

KC'S LEARNING CAFÉ

NEVER STOP GROWING...



KC Myanmar ၏ ဆောင်းပါးများ

အမှတ်စဉ် (၃)

“HR ပြောင်းလဲခြင်းတရား”

လိုသေးတယ်...Not good enough



HR ဌာနတစ်ခုဟာ စီးပွားရေးလုပ်ငန်းတစ်ခုရဲ့ အဓိကကျတဲ့ အစိတ်အပိုင်း တစ်ခုအနေနဲ့သာ ရှိမနေဘူးဆိုလျှင် သူ့ရဲ့ လုပ်ဆောင်မှု မှန်သမျှဟာ “အဖွဲ့အစည်းအတွင်း အလုပ်တာဝန်” တွေ သက်သက်ပဲ ဖြစ်နေပါလိမ့်မယ်။ ဝန်ထမ်း ရှာဖွေခန့်ထားတာတွေ၊ ဝန်ထမ်းသစ်တွေကို လုပ်ငန်းနဲ့ မိတ်ဆက်ပေး တာတွေ၊ အကဲဖြတ်တာတွေ၊ လစာပေးတာတွေ နဲ့ လုံးပမ်းနေရတဲ့ သဘောပေါ့ဗျာ။ တကယ်လို့ HR ဌာန အနေနဲ့ အဲ့ဒီ တာဝန်တွေထက်ပိုပြီး တာဝန်ယူလာရမယ်ဆိုလျှင် လုပ်ငန်းအဖွဲ့အစည်းရဲ့ အဓိက “မဟာဗျူဟာမြောက်” ပါဝင်သူ ဖြစ်လာမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ဒါမှလည်း လုပ်ငန်းရည်မှန်းချက်တွေကို ပံ့ပိုးပေးရာ ရောက်မှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ဒါတွေကို အကောင်အထည်ဖော်ဆောင်ရွက်နိုင်ဖို့ကတော့ “HR Transformation” ဆိုတဲ့ HR လုပ်ပုံလုပ်နည်းတွေကို မြေလှန်ပြောင်းလဲပစ်ခြင်းကို လုပ်ရမှာပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ အဲ့လိုလုပ်တဲ့ နေရာမှာ အဆင့် (၄) နဲ့ လုပ်ဆောင် သွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။

1. လုပ်ငန်းရဲ့ဆက်စပ်မှုများကို သိရှိနားလည်ခြင်း (Business Context)
2. လိုချင်တဲ့ အကျိုးကျေးဇူးများကို သတ်မှတ်လုပ်ဆောင်ခြင်း (Outcomes)
3. HR ကို ဒီဇိုင်းပြန်ချခြင်းများကို အကောင်အထည်ဖော်ဆောင်ရွက်ခြင်း (HR Redesign)
4. HR ရဲ့တာဝန်ခံရခြင်းများကို လိုက်နာခြင်း (HR Accountability)

၁။ “Business Context” သို့မဟုတ် လုပ်ငန်းရဲ့ဆက်စပ်မှုများကို သိရှိနားလည်ခြင်း

ကုမ္ပဏီတစ်ခုအနေနဲ့ ဘာလို့ HR Transformation ကိုလုပ်ဖို့ လိုအပ်တာပါလဲ ဆိုတာကို ရှင်းပြနိုင်ဖို့ဆိုလျှင်၊ အဲ့ဒီကုမ္ပဏီရဲ့ စီးပွားရေးလုပ်ငန်းအကြောင်းကို ခြုံငုံ နားလည်ထားဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဆိုလိုတာကတော့ ကိုယ့်မှာရှိတဲ့ HR ဗဟုသုတနဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုသာမက ကိုယ့်အလုပ်မှာ ပါဝင်ပတ်သက်နေကြတဲ့ stakeholder တွေရဲ့ စိတ်ဝင်စားကြတဲ့အရာတွေကိုလည်း အသေအချာ လေ့လာစိစစ် နားလည်သဘောပေါက်ထားဖို့ ဖြစ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေ၊ မန်နေဂျာတွေလောက်နဲ့သာ လုံးပမ်းနေလို့မရတော့ပါဘူးလေ။ Stakeholder တွေလို့ ပြောလိုက်တဲ့အခါမှာ ကိုယ့်ရဲ့ customers တွေ၊ ရှယ်ရှင်တွေ၊ ပြိုင်ဖက်တွေ၊ ပစ္စည်းရောင်းချသူ (vendor) တွေ၊ အစိုးရ တရားဝင်

ထိန်းသိမ်းသူ အဖွဲ့အစည်း (government regulators) တွေ၊ ကိုယ့်လုပ်ငန်းကြီး တည်ရှိနေတဲ့ လူမှုပတ်ဝန်းကျင် (community) တွေ အကုန်လုံးပါဝင်ပါတယ်။ ဒီလူတွေ အကုန်လုံးရဲ့ အခြေအနေ အနေအထားတွေအားလုံးဟာ ကိုယ့်ရဲ့ HR transformation plan မှာ အစိတ်အပိုင်းအနေနဲ့ ထည့်သွင်းစဉ်းစားရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

“ပြုပြင်ပြောင်းလိုက်တဲ့ HR တစ်ခုရဲ့ အဓိကကျတဲ့ အရာက HR ဌာနကြီး ကို စီးပွားရေးလုပ်ငန်းအထဲက စီးပွားရေး လုပ်ငန်း တခု business within a business အနေနဲ့ ဦးတည် လုပ်ကိုင် သွား ခြင်း ဖြစ်ပါတယ်။”

ဒီလိုလုပ်တဲ့ နေရာမှာ HR Transformation ကို business case တခု တည်ဆောက်ခြင်းအားဖြင့် အစပြုရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာ - လုပ်ငန်း ရဲ့ဆက်စပ်ပတ်သက်မှုတစ်ခုကို ဖန်တီးဖို့အတွက် HR ရဲ့လူရှာဖွေ ခန့်ထားခြင်းဆိုင်ရာ ရည်မှန်းချက်ကို ကုမ္ပဏီရဲ့ စီးပွားရေးဦးတည် ချက်တစ်ခုဖြစ်တဲ့ ပြိုင်ဖက်တွေရဲ့ အရောင်းရဆုံး product တစ်ခုကို အသေအကြေယှဉ်ပြိုင်ဖို့ဆိုတာနဲ့ ချိတ်တွဲလိုက်တာမျိုးဖြစ်ပါတယ်။ ဒါမှမဟုတ် အစိုးရရဲ့ ပြဌာန်းလိုက်တဲ့ ဥပဒေ အပြောင်းအလဲ တွေကို

အနာဂတ် HR ရဲ့ လိုအပ်ချက်အနေနဲ့ ထည့်သွင်း စဉ်းစားလိုက်တာမျိုး ဒါမှမဟုတ် ကိုယ့်လုပ်ငန်းက အသက်ကြီးလို့ အနားယူကြ တော့မယ့် လူတွေနဲ့ သူတို့နေရာကို ဆက်ခံကြမယ့် သူတွေရဲ့ အကြားမှာ ရှိလာနိုင်မယ့် “knowledge gap” တွေကို ကာကွယ်ဖို့ ကိုယ့်ရဲ့ HR Policies တွေကို ပြန်လည် ပြုပြင်သုံးသပ်တာမျိုးကို ဆိုလိုချင်တာ ဖြစ်ပါတယ်။

အခုရှင်းပြခဲ့တဲ့ အဆင့်ရဲ့ တိုးတက် အောင်မြင်မှုကို အကဲဖြတ်ဖို့ အတွက် ကိုယ့်အနေနဲ့ ကနဦး ရရှိ အောင်မြင် ရမယ့် “milestones” နဲ့ “outcomes” တွေကို စဉ်းစားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲ့ဒါတွေက

- HR Transformation လုပ်ဖို့အတွက် Business Case တစ်ခုကို တင်ပြပြီး change champion တာဝန်ကို အသိအမှတ်ပြု ရယူဖို့
- Management အဖွဲ့ရဲ့ အားပေးပံ့ပိုးမှု ရရှိထားတဲ့ အကောင်အထည်ဖော် လုပ်ဆောင်မယ့်အဖွဲ့ကို ရွေးချယ်ဖို့
- Transformation အပေါ်ရှင်းလင်းတဲ့ ဖော်ပြချက် (clear statement) တစ်ခုကို တည်ဆောက်ဖို့

“HR Professional တွေရဲ့ လက်ရှိ အကြီးမားဆုံး စိန်ခေါ်မှုကြီးကတော့ ကိုယ့် လုပ်ငန်း အဖွဲ့အစည်းကြီးကို အောင်မြင်အောင် အကူအညီပေးဖို့ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။”

- လုပ်ငန်းအဖွဲ့အစည်း အထဲမှာ ရှိတဲ့ သူတွေ အားလုံး ကိုယ့်ဖက်ပါလာနိုင်မယ့် ဘာကြောင့် လုပ်သင့် တယ်ဆိုတဲ့ ကျိုးကြောင်းဆက်စပ်မှုတွေကို အများကို အသိပေးပြောကြားဖို့ ဒါတွေကို ကိုယ့် အနေနဲ့ ဒီ အဆင့်မှာ မလုပ်မဖြစ် လုပ်သွားရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

၂။ “Outcomes” သို့မဟုတ် လိုချင်တဲ့ အကျိုးကျေးဇူးတွေကို သတ်မှတ်လုပ်ဆောင်ခြင်း

ကိုယ့်ရဲ့ stakeholders တွေက ဘာလို့ HR transformation လုပ်ရ တာလဲ ဆိုတာကို နားလည်သွားပြီဆိုရင်တော့ အဲ့ဒီ stakeholder အဖွဲ့ တွေ တစ်ဖွဲ့ခြင်းဆီမှာ ဘယ်လို အကျိုးကျေးဇူးတွေ ရှိလာနိုင်မလဲ ဆိုတာ အဖြေရှာရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ အဲ့လိုလုပ်ခြင်းအားဖြင့် ကိုယ့်ရဲ့ တိုးတက်အောင်မြင်မှုကို ဘာနဲ့ တိုင်းတာရမလဲ ဆိုတာကိုလဲ သိရှိ လာ မှာ ဖြစ်ပါတယ်။



ဥပမာ - စွမ်းဆောင်ရည် မြင့်မားတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေဟာ ပိုပြီးကြီးမားတဲ့ commitment ရှိကြောင်းကို ပြသကြပြီး ကုမ္ပဏီမှာ မြဲတတ်ကြပါတယ်။ ဒီအရာက အောင်မြင်မှုအတွက် ညွှန်းကိန်း တစ်ခုပဲ ဖြစ်တယ်လို့ ပြောနိုင် ပါတယ်။ ကိုယ့်ရဲ့ အမှုဆောင် အရာရှိကြီးတွေဟာ လူမှန်နေရာမှန် (the right talent in place at the right time) မှာ ရှိနေတယ်ဆိုလျှင် ကိုယ့်ရဲ့ transformation က အလုပ်ဖြစ်တယ်လို့ ပြောနိုင်ပါလိမ့်မယ်။ တကယ်လို့ အစိုးရ အရာရှိတွေက ကိုယ့်ရဲ့ လုပ်ငန်းအပေါ် ယုံကြည်မှုတွေရှိနေတယ်ဆိုလျှင် မှန်ကန်တဲ့ အပြောင်းအလဲတွေ ဖြစ် နေပြီလို့ ယူဆလိုက်နိုင်ပါတယ်။ ဒါကြောင့် HR transformation တစ်ခုဟာ ကိုယ်လုပ်ငန်းရဲ့ အခြေခံကျတဲ့ အမှတ်အသား (identity) မူဟန် (culture) နဲ့ ပုံရိပ် (image) တွေကို ပြောင်းလဲ ပစ်နိုင်တယ်လို့ ယူဆနိုင်ပါတယ်။

“လူတွေအနေနဲ့ ဘာကြောင့် ပြောင်း လဲရတာလဲ (Why) ဆိုတာကို နား လည်လာကြမယ်ဆိုလျှင် သူတို့ ဟာ ပြောင်းလဲရမယ့်အရာတွေ (What) ကိုပိုပြီးလက်ခံလာနိုင်ပါလိမ့်မယ်။”

ကိုယ့် human resources ဌာနရဲ့ ရည်မှန်းချက်ကတော့ လုပ်ငန်း အဖွဲ့အစည်း တစ်ခုလုံးရဲ့ လုပ်နိုင်စွမ်း (corporate capabilities) ကို တည်ဆောက်ပေးဖို့ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ ဒီလိုလို လုပ်ဖို့အတွက် လုပ်ရမယ့် အရာတွေရှိပါတယ်။ အချို့ဆိုလျှင် ကိုယ့်အနေနဲ့ လုပ်တောင် လုပ်ပြီး နေလောက်ပါတယ်။ အဲ့ဒါတွေကတော့...

“**Talent**” – ကိုယ့်ရဲ့ လုပ်ငန်းအဖွဲ့အစည်းအနေနဲ့ ကျွမ်းကျင်သော၊ အလုပ်မှာ စိတ်ပါလက်ပါရှိသော ဝန်ထမ်းများကို ရှာဖွေခြင်း။

“**Speed**” – စီးပွားရေးလုပ်ငန်း အခွင့်အလမ်း အသစ်တွေကို အလျင်အမြန် ဆုတ်ကိုင် ရယူနိုင်ခြင်း။

“**Shared mind-set**” – လုပ်ငန်းပြင်ပရှိ ကိုယ့်လုပ်ငန်းရဲ့ ဂုဏ်သတင်း နဲ့ လုပ်ငန်းအတွင်း မူဟန်စလေ့တွေဟာ ကိုက်ညီမှုရှိခြင်း။

“**Accountability**” – ဝန်ထမ်းတွေကို ကောင်းမွန်တဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်တွေ အပေါ်မူတည်ပြီး လျှော်ကန်သင့်တော်စွာ ဆုချီးမြှင့်ပေးခြင်း။

“**Collaboration**” – ဌာနများ တခုနဲ့တခုအကြားမှာရှိတဲ့ တစ်သီးတစ်ခြား ဖြစ်မှု အတားအဆီးတွေကို ဖြိုဖျက်ပစ်နိုင်ခြင်း။

“**Learning**” – ကုမ္ပဏီအတွင်း ဘယ်နေရာမှာ မဆို စိတ်ကူးဉာဏ် ကွန်မြူးနိုင်ဖို့ အားပေးခြင်း။

“**Leadership**” – လုပ်ငန်းအတွင်းမှာ လက်ရှိအချိန်အတွက်ရော၊ နောင်လာမယ့် ကာလတွေအတွက်ပါ တောင့်တင်းခိုင်မာတဲ့ ခေါင်းဆောင်တွေ ရှိနေခြင်း။



“**Customer connection**” – ကိုယ့်ရဲ့ ဖောက်သည်များနဲ့ ရေရှည် အခွန်ရှည်စွာ တည်တန်နိုင်မယ် ဆက်ဆံရေးကို တည်ဆောက်နိုင်ခြင်း။

“**Innovation**” – ကိုယ့်လုပ်ငန်းဟာ အမြဲတမ်းလိုလို နောက်ထပ် ရင်ဆိုင်ရမယ့် စိန်ခေါ်မှုတွေ၊ အခွင့်အလမ်းတွေကို မျက်ခြေမပျက် ရှာဖွေနေခြင်း။

“**Strategic unity**” – လူတိုင်း လူတိုင်းက ကုမ္ပဏီရဲ့ ထင်ရှားတဲ့ စီးပွားရေး မဟာဗျူဟာများကို သိရှိနားလည်ခြင်း။

“**Simplicity**” – မလိုလားအပ်တဲ့ ရှုပ်ထွေးပွေလီတဲ့ စီးပွားရေး နည်းလမ်းများကို ရှောင်ရှားနိုင်ခြင်း။

“Social responsibility” – ကိုယ့်လုပ်ရပ်ဟာ ကုမ္ပဏီ အတွင်း အပြင်ရှိ လူတိုင်းကို အကျိုးဖြစ်ထွန်းစေခြင်း။

“Risk” – ကိုယ့်လုပ်ငန်းအဖွဲ့အစည်းဟာ ကျရောက်လာနိုင်မယ့် အန္တရာယ်မှန်သမျှကို ရင်ဆိုင်နိုင်တာကြောင့် ဆိုးရွားနိုင်မယ့် အခြေအနေများအတွက် ကြိုတင်ပြင်ဆင်ထားနိုင်မှုရှိခြင်း။

“Efficiency” – ကိုယ့်အနေနဲ့ စီးပွားရေးကို အကုန်အကျစရိတ်တွေကို သတိထားနိုင်ပြီး အကျိုးရှိစွာ လုပ်ကိုင်နိုင်ခြင်း။

“HR transformation ကို ကိုယ်ရဲ့ စီးပွားရေး လုပ်ကိုင်နေတဲ့ နေရာ ပတ်ဝန်းကျင်ရဲ့ ဆက်စပ်မှုတွေကို နားလည်ခြင်းအားဖြင့် အစပြုနိုင် ပါတယ်။ ဒီ လုပ်ငန်း ဆက်စပ်နေမှုတွေဟာ HR transformation ဘာကြောင့်ရှိသင့်သလဲ ဆိုတာကို ကျိုးကြောင်းဆီလျော်စွာ စဉ်းစားနိုင်စေ ပါလိမ့်မယ်...”

အရင် အဆင့်လိုပဲ ဒီ အဆင့်မှာလဲ ကိုယ့်ရဲ့ milestones တွေအနေနဲ့ ဖြစ်သင့်တာတွေကတော့...

- ကိုယ့်လုပ်ငန်းရဲ့ strategic goal တွေ အောင်မြင်ဖို့ ကိုယ့်အနေနဲ့ မွေးမြူထားရမယ့် ထိပ်တန်း လုပ်နိုင်စွမ်း ၂ ခု ကနေ ၄ ခုကို ဆုံးဖြတ် သတ်မှတ်ဖို့။
- ကိုယ့် HR Transformation ရဲ့ ရလဒ်တွေကို တိုင်းတာနိုင်ဖို့ အဲ့ဒီ လုပ်နိုင်စွမ်းတွေကို လုပ်ငန်းခွင်မှာ အသုံးပြုစေဖို့။
- အဲ့ဒီ လုပ်နိုင်စွမ်းတွေကို ချဲ့ထွင်ခြင်းက ကိုယ့် stakeholder တွေအတွက် အကျိုးရှိပုံကို ပြသနိုင်ဖို့ စတာ တွေကို သတ်မှတ်ထားနိုင်ရပါမယ်။

၃။ “HR Redesign” သို့မဟုတ် HR ကို ဒီဇိုင်းပြန်ချခြင်းများကို အကောင်အထည် ဖော်ဆောင် ရွက်ခြင်း



HR Transformation ကို ဘာကြောင့် လုပ်ရတာလဲ (Why)၊ ဘာတွေကို လုပ်ရမှာလဲ (What) ဆိုတာတွေကို သတ်မှတ် ပြီးပြီ ဆိုလျှင်တော့ ဘယ်လိုလုပ်ရမလဲ (How) ဆိုတဲ့ အပိုင်း ကိုစပြီးအာရုံစိုက်ရပါလိမ့်မယ်။ ဒီလိုလုပ်တဲ့နေရာမှာ ကိုယ့် ရဲ့ HR setup နဲ့ professional staff တွေကို audit လုပ်ရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ဒါတွေကို လုပ်ဖို့ မေးရမယ့် မေးခွန်း (၃) ခွန်း ရှိပါတယ်။

၁။ “Who are you?” – ဒီမေးခွန်းကို ပြန်ဖြေပုံတွေက ကိုယ့်ရဲ့ strategic HR Vision ကို ထင်ဟပ်စေပါတယ်။ HR Staff တစ် ယောက်ရဲ့ role တွေကို အများဆုံး (၃) ခုထက်ပို မဖော် ပြသင့်ပါဘူး။ ဥပမာ - ကိုယ့်ရဲ့ လုပ်ငန်းမှာ HR တွေကို “facilitator”, “coach” နဲ့ “partner” တွေ အဖြစ် လုပ်ကိုင်စေချင်တယ် ဆိုတာမျိုးပေါ့ဗျာ။

၂။ “What do you deliver?” – ဒီမေးခွန်းရဲ့ အဖြေက ကိုယ့်ရဲ့ mission ကို ဖော် ပြနေပါလိမ့်မယ်။ HR က သူ့ရဲ့ stakeholder တွေကို ကတိပေးထားတဲ့ လုပ်နိုင်စွမ်းတွေ အပေါ်အာရုံစိုက် မွေးမြူရန် ဆိုတာမျိုးပေါ့။

၃။ “Why do you do it?” – ဒီမေးခွန်းက HR ရဲ့ activities တွေကို business ရဲ့ objectives တွေနဲ့ ချိတ်ဆက်စေ ပါတယ်။ HR က ပံ့ပိုးပေးတဲ့ ဝန်ဆောင်မှုတစ်ခုချင်းစီကို ဖော်ပြပြီး “အဲလိုလုပ်ချင်အားဖြင့်” ဆိုတာနဲ့ ဆက်ပြီး ရရှိလာမယ့်ရလဒ်တွေကို ဖော်ပြပါ။

“HR transformation ဆိုတာက single event လေးတခု မဟုတ်ပါ ဘူး။ အတွေးတွေ အပြုအမူတွေ ပါတဲ့ pattern အသစ်တခုပါ”

အပေါ်က ဖော်ပြခဲ့တဲ့ မေးခွန်းတွေ အားလုံးကို စုပေါင်းပြီး “HR Strategy Statement” တစ်ခုကို သတ်မှတ်လိုက်နိုင်ပါတယ်။ အဲ့ဒါကို HR မှာ ရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းအားလုံးနဲ့ လုပ်ငန်းအဖွဲ့အစည်းတစ်ခုလုံးမှာ ရှိတဲ့ သူတွေကို မျှဝေပေးသင့်ပါတယ်။ ဌာနဆိုင်ရာ ပြုပြင်ပြောင်းလဲ ရေး တွေအတွက် အဓိက ယုံကြည်ချက် (၃) ခုကို ပြောပြသင့်ပါတယ်။

- HR ရဲ့ organizational structure ဟာ ကိုယ့်လုပ်ငန်းရဲ့ structure အတိုင်းကိုက်ညီစေရပါမယ်။ ကိုယ့်လုပ်ငန်းက အရာရာကို centralize လုပ်ထားရင်၊ HR ဌာနကလည်း centralize ဖြစ်သင့်ပါတယ်။ ဒါမှ centralized “single business” model တစ်ခုက HR ကို head office နဲ့ ပိုပြီး နီးကပ်စေပါလိမ့်မယ်။
- HR ရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည် ကို “professional service organization” အဆင့်အထိ မြှင့်တင်ပါ။ a law firm တို့ ad agency တို့လို ကိုယ့်ရဲ့ client ကို အကူညီပေးနိုင်အောင် ဖြစ်ပါတယ်။
- လူတိုင်း လူတိုင်းကို “transactional” (administrative) နဲ့ “transformational” (strategic) ဆိုပြီး မတူညီတဲ့ HR activities တွေကို နားလည်စေပါ။ HR activities တွေကို တာဝန်ပိုင်းဆိုင်ရာ လမ်းကြောင်း (၅) ခု ဖြင့် ခွဲခြားပေးပါ။

၁။ “Service centers” – HR ရဲ့ နေ့တိုင်း လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကို ဗဟိုပြု ထိန်းချုပ်ပြီး ကွန်ပျူတာ စနစ်များနဲ့ ထိန်းကြောင်းလုပ်ကိုင်ခြင်း။



၂။ “Corporate HR” – HR ခေါင်းဆောင်တွေဟာ အဆင့်မြင့် စီမံခန့်ခွဲရေး ဆိုင်ရာ အရာရှိများနှင့် မူဝါဒများကို ပူပေါင်း ဆောင်ရွက်ခြင်း။

၃။ “Embedded HR” – strategy များကို အကောင်အထည်ဖော်ဖို့ HR professionals များက line managers နှင့် အတူ တကွ လုပ်ကိုင်ဆောင်ရွက်ခြင်း။

၄။ “Centers of HR expertise” – Specialists များက HR services ကို ဒီဇိုင်းလုပ်ပြီး in-house personnel consultants များအဖြစ် လုပ်ကိုင် ဆောင်ရွက်ခြင်း။

၅။ “Operational execution” – HR administrative ဝန်ထမ်းများဟာ နေ့တိုင်း HR အလုပ်များကို တာဝန်ယူ လုပ်ကိုင်ကြခြင်း အားဖြင့် သူတို့ရဲ့ professional executives တွေကို strategy များနဲ့ goals များအပေါ် အာရုံပိုစိုက်နိုင်စေခြင်း။

“ထိရောက်မှု အရှိဆုံး HR professionals တွေဟာ ယုံကြည် စိတ်ချရခြင်း (လေးစားဖို့ကောင်း၊ ကြည်ညိုဖို့ ကောင်း၊ လူအများက သူတို့စကား နာထောင်) ရှိပြီး တက်ကြွခြင်း (အမြင်များဖလှယ်ခြင်း၊ တာဝန်ယူခြင်း၊ ယူဆချက်များကို စိန်ခေါ်ခြင်း) စတဲ့ အရည်အချင်း နှစ်ခုလုံး ရှိတတ်ပါတယ်။ ဒါကို အချို့က ‘HR with an attitude’ လို့ ခေါ်ကြပါတယ်။”

ကိုယ့်ရဲ့ HR transformation လုပ်ကိုင်ခြင်းမှာ “content” ဆိုတဲ့ HR က ဘာတွေလုပ်ရမှာလဲ ဆိုတာနဲ့ “process” ဆိုတဲ့ HR ကနေ ဘယ်လိုမျိုး ပိုကောင်းအောင် လုပ်ရမလဲ ဆိုတဲ့ အချက်နှစ်ချက်ပါဝင်ရပါမယ်။ အခုပြောတဲ့ Content အထဲမှာ Content အပိုင်း (၄) ပိုင်း ပါဝင်ပါတယ်။

၁။ **“Flow of people”** – Talent management ဆိုတာဟာ “competence”, “commitment” နဲ့ “contribution” ဆိုတဲ့ အရာ (၃) ခုကို ပေါင်းစပ်ထားတဲ့ အရာပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ လုပ်ငန်း ကျွမ်းကျင်မှု တွေဟာ အရေးကြီးပါတယ်။ ဒါပေမယ့် talent သက်သက်နဲ့တော့ မလုံလောက် ပါဘူး။ သူတို့တွေဟာ အလုပ်အပေါ် တန်ဖိုးတက်စေတယ်၊ အလုပ်ကို ကြိုးစားတယ်ဆိုတဲ့ကို ခံစားရဖို့ကလဲ လိုပါတယ်။



၂။ **“Flow of performance management”** – HR အနေနဲ့ တာဝန်ခံမှု (accountability)၊ ပွင့်လင်းမြင်သာမှု (transparency)၊ တစ်ပိုင်းတစ်စနဲ့ ရပ်သွားခြင်းမရှိဖို့ (completeness) နဲ့ မျှတဖို့ (equity) တွေကို ရှိနေစေရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ အဲ့ဒါတွေရဖို့ HR အနေနဲ့ လူတွေဟာ သူတို့ယူဆောင်ပေးရမယ့် ရလဒ်တွေ အပေါ် တာဝန်ယူဖို့၊ အခကြေးငွေခံစားခွင့်တွေကို ရသင့်ရထိုက်တာရဖို့၊ စွမ်းဆောင်ရည် မှန်သမျှကို စကားထဲ ထည့်ပြောဖို့၊ အောင်မြင်မှုအပေါ် အသိအမှတ်ပြု ဆုချီးမြှင့်ပေးဖို့ စတာတွေကို လုပ်ဆောင်ရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

၃။ **“Flow of information”** – HR တွေဟာ ကုမ္ပဏီရဲ့ အတွင်းအပြင်ကလာတဲ့ information တွေကို စီမံခန့်ခွဲ နိုင်ရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ထို့အပြင် လုပ်ငန်းရဲ့ အတွင်းအပြင် communications တွေ အပေါ် လမ်းညွှန်မှုတွေ လုပ်ပေးရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

၄။ **“Flow of work”** – HR ဟာ ဘယ်သူက ဘာလုပ်ရမလဲ၊ ဘယ်အချိန်မှာ လုပ်ရမလဲ၊ ဘယ်မှာလုပ်ရမလဲ၊ ဘယ်လိုလုပ်ရမလဲ ဆိုတာတွေကို ဆုံးဖြတ်တဲ့နေရာမှာ ပါဝင် ကူညီရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေအားလုံးက သူတို့ရဲ့ job descriptions နဲ့ goal တွေကို သိနေတယ်ဆိုတာကို အတည်ပြုပေးခြင်းတွေ လုပ်ပေးရပါလိမ့်မယ်။

Content အကြောင်း ပြောပြီးတော့ Process အကြောင်းပြောပြပါမယ်။ Process မှာ HR ရဲ့ကြိုးစားလုပ်ကိုင်မှုတွေ ပါနေပါတယ်။ အပေါ်မှာ ပြောပြခဲ့ content အပိုင်း (၄) ပိုင်းလုံးကို တည့်မတ်ဖို့၊ ပေါင်းစပ်ဖို့၊ ဆန်းသစ်ဖို့ အားစိုက်ရတာတွေ ဖြစ်ပါတယ်။



ကုမ္ပဏီရဲ့ လုပ်ကိုင်နိုင်စွမ်းတွေ ပံ့ပိုးဖို့ HR က လိုက်ပြီးတည့်မတ်ပေးရပါတယ်။ HR function တွေအကုန်လုံးကို တသမတ်တည်း အမြင်ရှိနေဖို့ လိုက်ပြီး ပေါင်းစပ်ရပါတယ်။ ပြီးတော့ business practices တွေကို လုပ်နိုင်ဖို့ ပြောင်းလဲ ဆန်းသစ်မှုတွေ လုပ်ရပါတယ်။

ကိုယ့် HR transformation ရဲ့ အောင်မြင်မှုဟာ HR professional တွေရဲ့ talent နဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်

အထွတ်အထိပ် ရောက်နေမှု အပေါ်မှာ မူတည်ပါတယ်။ သူတို့ရဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုတွေကို အတင့်မြင်တင်ပေးဖို့ အဆင့် (၄) ဆင့်ကို စဉ်းစားရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

၁။ **“Theory and standards”** – HR လုပ်ရည်ကိုင်ရည် “HR competencies” တွေအတွက် နှိုင်းယှဉ် သတ်မှတ်ရမယ့် အရာတွေကို ဆုံးဖြတ်ရမယ်။ ပြီးတော့ professionals တွေဟာ coaching, architecting, designing, delivering, နဲ့ facilitating တွေကို ဘယ်လို လုပ်ကိုင်နေလဲ ဆိုတာကို လေ့လာစိစစ်ရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

၂။ **“Assessment”** – HR performance evaluation တွေကို “self-assessments” နဲ့ “360-degree feedback” တွေ ပါဝင်တဲ့ formal နဲ့ informal နည်းလမ်းတွေကို သုံးပြီးတော့ အကဲဖြတ်ရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

၃။ **“Investment”** – ကိုယ့်ရဲ့ HR staff တွေအပေါ်မှာ on-the-job experience တွေ၊ အသုံးတည့်မယ့် training တွေနဲ့ challenging assignments တွေပေးပြီး ရင်းနှီးမြှုပ်နှံရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

၄။ **“Measurement and follow-up”** – performance အတွက် နှိုင်းယှဉ်သတ်မှတ်စရာတွေကို ဖော်ထုတ် ပြုစုရပါမယ်။ ပြီးတော့ talent အတွက် ကိုယ် ရင်းနှီးမြှုပ်နှံခဲ့တဲ့ ဘယ်နည်းလမ်းက အလုပ်ဖြစ် သလဲဆိုတာကို တိုင်းတာဖို့ အသုံးပြုရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

အခု HR redesign အကြောင်းကို ပြောပြီးခဲ့တဲ့ အခါမှာ ထုံစံအတိုင်း milestones တွေကို သတ်မှတ်ရပါမယ်။

- ကိုယ့်ရဲ့ HR Strategy Statement ကို သတ်မှတ် မျှဝေအသိပေးပြောကြားဖို့။
- HR department ကို တိကျစွာသတ်မှတ်ထားတဲ့ တာဝန်ဝတ္တရားတွေနဲ့ ပြန်ပြီး ဒီဇိုင်းလုပ်ဖို့။
- HR activities တွေဟာ business goals တွေ ကိုက်ညီနေဖို့ အကဲဖြတ် ဆန်းစစ်ပါ။
- HR staff professionals တွေအတွက် လုပ်ရည်ကိုင်ပုံစံ “competency model” ဖန်တီးပါ။
- သူတို့ရဲ့ learning နဲ့ growth အတွက် လိုအပ်တဲ့ resources တွေအပေါ် ရင်းနှီးမြှုပ်နှံပါ။

၄။ “HR Accountability” သို့မဟုတ် HR ရဲ့ တာဝန်ခံခြင်းများကို လိုက်နာခြင်း



အရေးပါတဲ့ stakeholder တွေ ကိုယ့်တာဝန်ကိုယ် မကျေလို့ကတော့ ကိုယ့်ရဲ့ HR transformation ဟာ ဘယ်လိုမှ အောင်မြင်နိုင်မှာ မဟုတ်ပါဘူး။ အဲ့ဒီ stakeholder တွေမှာ HR leaders တွေ၊ business managers တွေ၊ clients တွေ၊ investors တွေ နဲ့ outside experts တွေ ပါဝင် ပါတယ်။ ဒါကြောင့် ဒီ HR transformation မှာ ခေါင်းဆောင်တွေဟာ chief HR executive ၊ အရေးကြီးတဲ့ယူနစ်၊ ဒေသတွေရဲ့ HR heads

တွေ၊ အကြံပေး HR လူကြီးအဟောင်းတွေ အကုန် ပါဝင်စေရပါမယ်။

Client တွေ၊ ဝန်ထမ်းတွေနဲ့ တိုက်ရိုက် ဆက်ဆံနေရတဲ့ သူတွေက HR Transformation ကဘာလဲ၊ ဘာကြောင့် လုပ်ရတာလဲ နားလည်နေဖို့ အရေးကြီးပါတယ်။ Customers တွေ၊ ပိုက်ဆံထောက်ပံ့သူတွေဟာလဲ အရေးပါတဲ့ viewpoints တွေ ပေးနိုင်ပါတယ်။ ဒါကြောင့် သူတို့ကို ပုံမှန် survey လေး လုပ်သင့်ပါတယ်။ data တွေကို analyze လုပ်တဲ့အခါမှာလဲ HR တွေကိုပါခိုင်းပါ။ consultants တွေရဲ့ advice တွေကိုလည်း နှိုင်းနှိုင်းချိန်ချိန် သုံးရပါမယ်။ အဲ့ဒါတွေဟာ ရှင်းလင်းမှုရှိပြီး ကုမ္ပဏီရဲ့ transformation နဲ့ စိတ်ဝင်စားမှုနဲ့ ဆက်စပ်မှု ရှိနေစေရပါမယ်။

“အပြောင်းအလဲဟာ အပြောင်းလဲကို တင်းခံနေတဲ့ အားထက်မကြီးသရွေ့ အပြောင်းအလဲ ဟာ မဖြစ်နိုင်သေးပါဘူး...”

အခုပြောခဲ့တဲ့ စတုတ္ထအဆင့်မှာ ကိုယ့်ရဲ့ နောက်ဆုံး milestone တွေဟာ ကိုယ့် လုပ်ငန်းအဖွဲ့အစည်းလိုအပ် လိုချင်နေတဲ့ ရလဒ်ကို ဆောင်ယူပေးနိုင်မယ့် HR Transformation တွေကို အကောင်အထည်ဖော် ဆောင်ရွက်နိုင်မယ့် သင့်လျော်တဲ့ အဖွဲ့ဝင်တွေကို ရွေးချယ်ပေးနိုင်ခြင်း ရှိမရှိအပေါ်မှာ ထင်ဟပ်နေစေရပါမယ်။

Case Histories

HR Transformation လုပ်တာနဲ့ ပတ်သတ်ပြီး အသုံးတည့်မည့် case studies တွေကို ကုမ္ပဏီ (၄) ခုနဲ့ တင်ပြထားပါတယ်။ အဲဒီ လုပ်ငန်းအဖွဲ့အစည်းတိုင်းဟာ သူတို့လုပ်ငန်းရဲ့ နေရာအဆင့်အမျိုးမျိုးမှာ အကြောင်းပြချက် အမျိုးမျိုး နဲ့ အပြောင်းအလဲ တွေ လုပ်ခဲ့ကြတာဖြစ်ပါတယ်။

၁။ Flextronics – ပြောင်းလဲနေတဲ့ ဈေးကွက်လိုအပ်ချက် နဲ့ ပြိုင်ဆိုင်မှု အသစ်တွေက ဒီ electronics manufacturing ကုမ္ပဏီ ကို သူ့ရဲ့ business strategy တွေကို ပြန်လည် သုံးသပ် ဆန်းစစ်စေခဲ့ပါတယ်။ “strategic HR organization from scratch” ကို ဖန်တီးနိုင်ခဲ့ပါတယ်။ အဲလုပ်တဲ့နေရာမှာ အတွေ့အကြုံရှိတဲ့သူတွေကို ရှာဖွေခန့်ထားခြင်း၊ စီးပွားရေးအတွက် လိုအပ်တဲ့ အရည်အသွေးနဲ့ ပေါင်းစက်လုပ်ကိုင်နိုင်မယ့် HR လုပ်ကိုင်နိုင်စွမ်းရည်တွေကို centralize လုပ်လိုက်တာတွေ ပါဝင်ပါတယ်။

၂။ Pfizer – ဆေးဝါးထုတ်လုပ်ရေးလုပ်ငန်း အကြီးစားကြီး တခုဖြစ်ပါတယ်။ သူဟာ ဆယ်စုနှစ် တစ်ခုလောက်မှာ အခြားလုပ်ငန်းတွေကိုဝယ်ယူခဲ့ခြင်းအားဖြင့် ၂၀၀၀ ခုနှစ်တွေမှာ ကြီးထွားမှု အထွတ်အထိပ်ရှိခဲ့ပါတယ်။ သူဟာ ဖောင်းပွနေတဲ့ HR ဗျူရိုကရေစီ စနစ်ကို ရိုးစင်း အောင်ပြုလုပ်နိုင်ခဲ့ပါတယ်။ ဒါကြောင့် strategic planning လုပ်တဲ့ ကာလ တစ်ခုအပြီးမှာ ပုံစံအဟောင်းကြီးကနေ “high-impact HR” ကို တည်ဆောက်နိုင်ခဲ့ပါတယ်။

၃။ Intel – semiconductors တွေနဲ့ microprocessors တွေမှာ ပြောင်းလဲဆန်းသစ်နိုင်စွမ်းတွေရှိသလောက် ကဲ့ရဲ့ချင်စရာ ကောင်းလောက်အောင် သူတို့ရဲ့ HR operations အထိ မရောက်ရှိနိုင်ခဲ့ပါဘူး။ ခေတ်နောက်ကျနေတဲ့ manual processes တွေနဲ့ basic services တွေကိုပဲ ပေးနိုင်ခဲ့တာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့် Intel ရဲ့ HR unit ကို

“tactical to strategic” အဖြစ်ရောက်ရှိအောင် သူ့ရဲ့ tool တွေကို အဆင့်မြှင့်တင်ခြင်း၊ ဝန်ထမ်းတွေကို Intel ရဲ့ business unit တွေ လက်တွဲ လုပ်ကိုင်နိုင်အောင် empower ပေးခြင်း တွေ နဲ့ ပြုလုပ် နိုင်ခဲ့ပါတယ်။

၄။ Takeda Pharmaceuticals North America, Inc. (TPNA) – အနောက်နိုင်ငံဈေးကွက်တွေမှာ ဝင်ရောက် လာတာ အတော်လေးကို မကြာသေးတဲ့ TPNA ဟာ သူ့ရဲ့ HR transformation ကို ဆေးဝါးလုပ်ငန်းမှာ ခေတ်မှီ လာအောင် လုပ်ကိုင်နိုင်ခဲ့ပါတယ်။ သူတို့ဟာ ပြိုင်ဆိုင်မှုများတဲ့ အမေရိကတိုက်မြောက်ပိုင်းဈေးကွက်မှာ လုပ် အားခ ဈေးကြီးတဲ့ talent တွေရဖို့ HR Mission အဖြစ်သတ်မှတ် လုပ်ကိုင်ခဲ့တာ ဖြစ်ပါတယ်။

အခု ပြောပြခဲ့တာတွေကတော့ လူသိများတဲ့ HR ပညာရှင် ဆရာကြီး Dave Ulrich အပါအဝင် ရေးသားခဲ့တဲ့ HR Transformation ဆိုတဲ့ စာအုပ်ကနေကောက်နုတ်ပြောပြထားတာဖြစ်ပါတယ်။ ဒီစာအုပ်ရဲ့အဓိက အစိတ်အပိုင်း (၄) ခုဖြစ်တဲ့

1. လုပ်ငန်းရဲ့ဆက်စပ်မှုများကို သိရှိနားလည်ခြင်း (Business Context)
2. လိုချင်တဲ့ အကျိုးကျေးဇူးများကို သတ်မှတ်လုပ်ဆောင်ခြင်း (Outcomes)
3. HR ကို ဒီဇိုင်းပြန်ချခြင်းများကို အကောင်အထည်ဖော်ဆောင်ရွက်ခြင်း (HR Redesign)
4. HR ရဲ့တာဝန်ခံရခြင်းများကို လိုက်နာခြင်း (HR Accountability)

စတာတွေကို အမြည်းလေးပေးခဲ့တာ ဖြစ်ပါတယ်။ အပြည့်အစုံကို ဖတ်ရှုလေ့လာချင်ရင်တော့ မူရင်းစာအုပ်ကို ရှာဖွေဝယ်ယူ ဖတ်ရှုပါလို့ တိုက်တွန်းလိုက်ရပါတယ်။

လေးစားလျက်...
စောကယ်ရီဝင်း (KC Myanmar)

ကိုးကားစာအုပ်။ ။ Dave Ulrich ရဲ့ HR Transformation