ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

អាជ្ញាធរសេវាហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារ
អង្គភាពសវនកម្មផ្ទៃក្នុង

ឧត្តមានុវត្តន៍នៃ
ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

មាតិកា

សេចក្តីផ្តើម ១

ជំពូកទី ១

សាវតា និងប្រវត្តិនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

១.១. ប្រវត្តិសាស្ត្របរទេសពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ៤

១.២.ប្រវត្តិសាស្ត្រកម្ពុជាពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ៤

១.៣.ការរីកចម្រើនលើវិស័យហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារ ៥

១.៤. ការវិវត្តន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ៧

ជំពូកទី២

ទិដ្ឋភាពទូទៅនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

២.១.និយមន័យ ៨

២.២.គោលបំណងនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ៩

២.៣.គោលដៅនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ១០

២.៤.ផលប្រយោជន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ១០

២.៥.ការចំណាយចំពោះការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ១១

២.៦.បញ្ហាប្រឈមចំពោះការអនុវត្តការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ១១

ជំពូកទី៣

ការរៀបចំផែនការនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

៣.១.ទស្សនៈជាមូលដ្ឋាននៃការរៀបចំផែនការនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ១៣

៣.២.សារៈសំខាន់នៃការរៀបចំផែនការប្រតិបត្តិការ ១៤

៣.៣.ប្រភេទនៃផែនការប្រតិបត្តិការ ១៥

៣.៤.ជាតុសំខាន់នៃការរៀបចំផែនការប្រតិបត្តិការ ១៦

ជំពូកទី ៤

ការរៀបចំ ការចាត់ចែង ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

៤.១. រចនាសម្ព័ន្ធនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ១៨

៤.២. តួនាទីភារកិច្ចរបស់បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ២០
៤.៣. ការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ២១

ជំពូកទី ៥

មូលដ្ឋាននៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

៥.១. ការរៀបចំផែនការ ២២
៥.២. ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ ២៤
៥.៣. ការដឹកនាំ ២៥
៥.៤. ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ ៣១

ជំពូកទី ៦

មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពប្រតិបត្តិការ

៦.១.លក្ខខណ្ឌយោងការងារ ៣៣
៦.២.លំហូរការងារ ៣៤
៦.៣. យន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ ៣៦
៦.៤.យន្តការ និងនីតិវិធីតាមដានការអនុវត្តការងារ ៣៩
៦.៥.យន្តការ និងនីតិវិធីរាយការណ៍អំពីការអនុវត្តការងារ ៤០
៦.៦.សមត្ថភាពជំនាញរបស់មន្ត្រីអនុវត្តការងារ ៤២
៦.៦.១.ចំណេះដឹង ៤២
៦.៦.២.ជំនាញ ៤២
៦.៦.៣.បំណិនការងារ ៤៤
៦.៦.៤.បុគ្គលិកលក្ខណៈ ៤៤
៦.៦.៥.ការអភិវឌ្ឍមូលធនមនុស្ស ៤៥

ជំពូកទី ៧

ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ

៧.១.ក្របខណ្ឌនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ ៤៧
៧.២.ការកំណត់សូចនាករ ៤៩

៧.៣.ប្រភពទិន្នន័យ និងគោលការណ៍ធានាគុណភាពទិន្នន័យ ៤៩
៧.៣.១.ប្រភពទិន្នន័យ ៤៩
៧.៣.២.គោលការណ៍ធានាគុណភាពទិន្នន័យ ៥០
៧.៤.យន្តការនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ ៥១
៧.១.១.ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ ៥១
៧.១.២.ការវាយតម្លៃ ៥៣
៧.៥.ការកែលម្អ ៥៥
៧.៦.សមាសធាតុសំខាន់ៗសម្រាប់យន្តការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ ៥៦
៧.៧.សារៈសំខាន់នៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ ៥៦
៧.៨.ភាពខុសគ្នាជាមូលដ្ឋានរវាងការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ ៥៦
សេចក្តីសន្និដ្ឋាន ៥៨
ឯកសារយោង ៥៩

បញ្ជីរូបភាព

រូបភាពទី ១ ៖ គោលបំណងនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ៩
រូបភាពទី ២ ៖ មូលដ្ឋាននៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ២២
រូបភាពទី ៣ ៖ បែបបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ ២៨
រូបភាពទី ៤ ៖ ដំណើរការតាមដានត្រួតពិនិត្យ ៣២
រូបភាពទី ៥ ៖ មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពប្រតិបត្តិការ ៣៣
រូបភាពទី ៦ ៖ឧទាហរណ៍នៃលំហូរការងារ ៣៤
រូបភាពទី ៧ ៖ឧទាហរណ៍នៃយន្តការ និងនីតិវិធីនៃការអនុវត្តការងារ ៤១
រូបភាពទី ៨ ៖ ដំណាក់កាលនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ ៤៨
រូបភាពទី ៩ ៖ គោលការណ៍នៃការជ្រើសរើសសូចនាករ ៤៩
រូបភាពទី ១០ ៖ គោលការណ៍ជានាគុណភាពទិន្នន័យ ៥០
រូបភាពទី ១១ ៖ ដំណើរការនៃការវាយតម្លៃការអនុវត្តការងារ ៥៤

សេចក្តីផ្តើម

ដើម្បីឲ្យស្ថាប័នមួយអាចដំណើរការបានជោគជ័យក្នុងរយៈពេលវែង ស្ថាប័ននោះចាំបាច់ត្រូវមានប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យផ្ទៃក្នុងមួយដ៏រឹងមាំ ដែលក្នុងនោះការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់ក្នុងការជួយស្ថាប័នលើការត្រួតពិនិត្យ និងផ្ទៀងផ្ទាត់ការទទួលខុសត្រូវលើសកម្មភាពការងាររបស់ខ្លួនប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ស័ក្តិសិទ្ធិភាព និងភាពសន្សំសំចៃ ក្នុងន័យឲ្យប្រាកដបានថាស្ថាប័នពិតជាមានសុចរិតភាព ភាពរឹងមាំ និងទំនុកចិត្តពីភាគីជាប់ពាក់ព័ន្ធ។ ស្ថាប័នដែលគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការបានល្អ ជួយទប់ស្កាត់និងគ្រប់គ្រងហានិភ័យ ជួយកសាងកេរ្តិ៍ឈ្មោះរបស់ស្ថាប័ន និងបង្កើនទំនុកចិត្តសាធារណជន។

យោងតាមសមាហរណកម្មសេដ្ឋកិច្ចពិភពលោក បានបង្កើតឲ្យមានចលនាផ្លាស់ប្តូរគោលនយោបាយរបស់អ្នកវិនិយោគធំៗក្នុងការពង្រីកវិសាលភាពអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនទៅតាមបណ្តាប្រទេសសក្តានុពល និងដៃគូនានាជុំវិញពិភពលោក។ តាមរយៈបម្រែបម្រួលដ៏សម្បើមនេះ បានជះឥទ្ធិពលយ៉ាងសំខាន់ដល់សេដ្ឋកិច្ចនៃប្រទេសមួយចំនួនក្នុងតំបន់អាស៊ី ដែលក្នុងនោះក៏រួមមានប្រទេសកម្ពុជាផងដែរ។ ជាក់ស្តែង ទីផ្សារនៅក្នុងប្រទេសកម្ពុជាបច្ចុប្បន្នក៏មានភាពធំទូលាយ ដោយហេតុរាជរដ្ឋាភិបាលបានខិតខំពង្រីកទីផ្សារជាបន្តបន្ទាប់តាមរយៈការធ្វើពាណិជ្ជកម្មសេរីជាមួយនឹងបណ្តាប្រទេសសេដ្ឋកិច្ចធំៗ។ យោងទៅតាមសន្ទុះនៃការរីកលូតលាស់នៃសេដ្ឋកិច្ចជាតិក្នុងរយៈពេលចុងក្រោយនេះ និងភាពទូលំទូលាយនៃទីផ្សារនៅកម្ពុជា បានបង្កើតជាឱកាសសម្រាប់ការធ្វើអាជីវកម្មផ្សេងៗ ដែលឱកាសនេះក៏បានរឹតតែធ្វើឲ្យមានការទាក់ទាញក្រុមហ៊ុន និងវិនិយោគិនបរទេសជាច្រើនចូលមកដាក់ឲ្យដំណើរការប្រតិបត្តិការអាជីវកម្ម និងវិនិយោគនៅក្នុងវិស័យធំៗនៅក្នុងប្រទេសកម្ពុជា។

យ៉ាងណាមិញ នេះពុំបានបញ្ជាក់ថាគ្រប់អាជីវកម្មទាំងនោះសុទ្ធតែទទួលបានជោគជ័យទាំងអស់នោះទេ។ ជាក់ស្តែង យោងតាមរបាយការណ៍លទ្ធផលការងារឆ្នាំ២០២៤ និងទិសដៅការងារឆ្នាំ២០២៥ របស់ក្រសួងឧស្សាហកម្ម វិទ្យាសាស្ត្រ បច្ចេកវិទ្យា និងនវានុវត្តន៍ បានបង្ហាញថារោងចក្រធុនធំដំណើរការមានចំនួន ២៤២៥ ក្នុងនោះរោងចក្រធុនធំបង្កើតថ្មីមានចំនួន ៣២៦ និងរោងចក្រធុនធំបិទទ្វារមានចំនួន ២៦។ រីឯសហគ្រាសធុនតូច និងមធ្យម និងសិប្បកម្មផ្នែកកម្មន្តសាលបានចុះបញ្ជីសរុបចំនួន ១២៩២ មូលដ្ឋាន និងវិញ្ញាបនបត្រដំណើរការចំនួន ១០៥២ មូលដ្ឋាន និងវិញ្ញាបនបត្របន្តចំនួន១៣៣៨ មូលដ្ឋាន ហើយជាមួយគ្នានេះ ក៏មានសហគ្រាសធុនតូច និងមធ្យម និងសិប្បកម្មបានបិទទ្វារចំនួន ១៩៥០ មូលដ្ឋាន។ ភាពជោគជ័យ និងបរាជ័យរបស់អាជីវកម្មទាំងនេះអាស្រ័យលើប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យផ្ទៃក្នុងដើម្បីគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ដែលជាបន្ទាត់ដ៏សំខាន់នាំឲ្យសម្រេចបាននូវគោលបំណង បេសកកម្ម ចក្ខុវិស័យ ដែលក្រុមហ៊ុនបានដាក់ចេញប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ស័ក្តិសិទ្ធិភាព និងមានភាពសន្សំសំចៃខ្ពស់។

ទោះបីជាមានក្រុមហ៊ុនជាច្រើនទទួលបានជោគជ័យក្នុងការពង្រីកទីផ្សាររបស់ខ្លួននៅតាមបណ្តាប្រទេសសក្តានុពលជុំវិញពិភពលោក ប៉ុន្តែក្នុងនោះមានក្រុមហ៊ុនមួយចំនួនក៏មិនទទួលបានជោគជ័យស្របតាមគោលបំណងដែលបានកំណត់ផងដែរ លើសពីនេះមានក្រុមហ៊ុនមួយចំនួនបានឈានដល់ការប្រកាសក្ស័យធនទៀតផង។ ក្រឡេកមកមើលទិដ្ឋភាពជាក់ស្តែងរបស់ក្រុមហ៊ុន Lehman Brothers ដែលត្រូវបាន

បង្កើតដោយលោក Henry Lehman ក្នុងឆ្នាំ១៨៤៤ និងមិនយូរប៉ុន្មានក៏ត្រូវបានចូលទុនដោយបងប្អូនប្រុសរបស់គាត់គឺលោក Emanuel និងលោក Mayer ដែលតាមរយៈនេះនៅឆ្នាំ១៨៥០ ក្រុមហ៊ុននេះត្រូវបានប្ដូរឈ្មោះទៅជា Lehman Brother។ ក្រុមហ៊ុន Lehman Brotherបានដំណើរការអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនបានយ៉ាងជោគជ័យ និងបានពង្រីកវិសាលភាពអាជីវកម្មរបស់ខ្លួនទាំងក្នុង និងក្រៅប្រទេសរហូតដល់បានជាប់ជាក្រុមហ៊ុនធំលំដាប់ទី៤ ក្នុងសហរដ្ឋអាមេរិចដែលមានបុគ្គលិកជាសកលចំនួន ២៥,០០០ នាក់។ ក្រោយពេលមានការកើតឡើងនូវវិបត្តិសេដ្ឋកិច្ចពិភពលោក បានធ្វើឲ្យកើតមាននូវអតិផរណាជុំវិញបណ្ដាប្រទេសសេដ្ឋកិច្ចធំៗ ដែលការណ៍នេះបានធ្វើឲ្យប៉ះពាល់ចំណូលរបស់ក្រុមហ៊ុនយ៉ាងខ្លាំង។ តាមរយៈផលប៉ះពាល់ដ៏ធ្ងន់ធ្ងរនេះបានជំរុញឲ្យក្រុមហ៊ុនសម្រេចចិត្តកាត់បន្ថយចំនួនបុគ្គលិក បន្ថែមពីនេះទៅទៀត អត្រាការប្រាក់ដែលអតិថិជនត្រូវសងត្រឡប់ទៅក្រុមហ៊ុនវិញមិនបានទាន់ពេលវេលា ហើយអតិថិជនខ្លះក៏គ្មានលទ្ធភាពសងទៅធនាគារនូវកម្ចីទិញផ្ទះរបស់ពួកគេផងដែរ។ កំឡុងពេលនោះ ធនាគារបានធ្វើការរឹបអូសយកផ្ទះរបស់អតិថិជនដែលមិនមានលទ្ធភាពសងមកធ្វើជាកម្មសិទ្ធិរបស់ធនាគារ ក្នុងគោលបំណងដាក់លក់យកប្រាក់កម្រៃដើម្បីទ្រទ្រង់ដល់ប្រតិបត្តិការរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ អ្វីៗគ្រប់យ៉ាងគឺមិនដូចការរំពឹងទុកឡើយ ផ្ទះបានដែលរឹបអូសពីអ្នកដែលមិនបានបង់ការប្រាក់ទាំងនោះមិនអាចរកទីផ្សារលក់ចេញបាន នាំឲ្យធនាគារគ្មានប្រាក់សម្រាប់បង់ការប្រាក់ដល់អ្នកដែលបានដាក់ប្រាក់បញ្ញើ ដែលតាមរយៈនេះនាំឲ្យក្រុមហ៊ុន Lehman Brother បានប្រកាសក្ស័យធននៅថ្ងៃទី១៥ ខែកញ្ញា ឆ្នាំ២០០៨ បើទោះបីជាក្រុមហ៊ុននេះបានដំណើរការរយៈពេល ១៦៤ ឆ្នាំហើយក៏ដោយ។

ដោយឡែក បើក្រឡេកមើលវិស័យសាធារណៈនៅក្នុងប្រទេសកម្ពុជាវិញ ក៏មានភាពរីកចម្រើនខ្លាំងគួរឲ្យកត់សម្គាល់ដែរ ដែលភាពរីកលូតលាស់នេះបណ្ដាលមកពីអភិបាលកិច្ចល្អ។ ការកែទម្រង់អភិបាលកិច្ចមានវឌ្ឍនភាពគួរឲ្យកត់សម្គាល់ រួមមានទាំងការអនុវត្តការកែទម្រង់រដ្ឋបាលសាធារណៈ កម្មវិធីកែទម្រង់ហិរញ្ញវត្ថុសាធារណៈការកែទម្រង់តាមបែបប្រជាធិបតេយ្យថ្នាក់ក្រោមជាតិ ការប្រយុទ្ធប្រឆាំងនឹងអំពើពុក-រលួយ ការកែទម្រង់ច្បាប់និងប្រព័ន្ធយុត្តិធម៌ និងការលើកកម្ពស់គុណភាព និងប្រសិទ្ធភាពនៃសេវាសាធារណៈទាំងថ្នាក់ជាតិ និងថ្នាក់ក្រោមជាតិ។ តាមរយៈយុទ្ធសាស្ត្រដែលបានដាក់ចេញ ប្រទេសកម្ពុជាសម្រេចបានវឌ្ឍនភាពគួរឲ្យកត់សម្គាល់ក្នុងការកែទម្រង់ស្ថាប័ន និងអភិបាលកិច្ច។ ជាក់ស្ដែង វិស័យរដ្ឋបាលសាធារណៈជាពិសេសរចនាសម្ព័ន្ធក្រសួងស្ថាប័ន ធនធានមនុស្ស បៀវត្ស និងប្រាក់សោធន ត្រូវបានកែលម្អជាលំដាប់ដែលបានរួមចំណែកលើកកម្ពស់ប្រសិទ្ធភាពស្ថាប័ន និងសេវាសាធារណៈ។ ប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុសាធារណៈត្រូវបានពង្រឹងតាមរយៈការបង្កើនភាពជឿទុកចិត្តបាននៃថវិកា ការលើកកម្ពស់ គណនេយ្យភាពហិរញ្ញវត្ថុ ការផ្សារភ្ជាប់ថវិកាទៅនឹងគោលនយោបាយ និងការពង្រឹងគណនេយ្យភាព សមិទ្ធកម្ម ដែលបានរួមចំណែកដល់ការលើកកម្ពស់ប្រសិទ្ធភាពនៃការផ្ដល់សេវាសាធារណៈផង និងការគ្រប់គ្រងស្ថិរភាពម៉ាក្រូសេដ្ឋកិច្ចផង។

តាមរយៈអភិបាលកិច្ចល្អ បានធ្វើឲ្យស្ថាប័នជាច្រើនមានភាពរីកចម្រើនរួមមាន ការប្រមូលធនធានជាតិកាន់តែប្រសើរឡើង ភាពខ្ជះខ្ជាយធនធានកាន់តែត្រូវបានកាត់បន្ថយ អំពើពុករលួយកាន់តែថយចុះ និងភាពល្អប្រសើរនៅតាមផ្នែកផ្សេងៗជាច្រើនទៀត។ កត្តាទាំងអស់នេះ បានធ្វើឲ្យស្ថាប័នសាធារណៈកាន់តែមានភាពរឹងមាំ។ អាស្រ័យហេតុនេះ រាជរដ្ឋាភិបាលបានដាក់បញ្ចូលការអភិបាលកិច្ចល្អជាគោលដៅសំខាន់មួយក្នុងចំណោមគោលដៅសំខាន់ផ្សេងទៀតនៅក្នុងយុទ្ធសាស្ត្រចតុកោណ ហើយនីតិកាលទី៧ នៃរដ្ឋសភាបានដាក់ចេញនូវយុទ្ធសាស្ត្របញ្ចកោណដំណាក់កាលទី១ ដោយបានបន្តដាក់ចេញនូវការពង្រឹងអភិបាលកិច្ចទាំងវិស័យសាធារណៈ និងវិស័យឯកជន និងធុរកិច្ចដើម្បីបង្កើនជំនឿទុកចិត្តពីតួអង្គពាក់ព័ន្ធលើវិស័យឯកជនផងដែរ។ អភិបាលកិច្ចល្អ និងកំណើនសេដ្ឋកិច្ចត្រូវបានចាត់ទុកជាឆ្អឹងខ្នងនៃការរីកលូតលាស់របស់ស្ថាប័ននីមួយៗទាំងវិស័យសាធារណៈ និងវិស័យឯកជន។

ជាមួយគ្នានេះ ការដែលមាននូវប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យផ្ទៃក្នុង យន្តការ និងនីតិវិធីច្បាស់លាស់ និងអភិបាលកិច្ចល្អ អាជ្ញាធរសេវាហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារក៏មានភាពរីកចម្រើនខ្លាំងគួរឲ្យកត់សម្គាល់ដែរ បើទោះបីជាស្ថាប័ននេះទើបតែត្រូវបានបង្កើតឡើងក៏ដោយ។ ទន្ទឹមនឹងនេះ អង្គភាពសវនកម្មផ្ទៃក្នុងក៏បានរួមចំណែកក្នុងការរីកចម្រើននេះដែរ តាមរយៈការតាមដានត្រួតពិនិត្យប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យផ្ទៃក្នុងនៅតាមបណ្តាអង្គភាពក្រោមឱវាទអាជ្ញាធរសេវាហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារទាំងអស់។

តាមរយៈនេះ បានបញ្ជាក់ឲ្យឃើញថាការដែលមានប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យផ្ទៃក្នុងដ៏រឹងមាំបានជួយឲ្យប្រតិបត្តិការរបស់ក្រុមហ៊ុនមួយឈានដល់ការរីកចម្រើន និងសម្រេចបាននូវគោលបំណង ចក្ខុវិស័យ និងបេសកកម្មដែលក្រុមហ៊ុនបានដាក់ចេញ។ ផ្ទុយទៅវិញ ប្រសិនបើក្រុមហ៊ុនមួយមិនមានប្រព័ន្ធប្រតិបត្តិការរឹងមាំនោះធ្វើឲ្យក្រុមហ៊ុនអាចប្រឈមមុខទៅនឹងហានិភ័យដែលជះឥទ្ធិពលយ៉ាងធ្ងន់ធ្ងរដល់ប្រតិបត្តិការរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ទន្ទឹមនឹងនេះស្ថាប័នសាធារណៈក៏មិនខុសពីស្ថាប័នឯកជនដែរ ត្រូវការជាចាំបាច់នូវប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យផ្ទៃក្នុងដ៏រឹងមាំ ដើម្បីធានាដល់ការធ្វើប្រតិបត្តិការផ្តល់សេវាសាធារណៈបានល្អប្រសើរ និងផ្តល់ទំនុកចិត្តជូនសាធារណជន។ ដោយសម្លឹងឃើញពីសារប្រយោជន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ដូចនេះអង្គភាពសវនកម្មផ្ទៃក្នុងនៃអាជ្ញាធរសេវាហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារ (**អ.ស.ហ.**) បានសិក្សា និងរៀបចំនូវឧត្តមានុវត្តន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការនេះឡើង ដើម្បីជាផ្លូវបង្ហាញឲ្យអ្នកអានបានដឹងអំពីបទពិសោធន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ប្រសិទ្ធផល និងភាពសន្សំសំចៃខ្ពស់។

ជំពូកទី ១
សាវតា និងប្រវត្តិនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

១.១. ប្រវត្តិសាស្ត្របរទេសពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

ជាទូទៅ ស្ថាប័នទាំងអស់មិនថាស្ថាប័នសាធារណៈ ឬស្ថាប័នឯកជននោះទេសុទ្ធសឹងតែមានការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការរបស់ខ្លួន។ ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការត្រូវបានគេប្រើប្រាស់តាំងពីសម័យបុរាណមកម្ល៉េះ ពោលគឺចាប់ផ្ដើមប្រហែល ៥០០០ ឆ្នាំមុន គ.ស នៅពេលដែលជនជាតិអេហ្ស៊ីបបានបង្កើតប្រព័ន្ធនៃការកត់ត្រាសារពើភ័ណ្ឌ ប្រាក់កម្ចី ពន្ធ និងប្រតិបត្តិការអាជីវកម្ម។ បន្ទាប់មកនៅឆ្នាំ ៤០០០ មុន គ.ស ជនជាតិអេហ្ស៊ីបបានចាប់ផ្ដើមប្រើប្រាស់ការធ្វើផែនការ ការរៀបចំ និងការគ្រប់គ្រងនៅក្នុងគម្រោងធំៗ ដូចជាការសាងសង់ពីរ៉ាមីត (Pyramid) នៃប្រទេសអេហ្ស៊ីប (Egypt) ជាដើម។ ដោយឡែកប្រទេសចិនក៏មានការកៀរគរកម្លាំងពលកម្មមកសាងសង់មហាកំផែងរបស់ចិន (The Great Wall of China)ផងដែរ។ សមិទ្ធផលធំៗទាំងពីរនេះឆ្លុះបញ្ចាំងពីការអនុវត្តការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការប្រកបដោយជំនាញដែលមានតាំងពីសម័យបុរាណ។ ក្រោយមកនៅទ្វីបអឺរ៉ុប ចាប់ពី គ.ស ១៣០០ ដល់មុនបដិវត្តន៍ឧស្សាហកម្មក្នុងឆ្នាំ១៧៥០ មនុស្សគ្រប់គ្នាបានរស់នៅ និងប្រកបរបរកសុីនៅតាមជនបទ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការវិវត្តន៍នៃហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធក៏បានដើរតួរយ៉ាងសំខាន់ផងដែរ។

ឧទាហរណ៍៖ នៅឆ្នាំ១២៨៥ ស្ដេច Edward II បានចាប់ផ្ដើមអនុម័តច្បាប់ដំបូងទាក់ទងនឹងការថែទាំផ្លូវ ដើម្បីសម្រួលដល់ការគ្រប់គ្រងការផ្គត់ផ្គង់ និងការបែងចែកទំនិញ ឬសេវាកម្មផងដែរ។

១.២.ប្រវត្តិសាស្ត្រកម្ពុជាពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

សម័យមហានគរ ជាសម័យកាលមួយដែលប្រជាជនខ្មែរគ្រប់រូបចងចាំ និងទទួលស្គាល់ថាជាយុគសម័យដែលរុងរឿងបំផុតក្នុងប្រវត្តិសាស្ត្រ។ ការរីកចម្រើនដល់កំពូលនាសម័យនោះ ក៏ព្រោះតែមានព្រះមហាក្សត្រ ដែលពោរពេញដោយសមត្ថភាពក្នុងការគ្រប់គ្រងប្រទេស រួមជាមួយគ្នានេះដែរ ប្រជាជនខ្មែរនាសម័យនោះ ជាជនជាតិមួយមានចិត្តឧស្សាហ៍ព្យាយាម ពូកែច្នៃប្រឌិត និងមានមហិច្ឆតាធំបំផុត គឺការធ្វើឲ្យមានការរីកចម្រើនលើគ្រប់វិស័យ និងភាពសំបូរសប្បាយនៅគ្រប់ផ្នែក។ ជាសក្ខីកម្ម យើងឃើញមានប្រាសាទជាច្រើនត្រូវបានកសាង ជាពិសេសប្រាសាទអង្គរវត្ត បានកសាងឡើងនៅដើមសតវត្សទី១២ ចាប់ពីឆ្នាំ១១១៣ ដល់ឆ្នាំ១១៥០ មហាសំណង់ដ៏មហិមានេះបញ្ជាក់ថាខ្មែរមានចំណេះជំនាញពេញលេញក្នុងការគ្រប់គ្រងលើប្រតិបត្តិការក្នុងគម្រោងធំៗនានា។ សម័យនោះការគ្រប់គ្រងនយោបាយទឹកក៏ទទួលបានការគិតគូរយ៉ាងម៉ត់ចត់ផងដែរ ជាតឹកតាង ការកសាងបារាយណ៍ដែលមានការប៉ាន់ប្រមាណដីដែលត្រូវយកចេញសម្រាប់ការជីកបារាយណ៍ខាងលិច (បារាយណ៍ទឹកថ្លា) មានប្រមាណប្រហែល ៤០០០០០ តោន ហើយត្រូវចំណាយពេលអស់ ២ឆ្នាំ សម្រាប់ការធ្វើឲ្យសម្រេចនូវអាងទឹកធំបែបនេះ។ ជាមួយគ្នានេះ យោងតាមកំណត់ហេតុ លោក ជីវ តាក្វាន់ និងសិលាចារឹកផ្សេងៗដែលបានរកឃើញគេប៉ាន់ប្រមាណបានថាមានប្រជាជនសរុបដែលរស់នៅតំបន់អង្គរប្រមាណជិត ១ លាននាក់នៅចុងសតវត្សទី១៣ ហើយក្នុងនោះ

មានប្រជាកសិករចំនួន ៧០ ភាគរយ នៃប្រជាជនសរុប ដូច្នេះគេត្រូវការទឹកជាចាំបាច់ដើម្បីបម្រើដល់វិស័យកសិកម្ម ផ្គត់ផ្គង់តម្រូវការប្រចាំថ្ងៃ និងការប្រើប្រាស់ក្នុងកម្មវិធីផ្សេងៗ។ ប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រងប្រព័ន្ធទឹកបានល្អនាំឲ្យប្រទេសកម្ពុជានាសម័យនោះទទួលបាននូវភោគផលដ៏ច្រើនបរិបូរណ៍ ហើយការរីកចម្រើនលូតលាស់នៃកសិកម្ម និងសិប្បកម្មអាចផ្គត់ផ្គង់ក្នុងស្រុក រួមទាំងបាននាំចេញទៅលក់នៅប្រទេសក្រៅដូចជាចិន និងឥណ្ឌាជាដើម។

១.៣.ការរីកចម្រើនលើវិស័យហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារ

វិស័យហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារ ត្រូវបានគេអនុវត្ត និងមានការរីកចម្រើនតាំងពីសម័យមុនមកម្ល៉េះ ប៉ុន្តែនៅពុំទាន់មានការបែងចែកពាក្យសម្រាប់ប្រើប្រាស់តាមវិស័យនីមួយៗនៅឡើយ។ យោងតាមកំណត់ហេតុរបស់លោក ជីវ តាក្វាន់ ក្រោមចំណងជើងថា "ប្រពៃណីនៃអ្នកស្រុកចេនឡា"បានកត់ត្រាសរសើរដល់ជនជាតិខ្មែរ ជាពិសេសស្ត្រីដែលមានភាពប៉ិនប្រសព្វខាងជួញដូរ ហេតុនេះជនជាតិចិនតែងចង់បានប្រពន្ធជាខ្មែរទើបការជួញដូរបានចំណេញច្រើន ព្រោះតែនារីខ្មែរពូកែរកស៊ី។ រាល់ថ្ងៃគេលក់តាំងពីភ្លឺព្រាងៗដល់ពេលថ្ងៃត្រង់ទើបឈប់ ប៉ុន្តែពេលនោះពុំទាន់មានគ្រែ ឬផ្ទះនៅឡើយទេ ដោយតែងតែក្រាលកន្ទេលផ្ទាល់ទៅនឹងដីតម្រៀបតគ្នា លោកក៏បានលើកឡើងថាពេលនោះមានការបង់ថ្លៃឈ្នួលដីជាលុយឲ្យដល់មន្ត្រីទៀតផង។ ជំនួញតូចតាចគេជួញស្រូវអង្ករនិងរបស់ធ្វើមកពីស្រុកចិន រីឯជំនួញធំៗគឺជួញមាសប្រាក់ ដោយសព្វថ្ងៃនេះការដោះដូរខាងលើគេអាចហៅថាជាវិស័យមូលបត្រ។ ជាងនេះទៅទៀតក្នុងរាជ្យរបស់ព្រះបាទជ័យវរ្ម័នទី៧ ដោយទ្រង់មានឧត្តមគតិស្នេហាជាតិស្រលាញ់ប្រជារាស្ត្រនៅចុងសតវត្សទី១២ ទ្រង់បានរៀបចំកសាងមន្ទីរពេទ្យនៅគ្រប់ទីកន្លែងក្នុងអាណាចក្រខ្មែរមានរហូតដល់ ១០២ កន្លែង និងធម្មសាលា ឬសាលាសំណាក់ ១២១ ហើយប្រជារាស្ត្រគ្រប់ស្រទាប់វណ្ណៈអាចចូលទៅព្យាបាលដោយគ្មានការរើសអើង។ នៅតាមមន្ទីរពេទ្យទាំងនោះមានចារឹកពាក្យស្លោកថាៈ ...*"ជំងឺរបស់រាស្ត្រធ្វើឲ្យព្រះអង្គឈឺចាប់ជាងជំងឺផ្ទាល់ព្រះអង្គទៅទៀត ពីព្រោះថាសេចក្តីឈឺចាប់របស់រាស្ត្រនេះហើយ ដែលជាសេចក្តីឈឺចាប់របស់ព្រះរាជាទាំងឡាយ ពុំមែនជាសេចក្តីឈឺចាប់ផ្ទាល់ខ្លួនធ្វើឲ្យព្រះអង្គឈឺចាប់ទេ"*។ មិនតែប៉ុណ្ណោះ គ្រូពេទ្យព្យាបាលជំងឺ ស្គាល់ច្បាស់ពីលក្ខណៈរោគនៃជំងឺហើយអាចព្យាបាលជំងឺទាំងនោះបានជាសះស្បើយតាមរយៈថ្នាំផ្សំពីរុក្ខជាតិដែលមាននៅក្នុងស្រុក។ ក្រៅពីការរៀបរាប់ខាងលើនៅសម័យអង្គរក៏មានមហាវិទ្យាល័យ និងសាកលវិទ្យាល័យដែលជាថ្នាលសម្រាប់បណ្តុះបណ្តាលការចេះដឹងសព្វសារពើ ជាងនេះទៅទៀតស្ត្រីនៅសម័យនោះក៏មានចំណេះច្បាស់លាស់ដែរ ជាក់ស្តែងព្រះនាងឥន្ទ្រទេវីដែលជាព្រះមហេសីរបស់ព្រះបាទជ័យវរ្ម័នទី៧ ទ្រង់ចេះវិទ្យាអក្សរសិល្ប៍ ភាសាសំស្រ្កឹតច្បាស់លាស់ ចេះវិទ្យាសាស្ត្រផ្សេងៗ ព្រមទាំងត្រូវបានតែងតាំងជាសាកលវិទ្យាធិកានីនៅសាកលវិទ្យាល័យមួយមានឈ្មោះ ទិលកុត្តរ ទៀតផង។ តាមរយៈនេះអាចបញ្ជាក់បានថាវិស័យសេវាកម្មមានការរីកដុះដាលតាំងពីសម័យដើមមកម្ល៉េះ។

ក្នុងរយៈពេល២៥ ឆ្នាំចុងក្រោយបន្ទាប់ពីការសម្រេចបាននូវសុខសន្តិភាពពេញលេញ និងឯកភាពជាតិ តាមរយៈគោលនយោបាយឈ្នះ-ឈ្នះរបស់ **សម្តេចអគ្គមហាសេនាបតីតេជោ ហ៊ុន សែន** រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាបានអនុវត្តប្រកបដោយជោគជ័យនូវយុទ្ធសាស្ត្រត្រីកោណ និងយុទ្ធសាស្ត្រចតុកោណ

ទាំង៤ ដំណាក់កាល ដោយសម្រេចបានសមិទ្ធផលធំៗលើគ្រប់វិស័យទាំងនយោបាយ សង្គម និងសេដ្ឋកិច្ច។ ជាក់ស្តែងមូលដ្ឋានសេដ្ឋកិច្ចរបស់ប្រទេសកម្ពុជា ក៏បានប្រែប្រួលពីប្រទេសដែលពឹងផ្អែកស្ទើរទាំងស្រុងទៅលើវិស័យកសិកម្មបែបប្រពៃណី ទៅជាប្រទេសមានមូលដ្ឋានសេដ្ឋកិច្ចទូលាយដោយចាប់យកឧស្សាហកម្មថ្មីៗវិញ។ សេដ្ឋកិច្ចរបស់ប្រទេសកម្ពុជាមានកំណើនខ្ពស់ និងប្រកបដោយចីរភាពក្នុងអត្រាកំណើនជាមធ្យមប្រមាណជាង៧%ក្នុងមួយឆ្នាំសម្រាប់រយៈពេលជាង ២ ទសវត្សរ៍កន្លងមកដែលនាំឲ្យកម្ពុជាសម្រេចបានឋានៈជាប្រទេសមានចំណូលមធ្យមកម្រិតទាប។ រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាអាចរក្សាបានស្ថិរភាពម៉ាក្រូសេដ្ឋកិច្ច និងប្រសិទ្ធភាពនៃការអនុវត្តគោលនយោបាយថវិកា និងគោលនយោបាយរូបិយវត្ថុ ការធានាបាននូវចីរភាពថវិកាជាតិក៏ដូចជាការកៀរគរបានយ៉ាងច្រើននូវហិរញ្ញប្បទានសហប្រតិបត្តិការអភិវឌ្ឍបានរួមចំណែកយ៉ាងសំខាន់ដល់ការលើកកម្ពស់កំណើនសេដ្ឋកិច្ចប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ វិស័យធនាគារដែលពីមុនប្រជាជនមិនសូវទុកចិត្តពេលនេះបានក្លាយជាប្រព័ន្ធធនាគាររឹងមាំ និងមានស្ថិរភាពដែលឆ្លុះបញ្ចាំងតាមរយៈដើមទុនរឹងមាំ និងមានសន្ទនីយភាពគ្រប់គ្រាន់ និងមានកំណើនឥណទានសមស្រប។រីឯវិស័យហិរញ្ញវត្ថុទាំងវិស័យធនាគារ និងវិស័យហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារក៏មានការរីកចម្រើនគួរឲ្យកត់សម្គាល់។ នៅក្នុងឆ្នាំ២០២១ រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាក្រោមការដឹកនាំរបស់ **សម្តេចអគ្គមហាសេនាបតីតេជោ ហ៊ុន សែន អតីតនាយករដ្ឋមន្ត្រីនៃព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា** បានសម្រេចបង្កើតអាជ្ញាធរសេវាហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារតាមរយៈច្បាប់ស្តីពីការរៀបចំ និងការប្រព្រឹត្តទៅនៃអាជ្ញាធរសេវាហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារ នៅថ្ងៃទី១៦ ខែមករា ឆ្នាំ២០២១។ មាត្រា១ នៃច្បាប់ខាងលើបានបង្កើតអាជ្ញាធរសេវាហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារ (អ.ស.ហ.) ដែលមាន **ឯកឧត្តមអគ្គបណ្ឌិតសភាចារ្យ អូន ព័ន្ធមុនីរ័ត្ន ឧបនាយករដ្ឋមន្ត្រី រដ្ឋមន្ត្រីក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុនិងជាប្រធានក្រុមប្រឹក្សា អ.ស.ហ.** ហើយអាជ្ញាធរនេះ មានឯករាជ្យភាពក្នុងការបំពេញមុខងាររបស់ខ្លួនដោយធ្វើសមាហរណកម្មយន្តការនៃការគ្រប់គ្រង និងត្រួតពិនិត្យលើវិស័យហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារក្នុងគោលបំណងពង្រឹង និងធានាប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រង ការត្រួតពិនិត្យ និងអភិវឌ្ឍន៍វិស័យហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារ រួមទាំងការលើកកម្ពស់ការអភិវឌ្ឍ និងប្រើប្រាស់បច្ចេកវិទ្យាហិរញ្ញវត្ថុលើវិស័យហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារក្នុងព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា ដែលក្នុងនោះ វិស័យហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារមានដូចជា វិស័យធានារ៉ាប់រងនិងសោធនឯកជន វិស័យមូលបត្រ វិស័យសន្តិសុខសង្គម វិស័យបរធនបាលកិច្ច វិស័យគណនេយ្យនិងសវនកម្ម វិស័យអចលនវត្ថុ វិស័យបញ្ចាំ និងប្រាតិភោគដោយអនុប្បទាន ក្រោមការដឹកនាំដោយយកចិត្តទុកដាក់វិស័យសេវាហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារមានការរីកចម្រើនទៅមុខឥតឈប់ឈរ។ វិស័យហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារមានការវិវឌ្ឍយ៉ាងល្អក្នុងរយៈពេលប៉ុន្មានឆ្នាំចុងក្រោយនេះ និងមានសក្តានុពលបន្តរីកចម្រើនយ៉ាងលឿនទៅមុខដែលឆ្លុះបញ្ចាំងតាមរយៈការកើនឡើងនៃអ្នកចូលរួមក្នុងទីផ្សារហិរញ្ញវត្ថុ ចំនួន និងប្រភេទផលិតផលហិរញ្ញវត្ថុ រំហូរមូលធនវិនិយោគ ការធ្វើសមាហរណកម្ម និងការកែទម្រង់យន្តការស្ថាប័ន អភិបាលកិច្ចការគ្រប់គ្រង និងការត្រួតពិនិត្យលើវិស័យហិរញ្ញវត្ថុ។

១.៤. ការវិវត្តន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការបានលេចធ្លោនៅក្នុងសតវត្សទី២០ ប៉ុន្តែឫសគល់របស់វាអាចត្រូវបានគេសិក្សាតាមដានតាំងពីសតវត្សទី១៨ និង១៩ មកម្ល៉េះមុនពេលបដិវត្តន៍ឧស្សាហកម្ម និងបន្តដល់សតវត្សទី២១ ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការបានអភិវឌ្ឍជាបន្តបន្ទាប់។ នៅសតវត្សទី១៨ ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវបានសិក្សាដោយ Adam Smith ដែលជាទស្សនវិទូជនជាតិស្កុតឡែន (Scottish philosopher) ដោយលោកបានសរសេររៀបរាប់នៅក្នុងសៀវភៅរបស់គាត់ "The Wealth of Nations" ដែលក្នុងនោះគាត់បានពណ៌នាអំពីការបែងចែកការងារ។ យោងតាមលោក Smith ប្រសិនបើកម្មករត្រូវបានបែងចែកភារកិច្ចរបស់ពួកគេទៅតាមផ្នែកច្បាស់លាស់ នោះពួកគេអាចធ្វើការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាងកម្មករដូចគ្នាដែលនៅក្នុងផលិតកម្មនោះ។ ក្រោយមកគំនិតនេះត្រូវបានប្រើប្រាស់ដោយ លោក Henry Ford ក្នុងកំឡុងបដិវត្តន៍ឧស្សាហកម្ម គ្រឿងចក្របានធ្វើឲ្យរោងចក្របង្កើនសមត្ថភាព និងបង្កើនទិន្នផលយ៉ាងខ្លាំង ថ្វីបើមានកំណើននេះក៏ដោយ ក៏វាមានភាពអសមត្ថភាពក្នុងផលិតកម្មផងដែរ ក្រោយមកមានបុគ្គលពីររូបបានជួយជម្នះភាពគ្មានប្រសិទ្ធភាពទាំងនេះនៅដើមសតវត្សទី២០ គឺ Frederick Winslow Taylor និង Ford។ Taylor បានបង្កើតវិធីសាស្ត្រសម្រាប់ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ការប្រមូលទិន្នន័យអំពីការផលិត ការវិភាគទិន្នន័យ និងប្រើប្រាស់វាដើម្បីធ្វើឲ្យប្រតិបត្តិការប្រសើរឡើង។ ក្រុមហ៊ុន Ford បានបង្កើនប្រសិទ្ធភាពក្នុងការផលិត តាមរយៈខ្សែសង្វាក់ដំឡើង និងធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងនូវខ្សែសង្វាក់ផ្គត់ផ្គង់ តាមរយៈការចែកចាយទាន់ពេលវេលា (Just in Time delivery)។ ក្រោយមកការអភិវឌ្ឍន៍បច្ចេកវិទ្យាកំឡុងសង្គ្រាមលោកលើកទី២ បានបង្កើតលទ្ធភាពថ្មីសម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលកំពុងស្វែងរកការកែលម្អប្រតិបត្តិការរបស់ពួកគេ។ ជាពិសេស ការអភិវឌ្ឍន៍នៃបច្ចេកវិទ្យាគណនាតាមកុំព្យូទ័រ បានធ្វើឲ្យមានកម្រិតកាន់តែខ្ពស់នៃទិន្នន័យដែលត្រូវបានវិភាគ សមត្ថភាពរបស់កុំព្យូទ័របានបន្តកើនឡើងជាលំដាប់ ដែលនាំឲ្យមានកម្រិតខ្ពស់នៃការវិភាគទិន្នន័យ និងការទំនាក់ទំនងដែលមានប្រយោជន៍បំផុតសម្រាប់ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ។

ជំពូកទី ២
ទិដ្ឋភាពទូទៅនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

២.១.និយមន័យ

ក.ការគ្រប់គ្រង

ការគ្រប់គ្រង គឺជាវិធីសាស្ត្រក្នុងការប្រើប្រាស់ធនធាន ឬការចាត់ចែងធនធានឲ្យអស់ពីលទ្ធភាពដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលដៅជាក់លាក់ណាមួយរបស់ស្ថាប័ន ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាព។

ការគ្រប់គ្រងមានមុខងារសំខាន់ៗដូចខាងក្រោម៖

១.ការរៀបចំផែនការ

២.ការរៀបចំចាត់ចែង

៣.ការដឹកនាំ

៤.ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ។

ខ.ប្រតិបត្តិការ

ប្រតិបត្តិការ សំដៅដល់មុខងារប្រតិបត្តិការស្នូលរបស់ស្ថាប័នមួយ ដែលមុខងារប្រតិបត្តិការសំដៅដល់សកម្មភាពទាំងឡាយណាដែលផ្តោតលើការផលិតទំនិញឬសេវាកម្ម។ មុខងាប្រតិបត្តិការរាប់បញ្ចូលដំណើរការក្នុងការបំលែងវត្ថុធាតុដើមទៅជាផលិតផលសម្រេច។ ក្នុងន័យទូទៅ ប្រតិបត្តិការសំដៅដល់ដំណើរការសកម្មភាពណាមួយដែលស្ថាប័នអនុវត្តដើម្បីសម្រេចបាននូវលទ្ធផលជាក់លាក់មួយ។

មុខងារសំខាន់ៗរបស់ប្រតិបត្តិការរួមមាន៖

១.ការតាមដានត្រួតពិនិត្យការអនុវត្តរបស់មន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ

២.ការបញ្ជូនការណែនាំ និងការសម្រេចចិត្តពីថ្នាក់ដឹកនាំទៅមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ

៣.ការធានាគុណភាព

៤. ការកាត់បន្ថយហានិភ័យ

គ.ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ សំដៅទៅលើការគ្រប់គ្រងការអនុវត្តរបស់ស្ថាប័នដើម្បីទទួលបាននូវកម្រិតប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផលអតិបរមាទាក់ទងនឹងការប្រើប្រាស់ធនធាន។ ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការគឺពាក់ព័ន្ធនឹងសកម្មភាព ការសម្រេចចិត្ត និងទំនួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងស្ថាប័ន ដើម្បីធានាថាផលិតផល និងសេវាដែលស្ថាប័នបានផ្តល់ជូនអតិថិជនមានគុណភាព និងមានអត្ថប្រយោជន៍ខ្ពស់។

២.២.គោលបំណងនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

គោលបំណងនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ គឺដើម្បីលើកកម្ពស់អភិបាលកិច្ចប្រកបដោយ ប្រសិទ្ធភាព ស័ក្តិសិទ្ធិភាព និងភាពសន្សំសំចៃ។

រូបភាពទី ១ ៖ គោលបំណងនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

ក.ប្រសិទ្ធភាព

ប្រសិទ្ធភាព សំដៅទៅដល់ការសម្រេចបាននូវគោលដៅ និងគោលបំណងដោយប្រើប្រាស់ធនធានដែលបានកំណត់ ព្រមទាំងទទួលបានលទ្ធផលដែលរំពឹងទុក (Outcome)។ គោលដៅ និងគោលបំណង (Output) ជាអ្វីដែលស្តែងឡើងដែលអាចមើលឃើញ (រូបីយ) ដោយឡែកលទ្ធផលរំពឹងទុក (Outcome) អាចមើលមិនឃើញបាននោះទេ (អរូបីយ) ដែលទាមទារឲ្យមានការវាស់វែង។

ឧទាហរណ៍៖

១.មន្ទីរពេទ្យកំណត់គោលដៅថាទទួលព្យាបាលអ្នកជំងឺឲ្យបាន ១០០នាក់ ប្រសិនបើព្យាបាលបានអ្នកជំងឺ ១០០នាក់ មែន (Output) តើមនុស្ស ១០០នាក់ នោះពិតជាមានសុខុមាលភាពល្អមែនឬទេក្រោយពីការព្យាបាល (Outcome)។

២.ការបញ្ច្រាបការយល់ដឹង ប្រសិនបើបានរៀបចំការបញ្ច្រាបការយល់ដឹងនោះមាន **លទ្ធផល** (Output) និងសម្រេចបាន **សមិទ្ធផល** បុគ្គលចូលរួមវគ្គបណ្តុះបណ្តាលប្រាកដជាយល់ដឹងច្បាស់នោះហៅថា (Outcome)។

ខ. ស័ក្តិសិទ្ធិភាព

ស័ក្តិសិទ្ធភាព សំដៅទៅដល់ការសម្រេចបានទៅដល់គោលដៅអតិបរមាជាមួយនឹងធនធានដែលបានកំណត់ ឬក៏សម្រេចដល់គោលដៅដែលបានកំណត់ដោយប្រើប្រាស់ធនធានតិចជាងធនធានដែលបានកំណត់។ ក្នុងន័យនេះ **ប្រសិទ្ធផល ឬស័ក្តិសិទ្ធិភាព** មានន័យថា **ការសម្រេចបានផលខ្ពស់ជាងមុនជាងការរំពឹងទុក ជាមួយនឹងធនធានដែលបានកំណត់ ម្យ៉ាងទៀត ធនធានដដែល (Input) បានផលខ្ពស់ជាងមុន**

(Output) ឬក៏ប្រើប្រាស់ធនធានតិចជាងមុន តែសម្រេចគោលដៅដូចគ្នា ឬសម្រេចគោលដៅខ្ពស់ជាងមុន ជាមួយធនធានដែលបានកំណត់។

ឧទាហរណ៍៖

១. កសិករធ្វើស្រែមួយហិចតាធ្លាប់តែធ្វើបាន ៣តោន ឥឡូវមួយហិចតាដដែល ប៉ុន្តែធ្វើបាន ៥តោន។ ម្យ៉ាងទៀត កសិករចំនួន ១០នាក់ ធ្វើស្រែបាន ១០តោន ឥឡូវកសិករចំនួន ៧នាក់ ធ្វើស្រែបាន ១០តោនដូចគ្នា។

២. ការរៀបចំចុះត្រួតពិនិត្យក្រុមហ៊ុនដល់ទីកន្លែងរបស់និយ័តករ ធ្លាប់តែចុះត្រួតពិនិត្យបាន ២០ក្រុមហ៊ុន ក្នុងមួយឆ្នាំ ដោយអ្នកចុះត្រួតពិនិត្យមានចំនួន ១០នាក់។ ដោយឡែកនាពេលបច្ចុប្បន្ន និយ័តករបានចុះត្រួតពិនិត្យបាន ២៥ក្រុមហ៊ុន ក្នុងមួយឆ្នាំ ដោយអ្នកចុះត្រួតពិនិត្យមានចំនួន ១០នាក់ ដដែល។

គ.ភាពសន្សំសំចៃ

ភាពសន្សំសំចៃ គឺជាការធ្វើអប្បបរមាថ្លៃដើមនៃធនធាន ដែលធនធានត្រូវបានប្រើប្រាស់គួរតែមានក្នុងកំឡុងពេលកំណត់មួយ ប្រកបដោយគុណភាព និងបរិមាណសមស្រប ព្រមទាំងមានតម្លៃល្អសមរម្យ។

ទស្សនាទានលើភាពសន្សំសំចៃ បានពន្យល់យ៉ាងច្បាស់ពីការអនុវត្តការងារប្រកបដោយភាពសន្សំសំចៃជារឿងចាំបាច់សម្រាប់ស្ថាប័នសាធារណៈទាំងអស់។ ជារឿយៗ បញ្ហាប្រឈមដ៏លំបាកសម្រាប់ស្ថាប័នសាធារណៈ គឺធ្វើយ៉ាងណាប្រើប្រាស់ថវិកាសាធារណៈប្រកបដោយភាពសន្សំសំចៃ។

ឧទាហរណ៍៖ ដើម្បីដឹងថាការរៀបចំសិក្ខាសាលាដោយស្ថាប័នមួយមានភាពសន្សំសំចៃដែរ ឬទេ សវនករត្រូវពិនិត្យទៅលើមុខចំណាយនីមួយៗ នៃការរៀបចំសិក្ខាសាលា ថាតើ៖

- ថ្លៃអាហារសម្រន់, ថ្លៃឈ្នួលទីតាំង, ប្រាក់ឈ្នួលវាគ្មិន, ប្រាក់ឈ្នួលអ្នកសម្របសម្រួល, ប្រាក់ឈ្នួលអ្នកបកប្រែ, និង ថ្លៃចំណាយផ្សេងៗទៀត សមស្របតាមតម្លៃទីផ្សារ ឬមានការប្រកួតប្រជែងដែរ ឬទេ ? និង
- មានចំណាយលើអ្វីផ្សេងៗ ទៀត ដែលអត់ចាំបាច់ដែរ ឬទេ ?

២.៣.គោលដៅនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការជាសកម្មភាពទាំងឡាយដែលថ្នាក់ដឹកនាំបង្កើតឡើង ដើម្បីលើកកម្ពស់លទ្ធភាពជានាឲ្យគោលដៅបានកំណត់អាចសម្រេចបាន។ ដូច្នេះការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការមានគោលដៅធំៗចំនួន ៣ គឺ៖

- ការបង្កើនប្រសិទ្ធភាព
- ការបង្កើនស័ក្តិសិទ្ធិភាព
- ការបង្កើនភាពសន្សំសំចៃ។

២.៤.ផលប្រយោជន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការមានផលប្រយោជន៍ដល់ស្ថាប័នដើម្បីសម្រេចបានការគ្រប់គ្រង និងការអនុវត្តមួយប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផលនៅក្នុងមុខងារ និងភារកិច្ចរួមមាន៖

- បង្កើនទំនុកចិត្តពីសាធារណជន
- កាត់បន្ថយជាអតិបរមានូវភាពខ្វះខាត
- បង្កើនផលចំណេញសម្រាប់ស្ថាប័ន។

២.៥.ការចំណាយចំពោះការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

នៅពេលដែលស្ថាប័នដាក់ឲ្យដំណើរការប្រតិបត្តិការអ្វីមួយ តែងតែទាមទារឲ្យមាននូវការចំណាយលើប្រតិបត្តិការនោះ និងទៅលើការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ដែលការចំណាយចំពោះការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការត្រូវបានបែងចែកជាពីរ (២) ប្រភេទរួមមាន៖

ក. ចំណាយជាក់ស្តែង

ចំណាយជាក់ស្តែង សំដៅដល់ចំណាយដែលទ្រទ្រង់ប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័នផ្ទាល់រួមមានចំណាយលើរចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន ចំណាយប្រាក់បៀវត្សមន្ត្រី ចំណាយលើការរៀបចំប្រព័ន្ធត្រួតពិនិត្យ ចំណាយសម្រាប់ការអនុវត្តសកម្មភាពណាមួយ ចំណាយសម្ភារៈបរិក្ខារ និងចំណាយប្រេង អគ្គិសនី និងទឹក។

ខ. ចំណាយឱកាស

ចំណាយឱកាស សំដៅដល់ចំណាយទៅលើជម្រើស ឬឱកាសផ្សេងទៀតដែលត្រូវលះបង់ដើម្បីអាចជ្រើសរើស ឬដាក់ឲ្យប្រតិបត្តិការមួយដំណើរការ។ រាល់ការដាក់ឲ្យដំណើរការប្រតិបត្តិការទាំងអស់តែងតែមាននូវចំណាយឱកាស។ ប្រសិនបើស្ថាប័នពុំដាក់ឲ្យដំណើរការនូវប្រតិបត្តិការណាមួយដែលបានជ្រើសរើសនោះទេ ស្ថាប័នអាចនឹងប្រើប្រាស់ធនធានដែលត្រូវចំណាយនោះលើប្រតិបត្តិការណាផ្សេងទៀត។

២.៦.បញ្ហាប្រឈមចំពោះការអនុវត្តការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

ក្នុងការអនុវត្តការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ តែងជួបប្រទះនូវបញ្ហាប្រឈមមួយចំនួនដែលត្រូវដោះស្រាយពាក់ព័ន្ធនឹង៖

ក.ធនធានមនុស្ស

ធនធានមនុស្ស ជាកម្លាំងចលករដ៏សំខាន់របស់ស្ថាប័នក្នុងកិច្ចដំណើរការអនុវត្តផែនការ និងការងារប្រចាំថ្ងៃ។ ដូច្នេះ ស្ថាប័ន ត្រូវយកចិត្តទុកដាក់បំផុតទៅលើធនធានមនុស្ស ដោយមានការឧបត្ថម្ភលើកទឹកចិត្តការបណ្តុះបណ្តាលក្នុង និងក្រៅប្រទេស ដើម្បីមានឱកាសទទួលបាននូវបទពិសោធន៍ថ្មីៗ ចំណេះជំនាញច្បាស់លាស់។

ខ.ជំនាញ

ដើម្បីជួយការលើកកម្ពស់ប្រសិទ្ធភាពឆ្ពោះទៅរកការសម្រេចបាននូវផែនការរបស់ស្ថាប័ន ជំនាញរបស់មន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារពិតជាមានសារៈសំខាន់ ដោយហេតុថាគ្រប់មុខព្រួញនៃការអនុវត្តផែនការរបស់ស្ថាប័នទាមទារនូវជំនាញច្បាស់លាស់សម្រាប់អនុវត្តតាមមុខព្រួញទាំងនោះ។ ជំនាញទាំងនោះ

មានដូចជា៖ ជំនាញគណនេយ្យ គ្រប់គ្រង ច្បាប់ ហិរញ្ញវត្ថុ ការទំនាក់ទំនង ការធ្វើការជាក្រុម ការដឹកនាំ ការដោះស្រាយបញ្ហាប្រឈមជាដើម។

គ.ប្រព័ន្ធលើកទឹកចិត្តការងារ

ប្រព័ន្ធលើកទឹកចិត្តជាផ្នែកមួយនៃការលើកកម្ពស់ការលើកទឹកចិត្តដើម្បីជួយជំរុញក្នុងពេលបំពេញមុខងារ និងភារកិច្ចរបស់មន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារប្រកបដោយគុណភាព ប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពការងារក្នុងស្ថាប័ន។ ប្រព័ន្ធលើកទឹកចិត្តមានដូចជា ការសរសើរ ការតែងតាំងក្នុងឋានានុក្រម ការដំឡើងថ្នាក់ ឋានន្តរស័ក្តិ និងការផ្តល់អត្ថប្រយោជន៍ផ្សេងទៀតដល់មន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ។

ឃ.បរិស្ថានការងារ

បរិស្ថានការងារ គឺជាទីកន្លែងដែលមន្ត្រីបំពេញការងារជាប្រចាំថ្ងៃ ហើយកន្លែងបំពេញការងារនោះពោរពេញទៅដោយផាសុកភាព ភាពសុខដុមរមនា ស្តង់ដាការងារល្អ គ្រឿងបរិក្ខារការងារគ្រប់គ្រាន់ មានប្រព័ន្ធការពារសុវត្ថិភាព និងមានធានារ៉ាប់រងហានិភ័យការងារជាដើម។

ង.ឆន្ទះ

មន្ត្រីអនុវត្តការងារ ត្រូវមានស្មារតីក្នុងការបំពេញការងារ និងការទទួលខុសត្រូវខ្ពស់ ក្នុងន័យថាមន្ត្រីអនុវត្តការងារត្រូវបង្ហាញនូវភាពជាម្ចាស់ការលើការងារដែលខ្លួនទទួលខុសត្រូវដោយអស់ពីកម្លាំងកាយ និងកម្លាំងចិត្ត។

ច.ប្រព័ន្ធបច្ចេកវិទ្យា

ប្រព័ន្ធបច្ចេកវិទ្យាបានដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន និងជួយសម្រួលដល់ការដាក់ឲ្យដំណើរការប្រតិបត្តិការស្ថាប័ន និងកិច្ចដំណើរការការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ។ ការរីកចម្រើនផ្នែកបច្ចេកវិទ្យាបានផ្តល់ផលប្រយោជន៍ជាសក្តានុពលជាច្រើនដល់ស្ថាប័ន ក៏ប៉ុន្តែនៅតែមានហានិភ័យដោយសារប្រយោជន៍នៃបច្ចេកវិទ្យាទាំងនេះបានផ្តល់ឲ្យតែស្ថាប័នណាដែលមានលទ្ធភាពក្នុងការដាក់ឲ្យអនុវត្តតែប៉ុណ្ណោះ។ ដូចនេះ ស្ថាប័នត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើការរីកចម្រើននៃប្រព័ន្ធបច្ចេកវិទ្យាថ្មីៗ ដើម្បីអាចសម្របខ្លួនចាប់យកប្រព័ន្ធបច្ចេកវិទ្យាថ្មីៗទាំងនោះ និងអាចមានជំនាញ និងលទ្ធភាពគ្រប់គ្រាន់អាចប្រើប្រាស់បាន។

ជំពូកទី ៣
ការរៀបចំផែនការនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

៣.១.ទស្សនៈជាមូលដ្ឋាននៃការរៀបចំផែនការនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

ការរៀបចំផែនការប្រតិបត្តិការ ជាមុខងារនៃការគ្រប់គ្រងដែលទាក់ទងទៅនឹងការកំណត់គោលដៅសម្រាប់អនុវត្តការងាររបស់ស្ថាប័ននៅពេលអនាគត និងការសម្រេចចិត្តទៅលើការងារ និងធនធានដែលត្រូវការប្រើប្រាស់ដើម្បីសម្រេចគោលដៅនោះ ព្រមទាំងទទួលបានលទ្ធផលជាក់លាក់មួយទៅតាមពេលវេលាដែលបានកំណត់។ ផែនការប្រតិបត្តិការ ជាដំណើរការនៃការកំណត់គោលដៅ គោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន ហើយបង្កើតនូវនីតិវិធី និងវិធីសាស្ត្រដែលល្អដើម្បីអនុវត្តធ្វើយ៉ាងណាសម្រេចឲ្យបាននូវគោលដៅ និងគោលបំណងទាំងនោះ។

ក.ទិដ្ឋភាពទូទៅនៃការរៀបចំផែនការ

ការរៀបចំផែនការ បង្ហាញពីសកម្មភាព និងគោលដៅដែលស្ថាប័ននឹងអនុវត្ត ដើម្បីធ្វើការឆ្ពោះទៅរកការសម្រេចបាននូវគោលបំណង និងចក្ខុវិស័យដែលមានចែងក្នុងផែនការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន ដោយផ្តោតលើលទ្ធផលនៃការរំពឹងទុក សូចនាករលទ្ធផលប្រចាំខែ ត្រីមាស ឆមាស និងប្រចាំឆ្នាំ។ ម្យ៉ាងទៀតជាដំណើរការនៃការប្រែក្លាយផែនការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័នរបស់ស្ថាប័នទៅជាផែនទីលម្អិតអំពីសកម្មភាព ដែលរៀបរាប់យ៉ាងច្បាស់លាស់នូវសកម្មភាពដែលបុគ្គលទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារនឹងត្រូវធ្វើជាប្រចាំថ្ងៃ និងរៀងរាល់សប្តាហ៍។ ផែនការគឺមានភាពហ្មត់ចត់ខ្ពស់ ដោយគូសបញ្ជាក់អំពីបុគ្គលទទួលបន្ទុក ដើម្បីអ្វី កន្លែងណា និងនៅពេលចូលរួមក្នុងដំណើរការកិច្ចការងារប្រចាំថ្ងៃរបស់ស្ថាប័ន។ ប្រធានស្ថាប័ន ត្រូវធានាថា ថ្នាក់ដឹកនាំគ្រប់ជាន់ថ្នាក់ដែលចូលរួមអនុវត្តនូវផែនការរបស់ស្ថាប័ននេះ ត្រូវតែយល់ដឹងច្បាស់លាស់អំពីអ្វីដែលស្ថាប័នត្រូវអនុវត្តនាពេលបច្ចុប្បន្ន និងអនាគត ស្របតាមផែនការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន ដើម្បីជួយស្ថាប័នសម្រេចឲ្យបាននូវផែនការអាទិភាពដែលបានកំណត់ទុក។ ការផ្តល់ព័ត៌មានដែលមាននៅក្នុងផែនការនឹងផ្តល់នូវការយល់ដឹងកាន់តែប្រសើរឡើងអំពីតួនាទី និងភារកិច្ចរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំទៅតាមផ្នែកនីមួយៗ។

ផែនការ ជាចក្ខុវិស័យរយៈពេលខ្លី មធ្យម និងវែងរបស់ស្ថាប័នមួយ ហើយផែនការក៏បានចង្អុលបង្ហាញពីផ្នែកដែលត្រូវទទួលខុសត្រូវយកទៅអនុវត្តដោយនាយកដ្ឋានក្រោមឱវាទស្ថាប័ន។ ជាមួយគ្នានេះ នាយកដ្ឋានក៏ត្រូវកសាងផែនការប្រតិបត្តិការរបស់ខ្លួនដោយត្រូវលម្អិតនូវសកម្មភាព ពេលវេលា លទ្ធផលនៃការរំពឹងទុក សូចនាករលទ្ធផលឲ្យបានជាក់លាក់ដែលជាផ្នែកមួយនៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងតាមចក្ខុវិស័យរបស់ស្ថាប័ន។ ស្ថានប័នមួយរួមមានសកម្មភាពជាច្រើនសម្រាប់គាំទ្រដល់ការងារទាំងមូលក្នុងការសម្រេចបេសកកម្មរបស់ខ្លួន។ ការរៀបចំផែនការសកម្មភាពនៃការគ្រប់គ្រប់ប្រតិបត្តិការ ការត្រួតពិនិត្យ ការតាមដាន ការវាយតម្លៃ និងការបំលែងឲ្យទៅជាសកម្មភាពជាក់ស្តែង គឺជាបំណែកនៃការងារដ៏ចាំបាច់សម្រាប់សកម្មភាពអភិវឌ្ឍន៍ណាមួយយកទៅអនុវត្តប្រកបដោយលក្ខណៈប្រាកដនិយម ដូចនេះយើងត្រូវធ្វើផែនការឲ្យបានត្រឹមត្រូវ ច្បាស់លាស់ និងជាក់លាក់។ ការរៀបចំផែនការជាដំណើរការនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងការ

ព្រមព្រៀងរវាងបុគ្គលទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ និងថ្នាក់ដឹកនាំ សម្រាប់ការរៀបចំផែនការអនាគតដែលស្ថាប័នចង់ឲ្យកើតមានឡើង ភ្ជាប់ទៅនឹងគោលបំណង និងគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន។

ផែនការក៏ត្រូវបានបង្កើតឡើងក្នុងគោលបំណងផ្តល់នូវការតម្រង់ទិសដៅ ការកាត់បន្ថយភាពច្រំដែល កាត់បន្ថយកម្រិតហានិភ័យ កាត់បន្ថយផែនការផ្លាស់ប្តូរច្រើនដង កាត់បន្ថយភាពខ្ជះខ្ជាយអប្បបរមា កំណត់ស្តង់ដាដើម្បីសម្របសម្រួលក្នុងការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃការអនុវត្តការងារ។

បើគ្មានផែនការទេ យើងមិនអាចធ្វើសកម្មភាពមួយឲ្យមានប្រសិទ្ធភាព ប្រសិទ្ធផល និងសន្សំសំចៃបានឡើយ ហើយបុគ្គលទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារនឹងមិនដឹងថាពេលណាដែលត្រូវអនុវត្តនោះដែរ។ ការអាចធ្វើបច្ចុប្បន្នភាព និងការយោងទៅលើផែនការអាចឲ្យមានការយល់ដឹងយ៉ាងទូលំទូលាយអំពីគោលដៅ ហើយការធ្វើផែនការជានាថាបុគ្គលទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារនឹងមានផែនទីចង្អុលផ្លូវដ៏ច្បាស់លាស់មួយ និងអាចឲ្យមានការយល់ដឹងយ៉ាងទូលំទូលាយអំពីគោលដៅរបស់ស្ថាប័នរបស់ខ្លួនផងដែរ។

ខ.វិធីសាស្ត្រក្នុងការរៀបចំផែនការ

ការរៀបចំផែនការត្រូវមានវិធីសាស្ត្រ ២ មានដូចខាងក្រោម៖

វិធីសាស្ត្រពីលើទៅក្រោម៖ ថ្នាក់ដឹកនាំស្ថាប័នជាអ្នកកំណត់គោលដៅរួមនិងបន្ទាប់មកអនុញ្ញាតឲ្យថ្នាក់ដឹកនាំថ្នាក់ក្រោមបង្កើតផែនការ លក្ខខណ្ឌ និងវិធីសាស្ត្រដើម្បីអនុវត្តផែនការទាំងនោះ។

វិធីសាស្ត្រពីក្រោមឡើងលើ៖ ផែនការត្រូវបានគ្រោងនិងបង្កើតឡើងដោយថ្នាក់ដឹកនាំថ្នាក់ក្រោម ហើយបន្ទាប់មកបញ្ជូន និងដាក់ឆ្លងតាមឋានានុក្រម ទៅកាន់ថ្នាក់ដឹកនាំស្ថាប័ន។

ការរៀបចំផែនការក៏អាចកើតចេញពីលទ្ធផលរំពឹងទុក មានន័យថាទទួលបាននូវការពន្យល់ហេតុផល និងពេលវេលារួមទាំងជំហាននានាសម្រាប់រៀបចំផែនការ រួមទាំងកំណត់បាននូវសកម្មភាព និងបង្កើតសូចនាករដើម្បីវាស់វែងលើលទ្ធផលសម្រេចបាន។

៣.២.សារៈសំខាន់នៃការរៀបចំផែនការប្រតិបត្តិការ

ការរៀបចំផែនការផ្តល់នូវសារៈសំខាន់ជាច្រើនសម្រាប់អ្នកអនុវត្តសកម្មភាពក្នុងនោះរួមមាន៖

ក.ផ្តល់នូវទិសដៅច្បាស់លាស់៖ការធ្វើផែនការជាចំណុចសំខាន់សម្រាប់ជួយដល់អ្នកអនុវត្តសកម្មភាពដឹងច្បាស់ពីគោលដៅ ឬទិសដៅដែលពួកគេចង់សម្រេចបាននៅក្នុងផែនការ។

ខ.សម្របសម្រួល៖ ការធ្វើផែនការអាចភ្ជាប់រាល់ការប្រឹងប្រែងទាំងអស់របស់អ្នកអនុវត្តសកម្មភាពក្នុងការសម្របសម្រួលធ្វើអ្វីមួយជាមួយអ្នកពាក់ព័ន្ធ។

គ.ផ្តល់នូវខ្នាតគំរូ៖ ការធ្វើផែនការអាចឲ្យអ្នកដឹង ឬស្គាល់ពីទំហំនៃប្រតិបត្តិការការងារ ដែលអាចជួយអ្នកក្នុងការកំណត់ និងផ្តល់នូវខ្នាតគំរូជាក់លាក់មួយនៅក្នុងផែនការប្រតិបត្តិការ។

ឃ.បញ្ជាក់៖ ការធ្វើផែនការអាចផ្តល់នូវភាពច្បាស់លាស់នៃគោលបំណង សកម្មភាព និងធនធានដែលអ្នកអនុវត្តត្រូវដឹងមុនពេលធ្វើសកម្មភាព។

ង.រៀបចំ៖ ការធ្វើផែនការផ្តល់ដល់ថ្នាក់ដឹកនាំស្ថាប័ន និងអ្នកអនុវត្តសកម្មភាពនូវឧបករណ៍សម្រាប់ប្រឈមមុខនឹងបញ្ហា។ កត្តាដែលជះឥទ្ធិពលដល់ការប្រឈមមុខនឹងបញ្ហារួមមាន៖

- **កត្តាខាងក្នុងស្ថាប័ន**
  - ថ្នាក់ដឹកនាំស្ថាប័ន
  - លទ្ធភាពធនធានមនុស្ស និងហិរញ្ញវត្ថុ
  - ធនបំរុង ឬមូលធនបំរុងរបស់ស្ថាប័ន
  - របៀបរបបនៃការគ្រប់គ្រង-វប្បធម៌របស់ស្ថាប័ន
  - ជំនាញបច្ចេកទេស, គំនិតផ្តួចផ្តើម, ការជំរុញលើកទឹកចិត្ត
- **កត្តាខាងក្រៅស្ថាប័ន**
  - សាធារណជន
  - គោលនយោបាយ និងផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររបស់រាជរដ្ឋាភិបាល
- **ការជះឥទ្ធិពលប្រយោល ដែលជាកត្តាជះឥទ្ធិពលដែលបណ្តាលមកពី**
  - កត្តាសង្គម (មនុស្សជាតិ,សាសនា,ទំនៀទំលាប់,ប្រពៃណី.....ល)
  - កត្តាសេដ្ឋកិច្ច
  - កត្តានយោបាយ
  - កត្តាវិទ្យាសាស្ត្រ, បច្ចេកទេស។

ច.ជំរុញ៖ ការធ្វើផែនការលើកទឹកចិត្តឲ្យទទួលជ័យជំនះលើការអនុវត្តផែនការ។

៣.៣.ប្រភេទនៃផែនការប្រតិបត្តិការ

ការរៀបចំផែនការ ត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើបញ្ហាការងារជំនួសដូចជា ផែនការសកម្មភាព ជាសកម្មភាពមួយមានរយៈពេលខ្លី ឬមធ្យម ហើយកំណត់ច្បាស់ពីរយៈពេលអនុវត្តនិងប្រើសម្រាប់ធ្វើជាបទពិសោធន៍ឲ្យសកម្មភាពដ៏ទៃទៀត។ ចំពោះផែនការយថាភាពឬផែនការត្រៀមបំរុង រៀបចំឡើងសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរសេដ្ឋកិច្ច និងវិបត្តិសេដ្ឋកិច្ច និងអតិផរណា ឬជាការលៃលកដោះស្រាយជាមួយការផ្លាស់ប្តូរបរិយាកាសយ៉ាងឆាប់រហ័សអ្នកអនុវត្តអាចដំណើរការនៅក្នុងផែនការត្រៀមបំរុង។ ការរៀបចំផែនការ មាន ៣ ប្រភេទដូចជា៖

ក.ផែនការរយៈពេលវែង

ការរៀបចំផែនការរយៈពេលវែងមានដូចជា ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ ឬផែនការអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន។ ការរៀបចំផែនការរយៈពេលវែងនេះ ជាការរៀបចំផែនការដោយផ្តោតលើការសម្រេចឲ្យបាននូវគោលដៅ និងគោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន ហើយការអនុវត្តសកម្មភាពនេះជាទូទៅត្រូវចំណាយពេល ៥ ឆ្នាំ ឬច្រើនបំផុត ១០ឆ្នាំ។ ការរៀបចំផែនការអនាគតរយៈពេលវែងបង្កើតឡើងដើម្បីធានានិរន្តរភាពការងាររបស់ស្ថាប័ន។

ខ.ផែនការរយៈពេលមធ្យម (៣ឆ្នាំ)

ការរៀបចំផែនការរយៈពេលមធ្យម ផែនការយុទ្ធសាស្រ្ត ឬផែនការសកម្មភាពបីឆ្នាំរំកិល៖ ការរៀបចំផែនការរយៈពេលមធ្យម ជាការរៀបចំផែនការដោយផ្តោតលើការសម្រេចឲ្យបាននូវគោលដៅ និងគោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន ហើយការអនុវត្តសកម្មភាពនេះធម្មតាត្រូវបានចំណាយពេល ២ឆ្នាំ ឬ៣ឆ្នាំ។ ការរៀបចំផែនការរយៈពេលមធ្យមនេះជួយឲ្យថ្នាក់ដឹកនាំគ្រប់ជាន់ថ្នាក់ និងបុគ្គលទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារកាន់តែយល់ច្បាស់នូវការប្រើប្រាស់ធនធានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព កំណត់យ៉ាងច្បាស់នូវតម្រូវការប្រើប្រាស់ធនធានចាំបាច់បំផុត កាត់បន្ថយហានិភ័យនៅពេលដែលអាចធ្វើទៅបាននិងរៀបចំផែនការយថាភាពនៅពេលចាំបាច់។

គ.ផែនការរយៈពេលខ្លី (១ឆ្នាំ)

ការរៀបចំផែនការរយៈពេលខ្លី ហៅថាការរៀបចំផែនការសកម្មភាព៖ ជាការរៀបចំផែនការសកម្មភាពដោយផ្តោតលើការសម្រេចឲ្យបាននូវគោលដៅ គោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន ហើយការអនុវត្តសកម្មភាពនេះធម្មតាត្រូវបានចំណាយពេល ១២ខែ ឬតិចជាងនេះ។ ផែនការនេះត្រូវកំណត់នូវសកម្មភាពនៃការអនុវត្តការងារជាប្រចាំថ្ងៃ ប្រចាំសប្តាហ៍ ប្រចាំខែ សូម្បីតែប្រចាំត្រីមាស និងប្រចាំឆ្នាំរបស់បុគ្គលទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារទាំងអស់អាចត្រូវបានចាត់ទុកថាជា "ផែនការរយៈពេលខ្លី"។

៣.៤.ធាតុសំខាន់នៃការរៀបចំផែនការប្រតិបត្តិការ

ផែនការ ជាការរៀបចំយ៉ាងលម្អិតនូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើក្នុងរយៈពេលមួយច្បាស់លាស់។ ជំហានក្នុងការបង្កើតផែនការ ទី១.រំលឹកពីគោលដៅ និងការវិភាគស្វត (SWOT) របស់ស្ថាប័ន ទី២.គូសរសេរសកម្មភាពទាំងអស់ដែលស្ថាប័នត្រូវធ្វើដើម្បីទៅដល់យុទ្ធសាស្រ្តគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ទី៣.បុគ្គលដែលទទួលខុសត្រូវសម្រាប់សកម្មភាពនីមួយៗ ឬក្រុមការងារដែលទទួលខុសត្រូវនោះ ទី៤.ធនធានដែលត្រូវការដើម្បីសម្រេចនូវសកម្មភាពនីមួយៗ និងមានអ្វីទៀតដែលត្រូវការ ទី៥.ពេលវេលាដែលត្រូវអនុវត្តក្នុងសកម្មភាពនីមួយៗ និងទី៦.ជារៀងរាល់សប្តាហ៍គួរពិនិត្យមើលផែនការសកម្មភាព តើដើរដល់ណាហើយ។ ជំហ៊ាននៃការធ្វើផែនការដែលមានលទ្ធផលមានដូចខាងក្រោម៖

- កំណត់សកម្មភាពចម្បងៗ និងអាទិភាព
- កំណត់គោលបំណង
- កំណត់លទ្ធផលរំពឹងទុក/សូចនាករ/មធ្យោបាយវាស់វែង ជារង្វាស់ដែល៖
  - កំណត់ការអនុវត្តសកម្មភាពដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលបំណង
  - បញ្ជាក់ពីភស្តុតាងដែលប្រាប់ពីគោលបំណង និងលទ្ធផលដែលត្រូវបានទទួលជាលក្ខណៈបរិមាណ គុណភាព ពេលវេលា និងទីកន្លែង
  - ផ្តល់ជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ធ្វើការត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ
  - ត្រូវតែជាក់លាក់, អាចវាស់វែងបាន, អាចសម្រេចបាន, ជាក់ស្តែង/ទាក់ទង និងមានពេលវេលាកំណត់

- កំណត់មធ្យោបាយផ្ទៀងផ្ទាត់ ជាប្រភពព័ត៌មានដែលប្រាប់យើងអំពីភស្តុតាងដែលគោលបំណង ត្រូវបានសម្រេច និងទីកន្លែងដែលយើងអាចរកទិន្នន័យចាំបាច់សម្រាប់ផ្ទៀងផ្ទាត់
- កំណត់ពេលវេលា
- កំណត់បុគ្គលទទួលខុសត្រូវ/តម្រូវការសម្របសម្រួល
- កំណត់ធនធានមនុស្ស។

ដំណាក់កាលនៃការកសាងផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររួមមាន៖

- ការរៀបចំគោលដៅ
- កំណត់ច្បាស់នូវទិសដៅ និងយុទ្ធសាស្ត្របច្ចុប្បន្ន
- ការវិភាគមជ្ឈដ្ឋាន
- វិភាគធនធានមនុស្ស
- ការកំណត់ឱកាស និងការគំរាមកំហែង
- កំណត់នៃទំហំប្រែប្រួលជាយុទ្ធសាស្ត្រ
- ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចជាយុទ្ធសាស្ត្រ
- ការអនុវត្តយុទ្ធសាស្ត្រ
- ការត្រួតពិនិត្យមើលដំណើការ

ជំពូកទី ៤
ការរៀបចំ ការចាត់ចែង ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

ថ្នាក់ដឹកនាំស្ថាប័នត្រូវរៀបចំ និងចាត់ចែងបុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ដោយហេតុតែបុគ្គលនេះនឹងទទួលបន្ទុករៀបចំ សម្របសម្រួល លើកិច្ចការនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ និងជាបុគ្គលស្នូលរបស់ស្ថាប័ន។ ហេតុនេះ ការចាត់ចែងបុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការជាកិច្ចការសំខាន់ ដែលជំពូកនេះនឹងបង្ហាញអំពីរចនាសម្ព័ន្ធ តួនាទីភារកិច្ច និងការទទួលខុសត្រូវរបស់បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ។

៤.១. រចនាសម្ព័ន្ធនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

រចនាសម្ព័ន្ធនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ គួរតែត្រូវកំណត់ឲ្យបានច្បាស់លាស់ដើម្បីធានាបាននូវប្រសិទ្ធភាព ប្រសិទ្ធផល និងភាពសន្សំសំចៃស្របទៅតាមផែនការនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន។ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ គឺជាបុគ្គលដែលមានតួនាទីក្នុងស្ថាប័នមួយដែលមានអំណាចស្របច្បាប់ក្នុងការអនុវត្តមុខងារ ភារកិច្ច ការទទួលខុសត្រូវ ការត្រួតពិនិត្យ ការសម្រេចចិត្ត ការវិភាគ និងលទ្ធផល។ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ គឺជាបុគ្គលដ៏សំខាន់បំផុត ហើយជាទូទៅស្ថិតនៅក្នុងជួរថ្នាក់ដឹកនាំនាយកដ្ឋាន។ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវត្រួតពិនិត្យតាមផ្នែកដែលទទួលបន្ទុកនៅក្នុងស្ថាប័នដើម្បីធានាបាននូវប្រសិទ្ធភាព ប្រសិទ្ធផល និងភាពសន្សំសំចៃ។ ជាទូទៅ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការមានមូលដ្ឋាន ៣ (បី) ដូចខាងក្រោម៖

ក. ការរៀបចំផែនការសកម្មភាព

បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវរៀបចំផែនការសកម្មភាពទៅតាមផ្នែកដែលទទួលបន្ទុក ដោយកំណត់សកម្មភាពជាក់លាក់ដើម្បីឆ្លើយតបទៅតាមគោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន។ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវធ្វើការវាយតម្លៃផែនការផ្សេងៗ មុនធ្វើការសម្រេចជ្រើសរើសសកម្មភាពជាក់លាក់ណាមួយ និងត្រួតពិនិត្យថាតើសកម្មភាពដែលជ្រើសរើសរួចហើយនោះស្របទៅនឹងគោលបំណងរបស់ស្ថាប័នដែលបានកំណត់ដែរឬទេ។ ការរៀបចំផែនការសកម្មភាពត្រូវបានចាត់ទុកថាជាការងារគោលនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ដោយសារការងារគោលផ្សេងទៀត គឺអាស្រ័យការរៀបចំផែនការសកម្មភាពនេះ។

ខ.ការរៀបចំចាត់ចែង

បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវរៀបចំចាត់ចែងមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារទៅតាមផែនការសកម្មភាពដែលបានដាក់ឲ្យអនុវត្ត។ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវធ្វើការសម្រេចចិត្តទៅលើការបែងចែកភារកិច្ច និងការទទួលខុសត្រូវច្បាស់លាស់ទៅឲ្យមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារនីមួយៗ។

ការចាត់ចែងមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ ត្រូវរៀបចំឲ្យស្របទៅតាមសមត្ថភាព ជំនាញវិជ្ជាជីវៈ និងបទពិសោធន៍របស់មន្ត្រីនីមួយៗ។

គ. ការដឹកនាំ

បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវដឹកនាំ និងណែនាំទៅលើមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារប្រចាំថ្ងៃ។ នៅក្នុងការដឹកនាំ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការធ្វើការណែនាំ បណ្ដុះបណ្ដាល និងលើកទឹកចិត្តដល់មន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ ដើម្បីបង្កើនសមត្ថភាព និងការទទួលខុសត្រូវ។ ដើម្បីឲ្យការដឹកនាំ ឬការណែនាំរបស់បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការត្រូវធ្វើការតាមដានត្រួតពិនិត្យជាប្រចាំជាមួយនឹងមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារផ្ទាល់។

បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការគួរតែមានសមត្ថភាព លក្ខណៈសម្បត្តិ ចំណេះដឹង និងជំនាញវិជ្ជាជីវៈច្បាស់លាស់ដូចខាងក្រោម៖

១.ចំណេះដឹង និងបទពិសោធន៍៖ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការគួរតែមានសមត្ថភាពទាក់ទងនឹងការគ្រប់គ្រង និងចំណេះដឹងគ្រប់គ្រាន់ពាក់ព័ន្ធនឹងសកម្មភាពការងារដែលត្រូវគ្រប់គ្រង។ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការក៏គួរតែមានសមត្ថភាពក្នុងការបណ្ដុះបណ្ដាល និងសមត្ថភាពក្នុងការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃហានិភ័យផងដែរ។

២.ភាពជាអ្នកដឹកនាំ៖ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការត្រូវដឹកនាំមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ និងជំរុញការខិតខំប្រឹងប្រែងមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ ដើម្បីឈានទៅរកការសម្រេចបាននូវគោលដៅ និងគោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន។ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវតែមានជំនាញក្នុងការដឹកនាំក្រុម, សម្របសម្រួលនិងបង្កើតឲ្យមានការឯកភាពគ្នាក្នុងចំណោមមន្ត្រី, មានការសម្រេចចិត្ត, ស្វែងយល់អំពីគោលនយោបាយ នីតិវិធីស្ថាប័ន និងដំណើរការនៃការអនុវត្តការងារ, តាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃក្នុងស្ថាប័ន។

៣.ការរៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រ៖ ក្នុងនាមជាបុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវមាននូវជំនាញ និងយុទ្ធវិធីសំខាន់ៗក្នុងការសិក្សាស្វែងយល់ និងរៀបចំផែនការយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាប់ស្ថាប័ន។

៤.ជំនាញវិភាគ៖ បន្ថែមលើសពីការរៀបចំផែនការ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវមានសមត្ថភាពក្នុងការវិភាគ ដើម្បីតាមដានត្រួតពិនិត្យនិងវាយតម្លៃលើផែនការដែលស្ថាប័នបានដាក់ឲ្យអនុវត្តទៅនឹងការអនុវត្តជាក់ស្តែងដើម្បីកំណត់ និងវាស់វែងពីប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផល។

៥.ជំនាញក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា៖ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវមានជំនាញក្នុងការកំណត់បញ្ហាដែលអាចកើតមានឡើង។ លើសពីការកំណត់អត្តសញ្ញាណបញ្ហា បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការគួរតែអាចដោះស្រាយបញ្ហា និងស្វែងរកដំណោះស្រាយជាក់ស្តែងផង

ដែរ។ ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការដ៏ល្អជាការបំប្លែងរាល់បញ្ហា និងហានិភ័យនានាឲ្យទៅជាឱកាសក្នុងការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន។

៦.ជំនាញក្នុងការទំនាក់ទំនង៖ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការត្រូវដឹងអំពីរបៀបក្នុងការទំនាក់ទំនងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការចាំបាច់ណាស់ត្រូវធ្វើការទំនាក់ទំនងជាមួយនឹងមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារផ្ទាល់។

៧.ចំណេះដឹងផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ៖ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវត្រួតពិនិត្យដំណើរការរៀបចំផែនការហិរញ្ញវត្ថុ ថវិកា និងរបាយការណ៍ហិរញ្ញវត្ថុ។

៨.ចំណេះដឹងផ្នែកច្បាប់៖ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ គួរមានចំណេះដឹងមូលដ្ឋានផ្នែកច្បាប់ និងបទប្បញ្ញត្តិដែលគ្របដណ្តប់ប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័នដែលអាចអនុញ្ញាតឲ្យបុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការអាចកំណត់ទំនាស់ផលប្រយោជន៍ និងការអនុវត្តមិនស្របតាមបទប្បញ្ញត្តិជាដើម។

៤.២. តួនាទីភារកិច្ចរបស់បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

ការរៀបចំផែនការគឺជាតួនាទីមួយក្នុងចំណោមតួនាទីចម្បងៗ របស់បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការព្រោះការរៀបចំផែនការពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការកំណត់សកម្មភាពការងារលម្អិត និងការប្រើប្រាស់ធនធានសមស្របដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលដៅ និងគោលបំណងរបស់ស្ថាប័នក្នុងពេលវេលាជាក់លាក់មួយ។ ដូចនេះបុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវរៀបចំផែនការឲ្យបានល្អដោយមានកំណត់អំពីសូចនាករច្បាស់លាស់ និងលទ្ធផលរំពឹងទុកដែលនឹងអាចជួយដល់ការអនុវត្តការងាររបស់មន្ត្រីបាន។ មន្ត្រីទាំងអស់អាចអនុវត្តការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ប្រសិទ្ធផល និងភាពសន្សំសំចៃបាន ដោយប្រើប្រាស់ផែនការជាគោល និងអនុវត្តទៅតាមសកម្មភាពការងារ និងពេលវេលាដែលបុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការបានកំណត់ក្នុងផែនការ។

បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវរៀបចំបែងចែកការងារ និងចាត់ចែងមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារឲ្យសមស្របទៅតាមចំណេះ ជំនាញ និងបទពិសោធន៍របស់មន្ត្រី។ ដើម្បីសម្រេចបានរាល់គោលដៅរបស់ស្ថាប័នដែលមានកំណត់នៅក្នុងផែនការ គឺទាមទារឲ្យមានការចូលរួមពីមន្ត្រីជំនាញក្នុងការអនុវត្តសកម្មភាពការងារនោះ ដូចនេះបុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវរៀបចំចាត់ចែងមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារនីមួយៗឲ្យបានច្បាស់លាស់។

បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវធ្វើការសម្របសម្រួល និងតាមដានត្រួតពិនិត្យជាប្រចាំលើការអនុវត្តសកម្មភាពការងាររបស់មន្ត្រី។ ក្នុងករណីការអនុវត្តរបស់មន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារពុំទាន់បានល្អនៅឡើយ បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ អាចផ្តល់មតិកែលម្អ និងធ្វើការណែនាំបន្ថែមដោយត្រូវប្រាកដថាមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារទាំងអស់បានអនុវត្តទៅតាមផែនការ និងតាមនីតិវិធី

ប្រតិបត្តិ ដើម្បីធានាបានថាការអនុវត្តការងាររបស់មន្ត្រីសម្រេចបាននូវលទ្ធផលដែលរំពឹងទុកប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ប្រសិទ្ធផល និងភាពសន្សំសំចៃ។

បុគ្គលទទួលបន្ទុកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវធ្វើការវាយតម្លៃលើការអនុវត្តការងាររបស់មន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ និងផែនការដែលបានដាក់ចេញ ដោយវាយតម្លៃថាតើមន្ត្រីបានអនុវត្តរាល់សកម្មភាពការងារទាំងអស់ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ប្រសិទ្ធផល ស័ក្តិសិទ្ធភាព និងភាពសន្សំសំចៃដែរឬទេ? តើមន្ត្រីបានអនុវត្តការងារទៅតាមយន្តការ ឬនីតិវិធីប្រតិបត្តិការស្តង់ដារបស់ស្ថាប័នដែរទេ? និងតើបានសម្រេចនូវគោលដៅរបស់ស្ថាប័នដែរទេ?

៤.៣. ការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវទទួលបន្ទុកលើការងារមួយចំនួនដូចខាងក្រោម៖

- រៀបចំផែនការសម្រាប់រយៈពេលវែង រយៈពេលមធ្យម និងរយៈពេលខ្លី
- ដឹកនាំ ណែនាំ និងតាមដានការអនុវត្តរបស់មន្ត្រី
- សម្របសម្រួលជាមួយនាយកដ្ឋានពាក់ព័ន្ធដើម្បីធានាបានថាលទ្ធផលដែលសម្រេចបានឆ្លើយតបទៅនឹងផែនការ
- ធ្វើការសម្រេចចិត្តប្រកបដោយការយល់ដឹងទាក់ទងនឹងយុទ្ធសាស្ត្រ គោលនយោបាយ និងផែនការរបស់ស្ថាប័ន
- ត្រួតពិនិត្យ តាមដាន និងវាយតម្លៃផែនការរបស់ស្ថាប័ន
- លើកកម្ពស់ចក្ខុវិស័យ និងបេសកកម្មរបស់ស្ថាប័ន ដើម្បីរក្សាសីលធម៌ និងការអនុវត្តរបស់មន្ត្រី
- ត្រួតពិនិត្យថវិកា របាយការណ៍ ការធ្វើផែនការ និងការងារសវនកម្ម
- ធានាបាននូវការអនុលោមតាមច្បាប់ និងការបំពេញទៀងទាត់នូវឯកសារសំខាន់ៗ
- បង្កើត ពិនិត្យ និងអនុវត្តនីតិវិធី និងគោលនយោបាយប្រតិបត្តិការផ្សេងៗ
- សម្របសម្រួលភាពជាដៃគូ និងកិច្ចសហការជាមួយស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធ
- ដើរតួជាបណ្តាញទំនាក់ទំនងរវាងថ្នាក់ដឹកនាំ និងមន្ត្រីនៅក្នុងស្ថាប័ន
- ស្វែងយល់ពីបញ្ហានានាដែលអាចជះឥទ្ធិពលដល់ស្ថាប័ន និងឱកាសដើម្បីអភិវឌ្ឍន៍ស្ថាប័ន
- ពិនិត្យឡើងវិញ និងលើកកម្ពស់ការបណ្តុះបណ្តាលមន្ត្រីរបស់ស្ថាប័ន ដើម្បីឆ្លើយតបតាមតម្រូវការជាក់ស្តែង។

ជំពូកទី ៥
មូលដ្ឋាននៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ត្រូវរួមបញ្ចូលនូវធាតុសំខាន់ៗចំនួនបួនរួមមាន៖ ការរៀបចំផែនការ (Planning), ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ (Organizing), ការដឹកនាំ (Leading) និងការតាមដានត្រួតពិនិត្យ (Controlling)។

រូបភាពទី ២៖ មូលដ្ឋាននៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ

៥.១. ការរៀបចំផែនការ

ការរៀបចំផែនការ គឺជាដំណើរការនៃការកំណត់គោលដៅរបស់ស្ថាប័ន និងធ្វើការសម្រេចចិត្តនូវវិធីសាស្ត្រអនុវត្តដែលល្អបំផុត ដើម្បីសម្រេចគោលដៅទាំងនោះ។ ផែនការត្រូវបានបង្កើតឡើងក្នុងគោលបំណងផ្តល់នូវការតម្រែតម្រង់ទិសដៅ ការកាត់បន្ថយភាពច្របូកច្របល់ កម្រិតហានិភ័យថយចុះ កាត់បន្ថយភាពខ្ជះខ្ជាយ និងកំណត់ពេលវេលា និងស្តង់ដាដើម្បីសម្របសម្រួលដល់ការអនុវត្ត និងការត្រួតពិនិត្យ។ ក្នុងករណី ស្ថាប័នពុំមានរៀបចំផែនការទេ ស្ថាប័ននឹងមិនអាចធ្វើអ្វីមួយឲ្យមានប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពបានឡើយ (Efficiency and Effectiveness)។

៥.១.១.វិធីសាស្ត្រក្នុងការរៀបចំផែនការ

វិធីសាស្ត្រក្នុងការធ្វើផែនការមាន២គឺ៖

- វិធីសាស្ត្រពីលើទៅក្រោម៖ ថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលជាអ្នកកំណត់គោលដៅរួម និងបន្ទាប់មកអនុញ្ញាតថ្នាក់ដឹកនាំតាមផ្នែកនីមួយៗត្រូវរៀបចំបង្កើតផែនការនៅក្នុងលក្ខខណ្ឌទាំងនោះ។

- វិធីសាស្ត្រពីក្រោមឡើងលើៈ ផែនការត្រូវបានគ្រោង និងបង្កើតដោយថ្នាក់ដឹកនាំតាមផ្នែកនីមួយៗដោយគ្មានលក្ខខណ្ឌច្រើន និងបន្ទាប់មកបញ្ជូនជាបន្តបន្ទាប់ឆ្លងតាមឋានានុក្រម ទៅកាន់ថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់។

៥.១.២.ធាតុសំខាន់ៗនៃផែនការ

មុខងារនៃការធ្វើផែនការតម្រូវឲ្យអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវធ្វើការសម្រេចចិត្តអំពីធាតុផ្សំសំខាន់ៗបួននៃផែនការៈ

១.វត្ថុបំណងៈ ជាសកម្មភាព ឬលក្ខខណ្ឌមួយដែលអ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការរំពឹងទុកថានឹងសម្រេច ឬទទួលបាននាពេលអនាគត។ សំណុំនៃគោលបំណងទាំងអស់មានលក្ខណៈបីគឺ អាទិភាព, ពេលវេលា និងការវាស់វែង។

២.សកម្មភាពៈ ជាមធ្យោបាយ ឬសកម្មភាពជាក់លាក់ដែលបានគ្រោងទុកដើម្បីសម្រេចគោលបំណង។

៣.ធនធានៈ ជាការដាក់កម្រិតព្រំដែនដល់វិធានការទៅលើសកម្មភាព ដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងគម្រោងថវិកាផងដែរ។ ផែនការត្រូវតែបញ្ជាក់នូវប្រភេទ, បរិមាណនៃធនធានដែលត្រូវការ និងប្រភពជាសក្តានុពល ហើយនឹងត្រូវបញ្ជាក់នូវធនធាន ដែលត្រូវដាក់ចូលទៅក្នុងវិធានការដែលគ្រោងទុក។ ការគ្រប់គ្រងអាចជ្រើសរើសប្រភេទគម្រោងថវិកាដែលសមនឹងតម្រូវការផែនការរបស់អង្គភាព។

៤.ការអនុវត្តៈ ពាក់ព័ន្ធនឹងការចាត់តាំង និងទិសដៅរបស់មន្ត្រីដើម្បីអនុវត្តផែនការ។

៥.១.៣.មធ្យោបាយក្នុងការរៀបចំផែនការ

ដើម្បីសម្រេចបានជោគជ័យក្នុងការធ្វើផែនការ និងអនុវត្តន៍ផែនការឲ្យមានប្រសិទ្ធភាព សម្រេចបាននូវគោលដៅរបស់ខ្លួនគ្រប់អាជីវកម្មត្រូវប្រើមធ្យោបាយជាច្រើនដូចខាងក្រោមៈ

- **ថវិកាៈ** ជាធនធានហិរញ្ញវត្ថុដែលត្រូវប្រើប្រាស់ក្នុងការសម្រេចឲ្យបាននូវគោលដៅដែលបានកំណត់។
- **កាលវិភាគៈ** ជាតារាងដែលបង្ហាញនូវសកម្មភាពដែលត្រូវអនុវត្ត លំដាប់លំដោយនៃសកម្មភាព និងមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តសកម្មភាពការងារ។ បន្ទាប់ពីថវិកា តារាងពេលវេលាក៏ជាផ្នែកមួយយ៉ាងសំខាន់នៃផែនការសំរាប់ប្រើប្រាស់ឲ្យមានប្រសិទ្ធិភាពបំផុត។
- **បទដ្ឋានៈ** ជាលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលត្រូវបានគេបង្កើតឡើង ដើម្បីប្រៀបធៀបជាមួយលទ្ធផលជាក់ស្តែង ដែលអាចវាស់វែងបាន។
- **គោលនយោបាយៈ** ជាលំនាំទូទៅនៃការប្រតិបត្តិ ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត ដែលមន្ត្រីនៅក្នុងស្ថាប័នត្រូវតែអនុវត្តតាម។

៥.២. ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ

ការរៀបចំផែនការ គឺមុខងារសំខាន់ជាងគេបំផុតក្នុងកិច្ចដំណើរការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ប៉ុន្តែបើផ្អែកតែលើផែនការមួយមុខនោះ ក៏ពុំអាចនឹងសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័នបានដែរ គឺទាមទារឲ្យមាននូវការរៀបចំធនធានមនុស្ស និងធនធានដទៃផ្សេងៗទៀត ដើម្បីអនុវត្តផែនការ និងសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន។ ជំហានបន្ទាប់នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការគឺការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ។

ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ ជាដំណើរការនៃការរៀបចំ និងបែងចែកតួនាទី សិទ្ធិអំណាច និងធនធានក្នុងចំណោមមន្ត្រីរបស់ស្ថាប័ន។ ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ គឺជាការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធសកម្មភាពការងារឲ្យបានត្រឹមត្រូវ ដោយមានការបង្ហាញពីបែបបទ និងការងារច្បាស់លាស់ មានការវាយតម្លៃត្រឹមត្រូវនូវសមត្ថភាពរបស់មន្ត្រី ដើម្បីរៀបបញ្ចូល ឲ្យត្រូវទៅតាមមុខជំនាញនីមួយៗរបស់សកម្មភាពការងារ មិនតែប៉ុណ្ណោះការចាត់តាំងត្រូវបានរៀបចំ ដើម្បីងាយទំនាក់ទំនង និងមានប្រសិទ្ធភាពដល់ការអនុវត្តការងារ ។

ដំណើរការនៃការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ មានជំហានដូចខាងក្រោម៖

- ជំហានទី១៖ ពិនិត្យផែនការ និងគោលបំណងផែនការ
- ជំហានទី២៖ កំណត់អត្តសញ្ញាណសកម្មភាព
- ជំហានទី៣៖ ចំណាត់ថ្នាក់សកម្មភាព
- ជំហានទី៤៖ ការប្រគល់ភារកិច្ច និងផ្ទេរសិទ្ធិអំណាចជូនមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ
- ជំហានទី៥៖ រៀបចំឋានានុក្រមនៃការងារ។

ការមានរចនាសម្ព័ន្ធ គឺមានសារៈសំខាន់ខ្លាំងណាស់ ពីព្រោះរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង អាចផ្តល់ការណែនាំដល់មន្ត្រីទាំងអស់ ដូចជាការទំនាក់ទំនង ការរាយការណ៍ជាផ្លូវការ និងការគ្រប់គ្រងលំហូរការងាររបស់ស្ថាប័នបានយ៉ាងល្អ។

ដើម្បីកាន់តែលម្អិតបន្ថែមទៀត ខាងក្រោមនេះ នឹងបង្ហាញអំពីសារៈសំខាន់នៅពេលដែលស្ថាប័នមានរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង រួមមាន៖

៥.២.១.បង្កើតទំនាក់ទំនងច្បាស់លាស់

មន្ត្រីនៅក្នុងស្ថាប័នងាយស្រួលធ្វើទំនាក់ទំនងគ្នា ដោយមន្ត្រីទាំងអស់នឹងដឹងថាត្រូវរាយការណ៍អំពីវឌ្ឍនភាពការងារជូនអ្នកណា។ លើសពីនេះ ក៏បង្ករភាពងាយស្រួលក្នុងការសម្រេចចិត្តកាន់តែប្រសើរផងដែរ តាមរយៈការមានលំហូរនៃការបញ្ជូនព័ត៌មានពីមន្ត្រីទៅកាន់ថ្នាក់ដឹកនាំដែលទទួលខុសត្រូវក្នុងការសម្រេចចិត្ត។

៥.២.២.ជួយជំរុញឲ្យមានភាពរីកចម្រើននិងជោគជ័យ

នៅពេលមានរចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន នោះស្ថាប័ននឹងឆាប់រីកចម្រើន និងទទួលបានភាពជោគជ័យបានលឿនដោយសារតែអាចប្រើប្រាស់ធនធានមនុស្សដែលមាននៅក្នុងស្ថាប័នបានត្រឹមត្រូវ និងអាចចាត់តាំងទៅតាមសមត្ថភាពរបស់មន្ត្រីម្នាក់ៗបានសមស្របនឹងអ្វីដែលពួកគេអាចធ្វើបានល្អបំផុត ឬអ្វីដែលពួកគេមានទេពកោសល្យល្អលើផ្នែកនោះ។

៥.២.៣. សម្រេចគោលដៅស្ថាប័នបានលឿន

នៅពេលដែលស្ថាប័នមានរចនាសម្ព័ន្ធ នោះថ្នាក់ដឹកនាំត្រូវតែកំណត់គោលដៅ បន្ទាប់មក ប្រសិនបើរចនាសម្ព័ន្ធឲ្យមានលក្ខណៈត្រឹមត្រូវ នោះអ្នកនឹងងាយសម្រេចបាននូវគោលដៅនោះ ពីព្រោះការដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធ គឺជួយក្នុងការកំណត់អត្តសញ្ញាណទេពកោសល្យដែលកំពុងតែមាននៅក្នុងក្រុមហ៊ុន និងបង្កើតឲ្យមានវិសាលភាពនៃទេពកោសល្យនោះ។

៥.២.៤. ធ្វើឲ្យមន្ត្រីមានការចូលរួមយ៉ាងសកម្ម

រចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន អនុញ្ញាតឲ្យមន្ត្រីបានយល់កាន់តែច្បាស់អំពីរបៀបនៃការធ្វើការងាររបស់ពួកគេឲ្យសមស្របនឹងចក្ខុវិស័យនិងបេសកកម្មរបស់ស្ថាប័ន ហើយក៏បានផ្តល់ឲ្យពួកគេនូវភាពច្បាស់លាស់បន្ថែមទៀត ព្រមទាំងអាចផ្តល់លទ្ធផលការងារតាមការរំពឹងទុកនិងអាចធ្វើការងារជាក្រុមបានល្អ។

៥.៣. ការដឹកនាំ

ការដឹកនាំ គឺជាមុខងារមួយដ៏សំខាន់ដែលចាំបាច់ដើម្បីឈានទៅរកគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន។ ថ្នាក់ដឹកនាំ គឺជាបុគ្គលគំរូសម្រាប់មន្ត្រីគ្រប់រូប ក្នុងការអនុវត្តការងារក្នុងស្ថាប័ន និងជាបុគ្គលដែលមានឥទ្ធិពលមានសិទ្ធិអំណាចក្នុងការកំណត់ពីយន្តការ នីតិវិធី គោលនយោបាយ និងផែនការរបស់ស្ថាប័ន។ ការកំណត់នូវចក្ខុវិស័យ និងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំជាចលករដ៏សំខាន់ដែលត្រូវមានជាចាំបាច់ក្នុងការជួយឲ្យស្ថាប័នមួយរីកចម្រើន។ ឆន្ទៈ និងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំធានាបានថាការអនុវត្តផែនការរបស់ស្ថាប័នទទួលបានការសម្រេចតាមគោលដៅដោយមានការចូលរួមពីមន្ត្រីគ្រប់កម្រិតទាំងអស់នៃស្ថាប័ន ផ្ទុយទៅវិញបើសិនជាថ្នាក់ដឹកនាំស្ថាប័នមិនមានឆន្ទៈ និងការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់ទេ នោះការអនុវត្តផែនការរបស់ស្ថាប័ននឹងមិនអាចទទួលបានជោគជ័យឡើយ។

៥.៣.១.សារៈសំខាន់នៃការដឹកនាំ

ការដឹកនាំមិនត្រឹមតែជាការដាក់បញ្ជា ឬដឹកនាំមន្ត្រីក្រោមឱវាទឲ្យអនុវត្តការងារនោះទេ ប៉ុន្តែជាការកំណត់នូវចក្ខុវិស័យ បង្កើនការលើកទឹកចិត្ត និងសម្របសម្រួលធនធានមនុស្ស និងធនធានផ្សេងៗ ដើម្បីសម្រេចគោលដៅ និងគោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន។ ការដឹកនាំមានសារៈសំខាន់ណាស់សម្រាប់ដំណើរការនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន ដែលនៅក្នុងនោះរួមមានៈ

- **ផ្តល់ទិសដៅ និងចក្ខុវិស័យៈ** ការដឹកនាំធ្វើឲ្យមន្ត្រីទាំងអស់ក្នុងស្ថាប័នយល់ច្បាស់ពីទិសដៅ និងគោលបំណងរួម។ ប្រសិនបើគ្មានការដឹកនាំ ស្ថាប័នអាចបាត់បង់ការបញ្ជាក់ពីអ្វីដែលត្រូវសម្រេចបាន និងវិធីសាស្ត្រក្នុងការសម្រេចបាន។ ការដឹកនាំល្អនឹងបញ្ជាក់ចក្ខុវិស័យយ៉ាងច្បាស់ និងបំផុសស្មារតីក្រុមឲ្យមានការចូលរួម។
- **បង្កើនការលើកទឹកចិត្ត និងការចូលរួមៈ** មុខងារនេះជួយឲ្យមន្ត្រីមានក្តីស្រឡាញ់ចំពោះការងារ និងកំលាំងចិត្តក្នុងការអនុវត្តភារកិច្ច។ ការលើកទឹកចិត្តត្រូវបានអនុវត្តតាមរយៈការទទួលស្គាល់

ការរួមចំណែក ការផ្ដល់រង្វាន់ ការពិចារណាចំពោះតម្រូវការផ្ទាល់ខ្លួន និងការបង្កើតបរិយាកាសការងារដែលល្អ។

- **សម្របសម្រួលធនធាន និងការងារ៖** ការដឹកនាំមានតួនាទីក្នុងការប្រាកដថា ទំនាក់ទំនងរវាងក្រុម ការបែងចែកភារកិច្ច និងការប្រើប្រាស់ធនធាន ត្រូវបានសម្របសម្រួលយ៉ាងសមស្រប ដើម្បីជៀសវាងការប៉ះទង្គិច និងការបាត់បង់ប្រសិទ្ធភាព។
- **ជំរុញការទំនាក់ទំនងឲ្យមានប្រសិទ្ធភាព៖** ការដឹកនាំមានតួនាទីធ្វើឲ្យទំនាក់ទំនងក្នុងក្រុមកាន់តែច្បាស់លាស់ និងអនុវត្តទៅដោយរលូន។ ទំនាក់ទំនងល្អនឹងធ្វើឲ្យមានការយល់ចិត្តរវាងមន្ត្រី និងមន្ត្រី និងរវាងមន្ត្រីនិងថ្នាក់ដឹកនាំ, ការបង្ហាញមតិយោបល់ដោយសេរី និងការដោះស្រាយបញ្ហាបានលឿន។
- **ជួយសម្រេចគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន៖** ការដឹកនាំជួយឲ្យសម្រេចបាននូវគោលដៅ និងសូចនាករដែលបានកំណត់នៅក្នុងផែនការ តាមរយៈការអាចកំណត់បាននូវអាទិភាព ការកែប្រែយុទ្ធសាស្ត្រតាមស្ថានភាព និងការជំរុញមន្ត្រីឲ្យអនុវត្តការងាររហូតទទួលបានលទ្ធផលតាម ឬលើសពីការរំពឹងទុក។
- **បង្កើតវប្បធម៌សហការ និងស្មារតីក្រុម៖** ការដឹកនាំល្អអាចបង្កើតស្មារតីក្រុម និងអនុវត្តវប្បធម៌សហការគ្នាក្នុងការអនុវត្តការងារ តាមរយៈការមានទំនាក់ទំនងជិតស្និទ្ធ ការរួមចំណែក និងការលើកទឹកចិត្តគ្នា ក្នុងចំណោមសមាជិកក្រុម ដើម្បីសម្រេចគោលដៅរួម ដែលជាធាតុសំខាន់សម្រាប់ការប្រកួតប្រជែង និងការអភិវឌ្ឍន៍រយៈពេលវែង។

៥.៣.២.ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំគឺជាកត្តាសំខាន់ដែលជះឥទ្ធិពលដោយផ្ទាល់ទៅលើភាពជោគជ័យ និងនិរន្តរភាពនៃស្ថាប័ន។ ឥរិយាបថដែលអ្នកដឹកនាំប្រព្រឹត្ត ការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងធ្វើការសម្រេចចិត្តកំណត់នូវគំរូសម្រាប់ស្ថាប័នទាំងមូល ដែលនឹងជះឥទ្ធិពលដល់របៀបរបបនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នារបស់មន្ត្រីអនុវត្តការងារផងដែរ។ ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំជាវិជ្ជមានដូចជា សុចរិតភាព ការយល់ចិត្ត ទំនួលខុសត្រូវ និងការប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ជំរុញឲ្យមានទំនុកចិត្ត លើកទឹកចិត្តមន្ត្រី និងជំរុញដល់ការសហការ។ នៅពេលដែលអ្នកដឹកនាំបង្ហាញពីភាពយុត្តិធម៌ និងភាពស៊ីសង្វាក់គ្នា ក៏អាចបង្កើតបរិយាកាសមួយដែលមន្ត្រីម្នាក់ៗមានអារម្មណ៍ថាមានតម្លៃ និងបានរួមចំណែកពីការខិតខំប្រឹងប្រែងក្នុងការអភិវឌ្ឍស្ថាប័ន។ ជាងនេះទៅទៀត នៅក្នុងពេលវេលានៃការផ្លាស់ប្ដូរ ឬភាពមិនប្រាកដប្រជា អាកប្បកិរិយាជាអ្នកដឹកនាំដ៏រឹងមាំផ្ដល់នូវការណែនាំ ស្ថេរភាព និងទំនុកចិត្ត ដែលអនុញ្ញាតឲ្យមន្ត្រីរក្សាការផ្ដោតអារម្មណ៍ និងមានភាពអត់ធ្មត់ក្នុងការបំពេញការងារ។ ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំមិនមែនគ្រាន់តែជាការគ្រប់គ្រងកិច្ចការប៉ុណ្ណោះទេ តែជាឥទ្ធិពលដែលមានលើមន្ត្រី និងអាចដឹកនាំឆ្ពោះទៅសម្រេចបាននូវគោលដៅនិងគោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន។

ឥរិយាបថនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលអាចជួយស្ថាប័នក្នុងការសម្រេចបានជោគជ័យរួមមាន៖

- **ត្រូវមើលទិដ្ឋភាពធំទាំងមូល៖** កំណត់គោលដៅរបស់ស្ថាប័នច្បាស់លាស់ ក្នុងការផ្តល់អាទិភាពនៃការអនុវត្តសកម្មភាពការងារ ក្នុងន័យបម្រើផលប្រយោជន៍ដល់សាធារណៈ និងស្ថាប័នផ្ទាល់។
- **ធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ និងកែលម្អ៖** បង្កើតនូវវប្បធម៌នវានុវត្តន៍ដើម្បីផ្តល់លទ្ធភាពឲ្យនាយកដ្ឋាន ឬផ្នែកផ្សេងៗអាចឆ្លើយតបទៅនឹងស្ថានភាពនៃការផ្លាស់ប្តូរ។
- **ធ្វើការសម្រេចចិត្តប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព៖** ធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយយល់អំពីគោលនយោបាយរាជរដ្ឋាភិបាល ទិដ្ឋភាពនយោបាយ សម្ពាធនានាដែលមានទាំងនៅក្នុងកម្រិតថ្នាក់ជាតិ និងអន្តរជាតិ និងបញ្ហាដែលជាប់ទាក់ទងជាមួយភាគីពាក់ព័ន្ធទាំងអស់។
- **មានភាពជាអ្នកដឹកនាំ៖** បង្ហាញយុទ្ធសាស្ត្រដែលមានលក្ខណៈច្បាស់លាស់និងផ្តោតលើបញ្ហាជាគោល ដោយកំណត់គោលដៅសម្រាប់អនាគត។
- **ធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា៖**បង្កើតនូវការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយមន្ត្រី និងបុគ្គលផ្សេងៗទៀតប្រកបដោយសុចរិតភាព និងមានគោលបំណងច្បាស់លាស់ ដោយប្រើប្រាស់បណ្តាញផ្សេងៗ និងប្រើប្រាស់ឥទ្ធិពលដើម្បីបង្កើតអ្វីដែលប្លែកប្រកបដោយភាពវិជ្ជមាន។
- **អភិវឌ្ឍខ្លួនឯង និងអ្នកដទៃ៖** បង្កើតនូវវប្បធម៌នៃការសិក្សារៀនសូត្រ, ធ្វើជាគ្រូបង្គោលចង្អុលណែនាំដល់អ្នកដទៃ, ស្វែងរកឱកាសនានាដើម្បីសិក្សារៀនសូត្រដោយខ្លួនឯង ក៏ដូចជាផ្តល់ឲ្យមន្ត្រីផងដែរ។
- **គ្រប់គ្រងសេវាប្រកបដោយគុណភាព៖** ធានាឲ្យបានការផ្តល់នូវឧត្តមភាពវិជ្ជាជីវៈការងារព្រមទាំងជំនាញដើម្បីគ្រប់គ្រង និងផ្តល់សេវាប្រកបដោយគុណភាពជូនសាធារណជន។
- **អនុវត្តសកម្មភាពតាមជំហាន៖** កំណត់ទិសដៅច្បាស់លាស់ដោយផ្តោតលើអាទិភាព និងលទ្ធផល និងអនុវត្តសកម្មភាពប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។

ជាទូទៅ លក្ខណៈសម្បត្តិរបស់អ្នកដឹកនាំមានដូចខាងក្រោម៖

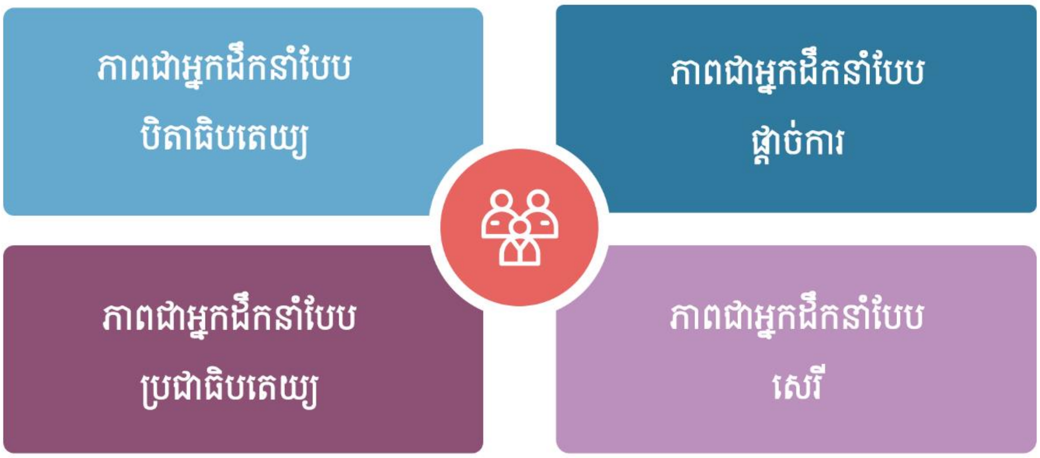
- ត្រូវផ្តោតលទ្ធផលនៃការងារជាសំខាន់
- អាចដោះស្រាយគ្រប់បញ្ហា
- ទទួលការរៀនសូត្របន្ថែមពីអ្នកជុំវិញខ្លួន
- យល់ច្បាស់ពីបរិស្ថានជុំវិញ និងផលប៉ះពាល់
- មានការត្រិះរិះពិចារណា និងរៀបចំយុទ្ធសាស្ត្រ
- បង្កើតស្តង់ដា និងរបៀបអនុវត្តការងារឲ្យល្អប្រសើរជាងមុន
- មានការអភិវឌ្ឍន៍ និងមានទស្សនៈវិស័យផ្លាស់ប្តូរ។

៥.៣.៣.បែបបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺជារបៀបដែលថ្នាក់ដឹកនាំប្រើ ដើម្បីជំរុញលើកទឹកចិត្ត និងបំផុសឲ្យមន្ត្រីក្រោមឱវាទខិតខំប្រឹងប្រែងអនុវត្តការងារប្រកបឆន្ទៈ និងការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់។

ភាពជាអ្នកដឹកនាំអាចត្រូវបានបែងចែកចេញជាច្រើនបែបបទ ប៉ុន្តែនៅក្នុងឧត្តមានុវត្តន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការនេះ សូមលើកយកនូវបែបបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំចំនួន ៤ ប្រភេទដែលពេញនិយម ដូចខាងក្រោម៖

បែបបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ



រូបភាពទី ៣ ៖បែបបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ

១) ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបបិតាធិបតេយ្យ

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបបិតាធិបតេយ្យ ជាប្រព័ន្ធដឹកនាំមួយដែលថ្នាក់ដឹកនាំប្រើវិធីសាស្ត្រ ដាក់សម្ពាធផង និងលើកទឹកចិត្តផង។ ថ្នាក់ដឹកនាំដាក់សម្ពាធដើម្បីឲ្យមន្ត្រីខិតខំបំពេញការងារ និងអភិវឌ្ឍន៍ខ្លួន តាមរយៈការបង្ហាត់បង្រៀនមន្ត្រីឲ្យស្គាល់អំពីការងារ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ។ ដូច្នេះ ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបបិតាធិបតេយ្យនេះ ត្រូវបានសន្មត់ប្រៀបបានដូចជាអាណាព្យាបាល ដែលអ្នកដឹកនាំមានសិទ្ធិអំណាចក្នុងការសម្រេចចិត្តនៅក្នុងស្ថាប័ន ហើយការសម្រេចចិត្តរបស់អ្នកដឹកនាំគឺផ្តោតសំខាន់ទៅលើផលប្រយោជន៍រួមរបស់ស្ថាប័ន។ ទន្ទឹមនឹងនេះ ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបនេះ ក៏តែងតែស្តាប់នូវមតិយោបល់ពីអ្នកជុំវិញខ្លួន ក្នុងការធ្វើការសម្រេចចិត្ត ប៉ុន្តែគឺនៅតែរក្សាសិទ្ធិអំណាចផ្តាច់មុខក្នុងការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយ។

ក.គុណសម្បត្តិ

- បង្កើតទំនាក់ទំនងការងារល្អ៖ អ្នកដឹកនាំបានដើរតួនាទីដូចជាអាណាព្យាបាលដែលធ្វើឲ្យមន្ត្រីក្រោមឱវាទមានអារម្មណ៍ថាត្រូវបានថែទាំ និងគាំទ្រ។
- បង្កើនភាពស្មោះត្រង់៖ មន្ត្រីតែងមានភាពស្មោះត្រង់ចំពោះស្ថាប័ន ព្រោះពួកគេមានអារម្មណ៍ថាថ្នាក់ដឹកនាំបានយកចិត្តទុកដាក់ និងមិនទុកឲ្យមន្ត្រីបាត់បង់ប្រយោជន៍។
- បង្កើនកម្លាំងចិត្ត និងស្មារតីអនុវត្តការងារជាក្រុម៖ មន្ត្រីមានស្មារតីក្រុមខ្ពស់ និងមានកម្លាំងចិត្តក្នុងការបំពេញការងារព្រោះកន្លែងការងារ ឬក្រុមការងារហាក់បីដូចជាក្រុមគ្រួសារមួយ។

- អាចធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្តបានលឿន ដោយហេតុថាសេចក្ដីសម្រេចគឺស្ថិតលើថ្នាក់ដឹកនាំតែមួយគត់ ហើយមន្ត្រីគ្រាន់ជាអ្នកអនុវត្តតាម។
- ការអនុវត្តការងារមានប្រសិទ្ធភាព
- មន្ត្រីទទួលបានការណែនាំ និងយល់ច្បាស់ពីគោលដៅក្នុងការអនុវត្តការងារ
- មន្ត្រីទទួលបានចំណេះដឹង និងជំនាញពិតប្រាកដតាមរយៈការបង្ហាត់បង្ហាញពីថ្នាក់ដឹកនាំផ្ទាល់។

ខ.គុណវិបត្តិ

- បង្កើតការពឹងផ្អែកខ្លាំងលើអ្នកដឹកនាំ៖ មន្ត្រីអាចខ្វះឯករាជ្យភាព និងពុំសូវប្រឹងប្រែងអភិវឌ្ឍសមត្ថភាពជំនាញ។
- ការចូលរួម និងភាពច្នៃប្រឌិតរបស់មន្ត្រីអាចមានកម្រិតតិច៖ ដោយមន្ត្រីចាំតែទទួលការណែនាំពីថ្នាក់ដឹកនាំ ដូចនេះមន្ត្រីអាចមិនសូវចូលរួមផ្តល់នូវគំនិត ឬមតិយោបល់នានា។

២) ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្ដាច់ការ (Autocratic)

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្ដាច់ការ ជាប្រព័ន្ធដឹកនាំមួយដែលអ្នកដឹកនាំកាន់កាប់អំណាចដាច់ខាត និងធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយមិនទទួលធាតុចូលពីមន្ត្រីក្រោមឱវាទ។ អ្នកដឹកនាំអនុវត្តការគ្រប់គ្រងពេញលេញលើដំណើរការនៃការសម្រេចចិត្ត និងសន្មត់ថាមន្ត្រីក្រោមឱវាទទាំងអស់នឹងអនុវត្តតាមជាធម្មតា ឬរំពឹងថានឹងមានការអនុវត្តយ៉ាងតឹងរ៉ឹងពីមន្ត្រីក្រោមឱវាទ។ ការដឹកនាំប្រភេទនេះមាននូវលក្ខណៈពិសេសមួយចំនួនដូចខាងក្រោម៖

- ការសម្រេចចិត្តបែបមជ្ឈការ៖ អ្នកដឹកនាំផ្ដាច់ការធ្វើការសម្រេចចិត្តទាំងអស់ដោយឯករាជ្យ និងគ្មានការបញ្ចូលគំនិត ឬមតិយោបល់ពីមន្ត្រីក្រោមឱវាទ។
- ការត្រួតពិនិត្យដោយផ្ទាល់៖ អ្នកដឹកនាំប្រភេទនេះ តាមដានយ៉ាងជិតដល់ និងគ្រប់គ្រងការអនុវត្តការងាររបស់មន្ត្រីក្រោមឱវាទដោយផ្ទាល់ ហើយជារឿយៗមានជាការផ្តល់នូវការណែនាំលម្អិតផងដែរ។

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបផ្ដាច់ការផ្តល់ឲ្យទាំងគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិ រួមមាន៖

ក. គុណសម្បត្តិ

- អ្នកដឹកនាំមានអំណាចពេញលេញ
- ការសម្រេចចិត្តមានភាពឆាប់រហ័ស និងចំណេញពេលវេលា
- គ្មានការប្រឆាំងជំទាស់ក្នុងការសម្រេចចិត្ត
- ធ្វើឲ្យប្រតិបត្តិការមានសន្ទុះលឿន
- មានទិសដៅការងាររួមមួយច្បាស់លាស់
- ងាយស្រួលក្នុងការគ្រប់គ្រង។

ខ. គុណវិបត្តិ

- ការសម្រេចចិត្តឆាប់រហ័ស អាចជៀសមិនផុតពីកំហុសឆ្គង
- គំនិតច្នៃប្រឌិតថ្មីសម្រាប់ស្ថាប័នមានកំណត់
- មន្ត្រីក្រោមឱវាទពុំមានឱកាសបញ្ចេញសមត្ថភាពផ្ទាល់ខ្លួន។

៣) ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ (Democratic)

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ គឺជាប្រព័ន្ធដឹកនាំមួយដែលថ្នាក់ដឹកនាំអនុញ្ញាតឲ្យមន្ត្រីក្រោមឱវាទចូលរួមបញ្ចេញនូវមតិយោបល់ និងចូលរួមក្នុងការសម្រេចចិត្ត។ ការដឹកនាំប្រភេទនេះបើកចំហសម្រាប់ការពិភាក្សា យកចិត្តទុកដាក់លើសមត្ថភាពរបស់មន្ត្រី និងផ្តល់ឱកាសឲ្យមន្ត្រីបង្ហាញនូវសមត្ថភាពក្នុងការចូលរួមគ្រប់សកម្មភាពការងារនៅក្នុងស្ថាប័ន។ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យ បង្កើតឲ្យមានទំនាក់ទំនងរវាងថ្នាក់ដឹកនាំ និងមន្ត្រីក្រោមឱវាទ តែទោះជាយ៉ាងណា ថ្នាក់ដឹកនាំនៅតែជាបុគ្គលសំខាន់ក្នុងការប្រមូលយកគំនិតយោបល់ និងមានសិទ្ធិក្នុងការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយ។

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបប្រជាធិបតេយ្យផ្តល់ឲ្យទាំងគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិ រួមមាន៖

ក. គុណសម្បត្តិ

- លើកទឹកចិត្តឲ្យមន្ត្រី ព្រោះមន្ត្រីមានអារម្មណ៍ថាមានតម្លៃ និងមានសិទ្ធិក្នុងការចូលរួមបញ្ចេញមតិយោបល់
- លើកកម្ពស់ភាពច្នៃប្រឌិត ដោយសារទទួលបានមតិយោបល់មកពីមន្ត្រីផ្សេងៗគ្នានៅក្នុងស្ថាប័ន
- បង្កើនការទទួលខុសត្រូវព្រោះមន្ត្រីក្រោមឱវាទបានចូលរួមក្នុងការសម្រេចចិត្ត
- បង្កើតបរិយាកាសការងារដែលមានទំនាក់ទំនងល្អ និងរឹងមាំ
- មានការព្រមព្រៀងឯកភាពគ្នា និងមានការពិភាក្សាយ៉ាងល្អិតល្អន់មុនធ្វើការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយ។

ខ. គុណវិបត្តិ

- ចំណាយពេលយូរក្នុងការសម្រេចចិត្ត ព្រោះទាមទារឲ្យមានរៀបចំជាកិច្ចពិភាក្សា
- ហានិភ័យនៃជម្លោះយោបល់ ឬការខ្វែងគំនិតគ្នា ព្រោះជាធម្មតាមន្ត្រីម្នាក់ៗអាចមានទស្សនៈខុសៗគ្នា
- អាចមិនសមស្របពេលមានស្ថានការណ៍បន្ទាន់ ដែលត្រូវការសម្រេចចិត្តរហ័ស។

៤) ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបសេរី (Laissez Faire)

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបសេរី គឺប្រព័ន្ធដឹកនាំមួយដែលអ្នកដឹកនាំអនុញ្ញាតឲ្យមានស្វ័យភាព និងសេរីភាពខ្ពស់សម្រាប់មន្ត្រីក្រោមឱវាទក្នុងការសម្រេចចិត្ត និងការអនុវត្តតួនាទីភារកិច្ចរបស់ខ្លួន។ អ្នកដឹកនាំបែប

សេរី ផ្តល់ការណែនាំតិចតួចដែលអនុញ្ញាតឲ្យមន្ត្រីក្រោមឱវាទទទួលយកភាពជាម្ចាស់ និងមានសិទ្ធិជ្រើសរើសមធ្យោបាយក្នុងការអនុវត្តការងារដោយឯករាជ្យ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ការដឹកនាំបែបនេះ មិនមានន័យថាអវត្តមានពេញលេញនៃការចូលរួមពីអ្នកដឹកនាំនោះទេ។ អ្នកដឹកនាំនៅតែទទួលខុសត្រូវក្នុងការកំណត់ការរំពឹងទុក ការផ្តល់ធនធាន និងផ្តល់ការណែនាំនៅពេលចាំបាច់។ ការដឹកនាំបែបនេះ អាចមានប្រសិទ្ធភាពលុះត្រាតែមន្ត្រីក្រោមឱវាទដែលដើរតួជាអ្នកអនុវត្តមាននូវការលើកទឹកចិត្តខ្ពស់ មានសមត្ថភាពក្នុងការបំពេញការងារ ព្រមទាំងបទពិសោធន៍ការងារគ្រប់គ្រាន់។

ភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបសេរីផ្តល់ឲ្យទាំងគុណសម្បត្តិ និងគុណវិបត្តិ រួមមាន៖

ក. គុណសម្បត្តិ

- លើកទឹកចិត្តភាពច្នៃប្រឌិត និងការចូលរួមក្នុងការអនុវត្តសកម្មភាពការងារ
- អភិវឌ្ឍជំនាញដឹកនាំ និងដោះស្រាយបញ្ហារបស់មន្ត្រីក្រោមឱវាទ
- បង្កើតបរិយាកាសការងារដែលមានសេរីភាព
- មន្ត្រីមានភាពម្ចាស់ការលើខ្លួនឯងក្នុងការបំពេញការងារឲ្យមានប្រសិទ្ធភាព
- សមស្របសម្រាប់អ្នកមានបទពិសោធន៍ និងសមត្ថភាពខ្ពស់។

ខ. គុណវិបត្តិ

- អាចបណ្តាលឲ្យខ្វះទិសដៅក្នុងការអនុវត្តការងារ ប្រសិនបើមន្ត្រីក្រោមឱវាទមិនមានជំនាញគ្រប់គ្រាន់ និងច្បាស់លាស់
- ថ្នាក់ដឹកនាំពុំបានតាមដាន និងត្រួតពិនិត្យការងារទាន់ពេលវេលា
- អាចបង្ករការខ្វះការសម្របសម្រួល
- ពុំមានបទដ្ឋានការងារច្បាស់លាស់ដោយសារមន្ត្រីមានសេរីភាពក្នុងការសម្រេចចិត្ត
- ពុំមានការណែនាំច្បាស់លាស់ពីថ្នាក់ដឹកនាំ។

៥.៤. ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ

ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ គឺជាដំណើរការដែលធ្វើជាប្រចាំ ក្នុងការប្រមូល និងវិភាគទិន្នន័យ ក្នុងគោលបំណងរកអោយឃើញនូវអ្វីខ្លះដែលបានប្រែប្រួលដោយមិនប្រក្រតី និងរកវិធីកែលម្អអោយបានទាន់ពេលវេលា។ ដើម្បីប្រាកដថាផែនការសកម្មភាព ដែលបានដាក់ចេញត្រូវបានសម្រេចតាមគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន ថ្នាក់ដឹកនាំត្រូវត្រួតពិនិត្យ តាមរយៈការវាស់វែងលទ្ធផលជាក់ស្តែងប្រៀបធៀបជាមួយលទ្ធផលដែលបានដាក់ក្នុងផែនការ ថាតើមានគម្លាតឬយ៉ាងណា? ក្នុងករណីមានគម្លាតថ្នាក់ដឹកត្រូវមើលបញ្ហាប្រឈម និងស្វែងរកដំណោះស្រាយ។

ដំណើរការនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យត្រូវបានបែងចែកជា ៤ រួមមាន៖

- **ជំហានទី១៖** ស្តង់ដានៃការអនុវត្ត សំដៅដល់ការប្រើប្រាស់បទដ្ឋានដែលលម្អិតហើយច្បាស់លាស់ដើម្បីឲ្យថ្នាក់ដឹកនាំ និងមន្ត្រីអាចកំណត់បានថាសកម្មភាពការងារដែលកំពុងអនុវត្តស្របតាមទិសដៅដែលបានកំណត់។
- **ជំហានទី២៖** ការវាស់វែងទៅលើការអនុវត្តជាក់ស្តែង សំដៅដល់ការត្រួតពិនិត្យមើលនូវការប្រតិបត្តិ ឬលទ្ធផលប្រតិបត្តិការ។ ទិន្នន័យនៃការអនុវត្តការងារអាចទទួលបានពីប្រភពចំនួនបីដូចជាសេចក្តីរាយការណ៍ជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ ការរាយការណ៍ដោយផ្ទាល់មាត់ និងការសង្កេតដោយផ្ទាល់។
- **ជំហានទី៣៖** ប្រៀបធៀបការអនុវត្តទៅនឹងស្តង់ដា សំដៅដល់ការវាយតម្លៃការប្រតិបត្តិជាក់ស្តែង ទៅនឹងស្តង់ដានៃការអនុវត្ត។ នៅក្នុងការប្រៀបធៀប អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការអាចមើលឃើញពីគម្លាតពីការអនុវត្តទៅនឹងស្តង់ដានៃការអនុវត្ត។ ចំពោះសកម្មភាពខ្លះមានគម្លាតតិចតួចពីស្តង់ដា ឬបទដ្ឋាន អាចទទួលយកបាន ប៉ុន្តែចំពោះសកម្មភាពខ្លះទៀតអាចមានគម្លាតខ្លាំង ដែលទាមទារឲ្យអ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការដែលអនុវត្តនូវការងារតាមដានត្រួតពិនិត្យត្រូវតែវិភាគ និងធ្វើការវាយតម្លៃលទ្ធផលយ៉ាងប្រុងប្រយ័ត្ន។
- **ជំហានទី៤៖** ការចាត់វិធានកែតម្រូវ សំដៅដល់ការផ្លាស់ប្តូរសកម្មភាពការងារ ដើម្បីធ្វើយ៉ាងណាឲ្យសកម្មភាពការងារនោះអនុលោមទៅតាមស្តង់ដានៃការអនុវត្ត និងទទួលបាននូវប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។ វិធីសាស្ត្រក្នុងការចាត់វិធានការកែតម្រូវ អ្នកគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការអាចធ្វើការជំរុញលើកទឹកចិត្តមន្ត្រីដែលទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារឲ្យប្រឹងប្រែងធ្វើការបន្ថែម និងរៀបចំកែសម្រួលដំណើរការការងារឡើងវិញ

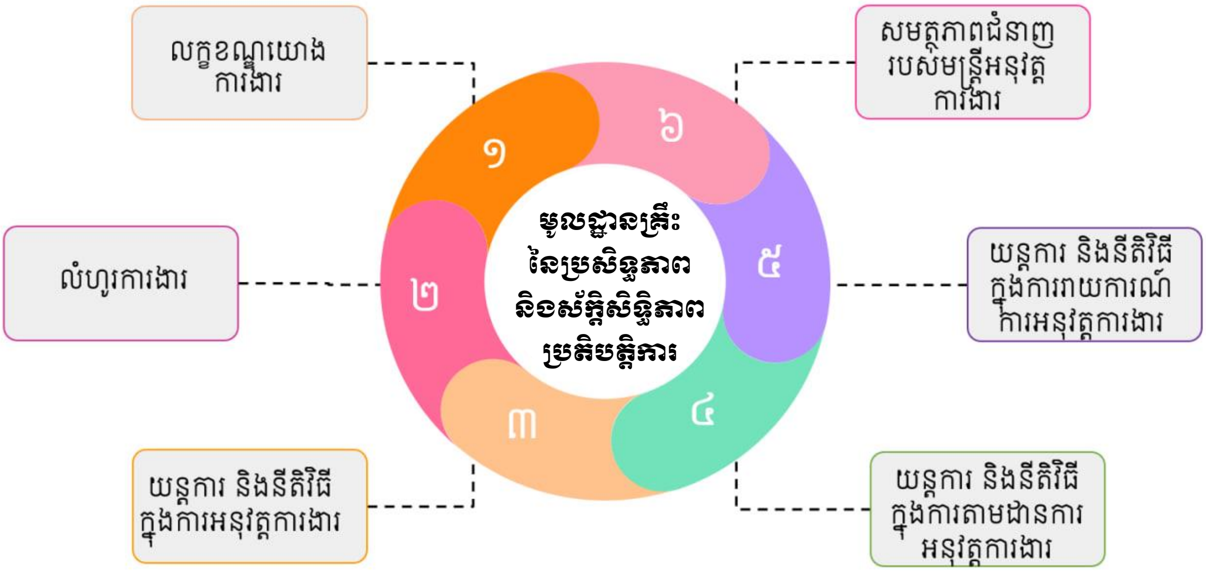
ដំណើរការក្នុងការតាមដានត្រួតពិនិត្យ

រូបភាពទី ៤ ៖ ដំណើរការតាមដានត្រួតពិនិត្យ

ជំពូកទី ៦
មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពប្រតិបត្តិការ

ដើម្បីឲ្យការអនុវត្តការងារណាមួយមានភាពល្អប្រសើរ និងធានាបាននូវប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាព គួរគប្បីមាននូវមូលដ្ឋានគ្រឹះនៅក្នុងការអនុវត្តការងារច្បាស់លាស់រួមមានការបែងចែកតួនាទីភារកិច្ច និងការទទួលខុសត្រូវ លំដាប់លំដោយនៃដំណើរការការងារជាក់លាក់ និងក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិក្នុងការអនុវត្តការងាររួមមានគោលការណ៍ណែនាំ សេចក្តីណែនាំ និងបទប្បញ្ញត្តិផ្សេងៗពាក់ព័ន្ធនឹងការអនុវត្តការងារ។

មូលដ្ឋានគ្រឹះទាំង ៦ ដែលធានាបាននូវប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពប្រតិបត្តិការរួមមានដូចខាងក្រោម៖



រូបភាពទី ៥៖ មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពប្រតិបត្តិការ

៦.១.លក្ខខណ្ឌយោងការងារ

ដើម្បីឲ្យការអនុវត្តការងារណាមួយឲ្យមានភាពល្អប្រសើរ លុះត្រាតែមន្ត្រីយល់ច្បាស់អំពីសមាសធាតុការងារនីមួយៗ ព្រមទាំងដឹងអំពីតួនាទីភារកិច្ចរបស់ខ្លួនថាត្រូវបំពេញ ឬអនុវត្តសកម្មភាពការងារណាខ្លះ។ បន្ថែមលើសពីនេះ មន្ត្រីដែលត្រូវអនុវត្តការងារក៏ត្រូវតែដឹងអំពីសិទ្ធិអំណាច និងទំនួលខុសត្រូវរបស់ខ្លួនផងដែរ។ ដើម្បីអាចឲ្យមន្ត្រីស្វែងយល់ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងចំណុចទាំងនេះបាន ទាមទារឲ្យស្ថាប័នមានការរៀបចំចងក្រងនូវលក្ខខណ្ឌយោងការងារ។

លក្ខខណ្ឌយោងការងារជាការកំណត់អំពីតួនាទី ភារកិច្ច មុខងារ កាតព្វកិច្ច សិទ្ធិអំណាច និងទំនួលខុសត្រូវរបស់បុគ្គលទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារក្នុងការអនុវត្តសកម្មភាពការងារណាមួយ។ លក្ខខណ្ឌយោងការងារជាមូលដ្ឋានមួយដ៏សំខាន់ និងត្រូវតែកំណត់ឲ្យបានច្បាស់ដើម្បីអនុញ្ញាតឲ្យមន្ត្រីម្នាក់ៗអាច

ប្រកាន់យកកាតព្វកិច្ចរៀងៗខ្លួន និងអាចអនុវត្តការងារប្រកបដោយការទទួលខុសត្រូវខ្ពស់។ មន្ត្រីគ្រប់ជាន់ថ្នាក់ទាំងអស់ត្រូវតែសិក្សាអំពីលក្ខខណ្ឌយោងការងាររបស់ខ្លួនឲ្យបានច្បាស់មុនពេលអនុវត្តការងារ ដើម្បីដឹងថាត្រូវបំពេញមុខងារអ្វីខ្លះ។ លក្ខខណ្ឌយោងការងារ ក៏ជួយឲ្យស្ថាប័នអាចគ្រប់គ្រងលើប្រសិទ្ធភាពការងារបានដែរ ព្រោះលក្ខខណ្ឌយោងការងារមានកំណត់នូវការទទួលខុសត្រូវរបស់មន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ និងសិទ្ធិអំណាចរបស់មន្ត្រីទាំងអស់។ ស្ថាប័នអាចតាមដានពិនិត្យដើម្បីធានាថាមន្ត្រីអនុវត្តការងារពុំបានប្រាសចាកពីអ្វីដែលបានចែងនៅក្នុងលក្ខខណ្ឌយោងការងារ។

៦.២.លំហូរការងារ

លំហូរការងារ សំដៅទៅដល់ការកំណត់លំដាប់លំដោយនៃតួនាទីភារកិច្ចដែលបានកំណត់នៅក្នុងលក្ខខណ្ឌយោងការងារ ដែលអនុញ្ញាតឲ្យមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារយល់ច្បាស់ថាត្រូវអនុវត្តសកម្មភាពការងារណាមុន និងសកម្មភាពការងារណាទៅតាមក្រោយ និងត្រូវអនុវត្តនៅពេលណា។ រាល់ការងារទាំងអស់សុទ្ធតែមាននូវលំដាប់លំដោយ មិនថាសកម្មភាពការងារនោះមានទំហំតូច ឬធំឡើយ។

គោលបំណងនៃការបង្កើតលំហូរការងារ គឺដើម្បីធានាថាបុគ្គលទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារមានការទទួលខុសត្រូវ និងអនុវត្តការងារឲ្យសម្រេចបានតាមផែនការសកម្មភាពដែលបានកំណត់ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាព។ នៅក្នុងលំហូរការងារត្រូវបង្ហាញពី៖

- ចំណុចចាប់ផ្តើមនិងចំណុចបញ្ចប់នៃការអនុវត្តការងារ
- ទិសដៅនៃការងារ
- ចំណុចដែលត្រូវសម្រេចចិត្ត
- លទ្ធផលដែលរំពឹងទុក
- ជំហានផ្លាស់ប្តូរសកម្មភាពការងារ
- បុគ្គលទទួលខុសត្រូវអនុវត្តការងារសម្រាប់ជំហាននីមួយៗ។

នៅពេលដែលស្ថាប័នរៀបចំកំណត់នូវលំហូរការងារច្បាស់លាស់ នឹងបង្ហាញឲ្យឃើញនូវលទ្ធផលដូចខាងក្រោម៖

- ចំណុចអសកម្មការងារដែលត្រូវលុបបំបាត់
- ការកែលម្អការអនុវត្តការងារ
- ការកាត់បន្ថយភាពយឺតយ៉ាវនៃការអនុវត្តការងារ
- ការលុបបំបាត់សកម្មភាពការងារណាដែលលែងត្រូវការ
- ការអនុវត្តការងារមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ជាងមុន។

ដើម្បីរៀបចំលំហូរការងារមួយដែលមានប្រសិទ្ធភាព ស្ថាប័នគួរអនុវត្តនូវជំហានដូចខាងក្រោម៖

ជំហានទី១៖ កំណត់គោលដៅរបស់ស្ថាប័ន

មុននឹងចាប់ផ្ដើមរៀបចំលំហូរការងារ ថ្នាក់ដឹកនាំគួរតែកំណត់គោលដៅរបស់សកម្មភាពការងារនោះឲ្យបានច្បាស់លាស់ និងស្របតាមអ្វីដែលស្ថាប័នចង់បាន។ ជាមួយគ្នានេះ មន្ត្រីជំនាញក៏ត្រូវគ្រោងនូវកិច្ចការទាំងឡាយដែលគាំទ្រដល់សកម្មភាពការងារនោះ ដើម្បីឲ្យសម្រេចបានជោគជ័យតាមអ្វីដែលបានគ្រោងទុក។

ជំហានទី២៖ ការពិនិត្យលើធនធាន

បន្ទាប់ពីបានកំណត់នូវគោលដៅ និងសកម្មភាពការងារតូចៗដែលបានគ្រោងនោះ គួរតែប្រមូលទិន្នន័យសំខាន់ៗរួមមាន ធនធានមនុស្ស ធនធានថវិកា និងធនធានផ្សេងទៀតស្របតាមវិស័យនីមួយៗ។ ការពិនិត្យលទ្ធភាពលើធនធានរបស់ស្ថាប័នពិតជាមានសារៈសំខាន់ណាស់ពីព្រោះអាចឲ្យស្ថាប័នបែងចែកការអនុវត្តការងារឲ្យបានត្រឹមត្រូវជៀសវាងការដាក់បន្ទុកច្រើនទៅលើអ្វីមួយ និងការប្រើប្រាស់ខ្វះខ្វាយនូវថវិកា។

ជំហានទី ៣៖ រចនាលំហូរការងារ

ដំណាក់កាលនេះ ស្ថាប័នត្រូវរៀបចំជាលំហូរការងារតាមរយៈការសរសេររៀបរាប់អំពីដំណើរការ ឬក៏គំនូសដំណើរការ។ ជាដំបូងស្ថាប័នអាចរៀបចំសរសេរឡើងនូវការអនុវត្តការងារចាប់តាំងពីកន្លែងដែលចាប់ផ្ដើម រហូតដល់ការងារនោះត្រូវបានចប់ ដោយលម្អិតសកម្មភាពនីមួយៗឲ្យបានច្បាស់លាស់។ ការរៀបចំលំហូរការងារនេះ គឺជាផែនទីដំណើរការដែលជំនួយដល់អ្នកអនុវត្តក្នុងការអនុវត្តការងារតាមឋានានុក្រម និងទាន់ពេលវេលា។ ផែនទីដំណើរការ គឺពាក់ព័ន្ធនឹងការកត់ត្រាដំណើរការតាមរយៈការប្រើនិមិត្តសញ្ញារួមផ្សំជាមួយនឹងការរៀបរាប់ជាលាយលក្ខណ៍អក្សរអំពីសកម្មភាពដែលជាធាតុចូល ជំហាន ភារកិច្ចលំហូរការងារតាមលំដាប់លំដោយ និងធាតុចេញ។ ជាមួយគ្នានេះ នៅក្នុងផែនទីដំណើរការក៏ត្រូវតែកំណត់អ្នកទទួលបន្ទុកនៅតាមដំណាក់កាលនីមួយៗផងដែរ ដើម្បីឲ្យអ្នកអនុវត្តបានយល់ច្បាស់ថាសកម្មភាពការងារមួយត្រូវចាប់ផ្ដើមពីណាទៅណា និងមានអ្នកទទួលបន្ទុកច្បាស់លាស់។

ជំហានទី៤៖ បំពេញចន្លោះប្រហោងតាមរយៈការអនុវត្តសាកល្បង

បន្ទាប់ពីបានរៀបចំរួចរាល់នូវសេចក្ដីព្រាងលំហូរការងារ ស្ថាប័នគួរតែយកលំហូរការងារនោះមកអនុវត្តសាកល្បង ដើម្បីស្វែងរកចន្លោះប្រហោងនៃកាអនុវត្ត និងចាត់វិធានការកែលម្អឲ្យប្រសើរឡើង។ បន្ថែមពីនេះ ស្ថាប័នក៏អាចកំណត់អត្តសញ្ញាណហានិភ័យ និងភាពខ្សោយនៃលំហូរការងារ ព្រមទាំងអនុញ្ញាតឲ្យអ្នកអនុវត្តយល់ដឹងកាន់តែច្បាស់អំពីគ្រប់ជំហានក្នុងដំណើរការ។

ជំហានទី៥៖ បង្កើនប្រសិទ្ធភាពលំហូរការងារ

ជំហានចុងក្រោយគឺដើម្បីបង្កើនប្រសិទ្ធភាពលំហូរការងារ ស្ថាប័នគួរតែរៀបចំវគ្គបណ្ដុះ-បណ្ដាលអំពីលំហូរការងារដល់អ្នកអនុវត្ត ដើម្បីបញ្ជ្រាបការយល់ដឹងអំពីលំហូរការងារ ជៀងវាងការអនុវត្តការងារដោយគ្មានស្តង់ដាច្បាស់លាស់។ បន្ថែមពីនេះ ស្ថាប័នគួរតែប្រកាន់ខ្ជាប់នូវការ

អភិវឌ្ឍ និងកែលម្អជានិច្ចដើម្បីធានាបានថាលំហូរការងារដែលបានរៀបចំឡើងពិតជាអាចអនុវត្តបានស្របតាមកាលៈទេសៈបច្ចុប្បន្នដែលឬទេ។ តាមរយៈការអភិវឌ្ឍ និងកែលម្អនេះនឹងផ្តល់នូវលំហូរនៃការងារមួយដែលអាចអនុវត្តបានដោយរលូន ដែលនាំឲ្យស្ថាប័នឈានដល់ការអនុវត្តការងារប្រកបដោយស្តង់ដាវិជ្ជាជីវៈ និងមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។

ខាងក្រោមនេះជាឧទាហរណ៍នៃលំហូរការងារនៃការអនុវត្តសវនកម្មរបស់អង្គភាពសវនកម្មផ្ទៃក្នុងនៃ **អ.ស.ហ.**៖

រូបភាពទី ៦ ៖ឧទាហរណ៍នៃលំហូរការងារ

៦.៣. យន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ

បើទោះបីជាមាននូវលក្ខខណ្ឌយោងការងារ និងលំហូរការងារជាក់លាក់ក៏ដោយ ដើម្បីអនុវត្តការងារមួយឲ្យមានប្រសិទ្ធភាពទាមទារឲ្យមាននូវយន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ ដើម្បីតម្រង់ទិស ក៏ដូចជាផ្តល់នូវមូលដ្ឋានច្បាស់លាស់ដល់មន្ត្រីក្នុងការអនុវត្តសកម្មភាពការងារណាមួយ។

យន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ ជាក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិដែលចែងអំពីតួនាទីភារកិច្ច និងដំណាក់កាលនៃការអនុវត្តសកម្មភាពការងារដើម្បីសម្រេចបាននូវលទ្ធផលរំពឹងទុក។ ក្នុងយន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ ត្រូវមានការពិពណ៌នាពីសកម្មភាព និងនីតិវិធីអនុវត្តការងារស្របតាមច្បាប់ បទប្បញ្ញត្តិ និងគោលនយោបាយរបស់ស្ថាប័ន។ យន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ អាចជាគោលការណ៍ណែនាំ សេចក្តីណែនាំ ប្រកាស នីតិវិធីស្តង់ដាប្រតិបត្តិ និងក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិផ្សេងៗ។

ការរៀបចំឲ្យមានយន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ ធានានូវរាល់ដំណើរការងារប្រព្រឹត្តទៅប្រកបដោយសង្គតិភាព ភាពទាន់ពេលវេលា និងមានប្រសិទ្ធភាព។ គ្រប់ស្ថាប័នទាំងអស់ត្រូវបង្កើតឲ្យមាន

នូវយន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ ក្នុងការអនុវត្តការងារផ្សេងៗនៅក្នុងស្ថាប័ន ដោយហេតុថាយន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារផ្តល់ឲ្យស្ថាប័ននូវ៖

- មានស្តង់ដា និងសង្គតិភាពការងារ
- បង្កើនគុណភាពការងារ និងប្រសិទ្ធភាព
- បង្កើនផលិតភាពការងារ
- មានគណនេយ្យភាព (មានទំនួលខុសត្រូវ)
- មានសូចនាករសម្រាប់វាយតម្លៃសមិទ្ធផលការងារ
- បណ្តុះបណ្តាលមន្ត្រីថ្មី
- កាត់បន្ថយកំហុស
- កាត់បន្ថយភាពអសកម្ម
- ការពារអ្នកទទួលសេវាសាធារណៈ និងសាធារណជន។

ក. គោលបំណងរបស់យន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ

- ជាវិធានរៀបរាប់អំពីដំណើរការអនុវត្តការងារ
- កំណត់នូវតួនាទីភារកិច្ចមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារ
- ចងក្រងជាឯកសារអំពីរបៀបដែលត្រូវអនុវត្តសកម្មភាពការងារ ដើម្បីជួយសម្រួលឲ្យមានការអនុលោមតាមតម្រូវផ្នែកបច្ចេកទេស និងប្រព័ន្ធគុណភាពព្រមទាំងដើម្បីគាំទ្រគុណភាពទិន្នន័យ
- ធានានូវការអនុលោមតាមបទប្បញ្ញត្តិរបស់ស្ថាប័ន។

ខ. អត្ថប្រយោជន៍របស់យន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ

- លើកកម្ពស់គុណភាព និងប្រសិទ្ធភាព នៃការអនុវត្តការងារដោយសង្គតិភាពលើដំណើរការ ឬនីតិវិធីណាមួយនៅក្នុងស្ថាប័ន
- បង្កើតសកម្មភាពការងារឡើងវិញ នៅពេលពុំមានឯកសារគោលដទៃផ្សេងទៀត
- កាត់បន្ថយភាពយឺតយ៉ាវលើការបំពេញការងារ។

គ. ការរៀបចំយន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ

- **ការសិក្សានិងវិភាគពីនិតិវិធីអនុវត្តការងារ៖** កំណត់ដំណើរការគោល និងស្វែងយល់ពីលំហូរការងារបច្ចុប្បន្ន។
- **ផែនទីបង្ហាញផ្លូវការងារ៖** ជាឧបករណ៍គ្រប់គ្រងដែលពិពណ៌នាអំពីលំហូរនៃការងារ។ គោល-បំណងនៃការបង្កើតផែនទីបង្ហាញផ្លូវការងារគឺ ដើម្បីទទួលបានការយល់ដឹងកាន់តែប្រសើរអំពី

ដំណើរការនៃការអនុវត្តការងារ។ ផែនទីបង្ហាញផ្លូវការងារ ផ្តល់នូវការយល់ដឹងយ៉ាងលម្អិត និងជួយអ្នកអនុវត្តការងារប្រមូលគំនិតយោបល់សម្រាប់ការកែលម្អដំណើរការ, បង្កើនទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកអនុវត្តការងារ និងផ្តល់ឯកសារអំពីផែនទីបង្ហាញផ្លូវការងារ។ ផែនទីបង្ហាញផ្លូវការងារនឹងកំណត់ពីឧបសគ្គរាំងនិងការពន្យាពេល និងជួយពីដំណើរការការងារ, ភាពជាម្ចាស់លើដំណើរការការងារ, ការទទួលខុសត្រូវលើដំណើរការការងារ និងផ្តល់នូវការវាស់វែងលើដំណើរការការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។

- **ការកែលម្អ៖** ក្នុងអំឡុងពេលរៀបចំផែនទីបង្ហាញផ្លូវការងារ ស្ថាប័នគួរពិចារណាពីការកែលម្អដំណើរការការងារដែលស្វែងរកនូវឱកាសនៃការធ្វើស្វ័យប្រវត្តិកម្មលើប្រព័ន្ធប្រតិបត្តិការ, ភាពស្ទួនគ្នា, ចំណុចនៃការសម្រេចចិត្ត,ការពន្យាពេលនិងដំណើរការការងារឡើងវិញ និងពេលវេលាអនុវត្តការងារ។

នៅក្នុងការរៀបចំនីតិវិធីស្តង់ដាប្រតិបត្តិរួមមានជំហានសំខាន់ៗចំនួន ៦ ដូចរៀបរាប់ខាងក្រោម៖

- ជំហានទី១៖ កំណត់ដំណើរការ
- ជំហានទី២៖ ព្រាងសកម្មភាពនិងភាគីជាប់ពាក់ព័ន្ធ
- ជំហានទី៣៖ ស្វែងរកនូវដែនកំណត់
- ជំហានទី៤៖ កំណត់លំដាប់លំដោយ និងជំហានរបស់ដំណើរការ
- ជំហានទី៥៖ គូសនិមិត្តសញ្ញាមូលដ្ឋាននៃលំហូរការងារ
- ជំហានទី៦៖ បញ្ចប់លំហូរនៃដំណើរការ។

ជាឧទាហរណ៍៖ ដើម្បីធានាឲ្យដំណើរការនៃការធ្វើសវនកម្មអនុលោមភាពរបស់អង្គភាពសវនកម្មផ្ទៃក្នុងនៃ **អ.ស.ហ.** ទៅលើអង្គភាពក្រោមឱវាទ **អ.ស.ហ.** ប្រព្រឹត្តទៅដោយរលូន ប្រកបដោយវិជ្ជាជីវៈខ្ពស់ និងមានប្រសិទ្ធភាពនិងស័ក្តិសិទ្ធិភាព អង្គភាពសវនកម្មផ្ទៃក្នុងនៃ **អ.ស.ហ.** បានរៀបចំដាក់ចេញនូវគោលការណ៍ណែនាំស្តីពីសវនកម្ម ទៅតាមប្រភេទផ្សេងៗនៃសវនកម្ម ដើម្បីជួយពង្រឹង តម្រង់ទិស ផ្តល់ជាមាគ៌ា និងផ្តល់ជាជំនួយស្មារតីដល់សវនករក្នុងការអនុវត្តការងារសវនកម្ម។ នៅក្នុងគោលការណ៍ណែនាំនេះមានកំណត់នូវអាណត្តិនិងក្របខណ្ឌសវនកម្ម និងនីតិវិធីនៃការអនុវត្តការងារសវនកម្មពីមួយដំណាក់កាលទៅមួយដំណាក់កាលយ៉ាងច្បាស់លាស់ដែលផ្តើមចេញតាំងពីការរៀបចំផែនការសវនកម្ម ការចុះអនុវត្តសវនកម្ម ការរៀបចំរបាយការណ៍សវនកម្ម រហូតដល់ដំណើរការនៃការតាមដានអនុសាសន៍សវនកម្ម។ នៅក្នុងដំណាក់កាលនីមួយៗមានចែងនូវយន្តការជាក់លាក់ ដែលអាចឲ្យសវនករយកជាវិធានក្នុងការអនុវត្តការងារសវនកម្មបានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាព។

៦.៤.យន្តការ និងនីតិវិធីតាមដានការអនុវត្តការងារ

ពិតណាស់ យន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារអាចជួយតម្រង់ទិសដល់មន្ត្រីក្នុងការអនុវត្តការងារ ប៉ុន្តែដើម្បីធានាបានថាការអនុវត្តការងាររបស់មន្ត្រីប្រកបដោយភាពត្រឹមត្រូវស្របទៅតាមក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិ និងសម្រេចទៅតាមផែនការដែលបានដាក់ចេញ ស្ថាប័នចាំបាច់មាននូវការតាមដានត្រួតពិនិត្យលើវឌ្ឍនភាពនៃការអនុវត្តការងារនោះជាប្រចាំ។ ការតាមដានត្រួតពិនិត្យការអនុវត្តការងារ អាចត្រូវបានធ្វើឡើងជាប្រចាំដោយថ្នាក់ដឹកនាំ តាមរយៈការសាកសួរទៅកាន់មន្ត្រីអនុវត្តការងារដោយផ្ទាល់ទៅតាមឋានានុក្រម និងតាមរយៈការរៀបចំកិច្ចប្រជុំលើវឌ្ឍនភាពនៃការអនុវត្តសកម្មភាពការងារកម្រិតក្រុមការងារ ការិយាល័យ អនុការិយាល័យ នាយកដ្ឋាន អនុនាយកដ្ឋាន និងអង្គភាព។

បន្ថែមលើសពីនេះ ដើម្បីឲ្យការអនុវត្តការតាមដានការអនុវត្តការងារប្រកបដោយភាពត្រឹមត្រូវ ស្ថាប័នគួររៀបចំជាយន្តការ និងនីតិវិធីតាមដានការអនុវត្តការងារជាក់លាក់ដើម្បីអាចឲ្យថ្នាក់ដឹកនាំ និងមន្ត្រីពាក់ព័ន្ធក្នុងកិច្ចដំណើរការតាមដានការអនុវត្តការងារយល់ច្បាស់អំពីនីតិវិធីក្នុងការតាមដាន ដែលយន្តការ និងនីតិវិធីតាមដានការអនុវត្តការងារនេះសំដៅដល់បទប្បញ្ញត្តិក្នុងការតាមដាន។ យ៉ាងណាមិញ ជាការអនុវត្ត យន្តការ និងនីតិវិធីតាមដានការអនុវត្តការងារត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ជាមួយទៅនឹងយន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារនៅក្នុងក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិតែមួយ។

ជាឧទាហរណ៍៖ ដើម្បីធានាបាននូវប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពការងារ ប្រធានអង្គភាពសវនកម្មផ្ទៃក្នុងនៃ **អ.ស.ហ.** បានដាក់ចេញនូវសេចក្តីណែនាំស្តីពីការរៀបចំបូកសរុបរបាយការណ៍ប្រចាំខែ។ នៅក្នុងសេចក្តីណែនាំនេះ មានកំណត់នូវនីតិវិធីនៃ ១)ការចាត់តាំងបុគ្គលទទួលបន្ទុករៀបចំរបាយការណ៍លទ្ធផលប្រចាំខែ, ២)ការរៀបចំកំណត់បង្ហាញស្តីពីរបាយការណ៍លទ្ធផលការងារប្រចាំខែជូននាយកដ្ឋានពាក់ព័ន្ធ, ៣)ការរៀបចំកិច្ចប្រជុំពិនិត្យលើរបាយការណ៍របស់ប្រធាននាយកដ្ឋានពាក់ព័ន្ធ, ៤)ការរៀបចំកិច្ចប្រជុំបូកសរុបលទ្ធផលប្រចាំខែ, ៥)ការរៀបចំកំណត់បង្ហាញអំពីលទ្ធផលនៃកិច្ចប្រជុំបូកសរុបលទ្ធផលប្រចាំខែ, ៦)ការរៀបចំកំណត់បង្ហាញជូនប្រធានអង្គភាព, ៧)ការពិនិត្យនិងផ្តល់យោបល់របស់ប្រធានអង្គភាព និង ៨)ការរៀបចំកែសម្រួលរបាយការណ៍លទ្ធផលការងារប្រចាំខែ។ នៅចំណុចទី៣ និងទី៤ នៃសេចក្តីណែនាំនេះ បានរំលេចអំពីយន្តការ និងនីតិវិធីនៃការតាមដានការអនុវត្តការងារ ដែលប្រធាននាយកដ្ឋានពាក់ព័ន្ធត្រូវធ្វើការដឹកនាំការិយាល័យក្រោមឱវាទពិនិត្យមើលលើរបាយការណ៍លទ្ធផលការងារ និងស្នើសុំអនុប្រធានអង្គភាពដើម្បីប្រជុំបូកសរុបលើវឌ្ឍនភាពនៃការអនុវត្តការងារប្រចាំខែ ហើយអនុប្រធានអង្គភាពត្រូវដឹកនាំ និងត្រួតពិនិត្យវាយតម្លៃឲ្យបានច្បាស់លាស់ទៅលើលទ្ធផលការងារដែលសម្រេចបានធៀបទៅនឹងសូចនាករដែលបានកំណត់ទុក។

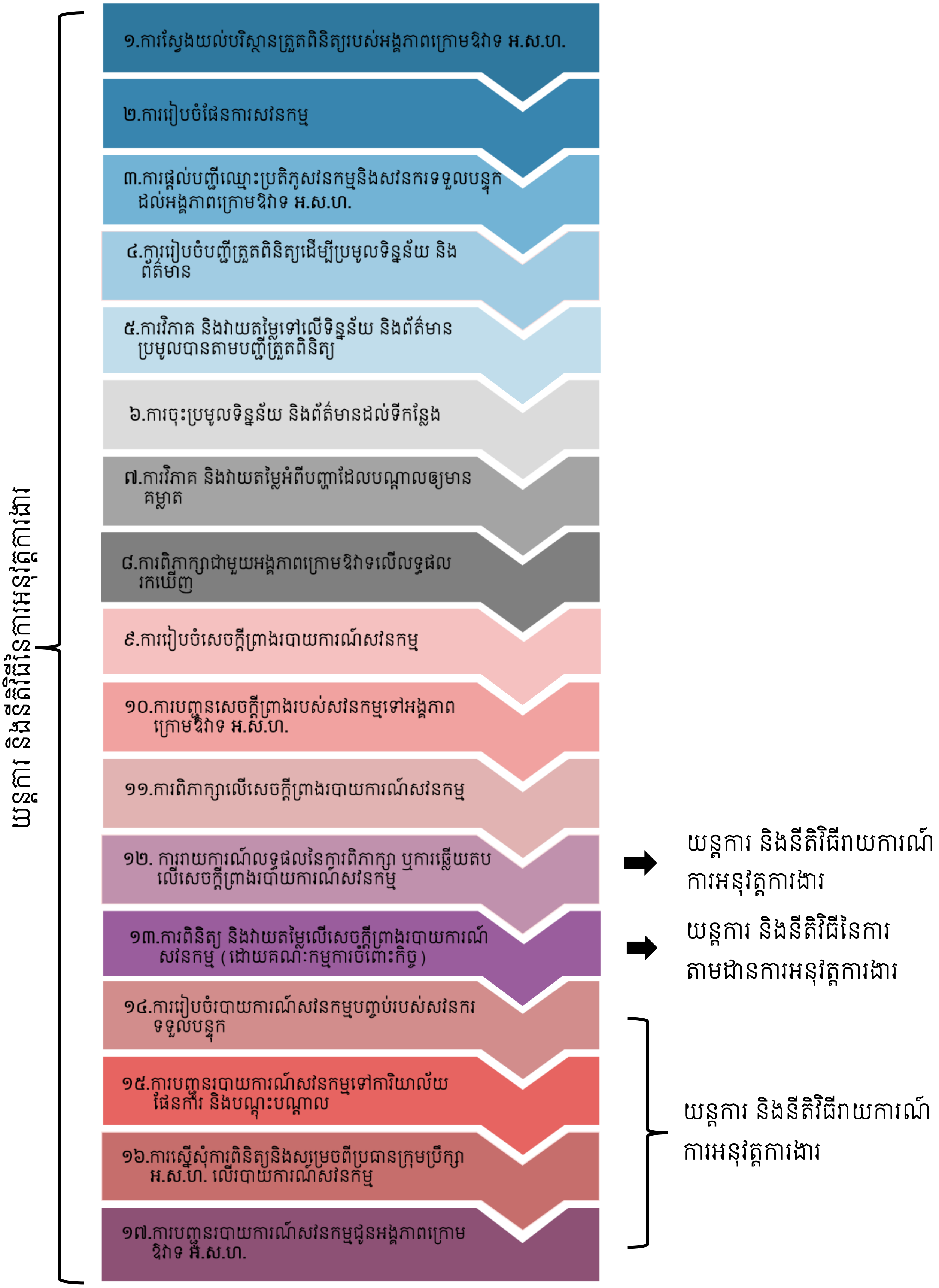
៦.៥.យន្តការ និងនីតិវិធីរាយការណ៍អំពីការអនុវត្តការងារ

បន្ទាប់ពីយន្តការនិងនីតិវិធីនៃការអនុវត្តការងារ និងយន្តការនិងនីតិវិធីនៃការតាមដានការអនុវត្តការងារ ស្ថាប័នក៏ចាំបាច់ត្រូវតែមាននូវយន្តការ និងនីតិវិធីរាយការណ៍អំពីការអនុវត្តការងារផងដែរ។ ជាការអនុវត្តជាក់ស្តែង យន្តការ និងនីតិវិធីទាំងបីនេះគឺអាចត្រូវបានរៀបចំចងក្រងនៅក្នុងក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិតែមួយ ដោយពុំមានការរៀបចំយន្តការ និងនីតិវិធីដាច់ចេញពីគ្នានោះទេ។

នៅក្នុងការរាយការណ៍ការអនុវត្តការងារ ត្រូវមានយន្តការច្បាស់លាស់ ដើម្បីធានាថាដំណើរការនៃការអនុវត្តសកម្មភាពការងារ ឬប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន ឬផ្នែកនីមួយៗដែលមានស្រាប់នៅតែបន្តធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពនិងមានភាពពាក់ព័ន្ធ។ លើសពីនេះ ការរាយការណ៍ត្រូវមានសំអាង ឬភស្តុតាងនៃការអនុវត្តការងារ ដើម្បីធានាថាការរាយការណ៍មានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់។ យន្តការនៃការរាយការណ៍ត្រូវឈរលើភាពសំខាន់ៗដូចជា សកម្មភាពការងារ ការផ្លាស់ប្តូរសំខាន់ៗនៅក្នុងការអនុវត្តការងារ ការផ្លាស់ប្តូរបទដ្ឋាននៃការរៀបចំ ឬព័ត៌មាន ដែលទទួលបានពុំមានភាពគ្រប់គ្រាន់។ នៅក្នុងយន្តការ និងនីតិវិធីរាយការណ៍អំពីការអនុវត្តការងារ គប្បីត្រូវមាននូវមន្ត្រីទទួលបន្ទុករាយការណ៍ដែលត្រូវទទួលខុសត្រូវក្នុងការរៀបចំ និងបញ្ជូនរបាយការណ៍នៃការអនុវត្តការងារទៅតាមឋានានុក្រមតាមកម្រិតនីមួយៗដូចជាការិយាល័យ នាយកដ្ឋាន ឬប្រធានស្ថាប័ន។ មន្ត្រីទទួលបន្ទុករាយការណ៍ត្រូវដើរតួនាទីជាបុគ្គលទំនាក់ទំនង និងទទួលបានព័ត៌មានគ្រប់ជ្រុងជ្រោយតាមផ្នែករបស់ខ្លួនច្បាស់លាស់។ មន្ត្រីទទួលបន្ទុករាយការណ៍ ត្រូវរាយការណ៍ដោយផ្ទាល់មាត់ លាយលក្ខណ៍អក្សរ និងត្រូវធានាថារបាយការណ៍លទ្ធផលការងារដែលបានអនុវត្តត្រឹមត្រូវច្បាស់លាស់ស្របតាមស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន។ មន្ត្រីទទួលបន្ទុករាយការណ៍ត្រូវធានាថា រាល់ឯកសារ របាយការណ៍ កំណត់ត្រាបានរក្សាទុកអាចបង្កើតជាដានសវនកម្មចំពោះសកម្មភាពការងារ និងប្រតិបត្តិការនីមួយៗផងដែរ។

តាមរយៈឧទាហរណ៍នៅក្នុងចំណុច ៦.៤ "យន្តការ និងនីតិវិធីតាមដានការអនុវត្តការងារ" ខាងលើក៏មានរំលេចឲ្យឃើញនូវយន្តការ និងនីតិវិធីរាយការណ៍អំពីការអនុវត្តការងារដែរ ដែលជាប្រចាំខែនាយកដ្ឋានចំណុះឲ្យអង្គភាពសវនកម្មផ្ទៃក្នុងត្រូវចាត់តាំងមន្ត្រីទទួលបន្ទុករៀបចំរបាយការណ៍លទ្ធផលការងារ និងរាយការណ៍ឆ្លងកាត់តាមឋានុក្រម។ បន្ថែមលើសពីនេះ មន្ត្រីទទួលបន្ទុករៀបចំរបាយការណ៍ក៏ត្រូវរៀបចំនូវរបាយការណ៍កិច្ចប្រជុំបូកសរុបលទ្ធផលការងារប្រចាំខែ និងបង្ហាញពីការពិភាក្សានានាដែលកើតមានឡើងនៅក្នុងកិច្ចប្រជុំបូកសរុប និងគោរពរាយការណ៍ជូនប្រធានអង្គភាព។

ដូចក្រោមសង្ខេបអំពីសេចក្តីណែនាំស្តីពីយន្តការ និងនីតិវិធីសវនកម្ម ដែលអង្គភាពសវនកម្មផ្ទៃក្នុងនៃ **អ.ស.ហ.** បានដាក់ចេញក្នុងគោលបំណងធានាបាននូវប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពនៃការអនុវត្តការងារសវនកម្មខាងក្រោមនេះ អាចជួយឲ្យច្បាស់បន្ថែមទៀតពាក់ព័ន្ធនឹងយន្តការ និងនីតិវិធីទាំងបី (៣) ខាងលើ៖



រូបភាពទី ៧ ៖ឧទាហរណ៍នៃយន្តការ និងនីតិវិធីនៃការអនុវត្តការងារ

៦.៦.សមត្ថភាពជំនាញរបស់មន្ត្រីអនុវត្តការងារ

ដើម្បីឲ្យការអនុវត្តការងារមួយជោគជ័យប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពខ្ពស់ សមត្ថភាពជំនាញរបស់មន្ត្រីដែលត្រូវអនុវត្តការងារនោះក៏ចូលរួមយ៉ាងសំខាន់នោះដែរ។ សមត្ថភាពជំនាញរបស់មន្ត្រីមានរួមបញ្ចូលនូវចំណេះដឹង ជំនាញ បំណិនការងារ និងបុគ្គលិកលក្ខណៈ។

៦.៦.១.ចំណេះដឹង

ចំណេះដឹងអាចជាចំណេះដឹងដែលមន្ត្រីទទួលបានតាមរយៈការរៀននៅសាលា និងតាមការសិក្សាស្រាវជ្រាវផ្សេងៗ។ ដូច្នេះចំណេះដឹងសំដៅទៅលើអ្វីដែលបានមកពីដំណើរការនៃការរៀនសូត្រ។ ចំណេះដឹងអាចត្រូវបានយោងតាមវិធីផ្សេងៗគ្នា និងមានវិធីជាច្រើនដែលត្រូវបានចាត់ជាប្រភេទនៃចំណេះដឹង។

ដើម្បីកំណត់ពីសមត្ថភាពជំនាញរបស់មន្ត្រី ស្ថាប័ននីមួយៗអាចសង្កេតមើលលើចំណេះដឹងដែលមន្ត្រីម្នាក់ៗមាន ព្រោះនៅពេលមន្ត្រីមានចំណេះដឹងកាន់តែខ្ពស់គឺមានសមត្ថភាពកាន់តែខ្លាំង និងអាចអនុវត្តការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ក៏ដូចជាអាចមានការរីកចម្រើនក្នុងការអភិវឌ្ឍសមត្ថភាពបន្ថែមទៀតផងដែរ។

៦.៦.២.ជំនាញ

ជំនាញ គឺសំដៅលើទេពកោសល្យ ឬសមត្ថភាពដែលកើតចេញពីការបណ្តុះបណ្តាល ឬការអនុវត្តជាក់ស្តែងរបស់មន្ត្រី ទាំងនៅកន្លែងធ្វើការ និងសាលារៀន ជាពិសេសកើតចេញពីការបណ្តុះបណ្តាលដោយទទួលបានការបញ្ជាក់ច្បាស់លាស់នៅគ្រឹះស្ថានអប់រំណាមួយទាំងគ្រឹះស្ថានសាធារណៈ និងឯកជន។ ជំនាញត្រូវបានកសាងមូលដ្ឋានគ្រឹះដំបូងដោយសិក្សាអំពីលំនាំទ្រឹស្តី និងការហ្វឹកហាត់ដោយយកចិត្តទុកដាក់ពីលោកគ្រូអ្នកគ្រូ ឬអ្នកបណ្តុះបណ្តាលដើម្បីឈានដល់ការអាចអនុវត្តជាក់ស្តែងបាន ឬអាចជួយឲ្យមន្ត្រីមានសមត្ថភាពកាន់តែខ្លាំងក្នុងការធ្វើអ្វីមួយ។

ឧទាហរណ៍៖ អ្នកចង់មានជំនាញផ្នែកទីផ្សារឱដីថល ដូច្នេះអ្នកត្រូវស្វែងរកគ្រូ ឬសាលា ឬជ្រើសរើសវគ្គសិក្សាណាមួយដែលគួរឲ្យទុកចិត្ត ដើម្បីសិក្សាស្វែងយល់ស៊ីជម្រៅលើជំនាញនោះក្នុងរយៈពេលកំណត់ណាមួយ។ ក្រោយមកអ្នកបញ្ចប់ការសិក្សាតាមពេលកំណត់ ដោយមានលិខិតបញ្ជាក់ការសិក្សាច្បាស់លាស់នោះមានន័យថា អ្នកបានកសាងមូលដ្ឋានគ្រឹះ និងបានបំប្លែងខ្លួនឲ្យយល់ដឹងលើផ្នែកមួយនោះបានល្អ ហេតុនេះ វាគឺត្រូវបានរាប់បញ្ចូលថាជាជំនាញដែលអ្នកមាន។

បន្ថែមពីនេះ សូម្បីតែទេពកោសល្យដែលមន្ត្រីម្នាក់ៗមានតាំងពីកំណើត ក៏រាប់ថាជាជំនាញដែរ ដូចជាជំនាញប្រាស្រ័យទំនាក់ទំនង ការចរចាជាមួយមនុស្ស សិល្បៈក្នុងការនិយាយជាសាធារណៈ ឬការនិយាយបទបង្ហាញយ៉ាងល្អ និងជំនាញជាច្រើនផ្សេងទៀត គ្រាន់តែជួនកាលជំនាញទាំងនោះត្រូវការឲ្យមន្ត្រីម្នាក់ៗសិក្សាស្រាវជ្រាវ ឬទទួលការបណ្តុះបណ្តាលបន្ថែម ដើម្បីទទួលបានចំណេះដឹងកាន់តែច្រើន និងកាន់តែស្ទាត់ជំនាញ។

អ្វីដែលកាន់តែសំខាន់ទៀតនោះ ប្រសិនបើមន្ត្រីម្នាក់ៗចង់ធ្វើឲ្យជំនាញទាំងអស់ដែលខ្លួនមាន កាន់តែល្អ និងបំប្លែងខ្លួនឯងឲ្យក្លាយជាអ្នកជំនាញលើផ្នែកណាមួយ ទាមទារឲ្យមន្ត្រីអនុវត្តឲ្យបានកាន់តែច្រើន នៅក្នុងទិដ្ឋភាពជាក់ស្តែង ដោយមិនមែនគ្រាន់តែសិក្សាពីគ្រូ ឬពីសាលា ឬពីវគ្គសិក្សាណាមួយដើម្បីទទួលបានតែលិខិតបញ្ជាក់ការសិក្សាឡើយ។

បន្ថែមលើនេះ ដើម្បីឲ្យការអនុវត្តការងារកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ មន្ត្រីទាំងអស់គួរតែមាននូវជំនាញទន់សំខាន់ៗមួយចំនួនផងដែរ។ ក្រៅពីជំនាញរឹង ឬជំនាញបច្ចេកទេសនិងវិជ្ជាជីវៈ ដែលជាជំនាញស្នូល មន្ត្រីក៏ត្រូវការឲ្យមាននូវជំនាញទន់មានដូចជាជំនាញដោះស្រាយបញ្ហាប្រឈម, ជំនាញទំនាក់ទំនង និងជំនាញការងារជាក្រុមជាដើម។ ការសិក្សាមួយរបស់សាកលវិទ្យាល័យ Harvard សហរដ្ឋអាមេរិក បានបង្ហាញថា សមិទ្ធផលការងាររបស់បុគ្គលិកឯកជនម្នាក់ កើតពីការប្រើប្រាស់ជំនាញទន់រហូតដល់ ៨០% ខណៈការប្រើប្រាស់ជំនាញរឹងត្រឹម ២០% (Hard Skills) ប៉ុណ្ណោះ និងបានបង្ហាញថាជំនាញទន់អាចជួយបុគ្គលបង្កើតទំនាក់ទំនង និងដោះស្រាយបញ្ហាបានយ៉ាងប្រសើរ ព្រមទាំងមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់សម្រាប់ដំណើរការរបស់ស្ថាប័ន។ ជំនាញទន់បានផ្តល់ឲ្យមន្ត្រីនូវគុណសម្បត្តិជាច្រើនដូចខាងក្រោម៖

- ជំនាញទន់បង្ហាញពីបទពិសោធន៍របស់មន្ត្រី៖ គេសង្កេតឃើញមន្ត្រីដែលមានជំនាញទន់ភាគច្រើន ជាប្រភេទមនុស្សដែលមានបទពិសោធន៍ច្រើនលើការងារ ដោយសារបុគ្គលបានឆ្លងកាត់កិច្ចការ និងបទពិសោធន៍ធ្វើការច្រើនជាមួយមនុស្ស។ ជំនាញទន់កើតពីរបៀបធ្វើការ និងការប្រើប្រាស់សិល្បៈធ្វើការងារឲ្យមានប្រសិទ្ធភាព ព្រមទាំងទទួលបានប្រសិទ្ធផលខ្ពស់។
- ជំនាញទន់ជួយវាស់វែងសមត្ថភាពក្រុម៖ ជាធម្មតានៅកន្លែងធ្វើការ ឬស្ថាប័នតែងមានក្រុមការងារជាច្រើនផ្នែកធ្វើការរួមគ្នា។ ប្រសិទ្ធភាពការងារ ល្បឿនការងារ លទ្ធផល និងស្នាដៃលទ្ធផលការងារដែលលើសពីការរំពឹងទុក អាចវាយតម្លៃពីសមត្ថភាពប្រើប្រាស់ជំនាញទន់របស់អ្នកដឹកនាំក្រុម និងសមាជិកក្រុម។ ក្រុមការងារមួយខ្លាំងមិនមែនពឹងលើជំនាញស្នូល ឬជំនាញបច្ចេកទេសទាំងស្រុងបានឡើយ ព្រោះត្រូវការភាពបត់បែន របៀបធ្វើការ និងរបៀបដោះស្រាយបញ្ហារួមគ្នា។
- ជំនាញទន់ជួយឲ្យមន្ត្រីមានទំនាក់ទំនងល្អ៖ ជំនាញទន់មិនត្រឹមតែជួយឲ្យក្រុមការងារជោគជ័យប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែវាបានជួយឲ្យមន្ត្រីទាំងអស់មានទំនាក់ទំនងជាមួយគ្នាកាន់តែជិតស្និទ្ធមួយកម្រិតថែមទៀត។ ភាពជិតស្និទ្ធកើតពីជំនាញទន់អាចឲ្យមន្ត្រីបង្កើតបានបណ្តាញទំនាក់ទំនងកាន់តែប្រសើរជាមួយស្ថាប័នពាក់ព័ន្ធ។ ទំនាក់ទំនងកើតពីជំនាញទន់ជួយឲ្យការផ្តល់សេវាកម្មកាន់តែល្អ ព្រមទាំងបំពេញគុណតម្លៃឲ្យគ្នាទៅវិញទៅមក។
- ជំនាញទន់ជួយឲ្យមន្ត្រីកសាងសមត្ថភាពបានឆាប់រហ័ស៖ មន្ត្រីដែលអនុវត្តជំនាញទន់បានប្រសើរក្នុងការងារ ឬអាចនិយាយបានថា មន្ត្រីចេះស្គាល់ពីរបៀបអនុវត្តការងារ តែងអភិវឌ្ឍន៍សមត្ថភាព និងចំណេះដឹងការងារផ្ទាល់ខ្លួនបានលឿនរហ័សជាងអ្នកពុំសូវមានជំនាញទន់។ ទេពកោសល្យទំនាក់ទំនង របៀបនិយាយស្តី ចរិកលក្ខណៈការងារ របៀបស្វែងរកដំណោះស្រាយបញ្ហា ព្រមទាំងលទ្ធផលការងាររួមកើតចេញពីមន្ត្រីដែលចេញប្រើប្រាស់ជំនាញទន់។

– ជំនាញទន់ជួយកសាងមន្ត្រីឲ្យក្លាយជាអ្នកដឹកនាំ៖ លើសពីការដឹកនាំក្រុមបានល្អ មន្ត្រីដែលមានជំនាញទន់ខ្ពស់ អាចវិវត្តន៍ខ្លួនទៅជាអ្នកដឹកនាំផ្នែកណាមួយពីលើតួនាទីរបស់ពួកគេតាមរយៈការចាត់តាំងឲ្យបំពេញតួនាទី។ បន្ថែមពីនេះ មន្ត្រីអាចទទួលបានសេចក្តីទុកចិត្តក្លាយជាអ្នកដឹកនាំការងារដែលទទួលខុសត្រូវខ្ពស់នៅថ្ងៃណាមួយ។ បទពិសោធន៍ការងារបន្តិចម្តងៗនេះជួយឲ្យមន្ត្រីមានក្តីស្រមៃនិងគោលដៅជីវិតកាន់តែច្បាស់ពីអាជីពការងាររបស់ពួកគេ។
– ជំនាញទន់ជួយឲ្យមន្ត្រីក្លាយជាបុគ្គលពូកែរៀបចំ៖ សណ្តាប់ធ្នាប់ការងារ និងរបៀបអនុវត្តការងារមានប្រសិទ្ធភាព កើតពីមន្ត្រីដែលពូកែរៀបចំផែនការ ឬអាចនិយាយថា ពូកែដឹកនាំមនុស្ស។ មន្ត្រីដែលមានជំនាញទន់មានគំនិតច្នៃប្រឌិតខ្ពស់ ស្គាល់ច្បាស់ពីឧបនិស្ស័យក្រុមការងារ ព្រមទាំងចាត់ចែងការងារត្រូវតាមជំនាញរបស់សមាជិកក្រុម។ សមត្ថភាពពូកែរៀបចំក្រុមការងារ អាចឲ្យក្លាយជាអ្នកដឹកនាំក្រុមឆ្នើម ហើយក្រុមឆ្នើមរមែងទទួលលទ្ធផលវិជ្ជមានគ្រប់កាលៈទេសៈ។

៦.៦.៣.បំណិនការងារ

បំណិនការងារ ជាការអនុវត្តការងារដោយប្រើប្រាស់ចំណេះដឹង ការហ្វឹកហាត់ ការប្រតិបត្តិ គណនាសរសេរ បកស្រាយតាមស្ថានភាពជាក់ស្តែង។ មន្ត្រីម្នាក់ៗអាចទទួលបាននូវបំណិនការងារតាមរយៈបទពិសោធន៍នៃការអនុវត្តផ្ទាល់។ គួរបញ្ជាក់ផងដែរថា បទពិសោធន៍ ជាផ្នែកមួយដែលជួយជំរុញឲ្យមន្ត្រីទាំងអស់កាន់តែមានភាពរីកចម្រើន និងស្ទាត់ជំនាញលើការងារអ្វីមួយដែលពួកគេបានឆ្លងកាត់។ ពិតណាស់ការដែលមាននូវចំណេះដឹង និងជំនាញអាចអនុញ្ញាតឲ្យមន្ត្រីអនុវត្តការងារទៅតាមផ្នែកនីមួយៗដោយប្រើប្រាស់នូវចំណេះដឹង និងជំនាញដែលខ្លួនមាន ក៏ប៉ុន្តែបន្ថែមលើសពីនេះ បំណិនការងារក្នុងការអនុវត្តការងារណាមួយដោយផ្ទាល់ក៏ចូលរួមចំណែកយ៉ាងសំខាន់ដែរ។ បំណិនការងារដែលមន្ត្រីទទួលបានពីការអនុវត្តការងារដោយផ្ទាល់អាចជួយឲ្យប្រសិទ្ធភាពការងារកាន់តែខ្ពស់។

៦.៦.៤.បុគ្គលិកលក្ខណៈ

បន្ថែមលើចំណេះដឹង ជំនាញ និងបទពិសោធន៍ បុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់មន្ត្រីម្នាក់ៗក៏ជាផ្នែកដ៏សំខាន់មួយដែលអាចជួយកំណត់សមត្ថភាពជំនាញរបស់មន្ត្រីបានដែរ។ បុគ្គលិកលក្ខណៈដែលមន្ត្រីគួរមានរួមមានដូចខាងក្រោម៖

– **ភាពមានទំនួលខុសត្រូវ៖** ជាសមត្ថភាពរបស់មន្ត្រីក្នុងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសកម្មភាពការងារណាមួយដែលត្រូវអនុវត្ត និងចេះទទួលស្គាល់ចំណុចខ្លាំង ចំណុចខ្សោយ និងមតិរិះគន់ពីអ្នកដ៏ទៃដើម្បីកែលម្អនូវចំណុចខ្វះខាត។
– **ភាពស្មោះត្រង់៖** ជាការបើកចំហ ភាពមិនអាចទទួលយកបាននៃការបោកប្រាស់ទាក់ទងនឹងអ្នកដទៃ។ គុណភាពនេះនិយាយអំពីភាពថ្លៃថ្នូរ សីលធម៌ និងចរិតរឹងមាំ។ ភាពជាមន្ត្រីស្មោះត្រង់គឺជាចំណុចខ្លាំងនៃអ្នកដឹកនាំ។ ថ្នាក់ដឹកនាំត្រូវចេះពិចារណាឲ្យបានល្អិតល្អន់ ហើយត្រូវ

មានភាពស្មោះត្រង់ក្នុងការលាតត្រដាងពីអ្វីដែលជាការពិតឲ្យដល់សាធារណជនទូទៅដោយគ្មានការបំភាន់។

- **ភាពអំណត់តស៊ូ៖** ជាសមត្ថភាពក្នុងការតស៊ូប្រឹងប្រែងអនុវត្តការងារដើម្បីឆ្ពោះទៅរកគោលដៅ។ គុណភាពនេះជាលក្ខណៈនៃមន្ត្រីខ្លាំងដែលមិនចុះចាញ់នឹងការលំបាកនិងបរាជ័យ។ ការចេះតស៊ូព្យាយាមក្នុងការសម្រេចបាននូវគោលដៅ និងការអនុវត្តផែនការបានបង្ហាញពីភាពរឹងមាំនៃអត្តចរិត និងស្មារតីដែលមិនអាចខ្វះបាន។
- **ភាពក្លាហាន៖** ភាពក្លាហានគឺពិតជាមានសារៈសំខាន់សម្រាប់មន្ត្រីដែលចង់ទទួលបាននូវភាពជោគជ័យក្នុងការងារ។ ដើម្បីក្លាយជាបុគ្គលដែលមានឥទ្ធិពលអាចដឹកនាំអ្នកដ៏ទៃបាន មន្ត្រីត្រូវតែជាបុគ្គលដែលនាំមុខគេ មិនថាការឈោងចាប់គោលដៅ ការស្វែងរកការពិត ឬការដោះស្រាយបញ្ហានោះទេ។
- **ការគោរពវិន័យ៖** ជាសមត្ថភាពក្នុងការអនុវត្តតាមច្បាប់ និងបទប្បញ្ញត្តិ។ មន្ត្រីដែលមានវិន័យមិនត្រឹមតែគោរពច្បាប់ដែលបានបង្កើតឡើងយ៉ាងតឹងរ៉ឹងប៉ុណ្ណោះទេ ថែមទាំងចេះគ្រប់គ្រងពេលវេលារបស់ខ្លួនតាមរបៀបដែលគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់កិច្ចការសំខាន់ៗទាំងអស់។
- **ការគោរពចំពោះអ្នកដទៃ៖** ជាការទទួលស្គាល់តម្លៃនៃទស្សនៈរបស់អ្នកដ៏ទៃ។ នេះជាចំណុចបន្ថែមមួយដែលមន្ត្រីត្រូវរៀនក្នុងការអភិវឌ្ឍខ្លួនឲ្យក្លាយជាបុគ្គលដែលពោរពេញដោយអំណាចឥទ្ធិពល និងសមត្ថភាព។ បុគ្គលមួយចំនួនបរាជ័យក្នុងការដឹកនាំដោយសារតែភាពមិនចេះគួរសមចំពោះអ្នកដ៏ទៃ ដោយគិតថាខ្លួនជាបុគ្គលលើសគេ។
- **ការចេះសន្សំសំចៃ៖** ជាអាកប្បកិរិយាយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអត្ថប្រយោជន៍ និងធនធានដែលមាន មិនថារបស់ផ្ទាល់ខ្លួន ឬរបស់ស្ថាប័នឡើយ។ គុណភាពនេះអនុញ្ញាតឲ្យមន្ត្រីបង្កើនប្រសិទ្ធភាពការប្រើប្រាស់ធនធានណាមួយ ដើម្បីសម្រេចបានលទ្ធផលកាន់តែខ្ពស់។

៦.៦.៥.ការអភិវឌ្ឍមូលធនមនុស្ស

ដើម្បីធានាផលិតកម្មមូលធនមនុស្សដែលមានគុណវុឌ្ឍិ ចំណេះដឹង ជំនាញ បំណិនការងារ ក៏ដូចជាបុគ្គលិកលក្ខណៈដែលប្រកាន់ខ្ជាប់នូវគុណធម៌ សីលធម៌ និងមនសិការវិជ្ជាជីវៈខ្ពស់ ស្ថាប័នអាចអនុវត្តទៅតាមអភិក្រម ៤ ត្រូវ នៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស។

១. ការរើសត្រូវ

ស្ថាប័នអាចពង្រឹងការជ្រើសរើសមន្ត្រីដោយឈរលើគោលការណ៍អនុលោមភាព តម្លាភាព សមត្ថភាព និងផ្អែកលើតម្រូវការជំនាញជាក់ស្តែងរបស់ស្ថាប័ន។

២. ការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវ

ក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលមន្ត្រី ស្ថាប័នគួរជំរុញរៀបចំ និងបង្កើនគុណភាពនៃផែនការអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្សដែលឆ្លើយតបនឹងតម្រូវការរបស់ស្ថាប័នផ្ទាល់។ ស្ថាប័នអាចរៀបចំកម្មវិធីអភិវឌ្ឍសមត្ថភាព និងវគ្គបណ្តុះបណ្តាលរយៈពេលខ្លី-មធ្យមសម្រាប់បច្ចុប្បន្នភាព ឬបំពាក់ជំនាញថ្មីជាក់លាក់នៅស្ថាប័នជំនាញផ្ទាល់

និងលើកទឹកចិត្តឲ្យបណ្តុះបណ្តាលគ្រូបង្គោល ដើម្បីបណ្តុះបណ្តាលបន្តគ្នា។ បន្ថែមលើសពីនេះ ស្ថាប័នអាចពង្រឹងការចាត់បញ្ជូនមន្ត្រីចូលរួមសិក្ខាសាលា និងវគ្គបណ្តុះបណ្តាលឲ្យចំមុខងារទទួលបន្ទុក និងជំរុញការចែករំលែកចំណេះដឹងផ្ទៃក្នុង។ ជាមួយគ្នានោះ ស្ថាប័នគួរជំរុញលើកទឹកចិត្តអត្តកិរិយាវឌ្ឍន៍ ស្របតាមតម្រូវការជំនាញរបស់ស្ថាប័ន។

៣. ការប្រើប្រាស់ត្រូវ

ស្ថាប័នត្រូវរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ និងបែងចែកមន្ត្រីផ្អែកលើគុណវុឌ្ឍិ ជំនាញ និងតម្រូវការស្ថាប័ន ដើម្បីទទួលបានមន្ត្រីដែលមានសមត្ថភាព ចំជំនាញត្រូវការ រីឯមន្ត្រីអាចបញ្ចេញសមត្ថភាព ព្រមទាំងបន្តរៀនសូត្រ បំប៉នជំនាញពីការងារផ្ទាល់។ ជាមួយគ្នានោះ ស្ថាប័នគួរពង្រឹងការគ្រប់គ្រងទិន្នន័យមន្ត្រី ការវិភាគមុខងារ តម្រូវការគុណវុឌ្ឍិសម្រាប់មុខតំណែង និងការគ្រប់គ្រងគុណវុឌ្ឍិមន្ត្រីតាមប្រព័ន្ធបច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មាន។ ស្ថាប័នក៏គួរតែជំរុញឲ្យមានសៀវភៅណែនាំការងារជំនាញនៅតាមនាយកដ្ឋាន ដើម្បីជាឯកសារជំនួយដល់ការអនុវត្តការងារ។

៤. ការទុកដាក់ត្រូវ

ស្ថាប័នគួរបង្កើតកាលានុវត្តភាពសម្រាប់ការវិវឌ្ឍអាជីពរបស់មន្ត្រី ទាំងក្នុងមុខតំណែងរដ្ឋបាល និងមុខដំណែងវិជ្ជាជីវៈ និងតែងតាំងមន្ត្រីឲ្យកាន់មុខតំណែង ដោយផ្អែកលើសមត្ថភាព បុគ្គលិកលក្ខណៈ និងអតីតភាពការងារ និងសមភាពយេនឌ័រ។

ជំពូកទី ៧
ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ

គ្រប់ស្ថាប័នទាំងអស់ តែងតែចង់សម្រេចឲ្យបាននូវលទ្ធផលនៃផែនការសកម្មភាពដែលបានដាក់ចេញស្របទៅតាមចក្ខុវិស័យ គោលដៅ គោលបំណង និងបេសកកម្មរបស់ខ្លួន។ ដូច្នេះដើម្បីធានាបានថាការអនុវត្តការងារប្រចាំថ្ងៃរបស់ស្ថាប័នស្របទៅតាមផែនការសកម្មភាព លុះត្រាតែស្ថាប័ននោះ ដាក់ចេញនូវក្របខណ្ឌនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ និងរៀបចំនូវយន្តការនីតិវិធីតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃសម្រាប់ការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ។ ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ ដើរតួយ៉ាងសំខាន់នៅក្នុងកិច្ចប្រតិបត្តិការនានារបស់ស្ថាប័ន និងដើម្បីធានាថាស្ថាប័ននោះ បានអនុវត្តការងារស្របទៅតាមផែនការដែលបានកំណត់។ បន្ថែមពីនេះ ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ ក៏ជួយឲ្យស្ថាប័ន អនុវត្តកិច្ចការនានាប្រកបទៅដោយ ប្រសិទ្ធភាព ប្រសិទ្ធផល និងភាពសន្សំសំចៃ។ ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ គឺជាដំណើរការនៃការប្រមូលព័ត៌មានជាបន្តបន្ទាប់ និងដើម្បីធ្វើការវាយតម្លៃក្នុងគោលបំណង កំណត់ថាតើវឌ្ឍនភាពរបស់កិច្ចការងារនោះបាននឹងកំពុងឆ្ពោះទៅរកគោលដៅ និងគោលបំណងដែលបានកំណត់ទុកជាមុន ព្រមទាំងបញ្ជាក់អំពីផលប៉ះពាល់នានាដែលបង្កឡើងដោយការអនុវត្តសកម្មភាពការងារ។ ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ នឹងជួយដល់ស្ថាប័នក្នុងការទាញយកពីសកម្មភាពដែលបានអនុវត្តព័ត៌មាននានាដែលពាក់ព័ន្ធ និងលទ្ធផលដែលទទួលបាន ដើម្បីប្រើប្រាស់ជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ការកែតម្រូវការតម្រង់ទិសឡើងវិញ និងការធ្វើផែនការនៅពេលអនាគត។ ប្រសិនបើស្ថាប័នមួយ មិនមានការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃទេ នោះស្ថាប័ននឹងមិនអាចវិនិច្ឆ័យបានទេថាការងារដែលកំពុងអនុវត្តនោះ មានដំណើរការត្រឹមត្រូវស្របតាមទិសដៅដែលស្ថាប័នបានកំណត់ និងមិនអាចកំណត់បានថាស្ថាប័ននោះមានភាពរីកចម្រើន ជាពិសេសមិនអាចកំណត់បានថាអ្វីដែលត្រូវកែលម្អសម្រាប់សកម្មភាពការងារនៅពេលអនាគត។

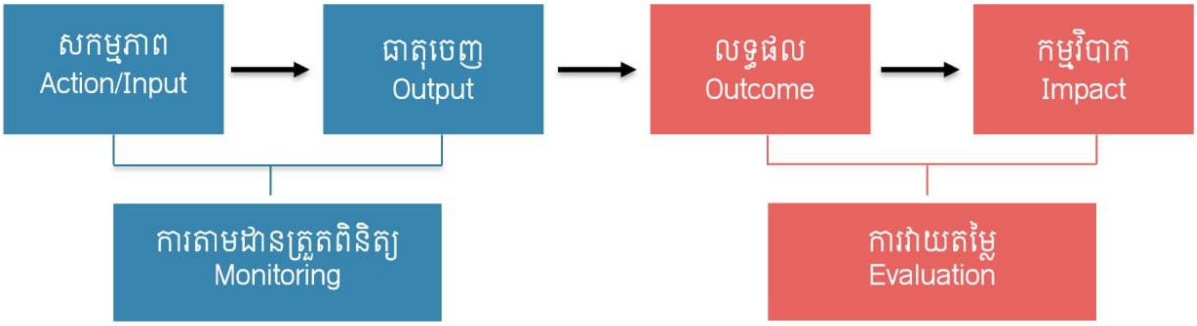
៧.១.ក្របខណ្ឌនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ

ក្របខណ្ឌនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ ជាការតម្រូវឲ្យនាយកដ្ឋានពាក់ព័ន្ធទាំងអស់ធ្វើការកំណត់បាននូវគោលដៅច្បាស់លាស់ ការដាក់ចេញនូវផែនការសកម្មភាពរបស់នាយកដ្ឋានសាមីដែលមានភាពគត់មត់ និងសម្រេចជាលទ្ធផលតាមសូចនាករដែលបានកំណត់នីមួយៗទៅតាមកាលវិភាគកំណត់ដូចមានក្នុងផែនការសកម្មភាពដែលបានដាក់ចេញ។ ជាពិសេស រាល់ការកំណត់សូចនាករនីមួយៗ ត្រូវធានាឲ្យបាននូវប្រសិទ្ធភាព ភាពអាចវាស់វែងបាន និងភាពជាក់លាក់សម្រាប់ជាមូលដ្ឋានឲ្យស្ថាប័នធ្វើការពិនិត្យ ផ្តល់យោបល់បន្ថែមពីភាពខ្វះខាត មតិកែលម្អ និងវាយតម្លៃលើវឌ្ឍនភាពការងារ ដែលឆ្លើយតបទៅនឹងគោលដៅដែលបានកំណត់សម្រាប់ធ្វើឲ្យការអនុវត្តការងារកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព។ ការកំណត់ក្របខណ្ឌតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃឲ្យមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពគឺតម្រូវឲ្យមានការរៀបចំផែនការសកម្មភាពយ៉ាងល្អិតល្អន់ ដែលបង្ហាញពីការកំណត់សកម្មភាព ធាតុចេញ (Output) លទ្ធផល

(Outcome) និងកម្មវិបាក (Impact) ហើយត្រូវមានឆន្ទៈអនុវត្តសកម្មភាពការងារឲ្យបានជោគជ័យ ស្របតាមគោលដៅដែលបានកំណត់។

ក្របខណ្ឌនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ ត្រូវការទាមទារយ៉ាងខ្លាំងក្លា នូវការចូលរួមសហការពីបណ្ដានាយកដ្ឋានពាក់ព័ន្ធដែលទទួលបន្ទុកអនុវត្ត ក្នុងការប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រ គុណវិស័យ (Qualitative) និងបរិមាណវិស័យ (Quantitative) ដើម្បីប្រមូលទិន្នន័យសំខាន់ៗ និងមានប្រភេទខុសៗគ្នាទៅតាមនាយកដ្ឋាននីមួយៗដើម្បីដាក់បញ្ចូលទៅតាមចំនួន និងកម្រិតសូចនាករដែលបានកំណត់សម្រាប់ធ្វើការវិភាគ និងប្រៀបធៀបជាមួយទិន្នន័យមូលដ្ឋាន លទ្ធផលរំពឹងទុក និងលទ្ធផលដែលទទួលបានជាក់ស្ដែង។

ដំណាក់កាលនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ



រូបភាពទី ៨ ៖ ដំណាក់កាលនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ

ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ សំដៅដល់ដំណើរការនៃការប្រមូល ការវិភាគ និងការប្រើប្រាស់ទិន្នន័យ និងព័ត៌មានជាប្រចាំដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្តទាន់ពេលវេលា និងសមស្រប ធានាគណនេយ្យភាព និងផ្ដល់ជាគ្រឹះសម្រាប់ដំណើរការការងារ។ គោលបំណងក្នុងការតាមត្រួតពិនិត្យ គឺដើម្បីវាស់វែងការរីកចម្រើន និងការផ្លាស់ប្ដូរនៅក្នុងស្ថានការណ៍ ឬសកម្មភាពដើម្បីពិនិត្យមើលថា តើការអនុវត្តការងារកំពុងធ្វើទៅតាមផែនការដែលបានកំណត់ឬអត់ ដើម្បីមើលទិសដៅ និងសម្រេចចិត្តសម្រាប់ការធ្វើឲ្យស្ថាប័នប្រសើរឡើង។ ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ នឹងនាំទៅរកការកែលម្អធាតុចូល ការកែតម្រូវដំណើរការការងារ ឬសកម្មភាពទាំងនោះប្រសិនបើចាំបាច់។

ការវាយតម្លៃ សំដៅដល់ដំណើរការជាប្រព័ន្ធដោយប្រើប្រាស់សូចនាករ ឬលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់វាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្ដិសិទ្ធិភាពនៃការងារដែលបានអនុវត្ត។ ធាតុចូល សកម្មភាព ធាតុចេញ លទ្ធផលសម្រេចបាន និងកម្មវិបាកនៃកម្មវិធី គម្រោង ឬសកម្មភាព គឺជាកម្មវត្ថុនៃការវាយតម្លៃ។ ការវាយតម្លៃ គឺជាឧបករណ៍សម្រាប់ធ្វើការសម្រេចចិត្ត ដែលស្ថិតនៅក្នុងដំណើរការរៀបចំផែនការ ការអនុវត្តផែនការ និងការវាស់វែងការអនុវត្តការងារ។ ការវាយតម្លៃត្រូវបានធ្វើឡើងនៅក្នុងពេលវេលាជាក់លាក់ណាមួយ អាចនៅដើម នៅពាក់កណ្ដាល ឬនៅចុងឆ្នាំនៃការអនុវត្តសកម្មភាពការងារ។

៧.២.ការកំណត់សូចនាករ

ការកំណត់ចេញនូវសូចនាករ ជាកត្តាចាំបាច់ដើម្បីធ្វើការអនុវត្តក្របខណ្ឌតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ។ នៅពេលកំណត់សូចនាករដែលនឹងត្រូវបានដាក់ចូលក្នុងក្របខណ្ឌតាមដាន និងវាយតម្លៃ អាចពិចារណាជ្រើសរើសគោលការណ៍ SMART ដែលមានដូចខាងក្រោម៖

ក. **ជាក់លាក់** (Specific)៖ ជាសូចនាករដែលបានកំណត់នូវវិសាលភាពច្បាស់លាស់ដែលនឹងត្រូវធ្វើការវាស់វែង។

ខ. **អាចវាស់វែងបាន** (Measurable)៖ ជាសូចនាករដែលអាចវាស់វែងបានយ៉ាងត្រឹមត្រូវ តាមរយៈការប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រ គុណវិស័យ ឬបរិមាណវិស័យ និងធនធានដែលមាន។

គ. **អាចសម្រេចបាន** (Achievable) ៖ ជាសូចនាករដែលមានលទ្ធភាពអាចសម្រេចបាន ពោលគឺនៅពេលដែលគោលដៅសមិទ្ធកម្មអាចបញ្ជាក់ពីកម្រិតនៃការអនុវត្តសកម្មភាពដែលត្រូវវាស់វែងធៀបនឹងលទ្ធផលរំពឹងទុក។

ឃ. **ភាពពាក់ព័ន្ធ** (Relevant)៖ ជាសូចនាករដែលពាក់ព័ន្ធជាមួយទៅនឹងធាតុចូល លទ្ធផលរំពឹងទុក ក៏ដូចជាយុទ្ធសាស្ត្រ ចក្ខុវិស័យ គោលដៅ និងគោលបំណងរបស់ស្ថាប័ន។

ង. **មានពេលវេលាកំណត់** (Time-bound)៖ ជាសូចនាករដែលភាគីពាក់ព័ន្ធនានាត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ក្នុងការវាស់វែង និងសម្រេចឲ្យបានស្របតាមក្របខណ្ឌពេលវេលា ដើម្បីពិនិត្យ និងតាមដាននូវប្រសិទ្ធភាពការងារ។

គោលការណ៍នៃការជ្រើសរើសសូចនាករ

រូបភាពទី ៩ ៖ គោលការណ៍នៃការជ្រើសរើសសូចនាករ

៧.៣.ប្រភពទិន្នន័យ និងគោលការណ៍ធានាគុណភាពទិន្នន័យ

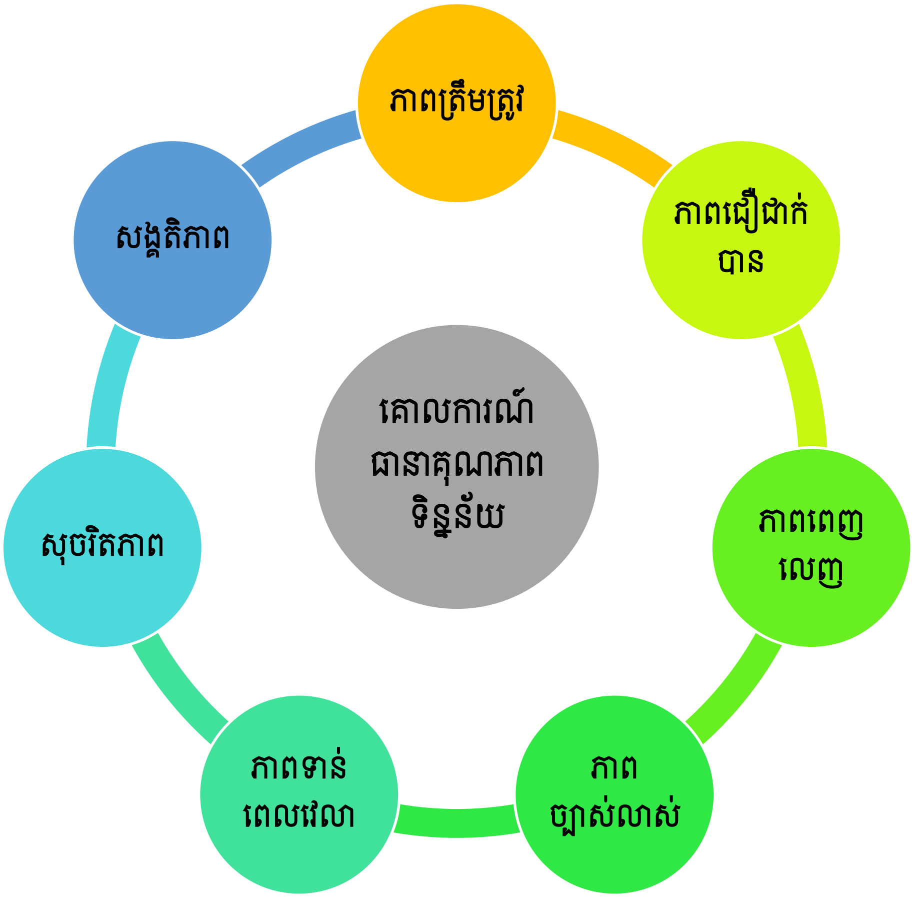
៧.៣.១.ប្រភពទិន្នន័យ

ទិន្នន័យគឺជាធាតុចូលយ៉ាងសំខាន់ក្នុងដំណើរការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃលើសូចនាករនីមួយៗដែលទទួលបានពីនាយកដ្ឋានពាក់ព័ន្ធដែលជាអ្នកទទួលបន្ទុកអនុវត្តនូវរាល់សកម្មភាពការងារ។ ប្រភពទិន្នន័យដែលបម្រើឲ្យការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃកើតចេញពីនាយកដ្ឋាន ការិយាល័យ និងមន្ត្រីទទួលបន្ទុកការងារផ្ទាល់ ដែលមានតួនាទីចាំបាច់ត្រូវផ្តល់នូវទិន្នន័យអំពីលទ្ធផលការងារដែល

សម្រេចបាន។ ទិន្នន័យទាំងនោះអាចមានទម្រង់ជារបាយការណ៍សមិទ្ធផលការងារ របាយការណ៍វាយតម្លៃសមិទ្ធកម្ម និងរបាយការណ៍ឬឯកសារផ្សេងៗទៀតដែលមានបញ្ជាក់អំពីលទ្ធផលនៃការអនុវត្តការងារតាមផែនការសកម្មភាពដែលបានកំណត់ភ្ជាប់ជាមួយនូវភស្តុតាងបញ្ជាក់។

៧.៣.២.គោលការណ៍ធានាគុណភាពទិន្នន័យ

នាយកដ្ឋាន និងការិយាល័យទទួលបន្ទុកទាំងអស់ត្រូវធានាឲ្យបាននូវភាពត្រឹមត្រូវ និងភាពពេញលេញ រាល់ព័ត៌មាន និងទិន្នន័យដែលបានផ្តល់ឲ្យសម្រាប់ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ ដោយអាចផ្អែកលើគោលការណ៍ធានាគុណភាពទិន្នន័យ (Data Quality Assurance) ដូចខាងក្រោម៖



រូបភាពទី ១០ ៖ គោលការណ៍ធានាគុណភាពទិន្នន័យ

ក. **ភាពត្រឹមត្រូវ (Accuracy)**៖ ទិន្នន័យដែលចាត់ទុកថាត្រឹមត្រូវ គឺជាទិន្នន័យដែលអាចវាស់វែងស្របតាមគោលបំណង ហើយទិន្នន័យត្រូវតែបង្ហាញស្ថានភាពពិតនៃការអនុវត្តកម្មវិធី គម្រោង ឬសកម្មភាព។

ខ. **ភាពជឿជាក់បាន (Reliability)**៖ ទិន្នន័យត្រូវបានវាស់វែង និងប្រមូលដោយប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រ និងឧបករណ៍ដូចគ្នា ហើយអាចទុកចិត្ត និងអាចប្រើប្រាស់បានសម្រាប់ការវិភាគ ឬសម្រេចចិត្ត។

គ. **ភាពពេញលេញ** (Completeness)៖ ទិន្នន័យត្រូវប្រមូលបានគ្រប់ចំណុច ឬព័ត៌មានដែលចាំបាច់ មិនឲ្យមានចន្លោះឬខ្វះខាតតម្លៃសំខាន់ៗ។

ឃ. **ភាពច្បាស់លាស់** (Precision)៖ ទិន្នន័យដែលមានព័ត៌មានល្អិតល្អន់គ្រប់គ្រាន់ សម្រាប់ប្រើប្រាស់ក្នុងការវាយតម្លៃ។

ង. **ភាពទាន់ពេលវេលា** (Timeliness)៖ ទិន្នន័យត្រូវមានបច្ចុប្បន្នភាព និងត្រូវបានប្រមូល និងរាយការណ៍ទាន់ពេល។

ច. **សុចរិតភាព** (Integrity)៖ ទិន្នន័យត្រូវរក្សាភាពសុចរិត មិនត្រូវមានភាពលម្អៀង គ្មានការកែប្រែ ឬបន្លំ ដោយគ្មានការអនុញ្ញាត។

ឆ. **សង្គតិភាព** (Consistency)៖ ទិន្នន័យត្រូវមានសង្គតិភាព នៅក្នុងរបាយការណ៍ ផ្នែកផ្សេងៗ និងរយៈពេលខុសៗគ្នា។

៧.៤.យន្តការនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ

យន្តការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ គឺជាឧបករណ៍វាស់វែងនូវវឌ្ឍនភាពការងារ ឆ្ពោះទៅរកការសម្រេចគោលបំណង និងគោលដៅរបស់ស្ថាប័នដែលបានកំណត់ និងប្រមូលផ្តុំសូចនាករប្រចាំខែ សូចនាករប្រចាំត្រីមាស សូចនាករប្រចាំឆ្នាំ និងលទ្ធផលប្រចាំឆ្នាំ។ យន្តការនេះ តម្រូវឲ្យស្ថាប័នកំណត់គោលដៅសម្រាប់សូចនាករនីមួយៗ ស្របតាមបេសកកម្ម ចក្ខុវិស័យ និងផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ របស់ស្ថាប័ន ដើម្បីធានានូវប្រសិទ្ធភាព ភាពអាចវាស់វែង បានក្នុងការអនុវត្ត និងជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ថ្នាក់ដឹកនាំ ធ្វើការវាយតម្លៃលើវឌ្ឍនភាពការងារទាក់ទងនឹងគោលដៅដែលបានកំណត់ក្នុងផែនការ។ នៅក្នុងការរៀបចំផែនការនីមួយៗ តែងតែមានកំណត់នូវយន្តការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ ដែលជាក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិអនុញ្ញាតឲ្យថ្នាក់ដឹកនាំតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃទៅលើការអនុវត្តការងារ។

ថ្នាក់ដឹកនាំពីកម្រិតនាយកដ្ឋាន ដល់កម្រិតស្ថាប័ន មានតួនាទីភារកិច្ចតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ ទៅលើការអនុវត្តការងាររបស់មន្ត្រី។ ថ្នាក់ដឹកនាំ ត្រូវរៀបចំនូវក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិពាក់ព័ន្ធ ក្នុងការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ ដើម្បីធានាបាននូវប្រសិទ្ធភាព និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពក្នុងការអនុវត្តការងារ។

៧.១.១.ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ

ការតាមដានត្រួតពិនិត្យគឺជាដំណាក់កាលនៃយន្តការនីតិវិធីតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃមួយដ៏សំខាន់។ ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ ជាការតាមដានជាបន្តបន្ទាប់លើសកម្មភាព និងដំណើរការប្រតិបត្តិនៃផែនការ ដើម្បីស្វែងយល់ថាតើការប្រតិបត្តិជាក់ស្តែងអនុវត្តស្របតាមផែនការដែលបានគ្រោងដែរឬទេ? ទន្ទឹមនឹងនេះដែរ អាចធ្វើការផ្ទៀងផ្ទាត់ការរីកចម្រើននៃផែនការ ហើយធ្វើការកែសម្រួលការប្រតិបត្តិក្នុងករណីចាំបាច់។ ការតាមដានត្រួតពិនិត្យជាផ្នែកមួយនៃដំណើរការគ្រប់គ្រង ដើម្បីធានាឲ្យប្រតិបត្តិការទទួលបានលទ្ធផលតាមផែនការដែលបានកំណត់។

ការតាមដានត្រួតពិនិត្យត្រូវធ្វើឡើងជាបន្តបន្ទាប់ គ្រប់ដំហានទាំងអស់នៃដំណើរការអនុវត្តសកម្មភាពប្រតិបត្តិការ។ ភាពញឹកញាប់នៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ គឺអាស្រ័យទៅលើកត្តា ៣ រួមមាន៖ ទំហំនៃសកម្មភាព, ស្ថានភាពនៃសកម្មភាព និងសមត្ថភាពមន្ត្រីទទួលបន្ទុកសកម្មភាពនោះ។ ដូច្នេះថ្នាក់ដឹកនាំ គួរតែធ្វើការតាមដានត្រួតពិនិត្យឲ្យបានញឹកញាប់ ដើម្បីជួយតម្រង់ទិសដល់ការអនុវត្តសកម្មភាព និងជួយដោះស្រាយបញ្ហានានាដែលជួបប្រទះ ក្នុងកំឡុងពេលអនុវត្ត។

ក.ក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិ

គ្រប់ស្ថាប័នសាធារណៈទាំងអស់សុទ្ធតែបង្កើតឡើងដោយច្បាប់ និងបទប្បញ្ញត្តិ ដែលនៅក្នុងច្បាប់បទប្បញ្ញត្តិនេះ មានកំណត់អំពីការតាមដានត្រួតពិនិត្យ ទៅលើប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន។ ស្ថាប័ននីមួយៗមានកាតព្វកិច្ចតាមដានត្រួតពិនិត្យទៅលើប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន ដោយឈរលើក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិជាធរមានក៏ដូចជាផែនការសកម្មភាពដែលបានអនុម័តដោយថ្នាក់ដឹកនាំស្ថាប័ន។

ខ.យន្តការ និងនីតិវិធីនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ

ដើម្បីធានាបាននូវប្រសិទ្ធភាពនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ ស្ថាប័នត្រូវតែកំណត់នូវយន្តការ និងនីតិវិធីឲ្យបានច្បាស់លាស់ ដែលស្ថាប័នអាចរៀបចំដាក់ចេញនូវគោលការណ៍ណែនាំ និងសេចក្តីណែនាំ។ តាមរយៈការដាក់ចេញនូវគោលការណ៍ណែនាំ និងសេចក្តីណែនាំ មន្ត្រីដែលត្រូវអនុវត្តការងារនឹងមាននូវលំហូរការងារជាក់លាក់ ដោយឡែកថ្នាក់ដឹកនាំដែលនឹងដើរតួជាអ្នកតាមដានត្រួតពិនិត្យ នឹងអាចទទួលបានព័ត៌មានគ្រប់គ្រាន់ដែលជាមូលដ្ឋានក្នុងការតាមដានត្រួតពិនិត្យ។

ដើម្បីឲ្យការតាមដានត្រួតពិនិត្យដំណើរការ និងទទួលបានលទ្ធផលល្អ អ្នកតាមដានត្រួតពិនិត្យគួរអនុវត្តជាជំហានដូចខាងក្រោម៖

១.កំណត់គោលបំណងនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យឲ្យបានជាក់លាក់
២.កំណត់វិធីសាស្ត្រក្នុងការតាមដានត្រួតពិនិត្យ
៣.ប្រមូលឯកសារ និងរបាយការណ៍ពាក់ព័ន្ធ
៤.ស្រង់ព័ត៌មានដែលពុំទាន់ច្បាស់លាស់ តាមរយៈការទទួលយកការបកស្រាយបំភ្លឺពីបុគ្គលដែលពាក់ព័ន្ធ
៥.ប្រៀបធៀបទិន្នន័យដែលទទួលបាន
៦.រៀបចំរបាយការណ៍តាមដានត្រួតពិនិត្យ។

គ.តួនាទីរបស់នាយកដ្ឋានពាក់ព័ន្ធក្នុងដំណើរការតាមដានត្រួតពិនិត្យ

ដើម្បីអនុវត្តការតាមដានត្រួតពិនិត្យ ឲ្យមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ និងស័ក្តិសិទ្ធិភាពគឺតម្រូវឲ្យមានការចូលរួមពីនាយកដ្ឋានពាក់ព័ន្ធទាំងអស់ក្នុងស្ថាប័នដែលទទួលបន្ទុកអនុវត្តរាល់សកម្មភាពការងារដែលបានកំណត់នៅក្នុងផែនការសកម្មភាព។ នាយកដ្ឋានពាក់ព័ន្ធមានតួនាទីមួយចំនួនដូចខាងក្រោម៖

- ផ្តល់ទិន្នន័យ និងព័ត៌មានអំពីការអនុវត្តការងារទៅតាមសូចនាករដែលបានកំណត់

- ទទួលខុសត្រូវលើភាពត្រឹមត្រូវ ភាពពេញលេញ និងគុណភាពនៃទិន្នន័យ និងព័ត៌មានដែលបានរាយការណ៍
- ចាត់តាំងបុគ្គលទទួលបន្ទុកដើម្បីសម្របសម្រួលបញ្ជូនទិន្នន័យ និងព័ត៌មាន ទៅនាយកដ្ឋានឬការិយាល័យ ទទួលបន្ទុកការបូកសរុបទិន្នន័យ និងព័ត៌មានសម្រាប់ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ
- អនុវត្តតាមក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិដែលមានចែងសម្រាប់អនុវត្តការតាមដានត្រួតពិនិត្យទាំងអស់ ដូចជាទម្រង់របាយការណ៍ យន្តការនិងនីតិវិធីរាយការណ៍ និងកាលបរិច្ឆេទកំណត់ក្នុងការផ្តល់ទិន្នន័យ និងព័ត៌មានជាដើម។

ឧទាហរណ៍៖ អង្គភាពសវនកម្មផ្ទៃក្នុងនៃ **អ.ស.ហ.** បានរៀបចំនូវ "សេចក្តីណែនាំស្តីពីការរៀបចំបូកសរុបរបាយការណ៍ប្រចាំខែ" ដែលសេចក្តីណែនាំនេះដើរតួយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការតាមដានត្រួតពិនិត្យទៅលើការអនុវត្តការងាររបស់មន្ត្រី។ នៅក្នុងសេចក្តីណែនាំនេះ បានចង្អុលបង្ហាញថា៖

១.នាយកដ្ឋាននីមួយៗ ត្រូវតែងតាំងបុគ្គលទទួលបន្ទុករៀបចំរបាយការណ៍លទ្ធផលប្រចាំខែ

២.មន្ត្រីទទួលបន្ទុកត្រូវរៀបចំកំណត់បង្ហាញអំពីរបាយការណ៍លទ្ធផលប្រចាំខែដើម្បីស្នើសុំប្រធាននាយកដ្ឋានរៀបចំកិច្ចប្រជុំលើរបាយការណ៍លទ្ធផលប្រចាំខែ

៣.បន្ទាប់ពីបានរៀបចំកិច្ចប្រជុំកម្រិតនាយកដ្ឋានហើយប្រធាននាយកដ្ឋានត្រូវរៀបចំស្នើសុំអនុប្រធានអង្គភាពទទួលបន្ទុកដើម្បីដឹកនាំកិច្ចប្រជុំបូកសរុបលទ្ធផលការងារប្រចាំខែ

៤.បន្ទាប់ពីបានរៀបចំកិច្ចប្រជុំកម្រិតអនុប្រធានអង្គភាពហើយមន្ត្រីទទួលបន្ទុកត្រូវរៀបចំរបាយការណ៍លទ្ធផលកិច្ចប្រជុំ។

៧.១.២.ការវាយតម្លៃ

ការវាយតម្លៃ គឺជាប្រព័ន្ធនៃការប្រមូល និងវិភាគទិន្នន័យ ដើម្បីវាយតម្លៃពីភាពខ្លាំង និងភាពខ្សោយនៃការអនុវត្តផែនការ ឬស្ថាប័ន រួចធ្វើការកែលម្អឲ្យមានប្រសិទ្ធភាព។ ជាទូទៅការវាយតម្លៃ ត្រូវបានធ្វើឡើងនៅពេលបញ្ចប់ការអនុវត្តសកម្មភាព ឬនៅពាក់កណ្តាលការអនុវត្តសកម្មភាព ដោយថ្នាក់ដឹកនាំ។

ខណៈដែលការតាមដានត្រួតពិនិត្យអាចបញ្ជាក់ឲ្យដឹងថា តើការអនុវត្តសកម្មភាពការងារកំពុងតែអនុវត្តត្រឹមត្រូវឆ្ពោះទៅការសម្រេចបាននូវលទ្ធផលដែលរំពឹងទុកដែរឬទេនោះ ការវាយតម្លៃអាចនឹងត្រូវធ្វើឡើងដើម្បីស្វែងរកឲ្យឃើញនូវមូលហេតុ ឬបញ្ហាប្រឈម ដែលធ្វើឲ្យការអនុវត្តសកម្មភាពការងារពុំអាចសម្រេចបានតាមផែនការដែលបានកំណត់ ឬដើម្បីវាយតម្លៃលើលទ្ធផលចុងក្រោយ ឬកម្មវិបាកដែលកើតចេញពីការអនុវត្តសកម្មភាពការងារនីមួយៗ។ ជាមួយគ្នានោះ លទ្ធផលនៃការវាយតម្លៃក៏នឹងបម្រើឲ្យការរៀបចំនូវផែនការសកម្មភាពសម្រាប់ឆ្នាំអនុវត្តបន្តបន្ទាប់ទៀតតាមរយៈការដាក់ចេញនូវដំណោះស្រាយសម្រាប់បញ្ហាប្រឈមដែលមានសម្រាប់ការអនុវត្តផែនការសកម្មភាពការងារក្នុងគ្រាមុន។

ក.ក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិ

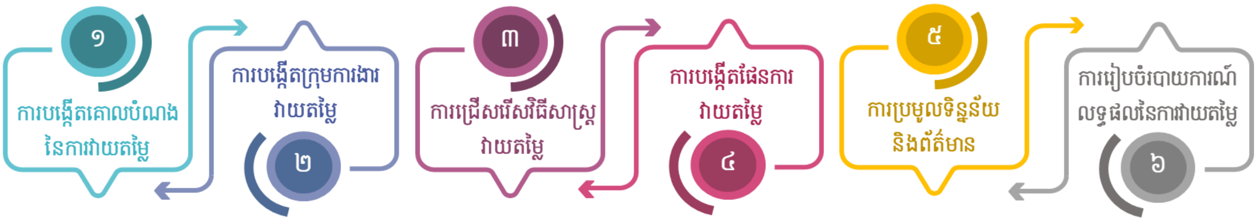
ការវាយតម្លៃអាចធ្វើទៅបានលុះត្រាតែស្ថាប័នមាននូវក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិរួមដែលជាគោលសម្រាប់ឲ្យមន្ត្រីអនុវត្តតាម និងជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ឲ្យថ្នាក់ដឹកនាំ និងគណៈកម្មការវាយតម្លៃប្រើប្រាស់ក្នុងការ

វាយតម្លៃលើការអនុវត្តសកម្មភាពការងារជាក់លាក់ណាមួយ។ ឧទាហរណ៍៖ មុននឹងស្ថាប័នរៀបចំធ្វើការវាយតម្លៃ សមិទ្ធកម្មមន្ត្រី ដើម្បីបើកផ្តល់ប្រាក់ឧបត្ថម្ភជីវភាពជូនមន្ត្រី ស្ថាប័នបានប្រើប្រាស់នូវក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិជាធរមានដូចជាប្រកាសស្តីពីការកំណត់ប្រាក់ឧបត្ថម្ភជីវភាពសម្រាប់ថ្នាក់ដឹកនាំ មន្ត្រី និងបុគ្គលិករបស់ស្ថាប័នជាដើម។

ខ.យន្តការ និងនីតិវិធីនៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ

បន្ថែមលើក្របខណ្ឌបទប្បញ្ញត្តិ ដើម្បីឲ្យការវាយតម្លៃកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព និងត្រឹមត្រូវទៀតនោះ ស្ថាប័នត្រូវតែរៀបចំចេញជាគោលការណ៍ យន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការវាយតម្លៃ និងកំណត់អំពីមុខងារ និងភារកិច្ចឲ្យបានច្បាស់លាស់។

ដើម្បីឲ្យការវាយតម្លៃទទួលបានជោគជ័យល្អ និងមានតម្លាភាព មានជំហានសំខាន់ៗមួយចំនួនដែលស្ថាប័នគួរធ្វើ ក្នុងនោះរួមមាន ការបង្កើតគោលបំណងនៃការវាយតម្លៃ, ការបង្កើតក្រុមវាយតម្លៃ, ការជ្រើសរើសវិធីសាស្ត្រវាយតម្លៃ, ការបង្កើតផែនការវាយតម្លៃ, ការប្រមូលទិន្នន័យ និងព័ត៌មាន និងការរៀបចំរបាយការណ៍លទ្ធផលនៃការវាយតម្លៃ ដូចខាងក្រោម៖



រូបភាពទី ១១ ៖ ដំណើរការនៃការវាយតម្លៃការអនុវត្តការងារ

ជំហានទី១៖ ការបង្កើតគោលបំណងនៃការវាយតម្លៃ

គោលបំណងនៃការវាយតម្លៃត្រូវបានបែងចែកជា ២ រួមមាន៖

- ការវាយតម្លៃទៅលើការអនុវត្ត សំដៅដល់ការវាយតម្លៃលើការអនុវត្តរបស់មន្ត្រីទទួលបន្ទុកលើសកម្មភាពជាក់លាក់ដើម្បីឈានទៅរកគោលដៅដែលបានកំណត់ឬទេ។
- ការវាយតម្លៃទៅលើសកម្មភាពមួយមិនទាន់បានសម្រេចតាមផែនការ តើមានផលប៉ះពាល់អ្វីដល់ស្ថាប័ន ឬសាធារណជនដែរឬទេ។

ជំហានទី២៖ ការបង្កើតក្រុមការងារវាយតម្លៃ

ការបង្កើតក្រុមការងារវាយតម្លៃ មានសារៈសំខាន់ណាស់ដើម្បីវាយតម្លៃតើផែនការរបស់ស្ថាប័នត្រូវបានអនុវត្តស្របតាមការកំណត់ដែរឬអត់។ បុគ្គលដែលគួរតែចូលរួមក្នុងក្រុមការងារវាយតម្លៃ គួរតែជាថ្នាក់ដឹកនាំតាមឋានានុក្រមនៅក្នុងស្ថាប័ន និងមានតួនាទីតាមដានត្រួតពិនិត្យទៅលើសកម្មភាពដែលបានកំណត់នៅក្នុងផែនការរបស់ស្ថាប័ន។

ជំហានទី៣៖ ការជ្រើសរើសវិធីសាស្ត្រវាយតម្លៃ

វិធីសាស្ត្រនៅក្នុងការវាយតម្លៃមានច្រើនប្រភេទ និងត្រូវបានប្រើប្រាស់ទៅតាមគោលបំណងនៃការវាយតម្លៃ។ វិធីសាស្ត្រមួយចំនួនត្រូវបានប្រើប្រាស់សម្រាប់វាយតម្លៃទៅលើផលប៉ះពាល់នៃសកម្មភាពដែលមិនទាន់បានសម្រេចតាមផែនការទៅលើស្ថាប័ន ឬសាធារណជន និងវិធីសាស្ត្រខ្លះទៀតវាយតម្លៃទៅលើវេចនាសម្ព័ន្ធនៃស្ថាប័នក្នុងការអនុវត្តសកម្មភាពដែលបានកំណត់។

ជំហានទី៤៖ ការបង្កើតផែនការវាយតម្លៃ

ការបង្កើតផែនការវាយតម្លៃ មានសារៈសំខាន់ណាស់សម្រាប់ការវាយតម្លៃ ដែលជួយឲ្យស្ថាប័ន៖

- ជ្រើសរើស និងផ្តល់អាទិភាពលើគោលបំណងនៃការវាយតម្លៃ
- បង្ហាញពីប្រភេទនៃវិធីសាស្ត្រជាក់លាក់ក្នុងការវាយតម្លៃ
- សម្រេចថាតើស្ថាប័ននឹងវាយតម្លៃលម្អិតទៅលើអ្វីខ្លះ
- បែងចែកតួនាទីភារកិច្ចរបស់បុគ្គលទទួលបន្ទុកក្នុងការវាយតម្លៃ
- កំណត់រយៈពេលជាក់លាក់ក្នុងការវាយតម្លៃ។

ជំហានទី៥៖ ការប្រមូលទិន្នន័យ និងព័ត៌មាន

បន្ទាប់ពីក្រុមការងារវាយតម្លៃបានរៀបចំនូវផែនការវាយតម្លៃ ក្រុមការងារវាយតម្លៃត្រូវប្រមូលទិន្នន័យ និងព័ត៌មានពាក់ព័ន្ធនឹងគោលបំណងនៃការវាយតម្លៃ។ ទិន្នន័យ និងព័ត៌មានទាំងនោះរួមមាន៖

- ផែនការសកម្មភាពដែលទទួលបានការអនុម័តឲ្យប្រើប្រាស់
- របាយការណ៍កិច្ចប្រជុំវឌ្ឍនភាពប្រចាំខែ ត្រីមាស ឆមាស ៩ខែ និងប្រចាំឆ្នាំ
- របាយការណ៍វាយតម្លៃនាពេលកន្លងមក
- ឯកសារផ្សេងៗដែលទាក់ទងទៅនឹងគោលបំណងនៃការវាយតម្លៃ។

ជំហានទី៦៖ ការរៀបចំរបាយការណ៍លទ្ធផលវាយតម្លៃ

បន្ទាប់ពីបានបញ្ចប់នូវការប្រមូលទិន្នន័យតាមរយៈវិធីសាស្ត្រផ្សេងៗ ក្រុមការងារវាយតម្លៃត្រូវរៀបចំរបាយការណ៍វាយតម្លៃដើម្បីធ្វើការរាយការណ៍ជូនថ្នាក់ដឹកនាំ និងចាត់វិធានការកែលម្អទាន់ពេលវេលា។ ម្យ៉ាងវិញទៀត របាយការណ៍លទ្ធផលវាយតម្លៃនេះ នឹងត្រូវប្រើប្រាស់ជាមូលដ្ឋានក្នុងការប្រៀបធៀប សម្រាប់ពេលក្រោយៗទៀត។

៧.៥.ការកែលម្អ

ក្នុងការអនុវត្តការងារប្រចាំថ្ងៃ តែងតែមាននូវបញ្ហាប្រឈមមួយចំនួនដែលបង្កឲ្យសម្រេចមិនបាននូវលទ្ធផលដែលរំពឹងទុក។ ដូច្នេះដើម្បីធានាថា ប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ននៅតែដំណើរការយ៉ាងរលូន លុះត្រាតែស្ថាប័ននោះមានការកែលម្អទៅលើប្រតិបត្តិការរបស់ខ្លួនឲ្យស្របទៅតាមស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន។ ការកែលម្អគឺជាការធ្វើឲ្យអ្វីៗកាន់តែប្រសើរឡើង ដោយប្រើប្រាស់មូលដ្ឋាន បទពិសោធន៍ដែលធ្លាប់បានអនុវត្ត ដើម្បីជាមេរៀនក្នុងការកែលម្អ។ ក្នុងករណីដែលថ្នាក់ដឹកនាំស្ថាប័នសង្កេតឃើញថា ការអនុវត្តបានជួបប្រទះនូវបញ្ហាប្រឈមនានាដែលនាំឲ្យលទ្ធផលដែលទទួលបានមិនស្របតាមអ្វីដែលស្ថាប័នចង់បាន នោះថ្នាក់ដឹកនាំ

ស្ថាប័នត្រូវតែចាត់វិធានការកែលម្អជាចាំបាច់។ ការកែតម្រូវគឺត្រូវធ្វើឡើងមិនត្រឹមតែធ្វើឲ្យល្អប្រសើរនោះទេ ព្រមទាំងទប់ស្កាត់បញ្ហាដដែលកើតឡើងសារជាថ្មីម្តងទៀត។

៧.៦.សមាសធាតុសំខាន់ៗសម្រាប់យន្តការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ

សមាសធាតុសំខាន់ៗសម្រាប់យន្តការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃមានដូចខាងក្រោម៖

- របាយការណ៍ច្បាស់លាស់ពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ
- យន្តការនៃការប្រមូលទិន្នន័យដែលជួយក្នុងការពិនិត្យវឌ្ឍនភាព រួមទាំងជាមូលដ្ឋាន និងមធ្យោបាយ ដើម្បីប្រៀបធៀបវឌ្ឍនភាព និងសមិទ្ធផលទៅនឹងគោលដៅដែលបានគ្រោងទុក
- មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការប្រមូលទិន្នន័យដោយមានក្របខណ្ឌនៃការវាយតម្លៃ
- យន្តការច្បាស់លាស់សម្រាប់ការរាយការណ៍ និងការប្រើប្រាស់នូវលទ្ធផលដែលបានពីការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃក្នុងការធ្វើការសម្រេចចិត្ត
- ការរៀបចំផែនការប្រកបដោយចីរភាពដោយពឹងផ្អែកទៅលើទិន្នន័យ ការគ្រប់គ្រង ការវិភាគ និងការរាយការណ៍ជាក់លាក់។

៧.៧.សារៈសំខាន់នៃការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ

ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ នឹងជួយឲ្យស្ថាប័ន៖

- ស្វែងយល់ពីការរីកចម្រើននានា ដែលឆ្ពោះទៅសម្រេចបានគោលបំណង
- តាមដានពីការប្រតិបត្តិជាក់ស្តែង ដោយប្រៀបធៀបនឹងផែនការដែលបានដាក់ចេញ
- ធានាបាននូវការប្រើប្រាស់ធនធានប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផលខ្ពស់
- បម្រើសេវាកម្មដល់សាធារណជនប្រកបដោយគុណភាព
- កំណត់បញ្ហាដែលអាច ឬកំពុងរាំងស្ទះប្រតិបត្តិការ ឬឧបសគ្គនានាដែលពាក់ព័ន្ធដំណើរការការងារ
- ដោះស្រាយបញ្ហាប្រឈមក្នុងដំណើរការអនុវត្តផែនការសកម្មភាពបានទាន់ពេលវេលាក្នុងករណីចាំបាច់អាចកែលម្អផែនការ ឬដំណើរការប្រតិបត្តិការនានាដើម្បីទទួលបានសមិទ្ធផលសមស្របនាពេលអនាគត
- ធ្វើជាជំនួយស្មារតីដល់ថ្នាក់ដឹកនាំស្ថាប័នក្នុងការសម្រេចចិត្តសម្រាប់រៀបចំផែនការបន្ទាប់ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព
- តម្រង់ទិសដៅការងារ។

៧.៨.ភាពខុសគ្នាជាមូលដ្ឋានរវាងការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ

ជាទូទៅការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃមានទំនាក់ទំនងគ្នាយ៉ាងជិតស្និទ្ធ និងមានតួនាទីប្រហាក់ប្រហែលគ្នាក្នុងការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ហើយការតាមដានត្រួតពិនិត្យដែលមានភាពទៀងទាត់ ត្រឹមត្រូវ និងច្បាស់លាស់ អាចធានាដល់ភាពជោគជ័យនៃផែនការ។

ភាពខុសគ្នារវាងការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ	
ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ	**ការវាយតម្លៃ**
- ផ្ទៀងផ្ទាត់ដំណើរការប្រតិបត្តិការជាក់ស្តែង និងបន្តផ្ទៀងផ្ទាត់ - មានលក្ខណៈសាមញ្ញជាង - ធ្វើដោយផ្ទៃក្នុងស្ថាប័ន - ជួយតម្រង់ទិសផែនការ និងកែលម្អប្រតិបត្តិការដើម្បីនាំឆ្ពោះទៅសម្រេចគោលដៅ និងគោលបំណងស្ថាប័ន។	- ត្រួតពិនិត្យថាតើគោលដៅ និងគោលបំណងស្ថាប័នត្រូវសម្រេចបាន ឬធ្វើការប្រៀបធៀបការប្រែប្រួលស្ថានភាពស្ថាប័នមុន និងក្រោយអនុវត្តផែនការ - រៀបចំប្រព័ន្ធបែបបទ និងបច្ចេកទេសច្បាស់លាស់ - ធ្វើដោយផ្ទៃក្រៅ ឬផ្ទៃក្នុងស្ថាប័ន - អាចធ្វើពាក់កណ្តាលអាណត្តិនៃផែនការ ឬពេលផែនការត្រូវបានបញ្ចប់ ឬមួយផែនការត្រូវបន្តទៀត បើបន្តត្រូវកែលម្អអ្វីខ្លះ។

សេចក្តីសន្និដ្ឋាន

យោងតាមការបង្ហាញនូវជំពូកនីមួយៗ នៃឧត្តមានុវត្តន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការនេះ អាចជួយឲ្យអង្គភាពក្រោមឱវាទនៃអាជ្ញាធរសេវាហិរញ្ញវត្ថុមិនមែនធនាគារ ទទួលបាននូវធាតុចូលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងយន្តការនិងនីតិវិធីនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ។ ការអនុវត្តការងារតាមយន្តការ និងនីតិវិធីដែលមានកំណត់ក្នុងឧត្តមានុវត្តន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការនេះ អាចជួយឲ្យស្ថាប័នក្នុងការបញ្ចៀសបាននូវហានិភ័យដែលកើតឡើង ដោយគ្រប់គ្រងបានទាំងសកម្មភាពកំហុសឬភាពអាក់រអួលដែលអាចកើតមានឡើងក្នុងប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័ន។ នៅពេលដែលមន្ត្រីទទួលបន្ទុកអនុវត្តការងារបានយល់ច្បាស់អំពីដំណើរការនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការអាចជួយឲ្យស្ថាប័នអនុវត្តការងារស្របតាមផែនការដែលបានកំណត់ និងធានាបាននូវរាល់ប្រតិបត្តិការរបស់ស្ថាប័នទាំងមូលសម្រេចបានជោគជ័យប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ស័ក្តិសិទ្ធិភាព និងភាពសន្សំសំចៃ។

ឯកសារឧត្តមានុវត្តន៍នៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការនេះ បានបង្ហាញនូវទស្សនទាន គោលការណ៍នានា និងក្របខណ្ឌនៅក្នុងការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការដែលជាការអនុវត្តតាមស្ថាប័ននានា ដែលអាចនឹងចូលរួមចំណែកដល់ស្ថាប័នក្នុងការបង្កើនប្រសិទ្ធភាពក្នុងដំណើរការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ដែលរាប់ចាប់តាំងពីដំណាក់កាលរៀបចំផែនការនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ការរៀបចំនិងការចាត់ចែងការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ការអនុវត្តផែនការ រហូតដល់ការតាមដានត្រួតពិនិត្យនិងការវាយតម្លៃប្រតិបត្តិការ។ ជាមួយគ្នានោះផងដែរ ឯកសារនេះក៏បង្ហាញពីមូលដ្ឋាននៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ ក៏ដូចជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃប្រសិទ្ធភាព ស័ក្តិសិទ្ធិភាព និងភាពសន្សំសំចៃ ដែលអាចជួយឲ្យស្ថាប័ន ថ្នាក់ដឹកនាំ ព្រមទាំងមន្ត្រីគ្រប់រូបយល់ច្បាស់អំពីមុខងារនៃការគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការ និងមូលដ្ឋានគ្រឹះសំខាន់ៗដែលចូលរួមក្នុងការបង្កើនប្រសិទ្ធភាពការងារ ឬក៏អាចជាមូលហេតុនៃការពុំអាចសម្រេចបាននូវគោលដៅដែលបានកំណត់ក្នុងផែនការសកម្មភាព។ មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃប្រសិទ្ធភាពនិងស័ក្តិសិទ្ធិភាពទាំងនោះរួមមានៈលក្ខខណ្ឌយោងការងារ, លំហូរការងារ, យន្តការ និងនីតិវិធីក្នុងការអនុវត្តការងារ, យន្តការ និងនីតិវិធីតាមដានការអនុវត្តការងារ, យន្តការ និងនីតិវិធីរាយការណ៍អំពីការអនុវត្តការងារ និងសមត្ថភាពជំនាញរបស់មន្ត្រីអនុវត្តការងារ។

ឯកសារយោង

សៀវភៅ

- សៀវភៅស្ដីពី Monitoring and Evaluation Framework រៀបចំដោយ The United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNISDR)
- ទស្សនទាន ការតាមដានត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ រៀបចំដោយក្រសួងមុខងារសាធារណៈ
- សៀវភៅស្ដីពី Operations Management Framework
- សៀវភៅស្ដីពី Operations Management & Strategic Management តាក់តែងដោយ The Institute of Cost Accountants of India (ICAI)
- សៀវភៅស្ដីពី Strategic Operations Management តាក់តែងដោយ Steve Brown, Richard Lamming, Jonh Bessant និង Peter Jones
- សៀវភៅស្ដីពីការត្រួតពិនិត្យ និងវាយតម្លៃ រៀបចំឡើងដោយក្រុមគាំទ្របច្ចេកទេសកម្មវិធីអភិវឌ្ឍន៍អង្គការតំណាង
- សៀវភៅស្ដីពីការធ្វើផែនការគម្រោង រៀបចំឡើងដោយក្រុមគាំទ្របច្ចេកទេសកម្មវិធីអភិវឌ្ឍន៍អង្គការតំណាង
- សេចក្ដីណែនាំនៃការអនុវត្តទៅលើការត្រួតពិនិត្យ និងការវាយតម្លៃ រៀបចំឡើងដោយគណៈកម្មាធិការសហប្រតិបត្តិការដើម្បីកម្ពុជា (CCC)

ឯកសារស្រាវជ្រាវ

- Mbecke, Z. M. P. (2014). Operations and quality management for public service delivery improvement. *Journal of Governance and Regulation/Volume*, *3*(4).
- Karlsson, C. (2010). Researching operations management. In *Researching operations management* (pp. 20-55). Routledge.
- Radnor, Z. J., & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *56*(5/6), 384-396.

គេហទំព័រ

- គេហទំព័រវិទ្យាស្ថានមនុស្សសាស្ត្រនិងវិទ្យាសាស្ត្រសង្គម អត្ថបទស្ដីពីការគ្រប់គ្រងសាធារណៈ (https://ihss.rac.gov.kh/2020/04/18/ការគ្រប់គ្រងសាធារណៈ/)
- គេហទំព័រភ្នំពេញប៉ុស្ដិ៍ (https://www.postkhmer.com/business/2022-08-12-1025-239697.html)