សាកលវិទ្យាល័យភូមិន្ទនីតិសាស្ត្រ
និង វិទ្យាសាស្ត្រសេដ្ឋកិច្ច

របាយការណ៍កម្មសិក្សាបញ្ចប់ការសិក្សា

មុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រង
របស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ឈ្មោះស្ថាប័ន៖ **ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា** (RMA Cambodia Co., Ltd)

តាក់តែងឡើងដោយ

សាស្ត្រាចារ្យណែនាំ លោក **ឡាយ គង់**

និស្សិតឈ្មោះ: **តេង សុខហ៊ាង**
អ៊ុន ស្រីណែត

ថ្នាក់បរិញ្ញាបត្រ **គ្រប់គ្រងធុរកិច្ច**
ជំនាន់ទី៤

ឆ្នាំចូលសិក្សា ២០១៦
ឆ្នាំសរសេររបាយការណ៍ ២០២០

អារម្ភកថា

ក្រោយពីពួកយើងបានសិក្សាផ្នែកមុខវិជ្ជាសេដ្ឋកិច្ចគ្រប់គ្រងធុរៈកិច្ច នៅសាកលវិទ្យាល័យភូមិន្ទនីតិសាស្រ្ត និងវិទ្យាសាស្រ្តសេដ្ឋកិច្ចមក យើងខ្ញុំបានសម្រេចចិត្តថាធ្វើការសរសេរនូវរបាយការណ៍បញ្ចប់ការសិក្សាដែលនិយាយពីមុខងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រង។ ដោយការមានចំណាប់អារម្មណ៍លើមុខវិជ្ជាគ្រប់គ្រងធុរៈកិច្ច ប្រធានបទដែលក្រុមយើងខ្ញុំស្រាវជ្រាវគឺ " មុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងរបស់ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា " ។ បានជាយើងខ្ញុំជ្រើសរើសស្រាវជ្រាវប្រធានបទនេះ ព្រោះមុខងារនៃការគ្រប់គ្រង គឺជាមុខងារដ៏សំខាន់ក្នុងការជម្រុញទិសដៅដល់អង្គភាពឲ្យសម្រេចបាននូវគោលដៅ ដែលគ្រោងទុក ។ ដូចនេះហើយ មិនថានៅក្នុងអង្គភាពតូចឬធំតែងតែយកចិត្តទុកដាក់លើមុខងារនៃគ្រប់គ្រង ព្រោះថាប្រសិនបើការគ្រប់គ្រងគ្មានគោលការច្បាស់ លាស់មិនមានច្បាប់ច្បាស់លាស់ឲ្យបានត្រឹមត្រូវនោះទេ វានិងធ្វើឲ្យអង្គភាពមានការខាតបង់នូវពេលវេលា, ថវិកា និងប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រង ដែលជាហេតុធ្វើឲ្យអង្គភាពទទួលនូវភាពបរាជ័យ។

លើសពីនេះទៅទៀត យើងសង្ឃឹមថាកិច្ចការស្រាវជ្រាវនេះ និងអាចផ្តល់ជាចំណេះដឹងបន្ថែមចំពោះការគ្រប់គ្រង អាចផ្តល់ជាយោបល់ ជាឯកសារ និងជាព័តមានក្នុងការប្រៀបធៀបរវាងទ្រឹស្តីទៅនឹងការអនុវត្តជាក់ស្តែងនៅក្នុងការគ្រប់គ្រង ។ ម្យ៉ាងទៀត គោលបំណងដែលយើងធ្វើការស្រាវជ្រាវគឺ ដើម្បីស្វែងយល់បន្ថែមពីរបៀបនៃការអនុវត្តការគ្រប់គ្រងដោយជាក់ស្តែងនៅក្នុងអង្គភាព និងសំរាប់ទុកធ្វើជាឯកសារដល់ប្អូនៗជំនាន់ក្រោយសម្រាប់ងាយស្រួលក្នុងការស្រាវជ្រាវនៅក្នុងការសិក្សា។

ជាចុងក្រោយដោយហេតុថាចំណេះរបស់ យើងខ្ញុំនៅមានកម្រិតដូចនេះហើយអត្ថបទនេះពិតជាមានការខ្វះខាត ឬមានចន្លោះប្រហោងមួយចំនួន ទៅលើផ្នែកណាមួយដោយអចេតនាជាពុំខាន។ អាស្រ័យហេតុនេះ យើងខ្ញុំទាំងពីរនាក់សូមធ្វើការអភ័យទោស ចំពោះកំហុសឆ្គងដែលកើតមានឡើងដោយអចេតនានេះ ហើយយើងខ្ញុំនឹងរងចាំទទួលនូវការរិះគន់ ដែលស្ថិតនៅក្នុងន័យស្ថាបនាពីសំណាក់លោកសាស្រ្តាចារ្យនិស្សិត និងមិត្តអ្នកអានទាំងអស់គ្នា ដើម្បីធ្វើការកែលម្អបន្ថែមដោយរីករាយ។

សេចក្តីថ្លែងអំណរគុណ

យើងខ្ញុំឈ្មោះ អ៊ុន ស្រីណែត និង តេង សុខហាង ជានិស្សិតថ្នាក់បរិញ្ញាបត្រ ផ្នែកវិទ្យាសាស្រ្តសេដ្ឋកិច្ច ជំនាញគ្រប់គ្រងធុរកិច្ច ឆ្នាំទី៤ ជំនាន់ទី ០៤ នៃសាកលវិទ្យាល័យភូមិន្ទនីតិសាស្រ្តនិងវិទ្យាសាស្រ្តសេដ្ឋកិច្ច ។ ក្នុងការរៀបរាប់របាយការណ៍បញ្ចប់ការសិក្សានេះ យើងខ្ញុំសូមសម្តែងនូវកតញ្ញូតាធម៌ និងអំណរគុណយ៉ាងជ្រាលជ្រៅជូនចំពោះលោកអ្នកមានគុណដូចខាងក្រោម៖

- យើងខ្ញុំសូមគោរព និងថ្លែងអំណរគុណចំពោះលោកអ្នកមានគុណរបស់យើងខ្ញុំគឺលោកឪពុក និងអ្នកម្តាយ ដែលបានផ្តល់កំណើតចិញ្ចឹមបីបាច់ថែរក្សាផ្តល់នូវការស្រលាញ់ ប្រកបដោយព្រហ្មវិហារធម៌ផ្តល់នូវការទូន្មានអប់រំនិងជម្រុញលើកទឹកចិត្តដល់យើងខ្ញុំឲ្យខិតខំរៀនសូត្រ និងគាំទ្រទាំងកម្លាំងកាយចិត្ត និងហិរញ្ញវត្ថុ រហូតដល់យើងខ្ញុំទាំងពីរនាក់មាននូវចំណេះដឹង និងទទួលបានសមិទ្ធផលដូចថ្ងៃនេះ។
- សូមថ្លែងអំណរគុណយ៉ាងជ្រាលជ្រៅដល់លោក ឯកឧត្តមបណ្ឌិតវិទ្យាធិការ **លុយ ចណ្ណា** សាកលវិទ្យាធិការរង លោកប្រធានក្រុមប្រឹក្សា លោកប្រធានការិយាល័យសិក្សា និងសហការីទាំងអស់ដែលបានជួយដល់ការសិក្សាដឹកនាំ និងការសរសេររបស់យើងខ្ញុំអស់រយៈពេលបួនឆ្នាំនេះ ។ យើងខ្ញុំក៏សូមថ្លែងអំណរគុណចំពោះសាស្រ្តាចារ្យទាំងអស់ ដែលបានបង្ហាត់បង្រៀនផ្តល់ចំណេះដឹង និងយោបល់ ព្រមទាំងគំនិតល្អៗ ដោយយកចិត្តទុកដាក់ដល់យើងខ្ញុំតាំងពីចាប់ផ្តើមរហូតដល់ឆ្នាំបញ្ចប់ការសិក្សានេះ ។
- សូមថ្លែងអំណរគុណយ៉ាងពន់ពេកដល់លោកសាស្រ្តាចារ្យ **ឡាយ គង់** ជាសាស្រ្តាចារ្យណែនាំដែលបានដឹកនាំ និងបានខិតខំកែលំអរដោយបានចំណាយពេលវេលាយ៉ាងមានតម្លៃក្នុងការផ្តល់ជាគំនិតយោបល់ និងមតិល្អៗជាច្រើន ដើម្បីភាពងាយស្រួលដល់ការសិក្សា ព្រមទាំងការចងក្រងសរសេររបាយការណ៍បញ្ចប់ការសិក្សានេះ ដោយពុំខ្លាចនូវការនឿយហត់ឡើយ ចាប់ទាំងពីចាប់ផ្តើមរហូតដល់បញ្ចប់ដោយជោគជ័យនេះ ។
- សូមថ្លែងអំណរគុណជាពិសេសដល់លោកគ្រូ **សាយ រតនះ** ជាប្រធានផ្នែកបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា" ដែលបានចំណាយពេលវេលាដ៏មានតម្លៃ និងបានអនុញ្ញាតអោយយើងខ្ញុំបានចុះកម្មសិក្សានៅក្នុងក្រុមហ៊ុន។

ជាចុងក្រោយនេះយើងខ្ញុំក៏សូមថ្លែងអំណរគុណ ចំពោះមិត្តភក្តិទាំងអស់ដែលបានផ្តល់ជាគំនិតយោបល់ ដើម្បីជួយក្នុងការសរសេររបាយការណ៍នេះ។ អ្វីដែលពិសេស យើងខ្ញុំទាំងពីរនាក់សូមជូនពរ លោកអ្នកទាំងអស់ឲ្យជួបតែសេចក្តីសុខចម្រើន សុភាពល្អ និងពុទ្ធិពរទាំង៤ ប្រការគឺ អាយុ វណ្ណៈ ពលៈ កុំបីឃ្លាត និងទទួលជោគជ័យរាល់កិច្ចការទាំងឡាយ ។

មាតិកា

ទំព័រ

បញ្ជីតារាង x

បញ្ជីរូបភាព..xi

បញ្ជីឧបសម្ព័ន្ធ...xii

សេចក្តីផ្តើម

១. លំនាំបញ្ហានៃការស្រាវជ្រាវ..១

២. ការកំណត់ចំណោទបញ្ហាស្រាវជ្រាវ ២

៣. គោលបំណងនៃការស្រាវជ្រាវ ២

៤. ដែនកំណត់ និងវិសាលភាពនៃការការស្រាវជ្រាវ ២

៥. សារៈសំខាន់នៃការសិក្សាស្រាវជ្រាវ..៣

៦. វិធីសាស្រ្តនៃការស្រាវជ្រាវ ៣

ក. ការសិក្សាស្រាវជ្រាវនេះ ផ្តោតលើវិធីសាស្រ្តដូចខាងក្រោម៖ ៣

ខ. ឧបករណ៍ស្រាវជ្រាវ ៤

គ. ទម្រង់ការស្រាវជ្រាវ..៤

៧.រចនាសម្ព័ន្ធនៃការស្រាវជ្រាវ ៥

ជំពូកទី១ រំលឹកទ្រឹស្តី

១.១. ទិដ្ឋភាពទូទៅនៃការគ្រប់គ្រង(Management overview) ៧

១.១.១. តើអ្វីគឺជាការគ្រប់គ្រង?...៧

១.១.២. និយមន័យនៃការគ្រប់គ្រង? ៨

១.១.៣. តើការគ្រប់គ្រងជាសិល្បៈឬវិទ្យាសាស្រ្ត? (Is management an Art or a Science)...........៩

១.១.៣.១. ការគ្រប់គ្រងដូចជាសិល្បៈមួយ(Management as an Art) ៩

១.១.៣.២. ការគ្រប់គ្រងដូចជាវិទ្យាសាស្រ្ត (Management as a Science) ១០

១.១.៣.៣. ការគ្រប់គ្រងដូចជាវិទ្យាសាស្រ្ត និងសិល្បៈ ១០

១.២. តួនាទីនៃការគ្រប់គ្រង (Role of managers)... ១០

១.២.១. កម្រិតឋានានុក្រម ឬកម្រិតតាមខ្សែបញ្ជរ (Hierarchy levels) ១១

១.២.១.១. អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកផ្ទាល់ ១១
១.២.១.២. អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល (Middle Managers) ១២
១.២.១.៣. អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ (Top managers)... ១២
១.២.២.តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង(Managerial Roles) ១២
១.២.៣. តួនាទីទាំង ១០ របស់ Mintzberg.. ១៣
១.២.៣.១. តួនាទីជាអន្តរបុគ្គល (Interpersonal Role) ១៤
១.២.៣.២. តួនាទីព័ត៌មាន (Informational Role)... ១៤
១.២.៣.៣. តួនាទីនៃការសម្រេចចិត្ត (Decisional Role).. ១៤
១.២.៤. ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រង(Management Skill)... ១៦
១.២.៤.១. ជំនាញបច្ចេកទេស (Technical Skill) ១៦
១.២.៤.២. ជំនាញខាងគំនិតប្រាជ្ញា(Conceptual Skills) ១៧
១.២.៤.៣ ជំនាញខាងគ្រប់គ្រងមនុស្ស ១៨
១.២.៥. មុខងារនៃការគ្រប់គ្រង (Functions of management) ១៩
១.៣. គោលការណ៍គ្រឹះនៃមុខងារទាំងបួន P-O-L-C ១៩
១.៤. មុខងារផែនការ (Planning) ២០
១.៤.១. និយមន័យនៃផែនការ (Definitions of Planning) ២១
១.៤.១.១. សារៈសំខាន់នៃការរៀបចំផែនការ (Importance of Planning) ២១
១.៤.១.២. លក្ខណៈ និងគោលបំណងនៃការរៀបចំផែនការ.. ២២
១.៤.២. ដំណើរការនៃការរៀបចំផែនការ (Planning process) ២៤
១.៤.៣. ធាតុផ្សំនៃការធ្វើផែនការ (The Elements Of Planning) ២៧
១.៤.៤. ប្រភេទនៃគោលបំណង ឬគោលដៅ (Types Of Objectives or Goals) ២៨
១.៤.៥. ជំហានក្នុងការកំណត់គោលដៅ(Steps in Goal Setting) ២៨
១.៤.៦. ប្រភេទនៃការរៀបចំផែនការ (Type of Planning) ២៩
១.៤.៦.១. ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ(Strategic plans) ២៩
ក. បេសកម្ម (Mission)... ២៩
ខ. គោលបំណង ឬគោលដៅ (Objectives or Goals)... ៣០

គ. យុទ្ធសាស្ត្រ (Strategies).. ៣០
១.៤.៦.២. ផែនការថ្នាក់កណ្តាល (Tactical Plans) ៣១
១.៤.៦.៣. ផែនការប្រតិបត្តិការ (Operational plans) ៣១
ក) ផែនការប្រើតែម្តង (Single use plans)... ៣២
ខ) ផែនការអចិន្ត្រៃ (Standing plan).. ៣៣
១.៤.៧. ការគ្រប់គ្រងដោយគោលបំណង (Managing by Objective or MBO) ៣៣
១.៤.៧.១. ការកំណត់គោលបំណង (Setting Objectives).. ៣៤
១.៤.៨. បេសកម្ម ចក្ខុវិស័យ និងគុណតំលៃ (Mission, Vision and Values) ៣៥
១.៤.៨.១. សេចក្តីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យ (A vision statement) ៣៥
១.៤.៨.២. សេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្ម (The Mission Statement) ៣៦
១.៤.៨.៣. សេចក្តីថ្លែងការណ៍ស្តីពីគុណតម្លៃ (The values statement) ៣៧
១.៤.៨.៤. តួនាទីរបស់បេសកកម្ម និងចក្ខុវិស័យ(Role played by Mission and Vision)....... ៣៨
១.៤.៩. ដំណើរការនៃការធ្វើការសំរេចចិត្ត (Decision Making of Process) ៣៩
១.៥. មុខងារចាត់តាំង (Organization)... ៤៥
១.៥.១. សារៈសំខាន់នៃការចាត់តាំងរបស់អង្គភាព (Importance of Organizing)..................... ៤៥
១.៥.២. មុខងាររបស់អង្គភាព (Function of Organizing) ៤៦
១.៥.២.១. ភាពជាទំរង់ការ និងច្បាប់ (Formalization).. ៤៦
១.៥.២.២. វិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រង (Span of Control)... ៤៧
១.៥.២.៣ មជ្ឈការ ផ្ទុយនឹង វិមជ្ឈការ (Centralization vs Decentralization)..................... ៤៩
១.៥.២.៤. ប្រតិភូកម្មអំណាច(Delegation) ៥០
១.៥.២.៥. តួនាទីតាមខ្សែរយៈផ្ទាល់ និងប្រយោល (Line and Staff Position) ៥១
១.៥.៣. រចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព (Organization structure) ៥១
១.៥.៣.១. រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពមុខងារ(Functional Organization Structure)..................... ៥១
១.៥.៣.២. រចនាសម្ព័ន្ធផលិតផល (Product Organizational Structure) ៥២
១.៥.៣.៣ រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពភូមិសាស្ត្រ(Geographic Organizational Structure) ៥៣
១.៥.៣.៤. រចនាសម្ព័ន្ធម៉ាទ្រីស(Matrix Organizational Structure) ៥៤

១.៦. មុខងារដឹកនាំ (Leading) ៥៦
១.៦.១. តើអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃយ៉ាងដូចម្តេច? ៥៦
១.៦.២. អំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំ (Leader power) ៥៦
១.៦.៣. ទ្រឹស្តីជម្រុញទឹកចិត្ត (Motivation Theories).. ៥៧
១.៦.៣.១. ឋានានុក្រមរបស់ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)...................................... ៥៧
១.៦.៣.២. ទ្រឹស្តី X និងទ្រឹស្តី Y (Theory X and Theory Y) ៥៨
ក. ការសន្មតនៃទ្រឹស្តី X.. ៥៩
ខ. ការសន្មតនៃទ្រឹស្តី Y.. ៥៩
១.៦.៣.៣. ទ្រឹស្តីនៃតម្រូវការរបស់ McClelland (McClelland's Theory of Needs)............. ៥៩
ក. តម្រូវការសម្រាប់សមិទ្ធិផល (Need for achievement)... ៦០
ខ. តម្រូវការសម្រាប់សម្ព័ន្ធភាព (Need for Affiliation) ៦០
គ. តម្រូវការឥទ្ធិពល (Need for power) ៦០
១.៦.៣.៤. ទ្រឹស្តីជម្រុញលើកទឹកចិត្តរបស់Herzberg-ទ្រឹស្តីកត្តាពីរ.. ៦០
ក. កត្តាបំពេញចិត្ត (Motivators factors).. ៦១
ខ. Hygiene factors ៦១
១.៦.៤. ភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Leadership).. ៦២
១.៦.៥. លក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Leadership traits) ៦២
១.៦.៦. រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Leadership Styles).. ៦៣
១.៦.៧. វិធីដែលមេដឹកនាំប្រើអំណាច (Ways Leaders Uses Powers)................................. ៦៣
ក. ផ្តាច់ការ ឬស្វ័យភាព (Authoritarian or autocratic) ៦៤
ខ. ការចូលរួម ឬប្រជាធិបតេយ្យ (Participative or democratic)...................................... ៦៤
គ. ការដឹកនាំបែបការផ្ទេរភារកិច្ច (Delegative or laissez-fair or free-rein) ៦៥
១.៦.៨. ដំណើរការនៃការទំនាក់ទំនង (Communication Process) ៦៦
១.៦.៨.១. សេចក្តីត្រូវការចំពោះទំនាក់ទំនង (The need for communication) ៦៧
ក. បណ្តាញទំនាក់ទំនងផ្លូវការ (Formal communication channels) ៦៨
ខ. បណ្តាញទំនាក់ទំនងមិនផ្លូវការ (Informal communication channels)....................... ៦៩

១.៦.៨.២. ម៉ូដែលនៃការទំនាក់ទំនង (Communication models) ៧០
១.៦.៨.៣. សារៈសំខាន់នៃការទំនាក់ទំនង ៧២
១.៦.៨.៤. ផលវិបាកនៃទំនាក់ទំនងដែលខ្សោយ ៧២
១.៧. មុខងារត្រួតពិនិត្យ (Controlling) ៧៣
១.៧.១. និយមន័យ ៧៣
១.៧.២.ដំណើរការនៃការត្រួតពិនិត្យ (Process of Controlling) ៧៤
ក. ស្តង់ដារនៃការអនុវត្ត (A standard of performance) ៧៤
ខ. ការវាស់វែងទៅលើការអនុវត្តជាក់ស្តែង (Measure Actual Performance) ៧៥
គ. ប្រៀបធៀបការអនុវត្តទៅនឹងស្តង់ដារ (Compare performance to standards) ៧៥
ឃ. ការចាត់វិធានការកែតម្រូវ (Take corrective action) ៧៦
១.៧.៣. ប្រភេទនៃការត្រួតពិនិត្យ (Types of Control) ៧៦
១.៨. ការយល់ដឹងបរិយាកាសខាងក្រៅ និងខាងក្នុងរបស់អង្គភាព ៧៧
១.៨.១. បរិយាកាសខាងក្រៅ (External Environment) ៧៨
១.៨.២. ប្រភេទនៃបរិយាកាសខាងក្រៅ (Types of External Environment) ៧៨
ក. បរិយាកាសក្រៅទូលំទូលាយ (mega-environment) ៧៨
ខ. បរិយាកាសក្រៅជាក់លាក់ (Task Envrionment) ៨០
១.៨.៣. ការវិភាគបរិយាកាស (Task Environmental Analysis) ៨២
ក. ទស្សនៈនៃទំនាក់ទំនងរវាងអង្គភាព និង បរិយាកាស (View of organization) ៨២
ខ. លក្ខណៈនៃបរិយាកាស (Characteristics of the Environment) ៨៣
គ. ការគ្រប់គ្រងបរិយាកាស (Managing the Environment) ៨៤
១.៨.៤. បរិយាកាសខាងក្នុង (Internal Environment) ៨៦
ក. លក្ខណៈនៃវប្បធម៌របស់ក្រុមហ៊ុន (Nature of Organizational Culture) ៨៧
ខ. ការពន្យល់បង្ហាញអំពីវប្បធម៌នៃអង្គភាព (Manifestations Of Culture) ៨៧

ជំពូកទី២

ស្ថានភាពទូទៅរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

២.១. ទិដ្ឋភាពទូទៅរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ៨៩
២.១.១. ប្រវត្តរូបសង្ខេបរបស់ក្រុមហ៊ុនអ អិម អេ ខេមបូឌា ៨៩
២.១.២. ទីតាំងភូមិសាស្រ្ត ៩០
២.១.៣. រូបសញ្ញារបស់ក្រុមហ៊ុន ៩០
ក. ឈ្មោះ ៩០
ខ. រូបសញ្ញា ៩០
គ. អត្ថន័យនៃរូបសញ្ញា ៩១
២.២. បេសកកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ៩១
២.៣. គុណតម្លៃស្នូលរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ៩១
២.៤. ចក្ខុវិស័យរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ៩២
២.៥. ផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន ៩៣
២.៦. ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុប ៩៥
២.៧. មហិច្ឆតារបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ៩៥

ជំពូកទី៣

ការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

៣.១. អំពីអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុនអ អិម អេ ខេមបូឌា ៩៦
៣.២. តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ៩៦
៣.៣. ការរៀបចំផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ៩៧
៣.៣.១. ដំណើរការនៃការរៀបចំផែនការ ៩៧
៣.៣.១.១. ការយល់ដឹងអំពីឱកាសនៃការរៀបចំផែនការ ៩៨
៣.៣.១.២. គោលបំណងនៃការបង្កើតផែនការ ៩៨
៣.៣.១.៣. ការជ្រើសរើសផែនការ ៩៨
៣.៣.១.៤. ការរៀបចំគំរោងថវិការ ៩៩
៣.៣.១.៥. រយះពេលនៃការធ្វើផែនការ ៩៩

៣.៣.១.៦. ការសម្រេចចិត្តទៅលើផែនការ ៩៩
៣.៣.២. ការរៀបចំផែនការគោលដៅសម្រាប់បុគ្គលិក ១០០
៣.៤. ការចាត់តាំងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ១០០
៣.៤.១. មុខងាររបស់អង្គភាព ១០១
៣.៤.១.១. ភាពជាទំរង់ការ និងច្បាប់ ១០១
៣.៤.១.២. វិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រង ១០១
៣.៤.១.៣. អង្គភាពបែបជាវិមជ្ឈការ(Decenterlized) ១០១
៣.៤.១.៤. ប្រតិភូអំណាច ១០២
៣.៤.២. រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ១០២
៣.៥. ការដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ១០៣
៣.៥.១. អំណាចនៃការដឹកនាំ ១០៣
៣.៥.២. ការប្រើប្រាស់ទ្រឹស្តីនៃការជម្រុញទឹកចិត្ត ១០៤
៣.៥.២.១. ទ្រឹស្តីឋានានុក្រមនៃតម្រូវការរបស់លោកម៉ាស្លូ(Maslow) ១០៤
៣.៥.២.២. ទ្រឹស្តីនៃតម្រូវការរបស់ McClelland ១០៤
៣.៥.៣. លក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ១០៤
៣.៥.៤. វិធីសាស្ត្ររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ១០៥
៣.៥.៤.១.រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ ១០៥
៣.៥.៥. វិធីដែលមេដឹកនាំប្រើប្រាស់អំណាចនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ១០៦
៣.៥.៦. ការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក ១០៦
៣.៥.៧. ការលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិក ១០៧
៣.៥.៨. បណ្តាញទំនាក់ទំនង ១០៨
៣.៥.៨.១.ម៉ូដែលនៃការទំនាក់ទំនង ១០៨
៣.៦. ការត្រួតពិនិត្យរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ១០៩
៣.៦.១. ដំណើរការនៃការត្រួតពិនិត្យ ១០៩
ក. ស្តង់ដារនៃការអនុវត្តផែនការគោលដៅសំរាប់បុគ្គលិក ១១០
ខ. ការវាស់វែង និងបៀបធៀបទៅលើការអនុវត្តជាក់ស្តែង ១១០

គ. ការចាត់វិធានការកែតម្រូវ ១១០
៣.៦.២. ការផ្តោតអារម្មណ៍ទៅលើការត្រួតពិនិត្យ ១១១
៣.៦.៣. ការវាយតម្លៃការកំណត់គោលដៅចំពោះបុគ្គលិក ១១១
៣.៦.៤. វិធីសាស្ត្រវាយតម្លៃការងារបុគ្គលិក ១១២
៣.៧. ការយល់ដឹងបរិយាកាសខាងក្រៅ និងខាងក្នុងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ១១៣
៣.៧.១. ការស្វែងយល់ពីកត្តាខាងក្នុង ១១៣
៣.៧.១.១. ការកសាងទំនុកចិត្តជាមួយបុគ្គលិក ១១៥
៣.៧.២. ការស្វែងយល់ពីកត្តាខាងក្រៅ ១១៦
៣.៧.៣. ការចូលរួមនៅក្នុងសង្គម ១១៧
៣.៧.៤. ទំនួលខុសត្រូវផ្នែកបរិស្ថាន ១១៧

ជំពូកទី ៤

ការវិភាគលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវ

៤.១. ស្ថានភាពនៃការវិភាគទិន្នន័យ ១១៩
៤.២. ការវិភាគ និងបកស្រាយទិន្នន័យ ១១៩
ក. ទិន្នន័យភេទបុគ្គលិក ១២០
៤.២.១. ការធ្វើផែនការ (Planning) ១២០
ក. ការរៀបចំផែនការ ១២០
ខ. ការកំណត់គោលដៅសំរាប់បុគ្គលិក ១២១
គ.ការសិក្សាពីការធ្វើគំរោងថវិការ ១២២
ឃ. ការបែងចែកធនធានមនុស្សតាមជំនាញក្នុងការធ្វើផែនការ ១២២
៤.២.២. ការចាត់តាំង (Organization) ១២៣
ក. ការចាត់តាំងរចនាសម្ព័ន្ធ ១២៣
៤.២.៣. ការដឹកនាំ (leading) ១២៣
ក.ការងារលក្ខណៈមជ្ឈការ និងវិមជ្ឈការ ១២៤
ខ. ការប្រើប្រាស់អំណាច ១២៥
គ.ការសិក្សាទំនាក់ទំនងដោយប្រើប្រាស់បណ្តាញ ១២៦

ឃ.ការសិក្សារពីការជម្រុញទឹកចិត្តរបស់បុគ្គលិក ១២៧
ង. ការជម្រុញការសហការជាក្រុមក្នុងការបំពេញការងារ ១២៧
ច. វិធីសាស្រ្តនៃការលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិក ១២៨
៤.២.៤. ការត្រួតពិនិត្យ (Controlling) ១២៩
ក.ការសិក្សាពីការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃទៅលើគោលដៅបុគ្គលិក ១២៩
ខ.ការវាយតម្លៃបុគ្គលិក ១៣០
គ.ការសិក្សាពីការពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិកលើការវាយតម្លៃក្រុមហ៊ុន ១៣១
៤.៣. ការវិភាគទិន្នន័យលើមតិរបស់បុគ្គលិក ១៣២
៤.៣.១. ចំណុចខ្លាំងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ១៣២
៤.៣.២.ចំណុចគួរពិចារណា ១៣៤

សេចក្តីសន្និដ្ឋាន និងការផ្តល់អនុសាសន៍

១. សេចក្តីសន្និដ្ឋាន ១៣៥
២. ការផ្តល់អនុសាសន៍ ១៣៦
គន្ថនិទេស/ឯកសារយោង
ឧបសម្ព័ន្ធ

បញ្ជីតារាង

តារាងទី១៖ Criteria and Weight in Car Replacement Decision ៤២

តារាងទី២៖ Alternatives in Car Replacement Decision ៤៣

តារាងទី៣៖ Assessment of the Six Alternatives Againt the Decision Criteria ៤៣

តារាងទី៤៖ Assessment of Car Alternatives ៤៤

តារាងទី៥៖ Australian labour force by birthplace 1998-1999.. ៨២

តារាងទី៦៖ Achievement Rating... ១១២

តារាងទី៧៖ Tips for SMART Objective Setting ១១៣

បញ្ជីរូបភាព

រូបភាពទី១៖ Horizontal responsibility areas........ ១១
រូបភាពទី២៖ តួនាទីទាំង ១០ របស់ Mintzberg........ ១៣
រូបភាពទី៣៖ ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រង........ ១៨
រូបភាពទី៤៖ ពេលវេលារបស់អ្នកគ្រប់គ្រង........ ១៩
រូបភាពទី៥៖ លក្ខណៈនៃការធ្វើផែនការ........ ២២
រូបភាពទី៦៖ ដំណើរការរៀបចំផែនការ........ ២៤
រូបភាពទី៧៖ ដំណើរការនៃការធ្វើការសំរេចចិត្ត........ ៣៩
រូបភាពទី៨៖ មុខងារចាត់តាំង........ ៤៦
រូបភាពទី៩៖ Members of each level........ ៤៨
រូបភាពទី១០៖ Wide versus Narrow Span of control........ ៤៩
រូបភាពទី១១៖ រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពមុខងារ........ ៥២
រូបភាពទី១២៖ រចនាសម្ព័ន្ធផលិតផល........ ៥៣
រូបភាពទី១៣៖ រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពភូមិសាស្ត្រ........ ៥៤
រូបភាពទី១៤៖ រចនាសម្ព័ន្ធម៉ាទ្រីស........ ៥៥
រូបភាពទី១៥៖ ឋានានុក្រមរបស់ Maslow........ ៥៨
រូបភាពទី១៦៖ Hygiene factors........ ៦១
រូបភាពទី១៧៖ ការដឹកនាំបែបផ្តាច់ការ ឬស្វ័យភាព........ ៦៤
រូបភាពទី១៨៖ ការដឹកនាំបែបការចូលរួម ឬប្រជាធិបតេយ្យ........ ៦៥
រូបភាពទី១៩៖ ការដឹកនាំបែបការផ្ទេរភារកិច្ច........ ៦៦
រូបភាពទី២០៖ បណ្តាញទំនាក់ទំនង........ ៦៧
រូបភាពទី២១៖ ម៉ូដែលនៃការទំនាក់ទំនង........ ៧២
រូបភាពទី២២៖ ដំណើរការនៃការត្រួតពិនិត្យ........ ៧៤
រូបភាពទី២៣៖ ការយល់ដឹងបរិយាកាសខាងក្រៅ និងខាងក្នុងរបស់អង្គភាព........ ៧៧
រូបភាពទី២៤៖ បរិយាកាសក្រៅទូលំទូលាយ (mega-environment)........ ៧៨
រូបភាពទី២៥៖ បរិយាកាសក្រៅជាក់លាក់ (Task Envrionment)........ ៨០

រូបភាពទី២៦៖ បរិយាកាសរបស់ក្រុមហ៊ុន Xerox ៨១
រូបភាពទី ២៧៖ និមិត្តសញ្ញារបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ៩១

បញ្ជីឧបសម្ព័ន្ធ

ឧបសម្ព័ន្ធទី១៖ ស្តីអំពីរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុប

ឧបសម្ព័ន្ធទី២៖ ស្តីអំពីរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ឧបសម្ព័ន្ធទី៣៖ ស្តីអំពីកម្រងសំណួរស្រាវជ្រាវស្តីពីមុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន RMA CAMBODIA

ឧបសម្ព័ន្ធទី៤៖ ស្តីអំពី ផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ឧបសម្ព័ន្ធទី៥៖ ស្តីអំពីផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ឧបសម្ព័ន្ធទី៦៖ ស្តីអំពី PCS

ឧបសម្ព័ន្ធទី៧៖ ស្តីអំពី BSP Finance

ឧបសម្ព័ន្ធទី៨៖ ស្តីអំពីផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុប

ឧបសម្ព័ន្ធទី៩៖ ស្តីអំពីទម្រង់បែបបទក្នុងការកំណត់គោលដៅទៅដល់អ្នកគ្រប់គ្រង និងបុគ្គលិក

ឧបសម្ព័ន្ធទី១០៖ ស្តីអំពីការណែនាំក្នុងការបំពេញទម្រង់បែបបទកំណត់គោលដៅ និងពិនិត្យឡើងវិញ

ឧបសម្ព័ន្ធទី១១៖ ស្តីអំពី RMA Cambodia's corporate social responsibilities

សេចក្តីផ្តើម

១.លំនាំបញ្ហានៃការស្រាវជ្រាវ

នាពេលបច្ចុប្បន្ន បើយើងក្រឡេកមើលពីស្ថានភាពសេដ្ឋកិច្ចរបស់ប្រទេសកម្ពុជាគឺបាននឹងកំពុងតែមានសន្ទុះអភិវឌ្ឍន៍ទៅមុខពីមួយឆ្នាំទៅមួយឆ្នាំ ដែលមានការចាប់អារម្មណ៍ពីអ្នកវិនិយោគជាតិ និងអន្តរជាតិ ដោយមានសហគ្រាសរដ្ឋ និងឯកជនជាច្រើនបានចូលរួមចំណែកក្នុងការជួយចម្រុញវិស័យសេដ្ឋកិច្ចឲ្យមានភាពរីកចម្រើន និងលើកស្ទួយសង្គមជាតិកាន់តែប្រសើរ ។ ប៉ុន្មានឆ្នាំចុងក្រោយនេះ គេសង្កេតឃើញមានយីហោល្បីៗជាច្រើនបានបើកបន្តកន្ទុយគ្នាទាំងតូចទាំងធំនៅក្នុងប្រទេសកម្ពុជាបូករួមទាំងយីហោដែលបាននាំចូលមកក្រៅស្រុកល្បីៗផងដែរបានធ្វើការវិនិយោគ ធ្វើការប្រកួតប្រជែង និងចាប់យកឱកាសយកចំណែកទីផ្សាររៀងៗខ្លួន ។ យ៉ាងណាក៏ដោយចំពោះយីហោក្រៅស្រុកល្បីៗ ដែលមានកេរ្តិ៍ឈ្មោះល្បី និងមានសមត្ថភាពអាចប្រកួតប្រជែងមានមិនច្រើននោះទេ ប៉ុន្តែតែងតែមានការប្រកួតប្រជែងមិនថាស្ថិតក្នុងវិស័យមួយណានោះទេ។ ក្នុងចំណោមក្រុមហ៊ុនក្នុងស្រុកទាំងអស់ យើងសង្កេតឃើញមានក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាក្រុមហ៊ុនដែលមានបុត្រសម្ព័ន្ធដែលបានចូលទីផ្សារប្រទេសកម្ពុជាក្នុងឆ្នាំ ១៩៩២ ក្នុងនាមជាអ្នកផ្គត់ផ្គង់ផ្តាច់មុខសម្រាប់ផ្តល់នូវដំណោះស្រាយជាប្រព័ន្ធដែលយកចិត្តទុកដាក់សម្រាប់សហគ្រាសពាណិជ្ជកម្ម និងមិនមែនពាណិជ្ជកម្មនៅក្នុងវិស័យហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធ, ថាមពល, និងការដឹកជញ្ជូន ។ ទន្ទឹមនឹងការអភិវឌ្ឍន៍របស់ប្រទេសកម្ពុជា និងតម្រូវការរបស់អតិថិជនមានការកើនឡើង ក្រុមហ៊ុនបានពង្រីកវិសាលភាពរបស់ខ្លួនក្នុងការនាំចូលផលិតផលគ្រប់ប្រភេទដែលមានផលិតផលដូចជាប្រភេទ យានយន្ត, គ្រឿងម៉ាស៊ីនកសិកម្ម, គ្រឿងម៉ាស៊ីនធន់ធ្ងន់, ដំណោះស្រាយវិស្វកម្ម, សេវាកម្មហិរញ្ញវត្ថុ, ការជួលឡាន និងម្ហូបអាហារ...។ ជាមួយនឹងការរីកចម្រើន និងការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុមហ៊ុនក្នុងការត្រួសត្រាយផ្លូវ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បានចុះបញ្ជីលក់មូលបត្របំណុលនាថ្ងៃទី៣០ ខែមេសា ឆ្នាំ២០២០ ចំនួន៨០ពាន់លានរៀល (ប្រមាណជា២០លានដុល្លារអាមេរិក) ដែលមានរយៈពេល៥ឆ្នាំជាមួយអត្រាគូប៉ុង៥,៥០% ក្នុងមួយឆ្នាំនៅផ្សារមូលបត្រកម្ពុជា("ផ.ម.ក") ដែលជាការបោះផ្សាយលក់មូលបត្របំណុលលើកដំបូងនៅក្នុងប្រវត្តិសាស្ត្ររបស់ អ អិម អេ ខេមបូឌា និងដំបូងបង្អស់នៅប្រទេសកម្ពុជា។ យ៉ាងណាមិញភាពជោគជ័យទាំងអស់នេះគឺមិនអាចខ្វះបានឡើយនូវអ្នកគ្រប់គ្រងល្អដែលអាចដឹកនាំអង្គភាពអោយទទួលបាននូវភាពជោគជ័យទៅតាមផែនការដែលបានកំណត់ទុក។

ហេតុដូច្នេះដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលដៅរបស់អង្គភាព គឺអាស្រ័យទៅលើការគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ថាតើពួកគេមានទំនួលខុសត្រូវ ចំពោះភារកិច្ចរបស់ខ្លួនដល់កម្រិតណា? ហើយពួកគេអាចយល់ពីមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រងច្បាស់លាស់ដល់កម្រិតណា? ហើយតើអ្នកគ្រប់គ្រងអាចអនុវត្តមុខងារមូល

ដ្ឋានទាំងបួននៃការរៀបចំផែនការ, ការចាត់តាំង, ការដឹកនាំ និងការត្រួតពិនិត្យដោយរបៀបណា? អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗគឺមានតួនាទីយ៉ាងសំខាន់នៅក្នុងការដឹកនាំអង្គភាពឆ្ពោះទៅរកគោលដៅ។

២.ការកំណត់ចំណោទបញ្ហាស្រាវជ្រាវ

បន្ទាប់ពីបានបើកទីផ្សារសេរីមកការប្រកួតប្រជែងមានការកើនឡើងជាខ្លាំង សហគ្រាសខ្នាតតូច មធ្យម ឬធំខ្លះទទួលបានជោគជ័យ និងខ្លះទទួលបរាជ័យដោយសារកត្តាផ្សេងៗ ។ ការគ្រប់គ្រងក៏ជាកត្តាដ៏សំខាន់ដែលនាំឲ្យអង្គភាពទទួលបានជោគជ័យ ឬបរាជ័យ ? អាស្រ័យហេតុនេះហើយបានជាការសិក្សាស្រាវជ្រាវនេះចង់សិក្សាស្វែងយល់ថា តើក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ប្រើប្រាស់នូវមុខងារទាំងបួននៃការរៀបចំផែនការ, ការចាត់តាំង, ការដឹកនាំ និងការត្រួតពិនិត្យ យ៉ាងដូចម្តេច?

៣. គោលបំណងនៃការស្រាវជ្រាវ

ការសិក្សាស្រាវជ្រាវក្រោមប្រធានបទ មុខងារគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺមានគោលបំណងដូចតទៅះ

- សិក្សាស្វែងយល់អំពីមុខងារធ្វើផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដោយផ្តោតលើដំណើរការនៃការរៀបចំផែនការ និងការកំណត់គោលដៅសំរាប់បុគ្គលិក ដើម្បីកំណត់ទិសដៅសម្រាប់អង្គភាព
- សិក្សាស្វែងយល់អំពីមុខងារចាំងតាំងដោយផ្តោតលើរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា និងការបែងចែកធនធានមនុស្សទៅតាមភារកិច្ចក្នុងផ្នែកនីមួយៗ ដើម្បីសំរេចបាននូវផែនការគោលដៅក្រុមហ៊ុន
- សិក្សាស្វែងយល់អំពីអំពីលក្ខណៈនៃការដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ថាតើអ្នកគ្រប់គ្រងប្រើប្រាស់វិធីសាស្រ្តបែបណាក្នុងការដឹកនាំក្រុមហ៊ុនអោយឆ្ពោះទៅមុខបាន? តើបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកដោយវិធីណាខ្លះ? ហើយតើអ្នកដឹកនាំមានទំនាក់ទំនងជាមួយបុគ្គលិក និងការលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកដោយរបៀបណា?
- សិក្សាស្វែងយល់អំពីការការត្រួតពិនិត្យគោលដៅ និងដំណើរការនៃការត្រួតពិនិត្យផែនការ ដើម្បីវាយតំលៃលទ្ធផលនៃការអនុវត្តជាក់ស្តែងរបស់ក្រុមហ៊ុនធៀបនឹងគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

៤. ដែនកំណត់ និងវិសាលភាពនៃការការស្រាវជ្រាវ

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ជាក្រុមហ៊ុនលំដាប់អន្តរជាតិដែលមានបុគ្គលិកជាច្រើនកំពុងបំពីការងារ ហើយពេលវេលាមានកាលកំណត់ ការស្រាវជ្រាវរបាយការណ៍កម្មសិក្សាមួយនេះគឺមានរយះពេលពីរខែ

ប៉ុណ្ណោះ ដោយគិតចាប់តាំងពីថ្ងៃទី ១៦ ខែ មីនា ឆ្នាំ ២០២០ ពីថ្ងៃទី ១៥ ខែ ឧសភា ឆ្នាំ ២០២០ និងការគ្រប់គ្រប់របស់ក្រុមហ៊ុនមានទំហំធំ, មានច្រើនដំណាក់កាល ហើយក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការផ្គត់ផ្គង់ផ្តាច់មុខម៉ាកយីហោល្បីៗនិងសាខាជាច្រើន ដូច្នេះ ការស្រាវជ្រាវនេះគឺផ្តោតទៅលើមុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងរបស់ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដោយផ្តោតជាចម្បងទៅលើដំណើរការនៃការគ្រប់គ្រង របស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលទាក់ទងទៅនឹងការរៀបចំផែនការ, មុខងារចាត់តាំង, មុខងារដឹកនាំ និងមុខងារត្រួតពិនិត្យ។ ការស្រាវជ្រាវនេះ គឺបានទទួលទិន្នន័យគិតពីឆ្នាំ ២០១៧ ដល់ ២០២០ ។ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺមានទីតាំងស្ថិតនៅផ្ទះលេខ ២៧ ផ្លូវលេខ ១៣៤ សង្កាត់ មិត្តភាព ខណ្ឌ ៧មករា រាជធានីភ្នំពេញ ។

៥. សារៈសំខាន់នៃការសិក្សាស្រាវជ្រាវ

ការសិក្សាស្រាវជ្រាវនេះមានសារៈសំខាន់ដូចជា៖

- ទទួលបាននូវបទពិសោធន៍ជាក់ស្តែងលើការគ្រប់គ្រង ដោយក្នុងនោះផ្តោតទៅលើមុខងារនៃការរៀបចំផែនការ, មុខងារចាត់តាំង, មុខងារដឹកនាំ និងមុខងារត្រួតពិនិត្យនៅក្នុងអង្គភាព ដោយយកទ្រឹស្តីទៅអនុវត្តនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា
- លទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវនេះអាចផ្តល់ជាព័តមានបន្ថែមសម្រាប់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា យកទៅពិចារណាបន្ថែមដើម្បីបង្កើនប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រង
- ឯកសារស្រាវជ្រាវនេះ និងក្លាយជាទិន្នន័យបន្ទាប់បន្សំ (Secondary Data) សម្រាប់និស្សិតជំនាន់ក្រោយ ដែលចង់សិក្សាស្រាវជ្រាវអំពីមុខងារនៃអ្នកគ្រប់គ្រង

៦. វិធីសាស្ត្រនៃការស្រាវជ្រាវ

ក. ការសិក្សាស្រាវជ្រាវនេះ ផ្តោតលើវិធីសាស្ត្រដូចខាងក្រោម៖

ការសិក្សាស្រាវជ្រាវនេះ ផ្តោតសំខាន់ទៅលើ មុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដែលក្នុងនោះមានមុខងារធ្វើផែនការ, មុខងារចាំងតាំង, មុខងារដឹកនាំ និងមុខងារត្រួតពិនិត្យ ដោយមានវិធីសាស្ត្រដូចខាងក្រោម៖

ទីកន្លែងសម្ភាស៍ និងការបំពេញកម្រងសំណួរ គឺស្ថិតនៅការិយាល័យស្នាក់ការកណ្តាលរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដែលមានទីតាំងស្ថិតនៅផ្ទះលេខ ២៧ ផ្លូវលេខ ១៣៤ សង្កាត់ មិត្តភាព ខណ្ឌ ៧ មករា រាជធានីភ្នំពេញ។ ដោយបានធ្វើការសម្ភាសន៍ជាមួយ **លោក សាយ រតនៈ** ជាប្រធានផ្នែកគ្រប់គ្រងបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា និង**លោក ឆែម ម៉ូឌាន** ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែកគ្រប់គ្រងបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាដោយផ្ទាល់ ។ ក្នុងនោះ មានអ្នកចូលរួមផ្តល់

ព័ត៌មានពីសំណាក់បុគ្គលិក ឬប្រធានផ្នែកផ្សេងៗនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានចំនួន ៣០ នាក់ សម្រាប់ការស្រាវជ្រាវ ។

ខ. ឧបករណ៍ស្រាវជ្រាវ

របាយការណ៍នេះបានចងក្រងឲ្យចេញជារូបរាងឡើងដោយពឹងផ្អែកទៅលើ ទិន្នន័យដែលចែកចេញជាពីរផ្នែកផ្សេងគ្នា៖

- **ទិន្នន័យចម្បង** គឺជាការប្រមូលទិន្នន័យដោយផ្ទាល់ តាមរយៈការសាកសួរដោយផ្អែកលើកម្រងសំណួរដែលបានបង្កើត ឬការសម្ភាសន៍ជាមួយប្រធានផ្នែកគ្រប់គ្រងនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា និងបុគ្គលិកមួយចំនួនទៀត ។
  - ទិន្នន័យដែលទទួលបានពីការធ្វើកម្រងសំណួរ ដោយបានធ្វើបទសម្ភាសន៍ដោយផ្ទាល់ជាមួយប្រធានផ្នែកគ្រប់គ្រងនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា និងបុគ្គលិកដែលមានជំនាញពាក់ព័ន្ធ
  - ការសម្ភាសន៍ផ្ទាល់ជាមួយលោក **សាយ រតនះ** ប្រធានគ្រប់គ្រងផ្នែកគ្រប់គ្រងបណ្ដុះបណ្ដាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា និងលោក **ឆែម ម៉ូឌាន** ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែកគ្រប់គ្រងបណ្ដុះបណ្ដាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា
  - ទិន្នន័យដែលទទួលបានពីការសង្កេតជាក់ស្ដែង ទៅលើស្ថានភាពទូទៅរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា
- **ទិន្នន័យបន្ទាប់បន្សំ៖** នៅក្នុងការស្រាវជ្រាវទិន្នន័យបន្ទាប់បន្សំ ដែលត្រូវបានយកប្រើរួមមាន៖
  - ឯកសារផ្ទៃក្នុង និងព័ត៌មានផ្សេងៗដែលផ្ដល់ឲ្យដោយការិយាល័យស្នាក់ការកណ្ដាលរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា
  - ឯកសារ និងព័ត៌មានដែលក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ចុះផ្សាយតាមរយៈគេហទំព័រ
  - ឯកសារដែលពាក់ព័ន្ធនឹងប្រធានបទ ដែលស្ថិតនៅក្នុងបណ្ណាល័យសេដ្ឋកិច្ចនៃសាកលវិទ្យាល័យភូមិន្ទនីតិសាស្ត្រ និងវិទ្យាសាស្ត្រសេដ្ឋកិច្ច ។
  - ឯកសាររបស់សាស្ត្រាចារ្យនៃសាកលវិទ្យាល័យភូមិន្ទនីតិសាស្ត្រ និងវិទ្យាសាស្ត្រសេដ្ឋកិច្ច
  - ទទួលបាននូវការណែនាំ និងការពន្យល់ពីសំណាក់សាស្ត្រាចារ្យនៃសាកលវិទ្យាល័យភូមិន្ទនីតិសាស្ត្រ និងវិទ្យាសាស្ត្រសេដ្ឋកិច្ច

គ. ទម្រង់ការស្រាវជ្រាវ

ទម្រង់ការស្រាវជ្រាវមាន ៦ ដំណាក់កាលដូចខាងក្រោម ៖

- ដំណាក់កាលទី១៖ សុំការយល់ព្រមពីអ្នកគ្រប់គ្រងនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា
- ដំណាក់កាលទី២៖ បំពេញសំណុំបែបបទដែលក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា តម្រូវឲ្យបំពេញ និងដាក់ជូនទៅការិយាល័យធនធានមនុស្សនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដែលការិយាល័យកណ្ដាល ។ ចំពោះសំណុំបែបបទដែលក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា តម្រូវឲ្យមានមានដូចជាពាក្យសុំចុះកម្មសិក្សាលិខិតចេញពីសាកលវិទ្យាល័យ។
- ដំណាក់កាលទី៣៖ រង់ចាំការយល់ព្រមពីអ្នកគ្រប់គ្រងនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា
- ដំណាក់កាលទី៤៖ ការចុះកម្មសិក្សាមានរយៈពេល ២ ខែចាប់តាំងពីថ្ងៃទី១៦ មីនា ឆ្នាំ២០២០ ដល់ថ្ងៃទី ១៥ ឧសភា ឆ្នាំ២០២០
- ដំណាក់កាលទី៥៖ ការវាយតម្លៃចំពោះកម្មសិក្សាដោយមានការណែនាំផ្ទាល់ពីលោកសាស្ត្រាចារ្យ ឡាយ គង់
- ដំណាក់កាលទី៦៖ ការទទួលបានលិខិតបញ្ជាក់ពីក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ។

ការសិក្សាស្រាវជ្រាវនេះជាការសិក្សាវិភាគបែបពណ៌នា (Descriptive Research) ដោយប្រើ Frequency នៃមូលដ្ឋានស្ថិតិ(Basic Statistic) ដើម្បីបង្ហាញពីលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវ ។

៧.រចនាសម្ព័ន្ធនៃការស្រាវជ្រាវ

ការសរសេររបាយការណ៍កម្មសិក្សានេះ ត្រូវបានចែកចេញជាផ្នែកដូចជាខាងក្រោម ៖

- **សេចក្ដីផ្ដើម**

ក្នុងផ្នែកនេះ យើងខ្ញុំបានពិពណ៌នាអំពីលំនាំបញ្ហាដែលឆ្ពោះទៅរកចំណោទបញ្ហានៃប្រធានបទ ដែលត្រូវយកមកបកស្រាយបន្ថែមទៀតនូវចំណុចមួយចំនួនដែលពាក់ព័ន្ធគ្នា ដូចជាគោលបំណងនៃការស្រាវជ្រាវ ទំហំ និងដែនកំណត់នៃការស្រាវជ្រាវ, សារៈសំខាន់នៃការស្រាវជ្រាវ, វិធីសាស្ត្រនៃការស្រាវជ្រាវ និងរចនាសម្ព័ន្ធនៃការស្រាវជ្រាវ ។

- **ជំពូកទី១ រំលឹកទ្រឹស្ដី**

ជំពូកទី ១ នេះ និយាយអំពីទ្រឹស្ដីសំខាន់ៗដែលទាក់ទងនឹងការគ្រប់គ្រង ដែលយើងខ្ញុំធ្លាប់បានសិក្សាពីសាស្ត្រាចារ្យនៅសាកលវិទ្យាល័យភូមិន្ទនីតិសាស្ត្រ និងវិទ្យាសាស្ត្រសេដ្ឋកិច្ច អ្នកប្រាជ្ញមួយចំនួនដែលបានសិក្សាកន្លងមក និងការស្រាវជ្រាវបន្ថែមដែលពាក់ព័ន្ធ ។

- **ជំពូកទី២ ស្ថានភាពទូទៅរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា**

ជំពូកនេះធ្វើការបកស្រាយអំពីស្ថានភាពជាក់ស្តែងរបស់អង្គភាព ដែលទាក់ទងនឹងការគ្រប់គ្រងមានដូចជា ប្រវត្តិ, ទីតាំង, និមិត្តសញ្ញា, ទស្សនៈវិស័យ, បេសកម្ម, កម្មវិធីសំខាន់ៗ និងបទប្បញ្ញត្តិផ្សេងៗ ។

- **ជំពូកទី៣ ការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម ធអ ខេមបូឌា**

ជាជំពូកស្នូលនៃការសិក្សាស្រាវជ្រាវ ព្រោះនេះជាជំពូកដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងប្រធានបទទាំងមូល ហើយសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើចំណុចសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។

- **ជំពូកទី៤** ការវិភាគទិន្នន័យ, ការវិភាគចំណុចខ្លាំង និងចំណុចគួរពិចារណា
- **សេចក្តីសន្និដ្ឋាននិងអនុសាសន៍**

ជាការសរុបឡើងវិញ នៅលទ្ធផលដែលបានសិក្សាស្រាវជ្រាវនេះ នឹងផ្តល់ជាមតិជាការកែលម្អពីចំណុចខ្សោយ ដែលមានការខ្វះខាត និងគួរបំពេញបន្ថែមហើយជាការលើកឡើងជាយន្តការ ក្នុងការគ្រប់គ្រងអង្គភាពដើម្បីឲ្យកាន់តែមានភាពល្អប្រសើរឡើង និងសម្រេចបាននូវជោគជ័យនាពេលអនាគត ។

ជំពូកទី១

រំលឹកទ្រឹស្តី

១.១. ទិដ្ឋភាពទូទៅនៃការគ្រប់គ្រង(Management overview)

ក្នុងកំឡុងបដិវត្តឧស្សាហកម្មមានសាជីវកម្មធំៗជាច្រើន បានចាប់ផ្តើមលេចចេញនៅចុងសតវត្សរ៍ទី ១៩ និងរហូតដល់ដើមសតវត្សរ៍ទី ២១ ដែលទីផ្សារបានបើកចំហរនៅតាមភូមិមួយ, ក្នុងកុលសម្ព័ន្ធមួយ, នៅហាងលក់ទំនិញធំមួយ ឬក្នុងទីក្រុងទំនើបមួយ ដើម្បីបម្រើនូវតម្រូវការរបស់មនុស្ស។ ហេតុនេះទម្រង់មូលដ្ឋាននៃការគ្រប់គ្រង និងរចនាសម្ព័ន្ធនៃការរៀបចំហាក់បានកើតមានតាំងពីការចាប់ផ្តើមមានសកម្មភាពមនុស្សមកម្លេះ។ ខណៈពេលដែលពិភពលោកមានការវិវឌ្ឍន៍ និងមានការរីកចម្រើន អង្គភាពនីមួយៗក៏កាន់តែទំនើប និងមានភាពស្មុគស្មាញជាមួយនឹងការបង្កើតថ្មីខាងបច្ចេកវិទ្យាជាច្រើន បានធ្វើឲ្យសេដ្ឋកិច្ចនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះមិនមានភាពនឹងនរ ដែលជាហេតុធ្វើអោយអង្គភាពនីមួយៗចាំបាច់ត្រូវការអ្នកគ្រប់គ្រងដែលយល់ច្បាស់ពីមុខងារនៃការគ្រប់គ្រងដើម្បីធ្វើការដោះស្រាយបញ្ហាប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិត និងដឹកនាំអង្គភាពឆ្ពោះទៅរកការសម្រេចគោលដៅអាជីវកម្ម។ អ្នកគ្រប់គ្រងនីមួយៗត្រូវបំពេញតួនាទីជាច្រើន និងមានទំនួលខុសត្រូវខុសៗគ្នានៅក្នុងកម្រិតផ្សេងៗនៃអង្គភាព។ ដូច្នេះការគ្រប់គ្រងត្រូវបានគេចាត់ទុកថាសំខាន់បំផុតនៃសកម្មភាពរបស់មនុស្សទាំងអស់ ។ វាអាចត្រូវបានគេហៅថាការអនុវត្តរបស់អង្គភាពប្រកបដោយការយល់ដឹង និងឥតឈប់ឈរ។ ការសិក្សាអំពីមនុស្សផ្សេងៗគ្នានៅជុំវិញពិភពលោកបង្ហាញពីឧទាហរណ៍ល្អៗនៃរចនាសម្ព័ន្ធ និងការវិវត្តរបស់អង្គភាពក្នុងរយៈពេលជាច្រើនឆ្នាំ។

ដូចនេះការគ្រប់គ្រងដូចជាប្រព័ន្ធមួយមិនត្រឹមតែជាធាតុសំខាន់នៃសង្គមដែលបានរៀបចំប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែក៏ជាផ្នែកសំខាន់មួយនៃជីវិតនៅពេលយើងនិយាយអំពីការគ្រប់គ្រងជីវិតរបស់យើង។ ហេតុដូច្នេះ ការគ្រប់គ្រងជីវិតគឺមិនខុសគ្នាច្រើន ពីការគ្រប់គ្រងអង្គភាពមួយទេ វាគឺជា" សិល្បៈ" មួយនៃការគ្រប់គ្រងដែលបាននៅជាមួយយើងតាំងពីយូរយារណាស់មកហើយ។

១.១.១. តើអ្វីគឺជាការគ្រប់គ្រង ?

ការគ្រប់គ្រងគឺជាបាតុភូតសកល។ នៅក្នុងគោលការណ៍នៃការគ្រប់គ្រងគឺទាក់ទងទៅនឹងមុខងារការរៀបចំផែនការ, មុខងារចាត់តាំង, មុខងារដឹកនាំ នឹងមុខងារត្រួតពិនិត្យ។ មុខងារទាំងនេះត្រូវបានយកទៅអនុវត្តក្នុងផ្នែកផ្សេងៗរបស់អង្គភាពដូចជាផ្នែកធនធានមនុស្ស, ផ្នែកធនធានហិរញ្ញវត្ថុ, និងផ្នែកព័ត៌មានជាដើម ដើម្បីធ្វើយ៉ាងណាសំរេចគោលដៅរបស់អង្គភាពប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព។ ធនធានមនុស្សសំដៅទៅលើទេពកោសល្យផ្នែកគ្រប់គ្រងកម្លាំងពលកម្ម និងសេវាកម្មដែលផ្តល់ដោយពួកគេ, ធនធានហិរញ្ញវត្ថុគឺជាការ

វិនិយោគរូបិយវត្ថុដែលអង្គភាពប្រើដើម្បីផ្តល់ហិរញ្ញប្បទានដល់ប្រតិបត្តិការបច្ចុប្បន្ន និងរយៈពេលវែង, និងប្រភពព័ត៌មាន ជាទិន្នន័យ ឬប្រភេទព័ត៌មានផ្សេងទៀត។ មិនតែប៉ុណ្ណោះការគ្រប់គ្រងក្នុងទំរង់ណាមួយ រឺផ្សេងទៀតគឺជាផ្នែកសំខាន់មួយនៃការរស់នៅ ហើយចាំបាច់បំផុតនៅគ្រប់ទីកន្លែងដែលកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់មនុស្សត្រូវធ្វើដើម្បីសំរេចបាននូវគោលបំណងដែលចង់បាន ។ ធាតុផ្សំជាមូលដ្ឋាននៃការគ្រប់គ្រងគឺតែងតែដើរតួមិនថាយើងជាអ្នកគ្រប់គ្រងជីវិត ឬអាជីវកម្ម។ ជាឧទាហរណ៍៖ សូមឱ្យពិនិត្យមើលតួនាទីគ្រប់គ្រងរបស់ស្ត្រីមេផ្ទះដ៏សាមញ្ញ និងរបៀបដែលនាងប្រើគ្រឿងផ្សំគ្រប់គ្រងក្នុងការគ្រប់គ្រងផ្ទះ។ ទីមួយនាងវាយតម្លៃគ្រួសារ និងតម្រូវការរបស់នាង។ នាងព្យាករណ៍ពីតម្រូវការរបស់គ្រួសារក្នុងរយៈពេលមួយសប្តាហ៍ ឬមួយខែ ឬយូរជាងនេះ។ នាងចាប់យកធនធានរបស់នាង និងឧបសគ្គណាមួយលើធនធានទាំងនេះ។ នាងមានផែនការ និងរៀបចំធនធានរបស់នាងដើម្បីទទួលបានអត្ថប្រយោជន៍អតិបរមាចេញពីធនធានទាំងនេះ។ នាងតាមដាន និងត្រួតពិនិត្យថវិកាគ្រួសារ និងចំណាយទៅលើសកម្មភាពផ្សេងៗទៀត។ នៅក្នុងគ្រួសារធំមួយនាងបែងចែកការងារក្នុងចំណោមសមាជិកដទៃទៀត និងសម្របសម្រួលសកម្មភាពរបស់ពួកគេ។ នាងលើកទឹកចិត្តពួកគេឱ្យខិតខំអស់ពីសមត្ថភាពក្នុងការបំពេញសកម្មភាពរបស់ពួកគេ។ នាងតែងតែស្វែងរកការកែលម្អ, និយាយអំពីគោលដៅ, ធនធាន និងមធ្យោបាយដើម្បីសំរេចគោលដៅទាំងនេះ។ គ្រឿងផ្សំទាំងនេះជាទូទៅគឺជាមុខងារមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង។

១.១.២. និយមន័យនៃការគ្រប់គ្រង ?

អ្នកគិតពីការគ្រប់គ្រងជាច្រើនបានកំណត់ការគ្រប់គ្រងតាមរបៀបរបស់ពួកគេ។ ឧទាហរណ៍ដូចជា៖

- **Van Fleet** និង **Peterson** បានកំណត់និយមន័យនៃការគ្រប់គ្រងថា" គឺជាសំណុំសកម្មភាពដែលដឹកនាំការប្រើប្រាស់ធនធានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពក្នុងការស្វែងរកគោលដៅមួយ ឬច្រើន។
- **Megginson, Mosley** និង **Pietri (1992)** បានកំណត់និយមន័យនៃការគ្រប់គ្រងថា" ការធ្វើការជាមួយផ្នែកធនធានមនុស្ស, ផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ និងរូបវ័ន្ត(physical resources) គឺដើម្បីសម្រេចគោលបំណងរបស់អង្គភាពដោយអនុវត្តទៅតាមមុខងារផែនការ, មុខងារចាត់តាំង, មុខងារដឹកនាំ, និងមុខងារត្រួតពិនិត្យ" ។ ការគ្រប់គ្រងគឺជាដំណើរការដោះស្រាយបញ្ហានៃការសំរេចបាននូវគោលបំណងរបស់អង្គភាពប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព តាមរយៈការប្រើប្រាស់ធនធានដែលកម្រនៅក្នុងបរិយាកាសផ្លាស់ប្តូរ។
- អ្នកជំនាញផ្នែកគ្រប់គ្រង**លោក Peter F. Drucker (1954)** ដែលជាអាជ្ញាធរគ្រប់គ្រងបានកត់សម្គាល់និងបានសង្កត់ធ្ងន់លើសារៈសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រងដល់ការរស់នៅក្នុងសង្គម។ គាត់បានប្រកាសជិត ២៥ ឆ្នាំហើយថា" ការគ្រប់គ្រងដែលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពត្រូវបានក្លាយជាធនធានដ៏សំខាន់របស់ប្រទេស

អភិវឌ្ឍន៍ ហើយវាជាធនធានដែលត្រូវការបំផុតសម្រាប់ប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍន៍" ។ ការងារមូលដ្ឋាននៃការគ្រប់គ្រងរួមមានការគ្រប់គ្រងអាជីវកម្ម និងគ្រប់គ្រងអ្នកគ្រប់គ្រង, គ្រប់គ្រងកម្មករ និងការងារ ហើយព្រមទាំងការធ្វើទីផ្សារ និងការបង្កើតថ្មីដែល។

- យោងទៅតាម**លោក F.W. Taylor (1911)** បានមានប្រសាសន៍ថា" ការគ្រប់គ្រងគឺជាសិល្បៈមួយដែលដឹងថាត្រូវធ្វើអ្វី? នៅពេលណាដែលត្រូវធ្វើ? និងឃើញថាត្រូវបានធ្វើតាមរបៀបល្អបំផុត និងសាមញ្ញបំផុត"
- យោងទៅតាម **លោក Harold Koontz (1968)** " ការគ្រប់គ្រងគឺជាសិល្បៈមួយនៃការសំរេចកិច្ចការ និងតាមរយៈមនុស្សនៅក្នុងក្រុមដែលបានរៀបចំជាផ្លូវការ។ វាគឺជាសិល្បៈនៃការបង្កើតបរិយាកាសដែលមនុស្សអាចអនុវត្ត ហើយអាចសហប្រតិបត្តការឆ្ពោះទៅរកការសំរេចគោលដៅជាក្រុម។ [1]

១.១.៣. តើការគ្រប់គ្រងជាសិល្បៈឬវិទ្យាសាស្ត្រ?

(Is management an Art or a Science)

ការគ្រប់គ្រងរួមបញ្ចូលគ្នានូវលក្ខណៈពិសេសនៃវិទ្យាសាស្ត្រក៏ដូចជាសិល្បៈដែរ។ វាត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាវិទ្យាសាស្ត្រពីព្រោះវាមានចំណេះដឹងដែលរៀបចំជាជាប្រព័ន្ធទាក់ទងនឹងផ្នែកនៃការសិក្សា និងមានការពិតទូទៅមួយចំនួនពន្យល់ពីព្រឹត្តិការណ៍ឬបាតុភូតអតីតកាល"។ វាត្រូវបានគេហៅថាសិល្បៈពីព្រោះការគ្រប់គ្រងត្រូវការជំនាញជាក់លាក់ដែលជាកម្មសិទ្ធិផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង។ គំនិតនៃការគ្រប់គ្រងត្រូវការអោយមានសិល្បៈ និងការអនុវត្តន៍ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ។ វាត្រូវបានគេយល់ថាការគ្រប់គ្រងគឺជាការធ្វើអ្វីៗតាមសិល្បៈ ដោយមើលឃើញពីស្ថានភាពជាក់ស្តែង ប៉ុន្តែប្រសិនបើពិនិត្យមើលឱ្យកាន់តែជិតស្និទ្ធការអនុវត្តមូលដ្ឋានវិធីសាស្ត្រ និងគោលការណ៍គឺជាវិទ្យាសាស្ត្រ។

១.១.៣.១. ការគ្រប់គ្រងដូចជាសិល្បៈមួយ(Management as an Art)

ការគ្រប់គ្រងត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាសិល្បៈ ពីព្រោះ **សិល្បៈ**សំដៅទៅលើ "វិធីនៃការធ្វើអ្វីដែលជាក់លាក់វាបង្ហាញពីរបៀបដែលគោលបំណងមួយត្រូវបានសម្រេច។ សិល្បៈជាចំណេះដឹងជាប្រព័ន្ធដែលទាមទារការច្នៃប្រឌិត និងជំនាញ។ ឧទាហរណ៍៖សិល្បករត្រូវការ ការអនុវត្តរហូតដើម្បីក្លាយជាមនុស្សល្អឥតខ្ចោះ ឬឈានដល់កម្រិតជាក់លាក់មួយដែលត្រូវបានគេចាត់ទុកថាអាចទទួលយកបាន។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយចំណុចនៅទីនេះ សិល្បៈត្រូវការបង្ហាញដោយមនុស្សពិត គេមិនអាចរៀន និងមិនអនុវត្តចំណេះដឹងដែលទទួលបាននៅក្នុងការងារសិល្បៈរបស់គេឡើយ។ អំណាចប៉ិនប្រសប់ និងការស្រមើលស្រមៃផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងផ្តល់នូវការគ្រប់គ្រងវិធីសាស្ត្រនៃសិល្បៈមួយ។ អំណាចច្នៃប្រឌិតរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងបង្កើនជំនាញការ

[1] ប្រភព៖ Management Study HQ, 2020

សម្តែងរបស់គាត់។ តាមពិតសិល្បៈនៃការគ្រប់គ្រងពាក់ព័ន្ធនឹងទស្សនៈនៃចក្ខុវិស័យទាំងមូលដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងពីផ្នែកវិករ និងការទំនាក់ទំនងនឹងសមិទ្ធិផលនៃចក្ខុវិស័យនេះ។ ការគ្រប់គ្រងអាចត្រូវបានគេហៅថា "សិល្បៈនៃសិល្បៈ" ពីព្រោះវារៀបចំ និងប្រើប្រាស់ទេពកោសល្យរបស់មនុស្សដែលជាមូលដ្ឋាននៃរាល់សកម្មភាពសិល្បៈ។[2]

១.១.៣.២. ការគ្រប់គ្រងដូចជាវិទ្យាសាស្ត្រ (Management as a Science)

ការគ្រប់គ្រងក៏ជាវិទ្យាសាស្ត្រផងដែរវាពាក់ព័ន្ធ នឹងអ្វីគ្រប់យ៉ាងដែលត្រូវបានប្រើក្នុងការចាត់ថ្នាក់ជាវិទ្យាសាស្ត្រ។ នៅក្នុងការគ្រប់គ្រង វិទ្យាសាស្ត្រជាអង្គភាពនៃចំណេះដឹងដែលមានលក្ខណៈជាប្រព័ន្ធដែលប្រមូលផ្តុំ និងបង្កើតឡើងដោយយោងទៅលើការអនុវត្ត និងការយល់ដឹងអំពីការពិតទូទៅទាក់ទងនឹងការគ្រប់គ្រង។ ជាការពិតដែលការគ្រប់គ្រងវិទ្យាសាស្ត្រមូលដ្ឋានមិនមានភាពត្រឹមត្រូវ ឬទូលំទូលាយដូចវិទ្យាសាស្ត្ររូបវិទ្យា (ដូចជាគីមីវិទ្យា ឬជីវវិទ្យា) ដែលទាក់ទងនឹងអង្គភាពមិនមែនមនុស្ស។ ការចូលរួមរបស់មនុស្សធ្វើឱ្យការគ្រប់គ្រងមិនត្រឹមតែស្មុគស្មាញប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែក៏មានភាពចម្រូងចម្រាសដូចជាវិទ្យាសាស្ត្រសុទ្ធផងដែរ។ ទោះយ៉ាងណាការសិក្សាអំពីធាតុវិទ្យាសាស្ត្រក្នុងវិធីសាស្ត្រគ្រប់គ្រង ពិតជាអាចធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវការអនុវត្តការគ្រប់គ្រង។

១.១.៣.៣. ការគ្រប់គ្រងដូចជាវិទ្យាសាស្ត្រ និងសិល្បៈ

វិទ្យាសាស្ត្រជម្រុញឱ្យសង្កេត និងពិសោធនូវបាតុភូតមួយ ខណៈពេលដែលសិល្បៈបង្រៀន ឱ្យអនុវត្តជំនាញ និងការស្រមើលស្រមៃរបស់មនុស្សដូចគ្នា។ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យអ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់រូបត្រូវធ្វើអ្វីៗប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ នេះតម្រូវឱ្យមានការរួមបញ្ចូលគ្នាតែមួយទាំងវិទ្យាសាស្ត្រ និងសិល្បៈ។ ដូចនេះអាចនិយាយបានថាសិល្បៈនៃការគ្រប់គ្រង ចាប់ផ្តើមពីកន្លែងដែលវិទ្យាសាស្ត្រនៃការគ្រប់គ្រងឈប់។ ដោយសារវិទ្យាសាស្ត្រនៃការគ្រប់គ្រងមានភាពមិនល្អឥតខ្ចោះ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែងាកទៅរកសមត្ថភាពគ្រប់គ្រងសិល្បៈក្នុងការបំពេញការងារដោយពេញចិត្ត។[3]

១.២. តួនាទីនៃការគ្រប់គ្រង (Role of managers)

គ្រប់អង្គភាពទាំងអស់មាន" **អ្នកគ្រប់គ្រង**" ដែលត្រូវបានប្រគល់ឱ្យមានការទទួលខុសត្រូវក្នុងការដឹកនាំមនុស្ស និងដឹកនាំអង្គភាពដើម្បីសំរេចគោលដៅរបស់ខ្លួន។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាអ្នកចាត់ចែង និងសំរបសំរួលធនធានអោយមានប្រសិទ្ធិភាព ដើម្បីបញ្ចេញថាមពលរបស់ពួកគេឆ្ពោះទៅរកការសំរេចបានជោគជ័យនៃ

[2] ប្រភព៖ Tutorial point, 2006

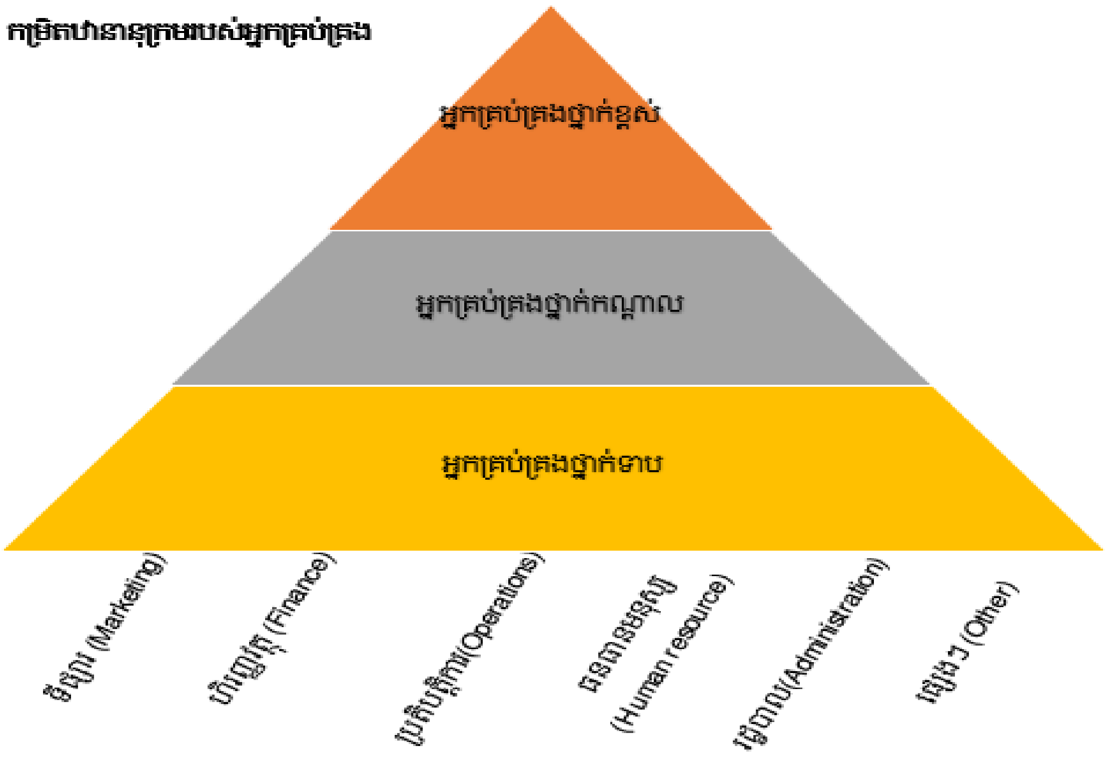
[3] ប្រភព៖ Tutorial point, 2006

គោលដៅរបស់អង្គភាព។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបានទាមទារអោយមានគ្រប់សកម្មភាពនៅក្នុងអង្គភាព។ ជំនាញរបស់ពួកគេមានសារៈសំខាន់ណាស់នៅតាមនាយកដ្ឋានទូទាំងអង្គភាព។ អ្នកគ្រប់គ្រងគឺជាកម្លាំងចំបងនៅក្នុងការរីកចម្រើន និងពង្រីកអង្គភាព។ អង្គភាពធំៗ មានភាពស្មុគស្មាញ ជាពិសេសដោយសារតែទំហំនៃដំណើរការរបស់ពួកគេ, ធនធានមនុស្ស និងធម្មជាតិនៃអាជីវកម្ម។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយអង្គភាពនានាចាំបាច់ត្រូវតែមានសាមគ្គីភាពរួមជាមួយបុគ្គលិកម្នាក់ៗ និងទេពកោសល្យរបស់ពួកគេ ដោយដឹកនាំពួកគេឆ្ពោះទៅរកការសម្រេចគោលដៅអាជីវកម្មដែលបានកំណត់។ នេះគឺជាការខិតខំប្រឹងប្រែងដ៏លំបាកបំផុត ហើយទាមទារអោយមានអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានប្រសិទ្ធិភាពខ្ពស់ដែលមានការវិវឌ្ឍន៍នៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិត និងជំនាញទំនាក់ទំនង។

១.២.១. កម្រិតឋានានុក្រម ឬកម្រិតតាមខ្សែបញ្ជរ (Hierarchy levels)

តាមកម្រិតឋានានុក្រម ការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបានបែងចែកជាបីជំពូក គឺអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់,អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល, និងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប ដូចនៅក្នុងរូបភាពទី១[4]។

១.២.១.១. អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប ឬ អ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកផ្ទាល់



រូបភាពទី១៖ Horizontal responsibility

[4] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១៤

ប្រតិបត្តិការនៅឯកំរិតឋានានុក្រមទាបបំផុត និងទទួលខុសត្រូវដោយផ្ទាល់ចំពោះការងារប្រតិបត្តិការរបស់និយោជិត។ ឋានៈទាំងនេះគេហៅថាអ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកផ្ទាល់ (Supervisor) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប (First-line Manager) គឺជាអ្នកសំខាន់ចំពោះភាពជោគជ័យនៃគោលដៅរបស់អង្គភាពអាជីវកម្ម ពីព្រោះពួកគេទទួលខុសត្រូវចំពោះប្រតិបត្តិការប្រចាំថ្ងៃដើម្បីធ្វើអោយសំរេចគោលដៅ។

១.២.១.២. អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល (Middle Managers)

អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាលគឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងស្ថិតនៅក្រោមកំរិតឋានានុក្រមថ្នាក់ខ្ពស់ ហើយនឹងទទួលខុសត្រូវចំពោះការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ក្រោម។ ពួកគេអាចមានការទទួលខុសត្រូវដោយផ្ទាល់ចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងកណ្តាលផ្សេងទៀតឬអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប។ ពេលខ្លះអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល (middle managers) ក៏ត្រូវមើលបុគ្គលដែលប្រតិបត្តិការដូចជាជំនួយការរដ្ឋបាល និងអ្នកឯកទេស (specialist: engineers or financial analysts) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាលមានដូចជាអ្នកគ្រប់គ្រង(manager), នាយកគ្រប់គ្រង(director of) , ប្រធានគ្រប់គ្រង(chief), ប្រធាននាយកដ្ឋាន(department head) និងប្រធានផ្នែក (division head)” ពួកគេទទួលខុសត្រូវជាពិសេស ចំពោះការអនុវត្តន៏ផែនការនៃអង្គភាពអាជីវកម្មទាំងមូល។

១.២.១.៣. អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ (Top managers)

អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់គឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងនៅឯកំរិតថ្នាក់ខ្ពស់បំផុត ហើយទទួលខុសត្រូវចំពោះអង្គភាពទាំងមូល។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ (Top managers) គឺមានចំនួនតិចតួចហើយពួកគេរួមមាននាយកប្រតិបត្តិ (Chief Executive Officer ឬ CEO), ប្រធាន(President), អ្នកគ្រប់គ្រងទូទៅ(General manager) និងអ្នកដឹកនាំ (Director) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់គឺតែងតែសំដៅទៅលើប្រតិបត្តិការ (executive) ទោះជាពាក្យ executive ត្រូវគេប្រើរួមបញ្ចូលនៅក្នុងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាលជាន់ខ្ពស់ (upper middle managers) ក៏ដោយ។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់គឺជាអ្នកទទួលខុសត្រូវដោយផ្ទាល់ ចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាលជាន់ខ្ពស់។ ពួកគេត្រួតមើលនូវការងារផែនការអាជីវកម្មទាំងមូលធ្វើការ ជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាលក្នុងការអនុវត្តផែនការហើយនឹងរក្សានូវការត្រួតមើលការរីកចំរើនរបស់អង្គភាព។[5]

១.២.២.តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង(Managerial Roles)

សាស្ត្រាចារ្យ **Henry Mintzberg** គឺជាអ្នកស្រាវជ្រាវផ្នែកគ្រប់គ្រងដ៏អស្ចារ្យបន្ទាប់ពីសិក្សាអំពីអ្នកគ្រប់គ្រងអស់រយៈពេលជាច្រើនសប្តាហ៍ Mintzberg(1980) បានសន្និដ្ឋានថាដើម្បីធ្វើអោយយល់នូវបណ្តុំ

[5] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១១៥

ទិន្នន័យដែលប្រមូលបាន គាត់បានដាក់ជាជំពូកនៃសកម្មភាពផ្សេងៗរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងទៅក្នុងតួនាទីជាច្រើន។ តួនាទី (Role) គឺជាសកម្មភាពនៃអាកប្បកិរិយាដែលត្រូវរៀបចំឡើងដែលពាក់ព័ន្ធជាមួយមុខងារ ឬការិយាល័យណាមួយ។ មុខងារ (Position) ជាទូទៅពាក់ព័ន្ធនឹងតួនាទីជាច្រើន។ ឧទាហរណ៍៖ មុខងារជាអ្នកលក់នៅក្នុងហាងលក់រាយរួមមាន៖ ជាអ្នកផ្តល់ព័ត៌មាន, ជាអ្នកដោះស្រាយសន្និធិ និងជាគណីយករ។ ប្រភេទតួនាទីទាំងបីដែលបង្កើតដោយ **Mintzberg** គឺជាតួនាទីទំនាក់ទំនងអន្តរបុគ្គល(Interpersonal), តួនាទីទទួល និងផ្តល់ព័ត៌មាន(Information), និងតួនាទីធ្វើការសម្រេចចិត្ត(Decisional)។ ទំនាក់ទំនងអន្តរបុគ្គល(Interpersonal Role) កើតឡើងផ្ទាល់ពីអំណាចនៃមុខងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងហើយពាក់ព័ន្ធនឹងការបង្កើត/អភិវឌ្ឍន៍ និងរក្សានូវទំនាក់ទំនងជាវិជ្ជមានជាមួយមនុស្សដ៏ទៃដែលសំខាន់ៗ។ តួនាទីទទួល និងផ្តល់ព័ត៌មាន (Informational Role) ពាក់ព័ន្ធជាមួយការទទួល និងបញ្ជូនព័ត៌មានដើម្បីអោយអ្នកគ្រប់គ្រងអាចបំរើជា nerve centers របស់ផ្នែកមួយៗនៃអង្គភាព។ Nerve centers គឺជាកន្លែងនៅក្នុងពាងចក្រធំៗ អង្គភាពអាជីវកម្ម និងគំពាងដែលត្រូវគេត្រួតពិនិត្យមើលហើយបទបញ្ជាត្រូវបានដាក់ចេញ ។ តួនាទីធ្វើការសម្រេចចិត្ត (Decisional Roles) ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការសម្រេចចិត្ត ដែលសំខាន់ៗដែលមានឥទ្ធិពលនៅលើអង្គភាពអាជីវកម្ម។ លោកបានកំណត់តួនាទីទាំង ១០ ខាងក្រោមនេះជារឿងធម្មតានៃការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់។ តួនាទីទាំងនេះត្រូវបានបែងចែកជាបីក្រុមដូចបង្ហាញក្នុង**រូបភាពទី២**។

១.២.៣. តួនាទីទាំង ១០ របស់ Mintzberg

១.២.៣.១. តួនាទីជាអន្តរបុគ្គល (Interpersonal Role)

- **អ្នកទទួលខុសត្រូវ(Figurehead)៖** ក្នុងនាមជាប្រធាននាយកដ្ឋាន ឬអង្គភាពអ្នកគ្រប់គ្រងជាអ្នកដែលទទួលខុសត្រូវចំពោះបញ្ហាសង្គម(social), ពិធី (ceremonial) និងច្បាប់(legal) ។ ពួកគេតំណាងឱ្យក្រុមហ៊ុនរបស់ពួកគេទាំងក្នុង និងក្រៅប្រទេសក្នុងគ្រប់ទម្រង់តាមរបៀបវិជ្ជាជីវៈ។
- **អ្នកដឹកនាំ(Leader)៖** អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់ត្រូវតែជាអ្នកដឹកនាំដែលមានទំនាក់ទំនងល្អជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់មានចក្ខុវិស័យខ្ពស់នឹងជាអ្នកដែលចេះលើកទឹកចិត្ត,ជំរុញទឹកចិត្តនិយោជិក និងបង្វឹកពួកគេ។ Workers គួរតែអាចមើលទៅអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ពួកគេសម្រាប់ការគាំទ្រ និងការណែនាំ ។
- **បណ្តាញទំនាក់ទំនង(Liaison)៖** បណ្តាញទំនាក់ទំនងគឺទទួលខុសត្រូវចំពោះបណ្តាញនៅខាងក្រៅ (networking outside) របស់ក្រុមហ៊ុន និងបញ្ជូនព័ត៌មានដែលចាំបាច់។

១.២.៣.២. តួនាទីព័ត៌មាន (Informational Role)

- ត្រួតពិនិត្យ(Monitor)៖ ត្រួតពិនិត្យស្វែងរកព័ត៌មានណាដែលប៉ះពាល់ដល់អង្គភាព ដោយទទួលបានព័ត៌មានអំពីព្រឹត្តការណ៍ទាំងផ្ទៃក្នុង ក៏ដូចជាព័ត៌មានខាងក្រៅរបស់ក្រុមហ៊ុន និងបញ្ជូនវាទៅអ្នកដទៃ។
- អ្នកផ្សព្វផ្សាយ(Disseminator)៖ អ្នកផ្សព្វផ្សាយគឺជាអ្នកដែលបញ្ជូនព័ត៌មានសំខាន់ៗដែលទទួលបានពីប្រភពខាងក្នុងឬខាងក្រៅ ដែលជាប់ទាក់ទងនឹងអង្គភាព ហើយបញ្ជូនទៅដល់អ្នកខាងក្រៅ ។
- អ្នកតំណាង(Spokesperson)៖ ជាអ្នកតំណាងនិងនិយាយសម្រាប់អង្គភាព និងបញ្ជូនព័ត៌មានអំពីអង្គភាព និងគោលដៅរបស់អង្គភាពទៅមនុស្សនៅខាងក្រៅ។

១.២.៣.៣. តួនាទីនៃការសម្រេចចិត្ត (Decisional Role)

- សហគ្រិន(Entrepreneur)៖ ក្នុងនាមជាសហគ្រិនអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការសម្រេចចិត្តអំពីការផ្លាស់ប្តូរអ្វីដែលកំពុងកើតឡើងនៅក្នុងអង្គភាព។ ពួកគេអាចមានទាំងគំនិតផ្តួចផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរ ដោះស្រាយបញ្ហា, បង្កើតគំនិតថ្មីៗ និងចូលរួមយ៉ាងសកម្មក្នុងការសម្រេចចិត្ត។
- អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវធ្វើការឆ្លើយតប(Disturbance Handler)៖ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវធ្វើការឆ្លើយតបភ្លាមៗចំពោះព្រឹត្តិការណ៍កើតឡើងដែលមិនបាននឹំពឹងទុក និងចាត់វិធានធ្វើការកែប្រែនៅពេលអង្គភាពប្រឈមនឹងការលំបាកដែលមិននឹកស្មានដល់ដែលហួសពីការគ្រប់គ្រង។ បញ្ហាអាចជាបញ្ហាខាងក្នុង ឬខាងក្រៅ។ ឧទាហរណ៍៖ ស្ថានភាពជម្លោះ ឬកង្វះខាតវត្ថុធាតុដើម។
- អ្នកបែងចែកធនធាន (Resource Allocator)៖ នៅក្នុងតួនាទីអ្នកបែងចែកធនធាន លោក **Mintzberg** ចង្អុលបង្ហាញថា អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែធ្វើការសម្រេចចិត្តអំពីការបែងចែក និងត្រួតពិនិត្យ

ធនធានផ្សេងៗដែលរួមមានពេលវេលា, ថវិការ, សម្ភារៈ, ធនធានមនុស្ស និងអ្វីៗផ្សេងទៀតដើម្បីឱ្យសកម្មភាពទាំងអស់អាចដំណើរការបានល្អនៅក្នុងអង្គភាព។

- អ្នកចរចា (Negotiator)៖ ក្នុងនាមជាអ្នកចរចា អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះការចូលរួមក្នុងការចរចា និងដឹកនាំការចរចានៅក្នុងអង្គភាព ហើយនៅក្នុងដំណើរការនេះហើយគាត់តំណាងឱ្យផលប្រយោជន៍របស់អង្គភាព និងជាអ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តអំពីការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់អង្គភាព។

ការគ្រប់គ្រង គឺពិតជាសិល្បៈមួយហើយវាចាំបាច់ណាស់សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងដើម្បីព្យាយាម និងសិក្សាជាបន្តបន្ទាប់អំពីស្ថានភាពផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ។ សម្រាប់លោក **Mintzberg** តួនាទីទាំងដប់នេះផ្តល់នូវការពិពណ៌នាគ្រប់គ្រាន់អំពីអ្វីដែលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវអនុវត្តជាក់ស្តែងក្នុងអំឡុងពេលម៉ោងធ្វើការ។ នៅក្នុងតួនាទីទាំងនេះវាផ្តល់នូវព័ត៌មានអំពីប្រភេទនៃជំនាញ ដែលមានសារៈសំខាន់ណាស់សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលអាចកំណត់អាទិភាពនៃព័ត៌មានដើម្បីអនុវត្តការងាររបស់ពួកគេអោយមានប្រសិទ្ធភាព។ តួនាទីរបស់លោក **Mintzberg** មានគោលបំណងផ្តល់នូវការពិពណ៌នាអោយល្អប្រសើរនៃការគ្រប់គ្រងនៅក្នុងការអនុវត្តជាក់ស្តែង ជាជាងចំណាយពេលរៀបចំផែនការ និងរៀបចំថ្ងៃឱ្យមានរបៀបរៀបរយ។ អ្នកចាត់ចែងជាច្រើនរស់នៅដោយមានភាពមមាញឹកក្នុងបរិបទផ្លាស់ប្តូរឥតឈប់ឈរ។ ហេតុដូច្នេះពួកគេត្រូវតែចេះសម្របខ្លួន និងឆ្លើយតបភ្លាមៗ មិនត្រឹមតែសកម្មនិងការគ្រប់គ្រងប៉ុណ្ណោះទេ លើសពីនេះទៅទៀតអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែចូលរួមក្នុងការគ្រប់គ្រងធនធានផ្ទៃក្នុងនៃអង្គភាពរបស់ពួកគ ថែមទាំងចំណាយពេលច្រើនក្នុងការថែរក្សាទំនាក់ទំនងជាមួយមនុស្សដទៃទៀតទាំងក្នុង និងក្រៅអង្គភាព។ នេះគឺជាផ្នែកមួយរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលត្រូវធ្វើពីព្រោះពួកគេត្រូវការដឹងអំពីការផ្លាស់ប្តូរណាមួយ នៅក្នុងបរិយាកាសរបស់អង្គភាពដែលអាចជះឥទ្ធិពលដល់អង្គភាពរបស់ពួកគេ។ អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងអាជីវកម្មត្រូវដឹងអំពីអ្វីដែលដៃគូប្រកួតប្រជែងកំពុងធ្វើ, និន្នាការតម្រូវការអតិថិជន(of trends in consumer demand) និងការផ្លាស់ប្តូរបរិយាកាសសេដ្ឋកិច្ច (changes in the economic environment) ។

ការវិភាគរបស់លោក **Mintzberg** ក៏មានតម្លៃផងដែរក្នុងការបង្ហាញពីសារៈសំខាន់នៃទម្រង់ព័ត៌មានផ្សេងៗដល់អង្គភាពមួយ។ តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបង្កើត ដោយលោក **Mintzberg** ផ្តល់នូវទស្សនៈខុសគ្នាស្តីអំពីការគ្រប់គ្រងដែលមានមុខងារបួនយ៉ាង។ ជាបឋម វាហាក់បីដូចជា លទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវរបស់គាត់មិនស្របគ្នាជាមួយទ្រឹស្តីដែលថា Planning, Organization,Leading and Controlling គឺជាផ្នែកដែលសំខាន់នៃការគ្រប់គ្រង។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការសិក្សារបស់ **Mintzberg** មិនបានពិចារណាអំពីហេតុផលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងពាក់ព័ន្ធនៅក្នុងតួនាទីខុសៗគ្នាដែលបានអធិប្បាយខាងលើ។ ពេលដែលហេតុ

ផលត្រូវបានគេពិចារណា វាច្បាស់ណាស់ថាមុខងារនៃការគ្រប់គ្រង (function of management) គឺជាវិធីសាស្ត្រយ៉ាងសំខាន់ដែលជួយអ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងការដឹកនាំ ឬត្រួតពិនិត្យមើលនូវតួនាទីរបស់ខ្លួន ក្នុងរបៀបដែលនាំអោយសំរេចនូវជោគជ័យគោលដៅរបស់ខ្លួន។[6]

១.២.៤. ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រង (Management Skills)

ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រងអាចត្រូវបានកំណត់ថាជាលក្ខណៈឬសមត្ថភាពជាក់លាក់ដែលនាយកប្រតិបត្តិគួរមានដើម្បីបំពេញភារកិច្ចជាក់លាក់នៅក្នុងអង្គភាព។ ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រងរួមមានជំនាញបច្ចេកទេស (technical skill), ជំនាញខាងគំនិតប្រាជ្ញា (Conceptual skills) និងជំនាញខាងគ្រប់គ្រងមនុស្ស (Human Skills)។ ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រងគឺមានសារៈសំខាន់ណាស់សម្រាប់មុខតំណែងផ្សេងៗ និងនៅកម្រិតអង្គភាពផ្សេងៗគ្នា ចាប់ពីថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលរហូតដល់អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតថ្នាក់កណ្តាលរហូតដល់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប។ ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រងអាចត្រូវបានអភិវឌ្ឍតាមរយៈការរៀនសូត្រ និងបទពិសោធន៍ជាក់ស្តែងក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង។ ជំនាញជួយអ្នកគ្រប់គ្រងឱ្យទាក់ទងជាមួយមិត្តរួមការងាររបស់ពួកគេ ហើយដឹងពីរបៀបដោះស្រាយបានល្អជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់របស់ពួកគេ ដែលអនុញ្ញាតឱ្យមានភាពងាយស្រួលនៃសកម្មភាពនៅក្នុងអង្គភាព។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលជំរុញជំនាញគ្រប់គ្រងល្អអាចជំរុញបេសកកម្ម និងចក្ខុវិស័យ ឬគោលដៅអាជីវកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុនឆ្ពោះទៅមុខ ដោយមានឧបសគ្គ និងការជំទាស់តិចពីប្រភពខាងក្នុង និងខាងក្រៅ។ ជំនាញគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ត្រូវបានប្រើប្រាស់ជាញឹកញាប់ដើម្បីផ្លាស់ប្តូរគ្នា ដែលពួកគេទាំងពីរទាក់ទងនឹងការធ្វើផែនការ, ការសំរេចចិត្ត, ការដោះស្រាយបញ្ហា, ការប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រតិភូ និងការគ្រប់គ្រងពេលវេលា។ អ្នកគ្រប់គ្រងល្អតែងតែជាអ្នកដឹកនាំល្អផងដែរ។ បន្ថែមលើការដឹកនាំតួនាទីសំខាន់របស់អ្នកគ្រប់គ្រងគឺត្រូវធានាថា គ្រប់ផ្នែកទាំងអស់នៃអង្គភាពកំពុងដំណើរការយ៉ាងស្និតរមូត[7]។

១.២.៤.១. ជំនាញបច្ចេកទេស (Technical Skill)

យោងទៅតាម **Katz** (1955) ជំនាញបច្ចេកទេស(technical skill) គឺជាចំណេះដឹង និងសមត្ថភាពក្នុងការអនុវត្តការងារជាជំនាញ។ សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប(first-level manager) បានប្រើប្រាស់ជំនាញបច្ចេកទេសយ៉ាងច្រើនបំផុតនៅក្នុងការងារត្រួតពិនិត្យ ដោយមើលបុគ្គលិកដោយផ្ទាល់ មិនតែប៉ុណ្ណោះអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល (mid-level manager) ក៏បានប្រើប្រាស់ជំនាញបច្ចេកទេសនៅក្នុងការទំនាក់ទំនងដែល។ ដូចនេះជំនាញបច្ចេកទេសផ្តល់ឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងនូវសមត្ថភាព និងចំណេះដឹងនូវផ្នែកផ្សេងៗរបស់អង្គ

[6] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១០

[7] ប្រភព៖ Graduate Studies, Granite State College, 2018

ភាពទាំងមូល ដើម្បីអោយពួកគេមានទំនាក់ទំនងល្អជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់ (subordinator) និងយល់ដឹងក្នុងការប្រើប្រាស់បច្ចេកទេសជាច្រើនប្រភេទដើម្បីសំរេចគោលដៅ និងគោលបំណងរបស់អង្គភាព។ ជំនាញបច្ចេកទេសក៏បានបង្កើនការច្នៃប្រឌិត(innovation) និងបែងចែកធនធានអោយមានប្រសិទ្ធភាព ឬបង្កើត Strategy ដើម្បីឱ្យអង្គភាពដំណើរការអាជីវកម្មមានប្រសិទ្ធភាព។ ឧទាហរណ៍៖ ការគ្រប់គ្រងព័ត៌មានគឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល (mid-level manager) នៅក្នុងឧស្សាហកម្មរថយន្តដែលទទួលខុសត្រូវក្នុងការទទួលស្គាល់សក្តានុពលទីផ្សារសកល។ បុគ្គលនេះត្រូវតែមានសមត្ថភាពក្នុងការសម្រេចបាននូវការពិចារណាផ្នែកច្បាប់, ប្រជាសាស្ត្រ, សង្គម, បច្ចេកវិទ្យា និងសេដ្ឋកិច្ចនៅក្នុងការចូលទៅក្នុងទីផ្សារ។ អ្នកគ្រប់គ្រងនឹងប្រើការស្រាវជ្រាវប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងជំនាញប្រតិភូ ហើយក៏បញ្ចូលព័ត៌មានទៅជាបទបង្ហាញដែលមានប្រយោជន៍ដោយប្រើជំនាញបច្ចេកវិទ្យា និងទំនាក់ទំនង។ ទោះជាយ៉ាងណាសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ (top manager) ត្រូវការជំនាញបច្ចេកទេសតិច ពីព្រោះការសំរេចចិត្តជាយុទ្ធសាស្ត្រគឺមានលក្ខណៈជាគំនិត [8]។

១.២.៤.២. ជំនាញខាងគំនិតប្រាជ្ញា (Conceptual Skills)

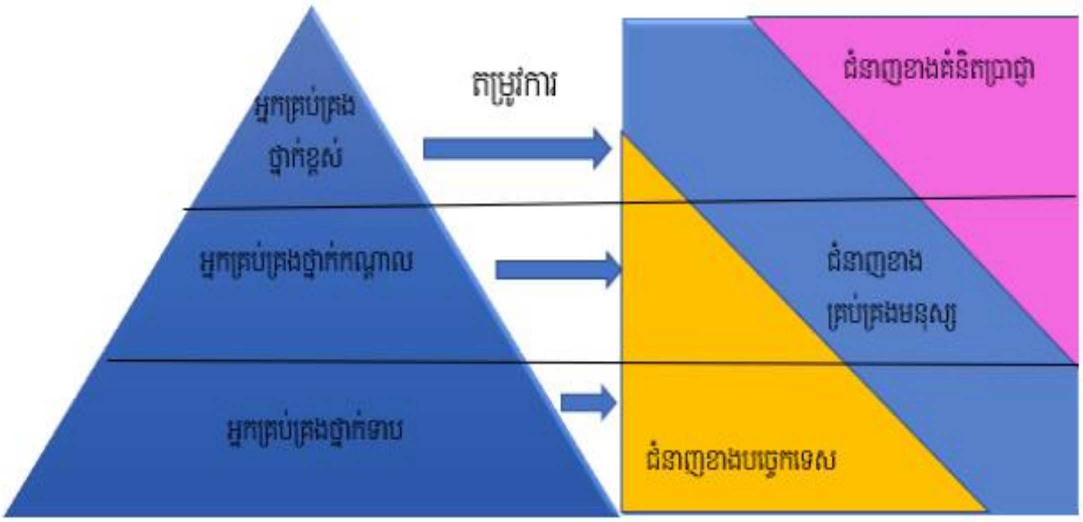
ជំនាញខាងគំនិតប្រាជ្ញា (Conceptual skills) គឺទាក់ទងនឹងសមត្ថភាពសម្រាប់ការគិតអរូបីនឹងការបង្កើតគំនិតតាមរយៈវិចារណញាណច្នៃប្រឌិត និងការយល់ដឹងយ៉ាងទូលំទូលាយអំពីបរិបទផ្នែកទាំងមូលនៃអង្គភាព ។ ជំនាញខាងគំនិតប្រាជ្ញា(Conceptual skills) តំណាងឱ្យសំណុំជំនាញមួយក្នុងចំណោមសំណុំជំនាញទាំងបីដែលត្រូវបានកំណត់ដោយ **Robert Katz** សម្រាប់ភាពជោគជ័យរបស់អ្នកដឹកនាំនៅក្នុងអង្គភាព។ ខណៈពេលដែលសំណុំជំនាញនីមួយៗមានប្រយោជន៍ក្នុងកាលៈទេសៈផ្សេងៗគ្នា ជំនាញខាងគំនិតប្រាជ្ញា មានទំនោរទាក់ទងច្រើនបំផុតក្នុងការគិតថ្នាក់ខ្ពស់(upper-level thinking) និងស្ថានភាពយុទ្ធសាស្ត្រទូលំទូលាយ ផ្ទុយពីការគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប(lower-level)។ ជាលទ្ធផលជំនាញខាងគំនិតប្រាជ្ញា ត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាកត្តាជោគជ័យសំខាន់នៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ ជំនាញខាងគំនិតប្រាជ្ញា(Conceptual thinking) គឺពិបាកកំណត់ណាស់ ប៉ុន្តែជាទូទៅអាចត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាសមត្ថភាពក្នុងការបង្កើតគំនិត ឬការគិតគូរអារម្មណ៍នៅក្នុងចិត្ត។ វាផ្តោតជាចម្បងលើការបង្កើតគំនិតដោយប្រើប្រាស់ការរួមបញ្ចូលគ្នានៃវិចារណញាណច្នៃប្រឌិត និងការយល់ដឹងទូលំទូលាយអំពីបរិបទដែលបានផ្តល់ឱ្យ។ ឧទាហរណ៍៖ការកាន់កាប់ទៅលើឧស្សាហកម្ម,បេសកម្ម និងគោលបំណងរបស់អង្គភាព,សក្តានុពលនៃការប្រកួតប្រជែង។ នៅពេលបញ្ចូលជាមួយគ្នានេះដែល ព័ត៌មានផ្សេងៗក៏ដូចជាកំរិតនៃការច្នៃប្រឌិតគំនិតគិតគូរនាំឱ្យមានគំនិតថ្មីៗយុទ្ធសាស្ត្រប្លែកៗ និងមានភាពខុសគ្នា។ ខណៈពេលដែលមេដឹកនាំគ្រប់ជាន់ថ្នាក់ ទទួល

[8] ប្រភព៖ Graduate Studies, Granite State College, 2018

បានអត្ថប្រយោជន៍ពីការគិតបែបខាងគំនិតប្រាជ្ញា (conceptual thinking)។ អ្នកដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ចំណាយពេលច្រើនបំផុតនៅក្នុងគំនិតនេះ (ផ្ទុយពីការគិតបែបបច្ចេកទេសមើល និងធ្វើការជាមួយធាតុលម្អិតនៃប្រតិបត្តិការ ឬដំណើរការអាជីវកម្មដែលបានផ្តល់ឱ្យ) ។ អ្នកដឹកនាំមានភារកិច្ចច្រើនក្នុងការកំណត់ និងធ្វើសេចក្តីព្រាងយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាប់វិធីសាស្ត្រប្រតិបត្តិការ និងការប្រកួតប្រជែងកាន់តែទូលំទូលាយរបស់អង្គភាព។ Conceptual skills មានសារៈសំខាន់ក្នុងការផ្តល់អំណាចដល់អ្នកដឹកនាំគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់នៃអង្គភាព ដើម្បីសង្កេតមើលប្រតិបត្តិការរបស់
អង្គភាព និងរៀបចំឱ្យពួកគេមានគំនិតជាទិដ្ឋភាពនៃយុទ្ធសាស្ត្រ, គោលបំណង និងគោលនយោបាយរបស់អង្គភាពនោះ។ Conceptual thinking អនុញ្ញាតឱ្យមានមតិយោបល់ត្រឹមត្រូវ និងទាន់ពេលវេលា(timely feedback) និងការសម្របខ្លួនរបស់អង្គភាព (organizational adaptability)[9] ។

១.២.៤.៣. ជំនាញខាងគ្រប់គ្រងមនុស្ស

គឺជាជំនាញដែលពាក់ព័ន្ធជាមួយលទ្ធភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ដែលធ្វើការបានល្អជាមួយអ្នកដទៃក្នុងនាមជាសមាជិកម្នាក់ក្នុងក្រុម ឬជាអ្នកដឹកនាំម្នាក់ដែលអាចដំណើរការការងារបានជោគជ័យជាមួយអ្នកដទៃ។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានជំនាញខាងគ្រប់គ្រងមនុស្ស (Human Skills) យ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាពអាចធ្វើការទំនាក់



រូបភាពទី៣៖ ជំនាញនៃការគ្រប់គ្រង

[9] ប្រភព៖ Graduate Studies, Granite State College, 2018

ទំនងយ៉ាងប៉ិនប្រសព្វជាមួយអ្នកដទៃ និងអាចលើកទឹកចិត្តពួកគេអោយអភិវឌ្ឍខ្លួនឯង និងអនុវត្តភារកិច្ចអោយបានល្អដើម្បីសំរេចគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន[10] ។ ដូចនៅក្នុងរូបភាពទី៣

១.២.៥ មុខងារនៃការគ្រប់គ្រង (Functions of management)

អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់អនុវត្តមុខងារនៃការគ្រប់គ្រងដែលមានដូចជាមុខងារផែនការ, មុខងារចាត់តាំង ,មុខងារដឹកនាំ, និងមុខងារត្រួតពិនិត្យ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយពេលវេលាដែលបានចំណាយសម្រាប់មុខងារនីមួយៗអាចខុសគ្នាទៅតាមកម្រិតនៃអ្នកគ្រប់គ្រង។ **រូបភាពទី៤** បានបង្ហាញពីការប៉ាន់ប្រមាណមុខងារនីមួយៗ។ ដូច្នេះអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កំពូលចំណាយពេលច្រើនលើការរៀបចំផែនការ និងការចាត់តាំង ជាងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល និងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប ពីព្រោះអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ គឺទទួលខុសត្រូវចំពោះការសំរេចចិត្តនៃការដឹកនាំទាំងមូលនៃអង្គភាពដែលតំរូវអោយធ្វើផែនការអោយស៊ីជំរៅ។ ម៉្យាងវិញទៀតមុខងារដឹកនាំគឺមានសារៈសំខាន់ខ្លាំងណាស់សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាបជាងអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ពីព្រោះអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាបត្រូវការពេលវេលាច្រើនសម្រាប់ការទទួលខុសត្រូវក្នុងការផលិតទំនិញ និងសេវាកម្ម។ ពួកគេប្រើប្រាស់ពេលវេលាច្រើនក្នុងការទំនាក់ទំនង, លើកទឹកចិត្ត, ណែនាំ និងគាំទ្រចំពោះប្រតិបត្តិការណាដែលពាក់ព័ន្ធជាមួយនឹងការដឹកនាំ។ ហើយភាពខុសគ្នានៃពេលវេលាដែលបានចំណាយលើការត្រួតពិនិត្យ ខុសគ្នាបន្តិចបន្តួចសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងនៅកម្រិតផ្សេងៗគ្នា [11]។

រូបភាពទី៤៖ ពេលវេលារបស់អ្នកគ្រប់គ្រង

១.៣. គោលការណ៍គ្រឹះនៃមុខងារទាំងបួន P-O-L-C

គោលការណ៍នៃការគ្រប់គ្រងត្រូវបានបង្កើតឡើង ដោយវិស្វករជនជាតិបារាំងឈ្មោះ**ហង់រី ហ្វាយុល** (Henri Fayol) ដែលបានចេញផ្សាយទ្រឹស្តីរបស់គាត់អំពីការគ្រប់គ្រងនៅឆ្នាំ ១៩១៦។ វាមិនត្រូវបានបកប្រែ

[10] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១២

[11] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១៦

ទៅជាភាសាអង់គ្លេសទេរហូតដល់ឆ្នាំ ១៩៤៩ ប៉ុន្តែវាទទួលបានការពេញចិត្តភ្លាមៗ។ សព្វថ្ងៃនេះទាំង **ហ្វាយុល និង ហ្វ្រេឌ្រិកថេល័រ (Fayol and Frederick Taylor)** ត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាឪពុកនៃការគ្រប់គ្រងសម័យទំនើប (Hindle, ២០០៩; Parker & Ritson, ២០០៥) ។ នៅក្នុងការគ្រប់គ្រងទូទៅ និងឧស្សាហកម្ម **Fayol** បានណែនាំធាតុផ្សំដើមនៃការគ្រប់គ្រងចំនួន ៥ ដែលត្រូវបានគេរៀបចំជាមុខងារផែនការ (planning), មុខងារចាត់តាំង(organizing), មុខងារបញ្ជា(commanding), មុខងារសំរបសំរួល(coordinating) និងមុខងារការត្រួតពិនិត្យ(controlling) ប៉ុន្តែទីបំផុតមុខងារការបញ្ជា(commanding) និងការសំរបសំរួល(coordinating)ត្រូវបានបញ្ចូលទៅក្នុងមុខងារដឹកនាំ (leading) ដែលត្រូវក្លាយទៅជាអ្វីដែលយើងហៅថាមុខងារ ៤ នៃការគ្រប់គ្រងដែលរួមមានការរៀបចំផែនការ, ការចាត់តាំង, ការដឹកនាំ និងការត្រួតពិនិត្យ (Rodrigues, ២០០១) ។

មុខងារទាំងបួនដែលត្រូវបានសង្ខេបជាអក្សរកាត់គឺ **P-O-L-C** ពិតជាត្រូវបានរួមបញ្ចូលគ្នាយ៉ាងខ្លាំងនៅក្នុងពេលអនុវត្តជាក់ស្តែងពីមួយថ្ងៃទៅមួយថ្ងៃ ចំពោះការដំណើរការរបស់អង្គភាព វាតែងផ្តល់នូវវិធីមួយដ៏មានប្រយោជន៍បំផុតសំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រងរាល់សកម្មភាពដែលពាក់ព័ន្ធ នៅពេលពួកគេព្យាយាមសម្រេចគោលដៅរបស់អង្គភាព [12]។

១.៤. មុខងារផែនការ (Planning)

ការរៀបចំផែនការជាដំណើរការពាក់ព័ន្ធនឹងការគិតទុកជាមុនអំពីព្រឹត្តិការណ៍នាពេលអនាគត និងការជ្រើសរើសសកម្មភាពដែលល្អបំផុត។ ដូច្នេះការធ្វើផែនការគឺជាសកម្មភាពដ៏សមហេតុផលមួយដែលលាយជាមួយការគិតពិចារណាជាមុន "គិតមុនពេលធ្វើ" ។ វាត្រូវបានគេមើលឃើញនៅគ្រប់ទីកន្លែងនៅក្នុងអាជីវកម្ម។ ការធ្វើផែនការគឺជាចំណុចសំខាន់នៃមុខងារគ្រប់គ្រងទាំងអស់ ព្រោះវាពាក់ព័ន្ធនឹងការសម្រេចនៃសកម្មភាពនាពេលអនាគត។ អ្នកគ្រប់គ្រងមានតួនាទីចំបងក្នុងការរៀបចំផែនការ, បង្កើតគោលដៅ និងកំណត់វិធីសាស្ត្រក្នុងការកំណត់មុខងារផ្សេងទៀតទាំងអស់អោយទៅជាសកម្មភាព។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែមានគំរោងមុនពេលធ្វើសកម្មភាព។ វាជាការព្រួយបារម្ភក្នុងការសម្រេចចិត្តជាមុននូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើ? ធ្វើយ៉ាងម៉េច? ពេលណាត្រូវធ្វើ? ហេតុអ្វីត្រូវធ្វើ? កន្លែងដែលត្រូវធ្វើ? ហើយអ្នកណាត្រូវធ្វើ? ហើយការឆ្លើយសំណួរទាំងអស់នេះអាស្រ័យលើភាពវៃឆ្លាត។ បើគ្មានផែនការគ្រប់គ្រាន់ទេដំណើរការនៃការគ្រប់គ្រងនឹងទទួលបរាជ័យ ហើយគំរូការ និងគោលបំណងរបស់អង្គភាពនឹងមិនអាចបំពេញបានឡើយ។ លោក **Koontz and O'Donnell** បានកំណត់ផែនការទាក់ទងនឹងសកម្មភាពនាពេលអនាគត។ ពួកគេបញ្ជាក់ថា“ ការធ្វើផែនការគឺជាការជ្រើសរើសចេញពីជំរើសមួយសម្រាប់ជំរើសសកម្មភាពនាពេលអនាគតសម្រាប់សហគ្រាសទាំងមូល និងផ្នែកនីមួយៗនៅក្នុង

[12] ប្រភព ៖ Todd Conkright, p.2

នោះ។ ដូច្នេះការធ្វើផែនការពាក់ព័ន្ធនឹងការជ្រើសរើស,បេសកកម្ម,គោលបំណង, និងអភិវឌ្ឍសកម្មភាពអោយល្អបំផុតដើម្បីសម្រេចគោលបំណង។

១.៤.១. និយមន័យនៃផែនការ (Definitions of Planning)

- យោងតាមលោក **Harold Koontz** និងលោក **O'Donnell** បាននិយាយថា“ “ ការធ្វើផែនការគឺត្រូវសម្រេចចិត្តជាមុននូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើ? តើត្រូវធ្វើយ៉ាងម៉េច? នៅពេលណាដែលត្រូវធ្វើ? ហើយអ្នកណាត្រូវធ្វើ? ការរៀបចំផែនការធ្វើឱ្យគម្លាតរវាងអ្នកគ្រប់គ្រង និងកន្លែងដែលអ្នកគ្រប់គ្រងចង់ទៅ។ វាអាចធ្វើអោយរឿងដែលនឹងកើតឡើង និងមិនមានការកើតឡើង”។
- យោងតាម**លោក George R Terry** បាននិយាយថា“ ការធ្វើផែនការគឺជាការជ្រើសរើស និងទាក់ទងនឹងអង្គហេតុ, ការបង្កើត និងការប្រើប្រាស់ការសន្មតទាក់ទងទៅនឹងអនាគតក្នុងការមើលឃើញ និងការបង្កើតសកម្មភាពដែលមានគោលបំណងជឿជាក់ថាចាំបាច់ដើម្បីទទួលបានលទ្ធផលដែលចង់បាន”។
- យោងតាមលោក **Philip Kotler** បាននិយាយថា "ការធ្វើផែនការគឺការកំពុងសម្រេចចិត្តក្នុងពេលបច្ចុប្បន្ននូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើនាពេលអនាគត។ ការធ្វើផែនការគឺជាដំណើរការដែលក្រុមហ៊ុនបានដាក់ធនធានស្របជាមួយគោលបំណង និងឱកាសរបស់ពួកគេ [13]។

១.៤.១.១. សារៈសំខាន់នៃការរៀបចំផែនការ (Importance of Planning)

ផែនការទាំងអស់គួរតែត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ជាមួយនឹងគោលបំណងមួយចំនួន។ ការរៀបចំផែនការដែលធ្វើឡើងដោយអ្នកគ្រប់គ្រងគឺមានគោលបំណងសំរេចបានគោលដៅរបស់អង្គភាព។ ការធ្វើផែនការ មានគោលបំណងការពារនៃការធ្វើផែនការគឺដើម្បីកាត់បន្ថយហានិភ័យ ដោយកាត់បន្ថយភាពមិនច្បាស់លាស់ជុំវិញស្ថានភាពអាជីវកម្ម និងបញ្ជាក់ពីផលវិបាកនៃសកម្មភាពគ្រប់គ្រងដែលពាក់ព័ន្ធ។ ការធ្វើផែនការជួយឱ្យមនុស្សផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ លើការងារសំខាន់បំផុតជាជាងខ្ជះខ្ជាយពេលវេលាលើការងារដែលមិនសូវសំខាន់។ គោលបំណងនៃការធ្វើផែនការគឺដើម្បីកាត់បន្ថយថ្លៃដើមនៃការអនុវត្ត និងកាត់បន្ថយកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងដែលមិនបង្កើតផល។ វាក៏ជួយដល់ការគ្រប់គ្រងក្នុងការអនុម័ត និងកែតម្រូវស្របតាមការផ្លាស់ប្តូរដែលកើតឡើងនៅក្នុងបរិស្ថាន។ ការធ្វើផែនការក៏ផ្តល់ជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ការងារជាក្រុមផងដែរ នៅពេលគោលដៅត្រូវបានកំណត់ឱ្យបានត្រឹមត្រូវ ហើយសមាជិកទាំងអស់អាចចាប់ផ្តើមចូលរួមចំណែក ក្នុងការសម្រេចបាននូវគោលបំណងទាំងនេះ។ ការធ្វើផែនការផ្តល់នូវអារម្មណ៍នៃទិសដៅ និងធានាថាកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងកំពុងត្រូវ

[13] ប្រភព៖ Business management ideas, 2015

បានដាក់ទៅគោលបំណងដែលមានប្រយោជន៍ជំនួសឱ្យការខ្ជះខ្ជាយ។ ការធ្វើផែនការក៏ជួយសម្រួលដល់ការគ្រប់គ្រងផងដែរព្រោះបើគ្មានការរៀបចំផែនការទេគ្មានអ្វីអាចបញ្ចាបានទេ។

១.៤.១.២. លក្ខណៈ និងគោលបំណងនៃការរៀបចំផែនការ

លក្ខណៈនៃការធ្វើផែនការអាចត្រូវបានគូសបញ្ជាក់ដោយសិក្សាពីចរិកលក្ខណៈដូចខាងក្រោម៖

រូបភាពទី៥៖ លក្ខណៈនៃការធ្វើផែនការ

- **ការធ្វើផែនការគឺជាមុខងារចម្បង**(Planning is the Managerial function)៖ ការធ្វើផែនការគឺជាមុខងារចម្បងនៃការគ្រប់គ្រង។ ការកំណត់គោលដៅ និងខ្សែបន្ទាត់នៃសកម្មភាពកើតឡើងមុនពេលអនុវត្តមុខងារគ្រប់គ្រងផ្សេងទៀតដូចជាការរៀបចំបុគ្គលិក, ការចាត់តាំង, ការដឹកនាំ និងការត្រួតពិនិត្យព្រោះវាពាក់ព័ន្ធនឹងការបង្កើតគោលដៅ ដែលចាំបាច់សម្រាប់កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុមទាំងអស់ដើម្បីគាំទ្រដល់ការសម្រេចបាននូវគោលបំណងរបស់សហគ្រាស។ វាជាតម្រូវការបឋម ប៉ុន្តែមុខងារទាំងអស់មានទំនាក់ទំនងគ្នាទៅវិញទៅមក។
- Planning is goal-oriented៖ ផែនការនីមួយៗបញ្ជាក់ពីគោលដៅដែលត្រូវសំរេចបាននាពេលអនាគត និងជំហានចាំបាច់ដើម្បីឈានដល់គោលដៅ។ អ្នកគ្រប់គ្រងនឹងមិនអាចធ្វើផែនការណាមួយបានទេ ប្រសិនបើគ្មានគោលដៅលើកលែងតែអ្នកស្គាល់គោលដៅទើបអាចធ្វើបាន។ ព្រោះថាផែនការនឹងកំណត់នូវសកម្មភាពដែលនាំទៅរកគោលដៅ ដែលចង់បានយ៉ាងឆាប់រហ័សនៅក្នុងសេដ្ឋកិច្ច។

- **Pervasiveness of Planning៖** ការរៀបចំផែនការគឺជាមុខងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់ជាន់ថ្នាក់ ទោះបីជាវិសាលភាព និងលក្ខណៈនៃការធ្វើផែនការខុសគ្នានៅកម្រិតនីមួយៗក៏ដោយ។ ចរិកនិងវិសាលភាពនៃការធ្វើផែនការអាចខុសគ្នាទៅតាមសិទ្ធិអំណាចរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនីមួយៗ និងលក្ខណៈនៃគោលនយោបាយ និងផែនការដែលបានចែងទៅតាមឋានានុក្រមនៃការគ្រប់គ្រងតាមកំរិត។ ដូចជាអ្នកគ្រប់គ្រងកំពូល គ្រប់គ្រងទៅលើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ, អ្នកគ្រប់គ្រងកណ្តាល ទទួលខុសត្រូវលើផែនការរដ្ឋបាល និង អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប ផ្តោតលើផែនការប្រតិបត្តិការ។ នេះបើយោងតាមលោក Weihrich និង Koontz អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់ចាប់តាំងពីប្រធានរហូតដល់អ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតថ្នាក់ទាបគឺមានគម្រោង។
- **Continuous Activity:** ផែនការត្រូវបានបង្កើតឡើងសម្រាប់រយៈពេលជាក់លាក់មួយដូចជាផែនការសម្រាប់មួយខែ, មួយត្រីមាស, ឆ្នាំ និងបន្តបន្ទាប់។ នៅពេលដែលរយៈពេលនោះចប់គម្រោងថ្មីត្រូវបានគេពិចារណាទៅលើតម្រូវការ, លក្ខខណ្ឌបច្ចុប្បន្ន និងអនាគតរបស់អង្គភាព។ ដូច្នេះវាគឺជាដំណើរការដែលកំពុងដំណើរការ ដូចដែលផែនការត្រូវបានរៀបចំ, ប្រតិបត្តិ និងអនុវត្តតាមផែនការផ្សេងទៀត។
- **Planning is a mental activity / Intellectual Process:** ការធ្វើផែនការមិនមែនជាដំណើរការសាមញ្ញទេ។ វាគឺជាលំហាត់បញ្ញា និងពាក់ព័ន្ធនឹងការគិត, ការស្រមើលស្រមៃ និងការគិតពិចារណាវិនិច្ឆ័យត្រឹមត្រូវជាមុនពីផ្នែករបស់អ្នកគ្រប់គ្រង។ វាគឺជាដំណើរការនៃការសម្រេចចិត្តអំពីសកម្មភាពនាពេលអនាគត។ វាតម្រូវឱ្យមានឥរិយាបថផ្លូវចិត្តនៃការគិតមុនពេលធ្វើសកម្មភាពដោយវិភាគលើអង្គហេតុជាជាងធ្វើការប៉ាន់ស្មាន។ គុណភាពនៃការធ្វើផែនការអាស្រ័យលើសមត្ថភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលត្រូវប្រមូលរាល់អង្គហេតុដែលពាក់ព័ន្ធ ហើយធ្វើការវិភាគ និងបកស្រាយឱ្យបានត្រឹមត្រូវ។ ដូចនេះអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវពិចារណាលើដំណើរការផ្សេងៗនៃសកម្មភាពដែលចាំបាច់ ដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលដៅដែលចង់បាន ហើយរៀនអំពីអ្វីដែលសាកសម និងអ្វីដែលមិនសាកសមនៃសកម្មភាពទាំងអស់ ហើយបន្ទាប់មកចុងក្រោយសម្រេចចិត្តជ្រើសរើសជម្រើជាក់លាក់ ថាតើសកម្មភាពអ្វីដែលអាចសមនឹងពួកគេ។
- **ទស្សនវិទូ(Planning is Futuristic)៖** នៅក្នុងដំណើរការនៃការធ្វើផែនការគឺឆ្លុះបញ្ចាំងអំពីអនាគត។ ការរៀបចំផែនការគឺស្ថិតនៅក្នុងការប្រកាន់ខ្ជាប់នូវពាក្យ“ មើលមុនពេលអ្នកលោត” ។ វាផ្តោតលើការសម្លឹងមើលទៅអនាគតដើម្បីវិភាគ និង ព្យាករណ៍ទុកជាមុនដើម្បីឱ្យអង្គភាពអាចប្រឈមមុខនឹងបញ្ហានាពេលអនាគតប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ បើគ្មានការធ្វើផែនការទេអាជីវកម្មនឹងក្លាយជារឿងចៃដន្យ។

- **ការសម្រេចចិត្ត(Planning is Decision making)៖** ការសម្រេចចិត្តត្រូវបានធ្វើឡើងទាក់ទងនឹងជម្រើសនៃវគ្គសិក្សាជំនួសនៃសកម្មភាពដែលអាចត្រូវបានអនុវត្តដើម្បីឈានដល់គោលដៅ។ ជម្រើសដែលបានជ្រើសរើសគួរតែល្អបំផុតក្នុងចំណោមទាំងអស់ ដែលមានចំនួនអវិជ្ជមានតិចបំផុត និងខ្ពស់បំផុតនៃលទ្ធផលវិជ្ជមាន[14] ។

១.៤.២. ដំណើរការនៃការរៀបចំផែនការ (Planning process)

រូបភាពទី៦៖ ដំណើរការរៀបចំផែនការ

ដំណើរការរៀបចំផែនការគឺជាជំហានដែលក្រុមហ៊ុនត្រូវធ្វើដើម្បីរៀបចំថវិកាដើម្បីដឹកនាំសកម្មភាពនាពេលអនាគត។ ដូចនៅក្នុង**រូបភាពទី៦**[15]

- ❖ **ការយល់ដឹងអំពីឱកាស (Awareness of Opportunities)៖** នេះមិនមែនជាជំហានជាក់ស្តែងនៅក្នុងការធ្វើផែនការទេ ប៉ុន្តែមុននឹងទៅរកដំណើរការនូវការធ្វើផែនការយ៉ាងតឹងរឹង ការយល់ដឹងអំពីឱកាសនៅក្នុងបរិយាកាសខាងក្រៅ ក៏ដូចជានៅក្នុងអង្គភាពគឺជាចំណុចចាប់ផ្តើមពិតប្រាកដសម្រាប់ការធ្វើផែនការ។

[14] ប្រភព៖ Business Jargons, 2015

[15] ប្រភព៖ Harold Koontz and Heinz Weihrich , 2004

អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់ត្រូវយល់អំពីច្បាប់, ក្របខ័ណ្ឌនយោបាយ ឬជំហរដែលមានស្រាប់ ឬការផ្លាស់ប្តូរផ្នត់គំនិតអតិថិជនក្នុងការប្រកួតប្រជែងបច្ចេកវិទ្យា, ទីតាំងបច្ចុប្បន្ននៃកម្រិតឧស្សាហកម្ម និងគួរតែពិនិត្យមើលជាមុននូវឱកាសនាពេលអនាគតដែលអាចកើតមាន ហើយមើលឃើញពួកវាឱ្យបានច្បាស់ និងពេញលេញដើម្បីដឹងអំពីកន្លែងដែលអង្គភាពរបស់ពួកគេឈរលើចំណុចខ្លាំង និងចំណុចខ្សោយរបស់ខ្លួន។ ត្រូវយល់ពីបញ្ហាដែលត្រូវដោះស្រាយហើយហេតុអ្វី? និងដឹងពីអ្វីដែលវាអាចរំពឹងថានឹងទទួលបាន។ ការកំណត់គោលបំណងជាក់ស្តែងអាស្រ័យលើការយល់ដឹងទាំងនេះ។ ការធ្វើផែនការតម្រូវឱ្យមានការធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យជាក់ស្តែងនៃស្ថានភាពឱកាស។ ឧទាហរណ៍៖ សម្រាប់ឧស្សាហ៍កម្មដូចជាសណ្ឋាគារ ទីផ្សារល្អនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះដោយសារតែប្រាក់ចំណូលត្រូវបានកើនឡើងក្នុងរយៈពេល ៥ ទៅ ៦ ឆ្នាំចុងក្រោយនេះរបៀបរស់នៅរបស់យុវជនត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរសូម្បីតែស្ត្រីក៏ធ្វើការច្រើនជាងនេះដែរ។

- **ការបង្កើតគោលបំណង** (Establishment of Objectives)៖ ជំហានទីពីរក្នុងការធ្វើផែនការគឺការបង្កើតគោលបំណងដែលបានកំនត់ច្បាស់សម្រាប់សហគ្រាសទាំងមូល ហើយបន្ទាប់មកសម្រាប់អង្គភាពការងារថ្នាក់ក្រោមនីមួយៗ។ គោលបំណងនៃការរៀបចំគួរតែមានលក្ខណៈជាក់លាក់ចំពោះគ្រប់ផ្នែកការបង្កើតផែនការត្រូវធ្វើក្នុងរយៈពេលវែងក៏ដូចជារយៈពេលខ្លី។ វត្ថុបំណងដើរតួជាសរសរគ្រឹះនៃដំណើរការរៀបចំផែនការទាំងមូលវាបញ្ជាក់ពីលទ្ធផលរំពឹងទុក និងចង្អុលបង្ហាញពីចំណុចបញ្ចប់នៃអ្វីដែលត្រូវធ្វើហើយអ្វីដែលត្រូវសំរេចដោយបណ្តាញនៃយុទ្ធសាស្ត្រគោលនយោបាយ, នីតិវិធី, ច្បាប់, ថវិកា និងកម្មវិធីគោលបំណងសហគ្រាសផ្តល់ទិសដៅដល់ផែនការសំខាន់ៗតាមការឆ្លុះបញ្ចាំងពីគោលបំណងទាំងមូល។
- **ការអភិវឌ្ឍបរិវេណផែនការ** (Developing Planning Premises)៖ ការអភិវឌ្ឍបរិវេណគឺជាជំហានទីបីនៅក្នុងការធ្វើផែនការ។ ដំណើរការនៃការធ្វើផែនការគឺផ្អែកលើការប៉ាន់ស្មាននាពេលអនាគត។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបានគេតម្រូវឱ្យធ្វើការសន្មត់ជាក់លាក់អំពីអនាគត ហើយទាំងនេះត្រូវបានគេស្គាល់ថាជាបរិវេណ។ ការសន្មតគឺជាឯកសារមូលដ្ឋានដែលផែនការនឹងត្រូវបានគូរ ពួកគេអាចជាទម្រង់ការព្យាករណ៍ (Forcasts) ផែនការដែលមានស្រាប់។ ដូច្នេះការព្យាករណ៍ព្រឹត្តិការណ៍នាពេលអនាគតនាំឱ្យមានផែនការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ វាមានសារៈសំខាន់ក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍បរិវេណព្រោះវាជាបច្ចេកទេសនៃការប្រមូលព័ត៌មាន។ វាអាចសន្មត់ថាតើទីផ្សារប្រភេទណានឹងមាន? តើបរិមាណនៃការលក់មានចំនួនប៉ុន្មាន? តើតម្លៃប៉ុន្មាន? តើផលិតផលអ្វីខ្លះ? តើមានការអភិវឌ្ឍបច្ចេកទេសអ្វីខ្លះ? តើត្រូវចំណាយប៉ុន្មាន? តើប្រាក់ឈ្នួលប៉ុន្មាន? តើអត្រាពន្ធនិងគោលនយោបាយអ្វីខ្លះ? តើគោលនយោបាយអ្វីខ្លះ

ទាក់ទងទៅនឹងភាគលាភ? តើបរិយាកាសនយោបាយ ឬសង្គមអ្វីខ្លះ? ។ ដូច្នេះផែនការត្រឹមត្រូវគឺចាំបាច់សម្រាប់ផែនការជោគជ័យរបស់អង្គភាព។

❖ **កំណត់វគ្គសិក្សាជំនួស** (Determining Alternative Courses)៖ ជំហានទី ៤ ក្នុងការធ្វើផែនការគឺត្រូវស្វែងរក និងពិនិត្យមើលវគ្គសិក្សាជំនួសនៃសកម្មភាព ជាពិសេសសកម្មភាពដែលមិនត្រូវបានលេចចេញភ្លាមៗ។ អ្នករៀបចំផែនការនឹងរៀបចំផែនការជំនួសដែលសមស្របសម្រាប់ការប្រើប្រាស់នៅក្នុងស្ថានភាពខុសគ្នាដែលល្អបំផុតក្នុងចំណោមផែនការជំនួសដែលអាចប្រើបាន ហើយត្រូវបានប្រើសម្រាប់ការប្រតិបត្តិជាក់ស្តែង។ មានផែនការដែលកម្រមានជម្រើសដែលសមហេតុសមផល ហើយជាញឹកញាប់ជម្រើសជំនួសទាំងអស់នោះ មិនអាចងាយយល់ទាំងស្រុងក្នុងការបង្ហាញថាជាជម្រើសល្អបំផុតនោះទេ។ បញ្ហាទូទៅជាងនេះគឺមិនស្វែងរកជម្រើសទេ តែកាត់បន្ថយចំនួនជម្រើសជំនួសដើម្បីទទួលបានជោគជ័យបំផុត។ អ្នករៀបចំផែនការជាធម្មតាត្រូវធ្វើការពិនិត្យជាបឋម ដើម្បីរកឱ្យឃើញនូវលទ្ធភាពដែលទទួលបានផ្លែផ្កាច្រើនបំផុត ឬដោយការលុបបំបាត់ តាមរយៈដំណើរការនៃការប៉ាន់ស្មានដែលបានទទួលបានជោគជ័យតិចបំផុត។ ការរៀបចំផែនការជំនួសគឺចាំបាច់ព្រោះវាមានប្រយោជន៍សម្រាប់ឆ្លើយតបនឹងស្ថានភាពអាសន្នណាមួយ។

❖ **វាយតំលៃវគ្គសិក្សាជំនួស** (Evaluating Alternative Courses)៖ ជំហានបន្ទាប់ក្នុងការធ្វើផែនការគឺវាយតម្លៃជម្រើសជំនួស និងពិនិត្យឱ្យបានដិតដល់នូវផែនការជំនួសនីមួយៗ ដោយថ្លឹងថ្លែងពីកត្តាផ្សេងៗគ្នានៅក្នុងបរិវេនគោលដៅ។ វគ្គសិក្សាមួយអាចមើលទៅដូចជាទទួលបានប្រាក់ចំណេញច្រើនបំផុត ប៉ុន្តែអាចតម្រូវឱ្យមានការចំណាយសាច់ប្រាក់ច្រើនហើយអាចមានការសងយឺត។ មួយទៀតមើលទៅមិនសូវចំណេញទេ ប៉ុន្តែអាចមានហានិភ័យតិចដែរ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ដោយសារមានវគ្គមាននៃវគ្គសិក្សាជំនួសជាច្រើននៅក្នុងស្ថានភាពភាគច្រើន ហើយផលវិបាកចាំបាច់ត្រូវពិចារណាពីអថេរ និងការវាយតម្លៃដែនកំណត់ជាច្រើនពិតជាពិបាកប្រសិនបើមិនអាចទៅរួចទេ។ ប្រសិនបើគោលបំណងតែមួយគត់គឺដើម្បីពិនិត្យមើលប្រាក់ចំណេញនៅក្នុងអាជីវកម្មជាក់លាក់មួយភ្លាមៗ, ប្រសិនបើអនាគតមិនប្រាកដប្រជា, ហើយប្រសិនបើកត្តាភាគច្រើនអាចត្រូវបានកាត់បន្ថយទៅជាទិន្នន័យច្បាស់លាស់ការវាយតម្លៃនេះគួរតែមានភាពងាយស្រួល។ ប៉ុន្តែការធ្វើផែនការជាធម្មតាគឺឆ្លើយតបទៅនឹងភាពមិនច្បាស់លាស់, បញ្ហាកង្វះដើមទុន និងកត្តាអរូបី។ ដូច្នេះការវាយតម្លៃជាធម្មតាពិបាក សូម្បីតែបញ្ហាសាមញ្ញក៏ដោយ។

❖ **ជម្រើសនៃផែនការជំនួស**(Selecting a Best Alternative)៖ នេះគឺជាចំណុចដែលផែនការត្រូវបានអនុម័ត។ អ្នករៀបចំផែនការជ្រើសរើសយកជម្រើសដែលល្អបំផុតសម្រាប់ប្រតិបត្តិការជាក់ស្តែង។ យូរៗ

ម្តងការវាយតម្លៃអាចបង្ហាញថាមានពីរនាក់ឬ ច្រើនជាងនេះដែលត្រូវបានណែនាំហើយអ្នកគ្រប់គ្រងអាចសំរេចចិត្តតាមដានវត្ថុសិក្សាជាច្រើនជាជាងវត្ថុសិក្សាល្អបំផុត។ នេះគឺជាចំណុចពិតនៃការសម្រេចចិត្ត។ ក្នុងកាលៈទេសៈបែបនេះកត្តាសំខាន់ផ្សេងទៀតគួរតែត្រូវបានពិចារណា និងជ្រើសរើសយកជម្រើសមួយសម្រាប់ប្រតិបត្តិការ។ ការវាយតំលៃលើជំរើសផ្សេងៗត្រូវរាប់បញ្ចូលទាំងការវាយតំលៃនៃទីតាំងដែលជាជម្រើសជំនួសដែលមានមូលដ្ឋាន។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាធម្មតាយល់ឃើញថាបរិវេណខ្លះមិនសមហេតុផល ហើយដូច្នេះគេអាចដកចេញពីការពិចារណាបន្ថែម។ ដំណើរការលុបបំបាត់នេះជួយអ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងការកំនត់ថា តើជម្រើសមួយណាដែលអាចសំរេចបាននូវគោលបំណងរបស់អង្គភាព។

- ❖ **ការរៀបចំផែនការគំរោងចម្លង (Formulating Derivative Plans)៖** ការរៀបចំផែនការគំរោងចម្លងនៅពេលជម្រើសល្អបំផុតត្រូវបានជ្រើសរើស ហើយផែនការមូលដ្ឋានត្រូវបានបង្កើតឡើង។
- ❖ **រៀបចំផែនការថវិកា(Budgeting the Plans)៖** បន្ទាប់ពីការសម្រេចចិត្តត្រូវបានធ្វើ និងផែនការត្រូវបានកំណត់ ជំហានចុងក្រោយក្នុងការផ្តល់អត្ថន័យដល់ពួកគេដូចដែលបានបង្ហាញនៅក្នុងការពិភាក្សាលើប្រភេទនៃផែនការគឺដើម្បីកំណត់បរិមាណរបស់ពួកគេដោយបំលែងពួកគេទៅជាថវិកា។ ថវិកាទូទៅរបស់សហគ្រាសតំណាងឱ្យផលបូកនៃចំណូលនឹងចំណាយដោយទទួលបានប្រាក់ចំណេញ ឬអតិរេក និងថវិកានៃតារាងតុល្យការសំខាន់ៗ ដូចជាការចំណាយសាច់ប្រាក់ និងដើមទុន។ ផ្នែកនីមួយៗ ឬកម្មវិធីនៃអាជីវកម្ម ឬសហគ្រាសផ្សេងទៀតអាចមានថវិកាផ្ទាល់ខ្លួនដែលជាធម្មតានៃការចំណាយ និងការចំណាយដើមទុនដែលភ្ជាប់ទៅនឹងថវិកាទូទៅ។ ប្រសិនបើធ្វើបានល្អថវិកាក្លាយជាមធ្យោបាយមួយនៃការបន្ថែមផែនការផ្សេងៗ និងកំណត់ស្តង់ដារសំខាន់ៗប្រឆាំងនឹងវឌ្ឍនភាពនៃផែនការដែលអាចវាស់វែងបាន[16]។

១.៤.៣. ធាតុផ្សំនៃការធ្វើផែនការ(The Elements Of Planning)

មុខងារនៃការធ្វើផែនការតម្រូវឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវធ្វើការសម្រេចចិត្តអំពីធាតុផ្សំសំខាន់ៗបួននៃផែនការៈ

- **វត្ថុបំណង (Objectives)៖** គឺជាសេចក្តីថ្លែងការណ៍នៃលក្ខខណ្ឌនាពេលអនាគតដែលអ្នកគ្រប់គ្រងរំពឹងថានឹងទទួលបាន។ សំណុំនៃគោលបំណងទាំងអស់មានលក្ខណៈបីគឺ អាទិភាព (priority), ពេលវេលា(timing), និងការវាស់វែង (measurement)។ អាទិភាពនៃគោលបំណងបញ្ជាក់ថានៅពេលមួយការសំរេចគោលបំណងមួយគឺសំខាន់ជាងការសំរេចគោលដៅ។ ពេលវេលាបញ្ជាក់ថាសកម្មភាពរបស់អង្គភាពមួយត្រូវបានណែនាំដោយគោលបំណងផ្សេងៗគ្នា អាស្រ័យលើរយៈពេលនៃសកម្មភាពដែលបានគ្រោងទុក។ ការធ្វើផែនការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ទាមទារឱ្យមានការវាស់វែងគោលដៅ។ ការវាស់វែង

[16] ប្រភព៖ Harold Koontz and Heinz Weihrich , 2004, p.82

មានច្រើនប្រភេទដើម្បីកំណត់គោលបំណងក្នុងវិស័យចំនួន ៨ ដែលអ្នកជំនាញគ្រប់គ្រងលោក **Peter Drucker** លើកឡើងថា៖ ជំហរទីផ្សារ, ការបង្កើតថ្មី, ផលិតភាព, ធនធានមនុស្ស និងធនធានហិរញ្ញវត្ថុ, ផលចំណេញ, ការសម្តែង និងការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង , ការទទួលខុសត្រូវការងារ និង អាកប្បកិរិយារបស់បុគ្គលិក, ទំនួលខុសត្រូវសង្គម។

- **សកម្មភាព(Actions)៖**ជាមធ្យោបាយឬសកម្មភាពជាក់លាក់ ដែលបានគ្រោងទុកដើម្បីសម្រេចគោលបំណង។ យុទ្ធសាស្ត្រ (strategies) និងយុទ្ធសាស្ត្រ(tactics) សំដៅទៅលើវគ្គសិក្សានៃសកម្មភាពដែលបានគ្រោងទុក។
- **ធនធាន(Resources)៖** គឺជាការដាក់កំរិតព្រំដែនដល់វិធានការទៅលើសកម្មភាព។ វាក៏ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងគំរោងថវិកាផងដែរ។ ផែនការត្រូវតែបញ្ជាក់នូវប្រភេទ, បរិមាណនៃធនធានដែលត្រូវការ និងប្រភពជាសក្តានុពលហើយនឹងត្រូវបញ្ជាក់នូវធនធាន ដែលត្រូវដាក់ចូលទៅក្នុងវិធានការដែលបានគ្រោងទុក។ ការគ្រប់គ្រងអាចជ្រើសរើសប្រភេទគំរោងថវិកាដែលសមនឹងតម្រូវការផែនការរបស់អង្គភាព។
- **ការអនុវត្ត (Implementation)៖** ពាក់ព័ន្ធនឹងការចាត់តាំង និងទិសដៅរបស់បុគ្គលិកដើម្បីអនុវត្តផែនការ។ វិធីសាស្ត្រទាំងបីក្នុងការអនុវត្តគឺសិទ្ធិអំណាច, ការបញ្ចុះបញ្ចូល និងគោលនយោបាយ [17] ។

១.៤.៤. ប្រភេទនៃគោលបំណង ឬគោលដៅ(Types Of Objectives or Goals)

នៅក្នុងអង្គការមានគោលដៅបីកម្រិតនៅក្នុងអង្គភាពដែលបង្កើតបានជាឋានានុក្រមនៃគោលដៅដែលមានកំរិតថ្នាក់ទាបបង្កើតជាខ្សែសង្វាក់ចុងក្រោយជាមួយនឹងកំរិតគោលដៅបន្ទាប់។

- គោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្រ(Strategic Goals)៖ ជាគោលដៅដែលបានកំណត់យ៉ាងទូលំទូលាយ ឬលទ្ធផលចុងក្រោយដែលកំណត់ដោយថ្នាក់ដឹកនាំកំពូល។
- គោលដៅយុទ្ធសាស្ត្រ (Tactical objectives)៖ គឺជាគោលដៅ ឬលទ្ធផលចុងក្រោយនាពេលអនាគតជាធម្មតាត្រូវបានកំណត់ដោយការគ្រប់គ្រងកណ្តាលសម្រាប់នាយកដ្ឋានឬអង្គភាពជាក់លាក់។
- គោលបំណងប្រតិបត្តិការ(Operational objectives)៖ គឺជាគោលដៅទាំងនោះ ឬលទ្ធផលចុងក្រោយកំណត់ដោយថ្នាក់ដឹកនាំទាប ដែលដោះស្រាយលទ្ធផលជាក់លាក់ដែលអាចវាស់វែងបានពីថ្នាក់ក្រោម[18] ។

១.៤.៥. ជំហានក្នុងការកំណត់គោលដៅ(Steps in Goal Setting)

[17] ប្រភព៖ Strategic Management, 2018

[18] ប្រភព៖ Stephen p. ROBBINS Mary COULTER, 1993, p.177

- ពិនិត្យឡើងវិញនូវសេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មរបស់អង្គភាព។ តើគោលដៅឆ្លុះបញ្ចាំងពីបេសកកម្មដែលរឺទេ?
- វាយតម្លៃធនធានដែលមាន។ តើធនធានមានគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីសម្រេចបេសកកម្មបានទេ?
- កំណត់គោលដៅជាលក្ខណៈបុគ្គល ឬជាមួយអ្នកដទៃ។ តើគោលដៅជាក់លាក់អាចវាស់វែងបាន និងទាន់ពេលវេលាដែលឬទេ?
- សរសេរគោលដៅ និងទំនាក់ទំនងពួកគេ។ តើអ្នករាល់គ្នានៅលើទំព័រតែមួយដែលឬទេ?
- ពិនិត្យមើលលទ្ធផលឡើងវិញ និងថាតើគោលដៅត្រូវបានសម្រេចហើយឬនៅ។ តើការផ្លាស់ប្តូរអ្វីខ្លះដែលត្រូវការនៅក្នុងបេសកម្មធនធាន រឺ គោលដៅ ?[19]

១.៤.៦. ប្រភេទនៃការរៀបចំផែនការ (Type of Planning)

ដើម្បីក្លាយជាអ្នកគ្រប់គ្រងដ៏ល្អ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែដាក់ផែនការមួយសម្រាប់អាជីវកម្ម ដើម្បីឈានទៅរកផលិតភាពកាន់តែច្រើនការធ្វើផែនការ។ ផែនការមានសារៈសំខាន់ណាស់ ព្រោះវាផ្តល់នូវព័ត៌មានដែលថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលត្រូវធ្វើការសម្រេចចិត្តប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព អំពីវិធីបែងចែកធនធានតាមរបៀបដែលអាចធ្វើឱ្យអាជីវកម្មអាចធ្វើទៅបាន។ ប្រភេទនៃការធ្វើផែនការក្នុងការគ្រប់គ្រងនៅក្នុងផ្នែកគ្រប់គ្រងមានកំរិតជំនាញដែលជួយក្នុងការគ្រប់គ្រង និងរៀបចំផែនការដែលអ្នកគ្រប់គ្រងណាម្នាក់គួរតែដឹង ដើម្បីបង្កើនមុខជំនួញរបស់ខ្លួនបន្ទាប់មកគួរតែដឹងពីប្រភេទនៃការធ្វើផែនការនៅក្នុងការគ្រប់គ្រង។ នៅក្នុងប្រភេទនៃការធ្វើផែនការ អ្នកគ្រប់គ្រងនៅកម្រិតផ្សេងៗបង្កើតជាប្រភេទផែនការផ្សេងៗគ្នាទៅតាមឋានានុក្រម។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់រៀបចំផែនការថ្នាក់ខ្ពស់ រីឯអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល និងថ្នាក់ទាបរៀបចំផែនការថ្នាក់ក្រោម។ ដូច្នេះផែនការកម្រិតទាបគឺស្របនឹងផែនការកម្រិតខ្ពស់។

១.៤.៦.១. ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ (Strategic plans)

ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រគឺជាយុទ្ធសាស្ត្រធំដែលអនុវត្តទៅលើអង្គភាពទាំងមូល។ វាបង្កើតគោលដៅរួមរបស់អង្គភាព និងស្វែងរកជំហររបស់អង្គភាពដែលទាក់ទងនឹងបរិវេងជុំវិញរបស់ខ្លួន ដែលគ្រប់ដណ្តប់រយៈពេលវែង។ វាត្រូវបានចាត់ថ្នាក់បន្ថែមទៀតដូចជា៖

ក. បេសកម្ម (Mission)

បេសកកម្មគឺជាសេចក្តីថ្លែងការណ៍ដែលឆ្លុះបញ្ចាំងពីគោលបំណង និងការផ្តោតអារម្មណ៍ជាមូលដ្ឋានរបស់អង្គភាពដែលជាធម្មតានៅតែមិនផ្លាស់ប្តូរ។ សេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្ម ត្រូវបានរៀបចំយ៉ាងត្រឹម

[19] ប្រភព៖ Stephen P and Robbins Mary Coulter, 2010

ត្រូវដើម្បីបែងចែកថា តើអ្វីដែលសំខាន់ និងអ្វីដែលមិនសំខាន់ ភាពមិនច្បាស់លាស់បញ្ជាក់ថា តើទីផ្សារណាមួយនឹងត្រូវបានបម្រើ? ដោយរបៀបណា? និងទំនាក់ទំនងអារម្មណ៍នៃទិសដៅដែលមានគោលបំណងទៅកាន់អង្គភាពទាំងមូល។ បេសកកម្មនេះត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយអ្នកគ្រប់គ្រងកម្រិតខ្ពស់(top-level manager) ដែលកំណត់គោលបំណងអង្គភាពមួយក្រៅពីអង្គភាពដទៃទៀតដែលមានប្រភេទស្រដៀងគ្នា។ វាក៏ពាក់ព័ន្ធនឹងទស្សនៈរបស់ក្រុមហ៊ុនអំពីរបៀបដែលវាធ្វើអាជីវកម្ម និងប្រព្រឹត្តទៅលើបុគ្គលិករបស់ខ្លួន។ នៅគ្រប់ប្រព័ន្ធសង្គម សហគ្រាសមានមុខងារ ឬភារកិច្ចជាមូលដ្ឋានដែលសង្គមបានប្រគល់ឱ្យពួកគេ។ ឧទាហរណ៍៖ អំឡុងពេលធ្វើអាជីវកម្ម គោលបំណងចំពោះសង្គមគឺការផលិត និងចែកចាយទំនិញ និងសេវាកម្មដែលអាចសម្រេចបានដោយបំពេញបេសកកម្មនៃការផលិតផលិតផលមួយចំនួន។ បេសកកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុនប្រេងដូចជា (Exxon) គឺដើម្បីស្វែងរកប្រេង និងផលិតចម្រាញ់ និងធ្វើទីផ្សារប្រេងផលិតផលប្រេងចាប់ពីប្រេងម៉ាស៊ូតរហូតដល់សារធាតុគីមី [20]។

ខ. គោលបំណង ឬគោលដៅ (Objectives or Goals)

គោលបំណង ឬគោលដៅ គឺជាសេចក្តីថ្លែងការណ៍ដែលឆ្លុះបញ្ចាំងពីចុងបញ្ចប់នៃសកម្មភាពដែលអង្គភាពមានគោលបំណងដើម្បីសម្រេចបាន ។ វាមិនត្រឹមតែជាចំនុចបញ្ចប់នៃការធ្វើផែនការប៉ុណ្ណោះទេប៉ុន្តែវាក៏ជាចុងបញ្ចប់នៃការរៀបចំបុគ្គលិក, ការដឹកនាំ និងការគ្រប់គ្រងផងដែរ។ គោលដៅគឺជាសេចក្តីថ្លែងបែបអរូបី ដែលបញ្ជាក់ពីអ្វីដែលត្រូវសម្រេច និងដោយអ្នកណា ហើយគួរត្រូវបានបង្ហាញជាបរិមាណ។ គោលបំណងគឺជាសេចក្តីថ្លែងដែលពិពណ៌នាអំពីល័ក្ខខ័ណ្ឌដែលអាចវាស់វែងបាន និងអាចទទួលបានដែលឆ្លុះបញ្ចាំងពីលទ្ធផលរបស់អង្គភាពដែលចង់បាន។[21]

គ. យុទ្ធសាស្ត្រ (Strategies)

គឺជាជំហានវិធានការលម្អិតដែលរៀបចំឡើងដើម្បីធ្វើឲ្យសម្រេចគោលដៅយុទ្ធសាស្ត្រ។ ជំហានវិធានការនោះ និយាយអំពីការឆ្លើយតបទៅនឹងស្ថានភាព ការបែងចែកធនធាននិងការចាត់វិធានការដើម្បីបង្កើតឲ្យមានការប្រឹងប្រែងខ្លាំងក្លារួមទៅក្នុងអង្គភាពដើម្បីធ្វើឲ្យសម្រេចគោលដៅយុទ្ធសាស្ត្រ ។ គណៈគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ពិភាក្សាជាមួយក្រុមប្រឹក្សាភិបាល និ ងគណៈគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាលដើម្បីបង្កើតផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ ។ ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ គ្រប់ដណ្តប់ពេលវេលាពី បី ទៅ ប្រាំឆ្នាំ ឬយូរជាងនេះនៅក្នុងថ្ងៃអនាគត។ ផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អង្គភាពតែងតែរួមបញ្ចូលបេសកម្ម និងគោលដៅដែលកត្តាទាំងនេះ បង្កើតជំហានវិធានការ។

[20] ប្រភព៖ Harold Koontz, 2010, p. 85

[21] ប្រភព៖ Harold Koontz, 2010, p. 86

១.៤.៦.២. ផែនការថ្នាក់កណ្តាល (Tactical Plans)

ផែនការថ្នាក់កណ្តាលគាំទ្រ ការអនុវត្តផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ និងគាំទ្រធ្វើឲ្យសម្រេចជោគជ័យគោលដៅថ្នាក់កណ្តាល។ ផែនការនេះផ្តោតលើទំហំពេលវេលាមធ្យមជាទូទៅពី មួយឆ្នាំទៅ បីឆ្នាំ។ ជាទូទៅ ផែនការថ្នាក់កណ្តាលមានលក្ខណៈច្បាស់លាស់ និងជាក់លាក់ជាងផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ។ ផែនការថ្នាក់កណ្តាលពង្រាងនៅជំហានសំខាន់ៗឆ្ពោះទៅធ្វើឲ្យសម្រេចគោលដៅថ្នាក់កណ្តាល។ ផែនការថ្នាក់កណ្តាលបង្កើតដោយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល ពិភាក្សាជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាប មុននឹងបញ្ជូនទៅអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ដើម្បីពិភាក្សាសម្រេច។ នៅក្នុងការបង្កើតផែនការថ្នាក់កណ្តាលអ្នកគ្រប់គ្រងការពិចារណានូវលទ្ធផលជាច្រើនមុននឹងជ្រើសរើសយកផែនការចុងក្រោយមួយ (ផែនការជាកម្មវត្ថុដើម្បីផ្លាស់ប្តូរ ប្រសិនបើអ្វីមិនកើតឡើងដូចដែលបានរំពឹងទុក)។ ផែនការថ្នាក់កណ្តាល គឺសំខាន់ចំពោះភាពជោគជ័យនៃផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ។

១.៤.៦.៣. ផែនការប្រតិបត្តិការ(Operational plans)

ផែនការប្រតិបត្តិការ ត្រូវបានប្រើដើម្បីគាំទ្រដល់ការអនុវត្តន៍នៃផែនការថ្នាក់កណ្តាល និងគាំទ្រដល់ការធ្វើឲ្យសម្រេចគោលដៅប្រតិបត្តិ។ ជាទូទៅផែនការនេះ ពិចារណាទៅលើទំហំពេលវេលាតិចជាងមួយឆ្នាំដូចជាពីរ ឬបីខែ ពីរ ឬបីសប្តាហ៍ ឬថ្ងៃ។ ផែនការប្រតិបត្តិការ ជាទូទៅបង្កើតឡើងដោយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាបពិភាក្សាជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល។ ផែនការនេះពន្យល់ល្អិតល្អន់អំពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើឲ្យជោគជ័យក្នុងអំឡុងពេលខ្លីដើម្បីធ្វើឲ្យសម្រេចជោគជ័យគោលដៅប្រតិបត្តិ។ ប្រសិនបើគោលដៅប្រតិបត្តិមិនទទួលបានជោគជ័យ ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការថ្នាក់កណ្តាល ក៏នឹងមិនទទួលបានជោគជ័យ ហើយគោលដៅយុទ្ធសាស្ត្រ និងគោលដៅថ្នាក់កណ្តាលក៏នឹងមិនទទួលបានជោគជ័យ។ សមាសធាតុសំខាន់ៗនៃផែនការប្រតិបត្តិការរួមមានផែនការប្រើតែម្តង (Single use plans) ហើយផែនការអចិន្ត្រៃយ៍ (Standing plan)៖

ក) ផែនការប្រើតែម្តង (Single use plans)

ផែនការប្រើតែម្តង (Single use plans)៖ មានបំណងធ្វើឲ្យសម្រេចជោគជ័យគោលដៅជាក់លាក់មួយដែលពេលសម្រេចជោគជ័យម្តងហើយ នឹងមិនទំនងកើតឡើងម្តងទៀតទេ។ ផែនការប្រើតែម្តង មានពីរប្រភេទសំខាន់គឺ កម្មវិធី(Program) និងថវិការ(Budgest)។

- **កម្មវិធី(Program)៖** កម្មវិធីគឺជាផែនការលំអិតមួយដែលសម្របសម្រួលបណ្តុំនៃបណ្តាសកម្មភាពចំពោះគោលដៅសំខាន់មួយដែលមិនកើតឡើងម្តងទៀត បណ្តាកម្មវិធីពាក់ព័ន្ធជាមួយផ្នែកជាច្រើនផ្សេងៗគ្នានៃអង្គភាពរួមមានគម្រោងជាច្រើន ហើយអាចប្រើប្រាស់ពេលវេលាច្រើនជាងមួយឆ្នាំដើម្បីបញ្ចប់អោយជោគជ័យ។ ការសង្ខេបកម្មវិធីមួយជាទូទៅរួមមានជំហានជាមូលដ្ឋានចំនួន៦៖

- បែងចែកអ្វីៗដែលត្រូវអនុវត្តជាផ្នែកសំខាន់ៗ ឬជាគម្រោង
- កំណត់នូវចំណងទំនាក់ទំនងរវាងបណ្តាលផ្នែកទាំងនោះនឹងបង្កើតនូវដំណើរតគ្នា
- សម្រេចជ្រើសរើសថា តើអ្នកណានឹងទទួលខុសត្រូវចំពោះផ្នែកនីមួយៗ
- ការកំណត់អំពីរបៀបនៃផ្នែកនីមួយៗនឹងត្រូវបញ្ចប់ជោគជ័យ និងកំនត់នូវធនធានដែលចាំបាច់
- ប៉ាន់ស្មានទំហំពេលវេលាដែលត្រូវការដើម្បីបញ្ចប់ផ្នែកមួយៗ
- បង្កើតកាលវិភាគដើម្បីអនុវត្តជំហានមួយៗ។

ជារឿយៗ បណ្តាកម្មវិធីតែងតែត្រូវបានគាំទ្រដោយគម្រោងថវិកាផ្ទាល់ខ្លួន។

❖ **ថវិកា**(Budgest)៖ គឺជារបាយការណ៍គណនីដែលពង្រាងធនធានហិរញ្ញវត្ថុដែលព្យាករណ៍ពីប្រភព និងចំនួនប្រាក់ចំណូល និងចំនួនប៉ុន្មានដែលត្រូវការដើម្បីគាំទ្រសកម្មភាពផ្សេងៗសម្រាប់ប្រើប្រាស់ចំពោះគម្រោងជាក់លាក់ណាមួយ។ ថវិកាគឺជាឧបករណ៍រៀបចំផែនការមូលដ្ឋាននៅក្នុងក្រុមហ៊ុនជាច្រើន។ គំរោងថវិកាចាំបាច់សម្រាប់ការគ្រប់គ្រង ប៉ុន្តែវាមិនអាចដើរតួនាទីជាស្តង់ដារនៃការគ្រប់គ្រងបានទេលើកលែងតែវាឆ្លុះបញ្ចាំងពីផែនការ។

ខ) ផែនការអចិន្ត្រៃ (Standing plan)៖ ផែនការអចិន្ត្រៃផ្តល់នូវការណែនាំចំពោះការអនុវត្តបណ្តាសកម្មភាពដែលកើតមានជារឿយ។ ប្រភេទសំខាន់ៗបីនៃផែនការអចិន្ត្រៃ គឺគោលនយោបាយ(Policies), ទម្រង់ការ(Procedures) និងច្បាប់(Rules)។

❖ **គោលនយោបាយ** (Policies)៖ គោលនយោបាយផ្តល់នូវគោលការណ៍ណែនាំយ៉ាងទូលំទូលាយសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងដើម្បីអនុវត្តនៅក្នុងអង្គភាពប្រតិបត្តិការ ដែលទាក់ទងទៅនឹងផ្នែកសំខាន់ៗនៃការសម្រេចចិត្ត ដើម្បីធ្វើអោយស្របទៅនឹងគោលដៅរបស់អង្គភាព។ គោលនយោបាយគឺជាសេចក្តីថ្លែងការណ៍ទូទៅដែលពន្យល់ពីរបៀបដែលអ្នកគ្រប់គ្រងគួរព្យាយាមដោះស្រាយ និងមានទំនួលខុសត្រូវនៃការគ្រប់គ្រងទម្លាប់របស់អង្គភាព។ អ្នកគ្រប់គ្រងបង្កើតគោលនយោបាយដើម្បីធ្វើឱ្យប្រាកដថានិយោជិករបស់អង្គភាពធ្វើការសម្រេចចិត្ត និងធ្វើសកម្មភាពដែលគាំទ្រដល់បេសកកម្ម, គោលដៅ និងយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ខ្លួន។ គោលនយោបាយជួយដោះស្រាយបញ្ហាមុនពេលដែលវាក្លាយជាបញ្ហាដែលមិនអាចដោះស្រាយបាន និងមិនចាំបាច់វិភាគស្ថានភាពដូចគ្នារាល់ពេលដែលវាកើតឡើងឡើយ។ វាបានបង្រួបបង្រួមផែនការផ្សេងទៀតដើម្បីអាចអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទេរសិទ្ធិអំណាច ហើយនៅតែរក្សាការគ្រប់គ្រងលើអ្វីដែលអ្នកក្រោមបង្គាប់របស់ពួកគេត្រូវធ្វើ។ គោលនយោបាយបានពន្យល់លំអិតអំពីការ

ដាក់កម្រិតព្រំដែនសំខាន់ ឧទាហរណ៍៖ គោលនយោបាយធនធានមនុស្សទាក់ទងនឹងបញ្ហាដូចជាការជួលបុគ្គលិកការបញ្ចប់ការងារ, ការវាយតំលៃ, ការអនុវត្តការតម្លើងប្រាក់ខែ និងវិន័យ។[22]

- **ទម្រង់ការ(Procedures)** ៖ ទម្រង់ការគឺជាបណ្តុំជំហានបន្តបន្ទាប់គ្នាដែលត្រូវបានអនុវត្តនៅក្នុងកាលៈទេសៈ ដែលកើតមានជារឿយៗដែលពន្យល់ពីសកម្មភាព ឬភារកិច្ចដែលត្រូវធ្វើ។ ទម្រង់ការដែលបង្កើតឡើងយ៉ាងល្អ ហើយមានលក្ខណៈផ្លូវការត្រូវបានហៅថាទម្រង់ការប្រតិបត្តិការបទដ្ឋាន។ គោលនយោបាយមានលក្ខណៈទូទៅ ចំណែកឯទម្រង់ការផ្តល់ការណែនាំលំអិតជាជំហានៗ។ ដូច្នេះហើយទម្រង់ការមិនមានលក្ខណៈបត់បែន ឬគម្លាត។ ឧទាហរណ៍៖ ធនាគារមានទម្រង់ការប្រតិបត្តិការបទដ្ឋានណែនាំ ពីរបៀបដែលបុគ្គលិកធនាគារទទួលខុសត្រូវក្នុងការទទួលយកលុយកក់ពីអតិថិជន។ ពីព្រោះទម្រង់ការបញ្ជាក់អំពីសកម្មភាពកើតឡើងជារឿយៗដែលត្រូវការ ទម្រង់ការប្រតិបត្តិការបទដ្ឋានមានលក្ខណៈល្អចំពោះការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកទើបតែចូលថ្មី [23]។
- **ច្បាប់(Rules)** ៖ ច្បាប់គឺជាសេចក្តីថ្លែងការណ៍ច្បាស់លាស់ដែលប្រាប់និយោជិកនូវអ្វីដែលពួកគេអាច និងមិនអាចធ្វើបាន។ ច្បាប់មានលក្ខណៈជាក់លាក់ និងតឹងរឹងហើយត្រូវគោរពដោយសមាជិកទាំងអស់របស់អង្គភាព។ ច្បាប់បញ្ជាក់ ឬបញ្ជានូវអ្វីដែលត្រូវតែ" អនុវត្ត" និង" មិនអនុវត្ត" គឺគ្មានភាពបត់បែន ឬគ្មានគំលាត វាចាំបាច់ណាស់ចំពោះដំណើរការរបស់អង្គភាពដើម្បីរក្សាសណ្តាប់ធ្នាប់ និងលើកកម្ពស់សុវត្ថិភាពរបស់និយោជិក និងការប្រព្រឹត្តប្រកបដោយឯកសណ្ឋាន និងអាកប្បកិរិយារបស់និយោជិក។ ឧទាហរណ៍៖ ច្បាប់ស្តីពីការយឺត និងអវត្តមានអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកត្រួតពិនិត្យធ្វើការសម្រេចចិត្តវិន័យយ៉ាងឆាប់រហ័ស និងមានកំរិតខ្ពស់នៃភាពយុត្តិធម៌របស់ក្រុមហ៊ុន [24]។

១.៤.៧. ការគ្រប់គ្រងដោយគោលបំណង (Managing by Objective or MBO)

ការគ្រប់គ្រងដោយគោលបំណងគឺជាវិធីសាស្ត្រដែលមានលក្ខណៈជាប្រព័ន្ធ និងមានការរៀបចំដែលអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងផ្តោតលើគោលដៅដែលអាចសំរេចបាន និងទទួលបានលទ្ធផលល្អបំផុតពីធនធានដែលមាន។ ការគ្រប់គ្រងដោយគោលបំណងមានគោលបំណងដើម្បីបង្កើនការអនុវត្តការងាររបស់អង្គភាពដោយតម្រង់ទិសដៅអ្នកក្រោមបង្គាប់នៅទូទាំងអង្គភាព ជាមួយនឹងគោលដៅរួមដែលការគ្រប់គ្រងបាន

[22] ប្រភព៖ Harold Koontz and Heinz Weihrich, 2004, p. 88
[23] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១៣
[24] ប្រភព៖ Harold Koontz and Heinz Weihrich , 2004, p. 88

កំណត់។ ការគ្រប់គ្រងដោយគោលបំណងរួមបញ្ចូលទាំងការតាមដាន និងមតិយោបល់ដែលកំពុងបន្តនៅក្នុងដំណើរការដើម្បីឈានដល់គោលដៅ។

ការគ្រប់គ្រងដោយគោលបំណងត្រូវបានគូសបញ្ជាក់ជាលើកដំបូងដោយ**លោក** Peter Drucker ក្នុងឆ្នាំ **១៩៥៤** នៅក្នុងការអនុវត្តការគ្រប់គ្រង។ គំនិតសំខាន់មួយរបស់**លោក** Peter Drucker នៅក្នុង MBO គឺជាកន្លែងដែលអ្នកគ្រប់គ្រងគួរផ្តោតលើពេលវេលា និងកម្លាំងរបស់ពួកគេ។ យោងតាម**លោក** Peter Drucker អ្នកគ្រប់គ្រង MBO ដែលមានប្រសិទ្ធិភាពផ្តោតលើលទ្ធផលមិនមែនសកម្មភាពទេ។ ពួកគេផ្ទេរភារកិច្ចដោយ"ចរចាកិច្ចសន្យានៃគោលបំណង" ជាមួយអ្នកក្រោមបង្គាប់របស់ពួកគេ និងដោយបដិសេធមិនបង្ហាញផែនទីលម្អិតសម្រាប់អនុវត្ត។ MBO គឺនិយាយអំពីការកំណត់គោលដៅហើយបន្ទាប់មកបំបែកវាទៅជាគោលបំណងជាក់លាក់ ឬលទ្ធផលសំខាន់ៗ។ MBO ពាក់ព័ន្ធនឹង (១) កំណត់គោលដៅក្រុមហ៊ុនដែលទទួលបានពីយុទ្ធសាស្ត្រសាជីវកម្ម (២) កំណត់គោលដៅក្រុម និងនាយកដ្ឋានកម្រិត (៣) សហការគ្នាកំណត់គោលដៅកម្រិតបុគ្គលដែលត្រូវគ្នានឹងយុទ្ធសាស្ត្រសាជីវកម្ម (៤) អភិវឌ្ឍផែនការសកម្មភាព និង (៥) ពិនិត្យមើលការសម្តែង និងគោលដៅឡើងវិញជាទៀងទាត់ (Greenwood, 1981; Muczyk & Reimann, 1989; Reif & Bassford, 1975) ។ ការពិនិត្យឡើងវិញនៃអក្សរសិល្ប៍បង្ហាញថាការសិក្សាចំនួន ៦៨ ក្នុងចំណោមការសិក្សាចំនួន ៧០ ដែលបានធ្វើឡើងលើប្រធានបទនេះបានបង្ហាញពីលទ្ធផលនៃការអនុវត្តដែលជាលទ្ធផលនៃការអនុវត្ត MBO (Rodgers & Hunter, 1991) ។ វាក៏ហាក់ដូចជាការប្តេជ្ញាចិត្តថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលចំពោះដំណើរការគឺជាគន្លឹះក្នុងការអនុវត្តកម្មវិធី MBO ប្រកបដោយជោគជ័យ (Rodgers, 1993) ។

គោលការណ៍ទូលំទូលាយនៅពីក្រោយ MBO គឺដើម្បីធ្វើឱ្យប្រាកដថាអ្នករាល់គ្នានៅក្នុងអង្គភាពមានការយល់ដឹងច្បាស់អំពីគោលដៅរបស់អង្គភាពក៏ដូចជាការយល់ដឹងអំពីតួនាទី និងទំនួលខុសត្រូវផ្ទាល់ខ្លួនក្នុងការសម្រេចគោលដៅដែលនឹងជួយឱ្យសម្រេចបាននូវគោលដៅទាំងនោះ។ ប្រព័ន្ធ MBO ពេញលេញមានគោលបំណងដើម្បីឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រង និងបុគ្គលិកដែលមានអំណាចធ្វើសកម្មភាពដើម្បីអនុវត្តនិងសម្រេចផែនការរបស់ពួកគេដែលសំរេចគោលដៅរបស់អង្គការដោយស្វ័យប្រវត្តិ [25]។

១.៤.៧.១. ការកំណត់គោលបំណង (Setting Objectives)

នៅក្នុងប្រព័ន្ធការគ្រប់គ្រងដោយគោលបំណង (MBO) ត្រូវបានសរសេរសម្រាប់កម្រិតនីមួយៗនៃអង្គភាព ហើយបុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវបានគេផ្តល់ឱ្យនូវគោលបំណង និងគោលដៅជាក់លាក់។ ក្នុងនាមជាអ្នកពិគ្រោះយោបល់ **Robert Heller** និង **Tim Hindle** បានពន្យល់ថា" គោលការណ៍នៅពីក្រោយនេះគឺដើម្បីធានា

[25] ប្រភព៖ University of Minnesota, 2015

ថាមនុស្សទាំងនោះត្រូវដឹងពីអ្វីដែលអង្គភាពកំពុងព្យាយាមដើម្បីសម្រេចបាននូវអ្វី ដែលផ្នែករបស់ពួកគេត្រូវធ្វើដើម្បីបំពេញនូវគោលបំណងទាំងនោះ ហើយជាលក្ខណៈបុគ្គលពួកគេត្រូវបានគេរំពឹងទុកនឹងជួយ។ នេះសន្មតជាមុនថាកម្មវិធី និងវិធីសាស្ត្ររបស់អង្គភាពត្រូវបានពិចារណាយ៉ាងពេញលេញ។ ទស្សនវិទូរបស់ **Drucker** បានមានប្រសាសន៍ថា “ រឿងមួយដែលប្រព័ន្ធ MBO គួរតែផ្តល់គឺការផ្តោតអារម្មណ៍។ មនុស្សភាគច្រើនមិនគោរពតាមច្បាប់នេះព្យាយាមផ្តោតលើអ្វីៗទាំងអស់ ហើយបញ្ចប់ដោយគ្មានការផ្តោតអារម្មណ៍ទាល់តែសោះ” នេះបើតាមសម្តីរបស់លោក **Andy Grove** ដែលបានអនុវត្ត MBO នៅ Intel ។ នេះបញ្ជាក់ថាគោលបំណងគឺច្បាស់លាស់ និងមានប្រសិទ្ធភាពតិចតួចនៅក្នុងប្រព័ន្ធ MBO ។

ស្រដៀងគ្នានេះដែរដើម្បីឱ្យ MBO មានប្រសិទ្ធិភាពអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗត្រូវយល់ច្បាស់ពីគោលបំណងជាក់លាក់នៃការងាររបស់ពួកគេ និងរបៀបដែលគោលបំណងទាំងនោះសមនឹងគោលដៅក្រុមហ៊ុនទូទៅដែលកំណត់ដោយក្រុមប្រឹក្សាភិបាល។ ដូចដែល **Drucker** បានសរសេរថា "ការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែផ្អែកលើភារកិច្ចដែលត្រូវធ្វើដើម្បីទទួលបានគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន។ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែត្រូវបានដឹកនាំ និងគ្រប់គ្រងដោយគោលបំណងច្រើនជាងចៅហ្វាយរបស់គាត់ (Drucker, 1974) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងអង្គភាពនៅក្នុងផ្នែកនីមួយៗ ឬនាយកដ្ឋានផ្សេងៗគ្នារបស់អង្គភាព គួរតែដឹងមិនត្រឹមតែគោលបំណងនៃអង្គភាពប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែក៏គួរតែចូលរួមយ៉ាងសកម្មក្នុងការកំណត់គោលបំណង និងទទួលខុសត្រូវផងដែរ[26]។

១.៤.៨. បេសកម្ម ចក្ខុវិស័យ និងគុណតំលៃ (Mission, Vision and Values)

រាល់អង្គភាពនីមួយៗដើម្បីទទួលបានជោគជ័យចាំបាច់ត្រូវដឹកនាំ ដោយប្រើប្រាស់នូវយុទ្ធសាស្ត្រមួយដែលច្បាស់លាស់។ នៅក្នុងចក្ខុវិស័យ, បេសកកម្ម និងគុណតម្លៃ គឺបានបង្កើតនូវមូលដ្ឋានគ្រឹះសម្រាប់ការកសាងមូលដ្ឋានគ្រឹះយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អង្គភាព។ អ្នកដឹកនាំនឹងណែនាំនូវគោលបំណង, គោលការណ៍ និងគុណតម្លៃដែលគ្រប់គ្រងសកម្មភាពរបស់អង្គភាពក៏ដូចជាការទំនាក់ទំនងទាំងក្នុង និងក្រៅរបស់អង្គភាពនេះ។ អង្គភាពដែលជោគជ័យគឺធានាថាគោលបំណង និងគោលដៅ ដែលតែងតែមានភាពស៊ីសង្វាក់គ្នាជាមួយចក្ខុវិស័យ, បេសកកម្ម និងគុណតម្លៃ ហើយត្រូវបានចាត់ទុកជាមូលដ្ឋានគ្រឹះសម្រាប់ការធ្វើផែនការ និងការសម្រេចចិត្តជាយុទ្ធសាស្ត្រ។ តាមរយៈការអភិវឌ្ឍបេសកកម្ម និងចក្ខុវិស័យប្រកបដោយចេតនាច្បាស់លាស់ និងមានអត្ថន័យអង្គភាពអាចប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកបដោយថាមពល និងជម្រុញឱ្យមនុស្សនៅក្នុង និងក្រៅអង្គភាពយល់ពីគោលបំណងរបស់អង្គភាព និងគោលដៅរបស់ពួកគេឆ្ពោះទៅរកគោលបំណងរួម។

១.៤.៨.១. សេចក្តីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យ (A vision statement)

---

[26] ប្រភព៖ University of Minnesota, 2015

សេចក្តីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យគឺជាសេចក្តីថ្លែងការណ៍នៃសេចក្តីប្រាថ្នាដ៏លើសលប់របស់អង្គភាពអំពីអ្វីដែលខ្លួនសង្ឃឹមថានឹងទទួលបាន ឬក្លាយជា។ នេះគឺជាឧទាហរណ៍មួយចំនួននៃសេចក្តីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យ៖

- Disney៖ ធ្វើឱ្យមនុស្សសប្បាយចិត្ត
- IKEA៖ ដើម្បីបង្កើតជីវិតរស់នៅប្រចាំថ្ងៃល្អប្រសើរសម្រាប់ប្រជាជនជាច្រើន
- British Broadcasting Company (BBC)៖ដើម្បីក្លាយជាអង្គភាពច្នៃប្រឌិតបំផុតនៅលើពិភពលោក
- Avon៖ ដើម្បីក្លាយជាក្រុមហ៊ុនដែលយល់ដឹង និងពេញចិត្តបំផុតចំពោះផលិតផលសេវាកម្ម និងតម្រូវការបំពេញចិត្តខ្លួនឯងរបស់ស្ត្រី នៅទូទាំងពិភពលោក។
- Sony Corporation៖ ដើម្បីក្លាយជាក្រុមហ៊ុនដែលជម្រុញ និងបំពេញការចង់ដឹង ចង់ឃើញរបស់អ្នក

សេចក្តីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យមិនបានផ្តល់គោលដៅជាក់លាក់ទេ។ សូមកត់សម្គាល់ថាឧទាហរណ៍នីមួយៗខាងលើអាចអនុវត្តចំពោះអង្គភាពផ្សេងៗគ្នាជាច្រើន។ ផ្ទុយទៅវិញចក្ខុវិស័យគឺជាការពិពណ៌នាយ៉ាងទូលំទូលាយអំពីតម្លៃដែលអង្គភាពផ្តល់ឱ្យ។ វាគួរតែជម្រុញទឹកចិត្តមនុស្ស និងលើកទឹកចិត្តពួកគេឱ្យចង់ចូលរួមចំណែក និងចូលរួមចំណែកក្នុងអង្គភាព។ សេចក្តីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យគួរតែច្បាស់ និងសង្ខេបដែលជាធម្មតាមិនវែងជាងកថាខណ្ឌខ្លីទេ[27] ។

១.៤.៨.២. សេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្ម (The Mission Statement)

សេចក្តីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យ និងសេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មជារឿយៗតែងយល់ច្រឡំ ហើយក្រុមហ៊ុនជាច្រើនប្រើពាក្យដែលអាចផ្លាស់ប្តូរបាន។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយពួកគេម្នាក់ៗមានគោលបំណងខុសៗគ្នា។ សេចក្តីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យពិពណ៌នាអំពីកន្លែងដែលអង្គភាពចង់ទៅនាពេលអនាគត។ សេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មពិពណ៌នាអំពីអ្វីដែលអង្គភាព ត្រូវធ្វើនៅពេលនេះដើម្បីសម្រេចបាននូវចក្ខុវិស័យ។ របាយការណ៍ចក្ខុវិស័យ និងបេសកកម្មត្រូវតែគាំទ្រគ្នាទៅវិញទៅមក ប៉ុន្តែសេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មមានលក្ខណៈជាក់លាក់ជាង។ វាកំណត់ពីរបៀបដែលអង្គភាពនឹងខុសគ្នាពីអង្គភាពដទៃទៀតនៅក្នុងឧស្សាហកម្មរបស់ខ្លួន។ នេះគឺជាឧទាហរណ៍នៃសេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មពីអាជីវកម្មជោគជ័យ៖

- **Adidas៖** យើងខិតខំក្លាយជាអ្នកដឹកនាំពិភពលោកក្នុងឧស្សាហកម្មទំនិញកីឡាដែលមានយីហោដែលបង្កើតឡើងដោយចំណង់ចំណូលចិត្តផ្នែកកីឡា និងរបៀបរស់នៅបែបកីឡា។
- **Amazon៖** យើងស្វែងរកក្រុមហ៊ុនដែលផ្តោតលើអតិថិជនបំផុតលើផែនដីសម្រាប់សំណុំអតិថិជនសំខាន់ៗចំនួនបួនគឺអតិថិជន, អ្នកលក់, សហគ្រាស និងអ្នកបង្កើតមាតិកា។

[27] ប្រភព៖ Lumen learning, 2013

- **Google៖** ដើម្បីរៀបចំព័ត៌មានពិភពលោក និងធ្វើឱ្យវាអាចចូលបានជាសកល និងមានប្រយោជន៍
- **Honest Tea**: បង្កើត និងលើកកម្ពស់ភេសជ្ជៈរសជាតិសរីរាង្គសុខភាពពិត
- **Jet Blue Airways៖** ដើម្បីផ្តល់នូវសេវាកម្មល្អប្រសើរបំផុតលើគ្រប់រូបភាពនៃបទពិសោធន៍ធ្វើដំណើរតាមផ្លូវអាកាសរបស់អតិថិជនរបស់យើង
- **The New York Times៖** ដើម្បីលើកកម្ពស់សង្គមតាមរយៈការបង្កើតប្រមូលនិងចែកចាយព័ត៌មាន និងព័ត៌មានដែលមានគុណភាពខ្ពស់

សូមកត់សម្គាល់ថាឧទាហរណ៍នីមួយៗនេះបង្ហាញពីកន្លែងដែលអង្គភាពនឹងប្រកួតប្រជែង (ឧស្សាហ៍កម្មនោះជាអ្វី) និងរបៀបដែលវានឹងប្រកួតប្រជែង (អ្វីដែលវានឹងធ្វើខុសគ្នាពីអង្គការដទៃទៀត) ។ សេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មបង្ហាញដល់អ្នកពាក់ព័ន្ធហេតុអ្វីបានជាអង្គភាពនេះមាន។ វាពន្យល់ពីរបៀបដែលវាបង្កើតតម្លៃសម្រាប់ទីផ្សារ ឬសហគមន៍ធំ។ ដោយសារវាមានលក្ខណៈជាក់លាក់សេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មមានសកម្មភាពច្រើនជាងសេចក្តីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យ។ សេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មនាំទៅរកគោលដៅយុទ្ធសាស្រ្ត។ គោលដៅជាយុទ្ធសាស្រ្តគឺជាគោលដៅធំទូលាយដែលអង្គការនឹងព្យាយាមសម្រេចបាន។ ដោយរៀបរាប់អំពីមូលហេតុដែលអង្គភាពនេះមានហើយតើវានឹងត្រូវប្រកួតប្រជែងយ៉ាងដូចម្តេច? សេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកដឹកនាំកំណត់គោលដៅរួមដែលត្រូវគ្នាដើម្បីគាំទ្របេសកកម្ម [28]។

១.៤.៨.៣. សេចក្តីថ្លែងការណ៍ស្តីពីគុណតម្លៃ (The values statement)

សេចក្តីថ្លែងការណ៍ស្តីពីគុណតម្លៃដែលត្រូវបានគេហៅថាកូដក្រមសីលធម៌ (code of ethics)ខុសគ្នាទាំងទស្សនៈ(vision) និងសេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្ម (mission statements)។ ចក្ខុវិស័យ និងស្ថានភាពបេសកកម្មដែលអង្គភាពកំពុងធ្វើដំណើរ (ចក្ខុវិស័យ) និងអ្វីដែលវានឹងធ្វើដើម្បីទៅដល់ទីនោះ (បេសកកម្ម) ។ ពួកគេដឹកនាំកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់មនុស្សនៅក្នុងអង្គភាពឆ្ពោះទៅរកគោលដៅរួម។ សេចក្តីថ្លែងការណ៍ស្តីពីតម្លៃ(values statement) កំណត់នូវអ្វីដែលអង្គភាពជឿជាក់ និងរបៀបដែលមនុស្សនៅក្នុងអង្គភាពត្រូវបានរំពឹងថានឹងមានឥរិយាបទជាមួយគ្នាទៅវិញទៅមកជាមួយអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងជាមួយអ្នកពាក់ព័ន្ធដទៃទៀត។ វាផ្តល់នូវទិសដៅខាងសីលធម៌សម្រាប់អង្គភាពដែលដឹកនាំធ្វើការសម្រេចចិត្ត និងបង្កើតស្តង់ដារសម្រាប់វាយតម្លៃសកម្មភាព។ វាក៏ផ្តល់នូវស្តង់ដារសម្រាប់និយោជិក ដើម្បីវិនិច្ឆ័យចំពោះការរំលោភបំពាន។

[28] ប្រភព៖ Lumen learning, 2013

ទោះយ៉ាងណាអ្នកគ្រប់គ្រងមិនអាចគ្រាន់តែបង្កើតសេចក្ដីថ្លែងតម្លៃ (values statement)ហើយរំពឹងថាវានឹងត្រូវអនុវត្តតាមនោះទេ។ ដើម្បីឱ្យសេចក្ដីថ្លែងតម្លៃ(values statement)មានប្រសិទ្ធិភាពវាត្រូវតែត្រូវបានពង្រឹងនៅគ្រប់កម្រិតនៃអង្គភាព ហើយត្រូវប្រើដើម្បីណែនាំឥរិយាបថ និងសកម្មភាព។ ក្រុមហ៊ុន Levi Strauss & Co គឺជាឧទាហរណ៍ដ៏ប្រសើរមួយរបស់ក្រុមហ៊ុនដែលត្រូវបានជំរុញដោយតម្លៃរបស់វា។ នៅពេលក្រុមហ៊ុន Levis Strauss ចាប់ផ្ដើមបង្កើតផលិតកម្មរបស់ខ្លួននៅក្រៅប្រទេស ក្រុមហ៊ុនបានបង្កើតគោលការណ៍ដែលហៅថាគោលការណ៍ណែនាំ និងប្រតិបត្តិការជាសកលសម្រាប់ប្រតិបត្តិការ និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់នៅក្រៅប្រទេស។ គោលការណ៍មួយក្នុងចំណោមគោលការណ៍ទាំងនេះផ្ដោតលើការប្រើប្រាស់កម្លាំងពលកម្មកុមារះការប្រើប្រាស់កម្លាំងពលកម្មកុមារមិនត្រូវបានអនុញ្ញាតទេ។ កម្មករនិយោជិតអាចមានអាយុមិនតិចជាង ១៥ ឆ្នាំ និងមិនមានអាយុតិចជាងអាយុដែលត្រូវចូលសាលារៀន។ ក្រុមហ៊ុននឹងមិនប្រើប្រាស់ដៃគូដែលប្រើកម្លាំងពលកម្មកុមារនៅក្នុងទីតាំងណាមួយរបស់ពួកគេឡើយ។ ក្រុមហ៊ុនគាំទ្រដល់ការអភិវឌ្ឍកម្មវិធីហ្វឹកហ្វឺនកូន ជាងនៅកន្លែងធ្វើការដោយស្របច្បាប់ សម្រាប់ជាប្រយោជន៍ដល់ការអប់រំរបស់មនុស្សវ័យក្មេង។

លោក Levi Strauss បានរកឃើញថា អ្នកម៉ៅការម្នាក់របស់ខ្លួនកំពុងជួលកុមារអាយុក្រោម ១៥ ឆ្នាំនៅក្នុងរោងចក្រមួយនៅប្រទេសបង់ក្លាដែស។ ដំណោះស្រាយងាយៗគឺអាចបញ្ឈប់កម្មករទាំងនោះ ប៉ុន្តែនៅបង់ក្លាដែសប្រាក់ឈ្នួលរបស់កុមារអាចបានផ្គត់ផ្គង់គ្រួសារទាំងមូល។ ហើយប្រសិនបើពួកគេបាត់បង់ការងារពួកគេប្រហែលជាត្រូវសុំទាននៅតាមដងផ្លូវ។ Levi Strauss បានរកឃើញនូវដំណោះស្រាយផ្សេងគ្នាដែលជាដំណោះស្រាយមួយដែលគាំទ្រដល់តម្លៃនៃការយល់ចិត្តភាពដើម, ភាពស្មោះត្រង់ និងភាពក្លាហាន។ គឺការផ្ដល់ប្រាក់ឱ្យកុមារទៅសាលារៀន។ Levi Strauss បានបន្តបើកប្រាក់ខែ និងអត្ថប្រយោជន៍ដល់កុមារ និងបង់ថ្លៃសិក្សាសៀវភៅ និងការផ្គត់ផ្គង់។ ទោះបីជាវាងាយស្រួលជាងក្នុងការបញ្ឈប់កម្មករកុមារ និងពិចារណាលើបញ្ហាដែលបានដោះស្រាយក៏ដោយ Levi Strauss ត្រូវបានជំរុញដោយគុណតម្លៃដើម្បីរកដំណោះស្រាយប្រសើរជាងនេះ។ ជារួមសេចក្ដីថ្លែងការណ៍,ចក្ខុវិស័យ,បេសកកម្ម និងតម្លៃផ្ដល់នូវទិសដៅសម្រាប់អ្វីគ្រប់យ៉ាងដែលកើតឡើងនៅក្នុងអង្គភាព។ ពួកគេធ្វើឱ្យមនុស្សគ្រប់គ្នាផ្ដោតលើកន្លែងដែលអង្គភាពកំពុងដំណើរការ និងអ្វីដែលវាកំពុងព្យាយាមដើម្បីសម្រេចបាន។ ហើយពួកគេកំណត់តម្លៃស្នូលរបស់អង្គភាព និងរបៀបដែលមនុស្សរំពឹងថានឹងមានឥរិយាបទ។ ពួកគេមិនមានបំណងធ្វើរឹតត្បិត ឬរារាំងការផ្ដួចផ្ដើមគំនិត និងការច្នៃប្រឌិតទេ ប៉ុន្តែពួកគេមានបំណងណែនាំការសម្រេចចិត្ត និងអាកប្បកិរិយាដើម្បីសម្រេចគោលដៅរួម [29]។

១.៤.៥.៤. តួនាទីរបស់បេសកកម្ម និងចក្ខុវិស័យ (Role played by Mission and Vision)

[29] ប្រភព៖ Lumen learning, 2013

បេសកកម្មរបស់អង្គភាពនិងចក្ខុវិស័យគឺជាធាតុផ្សំដ៏សំខាន់នៃយុទ្ធសាស្ត្ររៀបចំរបស់ក្រុមហ៊ុន និងដើរតួជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការបង្កើតគោលបំណងរបស់ក្រុមហ៊ុន។

- បេសកកម្ម និងចក្ខុវិស័យផ្តល់នូវគោលបំណងជាឯកច្ឆន្ទដល់អង្គភាពនានា និងបង្ហាញបរិបទដែលអង្គភាពដំណើរការ។
- បេសកកម្ម និងចក្ខុវិស័យផ្តល់នូវយានយន្តសម្រាប់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងពីគោលបំណងរបស់អង្គភាពទៅកាន់អ្នកដែលពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗទាំងអស់។ នាក់ដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធគឺជាភាគីសំខាន់ដែលមានឥទ្ធិពលខ្លះទៅលើអង្គភាព ឬភាគហ៊ុននៅក្នុងអនាគតរបស់ខ្លួន។
- បេសកកម្មនិងចក្ខុវិស័យបង្កើតទិសដៅសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍយុទ្ធសាស្ត្រ។ នោះគឺជាលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យមួយនៃយុទ្ធសាស្ត្រល្អគឺថាតើវាអាចជួយក្រុមហ៊ុនឱ្យសម្រេចបាននូវបេសកកម្ម និងចក្ខុវិស័យរបស់ខ្លួនយ៉ាងដូចម្តេច?
- បេសកកម្មនិងចក្ខុវិស័យផ្តល់នូវមគ្គុទេសក៍រិតខ្ពស់ ហើយយុទ្ធសាស្ត្រផ្តល់នូវមគ្គុទេសក៍ជាក់លាក់ចំពោះគោលដៅ និងគោលបំណងដែលបង្ហាញពីភាពជោគជ័យ ឬបរាជ័យនៃយុទ្ធសាស្ត្រ និងការពេញចិត្តនៃគោលដៅធំ ៗ ដែលមានចែងនៅក្នុងបេសកកម្ម [30]។

១.៤.៩. ដំណើរការនៃការធ្វើការសំរេចចិត្ត (Decision Making of Process)

រូបភាពទី៧៖ ដំណើរការនៃការធ្វើការសំរេចចិត្ត

[30] ប្រភព៖ University of Minnesota, 2015

នៅក្នុងដំណើរការនៃការធ្វើការសំរេចចិត្តដែលមាននៅក្នុង**រូបភាពទី៧** [31]មានជំហានដូចជា៖

ជំហានទី១: ការកំណត់បញ្ហា(Formulating a problem)

ដំណើរការនៃការធ្វើការសំរេចចិត្ត គឺចាប់ផ្តើមពេលបញ្ហាកើតមានឡើង ជាពិសេសពេលដែលមានភាពខុសគ្នារវាងស្ថានភាពដែលបានកំនត់ទុក និងស្ថានភាពដែលកើតឡើងពិតប្រាកដ(ភាពខុសគ្នារវាងស្ថានភាពដែលមានស្រាប់ និងស្ថានភាពដែលចង់បាន)។ ឧទាហរណ៍៖ ការសំរេចចិត្តដើម្បីទិញឡានថ្មីមួយ។ លើកយកករណីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនៃរោងចក្រផលិតមួយដែលឡានរបស់ក្រុមហ៊ុនបានផ្ទុះម៉ាស៊ីន។ ដើម្បីងាយស្រួលក្នុងការពន្យល់ សន្មតថាប្រសិនបើយកឡាននោះទៅជួសជុល គឺត្រូវប្រើប្រាស់លុយអស់ច្រើនដែលមិនចំណេញហើយការិយាល័យកណ្តាល(corporate headquarters)តំរូវអោយ plant managers ទិញឡានថ្មីជំនួសអោយការជួលឡាន។ ហេតុដូច្នេះយើងមានបញ្ហា។ វាមានភាពខុសគ្នារវាងបំណងប្រាថ្នារបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលចង់បានឡានមួយដំណើរការបាន តែការពិតឡានរបស់គាត់ពេលបច្ចុប្បន្នមិនអាចដំណើរការបាន។ ភាពខុសគ្នានេះហៅថា a discrepancy។ ការពណ៌នាខាងលើនេះមិនបានប្រាប់យើងអំពី តើអ្នកគ្រប់គ្រងកំណត់បញ្ហាយ៉ាងដូចម្តេចទេ។ មុននឹងរឿងរ៉ាវអ្វីមួយត្រូវបានកំណត់ថាជាបញ្ហា អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវដឹងអំពីភាពខុសគ្នា (ដែលរៀបរាប់ខាងលើ) ត្រូវស្ថិតនៅក្រោមសំពាធដើម្បីចាត់វិធានការ និងត្រូវមានធនធានចាំបាច់ដើម្បីចាត់វិធានការ។

តើអ្នកគ្រប់គ្រងអាចដឹងនូវភាពខុសគ្នា(ដូចរៀបរាប់ខាងលើ) យ៉ាងដូចម្តេច។ ជាការពិតណាស់គេត្រូវធ្វើការប្រៀបធៀបរវាងស្ថានភាពពេលបច្ចុប្បន្នជាមួយនឹងបទដ្ឋាន(standard)។ តើអ្វីជាបទដ្ឋាន? បទដ្ឋានគឺជាការអនុវត្តន៍ពីអតីតកាល (past performance) គោលបំណងដែលបានកំណត់ទុកពីមុន ឬមួយក៏ការអនុវត្តន៍ពីអតីតកាល គោលបំណងដែលបានកំណត់ទុកពីមុននៅក្នុងបណ្តាអង្គភាពដទៃទៀត។ នៅក្នុងឧទាហរណ៍របស់យើងនៃដំណើរការទិញឡានថ្មី បទដ្ឋានដែលជាគោលបំណងដែលបានកំណត់ទុកពីមុនគឺការដែលមានឡានដែលអាចដំណើរការ។ ប៉ុន្តែភាពខុសគ្នាដែលរៀបរាប់ខាងលើ(a discrepancy) ដោយគ្មានសំពាធ ឬការគាបសង្កត(pressure) អាចក្លាយជាបញ្ហាដែលអាចបង្កជាការលំបាកដល់ពេលខាងមុខ។ ដូច្នេះហើយដើម្បីផ្តួចផ្តើមដំណើរការនៃការសំរេចចិត្ត អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវដោះស្រាយបញ្ហាដោយភ្ជាប់ជាមួយនូវសំពាធ ឬការគាបសង្កត់(pressure)។ សំពាត (pressure) រួមមានគោលនយោបាយរបស់អង្គភាព, ពេលកំណត់, វិបត្តិហិរញ្ញវត្ថុ, ការរំពឹងទុករបស់ថៅហ្វាយ, ឬការវាយតំលៃនៃការអនុវត្តន៍នៅពេលខាងមុខ។

[31] ប្រភព៖ Stephen P. Robbins,1993, ទំព័រទី 92

ជាចុងក្រោយអ្នកគ្រប់គ្រងទំនងជាមិនកំណត់លក្ខណៈអ្វីមួយជាបញ្ហាឡើយ ប្រសិនបើពួកគេដឹងថា ពួកគេគ្មានអំណាច ថវិការ, ពត៌មាន ឬធនធានចាំបាច់ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាហ្នឹង។ ពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងដឹងថាពួកគេស្ថិតនៅក្រោមសំពាធដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហានោះ (ប៉ុន្តែពួកគេគ្មានធនធានគញគ្រប់គ្រាន់) ពួកគេជាទូទៅតែងតែចាត់ទុកស្ថានភាពនោះជាស្ថានភាពមួយដែលការរំពឹងទុកមិនច្បាស់លាស់ត្រូវបានដាក់ចេញ។

ជំហានទី២: ការបញ្ជាក់នូវលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការសំរេចចិត្ត (Identifying Decision Criteria)

ពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបានកំណត់បញ្ហាមួយដែលត្រូវការ ការចាប់អារម្មណ៍, លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការសំរេចចិត្ត(decision criteria) ដែលនឹងជាកត្តាសំខាន់នៅក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាត្រូវតែបញ្ជាក់ភិនភាគអោយបានច្បាស់លាស់។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការសំរេចចិត្តគឺជាលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលកំណត់នូវអ្វីដែលពាក់ព័ន្ធនៅក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត។ នៅក្នុងឧទាហរណ៍នៃការទិញឡានខាងលើ, the plant manager ត្រូវតែវាយតំលៃនូវកត្តាអ្វីដែលពាក់ព័ន្ធនៅក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត។ កត្តាទាំងឡាយនោះរួមមានលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដូចជាតំលៃ(price), ម៉ូត(model ទ្វារពីរ ឬទ្វារបួន), ទំហំ(size), រោងចក្រ(ក្រៅប្រទេស ឬក្នុងប្រទេស), បរិក្ខារដែលជាជំរើស(automatic transmission, air conditioning, and so on) និង repair records ។

លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំងនេះឆ្លុះបញ្ចាំងនូវវិធីដែល plant manager បានគិតគឺពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការសំរេចចិត្តរបស់គាត់។ អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តរាល់គ្នាមានលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលជាកត្តានាំផ្លូវសំរាប់ការសំរេចចិត្តរបស់គាត់ទោះជាលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនោះបានបញ្ជាក់ច្បាស់ ឬមិនច្បាស់ក៏ដោយ។ គួរកត់សំគាល់ថានៅក្នុងដំណាក់កាលនៃការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តនេះ អ្វីដែលមិនកត់ត្រាគឺមិនសំខាន់។ ប្រសិនបើ plant manager មិនចាត់ទុកការសន្សំសំចៃនៃប្រេង(fuel economy) គឺជាលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ, អញ្ចឹង fuel economy នឹងមិនមានឥទ្ធិពលទៅលើជំរើសចុងក្រោយនៃការទិញឡាន។

ជំហានទី៣: ការបែងចែកនៃការថ្លឹងថ្លែងចំពោះលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ

(Allocating Weight to the Criteria)

លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលបានត្រូវកត់ត្រានៅដំណាក់កាលមុនគឺ វាមានលក្ខណៈសំខាន់មិនដូចៗគ្នា។ ដូច្នេះហើយ, វាគឺជាការចាំបាច់ដើម្បីថ្លឹងថ្លែងនូវលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលត្រូវបានកត់ត្រានៅដំណាក់កាលទីពីរដើម្បី ផ្តល់អាទិភាពត្រឹមត្រូវចំពោះលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំងនោះនៅក្នុងការសំរេចចិត្ត។ ពេលអ្នកធ្វើកាសំរេចចិត្តស្តីអំពី មហាវិទ្យាល័យណាមួយដែលអ្នកសិក្សា អ្នកអាចពិចារណាលើកត្តាដូចជាទីតាំង, ទំហំនៃសាលា, តំរូវការក្នុងការទទួលយកដើម្បីសិក្សា, តំលៃ, ភាពដែលមាននៃជំនួយហិរញ្ញវត្ថុ, មុខវិជ្ជាត្រូវសិក្សា, អនុបាតនៃ

សិស្សប្រុស និងសិស្សស្រី(male-female ration), កិត្យានុភា, មហាវិទ្យាល័យណាដែលមិត្តភក្តិជិតស្និតរបស់អ្នកបានដាក់ពាក្យចូលសិក្សា។ ប៉ុន្តែលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំងនោះគឺសំខាន់មិនដូចៗគ្នាទេ នៅក្នុងការសំរេចចិត្តចុងក្រោយរបស់អ្នក។ វាមានន័យថា ទាំងនោះបានពាក់ព័ន្ធនឹងការធ្វើការសំរេចចិត្ត, ប៉ុន្តែ criteria ខ្លះមានលក្ខណៈពាក់ព័ន្ធច្រើនជាង criteria ខ្លះទៀត។ ឧទាហរណ៍៖ វាមានសិស្សជាច្រើននៅឆ្នាំបញ្ចប់ថ្នាក់មធ្យមសិក្សា(high school senior) បានចាត់ទុកការចំណាយ និងភាពដែលមានជំនួយហិរញ្ញវត្ថុគឺជាកត្តាសំខាន់នៅក្នុងការធ្វើការសំរេចចិត្ត។ ពួកគេមានចំណង់ចំណូលចិត្តចាកចេញទៅរស់នៅជាគ្រួសារ ប៉ុន្តែការពិចារណាលើការចំណាយគឺមានការចាប់អារម្មណ៍ខ្លាំងជាង។ តើអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តថ្លឹងថ្លែងនូវលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ (criteria) យ៉ាងដូចម្តេច? វិធីសាស្ត្រដែលងាយស្រួលគឺគ្រាន់តែផ្តល់ទៅលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ ដែលសំខាន់បំផុតនូវប្រព័ន្ធរង្វាស់ជាឯកត្តា(weight) ទៅលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យផ្សេងទៀតទល់នឹងបទដ្ឋាននេះ(and then assign

តារាងទី១៖ Criteria and Weight in Car Replacement Decision

Criteria	Weight
Initial price	10
Interior comfort	8
Durability	5
Repair record	5
Performance	3
Handling	1

The highest rating for a criterion is 10 points.

ប្រភព៖ Stephen P. Robbins, 1993, p.94

weight to the rest against this important)។ យើងអាចប្រើប្រព័ន្ធរង្វាស់ឯកត្តា(weight)ដោយបង្កើតពិន្ទុ ១០០ ឬ១០០០ដែលជារង្វាស់ឯកត្តាដែលខ្ពស់បំផុត។ **តារាងទី១** បានកត់ត្រានូវលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ និងពិន្ទុនៃរង្វាស់ឯកត្តា(weight)ដែល plant managerបានបង្កើតឡើងដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្តអំពីការដូរឡានថ្មីរបស់គាត់។

ជំហានទី៤: ការបង្កើតជំរើស ឬមធ្យោបាយ (Developing Alternatives)

ដំណាក់កាលឬជំហានទី៤តំរូវអោយអ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តបង្កើត និងកត់ត្រានូវមធ្យោបាយ (alternative) ដែលអាចប្រើប្រាស់អោយជោគជ័យនៅក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា។ នៅក្នុងជំហាននេះ គឺគ្រាន់តែបង្កើតនូវ alternative ហើយការវាយតំលៃលើalternative ត្រូវធ្វើឡើងនៅជំហានបន្ទាប់។ ឧទាហរណ៍

plant managerបានបញ្ជាក់នូវឡានចំនួន៦ដែលជាមធ្យោបាយឬជំរើស(alternative)ដែលអាចមានលទ្ធភាពទៅរួច។ឡានទាំងនោះបានបញ្ជាក់នៅ **តារាងទី២**។

តារាងទី២៖ Alternatives in Car Replacement Decision

Buick Century
Ford Taurus
Honda Accord
Mercedes-Benz 190E
Nissan Maxima
Plymouth Reliant

ប្រភព:(Stephen P.Robbins,1993,p95)

ជំហានទី៥: ការវិភាគទៅលើជម្រើស(Analyzing Alternatives)

ពេលដែលមធ្យោបាយ ឬជំរើស(alternatives) បានបញ្ជាក់រួចហើយ អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តបានធ្វើការវិភាគអោយស៊ីជំរៅទៅលើមធ្យោបាយនីមួយៗ(each alternative)។ ភាពខ្លាំង និងខ្សោយនៃមធ្យោបាយនីមួយៗ ក្លាយជាភស្តុតាងដែលអាចត្រូវគេយកទៅប្រៀបធៀបជាមួយលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ(criteria) និងរង្វាស់ជាឯកត្តា(weight) ដែលត្រូវបង្កើតឡើងនៅជំហានទី២ និងទី៣។ **តារាងទី៣** បានបង្ហាញនូវការវាយតំលៃរបស់ ទៅលើមធ្យោបាយមួយៗនៃមធ្យោបាយទាំង៦បន្ទាប់ពីគាត់បានធ្វើការសាកល្បងទៅលើឡានប្រភេទនីមួយៗ[32]។ **តារាងទី៣** មិនទាន់គិតអំពីពន្ទុនៃរង្វាស់ឯកត្តា(weight) នៅឡើយទេ។ ប្រសិនបើយើងគុណ each alternative assessment នៅក្នុង(Table4.3) ជាមួយពិន្ទុនៃរង្វាស់ឯកត្តារបស់វាមួយៗ យើង

តារាងទី៣៖ Assessment of the Six Alternatives Againt the Decision Criteria

Criteria

Alternative	Initial Price	Interior Comfort	Durability	Repair Record	Performance	Handling
Buick Century	8	7	3	5	6	7
Ford Taurus	7	10	6	6	8	10
Honda Accord	8	6	8	10	8	8
Mercedes-Benz 190 E	1	8	10	10	10	10
Nissan Maxima	5	7	6	9	10	8
Plymouth Reliant	10	5	2	3	3	3

ប្រភព៖ Stephen P.Robbins,1993,p95

[32] ប្រភព៖ Stephen P.Robbins,1993, p.95

បានលទ្ធផលដូចនៅ ដែលបានសរុបនូវពិន្ទុនៃ each alternative assessment ។ តាមរយៈនេះ យើងអាចជ្រើសរើសយកនូវមធ្យោបាយ(alternative) ណាមួយដែលប្រសើរបំផុត។

ជំហានទី៦: ការជ្រើសរើសជំរើស (Selecting an alternative)

ជំហានទី៦គឺជាសកម្មភាពដែលសំខាន់ ក្នុងការជ្រើសរើសមធ្យោបាយដែលល្អបំផុតក្នុងចំណោមមធ្យោបាយទាំងអស់ដែលបានវាយតំលៃ។ មធ្យោបាយដែលល្អបំផុតគឺយើងជ្រើសរើសយកមួយណាដែលមានពិន្ទុខ្ពស់បំផុតនៅជំហានទី៥។ នៅក្នុងឧទាហរណ៍របស់យើងនៃការទិញឡាន **(តារាងទី៤)** អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តជ្រើសរើសយក Honda Accord ពីព្រោះម៉ាកឡាននេះផ្តល់នូវពិន្ទុខ្ពស់បំផុតដែលជាមធ្យោបាយដ៏ប្រសើរបំផុត។

តារាងទី៤: Assessment of Car Alternatives

Criteria

Alternative	Initial Price	Interior Comfort	Durability	Repair Record	Performance	Handling	Total
Buick Century	80	56	15	25	18	7	210
Ford Taurus	70	80	30	30	24	10	244
Honda Accord	80	48	40	50	24	8	250
Mercedes-Benz 190 E	10	64	50	50	30	10	214
Nissan Maxima	50	56	30	45	30	8	219
Plymouth Reliant	100	40	10	15	9	3	177

ប្រភព៖ Stephen P.Robbins,1993,p.96

ជំហានទី៧: អនុវត្តជម្រើសជំនួស(Implementing the Alternative)

នៅពេលដែលដំណើរការនៃការជ្រើសរើសត្រូវបានបំពេញរួចរាល់នៅជំហានមុនៗរួចហើយ ការសំរេចចិត្តនៅតែបរាជ័យប្រសិនបើជំរើសនោះមិនត្រូវបានអនុវត្តអោយសមរម្យ។ ហេតុដូច្នេះហើយ ដំណាក់កាលទី៧គឺពាក់ព័ន្ធជាមួយនឹងការដាក់ការសំរេចចិត្តទៅក្នុងការអនុវត្តន៍ (putting the paln into action)។

ជំហានទី៨: ការវាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាពនៃការសម្រេចចិត្ត(Evaluating Decision Effectiveness)

ជំហានចុងក្រោយនៅក្នុងដំណើរការនៃការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តគឺវាយតំលៃលទ្ធផលនៃការធ្វើការសំរេចចិត្តដើម្បីអោយមើលឃើញថាតើវាបានកែតំរូវនូវបញ្ហាដែលកើតមានឡើង ឬទេ។ តើ alternatinve ដែល

ជ្រើសរើសនៅក្នុងជំហានទី៦ ហើយត្រូវអនុវត្តនៅជំហានទី៧អាចសំរេចនូវលទ្ធផលដែលចង់បានឬទេ? ការវាយតំលៃនូវលទ្ធផលនេះ ត្រូវសិក្សាលំអិតនៅ controlling function [33]។

១.៥. មុខងារចាត់តាំង (Organization)

ការរៀបចំគឺជាដំណើរការនៃការរៀបចំនិងបែងចែកការងារសិទ្ធិអំណាចនិងធនធានក្នុងចំណោមសមាជិករបស់អង្គភាពដូច្នេះពួកគេអាចសម្រេចគោលដៅរបស់អង្គភាព។

១.៥.១. សារៈសំខាន់នៃការចាត់តាំងរបស់អង្គភាព (Importance of Organizing)

- ការសម្របសម្រួលរដ្ឋបាលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព(Efficient Administration)៖ ការសម្រេចបាននូវគោលបំណងរបស់សហគ្រាសដោយផ្តល់ក្របខ័ណ្ឌនៃការសម្របសម្រួល និងការគ្រប់គ្រង។ វានាំមកនូវនាយកដ្ឋានផ្សេងៗគ្នាដោយដាក់ការងារស្រដៀងគ្នា និងពាក់ព័ន្ធគ្នាដែលស្ថិតនៅក្រោមជំនាញតែមួយ។ នេះបង្កើតការសម្របសម្រួលរវាងផ្នែកផ្សេងៗគ្នាដែលនាំឱ្យមានការខិតខំប្រឹងប្រែង និងភាពសុខដុមរមនានៅក្នុងការងារ។ វាគ្រប់គ្រងការងាររបស់នាយកដ្ឋានផ្សេងៗដោយកំណត់សកម្មភាព និងទំនាក់ទំនងអំណាចរបស់ពួកគេនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព។ វាបង្កើតយន្តការសម្រាប់ការគ្រប់គ្រងដឹកនាំ និងគ្រប់គ្រងសកម្មភាពផ្សេងៗនៅក្នុងសហគ្រាស។
- ការបង្កើនប្រសិទ្ធភាពធនធាន(Resource Optimization)៖ ការចាត់តាំងធានានូវតួនាទីការងារដែលមានប្រសិទ្ធភាពសម្រាប់បុគ្គលិកគ្រប់រូបនៅក្នុងអង្គភាព។ វាជួយក្នុងការជៀសវាងភាពច្របូកច្របល់ និងការពន្យាពេលក៏ដូចជាការចម្លងការងារ និងការខិតខំធ្វើយ៉ាងណាអោយមានភាពចូលគ្នាក្នុងការធ្វើការងារ។
- អត្ថប្រយោជន៍នៃជំនាញ (Benefits Specialization)៖ វាគឺជាដំណើរការនៃការរៀបចំក្រុម និងបែងចែកសកម្មភាព និងការងារផ្សេងៗគ្នាដោយផ្អែកលើគំនិតនៃការបែងចែកការងារ។ នេះជួយក្នុងការបញ្ចប់ការងារអតិបរមាក្នុងរយៈពេលអប្បបរមាធានានូវអត្ថប្រយោជន៍នៃជំនាញ។
- ជម្រុញការទំនាក់ទំនងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព(Promotes Effective Communication)៖ ការចាត់តាំងគឺជាមធ្យោបាយសំខាន់មួយនៃការបង្កើតការសម្របសម្រួល និងការប្រាស្រ័យទាក់ទងក្នុងចំណោមនាយកដ្ឋានផ្សេងៗនៃអង្គភាព។ ការងារ និងមុខតំណែងខុសគ្នាត្រូវបានទាក់ទងគ្នាដោយទំនាក់ទំនងទៅតាមលំដាប់។ វាបញ្ជាក់ពីឆានែល និងរបៀបនៃការទំនាក់ទំនងក្នុងចំណោមសមាជិកផ្សេងៗគ្នា។
- បង្កើតតម្លាភាព(Creates Transparency)៖ ការងារ និងសកម្មភាពដែលបានអនុវត្តដោយនិយោជិកត្រូវបានកំណត់យ៉ាងច្បាស់នៅលើឯកសារជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ ដែលគេហៅថាការពិពណ៌នាការងារ

[33] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី ៤៨

ដែលមានព័ត៌មានលំអិតអំពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើនៅក្នុងការងារនីមួយៗ។ ការរៀបចំដោះស្រាយក្នុងការទទួលខុសត្រូវសិទ្ធិអំណាចក្នុងចំណោមនិយោជិក។នេះនាំមកនូវភាពច្បាស់លាស់ និងតម្លាភាពនៅក្នុងអង្គភាព។

❖ ការពង្រីក និងកំណើន (Expansion and Growth)៖ នៅពេលធនធានត្រូវបានប្រើប្រាស់យ៉ាងមានប្រសិទ្ធិភាពហើយមានការបែងចែកការងារឱ្យបានត្រឹមត្រូវក្នុងចំណោមនាយកដ្ឋាន និងនិយោជិកការគ្រប់គ្រងអាចបង្កើនកម្លាំងរបស់ខ្លួន និងអនុវត្តសកម្មភាពបន្ថែមទៀត។ អង្គភាពនានាអាចឆ្លើយតបនឹងបញ្ហាប្រឈមបានយ៉ាងងាយស្រួល និងអាចពង្រីកសកម្មភាពរបស់ពួកគេតាមរបៀបដែលបានគ្រោងទុក [34]។

រូបភាពទី៨៖ មុខងារចាត់តាំង

១.៥.២. មុខងាររបស់អង្គភាព (Function of Organizing)

ការចាត់តាំងដូចជាការរៀបចំផែនការត្រូវតែជាដំណើរការអនុវត្ត និងអនុវត្តយ៉ាងប្រុងប្រយ័ត្ន។ ដំណើរការនេះពាក់ព័ន្ធនឹងការកំណត់ថា តើការងារអ្វីខ្លះដែលត្រូវការដើម្បីសម្រេចបានគោលដៅប្រគល់ភារកិច្ចទាំងនោះដល់បុគ្គលម្នាក់ៗនិងរៀបចំបុគ្គលទាំងនោះក្នុងក្របខ័ណ្ឌនៃសេចក្តីសម្រេចចិត្ត(**រូបភាពទី៨**) ។

១.៥.២.១. ភាពជាទំរង់ការ និងច្បាប់ (Formalization)

ភាពជាទំរង់ការ និងច្បាប់ គឺជាកំរិតដែលគោលនយោបាយ, ច្បាប់, ទំរង់ការ, ភារកិច្ចដែលត្រូវអនុវត្ត និងឯកសារដទៃទៀតបានបញ្ជាក់នូវបណ្តាវិធានការដែលត្រូវអនុវត្តនៅក្នុងស្ថានភាពណាមួយ។

- **គោលនយោបាយ៖** គឺជាចំនុចណែនាំជាទូទៅដែលបញ្ជាក់នូវវង្វង់សមត្ថកិច្ចទូលំទូលាយដែលបណ្តាសមាជិករបស់អង្គភាពប្រើប្រាស់ដើម្បីធ្វើអោយសំរេចនូវគោលដៅរបស់អង្គភាព។ ជាធម្មតាគោល

[34] ប្រភព៖ Tutorials Point, 2006

នយោបាយមិនបានបញ្ជាអោយអនុវត្តវិធានការទេ។ តាមការពិតគោលនយោបាយគឺជាកំរិតព្រំដែនជាទូទៅមួយចំពោះវិធានការ។ ឧទាហរណ៍៖ គោលនយោបាយបានពន្យល់ល្អិតល្អន់ អំពីការដាក់កំរិតព្រំដែនដូចជាហាងលក់រាយជាច្រើនមានគោលនយោបាយថា បណ្តាហាងទាំងនោះអាចទទួលយកទំនិញដែលបញ្ជូនត្រឡប់មកវិញ ដោយភ្ជាប់ជាមួយនូវវិក័យបត្រលក់ទំនិញរបស់ពួកគេ។

- **ទំរង់** (procedure)៖ គឺជាជំហានបន្តគ្នាដែលបន្តគ្នាដែលត្រូវបានប្រើប្រាស់នៅក្នុងកាលៈទេសៈជាក់លាក់ណាមួយ។ វាមិនដូចគោលនយោបាយទេ ដែលមានលក្ខណៈជាទូទៅ។ ទំរង់ការបាផ្តល់នូវការណែនាំជាជំហានៗ។ ទំរង់ការមិនអាចបត់បែន ឬមានគំលាតទេ។ ទំរង់ការដែលបានបង្កើតឡើងយ៉ាងល្អនិងមានលក្ខណៈផ្លូវការត្រូវបានគេហៅថាជាទំរង់ការប្រតិបត្តិការបទដ្ឋាន។
- **ច្បាប់(rule)៖** គឺជាការថ្លែងការឬឯកសារពត៌មានដែលបញ្ជាក់នូវវិធានការច្បាស់លាស់ទាំងឡាយដែលត្រូវអនុវត្ត ឬមិនត្រូវអនុវត្តនៅក្នុងស្ថានភាពណាមួយ។ ភាពជាទំរង់ការ និងច្បាប់អាចកើនឡើងអាស្រ័យលើទំហំ និងអាយុកាលរបស់អង្គភាព។

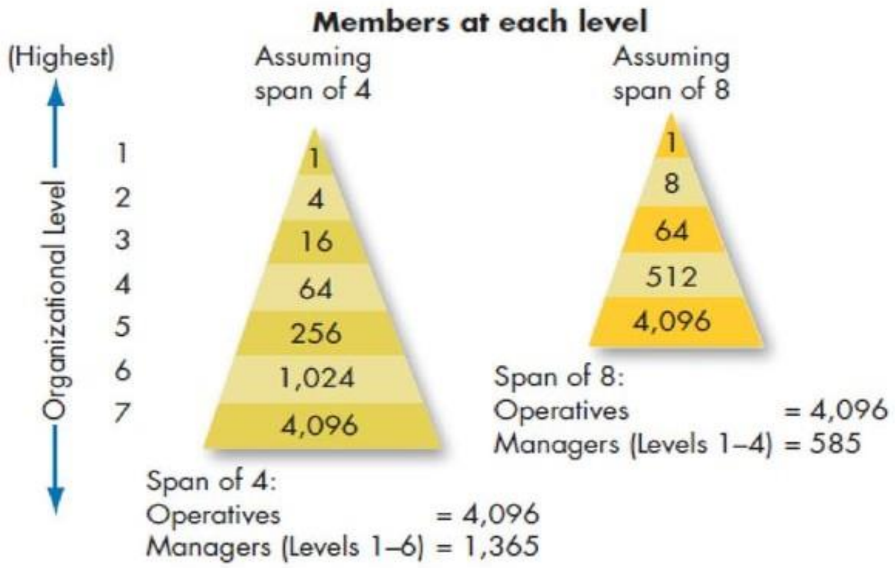
១.៥.២.២. វិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រង (Span of Control)

វិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រង (Span of Control) ជាចំនួនបុគ្គលនៃអ្នកក្រោមបង្គាប់ដែលត្រូវរាយការណ៍ទៅអ្នកគ្រប់គ្រងជាក់លាក់ណាមួយ។ តើអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់អាចមានរបាយការណ៍ផ្ទាល់ប៉ុន្មាន?(សំនួរនេះទាក់ទងនឹងចំនួនមនុស្សដែលត្រូវរាយការផ្ទាល់ទៅអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់) វាត្រូវបានទទួលនូវការរកចិត្តទុកដាក់យ៉ាងខ្លាំងដោយបណ្តាអ្នកនិពន្ធនាសម័យមុន។ នៅក្នុងខណៈដែលក្រុមអ្នកនិពន្ធមិនអាចឈានដល់គំនិតព្រមព្រៀងមតិស្តីពីចំនួនមនុស្សពិតប្រាកដណាមួយ ពួកគេបានយល់ស្របគ្នាថាចំនួនមនុស្សដែលត្រូវរាយការដោយផ្ទាល់ទៅអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ (span) គួរតែតិចទៅៗនៅឯកំរិតថ្នាក់ខ្ពស់ជាបន្តបន្ទាប់ (successively higher levels) នៅក្នុងអង្គភាពអាជីវកម្ម**(រូបភាពទី៩)**។ ឧទាហរណ៍៖ **Ralph Davis** បានបញ្ជាក់ថា the span ចំពោះ top executives គួរតែរវាង៣ និង៩នាក់។ ចំណែកឯ operative span គួរតែតិចរវាង១០ និង៣០នាក់។ **Lyndall Urwick** គិតថា top management span ដែលល្អគួរតែ៤នាក់ជាមួយអ្នក Supervising ដទៃទៀត គួរតែរវាង៨ និង១២នាក់។ តើគំនិតរបស់គេត្រឹមត្រូវ ឬទេ [35]។

វាជាការសំខាន់ណាស់នៅពេលអ្នកគ្រប់គ្រងឈានដល់កំរិតខ្ពស់នៅក្នុងអង្គភាព គាត់ត្រូវដោះស្រាយជាមួយបញ្ហាថ្មីជាច្រើន។ ហេតុនេះហើយ top executives ត្រូវតែប្រើពេលវេលាច្រើនជាមួយនិយោជិកម្នាក់ៗ និងអាចដឹកនាំ ឬណែនាំ Subordinate (អ្នកក្រោមបង្គាប់) ចំនួនតិច។ ជាទូទៅបញ្ហានេះកើតឡើងចំពោះការ

[35] សៀវភៅ៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១១

សម្រេចចិត្តថាតើមានមនុស្សប៉ុន្មាននាក់ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់អាចត្រួតពិនិត្យបាន។ នោះគឺថាតើអង្គភាពនឹងកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាពដែរឬទេ ប្រសិនបើវិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រងមានលក្ខណៈទូលំទូលាយ(Wide

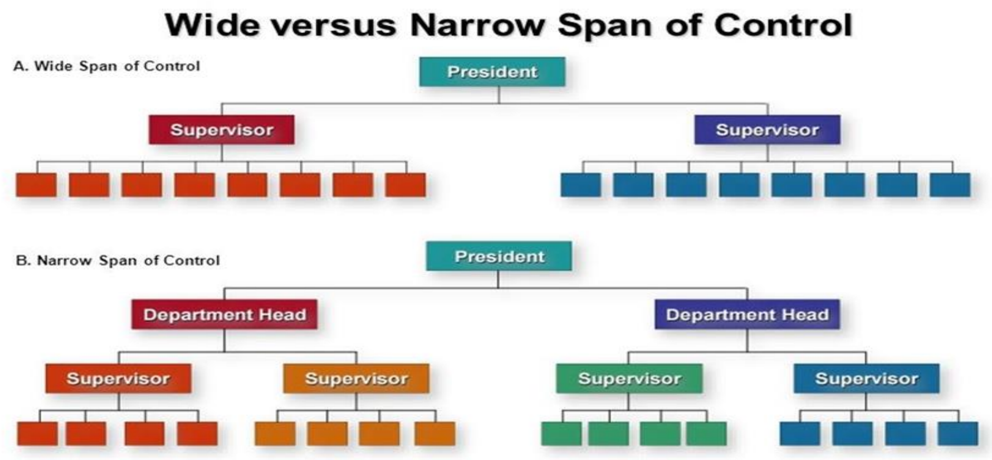


រូបភាពទី៥៖ Members of each level

Span of Control) ឬតូចចង្អៀត(Narrow Span of Control)? មានគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិចំពោះវិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រងផ្សេងៗគ្នា។

- ❖ វិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រងតូចចង្អៀត (Narrow Span of Control) ផ្តល់ឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងនូវការគ្រប់គ្រងយ៉ាងជិតស្និទ្ធលើប្រតិបត្តិការ និងដើម្បីជួយសម្រួលដល់ការទំនាក់ទំនងយ៉ាងរហ័សរវាងអ្នកគ្រប់គ្រង និងនិយោជិក។ ម៉្យាងទៀតវិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រងតូចចង្អៀត (Narrow Span of Control) ក៏អាចបង្កើតឱ្យមានស្ថានភាពមួយដែលអ្នកគ្រប់គ្រងមានការចូលរួមច្រើនពេកនៅក្នុងការងាររបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់របស់ពួកគេដែលអាចកាត់បន្ថយការច្នៃប្រឌិត និងសុជីវធម៌ក្នុងចំណោមនិយោជិក។
- ❖ ការគ្រប់គ្រងដ៏ទូលំទូលាយ (Wide Span of Control) បង្ខំឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់គ្រងគោលដៅ និងគោលនយោបាយច្បាស់លាស់ផ្ទេរភារកិច្ចឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព និងជ្រើសរើស, បណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកដោយយកចិត្តទុកដាក់។ ដោយសារនិយោជិកទទួលបានការត្រួតពិនិត្យតិច ពួកគេមានទំនួលខុសត្រូវកាន់តែច្រើន និងមានសុជីវធម៌ខ្ពស់ជាមួយនឹងការគ្រប់គ្រងយ៉ាងទូលំទូលាយ Span of Control។

ម្យ៉ាងវិញទៀតអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានការគ្រប់គ្រងធំទូលាយអាចនឹងមានបន្ទុកការងារច្រើនមានបញ្ហាក្នុងការសម្រេចចិត្តនិងបាត់បង់ការគ្រប់គ្រងលើអ្នកក្រោមបង្គាប់(**រូបភាពទី១០**)។[36]



រូបភាពទី១០៖ Wide versus Narrow Span of control

១.៥.២.៣ មជ្ឈការ ផ្ទុយនឹង វិមជ្ឈការ (Centralization vs Decentralization)

- ❖ មជ្ឈការ(centralization)៖ គឺជាទំហំអំណាចដែលស្ថិតនៅលើកំរិតអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់
- ❖ វិមជ្ឈការ(Decentrealization)៖ គឺជាទំហំអំណាចដែលត្រូវបានផ្ទេរមកកំរិតថ្នាក់ក្រោម
- ❖ កត្តាដែលនាំអោយមានវិមជ្ឈការៈ
  - ទំហំអង្គភាពកើនធំ
  - ទីតាំងភូមិសាស្ត្រនៃអង្គភាពនៅដាច់ដោយឡែកពីគ្នា
  - ភាពស៊ាំញុាំ(ស្មុគស្មាញ) នៃបច្ចេកវិទ្យា
  - ភាពមិនច្បាស់លាស់នៃស្ថានភាព

មជ្ឈការទទួលរងនូវឥទ្ធិពលដោយៈ

- ទំហំអង្គភាពកើនធំ៖ ពេលអង្គភាពរីកធំ វាទំនងជានាំអោយមានវិមជ្ឈការកាន់តែច្រើន
- ទីតាំងភូមិសាស្ត្រដាច់ដោយឡែកពីគ្នា៖ ពេលទីតាំងភូមិសាស្ត្រកាន់តែដាច់ដោយឡែកពីគ្នា, វាទំនងជានាំអោយមានវិមជ្ឈការ ដែលអាចមានលទ្ធភាពត្រួតពិនិត្យនូវតំបន់ច្រើន
- ភាពស្មុគស្មាញនៃបច្ចេកវិទ្យា៖ ជាមួយនឹងភាពស្មុគស្មាញបច្ចេកវិទ្យា,នាំអោយមានការផ្ទេរអំណាចទៅកំរិតថ្នាក់ក្រោម

[36] ប្រភព៖ Slide player, 2019

- ភាពមិនច្បាស់លាស់នៃស្ថានភាពៈជាមួយភាពផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងលឿននៃស្ថានភាព,វាតំរូវអោយនិយោជិកត្រូវឆ្លើយតបទៅនឹងការផ្លាស់ប្តូរ។[37]

១.៥.២.៤. ប្រតិភូកម្មអំណាច(Delegation)

ប្រតិភូកម្មអំណាចគឺជាការប្រគល់ផ្នែកខ្លះនៃការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ទៅអ្នកដទៃជាមួយការទទួលខុសត្រូវ និងអំណាចដែលចាំបាច់ដើម្បីធ្វើអោយសំរេចលទ្ធផលដែលរំពឹងទុក។ ឧទាហរណ៍៖ អ្នកត្រូវបានតែងតាំងជាអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់នៅភោជនីយដ្ឋានមួយដែលជាសាខានៃភោជនីយដ្ឋានមេមួយ។ អ្នកគឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ក្នុងចំណោមអ្នកគ្រប់គ្រង១០នាក់ដែលត្រូវរាយការណ៍ទៅស្នាក់ការធំនៃភោជនីយដ្ឋានមេ។

ពេលអ្នកកាន់កាប់ភោជនីដ្ឋាននោះជាអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់, អ្នករំពឹងថាមានការទទួលខុសត្រូវមួយដែលជាកាតព្វកិច្ចដើម្បីអនុវត្តភារកិច្ច និងធ្វើអោយសំរេចគោលដៅដែលពាក់ព័ន្ធ។ ឧទាហរណ៍៖ អ្នកមានការទទួលខុសត្រូវដូចជា៖

- ធានាថាភោជនីដ្ឋាននោះដំណើរការតាមម៉ោងកំណត់
- មានមុខម្ហូបគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីបំរើភ្ញៀវ
- ធានាថាសេវាកម្មបានបំពេញចិត្តអតិថិជន
- ធានាថាអាចរកប្រាក់ចំនេញបាន

លើសពីនេះទៀត, អ្នករំពឹងថាត្រូវគេផ្តល់អោយនូវអំណាចដែលជាសិទ្ធិធ្វើការសំរេចចិត្ត, អនុវត្តសកម្មភាព និងដឹកនាំបុគ្គលិកដើម្បីអនុវត្តភារកិច្ច និងធ្វើអោយសំរេចគោលដៅ។ ឧទាហរណ៍៖ ក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង អ្នកមានសិទ្ធិអំណាចដូចជា៖

- ការជួលបុគ្គលិក
- ប្រគល់ការងារដល់បុគ្គលិក
- ការបញ្ជាទិញគ្រឿងម្ហូប និងផ្គត់ផ្គង់

➢ **កត្តារារាំងដល់ការធ្វើប្រតិភូកម្មអំណាចៈ**

  - ខ្លាចអ្នកក្រោមបង្គាប់បរាជ័យក្នុងការអនុវត្តការងារ
  - ប្រើពេលវេលាច្រើនដើម្បីបណ្តុះបណ្តាលអ្នកក្រោមបង្គាប់
  - រីករាយនឹងការអនុវត្តការងារដែលអ្នកក្រោមបង្គាប់អាចអនុវត្ត
  - អស់អំណាច

[37] ប្រភពៈ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី ១១

- ព្រួយបារម្ភចំពោះការអនុវត្តការងារមិនបានសមរម្យ
- ខ្លាចសមត្ថភាពរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់ខ្លាំងជាង

១.៥.២.៥. តួនាទីតាមខ្សែរយៈផ្ទាល់ និងប្រយោល (Line and Staff Position)

ការរៀបចំតួនាទីតាមខ្សែរយៈផ្ទាល់ និងប្រយោល (configuration of line and staff positions)៖

- អំណាចតាមខ្សែរយៈផ្ទាល់ (line authority) គឺជាអំណាចដើរតាមលំដាប់ថ្នាក់ដែលបង្កើតដោយឋានានុក្រមផ្លូវការ (authority following the chain of command established by the formal hierarcy)
- អំណាចតាមមុខងារ(functional authority) គឺជាអំណាចនៃបុគ្គលិកទៅលើអ្នកដទៃនៅក្នុងអង្គភាពដែលទាក់ទងដោយផ្ទាល់ទៅនឹង មុខងារដាច់ដោយឡែករបស់ពួកគេ (authority of staff over others in the organization in matters related directly to their respective function)

ឧទាហរណ៍៖ ផ្នែកគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស [38]។

១.៥.៣. រចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព (Organization structure)

១.៥.៣.១. រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពមុខងារ(Functional Organization Structure)

ក្រុមថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលរបស់អង្គភាពនេះមានប្រធានមុខងារជាច្រើន (ដូចជាប្រតិបត្តិការក្រុមហ៊ុន VP, ការលក់ / ការធ្វើទីផ្សារ) ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាទូទៅកើតឡើងនៅក្នុងផ្នែកមុខងារនីមួយៗ និងត្រូវបានផ្សព្វផ្សាយនៅទូទាំងនាយកដ្ឋានតាមរយៈប្រធាននាយកដ្ឋាន។ រចនាសម្ព័ន្ធមុខងារគឺជាគំរូទូទៅបំផុតដែលត្រូវបានរកឃើញនៅក្នុងអង្គការភាគច្រើន។ អង្គភាពដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធបែបនេះត្រូវបានបែងចែកជាក្រុមតូចៗដោយផ្អែកលើតំបន់មុខងារពិសេសដូចជាប្រតិបត្តិការហិរញ្ញវត្ថុ, ទីផ្សារ, ធនធានមនុស្ស,បច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មាន។ ល។ រចនាសម្ព័ននេះផ្តល់នូវប្រសិទ្ធភាពប្រតិបត្តិការកាន់តែប្រសើរឡើងព្រោះនិយោជិកត្រូវបានដាក់ជាក្រុមដោយផ្អែកលើជំនាញ និងមុខងារដែលបានចែករំលែក។ វាអនុញ្ញាតឱ្យមានការបង្កើនជំនាញព្រោះក្រុមជំនាញនីមួយៗអាចធ្វើប្រតិបត្តិការដោយឯករាជ្យ **(រូបភាពទី១១)**។ ឧទាហរណ៍៖ ក្រុមហ៊ុន General Motors (GM) បានទាក់ទាញការចាប់អារម្មណ៍យ៉ាងខ្លាំងនៅពេលដែលវារួមបញ្ចូលការបែងចែកផលិតផលបែបបុរាណ ទៅជាផ្នែកមុខងារពីរគឺផលិតកម្ម និងការលក់។ ឥឡូវនេះក្រោមការដឹកនាំរបស់ប្រធានផ្នែកប្រតិបត្តិការថ្មី (COO) ក្រុមហ៊ុន GM បានពន្លឿនការបង្រួបបង្រួមផ្នែករថយន្តរបស់ខ្លួន (រួមទាំងការបែងចែក Saturn division) ទៅជាអង្គភាពដែលមានមុខងារតែមួយ។ កត្តាជំរុញនៅពីក្រោយការរៀបចំឡើងវិញ

[38] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី ១១

របស់ក្រុមហ៊ុន GM គឺជាការចង់កាត់បន្ថយការចំណាយលើការអភិវឌ្ឍ និងការធ្វើទីផ្សាររថយន្ត ដោយសម្រេចបាននូវប្រសិទ្ធភាពនៃរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពដែលមានមុខងារ។[39]

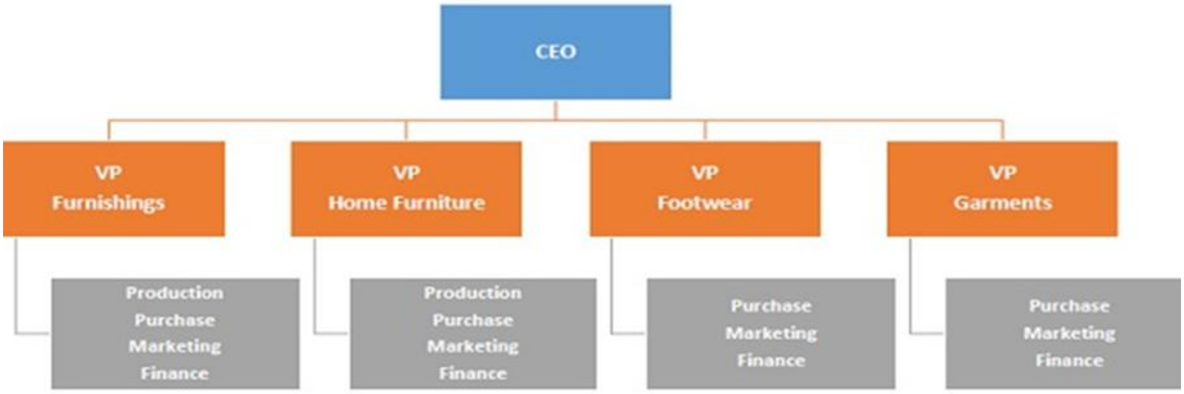
រូបភាពទី១១៖ រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពមុខងារ

១.៥.៣.២. រចនាសម្ព័ន្ធផលិតផល (Product Organizational Structure)

អ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនធំៗ ជាច្រើនធ្វើការជាក្រុមជាមូលដ្ឋានលើផលិតផល។ ការងារទាំងអស់ដែលទាក់ទងនឹងការផលិត និងការលក់ផលិតផលឬខ្សែផលិតផលនឹងត្រូវដាក់ក្រោមការដឹកនាំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់។ ផលិតផលក្លាយជាមូលដ្ឋានដែលពេញចិត្ត ខណៈពេលដែលក្រុមហ៊ុនរីកចម្រើនបានបង្កើនចំនួនផលិតផលដែលខ្លួនដាក់លក់។ ក្នុងនាមជាក្រុមហ៊ុនរីកចម្រើន វាពិបាកក្នុងការសម្របសម្រួលនាយកដ្ឋានមុខងារផ្សេងៗហើយវាមានគុណសម្បត្តិក្នុងការបង្កើតអង្គភាពផលិតផល។ ទម្រង់បែបបទនៃអង្គភាពនេះអនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកអភិវឌ្ឍជំនាញសរុប ក្នុងការស្រាវជ្រាវការផលិតនិងចែកចាយខ្សែបន្ទាត់ផលិតផល។ ប្រមូលផ្តុំសិទ្ធិអំណាចការទទួលខុសត្រូវ និងគណនេយ្យភាពនៅក្នុងនាយកដ្ឋានផលិតផលជាក់លាក់មួយអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងកំពូលសម្របសម្រួលសកម្មភាព។ រចនាសម្ព័នរបស់អង្គភាពដែលប្រើប្រាស់ផលិតផលជាមូលដ្ឋានសម្រាប់នាយកដ្ឋាន(departments) គឺជាការអភិវឌ្ឍដ៏សំខាន់នៅក្នុងមូលធននិយមសម័យទំនើប។ ការបែងចែកផលិតផលគឺច្រើនតែជាអង្គភាពដែលមានភាពសេរីដែលអាចរចនាផលិត និងលក់ផលិតផលដោយខ្លួនឯង សូម្បីតែនៅក្នុងការប្រកួតប្រជែងជាមួយផ្នែកផ្សេងទៀតនៃក្រុមហ៊ុនតែមួយ

[39] ប្រភព៖ James Gibson, John Ivancevich and Robert Konopaske, 2011, p. 403

(រូបភាពទី១២)[40]។ ឧទាហរណ៍៖ ក្រុមហ៊ុន GM បានត្រួសត្រាយរចនាសម្ព័ន្ធផ្នែករថយន្តនៅពេលដែលវាវិវត្តទៅជាការបែងចែករថយន្តចំនួន ៥ ដាច់ដោយឡែកពីគ្នាគឺ៖ Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick និង Cadillac ។ ដូចដែលយើងបានកត់សម្គាល់នៅក្នុងការពិភាក្សារបស់យើងអំពីទម្រង់មុខងារក្រុមហ៊ុន GM បានចាប់ផ្តើមដំណើរការនៃការផ្លាស់ប្តូរចេញពីទម្រង់ផលិតផលដែលមានមូលដ្ឋានលើផលិតផលសុទ្ធសាធ។ អង្គភាពផ្អែកលើផលិតផលជំរុញការផ្តួចផ្តើម និងស្វ័យភាពដោយផ្តល់អ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកជាមួយនឹងធនធានដែលចាំបាច់ដើម្បីអនុវត្តផែនការប្រាក់ចំណេញរបស់ពួកគេ[41]។



រូបភាពទី១២៖ រចនាសម្ព័ន្ធផលិតផល

១.៥.៣.៣ រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពភូមិសាស្ត្រ(Geographic Organizational Structure)

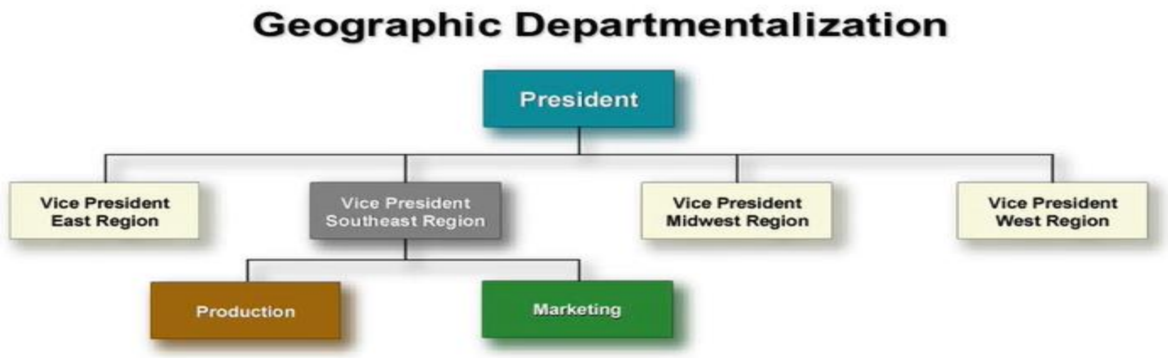
ដើម្បីធ្វើការបែងចែកផ្នែកនាយកដ្ឋានភូមិសាស្ត្រគឺត្រូវបានធ្វើឡើងដោយផ្អែកលើមូលដ្ឋានភូមិសាស្ត្រ និងប្រតិបត្តិការរបស់ក្រុមហ៊ុន (ឧ. ស្ថាប័ន) ដែលត្រូវអនុវត្តទាំងលើផ្ទៃដីធំទូលាយ ឬនៅក្នុងតំបន់ដែលត្រូវបានដាក់កម្រិតតាមរយៈសាខា ឬការិយាល័យដែលបានបង្កើតឡើងនៅតំបន់ ឬកន្លែងផ្សេងៗនៅក្នុងតំបន់នោះ។ នេះជាគំនិតល្អសម្រាប់ក្រុមហ៊ុនពហុជាតិធំៗ ដែលមានការិយាល័យជុំវិញពិភពលោក។ ការិយាល័យផ្សេងៗគ្នានៅក្នុងប្រទេសផ្សេងៗគ្នា ច្រើនតែរាយការណ៍ទៅទីស្នាក់ការកណ្តាលប្រចាំតំបន់។ រាល់សកម្មភាពទាំងអស់ដែលទាក់ទងនឹងសកម្មភាពរបស់អង្គភាព នៅក្នុងតំបន់នីមួយៗត្រូវបានគ្រប់គ្រងដោយនាយកដ្ឋាននៅក្នុងតំបន់នោះ **(រូបភាពទី១៣)**[42]។ ឧទាហរណ៍៖ រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុនកូកាកូឡាអិលធីឌីនៅសតវត្សរ៍ទី

[40] ប្រភព៖ Tutorials Point, 2006

[41] ប្រភព៖ James Gibson, John Ivancevich, Robert Konopaske, 2011, p.403

[42] ប្រភព៖ Slide player, 2019

២០ បានឆ្លុះបញ្ចាំងពីប្រតិបត្តិការរបស់ក្រុមហ៊ុននៅក្នុងតំបន់ភូមិសាស្ត្រផ្សេងៗដូចជា អាស៊ីនិងអាហ្វ្រិក, អ៊ឺរ៉ុប , អាមេរិកឡាទីន, អាមេរិកខាងជើងនិងប៉ាស៊ីហ្វិក។ល។ គុណសម្បត្តិមួយនៃវិធីសាស្ត្រនេះគឺថាវាធានាដល់ការអភិវឌ្ឍជំនាញជាក់លាក់ទៅនឹងតម្រូវការនយោបាយសង្គម និងវប្បធម៌ក្នុងតំបន់។ លើសពីនេះទៅទៀត ការបញ្ជូនអ្នកគ្រប់គ្រងទៅធ្វើការនៅតាមតំបន់នីមួយៗផ្តល់នូវការបណ្តុះបណ្តាលយ៉ាងល្អសម្រាប់មុខតំណែងគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ដែលជាកន្លែងដែលមានទស្សនវិស័យទូលំទូលាយសម្រាប់ជោគជ័យ។ ទោះបីជាយ៉ាងក៏វាមានបញ្ហាប្រឈមដែលអាចមានការលំបាកក្នុងការសំរបសំរួលប្រតិបត្តិការរវាងតំរូវការរបស់អតិថិជនក៏ដូចជាបញ្ហាក្នុងការទំនាក់ទំនងរវាងការិយាល័យកណ្តាល និងការិយាល័យប្រចាំតំបន់ ដោយសារកង្វះមធ្យោបាយទំនាក់ទំនងនៅទីតាំងខ្លះដែលនាំអោយមានការចម្លងសកម្មភាពដែលអាចចំណាយខ្ពស់។ ការសម្របសម្រួលរវាងផ្នែកផ្សេងៗគ្នាអាចនឹងពិបាក ការធ្វើនាយកដ្ឋានដោយផ្អែកលើការបែងចែកតំបន់ប្រតិបត្តិការទៅជាតំបន់ផ្សេងៗគ្នាត្រូវបានបង្ហាញក្នុងរូបភាពខាងក្រោម ។

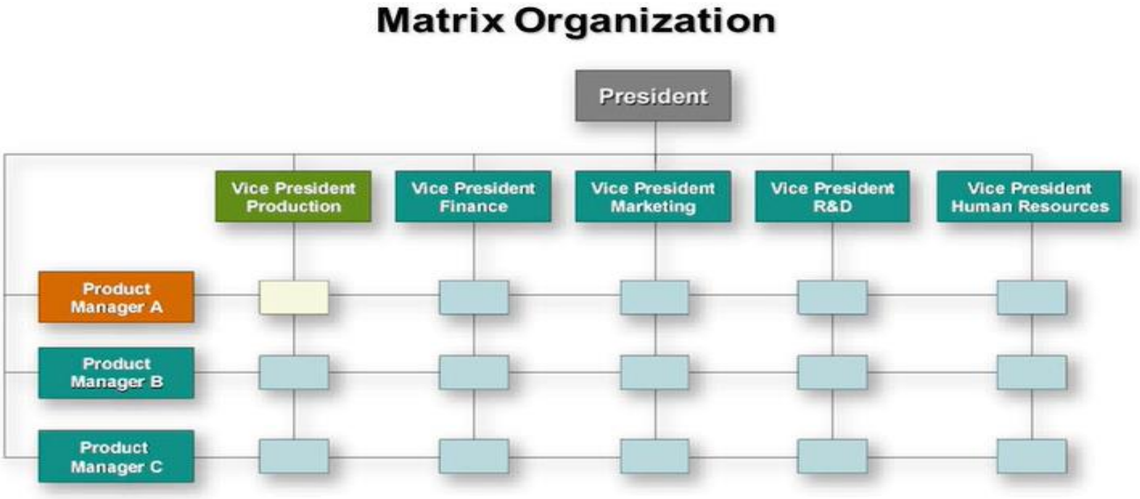


រូបភាពទី១៣៖ រចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពភូមិសាស្ត្រ

១.៥.៣.៤. រចនាសម្ព័ន្ធម៉ាទ្រីស (Matrix Organizational Structure)

រចនាសម្ព័ន្ធម៉ាទ្រីស (Matrix organizations) គឺជាការប្រើសិទ្ធិអំណាចនៃផ្នែក functional and divisional នៅក្នុងពេលព្រមគ្នានៅក្នុងផ្នែកដូចគ្នានៃអង្គភាព។ ការធ្វើមូលដ្ឋានីយកម្មម៉ាទ្រីស(Matrix organizations) ត្រូវបានណែនាំនៅដើមទសវត្សឆ្នាំ ១៩៦០ ដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងភាពស្មុគស្មាញ និងទំហំដែលកំពុងកើនឡើងនៃសហគ្រាសដើម្បីតម្រង់ទិសបច្ចេកទេសដែលត្រូវការភាពបត់បែនកាន់តែច្រើន។ វាផ្តល់ជូនសម្រាប់កម្រិតនៃការរាយការណ៍ទាំងផ្តេកក៏ដូចជាបញ្ឈរ និងប្រើក្រុមដែលមានមុខងារឆ្លងកាត់ដើម្បីរួមចំណែកដល់ជំនាញមុខងារ។ បុគ្គលិកបែបនេះអាចជាសមាជិកក្រុមមានមុខងារជាក់លាក់មួយ ប៉ុន្តែអាចចូលរួមចំណែកដល់ក្រុមដែលគាំទ្រកម្មវិធីមួយផ្សេងទៀត។ រចនាសម្ព័ន្ធប្រភេទនេះប្រមូលផ្តុំនិយោជិក និងអ្នក

គ្រប់គ្រងនៅតាមនាយកដ្ឋានដើម្បីធ្វើការឆ្ពោះទៅរកការសម្រេចគោលបំណងទូទៅរបស់អង្គភាព។ វានាំទៅរកការផ្លាស់ប្តូរព័ត៌មាន និងលំហូរប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនៅពេលដែលនាយកដ្ឋានធ្វើការជាមួយគ្នាយ៉ាងជិតស្និទ្ធ និងប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយគ្នាជាញឹកញាប់ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា។ រចនាសម្ព័ននេះលើកកម្ពស់ការលើកទឹកចិត្តក្នុងចំណោមនិយោជិក និងលើកទឹកចិត្តដល់ការគ្រប់គ្រងបែបប្រជាធិបតេយ្យដែលការបញ្ចូលពីសមាជិកក្រុមត្រូវបានស្វែងរកមុនពេលអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការសម្រេចចិត្ត **(រូបភាពទី១៤)**[43]។ ឧទាហរណ៍៖ អ្នកផលិតផ្នែកទីផ្សារវិស្វកម្ម និងអ្នកជំនាញហិរញ្ញវត្ថុត្រូវបានចាត់តាំងឱ្យធ្វើការលើគម្រោង ឬផលិតផលមួយឬច្រើន។ ជាលទ្ធផលបុគ្គលិករាយការណ៍ទៅអ្នកគ្រប់គ្រងពីរនាក់ គឺម្នាក់នៅក្នុងនាយកដ្ឋានមុខងាររបស់ពួកគេ និងម្នាក់នៅក្នុងគម្រោង ឬអង្គភាពផលិតផល។ អត្ថិភាពនៃប្រព័ន្ធអំណាចពីរគឺជាលក្ខណៈសម្គាល់របស់អង្គការម៉ាទ្រីស(Matrix organizations)។ ជម្លោះដែលមានសក្តានុពលរវាងភាពស្មោះត្រង់ចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងមុខងារ និងអ្នកគ្រប់គ្រងគម្រោងម្នាក់ត្រូវតែទទួលស្គាល់ និងដោះស្រាយនៅក្នុងអង្គភាពម៉ាទ្រីស។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយរចនាសម្ព័ន្ធម៉ាទ្រីសជា Matrix organizations ជារឿយៗបង្កើនភាពស្មុគស្មាញខាងក្នុងនៅក្នុងអង្គភាព។ ដោយសារការរាយការណ៍មិនត្រូវបានកំណត់ចំពោះអ្នកត្រួតពិនិត្យតែមួយនាក់និយោជិកមានទំនោរទៅរកភាពច្របូកច្របល់ថា តើអ្នកណាជាអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់របស់ពួកគេ និងមានទិសដៅអនុវត្តតាម។ សិទ្ធិអំណាច និងការប្រាស្រ័យទាក់ទងពីរបែបនាំឱ្យមានចន្លោះប្រហោងនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងនិងការបែងចែកក្នុងចំណោមនិយោជិកនិងអ្នកគ្រប់គ្រង [44]។



រូបភាពទី១៤៖ រចនាសម្ព័ន្ធម៉ាទ្រីស

[43] ប្រភព៖ Slide player, 2019

[44] ប្រភព៖ James Gibson, John Ivancevich, Robert Konopaske, 2011, p. 404

១.៦. មុខងារដឹកនាំ (Leading)

ការដឹកនាំគឺជាមុខងារគ្រប់គ្រងដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការជះឥទ្ធិពលដល់អ្នកដទៃ ដើម្បីចូលរួមក្នុងឥរិយាបទការងារដែលចាំបាច់ដើម្បីឈានដល់គោលដៅរបស់អង្គភាពគឺ មានន័យថាអ្នកដឹកនាំម្នាក់អាចដឹកនាំមនុស្សមួយក្រុមអោយទោទន់ទៅតាមខ្លួនបាន។ វាបង្ហាញថាមនុស្សម្នាក់ ឬក្រុមត្រូវតែទទួលយកតួនាទីដែលអ្នកដឹកនាំអនុវត្ត។ អ្នកដឹកនាំត្រូវបានគេនិយាយថាអាចមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃដោយសារតែអំណាចដែលពួកគេមាន។ អំណាចសំដៅទៅលើសមត្ថភាពរបស់អ្នកដឹកនាំក្នុងការប្រើកម្លាំងទៅលើអ្នកផ្សេង។ ដើម្បីអាចរក្សាការគ្រប់គ្រងការងារឱ្យមានប្រសិទ្ធិភាពគឺតម្រូវឱ្យមានតួនាទីជាអ្នកដឹកនាំ។

១.៦.១. តើអ្នកដឹកនាំមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃយ៉ាងដូចម្តេច?

ហេតុអ្វីមនុស្ស ឬនិយោជិកទទួលយកនូវឥទ្ធិពលរបស់អ្នកដឹកនាំ? ជារឿយៗពួកគេទទួលយកនូវឥទ្ធិពលរបស់អ្នកដឹកនាំពីព្រោះអ្នកដឹកនាំមានអំណាច។

១.៦.២. អំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំ (Leader power)

អំណាច (power) គឺសំដៅទៅលើសមត្ថភាពរបស់អ្នកដឹកនាំក្នុងការប្រើកម្លាំងទៅ ឬឥទ្ធិពលដល់ឥរិយាបថរបស់អ្នកដទៃ។ អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អង្គភាព ឬអាជីវកម្មអាចពឹងផ្អែកលើប្រភេទសំខាន់ៗ ៥យ៉ាងនៃអំណាច ។

- អំណាចស្របច្បាប់ (Legitimate power)៖ បុគ្គលដែលកាន់កាប់តំណែងខ្ពស់មានអំណាចស្របច្បាប់លើមនុស្សដែលមានឋានៈទាបនៅក្នុងអង្គភាព។ ឧទាហរណ៍៖ ពេលដែលយើងទទួលយកការងារពួកយើងដឹងថាយើងត្រូវគេដឹកនាំដោយចៅហ្វាយ\ផ្ទាល់ និងអ្នកដទៃនៅក្នុងឋានានុក្រម។ ជាធម្មតាយើងទទួលយកនូវការដឹកនាំនេះជាការស្របច្បាប់ ព្រោះអ្នកបញ្ជាមានអំណាចនៅក្នុងតួនាទី។
- អំណាចក្នុងការផ្តល់រង្វាន់ (Reward power)៖ គឺអាស្រ័យលើលទ្ធភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដើម្បីត្រួតពិនិត្យ និងផ្តល់រង្វាន់ដែលមានតំលៃទៅអោយអ្នកដទៃ។ អង្គភាពអាជីវកម្មស្ទើរតែទាំងអស់ផ្តល់រង្វាន់ក្រោមការគ្រប់ពិនិត្យមើលរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង រង្វាន់ទាំងនោះមានដូចជាការដំឡើងប្រាក់ខែ(bonuses), interesting projects, ភាពល្បីល្បាញ, positive feedback and time off ។
- អំណាចក្នុងការដាក់ទោស (coercive power)៖ នៅពេលមនុស្សម្នាក់បង្ខំមនុស្សម្នាក់ផ្សេងទៀតឱ្យធ្វើតាមបទបញ្ជាតាមរយៈការគំរាមកំហែង ឬការដាក់ទណ្ឌកម្ម។
- អំណាចឯកទេស (Expert power)៖ ផ្តល់ព័ត៌មានជំនាញទាក់ទង នឹងជំនាញជាក់លាក់របស់ពួកគេ។ វាត្រូវបានកាន់កាប់ដោយមនុស្សដែលមានជំនាញខ្ពស់ខាងផ្នែកបច្ចេកវិទ្យា។

- អំណាចគំរូ (Referent power)៖ កើតពីបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់ leader ដែលអាចធ្វើឱ្យ subordinate គោរពនិងសរសើរដល់ហើយយកតម្រាប់តាម ។ ពេលដែល workers សរសើរ supervisor ម្នាក់ពីព្រោះតែរបៀបដែលគាត់ទំនាក់ទំនងជាមួយពួកគេ (supervisors), ឥទ្ធិពលនេះគឺជា referent power ។ referent power អាស្រ័យលើបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់ (leader) ជាជាងឋានៈជាផ្លូវការរបស់គាត់។[45]

១.៦.៣. ទ្រឹស្តីជម្រុញទឹកចិត្ត (MotivationTheories)

១.៦.៣.១. ឋានានុក្រមរបស់ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)

អាប្រាហាំម៉ាសលុ (Maslow) ស្ថិតក្នុងចំណោមអ្នកចិត្តវិទ្យាលេចធ្លោបំផុតនៃសតវត្សរ៍ទី ២០ និងឋានានុក្រមនៃតំរូវការអមដោយសាជីជ្រុង បង្ហាញពីរបៀបដែលតម្រូវការរបស់មនុស្សត្រូវបានចាត់ថ្នាក់ជារូបភាពដែលសុាំនឹងនិស្សិត និងអ្នកគ្រប់គ្រងអាជីវកម្មភាគច្រើន។ ទ្រឹស្តីរបស់ Maslow គឺផ្អែកលើការសន្មតដ៏សាមញ្ញមួយ៖ មនុស្សមានតំរូវការដែលមានឋានៈខ្ពង់ខ្ពស់ (Maslow, ១៩៤៣; Maslow, ១៩៥៤) ។ មានតំរូវការខ្លះដែលជាមូលដ្ឋានសំរាប់មនុស្សជាតិទាំងអស់ ហើយក្នុងករណីដែលពួកគេអវត្តមានគ្មានអ្វីសំខាន់ទេ។ នៅពេលយើងបំពេញនូវតម្រូវការជាមូលដ្ឋានទាំងនេះ យើងចាប់ផ្តើមស្វែងរកដើម្បីបំពេញនូវតម្រូវការលំដាប់ខ្ពស់។ នៅពេលដែលតំរូវការកំរិតទាបមានការពេញចិត្តវាលែងដើរតួជាអ្នកលើកទឹកចិត្ត **(រូបភាព ទី១៥)**។

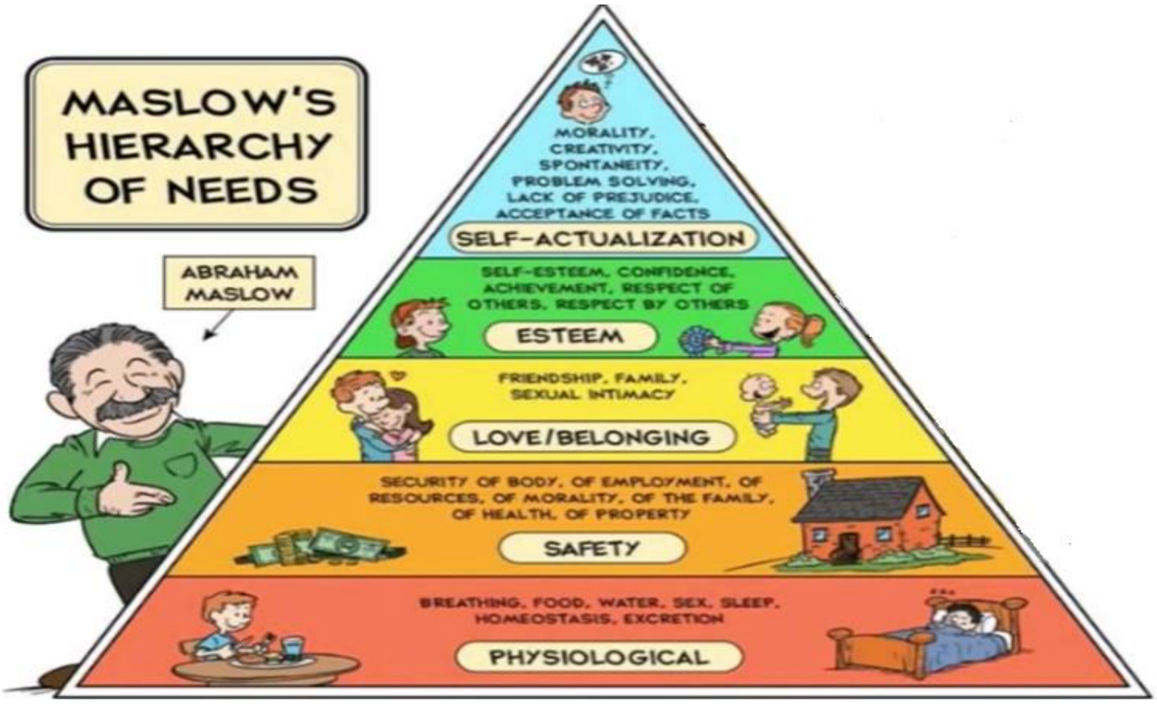
- ❖ តម្រូវការផ្នែកសរីរៈ(physiological needs)៖ សំដៅទៅលើតំរូវការខ្យល់អាហារ និងទឹក។ តម្រូវការទាំងនេះគឺជាមូលដ្ឋានពីព្រោះនៅពេលដែលពួកគេខ្វះខាតការស្វែងរកពួកគេអាចយកឈ្នះ លើការជម្រុញផ្សេងទៀតទាំងអស់។ សូមស្រមៃថាអ្នកឃ្លានខ្លាំងណាស់ នៅពេលនោះឥរិយាបថរបស់អ្នកទាំងអស់អាចត្រូវបានដឹកនាំក្នុងការស្វែងរកអាហារ។ ប៉ុន្តែនៅពេលដែលអ្នកញ៉ាំអាហារការស្វែងរកស្បៀងអាហារបានឈប់ហើយការសន្យាអាហារនឹងលែងជាកម្លាំងចិត្តទៀតហើយ។ នៅពេលដែលតម្រូវការខាងសរីរវិទ្យាត្រូវបានគេពេញចិត្តមនុស្សមានទំនោរយកចិត្តទុកដាក់ពីសុវត្ថិភាព។
- ❖ តម្រូវការផ្នែកសុវត្ថិភាព (safety needs)៖ សំដៅទៅលើភាពចាំបាច់ អ្វីដែលផ្តល់នូវសុវត្ថិភាព និង សន្តិសុខរាងកាយផ្ទាល់ខ្លួនក៏ដូចជាសន្តិសុខការងាររបស់យើងផងដែរ។ វាអាចត្រូវបានពេញចិត្តដោយរឿងដូចជាការបន្តការងារ, ប្រព័ន្ធបណ្តឹងសារទុក្ខ, ប័ណ្ណធានារ៉ាប់រងអាយុជីវិត និងប្រាក់ចូលនិវត្តន៍គ្រប់គ្រាន់។

[45] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី ៦៤

❖ តម្រូវការសង្គម(social needs)៖ តំរូវការសង្គមសំដៅទៅលើភាពចាំបាច់ក្នុងការផ្សារភ្ជាប់ជាមួយមនុស្សដទៃទៀតត្រូវបានគេស្រឡាញ់ និងបង្កើតជាឯកសារភ្ជាប់យូរអង្វែងជាមួយអ្នកដទៃ។ តាមពិតឯកសារភ្ជាប់ ឬការខ្វះខាតរបស់វាទាក់ទងនឹងសុខភាព និងសុខុមាលភាពរបស់យើង ។

❖ តម្រូវការគោរព(Esteem needs)៖ តម្រូវការគោរពសំដៅទៅលើបំណងប្រាថ្នាត្រូវបានគោរពដោយមិត្តម្នាក់មានអារម្មណ៍ថាសំខាន់ហើយត្រូវបានគេកោតសរសើរ។

❖ តម្រូវការបំពេញចិត្តខ្លួនឯង (self-actualization)៖ ការធ្វើឱ្យសម្រេចដោយខ្លួនឯងគឺសំដៅទៅលើតម្រូវការដែលបំពេញចិត្តខ្លួនឯង។ តម្រូវការនេះបង្ហាញដោយបំណងប្រាថ្នា ដើម្បីទទួលបាននូវជំនាញថ្មីៗ, ការប្រឈមថ្មីៗ និងការប្រព្រឹត្តដែលនឹងនាំទៅដល់ការសម្រេចបាននូវគោលដៅជីវិតរបស់មនុស្សម្នាក់ [46]។



រូបភាពទី១៥៖ឋានានុក្រមរបស់ Maslow

១.៦.៣.២. ទ្រឹស្តី X និងទ្រឹស្តី Y (Theory X and Theory Y)

នៅឆ្នាំ ១៩៦០ លោក Douglas McGregor បានបង្កើតទ្រឹស្តី X និងទ្រឹស្តី Y ស្នើឱ្យមានទិដ្ឋភាពពីរនៃអាកប្បកិរិយារបស់មនុស្សនៅកន្លែងធ្វើការ ឬនិយាយម្យ៉ាងទៀតទស្សនៈពីរផ្សេងគ្នារបស់បុគ្គល (និយោជិក)៖ ទស្សនៈមួយគឺអវិជ្ជមានដែលគេហៅថាទ្រឹស្តី X និងមួយទៀតគឺវិជ្ជមានដែលត្រូវបានគេហៅថាទ្រឹស្តី Y។

[46] ប្រភព៖ University of Minnesota, 2015

ក. ការសន្មតនៃទ្រឹស្តី X

និយោជិកជាមធ្យមមិនចូលចិត្តការងារ ហើយព្យាយាមរត់គេចពីវានៅពេលណាដែលអាចធ្វើទៅបាន។ ដោយសារនិយោជិកមិនចង់ធ្វើការ ហើយត្រូវតែត្រូវបានបញ្ចុះបញ្ចូលបង្ខំ ឬព្រមានដោយដាក់ទណ្ឌកម្មដើម្បីសម្រេចគោលដៅរបស់អង្គភាព។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវត្រួតពិនិត្យយ៉ាងជិតស្និទ្ធ។ អ្នកគ្រប់គ្រងអនុវត្តតាមបែបផែនផ្តាច់ការជាង។ និយោជិកជាច្រើនចាត់ថ្នាក់សន្តិសុខការងារ នៅខាងលើហើយពួកគេមានសេចក្តីប្រាថ្នានិងមហិច្ឆិតាតិចតួចឬគ្មាន។

ខ. ការសន្មតនៃទ្រឹស្តី Y

ការសន្មតថានិយោជិកត្រូវបានលើកទឹកចិត្តខាងក្នុងរីករាយនឹងការងាររបស់ពួកគេ និងធ្វើការដើម្បីធ្វើឱ្យខ្លួនឯងប្រសើរឡើងដោយគ្មានរង្វាន់ផ្ទាល់។ អ្នកគ្រប់គ្រងទាំងនេះចាត់ទុកនិយោជិករបស់ពួកគេថាជាទ្រព្យមួយដ៏មានតម្លៃបំផុតចំពោះក្រុមហ៊ុនដោយជំរុញការងារផ្ទៃក្នុងរបស់សាជីវកម្ម។ លើសពីនេះទៅទៀតនិយោជិកមានគំនិតច្នៃប្រឌិតចូលចិត្តការងារស្វែងរកការទទួលខុសត្រូវ និងអាចអនុវត្តទិសដៅដោយខ្លួនឯង។

ដូច្នេះយើងអាចនិយាយបានថាទ្រឹស្តី X បង្ហាញពីទស្សនៈទុទិដ្ឋិនិយមអំពីចរិត និងអាកប្បកិរិយារបស់និយោជិកនៅកន្លែងធ្វើការ ខណៈដែលទ្រឹស្តី Y បង្ហាញនូវទស្សនៈសុទិដ្ឋិនិយមអំពីចរិត និងអាកប្បកិរិយារបស់និយោជិកនៅកន្លែងធ្វើការ។ ប្រសិនបើវាជាប់ទាក់ទងនឹងទ្រឹស្តីរបស់ Maslow យើងអាចនិយាយបានថាទ្រឹស្តី X គឺផ្អែកលើការសន្មតដែលនិយោជិកសង្កត់ធ្ងន់លើតម្រូវការខាងសរីរវិទ្យា និងតម្រូវការសុវត្ថិភាព។ ខណៈពេលដែលទ្រឹស្តី X ពឹងផ្អែកលើការសន្មតថាតម្រូវការសង្គមការគោរពតំរូវការ និងតំរូវការជាក់ស្តែងគឺគ្របដណ្តប់លើនិយោជិក។ McGregor យល់ពីទ្រឹស្តី Y ថាវាមានសុពលភាព និងសមហេតុផលជាងទ្រឹស្តី X។ ដូច្នេះគាត់លើកទឹកចិត្តឱ្យមានទំនាក់ទំនងជាក្រុមប្រកបដោយការទទួលខុសត្រូវ និងការចូលរួមទាំងអស់ក្នុងដំណើរការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត [47]។

១.៦.៣.៣. ទ្រឹស្តីនៃតម្រូវការរបស់ McClelland (McClelland's Theory of Needs)

តាមទ្រឹស្តីនៃតំរូវការដែលត្រូវការលោក **David McClelland** បានស្នើថាតំរូវការជាក់លាក់របស់បុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវបានទទួលតាមពេលវេលាហើយត្រូវបានឆ្លុះបញ្ចាំងពីបទពិសោធន៍ជីវិតរបស់មនុស្សម្នាក់។ ភាគច្រើននៃតម្រូវការទាំងនេះអាចត្រូវបានចាត់ថ្នាក់ថាជាសមិទ្ធិផលសម្ព័ន្ធភាព ឬអំណាច។ ការលើកទឹកចិត្ត និងប្រសិទ្ធភាពរបស់មនុស្សម្នាក់នៅក្នុងមុខងារការងារ ត្រូវបានជះឥទ្ធិពលដោយតម្រូវការទាំងបី។ ទ្រឹស្តីរបស់ **McClelland** ពេលខ្លះត្រូវបានគេហៅថាទ្រឹស្តីតំរូវការទាំងបី រឺទ្រឹស្តីតំរូវការដែលត្រូវការ។

---

[47] ប្រភព៖ MANAGEMENT STUDY GUIDE, 2015

ក. តម្រូវការសម្រាប់សមិទ្ធិផល (Need for achievement)

សេចក្តីត្រូវការនេះគឺត្រូវធ្វើអោយសំរេចអ្វីមួយដែលពាក់ព័ន្ធជាមួយការ specific set of standard (កំណត់ជាក់លាក់នៃបទដ្ឋាន)។ វាមានកំរិតពីរនៃសមិទ្ធិផល គឺថាមនុស្សខ្លះចង់ធ្វើអោយសំរេចនូវអ្វីដែលមានដែនកំណត់នៃភាពជោគជ័យ ចំណែកឯមនុស្សខ្លះទៀតចង់ទទួលរ៉ាប់រង(Undertake) ការងារដែលភាពជោគជ័យមានលក្ខណៈខ្ពស់។

ខ. តម្រូវការសម្រាប់សម្ព័ន្ធភាព (Need for Affiliation)

ជាអ្នកដែលមានតំរូវការខ្ពស់ក្នុងការចូលរួម ត្រូវការទំនាក់ទំនងប្រកបដោយសុខដុមរមនាជាមួយមនុស្សផ្សេងទៀត ហើយត្រូវការអារម្មណ៍ទទួលយកដោយមនុស្សផ្សេងទៀត។ ពួកគមានទំនោរស្របតាមស្តង់ដារនៃក្រុមការងាររបស់ពួកគេ និងចង់ឱ្យអ្នកដទៃចូលចិត្ត។ បុគ្គលខ្ពស់ចូលចិត្តការងារដែលផ្តល់នូវអន្តរកម្មផ្ទាល់ខ្លួនយ៉ាងសំខាន់។ ពួកគេអនុវត្តបានល្អក្នុងសេវាកម្មអតិថិជន និងស្ថានភាពអន្តរកម្មរបស់អតិថិជន។ ជាទូទៅពួកគេមិនអាចធ្វើជាអ្នកដឹកនាំល្អបានទេ។

គ. តម្រូវការឥទ្ធិពល (Need for power)

វាមានសេចក្តីត្រូវការដើម្បីមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃនិងត្រួតពិនិត្យមើលនូបរិយាកាសណាមួយ។ អ្នកស្រាវជ្រាវនៅដើមទស្សវត្ស១៩៥០ បានសរសេរថា អ្នកគ្រប់គ្រងមានតំរូវការខ្ពស់ចំពោះ (achievement) មានតំរូវការខ្ពស់ល្មមចំពោះ(power)ប៉ុន្តែមានតម្រូវការទាបចំពោះ ។ Chief executives នៃអង្គភាពអាជីវកម្មដែលមានទ្រង់ទ្រាយធំមាននិន្នាការ មានតម្រូវការខ្ពស់ចំពោះ (power) ប៉ុន្តែពួកគេមានតម្រូវការទាបចំពោះ (achievement) [48]។

១.៦.៣.៤. ទ្រឹស្តីជម្រុញលើកទឹកចិត្តរបស់Herzberg-ទ្រឹស្តីកត្តាពីរ

នៅចុងទស្សវត្ស ១៩៥០ **Herzberg** បានបោះពុម្ពផ្សាយនូវការស្រាវជ្រាវរបស់គាត់ពីការសំភាសន៍វិស្វករ និងគណីយកមួយចំនួន ២០០នាក់អំពីស្ថានភាព នៅកន្លែងការងាររបស់គាត់។ ក្នុងការស្រាវជ្រាវនោះគាត់បានរកឃើញនូវទ្រឹស្តីពីរកត្តា (ទ្រឹស្តីជំរុញទឹកចិត្ត - អនាម័យ) ជាទ្រឹស្តីលើកទឹកចិត្តដែលអះអាងថាកត្តាខាងក្នុងជាប់ទាក់ទងនឹងការពេញចិត្តនិងការលើកទឹកចិត្តការងារ(Motivators factors)ចំណែកកត្តាខាងក្រៅមានទំនាក់ទំនងជាមួយភាពមិនពេញចិត្តនៃការងារ **(រូបភាពទី១៦៖ Hygiene factors)**។

[48] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី៧១

រូបភាពទី១៦ Hygiene factors

ក. កត្តាបំពេញចិត្ត (Motivators factors)

កត្តាដែលកំណត់នូវភាពជាក់លាក់បំផុតនៃការពេញចិត្តចំពោះការងារដែលគាត់ចាត់ទុកជាកត្តាបំពេញចិត្ត(Motivators)ចំពោះការងារគឺ៖

- សមិទ្ធិផល(Achievement)
- ការទទួលស្គាល់ ឬភាពល្បីល្បាញចំពោះការងារដែលមានស្នាដៃ(Recognition)
- ភាពទាក់ទាញនៃការងារ(Work itself)
- ការទទួលខុសត្រូវ(Responsibility)
- ការរីកចំរើន(advancement)

ការបាត់បង់នូវកត្តាទាំងនេះគឺនាំមកនូវការមិនពេញចិត្តចំពោះការងារ។

ខ. Hygiene factors

Hygiene factors គឺមានដូចខាងក្រោម៖

- រដ្ឋបាលគ្រប់គ្រង និងគោលនិយោបាយរបស់ក្រុមហ៊ុន(company policy and administrative)
- ការត្រួតពិនិត្យមើល(supervision)
- ប្រាក់ខែ(salary)
- ទំនាក់ទំនងអន្តរបុគ្គល(interpersonal relation)
- លក្ខខ័ណ្ឌការងារ(working conditions)

លក្ខខ័ណ្ឌទាំងអស់នេះទាក់ទាញសនិយោជិកចំពោះការងា និងបញ្ចុះបញ្ចូលពួកគេអោយបន្តនៅធ្វើការនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនរបស់ខ្លួនដោយមិនផ្លាស់ប្តូរ ទៅធ្វើការអោយក្រុមហ៊ុនប្រកួតប្រជែង។ **Hygiene factors**

គឺគ្រាន់តែការពារមិនអោយនិយោជិកធ្លាក់ ឬបាក់ទឹកចិត្តគឺមានន័យថា ប្រសិនបើអង្គភាពអាជីវកម្មផ្តល់កត្តាទាំងនេះដល់និយោជិកវាការពារនិយោជិកមិនអោយធ្លាក់ ឬបាក់ទឹកចិត្តចំពោះការងាររបស់ពួកគេ ប៉ុន្តែកត្តាទាំងនេះមិនបានលើកទឹកចិត្តនិយោជិកជាវិជ្ជមានទេ។ ដើម្បីជួយពួកគេអោយអនុវត្តការងារដែលមានលក្ខណៈទទួលខុសត្រូវ, ពេញចិត្ត និងប្រកបដោយគំនិតបង្កើតថ្មី ឬច្នៃប្រឌិត អង្គភាពត្រូវផ្តល់អោយពួកគេនូវ Motivators factors[49]។

១.៦.៤. ភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Leadership)

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជាសមត្ថភាពនៃការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុនដើម្បីកំណត់ និងសម្រេចបាននូវគោលដៅដែលមានការប្រកួតប្រជែង និងចាត់វិធានការរហ័សនឹងម៉ឺងម៉ាត់នៅពេលចាំបាច់ដើម្បីធ្វើឱ្យប្រសើរជាងការប្រកួតប្រជែង និងជម្រុញអ្នកដទៃឱ្យអនុវត្តក្នុងកម្រិតខ្ពស់បំផុតដែលពួកគេអាចធ្វើបាន។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំក៏អាចនិយាយទៅកាន់វិធីសាស្ត្រ ដែលមានលក្ខណៈកាន់តែច្បាស់ដូចសំលេងសំណុំក្រុមគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន ឬវប្បធម៌របស់ក្រុមហ៊ុនដែលការគ្រប់គ្រងបង្កើតឡើងមានដូចជា៖

១.៦.៥. លក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Leadership traits)

ចរិតជាអ្នកដឹកនាំសំដៅទៅលើគុណសម្បត្តិផ្ទាល់ខ្លួន ដែលកំណត់អ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំសំដៅទៅលើសមត្ថភាពរបស់បុគ្គល ឬអង្គភាពមួយដើម្បីដឹកនាំបុគ្គលក្រុម ឬអង្គភាពឆ្ពោះទៅរកការសម្រេចគោលដៅ និងគោលបំណង។ វាដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការគ្រប់គ្រងព្រោះវាជួយបង្កើនប្រសិទ្ធភាព និងសំរេចគោលដៅយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អង្គភាព។ អ្នកដឹកនាំជួយជំរុញអ្នកដទៃផ្តល់ការណែនាំកសាងសីលធម៌កែលម្អបរិដ្ឋានការងារ និងផ្តួចផ្តើមសកម្មភាព។

ការភាន់ច្រឡំជាទូទៅគឺថាបុគ្គលម្នាក់ៗ គ្រាន់តែមានអំណោយពីធម្មជាតិជាមួយនឹងជំនាញភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ ការពិតគឺថាលក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដូចជាជំនាញផ្សេងទៀតអាចទទួលបានជាមួយនឹងពេលវេលា និងការអនុវត្ត។ ខាងក្រោមនេះជាលក្ខណៈ ៧ យ៉ាងរបស់អ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព [50]៖

- Drive៖ អ្នកដឹកនាំបង្ហាញពីកម្រិតនៃការខិតខំខ្ពស់។ ពួកគេមានបំណងប្រាថ្នាខ្ពស់សម្រាប់សមិទ្ធិផល ពួកគេមានមហិច្ឆិតាពួកគេមានថាមពលច្រើន ពួកគេមិនចេះនឿយហត់ក្នុងសកម្មភាពរបស់ពួកគេហើយពួកគេបង្ហាញគំនិតផ្តួចផ្តើម

[49] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី៧១

[50] ប្រភព៖ Corporate Finance Institute, 2015

- Desire to lead៖ អ្នកដឹកនាំមានបំណងប្រាថ្នាចង់មានឥទ្ធិពលនិងដឹកនាំអ្នកដទៃពួកគេបង្ហាញឆន្ទៈក្នុងការទទួលខុសត្រូវ
- Honesty and integrity៖ អ្នកដឹកនាំកសាងទំនាក់ទំនងប្រកបដោយទំនុកចិត្តជាមួយអ្នកដើរតាមដោយស្មោះត្រង់ឬគួរអោយគោរពនិងដោយបង្ហាញភាពស៊ីសង្វាក់គ្នាខ្ពស់រវាងពាក្យ និងទង្វើ។
- Seif-confidence៖ អ្នកដើររកមើលអ្នកដឹកនាំចំពោះអវត្តមាននៃការសង្ស័យខ្លួនឯងអ្នកដឹកនាំត្រូវការបង្ហាញជំនឿចិត្តលើខ្លួនឯង ដើម្បីបញ្ចុះបញ្ចូលអ្នកដើរតាមភាពត្រឹមត្រូវនៃគោលដៅ និងការសម្រេចចិត្តរបស់ពួកគេ។
- Job-relevant knowledge៖ អ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធិភាពមានចំណេះដឹងខ្ពង់ខ្ពស់អំពីក្រុមហ៊ុនឧស្សាហកម្ម និងបញ្ហាបច្ចេកទេសចំណេះដឹងស៊ីជម្រៅអាចឱ្យអ្នកដឹកនាំធ្វើការសម្រេចចិត្តបានល្អ និងយល់ពីផលប៉ះពាល់នៃការសម្រេចចិត្តទាំងនោះ។
- Extraversion៖ អ្នកដឹកនាំគឺជាមនុស្សដែលស្វាហាប់ និងរស់រវើកពួកគេជាមនុស្សដែលមានភាពរួសរាយរាក់ទាក់ចេះនិយាយហើយកម្រនឹងនៅស្ងៀម ឬដកខ្លួនចេញ [51]។

១.៦.៦. រចនាបទភាពជាអ្នកដឹកនាំ(Leadership Styles)

គំរូភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាលក្ខណៈនិងវិធីសាស្ត្រនៃការផ្តល់ទិសដៅការអនុវត្តផែនការ និងជំរុញទឹកចិត្តមនុស្ស។ **ឃើលឡេវីន (Kurt Lewin ១៩៣៩)** បានដឹកនាំក្រុមអ្នកស្រាវជ្រាវដើម្បីកំណត់នូវភាពខុសគ្នានៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ការសិក្សានេះមានឥទ្ធិពលខ្លាំងណាស់ ហើយបានបង្កើតនូវរបៀបដឹកនាំធំៗចំនួន៣ ៖

- authoritarian or autocratic៖ អ្នកដឹកនាំប្រាប់និយោជិករបស់ខ្លួននូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើនិងរបៀបធ្វើវាដោយមិនចាំបាច់ទទួលបានដំបូន្មានរបស់ពួកគេ
- participative or democratic៖ មេដឹកនាំរួមបញ្ចូលនិយោជិកម្នាក់ឬច្រើននាក់នៅក្នុងដំណើរការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តប៉ុន្តែមេដឹកនាំជាធម្មតារក្សាសិទ្ធិអំណាចក្នុងការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយ។
- delegative or laissez-fair (free-rein)៖ អ្នកដឹកនាំអនុញ្ញាតឱ្យនិយោជិកធ្វើការសម្រេចចិត្តទោះយ៉ាងណាអ្នកដឹកនាំនៅតែទទួលខុសត្រូវចំពោះការសម្រេចចិត្តដែលបានធ្វើ។

១.៦.៧. វិធីដែលមេដឹកនាំប្រើអំណាច(Ways Leaders Uses Powers)

ទោះបីជាមេដឹកនាំល្អប្រើស្ទីលទាំងបីក៏ដោយដែលមួយក្នុងចំណោមពួកគេជាធម្មតាលេចធ្លោមេដឹកនាំអាក្រក់មានទំនោរនឹងប្រកាន់យកស្ទីលមួយដែលជាធម្មតាមានលក្ខណៈស្វ័យភាព

[51] ប្រភព៖ A Big Dog, Little Dog, 1995

ក. ផ្តាច់ការ ឬស្វ័យភាព (Authoritarian or autocratic)

I want both of you to...

រូបភាពទី១៧៖ ការដឹកនាំបែបផ្តាច់ការ ឬស្វ័យភាព

របៀបនេះត្រូវបានប្រើនៅពេលអ្នកដឹកនាំប្រាប់និយោជិកនូវអ្វីដែលពួកគេចង់ធ្វើ និងរបៀបដែលពួកគេចង់បានដោយមិនចាំបាច់ទទួលបានដំបូន្មានពីអ្នកដើរតាមពួកគេ។ លក្ខខណ្ឌសមស្របមួយចំនួនក្នុងការប្រើស្ទីលនេះគឺនៅពេលដែលអ្នកមានព័ត៌មានទាំងអស់ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាអ្នកមានពេលវេលាខ្លីហើយ ឬនិយោជិករបស់អ្នកមានទឹកចិត្តល្អ។ មនុស្សខ្លះមានទំនោរគិតថាស្ទីលនេះជាយានសម្រាប់ការស្រែកដោយប្រើភាសាបន្ទាបបន្ថោក និងដឹកនាំដោយការគំរាមកំហែង។ នេះមិនមែនជាបែបផែនផ្តាច់ការនោះទេផ្ទុយទៅវិញវាជាការរំលោភបំពាន និងមិនមានជំនាញវិជ្ជាជីវៈដែលគេហៅថា“ ធ្វើជាអ្នកមើលថែមនុស្សជុំវិញ” ។ វាមិនមានកន្លែងណានៅក្នុងការណែនាំរបស់អ្នកដឹកនាំទេ។ រចនាបទផ្តាច់ការគួរត្រូវបានប្រើតែក្នុងឱកាសដ៏កម្រប៉ុណ្ណោះ។ ប្រសិនបើអ្នកមានពេលវេលាហើយចង់ទទួលបានការប្តេជ្ញាចិត្ត និងការលើកទឹកចិត្តកាន់តែច្រើនពីនិយោជិករបស់អ្នកនោះអ្នកគួរតែប្រើរបៀបចូលរួម(**រូបភាពទី១៧**)។

ខ. ការចូលរួម ឬប្រជាធិបតេយ្យ (Participative or democratic)

ស្ទីលនេះពាក់ព័ន្ធនឹងអ្នកដឹកនាំរួមទាំងនិយោជិកម្នាក់ ឬច្រើននាក់នៅក្នុងដំណើរការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត (កំណត់នូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើនិងរបៀបធ្វើ) ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយអ្នកដឹកនាំរក្សាសិទ្ធិអំណាចក្នុងការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយ។ ការប្រើប្រាស់ស្ទីលនេះមិនមែនជាសញ្ញានៃភាពទន់ខ្សោយនោះទេផ្ទុយទៅវិញវាជាសញ្ញានៃភាពរឹងមាំដែលនិយោជិករបស់អ្នកនឹងគោរព។ នេះត្រូវបានប្រើជាធម្មតានៅពេលអ្នកមានព័ត៌មានហើយបុគ្គលិករបស់អ្នកមានផ្នែកផ្សេងទៀត។ មេដឹកនាំមិនត្រូវបានគេរំពឹងថានឹងដឹងអ្វីៗទាំងអស់ នេះជាមូលហេតុដែលអ្នកជួលមនុស្សដែលមានចំណេះដឹង និងជំនាញ។ ការប្រើប្រាស់ស្ទីលនេះមានអត្ថប្រយោជន៍ទៅ

វិញទៅមកព្រោះវាអនុញ្ញាតឱ្យពួកគេក្លាយជាសមាជិកក្រុមហើយអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកធ្វើការសម្រេចចិត្តបានប្រសើរជាងមុន។

ទោះបីជាអ្នកមានចម្លើយទាំងអស់ក៏ដោយការទទួលបានទស្សនៈនិងភាពខុសគ្នានៃមតិជាទូទៅផ្តល់នូវការច្នៃប្រឌិតខ្ពស់ជាងភាពវាងវៃ។ ដូចដែលខាធើរីនហ្វីលីព(Katherine Phillips)បានសរសេរថា"ដូច្នេះនៅពេលអ្នកគិតអំពីភាពចម្រុះ និងផលប៉ះពាល់របស់វានៅក្នុងអង្គការនានាក្នុងកំឡុងពេលសេដ្ឋកិច្ចដ៏ស្វិតស្វាញនេះសូមទទួលស្គាល់ថាតម្លៃជាក់ស្តែង ដែលមានភាពរឹងមាំបំផុតគឺថាវាជាបញ្ហាប្រឈមសម្រាប់មនុស្សគ្រប់គ្នានៅក្នុងអង្គភាព។ យើងគិតច្រើនជាងហើយយើងទទួលស្គាល់និងប្រើប្រាស់ព័ត៌មានបន្ថែមដែលយើងមាននៅពេលដែលមានភាពចម្រុះ។ នោះគឺជាតម្លៃពិតរបស់ភាពចម្រុះ(**រូបភាពទី១៨**)។

Let's work together to solve this. . .

រូបភាពទី១៨៖ ការដឹកនាំបែបការចូលរួម ឬប្រជាធិបតេយ្យ

គ. ការដឹកនាំបែបការផ្ទេរភារកិច្ច (Delegative or laissez-fair or free-rein)

នៅក្នុងរបៀបនេះអ្នកដឹកនាំអនុញ្ញាតឱ្យនិយោជិកធ្វើការសម្រេចចិត្ត។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយអ្នកដឹកនាំនៅតែទទួលខុសត្រូវចំពោះការសម្រេចចិត្តដែលបានធ្វើ។ វិធីនេះត្រូវបានប្រើនៅពេលនិយោជិកអាចវិភាគស្ថានភាព និងកំណត់នូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើ និងរបៀបធ្វើ។ អ្នកមិនអាចធ្វើអ្វីគ្រប់យ៉ាងបានទេ អ្នកត្រូវកំណត់អាទិភាព និងផ្ទេរភារកិច្ចជាក់លាក់។ នេះមិនមែនជាស្ទីលដែលត្រូវប្រើដើម្បីឱ្យអ្នកអាចបន្ទោសអ្នកដទៃពេលមានរឿងខុសពីនេះ ផ្ទុយទៅវិញនេះគឺជាស្ទាយល៍ដែលត្រូវប្រើនៅពេលអ្នកទុកចិត្ត និងមានទំនុកចិត្តលើមនុស្សនៅខាងក្រោមអ្នក។ កុំខ្លាចក្នុងការប្រើវាទោះយ៉ាងណាត្រូវប្រើវាដោយប្រាជ្ញាមេដឹកនាំល្អប្រើស្ទីលទាំងបីអាស្រ័យលើកំលាំងអ្វីដែលពាក់ព័ន្ធរវាងអ្នកដើរតាមអ្នកដឹកនាំ និងស្ថានភាព (**រូបភាពទី១៩**)។ ឧទាហរណ៍ខ្លះរួមមាន៖

- ប្រើស្ទីលបែបផ្តាច់ការលើនិយោជិកថ្មីដែលទើបតែរៀនការងារ។ អ្នកដឹកនាំមានសមត្ថភាពនិងជាគ្រូបង្វឹកល្អ។ និយោជិកត្រូវបានជម្រុញឱ្យរៀនជំនាញថ្មី។ស្ថានភាពនេះគឺជាបរិយាកាសថ្មីសម្រាប់និយោជិក។
- ប្រើស្ទីលចូលរួមជាមួយក្រុមកម្មករដែលដឹងពីការងាររបស់ពួកគេ។ មេដឹកនាំដឹងពីបញ្ហាប៉ុន្តែមិនមានព័ត៌មានទាំងអស់ទេ។ និយោជិកដឹងពីការងាររបស់ពួកគេហើយចង់ក្លាយជាសមាជិកក្រុម។
- ការប្រើរបៀបប្រតិភូជាមួយកម្មករដែលដឹងពីការងារច្រើនជាងអ្នក។ អ្នកមិនអាចធ្វើបាននិងដឹងអ្វីៗគ្រប់យ៉ាងហើយនិយោជិកត្រូវមានភាពជាម្ចាស់លើការងាររបស់នាង! លើសពីនេះទៀតនេះអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកកាន់តែមានផលិតភាព។

You two take care of the problem while I go. . .

រូបភាពទី១៩៖ ការដឹកនាំបែបការផ្ទេរភារកិច្ច

ប្រើស្ទីលទាំងបី៖ ប្រាប់បុគ្គលិករបស់អ្នកថានីតិវិធីមួយមិនដំណើរការត្រឹមត្រូវហើយត្រូវបង្កើតថ្មី (បែបផ្តាច់ការ) ។ ការស្នើសុំគំនិតនិងការបញ្ចូលរបស់ពួកគេលើការបង្កើតនីតិវិធីថ្មី (ការចូលរួម) ។ ផ្ទេរភារកិច្ចដើម្បីអនុវត្តនីតិវិធីថ្មី (ប្រតិភូ) [52]។

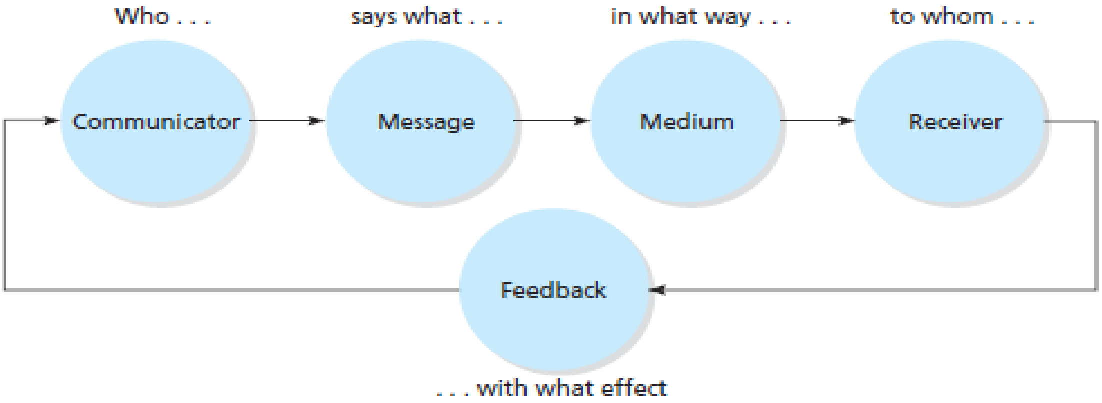
១.៦.៨. ដំណើរការនៃការទំនាក់ទំនង(Communication Process)

ដំណើរការទូទៅនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានធាតុផ្សំចំនួនប្រាំគឺអ្នកទំនាក់ទំនង (communicator), សារ(message),ឧបករណ៍ផ្ទុក(medium),អ្នកទទួល(receiver)និងមតិប្រតិកម្ម(feedback) ។វាអាចត្រូវបានសង្ខេបយ៉ាងសាមញ្ញដូចជា៖ អ្នកណានិយាយអ្វី?តើតាមរបៀបណា?ទៅនរណា?ជាមួយផលប៉ះពាល់អ្វី? ដើម្បីយល់ពីធាតុនីមួយៗនៅក្នុងដំណើរការនេះ យើងត្រូវតែពិនិត្យមើលថាតើការប្រាស្រ័យទាក់ទងមានដំណើរការយ៉ាងដូចម្តេច។ អ្នកជំនាញប្រាប់យើងថាការប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពគឺជាលទ្ធ

[52] ប្រភព៖ A Big Dog, Little Dog (1995)

ផលនៃការយោគយល់គ្នារវាងអ្នកទំនាក់ទំនងនិងអ្នកទទួល។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងទទួលបានជោគជ័យលុះត្រាតែអ្នកទំនាក់ទំនងបញ្ជូនការយល់ដឹងនោះដល់អ្នកទទួល។ តាមពិតពាក្យប្រាស្រ័យទាក់ទងបានមកពីឡាតាំងកុម្មុយនិស្តមានន័យថា“ សាមញ្ញ” អ្នកទំនាក់ទំនងព្យាយាមបង្កើត“ ភាពសាមញ្ញ” ជាមួយអ្នកទទួល។ ដូច្នេះយើងអាចកំណត់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដូចជាការបញ្ជូនព័ត៌មាន និងការយល់ដឹងតាមរយៈការប្រើប្រាស់និមិត្តសញ្ញារួម។ និមិត្តសញ្ញាទូទៅអាចជាពាក្យសំដីឬមិនមែនជាពាក្យសំដី។ យើងនឹងឃើញនៅពេលក្រោយថានៅក្នុងបរិបទនៃរចនាសម្ព័ន្ធអង្គភាពព័ត៌មានអាចហូរចុះឡើង (បញ្ឈរ) កាត់ (ផ្ដេក) និងចុះក្រោម (តាមអង្កត់ទ្រូង) [53]។

១.៦.៨.១. សេចក្ដីត្រូវការចំពោះទំនាក់ទំនង (The need for communication)



រូបភាពទី២០៖ បណ្ដាញទំនាក់ទំនង

អ្នកគ្រប់គ្រងពាក់ព័ន្ធជាមួយរបៀបដែលការងារត្រូវបានអនុវត្តតាមរយៈមនុស្សដ៏ទៃទៀត។ ហេតុដូច្នេះហើយការទំនាក់ទំនងគឺជាមធ្យោបាយដែលមនុស្សនៅក្នុងអង្គភាពអាជីវកម្ម ផ្លាស់ប្ដូរព័ត៌មានពាក់ព័ន្ធនឹងការប្រតិបត្តិការនៃសហគ្រាស។ ការទំនាក់ទំនងជាការដោះដូរនូវគំនិត, ការពិត និងការរំភើបចិត្តរវាងមនុស្សពីរនាក់ ឬក៏ច្រើនគ្នា។ ដើម្បីអោយមានប្រសិទ្ធភាពអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការព័ត៌មានដើម្បីអនុវត្តមុខងារគ្រប់គ្រង ឬសកម្មភាព។ គ្រប់អង្គភាពទាំងអស់មានបណ្ដាញទំនាក់ទំនងដែលជាក់លាក់ និងផ្លូវការ។ វានឹងមានបញ្ជីនៃមនុស្សដែលចូលរួមប្រជុំនិងបញ្ជីកំណត់ហេតុនៃការប្រជុំ (minute or memo) ។ វានឹងមានទំរង់ការសំរាប់ប្រាប់និយោជិកអំពីការសំរេចចិត្ត ឬការផ្លាស់ប្ដូរ និងសំរាប់សារាចរណ៍ព័ត៌មានដែលទទួលពីខាងក្រៅក្រុមហ៊ុន។ បុគ្គលម្នាក់ៗមិនគ្រាន់តែត្រូវលើកទឹកចិត្តដើម្បីអនុវត្តការងារសំដៅទៅគោលដៅរបស់អង្គភាព

[53] ប្រភព៖ James Gibson, John Ivancevich, Robert Konopaske (2011), p.432

តែប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែការងាររបស់ពួកគេត្រូវតែចេះសំរបសំរួលនិងត្រួតពិនិត្យមើលដើម្បីអោយដំណើរការមានប្រសិទ្ធភាពនៅក្នុងអង្គភាព។ ទង្វើបែបនេះត្រូវការនូវប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងមួយដែលផ្លូវការ និងមានប្រសិទ្ធភាព **(រូបភាពទី២០)**។

ក. បណ្តាញទំនាក់ទំនងផ្លូវការ (Formal communication channels)

បណ្តាញទំនាក់ទំនងផ្លូវការមានបីប្រភេទនៅក្នុងអង្គភាពអាជីវកម្ម: upward, downward and horizontal channel ។ បណ្តាញ(channel)គឺជាផ្លូវដែលសារត្រូវបញ្ជូនពីអ្នកផ្ញើទៅអ្នកទទួល។ អ្នកគ្រប់គ្រងប្រើ downward channel ដើម្បីផ្ញើសារទៅនិយោជិក។ និយោជិកប្រើ upward channel ដើម្បីផ្ញើសារទៅអ្នកគ្រប់គ្រង។ horizontal channel ត្រូវបានប្រើពេលមានទំនាក់ទំនងរវាងពីផ្នែកមួយទៅផ្នែកមួយទៀត, មានទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ឬអតិថិជន។

- **upward channel៖** ផ្តល់ការគ្រប់គ្រងនូវ feedback ពីនិយោជិកស្តីអំពីស្តីអំពីលទ្ធផលដែលសំរេចបាន និងបញ្ហាបានជួបប្រទះ។ វាបង្កើតនូវបណ្តាញដែលការគ្រប់គ្រងអាចស្តាប់ស្ទង់អំពីបរិយាកាសនៅក្នុងអង្គភាព និងដោះស្រាយបញ្ហាដូចជាការតវ៉ា ឬប្រឆាំង ឬផលិតភាពចុះទាបមុននឹងបញ្ហាតូចតាចក្លាយជាធំ។
- **downward channel៖** បទបញ្ជាពាក់ព័ន្ធនឹងការអនុវត្តនៃផ្នែក(departments) និងគោលនយោបាយសំរាប់ធ្វើអាជីវកម្មត្រូវបានពាំនាំពីអ្នកគ្រប់គ្រងទៅនិយោជិក។ Katz and Kahn(1966) បង្ហាញនូវគោលបំណងជាទូទៅ៥យ៉ាងនៃទំនាក់ទំនងពីថ្នាក់លើមកថ្នាក់ក្រោមបង្គាប់៖
  - ផ្តល់នូវការបង្គាប់ភារកិច្ចជាក់លាក់អំពីការណែនាំនៃការងារ
  - ផ្តល់នូវពត៌មានអំពីទំរង់ការ និងការអនុវត្តរបស់អង្គភាព
  - ផ្តល់ពត៌មានអំពីហេតុផលច្បាស់លាស់នៃការងារ
  - ប្រាប់អ្នកក្រោមបង្គាប់អំពីការអនុវត្តរបស់ពួកគេ
  - ផ្តល់ពត៌មានដែលជាមនោគមវិជ្ជា ដើម្បីអោយនិយោជិកទទួលយកនូវគោលដៅរបស់អង្គភាព។
- **lateral or horizontal channel**៖ សំដៅទៅទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស ឬក្រុមដែលមានកំរិតស្មើគ្នានៅក្នុងអង្គភាព។ ហេតុផលសំខាន់៤យ៉ាងរបស់ lateral communication គឺ៖
  - ការសំរបសំរួលភារកិច្ច(task co-ordination)៖ ប្រធានផ្នែកអាចជួបគ្នាជាប្រចាំដើម្បីពិភាក្សាអំពីរបៀបដែល នីមួយៗបានធ្វើវិភាគទានដល់គោលដៅអង្គភាព។
  - ការដោះស្រាយបញ្ហា(problem-solving)៖ បណ្តាសមាជិកនៅក្នុងផ្នែកមួយ (one department) អាចជួបគ្នាដើម្បីពិភាក្សាដោះស្រាយអំពីការកាត់បន្ថយថវិការ។

- Information-sharing៖បណ្តាសមាជិកនៅក្នុង department មួយអាចជួបគ្នាជាមួយបណ្តាសមាជិកនៃ department មួយទៀតដើម្បីពន្យល់អំពីពត៌មាន ឬការសិក្សាថ្មីខ្លះ។
- Conflicting-resolution៖ បណ្តាសមាជិកនៃ department មួយអាចជួបគ្នាជាមួយគ្នាដើម្បីពិភាក្សាអំពីបញ្ហាណាមួយ។ ឧទាហរណ៍៖សកម្មភាពជាន់គ្នានៅក្នុង department មួយជាមួយ department ផ្សេងទៀត។

ខ. បណ្តាញទំនាក់ទំនងមិនផ្លូវការ (Informal communication channels)

នៅខណៈដែលរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាពនឹងមានបណ្តាញទំនាក់ទំនងផ្លូវការដែលរៀបចំឡើង, វាជៀសមិនផុតនឹងមានបណ្តាញទំនាក់ទំនងក្រៅផ្លូវការដូចជា grapevine, rumor and gossip ។

- **Grapevine** គឺជាបណ្តាញនៃទំនាក់ទំនងសង្គមដែលកើតឡើងភ្លាមៗពេលដែលមនុស្សសេពគប់គ្នាទៅវិញទៅមក។ បណ្តាញត្រូវគេចាត់ទុកថាក្រៅផ្លូវការ ពីព្រោះអង្គភាពគ្មានគោលបំណងបង្កើតវាអោយទៅជាគំរូដែលមិនប្រែប្រួលទេ។ grapevine ទំនងជារីកសាយនៅស្ថានភាពរួមជាច្រើនដូចជានៅពេល៖
  - មានការខ្វះខាតពត៌មានអំពីស្ថានភាពមួយ និងមនុស្សព្យាយាមបំពេញចន្លោះដែលអាចធ្វើទៅបាន
  - មានអសន្តិសុខនៅក្នុងសង្គម
  - មានប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួននៅក្នុងស្ថានភាពមួយ។ ឧទាហរណ៍៖ ពេលមានមិត្តភក្តិម្នាក់ដែលត្រូវដាក់ទណ្ឌកម្មដោយអ្នកគ្រប់គ្រង មនុស្សនឹងនិយាយរសឹបរសៀវអំពីរឿងហ្នឹង។
  - ពេលមានពត៌មានថ្មីដែលមនុស្សប្រាថ្នាចង់សាយភាយអោយឆាប់រហ័ស
- **Rumor** គឺជាសារដែលត្រូវបញ្ជូនទៅអោយ grapevine ហើយវាមិនអាស្រ័យលើពត៌មានផ្លូវការទេ។ a rumor អាចពិត ឬមិនពិត ឬអាចករណីទាំងពីរ។ បញ្ហាដែលសំខាន់ rumorគឺថាវាសាយភាយយ៉ាងឆាប់រហ័សហើយមានឥទ្ធិពលប្រសិនបើ rumor នោះជាពត៌មានអាក្រក់។ rumor បែបហ្នឹងអាចធ្វើអោយនិយោជិកធ្លាក់ទឹកចិត្តយ៉ាងខ្លាំង ហើយធ្វើអោយអាក់ខានការងារយ៉ាងធ្ងន់ធ្ងរ។ ឧទាហរណ៍ rumor ដែលសាយភាយខាងក្រៅក្រុមហ៊ុន អាកាសចរណ៍ អាចធ្វើអោយប៉ះពាល់ដល់អ្នកធ្វើដំណើរក្នុងការស្នាក់ស្នើរកក់សំបុត្រយន្តហោះពីក្រុមហ៊ុន ប្រសិនបើពួកគេឮតាម rumorថាក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍នោះមានបញ្ហាហិរញ្ញវត្ថុ។ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែដឹងអំពីស្ថានភាពដែលបង្កើត rumor។
- **Gossip** គឺជាការពិភាក្សាដែលគ្មានបានការ ដែលអាចធ្វើអោយមានឥទ្ធិពល និងមានលក្ខណៈព្យាបាទ។ វាអាចជាកម្លាំងមួយនៃការបញ្ជ្រៀតខ្លួនចូលសង្គម វាអាចធ្វើអោយប៉ះពាល់ឬមានឥទ្ធិពលលើកិត្តិយសរបស់អ្នកណាម្នាក់។ gossip អាចមានភាពវិជ្ជមានដែរ គឺថាវាអាចជាអ្នកជំរុញទឹកចិត្ត, ជា

(a socializing force) ដែលពន្យល់អំពីបទដ្ឋាននៃក្រុមអោយបានច្បាស់លាស់ និងវាអាចមានប្រយោជន៍ចំពោះបុគ្គលដែលព្រួយបារម្ភអំពីការងាររបស់គាត់ ពីព្រោះ gossip អាចប្រើជាមធ្យោបាយដើម្បីចែករំលែកនៃការព្រួយបារម្ភរបស់បុគ្គលណាម្នាក់ចំពោះការងាររបស់គាត់ [54]។

១.៦.៨.២. ម៉ូដែលនៃការទំនាក់ទំនង (Communication models)

គំរូមួយដែលត្រូវបានគេទទួលស្គាល់ ជាទូទៅនៃដំណើរការនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងបានវិវត្តជាចម្បងពីការងារដំបូងរបស់ **Shannon**, **Weaver** និង **Schramm** ។ អ្នកស្រាវជ្រាវទាំងនេះមានការព្រួយបារម្ភជាមួយនឹងការពិពណ៌នាអំពីដំណើរការទូទៅនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង តាមរបៀបដែលអាចមានប្រយោជន៍គ្រប់ស្ថានភាពទាំងអស់។ គំរូដែលបានវិវត្តចេញពីការងាររបស់ពួកគេជួយដល់ការយល់ដឹងរបស់យើងក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ធាតុសំខាន់ៗរួមមានអ្នកទំនាក់ទំនង(communicator), អ្នកអ៊ិនកូដឌ័រ (an encoder), សារ (a message), ឧបករណ៍(a medium), ឌិកូដឌិកូដ (a decoder), អ្នកទទួល (a receiver), មតិប្រតិកម្ម (feedback), និងសំឡេងរំខាន(noise) **(រូបភាព ២១)** ។ ធាតុនីមួយៗនៅក្នុងគំរូអាចត្រូវបានពិនិត្យបរិបទរបស់អង្គភាព។

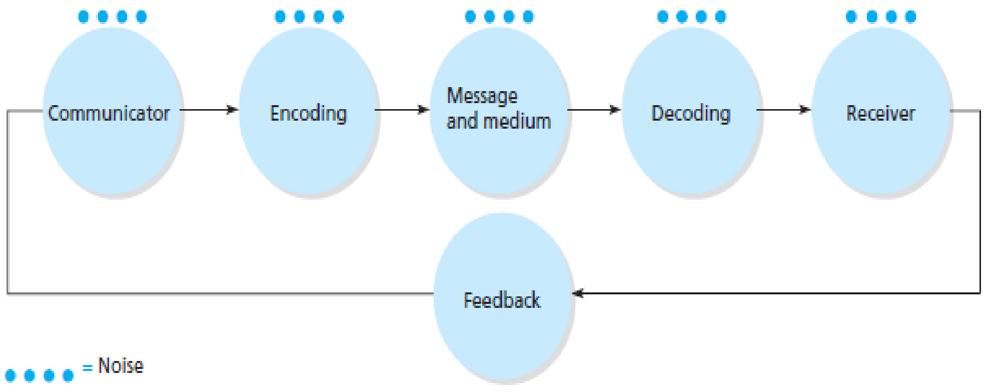
- អ្នកទំនាក់ទំនង(Communicator)៖ នៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌអង្គភាព អ្នកប្រាស្រ័យទាក់ទងគឺជាបុគ្គលិកដែលមានគំនិតផ្លាស់ប្តូរ, គម្រោង, ព័ត៌មាន និងគោលបំណងសម្រាប់ទំនាក់ទំនង។
- Encoding៖ គឺជាអ្នកផ្តួចផ្តើមនូវដំណើរការទំនាក់ទំនង(Communicator), ដំណើរការ Encoding ត្រូវតែធ្វើឡើងដែលបកប្រែគំនិតរបស់អ្នកទំនាក់ទំនង(Communicator) ទៅជាសំណុំនិមិត្តសញ្ញាជាប្រព័ន្ធទៅជាភាសាដែលបង្ហាញពីគោលបំណងរបស់អ្នកទំនាក់ទំនង(Communicator)។ សំណុំបែបបទសំខាន់នៃការEncoding គឺជាភាសា។ បន្ទាប់មកអ្នកផ្ញើត្រូវជ្រើសរើសនូវបណ្តាញដើម្បីផ្ញើរសារទៅអោយអ្នកទទួល។
- សារ (Message)៖ លទ្ធផលនៃដំណើរការ Encoding គឺជាសារ។ គោលបំណងរបស់អ្នកប្រាស្រ័យទាក់ទងត្រូវបានបង្ហាញជាទម្រង់នៃសារ, ទាំងពាក្យសំដី ឬមិនមែនជាពាក្យសំដី។ អ្នកគ្រប់គ្រងមានគោលបំណងជាច្រើនក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងដូចជាដើម្បីឱ្យអ្នកដទៃយល់ពីគំនិតរបស់ពួកគេយល់ពីគំនិតរបស់អ្នកដទៃទទួលបានការទទួលយកដោយខ្លួនឯង ឬគំនិតរបស់ពួកគេ ឬបង្កើតសកម្មភាព។ ទោះយ៉ាងណាមិនច្បាស់នោះទេគឺជាសារដោយចេតនាដែលអាចត្រូវបានផ្ញើដោយភាពស្ងៀមស្ងាត់ ឬ

[54] សៀវភៅ៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង(២០១៤), ទំព័រ៧៣

អសកម្មលើបញ្ហាជាក់លាក់មួយក៏ដូចជាការសម្រេចចិត្តថាតើគោលដៅ និងគោលបំណងណាដែលមិនត្រូវស្វែងរក និងវិធីណាដែលមិនត្រូវប្រើ។

- Medium៖ គឺជាមធ្យោបាយនៃការទំនាក់ទំនងដែលសារត្រូវបានផ្ញើ។ អង្គភាពផ្តល់ព័ត៌មានដល់សមាជិកតាមរបៀបផ្សេងៗគ្នារួមមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងទល់មុខការជជែក, តាមទូរស័ព្ទ, ការប្រជុំជាក្រុម, អត្ថបទ, e-mails, memos, របាយការណ៍គោលនយោបាយ, ប្រព័ន្ធរង្វាន់, កាលវិភាគផលិតកម្ម និងការទំនាក់ទំនងតាមវីដេអូ។
- Decoding / អ្នកទទួល(Receiver)៖ ដើម្បីឱ្យដំណើរការនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងត្រូវបានបញ្ចប់, សារ (message) ត្រូវតែត្រូវប្រើឌិកូដ(decoded)ព្រោះវាទាក់ទងនឹងអ្នកទទួល (Receiver) ។ ឌិកូដ (Decoding) គឺជាពាក្យបច្ចេកទេសសម្រាប់ដំណើរការគិតរបស់អ្នកទទួលទាក់ទងនឹងការបកស្រាយ។ អ្នកទទួល (Receiver)គឺជាអ្នកបកស្រាយ (decoded) សារដោយផ្អែកលើបទពិសោធន៍ពីមុន ។
- មតិប្រតិកម្ម(Feedback)៖ ជាព័ត៌មានអំពីប្រតិកម្មទៅនឹងផលិតផល, ការអនុវត្តន៍ការងាររបស់បុគ្គលិក។ល។ ដែលត្រូវបានប្រើជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ធ្វើអោយប្រសើរឡើង។ សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងមតិប្រតិកម្មអាចមានច្រើនវិធី។ នៅក្នុងស្ថានភាពទល់មុខគ្នាការឆ្លើយតបដោយផ្ទាល់,តាមរយៈការដោះដូរពាក្យសំដី គឺអាចធ្វើទៅបានដូចជាមធ្យោបាយនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង ដែលមិនច្បាស់ដូចជាការបង្ហាញទឹកមុខនៃការមិនសប្បាយចិត្តឬការយល់ច្រលំ។ លើសពីនេះទៀតមធ្យោបាយឆ្លើយតបដោយប្រយោល (ដូចជាការថយចុះផលិតភាពគុណភាព,ផលិតកម្មមិនល្អ,ការកើនឡើងអវត្តមាន ឬចំណូលហើយការសម្របសម្រួលខ្សោយ និងជម្លោះរវាងអង្គភាព) អាចបង្ហាញពីការបែកបាក់ទំនាក់ទំនង។
- សំឡេងរំខាន(Noise) គឺជាអ្វីៗនៅក្នុងបរិយាកាសដែលអាចធ្វើអោយអាក់ខានដល់ការបញ្ជូនសារ។ Noise អាចកើតពីប្រភពជាច្រើនដូចជាសំលេងខ្លាំងនៃ, ភាពខុសគ្នានៃឋានៈរវាង អ្នកផ្ញើរ និងអ្នកទទួល។ ការរារាំងនៃសំពាធនៅកន្លែងការងារ ឬភាពមិនសប្បាយចិត្តដែលកើតពីភាពរំជើបរំជួល។ អ្នកទំនាក់ទំនងដែលមានប្រសិទ្ធភាពត្រូវតែធានាថា Noise មិនអាចជ្រៀតជ្រែកជាមួយការបញ្ជូនសារដែលជោគជ័យ[55] ។

[55] ប្រភព៖ James Gibson, John Ivancevich, and Robert Konopaske, 2011, p.434



រូបភាពទី២១៖ ម៉ូដែលនៃការទំនាក់ទំនង

១.៦.៨.៣. សារះសំខាន់នៃការទំនាក់ទំនង

នៅក្នុងអង្គភាពណាក៏ដោយដើម្បីទំនាក់ទំនងអោយមានប្រសិទ្ធភាពគឺចាំបាច់ចំពោះ

- ការធ្វើការសំរេចចិត្តផ្នែកគ្រប់គ្រង
- ការសំរបសំរួលរវាង department និង department
- ប្រសិទ្ធភាពនិងការលើកទឹកចិត្តចំពោះបុគ្គលទំនាក់ទំនងគឺជាដំណើរការដែលភ្ជាប់ផ្នែកផ្សេងទៀតនៃប្រព័ន្ធ។ បើគ្មានប្រព័ន្ធនៃទំនាក់ទំនងជាផ្លូវការអ្នកគ្រប់គ្រងមិនអាចបំពេញតួនាទីនិងមិនអាច
- ផ្តល់ការណែនាំ
- ផ្តល់ ឬទទួលពត៌មាន
- ផ្លាស់ប្តូរគំនិត
- ផ្សាយផែនការ ឬយុទ្ធសាស្ត្រ
- ធ្វើការប្រៀបធៀបលទ្ធផលពិតប្រាកដជាមួយ នឹងគំរោងថវិកាដែលបានគ្រោងទុក
- ផ្តល់ពត៌មានអំពីរចនាសម្ព័ន្ធនៃអង្គភាព និង job descriptions[56] ។

១.៦.៨.៤. ផលវិបាកនៃទំនាក់ទំនងដែលខ្សោយ

កត្តាដែលនាំអោយខ្សោយក្នុងការទំនាក់ទំនង ដូចជាការខ្វះខាតនូវការត្រួតពិនិត្យ និងការសំរបសំរួលដែលមិនត្រឹមត្រូវ។ ការខ្វះខាតនៃ downward communication គឺទំនងជាអោយលទ្ធផលដូចតទៅ៖

- ការយល់ដឹងខ្សោយរបស់អ្នកថ្នាក់ក្រោមអំពី corporate objective
- ការយល់ដឹងអំពីការណែនាំ(បញ្ជា) និងការទទួលខុសត្រូវខ្សោយ

[56] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី៧៧

- ទឹកចិត្តរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ក្រោមចុះខ្សោយ

ការខ្វះខាតនៃ upward communication រួមទាំង feedback នាំអោយបានលទ្ធផលមិនពេញចិត្តដូចតទៅ៖

- ការជូនដំណឹងជាមុនអំពីផ្នែកដែលមានបញ្ហា គឺមិនត្រូវបានទទួល
- អត្ថប្រយោជន៍នៃលទ្ធភាពបង្កើតថ្មី/ ច្នៃប្រឌិតរបស់អ្នកថ្នាក់ក្រោមត្រូវបាត់បង់
- ការចូលរួមរបស់ថ្នាក់ក្រោមគឺមានកំរិត
- សេចក្តីត្រូវការសំរាប់ការផ្លាស់ប្តូរ គឺមិនសាទរពីព្រោះការគ្រប់គ្រងផ្តាច់ខ្លួនពីផ្នែកប្រតិបត្តិការ
- ការត្រួតពិនិត្យមានលក្ខណៈលំបាក
- ការណែនាំអំពីការផ្លាស់ប្តូរគឺលំបាក

ការខ្វះខាតនៃ lateral communication បណ្តាលអោយមានៈ

- ការបែងចែកនៅក្នុងក្រុមគ្រប់គ្រង
- ខ្វះខាតនូវការសំរបសំរួល
- ជំលោះរវាង section and departments
- ការខ្វះខាតនូវដំបូន្មាន និងការចូលរួមនៃបណ្តាបុគ្គលិកឯកទេស [57]។

១.៧. មុខងារត្រួតពិនិត្យ (Controlling)

ការត្រួតពិនិត្យ គឺជាដំណើរការនៃការវាយតម្លៃការប្រតិបត្តិការនៃផែនការ និងធ្វើការកែតម្រូវដើម្បីធានាថាគោលបំណងនៃការរៀបចំត្រូវបានសម្រេច។ នៅក្នុងដំណាក់កាលត្រួតពិនិត្យ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបំពេញភារកិច្ចដូចជាបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកនៅពេលចាំបាច់ និងគ្រប់គ្រងពេលវេលាកំណត់។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រួតពិនិត្យបុគ្គលិក និងវាយតម្លៃគុណភាពការងាររបស់ពួកគេ។ ពួកគេអាចធ្វើការវាយតំលៃការអនុវត្ត និងផ្តល់មតិយោបល់ដល់និយោជិកដោយផ្តល់នូវការកត់សម្គាល់វិជ្ជមានលើអ្វីដែលពួកគេកំពុងធ្វើបានល្អ និងសំណូមពរសម្រាប់ការកែលំអ។ ពួកគេក៏អាចផ្តល់ការលើកទឹកចិត្តក្នុងការដំឡើងប្រាក់ខែដល់បុគ្គលិក ដែលមានសមត្ថភាពខ្ពស់។[58]

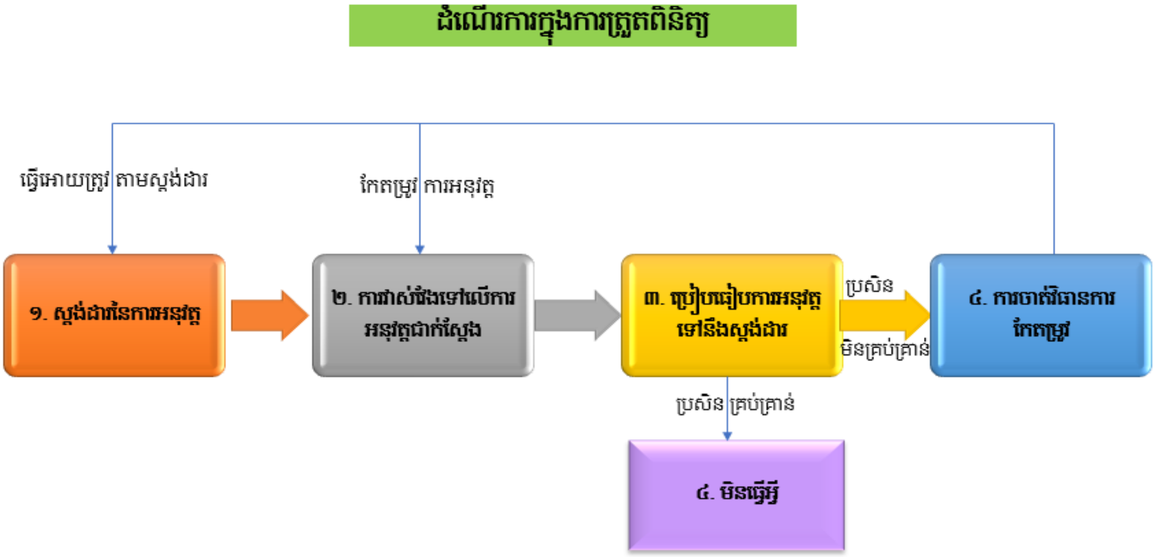
១.៧.១. និយមន័យ

[57] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី៧៧

[58] Career Guide, 2020

ការត្រួតពិនិត្យគឺជាដំណើរការដែលអ្នកគ្រប់គ្រង ធានាថាសកម្មភាពជាក់ស្តែងស្របតាមសកម្មភាពដែលបានគ្រោងទុក។ យោងតាមពាក្យ Koontz និង O'Donnell -" ការត្រួតពិនិត្យរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងបង្កប់នូវការវាស់វែងនៃសមិទ្ធិផលដែលត្រូវនឹងស្តង់ដារ និងការកែតម្រូវគម្លាតដើម្បីធានាដល់ការសំរេចគោលដៅស្របតាមផែនការ" ។

១.៧.២.ដំណើរការនៃការត្រួតពិនិត្យ (Process of Controlling)



រូបភាពទី២២៖ ដំណើរការនៃការត្រួតពិនិត្យ

នៅក្នុងផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្រទាំងមូលរបស់អង្គភាពអាជីវកម្ម អ្នកគ្រប់គ្រងបានកំណត់នូវគោលដៅចំពោះបណ្តាផ្នែកទាំងឡាយនៃអង្គភាពនៅក្នុងលក្ខខ័ណ្ឌដែលច្បាស់លាស់ និងអាចដំណើរការបាន **(រូបភាពទី២២)**[59]។ លក្ខខ័ណ្ឌនេះមានដូចជា៖

ក. ស្តង់ដារនៃការអនុវត្ត (A standard of performance)

A standard of performance ដើម្បីប្រើប្រាស់ជាបទដ្ឋានក្នុងការប្រៀបធៀបជាមួយបណ្តាសកម្មភាពរបស់អង្គភាព។ A standard of performance មានដូចជា កាត់បន្ថយទៅលើអត្រាបដិសេធ ពី១៥ ទៅ ៣ ភាគរយ(បដិសេធ(n)ផលិតផលដែលមិនល្អគ្រប់គ្រាន់ហើយនឹងត្រូវបោះចោល ឬលក់ក្នុងតម្លៃថោក ដោយបង្កើនចំណូលត្រឡប់មកវិញលើការវិនិយោគដល់៧ភាគរយ ឬ កាត់បន្ថយចំនួនគ្រោះថ្នាក់ដើម្បីកំណត់ កម្លាំងពលកម្ម ១០០,០០០ ម៉ោងឡើងវិញ។ Standard ត្រូវតែលំអិតហើយច្បាស់លាស់ដើម្បីអោយអ្នកគ្រប់គ្រង

[59] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី៧៩

និងនយោជិកអាចកំណត់ថាតើសកម្មភាពរបស់ពួកគេស្ថិតនៅក្នុងទិសដៅឬទេ(target)។ Standard ត្រូវតែបានយល់ដោយមនុស្សនៅក្នុងអង្គភាពដែលទទួលខុសត្រូវចំពោះការធ្វើអោយសំរេចនូវ Standard នោះ។

ខ. ការវាស់វែងទៅលើការអនុវត្តជាក់ស្តែង (Measure Actual Performance)

Measure Actual Performance: ជំហានទីពីរនៅក្នុងដំណើរការត្រួតពិនិត្យ គឺត្រូវត្រួតពិនិត្យមើលនូវការប្រតិបត្តិ ឬលទ្ធផលប្រតិបត្តិពិតប្រាកដ។ ឧទាហរណ៍, អ្នកគ្រប់គ្រងអាចរាប់ចំនួនឯកត្តាដែលបានផលិត, ចំនួនថ្ងៃអវត្តមាន, ក្រដាសដាក់ពាក្យស្នើសុំ, គំរូចែកចាយ, ប្រាក់ដុល្លារដែលរកបាន។ ទិន្នន័យនៃការប្រតិបត្តិអាចទទួលបានពីប្រភពបីគឺសេចក្តីរាយការជាលាយលក្ខណអក្សរ (written report), ការរាយការណ៍ដោយផ្ទាល់មាត់ (Oral report), និងការសង្កេតដោយផ្ទាល់ (personal observation) ។

- ការរាយការផ្ទាល់មាត់ (written report)មានដូចជា Computer printout។
- ការរាយការដោយផ្ទាល់មាត់(Oral report)៖ ឧទាហរណ៍, Oral report កើតមានឡើងពេល អ្នកលក់ទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់គាត់ផ្ទាល់នៅពេលចប់ម៉ោងធ្វើការពេលល្ងាចដើម្បីរាយការអំពីសមិទ្ធិផល, បញ្ហា ឬប្រតិកម្មរបស់អតិថិជននៅថ្ងៃប្រតិបត្តិនោះ។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចសួរសំនួរដើម្បីទទួលពត៌មានបន្ថែម ឬពន្យល់ណែនាំអោយច្បាស់នូវអ្វីដែលយល់ច្រឡំ។
- ការសង្កេតដោយផ្ទាល់(personal observation)៖ ពាក់ព័ន្ធនឹងការទៅមើលសកម្មភាពដល់កន្លែង និងមើលនូវអ្វីដែលកើតមានឡើង។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចធ្វើការទៅតាមការសង្កេតមើលវិធីសាស្រ្តការងារ, បុគ្គលិក, និងប្រតិបត្តិការទូទៅ។

គ. ប្រៀបធៀបការអនុវត្តទៅនឹងស្តង់ដារ (Compare performance to standards)

Compare performance to standards: ជំហានទីបីគឺជាការប្រៀបធៀបយ៉ាងច្បាស់លាស់នូវសកម្មភាពពិតប្រាកដ (actual activities) ទៅនឹង performance standards ។ នៅក្នុងដំណើរការនេះអ្នកគ្រប់គ្រងវាយតំលៃការប្រតិបត្តិ។ ចំពោះសកម្មភាពខ្លះគម្លាតតិចតួចពីបទដ្ឋាន (Standard) អាចទទួលយកបាន ប៉ុន្តែចំពោះសកម្មភាពខ្លះទៀត គម្លាតតិចតួចអាចមានលក្ខណៈធ្ងន់ធ្ងរ។ ហេតុដូច្នេះហើយ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលអនុវត្តនូវការងារត្រួតពិនិត្យត្រូវតែវិភាគ និងវាយតំលៃលទ្ធផលយ៉ាងប្រុងប្រយ័ត្ន។

The managerial principle of exception បានពោលថាការត្រួតពិនិត្យត្រូវបានធ្វើអោយប្រសើរដោយផ្តោតទៅលើអ្វីៗដែលប្លែក(the exception) ឬគំលាតដែលមានឥទ្ធិពល(significant deviations) ពីលទ្ធផលដែលយើងទន្ទឹងចង់បាន និងបទដ្ឋាន(standard), The managerial principle of exception បានចែងថាការគ្រប់គ្រងត្រូវបានពង្រឹងដោយផ្តោតលើការលើកលែង ឬគម្លាតពីលទ្ធផលរំពឹងទុក ឬស្តង់ដារ។ នៅ

ក្នុងការប្រៀបធៀប performance ជាមួយ standard, អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែធ្វើការផ្តោតអារម្មណ៍ចំពោះអ្វីៗដែលប្លែកពីគេ(exception)។ ឧទាហរណ៍ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពនៃសមាសធាតុដែលផលិតនៅលើខ្សែបង្គុំអាចដឹងថាមានតែប្រាំដុំក្នុង១០០០ប៉ុណ្ណោះដែលដាច់ចេញពីជួរ។ សមាសធាតុទាំង៥នេះគឺជាករណីលើកលែងហើយគួរតែត្រូវបានស៊ើបអង្កេតបន្ថែមទៀត។ ជាមួយគោលការណ៍(exception), គ្រាន់តែ exception case ដែលតំរូវអោយធ្វើការកែតំរូវ។ អ្នកគ្រប់គ្រងមិនព្រួយបារម្ភជាមួយ performance ដែលដូច ឬប្រហាក់ប្រហែលនឹង expected result។ គោលការនេះសំខាន់នៅក្នុងមុខងារត្រួតពិនិត្យ។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចចំណេញពេលវេលាច្រើន ប្រសិនបើពួកគេអនុវត្តនូវ principle of exception។

ឃ. ការចាត់វិធានការកែតម្រូវ (Take corrective action)

Take corrective action: វិធានការកែតំរូវ គឺត្រូវផ្លាស់ប្តូរសកម្មភាពការងារ ដើម្បីធ្វើអោយសកម្មភាពការងារនោះត្រូវជាមួយ performance standard ដែលអាចទទួលយកបាន។ នៅក្នុងវិធីសាស្ត្រ traditional top-down approach, អ្នកគ្រប់គ្រងបានប្រើអំណាចផ្លូវការរបស់ពួកគេដើម្បីធ្វើការផ្លាស់ប្តូរដែលចាំបាច់។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចលើកទឹកចិត្តនិយោជិកអោយប្រឹងប្រែងធ្វើការបន្ថែម, រៀបចំដំណើរការផលិតកម្មជាថ្មី, ឬបណ្តេញនិយោជិកខ្លះ។

នៅក្នុងករណីខ្លះ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលអាចធ្វើការកែតំរូវអាចធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ performance standard ពីព្រោះអ្នកគ្រប់គ្រងដឹងថា standards គឺខ្ពស់ពេក ឬទាបពេក។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចផ្តល់រង្វាន់ដល់និយោជិកដែលបំពេញឬធ្វើអោយលើសគោលដៅ [60]។

១.៧.៣. ប្រភេទនៃការត្រួតពិនិត្យ (Types of Control)

ពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងរៀបចំ និងអនុវត្តនូវជំហានទាំងបួននៃការត្រួតពិនិត្យដែលបានរៀបរាប់ខាងលើ តើផ្នែកណាមួយនៃអង្គភាពអាជីវកម្មដែលអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការផ្តោតអារម្មណ៍? អង្គភាពអាជីវកម្ម គឺជាដំណើរការអាជីវកម្មមួយហើយការត្រួតពិនិត្យអាចផ្តោតទៅលើពេលវេលា ឬស្ថានភាព មុនដំណើរការ, ក្នុងពេលដំណើរការ, ឬបន្ទាប់ពីដំណើរ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកលក់ឡានក្នុងស្រុកមួយអាចផ្តោតអារម្មណ៍ចំពោះការត្រួតពិនិត្យទៅលើសកម្មភាពមុន, ក្នុងកំឡុងពេល, និងបន្ទាប់ពីការលក់នៃបណ្តាឡានថ្មីនោះ។ ការត្រួតពិនិត្យយ៉ាងប្រុងប្រយ័ត្ននៃឡានថ្មី និងការជ្រើសរើសនូវបុគ្គលិកផ្នែកលក់យ៉ាងប្រុងប្រយ័ត្ន គឺជាឧទាហរណ៍នៃត្រួតពិនិត្យ ដែលកើតឡើងមុនការលក់ត្រូវបានកើតឡើង។

[60] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី ៧៩

- **Feedforward Control:** ផ្តោតទៅលើធនធានមនុស្ស, គ្រឿងសំភារៈ និង ធនធានហិរញ្ញវត្ថុ (financial resources) ដែលអង្គភាពត្រូវប្រើប្រាស់ ។ Feedforward control ពេលខ្លះហៅថា preliminary or preventative control។ គោលបំណងរបស់វា គឺធានាគុណភាពនៃ input គឺជាការព្រាងទុក និងមានបំណងបញ្ជាក់អត្តសញ្ញាណ និងការពារបណ្តាគម្លាតមុននឹងកើតឡើង ។
- **Concurrent Control:** ត្រួតពិនិត្យព្រលឹងសកម្មភាពរបស់និយោជិកដែលមានជាបន្តដើម្បីធានាថានោះវាស៊ីគ្នាឬត្រូវនិង planned standard ។ Concurrent control គឺជាទំរង់រួម (common form) មួយនៃ control) ពីព្រោះថាវាវាយតម្លៃសកម្មភាពការងារពេលកំពុងត្រូវបានអនុវត្ត។ វាអាស្រ័យលើ performance standards និងរួមមានច្បាប់ (rules) បទបញ្ជា (regulation) សម្រាប់ការណែនាំភារកិច្ច និងអាកប្បកិរិយារបស់និយោជិក។ Concurrent control ត្រូវបានបង្កើតឡើងដើម្បីធានាថាសកម្មភាពការងាររបស់និយោជិកអាចផលិតនូវលទ្ធផលដែលត្រឹមត្រូវ។
- **Feedback Control:** ផ្តោតទៅលើទិន្នផលរបស់អង្គភាព ។ feedback control ពេលខ្លះហៅថា post-action or output control វាផ្តោតទៅលើសេវាកម្មឬផលិតផលចុងក្រោយបន្ទាប់ពីភារកិច្ចរបស់អង្គភាពបានត្រូវបំពេញចប់សព្វគ្រប់ [61]។

១.៨. ការយល់ដឹងបរិយាកាសខាងក្រៅ និងខាងក្នុងរបស់អង្គភាព

(Understanding Internal and External Environments)

រូបភាពទី២៣៖ ការយល់ដឹងបរិយាកាសខាងក្រៅ និងខាងក្នុងរបស់អង្គភាព

[61] សៀវភៅ៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី ៨១

ភាពស័ក្តិសិទ្ធរបស់អង្គភាពមួយទទួលរងនូវឥទ្ធិពលដោយបរិយាកាសខាងក្រៅរបស់វា។ បរិយាកាសខាងក្រៅគឺជាកម្លាំងយ៉ាងសំខាន់ដែលមានឥទ្ធិពលលើភាពជោគជ័យនៃសេវាកម្ម ឬផលិតផលរបស់អង្គភាពអាជីវកម្ម។ លើសពីនេះទៀត បណ្តាអង្គភាពដែលអាចសម្រេចជោគជ័យបានល្អប្រសើរ លុះត្រាតែបរិយាកាសខាងក្នុងរបស់អង្គភាពទាំងនោះ(ស្ថានភាព ឬលក្ខខ័ណ្ឌទូទៅនៅក្នុងអង្គភាព) ដើរស្របជាមួយបរិយាកាសខាងក្រៅ។ បរិយាកាសខាងក្នុងមានដូចជា បណ្តាសមាជិករបស់អង្គភាព លក្ខណៈនៃអន្តរអំពើរនៃសមាជិកទាំងនោះ និងបរិយាកាសរូបវ័ន្តដែលបណ្តាសមាជិកប្រតិបត្តិនៅក្នុងអង្គភាព។ ពាក្យវប្បធម៌របស់អង្គភាពតែងតែត្រូវបានគេប្រើជាបរិយាកាសខាងក្នុងរបស់អង្គភាព។ វប្បធម៌អង្គភាពគឺជាប្រព័ន្ធនៃតម្លៃរួម, ការសន្និដ្ឋាន, ជំនឿ,និងបទដ្ឋានដែលបង្រួបបង្រួមបណ្តាសមាជិករបស់អង្គភាព**(រូបភាពទី២៣)**[62]។

១.៨.១. បរិយាកាសខាងក្រៅ (External Environment)

បរិយាកាសខាងក្រៅ គឺជាកម្លាំងខាងក្រៅយ៉ាងសំខាន់ដែលមានឥទ្ធិពលយ៉ាងសំខាន់លើភាពជោគជ័យនៃសេវាកម្ម ឬផលិតផលរបស់អង្គភាពអាជីវកម្ម។

១.៨.២. ប្រភេទនៃបរិយាកាសខាងក្រៅ (Types of External Environment)

បរិយាកាសខាងក្រៅចែកចេញជាពីរផ្នែកគឺបរិយាកាសក្រៅទូលំទូលាយ (mega-environment) និងបរិយាកាសក្រៅជាក់លាក់ (taske nvironment) [63] ។

ក. បរិយាកាសក្រៅទូលំទូលាយ (mega-environment)

រូបភាពទី២៤៖ បរិយាកាសក្រៅទូលំទូលាយ (mega-environment)

[62] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១

[63] ប្រភព៖ Harold Koontz and Heinz Weihrich , 2004, p.38

បរិយាកាសក្រៅទូលំទូលាយ គឺជានិន្នាការនិងលក្ខខ័ណ្ឌទូលំទូលាយនៅក្នុងសង្គមដែលអង្គភាពមួយប្រតិបត្តិនៅក្នុងសង្គមនោះ។ កត្តាសំខាន់ៗប្រាំ **(រូបភាពទី២៤)** នៃMega-Envrionment គឺ៖

- **កត្តាបច្ចេកវិទ្យា**(Technological element)៖ គឺជាចំណេះដឹងបច្ចុប្បន្នដែលពាក់ព័ន្ធនឹងផលិតកម្មនៃសេវាកម្ម ឬផលិតផល។ ទោះជាចំណេះដឹបច្ចេកទេស និងប្រកាសនីយប័ត្ររបស់បណ្តាអង្គភាពអាចផ្តល់នូវប្រៀបឈ្នះដល់អង្គភាពទាំងនោះ ក៏អង្គភាពភាគច្រើនទទួលរងឥទ្ធិពលជាវិជ្ជមាន ឬអវិជ្ជមានពីភាពរីកចម្រើននៃបច្ចេកវិទ្យា។
- **កត្តាសេដ្ឋកិច្ច** (Economic Element)៖ គឺជាប្រព័ន្ធនៃការផលិតចែកចាយ និងប្រើប្រាស់ធនធាន។ បណ្តាក្រុមហ៊ុនធ្វើប្រតិបត្តិការនៅបណ្តាបច្ចឹមប្រទេសដំណើរការជាសេដ្ឋកិច្ចមូលធននិយម។ ទោះជាក្រុមហ៊ុនទាំងនោះទៅធ្វើប្រតិបត្តិការនៅបណ្តាប្រទេសសង្គមនិយមក៏ដោយ ក៏ក្រុមហ៊ុនទាំងនោះដំណើរការជាបែបសេដ្ឋកិច្ចមូលធននិយម។ ចំពោះសេដ្ឋកិច្ចមូលធននិយមវាមានទីផ្សារសេរី ហើយបណ្តាបុគ្គលមានកម្មសិទ្ធិទៅលើមធ្យោបាយផលិតកម្មដោយផ្ទាល់ ឬតាមរយៈសាជីវកម្ម។ ចំពោះសេដ្ឋកិច្ចសង្គមនិយមរដ្ឋជាអ្នកកាន់កាប់មធ្យោបាយផលិតកម្មហើយសកម្មភាពសេដ្ឋកិច្ចត្រូវគ្រប់គ្រងដោយផែនការ។ នៅក្នុងការអនុវត្តន៍បណ្តាប្រទេសជាច្រើនមានសេដ្ឋកិច្ចបែបកូនកាត់ (hybrid economies)។ ទោះជាប្រទេសអូស្ត្រាលី និងញូវហ្សេឡែនធ្វើប្រតិបត្តិការមានលក្ខណៈសេដ្ឋកិច្ចមូលធននិយមក៏ដោយ ក៏មានបទបញ្ជារបស់រដ្ឋាភិបាលជាច្រើននៅក្នុងផ្នែកបណ្តាញឃោសនាមហាជន (mass communication)។ ជាការពិតនៅក្នុងប្រព័ន្ធសេដ្ឋកិច្ចណាក៏ដោយបណ្តាអង្គភាពតែងតែទទួលរងឥទ្ធិពលដោយបណ្តាលកត្តាសេដ្ឋកិច្ចដែលអង្គភាពទាំងនោះ មានការត្រួតត្រាតិចតួចទៅលើកត្តាទាំងនោះមានដូចជាអតិផរណាអត្រាការប្រាក់ និងការធ្លាក់ចុះនៃសេដ្ឋកិច្ច។
- **កត្តានយោបាយ និងច្បាប់** (Sociocultural Element)៖ កត្តាវប្បធម៌សង្គមពាក់ព័ន្ធនឹងឥរិយាបថតម្លៃ, បទដ្ឋាន, ជំនឿ, ការប្រព្រឹត្ត និងនិន្នាការប្រជាសាស្ត្ររួមនៃតំបន់មួយ។ កត្តាវប្បធម៌តែងតែត្រូវតែលើកឡើងពេលដែលពិចារណាអំពីបណ្តាប្រទេសផ្សេងៗ បណ្តាក្រុមហ៊ុនសារជីវកម្មបានប្រឈមនឹងបញ្ហានៃភាពខុសគ្នានៃវប្បធម៌សង្គម ដែលមានឥទ្ធិពលទៅលើភាពជោគជ័យនៃការប្រកួតប្រជែង។ **McDonald** ទទួចចង់បានថាអ្នកទទួលសិទ្ធិធ្វើសាជីវកម្មនៅបរទេស ត្រូវតែប្រកាន់ភ្ជាប់នូវទម្រង់ការប្រតិបត្តិការរបស់ក្រុមហ៊ុន ប៉ុន្តែអនុញ្ញាតអោយប្រើវិធីសាស្ត្រធ្វើទីផ្សារផ្សេងៗគ្នា ឬមានការកែប្រែបញ្ជីមុខម្ហូបមួយចំនួន។

- **កត្តាអន្តរជាតិ(International Element)៖** គឺជាការអភិវឌ្ឍន៍នៅបណ្តាប្រទេសក្រៅអំពីប្រទេសផ្ទាល់ខ្លួន ឬក្រៅប្រទេសកំណើតរបស់អង្គភាពអាជីវកម្មមួយដែលការអភិវឌ្ឍនេះមានឥទ្ធិពលចំពោះអង្គភាពនោះ។ បញ្ហាអន្តរជាតិមានឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងទៅលើការប្រតិបត្តិការណ៍អាជីវកម្មរបស់អង្គភាពមួយនៅបរទេស។ ឧទាហរណ៍៖ ការឡើងចុះនៃរូបិយប័ណ្ណមានឥទ្ធិពលទៅលើលទ្ធភាពរបស់ក្រុមហ៊ុនមួយក្នុងការប្រកួតប្រជែងជាសកល។ ពេលដែលតម្លៃរូបិយប័ណ្ណក្នុងស្រុកឡើងខ្ពស់ជាងរូបិយប័ណ្ណបរទេស បណ្តាក្រុមហ៊ុនមានលក្ខណៈលំបាកក្នុងការប្រកួតប្រជែងអន្តរជាតិ។ ផ្ទុយទៅវិញពេលដែលរូបិយប័ណ្ណក្នុងស្រុកធ្លាក់ចុះទាបជាងរូបិយប័ណ្ណបរទេសឱកាសអាជីវកម្មថ្មីបានកើតឡើង។

ខ. បរិយាកាសក្រៅជាក់លាក់ (Task Envrionment)

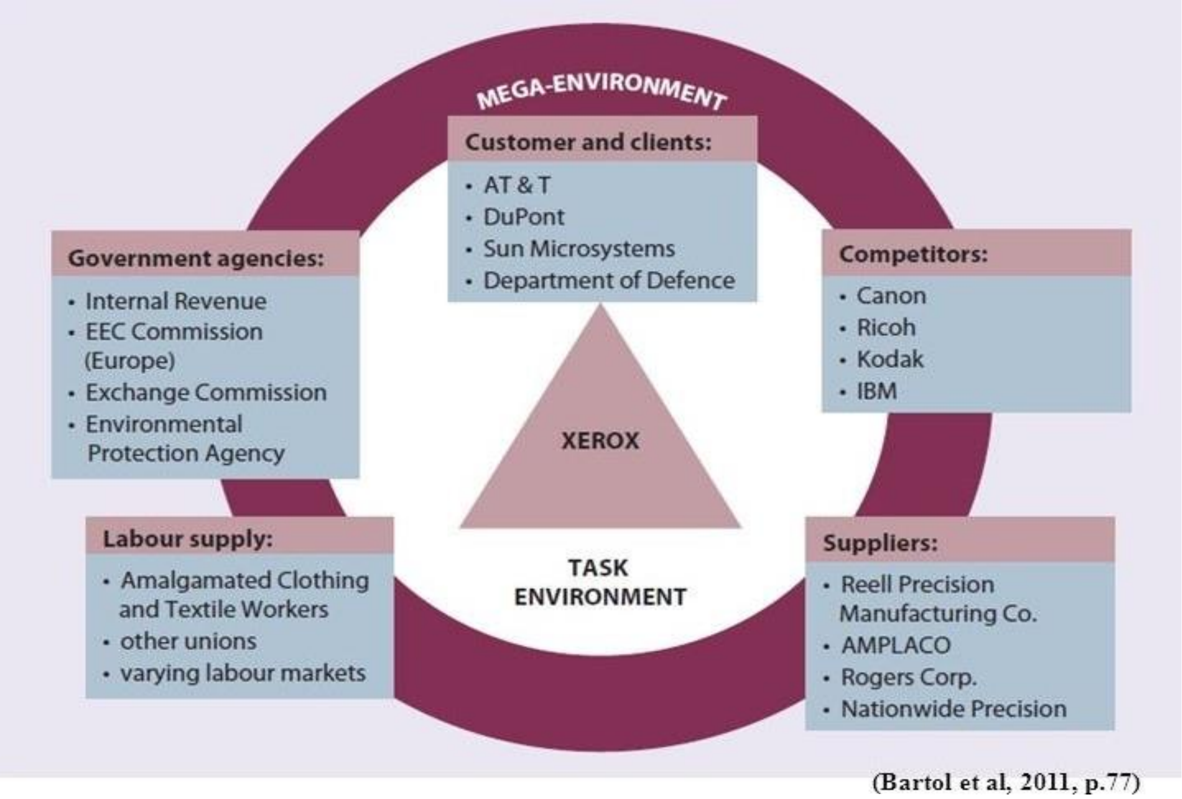
បរិយាកាសក្រៅជាក់លាក់គឺជាផ្នែកនៃបរិយាកាសខាងក្រៅដែលបង្កើតជាកត្តាបរិយាកាសខាងក្រៅជាក់លាក់ដែលអង្គភាពមួយជួបប្រទះនៅក្នុងប្រតិបត្តិការ **(រូបភាពទី២៥)**[64]។

រូបភាពទី២៥៖ បរិយាកាសក្រៅជាក់លាក់ (Task Envrionment)

- **អតិថិជន(Customers and clients)** ៖គឺបណ្តាបុគ្គល និងអង្គភាពដែលទិញសេវាកម្ម និងផលិតផល។ អង្គភាពជាច្រើនព្យាយាមធ្វើឲ្យមានភាពជិតស្និទ្ធជាមួយអតិថិជន យកចិត្តទុកដាក់ជាពិសេសទៅលើសេវាកម្ម និងគុណភាពស្តាប់មតិអតិថិជនហើយព្យាយាមបម្រើពួកគេឲ្យល្អប្រសើរ។

[64] ប្រភព៖ Bartol, Tein, Matthews and Martin, 2003

- **អ្នកប្រកួតប្រជែង** (Competitors) ៖ គឺជាបណ្តាអង្គភាពដទៃទៀតដែលផ្តល់ ឬនឹងផ្តល់នូវសេវាកម្ម និងផលិតផលប្រកួតប្រជែង។ បណ្តាអង្គភាពត្រូវតែយល់ដឹងអំពីអ្នកប្រកួតប្រជែងដែលបានស្គាប់ និងត្រូវត្រួតពិនិត្យមើលបណ្តាក្រុមហ៊ុនដែលទើបតែកើតថ្មី។
- **អ្នកផ្គត់ផ្គង់** (Suppliers) ៖ អ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់អង្គភាពមួយ គឺបណ្តាអង្គភាព ឬបុគ្គលដែលផ្គត់ផ្គត់ធនធាន(ដូចជាវត្ថុធាតុដើម ផលិតផល ឬសេវាកម្ម) ដើម្បីឲ្យអង្គភាពនោះធ្វើប្រតិបត្តិការអាជីវកម្ម។ ទស្សនៈធម្មតា គឺថាវាជាការប្រសើរបំផុតដែលក្រុមហ៊ុនមួយត្រូវតែមានអ្នកផ្គត់ផ្គង់ជាច្រើនដើម្បីកាត់បន្ថយការពឹងនេះ។ បណ្តាក្រុមហ៊ុនជាច្រើនបានដឹងថា ពួកគេអាចកាត់បន្ថយការពឹងផ្អែកទៅលើតែអ្នកផ្គត់ផ្គង់ណាមួយ។ ការប្រកួតប្រជែងនៅក្នុងពិភពលោកបានផ្លាស់ប្តូរទស្សនៈខាងលើនេះ។ បណ្តាក្រុមហ៊ុនជាច្រើនបានដឹងថា ពួកគេអាចកាត់បន្ថយថ្លៃចំណាយដោយកាត់បន្ថយចំនួនអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ហើយត្រូវធ្វើកិច្ចសន្យាជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់ពួកគេ។ នៅឆ្នាំ ១៩៨០ ក្រុមហ៊ុន Xerox បានទិញគ្រឿងផ្សំ(ឬ គ្រឿងបន្លាស់) ពីក្រុមហ៊ុនចំនួន៥០០០ទូទាំងពិភពលោក។ ពេលថ្មីៗនេះ Xerox កាត់បន្ថយចំនួនក្រុមហ៊ុនផ្គត់ផ្គង់ឲ្យនៅតិច ដាក់ចេញនូវបទដ្ឋានគុណភាពតឹងរឹង វាអាចទទួលបានតម្លៃល្អប្រសើរ ហើយអាចបង្កើតទំនាក់ទំនងសហប្រតិបត្តិការខ្លាំងជាងមុន (**រូបភាពទី២៦**)។



(Bartol et al, 2011, p.77)

រូបភាពទី២៦៖ បរិយាកាសរបស់ក្រុមហ៊ុន Xerox

❖ **ការផ្គត់ផ្គង់កម្លាំពលកម្ម(Labor supply)៖**ការផ្គត់ផ្គង់កម្លាំងពលកម្មរបស់អង្គភាពមួយរួមមានមនុស្សដែលត្រូវបានជួលដោយអង្គភាពនោះ។ លទ្ធភាពក្នុងការទាក់ទាញ លើកទឹកចិត្តនិងរក្សាធនធានមនុស្សដើម្បីផ្តល់សេវាកម្ម និងផលិតផល គឺមានលក្ខណៈសំខាន់ចំពោះបណ្តាអង្គភាព។ និយោជកអាចរំពឹងក្នុងការប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិក ពីការផ្គត់ផ្គង់កម្លាំងពលកម្មចម្រុះជាតិសាសន៍ដែលចេះតែកើនឡើង។ ឧទាហរណ៍ **តារាងទី៥** បានបង្ហាញលំអិតអំពីកម្លាំងពលកម្មចម្រុះជាតិសាសន៍របស់ប្រទេសអូស្រ្តាលីពីទីកន្លែងកំណើតផ្សេងៗពី ១៩៩៨ ដល់១៩៩៩។

តារាងទី៥៖ Australian labour force by birthplace 1998-1999

Birthplace	
Born in Australia	7 083 000
Born outside Australia	2 316 000
Total	9 399 000
Country of origin	
Oceania	284 100
Europe and former USSR	1 217 200
Middle East and North Africa	97 500
South-East Asia	284 500
North-East Asia	136 200
Northern America	53 300
Other	243 200
Total	2 316 000
Language	
Main English-speaking countries	987 300
Other countries	1 328 700
Total	2 316 000

Source:Adapted from ABS(2000)

❖ **ភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល**(Goverment agencies) **៖**ភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាលផ្សេងៗផ្តល់សេវាកម្ម និងត្រួតពិនិត្យមើលថាតើក្រុមហ៊ុនដើរតាមបទបញ្ញា និងច្បាប់របស់រដ្ឋឬទេ។ ជាទូទៅបរិយាកាសខាងក្រៅជាក់លាក់របស់អង្គភាពមួយពាក់ព័ន្ធនឹងទំនាក់ទំនងជាមួយនឹងអ្នកតំណាងនៃភ្នាក់ងារជាក់លាក់របស់រដ្ឋាភិបាលដូចជាផ្នែកពន្ធ កិច្ចការអតិថិជន នគរបាល សុខភាព និងការផ្តល់សំណងដល់បុគ្គលិក[65]។

១.៨.៣. ការវិភាគបរិយាកាស (Task Environmental Analysis)

ក. ទស្សនៈនៃទំនាក់ទំនងរវាងអង្គភាព និង បរិយាកាស (View of organization)

[65] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១៤

ទស្សនៈសំខាន់ៗដែលខុសគ្នាស្តីអំពីទំនាក់ទំនងរវាងបណ្តាអង្គភាព និងបរិយាកាសរបស់អង្គភាពទាំងនោះគឺ population ecology model ហើយនិង resource dependable model ។

- ❖ **population ecology model:** ឲ្យហេតុផលថាកត្តាបរិយាកាសបណ្តាលឲ្យអង្គភាពបន្តមាន ជីវិតបានឬអាចដួលរលំ។
- ❖ **resource dependable model:** មើលឃើញថាបណ្តាអង្គភាពពឹងផ្អែកទៅលើបរិយាកាស ដើម្បីទទួលបានធនធាន ហើយឲ្យហេតុផលថាបណ្តាអង្គភាពប្រើប្រាស់បរិយាកាសយ៉ាងប៉ិនប្រសប់ដើម្បីកាត់បន្ថយការពឹងផ្អែកទៅលើបរិយាកាសខាងក្រៅ។ នៅក្នុងទស្សនៈនេះ បណ្តាអង្គភាពមិនអាចបង្កើតគ្រប់ធនធានទាំងអស់(ឧទាហរណៈហរិញ្ញកិច្ច សំភារៈ/វត្ថុធាតុដើម និងសេវាកម្ម) ដែលត្រូវការបានទេ។ ឧទាហរណ៍៖ **General Motors** បានទិញគ្រឿងផ្សំ (ឬបន្លាស់) ជាច្រើនជំនួសឲ្យការផលិតដោយខ្លួនឯង។ ដោយបង្កើតនូវចំណងទំនាក់ទំនង បណ្តាអង្គភាពបានដោះស្រាយបញ្ហាជាច្រើន។ ទោះបីយ៉ាងណាក៏ដោយ ទង្វើបែបនេះបង្កើតឲ្យមានការ ពឹងផ្អែកលើកត្តាខាងក្រៅហើយកាត់បន្ថយភាពបត់បែនរបស់អង្គភាពក្នុងការធ្វើការសម្រេចចិត្ត និងក្នុងការចាត់វិធានការណាមួយ។ ដូច្នេះអង្គភាពទាំងឡាយព្យាយាមធ្វើខ្លួនឲ្យមានភាពឯករាជ្យដោយត្រួតពិនិត្យមើលលើធនធានសំខាន់ៗរបស់ខ្លួន ឬបង្កើតនូវជម្រើសផ្សេងៗ។

ខ. លក្ខណៈនៃបរិយាកាស (Characteristics of the Environment)

នៅក្នុងការវិភាគបរិយាកាសនៃអង្គភាព វាជាការមានប្រយោជន៍ក្នុងការពិចារណាទស្សនៈសំខាន់ៗពីរ គឺភាពមិនច្បាស់លាស់នៃបរិយាកាស (Environmental uncertainty) និងគុណប្រយោជន៍បរិយាកាស ឬសមត្ថភាព(Environmental bounty or capacity) ។

- ➢ **ភាពមិនច្បាស់លាស់នៃបរិស្ថាន (Environmental uncertainty)** កើតឡើងពេលដែលកាលៈទេសៈបរិយាកាសនៅថ្ងៃអនាគត មិនអាចត្រូវបានវាយតម្លៃ ឬមិនអាចត្រូវបានព្យាករណ៍ឲ្យបានត្រឹមត្រូវ។ កម្រិតនៃ Environmental uncertainty កើតចេញពីកត្តាសំខាន់ៗពីរគឺ ។
  - **Complexity៖** ចំនួននៃកត្តានៅក្នុងបរិយាកាសរបស់អង្គភាពមួយ និងកម្រិតនៃភាពស្រដៀងគ្នានៃកត្តាទាំងនោះ។
  - **Dynamism៖** គឺជាអត្រា និងការព្យាករណ៍នៃការប្រែប្រួលនៃកត្តានៅក្នុងបរិយាកាសរបស់អង្គភាព។ នៅក្នុងបរិយាកាសដែលការប្រែប្រួលយឺតហើយដែលអាចព្យាករណ៍បានគឺជាបរិយាកាសស្ថេរភាព។ ពេលដែលកត្តាបរិយាកាសមានអស្ថេរភាពខ្លាំងអ្នកគ្រប់គ្រងមានការប្រឈមខ្លាំង។

- **គុណប្រយោជន៍បរិយាកាស ឬសមត្ថភាព (Environmental bounty or capacity)** គឺជាទំហំដែលបរិយាកាសអាចគាំទ្រដល់ស្ថេរភាព និងការរីកលូតលាស់របស់អង្គភាព។ Environmental bounty អាចមានទំហំពីភាពល្អខ្លាំងរហូតដល់ទំហំល្អតិចតួច។

គ. ការគ្រប់គ្រងបរិយាកាស (Managing the Environment)

វិធីសាស្ត្របីដើម្បីគ្រប់គ្រងបរិយាកាស៖

A) Adaptation៖ ពាក់ព័ន្ធនឹងការផ្លាស់ប្តូរសកម្មភាព និងការប្រតិបត្តិការខាងក្នុងអង្គភាពដើម្បីធ្វើឲ្យមានភាពស្របគ្នារវាងអង្គភាព និងបរិយាកាសរបស់វា។ Adaptation មានវិធីសាស្ត្របួនដែលប្រើជាទូទៅរបស់អង្គភាពដើម្បីសម្របសម្រួលទៅនឹងការប្រែប្រួលរបស់បរិយាកាសគឺ Buffering, Smoothing, Foresting និង Rationing ។

- **Buffering៖** ជាការស្តុកទុកនូវ input ដើម្បីផលិត ឬដើម្បីទិន្នន័យ (Output) ពីផលិតកម្ម ឬពីដំណើរការសេវាកម្មដើម្បីដោះស្រាយជាមួយការប្រែប្រួលនៃបរិយាកាស។
- **Smoothing៖** ចាត់វិធានការដើម្បីកាត់បន្ថយឥទ្ធិពលនៃការប្រែប្រួលនៃទីផ្សារ។ ឧទាហរណ៍៖ ក្រុមហ៊ុនផលិតចរន្តអគ្គិសនី តែងតែបញ្ចុះតម្លៃនៅពេលវេលាណាមួយដើម្បីលើកទឹកចិត្តឲ្យមានការប្រើប្រាស់ថាមពលនៅពេលដែលមានតម្រូវការទាប។
- **ការព្យាករណ៍(Forecasting)៖** ការព្យាករណ៍អំពីការផ្លាស់ប្តូរស្ថានភាព និងព្រឹត្តិការណ៍ថ្ងៃអនាគតដែលមានឥទ្ធិពលយ៉ាង សំខាន់ទៅលើអាជីវកម្មរបស់អង្គភាពមួយ។ ឧទាហរណ៍៖ ផ្អែកលើមូលដ្ឋាននៃទម្លាប់ការទិញរបស់អតិថិជន ហាងលក់គ្រឿងទេសបានជួលបុគ្គលិកក្រៅម៉ោងធ្វើការដើម្បីជួយបុគ្គលិកការធ្វើការពេញម៉ោងនៅកំឡុងពេលដែលមានការរវល់ខ្លាំង (លក់ដាច់ខ្លាំង)។
- **Rationing៖** ផ្តល់នូវដែនកំណត់ចំពោះសេវាកម្ម ឬផលិតផលនៅពេលដែលមានតម្រូវការខ្ពស់។ ឧទាហរណ៍៖ សាកលវិទ្យាល័យបានកំណត់នូវចំនួនកន្លែងនៃឯកទេសកម្មដែលពេញនិយមដោយកំណត់ឲ្យមានលក្ខខណ្ឌតម្រូវការជាមុនដូចជាមើលទៅលើលទ្ធផលជោគជ័យនៅឆ្នាំទីមួយ។

B) ឥទ្ធិពលអំណោយផល (Favorability Influence)៖ ពាក់ព័ន្ធនឹងកាព្យាយាមផ្លាស់ប្តូរកត្តាបរិយាកាសដើម្បីធ្វើឲ្យកត្តាបរិយាកាសទាំងនោះស្របជាមួយសេចក្តីត្រូវការរបស់អង្គភាព។ ដើម្បីជំនួសឲ្យការទទួលយកនៃកត្តាបរិយាកាស វិធីសាស្ត្រនេះបង្ហាញថាទិដ្ឋភាពបរិយាកាសខ្លះអាចត្រូវផ្លាស់ប្តូរដោយអង្គភាពដោយប្រើវិធីសាស្ត្រដូចខាងក្រោម៖

- **ការផ្សព្វផ្សាយនិងទំនាក់ទំនងសាធារណៈ (Advertising and Public Relations)៖** មធ្យោបាយមួយដែលមានឥទ្ធិពលលើបរិយាកាស គឺជាការប្រើការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មដោយប្រើប្រព័ន្ធឃោសនាផ្សាយ ដើម្បីទទួលបានការគាំទ្រពីសាធារណជនចំពោះផលិតផល និងសេវាកម្ម។ ទំនាក់ទំនងសាធារណៈក៏មានលក្ខណៈស្រដៀងនឹងការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មដែរ។ ទំនាក់ទំនងសាធារណៈ គឺជាការប្រើប្រព័ន្ធឃោសនាផ្សាយ និងសកម្មភាពពាក់ព័ន្ធដើម្បីបង្កើតឲ្យមានការចាប់អារម្មណ៍ និងការគាំទ្រពីសាធារណជនចំពោះអង្គភាពអាជីវកម្ម។ ឧទាហរណ៍៖ បន្ថែមពីលើការផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម ក្រុមហ៊ុនជាច្រើនបានឧបត្ថម្ភនៅក្នុងព្រឹត្តិការណ៍ដូចជាការចូលរួមនៅក្នុងកីឡាអូឡាំពិច, ចូលរួមនៅក្នុងសកម្មភាពសប្បុរសធម៌ដូចជា (Startlight Foundation) និងបានបរិចាកពេលវេលា និងថវិការចំពោះក្រុមផ្សេងៗដូចជាសាកលវិទ្យាល័យ។
- **វិសាលភាពព្រំដែន (Boundary spanning)៖** បង្កើតតួនាទីនៅក្នុងអង្គភាពដែលពាក់ព័ន្ធនឹងកត្តាបរិយាកាសសំខាន់ៗ។ មនុស្សនៅក្នុងតួនាទីនេះបំពេញនូវមុខងារពីរខុសគ្នា។ មុខងារទីមួយ ពួកគេត្រូវប្រមូលពត៌មានអំពីបរិយាកាសហើយផ្សព្វផ្សាយទៅក្នុងអង្គភាពដើម្បីពិចារណា។ មុខងារទីពីរ ពួកគេត្រូវបង្ហាញពត៌មានអំពីអង្គភាពទៅខាងក្រៅអង្គភាព។ Boundary spanning roles មានដូចជា salespeople, purchasing specialists, personnel recruiters, admission officers, shipping and receiving agents, receptionist, lawyers and scientists ដែលជាអ្នករក្សានូវការអភិវឌ្ឍន៍នៅក្នុងវិស័យរបស់ពួកគេ។
- **ជ្រើសរើសបុគ្គលិក (Recruiting)៖** មធ្យោបាយបន្ថែមទៀតដែលមានឥទ្ធិពលលើបរិយាកាស គឺជាការប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិក ឬស្វែងរករកអ្នកដែលមានសមត្ថភាពដើម្បីបំពេញកន្លែងទំនេរ។ ទង្វើបែបនេះអាចជួយធ្វើឲ្យមានឥទ្ធិពលទៅលើបរិយាកាស ពេលដែលបណ្តាអង្គភាពស្វែងរកបេក្ខជនដែលមានចំណេះដឹង ហើយមានចំណងជិតស្និទ្ធិជាមួយបរិយាកាស។ ឧទាហរណ៍៖ បណ្តាលអង្គភាពតែងតែជួលអ្នកគ្រប់គ្រងពីបណ្តាក្រុមហ៊ុនផ្សេងៗ ពីព្រោះពួកគេដឹងអំពីបរិយាកាស និងភាពពាក់ព័ន្ធ។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើន នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនកុំព្យូទ័រប្រកួតប្រជែងបានចាប់ផ្តើមអាជីពរបស់ពួកគេនៅ IBM ។
- **ការចរចាកិច្ចសន្យា(Negotiating contracts)៖** នៅក្នុងករណីខ្លះ ដើម្បីឲ្យមានឥទ្ធិពលលើបរិយាកាស គឺត្រូវធ្វើកិច្ចសន្យាដោយការចរចារ ឬស្វែងរកកិច្ចព្រមព្រៀងដែលពេញចិត្តស្តីអំពីបញ្ហាសំខាន់ៗរបស់អង្គភាព។ កិច្ចព្រមព្រៀងជាក់លាក់ជាមួយអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់គឺជាមធ្យោបាយជាទូទៅដើម្បីបង្កើតឲ្យមានការពេញចិត្តចំពោះបរិយាកាស។

- Co-opting៖ គឺជាការស្រូបយកសមាជិកសំខាន់ៗពីបរិយាកាសខាងក្រៅមកបញ្ចូលទៅក្នុងក្រុម អ្នកដឹកនាំ ឬក្រុមរចនាសម្ព័ន្ធធ្វើគោលនយោបាយ។ ឧទាហរណ៍៖ការបន្ថែមសមាជិកសំខាន់ៗពីខាងក្រៅ ឲ្យមកចូលក្នុងក្រុមប្រឹក្សាភិបាល។ សាកលវិទ្យាល័យភាគច្រើន មានបុគ្គលល្បីៗនៅក្នុងក្រុមប្រឹក្សារបស់ពួកគេ។
- **សម្ព័ន្ធភាពយុទ្ធសាស្ត្រ** (Strategic Alliances)៖ គឺជាការរៀបចំដែលក្រុមហ៊ុនពី ឬច្រើនបង្កើតជាដៃគូសហប្រតិបត្តិការមួយដើម្បីទទួលបានអត្ថប្រយោជន៍ទាំងអស់គ្នា។ ជាទូទៅ Strategic Alliances ពាក់ព័ន្ធនឹង joint venture ដែលជាកិច្ចព្រមព្រៀងរវាងអង្គភាពពីរ ឬច្រើនដើម្បីផលិតផលិតផល ឬសេវាកម្មតាមរយៈសហគ្រាសកម្មសិទ្ធិរួមគ្នា។ Strategic Alliances ជាទូទៅកើតឡើងពីព្រោះតែផលប្រយោជន៍ទាំងអស់គ្នាចំពោះអង្គភាពទាំងឡាយដែលមានលក្ខណៈលំបាក ប្រសិនបើអង្គភាពទាំងនោះប្រតិបត្តិដាច់ដោយឡែកម្នាក់ៗ។
- **សមាគមពាណិជ្ជកម្ម** (Trade Associations)៖ គឺជាបណ្ដាអង្គភាពដែលរួមមានបណ្ដាបុគ្គល ឬបណ្ដាក្រុមហ៊ុនដែលមានការពាក់ព័ន្ធអាជីវកម្មរួមគ្នា។ សមាជិកនៃ trade Associations មានដូចជាផលិតករ អ្នកចែកចាយ អ្នកនាំចូល ឈ្មួនកណ្ដាល និងអ្នកលក់រាយផលិតផលផ្សេងៗ។ ដោយសារ trade Associations តំណាងឲ្យបណ្ដុំធនធានយ៉ាងច្រើននៃអង្គភាព និងបុគ្គលជាច្រើន trade Associations អាចដឹកនាំយុទ្ធនាការទំនាក់ទំនងសាធារណៈ អាចមានឥទ្ធិពលលើនីតិកម្មតាមរយៈការខិតខំប្រឹងប្រែងបញ្ចុះបញ្ចូល និងអាចធ្វើឲ្យប្រសើរដល់បរិយាកាសដែលពេញចិត្ត ចំពោះសមាជិកទាំងឡាយរបស់ខ្លួន។
- **សកម្មភាពនយោបាយ** (Political activity): បរិយាកាសអាចទទួលរងឥទ្ធិពលដោយសកម្មភាពនយោបាយដែលបណ្ដាអង្គភាពព្យាយាមធ្វើឲ្យប្រសើរ នៅក្នុងស្ថានភាពប្រកួតប្រជែងដោយបញ្ចេញឥទ្ធិពលទៅលើនីតិកម្ម ឬទៅលើបទបញ្ជាភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល។ សកម្មភាពនយោបាយអាចត្រូវអនុវត្តដោយអង្គភាពមួយដោយខ្លួនឯង ឬអង្គភាពមួយចំនួន ឬជាសមាគមន៍ដើម្បីសុខមាលភាពក្រុមទាំងអស់គ្នា។

C) **ការផ្លាស់ប្ដូរដែន** (Domain Shifting) ៖ គឺជាការផ្លាស់ប្ដូរបណ្ដាផលិតផល ឬសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុនដើម្បីឲ្យក្រុមហ៊ុនមានទំនាក់ទំនងជាមួយបរិយាកាសដែលអាចបំពេញចិត្តកាន់តែខ្លាំង។ មធ្យោបាយមួយនៃការអនុវត្តន៍ domain shift គឺត្រូវកែលំអ ឬផ្លាស់ប្ដូរផលិតផល ឬសេវាកម្ម ឬតំបន់ភូមិសាស្ត្របច្ចុប្បន្នឲ្យទៅជាវិស័យដែលកាន់តែពេញចិត្ត។ មធ្យោបាយផ្សេងទៀតគឺពង្រីកវិស័យបច្ចុប្បន្នតាមរយៈពង្រីកទូលាយ (diversification)ឬពង្រីកប្រភេទនៃផលិតផលសេវាកម្មដែលក្រុមហ៊ុនផ្ដល់ទៅទីផ្សារបច្ចុប្បន្ន។ [66]

១.៨.៤.បរិយាកាសខាងក្នុង (Internal Environment)

[66] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១, ជំពូកទី៧

កត្តាផ្ទៃក្នុងសំដៅទៅលើអ្វីមួយនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន និងស្ថិតនៅក្រោមការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុនមិនថាពួកគេជារូបី ឬរូបីយអរូបីទេ។ កត្តាទាំងនេះបន្ទាប់ពីត្រូវបានរកឃើញត្រូវបានដាក់ជាក្រុមទៅជាចំណុចខ្លាំង និងចំណុចខ្សោយរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ប្រសិនបើធាតុមួយនាំមកនូវផលវិជ្ជមានដល់ក្រុមហ៊ុនវាត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាកម្លាំង ម៉្យាងវិញទៀតប្រសិនបើកត្តាមួយរារាំងការអភិវឌ្ឍក្រុមហ៊ុនវាគឺជាចំណុចខ្សោយមួយ។ នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនមានលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យជាច្រើនដែលត្រូវយកមកពិចារណា។

ក. លក្ខណៈនៃវប្បធម៌របស់ក្រុមហ៊ុន (Nature of Organizational Culture)

វប្បធម៌របស់ក្រុមហ៊ុន/អង្គភាព គឺជាប្រព័ន្ធនៃតម្លៃរួម(Shared) ការសន្និដ្ឋាន(Assumptions) ជំនឿ (Beliefs) និងបទដ្ឋាន(Norm) ដែលបង្រួបបង្រួមបណ្តាសមាជិករបស់អង្គភាព។ វប្បធម៌ឆ្លុះបញ្ចាំងទស្សនៈទូទៅអំពីរបៀបដែលយើងអនុវត្តអ្វីៗនៅជុំវិញយើង(the way we do things around here)។ វប្បធម៌គឺជាជ័រស្អិតដែលភ្ជាប់ផ្នែកផ្សេងៗឲ្យនៅជាមួយគ្នា ឬវប្បធម៌គឺជាប្រេងដែលធ្វើឲ្យផ្នែកផ្សេងៗដំណើរការទៅបាន។ វប្បធម៌ពន្យល់ផ្តល់ការណែនាំ រក្សាថាមពល ផ្តល់ការប្តេជ្ញាចិត្ត និងផ្តល់នូវភាពរលូន។

ខ.ការពន្យល់បង្ហាញអំពីវប្បធម៌នៃអង្គភាព(Manifestations Of Culture)

a) Symbols គឺជាឧបករណ៍, សកម្មភាព, ព្រឹត្តិការណ៍ ឬគុណភាពដែលប្រើជាយានដើម្បីពាំនាំនូវអត្ថបទ។

b) Stories៖ គឺជានិទានអំពីព្រឹត្តិការ៍ជាក់ស្តែងដែលធ្វើឲ្យប្រសើរក្នុងការលើកកំពស់តម្លៃរបស់អង្គភាព។ មានរឿងនិទានមួយនៅក្រុមហ៊ុន 3M ដែលថាមានបុគ្គលិកម្នាក់ ត្រូវបានក្រុមហ៊ុនបណ្តេញចេញដោយសារតែគាត់នៅតែបន្តអនុវត្តនូវគំនិតអំពីការផលិតផលិតផលថ្មី បន្ទាប់ពីចៅហ្វាយគាត់ប្រាប់គាត់ឲ្យឈប់គិតអំពីគំនិតនោះ។ បន្ទាប់ពីគាត់ត្រូវបានក្រុមហ៊ុនបណ្តេញចេញ និងកាត់ផ្តាច់ប្រាក់ខែហើយគាត់នៅតែបន្តមកធ្វើការដោយប្រកាន់ភ្ជាប់នូវទស្សនៈរបស់គាត់អំពីផលិតផលថ្មី ហើយគាត់មកធ្វើការនៅក្នុងការិយាល័យដែលគេទុកចោលមិនប្រើប្រាស់។ ជាចុងក្រោយ គាត់ត្រូវបានក្រុមហ៊ុនជួលឡើងវិញ ហើយអភិវឌ្ឍនូវគំនិតគាត់ដែលអាចទទួលជោគជ័យយ៉ាងធំ ហើយគាត់ត្រូវក្រុមហ៊ុនតែងតាំងជាអនុប្រធានក្រុមហ៊ុន។ ក្នុងករណីនេះរឿងនិទានបានពាំនាំនូវតម្លៃសំខាន់នៅក្នុងគំនិតបង្កើតថ្មីនៃវប្បធម៌ 3M (ខិតខំតស៊ូស្វិតស្វាញពេលអ្នកជឿជាក់នៅក្នុងគំនិតណាមួយ)។

C) Rites and Ceremonials៖ Rite គឺជាសកម្មភាពនៃផែនការលំអិតដែលមានលក្ខណៈរំជើបរំជួល ហើយមានបំណងបង្ហាញនូវវប្បធម៌ចំពោះអ្នកចូលរួមជាទូទៅគឺទស្សនិកជន។ A ceremonial គឺ ការអនុវត្តន៍នូវ rites នៅក្នុងឱកាស ឬព្រឹត្តការណ៍ណាមួយ [67]។

[67] ប្រភព៖ លោក ឡាយ គង់, គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រង, ២០១៤, ទំព័រទី១១

ជំពូកទី២

ស្ថានភាពទូទៅរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

២.១. ទិដ្ឋភាពទូទៅរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាក្រុមហ៊ុនដែលមានល្បឿនលឿនដែលមានអត្រាកំណើនខ្ពស់ ក្នុងការបម្រើឱ្យឧស្សាហកម្មជាច្រើនដែលមានបទពិសោធអស់ជាច្រើនឆ្នាំ នៅក្នុងទីផ្សារប្រទេសកម្ពុជាជាមួយនឹងវប្បធម៌ការងារប្រកបដោយវិជ្ជាជីវៈជាមួយនឹងការផ្តោតអារម្មណ៍របស់អតិថិជនខ្ពស់ប្រឈមនឹងការគោរព និងរួសរាយរាក់ទាក់។ ក្រុមហ៊ុនមានសេវាកម្មជាង ២០០០ នៅទូទាំងប្រទេស និងជាក្រុមហ៊ុនដែលមានបុត្រសម្ព័ន្ធជាច្រើននៅក្នុងវិស័យខុសគ្នា មានដូចជាៈ រថយន្ត, គ្រឿងម៉ាស៊ីនកសិកម្ម, ឧបករណ៍ធុន់ៗ, ឧបករណ៍ដោះស្រាយក្នុងឃ្លាំង, ម្ហូបអាហារ, ឧបករណ៍សម្អាត,ឧបករណ៍ធន់ធ្ងន់, និងបដិសណ្ឋារកិច្ចជាដើម ។ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បានបើកដំណើរការ ការិយាល័យ និងមជ្ឈមណ្ឌលសេវាកម្មថ្មីមួយចំនួនទៀតនៅតាមបណ្តាលខេត្តមានដូចជា ខេត្តកំពង់ធំ, ខេត្តតាកែវ, ខេត្តកំពង់ចាម, បន្ទាយមានជ័យ, ខេត្តកំពង់ស្ពឺ និងទាំងការិយាល័យជាច្រើននៅខេត្តព្រះវិហារ។[68]

២.១.១. ប្រវត្តរូបសង្ខេបរបស់ក្រុមហ៊ុនអ អិម អេ ខេមបូឌា

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាក្រុមហ៊ុនដែលបានទទួល សិទ្ធិចែកចាយយានយន្តនាំមុខគេនៅក្នុងប្រទេសកម្ពុជា ដែលស្ថិតនៅក្រោមការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន RMA Group។ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បានដំណើរការអាជីវកម្មក្នុងប្រទេសកម្ពុជាអស់រយៈពេលជាង ២៨ឆ្នាំ បន្ទាប់ពីប្រទេសកម្ពុជាបានឈានទៅអនុវត្តសេដ្ឋកិច្ចទីផ្សារសេរី។ ក្រុមហ៊ុន បានឈានជើងចូលទីផ្សារប្រទេសកម្ពុជាក្នុងឆ្នាំ ១៩៩២ ក្នុងនាមជាអ្នកផ្គត់ផ្គង់នូវផលិតផល និងផ្តល់នូវដំណោះស្រាយផ្តាច់មុខក្នុងការជួយសម្រួលសហគ្រាសពាណិជ្ជកម្ម និងមិនមែនពាណិជ្ជកម្មក្នុងវិស័យហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធ,ថាមពល និងដឹកជញ្ជូន។ បន្តិចម្តងៗ ក្រុមហ៊ុនបានចូលរួមយ៉ាងសកម្មក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍ប្រទេសកម្ពុជា និងបានពង្រីក វិសាលភាពអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនរហូតដល់អាជីវកម្មពាក់ព័ន្ធនឹងយានយន្តកសិកម្ម, គ្រឿងម៉ាស៊ីនកសិកម្ម, ឧបករណ៍ធុនធ្ងន់, ឧបករណ៍ដំណោះស្រាយក្នុងឃ្លាំង, សេវាកម្មហិរញ្ញវត្ថុ, ការជួលឡាន និងការគ្រប់គ្រងយីហោអាហារល្បីផងដែរ។ ក្រៅពីការពង្រីកអាជីវកម្មក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាក៏បានផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់លើធនធានមនុស្ស តាមរយៈការចុះកម្មសិក្សា និងផ្តល់ឱកាសការងារដល់បុគ្គលិកក្នុងស្រុក និងអាជីពប្រមាណ ៣៥០០ នាក់ជាមួយនឹងជនបរទេសមួយចំនួនដែលធ្វើការជាមួយគ្នាដើម្បីចែករំលែកចំណេះដឹង និងជំនាញរបស់ពួកគេ។

[68] RMA Cambodia, 2019

បច្ចុប្បន្នប្រតិបត្តិការរបស់ក្រុមហ៊ុន RMA Cambodia នៅទូទាំងប្រទេស មានការិយាល័យ និងសាខាចំនួន៥៨ ទូទាំងប្រទេស។ ក្រុមហ៊ុន RMA មានក្រុមហ៊ុនចំណុះជាច្រើនមានដូចជា ក្រុមហ៊ុន RMA Cambodia ដែលនាំម៉ាករថយន្តល្បីៗមកលក់លើទីផ្សារប្រទេសកម្ពុជាដូចជា Ford (ចាប់តាំងពីឆ្នាំ១៩៩៧), Jaguar, Land Rover(ចាប់តាំងពីឆ្នាំ ២០១៣), ម៉ាក John Deere (ចាប់តាំងពីឆ្នាំ ២០១១), ម៉ាកJCB (ចាប់តាំងពីឆ្នាំ ២០១០) និងម៉ាកFUSO (ចាប់តាំងពីឆ្នាំ២០១០), ក្រុមហ៊ុនបាននាំចូល Express Food Group ដែលមានហាងអាហារបែបទំនើបដូចជា The Pizza Company, BBQ Chicken និងហាងកាហ្វេស្វែនសេន, ក្រុមហ៊ុនហិរញ្ញប្បទាន RMA Finance និងក្រុមហ៊ុនរថយន្ត AVIS ដែលអតិថិជនអាចជួលរថយន្តទំនើបៗប្រើប្រាស់បានថែមទៀតផង។ [69]

២.១.២. ទីតាំងភូមិសាស្ត្រ

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា (RMA Cambodia) មានទីស្នាក់ការកណ្ដាលស្ថិតនៅ ផ្ទះលេខ២៧, ផ្លូវ ១៣៤, សង្កាត់មិត្តភាព, ខណ្ឌប្រាំពីរមករា, រាជធានីភ្នំពេញ។ សំរាប់ការទំនាក់ទំនងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា (RMA Cambodia)៖

- លេខទូរស័ព្ទទំនាក់ទំនង : +855 (0) 23 883 488
- Email: General Inquiry :rmacam@rmagroup.net
  Heavy Equipment Division :hedcambodia@rmagroup.net
  Power Equipment Division : powergencambodia@rmagroup.net
- គេហទំព័រ : cambodia.rmagroup.net

២.១.៣. រូបសញ្ញារបស់ក្រុមហ៊ុន

ក. ឈ្មោះ

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា (RMA Cambodia)

ខ. រូបសញ្ញា

ផ្លាកសញ្ញារបស់ក្រុមហ៊ុនមានអក្សរ RMA និងពាក្យ Cambodia នៅខាងក្រោមអក្សរ RMA ហើយនៅផ្នែកខាងស្តាំមានរូបផែនដី។

[69] RMA Cambodia, 2019

រូបភាពទី២៧ ៖ និមិត្តសញ្ញារបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

គ. អត្ថន័យនៃរូបសញ្ញា

អក្សរ RMA និងពាក្យ Cambodia និងរូបផែនដីមានអត្ថន័យដូចតទៅ៖

- ពាក្យថា **RMA** គឺមកពីពាក្យពេញថា Rochester Midland Asia ក្នុងនោះ Rochester គឺជាទីក្រុងតូចមួយនៅរដ្ឋ New York ។ ពាក្យថា Midland ជាឈ្មោះទីក្រុងនៅរដ្ឋតិចសាល ចំណែកពាក្យ Asia គឺសំដៅលើទ្វីបអាស៊ី។
- ពាក្យថា **Cambodia** គឺបង្ហាញពីសាខារបស់ អ អិម អេ គ្រុប នៅក្នុងប្រទេសកម្ពុជា
- រូបផែនដីបង្ហាញពីសក្តានុពលរបស់ក្រុមហ៊ុនលើប្រតិបត្តិការជុំវិញពិភពលោក។

២.២. បេសកកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានឯកទេសក្នុងការផ្គត់ផ្គង់នូវផលិតផល និងសេវាកម្មដែលមានសក្តានុពលដែលប្រកបដោយក្រមសីលធម៌អាជីវកម្មល្អនៅក្នុងសេដ្ឋកិច្ច។ ក្រុមហ៊ុនបានធ្វើការសហការរួមគ្នាជាមួយនឹងសហគមន៍, អភិវឌ្ឍន៍នៅក្នុងទីផ្សារដែលកំពុងរីកចម្រើន និងក្រោយពេលកើតជម្លោះ ដើម្បីកសាងហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធក្នុងតំបន់ដែលមានដូចជា ការបង្កើតថាមពល, ការដឹកជញ្ជូន, ការទំនាក់ទំនង, និងគ្រឿងចក្រធុនធ្ងន់ជាដើម។ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាក្រុមហ៊ុនដៃគូដែលមានរយៈពេលយូរអង្វែង ជាជាងធ្វើជាអ្នកផ្គត់ផ្គង់រយៈពេលវែង។ ក្រុមហ៊ុនធ្វើការវិនិយោគ, ផ្តល់ការងារ និងគាំទ្រដល់មូលដ្ឋាន ដោយការគាំទ្រដល់គុណភាពនៃផលិតផលដែលមានគុណភាពជាមួយនឹងការប្តេជ្ញាចិត្ត ក្នុងការផ្តល់នូវសេវាកម្មរយៈពេលយូរបន្ទាប់ពីការលក់ផលិតផលរបស់ខ្លួន។

២.៣.គុណតម្លៃស្នូលរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ទស្សនវិជ្ជាប្រតិបត្តិរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានគោលការណ៍ណែនាំចំនួនបី ដែលមានសារៈសំខាន់ចំពោះវប្បធម៌របស់ក្រុមហ៊ុន និងវិធីដែលក្រុមហ៊ុនបម្រើអតិថិជន និងសហគមន៍ដែលកំពុងដំណើរការ។ ទាំងនេះគឺជាការនវានុវត្តន៍, សមាហរណកម្ម និងភាពឆ្ពោះទៅមុខ។ ក្រុមហ៊ុននឹងធ្វើការអនុវត្តក្នុងការច្នៃប្រឌិត

និងនវានុវត្តន៍ថ្មីៗជានិច្ច ក្នុងការគាំទ្រដល់គម្រោងរបស់អតិថិជនរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ក្រុមហ៊ុននឹងធ្វើដូច្នេះដោយស្មោះត្រង់ និងសុចរិតភាពនៅគ្រប់ផ្នែកនៃទំនាក់ទំនងអាជីវកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុននឹងក្នុងដៃគូ និងទំនាក់ទំនងអតិថិជន។ អ្វីគ្រប់យ៉ាងដែលក្រុមហ៊ុនធ្វើនៅក្នុងផលិតផល និងសេវាកម្មដូចគ្នានឹងមានគោលបំណង និងតម្លៃយូរអង្វែង។ ក្រុមហ៊ុនធ្វើឱ្យតម្លៃទាំងនេះក្លាយជាផ្នែកសំខាន់មួយនៃប្រតិបត្តិការប្រចាំថ្ងៃ ជាមួយនឹងធាតុផ្សំនៃវប្បធម៌ក្រុមហ៊ុន។

- នវានុវត្តន៍ថ្មី (Innovation)៖ នវានុវត្តន៍គឺជាការរួមបញ្ចូលនៅភាពឆ្នៃប្រឌិត ដើម្បីបង្កើតនូវអ្វីដែលថ្មី និងអភិវឌ្ឍន៍នូវផលិតផលរបស់ខ្លួនទៅកាន់អតិថិជនជុំវិញពិភពលោក។ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាជំរុញនូវដំណោះស្រាយប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិតដែលត្រូវនឹងតម្រូវការរបស់អតិថិជន។
- សមាហរណកម្ម (Interrity)៖ ក្រុមហ៊ុនអអិមអេខេមបូឌាតែងតែខិតខំអស់ពីសមត្ថភាពសម្រាប់បំរើសេវាកម្មជូនអតិថិជនរបស់ខ្លួន និងត្រូវតែធ្វើឡើងដោយត្រឹមត្រូវ ដោយមិនធ្វើអោយមានគ្រោះថ្នាក់ ឬរំខានអ្វីឡើយ។
- ភាពឆ្ពោះទៅមុខ (Endurance)៖ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បន្តវិនិយោគរយៈពេលវែងក្នុងអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនក្នុងភាពជាដៃគូជាមួយអតិថិជន និងភាពស្ថិតស្ថេរនៃផលិតផលក៏ដូចជាផ្តល់នូវដំណោះស្រាយដល់វិស័យយានយន្ត និងហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធជាដើម។[70]

២.៤. ចក្ខុវិស័យរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ដើម្បីក្លាយជាដៃគូដែលគួរឱ្យទុកចិត្ត និងស្ថិតស្ថេរបំផុតសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍន៍ និងវិបុលភាពនៅកម្ពុជា ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា (RMA Cambodia) បានធ្វើឡើងតាមរយៈ៖

- អ្នកពាក់ព័ន្ធ(People)៖ ធ្វើការលើកទឹកចិត្ត និងភ្ជាប់ទំនាក់ទំនងជាមួយប្រជាជនដែលហ៊ានទទួលយកហានិភ័យ និងមានការចាប់អារម្មណ៍ខ្លាំង, ការទទួលខុសត្រូវ, ភាពឆ្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ថ្មីក្នុងការស្វែងរកដំណោះស្រាយដ៏ល្អដល់បញ្ហាដែលប្រជាជនជួបប្រទះ ដើម្បីឲ្យជីវិតកាន់តែប្រសើរឡើង។
- អតិថិជន(Customer)៖ អតិថិជនរបស់យើងទទួលបានភាពរីករាយតាមរយៈការបម្រើនូវសេវាកម្មជាមួយនឹងអ្នកជំនាញ និងបុគ្គលិកដែលមានការយល់ដឹងរបស់ក្រុមហ៊ុន, ផលិតផលមានគុណភាព, ការផ្តល់ដំណោះស្រាយដល់បញ្ហាដែលជួបប្រទះ, និងសេវាកម្មបម្រើអតិថិជនដ៏ល្អឥតខ្ចោះ។
- អ្នកផ្គត់ផ្គង់ (Supplyer)៖ ជាភ្នាក់ងារមួយដែលល្អក្នុងការផ្គត់ផ្គង់តម្រូវការ របស់អតិថិជនដោយមាននូវការគោរពគ្នាទៅវិញទៅមក និងគោលដៅក្នុងការធ្វើឲ្យជីវិតកាន់តែប្រសើរឡើង។[71]

[70] RMA Cambodia, 2019

[71] RMA Cambodia, 2019

២.៥. ផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន

បច្ចុប្បន្ននេះនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា (RMA Cambodia) មានការនាំចូល និងចែកចាយនូវផលិតផល និងសេវាកម្មជាច្រើនប្រភេទដែលមានគុណភាពល្អនាំចូលមកពីប្រទេសក្រៅ និងអាចជឿទុកចិត្តបាន។ សេវាកម្ម និងផលិតផលក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាមានដូចជាគឺ[72]៖

- ❖ ផ្នែករថយន្ត (Automotive Division)៖ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បាននាំចូលនូវរថយន្តម៉ាកល្បីៗជុំវិញពិភពលោកមកក្នុងប្រទេសកម្ពុជា ដើម្បីបំពេញតម្រូវការដល់អតិថិជនជាមួយគុណភាពដែលល្អឥតខ្ចោះ។ ម៉ាករថយន្តល្បីៗរួមមានរថយន្ត Ford, Jaguar និង Land Rover។
- ❖ ផ្នែកសេវាកម្មជួលរថយន្ត៖ ក្រុមហ៊ុន Asia Vehicle Rental (A.V.R) Co. , Ltd. ដែលជាសមាជិករបស់ក្រុមហ៊ុនRMA Groupបានចាប់ផ្ដើមប្រតិបត្តិការរបស់ខ្លួនក្នុងឆ្នាំ២០១០។ ជាមួយបទពិសោធន៍ជាង១០ឆ្នាំក្រុមហ៊ុនបានផ្ដល់ជូននូវសេវាកម្មជួលរថយន្ត ដែលមានសិទ្ធិផ្ដាច់មុខតាមរយៈយីហោ AVIS ។ ការជួលត្រូវបានប្ដូរតាមបំណងជាមួយរថយន្ត Ford ស៊េរីថ្មី និងអ្នកបើកបរដែលមានបទពិសោធន៍និយាយភាសាអង់គ្លេស។ AVIS ក៏ផ្ដល់ជូនផងដែរនូវការជួលរថយន្ត និងការជួលដែលត្រូវនឹងតម្រូវការអតិថិជនគ្រប់ប្រភេទសម្រាប់ការធ្វើដំណើរអាជីវកម្មការកំសាន្ត ឬការងារនៅទីវាលដោយមានរឺគ្មានអ្នកជិះ។
- ❖ ផ្នែកគ្រឿងចក្រកសិកម្ម និងឧបករណ៍ធុនធ្ងន់ (AED &HED Division)៖ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ក៏ជាអ្នកផ្គត់ផ្គង់ផលិតផលគ្រឿងម៉ាស៊ីនធុនធ្ងន់ និងផ្ដល់ដំណោះស្រាយក្នុងវិស័យសំណង់, ការកសាង និងការថែទាំផ្លូវថ្នល់ និងគ្រឿងម៉ាស៊ីនកសិកម្មផងដែរដូចជា JCB, Mitsubishi FUSO និង John Deere ។ ក្រុមហ៊ុនគឺជាភ្នាក់ងារមួយសម្រាប់ម៉ាកយីហោឈានមុខគេរបស់ពិភពលោកនៅក្នុងឧស្សាហកម្មទាំងនេះ។
- ❖ ផ្នែកផលិតផលពិសេស(Special Product Division)៖ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាអ្នកចែកចាយផ្ដាច់មុខនៃផលិតផលឯកទេសនៃម៉ាកល្បីទូទាំងពិភពលោក ដើម្បីផ្គត់ផ្គង់ដល់ក្រុមហ៊ុនដ៏ទៃផ្សេងទៀតដូចជាផលិតផលសម្រាប់សម្អាតជាលក្ខណៈគ្រួសារ, ឃ្លាំង និងសណ្ឋាគារមានដូចជា HAKO និង 3M។ ផលិតផលស្តុកទុកសម្រាប់ឃ្លាំង និងរោងចក្ររួមមាន TCM, JLG, Starke, និង MS Pallet ។ ផលិតផលធ្វើតេស្ត និងធ្វើការវិនិច្ឆ័យសម្រាប់ឧស្សាហកម្មអគ្គីសនី, ផ្គត់ផ្គង់ទឹក និងទូរគមនាគមន៍មានដូចជាម៉ាក Megger និង SebaKMT ។
- ❖ ផ្នែកចំណីអាហារ (Express Food Group) ៖ ជាមួយនឹងកំណើននូវប្រាក់ចំណូលកាន់តែច្រើនឡើង និងការរស់នៅទំនើបៗរបស់ប្រជាជនកម្ពុជា ក្រុមហ៊ុនអ អិម អេ ខេមបូឌា បានបង្កើតក្រុមហ៊ុន Express

[72] ឧបសម្ព័ន្ធទី៦ ស្ដីអំពីផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

Food Group ក្នុងឆ្នាំ២០០៥ ក្នុងគោលបំណងជួយចំណែកដល់ការរីកចម្រើននៃទីផ្សារម្ហូបអាហារ និងភេសជ្ជៈ។ ក្រុមហ៊ុនបាននាំយកនូវម៉ាកយីហោអន្តរជាតិដែលឈានមុខគេមកក្នុងប្រទេសកម្ពុជាដែលជាម៉ាកយីហោល្បីៗ ដែលក្នុងនោះរួមមានម្ហូបអាហារសំខាន់ៗចំនួន៦នៅក្នុងប្រទេសកម្ពុជាមាន The Pizza Company, Swensen's, DairyQueen, KrispyKreme, BarBQPlaza និងthe Coffee Club ដែលមានទីតាំងនានានៅក្នុងទីក្រុង និងខេត្តចំនួន ៦រួមមានភ្នំពេញ, សៀមរាប, បាត់ដំបង, ព្រះសីហនុ, ក្រុងតាខ្មៅ (កណ្តាល), ប៉ោយប៉ែត (បន្ទាយមានជ័យ) និងកំពង់ចាម។

❖ ដំណោះស្រាយវិស្វកម្ម (Comin Khmere)៖ បង្កើតឡើងអស់រយៈពេលជាង ២០ ឆ្នាំមកហើយ ដែលជាអ្នកផ្តល់នូវសេវាកម្មឈានមុខគេផ្នែកវិស្វកម្មក្នុងការរចនា, ប្រឹក្សា និងផ្តល់សេវាកិច្ចសន្យាដល់វិស័យថាមពលពាណិជ្ជកម្ម, ឧស្សាហកម្ម, បដិសណ្ឋារកិច្ច, សុខាភិបាល, ហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធ, ដឹកជញ្ជូន និងអប់រំ។ Comin Khmere បម្រើអតិថិជនសាធារណៈ, អតិថិជនឯកជន និងទីភ្នាក់ងារអភិវឌ្ឍន៍ដោយផ្តល់នូវដំណោះស្រាយប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងដំណោះស្រាយប្រកបដោយចីរភាពដូចជា៖ កិច្ចសន្យាមេកានិច និងអគ្គិសនី, ការថែរក្សា និងសេវាកម្មមេកានិចអគ្គិសនី, ការផលិតថាមពលការបញ្ជូន និងចែកចាយ, ការចែកចាយ និងតំឡើងឧបករណ៍វិស្វកម្ម និងថាមពលកកើតឡើងវិញ។

❖ PCS៖ PCS បានចូលមកប្រទេសកម្ពុជានៅឆ្នាំ២០១១ ដែលមានបណ្តាញទូទាំងប្រទេសដែរអាចឱ្យក្រុមហ៊ុនអាចឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការរបស់អតិថិជន នៅគ្រប់ទីកន្លែងគ្រប់បណ្តាអាជីវកម្មដែលស្ថិតនៅក្នុងប្រទេស។ បច្ចុប្បន្ន PCS បានប្រតិបត្តិការសាខានៅទីតាំងដូចជាភ្នំពេញ និងសៀមរាប។ PCS ផ្តល់នូវសេវាកម្មដែលគាំទ្រដល់អាជីវកម្មទៅដល់អតិថិជនពីមួយថ្ងៃទៅមួយថ្ងៃ ជាមួយនឹងសេវាកម្មដូចជាការលាងសំអាត(Cleaning), ការផ្តល់ម្ហូបអាហារ(Catering), ការថែទាំអគារ (Building Maintenance), សន្តិសុខ(Security Services), ការគ្រប់គ្រងសត្វល្អិត(Pest Management), ការថែសួនឧទ្យាន (Gardening), សន្និធិ និងសវនកម្ម(Inventory & Audit), ដំណោះស្រាយសុខភាព(Specialist) និងសេវាកម្មផ្សេងៗទៀត។[73]

❖ ផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ (RMA Financial Services) ៖ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បានសំលឹងឃើញថា វិស័យហិរញ្ញវត្ថុរបស់ប្រទេសកម្ពុជាកំពុងមានការរីកចម្រើនជាបន្តបន្ទាប់ ក្រុមហ៊ុនបានសហការជាមួយធនាគារ BSP Finance ផ្តល់ជូននូវដំណោះស្រាយហិរញ្ញប្បទានដើម្បីបំពេញតាមតំរូវការរបស់អតិថិជនក្រុមហ៊ុន

[73] ឧបសម្ព័ន្ធទី៧ ស្តីអំពី PCS

និងអ្នកលក់រាយសម្រាប់ការទិញឧបករណ៍រថយន្ត និងផុនធូន់ផ្ទាល់ខ្លួនគ្រឿងម៉ាស៊ីនកសិកម្ម និង ឧបករណ៍ដំណោះស្រាយក្នុងឃ្លាំង។[74]

២.៦. ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុប

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុប បែងចែកជា៦ផលិតផល និងសេវាកម្មដូចជាៈ

- ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ផ្នែករថយន្ត
- ក្រុមហ៊ុន Comin Khmere ផ្នែកដំណោះស្រាយវិស្វកម្ម
- ក្រុមហ៊ុន BSP Finance ផ្នែកហរិញ្ញវត្ថុ
- ក្រុមហ៊ុន Express Food Group(EFG) ផ្នែកចំណីអាហារ
- ក្រុមហ៊ុន Asia Vehicle Rental (A.V.R) ផ្នែកសេវាកម្មជួលរថយន្ត
- ក្រុមហ៊ុន PCS ផ្នែកសេវាកម្មថែទាំ។[75]

២.៧. មហិច្ឆតារបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានមហិច្ឆតាក្នុងការដឹកនាំក្រុមហ៊ុនឆ្ពោះទៅរកការសម្រេចគោលដៅ ដូចជាៈ

- ជាក្រុមហ៊ុននាំមុខគេគ្រប់ផលិតផលដែលទទួលចែកចាយនៅក្នុងទីផ្សារ
- ផ្គូរផ្គងយកឧត្តមភាពឈ្នះក្រុមហ៊ុនបុត្រសម្ព័ន្ធរបស់ អ អិម អេ ខេមបូឌា នៃប្រទេសដទៃទៀត គ្រប់សន្ទស្សន៍ដំណើរអាជីវកម្មទាំងអស់
- ជាក្រុមហ៊ុនគំរូរបស់ អ អិម អេ ខេមបូឌា ទាំងមូល
- ជាជម្រើសកន្លែងប្រកបអាជីពប្រសើរជាងគេបំផុត។

[74] ឧបសម្ព័ន្ធទី៨ ស្តីអំពី BSP Finance

[75] ឧបសម្ព័ន្ធទី៩ ស្តីអំពីផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុប

ជំពូកទី៣

ការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

៣.១. អំពីអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុនអ អិម អេ ខេមបូឌា

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ជាក្រុមហ៊ុនខ្នាតអន្តរជាតិ ហើយបាននឹងកំពុងដំណើរការអាជីវកម្មក្នុងប្រទេសកម្ពុជាអស់រយៈពេល ២៨ ឆ្នាំ ដោយចាប់ផ្តើមក្នុងឆ្នាំ ១៩៩២ ។ បច្ចុប្បន្ន ក្រុមហ៊ុនទទួលបានសិទ្ធិផ្តាច់មុខនាំចូលនឹងចែកចាយផលិតផល និងសេវាកម្មលំដាប់ពិភពលោកប្រទេសកម្ពុជា និងមានបុគ្គលិកប្រកបដោយវិជ្ជាជីវៈខ្ពស់ក្នុងការផ្តល់សេវាកម្មដ៏ល្អប្រសើរដល់អតិថិជនរបស់ខ្លួន ។ **លោក ងន សាំង** គឺជានាយកប្រតិបត្តិនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាចាប់តាំងពីខែធ្នូឆ្នាំ ២០១៤។ លោកបានចូលបម្រើការនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនអ អិម អេ ខេមបូឌា តាំងពីឆ្នាំ១៩៩៦ ក្នុងនាមជាបុគ្គលិកហាត់ការ។ លោកក៏ធ្លាប់កាន់នូវតួនាទីសំខាន់ៗដូចជាផ្នែកគណនេយ្យនឹងហរិញ្ញវត្ថុ និងក្រោយមកត្រូវបានតែងតាំងជាអគ្គនាយករង និងនាយកផ្នែកហរិញ្ញវត្ថុក្នុងឆ្នាំ២០០៧។ លោកបានចូលរួមចំណែកក្នុងការជួយពង្រីកអាជីវកម្ម និងគាំទ្រដល់ការធ្វើពិសោធកម្មរបស់ខ្លួនពីអាជីវកម្មចម្បងផ្នែករថយន្ត និងថាមពលដើម្បីបំពេញសេចក្តីត្រូវការរបស់អតិថិជននៅក្នុងប្រទេសកម្ពុជា ដែលមានយីហោជាច្រើនស្ថិតនៅក្រោមចំណុះរបស់លោក។ **លោក ងន សាំង** បានបញ្ចប់បរិញ្ញាបត្រផ្នែកវិទ្យាសាស្ត្រសេដ្ឋកិច្ចនៅសាកលវិទ្យាល័យភូមិន្ទនីតិសាស្ត្រ និងវិទ្យាសាស្ត្រសេដ្ឋកិច្ច និងសញ្ញាបត្រអនុបត្រផ្នែកគ្រប់គ្រងអាជីវកម្មពីវិទ្យាស្ថានបច្ចេកវិទ្យាអាស៊ី (Asia Institute of Technology) នៅប្រទេសថៃ។ លោកក៏ជាជនជាតិខ្មែរទីមួយដែលទទួលបានការសិក្សាជំនាញគ្រប់គ្រងអាជីវកម្មពីសាកលវិទ្យាល័យហាតវើតដ៏ល្បីល្បាញនៅសហរដ្ឋអាមេរិច (Harvard Business School General Management Program)។ សព្វថ្ងៃនេះ **លោក ងន សាំង** ដែលជានាយកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិរបស់ក្រុមហ៊ុន RMA ប្រចាំកម្ពុជាបច្ចុប្បន្ននេះកំពុងទទួលការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកសរុបចំនួនប្រហែល ៣៥០០នាក់ ទាំងជនជាតិខ្មែរ និងបរទេស ។ លោកត្រូវបានគេទទួលស្គាល់ថា ជាបុគ្គលជោគជ័យម្នាក់ក្នុងវិស័យការងារ និងជាថ្នាក់ដឹកនាំជនជាតិខ្មែរដំបូងបង្អស់នៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ប្រចាំកម្ពុជា ។ តើអគ្គនាយករូបនេះមានផែនការបែបណា ក្នុងការបន្តដឹកនាំក្រុមហ៊ុនអ អិម អេ ខេមបូឌាឈានឆ្ពោះទៅរកការអភិវឌ្ឍ និងរីកចម្រើនបន្ថែមទៀតសម្រាប់ពេលអនាគត។[76]

៣.២.តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង

លោក ងន សាំង ជានាយកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាប្រចាំកម្ពុជា ដែលបច្ចុប្បន្ននេះលោកគ្រប់គ្រងផ្នែកធំៗចំនួន៣ ដូចជា ៖

[76] RMA Cambodia, 2019

១-Supporting function ៖ មានតួនាទីគាំទ្រទៅលើផ្នែកផ្សេងៗរបស់ក្រុមហ៊ុនអ អិម អេខេមបូឌា ដើម្បីគាំទ្រដល់ការផ្តល់គោលដៅរបស់អង្គភាពប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។

២-RMA Business Operations៖ ដែលរួមមានផលិតផលផ្នែករថយន្ត Ford, Jaguar Land Rover, ផ្នែកផលិផលពិសេសមាន៖ John Deere, TCM, JCB, និង FUSO, ផ្នែកចំណីអាហារ EFG មានផលិតផលដូចជា The Pizza Company, Swensen's, BBQ Chicken, , Bar BQ Plaza , Krispy Kreme និង Dairy Queen, និងផ្នែកសេវាកម្មជួលរថយន្ត A.V.R និង Budget ជាដើម។[77]

៣-Comin Khmere Business Operations៖ ក្រុមហ៊ុនមានជំនាញផ្នែកវិស្វកម្មមេកានិក និងវិស្វកម្មអគ្គិសនី ដែលជាទូទៅផ្តល់ប្រព័ន្ធអគ្គិសនីការតភ្ជាប់បណ្តាញអគ្គិសនីប្រព័ន្ធស្វ័យប្រវត្តិ, ជណ្តើរយន្ត, ម៉ាស៊ីនត្រជាក់, ប្រព័ន្ធកំដៅ និងប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងសម្រាប់អតិថិជនរបស់ខ្លួន។ ក្រុមហ៊ុនមានជំនាញក្នុងការងារសម្រាប់ឧស្សាហកម្មបដិសណ្ឋារកិច្ចរួមមានសណ្ឋាគារនិងរមណីយដ្ឋាន។ [78]

៣.៣. ការរៀបចំផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ

៣.៣.១.ដំណើរការនៃការរៀបចំផែនការ

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាក្រុមហ៊ុនដែលមានបុត្រសម្ព័ន្ធក្រុមហ៊ុនជាច្រើន។ ហេតុដូចនេះហើយនៅក្នុងដំណើរការនៃការរៀបចំផែនការ អគ្គនាយកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានតួនាទីជាអ្នកបង្កើតគោលដៅក្នុងការរៀបចំផែនការ, តម្រង់ទិស និងចង្អុលបង្ហាញទៅដល់សាជីវកម្មផ្សេងៗដែលកាន់កាប់ផលិតផលផ្នែកនីមួយៗអោយមានការរៀបចំធ្វើផែនការប្រចាំឆ្នាំរៀងៗខ្លួន ដែលរាល់ផែនការនីមួយៗមានដូចជា៖ ការរៀបចំការលក់ប្រចាំឆ្នាំ, ការធ្វើគម្រោងថវិការ, ការរៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រទីផ្សារ ថាតើមានតម្លៃប៉ុន្មាន? តើផលិតផលអ្វីខ្លះ? តើត្រូវចំណាយប៉ុន្មាន? តើប្រាក់ឈ្នួលប៉ុន្មាន? តើអត្រាពន្ធ និងគោលនយោបាយអ្វីខ្លះ? និងការសិក្សាអំពីទីផ្សារផ្សេងៗគឺត្រូវបានតម្រូវអោយអាជីវកម្មនីមួយៗធ្វើការកំណត់ និងរៀបចំផែនការដោយខ្លួនឯង។ ប៉ុន្តែរាល់ផែនការរបស់សាជីវកម្មនីមួយៗ ត្រូវតែធ្វើឡើងដោយឈរទៅលើគោលការណ៍របស់ក្រុមហ៊ុនដែលមានលោកអគ្គនាយកគឺលោកងួនសាំង ដែលជាអគ្គនាយកប្រចាំប្រទេសកម្ពុជារបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ជាអ្នកត្រួតពិនិត្យ ។

[77] ឧបសម្ព័ន្ធទី៤ ស្តីអំពីផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

[78] ឧបសម្ព័ន្ធទី២ ស្តីអំពីរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

៣.៣.១.១.ការយល់ដឹងអំពីឱកាសនៃការរៀបចំផែនការ

គណៈគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដែលមានឋានៈចាប់តាំងពីអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ (CEO) ទៅដល់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាល និងរហូតទៅដល់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ទាបនីមួយៗគឺសុទ្ធតែជាបញ្ញាវន្ត។ ព្រោះអ្នកគ្រប់គ្រងបានទទួលការសិក្សាខ្ពស់ ហើយសុទ្ធតែជាអ្នកដែលទទួលបានអាហារូបករណ៍សិក្សានៅក្រៅប្រទេស និងមានបទពិសោធន៍ទស្សនៈនៃការដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុនជាច្រើន ។ ហេតុដូចនេះ មុននឹងឈាងទៅដល់ការធ្វើផែនការនីមួយៗ អ្នកគ្រប់គ្រងតែងតែធ្វើការសម្លឹងមើលឃើញដ៏វែងឆ្ងាយ និងច្បាស់លាស់ចំពោះឱកាសទីផ្សាររបស់ក្រុមហ៊ុនក៏ដូចជាផ្នត់គំនិតរបស់អតិថិជន, ច្បាប់, ក្របខ័ណ្ឌនយោបាយ, ការវិវត្តសេដ្ឋកិច្ចរបស់ប្រទេសកម្ពុជា និងនិន្នាការនៃការអភិវឌ្ឍសេដ្ឋកិច្ចពិភពលោក។ អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាអ្នកដែលចូលចិត្តធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ (update) នូវអ្វីដែលថ្មីៗដើម្បីអោយផែនការមានដំណើរការបានទៅរលូន។ ហេតុដូចនេះវត្តមាននឹងការយល់ដឹងច្បាស់ពីតម្រូវការ និងឱកាសនៃទីផ្សារបានធ្វើឲ្យក្រុមហ៊ុន អ អិម អេខេមបូឌា ក្លាយជាដៃគូពាណិជ្ជកម្មដែលទទួលបានកេរ្តិ៍ឈ្មោះដ៏ល្បីរន្ទឺ។

៣.៣.១.២.គោលបំណងនៃការបង្កើតផែនការ

នៅក្នុងការធ្វើផែនការនីមួយៗរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺក្រុមហ៊ុនមានទស្សនវិស័យ និងគោលដៅច្បាស់លាស់ដូចជាការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ,ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស និងយុទ្ធសាស្ត្របានយ៉ាងត្រឹមត្រូវ ។ ហេតុដូចនេះ រាល់ការបង្កើតផែនការនីមួយៗរបស់ក្រុមហ៊ុន អ្នកគ្រប់គ្រងបានសម្លឹងមើលឃើញយ៉ាងវែងឆ្ងាយទៅលើទីផ្សារកម្ពុជា ថាតើមានអ្វីទៀតដែលអាចបំពេញសេចក្តីត្រូវការ (need) និងចំណង់ចិត្ត (want) របស់មនុស្សបាន។ ព្រោះថារាល់ផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ នីមួយៗអាចកើតមានបាន គឺត្រូវចាប់ផ្តើមពីការដែលមាននូវគោលទស្សនៈគំនិតល្អៗ នៅក្នុងការបង្កើតផែនការជាមុនសិន។ ប្រសិនបើការសម្លឹងមើលឃើញនូវឱកាសទីផ្សាររបស់ប្រទេសកម្ពុជាមានលក្ខណៈល្អប្រសើរហើយ ទើបក្រុមហ៊ុនធ្វើការរៀបចំផែនការច្បាស់លាស់ ក្នុងការនាំយកផលិតផលថ្មីៗដែលជាតម្រូវការរបស់អតិថិជន និងពង្រីកនៅតាមខេត្តក្រុងនានា។ [79]

៣.៣.១.៣.ការជ្រើសរើសផែនការ

នៅពេលដែលក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្មនីមួយៗបានធ្វើផែនការទៅតាមសាជីវកម្មរបស់ខ្លួនហើយ ផែនការនោះត្រូវបានបញ្ជូនទៅកាន់គណៈគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដើម្បីធ្វើការកំណត់ និងវាយ

[79] លោក ផែម ម៉ូឌាន ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

តម្លៃទៅលើគម្រោងផែនការតាមផ្នែកផលិផលនីមួយៗ។ មុននឹងធ្វើការសម្រេចចិត្តក្នុងការយល់ព្រមទៅលើផែនការរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងតាមផ្នែកផលិតផលនីមួយៗដែលបានរៀបចំរួចមកហើយ គណៈនាយកគ្រប់គ្រងបានធ្វើការប្រជុំជារៀងរាល់សប្តាហ៍ជាមួយអគ្គនាយកតាមផ្នែកនីមួយៗ ដើម្បីធ្វើការពិនិត្យមើលនូវផែនការដែលមានភាពមិនច្បាសលាស់ និងធ្វើការថ្លឹងថ្លែងពីកត្តាផ្សេងៗនៅក្នុងការធ្វើផែនការ ហើយធ្វើការវាយតម្លៃទៅលើផែនការដែលបានគ្រោងទុកដើម្បីជ្រើសរើសនូវផែនការមួយដែលសមហេតុសមផល និងជាជម្រើសមួយដ៏ល្អដើម្បីប្រើទៅក្នុងការប្រតិបត្តិជាក់ស្តែង។

៣.៣.១.៤.ការរៀបចំគំរោងថវិការ

នៅក្នុងការបែងចែកធ្វើគំរោងថវិការរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺធ្វើឡើងដោយមានភាពច្បាស់លាល់ ហើយរាល់គម្រោងនីមួយៗរបស់ក្រុមហ៊ុន គឺធ្វើឡើងជារៀងរាល់ឆ្នាំ។ ជាពិសេស ក្នុងខែវិច្ឆការរាល់ឆ្នាំនីមួយៗគឺក្រុមហ៊ុនចាប់ផ្តើមធ្វើគម្រោងថវិការ ដើម្បីរៀបចំបញ្ជូនគំរោងថវិការឆ្ពោះទៅអគ្គនាយកក្នុងការអនុញ្ញាត និងប្រើប្រាស់ថវិការក្នុងការអនុវត្តផែនការទៅលើការចំណាយផ្សេងៗសម្រាប់នៅឆ្នាំថ្មី ។ ជាឧទាហរណ៍៖ នៅខាងផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍ (learning Development) របស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺក្រុមហ៊ុនបានធ្វើ TNA (Training Needs Analysis) ដែលជាតម្រូវការនៃការបណ្តុះបណ្តាលក្នុងខែវិច្ឆការនៅឆ្នាំចាស់ ដែលក្រុមហ៊ុនបានយកមកពីអាជីវកម្ម (Business) នីមួយៗ ថាតើឆ្នាំនេះអាជីវកម្មនីមួយៗមានចំនួនបុគ្គលិកប៉ុន្មាន? តើថវិការដែលក្រុមហ៊ុនអាចផ្តល់មកដល់ការបណ្តុះបណ្តាល(training) មានចំនួនប៉ុន្មាន? ។ នៅពេលក្រុមហ៊ុនធ្វើការបញ្ចប់ឆ្នាំចាស់ ក្រុមហ៊ុន និងមានការវាយតម្លៃជារៀងរាល់ឆ្នាំនៅខែ៣ បន្តបន្ទាប់ ដែលក្នុងនោះរួមមានការលើកទឹកចិត្ត, ការតម្លើងឋានៈ និងការបន្ថែមប្រាក់ខែជាដើម។

៣.៣.១.៥.រយៈពេលនៃការធ្វើផែនការ

នៅក្នុងការធ្វើផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ជារៀងរាល់ឆ្នាំ ក្រុមហ៊ុនតែងតែមានការធ្វើផែនការសម្រាប់រយៈពេលខ្លី និងរយៈពេលវែង។ ដោយក្នុងការធ្វើផែនការសម្រាប់រយៈពេលខ្លី គឺធ្វើឡើង ៤ ដងក្នុងមួយឆ្នាំទៅតាមផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុន ក្នុងផ្នែកនីមួយៗនៃផលិតផល។ ហើយសម្រាប់ផែនការសម្រាប់រយៈពេលវែងរបស់ក្រុមហ៊ុន ជាស្តង់ដាផែនការគឺមានរយៈពេល ៥ ឆ្នាំ ភាគច្រើន ។

៣.៣.១.៦.ការសម្រេចចិត្តទៅលើផែនការ

ក្នុងនាមជាក្រុមហ៊ុនខ្នាតអន្តរជាតិ ដែលមានវត្តមានអាជីវកម្មច្រើនប្រទេស ចំពោះការសម្រេចរាល់ការងារធំអ្វីមួយរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ប្រចាំនៅកម្ពុជា ឬក្រុមហ៊ុនដែលជាបុត្រសម្ព័ន្ធ ក្រុមហ៊ុនតែងតែមានប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងក្នុងការសម្រេចចិត្តច្បាស់លាស់។ ដូច្នេះហើយ ប្រសិនជាមានគម្រោងធំមួយក្រុមហ៊ុនក្នុងស្រុក

ត្រូវពិនិត្យលើផែនការ និងទិសដៅនៃអាជីវកម្មរបស់ពួកគេ ដោយមានលោកអគ្គនាយកក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ជាអ្នកសម្រេចរួចហើយបញ្ជូនការសម្រេចនោះទៅកាន់ក្រុមប្រឹក្សាភិបាលទីស្នាក់ការធំនៅប្រទេសថៃ បន្ទាប់មកអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវពន្យល់ និងការពារគម្រោងដោយលើកមូលហេតុច្បាស់លាស់ ។[80]

៣.៣.២. ការរៀបចំផែនការគោលដៅសម្រាប់បុគ្គលិក

ជារៀងរាល់ដើមឆ្នាំនីមួយៗនៅខែមករាក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការរៀបចំផែនការកំណត់គោលដៅ (objective) សម្រាប់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ។ អ្នកគ្រប់គ្រង និងបុគ្គលិកនៅតាមផ្នែកនីមួយៗធ្វើការរៀបចំផែនការកំណត់គោលដៅដោយការជួបមុខគ្នាដើម្បីពិភាក្សា និងព្រមព្រៀងអំពីការបង្កើតគោលដៅនៃការអនុវត្តការងារ (performance objective)។ គោលដៅនៃការអនុវត្តការងារ (performance objective) គឺជាគោលដៅដែលបុគ្គលបានកំណត់ជាមូលដ្ឋានប្រចាំត្រីមាសឆមាសឬប្រចាំឆ្នាំ។ performance objective ច្រើនតែតម្រូវឱ្យមានលក្ខណៈជាក់លាក់, ដែលអាចវាស់វែងបាន, អាចសម្រេចបាន, ពាក់ព័ន្ធ, និងពេលវេលាដែលត្រូវបានគេស្គាល់ថា SMART។ SMART ដែលវាគឺជាឧបករណ៍មួយដែលមានប្រសិទ្ធភាពនៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបានគិតគ្រោងពីផែនការដើម្បីវាយតម្លៃគោលដៅ និងកំណត់លទ្ធភាពជោគជ័យរបស់ផែនការ។ ហេតុនេះ នៅក្នុងការបង្កើតគោលដៅនីមួយៗបុគ្គលិកត្រូវធ្វើការបំពេញទម្រង់បែបបទមួយសម្រាប់ប្រធានគ្រប់គ្រងដែលគេហៅថា performance objectives & review form[81] ។ ឧទាហរណ៍៖ នៅក្នុងទម្រង់បែបបទ (performance objective) ក្រុមហ៊ុនអ អិម អេ ខេមបូឌា បានធ្វើការកំណត់ផែនការគោលដៅ និងសកម្មភាពដល់បុគ្គលិកទៅតាមចំនួនគោលដៅនីមួយៗដែលក្រុមហ៊ុនបានដាក់ជូន។ ដូចនេះរាល់គោលដៅនីមួយៗ បុគ្គលិកត្រូវធ្វើបំពេញការងារយ៉ាងណាអោយបានសម្រេចគោលដៅអោយបាន ដោយរាល់ការសម្រេចគោលដៅនីមួយ ក្រុមហ៊ុនធ្វើការដាក់ពិន្ទុទៅតាមលទ្ធផលនៃគោលដៅ។ ពិន្ទុដែលក្រុមហ៊ុនផ្តល់ជូនទៅដល់បុគ្គលិកចាប់ពីកម្រិត ៤០%, ៣០%, ២០% និង១០%។ [82]

៣.៤. ការចាត់តាំងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ការចាត់តាំងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការបែងចែកជាបីនាយកប្រតិបត្តិធំៗគឺ មុខងារគាំទ្រ(Supporting function) , នាយកប្រតិបត្តិអាជីវកម្ម អ អិម អេ ខេមបូឌា (RMA Business Operation) , និងនាយកប្រតិបត្តិអាជីវកម្ម Comin Khmere (Comin Khmere Business Operation) ។ អ្នកគ្រប់គ្រង

[80] លោក ផែម ម៉ូឌាន ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អីម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

[81] ឧបសម្ព័ន្ធទី៩ ស្តីអំពីទម្រង់បែបបទក្នុងការកំណត់គោលដៅទៅដល់អ្នកគ្រប់គ្រង និងបុគ្គលិក

[82] ឧបសម្ព័ន្ធទី១០ ស្តីអំពីការណែនាំក្នុងការបំពេញទម្រង់បែបបទកំណត់គោលដៅ និងពិនិត្យឡើងវិញ

នៃនាយកប្រតិបត្តិទាំងបីគឺលោក **ងួន សាំង** ដែលជាអគ្គនាយកគ្រប់គ្រងប្រចាំប្រទេសកម្ពុជា (country manager) និងមានអ្នកគ្រប់គ្រងទូទៅតាមផ្នែកផលិតផលនីមួយៗ ហើយនៅក្នុងផ្នែកនីមួយៗមានអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗ។[83]

៣.៤.១.មុខងាររបស់អង្គភាព

៣.៤.១.១ ភាពជាធំរង់ការ និងច្បាប់

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុបធ្វើការអនុវត្តតាមច្បាប់ និងបទប្បញ្ញត្តិ, បរិស្ថាន, និងគោលដៅពាក់ព័ន្ធទាំងអស់ដើម្បីសុខុមាលភាពបរិស្ថាន។ ក្រុមហ៊ុននឹងធ្វើការអភិវឌ្ឍ និងកែលម្អប្រព័ន្ធផ្ទៃក្នុងតតឈប់ឈរ ដើម្បីនិរន្តរភាពបរិស្ថាន។ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា នឹងធ្វើការលើកទឹកចិត្ត និងចូលរួមកម្មវិធីបរិស្ថានសហការជាមួយដៃគូអាជីវកម្ម និងអតិថិជននៅពេលណាដែលអាចធ្វើទៅបាន។ ក្រុមហ៊ុននឹងធ្វើការណែនាំបុគ្គលិកតាមមធ្យោបាយនានា ដើម្បីងាយយល់ពីតម្លៃនៃធនធានធម្មជាតិរបស់យើងនិងការប្រើប្រាស់ដោយគិតគូររបស់ពួកគេ។ ក្រុមហ៊ុននឹងក្លាយជាអ្នកដឹកនាំក្នុងការទទួលខុសត្រូវផ្នែកបរិស្ថាន តាមរយៈឧទាហរណ៍ការលើកទឹកចិត្តជំរុញ និងផ្សព្វផ្សាយគោលនយោបាយជាក់ស្តែង ស្តីពីការគ្រប់គ្រងនិរន្តរភាពបរិស្ថានដល់និយោជិក, អ្នកម៉ៅការបន្ត, អ្នកផ្គត់ផ្គង់អតិថិជន និងសហគមន៍ពាក់ព័ន្ធ។

៣.៤.១.២. វិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រង

វិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានវិសាលភាពនៃកាគ្រប់គ្រងតូចចង្អៀត (Narrow span) ដែលមានន័យថាការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុនមានកំរិតឋានានុក្រមច្រើន និងមានចំនួនអ្នកក្រោមបង្គាប់តិចដែលធ្វើអោយអ្នកគ្រប់គ្រង មានការគ្រប់គ្រងយ៉ាងជិតស្និទ្ធទៅលើប្រតិបត្តការ និងមានភាពទំនាក់ទំនងល្អជាមួយនិយោជិក។ នៅក្នុងការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា អ្នកគ្រប់គ្រងផ្តល់ឱកាសដល់បុគ្គលិកមានសិទ្ធបញ្ចេញយោបល់ត្រឡប់ទៅកាន់អ្នកគ្រប់គ្រងវិញបាន ដែលនេះគឺជាវិធីដែលធ្វើអោយក្រុមហ៊ុនអាចរីកចម្រើនទៅបាន។ ហេតុនេះ ការកំណត់វិសាលភាពនៃការគ្រប់គ្រងតូចចង្អៀតរបស់ក្រុមហ៊ុនផ្តល់ឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងនូវការគ្រប់គ្រងកាន់តែល្អប្រសើរលើអ្នកក្រោមបង្គាប់ជាក់លាក់របស់ពួកគេ។

៣.៤.១.៣.អង្គភាពបែបជាវិមជ្ឈការ(Decenterlized)

នៅក្នុងការអនុវត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា អ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការអនុវត្តប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងលក្ខណៈបែបជាវិមជ្ឈការ (decenterlized) ដែលមានន័យថា រាល់ការដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺអគ្គនាយគ្រប់គ្រង ជាអ្នកដែលផ្ទេរអំណាចទៅអោយអ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកផលិតផលនីមួយៗ។ ដើម្បីធ្វើការដឹកនាំរៀបចំផែនការ, ចាត់ចែងអង្គភាព និងអនុវត្តសកម្មភាពទៅតាមផ្នែកផលិតផលរៀងៗខ្លួន។ ដោយព្រោះថា

[83] ឧបសម្ព័ន្ធទី២ ស្តីអំពីរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ក្រុមហ៊ុនមានទំហំធំ និងមានទីតាំងភូមិសាស្ត្រដាច់ដោយឡែកពីគ្នាទៅតាមផ្នែកផលិតផល និងមានភាពស៊ាំញ៉ាំងនៃបច្ចេកទេសផងដែល។ ប៉ុន្តែរាល់ការអនុវត្តនីមួយៗត្រូវតែមានការឆ្លងកាត់ការយល់ព្រមពីអគ្គនាយកជាមុនសិន។

៣.៤.១.៤.ប្រវត្តិអំណាច

លោក **Kevin Whitcraft** បានក្លាយជាប្រធានផ្នែកលក់ប្រចាំតំបន់នៃសាជីវកម្ម Rochester Midland ក្នុងឆ្នាំ ១៩៨៥ និងបានចូលរួមនៅក្នុងទីភ្នាក់ងារឧស្សាហកម្ម, គ្រឿងបរិក្ខារ និងអាជីវកម្មចែកចាយទូទាំងទ្វីបអាស៊ីចាប់តាំងពីពេលនោះមក។ លោកជានិស្សិតបញ្ចប់ការសិក្សានៅសាកលវិទ្យាល័យអាមេរិកាំងនៅទីក្រុងវ៉ាស៊ីនតោន និងសាលាពាណិជ្ជកម្មហារីដ។ លោកខេវិនបានបង្កើតក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ អាស៊ីលីមីតធីតនៅឆ្នាំ ១៩៨៥ ហើយបានចំណាយពេលខ្លីជាមួយក្រុមហ៊ុនពាណិជ្ជកម្មទូទៅឈានមុខគេនៅប្រទេសថៃ។ បទពិសោធន៍នេះមានសារៈសំខាន់ណាស់ ក្នុងការវិលត្រឡប់មកក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ អាស៊ី និងបង្កើតអង្គភាពពាណិជ្ជកម្ម ដែលទទួលបានជោគជ័យដែលនាំឱ្យមានសេវាកម្មដឹកជញ្ជូនពាណិជ្ជកម្មលើកដំបូងរវាងប្រទេសថៃ និងកម្ពុជា។ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បានអនុវត្តតាម ហើយលោកបានសាងសង់វាទៅជាអាជីវកម្មចែកចាយ, លក់រថយន្តនិងសេវាកម្មធំជាងគេបំផុតនៅក្នុងទីផ្សារនោះ។ ការពង្រីកបន្ថែមទៀតមាននៅក្នុងប្រទេសឡាវ, មីយ៉ាន់ម៉ា និងអាហ្គានីស្ថាន។ សព្វថ្ងៃនេះ អ អិម អេ គ្រុប មានបុគ្គលិកនៅ ១៦ ប្រទេសទូទាំងពិភពលោក។ ហើយសព្វថ្ងៃនេះ លោក **Kevin Whitcraft** គឺជានាយកប្រតិបត្តិរបស់ RMA Group[84] និងជាប្រធានក្រុមប្រឹក្សាភិបាលនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា។ រីឯលោក **ងន សាំង** ជានាយកប្រតិបត្តិរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ប្រចាំប្រទេសកម្ពុជានាពេល បច្ចុប្បន្ន។ លោកមានតួនាទីទទួលខុសត្រូវក្នុងការសម្រេចចិត្ត និងដឹកនាំអង្គភាពអោយសម្រេចគោលដៅ។[85]

៣.៤.២.រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ឬក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុប គឺត្រូវបានធ្វើឡើងទៅតាមរចនាសម្ព័ន្ធម៉ាទ្រីស (Matrix Organizations) ។ ក្រុមហ៊ុនមានការិយាល័យនៅក្នុងបណ្តាលប្រទេសផ្សេងៗគ្នាជាច្រើនដូចជា អឺរ៉ុប, អាមេរិក, អាហ្វ្រិក, អូស្ត្រាលី, អាស៊ី, និងអាស៊ីអាគ្នេយ៍ជាដើម។ ដោយក្រុមហ៊ុនជាក្រុមហ៊ុនពហុជាតិធំ និងមានភាពស្មុគស្មាញច្រើន ដូចនេះការរាយការណ៍របស់ក្រុមហ៊ុនមានការឆ្លងកាត់ការរាយការណ៍ទាំងជួរផ្តេក និងជួរបញ្ឈរដែលត្រូវបានធ្វើឡើងនៅក្នុងតំបន់ដែលបានដាក់កម្រិតតាមរយៈសាខាឬការិយាល័យ ឬ

---

[84] ឧបសម្ព័ន្ធទី១ ស្តីអំពីរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុប

[85] លោក ផៃម ម៉ូខាន ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

តាមបណ្តាលប្រទេសផ្សេង។ ហើយបន្ទាប់មកបណ្តាការិយាល័យផ្សេងៗនៅក្នុងប្រទេសផ្សេងៗគ្នាធ្វើការរាយការណ៍ព័ត៌មានទៅទីស្នាក់ការកណ្តាលដែលជាទីស្នាក់ការធំរបស់ អ អិម អេ ដែលមានទីតាំងនៅប្រទេសថៃ ។

៣.៥. ការដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

៣.៥.១.អំណាចនៃការដឹកនាំ

អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ប្រើប្រាស់អំណាចគំរូនៅក្នុងការដឹកនាំអង្គភាព ដែលជាអំណាចមួយក្នុងចំណោមអំណាចទាំងប្រាំគឺ អំណាចស្របច្បាប់, អំណាចក្នុងការផ្តល់រង្វាន់, អំណាចក្នុងការដាក់ទោស, អំណាចឯកទេស និងអំណាចគំរូ។ អំណាចគំរូ គឺជាសមត្ថភាពរបស់អ្នកដឹកនាំដែលមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដើរតាមដោយសារតែការគោរព, ការកោតសរសើរ និងការកំណត់អត្តសញ្ញាណផ្ទាល់ខ្លួនជាមួយអ្នកដឹកនាំ។ អ្នកដើរតាមមិនត្រឹមតែគោរពអ្នកដឹកនាំរបស់ពួកគេប៉ុណ្ណោះទេ ពួកគេក៏ចង់ធ្វើដូចជាអ្នកដឹកនាំពួកគេដែរ។ ដូច្នេះនៅពេលប្រឈមមុខនឹងជម្រើស ឬស្ថានភាព ពួកគេនឹងគិតពីរបៀបដែលអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ពួកគេនឹងដោះស្រាយវា។ ឧទាហរណ៍៖ យោងទៅតាមរយៈបទសំភាសន៍ជាមួយ លោក ឆែម ម៉ូខាន ដែលលោកជានាយកប្រតិបត្តផ្នែកបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា លោកបានមានប្រសាសន៍ថា លោកអគ្គនាយករបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេខេមបូឌា បានធ្វើការដឹកនាំក្រុមហ៊ុនដោយមិនត្រឹមតែពឹងផ្អែកលើរបាយការណ៍ (Report) ប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែលោកជាអ្នកដឹកនាំដែលពិនិត្យមើលការងារលើស្ថានភាពជាក់ស្តែង និងមើលលើរបាយការណ៍ (Report) បន្ថែមទៀតដែល។ ដូច្នេះ រាល់ព័ត៌មាន ឬរបាយការណ៍ផ្សេងៗរបស់ក្រុមហ៊ុន លោកអគ្គនាយកតែងតែទទួលបានពត៌មានគ្រប់ជ្រុងជ្រោយ ដែលមិនអាចក្លែងបន្លំព័ត៌មានរបស់ក្រុមហ៊ុនបាននោះទេ។ ម្យ៉ាងទៀតនៅក្នុងការគ្រប់គ្រង លោកអគ្គនាយកតែងតែប្រាប់បុគ្គលិករាល់ស្ថានភាពរបស់ក្រុមហ៊ុនទៅដល់បុគ្គលិក ដើម្បីអោយពួកគេដឹងពីដំណើរការរបស់ក្រុមហ៊ុន ហើយនឹងធ្វើការសរសើរ និងអបអរសាទរចំពោះបុគ្គលិកណាដែលមានស្នាដៃផងដែរ។ ហេតុដូច្នេះ បុគ្គលិករបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ទាំងអស់មានការគោរព និងកោតសរសើរ ចំពោះការគ្រប់គ្រងរបស់លោកអគ្គនាយក (CEO) ខ្លាំងណាស់ ព្រោះលោកអគ្គនាយកកមិនត្រឹមតែមានជំនាញក្នុងការគ្រប់គ្រងប៉ុណ្ណោះទេ តែលោកក៏មានជំនាញក្នុងការប្រើប្រាស់មនុស្ស និងដឹកនាំបុគ្គលិកឆ្ពោះទៅរកគោលដៅផងដែរ។ ដូច្នេះហើយរាល់សកម្មភាពទាំងឡាយ នៃការដឹកនាំរបស់លោកអគ្គនាយក លោក ឆែម ម៉ូខាន ផ្ទាល់ក៏តែងតែគោរព និងដើរតាមចំពោះគោលនយោបាយនៃការដឹកនាំរបស់លោកដែរ។[86]

[86] លោក ឆែម ម៉ូខាន ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

៣.៥.២.ការប្រើប្រាស់ទ្រឹស្តីនៃការជម្រុញទឹកចិត្ត

យោងទៅតាមបទសម្ភាសន៍ជាមួយលោក ឆែម ម៉ូខាន ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ មានការជំរុញទឹកចិត្ត និងមានលក្ខណៈដឹកនាំស្របគ្នាទៅនឹងទ្រឹស្តីឋានានុក្រមនៃតម្រូវការរបស់លោកម៉ាស្លូ(Maslow) និងតម្រូវការរបស់ McClelland។

៣.៥.២.១.ទ្រឹស្តីឋានានុក្រមនៃតម្រូវការរបស់លោកម៉ាស្លូ(Maslow)

ទ្រឹស្តីម៉ាស្លូ(Maslow) បានអនុវត្តនៅក្នុងទ្រឹស្តីនៃការជំរុញទឹកចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា។ អ្នកគ្រប់គ្រង អ អិម អេ ខេមបូឌា បានផ្តល់អត្ថប្រយោជន៍ ដែលអាចសម្រេចបាននូវតម្រូវការផ្នែកសរីរៈ, តម្រូវការសុវត្ថិភាព, តម្រូវការសង្គម, និងតម្រូវការគោរពទៅដល់បុគ្គលិក។ បុគ្គលិកអអិមអេ ទាំងអស់ ទទួលបាននូវអត្ថប្រយោជន៍ក្នុងការធ្វើការងារ ដែលមានប្រាក់បៀវត្សរ៍គ្រប់គ្រាន់ក្នុងការបំពេញតម្រូវការ ប្រចាំថ្ងៃរបស់ពួកគេ។ ម្យ៉ាងវិញទៀតពួកគេទទួលបាននូវសុវត្ថិភាពនៅពេលដែលពួកគេទទួលបាននូវការថែរក្សាសុខភាពពីអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានដូចជាប័ណ្ណធានារ៉ាប់រងអាយុជីវិតជាដើម។ ពួកគេក៏អាចទទួលបាននូវសង្គមមួយដែលមានការគោរព និងកោតសរសើរពីអ្នកដទៃនៅពេលដែលពួកគេជាបុគ្គលិក ដែលមានស្នាដៃនៅក្នុងការដឹកនាំក្រុមហ៊ុន។

៣.៥.២.២. ទ្រឹស្តីនៃតម្រូវការរបស់ McClelland

ទ្រឹស្តីនៃតម្រូវការរបស់ McClelland ត្រូវបានអនុវត្តក្នុងការលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន អអិមអេខេមបូឌា។ បុគ្គលិកនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ត្រូវបានលើកទឹកចិត្តដោយអ្នកគ្រប់គ្រងផ្តល់នូវតម្រូវការសម្រាប់សមិទ្ធិផល, តម្រូវការសម្រាប់សម្ព័ន្ធភាព និងតម្រូវការឥទ្ធិពល។ អ្នកគ្រប់គ្រង អ អិម អេ ខេមបូឌាធ្វើការលើកទឹកចិត្ត ដោយផ្តល់ពានរង្វាន់ឆ្នើមសម្រាប់ការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុមការងារក្នុងការសម្រេចគោលដៅរបស់អង្គភាព។ ពួកគេត្រូវបានលើកទឹកចិត្តអោយមានការចូលរួមនៅក្នុងសង្គម ក្នុងការបង្កើតនូវទំនាក់ទំនងជាមួយសមាជិកក្រុមការងារ និងទទួលបាននូវការគោរពពីអ្នកដទៃ។ ម្យ៉ាងវិញទៀត សេចក្តីត្រូវការអំណាចដើម្បីគ្រប់គ្រងក្នុងការដឹកនាំអ្នកដទៃ និងអ្នកក្រោមបង្គាប់ត្រូវបានលើកទឹកចិត្តពួកគេ អោយខិតខំក្នុងការបំពេញការងារក៏ដូចជាចេះជួយអ្នកដទៃដើម្បីសម្រេចបាននូវសមិទ្ធិផល។

៣.៥.៣.លក្ខណៈនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

នៅក្នុងការដឹកនាំក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា លោក ងន សាំង ដែលជាអគ្គនាយកគ្រប់គ្រង អ អិម អេ ខេមបូឌា នាពេលបច្ចុប្បន្ន បានផ្តល់នៅអនុសាសន៍គោលគំនិត ដែលជាលក្ខណៈធ្វើឲ្យលោកដឹកនាំក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ទទួលបានជោគជ័យប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពមាន ៣កត្តា៖

- **កត្តាទី១៖** អ្នកដឹកនាំមួយរូបត្រូវមានភាពស្មោះត្រង់នឹងការងារ ពោលគឺមានទំនួលខុសត្រូវក្នុងការងារ អាចបំពេញការងារខ្លួនបានចប់សព្វគ្រប់ ដោយមិនចាំបាច់មានការត្រួតពិនិត្យឬតាមដាន ឬបញ្ជាពីថ្នាក់លើ។

- **កត្តាទី២៖** នៅក្នុងការធ្វើការងារ ចំពោះលោក ងន សាំង គឺលោកបានប្រឹងប្រែងរិះរកវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយរាល់ការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងជាគជ័យ ដោយមិនបោះបង់ការងារពាក់កណ្តាលទីឡើយ ។
- **កត្តាទី៣៖** ចំពោះលោក ងន សាំង បានបកស្រាយថា កត្តាដែលធ្វើអោយលោកក្លាយជាអ្នកដឹកនាំគឺបានមកពីភាពវៃឆ្លាត។ ភាពវៃឆ្លាត គឺជាសមត្ថភាពផ្ទាល់ខ្លួនរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ដោយបុគ្គលខ្លះមានភាពឆ្លាតពីកំណើត ឯអ្នកខ្លះទៀតត្រូវបង្កើតសមត្ថភាពនេះដោយខ្លួនឯង ដោយព្យាយាមអានសៀវភៅដែលទាក់ទងទៅនឹងការគ្រប់គ្រង អានសៀវភៅដែលបោះពុម្ពដោយអ្នកគ្រប់គ្រងល្បីៗក្នុងសកលលោក ជាមួយនឹងការរៀនពីបទពិសោធការងារកន្លងមក ។

៣.៥.៤.វិធីសាស្ត្ររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

លោក **ងន សាំង** ជាអគ្គនាយកក្រុមហ៊ុន និងជាអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ។ ក្នុងនាមជាប្រធានគ្រប់គ្រង ដែលមានទំនួលខុសត្រូវក្នុងការដឹកនាំមនុស្សនឹងដឹកនាំអង្គភាព ដើម្បីសម្រេចនូវគោលដៅ លោកមាននូវយុទ្ធសាស្ត្រយ៉ាងឆ្លាតវៃក្នុងការគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួន ។ ដើម្បីគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនឲ្យមាននូវដំណើរការល្អ និងរីកចម្រើនទៅមុខ លោកបានសិក្សាលើកនូវគោលចំណុចសំខាន់ៗ ៣ យ៉ាង គឺ៖ ទស្សនវិស័យច្បាស់លាស់, ហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុនស្របនឹងទស្សនវិស័យ និងយុទ្ធសាស្ត្រដែលបម្រើឲ្យទស្សនវិស័យ ។ ជាក់ស្តែង អ្វីដែលធ្វើឲ្យក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ទទួលបានជោគជ័យមកជាច្រើន គឺអ្នកដឹកនាំ (លោក ងន សាំង) មានចំណេះដឹងលើទស្សនវិស័យ និងគោលដៅច្បាស់លាស់ និងមានការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស និងមានយុទ្ធសាស្ត្រយ៉ាងត្រឹមត្រូវ ។

៣.៥.៤.១.រចនាបទនាពជាអ្នកដឹកនាំ

នៅក្នុងការដឹកនាំរបស់លោកអគ្គនាយក អ អិម អេ លោកគឺជាអ្នកដឹកនាំ ដែលមានបុគ្គលិកលក្ខណៈបែបសាមញ្ញ ដែលតែងសាងទំនាក់ទំនងប្រកបដោយទំនុកចិត្តជាមួយអ្នកដើរតាមដោយស្មោះត្រង់នឹងគួរឲ្យគោរព និងដោយបង្ហាញភាពស៊ីសង្វាក់គ្នាខ្ពស់រវាងពាក្យសម្តី និងទង្វើ ។ នៅក្នុងដឹកនាំក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា លោកជាថ្នាក់ដឹកនាំមួយរូបដែលមាននូចំណេះដឹងខ្ពង់ខ្ពស់ ជាបញ្ញាវ័ន្តមួយរូបដែលបានសិក្សាត្រឡប់មកពីក្រៅប្រទេស។ ដូច្នេះ លោកមានចំណេះដឹងអំពីទីផ្សារយ៉ាងច្បាស់លាស់ និងបញ្ញាបច្ចេកទេស ចំណេះដឹងយ៉ាងស៊ីជម្រៅដោយធ្វើការសម្រេចចិត្តបានល្អ និងយល់ពីផលប៉ះពាល់នៃការសម្រេចចិត្តច្បាស់លាស់។ លោកជាថ្នាក់ដឹកនាំ ដែលគ្រប់គ្រងមិនពឹងផ្អែកលើតែរបាយការណ៍ (Report) នោះទេ។ លោកជាអ្នកដឹកនាំពិនិត្យមើលការងារលើស្ថានភាពជាក់ស្តែង និងមើលលើរបាយការណ៍ (Report)។ ដូច្នេះ រាល់ព័តមាន ឬរបាយការណ៍ផ្សេងៗរបស់ក្រុមហ៊ុន លោកទទួលបានគ្រប់ជ្រុងជ្រោយមិនអាចបន្លំព័ត៌មានច្បាស់លាស់របស់

ក្រុមហ៊ុនបាននោះទេ។ លោកអគ្គនាយកមានជំនាញសិល្បះក្នុងការប្រើប្រាស់មនុស្សធ្វើពីខាងក្នុង ដោយហេតុនេះ នៅក្នុងការគ្រប់គ្រងរបស់លោក គឺធ្វើការងារដឹកនាំដោយជឿលើទំនុកចិត្ត (building trust) ដែលត្រូវបានផ្សព្វផ្សាយយ៉ាងទូលំទូលាយនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ។ បុគ្គលិកត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះភារកិច្ចរបស់ខ្លួនឯងដោយអស់ពីសមត្ថភាព និងស្មោះត្រង់ជាមួយក្រុមហ៊ុនដោយមិនមានការក្បត់ចំពោះក្រុមហ៊ុនឡើង។

៣.៥.៥.វិធីដែលមេដឹកនាំប្រើប្រាស់អំណាចនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

នៅក្នុងការគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកដឹកនាំនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានគោលគំនិតក្នុងការដឹកនាំជាលក្ខណៈការចូលរួម (Participatory Leadership) ដែលរចនាបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុនគឺផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកមានការចូលរួមច្រើនជាងឱកាសរបស់ពួកគេតាមរយៈការបំពេញការងារបានល្អ។ ក្រុមហ៊ុនតែងតែផ្តល់ឱកាសដល់បុគ្គលិករបស់ខ្លួនឱ្យមានសកម្មភាព ក្នុងការកំណត់ភាពជោគជ័យរបស់ក្រុមហ៊ុននាពេលអនាគត នឹងតែងតែផ្តល់ឱកាសដល់បុគ្គលិកដើម្បីចូលរួមក្នុងដំណើរការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។ សម្រាប់ក្រុមហ៊ុនបុគ្គលិកត្រូវតែចូលរួមយ៉ាងជិតស្និទ្ធនៅក្នុងរបៀបដែលក្រុមហ៊ុនដំណើរការ។ ម្យ៉ាងវិញទៀត ក្រុមហ៊ុនតែងផ្តល់នូវសិទ្ធិអំណាចដល់បុគ្គលិកក្នុងការប្រើប្រាស់គំនិតច្នៃប្រឌិតរបស់ពួកគេ ដើម្បីអភិវឌ្ឍដំណើរការការងារប្រកបដោយផលិតភាព និងធ្វើឱ្យក្រុមហ៊ុនកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព។

៣.៥.៦. ការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺមានការយកចិត្តទុកដាក់បំផុតលើការបណ្តុះបណ្តាលរបស់បុគ្គលិក។ ដោយថ្នាក់ដឹកនាំយល់ឃើញថា ដើម្បីអង្គភាពមួយអាចដំណើរការបានយ៉ាងល្អ និងមានភាពរីកចម្រើនទៅមុខបានលុះត្រាតែអង្គភាពមាននូវធនធានមនុស្ស។ កត្តាធនធានមនុស្ស ជាកត្តាជម្រុញរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មួយយ៉ាងសំខាន់ ។ ដោយជាកត្តាមួយមិនអាចខ្វះបានដោយការអភិវឌ្ឍន៍ (update) គឺការដើរទាន់សម័យកាល, ការដើរទាន់សេដ្ឋកិច្ច , សង្គម និងសេដ្ឋកិច្ចជឿនលឿន។ ដើម្បីទទួលបានធនធានមនុស្ស គឺស្ថិតលើការបណ្តុះបណ្តាល។ នឹងការបណ្តុះបណ្តាលរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានបែងចែកជាពីរប្រភេទ គឺ ជំនាញទន់ (soft skill) និងជំនាញរឹង (hard skill)។ ដោយសារក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ជាក្រុមហ៊ុនបុត្រសម្ព័ន្ធនៃក្រុមហ៊ុនអន្តរជាតិ អ អិម អេ គ្រុប ដែលតម្រូវឲ្យបុគ្គលិកគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់មានការយល់ដឹងច្រើន ។ ជាពិសេសអភិវឌ្ឍចំណេះដឹងថ្មីៗដែលជាប្រយោជន៍ដល់ក្រុមហ៊ុន បុគ្គលិកទាំងអស់មានសិទ្ធិក្នុងការទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍ស្មើៗគ្នា មិនថាបុគ្គលិកថ្មីឬបុគ្គលិកកំពុងបំពេញការងារឡើយ ។

- ❖ **បុគ្គលិកថ្មី៖** ក្រុមហ៊ុនបានផ្តល់ការណែនាំ ឬការតម្រង់ទិសនៃក្រុមហ៊ុនទៅដល់បុគ្គលិកថ្មី ដែលទើបនឹងចាប់ផ្តើមការងារ ដើម្បីឲ្យពួកគេបានស្គាល់នូវក្រុមហ៊ុន និងគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុនឲ្យកាន់តែច្បាស់ ។

នៅពេលដែលត្រូវបានក្រុមហ៊ុនសម្រេចជ្រើសរើសជាបុគ្គលិក នោះនាយកដ្ឋានធនធានមនុស្សផ្នែកបណ្តុះបណ្តាល និងធ្វើការតម្រង់ទិសដល់ពួកគាត់ ។ តាមរយៈការតម្រង់ទិសបុគ្គលិកនៅក្នុងកម្មវិធីនេះដែរ នាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស និងណែនាំបុគ្គលិកថ្មីឲ្យស្គាល់ពីប្រវត្តិក្រុមហ៊ុន, គោលដៅ, ចក្ខុវិស័យ និងបេសកម្ម, គោលការណ៍ធនធានមនុស្ស និងក្រមសីលធម៌របស់បុគ្គលិកក្នុងក្រុមហ៊ុន ។ កម្មវិធីនេះនឹងប្រព្រឹត្តទៅតាមរយៈពេលពេញមួយថ្ងៃនៅការិយាល័យកណ្តាល ។ បន្ទាប់ពីពួកគេបានស្វែងយល់ពីប្រវត្តិនិងគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុនកាន់តែច្បាស់រួចហើយ នាយកដ្ឋានធនធានមនុស្សផ្នែកបណ្តុះបណ្តាល និងរៀបចំបញ្ជូនបុគ្គលិកថ្មីទៅតាមផ្នែកការងារ ដើម្បីណែនាំពួកគេឲ្យស្គាល់ អ្នកគ្រប់គ្រងតាមផ្នែកមិត្តរួមការងារ និងតួនាទីក្នុងការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ ។

❖ **បុគ្គលិកដែលកំពុងបំពេញការងារ៖** បុគ្គលិកដែលកំពុងបំពេញការងារនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា តែងតែទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាលការងារយ៉ាងតិច ២ ដងក្នុងមួយឆ្នាំ ។ ហើយភាគច្រើនការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវបានធ្វើឡើងក្នុងស្រុក និងមួយភាគតូចត្រូវបានប្រព្រឹត្តិទៅក្រៅប្រទេស។ ចំពោះការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវបែងចែកជា ២ ប្រភេទគឺ ការបណ្តុះបណ្តាលក្នុងក្រុមហ៊ុន និងការបណ្តុះបណ្តាលក្រៅក្រុមហ៊ុន ។

- **ការបណ្តុះបណ្តាលក្នុងក្រុមហ៊ុន៖** គឺជាការបណ្តុះបណ្តាលដែលប្រព្រឹត្តទៅក្នុងក្រុមហ៊ុនផ្ទាល់ដែលមាននាយកដ្ឋានធនធានមនុស្សបណ្តុះបណ្តាល និងអ្នកគ្រប់គ្រងជាអ្នកបណ្តុះបណ្តាល។ ចំពោះការបណ្តុះបណ្តាលនេះ គឺភាគច្រើនជាការការបណ្តុះបណ្តាលលើការងារ និងការបណ្តុះបណ្តាលលើជំនាញទន់ (Soft Skill) ។
- **ការបណ្តុះបណ្តាលក្រៅក្រុមហ៊ុន៖** គឺជាការបណ្តុះបណ្តាលដែលប្រព្រឹត្តទៅក្រៅក្រុមហ៊ុន ដែលមានទាំងនៅក្នុងស្រុក និងនៅក្រៅប្រទេស ។ រាល់ការបណ្តុះបណ្តាលគ្រប់ជំនាញរួមមានទាំងជំនាញទន់ និងជំនាញបច្ចេកទេស គឺប្រព្រឹត្តទៅតាមរយៈការចូលរួមសិក្ខាសាលា ដែលរៀបចំដោយភ្នាក់ងារបណ្តុះបណ្តាល។ ជាពិសេស ក្រុមហ៊ុនក៏បានបញ្ជូនបុគ្គលិកដែលមានសមត្ថភាព និងអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ទៅទទួលការបណ្តុះបណ្តាលនៅឯក្រៅប្រទេស ។ ជាក់ស្តែងអ្នកគ្រប់គ្រងមួយចំនួនតូច ទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាលនៅសាកលវិទ្យាល័យ**ហាវើដ**(Harvard University)។[87]

៣.៥.៧.ការលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិក

[87] លោក ឆែម ម៉ូឌាន ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ធ្វើការលើកទឹកចិត្តទៅដល់បុគ្គលិករួមមាន៖

- ផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សរ៍គោល, ការប្រកួតប្រជែង និងសមស្របតាមតម្លៃទីផ្សារ (Competitive and acceptable salary in the market)
- ផ្តលនូវប្រាក់លើកទឹកចិត្តសម្រាប់បុគ្គលិកផ្នែកលក់ (Sales Commissions)
- ប្រាក់ឧបត្ថម្ភបន្ថែមសម្រាប់តួនាទីមួយចំនួន ដូចជាការឧបត្ថម្ភថ្លៃធ្វើដំណើរ និងថ្លៃទូរស័ព្ទទំនាក់ទំនង (Additional Allowance including gasoline and phone)
- ប្រាក់ឧបត្ថម្ភពេលមានជំងឺ (Financial Support during sickness)
- ប្រាក់ឧបត្ថម្ភមាតុភាព (Maternity Financial Support)
- ប្រាក់ឧបត្ថម្ភពេលសមាជិកគ្រួសារទទួលមរណភាព (Immediate Family Death Financial Support)
- ការដំឡើងប្រាក់បៀវត្សរ៍ប្រចាំឆ្នាំ (Annual Salary Increase)
- ការចែកភាគលាភ (Dividend Sharing)
- ការធានារ៉ាប់រងគ្រោះថ្នាក់ការងារ (NSSF)
- ការធានរ៉ាប់រងគ្រោះថ្នាក់ ២៤ ម៉ោង និងគ្រោះថ្នាក់បាត់បង់ជីវិត (ASIA Insurance)
- ការដំឡើងតួនាទីក្នុងរយៈពេលខ្លី ដោយផ្អែកលើគុណសម្បត្តិរបស់បុគ្គលិក
- ការទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាលទាំងក្នុង និងក្រៅប្រទេស (Internal and External Training provided) ។

៣.៥.៨.បណ្តាញទំនាក់ទំនង

នៅក្នុងការដឹកនាំរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺប្រើប្រាស់បណ្តាញទំនាក់ទំនងជាផ្លូវការជា upward channel ដែលជាបណ្តាញទំនាក់ទំនងរវាងថ្នាក់លើមកថ្នាក់ក្រោម នៅពេលដែលអគ្គនាយកក្រុមហ៊ុន (CEO) មានការដឹកនាំប្រជុំការងារនីមួយៗទាក់ទងនឹងលទ្ធផល ដែលសំរេចបាន និងបញ្ហាដែលក្រុមហ៊ុនជួបប្រទះ កិច្ចការនោះត្រូវបានបញ្ជូនទៅអ្នកគ្រប់គ្រងទូទៅ (GM) ហើយអ្នកគ្រប់គ្រងទូទៅ (GM) បញ្ជូនព័ត៌មាននោះទៅកាន់អ្នកគ្រប់គ្រងតាមផ្នែកផលិតផលនីមួយៗ (manager) ហើយអ្នកគ្រប់គ្រង (manager) ធ្វើការបញ្ជូនពត៌មានទៅថ្នាក់បន្តបន្ទាប់រហូតដល់ថ្នាក់ក្រោម។

៣.៥.៨.១.ម៉ូដែលនៃការទំនាក់ទំនង

នៅក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ធ្វើការទំនាក់ទំនងតាមរយៈ Microsoft team, messenger ,telegram ជាដើម។ វាអនុញ្ញាតឱ្យអង្គភាពបញ្ចូលសមត្ថភាពក្នុងការទំនាក់ទំនងតាមពេលវេលាជាក់ស្តែងដូចជា សំលេងវីដេអូ និងសារទៅកម្មវិធីអាជីវកម្មសម្រាប់ធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ ប៉ុន្តែនៅក្នុងការទំនាក់ទំនងនៅក្នុងអង្គភាព គណៈគ្រប់គ្រងធ្វើការទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រងដោយមានបណ្តាញទំនាក់ទំនងជាក្រុមមួយ (group) និងនៅតាមបណ្តាផ្នែកផលិតផលផ្សេងៗមានក្រុមផ្ទាល់ខ្លួនក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងនៅក្នុងការងារ។ ម្យ៉ាងវិញទៀតក្រុមហ៊ុនមានបង្កើតក្រុម(group) អ្នកគ្រប់គ្រងបណ្តុះបណ្តាលនឹងអភិវឌ្ឍន៍ (Leadership and Development program) ដែលជាបណ្តាញសម្រាប់ក្រុមហ៊ុនធ្វើការទំនាក់ទំនង និងធ្វើការចែករំលែក(share) រាល់ព័ត៌មានទាំងអស់អំពីគោលទស្សនៈ, មេរៀននៃការដឹកនាំ និងបច្ចេកទេសផ្សេងៗ ដើម្បីអោយបុគ្គលិកធ្វើការសិក្សាស្រាវជ្រាវ និងយល់ច្បាស់បន្ថែមទៀតពីក្រុមហ៊ុន។

៣.៦. ការត្រួតពិនិត្យរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

៣.៦.១. ដំណើរការនៃការត្រួតពិនិត្យ

នៅក្នុងដំណើរការនៃការត្រួតពិនិត្យទៅលើផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា នៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន គឺមានអ្នកវិភាគ (Data analyst) ។ Data analyst គឺជាអ្នកវិភាគទាំងអស់រាល់របាយការណ៍របស់ក្រុមហ៊ុន។ ដូចនេះ អ្នកកាន់របាយការណ៍ គឺមានតួនាទីសំខាន់ខ្លាំងណាស់នៅក្នុងការប្រមូលរបាយការណ៍ទាំងអស់នៅតាមនាយកដ្ឋាននីមួយៗ ដោយចាប់ពីចំនួនបុគ្គលិករួម, បុគ្គលិកដែលបានបណ្តុះបណ្តាលទាំងអស់។ អ្នកវិភាគរបាយការណ៍របស់ក្រុមហ៊ុន គឺជាក្បាលម៉ាស៊ីននៃអ្នកកាន់របាយការណ៍ ដើម្បីដឹងថាការអនុវត្តមានប្រសិទ្ធភាព ក្រុមហ៊ុនធ្វើការពឹងផ្អែកទៅលើរបាយកាណ៍ (report) ដែលប្រមូលបានមកពីផ្នែកនីមួយៗ។ របាយការណ៍នឹងផ្តល់ជូននូវព័ត៌មានលម្អិតសំខាន់ៗដែលអាចត្រូវបានប្រើ ដើម្បីជួយការអភិវឌ្ឍការព្យាករណ៍នាពេលអនាគតផែនការទីផ្សារ, ណែនាំផែនការថវិកា និងកែលម្អការសម្រេចចិត្ត។ អ្នកគ្រប់គ្រងក៏ប្រើរបាយការណ៍អាជីវកម្ម ដើម្បីតាមដានវឌ្ឍនៈភាព និងការរីកចម្រើនកំណត់និន្នាការ ឬភាពមិនប្រក្រតីណាមួយ ដែលអាចត្រូវការការស៊ើបអង្កេតបន្ថែម។ ឧទាហរណ៍៖ ដូចជានៅផ្នែក learning and Development នៅពេលដែលក្រុមហ៊ុនប្រមូលរបាយការណ៍មក អ្នកកាន់របាយកាណ៍ត្រូវបញ្ជូនព័តមានរបាយកាណ៍ទៅកាន់អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ផ្នែកខ្លួន ។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបញ្ជូនរបាយការណ៍ទៅកាន់ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកធនធានមនុស្ស (HR GM) ហើយអ្នកគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស (HR GM) ធ្វើការបញ្ជូនរបាយការណ៍ទៅកាន់គណៈគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា (CEO)។ ហេតុដូចនេះហើយនៅក្នុងការអនុវត្តទៅតាម នាយកដ្ឋាននីមួយៗ គឺតែងតែមានការធ្វើរបាយការណ៍ទៅកាន់គណៈគ្រប់គ្រង (CEO) ចាប់តាំងពីផែនការគម្រោង, ការលក់ជាក់ស្តែង, ផែនការ

នូវការលក់ និងអ្វីផ្សេងៗទៀត គឺគណៈគ្រប់គ្រងនៃក្រុមហ៊ុន (CEO) តែងតែក្តាប់បាននូវពត៌មានទាំងអស់របស់ក្រុមហ៊ុនដែលជាបុគ្រសម្ព័ន្ធនូវដំណើរការគ្រប់គ្រងរបស់ពួកគេ។ [88]

ក. ស្តង់ដារនៃការអនុវត្តផែនការគោលដៅសំរាប់បុគ្គលិក

ស្តង់ដារនៃការអនុវត្តផែនការគោលដៅ(objective) សំរាប់បុគ្គលិករបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ធ្វើឡើង ជារៀងរាល់ដើមឆ្នាំខែ មករា ក្នុងគោលបំណងអាចគ្របដណ្តប់លើសកម្មភាព និងគម្រោងសំខាន់ៗ ដែលត្រូវអនុវត្តក្នុងកំឡុងពេលពិនិត្យ។ ទាំងនេះអាចរួមបញ្ចូលទាំងគម្រោងជាក់លាក់ដែលចាំបាច់ត្រូវបញ្ចប់។ វិធីសាស្ត្រក្នុងការកំណត់គោលដៅ ត្រូវបានអនុវត្តដើម្បីជម្រុញឱ្យបុគ្គលិកបង្កើនការខិតខំរបស់ពួកគេ និងជំរុញឱ្យមានការផ្តោតអារម្មណ៍ខ្លាំងជាងមុនក្នុងការសម្រេចគោលដៅ។ វាមានសារៈសំខាន់ណាស់សម្រាប់ក្រុមហ៊ុន និងអ្នកគ្រប់គ្រងដើម្បីដឹងអំពីវិធីដែលបុគ្គលិកអាចបង្កើនការលើកទឹកចិត្តដោយការចូលរួមភារកិច្ច និងផលិតភាពក្នុងចំណោមសមាជិកក្រុម។

ខ. ការវាស់វែង និងប្រៀបធៀបទៅលើការអនុវត្តជាក់ស្តែង

នៅក្នុងការរៀបចំគោលដៅបុគ្គលិកគឺត្រូវបានធ្វើឡើងដោយមានការជួបគ្នារវាងប្រធានគ្រប់គ្រង និង បុគ្គលិក ដើម្បីយល់ព្រមក្នុងការធ្វើកិច្ចការគោលដៅដែលក្រុមហ៊ុនបានដាក់ជូន។ ការរៀបចំគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាត្រូវបានធ្វើឡើងតាមរយៈការបំពេញទម្រង់បែបបទ។ នៅពេលបុគ្គលិកធ្វើការបំពេញទម្រង់បែបបទរួចហើយ ការងារត្រូវបានធ្វើបន្ទាប់ពីការយល់ព្រម។ បើធៀបនឹងការវាស់វែងលទ្ធផលដែលបានឯកភាព និង កំណត់ពីមុន ជារៀងរាល់ដើមឆ្នាំខែមករាបន្ទាប់ពីធ្វើ កិច្ចការបាន៦ខែ ប្រធានគ្រប់គ្រងបានធ្វើការណាត់ជួបបុគ្គលិកជាថ្មីម្តងទៀត ដើម្បីត្រួតពិនិត្យលើបញ្ហាណាមួយជុំវិញការបំពេញការងារ និងធ្វើការវាយតម្លៃសមិទ្ធិផលការងារថាតើ គោលដៅដែលបានដាក់ជូនបាន សម្រេចបាន ប៉ុន្មានភាគរយ? ហើយថាតើមានអ្វីអាចត្រូវបានធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង? ដើម្បីវាស់វែងការអនុវត្តរបស់ពួកគេថា តើអាចសម្រេចបានប៉ុន្មាន?

គ. ការចាត់វិធានការកែតម្រូវ

បន្ទាប់ពីការវាយតម្លៃ ប្រធានគ្រប់គ្រងទទួលខុសត្រូវត្រួតពិនិត្យឡើងវិញជាមួយនិយោជិក និង ធ្វើការប្រៀបធៀបវាស់វែងចំពោះលទ្ធផលដែលបានសម្រេចបានពាក់កណ្តាលរួចហើយ ដើម្បីកំណត់ពីមូលហេតុដែលបទដ្ឋានមិនត្រូវបានបំពេញ។ ប្រសិនបើឃើញថាកិច្ចការដែលបានធ្វើមិនអាចដំណើរការបានដូចដែលបានគ្រោងទុកជាមុនទេនោះ អ្នកគ្រប់គ្រងនិងបុគ្គលិកត្រូវធ្វើការរកវិធានការកែតម្រូវដើម្បីសម្រេច គោលដៅ

[88] លោក ឆែម ម៉ុខាន ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

របស់អង្គភាព។ បន្ទាប់ពីចាត់វិធានការរួចរាល់ហើយ បុគ្គលិកចាប់ផ្តើមបំពេញភារកិច្ចរបស់ខ្លួនបន្តទៀតរហូតដល់ពេលកំណត់។

៣.៦.២.ការផ្តោតអារម្មណ៍ទៅលើការត្រួតពិនិត្យ

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ធ្វើការត្រួតពិនិត្យទៅលើសកម្មភាពបុគ្គលិកដើម្បីធានាថាសកម្មភាពនោះវាស៊ីគ្នា ឬត្រូវនឹងស្តង់ដារនៃផែនការគោលដៅដែរឬទេ។ ក្រុមហ៊ុនធ្វើការវាយតម្លៃ ឬផ្តោតអារម្មណ៍នៅចុងពាក់កណ្តាលឆ្នាំ បន្ទាប់ពីដាក់ភារកិច្ចទៅដល់បុគ្គលិករួចហើយ ប្រធានគ្រប់គ្រងនឹងធ្វើការជួបបុគ្គលិកម្តងទៀតដើម្បីធ្វើការត្រួតពិនិត្យពីដំណើរការនៃការងាររបស់បុគ្គលិកដើម្បីស្វែងរកចំណុចដែលខ្វះខាតដែលធ្វើអោយផែនការមិនអាចដំណើរការបាន។ ការជួបពិភាក្សានេះត្រូវបានហៅថា ការវាយតម្លៃពាក់កណ្តាលឆ្នាំ (midterm review)។ (midterm review គឺជាការវាយតម្លៃពាក់កណ្តាលឆ្នាំដែលមានគោលបំណងដើម្បីវាយតម្លៃភាពជាប់ទាក់ទងនៃអន្តរាគមន៍ និងវឌ្ឍនភាពឆ្ពោះទៅរកការសម្រេចបាននូវគោលដៅដែលបានគ្រោងទុក។ ពួកគេផ្តល់នូវឱកាសដើម្បីធ្វើការកែប្រែដើម្បីធានាបាននូវគោលដៅទាំងនេះក្នុងរយៈពេលតាមការកំណត់របស់គម្រោង)។ បន្ទាប់មកដល់ចុងខែធ្នូប្រធានគ្រប់គ្រង និងធ្វើការណាត់ជួបជាមួយបុគ្គលិកម្តងទៀតក្នុងការវាយតម្លៃទៅលើគោលដៅដែលបុគ្គលិកបានសម្រេច (result) ដោយធ្វើការដាក់ពិន្ទុបុគ្គលិក និងផ្តល់ជាប្រាក់រង្វាន់ដល់បុគ្គលិកទៅតាមសមិទ្ធិផលដែលបុគ្គលិកបានសម្រេចរៀងរាល់ពាក់កណ្តាលឆ្នាំ និងនៅចុងឆ្នាំ។ ការដាក់ពិន្ទុបុគ្គលិកជាធម្មតាត្រូវបានសំរេចដោយប្រធានគ្រប់គ្រង។[89]

៣.៦.៣. ការវាយតម្លៃការកំណត់គោលដៅចំពោះបុគ្គលិក

ក្រុមហ៊ុនធ្វើការវាយតម្លៃការអនុវត្តការងារបុគ្គលិកពីរដងជារៀងរាល់ឆ្នាំ ដោយធ្វើការវាយតម្លៃក្រោយបញ្ចប់ការសាកល្បង និងការវាយតម្លៃការងារប្រចាំឆ្នាំ។ការវាយតម្លៃត្រូវបានធ្វើឡើងដោយអ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកតាមផ្នែកនីមួយៗ ដោយការវាយតម្លៃការងារប្រចាំឆ្នាំរបស់បុគ្គលិកគឺមើលទៅលើការសម្រេចសមិទ្ធផល ៣ គឺ៖

- partially meet Expectations៖ ជាកម្រិតមួយដែលបុគ្គលិកបានសម្រេចលទ្ធផលការងារបានខ្លះទៅតាមគោលដៅដែលក្រុមហ៊ុនបានកំណត់
- Achieves Expectation៖ ជាកម្រិតមួយដែលបុគ្គលិកបានសម្រេចលទ្ធផលការងារតាមគោលដៅដែលក្រុមហ៊ុនកំណត់ ។

[89] លោក សាយ រតនៈ ជានាយកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

- Exceeds Expectations៖ ជាកម្រិតមួយដែលបុគ្គលិកបានសម្រេចលទ្ធផលការងារលើសពីគោលដៅដែលក្រុមហ៊ុនបានកំណត់

Achievement Rating:	
Exceeded	Job requirements met and often exceeded
Achieved	Fully meets all of the job requirements
Partially Achieved	Meets some but not all job requirements

តារាងទី៦៖ Achievement Rating

ហេតុដូចនេះចំពោះការវាយតម្លៃ(rating)លទ្ធផលការងារជាទូទៅ មិនគួរត្រូវបានពិភាក្សាជាមួយបុគ្គលិកទេរហូតដល់មានកិច្ចព្រមព្រៀង និងការចុះហត្ថលេខាទទួលបានការយល់ព្រមពីប្រធានផ្នែកពីមួយទៅប្រធានផ្នែកមួយទៀតជាមុនសិន ទើបឯកសារត្រួតពិនិត្យការអនុវត្តត្រូវបានបញ្ជូនទៅនាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស។ បន្ទាប់ពីការវាយតម្លៃអំពីការអនុវត្តន៍ការងាររបស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ នាយកដ្ឋានធនធានមនុស្សត្រូវពិនិត្យឡើងវិញ និងសរុបលទ្ធផលថាតើមានមនុស្សប៉ុន្មាននាក់ ដែលបានធ្វើការងារតាមលទ្ធផលមិនត្រូវកម្រិតស្តង់ដារ និងតម្រូវឲ្យមានការអភិវឌ្ឍលើចំណុចខ្វះខាតណាខ្លះដែលមកពីការវាយតម្លៃដើម្បីយកទៅវិភាគទៅលើការផ្តល់ប្រាក់ចំណេញប្រចាំឆ្នាំដែលបុគ្គលិក(bonus)ការដំឡើងឋានៈ ឬប្រាក់បៀវត្ស៍ និងការផ្តល់ការបណ្តុះ បណ្តុះបណ្តាលបន្ថែម ។

៣.៦.៤. វិធីសាស្រ្តវាយតម្លៃការងារបុគ្គលិក

វិធីសាស្រ្តក្នុងការវាយតម្លៃបុគ្គលិករបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺប្រើប្រាស់សូចនាករការអនុវត្ត KPI (key performance indicator) សំរាប់ធ្វើការត្រួតពិនិត្យ និងវិភាគទិន្នន័យក្នុងការវាយតម្លៃ។ KPI គឺជាឧបករណ៍ចង្អុលបង្ហាញដែលអាចវាស់វែងបាន ដែលត្រូវបានប្រើដើម្បីវាយតម្លៃភាពជោគជ័យរបស់អង្គភាព, បុគ្គលិក... ក្នុងគោលបំណងដើម្បីសម្រេចគោលដៅ។ KPI គឺជា SMART ដែលវាគឺជាឧបករណ៍មួយដែលមានប្រសិទ្ធភាពនៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបានគិតគ្រោងពីផែនការដើម្បីវាយតម្លៃគោលដៅ និងកំណត់លទ្ធភាពជោគជ័យរបស់ផែនការ វាអាចជួយធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវការអនុវត្តការងាររបស់ក្រុមហ៊ុនបាន។ SMART នាំមកនូវរចនាសម្ព័ននឹងភាពងាយស្រួលក្នុងគោលដៅ និងគោលបំណងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងនៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងមានដំណោះស្រាយមិនច្បាស់លាស់។ ហេតុនេះការកំនត់គោលដៅរបស់ SMART គឺបង្កើតគន្លងដែលអាចផ្ទៀងផ្ទាត់បានឆ្ពោះទៅរកគោលដៅជាក់លាក់មួយដែលមានទិសដៅច្បាស់លាស់ និងការប៉ាន់ស្មាននៃភាពជោគជ័យរបស់គោលដៅដែលអាចសម្រេចបាននៅក្នុងរយៈពេលកំណត់។ នៅក្នុងគោល

ដៅ S.M.A.R.T តំណាងអោយ S = Specific, M = Measurable, A = Achievable, R = Relevant និង T = Time-bound ។[90]

Specific What makes this particular goal specific?	❶ Clearly stated. ❷ Describing a function to be performed. ❸ Uses action verbs to describe what has to be done.
Measurable How is this goal measurable?	❶ It is quantifiable. ❷ Limits and parameters are defined. ❸ Results are observable.
Achievable How is the goal within reach?	❶ There is the required degree of experience. ❷ The necessary skills and knowledge are present. ❸ The resources to carry the work out are available.
Realistic How do you know this goal is relevant to the work to be done?	❶ It has a clear link to department goals. ❷ It is clearly linked to your key job tasks. ❸ It will help you achieve development objectives/career plans.
Timeframe What timeframes have been set for the completion of this goal?	❶ It has a clearly defined completion date. ❷ There is a clearly defined duration to the goal. ❸ The frequency with which work must be performed is clearly defined.

តារាងទី៧៖ Tips for SMART Objective Setting

៣.៧. ការយល់ដឹងបរិយាកាសខាងក្រៅ និងខាងក្នុងបស់ក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា

នៅក្នុងការរៀបចំផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា មុននឹងចាប់ផ្តើមដំណើរការនៃការធ្វើផែនការ ក្រុមហ៊ុនបានធ្វើការសិក្សាស្រាវជ្រាវពីឱកាស នៅក្នុងបរិយាសកាសខាងក្នុងថា តើក្រុមហ៊ុនមានលទ្ធភាពគ្រប់គ្រាន់ដែរឬទេ? សម្រាប់ធ្វើការបែងចែកធនធាន និងកាន់កាប់អាជីវកម្មបាន។ ការសិក្សាស្រាវជ្រាវពីបរិយាកាសខាងក្រៅអំពីដៃគូប្រកួតប្រជែងរបស់ខ្លួន, ច្បាប់នៅក្នុងប្រទេសកម្ពុជា, ផ្តត់គំនិតរបស់អតិថិជនទៅលើផលិតផល, នយោបាយនៅក្នុងសង្គមកម្ពុជាថា តើមាននិន្នាការបែបណា? ដើម្បីអោយដំណើរការនៅការធ្វើផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុនប្រព្រឹត្តទៅបានរលូន និងមិនមានហានិភ័យនៅក្នុងការធ្វើផែនការ ។

៣.៧.១.ការស្វែងយល់ពីកត្តាខាងក្នុង

នៅក្នុងការធ្វើផែនការក្រុមហ៊ុន អអិមអេខេមបូឌា បានធ្វើការស្វែងយល់ពីកត្តាខាងក្នុងរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ បើយោងទៅតាមបទសម្ភាសន៍ជាមួយ **លោក ឆែម ម៉ូឌាន** ការដែលរីកចម្រើននូវអាជីវកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា យោងទៅតាមគោលទស្សនៈរបស់អគ្គនាយករបស់ក្រុមហ៊ុន គឺក្រុមហ៊ុនធ្វើការផ្តោតទៅលើសសរស្តុំបី គឺសសរស្តុំទី១៖ កត្តាធនធានមនុស្ស, សសរស្តុំទី២៖ កត្តាអតិថិជន និងសសរស្តុំទី៣៖ អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ។

- **សសរស្តុំទី១គឺ កត្តាធនធានមនុស្ស**

[90] លោក សាយ រតនៈ ជានាយកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បានចាត់ទុកធនធានមនុស្ស គឺជាចលករនៅក្នុងដំណើរការនៃការរីកចម្រើននៃក្រុមហ៊ុនរបស់ខ្លួន។ ព្រោះធនធានមនុស្សបានដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការរក្សា និងពង្រឹងអាជីវកម្មរបស់ខ្លួន ដើម្បីចូលរួមការគាំទ្រការអភិវឌ្ឍអង្គភាពប្រកបដោយនិរន្តរភាពស្របទៅតាមគោលការណ៍ប្រតិបត្តិការអាជីវកម្ម។ តើធនធានមនុស្សនោះគឺជាអ្នកណា? ធនធានមនុស្សនោះគឺជាបុគ្គលិក។ អាជីវកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុនមានការរីកចម្រើនទៅបាន លុះត្រាតែបុគ្គលិករបស់ក្រុមហ៊ុនជាបុគ្គលិកដែលមានសេចក្ដីសារទរ, មានសេចក្ដីចង់មានការបង្កើតថ្មី, ចូលចិត្តហានិភ័យ (take risk) ដើម្បីរកវិធីសាស្ត្រធ្វើយ៉ាងម៉េចក្នុងការបំរើអតិថិជនអោយបានល្អ, ជាមនុស្សដែលស្រវាប្រទេញចង់បំរើសេវាកម្ម, ជាមនុស្សដែលមានគុណភាព មិនមែនជាមនុស្សដែលបំរើសេវាកម្មគ្មមុខក្រញ៉ូវទេ។ បើគ្មានធនធានមនុស្ស គ្មានការរៀបចំ និងដឹកនាំ និងប្រើប្រាស់ នូវធនធានដែលទទួលបានត្រឹមត្រូវទេ ក្រុមហ៊ុនអ អិមអេខេមបូឌា មិនអាចមានភាពរីកចម្រើនដូចពេលនេះទេ។

- **សសរស្តុំទី២គឺ កត្តាអតិថិជន**

នៅក្នុងគោលទស្សនៈរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺថាអតិថិជនរបស់ខ្លួនទាំងអស់គឺជាអតិថិជនដែលសប្បាយចិត្តដោយសារការទទួលបានសេវាកម្មល្អពីបុគ្គលិកល្អ (appreciate team people)។ បុគ្គលិកល្អដែលផ្តល់សេវាកម្មដល់អថិតិជន គឺជាបុគ្គលិកដែលតាំងពីអ្នកដឹកនាំថ្នាក់លើ (ceo) រហូតមកដល់ថ្នាក់ក្រោម។ ទោះអគ្គនាយកគ្រប់គ្រង (ceo) ក៏ត្រូវបានចាប់ទុកថាជាអ្នកបំរើសេវាកម្មដែរ គឺធ្វើការបំរើសេវាកម្មផ្នែកគ្រប់គ្រង ។ ជាមួយគ្នានោះ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ផ្តល់ជូនអតិថិជននូវដំណោះស្រាយប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិតនៅកម្រិតផលិតផលដែលល្អនឹងប្រព័ន្ធតាមរយៈកន្លែងវិស្វកម្ម និងផលិតកម្មដែលមានលក្ខណៈទំនើបតាមរយៈការប្រើប្រាស់បណ្តាញ និងវិធីសាស្ត្រគ្រប់គ្រងដោយអ្នកឯកទេសឧស្សាហកម្មនៅគ្រប់កម្រិត។ យន្តការគាំទ្ររបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ធានាដល់អតិថិជនក្នុងការគាំទ្រ ដោយការរក្សាទាំងអតិថិជនចាស់នឹងអតិថិជនថ្មី។

- **សសរស្តុំទី៣គឺ កត្តាអ្នកផ្គត់ផ្គង់**

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មិនមែនជាក្រុមហ៊ុនផលិតទេ គឺជាក្រុមហ៊ុនដែលចែកចាយផលិតផលនិងបំរើសេវាកម្ម។ ដូចនេះ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា (RMA Cambodia) បានយល់ថាគុណភាពនៃការនាំចូល និងចែកចាយនូវផលិតផល និងសេវាកម្ម គឺជាវិធីមួយដែលល្អនៅក្នុងការប្រកួតប្រជែងជាមួយដៃគូប្រកួតប្រជែងរបស់ខ្លួន។ ព្រោះថាគុណភាពនៃផលិតផលគឺជាវិធីសាស្ត្រមួយក្នុងការទាក់ទាញអតិថិជនអោយមានការជឿទុកចិត្ត និងសម្រេចចិត្តជ្រើសរើសទិញផលិតផលរបស់ខ្លួន។ រាល់ផលិតផលច្រើនប្រភេទ ដែលក្រុមហ៊ុនបាននាំចូលមកពីប្រទេសក្រៅដូចជា រថយន្ត, កសិកម្ម,គ្រឿងចក្រធន់ធ្ងន់។ល។ ត្រូវបានមើលឃើញ

ថាជាតម្រូវការរបស់អ្នកប្រើប្រាស់ ។ ដូច្នេះ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺធ្វើការទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ (supplier) នឹងទំនាក់ទំនងជាមួយអតិថិជន។ ក្រុមហ៊ុន គឺជាអ្នកនៅកណ្តាលដើម្បីចរចារជាមួយអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ (supplier) ដើម្បីធ្វើការសិក្សាស្វែងយល់នូវវិធីមួយដ៏ល្អក្នុងការបំពេញចិត្តទៅតាមតម្រូវការរបស់អតិថិជនថាតើ អតិថិជនត្រូវការ? ឧទាហរណ៍៖ ដូចជា Pizza company ក្រុមហ៊ុនត្រូវសិក្សាថាតើអតិជនគាត់ចង់បានអ្វី? តើរសជាតិអ្វីដែលគាត់ចូលចិត្ត? ថាតើគាត់ចង់បានរសជាតិដែលមាន cheese ច្រើន ឬក៏តិច, ហេតុដូចនេះ ក្រុមហ៊ុននឹងទៅធ្វើការចរចារជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ (supplier) ដើម្បីអោយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ (supplier) បង្កើតរូបមន្តមួយអោយត្រូវជាមួយចំណង់ចំនូលចិត្តអតិថិជន។[91]

៣.៧.១.១.ការកសាងទំនុកចិត្តជាមួយបុគ្គលិក

ដើម្បីកំណត់ការជឿទុកចិត្ត ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បានធ្វើការផ្សព្វផ្សាយទ្រឹស្តីការកសាងទំនុកចិត្ត (building trust) សម្រាប់បុគ្គលិក ដែលជាបេះដូងនៃទំនាក់ទំនងទាំងអស់ ហើយវាសំខាន់ជាពិសេសនៅកន្លែងធ្វើការរបស់ក្រុមហ៊ុន។ យោងទៅតាមប្រសាសន៍របស់លោក ឆែម ម៉ូឌាន ដែលជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែកបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បានអោយដឹងថា បុគ្គលិកនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ធ្វើការដោយមិនមានការស្កេនមេដៃចេញចូលនៅពេលធ្វើការ ដែលវាមិនធ្វើឲ្យបុគ្គលិកមានអារម្មណ៍ថាខ្លួនមានសម្ពាធក្នុងការធ្វើការឡើយ។ ត្រង់ចំណុចនេះ ប្រហែលជាកំពុងពិចារណាថា តើមានកត្តាអ្វីដែលធ្វើអោយបុគ្គលិក អ អិម អេ ខេមបូឌាស្មោះត្រង់ក្នុងការបំពេញការងារ? យោងទៅតាមបទសម្ភាសន៍ក្រុមហ៊ុនបានផ្សព្វផ្សាយយ៉ាងទូលំទូលាយពីទ្រឹស្តីការកសាងទំនុកចិត្តទៅកាន់បុគ្គលិកទាំងអស់ ដោយការដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជឿលើទំនុកចិត្ត ដែលជាកត្តាចំបងដែលជះឥទ្ធិពលដល់ភាពស្មោះត្រង់របស់បុគ្គលិកគឺថាតើភាពស្មោះត្រង់របស់បុគ្គលិកចំពោះក្រុមហ៊ុនមានដល់កម្រិតណា នៅពេលដែលក្រុមហ៊ុនបានប្រគល់ភារកិច្ចទៅដល់ពួកគេ។ ដូចនេះនៅពេលដែលបុគ្គលិក អ អិម អេ ខេមបូឌាទាំងអស់បានទទួលភារកិច្ចដែលក្រុមហ៊ុនបានដាក់ជូនហើយ ពួកគេត្រូវបំពេញភារកិច្ចដោយអស់ពីសមត្ថភាព និងត្រូវធ្វើដោយស្មោះត្រង់នឹងធ្វើដោយការពេញចិត្តដោយមិនមានការក្បត់ក្រុមហ៊ុនឡើយ។ អាស្រ័យហេតុនេះការកសាងទំនុកចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុនមានប្រសិទ្ធភាពទៅបាន នៅពេលដែលបុគ្គលិកមានជំនឿទុកចិត្តលើទំនាក់ទំនងរវាងសមាជិកក្រុម និងអ្នកដឹកនាំពួកគេ ដែលវាជាគ្រឹះក្នុងការកសាងក្រុមហ៊ុនអោយទទួលបាន

[91] លោក ឆែម ម៉ូឌាន ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

ជោគជ័យជាមួយនឹងការសហការខ្ពស់ក្នុងការបង្កើនគំនិតច្នៃប្រឌិត និងប្រថុយប្រថានដើម្បីធ្វើការអនុវត្តយុទ្ធសាស្ត្រអាជីវកម្មអោយកាន់តែប្រសិទ្ធភាព និងបង្កើនការប្តេជ្ញាចិត្តជាមួយនឹងភាពស្មោះត្រង់ចំពោះក្រុមហ៊ុន។[92]

៣.៧.២.ការស្វែងយល់ពីកត្តាខាងក្រៅ

- **នយោបាយ៖** នៅក្នុងការធ្វើអាជីវកម្ម ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មិនអាចខ្វះបានទេនូវព័ត៌មានដូចជា ការតាមដាននូវគោលនយោបាយនៃការដឹកនាំរបស់អ្នកនយោបាយនៅក្នុងប្រទេសកម្ពុជា, ការវិវត្តនូវសេដ្ឋកិច្ចពិភពលោក, ការវិវត្តរបបនយោបាយនៅក្នុងប្រទេស និងការវិវត្តនូវកម្លាំងនូវគូប្រកួតប្រជែងបានទេ ព្រោះវាជាផ្នែកមួយដែលធ្វើអោយក្រុមហ៊ុនធ្វើការដឹកនាំគ្មានហានិភ័យខ្ពស់ និងធ្វើអោយក្រុមហ៊ុនទទួលបាននូវភាពជោគជ័យ។
- **បរិយាកាស៖** ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា នឹងអនុវត្តតាមច្បាប់ និងបទប្បញ្ញត្តិបរិស្ថានគោលដៅពាក់ព័ន្ធទាំងអស់ដើម្បីសុខុមាលភាពបរិស្ថាន។ ក្រុមហ៊ុននឹងអភិវឌ្ឍ, កែលម្អប្រព័ន្ធផ្ទៃក្នុងគតឈប់ឈរដើម្បីនិរន្តរភាពបរិស្ថាន។ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុប នឹងលើកទឹកចិត្តនិងចូលរួមកម្មវិធីបរិស្ថានសហការជាមួយដៃគូអាជីវកម្ម និងអតិថិជននៅពេលណាដែលអាចធ្វើទៅបាន។ ក្រុមហ៊ុននឹងណែនាំនិយោជិកតាមមធ្យោបាយនានា ដើម្បីងាយយល់ពីតម្លៃនៃធនធានធម្មជាតិរបស់យើង និងការប្រើប្រាស់ដោយគិតគូររបស់ពួកគេ។ ក្រុមហ៊ុននឹងក្លាយជាអ្នកដឹកនាំក្នុងការទទួលខុសត្រូវផ្នែកបរិស្ថានតាមរយៈឧទាហរណ៍៖ ការលើកទឹកចិត្តជំរុញការផ្សព្វផ្សាយគោលនយោបាយជាក់ស្តែងស្តីពីការគ្រប់គ្រងនិរន្តភាពបរិស្ថានដល់និយោជិកអ្នកម៉ៅការបន្ត, អ្នកផ្គត់ផ្គង់, អតិថិជន និងសហគមន៍ពាក់ព័ន្ធ។
- **អ្នកប្រកួតប្រជែង៖** ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មិនអាចខ្វះបានទេនូវការសិក្សាស្រាវជ្រាវពីដៃគូប្រកួតប្រជែងព្រោះកត្តាទាំងនេះជួយអោយក្រុមហ៊ុនបង្កើតជាយុទ្ធសាស្ត្រទីផ្សារ ដែលអាចទាញយកមកជា ប្រយោជន៍ពីភាពទន់ខ្សោយរបស់ដៃគូប្រកួតប្រជែងរបស់ក្រុមហ៊ុន និងធ្វើការកែលម្អការអនុវត្តអាជីវកម្មអោយកាន់តែល្អប្រសើរ។
- **ភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល៖** នៅក្នុងការធ្វើអាជីវកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានភ្នាក់ងាររដ្ឋបាលជាអ្នកត្រួតពិនិត្យពីបទបញ្ជា និងច្បាប់រដ្ឋបាលផ្សេងៗថា តើក្រុមហ៊ុនដើរទៅតាមបទបញ្ជាដែរឺទេ? ម្យ៉ាងទៀតភ្នាក់ងាររដ្ឋបាលដើរតួជាអាណាព្យាបាលរបស់ក្រុមហ៊ុន នៅក្នុងការធ្វើអាជីវកម្មផ្សេងៗដែលទាក់ទងទៅនឹងផ្នែកពន្ធ, កិច្ចការអតិថិជន, សុខភាព ក៏ដូចជាការបោះប័ណ្ណបំណុលផងដែល។

[92] លោក ឆែម ម៉ុឌាន ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាបានទទួលសិទ្ធក្នុងការបោះប័ណ្ណបំណុល ដែលក្នុងនោះអាណាព្យាបាលរបស់ក្រុមហ៊ុនគឺជាក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចជាអ្នកដែលធានាខុសត្រូវចំពោះការបោះប័ណ្ណនេះ។

៣.៧.៣.ការចូលរួមនៅក្នុងសង្គម

ក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនដើម្បីឆ្លើយតបក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ក៏បានចូលរួមចំណែកក្នុងការនាំមកនូវការផ្លាស់ប្តូរពិតប្រាកដនៅកម្រិតសហគមន៍។ ក្រុមហ៊ុនបាននឹងកំពុងធ្វើការជាមួយដៃគូក្នុងស្រុក និងអាជ្ញាធរក្នុងការផ្តល់ជំនួយបច្ចេកទេស និងហិរញ្ញវត្ថុដល់សហគមន៍របស់យើង។ វិស័យដែលក្រុមហ៊ុនផ្តោតសំខាន់ គឺបរិស្ថានទឹកស្អាត, ការអភិរក្ស, សុខភាព, ការអប់រំ និងកីឡា[93]។ រហូតមកដល់ពេលនេះក្រុមហ៊ុនបានចូលរួមចំណែកក្នុងការបង្កើតសាលារៀន, បណ្ណាល័យ និងអណ្តូងខួង ជាច្រើននៅក្នុងសហគមន៍ដែលយើងធ្វើការ និងរស់នៅ។ ក្រុមហ៊ុនក៏បានធ្វើយុទ្ធនាការចែកចាយមែកឈើ និងមួកសុវត្ថិភាពជាច្រើនផងដែរ។ នៅពេលយើងទន្ទឹងរងចាំអនាគតយើងមានទំនុកចិត្តថាប្រទេសកម្ពុជា នឹងរីកចម្រើនពីកម្លាំងមួយទៅកម្លាំងមួយ។ នៅពេលដែលព្រះរាជាណាចក្រដ៏អស្ចារ្យនេះបន្តការរីកចម្រើន ក្រុមហ៊ុនបានប្តេជ្ញាចិត្តធ្វើការរួមគ្នាជាមួយប្រជាជន, ជាអ្នកផ្គត់ផ្គង់អតិថិជន និងសហគមន៍របស់យើង និងផ្តល់នូវដំណោះស្រាយល្អបំផុតនិងច្នៃប្រឌិតថ្មីបំផុត ដើម្បីធ្វើឱ្យជីវិតកាន់តែប្រសើរឡើង។ [94]

៣.៧.៤. ទំនួលខុសត្រូវផ្នែកបរិស្ថាន

ទោះបីជាក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាមានការរីកចម្រើន ក្រុមហ៊ុនតែងតែចូលរួមក្នុងការទទួលខុសត្រូវចំពោះបរិស្ថាន និងសង្គមជាតិផងដែរដូចជា៖

- នៅក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការប្តេជ្ញាទទួលខុសត្រូវ និងទទួលខុសត្រូវផ្នែកបរិស្ថានកាត់បន្ថយផលប៉ះពាល់របស់ក្រុមហ៊ុនទៅលើបរិស្ថាន និងលើកកម្ពស់វានៅពេលណាដែលអាចធ្វើទៅបាន។
- ក្រុមហ៊ុននៅតែបន្តប្រកួតប្រជែងខ្លួនឯងដើម្បីកាត់បន្ថយ ឬកាត់បន្ថយការបំភាយកាបូនរបស់ក្រុមហ៊ុនដោយងាកចេញពីធនធានមិនកកើតឡើងវិញ និងដោយការប្រើប្រាស់ធនធានកកើតឡើងវិញរបស់ក្រុមហ៊ុនប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។
- ក្រុមហ៊ុនស្វែងរកដៃគូដែលមានទស្សនៈប្រកបដោយទំនួលខុសត្រូវចំពោះបរិស្ថាន។ ឧទាហរណ៍ JCB ដែលជាអ្នកផ្គត់ផ្គង់គ្រឿងបរិក្ខារធុនធ្ងន់របស់ក្រុមហ៊ុន បានផ្តួចផ្តើមវិធានការសន្សំសំចៃថាមពលក្នុងឆ្នាំ ២០០៩ ដែលអាចឱ្យវាកាត់បន្ថយការបំភាយឧស្ម័នកាបូនិកបាន ៧.៨០០ តោន។ នៅឆ្នាំ ២០២០

[93] ឧបសម្ព័ន្ធទី១១ ស្តីអំពី RMA Cambodia's corporate social responsibilities

[94] RMA Cambodia 2019, ចូលទស្សនានៅថ្ងៃទី២១ កក្កដា ឆ្នាំ២០២០

JCB រំពឹងថានឹងកាត់បន្ថយផលប៉ះពាល់ផ្ទះកញ្ចក់ដោយផ្ទាល់ពី ៣៥% ទៅ ៤០% ។ តាមរយៈដៃគូដូចនេះ ក្រុមហ៊ុននឹងផ្តល់ជូននូវយានយន្ត និងគ្រឿងបរិក្ខារដែលស៊ីសាំងតិចហើយអាចដំណើរការលើឥន្ទនៈជំនួសដូចជាអេតាណុលប្រេងម៉ាស៊ូតជីវអគ្គិសនីនិងបច្ចេកវិទ្យាកូនកាត់។

- គំនិតផ្តួចផ្តើមបរិស្ថានជាច្រើនរបស់ក្រុមហ៊ុនត្រូវបានដឹកនាំ ដោយគោលនយោបាយបរិស្ថានរបស់ក្រុមហ៊ុន។[95]

[95] RMA Cambodia 2019, ចូលទស្សនានៅថ្ងៃទី២១ កក្កដា ឆ្នាំ២០២០

ជំពូកទី ៤

ការវិភាគលទ្ធផលនៃការស្រាវជ្រាវ

៤.១. ស្ថានភាពនៃការវិភាគទិន្នន័យ

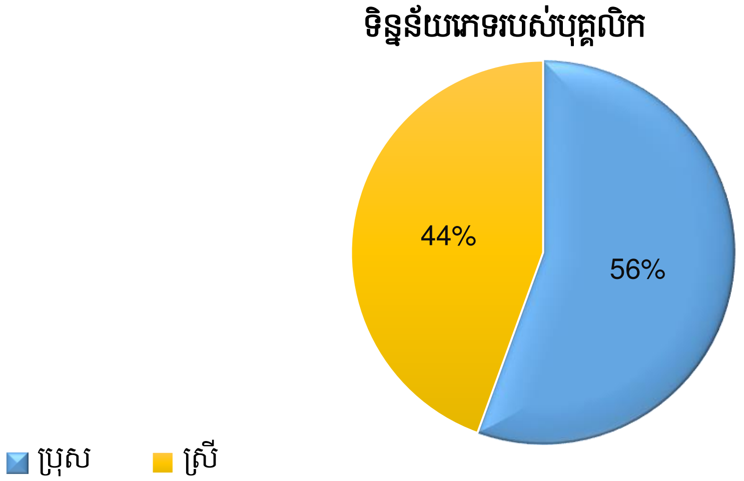
បន្ទាប់ពីបានធ្វើការសិក្សា ប្រមូលព័តមានតាមរយៈឯកសារ និងកិច្ចសម្ភាសន៍ដោយផ្ទាល់ពីសំណាក់លោក ឆែម ម៉ូឌាន ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា ដែលសម្ភាសន៍អំពី **មុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ។** ក្រុមយើងខ្ញុំ បានធ្វើការប្រមូលទិន្នន័យដែលត្រូវបានធ្វើឡើង តាមរយៈការចូលរួមឆ្លើយទៅនិងកម្រងសំណួរអំពីការពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិកទៅលើយុទ្ធសាស្ត្រនៃការគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដែលមានទីតាំងនៅ ផ្លូវលេខ ១៣៤ ខណ្ឌ៧មករា រាជធានីភ្នំពេញ ដែលជាស្នាក់ការកណ្តាល ។ ក្រុមយើងខ្ញុំបានចុះកម្មសិក្សាស្រាវជ្រាវ ដោយមានបុគ្គលិកប្រមាណជាង ២០០ នាក់ ។ ដោយសារតែបុគ្គលិកនៅការិយាល័យកណ្តាលមានការមមាញឹកនិងការងារ ពួកយើងបានកំណត់ប៉ាន់គំរូចំនួន ១៨ នាក់ ប៉ុណ្ណោះ នៃចំនួនបុគ្គលិកសរុបប្រមាណជាង ២០០ នាក់ ដែលកំពុងបំពេញការងារនៅការិយាល័យកណ្តាល។ យ៉ាងណាមិញចំនួនប៉ាន់គំរូខាងលើ និងការវិភាគមានចំនួនតិចនៃចំនួនបុគ្គលិកសរុប ប៉ុន្តែក្រុមយើងខ្ញុំមានការរំពឹងយ៉ាងខ្ពស់ទៅលើការបំពេញកម្រងសំណួរអាចផ្តល់ជាព័តមានសំរាប់ការវិភាគ អំពីស្ថានភាពអនុវត្តន៍ជាក់ស្តែងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ។

ដូច្នេះ ក្នុងការសហការផ្តល់ព័តមានទាំងអស់អំពី មុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន ជាចំនួនសមស្របអាចឲ្យក្រុមយើងខ្ញុំយកមកវិភាគក្នុងការស្រាវជ្រាវនេះបាន ។

៤.២ ការវិភាគ និងបកស្រាយទិន្នន័យ

តាមការវិភាគទិន្នន័យលើកម្រងសំណួរបុគ្គលិកទាំងអស់ចំនួន ១៨ នាក់ ក្រុមយើងខ្ញុំបានលើកយកចំណុចសំខាន់ៗមួយចំនួនមកធ្វើការវិភាគ តាមព័តមានដែលក្រុមយើងខ្ញុំទទួលបានពីការធ្វើសំណួរស្ទង់មតិដែលមានប៉ាន់គំរូសរុប ១៨ នាក់ ដូចខាងក្រោម ៖

ក.ទិន្នន័យភេទបុគ្គលិក



<u>បំណកស្រាយ៖</u>

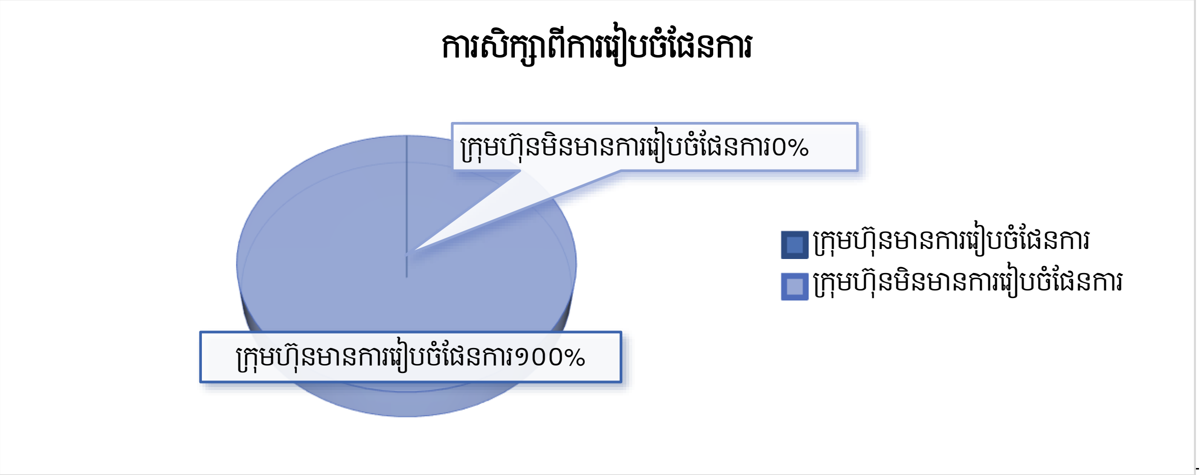
តាមរយៈកម្រងសំណួរ និងការបង្កើតជាដ្យាក្រាមបានបង្ហាញថាចំនួនបុគ្គលិកដែលបានចូលរួមឆ្លើយសំណួរមានចំនួន ១៨ នាក់ កំពុងបំពេញការងារនៅការិយាល័យស្នាក់ការកណ្តាល ។ តាមរយៈក្រាប៖

- បុគ្គលិកភេទស្រីចំនួន ៨ នាក់ ក្នុងចំណោមបុគ្គលិកទាំងអស់ ដែលស្មើរនឹង ៤៤%
- បុគ្គលិកភេទប្រុសចំនួន ១០ នាក់ ក្នុងចំណោមបុគ្គលិកទាំងអស់ ដែលស្មើរនឹង ៥៦%

តាមការបង្ហាញទិន្នន័យខាងលើ អាចសន្និដ្ឋានបានថាស្ថិតិបុគ្គលិកនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន អអិមអេខេមបូឌា ការិយាល័យស្នាក់ការកណ្តាល ផ្នែកធនធានមនុស្ស គឺមានបុគ្គលិកស្រី តិចជាងបុគ្គលិកប្រុស ។ ដូច្នេះក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការឲ្យតម្លៃទៅលើភេទប្រុស និងភេទស្រីស្មើរសិទ្ធិគ្នា ដោយបានផ្តល់អត្ថិភាពចំពោះបុគ្គលិកតាមផ្នែកនីមួយៗ ដែលត្រូវបំពេញការងារតាមតួនាទីក្នុងក្រុមហ៊ុន ។

៤.២.១. ការធ្វើផែនការ (Planning)

ក.ការរៀបចំផែនការ

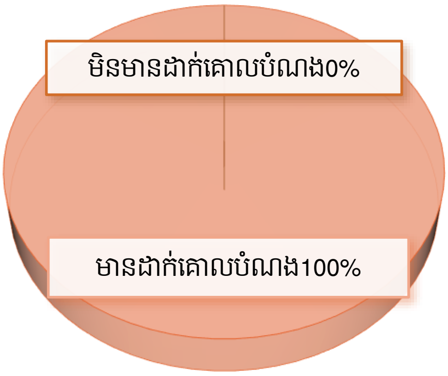


<u>បំណកស្រាយះ</u>

តាមការបង្ហាញក្រាបខាងលើ បុគ្គលិកទាំង ១៨ នាក់ ដែលក្នុងប៉ាន់គំរូ ស្មើរនឹង ១០០% គឺបានផ្តល់ជាមតិបង្ហាញថាក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ជារៀងរាល់ឆ្នាំមានការរៀបចំផែនការ ដើម្បីជាមធ្យោបាយប្រើប្រាស់សម្រាប់ធ្វើឲ្យសម្រេចគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ដោយឡែក មិនមានបុគ្គលិកណាម្នាក់មានមតិថា ក្រុមហ៊ុនមិនមានការរៀបចំផែនការនោះទេ ។

ដូចនេះសន្និដ្ឋានបានថា ក្រុមហ៊ុនមានការរៀបចំផែនការ និងយុទ្ធសាស្ត្រទីផ្សារដើម្បីដាក់តម្លៃ, ជ្រើសរើសផលិតផល, និងរៀបចំចំណាយផ្សេងៗ។ ការរៀបចំផែនការ គឺមានការពឹងផ្អែកទៅលើមតិរបស់ក្រុមហ៊ុន ។

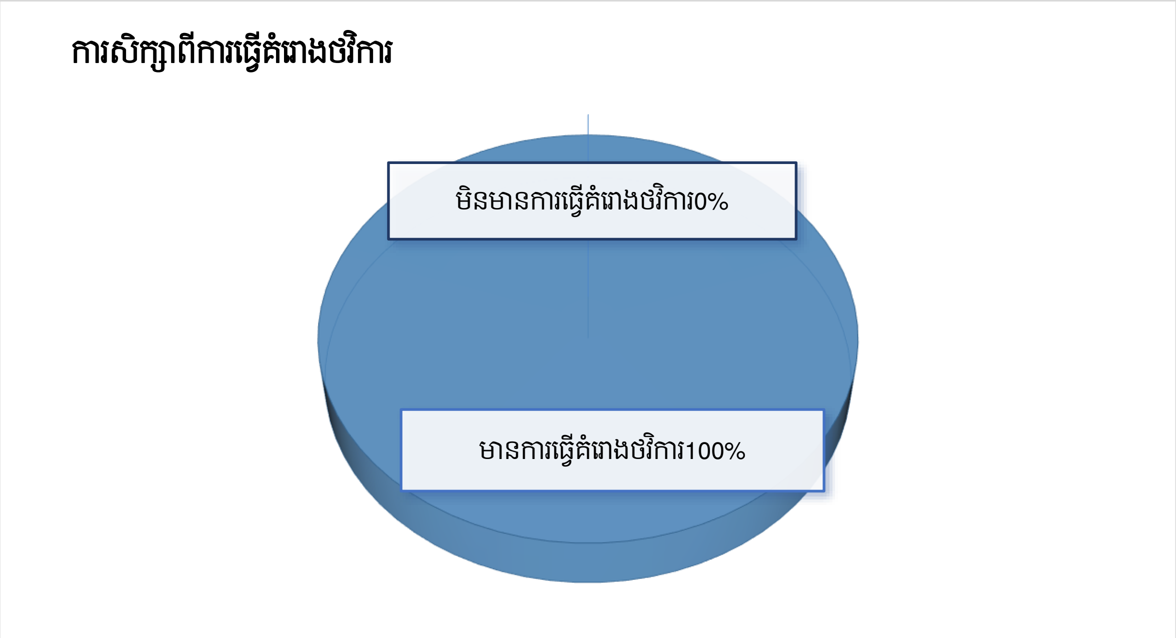
ខ. ការកំណត់គោលដៅសំរាប់បុគ្គលិក



<u>បំណកស្រាយះ</u>

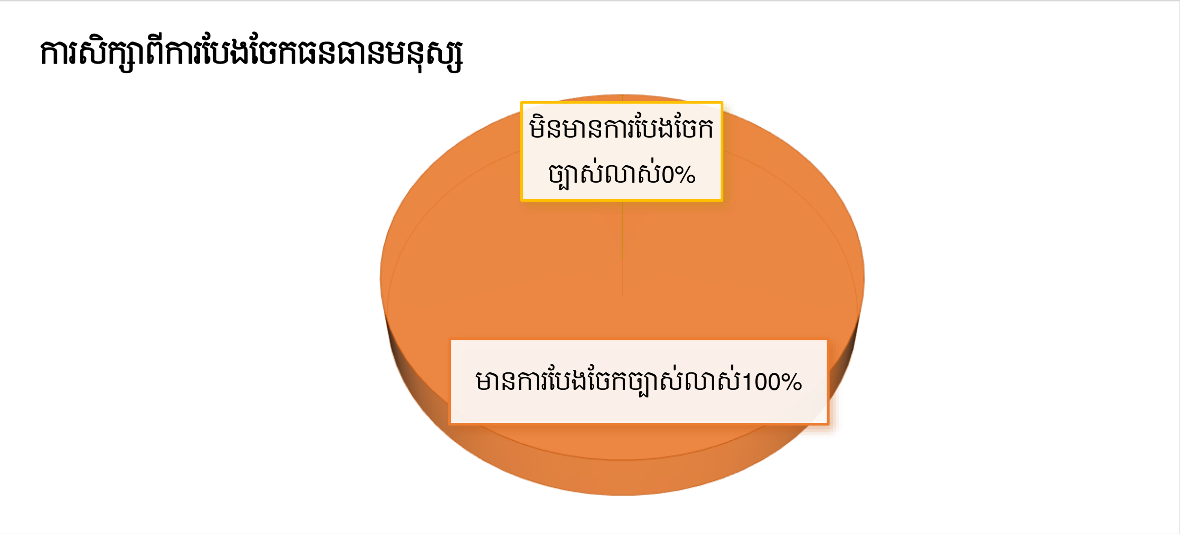
តាមតួលេខនៃក្រាបខាងលើនេះ បានបង្ហាញទិន្នន័យពីកម្រងសំណួរអំពី ការកំណត់គោលដៅសំរាប់បុគ្គលិករបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមឌា គឺមានការផ្តល់ព័តមានដូចគ្នាទាំងអស់នៃចំនួនបុគ្គលិក ១៨ នាក់នៃប៉ាន់គំរូស្មើរនឹង ១០០%។ ដូចនេះសន្និដ្ឋានបានថា ក្រុមហ៊ុនមាននូវបេសកម្ម ឬការកំណត់គោលដៅ សំរាប់បុគ្គលិកក្នុងការបំពេញការងារ ។ ហេតុនេះ អ្នកដឹកនាំគឺមានដាក់នូវគោលដៅសំរាប់បុគ្គលិកដោយមានការចូលរួមយ៉ាងសកម្មក្នុងការកំណត់គោលបំណងទាំងនេះ និងទទួលខុសត្រូវក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ។ មតិបុគ្គលិកដែលបង្ហាញថា មិនមានការដាក់កំណត់គោលដៅពីអ្នកគ្រប់គ្រង គឺចំនួន 0 នាក់ ស្មើរ 0 % នៃចំនួនប៉ាន់គំរូសរុបបុគ្គលិក ១៨ នាក់ ។

គ.ការសិក្សាពីការធ្វើគំរោងថវិការ



តាមរយៈក្រាបខាងលើ ក្នុងចំណោមបុគ្គលិក ១៨ នាក់ ដែលជាប៉ាន់គំរូបានឆ្លើយថា នៅក្នុងការធ្វើរៀបចំផែនការរបស់ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា និងមានការធ្វើគំរោងថវិការ។ ដូច្នេះ អាចសន្និដ្ឋានបានថា រាល់ការរៀបចំផែនការ ក្រុមហ៊ុនមានការរៀបចំគំរោងយ៉ាងជាក់លាក់ដោយការធ្វើគំរោងថវិការសំរាប់បុគ្គលិកសម និងតម្រូវការផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុនរួចជាស្រេច ហើយមានការកំណត់បែងចែកជាកញ្ចប់ទៅតាមផ្នែកដោយច្បាស់លាស់ ។

ឃ. ការបែងចែកធនធានមនុស្សតាមជំនាញក្នុងការធ្វើផែនការ



បំណកស្រាយ៖

តាមក្រាបខាងលើបង្ហាញ សន្និដ្ឋានបានថា ក្រុមហ៊ុនមានការបែងចែកធនធានមនុស្សតាមជំនាញក្នុងការធ្វើផែនការមានមតិស្របគ្នាចំនួន ១៨ នាក់ ស្មើរនឹង ១០០% ដោយទិន្នន័យគ្មានការបែងចែកធនធានមនុស្សតាមជំនាញក្នុងការធ្វើផែនការមានចំនួន 0 នាក់ ស្មើរនឹង 0% ។ ដូចនេះ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការបែងចែកធនធានមនុស្សទៅតាមជំនាញយ៉ាងច្បាស់លាស់ និងបញ្ជាក់ថា ក្រុមហ៊ុនមានការយល់ដឹងនឹងការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រដោយមានជំនាញ ។ ការធ្វើវិធានការបែបនេះ គឺដើម្បីចាត់វិធានការ និងត្រូវមានធនធានចាំបាច់ ដើម្បីបង្កើតវិធានការក្នុងការធ្វើផែនការ ។

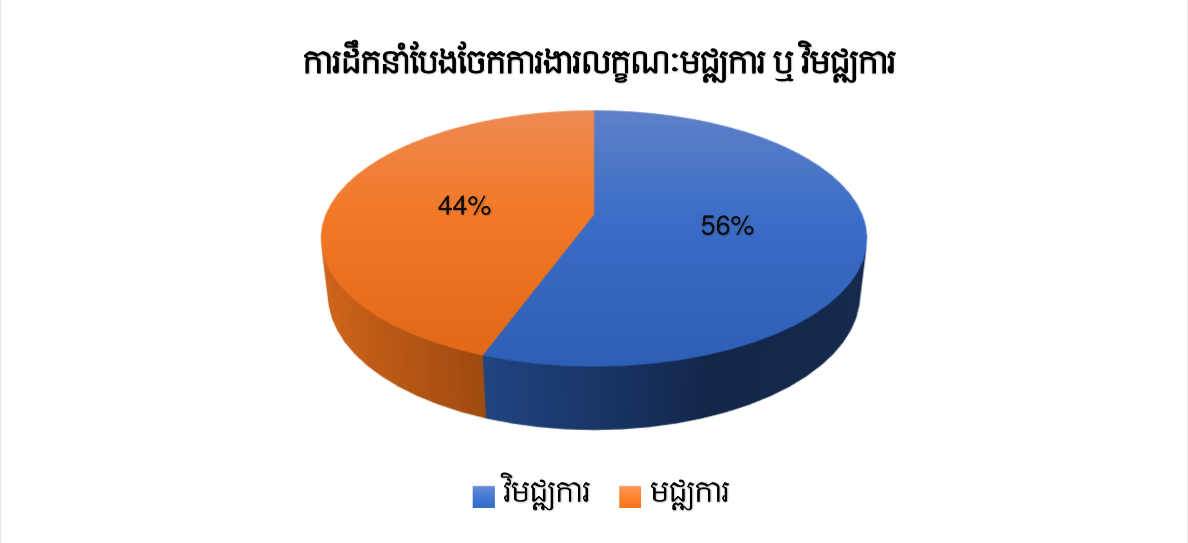
៤.២.២. ការចាត់តាំង (Organization)

ក.ការចាត់តាំងរចនាសម្ព័ន្ធ

តាមការបង្ហាញទិន្នន័យក្រាបខាងលើ សន្និដ្ឋានបានថា ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការចាត់តាំងរចនាសម្ព័ន្ធដោយមានចំនួនបុគ្គលិក ១៨ នាក់ ស្មើរនឹង ១០០% និងមតិគ្មានការចាត់តាំងរចនាសម្ព័ន្ធចំនួន 0 នាក់ ស្មើរនឹង 0% ។ ដូចនេះ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ពិតជាមានការចាត់តាំងរចនាសម្ព័ន្ធពិតមានដោយការចាត់តាំងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុនមានជាពហុជាតិធំ ព្រោះក្រុមហ៊ុនមានបណ្ដាសាខាទៅតាមបណ្ដាខេត្ត ២៥ ខេត្ត\ក្រុង ។

៤.២.៣.ការដឹកនាំ (leading)

ក.ការងារលក្ខណៈមជ្ឈការ និងវិមជ្ឈការ



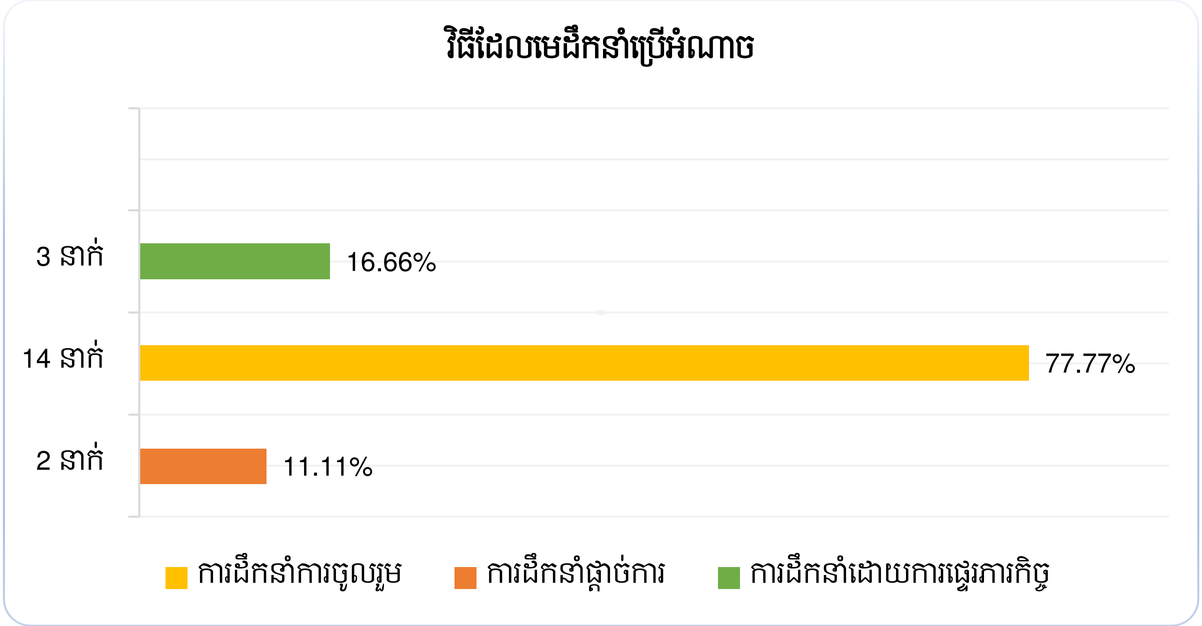
បំណកស្រាយ៖

តាមរយៈកម្រងសំណួរ និងការបង្កើតជាផ្សាក្រាមបានបង្ហាញថា បុគ្គលិកដែលបានចូលរួមឆ្លើយសំណួរ តាមរយៈក្រាប ៖

- នៅក្នុងរចនាសម្ព័នក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បែងចែកការងារជាលក្ខណៈវិមជ្ឈការមានបុគ្គលិកផ្តល់មតិចំនួន ១០ នាក់ ស្មើរនឹង ៥៦ %
- នៅក្នុងរចនាសម្ព័នក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ក្រុមហ៊ុនបែងចែកការងារជាលក្ខណៈមជ្ឈការមានការផ្តល់មតិចំនួន ៨ នាក់ ស្មើរនឹង ៤៤ %

ដូចនេះសន្និដ្ឋានបានថា អ្នកដឹកនាំនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការគ្រប់គ្រងដោយបែបជាវិមជ្ឈការ ។ អ្នកដឹកនាំ ជាអ្នកដែលផ្ទេរភារកិច្ចឲ្យបុគ្គលិក ឬអ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកបន្តបន្ទាប់ ប៉ុន្តែរាល់ភារកិច្ចត្រូវមានការអនុញ្ញាតពីអ្នកដឹកនាំ ។

ខ. ការប្រើប្រាស់អំណាច



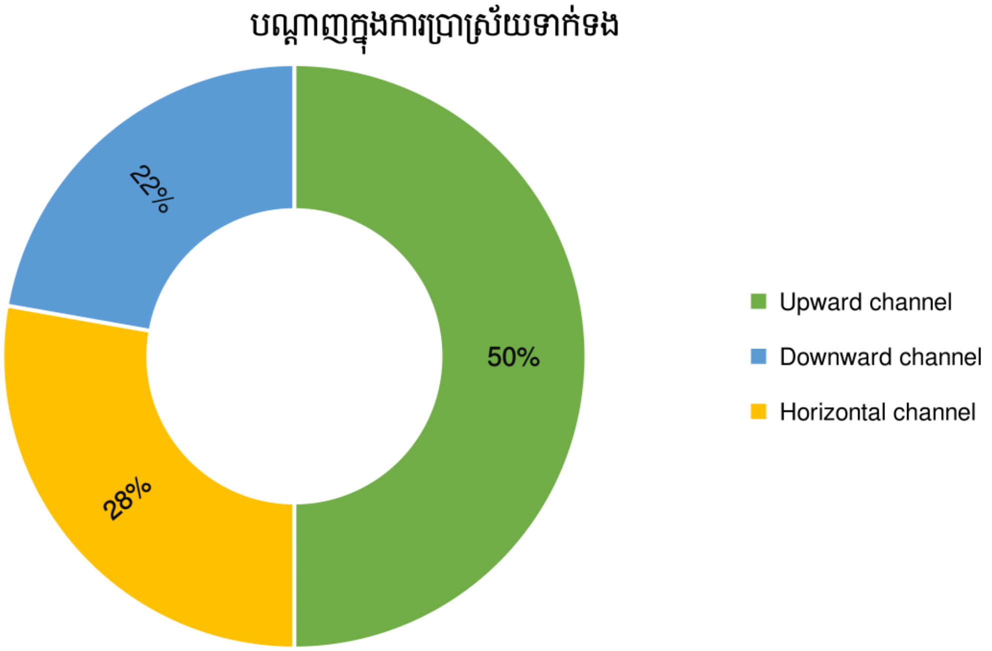
<u>**បំណកស្រាយ៖**</u>

តាមរយៈកម្រងសំណួរ និងការបង្កើតជាដ្យាក្រាមបានបង្ហាញថា បុគ្គលិកដែលបានចូលរួមឆ្លើយសំណួរតាមរយៈក្រាប ៖

- តាមទិន្នន័យដែលបានស្រង់ចំនួនបុគ្គលិក ២ នាក់ ស្មើរនឹង ១១.១១ % នៃចំនួន ១៨ នាក់ ផ្តល់មតិថា អ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាអ្នកដឹកនាំផ្តាច់ការដែលបញ្ជាកាងារបុគ្គលិកដោយមិនចាំបាច់ទទួលមតិយោបល់របស់ពួកគេ
- តាមទិន្នន័យដែលបានស្រង់ចំនួនបុគ្គលិក ១៤ នាក់ ស្មើរនឹង ៧៧.៧៧ % នៃចំនួន ១៨ នាក់ ផ្តល់មតិថា អ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាអ្នកដឹកនាំ ដែលឲ្យបុគ្គលិកចូលរួមសម្រេចចិត្តជាមួយគ្នា
- តាមទិន្នន័យដែលបានស្រង់ចំនួនបុគ្គលិក ៣ នាក់ ស្មើរនឹង ១៦.៦៦ % នៃចំនួន ១៨ នាក់ ផ្តល់មតិថា អ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាអ្នកដឹកនាំផ្ទេរការងារទៅដល់បុគ្គលិកធ្វើការសម្រេចចិត្ត ដោយជឿជាក់ថាបុគ្គលិកអាចធ្វើភារកិច្ចបាន

ដូច្នេះ យើងសន្និដ្ឋានតាមមតិភាគច្រើន អ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាអ្នកដឹកនាំ ដែលឲ្យបុគ្គលិកចូលរួមសម្រេចចិត្តជាមួយគ្នា ។ អ្នកដឹកនាំ ដែលមានភាពឆ្លាតវៃ និងរឹងមាំ ដែលនិយោជិកគោរពបំផុតព្រោះលោកមានជំនាញក្នុងការប្រើប្រាស់មនុស្ស និងដឹកនាំបុគ្គលិកឆ្ពោះទៅរកគោលដៅ ។

គ.ការសិក្សាទំនាក់ទំនងដោយប្រើប្រាស់បណ្តាញ



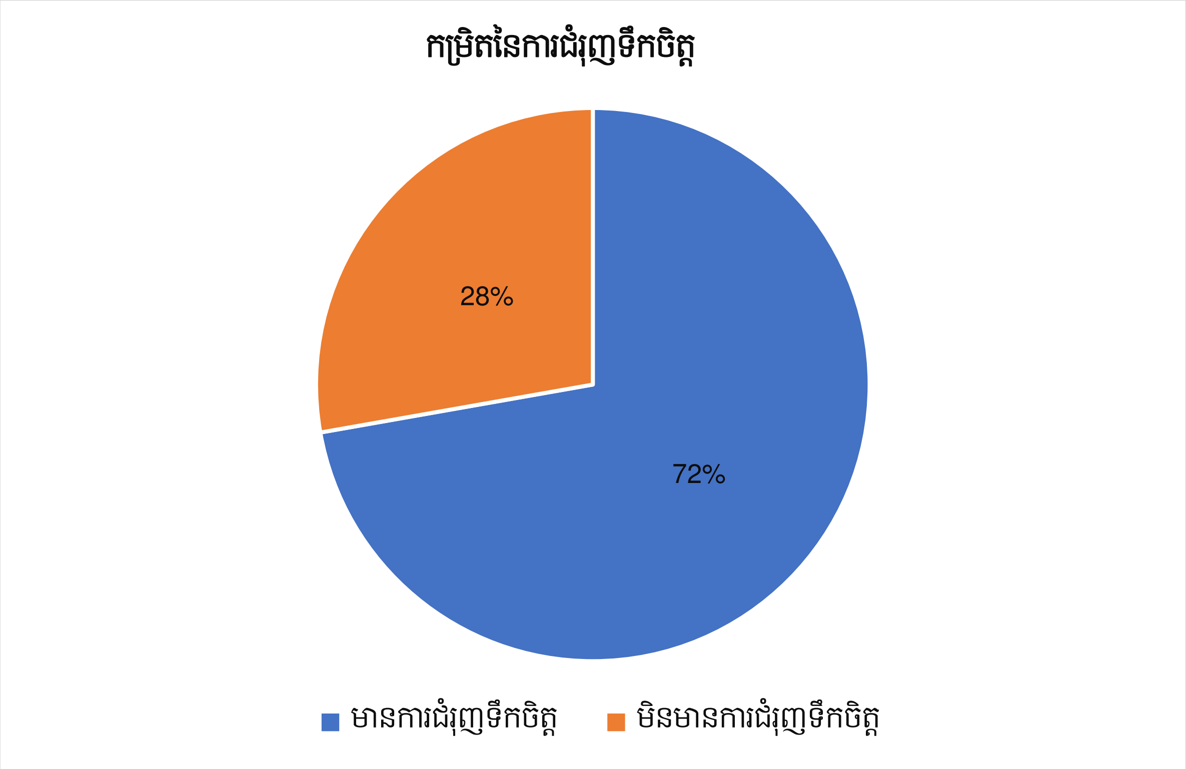
<u>បំណកស្រាយៈ</u>

តាមរយៈកម្រងសំណួរ និងការបង្កើតជាដ្យាក្រាមបង្ហាញថា បុគ្គលិកដែលបានចូលរួមឆ្លើយសំណួរមានៈ

- ទិន្នន័យបុគ្គលិកចំនួន ៩ នាក់ ស្មើរនឹង ៥០ % នៃ ១៨ នាក់ ជ្រើសរើសចម្លើយ ទំនាក់ទំនងរវាងថ្នាក់លើមកថ្នាក់ក្រោម (Upward channel) របស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា
- ទិន្នន័យបុគ្គលិកចំនួន ៤ នាក់ ស្មើរនឹង ២២ % នៃ ១៨ នាក់ ទំនាក់ទំនងរវាងថ្នាក់ក្រោមទៅថ្នាក់លើ (Downward channel) របស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា
- ទិន្នន័យបុគ្គលិកចំនួនបុគ្គលិក ៥ នាក់ ស្មើរនឹង ២៨ % នៃ ១៨ នាក់ ទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដែលមានឋានៈស្មើរគ្នា ពីនាយកដ្ឋានមួយទៅនាយកដ្ឋានមួយទៀត (Horizontal channel) របស់ក្រុមហ៊ុន

ដូចនេះ សន្និដ្ឋានបានថា ការប្រាស្រ័យទំនាក់ទំនងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺមានការប្រើប្រាស់បណ្តាញទំនាក់ទំនងជាផ្លូវការទាំងបីគឺUpward channel, Downward channel, និងHorizontal channel ។ ប៉ុន្តែ ក្នុងចំណោមបណ្តាញទំនាក់ទំនងទាំងបីក្រុមហ៊ុនភាគច្រើនបានប្រើប្រាស់បណ្តាញ (Upward channel) ច្រើនជាងបណ្តាញទាំងពីរដែលមានន័យថា ការប្រាស្រ័យទំនាក់ទំនងគឺក្រុមហ៊ុនធ្វើការទំនាក់ទំនងចាប់ពីពីថ្នាក់លើទៅថ្នាក់ក្រោមក្នុងការបញ្ជូនព័តមានតាមរយៈប្រព័ន្ធ Microsoft team, Telegram, Messenger ជាដើម ។

ឃ.ការសិក្សាពីការជម្រុញទឹកចិត្តរបស់បុគ្គលិក



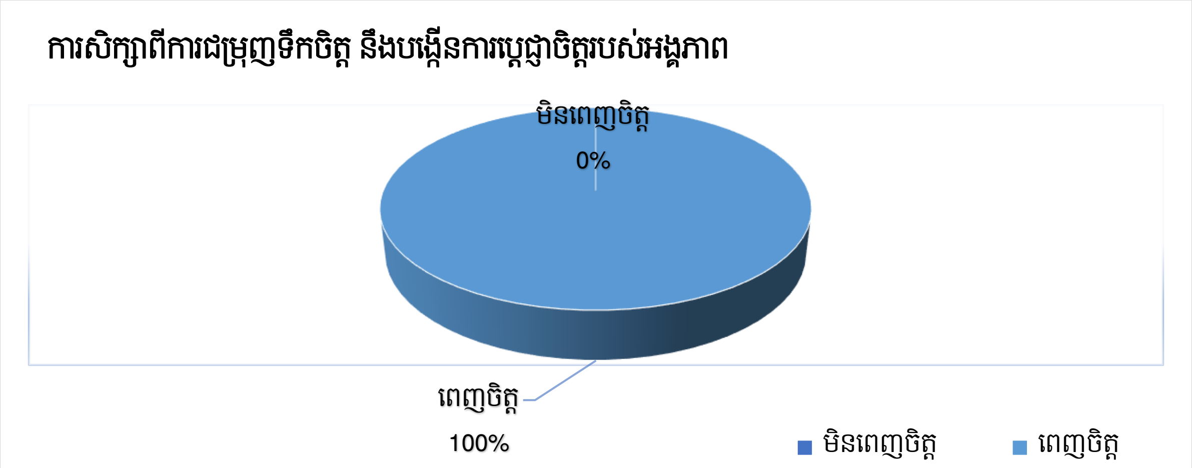
<u>**បំណកស្រាយ៖**</u>

តាមរយៈទិន្នន័យខាងលើ ដែលទទួលបានពីការឆ្លើយសំណួររបស់បុគ្គលិកបានបង្ហាញថា ៖

- ការជម្រុញទឹកចិត្តរបស់បុគ្គលិកនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា កម្រិតពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិកមាន ចំនួន ១៣ នាក់ ស្មើរនឹង ៧២ % នៃ ១៨ នាក់
- ការជម្រុញទឹកចិត្តរបស់បុគ្គលិកនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា កម្រិតមិនពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិក មានចំនួន ៥ នាក់ ស្មើរនឹង ២៨ % នៃ ១៨ នាក់

ដូចនេះ សន្និដ្ឋានបានថា ការជម្រុញទឹកចិត្តរបស់បុគ្គលិកនៃអ្នកដឹកនាំក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺបុគ្គលិកមានការពេញចិត្តច្រើនជាងបុគ្គលិកដែលមិនមានការពេញចិត្ត ដោយមានមតិមួយចំនួនមិនពេញ ចិត្តនឹងការជម្រុញទឹកចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំផងដែរ មានន័យថាការជម្រុញទឹកចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំមិនទាន់គ្រប់ គ្រាន់ ទោះមានការជម្រុញលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកដូចជា ផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ និងមិនមែនហិរញ្ញវត្ថុ (ការឈប់សម្រាក ប្រចាំឆ្នាំ, ឈប់សម្រាកព្យាបាលជម្ងឺ,....) ។

ង. ការជម្រុញការសហការជាក្រុមក្នុងការបំពេញការងារ

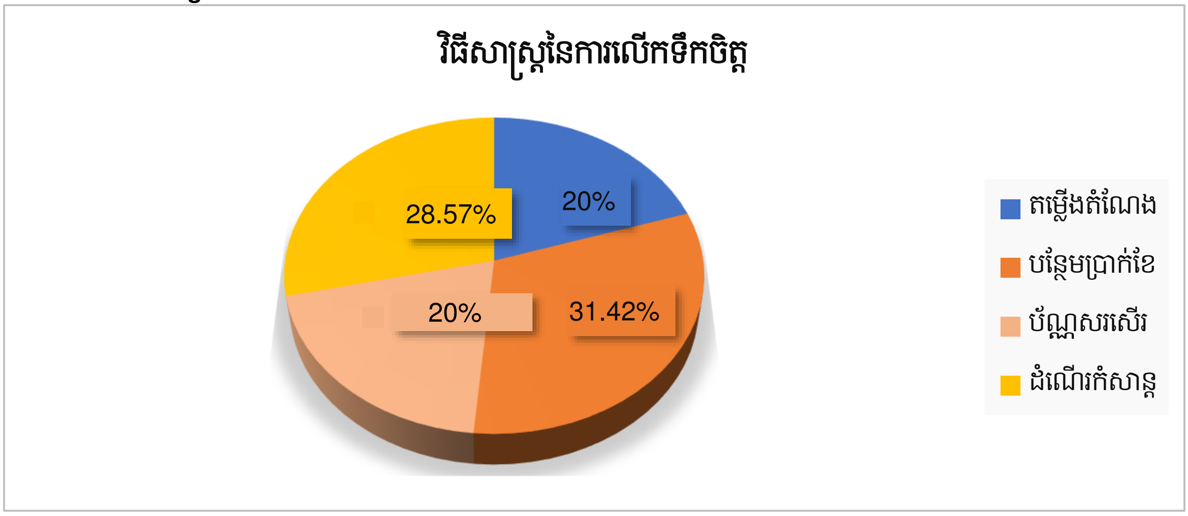


បំណកស្រាយៈ

តាមក្រាបខាងលើបានបង្ហាញថា មានចំនួនបុគ្គលិក ៥៥.៥៥%មានការពេញចិត្តជាខ្លាំង និងការជម្រុញការសហការជាក្រុមក្នុងការបំពេញការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។ ក្នុងនោះ មានបុគ្គលិក ៤៤.៤៤ % មានការពេញចិត្តធម្មតា និងការជម្រុញការសហការជាក្រុម ។ ម្យ៉ាងទៀត ពុំមានបុគ្គលិកមិនមានការពេញចិត្ត និងការជម្រុញនោះទេ ។

តាមរយៈទិន្នន័យនេះ សន្និដ្ឋានបានថា បុគ្គលិកភាគច្រើនមានការពេញចិត្ត និងការជម្រុញការងារជាក្រុមនឹងបានទទួលយកដោយការជម្រុញដោយការយល់ស្រប ។ ដូចនេះ បុគ្គលិកមានការរីករាយជាមួយនឹងការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ ។ ជាងនេះទៅទៀតពួកគេ ការសហការជាក្រុមមិនត្រឹមតែជួយឲ្យការងារ ឬក្រុមហ៊ុនកាន់តែរីកចម្រើននោះទេ ថែមទាំងមានភាពរីករាយ និងស្និទ្ធស្នាលជាមួយនឹងមិត្តរួមការងារដទៃទៀត ។ តាមរយៈការស្ទង់មតិ ក្រុមហ៊ុនមានផ្តល់ឲ្យជា ការជប់លៀងប្រចាំឆ្នាំ, ដំណើរកំសាន្ត, ការលើកទឹកចិត្តផ្សេងៗ ដើម្បីការលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិក នឹងជម្រុញភាពស្និទ្ធស្នាលរបស់ពួកគេ ។

ច. វិធីសាស្ត្រនៃការលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិក



បំណកស្រាយៈ

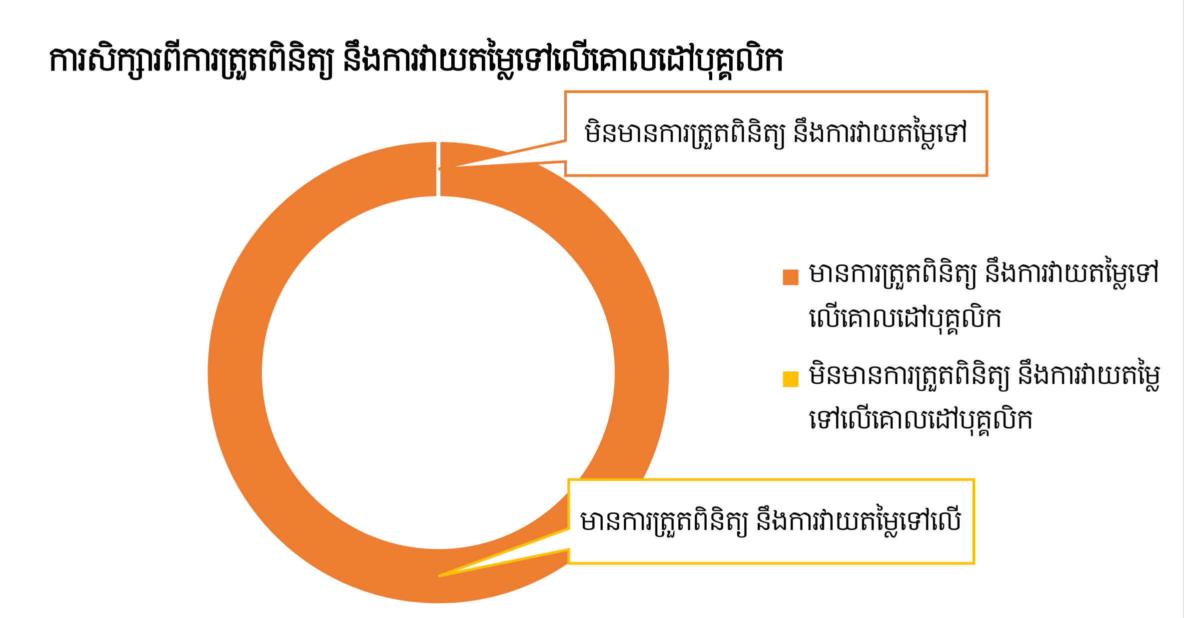
តាមរយៈទិន្នន័យខាងលើបានបង្ហាញថា វិធីសាស្ត្រលើកទឹកចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដែលបុគ្គលិកពេញចិត្ត ៖

- វិធីសាស្ត្រលើកទឹកចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដែលបុគ្គលិកពេញចិត្តដោយការតម្លើងតំណែងមានចំនួន ៣ នាក់ ស្មើរនឹង ២០ % នៃបុគ្គលិក ១៨ នាក់
- វិធីសាស្ត្រលើកទឹកចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដែលបុគ្គលិកពេញចិត្តដោយការបន្ថែមប្រាក់ខែ មានចំនួន ៧ នាក់ ស្មើរនឹង ៣១.៤២ % នៃបុគ្គលិក ១៨ នាក់
- វិធីសាស្ត្រលើកទឹកចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដែលបុគ្គលិកពេញចិត្តដោយការប័ណ្ណសរសើរ មានចំនួន ៣ នាក់ ស្មើរនឹង ២០ % នៃបុគ្គលិក ១៨ នាក់
- វិធីសាស្ត្រលើកទឹកចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាដែលបុគ្គលិកពេញចិត្តដោយការដំណើរកំសាន្ត មានចំនួន ៥ នាក់ ស្មើរនឹង ២៨.៥៧ % នៃបុគ្គលិក ១៨ នាក់

ដូចន្នេះ សន្និដ្ឋានបានថា វិធីសាស្ត្រលើកទឹកចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បុគ្គលិកមានការពេញចិត្តគ្រប់វិសាស្ត្រទាំងអស់ដោយបញ្ជាក់ថា ការលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកដែលជាកត្តាជម្រុញដល់អង្គភាពមានដំណើរការដោយគុណភាព ។ ការពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិកក៏បានបង្ហាញថាក្រុមហ៊ុនមានការយកចិត្តទុកដាក់នឹងបុគ្គលិកខ្លួន ហើយមានការបង្កើតទំនាក់ទំនងជាក្រុមប្រកបដោយការទទួលខុសត្រូវ ។

៤.២.៤.ការត្រួតពិនិត្យ (Controlling)

ក.ការសិក្សាពីការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃទៅលើគោលដៅបុគ្គលិក

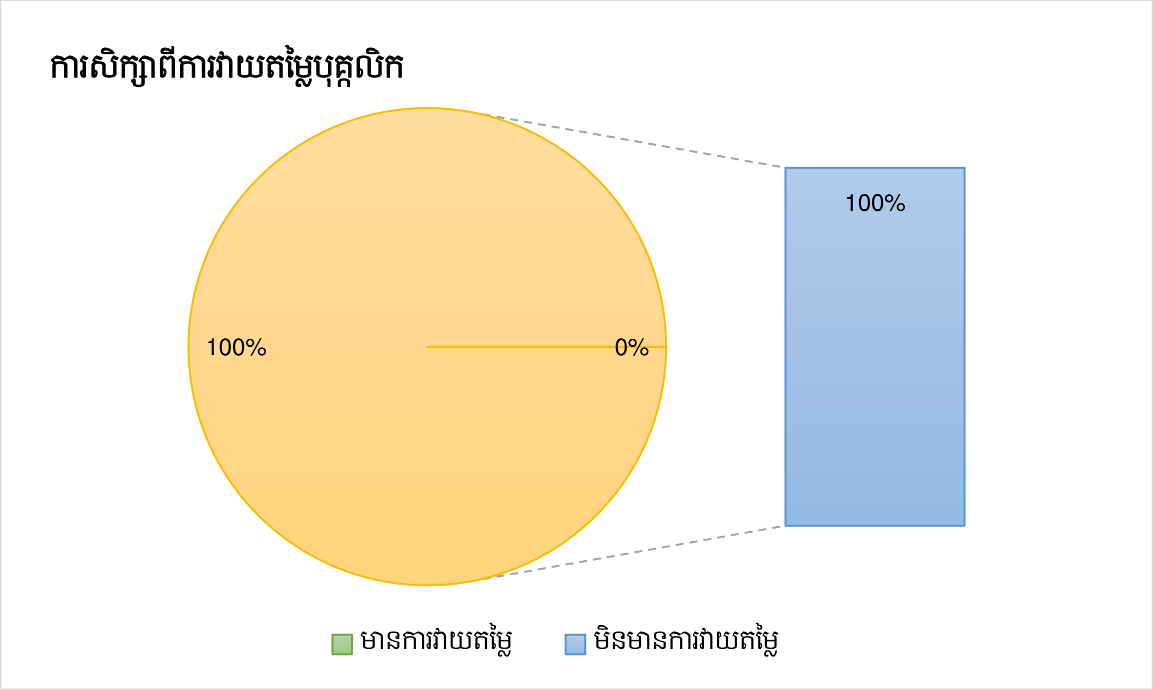


បំណកស្រាយ៖

ផ្អែកតាមក្រាបខាងលើបង្ហាញឲ្យឃើញថា បុគ្គលិកចំនួន ១៨ នាក់ ស្មើរនឹង ១០០% នៃប៉ាន់គំរូ គឺបានមតិថា ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការត្រួតពិនិត្យ និងមានការវាយតម្លៃទៅលើគោលដៅសំរាប់បុគ្គលិកយ៉ាងយកចិត្តទុកដាក់ ។ ដោយឡែក មិនមានបុគ្គលិកណាម្នាក់បានឆ្លើយថា មិនមានការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃទៅលើគោលដៅសំរាប់បុគ្គលិកនោះទេ ។

ដូចនេះ សន្និដ្ឋានបានថា ក្រុមហ៊ុនមានការត្រួតពិនិត្យ និងមានការវាយតម្លៃទៅលើការអនុវត្តគោលដៅ។ ការវាយតម្លៃលើគោលដៅរបស់បុគ្គលិកនៃក្រុមហ៊ុនតែងធ្វើឡើង ២ ដង ជារៀងរាល់ឆ្នាំ ដែលការវាយតម្លៃមានបែងចែក ២ ដំណាក់កាល ៖ ក្រោយបញ្ចប់ការសាកល្បង និងការវាយតម្លៃប្រចាំឆ្នាំ។ លើវិធីសាស្ត្រក្នុងការវាយតម្លៃ ដោយការវាយតម្លៃរបស់ក្រុមហ៊ុនបានប្រើប្រាស់ដោយ ការវិភាគជាវិធីសាស្ត្រតាមបែបគណិតវិទ្យា (Data Analysis) សំរាប់ត្រួតពិនិត្យ និងវិភាគទិន្នន័យក្នុងការវាយតម្លៃ ។ ការវាយតម្លៃ នឹងវិភាគតាមប្រព័ន្ធ ជាការបង្កើតភាពងាយស្រួលមួយក្នុងការវិភាគដ៏ស្មុគស្មាញ និងជាវិធីសាស្ត្រដែលអាចទទួលទិន្នន័យយ៉ាងច្បាស់លាស់របស់ក្រុមហ៊ុន ។ បន្ទាប់ពីការវាយតម្លៃរបស់ក្រុមហ៊ុន បុគ្គលិកនិងមានការបន្ថែមប្រាក់លើកទឹកចិត្តទៅលើប្រាក់បៀវត្តន៍ខ្លួន បើសិនបំពេញការងារទៅតាមគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុនបានកំណត់បានល្អ ។

ខ.ការវាយតម្លៃបុគ្គលិក

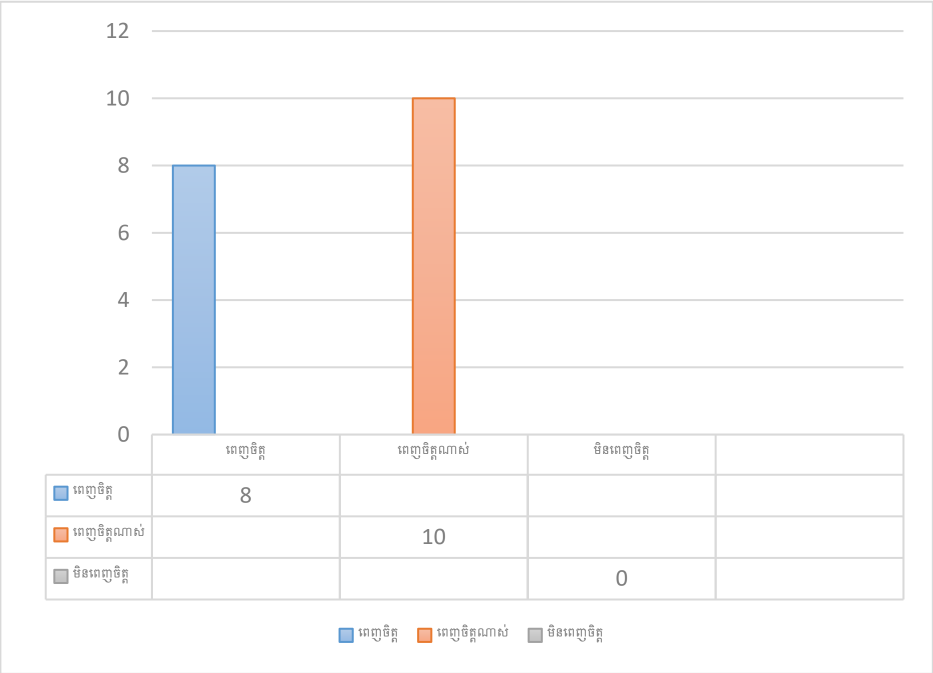


បំណកស្រាយ

តាមរយៈក្រាបខាងលើបង្ហាញឲ្យឃើញថា បុគ្គលិកចំនួន ១៨ នាក់ ស្មើរនឹង ១០០% នៃប៉ាន់គំរូ គឺមានការផ្តល់ចម្លើយ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការវាយតម្លៃបុគ្គលិក និងមិនមានបុគ្គលិកណាម្នាក់បានឆ្លើយថា មិនមានការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃទៅលើគោលដៅសំរាប់បុគ្គលិកនោះទេ ។

ដូចនេះ សន្និដ្ឋានបានថា ក្រុមហ៊ុនមានការវាយតម្លៃបុគ្គលិក ដែលការវាយតម្លៃទៅលើការអនុវត្តន៍របស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ និងសរុបលទ្ធផល ដើម្បីវិភាគថាលទ្ធផលការងាររបស់បុគ្គលិកត្រូវ និងកម្រិតស្តង់ដាររបស់ក្រុមហ៊ុនកំណត់ដែលឬទេ ។ ការវាយតម្លៃ គឺដើម្បីផ្តល់ដូចជា៖ ប្រាក់ចំណេញប្រចាំឆ្នាំដល់បុគ្គលិក (Bonus) ការដំឡើងដំណែង,ការផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាល និងមានជាការផ្តល់ទុនសម្រាប់ការសិក្សាបន្ថែមក៏មានជាការឡើងទឹកចិត្តដោយបញ្ជូលទៅសិក្សានៅក្រៅស្រុកផងដែរ ។

គ.ការសិក្សាពីការពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិកលើការវាយតម្លៃរបស់ក្រុមហ៊ុន



បំណកស្រាយ៖

តាមរយៈទិន្នន័យខាងលើបានបង្ហាញថា ការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ចំពោះបុគ្គលិក គឺបុគ្គលិកមានការពេញចិត្តលើវិធីសាស្ត្រលើកទឹកចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុនដូចជា ៖

- ការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បុគ្គលិកមានការពេញចិត្តចំនួន ៨ នាក់ ស្មើរនឹង ៤៤.៤៤% នៃចំនួនបុគ្គលិក ១៨ នាក់

- ការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បុគ្គលិកមានការពេញណាស់ចំនួន ១០ នាក់ ស្មើរនឹង ៥៥.៥៥% នៃចំនួនបុគ្គលិក ១៨ នាក់
- ការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បុគ្គលិកមិនពេញចិត្តចំនួន ០នាក់ ស្មើរនឹង ០% នៃចំនួនបុគ្គលិក ១៨ នាក់

ដូចនេះ សន្និដ្ឋានបានថា ការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បុគ្គលិកមានការពេញចិត្តលើវិធីសាស្ត្រក្នុងការវាយតម្លៃ ដោយការវាយតម្លៃរបស់ក្រុមហ៊ុនមានលក្ខណៈជាស្តង់ដារដែលជាការផ្តល់នូវលទ្ធផលគ្មានភាពលំអៀងដល់បុគ្គលិក ។ បន្ទាប់ពីការវាយតម្លៃបុគ្គលិកបានទទួលរង្វាន់សម្រាប់ការខិតខំការងាររបស់ពួកគេជាច្រើន ដោយមានរង្វាន់ជាហិរញ្ញវត្ថុ និងមិនមែនហិរញ្ញវត្ថុ ចំណែកបុគ្គលិកដែលមានកម្រិតមិនត្រូវនិងស្តង់ដារមានការទទួលការលើកទឹកចិត្តដោយបានទទួលការបណ្តុះបណ្តាលបន្ថែម និងមានជាដំណើរកំសាន្តរបស់ក្រុមហ៊ុន ។

៤.៣ ការវិភាគទិន្នន័យលើមតិរបស់បុគ្គលិក

យោងតាមការបកស្រាយលើទិន្នន័យខាងលើ និងព័តមានដែលបានទទួលតាមរយៈឯកសារកិច្ចសម្ភាសន៍ពីសំណាក់អ្នកគ្រប់គ្រង និងការសង្កេតដោយផ្ទាល់អំឡុងពេលធ្វើការចុះកម្មសិក្សាបានបង្ហាញឲ្យឃើញនូវចំនុចខ្លាំង និងចំនុចគួរយកមកពិចារណាដូចតទៅ ៖

៤.៣.១. ចំណុចខ្លាំងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា

យោងទៅតាមការសម្ភាសន៍ រួមទាំងកម្រងសំណួរបុគ្គលិក ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌាមានចំណុចខ្លាំងដូចជា៖

- ❖ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានគោលដៅច្បាស់លាស់ត្រឹមត្រូវស្របតាមផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ក្រុមហ៊ុន នឹងមានការរៀបចំផែនការយុទ្ធសាស្ត្រជាប្រចាំឆ្នាំ នៅរៀងរាល់ដើមឆ្នាំ។ នឹងបានដាក់ចេញដោយអ្នកគ្រប់គ្រងកំពូលរបស់ក្រុមហ៊ុន ដែលធ្វើឲ្យការរៀបចំធ្វើផែនការមានភាពច្បាស់លាស់ ដើម្បីកំណត់គោលដៅ ។
- ❖ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការបែងចែកធនធានមនុស្សទៅតាមជំនាញនីមួយៗយ៉ាងច្បាស់លាស់ និងមានការបណ្តុះបណ្តាលដល់បុគ្គលិកយ៉ាងយកចិត្តទុកដាក់ពីនាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស ។
- ❖ អ្នកគ្រប់គ្រងមានការចាំងតាំងរចនាសម្ព័នដោយច្បាស់លាស់ ដោយមានអ្នកគ្រប់គ្រងទូទៅតាមផ្នែកនីមួយៗ និងនៅក្នុងផ្នែកផលិតផលនីមួយៗមានអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ៗ ។
- ❖ ក្រុមហ៊ុនមានការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធតាមតួនាទីរបស់បុគ្គលិក បានត្រឹមត្រូវច្បាស់លាស់តាមផ្នែកនីមួយៗ ហើយបុគ្គលិកសុទ្ធតែជាអ្នកដែលមានជំនាញតាមការងាររបស់ខ្លួន ដែលធ្វើឲ្យក្រុមហ៊ុនអាចគ្រប់គ្រងចំនួនបុគ្គលិករបស់ខ្លួនបានយ៉ាងល្អ និងមានតុល្យភាព។

- ❖ អ្នកដឹកនាំក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា នូវផ្នែកនីមួយ គឺជាបញ្ញាវន្ត ដែលបានទទួលទុនសំរាប់ទៅសិក្សានៅក្រៅប្រទេស ដោយមាននូវចំណេះដឹងខ្ពង់ខ្ពស់ បូករួមនឹងបទពិសោធន៍ជាច្រើន ។ ដូច្នេះ អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាបុគ្គលមានការវិភាគច្បាស់លាស់ នឹងធ្វើឲ្យបុគ្គលិកមានការគោរព និងទុកជាបុគ្គលគំរូនឹងអាចឲ្យពួកគេរៀនអនុវត្តន៍តាម ។
- ❖ អ្នកដឹកនាំក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាគ្រប់គ្រងមានសមត្ថភាពក្នុងការដឹកនាំមនុស្ស ហើយតែងមានទំនាក់ទំនងល្អ និងបុគ្គលិកដោយលោកមានការយកចិត្តទុកដាក់នឹងបុគ្គលិកខ្លួន ។
- ❖ ក្រុមហ៊ុនមានប្រាក់សំណងសម្រាប់ការធ្វើការបន្ថែមម៉ោងរបស់បុគ្គលិក ត្រូវបានបូកបញ្ចូលជាមួយប្រាក់បៀវត្សប្រចាំខែជាមូលដ្ឋាន។ [96]
- ❖ ក្រុមហ៊ុនមានការវាយតម្លៃបុគ្គលិក ដោយនាយកដ្ឋានធនធានមនុស្សបានប្រើប្រាស់លទ្ធផលនៃការវាយតម្លៃការអនុវត្ត ដើម្បីអភិវឌ្ឍកម្មវិធីបង្កើតសមត្ថភាពបុគ្គលិកក្នុងគោលដៅកាត់បន្ថយគម្លាតរវាងជំនាញរបស់បុគ្គលិកនិងស្តង់ដារការងារ។ ជាពិសេសទៅទៀតនាយកដ្ឋានធនធានមនុស្សត្រូវយកចិត្តទុកដាក់លើ បុគ្គលិកសម្រាប់ការសិក្សាបន្ថែមទៀត និងត្រូវមានវិធានការករណីបុគ្គលិកដែលមានលទ្ធផលទាបឬអវិជ្ជមានតាមរយៈការវាយតម្លៃការអនុវត្តការងារ ។
- ❖ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានគោលការណ៍នៃការដំឡើងឋានៈរបស់បុគ្គលិកនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន គឺខាងក្រុមហ៊ុនមានការវាយតម្លៃ ដែលល្អចំពោះលទ្ធផលការងាររបស់បុគ្គលិក និងការយល់ឃើញរបស់អ្នកដែលនៅជុំវិញពីផលិតភាពការងាររបស់បុគ្គលិកនោះ។
- ❖ នៅក្នុងការធ្វើផែនការក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បានធ្វើការស្វែងយល់ទៅតាមគោលទស្សនៈរបស់អគ្គនាយករបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គឺក្រុមហ៊ុនធ្វើការផ្តោតទៅលើសរសរស្តុំបីដែលគឺសរសរស្តុំទី១កត្តាធនធានមនុស្ស, សរសរស្តុំទី២គឺកត្តាអតិថិជន និងសរសរស្តុំទី៣គឺអ្នកផ្គត់ផ្គង់។
- ❖ អ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាមេបញ្ជាការដែលមានការយកចិត្តទុកដាក់លើភារកិច្ច និងបុគ្គលិករបស់ខ្លួន ។ អ្នកដឹកនាំ ដែលប្រកបដោយគុណធម៌ នៅក្រោមគុណធម៌មានការអនុវត្តនៃក្បួនច្បាប់, វិន័យ មានការយល់អំពីតម្រូវការនឹងមានការយល់អំពីទំនួលខុសត្រូវនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ។
- ❖ ការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកៈ ក្រុមហ៊ុនបានជួលអ្នកបណ្តុះបណ្តាល និងអ្នកតម្រង់ទិសដែលមានបទពិសោធន៍ជាច្រើនឆ្នាំមកបង្ហាត់បង្រៀនដល់បុគ្គលិក ដែលមានរយៈយ៉ាងតិចពីរដងក្នុងមួយឆ្នាំ មុនពេលចូលធ្វើការដើម្បីពង្រឹងនូវសមត្ថភាពចំណេះដឹងគោលការណ៍បរិបទ និងវប្បធម៌នៃការងាររបស់ក្រុមហ៊ុនកាន់តែច្បាស់ជាងមុនទៀត ។

[96] លោក ផែម ម៉ូខាន ជានាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៃក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា , បទសម្ភាសន៍ដោយ តេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ថ្ងៃទី ០១ ខែ កញ្ញា ឆ្នាំ ២០២០

- ចំពោះគុណភាពរបស់ទំនិញ ឬផលិតផលរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ដូចជា៖ The pizza company នឹងម៉ាក់ល្បីៗផ្សេងៗរបស់ក្រុមហ៊ុនសុទ្ធសឹងជាទំនុកចិត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ អគ្គនាយក ឬអ្នកគ្រប់គ្រងទាំងអស់របស់ក្រុមហ៊ុន គឺមានការខិតខំកសាងទំនុកចិត្ត (build trust) ដល់អតិថិជនរបស់ខ្លួនដោយមានភាពស្មោះត្រង់សុចរិតភាព ដើម្បីភាពយូរអង្វែងនឹងភាពរីកចម្រើនរបស់ក្រុមហ៊ុន ។
- បុគ្គលិកភាគច្រើនសុទ្ធតែចង់ទទួលបានបទពិសោធន៍ការងារ ពីក្រុមហ៊ុនខ្នាតអន្តរជាតិនេះពីព្រោះដំណើរការក្នុងការអនុវត្តការងាររបស់ក្រុមហ៊ុន គឺត្រូវបានរៀបចំដោយអ្នកមានជំនាញនូវបច្ចេកវិទ្យាទំនើបៗស្ដាយក្រុមហ៊ុនអអិមអេខេមបូឌាគ្រុបបានចំណាយទឹកប្រាក់ជិត ១លានដុល្លា ដើម្បីរៀបចំប្រព័ន្ធ ហិរញ្ញវត្ថុ (the financial system) ។

៤.៣.២.ចំណុចគួរពិចារណា

ទោះក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការជោគជ័យក្នុងការគ្រប់គ្រង ប៉ុន្តែគ្មានអ្វីៗដែលល្អឥតខ្ចោះនោះទេ តែងមាននៅចន្លោះប្រហោងដែលគួរតែកែតម្រូវ។ហេតុនេះ ក្រុមហ៊ុននៅតែមានចំណុចមួយចំនួនគួរពិចារណា៖

- ក្រុមហ៊ុនខ្វះខាតធនធានមនុស្ស៖ យោងទៅតាមប្រសាសន៍របស់លោកអគ្គនាយក អ អិម អេ ខេមបូឌាគឺលោក ងួន សាំង នៅក្នុងបទសម្ភារក្នុងកម្មវិធីភាពឈ្លាសវៃក្នុងការគ្រប់គ្រងអាជីវកម្ម របស់ Women Tech Media លោកបានមានប្រសាសន៍ថាចំពោះក្រុមហ៊ុនមានបញ្ហាផ្នែកធនធានមនុស្ស ដែលធ្វើអោយក្រុមហ៊ុនខ្វះខាតអ្នកជំនាញបច្ចេកទេស ។ ដូច្នេះបុគ្គលិកដែលមានជំនាញមានចំនួនតិច ហើយក្រុមហ៊ុនមានតម្រូវការបុគ្គលិកដែលមានជំនាញច្រើន ព្រោះក្រុមហ៊ុន នឹងបុគ្គលិកក្នុងក្រុមហ៊ុនដែលបានទទួលការបណ្ដុះបណ្ដាលមានការចេញចូលក្នុងក្រុមហ៊ុនច្រើន ។ ហេតុដូចនេះកង្វះខាតបុគ្គលិកដែលមានជំនាញ អាចធ្វើអោយប៉ះពាល់ទៅដល់ភាពជោគជ័យរបស់ក្រុមហ៊ុនដែលជាកត្តាមួយដែលក្រុមហ៊ុនមិនអាចព្រងើយកន្តើយបានទេ។
- តាមការអង្កេតក្នុងរយះពេលចុះកម្មសិក្សា ឃើញថាចំពោះបរិស្ថានការងារសំរាប់បុគ្គលិក គឺបុគ្គលិកដែលបំរើការងារក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា នៅការិយាល័យកណ្តាលមួយចំនួនតូចមានការលំបាកក្នុងការស្វែងរកកន្លែងសម្រាក ដើម្បីធ្វើការសម្រាកពីការងារ ។ ហេតុនេះ ក្រុមហ៊ុនក៏មានកន្លែងតូចចង្អៀតមិនធំទូលាយ ទាំងចំណតឡាន ចំណតម៉ូតូ ។
- តាមការអង្កេតដោយផ្ទាល់ក្នុងរយះពេលចុះកម្មសិក្សារួម និងការសម្ភាសន៍របស់លោក ឆែម ម៉ូខាន ដែលជាប្រធានប្រតិបត្តិបណ្ដុះបណ្ដាលនឹងអភិវឌ្ឍន៍ គឺក្រុមហ៊ុនគួរមានការពង្រឹងវិន័យបន្ថែមទៀតលើម៉ោងបំពេញកាងាររបស់បុគ្គលិក ទោះការផ្តល់ជាសេរីភាពដល់បុគ្គលិកក្នុងការងារពួកគេដើម្បីលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិកប៉ុន្តែម៉ោងបំពេញកាងារគឺមានសារៈសំខាន់ណាស់សំរាប់អង្គភាពនីមួយៗ ។

សេចក្តីសន្និដ្ឋាន និងការផ្តល់អនុសាសន៍

១.សេចក្តីសន្និដ្ឋាន

យោងទៅតាមការចុះកម្មសិក្សាស្រាវជ្រាវដោយបានជួបសម្ភាសន៍ផ្ទាល់ជាមួយលោក ឆែម ម៉ូឌាន ប្រធាននាយកប្រតិបត្តិផ្នែក បណ្តុះបណ្តាលនឹងអភិវឌ្ឍ រួមជាមួយការធ្វើកម្រងសំណួរបុគ្គលិកនឹងការវិភាគលើទន្និន័យខាងលើ ផ្តោតសំខាន់ទៅលើមុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ។ យើងខ្ញុំអង្កេតឃើញថា មុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងមានសារៈសំខាន់ណាស់សម្រាប់អង្គភាពនីមួយៗ ជាក់ស្តែងមុខងារធ្វើផែនការ,មុខងារចាត់តាំង,មុខងារដឹកនាំ នឹងមុខងារត្រួតពិនិត្យ គឺដើរតួយ៉ាងសកម្មក្នុងក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ។ ដូច្នេះ ក្រុមហ៊ុនឬអង្គភាពនីមួយៗ ដើម្បីមានដំណើរការនៃការគ្រប់គ្រងបានយ៉ាងរលូនទៅមុខ និងសម្រេចគោលដៅប្រសិទ្ធភាពបានត្រូវពឹងផ្អែកលើមុខងារទាំងបួននេះ ។ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា បានបញ្ចេញការខិតខំប្រឹងប្រែងក្នុងការបំពេញការងារដើម្បីសមិទ្ធិផលខ្ពស់ ដោយអ្នកគ្រប់គ្រងប្រើប្រាស់នូវយុទ្ធសាស្ត្រក្នុងការដឹកនាំក្រុមហ៊ុន បានយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាពព្រមទាំងកំណត់គោលដៅជាកត្តាជួយជម្រុញឲ្យអង្គភាពមានការរីកចម្រើន និងមានដំណើរការទៅមុខល្អប្រសើររហូតមកដល់សព្វថ្ងៃនេះ ។

មុខងារសំខាន់ៗរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ចំពោះការទទួលខុសត្រូវនៃការគ្រប់គ្រង ដើម្បីបានសម្រេចគោលដៅប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងភាពសក្តិសិទ្ធបានរួមមាន៖ ការរៀបចំផែនការ, ការចាត់តាំង ,ការដឹកនាំ និងការត្រួតពិនិត្យរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ ជាក់ស្តែង ទោះបីមិនមានការអនុវត្តន៍ដូចទាំងស្រុងនឹងទ្រឹស្តី ប៉ុន្តែចំពោះមុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការអនុវត្តន៍បានទទួលជោគជ័យទៅតាមចំណុចគោលដៅ ។ ដំបូង ការធ្វើផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺមានដំណើរការនៃការរៀបចំផែនការដាក់ទៅតាមផ្នែកនីមួយៗ ហើយសិក្សាស្វែងយល់ពីទីផ្សារផ្សេងៗយ៉ាងច្បាស់ដោយមានការយល់ដឹងអំពីឱកាសវែងឆ្ងាយអំពីទីផ្សារ ផ្គត់គំនិតអតិថិជន នឹងកត្តាផ្សេងៗជាច្រើន។ ក្រុមហ៊ុនមានទស្សនៈវិស័យ និងគោលបំណងក្នុងការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ, ធនធានមនុស្ស, ការរៀបចំគំរោងថវិការ និងយុទ្ធសាស្ត្របានយ៉ាងត្រឹមត្រូវ ។ រយៈពេលនៃការធ្វើផែនការរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានជារៀងរាល់ឆ្នាំ សម្រាប់ផែនការរយៈពេលខ្លីធ្វើឡើង ៤ ដង ក្នុងមួយឆ្នាំ នឹងសម្រាប់ផែនការរយៈវែង គឺមានរយៈពេល ៥ ឆ្នាំ ។ បន្ទាប់មក ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការចាត់តាំងដោយប្រគល់ភារកិច្ច និងការទទួលខុសត្រូវដល់គណៈគ្រប់គ្រងតាមបណ្តាផ្នែកនីមួយៗ ។ ចំណែក អ្នកដឹកនាំនៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាបុគ្គលមានការស្តាប់ពីហេតុផល និងការយល់ឃើញពីបុគ្គលិកដែលមានការបើកចិត្តទូលាយ ហើយមានទិសដៅ និងការសម្រេចចិត្តបង្កើតជាសកម្មភាពដោយមានការរៀបចំផ្លូវទុកជាមុន អ្នកដឹកនាំមាន"របៀបគ្រប់គ្រង"

ឆ្ពោះទៅគោលដៅ និងគោលបំណងរយៈពេលខ្លី។ ការគ្រប់គ្រងមានមធ្យោបាយដើម្បីដោះស្រាយដោយការចូលរួមដោយផ្ទាល់ ដោយអ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើននៃក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ជាបញ្ញាវន្តដែលមាននូវចំណេះដឹងខ្ពង់ខ្ពស់ ដែលធ្វើឲ្យអ្នកដឹកនាំមានជំនាញប្រើប្រាស់មនុស្សដោយមានទំនួញខុសត្រូវក្នុងការដឹកនាំមនុស្សនឹងដឹកនាំអង្គភាព ។ ជាចុងក្រោយ ការត្រួតពិនិត្យរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺក្រុមហ៊ុនធ្វើការវាយតម្លៃលើការអនុវត្តការងាររបស់បុគ្គលិក ២ ដងក្នុង ១ឆ្នាំ ដែលក្រុមហ៊ុនបានកំណត់គោលដៅដាក់ឲ្យបុគ្គលិកម្នាក់ៗ។ ចំពោះបុគ្គលិកដែលបានទទួលលទ្ធផលវាយតម្លៃល្អ និងទទួលបានរង្វាន់លើកទឹកចិត្តដោយមានដូចជាការតម្លើងប្រាក់បៀវត្ស ការដំឡើងឋានៈ ឬផ្តល់ប្រាក់លើកទឹកចិត្ត។

សរុបសេចក្តីមក យើងខ្ញុំអាចសន្និដ្ឋានបានថា ការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា ពិតជាមានដំណើរការបានយ៉ាងល្អ និងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ។ ទោះជាក្រុមហ៊ុនអ អិម អេ ខេមបូឌា មានចំណុចខ្វះខាតមួយចំនួនក៏ពិតមែន ប៉ុន្តែក្រុមហ៊ុនមានចំណុចល្អជាច្រើននឹងកត្តាសំខាន់មួយចំនួនដែលអាចជួយជម្រុញឲ្យមុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងនៅតែទទួលបានសមិទ្ធផលខ្ពស់នឹងមានភាពជោគជ័យជានិរន្តរភាព ។

២. ការផ្តល់អនុសាសន៍

ជាការពិតណាស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានចំណុចខ្លាំងជាច្រើននៅក្នុងមុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រប់ដែលរួមទាំងការការរៀបចំផែនការ, ការដឹកនាំបុគ្គលិក, ការចាត់តាំងនៅក្នុងអង្គភាព, និងការត្រួតពិនិត្យពីដំណើរការនៃការធ្វើផែនការ ដើម្បីជ្រើសរើសនូវជម្រើសមួយដ៏ល្អក្នុងការធ្វើផែនការនឹងដឹកនាំអង្គភាពឆ្ពោះទៅរកគោលដៅរបស់អង្គភាព ។ ប៉ុន្តែ ទោះជាយ៉ាងណាក្រុមហ៊ុននៅតែមានចំនុចខ្វះខាតបន្តិចបន្តួច ដូចដែលបានលើកឡើងនៅក្នុងជំពូកមុនសម្រាប់កែលម្អ ដើម្បីដឹកនាំក្រុមហ៊ុនកាន់តែល្អប្រសើរនិងជោគជ័យកាន់តែខ្លាំងជាងនេះទៅទៀត ។ ហេតុនេះហើយការចូលរួមបញ្ចេញមតិយោបល់ដើម្បីស្ថាបនាទៅលើការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន យើងខ្ញុំសូមផ្តល់ជាអនុសាសន៍មួយចំនួន ដើម្បីឲ្យក្រុមហ៊ុនពិចារណាក្នុងការកែលម្អដែលមានដូចជា៖

- ❖ ទោះបីក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា មានការបង្កើតវគ្គបណ្តុះបណ្តាលដល់បុគ្គលិកពិតមាន តែនៅមានចន្លោះនៅឡើយ ដោយបុគ្គលិកបានផ្តល់ជាមតិថា ក្រុមហ៊ុនគួរតែមានការមានការយកចិត្តទុកដាក់នឹងការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកបន្ថែមទៀត មិនថាបុគ្គលិកចូលថ្មី ឬបុគ្គលិកពេញសិទ្ធិ ។
- ❖ ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា គឺជាក្រុមហ៊ុនខ្នាតអន្តរជាតិដែលមានបុគ្គលិកកំពុងបំពេញការងារនៅស្នាក់ការកណ្តាលប្រមាណជាង ២០០ នាក់ ។ ចំនួនបុគ្គលិកមានចំនួនច្រើន ប៉ុន្តែក្រុមហ៊ុនមានទីធ្លាតូចចង្អៀតដូចជា ចំណតឡាន, ចំណតម៉ូតូជាដើម។ ហើយបុគ្គលិកក៏មានការពិបាកក្នុងការរកកន្លែងសម្រាកផងដែរ ។ ហេតុនេះ ក្រុមហ៊ុនគួរតែមានការពង្រីក ឬរៀបចំបន្ថែមដើម្បីជាផាសុខភាពដល់បុគ្គលិកនឹងមានភាពងាយស្រួលក្នុងការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ ។

❖ តាមការចុះកម្មសិក្សាផ្ទាល់ ចំពោះវិន័យរបស់ក្រុមហ៊ុនមួយចំណុចដែលគួរតែពិនិត្យឡើងវិញ គឺអ្នកគ្រប់គ្រងមានការអនុគ្រោះដល់បុគ្គលិកក្នុងម៉ោងចូលធ្វើការដោយមិនមានការស្កេនមេដៃ ឬស្កេនកាតបញ្ជាក់ពីម៉ោងចេញ និងចូលធ្វើការរបស់បុគ្គលិកនោះទេ ។ មិនតែប៉ុណ្ណោះ បុគ្គលិកអាចចូលធ្វើការយឺត ឬចេញបំពេញការងារផ្ទាល់ខ្លួនបានក្នុងម៉ោងបំពេញការងារ ដោយគ្រាន់តែរាយការណ៍ទៅអ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងផ្នែករបស់ខ្លួន ចំណុចនេះអាចជាកត្តាជម្រុញទឹកចិត្តបុគ្គលិកក្នុងការខិតខំធ្វើការ ប៉ុន្តែការផ្តល់សេរីភាពបែបនេះ និងធ្វើឲ្យប្រសិទ្ធភាពនៃច្បាប់, វិន័យ របស់ក្រុមហ៊ុនបាត់បង់ប្រសិទ្ធភាព ។

គន្ថនិទេស/ឯកសារយោង

ឯកសារជាភាសាខ្មែរ

1. សៀវភៅ៖ គោលការណ៍គ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រងរបស់លោក ឡាយ គង់ (២០១៥)

ឯកសារជាភាសាបរទេស

1. Harold Koontz and Heinz Weihrich. (2004). Essentials of Management. New Delhi: The Tata McGraw-Hill Company Limited
2. James Gibson, John Ivancevich, Robert Konopaske. (2011). Organizations Behavior, Structure, Processes, 14th Edition
3. Bartol, Tein, Matthews and Martin. (2003). Management. Australia: McGraw-Hill Australia Pty Limited
4. Stephen P. Robbins. (1988). Management: Concept and Application (2nd ed). New Jersey: prentice Hall

ឯកសារលើគេហទំព័រ

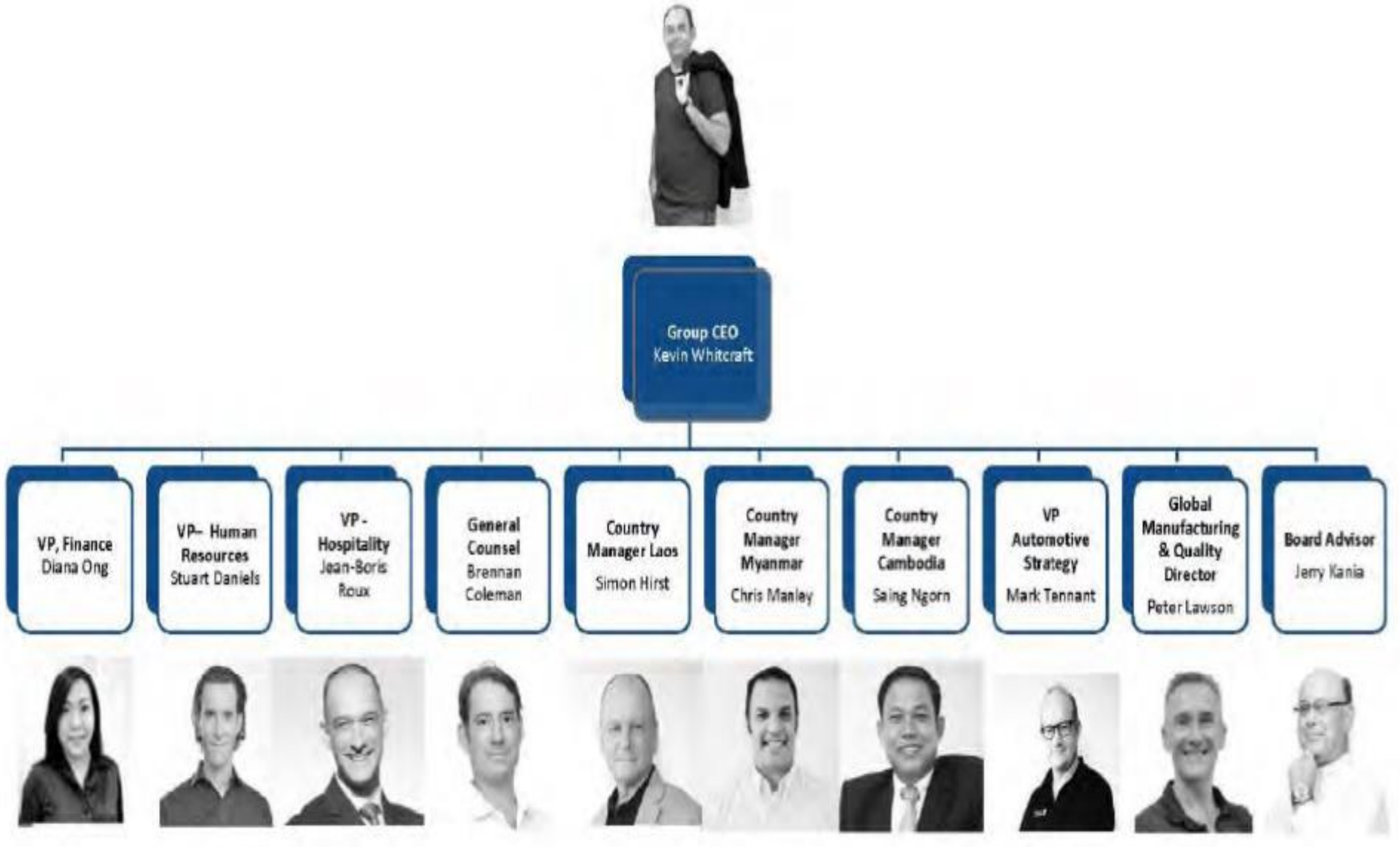
1. Todd Conkright. (2015). Principles of Management [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/281930948 [Retrieved 2020, May 9].
2. Strategic Management. (2018). Introduction to management [Online]. Available: https://www.introduction-to-management.24xls.com/en304 [Retrieved 2020, May 19].
3. Management Study HQ. (2013). What is Management? [Online]. Available: https://www.managementstudyhq.com [Retrieved 2020, May 25].
4. Lumen learning. (2013). Principles of Management [Online]. Available: https://courses.lumenlearning.com/wmopen-principlesofmanagement [Retrieved 2020, Jun 10].
5. MANAGEMENT STUDY GUIDE. (2015). Theory X and Theory Y [Online]. Available: https://www.managementstudyguide.com/theory-x-y-motivation.htm [Retrieved 2020, Jun 18].
6. Corporate Finance Institute. (2015). Leadership Traits [Online]. Available:

https://corporatefinanceinstitute.com [Retrieved 2020, Jun 20].

7. University of Minnesota. (2015). Principles of Management [Online]. Available: https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/ [Retrieved 2020, Jun 25].
8. A Big Dog, Little Dog. (1995). Leadership Styles [Online]. Available: http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html [Retrieved 2020, Jun 21].
9. Business Jargons. (2015). Planning [Online]. Available: https://businessjargons.com/planning.html [Retrieved 2020, Jun 25].
10. Business management ideas. (2015). Planning Definition [Online]. Available: https://www.businessmanagementideas.com/management/planning-management/planning-definition [Retrieved 2020, July 2].
11. RMA Cambodia. (2009) [Online]. Available: https://www.rmagroup.net/global-reach/cambodia [Retrieved 2020, July 9].
12. Graduate Studies, Granite State College. (2018). Cultivating Your Leadership Capabilities [Online]. Available: https://granite.pressbooks.pub/ld820/chapter/6/ [Retrieved 2020, July 15].
13. Slide player. (2019). Organizational structure and design [Online]. Available: https://slideplayer.com/slide/9377376/#:~:text=18%20DeterminingOrganizationalStructur [Retrieved 2020, July 20].
14. PCS. (2011). [Online]. Available: http://www.pcs.com.kh/88/integrated-services/ [Retrieved 2020, July 22].
15. Career Guide. (2020). What Are the 4 Basic Functions of Management? [Online]. Available: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/basic-functions-of-management [Retrieved 2020, July 22].
16. Tutorials Point. (2006). The Principles of Management [Online]. Available: https://www.tutorialspoint.com/management_principles/index.htm [Retrieved 2020, July 25].

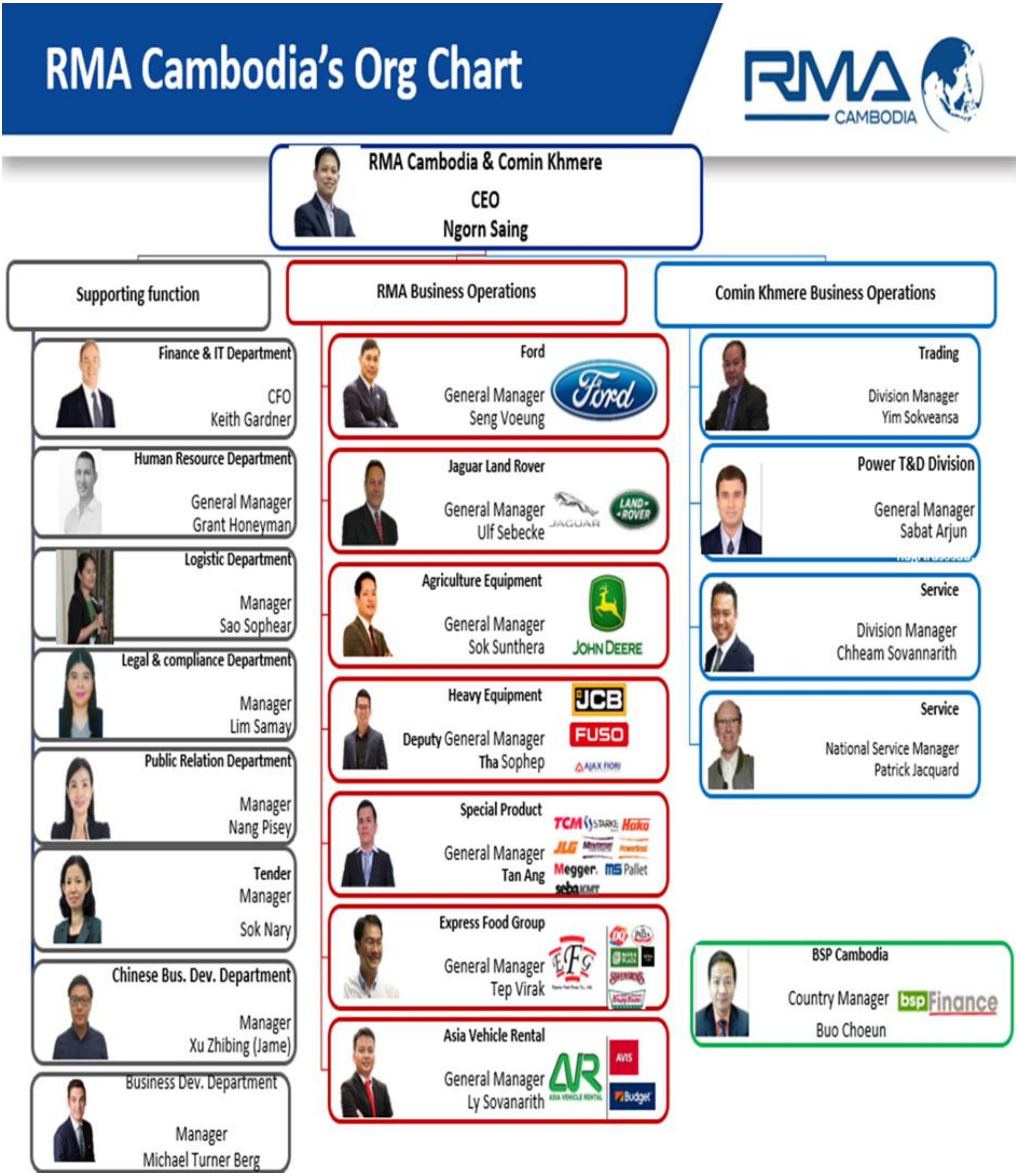
ឧបសម្ព័ន្ធទី១

រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ គ្រុប



ឧបសម្ព័ន្ធទី២

រចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន អ អិម អេ ខេមបូឌា



ឧបសម្ព័ន្ធទី៣

កម្រងសំណួរស្រាវជ្រាវស្តីពីមុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រង របស់ក្រុមហ៊ុន RMA CAMBODIA

កម្រងសំណួរស្រាវជ្រាវ

ប្រធានបទ៖ មុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន RMA CAMBODIA

យើងខ្ញុំឈ្មោះ គេង សុខហ៊ាង និង អ៊ុន ស្រីណែត ជានិស្សិតថ្នាក់បរិញ្ញាបត្រវិទ្យាសាស្ត្រសេដ្ឋកិច្ច ជំនាញគ្រប់គ្រងធុរកិច្ច ឆ្នាំទី ៤ ជំនាន់ទី ៤ ឆ្នាំចូលសិក្សា ២០១៦-២០២០ នៃសាកលវិទ្យាល័យភូមិន្ទនីតិសាស្ត្រនិង វិទ្យាសាស្ត្រសេដ្ឋកិច្ច ។ យើងខ្ញុំទាំងពីរនាក់ កំពុងសរសេររបាយការណ៍កម្មសិក្សាបញ្ចប់ការសិក្សានៅផ្នែក មុខងារទាំងបួននៃការគ្រប់គ្រងរបស់ក្រុមហ៊ុន RMA CAMBODIA ។ ហេតុដូចនេះហើយ យើងខ្ញុំសុំការអនុញ្ញាតពីសំណាក់លោក សាយ រតនៈ ប្រធានផ្នែកបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍នៅក្រុមហ៊ុន អ អឹម អេ ខេមបូឌា ដើម្បីផ្តល់នូវចម្លើយនឹងសំណួរខាងក្រោម៖

សូមគូសសញ្ញា (✓) នៅក្នុងប្រអប់ និងបំពេញព័តមាននូវសំណួរខាងក្រោម ៖

- ភេទ៖ ☐ ស្រី ☐ ប្រុស

I. **ការធ្វើផែនការ** (Planning)

1. ជារៀងរាល់ឆ្នាំតើក្រុមហ៊ុនមានរៀបចំផែនការទេ?

   ☐ មាន ☐ មិនមាន

2. តើអ្នកដឹកនាំមានដាក់នូវគោលបំណង(Set goal) ឲ្យអ្នកធ្វើដែរឬទេ ?

   ☐ បានដាក់ ☐ មិនបានដាក់

3. នៅក្នុងដំណើរការរៀបចំផែនការ តើក្រុមហ៊ុនមានធ្វើតំរាងថវិកាដែរឺទេ?

   ☐ មាន ☐ មិនមាន

4. ចំពោះផែនការនីមួយៗ តើក្រុមហ៊ុនធ្វើការបែងចែកធនធានមនុស្សទៅតាមជំនាញដែរឬទេ?

   ☐ បានបែងចែក ☐ មិនបានបែងចែក

II. **ការចាត់តាំង** (Organization)

5. តើអ្នកគ្រប់គ្រងមានការចាត់តាំងរចនាសម្ព័នបានច្បាស់លាស់ដែរ ឬទេ?

   ☐ មាន ☐ មិនមាន

III. **ការដឹកនាំ**(Leading)

6. នៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់ក្រុមហ៊ុន តើក្រុមហ៊ុនធ្វើការបែងចែកការងារលក្ខណៈមជ្ឈការ ឬវិមជ្ឈការ? (មជ្ឈការគឺជាទំហំអំណាចដែលស្ថិតនៅលើកំរិតអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់, វិមជ្ឈការគឺជាទំហំអំណាចដែត្រូវបានផ្ទេរមកកំរិតថ្នាក់ក្រោម)

☐ ជាមជ្ឈការ ☐ ជាវិមជ្ឈការ

7. តើអ្នកដឹកនាំប្រើប្រាស់អំណាចបែបណានៅក្នុងការដឹកនាំ?

☐ អ្នកដឹកនាំជាអ្នកអនុម័តដោយផ្ទាល់

☐ អ្នកដឹកនាំនឹងបុគ្គលិកចូលរួមសម្រេចចិត្តជាមួយគ្នា

☐ អ្នកដឹកនាំផ្ទេរការងារទៅដល់បុគ្គលិកធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយជឿជាក់ថាបុគ្គលិកអាចធ្វើភារកិច្ចបាន

8. តើក្រុមហ៊ុនមានប្រើប្រាស់បណ្តាញបែបណានៅក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទង?

☐ Upward channel: (ទំនាក់ទំនងរវាងថ្នាក់លើមកថ្នាក់ក្រោម)

☐ Downward channel: (ទំនាក់ទំនងពីថ្នាក់ក្រោមទៅថ្នាក់លើ)

☐ Horizontal channel: (ទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកដែលមានឋានៈស្មើគ្នាពីនាយកដ្ឋានមួយទៅនាយកដ្ឋានមួយទៀត)

9. តើអ្នកគ្រប់គ្រងតែងតែជំរុញទឹកចិត្ត នឹងបង្កើនការប្តេជ្ញាចិត្តនៅក្នុងអង្គភាពកម្រិតណា ?

☐ មិនពេញចិត្ត ☐ មិនសូវពេញចិត្ ☐ ពេញចិត្ត

☐ ពេញចិត្តណាស់ ☐ ពេញចិត្តខ្លាំង

10. តើអង្គភាពមានការជំរុញការសហការជាក្រុមក្នុងការបំពេញការងារដែរឬទេ?

☐ មិនមាន ☐ មាន

11. តើអង្គភាពមានវិធីសាស្រ្តនៃការលើកទឹកចិត្តដល់បុគ្គលិកអ្វីខ្លះ? អាចជ្រើសរើសបានច្រើន

☐ តម្លើងតំណែង ☐ បន្ថែមប្រាក់ខែ ☐ ប័ណ្ណសរសើរ ☐ដំណើរកំសាន្ត

12. វិធីសាស្ត្រណាមួយដែលអ្នកពេញចិត្តជាងគេ?

☐ តម្លើងតំណែង ☐ បន្ថែមប្រាក់ខែ ☐ ប័ណ្ណសរសើរ ☐ ដំណើរកំសាន្ត

IV. **ការត្រួតពិនិត្យ**(Controlling)

13. តើក្រុមហ៊ុនមានធ្វើការត្រួតពិនិត្យ,វាយតម្លៃទៅលើគោលដៅដែលបានដាក់ចេញដែលរឺអត់?

☐ មាន ☐ មិនមាន

14. តើអ្នកគ្រប់គ្រងមានធ្វើការវាយតម្លៃបុគ្គលិកដែរឬទេជារៀងរាល់ឆ្នាំ?

☐ មាន ☐ មិនមាន

15. តើអ្នកពេញចិត្ត និងការវាយតម្លៃរបស់ក្រុមហ៊ុនកម្រិតណា ?

☐ មិនពេញចិត្ត ☐ ពេញចិត្ត ☐ ពេញចិត្តណាស់

មតិយោបល់បន្ថែមៈ

....

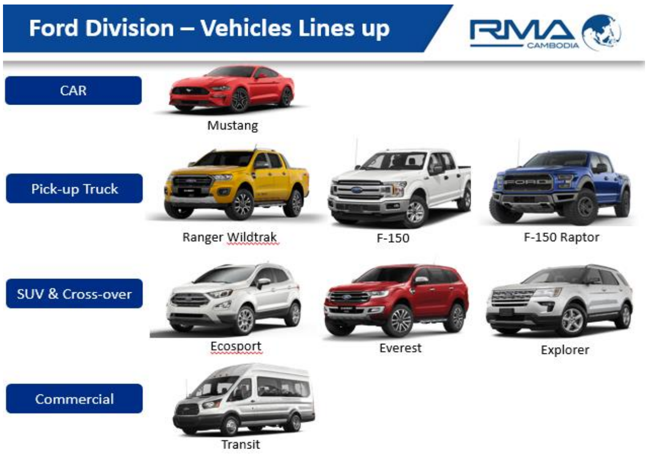
....

សូមអរគុណសំរាប់ការផ្តល់ចម្លើយនូវការម្រងសំណួរខាងលើ

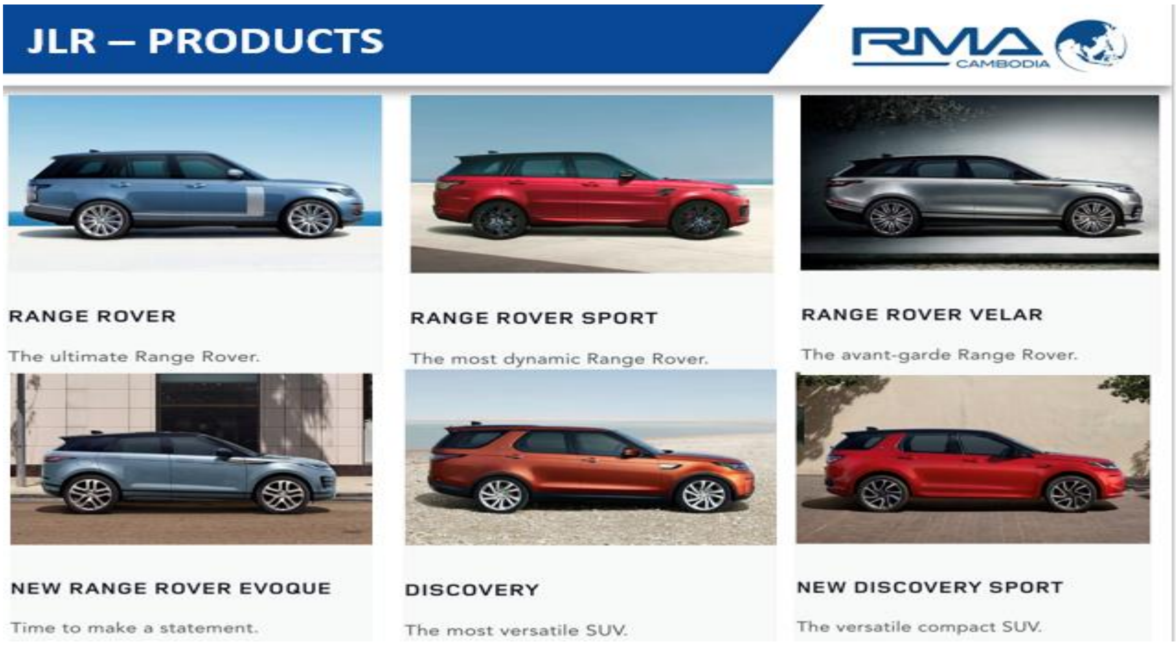
ឧបសម្ព័ន្ធទី៤

ផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុនអ រិម អេខេមបូឌា

Ford Division



Jaguar Land Rover Division



Agriculture Equipment Division

JOHN DEERE

JOHN DEERE – PRODUCTS

RMA CAMBODIA

TRACTOR	
Small HP Model	3E, 5D, 5E, 6B 36 – 110 Horse Power
Big HP Model	6B, 6J, 8R 117 – 395 Horse Power

HARVESTER

SUGAR CANE HARVESTER

CORN COMBINE HARVESTER

JOHN DEERE – FACILITIES & SERVICE

RMA CAMBODIA

- BIZ PARTNER 104 (59OSC & PRS)

Heavy Equipment Division

Special Product Division

TCM JLG MS PLASTIC PALLET STARKE

Hako Clean ahead | PowerBoss The Power of Clean | Minuteman Excellence Meets Clean

Megger sebaKMT

Materials Handling Equipment

RMA CAMBODIA

TCM

MS PLASTIC PALLET

STARKE

JLG

Hako Clean ahead

PowerBoss The Power of Clean

Minuteman Excellence Meets Clean

Testing instrument

RMA CAMBODIA

Megger Power on

Testing Instruments
(UK & German Quality)

Our Products:

- Testers for Substation
  - Transformer Tester
  - Relay Tester
  - Insulation Tester
  - Transformer Oil Tester
  - Winding Tester
- Testers for Telecommunication System

Our Customers:

- Électricité Du Cambodge – EDC
- Phnom Penh Water Supply Authority
- Mega power plant
- Manufacturer

Testing instrument

RMA CAMBODIA

sebaKMT

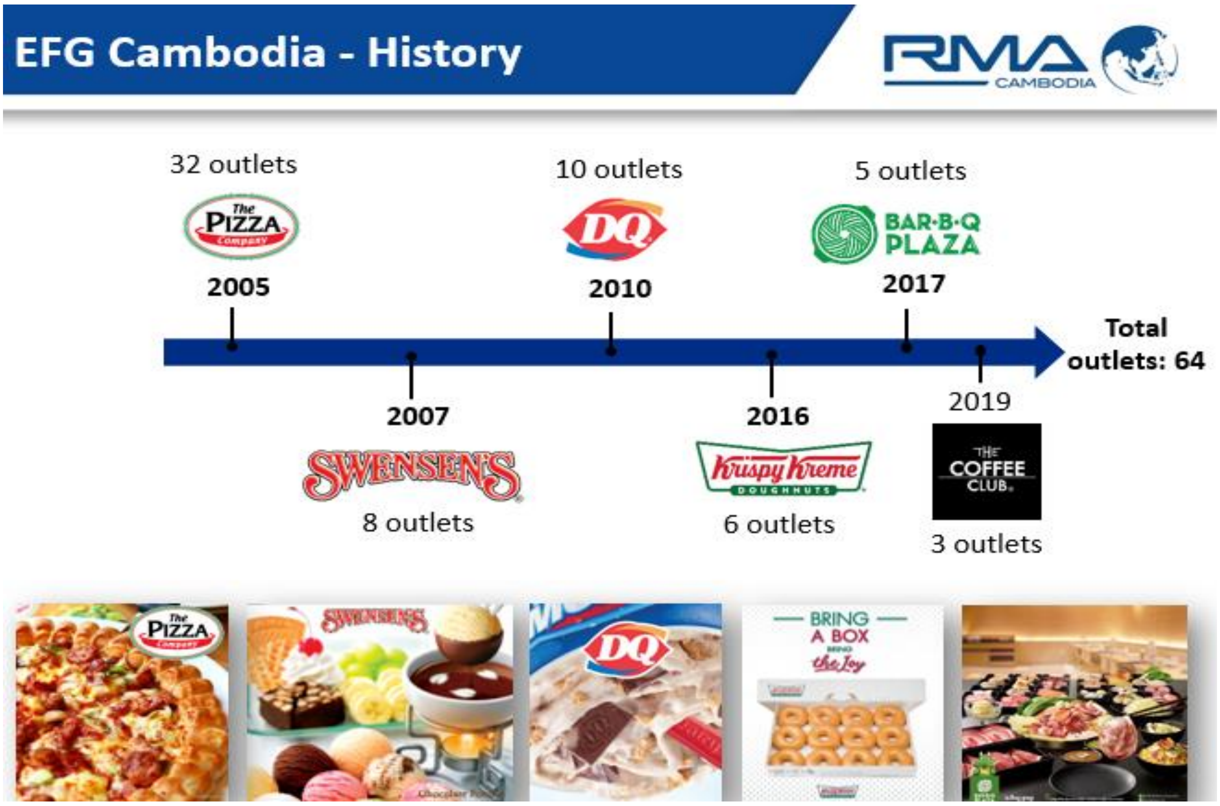
Our Products:

- Testers for Power Cable Network
- Testers for Water Systems
- Customized Test Van

Our Customers:

- Électricité Du Cambodge – EDC
- Phnom Penh Water Supply Authority
- Mega power plant
- Manufacturer

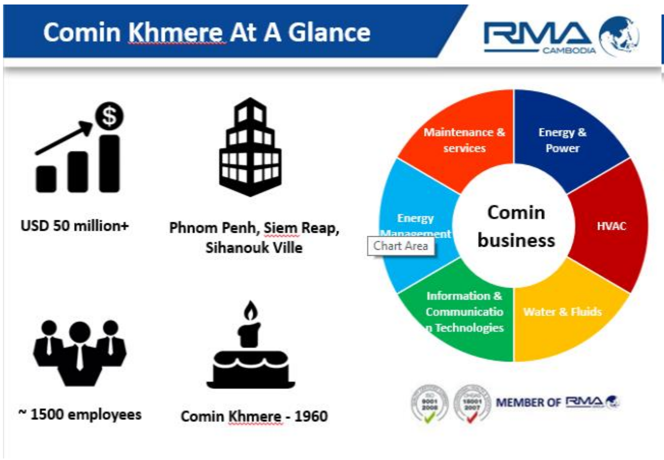
Express Food Group

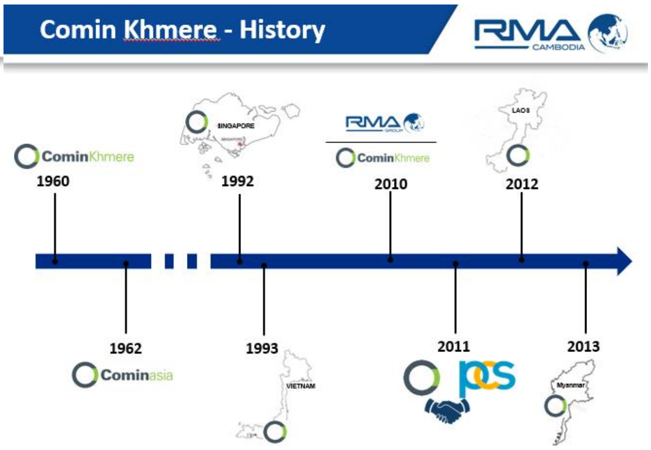


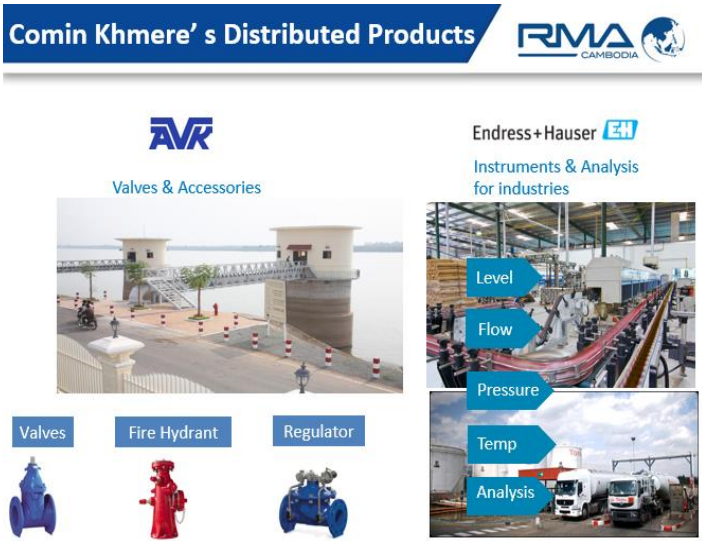
A.V.R (Asia Vehicle Rental)

ឧបសម្ព័ន្ធទី៥

Comin Khmere







ឧបសម្ព័ន្ធទី៦

RMA
CAMBODIA
Cleaning
Security Personnel
FM Management
Integrated
Facility
Management
Building Maintenance
Washroom Supplies
Pest Management
Gardening

ឧបសម្ព័ន្ធទី៧

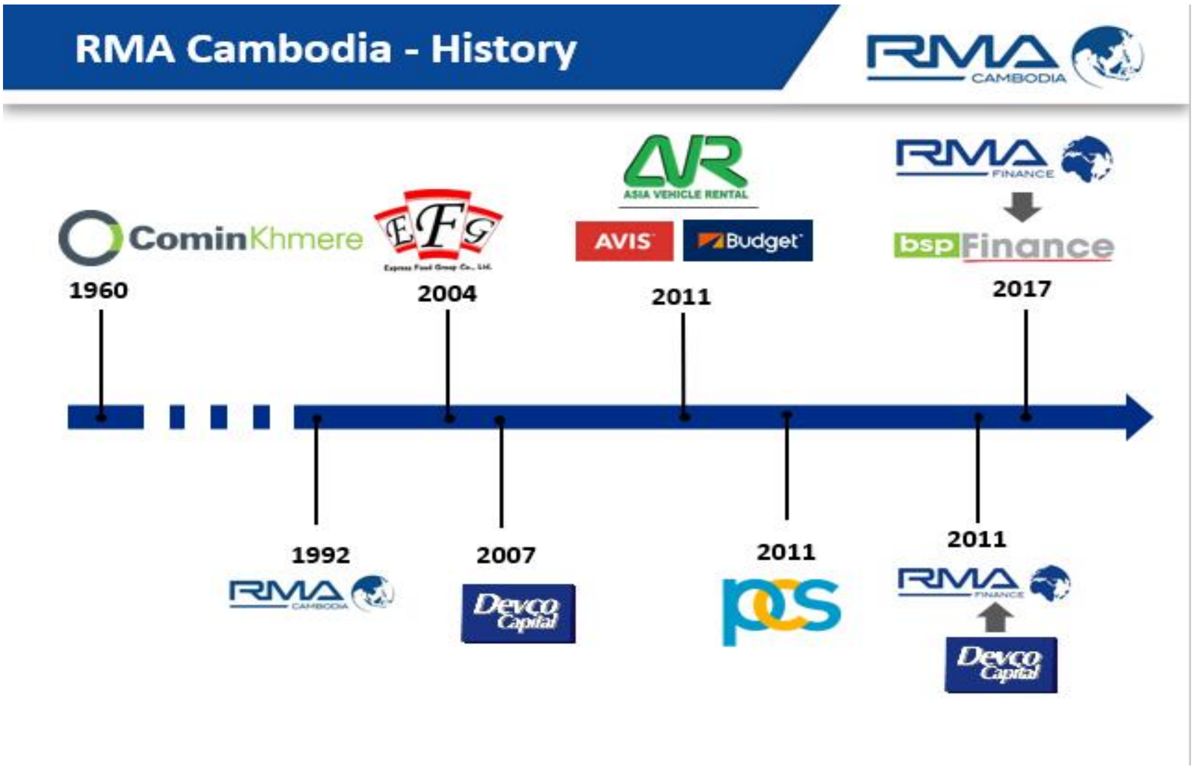
BSP Finance

BSP Finance Cambodia

Offering fast and convenient financing solutions for business entities to acquire fixed assets: vehicles, heavy equipment, tractors, warehouse handling equipment etc.

ឧបសម្ព័ន្ធទី៨

RMA (Cambodia) Group
RMA CAMBODIA
EFG
Comin Khmere
ASIA VEHICLE RENTAL
bsp Finance
pcs


RMA Cambodia - History
RMA CAMBODIA
Comin Khmere
1960
EFG
Express Food Group Co., Ltd.
2004
ASIA VEHICLE RENTAL
AVIS
Budget
2011
RMA FINANCE
bsp Finance
2017
1992
RMA CAMBODIA
2007
Devco Capital
2011
pcs
2011
RMA FINANCE
Devco Capital

ឧបសម្ព័ន្ធទី៤

ទម្រង់បែបបទក្នុងការកំណត់គោលដៅទៅដល់អ្នកគ្រប់គ្រង និងបុគ្គលិក

PERFORMANCE OBJECTIVES & REVIEW FORM - MANAGEMENT & PROFESSIONAL EMPLOYEES

RMA GROUP

Employee Name:	Say Rotanak	**Year :**	2018
Job Title:		**Direct Manager:**	
Employee ID:		**Matrix Manager:**	
Department:	Human Resources	**Date of Review:**	

PERFORMANCE OBJECTIVES (MINIMUM OF 4 - MAXIMUM OF 5)

1

Objective Weighting	**40%**	**Timeline to be achieved**	31-Dec-18	**Achievement Rating:**	

Target / Action Plans: Creating innovative and effective learning solutions, to develop our people to operate in the 'whirlwind' (work environment). Complete Training Needs Analysis in Cambodia (RMAC, EFG, CK) and deliver at least 80% of hours of training and 90% of staff trained planned for the year, on budget.

Results Achieved:

2

Objective Weighting	**30%**	**Timeline to be achieved**	31-Dec-18	**Achievement Rating:**	

Target / Action Plans: Launch Mgmt 101 in Cambodia and achieve minimum of 180 managers and supervisors trained by the end of 2018, from all RMA Group companies in Cambodia.

Results Achieved:

3

Objective Weighting	**20%**	**Timeline to be achieved**	31-Dec-18	**Achievement Rating:**	

Target / Action Plans: Successful support of EDA (Employee Development Agreement) implementation on actions related to training, achieve 100% of training actions planned for 2018.

Results Achieved:

4

Objective Weighting	**10%**	**Timeline to be achieved**	31-Dec-18	**Achievement Rating:**	

Target / Action Plans: Deliver regular monthly reports related to L&D department in Cambodia, every month a report should be issued, by company and consolidated the country not after 10th calendar day of each month. The data accuracy should be double checked. The report should have information related to following items, that are not limited: Total Hours of Training per month and YTD, total number of staff trained per month and YTD, hours of training per training category per month and YTD, list of trainings done in the month and YTD, Training expenses per staff, per month and YTD. All data should be split by Division and should be compared to the budget and/or TNA.

Results Achieved:

5

Objective Weighting	**%**	**Timeline to be achieved**	00/00/00	**Achievement Rating:**	

Target / Action Plans:

Results Achieved:

EMPLOYEE SELF ASSESSMENT

LINE MANAGER / MATRIX MANAGER ASSESSMENT

	OVERALL RATING:	
Date:	Date:	Date:
EMPLOYEE NAME & SIGNATURE:	DIRECT MANAGER NAME & SIGNATURE:	MATRIX MANAGER NAME & SIGNATURE:

ឧបសម្ព័ន្ធទី១០

ការណែនាំក្នុងការបំពេញទម្រង់បែបបទកំណត់គោលដៅ និងពិនិត្យឡើងវិញ

Instructions for Completing Objectives and Review Form

1. Personal Data

- Complete the Personal Information.

2. Key Objectives: (Manager & Employee to agree targets & timeline.)

- Objectives can cover a range of the key activities/projects to be undertaken during the review period. These could include specific projects that need to be completed; measures of team performance or customer service satisfaction. These can be qualitative and quantitative objectives.

- The objectives should be agreed between the Manager and the Employee at the start of the year - January. The objectives of the employees in the team should be aligned with those of the Department Leader/Business.

- Each of these objectives should be specific, measurable, time-bound and reflect the 'what' is to be achieved.

- Objectives will each need to be reviewed between the Employee and the Manager at Performance Review time to assess the achievement of these. The outcomes are to be updated in the Results Achieved section.

- **Manager and Supervisor must include at least one objective relating to Management and Development of their team. This should also include reference to the completion of performance reviews at least annually.**

- Objectives will also need to be prioritized / weighted for importance i.e. if your job is primarily Sales, then you would expect that Sales would be the number one priority. However, you are also responsible for the delivery of customer service; identification of new customers and business development. These should also be objectives against which your performance is measured however of lower priority than 'Sales'.

- Tips for SMART Objective Setting

Specific What makes this particular goal specific?	❶ Clearly stated. ❷ Describing a function to be performed. ❸ Uses action verbs to describe what has to be done.
Measurable How is this goal measurable?	❶ It is quantifiable. ❷ Limits and parameters are defined. ❸ Results are observable.
Achievable How is the goal within reach?	❶ There is the required degree of experience. ❷ The necessary skills and knowledge are present. ❸ The resources to carry the work out are available.
Realistic How do you know this goal is relevant to the work to be done?	❶ It has a clear link to department goals. ❷ It is clearly linked to your key job tasks. ❸ It will help you achieve development objectives/career plans.
Timeframe What timeframes have been set for the completion of this goal?	❶ It has a clearly defined completion date. ❷ There is a clearly defined duration to the goal. ❸ The frequency with which work must be performed is clearly defined.

3. Ratings (Manager to complete)

- For each Objective, a rating should be selected from the drop-down box.

Objectives Ratings	
Objective Exceeded	Objective achieved and consistently or significantly exceeded it.
Objective Achieved	Achieved the objective stated
Objective Partially Achieved	Did not meet the objective at all or fully

- At the bottom of the form, you also need to select an 'Overall Rating' of the performance for the year taking into account the achievement of the objectives.

Achievement Rating:	
Exceeded	Job requirements met and often exceeded
Achieved	Fully meets all of the job requirements
Partially Achieved	Meets some but not all job requirements

4. Employee Assessment (Employee to complete) - Optional

- Employee may choose to make comments about the performance over the review period.

5. Direct Manager / Matrix Manager Assessment (Direct Manager & Matrix Manager to complete)

- Direct Manager & Matrix Manager must provide comments about the overall performance period.

6. Assessment

- Overall Rating: The rating is an assessment by the Manager of the overall performance of the individual during the review period. **Managers should complete this AFTER the performance review discussion. The overall performance assessment should not be discussed with the employee until agreement and sign-off received from 1 over 1 Manager and HR Department.**

- All three signature sections must be completed before the performance review document is forwarded to Human Resource department.

ឧបសម្ព័ន្ធទី១១

RMA Cambodia’s corporate social responsibilities