចនាសម្ព័ន្ធអាចប្រែប្រួលទៅលើគំនិតបង្កើតថ្មី ។ ជាដំបូងរចនាសម្ព័ន្ធជាសរីរាង្គដែលជះឥទ្ធិពលជាវិជ្ជមានដល់គំនិតបង្កើតថ្មីនេះ ។ ដោយសារតែមានកំរិតទាប នៃការខុសគ្នារវាងឋានានុក្រម ទម្រង់ការ មជ្ឈការ រចនាសម្ព័ន្ធសរីរាង្គជំរុញឱ្យមានភាពទន់ភ្លន់ និងការសម្របសម្រួល ដើម្បីឱ្យការបង្កើតគំនិតថ្មីនេះមានលក្ខណៈងាយស្រួលជាង ។ ទីពីរលទ្ធភាពងាយស្រួលនៃប្រភពធនធានជាច្រើន ដែលធនធានដ៏ច្រើនលើសលប់នេះ អនុញ្ញាតឱ្យអ្នកដឹកនាំឈានទៅកាន់ការបង្កើតថ្មី ។ ជាចុងក្រោយ ទំនាក់ទំនងនៅក្នុងអង្គភាពជាញឹកញាប់ ជួយដល់ការលប់បំបាត់របាំងរារាំងដល់ការបង្កើតថ្មីនេះ ។ គណៈកម្មការ ក្រុមការងារ និងយន្តការឯទៀត ជួយជម្រុញអង្គភាពឱ្យទទួលយកគំនិតបង្កើតថ្មី ។

គំនូសតាង ១៣.៧ ការប្រែប្រួលនៃរចនាសម្ព័ន្ធ



+ <u>ការប្រែប្រួលនៃអង្គធាតុវប្បធម៌</u> (Cultural Variables)

អង្គភាពដែលចង់ឱ្យមានការបង្កើតគំនិតថ្មី មានគោលបំណងចង់បានវប្បធម៌ស្រដៀងគ្នានេះដែរ ។ ពួកគេជំរុញឱ្យមានការដកស្រង់បទពិសោធន៍ ។ ពួកគេផ្តល់រង្វាន់ទាំងជោគជ័យ និងបរាជ័យ ។ ពួកគេស្វែងយល់អំពីកំហុសឆ្គង ។ ការប្រែប្រួលនៃវប្បធម៌មួយ ប្រហែលជាត្រូវឈរលើតំរិយាបទដូចខាងក្រោមនេះ ÷

- ទទួលយកនូវភាពមិនច្បាស់លាស់ (Acceptance of Ambiguity)÷ សង្កត់ធ្ងន់តែលើគោលដៅ និងប្រភេទការរាំងដល់ការច្នៃប្រឌិត ។

- អត់ធ្មត់នូវអ្វីដែលពុំអាចអនុវត្តបាន (Tolerance of the impractical)÷ អ្វីដែលមិនអាចអនុវត្តបានត្រូវតែផ្តល់នូវដំណោះស្រាយថ្មីភ្លាមៗ ។
- ការត្រួតពិនិត្យខាងក្រៅមានកំរិតទាប (Low External Control)÷ ច្បាប់ បទបញ្ជា គោលនយោបាយ និងការត្រួតពិនិត្យស្រដៀងគ្នានេះដែរត្រូវគេប្រកាន់យកដើម្បីរក្សាទុកឱ្យតិចបំផុត ។
- អត់ធ្មត់នូវហានិភ័យ(Tolerance of Risk)÷ បុគ្គលិកត្រូវបានលើកទឹកចិត្តឱ្យដកពិសោធន៍ដោយគ្មានភ័យខ្លាច ទោះពុំបានសំរេចក្តី ។ កំហុសត្រូវចាត់ទុកជាឱកាសនៃការរៀនសូត្រ ។
- អត់ធ្មត់នូវជំលោះ ÷ ភាពខុសប្លែកគ្នានៃយោបល់ត្រូវបានលើកទឹកចិត្ត ភាពស្រុះស្រួលគ្នា ការព្រមព្រៀងគ្នារវាងបុគ្គល ឬ អង្គភាព ពុំត្រូវចាត់ទុកថាជាភ័ស្តុតាងនៃស្ពាដៃការងារខ្ពស់ឡើយ ។
- ផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់លើទីបញ្ចប់ជាជាងលើមធ្យោបាយ (Focusing on the end rather than means)÷ គោលបំណងត្រូវបានកំណត់ច្បាស់ បុគ្គលគ្រប់រូបត្រូវបានលើកទឹកចិត្តឱ្យពិចារណាជ្រើសរើសផ្លូវ ដើម្បីឈានទៅសំរេច ។ ផ្តោតការយកចិត្តទុកលើ ទីបញ្ចប់សន្ទ្ធ ត់ថានៅមានចម្លើយត្រឹមត្រូវជាច្រើនទៀត ចំពោះបញ្ហាណាមួយនោះ ។
- បើកចំហរប្រព័ន្ធនៃការយកចិត្តទុកដាក់ (Open system focus) ÷ អង្គភាពធ្វើការត្រួតឱ្យបានច្បាស់លាស់នូវបរិយាកាសការងារ និងឆ្លើយតបឱ្យបានឆាប់រហ័សទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរដែលកើតមានឡើង ។

+ <u>**ការប្រែប្រួលនៃអង្គធាតុប្រភពធនធាន**</u> (Human Resource Variables)

នៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌប្រភេទនៃធនធានមនុស្ស (Human Resource Category) យើងមើលឃើញថា អង្គភាពប្រែប្រួលថ្មីត្រូវបានគេជំរុញយ៉ាងសកម្មនូវការបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍សមត្ថ-ភាពរបស់សមាជិករបស់ពួកគេ ដើម្បីពួកគេយល់ដឹងអំពីសភាពការណ៍នាពេលបច្ចុប្បន្ន ផ្តល់ដល់និយោជិកនូវការធានាសន្តិសុខការងារខ្ពស់ ដើម្បីកាត់បន្ថយនូវការភ័យខ្លាចនៃការបណ្តេញចេញពីការងារដោយសារកំហុសដែលពួកគេបានប្រព្រឹត្ត និងជំរុញលើកទឹកដល់និយោជិកឱ្យក្លាយជាជើង

ឯកចំពោះការផ្លាស់ប្តូរ ។ នៅពេលមានគំនិតថ្មី ជើងឯកនៃការផ្លាស់ប្តូរនេះ ខិតខំជម្រុញគំនិតថ្មីនេះ ផ្តល់ការគាំទ្រ ទប់ស្កាត់ការជំទាស់ និងធានាដល់ការបង្កើតថ្មីត្រូវបានគេអនុវត្ត ។ ការស្រាវជ្រាវនាពេលថ្មីៗនេះបានបង្ហាញឱ្យឃើញនូវលក្ខណៈសម្បត្តិរបស់អ្នកគាំទ្រ ដែលមានចរិតលក្ខណៈទូទៅដូចជា ÷ មានជំនឿទុកចិត្តខ្លួនឯងខ្ពស់ អំណាត់អត់ធន់ ហ៊ានពល និងទំនោរទៅរកការប្រឈមចំពោះហានិភ័យ ។ អ្នកគាំទ្របានបង្ហាញផង ដែរនូវចរិតលក្ខណៈស្របគ្នាទៅនឹងអ្នកដឹកនាំដែលមានសក្តានុពល ។ ពួកគេជំរុញ និងផ្តល់កម្លាំងចិត្តដល់អ្នកឯទៀតឱ្យគាំទ្រនូវទស្សនៈរបស់ពួកគេក្នុងការបង្កើតកំរិតថ្មីមួយ តាមរយៈជំនឿស៊ប់ក្នុងបេសកកម្មរបស់ពួកគេ ។ ពួកគេត្រូវមានការចូលរួមពីអ្នកដទៃដើម្បីជួយគាំទ្រនូវបេសកកម្មរបស់ពួកគេ ។ ជាងនេះទៅទៀត ជើងឯកមានការប្រុងប្រយ័ត្នរក្សាការសំងាត់ក្នុងការសំរេចចិត្ត ។ ស្ថិយភាពនេះ ជួយពួកគេណែនាំឱ្យអនុវត្តគំនិតបង្កើតថ្មីនៅក្នុងអង្គភាព ។

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំពឹការងារគ្រប់គ្រង "ជម្រើសនៃការរៀបចំមុខការ និងចរាសម្ព័ន្ធ"

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ីទ្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ជំរើសនៃការរៀបចំមុខការ និងរចនាសម្ព័ន្ធ
Job and Organisational Design Options

I- ជំរើសនៃការរៀបចំមុខការ (Job Design Options)

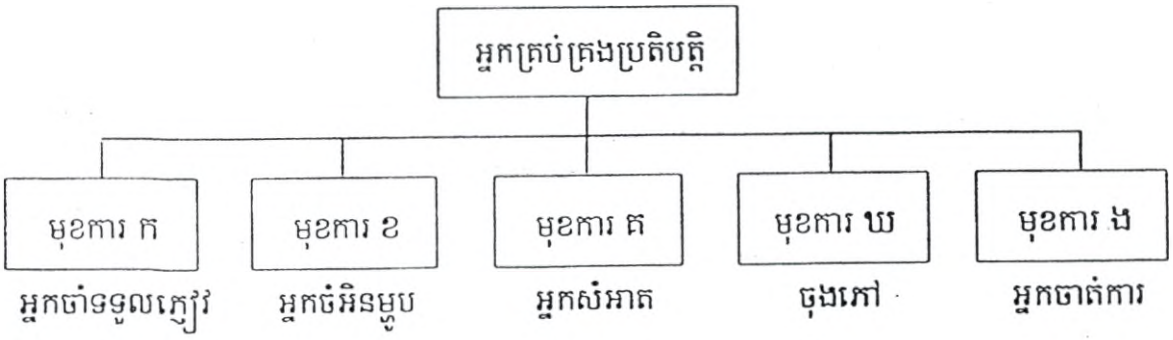
មុខការដែលមនុស្សបំពេញនៅក្នុងអង្គភាពនិមួយៗ ពុំមែនជារឿងចៃដន្យទេ ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវគិតគូរដោយល្អិតល្អន់នូវមុខការទាំងឡាយ ដើម្បីឆ្លុះបញ្ចាំងនូវបេសកកម្មវិទ្យារបស់អង្គភាព ព្រមទាំងជំនាញ (Skill) លទ្ធភាព (Abiiities) និងចំណូលចិត្ត (Preferences) របស់បុគ្គលិក ។ បើធ្វើបានយ៉ាងនេះ បុគ្គលិកនឹងអាចឈានទៅដល់សមត្ថភាពធ្វើការដោយពេញទំហឹង (Productive Capability) ។

ការរៀបចំមុខការ (Job Design) គឺជាវិធី (Way) ដែលការកិច្ច (Task) ទាំងឡាយត្រូវបានរួមបញ្ចូលគ្នា ដើម្បីបង្កើតជាមុខការពេញទីមួយ (Complete Job) ។ មុខការខ្លះច្រំដែលៗ (Routine) ពីព្រោះការកិច្ចមានលក្ខណៈជាស្តង់ដា និងកើតឡើងដដែល (Repetitive) ។ មុខការខ្លះទៀតពុំដដែលៗ (Non-Routine) ។ មុខការខ្លះទាមទារនូវមុខជំនាញច្រើនប្រភេទបែកៗគ្នា (Varied and Diverse Skills) ។ មុខការខ្លះបង្ខំឱ្យបុគ្គលិកអនុវត្តតាមនីតិវិធីដ៏ប្រាកដប្រជាប់ផុត (Very Precise Procedures) ។ មុខការខ្លះទៀតអនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកមានសេរីភាព និងជ្រើសរើសរបៀបធ្វើការរបស់ខ្លួន ។ មុខការខ្លះទាមទារឱ្យធ្វើការងារជាក្រុម ។ មុខការខ្លះទៀតត្រូវធ្វើដោយបុគ្គល ដោយឯករាជ្យទើបល្អជាង ។ ដូច្នេះ មុខការបែកៗគ្នាទៅតាមវិធីដែលការកិច្ចទាំងឡាយត្រូវបានរួមបញ្ចូលគ្នា ។ ការរួមបញ្ចូលគ្នាដោយខុសបែកពីគ្នា (Different Combination) នេះហើយដែលបង្កើតឱ្យមានជំរើសនៃការរៀបចំមុខការ ។

១.ឯកទ្ទេសកម្មនៃមុខការ (Job Specialization)

គឺជាការបំបែកមុខការជាចំរៀកការកិច្ចតូចៗ (Ever-Smaller Tascks) ។

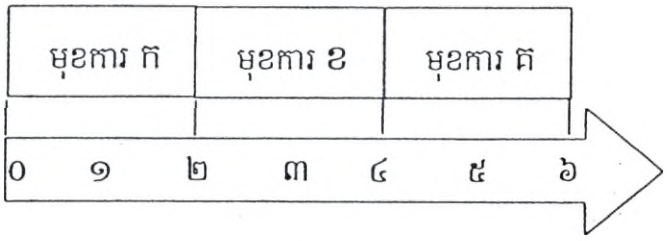
- ឯកទ្ទេសកម្មនៃមុខការនៅក្នុងភោជនីយដ្ឋានមួយ



២.ការបង្វិលមុខការ (Job Rotation)

ដើម្បីជៀសលើផលវិបាកកើតចេញពីឯកទេសកម្មនៃមុខការ គេបង្កើតការបង្វិលមុខការសំដៅធ្វើ បុគ្គលិកមានសកម្មភាពខុសប្លែកពីមុន និងជៀសវាងការធុញទ្រាន់ ។

ការផ្ទេរតាមខ្សែបណ្តោយ (Horizontal Job Transfer) អាចរៀបចំឡើងដោយឈរ លើមូលដ្ឋាននៃផែនការ និងតាមកម្មវិធីហ្វឹកហ្វឺន (training programme) ដោយបុគ្គលិកធ្វើការនៅ មួយកន្លែងតែ ២ ឬ ៣ខែ ហើយបន្ទាប់មកផ្ទេរទៅមុខការថ្មី ។



ការបង្វិលមុខការអាចកើតមានក្នុងក្របខ័ណ្ឌពេលវេលាខ្លី ដែលឈរលើការកែប្រែភារកិច្ច ដែល គេហៅថា ការបង្វិលភារកិច្ច (Task Rotation) ។

៣.ការពង្រីកមុខការ (Job Enlargement)

គឺជាការពង្រីកតាមខ្សែបណ្តោយនូវមុខការណាមួយ (Horizontal Expansion of a Job) ។ ជំរើសនេះពង្រីកនូវ ទំហំនៃមុខការ (Job Scope) ដែលជាការពង្រីកនូវចំនួនភារកិច្ចប្លែកៗពីគ្នា នៅ ក្នុងមុខការណាមួយ និងកាត់បន្ថយនូវរយៈពេលបំពេញមុខការ (Job Cycle) ដែលត្រូវប្រព្រឹត្តដដែល ឡើងវិញ (Repeated)។ ដោយពង្រីកនូវភារកិច្ចដែលបុគ្គលម្នាក់ត្រូវបំពេញ ការពង្រីកនូវមុខការ បង្កើតឱ្យមានភាពប្លែកៗនៃមុខការ (Job Diversity) ។

ទំហំមុខការតូច
រយៈពេលបំពេញមុខការញឹកញាប់

ទំហំមុខការទូលាយ
រយៈពេលបំពេញមុខការរយាល

៤_ការបំពាក់មុខការ (Job Enrichment)

គឺជាការបង្កើននូវជំរៅនៃមុខការ (Job Depth) ។ គឺជាការពង្រីកតាមខ្សែទទឹងលើមុខការ (Vertical Expansion of a Job) ដោយបន្ថែមនូវការធ្វើផែនការ (Planning) និងការវាយតម្លៃលើការទទួលខុសត្រូវ (Evaluating Responsibilities) ។

រូបតំនូរ ១១_៤

៥_ការបំពេញការងារជាក្រុម (Work Teams)

កាលណាមុខការត្រូវបានប្រគល់ទៅឱ្យក្រុមទាំងមូលនោះ លទ្ធផលគឺការងាររបស់ក្រុម (Work Team) ។ គឺជាក្រុមបុគ្គលដែលសហការគ្នា ដើម្បីសំរេចភារកិច្ចទាំងឡាយដែលបានប្រគល់ឱ្យ ។

ក្រុមការងារមាន ២ ប្រភេទ :

◆ **ក្រុមការងារដែលរួមបញ្ចូលគ្នា** (Integrated Work Team)

គឺជាក្រុមបុគ្គលដែលសំរេចនូវការកិច្ចជាច្រើន ដោយប្រគល់ការកិច្ចដោយឡែក១ឱ្យសមាជិកក្នុងក្រុមបំពេញរៀង១ខ្លួន ហើយបង្ហិលមុខការក្នុងចំណោមសមាជិកទាំងនោះ ទៅតាមការចាំបាច់នៃការកិច្ច ។

◆ **ក្រុមការងារដែលស្វ័យចាត់ចែង** (Self-Managed Work Team)

គឺជាក្រុមការងារដែលរួមបញ្ចូលគ្នាជាខ្សែទទឹង ដែលមានសិទ្ធិស្វ័យសំរេចក្នុងការកំណត់ថា តើការកិច្ចនិមួយ១ត្រូវធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច ។

រូបតំនូរ ១១_៥ និង ១១_៦

៦_គំរូជាលក្ខណៈពិសេសនៃមុខការ (The Job Characteristics Model: JCM)

គឺជាក្របខ័ណ្ឌសំរាប់វិភាគ និងរៀបចំមុខការ ។

មានលក្ខណៈពិសេសជាចាំបាច់ចំនួន៥ (Five Primary Job Characteristics) នៃមុខការ ព្រមទាំងអន្តរទំនាក់ទំនងនៃលក្ខណៈសម្បត្តិពិសេសទាំង៥ ព្រមទាំងឥទ្ធិពលទៅលើផលិតភាពការងាររបស់បុគ្គលិក ការជំរុញលើកទឹកចិត្ត (Motivation) និងការពេញចិត្ត (Satisfaction) ។

ទំហំជាធ្លីងខ្លង (Core Dimensions)

យោងទៅតាមលក្ខណៈពិសេសនៃមុខការ (JCM) មុខការនិមួយ១មានទំហំ ៥ចំណុច ជាធ្លីងខ្លង (Five Core Dimensions) ដូចតទៅ ÷

◆ **ភាពប្លែកៗនៃមុខជំនាញ** (Skill Variety)

គឺជាកិតដែលមុខការណាមួយ ទាមទារនូវសកម្មភាពផ្សេងៗពីគ្នា ដែលបុគ្គលិកត្រូវតែមានជំនាញ និងទេពកោសល្យមួយចំនួន ។

◆ **<u>អត្តសញ្ញាណនៃការកិច្ច</u>** (Task Identity)

គឺជាកិតដែលមុខការណាមួយ ទាមទារឱ្យបញ្ចប់នូវចំណែកការងារមួយទាំងស្រុង ដែលកត់សំគាល់បាន (Completion of a whole and identifiable piece of work) ។

◆ **<u>អត្ថន័យនៃការកិច្ច</u>** (Task Significance)

គឺជាកិតដែលមុខការមានឥទ្ធិពលជាសារវន្តជះទៅលើជីវិត ឬការងាររបស់មនុស្សដទៃ ។

◆ **<u>ស្វ័យតភាព</u>** (Autonomy)

គឺជាកិតដែលមុខការផ្តល់នូវសេរីភាព ឯករាជ្យភាព និងភាពស្ងប់ស្ងាត់ជាសារវន្តដល់បុគ្គលដើម្បីរៀបចំពេលវេលាការងារ និងកំណត់នីតិវិធីសំរាប់ប្រើប្រាស់ក្នុងការបំពេញមុខការ ។

◆ **<u>ការឆ្លើយតបមកវិញ</u>** (Feedback)

គឺជាកិតដែលការបំពេញសកម្មភាពការងារទៅតាមមុខការនាំដល់ ឱ្យមានលទ្ធផល ដោយសាមីជនបានដឹងដោយផ្ទាល់ និងដោយច្បាស់លាស់អំពីប្រសិទ្ធភាពនៃស្នាដៃរបស់ខ្លួន ។

<u>រូបតំនូរ ១១_ណ</u>

<u>៨_សេចក្តីណែនាំចំពោះអ្នកដឹកនាំ</u> (Guides for Managers)

នេះជាសេចក្តីណែនាំ ដែលយោងលើលក្ខណៈពិសេសនៃមុខការ (JCM) សំដៅកំណត់នូវប្រភេទនៃការប្រែប្រួលនៅក្នុងមុខការ ដើម្បីនាំមកនូវការលើកកំពស់ និងកែប្រែនៅក្នុងអង្គធាតុទាំង៥ នៃទំហំជាធ្លីងខ្ពង ÷

①_**<u>ប្រមូលផ្តុំការកិច្ច</u>** (Combine Task)

អ្នកដឹកនាំគួរតែប្រមូលផ្តុំការកិច្ចដោយឡែកៗបច្ចុប្បន្នបញ្ចូលគ្នា ដើម្បីបង្កើតនូវចង្កោមការងារថ្មីធំជាង ។ ប្រការនេះនឹងបង្កើនភាពប្លែកៗនៃមុខជំនាញ និងអត្តសញ្ញាណនៃការកិច្ច ។

②_**<u>បង្កើតអត្ថភាពការងារតាមធម្មជាតិ</u>** (Create Natural Work Units)

អ្នកដឹកនាំគួររៀបចំការកិច្ចដែលបង្កើតការងារដ៏ល្អប្រពៃ និងមានអត្តសញ្ញាណច្បាស់លាស់ ។ ប្រការនេះនឹងបង្កើនភាពម្ចាស់ការរបស់បុគ្គលិកលើការងារ និងជំរុញបុគ្គលិកឱ្យមើលឃើញថាការងាររបស់ខ្លួនល្អប្រពៃ និងសំខាន់ ពុំមែនមិនបានការ និងគួរឱ្យធុញទ្រាន់នោះឡើយ ។

③ ـ<u>រៀបចំទំនាក់ទំនងជាមួយអតិថិជន</u> (Establish Client Relationship)

អតិថិជនគឺជាអ្នកប្រើប្រាស់ផលិតផល ឬសេវាដែលបុគ្គលិកកំពុងបំពេញការងារនោះ ។ តាមដែលធ្វើបាន អ្នកដឹកនាំគួរតែរៀបចំនូវទំនាក់ទំនងដោយផ្ទាល់រវាងបុគ្គលិក និងអតិថិជនរបស់ខ្លួន ។ ប្រការនេះនឹងបង្កើនភាពប្លែកៗនៃមុខជំនាញ ស្វយ័តភាព និងការឆ្លើយមកវិញសំរាប់បុគ្គលិកនោះ ។

④ ـ<u>ពន្លាតការងារតាមខ្សែទទឹង</u> (Expand Job Vertically)

ការពន្លាតតាមខ្សែទទឹងផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកនូវការទទួលខុសត្រូវ និងការត្រួតពិនិត្យ ដែលពីមុនរក្សាទុកសំរាប់តែអ្នកដឹកនាំ ។ មួយភាគប្រការនេះនឹងបំពេញចន្លោះរវាង "ការធ្វើ " និង "ការត្រួតពិនិត្យ" នៃទិដ្ឋភាពរបស់មុខការ ហើយនិងបង្កើនស្វយតភាពរបស់បុគ្គលិក ។

⑤ ـ<u>បើកចំហរនូវបណ្តាញឆ្លើយតបមកវិញ</u> (Open Feedback Channels)

ដោយពង្រីកនូវការឆ្លើយតបមកវិញ បុគ្គលិកពុំត្រឹមតែបានដឹងអំពីការបំពេញមុខការរបស់ខ្លួនបានល្អប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែបានដឹងអំពីស្ថានៈរបស់ខ្លួន ថាតើបានកើនឡើងល្អ ចុះអន់ថយ ឬរក្សានៅកំរិតដដែល ។ ជាប្រការល្អបំផុតនោះ បុគ្គលិកគួរតែទទួលនូវការឆ្លើយតបមកវិញអំពីស្ថានៈរបស់ខ្លួននៅពេលដែលខ្លួនធ្វើការនោះ ជាជាងពីថ្នាក់ដឹកនាំដែលឈរលើមូលដ្ឋាននៃពេលវេលាកំណត់មួយដងមួយកាល (On an Occasional Basic) ។

<u>រូបតំណាង ១១_៤</u>

<u>៨ـជំរើសពេលវេលា</u> (Scheduling Options)

នេះជាវិធីចុងក្រោយសំរាប់ជំរើសរៀបចំមុខការ ដើម្បីដោះស្រាយការរៀបចំពេលវេលាការងារ (Scheduling of Work) ។

ដោយពឹងផ្អែកលើលក្ខខ័ណ្ឌនៃការងារ-ទីផ្សារ ព្រមទាំងប្រភេទនៃការងារដែលត្រូវបំពេញ និងចំណង់ចំណូលចិត្តរបស់បុគ្គលិក (Employee Preferences) អ្នកដឹកនាំអាចពិចារណាអនុវត្ត ÷

- ការបំព្រួញអាទិត្យធ្វើការតែ ៤ថ្ងៃ (A Compressed Work-Weeks of Four Days)
- ពេលវេលាការងារទន់ភ្លន់ (Flexible Work Hours)
- ការចែករំលែកគ្នានូវមុខការ (Job Sharing)
- ការប្រើប្រាស់បុគ្គលិកបណ្តោះអាសន្ន (Temporary Workers) ឬអនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកធ្វើការនៅផ្ទះ តាមរយៈការឆ្លើយឆ្លងគ្នាពីចំងាយ (Telecommuting) ។

① ـ<u>ការបំព្រួញអាទិត្យធ្វើការ</u> (The Compressed Work-Week)

គេកំណត់អាទិត្យធ្វើការ បំព្រួញមកជាអាទិត្យធ្វើការបួន-ដប់ម៉ោងថ្ងៃ ត្រូវជាសែសិបម៉ោងក្នុងមួយអាទិត្យ ឬគេហៅថាកម្មវិធី ៤-៤០ ។

② ـ<u>ពេលវេលាការងារនន់ភ្ជន់</u> (Flexible Works Hours : Flexitime)

នេះជាប្រព័ន្ធកំណត់ពេលវេលា ដែលបុគ្គលិកត្រូវធ្វើការតាមចំនួនម៉ោងកំណត់ក្នុងមួយអាទិត្យ ប៉ុន្តែពួកគេមានសេរីភាពក្នុងព្រំដែនកំណត់មួយ ដើម្បីប្រែប្រួលពេលម៉ោងចូលធ្វើការ ឬពេលម៉ោងចេញធ្វើការ ។

រូបតំនូរ ១១_១០

③ ـ<u>ការចែករំលែកគ្នានូវមុខការ</u> (Job Sharing)

នេះជាការរកឃើញថ្មីនូវការកំណត់ពេលវេលាការងារ ។ នេះជាការអនុវត្តន៍បុគ្គលិក២ ឬច្រើននាក់ បែងចែកគ្នានូវការងារ ៤០ម៉ោង ក្នុងមួយអាទិត្យ ។

④ ـ<u>បុគ្គលិកបណ្តោះអាសន្ន</u> (Contingent Workers)

គឺជាបុគ្គលិកបណ្តោះអាសន្ន និងពាក់កណ្តាលពេលវេលា (Temporary and Part-Time Workers) ដែលបំពេញបន្ថែមទៅលើកំលាំងការងារអចិន្ត្រៃយ៍ (Permanent Work Force) របស់អង្គភាព ។

⑤ ـ<u>ការឆ្លើយឆ្លងគ្នាពីចំងាយ</u> (Telecommuting)

គឺជាការតភ្ជាប់គ្នាដោយ Computer និង Modem រវាងក្រុមបុគ្គលិកនៅតាមផ្ទះជាមួយសហសេវិក និងអ្នកដឹកនាំនៅទីចាត់ការ ។

II-<u>ជំរើសរចនាសម្ព័ន្ធ</u> (Structuring Options)

ការរៀបចំមុខការ និងការបែងចែកភារកិច្ចជាការកង្វល់របស់ថ្នាក់ដឹកនាំស្ទើរទាំងអស់ មិនថាអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងកំរិតណា ។ ប៉ុន្តែកាលបើបានបែងចែកភារកិច្ចរួចហើយនោះ ពេលនោះត្រូវការនូវការប្រមូលផ្តុំមហាជនជាមួយគ្នា ដើម្បីស្រង់យកផលប្រយោជន៍អំពីការបែងចែកភារកិច្ចដែលបានចាត់ហើយនោះ ។

១ ـ<u>ជំរើសនៃការរៀបចំតាមរបៀបមេកានិច</u> (Mechanistic Design Option)

មានជំរើស ២ ÷

- **<u>រចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខងារ</u>** (Functional Structure): ជាជំរើសដែលតម្រង់ទៅរកភាពសក្តិសិទ្ធិនៃការបែងចែកការងារ
  ដោយប្រមូលផ្តុំអ្នកឯកទេសមានបន្ទុកប្រហាក់ប្រហែល ឬពាក់ព័ន្ធ ជាមួយគ្នា ។
- **<u>រចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខសញ្ញា</u>** (Divisional Structure) ជាជំរើសដែលបង្កើតនូវអង្គភាពស្វ័យរ៉ាប់រង និងស្វយ័ត (Self-Contained, Autonomous Units) ដែលរៀបចំទៅតាមរបៀបមេកានិច ។

ក_<u>រចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខងារ</u> (The Functional Structure)

<u>រូបភាព ១១_១១</u>

ចំណុចខ្លាំង នៃរចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខងារ ឈរនៅលើផលប្រយោជន៍ដែលកើនឡើងពីឯកទេសកម្ម (Specialization) ។ កាលណាដាក់ឯកទេសប្រហាក់ប្រហែលគ្នាជាមួយគ្នា នាំឱ្យសន្សំសំចៃខ្ពស់ (Economies of Scale), បន្ថយជាអតិបរិមានូវការប្រើប្រាស់បុគ្គលិក និងបរិក្ខាជាន់គ្នាដដែលៗ ហើយធ្វើឱ្យបុគ្គលិកសុខស្រួល និងពេញចិត្ត ព្រោះពួកគេមានឱកាសនិយាយភាសាតែមួយស្មើៗគ្នា ។

ចំណុចខ្សោយ គឺអង្គភាពច្រើនតែបាត់បង់នូវផលប្រយោជន៍ដ៏ល្អប្រសើររបស់ខ្លួន នៅក្នុងការសំរេចគោលដៅនៃមុខងារ ។ គ្មានមុខងារណាមួយដែលទទួលខុសត្រូវទាំងស្រុងចំពោះលទ្ធផលចុងក្រោយ ។ ដូច្នេះសមាជិកក្នុងក្របខ័ណ្ឌនៃមុខងារជាបុគ្គលនឹងក្លាយជាឯកោ ហើយមានការយល់ដឹងតិចតួចបំផុត ពីអ្នកដទៃដែលកំពុងបំពេញមុខងារផ្សេងទៀត ។ ពេលនោះមានតែអ្នកដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ប៉ុណ្ណោះ ដែលអាចមើលឃើញរូបភាពទាំងមូល ។ ដូច្នេះពួកគេត្រូវរ៉ាប់រងនូវតួនាទីសម្របសម្រួល (The Coordination Role) ។

ភាពខុសប្លែកគ្នានៃផលប្រយោជន៍ និងទស្សនៈវិស័យរវាងមុខងារផ្សេងៗ នាំឱ្យមានទំនាស់ជាបន្តបន្ទាប់ (Continual Conflict) រវាងមុខងារទាំងឡាយ ព្រោះមុខងារនិមួយៗចេះតែយល់ថាខ្លួនសំខាន់ជាងគេ ។

បន្ថែមពីលើការពុំសូវមានការសម្របសម្រួល និងទំនាស់នោះ រចនាសម្ព័ន្ធរបៀបនេះច្រើនតែគ្មានលទ្ធភាពឱ្យត្រៀមអ្នកបន្តវេន ។ អ្នកដឹកនាំតាមមុខងារមើលឃើញតែមួយចំរៀកនៃការងាររបស់អង្គភាព អ្វីៗដែលពាក់ព័ន្ធនឹងមុខការរបស់ខ្លួនប៉ុណ្ណោះ ។ ការបែរមើលទៅលើមុខងារដទៃមានកំរិត ។ ដូច្នេះជាលទ្ធផល រចនាសម្ព័ន្ធពុំផ្តល់ឱ្យអ្នកដឹកនាំមានទស្សនវិស័យទូលំទូលាយ អំពីសកម្មភាពទាំងឡាយរបស់អង្គភាពឡើយ ។

ខ_<u>រចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខសញ្ញា</u> (The Divisional Structure)

រូបតំនូ១ ១១_១២

អត្ថប្រយោជន៍នៃរចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខសញ្ញ គឺសំដៅលទ្ធផល ។ អ្នកដឹកនាំតាមមុខសញ្ញាមានការទទួលខុសត្រូវពេញទំហឹង សំរាប់ផលិតផល ឬសេវាណាមួយ ។ រចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខសញ្ញានេះក៏នាំឱ្យទីស្នាក់ការដឹកនាំកណ្តាលឈប់រវល់ពីភាពល់អិតនៃប្រតិបត្តិការប្រចាំថ្ងៃ ដូច្នេះគេមានឱកាសយកចិត្តទុកដាក់តែលើការធ្វើផែនការរយៈពេលវែង ជាយុទ្ធសាស្ត្រតែប៉ុណ្ណោះ ។

ផ្ទុយពីរចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខងារ ទម្រង់តាមមុខសញ្ញាគឺជាមធ្យោបាយសំខាន់ សំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាលអ្នកដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ (Senior Executives) ។ អ្នកដឹកនាំតាមមុខសញ្ញាមានបទពិសោធន៍ច្រើនដោយបានដឹកនាំអង្គភាពស្វយ័តរបស់ខ្លួន ។ ការទទួលខុសត្រូវរបស់បុគ្គល និងឯករាជ្យភាពផ្តល់ឱកាសឱ្យពួកគេបានដឹកនាំដោយពេញលេញ ហើយមានបទពិសោធន៍ទាំងល្អ ទាំងអាក្រក់ ។ ដូច្នេះអង្គភាពធំមួយដែលមុខសញ្ញា១៥ មានអ្នកដឹកនាំតាមមុខសញ្ញាចំនួន ១៥ ដែលមានទស្សនៈទូលំទូលាយទូទៅដែលចាំ បាច់សំរាប់ការដឹកនាំខ្ពស់បំផុតរបស់អង្គភាពនៅពេលអនាគត ។

ផលវិបាកនៃរចនាសម្ព័ន្ធតាមមុខសញ្ញា គឺការជាន់ត្រួតគ្នាខាងសកម្មភាព និងធនធាន ដែលនាំឱ្យអង្គភាពខាតបង់ថវិកា និងបន្ថយភាពសក្តិសិទ្ធិ ។ –

២_<u>ជំរើសនៃការរៀបចំតាមរបៀបសរីរាង្គ</u> (Organic Design Option)

ជំរើសនៃការរៀបចំតាមរបៀបសរីរាង្គមាន៥ រូបភាព ÷

- រចនាសម្ព័ន្ធសាមញ្ញ (The Simple Structure)
- រចនាសម្ព័ន្ធ Matrix (The Matrix Structure)
- រចនាសម្ព័ន្ធ Network (The Network Structure)
- រចនាសម្ព័ន្ធក្រុម Task Force និងរចនាសម្ព័ន្ធគណៈកម្មការ (The Task Force and the Committee Structure)

ក_<u>រចនាសម្ព័ន្ធសាមញ្ញ</u> (The Simple Structure)

ជារចនាសម្ព័ន្ធដែលមានការស្មុគ្រស្មាញ និងទំរង់ការមានទាប (Low in Complexity and Formalization) តែមជ្ឈការមានកំរិតខ្ពស់ (High in Centralization) ។

រូបតំនូ១ ១១_១៣

ចំណុចខ្លាំង : លឿន ទន់ភ្លន់ និងថោកងាយស្រួល ហើយគណនេយ្យភាពច្បាស់លាស់ ។

ចំណុចខ្សោយ : មានប្រសិទ្ធភាពតែក្នុងអង្គភាពតូចៗ កាលណាអង្គភាពរីកធំវាលែងសមស្រប ពីព្រោះទម្រង់ការទាប និងមជ្ឈការខ្ពស់ នាំឱ្យថ្នាក់លើមានបន្ទុកធ្ងន់ពេកខាងព័ត៌មាន (Information Overload at the Top) ។ ដំណើរការសំរេចចិត្តកាន់តែយឺត ជួនកាលទ្រឹង (A Standstill) ព្រោះអ្នកដឹកនាំតែម្នាក់សំរេចទាំងអស់ ។ ម្យ៉ាងទៀតវាប្រកបដោយគ្រោះថ្នាក់ (Risky) ព្រោះអ្វីៗពឹងផ្អែកលើតែម្នាក់ ។ ការស្លាប់ ឬឈឺភ្លាមៗរបស់បុគ្គលម្នាក់ នាំឱ្យត្រូវប្រឈមនឹងការបាត់បង់ភ្លាមៗនូវព័ត៌មានរបស់អង្គភាព រួមទាំងមជ្ឈមណ្ឌលសំរេចចិត្ត (Decision Making-Centre) ផង ។

ខ_<u>រចនាសម្ព័ន្ធ Matrix</u> (The Matrix Structure)

រចនាសម្ព័ន្ធ Matrix ជារចនាសម្ព័ន្ធរៀបចំឡើងដោយចាត់បញ្ជូនអ្នកឯកទេសកំពុងធ្វើការនៅតាមនាយកដ្ឋានមុខងារផ្សេងៗ (Functional Department) ទៅធ្វើការនៅក្រោមគម្រោងមួយ ឬច្រើនគម្រោង ដែលដឹកនាំដោយអ្នកគ្រប់គ្រងគម្រោង (Project Manager) ។

រូបតំនូរ ១១_១៤

រចនាសម្ព័ន្ធ Matrix បង្កើតឱ្យមាន<u>ប្រព័ន្ធបញ្ជាការ ២</u> (The Dual Chair of Command) ។ បុគ្គលិកត្រូវមានចៅហ្វាយ២ : ចៅហ្វាយម្នាក់ខាងនាយកដ្ឋានមុខងារ (Functional Department) និងចៅហ្វាយម្នាក់ទៀតខាងគម្រោង ឬផលិតផល ឬកម្មវិធី (Project or Product or Program Manager) ។

ចំណុចខ្លាំង : ដាក់ឯកទេសឱ្យនៅជាមួយគ្នា ដែលបញ្ជៀសការចំណាយមិនចាំបាច់ ហើយជំរុញឱ្យមានការបែងចែកធនធានខាងឯកទេស ។

ចំណុចខ្សោយ : ពិបាកក្នុងការសម្របសម្រួលអ្នកឯកទេសឱ្យធ្វើសកម្មភាពទាន់ពេលវេលា និងក្នុងក្របខ័ណ្ឌថវិកា ។ វាអាចបណ្តាលឱ្យមានការតស៊ូដើម្បីអំណាចគ្នា ។

រូបតំនូរ ១១_១៥

គ_<u>រចនាសម្ព័ន្ធ Network</u> (The Network Structure)

គឺអង្គភាពតូចមជ្ឈការ ដែលពឹងផ្អែកទៅលើអង្គភាពដទៃទៀត ដើម្បីសំរេចកិច្ចការឱ្យខ្លួនដោយឈរលើមូលដ្ឋាននៃកិច្ចសន្យា (A Small Centralised Organization that relies on Organizations to Perform its Basic Business Functions on a Contract Basic) ។

រូបតំនូរ ១១_១៦

ឃ_<u>រចនាសម្ព័ន្ធបន្ថែមជីវសរីរាង្គ</u> (Organics Appendages)

ពេលខ្លះអ្នកដឹកនាំចង់ថែរក្សារចនាសម្ព័ន្ធមេកានិចទាំងស្រុង តែក៏ចង់បាននូវភាពទន់ភ្លន់តាមរចនាសម្ព័ន្ធជាសរីរាង្គ ។ ជំរើសគឺការយកអង្គភាពដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធជាសរីរាង្គទៅព្យួរជាប់ជាមួយអង្គភាពមេកានិច ។

បន្ទោងព្យួរនេះអាចជាក្រុម (Task Force) និងជារចនាសម្ព័ន្ធគណៈកម្មការ (Committee Structure) ។

ឃ.១.ក្រុម Task Force (The Task Force)

រចនាសម្ព័ន្ធក្រុម Task Force គឺជារចនាសម្ព័ន្ធបណ្តោះអាសន្ន ដែលបង្កើតឡើងសំរាប់បំពេញការកិច្ចចំពោះមុខ (Specific) កំណត់ច្បាស់លាស់ (Well-Defined) និងស្មុគ្រស្មាញ (Complex) ណាមួយដែលទាមទារឱ្យមានការចូលរួមពីបុគ្គលិកមកពីនាយកដ្ឋាននានាមួយចំនួនរបស់អង្គភាព ។ វាមានរូបភាពដូចជារូបភាពមួយនៃរចនាសម្ព័ន្ធ Matrix (A scale-down Version of the Temporary Matrix) ។

សមាជិកនានាធ្វើការនៅក្នុងក្រុម Task Force រហូតដល់គោលដៅបានបំពេញរួច ។ ពេលនោះក្រុម Task Force ត្រូវបានរំសាយ ។ សមាជិកក្រុម Task Force នោះត្រូវ ឬមួយត្រូវចាត់ចូលទៅក្នុងក្រុម Task Force ថ្មី ឬត្រឡប់ទៅនាយកដ្ឋានដើមជាអចិន្ត្រៃយ៍របស់ខ្លួនវិញ ឬចេញពីអង្គភាព ។

ឃ.២.រចនាសម្ព័ន្ធគណៈកម្មការ (The Committee Structure)

គឺជារចនាសម្ព័ន្ធដែលប្រមូលផ្តុំបុគ្គលជាច្រើនជាមួយគ្នា ចេញពីខ្សែបណ្តាយមុខងារផ្សេងៗ ដើម្បីប្រឈមមុខដោះស្រាយបញ្ហាទាំងឡាយ (A Structure that brings together a range of individual from across Functional Lines to deals with problems) ។

គណៈកម្មការ អាចមានចរិតបណ្តោះអាសន្ន ឬអចិន្ត្រៃយ៍ ។

គណៈកម្មការបណ្តោះអាសន្នគឺពិតជាដូចគ្នានឹងក្រុម Task Force ដែរ ។

គណៈកម្មការអចិន្ត្រៃយ៍ផ្តល់ស្ថេរភាព និងភាពប្រាកដប្រជាតាមរបៀប Matrix ។

៣.សេចក្តីណែនាំអំពីជំរើសរចនាសម្ព័ន្ធ (A Buyer's Guide to Organization Design Options)

ការរៀបចំ Design	ចំណុចខ្លាំង Strengths	ពេលណា និងទីកន្លែងដែលត្រូវប្រើ When and Where to use
តាមមុខងារ (Functional)	សន្សំសំចៃ តាមរយៈឯកទេសកម្ម	នៅក្នុងអង្គភាពផលិត ផលិតផលមួយមុខ ឬផ្តល់សេវាមួយមុខ
តាមមុខសញ្ញា (Divisional)	គណនេយ្យភាពខ្ពស់ដើម្បីសំរេចលទ្ធផល	នៅក្នុងអង្គភាពធំ១-នៅក្នុងអង្គភាពផលិត ពហុផលិតផល ឬពហុទីផ្សារ
សាមញ្ញ (Simple)	លឿន ទន់ភ្លន់ សន្សំសំចៃ	នៅក្នុងអង្គភាពតូច១ ។ ក្នុងរយៈកាលនៃឆ្នាំកកើត និងអភិវឌ្ឍន៍ ។ នៅក្នុងបរិស្ថានធម្មតា និងមានសក្តានុពល (Simple and Dynamic Environments)
Matrix	សន្សំសំចៃតាមរយៈឯកទេសកម្ម និងគណនេយ្យភាព ដើម្បីលទ្ធផលផលិតផល (Product Result)	នៅក្នុងអង្គភាពដែលពហុផលិតផល ឬកម្មវិធីដែលពឹងពាក់លើឯកទេសតាមមុខងារ (Functional Expertise)
Network	លឿន ទន់ភ្លន់ សន្សំសំចៃ	នៅក្នុងរោងចក្រ (Industrial Firms) ក្នុងរយៈកាលនៃឆ្នាំកកើត និងអភិវឌ្ឍន៍ ។ កាលណាមានអ្នកផ្គត់ផ្គង់ច្រើនគ្នាអាចទាក់ទងបាន ។កាលណាអាចប្រើបាននូវការងារពីបរទេសដែលថោកជាង ។
Task Force	ទន់ភ្លន់	នៅក្នុងអង្គភាពដែលមានការកិច្ចសំខាន់១ ដែលមានពេលវេលាកំណត់ និងជាស្ថានដ្ឋានស្ដង់ដា ដែលមានតែម្តងគត់ពុំធ្លាប់ប្រទះ ដែលតម្រូវនូវឯកទេស (Expertise)ឆ្លងខ្សែបន្ទាត់មុខងារ (Functional Lines)
គណៈកម្មការ	ទន់ភ្លន់	នៅក្នុងអង្គភាពដែលមានការកិច្ច ដែលតម្រូវឲ្យមានឯកទេសឆ្លងខ្សែបន្ទាត់មុខងារ ។

III-<u>ការសម្របសម្រួលគ្នា</u> (Coordination)

គឺជាការរៀបចំយន្តការមនុស្ស និងរចនាសម្ព័ន្ធសំដៅផ្សារភ្ជាប់ផ្នែកផ្សេងៗនៃអង្គភាពឱ្យត្រឡប់មកជាជាមួយគ្នាវិញ ដើម្បីជួយអង្គភាពឱ្យសំរេចគោលដៅរបស់ខ្លួន ។

១-<u>សេចក្តីត្រូវការឱ្យមានការសម្របសម្រួលគ្នា</u> (Need for Coordination)

សេចក្តីត្រូវការឱ្យមានការសម្របសម្រួលគ្នា ត្រូវបង្កើតឡើងដោយសកម្មភាពទាំងឡាយរបស់អង្គភាព ។ ការរៀបចំមុខការបែងចែកការងារ និងភារកិច្ចផ្សេងៗទៅឱ្យបុគ្គលិក ។ ប្រសិនបើអង្គភាពចង់ឱ្យមានជោគជ័យនោះ ត្រូវមានការសម្របសម្រួលគ្នា ។ ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាពមួយដោះស្រាយបញ្ហាមួយចំនួននៃការសម្របសម្រួលគ្នា តែវាក៏បង្កើតបញ្ហាផ្សេងទៀតដែរ ។

ទិដ្ឋភាពខ្លះនៃសេចក្តីត្រូវការឱ្យមានការសម្របសម្រួលគ្នាមានដូចតទៅ ÷

* កាលណាមានមុខងារ សកម្មភាព និងភារកិច្ចដែលបំពេញដោយបុគ្គលិកផ្សេងៗគ្នាកាន់តែច្រើននោះ នោះកាន់តែត្រូវការឱ្យមានយន្តការសម្របសម្រួលគ្នា ។

* កាលណាមានកំរិតពឹងផ្អែកគ្នាទៅវិញទៅមក (Interdependence) កាន់តែខ្ពស់រវាងបុគ្គលិកដែលបំពេញការកិច្ចទាំងឡាយនោះ នោះកាន់តែត្រូវការឱ្យមានការសម្របសម្រួលនូវការខិតខំរបស់បុគ្គលឯកភាជ្យទាំងឡាយ ។

* កាលណាបុគ្គលិក ឬក្រុមចាត់ទុកខ្លួនឯងថា ឯកភាជ្យ និងស្វ័យគ្រប់គ្រងនោះ នោះកាន់តែត្រូវការនូវយន្តការសម្របសម្រួលដែលមិនរំលោភ (A Non-Intrusive Coordination Mechanism) ។

២-<u>ប្រភេទនៃការពឹងផ្អែកគ្នា</u> (Types of Interdependence)

មាន ៣ ប្រភេទ ÷

- **<u>ការពឹងផ្អែកគ្នាដោយម្ចាស់ការ</u>** (Pooled Interdependence)

កាលណាផ្នែកផ្សេងៗនៃអង្គភាពរួមចំណែកសំរេចលទ្ធផល ដោយត្រូវការទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមក ដោយតិចតួចបំផុត ។

- **<u>ការពឹងផ្អែកគ្នាជាលំដាប់</u>** (Sequential Interdependence)

កាលណាផ្នែកមួយនៃអង្គភាពត្រូវពឹងផ្អែកលើផ្នែកដទៃមួយទៀត ដើម្បីបំពេញបន្ថែមទៅលើសកម្មភាពការងាររបស់ខ្លួន ។

- **<u>ការពឹងផ្អែកគ្នាទៅវិញទៅមក</u>** (Reciprocal Interdependence)

កាលណាផ្នែកផ្សេងៗនៃអង្គភាពត្រូវពឹងលើគ្នាទៅវិញទៅមក ទើបអាចសំរេចការកិច្ច ឬគោលដៅរបស់ខ្លួន ។

<u>៣-យន្តការសម្រុបសម្រួលគ្នាតាមរបៀបមេកានិច</u>

(Mechanistic Coordination)

<u>ក-ការសម្រុបសម្រួលគ្នាក្រៅមនុស្សដោយកម្មវិធី</u>

(Programmed Non-human Coordination)

នៅពេលអង្គភាពធំធាត់ហើយ ការទំនាក់ទំនងគ្នាក្រៅផ្លូវការលែងសមស្របនោះ និន្នាការទូទៅត្រូវបាញ់ឆ្លោះទៅពង្រីកនីតិវិធីប្រតិបត្តិជាស្តង់ដា (Standard Operating Procedures) ព្រមទាំងបទបញ្ជា (Rules) នយោបាយ (Policies) និងសេចក្តីណែនាំផ្សេងៗ (Guidelines) ។

<u>ខ-ការសម្រុបសម្រួលគ្នាតាមថ្នាក់ក្រម</u> (Hierarchical Coordination)

នៅក្នុងអង្គភាពទូទៅ ការសម្រុបសម្រួលគ្នាត្រូវសំរេចដោយអត្ថិភាពនៃថ្នាក់ក្រម ។ កាលណាមានបញ្ហារវាងមនុស្សពីរនាក់ នាយកដ្ឋានពីរ ឬអគ្គនាយកដ្ឋានពីរ គេយកករណីនេះទៅប្រគល់ឱ្យបុគ្គលណាម្នាក់ដែលមានសិទ្ធិអំណាចនៅពីខាងលើ ដែលភាគីទាំងសងខាងត្រូវផ្តល់របាយការណ៍ឱ្យ ។ ជាធម្មតា បុគ្គលនៅក្នុងថ្នាក់ក្រមនឹងណែនាំភាគីទាំងសងខាងអំពីវិធានការផ្សេងៗ ។

ប៉ុន្តែនៅក្នុងអង្គភាពខ្លះ ការសម្រុបសម្រួលគ្នាត្រូវធ្វើឡើងដោយអ្នកសម្រុបសម្រួលម្នាក់ (A Facilitator) ។ ប្រសិនការសម្រុបសម្រួលនេះពុំសំរេចផលទេនោះ អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ក្នុងថ្នាក់ក្រមត្រូវផ្តល់សេចក្តីណែនាំ តើត្រូវដោះស្រាយបញ្ហានោះយ៉ាងដូចម្តេច ។

<u>៤-យន្តការសម្រុបសម្រួលគ្នាជាសរីរាង្គ</u> (Organic Coordination Mechanics)

<u>ក-យន្តការក្រៅផ្លូវការសាមញ្ញ</u> (Simple Informal Coordination)

កាលណាអង្គភាពចាប់ផ្តើមរីកធំធាត់ចេញពីមុខជំនួញតែម្នាក់ឯងនោះ (One-Person Business) ការសម្រុបសម្រួលគ្នាតែងតែចាំបាច់ ។ ប្រការនេះពឹងផ្អែកលើដំណើរការគ្មានកម្មវិធី ក្រៅផ្លូវការ និងដោយស្ម័គ្រចិត្ត (A Voluntary, Informal, Unprogrammed Process) ពីព្រោះគេពុំអាចដឹង ឬគ្រោងបានពីយថាហេតុ ឆន្ទៈរបស់មនុស្ស បញ្ញាញ្ញាណ និងបំណងពីធម្មជាតិឱ្យបានត្រូវ ដើម្បីប្រឈមនឹងបញ្ហាដែលកើតឡើង ។

យន្តការដែលនាំឱ្យដំណើរការក្រៅផ្លូវការទៅរួច លុះណាតែមានការយល់ដឹងអំពីគោលដៅរបស់អង្គភាព ការទទួលស្គាល់នូវតម្លៃនៃគោលបំណងរបស់អង្គភាព ការយល់ដឹងអំពីតួនាទីរបស់បុគ្គលនៅក្នុងដំណើរការ ព្រមទាំងការវាយតម្លៃអំពីតួនាទីរបស់អ្នកដទៃនៅក្នុងដំណើរការ ។

អ្នកដឹកនាំអាចជំរុញដំណើរការក្រៅផ្លូវការដោយធានាថា ÷

* បុគ្គលិកទាំងអស់យល់ដឹងអំពីគោលដៅនៃការងាររបស់អង្គភាពខ្លួន ហើយថាតើពាក់ព័ន្ធទៅនឹងគោលដៅរបស់អង្គភាពដទៃទៀត និងគោលដៅទាំងមូលរបស់អង្គភាពធំយ៉ាងដូចម្តេច ?

* បុគ្គលិកយល់ដឹងអំពីមុខការរបស់ខ្លួនរៀងៗខ្លួន និងអំពីអ្វីដែលអង្គភាពចង់បានពីពួកគេ ។

* មានប្រព័ន្ធចែករំលែកតម្លៃ (A Shared Value System) នៅក្នុងអង្គភាព ។ ប្រព័ន្ធនេះនឹងមាន កាលណាបុគ្គលិកយល់ស្របតាមវិធីដំណើរការឆ្ពោះទៅកាន់គោលបំណងឯកភាពណាមួយ (Methods of Proceeding Toward Agreed Goals) ។

<u>២.តួនាទីសម្រួបសម្រួល</u> (Coordinator Role)

កាលណាអង្គភាពរីកធំធាត់ ពេលនោះរចនាសម្ព័ន្ធតម្រូវឱ្យចាត់តាំងបុគ្គលមួយចំនួនឱ្យទទួលតួនាទីសម្របសម្រួល ដែលនៅក្រៅរចនាសម្ព័ន្ធតាមឋានានុក្រមធម្មតារបស់អង្គភាព ។ ការតែងតាំងទាំងនេះអាចជាបណ្តោះអាសន្ន និងជាអចិន្ត្រៃយ៍ ។ ជាធម្មតា ពឹងផ្អែកទៅលើសមត្ថភាពរបស់បុគ្គលនោះ ដើម្បីទទួលបាននូវកិច្ចសហប្រតិបត្តិការពីអង្គភាពតូចៗទាំងឡាយក្នុងអង្គភាពធំ ។ បុគ្គលទាំងនេះជាធម្មតាពុំមានសិទ្ធិអំណាចផ្លូវការឡើយ តែចាត់ការឱ្យដឹកនាំ ដើម្បីកៀងគរថាមពលទៅកាន់ទិសដៅណាមួយ ។

<u>៣.ការសម្រួបសម្រួលជាយក្រុម</u> (Group Coordination)

មានវិធី ២ សំខាន់គឺ ÷

- ការកោះប្រជុំគ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធ ដើម្បីពិគ្រោះ ពិភាក្សាដោះស្រាយជាមួយគ្នា ។
- ប្រគល់ឱ្យក្រុមសម្របសម្រួលគ្នាតាមរបៀបក្រុមការងារស្វ័យគ្រប់គ្រង (Self-Managed Work Teams) ដោយប្រគល់ឱ្យក្រុមការងារនូវសិទ្ធិរៀបចំ និងចាត់ចែងទិដ្ឋភាពនៃសកម្មភាពការងារជាច្រើនរបស់ខ្លួន តែពុំមែនទាំងអស់ទេ ។

FIGURE 11-4 Job enrichment

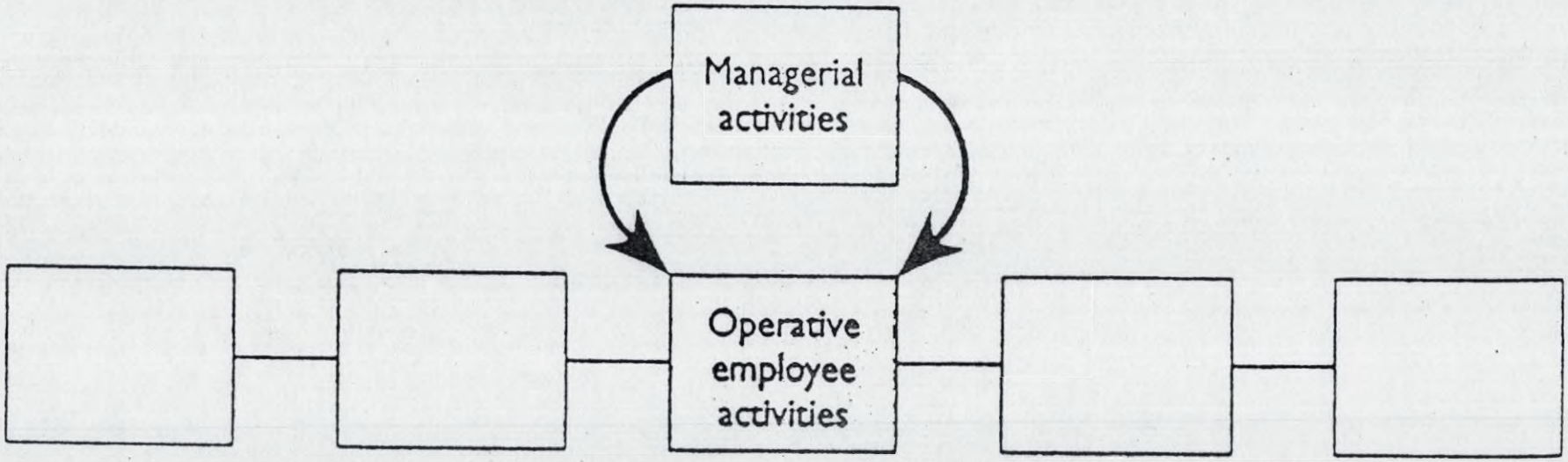


FIGURE 11-5 Integrated work teams

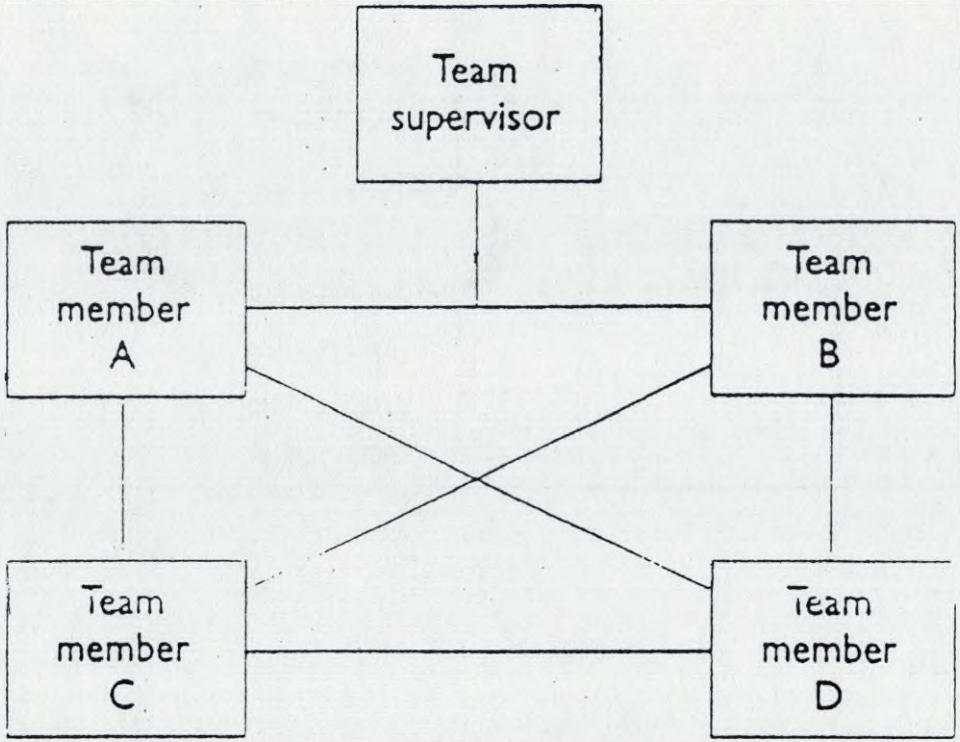


FIGURE 11-6 Self-managed work teams

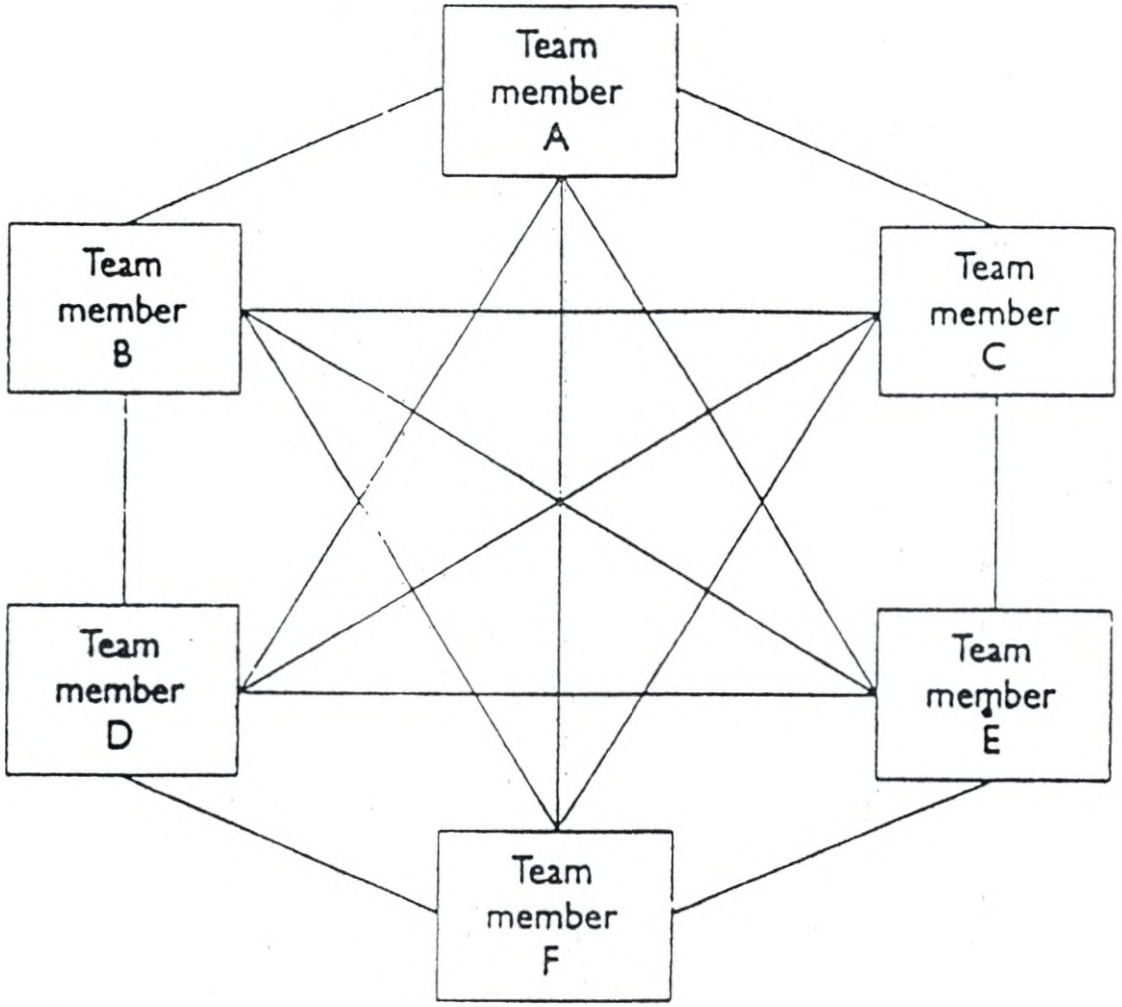


FIGURE 11-7 Job characteristics model

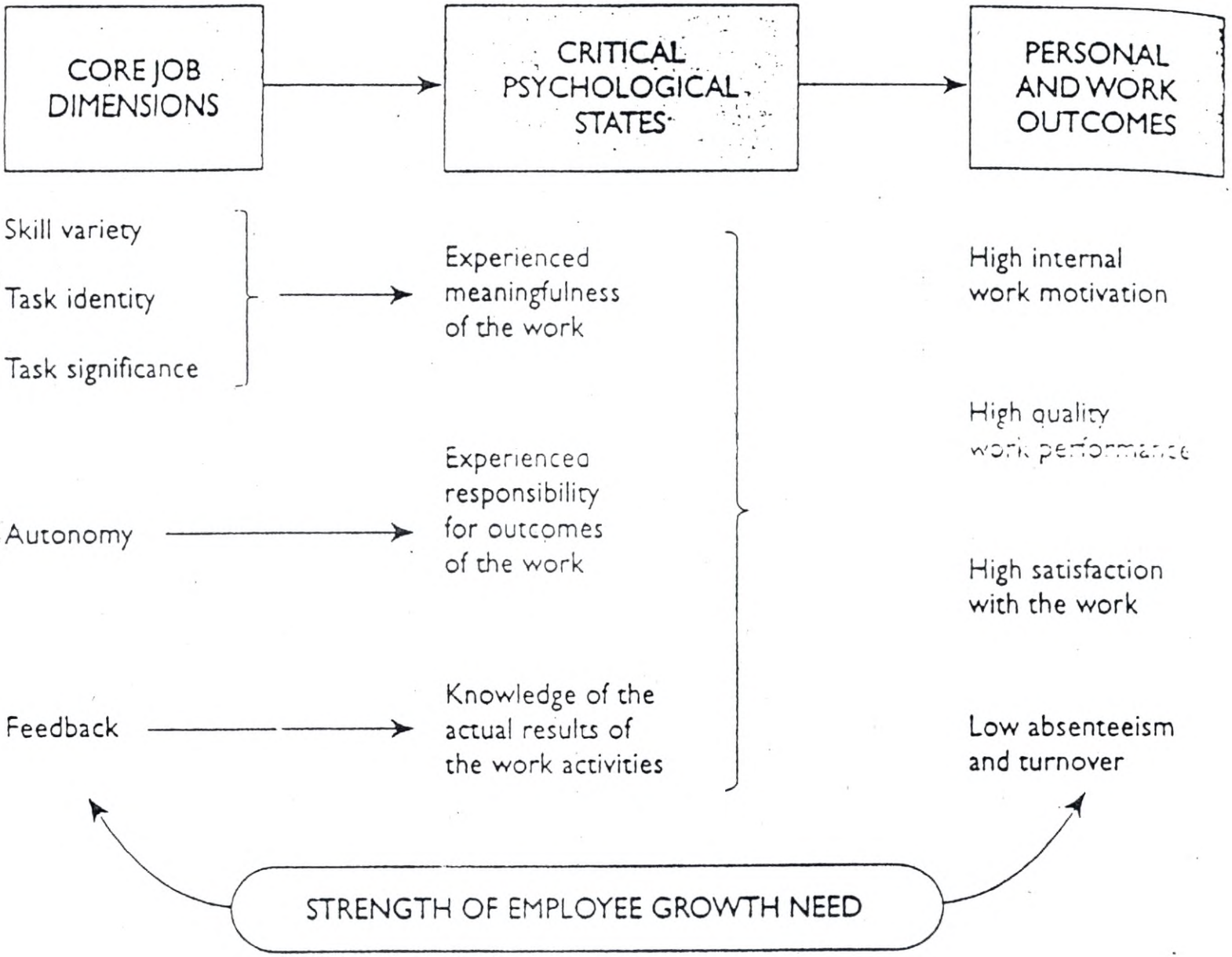


FIGURE 11-9 Guidelines for job redesign

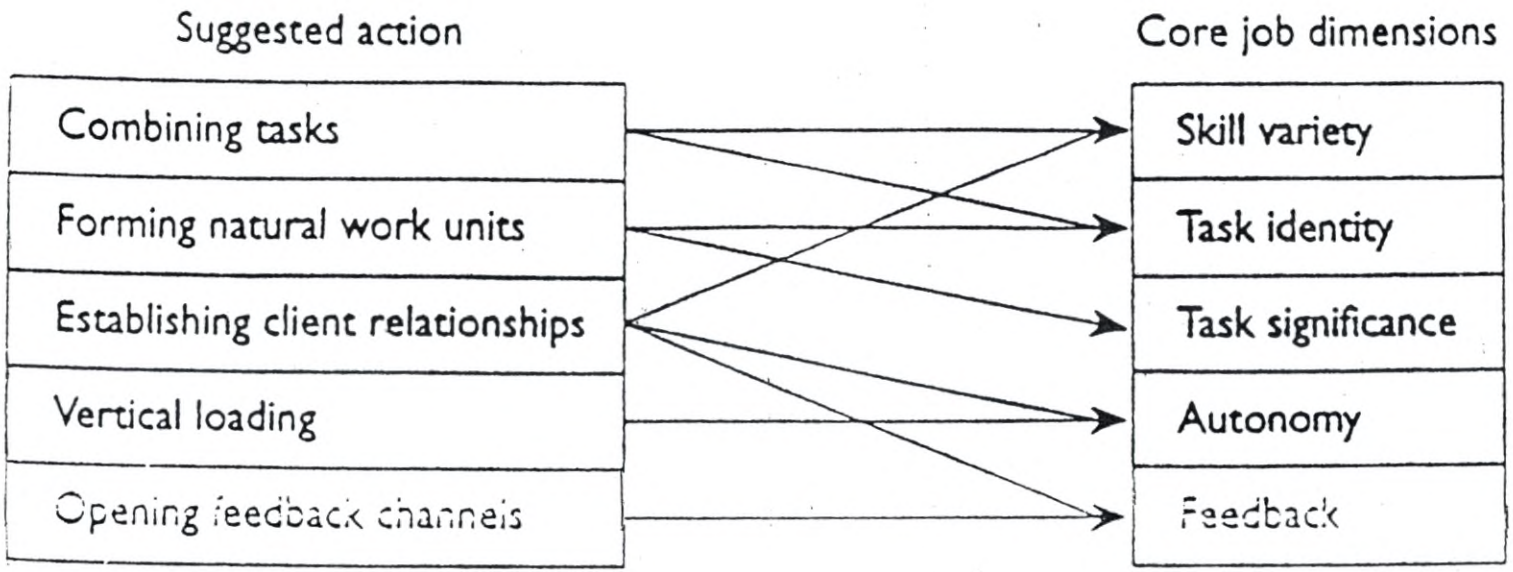


FIGURE 11-10 A flexible work schedule

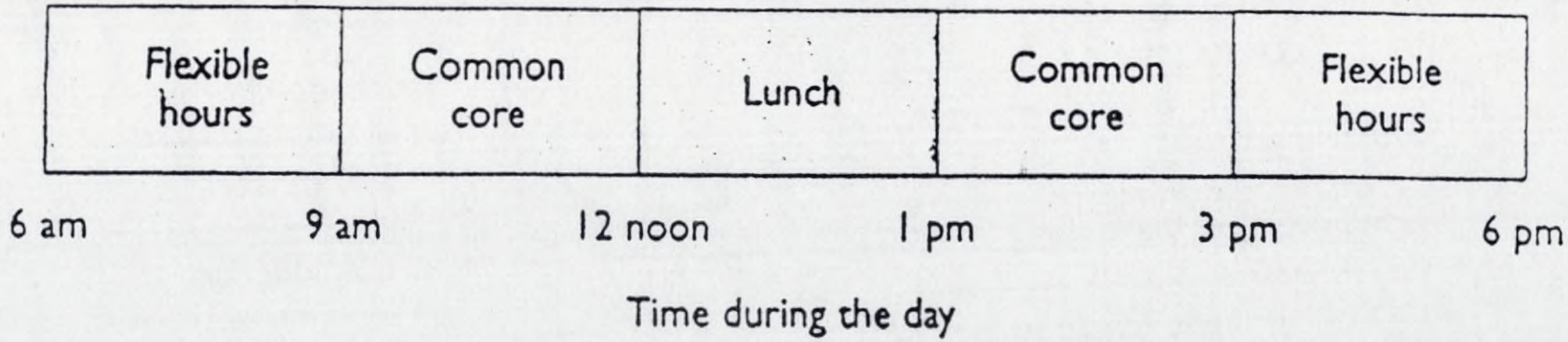


TABLE 11-1 Economic effects of telecommuting in Australia

Benefit	Number of telecommuted days			
	1 1 person for 1 day	45 1 person for 1 year	18 million 5% of population for 1 day per week	144 million 20% of population for 2 days per week
Vehicle km travelled	40 km	1800 km	720 million km	2.9 billion km
Petrol	5 litres	225 litres	90 megalitres	360 megalitres
Carbon dioxide	11 kg	0.5 tonne	200,000 tonnes	800,000 tonnes
Delays, accidents, noise pollution etc. (average cost)	$32	$1437	$575 million	$2.3 billion
Productivity gain (12%)	1 hour	1 week	10,000 person years	40,000 person years
Value of productivity gain to employers	$75	$3375	$1.3 billion	$10.8 billion
Telecommunications network usage	30 mins	22.5 hours	9 million hours	36 million hours

FIGURE 11-11 Functional structure in a manufacturing organisation

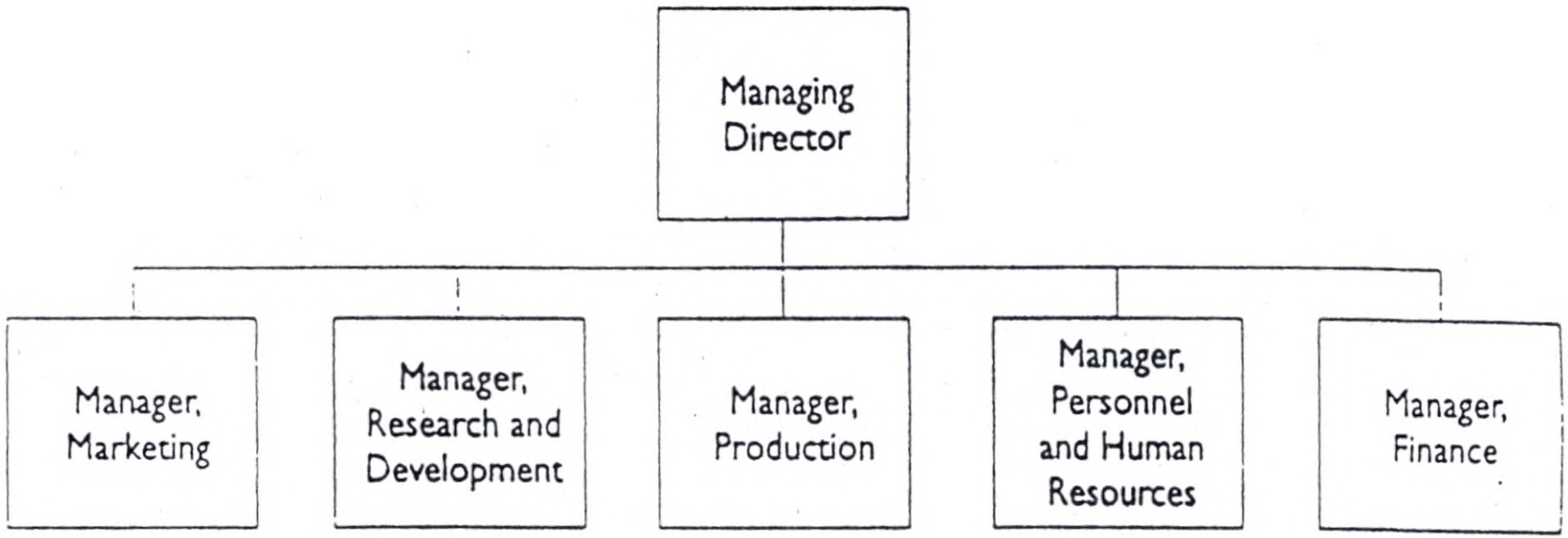


FIGURE 11-12 Divisional structure of Boral Australia

Board of Directors

Managing Director

Chief General Manager Concrete & Quarries	Chief General Manager Cement & Energy	Chief General Manager Masonry & Road Services	Chief General Manager Building Services	Chief General Manager Elevators & Aluminium Products	Chief General Manager Building Materials	Chief General Manager Manufacturing	Oil Company of Australia	Chief General Manager—North America	Chief General Manager—Europe
Quarries	*Cement*	*Concrete Masonry*	*Scaffolding*	*Elevators*	*Bricks*	*Engineering*	*Oil & Gas Exploration and Production*	*Bricks*	*Concrete Masonry*
Premix Concrete	*Mining and Minerals*	*Precast Concrete*	*Acrow*	*Windows*	*Gypsum*	*Packaging*		*Roof Tiles*	*Fly Ash*
Transport	*Coal*	*Bandag/ Bell Tread*	*Transportable Buildings*	*Extrusions*	*Timber*	*Hardware*		*Fly Ash*	*Lightweight Aggregate*
Contract Mining	*Fly Ash*	*Boral Tyres*	*Concrete Services*		*Tiles*	*Process Equipment*		*Culverts*	*Bricks*
	Gas Ops Australia	*Road Surfacing*	*Dimension Stone*			*Cyclone*		*Quarries*	*Tiles*
	Gas Ops Offshore							*Road Surfacing*	*Quarry*

FIGURE 11-13 Organisation chart for a simple structure (Jack Gold's men's store)

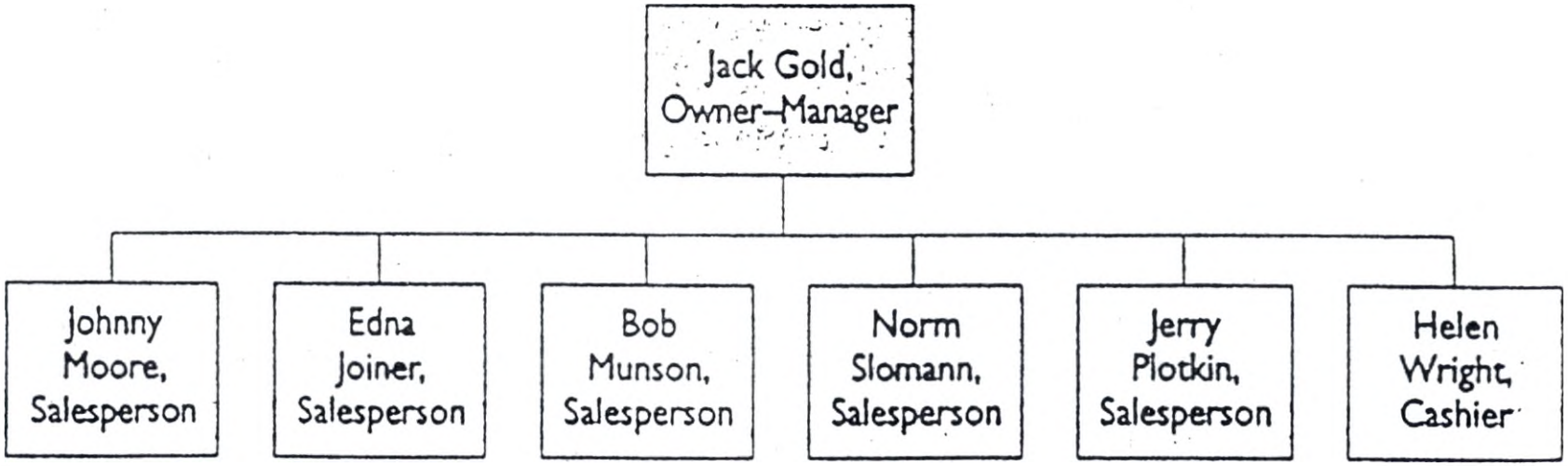


FIGURE 11-14 A matrix organisation in an aerospace company

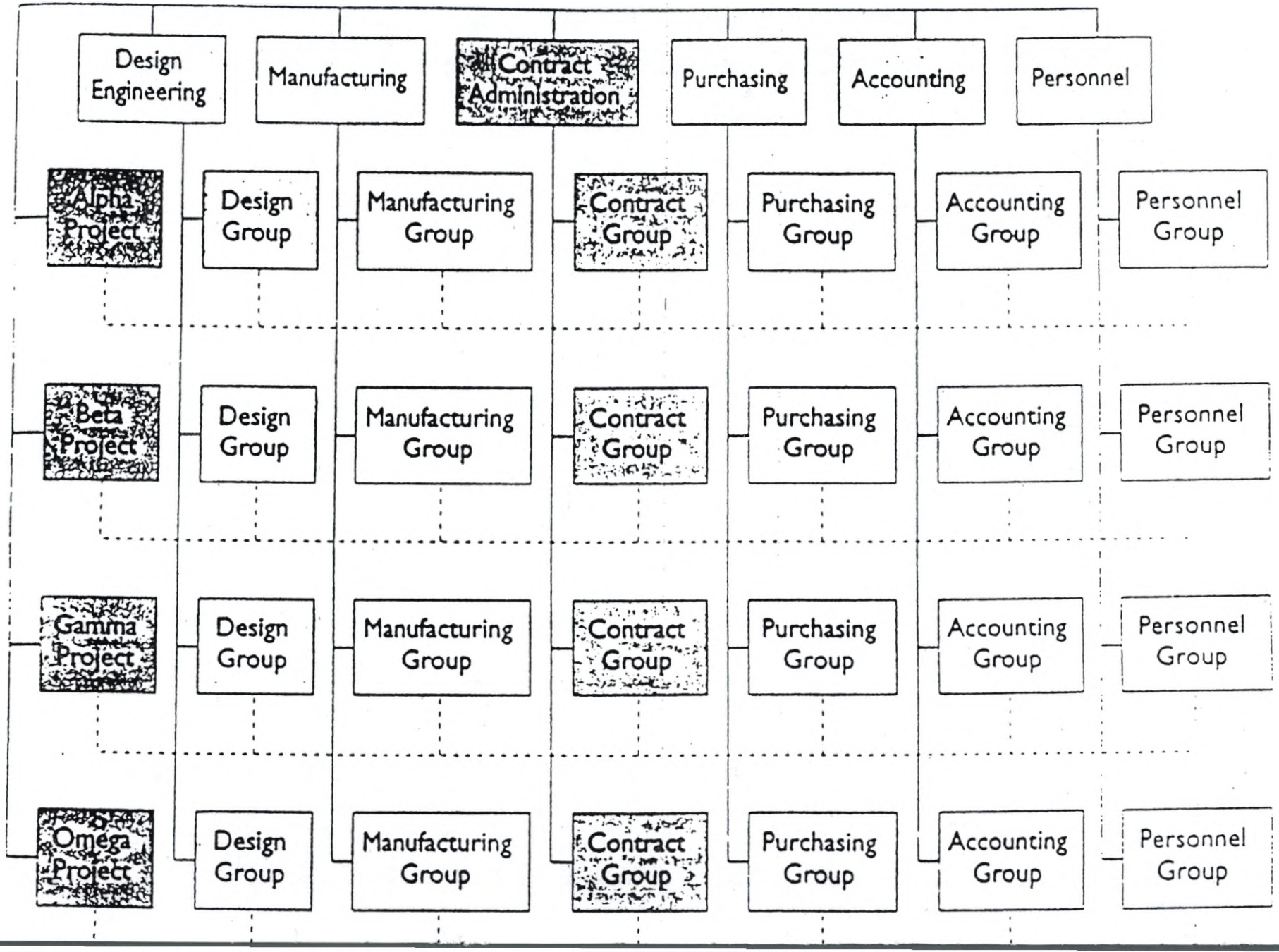


FIGURE 11-15 Matrix structure in a School of Business.

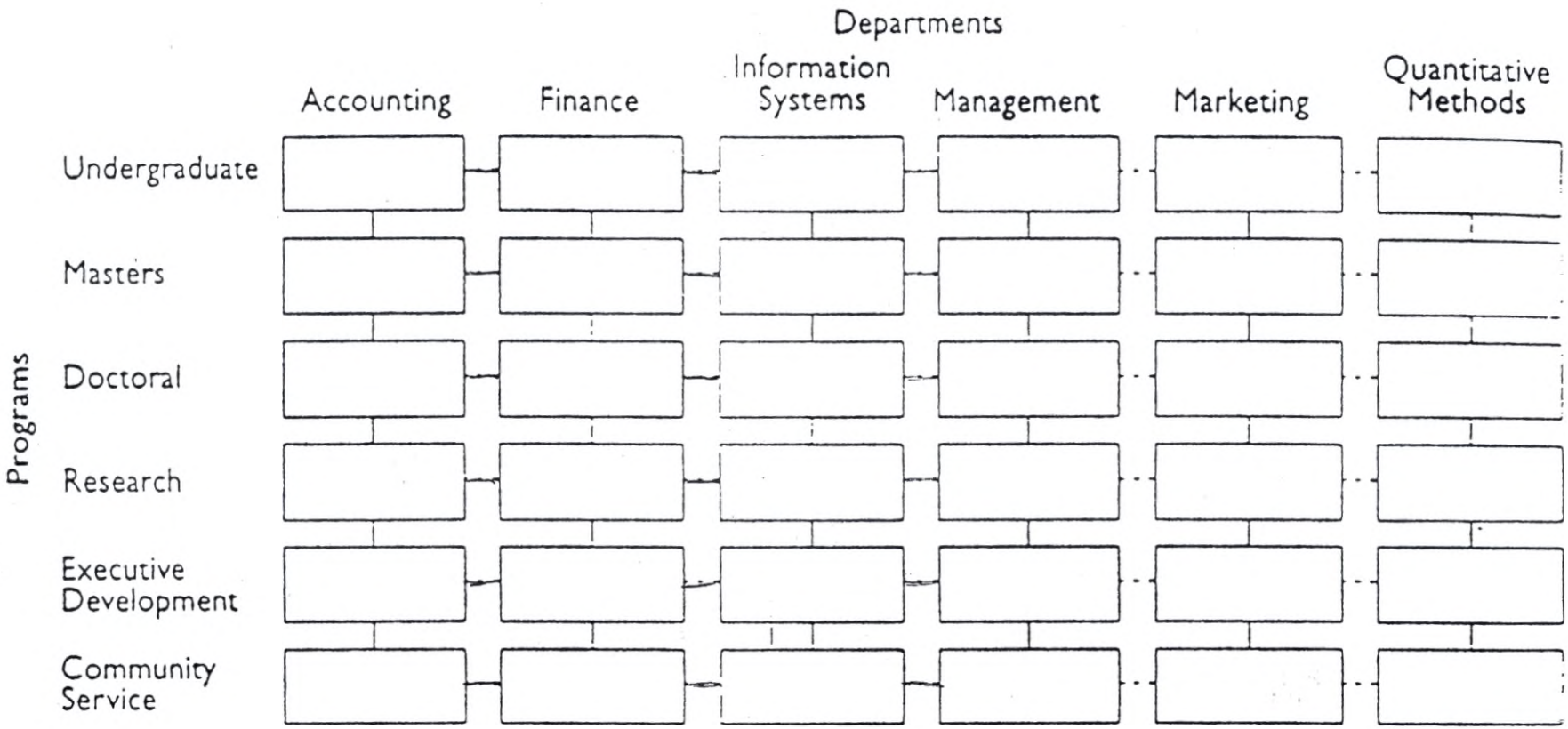
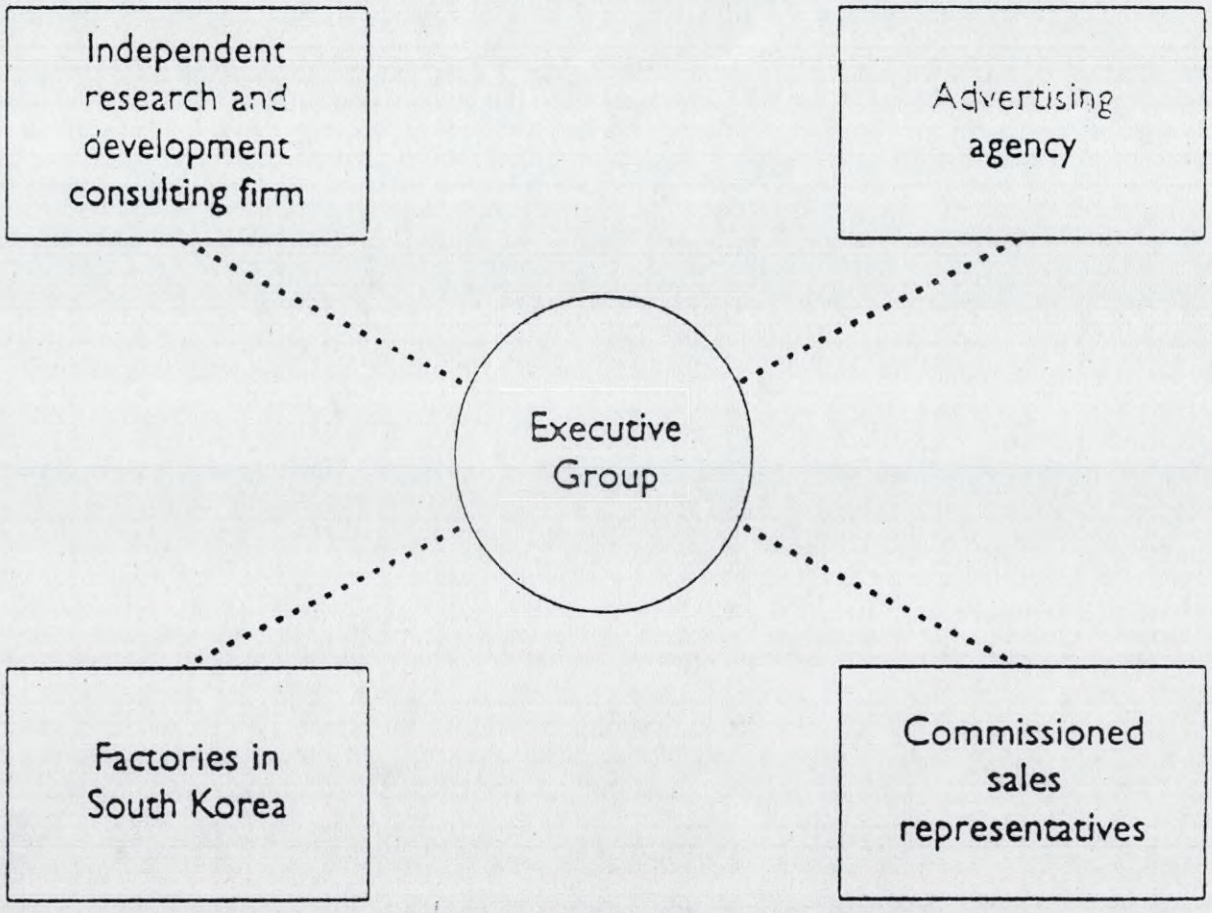


FIGURE 11-16 A network structure.



ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំពេញការងារគ្រប់គ្រង "មុខងារ ភារកិច្ច និងជំនាញ្ញ របស់អ្នកដឹកនាំ"

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារ៉ីន្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

អ្វីទៅដែលអ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបត្រូវបំពេញ (What Managers Do)

យើងអាចចាប់ផ្តើម ដោយឱ្យនិយមន័យដោយសង្ខេបទៅលើន័យនៃពាក្យ "*អ្នកដឹកនាំ*" និងទីកន្លែងរបស់អ្នកដឹកនាំបំពេញការងារថាជា **អង្គភាព** ។ បន្ទាប់មក យើងត្រូវពិនិត្យមើលមុខការជាពិសេសការងារអ្វី ដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវបំពេញ?

អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប បំពេញការងារបានសំរេច អាស្រ័យដោយការរួមចំណែករបស់អ្នកឯទៀត។ អ្នកដឹកនាំ ធ្វើការសំរេចចិត្ត បែងចែកធនធាន និងចាត់ចែងសកម្មភាពការងារផ្សេងៗរបស់អ្នកឯទៀត ដើម្បីសំរេចគោលបំណងរបស់ពួកគេ ។ នេះគឺជា អង្គភាពសង្គម ភ្ជាក់រលឹកសំរបសំរួលមួយ ដែលមានសមាជិក ពីរ ឬ ច្រើននាក់ចូលរួម ដោយមានមុខងារជាមូលដ្ឋានបន្តជាហូរហែ ដើម្បីឈានទៅសំរេចគោលបំណងរួម ឬ ទិសដៅនានាដែលបានកំណត់ ។ ដោយអនុលោមទៅលើ និយមន័យជាមូលដ្ឋាននេះ សហគ្រាស និងក្រុមហ៊ុនផ្តត់ផ្គង់សេវានានា គឺជា អង្គភាព ដូចជា សាលារៀន មន្ទីពេទ្យ ព្រះវិហារ អង្គភាពភាពយោធា ហាងលក់ឥវ៉ាន់ នាយកដ្ឋាននគរបាល និងទីភ្នាក់ងារនានារបស់រដ្ឋាភិបាល ថ្នាក់មូលដ្ឋាន ថ្នាក់រដ្ឋ និងថ្នាក់កណ្តាល ។ អ្នកដឹកនាំ គឺជាមនុស្ស ដែលពិនិត្យមើល និងទទួលខុសត្រូវនូវរាល់ការងាររបស់អ្នកឯទៀត ក្នុងទិសដៅសំរេចគោលបំណងនៃ អង្គភាពរបស់ខ្លួន (ទោះបីជាពួកគេទាំងនេះ ម្តងម្តាលត្រូវបានគេហៅថា *អភិបាល (អ្នកចាត់ការ)* ជាពិសេសនៅក្នុងអង្គភាពមិនរកកម្រៃ) ។

I/ <u>មុខងារគ្រប់គ្រង</u> (Management Functions)

នាដើមសតវត្សទី ២១ មានឧស្សាហករជានជាតិបារាំងម្នាក់ ឈ្មោះ Henri Fayol បានសរសេរថា អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបត្រូវបំពេញមុខងារគ្រប់គ្រង ប្រាំ រួមមាន រៀបចំផែនការ ចាត់តាំង បញ្ជា សម្រប-សម្រួល និងត្រួតពិនិត្យ ។ សព្វថ្ងៃនេះ គេបន្ថយមុខងារទាំងនោះប្រមូលផ្តុំតែបួនវិញ: រៀបចំផែនការ(Planning) ចាត់តាំង(Organizing) ដឹកនាំ (Leading) និងត្រួតពិនិត្យ (Controlling) ។

ចាប់តាំងពី អង្គភាពសំរេចគោលបំណងផ្សេងៗរបស់ខ្លួន លុះត្រាតែមានអ្នក រៀបចំផែនការ និង កំណត់ទិសដៅឱ្យបានច្បាស់លាស់ ព្រមជាមួយនិងមធ្យោបាយនានា ដែលអាចអនុវត្តផែនការនេះ បានដោយជោគជ័យ នាពេលខាងមុខផងនោះ ការគ្រប់គ្រង ត្រូវរ៉ាប់រងដោយអ្នកដឹកនាំម្នាក់ ។ <u>មុខងាររៀបចំ ផែនការ</u>(Planning Function) រួមបញ្ចូលទាំងការកំណត់ទិសដៅនានារបស់អង្គភាព ឱ្យបានច្បាស់លាស់ និងបង្កើតជាយុទ្ធសាស្ត្ររួម ដើម្បីឈានដល់ការ អនុវត្តទិសដៅនេះឱ្យបានសំរេច ព្រមទាំងរៀបចំឋានានុក្រមឱ្យបានទូលំលំទូលាយ នៃគំរោងផែនការនោះ ក្នុងទិសដៅ សហការ និង សម្របសម្រួលការងាររួមគ្នា ។ អ្នកដឹកនាំមានតួនាទីទទួលខុសត្រូវ ក្នុងការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ នៃ អង្គភាពនោះ ។ យើងអាចហៅមុខងារនេះបានថា <u>មុខងារចាត់តាំង</u> (Organizing Function) ។ មុខងារនេះ រួមមាន ការសំរេចចិត្ត លើការងារអ្វីខ្លះ ដែលត្រូវបំពេញចំពោះមុខ ចាត់អ្នកទទួលខុស ត្រូវ បង្កើតក្រុមការងារ កំណត់ឋានានុក្រម ក្នុងការធ្វើរបាយការណ៍ និងតើសេចក្តីសំរេចទាំងឡាយ ត្រូវធ្វើនៅត្រឹមកំរិតថ្នាក់ណា ។

គ្រប់អង្គភាពទាំងអស់តែងមានបុគ្គលិក ហើយវាជាការងាររបស់អ្នកដឹកនាំ ដើម្បីដឹកនាំ និងសម្រប-សម្រួលបុគ្គលិកទាំងនោះ ។ នេះហើយគឺជា <u>មុខងារដឹកនាំ</u> (Leading Function) ។ នាពេលដែល អ្នកដឹកនាំចង់ឱ្យនិយោជិកបំពេញអ្វីមួយ អ្នកដឹកនាំ ត្រូវដឹកនាំលើរាល់ការងារទាំងនោះ ប្រកាន់យក នូវបណ្តាញទាក់ទងដ៏មានប្រសិទ្ធភាពបំផុត ឬក៏ដោះស្រាយនូវរាល់ជំលោះរវាងបុគ្គលិក ។ ការងារ ទាំងនេះ ទាក់ទងទៅនឹងការដឹកនាំ ។

មុខងារចុងក្រោយ ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់រូបត្រូវបំពេញ គឺ <u>ការត្រួតពិនិត្យ</u> (Controlling Function) ។ ដើម្បីធានានូវរាល់ ការងារដំណើរការ ទៅបានអ្នកដឹកនាំត្រូវមានភារកិច្ចត្រួតពិនិត្យ រាល់ការងាររបស់អង្គភាព ។ ការងារជាក់ស្តែងត្រូវធ្វើការប្រៀបធៀបទៅនឹងទិសដៅ ដែលបាន កំណត់កាលពីលើកមុន ។ ប្រសិនបើមានគំលាតគួរឱ្យកត់សំគាល់ណាមួយ អ្នកដឹកនាំត្រូវតំរង់ ទិសដៅនេះឡើងវិញ ។ ការប្រៀបធៀប និងការតំរែតម្រង់ទិសដៅស្ថិតនៅ ក្នុងមុខងារត្រួតពិនិត្យ ។

ដូច្នេះ ការប្រើប្រាស់នូវទស្សនៈអំពីមុខងារទាំងនេះ យើងអាចឆ្លើយតបទៅនឹងសំណួរ ដែលបានចោទសួរថា តើការកិច្ចអ្វីខ្លះទៅ ដែល អ្នកដឹកនាំត្រូវប្រតិបត្តិ? គឺ អ្នកទាំងនោះ រៀបចំផែនការ ចាត់តាំង ដឹកនាំ និងត្រួតពិនិត្យ ។

II/ <u>តួនាទីគ្រប់គ្រង</u> (Management Roles)

នាចុងសតវត្ស ១៩៦0 លោក Henry Mintzberg និស្សិតជាន់ខ្ពស់នៃមហាវិទ្យាល័យ អ៊ីមអាយធី បានធ្វើការសិក្សាយ៉ាងម៉ត់ចត់ នៅស្ថាប័ននីតិប្រតិបត្តិចំនួន ប្រាំ ដើម្បីកំណត់នូវអ្វី ដែលអ្នកដឹកនាំ បានបំពេញ ចំពោះការងាររបស់ពួកគេ ។ យោងតាមការអង្កេតជាមូលដ្ឋានរបស់គាត់ ទៅលើអ្នកដឹកនាំទាំងនេះ លោក Mintzberg បានសន្និដ្ឋានថា អ្នកដឹកនាំទាំងអស់ បានបំពេញតួនាទីខុសគ្នាចំនួន ១0 ចំណុច. ជាតួនាទីពាក់ព័ន្ធគ្នាទៅវិញទៅមក ឬ ជាលំនាំទិសដៅនៃ ចរិយាមាយាទ ដែលរួមចំណែកដល់ការងាររបស់ពួកគេ ។ ដូចដែលបានបង្ហាញនៅក្នុង តំនូស ១-១. តួនាទីទាំង ១0 នេះ អាចត្រូវបានចាត់ជាក្រុម ជាដំបូងទាក់ទងទៅនឹង ទំនាក់ទំនងគ្នាទៅវិញទៅ មកក្នុងរវាងបុគ្គល ការបញ្ជូនពត៌មាន និងការសំរេចចិត្ត ។

<u>តួនាទីទំនាក់ទំនងរវាងបុគ្គល</u> (Interpersonal Roles) អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប តម្រូវឱ្យបំពេញភារកិច្ចជាលក្ខណៈជាពិធី និងជានិមិត្តរូប ។ នៅពេលដែលនាយកមហាវិទ្យាល័យមួយរូប ប្រគល់សញ្ញាប័ត្រដល់និស្សិត នៅងពិធីប្រគល់សញ្ញាប័ត្រ ឬក៏អ្នកចាត់ចែងរោងចក្រដឹកនាំក្រុមនិស្សិតធ្វើកម្មសិក្សានៅរោងចក្ររបស់ខ្លួន គាត់ ឬ នាង ដើរតួនាទីមុខមាត់ជាក្បាលដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ (a figurehead role) ។ អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប មានតួនាទីដឹកនាំមួយ (a leading role)។ តួនាទីនេះ រួមមានការជ្រើសរើសបុគ្គលិក ការបណ្តុះបណ្តាល ការជំរុញលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិក និងដាក់វិន័យ ។ តួនាទីទី ៣ នៅក្នុងក្រុមនេះ គឺ **តួនាទីទំនាក់ទំនង** (Liaison Role) ។ លោកអនុបណ្ឌិត Mintzberg បានរៀបរាប់អំពីការងារ នេះ គឺជាការងារទាក់ទងទៅនឹងអ្នកដទៃទៀត ដែលផ្តល់ពត៌មានមកឱ្យខ្លួន ។ អ្នកទាំងនេះ ប្រហែលជា បុគ្គល ឬ ជាក្រុម ដែលនៅក្នុង ឬក្រៅអង្គភាព ។ អ្នកដឹកនាំផ្ញើកលក់

បានទទួល ពត៌មានមកពីនាយកគ្រប់គ្រងផ្នែកបុគ្គលិក នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនរបស់គាត់ ឬ នាងផ្ទាល់ ហើយពួកគេ មានទំនាក់ទំនងផ្ទៃក្នុងជាមួយគ្នា (Internal Liaison Relationship) ។ នៅពេលដែលអ្នក ដឹកនាំផ្នែកលក់ មានទំនាក់ទំនង ជាមួយផ្នែកសាខាលក់ដទៃទៀត តាមរយៈសមាគមពាណិជ្ជកម្ម ខាងទីផ្សារ គាត់ ឬ នាង មានទំនាក់ទំនងជាមួយខាងក្រៅ (Outside Liaison Relationship) ។

<u>តួនាទីស្វែងយល់ពត៌មាន</u> (Informational Roles) អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប មានតម្រូវការចាំបាច់ក្នុងការប្រមែលប្រមូលពត៌មានពីអង្គភាព ឬ ស្ថាប័ននានា ។ ជាតួយ៉ាង ដូចជាការអានទស្សនាវដ្ដី និងការពិភាក្សា ជាមួយមនុស្សផ្សេងទៀត ដើម្បីជ្រាបពត៌មានអំពីការប្រែប្រួល នៅក្នុងការងារសាធារណៈ ដែលអ្នកប្រកួតប្រជែងប្រហែលជា កំពុងរៀបចំផែនការ និងការងារស្រដៀងគ្នានេះដែរ ។ លោក Mintzberg បានហៅតួនាទីនេះថា *តួនាទី*សង្កេតការ *(Monitoring Role)* ។ អ្នកដឹកនាំដើរតួនាទីជាអ្នកផ្ដល់ពត៌មានដល់សមាជិករបស់អង្គភាពខ្លួនផងដែរ ។ នេះគឺជា **តួនាទីផ្សព្ធផ្សាយ**ពត៌មាន (Disseminator Role) ។ អ្នកដឹកនាំ ត្រូវបំពេញតួនាទីបន្ថែមជា *អ្នកនាំពាក្យ* (Spokesman) នៅពេលដែលពួកគេជាតំណាងអង្គភាព នៅខាងក្រៅអង្គភាពខ្លួន ។

<u>**តួនាទីសំរេចចិត្ត**</u> (Decisional Roles) ជាចុងបញ្ចប់លោក Mintzberg បានតួសបញ្ជាក់តួនាទី ៤ យ៉ាង ដែលពាក់ព័ន្ធជុំវិញជម្រើសផ្សេងៗ ។ នៅក្នុង **តួនាទីសហគ្រិន** (Entrepreneur Role) អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប ផ្ដួចផ្ដើម និងពិនិត្យមើលលើគំរោងការថ្មីផ្សេងៗ ដែល នឹងធ្វើឱ្យមានភាពរីកចំរើនដល់ការងារបស់អង្គភាព ។ **តួនាទីជាអ្នក**ដោះស្រាយឧបសគ្គ (Disturbance Handlers) អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបត្រូវប្រកាន់យកសកម្មភាពត្រឹមត្រូវ ក្នុងការឆ្លើយ តបទៅនឹងបញ្ហាដែលកើតមានឡើងជាយថាហេតុ ។ **តួនាទីជាអ្នក**បែងចែកធនធាន (Resource Allocator) អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបត្រូវមានការទទួលខុសត្រូវ ក្នុងការបែងចែកធនធានមនុស្ស កម្លាំង និងហិរញ្ញវត្ថុ ។ ជាចុងក្រោយ

អ្នកដឹកនាំត្រូវបំពេញតួនាទី ជា អ្នកចរចា (Negociator Role) ដែលពួកគេត្រូវពិភាក្សារាល់បញ្ហា និងចរចាជាមួយអង្គភាពផ្សេងទៀត ដើម្បីទាញយកផលចំណេញ ដល់អង្គភាពរបស់ខ្លួន ។

តួនាទី	ការពិពណ៌នា	ឧទាហរណ៍
ទំនាក់ទំនងរវាងបុគ្គល (Interpersonal Role)		
ក្បាលដឹកនាំ (Figurehead)	ជានិមិត្តរូបក្បាលដឹកនាំ តម្រូវឱ្យប្រតិបត្តិកាតព្វកិច្ច ស្របច្បាប់ជាប្រពៃណី និងចរិតសង្គមមួយចំនួនជាប្រចាំ	ចូលរួមពិធីផ្សេងៗ ដោះស្រាយសំណើរនិងការអំពាវនាវ
អ្នកដឹកនាំ (Leader)	ទទួលខុសត្រូវនូវរាល់ការជំរុញលើកទឹកចិត្ត និងការដឹកនាំដល់អ្នកនៅក្រោមបង្គាប់	បំពេញនូវរាល់សកម្មភាពការងារដឹកនាំដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធនឹងអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់
អ្នកទាក់ទង (Liaison)	ថែរក្សានូវបណ្តាញទាក់ទងទៅខាងក្រៅ ចំពោះអ្នកដែលបានផ្តល់នូវគុណប្រយោជន៍ និងពត៌មាន	ការទទួលលិខិតស្នាមផ្សេងៗ និងទទួលបន្ទុកកិច្ចការខាងក្រៅ
តួនាទីពត៌មាន (Informational)		
អ្នកសង្កេត (Monitor)	ទទួលនូវរាល់ពត៌មានផ្សេង បំរើជាមជ្ឈមណ្ឌលកណ្តាល នៃពត៌មានទាំងខាងក្នុង និងខាងក្រៅអង្គភាព	ទទួលខុសត្រូវនូវរាល់លិខិតស្នាម និងទទួលជួបប្រាស្រ័យសំដៅជាបឋមឱ្យទទួលបាននូវពត៌មាន

អ្នកផ្សព្វផ្សាយ (Disseminator)	ផ្តល់ពត៌មាន ដែលបានទទួលមកពីខាងក្រៅអង្គភាព ឬ មកពីអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ ជូនដល់សមាជិករបស	បញ្ជូនបន្តលិខិតស្នាម ក្នុងអង្គភាពឱ្យជ្រាបជាពត៌មាន និងជួបប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្តល់ពត៌មានដោយផ្ទាល់ដល់មន្ត្រីពាក់ព័ន្ធ នៅក្រោមបង្គាប់ ដូចជាការប្រជុំត្រួតពិនិត្យផ្សេងៗ
អ្នកនាំពាក្យ (Spokesperson)	ផ្តល់ពត៌មានទៅអ្នកខាងក្រៅ ដោយយោងទៅតាមផែនការរបស់អង្គភាព គោលនយោបាយ សកម្មភាពការងារ និងលទ្ធផលការងារ ព្រមទាំងបំរើជាអ្នកឯកទេសរបស់អង្គភាព	ចូលរួមប្រជុំគណៈកម្មការនាយកទទួលខុសត្រូវលើរាល់ជួបប្រាស្រ័យសំរាប់ការផ្តល់ពត៌មានទៅអ្នកខាងក្រៅអង្គភាព
តួនាទីក្នុងការសំរេច (Decisional)		
សហគ្រិន (Entrepreneur)	សិក្សាស្រាវជ្រាវស្វែងយល់ អំពីអង្គភាព និងបរិយាកាសរបស់អង្គភាព ដើម្បី ស្វែងរកឧកាស និងផ្តួចផ្តើមគំរោងការថ្មី ដើម្បីនាំមកនូវការក្រែប្រួលថ្មី	ដឹកនាំសម័យប្រជុំពិនិត្យយុទ្ធ-សាស្ត្រ និងត្រួតពិនិត្យការងារដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការផ្តួចផ្តើមគំរោងការថ្មី ឬ រៀបចំគំរោងកែប្រែថ្មី
អ្នកដោះស្រាយឧបសគ្គ (Disturbance handler)	ទទួលខុសត្រូវក្នុងការប្រកាន់យកសកម្មភាពកែតម្រូវ ពេលណាអង្គភាព ពើបប្រទះនឹងការរាំងស្ទះសំខាន់ ដែលកើត មានឡើង	ដឹកនាំការប្រជុំពិនិត្យ និងត្រួតពិនិត្យការងារ ដែលពាក់ព័ន្ធដល់បញ្ហារាំងស្ទះ និងវិបត្តិផ្សេងៗ

	ជាយថាហេតុ	
អ្នកបែងចែកធនធាន (Resource allocator)	រៀបចំ និងអនុម័តនូវការសំរេចដ៏សំខាន់ៗ របស់អង្គភាព	ទទួលខុសត្រូវរៀបចំពេលវេលា សេចក្តីស្នើសុំ សេចក្តីអនុញ្ញាត. ថវិកា និងកម្មវិធីការងារពាក់ព័ន្ធ នឹងអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់
អ្នកចរចា (Negotiator)	ធានាខុសត្រូវជាតំណាងឱ្យអង្គភាព នៅឯកិច្ចចរចារសំខាន់ៗ	ទទួលខុសត្រូវចំពោះការចរចា លើកិច្ចសន្យានានា

III/ <u>ជំនាញគ្រប់គ្រង</u> (Management Skills)

មានមធ្យោបាយផ្សេងទៀត ដែលត្រូវពិចារណាទៅលើអ្វីដែលអ្នកដឹកនាំត្រូវមានអំពី ជំនាញ ឬក៏សមត្ថភាព ដែលអ្នកដឹកនាំគ្រប់រូបត្រូវការ ដើម្បីសំរេចទិសដៅរបស់ពួកគេដោយជោគជ័យ ។ លោក Robert Katz បានគូសបញ្ជាក់អំពីជំនាញគ្រប់គ្រងសំខាន់ ៣ គឺ បច្ចេកទេស (Technical) ខាងមនុស្ស (Human) និងទស្សនទាន (Conceptual) ។

<u>ជំនាញបច្ចេកទេស</u> (Technical Skills) រួមមានសមត្ថភាព ក្នុងការប្រើប្រាស់នូវឯកទេសពិសេស ឬ ជំនាញ (Specialized knowledge or expertise) ។ នៅពេល អ្នកគិតអំពីជំនាញខាងវិជ្ជា-ជីវ: ដូចជា វិស្វករស៊ីវិល ឬ វេជ្ជបណ្ឌិតវះកាត់មាត់ អ្នកអាចផ្តោតលើ ជំនាញឯកទេសរបស់ពួកគេ ។ តាមរយ: ការអប់រំផ្លូវការដ៏ទូលំទូលាយ ពួកគេបានសិក្សានូវជំនាញពិសេស និងការអនុវត្តន៍ នៃឯកទេសរបស់ពួកគេផងដែរ ។ តាមពិតទៅ អ្នកឯកទេស មិនមានភាពផ្តាច់មុខលើជំនាញឯកទេសនោះទេ ហើយយើងក៏មិនត្រូវការសិក្សាលើ គ្រប់ជំនាញឯកទេសទាំងនោះនៅតាមសាលា ឬកម្មវិធី

ហ៊ីកហ៊ីនផ្លូវការដែរ។ គ្រប់ការងារតម្រូវឯកទេសពិសេសខ្លះ (Specialized Expertise) និងមនុស្សជាច្រើនអភិវឌ្ឍន៍ជំនាញឯកទេសរបស់ ខ្លួន តាមរយៈការងាររបស់ពួកគេ ។

<u>ជំនាញខាងមនុស្ស</u> (Human Skills)៖ សមត្ថភាពក្នុងការធ្វើការយល់ដឹង និងជំរុញទឹកចិត្តមនុស្សឯទៀត ទោះជាតាមរយៈបុគ្គល និងជាក្រុម ហៅថា ជំនាញមនុស្ស ។ មនុស្សភាគច្រើន មានភាពប៉ិនប្រសព្វលើជំនាញបច្ចេកទេស ប៉ុន្តែគេគ្មានសមត្ថភាពខាងផ្នែកទំនាក់ទំនងបុគ្គល ។ ពួកគេប្រហែលជាមនុស្ស មិនសូវយល់ដឹងពីអ្នកដទៃ ឬមានការលំបាកក្នុងការដោះស្រាយជំលោះផ្សេងៗ។ អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ បំពេញការងាររបស់ខ្លួនបានសំរេច តាមរយៈអ្នកឯទៀត ។ ដូច្នេះពួកគេត្រូវមានជំនាញខាងមនុស្ស ក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង ជំរុញលើកទឹកចិត្ត និងការធ្វើប្រតិភូកម្មនានា (Good Human Skills to Communicate, Motivate and Delegate) ។

<u>ជំនាញខាងទស្សនទាន</u> (Conceptual skills)៖ អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ ត្រូវមានសមត្ថភាពខាងបញ្ញាស្មារតី ក្នុងការវិភាគ និងធ្វើការវិនិច្ឆ័យលើសភាពការណ៍ស្មុគស្មាញនានា ។ ការងារទាំងនេះ ត្រូវការជំនាញខាងទស្សនទាន ។ ឧទាហរណ៍ ការសំរេចចិត្ត តម្រូវឱ្យអ្នកដឹកនាំប្រមូលផ្តុំរកឱ្យឃើញនូវបញ្ហា កំណត់ជំរើសដែលអាចកែតម្រូវនូវបញ្ហានោះ ធ្វើការវាយតម្លៃលើជំរើសទាំងនេះ និងជ្រើស-រើស នូវជំរើសដ៏ល្អប្រសើរបំផុតមួយ ។ អ្នកដឹកនាំអាចជាអ្នក ដែលមានសមត្ថភាពទាំងផ្នែកបច្ចេកទេស និងទំនាក់ទំនងបុគ្គល ប៉ុន្តែជួនកាលនៅតែជួបការបរាជ័យ ដោយហេតុថា ពួកគេគ្មានសមត្ថភាព ក្នុងដំណើរការ និងបកស្រាយពត៌មាន (Inability to rationally Process and Interpret Information) ។

IV/ <u>ប្រសិទ្ធភាព</u> (Effective) <u>ផ្ទុយនឹង សកម្មភាពគ្រប់គ្រងដែលទទួលបានជោគជ័យ</u> (Successful Managerial Activities)

លោក Fred Luthans និងសហការី បានសិក្សាបញ្ជា ពីអ្វីដែលអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើ តាមរយៈទស្សនៈផ្សេងៗគ្នា ។ ពួកគេ បានចោទសួរថា: តើអ្នកដឹកនាំ ដែលឡើងឋានៈលឿន នៅក្នុងអង្គភាពមួយ បានធ្វើការងារ ដូចអ្នកដឹកនាំ ដែលបានប្រតិបត្តិការងារបានល្អបំផុតនោះ ដែរឬទេ? អ្នកប្រហែលជា បានគិតថា អ្នកដឹកនាំគ្រប់រូប ដែលជាមនុស្សមានប្រសិទ្ធិភាពខ្ពស់បំផុត ក្នុងការប្រតិបត្តិការងារ របស់គេ នឹងក្លាយជាមនុស្សដែលត្រូវបានគេតម្លើងឋានៈលឿននោះដែរ ។ ប៉ុន្តែនេះ មិនមែនជាអ្វី ដែលកើតមានឡើងនោះទេ ។

លោក Fred Luthans និងសហការី បានសិក្សាលើអ្នកគ្រប់គ្រងចំនួន ៣៤០ នាក់ អ្វីដែលពួកគាត់ បានជួបប្រទះនោះ គឺថា គ្រប់អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងនោះ ជាប់ជំពាក់នឹងការងារគ្រប់គ្រង ៤ សកម្មភាព ដូចតទៅ :

១- ការគ្រប់គ្រងតាមបែបបុរាណ *(Traditional management)* ការសំរេចចិត្ត ការរៀបចំផែនការ និងការត្រួតពិនិត្យ

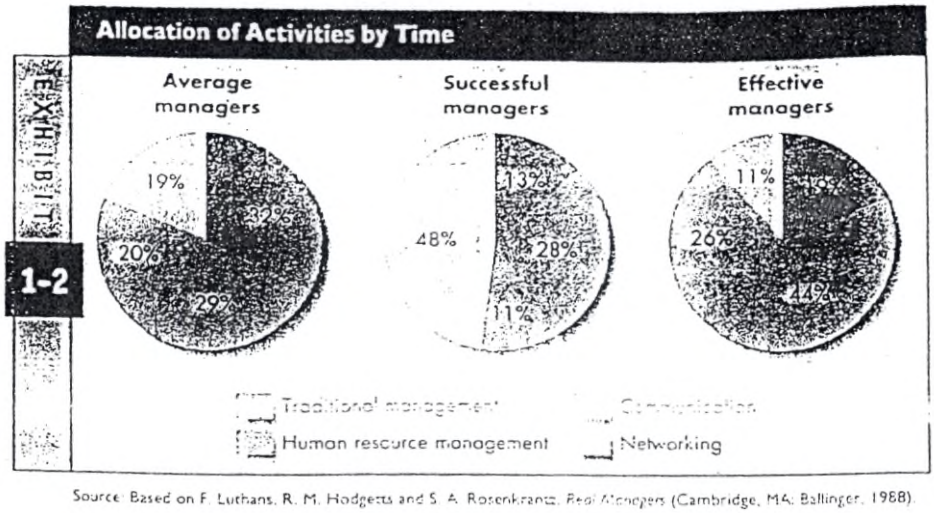
២- ទំនាក់ទំនង *(Communication)* ការផ្ទាស់ពត៌មានជាប្រចាំ និងដំណើរការឯកសារការងារ (Processing Paperwork)

៣- ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស *(Human Resource Management)* ការជំរុញលើកទឹកចិត្ត វិន័យ ការគ្រប់គ្រងជំលោះ ជ្រើសរើសបុគ្គលិក និងបណ្តុះបណ្តាល

៤- បណ្តាញការងារ *(Network)* ទំនាក់ទំនងសង្គមក្នុងសង្គម សកម្មភាពនយោបាយ និងសហប្រតិបត្តិការជាមួយអ្នកខាងក្រៅ (Socializing, Politicking, and Interacting with outsiders) ។

តាមរយៈការសិក្សាជា "មធ្យម" អ្នកដឹកនាំបានចំណាយពេលវេលារបស់ខ្លួន ៣២ភាគរយ តាមការងារគ្រប់គ្រង តាមបែបបុរាណ (Traditional Management) និង ២៩ភាគរយ តាមបែបទំនាក់ ទំនង (Communication), ២០ភាគរយ តាមបែបគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស (Human

Resource Management) និង ១៩ ភាគរយ តាមបែបបណ្តាញការងារ (Network) ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ ដោយចំនួនពេលវេលា និងការខិតខំប្រឹងប្រែង ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងផ្សេងៗគ្នា បានចំណាយលើការងារទាំងបួនខាងលើនេះ មានភាពខុសគ្នាទាំងស្រុង ។ ជាពិសេស ដូចបានបង្ហាញនៅក្នុងគំនូស ១-២ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបានទទួលជោគជ័យ (កំណត់បញ្ជាក់លើលេខ្យាន នៃការតម្លើងឋានៈនៅក្នុងអង្គភាពរបស់ពួកគេ) មានការគូសបញ្ជាក់ខុសគ្នា ចំពោះអ្នកដឹកនាំ ដែលមានប្រសិទ្ធិភាពការងារ (កំណត់តាម បញ្ជាក់បរិមាណ និងគុណភាពនៃស្នាដៃរបស់ពួកគេ និងសេចក្ដីពេញចិត្ត និងការចូលរួមរបស់បុគ្គលិករបស់ពួកគេ)។ ក្នុងចំណោមអ្នកគ្រប់គ្រង ដែលបានទទួលជោគជ័យ បណ្តាញការងារ បានរួមចំណែកយ៉ាងធំធេងចំពោះជោគជ័យនេះ ប៉ុន្តែការងារគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស បានរួមចំណែកដ៏តិចតួចបំផុត ។ ក្នុងចំណោមអ្នកគ្រង់គ្រងដ៏មានប្រសិទ្ធិភាព ទំនាក់ទំនងបានរួមវិភាគទានយ៉ាង ធំធេង និងបណ្តាញការងាររួមវិភាគទានតិចតួចទៅវិញ ។



Source: Based on F. Luthans, R. M. Hodgetts and S. A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

ការសិក្សានេះ បានបន្ថែមនូវការយល់ដឹងស៊ីជំរៅសំខាន់ លើអ្វីដែលអ្នកដឹកនាំធ្វើឡើង ។ ជាមធ្យមអ្នកដឹកនាំ ចំណាយប្រហែលជា ២០ ទៅ ៣០ ភាគរយ នៃពេលវេលារបស់ពួកគេ លើការងារទាំងបួននេះ: ការគ្រប់គ្រងតាមបែបបូរាណ ទំនាក់ទំនងតាមទំលាប់ ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស និង

បណ្តាញការងារ។ ទោះជា អ្នកដឹកនាំ ដែលទទួលជោគជ័យការងារ មិនបានបង្ហាញការប្រមូលផ្តុំការងារលើ សកម្មភាពការងារទាំងបួននេះ ដូចគ្នានឹងអ្នកដឹកនាំដ៏មានប្រសិទ្ធិភាពយ៉ាងណាក៏ដោយ។ តាមពិត ទៅ ការខិតខំប្រមូលផ្តុំរបស់ពួកគេម្នាក់ៗមានភាពផ្ទុយគ្នាស្ទើរតែទាំងស្រុង ។ លទ្ធផលនេះ ផ្ទុយទៅ នឹងទម្លាប់ជាប្រវត្តិសាស្ត្រ ដែលយល់ថា ការតម្លើងឋានៈ គឺយោងទៅតាមស្ថានៈការងារ ជាងនេះទៀត បានពន្យល់អំពីជំនាញខាងទំនាក់ទំនងសង្គម និងនយោបាយ ដើរតួនាទីនាំមុខនៅក្នុងអង្គភាពនានា ។

ទស្សនៈវិស័យមួយ នៃការងាររបស់អ្នកដឹកនាំ

សរសៃចាក់ស្រេះផ្សារភ្ជាប់គ្នា: មុខងារ តួនាទី ជំនាញ និងសកម្មភាពការងារ ចំពោះការគ្រង់គ្រង។ ទាំងអស់គ្នា ទទួលស្គាល់នូវឧត្តមភាពសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងមនុស្ស ។ មិនថាគេហៅ "មុខងារដឹកនាំ" "ទំនាក់ទំនងបុគ្គល." "ជំនាញខាងមនុស្ស." ឬ "ជំនាញខាងគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស ទំនាក់ទំនង និងបណ្តាញការងារ" នោះ វាជាក់ច្បាស់ថា អ្នកដឹកនាំទាំងឡាយ ត្រូវការអភិវឌ្ឍន៍ជំនាញដល់មន្ត្រីរបស់ពួកគេ ដើម្បីប្រែក្លាយខ្លួនគេក្លាយជាអ្នកដឹកនាំមានប្រសិទ្ធិភាព និងមានជោគជ័យ ក្នុងការបំពេញការងារ ។