ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា

ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា

អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំរើការងារគ្រប់គ្រង

- ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងក្រមសីលធម៌ក្នុងការដឹកនាំ
- ការកសាងផែនការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារិទ្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំរើការងារគ្រប់គ្រង

- ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងក្រមសីលធម៌ក្នុងការដឹកនាំ

- ការកសាងផែនការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារិទ្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំរើការងារគ្រប់គ្រង

"ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងក្រមសីលធម៌ក្នុងការដឹកនាំ"

(Social Responsibility and Managerial Ethics)

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារិទ្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងក្រមសីលធម៌ក្នុងការដឹកនាំ
Social Responsibility and Managerial Ethics

បន្ទាប់ពីបានរៀនជំពូកនេះ លោកអ្នកអាច ÷

១.ពន្យល់អំពីទស្សនៈសង្គមសេដ្ឋកិច្ច និងទស្សនៈបុរាណនៃការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (The Classical and Socioeconomic Views of Social Responsibility)

២.រៀបរាប់អំពីយោបល់ស្រប និងប្រឆាំងនឹងមុខជំនួញដែលមានការទទួលខុសត្រូវ ចំពោះសង្គម (Bussiness Being Socially Responsible)

៣.ដឹងពីភាពខុសគ្នារវាងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (Social Responsibility) និងការអើពើចំពោះសង្គម (Social Responsiveness)

៤.ពន្យល់អំពីទំនាក់ទំនងរវាងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមរបស់ក្រុមហ៊ុន និងការអនុវត្តន៍សេដ្ឋកិច្ច (The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Economic Performance)

៥.កំណត់ដោយច្បាស់លាស់អំពីភាគីដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធ (Stake·Holders) និងអធិប្បាយអំពីតួនាទីរបស់ពួកគេក្នុងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ។

៦.កំណត់ដោយច្បាស់លាស់អំពីក្រមសីលធម៌ (Ethics)

៧.ភាពខុសគ្នារវាងទស្សនៈទាំងបីនៃក្រមសីលធម៌ (Three Views on Ethics)

៨.ស្គាល់ពីកត្តាដែលមានផលប៉ះពាល់ដល់ឥរិយាបទខាងសីលធម៌ (Ethical Behaviour)

៩.អធិប្បាយអំពីដំណាក់កាលនៃការអភិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌ (The Stages of Moral Development)

១០.ពិភាក្សាពីវិធីផ្សេងៗ ដែលក្រុមហ៊ុននានាអាចកែលំអឥរិយាបទខាងសីលធម៌របស់បុគ្គលិករបស់ខ្លួន (The Ethical Behaviour of Their Employees)

នៅពេលដែលយើងចាប់គិតគូរពិចារណាអំពីបញ្ហាជាច្រើនប្រភេទ (A Wide Range of Issues) ដែលទាំងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (Social Responsibility) និងក្រមសីលធម៌ក្នុងការដឹកនាំ (Managerial Ethics) នឹងមានឥទ្ធិពលដ៏ធំធេងដូចជាការបំពុល(Pollution) សុវត្ថិភាព

របស់ផលិតផល (Product Safety) ការត្រួតពិនិត្យផ្នែកច្បាប់ (Legal Control) បញ្ហាបង់ពន្ធដារ (Taxation Issues) ការស៊ីសំណូកសូកប៉ាន់ (Bribery) ការកេងបន្លំ (Frand) អំពើពុករលួយ (Corruption) ការដាក់តំលៃ(Price Fixing) ការធ្វើជំនួញនៅផ្ទៃក្នុង (Insider Trading) ភាពស្មោះត្រង់ក្នុងការផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម (Honesty in Advertising) កំរិតនៃការចំណេញ (Profit Level) សុវត្ថិភាព និងសុខភាពរបស់បុគ្គលិក (Employee Health and Safety) ឱកាសទទួលបានការងារស្មើៗគ្នា (Equal Employment Opportunity) និងការធ្វើអាជីវកម្មលើប្រទេសក្រីក្រជាដើមនោះ (Exploitation of the Third World) យើងចាប់ផ្តើមយល់ដឹងអំពីសារៈសំខាន់នៃជំពូកនេះចំពោះការគ្រប់គ្រងដឹកនាំ ។

នៅក្នុងជំពូកនេះ យើងបានបង្កើតមូលដ្ឋានគ្រឹះសំរាប់ការស្វែងយល់អំពីការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងក្រមសីលធមិក្នុងការគ្រប់គ្រងដឹកនាំ(The Foundation for Understanding Social Responsibility and Managerial Ethics) ។ ពិតប្រាកដណាស់ យើងបង្ហាញថាការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (Social Responsibility) គឺជាការឆ្លើយតបទៅនឹងបរិយាកាសដែលកំពុងតែមានការផ្លាស់ប្តូរ (A Changing Environment) ហើយថាការពិចារណាអំពីក្រមសីលធមិគួរតែជាលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ (Criteria) ដែលមានសារៈសំខាន់នៅក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំ (In Managerial Decision Making) ។

តើការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមគឺជាអ្វី (What is social responsibility?)

បញ្ហានៃការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមរបស់ក្រុមហ៊ុន(Corporate Social Responsibility) មានការចាប់អារម្មណ៍តិចតួចកាលពីមុនទសវត្សរ៍ឆ្នាំ១៩៧០ ។ ទោះបីជាយ៉ាងណា ចលនាសកម្មជន (Activist Movements)នាសម័យនោះ ចាប់ផ្តើមចោទជាសំនួរអំពីគោលដៅនៃសេដ្ឋកិច្ចតែមួយគត់របស់ក្រុមហ៊ុនជំនួញ (Business Firms) ។ តើក្រុមហ៊ុនធំៗមិនមានការទទួលខុសត្រូវពីព្រោះតែពួកគេរើសអើងចំពោះស្ត្រី និងជនជាតិភាគតិច ដូចបានបង្ហាញថាកាលពីសម័យនោះ ពុំដែលមានស្ត្រី ឬជនជាតិភាគតិចបានធ្វើជាអ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនឡើយ ឬយ៉ាងណា? តើក្រុមហ៊ុនអូស្ត្រាលី និងញូវស៊ីឡែនបានធ្វើព្រងើយកន្តើយលើការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមរបស់ពួកគេ ដោយបានបណ្តាក់ទុន និងធ្វើមុខជំនួញជាមួយប្រទេសអាហ្វ្រិកខាងត្បូង ក្នុងខណៈដែលរដ្ឋាភិបាលនៅទីនោះ នៅតែគាំទ្ររបបរើសអើងជាតិ

សាសន៍នោះ (Apartheid)? តើក្រុមហ៊ុន BHP Mining ពុំមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមរបស់ខ្លួនដោយបណ្តោយអោយកករ(Sediments) និងកាកសំណល់(Tailing) ពីអណ្តូងរ៉ែមាស និងស្ពាន់ Ok Tedi របស់ពួកគេបំពុលប្រព័ន្ធទន្លេ Fly River នៅក្នុងប្រទេស Papua New Guinea ?

មុនទសវត្សរ៍ឆ្នាំ១៩៧០ មានប្រជាជនតិចណាស់ដែលបានចោទសួរសំណួរបែបនេះ ។ ប៉ុន្តែពេលវេលាបានផ្លាស់ប្តូរ ។ ថ្នាក់ដឹកនាំក្រុមហ៊ុនឥឡូវនេះតែងតែរំពឹងថានឹងធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តនានា អំពីបញ្ហាដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ជាឧទាហរណ៍ ការស្រលាញ់មនុស្សជាតិ (Philanthropy) កំណត់តំលៃ (Pricing) ទំនាក់ទំនងជាមួយបុគ្គលិក (Employee Relations) ការអភិរក្សធនធាន (Resource Conservation) គុណភាពផលិតផល (Product Quality) និងប្រតិបត្តិការនៅក្នុងប្រទេស ដែលមានរដ្ឋាភិបាលអនុវត្តការជិះជាន់គាបសង្កត់ (Oppressive Governments) ។ ដើម្បីជួយអ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនធ្វើសេចក្តីសំរេចបែបនេះ យើងសូមចាប់ផ្តើមដោយកំណត់អោយច្បាស់លាស់អំពីការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ។

ទស្សនៈពីរផ្ទុយគ្នា (Two Opposing Views)

ពាក្យមួយចំនួនត្រូវបានគេអោយអត្ថន័យខុសៗគ្នាច្រើនបែបដូចជា ពាក្យការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមជាដើម ។ អត្ថន័យដែលមានប្រជាប្រិយភាពមួយចំនួនរួមមាន គ្រាន់តែជាការរកផលចំណេញតែប៉ុណ្ណោះ(Profit Making Only) ហួសពីការរកប្រាក់ចំណេញ(Going Beyond Profit Making) សកម្មភាពស្ម័គ្រចិត្ត(Voluntary Activities) ការព្រួយបារម្ភពីប្រព័ន្ធសង្គមដែលកាន់តែធំទូលាយឡើងៗ(Concern for the Broader Social System) និងការអើពើចំពោះសង្គម(Social Responsiveness) ។ ការពិភាក្សាមួយចំនួនធំត្រូវបានផ្តោតទៅលើអច្ចន្តភាព (At the Extremes) ។ មួយផ្នែកទៀតមានទស្សនៈបុរាណ(Classical View) ឬទស្សនៈសេដ្ឋកិច្ច(Economic View) សុទ្ធដែលការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមតែមួយគត់របស់ថ្នាក់ដឹកនាំ គឺធ្វើយ៉ាងណាដើម្បីរកផលចំណេញអោយបានច្រើនបំផុត(To Maximise Profits) ។ មួយផ្នែកទៀតគឺគោលជំហរសេដ្ឋកិច្ចសង្គម(The Socio Economic Position) ដែលចែងថាការទទួលខុសត្រូវរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំ គឺហួសពីការរកប្រាក់ចំណេញដើម្បីរួមបញ្ចូលការការពារ និងការលើកកំពស់សុខមាល

ភាពសង្គម(Beyond Making Profits to Include Protecting and Improving Society's Welfare) ។

ទស្សនៈបុរាណ (The Classical View)

អ្នកគាំទ្រជាចំហរបំផុតនៃទស្សនៈបុរាណនេះគឺ អ្នកសេដ្ឋកិច្ច និងជាអ្នកទទួលរង្វាន់នូបែល លោក Milton Friedman ។ គាត់អះអាងថាអ្នកគ្រប់គ្រងភាគច្រើននាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ គឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងមានអាជីព(Professional Menagers) ដែលមានន័យថា ពួកគេពុំមែនជាម្ចាស់អាជីវកម្មដែលគេកំពុងតែគ្រប់គ្រងនោះឡើយ ។ ពួកគេគ្រាន់តែជាបុគ្គលិកដែលទទួលខុសត្រូវចំពោះអ្នកមានភាគហ៊ុន(Shareholders) ។ បន្ទុកចំបង(Primary Charge) របស់ពួកគេគឺធ្វើអាជីវកម្មក្នុងផលប្រយោជន៍របស់អ្នកមានភាគហ៊ុន ។ ហើយតើផលប្រយោជន៍ទាំងនោះគឺជាអ្វី? លោក Friedman ថ្លែងថា អ្នកមានភាគហ៊ុនមានការខ្វាយខ្វល់តែមួយគត់(A Single Concern) គឺប្រាក់ចំណេញ (Financial Return) ។

យោងទៅតាមលោក Friedman នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងសំរេចធ្វើការចំណាយធនធានរបស់ក្រុមហ៊ុនរបស់ពួកគេសំរាប់ជា "ប្រយោជន៍ដល់សង្គម" (The Social Good) នោះពួកគេធ្វើឱ្យអន្តរាយដល់យន្តការទីផ្សារ(Market Mechanism) ។ ត្រូវតែមានអ្នកបង់ថ្លៃសំរាប់ការចែកចាយឡើងវិញនូវទ្រព្យសម្បត្តិនេះ(Redistribution of Assets) ។ ប្រសិនបើសកម្មភាពទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម កាត់បន្ថយប្រាក់ចំណេញ និងភាគហ៊ុនចំណេញ(Profits and Dividents) នោះអ្នកមានភាគហ៊ុនគឺជាអ្នកខាតបង់ ។ ប្រសិនបើប្រាក់ខែ និងអត្ថប្រយោជន៍(Wages and benefits) ត្រូវកាត់បន្ថយដើម្បីបង់ថ្លៃដល់សកម្មភាពសង្គម(Social Actions) នោះបុគ្គលិកត្រូវខាតបង់ ។ ប្រសិនបើតំឡើងតំលៃទំនិញដើម្បីបង់ថ្លៃដល់សកម្មភាពសង្គម នោះអតិថិជនត្រូវខាតបង់ ។ ប្រសិនបើតំលៃកាន់តែខ្ពស់ត្រូវបានទីផ្សារបដិសេធ ហើយការលក់ថយចុះ នោះអាជីវកម្មប្រហែលជាមិនអាចរស់រានមានជីវិតបានឡើយ ទោះជាក្នុងករណីណាក៏ដោយ គ្រប់ផ្នែកទាំងអស់របស់ក្រុមហ៊ុន (All the Organisation's Aonstituencies) នោះសុទ្ធតែខាតបង់ ។ ជាងនេះទៅទៀត លោក Friedman ពោលអះអាងថា នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងជាអាជីពធ្វើអ្វីៗក្រៅអំពីផលចំណេញ នោះពួកគេត្រូវចាត់ទុកខ្លួនគេដូចជាអ្នកធ្វើនយោបាយដែលមិនបានជាប់ឆ្នោត (Non-Elected Policy

Makers) ។ គាត់ចោទសួរថា តើអ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មមានជំនាញក្នុងការសំរេចថាតើសង្គមគួរតែទៅជាយ៉ាងណានោះដែរឬទេ(To Decide How Society Should Be) ។ លោក Friedman ពោលថា ដោយហេតុនោះហើយបានជាយើងជ្រើសរើសអ្នកតំណាងខាងនយោបាយ (Political Representatives) ដើម្បីធ្វើសេចក្តីសំរេច ។

យោបល់របស់លោក Friedman ប្រហែលជាអាចយល់ច្បាស់ក្នុងលក្ខខណ្ឌនៃមីក្រូសេដ្ឋ កិច្ច (In Term of Microeconomics) ។ ប្រសិនបើសកម្មភាពទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (Socially Responsible Acts) បន្ថែមទៅលើថ្លៃដើមនៃការធ្វើអាជីវកម្ម នោះតំលៃទាំងនោះត្រូវតែប្រគល់បន្តទៅអោយអតិថិជនក្នុងរូបភាពតំលៃកាន់តែខ្ពស់ ឬស្រូបទទួលយកដោយអ្នកមានភាគហ៊ុនតាមរយៈការកើតប្រាក់ចំណេញកាន់តែតិច(A Smaller Profit Margin) ។ ក្នុងទីផ្សារប្រកួតប្រជែង ប្រសិនបើថ្នាក់ដឹកនាំបង្កើនតំលៃ នោះវានឹងបាត់បង់ការលក់ ។ នៅក្នុងទីផ្សារប្រកួតប្រជែងសុទ្ធប្រសិនបើការប្រកួតប្រជែងពុំបានទទួលរ៉ាប់រងបង់ថ្លៃនៃការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម នោះតំលៃមិនអាចត្រូវតំឡើងដោយមិនបានបាត់បង់ទីផ្សារទាំងមូលឡើយ ។ សភាពការណ៍បែបនេះមានន័យថា ថ្លៃដើមត្រូវបានស្រូបយកដោយអាជីវកម្មដែលទទួលលទ្ធផលប្រាក់ចំណេញទាបជាង (Lower Profits) ។

ទស្សនៈបុរាណក៏និយាយផងដែរថា មានការគាបសង្កត់ក្នុងទីផ្សារប្រកួតប្រជែង (Pressures in a Competitive Market) សំរាប់មូលនិធិវិនិយោគ (Investment Funds) ដើម្បីទៅកាន់កន្លែងណាដែលគេនឹងទទួលបានមកវិញនូវផលចំណេញខ្ពស់បំផុត (The Highest Return) ។ ប្រសិនបើក្រុមហ៊ុនដែលមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមមិនអាចប្រគល់ថ្លៃដើមសំរាប់សង្គមដ៏ខ្ពស់របស់ខ្លួនបន្តទៅអតិថិជន ហើយត្រូវតែស្រូបយកថ្លៃដើមទាំងនោះទៅក្នុងក្រុមហ៊ុន នោះវានឹងផ្តល់នូវប្រាក់ចំណេញដែលមានអត្រាទាបជាង (A Lower Rate of Return) ។ ទោះបីយ៉ាងណាក៏ដោយមូលនិធិវិនិយោគត្រូវបានស្រូបទាញយកពីក្រុមហ៊ុន ដែលមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមទៅកាន់ក្រុមហ៊ុនដែលពុំមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ព្រោះថាក្រុមហ៊ុនបែបនោះនឹងផ្តល់នូវប្រាក់ចំណេញដែលមានអត្រាខ្ពស់ជាង ។ នោះអាចមានន័យថា ប្រសិនបើក្រុមហ៊ុនទាំងអស់នៅក្នុងប្រទេសមួយចំនួនដូចជាប្រទេសអូស្ត្រាលី ឬញូវស៊ីឡែន មានថ្លៃដើមដែលចំណាយលើសង្គមបន្ថែម (Incurred Additional Social Costs) ពីព្រោះថ្នាក់ដឹកនាំចាត់ទុកបញ្ហានេះគឺជាគោលដៅមួយក្នុងចំណោមគោលដៅរបស់

អាជីវកម្ម (Business Goal) នោះការរស់រានមានជីវិតរបស់ឧស្សាហកម្មនៅក្នុងស្រុកទាំងមូលអាចត្រូវបានគំរាមគំហែង ដោយគូរប្រកួតប្រជែងមកពីបរទេស ដែលជ្រើសរើសមិនទទួលបញ្ចូលថ្លៃដើមចំណាយលើសង្គម (Social Costs) បែបនេះ ។

ទស្សនៈសង្គមសេដ្ឋកិច្ច (The Socio Economic View)

គោលជំហរនៃសង្គមសេដ្ឋកិច្ចបាននិយាយប្រឆាំងថា ពេលវេលាបានផ្លាស់ប្តូរហើយ ហើយជាមួយគ្នានេះក៏មានការរំពឹងទុករបស់សង្គមអំពីមុខជំនួញផងដែរ (Society's Expectations of Business) ។ យោងតាមទស្សនៈនេះ ក្រុមហ៊ុនពុំមែនជាអង្គភាពឯករាជ្យ (Independent Entities) ដែលទទួលខុសត្រូវតែចំពោះអ្នកមានភាគហ៊ុនតែប៉ុណ្ណោះទេ ។ ពួកគេក៏មានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមដ៏ធំទូលាយ ដែលបង្កើត និងទ្រទ្រង់ពួកគេផងដែរ (They Also Have a Responsibility to the Larger Society that Creates and Sustain Them) ។ អ្នកនិពន្ធម្នាក់ ដោយមានការគាំទ្រដល់ទស្សនៈសង្គមសេដ្ឋកិច្ចបានរំលឹកយើងថា "ការរកអោយបានប្រាក់ចំនេញច្រើនបំផុត (Maximising Profits) គឺជាអាទិភាពទី២របស់ក្រុមហ៊ុនមួយ មិនមែនជាអទិភាពទី១ឡើយ ។ អាទិភាពទី១គឺធានាអោយបាននូវការរស់រានមានជីវិតរបស់ខ្លួន (Its Survival) ។ យកករណីក្រុមហ៊ុន Manville Corporation ជាឧទាហរណ៍ ។ ប្រមាណ៥០ឆ្នាំមុន ថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់របស់ខ្លួនមានភស្តុតាងថា ផលិតផលមួយក្នុងចំណោមផលិតផលរបស់ខ្លួន គឺរូបធាតុម្យ៉ាងដែលមិនឆេះ (Asbestos) បានបង្កអោយមានជំងឺសួតគ្រោះថ្នាក់ដល់ជីវិត (Fatal Lung Diseases) ។ តាមគោលនយោបាយថ្នាក់ដឹកនាំបានសំរេចចិត្តលាក់បំបាំងពត៌មាននេះ មិនអោយបុគ្គលិកដែលត្រូវទទួលរងគ្រោះដឹងឡើយ ។ មូលហេតុអ្វី? ប្រាក់ចំណេញ! ក្នុងភស្តុតាងរបស់តុលាការ មេធាវីម្នាក់បានរំលឹកឡើងវិញនូវវិធីដែលគាត់បានចោទសួរស្នាក្តីរបស់ក្រុមហ៊ុន Manville នៅពាក់កណ្តាលទសវត្សឆ្នាំ ១៩៤០ អំពីនយោបាយរបស់ក្រុមហ៊ុន ក្នុងការលាក់បំបាំងបុគ្គលិកមិនអោយដឹងពីលទ្ធផលនៃការពិនិត្យកាំរស្មី X (Check X-Ray Results) ។ មេធាវីម្នាក់នោះបានសួរថា "តើអ្នកចង់និយាយប្រាប់ខ្ញុំថាអ្នកអោយពួកគេធ្វើការរហូតទាល់តែពួកគេដេកស្លាប់មែនទេ?" ចំលើយគឺ "បាទយើងសន្សំបានប្រាក់ជាច្រើនណាស់តាមវិធីនោះ" ។ ពួកគេប្រហែលជាអាចសន្សំប្រាក់ក្នុងរយៈពេលខ្លី (In the Short Run) ប៉ុន្តែពិតជាមិនមែនក្នុងរយៈពេលយូរអង្វែងឡើយ (Not in the Long Term) ។ ក្រុមហ៊ុននេះត្រូវបានបង្ខំឱ្យ

ដាក់ពាក្យប្រកាសក្ស័យធន (To File for Bankrupcy) ក្នុងឆ្នាំ១៩៨២ ដើម្បីការពារក្រុមហ៊ុននេះពីពាក្យបណ្តឹងរាប់ម៉ឺន អំពីករណីជាប់ទាក់ទិនទៅនឹងរូបធាតុម្យ៉ាងដែលមិនឆេះ (Asbestos Related Liabilities) ។ វាបានងើបផុតពីការក្ស័យធនក្នុងឆ្នាំ១៩៨៨ ប៉ុន្តែត្រូវជំពាក់បំណុលរ៉ុំកោះដែលទាក់ទិនទៅនឹងករណីរូបធាតុម្យ៉ាងដែលមិនឆេះ ។ ដើម្បីសងការខូចខាតដល់ជនរងគ្រោះ ក្រុមហ៊ុន Manville យល់ព្រមបង្កើតឯកាធិកម្មមួយសំរាប់ទូទាត់ការរងគ្រោះដល់រាងកាយ (A Personal Injury Settlement Trust) ដោយបានផ្តល់ជាប្រាក់ និងប័ណ្ណ (Bonds) ចំនួន ២.៦ កោដិដុល្លារ ហើយមានចំនួនរហូតដល់២០ភាគរយនៃប្រាក់ចំនេញប្រចាំឆ្នាំរបស់ក្រុមហ៊ុន រហូតដល់ឆ្នាំ ២០១៥ ។ នោះគឺជាឧទាហរណ៍មួយអំពីអ្វីដែលអាចកើតមានឡើង នៅពេលដែលថ្នាក់ដឹកនាំមានទស្សនៈវិស័យរយៈពេលខ្លី (A Short Term-Perspective) ។ មានកម្មករជាច្រើននាក់បានស្លាប់មុនអាយុរបស់ពួកគេ អ្នកមានភាគហ៊ុនបានបាត់បង់ប្រាក់អស់ជាច្រើន ហើយក្រុមហ៊ុនដ៏ធំមួយនេះ ត្រូវបានបង្ខំអោយរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធឡើងវិញ(Reorganisation) ។ ហើយប្រសិនបើលោកអ្នកគិតថាបញ្ហានេះអាចកើតឡើងតែនៅសហរដ្ឋអាមេរិកប៉ុណ្ណោះទេ នោះសូមលោកអ្នកពិចារណាលើករណីជាបន្តបន្ទាប់នេះ ។ ក្នុង Wittenoom នៅប៉ែកខាងលិចប្រទេសអូស្ត្រាលី រូបធាតុម្យ៉ាងដែលមិនឆេះ ពណ៌ខៀវ (Blue Asbestos) ត្រូវបានគេជីកយកអស់រយៈពេលជាច្រើនឆ្នាំ ហើយកម្មករត្រូវបានទទួលរងនូវសារធាតុរ៉ែដ៏គ្រោះថ្នាក់នេះ ។ កន្លងមក ម្ចាស់អណ្តូងរ៉ែ Wittenoom នេះ ដែលមានឈ្មោះថាCSR បានដោះស្រាយជាមួយអតីតកម្មករជាង២០០នាក់ ដែលមានជំងឺមហារីកដែលបង្កដោយរូបធាតុម្យ៉ាងដែលមិនឆេះនេះ (Asbesos –Related Cancer) ។

គុណវិបត្តិធំបំផុតនៅក្នុងទស្សនៈរបស់អ្នកបុរាណ ដូចបានឃើញដោយអ្នកគាំទ្រទស្សនៈសង្គមសេដ្ឋកិច្ចគឺក្របខ័ណ្ឌការកំណត់ពេលវេលា (Time-Frame) របស់ពួកគេ ។ អ្នកគាំទ្រទស្សនៈសង្គមសេដ្ឋកិច្ចពោលអះអាងថា នាយកក្រុមហ៊ុនគួរតែគិតគូរពីការធ្វើយ៉ាងណាអោយទទួលបានប្រាក់ចំនេញច្រើនបំផុតក្នុងរយៈពេលវែង (Maximising Financial Refurns Over the Long Run) ។ ដើម្បីធ្វើដូច្នោះ ពួកគេត្រូវតែទទួលយកនូវកាតព្វកិច្ចសង្គម (Social Obligation) មួយចំនួន និងថ្លៃដើមដែលមានចំពោះកាតព្វកិច្ចនោះ។ ពួកគេត្រូវតែការពារសុខុមាលភាពសង្គម ដោយមិនបំពុល មិនរើសអើង មិនជាប់ពាក់ព័ន្ធក្នុងការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មបោកប្រាស់ (Deceptive Advertising) ជា

ដើម ។ ពួកគេត្រូវតែដើរតួនាទីជាវិជ្ជមានក្នុងការកែលំអសង្គម តាមរយៈការប្រឡូកខ្លួននៅក្នុងសហគមន៍របស់ពួកគេ និងចូលរួមវិភាគទានដល់អង្គការមនុស្សធម៌នានា ។

ទស្សនៈចុងក្រោយរបស់អ្នកគាំទ្រគោលជំហរសង្គមសេដ្ឋកិច្ចគឺថាទស្សនៈបុរាណគឺ ហោះហើរនៅចំពោះមុខនូវការពិត (The Classical View Flies in the Face of Reality) ។ ក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មទំនើបគឺមិនមែនគ្រាន់តែជាស្ថាប័នសេដ្ឋកិច្ចទៀតទេ ។ គេបញ្ចុះបញ្ចូល(Lobby) បង្កើតគណៈកម្មាធិការសកម្មភាពនយោបាយ (Political Action Committees) និងចូលរួមក្នុងសកម្មភាពដទៃទៀត ដើម្បីជះឥទ្ធិពលលើដំណើរការខាងនយោបាយ(The Political Process) ដើម្បីអត្ថប្រយោជន៍របស់ពួកគេ ។ សង្គមទទួលយក ហើយថែមទាំងលើកទឹកចិត្តអាជីវកម្មអោយចូលរួមក្នុងបរិយាកាសសង្គម នយោបាយ និងច្បាប់របស់ខ្លួន (Social, Political and Legal Environment) ។ នោះប្រហែលជាមិនពិតកាលពី៣០ ឬ៤០ឆ្នាំមុន ប៉ុន្តែវាជាការពិតនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ។

<u>ទឡ្ហីករណ៍យល់ស្រប និងប្រឆាំងនឹងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម</u>
(Arguments for and Against Social Responsibility)

តើអ្វីគឺជាយោបល់ស្រប និងប្រឆាំងនឹងអាជីវកម្មដែលមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ? ផ្នែកនេះបាន គូសបញ្ជាក់ពីចំនុចសំខាន់ៗ ។

<u>ទឡ្ហីករណ៍យល់ស្រប</u> (Arguments For)

ទឡ្ហីករណ៍សំខាន់ៗដែលគាំទ្រអោយមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមរបស់អាជីវកម្មគឺ ÷

១.សេចក្តីរំពឹងទុករបស់សាធារណជន (Public Expectations) ។ សេចក្តីរំពឹងទុករបស់សង្គម (Social Expectation) ចំពោះអាជីវកម្មបានកើនឡើងយ៉ាងឆាប់រហ័សចាប់តាំងពីទសវត្សរ៍ឆ្នាំ១៩៦០ ។ មតិរបស់សាធារណជនសំដែងការគាំទ្រដល់អាជីវកម្ម ដែលមានគោលដៅទាំងខាងសង្គម និងសេដ្ឋកិច្ច ឥឡូវនេះត្រូវបានពង្រឹងឡើង ។

២.ប្រាក់ចំណេញយូរអង្វែង(Long–Run Profits) ។ អាជីវកម្មដែលមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (Social Responsible Businesses) អាចមានប្រាក់ចំណេញ យូរអង្វែងជាប់លាប់ជាង(More Secure Long-Run Profits) ។ នេះគឺជាលទ្ធផលធម្មតានៃចំណងមេត្រីភាពល្អប្រពៃ

ជាមួយនៅក្នុងសហគមន៍ និងរូបភាពអាជីវកម្មដែលត្រូវបានកែលំអដោយឥរិយាបទមានការទទួលខុសត្រូវនាំមកផ្តល់អោយ ។

៣. កាតព្វកិច្ចខាងសីលធម៌ (Ethical Obligation) ។ ក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មមួយអាច និងគួរតែមានមនសិការ(A Conseience) ។ អាជីវកម្មគួរតែមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ពីព្រោះសកម្មភាពទទួលខុសត្រូវគឺត្រឹមត្រូវ(Right) សំរាប់ប្រយោជន៍របស់ខ្លួនគេផ្ទាល់ (For Their Own Sake) ។

៤. រូបភាពសាធារណៈ (Public Image) ។ ក្រុមហ៊ុនស្វះស្វែងក្នុងការលើកកំពស់រូបភាពជាសាធារណៈរបស់គេ ដើម្បីទទួលបានអតិថិជនកាន់តែច្រើន បុគ្គលិកកាន់តែប្រសើរ ឈានចូលទៅកាន់ទីផ្សាររូបិយវត្ថុ (Money Markets) និងអត្ថប្រយោជន៍ដទៃទៀត ។ ដោយហេតុថា សាធារណជនចាត់ទុកគោលដៅសង្គម (Social Goals) ថាមានសារៈសំខាន់ នោះអាជីវកម្មអាចបង្កើតនូវរូបភាពជាសាធារណៈសមស្រប (A Favourable Public Image) តាមរយៈការប្រកាន់ខ្ជាប់នូវគោលដៅសង្គម ។

៥. បរិយាកាសកាន់តែប្រសើរ(Better Environment) ។ ការរួមចំនែករបស់អាជីវកម្មអាចដោះស្រាយបញ្ហាសង្គមដែលលំបាក(Difficult Social Problem) បានដូច្នេះការបង្កើតនូវគុណភាពនៃជីវិតកាន់តែប្រសើរ(A Better Quality of Life) និងសហគមន៍កាន់តែជាទីពេញចិត្ត(A More Desirable Community) ដែលអាចទាក់ទាញ និងចងផ្សារភ្ជាប់បុគ្គលិកដែលមានជំនាញ ។

៦. ការមិនពេញចិត្តចំពោះបទបញ្ជាបន្ថែមទៀតរបស់រដ្ឋាភិបាល (Discouragement of Further Government Regulation) ។ បទបញ្ជារបស់រដ្ឋាភិបាលបន្ថែមតំលៃសេដ្ឋកិច្ច (Economic Costs) ហើយដាក់កំរិតដល់ភាពបត់បែនទន់ភ្លន់ នៃការសំរេចចិត្តរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំ (Menagement's Decision Flexibility) ។ ដោយមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម អាជីវកម្មអាចរំពឹងថាមានបទបញ្ជារបស់រដ្ឋាភិបាលតិចតួចជាង ។

៧. តុល្យភាពនៃការទទួលខុសត្រូវ និងអំណាច (Balance of Responsibility and Power) ។ អាជីវកម្មមានអំណាចធំដ៏ទូលាយនៅក្នុងសង្គម ។ ហើយក៏ទាមទារអោយមានទទួលខុសត្រូវទំហំធំធេងដូចគ្នាដែរដើម្បីអោយមានតុល្យភាព ។ នៅពេលដែលអំណាចធំទូលាយជាងការទទួល

ខុសត្រូវ នោះភាពមិនមានតុល្យភាពជំរុញអោយមានឥរិយាបទមិនទទួលខុសត្រូវ ដែលប្រឆាំងនឹងប្រយោជន៍សាធារណៈ (The Public Good) ។

៨.អត្ថប្រយោជន៍របស់អ្នកមានភាគហ៊ុន(Share Holder Interests) ។ ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម នឹងធ្វើអោយតំលៃនៃភាគហ៊ុនអាជីវកម្មកាន់តែប្រសើរឡើងក្នុងរយៈពេលយូរអង្វែង(The Price of a Business's Share in the Long Term) ។ ទីផ្សារភាគហ៊ុននឹងចាត់ទុកក្រុមហ៊ុនដែលមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមថាមានការប្រថុយប្រថានតិចតួចជាង(Less Riskes) ហើយអាចប្រឈមមុខនឹងការវាយប្រហារពីសាធារណជនតិចតួចជាង(Less Open to Public Attack) ។ ដូចនេះវានឹងផ្តល់នូវអនុបាតនៃប្រាក់កំរៃខ្ពស់ជាងដល់ភាគហ៊ុនរបស់ខ្លួន (A Higher Price-Earnings Ratio) ។

៩. ការមានធនធាន (Possession of Resource) ។ អាជីវកម្មមានធនធានហិរញ្ញវត្ថុ អ្នកឯកទេសខាងបច្ចេកទេស (Techinical Experts) និងទេពកោសល្យខាងដឹកនាំ (Managerial Talent) ដើម្បីផ្តល់នូវឧបត្ថម្ភការគាំទ្រដល់គំរោងមនុស្សធម៌ និងសាធារណៈដែលត្រូវការជំនួយ ។

១០. ការការពារប្រសើរជាងព្យាបាល (Suporiority of Prevention Over Care) ។ បញ្ហាសង្គមត្រូវតែដោះស្រាយអោយបានទាន់ពេល ។ អាជីវកម្មគួរតែដោះស្រាយបញ្ហាទាំងនោះអោយបានមុនពេលបញ្ហាក្លាយកាន់តែធ្ងន់ធ្ងរឡើងហើយ ខាតបង់ច្រើនដើម្បីធ្វើការកែតំរូវហើយធ្វើអោយថ្នាក់ដឹកនាំអស់កំលាំងថាមពលក្នុងការធ្វើអោយសំរេចគោលដៅខាងផលិតផលិតផល និងផ្តល់សេវាកម្មរបស់ខ្លួន ។

<u>ទឡ្ហីករណ៍ប្រឆាំង</u> (Arguments Against)

ទឡ្ហីករណ៍សំខាន់១ប្រឆាំងនឹងអាជីវកម្មដែលប្រកាន់ខ្ជាប់នូវការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមគឺ ÷

១.ការបំពានទៅលើការធ្វើអោយមានប្រាក់ចំនេញច្រើនបំផុត (Violation of Profit Maximistion) ។ នេះគឺជាខ្លឹមសារ(Essence) នៃទស្សនៈបុរាណ ។ អាជីវកម្មគឺមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមបំផុត នៅពេលដែលវាផ្សារភ្ជាប់យ៉ាងតឹងរ៉ឹងទៅនឹងអត្ថប្រយោជន៍សេដ្ឋកិច្ចរបស់ខ្លួន ហើយទុកសកម្មភាពដទៃទៀតទៅអោយស្ថាប័នផ្សេងទៀត ។

២.ការបាត់បង់នូវគោលបំណង (Dilution of Purpose) ។ ការអនុវត្តន៍នូវគោលដៅសង្គម ធ្វើអោយបាត់បង់គោលបំណងចំបង (Business's Primary Purpose) របស់អាជីវកម្មគឺ÷ ផលិតភាពខាងសេដ្ឋកិច្ច (Economic Productivity) ។ សង្គមអាចមានការខូចខាត ប្រសិនបើគោលដៅទាំងខាងសេដ្ឋកិច្ច និងសង្គមពុំទទួលបានលទ្ធផលល្អ ។

៣.ថ្លៃដើម(Costs) ។ សកម្មភាពនៃការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមជាច្រើនពុំត្រូវបង់ថ្លៃអ្វីឡើយ ។ ត្រូវតែមានអ្នកបង់ថ្លៃទាំងអស់នេះ ។ អាជីវកម្មត្រូវតែស្រូបយកថ្លៃដើមទាំងអស់នេះ ឬក៏បន្តទៅអោយអ្នកប្រើប្រាស់ដោយតំឡើងថ្លៃទំនិញអោយកាន់តែខ្ពស់ ។

៤.អំណាចខ្លាំងពេក (Too Much Power) ។ អាជីវកម្មគឺជាស្ថាប័នមួយដែលមានអំណាចខ្លាំងបំផុតរួចទៅហើយនៅក្នុងសង្គម ។ ប្រសិនបើវាអនុវត្តគោលដៅសង្គម នោះវានឹងកាន់តែមានអំណាចខ្លាំងថែមទៀត ។ សង្គមបានផ្តល់នូវអំណាចគ្រប់គ្រាន់ដល់អាជីវកម្មរួចហើយ ។

៥.កង្វះខាត (Lack of Skills) ។ ទស្សនៈវិស័យ(The Outlook) និងសមត្ថភាពរបស់អ្នកដឹកនាំអាជីវកម្មគឺសំដៅជាចំបងទៅកាន់សេដ្ឋកិច្ច ។ អ្នកធ្វើជំនួញពុំមានលក្ខណៈគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីប្រឈមមុខដោះស្រាយបញ្ហាសង្គម (Social Issues) ឡើយ ។

៦.កង្វះខាតនូវគណនេយ្យភាព(Lack of Accountability) ។ អ្នកតំណាងខាងនយោបាយអនុវត្តគោលដៅសង្គម ហើយត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះសកម្មភាពរបស់ពួកគេ ។ បែបនេះមិនមែនជាករណីជាមួយអ្នកដឹកនាំអាជីវកម្មឡើយ ។ ពុំមានខ្សែទំនាក់ទំនងដោយផ្ទាល់ (No Direct Lines) នៃការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ពីផ្នែកអាជីវកម្មទៅកាន់សាធារណជនឡើយ ។

៧.កង្វះខាតការគាំទ្រពីសាធារណជនទូទៅ(Lack of Broad Public Support) ។ ពុំមានអាណត្តិពីសង្គម (Broad Mandate) សំរាប់អោយអាជីវកម្មចូលរួមក្នុងបញ្ហាសង្គមឡើយ ។ សាធារណជនត្រូវបានធ្វើអោយបែកខ្ញែកគ្នាដោយសារតែបញ្ហានេះ ។ តាមពិតវាគឺជាប្រធានបទ (Topic) ដែលពុំសូវមាន ដើម្បីបង្កើតអោយមានការពិភាក្សាដ៏ក្តៅគគុក ។ សកម្មភាពដែលបានចាត់ការក្រោមការឧបត្ថម្ភគាំទ្របែកខ្ញែកគ្នាបែបនេះ អាចមុខតែបរាជ័យ ។

រូប ៥-១ : កំរិតនៃការចូលរួមក្នុងសង្គម (Levels of social involvement)

<u>ពីកាតព្វកិច្ចទៅកាន់ការអើពើ</u> (From Obligations to Responsiveness)

តើយើងចង់មានន័យថាដូចម្តេច នៅពេលដែលយើងនិយាយអំពីការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម? វាគឺជាកាតព្វកិច្ចរបស់ក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មលើសពីការតំរូវដោយច្បាប់ និងសេដ្ឋកិច្ចដើម្បីដើរឆ្ពោះទៅគោលដៅយូរអង្វែងដែលល្អសំរាប់សង្គម ។ សូមកត់សំគាល់ថា អត្ថន័យនេះសន្មត់ថាអាជីវកម្មត្រូវតែគោរពច្បាប់ និងស្វែងរកអត្ថប្រយោជន៍សេដ្ឋកិច្ច ។ យើងសូមបញ្ជាក់ថាគ្រប់ក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មទាំងអស់ ទាំងក្រុមហ៊ុនដែលមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងក្រុមហ៊ុនដែលមិនមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងត្រូវគោរពតាមច្បាប់ទាំងអស់ដែលសង្គមបានដាក់ចេញ ។ ក៏ត្រូវកត់ចំនាំផង ដែរថា អត្ថន័យនេះចាត់ទុកអាជីវកម្មជាភ្នាក់ងារសីលធម៌មួយ (Moral Agent) ។ ក្នុងការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ខ្លួនដើម្បីធ្វើអំពើល្អសំរាប់សង្គម វាត្រូវតែបែងចែករវាងខុស និងត្រូវអោយបានច្បាស់លាស់ ។

យើងអាចយល់ដឹងពីការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមកាន់តែច្បាស់ ប្រសិនបើយើងប្រៀបប្រដូចវាទៅនឹងគំនិតពីរស្រដៀងគ្នា÷ កាតព្វកិច្ចសង្គម (Social Oblication) និងការអើពើចំពោះសង្គម (Social Responsiveness) ។

ដូចបានពណ៌នាក្នុងរូប ៥-១ កាតព្វកិច្ចសង្គមគឺជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការចូលរួមក្នុងសង្គមរបស់អាជីវកម្ម (The Foundation of Business's Social Involvement) ។ អាជីវកម្មមួយបានបំពេញកាតព្វកិច្ចសង្គមរបស់ខ្លួន នៅពេលដែលវាបានបំពេញការទទួលខុសត្រូវខាងច្បាប់ និងសេដ្ឋកិច្ចរបស់ខ្លួន(Economic and Legal Responsibilities) ។ វាធ្វើត្រឹមតែអប្បបរិមាដែលច្បាប់តំរូវ ។ ក្រុមហ៊ុនមួយអនុវត្តគោលដៅសង្គម(Social Goal) ត្រឹមតែកំរិតដែលគេចូលរួមចំណែកក្នុងគោលដៅសេដ្ឋកិច្ច(Economic Goal) របស់ខ្លួន ។ ផ្ទុយទៅនឹងកាតព្វកិច្ចសង្គមទាំងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម(Social Responsibility) ទាំងការអើពើចំពោះសង្គមដើរ (Social Responsiveness)

ហួសពីការបំពេញតាមកំរិតស្តង់ដាខាងច្បាប់ និងសេដ្ឋកិច្ចជាមូលដ្ឋាន (Beyond Meeting Basic Economic and Legal Standards) ។

ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមបន្ថែមការចាំបាច់ខាងសីលធម៌ដើម្បី (An Ethical Imperative) ធ្វើការងារទាំងនោះដែលធ្វើអោយសង្គមកាន់តែប្រសើរ ហើយមិនធ្វើអ្វីអោយអាក្រក់ឡើយ ។ ការអើពើចំពោះសង្គមយោងទៅលើសមត្ថភាពរបស់ក្រុមហ៊ុន ដើម្បីសម្របខ្លួនទៅតាមលក្ខ-ខ័ណ្ឌសង្គមដែលកំពុងផ្លាស់ប្តូរ (To Changing Societal Conditions) ។

ដូចតារាង ៥-១ ពណ៌នាការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម តំរូវអោយអាជីវកម្មកំណត់អ្វីត្រូវ អ្វីខុស ហើយស្វែងរកការពិតខាងសីលធម៌ជាមូលដ្ឋាន (Fundamental Ethical Truths) ។ ការអើពើចំពោះសង្គមត្រូវបានណែនាំដោយបទដ្ឋានសង្គម (Social Norms) ។ តំលៃនៃបទដ្ឋានសង្គម គឺថាគេអាចផ្តល់អោយនាយកក្រុមហ៊ុននូវការណែនាំកាន់តែមានអត្ថន័យក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត (With a More Meaningful Guide for Decision Making) ។ ខាងក្រោមនេះបញ្ជាក់អោយឃើញនូវភាពខុសគ្នាកាន់តែច្បាស់ ។

តារាង៥-១ : ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងការអើពើចំពោះសង្គម

	ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម Social Responsibility	ការអើពើចំពោះសង្គម Social Responsiveness
ការពិចារណាសំខាន់ៗ(Major consideration)	ក្រមសីលធម៌ (Ethical)	គិតតែពីលទ្ធផល (Pragmatic)
ការផ្តោតអារម្មណ៍ (Focus)	ទិសដៅ (Ends)	មធ្យោបាយ (Means)
ការសង្កត់ធ្ងន់ (Emphasis)	កាតព្វកិច្ច(Obligation)	ការឆ្លើយតប (Responses)
គម្រោងនៃការសំរេចចិត្ត (Decision Framework)	រយៈពេលវែង (Long term)	រយៈពេលមធ្យម និងខ្លី (Medium and short-term)

ប្រភព÷ កែសម្រួលពី Steven L. Wartick and Philip L.Cchran 'The Evolution of the Corporate Social Performance Model, Academy of Management Review ខែ តុលា ឆ្នាំ ១៩៨៥ ទំព័រ ៧៦៦ ។

ឧទាហរណ៍ ÷ ឧបមាថាការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមរបស់ក្រុមហ៊ុនអន្តរជាតិ (A Multiproduct Firm's Social Responsibility) មួយគឺផលិត ផលិតផលដែលមានសុវត្ថិភាព (Reasonably Safe Products) ។ ដូចគ្នានេះផងដែរ ក្រុមហ៊ុននេះតែងត្រូវអើពើគ្រប់ពេល (Responsive) ដែលវាផលិតផលិតផលដែលគ្មានសុវត្ថិភាព(Unsafe Product)÷ វាត្រូវប្រមូលយកផលិតផលនោះមកពីទីផ្សារវិញ នៅពេលដែលផលិតផលត្រូវបានគេរកឃើញថាពុំមានសុវត្ថិភាព ។ បន្ទាប់ពីមានការប្រមូលយកមកវិញចំនួន ១០ដង តើក្រុមហ៊ុននោះនឹងចាត់ទុកថាបានទទួលខុសត្រូវ (Responsible) ចំពោះសង្គមឬទេ? តើអាចទទួលស្គាល់ថាក្រុមហ៊ុននោះបានអើពើចំពោះសង្គមដែរឬទេ ? ចំលើយចំពោះសំណួរទាំងនេះគឺ No ចំពោះសំណួរទី១ ប៉ុន្តែ Yes ចំពោះសំណួរទី២ ។

នៅពេលដែលក្រុមហ៊ុនធ្វើទៅតាមស្តង់នៃការត្រួតពិនិត្យការបំពុល (Pollution Control Standards) ដែលបង្កើតឡើងដោយរដ្ឋាភិបាលសហព័ន្ធឬ ក៏មិនរើសអើងនឹងបុគ្គលិកដែលមានអាយុលើសពី៤០ឆ្នាំក្នុងការសំរេចអោយឡើងឋានៈ នោះក្រុមហ៊ុនកំពុងតែធ្វើតាមកាតព្វកិច្ចសង្គមហើយពុំមានអ្វីហួសទៀតដែរ ។ ច្បាប់និយាយថា ក្រុមហ៊ុនមិនត្រូវបំពុលបរិស្ថាន ឬក៏មិនប្រកាន់អាយុ (Age Discrimination) ។ ក្នុងទសវត្សរ៍ឆ្នាំ១៩៩០ នៅពេលដែលក្រុមហ៊ុន Westpac យល់ព្រមឱ្យមានការឈប់សំរាកសំរាលកូនដោយមានប្រាក់ (To Paid Maternity Leave) និងផ្តល់ប្រាក់ឧបត្ថម្ភដល់បុគ្គលិកដែលសុំសំរាកដោយមានប្រាក់ខែ (Allowance for Employee to Take Paid Leave) ដើម្បីមើលថែទាំសមាជិកក្រុមគ្រួសារដែលមានជំងឺ. នៅពេលដែលក្រុមហ៊ុន Unilever បានប្រកាសថាម្សៅសាប៊ូបោកគក់(Laundry Powder) របស់គេត្រូវបានវេចខ្ចប់ក្នុងក្រដាសដែលអាចយកមកប្រើឡើងវិញ(Recycled Paper)១០០ភាគរយ នៅពេលដែលខ្សែសង្វាក់ផ្សារទំនើប Woolworths (Super Market) បដិសេធមិនទទួលយកត្រីដែលចាប់ដោយសំណាញ់ក្រឡាល្អិត(Driftnets) ហើយថ្នាក់ដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុនផលិតត្រីកំប៉ុងសមុទ្រដ៏ធំបំផុតនៅក្នុងពិភពលោកនិយាយថា" StarKist នឹងមិនទិញកែច្នៃឬក៏លក់ត្រី (Tuna) សមុទ្រណាដែលចាប់បានជាមួយត្រីផ្សោត (Dolphins) "នោះក្រុមហ៊ុនទាំងនេះអើពើចំពោះសង្គម (Socially Responsive) ។ ហេតុអ្វី? ការគាបសង្កត់ពីស្ត្រីជាម្តាយដែលធ្វើការនិងអ្នកការពារបរិស្ថានជំរុញអោយមានការអនុវត្តនីបែបនេះ (Practices Pragmatic) ។ ពិតប្រាកដណាស់ប្រសិនបើក្រុមហ៊ុនដូចគ្នាបានផ្តល់ការឈប់ សំរាកសំរាលកូនដោយមានប្រាក់ខែ ផ្តល់នូវការវេចខ្ចប់ ដែលអាចប្រើឡើងវិញបានឬបានខិតខំ ដើម្បីការពារត្រីផ្សោតកាលពីដើមទសវត្សរ៍ឆ្នាំ

១៩៧០ នោះវាប្រហែលជាត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាសកម្មភាពទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (A Socially Responsible Action) ។

អ្នកគាំទ្រការអើពើចំពោះសង្គម(Advocate of Social Responsiveness) ជឿជាក់ថា គំនិត (Concept) នេះជំនួសអោយសេចក្តីថ្លែងការណ៍ខាងទស្សនៈវិជ្ជាដោយជាក់ស្តែងនិយម (Philosophical Discourse with Pragmatism) ។ ពួកគេយល់ឃើញថាវាជាគោលដៅដែលជាក់ស្តែងជាងនិងអាចសំរេចបាន (A More Tangible and Achievable Objectivec) ជាងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (Social Responsibility) ។ ជាជាងវាយតំលៃអ្វីដែលល្អសំរាប់សង្គមក្នុងរយៈពេលយូរអង្វែង ថ្នាក់ដឹកនាំដែលអើពើចំពោះសង្គម កំណត់រកឱ្យឃើញនូវបទដ្ឋានសង្គមសំខាន់ៗ(The Prevailing Social Norms)ហើយបន្ទាប់មក ផ្លាស់ប្តូរការចូលរួមក្នុងសង្គមរបស់ខ្លួន(Social Involvement) ដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងលក្ខខ័ណ្ឌសង្គមដែលកំពុងផ្លាស់ប្តូរ (Changing Societal Conditions) ។

ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងលទ្ធផលសេដ្ឋកិច្ច

(Social Responsibility and Economic Performance)

ក្នុងផ្នែកនេះយើងខិតខំប្រឹងប្រែងឆ្លើយសំណួរ តើសកម្មភាពទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (Socially Responsible Activities) ធ្វើអោយលទ្ធផលសេដ្ឋកិច្ចរបស់ក្រុមហ៊ុន (A Company's Economic Performance) កាន់តែចុះទាប ? ការសិក្សាជាច្រើនបានពិចារណានូវសំណួរនេះ ។ ទាំងអស់សុទ្ធតែមានដែនកំណត់ខាងវិធីសាស្ត្រ (Some Methodological Limitations) ដែលទាក់ទងទៅនឹងវិធានការនៃ "ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម" និង "លទ្ធផលសេដ្ឋកិច្ច"។ ភាគច្រើនអៈអាងអំពីលទ្ធផលខាងសង្គមរបស់ក្រុមហ៊ុន (A Company's Social Performance) ដោយធ្វើការវិភាគលើខ្លឹមសាររបាយការណ៍ប្រចាំឆ្នាំ សេចក្តីស្រង់អំពីសកម្មភាពសង្គមនៅក្នុងមាត្រាស្តីអំពីក្រុមហ៊ុនឬការយល់ឃើញរបស់សាធារណជន (Public Perception) ស្តីពីតារាងកេរ្តិ៍ឈ្មោះ(Reputation Indexe) ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យបែបនេះពិតជាមានគុណវិបត្តិខាងគោលដៅ(Flaws as Objectives) និងខាងរង្វាស់គួរអោយទុកចិត្តនៃការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (Reliable Mesures of Social Responsibility) ។ ដោយហេតុថារង្វាស់នៃលទ្ធផលខាងសេដ្ឋកិច្ច ប្រាក់ចំណូលសុទ្ធ(Net Income) ប្រាក់ចំណេញលើទ្រព្យម្ចាស់ ឬតំលៃភាគហ៊ុន (Return on Equinity or Share Price) មាន

លក្ខណៈសត្យានុម័តជាងនោះគេប្រើវាជាទូទៅ ដើម្បីបង្ហាញពីស្ថានៃហិរញ្ញវត្ថុសំរាប់រយៈពេលខ្លីតែប៉ុណ្ណោះ ។ គឺថាឥទ្ធិពល (The Impact) នៃការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមលើផលចំណេញរបស់ក្រុមហ៊ុន ទាំងវិជ្ជមានក្តី ឬអវិជ្ជមានក្តី ត្រូវការពេលយូរឆ្នាំដើម្បីដឹងបាន ។ ឧបមាថាមានរយៈពេលនេះមិនទាន់ដល់ (Time Lag) ការសិក្សាដែលប្រើ ទិន្នន័យហិរញ្ញវត្ថុរយៈពេលខ្លី (Short Term Financial Data) ហាក់ដូចជាមិនផ្តល់លទ្ធផលដែលយកជាការបានឡើយ (Valid Results) ។ ហើយមានក៏មានបញ្ហានៃមូលហេតុផងដែរ (The Issue of Causation) ។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើភស្តុតាងត្រូវបង្ហាញឱ្យឃើញថា ការចូលរួមនៅក្នុងសង្គម និងលទ្ធផលខាងសេដ្ឋកិច្ចមានទំនាក់ទំនងគ្នាជាវិជ្ជមាននោះប្រការនេះមិនគួរមានន័យថាការចូលរួមនៅក្នុងសង្គម(Social Involvement) បានបង្កអោយមាន លទ្ធផលខាងសេដ្ឋកិច្ចកាន់តែខ្ពស់ឡើយ ។ វាក៏អាចផ្ទុយបញ្ច្រាស់មកវិញដែរ (The Reverse) ។ ដូចនេះវាអាចបង្ហាញថាប្រាក់ចំណេញខ្ពស់ (High Profits) អនុញ្ញាតអោយក្រុមហ៊ុនមានជំរើសដ៏ប្រសើរ (The Luxury) ក្នុងការចូលរួមក្នុងសង្គម ។

យោងតាមការព្រមាន (Cautions) ទាំងនេះតើការសិក្សាស្រាវជ្រាវនេះរកឃើញអ្វីខ្លះ ? ភាគច្រើនបង្ហាញអោយឃើញនូវទំនាក់ទំនងជាវិជ្ជមានរវាងការចូលរួមក្នុងសង្គមរបស់ក្រុមហ៊ុន និងលទ្ធផលខាងសេដ្ឋកិច្ច ។ មានតែការសិក្សាមួយគត់ក្នុងចំណោមការសិក្សាចំនួន១៣ បានរកឃើញនូវទំនាក់ទំនងជាអវិជ្ជមានដែលក្នុងករណីនេះតំលៃនៃភាគហ៊ុនរបស់ក្រុមហ៊ុនដែលមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម (The Price of Socially Responsible Companies Shares) មិនល្អដូចជាតារាង ភាគហ៊ុនរបស់ជាតិឡើយ (National Share Indices)។ តក្កវិជ្ជា (The Logic) ដែលគូសបញ្ជាក់ពីទំនាក់ទំនងវិជ្ជមាននេះគឺថាការចូលរួមក្នុងសង្គមផ្តល់នូវអត្ថប្រយោជន៍ជាច្រើនទៅអោយក្រុមហ៊ុន ដែលលើសពីការទូទាត់ថ្លៃដើមរបស់គេ ។ ទាំងនេះរួមមានរូបភាពអតិថិជនជាវិជ្ជមាន (A Positive Consumer Image) កំលាំងពលកម្មដែលមានការលះបង់ និងការលើកទឹកចិត្តជាង (A More Dedicated and Motivated Work Force) និងការចូលជ្រាតជ្រែកតិចតួចពី និយតករ (Less Interference From Regulators) ។

ក៏មានវិធីមួយទៀតដើម្បីពិនិត្យបញ្ហានេះ ។ នៅក្នុងប្រទេសឧស្សាហកម្មជាច្រើនមានមូលនិធិភាគហ៊ុនសង្គហដែលមានមនសិកាចំពោះសង្គម(Socially Conscious Mutual Stock Funds) ជាអង្គភាពមូលនិធិ (Unit Trusts) ត្រូវបានបង្កើតឡើងក្នុងទសវត្សរ៍ឆ្នាំ១៩៨០ និង៩០ ។ កំលាំង

ជំរុញ (The Drive) ពីក្រោយមូលនិធិទាំងនេះគឺ ដើម្បីផ្តោតទៅលើការវិនិយោគលើអង្គការ "ដែលមានក្រមសីលធម៌" (Ethical) ឬអង្គការ "បៃតង"(Green Organisation)។ ដូច្នេះមូលនិធិដែលញាំងដោយមនសិកាទាំងនេះ (Conscience-Driven Funds) មិនវិនិយោគក្នុងក្រុមហ៊ុនដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធជាមួយការផលិតអាវុធ (Manufacturing Defence Weapons) ដែលប្រើថាមពលនុយក្លេអ៊ែរឬក៏ជាប់ពាក់ព័ន្ធក្នុងគ្រឿងស្រវឹង (Liquor) ល្បែងស៊ីសង (Gambling) ថ្នាំជក់ (Tobacco) ការកំនត់តំលៃ (Price Fixing) ឬការកេងបន្លំឧក្រិដ្ឋ (Criminal Fraud) ។ ប្រសិនបើយើងប្រៀបធៀបលទ្ធផលនៃមូលនិធិទាំងនេះ ឧទាហរណ៍នៅក្នុងសហរដ្ឋអាមេរិកនោះយើងឃើញថា មូលនិធិដែលមានមនសិកាសង្គម (Socially Conscious Fund) ដំណើរការជិតស្មើគ្នានឹងកំរិតមធ្យមនៃមូលនិធិម្ចាស់ទ្រព្យជាក្រុម(Equity Funds As a Group) ។ ការយកចិត្តទុកដាក់នៅក្នុងប្រទេសអូស្ត្រាលី និងញូស៊ីឡែន ក្នុងមូលនិធិដែលមានមនសិកាសង្គមទាំងនេះមានកំរិតដែលអាចពន្យល់ដោយការផ្តោតអារម្មណ៍របស់សហគមន៍បណ្តាក់ទុនទៅលើលទ្ធផលរយៈពេលខ្លីរបស់មូលនិធិ ។ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ នាយកចាត់ចែងមូលនិធិរបស់អូស្ត្រាលីមួយចំនួនហាក់ដូចជាគាំទ្រគោលការណ៍ដែលការគ្រប់គ្រងល្អ (Good Menagerment) និងការគិតគូរពីក្រមសីលធម៌ (Ethical Concerns) ត្រូវបន្សុីគ្នា ។

តើយើងអាចទាញយកអ្វីពីទាំងអស់នេះ ? ជាសរុប ភស្តុតាងបង្ហាញថាមានភស្តុតាងសំខាន់តិចតួចអាចនិយាយបានថា សកម្មភាពទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមរបស់ក្រុមហ៊ុនកាត់បន្ថយលទ្ធផលខាងសេដ្ឋកិច្ចរយៈពេលវែងរបស់ខ្លួនដោយភាគនោះ ។ ដោយមានការគាបសង្កត់ខាងសង្គម និងនយោបាយលើអាជីវកម្មដើម្បីសំដៅគោលដៅសង្គម ប្រការនេះអាចមានសារៈសំខាន់ខ្លាំងសំរាប់ការធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំ ។

តើការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមគឺគ្រាន់តែជាឥរិយាបទនៃការរកប្រាក់ចំណេញអោយបានច្រើន បំផុតឬ?

(Is Social Responsibility Just Profit-Maximising Behaviour?)

ប្រសិនបើការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមពុំជះឥទ្ធិពលអវិជ្ជមានលើលទ្ធផលខាងសេដ្ឋកិច្ច នោះប្រហែលជាសញ្ញាណទាំងមូលនៃការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម គឺគ្រាន់តែជាគោលគំនិតនៃទំនាក់ទំនងសាធារណៈល្អ (A Fancy Public Relations Concept) ដែលអនុញ្ញាតអោយថ្នាក់ដឹកនាំ

ក្រុមហ៊ុនមានមនសិកាសង្គម ក្នុងខណៈដែលគេសំដៅគោលដៅនៃប្រាក់ចំនេញរបស់ខ្លួន (Profit Objectives) ។ ដូចនេះសកម្មភាពទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមមិនមានអ្វីធំជាងសកម្មភាពរកប្រាក់ចំណេញអោយបានច្រើនបំផុតនោះទេ (Nothing More Than Profit-Maximising Actions in Disguise) ។ ខណៈដែលការចោទសួរនេះហាក់ដូចជាលាក់គន្ទច (Cynical) និស្សិតខាងពាណិជ្ជសាស្ត្រ សារពត៌មាន និងក្រុមដទៃទៀតតែងតែប្រកួតប្រជែងជាប្រចាំដោយលើកឡើងថាការអនុវត្តន៍បន្តនូវគោលដៅសង្គម(The Pursuit of Social Goals) ត្រូវបានជំរុញទឹកចិត្តអោយមើលឃើញ ប្រយោជន៍អ្នកដទៃ (Altruistically Motivated) ។

ពុំមានសំណួរចោទសួរថាសកម្មភាពសង្គមមួយចំនួនដែលក្រុមហ៊ុនបានធ្វើត្រូវបានជំរុញទឹកចិត្តជាសំខាន់ដោយប្រាក់ចំណេញ ។ តាមពិតការអនុវត្តន៍នេះមានឈ្មោះថាការស្វែងរកទីផ្សារដែលមានប្រយោជន៍ (Cause-Related Marketing) ។ ក្រុមហ៊ុនដូចជា American Express, CocoCola, General Foods និង MasterCard ពុំបានធ្វើការសុំទោសពីការឆ្លៀតទាញយកប្រយោជន៍ពីមនសិកាសង្គមរបស់សាធារណជន (For Capitalising on the Public's Social Conscience) ។ អ្នកដឹកនាំនៅAmerican Express ម្នាក់បានពោលថា ៈការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមគឺជាទំពក់ទីផ្សារដ៏ល្អមួយ (Social Responsibility is a Good Marketing Hook) ។

គំនិតនៅពីក្រោយការស្វែងរកទីផ្សារដែលជាប់ពាក់ពន្ធ័នឹងបុព្វហេតុ (The Idea Behind Cause-Related Marketing) គឺត្រូវរកអោយឃើញនូវបុព្វហេតុសង្គម(Social Cause)ដែលស័ក្តិសមនឹងផលិតផលឬសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន ហើយបន្ទាប់មកចងភ្ជាប់ជាមួយគ្នាដើម្បីអត្ថប្រយោជន៍ទៅវិញទៅមក ។ នេះគឺជាអ្វីដែលក្រុមហ៊ុន Body Shop និង Esprit បានធ្វើដូច្នេះ ។ ក្រុមហ៊ុនទាំងពីរបានចាត់ទុកបញ្ហាបៃតង (Green Issues) ឬការគិតគូពីបរិស្ថានជាទូទៅថាមានតំលៃសំខាន់ក្នុងចំណោមអតិថិជនជាច្រើនដែលមានសក្តានុពលរបស់ពួកគេ (Potential Customers) ។ ក្រុមហ៊ុន Esprit ជាញឹកញាប់ក៏បានប្រើប្រាស់យុទ្ធនាការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មដែលចំរូងចំរាស់ (Contreversial Advertising Campaigns) ដើម្បីអោយខ្លួនបានបង្ហាញមុខមាត់ក្នុងសារពត៌មានកាន់តែច្រើន(A High Media Profile)។ វាបង្ហាញថាក្រមសីលធម៌ និងការបង្ហាញពីការទទួលខុសត្រូវចំពោះបរិស្ថានគឺជាបញ្ហាសំខាន់នៅក្នុងប្រតិបត្តិការរបស់ក្រុមហ៊ុននៅទូទាំងពិភពលោក ។ ក្រដាសដែលអាចយកមកប្រើវិញបាន (Recycled Paper) ទឹកខ្មៅធ្វើអំពីសណ្តែកសៀងសំរាប់សៀវភៅកាតាឡុក និងក្រដាសផ្លាក

(Soy-Based Inks for Catalogues and Labelling) កាត់បន្ថយនូវសំណល់នៃការវេញខ្ចប់ និងការយកមកប្រើប្រាស់ឡើងវិញនូវកាកសំណល់ (Reduced Packing and Recycling of Waste) គឺជាកម្មវិធីស្តីអំពីបរិស្ថានមួយចំនួនរបស់ក្រុមហ៊ុន (Company-Wide Environmental Programs) ដែលត្រូវបានណែនាំនៅទសវត្សរ៍ឆ្នាំ១៩៩០ ។ ជាងនេះទៅទៀតបុគ្គលិកក៏មានពេលឈប់សំរាកដែលមានប្រាក់ខែ (Paid Time Off) សំរាប់បុព្វហេតុរបស់សហគមន៍ (Community Cause) ឬអ្វីដែលគេហៅថា "ការងារបរិស្ថានសង្គម" (Ecowork) ។ ការបន្ថែមថ្មី១នេះទៅលើទស្សនៈដំណោះស្រាយនៃការទទួលចំពោះខុសត្រូវសង្គមរបស់ក្រុមហ៊ុន Esprit គឺជាការសម្ពោធ Ecocollection ដែលជាប្រភេទសំលៀកបំពាក់ដែលត្រូវនឹងបរិស្ថាន ដែលប្រើប្រាស់នូវកប្បាសជាវត្ថុធាតុដើម ជ្រលក់ពណ៌បន្លែ ឡេវធ្វើអំពីកែវ ឬគ្រាប់តាហ្គូ (Taguanuts) ដែលអាចយកមកប្រើប្រាស់ឡើងវិញបាន និងខ្សែរូតដែលមិនត្រូវបានផលិតដោយអេឡិចត្រូនិច គឺជាចំនុចនៃការលក់ដែលលើសលប់ជាងគេ (The Dominant Selling Points) ។ ទោះបីជាផលិតផលទាំងនេះត្រូវបានគេគិតថាត្រូវចំណាយប្រាក់ច្រើនជាងដើម្បីផលិតក៏ដោយ ក៏ក្រុមហ៊ុនកំពុងតែផ្តល់ប្រាក់ជំនួយដើម្បីផលិតផលិតផលទាំងនេះតាមរយៈខ្សែផលិតកម្មធម្មតាដទៃទៀតដែរ (Conventional Product Line) ។ យោងទៅតាមថ្នាក់ដឹកនាំ ប្រការសំខាន់គឺត្រូវដាក់ចេញនូវស្តង់ដាថ្មី និងផ្សព្វផ្សាយអោយសាធារណជនចាប់អារម្មណ៍បានដឹង បានស្គាល់ (Creating Awareness Among the Public) ។

ឧទាហរណ៍មួយទៀតគឺក្រុមហ៊ុន Anita Roddick's Body Shop ដែលការគិតគូរពីបរិស្ថានបានផ្សារភ្ជាប់ជាមួយផលិតផលដែលកំពុងតែត្រូវបានផលិត និងលក់នៅតាមហាងនានា ។

ការស្រាវជ្រាវបានបញ្ជាក់ថាអំពើមនុស្សធម៌(Corporate Philanthropy) របស់ក្រុមហ៊ុនបំពេញបន្ថែមទៅលើការផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម ហើយត្រូវបានជំរុញដោយការគិតគូពីផលចំណេញ (Profit Considerations) ។ តាមការពិតកាសែត Business Week បានពណ៌នាការរកទីផ្សារដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធនឹងបុព្វហេតុថាជា "បញ្ហាដ៏ក្តៅគគុកក្នុងអំពើមនុស្សធម៌" (Cause-Related Marketing as the Hottest Thing Going in Philanthropy) ។

ដូច្នេះតើការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម គឺគ្រាន់តែជាកិរិយាបទធ្វើអោយប្រាក់ចំណេញច្រើនបំផុតឬ? នៅពេលដែលយើងមិនអាចនិយាយគាំទ្រការលើកទឹកចិត្តចំពោះរាល់សកម្មភាពសង្គមរបស់ក្រុមហ៊ុន នោះវាច្បាស់ណាស់ថា យ៉ាងហោចណាស់សកម្មភាពមួយចំនួនក្នុងចំណោមសកម្មភាពទាំងអស់

នេះគឺត្រូវបានជំរុញដោយផលចំណេញ (Profit Motivated) ដែលស្របទៅតាមគោលដៅបុរាណនៃអតិបរិមាកម្មខាងសេដ្ឋកិច្ច (Consistent with the Classical Goal of Economic Maximalisation) ។ ជាយថាហេតុ បញ្ហានេះអាចពន្យល់បានថាហេតុអ្វីបានជាមានការសិក្សាជាច្រើនដែលបានលើកឡើងក្នុងផ្នែកមុន បានរកឃើញទំនាក់ទំនងជាវិជ្ជមានរវាងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមរបស់ក្រុមហ៊ុន និងលទ្ធផលខាងសេដ្ឋកិច្ច ។

<u>មគ្គុទ្ទេសក៍សំរាប់ឆ្លងកាត់ទីស្មុគ្រស្មាញ</u> (A Guide Through the Maze)

ដល់ចំនុចនេះ យើងបានបង្ហាញនូវបញ្ហាមួយចំនួនដែលពាក់ព័ន្ធទៅនឹងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ។ ជាអកុសល ពួកគេមិនបាននាំយើងទៅតាមផ្លូវត្រង់ និងស្រឡះល្អទេ (A Straight and Clear Path) ។ នៅក្នុងផ្នែកនេះ យើងផ្តល់នូវមគ្គុទ្ទេសក៍ដំសាមញ្ញឆ្លងកាត់ទីស្មុគ្រស្មាញ ហើយដើម្បីធ្វើដូចនេះត្រូវព្យាយាមបញ្ជាក់ច្បាស់នូវបញ្ហាសំខាន់ៗ (Key Issues) ។

ផ្លូវនោះនឹងកាន់តែងាយស្រួលក្នុងការដើរតាម បើយើងអាចស្គាល់អ្នកដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាជីវកម្ម (Business Managers) ដែលត្រូវទទួលខុសត្រូវ ។ អ្នកប្រកាន់ទស្សនៈបុរាណនិយាយថា អ្នកមានភាគហ៊ុន (Shareholders) ឬម្ចាស់ក្រុមហ៊ុន(Owners) គឺជាការគិតគូរស្របតាមច្បាប់របស់តែមួយគត់របស់ពួកគេ ។ អ្នកទំនើបនិយមបានឆ្លើយតបថា អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែទទួលខុសត្រូវចំពោះបុគ្គល ឬក្រុមដែលត្រូវបានប៉ះពាល់ដោយសេចក្តីសំរេច និងនយោបាយរបស់ក្រុមហ៊ុននោះ ។ អ្នកដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធទាំងនេះ (Stakeholders) គឺស្ថាប័ននានានៅក្នុងបរិយាកាសរបស់ក្រុមហ៊ុន (Any Constituency in an Organisation Environment) មានដូចជា : ភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល សហជីព បុគ្គលិក អតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ សហគមន៍ និងក្រុមដែលទទួលអត្ថប្រយោជន៍សាធារណៈ (Public Interest Groups) ។

រូប៥-២ បង្ហាញពីគំរូ៤ជំហាន ជុំវិញការរីកសាយនៃការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ អ្វីដែលលោកអ្នកធ្វើក្នុងនាមជាអ្នកគ្រប់គ្រង ក្នុងករណីអនុវត្តគោលដៅសង្គមគឺត្រូវពឹងផ្អែកលើអ្នកដែលលោកអ្នកជឿជាក់ថាលោកអ្នកត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះគេ ។ ដំណាក់កាលទី១ នាយកក្រុមហ៊ុននឹងលើកកំពស់អត្ថប្រយោជន៍របស់អ្នកមានភាគហ៊ុន ដោយខិតខំធ្វើអោយថ្លៃដើមកាន់តែតិចបំផុត(Minimise Costs) ហើយធ្វើអោយមានប្រាក់ចំណេញច្រើនបំផុត(Maximise Profits) ។ នៅដំណាក់កាលទី២ អ្នកគ្រប់គ្រងនឹងទទួលយកការទទួលខុសត្រូវរបស់ពួកគេចំពោះបុគ្គលិក និង

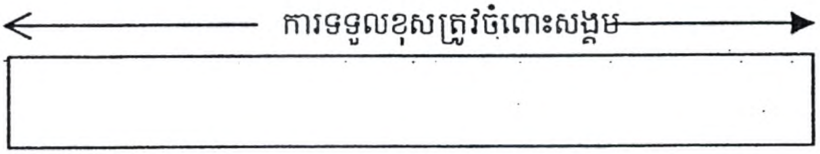
ផ្ដោតទៅលើបញ្ហាធនធានមនុស្ស (On Human Resource Concerns) ។ ពីព្រោះពួកគេចង់ បាន រក្សា និងលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកដែលល្អ នោះពួកគេនឹងកែលំអលក្ខខ័ណ្ឌការងារអោយកាន់តែ ប្រសើរឡើង ពង្រីកសិទ្ធិរបស់បុគ្គលិក បង្កើនស្ថេរភាពការងារជាដើម ។

នៅដំណាក់កាលទី៣ អ្នកគ្រប់គ្រងនឹងពង្រីកគោលដៅរបស់គេ ដោយរួមមានតំលៃសមរម្យ (Fair Prices) ផលិតផល និងសេវាកម្មមានគុណភាពខ្ពស់ (High-Quality Products and Services) ផលិតផលមានសុវត្ថិភាព (Safe Products) ទំនាក់ទំនងល្អជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងការ អនុវត្តន៍ស្រដៀងគ្នានេះ ។ ក្នុងដំណាក់កាលទី៣នេះ អ្នកគ្រប់គ្រងយល់ថាពួកគេអាចធ្វើបានសំរេចនូវ ការទទួលខុសត្រូវចំពោះអ្នកមាន ភាគហ៊ុនដោយប្រយោលតែប៉ុណ្ណោះតាមរយៈការបំពេញតាមសេចក្តី ត្រូវការរបស់ស្ថាប័នដទៃទៀតរបស់ពួកគេ ។

ជាចុងក្រោយ ដំណាក់កាលទី៤ សម្របទៅតាមអត្ថន័យនៃការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ខាងទស្សនៈសង្គមសេដ្ឋកិច្ចជ្រុលនិយម (The Extreme Socioeconomic Definition of Social Responsibility) ។ នៅដំណាក់កាលនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម ទាំងមូល ។

រូប ៥-២ : តើថ្នាក់ដឹកនាំត្រូវទទួលខុសត្រូវចំពោះនរណា?

កាន់តែតិច	កាន់តែខ្លាំង



ដំណាក់កាលទី១	ដំណាក់កាលទី២	ដំណាក់កាលទី៣	ដំណាក់កាលទី៤
ម្ចាស់ និងថ្នាក់ដឹកនាំក្រុមហ៊ុន	បុគ្គលិក	ស្ថាប័ននៅក្នុងបរិយាកាសជាក់លាក់	សង្គមដ៏ធំទូលាយ

អាជីវកម្មរបស់ពួកគេត្រូវបានចាត់ទុកជាទ្រព្យសម្បត្តិសាធារណៈ(Public Property) ហើយ ពួកគេត្រូវទទួលខុសត្រូវក្នុងការលើកកំពស់អំពើល្អជាសាធារណៈ (Public Good) ។ ការទទួលយក នូវការទទួលខុសត្រូវបែបនេះ មានន័យថាអ្នកគ្រប់គ្រងសកម្មក្នុងការធ្វើអោយមានភាពយុត្តិធម៌នៅក្នុង

សង្គម (Social Justice) ថែរក្សាបរិស្ថាន និងឧបត្ថម្ភគាំទ្រសកម្មភាពសង្គម និងវប្បធម៌ (Social and Cultural Activities) ។ ពួកគេជ្រើសយកគោលជំហរទាំងនេះ ទោះបីជាសកម្មភាពបែបនេះនាំឱ្យប៉ះពាល់ដល់ផលចំណេញជាអវិជ្ជមានក៏ដោយ ។

ដំណាក់កាលនិមួយៗនាំមកជាមួយនូវកំរិតដែលចេះតែកើនឡើង នៃការប្រុងប្រយ័ត្នរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំ (An Increasing Level of Managerial Discretion) ។ នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងខិតទៅខាងស្តាំដៃជាបន្តបន្ទាប់ក្នុងរូប៥-២ នោះពួកគេត្រូវតែធ្វើការវិនិច្ឆ័យកាន់តែច្រើន (More Judgements Calls) ។ នៅដំណាក់កាលទី៤ ពួកគេត្រូវទាមទារអោយដាក់ចេញតំលៃរបស់គេចំពោះអំពើខុស និងត្រូវចំពោះសង្គម ។ ឧទាហរណ៍ តើនៅពេលណាដែលផលិតផលបង្កអោយមានគ្រោះថ្នាក់ដល់សង្គម? តើក្រុមហ៊ុន Philip Morris កំពុងតែធ្វើ "ត្រូវ" ចំពោះសង្គម នៅពេលដែលវាចេញលក់ផលិតផលម្ហូបអាហារម៉ាក Kraft ប៉ុន្តែធ្វើ "ខុស" នៅពេលដែលវាលក់បារី? ឬប្រហែលជាផលិតម្ហូបអាហារដែលមានជាតិខ្លាញ់ខ្ពស់ក៏ខុសដែរឬ? តើក្រុមហ៊ុន Philip Morris មានការទទួលខុសត្រូវចំពោះកសិករក្នុងប្រទេសអូស្ត្រាលី និងកម្មកររោងចក្រដែលពឹងផ្អែកខាងសេដ្ឋកិច្ចទៅលើការផលិតថ្នាំជក់ជាបន្ត និងផលិតផលថ្នាំជក់ ? តើយើងគួរតែអនុញ្ញាតអោយមានការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មពីក្រុមហ៊ុនបារី ដូចជាក្រុមហ៊ុន Benson & Hedges និង Winfield នៅកន្លែងលេងកីឡាដែរឬទេ? តើក្រុមហ៊ុនមួយក្រុមដែលកំពុងតែប្រឆាំងនឹងការយក "ពន្ធបៃតង(Greenhouse Tax)" ពីព្រោះតែការលំបាកវេទនាដូចដែលបានចោទប្រកាន់ និងការអាចបាត់បង់ការងារកំពុងតែមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមដែរឬទេ? តើធនាគារមានការទទួលខុសត្រូវចំពោះអ្នកដែលមានប្រាក់ចំណូលតិច (Low-Income Earners) នៅក្នុងសង្គមរបស់យើងដែរឬទេ? តើវាខុសឬទេដែលក្រុមហ៊ុនមួយបានទាញយកផលប្រយោជន៍ពីកលល្បិចមិនបង់ពន្ធ (Tax Loopholes) ឬក៏ចុះបញ្ជីក្រុមហ៊ុនរបស់គេជាអ្វីដែលគេហៅថាការរួចពន្ធ (Tax Havens) ដែលនេះមានន័យថាបង់ពន្ធតិចតួច ឬរួចពន្ធលើប្រាក់ចំណេញរាប់លានដុល្លារ ។

ពុំមានការបែងចែកយ៉ាងសាមញ្ញរវាងខុស និងត្រូវ (Right-Wrong Dichotomy) ដែលអាចជួយអ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេចលើការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គមឡើយ ។ ច្បាស់ណាស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្រុមហ៊ុនអាជីវកម្មមួយមានការទទួលខុសត្រូវជាមូលដ្ឋានក្នុងការគោរពច្បាប់ និងរកប្រាក់ចំណេញ ។ ការមិនបានសំរេចនូវគោលដៅណាមួយក្នុងចំណោមគោលដៅទាំងនេះគំរាមកំហែងដល់ការ

រស់រានមានជីវិតរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ លើសពីនោះ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការស្គាល់ច្បាស់អ្នកដែលពួកគេជឿជាក់ថា ពួកគេត្រូវតែទទួលខុសត្រូវចំពោះ ។ យើងសូមស្នើថាដោយមានការផ្ដោតទៅលើអ្នកដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធ (Stake Holders) និងការរំពឹងទុករបស់ក្រុមហ៊ុន អ្នកគ្រប់គ្រងនឹងអាចកាត់បន្ថយនូវភវនីយភាព (The Likelihood) ដែលពួកគេនឹងមិនអើពើនឹងការទទួលខុសត្រូវរបស់ពួកគេចំពោះស្ថាប័នមួយចំនួន ឬក៏បំភ្លេចតែម្ដង ។

<u>ក្រមសីលធម៌របស់ថ្នាក់ដឹកនាំ</u> (Managerial Ethics)

តើវាមានសីលធម៌ដែរឬទេដែលអ្នកលក់ម្នាក់ (A Sale Person) ផ្ដល់សំណូក (A Bribe) ដល់ភ្នាក់ងារទិញម្នាក់ (A Purchasing Agent) ដើម្បីទាក់ទាញអោយទិញផលិតផលរបស់គេ (As a in Ducement to Buy)? តើយ៉ាងម៉េចទៅប្រសិនបើសំណូកនោះបានមកពីកំរៃជើងសាររបស់អ្នកលក់នោះ (Sale's Comminion)? តើវាខុសគ្នាដែរឬទេ? តើវាមានសីលធម៌ឬទេដែលនរណាម្នាក់បានភូតកុហកពីគុណសម្បត្តិនៃការសិក្សា (Educational Qualification) របស់គេដើម្បីអោយបានការងារធ្វើក្នុងកំឡុងពេលដ៏តឹងតែង (During Hard Time) ប្រសិនបើអ្នកនោះអាចត្រូវបានគេចាត់ទុកថាមានគុណសម្បត្តិលើសពីការងារនោះ (Overqualified)? តើវាមានសីលធម៌ឬទេដែលនរណាម្នាក់ប្រើរថយន្តរបស់ក្រុមហ៊ុនសំរាប់ការងារឯកជន? ចុះចំនែកប្រើទូរស័ព្ទរបស់កុមហ៊ុនហៅឆ្លងតំបន់សំរាប់រឿងផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Long Distance Calls) យ៉ាងម៉េចដែរ? តើវាមានសីលធម៌ឬទេដែលសុំអោយលេខារបស់ក្រុមហ៊ុនវាយសំបុត្រផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Letters) ?

ក្រមសីលធម៌ជាធម្មតាសំដៅទៅលើច្បាប់វិន័យឬគោលការណ៍ដែលកំណត់ច្បាស់អំពីអំពើខុសនិងត្រូវ (Ethics Commonly Refers to the Rules or Principles that Define Right and Wrong Conduct) ។ ក្នុងផ្នែកនេះយើងពិនិត្យមើលពីទំហំសីលធម៌នៃសេចក្ដីសំរេចចិត្តរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំ (The Ethical Dimension of Managerial Decision) ។ សេចក្ដីសំរេចជាច្រើនដែលអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើតំរូវអោយគេពិចារណា ថានរណាអាចត្រូវទទួលផលប៉ះពាល់ទាំងជាលទ្ធផលក៏ដូចជាអត្ថន័យ (To Consider Who May be Affected in Terms of the Result As Well As the Means)។ យើងបង្ហាញទស្សនៈ៣ខុស១គ្នាស្ដីអំពីក្រមសីលធម៌ ហើយពិនិត្យមើលកត្តាដែលជះឥទ្ធិពលលើក្រមសីលធម៌របស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។ យើងធ្វើសេចក្ដីសន្និដ្ឋានមកដោយផ្ដល់នូវ

សំណើមួយចំនួនស្តីអំពីអ្វីដែលក្រុមហ៊ុនអាចធ្វើដើម្បីកែលំអឥរិយាបទខាង (The Ethical Behaviour of Employees) សីលធម៌របស់បុគ្គលិក ។

<u>**ទស្សនៈ៣ខុសគ្នាស្តីអំពីក្រមសីលធម៌**</u> (There Different Views on Ethics)

មានទស្សនៈ៣ខុសគ្នាស្តីអំពីស្តង់ដាក្រមសីលធម៌ ។ ទី១គឺទស្សនៈដែលគិត ពីសារប្រយោជន៍នៃក្រមសីលធម៌ដែលក្នុងនោះសេចក្តីសំរេចត្រូវបានធ្វើឡើងដោយតែម្នាក់ឯងគត់ដោយឈរលើមូលដ្ឋាននៃលទ្ធផល ឬផលវិបាករបស់សេចក្តីសំរេចនោះ (The Utilitarian View of Ethics, in which decisions are made solely on the the basis of their incomes or consequences) ។ គោលដៅរបស់លទ្ធិដែលគិតពីសារៈប្រយោជន៍និយម(Utilitarianism) គឺដើម្បីផ្តល់ឱ្យល្អអស្ចារ្យបំផុតសំរាប់ចំនួនដ៏ច្រើនអស្ចារ្យបំផុត (To Provide the Greatest Good for the greatest number) ។យោងតាមទស្សនៈដែលគិតពីសារប្រយោជន៍ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចធ្វើសេចក្តីសន្និដ្ឋានថាការបញ្ឈប់កំលាំងពលកម្មចំនួន២០ភាគរយពីការងារក្នុងរោងចក្រគឺ ជាការត្រឹមត្រូវពីព្រោះវានឹងបង្កើនប្រាក់ចំណេញរបស់រោងចក្រ (The plant's profitability) លើកកំពស់ស្ថេរភាពការងារ (Job Security) សំរាប់កម្មករដែលនៅសល់ចំនួន៨០ភាគរយ ហើយផ្តល់អត្ថប្រយោជន៍ប្រសើរបំផុតសំរាប់អ្នកមានភាគហ៊ុន ។ មួយផ្នែក លទ្ធិដែលគិតពីសារៈប្រយោជន៍និយមជំរុញអោយមានប្រសិទ្ធិផល និងផលិតភាព (Efficiency and Producticity) ហើយស្របទៅតាមគោលដៅនៃការធ្វើអោយមានប្រាក់ចំនេញច្រើនបំផុត(The Goal of Profit Maximisation) ។ មួយផ្នែកទៀត ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយវាអាចនាំអោយមានការលំអៀងក្នុងការបែងចែកធនធាន (It Can Result In Biased Allocations of Resources) ជាពិសេស នៅពេលដែលអ្នកខ្លះត្រូវរងផលប៉ះពាល់ពុំបានបង្ហាញខ្លួន ឬសំឡេងគ្រប់គ្រាន់ (When Some of Those Affected Lack Representation or Voice) ។ លទ្ធិដែលគិតពីសារៈប្រយោជន៍និយមក៏អាចនាំអោយសិទ្ធិរបស់អ្នកមានពាក់ព័ន្ធមួយចំនួន (Stakeholders) ត្រូវបានគេមិនអើពើ ។

ទស្សនៈក្រមសីលធម៌មួយផ្សេងទៀតគឺទស្សនៈក្រមសិលធម៌អំពីសិទ្ធិ (The right view of Ethics) ។ គោលជំហរនេះ ពាក់ព័ន្ធនឹងការគោរព និងការការពារសេរីភាព និងអភ័យឯកសិទ្ធិរបស់បុគ្គល (Individual Liberties and Privileges) រួមមានសិទ្ធិឯកជនផ្ទាល់ខ្លួន (Rihgt to Privacy) សេរីភាពនៃមនសិការ (Freedom of Conscience) ការនិយាយស្តីដោយសេរី (Free Speech)

និងដំណើរការដ៏ត្រឹមត្រូវ (Due Proven) ។ ប្រការនេះរួមមាន ឧទាហរណ៍ការការពារសិទ្ធិរបស់បុគ្គលិកក្នុងការនិយាយស្តីដោយសេរីនៅ ពេលដែលពួកគេរាយការណ៍អំពីការរំលោភច្បាប់ពីសំណាក់និយោជករបស់ពួកគេ ។ ផ្នែកវិជ្ជមាននៃទស្សនៈអំពីសិទ្ធិគឺថា វាការពារសេរីភាព និងភាពឯកជនផ្ទាល់ខ្លួនរបស់បុគ្គល ។ ប៉ុន្តែវាក៏មានផ្នែកអវិជ្ជមាននៅក្នុងក្រុមហ៊ុនគឺ : វាអាចបង្កអោយមានឧបសគ្គក្នុងការទទួលបានផលិតភាព និងប្រសិទ្ធិផលខ្ពស់ដោយបង្កើតអោយមានបរិយាកាសការងារទៅតាមច្បាប់ទំលាប់ខ្លាំងពេក (By Cr eating an Overly Legalistic Work Climate) ។

ទស្សនៈចុងក្រោយគឺទស្សនៈក្រមសីលធម៌អំពីទ្រឹស្តីយុត្តិធម៌(The Theory of Justice View of Ethics) ។ ទ្រឹស្តីនេះអំពាវនាវអោយអ្នកគ្រប់គ្រងដាក់ចេញ និងអនុវត្តច្បាប់វិន័យអោយបានត្រឹមត្រូវ និងមិនប្រកាន់បក្សពួក (To Impose and Enforce Rule Fairly and Impartially) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងប្រើប្រាស់ទស្សនៈអំពីទ្រឹស្តីយុត្តិធម៌នេះក្នុងការសំរេចផ្តល់ប្រាក់ខែអោយបុគ្គលិកដែលទើបចូលថ្មី ចំនួន ១.៥០ដុល្លារក្នុងមួយម៉ោងលើប្រាក់ខែជាអប្បបរិមា ពីព្រោះអ្នកគ្រប់គ្រងយល់ថា ប្រាក់ខែជាអប្បរិមា គឺមិនគ្រប់គ្រាន់សំរាប់បុគ្គលិកដើម្បីបំពេញនូវសេចក្តីត្រូវការខាងហិរញ្ញវត្ថុជាមូលដ្ឋានរបស់ពួកគេ (Basic Financial Commitments) ។ ការដាក់ចេញនូវស្តង់ដានៃយុត្តិធម៌ក៏មានផងដែរនូវប្រាក់បូកបន្ថែម (Pluses)និងប្រាក់ដកចេញ (Minuses) ។ វាការពារផលប្រយោជន៍របស់អ្នកជាប់ពាក់ព័ន្ធដែលគ្មានដំណាងឬគ្មានអំណាច ។ ប៉ុន្តែវាអាចជំរុញអោយមានអារម្មណ៍អាងពឹងផ្អែក (A Sense of Entitlement) ដែលបន្ថយនូវការប្រថុយប្រថាន (Risk Taking) ការច្នៃប្រឌិតថ្មី (Innovation) និងផលិតភាព (Productivity) ។

វាត្រូវបានគេរកឃើញថាចុរជនភាគច្រើនបន្តប្រកាន់ខ្ជាប់នូវអកប្បកិរិយាគិតពីប្រយោជន៍និយមចំពោះឥរិយាបទតាមសីលធម៌ (To Hold Utilitarian Attitudes Toward Ethical Behaviour) ។ បញ្ហានេះមិនគួរអោយភ្ញាក់ផ្អើលសោះឡើយព្រោះថា ទស្សនៈនេះសមស្របទៅតាមគោលដៅបែបនេះដូចជាប្រសិទ្ធិផល ផលិតភាពនិងប្រាក់ចំនេញខ្ពស់ ។ ដោយធ្វើអោយមានប្រាក់ចំណេញច្រើនបំផុតជាឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងអាជីវកម្មអាចនិយាយថាគាត់កំពុងតែធានាធ្វើអោយបានល្អអស្ចារ្យបំផុតសំរាប់ចំនួនដ៏ច្រើនអស្ចារ្យបំផុត (The Greatest Good for the Greatest Number) ។

ព្រោះតែពិភពនៃការគ្រប់គ្រងមានការផ្លាស់ប្តូរ ទស្សនៈវិស័យនោះក៏ត្រូវការផ្លាស់ប្តូរ ។ លទ្ធិដែលគិតពីប្រយោជន៍និយមបូជាសុខុមាលភាពរបស់ជនភាគតិចក្នុងផលប្រយោជន៍របស់ជនភាគច្រើន ។

និន្នាការថ្មី (New Trends) ចំពោះសិទ្ធិរបស់បុគ្គលនិងយុត្តិធម៌សង្គមមានន័យថា អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវការស្តង់ដានៃក្រមសីលធម៌ដែលឈរលើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលមិនគិតពីប្រយោជន៍និយម (Ethical Standards Based on Nonutilitarian Criteria) ។ នេះគឺជាការប្រឈមដ៏មុតមាំចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងនាសម័យ បច្ចុប្បន្ននេះពីព្រោះការធ្វើសេចក្តីសំរេចដោយប្រើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដូចជាសិទ្ធិរបស់បុគ្គល និងយុត្តិធម៌សង្គម គឺមានការលំបាកច្រើនជាងការប្រើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលគិតពីប្រយោជន៍និយមដែលសំអាងលើឥទ្ធិពលលើប្រសិទ្ធិផល និងប្រាក់ចំណេញ ។ ពិតមែនហើយលទ្ធផលនេះបង្ហាញថាអ្នកគ្រប់គ្រងកាន់តែដឹងថាខ្លួនគេកំពុងតែប្រឈមមុខកាន់តែខ្លាំង នឹងបញ្ហាជំរើសក្រមសីលធម៌ (Ethical Dilemmas) ។

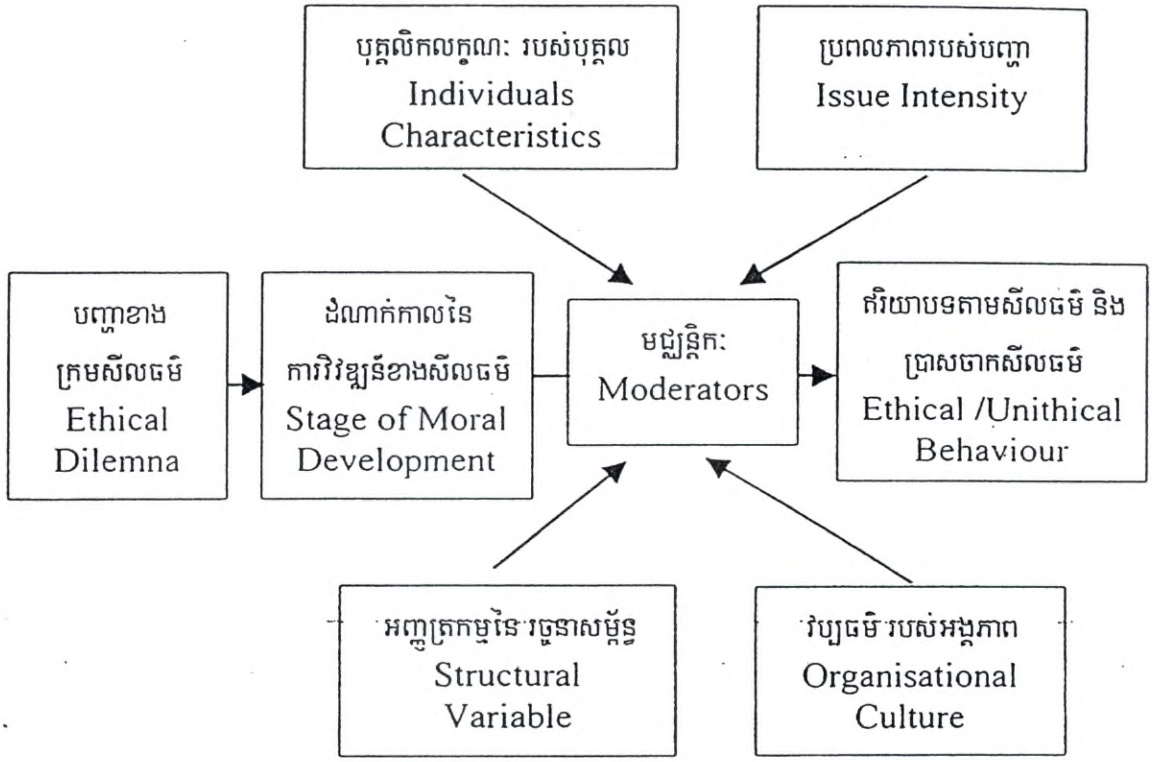
កត្តាដែលជះឥទ្ធិពលលើក្រមសីលធម៌របស់ថ្នាក់ដឹកនាំ

(Factors affecting managerial ethics)

ថាតើអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើតាមក្រមសីលធម៌ ឬមិនតាមក្រមសីលធម៌ (Acts Ethically or Unethically)គឺជាលទ្ធផលនៃទំនាក់ទំនងដែលស្មុគស្មាញ (The Result of a Complex Interaction) រវាងដំណាក់កាលនៃការវិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌របស់អ្នកគ្រប់គ្រង (The Manager's Stage of Moral Development) និងអញ្ញត្រកម្មនៃបុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់បុគ្គល (The Moderating Variables of Individual Charcacteristics) គ្រោងនៃរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព(The Organisation's Structural Design) វប្បធម៌របស់អង្គភាព(The Organisation's Culture) និងប្រពលភាពនៃបញ្ហាខាងក្រមសីលធម៌ (The intensity of the ethical issue) ។ (សូមមើលរូប៥-៣) អ្នកដែលខ្វះនូវស្មារតីខាងសីលធម៌រឹងមាំ (Lack a strong moral sense) ទំនងជាធ្វើអ្វីខុសតិចតួចប្រសិនបើពួកគេត្រូវបានចាប់បង្ខំ (Constrained by) ដោយច្បាប់ (Rule) គោលនយោបាយ (Policies) ការពិពណ៌នាពីការងារ (Job Description) ឬបទដ្ឋានវប្បធម៌ដ៏រឹងមាំ (Strong Cultural Norms) ដែលមិនយល់ព្រមលើកិរិយាបទបែបនេះ ។ ផ្ទុយទៅវិញអ្នកដែលប្រកបដោយសីលធម៌ (Very Moral People) អាចត្រូវបានធ្វើអោយខូចខាតដោយសាររចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាព និងវប្បធម៌ដែលដែលអនុញ្ញាត ឬលើកទឹកចិត្តដល់ការអនុវត្តន៍ដែលគ្មានក្រមសីលធម៌ (Unethical Practices) ។ ជាងនេះទៅទៀត អ្នកគ្រប់គ្រងទំនងជាធ្វើសេចក្តីសំរេចខាងសីលធម៌ (Ethical Decisions) លើបញ្ហាដែលមានជាប់ពាក់ព័ន្ធជាមួយប្រពលភាពខាងសីលធម៌ (High

Moral Intensity) ។ សូមយើងក្រឡេកមើលកត្តាជាច្រើនដែលជាយថាហេតុជះឥទ្ធិពលលើអ្នកគ្រប់គ្រងអោយប្រព្រឹត្តតាមក្រមសីលធម៌ ឬប្រាសចាកក្រមសីលធម៌ ។

រូប ៥-៣ : កត្តាដែលជះឥទ្ធិពលលើឥរិយាបទប្រកបដោយសីលធម៌ និងប្រាសចាកសីលធម៌



<u>ដំណាក់កាលនៃការអភិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌</u> (Stage of Moral Dvelopment)

មានការសិក្សាស្រាវជ្រាវជាគ្រឹះមួយដែលបញ្ជាក់ពីវត្តមាន នៃកំរិតទាំង៣នៃការអភិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌ (The Existence of Three Levels of Moral Development) ដែលកំរិតនិមួយៗមាន២ដំណាក់កាល ។ នៅដំណាក់កាលបន្តបន្ទាប់និមួយៗ ការវិនិច្ឆ័យខាងសីលធម៌របស់បុគ្គល (An Individual's Moral Judgment) មានកាន់តែរីកធំធាត់ហើយកាន់តែពឹងពាក់តិចទៅៗលើឥទ្ធិពលពីខាងក្រៅ ។ កំរិតទាំង៣ និងដំណាក់កាលទាំង៦ត្រូវបានពិពណ៌នានៅក្នុងតារាង ៥-២ ។

កំរិតទី១ត្រូវបានចាត់ជា *មុនធម្មតា* (Preconventional) ។ នៅកំរិតនេះ បុគ្គលឆ្លើយតបទៅនឹងសញ្ញាណនៃការត្រូវ ឬខុស តែនៅពេលណាដែលមានផលវិបាកផ្ទាល់ខ្លួនជាប់ពាក់ពន្ធ័ (Personal Consequences Involved) តែប៉ុណ្ណោះដូចជាការដាក់ទណ្ឌកម្មខាងរាងកាយ (Physical

Punishment) ការផ្តល់រង្វាន់ ឬការផ្លាស់ប្តូរនៃផលប្រយោជន៍ (Reward or Exchange of Favours) ។ ភាពសមហេតុផលនៅកំរិតនៃធម្មតា (Reasoning at the Conventional level) គូសបញ្ជាក់ថាតំលៃខាងសីលធម៌ (Moral Value) ស្ថិតនៅក្នុងការថែរក្សាសណ្តាប់ធ្នាប់ធម្មតា (In Maintaining the Conventional Order) និងការរំពឹងទុករបស់អ្នកដទៃ ។ នៅក្នុងកំរិតគោលការណ៍សីលធម៌ (The pricipled Level) បុគ្គលខិតខំដើម្បីកំណត់អោយច្បាស់នូវគោលការណ៍សីលធម៌ ដាច់ដោយឡែកពីសិទ្ធិអំណាចរបស់ក្រុមដែលពួកគេស្ថិតនៅ ឬសង្គមទូទៅ (Individuals make a clear effort to define moral principles apart from the authority of the groups to which they belong or society in general) ។

ការសិក្សាស្រាវជ្រាវអំពីដំណាក់កាលនៃការអភិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌ទាំងអស់នេះ អាចអោយយើងធ្វើការសន្និដ្ឋានបានច្រើន ។ ទី១ មនុស្សដំណើរការទៅមុខតាមដំណាក់កាលទាំង៦ តាមរបៀបជំហានជាផ្ទត់សក់ (Through the Six Stages in a Lock-Step Fashion) ។ ពួកគេឡើងជណ្តើរបន្តិចម្តង១មួយដំណាក់ម្តង១ ។ ពួកគេមិនលោតរំលងជំហានណាឡើយ ។ ទី២ ពុំមានការធានាអំពីការអភិវឌ្ឍន៍ជាបន្តទេ (No Guarantee of Continued Development) ។ ការអភិវឌ្ឍន៍អាចបញ្ឈប់នៅដំណាក់កាលណាមួយ (Any Stage) ។ ទី៣ មនុស្សពេញវ័យភាគច្រើនគឺស្ថិតនៅដំណាក់កាលទី៤ ។ ពួកគេត្រូវកំណត់អោយគោរពវិន័យ និងច្បាប់របស់សង្គម ។ នៅទីបញ្ចប់ដំណាក់កាលកាន់តែខ្ពស់ដែលអ្នកគ្រប់គ្រងបានទៅដល់ ពួកគេកាន់តែនឹងត្រូវត្រៀមរួចជាស្រេចក្នុងការសំដែងឥរិយាបទប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ ។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងនៃដំណាក់កាលទី៣ម្នាក់ ប្រហែលជាធ្វើសេចក្តីសំរេចដែលនឹងទទួលបាននូវការយល់ព្រមពីដៃគូរបស់គាត់ ។ អ្នកគ្រប់គ្រងនៃដំណាក់កាលទី៤ម្នាក់នឹងខិតខំធ្វើខ្លួនអោយទៅជា "ពលរដ្ឋល្អម្នាក់" (Good Corporate Citizen) ដោយធ្វើសេចក្តីសំរេចដែលគោរពច្បាប់វិន័យ និងនិតិវិធីរបស់អង្គភាព ។ ហើយអ្នកគ្រប់គ្រងនៃដំណាក់កាលទី៥កាន់តែទំនងប្រឈមមុខនឹងការអនុវត្តន៍របស់អង្គភាពដែលគាត់ជឿជាក់ថាខុស ។ ការខិតខំប្រឹងប្រែងជាច្រើនធ្វើឡើងដោយមហាវិទ្យាល័យនានា ដើម្បីលើកកំពស់ការយល់ដឹងខាងក្រមសីលធម៌របស់និស្សិត (To Raise Students's Ethical Awareness) ហើយស្តង់ដាត្រូវបានផ្តោតលើការជួយពួកគេអោយទៅកាន់កំរិតនៃគោលការណ៍សីលធម៌នោះ (To Move to the Principled Level) ។

តារាង ៥-២ : ដំណាក់កាលនៃការអភិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌ (Stages of moral Development)

កំរិត (level)	ការពណ៌នាពីដំណាក់កាល (Stages Descriptions)
មុនសាមញ្ញ (Preconventional)	
ទទួលឥទ្ធិពលទាំងស្រុងពីអត្ថប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Interest) ។ សេចក្តីសំរេចត្រូវធ្វើឡើងក្នុងន័យអត្ថប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ដូចបានកំណត់ច្បាស់ដោយការផ្តល់រង្វាន់ និងការដាក់ទណ្ឌកម្ម ដែលចេញមកពីឥរិយាបទច្រើនប្រភេទខុសៗគ្នា	១. ប្រកាន់ខ្ជាប់ទៅនឹងច្បាប់វិន័យ ការដាក់ទណ្ឌកម្មលើរាងកាយ ។ ២. ធ្វើតាមតែច្បាប់វិន័យតែប៉ុណ្ណោះ នៅពេលវាស្ថិតនៅក្នុងប្រយោជន៍បន្ទាន់របស់អ្នក (In Your Immediate Interest)
សាមញ្ញ (Conventioal)	
ទទួលឥទ្ធិពលពីការរំពឹងទុករបស់អ្នកដទៃ ។ រួមបញ្ចូលការគោរពច្បាប់ (Obedience to the Law) ការឆ្លើយតបទៅនឹងការរំពឹងទុករបស់អ្នកដទៃ និងការចាប់អារម្មណ៍ទូទៅលើអ្វីដែលគេរំពឹងចង់បាន ។	៣. ធ្វើតាមអ្វីដែលអ្នកដែលនៅជិតស្និទ្ធនឹងលោកអ្នកចង់បាន ។ ៤. រក្សាសណ្តាប់ធ្នាប់ធម្មតា ដោយបំពេញនូវកាតព្វកិច្ចដែលលោកអ្នកបានយល់ព្រម
គោលការណ៍សីលធម៌ (Principled)	
ទទួលឥទ្ធិពលពីគោលការណ៍សីលធម៌របស់បុគ្គលខ្លួនអំពីអ្វីដែលត្រូវ ។ ទាំងនេះប្រហែលជាអាច ឬអាចអាចស្របទៅតាមវិន័យ ឬច្បាប់សង្គម ។	៥. អោយតំលៃទៅលើសិទ្ធិរបស់អ្នកដទៃ ហើយប្រព្រឹត្តតាមតំលៃ និងសិទ្ធិដែលមិនទាក់ទងគ្នា(Upholding Non Relative Values and Rights Regardless of the Majority's Opinion) ដោយមិនគិតពីមតិភាគច្រើន ។ ៦. ធ្វើតាមគោលការណ៍ក្រមសីលធម៌ដែល

ជ្រើសរើសដោយខ្លួនឯង ទោះបីជាគោល
ការណ៍ទាំងនោះរំលោភច្បាប់ក៏ដោយ
(Following self –chosen ethical principle even if they violate the law) ។

ប្រភព : ផ្អែកលើ Lawrence Kohlberg, 'Moral stages and moralization: the cognitive developmental approach', in T. Lickona, ed., Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues (New Yok: Holt, Rinehart & Winston, 1976)
ទំព័រ៣៤-៣៥ ។

បុគ្គលិកលក្ខណៈរបស់បុគ្គល (Individual Characteristics)

មនុស្សគ្រប់រូបចូលទៅបំរើការក្នុងក្រុមហ៊ុនដោយភ្ជាប់មកជាមួយ នូវតំលៃដែលចាក់ឫសយ៉ាងរឹងមាំ (A Relatively Entrenched Set of Values) ។ ដោយបានរីកចំរើនក្នុងឆ្នាំដំបូងរបស់បុគ្គលដែលមកពីឪពុកម្តាយ គ្រូអាចារ្យ មិត្តភក្តិ និងអ្នកដទៃទៀត នោះតំលៃទាំងនេះតំណាងអោយការវិនិច្ឆ័យជាមូលដ្ឋានអំពីអ្វីត្រូវ និងអ្វីខុស(Basic Convictions About What Is Wright and Wrong) ។ ដូចនេះអ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងអង្គភាពមួយតែងតែមានតំលៃផ្ទាល់ខ្លួនផ្សេងៗគ្នា (Very Different Personal Values) ។ សូមចំណាំថាខណៈដែលតំលៃ(Values) និងដំណាក់កាលនៃការអភិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌(Stage of Moral Development) ហាក់ដូចជាស្រដៀង(Similar)គ្នា តែតាមពិតពួកគេមិនដូចគ្នាទេ ។ តំលៃគឺធំទូលាយ (Broad) និងគ្របដណ្តប់លើបញ្ហាជាច្រើន (A Wide Rage of Values) រីឯដំណាក់កាលនៃការអភិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌គឺគ្រាន់តែជារង្វាស់នៃឯករាជ្យភាពពីឥទ្ធិពលពីខាងក្រៅ (A Measure of Independence from Outside Influence) ។

អញ្ញត្តិកម្មពីចរិយាសម្បត្តិចំនួន២(Two Personalities Variables) ក៏ត្រូវបានរកឃើញដើម្បីជះឥទ្ធិពលលើសកម្មភាពរបស់បុគ្គល(An Individual Actions) យោងទៅតាមជំនឿរបស់ពួកគេអំពីអ្វីត្រូវ ឬអ្វីខុស ។ នោះគេគឺជាកំលាំងអត្តា(Ego Strength) និងខ្សែបន្ទាត់នៃការត្រួតត្រា (Locus of Control) ។

កំលាំងអត្តា(Ego Strength) គឺជារង្វាស់ (Ego Strength is a Personality Measure of the Strength of a Person's Convictions) ចរិយាសម្បត្តិអំពីកំលាំងនៃជំនឿជឿជាក់របស់មនុស្សម្នាក់(Convictions) ។ មនុស្សដែលទទួលពិន្ទុខ្ពស់លើកំលាំងអត្តា ទំនងជាអាចទប់ទល់នឹងសន្ទុះ និងធ្វើតាមជំនឿជឿជាក់របស់គេជាងអ្នកដែលទទួលពិន្ទុទាបលើកំលាំងអត្តា(People Who Score High on Ego Strength are Likely to Resist Impulses and Follow Their Convictions More Than Those Who are Low on Ego Strength) ។ ដូចនេះ បុគ្គលដែលមានកំលាំងអត្តាខ្ពស់ទំនងជាធ្វើអ្វីដែលគេគិតថាត្រឹមត្រូវជាង ។ យើងរំពឹងថាអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានកំលាំងអត្តាខ្ពស់អាចបង្ហាញអោយឃើញនូវភាពជាប់លាប់ រវាងការវិនិច្ឆ័យខាងសីលធម៌ (Moral Judgement) និងសកម្មភាពខាងសីលធម៌ (Moral Action) របស់គេជាងអ្នកដែលមានកំលាំងអត្តាទាប ។

ខ្សែបន្ទាត់នៃការត្រួតត្រា (Locus of Control) គឺជាកេតនភណ្ឌនៃចរិយាសម្បត្តិដែលវាស់គំរិតដែលមនុស្សជឿថាពួកគេគឺជាម្ចាស់នៃជោគវាសនារបស់ខ្លួនគេ (Locus of Control is a Personality Attribute that Measures the Degree to Which People Believe They are Masters of Their Own Fate) ។ មនុស្សដែលមានខ្សែបន្ទាត់នៃការត្រួតត្រានៅខាងផ្ទៃក្នុង (People With an Internal Focus of Control) ជឿថាពួកគេត្រួតត្រាជោគវាសនារបស់ខ្លួនគេ(Their Own Destinies) ចំណែកឯអ្នកដែលមានខ្សែបន្ទាត់នៅខាងក្រៅ(With an External Locus) ជឿថា អ្វីដែលកើតឡើងក្នុងជីវិតគឺអាស្រ័យលើជោគសំណាង ឬឱកាស(Due to Luck or Chance) ។ តាមទស្សនៈក្រមសីលធម៌ (From an Ethical Perspective) អ្នកដែលមានខ្សែបន្ទាត់នៅខាងក្រៅ មិនសូវទំនងជាទទួលខុសត្រូវដោយផ្ទាល់ចំពោះផលវិបាកនៃឥរិយាបថរបស់ពួកគេ ហើយងាយនឹងទុកចិត្តលើកំលាំងពីខាងក្រៅ (To Rely on External Forces) ។ ផ្ទុយទៅវិញ អ្នកដែលមានខ្សែបន្ទាត់នៅខាងផ្ទៃក្នុង ទំនងជាទទួលខុសត្រូវចំពោះសកម្មភាពរបស់គេ ហើយទុកចិត្តលើស្តង់ដានៃអំពើត្រូវ និងខុស ដែលមាននៅខាងក្នុងខ្លួនរបស់គេ ដើម្បីត្រួសត្រាយឥរិយាបថរបស់ពួកគេ (Rely on Their Own Internal Standards of Right and Wrong to Guide Their Behaviour) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានខ្សែបន្ទាត់នៃការត្រួតត្រានៅខាងផ្ទៃក្នុងនឹងប្រហែលជាបង្ហាញអោយឃើញនូវភាពជាប់លាប់(Consistency) រវាងការវិនិច្ឆ័យខាងសីលធម៌(Moral

Judgements) និងសកម្មភាពខាងសីលធម៌(Moral Actions) របស់គេជាងអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានខ្សែបន្ទាត់ខាងក្រៅ ។

អញ្ញាត្រកម្មនៃរចនាសម្ព័ន្ធ (Structural Variables)

គ្រោងរចនាសម្ព័ន្ធរបស់អង្គភាពមួយ (An Organisation's Structural Design) ជួយរចនានូវឥរិយាបទខាងក្រមសីលធម៌ (The Ethical Bahaviour) របស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។ រចនាសម្ព័ន្ធខ្លះផ្តល់នូវការណែនាំដ៏មុតមាំ (Strong Guidance) រីឯដទៃទៀតគ្រាន់តែបង្កើតនូវភាពមិនច្បាស់លាស់(Ambiguity) សំរាប់អ្នកគ្រប់គ្រង ។ គ្រោងរចនាសម្ព័ន្ធដែលធ្វើអោយភាពមិនច្បាស់លាស់កាន់តែតិច ហើយតែងតែរំលឹកដល់អ្នកគ្រប់គ្រងនូវអ្វីជា "ក្រមសីលធម៌" ទំនងជាជំរុញអោយមានឥរិយាបទខាងសីលធម៌ជាង ។

ច្បាប់វិន័យ និងបទបញ្ជាផ្លូវការ (Formal Rule and Regulations) ត្រូវកាត់បន្ថយភាពមិនច្បាស់លាស់ ។ ការពណ៌នាពីការងារ និងក្រមស្តីអំពីសីលធម៌ជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ(Written Code of Ethics) គឺជាឧទាហរណ៍នៃការណែនាំផ្លូវការ (Formal Guides) ដែលជំរុញអោយមានឥរិយាបទជាប់លាប់(Consistent Behaviour) ។ ការសិក្សាស្រាវជ្រាវបន្តបញ្ជាក់ថា ឥរិយាបទនៃអ្នកមានឋានៈខ្ពស់គឺជាឥទ្ធិពលដ៏ខ្លាំងក្លាតែមួយគត់ទៅលើឥរិយាបទ ដែលមានសីលធម៌ និងប្រាសចាកសីលធម៌របស់បុគ្គលផ្ទាល់ (The Behaviour of Superiors is the Strongest Single Influence on an Individual's Own Ethical or Unethical Behaviour) ។ មហាជនពិនិត្យមើលថាអ្នកដែលមានសិទ្ធិអំណាចកំពុងតែធ្វើអ្វី ហើយប្រើវាជាដែនកំណត់សំគាល់ (As A Benchmark) យោងសំរាប់ការអនុវត្តន៏ដែលអាចទទួលយកបាន (For Acceptable Practices) និងអ្វីដែលគេរំពឹងថានឹងទទួលបាន ។ ប្រព័ន្ធវាយតំលៃការងារមួយចំនួន(Performance Apraisal Performance) ផ្តោតតែទៅលើលទ្ធផលទាំងស្រុង(Exclusively on Outcomes) ។ ប្រព័ន្ធផ្សេងទៀតវាយតំលៃទៅលើមធ្យោបាយក៏ដូចជាគោលដៅ (Means As Well As Ends) ។ នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងវាយតំលៃតែទៅលើលទ្ធផល (Outcomes) នោះនឹងមានការគាបសង្កត់កាន់តែខ្លាំងអោយធ្វើ "អ្វីៗដែលចាំបាច់" ដើម្បីល្អមើលចំពោះអញ្ញត្រកម្មនៃលទ្ធផល(To Look Good on the Outcome Variables) ។ ស្របគ្នាជាមួយនឹងប្រព័ន្ធ វាយតំលៃគឺវិធីដែលរង្វាន់ត្រូវចែកជូន

(The Way Reward are Allocated) ។ រង្វាន់ ឬទណ្ឌកម្មកាន់តែអាស្រ័យលើលទ្ធផលនៃគោលដៅជាក់លាក់នោះ ហើយកាន់តែមានការគាបសង្កត់កាន់តែច្រើនលើអ្នកគ្រប់គ្រងដើម្បីសំរេចនូវគោលដៅទាំងនោះ និងសម្របសម្រួលស្តង់ដាក្រមសីលធម៌របស់ពួកគេ ។ រចនាសម្ព័ន្ធក៏ខុសគ្នាក្នុងចំនួននៃពេលវេលា (Amount of Time) ការប្រកួតប្រជែង (Competition) ថ្លៃដើម (Cost) និងការគាបសង្កត់ដូចគ្នា (Similar Pressure) ដែលគេដាក់លើអ្នកដែលកំពុងកាន់ការងារ (They Place on Job Incumbents) ។ ការគាបសង្កត់កាន់តែខ្លាំង វាកាន់តែទំនងថាអ្នកគ្រប់គ្រងនឹងសម្របសម្រួលស្តង់ដាក្រមសីលធម៌របស់គេ (Ethical Standards) ។

__វប្បធម៌របស់អង្គភាព__ (Organisation's Culture)

អត្ថន័យ(Content) និងកំលាំង(Strength) នៃវប្បធម៌របស់អង្គភាពក៏ជះឥទ្ធិពលទៅលើឥរិយាបទតាមសីលធម៌(Ethical Behaviour) ផងដែរ ។

វប្បធម៌ដែលទំនងជារចនាស្តង់ដាក្រមសីលធម៌ខ្ពស់(High Ethical Standards) គឺជាវប្បធម៌មួយដែលមានការអត់ឱនចំពោះភាពប្រថុយប្រថានខ្ពស់(High in Risk Tolerance) ការត្រួតត្រាខ្ពស់(High in Control) និងការអត់ឱនចំពោះជម្លោះខ្ពស់(High in Conflict Tolerance) ។ អ្នកគ្រប់គ្រងនៅក្នុងវប្បធម៌បែបនេះ នឹងត្រូវលើកទឹកចិត្តអោយក្លាយជាសកម្ម(Aggressive) មានគំនិតច្នៃប្រឌិតថ្មីៗ (Innovative) យល់ដឹងថាការប្រព្រឹត្តដែលគ្មានសីលធម៌នឹងត្រូវបានគេរកឃើញ ហើយហ៊ានប្រឆាំងជាចំហរចំពោះការទាមទារ ឬការរំពឹងទុកដែលគេចាត់ទុកថាមិនមិនសមហេតុផល (Unrealistic) ឬមិនសមរម្យចំពោះខ្លួនផ្ទាល់ (Or Personally Distasful) ។

វប្បធម៌ដែលរឹងមាំនឹងមានឥទ្ធិពលច្រើនទៅលើអ្នកគ្រប់គ្រងច្រើនជាងវប្បធម៌ដែលទន់ខ្សោយ ។ ប្រសិនបើវប្បធម៌រឹងមាំ ហើយគាំទ្រស្តង់ដាក្រមសីលធម៌ខ្ពស់ នោះវាអាចមានឥទ្ធិពលដ៏ខ្លាំងក្លា និងវិជ្ជមានលើឥរិយាបថតាមសីលធម៌របស់អ្នកគ្រប់គ្រង ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុន Jonhson & Johnson មានវប្បធម៌ដ៏រឹងមាំមួយដែលសង្កត់ធ្ងន់លើកាតព្វកិច្ចរបស់ខ្លួនចំពោះអតិថិជន បុគ្គលិក សហគមន៍ និងអ្នកមានភាគហ៊ុនទៅតាមលំដាប់លំដោយនេះ ។

នៅពេលដែលផលិតផល Tylenol ដែលមានជាតិពុលត្រូវគេរកឃើញមាននៅតាមហាងលក់ទំនិញក្នុងឆ្នាំ១៩៨២ និង ១៩៨៦ បុគ្គលិករបស់ក្រុមហ៊ុន Jonhson & Johnson នៅទូទាំងសហរដ្ឋ

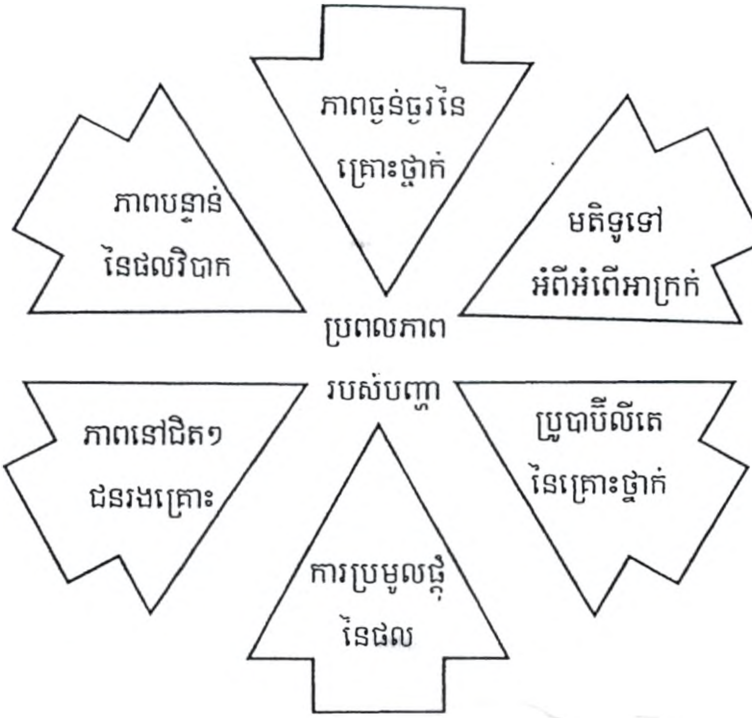
អាមេរិកបានម្ចាស់ការប្រមូលយក ផលិតផលនេះពីហាងលក់ទំនិញទាំងនេះមុនពេលក្រុមហ៊ុន Jonhson & Johnson បានចេញសេចក្តីថ្លែងការណ៍អំពីការពុលនេះ ។ គ្មាននរណាម្នាក់បានប្រាប់អ្នកទាំងនេះថាអ្វីត្រឹមត្រូវខាងសីលធម៌នោះទេ ។ ពួកគេដឹងថា ក្រុមហ៊ុន Jonhson & Johnson រំពឹងថាពួកគេគួរតែធ្វើអ្វីហើយ ។ នៅក្នុងវប្បធម៌ទន់ខ្សោយ ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ អ្នកគ្រប់គ្រងទំនងជាទុកចិត្តលើបទដ្ឋាននៃវប្បធម៌រងជាង ដោយចាត់ទុកជាមគ្គុទ្ទេសក៍ខាងឥរិយាបថ(To Rely on Subculture Norms as a Behavioural Guide) ។ ក្រុមការងារ និងស្តង់ដារបស់នាយកដ្ឋាននឹងជះឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងក្លាលើឥរិយាបទក្រមសីលធម៌នៅក្នុងអង្គភាពដែលមានវប្បធម៌ទន់ខ្សោយជាទូទៅ (Weak Overall Cultures) ។

ប្រពលភាពនៃបញ្ហា (Issue Intensity)

និស្សិតម្នាក់ដែលគេមិនដែលគិតថាហ៊ានលួចចូលទៅក្នុងការិយាល័យរបស់គ្រូបង្រៀន ដើម្បីលួចយកវិញ្ញាសារប្រលងមុខវិជ្ជាគណនេយ្យ ប្រហែលជាមិនគិតគួរអោយបានជាក់លាក់អំពីការសាកសួរមិត្តភក្តិដែលបានរៀនមុខវិជ្ជាគណនេយ្យដូចគ្នា នេះថាតើគ្រូបង្រៀនកាលពីវគ្គមុននេះ ថាតើមានសំណួរអ្វីខ្លះ នៅក្នុងការប្រលងលើកមុននេះទេមើលទៅ ។ ដូចគ្នានេះដែរ អ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុនម្នាក់ប្រហែលជាមិនបានគិតថាយកទៅផ្ទះនូវរបស់របរមួយចំនួននៅក្នុងការិយាល័យ ដោយគាត់ព្រួយបារម្ភខ្លាំងអំពីការលួចបន្លំប្រាក់ក្រុមហ៊ុន (Highly Concerned about the Possible Embesslement of Company Funds) ។

ឧទាហរណ៍ទាំងនេះ បង្ហាញពីកត្តាចុងក្រោយដែលប៉ះពាល់ដល់ឥរិយាបទតាមសីលធម៌របស់អ្នកគ្រប់គ្រង ដែលជាលក្ខណៈនៃបញ្ហាសីលធម៌ខ្លួនឯងផ្ទាល់ (The Characteristics of the Ethical Issue Itself) ។ ដូចរូប៥-៤ បានបង្ហាញលក្ខណៈទាំង៦ (Characteristics) ត្រូវបានគេស្គាល់ថាមានទំនាក់ទំនងគ្នាក្នុងការបញ្ជាក់អំពីប្រពលភាពរបស់បញ្ហា (As Relevant in Determining Issue Intensity):

រូប ៥-៤ : លក្ខណៈដែលបញ្ជាក់ពីប្រពលភាពរបស់បញ្ហា
(Characteristics Determining Issue Intensity)



១. តើមានការខាតបង់ (ឬអត្ថប្រយោជន៍)(A Harm or Benefit) យ៉ាងណាចំពោះជនរងគ្រោះ (ឬអ្នកទទួលផល)(To Victims or Benificiaries) នៃអំពើសីលធម៌ (Ethical Act in Question) ដែលកំពុងចោទជាសំណួរ? ឧទាហរណ៍ : អំពើមួយដែលធ្វើអោយមនុស្ស១000នាក់អត់ការងារធ្វើគឺមានគ្រោះថ្នាក់(More Harmful) ជាងអំពើដែលប៉ះពាល់តែមនុស្ស១0នាក់ ។

២. តើមានមតិទូទៅឯកភាពប៉ុន្មាន ដែលអំពើនោះអាក្រក់ (ឬល្អ)?(How Much Consensus is There That the Act is Evil (or Good?)) ឧទាហរណ៍ : ជនជាតិអូស្ត្រាលី និងញូវស៊ីឡែនយល់ស្របថាវាអាក្រក់ដែលសូកប៉ាន់មន្ត្រីគយក្នុងប្រទេសរបស់ខ្លួន ច្រើនជាងយល់ស្របថាវាអាក្រក់ដែលសូកប៉ាន់មន្ត្រីគយនៅក្នុងប្រទេសអាហ្វ្រិច ។

៣. តើគេទាយថាមានប្រូបាប៊ីលីតេប៉ុន្មាន ដែលថាអំពើនឹងពិតជាកើតមានឡើង ហើយនឹងពិតជាបង្កឱ្យមានគ្រោះថ្នាក់ (ឬផលប្រយោជន៍)?(What is the Probability That the Act Will Actually Take Place and Will Actually Cause the Harm (or Benefit) Predicted?) ឧទាហរណ៍ : លក់កាំភ្លើងទៅអោយចោរប្លន់ដោយអាវុធម្នាក់ដែលគេស្គាល់មុខ មានប្រូបាប៊ីលីតេនៃគ្រោះថ្នាក់ខ្ពស់(Greater Probability of Harm) ជាងលក់កាំភ្លើងទៅអោយពលរដ្ឋម្នាក់ដែលគោរពច្បាប់ ។

៤. តើមានរយៈពេលប៉ុន្មានរវាងអំពើដែលកំពុងចោទជាសំណួរ និងផលវិបាករបស់អំពើនោះ ដែលកំពុងរំពឹងទុក? (What is the Length of Time between the Act in Question and Its Expected Consequences?) ឧទាហរណ៍ : កាត់បន្ថយអត្ថប្រយោជន៍ចូលនិវត្ត(Retirement Benefits) របស់អ្នកចូលនិវត្តបច្ចុប្បន្ន មានផលវិបាកបន្ទាន់ខ្លាំងជាង(Greater Immediate Consequences) កាត់បន្ថយអត្ថប្រយោជន៍ចូលនិវត្តរបស់បុគ្គលិកបច្ចុប្បន្នដែលមានអាយុរវាង៤០ ទៅ៥០ឆ្នាំ ។

៥. តើលោកអ្នកមានអារម្មណ៍ជិតស្និទ្ធយ៉ាងណា (ខាងសង្គម ចិត្តសាស្ត្រ ឬខាងរាងកាយ) ជាមួយជនរងគ្រោះ (ឬអ្នកទទួលផល) នៃអំពើអាក្រក់ (ផ្តល់ប្រយោជន៍) ដែលកំពុងចោទសួរ?(How Close Do You Fell (Socially) of the Evil (Beneficial) Act in Question?) ឧទាហរណ៍ : បញ្ឈប់ការងារនៅក្នុងផ្នែកការងាររបស់ខ្លួនស្ថិតនៅ ប៉ះពាល់ដល់ការនៅជិតផ្ទះជាងបញ្ឈប់ការងារនៅទីក្រុងដាច់ស្រយាល ។

៦. តើផលប្រមូលផ្តុំនៃអំពើសីលធម៌លើអ្នកដែលបានចូលរួមមានទំហំប៉ុណ្ណា?(How Large is the Concentrated Effect of the Ethical Act on the People Involved?) ឧទាហរណ៍ : ការផ្លាស់ក្នុងគោលនយោបាយនៃការធានា (The Warranty Policy) ដែលបដិសេធមិនព្រមសងទៅមនុស្ស១០នាក់ ដែលមានការទារសំណងចំនួន១០.០០០ដុល្លារ មានផលប្រមូលផ្តុំច្រើនជាងការផ្លាស់ប្តូរបដិសេធមិន ព្រមសងដល់មនុស្ស១០.០០០នាក់ ដែលមានការទារសំណងចំនួន ១០ ដុល្លារ ។

ដោយធ្វើតាមការណែនាំ(Guidelines)ទាំងនេះ មនុស្សរងគ្រោះមានចំនួនកាន់តែច្រើន មតិទូទៅកាន់តែច្រើន ដែលឯកភាពថាអំពើមួយអាក្រក់ មានប្រូបាប៊ីលីតេកាន់តែខ្ពស់ដែលថាអំពើមួយនឹងកើតមានឡើង និងប្រាកដជាបង្កគ្រោះថ្នាក់រយៈពេលកាន់តែខ្លី រហូតដល់ផលវិបាកនៃអំពើកើតមាន ហើយអ្នកត្រួតពិនិត្យមានអារម្មណ៍កាន់តែជិតស្និទ្ធចំពោះជនរងគ្រោះនៃអំពើនេះ នោះប្រពលភាពរបស់បញ្ហាកាន់តែធំ ។ សរុបមក សមាសភាពទាំង៦នេះកំណត់ថាតើបញ្ហាសីលធម៌មានសារៈសំខាន់ប៉ុណ្ណា ។ ហើយយើងគួរតែរំពឹងទុកថាអ្នកគ្រប់គ្រងប្រព្រឹត្តកាន់តែតាមសីលធម៌ នៅពេលដែលបញ្ហាសីលធម៌ (A Moral Issue)មានសារៈសំខាន់ចំពោះពួកគេជាងនៅពេលដែលវាមិនមានសារៈសំខាន់ ។

សំដៅកែលំអឥរិយាបទតាមសីលធម៌

(Towards Improving Ethical Behaviour)

បញ្ហាជាច្រើនអាចសំរេចបាន ប្រសិនបើថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ពិតជាចង់កាត់បន្ថយការអនុវត្តន៍ដែលប្រាសចាកសីលធម៌ (Unethical Practices) នៅក្នុងអង្គភាពរបស់ខ្លួន ។ គេអាចស្វះស្វែងជ្រើសរើសបុគ្គលដែលមានស្តង់ដាក្រមសីលធម៌ខ្ពស់ បង្កើតក្រមសីលធម៌ និងក្បួនធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត (Decision Rules) ដឹកនាំជាគំរូ (Lead by Examples) គូសព្រាងពីគោលដៅការងារ (Delineate Job Goals) និងផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាលអំពីសីលធម៌ (Provide Ethics Training) ។ និយាយដោយឡែកតិតតាមលក្ខណៈនោះ សកម្មភាពទាំងនេះប្រហែលជានឹងមិនមានឥទ្ធិពលណាស់ណាទេ ។ ប៉ុន្តែនៅពេលដែលសកម្មភាពទាំងអស់ ឬភាគច្រើនត្រូវបានអនុវត្តជាផ្នែកមួយនៃកម្មវិធីទូលំទូលាយមួយ (A Comprehensive Program) នោះសកម្មភាពទាំងនេះមានសក្តានុពលក្នុងការធ្វើអោយវិយាកាលនៃក្រមសីលធម៌ (An Organisation's Ethical Climate) របស់អង្គភាពល្អប្រសើរឡើង ។ យ៉ាងណាក៏ដោយ លក្ខខ័ណ្ឌតឹ្លះនៅទីនេះគឺមានសក្តានុពល ។ គ្មានការធានាថាកម្មវិធីដែលត្រូវបានរៀបចំដ៏ល្អបំផុត (A Well Designed Program) មួយនឹងនាំទៅរកលទ្ធផលដែលចង់បាននោះទេ (The Outcome Desired) ។ ជាឧទាហរណ៍ក្រុមហ៊ុន Dow Corning ត្រូវបានគេទទួលស្គាល់ថាជាអ្នកនាំមុខគេខាងក្រមសីលធម៌ (As a Pioneer in Corporate Ethics) ហើយកម្មវិធីសីលធម៌ (Ethics Program) របស់ក្រុមហ៊ុននេះត្រូវបានគេលើកសរសើរក្នុងចំណោមអ្នកដែលល្អិតល្អន់បំផុតនៅក្នុងប្រទេសអាមេរិចទាំងមូល(The Most Elaborate in Corporate America) ។ យ៉ាងណាក៏ដោយ វាមិនបានបញ្ឈប់ការបិទបាំង ឬការបង្ហាញមិនត្រឹមត្រូវ (Misrepresentation) នូវលទ្ធផលនៃការសិក្សាស្តីអំពីជាតិស៊ីលីកូនសំរាប់បណ្តុះសុដន់របស់គេឡើយ ។ (On Their Silicone-Gel Breast Implants) ។

ការជ្រើសរើស (Selection)

ដោយថាបុគ្គលស្ថិតនៅដំណាក់កាលនៃការអភិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌ខុសៗគ្នា ហើយមានប្រព័ន្ធតំលៃផ្ទាល់ខ្លួន និងបុគ្គលិកលក្ខណៈខុសៗគ្នា នោះដំណើរការជ្រើសរើសបុគ្គលិករួមមានការធ្វើសម្ភាសន៍ ការប្រលង (Test) និងការត្រួតពិនិត្យពីប្រវត្តិរូប (Background Check) គួរតែត្រូវបានប្រើយ៉ាងច្រើន ដើម្បីដកចេញនូវបេក្ខជនដែលគេមិនត្រូវការដោយសារសីលធម៌ (To Weed Out Ethically

Undesirable Applicants) ។ បញ្ហានេះមិនមែនជាការងាយស្រួលឡើយ ។ ទោះជាស្ថិតនៅក្រោមកាលៈទេសៈដ៏ល្អបំផុតក៏ដោយ(The Best of Circumstances) ក៏បុគ្គលដែលមានស្តង់ដាគួរអោយ (Questionable Standards of Right and Wrong) សង្ស័យនៃការត្រូវ និងខុស នឹងត្រូវបានគេជ្រើសរើស ។ ប្រការនោះនឹងត្រូវបានគេរំពឹងទុក ហើយក៏មិនត្រូវការអោយមានបញ្ហា ប្រសិនបើគេដាក់អោយមានការត្រួតពិនិត្យដទៃទៀត ។ ប៉ុន្តែដំណើរការជ្រើសរើសគួរតែត្រូវបានគេយល់ថាជាឱកាសដើម្បីយល់ដឹងអំពីកំរិតនៃការអភិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌របស់បុគ្គល (Individual's Level of Moral Development) តំលៃផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Values) កំលាំងអត្តា (Ego Strength) និងខ្សែបន្ទាត់នៃការត្រួតត្រា(Locus of Control) ។

ក្រមសីលធម៌ និងវិធាននៃការធ្វើសេចក្តីសំរេច

(Codes of Ethics and Decision Rules)

យើងបានឃើញរួចមកហើយថា ភាពមិនច្បាស់លាស់អំពីអ្វីជាសីលធម៌អាចក្លាយទៅជាបញ្ហាសំរាប់បុគ្គលិកយ៉ាងណានោះ ។ ក្រមសីលធម៌ គឺជាការឆ្លើយតបដែលមានប្រជាប្រិយភាពកាន់តែខ្លាំងឡើងសំរាប់កាត់បន្ថយភាពមិនច្បាស់លាស់នេះ ។ ឧទាហរណ៍ ជិត៩០ភាគរយនៃសមាគម Fortune ដែលមាន 1000ក្រុមហ៊ុន មានក្រមសីលធម៌ដែលត្រូវបានចែង(A Stated Code of Ethics) ។ ក្រុមហ៊ុន និងអង្គការអូស្ត្រាលី និងញូវស៊ីឡែនគឺស្ថិតនៅឆ្ងាយពីក្រោយដៃគូអាមេរិចរបស់ពួកគេនៅឡើយ នៅពេលដែលពួកគេបង្កើតក្រមសីលធម៌ ។ ប៉ុន្តែពួកគេមានការយឺតយ៉ាវក្នុងការរត់តាមឱ្យទាន់ ។ យ៉ាងណាក៏ដោយ ពួកគេហាក់ដូចជាត្រូវបានបង្កើតឡើងជាចំបងដោយសមាគមអាជីព ឬសមាគមឧស្សាហកម្មដូចជា Australian Computer Society ឬ Australian Pharmaceutical Manufacturers Association ជាជាងដោយក្រុមហ៊ុនរបស់បុគ្គល ។ ក្រុមហ៊ុនមួយចំនួនលេចធ្លោប្លែកពីគេគួរអោយកត់សំគាល់ ហើយក្នុងចំណោមនោះមានICI និង BP Australia ។ ក្រុមហ៊ុនទាំងពីរនេះបានបង្កើតគោលនយោបាយស្តីអំពីដំណើរការអាជីវកម្មរបស់គេផ្ទាល់ និងក្រមសីលធម៌អាជីវកម្ម (Have Developed Their Own Policies of Business Conduct and a Code of Business Ethics) ។ ក្រមសីលធម៌ គឺជាឯកសារជាផ្លូវការមួយដែលបញ្ជាក់ពីតំលៃចំបង និងច្បាប់វិន័យខាងសីលធម៌ ដែលគេរំពឹងថាបុគ្គលិករបស់គេនឹងធ្វើតាម(A Code of Ethics is a Formal Document that States an Organisation's Primary Values and the Ethical Rules it Expects its Employees to Follow) ។ ត្រូវបានគេស្នើថាក្រមសីលធម៌នេះ

គួរតែមានភាពជាក់លាក់គ្រប់គ្រាន់ដើម្បី បង្ហាញបុគ្គលិកពីស្ថានភាពដែលក្នុងនោះគេត្រូវធ្វើការងារ ប៉ុន្តែក្រមនេះនៅមានការធូរលុងគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីអោយមានសេរីភាពក្នុងការវិនិច្ឆ័យ(To Allow for Freedom of Judgement) ។ ការស្នើទាំងនេះហាក់ដូចជាត្រូវបានអនុវត្តនៅក្រុមហ៊ុន McDonnell Douglas ដូចបានបង្ហាញក្នុងរូប ៥-៥ ។

តើក្រមសីលធម៌ភាគច្រើនដូចម្ដេចដែរ? ការស្រាវជ្រាវមួយស្ដីអំពីក្រមសីលធម៌អាជីវកម្មចំនួន ៨៣ រួមមានក្រុមហ៊ុនដូចជា Exxon, Sara Lee, DuPont, Bank of Boston និង Wisconsin Electric Power បានរកឃើញថាខ្លឹមសារធ្លាក់ចូលជា៣ក្រុម(Clusters): (១) ធ្វើជាពលរដ្ឋដែលអាចពឹងពាក់បានរបស់អង្គភាព (Be a Dependable Organisational Citizen) (២) មិនធ្វើអ្វីដែលមិនស្របច្បាប់ ឬមិនត្រឹមត្រូវ (Unlawful and Unproper) ដែលនឹងបង្កគ្រោះថ្នាក់ដល់អង្គភាព និង(៣) ត្រូវធ្វើល្អចំពោះអតិថិជន ។ រូប៥-៦ កត់ត្រានូវអញ្ញត្រកម្ម (The Variables) ដែលរួមបញ្ចូលក្នុងក្រុមនិមួយៗតាមលំដាប់នៃភាពញឹកញាប់ (Frequency of Mention) នៃការលើកឡើង ។ យ៉ាងណាក៏ដោយ ការសិក្សាមួយទៀតអំពីសមាគម 202 Fortune ដែលមានក្រុមហ៊ុន 500 ផ្ដល់ជាយោបល់ថា ក្រមសីលធម៌ជាច្រើនពុំមានប្រសិទ្ធិភាពដូចដែលគេអាចមាននោះទេ ពីព្រោះក្រមទាំងនោះរំលងចោលបញ្ហាសំខាន់ៗ (Important Issues) ។ ៧៥ភាគរយជាឧទាហរណ៍មិនបានបញ្ជាក់អំពីបញ្ហានៃចរិតបុគ្គល(Personal Character Matters) សុវត្ថិភាពផលិតផល គុណភាពផលិតផល កិច្ចការបរិស្ថាន ឬកិច្ចការសហគមន៍ និងស៊ីវិល ។ ផ្ទុយទៅវិញ មាន៣ភាគ៤ បាននិយាយអំពីបញ្ហាដូចជាទំនាក់ទំនងជាមួយរដ្ឋាភិបាលសហរដ្ឋអាមេរិក ទំនាក់ទំនងជាមួយអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ វិភាគទានខាងនយោបាយ និងជម្លោះផលប្រយោជន៍(Conflicts of Interest) ។ អ្នកនិពន្ធការសិក្សានេះបានធ្វើសេចក្ដីសន្និដ្ឋានថា "ក្រមគឺពិតជាចាត់ការជាមួយការប្រព្រឹត្តបទល្មើសនឹងក្រុមហ៊ុន(Infractions Against the Corporation) ជាជាងភាពខុសនឹងច្បាប់ក្នុងនាមក្រុមហ៊ុន" (Illegalities on Behalf of the Corporation) ។ ដូចនេះ ក្រមចង់តែផ្ដោតការយកចិត្តទុកដាក់បំផុតទៅលើកន្លែងដែលខុសច្បាប់ ឬការប្រព្រឹត្តដែលគ្មានសីលធម៌ដែលទំនងជាបន្ថយប្រាក់ចំណេញរបស់ក្រុមហ៊ុន (To Areas of Illegal or Unethical Conduct that are Likely to Decrease a Company's Profits) ។

*រូប ៥-៥ ក្រមសីលធម៌របស់ក្រុមហ៊ុន **McDonnell Douglas***

ក្រមសីលធម៌របស់ក្រុមហ៊ុន McDonnell Douglas (Code of Ethics)

សេចក្តីសុចរិត(Integrity) និងសីលធម៌(Ethics)មាននៅក្នុងបុគ្គល ឬគ្មានសោះតែម្តង ។ វាត្រូវតែត្រូវបានអនុវត្តតាមដោយបុគ្គល ឬគ្មានត្រូវបានអនុវត្តតាមទាល់តែសោះ ។ ដើម្បីអោយមានសេចក្តីសុចរិត និងសីលធម៌ក្លាយជាលក្ខណៈសម្បត្តិ(Characteristics)របស់ McDonnell Douglas យើងខ្ញុំដែលបានបង្កើតក្រុមហ៊ុននេះឡើងត្រូវខិតខំប្រឹងប្រែងដើម្បីក្លាយជា :

- ស្មោះត្រង់(Honest) និងជឿទុកចិត្ត(Trustworthy) ក្នុងការទំនាក់ទំនងទាំងអស់របស់យើង ។
- អាចទុកចិត្តបាន(Reliable) ក្នុងការអនុវត្តន៍កិច្ចការ(Assignments) និងការទទួលខុសត្រូវ(Responsibilities) ។
- មានសច្ចៈ(Truthful) និងត្រឹមត្រូវ(Accurate) ក្នុងអ្វីដែលយើងនិយាយ និងសរសេរ ។
- មានការសហការ(Cooperative) និងស្ថាបនា(Constructive) ក្នុងការងារទាំងអស់ដែលត្រូវអនុវត្ត ។
- មានភាពយុត្តិធម៌ត្រឹមត្រូវ(Fair) និងចេះគិតគូរ(Considerate) ក្នុងការប្រព្រឹត្តរបស់យើង(Treatment) ចំពោះបុគ្គលិក អតិថិជន និងអ្នកដទៃទៀត ។
- ត្រូវគោរពច្បាប់(Law Abiding) ក្នុងសកម្មភាពទាំងអស់របស់យើង ។
- ប្តេជ្ញាបំពេញភារកិច្ចទាំងអស់ក្នុងវិធីដ៏ប្រសើរបំផុត(In a Superior Way) ។
- ចេះសន្សំសំចៃ(Economical) ក្នុងការប្រើធនធានរបស់ក្រុមហ៊ុន ។
- លះបង់(Dedicated in Service) ក្នុងការបំរើក្រុមហ៊ុនរបស់យើង និងក្នុងការកែលំអគុណភាពនៃជីវិតក្នុងពិភពលោកដែលយើងកំពុងរស់នៅ ។

សេចក្តីសុចរិត(Integrity) និងស្តង់ដាខ្ពស់នៃសីលធម៌តំរូវអោយមានការងារខ្លាំងក្លា(Hard Work) សេចក្តីក្លាហាន(Courage) និងជំរើសលំបាកៗ(Difficult Choices) ។ ការពិគ្រោះក្នុងចំណោមបុគ្គលិក ថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់(Top Management) និងគណៈកម្មការនាយក(Broad of

Directors) ជួនកាលនឹងមានការចាំបាច់ដើម្បីកំណត់ពីសកម្មភាពត្រឹមត្រូវ(To Determine a Proper Course of Action) ។ សេចក្ដីសុចរិត និងសីលធម៌ ជួនកាលអាចតំរូវអោយយើងដើរទៅមុខ ឱកាសអាជីវកម្ម(To Forego Business Opportunities) ។ ក្នុងរយៈពេលវែង ទោះបីជាយ៉ាងណាក៏ដោយ យើងនឹងត្រូវបានបំរើដ៏ប្រសើរដោយធ្វើអ្វីដែលត្រឹមត្រូវជាងអ្វីដែលងាយស្រួល(In the Long Run, However, We Will Better Served by Doing What is Right Than What is Expedient) ។

ប្រភព : Courtesy of McDonnell Douglas Corporation

ទិន្នន័យសំរាប់ប្រទេសអូស្ត្រាលី និងញូវស៊ីឡែនគឺពិបាកនឹងទទួលបានជាង ។ យ៉ាងណាក៏ដោយក្នុងប៉ុន្មានឆ្នាំកន្លងទៅនេះ យើងបានឃើញនូវការកើនឡើងនូវអត្ថប្រយោជន៍ក្នុងការបង្កើតទម្រង់មួយចំនួននៃក្រមសីលធម៌ ស្របទៅនឹងអ្វីដែលកំពុងតែកើតមាននៅក្នុងសហរដ្ឋអាមេរិក និងអឺរ៉ុប ។ ការសិក្សាមួយរបស់អូស្ត្រាលីក្នុងឆ្នាំ ១៩៩៤ បានរកឃើញថាអង្គភាពដែលកាន់កាប់ដោយរដ្ឋាភិបាល ទំនងជាមានក្រមសីលធម៌ជាងក្រុមហ៊ុនដទៃទៀត ។ វាក៏ហាក់ដូចជាថាក្រមសីលធម៌ភាគច្រើនខ្លីណាស់ ដោយភាគច្រើនមានប្រវែងពី ១ទៅ៤ទំព័រ ។ ការសិក្សាមួយរបស់អូស្ត្រាលី ដែលដូចជាមួយការសិក្សារបស់អាមេរិករកឃើញថាពីក្រុមមួយមានតែពីរបញ្ហា(Cluster One Only Two Issues) ប៉ុណ្ណោះដែលត្រូវបង្ហាញចំពោះការិតសំខាន់ណាមួយនៅក្នុងក្រមរបស់អូស្ត្រាលី ។ "គោរពតាមច្បាប់សុវត្ថិភាព និងសុខភាព"(Comply With Safety and Health Regulation) មាននៅក្នុង៣៣ភាគរយនៃក្រម ហើយ "បង្ហាញនូវសេចក្ដីគួរសម(Courtesy) សេចក្ដី គោរព(Respect) សេចក្ដីស្មោះត្រង់(Honesty) និងភាពយុត្តិធម៌(Fairness)" ក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ គូប្រកួតប្រជែង និងបុគ្គលិកដទៃទៀត ត្រូវបានបង្ហាញក្នុង៣០ភាគរយ នៃក្រមសីលធម៌ដែលត្រូវបានគេវាយតំលៃឃើញ ។ ប្រការដែលត្រូវបានបង្ហាញជាញឹកញាប់បំផុតគឺមកពីក្រុមទីពីរ (Second Cluster) ដូចជា : ចៀសវាងជម្លោះនៃអត្ថប្រយោជន៍-៧១ភាគរយ ។ នៅក្នុងកិច្ចការជំនួញ និងផ្ទាល់ខ្លួន គោរពទៅតាមច្បាប់ វិន័យ និងគោលនយោបាយ-៧០ភាគរយ ។ និងការសម្ងាត់ប្រកបដោយសុវត្ថិភាពនៃកំនត់ហេតុ និងពត៌មានស្ដីអំពីអតិថិជន បុគ្គលិក និងក្រុមហ៊ុន-៦៨ភាគរយ(Safeguard Confidentiality of Records and Information of Customers, Employees and the Firm) ។ ការសិក្សានេះសន្និដ្ឋានថាខណៈដែលក្រមអាចបំពេញ មុខងារដែលមានប្រយោជន៍ដទៃ

ទៀត(Other Worthwhile Functions) សំរាប់សហគ្រាស វិភាគទានរបស់គេចំពោះបញ្ហាសីលធម៌(Ethical Matters) និងចំពោះការអភិវឌ្ឍន៍ និងនិរន្តរ៍ភាពនៃវប្បធម៌ សីលធម៌ (Sustaining of Ethical Cultures) មិនត្រូវបានប្រើប្រាស់ដោយពេញលេញក្នុងក្រមសីលធម៌ នៅក្នុងសហគ្រាសរបស់អូស្ត្រាលីឡើយ ។

រូប៥-៦ : ក្រុមអញ្ញាត្រកម្មដែលត្រូវបានរកឃើញក្នុងក្រមសីលធម៌អាជីវកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុន ៨៣
(Clusters of Variables Found in 83 Corporate Codes of Business Ethics)

ក្រុម ១ (Cluster 1) : ធ្វើជាពលរដ្ឋដែលអង្គភាពអាចពឹងពាក់បាន (Be a Dependable Organisational Citizen) ។

១. គោរពតាមច្បាប់ សុវត្ថិភាព សុខភាព និងសន្តិសុខ (Safety, Health and Security Regulations) ។
២. បង្ហាញនូវសេចក្តីគួរសម(Courtesy) សេចក្តីគោរព(Respect) សេចក្តីស្មោះត្រង់(Honesty) និងភាពត្រឹមត្រូវ(Fairness) ។
៣. សេពគ្រឿងញៀន និងគ្រឿងស្រវឹងខុសច្បាប់នៅពេលកំពុងធ្វើការងារ (Illegal Drugs and Alcohol at Work) ត្រូវបានហាមឃាត់ ។
៤. ចាត់ចែងហិរញ្ញវត្ថុផ្ទាល់ខ្លួន(Personal Finances) អោយបានប្រសើរ ។
៥. មានវត្តមានអោយបានជាប់លាប់ និងទាន់ពេល (Exhibit Good Attendance and Punctuality) ។
៦. ធ្វើតាមការណែនាំរបស់ប្រធាន (Follow Directives of Superiors) ។
៧. មិនប្រើពាក្យប្រមាថ (Do Not Use Abusive Language) ។
៨. ស្លៀកពាក់ក្នុងសំលៀកបំពាក់ការងារ (Dress in Business Like Attire) ។
៩. ប្រើអាវុធនៅកន្លែងការងារត្រូវបានហាមឃាត់ (Firearms at Work are Prohibited) ។

ក្រុម ២ (Cluster 2): មិនត្រូវធ្វើអ្វីខុសច្បាប់ រឺមិនត្រឹមត្រូវដែលនឹងបង្កការខូចខាតដល់ក្រុមហ៊ុន (Do Not Do Anything Unlawful or Improper That Will Harm the Organisation) ។

១. ធ្វើអាជីវកម្មដោយគោរពទៅតាមច្បាប់ទាំងអស់ (Conduct Business in Compliance With All Laws) ។

២. ការបង់ប្រាក់សំរាប់គោលបំនងមិនស្របច្បាប់ត្រូវបានហាមឃាត់ (Payments for Unlawful Purposes are Prohibited) ។

៣. សំនូកត្រូវបានហាមឃាត់ (Bribes are Prohibited) ។

៤. ចៀសវាងសកម្មភាពខាងក្រៅដែលធ្វើអោយប៉ះពាល់ដល់ភារកិច្ច (Avoid Outside Activities That ImPair Duties) ។

៥. រក្សាភាពសម្ងាត់នៃរបាយការណ៍ (Maintain Confidentiality of Records) ។

៦. គោរពទៅតាមច្បាប់ពាណិជ្ជកម្មទាំងអស់ (Comply With All Antitrust and Trade Regulations) ។

៧. គោរពទៅតាមច្បាប់ និងការត្រួតពិនិត្យគណនេយ្យ (Comply With Accounting Rules and Controls) ។

៨. មិនត្រូវប្រើទ្រព្យសម្បត្តិក្រុមហ៊ុនសំរាប់អត្ថប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន (Do Not Use Company Property for Personal Benefit) ។

៩. បុគ្គលិកត្រូវទទួលខុសត្រូវដោយផ្ទាល់ចំពោះមូលនិធិរបស់ក្រុមហ៊ុន (Employees are Personally Accountable for Company Funds) ។

១០. មិនត្រូវផ្សព្វផ្សាយរឿងមិនពិត រឺផ្តល់ពត៌មានខុស (Do Not Propagate False or Misleading Information) ។

១១. ធ្វើសេចក្តីសំរេចដោយគ្មានសេចក្តីគោរពសំរាប់ផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន (Make Decisions Without Regard for Personal Gain) ។

ក្រុម ៣ (Cluster 3) : ធ្វើល្អចំពោះអតិថិជន (Be Good to Customers) ។

១. បញ្ជូននូវការអះអាងពិតប្រាកដក្នុងការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មផលិតផល (Convey True Claims in Product Advertisement) ។

២. បំពេញភារកិច្ចដែលត្រូវបានប្រគល់ជូនអោយអស់ពីសម្ថភាព (Perform Assigned Duties to the Best of your Ability) ។

៣. ផ្តល់ផលិតផល និងសេវាកម្មមានគុណភាពខ្ពស់បំផុត (Provide Products and Services of the Highest Quality) ។

ប្រភព : Fred R. David, 'An empirical study of codes of business ethics: a strategic perspective '. Paper presented at the 48th Annual Academy of Management Conference, Anaheim, California, August 19988.

និយាយដោយឡែក ក្រមសីលធម៌ហាក់ដូចជាមិនមានអ្វីច្រើនជាងសេចក្តីថ្លែងការណ៍ពីទំនាក់ទំនងសាធារណៈ(Public Relations Statements) ទេ ។ ប្រសិទ្ធិភាពរបស់វាពឹងផ្អែកខ្លាំងទៅលើថាតើថ្នាក់ដឹកនាំគាំទ្រឬអត់ ហើយថាតើបុគ្គលិក (និងអ្នកគ្រប់គ្រង) ដែលរំលោភច្បាប់ត្រូវបានគេចាត់ការចំពោះយ៉ាងណា ។ នៅពេលដែលថ្នាក់ដឹកនាំចាត់ទុកក្រមថាមានសារៈសំខាន់ បញ្ជាក់ពីអត្ថន័យរបស់ក្រមនោះឡើងវិញជាប្រចាំ និងស្តីបន្ទោសចំពោះអ្នករំលោភច្បាប់ជាសាធារណៈ(Repremands Rules Breakers) នោះក្រមអាចផ្តល់នូវមូលដ្ឋានដ៏រឹងមាំ(A Strong Fundation) សំរាប់កម្មវិធីសីលធម៌ដ៏មានប្រសិទ្ធភាព (An Effective Ethics Program) ។

វិធីមួយទៀត (Another Approach) ដែលប្រើសេចក្តីថ្លែងជាលាយលក្ខណ៍អក្សរជាផ្លូវការដើម្បីណែនាំឥរិយាបថត្រូវបានស្នើដោយលោកស្រី Laura Nash ។ គាត់បានដាក់សំនួរចំនួន១២ ដែលដើរតួជាច្បាប់ដើម្បីណែនាំអ្នកគ្រប់គ្រង ក្នុងការដោះស្រាយទំហំនៃក្រមសីលធម៌ (Ethical Dimensions in Decision Making) ក្នុងការធ្វើសេចក្តីសំរេច ។ សំនួរទាំងនេះមានរាយនៅក្នុងរូប ៥-៧ ។

រូប ៥-៧ : សំនួរចំនួន ១២ សំរាប់ត្រួតពិនិត្យសីលធម៌នៃការសំរេចចិត្តខាងអាជីវកម្ម (Twelve Qustions for Examining the Ethics of a Business Decision) ។

១. តើលោកអ្នកបានកំណត់ពីបញ្ហាត្រឹមត្រូវដែររឺទេ (Accurately) ?

២. តើលោកអ្នកកំណត់ពីបញ្ហាយ៉ាងដូចម្ដេច ប្រសិនបើលោកអ្នកឈរនៅម្ខាងទៀត (If You Stood on the Other Side of the Fence) ?

៣. តើសភាពការណ៍នេះមុនដំបូងកើតឡើងយ៉ាងដូចម្ដេច (How Did the Situation Occur in the First Place) ?

៤.តើលោកអ្នកផ្ដល់នូវភាពស្មោះត្រង់(Loyalty) របស់លោកអ្នកទៅអោយនរណា និងទៅអោយអ្វីក្នុងនាមជាមនុស្សម្នាក់ និងជាសមាជិកម្នាក់របស់ក្រុមហ៊ុន ?

៥. តើលោកអ្នកមានបំណង(Intention) យ៉ាងណាក្នុងការធ្វើសេចក្ដីសំរេចនេះ ?

៦. តើបំណង(Intention) នេះប្រៀបធៀបជាមួយលទ្ធផលដែលអាចកើតមាន(Probable Result) យ៉ាងដូចម្ដេច ?

៧. តើសេចក្ដីសំរេច ឬសកម្មភាពរបស់លោកអ្នកអាចបង្ករគ្រោះថ្នាក់ដល់នរណា ?

៨.តើលោកអ្នកអាចពិភាក្សាពីបញ្ហាជាមួយភាគីដែលទទួលរងគ្រោះមុន ពេលលោកអ្នកធ្វើសេចក្ដីសំរេចឬទេ ?

៩. តើលោកអ្នកជឿជាក់ថាគោលជំហររបស់លោកអ្នក នឹងមានសុពលភាពរយៈពេលយូរ ដូចដែលវាអាចមានសុពលភាពនាពេលឥឡូវនេះ ?

១០. តើលោកអ្នកអាចលាក់កំបាំងដោយគ្មានការរអែង (Disclose Without Qualm) នូវសេចក្ដីសំរេច ឬសកម្មភាពរបស់លោកអ្នកចំពោះចៅហ្វាយ (Boss) មន្ត្រីជាន់ខ្ពស់ (Chief Executive Officer) គណៈកម្មាការនាយក (The Board of Directors) ក្រុមគ្រួសាររបស់លោកអ្នក សង្គមទាំងមូល?

១១. តើសក្ដានុពលជានិមិត្តរូបនៃសកម្មភាពរបស់លោកអ្នកគឺជាអ្វីបើត្រូវបានគេយល់? បើគេយល់ខុស? (What is the Sybolic Potential of Your Action If Understood? If Misunderstood?

១២. តើឋិតនៅក្រោមលក្ខខ័ណ្ឌអ្វី ដែលលោកអ្នកអនុញ្ញាតអោយលើកលែងនូវគោលជំហររបស់លោកអ្នក (Under What Conditions Would You Allow Exceptions to Your Stand?)

ប្រភព : Reprinted by permission of Harvard Business Review. An exhibit from 'Ethics without the sermon' by Laura L. Nash, November-December 1981, p.81. Copyright 1981 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

ការដឹកនាំរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ (Top Mangement's Leadership)

ក្រមសីលធម៌តំរូវអោយមានការប្តេជ្ញាចិត្តពីថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ ។ ហេតុអ្វី? ពីព្រោះអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់គឺជាអ្នកដែលបង្កើតរបៀបខាងវប្បធម៌ (The Cultural Tone) ។ ពួកគេដើរតួនាទីជាគំរូដឹកនាំ (Role Models) ទាំងខាងពាក្យសំដី និងសកម្មភាព ទោះបីជាអ្វីដែលពួកគេធ្វើប្រហែលជាមានសារៈសំខាន់ជាងអ្វីដែលពួកគេនិយាយ ។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ប្រើប្រាស់ធនធានរបស់ក្រុមហ៊ុនសំរាប់អត្ថប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេបំប៉ោងគណនីចំនាយរបស់គេ ផ្តល់នូវការប្រព្រឹត្តលំអៀងទៅមិត្តភក្តិ ឬអនុវត្តស្រដៀងគ្នានេះ នោះពួកគេបញ្ជាក់ថាឥរិយាបថបែបនេះអាចទទួលយកបានសំរាប់បុគ្គលិកទាំងអស់ ។

ថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ក៏បង្កើតនូវរបៀបខាងវប្បធម៌ដោយការអនុវត្តន៍នូវរង្វាន់ និងទណ្ឌកម្ម ។ ការជ្រើសរើសថានរណានឹងអ្វីត្រូវផ្តល់រង្វាន់ដោយការតំលើងប្រាក់ខែ និងការតំលើងឋានៈធ្វើអោយបុគ្គលិកយល់ជ្រួតជ្រាបយ៉ាងខ្លាំង (A Strong Message to Employees) ។ ការតំលើឋានៈដល់អ្នកគ្រប់គ្រងដែលបានសំរេចលទ្ធផលគួរអោយចាប់ចិត្ត (Impressive Results) ដោយវិធីដែលគួរឱ្យសង្ស័យ (In Questionnable Ways) ។ សំណួរនេះបញ្ជាក់ចំពោះគ្រប់ៗគ្នាថាវិធីដែលគួរឱ្យសង្ស័យទាំងនេះអាចទទួលយកបាន ។ នៅពេលដែលវាលាតត្រដាងឱ្យឃើញពីកំហុសនោះ ថ្នាក់ដឹកនាំមិនគ្រាន់តែដាក់ទណ្ឌកម្មលើអ្នកធ្វើខុស (The Wrong Doer) ប៉ុន្តែក៏ត្រូវផ្សព្វផ្សាយការពិតជាសាធារណៈ និងអោយអ្នករាល់គ្នាមើលឃើញពីលទ្ធផល(The Outcome Visible for All to See) ។ ប្រការនេះបញ្ជូនសារមួយទៀត : "ការប្រព្រឹត្តខុសមានទណ្ឌកម្ម ហើយវាមិនមានអត្ថប្រយោជន៍ក្នុងការប្រព្រឹត្តដោយមិនមានសីលធម៌ !" (Doing Wrong Has a Price, and It Is Not in Your Best Interest to Act Unethically) ។

គោលដៅការងារ (Job Goals)

បុគ្គលិកគួរតែមានគោលដៅពិតប្រាកដ និងសមហេតុផល (Tangible and Realistic Goals) ។ គោលដៅជាក់លាក់អាចបង្កើតបញ្ហាខាងសីលធម៌ (Ethical Problems) ប្រសិនបើគេធ្វើការទាមទារមិនសមហេតុផលលើបុគ្គលិក (Unrealistic Demands on Employees) ។ ឋិតនៅក្រោមសំពាធនៃគោលដៅមិនសមហេតុផល បុគ្គលិកដែលមានសីលធម៌នឹងតែងតែប្រកាន់នូវអាកប្បកិរិយាដែលថា " អ្វីៗដើរទៅមុខ " (Anything Goes) ។ ម្យ៉ាងវិញទៀត នៅពេលគោលដៅមានភាពច្បាស់លាស់ និងសមហេតុផល (Clear and Realistics) វាកាត់បន្ថយនូវភាពមិនច្បាស់លាស់សំរាប់បុគ្គលិក និងលើកទឹកចិត្តបានល្អប្រសើរជាងការដាក់ទណ្ឌកម្ម ។

ការបណ្តុះបណ្តាលសីលធម៌ (Ethics Training)

អង្គភាពកាន់តែច្រើនឡើងៗកំពុងបង្កើតអោយមានសិក្ខាសិលា និងកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលដើម្បីខិតខំប្រឹងប្រែងកែលំអឥរិយាបថខាងសីលធម៌ ។ ការវាយតំលៃថ្មីៗនេះបញ្ជាក់ថាក្រុមហ៊ុនចំនួន ៤៤ ភាគរយ ផ្តល់នូវការបណ្តុះបណ្តាលខាងសីលធម៌នៅក្នុងសហរដ្ឋអាមេរិក ។ រីឯតួលេខនៅក្នុងប្រទេសអូស្ត្រាលីមានតែ ២០ភាគរយ ប៉ុណ្ណោះ ។ ប៉ុន្តែកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលទាំងនេះមិនមែនពុំមានបដិវាទនោះទេ (Controversy) ។ ការពិភាក្សាចំបងជុំវិញសំណួរដែលថា លោកអ្នកពិតជាអាចបង្រៀនសីលធម៌បានដែរឬទេ ។ ឧទាហរណ៍ អ្នករិះគន់សង្កត់ធ្ងន់ថា ការខិតខំប្រឹងប្រែងគឺឥតប្រយោជន៍ ពីព្រោះមនុស្សបង្កើតប្រព័ន្ធតំលៃរបស់ខ្លួនគេផ្ទាល់ (Individual Value Systems) ពេលដែលពួកគេនៅក្មេងខ្ចី ។ ផ្ទុយទៅវិញអ្នកគាំទ្រកត់សំគាល់ថា ការសិក្សាជាច្រើនបានរកឃើញថា តំលៃអាចទទួលបានបន្ទាប់ពីវ័យកុមារភាពដំបូង (Early Childhood) ។ ជាងនេះទៅទៀតពួកគេត្រូវបានលើកទឹកចិត្តពីភស្តុតាងដែលបង្ហាញថា ការបង្រៀនពីដំណោះស្រាយបញ្ហាខាងសីលធម៌(Teaching Ethical Problem Solving) អាចធ្វើអោយមានការខុសប្លែកយ៉ាងពិត ប្រាកដលើឥរិយាបថខាងសីលធម៌ (Make an Actual Difference in Ethical Behaviour) ហើយថាការបណ្តុះបណ្តាលបានបង្កើនកំរិតនៃការអភិវឌ្ឍន៍ខាងសីលធម៌របស់បុគ្គល (Individual's Level of Moral Development) ហើយថាប្រសិនបើវាមិនបានធ្វើអ្វីទៀតទេ នោះការបណ្តុះបណ្តាលសីលធម៌ក៏អាចបង្កើនការយល់ដឹងខាងបញ្ហាសីលធម៌នៅក្នុងអាជីវកម្ម (Ethics Training Increases Awareness of Ethical Issues in Business) ។

តើលោកអ្នកបង្រៀនសីលធម៌យ៉ាងដូចម្តេច? សូមយើងពិនិត្យមើលពីរបៀបដែលវាត្រូវបានគេអនុវត្តនៅក្រុមហ៊ុន Citicorp ។ នៅទីនោះ ដោយជាផ្នែកមួយនៃកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលសីលធម៌ទូលំទូលាយរបស់ក្រុមហ៊ុន (The Company's Comprehensive Corporate-Ethics Training Program) អ្នកគ្រប់គ្រងចូលរួមក្នុងល្បែងមួយដែលអនុញ្ញាតអោយពួកគេអនុវត្តការយល់ដឹងរបស់គេពីស្តង់ដាក្រមសីលធម៌របស់ក្រុមហ៊ុន ។ អ្នកលេងបង្វិលហ្វឹតជុំវិញក្តារល្បែង (A Game Board) នៅពេលដែលពួកគេឆ្លើយត្រូវនូវសំណួរមានជំរើសដែលបានបង្ហាញនៅលើសន្លឹកបៀ ។ សន្លឹកបៀនីមួយៗសួរពីបញ្ហាសីលធម៌ (An Ethical Dilemma) ដែលបុគ្គលិករបស់ធនាគារមួយអាចជួបប្រទះ ។ ខណៈដែលល្បែងដំណើរការនោះ អ្នកលេងត្រូវបានតំឡើងឋានៈពីបុគ្គលិកដែលទើបនឹងចូលបំរើការទៅជា អ្នកគ្រប់គ្រង ហើយជាបន្តទៅជាអ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ។

ជាឧទាហរណ៍ សំនួរមួយបានចោទសួរ : "បន្ទាប់ពីបានបញ្ចប់ការងារដ៏ស្មុគស្មាញមួយដ៏ជោគជ័យសំរាប់អតិថិជនជាជនជាតិជប៉ុន គាត់បានអោយអ្នកនូវថូមួយដើម្បីបង្ហាញនូវការកោតសរសើររបស់គាត់ ។ វាគឺជាវត្ថុមួយដ៏មានតំលៃ ហើយការទទួលយកអំណោយដែលមានតំលៃបែបនេះ គឺផ្ទុយនឹងគោលនយោបាយរបស់ Citicorp យ៉ាងច្បាស់ ។ ម្យ៉ាងទៀត ការអោយវាទៅគេវិញអាចជាការមើលងាយដល់អតិថិជនរបស់អ្នក ។ តើអ្នកគួរតែ :

(ក) អោយថូនោះទៅអតិថិជនវិញ ហើយពន្យល់បែបការទូតថា វាផ្ទុយនឹងគោលនយោបាយរបស់ Citicorp ក្នុងការទទួលយកពីអតិថិជន (ខ)ទទួលយកអំណោយពីព្រោះអ្នកមិនអាចប្រថុយក្នុងការធ្វើអោយអតិជនដ៏សំខាន់ម្នាក់អាម៉ាស់មុខ (គ) ទទួលយកអំណោយក្នុងនាមក្រុមហ៊ុន Citicorp ដាក់តាំងវានៅកន្លែងសាធារណៈក្នុងការិយាល័យ (ឃ) ទទួលយកអំណោយនេះហើយ ប្រើប្រាស់វាជារង្វាន់សំរាប់បុគ្គលិកដែលបំពេញការងារបានល្អប្រសើរ ? (Citicorp ទោះបីជាយ៉ាងណាចូលចិត្តចំលើយ (គ) ។) សំណួរមួយទៀតចោទសួរ: "តើលោកអ្នកធ្វើយ៉ាងម៉េច ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងធនាគារប្រកួតប្រជែងមួយទូរស័ព្ទមកស្នើសុំការសំរុះសំរួលគ្នាលើអត្រាការប្រាក់? " ប្រសិនបើអ្នកលេងជ្រើសយក "ស្នើជួបគាត់ និងពិភាក្សារោយកាន់តែស៊ីជំរៅ" នោះអ្នកលេងនោះត្រូវបាន " បណ្តេញចេញដោយការប្រព្រឹត្តបទល្មើសក្រមសីលធម៌ " ហើយត្រូវដេញចេញពីល្បែង! ។

វគ្គបណ្តុះបណ្តាលពីសីលធម៌ អាចផ្តល់នូវអត្ថប្រយោជន៍មួយចំនួន ។ វាពង្រឹងដល់ស្តង់ដានៃការប្រព្រឹត្តរបស់ក្រុមហ៊ុន (They Reinforce the Organisation's Standards of Conduct)។

វាគឺជាអ្នករំលឹក (A Reminder) ថាថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ចង់អោយអ្នកចូលរួមពិចារណាពីបញ្ហាសីលធម៌ (Ethcal Issues) ក្នុងសេចក្តីសំរេចសំរេចរបស់ពួកគេ ។ វាបញ្ជាក់ថាតើការអនុវត្តន៍បែបណាត្រូវ និងមិនត្រូវបានគេអនុញ្ញាត (One and One Not Permissable) ។ ជាទីបញ្ចប់នៅពេលអ្នកគ្រប់គ្រងពិភាក្សាពីបញ្ហាទូទៅ (Common Concern) ក្នុងចំណោមពួកគេ នោះពួកគេកាន់តែច្បាស់ឡើងថា ពួកគេនឹងមិនប្រឈមមុខនឹងបញ្ហាសីលធម៌ (Ethical Dilemmas) តែម្នាក់ឯងនោះទេ ។ ប្រការនេះអាចពង្រឹងការជឿជាក់ (Confidence) របស់ពួកគេ នៅពេលពួកគេត្រូវតែប្រកាន់ជំហរមិនមានប្រជាប្រិយភាព ប៉ុន្តែត្រឹមត្រូវតាមក្រមសីលធម៌ (Unpopular but Ethically Correct Stances) ។

ការវាយតំលៃលើស្នាដៃការងារដោយទូលំទូលាយ (Comprehensive Performance Appraisal)

នៅពេលវាយតំលៃលើស្នាដៃការងារផ្តោតតែទៅលើលទ្ធផលខាងសេដ្ឋកិច្ច (Only on Economic Outcomes) នោះគោលដៅ(Ends) នឹងចាប់ផ្តើមបង្ហាញនូវភាពត្រឹមត្រូវដល់មធ្យោបាយ (Means) ។ ប្រសិនបើក្រុមហ៊ុនមួយចង់អោយអ្នកគ្រប់គ្រងរបស់ខ្លួនធ្វើតាមស្តង់ដាសីលធម៌ខ្ពស់ នោះក្រុមហ៊ុនត្រូវតែបញ្ចូលទំហំ (Dimension) នេះទៅក្នុងដំណើរការវាយតំលៃ (Appraisal Process) របស់ខ្លួន ។ ឧទាហរណ៍ ការត្រួតពិនិត្យឡើងវិញប្រចាំឆ្នាំ (Annual Review) របស់អ្នកគ្រប់គ្រងអាចរួមបញ្ចូលការវាយតំលៃពីមួយចំនុចទៅមួយចំនុច(A Point-By-Point Evaluation) ថាតើការសំរេចរបស់គាត់ប្រឆាំងនឹងក្រមសីលធម៌របស់ក្រុមហ៊ុន ក៏ដូចជាទៅលើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យខាងសេដ្ឋកិច្ចជាប្រពៃណី (On the More Traditional Economic Criteria) ។ មិនចាំបាច់និយាយ ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងល្អខាងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសេដ្ឋកិច្ច ប៉ុន្តែទទួលបានពិន្ទុមិនល្អលើការប្រព្រឹត្តខាងក្រមសីលធម៌ (On Ethical Conduct) នោះនឹងត្រូវទទួលពិន័យ (Appropriate Penalties Need to be Enacted) ។

សវនកម្មសង្គមឯករាជ្យ (Independent Social Audits)

ការខ្លាចរអែងសំរាប់ឥរិយាបថប្រាសចាកសីលធម៌ (An Important Deterrent of Unethical Behaviour) គឺភ័យខ្លាចគេចាប់ខ្លួន ។ សវនកម្មឯករាជ្យដែលវាយតំលៃអំពីសេចក្តី

សំរេច និងការអនុវត្តន៏ខាងគ្រប់គ្រង(Management Practices) ទៅតាមក្រមសីលធម៌របស់អង្គ-ភាព បង្កើនប្រូបាប៊ីលីតេនៃការស៊ើបអង្កេត ។ សវនកម្មទាំងនេះ អាចជាការវាយតំលៃដដែលៗ (Routine Evaluations) ដែលធ្វើឡើងដោយឈរលើមូលដ្ឋានជាប្រក្រតី (On a Regular Basis) ដូចជាសវនកម្មខាងហិរញ្ញវត្ថុ (Financial Audits) ឬក៏វាអាចកើតឡើងដោយចៃដន្យម្តងម្កាល (At Random) ដោយគ្មានការប្រកាសជាមុន (With no Prior Announcement) ។ កម្មវិធីសីលធម៌ដែលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព គួរតែបញ្ចូលទាំងពីរនេះ ។ ដើម្បីរក្សាសេចក្តីសុចរិត (Integrity) សវនករគួរតែទទួលខុសត្រូវចំពោះគណៈកម្មការនាយករបស់ក្រុមហ៊ុន (Board of Directors) ហើយបង្ហាញលទ្ធផលរកឃើញ (Finding) របស់គេទៅអោយគណៈកម្មការនាយកដោយផ្ទាល់ ។ ធ្វើបែបនេះមិនគ្រាន់តែផ្តល់អោយសវនករនូវឥទ្ធិពល(Clout) ប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែបន្ថយឱកាសនៃការសងសឹកពីសំណាក់អ្នកត្រូវបានគេធ្វើសវនកម្ម (The Opportunity for Retaliation from Those Being Audited) ។

<u>យន្តការការពារជាផ្លូវការ</u> (Formal Protective Mechanisms)

ការអោយយោបល់ចុងក្រោយ (Recommendation) របស់យើងគឺផ្តល់នូវយន្តការជាផ្លូវការដើម្បីអោយបុគ្គលិកដែលមានបញ្ហាខាងសីលធម៌ (Ethical Dilemmas) អាចធ្វើ អ្វីអំពីខ្លួនគេដោយមិនមានការភ័យខ្លាចពីការស្តីបន្ទោស (Without Fear of Reprimand) ។

ឧទាហរណ៍ អង្គភាពអាចចាត់អោយមានទីប្រឹក្សាខាងសីលធម៌ ។ នៅពេលបុគ្គលិកប្រឈមមុខនឹងបញ្ហា(A Dilemma) ពួកគេអាចទៅពិគ្រោះជាមួយទីប្រឹក្សាសុំការណែនាំ (For Guidance) ។ តួនាទីរបស់ទីប្រឹក្សាខាងសីលធម៌ (The Ethical Advisors) ទី១ ធ្វើជាអ្នកផ្តល់យោបល់ (A Sounding Board) ជាបណ្តាញ (A Channel) ដែលអនុញ្ញាតអោយបុគ្គលិករៀបរាប់ពីបញ្ហាសីលធម៌(Ethical Problems) របស់គេជាចំហរ មូលហេតុរបស់បញ្ហា(The Problem's Cause) និងជំរើស (Option) របស់គេ ។ ដូច្នេះបន្ទាប់ពីបានយល់ដឹងពីបំណងច្បាស់លាស់រួចហើយទីប្រឹក្សានោះអាចដើរតួនាទីជាមេធាវី (The Role of an Advocate) ដែលជំរុញអោយមានជំរើស "ត្រឹមត្រូវ" (The "Right" Alternatives) ។ ក្រុមហ៊ុនក៏អាចបង្កើតនូវដំណើរការឧទ្ធរណ៍ពិសេស (A Special Appeal Process) ដែលបុគ្គលិកអាចប្រើដោយគ្មានការប្រថុយប្រថាន(Without Risk)

ចំពោះខ្លួនគេ ដើម្បីលើកជាសំណួរខាងសីលធម៌ (To Raise Ethical Questions) ឬដើម្បីផ្លុំកញ្ចែដាក់អ្នកបំពាន (To Blow the Whistle on Violators) ។

<u>គំនិតចុងក្រោយ</u> (A Final Thought)

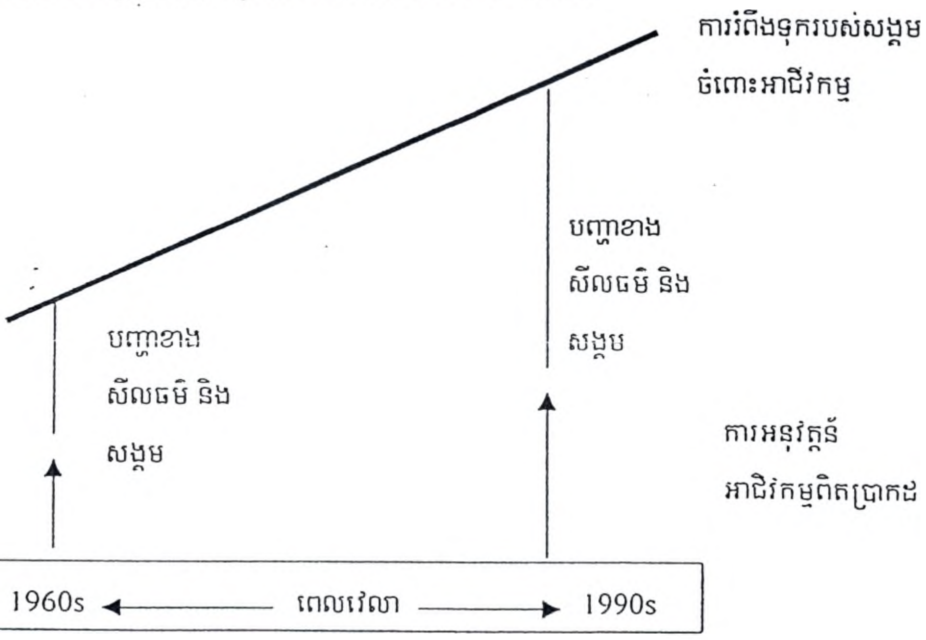
ប្រសិនបើអ្នករើសយកអត្ថបទស្តីពីការគ្រប់គ្រងដែលមានអាយុកាល២០ឆ្នាំមុន នោះវាប្រាកដថាអ្នកមិនអាចរកឃើញជំពូកមួយស្តីអំពីការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងក្រមសីលធម៌ទេ ។ ទោះជាមានពាក្យនៅក្នុងអត្ថបទនោះក៏ដោយ ក៏គេមិនទទួលបានច្រើនជាងមួយវាក្យខ័ណ្ឌដែលគេបានចាប់អារម្មណ៍ ។ តើមានអ្វីកើតឡើងក្នុងការនាំមកនូវការវិវត្ត (Evolution) បែបនេះ?

មាគ៌ាមួយនៃការគិត(One Line of Thinking) គឺថា ការផ្តោតអារម្មណ៍ទៅលើប្រធានបទ (Topics)ទាំងនេះ នាពេលថ្មីៗនេះ គឺជាការឆ្លើយតបចំពោះការធ្លាក់ចុះចំពោះការស្ម័គ្រចិត្តរបស់អាជីវកម្ម ដើម្បីទទួលយកការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងការធ្លាក់ចុះខាងស្តង់ដាក្រមសីលធម៌របស់អ្នកគ្រប់គ្រង (A Response to a Decline in Besiness is Willingness to Accept Its Societal Responsibilities and a Decline in the Ethical Standards of Managers) ។ ឧទាហរណ៍ការបោះប្រជាមតិរបស់អង្គការ Gallup បង្ហាញថាជនជាតិអាមេរិច៦៥ភាគរយ បានគិតថាកំរិតទូទៅនៃក្រមសីលធម៌ក្នុងសង្គមបានចុះថយ (The Overall Level of Ethics in Society) រវាងពាក់កណ្តាលទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ១៩៧០ និងពាក់កណ្តាលទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ១៩៨០ ។ រឿងអាស្រូវខាងសីលធម៌(The Widely Publicised Ethics Scandals) ដែលបានរីកសុះសាយដែលធ្វើអោយផ្សារហ៊ុន Wall Street រញ្ជួយក្នុងចុងទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ១៩៨០ ពិតជាបានជួយបង្កើតនូវការយល់ឃើញ(Perception)បែបនោះ ។ យ៉ាងណាក៏ដោយ អ្នកជំនាញខាងតួនាទីនៃអាជីវកម្មក្នុងសង្គមផ្តល់នូវការពន្យល់មួយទៀត ។ ពួកគេពេញចិត្តថាអ្នកគ្រប់គ្រងសម័យនេះ គឺមានមនសិការចំពោះសង្គមជាង និងមានក្រមសីលធម៌ជាង(More Socially Conscious and Ethical) អ្នកគ្រប់គ្រងកាលពីជំនាន់មុន ។ អ្វីបានកើតឡើងដូចដែលបាន នៅក្នុងរូប៥-៨ គឺថា សេចក្តីត្រូវការខាងអាជីវកម្ម (Demands on Business) និងការរំពឹងទុកអំពីអ្វីដែលត្រូវបានចាត់ទុកថាជាអំពើត្រឹមត្រូវ (Proper Conduct) បានកើតមានឡើងលឿនជាងសមត្ថភាពរបស់អាជីវកម្ម ដើម្បីលើកកំពស់ស្តង់ដារបស់ខ្លួន (Faster Than the Ability of Business to Raise Its Standard) ។

នាសម័យមុន ប្រហែលជាមិនមែនដល់ពេលដែលត្រូវព្រួយបារម្ភអំពីឥរិយាបថខាងសីលធម៌ និងសីលធមិមានខ្ពស់ ដូចសព្វថ្ងៃនេះទេ ។ ដោយគ្មានការសង្ស័យរឿងអាស្រូវមួយចំនួនដែលបានកើតឡើងបានដើរតួនាទីសំខាន់ក្នុងការជះឥទ្ធិពលដល់ការយល់ឃើញរបស់មនុស្ស (A Major Role in Influencing People's Perceptions) ។ សកម្មភាពរបស់សហគ្រិនដែលមានមហិច្ឆតាខ្ពស់ជាជនជាតិអូស្ត្រាលី និងញូស៊ីឡែន ចាប់ពីទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ១៩៨០ ដែលអាចប្រើប្រាស់កលល្បិចចន្លោះខាងច្បាប់ឬបច្ចេកទេស(Technical or Legal Loopholes) ដើម្បីចៀសវាង ឬក៏ពន្យារពេលបណ្ដឹង (Legal Proceedings) បានបណ្ដាលអោយគេចោទសួរថា តើអាជីវកម្មកំពុងតែធ្វើដំណើរឆ្ពោះទៅកាន់ទីណា(Where Business is Heading) ។ ករណីផ្សេងទៀតជាប់ពាក់ព័ន្ធនឹងអ្នកធ្វើអាជីវកម្ម (Business People) ដែលត្រូវបានប្រកាសថាបានដួលរលំក្នុងការគ្រប់គ្រង(Bankrupt Managing) ដើម្បីទទួលនូវការអត់អោនពីឥនទាយិ(Creditors)របស់គេ ។ តើប្រការនេះកំពុងតែបញ្ជូននូវសញ្ញាអ្វីទៅកាន់សហគមន៍អាជីវកម្មជាទូទៅ? តើអ្នកធ្វើអាជីវកម្មដែលត្រូវបានប្រកាសក្ស័យធន ហើយដែលជំពាក់អ្នកមានភាគហ៊ុន និងឥនទាយិរាប់លានដុល្លារ គួរតែត្រូវបានអនុញ្ញាតអោយបន្តរស់នៅដោយរីករាយជាមួយនឹងជីវិតដ៏ហ៊ឺហារបស់ពួកគេ?(Luxurious Lifestyles) ប្រសិនបើសហគមន៍អាជីវកម្មមិនអាចកែតំរូវខ្លួនឯង ប្រហែលជារដ្ឋាភិបាលគ្មានជំរើសផ្សេងក្រៅពីលូកដៃចូល?

រូប ៥-៨ ការទទួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម និងក្រមសីលធមិ លើពេលវេលា

Social Resonsibility and Ethics Over Time



ប្រហែលជាស្ថានភាពរបស់យើងសព្វថ្ងៃនេះគឺផលិតផលនៃសម័យរបស់យើង(A Product of Our Time) ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនត្រូវបានស្នើរសុំកាន់តែច្រើនឡើងៗអោយធ្វើអោយមានតុល្យ-ភាព នូវសេចក្តីត្រូវការរបស់អ្នកការពារបរិស្ថាន ជនជាតិភាគតិច ស្ត្រី អតិថិជន និងអ្នកដទៃជាច្រើនទៀតដែលឥឡូវនេះទាមទារនូវការគិតគូរកាន់តែសមរម្យ (A Fair Deal) ។

តើនរណាគួរតែមកមុន និងអ្វីគួរត្រូវបានចាត់ទុកថាមានសារៈសំខាន់បំផុត? ទាំងនេះគឺជាសំណួរដែលតែងតែមិនមានចំលើយច្បាស់លាស់ (Clear-Cut Answers) និងទាមទារអោយមានការពិភាក្សា(Deliberation)ប្រកបដោយការគិតគូរពិចារណា ។ សង្គមដែលមានវប្បធម៌ចំរុះដូចជា អូស្ត្រាលី ញូវស៊ីឡែនមានការព្រួយបារម្ភជាពិសេស ។ តើអ្នករកជំហ៊ររួមនៃក្រមសីលធម៌យ៉ាងដូចម្តេច នៅពេលដែលប្រតិកម្មចំពោះបញ្ហាខុសៗគ្នាយ៉ាងខ្លាំងទៅតាមវប្បធម៌រៀងៗខ្លួន? អ្វីដែលអាចទទួលយកបានសំរាប់ជនជាតិមួយក្រុម មិនអាចទទួលយកបានទាំងស្រុងចំពោះក្រុមមួយទៀត ។

វាបង្ហាញថា ការរំពឹងទុករបស់សង្គមចំពោះអាជីវកម្មបានផ្លាស់ប្តូរ ។ ឃ្លាដ៏ល្បីល្បាញរបស់ CorneliusVanderbilt "សាធារណជនត្រូវបានដាក់បណ្តាសា" (The Public Be Damned) ត្រូវបានទទួលយកដោយអ្នកភាគច្រើនក្នុងទសវត្សរ៍ឆ្នាំ 1890 ។ វាពិតជាមិនអាចទទួលយកបាននៅក្នុងទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ១៩៩០ ។ វាអាចទទួលយកបានចំពោះការចាក់ចោលកាកសំណល់ រឺលូទឹកស្អុយរបស់សហ-គ្រាសដែលមិនត្រូវបានបំផ្លែងចូលទៅក្នុងប្រព័ន្ធខ្សែទឹក ឬសមុទ្ររបស់យើងក្នុងទសវត្សរ៍ឆ្នាំ ១៩៥០ ប៉ុន្តែវាមិនគួរត្រូវបានគេអនុញ្ញាតអោយមាននាពេលបច្ចុប្បន្ននេះទេ ។ ជាអកុសល បញ្ហានេះនៅតែកើតមាន ទោះបីជាមានច្បាប់ហាមឃាត់ការអនុវត្តន៍បែបនេះក៏ដោយ ។

ដោយសារការរំពឹងទុករបស់សង្គមចំពោះស្ថាប័នរបស់ខ្លួន តែងតែមានការផ្លាស់ប្តូរជារឿយៗ នោះអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែត្រួតពិនិត្យមើលការរំពឹងទុកទាំងនេះជាប្រចាំ ។ អ្វីដែលអាចទទួលយកបានខាងក្រមសីលធម៌នាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ អាចជាការណែនាំដ៏ខ្សត់ខ្សោយសំរាប់ពេលអនាគត ។ ប្រហែលជាពាក្យចុងក្រោយគួរតែបានផ្តល់ទៅអោយ Blanchard និង Peale ដែលនៅក្នុងសៀវភៅរបស់គេ The Power of Ethical Management បានផ្តល់យោបល់ថា យើងគួរតែសួរខ្លួនឯងនូវសំណួរ ៣ នៅពេលដែលយើងត្រូវប្រឈមមុខជាមួយបញ្ហាលំបាកខាងសីលធម៌ ។ សំណួរទាំងនោះគឺ :

(១) តើវាស្របច្បាប់(Legal) ឬទេ?

(២) តើវាមានតុល្យភាព(Balanced) ឬយុត្តិធម៌(Fair) ចំពោះគ្រប់ៗគ្នាដែលជាប់ពាក់ព័ន្ធឬទេ? និង

(៣) តើវាធ្វើអោយខ្ញុំមានអារម្មណ៍ចំពោះខ្លួនឯងយ៉ាងដូចម្តេច ប្រសិនបើវាត្រូវបានចុះផ្សាយក្នុងកាសែត ឬក៏ប្រសិនបើក្រុមគ្រួសាររបស់ខ្ញុំបានដឹងអំពីរឿងនេះ?

នៅក្នុងការវិភាគចុងក្រោយ វាតែងតែអាស្រ័យលើម្នាក់ៗ ក្នុងចំណោមពួកយើង ដើម្បីសំរេចថា តើយើងនឹងធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច នៅពេលជួបប្រទះនូវបញ្ហាខាងក្រមសីលធម៌ (How We Will Act When Caught in an Ethical Dilemma) ។

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា

ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា

អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំរើការងារគ្រប់គ្រង

"ការកសាងផែនការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព"

(Career Planning and Development)

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារឹទ្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ

ព្រឹទ្ធសភា
អគ្គលេខាធិការដ្ឋាន

ឯកសារ

ជំនួយស្មារតីសម្រាប់បំពេញការងារគ្រប់គ្រង

“ការកសាងផែនការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព”

(Career Planning and Development)

រៀបចំបកប្រែ និងចងក្រងដោយ :

ឯកឧត្តម អ៊ុំ សារឹទ្ធ អគ្គលេខាធិការព្រឹទ្ធសភា

ការកសាងផែនការ អភិវឌ្ឍន៍អាជីព
Career Planning and Development

បន្ទាប់ពីបានរៀនជំពូកនេះ លោកអ្នកអាច÷

១- ពិពណ៌នាអំពីទស្សនៈបុគ្គល និង ទស្សនៈស្ថាប័នអំពីអាជីព

២- កំណត់អត្តសញ្ញាណវិបត្តិ (Potential Crisis) ដែលអាចកើតឡើងក្នុងអាជីព ក្នុងអំលុងដំណាក់កាលនានានៃជីវិត (Stages of Life)

៣- រៀបរាប់អំពីផែនការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព និង វិធីអនុវត្តផែនការនោះនៅក្នុងដំណាក់កាលរៀបចំ (The Preparation Stage)

៤- ពន្យល់ថាគោលដៅនៃការជ្រើសរើស (Recruiting Objectives) មានលក្ខណៈដូចគ្នាយ៉ាងដូចម្ដេចចំពោះបុគ្គល និង ស្ថាប័ន និងពន្យល់អំពីវិធីដែលគោលដៅទាំងពីរនេះអាចលើកកំពស់ការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព នៅក្នុងអំលុងដំណាក់កាលដំបូងនៃអាជីព (The early Career Stage)

៥- រៀបរាប់អំពីវិធីបង្កើតលំនាំជោគជ័យ (A Pattern of Success) សំរាប់ពង្រឹងអាជីព (Career Enhancement)

៦- ពន្យល់ថាហេតុអ្វីបានជាការយល់ដឹងអំពីបង្អែកអាជីព (Career Anchors) មានសារៈសំខាន់នៅក្នុងដំណាក់កាលដំបូងនៃអាជីព

៧- កំណត់អត្តសញ្ញាណ និង រៀបរាប់អំពីដំណាក់កាលនៃអាជីព តាមបែបគំរូរបស់លោក Dalton និង Thompson

៨- ប៉ាន់ប្រមាណជាមុនអំពីបញ្ហាប្រមូលផ្សេងៗ នៃការអភិវឌ្ឍន៍អាជីពទូទៅមួយចំនួន

៩- យល់ដឹងអំពីចំណងទាក់ទងអំពីការបង្វឹកក្នុងវឌ្ឍនភាពអាជីព (Career Progression)

១០-អនុវត្តគំរូអាជីពមួយចំនួន (Career Models) ចំពោះការអភិវឌ្ឍន៍អាជីពផ្ទាល់របស់លោកអ្នក

នៅក្នុងជំពូកនេះយើងស្វែងយល់ថា ដើម្បីមានអាជីព និង ដើម្បីគ្រប់គ្រងអាជីពនេះអោយបានជោគជ័យ តើមានន័យយ៉ាងណា ? ។ យើងនឹងពិនិត្យមើលអំពី "ទស្សនៈវិស័យនៃជីវិត" (Life Perspectives) ។ អាស្រ័យហេតុនេះ យើងពិនិត្យដំណាក់កាលនានានៃជីវិត អំពីការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព ដោយចាប់ផ្តើមអំពីការយល់ដឹងអំពីអ្វីដែលអាជីពអនាគតអាចផ្តល់ឱ្យ ហើយបញ្ចប់ដោយសេចក្តីណែនាំសង្ខេបអំពីបញ្ហានានានៃអាជីព ដែលពាក់ព័ន្ធនឹងមនុស្សនៅពេលចូលនិវត្ត ។ ក្រៅពីនេះ យើងស្វែងយល់អំពីបញ្ហាសំខាន់នានាចំពោះមនុស្សពេញវ័យ (ដែលមានវ័យក្មេង) នៅក្នុងដំណាក់កាលដំបូងនៃការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព ។

I. ការចូលទៅក្នុងកំលាំងពលកម្ម និង អាជីពលើកដំបូង

(Entering the Workforce and the Early Career)

និយមន័យមួយនៃអាជីពគឺ លំនាំនៃបទពិសោធន៍ពាក់ព័ន្ធជាមួយការងារ លាតសន្ធឹងនៅក្នុងដំណើរជីវិតរបស់បុគ្គល (The Pattern of Work-Related Experiences that Span the Course of a Person's Life) ។ បទពិសោធន៍ពាក់ព័ន្ធនឹងការងារត្រូវបានបកស្រាយជាទូទៅក្នុងន័យជាក់ស្តែង (Objective Term) ថាជាតំណែងការងារ (Job Positions) ករណីយកិច្ច (Duties) សកម្មភាព និង ការរំពឹងទុកជាមុន ដែលជាធម្មតាតែងទាក់ទងជាមួយសេចក្តីព្យាយាមលើផ្នែកណាមួយរបស់បុគ្គល (A Person's Field of Endeagvour) ។ អាជីពក៏រួមមានផងដែរនូវលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យបែបអត្តនោម័ត (Subjective Criteria) ដូចជាតំលៃបុគ្គល (Individual Values) អារម្មណ៍ (Feeling) និង តំរូវការដែលមានទំនាក់ទំនងជាមួយការងារ និង ការប៉ាន់ប្រមាណអំពីផលប្រយោជន៍ (Perceived Benefits) ដែលបុគ្គលទទួលពីការអនុវត្តន៍ការងារលើផ្នែកណាមួយ ។

ការទទួលស្គាល់ថាអាជីពមានធាតុសត្យានុម័ត និង អត្តនោម័ត មានសារៈសំខាន់ណាស់សំរាប់គ្រប់គ្រងវិជ្ជាជីវៈ (Managing a Career) និងសំរាប់ពិចារណាផ្លាស់ប្តូរអាជីព (Considering Career Changes) ។

ការចូលទៅក្នុងកំលាំងពលកម្មបន្ទាប់ពីបញ្ចប់ការសិក្សា អាចជាបទពិសោធន៍មួយគួរអោយរំភើប ប៉ុន្តែការងារនេះអាចប្រែក្លាយទៅជាល្បែងជូរចត់យ៉ាងឆាប់រហ័ស ប្រសិនបើមុខការ ឬ អង្គភាពចូលបំរើការងារនោះមិនស៊ីគ្នាជាមួយអាទិភាពនៃមុខរបររបស់សាមីជន (The Person's

Occupational Priorities) ។ បទពិសោធន៍ក៏អាចមានលក្ខណៈអវិជ្ជមានផងដែរ ប្រសិនបើសាមុីខ្លួនរំពឹងនូវអ្វីដែលគ្មានលក្ខណៈជាក់ស្តែង (Unrealistic Expectations) ចំពោះមុខការ ឬ មិនបានសំរបសំរួលខ្លួនអោយបានល្អទៅនឹងបរិស្ថានការងារថ្មី (Work Environment) នោះ ។ ដំណាក់កាលអាជីពដំបូងកើតឡើងនៅក្នុងរយៈពេលប៉ុន្មានឆ្នាំបន្ទាប់ នៅពេលដែលគេបានបង្កើតគោលដៅរួចហើយ ។ ដំណាក់កាលនេះអាចគួរអោយរំភើប ប្រសិនបើបុគ្គលនោះឈានទៅមុខយ៉ាងឆាប់រហ័ស ហើយមានអារម្មណ៍ថាបានសំរេចបំណងរបស់ខ្លួន (A Sense of Achievement) ។ ផ្ទុយទៅវិញ រយៈពេលប៉ុន្មានឆ្នាំដំបូងអាចធ្វើអោយសាមុីខ្លួនតប់ប្រមល់ តាមការផ្លាស់ប្តូរមុខការពីមួយទៅមួយ ដោយមិនសំរេចបាននូវវឌ្ឍនភាពឆ្ពោះទៅរកគោលដៅអាជីព ។

ការបន្សុីតំរូវការរបស់ស្ថាប័នដោយជោគជ័យ ជាមួយនឹងតំរូវការរបស់បុគ្គលិកថ្មីនៅក្នុងអំលុងពេលជ្រើសរើសបុគ្គលិក (Recruitment) និង អំលុងពេលវិជ្ជាជីវៈដំបូងធ្វើអោយទាំងសងខាងទទួលផល ។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងនេះក្តី អ្នកស្រាវជ្រាវបានរកឃើញថា ជិត៧៥ភាគរយនៃបុគ្គលិកថ្មីមានការខកចិត្តជាមួយការងារលើកដំបូងរបស់ខ្លួន ហើយប្រមាណជាមួយភាគបីបោះបង់ចោលការងារក្នុងរយៈពេលមិនដល់មួយឆ្នាំ ហើយប្រមាណជាពាក់កណ្តាល ទំនងជាបោះបង់ការងារដំបូងរបស់ខ្លួនចោលក្នុងរយៈពេលបីឆ្នាំ ។ មូលហេតុនៃវិបត្តិដ៏ធំបែបនេះហៅថាឥរិយាបថនៃការប៉ះទង្គិចនឹងតថភាព (The Reality Shock Syndromes) គឺជាឥទ្ធិពលបង្គរ (The Cumulative Effect) របស់អ្នកចំណូលថ្មីដែលរងនូវការប៉ះពាល់ផ្នែកស្មារតី ដោយសារខ្លួនមិនបានត្រៀមលក្ខណៈចំពោះការងាររបស់អង្គភាព គ្មានលទ្ធភាពក្នុងការសំរបខ្លួនទៅនឹងតំលៃថ្មី (New Values) ឬ ទៅនឹងលំនាំឥរិយាបថដែលបានរំពឹងទុក (Expected Patterns of Behaviour) ហើយមិនទទួលជោគជ័យក្នុងការរកឱកាសដែលខ្លួនបានរំពឹងទុកនៅក្នុងមុខរបររបស់ខ្លួន ។ ទាំងនិយោជក និងនិយោជិក បានបាត់បង់ពេលវេលា និង ធនធានតាមរយៈការចរចាអំពីឱកាសការងារ ដែលចុងបញ្ចប់ទៅមានការលះបង់ការងារ ហើយភាគីទាំងពីរជាអ្នកទទួលខុសត្រូវចំពោះការបង្កើតស្ថានភាពបែបនេះ នៅក្នុងដំណើរការជ្រើសរើសបុគ្គលិកចូលបំរើការងារ ។

១- ការស្វែងរកការងារអោយបានត្រូវចិត្តៈ ទស្សនៈវិស័យរបស់និយោជិក

(Finding the Right Job: The Employee's Perspective)

ជាការគួរឱ្យសោកស្តាយ និស្សិតដែលបានបញ្ចប់ការសិក្សា ភាគច្រើនទទួលយកការផ្តល់ការងារ ដោយមិនបានយល់ច្បាស់លាស់អំពីអង្គភាពដែលគេបានទាក់ទាញខ្លួនអោយចូលធ្វើការនោះទេ ។ កង្វះនូវការយល់ដឹងច្បាស់លាស់នេះ អាចកើតមានដោយសារមូលហេតុច្រើនយ៉ាង ប៉ុន្តែសេចក្តីពន្យល់ទូទៅបំផុតនោះគឺ ពួកគេទាំងនោះអន្ទះសារខ្លាំងណាស់ក្នុងការស្វែងរកមុខការ ហេតុដូចនេះមិនបានធ្វើការស្រាវជ្រាវអោយបានហ្មត់ចត់ទេ (A Thorough Job Search) ។ ចំពោះអ្នកទាំងឡាយណាដែលបានធ្វើការស្រាវជ្រាវជាផ្លូវការក្នុងការរកការងារ ជាទូទៅពួកគេប្រើទំរង់មួយនៃគំរូរំពឹងទុកនៃការដឹងហេតុផល (The Expectancy Model of Motivation) ដោយធ្វើការប្រៀបធៀបជាមួយជំរើសឱកាសផ្សេងទៀត និងចេះចាត់ថ្នាក់ថាតើអាចឆ្លើយតបនឹងការរំពឹងទុករបស់ខ្លួនបានកំរិតណា ។

នៅក្នុងបច្ចេកស័ព្ទនៃទ្រឹស្តីនៃការរំពឹងទុក (Expectancy Theory) មនុស្សម្នាក់ចាត់ថ្នាក់ចំណង់របស់ខ្លួនចំពោះការផ្តល់មុខការដោយផ្អែកលើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យផ្សេងៗ ដូចជាថាតើការងារនោះគួរអោយចាប់អារម្មណ៍យ៉ាងណា? តើមានឱកាសសំរាប់រីកចំរើនទៅមុខដែរឬទេ? បៀវត្សរ៍ ទីតាំង សក្តានុពលក្នុងការបំពេញចិត្តតំរូវការបុគ្គលិក (ដូចជាការធ្វើដំណើរ ឬ ការបណ្តុះបណ្តាលថ្នាក់ខ្ពស់) និង កេរ្តិ៍ឈ្មោះក្រុមហ៊ុន ។ គេអោយពិន្ទុចំពោះការផ្តល់មុខការនីមួយៗយោងតាមលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យផ្សេងៗ ។ រួចហើយគេផ្តល់កំរិតប្រូបាប៊ីលីតេ (Probability) ចំពោះលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ (Criteria) និមួយៗ ។ **ឧទាហរណ៍** មនុស្សម្នាក់អាចមានចំណង់ខ្លាំងក្នុងការធ្វើដំណើរ (ក្នុងករណីនេះ គេផ្តល់ចំណាត់ថ្នាក់ចំពោះលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនេះខ្ពស់) ហើយផ្តល់កំរិតប្រូបាប៊ីលីតេខ្ពស់ចំពោះការងារដែលក្រុមហ៊ុន Qantas ផ្តល់ឱ្យ ហើយដាក់កំរិតប្រូបាប៊ីលីតេទាបចំពោះការងារដែលក្រុមហ៊ុន ANZ ផ្តល់អោយ ។ ប្រសិនបើការធ្វើដំណើរគឺជាលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យតែមួយគត់សំរាប់ធ្វើជាមូលដ្ឋាននៃការជ្រើសរើស នោះអ្នកនោះ ទំនងជាជ្រើសរើសការងារដែលផ្តល់អោយដោយក្រុមហ៊ុន Qantas ព្រោះថាពិន្ទុនៃការធ្វើដំណើរនឹងត្រូវបានផ្តល់ក្នុងអត្រាប្រូបាប៊ីលីតេខ្ពស់ ដែលធ្វើអោយពិន្ទុនៃលទ្ធផលសរុបមានកំរិតខ្ពស់ទៅតាមនោះដែរ ។ ជាការសន្មត់ គេអាចចាត់ថ្នាក់ជាតំលៃ ចំពោះការធ្វើដំណើរដោយអោយពិន្ទុស្មើនឹង ១០ នៅលើកំរិតចាប់ពី ១ ដល់ ១០ ហើយការផ្តល់ការងាររបស់ក្រុមហ៊ុន Qantas នឹងត្រូវផ្តល់ប្រូបាប៊ីលីតេ ដើម្បីអោយបំពេញតំរូវការនោះ ក្នុងកំរិត ០.៩ នៅពេលដែល ១.០០ គឺស្មើនឹង ១០០ ភាគរយ ។ អាស្រ័យហេតុនេះ ផលគុណរវាងពិន្ទុនៃការធ្វើដំណើរ និង ប្រូបាប៊ីលីតេ (១០ x ០.៩) មានពិន្ទុស្មើនឹង ៩.០។ ប្រសិនបើគេ

អោយកំរិតប្រូបាប៊ីលីតេនៃការងារដែលផ្តល់ដោយក្រុមហ៊ុន ANZ ស្មើនឹង ០.៣ នោះពិន្ទុផលគុណស្មើនឹង៣.០ ពេលនោះជាក់ច្បាស់ណាស់ដែលថា អ្នកដាក់ពាក្យសុំធ្វើការពិតជាមានបំណងទទួលយកការងារដែលក្រុមហ៊ុន Qantas ផ្តល់អោយ ។ នីតិវិធីនេះប្រព្រឹត្តទៅដដែលៗចំពោះគ្រប់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំងអស់ ដោយមានពិន្ទុផលគុណត្រូវបានបូកសរុប ចំពោះរាល់ការងារដែលគេផ្តល់អោយ ។ បន្ទាប់មកអ្នកដាក់ពាក្យសុំធ្វើការ អាចជ្រើសរើសដោយផ្អែកលើការថ្លឹងថ្លែងដឹងជាមុននោះ (Make an Informed Choice) ។

មានមនុស្សតិចណាស់ដែលទំនងជាបង្កើតគំរូរំពឹងទុកជាផ្លូវការ (A Formal Expectancy Model) ឬ ធ្វើការសិក្សាស្រាវជ្រាវដើម្បីប្រៀបធៀបរវាងអង្គភាពនានា ប៉ុន្តែយ៉ាងហោចណាស់ ភាគច្រើននៃអ្នកទាំងនោះគិតនៅក្នុងអារម្មណ៍ក្នុងន័យរំពឹងទុកជាមុន ។ ពួកគេនឹកឆ្ងល់ថា តើអង្គភាពមួយអាចផ្តល់ឱកាសអោយខ្លួនបានរីកចំរើន (Advancement Opportunities) ដែរឬទេ? តើកិច្ចការនោះគួរឱ្យចង់ធ្វើ (Interesting Work) ដែរឬទេ? ឬ តើការងារនេះមានបរិស្ថានល្អ (Satisfying Environment) ដែរឬយ៉ាងណា? រួចហើយពួកគេនឹងធ្វើការចាត់ថ្នាក់នៅក្នុងការរិះគិតរបស់ខ្លួនអំពីសារៈសំខាន់នៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនីមួយៗ ដើម្បីធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តអំពីការជ្រើសរើសធ្វើការងារណាមួយ ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយនឹងមានបញ្ហាកើតឡើង នៅពេលដែលបុគ្គលនោះផ្តោតខ្លាំងហួសទៅលើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យតែមួយឬពីរ ដូចជាកំរិតបៀវត្សរ៍ដើមដំបូង (Starting Salary) ឬទីតាំងដែលស្ថាប័ននោះស្ថិតនៅ ដោយមិនបានគិតអំពីលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលមានផលប៉ះពាល់ធំបំផុតអំពីការពេញចិត្តពេញថ្លើមជាមួយការងារ ។ មនុស្សបែបនេះទំនងជាស្រវាចាប់យកនូវការផ្តល់ការងារនោះ ដោយចាប់ផ្តើមពីកំរិតប្រាក់បៀវត្សរ៍ខ្ពស់បំផុត ឬ ទទួលយកការងារដែលខ្លួនយល់ថាគួរអោយចាប់អារម្មណ៍ ដើម្បីគ្រាន់តែស្វែងយល់កំហិតការងារដដែលៗប្រចាំថ្ងៃ (Daily Routine Restrictive) រកមើលកំហុសអ្នកមើលការខុសត្រូវពីលើខ្លួនថាជាអ្នកដឹកនាំមិនល្អ (Poor Managers) ពិនិត្យមើលភាពមិនអំណោយផលនៃបរិស្ថានការងារ (The Work Environment Unpleasant) ឬ ពិនិត្យមើលមុខតំណែងរបស់ខ្លួនដែលមិនរីកចំរើនទៅមុខ ។

និស្សិតដែលទើបបញ្ចប់ការសិក្សាហើយគ្មានបទពិសោធន៍ការងារពីមុន ជាពិសេសគឺនិស្សិតដែលមកពីសាលាល្បីល្បាញ មានក្តីសង្ឃឹមយ៉ាងមុតមាំទុកជាមុនខ្ពស់បំផុត ទំនងជាទទួលនូវការឈឺចាប់ធ្ងន់

ជាងគេ លើការប៉ះទង្គិចជាមួយនឹងតថភាព (Reality Shock) ។ មានមូលហេតុមួយចំនួនពាក់ព័ន្ធនឹងចំលើយនេះ ។ និស្សិតទាំងអស់មានទំលាប់សំរេចកិច្ចការក្នុងវដ្តរយៈពេលខ្លី (Brief Time Cycle) (មួយត្រីមាស ឬ មួយឆមាស) ហើយទទួលការវាយតំលៃជាញឹកញាប់តាមរយៈ ការធ្វើតេស្ត និង ចំណាត់ថ្នាក់ (Tests and Grades) ។ ពួកគេបំពេញបញ្ចប់សកម្មភាពជាវគ្គៗ (Blocks of Activities) ទទួលចំណាត់ថ្នាក់ ហើយត្រូវបាន "ជំរុញ" អោយឡើងថ្នាក់សិក្សាមួយកំរិតទៀត ។ លក្ខខណ្ឌទាំងនេះកម្រកើតមាននៅតាមស្ថាប័នណាស់ នៅទីនោះកិច្ចការមានលក្ខណៈបន្តឥតដាច់ មាននិយោជិកចំនួនតិចតួចពេញចិត្តនឹង "ការបញ្ចប់" (Closure) ការប្រឹងប្រែងរបស់ខ្លួន ហើយមតិយោបល់ពីថ្នាក់គ្រប់គ្រងផ្ទាល់មិនកើតមានញឹកញាប់ទេ ។ និស្សិតដែលបានបញ្ចប់ការសិក្សាមើលឃើញថាខ្លួនស្ថិតនៅក្នុងស្ថានភាពដែលការរំពឹងទុកអំពីភារកិច្ចប្រចាំថ្ងៃ មិនត្រូវបានរៀបចំគ្រប់គ្រងដោយបទបញ្ជា និង និតិវិធីផ្សេងៗ (Rules and Procedures) ឡើយ ។ និស្សិតអាចគេចចេញពីគ្រូដែលខ្លួនមិនចូលចិត្ត ឬ អាចសំរេចចិត្តមិនចូលរៀនមុខវិជ្ជាដែលខ្លួនរំពឹងថាគ្មានភាពកក់ក្តៅរំពឹងទុក (Uncomfortable Task Expectations) ហើយពួកគេក៏មានសេរីភាពក្នុងការសំរេចអំពីពេលវេលា និង វិធីដែលពួកគេរៀន ។ គ្មានលក្ខខណ្ឌបែបនេះណាមួយទេនៅតាមស្ថាប័ន ។ ផ្ទុយទៅវិញ បណ្តាស្ថាប័នមានគោលនយោបាយមានវិធាន (Rules) មានក្រមវិន័យ (Disciplinary Codes) មានរបៀបរបបស្លៀកពាក់ (Dress Codes) ហ្មត់ចត់ និង មានកម្មវិធីការងារពេញពេល (Full-Day Schedules) ដែលនិយោជិកមិនអាចចៀសវាង ឬ ក្រអឺតក្រទមបានឡើយ ។ ជាងនេះទៅទៀត និយោជិកថ្មីៗត្រូវបានរំពឹងថាចុះសំរុងជាមួយក្រុមនានាដែលមានបទដ្ឋានការងារមិនផ្លូវការ (Informal Work Forms) និងរំពឹងថាចុះសំរុងជាមួយលំនាំសមាគមផ្សេងៗ (Patterns of Association) ដែលមានអ្នកធ្វើការជាមួយគ្នាមកពីប្រភពផ្សេងៗ មានប្រវត្តិខុសគ្នាយ៉ាងខ្លាំង (Wide Variety of Backgrounds) និងខុសគ្នាអំពីស្របាលអាយុ ដែលប្រការនេះធ្វើអោយអ្នកទើបចូលមកថ្មីស្ថិតក្នុងសភាពប្រយោល (At Arm's Length) រហូតទាល់តែដល់ពេលដែលអ្នកទាំងនោះបង្ហាញថាខ្លួនជាមនុស្សមានតំលៃសំរាប់សមាជិកភាពរបស់ក្រុម (Worthy of Group Membership) ។ អាស្រ័យហេតុនេះ និយោជិកថ្មីប្រឈមមុខជាមួយនឹងការប្រែប្រួលដ៏ច្រើនដែលកើតមានភ្លាមៗនៅពេលចូលបំរើការងារ ។

បញ្ហាទាំងនេះភាគច្រើនអាចត្រូវបានកាត់បន្ថយអោយមកនៅតិចបំផុត តាមរយៈការស្រាវជ្រាវប្រកបដោយលក្ខណៈជាប្រព័ន្ធចំពោះស្ថាប័នដែលសាម៉ីខ្លួនមានបំណងចូលធ្វើការ ។ ការស្រាវជ្រាវនេះអាចមានទំរង់ជាការសិក្សារបាយការណ៍ប្រចាំឆ្នាំ អត្ថបទព័ត៌មានផ្សេងៗ ឯកសារស្តីពីការជ្រើសរើសបុគ្គលិក និងសេចក្តីណែនាំអំពីឳកាសការងារដែលបោះផ្សាយដោយទីភ្នាក់ងារនានារបស់រដ្ឋាភិបាល ឬដោយទីប្រឹក្សាខាងអាជីព ។ ជាញឹកញយប្រភពព័ត៌មានប្រសើរបំផុត គឺនិយោជិកដែលគួរអោយទុកចិត្ត (A Reliable Employee) មានបទពិសោធន៍ច្រើននៅក្រុមហ៊ុនដោយឡែកណាមួយ ។ ការរកមើលស្ថាប័នមួយអោយត្រូវគ្នាជាមួយការរំពឹងទុករបស់អ្នកក៏អាចសំរេចបានផងដែរ តាមរយៈការសាកសួរអំពីការងារពីបណ្តាញផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Networks) ជាជាងតាមរយៈការជ្រើសរើសនៅតាមមហាវិទ្យាល័យ, ជាជាងការបញ្ជូនប្រវត្តិរូបសង្ខេបដោយសំបុត្រ ឬ ជាជាងការហៅអោយមកដាក់ពាក្យទោះបីតាមរយៈទូរស័ព្ទ ឬ ជួបផ្ទាល់ (Cold-Call Applications) ក្តី ។ បណ្តាញនោះអាចរួមមានសមាជិកគ្រួសារ មិត្តភ័ក្រ្ត មនុស្សស្គាល់គ្នាក្នុងសង្គម បុគ្គលិកសកលវិទ្យាល័យ អតីតសិស្ស (Alumnus) និងមិត្តភ័ក្រ្ត ឬអ្នកពាក់ព័ន្ធដទៃទៀតនៃទំនាក់ទំនងបុគ្គលទាំងនេះ។ មុខការដែលរកបានតាមរយៈបណ្តាញនេះ ជានិច្ចកាលសឹងតែមានលក្ខណៈប្រសើរសមស្របជាមួយបុគ្គល និងសមស្របជាមួយស្ថាប័ន ជាងមុខការដែលបានទទួលតាមរយៈវិធីដទៃទៀតនៃការជ្រើសរើសបុគ្គលិក ។ ដូច្នេះ ទោះបីជាលទ្ធភាពខាងផ្នែកបណ្តាញមានការលំបាកជាង និង ទាមទារពេលវេលាជាងវិធីដទៃទៀតក្តី វិធីនេះកាត់បន្ថយយ៉ាងច្រើននូវលទ្ធភាពនៃភាពមិនស៊ីសង្វាក់គ្នារវាងបុគ្គល និង ការងារ (The Likelihood of a Mismatch) ។ និស្សិតក៏អាចកាត់បន្ថយការប៉ះទង្គិចជាមួយតថភាពផងដែរ តាមរយៈការទទួលបទពិសោធន៍នៅមុនពេលបញ្ចប់ការសិក្សា ។ ការងារក្នុងពេលវិស្សមកាល ការងារមិនពេញពេលកម្មសិក្សា (Internships) និងការងារស្ម័គ្រចិត្ត (Volunteer Work) ទាំងអស់នេះអាចផ្តល់បទពិ-សោធន៍ ដោយមិនធ្វើអោយហេតុការណ៍ទាំងនេះក្លាយទៅជាមានការរាំងស្ទះសំរាប់ការស្វែងរកតំណែងអាជីពណាមួយ ។ ការមានបទពិសោធន៍នឹងពង្រឹងនូវលក្ខណៈសម្បត្តិពិសេសរបស់បុគ្គល (Person's Qualification) ប៉ុន្តែអ្វីដែលសំខាន់ជាងនេះនោះគឺបទពិសោធន៍នឹងផ្តល់នូវការយល់ដឹងជាក់ស្តែង ស៊ីជំរៅ (Practical Insights) ទៅក្នុងការងារដដែលៗប្រចាំថ្ងៃ (Daily Routines) ក៏ដូចជាការត្រួតពិនិត្យ (Supervision) ការធ្វើសម្ភាសន៍រកការងារ (Interviewing for Work) និង អ្វីដែលស្ថាប័នមួយអាចផ្តល់ទៅអោយនិយោជិកអំពីការគាំទ្រខាងផ្លូវចិត្ត (Psychological Support) ។

២. ការរកនិយោជិកអោយបានល្អដូចចិត្តៈ ទស្សនៈវិស័យរបស់ស្ថាប័ន

(Finding the Right Employee: The Organization's Perspective)

នៅក្នុងខណៈដែលបុគ្គលម្នាក់ៗរវល់ខ្វល់ខ្វាយអំពីការស្វែងរកការងារធ្វើ ស្ថាប័ននានាក៏កំពុងតែរវល់ក្នុងការជ្រើសបុគ្គលិកទៅបំពេញតំរូវការពលកម្មរបស់ខ្លួនដែរ ។ បុគ្គលិកនោះត្រូវតែជាបេក្ខជនដែលប្រសើរជាងគេតាមដែលអាចជ្រើសរើសបាន ។ ស្ថាប័នក៏មានអណត្តិបង្កើតភាពស៊ីសង្វាក់គ្នាដ៏មានប្រសិទ្ធភាពខាងផ្នែកផលប្រយោជន៍ដូចនិស្សិតដែរ (An Effective Match of Interests) ។ ប៉ុន្តែជាដំបូង អ្នកជ្រើសរើសបុគ្គលិកត្រូវទាក់ទាញរកបេក្ខជនមានសមត្ថភាពអោយបានគ្រប់គ្រាន់ ។ ដោយហេតុថាពួកគេធ្វើការងារពាក់ព័ន្ធនឹងការលក់ផលប្រយោជន៍របស់ស្ថាប័នខ្លួន ពួកអ្នកជ្រើសរើសបុគ្គលិកទំនងជាមិនផ្តល់ព័ត៌មានអាក្រក់អំពីក្រុមហ៊ុន ឬអំពីប្រតិបត្តិការរបស់ខ្លួនទៅឱ្យបេក្ខជនឡើយ ។ អ្នកជ្រើសរើសបុគ្គលិកនៅសកលវិទ្យាល័យ មានភាពស្ទាត់ជំនាញក្នុងការតំណាងស្ថាប័នរបស់ខ្លួនបានច្បាស់លាស់តាមដែលអាចធ្វើបាន (In the Best Possible Light) ។ ដូច្នេះ និស្សិតមិនទំនងជាបានទទួលពីអ្នកទាំងនោះនូវរូបភាពល្អៀង (An Unbiased Picture) ដែលខ្លួនត្រូវយកមកធ្វើជាមូលដ្ឋានដើម្បីពិចារណាអំពីការសំរេចចិត្តធ្វើការងារនោះឡើយ ។

ទោះបីជាការធ្វើសម្ភាសន៍ជាមួយអ្នកជ្រើសរើសបុគ្គលិក កម្រផ្តល់ព័ត៌មានឱ្យបានគ្រប់គ្រាន់អំពីរបៀបធ្វើការងារជាក់ស្តែងរបស់ក្រុមហ៊ុនក្តី នៅពេលណាដែលគេអញ្ជើញបេក្ខជនទៅកាន់ក្រុមហ៊ុនដើម្បីធ្វើការវាយតំលៃ សម្ភាសន៍ និងវាយតំលៃតាមនីតិវិធីនោះ ទំនងជាមានលក្ខណៈហ្មត់ចត់ខ្លាំងណាស់ ។ អ្នកតំណាងក្រុមហ៊ុនចង់ដឹងអំពីវិធីដែលបេក្ខជនឆ្លើយតបនឹងសេចក្តីត្រូវការរបស់ក្រុមហ៊ុន ។ អាស្រ័យហេតុនេះ ព័ត៌មានស្តីពីការរំពឹងអំពីការងារ (Work Expectations) និងលក្ខខណ្ឌការងារ (Employment Conditions) ទំនងជាត្រូវបានលេចឡើងអោយដឹង ។

គេអាចបំពេញផលប្រយោជន៍ស្ថាប័នបានប្រសើរបំផុត តាមរយៈការទាក់ទាញបេក្ខជនដែលមានលក្ខណៈសម្បត្តិសមស្របបំផុត ។ អ្នកជ្រើសរើសបុគ្គលិកចាំបាច់ត្រូវរកនិយោជិកណាដែលទំនងជាមានជោគជ័យនៅក្នុងស្ថាប័នរបស់ខ្លួន ។ អ្នកដែលធ្វើការសំរេចចិត្តជ្រើសរើសច្រើនតែចាប់អារម្មណ៍លើលក្ខណៈសម្បត្តិផ្ទាល់ខ្លួន (Personal Characteristics) ជាជាងជំនាញ និងសមត្ថភាព (Skills and Qualifications)របស់បេក្ខជន ។ វិធីមួយសំរាប់សំរេចបាននូវគោលដៅនេះគឺការពិនិត្យមើលការងារ

ជាមុនក្នុងលក្ខណៈជាក់ស្តែង(RJP: Realistic Job Preview) ដែលជាដំណើរការផ្លូវការមួយសំរាប់វាយតំលៃជំនាញ (Skills) សមត្ថភាព (Qualifications) ការរំពឹងទុក (Expectation) និងភាពសមស្របរបស់បេក្ខជនដាក់ពាក្យសុំធ្វើការទៅនឹងស្ថាប័ន ។ ដំណើរការនេះជាដំណើរការជ្រើសរើសការងារដែលមានលក្ខណៈស្មុគស្មាញ ដែលអាចរួមមានការធ្វើតេស្តលើភាពស្ទាត់ជំនាញ (Aptitude Testing) ការវាយតំលៃបុគ្គលិកលក្ខណៈ (Personality Assessment) ការសម្ភាសន៍ជាមួយប្រធាន ឬជាមួយបុគ្គលិក ហើយមានករណីខ្លះទៀតគឺរយៈការសាកល្បងធ្វើការងារ (A Trial Period of Employment) នៃការជ្រើសរើសការងារ ។

៣- <u>កិច្ចសន្យាផ្លូវចិត្ត</u> (The Psychological Contract)

នៅពេលដែលនិយោជិកថ្មីធ្វើកិច្ចការចំរើនជឿនលឿនទៅមុខបានល្អ សមល្មមក្នុងការយល់អំពីអ្វីដែលក្រុមហ៊ុនរំពឹងអំពីខ្លួន ហើយនៅពេលដែលខ្លួនបានបង្ហាញសមត្ថភាពចំពោះស្ថាប័ន ពេលនោះកិច្ចសន្យាខាងផ្លូវចិត្តចាប់បដិសន្ធិ និងវិវត្តរវាងនិយោជិក និង ស្ថាប័ន ។ កិច្ចសន្យានេះគឺជាការយល់ដឹងអំពីគ្នាទៅវិញទៅមក ចំពោះអ្វីដែលស្ថាប័ន និង និយោជិកនឹងផ្តល់អោយ និងទទួលយកពីភាគីនីមួយៗ ។ កិច្ចសន្យានោះជាកិច្ចសន្យាគ្មានការកត់ត្រាជាលាយល័ក្ខណ៍អក្សរទេ ហើយក៏មិនមែនជាកិច្ចសន្យាផ្លូវច្បាប់បង្ខំចំពោះភាគីណាមួយដែរ ប៉ុន្តែកិច្ចសន្យានេះកើតមានពីការរំពឹងទុកដែលគេម្នាក់ៗយល់ (Understood Expectations) ។ និយោជិកនឹងធ្វើការ និយោជិកនឹងឆ្លើយតបទៅនឹងការរំពឹងទុកព្រមទាំងមានឥរិយាបថសមស្រប ដែលស្ថាប័នមានភារកិច្ចផ្តល់ត្រលប់មកវិញនូវប្រាក់បៀវត្សរ៍ សន្តិសុខការងារ (Job Security) ការបណ្តុះបណ្តាល (Training) និងឱកាសអាជីពល្អប្រពៃ (Meaningful Career Opportunities) ។

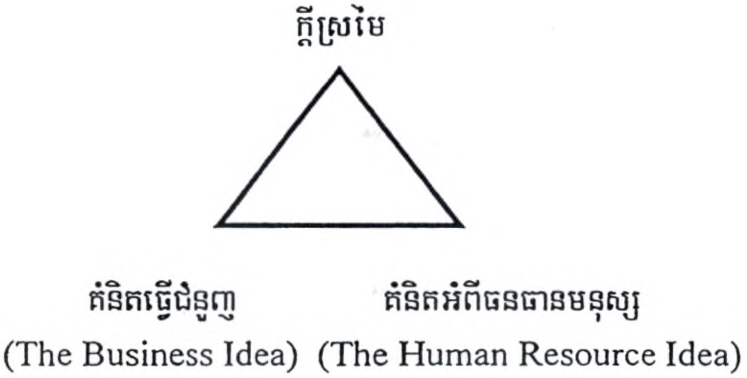
កិច្ចសន្យាផ្លូវចិត្តវិវត្តនៅក្នុងអំលុងដំណាក់កាលដំបូងនៃអាជីព (Early Career Period) ។ ដំណើរការនៃសង្គមប្ចនីយកម្មមានសារៈសំខាន់ណាស់សំរាប់ភាគីទាំងពីរ វាជាមធ្យោបាយមួយសំរាប់ពង្រឹងក្តីរំពឹងទុក និងសំរាប់ការបង្កើតជាកិច្ចសន្យានោះឡើង ។ ប្រសិនបើនិយោជិកយឺតយ៉ាវក្នុងការសម្របខ្លួនទៅនឹងតម្លៃរបស់ស្ថាប័ន (Accomodating Organizational Values) ឬប្រសិនបើនិយោជិកមិនអាចសំរបខ្លួនបាន នោះកិច្ចសន្យាបែបនោះមិនវិវត្តទៅមុខទេ ។ អាស្រ័យហេតុនេះ ស្ថាប័នអាចមិនបំពេញនូវក្តីរំពឹងទុករបស់និយោជិកបានឡើយ(ឧ. មិនតំលើងកាំប្រាក់ឬមុខតំណែង មិនផ្តល់នូវ

ការលើកទឹកចិត្ត ឬមិនផ្តល់ឱកាសអាជីពការងារ) ។ បន្តបន្ទាប់មកទំនាក់ទំនងនោះចាប់ផ្តើមប្រេះឆា ។ នៅពេលណាមួយ គ្មានភាគីណាមួយ គិតថាខ្លួនមានកាតព្វកិច្ចចំពោះភាគីម្ខាងទៀតឡើយ ហើយនិយោជិកអាចបោះបង់ការងារ ឬត្រូវបានបញ្ឈប់ ។

កិច្ចសន្យាផ្លូវចិត្តដែលមានជោគជ័យ វិវត្តទៅមុខ នៅពេលដែលភាគីទាំងពីរពង្រីកការរំពឹងទុកឱ្យខិតជិតគ្នា ហើយមានការប្តូរគ្នាទៅវិញទៅមកកើតចេញជាផ្លែផ្កាជាមួយនឹងបញ្ហាប្រឈមថ្មីៗ ប្រាក់រង្វាន់កាន់តែខ្ពស់ ឱកាសល្អកាន់តែត្រូវបានបង្កើន និងមានការលូតលាស់ខាងអាជីព ។ វាគឺជាស្ថានភាពឈ្នះ-ឈ្នះ (Win-Win Situation) ដែលអាចបន្តពង្រីកតទៅទៀត នៅពេលដែលភាគីទាំងពីរបង្កើនឡើងនូវការរំពឹងទុករបស់ខ្លួន នៅពេលដែលភាគីទាំងពីរឆ្លើយតបនឹងការរំពឹងទុកទាំងនោះ ហើយបានទទួលរង្វាន់ក្នុងរូបភាពប្តូរគ្នាទៅវិញទៅមក ។ ជាធម្មតា ទូទៅ និងជាក្រឹត្យក្រមនេះរួចហើយ ទំនាក់ទំនងរវាងនិយោជក និងនិយោជិក គឺជាទំនាក់ទំនងដែលស៊ីសង្វាក់គ្នា ហើយជោគជ័យសំរាប់អ្នកទាំងសងខាងចាប់ផ្តើមនៅពេលមានការប្តូររវាងគ្នាទៅវិញទៅមកពីដើមដំបូងនៃការផ្តល់ការងារ (Job Offer) និងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់បេក្ខជន (Commitment by the Candidate) ។ ប្រសិនបើភាពស៊ីសង្វាក់គ្នាអាចប្រព្រឹត្តទៅបានដោយគ្មានការរំពឹងទុក (ដែលគ្មានភាពជាក់ស្តែង) ពីសំណាក់បេក្ខជន ឬទស្សនៈបំប៉ោងពីសំណាក់ក្រុមហ៊ុន នោះកិច្ចសន្យាផ្លូវចិត្តអាចសំរេចបានដោយឆាប់បំផុត ។ ការធ្វើអោយការប៉ះទង្គិចជាមួយតថភាពមានកំរិតទាបបំផុត ទំនងជាតាមវិធីបង្ហាត់បង្ហាញ (Mentoring) បណ្តុះបណ្តាល (Training) ឬណែនាំ (Orientation) អាចជួយឱ្យការរំពឹងទុកត្រូវបានបន្សុីគ្នា ឬកំណត់អត្តសញ្ញាណបានឆាប់រហ័សអំពីភាពមិនស៊ីសង្វាក់គ្នាដែលអាចបញ្ចប់បាន ។

សព្វថ្ងៃមានស្ថាប័នមួយចំនួនព្យាយាមផ្សព្វផ្សាយអំពីទស្សនៈវិជ្ជាធនធានមនុស្ស (Human Resource Philosophies) របស់ខ្លួន ។ ស្ថាប័នមួយដែលបានព្យាយាមផ្សព្វផ្សាយអោយបានច្បាស់នូវការរំពឹងទុក ដែលគប្បីត្រូវមានរវាងនិយោជកនិងនិយោជិក ក្នុងកិច្ចសន្យាផ្លូវចិត្ត នោះគឺជាស្ថាប័នលក់រាយសង្ហារឹមពហុជាតិធំមួយឈ្មោះ IKEA (សូមមើលគំនូស ២២-១) ។

គំនូស ២២-១ គំនិតអំពីធនធានមនុស្សរបស់ KEA



ក្ដីស្រមៃ

ដើម្បីបង្កើតជីវភាពប្រចាំថ្ងៃកាន់តែប្រសើរឡើងសំរាប់មនុស្សជាច្រើន ។

គំនិតធ្វើជំនួញ

ដើម្បីផ្ដល់គ្រឿងសង្ហារឹមសំរាប់ប្រើប្រាស់ក្នុងផ្ទះអោយបានច្រើន មានរាងរៅល្អ និងប្រើប្រាស់ស្រួលក្នុងតំលៃដ៏ថោក សំដៅធ្វើអោយអតិថិជនកាន់តែច្រើនអាចទិញតាមលទ្ធភាពអាចទិញបាន ។

គំនិតអំពីធនធានមនុស្ស

ដើម្បីអោយអ្នកមានជំនាញ អ្នកទៀងត្រង់មានឱកាសរីកចំរើន ទាំងបុគ្គល និងទាំងតួនាទីវិជ្ជាជីវៈ ដើម្បីរួមគ្នាប្ដេជ្ញាចិត្តក្នុងការបង្កើតអោយជីវភាពប្រចាំថ្ងៃកាន់តែប្រសើរសំរាប់ខ្លួនយើង និងសំរាប់អតិថិជនរបស់យើង ។

ការធ្វើឱ្យសំរេច (The Realisation)

ត្រូវមានក្ដីស្រមៃ បង្កើតជាគំនិតធ្វើជំនួញដែលមានជោគជ័យ ។ គំនិតនេះធ្វើអោយមនុស្សផងគ្នា ប្រែក្លាយក្ដីស្រមៃអោយទៅជាការពិត ។

ការគ្រប់គ្រង-ភាពជាមគ្គុទ្ទេសក៍ (Menagement/ Leadership)

មុខតំណែងគ្រប់គ្រងត្រូវបានផ្ដល់ឱ្យលោកអ្នកដោយប្រធានរបស់លោកអ្នក ។ ប្រធាន

លោកអ្នកបានធ្វើលោកអ្នកអោយក្លាយទៅជាមនុស្សសំខាន់នៅក្នុងស្ថាប័ន ។ លោកអ្នកត្រូវបានផ្តល់នូវសិទ្ធិអំណាច ហើយដូច្នេះត្រូវតែទទួលខុសត្រូវ ។ តួនាទីជាប្រធានទាមទារពីលោកអ្នកនូវកិច្ចការច្រើនបែបច្រើនយ៉ាងណាស់ ។

មុខតំណែងលោកអ្នកជាមគ្គុទ្ទេសក៍ កើតចេញមកពីការឯកភាពពីសហការីរបស់លោកអ្នក ។ ពួកគេនឹងទទួលលោកអ្នកឱ្យធ្វើជាអ្នកដឹកនាំ នៅពេលដែលសមត្ថភាពគ្រប់គ្រងរបស់លោកអ្នកត្រូវបានបង្ហាញនាពេលក្រោយ ។ តួនាទីដឹកនាំទាមទារអ្វីៗច្រើនបែបច្រើនយ៉ាងពីលោកអ្នក ។

អ្នកគ្រប់គ្រងនានារបស់ IKEA គឺជាអ្នកគ្រប់គ្រងល្អ និងជាមគ្គុទ្ទេសក៍ល្អ ។

IKEA រំពឹងថាលោកអ្នកនឹង

- បង្កើតបរិយាកាសកក់ក្តៅ និងបង្កើតបរិស្ថានការងារល្អតាមរយៈបង្កើតគំរូល្អ តាមឥរិយាបថសាមញ្ញ និងស្មោះត្រង់ ។
- កំណត់ និងពន្យល់គោលដៅការប្រគល់កិច្ចការផ្សេងៗដែលត្រូវធ្វើឱ្យបានទាន់ពេលវេលា ផ្តល់ព័ត៌មានអំពីផែនការ និងលទ្ធផល ហើយលៃយ៉ាងណាអោយផ្នែកទាំងឡាយដែលចូលរួមសំរេចក្នុងយុទ្ធសាស្ត្ររួមនោះបានយល់ដឹងដោយច្បាស់លាស់អំពីយុទ្ធសាស្ត្រនោះ ។
- ត្រូវមានពេលសំរាប់សហការីជួប និងត្រូវជាអ្នកពូកែស្តាប់
- ធ្វើយ៉ាងណាអោយសហការីបញ្ចេញអស់សមត្ថភាពពិសេស ហើយផ្តល់ឱកាសដល់ពួកគេដើម្បីរីកចំរើន និង ប្រើប្រាស់គំនិតផ្តួចផ្តើមផ្ទាល់របស់ខ្លួន ។
- លើកសរសើរកិច្ចប្រឹងប្រែងពិសេស ហើយបង្កមូលដ្ឋានការងារសំរាប់អភិវឌ្ឍន៏ជាបន្តទៅទៀត តាមរយៈការរិះគន់ស្ថាបនា ។
- ត្រូវជាអ្នកគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកខ្លួនឯងផ្ទាល់ មានន័យថា លោកអ្នកជានិច្ចកាលចូលរួម និងទទួលខុសត្រូវចំពោះការជ្រើសរើសបុគ្គលិក ការអភិវឌ្ឍន៏ ការបណ្តុះបណ្តាល ហើយបណ្តេញសហការីផ្ទាល់របស់លោកអ្នក ប្រសិនបើចាំបាច់ ។ លោកអ្នកក៏ទទួលខុសត្រូវផងដែរ ចំពោះការអភិវឌ្ឍន៏អ្នកបន្តវេនលោកអ្នកផ្ទាល់ ។
- ធ្វើការអោយស្របតាមគោលដៅរបស់នាយកដ្ឋានផ្ទាល់របស់លោកអ្នក ហើយព្រមពេលជាមួយគ្នានោះ ត្រូវមានភក្តីភាពចំពោះគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន ។

លោកអ្នកអាចរំពឹងពី IKEA អោយ÷

- ផ្តល់សេរីភាពច្រើនដល់លោកអ្នក និងផ្តល់ឱកាសដើម្បីធ្វើអោយមានឥទ្ធិពលចំពោះបរិស្ថានការងារផ្ទាល់របស់លោកអ្នក ។
- ផ្តល់ឱកាសអោយលោកអ្នកមានឥទ្ធិពលចំពោះកិច្ចការជំនួញ ហើយអភិវឌ្ឍអ្នកដទៃ ។
- ផ្តល់អោយលោកអ្នកនូវការជួយជ្រោមជ្រែងក្នុងតួនាទីគ្រប់គ្រងរបស់លោកអ្នក ពីសេវិកដែលមានបទពិសោធន៍ និងពីអ្នកជំនាញនៅគ្រប់ផ្នែក ។
- ផ្តល់ឱកាសដល់លោកអ្នកក្នុងការបន្តអាជីពនៅក្នុងផ្នែកផ្សេងៗនៃកិច្ចការជំនួញរបស់យើង ព្រមទាំងបង្កឱកាសឱ្យទៅធ្វើការនៅប្រទេសក្រៅទៀតផង ។

មន្ត្រីគ្រប់គ្រងរបស់ IKEA ត្រូវបានវាយតម្លៃដោយផ្អែកលើសមត្ថភាពក្នុងការសំរេចកិច្ចការតាមរយៈសហការីរបស់ខ្លួន និង អំពីរបៀបដែលអ្នកទាំងនោះរួមគ្នាបង្កើតអង្គភាពមួយឱ្យដំណើរការឱ្យមានបរិស្ថានការងារល្អ និងទទួលលទ្ធផលល្អ សំរាប់រយៈពេលខ្លី និងវែង ។

II- ដំណាក់កាលនានានៃជីវិត និងការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព

(Life Stages and Career Development)

យើងម្នាក់ៗឆ្លងកាត់ដំណាក់កាលជាច្រើននៅក្នុងឆាកជីវិត ដែលពុំមែនគ្រាន់តែធ្វើអោយមានការប្រែប្រួលនូវអាទិភាពរបស់បុគ្គល (Personal Priorities) តែប៉ុណ្ណោះទេ ក៏ប៉ុន្តែក៏ធ្វើអោយប៉ះពាល់ផងដែរចំពោះអាជីពរបស់យើង ។ អ្នកសិក្សាស្រាវជ្រាវជំនាន់មុន បានបង្កើតគំរូនានាអំពីដំណាក់កាលនានានៃជីវិត (Model Around Life Stage) ហើយបានស្នើអោយមានគំរូសំរាប់គ្រប់គ្រងអាជីព ។ គំរូ និងការសិក្សាស្រាវជ្រាវឈានមុខនឹងមានរៀបរាប់នៅក្នុងជំពូកបន្ទាប់នេះ ប៉ុន្តែគំរូទាំងនោះ ជាទូទៅមិនអាចអនុវត្តបានដូចៗគ្នាចំពោះមនុស្សរាល់រូបនោះទេ ។ ជាពិសេស នៅពេលដែលគេចាប់ផ្តើមធ្វើការសិក្សាស្រាវជ្រាវ គេមិនសូវចាប់អារម្មណ៍អំពីភាពខុសគ្នាផ្អែកយេនឌ័រ (Gender Differences) នៅក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព ឬចំពោះបរិស្ថានការងារពហុវប្បធម៌ (Multicultural Work Environment) ប៉ុន្មានទេ ។ ជាផលវិបាក គំរូទាំងនោះមិនបានលើកឡើងអំពីអាជីពរបស់ស្ត្រី (Women's Career) ឬការអភិវឌ្ឍន៍អាជីពសំរាប់ជនជាតិភាគតិច (Minority Career

Development) នោះទេ ។ នៅផ្នែកខាងក្រោយនៃជំពូកនេះ យើងនឹងផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់របស់យើងចំពោះចំណុចទាំងនេះ ។

១~គំរូប្រាំបីផ្នាក់របស់ Erikson (Erikson's Eight-Stage Model)

គំរូអភិវឌ្ឍន៍អាជីពជាច្រើនដែលគេប្រើសព្វថ្ងៃនេះ មានមូលដ្ឋានផ្អែកលើប្រវត្តិចិត្តសាស្ត្រ និងសង្គមនៃជីវិតមនុស្ស (The Psychosocial Profile of a Human's Life) ដែលបានបោះផ្សាយនៅឆ្នាំ១៩៦៣ ដោយអ្នកចិត្តវិទ្យាឈ្មោះ Erik Erikson ។ តាមទស្សនៈរបស់ Erikson មនុស្សម្នាក់ៗ សុទ្ធតែឆ្លងកាត់ដំណាក់កាលប្រាំបី ។ ដំណាក់កាលបួនកើតឡើងនៅក្នុងវ័យកុមារភាព (Childhood) គឺចន្លោះពេលកើតមក (Birth) និងមុនពេលជំទង់ (Pre-Adolescence) រីឯដំណាក់កាលបួនទៀត លាតសន្ធឹងចាប់ពីពេលមានវ័យជំទង់ (Adolescence) រហូតដល់មជ្ឈិមវ័យ (Maturity) ។ តារាង ២២-១ បង្ហាញអោយឃើញដំណាក់កាលទាំងប្រាំបី គឺជាចន្លោះអាយុប្រហាក់ប្រហែលនឹងការកើតឡើងនូវដំណាក់កាលទាំងនោះ ហើយបង្ហាញអំពីកង្វល់របស់បុគ្គលប្រមូលផ្តុំ (Individual's Focal Concern) នៅក្នុងដំណាក់កាលទាំងនេះនៃការអភិវឌ្ឍន៍ជីវិត (Life Development) ។

ដំណាក់កាលនីមួយៗរបស់លោក Erikson ពិណនាអំពីប្រភេទនៃការលូតលាស់ (A Category of Growth) នៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធនៃការអភិវឌ្ឍន៍សង្គម (A Structure of Social Development) ។ ទោះបីជាដំណាក់កាលកុមារភាពជាដំណាក់កាលគួរអោយចាប់អារម្មណ៍ក៏ដោយ កង្វល់របស់យើងគឺស្ថិតនៅពេលមានអាយុច្រើន (The Late Adolescent Stage) និងពេលឈានចូលដំណាក់កាលពេញវ័យ (Adult Stage) នៅពេលត្រូវធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្តអំពីអាជីពសំខាន់ៗ ។ អ្នកវ័យជំទង់ភាគច្រើនមានការលំបាកខ្លះ ក្នុងការសំរុះសំរួលគោលដៅអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គល (Personal Development Objectives) ជាមួយគោលដៅសង្គមរបស់ខ្លួន (Social Objectives) ក្នុងអំលុងពេលមានវ័យជំទង់ (Teenage Years) ព្រោះថានៅក្នុងខណៈដែលសង្គមរំពឹងអោយអ្នកទាំងនោះចុះសំរុងជាមួយបរិស្ថានអប់រំ និងការងារដែលត្រូវបាន "រៀបចំជារចនាសម្ព័ន្ធ" ពួកគេចាប់អារម្មណ៍អំពី "ការបំបែកខ្លួនទៅឆ្ងាយ" (Breaking Away) ។ មនុស្សក្នុងវ័យជំទង់ចង់បង្កើតនូវអ្វីដែលហៅថាបុគ្គលភាព (Sense of Individuality) ដើម្បីបង្កើត "អត្តសញ្ញាណ" (Identity) មួយរបស់

ខ្លួន ។ ដោយមានការគាំទ្រ និងការអភិវឌ្ឍន៍ត្រឹមត្រូវអ្នកមានវ័យជំទង់រកឃើញអត្តសញ្ញាណនេះ (ដែលច្រើនតែមានទំនាក់ទំនងជាមួយគោលដៅអប់រំ ឬ គោលដៅមុខរបរ) រួចហើយចូលទៅក្នុងដំណាក់កាលដំបូងនៃភាពពេញវ័យ ដែលជាពេលមានសារៈសំខាន់ក្នុងការកសាង មិត្តភាព អាពាហ៍ពិពាហ៍ និងបណ្តាញសង្គមជិតស្និទ្ធ (Close Social Networks) ។

តារាង ២២-១ ដំណាក់កាលទាំងប្រាំបីរបស់ Erikson

ដំណាក់កាលជីវិត	កំរិតអាយុ	ការប្រមូលផ្តុំអភិវឌ្ឍន៍ (Focus of Development)
១. ទារកភាព Infancy	ទារកភាពរហូតដល់អាយុ១ឆ្នាំ	ជំនឿទុកចិត្តជាមូលដ្ឋាន-ភាពពឹងផ្អែក
២. ដើមដំបូងនៃកុមារភាព (Early Childhood)	អាយុ ១ឆ្នាំ ដល់ ៣ ឆ្នាំ	ស្វ័យភាពនៅក្នុងរង្វង់គ្រួសារ
៣. កុមារភាព (Childhood)	អាយុ ៣ ឆ្នាំ ដល់ ៥ ឆ្នាំ	មានគំនិតផ្តួចផ្តើម
៤. ដំណាក់កាលចុងក្រោយនៃកុមារភាព (Late Childhood)	អាយុ ៦ ឆ្នាំ ដល់ ១១ ឆ្នាំ	មានគំនិតប្រឹងប្រែងធ្វើការក្នុងលក្ខណៈបុគ្គល (Personal Industriousness)
៥. ជំទង់ (Adolescence)	តរុណភាពរហូតដល់អាយុចុងក្រោយនៃវ័យជំទង់ (Puperty to Late Teens)	មានអត្តសញ្ញាណបុគ្គល (Personal Identity)
៦. ដំណាក់កាលដំបូងនៃភាពពេញវ័យ (Young Adulthood)	ចាប់ពីអាយុជាង ២០ ឆ្នាំ ដល់ ៣៥ ឆ្នាំ	មានទំនាក់ទំនងរួមសង្វាស (Intimate Relationships)
៧.ពាក់កណ្តាលភាពពេញវ័យ (Middle Adulthood)	ចាប់ពីអាយុជិត ៤០ ឆ្នាំ ដល់ ៥៥ ឆ្នាំ	មានភាពបង្កកំណើត (Generativity)
៨. មជ្ឈិមវ័យ (Maturity)	ចាប់ពីអាយុ ៥៥ ឆ្នាំឡើង	មានគោលការណ៍បំរើអោយអាត្មាខ្លួន (Ego Integrity)

ជាទូទៅដំណាក់កាលពាក់កណ្តាលអាយុពេញវ័យ (Middle Adult Stage) កើតឡើងនៅពេលដែលគ្រួសារ និង មិត្តភាពមានស្ថេរភាព ។ នៅក្នុងគំរូរបស់លោក Erikson នោះគឺជាពេលដែលមាន*ភាពបង្កកំណើត* (Generativity) ណែនាំអ្នកជំនាន់ក្រោយឆ្លងកាត់ការចិញ្ចឹមបីបាច់ថែរក្សា ឬ បង្ហាត់បង្ហាញ (For Guiding the Next Generation Through Parenting or Mentoring) ។ នៅក្នុងដំណាក់កាលពាក់កណ្តាលអាយុពេញវ័យ មនុស្សតែងប្តូរការផ្តោតអាទិភាពរបស់ខ្លួនពី "ការផ្តោតអាទិភាពដែលសំដៅខ្លួនឯង" (Inwardly Directed Priorities) ទៅរកការគាំទ្រដែល "តំរង់ឆ្ពោះទៅរកអ្នកដទៃ " (Outwardly Directed Support) និងទៅកាន់ទំនាក់ទំនងសង្គម (Social Affiliations) ។ ឥរិយាបថរបស់ពួកគេផ្លាស់ប្តូរ ហើយរបៀបរបបរស់នៅរបស់

គេទំនងជាកត់សំគាល់ដោយមរតក (The Legacies) ទាំងឡាយដែលពួកគេបន្សល់ទុក (ជោគជ័យនៅក្នុងអាជីព ឬជោគជ័យនៅក្នុងការចិញ្ចឹមបីបាច់ថែរក្សា ការចូលរួមនៅក្នុងសង្គម និងសហគមន៍ ។ល។) ។

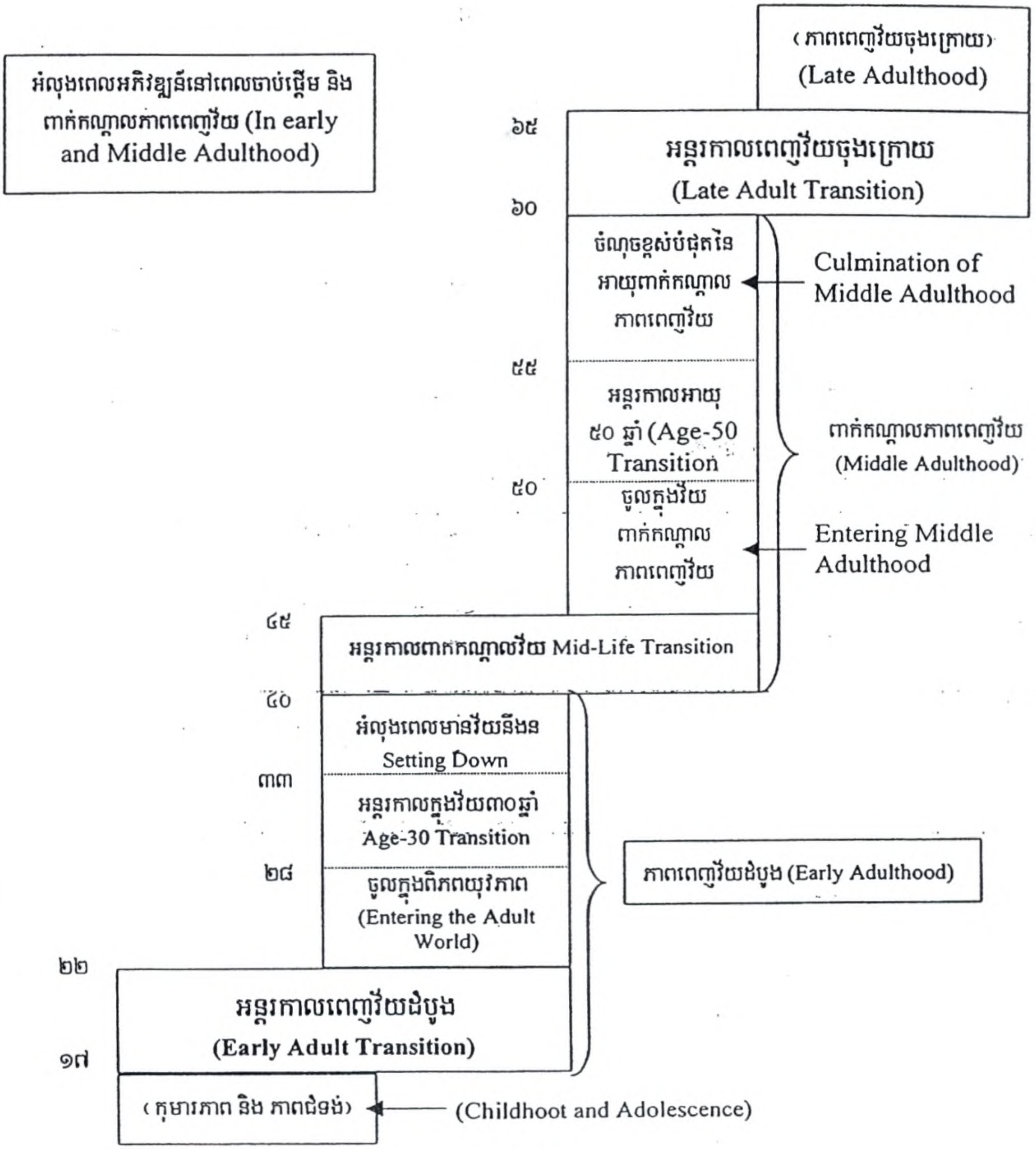
ដំណាក់កាលចុងក្រោយចាប់ផ្តើមលាតសន្ធឹងនៅពេលដែលកូនចៅចាកចេញពីផ្ទះ នៅពេលដែលអាជីពអស់កំរិត (Career Level Off) ហើយមានសណ្តាប់ធ្នាប់ប្រកបដោយស្ថេរភាពចំពោះរបៀបរបបរស់នៅ (Individual Lifestyle) របស់បុគ្គល ។ មនុស្សអាចនៅជាប់ជំពាក់យ៉ាងខ្លាំងនៅក្នុងអាជីពរបស់ខ្លួន ហើយតាមពិតទៅឈានដល់ចំណុចកំពូលនៃលទ្ធផលអនុវត្តន៍របស់ខ្លួន ក៏ប៉ុន្តែមានមនុស្សតិចតួចប៉ុណ្ណោះដែលគិតថា មានការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថក្រៅពីពង្រឹងមុខតំណែងរបស់ខ្លួន ។ នេះក៏ជាពេលដែលបុគ្គលត្រូវចាប់ផ្តើមរៀបចំផែនការសំរាប់ចូលនិវត្ត (Planning for Retirement) ក្នុងខណៈដែលខ្លួនកំពុងមានភាពសកម្មជាបុគ្គលក្នុងវិជ្ជាជីវៈ(Personally and Professionally Active) ។

២. គំរូអភិវឌ្ឍន៍ជីវិតរបស់ Levinson

(Levinson's Life Development Model)

ទោះបីជាមានអ្នកសិក្សាជាច្រើនបានយកចិត្តទុកដាក់លើគំរូរបស់Erikson ក្តី ហើយទោះជាពួកគេបានបោះផ្សាយការងារដែលគួរអោយចាប់អារម្មណ៍អំពីការអភិវឌ្ឍន៍អាជីពក្តី គំរូអភិវឌ្ឍន៍ជីវិតដែលត្រូវបានគេទទួលស្គាល់ភាគច្រើនគឺគំរូរបស់លោក Daniel J. Levinson ។ គំរូនេះមានមូលដ្ឋានលើកិច្ចប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុមសិក្សាស្រាវជ្រាវមួយ ដែលមានរូបលោកជាអ្នកដឹកនាំ ហើយបានកំណត់ដំណាក់កាលចំនួនបួននៅក្នុងវដ្ត (A Human Life Cycle) ជីវិតរបស់មនុស្ស ដូចមានបង្ហាញនៅក្នុងតំនូស ២២-២ ។ លោក Levinson បង្ហាញអំពីរបៀបដែលដំណាក់កាលនីមួយៗមានរយៈពេលអន្តរកាល (Transitional Periods) ដែលជារយៈពេលមានន័យយ៉ាងសំខាន់អំពីការប្រែប្រួល (Critical Periods of Change) ។ លើសពីនេះ គំរូនេះបង្ហាញនូវរយៈពេលមានស្ថេរភាព (Periods of Stability) ដែលមានរយៈពេលពីប្រាំមួយ ឬប្រាំពីរឆ្នាំ ស្រដៀងគ្នាទៅនឹងលំនាំឥរិយាបថដែលស្នើឡើងដោយលោក Erikson ។ សំរាប់យើងៗអាចផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះដំណាក់កាលអាយុពេញវ័យ (Adult Stage) នៅក្នុងគំរូរបស់ Levinson ។

គំនូស ២២-២ ដំណាក់កាលនៃជីវិតរបស់លោក Levinson



អន្តរកាលពេញវ័យដំបូង **(Early Adult Trasition)**

ដំណាក់កាលនេះកើតឡើងចាប់ពីចន្លោះអាយុ ១៧ ទៅ ២២ ឆ្នាំ នៅពេលដែលមនុស្សទើបពេញវ័យ ពុះពារយ៉ាងខ្លាំងដើម្បីឯករាជ្យភាព។ ជាដំណាក់កាលសន្ទុះឡើងទីមួយ (Incremental Stage) នៅក្នុងរយៈកាលនៃភាពជាមនុស្សពេញវ័យ (Early Adulthood Period) គ្រាដំបូងជារយៈពេលដែលយុវជនស្ថិតនៅក្នុងវ័យសិក្សាក្នុងប្រព័ន្ធអប់រំបច្ចេកទេស ឬនៅសាកលវិទ្យាល័យចាប់បំបែកខ្លួនចេញពីចំណងគ្រួសារ ហើយចាប់ផ្ដើមស្វែងរកឱកាសអាជីព ។ យោងតាមលោក Levinson អ្នកទើបពេញវ័យដំបូងដែលមិនអាចផ្ដាច់ចេញពីចំណងគ្រួសារដ៏ខ្លាំងក្លាបាននោះ អ្នកទាំងនោះនៅតែមានភាពពឹងផ្អែកលើការណែនាំរបស់អាណាព្យាបាល (Parental Guidance) ហើយមិនសូវរីកចំរើនទេ ។ ជាបណ្ដើរៗគាត់ផ្ដល់អនុសាសន៍ថាអន្តរកាលជាលំដាប់ (Gradual Transition) ជួយឱ្យកសាងស្វ័យទំនុកចិត្ត (Self-Confidence)និងកសាងភាពគ្រប់គ្រាន់សំរាប់ខ្លួនឯង (Self-Sufficiency) ។

ការចូលទៅក្នុងពិភពពេញវ័យ **(Entering the Adult World)**

នៅចន្លោះអាយុចាប់ពី ២២ ដល់ ២៨ ឆ្នាំ មនុស្សទើបពេញវ័យដំបូង បញ្ចប់រយៈពេលអន្តរកាលផ្ទេរពីបរិយាកាសសិក្សារបស់ខ្លួន (Education Environment) ទៅកាន់បរិយាកាសស្ថាប័ន (Organizational Environment) ។ គឺនៅទីនេះហើយដែលមាគ៌ាអាជីព (Career Tracks) ចាប់ផ្ដើមរីកចំរើនដោយច្បាស់លាស់ ។ លោក Levinson ធ្វើការកត់សំគាល់ថា មនុស្សទើបពេញវ័យដំបូងងើបលេចខ្លួនចេញពីអំលុងពេលនេះ ប្រសិនបើមិនបានទទួលរូបភាពច្បាស់លាស់អំពីអាជីពរបស់ខ្លួននោះទេ ច្រើនតែចុញថប់ដោយធ្វើការផ្លាស់ប្ដូរមុខការជាញឹកញាប់ ហើយពួកគេមានគោលដៅបុគ្គល (Personal Objectives) មិនច្បាស់លាស់ ។

អន្តរកាលក្នុងវ័យ៣០ឆ្នាំ **(Age-30 Transition)**

នៅចន្លោះអាយុពី ២៨ ទៅ ៣៣ ឆ្នាំ មនុស្សតែងធ្វើអន្តរកាលជាវិជ្ជមាន (Positive Transition) លើផ្លូវមួយសមស្រប(A Round Track Record) ហើយមានរីកចំរើននៅក្នុងអាជីពរបស់ខ្លួន ឬបើពុំនោះសោតទេ បុគ្គលនោះស្ថិតនៅក្នុងភាពច្របូកច្របល់ (Inturmoil) នៅអំលុងពេល

ដែលបត់ចូលអាយុជាងសាមសិបឆ្នាំ ហើយនៅតែស្វែងរកទិសដៅមួយសំរាប់ជីវិតរបស់ខ្លួន ។ ភស្តុតាងអំពីផ្លូវល្អ ពុំមានន័យថាលោកអ្នកពេញចិត្តពេញថ្លើមចំពោះអាជីពក្នុងវិស័យណាមួយនោះទេ ។

អំលុងពេលមានវ័យនឹងន (Setting Down)

ដោយមានជីវិតរស់នៅ ឆ្លងកាត់ ដល់អន្តរកាលនៃអាយុ ៣០ ឆ្នាំ មនុស្សតែងធ្វើការប្តេជ្ញាយ៉ាងពិតប្រាកដចំពោះអាជីពដែលនាំទៅរករយៈកាលដែលមានស្ថេរភាព (Period of Stability) ។ អំលុងពេលមានវ័យនឹងននេះ (Setting Down Period) អាចមានថេរវេលាប្រាំពីរឆ្នាំ ឬច្រើនជាងនេះ ដោយម្នាក់ៗផ្តោតការប្រឹងប្រែងរបស់ខ្លួនលើការធ្វើអោយមានជោគជ័យចំពោះអាជីព ដែលខ្លួនបានជ្រើសរើស ទោះបីជាអាជីពមុននេះ ឬជាអាជីពថ្មីដែលកើតឡើងនៅក្នុងអំលុងអន្តរកាលក្តី ។ ក្នុងអំលុងពេលមានវ័យនឹងន មនុស្សទាំងពួងបង្កើតចំណងមិត្តភាពផ្ទាល់ខ្លួនយូរអង្វែង ហើយជាញឹកញយបង្កើតចំណងទាក់ទងជិតស្និទ្ធជាមួយស្ថាប័នរបស់ខ្លួន ។ ចំណងទាក់ទងទាំងនេះច្រើនតែមានលក្ខណៈវិជ្ជាជីវៈជាមួយថ្នាក់ដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ដែលដើរតួជាអ្នកបង្ហាត់បង្ហាញ ដែលណែនាំ (ឬតាមពិតទៅជាអ្នកគាំទ្រ) (Sponsor) ចំពោះបុគ្គលម្នាក់ដើម្បីអោយមានការចំរើនទៅមុខខាងអាជីព ។ អ្នកខ្លះក្លាយទៅជាមនុស្សដែលផ្តោតស្រួចយ៉ាងខ្លាំងក្លាទៅលើការរីកចំរើនខាងអាជីពនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ហើយតែងអនុញ្ញាតអោយការងារគ្របដណ្តប់លើពេលវេលា និងថាមពលរបស់ខ្លួន ដោយបរិច្ចាគការរួមរស់កៀកកិតជាមួយគ្រួសារ និងមិត្តភ័ក្តិ ។

អន្តរកាលពាក់កណ្តាលជីវិត (Mid-Life Transition)

អន្តរកាលដ៏តានតឹង (Critical Transition) កើតនៅ "ពាក់កណ្តាលជីវិតរស់នៅ " ដែលទំនងជាស្ថិតនៅចន្លោះអាយុ ៤០ និង ៤៥ ឆ្នាំ ។ ដំណាក់កាលសន្ទុះនេះ (Incrementage) គឺជាដំណាក់កាលដំបូងនៅក្នុងពាក់កណ្តាលនៃភាពពេញវ័យ (Middle Adulthood) ហើយភាពប្រហាក់ប្រហែលគ្នា (Similarities) យ៉ាងច្រើនដូចនឹងដំណាក់កាលអន្តរកាលនៃអាយុ៣០ឆ្នាំ (Age-30 Transition Period) ដែរ ។ ពេលនោះគេចោទសួរអំពីការរីកចំរើននៃអាជីពរបស់ខ្លួន ។ ដោយហេតុថាឱកាសរីកចំរើនទៅមុខ (Advancement Opportunities)ចាប់ផ្តើមកាន់តែស្តួចស្តើងយ៉ាងឆាប់រហ័សនៅកំរិតខ្ពស់របស់ស្ថាប័ននោះ ការបាត់បង់ទឹកចិត្ត (To Become Disheartened) ងាយនឹង

កើតមាននៅក្នុងអំលុងពេលមនុស្សមានអាយុជាង ៤០ ឆ្នាំ ។ បញ្ហានេះគឺជាការពិត ប្រសិនបើបន្ទាប់ពីមានការរីកចំរើនទៅមុខប្រកបដោយជោគជ័យ (Successful Avancement) អស់រយៈច្រើនឆ្នាំ គេមានអារម្មណ៍ហាក់បីដូចជាអាជីពរបស់ខ្លួនលែងឡើងខ្ពស់រួចតទៅទៀត ។ ក្រៅពីនេះ មនុស្សជាច្រើនឆ្លងកាត់ការផ្លាស់ប្តូរប្រែប្រួលលើកត្តាខាងរាង្គកាយ និងស្មារតី (Physical and Emotional Changes) ដែលហៅថា "វិបត្តិពាក់កណ្តាលជីវិត **(Mid-Life Crisis)**" នៅក្នុងអំលុងពេលនេះ ។ ទោះបីជាការ ផ្លាស់ប្តូរប្រែប្រួលនេះអាចកើតមាននៅក្នុងពេលដែលមានអាយុច្រើនជាងនេះ នៅពេលវាលេចឡើងនោះ ឥរិយាបថក្លាយទៅជាមិនប្រក្រតី (Erratic) ។ មនុស្សម្នាក់ដែលឆ្លងកាត់ការប្រែប្រួលរាងកាយអំពីមុខងារទាំងឡាយក្នុងខ្លួន (A Physical Change in Body Functions) ក៏ដូចជាមានការប្រែប្រួលផ្នែកអារម្មណ៍អំពីចំណងទាក់ទងបុគ្គល (An Emotional Change in Personal Relationship) និងមានអារម្មណ៍កើតការធុញថប់ (A Feeling of Frustation) ព្រោះតែការរំពឹងទុកអំពីអាជីព មានលក្ខណៈមិនច្បាស់លាស់អាចធ្វើឱ្យគេសំរេចចិត្តខុស ដែលធ្វើអោយជីវិត និងអាជីពវិនាសខូចខាត (Make Life and Career Wrecking Decision) ។ អ្នកខ្លះចេះសំរបខ្លួនទៅតាមកាលៈទេសៈ ប្រឹងប្រែងធ្វើការកាន់តែខ្លាំងដើម្បីឆ្លងឱ្យផុតឆ្នាំដែលមានវិបត្តិទាំងនេះ ។ អ្នកខ្លះទៀតដោយមានការទំនុកបំរុងពីប្តី-ប្រពន្ធ ឬមិត្តភ័ក្តិ ជាទូទៅច្រើនតែសុខចិត្តលេបគ្រោះលេបថ្នាំឆ្លងកាត់គ្រាមានវិបត្តិដោយគ្មានការលំបាកខ្លាំងក្លាទេ ។ ប៉ុន្តែមានអ្នកខ្លះទៀត "សំរបសំរួលខ្លួន" ដោយឥរិយាបថបត់បែនមិនត្រឹមត្រូវ (Maladaptive Behaviour) ងាកមកផឹកស្រា ឬសេពថ្នាំញៀន ឬបើពុំនោះសោតទេ បោះបង់មុខការ ឬចាកចោលចំណងអាពាហ៍ពិពាហ៍របស់ខ្លួន ។

ការឈានចូលទៅដល់ពាក់កណ្តាលវ័យ
(Entering Middle Adulthood)

បន្ទាប់ពីឆ្លងកាត់អន្តរកាលវ័យពាក់កណ្តាលជីវិត ភាពពេញវ័យបានពាក់កណ្តាល អាចជាការបំពេញបទពិសោធន៍ដែល មានរយៈពេលប្រាំឆ្នាំទៅប្រាំពីរឆ្នាំ ។ Levinson កំណត់អំពីរយៈពេលថាកើតមានជាចំបងនៅចន្លោះអាយុ ៤០ ទៅ ៥០ ឆ្នាំ នៅពេលដែលអាជីពរបស់បុគ្គលម្នាក់ត្រូវបានដាក់តាំងពិតប្រាកដ ។ មនុស្សភាគច្រើនស្ថិតក្នុងស្ថានភាពកក់ក្តៅ (Comfortable Position) នៅក្នុងអំលុងពេលនេះនៃជីវិតរបស់ខ្លួន ។ អ្នកខ្លះនឹងរៀបចំដាក់តាំងអាជីពដែលបានទទួលផល (A

Rewarding Career) ផ្តើមចេញពីផេះផង់នៃវិបត្តិពាក់កណ្តាលជីវិត ។ អ្នកខ្លះទៀតអាចជួបវិបត្តិពាក់កណ្តាលជីវិតនៅពេលយូរខាងក្រោយ ប៉ុន្តែដោយសារអ្នកទាំងនោះឈានជិតទៅដល់វ័យជិត ៥០ ឆ្នាំ ហើយនោះ ក៏ក្លាយទៅជាចុះសំរុងជាមួយស្ថានភាពអាជីពដែលខ្លួនកំពុងមាន ។ នៅក្នុងស្ថានភាពនីមួយៗ មនុស្សទាំងឡាយតែពង្រឹងនូវស្ថានភាពរបស់ខ្លួន ហើយសំលឹងរកការប្រឈមមុខថ្មីៗ ដោយផ្អែកលើការប្រឹងប្រែងធ្វើការយ៉ាងខ្លាំងក្លាតាំងពីបណ្តាឆ្នាំមុនៗ (Prior Years) ។

អន្តរកាលវ័យអាយុ៥០ឆ្នាំ (Age-50 Transition)

ការចូលដល់វ័យ ៥០ ឆ្នាំ អាចនាំឱ្យស្លុត (Traumatic) ព្រោះគេយល់ថាខ្លួនគេស្ថិតនៅក្នុងទសវត្សរ៍ចុងក្រោយនៃការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព ។ ប្រសិនបើពួកគេនៅមិនទាន់ "សំរេចបំណងខ្លួនបានទេ" នៅក្នុងអាជីពដែលខ្លួនពេញចិត្ត អ្នកមានអាយុចន្លោះពី ៥០ ទៅ ៥៥ ឆ្នាំ អាចមានបទពិសោធន៍អំពីភាពប្រញាប់ប្រញាល់បន្ទាន់ ដើម្បីសំរេចនូវសមិទ្ធិផលឱ្យលេចធ្លោ (Distinguished Accomplishments) នៅខណៈដែលខ្លួនគេមាននៅសល់ពេលខ្លះសំរាប់ប្រឹងប្រែងនៅឡើយ ។ ក្នុងចន្លោះអាយុនេះក៏អាចជាអំលុងពេលមានការធុញទ្រាន់ (A Period of Fustation) ដែលឆ្លុះអោយឃើញនូវឱកាសអាជីពស្រអាប់ ហើយបំពេញមិនបាននូវក្តីរំពឹងទុកផងដែរ ។ ការប្រឹងប្រែងជាដុំកំភួននៅក្នុងអំលុងពេលនេះអាចមានផលតិចតួចណាស់ ហើយយឺតពេលណាស់ទៅហើយ ។ មនុស្សភាគច្រើនទំនងជាមិនគិតអំពីការផ្លាស់ប្តូរអាជីពទេ នៅក្នុងអំលុងពេលអន្តរកាលនេះ វៀរលែងតែពេលជួបវិបត្តិ (ដូចជាការកាត់ចោល **Retrenchment**) គេសំរបសំរួលខ្លួន គេដើម្បីលើកកំពស់របៀបរបបរស់នៅរបស់ខ្លួនក្នុងពេលបច្ចុប្បន្ន (Current Lifestyle) ។

ការឈានដល់កំរិតកំពូលនៃភាពពាក់កណ្តាលពេញវ័យ (Culmination of Middle Adulthood)

នៅចន្លោះអាយុ ៥៥ ទៅ ៦០ ផែនការចូលនិវត្តន៍ (Retirement Plan) ចាប់ផ្តើមមានអាទិភាពជាងការបោះជំហានទៅមុខនៃអាជីព (Career Advancement) ។ ក្តីស្រមៃដំបូងៗអំពីទ្រព្យសម្បត្តិ និងជោគជ័យដែលយើងមានស្ទើរតែគ្រប់គ្នានោះ មានមនុស្សតិចតួចក្នុងចំណោមយើងប៉ុណ្ណោះដែលសំរេចបានដូចក្តីស្រមៃរបស់ខ្លួន ។ ជាញឹកញយច្រើនតែជាការនឹកឃើញឡើងវិញដោយភាពកក់ក្តៅនៃក្តីរំពឹងទុកកាលពីនៅក្មេង (Youthful Expectation) ។ គឺជាអំលុងពេលនៃការធ្វើយុវកម្ម

(Period of Rejuvenation) ដែលលោក Levinson គិតថាជាឱកាសសំរាប់ប្រមូលផលទ្រព្យសម្បត្តិ ហើយឈានទៅទទួលការពេញចិត្តកាន់តែច្រើនតាមរយៈការកំសាន្ត និងការយកចិត្តទុកដាក់នានាទៀត ។ ចំពោះអ្នកដែលបានឈានដល់កំរិតថ្នាក់លើនៃវិជ្ជាជីវៈ ឬដែលសំរេចបាននូវក្តីស្រមៃអំពីអាជីពរបស់ខ្លួន នេះអាចជាអំលុងពេលមួយដែលសំរេចបានលទ្ធផលខ្ពស់បំផុត(Peak Performance) ។ ពួកអ្នកមានតំណែងជានាយកប្រតិបត្តិអាចប្រឈមមុខនឹងបញ្ហាប្រឈមដ៏លំបាកបំផុត នៅក្នុងអំលុងពេលនេះ នៅពេលដែលគេស្នើសុំអោយណែនាំនូវសេចក្តីសំរេចចិត្តជាយុទ្ធសាស្ត្រ ឬដឹកនាំស្ថាប័នរបស់ខ្លួនឆ្ពោះទៅរកការផ្លាស់ប្តូរជាដុំកំភួន ។

<u>អន្តរកាលពេញវ័យអំលុងពេលមានអាយុច្រើន</u>

(Late Adult Transition)

ដំណាក់កាលចំបងចុងក្រោយកើតមាននៅចន្លោះអាយុ ៦០ ទៅ ៦៥ ឆ្នាំ (ឬរហូតដល់ពេលចូលនិវត្ត) ។ ចាំបាច់ត្រូវធ្វើការសំរេចចិត្តធំៗនៅក្នុងអំលុងពេលនេះ អំពីការចូលនិវត្តន៍ និងរបៀបរស់នៅបន្ទាប់ពីការចូលនិវត្ត ។ អន្តរកាលទៅកាន់ការចូលនិវត្តន៍អាចមានការឈឺចាប់ចំពោះអ្នកទាំងឡាយណាដែលមិនបានរកឃើញនូវមធ្យោបាយស្ថាបនាដ៏ប្រសើរ (Constructive Way) សំរាប់ជំនួសអាជីពសកម្ម ។ ក្រុមហ៊ុនជាច្រើនបានបង្កើតកម្មវិធីមុនពេលចូលនិវត្តន៍ (Pre-Retirement Program) ដើម្បីជួយបុគ្គលិកអោយធ្វើអន្តរកាលពីជាអ្នករួមវិភាគទានដ៏សកម្ម (Active Contributor) ចំពោះស្ថាប័នរបស់ខ្លួនអោយចូលទៅក្នុងបរិស្ថានសង្គម (Social Environment) ដោយគ្មានការទទួលខុសត្រូវខាងផ្នែកស្ថាប័ន ឬគ្មានការរំពឹងទុកចំពោះអាជីព (Without Organizational Responsibilities or Career Expectations) ។

<u>ភាពពេញវ័យនាដំណាក់កាលចុងក្រោយ</u> (Late Adulthood)

ដំណាក់កាលចុងក្រោយនៃភាពពេញវ័យនាដំណាក់កាលចុងក្រោយរួមមានសកម្មភាពចូលនិវត្តន៍ (Retirement Activities) ហើយទោះបីជាកំរត្រូវបានគេចាត់ទុកថាមានសារៈសំខាន់ចំពោះការអភិវឌ្ឍន៍អាជីពក្តី ពលរដ្ឋចាស់ៗជាច្រើននៅតែសកម្មនៅក្នុងផ្នែកនៃអាជីព (Career Fields) របស់ខ្លួន ឬប្រើប្រាស់ពេលវេលារបស់ខ្លួនបានល្អនៅក្នុងការព្យាយាមថ្មីរបស់ខ្លួន ។ ដោយសារអត្រាមានអាយុរស់នៅ (Life Expectancy) បន្តកើនឡើង មនុស្សចាស់មានចំនួនកាន់តែច្រើនឡើងបានដឹកនាំ

របៀបរស់នៅយ៉ាងសកម្ម (Active Lifestyle) របស់ខ្លួន ។ អ្នកចូលនិវត្តន៍ជាច្រើនបើករបររកស៊ីដែលមានការអនុញ្ញាត (Franchise Business) (តាមធម្មតាជាមួយសមាជិកគ្រួសារដែលមានវ័យក្មេង)ចុះកិច្ចសន្យាធ្វើជាទីប្រឹក្សា ឬស្វែងរកការងារមិនពេញពេលជាបណ្តោះអាសន្ន (Part-Time or Temporary Employment) នៅក្នុងមុខការណាដែលខ្លួនគិតថាអាចរួមវិភាគទានដោយមានន័យ ។

III- ដំណើរការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព (The Career Development Process)

គំរូរបស់ Erikson និង Levinson គូសបញ្ជាក់នូវដំណាក់នានានៃជីវិត (Life Phases) ដែលត្រូវធ្វើសេចក្តីសំរេចចិត្ត (Personal Decisions)សំខាន់ៗមួយចំនួនក្នុងលក្ខណៈបុគ្គល ។ ដំណើរការអភិវឌ្ឍន៍អាជីពរួមមាន ការសំរេចចិត្តសមស្រប (Appropriate Decision) នៅក្នុងដំណាក់កាលនីមួយៗនៃជីវិត ។ ជាវិសេសវិសាលបំផុតនោះ សេចក្តីសំរេចចិត្តទាំងនេះត្រូវធ្វើដោយមានការពិចារណាហ្មត់ចត់ ជាជាងការឆ្លើយតបនឹងវិបត្តិដោយប្រថុយប្រថានមិនបានគិតគូរ ។ ទោះបីជាបុគ្គលម្នាក់ជៀសពុំរួចទាំងស្រុង អំពីការសំរេចចិត្តខាងអាជីពក្តី វាជាការងាយស្រួលក្នុងការបណ្តោយខ្លួនឱ្យរសាត់ទៅតាមនោះ ដែលប្រការនេះអនុញ្ញាតអោយមានកាលៈទេសៈ ឬអនុញ្ញាតអោយអ្នកដទៃត្រួតពិនិត្យគ្រប់គ្រងលើសេចក្តីសំរេចចិត្តទាំងនោះ ។ ការអនុវត្តន៍ផែនការអាជីពដែលមានលក្ខណៈសកម្មជាមុន និងច្បាស់លាស់គឺកាន់តែប្រសើរ ។

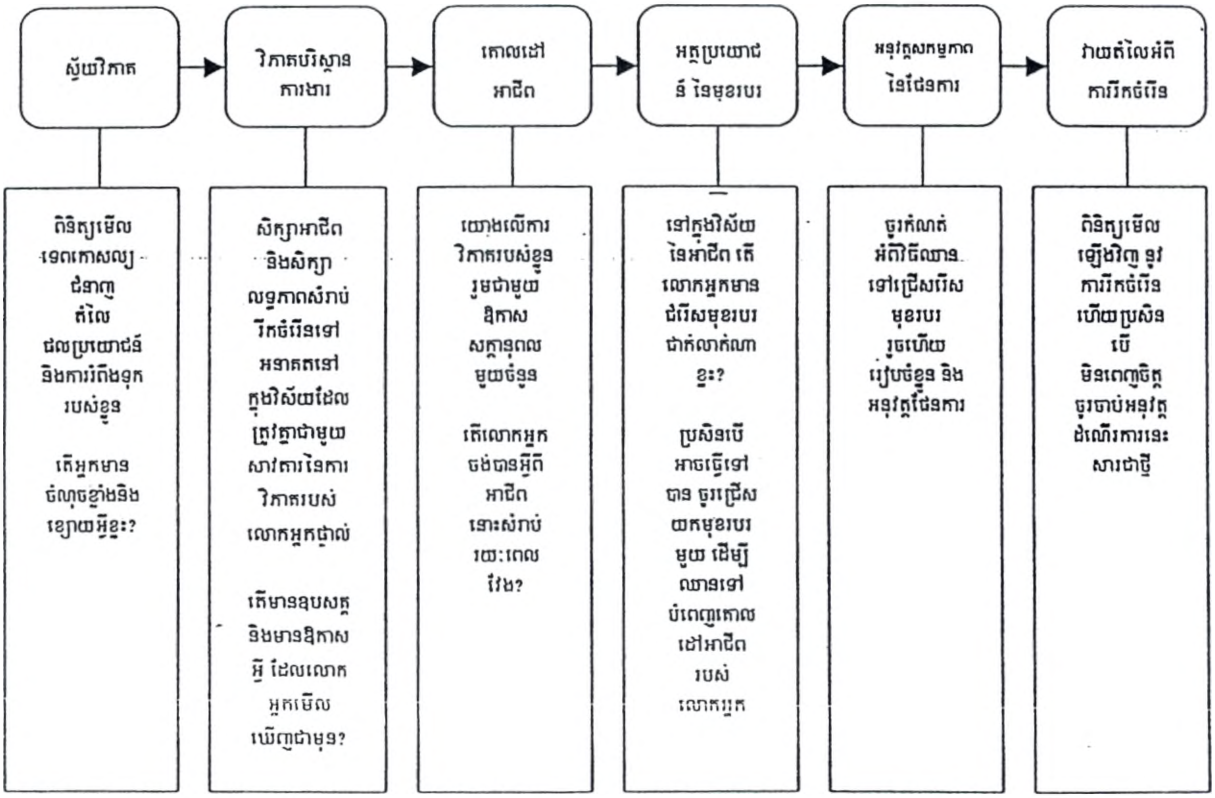
គំនូស ២២-៣ បង្ហាញអោយឃើញនូវដំណើរការកសាងផែនការអាជីព ដែលអាចប្រើប្រាស់នៅគ្រប់ដំណាក់កាលនៅក្នុងជីវិត ។ គំនូសនេះមានប្រភពចេញមកពីគំរូកសាងផែនការផ្លូវការ ហើយគូសបញ្ជាក់នូវសកម្មភាពចាំបាច់ដើម្បីគ្រប់គ្រងការសំរេចចិត្តខាងអាជីព ។ បុគ្គលដែលមានបំណងពង្រីងផលប្រយោជន៍របស់ខ្លួន និងគ្រប់គ្រងសេចក្តីសំរេចចិត្តផ្ទាល់របស់ខ្លួន អាចអនុវត្តតាមដំណើរការកសាងផែនការនៅពេលដែលខ្លួនត្រៀមលក្ខណៈចំពោះអាជីពណាមួយ ។ នេះជាវិធីដែលអាចសំរេចបាននៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌនៃ *ការរៀបចំខ្លួនចំពោះអាជីពណាមួយ* (The Framework of Preparing for a Career) ។

គួររំលឹកថា *ដំណាក់កាលរៀបចំ* (The Preparation Stage) ដែលបានរៀបរាប់មុននេះ ជាធម្មតាមានទំនាក់ទំនងជាមួយភាពពេញវ័យដំបូង (Young Adulthood) ហើយពាក់ព័ន្ធការកសាងផែនការដើម្បីរកមុខរបរ (Planning for an Occupation) ដែលពីដំបូងធ្វើការជ្រើសរើសវិស័យ

ខាងអាជីព (Career Field) ហើយទទួលបាននូវលក្ខណៈសម្បត្តិដែលតំរូវអោយមាន (Required qualifications) ។ ការរៀបចំខាងអាជីពមានន័យថា ត្រៀមខ្លួនជាស្រេចសំរាប់ឆក់យកឱកាសដែលហុចអោយចំពោះមុខរបរ (Opportunities Within an Occupational Discipline) ។ គេតាមដានមុខរបរដើម្បីរកឱ្យឃើញថាតើមុខរបរមួយណា (Occupation) ដែលត្រូវនឹងបំណងប្រាថ្នារបស់ខ្លួន ត្រូវនឹងទេពកោសល្យ និងតំលៃរបស់ខ្លួន (Interest, Telents and Values) ។ បន្ទាប់មកអ្នកទាំងនោះផ្តោតលើវិស័យណាមួយដែលខ្លួនយល់ថាល្អ (Promising Field) ដើម្បីទទួលបាននូវសមត្ថភាពចាំបាច់ (Capabilities) សំរាប់ឆក់យកអោយបាននូវឱកាសសក្តានុពល (Potential Opportunities) ទាំងនោះ ។ ដំណើរការកសាងផែនការអាជីព ចែកចេញជាប្រាំមួយជំហាន ។

<u>តំនូស ២២-៣ វិធីសាស្រ្តដែលបានគ្រោងទុកសំរាប់រៀបចំអាជីព</u>

(A PLANNED APPROACH TO CAREER PREPARATION)



១-<u>ធ្វើការវាយតំលៃដោយខ្លួនឯង</u> (Making a Self-Assessment)

ជំហានទីមួយនៃការកសាងផែនការខាងអាជីព រួមមាន ការកំណត់អំពីជំនាញ (Skills) តំលៃ (Values) តំរូវការ (Needs) អត្ថប្រយោជន៍ (Interests) និងការរំពឹងទុកនានា (Expectation) អំពីអ្វីដែលអាចជារបៀបរបបរស់នៅក្នុងពេលអនាគត (Future Lifestyle) ដែលខ្លួនពេញចិត្ត ។ ការធ្វើសារពើភ័ណ្ឌខ្លួនឯងនេះ (Self-Inventory) បង្កើតបានជាសាវតាសំគាល់នានា (A Profile of Characteristics) និងនិយមន័យមួយអំពីអ្វីដែលទំនងជាមានសារៈសំខាន់នៅក្នុងជីវិតរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ (Person's Life) ។ សាវតាបែបនេះទំនងជាមានការប្រែប្រួល ព្រោះថាអាទិភាពនានារបស់បុគ្គល (Individual Priorities) មានការប្រែប្រួល ប៉ុន្តែការវាយតំលៃតាមពេលកំណត់ (Periodic Assessment) អនុញ្ញាតអោយគេធ្វើការសំរេចចិត្តខាងអាជីពបានកាន់តែប្រសើរ ។ មនុស្សភាគច្រើនពាក់ព័ន្ធជាមួយទំរង់មួយចំនួននៃការធ្វើស្វ័យវិភាគ នៅពេលណាដែលគេដឹងថាការរីកចំរើនមានភាពរអាក់រអួល (Faltering Progress) ប្រឈមមុខនឹងវិបត្តិនៃជីវិត (Life Crisis) ឬជួបប្រទះនឹងការមិនពេញចិត្តជាមួយមុខរបរ (Occupational Dissatisfaction) ។ ស្វ័យវិភាគអាចកើតមានដោយមិនដឹងខ្លួន (Subconsciously) ប៉ុន្តែគំរូនេះអះអាងថាមនុស្សទាំងឡាយធ្វើការវិភាគដោយគិតទុកជាមុន (Consciously) អំពីអាជីពរបស់ខ្លួន ដើម្បីលៃយ៉ាងណាអោយខ្លួននៅតែផ្តោតលើគោលដៅដែលខ្លួនប្រាថ្នាចង់បាន ។

អ្នកផ្តល់ដំបូន្មានខាងវិជ្ជាជីវៈ ប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រវាយតំលៃច្រើនបែបច្រើនយ៉ាង ដើម្បីជួយអ្នកផងអំពីអាជីពរបស់ខ្លួន ។ ក្រុមហ៊ុនក៏ធ្វើការវាយតំលៃបុគ្គលិកថ្មីជាទូទៅ ដោយស្នើអោយបុគ្គលិកនោះធ្វើតេស្តអំពីសមត្ថភាពយល់ដឹងរបស់ខ្លួន (Aptitude Test) ។ វិធីសាស្ត្របែបនេះ បង្កើតបានជាមូលដ្ឋាននៃបុគ្គលិកលក្ខណៈ (Basic for Personality) ឬសាវតាចិត្តសាស្ត្រ (Psychological Profile) បង្ហាញអោយឃើញនូវលំនាំនៃការចាប់អារម្មណ៍ តំលៃ និងតំរូវការរបស់សាម៉ីខ្លួន ។ សាវតាបែបនេះ អាចបន្សុីគ្នាជាមួយមុខរបរ និងបរិស្ថានអាជីពដើម្បីជួយផ្តល់ដំបូន្មានអំពីការងារ ។ លើសពីនេះទៅទៀត វិធីសាស្ត្រទាំងនេះច្រើនត្រូវបានគេប្រើប្រាស់ក្នុងការសិក្សាលំនាំឥរិយាបថ (Patterns of Behaviour) របស់បេក្ខជន សំរាប់សំរេចក្នុងការផ្តល់មុខការ ឬតំលើងឋានៈ ។

លោកអ្នកអាចធ្វើការវាយតំលៃដោយខ្លួនឯង ដែលកិច្ចការនេះមិនសូវជាពិបាកនោះទេ ។ ទោះបីជាវិធីសាស្ត្រនេះ នឹងមិនផ្តល់ចំលើយបែបវិជ្ជាជីវៈ (Professional Answers) ជាមួយនឹងសុពលភាព (Statistical Validation) ស្ថិតិក្តី ក៏វាអាចជួយលោកអ្នកអោយកំណត់អត្តសញ្ញាណបញ្ហា

ដែល ត្រូវពិចារណានៅពេលធ្វើការសំរេចចិត្តខាងអាជីព ។ **ឧទាហរណ៍** មនុស្សម្នាក់ៗមានចំណាប់អារម្មណ៍ដែលមានទំនោរចង់បង្ហាញខ្លួនអោយលេចធ្លោ (Stand Out) ហើយដូចគ្នាដែរចំពោះសកម្មភាពទាំងឡាយដែលយើងមិនចូលចិត្ត ។ យកសញ្ញាណនេះមកអនុវត្តចំពោះការអប់រំ ហើយធ្វើតារាងប្រធានបទ ដែលលោកអ្នកចូលចិត្ត និងមិនចូលចិត្ត ។ តើលោកអ្នកចូលចិត្ត ឬមិនចូលចិត្តគណិតវិទ្យា និងការកសាងគំរូដែលផ្អែកលើការវិភាគផ្នែកបរិមាណ (Quantitative Modelling) ដែរឬទេ? តើលោកអ្នកពូកែតែងនិពន្ធដែរឬទេ? តើយ៉ាងណាដែរចំពោះការទាក់ទងជាមួយអ្នកដទៃ? តើយ៉ាងណាដែចំពោះភាសាបរទេស? សិល្បៈ? ធ្វើការជាមួយគ្រឿងចក្រ? កសិកម្ម ឬសាកវប្បកម្ម? ដោះស្រាយបញ្ហាដោយប៉ិនប្រសប់? ប្រើប្រាស់កុំព្យូទ័រ?

ចូរបង្កើតតារាងសកម្មភាពផ្ទាល់ខ្លួនរបស់លោកអ្នក ដែលអាចធ្វើអោយសប្បាយ Pleasurable និងមិនសប្បាយចិត្ត (Unpleasurable) ។ តើលោកអ្នកចូលចិត្តធ្វើដំណើរដែរឬទេ ឬមួយលោកអ្នកគិតថាការធ្វើដំណើរធ្វើអោយលោកអ្នកធុញទ្រាន់? តើលោកអ្នកមានគិតថានឹងកសាងគ្រួសារ ហើយមានកូនចៅដែរឬទេ ឬមួយលោកអ្នកគិតថារឿងនេះជាអាទិភាពមិនសូវសំខាន់នៅក្នុងជីវិតទេ? តើលោកអ្នកមានរបៀបរបបរស់នៅជាអ្នកក្រុង ឬជាអ្នកជនបទ? នៅអនាគតតើលោកអ្នកមានគិតថានឹងលេងកីឡា ឬជ្រើសយកការកំសាន្តណាមួយដែរឬទេ? តើលោកអ្នកមានគំរូវការផ្ទាល់ខ្លួនសំរាប់រួមវិភាគទានទៅអោយសង្គម តាមរយៈការប្តេជ្ញាខាងសីលធម៌ ឬខាងផ្នែកសាសនា (Ethical or Religious Commitments) ដែរឬទេ?

ចូរសួរខ្លួនឯងអោយបានច្រើនតាមដែលអាចធ្វើទៅបាន ក្រៅពីសំណួរដែលបានរៀបរាប់ ព្យាយាម ដាក់សំណួរទាំងនោះអោយទៅជាក្រុម ទៅក្នុងប្រភេទសាមញ្ញអំពីប្រភេទដែលលោកអ្នកចូលចិត្ត និងមិនចូលចិត្ត។ ជាការពិតណាស់ ចំលើយនៃសំណួរទាំងនោះគំរមានភាពច្បាស់លាស់ដាច់ណាត់ណាស់ មនុស្សមួយចំនួនធ្លាក់ចូលទៅក្នុងជំពូកស្ថិតនៅចន្លោះកណ្តាល ឬពឹងផ្អែកលើកាលៈទេសៈ។ ដូចជាថា លោកអ្នកអាចចូលចិត្តចង់មានគ្រួសារ ប៉ុន្តែគឺនៅក្រោយពេលដែលលោកអ្នកមានអាជីពរួចហើយ ។ ក្នុងសភាពជាបុគ្គលដែលមានវ័យក្មេង លោកអ្នកអាចឆ្លើយថា "ទេ" ចំពោះសំណួរនេះ ប៉ុន្តែប៉ុន្មានឆ្នាំក្រោយមក ចំណុចនោះអាចក្លាយទៅជាអាទិភាពខ្ពស់ ហេតុដូចនេះធ្វើអោយមានឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងលើការសំរេចចិត្តអាជីពរបស់លោកអ្នក ។ មធ្យោបាយវាយតំលៃដែលមានលក្ខណៈវិជ្ជាជីវៈ ប្រើប្រាស់មាត្រ

ដ្ឋាន (Scales) និងវិធីដាក់ពិន្ទុ (Scoring Methods) ដើម្បីអោយរៀបរាប់កាន់តែបានត្រឹមត្រូវនូវលទ្ធផលនៃការវាយតំលៃ ប៉ុន្តែការឆ្លើយនឹងសំណួរដោយស្មោះត្រង់ នឹងជួយលោកអ្នកក្នុងការកំណត់អត្តសញ្ញាណអំពី ការសិក្សា ការងារ ការសំរាកកំសាន្ត ចំណង់ចំណូលចិត្តលើរបៀបរបបរស់នៅរបស់លោកអ្នក តំលៃ និងការរំពឹងទុករបស់លោកអ្នក ។

ជាមួយពតិមាននេះ លោកអ្នកអាចចាប់ផ្តើមរៀបចំគោលដៅរយៈពេលវែង ។ **ឧទាហរណ៍** លោកអ្នកអាចរកឃើញថា លោកអ្នកពេញចិត្តនឹងការធ្វើដំណើរ និងចូលចិត្តភាសាបរទេសមានចំណង់ចំណូលចិត្តខ្លាំងក្នុងការសិក្សាផ្នែកវប្បធម៌ និងប្រវត្តិសាស្ត្រ ហើយចូលចិត្តធ្វើការជាមួយអ្នកដទៃដែលមានគំនិតច្នៃប្រឌិត ។ សាវតារបែបនេះអាចបង្ហាញអំពីវិស័យអាជីពដែលមានសក្តានុពលខ្ពស់ (High-Potential Career Fields) ដូចជាការធ្វើការនៅក្នុងផ្នែកធ្វើដំណើរ (Travel) និងទេសចរណ៍ (Tourism) មានអាជីពជាមួយសេវាកម្មខាងបរទេស (Foreign Service) ឬក្លាយទៅជាសមាជិកម្នាក់របស់អង្គភាពដែលធ្វើការជាមួយសិល្បករ ។ ឱកាសទាំងនេះអាចគ្មានទេ ។ ប៉ុន្តែអាចមានជំរើសរាប់រយចំពោះអាជីពដែលត្រូវគ្នាជាមួយសាវតារបស់លោកអ្នក ។ អាស្រ័យហេតុនេះ នៅមុនពេលដែលគោលដៅវិជ្ជាជីវៈត្រូវបានបង្កើត ឬមុនពេលដែលមានការជ្រើសរើសមុខរបរណាមួយត្រូវបានសំរេចនោះជាការចាំបាច់ គេត្រូវតែធ្វើការស្រាវជ្រាវស្វែងរកឱកាស ។

២. <u>ធ្វើការវិភាគលើបរិស្ថាន</u> (Conducting an Environmental Analysis)

កិច្ចដំណើរការវិភាគលើបរិស្ថានក្នុងទំនាក់ទំនងជាមួយនឹងការជ្រើសរើសអាជីពណាមួយ គឺជាដំណើរការនៃការ "វិភាគផ្ទៃក្រៅ **(External Scanning)** " អំពីឱកាស (Opportunities) ការគំរាមកំហែង (Threats) ឧបសគ្គ (Constraints) និងការខ្វះខ្នែងផ្នែកមុខរបរដែលមានសក្តានុពល (Potential Occupational Endeavours) ។ ចំពោះនិស្សិតសាកលវិទ្យាល័យ ដំណើរការនេះអាចចាប់ផ្តើមដោយការជួបជាមួយទីប្រឹក្សាខាងអាជីពប្រចាំនៅមហាវិទ្យាល័យ ឬជជែកពិភាក្សាជាមួយបុគ្គលិកមហាវិទ្យាល័យ ។ មានវិធីមួយបែបទៀតសំរាប់ស្វែងរក គឺថា មានក្រុមហ៊ុនជាច្រើនបានបោះផ្សាយនូវសៀវភៅស្តើង សៀវភៅផ្ទត់ និងសៀវភៅណែនាំ (Brochures, Pamphlets and Employment Manuals) អំពីឱកាសការងារដែលអាចរកបានពីទីប្រឹក្សាខាងអាជីព ឬពីការិយា-

ល័យមុខរបរ (Placement Offices) ។ គេក៏អាចដឹងបានដែរ ពីការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មរកមនុស្សធ្វើការ (Job Ads) ការចូលរួមពិព័រណ៍ខាងមុខការ (Job Fairs) ការចុះទៅដល់ក្រុមហ៊ុន ការចូលរួមក្នុងសិក្ខាសាលាខាងអាជីព ការសរសេរទៅកាន់អង្គភាពខាងវិជ្ជាជីវៈ ដើម្បីអោយគេផ្តល់ពតិមានអំពីមុខរបរ និងការនិយាយជាមួយបុគ្គលិកសកលវិទ្យាល័យ អ្នកផ្តល់ការប្រឹក្សា និងសមាជិកគ្រួសារ ។ ជាការពិតណាស់ អ្នកមានបទពិសោធន៍ការងារ មានពតិមានជាមូលដ្ឋាន(Baseline of Information) សំរាប់វាយតំលៃឱកាស ប៉ុន្តែប្រសិនបើពួកគេចាប់អារម្មណ៍លើឱកាសអាជីពថ្មីៗវិញនោះ បុរស ស្ត្រី ដែលមានវ័យ ៣០ ឬ ៤០ ឆ្នាំ ក៏អាចងាកមកពិគ្រោះជាមួយអ្នកផ្តល់ដំបូន្មានអំពីមុខការ ដែលសាម៉ីខ្លួនត្រូវបង់ប្រាក់អោយអ្នកនោះ ឬបើពុំនោះសោតទេពួកគេស្វែងរកតាមទីភ្នាក់ងារ តាមការការផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម តាមពិព័រណ៍មុខការ ឬតាមអង្គភាពវិជ្ជាជីវៈ ។

ចំពោះនិស្សិតដែលមិនបានចូលទៅក្នុងទីផ្សារការងារ (Job Market) ទេនោះ ការចូលធ្វើការជំនួសអ្នកសំរាក ឬការធ្វើការងារមិនពេញពេល (Part-Time Jobs) អាចផ្តល់បទពិសោធន៍ជាក់ស្តែងនៅក្នុងផ្នែកអាជីពដែលមានសក្តានុពលភាព ។ **ឧទាហរណ៍** ប្រសិនបើ លោកអ្នករៀនយកជំនាញគណនេយ្យ លោកអ្នកអាចចូលធ្វើការជំនួសអ្នកសំរាកនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនគណនេយ្យ គឺគ្រាន់តែចង់បានឱកាសទៅធ្វើការនៅការិយាល័យវិជ្ជាជីវៈ ហើយអាចសង្កេតអំពីអ្វីដែលគណនេយ្យករធ្វើប្រចាំថ្ងៃ ។ រីឯចំពោះពិភពលក់ដូរ (World of Retrailing) វិញ ទោះបីជាការប្រសើរណាស់ក្នុងការបានចូលទៅធ្វើកម្មសិក្សា (Intern Position) ដោយមានឱកាសក្នុងការទទួលបទពិសោធន៍ជាក់ស្តែង (Hands-On Experience) ទោះបីជាធ្វើកិច្ចការជាអ្នកជំនួយការរបស់ហាងលក់ទំនិញ (Shop Assistant)ក្តី អាចធ្វើអោយលោកអ្នកបានចូលទៅក្នុងអង្គភាពនោះ ហើយនៅពេលដែលបានចូលហើយនោះ នោះហើយគឺជាអាទិភាពទីមួយ ។ សព្វថ្ងៃនេះមនុស្សសឹងតែគ្រប់រូបអាចមានលទ្ធភាពប្រើប្រាស់មូលដ្ឋានទិន្នន័យ (Data Base) អំពីតារាងមុខរបរ (Occupational Listings) ផ្សេងៗ ។ ចំពោះអ្នកដែលមានអាយុកាន់តែច្រើន (More Matured-Aged Person) ដែលមានមុខរបររួចហើយនោះ បញ្ហាគឺថាលោកអ្នកត្រូវអង្គុយជាមួយអ្នកដឹកនាំរបស់លោកអ្នក ឬជាមួយអ្នកដែលមកពីនាយកដ្ឋានធនធានមនុស្ស ដើម្បីពិភាក្សាអំពីឱកាសសំរាប់មាគ៌ាអាជីពផ្សេងៗ អំពីផែនការបង្វិលមុខការ (Job Rotates) អំពីការបណ្តុះបណ្តាល និងផែនការអភិវឌ្ឍន៍នៅក្នុងស្ថាប័ន ។ ការចូលរួមចំណែកសកម្មនៅក្នុងការស្វែង

រកឱកាសខាងអាជីព ដោយផ្តើមចេញពីទស្សនៈវិស័យផ្ទាល់របស់លោកអ្នក មានសារៈសំខាន់ណាស់សំរាប់ដំណាក់កាលនេះ ។

ការវិភាគអំពីបរិស្ថានមានដំណើរការល្អ នៅពេលដែលគេផ្គុំជាមួយការវាយតំលៃដោយខ្លួនឯង ។ កិច្ចការនីមួយៗផ្តល់នូវការយល់ដឹងដែលមានសារៈប្រយោជន៍បំពេញអោយគ្នាទៅវិញទៅមក និងដោយធ្វើកិច្ចការទាំងពីរនេះព្រមគ្នាតែម្តង បុគ្គលជាសាម៉ីខ្លួនអាចសំរបសំរួលការស្រាវជ្រាវរបស់ខ្លួន នៅពេលដែលស្វែងរកឃើញនូវអត្ថប្រយោជន៍ពិត ។ ដំណើរវិលទៅវិលមករវាងការវាយតំលៃ និងស្រាវជ្រាវរកឱកាសល្អ (The Cycling Process) តាមពិតជាវិមាត្រគន្លឹះ (A Key Dimension) មួយនៃដំណើរការកសាងផែនការ ។ **ឧទាហរណ៍** ការចាប់អារម្មណ៍ពីដំបូងអំពីភាសាបរទេសអាចនាំលោកអ្នកអោយស្រាវជ្រាវឧស្សាហកម្មធ្វើដំណើរ(Travel Industry) ប៉ុន្តែនៅក្នុងដំណើរការនេះលោកអ្នកអាចរកឃើញថាធនាគារពិភពលោកមានចំណាប់អារម្មណ៍ចំពោះអ្នករៀនចប់ផ្នែកជំនួញ ដើម្បីជួយពង្រីកជំនួញខ្នាតតូចនៅអាស៊ីអគ្នេយ៍ និងនៅអឺរ៉ុបខាងកើតឱ្យរីកចំរើន។ ចំពោះបុគ្គលខ្លះ ការរកឃើញនេះអាចធ្វើអោយខ្លួនមានការភ្ញាក់ផ្អើលយ៉ាងខ្លាំង ហើយគិតថា តើត្រូវធ្វើដូចម្តេច ដើម្បីអោយខ្លួនក្លាយទៅជាអ្នកដែលមានលក្ខណៈសម្បត្តិឆ្លើយតបនឹងតំរូវការនេះ ។ អ្នកទាំងនោះអាចសួរថា តើអាត្មាអញត្រូវការភាសាអ្វី? តើនៅសកលវិទ្យាល័យរបស់ខ្លួនៗអាចរៀនភាសាទាំងនោះដែរឬទេ? តើគេនឹងទទួលយកសញ្ញាប័ត្រខាងពាណិជ្ជកម្មណាក៏ដោយ ឬយ៉ាងដូចម្តេច ឬមួយធនាគារពិភពលោកត្រូវការអ្នករៀនចប់ហើយមានលក្ខណៈសម្បត្តិជាក់លាក់ ឬយ៉ាងដូចម្តេច? តើលក្ខណៈសម្បត្តិទាំងនោះមានអ្វីខ្លះ? ចំណេះដឹងអំពីការរកទីផ្សារឬ? ការអភិវឌ្ឍន៍ជំនួញតូចតាចឬ? ពាណិជ្ជកម្មអន្តរជាតិឬ? តើធ្វើដូចម្តេចដើម្បីអោយអាត្មាអញមានលក្ខណៈសម្បត្តិគ្រប់គ្រាន់ទៅតាមល័ក្ខខ័ណ្ឌរបស់គេ ហើយតើខ្លួនមានចំណាប់អារម្មណ៍ពិតប្រាកដចំពោះផ្នែកនេះដែរឬទេ? ដើម្បីកំណត់ថាតើការងារមួយនៅធនាគារពិភពលោកអាចឈានទៅរកការទទួលបានអាជីព សំណួរទាំងនេះតំរូវអោយមានការវាយតំលៃសារឡើងវិញអំពីអត្ថប្រយោជន៍បុគ្គល ក៏ដូចជាការស្រាវជ្រាវបន្ថែមនៅក្នុងឱកាសនេះ ដែលចាំបាច់ត្រូវផ្តល់ចំលើយ ។

នៅក្នុងដំណើរការនៃការពិនិត្យមើលចំលើយ ចំពោះសំណួរវាយតំលៃផ្ទាល់ខ្លួន និងជ្រើសរើសរកឱកាសល្អ គេនឹងឃើញគំលាតលក្ខណៈសម្បត្តិ ឬជំនាញរបស់ខ្លួន (Gaps in Qualifications or Skills) ។ ពួកគេអាចដឹងថា ខ្លួនបាននិងកំពុងរៀននៅក្នុងផ្នែកដែលផ្តល់សញ្ញាប័ត្រ មិនត្រូវនឹងអ្វីដែល

គេត្រូវការ (Wrong Degree Fields) ឬមិនបានទទួលបទពិសោធន៍គ្រប់គ្រាន់នៅក្នុងផ្នែកមួយចំនួន ។ ការដឹងបែបនេះ អាចធ្វើអោយពួកគេចាប់ផ្តើមសួរអំពីគោលដៅផ្ទាល់របស់ខ្លួន ។ ប្រសិនបើពួកគេប្រឹងប្រែងមិនចំទិសទេនោះ ការរកឃើញថាដូច្នេះធ្វើអោយពួកគេមានអារម្មណ៍តានតឹង ។ ប៉ុន្តែក្តីបារម្ភបែបនេះអាចជាការចាំបាច់ដើម្បីជំរុញសកម្មភាព ។ នៅពេលដែលគេប្រើប្រាស់ទិន្នន័យពីការវាយតំលៃបុគ្គល និង វាយតំលៃបរិស្ថាន ក្នុងន័យស្ថាបនាលទ្ធផលគឺជាគោលដៅជាក់លាក់ និងជាទិសដៅវិជ្ជមានចំពោះកិច្ចប្រឹងប្រែងរបស់ខ្លួន ។

៣~ការរៀបចំនូវគោលដៅ (Setting Objectives)

ការរៀបចំគោលដៅអាជីពរយៈពេលវែង (Long-Term Career Objectives) រួមមានការសំរេចចិត្តអំពីគោលដៅសមិទ្ធិផលណា (Achievement Objectives) ដែលត្រូវព្យាយាមសំរេចក្នុងការជ្រើសរើសយកនូវអាជីពជាក់លាក់ណាមួយ ។ ប្រធានបទមួយល្បីល្បាញនៅក្នុងការគ្រប់គ្រងគឺ គោលដៅក្នុងការរៀបចំឥរិយាបទ (Goal-Setting Behaviour) ធ្វើអោយមានការប្តេជ្ញាមុតមាំ (Strong Commitments) និងនាំអោយមានសមិទ្ធិផលជាដុំកំភួន ។ ការបង្កើតគោលដៅអាជីពកើតមាននៅពីរកំរិតគឺ កំរិតយុទ្ធសាស្ត្រ (Stratesgic Level) ដែលក្តីរំពឹងក្នុងការរស់នៅ(Life-Long Expectations) ត្រូវបានបង្កើតឡើង និងកំរិតប្រតិបត្តិការ (Operational Level) ដែលត្រូវកំណត់អំពីសកម្មភាពចំពោះមុខ (Immidiate Activities) រួមមានឳកាសការងារដែលជិតមកដល់ (Near-Term Employment Opportunities) អាចពង្រឹងបាននូវផែនការរយៈពេលវែង ។

មនុស្សម្នាក់ៗនឹងមានកញ្ចប់គោលដៅតែមួយគត់ (A Unique Set of Objectives) ប៉ុន្តែការវាយតំលៃបុគ្គល និង បរិស្ថាន គប្បីបង្ហាញអោយឃើញវិស័យខាងអាជីពសក្តានុពល ដែលគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្រត្រូវធ្វើជាមូលដ្ឋាន ។ មិនជាការចាំបាច់ទេ ក្នុងការកំណត់អោយបានត្រឹមត្រូវអំពីអាជីពមួយដែលលោកអ្នកមានបំណងចង់ចាប់យកនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ប៉ុន្តែប្រសិនបើលោកអ្នកមានភាពច្បាស់លាស់អំពីផ្នែកមុខរបរអនាគត នេះជាការងាយស្រួលក្នុងការធ្វើអោយគោលដៅរយៈពេលខ្លី (Short-Term Objectives) ប្រព្រឹត្តទៅដែលចាំបាច់ដើម្បីរៀបចំអាជីពណាមួយ ។ នៅក្នុង

ឧទាហរណ៍របស់យើងមុននេះ អំពីបុគ្គលនិងចំណាប់អារម្មណ៍ចំពោះភាសាបរទេស ការនិយមចូលចិត្តធ្វើដំណើរ និង ចូលចិត្តធ្វើការជាមួយគេឯង យើងបានបង្ហាញនូវផ្នែកទូទៅបីនៃអត្ថប្រយោជន៍ខាងអាជីព (Career Interests) ។ យើងក៏បានលើកឡើងថា នៅក្នុងខណៈស្រាវជ្រាវមុខរបរ លោកអ្នកអាចរកឃើញយ៉ាងងាយនូវផ្នែកដែលគួរឱ្យចាប់អារម្មណ៍ដទៃទៀត ដែលត្រូវគ្នាជាមួយសាវតា (Profile) របស់លោកអ្នក ។ ប្រសិនបើជំរើសសក្តានុពលទាំងនេះអាចដំណើរការបាន (Viable) ហើយមានលក្ខណៈសម្បត្តិដូចគ្នា (Similar Qualifications) នោះលោកអ្នកអាចបង្កើតគោលដៅយុទ្ធសាស្ត្រដែលថា ឱកាសវិជ្ជាជីវៈណាក៏ដោយគឺអាចអនុវត្តបាន (Capable of Fulfulling) ។ គោលដៅទាំងនេះអាចរួមមាន ការធ្វើដំណើរនៅលើពិភពលោក (Global Travel) បន្តចាប់អារម្មណ៍លើផ្នែកវប្បធម៌ ហើយដាក់តាំងអាជីពមួយនៅក្នុងរដ្ឋាភិបាល (ឬបើពុំដូច្នោះទេ ក្លាយខ្លួនទៅជាសហគ្រិន ហើយធ្វើជាម្ចាស់នៃទីភ្នាក់ងារទេសចរណ៍ ឬគ្រប់គ្រងទីភ្នាក់ងារខាងសិល្បៈ **(A Travel or Arts Management Agency**) ។

ជាការចាំបាច់ នៅពេលណាដែលលោកអ្នកបានដាក់អោយដំណើរការនូវគោលដៅរយៈពេលវែងជាច្រើននោះ ត្រូវប្រមើលរកមើលផ្លូវ (To Envision a Path) សំរាប់សំរេចគោលដៅទាំងនោះ ។ **ឧទាហរណ៍** មិនអាចទៅរួចទេ ដែលថាបានទទួលមុខតំណែងនៅធនាគារពិភពលោកដោយគ្មានបទពិសោធន៍ច្រើនឆ្នាំ និង គ្មានចំណេះផ្នែកភាសាជាក់លាក់ទេនោះ ។ អាស្រ័យហេតុនេះ លោកអ្នកអាចកំណត់គោលដៅនូវមុខរបរបើកផ្លូវ (Entry-Level Occupations) និងការសិក្សាភ្លាម (Immidiate Studies) ដើម្បីសំរេចអោយបាននូវបុព្វលក្ខខណ្ឌ (Prerequisites) ទាំងនេះ ។ ជាពិសេសមុខតំណែងនៅកំរិតបើកផ្លូវ (Entry-Level Position) ក្នុងឋានៈជាអ្នកបកប្រែធ្វើកម្មសិក្សា (Apprentice Interpreter) ជាមួយអង្គការសហប្រជាជាតិ អាចជាបទពិសោធន៍ល្អវិសេស ឬអាចយកមុខតំណែងស្រាវជ្រាវសេដ្ឋកិច្ច (An Economic Research Position) ជាមួយស្ថាប័នរដ្ឋាភិបាល គឺជាជំរើសល្អមួយបែបទៀត ។ ប្រសិនបើលោកអ្នករកឃើញថា មានគំលាតខុសគ្នាអំពីលក្ខណៈនៃការសិក្សារបស់លោកអ្នក នោះគោលដៅចំពោះមុខ (Immidiate Objective) មួយគឺបំពេញគំលាតនោះតាមរយៈការជ្រើសរើសមុខវិជ្ជា (Course Selection) (ឬអាចប្តូរកម្មវិធីសិក្សាមុខជំនាញ**(A Major Curriculum Change)**) ។ ចំពោះទិដ្ឋភាពនេះ អាចមានលទ្ធភាពច្រើន

ណាស់ (Many Permutations to this Scenario) ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក្តី ប្រសិនបើគ្មានការប្រឹងប្រែងក្នុងការកំណត់គោលដៅប្រាកដនិយម (Realistic Objectives) ទេនោះ ជាការលំបាកក្នុងការសំរេចចិត្តអោយមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងថ្ងៃនេះ ដែលនឹងផ្តល់ផលនៅ (Dividents) ថ្ងៃស្អែក ។

៤. ការរកអោយឃើញវិសាលភាពនៃឱកាស

(Discovering a Range of Oportunities)

ប្រសិនបើការងារកសាងផែនការបឋមធ្វើអោយពេញចិត្ត ផ្នែកមុខរបរដែលធ្វើអោយចាប់អារម្មណ៍បំផុតនឹងលេចឡើង ហើយដូចដែលបានបញ្ជាក់កាលពីមុនដូច្នោះដែរ អាចជាការចាំបាច់ក្នុងការជ្រើសរើសយកមុខរបរណាមួយយ៉ាងជាក់ច្បាស់ ។ ប្រសិនបើលក្ខណៈសម្បត្តិ ឬផ្លូវអាជីពនៅក្នុងផ្នែកទាំងនេះមានលក្ខណៈដូចគ្នា ការបន្តជ្រើសយកជំរើសមួយ អាចបើកឱកាសនៅក្នុងផ្នែកដទៃទៀត ។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ នេះគឺជាចំណុច ដែលមនុស្សភាគច្រើនជួបប្រទះក្នុងដំណើរការកសាងផែនការ ។ គេអាចបញ្ចប់ការវាយតំលៃដោយខ្លួនឯង និងបញ្ចប់ការវិភាគលំអិតអំពីបរិស្ថាន ហើយអាចជំរុញអោយមានគោលដៅច្បាស់លាស់ ប៉ុន្តែអាចគ្មានព័ត៌មាន ឬបទពិសោធន៏គ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីមានអារម្មណ៍កក់ក្តៅអំពីការប្តេជ្ញាចិត្តដោយខ្លួនឯង ចំពោះមុខរបរជាក់លាក់ណាមួយ ។ឧទាហរណ៍ដូចជានិស្សិតមហាវិទ្យាល័យរៀនយកជំនាញខាងទីផ្សារជាដើម អាចមានការជឿជាក់ថាខ្លួនចង់ធ្វើការនៅក្នុងផ្នែករកទីផ្សារ ប៉ុន្តែអាចគ្មានទំនុកចិត្តអំពីការធ្វើការផ្សព្វផ្សាយ (Advertising) ការស្រាវជ្រាវទីផ្សារ (Market Research) ឬការលក់ដូរនៅក្នុងផ្នែកមួយនៃការលក់ដូរនៅក្នុងផ្នែកជាច្រើន (One of the Many Sales Fields) ។ ជំរើសមុខរបរមួយអាចនិយាយម្យ៉ាងទៀតបានថា អាចមានការប្តេជ្ញាចិត្តដ៏ទូលាយ (Broad Commitment) ដើម្បីរៀបចំវិសាលភាពនៃឱកាស (To Prepare for a Range of Opportunities) ។

សូមកត់សំគាល់ថា នៅប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍន៍ភាគច្រើនគ្មានជំរើសទេ ។ បុគ្គលម្នាក់ៗរៀបចំខ្លួនដើម្បីបំពេញមុខការ យោងតាមតំរូវការរបស់សង្គម ឬទៅតាមស្ថានភាពគ្រួសាររបស់ខ្លួន (To the Dictates of Society or Their Family Status) ។

៥. ការអនុវត្តន៍ផែនការសកម្មភាព (Implementing an Action Plan)

ការអនុវត្តន៍ត្រូវអោយមានផែនការសកម្មភាព ត្រូវបានរៀបចំសំរាប់ផ្នែកជំរើសនៃមុខរបរ ។ កាន់តែច្បាស់ទៀតនោះគឺ មនុស្សម្នានឹងឆក់យកឱកាសដាក់តំណែងខ្លួនឯងផ្ទាល់នៅក្នុងរង្វង់ផ្នែកអាជីពរបស់ខ្លួន ។ សំរាប់និស្សិត ប្រការនេះមានន័យថាការរៀបចំប្លង់កម្មវិធីនៃការសិក្សា និងសកម្មភាព (Mapping Out a Program of Studies and Activities) ដើម្បីលៃយ៉ាងណាអោយដល់ពេលដែលខ្លួនរៀនបញ្ចប់ ខ្លួនអាចមានលទ្ធភាពបន្តការងារចូលចំណុចចាប់ផ្ដើមនៃមុខការ (Entry-Level Jobs) ដែលពង្រីងគោលដៅអាជីពរបស់ខ្លួន ៕

ឧទាហរណ៍ និស្សិតហិរញ្ញវត្ថុដែលបានសំរេចចិត្តកាលពីដំបូងនៅក្នុងកាសិក្សារបស់ខ្លួន ក្នុងការបន្តអាជីពនៅក្នុងការងារផ្នែកជួយទិញ-លក់មូលប័ត្រ (A Career in Securities Brokerage) បានអនុវត្តតាមគំរោងដែលរៀបចំបានល្អ ហើយនៅពេលបញ្ចប់ការសិក្សា ខ្លួនបានចាប់អាជីពមុខការដំបូង (First Job) របស់ខ្លួនក្នុងឋានៈជាអ្នកវិភាគហ៊ុន (Stock Analyst) នៅទីក្រុងស៊ីដនី ។ រយៈពេលពីរឆ្នាំក្រោយមក បុរសនោះធ្វើការក្នុងគណៈគ្រប់គ្រងនៃមូលនិធិសង្គមមួយ (A Mutual Fund Management Team) ដែលជាផ្នែកនៃមុខរបរដែលបុរសនោះចូលចិត្ត ហើយបានកំណត់នៅមុនពេលដែលគាត់ចូលរៀនសកលវិទ្យាល័យ ។ តើបុរសនោះធ្វើកិច្ចការនេះបែបណា? បន្ទាប់ពីកំណត់ផ្នែកដែលខ្លួនមានចំណាប់អារម្មណ៍ហើយ បុរសនោះបានរៀបចំខ្លួនសំរាប់វិជ្ជាជីវៈនោះ ដោយជ្រើសរើសយកហិរញ្ញវត្ថុធ្វើជាផ្នែកសំខាន់នៃការសិក្សារបស់ខ្លួន រួចហើយរៀបចំកម្មវិធីរបស់ខ្លួនក្នុងការសង្កត់ធ្ងន់លើការជ្រើសយកមុខវិជ្ជាវិនិយោគ (Investment Course Electives) ដោយមិនជ្រើសយកមុខវិជ្ជាធនាគារ ឬមុខវិជ្ជាដទៃទេ (Breaking Courses or Others Electives) ។ នៅក្នុងពេលវិស្សមកាល បុរសនោះធ្វើការអោយក្រុមហ៊ុនជួយទិញ-លក់សន្លឹកហ៊ុននានា (Brokerage Firms) ក្នុងរយៈពេលមួយឆ្នាំនៅក្នុងបន្ទប់ទទួលសំបុត្រ (A Mail Room) ហើយមួយឆ្នាំទៀតធ្វើជាអ្នកជំនួយការស្រាវជ្រាវ (A Research Assistant) ។ ក្នុងឋានៈជាបុគ្គលិកនៃបន្ទប់ទទួលសំបុត្រ និស្សិតមិនគ្រាន់តែមានលទ្ធភាពបានជួបជាមួយអ្នករកស៊ីផ្ដល់សេវាជួញដូរសន្លឹកហ៊ុនតែប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែបានសិក្សាផងដែរអំពីរបៀបដែលក្រុមហ៊ុននោះដំណើរការ ។ ក្នុងឋានៈជាជំនួយការស្រាវជ្រាវ បុរសនោះបានទទួលបទពិសោធន៍ក្នុងការសិក្សាស្រាវជ្រាវកញ្ចប់ផលប័ត្រហ៊ុន (Researching Stock Portfolios) ។ កាល

ពីគាត់នៅជានិស្សិតនៅឡើយ គាត់បានបង្កើតក្លឹបវិនិយោគតូច (A Small Investment Club) មួយជាមួយនិស្សិតដទៃទៀត គាត់បានបើកគណនីវិនិយោគ ហើយបង្កើតកញ្ចប់ហ៊ុនសមរម្យមួយ (A Modest Stock Portfolio) ។ ហើយនៅក្នុងរយៈពេលពីរឆ្នាំនៃការធ្វើការដំបូងរបស់គាត់ជាមួយនឹងមុខនាទីជាអ្នកវិភាគ គាត់ខិតខំសព្វបែបយ៉ាងដើម្បីធ្វើការនៅក្រុមហ៊ុនមូលនិធិសង្គម ដែលធ្វើអោយគាត់មានឱកាសរីកចំរើន បានចូលទៅកាន់តំណែងក្នុងក្រុមមូលនិធិសង្គម (A Mutual Fund Team) ។

ចំពោះបុគ្គលដែលមានការងារធ្វើរួចហើយ ធ្លាប់អនុវត្តផែនការសកម្មភាពអាចប្រើប្រាស់បណ្តាញ Network ដើម្បីរកឱកាសទាំងខាងក្នុង និងខាងក្រៅអង្គភាពបច្ចុប្បន្ន ចូលរួមនៅក្នុងការបណ្តុះបណ្តាល ឬកម្មវិធីអភិវឌ្ឍន៍ណាមួយចុះឈ្មោះចូលរៀននៅក្នុងកម្មវិធីសិក្សាពីចំងាយ (Distance-Education Program) នៅសកលវិទ្យាល័យណាមួយ ឬបើពុំនោះសោតទេ នៅក្នុងករណីខ្លះក្នុងជំហានដំបូងចាប់ផ្តើមជំនួញខ្នាតតូចផ្ទាល់របស់ខ្លួន ។

៦_ ការវាយតំលៃវឌ្ឍនភាពការងារ (Evaluating Progress)

ជំហានចុងក្រោយនៅក្នុងដំណើរការកសាងផែនការអាជីព វិវឌ្ឍដោយធ្វើការវាយតំលៃតាមពេលវេលាកំណត់ អំពីលទ្ធផលនៃការអនុវត្តនៃផែនការ ថាតើវឌ្ឍនភាពនោះឈានទៅសំរេចគោលដៅរបស់លោកអ្នកដែរឬទេ ។ បុគ្គលម្នាក់ៗបង្កើតតារាងតាមដានកម្មវិធីសិក្សារបស់ខ្លួន (Degree Program and Course-Work) ដើម្បីកំណត់ថាតើការរំពឹងទុករបស់ខ្លួនត្រូវបានបំពេញដែរ ឬយ៉ាងណា ។ ពួកគេ ច្រើនតែខកចិត្តចំពោះមុខវិជ្ជារបស់ខ្លួន ហើយកែតំរូវផែនការផ្លាស់ប្តូរមុខជំនាញ (Changing Majors) ឬកែតំរូវទិសដៅនៃការប្រឹងប្រែងរបស់ខ្លួន ដើម្បីសំរេចបាននូវភាពស៊ីគ្នារវាងមុខវិជ្ជាសិក្សា (Course Work) ជាមួយនឹងផលប្រយោជន៍ (Interest) របស់ខ្លួន ។ **ឧទាហរណ៍** មុខវិជ្ជាជំនាញផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ ដែលបានរៀបរាប់មុននេះ អាចត្រូវបានបុរសនោះរកឃើញនៅពេលធ្វើការក្នុងវិស្សមកាលរបស់គាត់ថា វិជ្ជាជីវៈនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនទិញ-លក់សន្លឹកហ៊ុនមិនសូវធ្វើអោយជក់ចិត្តដូចកាលពីពេលគាត់គិតពីដំបូងនោះទេ ឬតាមរយៈកិច្ចការសិក្សាបុរសនោះអាចរកឃើញផលប្រយោជន៍សំខាន់នៅក្នុងផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុរបស់ក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្មវិញ ឬកាលពីអំលុងបណ្តាឆ្នាំដំបូងៗ នៅឆ្នាំទីមួយ

នៃការធ្វើការអតិថិជនម្នាក់ អាចផ្តល់តំណែងអោយគាត់នូវមុខតំណែងមួយ ដែលអាចបើកឱកាសថ្មីនៅក្នុងកិច្ចការធនាគារផ្ទេកប្តូរប្រាក់ (Foreign Exchange Banking) ឬការកសាងផែនការអចលនទ្រព្យ (Estate Planning) ។

នៅពេលដែលគេទទួលបាននូវចំណេះដឹងពីកិច្ចការសិក្សា ឬនៅពេលដែលមានជំរើសនានាក្នុងពេលមានបទពិសោធន៍ការងារ ការវាយតំលៃអំពីវឌ្ឍនភាពឡើងវិញ សឹងតែកើតឡើងដោយឯកឯង ។ ម្យ៉ាងវិញទៀត ប្រសិនបើគំរោងផែនការប្រព្រឹត្តទៅដូចបានរំពឹងទុក ឬប្រសិនបើគ្មានហេតុការណ៍ណាបង្កើតអោយមានការវាយតំលៃឡើងវិញទេនោះ សាមីខ្លួនអាចសួរខ្លួនឯងអំពីការរីកចំរើនរបស់ខ្លួន ។ ចំណុចសំខាន់គឺថា ជាការចាំបាច់ត្រូវជំរុញអោយសាម៉ីខ្លួនធ្វើការវាយតំលៃអាជីពខ្លួនឯង ។ ប្រសិនបើគ្មានអ្វីជាក់លាក់ក្នុងការដាស់ស្មារតីទេនោះ ជាការចាំបាច់ត្រូវបណ្តុះអោយមានដំណើរការនេះឡើង ។

ញឹកញាប់ណាស់ វាក្លាយជាវិបត្តិមួយក្នុងការធ្វើអោយអ្នកផងទាំងពួងភ្ញាក់ស្មារតីអំពីអាជីពមិនរីកចំរើនទៅមុខ (A Plateaued Career) ឬធ្វើអោយគេដឹងថាខ្លួនគេបានជ្រើសរើសមុខរបរខុស ។ គ្មានអ្វីប្លែកទេចំពោះនិស្សិត ក្នុងការរកឃើញថាខ្លួនបានរៀនមុខជំនាញខុស (The Wrong Degree) ប៉ុន្តែជាជាងស្វែងរកផ្នែកមួយដែលសមស្រប និស្សិតទាំងនោះបង្ខំខ្លួនគេអោយបញ្ចប់កម្មវិធីសិក្សា ហើយបញ្ចប់ការសិក្សាទាន់ពេលវេលា ។ សំរាប់រយៈពេលវែង សេចក្តីសំរេចចិត្តនេះអាចនឹងបង្កើតអោយមានការធុញថប់ ហើយតំរូវអោយមានការប្រឹងប្រែងបន្ថែមទៀត ដើម្បីកំណត់ទិសអាជីពរបស់ខ្លួនសារជាថ្មី ។

IV- ការគ្រប់គ្រងអាជីព (Managing a Career)

គ្រប់គ្រងអាជីពមានន័យថាធ្វើការសំរេចចិត្តដែលបានដឹងជាមុន (Making Informed Decisions) អំពីសកម្មភាពនៃមុខរបរ (Occupational Activities) ដើម្បីពង្រឹងឱកាសល្អ (Future Opportunities) នាពេលអនាគត ។ ដើម្បីធ្វើការសំរេចចិត្តដែលបានដឹងជាមុននៅក្នុងដំណាក់កាលដំបូងនៃអាជីព គេចាំបាច់ត្រូវយល់អំពីធាតុពិតនៃមុខរបរ (The Nature of Occupations) ។ ហើយក៏ជាការចាំបាច់ដែរ ត្រូវមានបទពិសោធន៍គ្រប់គ្រាន់ជាមួយស្ថាប័នមួយដើម្បីអាចអោយមើលឃើញថា (To Visualise) តើធ្វើដូចម្តេចដើម្បីសំរេចបាននូវវឌ្ឍនភាពក្នុងពេលអនាគត ។ ការគ្រប់គ្រងអាជីពសកម្មចាប់ផ្តើមពីអ្វីដែលគេនឹងបានទទួល (In Earnest) ហើយនិង

ពេលដែលជនចំណូលថ្មី(Newcomers) ត្រូវបានចូលតាំងសំចតដោយរឹងមាំសមល្មម (Reasonably Well Established) ។ នៅពេលនោះ ពួកគេអាចសំរួចការផ្តោតសកម្មភាពរបស់ខ្លួន លើសកម្មភាពដែលតំរង់ឆ្ពោះទៅរកអាជីព (Focus on Career Directed Activities) ហើយកសាងសមិទ្ធផលជាដុំកំភួន (A Record of Achievement) ។

១-ការបង្កើតមាគ៌ានៃជោគជ័យ (Creating a Success Pattern)

ជោគជ័យនៃអាជីព តាមធម្មតាមានទំនាក់ទំនងជាមួយចល័តភាព (Upward Mobility) ឈានឡើងនៅក្នុងផ្នែកមួយ ឬការឡើងឋានៈ (Advancement) នៅក្នុងស្ថាប័នមួយ ។ ការយកចិត្តទុកដាក់អំពីការផ្តោតនេះ មានលក្ខណៈជាខ្សែបន្ទាត់ (This Occupation With a Linear Focus) ជាមួយការតំលើងតួនាទី (Promotion) ដែលមានជាទូទៅនៅក្នុងសង្គមលោកខាងលិច ។ សភាពទំនាក់ទំនងនេះគឺជាខ្នាតវាស់ស្ទង់(The Gauge) ជោគជ័យរបស់យើង ហើយសំរាប់វាស់ស្ទង់ជោគជ័យរបស់អ្នកដទៃ ។ ទស្សនៈអំពីជោគជ័យដែលមានលក្ខណៈជាខ្សែបន្ទាត់ (The Linear Concept of Success) មិនត្រូវបានគេមើលឃើញនៅក្នុងវប្បធម៌ដទៃទៀតទេ។ **ឧទាហរណ៍** នៅក្នុងសង្គមភាគច្រើននៃព្រះពុទ្ធសាសនា ហិណ្ឌូ និងអ៊ីស្លាម ជោគជ័យច្រើនតែមានទំនាក់ទំនងជាមួយតំលៃនានា ដូចជាភក្តីភាព(Loyalty) និងភាពសុខដុមរម្យនារបស់ក្រុម(Group Harmony) ។ អាស្រ័យហេតុនេះ នៅក្នុងវប្បធម៌ទាំងនេះ ជោគជ័យរបស់និយោជិកត្រូវបានវិនិច្ឆ័យដោយទំនាក់ទំនងដែលសាមីខ្លួនបានបង្កើតនៅក្នុងស្ថាប័ន ។ ការតំលើងឋានៈពិតជាកើតមាន ហើយភ្ជាប់ដោយការលើកសរសើរ(Esteem) យ៉ាងខ្លាំង ប៉ុន្តែគេមានឱកាសល្អកាន់តែតិចសំរាប់ឈានឡើង ហើយម្នាក់ៗមិនត្រូវបានរំពឹងថា ព្យាយាមធ្វើយ៉ាងណាអោយទទួលបានមុខតំណែងក្នុងស្ថាប័នកាន់តែខ្ពស់នោះទេ ។ យើងបានបញ្ជាក់អំពីភាពខុសគ្នានៃភាពស្រដៀងគ្នានេះ(Similar Differences) នៅក្នុងវប្បធម៌ និងក្តីរំពឹងទុកនានានៅក្នុងអត្ថបទទាំងមូលនេះ ហើយវាកាន់តែមានសារៈសំខាន់ថែមទៀត ព្រោះអ្នកគ្រប់គ្រងវ័យក្មេងកាន់តែមានចំនួនច្រើនឡើងនៅក្នុងបរិស្ថានជំនួញពិភពលោក(Global Business Environment) ។ បុគ្គលម្នាក់ៗកំណត់ទិសដៅអាជីពរបស់ខ្លួនទៅរកសេចក្តីព្យាយាមជាអន្តរជាតិ (International Endeavour) អាចជួបការប៉ះទង្គិចនឹងតថភាពធ្ងន់ធ្ងរនៅពេលដែលពួកគេរកឃើញថា ពួកគេត្រូវបានបង្ខំអោយទុកផល

ប្រយោជន៍របស់ខ្លួនមួយកន្លែង តាមមាគ៌ាអាជីពដែលមានលក្ខណៈជាខ្សែបន្ទាត់ (In a Linear Career Path)ហើយជំនួសវាដោយភក្តីភាពចំពោះស្ថាប័ន ឬការបង្កើតអោយមានទំនាក់ទំនងស្អិតរមួត និងចុះសំរុង (The Development of Cohesive and Harmonious Relationship) ។

និយមន័យនៃជោគជ័យមានលក្ខណៈខុសគ្នាយ៉ាងខ្លាំងនៅក្នុងវប្បធម៌ផ្សេងៗគ្នា ប៉ុន្តែនិយមន័យនៃជោគជ័យក្នុងស្ថាប័នក្នុងស្រុក(A Domestic Organization) ក៏ត្រូវបានកំណត់ន័យច្រើនបែបច្រើនយ៉ាងដែរ ។ ទោះបីជាការឈានឡើងដែលមានលក្ខណៈជាខ្សែបន្ទាត់(Linear Advancement) មានសារៈសំខាន់ក្តី ការតំលើងឋានៈមិនកើតឡើងរហ័ស ដើម្បីធ្វើជាម៉ែត្រសំរាប់វាស់ជោគជ័យបានគ្រប់គ្រាន់នោះទេ ។ ការប៉ះទង្គិចជាមួយតថភាពរបស់ជនចំណូលថ្មី អាចបណ្តាល មកពីការយល់ថានៅក្នុងអំលុងជីវិតរស់នៅរបស់ខ្លួន អាចមានឱកាសល្អតិចតួចប៉ុណ្ណោះសំរាប់ការតំលើងឋានៈ ជាពិសេសគឺនៅក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធស្ថាប័ន "កាន់តែស្តើង **(Flatter)**" នាបច្ចុប្បន្នកាលនេះ ។ នៅក្នុងដំណាក់កាលអាជីពដំបូង អ្នកចំណូលថ្មីអាចគ្រាន់តែជួបប្រទះអន្តរកាលតូចតាច (A Few Mild Transitions) នៅក្នុងប្រភេទមុខការតែប៉ុណ្ណោះ ។ មនុស្សជាច្រើននៅតែស្ថិតនៅក្នុងមុខតំណែងដដែលបន្ទាប់ពីត្រូវបានគេជួលអោយធ្វើការអស់រយៈពេលរាប់ឆ្នាំ ។ ដូចនេះ ជោគជ័យត្រូវតែនាំមកនូវលំនាំមាគ៌ានៃសមិទ្ធិផលដែលពង្រីងសាវតាអាជីព ។ អនុសាសន៍ខាងក្រោមនេះអាចជួយលោកអ្នកអោយសំរេចបានជោគជ័យនៅក្នុងអំលុងពេលអាជីពរបស់លោកអ្នក ។

- *បង្ហាញអោយឃើញសមត្ថភាព (Demonstrate Competence)* ។ ធ្វើការងារអោយបានល្អវិសេស(Do Excellent) ពុំមែនគ្រាន់តែធ្វើអោយអាចទទួលយកបាននោះទេ ។ ស្ថាប័ននានារំពឹងថាម្នាក់ៗអាចធ្វើការបាន ដើម្បីអោយស្ថាប័ននោះនៅតែផ្តល់ការងារអោយធ្វើ ប៉ុន្តែការតំលើងឋានៈ (Advancement) និងការទទួលស្គាល់ (Recognition) ត្រូវបានរក្សាសំរាប់តែបុគ្គលលេចធ្លោតែប៉ុណ្ណោះ (For Those Who Excel) ។
- *ក្តោបយកការទទួលខុសត្រូវ (Embrase Responsibilities)* ។ ស្វែងយ៉ាងសកម្មនូវការទទួលខុសត្រូវ ដែលពង្រីកសមត្ថភាព (Capabilities) របស់លោកអ្នក ។ មនុស្សម្នាក់ពុំមែនរីកចំរើនដោយធ្វើការ "នៅក្នុងខ្លួនឯង **(Within Oneself)**" នោះទេ ប៉ុន្តែគឺតាមរយៈការប្រឹងប្រែងធ្វើភារកិច្ចថ្មីៗ (New Tasks) និងពង្រីកជំនាញថ្មីៗ (New Skills) ។

- *ធ្វើអោយមានការរួមវិភាគទានដែលមានន័យ (Make Meaningful Contributions)* ។ កំណត់អំពីវិធីប្រសើរបំផុតក្នុងការជួយដល់ស្ថាប័ន ជួយដល់សហការី (Co-Workers) និងជួយប្រធានផ្ទាល់របស់ខ្លួន (Immidiate Superior) ។ ចូរចាត់ទុកពួកគេថា ជាអតិថិជន (Customer) ដែលលោកអ្នកត្រូវបំពេញចិត្ត ។
- *រៀនសូត្រអំពីវិធីសំរបខ្លួន (Learn to Adapt)* ។ រិះរកវិធីបំពេញតាមការរំពឹងទុករបស់ស្ថាប័ន (Organizational Expectations) ជាជាងការជំទាស់នឹងការរំពឹងទុកទាំងនោះ រួចហើយសំរបឥរិយាបថរបស់លោកអ្នកអោយក្លាយទៅជាសមាជិករបស់ក្រុម (A Member of the Team) នោះ ។ ប្រការនេះពុំមែនមានន័យថា លោកអ្នកគួរបោះបង់ចោលស្តង់ដារសីលធម៌ (Ethical Standarts) របស់លោកអ្នកនោះទេ ។ វាសំដែងថា លោកអ្នកបន្សុំភាពខុសគ្នា (Reconcile Your Differences) របស់លោកអ្នកជាមួយស្ថាប័ន ដើម្បីពង្រឹងកិច្ចសន្យាផ្លូវចិត្ត (Psychological Contract) ។
- *ធ្វើការប្តេជ្ញា (Make a Commitment)* ។ នៅពេលណាដែលលោកអ្នកទទួលយកមុខការណាមួយហើយ ចូរធ្វើការប្តេជ្ញាប្រឹងប្រែងធ្វើកិច្ចការនោះអោយបានល្អបំផុត ។ មិនត្រូវទៅកាន់តំណែងថ្មីលើមូលដ្ឋាននៃការការពារ (On the Defensive) ឬដោយប្រកាន់ជំហរ "រង់ចាំមើលសិន **(Wait and See)**" នោះទេ ។ ជំហរបែបនេះអាចធ្វើអោយលោកអ្នកបន្តទៅក្រៅសែវៀន (Keep You on the Outside) ពន្យឺតសមត្ថភាពក្នុងការរីកលូតលាស់ (Retarding Your Ability to Grow and to Contribute) និងការរួមវិភាគទានរបស់លោកអ្នក ។
- *បន្តរៀនសូត្រ (Continue to Learn)* ។ ទោះបីជាលោកអ្នកអាចរៀនបញ្ចប់មហាវិទ្យាល័យ ហើយគ្មានចេតនាបន្តការសិក្សាជាផ្លូវការក្តី ការអភិវឌ្ឍន៍អាជីពគឺជាដំណើរការមួយជីវិត (Life-Long Process of Progressing Learning) នៃការរៀនសូត្រឈានឡើង ។ ការបន្តការសិក្សាអាចប្រព្រឹត្តទៅជាផ្លូវការ តាមរយៈសិក្ខាសាលា តាមរយៈកម្មវិធីអភិវឌ្ឍន៍ ឬវគ្គសិក្សាពេលល្ងាច ឬវគ្គសិក្សាក្រៅប្រព័ន្ធផ្លូវការ តាមរយៈសមាជិកភាពនៃសមាគមអាជីព (Professional Societies) ការចូលរួមក្នុងសកម្មភាពសង្គម (Social Networking)

ការទំនាក់ទំនងសង្គម ឬតាមរយៈបច្ចេកទេសអភិវឌ្ឍន៍ផ្ទាល់ខ្លួន (Self-Development Techniques) ។

- *ផ្តល់អទិភាពចំពោះភក្តីភាពរបស់លោកអ្នក (Prioritise Your Loyalties)* ។ ត្រូវបានគេដឹងថាលោកអ្នកជានិយោជិកមានភក្តីភាព ប៉ុន្តែពុំមែនជាថ្នូរនៃការខាតបង់គោលដៅរយៈពេលវែង (Long-Term Career Objective) របស់លោកអ្នកនោះទេ ។ ដែលល្អបំផុតនោះភាពស៊ីផ្សារភ្ជាប់គ្នា រវាងគោលដៅរបស់លោកអ្នក និងគោលដៅរបស់ស្ថាប័ន នឹងអនុញ្ញាតឱ្យលោកអ្នកមិនលាក់លៀមភក្តីភាពរបស់លោកអ្នក ប៉ុន្តែស្ថានភាពពិសេសបែបនេះបំផុតនោះកំរកើតមានណាស់ ។ ការបង្ហាញភក្តីភាពគប្បីពង្រឹងសាវតាជោគជ័យ (Success Profile) របស់លោកអ្នក ប៉ុន្តែពុំមែនហាមឃាត់លោកអ្នកមិនអោយព្យាយាមសំរេចគោលដៅអាជីពរបស់លោកអ្នកនោះទេ ។

២_ការបង្កើតបង្អែកអាជីព (Developing a Career Anchor)

ដើម្បីសំរេចគោលដៅបានជោគជ័យ ជាសំខាន់គឺត្រូវមានកេរ្តិ៍ឈ្មោះ(A Focal Reputation) ។ ក្រុមហ៊ុននានាប្រឹងប្រែងបង្កើត *សមត្ថភាពពិសេស*(A Distinct Competency) នៅក្នុងឧស្សាហកម្មរបស់ខ្លួន ហើយបុគ្គលម្នាក់ៗប្រឹងប្រែងបង្កើតនូវអ្វីដែលពិសេស (The Same Distinction) ដូចគ្នានោះដែរ នៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌនៃសាវតាអាជីពរបស់ខ្លួន ។ សមិទ្ធិផលនេះ ត្រូវបានគេហៅថាមានបង្អែកអាជីព (A Career Anchor) ដែលជាចង្កោមនៃទេពកោសល្យ ទឹកចិត្តជំរុញ តំលៃ និងសមត្ថភាព (A Cluster of Talents, Motives, Values and Abilities) ដែលបង្កើតជាស្នូលនៃលក្ខណៈពិសេសរបស់មុខរបរ (A Nucleus of Occupational Characteristics) ។ បង្អែកអាជីពគឺជាមូលដ្ឋានគ្រឹះ (Foundation) ដែលយើងធ្វើការសំរេចចិត្តអំពីអាជីព ហើយត្រូវបានគេស្គាល់ ដោយសារការប្រឹងប្រែងការងាររបស់យើង (Work Efforts) ។

បុគ្គលម្នាក់ៗនឹងបង្កើតទស្សនៈមុខរបររបស់ខ្លួនមួយ(An Occupational Self-Concept) ក្នុងចំណោមបង្អែកអាជីពប្រាំ ដែលបានរៀបរាប់នៅក្នុងតារាង ២២-២ ។ បង្អែកទាំងប្រាំនេះត្រូវបានកំណត់ដោយលោក Edgar H. Schein ដែលបានរកឃើញថា មនុស្សទាំងឡាយទំនងជាផ្តេកផ្តួល

ទៅលើចង្កោមមួយនៃចង្កោមសមត្ថភាពពិសេសពីដំបូង នៃអាជីពរបស់ខ្លួន ។ មនុស្សភាគច្រើនពឹងអាស្រ័យលើលក្ខណៈពិសេសនៃបង្អែកអាជីពរបស់ខ្លួន (Anchor Characteristic) ក្នុងការសំរេចចិត្តថាត្រូវធ្វើអ្វីនៅក្នុងជីវិត ក៏ដូចជាតើត្រូវធ្វើដូចម្តេចដើម្បីសំរេចគោលដៅជាក់លាក់ (Specific Objectives) ។ ប៉ុន្តែដោយហេតុថាបុគ្គលម្នាក់ផ្តោតលើប្រភេទមួយបែប ពុំមែនមានន័យថាខ្លួនបដិសេធប្រភេទដទៃទៀតនោះទេ គេគ្រាន់តែទុកប្រភេទទាំងនោះមិនសូវសំខាន់នៅយកជាគោលសំរាប់ការសំរេចចិត្ត ។ ទន្ទឹមនឹងនេះដែរ បង្អែកអាជីពជាមូលដ្ឋាន (A Focal Career Anchor) អាចផ្លាស់ប្តូរបាននៅពេលដែលសាម៉ីខ្លួនកាន់តែមានបទពិសោធន៍ ផ្លាស់ប្តូរវិជ្ជាជីវៈ ឬចូលទៅក្នុងដំណាក់ជីវិតថ្មី (A New Life Stage) ។ លោក **Schein** លើកយោបល់ថា បង្អែកអាជីពតែងវិវឌ្ឍតាមរយៈដំណើរការនៃការសម្របខ្លួនរបស់បុគ្គល (A Process of Individual Adaptation) ដូចនេះទោះបីជាគេអាចទោរទន់ ដោយពឹងអាស្រ័យលើសមត្ថភាពបច្ចេកទេស-មុខងារ (Technical Function Competence) របស់ខ្លួនក្នុងពេលជំទង់ ឬក្នុងភាពពេញវ័យនៅក្មេងក្តី ឆ្លងតាមបទពិសោធន៍ការងារ (Work Experience) និងការរកឃើញដោយខ្លួនឯង(Self-Discovery) ពួកគេអាចពង្រីកខ្លួនចូលទៅកាន់តំណែងជាអ្នកដឹកនាំដំឡើម ដែលធ្វើអោយមានការបត់បែននូវការប្រមូលផ្តុំរបស់ខ្លួនទៅកាន់សមត្ថភាពគ្រប់គ្រង (Managerial Competence) ។

ការស្រាវជ្រាវជាបន្តបន្ទាប់អំពីបង្អែកអាជីព គាំទ្រគំរូនៃការសំរបខ្លួន (A Model of Adaptation) ប៉ុន្តែក៏បង្ហាញអោយឃើញនូវប្រភេទរៀបចំបង្អែកជាច្រើនទៀត (More Anchoring Categories) ក្រៅពីប្រភេទទាំងប្រាំ ដែលបានបង្ហាញដោយ **Schein** នោះដែរ ។ នៅពេលដែលសួរអំពីបញ្ហាដែលថា តើមានកត្តាអ្វីដែលជំរុញបុគ្គលម្នាក់ឱ្យធ្វើការសំរេចចិត្តចំពោះអាជីពណាមួយនោះ អាចមានចំលើយឆ្លើយបានច្រើនយ៉ាង ដែលចំលើយនីមួយៗជាចំលើយសមស្រប (Rationale) ប៉ុន្តែចំណុចកាន់តែសំខាន់នោះ គឺថាពិតជាមានបង្អែក (Anchors Do Exist) ហើយអ្នកផងទាំងពួងតែងរងឥទ្ធិពលអំពីចង្កោមនៃសមត្ថភាពពិសេសដែលយល់ដោយខ្លួនឯង (Influenced By Their Self Perceived Cluster of Attributes) ។ ពួកគេនឹងស្វែងរកមធ្យោបាយដើម្បីយកជោគជ័យ ដោយផ្អែកលើទស្សនៈផ្ទាល់ខ្លួនអំពី "សមត្ថភាពលេចធ្លោ(**Distinct Competency**)" ក៏ដូចជាវាស់ស្ទង់លទ្ធផលអនុវត្តរបស់ខ្លួនអំពីសមត្ថភាពពិសេសផ្សេងៗ (In term of Clustered Attributes) ។

តារាង ២២-២ បង្អែកអាជីពរបស់ SChein

បង្អែក (Anchor)	លក្ខណៈពិសេស (Characteristic)
សមត្ថភាពបច្ចេកទេស-មុខងារ Technical/Functional Competence	ទស្សនៈផ្ទាល់ខ្លួនរបស់បុគ្គល(Individual Self-Concept) ផ្សារភ្ជាប់ជាមួយជំនាញ(Skills) សមត្ថភាពឯកទេស(Specialised Abilities) និងជំនាញបច្ចេកទេស(Technical Expertise) ។ បុគ្គលម្នាក់ពឹងអាស្រ័យលើលទ្ធផលដែលពាក់ព័ន្ធនឹងកាតព្វកិច្ច (Task-Related Results) ក្នុងខណៈដែលផ្ដោតការយកចិត្តទុកដាក់លើតម្រូវការនៃ ដំណើរការមុខរបរ (On the Functional Requirement of Occupations) ។
សមត្ថភាពគ្រប់គ្រង Managerial Competence	សម្បទាបុគ្គល(Individual Aptitude) ចំពោះភាពជាអ្នកដឹកនាំដោះស្រាយបញ្ហា ធ្វើការសំរេចចិត្ត និងមានបំណងជក់ចិត្តក្នុងការទទួលខុសត្រូវដើម្បីណែនាំបុគ្គលដទៃ ក៏ដូចជាធនធាន(To Effect Personal Guidance of Other People and Resources) នៅក្នុងស្ថាប័ន ។
សន្តិសុខការងារ Security	អាទិភាពផ្ទាល់របស់បុគ្គលអំពីស្ថេរភាព និងសន្តិសុខមុខរបរ (Individual Priority of Stability and Occupational Security) ស្ថិតនៅទីតាំងមួយកន្លែង ឬស្ថិតនៅក្នុងផ្នែកអាជីពមួយ (Rewaining in One Location or Career field) ។ អាទិភាពនេះ អាចមានទំរង់ជាការប្ដេជ្ញាម៉ឺងម៉ាត់ (Strong Commitment) ចំពោះស្ថាប័ន ឬចំពោះមាគ៌ាអាជីព(A Career Path) ដើម្បីការពារគោលដៅរបៀបរបបរស់នៅដែលយល់ថាល្អប្រសើរ(To Protect Values Lifestyle Objectives) ។
ភាពច្នៃប្រឌិត Creativity	ទស្សនៈបុគ្គលអំពីសមិទ្ធិផល (Individual Concept of Achievements) ជាន់គ្នាជាមួយការចាប់ផ្ដើមអ្វីមួយថ្មី ឬហ៊ានប្រថុយជាមួយការផ្សងព្រេងថ្មី ឬជាមួយគំនិតថ្មី ។
ស្វ័យភាព Autonomy	ចំណូលចិត្តបុគ្គល (Individual Preference) ក្នុងការធ្វើការដោយឯករាជ្យ និងឆ្ងាយ ឬក្រៅពីទំនាក់ទំនងស្ថាប័ន ច្រើនតែជាមុខរបរដែលពឹងអាស្រ័យលើសេវាបុគ្គល(Personal Service) ឬពឹងផ្អែកលើទេពកោសល្យបុគ្គល (Individual Talents) ។

៣-គំរូដំណាក់កាលអាជីពរបស់លោក Dalton និង Thompson

(Dalton and Thompson's Career Stages Model)

គំរូដែលមានសារៈសំខាន់មួយទៀតគឺគំរូដំណាក់កាលអាជីពដែលបង្កើតដោយ Gene Dalton និង Paul F. Thompson ។ វាជាគំរូដែលមាសារៈសំខាន់ជាពិសេសក្នុងការអនុវត្តចំពោះអាជីព និង មុខរបរគ្រប់គ្រង(Professional and Managerial Occupations) ។ ការសិក្សារបស់ Dalton និង Thompson បានសិក្សាលើនិយោជិកចំនួន៥៥០ ដែលបានទទួលការបណ្តុះបណ្តាលវិជ្ជាជីវៈ របកគំហើញ (Finding) បង្ហាញថា លទ្ធផលអនុវត្តដែលមានជោគជ័យ (Sucessful Performance) មានទំនាក់ទំនងជាមួយបុគ្គល ដែលប្រកាន់សកម្មភាពខុសៗគ្នា ចូលទៅកាន់ទំនាក់ទំនងខុសគ្នា និងមានតួនាទីខុសគ្នានៅក្នុងស្ថាប័នរបស់ខ្លួនក្នុងរយៈពេលបំរើការ ។

គំរូរបស់ Dalton និង Thompson កំណត់អត្តសញ្ញាណនៃដំណាក់កាលអាជីពខុសៗគ្នាចំនួនបួន ដែលដំណាក់កាលនីមួយៗមានចំណងទាក់ទងជាមួយសកម្មភាពខុសៗគ្នា ហើយត្រូវបានរំពឹងថាសាមីជននឹងអនុវត្ត ព្រមទាំងកំណត់អត្តសញ្ញាណប្រភេទនៃទំនាក់ទំនងដែលមានសារៈសំខាន់ ។ ដំណាក់កាលនិមួយៗក៏តំរូវអោយមានការតែតំរូវផ្នែកផ្លូវចិត្តមួយចំនួន (Certain Psychological Adjustments) ដើម្បីជួយសំរួលអន្តរកាលរវាងដំណាក់កាលផ្សេងៗគ្នា ។ ដំណាក់កាលទីមួយត្រូវបានកំណត់ថាជាដំណាក់កាលហ្វឹកហាត់ (The Apprentice Stage) ដែលសំដៅនិយាយទៅដល់អ្នកដែលទើប ត្រូវបានជ្រើសរើសអោយចូលធ្វើការថ្មីថ្មោង (New Recruits) ហើយត្រូវរៀនសូត្រអំពីកិច្ចការជាមូលដ្ឋាន (Basic Tasks) មួយចំនួន ។ ដំណាក់កាលទីពីរ គឺជាដំណាក់កាលអ្នករួមវិភាគទានដោយឯករាជ្យ (The Independent Contributor Stage) ។ ប្រការនេះសំដៅអ្នកទទួលបាននូវជំនាញបច្ចេកទេស ហើយអាចធ្វើការដោយមិនចាំបាច់ត្រួតពិនិត្យជិតដល់ (Close Supervision) ។ ដំណាក់កាលទីបី ឬហៅថាដំណាក់ការបង្ហាត់បង្ហាញ (The Mentoring Stage) សំដៅអ្នកដែលកំពុងធ្វើការដោយការផ្តល់ការឧបត្ថម្ភ និងការគាំទ្រ ដើម្បីពង្រីកសមត្ថភាពផ្ទាល់ខ្លួននៅក្នុងស្ថាប័ន ។ ដំណាក់កាលទីបួន ជាដំណាក់កាលរ៉ាប់រង (The Sponsor Stage) មានទំនាក់ទំនងចំពោះបុគ្គលដែលផ្តល់ទិសដៅដល់ស្ថាប័ន និងជាតំណាងស្ថាប័ន ទាំងនៅផ្ទៃក្នុងស្រុក និងក្រៅស្រុក ។ ទោះបីជាដំណាក់កាលទាំងនេះអាច ត្រូវបានគេគិតថាជាដំណាក់កាលមានឯករាជ្យ ឬជាដំណាក់កាលប្លែកគ្នាក្តី មានធាតុបីនៅក្នុងដំណាក់កាលនីមួយៗ ដែលមានវត្តមាននៅក្នុងដំណាក់កាលដទៃទៀត ។ ប៉ុន្តែ នៅក្នុងការ

ពិភាក្សារបស់យើង ៗនឹងផ្តោតលើភាពខុសគ្នាជាក់ស្តែងរវាង ដំណាក់កាលទាំងបួន (សូមមើលតំនូស ២២-៤) ។

ដំណាក់កាលទី ១ - ដំណាក់កាលហ្វឹកហ្វឺន

(Stage I-Apprentice Stage)

បុគ្គលម្នាក់ដែលទទួលយកនូវមុខតំណែងរបស់ខ្លួននៅក្នុងស្ថាប័នមួយ ក្រោយពីបានបញ្ចប់ការសិក្សារបស់ខ្លួន តាមធម្មតា ចូលទៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ។ បុគ្គលនោះកាលពីដំបូងត្រូវបានតំរូវអោយអនុវត្តនូវកិច្ចការ

តំនូស២២-៤ លក្ខណៈពិសេសនៃដំណាក់កាលអាជីព (Characteristics of Career stages)

ដំណាក់កាលទី ១

ធ្វើការនៅក្រោមការត្រួតពិនិត្យ (Supervision) និងក្រោមការណែនាំ (Direction) ពីអ្នកមានបទពិសោធន៍វិជ្ជាជីវៈច្រើននៅក្នុងផ្នែកនោះ ការងារនោះពុំចាំបាច់ថាជារបស់បុគ្គលនោះផ្ទាល់ទាំងស្រុងឡើយ ប៉ុន្តែគេផ្តល់កិច្ចការអោយធ្វើជាចំណែកមួយនៃគំរោងធំ ឬមានសកម្មភាពក្រោមការត្រួតពិនិត្យពីអ្នកមានវិជ្ជាជីវៈខ្ពស់ (By a Senior Professional) ។

ខ្វះបទពិសោធន៍ និងខ្វះលក្ខន្តិកៈនៅក្នុងស្ថាប័ន ។

ត្រូវបានរំពឹងថាទទួលយកការត្រួតពិនិត្យ និងដឹកនាំដោយសុឆន្ទៈ ។

ត្រូវបានរំពឹងថាធ្វើកិច្ចការភាគច្រើនជាកិច្ចការលំអិតហើយដដែលៗ(Detail and Routine Work) នៅក្នុងគំរោង ។

ត្រូវបានរំពឹងថាអនុវត្តនូវគំនិតច្នៃប្រឌិត និងគំនិតផ្តួចផ្តើម "ដោយមានការណែនាំ" ។

រៀនសូត្រដើម្បីអនុវត្តអោយបានល្អក្រោមបរិយាកាសតានតឹង ហើយបំពេញកិច្ចការមួយតាមពេលវេលាដែលបានគ្រោងទុក ។

ដំណាក់កាលទី ២

ចូលទៅក្នុងការស៊ីជំរៅ (Go into Depth) ក្នុងបញ្ហាមួយ ឬផ្នែកបច្ចេកទេសមួយ ។

មានការទទួលខុសត្រូវចំពោះចំណែកណាមួយនៃគំរោង (A Definable Portion of the

Project) ចំពោះដំណើរការ (Process) និងចំពោះអតិថិជន (Clients) ។

ធ្វើការដោយឯករាជ្យ និងបង្កើតលទ្ធផលធំដុំ (Significant Results) ។

បង្កើតភាពទុកចិត្ត (Credibility) និងបង្កើតកេរ្តិ៍ឈ្មោះ (Reputation) ។

មិនសូវពឹងផ្អែកលើមន្ត្រីត្រួតពិនិត្យ (Supervision) ឬអ្នកបង្ហាត់បង្ហាញ (Mentor) ពង្រីកធនធានផ្ទាល់របស់ខ្លួន ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា។

បង្កើនជំនឿ និងសមត្ថភាព (Ability) ។

ដំណាក់កាលទី ៣

ពាក់ព័ន្ធគ្រប់គ្រាន់ក្នុងកិច្ចការផ្ទាល់របស់ខ្លួន ដើម្បីរួមវិភាគទានបច្ចេកទេសធំដុំ ប៉ុន្តែចាប់ផ្ដើមធ្វើការនៅច្រើនផ្នែក។

មានវិសាលភាព (Breadth) ទូលាយជាងមុនអំពីជំនាញបច្ចេកទេស និងអនុវត្តជំនាញទាំងនោះ ។

ជំរុញអ្នកដទៃ តាមរយៈគំនិត និងព័ត៌មានផ្សេងៗ។

ពាក់ព័ន្ធជាមួយការបង្កើនសមត្ថភាពអ្នកដទៃតាមមធ្យោបាយមួយ ឬច្រើនជាងនេះ:

ក. ដើរតួជាអ្នកបំផុសគំនិតចំពោះក្រុមតូច (An Idea Leader for a Small Group)

ខ. ដើរតួជាអ្នកបង្ហាត់បង្ហាញចំពោះអ្នកជំនាញមានវ័យក្មេង (A Mentor to Younger Professionals)

គ. ទទួលមុខតំណែងត្រួតពិនិត្យផ្លូវការ (A Formal Supervisory Position)

ធ្វើទំនាក់ទំនងជាមួយអ្នកខាងក្រៅ (Deals With the Outside) ដើម្បីផ្ដល់អត្ថប្រយោជន៍ដល់ស្ថាប័ន ពោលគឺធ្វើអោយមានទំនាក់ទំនងជាមួយស្ថាប័នអតិថិជន បង្កើតជំនួញថ្មី (New Business) ។ល។

ដំណាក់កាលទី ៤

ផ្ដល់ទិសដៅ (Direction) ចំពោះស្ថាប័ន ដោយ:

ក. "ធ្វើការពញ្ញាក់" បរិស្ថានរបស់ស្ថាប័ន (Mapping the Organization's Environment) ដើម្បីគូសបញ្ជាក់ (Highlight) អំពីឱកាសល្អ និងគ្រោះថ្នាក់ផ្សេងៗ

ខ. ផ្តោតសកម្មភាពនៅក្នុងផ្នែក "សមត្ថភាពលេចធ្លោ" (Distinctive Competence)

គ. គ្រប់គ្រងដំណើរការនេះ ដោយមានការសំរេចចិត្ត

ប្រើប្រាស់អំណាចផ្លូវការនិងមិនផ្លូវការ ដើម្បីៈ

ក. ផ្តួចផ្តើមសកម្មភាព និងធ្វើអោយមានឥទ្ធិពលលើការសំរេចចិត្ត

ខ. ទទួលធនធាន និងទទួលការឯកភាព

តំណាងស្ថាប័ន :

ក. តំណាងបុគ្គល ឬតំណាងក្រុម នៅកំរិតខុស១គ្នានៅផ្ទៃក្នុងស្ថាប័ន

ខ. តំណាងបុគ្គល និងស្ថាប័ននៅខាងក្រៅស្ថាប័ន

ផ្តល់ការធានាគាំទ្ររងចំពោះបុគ្គលជាទីសង្ឃឹមនៅអនាគត(Sponsors Promising Individuals) ក្នុងការសាកល្បង និងត្រៀមលក្ខណៈអោយពួកគេមានមុខនាទីសំខាន់១នៅក្នុងស្ថាប័ន ។

ដែលតំរូវអោយអនុវត្តភារកិច្ចដដែល១ ដោយសារកង្វះបទពិសោធន៍ ឬកង្វះជំនាញ ហើយត្រូវការអោយមានការត្រួតពិនិត្យញឹកញយជាច្រើននៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ។ ការត្រួតពិនិត្យ (Supervision)នេះ តាមធម្មតានឹងត្រូវផ្តល់ដោយអ្នកដែលមានបទពិសោធន៍នៅក្នុងស្ថាប័ន ដូចជាមន្ត្រីត្រួតពិនិត្យ(Supervisor) ឬសហការីដែលមានបទពិសោធន៍(Experienced Co-Workers) ។ នៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ស្ថាប័ននឹងពិនិត្យមើលសាមីខ្លួនដោយយកចិត្តទុកដាក់ ដើម្បីអោយឃើញថាសាមីខ្លួនបានបង្ហាញថាធ្វើការបានល្អ (Good Work Performance) ក៏ដូចជាបង្ហាញអំពីសក្តានុពលភាពសំរាប់ពេលអនាគត (Signs of Promising Future Potential) ។

សកម្មភាព : យោងតាមលោក Dalton និង Thompson សកម្មភាពចំបងនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះរួមមាន ការរៀនអនុវត្តកិច្ចការជាមូលដ្ឋាន (Pearning to Carry Out Basic Tasks) ការរៀនសូត្រអំពីរបៀបដំណើរការរបស់ស្ថាប័ន (How the Organization Operates) និងការអនុវត្តន៍

បញ្ចប់នូវផ្នែកនានានៃគំរោងផ្សេងៗ ឬសកម្មភាពនានានៅក្រោមការត្រួតពិនិត្យរបស់បុគ្គលិកដែលមានបទពិសោធន៍ច្រើន (More Senior Personnel) ។ ក្នុងដំណាក់កាលនេះ ការហ្វឹកហាត់ចាំបាច់ត្រូវតែអនុវត្តតាមសេចក្តីណែនាំ (Directions) ហើយត្រូវតែបង្ហាញអោយឃើញភ័ស្តុតាងនៃលទ្ធផលសំរេចបាន (Evidence of Accomplishments) ដើម្បីអោយមានការទទួលស្គាល់(Recognition) និងទទួលយក (Acceptance)ពីស្ថាប័ន ។ ការលំបាកនានាក្នុងការផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះកិច្ចការលំអិត ឬអសមត្ថភាពក្នុងការអនុវត្តន៍តាមបញ្ជា អាចធ្វើអោយអន្តរាយដល់បុគ្គល ចំពោះឱកាសសំរាប់ឈានទៅមុខនៅក្នុងស្ថាប័នដែលខ្លួនបំរើការងារ ។ក៏មានសារៈសំខាន់ណាស់ដែរចំពោះបុគ្គល ក្នុងការបង្ហាញនូវគំនិតផ្តួចផ្តើម (Initiative)ក្នុងការអនុវត្តន៍ នូវភារកិច្ចទាំងនេះ ជាជាងគ្រាន់តែធ្វើតាមចលនា(Motions)ដែលគំរូវឱ្យធ្វើ ។ ជួនកាល ប្រការនេះអាចបណ្តាលអោយមានជំលោះ(Conflict) ចំពោះបុគ្គល ព្រោះសាមីជនចាំបាច់ត្រូវសំរេចចិត្តថាតើខ្លួនអនុវត្តតាមសេចក្តីណែនាំ (Given Instruction) ត្រឹមកំរិតណាហើយ តើត្រូវអនុវត្តតាមគំនិតផ្តួចផ្តើមរបស់ខ្លួន (Own Initiative) ត្រឹមកំរិតណា ។

ទំនាក់ទំនងបឋម(Primary Relationships): នៅក្នុងដំណាក់កាលនេះអ្នករៀនធ្វើការ (Apprentice) គឺជាអ្នកស្ថិតនៅក្រោមបង្គាប់ (A Subordinate) ទាំងស្រុង ដែលសាមីខ្លួនត្រូវតែគោរពតាមបទបញ្ជា (Orders) ។ សមត្ថភាពបុគ្គលសំរាប់ដោះស្រាយទំនាក់ទំនងនេះ(Individual's Ability to Handle This Relationaship) អាចមានសារៈសំខាន់ ដើម្បីអោយទទួលបាននូវការទទួលយក(Acceptance) និងទទួលការគាំទ្រ(Support)ពីមន្ត្រីត្រួតពិនិត្យ(Supervisor) ។ដើម្បីអោយបុគ្គលអាចសំរេចបានច្រើនបំផុតពីដំណាក់កាលរៀនធ្វើការនេះ(The Learning Phase) សាមីខ្លួនគប្បីថែបំប៉នចំណងទាក់ទងរវាងខ្លួនជាមួយនឹងអ្នកបង្វឹក(Some-Form of Mentor-Protégé Relationship) ។ **ឧទាហរណ៍** បុគ្គលិកថ្មីអាចបង្កើតគំរូឥរិយាបថ និងវិធីប្រតិបត្តិរបស់ខ្លួនតាមបុគ្គលិកម្នាក់ដែលមានបទពិសោធន៍ច្រើន ។ អ្នកដែលមានបទពិសោធន៍ច្រើនអាចឆ្លើយតបតាមរយៈការផ្តល់ "ទឹកតែ(Tips)" និងដំបូន្មានចំពោះអ្នកចំណូលថ្មី ហើយប្រសិនបើគាត់មានតំណែងសមស្រប (Appropriate Position) បង្កើនកំរិតនៃការទទួលខុសត្រូវលើការងារចំពោះបុគ្គលិកថ្មី ។ នៅពេល

ណាដែលប្រការនេះកើតឡើង ទំនាក់ទំនងនៃការបង្វឹក (Mentorship Relationship) មានការរីកចំរើន ។

នៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ការរកអ្នកបង្វឹកល្អ (Good Mentor) ដែលលោកអ្នកអាចក្រេបជញ្ជក់បទពិសោធន៍ពីអ្នកនោះបាន អាចមានសារៈសំខាន់ណាស់ ហើយជួនកាលស្ថាប័នអាចជួយរៀបចំការចាត់ចែងទាំងនេះ ។ ប៉ុន្តែទោះជាយ៉ាងណាក្តី វាអាស្រ័យទៅលើនិយោជិកថ្មីក្នុងការស្វែងរក (To Seek Out) និង បង្កើតទំនាក់ទំនងបង្វឹក (Mentoring Relationship) សំរាប់ខ្លួនឯងផ្ទាល់ ។

បញ្ហាចិត្តសាស្ត្រ (Psychological Issues): ការលំបាកជាចំបងចំពោះបុគ្គលនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះគឺការទទួលយកតួនាទីជាកម្មសិក្សា ឬអ្នកហ្វឹកហាត់(The Role of Trainee or Apprentice) ទោះបីជាសាមីខ្លួនមានការអប់រំ ឬការបណ្តុះបណ្តាលច្រើនហើយក្តី ។ ជាញឹកញយ វាជាមុខការអាប់ឱន (Menial) និងដដែលៗ (Repetitive) ហើយសំរាប់បុគ្គលខ្លះ កិច្ចការនេះអាចធ្វើអោយសាមីខ្លួនធុញថប់ និងធ្វើអោយខូចនូវ "ទស្សនៈអំពីខ្លួនឯង (Self-Concept)" ។ ជារឿយៗ គេត្រូវការពេលវេលាច្រើនបង្គួរ ទំរាំសាមីខ្លួនដឹងអំពីភាពស្មុគស្មាញសាំញ៉ាំនៃភារកិច្ច និងការសំរេចចិត្តដែលកើតមាននៅក្នុងស្ថាប័ន ។

ប៉ុន្តែ ថ្វីត្បិតតែមុខការអាចធ្វើអោយធុញទ្រាន់ ឬច្រំដែលៗក្តី ជាការសំខាន់ណាស់ដែលបុគ្គលយកចិត្តទុកដាក់ធ្វើការងារអោយបានល្អ (A Good Job) ហើយយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះបញ្ហាលំអិត (Details) ដើម្បីអោយទទួលបាននូវកេរ្តិ៍ឈ្មោះ (Reputation) ថាជាមនុស្សមានសមត្ថភាព (Competence) និងគួរអោយទុកចិត្តបាន (Reliable Person) ។

ដំណាក់កាលទី ២ - ដំណាក់កាលជាអ្នករួមវិភាគទានឯករាជ្យ (Stage II-Independent Contributor Stage)

ការសិក្សារបស់លោក Dalton និង Thompson បានរកឃើញថាអន្តរកាលមកកាន់ដំណាក់កាលនេះគឺអាស្រ័យលើបុគ្គល ដែលមានលទ្ធភាពបង្ហាញសមត្ថភាពបច្ចេកទេស (Technical Competence) និងសមត្ថភាពធ្វើការងារដោយឯករាជ្យ(The Ability to Work Independently) និងដើម្បីបង្កើតលទ្ធផលជាដុំកំភួន (Significant Results) របស់ខ្លួនផ្ទាល់ ។ ដោយសារជំនាញ និងបទពិសោធន៍កាន់តែត្រូវបានពង្រីកឡើងជំនឿទុកចិត្ត និងកេរ្តិ៍ឈ្មោះបុគ្គល (The Person

Credibility and Reputation) កាន់តែរីកដុះដាលឡើង ហើយការត្រួតពិនិត្យត្រូវបានកាត់បន្ថយ ដើម្បីអោយសាមីជនអនុវត្តភារកិច្ចប្រគល់ឱ្យ ឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព និងភាពសក្តិសិទ្ធ (In an Effective and Efficient Manner) ។

សកម្មភាពផ្សេងៗ : នៅក្នុងពេលដែលសាមីជនឈានចូលក្នុងដំណាក់កាលនេះ ភាពស្មុគស្មាញ (Complexity) និងសារៈសំខាន់ (Importance)នៃភារកិច្ចកើនឡើង ។ ឥឡូវនេះគេរំពឹងថា អ្នកនោះអាចទទួលខុសត្រូវចំពោះគំរោងទាំងមូល ឬចំពោះសកម្មភាព សំខាន់ៗដែលជាផ្នែករបស់គំរោងធំ ។ នៅពេលដែលគេពង្រីកជំនាញ ហើយមានបទពិសោធន៍នៅក្នុងផ្នែកណានោះ អ្នកទាំងនោះមិនចាំបាច់ត្រូវការនូវការណែនាំក្នុងករិតនោះទេ ហើយគេកាន់តែបណ្តោយអោយធ្វើការសំរេចចិត្តក្នុងការបំពេញសកម្មភាពនានាឱ្យបានល្អប្រសើរបំផុត ។ មានជំនាញពិសេស (Specialised Skills) អាចនាំមកឱ្យខ្លួននូវការកើនឡើងចំពោះការផ្តល់តំលៃ (Self-Esteem)ខ្លួនឯង ក៏ដូចជាកើនឡើងនូវការមើលឃើញ (Visibility) ពីអ្នកផងនៅក្នុងស្ថាប័ន ។ សំរាប់បុគ្គលជាច្រើន នេះអាចជាដំណាក់កាលដែលពួកគេស្ថិតនៅក្នុងជីវិតការងារទាំងមូលរបស់ខ្លួន (Whole Working Life) បង្កើតបានជាវិភាគទានដ៏សំខាន់បន្តបន្ទាប់ (On Going Contribution)ចំពោះស្ថាប័ន ក៏ដូចជាទទួលបានបទពិសោធន៍ករិតខ្ពស់អំពីការពេញចិត្តជាមួយវិជ្ជាជីវៈរបស់ខ្លួន (A High Degree of Professional Satisfaction) ។

ទំនាក់ទំនងបឋម (Primary Relationships) : ការឈានចូលទៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ នាំឱ្យមានការបង្កើតទំនាក់ទំនងមិត្តភាព (Peer Relationships) ដ៏មានសារៈសំខាន់ ។ ដើម្បីធ្វើអោយសំរេចបាននូវអ្វីៗនៅក្នុងក្របខ័ណ្ឌស្ថាប័ន បុគ្គលចាំបាច់ត្រូវមានការគាំទ្រពីអ្នកដទៃនៅក្នុងស្ថាប័ន ។ ជំនាញអន្តរបុគ្គល (Interpersonal Skills) ដែលមានការរីកចំរើនល្អ នឹងជួយបុគ្គលអោយកសាងបណ្តាញដ៏មានតំលៃ (A Valuable Network) ទាំងនៅខាងក្នុង និងខាងក្រៅស្ថាប័ន ។

បញ្ហាចិត្តសាស្ត្រ (Psychological Issues) : បញ្ហាប្រឈមមួយនៃបញ្ហាប្រឈមធំៗសំរាប់បុគ្គលគឺការចាត់ចែងអន្តរកាលពីសភាពពឹងពាក់ទៅកាន់សភាពឯករាជ្យ ។ អន្តរកាលនេះស្តាប់ទៅទំនងដូចជាងាយស្រួលណាស់ ឧបមាថាមនុស្សភាគច្រើនមានឆន្ទៈប្រើប្រាស់នូវទំរង់ខ្លះនៃការគ្រប់គ្រងខ្លួនឯង(Self Control) ប៉ុន្តែត្រូវការអោយមានទំនុកចិត្តក្នុងការប្រកាន់យកនូវការទទួលខុសត្រូវ ដែលជួបប្រទះក្នុង

អន្តរកាល ។ បុគ្គលណាដែលត្រូវបានផ្តល់ឱកាសគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីអោយក្លាយទៅជាមានសមត្ថភាពផ្នែកបច្ចេកទេស (Technically Competent) ហើយស្គាល់ច្បាស់នូវកិច្ចការ (Familiar With the Tasks) ច្រើនតែឃើញថា អន្តរកាលដែលខ្លួនត្រូវទទួលបន្ទុកនោះមិនសូវលំបាកទេ ។ ផ្ទុយទៅវិញ បុគ្គលម្នាក់ដែលត្រូវបានតំលើងឋានៈ នៅមុនពេលដែលសាម៉ីខ្លួនត្រៀមលក្ខណៈបានរៀបចំខ្លួន អាចធ្វើអោយមានអារម្មណ៍តានតឹង និងខ្វល់ខ្វាយជាខ្លាំង (High Levels of Stress and Anxiety) ។ អ្នកខ្លះទៀតអាចត្រូវបានវិនិច្ឆ័យថាមានសមត្ថភាព ប៉ុន្តែមិនចង់រ៉ាប់រងការទទួលខុសត្រូវទេ ។ អ្នកទាំងនេះកំរេកមើលបញ្ហាដើម្បីយកមកដោះស្រាយណាស់ ហើយរំពឹងថាកិច្ចការរបស់ខ្លួនត្រូវបានគេបែងចែកមកអោយខ្លួន ។ នៅពេលដែលគេផ្តល់ផ្នែកថ្មីមួយនៃការទទួលខុសត្រូវអ្នកទាំងនោះគេចវេសមិនចាត់ការ ដោយតែងតែខិតខំស្វែងរក "ព័ត៌មាន" ពីអ្នកដទៃទៅវិញ ។ អ្នកទាំងនោះអាចមានសមត្ថភាព ប៉ុន្តែពុំមែនជានិយោជិកឯករាជ្យទេ ។

ឈានមកដល់ដំណាក់កាលនេះបុគ្គលត្រូវតែពិចារណាថា តើខ្លួនបន្តមាគ៌ាបច្ចេកទេស-អ្នកជំនាញ (Technical/Specialist Track) ឬងាកទៅរកផ្លូវគ្រប់គ្រងទូទៅវិញ (General Managerial Track) ឬយ៉ាងណា ។ ការធ្វើអោយទៅជាមានឯកទេសកម្មអាចមានន័យថា ស្វែងរកកន្លែងដែលត្រូវការអោយមានជំនាញបច្ចេកទេសខ្ពស់ ។ ការផ្លាស់មកកាន់ការត្រួតពិនិត្យ (Supervision) ពោលគឺអាជីពគ្រប់គ្រង អាចតំរូវអោយមានការពង្រីកជំនាញ(A Broadening of Skills) ជាពិសេសគឺក្នុងការចាត់ចែងទាក់ទងដោះស្រាយជាមួយអ្នកដទៃ (In Dealing With Other People) ។

ដំណាក់កាលទី ៣ – ដំណាក់កាលហ្វឹកហាត់

(Stage III- Mentoring Stage)

ដំណាក់កាលទី ៣ ជាដំណាក់កាលហ្វឹកហាត់ ។ វិសាលភាពកាន់តែធំនៃជំនាញបច្ចេកទេសអនុញ្ញាតអោយបុគ្គលចាប់ផ្តើមធ្វើការច្រើនផ្នែក (ច្រើនជាងមួយ) ។ បុគ្គលរូបនោះក៏ចាប់ផ្តើមពាក់ព័ន្ធក្នុងការណែនាំ (In Guiding) និងពង្រីកសមត្ថភាពអ្នកដទៃ តាមរយៈការទទួលខុសត្រូវក្នុងការត្រួតពិនិត្យ (Supervision) និងបង្វឹក (Mentoring) អ្នកវិជ្ជាជីវៈក្មេងៗ ។ ជំនាញអន្តរបុគ្គលឬជំនាញគ្រប់គ្រងមនុស្ស (Interpersonal or Human Skills) កំពុងតែក្លាយទៅជាសំខាន់ឡើងៗនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ធៀបជាមួយជំនាញបច្ចេកទេស (Technical Skills) ។ ជាញឹកញាប់ ការឈាន

ចូលដំណាក់កាលនេះមានន័យថា ទទួលខុសត្រូវក្នុងការដោះស្រាយជាមួយអ្នកដទៃនៅខាងក្រៅស្ថាប័ន-ផងដែរ ។

សកម្មភាព : លោក Dalton និង Thompson បានកំណត់តួនាទីបីដែលទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមក ។ តួនាទីទីមួយគឺតួនាទីជាអ្នកបង្វឹកក្រៅប្រព័ន្ធ (An Informal Mentor) ។ បុគ្គលស្ថិតនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះនឹងទទួលខុសត្រូវចំពោះគំរោងសំខាន់ៗ ហើយតំរូវអោយមានសហប្រតិបត្តិការពីសមាជិកជាបុគ្គលិក ក្នុងការអនុវត្តនីអនុផ្នែកមួយចំនួននៃគំរោង (Certain Sub-Parts of the Project) នោះ។ អ្នកនោះត្រូវមានសមត្ថភាពបច្ចេកទេសខ្ពស់ ហើយនឹងក្លាយទៅជាអ្នកបង្វឹកក្រៅប្រព័ន្ធ (Informal Mentor) ចំពោះអ្នកធ្វើការក្នុងគំរោង ។ តួនាទីទីពីរពាក់ព័ន្ធជាមួយកិច្ចដំណើរការជាអ្នកផ្តល់គំនិតចំពោះអ្នកដទៃនៅក្នុងស្ថាប័ន (An Idear Person for Other People in the Organization) គឺជាមនុស្សម្នាក់ដែលគេអាចសាកសួរ ដើម្បីសុំយោបល់អំពីវិធីដោះស្រាយបញ្ហាផ្សេងៗ ។ តួនាទីទីបីគឺជាតួនាទីជាអ្នកដឹកនាំ ។ គឺជាតួនាទីទូទៅមួយនៃតួនាទីទាំងបីនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ និងជាមុខងារដែលងាយយល់បំផុត ។ មុខការឥឡូវពាក់ព័ន្ធនឹងការធ្វើការជាមួយអ្នកដទៃ និងតាមរយៈអ្នកដទៃ ការទទួលខុសត្រូវចំពោះការកសាងផែនការ ការចាត់តាំង ការដឹកនាំ និងការត្រួតពិនិត្យសកម្មភាព ។ តាមធម្មតា នេះគឺជាដំណើរការបន្តិចម្តងៗ ហើយពាក់ព័ន្ធជាមួយការទទួលចំណេះដឹង និងជំនឿទុកចិត្តលើខ្លួនឯង ហើយទទួលស្គាល់តំរូវការក្នុងការបញ្ចូលអ្នកដទៃឱ្យចូលមកពាក់ព័ន្ធ និងផ្តល់អោយអ្នកទាំងនោះនូវការណែនាំ និងដំបូន្មានផ្សេងៗ ។ តាមធម្មតាគឺនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ដែលគេប្រកាន់យកនូវតួនាទីគ្រប់គ្រងជាផ្លូវការ (Formal Managerial Role) ។

ទំនាក់ទំនងបឋម : មានការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងខ្លាំង(A Major Shift) អំពីទំនាក់ទំនងនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ។ វាពាក់ព័ន្ធជាមួយការផ្លាស់ពីការអនុវត្តសកម្មភាពផ្ទាល់របស់លោកអ្នកប្រកបដោយជោគជ័យអោយទៅជាមានលទ្ធភាពគ្រប់គ្រងអ្នកដទៃ និងគ្រប់គ្រងសកម្មភាពរបស់អ្នកទាំងនោះ ។ នៅពេលដែលបានទទួលការប្រគល់កិច្ចការកាន់តែធំនោះ ជាការសំខាន់ណាស់ ត្រូវពិនិត្យមើលជំនាញរបស់សមា-ជិកបុគ្គលិកដទៃ និងត្រូវសម្របសម្រួលក្រុមមនុស្សអោយបំពេញការដែលចាំបាច់ត្រូវបំពេញទាំងនោះ។ ជំនាញអន្តរបុគ្គល ដូចជាការដាក់ចេញនូវគោលដៅ (Setting Objectives) ការទំនាក់ទំនង

(Communicating) ការផ្ទេរកិច្ចការអោយអ្នកផ្សេង(Delegating) ការផ្ដល់របាយការណ៍(Providing Feedback) និងការដោះស្រាយទំនាស់ (Handling Conflict) មានសារៈសំខាន់ណាស់ចំពោះអ្នកដឹកនាំនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ។ សាមីជនត្រូវតែបំពេញចិត្តមនុស្សច្រើននាក់ ព្រោះថាខ្លួនមានការទទួលខុសត្រូវទាំងពីក្រោមឡើងលើ និងពីលើចុះក្រោមនៅក្នុងស្ថាប័ន ។ ជានិច្ចកាល ការធ្វើអោយអ្នកខាងលើសប្បាយចិត្ត អាចធ្វើអោយបាត់បង់នូវការគាំទ្រពីបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម ប៉ុន្តែបើមិនធ្វើអោយអ្នកខាងលើទាំងនោះសប្បាយចិត្តទេ អាចធ្វើអោយកាន់តែលំបាកក្នុងការទទួលធនធាន (Resources) និងការគាំទ្រពីថ្នាក់លើចំពោះគំរោងផ្សេងៗ ។

បញ្ហាចិត្តសាស្ត្រ : ភាពមានជំនឿទុកចិត្តក្នុងលទ្ធភាពដែលអាចបង្កើតបានជាលទ្ធផល និងការធ្វើការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាមួយអ្នកដទៃ និងតាមរយៈអ្នកដទៃ គឺជាលក្ខខណ្ឌចាំបាច់មួយ (A Prerequisite) ចំពោះចលនាចូលមកក្នុងដំណាក់កាលនេះ ។ ជាមួយគ្នានេះ សាមីជនត្រូវចាស់ចិត្តចាស់គំនិតគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីផ្ដល់សេរីភាពក្នុងកិរិតណាមួយនោះទៅអោយអ្នកក្រោមបង្គាប់ ហើយមិនត្រូវសង្កត់សង្កិនគេឯងក្នុងការដឹកនាំគ្រប់សកម្មភាពនោះទេ ។ អ្នកដឹកនាំមួយចំនួនអាចមានពេលខ្លះមានអារម្មណ៍ថា ទទួលការគំរាមកំហែងដោយសារអ្នកធ្វើការក្រោមបង្គាប់មានសមត្ថភាពខ្ពស់ ហើយអាចជួបការលំបាកក្នុងការទទួលយកនៅពេលដែលអ្នកទាំងនោះ ត្រៀមជាស្រេចដើម្បីឈានឡើងខ្ពស់ ។ អ្នកដឹកនាំដែលមិនបានត្រៀមលក្ខណៈ ពិសេសសំរាប់ដំណាក់កាលទី៣ អាចមានអារម្មណ៍រងការគំរាមកំហែងដោយសារសមត្ថភាពរបស់បុគ្គលិកខ្លួន ហើយអាចមានប្រតិកម្មតប ដោយធ្វើរាល់កិច្ចការសំខាន់ៗដោយខ្លួនឯងផ្ទាល់ និងរ៉ាប់រងខ្លួនឯងផ្ទាល់ទៀតនូវរាល់ការជួបប្រាស្រ័យជាងមួយខាងក្រៅ រួមទាំងឱកាសបណ្ដុះបណ្ដាលទាំងអស់ ។ អ្នកទាំងនោះពិបាកចិត្តពីរឿងនេះ នៅពេលដែលបុគ្គលិករបស់ខ្លួនត្រូវបានតំលើងឋានៈស្មើនឹងកិរិតរបស់ខ្លួននៅក្នុងឋានានុក្រម ។

ដំណាក់កាលទី៣ ក៏អាចជាដំណាក់កាលដែលគួរអោយពេញចិត្តផងដែរជាមួយនឹងបទពិសោធន៍ថ្មីៗ ដែលតំរូវអោយប្រើជំនាញអន្តរបុគ្គល និងជំនាញទស្សនៈ (Interpersonal and Conceptual Skills) និងមានបញ្ហាប្រឈមថ្មីៗ ។ បុគ្គលដែលបានត្រៀមខ្លួនចំពោះដំណាក់កាលនេះនឹងមានកិរិតពេញចិត្តពេញថ្លើមខ្ពស់ ក្នុងការមើលឃើញបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោមដុះដាល និងរីកចំរើន ។ ដំណាក់កាលនេះអាចជាដំណាក់កាលកំពូល (The Peak) ចំពោះបុគ្គលជាច្រើននាក់ ដែលរកបានរង្វាន់ជាសារវ័ន្ត និងជា

ប្រាក់កាស (Rewards Both Intrinsic and Monetary) ដែលខ្លួនពេញចិត្តជាខ្លាំង ហេតុដូច្នេះ រីករាយចង់ស្ថិតនៅក្នុងគិរិតនេះ ។ ចំពោះបុគ្គលដទៃទៀត ដំណាក់កាលនេះអាចធ្វើអោយគាំងស្លុក (Stagnation) ហើយមិនសូវមានការរីកចំរើនទៅមុខបន្ថែមទៀតទេ អ្នកទាំងនោះអាចជួបការលំបាកក្នុងការរក្សាកៅអីរបស់ខ្លួន ព្រោះថាក្មេងស្រករក្រោយមានទេពកោសល្យត្រូវបានដុះដាលឡើងមកកាន់ឋានៈជាបន្តបន្ទាប់ ។

ដំណាក់កាលទី ៤ - ដំណាក់កាលធានារ៉ាប់រង

(Stage IV- Sponsor Stage)

បុគ្គលដែលឈានដល់ដំណាក់កាលនេះ នឹងមានឥទ្ធិពលលើការដឹកនាំរបស់ស្ថាប័ន ឬលើការដឹកនាំមួយផ្នែក ។ ក្នុងឋានៈជាអ្នកដឹកនាំខ្សែសង្វាក់ផលិតកម្ម (Line Managers) ឬការមានមុខងារសំខាន់ក្នុងការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកនៅក្នុងស្ថាប័ន អ្នកទាំងនេះត្រូវទទួលខុសត្រូវលើខ្សែសង្វាក់ផលិតកម្មទីផ្សារ ឬអន្តរកម្មរបស់ស្ថាប័នជាមួយបរិស្ថានខាងក្រៅ ក៏ដូចជាដោះស្រាយជាមួយបុគ្គល និងក្រុមនានានៅតាមគិរិតខុសៗគ្នានៅក្នុងស្ថាប័ន ។ ជំនាញខាងទស្សនៈ (Conceptual Skills) មានសារៈសំខាន់ណាស់នៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ។ តំណែងនេះក៏តំរូវផងដែរអោយមានអំណាចផ្លូវការ និងក្រៅផ្លូវការក្នុងការផ្តួចផ្តើមសកម្មភាព និងមានឥទ្ធិពលលើការសំរេចចិត្តក៏ដូចជាទទួលធនធាន និងការឯកភាពនានា ។ មានតែបុគ្គលមួយចំណែកតូចតែប៉ុណ្ណោះដែលឈានទៅដល់គិរិតនេះ ។ ចំពោះអ្នកមានលទ្ធភាពនឹងត្រូវបានវាយតំលៃយ៉ាងខ្ពស់ដោយស្ថាប័ន ហើយនឹងមានរង្វាន់ជាប្រាក់កាសច្រើនផងដែរ ។

សកម្មភាពនានា : Dalton និង Thompson រកឃើញថាតួនាទីចំបងចំនួនបីដែលច្រើនអនុវត្តដោយបុគ្គលនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ។ តួនាទីទីមួយគឺក្នុងឋានៈជាអ្នកដឹកនាំ (Manager) ដែលតាមធម្មតាជាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ (An Upper-Level Manager) ទទួលខុសត្រូវក្នុងការកសាងផែនការរយៈពេលវែង(Long-Term Planning) និងការរៀបចំគោលនយោបាយ(Policy Formulation) ។ អ្នកដឹកនាំទាំងនេះ មិនទទួលខុសត្រូវដោយផ្ទាល់ក្នុងការគ្រប់គ្រងបុគ្គលិកនៅដំណាក់កាលហ្វឹកហាត់ (Apprentice Stage) ឬសូម្បីតែត្រួតពិនិត្យបុគ្គលិកនៅដំណាក់កាលទី ២ នោះទេ ។ គេប្រមូលផ្តុំពាក់ព័ន្ធភាគច្រើនតែនៅលើការដឹកនាំ និងអនាគតរបស់ស្ថាប័នប៉ុណ្ណោះ ។ ជាធម្មតា ពួកគេអាចជំរុញ

ចក្ខុវិស័យរួមគ្នា(**A Shared Vision**) ដើម្បីលើកទឹកចិត្ត និងធ្វើអោយបុគ្គលិកជឿទៃចាប់អារម្មណ៍ ។ ជាទូទៅ មហាជនតែងទទួលយកនូវទស្សនៈរបស់អ្នកទាំងនោះ អំពីផ្លូវដែលស្ថាប័នត្រូវធ្វើដំណើរ និងអំពីរបៀបដែលស្ថាប័នត្រូវចាត់ចែងដើម្បីទៅកាន់ទីនោះ ។

តួនាទីទីពីរ គឺជាតួនាទីជាសហគ្រិន (Intrapreneur Role) ។ អ្នកទាំងនេះមានលទ្ធភាពក្នុងការផ្តួចផ្តើមផលិតផលថ្មី និងកំណត់ទីផ្សារថ្មី ឬរបររកស៊ីថ្មី (New Venture) ដើម្បីរកផលប្រយោជន៍អោយស្ថាប័ន ។ ជួនកាលគេហៅអ្នកទាំងនោះថាអ្នកឯកច្ឆ័ន្ទ (Mavericks) នៅក្នុងស្ថាប័នរបស់ខ្លួន ។ អាស្រ័យលើវប្បធម៌របស់ស្ថាប័នអ្នកទាំងនោះអាចត្រូវបានគេគោរពយ៉ាងខ្លាំង (In High Esteem) ឬសឹងតែមិនអាចទទួលយកបាន(Barely Accepted) ហើយជាការពិតណាស់សំរាប់តែពេលណាដែលអ្នកទាំងនោះមានជោគជ័យអំពីគំនិត និងការដឹកនាំរបស់ខ្លួនតែប៉ុណ្ណោះ ។ មុខងារទីបី គឺជាអ្នកបង្កើតគំនិត (Idea Innovator) ។ ស្ថាប័នដែលស្ថិតនៅក្នុងជួរមុខផ្នែកបច្ចេកទេស និងគំនិតផ្តួចផ្តើម (Technical and Innovative Forefront) នៃឧស្សាហកម្មរបស់ខ្លួន តាមធម្មតាមានអ្នកអនុវត្តនូវតួនាទីនេះ ។ អ្នកទាំងនោះអាចជាបុគ្គលដែលធ្វើការអស់រយៈពេលច្រើនឆ្នាំក្នុងគំរោងសំខាន់ៗ ដែលនឹងផ្តល់ឱកាសធំៗ (Big Opportunities) ចំពោះស្ថាប័ន ប្រសិនបើពួកគេទទួលជោគជ័យ ។

ទំនាក់ទំនងបឋម : ទំនាក់ទំនងសំខាន់បំផុតដែលអ្នកដឹកនាំនៅគិរិតនេះត្រូវថែបំប៉នមាន ទំនាក់ទំនងចំពោះការជ្រើសរើស (Selection) និងពង្រីកសមត្ថភាពមនុស្សសំខាន់ៗ (Development of Key People) ។ បុគ្គលនៅក្នុងគិរិតនេះត្រូវទទួលខុសត្រូវក្នុងការកំណត់អត្តសញ្ញាណមនុស្សនៅក្នុងដំណាក់កាលទី ២ និងទី ៣ ដែលបង្ហាញអោយឃើញថាអាចផ្តល់ការសង្ឃឹមទៅអនាគត និងដែលគប្បីសំអិតសំអាងក្នុងការចាប់យកសកម្មភាពនៅដំណាក់កាលទី ៤ នៅពេលខាងមុខ ។ អ្នកនៅដំណាក់កាលទី ៤ ផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់របស់ខ្លួន ក្នុងការផ្តល់ឱកាសចំពោះបេក្ខជនដែលមានសក្តានុពលទាំងនេះ (Potential Candidates) ក៏ដូចជាណែនាំពួកគេឆ្លងតាមដំណើរការអភិវឌ្ឍន៍ (Development Process) តាមរយៈការផ្តល់ដំបូន្មាន (Advice) ការវាយតម្លៃ (Feedback) និងការប្រឹក្សា (Councelling) តាមការចាំបាច់ ។ លើសពីនេះ បុគ្គលនៅក្នុងគិរិតនេះច្រើនតែពាក់ព័ន្ធនៅក្នុងសមាគមវិជ្ជាជីវៈ (Professional Association) ឬមានទំនាក់ទំនងច្រើននៅក្នុងសហគមន៍អ្នកច្បាប់ និងខាងធនាគារ (Extensive Contact in the Legal and Banking Communities) ។

អន្តរកម្មផ្នែកក្រៅ (External Interactions) ទាំងនេះ គឺជាផ្នែកសំខាន់មួយនៃតួនាទីរបស់សាមីជន នៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ ។

បញ្ញាចិត្តសាស្ត្រ : បុគ្គលដែលបានឈានដល់ដំណាក់កាលទីបួននេះ ត្រូវតែអាចមានលទ្ធភាពបោះជំហាន ថយមកក្រោយវិញលើសកម្មភាពប្រចាំថ្ងៃ (Day-to-Day Activities) ។ ប៉ុន្តែមិនត្រូវយល់ថាជាការបោះបង់ចោលនូវការទទួលខុសត្រូវលើការណែនាំ និងដឹកនាំ (Guiding and Directing Organization) ស្ថាប័ននោះទេ ។ ជាជាងប្រើប្រាស់ការត្រួតពិនិត្យ (Supervision) បុគ្គលនោះត្រូវតែពឹងអាស្រ័យលើមធ្យោបាយដទៃទៀតដើម្បីជះឥទ្ធិពល ។ ប្រការនេះអាចកើតមានតាមរយៈការផ្តល់គំនិត (The Communication of Ideas) ការជ្រើសរើសបុគ្គលិកបានត្រឹមត្រូវ (Selection of Right Staff) ការពិនិត្យមើលលទ្ធផលអនុវត្ត (Performance View) ការបែងចែកធនធាន និងការផ្លាស់ប្តូររចនាសម្ព័ន្ធរបស់ស្ថាប័ន ។ ចំពោះបុគ្គលខ្លះ វាអាចជាដំណើរការពិបាកមួយក្នុងការផ្តាច់ចេញខ្លួនឯងពីកិច្ចការប្រតិបត្តិការប្រចាំថ្ងៃ (The Day-to-Day Operations) ប៉ុន្តែវាជាការចាំបាច់ដើម្បីពង្រីកទស្សនៈវិស័យ (To Broaden Their Perspectives) និងអនុញ្ញាតអោយខ្លួនប្រមូលផ្តុំលើបញ្ហាសំរាប់រយៈពេលវែង (On More Longterm Issues) ។ វាសំខាន់ផងដែរនោះគឺសមត្ថភាពសំរាប់គិតគូរអោយបានត្រឹមត្រូវ មានលក្ខណៈជាប្រព័ន្ធ (The Ability for Systematic Thingking) ពោលគឺអាចមើលឃើញទិដ្ឋភាពទាំងមូលរបស់ស្ថាប័ន ហើយយល់ដឹងអំពីអន្តរកម្មនៃផ្នែកនានា និងការរងឥទ្ធិពលពីកំលាំងខាងក្រៅ ។ ហើយជាចុងក្រោយ ពួកគេត្រូវតែត្រៀមខ្លួនជាស្រេចក្នុងការប្រើប្រាស់អំណាចដែលមានមកជាប់ជាមួយមុខតំណែងរបស់ខ្លួន ។ ទិដ្ឋភាពមួយនៃអំណាចគឺសមត្ថភាពក្នុងការធ្វើអោយមានឥទ្ធិពលលើអ្នកដទៃ (The Ability to Influence Others) ហើយធ្វើអោយអ្នកទាំងនោះមើលឃើញបញ្ហាទាំងឡាយដូចខ្លួនដែរ ។ មួយទៀតនោះគឺសមត្ថភាពក្នុងការក្រាលផ្លូវអោយបានល្អប្រពៃសំរាប់អ្នកដទៃ (To Smooth the Way for Others) ដោយជួយអ្នកទាំងនោះក្នុងការសំរេចគោលដៅរបស់ខ្លួន ។

ផលប៉ះពាល់នៃគំរូរបស់ Dalton និង Thompson

(Implications of the Dalton and Thomson Model)

អ្នកមានវិជ្ជាជីវៈជាច្រើន ដែលបាននិងកំពុងពាក់ព័ន្ធជាមួយការកសាងផែនការអាជីព និងការអភិវឌ្ឍន៍អាជីពរបស់ខ្លួន បានពិនិត្យគំរូនេះឃើញថាមានសារៈសំខាន់ក្នុងការជួយអោយពួកគេបានយល់យល់អំពីដំណាក់កាលខ្លះ ដែលពួកគេអាចបានឆ្លងកាត់ ឬកំពុងរៀបចំខ្លួនដើម្បីឈានចូលទៅកាន់ដំណាក់កាលនោះ។ គំរូនេះមិនបានបង្ខំឱ្យម្នាក់ៗនឹង ឬគប្បីឈានដល់ដំណាក់កាលទី ៤ នោះទេ ហើយក៏មិនបាននិយាយថា មានតែអ្នកដែលបានឈានដល់ក្នុងដំណាក់កាលនេះ ដែលមានជោគជ័យនោះក៏ទេដែរ ។ ផ្ទុយទៅវិញគំរូនេះបង្ហាញឱ្យឃើញសារៈសំខាន់អំពីការមានមនុស្សនៅក្នុងដំណាក់ទាំងបួន (The Importance of Having People in All four Stages) ដែលម្នាក់ៗរួមវិភាគទានយ៉ាងសំខាន់ផ្ទាល់របស់ខ្លួនសំរាប់ស្ថាប័ន ។ ការមានសមាជិកបុគ្គលិកក្មេងមានចំណាប់អារម្មណ៍ខ្លាំង ដែលជាបណ្តើរៗ អ្នកទាំងនោះទទួលឯករាជ្យភាព (Independence) តាមរយៈការបង្វឹក និងការជ្រើសរើស (Appropriate Mentoring and Selection) ជាមូលដ្ឋានគ្រឹះចំពោះស្ថាប័នដែលដំណើរការដោយមានប្រសិទ្ធភាព ។ (សូមមើល តារាង ២២-៣)។ ប៉ុន្តែ លោក Dalton និង Thompson បានកំណត់ថា នៅពេលដែលមនុស្សកាន់តែចាស់ អ្នកទាំងនោះទំនងជាមិនសូវមានតំលៃខ្ពស់ទេ ប្រសិនបើពួកគេមិនបានឆ្លងផុតពីដំណាក់កាលដំបូងៗ ។ គំរូនេះអនុញ្ញាតអោយមានចលនាទៅមុខ និងថយក្រោយ (Movement Both for Forwards and Backwards) ប៉ុន្តែបញ្ហាដែលថាតើថយក្រោយដោយវិធីណានោះចំណុះយ៉ាងខ្លាំងលើវប្បធម៌របស់ស្ថាប័ន ។ នៅក្នុងស្ថាប័នខ្លះ ដើម្បីចុះពីដំណាក់កាលបង្វឹក (Mentoring Stage) មកដំណាក់កាលជាអ្នករួមវិភាគទានឯករាជ្យ (The Independent Contributor Stage) អាចចាត់ទុកថាជាការទំលាក់ឋានៈ (A Demotion) ប៉ុន្តែ នៅក្នុងករណីខ្លះទៀត គេអាចមើលឃើញថាជាឱកាសល្អក្នុងការប្រើប្រាស់ជំនាញឯកទេសពិសេស (Special Skills) តាមបែបដែលកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព (In a More Effective Manner) ។ គំរូនេះក៏អនុញ្ញាតផងដែរអោយមានចលនារបស់សមាជិកនៃមុខរបរវិជ្ជាជីវៈ ដូចជាគណនេយ្យករ និង វិស្វករ ចូលទៅក្នុងដំណាក់កាលទី ៣ និងទី ៤ ដោយពុំចាំបាច់ក្លាយជាអ្នកដឹកនាំផ្លូវការ (Formal Managers) ។

តារាង ២២-៣

សកម្មភាពស្នូល ទំនាក់ទំនង និងបញ្ហាចិត្តសាស្ត្រនានានៅក្នុងដំណាក់កាលអាជីពចំនួនទាំងបួន (Central Activities, Relationships and Psychological Issues in Four Career Stages)

	ដំណាក់កាលទី ១	ដំណាក់កាលទី ២	ដំណាក់កាលទី ៣	ដំណាក់កាលទី ៤
សកម្មភាពស្នូល Central Activities	ការជួយ (Helping) ការរៀន (Learning) ការអនុវត្តន៍តាមការណែនាំ (Following Directions)	ជាអ្នករួមវិភាគទានឯករាជ្យ (Independent Contributor)	ការបណ្តុះបណ្តាល (Training) ការទាក់ទងទៅវិញទៅមក (Interfacing)	ការកំណត់រូបរាងទិសដៅរបស់ស្ថាប័ន
ទំនាក់ទំនងបឋម Primary Relationship	អ្នកហ្វឹកហាត់ Apprentice	សហការី Colleague	អ្នកបង្វឹក Mentor	អ្នកធានារ៉ាប់រង Sponsor
បញ្ហាចិត្តសាស្ត្រសំខាន់ៗ Major Psychological Issues	ការពឹងអាស្រ័យ Dependence	ឯករាជ្យភាព Independence	ទទួលខុសត្រូវចំពោះអ្នកដទៃ Assuming Responsibility for Others	ប្រើប្រាស់អំណាច Exercising Power

V-ការដោះស្រាយចំណោទវិធីរបស់បុគ្គល

(Resolving Personal Dilemmas)

បញ្ហាជាច្រើននៃបញ្ហាដែលពិបាកបំផុត ដើម្បីជំនះក្នុងការគ្រប់គ្រងអាជីពមួយ គឺជាបញ្ហាបុគ្គល មិនមែនជាបញ្ហាមុខរបរនោះទេ ។ ចូររំលឹកគំរូវដ្តជីវិតដែលបានរៀបរាប់មុននេះថា មនុស្សពេញវ័យដែលមានអាយុនៅក្មេងតែងយកចិត្តទុកដាក់ពង្រីកទំនាក់ទំនងបុគ្គល(Personal Relationships) ។ អាស្រ័យហេតុនេះ លំនាំឥរិយាបថរបស់មនុស្សពេញវ័យដែលនៅក្មេង (Young Adult Patterns of Behaviour) មានលក្ខណៈខុសគ្នាច្រើន ពីលំនាំឥរិយាបថរបស់មនុស្សពេញវ័យពាក់កណ្តាលមនុស្ស (Patterns of Behaviour Among Middle-Age Adults) អ្នកដែលនៅក្នុងអាជីពពេញវ័យ - ដែលមានអាយុច្រើន (Those in the Late Adult Career) ឬអ្នកដែលហៀបនឹងចូលនិវត្ត

(Those About to Retire) ។ ជាក់ច្បាស់ណាស់ថាអ្នកដឹកនាំជាច្រើន និងនាយកប្រតិបត្តិ (Executive) ភាគច្រើនស្ថិតនៅក្នុងក្រុមប្រភេទចុងក្រោយនេះ រីឯអ្នកដែលបានបញ្ចប់ការសិក្សាចូលនៅក្នុងការងារលើកដំបូងរបស់ខ្លួន ស្ថិតនៅក្នុងក្រុមប្រភេទទីមួយ។ អាទិភាព ឥរិយាបថ គោលដៅ និងតំលៃរបស់ក្រុមអាយុខុសៗគ្នាទាំងនេះ ក៏នឹងដូចគ្នាពីក្រុមមួយទៅប្រភេទក្រុមមួយទៀតណាស់ ។ មានឱកាសច្រើនណាស់សំរាប់កើតមានទំនាស់ អំពីភាពខុសគ្នាលើទស្សនៈវិស័យបុគ្គល ។

បញ្ហាអាជីពជាក់លាក់ជាច្រើនទៀតមានសារៈសំខាន់សំរាប់បញ្ជាក់នៅទីនេះ ។ ទីមួយមនុស្សពេញវ័យនៅក្មេងជាច្រើននាក់ឆាប់រៀបការនៅក្នុងអាជីពរបស់ខ្លួន ហើយចាំបាច់ត្រូវបន្សុំការសំរេចចិត្តវិជ្ជាជីវៈរបស់ខ្លួនជាមួយការសំរេចចិត្តអំពីវិជ្ជាជីវៈរបស់ប្តី ឬប្រពន្ធខ្លួន ។ ទីពីរ សព្វថ្ងៃមានស្ត្រី ៤០ ភាគរយនៃអ្នកដាក់ពាក្យរកការធ្វើក្នុងអាជីពទាក់ទងនឹងមុខជំនួញ ជាអ្នកមានសមត្ថភាព ហើយអត្រានេះកាន់តែកើនឡើងយ៉ាងឆាប់រហ័ស ។ គួរឱ្យសោកស្តាយ ឧបសគ្គផ្នែកយេនឌ័រ(Gender Barriers) នៅតែកំហិតអំពីការឱកាសឈានទៅមុខខាងអាជីពសំរាប់ស្ត្រីជាច្រើននាក់ ។ ទោះបីជាមានក្រុមហ៊ុនដែលបានប្រឹងប្រែងបន្ថែមជាច្រើន ដើម្បីគាំទ្រការស្រូបយកអាជីពសំរាប់ស្ត្រីក្តី ឧបសគ្គអំពីកាលៈទេសៈ (Circumstantial Obstacle)នៅតែមាន ដូចជាមាននាយកប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់ជាស្ត្រីតិចតួចប៉ុណ្ណោះត្រូវបានគេយកមកធ្វើជាគំរូតួនាទី (Role Models) ។ ទីបី បុគ្គលិកភាគតិចក្នុងអំលុងពេលវិជ្ជាជីវៈដើមដំបូងរបស់ខ្លួន ទំនងជាគ្មានអត្ថប្រយោជន៍ដូចអ្នកដទៃទេ អំពីការគាំទ្រ អំពីអ្នកបង្វឹកគំរូមុខងារ ឬសង្គមូបនីយកម្ម (Socialisation) អាស្រ័យហេតុនេះ ក្តីសង្ឃឹមអំពីអាជីព (Career Hopes) របស់ពួកគេមិនសូវសំរេចបានទេ ។

<u>**ប្តីប្រពន្ធដែលមានអាជីពពីរ**</u> **(Dual-Career Couples)**

មនុស្សភាគច្រើនមានអារម្មណ៍ថា ជាការលំបាកណាស់ទៅហើយក្នុងការគ្រប់គ្រងអាជីពមួយដោយគ្មានពាក់ព័ន្ធនឹងការសំរេចចិត្តចំពោះអ្នកដទៃក្នុងពេលជាមួយគ្នា ។ អាទិភាពអាជីព (Career Priorities) របស់បុគ្គលម្នាក់នៅក្នុងគ្រួសារតែងមានទំនាស់ជាមួយអាជីពរបស់ដៃគូរបស់ខ្លួន ។ **ឧទាហរណ៍** ប្រសិនបើមានសំណើអោយភាគីម្នាក់ប្តូរទីតាំង ម្នាក់ទៀតអាចនឹងរងឥទ្ធិពលអវិជ្ជមានចំពោះអាជីព (Career Setback) ដោយត្រូវផ្លាស់ប្តូរមុខការរបស់ខ្លួន ។ ទាំងពីរនាក់អាចមានកម្មវិធី

ធ្វើការងារខុសពេលគ្នា (Work Schedules) ហើយមានពេលនៅសេសសល់តិចតួចសំរាប់ជីវិតរស់នៅជាមួយគ្នា ។ ប្តីនិងប្រពន្ធ អាចមានគំនិតខុសគ្នាថាតើពេលណាខ្លួនត្រូវចាប់ផ្តើមកសាងគ្រួសារ (To Start a Family) ។ បើអ្នកទាំងពីរធ្វើការនៅស្ថាប័នពីរខុសគ្នា ឬមានមុខរបរអាជីពខុសគ្នា ឬទាំងពីរនាក់ទំនងជាបង្កើតអោយមាននូវផលប្រយោជន៍ខុសគ្នា (Divergent Interests) សំរាប់ខ្លួនគេម្នាក់ៗ មានក្រុមមិត្តភ័ក្តខុសៗគ្នា (Cirdes of Friends) និងមានការរំពឹងខុសគ្នាអំពីការងារ (Expectation About Work) ការកំសាន្តខុសគ្នា និងសកម្មភាពសង្គម (Social Activities) ខុសគ្នា ។ អាជីព ឬផលប្រយោជន៍របស់អ្នកទាំងពីរអាចខុសគ្នាទៅដល់វិសាលភាពមួយ ដែលពួកគេមិនអាចចែករំលែកការយល់ដឹងអំពីការងារ (Work Insight) ឬមានការធុញទ្រាន់ (Frustration) ទៅវិញទៅមក ។ ឧបសគ្គទាំងនេះអាចក្លាយទៅជាសឹងតែមិនអាចទ្រាំទ្របាន ហើយតំរូវអោយមានការជ្រើសរើស (A Choise) រវាងទំនាក់ទំនង ឬអាជីព ។

បញ្ហាដែលពាក់ព័ន្ធជាមួយប្តីប្រពន្ធដែលមានវិជ្ជាជីវៈពីរ ត្រូវបានគេទទួលស្គាល់ជាទូទៅ ។ ស្ថាប័ននានាបានចាប់ផ្តើមប្រកាន់យកនូវជំហានវិជ្ជមាន ដើម្បីកាត់បន្ថយអោយបានជាអតិបរមានូវផលប៉ះពាល់នេះ **ឧទាហរណ៍** ដូចជាដាក់អោយមានពេលម៉ោងធ្វើការដែលអាចជ្រើសរើសបាន (Flexible Working Hours) ប្រព័ន្ធការងាររួមគ្នា(Job Sharing Sytems) និងមធ្យោបាយនានាសំរាប់ទាក់ទងគ្នាទៅវិញទៅមកពីចំងាយ (Telecommuting) ។ ស្ថាប័នជាច្រើនមានគោលនយោបាយសំរាប់ការសំរាកមាតុភាព (Maternity Leave) ការពារសន្តិសុខការងាររបស់ស្ត្រី ដែលផ្អាកអាជីពទាំងនេះដើម្បីកសាងគ្រួសារ ។ មានកម្មវិធីជាច្រើន ជួយស្ត្រីជាមាតានៅវ័យក្មេងអោយចូលធ្វើការក្នុងស្ថាប័នវិញលើមូលដ្ឋានធ្វើការមិនពេញពេល ឬតាមពេលវេលាជាកំណត់ (On a Part-Time or Periodic Work Basic) ហើយផ្តល់ការថែទាំកុមារ (Child-Care) ឬពេលវេលាពាក់ព័ន្ធនឹងការថែទាំកុមារដើម្បីសំរបតាមតំរូវការរបស់ភាពជាមាតា ។ ការប្រតិបត្តិបែបនេះមិនត្រូវបានផ្តល់ចំពោះបុរសទេ មានន័យថាបុរសជាអាណាព្យាបាលភាគតិចណាស់ ដែលមានឱកាសសំរាកបិតុភាព (Paternity Leave) ។ ប៉ុន្តែបណ្តាក្រុមហ៊ុននៅប្រទេសនានា ដូចជាស៊ុយអែដ ដាណឺម៉ាក និងន័រវេ បានផ្តល់ឱកាសទាំងនេះចំពោះបុរសផងដែរ ។

បញ្ហាប្តូរទីតាំង(Relocation Problems) ជារឿងស្រួចស្រាល់ណាស់ ព្រោះថាក្រុមហ៊ុនត្រូវបំពេញកាតព្វកិច្ចជាមូលដ្ឋានរបស់ខ្លួន ពោលគឺការពង្រីកចំនួនបុគ្គលិកប្រតិបត្តិការណ៍ (Staff-Expanding Operations) ឬការតំលើងឋានៈនៃអ្នកដែលបានធ្វើការល្អប្រសើរបំផុត ។ ការឈានឡើង (Advancement) ច្រើនតែពាក់ព័ន្ធជាមួយការប្តូរទីតាំង ហើយក្រុមហ៊ុនត្រូវតែពិចារណាអំពីផលប៉ះពាល់ ដោយសារការផ្លាស់ប្តូរចំពោះជីវិតរស់នៅផ្ទាល់ខ្លួនរបស់និយោជិក ។ សព្វថ្ងៃមានក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្មធំៗមួយចំនួន មានការិយាល័យទទួលបន្ទុកការតាំងទីលំនៅសារជាថ្មី ដែលមានបុគ្គលិកជាអ្នកឯកទេស និងជាអ្នកប្រឹក្សាធ្វើកិច្ចការទាំងអស់ដែលខ្លួនអាចធ្វើបាន ដើម្បីអោយការប្តូរទីតាំងជាបទពិសោធន៏វិជ្ជមានសំរាប់គ្រួសារទាំងមូល ។ មុខងាររបស់ពួកគេអាចរួមមានការទទួលខុសត្រូវ ចំពោះសកម្មភាពប្តូរទីតាំងរូបវ័ន្ត (Physical Moving Activities) និងការរៀបចំផ្ទះសម្បែង (Housing Arrangement) ជួយប្តីប្រពន្ធក្នុងការរកការងារថ្មី ហើយជួយសំរបសំរួលជាមួយបរិស្ថានការងារថ្មី ។ នៅក្រុមហ៊ុនខ្លះ មានគោលនយោបាយរយៈពេលវែង ផ្តល់អោយអ្នកបង្វឹកយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះនិយោជិក និងសមាជិកគ្រួសារនៅទីតាំងថ្មី ។ ហើយនៅពេលណាដែលការផ្ទេរនេះពាក់ព័ន្ធជាមួយការងារត្រូវទៅបំពេញនៅឯបរទេស (An Overseas Assignment) កិច្ចប្រឹងប្រែងអំពីការតាំងទីលំនៅអាចត្រូវចំណាយពេលរាប់ខែ ចំពោះការបណ្តុះបណ្តាលឆ្លងវប្បធម៌ (Cross-Cultural Training) ភាសាបរទេស ការរៀបចំចាត់ចែងថែទាំកុមារ ឬរកសាលាអោយរៀន និងការប្រឹក្សាអំពីអាជីពចំពោះប្តី ឬ ប្រពន្ធដែលបានលាឈប់ពីអាជីពរបស់ខ្លួន ។

ឧបសគ្គអំពីយេនឌ័រចំពោះការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព

(Gender Barriers to Career Development)

មានការលំបាកជាច្រើនដូចការគ្រប់គ្រងអាជីពដូចដែលបានបញ្ជាក់រួចមកហើយ ។ ស្ត្រីក៏ប្រឈមមុខជាមួយការរើសអើង (Discrimination) ទស្សនៈខុសអំពីផ្លូវភេទ (Sex Stereotyping) និងអាទិភាពដំណាក់កាលជីវិត(Life-Stage Priorities) ដែលធ្វើអោយមានឧបសគ្គចំពោះអាជីព ។ ការរើសអើងនៅតែមាន ព្រោះថាបុរសស្ថិតក្នុងតំណែងគ្រប់គ្រងមានចំនួនច្រើនជាអ្នកសំរេចចិត្ត ដែលធ្វើអោយប៉ះពាល់ដល់ការបែងចែកការងារដែលត្រូវធ្វើ (Job Assignment) និងប៉ះពាល់ដល់ការតំលើងឋានៈ (Promotion) ។ ជាផលវិបាក ស្ត្រីមានសមត្ថភាពជាច្រើនមិនអាចលូតលាស់ទៅមុខក្នុង

អាជីពរបស់ខ្លួន ឬនៅជាប់គាំងនៅក្នុងកិច្ចការរបស់ខ្លួនដោយគ្មានឱកាសឈានឡើងឡើយ ។ ក្រៅពីនេះ អ្នករួមការងារជាបុរសភេទក៏អាចបង្កើតអោយមានឧបសគ្គចំពោះស្ត្រីផងដែរ ដោយរារាំងស្ត្រីមិនអោយធ្វើការដោយមានប្រសិទ្ធភាព ឬបង្ហាមិនអោយស្ត្រីចូលទៅក្នុងជីវភាពសង្គមនៅក្នុងស្ថាប័ន ។ សព្វថ្ងៃការរើសអើងឥតលាក់លៀម ត្រូវបានដោះស្រាយដោយប្រព័ន្ធច្បាប់ ហើយឧបសគ្គអាជីពសំរាប់ស្ត្រីក៏ពុំសូវឃើញជាក់ស្តែងដូចពីមុនទេ ។ ឧបសគ្គទាំងនេះរួមមានអ្វីដែលហៅថា ពិតានកែវ (Glass Ceiling) ដែលថាមើលឃើញជាក់ច្បាស់ ប៉ុន្តែគឺជាឧបសគ្គពិតប្រាកដចំពោះការឈានឡើង ។

រហូតដល់ពេលថ្មីៗនេះ មានពិតានកែវ ពុំមែនគ្រាន់តែដោយសារការរើសអើងប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែក៏ព្រោះតែមានស្ត្រីតិចតួចប៉ុណ្ណោះដែលបានទទួលការអប់រំនូវមុខវិជ្ជាផ្សេងៗ ដូចជាវិស្វកម្ម (Engineering) ឬជំនួញ (Business) ដែលបានឈានទៅដល់តំណែងគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ (Top Management Posts) ។ ជាផលវិបាក គេឃើញមានស្ត្រីតិចតួចដែលមានបទពិសោធន៏ដែលត្រូវបានគេបង្កើនឋានៈទៅកាន់មុខតំណែងថ្នាក់ខ្ពស់ ។ ស្ត្រីមួយចំនួនក៏ទំនងជារក្សាតុល្យភាពរវាងគ្រួសារនិងការងារ (Balance Between Family and Work) ដោយផ្តោតលើអាទិភាពខុសគ្នាពីបុរសនៅដំណាក់ផ្សេងៗនៃជីវិតរបស់ខ្លួន ។ ប្រការនេះ ធ្វើអោយផ្លាស់ប្តូរលំនាំនៃឥរិយាបថ (Patterns of Behaviour) ពិសេសចំពោះស្ត្រីដែលមានកូន ឬមានគំរោងរៀបចំគ្រួសារ ។

ក្រៅពីនេះ ស្ត្រីជាច្រើនបានជ្រើសរើសអាជីពតាមទំលាប់នៅក្នុងផ្នែកបុគ្គលិកដូចជា ធនធានមនុស្ស និងការប្រឹក្សា (Councelling) ដែលគ្មានបទពិសោធន៏គ្រប់គ្រងខ្សែសង្វាក់ផលិតកម្មចាំបាច់តាមបែបរហ័ស (Fast-Track Line Management Experience) សំរាប់អោយមានការតំលើងឋានៈគ្រប់គ្រងជាទូទៅ ។ តំណែងបុគ្គលិកទាំងនេះច្រើនតែផ្តល់រង្វាន់អាជីព(Rewarding Careers) ចំពោះបុរស និងស្ត្រី ប៉ុន្តែគេមិនសូវ "មើលឃើញ" ទេ ចំពោះការរៀបចំបុគ្គលអោយមានការឈានឡើងដោយរហ័ស ។ ទស្សនៈចាត់ទុកស្ត្រីថាគ្រាន់តែជាឧបករណ៏កំសាន្តផ្លូវភេទ (Sex Stereotyping) កើតមានដើម្បីពង្រឹងនិន្នាការនេះ ព្រោះមានស្ត្រីជាច្រើនធ្វើការក្នុងតួនាទីរបស់ស្ត្រី (Gender-Specific Roles) ដែលមុខងារទាំងនោះផ្តាច់ស្ត្រីចេញពីអាជីពដែលអាចឈានឡើងតាមផ្លូវរហ័ស(Fast-Track Careers) ។ បញ្ហាដែលថា តើស្ត្រីជ្រើសរើសខាងអាជីពដែលមានឱកាសឈានឡើងតិចតួចជាងបុរសនៅក្នុងកិច្ចការគ្រប់គ្រងទូទៅ ឬត្រូវបានគេណែនាំទៅកាន់អាជីពទាំងនោះ រឿងនេះមិនសូវមានសារៈសំខាន់ជាងប្រការដែលថា ទោះបីជាស្ត្រីជាច្រើន អាចរកបាននូវរង្វាន់ពីអាជីពនៅក្នុងតំណែងជាបុគ្គលិកក្តី

ក៏បុរសអាចផ្លាស់ទៅកាន់តំណែងក្នុងខ្សែសង្វាក់ផលិតកម្មពីកន្លែងផ្សេងដោយងាយស្រួល ឬប្តូរតំណែងរបស់ខ្លួនសំរាប់ឈានឡើង ក្នុងខណៈដែលស្ត្រីក៏របានទទួលអត្ថប្រយោជន៍ពីការផ្លាស់ប្តូរដូចបុរស ហើយស្ត្រីស្ថិតនៅក្នុងតួនាទីគាំទ្រ (Mobile Support Role) មិនសូវបានផ្លាស់ប្តូរឡើយ ។ ប្រការនេះហៅថា *ជញ្ជាំងកញ្ចក់* (Glass Wall) ដែលបង្ហាញបញ្ហា ជាក់លាក់អំពីយេនឌ័រនៅក្នុងស្ថាប័នចំពោះឱកាសអភិវឌ្ឍន៍អាជីពប្រកបដោយសមធម៌ (Equitable Career Development Opportunities) ។

ដើម្បីប្រយុទ្ធជាមួយបញ្ហាទាំងនេះ ស្ថាប័នទទួលខុសត្រូវ (Responsible Organization) កំពុងប្រកាន់យកជំហានក្នុងការបំពាក់បំប៉នស្ត្រីក្មេងៗ ដើម្បីអោយបានទទួលរង្វាន់អាជីព (Rewarding Career) និងការឈានឡើងឆាប់រហ័ស (Advancement) ។ **ឧទាហរណ៍** ការបង្វឹក (Mentoring) បានបង្ហាញអោយឃើញថាមានសារៈប្រយោជន៍ ។ នាយកប្រតិបត្តិជាស្ត្រីភេទដែលមានបទពិសោធន៍ និងមានជោគជ័យ ត្រូវបានលើកទឹកចិត្តអោយជួយស្ត្រីក្មេងៗអោយពង្រីកជំនាញរបស់ស្ថាប័ន (Organizational Skills) និងបទពិសោធន៍ការងារ ចាំបាច់ដើម្បីផ្លាស់ទៅកាន់ផ្លូវវិជ្ជាជីវៈជាក់ស្តែង (Visible Career Corridors) ហើយអ្នកបង្វឹកដើរតួជាទីប្រឹក្សា (Advisor) ឬជាគ្រូបង្វឹក (Coach) ។ ធ្វើបែបនេះពុំមែនគ្រាន់តែជួយអ្នកដឹកនាំក្មេងៗអំពីទស្សនៈយល់ខុស (Potential Stereotyping) ឬពីការគំរាមកំហែងនៃការរើសអើងពីភេទនោះទេ ប៉ុន្តែក៏ជួយសំរួលការផ្ទេរតាមខ្សែទទឹង (Lateral Transfers) និងឱកាសអភិវឌ្ឍន៍វិជ្ជាជីវៈតាមការចាំបាច់ ។

<u>បញ្ហាវិជ្ជាជីវៈពហុវប្បធម៌</u> (Multicultural Career Issues)

ប្រធានបទមួយទៀត គឺថាអ្នកមកពីក្រុមភាគតិចត្រូវការអោយមានអ្នកដឹកនាំដែលមានការយល់ដឹង ដើម្បីជួយពួកខ្លួនក្នុងការងារអភិវឌ្ឍន៍អាជីព ហើយស្ថាប័នភាគច្រើនពាក់ព័ន្ធជាមួយការបង្កើនឱកាសសំរាប់ក្រុមភាគតិច ។ ប៉ុន្តែមានបំណងល្អ ពុំមែនបង្កើតប្រព័ន្ធសមភាព (System of Equality) ឬឱកាសអាជីព ចាំបាច់នៅក្នុងបរិស្ថានពហុវប្បធម៌ដោយស្វ័យប្រវត្តិនោះទេ ។

ការស្រាវជ្រាវបង្ហាញថាគេត្រូវការកម្មវិធីកសាងផែនការអាជីព ដើម្បីបង្កើនឱកាសសំរាប់អ្នកភាគតិច ប៉ុន្តែគេសំរេចបានតិចតួចប៉ុណ្ណោះក្នុងការដោះស្រាយអំពីវិធីអាចអនុវត្ត និងគួរអនុវត្ត ។ ប្រធាន

បទដែលលេចធ្លោត្រូវតែពឹងផ្អែកលើអាណត្តិរបស់រដ្ឋាភិបាល និងសេចក្តីណែនាំសំរាប់តាមដានការជ្រើសរើសបុគ្គលិក ប៉ុន្តែក៏ពិនិត្យផងដែរចំពោះឱកាសឈានឡើងចំពោះក្រុមភាគតិច ដែលទំនងជាអាស្រ័យលើការដោះស្រាយបញ្ហា ដែលដូចគ្នាទៅនឹងអ្វីដែលស្ត្រីជួបប្រទះ ។ ជាពិសេស ដោយហេតុថាក្រុមភាគតិចធ្វើជានាយកប្រតិបត្តិមានចំនួនតិចតួចប៉ុណ្ណោះ កំរមានទំនាក់ទំនងរវាងបុគ្គលិកហ៊ឺកហ៊ឺន និងអ្នកបង្វឹកណាស់ (Mentor-Protégé Relationship) ទោះបីជានៅក្នុងក្រុមហ៊ុនមួយចំនួន នាយកប្រតិបត្តិត្រូវបានលើកទឹកចិត្តអោយក្លាយទៅជាអ្នកបង្វឹកក្តី ហើយទោះជាគេបានបង្កើតកម្មវិធី ដើម្បីជួយប្រធានគ្រប់គ្រងក្មេងៗអោយមានការរីកចំរើនក្តី ។

ភាពងាយមានប្រតិកម្មចំពោះទំនាក់ទំនងក៏ហាមឃាត់អ្នកដឹកនាំភាគច្រើនមិនអោយផ្តល់ការវាយតម្លៃទោះជាការវាយតម្លៃនោះមានលក្ខណៈវិជ្ជមាន ឬអវិជ្ជមាន ចំពោះសមាជិកនៃក្រុមភាគតិច។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាច្រើន គ្មានភាពកក់ក្តៅក្នុងការមើលការខុសត្រូវចំពោះមនុស្សដែលមកពីក្រុមដែលមានពូជសាសន៍ខុសគ្នា (Racial Groups) នោះទេ ។ អាស្រ័យហេតុនេះ និយោជិកភាគតិចមិនសូវបានទទួលការជួយណែនាំដែលមានលក្ខណៈស្ថាបនាប៉ុន្មានទេ ទោះបីជាអ្នកដឹកនាំដែលមានបំណងល្អក៏ដោយ ហើយអ្នកភាគតិចទាំងនោះអាចត្រូវបានស្ថិតនៅឯកោ ។ ក្រៅពីការរីសអើង និយោជិកភាគតិចអាចពិនិត្យឃើញថាពួកខ្លួនស្ថិតនៅក្រៅចរន្តផ្លូវអាជីព (Mainstream Career Corridors) ។ អាណត្តិផ្លូវច្បាប់ និងទង្វើវិជ្ជមាន-កិច្ចប្រឹងប្រែងឱកាសស្មើគ្នា មានទិសដៅកែសំរួលការរីសអើង ប៉ុន្តែអាណត្តិទាំងនោះមិនអាចបង្ខំអោយមានការទំនាក់ទំនងដែលត្រូវបានលើកកំពស់ ឬកាត់បន្ថយភាពងាយមានប្រតិកម្ម នៅក្នុងបរិស្ថានការងារពហុវប្បធម៌នោះទេ ។ ដំណោះស្រាយមួយចំពោះបញ្ហានេះ គឺជំរុញគោលនយោបាយស្ថាប័ន អំពីការផ្ទេរតាមខ្សែទទឹង និងការបណ្តុះបណ្តាលឆ្លងគ្នាទៅវិញទៅមកចំពោះអ្នកគ្រប់គ្រងដែលមានសក្តានុពលភាព ។ ដំណោះស្រាយមួយទៀតដែលត្រូវសិក្សាគឺត្រូវប្តូរការងារទៅវិញទៅមករវាងអ្នកដឹកនាំ និងនិយោជិក (ជាពិសេស នៅក្នុងបរិស្ថានពហុវប្បធម៌) ដើម្បីលើកកំពស់ភាពងាយឆ្លើយតបចំពោះបញ្ហាទំនាក់ទំនង ធ្វើបែបនេះបង្កើននូវការយល់ដឹងអំពីគោលដៅអាជីព និងការរំពឹងទុកក្នុងចំណោមអ្នកធ្វើការ ។

បញ្ហាវិជ្ជាជីវៈចំពោះស្ត្រី និងជនជាតិភាគតិច ត្រូវបានចាប់ផ្តើមដោះស្រាយតែតាមរយៈការស្រាវជ្រាវ ហើយឧបសគ្គដែលមាន មិនត្រូវបានអ្នកដឹកនាំភាគច្រើនយល់ដឹងច្បាស់លាស់ឡើយ ទោះបីជាពួកគេបច្ចុប្បន្នស្ថិតនៅក្នុងតំណែងជាប្រធានប្រតិបត្តិក្តី ។ ទោះជាយ៉ាងនេះក្តី ស្ត្រីក្មេងៗ និងក្រុមជន

ជាតិភាគតិចកាន់តែច្រើនឡើងៗ កំពុងបានទទួលការអប់រំនៅក្នុងផ្នែកពាក់ព័ន្ធនឹងជំនួញ ហើយការតំលើងឋានៈកំពុងតែកើតមានរហ័សជាងមុន ។ អាស្រ័យហេតុនេះ ឱកាសបន្ថែមទៀតអាចវិវត្តតាមរយៈការបង្វឹក និងតាមរយៈគំនិតផ្តួចផ្តើមអភិវឌ្ឍន៍អាជីព ។ ក្នុងពេលបច្ចុប្បន្ននេះ បុគ្គលម្នាក់ៗចាំបាច់ត្រូវមានគំនិតផ្តួចផ្តើម ឬស្វែងរកស្ថាប័ន ដែលមានកម្មវិធីសកម្មឆ្ពោះទៅរកការអភិវឌ្ឍន៍អាជីព ឬស្វែងរកក្រុមហ៊ុនដែលមានគំរូមុខងារ (Role Model) និងមានអ្នកបង្វឹក(Mentor) ។ ក្រៅពីនេះ ឱកាសអាជីពក៏អាចត្រូវបានបង្កើនផងដែរ តាមរយៈការចូលទៅធ្វើការនៅក្នុងការងារដែលអាចមើលឃើញថាមានចលនាឡើងតាមខ្សែទទឹង និងតាមខ្សែបណ្តោយ (Lateral and Upward Mobility) ។

VI. គន្លឹះឆ្ពោះទៅកាន់ការគ្រប់គ្រងអាជីពដែលទទួលបានជោគជ័យ

(Keys to a Successful Management Career)

ប្រសិនបើលោកអ្នកជ្រើសរើសអាជីពខាងការគ្រប់គ្រង (A Career in Menagement) មានគន្លឹះមួយចំនួនសំរាប់ជោគជ័យ ដែលលោកអ្នកគប្បីពិចារណា ។ គំនិតលើកឡើងខាងក្រោមនេះមានមូលដ្ឋានផ្អែកលើយុទ្ធវិធីដែលអ្នកដឹកនាំបានប្រើប្រាស់ ដើម្បីឈានឡើងនៅក្នុងអាជីពរបស់ខ្លួន ។

ចូរជ្រើសរើសមុខការដំបូងរបស់លោកអ្នកដោយពិចារណាម៉ត់ចត់

(Select Your First Job Judiciously)

មុខការលើកដំបូងទាំងអស់មិនដូចគ្នាទេ ។ ទីកន្លែងដែលអ្នកដឹកនាំចាប់ផ្តើមធ្វើការនៅក្នុងស្ថាប័ន មានឥទ្ធិពលសំខាន់លើវឌ្ឍនភាពនៃអាជីពលើកក្រោយជាបន្តទៀត ។ ជាពិសេស មានភ័ស្តុតាងដែលបង្ហាញថា ប្រសិនបើលោកអ្នកមានជំរើស លោកអ្នកគប្បីជ្រើសរើសនាយកដ្ឋានដែលមានអំណាច (Powerful Department) ធ្វើជាកន្លែងចាប់ផ្តើមការគ្រប់គ្រងអាជីពរបស់លោកអ្នក ។ អ្នកដឹកនាំដែលចាប់ផ្តើមធ្វើការនៅក្នុងនាយកដ្ឋានដែលមានអំណាចខ្ពស់នៅក្នុងស្ថាប័ន ទំនងជាមានលទ្ធភាពឈានឡើងរហ័សឆ្លងតាមអាជីពរបស់ខ្លួន ។

ត្រូវធ្វើការងារអោយបានលទ្ធផលល្អ (Do Good Work)

លទ្ធផលការងារល្អ (Good Work Performance) គឺជាល័ក្ខខ័ណ្ឌចាំបាច់មួយតែពុំទាន់គ្រប់សព្វទេសំរាប់មួយសំរាប់ជោគជ័យក្នុងការគ្រប់គ្រង ។ អ្នកដឹកនាំតិចតួចអាចបានទទួលរង្វាន់ក្នុងរយៈពេលខ្លី ប៉ុន្តែចំណុចខ្សោយរបស់អ្នកនោះអាចលេចឡើងនៅពេលណាមួយ ហើយធ្វើអោយការឈានឡើងខាងអាជីពត្រូវបានកាត់ផ្តាច់ ។ លទ្ធផលការងារល្អ ពុំមែនធានានូវជោគជ័យ (No Guarantee of Success)នោះទេ ប៉ុន្តែប្រសិនបើគ្មានចំណុចនេះទេនោះ លទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រងអាជីពដែលមានជោគជ័យក៏មានតិចដែរ ។

បង្ហាញអោយឃើញនូវរូបភាពត្រឹមត្រូវ

(Present the Right Image)

ឧបមាថាអ្នកដឹកនាំមួយក្រុមណានោះ សុទ្ធតែធ្វើការងារបានលទ្ធផលល្អ សមត្ថភាពក្នុងការបន្សុំរូបភាពរបស់ខ្លួនជាមួយរូបភាពដែលស្ថាប័នត្រូវការនឹងត្រូវបានបកស្រាយជាវិជ្ជមាន ។

អ្នកដឹកនាំគប្បីវាយតំលៃវប្បធម៌របស់ស្ថាប័ន ដើម្បីអោយខ្លួនយល់អំពីអ្វីដែលស្ថាប័នចង់បាន និងយល់អំពីតំលៃរបស់អ្នកដឹកនាំរបស់ស្ថាប័ន ។ រួចហើយអ្នកដឹកនាំត្រូវបានបំពាក់ ដើម្បីលើកគំរោងស្តីពីរូបភាពសមស្របអំពីរបៀបរបបស្លៀកពាក់ (Style of Dress) បញ្ហាពាក់ព័ន្ធដែលបុគ្គលិកគួរ និងមិនគួរបណ្តុះ ថាតើគេគួរគ្រោងថាមានជំហរជាអ្នកទទួលហានិភ័យ ឬជាអ្នកបញ្ចៀសអំពីហានិភ័យ អនុគ្រោះ ឬលើកទឹកចិត្ត សារៈសំខាន់ដែលពាក់ព័ន្ធជាមួយការមានទំនាក់ទំនងល្អជាមួយអ្នកដទៃ ។ល។

រៀនសូត្រអំពីរចនាសម្ព័ន្ធនៃអំណាច

(Learn the Power Structure)

ទំនាក់ទំនងអំពីសិទ្ធិអំណាច (The Authority Relationship) ត្រូវបានកំណត់ដោយរចនាសម្ព័ន្ធផ្លូវការ ពន្យល់តែមួយផ្នែកនៃលំនាំឥទ្ធិពលនៅក្នុងស្ថាប័នមួយតែប៉ុណ្ណោះ ។ វាមានសារៈសំខាន់ស្មើ ឬធំជាងក្នុងការស្គាល់ និងយល់ដឹងអំណាចរចនាសម្ព័ន្ធ អំណាចរបស់ស្ថាប័ន (The Organization's Power Structure) ។ អ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព ចាំបាច់ត្រូវរៀនសូត្រ ថាតើ "នរណាជាអ្នកទទួលបន្ទុកពិតប្រាកដ នរណាមានឥទ្ធិពលលើនរណា" តើអ្វីជាគុណស្រ័យ និងអ្វីជាការ

ពឹងផ្អែកចំបង ទាំងអស់នេះពុំមានឆ្លុះបញ្ចាំងនៅក្នុងប្រអប់ច្បាស់លាស់ក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងរបស់ស្ថាប័នទេ ។ នៅពេលណាដែលសាមីខ្លួនយល់ដឹងអំពីការងារនេះ បុគ្គលនោះអាចហែលឆ្លងកាត់ដោយមានជំនាញបន្ថែម និងដោយងាយស្រួល ។

ខិតខំរកការត្រួតពិនិត្យធនធានរបស់ស្ថាប័ន

(Gain Control of Organizational Resources)

ការគ្រប់គ្រងធនធានរបស់ស្ថាប័នដែលមានលក្ខណៈកំរ និងមានសារៈសំខាន់ គឺជាប្រភពនៃអំណាច (A Source of Power) ។ ចំណេះដឹង (Knowledge) និងឯកទេស (Expertise) គឺជាធនធានមានប្រសិទ្ធភាព (Effective Resources) ជាពិសេសចំពោះការត្រួតពិនិត្យ ។ ចំណេះ និងឯកទេសនោះធ្វើអោយលោកអ្នកកាន់តែមានតំលៃចំពោះស្ថាប័ន អាស្រ័យហេតុនេះទំនងជាទទួលបាននូវសន្តិសុខការងារ និងការឈានឡើង (To Gain Security and Advancement) ។

ចូរធ្វើយ៉ាងណាដើម្បីអោយគេអាចមើលឃើញ (Stay Visible)

ដោយហេតុថា ការវាយតំលៃអំពីប្រសិទ្ធភាពនៃការគ្រប់គ្រង(Managerial Effectiveness) អាចមានលក្ខណៈអត្តនោម័ត ជាសំខាន់ លោកអ្នកត្រូវធ្វើអោយអ្នកដឹកនាំរបស់លោកអ្នក និងអ្នកកាន់អំណាចនៅក្នុងស្ថាប័នបានដឹងអំពីការរួមវិភាគទាន (Contribution) របស់លោកអ្នកនៅក្នុងការវាយតំលៃនោះ ។ ប្រសិនបើលោកអ្នកមានសំណាង មានមុខការដែលធ្វើអោយគេឯងបានដឹងអំពីលទ្ធផលអនុវត្តន៍របស់លោកអ្នក នោះការប្រកាន់យកវិធានការដោយផ្ទាល់ក្នុងការបង្កើនភាពនៃការមើលឃើញអាចពុំមែនជាវិធានការចាំបាច់ទេ ។ ប៉ុន្តែការងាររបស់លោកអ្នក អាចតំរូវអោយលោកអ្នកធ្វើសកម្មភាពដែលគេមើលពុំសូវឃើញ (Low in Visibility) ឬការរួមវិភាគទានជាក់លាក់របស់លោក អ្នកអាចមិនធ្វើអោយមានអ្វីគួរកត់សំគាល់បាន (Indistinguisable) ព្រោះលោកអ្នកជាផ្នែកមួយនៃការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុមលោកអ្នក (A Group Endeavour) ។ នៅក្នុងករណីនេះ ដោយមិនចាំបាច់បង្កើតរូបភាពជាអ្នកអួតអាង (A Braggart) លោកអ្នកអាចមានបំណងធ្វើអោយគេឯងមានចំណាប់អារម្មណ៍មកលើខ្លួន តាមរយៈការផ្តល់របាយការណ៍ការងារជូនអ្នកដឹកនាំរបស់លោកអ្នក និងអ្នកឯទៀតអោយគេឃើញនៅក្នុងឱកាសជួបជុំគ្នា (Social Functions) អោយសកម្មនៅក្នុងសមាគមវិជ្ជាជីវៈ

(Professional Association) បង្កើតអោយមានសម្ព័ន្ធមិត្តមានឥទ្ធិពល (Developing Powerful Allies) ដែលនិយាយល្អអំពីលោក អ្នក និងចូលរួមនៅក្នុងយុទ្ធវិធីដទៃទៀតដូចគ្នានេះ ។

<u>មិនត្រូវស្ថិតនៅក្នុងមុខការលើកដំបូងយូរពេកទេ</u>

(Don't stay too long in your first Job)

ភ័ស្តុតាងបង្ហាញថា ប្រសិនបើមានជំរើសរវាងការស្ថិតនៅក្នុងមុខការគ្រប់គ្រងដំបូងរបស់លោកអ្នករហូតទាល់តែលោកអ្នក "បានធ្វើអ្វីលេចធ្លោ" ឬផ្ទេរការងារឆាប់រហ័សទៅកាន់មុខការថ្មី នោះលោកអ្នកគប្បីជ្រើសយកការផ្លាស់ទៅកាន់មុខការថ្មី ។ ការឆាប់ផ្លាស់ទៅធ្វើការងារថ្មី អាចធ្វើអោយអ្នកដទៃដឹងថា លោកអ្នកស្ថិតនៅក្នុងប្រភេទផ្លូវរហ័ស (On the Fast Track) ។ ប្រការនេះច្រើនតែក្លាយទៅជាការអនុវត្តន៍ដែលបំពេញចិត្តខ្លួនឯង (A Self-Fulfulling Prophecy) ។ ការធ្វើបែបនេះគឺជាសារចំពោះអ្នកដឹកនាំអោយដឹងថាលោកអ្នកចាប់ផ្តើមរហ័ស ត្រូវការអោយមានការផ្ទេរ ឬតំលើងឋានៈពីមុខការគ្រប់គ្រងលើកដំបូង ។

<u>ចូររកអ្នកបង្ហឹក</u> (Find a Mentor)

តាមធម្មតាអ្នកបង្ហឹកគឺជាបុគ្គលដែលមានឋានៈខ្ពស់នៅក្នុងស្ថាប័ន ដែលទទួលអោយអ្នកស្ថិតក្នុងកិច្ចការពារ (A Protégé) ក្នុងឋានៈសម្ព័ន្ធមិត្ត (As an Ally) ។ អ្នកបង្ហឹកគឺជាមនុស្សម្នាក់ដែលលោកអ្នកអាចរៀនសូត្រ ហើយអាចលើកទឹកចិត្ត និងជួយលោកអ្នក ។ ភ័ស្តុតាងបង្ហាញថាការទទួលបាននូវអ្នកធានារ៉ាប់រង (A Sponsor) ដែលស្ថិតនៅក្នុងផ្នែកមួយនៃអំណាចស្នូលរបស់ស្ថាប័នមានសារៈសំខាន់ចំពោះអ្នកដឹកនាំដែលប្រាថ្នាធ្វើអោយខ្លួនឡើងទៅដល់កំពូល ។

តើនិយោជិកទាំងឡាយទទួលអ្នកបង្ហឹកមកពីណា? ស្ថាប័នមួយចំនួនមានកម្មវិធីបង្ហឹកផ្លូវការ (Formal Mentoring Program) ។ អ្នកដឹកនាំក្មេងៗដែលស្ថាប័នមានការរំពឹងទុកខ្ពស់ ត្រូវបានចាត់បញ្ចូលជាអ្នកដឹកនាំប្រភេទជាន់ខ្ពស់ ដែលដើរតួនាទីជាអ្នកបង្ហឹក ។ ជួនកាល លោកអ្នកត្រូវបានជ្រើសរើសក្រៅផ្លូវការឱ្យក្លាយជាអ្នកក្រោមកិច្ចការពារ (A Protégé) ដោយប្រធាន ឬអ្នកដទៃណាម្នាក់នៅក្នុងអង្គភាព ដែលលោកអ្នកត្រូវចែករំលែកនូវផលប្រយោជន៍ប្រហាក់ប្រហែលគ្នា (Similar Interests) ។ ប្រសិនបើអ្នកបង្ហឹកលោកអ្នកជាអ្នកដទៃក្រៅពីប្រធាននោះ ចូរអ្នកកុំធ្វើអ្វីតាមរយៈ

ទំនាក់ទំនងអ្នកបង្វឹក-អ្នកក្រោមកិច្ចការពារ (Mentor-Protégé Relationship) ដែលគំរាមគំហែងដល់ប្រធានរបស់អ្នក ឬបង្ហាញនូវភាពពុំស្មោះត្រង់របស់អ្នក (Disloyalty) ។

ចូរគាំទ្រប្រធានរបស់លោកអ្នក (Support your Boss)

អនាគតចំពោះមុខរបស់លោកអ្នក ស្ថិតនៅក្នុងដៃរបស់ប្រធានបច្ចុប្បន្នរបស់លោកអ្នក ។ គាត់គឺជាអ្នកវាយតំលៃលទ្ធផលការងាររបស់លោកអ្នក ហើយមានអ្នកដឹកនាំវ័យក្មេងតិចណាស់ដែលមានសមត្ថភាពខ្លាំងគ្រប់គ្រាន់ក្នុងការប្រឈមមុខជាមួយប្រធានរបស់ខ្លួន ហើយអាចបន្តការងារទៅមុខទៀតបាន ។ លោកអ្នកគប្បីប្រឹងប្រែងជួយអោយប្រធានលោកអ្នកទទួលបានជោគជ័យ ចូរជួយគាត់ ប្រសិនបើប្រធានលោកអ្នកស្ថិតនៅក្នុងសម្ពាធការងារ ហើយចូររកលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យដែលគាត់ត្រូវប្រើ ដើម្បីវាយតំលៃប្រសិទ្ធភាពការងាររបស់លោកអ្នក ។ មិនត្រូវធ្វើអោយអន្តរាយចំពោះប្រធានរបស់អ្នកឡើយ ។ មិនត្រូវនិយាយជាអវិជ្ជមានអំពីប្រធានលោកអ្នកប្រាប់ទៅអ្នកដទៃឡើយ ។ ប្រសិនបើលោកអ្នកមានប្រធានជាមនុស្សមានសមត្ថភាព(Competent) អាចមើលឃើញ(Visible) និងមានមូលដ្ឋានអំណាច (A Power Base) ប្រធាននោះទំនងជាត្រូវស្ថិតនៅលើផ្លូវឈានឡើងនៅក្នុងស្ថាប័ន ។ នៅពេលដែលដឹងថាលោកអ្នកចេះជួយជ្រោមជ្រែងគាត់ លោកអ្នកក៏អាចឡើងតាមបានផងដែរ ។ យ៉ាងហោចណាស់ក៏លោកអ្នកបានកសាងសម្ព័ន្ធមិត្តជាមួយអ្នកមានតួនាទីកាន់តែឡើងខ្ពស់នៅក្នុងស្ថាប័នដែរ ។ ប្រសិនបើប្រធានលោកអ្នកធ្វើការមិនបានល្អ ហើយសិទ្ធិអំណាចរបស់គាត់ទាប លោកអ្នកគប្បីប្រើប្រាស់អ្នកបង្វឹករបស់លោកអ្នក (ប្រសិនបើលោកអ្នកមានអ្នកបង្វឹកម្នាក់) ឱ្យជួយរៀបចំការផ្ទេរមុខតំណែងរបស់លោកអ្នក ។ ប្រសិនបើប្រធានរបស់លោកអ្នកត្រូវបានគេយល់ថាអសមត្ថភាព ជាការលំបាកណាស់ដើម្បីឱ្យគេបានស្គាល់សមត្ថភាព ឬការវាយតំលៃលទ្ធផលការងារវិជ្ជមានរបស់លោកអ្នកប្រព្រឹត្តទៅបានល្អ និងគេទទួលស្គាល់យកជាការបាន ។

ស្ថិតនៅចល័ត (Stay Mobile)

អ្នកដឹកនាំទំនងជាត្រូវបានគេរុលើងឋានៈកាន់តែឆាប់រហ័ស ប្រសិនបើអ្នកទាំងនោះបង្ហាញឆន្ទៈក្នុងការផ្លាស់ទៅកាន់ទីតាំងភូមិសាស្ត្រផ្សេង និងផ្លាស់ទៅខ្សែសង្វាក់ផលិតកម្មផ្សេងៗនៅក្នុងស្ថាប័ន ។

ការឈានឡើងនៃអាជីពក៏អាចជួយសំរួលដោយឆន្ទៈក្នុងការផ្លាស់ប្តូរស្ថាប័នផងដែរ ។នៅក្នុងស្ថាប័នដែលមិនសូវរីកចំរើន (Slow-Growth) នៅគាំង (Stagnant) ឬស្រុតចុះ (Declining Organization) ការផ្លាស់ចេញកាន់តែមានសារៈសំខាន់បន្ថែមទៀតចំពោះអ្នកដឹកនាំដែលមានមហិច្ឆតា ។

ការករកើតចេញនូវការរក្សាអោយមានចល័តភាពអន្តរស្ថាប័ន (Interorganizational Mobility) នៅពេលដែលបន្សុីគ្នានឹងការត្រួតពិនិត្យធនធានរបស់ស្ថាប័ន អាចមានប្រសិទ្ធភាពណាស់ ។ ប្រសិនបើថ្នាក់ដឹកនាំជាន់ខ្ពស់ត្រូវការអ្វីដែលលោកអ្នកមាន ហើយបារម្ភណ៏អំពីលទ្ធភាពដែលលោកអ្នកអាចឈប់ធ្វើការ នោះថ្នាក់ដឹកនាំមិនទំនងជាធ្វើមិនដឹង មិនឮចំពោះតំរូវការរបស់លោកអ្នកនោះទេ ។ អ្នកដឹកនាំដែលឡើងខ្ពស់យ៉ាងឆាប់រហ័សតែងតែមានសមត្ថភាពខ្ពស់ មានជំនាញដែលអ្នកដទៃគ្មាន ប៉ុន្តែក៏ព្យាយាមប្រឹងប្រែងណាស់ដែរ ដើម្បីអោយគេមើលឃើញគាត់នៅក្នុងការងាររបស់ខ្លួន។ គាត់មានទំលាប់បង្វឹកគេឯងជាទៀងទាត់ចំពោះអ្នក ទាំងឡាយណាដែលនៅក្នុងរង្វង់ផ្ទៃក្នុងជិតអ្នកមានអំណាច (The Powerful Inner Circle of His Firm) ហើយទទួលការផ្តល់ការងារអោយគាត់ជាហូរហែពីអ្នកប្រកួតប្រជែង (ដែលជាការពិត) ប៉ុន្តែនៅពេលដែលគាត់បន្តទទួលមុខតំណែងទទួលខុសត្រូវកាន់តែខ្ពស់ហើយប្រាក់ខែកាន់តែច្រើន គាត់គ្មានបំណងចាកចោលពីក្រុមហ៊ុនឡើយ ។ យុទ្ធសាស្ត្រនេះបន្តផ្តល់អត្ថប្រយោជន៏ដល់អ្នកដឹកនាំរូបនេះ គាត់បានទទួលការតំលើងឋានៈបីដងក្នុងរយៈពេលប្រាំឆ្នាំ ហើយប្រាក់ខែគាត់កើនឡើងបួនដង ។

<u>ចូរគិតអំពីចំលាស់ប្តូរតាមខ្សែទទឹង</u> **(Think Laterally)**

សំណើចុងក្រោយរបស់យើងទទួលស្គាល់អំពីការប្រែប្រួល នៃពិភពគ្រប់គ្រងនៅទសវត្សរ៍ ១៩៩០ និងទសវត្សរ៍ក្រោយៗ ។ នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនជាច្រើន ដោយហេតុថាការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង និងការពង្រាបឋានានុក្រម នោះគេឃើញដំណើរមានកាំកាន់តែតិចសំរាប់តំលើងឋានៈ ។ ដើម្បីអោយអាចមានដង្ហើមរស់បាននៅក្នុងបរិស្ថាននេះ យកល្អគប្បីគិតអំពីការផ្លាស់ប្តូរតាមខ្សែទទឹងវិញ ។

នៅក្នុងទសវត្សរ៍ ១៩៦០ និង ១៩៧០ អ្នកដែលផ្លាស់ប្តូរតាមខ្សែទទឹង (Lateral Moves) ត្រូវបានគិតថាមានលទ្ធផលការងារមិនសូវល្អ ។ ពុំមែនដូច្នោះទាំងស្រុងទេ ។ ការផ្លាស់ប្តូរតាមខ្សែទទឹង (Lateral Shifts) សព្វថ្ងៃជាការផ្លាស់ប្តូរអាជីពដែលអាចធ្វើសមស្របទៅបាន (Visible) ។ ការធ្វើ

បែបនេះនាំអោយសាម៉ីខ្លួនមានបទពិសោធន៍កាន់តែទូលាយ (A Wider Range of Experience) ដែលបង្កើនការចល័តរយៈពេលវែង (Long-Term Mobility) ។ ក្រៅពីនេះ ការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះ ជួយធ្វើអោយមនុស្សបញ្ចេញថាមពលតាមរយៈការធ្វើអោយការងារកាន់តែគួរអោយចាប់អារម្មណ៍ និង គួរអោយពេញចិត្ត។ ដូចនេះ ប្រសិនបើលោកអ្នកមិនឈានឡើងលើនៅក្នុងស្ថាប័នលោកអ្នកទេនោះ គប្បីពិចារណាអំពីការផ្លាស់ប្តូរតាមខ្សែទទឹងនៅក្នុងផ្ទៃក្នុងស្ថាប័ន ឬប្តូរតាមខ្សែទទឹងទៅកាន់ស្ថាប័នមួយទៀត ។

<u>ការបង្វឹក</u> (Mentoring)

និន្នាការថ្មីនៅក្នុងស្ថាប័នជាច្រើនគឺត្រូវដាក់អោយមានកម្មវិធីបង្វឹកជាផ្លូវការ (Forward Mentoring) ចំពោះនិយោជិកមួយចំនួនរបស់ស្ថាប័ន ។ នេះគឺជាដំណើរការមួយដែលបុគ្គលក្មេងៗ ទទួលដំបូន្មាន ទទួលការគាំទ្រ និងទទួលការលើកទឹកចិត្តពីបុគ្គលិកចាស់ៗ ពីអ្នកមានបទពិសោធន៍ តាមធម្មតាជាទំនាក់ទំនងមួយទល់មួយ (One to One Relationship) ។ ដំណើរការនេះមានគោលដៅជួយបុគ្គលក្មេងៗអំពីការរីកចំរើន និងការអភិវឌ្ឍន៍បុគ្គល (Personal Growth and Development) ។ ការបង្វឹកក្រៅផ្លូវការកើតមានអស់រយៈពេលជាយូរមកហើយក្នុងទំរង់ជាទំនាក់ទំនងបុគ្គល (Personal Relationship) ដែលមនុស្សចាស់ និងមានបទពិសោធន៍មានភារកិច្ចផ្តល់ជំនួយ ឬដំបូន្មានទៅអោយម្នាក់ទៀត ។ តាមពិតមនុស្សយើងជាច្រើនទំនងជាអាចកំណត់អត្តសញ្ញាណអ្នកនៅជុំវិញខ្លួនយើង (មិនចាំបាច់តែនៅក្នុងស្ថាប័ន ដែលយើងធ្វើការនោះទេ) ដែលយើងអាចសុំដំបូន្មាន នៅពេលយើងកំពុងជួបបញ្ហាពិបាក ឬនៅពេលយើងត្រូវការអោយនរណាម្នាក់ដើរតួធ្វើជា "គណៈកម្មការផ្តល់ការប្រឹក្សាល្អ (Sounding Board)" ។

នៅពេលណាដែលស្ថាប័នកាន់តែផ្អែកលើកម្មវិធីបង្វឹកជាផ្លូវការ ដោយផ្តោតលើការបង្កើតទំនាក់ទំនងរវាងនិយោជិកក្មេងៗ និងនិយោជិកដែលមានបទពិសោធន៍ច្រើន វាជាអត្ថប្រយោជន៍របស់ស្ថាប័ន និង បុគ្គលពាក់ព័ន្ធនៅក្នុងដំណើរការនេះ។ បទពិសោធន៍ភាគច្រើនពីកម្មវិធីបែបនេះបង្ហាញថា អ្នកបង្វឹកមិនគប្បីជាប្រធានត្រួតពិនិត្យផ្ទាល់ (Immidiate Supervision) ឬជាប្រធានគ្រប់គ្រងខ្សែសង្វាក់ផលិតកម្ម (Line Manager) របស់អ្នកទទួលការបង្វឹកនោះទេ ។ ទំនាក់ទំនងការងារដោយផ្ទាល់បែប

នេះអាចរាំងស្ទះការបើកចំហ (Openness) និងភាពសត្យានុម័ត (Objectivity) ដែលមានសារៈសំខាន់ក្នុងការសំរេចបាននូវដំណើរការប្តូរទៅវិញទៅមកដែលមានន័យ ។ នៅក្នុងស្ថានភាពបែបនេះ អ្នកទទួលការបង្វឹក (The Protégé) អាចជួបការលំបាកក្នុងការពិភាក្សាអំពីអាជីព និងបញ្ហាដទៃទៀតដែលពាក់ព័ន្ធជាមួយការងារជាមួយអ្នកបង្វឹក តាមបែបស្មោះត្រង់ និងបើកចំហ ។

នៅក្នុងប្រភេទនៃទំនាក់ទំនងបង្វឹក (Mentoring Relationship) ណាក៏ដោយ អ្នកបង្វឹកមានមុខងារ :

- ផ្តល់នូវការគាំទ្រដែលមានលក្ខណៈសត្យានុម័ត និងដែលគួរអោយទុកចិត្ត ហើយផ្តល់ដំបូន្មានចំពោះអ្នកទទួលការបង្វឹកនៅក្នុងបរិយាកាសដែលគ្មានការគំរាមកំហែង (Unthreatening Environment) ។
- ជួយក្នុងការផ្តល់ឱកាសរៀនសូត្រផ្សេងៗ (Learning Opportunities) ដែលអ្នកទទួលការបង្វឹកជួបប្រទះក្នុងការអនុវត្តន៏សកម្មភាពផ្សេងៗ ។
- លើកទឹកចិត្ត និងជំរុញបុគ្គលដែលអាចពាក់ព័ន្ធផងដែរជាមួយនឹងការកសាងស្វ័យទំនុកចិត្តរបស់អ្នកទទួលការបង្វឹក (The Protégé Self-Confidence) ។

នៅក្នុងការជ្រើសរើសអ្នកបង្វឹក ស្ថាប័នគប្បីពិចារណាអំពីបទពិសោធន៏ពាក់ព័ន្ធ (Relevant Experience) គុណភាព ចរិតលក្ខណៈរបស់បុគ្គល (Personal Attributes of the Person) និងចំណាប់អារម្មណ៏ពិតប្រាកដរបស់បុគ្គលនោះ (A Genuine Interest) នៅក្នុងការទទួលយកនូវភារកិច្ចនោះ ។

ប្រសិនបើស្ថាប័នគ្មានប្រព័ន្ធបង្វឹកផ្លូវការទេនោះ បុគ្គលម្នាក់ៗអាចប្រកាន់យកជំហានផ្ទាល់របស់ខ្លួនក្នុងការផ្តួចផ្តើមទំនាក់ទំនងស្តីពីការបង្វឹក (Mentoring Relationship) ជាមួយអ្នកដឹកនាំដែលមានបទពិសោធន៏ ។ នៅក្នុងបរិស្ថានបែបនោះ គប្បីរកមើលមនុស្សខ្ពស់ដែលមានជោគជ័យ និងទទួលការគោរពច្រើននៅក្នុងស្ថាប័ន ហើយចូលទៅទាក់ទងស្គាល់បុគ្គលនោះក្នុងកំរិតវិជ្ជាជីវៈ ក៏ដូចជាក្នុងកំរិតសង្គម (On a Professional As Well As Social Level) ។

ការបង្វឹកពុំមែនសុទ្ធតែល្អនោះទេ ។ មានការប្រថុយប្រថាននៅក្នុងទំនាក់ទំនងនៃការបង្វឹក **ឧទាហរណ៏** ដូចជា ការពឹងផ្អែក (Depedency) ទំនាស់បុគ្គល (Personal Conflict) ការរំលោភ

លើសេចក្តីទុកចិត្ត (Abuse of the Confidence) ដែលអាចត្រូវបានគេផ្តល់អោយ ឬបានទទួល ហើយក្នុងករណីទំនាក់ទំនងបុរស និងស្ត្រី លទ្ធភាពដែលថា ភាពស្និទ្ធស្នាលនៃសភាពដែលគេមិនចង់បាន អាចកើតមាន (Intimacy of an Unwanted Nature) ។ ប៉ុន្តែបុគ្គលភាគច្រើនដែលធ្លាប់បានពាក់ព័ន្ធនៅក្នុងកម្មវិធីបង្វឹក (ទាំងការបង្វឹកផ្លូវការ និងក្រៅផ្លូវការ) ទំនងជាឯកភាពថា ផលប្រយោជន៍មានទំហំធំជាងហានិភ័យដែលអាចកើតមាន ។ **ឧទាហរណ៍** ការសិក្សាមួយបានរកឃើញថាអ្នកដឹកនាំអូស្ត្រាលី ៤២ ភាគរយ គិតថាការបង្វឹក (Mentoring) និងការបង្ហាត់ (Coaching) គឺជាការប្រតិបត្តិក្នុងការអភិវឌ្ឍន៍ការគ្រប់គ្រង (Management Development Practice) ដែលមានប្រសិទ្ធភាព ។

VII-ចូរគ្រប់គ្រងអាជីពផ្ទាល់របស់លោកអ្នក

(Manage your own Career)

ចំណុចចុងក្រោយនៃជំពូកនេះគឺនិយាយអំពីសារៈសំខាន់នៃការកសាងផែនការ និងការគ្រប់គ្រងអាជីពផ្ទាល់របស់លោកអ្នក ។ តាមរយៈការដាក់ចេញនូវគោលដៅជាអចិន្ត្រៃយ៍ តាមរយៈការសំលឹងរកមើលឱកាសល្អ និងរកមើលបញ្ហា ការស្វែងរកឱកាសសំរាប់ស្វ័យអភិវឌ្ឍន៍ ហើយវាយតំលៃវឌ្ឍនភាពរបស់ខ្លួនលោកអ្នកអាចរាប់រងលើអាជីពលោកអ្នកផ្ទាល់ ហើយធ្វើអោយមានឥទ្ធិពលលើជីវិតអនាគតផ្ទាល់របស់លោកអ្នក ។

នៅក្នុងរឿងបើកឆាករបស់យើង John Harrison ឆាប់ធ្វើការផ្លាស់ប្តូរវិជ្ជាជីវៈចំបងមួយនៅក្នុងជីវិតរបស់គាត់ ។ បន្ទាប់ពីបានបញ្ចប់ការសិក្សាក្នុងផ្នែកជំនាញហិរញ្ញវត្ថុ ហើយធ្វើការដោយជោគជ័យនៅធនាគារធំមួយអស់រយៈពេលជិតប្រាំបីឆ្នាំ គាត់បានក្លាយជាថៅកែមួយចំណែក និងជាប្រធានគ្រប់គ្រងកសិដ្ឋានចិញ្ចឹមត្រី Salmon ។ ការផ្លាស់ប្តូរបែបនេះគ្មានអ្វីដែលមិនធម្មតានោះទេ ព្រោះថាម្ចាស់ជំនួញខ្នាតតូចជាច្រើន ជាអ្នកមកពីប្រភេទអ្នកដែលមានវ័យក្មេង ដោយមានបទពិសោធន៍តិចតួចដែលបានដឹងថា អត្ថប្រយោជន៍នៃអាជីពរបស់ខ្លួនស្ថិតនៅក្រៅពីពិភពក្រុមហ៊ុនសាជីវកម្ម ។ លោក Harrison មាន "ការងារ" ផ្នែកធនាគារ ប៉ុន្តែចំណាប់អារម្មណ៍អាជីពរបស់គាត់ ជានិច្ចកាលគឺស្ថិតនៅក្នុងពិភពជំនួញខ្នាតតូច ដែលពេលណាមួយនោះគាត់បានងាកមកធ្វើកិច្ចការនេះ ។ តាមរយៈការគួបផ្សំ

ចំណង់បុគ្គលរបស់គាត់ក្នុងការរស់នៅលើឆ្នេរ Tasmania ជាមួយនឹងចំណាប់អារម្មណ៍លើរបរជំនួញរបស់គាត់ Harrison បានធ្វើអោយអន្តរកាលរបស់គាត់បានទទួលជោគជ័យ ។

X

X X'