១សញ្ញាណចំពោះការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក

(Introduction to Personnel Management)

ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក គឺពាក់ព័ន្ធជាមួយនឹងការប្រើប្រាស់ជំនាញរបស់បុគ្គលិកឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព។ បុគ្គលិកអាចមានតាំងពីអ្នកលក់នៅក្នុងហាង ស្មៀននៅការិយាល័យ សហការីនៅក្នុងរោងចក្រ ឬក៏អ្នកបច្ចេកទេសនៅក្នុងមន្ទីរពិសោធន៍ស្រាវជ្រាវ។ ក្នុងការធ្វើមុខជំនួញ ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក គឺចាប់ផ្តើមដោយការជ្រើសរើសនិងការជួលបុគ្គលិកដែលមានលក្ខណៈសម្បត្តិគ្រប់គ្រាន់ រួចហើយបន្តទៅការដឹកនាំ និងជំរុញលើកទឹកចិត្តពួកគេ ខណៈពេលដែលពួកគេជួបប្រទះនឹងបណ្តាបញ្ហា ឬភាពតានតឹងទាំងឡាយដែលកើតមានឡើងក្នុងពេលធ្វើការងារ ឆ្ពោះទៅរកការសំរេចគោលដៅដែលបានកំណត់ទុក។

១. បន្ថែមពីលើការជ្រើសរើស និងការជួលបុគ្គលិក អ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកត្រូវមានទំនួលខុសត្រូវមួយចំនួនទៀតដូចខាងក្រោម :

១. ធ្វើចំណាត់ថ្នាក់ការងារ និងរៀបចំមាត្រដ្ឋានប្រាក់បៀវត្សរ៍សម្រាប់និយោជិត
២. ផ្តល់ឱវាទដល់និយោជិត
៣. ដោះស្រាយបញ្ហាវិន័យផ្សេងៗ
៤. ចរចាជាមួយសហជីពការងារ និង ធ្វើកិច្ចសន្យាជាមួយសហជីព
៥. បង្កើតនូវបណ្តាបទដ្ឋាន និងការអនុវត្តន៍ការងារដែលមានសុវត្ថិភាព
៦. ចាត់ចែងកម្មវិធីផ្តល់អត្ថប្រយោជន៍ដល់បុគ្គលិក ដូចជា ការធានារ៉ាប់រងជាក្រុម ថែរក្សាសុខភាព និងផែនការចូលនិវត្តន៍
៧. ពិនិត្យឱ្យបានទៀងទាត់ពេលវេលាទៅលើការអនុវត្តន៍ការងាររបស់និយោជិតម្នាក់ៗ និងផ្តល់នូវការទទួលស្គាល់ចំពោះចំណុចខ្លាំង និងតំរូវការទាំងពួងរបស់ពួកគេ ដើម្បីការអភិវឌ្ឍន៍បន្ថែមទៀត។
៨. ជួយជ្រោមជ្រែងបុគ្គលិកក្នុងកិច្ចប្រឹងប្រែងរបស់ពួកគេ ដើម្បីអភិវឌ្ឍខ្លួន និង មានលក្ខណៈសម្បត្តិសំរាប់ការងារដែលខ្ពស់ៗជាងនេះទៀត។
៩. គ្រោងផែនការ និង ត្រួតពិនិត្យកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក
១០. រក្សាការយល់ដឹងឱ្យទាន់កាលៈទេសៈអំពីវឌ្ឍនកម្ម (ការចំរើនលូតលាស់) ក្នុងវិស័យគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក។

២. ដើម្បីស្វែងយល់អំពីការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក ចូរអ្នកគិតអំពីវិធីដែលត្រូវដោះស្រាយជាមួយនឹងស្ថានភាពរបស់និយោជិតដែលមានលើកជាឧទាហរណ៍ ដូចខាងក្រោមនេះ :

- ចំពោះនិយោជិតរបស់ក្រុមហ៊ុន ជាពិសេសអ្នកដែលមានសមត្ថភាពខ្ពស់បំផុត គឺគេអាចទទួលការងារដែលអាចផ្ទឹម ឬប្រដូចគ្នាបានទៅនឹងនិយោជិតផ្សេងៗទៀត។

- នៅពេលដែលក្រុមហ៊ុនជួបការលំបាកដោយរកមិនបាននូវបុគ្គលិកផ្នែកមើលការខុសត្រូវ និង បុគ្គលិកជំនាញដែល មានសមត្ថភាព និងបទពិសោធន៍គ្រប់គ្រាន់ គឺក្រុមហ៊ុនត្រូវតែធ្វើការបណ្តុះបណ្តាល និង អភិវឌ្ឍបុគ្គលិករបស់ ខ្លួនផ្ទាល់ដែលភារៈនេះត្រូវចំណាយពេលវេលានិងថវិកាយ៉ាងច្រើន ។

- ការចំណាយទៅលើការជួល និង ការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់នឹងកើនឡើង តួយ៉ាងដូចជាត្រូវចំណាយ ប្រាក់អស់រាប់ពាន់ដុល្លារសំរាប់បុគ្គលិកផ្នែកលក់ម្នាក់ ។ យ៉ាងណាមិញ ការជួលបុគ្គលិកខុស ឬ ការរៀបចំវិធីសាស្ត្រ សម្រាប់ការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកមានលក្ខណៈយឺតយ៉ាវ ឬគ្មានប្រសិទ្ធភាព គឺនឹងរឹតតែធ្វើឱ្យការចំណាយរបស់ ក្រុមហ៊ុនខ្ពស់ជាងនេះទៀត ។

- អ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកត្រូវតែអនុវត្តតាមច្បាប់ដោយព្រមទទួលយកស្ត្រី និងជនជាតិភាគតិចឱ្យចូលធ្វើការផ្តល់ការ បណ្តុះបណ្តាល និងជួយលើកស្ទួយដល់ពួកគេ ។ តែបញ្ហាគឺស្ថិតនៅត្រង់ថា តើបណ្តាអ្នកទាំងនោះមានបទពិសោធន៍ និងកំរិតវប្បធម៌ពីមុនសមស្របនឹងការងារដែរឬទេ ?

- និយោជិតភាគច្រើន ទាំងអ្នកមាននិងគ្មានសហជីពការងារជាតំណាង គឺតែងតែបន្តស្វែងរកបសិដ្ឋកម្ម (ភាពប្រសើរឡើង១) នៃតំលៃតបស្នងដោយផ្ទាល់ ផលប្រយោជន៍និយោជិត និងល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារ ។ ដូច្នេះការ សន្យាផ្តល់ជូនផ្សេង១ ត្រូវតែផ្អែកទៅលើលទ្ធភាពរបស់ក្រុមហ៊ុនដោយស្របទៅតាមការអនុវត្តន៍បច្ចុប្បន្ននៃនិយោ-ជកដទៃទៀត និងដោយមានការយោគយល់និងការព្រមទទួលយកពីសំណាក់និយោជិតផងដែរ ។ ដើម្បីធ្វើកិច្ចការ នេះបាន គេត្រូវតែពិភាក្សាគ្នា និងរៀបចំបង្កើតឡើងដោយការយកចិត្តដាក់ខ្ពស់នូវគោលនយោបាយសម្រាប់និយោ-ជិត និងនីតិវិធីប្រតិបត្តិការងារ ។

- និយោជិតខ្លះអាចធ្វើការដោយមិនសូវមានការពេញចិត្ត ព្រោះតែក្រុមហ៊ុនផ្តល់បៀវត្សរ៍ ផលប្រយោជន៍ និងល័ក្ខ ខ័ណ្ឌការងារក្នុងលក្ខណៈប្រកួតប្រជែង ។ ពួកគេត្រូវការមិនត្រឹមតែបៀវត្សរ៍ ផលប្រយោជន៍ និង ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារ ប៉ុណ្ណោះទេ គឺថែមទាំងពួកគេចង់មាននូវទំនួលខុសត្រូវឱកាសវិវឌ្ឍន៍ទៅមុខ និងការទទួលស្គាល់ចំពោះស្នាដៃ ការងារដែលគេសម្រេចបាន ។

- ច្បាប់បានចែងនូវតំរូវការសំរាប់ប្រាក់សោធននិវត្តន៍ និងផែនការប្រយោជន៍ដទៃទៀត ព្រមទាំងការចូលនិវត្តន៍ជាចាំ បាច់នៅអាយុ៦៥ឆ្នាំ ។ ការធ្វើតាមបំលាស់ប្តូរបែបនេះ ធ្វើឱ្យមានការខិតខំអស់ពីសមត្ថភាពយ៉ាងពិតប្រាកដ ។

- ការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកធ្វើឡើងដើម្បីឱ្យមានដំណោះស្រាយជាក់ស្តែងចំពោះបញ្ហាទាំងអស់នេះ ។ ជាទូទៅក្រុមហ៊ុនធំ១ ផ្តល់ការគាំទ្រចំពោះការគ្រប់គ្រងជាខ្សែស្រឡាយ ។ ក្នុងឋានៈជាអ្នកផ្តល់ការងារ នាយកដ្ឋានគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកទទួល ខុសត្រូវក្នុងការបង្កើត និងអនុវត្តនូវគោលនយោបាយ នីតិវិធី និងកម្មវិធីចំពោះការប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិក ការចំរាញ់យកបុគ្គលិក ការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក

ការដាក់ការងារឱ្យធ្វើ ការធានាសុវត្ថិភាពការងារ សេវាកម្ម និង ផលប្រយោជន៍របស់បុគ្គលិក តំលៃតបស្នង ទំនាក់ទំនងការងារ ការរៀបចំធ្វើផែនការ និងការអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិក ។

- ជាញឹកញាប់ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ក្រុមហ៊ុន ក៏ជាអ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកផងដែរ ។ ក្នុងករណីនេះ ចាំបាច់ត្រូវតែ ពិនិត្យជាទូទៅមួយចំពោះនិន្នាការនិងការអនុវត្តន៍ថ្មីៗក្នុងការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក ។

គ្រប់អាជីវកម្មធុនតូចទាំងអស់ ដាច់ខាតត្រូវតែរកមនុស្សឱ្យកាន់កាប់ការប្រតិបត្តិការងាររបស់ពួកគេ ។ ការធ្វើបែបនេះគឺវាពាក់ព័ន្ធជាមួយនឹងការបញ្ចូលមនុស្សថ្មី និងការជឿជាក់ថាពួកគេអាចផ្តល់ផលប្រយោជន៍ដល់សហគ្រាស ។ ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សដ៏មានប្រសិទ្ធភាព គឺផ្គូផ្គង និងអភិវឌ្ឍលទ្ធភាពធ្វើការងាររបស់បេក្ខជន និងនិយោជិត ដោយសមស្របទៅនឹងតំរូវការរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ ប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក ដែលឱ្យឃើញនូវប្រសិទ្ធភាព នឹងជួយអ្នកក្នុងដំណើរការនេះ ហើយគឺជាកត្តាគន្លឹះសំរាប់ភាពរីកចំរើនលូតលាស់ ។

ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស គឺជាសេចក្តីសំរេចដ៏មានតុល្យភាព ។ ប្រការទីមួយ អ្នកជួលបុគ្គលិកដែលមាន សមត្ថភាពសមស្របទៅនឹងតំរូវការរបស់ក្រុមហ៊ុនតែប៉ុណ្ណោះ ។ ប្រការទីពីរ អ្នកបណ្តុះបណ្តាលនិងអភិវឌ្ឍបុគ្គលិកឱ្យឆ្លើយតបទៅនឹងតំរូវការរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ អាជីវកម្មធុនតូចដែលកំពុងពង្រីកខ្លួន ភាគច្រើនបំផុតបរាជ័យដោយសារអលទ្ធភាពក្នុងការជ្រើសរើសប្រការទាំងពីរខាងលើ ពោលគឺពួកគេជួលបុគ្គលិកល្អបំផុតដែលអាចស្វែងរកបាន ហើយពួកគេទទួលស្គាល់ផងដែរនូវតំរូវការក្នុងការបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍដល់ទាំងបុគ្គលិកមានស្រាប់ និងបុគ្គលិកថ្មីៗ នៅពេលដែលក្រុមហ៊ុនមានការរីកចំរើនលូតលាស់ ។

មុខងារទី១ នៃការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក គឺដោះស្រាយនូវវិធីជួលនិងបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកដែលសមស្រប ហើយប្រឈម ទល់នឹងប្រព័ន្ធចាត់ចែងបុគ្គលិកដែលមានប្រសិទ្ធភាព ដូចជា :

- ការស្ទង់ប៉ាន់ប្រមាណមើលនូវតំរូវការរបស់បុគ្គលិក
- ការប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិក
- ការពិនិត្យជ្រើសរើសបុគ្គលិក
- ការចំរាញ់យក និង ជួលបុគ្គលិក
- ការពន្យល់ណែនាំបុគ្គលិកថ្មីៗឱ្យស្គាល់អំពីមុខជំនួញរបស់ក្រុមហ៊ុន
- ការសំរេចចិត្តពីបញ្ហានៃតំលៃតបស្នង ។

មុខងារទី២ គឺប្រឈមទល់នឹងការបណ្តុះបណ្តាល និងអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិកដែលជាផ្នែកនៃការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្ស ។

មុខងារទី៣ គឺ ដោះស្រាយវិធីដែលមុខងារទី១ និងមុខងារទី២ រួមគ្នាបង្កើតឱ្យមាននូវការជឿទុកចិត្តពីសំណាក់បុគ្គលិកនិងផលិតភាពការងារ ។ តួនាទីទាំង៣នេះ សង្កត់ធ្ងន់ទៅលើសារៈសំខាន់នៃបរិយាកាសគ្រប់គ្រងធនធាន មនុស្សដ៏ល្អ និងផ្តល់នូវការណែនាំជាក់លាក់សំរាប់បង្កើតនូវបរិយាកាសមួយបែបនេះ ។

២ការបង្កើតប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក

(Developing a Personnel System)

ក. ការស្ទង់ប៉ាន់ប្រមាណមើលនូវតំរូវការរបស់បុគ្គលិក
ខ. ការប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិក
គ. ការណែនាំនិយោជិតថ្មីៗឱ្យស្គាល់អំពីអាជីវកម្មរបស់អ្នក
ឃ. បញ្ហាតំលៃតបស្នង

១. ការស្ទង់ប៉ាន់ប្រមាណមើលនូវតំរូវការរបស់បុគ្គលិក (Assessing Personnel Needs)

ម្ចាស់អាជីវកម្មធុនតូចៗគួរតែផ្អែកគោលនយោបាយគ្រប់គ្រងបុគ្គលិករបស់ខ្លួនទៅលើគោលការណ៍ទាំងឡាយដែលមានថែងយ៉ាងជាក់លាក់ និង មានភស្តុតាងត្រឹមត្រូវ ។ អាជីវកម្មធុនតូចៗដែលដើរតាមគោលការណ៍ទាំងនេះ គឺមានការសំដែងការងារនិងអត្រារីកចំរើនកាន់តែខ្ពស់ជាជាងអាជីវកម្មធុនតូចៗទាំងឡាយណាដែលមិនអនុវត្តតាមគោលការណ៍ទាំងនេះ ។

សារៈសំខាន់ខ្លាំងបំផុតនៃគោលការណ៍ទាំងនេះគឺ ៈ

- គ្រប់មុខតំណែងទាំងអស់គួរតែបំពេញដោយមនុស្សដែលមានទាំងឆន្ទៈ
និងមានលទ្ធភាពធ្វើការងារ ។
- តំរូវការជំនាញសំរាប់ការងារនីមួយៗរបស់បុគ្គលិកកាន់តែត្រឹមត្រូវ និងសុក្រឹត្យបុគ្គលិកទាំងនោះកាន់តែសម ស្របជាមួយនឹងការងារនិងកាន់តែមានសមត្ថភាពក្នុងការធ្វើការងារនោះ ។
- ការកំនត់និងការរៀបរាប់ជាលាយលក្ខណ៍អក្សរអំពីការងារ
គឺជាគន្លឹះសំខាន់សំរាប់ភ្ជាប់ទំនាក់ទំនងពីការរំពឹង ទុកនៃការងារទៅនឹងបុគ្គលិក ។ ការនិយាយបញ្ជាថា ចូរធ្វើកាងារឱ្យបានល្អបំផុតតាមដែលអ្នកអាចធ្វើបាន គឺ ការណែនាំមួយដ៏អាក្រក់ ។
- បុគ្គលិកដែលជ្រើសរើសចេញពីក្នុងចំណោមបេក្ខជនដែលល្អបំផុតដែលមាន
គឺមានប្រសិទ្ធភាពជាងការជ្រើស រើសដោយពឹងផ្អែកទៅលើមិត្តភាព
ឬដោយសំលឹងមើលប្រយោជន៍ខ្លួនឯង ។
- បើការរំពឹងទុកពីការងារដ៏ជាក់លាក់ ត្រូវគេធ្វើឱ្យងាយយល់ច្បាស់
ហើយបើការវាយតំលៃចំពោះការប្រតិបត្តិ ការងារ ត្រូវផ្អែកទៅលើការរំពឹងទុកទាំងនេះ
ការសំដែងការងាររបស់បុគ្គលិកកាន់តែមានលក្ខណៈខ្ពស់ថែម ទៀត
ហើយក៏ធ្វើឱ្យលទ្ធផលនៃការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកកាន់តែល្អផងដែរ ប្រសិនបើផ្អែកទៅលើបណ្តាគោល បំណងវៀនសូត្រដែលគេអាចវាស់វែងបាន ។
- ជំហានដំបូងក្នុងការប៉ាន់ប្រមាណតំរូវការរបស់បុគ្គលិកសំរាប់អាជីវកម្មធុនតូច
គឺធ្វើការជំរះបញ្ជីនូវតំរូវការ របស់បុគ្គលិកនាពេលអនាគត ។

ចូរអ្នកសួរខ្លួនឯងថា ៖

- តើបន្ទុកការងារដែលអ្នកនឹកគិតក្នុងចិត្ត
  អាចសំរេចបានដោយសារកំលាំងបុគ្គលិកដែលមាននាពេលឥឡូវនេះ បានទេ?
  តើត្រូវការបុគ្គលិកច្រើនជាង ឬតិចជាងមុនដែរឬទេ? ចូរអ្នកពិចារណាពីគំរូនៃអត្រាតំរូវការទៅតាម
  រដូវ និងអត្រានៃការផ្លាស់ប្តូរដែលនឹងអាចកើតមានឡើង។
- តើមានការងារមួយចំនួនដែលអាចលុបបំបាត់ចោលបានដែរឬទេ
  ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកនោះធ្វើការងារផ្សេងៗទៀត?
- តើអ្នកត្រូវការបុគ្គលិកដែលធ្វើការពេញម៉ោងឬក្រៅម៉ោងបណ្តោះអាសន្ន
  ឬក៏អចិន្ត្រៃយ៍យកថ្លៃជាម៉ោងឬ ប្រាក់ខែ?
- តើការផ្គត់ផ្គង់ពលកម្ម (labor supply) មានលក្ខណៈយ៉ាងដូចម្តេចនាពេលអនាគត?
- តើអ្នកនឹងមានលទ្ធភាពបំពេញការងារខ្លះៗដែលអ្នកបានដាក់ចេញមកទេ?
  តើពិបាកឬស្រួលយ៉ាងដូចម្តេចទៅ?
- តើអ្នកត្រូវការឱ្យបុគ្គលិករបស់អ្នកមានលក្ខណៈសម្បត្តិចាំបាច់អ្វីខ្លះ?

បង្កើតនូវវិធីសាស្រ្ត ដើម្បីធ្វើការព្យាករ- ណ៍នូវតំរូវការពលកម្មដោយពឹងផ្អែកទៅលើចំលើយដែលអ្នកឆ្លើយចំពោះសំណួរទាំងអស់នេះ។ នៅពេលដែលអ្នកប៉ាន់ស្មានតំរូវការរបស់អ្នកហើយ ចូរអ្នកកំនត់យុទ្ធសាស្រ្តទាំងឡាយដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងវា។

ដំណើរការនៃការចំរាញ់ជ្រើសរើសបុគ្គលិកមានសមត្ថភាពសំរាប់មុខតំណែងនីមួយៗត្រូវសំរេចបានយ៉ាងប្រសើរបំផុតតាមរយៈការឱ្យអត្ថន័យជា លក្ខណៈប្រព័ន្ធនៃតំរូវការសំរាប់មុខតំណែងនិមួយៗ ដែលរួមមានជំនាញ ចំណេះដឹង និងលក្ខណៈសម្បត្តិផ្សេងៗទៀតដែលបុគ្គលិកត្រូវតែមានដើម្បីបំពេញការងារ។ ដើម្បីធានាថា តំរូវការបុគ្គលិកត្រូវបញ្ជាក់ប្រាប់បានគ្រប់គ្រាន់ (១) ធ្វើការវិភាគទៅលើការងារ (២) ពិពណ៌នារៀបរាប់ពី ការងារជាលាយលក្ខអក្សរ និង(៣) រៀបចំការបញ្ជាក់ឱ្យច្បាស់ពីការងារនិមួយៗ។

ការវិភាគទៅលើការងារ (Job analysis)

ការវិភាគទៅលើការងារគឺជាការអង្កេតជាលក្ខណៈប្រព័ន្ធមួយ ដែលធ្វើការប្រមូលពតិមានទាំងអស់ដែលជាប់ទាក់ទងជាមួយភារកិច្ចនិមួយៗដែលបុគ្គលិកម្នាក់ៗធ្វើ។ ដោយពឹងទៅលើការវិភាគនេះ អ្នកនឹងរកឃើញជំនាញ ចំណេះដឹង និងលទ្ធភាពដែលតំរូវរបស់បុគ្គលិកនោះ ហើយកំនត់បានពីកិច្ចការ ទំនួលខុសត្រូវ និងតំរូវការនៃការងារនិមួយៗ។ ការវិភាគការងារគួរតែផ្តល់ឱ្យនូវពតិមានដូចជា:

- ឋានៈការងារ (job title)
- នាយកដ្ឋាន (department)
- ការត្រួតត្រាមើលដែលតំរូវឱ្យមាន
- ការពិពណ៌នារៀបរាប់ពីការងារ ដោយបញ្ជាក់នូវកិច្ចការ និងទំនួលខុសត្រូវដែលសំខាន់ៗ
- លក្ខណៈការងាររួមតែមួយ ដូចជា ការកំនត់ទីតាំង និង រូបសាស្រ្ត (physical setting)

- ប្រភេទនៃសម្ភារៈដែលប្រើប្រាស់ (Types of material used)
- ប្រភេទនៃគ្រឿងបរិក្ខារដែលប្រើប្រាស់ (Types of equipment used)
- លក្ខណៈសម្បត្តិ
- តំរូវការបទពិសោធន៍
- តំរូវការកំរិតវប្បធម៌
- តំរូវការផ្នែកស្មារតី និងសុខភាព
- តំរូវការនៃការប៉ិនប្រសព្វក្នុងការធ្វើនឹងដៃ
- លក្ខខណ្ឌនៃការធ្វើការ (ខាងក្នុង ខាងក្រៅ ក្តៅ ត្រជាក់ ស្ងួត សើម អ៊ូអរ កខ្វក់ ។ល។)

ការរៀបរាប់បង្ហាញពីការងារ (Job description)

ការវិភាគលើការងារត្រូវគេប្រើប្រាស់ ដើម្បីធ្វើឱ្យមានការរៀបរាប់ពីការងារដែលធ្វើឱ្យដឹងពីកិច្ចការរបស់ការងារនិមួយៗ និងការទទួលខុសត្រូវដទៃទៀតនៃមុខតំណែង ។ ការរៀបរាប់រួមមានតំរូវការការងារផ្សេងៗគ្នា ដូចជាសកម្មភាពផ្នែកស្មារតីនិងផ្នែកសុខភាព លក្ខខណ្ឌធ្វើការ និងភាពមាន គ្រោះថ្នាក់ក្នុងការងារ ។ គេត្រូវបញ្ជាក់ប្រាប់ផងដែរនូវពេលវេលាប្រហាក់ប្រហែលជាភាគរយ ដែលបុគ្គលិកចំណាយទៅលើសកម្មភាពនីមួយៗ ។ ការរៀបរាប់ពីការងារ គឺផ្តោតទៅលើការងារអ្វី ហេតុអ្វី កន្លែងណា និងធ្វើរបៀបដូចម្តេច ។

មានមធ្យោបាយមួយដ៏ល្អឥតខ្ចោះ ដែលម្ចាស់មុខជំនួញតូចៗអាចប្រើប្រាស់ដើម្បីបង្កើតនូវការរៀបរាប់ពីការងារ គឺសួរបុគ្គលិកខ្លួនគេផ្ទាល់ឱ្យគេរៀបរាប់ពីការងាររបស់ពួកគេ ។ បុគ្គលិកដែលល្អ គឺដឹងពីការងាររបស់ខ្លួនបានយ៉ាងច្បាស់ជាងអ្នកណាៗទាំងអស់ ។

ការបញ្ជាក់ច្បាស់នៃការងារ (Job specification)

ការបញ្ជាក់ឱ្យច្បាស់នៃការងារ រៀបរាប់ពីមនុស្សដែលគេរំពឹងថាមកបំពេញការងារ ។ វាប្រាប់ឱ្យដឹងយ៉ាងក្បោះក្បាយពី ចំណេះដឹង (ទាំងផ្នែកអប់រំ និងបទពិសោធន៍) លក្ខណៈសម្បត្តិ ជំនាញ និងលទ្ធភាពដែលចាំបាច់ដើម្បីបំពេញការងារដោយពេញចិត្ត ។ ការបញ្ជាក់ច្បាស់នៃការងារផ្តល់នូវបទដ្ឋាន ដែលនឹងត្រូវវាស់វែងថា តើអ្នកដាក់ពាក្យធ្វើការសមស្របទៅនឹងកន្លែងទំនេរនៃការងារក្នុងកំរិតណា ហើយគួរតែប្រើប្រាស់សំរាប់ធ្វើជាមូលដ្ឋានបង្អែកក្នុងការប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិក ។

២. ការប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិក (Recruiting)

ក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់អាជីវកម្មធុនតូច អ្នកគួរតែដឹងពីបរិយាកាសស្របច្បាប់ដែលអ្នកកំពុងតែស្ថិតនៅ ។ វាជាការពិត ជាពិសេស ពេលឈានទៅដល់ការប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិក ។ ការយល់ដឹងអំពីច្បាប់ដែលនឹងជះឥទ្ធិពលទៅលើការធ្វើជំនួញរបស់អ្នក គឺវាមានសារៈសំខាន់យ៉ាងក្រៃលែងចំពោះការជ្រើសរើសបុគ្គលិកដ៏មានប្រសិទ្ធភាព ។

ប្រភពនិយោជិត (Sources of Employees)

ការប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិកឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព តំរូវឱ្យអ្នកដឹងពីទីកន្លែង និងរបៀបដែលអាចទទួលបានបេក្ខជនដែលមានសមត្ថភាព ។ វាមានការពិបាកក្នុងការធ្វើឱ្យមានលក្ខណៈទូទៅចំពោះប្រភពដ៏ល្អបំផុតសំរាប់មុខជំនួញនិមួយៗ ក្រៅតែពីការរៀបរាប់នូវប្រភពសំខាន់ៗ ដូចតទៅ :

និយោជិតនាពេលបច្ចុប្បន្ន– ការតំលើងឋានៈចំពោះបុគ្គលិកដែលនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនមានទំនោរទៅរកការរក្សាទឹកចិត្តបុគ្គលិកបានខ្ពស់ ។ នៅពេលណាក៏ដោយឱ្យតែមានលទ្ធភាព បុគ្គលិកថ្មីៗគួរតែអាចបានទទួលការពិចារណាដំបូងសំរាប់កន្លែងទំនេរណាមួយនៃការងារ ។ ការអនុវត្តន៍បែបនេះ គឺជាសញ្ញាបង្ហាញនូវការគាំទ្រចំពោះបុគ្គលិកថ្មីៗ ។

បេក្ខជនដែលគេមិនហៅរក– អាជីវកម្មធុនតូចៗជាច្រើនទទួលយកការដាក់ពាក្យដែលគេមិនហៅរកពីបុគ្គលអ្នកមានលក្ខណៈសម្បត្តិ និងគ្មាន ។ អ្នកដាក់ពាក្យមុនៗគួរតែទុកជាឯកសារសំរាប់ពេលអនាគត ។ ការធ្វើជំនួញដែលល្អសំណូមពរថា ត្រូវមានការប្រព្រឹត្តយ៉ាងគួរសមចំពោះបេក្ខជនទាំងអស់ មិនថាតែពួកគេបានទទួលការងារឬអត់នោះទេ ។

សាលារៀន – វិទ្យាល័យ សាលារៀនពាណិជ្ជកម្ម សាលារៀនវិជ្ជាជីវៈ មហាវិទ្យាល័យ និងសកលវិទ្យាល័យ គឺជាប្រភពនៃនិយោជិតពិត ជាពិសេស បើសិនជាបទពិសោធន៍ការងារពីមុនមិនមែនជាកត្តាចំបងសំរាប់ការងារទេនោះ ។ សាលារៀនជាប្រភពដ៏ល្អឥតខ្ចោះសំរាប់បុគ្គលិកដែលធ្វើការក្រៅម៉ោង ។

ភ្នាក់ងារជ្រើសរើសបុគ្គលិកឯកជន– ក្រុមហ៊ុនទាំងនេះផ្តល់នូវសេវាកម្មសំរាប់និយោជក និងបេក្ខជនដាក់ពាក្យដោយផ្គូផ្គងមនុស្សទៅនឹងការងារ ជាការដោះដូរយកមកវិញនូវតំលៃឈ្នួល ។ តំលៃឈ្នួលខ្លះត្រូវបង់ដោយបេក្ខជនដាក់ពាក្យ ហើយគ្មានការចំនាយពីនិយោជកទេ ចំនែកឯបេក្ខជនដាក់ពាក្យដែលមានលក្ខណៈសម្បត្តិខ្ពស់ស្ថិត នៅក្នុងការផ្គត់ផ្គង់រយៈពេលខ្លី ជួនកាលនិយោជកជាអ្នកបង់ថ្លៃឈ្នួលវិញ ។

អ្នកធានាជានិយោជិត – សំបុត្របញ្ជាក់ផ្តាំផ្ញើ (reference) ដោយនិយោជិតថ្មីៗប្រហែលជាអាចបំពេញការត្រូវការរបស់ក្រុមហ៊ុនបាន ។ ភស្តុតាង បានបង្ហាញថា បុគ្គលិកថ្មីៗមានការស្ទាក់ស្ទើរក្នុងការណែនាំបេក្ខជនដែលមានសមត្ថភាពក្រោមកំរិតមធ្យម ។ ការនិយាយលំៗ គឺជាប្រភពមួយក្នុង ចំនោមប្រភពទាំងឡាយនៃការប្រកាសជ្រើសរើសដែលគេប្រើប្រាស់យ៉ាងសាមញ្ញបំផុត នៅក្នុងសហគមអាជីវកម្មធុនតូច ។

ការផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម– គឺការឱ្យមនុស្សម្នាដឹងថា អ្នកកំពុងតែជួលក្រុមនៃនិយោជិតដ៏មានសក្តានុពល ។ ដោយសាមញ្ញជាទីបំផុត ការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មបែបនេះ អាចបង្កើតបាននូវសញ្ញាមួយដែលចង់បាននូវជំនួយនៅក្នុងការដាក់ពាក្យ ។ វិធីសាស្រ្តជឿនលឿនជាង ពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធផ្សព្វផ្សាយក្នុង ស្រុកដែលប្រភពបោះពុម្ពជាដំបូងដូចជា កាសែតប្រចាំថ្ងៃ ឬប្រចាំសប្តាហ៍ ។

ទំព័រកាសែតផ្នែកផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម អាចត្រូវបានពិគ្រោះយោបល់ដោយអ្នកស្វែងរកមនុស្សធ្វើការសកម្ម ដែលរួមមានការផ្តល់ការងារថ្មីៗដល់បុគ្គលណាដែលគេធ្វើឱ្យចង់បាននូវមុខតំនែងមួយដែលទាក់ទាញជាង ។ ប្រព័ន្ធផ្សព្វផ្សាយតាមបែបផ្សេងទៀត ដូចជា តាមវិទ្យុ ឬទូរទស្សន៍ដែលអាចផ្សាយបានទូលាយជាងកាសែត ប៉ុន្តែយ៉ាង ណាក៏ដោយតំលៃនៃការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មក៏ចំណាយថ្លៃជាងដែរ ។

ការផ្សព្វផ្សាយតាមប្រព័ន្ធជាលក្ខណៈពិសេស ដូចជាទស្សនាវដ្តី និងព្រឹត្តប័ត្រសមាគមពាណិជ្ជកម្មអាចបង្កើតបាននូវគុណភាពពីអ្នកដាក់ពាក្យផងដែរ ។ មានការខិតខំប្រឹងប្រែងជាច្រើននៅក្នុងប្រទេសខ្លះដើម្បីផ្តល់ឱ្យនិយោជកអាជីវកម្មធុនតូចអាចប្រើប្រាស់បានក្តារបិទប្រកាសនានានៃសហគមន៍ទូរទស្សន៍ខ្សែកាប (cable television community bulletin

boards) ។ កាលានុវត្តភាព (ឱកាស) ដែលប្រកបដោយបច្ចេកវិជ្ជាជាន់ ខ្ពស់មួយទៀត គឺ ចុះអំពីមុខតំណែងនៅលើប្រព័ន្ធបញ្ជូនតាមបណ្ដាញប្រព័ន្ធកុំព្យូទ័រ ។

តំលៃសំរាប់ការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មបែបនេះខុសប្លែកគ្នា ហើយម្ចាស់អាជីវកម្មធុនតូចចាប់ផ្ដើមរកផ្លូវដោះស្រាយតំលៃនេះដោយភាពប្រុងប្រយ័ត្ន ។ ការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មមួយដែលមានគុណភាពខ្ពស់និងចំគោលដៅបានល្អ នឹងទាក់ទាញមនុស្សល្អ ចំណែកឯការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មដែលចំនាយច្រើននៅក្នុងប្រព័ន្ធផ្សាយមិនត្រឹមត្រូវអាចនឹងមិនហុចលទ្ធផលឱ្យឡើយ ។ ការពិសោធន៍ខ្លះគឺមានតំលៃគ្រប់គ្រាន់ទៅនឹងអាជីវកម្មធុនតូចភាគច្រើនបំផុត ។ សំណូមពរមួយផ្សេងទៀត គឺសួរមនុស្សអាជីវកម្មធុនតូចដទៃទៀតនៅក្នុងតំបន់អំពីជោគជ័យរបស់ពួកគេ ចំពោះការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មដែលជាជំនួយនេះ ។ ចូរអ្នករៀនសូត្រពីជោគជ័យ និងកំហុសរបស់ពួកគេ គឺជាការប្រសើរបំផុត ។

ការពិនិត្យជ្រើសរើស (Screening)

ដំណើរការពិនិត្យជ្រើសរើសអាចឱ្យអ្នកដឹងអំពីជំនាញ ចំណេះដឹង និងឥរិយាបទរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗដែលទាំងនេះ អាចឱ្យនិយោជកដឹងមានសក្ដានុពលម្នាក់កំនត់បានថា តើនរណានោះសក្ដិសមនិងមានលក្ខណៈសម្បត្តិសំរាប់មុខតំណែងណាមួយដែរទេ ។ បទពិសោធន៍បានបង្ហាញថាការជួលមនុស្សដែលមានលក្ខណៈសម្បត្តិជ្រុលពេក អាចផ្ដល់ផលអាក្រក់ដូចគ្នាទៅនឹងការជួលមនុស្សដែលមានលក្ខណៈសម្បត្តិទាបពេកដែរ ។ ពាក្យសុំគឺជាចំនុចចាប់ផ្ដើមក្នុងការពិនិតជ្រើសរើសបេក្ខជនសំរាប់ការងារ ។ ពាក្យសុំរបស់បេក្ខជនអាចឱ្យដឹងពីប្រវត្តិរូប និងការសិក្សារបស់គេ ហើយវាជាមធ្យោបាយទី១ក្នុងការប្រៀបធៀបបេក្ខជនទៅនឹងការរៀបរាប់នៃការងារ ។ ការធ្វើដូចនេះធានាថា អ្នកមិនខាតពេលទៅលើបេក្ខជន ដែលពិតជាមិនឆ្លើយតប ធានទៅនឹងតំរូវការការងារជាអប្បបរមានោះ ។

ជាទូទៅការសរសេរពាក្យសំណុំបែបបទត្រូវមានឈ្មោះ អាស័យដ្ឋាន លេខទូរស័ព្ទ លេខសន្តិសុខសង្គម មុខតំណែងដែលធ្វើ បទពិសោធន៍ការងារ ការចូលបំរើកងទ័ព ចំណេះដឹង អ្នកធានា ជាដើម ។ ការសំភាសន៍ផ្ទាល់ គឺជាតំណាក់កាលទី២ក្នុងការពិនិត្យជ្រើសរើសបុគ្គលិក ។ ក្នុងការសំភាសន៍ អ្នកគ្រប់គ្រងនឹងបានដឹងបន្ថែមទៀតដោយទល់មុខ គ្នាអំពីបេក្ខជនដែលរួមមានទាំងការសង្កេតអំពីរូបរាងខាងក្រៅបេក្ខជន ។ ក្នុងការសំភាសន៍ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវណែនាំ ប៉ុន្ដែមិនគួរគ្របសង្កត់ទៅលើបេក្ខជនទេ សំខាន់គឺទុកឱកាសឱ្យបេក្ខជននិយាយដោយសេរី ។ អ្នកសំភាសន៍គួរតែសួរសំណួរណាដែលពាក់ព័ន្ធដោយផ្ទាល់នឹងការងារ ។ ប្រឹតឡើងនូវបញ្ជីសំណួរដែលនឹងអាចចូលដល់លក្ខណៈសម្បត្តិរបស់បេក្ខជនបានគ្រប់គ្រាន់ ខណៈពេលដែលឆ្លើយតបនឹងសេចក្ដីបញ្ជាក់ពីការងារ (job description) ។

កំហុសឆ្គងចំបងចំនួន៣ ដែលជាញឹកញាប់កើតមានក្នុង ពេលសំភាសន៍គឺ :

1> មិនបានវិភាគពីតំរូវការរបស់ការងារឱ្យបានលំអិតគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីបង្កើតសំណួរដែលមានសុពលភាព (សំខាន់ និងប្រើប្រាស់បាន) ។

2> មិនបានសួរបេក្ខជននូវសំណួរត្រឹមត្រូវ ដើម្បីកំនត់ពីចំនុចខ្លាំង ចំនុចខ្សោយ និងចំនុចដែលសក្ដិសមចំពោះ ការងាររបស់ពួកគេ ។

3> ការពឹងផ្អែកខ្លាំងពេកទៅលើប្រតិកម្មពីក្នុងចិត្ត (gut reaction) ជំនួសឱ្យការវាយតំលៃពីគោលបំណងរបស់ បេក្ខជន

ដោយអាស្រ័យទៅលើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ (criteria)

ដែលកំនត់ទុកក្នុងសេចក្តីបញ្ជាក់ពីការងារ ។

ការសំភាសន៍ធ្វើឱ្យដំណើរការចំរាញ់ជ្រើសរើស (selection process)

កាន់តែមានលក្ខណៈដោយផ្ទាល់ និងផ្តល់ឱ្យអ្នកសំភាសន៍នូវគំនិតសរុប ដែលថា តើបេក្ខជនមានលក្ខណៈសមស្រប ទៅនឹងការងារដែរឬទេ ។ គិចនិចខាងក្រោមនេះនឹងជួយអ្នកក្នុងការចំរាញ់ជ្រើសរើសបេក្ខជនដែលសមស្រប នឹងការងារ ដូចជា :

១.ពិនិត្យការរៀបរាប់ពីការងារឡើងវិញ មុននឹងធ្វើការសំភាសន៍ ។

២.បំបាត់នូវការរារង់ញញើតញញើម គឺមានន័យថាបង្កើតឱ្យមានបរិយាកាសមួយស្និទ្ធស្នាលរាក់ទាក់ ។

៣. បង្កើតឱ្យមានពេលវេលាកំណត់សំរាប់កិច្ចសំភាសន៍ ហើយអនុវត្តតាម ។

៤. បើកចិត្តឱ្យទូលាយ ពោលគឺកុំបញ្ចេញមតិយោបល់មុនពេក ។

៥. ផ្តល់ពេលវេលាឱ្យបេក្ខជននិយាយពីខ្លួនគេ គឺកុំនិយាយច្រើនពេក ។

៦. ណែនាំឱ្យបានប្រាកដពីក្រុមហ៊ុន និងការងារ ។

៧. ស្តាប់ដោយយកចិត្តទុកដាក់ ផ្តោតអារម្មណ៍ និងកត់ត្រា ។

៨. ចៀសវាងការពិភាក្សាយ៉ាងលំអិតពីប្រាក់បៀវត្សរ៍ ។

៩. មានភាពគួរសម ។

១០.កុំទុកឱ្យបេក្ខជននៅរង់ចាំ គឺពិភាក្សានូវជំហានបន្ទាប់ក្នុងដំណើរការជួល រួចកំនត់ពេលមកជួបគ្នាម្តងទៀត ។

គិចនិចពិនិត្យជ្រើសរើសផ្សេងៗទៀតរួមមាន ការធ្វើតេស្តពីការផ្តល់ការងារ (employment tests) និងការពិនិត្យសុខភាពរាងកាយ ។ ការធ្វើតេស្តពីការផ្តល់ការងារវាស់ស្ទង់បាននូវសម្បទា (ការសមប្រកប) ស្នាដៃ ភាពវៃឆ្លាត បុគ្គលិកលក្ខណៈ និងភាពទៀងត្រង់ ។ ការពិនិត្យសុខភាពរាងកាយគឺដើម្បីឱ្យដឹងថា តើបេក្ខជនអាចឆ្លើយតបបានទៅនឹងបទដ្ឋានសុខភាព និងការទាមទាររបស់ការងារផ្នែករាងកាយដែរឬទេ ។

ការចំរាញ់ជ្រើសរើសយក និងការជួល (Selecting and Hiring)

បើដំណើរការនៃការពិនិត្យជ្រើសរើសម៉ត់ចត់ល្អហើយ ការចំរាញ់ជ្រើសរើសយកបេក្ខជនល្អបំផុតសំរាប់ការងារ គឺមានភាពងាយស្រួលថែមទៀត ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ មុននឹងចំរាញ់ជ្រើសរើសយកជាចុងក្រោយ អ្នកគួរតែចាត់វិធានការណ៍ចុងក្រោយគឺ ពិនិត្យនូវអ្នកធានារបស់បេក្ខជនដើម្បីឱ្យមានភាពត្រឹមត្រូវ និងដាក់បញ្ចូលទៅក្នុងការងារ ។ អ្នកគួរតែយល់ដឹងពីនិន្នាការនៃអ្នកដែលធានាបេក្ខជនដែលទោរទន់ទៅរកការផ្តល់ការពិតពីអត្តចរិត និងលទ្ធភាព របស់បេក្ខជន ។ ទោះបីជាមានភាពលំអៀងដ៏មានសក្តានុពលយ៉ាងនេះក៏ដោយ ការពិនិត្យយ៉ាងប្រយ័ត្នប្រយែង ឱ្យដឹងការពិតជាមួយអតីតនិយោជក សាលា និងអ្នកធានាផ្សេងៗទៀតរបស់បេក្ខជន អាចមានផលប្រយោជន៍បំផុត ។ យ៉ាងហោចណាស់ ក៏ការពិនិត្យ អាចកំនត់បានថា តើបេក្ខជននិយាយពិតស្មោះត្រង់ដែរឬអត់អំពីប្រវត្តិការងាររបស់ខ្លួននោះ ។

៣. ការណែនាំនិយោជិតថ្មីៗឱ្យស្គាល់អំពីអាជីវកម្មរបស់អ្នក (Orienting New Employees to Your Business)

សៀវភៅកត់ត្រាដោយដៃអំពីការងារ (employment handbook) ទំនាក់ទំនងបានទៅនឹងនិយោជិតទាំងនេះឱ្យដឹងអំពីពត៌មានសំខាន់ៗនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន។ សៀវភៅនេះរួមមានការរំពឹងទុករបស់ក្រុមហ៊ុន គោលនយោបាយប្រាក់បៀវត្សរ៍ ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារ ផលប្រយោជន៍បន្ទាប់បន្សំ និងទស្សនៈ របស់ក្រុមហ៊ុនចំពោះអតិថិជន។ នៅពេលដែលបុគ្គលិកម្នាក់ចូលធ្វើការ ក្រុមហ៊ុនគួរតែផ្តល់នូវការណែនាំឱ្យដឹងពីគោលនយោបាយទូទៅរបស់ក្រុមហ៊ុន និងលក្ខនៈជាក់លាក់របស់ការងារ។ ក្បួនច្បាប់វិន័យ (rules) នៃក្រុមហ៊ុនគួរតែត្រូវបានពន្យល់ឱ្យលំអិត និងការរំពឹងទុកពីការងារគួរតែឯកភាពគ្នា ដោយអាស្រ័យទៅលើសំនួរមួយចំនួនដែលបានឆ្លើយតប មុននឹងនិយោជិតថ្មីចាប់ផ្តើមធ្វើការងារ។ និយោជិតថ្មីគួរតែត្រូវបានណែនាំឱ្យស្គាល់និយោជិតចាស់ៗ និងធ្វើឱ្យមាន អារម្មណ៍ថាមានការស្វាគមន៍ចំពោះខ្លួន។

៤. បញ្ហាតំលៃតបស្នង (Compensation Issues)

តំលៃតបស្នងមាន ២ប្រភេទគឺ : (១) តំលៃតបស្នងដោយផ្ទាល់ (ប្រាក់បៀវត្សរ៍) និង (២) តំលៃតបស្នងមិនផ្ទាល់ (ផលប្រយោជន៍បន្ទាប់បន្សំ)។ ***តំលៃតបស្នងផ្ទាល់ –*** ប្រាក់បៀវត្សរ៍គឺជាតំលៃតបស្នងដែលបុគ្គលិកទទួលយ៉ាងទៀងទាត់ (ទទួលជាប្រចាំខែ, កន្លះខែ, ឬសប្តាហ៍)។ អ្នកធ្វើការត្រូវគេផ្តល់បៀវត្សរ៍ដោយផ្អែកលើពេលវេលា (តាមម៉ោង ថ្ងៃ សប្តាហ៍ ឬខែ) ឬក៏ផ្អែកលើទិន្ន ផលការងារ (តាមផែនការលើកទឹកចិត្ត)។ ***តំលៃតបស្នងដែលមិនផ្ទាល់ –*** នៅក្នុងអាជីវកម្មធុនតូចភាគច្រើន ផលប្រយោជន៍បន្ទាប់បន្សំគឺជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់ នៃតំលៃតបស្នងទាំងអស់។ ផលប្រយោជន៍បុគ្គលិកឥលូវនេះមានប្រហែល៤០% នៃការចំនាយទៅលើការបើកប្រាក់ខែ។ ភាពដែលអាចរកប្រាក់ចំណេញបាននៃក្រុមហ៊ុនតូចៗ គឺជាការសន្មត់ថាជាលទ្ធផលមួយ (determinent) ក្នុងចំនោមការសន្មត់នានា ដំបូងថាតើផលប្រយោជន៍អ្វីខ្លះដែលក្រុមហ៊ុនត្រូវផ្តល់ឱ្យដល់បុគ្គលិក។

របៀបដោះស្រាយដ៏ជោគជ័យមួយក្នុងការផ្តល់ផលប្រយោជន៍ដល់និយោជិតរបស់អាជីវកម្មធុនតូចៗ គឺលៃទុកដោយឡែកៗនូវចំនួនប្រាក់ជាក់លាក់ក្នុងបុគ្គលិកម្នាក់ៗ។ បន្ទាប់មកបុគ្គលិកនិមួយៗជ្រើសរើសកញ្ចប់ផលប្រយោជន៍ដែលសមស្របទៅនឹងតំរូវការរបស់ខ្លួននាពេលបច្ចុប្បន្ន។ របៀបដោះស្រាយនេះ ធ្វើឱ្យបុគ្គលិកដឹងដោយខ្លួនឯងថា វាមានសមធមិយ៉ាងខ្ពស់ ព្រោះ (១) មានសេរីភាពក្នុងការជ្រើសរើស (២) មិនបង្ខំឱ្យបុគ្គលិកទាំងអស់ត្រូវតែទទួលយកកញ្ចប់តែមួយណានោះទេ។ ជាឧទាហរណ៍ បុគ្គលិកវ័យក្មេងម្នាក់ដែលមានកូនតូចច្រើនអាចមានចំនាប់ អារម្មណ៍ទៅលើការធានារ៉ាប់រងផ្នែកធ្មេញសំរាប់គ្រួសារគាត់។ គាត់ពិតជាមិនចាប់អារម្មណ៍ទៅលើផែនការចូលនិវត្តន៍នៅពេលនេះទេ។ បុគ្គលិកមួយទៀតនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនដដែលនេះដែលមានវ័យស្របាលអាយុសែសិបប្លាយ គ្មានកូនដែលពឹងពាក់គាត់ទេ ហើយគ្រោងនឹងចូលនិវត្តន៍។ បង្ខំឱ្យបុគ្គលិកទាំងពីរនេះ ទទួលផលប្រយោជន៍ដូចគ្នា គឺជាការប្រើប្រាស់លុយគ្មានប្រសិទ្ធភាព។ អនុញ្ញាតិឱ្យមានជំរើសខ្លះគឺជាគុណសម្បត្តិដ៏សំខាន់នៃរបៀបដោះស្រាយចំពោះការគ្រោងជាផែនការផលប្រយោជន៍។

អាជីវកម្មធុនតូចៗជាច្រើនប្រឈមមុខទៅនឹងការល្បួងដ៏លំបាកនៃចំណេះខ្លួន នៅពេលដែលពួកគេព្យាយាមធ្វើផលប្រយោជន៍ឱ្យដូចទៅនឹងក្រុមហ៊ុនធំៗ។ យ៉ាងណាក៏ដោយ ក្រុមហ៊ុនតូចៗអាចពេញចិត្តនឹងផលប្រយោជន៍នៃភាពអាចផ្លាស់ប្តូរតាមកាលៈទេសៈ និងការបញ្ចូលរបៀបថ្មីកាន់តែប្រសើរ តាមរយៈផ្តល់នូវផែនការបែបជ្រើសរើសដោយខ្លួនឯង (afeteria plan)។

៣ ការជួលយកបុគ្គលិកដែលសមស្រប

(Hiring the Right Employees)

ក. ការបង្កើតគោលនយោបាយចំពោះបុគ្គលិក

ខ. ការកំនត់នូវជំនាញនិងសមត្ថភាពដែលត្រូវការ

គ. ការរកបុគ្គលិក

ឃ. រៀបចំសំណុំបែបបទបំពេញរបស់បេក្ខជន

ង. ពាក្យសុំធ្វើការងារ

ច. ការសំភាសន៍បេក្ខជនការងារ

មុខជំនួញមួយអាចដំណើរការល្អទៅបាន ដោយសារមានបុគ្គលិកល្អនិងមានសមត្ថភាព។ ដូច្នេះ ដើម្បីគ្រប់គ្រងមុខជំនួញឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព អ្នកត្រូវតែចំណាយពេលស្វែងរក និងជួលបុគ្គលិកដែលសមស្រប។

សេចក្តីណែនាំនេះ ពិភាក្សាពីដំណើរការនៃការរកបុគ្គលិកឱ្យកាន់មុខតំណែងក្នុងក្រុមហ៊ុនរួមមាន ការបង្កើតគោលនយោបាយចំពោះបុគ្គលិក ការកំនត់នូវជំនាញនិងសមត្ថភាពអ្វីដែលត្រូវការ ការស្វែងរកបេក្ខជនដាក់ពាក្យ ការបង្កើតបែបបទពាក្យសុំ និងការសំភាសន៍បេក្ខជន។ ការរកបុគ្គលិកឱ្យកាន់ការជាការសំខាន់ណាស់ចំពោះមុខជំនួញទាំងតូចទាំងធំ។ ក្រុមហ៊ុនទាំងអស់សុទ្ធតែប្រឈមមុខនឹងការប្រថុយប្រថានដូចៗគ្នា ក្នុងការជួលយកបុគ្គលិកថ្មី។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយក្រុមហ៊ុនកាន់តែតូច គឺកាន់តែមានលទ្ធភាពតិចក្នុងការលៃលកពេលវេលា និងចំនាយដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការជួល ហើយបន្ទាប់មកបណ្តេញចេញនូវបុគ្គលិកដែលមានកំហុស។ ប៉ុន្តែ ក្រុមហ៊ុនកាន់តែធំ គឺមានតិចនិច និងនីតិវិធីជួលមានប្រសិទ្ធភាពដែលធ្វើឱ្យការប្រថុយប្រថាននឹងគ្រោះថ្នាក់កាន់តែតូចទៅៗ។ ប្រសិនបើលោកអ្នក (ជាអ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ក្រុមហ៊ុនពីតូចទៅមធ្យម) នឹងចាត់ចែងគ្រប់គ្រងប្រតិបត្តិការអាជីវកម្មដោយប្រសិទ្ធភាព លោកអ្នកក៏ត្រូវតែអនុវត្តផងដែរតាមតិចនិចខ្លះៗទាំងនេះ។

១. ការបង្កើតគោលនយោបាយចំពោះបុគ្គលិក (Setting Personnel Policies)

ដំបូងបង្អស់ ត្រូវដឹងពីខ្លួនអ្នក។ ចូរដឹងថាអ្នកធ្វើជំនួញអ្វី សមត្ថភាពផ្ទាល់ខ្លួននិងចំនុចខ្សោយរបស់អ្នក ហើយព្យាយាមប្រមើលមើលនូវវិធីដែលអ្នកនឹងយកមកដោះស្រាយស្ថានការណ៍ ដែលអ្នករំពឹងថានឹងកើតឡើងក្នុងប្រតិបត្តិ ការប្រចាំថ្ងៃនៃការធ្វើជំនួញរបស់អ្នក។ បន្ទាប់មក សរសេរពីគោលនយោបាយទាំងនោះដោយរួមបញ្ចូលនូវបញ្ហាទាំងអស់ដែលអាចមានផលប៉ះពាល់ទៅលើបុគ្គលិកដូចជា ប្រាក់បៀវត្សរ៍ ការតំលើងឋានៈ ការឈប់សំរាកវិស្សមកាល ការសុំច្បាប់ឈប់ពេលមានទុក្ខលំបាក ផលប្រយោជន៍បន្ទាប់បន្សំ និងគោលនយោបាយចូលនិវត្តន៍។

នីតិវិធីការងារនិងបណ្តុះបណ្តាលត្រូវតែបង្កើតឡើង ដើម្បីឱ្យអ្នកមានឱកាសកាន់តែប្រសើរក្នុងការទទួលយកការងារដែលធ្វើចេញមក ដូចដែលអ្នកចង់បាន ។ អ្នកអាចចង់គិតពិចារណាពីការសំរេចចិត្តបង្កើតនូវគោលនយោបាយជាលាយល័ក្ខអក្សរដូចខាងក្រោមនេះ :

ម៉ោងធ្វើការ ពិចារណាពីចំនួនម៉ោងធ្វើការក្នុងមួយសប្តាហ៍ ចំនួនថ្ងៃក្នុងមួយសប្តាហ៍ ការងារនៅពេលយប់ និងពេលវិស្សមកាល ព្រមទាំងពេលវេលា និងវិធីនៃការបើកប្រាក់បៀវត្សទាំងការងារទៀងទាត់ និងម៉ោងបន្ថែម ។ ការចំណាយថវិកាដែលមិនចាំបាច់ចំពោះម៉ោងបន្ថែមដោយអត្រាខ្ពស់ គឺជាប្រភពមួយនៃការចំនាយដែលមិនចាំបាច់ ។ ដោយមានផែនការខាងមុខ អ្នកអាចមានលទ្ធភាពរៀបចំចាត់ចែងការងាររបស់បុគ្គលិកអ្នកដែលធ្វើការលើសម៉ោង ឱ្យមកនៅត្រឹមកំរិតអប្បបរមា ។ នៅពេលដែលរយៈពេលកំរិតខ្ពស់បំផុតកើតមានឡើង ជាញឹកញាប់ អ្នកអាចដោះស្រាយដោយប្រើប្រាស់ជំនួយការងារក្រៅម៉ោងដែលត្រូវផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សរ៍ដោយអត្រាទៀងទាត់ ។

តំលៃតបស្នង ភាគច្រើននៃចំណូលរបស់បុគ្គលិក គួរតែចេញមកពីប្រាក់បៀវត្សរ៍ជាមូលដ្ឋានដែលមានលក្ខណៈប្រកួតប្រជែងទៅនឹងការចំនាយបើកប្រាក់របស់ក្រុមហ៊ុនស្រដៀងគ្នាផ្សេងៗទៀតក្នុងស្រុក ។ វាអាចនឹងបំពេញបង្គ្រប់ទៅឱ្យប្រាក់បៀវត្សរ៍ជាមូលដ្ឋាន ដោយទំរង់នៃការលើកទឹកចិត្តខ្លះៗដូចជា កំរៃជើងសារតិច (small commission) ឬក៏ផែនការកូតាប្រាក់បន្ថែម (quota bonus plan) ។ ចូរព្យាយាមធ្វើឱ្យគ្រឿងលើកទឹកចិត្តមានទំនាក់ទំនងគ្នាទៅនឹងគោលដៅរបស់អ្នក និងគោលដៅរបស់បុគ្គលិកអ្នក ។ អ្នកត្រូវប្រាកដថា ផែនការអ្វីក៏ដោយដែលអ្នកប្រើ បុគ្គលិកពិតជាយល់យ៉ាងច្បាស់ទាំងស្រុង ។

ផលប្រយោជន៏បន្ទាប់បន្សំ អ្នកអាចពិចារណាថានឹងផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកនូវការចុះថ្លៃទៅលើមុខទំនិញ ការធានារ៉ាប់រងជីវិតដោយមិនគិតថ្លៃ ការធានារ៉ាប់រងសុខភាព ផែនការ ប្រាក់សោធននិវត្តន៍ និងការបង់ថ្លៃឈ្នួលសិក្សានៅឯសាលារៀន និងមហាវិទ្យាល័យនានា ។ អ្នកអាចយកចិត្តទុកដាក់ចូលរួមផងដែរជាមួយពាណិជ្ជករផ្សេងៗទៀតក្នុងផែនការក្រុមជនពិការ និងផែនការតំលៃតបស្នងចំពោះក្រុមកម្មករ ។ ផែនការមួយបែបនេះ អាចមានន័យថាជាការសន្សំ មួយយ៉ាងសន្ធឹកសន្ធាប់នៅក្នុងការចំនាយដ៏ខ្ពស់បំផុតរបស់អ្នក ។

ការឈប់សំរាកវិស្សមកាល តើការឈប់សំរាកវិស្សមកាលមានរយៈពេលប៉ុន្មាន? តើអ្នកនឹងកំណត់ពេលនៃវិស្សមកាលឬទេ? តើកាត់ប្រាក់ខែទេ?

ការសុំច្បាប់ឈប់សំរាក តើអ្នកនឹងអនុញ្ញាតិឱ្យបុគ្គលិកសុំច្បាប់ឈប់សំរាប់រឿងផ្ទាល់ខ្លួន ករណីបន្ទាន់ក្នុងគ្រួសារ វិស្សមកាល ថ្ងៃពិសេសៗដូចជា ថ្ងៃបោះឆ្នោត ថ្ងៃសៅរ៍ ឬថ្ងៃអាទិត្យដែរឬទេ?

ការបណ្តុះបណ្តាល អ្នកត្រូវប្រាកដថា បុគ្គលិករបស់អ្នកបានទទួលការហាត់រៀនគ្រប់គ្រាន់សំរាប់ធ្វើការងារ ។ ក្នុង ក្រុមហ៊ុនតូចៗ ជាធម្មតាអ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ ត្រូវមានទំនួលខុសត្រូវខាងការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក ។ ប៉ុន្តែបើអ្នកមានអ្នកត្រួតត្រាមើល ពួកគេម្នាក់ៗគួរតែទទួលស្គាល់នូវសារៈសំខាន់ក្នុងការក្លាយជាគ្រូបង្រៀនដ៏ល្អ ហើយគួរតែគ្រោងនូវពេលវេលាដើម្បីបង្រៀនមនុស្សថ្មី ។

ការចូលនិវត្តន៍ តើអ្នកមានផែនការយ៉ាងណាខ្លះចំពោះផលប្រយោជន៍នៃការចូលនិវត្តន៍ ដូចជា សន្តិសុខសង្គម ផែនការប្រាក់សោធននិវត្តន៍ និងការធានារ៉ាប់រងប្រចាំឆ្នាំ?

ពេលមានទុក្ខលំបាក អ្នកអាចនឹងមានជំលោះជាមួយបុគ្គលិករបស់អ្នកដែលមិនបានគិតដល់គុណភាពនៃការងារដែលអ្នកផ្តល់ឱ្យទេ ។ វិធានការល្អបំផុត គឺគ្រោងផែនការសំរាប់ពួកគេ រួចហើយបង្កើតនូវនីតិវិធីសំរាប់ដោះស្រាយនូវទុក្ខលំបាកនេះ ។ ចូរអ្នកពិចារណាពីសិទ្ធិរបស់បុគ្គលិកក្នុងការទាមទារឱ្យពិនិត្យឡើងវិញ និងបង្កើតនូវខថែងសំរាប់ភាពជាអន្តរាកណ្តាលដែលជាភាគីទី៣ ។

ការតំលើងឋានៈ អ្នកនឹងចង់ពិចារណាបញ្ហាតំលើងឋានៈនេះដូចគ្នានឹងការតំលើងប្រាក់បៀវត្សរ៍ និងការផ្លាស់ប្តូរតួនាទីការងារដែរ ហើយវាមានឥទ្ធិពលទៅលើការរីកចំរើនរបស់ក្រុមហ៊ុន ។

ការត្រួតពិនិត្យបុគ្គលិកឡើងវិញ យូរៗម្តង តើអ្នកនឹងពិនិត្យពីការប្រតិបត្តិការងាររបស់បុគ្គលិកអ្នកដែរឬទេ? បើពិនិត្យ តើកត្តាអ្វីខ្លះដែលអ្នកនឹងពិចារណា? តើអ្នកនឹងធ្វើការទូទាត់សងជាប្រាក់បៀវត្សរ៍ និងការណែនាំការហាត់រៀនដែរឬទេ?

ការបញ្ឈប់ ទោះបីនេះជាបញ្ហាមិនជាទីពេញចិត្តចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើនក៏ដោយ ការបញ្ឈប់នេះត្រូវមានគោលនយោបាយដែលសរសេរជាលាយលក្ខណ៍អក្សរនូវបញ្ហាទាំងអស់នោះ ដូចជាការបញ្ឈរជើង សិទ្ធិនៃភាពយូរអង្វែងនៃការងារ ប្រាក់ទទួលក្រោយឈប់ធ្វើការ និងល័ក្ខខ័ណ្ឌដែលធានាចំពោះការបណ្តេញចោលភ្លាមៗដោយឥតគិតគូរច្រើន ។ ពេលដែលអ្នកបង្កើតនូវគោលនយោបាយផ្ទាល់របស់អ្នកហើយ ចូរកត់ត្រានូវគោលនយោបាយស្តីពីបញ្ហាទាំងអស់ដែលប៉ះពាល់ដល់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ រួចចំលងឱ្យពួកគេមួយច្បាប់ម្នាក់ៗ ។ បញ្ហាទាំងឡាយ (ដូចជាម៉ោងធ្វើការ ការកត់ត្រាពេលវេលា ការឈប់សំរាកដែលនៅទទួលប្រាក់បៀវត្សរ៍ វិស្សមកាល បទបញ្ជាផ្ទៃក្នុងនៃឥរិយាបថនិងការស្លៀកពាក់ ការបើកប្រាក់ខែ ប្រព័ន្ធការងារ ម៉ោងបន្ថែម នីតិវិធីដោយឡែក ប្រាក់ទទួលក្រោយឈប់ធ្វើការ ប្រាក់សោធននិវត្តន៍និងផែនការចូលនិវត្តន៍ ការចូលសំរាកក្នុងមន្ទីរពេទ្យ និងការព្យាបាលផ្នែកវេជសាស្ត្រ ព្រមទាំងនីតិវិធីពេលមានទុក្ខលំបាក) គួរតែត្រូវបានធ្វើឱ្យមានលក្ខណៈជាបទដ្ឋាន (standardize) ។

២. ការកំនត់នូវជំនាញនិងសមត្ថភាពដែលត្រូវការ (Determining Needed Skills and Abilities)

គន្លឹះក្នុងការទទួលបាននូវមនុស្សដែលត្រឹមត្រូវគឺស្ថិតនៅត្រង់ការសំរេចចិត្តថា តើជំនាញបែបណាដែលត្រូវការដើម្បីយកមកប្រតិបត្តិការងារ ។ ពេលដែលអ្នកដឹងថាជំនាញអ្វីដែលត្រូវការហើយ អ្នកអាចផ្គូផ្គងជំនាញនិងបទពិសោធន៍របស់បេក្ខជនទៅនឹងតំរូវការនៃការងារ ។

ជំហានដំបូងក្នុងការវិភាគលើការងារគឺដឹងលំអិតពីវា ។ ឧបមាថា អ្នកជាអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមមាញឹកច្រើន អ្នកសំរេចថានឹងជួលនរណាម្នាក់មកជួយសំរាលកិច្ចការអ្នកខ្លះ ។ ចូរអ្នកសំលឹងមើលមុខងារជាច្រើនដែលអ្នកកំពុងធ្វើ និងសំរេចថាតើអ្វីខ្លះជាចំនុចខ្សោយនិងខ្លាំងរបស់អ្នក ។

ឧបមាទៀតថា អ្នកសំរេចចិត្តត្រូវការជំនួយនៅក្នុងករិយាល័យ ។ ទូរស័ព្ទតែងតែរោទិ៍ជាប់ជានិច្ច ។ សំបុត្រដែលត្រូវឆ្លើយតបកាន់តែគរច្រើនឡើង ។ គេបញ្ជាទិញទំនិញកាន់តែច្រើនឡើង ។

ពេលដែលអ្នកមានការរៀបរាប់ពីការងារនៅលើក្រដាសស្នាមហើយ ចូរអ្នកសំរេចចិត្តថាបេក្ខជនត្រូវមានជំនាញអ្វីខ្លះសំរាប់បំពេញការងារ ។ ជំនាញអ្វីដែលទាបបំផុតដែលអ្នកនឹងអាចទទួលបាន? តាមឧទាហរណ៍នេះ ឱ្យយើងសន្មត់ជាមុនថាអ្នកសំរេចចិត្តដំបូងជួលលេខាធិការម្នាក់ ប៉ុន្តែស្រាប់តែដឹងថា លេខាធិការមានដោយកំរ និងត្រូវចំនាយប្រាក់អស់ច្រើន ។ លើសពីនេះទៅទៀត សូម្បីតែអ្នកជវលេខ (អ្នកដែលអាចសរសេររហ័សទាន់តាមសម្តីដែលគេនិយាយបាន) ក៏ស្ទើរតែពិបាកនឹងរកដែរ ហើយក៏ចំនាយប្រាក់អស់ច្រើនដូចលេខាធិការដែរ ។

អ្នកប្រហែលជាអាចរកបាននូវអ្នកវាយអង្គុលីលេខ ព្រោះវាមានភាពងាយស្រួលជាងនិងចំនាយប្រាក់អស់តិចជាងលេខាធិការ ឬអ្នកជវលេខ ។ សិស្សជាច្រើននៅតាមវិទ្យាល័យមានលក្ខណៈសម្បត្តិជាអ្នកវាយអង្គុលីលេខបានយ៉ាងល្អ ហើយពួកគេក៏កំពុងតែរកការងារក្រៅម៉ោងធ្វើដែរ ។ ចំនុចបន្ថែមមួយទៀតគឺ នៅពេលដែលអ្នកចាប់ផ្តើមរកនរណាម្នាក់មកធ្វើការងារឱ្យអ្នក ចូរអ្នកជឿជាក់ថាអ្វីដែលអ្នកចង់បាន គឺច្បាស់លាស់ហើយ ។ ចូរគិតថា អ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ម្នាក់ផ្សាយរកអ្នកលក់នៅក្នុងហាង ។ តើបេក្ខជនត្រូវមានសមត្ថភាពធ្វើអ្វីខ្លះ? តើគ្រាន់តែអាចបូកបញ្ចូលគ្នានូវវិក័យប័ត្រលក់ឱ្យបានត្រឹមត្រូវឬ? កាន់បញ្ជីអតិថិជន ហើយពេលខ្លះផ្សព្វផ្សាយលក់ផលិតផលរបស់អ្នកទៅអតិថិជនទាំងនោះឬ? ដំណើរការហាងពេលដែលអ្នកនៅឆ្ងាយឬ? មានការយល់ឃើញខុសៗគ្នាចំពោះការងារជាអ្នកលក់ ។

អ្នកត្រូវដឹងពីជំនាញដែលអ្នកត្រូវការនិងអាចទទួលបាន ដូចដែលត្រូវបានកំនត់ថាការបណ្តុះបណ្តាលបែបណាដែលអ្នកផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិក ។

៣. ការរកបុគ្គលិក (Finding Applicants)

នៅពេលដែលអ្នកដឹងពីជំនាញបែបណាចំពោះបុគ្គលិកថ្មីហើយ អ្នកត្រៀមជាស្រេចដើម្បីទំនាក់ទំនងជាមួយប្រភពដែលអាចជួយអ្នកប្រកាសជ្រើសរើសបេក្ខជនដាក់ពាក្យ ។ មានប្រភពនិងមធ្យោបាយជាច្រើនដែលជួយអ្នកដូចជាទីភ្នាក់ងាររដ្ឋឬឯកជនសំរាប់រើសបុគ្គលិក សារពត៌មាន ទូរទស្សន៍ សាលារៀន ជាដើម ។ អ្នកក៏អាចស្វែងរកអ្នកដាក់ពាក្យបានផងដែរតាមរយៈការទាក់ទងជាមួយមិត្តភក្តិ អ្នកជិតខាង អតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ បុគ្គលិកបច្ចុប្បន្ន សមាគមក្នុងស្រុក ដូចជាសភាពាណិជ្ជកម្មថ្មីថ្មោងដែលអ្នកជាសមាជិក ។ យ៉ាងណាក៏ដោយ កុំមើលរំលងបញ្ហាដែលនឹងកើតមានឡើងតាមរយៈការជ្រើសរើសបែបនេះ ។ តើអ្វីនឹងកើតឡើងបើអ្នកមិនព្រមទទួលអ្នកដែលពួកគេណែនាំ ឬក៏អ្នកត្រូវបណ្តេញអ្នកដែលពួកគេបានណែនាំនោះ?

វិធីសាស្ត្រនៃការប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិកឋិតនៅលើប្រភេទនៃមុខជំនួញ, ទីតាំងរបស់អ្នក និងខ្លួនអ្នកផ្ទាល់ ។ វិធីប្រសើរបំផុត គឺប្រើគ្រប់មធ្យោបាយទាំងអស់បញ្ចូលគ្នា ។ ចំនុចសំខាន់ គឺការជ្រើសរើសបានបុគ្គលិកត្រឹមត្រូវ មានជំនាញសមស្របនឹងការងារ ទោះបីបានមកពីប្រភពណាក៏ដោយ ។

៤. រៀបចំសំណុំបែបបទបំពេញរបស់បេក្ខជន (Developing Applicants Forms)

ការដែលពិបាកបំផុតគឺការស្វែងរក និងជួលមនុស្សដែលសមស្រប ។ អ្នកត្រូវមានវិធីខ្លះៗក្នុងការពិនិត្យជ្រើសរើសបេក្ខជន និងចំរាញ់រើសយកនរណាដែលល្អបំផុតសំរាប់មុខតំណែង ។ សំណុំបែបបទសុំការងារ ជាឧបករណ៍មួយដែលអ្នកអាចប្រើប្រាស់ ដើម្បីធ្វើការសំភាសន៍ និងការចំរាញ់រើសយកកាន់តែមានភាពងាយស្រួល ។

ពាក្យសុំគួរតែមានទុកកន្លែងសំរាប់សរសេរនូវការពិតទាំងអស់ដែលអ្នកត្រូវការជាមូលដ្ឋានសំរាប់វិនិច្ឆ័យទៅលើបេក្ខជន ។ អ្នកនឹងចង់បានតែសំណុំបែបបទណា ដែលមានពតិមានពេញលេញគ្រប់គ្រាន់ល្មម ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ ពាក្យសុំទាំងនោះត្រូវមានលក្ខណៈសាមញ្ញតាមតែអ្នកអាចធ្វើបាន ។ ឱ្យបេក្ខជនបំពេញសំណុំបែបបទសិន មុននឹងនិយាយជាមួយពួកគេ ។ វាជាចំនុចចាប់ផ្តើមនៃការសំភាសន៍ដ៏ល្អ ។ វាអាចជាការសរសេររៀបរាប់ពីបទពិសោធន៍ ឈ្មោះនិងអាស័យដ្ឋានរបស់អតីតនិយោជក ។ ពាក្យសុំជាគំរូមួយត្រូវគេផ្តល់ឱ្យដូចខាងក្រោម :

៥. ពាក្យសុំធ្វើការងារ (Application for Employment)

ឈ្មោះ.. ថ្ងៃខែឆ្នាំកំណើត...

អស័យដ្ឋានបច្ចុប្បន្ន...

លេខទូរស័ព្ទ.. ប័ណ្ណបើកបរលេខ...

ថ្ងៃខែឆ្នាំដែលអ្នកចូលរៀន :

បឋមសិក្សា ពីឆ្នាំ...................... ដល់.................... វិទ្យាល័យ ពីឆ្នាំ................................ ដល់................................

មហាវិទ្យាល័យ ពីឆ្នាំ.................................. ដល់.......................................

តើអ្នកមានការបាត់បង់ចំណែកណាមួយនៃរាងកាយដែលធ្វើឱ្យអ្នកមិនអាចធ្វើការងារមួយចំនួនដែរឬទេ?

....

បើមាន សូមរៀបរាប់ និងប្រាប់ពីប្រភេទការងារដែលអ្នកមិនអាចធ្វើបាន :

....

រៀបរាប់ពីការងារចាស់ និងការងារបច្ចុប្បន្នក្នុងតារាងខាងក្រោម ដោយចាប់ផ្តើមពីការងារថ្មីបំផុត (រួមទាំងការបំរើយោធាបើពាក់ព័ន្ធ) :

ឈ្មោះក្រុមហ៊ុន- ពីឆ្នាំ ដល់- ប្រធាន- មូលហេតុចាកចេញ- ប្រាក់បៀវត្សរ៍- ឋានៈ

....

....

....

....

តើយើងអាចទាក់ទងជាមួយនិយោជកដែលរៀបរាប់ខាងលើបានដែរឬទេ?.. បើមិនអាច សូមបញ្ជាក់អ្នកណាដែលអ្នកចង់ឱ្យយើងទាក់ទង...

មូលវិចារណ៏...

៦. ការសំភាសន៍បេក្ខជនការងារ (Interviewing Job Applicants)

គោលបំណងនៃការសំភាសន៍ គឺការដឹងពត៌មានពីបេក្ខជនឱ្យបានច្រើនអំពីប្រវត្តិការងារ ជាពិសេសទំលាប់ការងារ និងជំនាញ ។ ការងារចំបងគឺ ឱ្យបេក្ខជននិយាយរៀបរាប់ពីខ្លួនគេផ្ទាល់និងទំលាប់ការងាររបស់ពួកគេ ។វិធីល្អបំផុតគឺសួរបេក្ខជនម្នាក់ៗ ទិមួយៗនូវសំណួរជាក់លាក់ដូចជា តើការងារ ចុងក្រោយ អ្នកធ្វើអ្វី? តើអ្នកធ្វើរបៀបណា? ហេតុអ្វីបានជាធ្វើវា?

ពេលអ្នកសំភាសបណ្តើរ វាយតំលៃចំលើយរបស់បេក្ខជនបណ្តើរ ។ តើពួកគេដឹងពីអ្វីដែលពួកគេកំពុងនិយាយដែរឬទេ? តើពួកគេគេចវេសពីការងារ ឬក៏គ្មានជំនាញក្នុងភារកិច្ចការងារ? តើពួកគេអាចយកមកគិតពីភាពមិនស្របគ្នាដោយអន្លើ (discrepancies) នៃការងារដែរទេ? នៅពេលកិច្ចសំភាសន៍ចប់ ចូរអ្នកស្នើឱ្យបេក្ខជនមកជួបអ្នកពេលក្រោយ បើអ្នកគិតថាចាប់អារម្មណ៏បេក្ខជនម្នាក់នោះ ។ កុំសន្យាជាមួយបេក្ខជន ឱ្យសោះ លុះត្រាតែអ្នកបានសំភាសន៏គ្រប់បេក្ខជនទាំងអស់ដើម្បីឱ្យមានភាពប្រាកដថា អ្នកជ្រើសរើសបេក្ខជនដែលត្រឹមត្រូវ ។

បន្ទាប់មក ផ្ទៀងផ្ទាត់ពត៌មានដែលអ្នកទទួលបាន ។ ជាធម្មតា អតីតនិយោជកគឺជាប្រភពដ៏ល្អបំផុត ។ ពេលខ្លះអតីតនិយោជកនឹងផ្តល់ពត៌មានឱ្យយើងតាមទូរស័ព្ទ ។ ប៉ុន្តែជាការល្អបំផុត អ្នកគួរតែសរសេរនូវពត៌មានដែលអ្នកចង់បានរួចផ្ញើដើម្បីទទួលការឆ្លើយតបជាលាយលក្ខ័អក្សរវិញ ។ ដើម្បីជួយឱ្យការឆ្លើយតបបានឆាប់រហ័ស អ្នកគួរតែសួរអតីតនិយោជកនូវសំនួរតិចតែជាក់លាក់អំពីបេក្ខជន ដែលអាចទទួលចំលើយមកវិញខ្លីខ្លឹម ។ ឧទាហរណ៏ តើបុគ្គលិកម្នាក់នេះបានធ្វើការឱ្យលោកអស់រយៈពេលប៉ុន្មាន? តើការងាររបស់គាត់អន់ មធ្យម ឬល្អទេ? ហេតុអ្វីបានជាបុគ្គលិកម្នាក់ នេះចាកចេញពីក្រុមហ៊ុនលោក?

បន្ទាប់ពីអ្នកបានផ្ទៀងផ្ទាត់ពត៌មានរួចហើយ អ្នកអាចធ្វើការសំរេចចិត្តចំរាញ់ជ្រើសរើសបាន ។ បុគ្គលិកដែលស្រមស្របអាចជួយអ្នកចំណេញលុយ ។ បុគ្គលិកដែលរើសខុសនឹងធ្វើឱ្យអ្នកខាតទាំងពេលវេលា សំភារៈ និងអាចបណ្តេញអតិថិជនអ្នកថែមទៀត ។

៤ ការបណ្តុះបណ្តាល និងការអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិក

(Employee Training and Development)

ក. គោលបំណងនៃការបណ្តុះបណ្តាលនិងការអភិវឌ្ឍន៍

ខ. ដំណើរការនៃការបណ្តុះបណ្តាល

គ. ការកំនត់ពីសេចក្តីត្រូវការសំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាល

ឃ. ការជ្រើសរើសនូវអ្នកដែលត្រូវបណ្តុះបណ្តាល

ង. គោលដៅនៃការបណ្តុះបណ្តាល

ច. វិធីសាស្រ្តបណ្តុះបណ្តាល

ឆ. អ្នកបណ្តុះបណ្តាល

ជ. ការគ្រប់គ្រងការបណ្តុះបណ្តាល

ឈ. ការវាយតំលៃលើការបណ្តុះបណ្តាល

គុណភាពរបស់បុគ្គលិក និងការអភិវឌ្ឍន៍របស់ពួកគេដោយឆ្លងកាត់ការហ្វឹកហាត់ និងការអប់រំ គឺជាកត្តាចំបងដែលធ្វើឱ្យអាជីវកម្មធុនតូចរកប្រាក់ចំនេញបានយូរអង្វែង។ ប្រសិនបើអ្នកជួលនិងរក្សាទុកបុគ្គលិកល្អៗ វាគឺជាគោលនយោបាយដ៏ល្អក្នុងការវិនិយោគទៅលើការអភិវឌ្ឍន៍ជំនាញរបស់ពួកគេ ដែលជាហេតុធ្វើឱ្យពួកគេអាចបង្កើនផលិតភាពការងាររបស់ពួកគេបាន។

ជារឿយៗ ការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវគេធ្វើតែចំពោះបុគ្គលិកថ្មីៗប៉ុណ្ណោះ។ នេះគឺជាកំហុស ព្រោះបុគ្គលិបច្ចុប្បន្ន ក៏ត្រូវការបណ្តុះបណ្តាលដែរ ដើម្បឱ្យពួកគេអាចបត់បែនទាន់សភាពការនៃតំរូវការរបស់ការងារដែលមានការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងឆាប់រហ័ស។

១. គោលបំណងនៃការបណ្តុះបណ្តាលនិងការអភិវឌ្ឍន៍ (Purpose of Training and Development)

មូលហេតុសំរាប់បញ្ជាក់ភាពរីកលូតលាស់បុគ្គលិករួមមាន :

- ការបង្កើតឱ្យមានបុគ្គលិកដែលមានសមត្ថភាពជាស្រេចសំរាប់ជំនួសកន្លែងបុគ្គលិកណាដែលសុំឈប់ឬឡើងឋានៈ។
- ការបង្កើននូវលទ្ធភាពរបស់ក្រុមហ៊ុនដើម្បីដើរទាន់និងប្រើប្រាស់ភាពរីកចំរើននៃបច្ចេកវិទ្យាដោយសារតែបុគ្គលិកមានចំណេះដឹង គ្រប់គ្រាន់។

- ការបង្កើតឱ្យមាននូវក្រុមការងារដែលមានចិត្តកាន់តែស្រលាញ់ការងារនិងមានប្រសិទ្ធភាពគ្រប់គ្រាន់ដែលធ្វើឱ្យ ជំហរប្រកួតប្រជែងរបស់ក្រុមហ៊ុនកាន់តែប្រសើរឡើង និងលើកកំពស់ទឹកចិត្ត (morale) របស់បុគ្គលិក ។
- ការធានាបានគ្រប់គ្រាន់នូវធនធានមនុស្សសំរាប់ការពង្រីកចូលទៅក្នុងកម្មវិធីថ្មីៗ ។

ការស្រាវជ្រាវបានបង្ហាញថាផលប្រយោជន៍ជាក់លាក់ដែលអាជីវកម្មតូចទទួលបានពីការបណ្តុះបណ្តាលនិងអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិករបស់ខ្លួនមាន :

១. ផលិតភាពការងារកើនឡើង ។

២. ការផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិកថយចុះ ។

៣. ប្រសិទ្ធភាពកើនឡើង ដែលនាំទៅដល់ការចំណេញផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ ។

៤. តំរូវការនៃការត្រួតពិនិត្យមើលថយចុះ ។

ជាញឹកញាប់ បុគ្គលិកមានការយល់ដឹងកាន់តែប្រសើរពីតំលៃ ភាពថ្លៃថ្នូរ និងសុខុមាលភាពរបស់ខ្លួនឯង នៅពេលដែលពួកគេទៅជាកាន់តែមានតម្លៃចំពោះក្រុមហ៊ុននិងសង្គម ។ ជាទូទៅ ពួកគេនឹងទទួលបាននូវចំណែកនៃគុណប្រយោជន៍ផ្នែកសំភារៈកាន់តែច្រើន ដែលជាលទ្ធផលបានមកពីផលិតភាពការងាររបស់ពួកគេកើនឡើង ។ កត្តាទាំងនេះធ្វើឱ្យពួកគេពេញចិត្ត តាមរយៈការសំរេចបាននូវគោលដៅផ្ទាល់ខ្លួននិងរបស់ក្រុមហ៊ុន ។

២. ដំណើរការនៃការបណ្តុះបណ្តាល (Training Process)

តំរូខាងក្រោមជាដំណាក់កាលចាំបាច់ៗនៅក្នុងដំណើរការនៃការបណ្តុះបណ្តាល :

- គោលបំណងរបស់ក្រុមហ៊ុន
- ការវាស់ស្ទង់មើលពីតំរូវការ
- តើមានការថ្លោះធ្លោយដែរឬទេ?
- គោលបំណងនៃការបណ្តុះបណ្តាល
- ចំរាញ់ជ្រើសរើសនូវអ្នកដែលត្រូវយកមកបណ្តុះបណ្តាល
- ចំរាញ់ជ្រើសរើសនូវវិធីសាស្ត្រនិងរបៀបរបបបណ្តុះបណ្តាល
- ជ្រើសរើសមធ្យោបាយធ្វើការវាយតំលៃ
- គ្រប់គ្រងការបណ្តុះបណ្តាល
- វាយតំលៃការបណ្តុះបណ្តាល ។

ការធ្វើជំនួញរបស់អ្នកគួរតែមានយុទ្ធសាស្ត្រច្បាស់លាស់ និងកំនត់នូវគោលបំណងដែលដឹកនាំនិងជំរុញឱ្យមានគ្រប់ការសំរេចចិត្តទាំងអស់ ជាពិសេសសំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាល ។ ក្រុមហ៊ុនទាំងឡាយដែលគ្រោងនូវផែនការសំរាប់ដំណើរការបណ្តុះបណ្តាល ទទួលជោគជ័យច្រើនជាងក្រុមហ៊ុនដែលគ្មាន ។ ម្ចាស់មុខជំនួញភាគច្រើនបំផុតចង់បានជោគជ័យ ប៉ុន្តែពួកគេមិនបានភ្ជាប់ទៅនឹងគំរោងសំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាលដែលជាការបង្កើននូវឱកាសជោគជ័យរបស់ពួកគេ ។ តើហេតុអ្វី? មូលហេតុទាំង៥ដែលគេដឹងញឹកញាប់បំផុតគឺ :

1> ***ពេលវេលា*** - អ្នកគ្រប់គ្រងមុខជំនួញតូចៗគិតថា ការទាមទារនូវពេលវេលាមិនអនុញ្ញាតិឱ្យពួកគេបណ្តុះ បណ្តាលបុគ្គលិកបានទេ ។

2> ***ការចាប់ផ្តើម*** - អ្នកគ្រប់គ្រងមុខជំនួញតូចៗភាគច្រើនបំផុត មិនបានអនុវត្តនូវការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកទេ ។ ដំនើរការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក គឺពួកគេមិនធ្លាប់ដឹងឬស្គាល់ឡើយ ។

3> ***ជំនាញធំទូលាយ*** - អ្នកគ្រប់គ្រងនានាទោរទន់ទៅរកភាពមានជំនាញទូលាយ ច្រើនជាងជំនាញឯកទេសដែល ចាំបាច់សំរាប់សកម្មភាពបណ្តុះបណ្តាលនិងអភិវឌ្ឍ ។

4> ***ខ្វះការជឿជាក់និងបើកចំហរ*** - អ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើនចូលចិត្តរក្សាពត៌មានសំរាប់តែខ្លួនឯង ។ ដោយសារការ ធ្វើបែបនេះ ទើបពួកគេលាក់ពត៌មានពីអ្នកនៅក្រោមបង្គាប់ និងអ្នកផ្សេងទៀត ដែលអាចមានប្រយោជន៍ ក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលនិងការអភិវឌ្ឍន៍ ។

5> ***ការមិនជឿតាមមតិទូទៅដែលឱ្យតំលៃចំពោះការបណ្តុះបណ្តាល*** - ម្ចាស់ជំនួញតូចៗខ្លះជឿថាអនាគតមិនអាច ទស្សន៍ទាយ ឬគ្រប់គ្រងបាន ។ ដូច្នេះការខិតខំរបស់ពួកគេសំដៅតែចំពោះសកម្មភាពនាពេលបច្ចុប្បន្ន ប៉ុណ្ណោះ ។

កម្មវិធីការបណ្តុះបណ្តាលដែលល្អអាចជួយឱ្យក្រុមហ៊ុនអ្នកទទួលជោគជ័យ ។ កម្មវិធីដែលធ្វើឡើងជាលក្ខណៈ រចនាសំព័ន្ធជាមួយនឹងយុទ្ធសាស្ត្រនិង គោលបំណងមានភវនីយភាព (ភាពដែលអាចកើតមានឡើង) ខ្ពស់ក្នុង ការលើកកំពស់ផលិតភាព និងគោលដៅផ្សេងទៀតដែលត្រូវបានកំនត់ឡើង នៅក្នុងបេសកកម្មនៃការបណ្តុះ បណ្តាល ។

ការបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្របណ្តុះបណ្តាល តំរូវឱ្យលើកឡើងនូវសំណួរជាច្រើនតាមលំដាប់ដូចតទៅ :

១. នរណាគឺជាអតិថិជនរបស់អ្នក? ហេតុអ្វីបានជាពួកគេទិញពីអ្នក?

2> នរណាគឺជាគូប្រកួតប្រជែងរបស់អ្នក? តើពួកគេបំរើទីផ្សារដោយរបៀបយ៉ាងណា? តើពួកគេចូលចិត្តប្រើនូវឧត្តមភាពប្រៀបធៀបអ្វីខ្លះ? តើផ្នែកណាមួយនៃទីផ្សារដែលពួកគេមិនអើពើ?

៣. តើក្រុមហ៊ុនមានចំនុចខ្លាំង និងចំនុចខ្សោយអ្វីខ្លះ?

៤. តើនិន្នាការនៃសង្គមអ្វីខ្លះ ដែលមានឥទ្ធិពលទៅលើក្រុមហ៊ុនអ្នក?

គោលបំណងនៃការបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្របណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក គឺឆ្លើយនឹងសំណួរចំនួន២ដ៏សាមញ្ញតែសំខាន់ (១) តើអ្នកធ្វើជំនួញអ្វី? និង (២) តើជំនួញរបស់អ្នកគួរតែទៅជាអ្វី? ដោយមានចំលើយជាស្រេចចំពោះសំណួរទាំងពីរនេះ និងការមើលឃើញវែងឆ្ងាយពីបេសកកម្ម យុទ្ធសាស្ត្រ និង គោលបំណង ក្រុមហ៊ុនរបស់អ្នកនឹងអាចកំនត់បានសេចក្តីត្រូវការសំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាលរបស់ខ្លួន ។

៣. ការកំនត់ពីសេចក្តីត្រូវការសំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាល (Identifying Training Needs)

តំរូវការសំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាលអាចប៉ាន់ប្រមាណបានដោយធ្វើការវិភាគទៅលើវិស័យធនធានមនុស្សសំខាន់ៗចំនួន ៣ : ក្រុមហ៊ុនទាំងមូល លក្ខណៈការងារ និងតំរូវការរបស់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ ។

ការវិភាគនេះនឹងផ្តល់ចំលើយចំពោះសំណួរខាងក្រោម :

១. ផ្នែកណាដែលត្រូវការបណ្តុះបណ្តាល?

២. តើអ្វីទៅដែលបុគ្គលិកត្រូវរៀនជាពិសេសដើម្បីបង្កើនសមត្ថភាព?

៣. នរណាខ្លះដែលត្រូវទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាល?

ចូរចាប់ផ្តើមដោយការប៉ាន់ប្រមាណពីស្ថានភាពបច្ចុប្បន្នរបស់ក្រុមហ៊ុនថា តើធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច ធ្វើអ្វីខ្លះជាការល្អបំផុត និងលទ្ធភាពបុគ្គលិករបស់អ្នក ក្នុងការធ្វើភារកិច្ចទាំងនោះ ។ ប្រសិទ្ធភាពនៃកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលអាចត្រូវបានគេវាយតំលៃតទល់នឹងការវិភាគនេះ ដែលការវិភាគនឹងផ្តល់ឱ្យនូវ បទដ្ឋានខ្លះដែលគេវាស់វែងនឹងគូប្រកួតប្រជែង (benchmarks) ។ ក្រុមហ៊ុនអ្នកគួរតែដឹងពីផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររយៈពេលវែង ថាតើវាឈានដល់កន្លែងណាក្នុងរយៈពេល៥ឆ្នាំទៀត ។ អ្វីដែលអ្នកត្រូវការចាំបាច់ គឺកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលមួយដែលនឹងនាំឱ្យក្រុមហ៊ុនឈានឡើង ។ ទី២ ចូរពិចារណាថា តើក្រុមហ៊ុនគាំទ្រផ្នែកថវិកាចំពោះការខិតខំប្រឹងប្រែងក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលដែរឬទេ ។ បើគ្មានទេ ការប៉ុនប៉ងណាមួយក្នុងការបង្កើតកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលដ៏រឹងមាំមួយនឹងបរាជ័យ ។

បន្ទាប់មក ត្រូវកំនត់ឱ្យបានច្បាស់លាស់ថាតើកន្លែងណាដែលត្រូវការបណ្តុះបណ្តាល ។ វាគឺជាភាពឆ្គួតលីលាក្នុងការអនុវត្តន៍កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងបណ្តុះបណ្តាលទូទាំងក្រុមហ៊ុន ដោយមិនបានផ្តោតឱ្យចំប្រភពដែលចាំបាច់បំផុត ។ ការត្រួតពិនិត្យផ្នែកខាងក្នុងនឹងជួយចង្អុលបង្ហាញពីផ្នែកដែល អាចទាញយកផលប្រយោជន៍ពីកាបណ្តុះបណ្តាលបាន ។ បញ្ជីសារពើភ័ណ្ឌស្តីពីជំនាញ (skills inventory) អាចជួយកំនត់បានផងដែរនូវជំនាញទាំងឡាយដែលបុគ្គលិកមានជាទូទៅ ។ បញ្ជីសារពើភ័ណ្ឌនេះនឹងជួយឱ្យក្រុមហ៊ុនកំនត់បានពីជំនាញអ្វីខ្លះដែលមានសព្វថ្ងៃ និងជំនាញអ្វីខ្លះដែលត្រូវការសំរាប់ការអភិវឌ្ឍន៏នា ពេលអនាគត ។

នៅពេលដែលអ្នកកំនត់បានពីកន្លែងដែលត្រូវបណ្តុះបណ្តាលហើយ ចូរអ្នកយកចិត្តទុកដាក់ទៅលើមាតិកានៃកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល ។ ចូរអ្នកវិភាគ ពីលក្ខណៈនៃការងារដែលផ្តែលលើការរៀបរាប់របស់វា និងរឿងរ៉ាវជាលាយល័ក្ខអក្សរពីអ្វីដែលបុគ្គលិកពិតជាធ្វើ ។ ការបណ្តុះបណ្តាលដែលផ្អែកលើការរៀបរាប់របស់វា គួរតែចូលឱ្យបានលំអិតអំពីរបៀបធ្វើការងារដោយឈរលើមូលដ្ឋានពីភារកិច្ចមួយទៅភារកិច្ចមួយទៀត ។ ការបំពេញការងារពិតប្រាកដនឹងធ្វើឱ្យអ្នកមានលទ្ធភាពដឹង ពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ ។

បុគ្គលិកម្នាក់ៗអាចត្រូវបានគេវាយតំលៃតាមរយៈការប្រៀបធៀបកំរិតជំនាញនិងការសំដែងការងារបច្ចុប្បន្នរបស់ពួកគេជាមួយនឹងបទដ្ឋានការងារ ឬក៏តំរូវការដែលរំពឹងទុករបស់ក្រុមហ៊ុន ។ ភាពមិនស្របគ្នាដោយអន្លើរវាងកំរិតជំនាញពិត និងកំរិតជំនាញដែលគេរំពឹងទុក គឺកំនត់បាននូវតំរូវការសំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាល ។

៤. ការជ្រើសរើសនូវអ្នកដែលត្រូវបណ្តុះបណ្តាល (Selection of Trainees)

នៅពេលដែលអ្នកសំរេចថាការបណ្តុះបណ្តាលអ្វីដែលចាំបាច់និងនៅកន្លែងណាហើយ ការសំរេចបន្ទាប់មកទៀតគឺត្រូវយកនរណាមកធ្វើការបណ្តុះបណ្តាល? ចំពោះអាជីវកម្មធុនតូចៗ សំណួរនេះគឺសំខាន់ណាស់ ។ ការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកម្នាក គឺត្រូវចំណាញថវិកាច្រើន ជាពិសេស នៅពេលដែលគាត់ចាកចេញពីក្រុមហ៊ុនអ្នកទៅរកការងារដែលល្អប្រសើរជាង ។ ហេតុដូច្នេះហើយបានជាវាជាការសំខាន់ក្នុងការចំរាញ់ជ្រើសរើសយកនរណាម្នាក់ដោយប្រុងប្រយ័ត្នមកធ្វើការបណ្តុះបណ្តាល ។ កម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលនេះត្រូវគេរៀបចំឡើង ដើម្បីពិចារណាពីលទ្ធភាពរបស់បុគ្គលិកក្នុងការរៀនសូត្រពីសំភារៈ និងប្រើប្រាស់វាឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព ហើយដើម្បីប្រើប្រាស់ធនធានដែលមានស្រាប់ឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត ។ វាក៏សំខាន់ផងដែរថា បុគ្គលិកត្រូវបានជំរុញលើកទឹកចិត្តដោយតាមរយៈបទពិសោធន៍បណ្តុះបណ្តាលនេះ ។ ការបរាជ័យទៅលើកម្មវិធី វាមិនគ្រាន់តែធ្វើឱ្យខូចដល់បុគ្គលិកប៉ុណ្ណោះទេ តែថែមទាំងជាការខ្ជះខ្ជាយលុយផងដែរ ។ ការចំរាញ់ជ្រើសរើសបានអ្នកត្រូវបណ្តុះបណ្តាលពិតប្រាកដ គឺជាការសំខាន់ដល់ជោគជ័យនៃកម្មវិធី ។

៥. គោលដៅនៃការបណ្តុះបណ្តាល (Training Goals)

គោលដៅនៃកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល គួរតែជាប់ពាក់ព័ន្ធដោយផ្ទាល់ជាមួយនឹងតំរូវការដែលបានប៉ាន់ស្មានទុកនោះ ។ គោលបំនងនៃវគ្គសិក្សាគួរតែបញ្ជាក់ឱ្យបានច្បាស់ថា តំរិយាបថឬក៏ជំនាញអ្វីត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរដែលជាលទ្ធផលនៃការបណ្តុះបណ្តាល និងគួរតែពាក់ព័ន្ធជាមួយនឹងបេសកកម្ម និង ផែនការជាយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ក្រុមហ៊ុន ។ គោលដៅគួរតែរួមមានការឈានឆ្ពោះឡើង (milestones) ដើម្បីជួយនាំយកបុគ្គលិកពីចំនុចដែលគាត់ស្ថិតនៅសព្វថ្ងៃ ឆ្ពោះទៅកាន់ចំនុចមួយដែលក្រុមហ៊ុនចង់បាននៅថ្ងៃអនាគត ។ ការកំនត់គោលដៅនានា ជាជំនួយដល់ការវាយតំលៃលើកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល និងលើកទឹកចិត្តដល បុគ្គលិកផងដែរ ។ ការអនុញ្ញាតិឱ្យបុគ្គលិកចូលរួមក្នុងការកំនត់គោលដៅ គឺបង្កើននូវភាវនីយភាពជោគជ័យ ។

៦. វិធីសាស្ត្របណ្តុះបណ្តាល (Training Methods)

មានការបណ្តុះបណ្តាលការងារពីរប្រភេទ ដែលអាចប្រើប្រាស់បានចំពោះអាជីវកម្មធុនតូចៗ គឺការបណ្តុះបណ្តាលនៅនឹងកន្លែង (On-the-job) និងការបណ្តុះបណ្តាលនៅក្រៅក្រុមហ៊ុន (Off-the-job) ។ កាលៈទេសៈនីមួយៗ និង នរណាខ្លះ អ្វី និងមូលហេតុនៃកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលកំនត់នូវ វិធីសាស្ត្រដែលត្រូវប្រើ ។

ការបណ្តុះបណ្តាលនៅនឹងកន្លែង- ត្រូវផ្តល់ដល់បុគ្គលិក នៅពេលដែលពួកគេសំដែងការងារជាទៀងទាត់ ។ ធ្វើដូចនេះពួកគេមិនខាតពេល ខណៈដែលពួកគេកំពុងរៀនសូត្រ ។ បន្ទាប់ពីបង្កើតផែនការអ្វីដែលត្រូវបង្រៀនហើយ គឺគួរតែជំរាបជូនបុគ្គលិកឱ្យដឹងពីសេចក្តីលំអិតនេះ ។ គួរតែធ្វើនូវ កាលវិភាគជាមួយនឹងការវាយតំលៃជាប្រចាំ ដើម្បីជូនដំណឹងដលបុគ្គលិកអំពីវឌ្ឍនភាព (ការរីកចំរើន) របស់ពួកគេ ។ របៀបនៃការបណ្តុះបណ្តាលនៅនឹងកន្លែងនេះ រួមមានការណែនាំបង្ហាញ ការបង្ហាត់

បង្រៀនពីការងារ (apprenticeships) កម្មសិក្សា (internships) ភាពជាអ្នកជំនួយការ (assistantships) ព្រមទាំងការផ្លាស់ប្តូរនិងបង្វិលការងារ ។

ការបណ្តុះបណ្តាលនៅក្រៅកន្លែង រួមមាន បាឋកថា (lectures) ការសិក្សាពិសេស ភាពយន្ត សន្និសិទឬការពិភាក្សាតាមកញ្ចក់ទូរទស្សន៍ ករណី-សិក្សា ការដើរតួនាទី ការធ្វើត្រាប់តាម(simulation) ការបង្ហាត់បង្រៀនតាមកម្មវិធី និងការបណ្តុះបណ្តាលនៅកន្លែងសំរាប់អង្កេត (Laboratory training) ។ ភាគច្រើនបំផុតនៃរបៀបទាំងនេះអាចត្រូវបានប្រើប្រាស់ដោយអាជីវកម្មធុនតូច ទោះបីជារបៀបខ្លះត្រូវចាយថវិកាច្រើនពេកក៏ដោយ ។ ការណែនាំការងារ: គឺសំរាប់បុគ្គលិកថ្មីៗ ។ បីបួនថ្ងៃដំបូង គឺចំបាច់ចំពោះជោគជ័យរបស់បុគ្គលិកថ្មី ។ ចំនុចនេះ ត្រូវបានបង្ហាញដោយការពិតថា ៦០ភាគរយនៃបុគ្គលិកទាំងអស់ដែលបោះបង់ការងារ ធ្វើបែបនេះក្នុងរយៈពេល១០ថ្ងៃដំបូង ។ ការណែនាំគួរតែសង្កត់ធ្ងន់លើប្រធានបទដូចតទៅ :

- ប្រវត្តិ និង បេសកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន
- សមាជិកសំខាន់ៗនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន
- សមាជិកសំខាន់ៗនៅតាមផ្នែក (department) និងរបៀបដែលផ្នែកនិមួយៗជួយបំពេញបេសកម្មឱ្យក្រុមហ៊ុន
- ក្បួនច្បាប់ និងបទបញ្ជាផ្ទៃក្នុងរបស់បុគ្គលិក ។

ក្រុមហ៊ុនខ្លះប្រើការណែនាំដោយផ្ទាល់មាត់ ចំណែកខ្លះទៀតសរសេរជាលាយល័ក្ខអក្សរ ។ អាជីវកម្មធុនតូចៗជាច្រើនប្រើប្រាស់ប្រធានបទទាំងនេះ នៅក្នុងការណែនាំពីមនុស្សម្នាក់ទៅមនុស្សម្នាក់ទៀត ។ ទោះបីជាប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រណាក៏ដោយ បញ្ហាសំខាន់គឺថា បុគ្គលិកថ្មីបានយល់ច្បាស់ពីកន្លែងធ្វើការថ្មីរបស់ពួកគេ ។

បាឋកថា : បង្ហាញប្រាប់នូវពត៌មានពីការបណ្តុះបណ្តាលដោយផ្ទាល់មាត់ និងត្រូវបានប្រើប្រាស់ នៅពេលដែលគោលដៅបង្ហាញប្រាប់នូវពត៌មានជាច្រើនអនេកដល់មនុស្សជាច្រើន ។ វាកាន់តែសន្សំសំចៃចំនាយក្នុងការផ្តល់នូវបាឋកថាដល់មនុស្សមួយក្រុម ជាជាងបណ្តុះបណ្តាលមនុស្សម្នាក់ៗ ។ ការផ្តល់នូវបាឋកថា គឺជាការប្រាស្រ័យទាក់ទងតែមួយផ្លូវ (one-way communication) ដែលនេះអាចមិនមែនជាវិធីដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត ក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលនោះទេ ។ វាពិបាកធានាផងដែរថា អ្នកស្តាប់ទាំងអស់យល់ពីប្រធានបទមួយក្នុងកំរិតដូចគ្នាទេ ។ ដោយបែរឆ្ពោះទៅរកអ្នក រៀនកំរិតមធ្យម អ្នកអាចបណ្តុះបណ្តាលពួកគេខ្លះទាបជាង និងបាត់បង់ពួកគេផ្សេងទៀត ។ ទោះបីជាមានគុណវិបត្តិយ៉ាងនេះក៏ដោយ ក៏ការផ្តល់នូវ បាឋកថា គឺជាមធ្យោបាយដែលសន្សំសំចៃចំណាយបំផុតក្នុងការធ្វើឱ្យមានអ្នកស្តាប់បានចំនួនច្រើន ។

ការដើរតួនាទី និងការធ្វើត្រាប់តាម: គឺជារបៀបបណ្តុះបណ្តាលដែលព្យាយាមនាំយកមកឱ្យអ្នកត្រូវគេបណ្តុះបណ្តាលនូវស្ថានភាពនៃការសំរេចចិត្តសមហេតុផល ។ មានការបង្ហាញបញ្ហាជាច្រើនដែលនឹងកើតឡើង និងដំណោះស្រាយសំរាប់ធ្វើការពិភាក្សា ។ គេយកពាក្យស្លោកមួយដែលថា " គ្មានអ្នកបង្ហាត់បង្រៀនណាដែលល្អជាងបទពិសោធន៍ទេ " មកបង្ហាញឱ្យឃើញជាក់ស្តែងពីការបណ្តុះបណ្តាលបែបនេះ ។ បុគ្គលិកដែលមានបទពិសោធន៍អាចរៀបរាប់ពីបទពិសោធន៍ពិតៗ ព្រមទាំងអាចជួយក្នុង និងរៀនពីការរកដំណោះស្រាយចំពោះការធ្វើត្រាប់តាមទាំងនេះ ។ វិធីសាស្ត្រនេះសន្សំសំចៃចំណាយ និងត្រូវបានយកមកប្រើប្រាស់ក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលផ្នែកទីផ្សារនិងគ្រប់គ្រង ។

វិធីសាស្ត្រសោតទស្សន៍ : ដូចជាទូរទស្សន៍ កាសែតវីដេអូ និងខ្សែភាពយន្ត គឺជាមធ្យោបាយមានប្រសិទ្ធភាពបំផុតក្នុងការផ្តល់នូវលក្ខខណ្ឌ និងស្ថានភាពជាក់ស្តែងក្នុងរយៈពេលខ្លី ។ គុណសម្បត្តិមួយគឺថា ការសំដែងឱ្យមើលនៅដដែល ទោះបីជាវាលេងច្រើនដងប៉ុណ្ណាក៏ដោយ ។ ការនេះមិនពិតទេចំពោះបាឋកថាដែលអាចផ្លាស់ប្តូរ ដូចជានៅពេលដែលគេប្តូរវាគ្មិន

(speaker) ឬរងឥទ្ធិពលពីការគំរាមកំហែងពីខាងក្រៅ ។ គុណវិបត្តិចំបងនៃវិធីសាស្ត្រសោតទស្សន៍គឺថា វាមិនអនុញ្ញាតិឱ្យមានជាសំនួរ និងអន្តរអំពើ (សកម្មភាពទៅវិញទៅមក) ជាមួយនឹងវាគ្មិនទេ ក៏ដូចជាមិនអនុញ្ញាតិឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរនូវការសំដែងឱ្យមើលសំរាប់អ្នកស្តាប់ខុសៗគ្នាដែរ ។

ការផ្លាស់ប្តូរការងារ : ពាក់ព័ន្ធជាមួយនឹងការផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិកតាមរយៈការងារបន្តៗគ្នា ដែលធ្វើឱ្យពួកគេមានអារម្មណ៍ល្អចំពោះការងារដែលមានក្នុងតួនាទីផ្សេងៗគ្នា ។ ជាធម្មតា គេប្រើវិធីនេះក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលឋានៈជាអ្នកត្រួតពិនិត្យមើល ។ នេះជាយុទ្ធសាស្ត្រល្អសំរាប់មុខជំនួញតូចៗដោយសារតែបុគ្គលិកម្នាក់អាចធ្វើការងារបានច្រើនយ៉ាង ។

វិជ្ជាជ្រៅជ្រះ (apprenticeships): គឺអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិកដែលអាចបំពេញភារកិច្ចខុសៗគ្នាបានយ៉ាងច្រើន ។ ជាធម្មតា វាទាក់ទិនទៅនឹងក្រុមជំនាញជាច្រើន ដែលអនុញ្ញាតិឱ្យអ្នករៀនអនុវត្តនូវពាណិជ្ជកម្មជាក់លាក់មួយហើយដែលអ្នករៀនត្រូវចំនាយពេលយ៉ាងយូរ ដើម្បីធ្វើការឱ្យ និងជាមួយអ្នកធ្វើការជាន់ខ្ពស់ដែលមានជំនាយ ។ វិជ្ជាជ្រៅជ្រះ គឺវាសមស្របជាលក្ខណៈពិសេសចំពោះការងារទាំងឡាយណាដែលទាមទារជំនាញផលិតកម្ម ។

កម្មសិក្សា និងភាពជាអ្នកជំនួយការ (internships and assistantships) ជាធម្មតា វាគឺជាការភ្ជាប់រវាងបន្ទប់រៀន និងការបណ្តុះបណ្តាលនៅនឹងកន្លែង ។ ជាញឹកញាប់ គេប្រើប្រាស់វាដើម្បីបណ្តុះបណ្តាលអ្នកគ្រប់គ្រងនិងបុគ្គលិកទីផ្សារទៅថ្ងៃមុខ ។

ការរៀនសូត្រតាមកម្មវិធី (Programmmed learnig) : ការបង្ហាត់បង្រៀនដែលជួយដោយកុំព្យូទ័រ និងវីដេអូដែលត្រួតត្រាដោយកុំព្យូទ័រ (interactive video) ទាំងពីរនេះដូចគ្នាមួយកន្លែងគឺ អនុញ្ញាតិឱ្យសិក្ខាកាមរៀនសូត្រតាមល្បឿនរបស់គេផ្ទាល់ ។ បន្ទាប់ពីកំឡុងពេលដែលចាប់ផ្តើម គ្រូបង្រៀនមិនចាំបាច់មានវត្តមានទេ ហើយសិក្ខាកាមអាចរៀនក្នុងពេលដែលអនុញ្ញាតិ ។ វិធីសាស្ត្រទាំងនេះហាក់ដូចជាល្អ ប៉ុន្តែអាចទៅហួសពីធនធានរបស់អាជីវកម្មធុនតូចមួយចំនួន ។ ការបណ្តុះបណ្តាលនៅកន្លែងសំរាប់អង្កេត (Laboratory training): ត្រូវធ្វើឡើងដោយអ្នកបណ្តុះបណ្តាលមានជំនាញសំរាប់ក្រុមនានា ។ ជាធម្មតា គេធ្វើវានៅឯកន្លែងអព្យាក្រិត និងត្រូវប្រើប្រាស់ដោយអ្នកបណ្តុះបណ្តាលគ្រប់គ្រងកំរិតខ្ពស់និងមធ្យម ដើម្បីបណ្តុះស្មារតីក្រុមការងារ និងលទ្ធភាពដែលកើនឡើង ក្នុងន័យដោះស្រាយការគ្រប់គ្រង និងមនុស្សដែលមានវ័យឋានៈស្មើគ្នា (peers) ។ វាអាចចំនាយអស់ច្រើន និងជាធម្មតាត្រូវស្នើផ្តល់ដោយអាជីវកម្មធុនតូចៗដែលសំខាន់ជាង ។

៧. អ្នកបណ្តុះបណ្តាល (Trainers)

អ្នកដែលនឹងដំណើរការបណ្តុះបណ្តាល គឺអាស្រ័យលើប្រភេទនៃការបណ្តុះបណ្តាល និងអ្នកដែលទទួលយកការបណ្តុះបណ្តាល ។ ភាគច្រើនបំផុត អ្នកត្រួតត្រាមើលជាអ្នកបណ្តុះបណ្តាលនៅនឹងកន្លែង (on-the-job training) រីឯការបណ្តុះបណ្តាលមិននៅនឹងកន្លែង (off-the-job training) គឺបុគ្គលិកក្នុងក្រុមហ៊ុន ឬគ្រូបង្រៀនមកពីខាងក្រៅជាអ្នកដំណើរការ ។

ការបណ្តុះបណ្តាលនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ជាទំនួលខុសត្រូវប្រចាំថ្ងៃរបស់អ្នកត្រួតពិនិត្យមើលនិងបុគ្គលិក ។ ដូច្នេះ អ្នកត្រួតពិនិត្យមើលទទួលខុសត្រូវ ជាយថាហេតុចំពោះផលិតភាព និងការបណ្តុះបណ្តាលអ្នកក្រោមបង្គាប់របស់ខ្លួន ។ អ្នកត្រួតពិនិត្យមើលទាំងនេះគួរតែត្រូវបានគេបង្រៀនពីតិចនិចនៃការបណ្តុះបណ្តាលដ៏ល្អ ។
ពួកគេត្រូវតែយល់ពីចំណេះដឹងនិងជំនាញដែលចាំ បច់ក្នុងការធ្វើឱ្យបុគ្គលិកម្នាក់មានប្រយោជន៍ចំពោះក្រុមហ៊ុន ។
អ្នកបណ្តុះបណ្តាលគួរតែរៀនបង្កើតនូវគោលដៅនិងគោល បំណងសំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាលរបស់ខ្លួន

ហើយកំនត់នូវវិធីសាស្ត្រដែលប្រើប្រាស់នូវគោលបំនងទាំងនេះ ដើម្បីមានឥទ្ធិពលទៅ លើផលិតភាពនៃនាយកដ្ឋានរបស់ខ្លួន ។ ពួកគេត្រូវតែយល់ដឹងផងដែរអំពីរបៀបដែលមនុស្សពេញវ័យ (adults) រៀនសូត្រ និងពីរបៀបដែលត្រូវទំនាក់ទំនងឱ្យបានល្អបំផុតជាមួយមនុស្សពេញវ័យទាំងនោះ ។ អាជីវកម្មធុនតូចនានាត្រូវការអភិវឌ្ឍសមត្ថភាពបណ្តុះបណ្តាលនៃអ្នកត្រួតពិនិត្យមើលរបស់ខ្លួន តាមរយៈបញ្ជូនពួកគេឱ្យរៀនវគ្គស្តីពីវិធីសាស្ត្របណ្តុះបណ្តាល ។ ការដាក់ទុននេះនឹងធ្វើឱ្យផលិតភាពកើនឡើង ។

មានវិធីបីបួនក្នុងការចំរាញ់ជ្រើសយកបុគ្គលិកបណ្តុះបណ្តាលសំរាប់កម្មវិធី off-the-job training ។ ក្រុមហ៊ុនជាច្រើនប្រើប្រាស់បុគ្គលិកក្នុងក្រុមហ៊ុន សំរាប់បង្កើតកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលជាផ្លូវការដល់បុគ្គលិក នៅក្រៅម៉ោងធ្វើការរបស់ពួកគេ ក្នុងពេលកិច្ចប្រជុំក្រុមហ៊ុន ឬក៏ម្នាក់ម្តងៗ នៅឯការប្រជុំ (sessions) បណ្តុះបណ្តាលដែលរៀបចំទុកជាមុន ។ មានប្រភពនៃការបណ្តុះបណ្តាលខាងក្រៅជាច្រើនរួមមាន ទីប្រឹក្សា សាលាបច្ចេកទេសនិងវិជ្ជាជីវៈ កម្មវិធីអប់រំបន្ត សភាពាណិជ្ជកម្ម និងក្រុមអភិវឌ្ឍន៍សេដ្ឋកិច្ច ។ ការជ្រើសយកប្រភពមួយពីខាងក្រៅសំរាប់ការបណ្តុះបណ្តាលមានគុណសម្បត្តិនិងគុណវិបត្តិជាច្រើន ។ គុណសម្បត្តិដ៏ធំបំផុតគឺថាអង្គភាពទាំងនេះមានឯកទេសច្បាស់លាស់ខាងតិចនិចបណ្តុះបណ្តាលដែលជាញឹកញាប់មិនដូចករណីបុគ្គលិកក្នុងក្រុមហ៊ុនទេ ។គុណវិបត្តិក្នុងការប្រើប្រាស់អ្នកឯកទេសបណ្តុះបណ្តាលមកពីខាងក្រៅ គឺចំណេះដឹងមានកំនត់របស់ពួកគេពីផលិផលឬសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន និងតំរូវការអតិថិជន ។ អ្នកបណ្តុះបណ្តាលទាំងនេះមានចំណេះដឹងកាន់តែទូទៅពីការបំពេញចិត្តនិងតំរូវការអតិថិជន ។ ក្នុងករណីជាច្រើន អ្នកបណ្តុះបណ្តាលមកពីខាងក្រៅអាចអភិវឌ្ឍចំណេះដឹងនេះយ៉ាងឆាប់រហ័ស តាមរយៈធ្វើឱ្យខ្លួនឯងជ្រួតជ្រាបពីក្រុមហ៊ុនមុននឹងបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក ។ គុណវិបត្តិមួយទៀតគឺចំនាយខ្ពស់បើធៀបនឹងការបណ្តុះបណ្តាលនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន ទោះបីជាចំនាយខ្ពស់ជាងនេះអាចទូទាត់បានទៅនឹងប្រសិទ្ធភាពកើនឡើងក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលក៏ដោយ ។

ថ្វីបើយើងជ្រើសយកការបណ្តុះបណ្តាលពីខាងក្រៅឬក៏ពីក្នុងក្រុមហ៊ុនក៏ដោយ ក៏ការសំខាន់គឺពន្យល់បកស្រាយដោយប្រុងប្រយ័ត្នពីគោលដៅ និង តំលៃនានារបស់ក្រុមហ៊ុនឱ្យច្បាស់លាស់ ។

៨. ការគ្រប់គ្រងការបណ្តុះបណ្តាល (Training administration)

ក្រោយពីរៀបចំកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលបានត្រឹមត្រូវហើយ អ្នកត្រូវគ្រប់គ្រងការបណ្តុះបណ្តាលចំពោះបុគ្គលិកដែលជ្រើសរើសរួច ។ វាជាការសំខាន់ក្នុងការតាមដានមើលឱ្យបានប្រាកដថាតើវាឆ្លើយតបទៅនឹងគោលដៅដែរឬទេ ។ ខាងក្រោមជាសំណួរដែលត្រូវពិចារណាមុននឹងការបណ្តុះបណ្តាលចាប់ផ្តើម :

- ទីតាំង
- គ្រឿងជួយសំរួល (Facilities)
- ភាពអាចចូលដល់បាន (Accessibility)
- ផាសុខភាព
- បរិក្ខា
- ការកំនត់ពេលវេលា

ការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់ចំពោះបញ្ហាទាំងនេះ នឹងនាំទៅរកជោគជ័យនៃកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល ។ អ្នកគ្រប់គ្រងកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលដ៏មានប្រសិទ្ធភាពម្នាក់ គួរតែធ្វើតាមដំណាក់កាលដូចតទៅនេះ :

១. កំនត់ឱ្យបានច្បាស់លាស់ពីគោលបំនងរបស់ក្រុមហ៊ុន

២. កំណត់នូវសេចក្តីត្រូវការរបស់កម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល

៣. កំនត់ឱ្យបានច្បាស់លាស់ពីគោលដៅនៃការបណ្តុះបណ្តាល

៤. បង្កើតនូវវិធីសាស្រ្តបណ្តុះបណ្តាល

៥. សំរេចថាអ្នកណាគួរយកមកបណ្តុះបណ្តាល

៦. សំរេចថាអ្នកណាជាអ្នកត្រូវតែបណ្តុះបណ្តាល

៧. សំរេចថាអ្នកណាជាអ្នកបណ្តុះបណ្តាល

៨. គ្រប់គ្រងការបណ្តុះបណ្តាល

៩. វាយតំលៃកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល

ការធ្វើតាមជំហានទាំងនេះនឹងជួយអ្នកគ្រប់គ្រងបង្កើតបាននូវកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលមួយមានប្រសិទ្ធភាព ដើម្បីធ្វើឱ្យមានភាពប្រាកដថាក្រុមហ៊ុន មានសុទ្ធតែបុគ្គលិកមានសមត្ថភាពហើយរីករាយជាមួយការងារ ។ នេះនឹងចូលរួមជាវិជ្ជមានចំពោះលទ្ធផលចុងក្រោយ ។

៩. ការវាយតំលៃលើការបណ្តុះបណ្តាល (Evaluation of Training)

ការវាយតំលៃលើការបណ្តុះបណ្តាល គួរតែវាយតំលៃលើការបណ្តុះបណ្តាលឱ្យបានច្រើនដងពេលកំពុងដំណើរការ ។ កំនត់ឱ្យបាននូវការលូតលាស់ទៅមុខ (milestones) នៅពេលអ្នកអភិវឌ្ឍន៍ការបណ្តុះបណ្តាល ។ គួរតែវាយតំលៃបុគ្គលិកដោយធ្វើការប្រៀបធៀបនូវជំនាញដែលពួកគេត្រូវការ នាពេលថ្មីៗ និងជំនាញដែលកំនត់ដោយគោលដៅនៃកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល ។ គួរកត់សំគាល់ភាពមិនស្របគ្នាដោយអន្លើណាមួយដែលកើតមាន ហើយធ្វើការកែសំរួល ដើម្បីឱ្យវាឆ្លើយតបទៅនឹងគោលដៅជាក់លាក់ ។ កម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលជាច្រើនបរាជ័យ ដោយសារតែអ្នកគ្រប់គ្រងមិនធ្វើការវាយតំលៃលើការរីកចំរើនរបស់វារហូតដល់ហួសពេល ។ ការវាយតំលៃតាមពេលវេលាកំនត់នឹងមិនធ្វើឱ្យការបណ្តុះបណ្តាលឃ្លាតចាកពីគោលដៅរបស់វាឡើយ ។

៥ ការកសាងទំនុកចិត្តដល់បុគ្គលិក

(Building Employee Trust)

ក. សេចក្ដីទៀងត្រង់
ខ. ភាពត្រឹមត្រូវ
គ. បរិយាកាសនីតិកម្ម
ឃ. អ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក

វិធីមានប្រសិទ្ធភាពបំផុតក្នុងការកសាងទំនុកចិត្តលើកន្លែងធ្វើការងារ គឺធ្វើការជាមួយគ្នា។ គ្មានគ្រឿងបំភាន់ឬបន្លំដ៏មានឥទ្ធិពល (magic gimmicks) ឬដំណោះស្រាយដ៏សាមញ្ញណាផ្សេងពីនេះទៀតទេ។ ទំនុកចិត្តមិនអាចកើតមានដោយសារបៀវត្សរ៍ហួសប្រមាណ ដំណើរកំសាន្តពិចនិចដ៏ធំ ឬក៏ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារដ៏អស្ចារ្យនោះទេ គឺវាកើតឡើងបានតាមរយៈការធ្វើការងារជាក្រុម (teamwork)ដោយភាពស្មោះត្រង់និងយុត្តិធម៌។ ទោះបីជាទំនុកចិត្តនិងផលិតភាព គឺជាបញ្ហាស្មុគ្រស្មាញ ហើយគ្រាន់ជាផ្នែកនៃទំនាក់ទំនងរវាងគ្នានិងគ្នាក៏ដោយ ក៏មានលក្ខណៈ៣ទៀតហាក់ដូចជាមានឥទ្ធិពលជាវិជ្ជមានចំពោះទំនុកចិត្តទៅលើអាជីវកម្មធុនតូច១ :

១. អ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់មុខជំនួញតូចៗមានចិត្តទូលាយ និងស្មោះត្រង់អំពីប្រតិបត្តិការប្រចាំថ្ងៃរបស់ក្រុមហ៊ុន។

២. អ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់មុខជំនួញតូចៗយល់ព្រមចំពោះគោលនយោបាយបុគ្គលិក។

៣. អ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ចំណាយពេលវេលាច្រើនអនេក ដើម្បីយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះទំនាក់ទំនងជាមួយនិងបុគ្គលិកធ្វើការក្នុងក្រុមហ៊ុន។

១. សេចក្ដីទៀងត្រង់ (Honesty)

ការលាក់អាថ៌កំបាំងបង្កឱ្យមានការសង្ស័យ។ នៅពេលណាក៏ដោយដែលពតិមានមានការលាក់លៀមច្រើន ការបកស្រាយកាន់តែខុស។ បសិដ្ឋកម្ម (improvement) គុណភាពសរុប គឺផ្អែកលើគោលគំនិតដែលថា អ្នកធ្វើការខ្វល់ខ្វាយច្រើនដូចអ្នកគ្រប់គ្រងដែរអំពីជោគជ័យរបស់អាជីវកម្មខ្លួន ។ ការសិក្សាពីមុខជំនួញតូចៗបង្ហាញថា បុគ្គលិកមានទំនោរទៅរកការវាយតំលៃជ្រុលទៅលើប្រាក់ចំនេញថាច្រើនសន្ធឹកសន្ធាប់។ ការសិក្សាដដែលនេះក៏បញ្ជាក់ដែរថា ពេលបុគ្គលិកបានដឹងពីរបាយការណ៍ហិរញ្ញវត្ថុពិតៗ បុគ្គលិកទាំងអស់ក៏ទទួលស្គាល់ការគ្រប់គ្រងប្រាក់ចំណូលនោះដោយស្ម័គ្រចិត្ត។

ពេលដែលមានការសង្ស័យពីពតិមានអ្វីមួយពីសំណាក់បុគ្គលិក ចូរបកស្រាយឱ្យពួកគេស្តាប់ព្រោះការនិយាយដោយភាពមិនច្បាស់លាស់របស់ពួកគេ ជះឥទ្ធិពលអាក្រក់ដល់ខ្លួនអ្នក ។ ខាងក្រោមនេះជាវិធីខ្លះៗដើម្បីចៀសវាងបញ្ហានេះ :

- ចំណាយពេលដើម្បីនិយាយចរចាជាមួយបុគ្គលិករបស់អ្នក
- ត្រូវដឹងថាពួកគេកំពុងគិតពីអ្វី
- រកឱ្យឃើញថាពួកគេចង់ដឹងពីអ្វី និងប្រាប់ពួកគេនៅពេលណាដែលអាច
- កុំប្រាប់តែពីចំនុចល្អៗ
- ឱ្យឱកាសដល់បុគ្គលិកផ្តល់ជាពតិមាន សំនួរ និងសំណូមពរ ។

២. ភាពត្រឹមត្រូវ (Fairness)

ភាពត្រឹមត្រូវមានចាប់តាំងពីភាពមិនផ្លាស់ប្តូរ(consistency)ក្នុងសកម្មភាពធ្វើការរបស់បុគ្គលិក និងការអនុវត្តន៍ទីផ្សារដ៏សមស្រប រហូតដល់ផ្សេងៗដែលគ្រប់គ្រងកន្លែងធ្វើការ ។

គោលគំនិតនៃដំណើរការដ៏ត្រឹមត្រូវនេះ តំរូវឱ្យអាជីវកម្មតូចមួយគោរពនូវវិន័យក្បួនច្បាប់និងគោលនយោបាយរបស់ខ្លួន ។ ចាត់ទុកបុគ្គលិកស្មើៗគ្នាពេលមានបញ្ហារវាងបុគ្គលិកនិងបុគ្គលិក ។ បុគ្គលិកនិមួយៗគួរមានឱកាសស្មើៗគ្នាដើម្បីធ្វើការឱ្យអស់ពីលទ្ធភាពរបស់ពួកគេ ។ ការសំរេចចិត្តចំពោះការផ្តល់រង្វាន់ ការតំលើងឋានៈ និងការលូតលាស់ទៅមុខ គួរតែងតែផ្អែកលើការប្រតិបត្តិការងារ ហើយការប្រតិបត្តិការងារគួរត្រូវបានបញ្ជាក់ឱ្យបានលំអិតនៅក្នុងការរៀបរាប់ពីការងារ ។ នៅពេលដែលការប្រតិបត្តិការងារមានភាពស្មើគ្នាក្នុងចំនោមបុគ្គលិកហើយ គេគួតែប្រើប្រាស់នូវភាពធ្វើការយូរជាង (seniority) ដើម្បីផ្តល់អត្តិភាពដល់ពួកគេ ។

គន្លឹះសំខាន់ក្នុងទំនាក់ទំនងការងារដែលល្អគឺការគ្រប់គ្រងការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាក្នុងក្រុមហ៊ុន ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាភាគច្រើនបំផុតនឹងមានលំហូរជាបទបញ្ជានិងការណែនាំទៅកាន់បុគ្គលិក ។ យ៉ាងណាក៏ដោយ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា (ព្រមទាំងភាពទៀងត្រង់និងភាពត្រឹមត្រូវ) គឺជាដំណើរការផ្លូវពីរ (two-way process) ។ និយោជិតនានាពិបាកនឹងក្លាយជាអ្នកធ្វើការក្នុងក្រុមដ៏វៃឆ្លាតនិងសាទរណាស់ ប្រសិនបើពួកគេមិនបានដឹងពីមូលហេតុដែលនៅពីក្រោយបទបញ្ជា និងការណែនាំទេនោះ ។ ហើយក៏សំខាន់ផងដែរក្នុងការផ្តល់ឱ្យនិយោជិតនូវឱកាសចូលរួមជាគំនិត និងមតិយោបល់ មុននឹងអ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ក្រុមហ៊ុនធ្វើសំរេចចិត្ត ។ នេះគឺជាការបន្ថែមសេចក្តីថ្លៃថ្នូរ និងអត្ថន័យដល់ការងារក្នុងការមើលឃើញរបស់និយោ-ជិតភាគច្រើនបំផុតនិងគ្រួសាររបស់ពួកគេ ។

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នារួមមាន ការប្រាប់បុគ្គលិកពីការងារដែលពួកគេកាន់កាប់ របៀបដែលមុខជំនួញកំពុងដំណើរការ និងការអភិវឌ្ឍន៍ផែនការទៅអនាគត ។ ការតបមកវិញ (feedback)ជាអវិជ្ជមានអាចចំបាច់នៅពេលខ្លះ ប៉ុន្តែការតបមកវិញជាវិជ្ជមានគួរតែជាឧបករណ៍ដំបូងគេសំរាប់បង្កើតទំនាក់ទំនងល្អរវាងមនុស្ស ។ កុំភ្លេចថាបុគ្គលិកគឺជាមនុស្សហើយពួកគេនឹងរកឃើញអវិស្សាសភាព (insincerity) ។ ពួកគេនឹងឆ្លើយតបចំពោះកិច្ចប្រឹងប្រែងមែនទែនក្នុងការចាត់ទុកពួកគេថាជាមនុស្សពេញវ័យដែលមានការទទួលខុសត្រូវ ។ របៀបទាក់ទងគ្នាមិនសាំញ៉ាំមួយចំនួនដែលបង្កើនការប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្លូវពីរ រួមមាន :

- ការប្រជុំត្រួតពិនិត្យលើការងារប្រតិបត្តិជាប្រចាំ (រៀងរាល់៣ខែម្តង)
- ក្តារបិទប្រកាស (Bulletin boards)
- ប្រអប់សំបុត្រសំណូមពរ (Suggestion boxes)

- ព្រឹត្តប័ត្រ (Newsletters)
- ការប្រជុំជំហរជាទៀងទាត់ (Regular open meetings)

៣. បរិយាកាសនីតិកម្ម (The Legal Environment)

មុខជំនួញតូចៗដំណើរការនៅក្នុងបរិយកាសស្របច្បាប់ដ៏ស្មុគ្រស្មាញមួយដែលដាក់កំរិតជាច្រើនទៅលើការប្រកាសជ្រើសរើស ការចំរាញ់រើសយកការរកការងារឱ្យធ្វើ និងការអនុវត្តន៍ចំពោះបុគ្គលិកផ្សេងៗទៀត ។ ច្បាប់អាចបញ្ជាក់អំពីអ្វីដែលត្រូវការ អ្វីដែលអាចទទួលបាន និងអ្វីដែលត្រូវហាមឃាត់ ។ រាល់ប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកត្រូវតែពិចារណាពីលក្ខន្តិកៈ (statutes)ដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងបញ្ហាទាំងអស់នេះ ។

៤. អ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក (Personnel Manager)

មុខជំនួញតូចៗជាច្រើនមិនអាចលៃលករកបាននូវអ្នកឯកទេសម្នាក់ដែលធ្វើការពេញម៉ោង ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាធនធានមនុស្សបានទេ ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ នៅពេលអាជីវកម្មមានការរីកចំរើន រចនាសម្ព័ន្ធរបស់វាកាន់តែស្មុគ្រស្មាញ ហើយបញ្ហាបុគ្គលិកកាន់តែកើនឡើងទាំងចំនួននិងចំនាយ ។ ចំនុចដាក់លាក់នៃមុខជំនួញប្រភេទនេះ គឺវាទៅជាបង្ហាញឱ្យឃើញថា គេចាំបាច់ត្រូវការអ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកពេញឬក្រៅម៉ោង ។ លក្ខណៈដែលបង្ហាញភាពចាំបាច់នេះ រួមមាន :

១. ក្រុមហ៊ុនមានបុគ្គលិកជាង ១០០នាក់ ។
២. សហជីពជាអ្នកតំនាងឱ្យបុគ្គលិកទាំងនោះ ។
៣. ការផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិកមានកំរិតខ្ពស់ណាស់ (និងថ្លៃ) ។
4> តំរូវការចំពោះកំលាំងការងារដែលមានជំនាញឬជំនាញខ្ពស់ៗ បង្កបញ្ហាដល់ការប្រកាសជ្រើសរើសឬក៏ការចំរាញ់ជ្រើសរើស ។
5> ទឹកចិត្ត (morale) បុគ្គលិកទាប ។
៦. មានការប្រកួតប្រជែងដណ្តើមបុគ្គលិកល្អៗនៅលើទីផ្សារ ។

៦ បរិវឌ្ឍកម្មផលិតភាពការងារ

(Productivity Improvement)

ក. គុណភាពនៃជីវិតការងារ

ខ. ផលប្រយោជន៍ដែលអាចបត់បែនបាន

គ. ការវាស់វែងផលិតភាព

ឃ. ការប្រថុយប្រថាននឹងបំលាស់ប្តូរ

អ្នកអាចគិតទៅដល់ការមានបុគ្គលិកជាជាងការប្រកួតប្រជែង ក៏ប៉ុន្តែក្រុមហ៊ុនអ្នកនៅតែធ្វើឱ្យមានតិចជាង ហើយចំពោះអ្នកនឹងមានការអាក់អន់ចិត្តដែលបុគ្គលិកមានទិន្នផលទាប ទោះបីជាអ្នកផ្តល់ប្រាក់ខែឱ្យពួកគេច្រើនជាងការប្រកួតប្រជែងក៏ដោយ ។ ការស្រាវជ្រាវ និងករណីសិក្សាពីផលិតភាពបង្ហាញថា ការជំរុញទឹកចិត្តនិងការពេញចិត្តនៃអ្នកធ្វើការដែលកើនឡើង អាចធ្វើឱ្យទិន្នផលការងារកើនឡើងដែរ ។ សព្វថ្ងៃនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលជឿនលឿននិងទំនើបសំរេចបានគុណប្រយោជន៍ ពីផលិតភាព ជាមួយនឹងរបៀបគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សដែលទៅហួសការលើកទឹកចិត្ត ។

ការណែនាំនេះពិភាក្សានូវមធ្យោបាយបង្កើនទិន្នផលការងារតាមរយៈការលើកទឹកចិត្តនូវគុណភាពនៃទស្សនាទានជីវិតការងារ (quality of work life concepts) និងតាមរយៈផ្តល់ផលប្រយោជន៍តាមតំរូវការរបស់បុគ្គលិក ។ ការចំនាយ: ការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សប្រហែលជាមិនចំណាយច្រើនជាងការផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិក (ការជួលនិងការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកថ្មី) ការតំលើងប្រាក់ខែគ្មានមូលដ្ឋាន និងផលិតភាពទេ ។ ផលប្រយោជន៍ : ផលិតភាពកាន់តែល្អ អ្នកធ្វើការស្មោះត្រង់និងមានប្រសិទ្ធភាព គុណភាពការងារកាន់តែខ្ពស់ និងភរនីយភាពគង់វង្សនៃអាជីវកម្មកើនឡើង ។

សារៈសំខាន់នៃការលើកទឹកចិត្តនិងប្រសិទ្ធភាពរបស់បុគ្គលិក គឺជាលក្ខណៈដែលគ្រប់គ្រងលើពួកគេ ។ ទំនាក់ទំនងដោយផ្ទាល់គង់នៅក្នុងការគ្រប់គ្រងដ៏មានប្រសិទ្ធភាព (ពោលគឺផ្តល់នូវបរិយាកាសការងារមួយដែលសំរេចបាននូវគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុននិងបុគ្គលិកក្នុងពេលជាមួយគ្នា) និងការគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សដ៏ទំនើប ។

ជោគជ័យនៃការគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកវិនិច្ឆ័យតាមរយៈជំនាញ និងចំណេះដឹងរបស់អ្នកក្នុងការទទួលស្គាល់និងប៉ាន់ស្មាន់មើលពីបញ្ហាទាំងឡាយដែលធ្វើឱ្យបុគ្គលិកខ្វល់ខ្វាយ និងតាមរយៈលទ្ធភាពរបស់អ្នកក្នុងការដោះស្រាយកង្វល់ទាំងនេះដោយការជួយនិងការបំពេញចិត្តបុគ្គលិក ។

- តើបុគ្គលិកអ្នកដឹងពីរបៀបដែលអ្នកវិនិច្ឆ័យនិងវាស់ស្ទង់ពីការប្រតិបត្តិការងាររបស់ពួកគេទេ?
- តើអ្នកជំរុញ និងផ្តល់នូវការអភិវឌ្ឍន៍ដល់បុគ្គលិកម្នាក់ៗដោយកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល និងអប់រំដែរឬទេ?
- តើអ្នកជឿជាក់លើបុគ្គលិករបស់អ្នក និងពឹងផ្អែកលើចំណេះដឹងរបស់ពួកគេដែរឬទេ?
- តើអ្នកអនុញ្ញាតិឱ្យបុគ្គលិករបស់អ្នកធ្វើការសំរេចចិត្តដែរឬទេ?
- តើអ្នកមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្លូវពីរដែលកំនត់ ត្រឹមត្រូវ និងទូលំទូលាយជាមួយបុគ្គលិករបស់អ្នកដែរឬទេ?

ប្រសិនបើអ្នកឆ្លើយថាទេចំពោះសំនួរទាំងនេះ អ្នកប្រហែលជាអ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកធនធានមនុស្សដែលគេមិនពេញចិត្ត ឡើយ ហើយមាន (ឬនឹងមាន) បញ្ហាពីផលិតភាពរបស់បុគ្គលិក ។

១. គុណភាពនៃជីវិតការងារ (Quality of Work Life)

ដើម្បីទទួលបានការប្រតិបត្តិការងារមានគុណភាពខ្ពស់ពីបុគ្គលិករបស់អ្នក គឺអាស្រ័យលើការផ្តល់ឱកាសដល់ពួកគេ សំរាប់ការលូតលាស់ផ្ទាល់ខ្លួន ការទទួលជោគជ័យ ទំនួលខុសត្រូវ ការទទួលស្គាល់ និងការផ្តល់រង្វាន់ ។ ប្រាក់បៀវត្សរ៍ គឺជារង្វាន់និងតំរូវការដំបូង ។ ពេលដែលតំលៃតបស្នងត្រូវបានបង្កើតដោយឯកភាពគ្នាហើយ ចាំបាច់ត្រូវប្រើវិធីផ្សេងទៀត ក្នុងការលើកទឹកចិត្ត និងបង្កើនទិន្នផលការងារ ។ មូលដ្ឋាននៃកិច្ចប្រឹងប្រែងជំរុញការងារគឺការទទួលស្គាល់របស់អ្នកពីបំនង បុគ្គលិកដែលចង់ធ្វើការងារល្អ ទទួលខុសត្រូវ សំរេចបាន និងទទួលជោគជ័យ ។

ការផ្លាស់ប្តូរដែលត្រូវពិចារណាក្នុងការបង្កើតនូវគុណភាពនៃបរិយាកាសជីវិតការងាររួមមាន :

ពី : ការរៀបរាប់លំអិតពីការងារជាមួយភារកិច្ចជាក់លាក់ និងការណែនាំមិនចេះប្រែប្រួលចំពោះរបៀបធ្វើការងារ

ទៅដល់: ការប្រគល់ការងារផ្សេងគ្នា និងបត់បែនតាមកាលៈទេសៈដែលបណ្តោយឱ្យមាននិយ័តកម្ម ភាពផ្សេងគ្នា និងការល្បងចំនេះខ្លួន ។

ពី : រចនាសម្ព័ន្ធនៃការបញ្ជាពីថ្នាក់លើដល់ថ្នាក់ក្រោម អ្នកគ្រប់គ្រងសំរេចចិត្ត និងអ្នកត្រួតពិនិត្យចាត់ចែង

ទៅដល់ : ការពាក់ព័ន្ធរបស់បុគ្គលិកក្នុងការធ្វើផែនការ, ការសំរេចចិត្ត និងនីតិវិធីប្រតិបត្តិការងារ ។

ពី : បណ្តាញនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាតាមឋានានុក្រម

ទៅដល់ : ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាផ្លូវពីរដោយផ្ទាល់និងឆាប់រហ័ស ។

ពី : ការណែនាំពីការងារនៅនឹងកន្លែងដែលបានកំណត់ (Limited on-the-job instruction)

ទៅដល់ : ឱកាសនៃការអភិវឌ្ឍន៍អប់រំនិងអាជីព និងការបណ្តុះបណ្តាលដែលជឿនលឿនទៅមុខ

ពី : ឯកទេសកម្មការងារ (job specialization) ក្នុងភារកិច្ចមួយ

ទៅដល់ : សេរីភាព (leeway)ដែលអនុញ្ញាតិឱ្យបុគ្គលិកបំពេញភារកិច្ចបានច្រើនដោយជ្រៀតជ្រែកប្រភេទឯកទេសកម្ម (lines of specialization)

ពី : ការវាយតំលៃការងារដែលមិនទៀងទាត់និងមិនច្បាស់លាស់

ទោដល់ : បទដ្ឋានប្រតិបត្តិការងារតាមគោលបំនងជាមួយនឹងវិធានការណ៍ដែលគ្រប់គ្រងយ៉ាងសមស្រប ។

ពី : សុវត្ថិភាពនិងល័ក្ខខ័ណ្ឌសុខភាពដែលធ្វេសប្រហែសនិងមិនយកចិត្តទុកដាក់

ទៅដល់ : ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារដែលស្អាត មានសុវត្ថិភាព និងសុខភាព

តិចនិចនៃគុណភាពជីវិតការងារគឺ ធ្វើឱ្យជាប់ពាក់ព័ន្ធនឹងបុគ្គលិក ដោយបែងចែកនូវទំនួលខុសត្រូវ និងសិទ្ធិអំណាច ក្នុងការគ្រប់គ្រងដល់បុគ្គលិក ។

២. ផលប្រយោជន៍ដែលអាចបត់បែនបាន (Flexible Benefits)

ការចំនាយលើតំលៃតបស្នង ដូចជាប្រាក់បៀវត្សនិងផលប្រយោជន៍ គឺជាផ្នែកដ៏ធំមួយនៃការចំណាយប្រតិបត្តិ ក៏ប៉ុន្តែ ផលិតភាពការងារនៅតែអាចធ្លាក់ចុះក្នុងចំណោមបុគ្គលិកដែលទទួលផលប្រយោជន៍ច្រើន ។ បុគ្គលិកផ្តល់ប្រយោជន៍ដល់ក្រុម ហ៊ុន ដោយសារប្រាក់បៀវត្សរ៍សមស្របជាប់ទាក់ទងដល់ការប្រតិបត្តិការងារ ។ ដោយមិនសមនឹងកើតមានឡើងសោះ មិន មែន សុទ្ធតែបញ្ហាទាំងអស់នៃការលើកទឹកចិត្ត និងផលិតភាពការងារដោះស្រាយបានដោយការតំឡើងប្រាក់បៀវត្សរ៍និងឋានៈ

នោះទេ។ វាមិនចាំបាច់ទេក្នុងការកែសំរួលប្រាក់បៀវត្សរ៍ឱ្យហួសពីកំរិតទីផ្សារដ៏សមស្របនោះ។ ការផ្តល់ផលប្រយោជន៍ដើម្បីបំពេញនូវតំរូវការជាក់លាក់ គឺជាតិចនិចមួយនៃគុណភាពជីវិតការងារ។ វាជាវិធីមួយដែលធ្វើអតិបរមាកម្មដល់តំលៃចំនាយពលកម្ម និងដល់ប្រាក់ចំនូលពីតំលៃនេះ ដោយមិនចាំបាច់បង្កើនការចំណាយដ៏ធំទូលាយនោះទេ។ ដោយការខិតខំប្រឹងប្រែងជាពិសេសដើម្បីបំពេញតំរូវការបុគ្គលិកម្នាក់ៗ អ្នកត្រូវពង្រឹងតំលៃលើកទឹកចិត្តនៃផលប្រយោជន៍ដែលអាចបត់បែនបាន។

ជាឧទាហរណ៍ អ្នកអាចកាត់បន្ថយការផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិកដែលមិនចង់បាន និងចំនាយលើការប្រកាសជ្រើសរើស ជួល និងបណ្តុះបណ្តាល ដោយបង្វែរការចំនាយនេះទៅរក្សាទុកបុគ្គលិកដែលមានបទពិសេធន៍។ អ្នកអាចលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកម្នាក់ឱ្យបង្កើនផលិតភាព ដោយផ្តល់ឱកាសចំពោះការ អភិវឌ្ឍន៍អាជីព (ការបណ្តុះបណ្តាលឬក៏ការអប់រំក្នុងសាលា)។ ទន្ទឹមនឹងនេះ អ្នកធ្វើឱ្យជំនាញបុគ្គលិកប្រសើរឡើង និង ទទួលស្គាល់នូវតំលៃនិងបំនងប្រាថ្នារបស់បុគ្គលិក។ ផលប្រយោជន៍ដែលផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកអាចមានតំលៃដូចការតំលើងប្រាក់បៀវត្សដែរ ព្រោះ (១) វាប្រហែលមានតំលៃតិចជាងការរំដើបរំជួល និងផលិតភាពការងារដែលថយចុះ និង (២) វាប្រហែលមានតំលៃទាបជាងការតំលើងប្រាក់បៀវត្សរ៍ដែលអាចផ្ទឹមគ្នាបាន។

អាយុ ការអប់រំ បទពិសោធន៍ការងារ ការបំពេញការងារ ស្ថានភាពគ្រួសារ (marital status) និងទំហំគ្រួសារគឺជាកត្តាវិនិច្ឆ័យ ដែលកំណត់នូវប្រយោជន៍ (utility) និងភាពទាក់ទាញផលប្រយោជន៍។ ផលប្រយោជន៍ខុសៗគ្នា ត្រូវនឹងចិត្តមនុស្សខុសៗគ្នាដែរ។ តំរូវការរបស់មនុស្សរាល់រូបមានលក្ខណៈខុសៗគ្នា។ បុគ្គលិកក្មេងៗអាចលើកទឹកចិត្តបានដោយឱ្យប្រើប្រាស់ឡានរបស់ក្រុមហ៊ុន។ បុគ្គលិកចាស់ៗអាចចង់បានឋានៈតួនាទី ឬ សមាជិកភាពក្នុងសមាគមណាមួយ។ បញ្ជីផលប្រយោជន៍បុគ្គលិកដែលអាចមាន និងការសុំរបស់ពួកគេ គឺស្ទើរតែមិនអាចកំណត់បាន។ ដើម្បីទទួលបានតំលៃខ្ពស់បំផុត អ្នកត្រូវតែផ្តល់ផលប្រយោជន៍ចំពោះការងារ និងអ្វីៗដែលតំរូវឱ្យមាន ព្រមទាំងលទ្ធភាពផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុរបស់ក្រុមហ៊ុនអ្នក។

ចូរគិតពីរបៀបដែលអ្នកអាចប្រើបាននូវ ៖

- កម្មវិធីសន្សំមុនបង់ពន្ធ
- កម្មវិធីកំសាន្ត
- ការចុះភាគរយ
- អាហាររូបករណ៍
- ផែនការហិរញ្ញវត្ថុផ្ទាល់ខ្លួន
- ប្រាក់កំចី
- ការប្រគល់ប្រាក់ឈ្នួលសាលាមកវិញ
- បែងចែកផលចំណេញ
- ឡានក្រុមហ៊ុន
- គណនីចំណាយផ្ទាល់ខ្លួន
- ការអនុញ្ញាតិសិទ្ធឱ្យចតរថយន្ត
- ជំនួយស្របច្បាប់
- វិស្សមកាលបន្ថែម
- ការថែរក្សាកូន
- ឋានៈការងារ

- សមាជិកភាពនៃសមាគមវិជាជីវៈ ឬពាណិជកម្ម
- ការធ្វើដំណើរ ។

ផលប្រយោជន៍ទាំងអស់នេះមិនត្រឹមតែធ្វើឱ្យបុគ្គលិកពេញចិត្តទេ ថែមទាំងធ្វើឱ្យគេដឹងនូវកង្វល់របស់អ្នកដើម្បីឆ្លើយតបនឹងតំរូវការទាំងនេះ ដោយបង្កើតបរិយាកាសការងារដែលចូលរួមចំណែកដល់ការបង្កើននូវផលិតភាពការងារទៀតផង ។ អ្នកត្រូវតែទទួលស្គាល់នូវបញ្ហាផលិតភាពការងារ និងតំរូវការរបស់បុគ្គលិកដើម្បីឱ្យអ្នកអាចផ្តល់នូវផលប្រយោជន៍សមស្របតាមសភាពការណ៍ ។

សំពាធនៃប្រាក់បៀវត្សរ៍ (Salary compression)

លោករ៉ាលហ្វ (Ralph) គឺជាបុគ្គលិកម្នាក់មានបទពិសោធន៍ ។ អ្នកគិតថាគាត់ជាមនុស្សល្អ ប៉ុន្តែគាត់កំពុងត្អូញត្អែរថាប្រាក់បៀវត្សរ៍របស់គាត់មិនគ្រប់គ្រាន់ទេ ។ អ្នកឆ្ងល់ហើយខឹង ព្រោះអ្នកទើបតំលើងប្រាក់ខែ និងបរិយាទាននៃជីវភាព (cost of living) ដល់គាត់កាលពីមួយខែមុននេះ ហើយប្រាក់ខែនេះទៀតសោតមានលក្ខណៈប្រកួតប្រជែងផង ។ លោករ៉ាលហ្វហាក់ដូចជារមិលគុណ ហើយទិន្នផលការងារធ្លាក់ចុះ ។ បន្ទាប់ពីចរចាគ្នាជាមួយគាត់មក អ្នកដឹងថាគាត់ចង់ឱ្យអ្នកផ្តល់ប្រាក់ខែឱ្យគាត់ច្រើនជាងលោកអិដ (Ed) ដែលជាបុគ្គលិកថ្មី ។ អ្នកបានជួលរាលហ្វពីរឆ្នាំហើយ ដោយផ្តល់ឱ្យគាត់៦២.០០០ដុល្លារក្នុងមួយឆ្នាំ ។ ឥលូវនេះ គាត់ទទួលបាន ៦៨.៥០០ដុល្លារ ។ ប៉ុន្តែលោក Ed ដែលទើបតែ នឹងជួលមកក្នុងតំលៃ៥៦.០០០ដុល្លារប៉ុណ្ណោះ ។ លោក Ralph គិតថាគាត់គួរតែបានច្រើនជាងនេះសំរាប់បទពិសោធន៍២ឆ្នាំរបស់គាត់ បើធៀបនឹងលោក Ed ដែលក្មេងជាង ហើយគ្មានបទពិសោធន៍ ។

អ្នកដឹងថាប្រាក់ខែដំបូង (starting salary) បានកើនឡើងយ៉ាងលឿនជាងការតំលើងប្រាក់ខែជាទៀងទាត់ ។ បុគ្គលិកមានបទពិសោធន៍ ឬចំនេះដឹងដែលធ្វើឱ្យទាក់ទាញ គឺមានការប្រកួតប្រជែង ។ លទ្ធផល : ភាពខុសប្លែកគ្នាក្នុងការផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សរ៍បានក្លាយជាតិចទៅៗ រវាងបុគ្គលិកមានបទពិសោធន៍ច្រើន និងបុគ្គលិកមានបទពិសោធន៍តិច ។ នេះគេហៅថាសំពាធនៃប្រាក់បៀវត្សរ៍ ។

បុគ្គលិកមានបទពិសោធន៍របស់អ្នកមិនចូលចិត្តវាទេ ។ ពួកគេនឹងប្រតិកម្មតបមកវិញជាអវិជ្ជមាន ដោយពន្សឺតការងារ និងស្វែងរកនូវការងារ ការតំលើងឋានៈ ឬការតំលើងប្រាក់ខែមួយផ្សេងទៀត ។ នៅក្នុងស្ថានភាពនេះ អ្នកអាចទទួលស្គាល់នូវបទពិសោធន៍ ការកាន់មុខតំនែង (tenure) និងតំលៃរបស់លោក Ralph ជាមួយនឹងផលប្រយោជន៍អាចបត់បែនបាន ។

ការប្រើប្រាស់តិចនិចនៃគុណភាពជីវិតការងារដើម្បីលើកទឹកចិត្តនិងផ្តល់រង្វាន់ដល់បុគ្គលិក អាចជាលទ្ធផលធ្វើឱ្យមានគុណប្រយោជន៍ពីផលិតភាព ។ ជាការពិត គោលដៅចុងក្រោយគឺសំរេចបាននូវលទ្ធផលខ្ពស់បំផុតពីកិច្ចប្រឹងប្រែងតិចបំផុត ប្រាក់ចំនេញច្រើនបំផុតពីការចំនាយតិចបំផុត ទិន្នផល (output) ធំបំផុតពីអ្វីៗដែលដាក់បញ្ចូល (input) តិចបំផុត ។ ដើម្បីធ្វើការឆ្ពោះទៅរកគោលដៅនេះ អ្នកត្រូវតែដឹងថាតើក្រុមហ៊ុនអ្នកផ្តល់ផលយ៉ាងដូចម្តេច ។ ហេតុដូច្នេះ អ្នកត្រូវតែកំនត់ឱ្យច្បាស់លាស់ និងវាស់វែងផលិតភាពសំរាប់ការប្រៀបធៀបនៅពេលខ្លះ ។

៣. ការវាស់វែងផលិតភាព (Productivity Measurement)

ការកំនត់ឱ្យច្បាស់លាស់ និងវិធីវាស់វែងផលិតភាពមានលក្ខណៈខុសគ្នា ។ វិធីជាមូលដ្ឋានមួយដើម្បីបញ្ជាក់ពីផលិតភាព គឺផលិតភាពស្មើនឹងទិន្នផលចែកនឹងអ្វីៗដែលដាក់បញ្ចូល ពោលគឺផលិតភាពជាផលធៀបរវាង output nig input ។ គេវាស់បរិមាណ output ដោយទឹកដៃ (workmanhip) ការមិនលះបង់នូវបទដ្ឋានការងារ និងភាពគ្មានការត្អូញត្អែរ ។

គេវាស់បរិមាណ input ដោយតំលៃពលកម្ម ម៉ោងធ្វើការ និងចំនួនបុគ្គលិក ។ ដើម្បីទទួលផលប្រយោជន៍ ការវាស់វែងទាំងនេះត្រូវតែមានលក្ខណៈសាមញ្ញ និងមានការឯកភាពគ្នាតាមដែលអាចធ្វើទៅបាន ។

វិធីសាស្ត្រវាស់វែងផលិតភាពដែលសាមញ្ញនិងងាយយល់គឺ ធ្វើប្រមាណវិធីចែកចំនូលលក់សរុប (output in dollars) និងការចំនាយទូរទាត់សរុប (input) ។ គេទទួលបានការកើនឡើង និងតំលៃជាស្វ័យប្រវត្តិ តែយ៉ាងណាក៏ដោយ អ្នកត្រូវតែកែសំរួលរកអតិផរណា (inflation) ។ ដើម្បីប្រៀបធៀបរង្វាស់ផលិតភាពក្នុងឆ្នាំខុស១គ្នា ចូរជ្រើសយកឆ្នាំមូលដ្ឋាន (base year)និងផ្តល់សន្ទស្សន៍ (index) ១០០ឱ្យវា ។ បន្ទាប់មក អ្នកគិតលេខផលធៀប (Ratio) រវាងការទូរទាត់ និងការលក់ ហើយជាមួយនឹងចំនួននោះ ចូរគណនាសន្ទស្សន៍ និងប្រៀបធៀបការឡើងចុះនៃសន្ទស្សន៍ទាំងពួង ។

ឧបមាដូចខាងក្រោម :

Year	**xxx1**	**xxx2**	**xxx3**
Total Sales	$500,000	$550,000	$610,000
Compensation	$247,500	$275,000	$302,500
Ratio	2.02	2	2.02
Index	100	99	100

ចូរគណនាសន្ទស្សន៍ដោយគុណផលធៀបទិន្នផលសំរាប់ឆ្នាំណាមួយ (given year)នឹង១០០ រួចចែកលទ្ធផលនោះនឹងផលធៀបទិន្នផលឆ្នាំមូលដ្ឋាន ។ យើងបាន :

$$\text{xxx2 Index of Productivity} = \frac{100 \times 2}{2.02} = \frac{200}{2.02} = 99.00$$

តួលេខនេះគឺជាសម្មិតកម្ម និងមិនទាន់កែសំរួលរកអតិផរណា ប៉ុន្តែវាបង្ហាញថាផលិតភាពបានធ្លាក់ចុះនៅក្នុងឆ្នាំ xxx2 បើធៀបនឹងឆ្នាំមូលដ្ឋាន xxx1 និងបង្ហាញថាផលិតភាពក្នុងឆ្នាំ xxx3 ទៅជាកើនឡើងវិញ បើធៀបនឹងកំរិតនៃឆ្នាំមូលដ្ឋាន xxx1.

ប៉ុន្តែអ្នកមានបុគ្គលិក១០នាក់ក្នុងឆ្នាំ xxx1nig xxx2 និង ១១នាក់ក្នុងឆ្នាំ xxx3 ។ ដូច្នេះអ្នកអាចវាស់បានផងដែរនូវទិន្នផល (ការលក់) នៃផលិតភាពចំពោះម៉ោងធ្វើការ ។ សន្មត់ថា បុគ្គលិកម្នាក់ៗធ្វើការ៤០ម៉ោងក្នុងមួយសប្តាហ៍នៃ២.០៨០ ម៉ោងក្នុងមួយឆ្នាំ ។

	xxx1	xxx2	xxx3
Total Sales	$500,000	$550,000	$610,000
Hours Worked	20,800	20,800	22,880
Ratio	24.04	26.44	26.66
Index	100	109.9	110.9

សន្ទស្សន៍នេះបង្ហាញថាការលក់ធៀបនឹងម៉ោងធ្វើការក្នុងឆ្នាំ xxx2 ច្រើនជាងក្នុងឆ្នាំ xxx1 ហើយដូចគ្នាដែរ ការលក់ក្នុងឆ្នាំ xxx3 ច្រើនជាងទាំង ក្នុងឆ្នាំ xxx1និងឆ្នាំ xxx2 ។ ផលិតភាពការងារបានកើនឡើង ។ តើបុគ្គលិកថ្មីមានតំលៃយ៉ាងដូចម្តេច?

ដោយប្រើប្រាស់ផលចែករវាង output nig input អ្នកអាចវាស់សកម្មភាពណាមួយ និងបុគ្គលិកណាម្នាក់ ។ គេអាចវាស់ផលិតភាពរបស់ typist ម្នាក់ដោយចំនួនទំព័រ និងអ្នកលក់ម្នាក់ដោយចំនួននៃការហៅទូរស័ព្ទពីអតិថិជន ឬបរិមាណលក់ ។ នៅពេលសំរេចចិត្តវាស់វែងយ៉ាងណា និងពីអ្វី ចូរអ្នកពិចារណាថាមនុស្សម្នាក់ធ្វើអ្វីខ្លះ ល្អយ៉ាងណា បានប៉ុណ្ណានិងញឹកញាប់ឬទេ ។

សន្ទស្សន៍វាស់វែងនូវកំណើន និងតំហយនៃផលិតភាពដែលចង្អុលបង្ហាញនូវការប្រែប្រួលខាងការប្រតិបត្តិការងាររបស់ក្រុមហ៊ុនអ្នក ។ អ្នកត្រូវការរង្វាស់ទាំងនេះ ដើម្បីឱ្យអ្នក :

១. អាចកំនត់បាននូវបណ្តាគោលដៅ និងអត្ថិភាពទាំងឡាយ

២. ដឹងថាតើអ្នកឈរនៅទីតាំងណា

៣. ត្រូវបានគេលើកទឹកចិត្តដោយមូលហេតុសមស្របនានាតាមចំនួន មិនមែនមនោសញ្ចេតនាទេ និង

៤. មានមូលដ្ឋានរួមនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយនឹងបណ្តាបុគ្គលិក ធនាគារិក និងទីប្រឹក្សា ។

៤. ការប្រជុំយប្រថាននឹងបំលាស់ប្តូរ (Chancing change)

ចំពោះក្រុមហ៊ុនជាច្រើន ការព្រមអនុវត្តន៍តាមតិចនិចគុណភាពនៃជីវិតការងារ និងការគ្រប់គ្រងប្រយោជន៍ដែលបត់បែនបាន អាចផ្លាស់ប្តូរវិធីដែលអ្វីៗទាំងឡាយត្រូវធ្វើ ។ វាពិបាក និងប្រកបដោយគ្រោះថ្នាក់ក្នុងការធ្វើបំលាស់ប្តូរទាំងនេះ តែយ៉ាងណាក៏ដោយ ការផ្លាស់ប្តូរបែបនេះមិនត្រឹមតែអាចចាំបាច់ប៉ុណ្ណោះទេ ថែមទាំងជាភាពខុសគ្នារវាងក្រុមហ៊ុនដែលប្រកួតប្រជែង និងក្រុមហ៊ុនដែលមិនប្រកួតប្រជែងផងដែរ ។ បទពិសោធន៍បានបង្ហាញថាដោយមានការពិគ្រោះយោបល់ ការគ្រោងផែនការ ការបណ្តុះបណ្តាល និងការអនុវត្តន៍ដ៏សមស្រប ទស្សនាទានគ្រប់គ្រងធនធានមនុស្សដែលបញ្ចូលរបៀបថ្មីនឹងក្លាយជាបទដ្ឋានសំរាប់ការគ្រប់គ្រងដ៏មានប្រសិទ្ធិភាព ។

៧.ការផ្ទេរការងារនិងទំនួលខុសត្រូវ

(Delegating Work and Responsibility)

ក. តើសិទ្ធិអំណាចមានប៉ុណ្ណា?
ខ. តើអ្នកប្រគល់សិទ្ធិអំណាចទៅឱ្យអ្នកណា?
គ. ការបញ្ជាក់បកស្រាយពីការផ្ទេរ
ឃ. រក្សាការត្រួតពិនិត្យ
ង. ការបង្វឹកបុគ្គលិករបស់អ្នក
ច. អនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកធ្វើការ

ការផ្ទេរការងារ ទំនួលខុសត្រូវ និងសិទ្ធិអំណាចនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនមួយគឺពិបាក ព្រោះវាជាការអនុញ្ញាតិឱ្យអ្នកផ្សេងធ្វើការសំរេចចិត្តក្នុងការចំណាយថវិការបស់អ្នកគ្រប់គ្រងជាម្ចាស់ ។ យ៉ាងហោចណាស់ អ្នកគួរតែផ្ទេរសិទ្ធិអំណាចឱ្យគ្រប់គ្រាន់សំរាប់ធ្វើការងារ និងអនុញ្ញាតិឱ្យអ្នកជំនួយការមានកំនិតផ្តួចផ្តើម និងធ្វើឱ្យប្រតិបត្តិការនៅតែដំណើរទៅមុខពេលដែលអ្នកអវត្តមាន ។

ការណែនាំនេះពិភាក្សាពីការត្រួតត្រាអ្នកទាំងឡាយណាដែលមានទំនួលខុសត្រូវនិងសិទ្ធអំនាច និងពីការបង្វឹកពួកគេឱ្យមានបសិដ្ឋកម្មដោយខ្លួនឯង ។ វាសង្កត់ធ្ងន់ពីសារៈសំខាន់នៃការអនុញ្ញាតិឱ្យអ្នកជំនួយការដែលមានសមត្ថភាពធ្វើការតាមរបៀបរបស់គេផ្ទាល់ ជាជាងការទទូចចង់ឱ្យគេធ្វើការដូចរបៀបអ្នកគ្រប់គ្រងជាម្ចាស់ធ្វើនោះទេ ។ ការផ្ទេរការងារ និងការទទួលខុសត្រូវប្រហែលជាការងារពិបាកបំផុត ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ត្រូវតែរៀន ។ អ្នកគ្រប់គ្រងខ្លះមិនដែលធ្វើដូចនេះទេ ។ ពួកគេទទូចចង់ធ្វើការងារនិងដោះស្រាយបញ្ហាដោយខ្លួនឯង ។ អ្នកខ្លះថាតែមាត់ប៉ុណ្ណោះ ហើយការពិតនៅតែសំរេចអ្វីៗដោយខ្លួនឯង ។ ពួកគេផ្តល់ឱ្យអ្នកជំនួយការនូវទំនួលខុសត្រូវជាច្រើន ប៉ុន្តែមានសិទ្ធិអំណាចបន្តិចបន្តួចឬក៏គ្មានទាល់តែសោះ ។

១. តើសិទ្ធិអំណាចមានប៉ុនណា? (How much Authority?)

សិទ្ធអំណាចជាប្រេងឥន្ធនៈដែលធ្វើឱ្យម៉ាស៊ីនដើរទៅមុខ នៅពេលដែលអ្នកផ្ទេរការងារនិងទំនួលខុសត្រូវ ។ វាសួរថាៈ តើវិសាលភាពប៉ុណ្ណា ដែលអ្នកអនុញ្ញាតិឱ្យមនុស្សម្នាក់ផ្សេងទៀតមកសំរេចចិត្តក្នុងការចំណាយថវិការបស់ក្រុមហ៊ុនអ្នក? សំនួរនេះមិនងាយស្រួលឆ្លើយឡើយ ។ ជួនកាលអ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ត្រូវតែរកមធ្យោបាយដោះស្រាយវា នៅពេលគាត់យល់ស្របដូចដែលលោកថមប្រាសឺរ (Tom Brasser) ធ្វើ ។ មោទនភាពរបស់គាត់ចំពោះកំពូលបុរសធ្វើឱ្យលំបាកសំរាប់គាត់ក្នុងការបែងចែកសិទ្ធអំនាច ។ គាត់បានព្យាយាមធ្វើ ប៉ុន្តែគាត់ស្រងាកចិត្ត ដែលការផ្ទេររបស់គាត់មិនល្អដូចគាត់គិតឡើយ ។ ថ្ងៃមួយ នៅពេលដែលគាត់ត្រលប់មកពីដំនើរជំនួញជាលើកដំបូងរយៈពេលខ្លី លោក Brasser បានដើរចេញពីការិយាល័យរបស់គាត់ដោយខឹងសំបារយ៉ាងខ្លាំង ។ គាត់បានគ្រវីក្រដាសបញ្ជីប្រាក់ខែមួយគំនរ រួចស្រែកយ៉ាងខ្លាំងថា " តើនរណាដែល

អនុម័តប្រាក់បំណាច់លើសម៉ោង (overtime) ទាំងអស់នេះ នៅពេលដែលខ្ញុំនៅឆ្ងាយ? " " ខ្ញុំធ្វើវា " ប្រធានផលិតកម្ម ឆ្លើយតប ។

ដោយឃើញថា បុគ្គលិកទាំងអស់ងាកមកមើលគាត់ស្រែកអំពីអ្វី លោក Brasser ទំលាក់សំលេងចុះ ។ គាត់ក៏ដើរចូលទៅក្នុងការិយាល័យវិញដោយនាំប្រធានផលិតកម្មទៅជាមួយផង ។ នៅទីនោះគាត់ប្រាប់ប្រធានផលិតកម្មថា " លោកមានសេចក្តីក្លាហានអនុញ្ញាតិឱ្យមានប្រាក់បំណាច់លើសម៉ោង ។ នេះនៅតែជាក្រុមហ៊ុនរបស់ខ្ញុំ ហើយខ្ញុំនឹងសំរេចចិត្តថាតើយើងនឹងប្រើតំលៃបន្ថែម(extra costs) អ្វី ។ លោកដឹងច្បាស់ហើយ តំលៃរបស់យើងមិនពឹងផ្អែកទៅលើការបង់ចំនាយលើអត្រាលើសម៉ោងនោះទេ ។ " ប្រធានផលិតកម្មតប " ត្រឹមត្រូវហើយ ប៉ុន្តែ លោកបានប្រាប់ខ្ញុំថាខ្ញុំទទួលបន្ទុកទាំងស្រុងផ្នែកផលិតកម្ម ។ លោកបាននិយាយថា ខ្ញុំគួរតែបន្តការខ្នះខ្នែងឱ្យបានសំរេចតឹងហើយ បានជាខ្ញុំនឹងមិនហួសពេលកំណត់ដែលត្រូវសងការប្រគល់ទំនិញឡើយ ។ " លោក Brasser បាននិយាយ " ត្រូវហើយតាមការពិតខ្ញុំរំលឹកឱ្យអ្នកសរសេរពីការបញ្ជាទិញពីរដែលទើបមុននឹងខ្ញុំចេញពីទីក្រុង ។ " ប្រធានផលិតកម្មតប " អ្នកអាចនិយាយបែបនោះម្តងទៀត ។ ហើយក្នុងការបញ្ជាទិញពីរនេះមានការបញ្ជាទិញដ៏ធំដែលមិនទាន់បង់ ដែលជាហេតុធ្វើឱ្យខ្ញុំអនុម័តនូវប្រាក់បំណាច់លើសម៉ោងនេះ ។ លោក Brasser និយាយ " ខ្ញុំនឹងធ្វើការងារដដែលនេះ បើខ្ញុំនៅទីនេះ ។ ប៉ុន្តែ ចូរយើងធ្វើឱ្យមានលក្ខណៈកាន់តែប្រសើរសំរាប់ថ្ងៃអនាគត ។ ចាប់ពីពេលថ្ងៃនេះតទៅ ប្រាក់បំណាច់លើសម៉ោងចាំបាច់ត្រូវការការយល់ព្រមពីខ្ញុំ ។ យើងត្រូវតែរក្សាការចំនាយតាមបណ្តោយ (costs in line) ។ " បន្ទាប់មក លោក Brasser ធ្វើឱ្យចប់បញ្ហាជាមួយប្រធាននាយកដ្ឋានដទៃទៀតរបស់គាត់ រួមមានអ្នកគ្រប់គ្រងការិយាល័យ និងភ្នាក់ងារទិញ (purchasing agent) ។ គាត់បានហៅពួកគេឱ្យចូលមកក្នុង រួចប្រាប់ពួកគេពីអ្វីដែលកើតមានឡើង ហើយធ្វើឱ្យប្រាកដថាសិទ្ធិអំនាចរបស់ពួកគេមិនរាប់បញ្ចូលការសំរេចចិត្តដែលបង្កើនការចំនាយប្រតិបត្តិការនៃក្រុមហ៊ុនឡើយ ។ គាត់បញ្ជាក់ថា ការសំរេចបែបនេះត្រូវមានការយល់ព្រមពីគាត់ពីព្រោះវាជាក្រុមហ៊ុនរបស់គាត់ ។ គាត់គឺជាអ្នកដែលនឹងខាតបង់ ប្រសិនបើ និងនៅពេលដែលការចំណាយលើសប្រាក់ចំនេញដែលទទួលបាន ។

ប៉ុន្តែ ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ត្រូវតែដំនើរការក្រុមហ៊ុនឱ្យជោគជ័យ អ្នកត្រូវតែផ្ទេរសិទ្ធិអំនាចឱ្យបានសមស្រប ។ សិទ្ធិអំនាចបានសមស្របប៉ុណ្ណា គឺអាស្រ័យលើស្ថានភាពរបស់អ្នក ។ យ៉ាងហោចណាស់ ក៏អ្នកគួរតែផ្ទេរនូវសិទ្ធិអំណាចល្មមគ្រប់គ្រាន់ :

(១) ឱ្យការងារដំណើរការបាន

(២) អនុញ្ញាតិឱ្យបុគ្គលិកសំខាន់ៗផ្តួចផ្តើមគំនិត និង

(៣) ធ្វើឱ្យការងារនៅតែដំណើការពេលអ្នកអវត្តមាន ។

២. តើអ្នកប្រគល់សិទ្ធិអំណាចទៅឱ្យអ្នកណា? (To Whom Do You Delegate?)

ការផ្ទេរនូវទំនួលខុសត្រូវមិនមែនគ្រាន់តែនិយាយទៅកាន់អ្នកជំនួយការថា " មកនេះ អ្នកកាន់កាប់ហាងណា " ។ មនុស្សដែលអ្នកផ្ទេរទំនួលខុសត្រូវ និងសិទ្ធិអំណាចឱ្យ ត្រូវតែមានសមត្ថភាពនៅក្នុងផ្នែកបច្ចេកទេសដែលអ្នកឱ្យពួកគេទទួលខុសត្រូវ ។ យ៉ាងណាក៏ដោយ វាមិនទាន់គ្រប់គ្រាន់ទេ ។

លើសពីនេះទៅទៀត អ្នកដែលបំពេញតួនាទីគ្រប់គ្រងនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនត្រូវតែជាអ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ ឬក៏ជាអ្នកដែលអាចក្លាយជាអ្នកគ្រប់គ្រងបាន ។ ការងារចំបងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងគឺត្រូវរៀបចំផែនការដឹកនាំ និងសំរបសំរួលការងាររបស់

អ្នកដទៃទៀត ។ អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់គួរតែមានការផ្តើមគំនិតចំនាប់អារម្មណ៍ និងការស្រមើស្រមៃ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងនាយកដ្ឋានម្នាក់ត្រូវតែមានការជំរុញដោយខ្លួនឯង ដើម្បីចាប់ផ្តើមនិងធ្វើឱ្យកិច្ចការទាំងពួងដំណើរការទៅមុខ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់មិនគួរឱ្យគេប្រាប់ ឧទាហរណ៍ដូចជា តើបុគ្គលិកចាប់ផ្តើមធ្វើការទាន់ម៉ោងឬទេ ។ លក្ខណៈនៃចរិយាសម្បត្តិត្រូវតែទទួលបានការពិចារណា ។ អ្នកគ្រប់គ្រងម្នាក់ដ៏សំខាន់គួរតែរឹងមាំ មានឆន្ទៈគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីពុះពារការជំទាស់ប្រឆាំង នៅពេលចាំបាច់ និងគួរតែមានផងដែរនូវទស្សនៈផ្ទាល់ខ្លួនដើម្បីមើលឃើញថាល្អ ប៉ុន្តែមិនហួតដល់ក្លាយទៅជាអ្នកប្រឆាំងជាមួយបុគ្គលិកនោះទេ ។

៣. ការបញ្ជាក់បកស្រាយពីការផ្ទេរ (Spell Out the Delegation)

អ្នកដែលមានសមត្ថភាពចង់ដឹងពីអ្វីដែលពួកគេត្រូវទទួលខុសត្រូវ ។ បទពិសោធន៍របស់ Charles P. Wiley បង្ហាញថាតើអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវឱ្យពួកគេដឹងយ៉ាងដូចម្តេច? គាត់បានចាប់ផ្តើមដោយបង្កើតក្រុមហ៊ុនតូចមួយ ។ គាត់បានបែងចែកវាជាបីនាយកដ្ឋាន គឺផ្នែកផលិតកម្ម ផ្នែកលក់ និងផ្នែករដ្ឋបាល ។

អ្នកគ្រប់គ្រងដែលកាន់កាប់ផលិតកម្មទទួលខុសត្រូវចំពោះការផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម សំណើពីអតិថិជន និងបំរើអតិថិជន ។ លោក Wiley បានចាត់ទុក ផ្នែករដ្ឋបាលថាជាទីស្នាក់ការ និងជាអង្គភាពសេវាកម្មសំរាប់ផ្នែកពីរផ្សេងទៀត ។ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្នែកនេះទទួលខុសត្រូវចំពោះបុគ្គលិក ការទិញ និងធ្វើបញ្ជីគណនេយ្យ ។ លោក Wiley បានគ្រោងផែនការការអនុវត្តន៍ និងនីតិវិធីនានាចាំបាច់ជាមួយនឹងបណ្តាអ្នកជំនួយការរបស់គាត់ ដើម្បីឱ្យដំណើរការការងារ ។ បណ្តាអ្នកជំនួយការរបស់គាត់ជួយជាពិសេសក្នុងការបង្ហាញពីដំណើរជាន់លើគ្នា ឬភាពខ្វះចន្លោះមួយចំនួនក្នុងទំនួលខុសត្រូវដែលប្រគល់ឱ្យ ។ បន្ទាប់មក គាត់សរសេរនីតិវិធីជាលាយល័ក្ខអក្សរ ។ ដូច្នេះហើយ អ្នកត្រួតពិនិត្យមើលម្នាក់ៗមានរបាយការណ៍លំអិតពីមុខងាររបស់នាយកដ្ឋាននីមួយៗ និងវិសាលភាពនៃសិទ្ធិអំនាចម្នាក់ៗ ។ របាយការណ៍នេះរួមមានបញ្ជីសកម្មភាពជាក់លាក់ដែលពួកគេធ្វើតាមគំនិតផ្តួចផ្តើមផ្ទាល់ និងបញ្ជីសកម្មភាពដែលតំរូវឱ្យមានការយល់ព្រមចំពោះលោក Wiley ឬអ្នកជំនួយការគ្រប់គ្រងទូទៅពេលគាត់អវត្តមាន ។

លោក Wiley បានគិតអំពីពេលវេលាដែលគាត់អាចអវត្តមានពីរោងចក្រ ។ ដើម្បីប្រាកដថាអ្វីៗនៅតែដំណើរការទៅមុខ អ្នកគ្រប់គ្រងផលិតកម្មត្រូវបានតែងតាំងជាអ្នកជំនួយការគ្រប់គ្រងទូទៅ និងត្រូវបានផ្តល់នូវសិទ្ធិអំនាច ដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្តទាំងអស់ ពេលលោក Wiley អវត្តមាន ។ ក្នុងការគិតអំពីអវត្តមាន លោក Wiley បានដើរមួយជំហានទៀត ។ គាត់បានណែនាំប្រធាននាយកដ្ឋានម្នាក់ៗឱ្យតែងតាំង និងបណ្តុះបណ្តាលអ្នកជំនួយការមួយរូបដែលអាចដំណើរការនាយកដ្ឋានប្រសិនបើ និងនៅពេលតំរូវការកើតមានឡើង ។ ចូរប្រាកដថានាយកដ្ឋានទាំងអស់ត្រូវបានសំរបសំរួល នៅពេលអ្នកបញ្ជាក់បកស្រាយពីការផ្ទេរទំនួលខុសត្រូវ និងសិទ្ធិអំនាចដល់អ្នកគ្រប់គ្រងសំខាន់ម្នាក់ៗ ។ ដូច្នេះហើយ អ្នកបានកាត់បន្ថយនូវឱកាសនៃការភាន់ច្រលំ ក៏ដូចជាធានាអះអាងថាគ្មានភាពមន្ទិលសង្ស័យពីនរណា ដែលទទួលខុសត្រូវការងារណាមួយឡើយ ។ ឥចឹងហើយ អ្នកគ្រប់គ្រងសំខាន់អាចចាត់វិធានការកែលំអ មុននឹងចាប់ផ្តើមដំណើការ ។

៤. រក្សាការត្រួតពិនិត្យ (Keeping control)

ពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងតាមរយៈអ្នកផ្សេងទៀត វាសំខាន់ដែលអ្នកត្រូវត្រួតពិនិត្យ ។ អ្នកធ្វើវាដោយឱ្យអ្នកដែលនៅក្រោមបង្គាប់ម្នាក់ទទួលខុសត្រូវចំពោះសកម្មភាពរបស់គេ រួចហើយពិនិត្យមើលនូវលទ្ធផលនៃសកម្មភាពទាំងនោះ ។

ក្នុងការត្រួតពិនិត្យជំនួយការរបស់អ្នក ចូរអ្នកព្យាយាមធ្វើឱ្យមានតុល្យភាព។ អ្នកមិនគួរទៅពាក់ព័ន្ធក្នុងប្រតិបត្តិការរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងសំខាន់ៗទេ ដែលនាំឱ្យរាំងស្ទះការងាររបស់គេ ឬក៏អ្នកគួរដកខ្លួនចេញឱ្យឆ្ងាយ ដែលអ្នកលែងត្រួតត្រាលើអ្វីៗទាំងឡាយ។

អ្នកត្រូវការពត៌មានតប (feedback) ពីពួកគេដើម្បីឱ្យអ្នកដឹងជានិច្ច។ របាយការណ៍ជាវិធីឆ្លើយតបដ៏ត្រឹមត្រូវមួយចំពេលវេលា។ វាអាចជាការរាយការណ៍ប្រចាំថ្ងៃ ប្រចាំសប្តាហ៏ ឬប្រចាំខែ ដោយអាស្រ័យទៅលើអ្នកត្រូវការពត៌មានទាំងនោះឆាប់យ៉ាងណា។ ប្រធាននាយកដ្ឋានម្នាក់ៗអាចរាយការណ៍ពីការរីកចំរើនរបស់ខ្លួន ឬក៏ការខ្វះខាតនៅក្នុងផ្នែកផលិតកម្មដែលសមស្របនឹងសកម្មភាពរបស់ខ្លួន។ ការប្រជុំបុគ្គលិកជាប្រចាំ គឺជាវិធីមួយផ្សេងទៀតដើម្បីទទួលយកនូវការឆ្លើយតប។ នៅក្នុងអង្គប្រជុំ ប្រធាននាយកដ្ឋានអាចធ្វើអត្ថាធិប្បាយអំពីសកម្មភាព ការទទួលជោគជ័យនិងបញ្ហារបស់ពួកបុគ្គលិក។

៥. ការបង្វឹកបុគ្គលិករបស់អ្នក (Coaching your staff)

សំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រងជាម្ចាស់ ការផ្ទេរមិនមែនបញ្ចប់ដោយការត្រួតពិនិត្យល្អនោះទេ។ វាក៏ពាក់ព័ន្ធជាមួយការបង្វឹកផងដែរ ព្រោះលទ្ធភាពគ្រប់គ្រងមិនមែនទទួលបានមកដោយស្វ័យប្រវត្តិឡើយ។ អ្នកត្រូវតែបង្ហាត់បង្រៀនវាដល់គេ។ ជាការសំខាន់ណាស់ អ្នកត្រូវប្រាប់ដល់អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នក ប្រសិនបើអ្នកកំពុងធ្វើការងាររបស់ពួកគេ។ ការងារមួយផ្នែករបស់អ្នកគឺត្រូវយល់ថាពួកគេទទួលនូវការពិតដែលពួកគេត្រូវការសំរាប់ធ្វើការសំរេចចិត្ត។ អ្នកគួរតែប្រាកដថា អ្នកបង្ហាញឱ្យឃើញពីរការគិតរបស់អ្នក ពេលអ្នកបង្វឹកជំនួយការរបស់អ្នក។ ពេលខ្លះ ពាក្យសំដីមិនដូចការគិតរបស់អ្នកទេ។ ចូរសួរសំនួរដើម្បីឱ្យប្រាកដថាអ្នកស្តាប់យល់ពីអត្ថន័យរបស់អ្នក។ ម្យ៉ាងទៀត ការផ្ទេរអាចមានប្រសិទ្ធិភាព តែនៅពេលណាដែលអ្នកមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាល្អប៉ុណ្ណោះ។ សំខាន់ទៅទៀតគឺការស្តាប់។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាម្ចាស់ជាច្រើនគិតតែពីអ្វីដែលខ្លួនកំពុងនិយាយ ឬនឹងនិយាយនៅពេលបន្ទាប់ ដែលពួកគេមិនស្តាប់អ្នកផ្សេងទៀតទេ។ ក្នុងការបង្វឹកមនុស្សម្នាក់ ប្រការសំខាន់ប្រាប់ថាហេតុអ្វីបានជាអ្នកផ្តល់ការណែនាំដល់គេ ដូចនេះគេអាចមានការរីកចំរើនបាន។ ពេលដែលគេដឹងពីមូលហេតុហើយ គេនឹងមានលទ្ធភាពប្រសើរជាងមុនក្នុងការត្រួតត្រាមើល។

៦. អនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលិកធ្វើការ (Allow Staff to Work)

ពេលខ្លះអ្នកដឹងខ្លួនថាមានការពាក់ព័ន្ធជាមួយប្រតិបត្តិការជាច្រើន ទោះបីជាអ្នកធ្វើអ្វីៗទាំងអស់ដែលចាំបាច់សំរាប់ការផ្ទេរទំនួលខុសត្រូវក៏ដោយ។ ថ្វីបើមានសិទ្ធិអំណាចដែលគេកំនត់ឡើង ការផ្ទេរឱ្យមនុស្សដែលមានសមត្ថភាព ការបញ្ជាក់ពីការផ្ទេរ ការបន្តត្រួតពិនិត្យ និងការបង្វឹកក៏ដោយ អ្នកនៅតែមានបន្ទុកការងារលំអិតផ្សេងៗទៀត។ ហេតុអ្វី? ជាធម្មតាអ្នកខកខានមិនបានធ្វើនូវរឿងជាអាយុជីវិតមួយ។ អ្នកបដិសេធមិនព្រមឈរនៅពីក្រោយ និងអនុញ្ញាតិឱ្យពួកគេធ្វើការងារ។

បើសិនអ្នកត្រូវផ្ទេរការងារ អ្នកត្រូវផ្តល់នូវសិទ្ធិសេរីភាពដល់អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកធ្វើការងារតាមរបៀបពួកគេ។ អ្នកនិងក្រុមហ៊ុនរបស់អ្នកនឹងមានបញ្ហា បើអ្នកព្យាយាមវាស់ស្ទង់ជំនួយការរបស់អ្នកដោយថា តើគេធ្វើការតាមរបៀបរបស់អ្នកឬអត់។ គួរតែវិនិច្ឆ័យពួកគេតាមរយៈលទ្ធផលរបស់គេ មិនមែនតាមវិធីដែលគេធ្វើនោះទេ។ គ្មានមនុស្ស២នាក់ណាដែលមានប្រតិកម្មដូចគ្នាចំពោះគ្រប់ស្ថានការណ៍នោះទេ។ ត្រៀមចាំមើលវិធានការខ្លះៗ ដែលចាត់ឡើងខុសពីវិធីដែលអ្នកនឹងធ្វើ ទោះបីជាអ្នកកំណត់គោលនយោបាយបានយ៉ាងល្អក៏ដោយ។ ជាការពិត ប្រសិនបើជំនួយការរបស់អ្នកម្នាក់ដើរខុសពីគោលនយោបាយរបស់អ្នកខ្លាំងពេក អ្នកត្រូវតែនាំគេឱ្យត្រលប់មកវិញ។ អ្នកមិនអាចរិះគន់កែលំអគេកើតទេ បន្ទាប់ពីលទ្ធផលចេញ

ទៅហើយនោះ ។ អ្នកគួរតែចងចាំផងដែរថា នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ម្នាក់រិះគន់កែលំអ (second-guess) អ្នកជំនួយការនានា អ្នកនឹងបំផ្លាញការជឿជាក់លើខ្លួនឯង (self-confidence) របស់ពួកគេ ។ បើអ្នកជំនួយការម្នាក់មិនអាចចាត់ចែងនាយកដ្ឋានរបស់ខ្លួនឱ្យអ្នកពេញចិត្តទេ ហើយប្រសិនបើគេមិនពុះពារនឹងគុណវិបត្តិទេ អ្នកត្រូវរកអ្នកផ្សេងមកជំនួស ។ ប៉ុន្តែនៅពេលដែលលទ្ធផលបង្ហាញពីប្រសិទ្ធិភាពរបស់គេ វាជាការអនុវត្តន៏ដ៏ល្អដើម្បីចៀសវាងកុំលូកលាន់វិធានការណ៏ដែលគេចាត់ឡើង ។

៨. ការបង្កើតប្រព័ន្ធប្រាក់ខែ

(Setting up a pay system)

ក. តើនរណាត្រូវការផែនការគ្រប់គ្រងប្រាក់បៀវត្សរ៍?
ខ. ការបង្កើតនិងរៀបចំផែនការសំរាប់ប្រតិបត្តិការ
គ. ការកំណត់ការងារ
ឃ. ការវាយតំលៃការងារ
ង. ឱ្យតំលៃលើការងារ
ច. ការដាក់ផែនការ
ឆ. ការប្រាប់បុគ្គលិកអំពីផែនការ
ជ. ការវាយតំលៃលើការប្រតិបត្តិការងារ
ឈ. តើផែនការអាចជួយអ្នកដោយវិធីណា?
ញ. ការធ្វើឱ្យផែនការដើរទាន់សភាពការណ៍
កំហុស១០យ៉ាងដែលនាំឱ្យការគ្រប់គ្រងពាណិជ្ជកម្មធុនតូចមានគ្រោះថ្នាក់

ការគ្រប់គ្រងប្រាក់ខែ គឺជាឧបករណ៍ចាត់ចែងមួយដែលអាចធ្វើឱ្យអ្នកត្រួតត្រាលើចំណាយបុគ្គលិក បង្កើនទឹកចិត្តបុគ្គលិក និងកាត់បន្ថយការផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិក ។ ប្រព័ន្ធប្រាក់ខែជាផ្លូវការមួយផ្តល់នូវមធ្យោបាយនៃការជូនរង្វាន់ដល់បុគ្គលិកចំពោះការរួមចំណែករបស់ពួកគេក្នុងភាពជោគជ័យរបស់ក្រុមហ៊ុនអ្នក នៅពេលដែលប្រាកដថាក្រុមហ៊ុនរបស់អ្នកទទួល បានប្រាក់ចំនូលគួរសមមកវិញពីការដាក់ទុនទៅលើប្រាក់ខែបុគ្គលិក ។

ការណែនាំនេះផ្តល់នូវទស្សនាទាន (concepts) សំរាប់កំនត់ទៅលើកំរិតប្រាក់បៀវត្សរ៍ដែលមានលក្ខណៈប្រកួតប្រជែង និងសំរាប់រក្សាទំនាក់ទំនងប្រាក់ខែដ៏ត្រឹមត្រូវក្នុងចំនោមការងារទាំងពួងដែលមានដោយក្រុមហ៊ុនតូចៗ ។

១. តើនរណាត្រូវការផែនការគ្រប់គ្រងប្រាក់បៀវត្សរ៍? (Who Needs A Pay Administration Plan?)

គំរោងប្រាក់បៀវត្សរ៍ជាផ្លូវការមួយនឹងមិនអាចដោះស្រាយបញ្ហាទំនាក់ទំនងរបស់បុគ្គលិកទាំងអស់បានទេ ។ តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ វានឹងបំបាត់បាននូវការមន្ទិលសង្ស័យ និងពាក្យចចាមអារាមដែលអាចធ្វើឱ្យបុគ្គលិករបស់អ្នករសាប់រសល់និងមិនសប្បាយចិត្ត ហើយដែលស្មោះត្រង់តិចទៅៗ និងកាន់តែប្រែប្រួលទឹកមុខជាងដែលអ្នកចង់បាន ។ តើមានអ្វីខ្លះនៅក្នុងផែនការនេះសំរាប់អ្នក? សូមប្រឈមមុខនឹងវា នៅក្នុងអាជីវកម្មជាពិសេសធុនតូចវាជាមនុស្សដ៏ល្អដែលអាចធ្វើឱ្យមានភាពខុសប្លែកគ្នារវាងកិច្ចខិតខំ និងមិនខិតខំ (go and no go) ។ មនុស្សជាច្រើនចូលចិត្តរឿងប្រកបដោយអាថិកំបាំង ប៉ុន្តែមិនមែននៅពេលដែលវាស្តែងអំពីថាតើប្រាក់ខែរបស់ពួកគេត្រូវបានកំនត់ឡើងយ៉ាងដូចម្តេចឡើយ ។ បុគ្គលិកដែលស្ថិតនៅក្រោមគំរោងប្រាក់បៀវត្សរ៍ ដែលពួកគេដឹងនិងយល់ អាចមើលឃើញថា វាមានភាពត្រឹមត្រូវ និងដូចគ្នាទាំងអស់ ដែលគេ

មិនកំនត់ប្រាក់ខែដោយលំអៀងឡើយ ។ ពួកគេដឹងពីអ្វីដែលនឹងកើតមានឡើង និងពីអ្វីដែលពួកគេអាចសង្ឃឹមថានឹងមានជាគោលដៅ ។ នៅក្នុងផែនការរយៈពេលវែងបែបនេះអាចជួយឱ្យអ្នក :

- ប្រកាសជ្រើសរើសបុគ្គលិក
- រក្សាបុគ្គលិកទុក
- ជំរុញលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិក

វាអាចជួយឱ្យអ្នកកសាងបាននូវមូលដ្ឋានគ្រឹះមួយដ៏រឹងមាំសំរាប់មុខជំនួញមួយដ៏ជោគជ័យ ។

២. ការបង្កើតនិងរៀបចំផែនការសំរាប់ប្រតិបត្តិការ (Developing and installing the plan)

គំរោងផែនការប្រាក់បៀវត្សរ៍ជាផ្លូវការមួយមិនតំរូវឱ្យអ្នកចំណាយពេលវេលា និងប្រាក់កាសសន្ធឹកសន្ធាប់នោះទេ ។ ពាក្យថាជាផ្លូវការមិនមែនពិបាក ស្មុគស្មាញឡើយ ។ តាមការពិត ផែនការកាន់តែល្អិតល្អន់ កាន់តែពិបាកដាក់ឱ្យអនុវត្តប្រាស្រ័យទាក់ទង និងអនុវត្ត ។ កង្វល់មុនគេបង្អស់ក្នុងការបង្កើតផែនការគ្រប់គ្រងប្រាក់បៀវត្សរ៍ជាផ្លូវការគឺ ទទួលយកនូវស្ទីការ (ការទទួលស្គាល់ -acceptance) ការយល់ដឹង និងការទ្រទ្រង់ដល់ការគ្រប់គ្រងរបស់អ្នកនិងបុគ្គលិកជាអ្នកត្រួតត្រាមើល ។ ផែនការមួយដែលកំណត់ឡើងល្អ ពិភាក្សាហ្មត់ចត់ និងដែលយល់បានល្អគឺជាអ្វីៗដែលត្រូវការជាមុនសំរាប់ភាពជោគ-ជ័យ ។

ជំហានក្នុងការបង្កើតផែនការនេះគឺ : (១) កំណត់ការងារ (២) វាយតំលៃការងារ (៣) ឱ្យតំលៃលើការងារ (៤) ដាក់ផែនការ (៥) ឱ្យផែនការទាក់ទងនឹងបុគ្គលិក និង (៦) វាយតំលៃការប្រតិបត្តិការងាររបស់បុគ្គលិកក្រោមផែនការនេះ ។

៣. ការកំណត់ការងារ (Defining the jobs)

ប្រសិនបើអ្នកមិនដឹងពីការបញ្ជាក់ និងតំរូវការពីការងារនីមួយៗទេ អ្នកក៏មិនអាចប្រៀបធៀបវារកគោលបំនងចំនាយប្រាក់បៀវត្សរ៍ដែរ ។ ដូច្នេះ វាមិនធ្វើឱ្យឆ្ងល់ទេថា ជំហានដំបូងក្នុងការដាក់ផែនការផ្លូវការមួយគឺរៀបចំការពិពណ៌នានៃការងារសំរាប់មុខតំណែងនីមួយៗ ។ អ្នកអាចមានលទ្ធភាពសរសេរការពិពណ៌នានេះបានដោយខ្លួនឯង ពីព្រោះនៅក្នុងអាជីវកម្មធុនតូចៗជាច្រើន អ្នកគ្រប់គ្រងដែលជាម្ចាស់ប្រកបរាល់កាងារក្នុងពេលដំណាលគ្នា ឬផ្សេងគ្នា ។ យ៉ាងណាក៏ដោយមធ្យោបាយដ៏ស្រួលនិងល្អបំផុតដើម្បីឱ្យពតិមានការងារនៅផ្គុំគ្នា គឺសួរសំនួរយ៉ាងសាមញ្ញដល់បុគ្គលិកឱ្យរៀបរាប់ពីការងាររបស់ពួកគេ ។ អ្នកត្រួតត្រាមើលគួរតែត្រូវបានគេសួរដើម្បីពិនិត្យឡើងវិញនូវការរៀបរាប់ទាំងនេះ ។

ការសាកល្បងដ៏ល្អបំផុតរបស់អ្នក គឺរៀបចំទំរង់បែបបទដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកបំពេញ (ឬឱ្យនរណាម្នាក់សំភាសបុគ្គលិក) ។ នេះគឺជាពេលដែលត្រូវចាប់ផ្តើមពន្យល់បុគ្គលិកពីអ្វីដែលអ្នកកំពុងធ្វើ ។ ពួកគេត្រូវការដឹងថាជំនួយរបស់គេចាំបាច់ដល់ការបង្កើតផែនការប្រាក់ខែទេ ដែលអ្នកកំពុងតែព្យាយាមរកឱ្យឃើញថាតើពួកគេកំពុងធ្វើការងារបានក៏រិតណា ។ ទំរង់បែបបទគួរតែមានផ្នែកដូចខាងក្រោម :

- ឋានៈការងារ
- ការរាយការណ៍ពីទំនាក់ទំនង
- ការបញ្ជាក់ឱ្យច្បាស់ពីការងារ
- មុខងារធំជាងគេ (តើអ្វីខ្លះដែលជាទំនួលខុសត្រូវ និងភារកិច្ចចំបងៗនៃការងារ?)
- ភារកិច្ចផ្សេងៗទៀត (ធ្វើបញ្ជីភារកិច្ចចំបងៗតាមលំដាប់ទៅតាមភាពសំខាន់ និងប៉ាន់ស្មានពីភាគរយនៃពេលវេលាសំរាប់ភារកិច្ចនិមួយៗ)

- តំរូវការនៃការងារ :

១. ការការអប់រំ ឬការបណ្តុះបណ្តាលជាផ្លូវការ

២. បទពិសោធន៍ ឬសាវតារ (background)ការងារ

៣. ភាពស្មុគ្រស្មាញផ្នែកបច្ចេកទេស ឬរដ្ឋបាល

៤. ការទទួលខុសត្រូវចំពោះលទ្ធផល

៥. ការទទួលខុសត្រូវចំពោះការត្រួតត្រាមើល

៦. ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារដែលមិនធម្មតា

វាប្រហែលជានឹងចំនាយពេលវេលាខ្លះក្នុងការរៀបចំការរៀបរាប់ពីការងារ ដោយប្រើប្រាស់ពតិមានបានមកពីបុគ្គលិករបស់អ្នក ប៉ុន្តែអ្វីដែលអ្នកដឹងអាចមានប្រយោជន៍ផ្សេងទៀតក្រៅពីការប្រៀបធៀបរកគោលបំនងប្រាក់ខែ ។ នោះគឺ អ្នកអាចរកឃើញថា បុគ្គលិកខ្លះ មិនបានធ្វើអ្វីដូច ដែលអ្នកបានគិតទេ ឬមានការលាក់លៀម ។ អ្នកអាចយល់ថាអ្នកចង់ធ្វើការផ្លាស់ប្តូរខ្លះនូវទំលាប់ធ្វើការរបស់ពួកគេ ។ ពតិមានបានមកអាចមានប្រយោជន៍ផងដែរសំរាប់ :

- ការជួល ការបណ្តុះបណ្តាល និងការអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គលិក
- ការសំរបតាមឡើងវិញចំពោះភារកិច្ចនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន
- ការប្រៀបធៀបទិន្នន័យការងារសំរាប់ការស្ទង់មើលប្រាក់បៀវត្សរ៍
- ការធានាអះអាងពីការប្រព្រឹត្តតាមការអនុវត្តន៏ការងារ និងច្បាប់ស្តីពីអត្រាប្រាក់បៀវត្សរ៍ និង
- ការវាយតំលៃលើការសំដែងការងារ ដែលផ្អែកទៅលើភារកិច្ចដែលប្រគល់ឱ្យ ។

៤. ការវាយតំលៃការងារ (Evaluating the Jobs)

គ្មាននរណាដឹងពីវិធីជាក់លាក់ និងបែបវិទ្យាសាស្រ្តក្នុងការសំរេចចិត្តឱ្យបានប្រាកដថាតើការងារជាក់លាក់មានតំលៃប៉ុណ្ណាចំពោះក្រុមហ៊ុនឡើយ ។ ការវិនិច្ឆ័យទៅលើមនុស្ស ជាវិធីតែមួយគត់ក្នុងការផ្តល់តំលៃលើការងារ ។ វិធីល្អក្នុងការវាយតំលៃការងារសំរាប់ក្រុមហ៊ុនដែលមានបុគ្គលិក ១០០នាក់ ឬក៏តិចជាងនេះគឺការតម្រៀបតាមលំដាប់ថ្នាក់ ។ វាក៏ជាការស្មានមួយដែរ ប៉ុន្តែជាការស្មានដែលត្រួតត្រាបានល្អគ្រាន់បើ ។ក្រោមប្រព័ន្ធតាមលំដាប់ថ្នាក់ ការរៀបរាប់ពីការងារត្រូវប្រៀបធៀបគ្នាទៅវិញទៅមក ។ គេតំរៀបលំដាប់ថ្នាក់ទៅតាមការលំបាក និងទំនួលខុសត្រូវ ។ ដោយប្រើប្រាស់ការវិនិច្ឆ័យរបស់អ្នក អ្នកបញ្ចប់ដោយរៀបការងារ ដែលបង្ហាញនូវតំលៃដែលពាក់ព័ន្ធគ្នានៃមុខតំណែងនីមួយៗទៅនឹង ក្រុមហ៊ុន ។

បន្ទាប់ពីអ្នកធ្វើបែបនេះហើយ ជំហានបន្ទាប់ទៀតគឺចាត់ការងារជាក្រុមដែលមានទំហំនិងទំនួលខុសត្រូវប្រហាក់ប្រហែលគ្នាទៅក្នុង កំរិតប្រាក់បៀវត្សរ៍ស្មើៗគ្នា ។ បន្ទាប់មកអ្នករៀបចំក្រុមទាំងនេះជាស៊េរីពីកំរិតខ្ពស់បំផុតរហូតដល់ទាបបំផុត ។ ចំនួននៃកំរិតប្រាក់បៀវត្សរ៍អាស្រ័យលើចំនួនសរុបនៃការងារ និងប្រភេទនៃការងារក្នុងក្រុមហ៊ុនរបស់អ្នក ប៉ុន្តែសំរាប់ក្រុមហ៊ុនដែលមានបុគ្គលិក១០០នាក់ ឬក៏តិចជាងនេះ ជាធម្មតាមានកំរិតប្រាក់បៀវត្សរ៍តែ១០ ឬ១២កំរិតប៉ុណ្ណោះ ។

៥. ឱ្យតំលៃលើការងារ (Pricing the jobs)

មកដល់ពេលនេះ ក្នុងការរៀបចំប្រព័ន្ធប្រាក់បៀវត្សរ៍ អ្នកមើលតែផ្នែកខាងក្នុងក្រុមហ៊ុនអ្នកប៉ុណ្ណោះ ។ ដើម្បីឱ្យតំលៃលើកំរិតប្រាក់បៀវត្សរ៍របស់អ្នក អ្នកគួរតែក្រលេកមើលទៅខាងក្រៅផងនូវអត្រាប្រាក់បៀវត្សរ៍ដែលកំពុងបន្តសំរាប់ការងារ ដែលស្រដៀងគ្នាក្នុងវិស័យរបស់អ្នក ។ ដោយសារតែអ្នកបានចាត់ការងារតាមលំដាប់ថ្នាក់ និងជាក្រុមក្នុងកំរិតប្រាក់បៀវត្សរ៍ អ្នកនឹងមិនត្រូវស្រាវជ្រាវស្ទាបស្ទង់ពីការងារនីមួយៗទេ ។ ចូរស្ទាបស្ទង់ការងារទាំងនោះក្នុងកំរិតនីមួយៗ ដែលងាយ

ពិពណ៌នាបំផុត និងសាមញ្ញបំផុតនៅក្នុងឧស្សាហកម្មក្នុងស្រុក ។ យ៉ាងណាក៏ដោយចូរព្យាយាមដើម្បីស្ទាបស្ទង់ការងារទាំងនោះ ដែលមានច្រើនជាងមួយកំរិត ជាឧទាហរណ៍អ្នកវាយអង្គុលីលេខជាន់ទាប និងជាន់ខ្ពស់ (junior and senior typists).

ការស្ទាបស្ទង់ថានរណាផ្តល់ប្រាក់ខែប៉ុន្មានសំរាប់ការងារអ្វីនៅក្នុងតំបន់អ្នក គឺជាមធ្យោបាយដ៏ប្រសើរបំផុតក្នុងការ ដឹងថាអ្នកគួរតែចំនាយប៉ុន្មានសំរាប់ការងារនីមួយៗរបស់អ្នក ។ អ្នកប្រហែលជាគ្មានពេលវេលាឬក៏ថវិកាដើម្បីចំណាយទៅលើ ការស្ទាបស្ទង់នេះទេ ។ ប៉ុន្តែវាមិនគួរជាបញ្ហាទេ អ្នកគួរតែមានលទ្ធភាពទទួលបានទិន្នន័យទាំងអស់ដែលអ្នកត្រូវការពីប្រភព នានាដូចជាពីសភាពាណិជ្ជកម្ម ក្រុមហ៊ុនធំៗក្នុងស្រុករបស់អ្នក ឬពីទីភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល ។ ប្រសិនបើអ្នកជាសមាជិកនៃសមា-គមពាណិជ្ជកម្មមួយ អ្នកអាចទទួលបានជំនួយពីវាដើម្បីដឹងថាតើអត្រាកំពុងបន្តប៉ុន្មានសំរាប់ការងារមួយ ឬច្រើននៅក្នុងកំរិត ប្រាក់បៀវត្សរ៍ ។

នៅក្នុងការសិក្សាពីការចំនាយប្រាក់បៀវត្សរ៍ក្នុងតំបន់របស់អ្នក និងនៅក្នុងការអនុវត្តន៍ពីអ្វីដែលអ្នកយល់ដឹងចំពោះ ការងារអ្នកផ្ទាល់ ចូរប្រាកដថាអ្នកប្រៀបធៀបការរៀបរាប់ពីការងារ មិនត្រឹមតែឋានៈការងារទេ ។ ឋានៈការងារអាចមាន ការភាន់ច្រលំ អាចមានការខុសប្លែកគ្នាខ្លាំងរវាងការងារអ្វីដែលក្រុមហ៊ុនមួយត្រូវការ និងក្រុមហ៊ុនមួយទៀត ។ អ្នកបោស សំអាត (janitors) របស់ក្រុមហ៊ុនមួយអាចជាវិស្វករត្រួតពិនិត្យមើលផ្នែកបរិស្ថានរបស់ក្រុមហ៊ុនមួយទៀត ។

៦. ការដាក់ផែនការ (Installing the plan)

នៅត្រង់ចំនុចនេះអ្នកមានផែនការជាទូទៅ ប៉ុន្តែការពិតអ្នកមិនផ្តល់ប្រាក់បៀវត្សរ៍ចំពោះជាទូទៅទេ ។ អ្នកផ្តល់ប្រាក់ បៀវត្សរ៍ដល់បុគ្គលិកនីមួយៗម្នាក់ម្តងៗ ។ អ្នកត្រូវតែពិចារណាពីរបៀបដែលអ្នកនឹងគ្រប់គ្រងផែនការ ដើម្បីផ្តល់ការតំលើង ប្រាក់ខែដល់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ ។ ក្នុងការគ្រប់គ្រងលក្ខណៈពិសេសតំលើងប្រាក់ខែនៃផែនការ អ្នកអាចប្រើប្រាស់នូវវិធីដោះ ស្រាយជាច្រើនដូចខាងក្រោមនេះ:

- ការបង្កើនគុណសម្បត្តិ ដែលផ្តល់ឱ្យដើម្បីទទួលស្គាល់ការប្រតិបត្តិការងារ និងការរួមចំណែក
- ការបង្កើនការតំឡើងឋានៈសំរាប់បុគ្គលិក ដែលប្រគល់ឱ្យការងារខុសៗគ្នាក្នុងកំរិតប្រាក់បៀវត្សរ៍ខ្ពស់ជាងមុន
- ដំនើរការឱ្យមកកំរិតទាបបំផុតសំរាប់បុគ្គលិកដែលនៅក្រោមអត្រាទាបបំផុតនៃកំរិតប្រាក់បៀវត្សរ៍
- ការបង្កើនសាកល្បងមើលនូវបុគ្គលិកថ្មីៗជាងដែលទទួលនូវជំនាញ និងបទពិសោធន៍ចាំបាច់ ដើម្បីបំរើមុខងារមានប្រសិទ្ធិភាព
- ការបង្កើនរយៈពេលកាន់មុខតំណែងក្នុងក្រុមហ៊ុន និង
- ការបង្កើនជាទូទៅ ដែលធ្វើឱ្យបុគ្គលិករក្សាបាននូវចំណូលពិតប្រាកដ ពេលដែលកត្តាសេដ្ឋកិច្ចតំរូវ និងធ្វើឱ្យប្រាក់ ខែមានលក្ខណៈប្រកួតប្រជែង ។

របៀបដោះស្រាយទាំងនេះ គឺសាមញ្ញបំផុត ប៉ុន្តែមានការខុសប្លែកគ្នាច្រើន ។ ការបង្កើនប្រចាំឆ្នាំភាគច្រើនបំផុត ធ្វើ ឡើងដើម្បីជីវភាពរស់នៅ ការកាន់មុខតំណែង ឬក៏មូលហេតុទីផ្សារការងារ ។ ជាក់ស្តែង អ្នកអាចប្រើប្រាស់នូវវិធីបង្កើនបីបួន ឬទាំងអស់ ឬក៏ការផ្សំគ្នា ។ អ្នកអាចដឹងថា ទំរង់បែបបទមួយសំរាប់ផ្តល់ឯកសារការតំលើងប្រាក់បៀវត្សរ៍ និងសំរាប់កត់ត្រា មូលហេតុរបស់វា អាចមានប្រយោជន៍គ្រាន់បើ ។ អ្នកប្រហែលជានឹងដឹងថាការកត់ត្រាទាំងនេះគឺជាឯកសារយោងដ៏មាន ប្រយោជន៍សំរាប់គោលបំនងគ្រប់គ្រងប្រាក់បៀវត្សរ៍ ។

៧. ការប្រាប់បុគ្គលិកអំពីផែនការ (Telling employees about the plan)

បន្ទាប់ពីបានបង្កើតផែនការគ្រប់គ្រងប្រាក់បៀវត្សរ៍ អ្នកត្រូវពិចារណាថាតើត្រូវប្រាប់បុគ្គលិករបស់អ្នកអំពីវាយ៉ាងដូចម្តេច ។ បើការបង្កើតកម្មវិធីល្អមួយជាការចាំបាច់ទី១ ការពន្យល់ប្រាប់បុគ្គលិកជាភាពចាំបាច់ទី២ ។ របៀបប្រាប់ពួកគេគឺជាការសំរេចចិត្តរបស់អ្នក ។ វិធីជោគជ័យមួយចំនួនទៀតរួមមាន សំបុត្រផ្ទាល់ទៅកាន់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ និងកិច្ចប្រជុំដើម្បីពន្យល់ អំពីផែនការ និងឆ្លើយសំនួរ ។ យ៉ាងណាក៏ដោយ អ្នកត្រូវតែពន្យល់ឱ្យច្បាស់ ដោយស្មោះត្រង់ និងបើកចំហរនូវរបៀបដែលផែនការដំណើរការ ។ នេះគឺជាឱកាសដ៏ចំបងសំរាប់អ្នក ក្នុងការកសាងនូវសុឆន្ទៈ និងទំនាក់ទំនងល្អជាមួយបុគ្គលិក ។ ត្រូវមានភាពប្រាកដថាអ្នកត្រួតត្រាមើលរបស់អ្នកយល់ច្បាស់ និងអាចពន្យល់ផែនការ ដល់អ្នកក្រោមបង្គាប់គេបាន ។

៨. ការវាយតំលៃលើការប្រតិបត្តិការងារ (Employee performance appraisal)

បុគ្គលិកភាគច្រើនបំផុតស្ថិតនៅក្រោមប្រព័ន្ធប្រាក់បៀវត្សរ៍នៃការបង្កើនគុណសម្បត្តិ ទោះបីជាការកើនឡើងនៃប្រាក់បៀវត្សរ៍របស់គេបានមកដោយសារកត្តាផ្សេងៗក៏ដោយ ។ របៀបដោះស្រាយនេះពាក់ព័ន្ធជាមួយនឹងការពិនិត្យឡើងវិញ និងការវាយតំលៃជាប្រចាំថាតើបុគ្គលិកប្រតិបត្តិភារកិច្ចដែលប្រគល់ឱ្យរបស់ពួកគេបានក៏វិតណា ។ ផែនការវាយតំលៃបុគ្គលិកដែលមានប្រសិទ្ធិភាពគឺ :

- សំរេចបាននូវការប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្លូវពីរកាន់តែប្រសើររវាងអ្នកគ្រប់គ្រងនិងបុគ្គលិក
- ធ្វើឱ្យប្រាក់បៀវត្សរ៍មានទំនាក់ទំនងទៅនឹងការប្រតិបត្តិការងារ និងលទ្ធផល
- ការផ្តល់នូវវិធីដោះស្រាយដែលមានបទដ្ឋានចំពោះការវាយតំលៃការប្រតិបត្តិការងារ និង
- ជួយបុគ្គលិកឱ្យមើលឃើញពីរបៀបដែលពួកគេអាចរីកចំរើនដោយជួយឱ្យពួកគេយល់ពីការទទួលខុសត្រូវ និងការរំពឹងទុកនៃការងារ ។

ការពិនិត្យលើការប្រតិបត្តិការងារឡើងវិញបែបនេះ មិនត្រឹមតែជួយដល់បុគ្គលិកដែលត្រូវវាយតំលៃការងារប៉ុណ្ណោះទេ ថែមទាំងជួយអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើការវាយតំលៃ ដើម្បីទទួលបាននូវការយល់ជ្រៅ (insight) ចូលទៅក្នុងក្រុមហ៊ុនថែមទៀត ។ ការដោះដូរគ្នាយ៉ាងចំហររវាងបុគ្គលិក និងអ្នកគ្រប់គ្រង អាចបង្ហាញអ្នកគ្រប់គ្រងថាតើអាចបង្កើនការប្រតិបត្តិការងាររបស់បុគ្គលិកត្រង់កន្លែងណានៃបរិក្ខារ នីតិវិធី ឬកត្តាផ្សេងៗទៀត ។ ចូរព្យាយាមជំរុញឱ្យមានលក្ខណៈមួយ ដែលអាចឱ្យបុគ្គលិកពិភាក្សាពីការរីកចំរើន និងបញ្ហាផ្សេងៗដោយមិនផ្លូវការនៅពេលណាមួយនៃឆ្នាំ ។

ដើម្បីទទួលបាននូវលទ្ធផលដ៏ល្អបំផុត ត្រូវមានទំរង់បែបបទសំរាប់ធ្វើកាវាយតំលៃមួយ ។ ទំរង់បែបបទជាតួយ៉ាងមួយ រួមមានកត្តាប្រតិបត្តិការងារ ដូចជា :

- លទ្ធផលដែសំរេចបាន
- គុណភាពនៃការប្រតិបត្តិការងារ
- បរិមាណការងារ
- ប្រសិទ្ធិភាពក្នុងការធ្វើការងារជាមួយអ្នកដទៃនៅក្នុងក្រុមហ៊ុន
- ប្រសិទ្ធភាពក្នុងការដោះស្រាយជាមួយអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ។ល ។
- គំនិតផ្តួចផ្តើម
- ចំណេះដឹងពីការងារ និង

- ភាពទុកចិត្តបាន ។

អ្នកអាចបង្កើតទំរង់បែបបទផ្ទាល់របស់អ្នក ដោយប្រើប្រាស់គំរូដែលអ្នកអាចស្វែងរកបាននៅក្នុងសៀវភៅស្តីពីការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកប្រសិនបើចាំបាច់ ។ ទំរង់បែបបទរបស់អ្នកគួរតែសមស្របទៅនឹងការងារ និងគួរតែធ្វើតាមពីការវិភាគការងាររបស់អ្នក ។

៩. តើផែនការអាចជួយអ្នកដោយវិធីណា? (How Can the Plan Help You?)

ផែនការប្រាក់បៀវត្សរ៍ដ៏ល្អបំផុតនៅក្នុងពិភពលោកសំរាប់បុគ្គលិកនឹងមិនជាប្រយោជន៍ណាមួយទេ ប្រសិនបើវាមិនជួយដល់មុខជំនួញរបស់អ្នកទេ ។ តើអ្វីទៅដែលត្រូវនៅក្នុងផែនការរបស់អ្នក? ចំលើយគឺការទទួលយក រក្សាទុក និងលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកល្អ ។ ផែនការនេះនឹងជួយអ្នកក្នុងការ :

- ប្រកាសរើសបុគ្គលិក : លំដាប់ប្រាក់បៀវត្សរ៍នឹងផ្តល់នូវអត្រាប្រកួតប្រជែងមួយក្នុងការទាក់ទាញបុគ្គលិកដែលមានគុណសម្បត្តិខ្ពស់ ។
- ការរក្សាទុកបន្ត : ផែនការនៃការវាយតំលៃការប្រតិបត្តិការងារ និងការតំលើងប្រាក់បៀវត្សរ៍ នឹងលើកទឹកចិត្តឱ្យមានការប្រតិបត្តិការងារ និងឱ្យមានភាពរីកចំរើនលូតលាស់នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនរបស់អ្នក ។
- ជំរុញទឹកចិត្ត : ផែនការប្រាក់បៀវត្សរ៍នឹងធ្វើឱ្យបុគ្គលិកនៅតែចាប់អារម្មណ៍និងអបអរសាទរចំពោះការងារបច្ចុប្បន្នរបស់ពួកគេ និងជាគ្រឿងសំរាប់លើកទឹកចិត្តក្នុងការខិតខំចាប់យកឱកាសាន់តែល្អក្នុងក្រុមហ៊ុនរបស់អ្នក ។

ការមានបុគ្គលិកប្រកបដោយសមត្ថភាពដែលមានការចាប់អារម្មណ៍និងសាទរ
នឹងជួយអ្នកទទួលជោគជ័យក្នុងមុខជំនួញ ។

១០. ការធ្វើឱ្យផែនការដើរទាន់សភាពការណ៍ (updating the plan)

ដើម្បីឱ្យផែនការប្រាក់បៀវត្សរ៍របស់អ្នកដើរទាន់សភាពការណ៍ អ្នកគួរតែពិនិត្យវាឡើងវិញ ក្នុងមួយឆ្នាំយ៉ាងហោចណាស់ឱ្យបានម្តង ។ ធ្វើការកែសំរួលកន្លែងណាដែលចាំបាច់ និងកុំភ្លេចបណ្តុះបណ្តាលឡើងវិញដល់បុគ្គលិកដែលជាអ្នកត្រួតត្រាមើល ។ នេះមិនមែនជាប្រភេទផែនការដែលគេបង្កើតហើយ និងបំភ្លេចទៅវិញនោះទេ ។កំឡុងពេលត្រួតពិនិត្យប្រចាំឆ្នាំរបស់អ្នក សួរខ្លួនអ្នកថាតើផែនការនេះកំពុងដំណើរការតាមអ្វីដែលអ្នកកំណត់ដែរឬទេ ។ នោះជាសំនួរមួយដ៏មានសារៈសំខាន់បំផុត ។ តើអ្នកទទួលបានបុគ្គលិកដែលអ្នកចង់បានឬនៅ? តើអត្រាការផ្លាស់ប្តូរបុគ្គលិកមានទំហំប៉ុណ្ណា? តើបុគ្គលិកខ្វល់ខ្វាយពីការងារដែរឬទេ? ក្នុងការវិភាគចុងក្រោយ វាមិនមែនថាផែនការល្អយ៉ាងណា ឬក៏ទំរង់បែបបទ និងការគ្រប់គ្រងល្អយ៉ាងណាដែរទេ ។

ប្រការសំខាន់គឺថា តើផែនការរបស់អ្នកជួយអ្នកសំរេចគោលបំណងរបស់ក្រុមហ៊ុនអ្នករបៀបណា?

កំហុស១០យ៉ាងដែលនាំឱ្យការគ្រប់គ្រងពាណិជ្ជកម្មធុនតូចមានគ្រោះថ្នាក់ (10 Deadly Small Business Mistakes)

១. ការងប់ងល់ទាំងស្រុងចំពោះគំនិតមួយហើយប្រកាន់ខ្ជាប់យ៉ាងយូរពេក កុំបញ្ចូលតែគំនិតមួយឱ្យសោះ ។ ចូរចងចាំថាគំនិតច្រើនគឺជាការនិយមប្រើទូទៅរបស់បណ្តាសហគ្រិន (សហគ្រិន-entrepreneurs) ។ ប្រើគំនិតឱ្យបានច្រើន ហើយចាំមើលថាតើគំនិតមួយណាដែលអាចនាំមកនូវប្រាក់ចំនួលនិងជោគជ័យដល់ក្រុមហ៊ុន ។

២. គ្មានគំរោងផ្នែកទីផ្សារ (No marketing plan) ផែនការទីផ្សារគឺជាកត្តាដែលធ្វើឱ្យអ្នកបាញ់ឆ្ពោះទៅរក អតិថិជន ឬក្រុមហ៊ុនជាដើម ។ វាជាអ្នកទាក់ទាញអតិថិជនឱ្យអ្នក ។ អាចមានវិធីច្រើនដល់ទៅ២៥យ៉ាងដែលនឹងធ្វើទីផ្សារដោយចំណាយ

ថវិកាតិចឬគ្មានទាល់តែសោះ ។ ផែនការទីផ្សារល្អដែលអនុវត្តទៅមានប្រសិទ្ធិភាព សមស្រប និងគួរទុកចិត្តបាន នឹងលុបបំបាត់ បាននូវតំរូវការចំពោះ " ការហៅទូរស័ព្ទទៅកាន់នរណាម្នាក់ដែលមិនដឹង ឬមិនរំពឹងថាមានការទាក់ទង ដែលជាញឹកញាប់ ដើម្បីលក់អ្វីមួយ (cold calls!) " ។

៣. ការមិនស្គាល់ពីអតិថិជនរបស់អ្នក (Not knowing your customers) ការផ្លាស់ប្តូរនៃចំណង់ចំណូលចិត្តរបស់អតិថិជនអ្នក ព្រមទាំងផលិតផលនិងសេវាកម្មរបស់គូរប្រកួតប្រជែងអ្នកអាចធ្វើឱ្យដើរក្រោយគេ ប្រសិនបើអ្នកមិនស្គាល់ពីអតិថិជនអ្នកឱ្យច្បាស់ថា តើអ្វីដែលពួកគេត្រូវការក្នុងពេលនេះ និងទំនងជានឹងត្រូវការនាពេលអនាគត អ្វីដែលពួកគេត្រូវការទិញ និងរបៀបដែលអ្នកអាចក្លាយជាមធ្យោបាយក្រោយបំផុតសំរាប់ពួកគេ ទោះបីជាអ្នកគ្មានផលិតផល ឬសេវាកម្មសំរាប់ពួកគេឥឡូវក៏ដោយ ។

៤. ការមិនអើពើចំពោះស្ថានភាពសាច់ប្រាក់របស់អ្នក (Ignoring your cash position)

មនុស្សផងទាំងពួង (អតិថិជន) មិនឆ្លើយតបនឹងផលិតផលមានគុណភាពល្អស្មើៗគ្នានៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌពេលវេលាដូចដែលអ្នកគិតឡើយ ។ អ្នកនឹងត្រូវការសាច់ប្រាក់ជាច្រើន ដើម្បីទ្រទ្រង់ខ្លួនអ្នកឱ្យមានស្ថេរភាពនៅក្នុងពេលទន្ទឹមគ្នានោះ ។

៥. ការមិនរវល់ពីបុគ្គលិក (Ignoring employees) ការជំរុញលើកទឹកចិត្ត ការបង្វឹក និងការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិក គឺជាបញ្ហាប្រឈមដ៏ពិបាកបំផុតមួយចំពោះម្ចាស់ក្រុមហ៊ុនឬសហគ្រាសសព្វថ្ងៃនេះ ។ បើគ្មានការអត់ធន ការតស៊ូ និង "ជំនាញរបស់បុគ្គលិក" ទេ អ្នកនឹងមានបញ្ហាច្រើនឡើងៗយ៉ាងរហ័ស ។ ទឹកចិត្តផលិតភាពការងារ និងប្រាក់ចំណេញនឹងត្រូវវិនាសយ៉ាងងាយស្រួល ។

៦. ការភាន់ច្រលំភាពអាចនឹងកើតមានឡើងជាមួយនឹងភាពពិតជាក់ស្តែង (Confusing likelihood with reality) ម្ចាស់ក្រុមហ៊ុនឬសហគ្រាសរស់នៅក្នុងពិភពនៃភាពអាចនឹងកើតមានឡើង ប៉ុន្តែចំណាយថវិកាស្ថិតក្នុងពិភពពិតជាក់ស្តែង ។

៧. គ្មានផែនការសំរាប់ការលក់ដូរ (No sales plan) បើគ្មានផែនការលក់ទេ ក៏គ្មានមធ្យោបាយប្រាកដប្រជាណាដើម្បីប៉ាន់ស្មានពីកំណើនហិរញ្ញវត្ថុ និងភាពលូតលាស់របស់ក្រុមហ៊ុនអ្នកដែរ ។ អ្នកត្រូវការគំរោងដ៏ពិតប្រាកដមួយសំរាប់ការលក់ ដែលនឹងចេញមកពីទីណា ដោយរបៀបណា និងពីអ្នកណា ។

៨. ភាពជាអ្នកថែរក្សាការពារតែម្នាក់ឯង (Being a lone ranger) អ្នកអាចជាគន្លឹះសំខាន់ចំពោះអ្វីៗគ្រប់យ៉ាង ប៉ុន្តែអ្នកមិនអាចធ្វើអ្វីៗគ្រប់យ៉ាង និងរីកចំរើនបានក្នុងពេលតែមួយនោះទេ ។ សូម្បីតែជោគជ័យដែលមិនសូវច្រើនក៏អាចធ្វើឱ្យអ្នករំភើបយ៉ាងខ្លាំងដែរ លុះត្រាតែអ្នកជួលបានបុគ្គលិកសមស្រប ហើយផ្ទេរទំនួលខុសត្រូវ ។

៩. គ្មានអ្នកធ្វើជាមេគំនិត (No mastermind) មានក្រុមប្រឹក្សាផ្តល់យោបល់ ឬអ្នកប្រៀនប្រដៅមួយ! ហាក់ដូចជាហួសហេតុចំពោះការប្រតិបត្តិដ៏តូចមួយ? វាមិនឥចឹងនោះទេ! ក្រុមប្រឹក្សានេះ អាចជាសមាជិកគ្រួសារដែលអ្នកទុកចិត្តបាន ឬក៏ជាមិត្តភក្តិ ។ ស្នើពួកគេឱ្យធ្វើក្រុមប្រឹក្សានាយកររបស់អ្នក ហើយពិនិត្យឡើងវិញនូវគំរោងផែនការ និងលទ្ធផលនៃអាជីវកម្មអ្នកជាមួយនឹងពួកគេ ។ ការយកគំនិតអ្នកដទៃមកពិចារណាបញ្ចូលគ្នា ដើម្បីឱ្យសំរេចគោលដៅគឺជាការប្រសើរជាងការគិតអ្វីតែម្នាក់ឯង ។

១០. ការបោះបង់ចោល (Giving up) ម្ចាស់សហគ្រាសឬក្រុមហ៊ុនខ្លះក្នុងចំណោមអ្នកដែលទទួលជោគជ័យក្នុងមុខជំនួញបរាជ័យជាច្រើនដងមុននឹងធ្វើបានយ៉ាងល្អបំផុត ។ ដូច្នេះ បើអ្នកកំពុងតែជួល ឬបរាជ័យយ៉ាងឆាប់រហ័សនោះ ចូរអ្នករៀនសូត្រតាម និងព្យាយាមម្តងទៀតដោយប្រើប្រាស់គតិបណ្ឌិត (wisdom) ថ្មីៗនេះ ។ ចូរអ្នកកុំបោះបង់ចោល ហើយក៏នៅតែកុំទាន់អាលឈឺចាប់ផងដែរ ។