

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၃၅)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Training (Learning) & Development

ကျွန်တော်တို့ *Training & Development* အကြောင်းစပြီးကြည့်ကြရအောင်။

ကျွန်တော်တို့ *Training & Development* ဘာကြောင့်လုပ်ကြရသလဲ။ အဖြေကတော့ရှင်းပါတယ်။ မလုပ်လို့မရလို့ပါ။ ဘာဖြစ်လို့မလုပ်လို့မရတာပါလဲ။ ဥပမာတစ်ခုလောက်စဉ်းစားကြည့်ရအောင်။ ကျွန်တော်တို့ရဲ့ကုမ္ပဏီကို တန်ဖိုး ၁၀၀၀၀၀ ရှိတဲ့ရှယ်ယာပေါင်းတစ်ရာနဲ့ဖွဲ့စည်းထူထောင်ပြီဆိုပါစို့။ လက်ရှိအချိန်မှာ သိန်းတစ်ရာဟာများပြားတယ်လို့ဆိုနိုင်ပါတယ်။ဒါပေမယ့် နောက်လာမယ့် ၁၀ နှစ်မှာလဲကုမ္ပဏီရဲ့ရင်းနှီးမြုပ်နှံမှုဟာသိန်းတစ်ရာပဲဆက်ပြီးရှိနေဦးမယ်ဆိုရင် ကျွန်တော်တို့ဆောင်ရွက်နိုင်တဲ့ လုပ်ငန်းပမာဏကအရမ်းကိုသေးငယ်နည်းပါးသွားမှာအသေအချာပါ။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ငွေကြေးဖောင်းပွမှုတွေရှိလာမှာဖြစ်တဲ့ အတွက် နောက်လာမယ့် ၁၀ နှစ်က သိန်းတစ်ရာဟာ အခုအချိန်မှာရှိတဲ့သိန်းတစ်ရာလောက် တန်ကြေးမရှိမှာအသေအချာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီတော့ဘာလုပ်ရမလဲ။ ကျွန်တော်တို့ရဲ့ ရင်းနှီးမြုပ်နှံမှုကိုထပ်တိုးရမှာပေါ့။ အဲဒီလိုပါပဲ၊ ကျွန်တော်တို့ဟာ *Window XP* ကိုပဲအသုံးပြုတတ်တဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို အခုခန့်လိုက်ပြီဆိုပါတော့။ နည်းပညာတွေဟာအချိန်နဲ့အမျှ တိုးတက်ပြောင်းလဲလာလို့ *Window 7* အပြင် *Window 8* ပါပေါ်လာတဲ့အခါ ဝန်ထမ်းတွေကို အဲဒီနည်းပညာအသစ်တွေကိုအသုံးပြုနိုင်အောင် သင်ပေးမထားဘူးဆိုရင် *Efficient* မဖြစ်တော့တဲ့အတွက် ကုမ္ပဏီအပေါ်ဘယ်လောက်ထိ ဆုံးရှုံးမှုတွေဖြစ်စေနိုင်မလဲ စဉ်းစားကြည့်လို့ရနိုင်ပါတယ်။

Training & Development လို့ပြောရပေမယ့် တကယ်တမ်းတော့ကျွန်တော်တို့ဟာ ကျွန်တော်တို့ရဲ့ လူသားဝန်ထမ်းတွေကို လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်းဆောင်ရွက်ရတာဖြစ်လို့ *Learning & Development* ပဲသုံးသင့်ပါတယ်။ အဲဒါကြောင့်မို့နောက်ပိုင်းမှာ *Training* အစား *Learning* လို့ပဲ ဖြည့်စွက်ဖတ်ရှုစေချင်ပါတယ်။

Training ဆိုတာဘာကိုပြောတာလဲစပြီးကြည့်ကြရအောင်ပါ။ *Training* ဆိုတာ မိမိရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို အလုပ်နဲ့ပတ်သက်တဲ့ အသိပညာတွေ၊ ကျွမ်းကျင်မှုတွေ၊ လုပ်ကိုင်နိုင်စွမ်းတွေ၊ အပြုအမူတွေကိုရရှိပြီး လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်မှာအသုံးပြုနိုင်အောင် စီစဉ်ကြိုးပမ်းဆောင်ရွက်ပေးတာဖြစ်ပါတယ်။ *Training Program* တခုမှာဆိုရင် သာမန်လုပ်လေ့လုပ်ထရှိတဲ့ စာသင်ခန်းမှာသင်ကြားပေးတာလိုမျိုးတွေအပြင် တစ်ဦးချင်းကြီးကြပ်လမ်းညွှန်ပေးခြင်း အထိပါဝင်နိုင်ပြီး နေရာကတော့လုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာ ဒါမှမဟုတ်လဲ လုပ်ငန်းခွင်ပြင်ပတစ်နေရာမှာ ဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ ဘယ်လိုအချိန်ဘယ်လိုနေရာမျိုး၊ ဘယ်လိုပုံစံမျိုးပဲဖြစ်ဖြစ် သေချာတာတစ်ခုကတော့

အဖွဲ့အစည်းရဲ့လိုအပ်ချက်နဲ့ ကိုက်ညီမှုရှိရုံတင် *Training Program* တစ်ခုဖြစ်ခဲ့မယ်ဆိုရင် အဖွဲ့အစည်းအတွက် အကျိုးရှိမှာဖြစ်ပြီး ဝန်ထမ်းတွေအတွက်လဲ *Motivate* လုပ်ပေးနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

Training Program တစ်ခုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် အဖွဲ့အစည်းရဲ့ မဟာဗျူဟာလိုအပ်ချက်နဲ့ ကိုက်ညီအောင် ဘယ်လိုအစီအစဉ်ရေးဆွဲမလဲ၊ ဘယ်လိုအကောင်အထည်ဖော်မလဲဆိုတာ အရေးကြီးသလိုပဲ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ *Training Needs* တွေကိုဘယ်လိုဆန်းစစ်မလဲသိဖို့လိုပါတယ်။ နောက်ပြီး *Training Methods* တွေနဲ့ *Training Program* တစ်ခုကို ဘယ်လို *Evaluate* လုပ်မလဲဆိုတာလဲအရေးကြီးပါတယ်။

Training Linked to Organizational Needs

အခုခေတ်ကာလလို အချိန်နဲ့အမျှ အရာရာပြောင်းလဲနေတဲ့အချိန်ကာလမျိုးမှာ *Training* ဟာအရင်အချိန်တွေကနဲ့မတူပဲ အင်မတန်ကိုအရေးကြီးလာပါပြီ။ အထူးသဖြင့်တော့ နည်းပညာအသစ်အဆန်းတွေအချိန်နဲ့အမျှပြောင်းလဲပေါ်ပေါက်နေတဲ့အချိန်ကာလမှာ ဝန်ထမ်းတွေဟာနည်းပညာအသစ်တွေကို အချိန်နဲ့တပြေးညီ လိုက်လံအသုံးပြုနိုင်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေကလဲ မိမိတို့ရဲ့ဘဝရှေ့ရေးတိုးတက်မှုအတွက် လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှုတွေကိုလိုလားလာကြပြီဖြစ်ပါတယ်။ တစ်ဦးကောင်းတစ်ယောက်ကောင်း ဆောင်ရွက်လာခဲ့ကြတဲ့အနေအထားကနေ အသင်းအဖွဲ့နဲ့ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်ခြင်းရဲ့ အကျိုးကျေးဇူးတွေကို ပိုမိုသိမြင်လာကြတဲ့အတွက်ကြောင့်လည်း အခက်အခဲပြဿနာတွေကို အသင်းအဖွဲ့နဲ့ပူးပေါင်းဖြေရှင်းတဲ့ အလေ့အထတွေလဲလိုအပ်လာပြီဖြစ်ပါတယ်။ အောင်မြင်မှုသရဖူဆောင်းနေနိုင်တဲ့ အဖွဲ့အစည်းတွေဆိုရင် လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်း (*Training*) ကို ထိရောက်စွာအသုံးပြုပြီးအဖွဲ့အစည်းရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်ကိုတိုးတက်လာအောင်ဦးစားပေးဆောင်ရွက်ကြပါတယ်။ ဥပမာအနေနဲ့ပြောရရင် ကမ္ဘာ့အကောင်းဆုံးလေကြောင်းလိုင်းအဖြစ် သတ်မှတ်ခံထားရတဲ့ *Singapore Airline* ဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေကိုလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတဲ့ စရိတ် (တကယ်တမ်းတော့ ရင်းနှီးမြုပ်နှံမှုဖြစ်ပါတယ်) ဟာ ဝန်ထမ်းလစာစုစုပေါင်းရဲ့ တဝက်တိတိရှိတယ်လို့ဆိုပါတယ်။ အင်မတန်များပြားလှတဲ့ပမာဏဖြစ်ပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့လို့လဲ ကမ္ဘာ့အကောင်းဆုံးလေကြောင်းလိုင်းနေရာကိုရယူထိန်းသိမ်းထားနိုင်တာဖြစ်ပါတယ်။

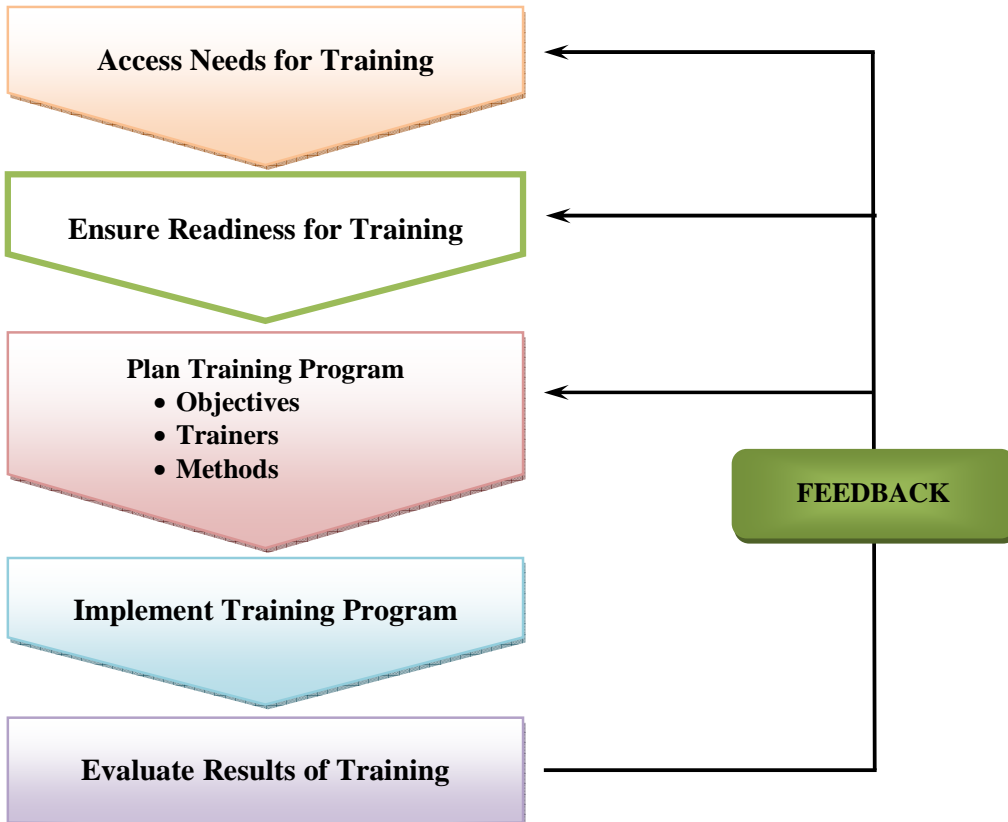
HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၃၆)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အရေးကြီးတာတစ်ခုကတော့ *Training* လို့ပြောလိုက်ရင် ထိရောက်အကျိုးရှိတဲ့ *Training* တစ်ခုဖြစ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ထိရောက်တဲ့ *Training Program* တစ်ခုဟာ သူသင်ကြားဖို့ရည်ရွယ်ထားတဲ့အရာကို သင်ကြားပေးနိုင်ခြင်း၊ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ဦးတည်ချက်ပန်းတိုင်ကိုအရောက်သွားဖို့ လိုအပ်တဲ့ကျွမ်းကျင်မှုတွေ၊ အလေ့အထ အမှုအကျင့်တွေကို သင်ကြားပေးနိုင်ခြင်းစတဲ့အချက်တွေနဲ့ ပြည့်စုံဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုဆောင်ရွက်နိုင်ဖို့အတွက် *HR Professional* တွေအနေနဲ့ *Training* တစ်ခုစီစဉ်ရာမှာ စနစ်တကျစီစဉ်ထားတဲ့ *Training* လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုဖြစ်တဲ့ *Instructional Design* တစ်ခုကိုအသုံးပြုဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

ပြည့်စုံတဲ့ *Instructional Design* တစ်ခုမှာဆိုရင် ပုံမှာပြထားသလိုပဲ အဆင့်တွေပါဝင်ပါမယ်။

ပုံ (၁) *Stages of Instructional Design*



ပထမဦးဆုံးအနေနဲ့ စတင်ရမှာကတော့ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးဖို့အတွက် ဆန်းစစ်လေ့လာခြင်း (*Assessments of the Needs for Training*) ဆိုတဲ့ အဖွဲ့အစည်းက မိမိရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို ဘာတွေလေ့ကျင့်

သင်ကြားပေးဖို့လိုအပ်တာလဲဆိုတာဖြစ်ပါတယ်။ နောက်တစ်ဆင့်အနေနဲ့ကတော့ ဝန်ထမ်းတွေကို *Training* ပေးဖို့အတွက်လိုအပ်ချက်ဖြစ်တဲ့ သူတို့ကိုယ်တိုင်ကလေးကျင့်သင်ကြားမှုခံယူဖို့ လိုအပ်တယ်လို့ခံယူတဲ့ စိတ်နေသဘောထား၊ စိတ်ပါဝင်စားမှု၊ အခြေခံလိုအပ်ချက်များနဲ့ပြည့်စုံမှု၊ လုပ်ငန်းခွင်အခြေအနေပေးမှုဆို တဲ့အချက်တွေကို ပြည့်စုံစေဖို့ကြိုးစားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ တတိယအဆင့်အနေနဲ့ *Training* ပေးခြင်းရဲ့ ဦး တည်ချက်များချမှတ်ခြင်း၊ လေ့ကျင့်သင်ကြား (*Training*) ပေးမည့်သူများရွေးချယ်သတ်မှတ်ခြင်း၊ လေ့ ကျင့်သင်ကြားပေးမည့်နည်းလမ်းများ (*Training Methods*) ရွေးချယ်ခြင်းများနဲ့ပတ်သက်ပြီး အစီအစဉ် တစ်ခု ရေးဆွဲရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီနောက်မှာမှ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်းအစီအစဉ် (*Training Plan*) ကို စတင်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ဆုံးမှာတော့ စီစဉ်ဆောင်ရွက်ပေးလိုက်တဲ့ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်းအစီအ စဉ်ရဲ့ ရလဒ်တွေကို အကဲဖြတ်သုံးသပ်ခြင်းအားဖြင့် နောင်ဆက်လက်ဆောင်ရွက်မယ် အစီအစဉ်တွေ (*Training Plan*) ရေးဆွဲရာမှာ ကောင်းမွန်တဲ့အတွေ့အကြုံတွေရရှိမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒီတော့ပထမဆုံးအဆင့် ဖြစ်တဲ့ *Needs Assessment* ကိုစပြီးလေ့လာကြည့်ရအောင်။

Needs Assessment (လေ့ကျင့် သင်ကြားပေးမှုများလိုအပ်ချက်များဆန်းစစ်ခြင်း)

Training တစ်ခုပြုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် ပထမဦးဆုံးစတင်ရမှာက *Needs Assessment* ဖြစ်ပါတယ်။ *Needs Assessment* မှာဆိုရင် အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုလုံး၊ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီနဲ့ ဝန်ထမ်းတွေဆောင်ရွက်ရတဲ့ လုပ်ငန်းတာဝန်တစ်ခုချင်းစီကိုအကဲဖြတ်သုံးသပ်ပြီး ဘယ်လို *Training* မျိုးပေးဖို့လိုအပ်မလဲဆိုတာ ဆုံးဖြတ်ရ ပါမယ်။ *Needs Assessment* ဆိုတဲ့အတိုင်းပါပဲ။ *Needs Assessment* တစ်ခုဟာအောက်ဖော်ပြပါ အကြောင်း အရာ (၃) ရပ်အတွက် မေးခွန်းတွေကိုဖြေဆိုနိုင်ရပါလိမ့်မယ်။ အဲဒါတွေကတော့

- (က) အဖွဲ့အစည်း (*Organization*) - ဘာအတွက်ကြောင့် *Training* ပြုလုပ်ရမှာလဲ။
- (ခ) လူပုဂ္ဂိုလ် (*Individual*) - ဘယ်သူတွေက *Training* လိုနေတာလဲ။
- (ဂ) အလုပ်တာဝန် (*Task*) - ဘယ်အကြောင်းအရာတွေနဲ့ပတ်သက်ပြီး *Training* ပေးရမှာလဲ။

အဲဒီမေးခွန်း (၃) ခုရဲ့အဖြေတွေကနေ ထိရောက်တဲ့ *Training* တစ်ခုကို အစီအစဉ်ရေးဆွဲဖို့ အ ခြေခံအချက်တွေရရှိပြီပေါ့။ အခြေအနေအရပ်ရပ်တွေရဲ့တောင်းဆိုမှုကြောင့် အဖွဲ့အစည်းတွေဟာ *Needs Assessments* တွေကိုအမြန်ဆုံးအကောင်အထည်ဖော်ဖို့ တွန်းအားပေးခံရပါတယ်။ စီမံခန့်ခွဲရေးတာဝန်ရှိသူ တွေအနေနဲ့ မိမိတို့ရဲ့ဝန်ထမ်းအချို့ဟာ အခြေခံရှိရမယ်ကျွမ်းကျင်မှုတွေမရှိတာ၊ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် ညံ့ဖျင်းတာတွေကို တွေ့ကြုံရမှာပါ။ ဘယ်လိုအချိန်မှာဝန်ထမ်းတွေဟာ *Training* ပေးဖို့လိုတတ်ကြမှာပါလဲ။ အောက်ဖော်ပြပါအခြေအနေတွေမှာ ဝန်ထမ်းတွေဟာ *Training* တွေပေးဖို့လိုအပ် ကြပါတယ်။

- ဝန်ထမ်းတွေအတွက် Training ဟာ တခါတလေမှာ ဥပဒေအရကိုသတ်မှတ်ထားလို့လိုအပ်တဲ့အခါ (ဥပမာအားဖြင့် ကမ်းလွန်ပင်လယ်မှာရှိတဲ့ရေနံတွင်းတူးစင်မှာ တာဝန်ထမ်းဆောင်မယ်လို့ခြုံရေး ဝန်ထမ်းတွေဟာ Safety & Security Training လိုမျိုး ၊ မီးသတ် Training လိုမျိုး၊ ရှေးဦးသူနာပြုစု နည်းလိုမျိုး တတ်ကိုတတ်ရမယ်ဆိုတာမျိုး)၊
- လက်ရှိအလုပ်ကိုတာဝန်ထမ်းဆောင်ရာမှာ ဒါမှမဟုတ်အလုပ်သစ်မှာတာဝန်ထမ်းဆောင်ရမယ်အခါ ရှိရမယ် ကျွမ်းကျင်မှုလုံလုံလောက်လောက်မရှိတဲ့အခါ၊
- ပေါင်းသင်းဆက်ဆံရေးဆိုင်ရာ၊ ပြဿနာဖြေရှင်းနည်းလိုမျိုး အဖွဲ့အစည်းအတွင်း ပေါင်းသင်းဆက် ဆံရေးကောင်းဖို့မရှိမဖြစ်လိုအပ်တဲ့အခါ၊
- ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ဘဝတိုးတက်မှုအတွက် စီစဉ်ဆောင်ရွက်ပေးလိုတဲ့အခါ၊

Needs Assessments ဟာအထူးသဖြင့်တော့ ကုန်ပစ္စည်းအသစ်တွေထုတ်တော့မယ်ဆိုတဲ့အခါ၊ နည်းပညာအသစ်တွေကို စတင်အသုံးပြုတဲ့အခါ၊ အလုပ်ရာထူးတာဝန်အသစ်တွေ ပေါ်ပေါက်လာတဲ့အခါတိုင်းမှာ မဖြစ်မနေပြုလုပ်ပေးဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့အဲဒီလိုအခြေအနေမျိုးမှာဝန်ထမ်းတွေဟာ ကျွမ်းကျင် မှုအသစ်တွေ ထပ်မံလိုအပ်လာတဲ့အတွက်ဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာပြောရရင် အခုလိုအချိန်မျိုးမှာ ကားသစ် တွေအများကြီးဝင်လာတဲ့အခါ နည်းပညာအမြင်တွေအသုံးပြုထားတဲ့အတွက် လက်ရှိစက်ပြင်တွေအနေနဲ့ မိမိတို့ရဲ့လက်ရှိကျွမ်းကျင်မှုနဲ့အဲဒီကားတွေကို မပြင်ဆင်နိုင်တော့တာမျိုးတွေတွေ့နေရပါတယ်။ ဒီလို အချိန် မျိုးမှာ လုပ်ငန်းရှင်တွေအနေနဲ့ အဲဒီစက်ပြင်တွေကိုနည်းပညာအသစ်တွေကို မသင်ပေးနိုင်ခဲ့ဘူးဆိုရင် သူတို့ ရဲ့အနာဂတ်က မသေချာတော့ပါဘူး။

Needs Assessments ကရလားတဲ့ရလဒ်ကတော့ *Needs Assessment* ပြုလုပ်ရတဲ့အကြောင်းရင်းကို ဖြေရှင်းနိုင်ဖို့အတွက် ချမှတ်ရမယ်ဆုံးဖြတ်ချက်တွေပဲဖြစ်ပါမယ်။ ဒါပေမယ့် အဲဒီဆုံးဖြတ်ချက်တွေမှာ *Training Program* မဖြစ်မနေပါဝင်ဖို့မလိုအပ်ပါဘူး။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ အချို့သောပြဿနာတွေဟာ *Training* မပြုလုပ်ဘဲဖြေရှင်းလို့ရနိုင်လို့ဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် ဆေးရုံတွေကိုမေ့ဆေးခါတ်ငွေ့တွေ ကိုလိုက်ပို့တဲ့ကုမ္ပဏီတစ်ခုက ယာဉ်မောင်းတစ်ဦးဟာ မေ့ဆေးခါတ်ငွေ့ထည်သွင်းပေးရမယ်ပိုက်လိုင်းအစား အောက်စီဂျင်ပိုက်လိုင်းထဲကိုမှားချိတ်မိလိုက်ပြီဆိုပါစို့။ အဲဒီအခြေအနေမှာ *Needs Assessment* ကိုချက် ခြင်းလုပ်ဖို့လိုပါတယ်။ *Training* တွေပေးဖို့လိုမလားဆိုတာကတော့အဲဒီယာဉ်မောင်းမှားယွင်းချိတ်ဆက်လိုက် ရတဲ့အကြောင်းပေါ်မှာအခြေခံပြီး စဉ်းစားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ယာဉ်မောင်းအနေနဲ့ ဘယ်နေရာကိုချိတ်ရမယ် ဆိုတာမသိလို့ မှားချိတ်လိုက်တာဖြစ်နိုင်သလို၊ သူ့လစာတိုးတောင်းထားတာမတိုးပေးလို့တမင်တကာအရွံ့

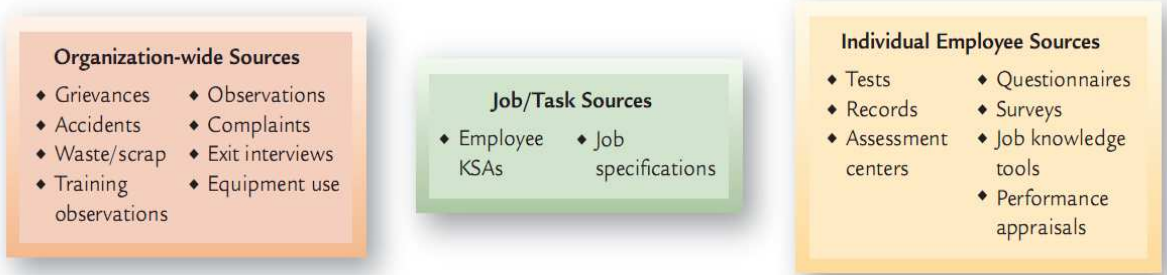
တိုက်ပြီး ချိတ်လိုက်တာလဲဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ ဒါမှမဟုတ်လဲ သူ့ချိတ်ရမယ်၊ ပိုက်လိုင်းတွေမှာတပ် ထားတဲ့ *Label* တွေမှားနေလို့လဲဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ အဲဒီဖြစ်နိုင်ခြေတွေထဲမှာ မသိလို့ချိတ်လိုက်မိတဲ့အခြေအနေမျိုးမှာပဲ *Training Program* စီစဉ်ပေးဖို့လိုမှာဖြစ်ပါတယ်။ တခြားအချက်တွေကြောင့်ဆိုရင်တော့ လစာပြန်လည်ညှိနှိုင်းပေးတာမျိုး၊ ဒါမှမဟုတ်လဲ *Safety* နဲ့ပတ်သက်ပြီး ပိုပြီးဂရုစိုက်ဆောင်ရွက်ဖို့လိုအပ်တာမျိုး ဖြစ်နိုင်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၃၇)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Training Needs Assessments တစ်ခုပြုလုပ်လိုက်လို့ရလာတဲ့အဖြေကိုအခြေခံပြီး ပြေရှင်းရမယ်၊ပြေရှင်းနည်းတွေကတော့အမျိုးမျိုးဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် အခုပုံမှန်ပေးနေတဲ့ ဝန်ထမ်းဦးရေထက် ပိုပြီးများပြားတဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို Training ပြုလုပ်ပေးတာမျိုး၊ Training Programs အသစ်တွေ ထပ်မံပြုလုပ်တာမျိုး၊ ဒါမှမဟုတ်လဲ ရှိပြီးသား၊ လက်ရှိဆောင်ရွက်နေဆဲ Training Program တွေကိုအဆင့်မြှင့်တင်ဆောင်ရွက် ပေးတာမျိုးစသည်ဖြင့်ဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ ဘယ်လို Training မျိုးဆောင်ရွက်ပေးရမလဲ ဆိုတာကို မစဉ်းစားသေးခင်မှာ Training Needs Assessments တွေပြုလုပ်တဲ့အကြောင်းကိုအသေးစိတ်ဆက်ပြီးကြည့်ကြရအောင်ပါ။

Training Needs Assessment တစ်ခုပြုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် Training Needs တွေကိုရရှိနိုင်တဲ့ Source (၃) ခုရှိပါတယ်။အဲဒီ Sources တွေကိုပုံမှာဖော်ပြထားပါတယ်။



နောက်ပြီး Training Needs Assessment တစ်ခုပြုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် Level (၄) ခုလောက် ခွဲလို့ရပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့

- (၁) Organizational Analysis
- (၂) Task (Job) Analysis
- (၃) Person Analysis
- (၄) Demographic Analysis ဆိုပြီးဖြစ်ပါတယ်။
- (၁) Organizational Analysis

သာမန်အားဖြင့် Need Assessments တစ်ခုဟာ Organizational Analysis နဲ့စတင်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ Organizational Analysis ဆိုတာကတော့ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ လက်ရှိလေ့စရှိက်၊ ဝိသေသလက္ခဏာ တွေကိုသုံးသပ်ပြီး ဘယ်လိုသင်တော်မယ်၊ Training မျိုးပေးမယ်ဆိုတာဆုံးဖြတ်ဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့လုပ်ငန်း

စဉ်တစ်ခုပဲဖြစ်ပါတယ်။ Organization Analysis ဟာ အဖွဲ့အစည်းရဲ့မဟာဗျူဟာသုံးသပ်ချက်များ၊ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ ရေတို၊ ရေရှည်ဦးတည်ချက်များ၊ Training အတွက်ရရှိနိုင်တဲ့ Resources များ၊ Training ပြုလုပ်ဖို့ အတွက် စီမံခန့်ခွဲသူများရဲ့ ကူညီပံ့ပိုးပေးမှုနိုင်များကို အခြေခံပြီး Training Needs ကိုစဉ်းစားပါတယ်။ Training Needs တွေဟာ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ မဟာဗျူဟာတွေဟာ ဝန်ထမ်းအင်အားတိုးချဲ့မှုလား၊ ဒါမှမဟုတ် လျှော့ချမှုလား၊ ဈေးကွက်ထဲက Customer အမျိုးမျိုးကို ဝန်ဆောင်မှုပေးမှာလား၊ ဒါမှမဟုတ်လဲ တိတိကျကျသတ်မှတ်ထားတဲ့ ဈေးကွက်တစ်ခုထဲကိုပဲ ဝန်ဆောင်မှုပေးမှာလားစတာတွေအပြင် အခြားသောမဟာဗျူဟာမြောက်စဉ်းစားစရာအချက်တွေအပေါ်မှာမူတည်ပြီး အမျိုးမျိုးဖြစ်နိုင်ပါတယ်။

သီးသန့်တည်ရှိနေတဲ့ ဈေးကွက်ကို ဝန်ဆောင်မှုပေးနေတဲ့အဖွဲ့အစည်းမျိုးဆိုရင် မိမိတို့ဝန်ထမ်းတွေ အတွက် လိုအပ်တဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုတွေကိုရရှိနိုင်အောင် စဉ်ဆက်မပြတ်စီစဉ်ဆောင်ရွက်ပေးနေရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဖွဲ့အစည်းက ဘဏ္ဍာရေးအခြေအနေမကောင်းလို့ ဝန်ထမ်းတွေလျှော့ချဖို့ပြင်ဆင်ထားတာဆိုရင်တော့ အလုပ်ရပ်နားလိုက်မယ်ဝန်ထမ်းတွေကို အလုပ်သစ်ရှာတဲ့အခါမှာကျွမ်းကျင်မှုရှိအောင်သင်ပေးသင့်ပါတယ်။ အလုပ်ရပ်နားမယ်အထဲမှာမပါမယ်ဝန်ထမ်းတွေကိုကျတော့ သူတို့ဟာ အနားပေးခံလိုက်ရတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေအစား အချို့သောတာဝန်တွေကို ပူးတွဲထမ်းဆောင်ရတော့မှာဖြစ်တဲ့အတွက် လိုအပ်တဲ့ Training တွေကို စီစဉ်ပေးရတော့မှာဖြစ်ပါတယ်။ Training ဟာ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ တစိတ်တပိုင်းလို့ခံယူထားတဲ့ကုမ္ပဏီကိုနမူနာပြောပါဆိုရင်တော့ Orkin ဆိုတဲ့ပိုးမွှားနှိမ်နင်းရေးကုမ္ပဏီတစ်ခုပဲဖြစ်ပါတယ်။ Orkin ဘယ်လိုဆောင်ရွက်တယ်ဆိုတာ သိနိုင်အောင်တင်ပြလိုပါတယ်။ လူတွေက Orkin ကိုခေါ်လိုက်ပြီဆိုရင် သူတို့မှာအဆင်မပြေမှုတွေပေါ်ပေါက်လာတဲ့အချိန်ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ သူတို့အိမ်မှာမလိုလားအပ်တဲ့ ပိုးဟပ်တို့၊ ပုရွက်ဆိတ်တို့၊ ခြင်တို့ရှိနေပြီပေါ့။ အဲဒီအကောင်ပလောင်တွေကိုအိမ်ထဲကနေ မောင်းထုတ်ချင်တဲ့အချိန်မှာ Orkin ကိုခေါ်ကြပါတယ်။ ကြော်ငြာထဲမှာတော့ Orkin က ကျွန်တော်တို့ကို ဖုန်းခေါ်လိုက်တာဟာ Experts တွေကိုငှားလိုက်တာနဲ့အတူတူပါပဲလို့ဆိုပါတယ်။

အဲတော့စဉ်းစားကြည့်ရအောင်ပါ။ အဲဒီလောက်များပြားတဲ့ Experts တွေကို Orkin ကဘယ်ကများရပါလိမ့်။ Orkin မှာ ပိုးမွှားဗေဒပညာရှင်တွေ၊ ပါရဂူဘွဲ့ရထားတဲ့ သိပ္ပံပညာရှင်တွေအများကြီးရှိပါတယ်။ ဒါပေမယ့် သူတို့ဟာ Orkin မှာအလုပ်လာလုပ်တဲ့အခါမှာ သူတို့ကိုယ်သူတို့ Experts တွေအနေနဲ့အလုပ်လာလုပ်ကြတာ မဟုတ်ပါဘူး။ သူတို့ဟာ Orkin ရဲ့စဉ်ဆက်မပြတ်ပြုလုပ်နေတဲ့ Training Program ကတစ်ဆင့် တာဝန်ယူတတ်တဲ့ ဝန်ဆောင်မှုကိုအလေးထားတဲ့သူတွေအနေနဲ့ ပါဝင်နေတာဖြစ်ပါတယ်။

လုပ်ငန်းရှင်တော်တော်များများက ဝန်ထမ်းတွေဟာသူတို့ရဲ့ အဓိကအကျဆုံးပါပဲလို့ပြောနေချိန်မှာ Orkin ရဲ့ ဒုဥက္ကဋ္ဌရဲ့ပြောကြားချက်အရ Orkin ဟာ Training အတွက်ငွေကြေးအမြောက်အမြား ရင်းနှီး

မြုပ်နှံအသုံးပြုနေပါတယ်လို့ဆိုပါတယ်။ ဝန်ထမ်းအသစ်တစ်ဦးဝင်လာတိုင်းမှာ သူတို့ဟာ (၃) ပါတ်ကြာ အောင်ပြုလုပ်တဲ့ *Training* ကိုမဖြစ်မနေတက်ကြရပါတယ်။ အဲဒီ *Training Program* ထဲမှာ အတ္တလန္တာမှာ ရှိတဲ့ စတုရန်းပေ ၂၈၀၀၀ ကျယ်ဝန်းတဲ့ *Orkin* ရဲ့ *Training Centre* မှာ ဖြိုဖျက်ကုသတဲ့သင်တန်းတွေ ကြည့်ရှုခြင်း၊ အင်တာနက်ကတစ်ဆင့် အပြန်အလှန်လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်းတွေပါဝင်ပါတယ်။ အဲဒီ *Training Centre* ထဲမှာဆိုရင် လေ့ကျင့်ဖို့အတွက် အိမ်တွေ၊ ဆေးရုံခန်းတွေ၊ စားသောက်ဆိုင်တွေ၊ အရက် ဆိုင်တွေ၊ ကုန်စုံဆိုင်တွေ၊ သိုလှောင်ရုံတွေအစရှိသဖြင့် ပါဝင်ပါတယ်။ အဲဒီတော့ ဝန်ထမ်းတွေက အပြင်မှာ တကယ်ကြုံတွေ့ရမယ့်အခြေအနေအတိုင်းပဲ *Training Program* မှာတစ်ခါတည်းသင်ယူလို့ရသွားပါတယ်။ အဲဒီ *Orientation Period* ပြီးသွားတဲ့အခါမှာလည်း ဝန်ထမ်းသစ်တွေကိုလုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာဆက်ပြီး *On-Job Training* ဆက်ပေးပါတယ်။ ဝန်ထမ်းအသစ်တွေအားလုံးဟာ သူတို့ရဲ့လုပ်ရည်ကိုင်ရည်ကို အကဲဖြတ် စောင့်ကြည့်ပေးနေတဲ့ လုပ်ငန်းကျွမ်းကျင်သူတွေ၊ ဝန်ဆောင်မှုမန်နေဂျာတွေ၊ လုပ်ငန်းခွဲမန်နေဂျာတွေနဲ့တွဲပြီး အလုပ်လုပ်ကြရပါတယ်။ အဲဒီကျွမ်းကျင်သူတွေ၊ မန်နေဂျာတွေဟာ ဝန်ထမ်းအသစ်တွေကို အင်းဆက်တွေကို ဘယ်လိုစနစ်တကျအမျိုးအစားခွဲရသလဲ၊ ဘယ်လိုနည်းလမ်းတွေကို ဘယ်လိုရွေးချယ်အသုံးပြုရသလဲ၊ *Customer* တွေကိုဘယ်လိုရှင်းလင်းပြောပြရသလဲဆိုတာတွေကို အသေးစိတ်သင်ပြပေးပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေက လုပ်ငန်းကျွမ်းကျင်သွားပြီဆိုရင်တောင်မှ *Training* တွေဆက်တိုက်ပြုလုပ်ပါတယ်။ ပိုးမွှားအသစ်တွေ ကြုံတွေ့ရလာတာနဲ့အမျှ နည်းလမ်းအသစ်တွေလဲ အသုံးပြုလာရတဲ့အတွက် *Training* တွေအဆက်မပြတ်ပြုလုပ်ပေးနေရတာပါ။ *Orkin* ရဲ့ သင်ကြားပေးမှုနဲ့ပတ်သက်တဲ့ဆောင်ရွက်မှုတွေအထဲမှာ နာမည်ကျော် တက္ကသိုလ်ကြီးတွေက ပါမောက္ခတွေကိုနှစ်စဉ်ဖိတ်ကြားပြီး ဆွေးနွေးပွဲ၊ ဟောပြောပွဲတွေပြုလုပ်တာ၊ အဲဒီပွဲတွေမှာ ပညာရှင်တွေနဲ့ *Orkin* ရဲ့ *Specialist* တွေ အတွေ့အကြုံတွေ၊ ပညာရပ်တွေမျှဝေတာတွေ ပါဝင်ပါတယ်။ ဒါ့အပြင် အဲဒီဆွေးနွေးပွဲတွေကို ဗီဒီယို မှတ်တမ်းတင်ထားတဲ့အတွက် မတက်ရောက်နိုင်တဲ့ လုပ်ငန်းခွဲတွေက ဝန်ထမ်းတွေကလဲကြည့်ရှုလေ့လာလို့ရပါတယ်။ နောက်ပြီး ရောဂါကာကွယ်ရေးနဲ့ ထိန်းချုပ်ရေးဌာနက ကျွမ်းကျင်သူတွေကိုလဲဖိတ်ခေါ်ပြီး အင်းဆက်ပိုးမွှားတွေကြောင်ဖြစ်ပွားတတ်တဲ့ ဘေးအန္တရာယ်တွေအကြောင်းကိုလဲသင်ယူစေတဲ့အတွက် ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ အဲဒီအသိပညာတွေကို မိမိတို့ရဲ့ *Customer* တွေကိုပြန်လည်မျှဝေပြောပြနိုင်တဲ့ အကျိုးကျေးဇူးကိုလည်းရရှိစေပါတယ်။ အဆောက်အဦးပိုင်ရှင်များနဲ့မန်နေဂျာများအသင်းနဲ့လဲချိတ်ဆက်ထားတဲ့အတွက် အင်းဆက်တွေကိုကာကွယ်နှိမ်နင်းရာမှာ ပတ်ဝန်းကျင်မထိခိုက်ပဲဆောင်ရွက်နိုင်မယ့်နည်းလမ်းတွေကို သင်ယူရရှိစေပါတယ်။

အဲဒီ *Training* တွေအားလုံးဟာ *Orkin* ရဲ့လိုအပ်ချက်တွေနဲ့လိုက်လျောညီထွေဖြစ်ရုံတင်မကပဲ ပြည်စုံလုံလောက်တဲ့အတွက် *Orkin* ချမှတ်ထားတဲ့မဟာဗျူဟာကိုအထောက်အပံ့အများကြီးဖြစ်စေပါတယ်။ ဒါ

ကြောင်လည်း သင်ယူလေ့ကျင့်ရေးနဲ့ ဝန်ထမ်းရေးရာဌာနကဝန်ထမ်းတွေဟာ ရုံးခွဲတွေကိုလှည့်လည်ကြည့်ရှုပြီး ပြုလုပ်ပေးလိုက်တဲ့ *Training* နဲ့ တကယ်လိုအပ်ချက်နဲ့ကိုက်ညီမှုရှိမရှိ လေ့လာဆန်းစစ်ကြပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကျင့် (၃၈)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Training Program တစ်ခုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် ကိုယ်အဖွဲ့အစည်းမှာဘတ်ဂျက်ရှိရဲ့လား၊ အချိန်ကောရှိရဲ့လား၊ နောက်ပြီး Training ပေးနိုင်မယ်ကျွမ်းကျင်သူတွေ၊ ကျွမ်းကျင်မှုတွေအပြည့်အဝရှိရဲ့လား ဆိုတာ သိဖို့အရေးကြီးပါတယ်။ ဥပမာပြောရရင် ကုမ္ပဏီတစ်ခုက ကွန်ပျူတာသုံးပြီးကုန်ပစ္စည်းထုတ်လုပ်တဲ့စက်အသစ်တစ်ခုကို သူ့စက်ရုံမှာတပ်ဆင်တော့မယ်ဆိုပါတော့၊ အဲဒီစက်ရုံမှာတာဝန်ပေးဖို့အတွက်ကွန်ပျူတာကောင်းကောင်းသုံးတတ်တဲ့ဝန်ထမ်းတွေရှိစေဖို့အတွက် အောက်ဖော်ပြပါနည်းလမ်းသုံးမျိုးကိုအသုံးပြုရမှာဖြစ်ပါတယ်။

- (က) ပထမနည်းကတော့ သူ့မှာကွန်ပျူတာပညာရှင်တွေရှိခဲမယ်ဆိုရင် လိုအပ်တဲ့နည်းပညာတွေကို အဲဒီဝန်ထမ်းတွေကနေတစ်ဆင့် ပြန်လည်သင်ကြားပေးဖို့ဖြစ်ပါတယ်။
- (ခ) နောက်တစ်ခုကတော့ ဘယ်ဝန်ထမ်းတွေ က ကွန်ပျူတာကိုကောင်းကောင်းသုံးတတ်သလဲဆိုတာကို စစ်ဆေးကြည့်ပြီး လိုအပ်တဲ့ကျွမ်းကျင်မှုမရှိတဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို ကျွမ်းကျင်တဲ့ဝန်ထမ်းတွေနဲ့ အစား ထိုးလဲလှယ်တာ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ နေရာရွှေ့ပြောင်းလိုက်တာ မျိုးစတာတွေပြုလုပ်ရပါမယ်။
- (ဂ) နောက်တစ်မျိုးကတော့ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးနိုင်တဲ့သူတွေနဲ့ ဆက်သွယ်ပြီး လိုအပ်တဲ့လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှုတွေပြုလုပ်ရပါလိမ့်မယ်။

Training ဟာ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ မဟာဗျူဟာတွေနဲ့ကိုက်ညီပြီး ဘတ်ဂျက်လဲခွင့်ပြုနိုင်ခဲတယ်ဆိုရင် တောင်မှ Training ရဲ့ကုန်ကျစရိတ်ကို အဖွဲ့အစည်းက တကယ်ကိုအကုန်အကျခံပြီး ဆောင်ရွက်လိုစိတ်ရှိဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ အသစ်သင်ယူရရှိလိုက်တဲ့ အသိပညာတွေ၊ ကျွမ်းကျင်မှုတွေ၊ အလေ့အထတွေဟာ အလုပ်ကိုယခုထက်ပိုပြီး ဘယ်လိုကောင်းမွန်သွားအောင်လုပ်လာနိုင်တယ်ဆိုတာကို မြင်လာအောင်မန်နေဂျာတွေကပြုလုပ်နိုင်မှသာလျှင် Training ဟာ အောင်မြင်မှုရတဲ့ Training တစ်ခုဖြစ်လာမှာပါ။ တနည်းအားဖြင့် Training ရဲ့ကုန်ကျစရိတ်နဲ့လျော်ညီတဲ့ သိသာထင်ရှားတဲ့အခက်အခဲတွေကို ဖြေရှင်းနိုင်တာမျိုး၊ သိသိသာသာ ပိုမိုတိုးတက်ကောင်းမွန်လာအောင်လုပ်လာနိုင်တာမျိုးကို သက်သေပြနိုင်မှလဲ အဲဒီ Training ကို မန်နေဂျာတွေက အထောက်အပံ့ပေးကြမှာဖြစ်ပါတယ်။ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ တိကျသေချာတဲ့ ဦးတည်ချက်တွေ၊အချိန်ဇယားတွေ၊ ဘတ်ဂျက်တွေနဲ့ Training ရဲ့ရလဒ်ကိုတိတိကျကျ တိုင်းတာနိုင်တဲ့ နည်းလမ်းတွေပါဝင်တဲ့ Training မျိုးကိုပိုပြီးနှစ်သက်ကြပါတယ်။

(၂) Task Analysis

နောက်တစ်ခုကတော့ Task Analysis ပဲဖြစ်ပါတယ်။ Task Analysis ဆိုတာကတော့ ဘယ်လိုလုပ်

ငန်းတာဝန်တွေ၊ အသိပညာတွေ၊ ကျွမ်းကျင်မှုတွေ၊ အလေ့အထတွေကို အာရုံစူးစိုက်ပြီး *Training* လုပ်သွားရ မလဲဆိုတာကိုဆန်းစစ်တာပဲဖြစ်ပါတယ်။ ပုံမှန်အားဖြင့်တော့ *Task Analysis* ကို *Person Analysis* နဲ့ အတူတကွတွဲပြီးပြုလုပ်လေ့ရှိပါတယ်။ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကျဆင်းလာနိုင်ခြေရှိမရှိ သိနိုင်ဖို့အတွက်ဝန်ထမ်းရဲ့ လုပ်ငန်းတာဝန်တွေ၊ အလုပ်ခွင်အနေအထား တွေနဲ့ဝန်ထမ်းနဲ့ပတ်သက်ပြီး သိဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ *Task Analysis* ဆောင်ရွက်ဖို့အတွက် *HR* မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတွေဟာ လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကို ပြီးမြောက်အောင် ဘယ်လိုဆောင်ရွက်နေကြသလဲဆိုတာကို စောင့်ကြည့်ဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ အဲဒီလို စောင့်ကြည့်တဲ့အခါမှာ အလုပ်ခွင်မှာအသုံးပြုတဲ့ကိရိယာတွေ၊ အလုပ်ခွင်အနေအထားတွေ၊ အချိန်ကန့်သတ်ချက်တွေ၊ ဘေးအန္တရာယ်ကင်းရှင်းရေးသတ်မှတ်ချက်တွေ၊ စွမ်းဆောင်ရည်သတ်မှတ်ချက်တွေစတဲ့ အချက်တွေပါဝင်ပါမယ်။ အဲဒီကတွေ့ရှိချက်တွေကနေမှတစ်ဆင့် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းလုပ်ဆောင်ရမယ် အချက်တွေ၊ တာဝန်တွေကိုရရှိလာနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ သတ်မှတ်ထားတဲ့အလုပ်တစ်ခုချင်းစီကိုရွေးချယ်ပြီး သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းနဲ့သူ့ရဲ့ ကြီးကြပ်သူကို တွေ့ဆုံမေးမြန်းပြီး အဲဒီအလုပ်မှာလုပ်ဆောင်ရမယ် လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကို စာရင်းပြုစုရပါမယ်။

စာရင်းပြုစုပြီးတဲ့အခါမှာ ပြုစုထားတဲ့စာရင်းကို သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းတွေ၊ ကြီးကြပ်သူတွေ၊ အဲဒီအလုပ်နဲ့ပတ်သက်ပြီးကျွမ်းကျင်သူတွေကိုပြသပြီး အတည်ပြုရမှာဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီး အဲဒီလုပ်ငန်းတာဝန်တစ်ခုချင်းစီရဲ့ အရေးပါမှု၊ ဆောင်ရွက်ရမယ်ကြိမ်နှုန်းနဲ့ခက်ခဲမှုတွေကို *Questionnaire* တွေဖြည့်စွက်ခိုင်းပြီးဖော်ထုတ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ပူးတွဲပါဇယားမှာဆိုရင် လျှပ်စစ်ပြုပြင်ရေးသမားတစ် ယောက်ရဲ့ *Task Analysis Questionnaire* ကိုဖော်ပြထားပါတယ်။ စာရင်းထဲမှာပါဝင်တဲ့ လုပ်ငန်းတာဝန်တစ်ခုချင်းစီအတွက် ကျွမ်းကျင်သူတွေဟာ အဲဒီလုပ်ငန်းတာဝန်တစ်ခုချင်းစီရဲ့ အရေးပါမှု၊ ဆောင်ရွက်ရမယ်ကြိမ်နှုန်းနဲ့ခက်ခဲမှုတွေကို အမှတ်ပေးသွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။

Job: Electrical Maintenance Worker				
Task Performance Ratings				
Task #s	Task Description	Frequency of Performance	Importance	Difficulty
199-264	Replace a light bulb	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
199-265	Replace an electrical outlet	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
199-266	Install a light fixture	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
199-267	Replace a light switch	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
199-268	Install a new circuit breaker	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
		Frequency of Performance 0=never 5=often	Importance 1=negligible 5=extremely high	Difficulty 1=easiest 5=most difficult

အပေါ်မှာအသုံးပြုထားတဲ့ *Questionnaire* ကနေတစ်ဆင့် ဘယ်အချက်တွေကိုအလေးပေးပြီး *Training* ပြုလုပ်ပေးသွားရမလဲဆိုတာကို အဖြေထုတ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ *Needs Assessments* တာဝန်ယူဆောင်ရွက်တဲ့သူတွေအနေနဲ့ *Training* အရေးပါမှု၊ ဆောင်ရွက်ရမယ့်ကြိမ်နှုန်းနဲ့ခက်ခဲမှုတွေကို ဘယ်လို *Level* မှာဆိုရင် *Training* ပေးဖို့လိုနေပြီလဲဆိုတာ သတ်မှတ်ပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ကျိုးကြောင်းဆီလျော်အောင်စဉ်းစားကြည့်မယ်ဆိုရင်တော့ အရေးကြီးပြီး လုပ်ဆောင်ရမယ့်ကြိမ်နှုန်းများတဲ့အလုပ်တွေ၊ အတိုင်းအတာတခုအထိခက်ခဲတဲ့ လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကို ဖြည့်ဆည်းဆောင်ရွက်နိုင်ဖို့အတွက် *Training* ပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလုပ်ငန်းတာဝန်တစ်ခုချင်းပြီးမြောက်အောင်ဆောင်ရွက်နိုင်ဖို့အတွက် ရှိရမယ် အသိပညာတွေ၊ ကျွမ်းကျင်မှုတွေ၊ စွမ်းဆောင်နိုင်ရည်တွေကို *Needs Assessments* တာဝန်ယူဆောင်ရွက်တဲ့သူတွေအနေနဲ့ သတ်မှတ်ပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီအချက်အလက်တွေကိုဘယ်ကရမလဲဆိုရင်တော့ သက်ဆိုင်ရာလုပ်ငန်းကျွမ်းကျင်သူတွေ (ဥပမာအားဖြင့် အဲဒီလုပ်ငန်းတာဝန်ကိုထမ်းဆောင်နေတဲ့သူတွေ) နဲ့ တွေ့ဆုံမေးမြန်းခြင်းကတဆင့်ရရှိနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

(၃) *Person Analysis*

Organizational Assessment နဲ့ *Task Analysis* ပြုလုပ်ပြီးတဲ့အခါမှာ *Person Analysis* ပြုလုပ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ *Person Analysis* ဆိုတာကတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ လိုအပ်ချက်တွေ ၊ *Training* အတွက် အဆင်သင့်ဖြစ်မှုတွေကိုဆုံးဖြတ်တာဖြစ်ပါတယ်။ *Person Analysis* မှာမေးခွန်းအမြောက်အမြားကို ဖြေဆိုရမှာဖြစ်ပါတယ်။အဲဒီမေးခွန်းတွေကတော့

- (က) လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကျဆင်းတာဟာ အသိပညာ၊ ကျွမ်းကျင်မှုနဲ့ စွမ်းဆောင်နိုင်ရည် တွေ မရှိလို့လား (မှန်တယ်ဆိုရင်တော့ *Training* ပေးတာဟာမှန်ကန်တဲ့ရွေးချယ်မှုတစ်ခု ဖြစ်ပါလိမ့်မယ်။ ဒါမှ မဟုတ်ရင်တော့ တခြားနည်းလမ်းတစ်ခုကိုစဉ်းစားရမှာဖြစ်ပါတယ်။)
- (ခ) ဘယ်သူတွေကို *Training* ပေးဖို့လိုနေတာလဲ။
- (ဂ) အဲဒီဝန်ထမ်းတွေကကော *Training* အတွက် အဆင်သင့်ဖြစ်နေပြီလား။

အဲဒီမေးခွန်းတွေကိုဖြေလိုက်တဲ့အဖြေတွေကိုအခြေခံပြီး *Training* ပေးဖို့လိုအပ်နေသလား၊ ဘယ်ဝန်ထမ်းတွေကို *Training* ပေးဖို့လိုအပ်နေသလဲ ဆိုတာမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ဆုံးဖြတ်လို့ရမှာပါ။ ရံဖန်ရံခါမှာ နည်းပညာအသစ်တစ်ခု ဒါမှမဟုတ် ဝန်ဆောင်မှုအသစ်တစ်ခုကို မိတ်ဆက်လိုက်တဲ့အခါမှာဝန်ထမ်းအားလုံးကို *Training* ပြန်ပေးဖို့လိုအပ်တာလဲဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကျဆင်းလို့ *Needs Assessment* လုပ်တာဆိုရင်တော့အဖြေဟာ *Training* တစ်မျိုးထဲမဟုတ်ပါဘူး။

ဒါကြောင့်မို့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကျဆင်းလို့ *Training* ပြုလုပ်ဖို့လိုအပ်တယ်လို့ စဉ်းစားတဲ့ အခါမှာ *Person Analysis* ဟာ အဓိကကျတာဖြစ်ပါတယ်။ *Training Needs Assessment* ပြုလုပ်တဲ့အခါ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုလွှမ်းမိုးနိုင်တဲ့အခြားအချက်တွေကိုလည်း ထည့်သွင်းစဉ်း စားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီမှာအခြေခံကျတဲ့အချက်တွေကတော့ လူပုဂ္ဂိုလ်တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ သူ့ရဲ့ကျွမ်းကျင်မှု၊ သူ့ရဲ့ စိတ်နေသဘောထား၊ စိတ်အားထက်သန်မှု၊ အဖွဲ့အစည်း ဘက်မှပံ့ပို့ ပေးနိုင်မှုများ (တိကျပြတ်သားတဲ့ လမ်းညွှန်မှုများ၊ လိုအပ်သော *Resources* များအလုံအလောက်ရှိမှု၊ အနှောင်အယှက် အဟန့်အတားများမရှိမှုစသည်များ)၊ အရည်အသွေးနဲ့ပတ်သက်တဲ့ အကဲဖြတ်ချက်များ ပြန်လည်ရရှိမှု၊ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကောင်းမွန်စေမယ် ကောင်းကျိုးရလဒ်များ စတာတွေပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီအရာ တွေအားလုံးထဲမှာ လူပုဂ္ဂိုလ်တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ သူ့ရဲ့ကျွမ်းကျင်မှုကိုသာ *Training* နဲ့ ပြုပြင် ပေးလို့ရနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့ *Training* တစ်ခုမစီစဉ်ခင်မှာ လူပုဂ္ဂိုလ်တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ စွမ်းဆောင် ရည်နဲ့သူ့ရဲ့ကျွမ်းကျင်မှုအားနည်းချက်ကြောင့် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် ကျဆင်းတာသေချာဖို့ လိုပါတယ်။ ဒါမှသာ *Training* ကိုအသုံးပြုပြီးကုစားလို့ရနိုင်မှာပါ။ တခြားအချက်တွေကြောင့်ဆိုရင်တော့ ဘယ်လောက် ပဲ *Training* တွေပေးပေး ထူးခြားလာမှာမဟုတ်ပါဘူး။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၃၉)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

.ဒါကြောင့်မို့ *Training Program* တစ်ခုကိုမစီစဉ်ခင်မှာ အသိပညာနဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုနည်းပါးခြင်းကြောင့် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကျဆင်းတာသေချာဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဒါမှမဟုတ်ရင်တော့ *Training* ကြောင့် ဘာမှပြောင်းလဲလာမှာမဟုတ်တဲ့အတွက် *Training* အတွက်အသုံးပြုလိုက်တဲ့ငွေဟာ အလကားဖြစ်သွားမှာပါ။

နောက်ပြီး *Person Analysis* ကနေပဲ ဝန်ထမ်းတွေဟာ လေ့ကျင့်သင်ကြားမှု *Training* ကိုခံယူဖို့ အဆင်သင့်ဖြစ်မဖြစ်ဆုံးဖြတ်ဖို့ရနိုင်ပါလိမ့်မယ်။ တစ်နည်းပြောရရင်တော့ *Training* တက်ရောက်မယ် ဝန်ထမ်းဟာ အသိပညာနဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုတွေထပ်မံလိုအပ်ရုံတင်မကပဲ သင်ယူချင်စိတ်ရှိဖို့နဲ့ သင်ယူခံယူနိုင်မယ် အရည်အသွေးလဲရှိဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

(၄) *Demographic Analysis*

မတူညီတဲ့ ဝန်ထမ်းအုပ်စုတွေကိုအခြေခံပြီးတော့လည်း မတူညီတဲ့လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှု တွေကို ပြုလုပ်ပေးဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။

လေ့ကျင့်သင်ကြားမှုကိုခံယူရန်အဆင်သင့်ဖြစ်ခြင်း

ထိရောက်တဲ့ *Training* ဖြစ်ဖို့အတွက် တကယ်လိုအပ်ချက်ကိုဖြည့်ဆည်းပေးနိုင်ရုံတင်မကဘဲ ဝန်ထမ်းဘက်ကလဲ သင်ယူဖို့အတွက်အဆင်သင့်ဖြစ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ သင်ယူဖို့အတွက်အဆင်သင့် ဖြစ်တယ်ဆိုတာကတော့ ဝန်ထမ်းရဲ့ ကိုယ်ရည်ကိုယ်သွေးနဲ့ အပြုသဘောဆောင်တဲ့ အလုပ်ခွင်ဖြစ်မှု နှစ်ခုပေါင်းစပ်ထားတာပါ။ ဝန်ထမ်းရဲ့ ကိုယ်ရည်ကိုယ်သွေးလိုအပ်ချက်တွေထဲမှာတော့ သင်ယူရမယ် အကြောင်းအရာကို လိုက်မီနိုင်တာ၊ *Training* နဲ့ပတ်သက်ပြီးအကောင်းမြင်ထားတာ (တချို့ဝန်ထမ်းတွေ ကျတော့လဲ *Training* ကိုမိမိအတွက်လို့မစဉ်းစားမိဘဲ ကုမ္ပဏီကတက်ခိုင်းလို့သာတက်လိုက်ရတယ်၊ စိတ်မပါတာမျိုးတွေရှိပါတယ်)၊ မိမိကိုယ်တိုင်ကိုက စိတ်ပါလက်ပါရှိတာစတဲ့အချက်တွေပဲဖြစ်ပါတယ်။

အပြုသဘောဆောင်တဲ့ အလုပ်ခွင်ဖြစ်မှု ဆိုရာမှာ သင်ယူမှုကိုအားပေးပြီး *Training Program* ကို အနှောင့်အယှက်မဖြစ်စေတဲ့ အလုပ်ခွင်မျိုးကိုဆိုလိုတာဖြစ်ပါတယ်။ (အချို့သောကုမ္ပဏီတွေကျတော့လဲ လုပ်ငန်းရှင်ကိုယ်တိုင်က *Training* ပေးသာပေးလိုက်တယ်၊ ပိုက်ဆံကုန်တာကလွဲလို့ ဘာမှထူးလာမှာမဟုတ်ဘူးလို့ယူဆကြပြီး အများလုပ်လို့ *Training* လိုက်လုပ်ပြီး သူ့ကိုယ်တိုင်က တက်တက်ကြွကြွ မပါဝင်တဲ့အခါ စီစဉ်ပေးရတဲ့သူကော၊ တက်ရတဲ့သူပါ စိတ်ပျက်သွားတတ်ကြပါတယ်။ နောက်ပြီး ကြီးကြပ်တဲ့သူတွေ ကိုယ်တိုင်ကလဲ အလကားအချိန်ကုန်တယ်၊ အလုပ်ပျက်တယ်လို့ယူဆပြီး *Training* ရဲ့အကျိုးကျေးဇူးတွေကိုနား

မလည် သဘောမပေါက်တဲ့အခါ သင်တန်းသွားတက်ရတဲ့ဝန်ထမ်းအနေနဲ့လဲ စိတ်တထင်ထင်နဲ့ တက်ရပြီး *Training* ထဲမှာစိတ်မပါဖြစ်တတ်ပါတယ်။

ဝန်ထမ်း၏ လေ့ကျင့်သင်ကြားမှုကိုခံယူရန်အဆင်သင့်ဖြစ်ခြင်းလက္ခဏာများ

သင်ယူမှုကိုခံယူနိုင်ဖို့အတွက် ဝန်ထမ်းဟာ အခြေခံ သင်ယူခြင်းဆိုင်ရာကျွမ်းကျင်မှုတွေရှိဖို့ လိုအပ်ပါတယ်။ အထူးသဖြင့်တော့ *Cognitive Ability* ဖြစ်ပါတယ်။ *Cognitive Ability* ဆိုတာကတော့ စကားကောင်းမွန်စွာပြောဆိုနိုင်စွမ်း၊ သင်္ချာပြဿနာတွေကို ဖြေရှင်းနိုင်စွမ်း ၊ ပြဿနာများဖြေရှင်းရာတွင်လဲ ကျိုးကြောင်းဆက်စပ်တွေးခေါ်နိုင်စွမ်းစသည် အရည်အချင်းများဖြစ်ပါတယ်။

ဒါကြောင့်မို့ဝန်ထမ်းတွေရွေးချယ်ခန့်ထားရာမှာ လက်ရှိအလုပ်ကိုဆောင်ရွက်နိုင်တဲ့စွမ်းရည်အပြင် အလုပ်နဲ့ဆက်စပ်တဲ့သင်ယူရန်ရှိတာတွေကိုလဲဆက်လက်သင်ယူနိုင်စွမ်းရှိဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေဟာ သင်ယူဖို့အတွက်စိတ်ပါလက်ပါရှိကြတယ်ဆိုရင် (သူတို့ဟာ *Training Program* မှာပါတဲ့ အကြောင်းအရာတွေကို လိုလိုလားလားရှိကြတယ်ဆိုရင်) *Training* ကနေပိုပြီးသင်ယူရရှိတတ်ကြပါတယ်။

ဝန်ထမ်းတွေဟာသင်ယူနိုင်စွမ်းရှိတယ်၊ *Training Program* ကရရှိတဲ့ အကျိုးကျေးဇူးတွေကို မြင်နိုင်ကြတယ်ဆိုရင်၊ သူတို့ရဲ့လိုအပ်ချက်တွေရှိနေတဲ့အချက်ကိုမြင်နိုင်ကြတယ်ဆိုရင်၊ သူတို့ရဲ့ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်နဲ့ *Training* ကြားကဆက်နွယ်မှုကိုမြင်နိုင်ကြတယ်ဆိုရင်၊ *Training* မှာသင်ကြားမယ်အရာတွေကို လက်ခံသင်ယူနိုင်မယ်စွမ်းရည်တွေရှိကြမယ်ဆိုရင် *Training Program* ကိုတန်ဖိုးထားပြီး တက်ရောက်သင်ယူကြမှာဖြစ်ပါတယ်။ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတွေဘက်ကလေ့ကျင့်သင်ကြားမှုကိုခံယူရန်အဆင်သင့်ဖြစ်စေဖို့အတွက် ဆောင်ရွက်လို့ရနိုင်တာတွေအများကြီးရှိပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - ရလဒ်ရလဒ်တွေကိုပြန်လည်အသိပေးခြင်းမျိုး၊ သင်တန်းပြီးတဲ့အခါမှာ အဆင်ပြေမြင်အောင်မြင်ခဲမယ်ဆိုရင် ဆုချီးမြှင့်တာမျိုး၊ တချို့ကျတော့လဲ သင်တန်းတစ်ခုပြီးတိုင်းမှာ လစာမှာအပိုဆောင်းပေးတာမျိုး၊ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ သင်တန်းပြီးထားတဲ့သူတွေကို တစ်ဆင့်မြှင့်ရာထူးတိုးတဲ့အခါမှာ ဦးစားပေးစဉ်းစားတာမျိုးအစရှိတာတွေ ဆောင်ရွက်လို့ရနိုင်ပါတယ်။

အပြုသဘောဆောင်တဲ့ အလုပ်ခွင်

လေ့ကျင့်သင်ကြားမှုကိုခံယူရန်အဆင်သင့်ဖြစ်စေဖို့အတွက် အလုပ်ခွင်ပတ်ဝန်းကျင်နှစ်ခုရှိပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ အခြေအနေအရကန့်သတ်ချက်များနှင့် *Social support* တို့ဖြစ်ပါတယ်။ အခြေအနေအရကန့်သတ်ချက်များဆိုတာကတော့ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာရှိတဲ့ဝန်းကျင်အခြေအနေတွေကနေ *Training* တစ်ခုရဲ့ ထိရောက်မှုအပေါ်မှာ ဆိုးကျိုးဖြစ်စေနိုင်တဲ့အချက်တွေကိုဆိုလိုတာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီကန့်သတ်ချက်တွေထဲမှာ *Training* အတွက်ဘတ်ဂျက်မရှိခြင်း၊ *Training* တက်ရန်သို့မဟုတ်လေ့ကျင့်ရန် အချိန်မရှိခြင်း၊ သင်

ယူဖို့အတွက်သင်လျော်တဲ့သင်ထောက်ကူပစ္စည်းများမရှိခြင်း၊ သင်ယူပြီးနောက်ပိုင်းမှာ သင်ယူခဲ့တဲ့ပညာတွေကို ပြန်လည်အသုံးချနိုင်တဲ့နေရာ၊ အသုံးချခွင့်မရှိခြင်းစတဲ့ အချက်တွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ တနည်းအားဖြင့် သင်တန်းတက်တဲ့သူတွေဟာ သူတို့ရဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုအသစ်တွေကို အသုံးချဖို့အခွင့်အရေးရခဲ့မယ်ဆိုရင် ၊ အဲဒီလိုအသုံးချတဲ့အခါမှာလဲ ထိုက်သင့်တဲ့ Reward တွေရနိုင်မယ်ဆိုရင် သင်တန်းမှာ သူတို့သင်ယူခဲ့တဲ့အရာတွေကို လုပ်ငန်းခွင်ထဲပြန်ရောက်တဲ့အခါ ပြန်လည်အသုံးချခွင့်ရချင်ကြပါတယ်။

Social support ဆိုတာကတော့ သင်တန်းတက်တဲ့သူတွေကို ချီးမြှောက်တာနဲ့ ချီးကျူးအားပေးစကားပြောတာ၊ သင်တန်းတွေနဲ့ပတ်သက်တဲ့ သတင်းအချက်အလက်တွေကို သိရှိနိုင်အောင်ဆောင်ရွက်ပေးခြင်း၊ အဖွဲ့အစည်းအနေနဲ့ အဲဒီလိုမျိုးသင်တန်းတက်တာကို တန်ဖိုးထားတယ်ဆိုတာဝန်ထမ်းတွေကိုသိသာအောင် ပြုလုပ်ခြင်းစတဲ့ *Training* ကိုအားပေးတာမျိုးတွေဘယ်လောက်အထိလုပ်ပေးသလဲဆိုတာပါ။ ဖော်ပြပါဇယားမှာတော့ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ *Training* ကိုဘယ်လိုမျိုးအထောက်အပံ့ပေးနိုင်သလဲဆိုတာ ဖော်ပြထားပါတယ်။

ဇယား (၁) မန်နေဂျာများမှနေ၍ *Training* ကိုအထောက်အပံ့ပြုနိုင်သောအချက်များ

- Understand the content of the training.
- Know how training relates to what you need employees to do.
- In performance appraisals, evaluate employees on how they apply training to their jobs.
- Support employees' use of training when they return to work.
- Ensure that employees have the equipment and technology needed to use training.
- Prior to training, discuss with employees how they plan to use training.
- Recognize newly trained employees who use training content.
- Give employees release time from their work to attend training.
- Explain to employees why they have been asked to attend training.
- Give employees feedback related to skills or behavior they are trying to develop.

အဲဒီကူညီထောက်ပံ့မှုတွေဟာ ဝန်ထမ်းရဲ့လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေကနေတစ်ဆင့်လဲရရှိနိုင်ပါတယ်။ အဖွဲ့အစည်းအနေနဲ့ လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေရဲ့ ကူညီပံ့ပိုးမှုကို ဝန်ထမ်းတွေကိုပုံမှန်တွေ့ဆုံစေပြီး တိုးတက်မှုကို ဆွေးနွေးစေခြင်းအားဖြင့်ရရှိနိုင်ပါတယ်။ ဥပမာ - သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့ သင်တန်းမှာသင်ကြားဆွေးနွေးခဲ့တာတွေကို ဘယ်လိုမျိုးခံယူနိုင်ခဲ့တယ်၊ သင်ခန်းစာဆွေးနွေးချက်တွေကို ဘယ်လိုပြန်လည်ဖြေဆိုခဲ့တယ်ဆိုတာကို အချင်းချင်းမျှဝေစေခြင်းအားဖြင့်ပေါ့။

HR လားဟော ဝင်ခွဲလေ့ကျင့် (၄၀)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Schlumberger လို ရေနံတွင်းဝန်ဆောင်မှုပေးတဲ့ ကုမ္ပဏီမျိုးဆိုရင် အွန်လိုင်း Communities of Practice ဆိုတဲ့အရာတစ်ခုတီထွင်ထားပြီး အဲဒီ နေရာမှာဆိုရင် ဘူမိဗေဒပညာရှင်တွေ၊ ရူပဗေဒပညာရှင်တွေ၊ မန်နေဂျာတွေ၊ အင်ဂျင်နီယာတွေနဲ့ ကမ္ဘာတစ်ဝှမ်းမှာရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းအားလုံးဟာ ပြဿနာတွေကိုဖြေရှင်းနိုင်ဖို့အတွက် တိုင်ပင်ဆွေးနွေးအပြောရှာနိုင်ကြပါတယ်။ နောက်ထပ် ဝန်ထမ်းရဲ့လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေရဲ့ ကူညီ ထောက်ပံ့မှုတွေကို အားပေးဆောင်ရွက်နိုင်တဲ့နည်းလမ်းအနေနဲ့ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်းနဲ့ ပတ်သက်တဲ့အချက်အလက်တွေ ဥပမာ နည်းပညာအသစ်တွေသင်ယူလိုက်နိုင်တဲ့ ဝန်ထမ်းတွေနဲ့အင်တာဗျူးပြုလုပ်တာမျိုးအစရှိတာတွေပါဝင်တဲ့သတင်းလွှာထုတ်ဝေတာမျိုးတွေပြုလုပ်လို့ရပါတယ်။ ခေတ်ဆုံးအနေနဲ့ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုဟာ အတွေ့အကြုံရှိတဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို သင်တန်းသားတွေကို ကြီးကြပ်အုပ်ချုပ်သူ၊ အုပ်ထိန်းသူအနေနဲ့တာဝန်ပေးပြီး အကြံဉာဏ်တွေပေးတာ၊ အခြားသောပံ့ပိုးကူညီမှုတွေပေးအပ်စေတာ စတာတွေပြုလုပ်လို့ရပါတယ်။

Planning the Training Program

Training နဲ့ပတ်သက်တဲ့ ဆုံးဖြတ်ချက်တွေဟာ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာရှိတဲ့ Training ဒါမှမဟုတ် HR Department ကကျွမ်းကျင်သူတွေရဲ့တာဝန်ဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လို့ Needs Assessment တွေအရ Training ပေးဖို့လိုအပ်နေပြီးတော့ ဝန်ထမ်းတွေဟာလဲ သင်ယူဖို့အတွက်အဆင်သင့်ဖြစ်နေပြီဆိုရင် Training အတွက်တာဝန်ရှိတဲ့သူတွေဟာ သက်ဆိုင်ရာ လိုအပ်ချက်တွေနဲ့ကိုက်ညီတဲ့ Training Program တစ်ခုကိုစီစဉ်ရပါလိမ့်မယ်။ အဲဒီလိုစီစဉ်ရာမှာ Training Program ရဲ့ဦးတည်ချက်တွေချမှတ်တာနဲ့ စတင်ရပါမယ်။ အဲဒီဦးတည်ချက်တွေကိုအခြေခံပြီးမှပဲ အစီအစဉ်ရေးဆွဲသူဟာ ဘယ်သူတွေနဲ့ Training ပေးမှာလဲ၊ အဲဒီ Training ဟာဘယ်လိုအကြောင်းအရာတွေပါဝင်မှာလဲ၊ ဘယ်လို Training Methods တွေကို အသုံးပြုမှာလဲဆိုတာနဲ့ Training ကိုဘယ်လိုအကဲဖြတ်မှာလဲဆိုတာတွေကို ဆုံးဖြတ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

Objectives of the Training Program

- Training Objectives အမျိုးအစား (၃) မျိုးလောက်ရှိသင့်ပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့
- (၁) အသိဉာဏ်ပညာ။ cognitive information နဲ့ အသေးစိတ်ကိုသင်တန်းသားတွေဆီကို အရောက်ပို့ပေးဖို့ဖြစ်ပါတယ်။
 - (၂) ကျွမ်းကျင်မှု။ အလုပ်တာဝန်တွေနဲ့ လုပ်ငန်းဆောင်တာတွေရဲ့လိုအပ်ချက်ပြည့်မီအောင်လိုအပ်တဲ့ အပြုအမူဆိုင်ရာအပြောင်းအလဲများဖန်တီးပေးရန်ဖြစ်ပါတယ်။

(၃) စိတ်သဘောထား။ *Training* ရဲ့အရေးပါမှုကိုဂရုပြုမိစေဖို့နဲ့ စိတ်ဝင်စားမှုရှိစေဖို့ဖြစ်ပါတယ်။

Training Program တစ်ခုရဲ့ ဦးတည်ချက်၊ ရည်မှန်းချက်တွေကို စနစ်တကျချမှတ်နိုင်ခဲ့မယ်ဆိုရင် အကျိုးကျေးဇူးတွေအများကြီးရရှိလာမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ (က) ရှင်းလင်းပြတ်သားတဲ့ဦးတည်ချက်၊ ရည်မှန်းချက်တွေကိုအခြေခံတဲ့ *Training Program* ဟာ ပိုပြီးအာရုံစိုက်လုပ်ဆောင်သွားနိုင်ပြီး အောင်မြင်တဲ့ *Training Program* တစ်ခုဖြစ်ဖို့အခွင့်အရေးပိုများပါတယ်။ (ခ) နောက်ပြီး လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးသူ *Trainers* တွေဟာ ဦးတည်ချက်၊ ရည်မှန်းချက်တွေကိုတိတိပပသိခဲ့မယ်ဆိုရင် *Trainers* တွေအနေနဲ့ သူတို့သိထားတဲ့ အဲဒီဦးတည်ချက်၊ ရည်မှန်းချက်တွေကို သင်တန်းသားတွေဆီကို ပြန်လည်မျှဝေပေး နိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့လဲ *Training Program* ဟာ ဘာအတွက်ရည်ရွယ်ပြီးလုပ်သလဲဆိုတာသိတဲ့အတွက် ပိုမိုပြီးလေ့လာသင်ယူနိုင်စွမ်းရှိလာနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ (ဂ) နောက်ဆုံးအနေနဲ့ ဦးတည်ချက်၊ ရည်မှန်းချက်တွေချမှတ်တာဟာ *Training Program* တစ်ခုအနေနဲ့အောင်မြင်မှုရှိမရှိကို သုံးသပ်အကဲဖြတ်ရလွယ်ကူစေပါတယ်။

ထိရောက်ကောင်းမွန်တဲ့ *Training Objectives* တွေမှာ ဝိသေသလက္ခဏာတွေအများကြီးရှိပါတယ်။ အဲဒါ တွေကတော့

- သူတို့မှာ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ ဘာတွေလုပ်ဆောင်စေချင်တယ်၊ လက်ခံနိုင်တဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်အရည်အသွေး၊ အဆင့်အတန်း နဲ့ သူသင်ယူခဲ့တဲ့အချက်အလက်၊ ပညာတွေကို ဘယ်လိုအသုံးပြုသွားနိုင်ရမယ်ဆိုတဲ့ ဖော်ပြချက်တွေပါဝင်ရပါမယ်။
- တိုင်းတာလို့ရနိုင်မယ်၊ စွမ်းဆောင်ရည် အရည်အသွေးအဆင့်အတန်းသတ်မှတ်ချက်တွေ ပါဝင်ရပါမယ်။
- လိုချင်တဲ့အရည်အသွေး ဒါမှမဟုတ် ရလဒ်ကိုရရှိနိုင်ဖို့အတွက်လိုအပ်တဲ့ ရင်းမြစ် *Resources* တွေကိုဖော်ပြထားရပါမယ်။

Training Program တစ်ခုမပြုလုပ်ခင်မှာ စပြီးစဉ်းစားရမှာက ဘယ်သူတွေပါမှာလဲဆိုတာပါ။ တချို့သော *Training Program* တွေဟာအဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းအားလုံးသို့တည်းမဟုတ် အဖွဲ့တစ်ဖွဲ့ အတွင်းမှာရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းအားလုံးအတွက်ဆောင်ရွက်တာဖြစ်ပါတယ်။ အခြားသော *Training Program* တွေကျပြန်တော့လဲ လိုအပ်တဲ့ကျွမ်းကျင်မှုနဲ့မပြည့်စုံတဲ့သူတွေ ဒါမှမဟုတ်ရင် ရာထူးတိုးမြှင့် ပေးဖို့ ရည်ရွယ်ထားတဲ့သူတွေကိုဖော်ထုတ်ပြီး သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့လိုအပ်ချက်ရှိတဲ့အပိုင်း ကိုပဲ *Training* ပြုလုပ်ပေးတာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် ကျွန်တော်တို့ဟာ မန်နေဂျာအသစ်တစ်ဦး ခန့်အပ်

လိုက်ပြီး သူ့မှာ ဘဏ္ဍာရေးနဲ့ပတ်သက်တဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုအားနည်းတာတွေရှိရတဲ့အခါမှာ ဘဏ္ဍာရေးနဲ့ပတ်သက်တဲ့ပညာရပ်တွေသင်ကြားစေတာ၊ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ ကြီးကြပ်ရေးမှူးတစ်ယောက်ကို မန်နေဂျာရာထူးပေးဖို့စဉ်းစားပြီးတဲ့အခါမှာ လိုအပ်လာမယ်စီမံခန့်ခွဲရေးပညာရပ်တွေကိုသင်ကြားစေတာတစ်မျိုးတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ တချို့ကျတော့လဲ သတ်မှတ်ထားတဲ့သင်တန်းတက်ရောက်ပြီးမှသာလျှင် ရာထူးတိုးမြှင့်ပေးတာမျိုးအသုံးပြုတတ်ကြပါတယ်။ *Training* မှာဘယ်သူတွေပါမလဲ ဆုံးဖြတ်ရာမှာတော့ အဖွဲ့အစည်းအနေနဲ့ ဥပဒေမဲ့ခွဲခြားဆက်ဆံခြင်းမျိုးကိုရှောင်ကြဉ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဖွဲ့အစည်းအနေနဲ့ ရည်ရွယ်ချက်ရှိရှိပဲဖြစ်ဖြစ်၊ မရည်ရွယ်ပဲဖြစ်ဖြစ်အားနည်းတဲ့သူတွေ ဥပမာ - အမျိုးသမီးတွေ၊ လူနည်းစုလူမျိုးစုတွေ၊ အသက်အရွယ်ကြီးရင့်သူတွေကိုချန်လှပ်ထားခဲ့တာမျိုး လုံးဝမလုပ်သင့်ပါဘူး။ *Training* ပြုလုပ်နေစဉ် ကာလအတွင်းမှာလဲ သင်တန်းသားအားလုံးကို တူညီတဲ့အခွင့်အရေးပေးရပါမယ်။ ဥပမာ - စက်ကိရိယာတွေကိုင်တွယ်အသုံးပြုရတဲ့ သင်တန်းဆိုရင် တစ်ယောက်တစ်နာရီကိုင်တွယ်ခွင့်ပြုမယ်ဆိုရင် သင်တန်းသားအားလုံးကို ကိုင်တွယ်ခွင့်ပြုသွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါ့ပြင် *Training Program* တစ်ခုမှာမသန်စွမ်းတဲ့သူတွေပါလာခဲ့မယ်ဆိုရင် သူတို့အတွက်သင်တင်လျှောက်ပတ်တဲ့ နေရာထိုင်ခင်းအစရှိတာတွေ စီစဉ်ပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုစီစဉ်ပေးရာမှာလဲ တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ မသန်စွမ်းမှုကိုဖြည့်ဆည်းပေးနိုင်မယ်အရာတွေကိုစီစဉ်ပေးသွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့်ကြည့်မယ်ဆိုရင် တစ်ချို့သောသူတွေက စကား ပြန်လိုအပ်တာဖြစ်နိုင်သလိုတချို့တွေက ဘီးတပ်ကုလားထိုင်အသုံးပြုဖို့လိုအပ်တာမျိုးလဲဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ တခုသတိချပ်သင်တာက အဲဒီလိုလုပ်ပေးရမှာကြောက်လို့ဆိုပြီး မသန်စွမ်းသူတွေကို *Training Program* ထဲမထည့်သွင်းပဲထားခဲ့တာမျိုးလဲ မပြုလုပ်သင့်ပါဘူး။

In-House or Contracted Out?

အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုအနေနဲ့ *Training* နဲ့ပတ်သက်ပြီး ကျွမ်းကျင်မှုနည်းပါးခြင်း၊ အတွေ့အကြုံနည်းပါးခြင်းတွေရှိခဲ့ရင်တောင်မှ ထိရောက်တဲ့ *Training Program* တစ်ခုကိုစီစဉ်ပေးလို့ရပါတယ်။ တော်တော်များများကုမ္ပဏီတွေအနေနဲ့ ပြင်ပကကျွမ်းကျင်သူတွေကို *Training Courses* တွေစီစဉ်ပေးဖို့နဲ့ လမ်းညွှန်မှုတွေပေးဖို့ ခေါ်ယူအသုံးပြုနိုင်ပါတယ်။

အဲဒီလိုမျိုးဝန်ဆောင်မှုကိုရယူသုံးစွဲနိုင်ဖို့အတွက် အဖွဲ့အစည်းတွေအနေနဲ့ လိုအပ်တဲ့ဝန်ဆောင်မှုတွေ၊ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမယ်သူတွေရဲ့ အရည်အတွက်နဲ့ကျွမ်းကျင်မှုတွေ၊ သင်တန်းသား အရေအတွက်၊ သင်တန်းစတင်လိုတဲ့ရက်၊ သင်တန်းပြီးဆုံးရမယ့်ရက်စတဲ့အချက်တွေပါဝင်တဲ့ စာရွက်စာတမ်းတစ်စုံပြုစုပြီး သက်ဆိုင်ရာ *Training Provider* တွေနဲ့ခေါ်ယူညှိနှိုင်းတာတွေ ပြုလုပ်သင့်ပါတယ်။

မိမိတို့လိုချင်တဲ့ ဝန်ဆောင်မှုမျိုးကိုပံ့ပိုးပေးနိုင်မယ်လို့ ယူဆတဲ့အဖွဲ့အစည်းတွေဆီကနေပြီး အဆိုပြုချက် *Proposal* တွေရရှိတဲ့အခါမှာပြန်လည်သုံးသပ်ပြီး အရည်အသွေးပြည့်မီတဲ့သူတွေကို ပြန်လည်ရွေးချယ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

တခါတစ်ရံကျတော့လဲ အဖွဲ့အစည်းတွေကပေးလိုတဲ့ သင်တန်းမျိုးဟာ သင်တန်းပေးတဲ့ဆီက သတ်မှတ်ကာလအတွင်းမှာပဲရရှိနိုင်တာမျိုးဆိုရင်တော့ ကိုယ်ဘက်ကညှိနှိုင်းနိုင်တဲ့စွမ်းအားနည်းမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကျင့် (၄၁)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

ပြင်ပအဖွဲ့အစည်းတွေဆီက တစ်ဆင့်ပြုလုပ်ရမယ်။ *Training* မျိုးအတွက် ကုန်ကျ စရိတ်ဟာအခြေအနေအရပ်ရပ်အပေါ်မူတည်ပြီး ကုန်ကျစရိတ်ကွဲပြားမှာဖြစ်ပါတယ်။ ယေဘုယျအားဖြင့်ပြောရမယ်ဆိုရင် မိမိအဖွဲ့အစည်းရဲ့ လိုအပ်ချက်နဲ့လုံးဝကိုက်ညီမယ်။ *Training* မျိုးအတွက်ကုန်ကျမယ်စရိတ်နဲ့ အထွေထွေ ကျွမ်းကျင်မှုမျိုး ဒါမှမဟုတ်အသိပညာမျိုးကိုသင်ကြားပေးမယ်။ *Seminar* ဒါမှမဟုတ် *Training Course* ကို သွားတက်ရောက်လို့ကုန်ကျမယ်စရိတ်နှစ်ခုကလုံးဝကွဲပြားမှာဖြစ်ပါတယ်။ သီးသန့်စီစဉ်ရတဲ့ *Training Program* တစ်ခုအတွက်ဆိုရင်လုံလောက်တဲ့အချိန်တစ်ခုပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အများအားဖြင့်တော့ ကုမ္ပဏီတွေဟာ *Training* အတွက်အသုံးပြုရမယ်ကုန်ကျစရိတ်တွေကို လျော့ချလေ့ရှိပါတယ်။

ပြင်ပမှာပြုလုပ်တဲ့သင်တန်းတွေကို ဝန်ထမ်းတွေတက်ရောက်ဖို့စေလွှတ်တဲ့ကုမ္ပဏီမျိုးမှာတောင်မှ ကုမ္ပဏီထဲမှာရှိတဲ့သူတစ်ဦးတစ်ယောက်ကနေပြီး လိုအပ်တဲ့စီစဉ်မှုအားလုံးကိုဆောင်ရွက်ပေးရလေ့ရှိပါတယ်။ အဲဒါ ဟာ *HR Professional* တွေရဲ့တာဝန်ပဲဖြစ်ပါတယ်။ *Training Administration* မှာ *Training* တစ်ခုမလုပ်ခင်၊ လုပ်ဆဲနဲ့လုပ်ပြီးနောက်ပိုင်းမှာဆောင်ရွက်ရမယ်လုပ်ငန်းအားလုံးပါဝင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

Training Design

Training Objectives တွေကိုချမှတ်ပြီးသွားပြီဆိုရင် *Training Design* ကိုစတင်ဆောင်ရွက်လို့ရပါပြီ။ သက်ဆိုင်ရာအလုပ်တစ်ခုအတွက် သီးသန့်စီစဉ်ထားတာပဲဖြစ်ဖြစ် ၊ ပိုပြီးကျယ်ပြန့်တဲ့နယ်ပယ်အတွက် စီစဉ်ထားတာပဲဖြစ်ဖြစ် *Training* တစ်ခုကို ဆန်းစစ်ထားတဲ့လိုအပ်ချက်ကိုဖြည့်ဆည်းနိုင်ဖို့အတွက် ဒီဇိုင်းရေးဆွဲရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ထိရောက်တဲ့ *Training* ဒီဇိုင်းတစ်ခုမှာဆိုရင် *Learning Concepts* တွေရယ် *Training* ရဲ့မတူညီတဲ့နည်းစနစ်တွေရယ်ကိုထည့်သွင်းစဉ်းစားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အလုပ်လုပ်တယ်ဆိုတာဟာ ဘယ်လိုနေရာမှာပဲလုပ်သည်ဖြစ်စေ စဉ်ဆက်မပြတ်သင်ယူနေရတဲ့ ဖြစ်စဉ်တစ်ခုဖြစ်ပြီး *Training* လုပ်ငန်းစဉ်တွေရဲ့ အန္တိမဦးတည်ချက်ကတော့ သင်ယူခြင်းပဲဖြစ်ပါတယ်။ သင်ယူခြင်းဟာ ရှုပ်ထွေးတဲ့ဖြစ်စဉ်တစ်ခုဖြစ်တဲ့အတွက် ချဉ်းကပ်နည်းမြောက်မြားစွာရှိပါတယ်။ *Training* တစ်ခုကို ဒီဇိုင်းပြုလုပ်ရာမှာ အခြေခံအဖြစ်စဉ်းစားရတဲ့အချက် (၃) ချက်ရှိပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ (၁) အစပိုင်းမှာပြောခဲ့တဲ့ *Learner* ရဲ့ အဆင်သင့်ဖြစ်မှု (၂) မတူညီတဲ့သင်ယူမှုပုံစံတွေကို သဘောပေါက်နားလည်မှု (၃) *Transfer of Training* လို့ခေါ်တဲ့ သင်ယူရရှိလာမယ် အသိဉာဏ်ပညာနဲ့ သတင်းအချက်အလက်တွေကို လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်မှာဘယ်လို ပြန်လည်အသုံးပြုသွားနိုင်မှုဆိုတာတွေ ဖြစ်ပါတယ်။ ထိရောက်တဲ့ *Training* တစ်ခု

ဖြစ်လာဖို့အတွက် *Training* ဒီဇိုင်းတစ်ခုပြုလုပ်ရာမှာ အခုဖော်ပြခဲ့တဲ့အချက်တွေအားလုံးကို ထည့်သွင်း စဉ်းစားသွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။

Learner Readiness

ဒီတော့ *Learner Readiness* ကိုပြန်ပြီးကြည့်ကြရအောင်ပါ။ အောင်မြင်တဲ့ *Training* တစ်ခုဖြစ်ဖို့ အတွက် ဝန်ထမ်းဘက်ကလဲ သင်ယူဖို့အတွက်အဆင်သင့်ဖြစ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ *Learner Readiness* ဆိုတာ ကတော့ သင်ယူမှုကိုခံယူမယ်သူဟာ တခြားသူတွေလိုပဲ သင်ယူမှုကိုခံယူနိုင်တဲ့စွမ်းရည်ရှိရပါမယ်။ ဒါ့အပြင် သင်ယူမှုကိုခံယူမယ်သူဟာ သင်ယူချင်တဲ့စိတ်လဲရှိဖို့လိုအပ်သလိုပဲ *self-efficacy* လဲရှိဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

Ability to Learn

သင်ယူမှုကိုခံယူမယ်သူဟာအခြေခံကျွမ်းကျင်မှုတွေဖြစ်တဲ့ အဖတ်စွမ်းရည်နဲ့ သင်္ချာဉာဏ်တွေ၊ *Cognitive Ability* တွေလိုအပ်ပါတယ်။ တချို့သောဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ အဲဒီစွမ်းရည်တွေလျော့နည်းတာ တွေကို တွေ့ရပါလိမ့်မယ်။ အဲဒီလိုမျိုးကြုံတွေ့လာခဲ့မယ်ဆိုရင် အောက်ဖော်ပြပါနည်းလမ်းတွေနဲ့ ဆောင်ရွက် သွားဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။

- လိုအပ်ချက်တွေရှိနေတဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို အဲဒီလိုအပ်ချက်တွေဖြည့်ဆည်းပေးမယ်။ *Training* တွေကို အရင်ပေးရပါမယ်။
- လိုအပ်တဲ့ကျွမ်းကျင်မှုတွေကိုလုပ်ငန်းခွင်မှာပဲသင်ပေးရတာလဲဖြစ်နိုင်ပါတယ်။
- ပိုပြီးအရည်အချင်းပြည့်စုံတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကိုပဲ ရွေးချယ်ခန့်ထားရတာမျိုးလဲဖြစ်နိုင်ပါတယ်။

Motivation to Learn

သင်ယူချင်စိတ်ဆိုတာကတော့ သင်ယူမှုကိုခံယူမယ်သူအနေနဲ့ သင်ကြား၊ သင်ယူရမယ် အကြောင်း အရာအပေါ်မှာလိုလိုလားလားရှိတာကိုဆိုလိုတာဖြစ်ပါတယ်။ သင်ယူချင်စိတ်ကိုလွှမ်းမိုးတဲ့ အချက်တွေအများ ကြီးရှိပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် ကျားမကွဲပြားမှုတွေ၊ မတူကွဲပြားတဲ့ လူမျိုးဖြစ်မှုတွေ၊ အတွေ့အကြုံတွေ စတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒီမှာတစ်ခုသတိပြုသင့်တာက *Training* တစ်ခုပြုလုပ်တိုင်းမှာ ဝန်ထမ်းအတွက် *Incentives* တစ်ခုနဲ့ချိတ်ဆက်ထားနိုင်ရင်အကောင်းဆုံးဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် အဲဒီသင်တန်းတက်ပြီးမှ ရာထူးတိုးပေးတာမျိုး ၊ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ သင်တန်းပြီးဆုံးတဲ့အခါ ရလာတဲ့ *Grade* မြင့်တယ်ဆိုရင် လစာတိုး ပေးတာမျိုး၊ သင်တန်းအောင်မြင်စွာပြီးဆုံးလာတဲ့အခါမှာ လစာ သို့မဟုတ် ရာထူးတိုးပေးတာမျိုး၊ တစ်ခါ တစ်ရံကျတော့လဲ ရာထူးချက်ခြင်းတိုးမပေးသော်လည်း *Performance Appraisal* မှာ သင်တန်းတက်ခဲ့တဲ့ အတွက် အမှတ်ကောင်းကောင်းပေးတာမျိုး စသဖြင့် ကိုယ်အဖွဲ့အစည်းရဲ့ လက်ရှိအခြေအနေနဲ့ ကိုက်ညီတဲ့ နည်းစနစ်တွေကိုအသုံးပြုလို့ရနိုင်ပါတယ်။

သင်ယူမှုကိုခံယူမယ်.သူရဲ့ သင်ယူချင်စိတ်ကို သင်ကြားပေးသူရဲ့ *Motivation* နဲ့ စည်းရုံးနိုင်စွမ်း၊ သင်တန်းဖော်တွေ့ရဲ့စိတ်ပါဝင်စားမှုအခြေအနေ၊ သင်တန်းခန်းမရဲ့ အနေအထားနဲ့အသုံးပြုတဲ့ *Training Methods* တွေအပေါ်မှာလဲအများကြီးမူတည်ပါတယ်။ သေချာတာကတော့ သင်ယူချင်စိတ်မရှိဘဲနဲ့.တော့ စိတ်ပါလက်ပါမရှိဘဲနဲ့.တော့ ကောင်းမွန်စွာသင်ယူဖို့မဖြစ်နိုင်ပါဘူး။

Self-Efficacy

သင်ယူမှုကိုခံယူမယ်.သူအနေနဲ့. *Self-Efficacy* ရှိဖို့လဲလိုအပ်ပါတယ်။ *Self-Efficacy* ဆိုတာက တော့ သူ့ကိုယ်တိုင်က ဒီသင်တန်းကိုအောင်အောင်မြင်မြင်နဲ့.သင်ယူနိုင်စွမ်းရှိလိမ့်.မယ်လို့ ယုံကြည်တာကို ဆိုလိုတာဖြစ်ပါတယ်။ သင်ယူမှုကိုခံယူရန်အဆင်သင့်ဖြစ်ဖို့နဲ့. သင်တန်းကိုစိတ်ဝင်စားဖို့အတွက် သူတို့ဟာ ဒီသင်တန်းကိုတက်ရောက်သင်ယူနိုင်စွမ်းရှိတယ်လို့.လဲ ယုံကြည်မှုရှိဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့်. အင်္ဂလိပ်စာအားနည်းတဲ့.သူတစ်ယောက်ဟာ အင်္ဂလိပ်လိုချည်းပဲသင်ကြားပေးမယ်. *Training* မျိုးတက်ရမှာကို ကြောက်တတ်ကြပါတယ်။ အဲဒီလိုသူတို့ကိုယ်သူတို့.ယူဆတာဟာ တကယ်တမ်းမှာဖြစ်ပေါ်လာမယ်. အခြေအနေနဲ့.သိပ်မဆိုင်ပါဘူး။ တကယ်သင်တဲ့.အခါကျရင် သူတို့ဟာသူများတွေထက်တောင်မှ ပိုပြီးသင်ယူနိုင်တဲ့.သူ တွေဖြစ်လာနိုင်ပါတယ်။ *Instructors* တွေနဲ့. *Trainers* တွေအနေနဲ့. အဲဒီလိုသူတွေအတွက် သူတို့ရဲ့ မိမိကိုယ်ကိုယုံကြည်မှုရရှိလာစေမယ်.နည်းလမ်းတွေကိုအသုံးပြုပြီးသင်ကြားဖို့.လိုအပ်ပါတယ်။

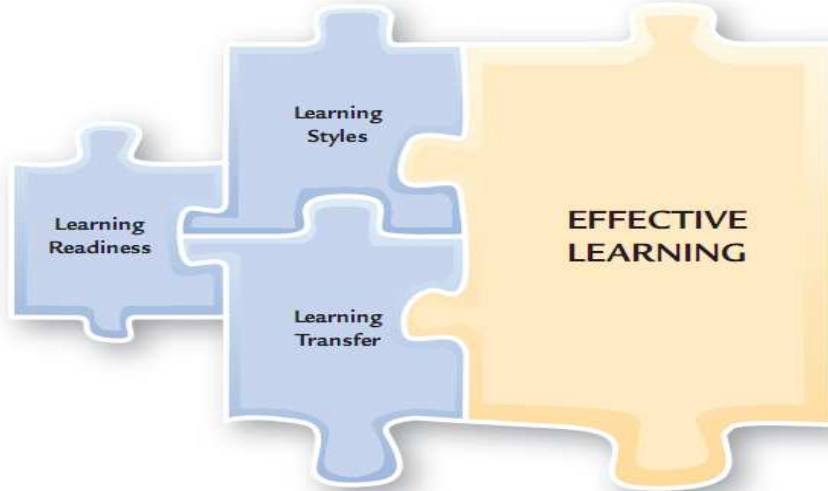
ကိုယ်.ကိုယ်ကိုယုံကြည်မှုအပြည့်.ရှိတဲ့.သူတွေဟာ သူတို့.တက်ရောက်ရတဲ့. *Training* အပေါ်မှာပိုပြီး စိတ်ကျေနပ်မှုရကြသလိုပဲ ပိုပြီး.တော့.လဲစွမ်းဆောင်နိုင်ကြတာတွေ.ရပါတယ်။

Learning Style

သင်ယူဖို့.အတွက်အဆင်သင့်.ဖြစ်မှုကိုစဉ်းစားပြီး.သွား.ပြီဆိုရင်.တော့. ပုံမှာပြထားတဲ့.အတိုင်း.သင်ယူမှု ပုံစံ (*Learning Style*) နဲ့. *Learning Transfer* ကိုထည့်.သွင်း.စဉ်းစား.ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီအချက်တွေကို ပေါင်း.စည်း.စဉ်းစား.ခြင်း.အား.ဖြင့်.သာ.လျှင် ထိရောက်.တဲ့. *Learning* တစ်ခုရရှိနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ *Training* တစ်ခုကို ဒီဇိုင်း.တစ်ခုလုပ်.တော့.မယ်ဆိုရင် *Trainer* အနေနဲ့. တစ်ဦးချင်း.စီရဲ့ *Learning Style* ကို ထည့်.သွင်း.စဉ်းစား.ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအား.ဖြင့်. *Auditory Learner* တွေဟာ သင်ကြား.တဲ့.အကြောင်း.အရာကို တစ်စုံတစ်ဦး.ကပြော.ကြား.လိုက်.တာနဲ့. နား.လည်.နိုင်.စွမ်း.ရှိ.ကြ.ပါတယ်။ ဒါပေမယ်. *Tactile Learners* တွေကျပြန်.တော့. *Training Resources* တွေကိုကိုယ်.တိုင်.လေ့.လာ.ကိုင်.တွယ်.အသုံး.ပြု.ပြီး.မှ.ပဲ သင်ယူ.နား.လည်.နိုင်.စွမ်း ရှိ.ကြ.ပါတယ်။ *Visual Learners* တွေကျ.တော့. ပုံ.တွေ၊ ကား.ချပ်.တွေ.က.တစ်.ဆင်. စဉ်းစား.တတ်.ကြ.ပြီး. *Training* ရဲ့. ဦး.တည်.ချက်.တွေ၊ လုပ်.ငန်း.စဉ်.တွေကို သိ.ရှိ.ဖို့.လို.အပ်.ပါတယ်။ အဲဒီ *Learning Style* အား.လုံး.အတွက် သင်.

လျော်ကိုက်ညီမယ်. *Training Methods* တွေကိုစဉ်းစားဆောင်ရွက်အသုံးပြုနိုင်မယ်. *Training* တွေအနေနဲ့ ထိရောက်တဲ့ *Training* တစ်ခုကိုဆောင်ရွက်ပေးနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

ပုံ - Training ဒီဇိုင်းတစ်ခုတွင်ပါဝင်သောအစိတ်အပိုင်းများ



HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကျင့် (၄၂)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

နောက်တစ်ခုကတော့ မတူညီတဲ့ Background ကနေလာတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကို Training လုပ်ရတာ ဟာလည်း ယနေ့အချိန်ကာလရဲ့စိန်ခေါ်မှုတစ်ခုပါပဲ။မတူညီတဲ့ယဉ်ကျေးမှုတွေ၊ ကျားမကွဲပြားမှုတွေ၊ လူမျိုး ကွဲပြားမှုတွေကိုထည့်သွင်းစဉ်းစားရတဲ့အပြင် Adult Learningမှာကြုံတွေ့ရတဲ့ အခက်အခဲတွေကိုလည်း ဖြေရှင်း ပေးနိုင်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ သေချာတာကတော့ Training Design တစ်ခုမှာ လေ့ကျင့်သင်ကြား ပေးရမယ့်သူအားလုံးဟာ အရွယ်ရောက်ပြီးသူတစ်ဦးဖြစ် တယ်ဆိုတာရယ်၊ မတူညီတဲ့ LearningStyles အမျိုးမျိုးရှိ ကြတယ်ဆိုတာရယ်၊မတူညီတဲ့အတွေ့အကြုံတွေရှိတယ်ဆိုတာရယ်၊ မတူညီတဲ့ပုဂ္ဂလိက ရည်မှန်းချက်တွေရှိနေ တယ်ဆိုတာ မမေ့သင့်ပါဘူး။ အရွယ်ရောက်ပြီးတဲ့သူတွေ (Adult Learners) ကို နည်းပညာပိုင်းဆိုင်ရာတွေ သင်ကြားပေးရတဲ့အခါမှာ အဲဒီနည်းပညာတွေကိုဘာကြောင့် သင်ယူဖို့လိုအပ်တယ်ဆိုတာရှင်းလင်းပြောပြ ပေးဖို့လိုအပ်ပြီး သူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့ယုံကြည်မှုရရှိလာစေဖို့နဲ့ သင်ယူနိုင်စွမ်းတွေရှိလာစေဖို့ပြုလုပ်ပေးဖို့လိုပါ တယ်။လူငယ်တွေကတော့ ငယ်ရွယ်စဉ်ကာလကတည်းက ကွန်ပျူတာတွေ၊ နည်းပညာတွေနဲ့ နီးနီးကပ်ကပ် ကြီးပြင်းလာတာဖြစ်တဲ့အတွက် သူတို့အတွက်သိပ်မစိမ်းလှပါဘူး။ အဲဒီလိုမျိုးကွာခြားချက်တွေကြောင့် အ သက်အရွယ်မတူညီတဲ့သူတွေကို လေ့ကျင့်သင်ကြား ပေးတဲ့အခါမှာမတူကွဲပြားတဲ့ Training Design တွေနဲ့ သင်ကြားမှုနည်းစနစ်တွေကိုစဉ်းစားဆောင်ရွက်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

Adult Learning

အရွယ်ရောက်ပြီးတဲ့သူတွေကိုလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးရာမှာ ထည့်သွင်းစဉ်းစားသင့်တဲ့အချက် (၅) ချက်ရှိပါတယ်။အဲဒါတွေကတော့ --

- (၁) သူတို့အဲဒါကိုဘာကြောင့်သင်ယူရသလဲဆိုတာသိဖို့လိုအပ်ပါတယ်။
- (၂) သူတို့ကိုယ်တိုင်ကလိုလိုလားလားနဲ့သင်ယူတာဖြစ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။
- (၃) သင်ယူတဲ့အခါမှာ လုပ်ငန်းခွင်အတွေ့အကြုံနဲ့ ဆက်စပ်သင်ကြားပေးဖို့လိုအပ်ပါတယ်။
- (၄) ပြဿနာဖြေရှင်းနည်းကိုအခြေခံတဲ့နည်းလမ်းနဲ့သင်ယူစေသင့်ပါတယ်။
- (၅) မိမိကိုယ်တိုင်ရော၊ ပြင်ပကစေ့ဆော်မှုတွေအရ စိတ်ဓာတ်တက်ကြွပြီးသင်ယူတာမျိုး ဖြစ်သင့်ပါ တယ်။

လုပ်ငန်းခွင်ထဲက (Adult Learners)တွေကိုလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးရာမှာ ထည့်သွင်းစဉ်းစားရမယ့် အ ချက်တွေကတော့အပေါ်မှာဖော်ပြထားတဲ့အတိုင်းပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် သင်တန်းဆရာအနေနဲ့ သင် တန်းသားတွေကို Trainingနဲ့ပတ်သက်တဲ့သတင်းအချက်အလက်တွေကို ဘာကြောင့်လိုအပ်တယ်ဆိုတာကို

ပိုမိုမြင်သာတဲ့ နည်းလမ်းနဲ့သေချာမပြောပြဘဲနဲ့ သတင်းအချက်အလက်တွေကိုမျှဝေလာမယ်လို့ မျှော်လင့်လို့ မရပါဘူး။ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှုတွေဟာ *Big Picture* ကိုအရင်ရှင်းပြပြီးမှပဲအသေးစိတ်ဆောင်ရွက်စေတာ ပိုကောင်းပါတယ်။ဘာလို့လဲဆိုတော့ *Adult Learners*တွေဟာ များပြားတဲ့အတွေ့အကြုံတွေရှိပြီး ကျယ်ပြန့် တဲ့အမြင်တွေလည်းရှိကြပါတယ်။ အသက်အရွယ်ရလာတာနဲ့အမျှခရီးသွားလာခဲ့တဲ့အတွေ့အကြုံတွေ၊ မိသားစု ကိစ္စရပ်တွေ၊ ကျန်းမာရေးအခြေအနေတွေ၊ နိုင်ငံရေးပဝင်ပတ်သက်မှုတွေနဲ့အခြားအခြားသော အချက်အ လက်တွေဟာ *Adult Learners* တွေရဲ့ဘဝထဲကိုချဉ်းနင်းဝင်ရောက်လာတာဖြစ်ပါတယ်။

ဒါကြောင့်လည်း *Adult Learners* တွေကိုလုပ်ငန်းခွင်အတွေ့အကြုံနဲ့ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှုတွေ ဆက်စပ် ပေးဖို့လိုအပ်တယ်လို့ပြောတာဖြစ်ပါတယ်။ ထိရောက်တဲ့ *Training* တစ်ခုဖြစ်ဖို့ဆိုရင် ပါဝင်သူတစ် ဦးချင်းစီကို သင်ယူခြင်းနဲ့ ပြဿနာဖြေရှင်းခြင်းနည်းလမ်းတွေမှာတက်ကြွစွာပါဝင်စေမှု (*Active Practice*) ရရှိအောင်ကြိုးစားဆောင်ရွက်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုဖြစ်ဖို့က သင်တန်းသားတွေဟာသူတို့ရဲ့အလုပ်နဲ့သက် ဆိုင်တဲ့အလုပ်တွေ၊တာဝန်တွေကို သင်တန်းချိန်အတွင်းမှာပြုလုပ်ကြရမယ်ဆိုရင် ဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ အဲဒါဟာ ဆရာကပြောတာတွေကိုပဲထိုင်ပြီးနားထောင်နေတာသက်သက်၊ စာအုပ်ထိုင်ဖတ်နေတာသက်သက်ထက် အ များကြီးပိုပြီးထိရောက်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့်ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကို *Customer Service Representative* တစ်ဦး အဖြစ် လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးပြီးပြီဆိုပါစို့။ လိုအပ်တဲ့ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှုတစ်ချို့ ပြုလုပ်ပြီးတဲ့အခါမှာ သင်တန်းသားကိုတကယ် *Customer* အစစ်နဲ့တွေ့ပေးပြီး သင်ယူထားတဲ့အသိပညာတွေကို ပြန်လည်အသုံးချ စေတာမျိုးပေါ့။ ကျွန်တော်တို့ဆီမှာဆိုရင်တော့ အချို့သောဘဏ်တွေမှာတွေ့ရတတ်ပါတယ်။ *Model Banking* ဆိုပြီး ဘဏ်တစ်ခုနဲ့တူတဲ့ အဆောက်အဦ တစ်ခုတည်ဆောက်ထားပါတယ်။ ဝန်ထမ်းအသစ်တွေကို ဘဏ်သင်တန်းတွေပေးပြီးတဲ့အခါမှာ အဲဒီ ပုံစံယူတည်ဆောက်ထားတဲ့ ဘဏ်အတွင်းမှာ တကယ့် *Customer* နဲ့မထိတွေ့ရသေးခင်မှာ သင်တန်းသားအချို့ကို ဘဏ်ဝန်ထမ်းအဖြစ်အသွင်ယူတာဝန်ထမ်းဆောင်စေပြီး အ ချို့ကို *Customer* အသွင်ယူစေကာ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတာမျိုးပြုလုပ်ကြပါတယ်။ *Active Practice* ရရှိစေ ဖို့ပြုလုပ်နိုင်တဲ့နည်း (၂) မျိုးရှိပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ (၁) *Spaced Practice* နဲ့ (၂) *Massed Practice* တို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

(၁) *Spaced Practice* ဆိုတာကတော့လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်ဝင်ခြင်းကို နာရီသို့မဟုတ် ရက်ခြားစေပြီးမှ သာပြုလုပ်စေခြင်းဖြစ်ပါတယ်။ *Spaced Practice*ကတော့အချို့သော *Muscle Memory*လိုအပ်တဲ့ ကျွမ်း ကျင်မှု ဒါမှမဟုတ် *Physical Learning* လိုမျိုးကိစ္စရပ်တွေအတွက် ပိုမိုကောင်းမွန်ပါတယ်။

(၂) *Massed Practice* ဆိုတာကတော့လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်ဝင်ခြင်းသင်ခန်းစာအားလုံးကိုတစ်မဟုတ်ခြင်း ပြု လုပ်ရတာဖြစ်ပါတယ်။ *Massed Practice* ကတော့လုပ်ငန်းဆောင်တာတွေကိုမှတ်မိသိရှိစေတဲ့ ကိစ္စရပ်

တွေ့အတွက်ပိုမိုကောင်းမွန်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် တယ်လီဖုန်းအရောင်းဆိုင်က ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကိုတယ် လီဖုန်းတွေအကြောင်းသင်ကြားပေးတယ်ဆိုပါစို့။ တစ်နေ့ကို တစ်မျိုးသာသင်ခဲ့မယ်ဆိုရင် မော်ဒယ်ပေါင်း (၁၀၀) ရှိရင်ရက် (၁၀၀) သင်ယူရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ရက် (၁၀၀) ပြည့်လည်းပြည့်ရော ပထမဦးဆုံးသင်ခဲ့ ရတဲ့မော်ဒယ်နဲ့ပတ်သက်ပြီးမေ့သွားပြီပေါ့။

Behavior Modeling

အခြေခံအကျဆုံး သင်ယူနိုင်တဲ့နည်းလမ်းကတော့ *Behavior Modeling*ဆိုတဲ့ အခြားသူတစ်ဦးရဲ့ပြုမူ ဆောင်ရွက်မှုတွေကို လိုက်လံအတုယူပြီးဆောင်ရွက်စေတာဖြစ်ပါတယ်။ သင်တန်းသားအနေနဲ့အသိ ဉာဏ်ပ ညာကိုရော၊ လက်တွေ့ဆောင်ရွက်မှုကိုရော အသုံးချဖို့လိုအပ်တဲ့ *Skill Training* တွေအတွက် *Behavior Modeling* ဟာအထူးသင့်လျော်ပါတယ်။

ဒီနည်းလမ်းကိုအသုံးချခြင်းအားဖြင့်သင်တန်းဆရာရဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုတွေကိုသင်တန်းသားဟာ လိုက်နာ ဆောင်ရွက်နိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် ကြီးကြပ်သူတစ်ယောက်ဟာ *HR Director* ဒါမှမဟုတ် ဌာန တာဝန်ခံမန်နေဂျာတွေဟာ စည်းကမ်းပိုင်းဆိုင်ရာ ကိစ္စရပ်တွေကိုဘယ်လိုကိုင်တွယ် ဖြေရှင်းသွားသလဲဆို တာကို စောင့်ကြည့်လေ့လာခြင်းအားဖြင့်လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်းရော၊ နည်းပေးလမ်းပြသွန်သင်ပေးခြင်း ရောကိုရရှိနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒီနည်းကို ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေကို *Interpersonal Skill* တွေကိုလေ့ကျင့် သင်ကြားပေးရာမှာအသုံးများကြပါတယ်။ ကောင်းတာလား၊ မကောင်းတာလားပြောဖို့ခက်တဲ့ကိစ္စရပ်တစ်ခု ကတော့ ပြောခဲ့တဲ့ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေဟာ သူတို့ရဲ့လုပ်ငန်းရှင်သူဌေးတွေပြုမူပြောဆိုတဲ့အတိုင်း လိုက် လုပ်ကြတာပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာ - စကားကြမ်းကြမ်းတမ်းတမ်းပြောတတ်တဲ့လုပ်ငန်းရှင်နဲ့တွဲလုပ်ရတဲ့ ကြီး ကြပ်သူ၊ မန်နေဂျာတွေဟာစကား ကြမ်းကြမ်းတမ်းတမ်းပြောတတ်လာကြသလိုပဲ ဝန်ထမ်းတွေကိုဂရုစိုက်တတ် တဲ့ လုပ်ငန်းရှင်နဲ့တွဲလုပ်ရတဲ့ ကြီးကြပ်သူ၊ မန်နေဂျာတွေဟာဝန်ထမ်းတွေကိုပိုပြီး ဂရုစိုက်ပြုလာတတ်ကြပါ တယ်။ အဲဒီလိုမျိုး *Behavior Modeling* ကျင့်သုံးရာမှာ စံပြုခံရတဲ့သူက လေးစားလောက်စရာဖြစ်နေခဲ့ရင် ကောင်းပေမဲ့ အဲဒီသူကိုယ်တိုင်က ကိုယ်ကျင့်တရားအရာမှာရော၊ ပေါင်းသင်းဆက်ဆံရေးမှာရော၊ စီမံ ခန့်ခွဲမှုမှာရောညှိနေခဲ့မယ်ဆိုရင်တော့မတွေးဝံ့စရာပါ။

ဒါကြောင့်မို့ အောင်မြင်ထိရောက်တဲ့ *Training* တစ်ခုဖြစ်ဖို့အတွက် *Interpersonal* ကိစ္စရပ်တွေရော၊ အခြားသောကိစ္စရပ်တွေ၊ ပြဿနာဖြေရှင်းနည်းတွေကိုနမူနာပြသရာမှာ စံနမူနာကောင်းတွေဖြစ်ဖို့တော့လို အပ်ပါတယ်။

Reinforcement and Immediate Confirmation

Reinforcement ဆိုတာကတော့လူတွေဟာ ကောင်းကျိုးရလဒ်တွေရရှိတဲ့အလုပ်တွေကို ထပ်ခါတလဲလဲ ပြုလုပ်တတ်ကြပြီး ဆိုးကျိုးတွေရရှိတဲ့အလုပ်တွေကိုတော့ ရှောင်တတ်ကြတယ်ဆိုတဲ့ အယူအဆကိုအခြေခံထားတာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီအယူအဆနဲ့အလားတူတာကတော့ *Immediate Confirmation* ပဲဖြစ်ပါတယ်။ သူကတော့ လူတွေဟာ *Training* ပြီးသွားတဲ့အခါမှာ *Reinforcement* နဲ့ *Feedback* ကိုအမြန်ဆုံးပြန်ရခဲ၊ မယ်ဆိုရင် အကောင်းဆုံးလေ့လာသင်ယူကြတယ်ဆိုတဲ့ အယူအဆကိုအခြေခံတာဖြစ်ပါတယ်။ *Immediate Confirmation* ကနေပြီး သင်တန်းကာလတစ်လျှောက်မှာ ဖြစ်ပေါ်လာနိုင်တဲ့ မလိုလားအပ်တဲ့အမှားအယွင်းတွေကိုပြန်လည်ပြင်ဆင်ပေးနိုင်ပါတယ်။

နောက်ပြီး လက်တွေ့အလုပ်နဲ့သင်တန်းကိုလည်း ဆက်စပ်ပေးသွားနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော ဝင်ခွဲလေ့ကျင့် (၄၃)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Transfer of Training

နောက်ဆုံးအနေနဲ့ စဉ်းစားရမှာကတော့ *Trainers* တွေဟာ *Training Design* တစ်ခုရေးဆွဲရာမှာ စာသင်ခန်းကနေလုပ်ငန်းခွင်ထဲကို ရာခိုင်နှုန်းအများဆုံး *Transfer* ပြုလုပ်နိုင်ဖို့အတွက်ပုံစံပြုရေးဆွဲရာမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဘယ်အချိန်မှာ *Transfer* စသလဲဆိုရင်တော့ *Trainee* တစ်ယောက်ဟာ သင်တန်းမှာ သင်ပေးလိုက်တဲ့အသိဉာဏ်ပညာတွေ၊ သတင်းအချက်အလက်တွေကို လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာပြန်ပြီးအသုံးချတဲ့အခါမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ *Transfer of Training* ပမာဏဟာ သာမန်အားဖြင့်တော့ ကျွန်တော်တို့အသုံးပြုလိုက်ရတဲ့ ငွေကြေးတွေ၊ အချိန်တွေ၊ အရင်းအမြစ်တွေနဲ့နှိုင်းယှဉ်ချိန်ထိုးကြည့်မယ်ဆိုရင်တော့ သိပ်ပြီးများလှတယ်လို့မဆိုနိုင်ပါဘူး။ အဖွဲ့အစည်း ၁၅၀ လောက်ကို ပြုလုပ်ခဲ့တဲ့ ဆန်းစစ်လေ့လာမှုတွေအရဆိုရင်တော့ ဝန်ထမ်းအားလုံးရဲ့ ၃၄% လောက်ကပဲ သင်တန်းပြီးဆုံးပြီး (၁) နှစ်အတွင်းမှာ သူတို့သင်ယူခဲ့ရတဲ့အရာတွေကိုပြန်လည်အသုံးချခဲ့ကြတယ်လို့ဆိုပါတယ်။ အဲဒီလေ့လာမှုအရပဲ ဝန်ထမ်းတွေဟာ *Training* ကသင်ယူခဲ့ရတဲ့အရာတွေကိုအနီးစပ်ဆုံးကာလမှာပြန်ပြီးအသုံးချကြပေမယ့် အချိန်ကြာလာတာနဲ့အမျှ အသုံးပြုမှုလျော့ကျလာတာတွေ့ရပါတယ်။

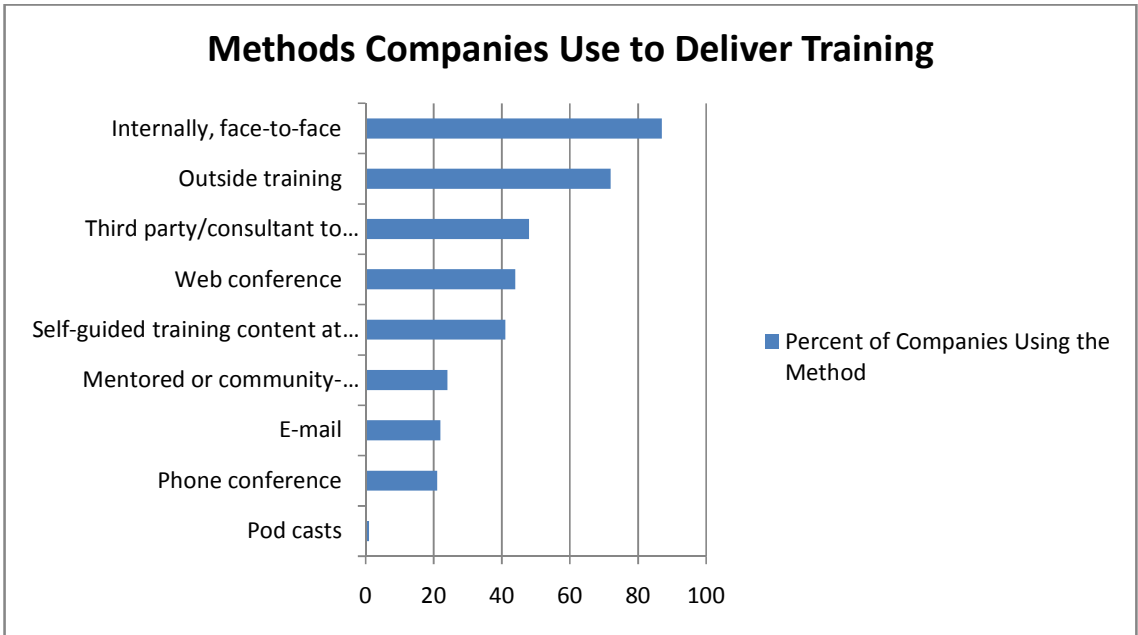
Training Transfer ပေါ်မှာအကျိုးသက်ရောက်မှုရှိတဲ့ အချက်တွေကတော့ *Training* အမျိုးအစားနဲ့ သဘောသဘာဝကိုမူတည်ပြီးအများကြီးရှိပါတယ်။ *Training Transfer* ဘယ်လောက်ထိရောက်မှုရှိတယ်ဆိုတာကို သက်သေပြဖို့က *Training Evaluation* နဲ့ *HR Metrics* တွေရဲ့တစ်စိတ်တစ်ပိုင်းပဲဖြစ်ပါတယ်။ ထိရောက်အောင်မြင်တဲ့ *Training Transfer* တစ်ခုဖြစ်ဖို့က အခြေအနေနှစ်ခုပေါ်မှာမူတည်ပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ (၁) *Trainees* တွေဟာ *Training* မှာအသုံးပြုခဲ့ရတဲ့ အရာတွေကိုရယူသုံးစွဲခွင့်ရှိပြီး သူတို့ရဲ့လုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာပြန်လည်အသုံးချခွင့်ရှိဖို့ဖြစ်ပါတယ်။ (၂) နောက်တစ်ချက်ကတော့ သင်ယူခဲ့ရတဲ့အသိဉာဏ်ပညာတွေ၊ သတင်းအချက်အလက်တွေကို စဉ်ဆက်မပြတ်အသုံးချသွားဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

Transfer of Training ကိုကောင်းမွန်စေတဲ့နည်းလမ်းတွေ တော်တော်များများရှိပါတယ်။ သင်တန်းသားလောင်းလျာ *Trainees* တွေကို *Training* ရဲ့ပါဝင်တဲ့အချက်အလက်တွေ၊ လုပ်ငန်းစဉ်တွေကို ခြုံငုံသုံးသပ်မိအောင်ပြောပြထားခြင်းအားဖြင့် ရေတို၊ ရေရှည်နှစ်ခုလုံးမှာ အကျိုးရှိစေနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ နောက်တစ်နည်းကတော့ *Training* ဟာ *Training* ရဲ့လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်ကိုထင်ဟပ်စေခြင်းဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - မန်နေဂျာတွေကို အင်တာဗျူးမေးမြန်းတတ်ဖို့သင်ကြားပေးတဲ့အခါမျိုးမှာ တကယ်အလုပ်လျှောက်တဲ့သူပုံစံမျိုးအသွင်ယူဖြေဆိုမယ်၊ အလုပ်လျှောက်သူတွေကိုထည့်သွင်းစိစဉ်တာမျိုး၊ ဒါမှမဟုတ်ရင်

လဲ လေယာဉ်ပိုင်းလော့တွေကို တကယ်မောင်းနှင်ရမယ်. လေယာဉ်အမျိုးအစားနဲ့အလားတူဖွဲ့စည်းတည်ဆောက်ထားတဲ့ *Simulator* တွေမှာလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးထားတာမျိုးဖြစ်ပါတယ်။

Training Delivery

Training တစ်ခုကို *Design* ပြုလုပ်ပြီးသွားပြီဆိုရင် *Training* စလို့ရပြီပေါ့။ ဘယ်လို *Training* အမျိုးအစားကိုပဲပြုလုပ်သည်ဖြစ်စေ *Training* တစ်ခုအကောင်အထည်ဖော်ဖို့အတွက် ချဉ်းကပ်နည်းအမျိုးမျိုးနဲ့ နည်းလမ်းအသွယ်သွယ်ကိုအသုံးပြုလို့ရနိုင်ပါတယ်။ နည်းပညာတွေတိုးတက်လာတာနဲ့အမျှ ပုံမှန်ပြထားသလိုပဲ ရွေးချယ်စရာနည်းလမ်းတွေလဲပိုမိုများပြားလာပါတယ်။



ဘယ်လိုနည်းလမ်းမျိုးကိုပဲအသုံးပြုသည်ဖြစ်စေ *Training Delivery* ဆိုတဲ့ *Training* အကောင်အထည်ဖော်ဖို့နည်းလမ်းတွေရွေးချယ်ရာမှာတော့ ထည့်သွင်းစဉ်းစားရမယ်အချက်တွေ များပြားပါတယ်။ အဲဒီအချက်တွေကတော့

- (၁) *Training* ရဲ့သဘောသဘာဝ
- (၂) လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမယ်အကြောင်းအရာ
- (၃) *Trainees* အရေအတွက်
- (၄) တစ်ဦးချင်းလား၊ အဖွဲ့လိုက်လား
- (၅) ကိုယ်တိုင်သင်ယူမှာလား၊ လမ်းညွှန်ပေးရမှာလား
- (၆) *Training* ရင်းမြစ်များ၊ ကုန်ကျစရိတ်များ

- (၇) အီလက်ထရောနစ်နည်းလမ်းဖြင့် သင်ယူခြင်းနှင့် သမားရိုးကျနည်းလမ်းဖြင့် သင်ယူနည်း
- (၈) ပထဝီအနေအထားများ
- (၉) ခွင်ပြုနိုင်သော အချိန်ကာလ
- (၁၀) ပြီးဆုံးရမည့် အချိန်

စတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ သာဓကအနေနဲ့ ပြောရမယ်ဆိုရင်တော့ ကုမ္ပဏီကြီးတွေအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းသစ်တွေ ဝင်လာတဲ့အခါမှာ အင်တာနက်၊ ဗီဒီယိုတီပီခွေများ နဲ့ HR ဝန်ထမ်းတွေကိုအသုံးပြုပြီး လုပ် ငန်းခွင်မိတ် ဆက် (Orientation Program) ကိုစီစဉ်သွားရမှာဖြစ်ပြီး ကုမ္ပဏီအသေးစားတွေအနေနဲ့တော့ HR ဝန်ထမ်း တွေနဲ့ပဲ အချိန်ယူတွေ့ပေးပြီး ဆောင်ရွက်နိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ မတူညီတဲ့နေရာတွေမှာရှိနေတဲ့ အလတ်စား ကုမ္ပဏီတွေအနေနဲ့ကျပြန်တော့ နှစ်ရက် ဒါမှမဟုတ် သုံးရက် Training တစ်ခုပြုလုပ်နိုင်ဖို့အတွက် ကြီးကြပ် သူတွေကို (၃) လတစ်ကြိမ်လောက်ခေါ်ယူပြီး ပြုလုပ်ဖို့လိုအပ်ရင်လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ နိုင်ငံစုံလုပ်ငန်းကြီး တွေအနေနဲ့ကတော့တစ်ကမ္ဘာလုံးမှာရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေအားလုံးလက်လှမ်းမီစေဖို့အတွက် ဘာသာစကား မျိုး စုံနဲ့ပြုစုထားတဲ့ ကိုယ်ပိုင်အင်တာနက်ဝက်ဆိုက်တွေကို အခြေခံပြီး လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးလေ့ရှိပါတယ်။ အများအားဖြင့်တော့ Training တွေကို ဌာနတွင်းသင်ကြားပေးမှုတွေပိုမိုပြုလုပ်လေ့ရှိပြီး အချို့ကတော့ ပြင် ပမာသို့မဟုတ် နည်းပညာအခြေခံတဲ့ ရင်းမြစ်တွေကိုအသုံးပြုပြီးသင်ကြားပေးရတာမျိုးဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာ အားဖြင့် - ကျွန်တော်တို့ လေယာဉ်မောင်းတဲ့ပိုင်းလော့တွေကို Training ပေးတဲ့အခါမှာ နိုင်ငံတကာမှာရှိ တဲ့ Simulator တွေမှာသွားပြီးလေ့ကျင့်ပေးရသလိုမျိုးဖြစ်ပါတယ်။

ဒီတော့ဆက်ကြည့်ကြရအောင်ပါ။

Internal Training

Internal Training ဆိုတာကတော့ မိမိအဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာပဲ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်းဖြစ်ပါ တယ်။ သူ့ကိုအသုံးများရတဲ့အကြောင်းရင်းကတော့ ဝန်ထမ်းတွေကိုသင်တန်းတွေ အပြင်မှာ သွားတက်ဖို့ အတွက် အချိန်အပိုတွေပေးစရာမလိုသလိုပဲ သင်တန်းကြေးကုန်ကျစရိတ်လဲ သက်သာတဲ့အတွက်ကြောင့်ပါ။ အများအားဖြင့်တော့ ကျွမ်းကျင်မှုနဲ့သက်ဆိုင်တဲ့ *Technical Training* တွေကိုအဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာပဲ သင်ကြားပေးတာများပါတယ်။ နည်းပညာတွေဟာ လျင်မြန်စွာပြောင်းလဲနေတာမို့လို့ နည်းပညာပိုင်းဆိုင်ရာ ကျွမ်း ကျင်မှုတွေရရှိစေဖို့နဲ့ အမြဲတမ်း ခေတ်နဲ့တပြေးညီဖြစ်နေစေဖို့အတွက် လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှုတွေ ဟာ ပိုပြီးအရေးပါလာနေပါတယ်။

Internal Training ဘယ်နှစ်မျိုးလောက်များရှိမယ်လို့ထင်ပါသလဲ။ လေ့လာကြည့်ကြရအောင်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၄၄)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

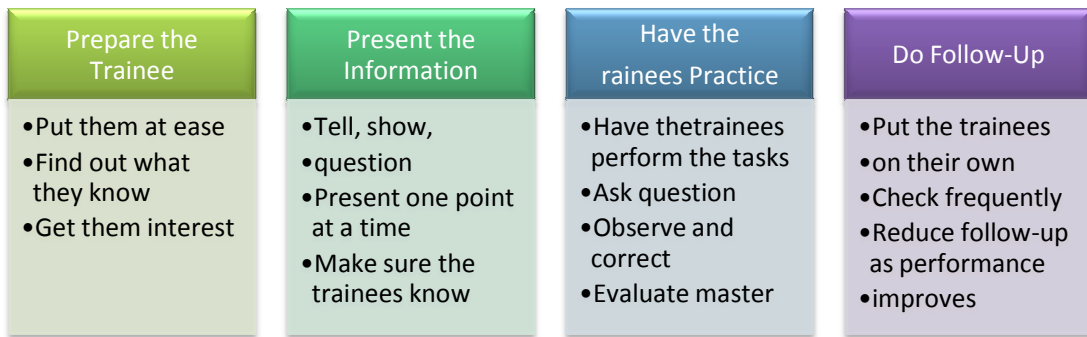
(၁) *Informal Training*။ ပထမတစ်ခုကတော့ *Informal Training* ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါကတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးနဲ့တစ်ဦးအကြားအပြန်အလှန်လေ့လာသင်ယူခြင်းကိုဆိုလိုတာပါ။ ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့သက်ဆိုင်ရာအလုပ်အကြောင်း လေ့လာသင်ယူရရှိမှုတော်တော်များများဟာ သင်တန်းတွေတက်ပြီး လုပ်တတ်ကြတာထက် လုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာပဲ ကိုယ်နဲ့လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေ၊ အကြီးအကဲတွေဆီကနေတစ်ဆင့် လုပ်ရင်းကိုင်ရင်းမေးမြန်းသင်ယူလိုက်နာလုပ်ဆောင်ရင်းနဲ့ပဲတတ်မြောက်သွားကြတာဖြစ်ပါတယ်။

(၂) *On the Job Training*။ ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းတွေမှာအတွေ့ရများတာကတော့ *OJT* လို့ခေါ်တဲ့ *On the Job Training* ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့အဲဒီလိုနည်းနဲ့သင်ယူတာဟာ *Flexible* ဖြစ်သလို လက်တွေ့အလုပ်နဲ့လဲပိုပြီးနီးစပ်လို့ပါ။ *Informal Training* နဲ့နှိုင်းယှဉ်ကြည့်မယ်ဆိုရင်တော့ *OJT* အတွက်ကျွန်တော်တို့အများကြီးကြိုတင်ပြင်ဆင်ဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ သင်ကြားရေးကိုတာဝန်ယူမယ်၊ ကြီးကြပ်သူ / မန်နေဂျာဟာ ဝန်ထမ်းကိုသင်ကြားပြသပေးဖို့ကြိုတင်ပြင်ဆင်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

ဒါပေမယ့်လည်း *OJT* မှာပြဿနာလေးတွေရှိပါသေးတယ်။ *Training* ပြုလုပ်သင်ကြားပေးတဲ့သူကိုယ်တိုင်က သူ့သက်ဆိုင်ရာလုပ်ငန်းတွေကိုနားလည်တတ်ကျွမ်းပေမယ့် ဘယ်လိုသင်ပေးရမလဲ ဆိုတာမသိတာမျိုးဖြစ်နိုင်သလိုပဲ သင်ပေးဖို့အချိန်မအားတာတွေ၊ *Training* ကိုတာဝန်ယူပေးဖို့စိတ်မပါတာမျိုးတွေလဲရှိနိုင်ပါတယ်။ အဲဒီလိုအခြေအနေမျိုးမှာဆိုရင် သင်တန်းသားတွေဟာသူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့ အားကိုးပြီးတော့ သာသင်ယူကြရတာဖြစ်ပြီး ထိရောက်အကျိုးရှိတဲ့ *Training* တစ်ခုဖြစ်လာဖို့မလွယ်ကူပါဘူး။ နောက်ထပ်ပြဿနာတစ်ခုကတော့ လက်ရှိလုပ်နေကြအလုပ်ကို အတားအဆီးဖြစ်စေတာပဲဖြစ်ပါတယ်။ အထူးသဖြင့်တော့ *Trainers* ကနေပြီး *Trainee* ကိုချည်းပဲထားခဲ့ပြီး သင်ယူစေတဲ့အခါမှာ အကျိုးမရှိတဲ့ *Training* တစ်ခုဖြစ်သွားပါတယ်။ နောက်ပြီးတော့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအချို့ရဲ့မကောင်းတဲ့အယူအဆတွေ၊ အလေ့အထတွေ၊ လုပ်နည်းကိုင်နည်းတွေကိုလဲသင်ပေးလိုက်သလိုဖြစ်သွားတတ်ပါသေးတယ်။

သေချာကြိုတင်ပြင်ဆင်ထားပြီးအကောင်အထည်ဖော်တဲ့ *OJT* ဆိုရင်တော့ဖြင့် ကောင်းမွန်တဲ့ *Training* တစ်ခုဖြစ်လာနိုင်ပါတယ်။ ပုံမှာပြထားသလိုမျိုး စနစ်တကျနဲ့အဆင့်ဆင့်အကောင်အထည်ဖော်ဆောင်ရွက်မယ်ဆိုရင်တော့ဖြင့် အင်မတန်ကောင်းမွန်တဲ့ *OJT* တစ်ခုဖြစ်လာမှာပါ။

ပုံ - Stages for on the Job Training



Cross Training

Cross Training ဆိုတာကတော့ on-the-job training တစ်မျိုးပါ။ Cross Training မှာဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေကို သူတို့ရဲ့အလုပ်တွေအပြင်အခြားသူတွေရဲ့အလုပ်ကိုပါလုပ်နိုင်အောင် လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးပါတယ်။ လုပ်ငန်းရှင်တွေအတွက်အားသာချက်ကတော့ Cross Training ပြုလုပ်ခြင်းအားဖြင့် Flexibility ရှိတာရယ်၊ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့လုပ်ရည်ကိုင်ရည်တိုးတက်လာတာရယ်ပဲဖြစ်ပါတယ်။ လုပ်ငန်းရှင်တွေဘက်က လိုလားနှစ်သက်ကြတာမှန်နေပမယ်။ Cross Training ကို ဝန်ထမ်းအားလုံးကလိုလိုလားလားရှိကြမှာတော့မဟုတ်ပါဘူး။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ဒီလစာနဲ့ပဲ အလုပ်တွေပိုလုပ်ရတော့မယ်လို့ စဉ်းစားကြမှာမို့လို့ပါ။ အဲဒီအမြင်ကိုချေဖျက်နိုင်ဖို့အတွက် သင်တန်းပြီးဆုံးအောင်တက်ရောက်နိုင်တဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကို ဘောနပ်စ်ပေးတာမျိုးစဉ်းစားသင့်ပါတယ်။ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ ရာထူးတိုးတဲ့အခါ ဦးစားပေးနေရာကထားပြီးစဉ်းစားပေးမယ် စသဖြင့်ပေါ့။ တချို့ကုမ္ပဏီတွေကျပြန်တော့လဲ အဲဒီလိုသင်တန်းတက်ရတာက အလေ့အထကြီးဖြစ်သွားပြီး ရာထူးတိုးဖို့၊ လစာတိုးဖို့၊ ခံစားခွင့်တိုးဖို့၊ ဘဝတိုးတက်ဖို့ အတွက်သင်တန်း တက်မှဖြစ်မယ်ဆိုတဲ့ Culture ဝင်သွားပြီး ဝန်ထမ်းတွေကိုယ်တိုင်ကလိုလိုလားလားနဲ့ကို တက်ကြတာမျိုးတွေလဲရှိပါတယ်။ ရှားတော့ရှားပါတယ်။ Cross Training ပြုလုပ်တဲ့အခါမှာ မတူတဲ့အလုပ်တွေကိုလုပ်ရတာဖြစ်တဲ့အတွက် အလုပ်တွေကို သေချာစနစ်တကျ အစီအစဉ်ချပြီးဆောင်ရွက်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ နောက်ပြီး Training ကာလအတွင်းမှာလဲ ကျသွားမှာဖြစ်ပါတယ်။ ခြုံပြောရမယ်ဆိုရင်တော့ Cross Training ဟာ လုပ်ငန်းရှင်အတွက်ရော၊ ဝန်ထမ်းအတွက်ပါ နှစ်ဦးနှစ်ဘက်ကောင်းတယ်လို့ပြောနိုင်ပါတယ်။

External Training

External Training ဆိုတာကတော့ လုပ်ငန်းခွင်ပြင်ပမှာပြုလုပ်တဲ့ Training ကိုဆိုလိုပါတယ်။ ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းတွေ အသုံးအများဆုံးနည်းလမ်းတစ်ခုလဲဖြစ်ပါတယ်။ ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းကြီးတွေ အနေ

နဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကို *Training* ပြုလုပ်ပေးနိုင်တဲ့ စွမ်းရည်မရှိတဲ့ အခါ ဒါမှမဟုတ် ဝန်ထမ်းအများအပြားကို မြန်မြန် *Training* ပြုလုပ်ပေးလိုတဲ့ အခါမှာ ဒီနည်းလမ်းကို သုံးလေ့ရှိပါတယ်။ ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းအသေးတွေ အနေနဲ့ အတွက်လဲ သူတို့ရဲ့နည်းပါးတဲ့ *HR* ဝန်ထမ်းအရေအတွက်ကြောင့်ရယ်၊ မတူကွဲပြားတဲ့ *Training* တွေကိုပေးဖို့လိုအပ်တာကြောင့်ရယ် *External Training* ကိုအသုံးပြုကြရပါတယ်။ ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းဘယ်လိုအရွယ်အစားပဲဖြစ်ဖြစ် အောက်ဖော်ပြပါအကြောင်းအချက်တွေကြောင့်လဲ *External Training* ကိုပြုလုပ်ကြပါတယ်။ အဲဒီအချက်တွေကတော့

- ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းတွင်းမှာရရှိနိုင်တဲ့ ရင်းမြစ်တွေဟာ ကန့်သတ်ချက်ရှိတဲ့ အခါ ပြင်ပကသူတွေခေါ်ပြီး သုံးတာကပိုပြီး ကုန်ကျစရိတ်သက်သာစေခြင်း
- ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းတွင်း *Training* အတွက်လိုအပ်တဲ့ ပြင်ဆင်မှုတွေပြုလုပ်ဖို့ အချိန်မလုံလောက်ခြင်း
- လက်ရှိ *HR* ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ *Training* ပေးဖို့လိုအပ်တဲ့ ဧရိယာတွေမှာ ကျွမ်းကျင်မှုအားနည်းခြင်း
- ပြင်ပမှာပဲ *Training* ပြုလုပ်တဲ့ အခါ အခြားအခြားသော ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းတွေက မန်နေဂျာတွေ၊ လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေနဲ့ ထိတွေ့ဆက်ဆံရတဲ့ အတွက် မိမိ ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းအတွက် အကျိုးများခြင်း

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၄၅)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Outsourcing of Training

ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းအများစုဟာ Training ပေးဖို့အတွက်ပြင်ပကနေ Training ပေးတဲ့အဖွဲ့အစည်းတွေ၊ အကြံပေးတွေကိုအသုံးပြုကြတာများပါတယ်။ စိတ်ဝင်စားစရာကောင်းတာက Outsourcing of Training ကိုအသုံးပြုမှုဟာ သိသိသာသာများမလာတာပါ။ အဓိကအကြောင်းရင်းကတော့ ကုန်ကျစရိတ်များတာရယ်၊ ပြုလုပ်ပေးလိုက်တဲ့ Training နဲ့ မိမိအဖွဲ့အစည်းရဲ့ Strategies တွေနဲ့ ဆက်စပ်မှုရှိစေဖို့ရယ်ကြောင့် ဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့်လည်း ကုမ္ပဏီတစ်ခုနဲ့တစ်ခု Merge လုပ်တဲ့အချိန်တွေ၊ ဒါမှမဟုတ် ကုမ္ပဏီတစ်ခုကနောက်ထပ်ကုမ္ပဏီတစ်ခုကို ဝယ်ယူလိုက်တဲ့အချိန်မျိုးမှာတော့မဖြစ်မနေ အသုံးပြုကြပါတယ်။ ပေါ်ပြူလာဖြစ်တဲ့နည်းလမ်းတစ်ခုကတော့ ကိုယ်ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို ကုန်စည် ဒါမှမဟုတ် ဝန်ဆောင်မှုရောင်းချတဲ့သူတွေဆီကနေပြီးသင်တန်းပေးစေတာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - ကျွန်တော်တို့ Software တစ်ခုခုကို ဝယ်ယူအသုံးပြုလိုက်ပြီဆိုရင် အဲဒီ Software အသုံးပြုပုံပြနည်းကို Software ရောင်းချတဲ့ကုမ္ပဏီကပဲ ပြန်လည်သင်ကြားပေးတာမျိုးပါ။ တခါတလေကျတော့လဲ အဲဒီလို သင်ကြားပေးလိုက်ပြီး အသိအမှတ်ပြုလက်မှတ်ထုတ်ပေးလိုက်တာမျိုးဟာ ဝန်ထမ်းတွေကိုအလုပ်ပြောင်းနိုင်အောင် လက်မှတ်တစ်ခုထုတ်ပေးလိုက်သလိုလဲ ဖြစ်သွားတတ်ပါတယ်။ အဲဒီအသိအမှတ်ပြုလက်မှတ်တွေထုတ်ပေးတာဟာ အလုပ်ရှင်တွေအတွက်လဲ ကောင်းကျိုးဖြစ်စေတာတွေရှိပါတယ်။ ဥပမာ - ကုမ္ပဏီတစ်ခုက စာရင်းကိုင်တွေခေါ်တဲ့အခါမှာ သက်ဆိုင်ရာဘွဲ့တစ်ခုအပြင် LCCI လိုလက်မှတ်မျိုးရှိရမယ်၊ ဒါမှမဟုတ်လဲ CPA ဖြစ်ရမယ်စသဖြင့် အရည်အချင်းသတ်မှတ်လို့ရနိုင်ပါတယ်။

တချို့ Suppliers တွေကျတော့လဲ သုံးစွဲသူများဆိုင်ရာ ညီလာခံလိုမျိုးကျင်းပပြီး မိမိတို့ရဲ့ ထုတ်ကုန်ပစ္စည်းသုံးစွဲတဲ့ကုမ္ပဏီက ဝန်ထမ်းတွေကို ခေါ်ယူပြီး သူတို့မသိသေးတဲ့၊ သိဖို့လိုအပ်တဲ့ထုတ်ကုန်တွေ၊ ဝန်ဆောင်မှုတွေ၊ အချက်အလက်တွေကိုလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတာမျိုးလဲပြုလုပ်လေ့ရှိပါတယ်။

Government-Supported Job Training

တော်တော်များများနိုင်ငံတွေမှာတော့ နိုင်ငံတော်အစိုးရ၊ ပြည်နယ်အစိုးရနဲ့ဒေသဆိုင်ရာအာဏာပိုင်တွေကလဲ Training နဲ့ပတ်သက်တဲ့ အထောက်အပံ့တွေပေးတာမျိုးတွေ၊ ငွေကြေးကူညီပေးတာမျိုးတွေ ရှိပါတယ်။ အမေရိကန်လိုနိုင်ငံမှာဆိုရင် Quick Start (Georgia), Smart Jobs (Texas), and Partnership (Alabama) အစီအစဉ်တွေဟာ လူသိများတဲ့ Training Support Efforts တွေပဲဖြစ်ပါတယ်။

ဝန်ထမ်းတွေကိုခေါ်ယူခန့်ထားရာမှာ၊ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးရာမှာ နိုင်ငံတော်ကသတ်မှတ်ထားတဲ့

အချက်အလက်တွေ၊ စည်းကမ်းတွေနဲ့အညီဆောင်ရွက်နိုင်တဲ့ ကုမ္ပဏီတွေဟာ နိုင်ငံတော်ကထောက်ပံ့တဲ့ ငွေ ကို ခံစားခွင့်ရရှိကြမယ်။ သတ်မှတ်ချက်မျိုးတွေချမှတ်ကြတာ တွေ့ရပါတယ်။

Educational Assistance Programs

အချို့သော လုပ်ငန်းရှင်တွေက သူတို့ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို ပညာသင်ကြားဖို့အတွက်အကူအညီ အထောက်အပံ့တွေပေးတာမျိုးတွေရှိပါတယ်။ တချို့ဆိုရင်ဝန်ထမ်းတွေ ကောလိပ်တက်ဖို့အတွက် ငွေကြေး ထောက်ပံ့ပေးပြီး ကျောင်းပြီးလို့အလုပ်ဝင်တဲ့အခါကျမှသာ ပြန်လည်ပေးဆပ်ရတာမျိုးလည်းရှိပါတယ်။ လုပ် ခဲ့ဖူးတဲ့ကုမ္ပဏီတစ်ခုမှာဆိုရင် အဲဒီလိုမျိုး သင်တန်းတက်ဖို့အတွက်ကုန်ကျစရိတ်အားလုံးကို ကြိုတင်ထုတ် ပေးထားပြီး သင်တန်းပြီးတဲ့အခါမှာ သင်ယူလာတဲ့ပညာနဲ့ကိုက်ညီတဲ့အလုပ်တာဝန်ပေးပါတယ်။ ပြီးလို့ ရာထူးအမြင့်ပိုင်းရောက်ပြီး လစာများများရပြီဆိုမှ စိုက်ထုတ်ပေးထားတဲ့ ငွေကြေးကိုအရစ်ကျ ပြန်လည်ဖြတ် တောက်တာမျိုးလဲတွေ့ခဲ့ဖူးပါတယ်။ ရှားတော့ရှားပါတယ်။ အဲဒီလိုမျိုး စိုက်ထုတ်ပေးထားတဲ့ပမာဏကို အစိုးရကအခွန်မကောက်ပဲထားဖို့ သတ်မှတ်ပေးထားတာမျိုးနဲ့လည်း ဝန်ထမ်းတွေကိုလေ့ကျင့်သင်ကြားပေး တဲ့နေရာမှာအားပေးဖို့အတွက်စီစဉ်တာမျိုးလည်း ရှိပါတယ်။ ဒါပေမယ့် အစဉ်အဆက်ကျင့်သုံးခဲ့ကြတဲ့ လုပ် ထုံးလုပ်နည်းတွေအရ ပညာသင်ကြားပေးတဲ့အခါ လုပ်ငန်းရှင်ဘက်ကဆုံးရှုံးတာမျိုးတွေလည်း ရှိပါတယ်။ ကျောင်းပြီးလို့ဘွဲ့ရသွားတဲ့ခါကြာရင် ဝန်ထမ်းက အခြားအလုပ် တခုခုကို ဒါမှမဟုတ် ဝင်ငွေပိုရမယ်အလုပ် တစ်ခုခုကိုပြောင်းရွှေ့သွားတတ်ကြတာမျိုးလည်း ကြုံရနိုင်ပါတယ်။ လုပ်ငန်းရှင်တွေအနေနဲ့အဲဒီလိုဝန်ထမ်း တွေကို ဆက်လက်ထိန်းသိမ်းထားနိုင်ဖို့လဲ အစီအမံ တွေကြိုတင်ပြုလုပ်ထားကြရမှာဖြစ်ပါတယ်။

အခုတွေ့နေရတာကတော့ လုပ်ငန်းရှင်တွေကလဲ ကိုယ်ကလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးပြီးမှ အခြားအလုပ် တစ်ခုခုပြောင်းရွှေ့ကြတဲ့အခါမှာ သင်ကြားပေးထားတဲ့စရိတ်စကတွေဆုံးရှုံးတယ်လို့ယူဆပြီး ဝန်ထမ်းတွေ ကိုလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးဖို့စိတ်မပါကြတော့ပါဘူး။ ဝန်ထမ်းတွေဘက်ကကျတော့လဲက သင်တန်းတွေကို အပင်ပန်းခံတက်ပြီး ပညာတွေတတ်မြောက်လာတဲ့အခါ တတ်ထားတဲ့ပညာနဲ့ရတဲ့လခနဲ့ မကိုက်ညီဖူးလို့ယူ ဆပြီးပိုပေးတဲ့ဆီကိုပြောင်းကြပါတယ်။ လုပ်ငန်းရှင်ဘက်ကကျတော့လဲ သင်ကြားရေးစရိတ်တွေ အကုန် အ ကျခံသင်ပေးပြီး လစာလဲတိုးပေးရဦးမယ်ဆိုရင်မတန်ဖူးလို့ စဉ်းစားကြပါတယ်။ တကယ်တော့ဖြစ်သင့်တာက သင်စရာရှိတာသင်ပေးပြီး ပညာတွေပိုပြီးတတ်မြောက်လာကြတဲ့အခါ အရင်ကထက်ပိုပြီး *Productivity* တက်လာတဲ့အတွက် ကုမ္ပဏီကိုအကျိုးပြုလာနိုင်မှာဖြစ်တာကြောင့် သင်တင်လျှောက်ပတ်တဲ့လစာနဲ့ ခံစား ခွင့်တွေကိုတိုးမြှင့်ပေးမယ်ဆိုရင်ဖြင့် အရည်အသွေးပြည့်တဲ့ဝန်ထမ်းတွေကိုရရှိထိန်းသိမ်းထားနိုင်မှာ ဖြစ်ပါ တယ်။ နို့ဖို့ရင်တော့ ဆုံးရှုံးမှာကြောက်လို့ သင်မပေးတဲ့အခါမှာ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ကျွမ်းကျင်မှုအဆင့်အတန်း နိမ့်ကျတဲ့အတွက် ကုမ္ပဏီရဲ့ *Productivity* မကောင်း ရင်လဲဆုံးရှုံးမှာပဲမဟုတ်ပါလား။

Choice of Training Methods

Training တစ်ခုကို ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာပဲပေးပေး၊ ပြင်ပကနေပြီးခေါ်ပြီးတော့ပဲပေးပေးသင့်တော်မယ်။ *Training Method* ကိုတော့ရွေးချယ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ *Training* မှာပါဝင်မယ်အချက်တွေကလဲ *Training Objectives* နဲ့တိုက်ရိုက်ဆက်စပ်မှုရှိဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းရဲ့လိုအပ်ချက်နဲ့ *Training Objectives* ရဲ့ဆက်စပ်မှုရှိမှသာလျှင် အသုံးပြုလိုက်တဲ့ ငွေကြေးဟာအကျိုးရှိရှိအသုံးပြုတာဖြစ်မှာပါ။ ဒါ့အပြင် *Training Contents* နဲ့ *Objectives* တွေအတတ်နိုင်ဆုံးနီးစပ်မှလဲ *Trainee* တွေရဲ့ သင်ယူလေ့လာနိုင်စွမ်းကိုအထောက်အကူပြုသလို အကျိုးရှိတဲ့ *Training* တစ်ခုဖြစ်လာမှာသေချာပါတယ်။ *Training Program* တစ်ခုရဲ့ရည်ရွယ်ချက်တွေ၊ ပါဝင်ရမယ်အချက်တွေကိုဆုံးဖြတ်ပြီးတဲ့အခါမှာ *Training* ကိုစီစဉ်တဲ့သူအနေနဲ့ စတင်အကောင်အထည်ဖော်ရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ *Training* တခုကိုအကောင်အထည်ဖော်လိုရတဲ့နည်းလမ်း တွေအများကြီးရှိပါတယ်။ *Training Methods* တွေကတော့ ဇယားမှာဖော်ပြထားသလိုပဲ *Presentation, Hands-on Methods, Group-Building Methods* စသဖြင့် အမျိုးအစားတွေအများကြီးရှိပါတယ်။

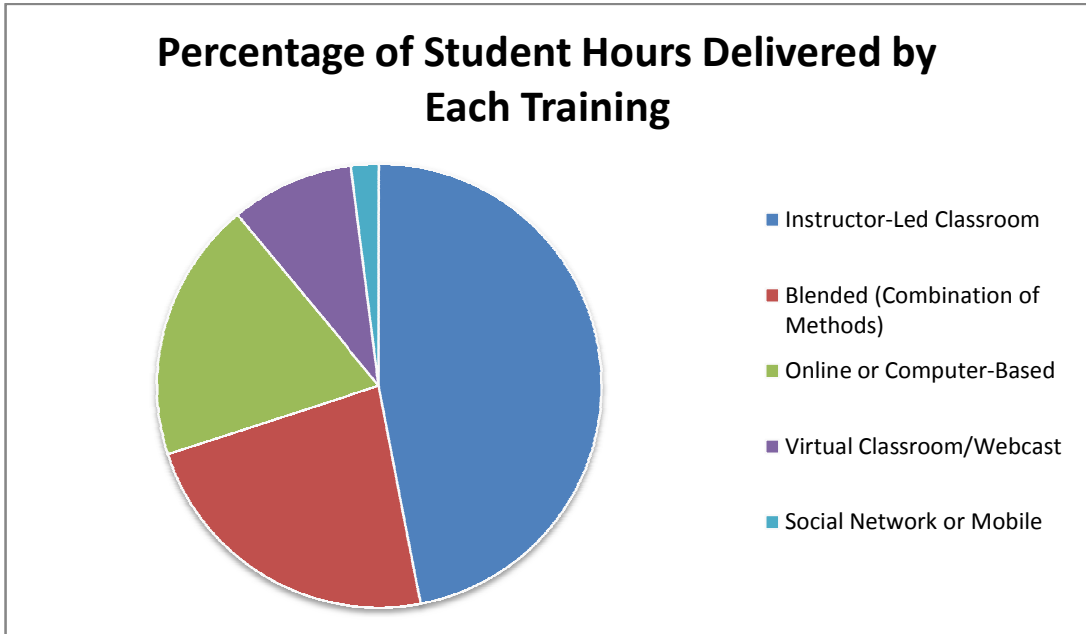
METHOD	TECHNIQUES	APPLICATIONS
Presentation methods: trainees receive information provided by others	Lectures, workbooks, CD-ROMs, DVDs, podcasts, Web sites	Conveying facts or comparing alternatives
Hands-on methods: trainees are actively involved in trying out skills	On-the-job training, simulations, role-plays, computer games	Teaching specific skills; showing how skills are related to job or how to handle interpersonal issues
Group-building methods: trainees share ideas and experiences, build group identities, learn about interpersonal relationships and the group	Group discussions, experiential programs, team training	Establishing teams or work groups; managing performance of teams or work groups

Training Program တစ်ခုဟာအပေါ်မှာဖော်ပြခဲ့တဲ့နည်းလမ်းအားလုံးကိုတစ်ခုချင်း ဒါမှမဟုတ်လဲ ပေါင်းစပ်ပြီးအသုံးပြုသွားနိုင်ပါတယ်။ သာမန်အားဖြင့်တော့ အသုံးပြုလိုက်တဲ့ *Methods* တစ်ခုဟာ *Course*

Content နဲ့ သင်တန်းသားတွေရဲ့ သင်ယူနိုင်စွမ်းနဲ့လိုက်လျောညီထွေဖြစ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ *Training* တစ်ခုကိုဌာနတွင်းပဲလုပ်လုပ်၊ ပြင်ပမှာပါလုပ်လုပ် သင်တင်လျောက်ပတ်တဲ့ *Training* ဖြစ်သင့်ပါတယ်။

Training Methods

Training တစ်ခုပြုလုပ်ဖို့နည်းလမ်းတွေအများကြီးရှိပါတယ်။ ပုံ မှာဆိုရင် *Training methods* တွေဖြစ်တဲ့ *instructor-led classrooms, online self-study, virtual classrooms, and other methods, including workbooks and videos* တစ်ခုချင်းစီရဲ့ *Training* ပေးတဲ့အခါမှာ အသုံးပြုခဲ့တဲ့အချိန်တွေကို တွေ့ရမှာပါ။



SOURCE: "Training 2009 Industry Report," Training, November/December 2009, pp. 32-36.

အဲဒီ *workbooks and videos* တွေကိုအသုံးပြုမှုတွေဟာ ကုမ္ပဏီတွေအနေနဲ့ အင်တာနက်ကိုအသုံးပြုပြီး *Training* ပြုလုပ်လာနိုင်တာနဲ့အမျှ တဖြည်းဖြည်းအသုံးပြုမှုနည်းသွားမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါကြောင့် နောက်ပိုင်းကာလတွေမှာဆိုရင် *Training Program* တွေဟာတဖြည်းဖြည်းနဲ့ *Virtual* စနစ် ဒါမှမဟုတ် *Face to Face classroom* ဒါမှမဟုတ်ရင် *Instructor-led* ဆိုတဲ့သင်ကြားပေးသူက နည်းပညာကိုအခြေခံပြီး သင်ကြားပေးတဲ့စနစ်ကိုပြောင်းသွားမှာဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကျင့် (၄၆)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

ဆက်ပြီးကြည့်ကြရအောင်ပါ။

Classroom Instruction

ကျောင်းတွေမှာသင်ကြားတာဆိုရင်တော့ ကျွန်တော်တို့ဟာ စာသင်ခန်းထဲမှာသင်တဲ့ပုံစံမျိုးနဲ့ သွားကြတာများပါတယ်။ အဲဒီလိုသင်ကြားပေးတာမျိုးဟာလည်း အတွေ့ရအများဆုံးဖြစ်ပါတယ်။ *Classroom Instruction* ဆိုရင် *Trainer* ကနေပြီးသင်တန်းသားတွေကို လက်ချာပေးပါတယ်။ အဲဒီလိုမျိုး လက်ချာပေးတဲ့အခါမှာ *Trainer* က *Presentation Slide* တွေ၊ ဆွေးနွေးမှုတွေ၊ *Case Studies* တွေ၊ အမေးအဖြေပြုလုပ်တဲ့နည်းလမ်းတွေနဲ့ *Role Play* တွေကိုအသုံးပြုလေ့ရှိပါတယ်။ သင်တန်းသားတွေရဲ့ တက်ကြွစွာပါဝင်မှုကိုရရှိခဲ့မယ်ဆိုရင် သင်ယူနိုင်စွမ်းအားပိုကောင်းမှာဖြစ်ပါတယ်။ သင်တန်းရဲ့ရည်ရွယ်ချက်ဟာ တိတိကျကျ သတ်မှတ်ထားတဲ့ အကြောင်းအရာတစ်ခုခု နဲ့ပတ်သက်တဲ့သတင်းအချက်အလက်တွေကိုတင်ပြရတာမျိုး ဖြစ်ခဲ့မယ်ဆိုရင် *Classroom Instruction* ဟာ အချိန်ကုန်အသက်သာဆုံးနဲ့ ကုန်ကျစရိတ်အနည်းဆုံးနည်းလမ်း ဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လို့သာ *Trainer* တွေဟာလက်ချာတွေကို အလုပ်နဲ့ဆက်စပ်တဲ့ဥပမာ၊ ဥပမေယျတွေနဲ့ တွဲဖက်ပြီးသင်ကြားမယ်၊ လက်တွေ့အသုံးချဆောင်ရွက်နိုင်မယ်၊ အခွင့်အလမ်းတွေနဲ့ ဆက်စပ်ခဲ့မယ်ဆိုရင် ပိုပြီးထိရောက်တဲ့လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှုတစ်ခုဖြစ်လာမှာပါ။ နည်းပညာတွေတိုးတက်လာတာနဲ့အမျှ *Classroom* သင်ကြားနည်းဟာ တနေရာတည်းမှာသင်ကြားတာကနေ ဆရာကတစ်နေရာ၊ သင်တန်းသားတွေကတစ်နေရာ သင်ကြားနိုင်တဲ့အနေအထားကိုရောက်ရှိလာပါပြီ။ နေရာအနှံ့အပြားက သင်တန်းသားတွေဟာ အခြားတနေရာကဆရာသင်ကြားနေတဲ့သင်ခန်းစာကို အွန်လိုင်းကနေတဆင့်သင်ယူပြီး ပါဝင်ဆွေးနွေးတာတွေ၊ မေးမြန်းတာတွေ၊ စာရွက်စာတမ်းတွေမျှဝေတာတွေ ဆောင်ရွက်လို့ရနေပါပြီ။ ကျွန်တော်တို့ဆီမှာလဲများ မကြာမီ အကောင်အထည်ပေါ်လာတော့မှာပါ။ အသုံးချနိုင်တဲ့နည်းပညာတွေကတော့ *Video Conferencing, e-mail, instant messaging, document sharing software and website, web-cam* စတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ *General Mills* ဟာဆိုရင် လုပ်ငန်းခွင်မှာ သင်တန်းခန်းမကြီးတွေထားရှိလို့ အဆင်မပြေတဲ့အခါ အဲဒီလို *Virtual Classroom* တွေကို ရုံးခွဲအသေးတွေမှာပါ ထားရှိပြီး လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတာမျိုးဆောင်ရွက်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေဟာ အွန်လိုင်းသင်တန်းတွေမှာ *Sign up* ပြုလုပ်ထားပြီး သက်ဆိုင်ရာထုတ်ကုန်တွေအကြောင်း၊ နည်းပညာဆိုင်ရာကျွမ်းကျင်မှု တွေအကြောင်း၊ လုပ်ငန်းတာဝန်တွေအကြောင်း ဥပမာ -စက်ပစ္စည်းတွေကို ဘယ်လိုမျိုး ပြုပြင်ထိန်းသိမ်းရမလဲ ဆိုတာမျိုးကအစသင်ယူကြပါတယ်။

အဝေးသင်ပညာရေး (*Distance Learning*) ဟာ *Class Room Training* မှာရရှိနိုင်တဲ့ အကျိုးကျေးဇူးတော်တော်များများကို *Classroom* ကိုသွားစရာမလိုပဲနဲ့ရရှိနိုင်ပါတယ်။ အဓိကအားနည်းချက် တစ်ခုကတော့ သင်တန်းဆရာ (*Trainer*) နဲ့ သင်တန်းသား (*Audience*) ကြားမှာ အပြန်အလှန်ပြောဆို ဆက်သွယ်ဆက်ဆံမှုမရှိသလောက်နည်းပါးတာပါ။ အဲဒီအားနည်းချက်ကိုကာမိစေဖို့အတွက် အဝေးသင်ပညာ ရေး (*Distance Learning*) မှာ သင်တန်းဆရာ (*Trainer*) နဲ့ သင် တန်းသား (*Audience*) ကြား ဆက် သွယ်နိုင်မယ် *Link* တစ်ခုဖန်တီးပေးထားဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ *Instructor* ဒါမှမဟုတ် *Facilitators* တွေကိုယ် တိုင် သင်တန်းသားရှိရာကိုလာရောက်ပြီး လိုအပ်တဲ့မေးမြန်းဖြေကြားမှုတွေ၊ သင်တင်လျှောက်ပတ်တဲ့ အ မေးအဖြေကဏ္ဍတွေစီစဉ်ပေးခြင်းအားဖြင့်လည်း ဆောင်ရွက်နိုင်ပါတယ်။

Audiovisual Training

Presentation နည်းလမ်းတွေကိုအသုံးပြုခြင်းအားဖြင့်လည်း သင်တန်းသားကို သင်တန်းခန်းမထဲလာ စရာမလိုပဲသင်ကြားပေးလို့ရနိုင်ပါတယ်။ သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့ သီးခြားစီလွတ်လပ်စွာ အလုပ်လုပ်ပြီး *CD* ဒါမှမဟုတ် *DVD* စတာတွေကတဆင့်လဲသင်ယူလို့ရနိုင်ပါတယ်။

Audiovisual နည်းလမ်းတွေဖြစ်တဲ့ *Overhead Transparencies* တွေ *PowerPoint* ဒါမှမဟုတ်အ ခြားသော *Presentation Software* တွေ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ ဗီဒီယို၊ အော်ဒီယို *Clip* ကလေး တွေနဲ့လဲ *Classroom Training* ကိုအားဖြည့်လို့ရပါတယ်။ ယနေ့ခေတ်မီနည်းပညာတွေကို အသုံးပြုပြီးတော့လဲ *PDA's*, *iPods* ဒါမှမဟုတ် အခြားသော *Portable Audio Players* စတဲ့ *Portable Devices* တွေနဲ့ဖွင့်ကြည့် နိုင်အောင် လုပ်ပေးလို့လဲရပါတယ်။ ဗီဒီယိုဖွင့်ကြည့်လို့ရတဲ့ ပစ္စည်းလေးတွေ ပေါများလာတာနဲ့အမျှ ဗီဒီယို ဖိုင်လေးတွေကိုအသုံးပြုပြီး သင်ကြားရတာပိုပြီးလွယ်ကူလာပါတယ်။ *Capital One* လိုကုမ္ပဏီမျိုးမှာဆိုရင် သင်တန်းတက်ရမယ့်ဝန်ထမ်းအားလုံးကို *iPods* တွေပေးထားပါတယ်။ အဲဒီဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ ခေါင်း ဆောင်မှု၊ ပဋိပက္ခစီမံခန့်ခွဲခြင်း၊ ဖောက်သည်ဝန်ဆောင်မှု ပေးခြင်းအစရှိတဲ့သင်ခန်းစာတွေကို အင်တာနက် ကနေ *Download* ဆွဲလို့ရပါတယ်။ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးဖို့အတွက် *Podcast* တွေ အသုံးပြုတဲ့အခါ မှာကြိုတွေ့လာရနိုင်တဲ့ စိန်ခေါ်မှုတွေကတော့ သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့ နည်းပညာတွေနဲ့ အကျွမ်းတဝင် ရှိမှု၊ သင်တန်းသားအချင်းချင်းကြားမှာ ပူးပေါင်း ဆောင်ရွက်တတ်မှုလိုအပ်ခြင်း၊ လိုအပ်တဲ့သင်ခန်းစာတွေ ကို အလွယ်တကူ *Download* ဆွဲနိုင်ရန်လိုအပ် ခြင်း စတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။

Audiovisual Training သုံးတဲ့သူတွေအနေနဲ့လဲ အသုံးပြုတဲ့ပစ္စည်းကိုလေ့လာပြီးသင်ခန်းစာ တွေကို ပိုပြီးမြန်ဆန်စေတာ ဒါမှမဟုတ် နှေးကွေးစေတာစတာတွေလဲလုပ်ဆောင်နိုင်ပါလိမ့်မယ်။ ဗီဒီယိုတွေ ပြသခြင်းအားဖြင့် စာသင်ခန်း (*Classroom*) ထဲမှာအလွယ်တကူပြသဖို့ခက်ခဲတဲ့အခြေအနေတွေ၊ စက်

ကိရိယာတွေကိုပြသနိုင်ပါတယ်။ နောက်ထပ်အကျိုးကျေးဇူးတစ်ခုကတော့ *Trainer* တစ်ဦးတစ် ယောက်ချင်း စီရဲ့ အတွေ့အကြုံတွေ၊ ကျွမ်းကျင်မှုတွေကိုမူမတည်ပဲ သင်တန်းသားတွေကို တသမတ်တည်းဖြစ် တဲ့လေ့ ကျင့်သင်ကြားပေးမှုကိုပေးစွမ်းနိုင်တာပါပဲ။ ဒီစနစ်မှာတွေ့ရနိုင်တဲ့ ပြဿနာတစ်ခုကတော့ ဒီဗီဒီယိုတွေမှာ လိုအပ်တာထက်ပိုများပြားတဲ့ ကိရိယာတွေပြသထားတာမျိုးတွေ၊ သေချာစီစဉ်ရေးသားထားတာမဟုတ်တဲ့ စကားပြောတွေနဲ့ ဖော်ပြရှင်းလင်းထားခြင်း၊ ဟာသတွေ၊ ဇာတ်လမ်းဇာတ်ကြောင်းတွေကို အများကြီး ထည့် သွင်းထားခြင်းအားဖြင့် မူလရှင်းလင်းသင်ပြလိုတဲ့ အကြောင်းအရာပျောက်ကွယ်သွားစေခြင်း စတာတွေပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ သေချာစနစ်တကျပြင်ဆင်ပြုစု ထုတ်လုပ်ထားတဲ့ဗီဒီယိုတွေအသုံးပြုခြင်းအားဖြင့် အဲဒီပြဿနာ ကိုဖြေရှင်းနိုင်ပါလိမ့်မယ်။

Computer-Based Training

ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းအားလုံးအနေနဲ့ *Classroom Training* ကိုအသုံးများကြပေမယ့် နည်းပညာတွေ တိုးတက်လာပြီးကုန်ကျစရိတ်သက်သာလာတာနဲ့အမျှ အဲဒီနည်းပညာတွေကိုအကျိုးရှိအောင် အသုံးပြုလာကြ ပြီ ဖြစ်ပါတယ်။ *Computer-Based Training* ကိုအသုံးပြုခြင်းအားဖြင့်သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့

အင်တာနက်ဒါမှမဟုတ် *CD-ROM* တွေကတဆင့် သင်ခန်းစာတွေ၊ လမ်းညွှန်မှုတွေကိုလွယ်ကူစွာ ရရှိလာနိုင်ပြီ ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီနေရာတွေနည်းလမ်းတွေဟာ *Interactive* ဖြစ်တဲ့အတွက် သင်တန်း သား တွေဟာ မေးခွန်းတွေကိုဖြေဆိုခြင်း၊ သိရှိလာတဲ့နည်းလမ်းတွေကိုစမ်းသပ်ခြင်းတွေ လုပ်ဆောင်လာနိုင်ပြီး သင်ခန်းစာကိုလည်း သင်တန်းသားရဲ့ဖြေဆိုမှုတွေကိုအခြေခံပြီး ပြုပြင်ညှိနှိုင်းမှုတွေ လုပ်လာနိုင်ပါတယ်။ အင်တာနက်ကတဆင့်သင်ကြားပေးခြင်းအားဖြင့် သင်တန်းသားတွေဟာလဲ အီးမေးလ်ကတဆင့် မေးခွန်း များမေးမြန်းခြင်း၊ *Online Discussion* မှာပါဝင်ခြင်းများဆောင်ရွက်လာနိုင်မှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ကွန်ပျူတာကို ထိထိရောက်ရောက်အသုံးပြုခြင်းအားဖြင့် သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့ စာဖတ်နိုင်ရုံတင်မကပဲ အသံကြားရ ခြင်း၊ ပုံများကိုပါမြင်တွေ့ရခြင်း၊ ဗီဒီယိုများကြည့်ရှုနိုင်ခြင်း များကိုပါပြုလုပ်လာနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ *Computer-Based Training* ဟာ သင်တန်းဆရာခေါ်ပြီးသင်တန်း ခန်းမထဲမှာ သင်ကြားစေခြင်းထက်တော့ ကုန်ကျစ ရိတ်ပိုပြီးသက်သာစေပါတယ်။

ကုန်ကျစရိတ်သက်သာစေတဲ့အတွက် ကုမ္ပဏီအတွက်လဲ သင်တန်းစီစဉ်ပေးရတာပိုပြီးလွယ်ကူသလိုပဲ လုပ်ငန်းခွင်လိုအပ်ချက်နဲ့လဲ အနီးစပ်ဆုံးကိုက်ညီစေပါတယ်။ သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့လဲပိုပြီးမှတ်မိဖို့လွယ် ကူစေပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကျင့် (၄၇)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

E-Learning: on-Line Training

E-Learning ဆိုတာကတော့ အင်တာနက် ဒါမှမဟုတ်ရင် ကုမ္ပဏီအတွင်းမှာရှိတဲ့ အင်ထရာနက်ကို အသုံးပြုပြီးလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတာပါ။ E-Learning ဆိုရင်တဖြည်းဖြည်းနဲ့အသုံးများလာပါပြီ။ တချို့ကုမ္ပဏီတွေဆိုရင် E-Learning လုပ်နိုင်ဖို့အတွက်အစပျိုးတဲ့အနေနဲ့ ကုမ္ပဏီတွင်းမှာ E-Library လိုဟာမျိုးတွေ ထားလာကြပါပြီ။ သူ့ရဲ့အကျိုးကျေးဇူးတွေကတော့ ကုန်ကျစရိတ်သက်သာတာရယ်၊ တချိန်တည်းမှာ ဝန်ထမ်းအများအပြားကို လေ့ကျင့်သင်ယူနိုင်စွမ်းရှိစေတာရယ်ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ကျွန်တော်တို့ဆီမှာတော့ E-Learning ကိုတကယ်အကောင်အထည်ဖော်ဖို့အချိန်ယူရဦးမှာပါ။ နောင်ဆိုရင် E-Learning ဟာ အသုံးအများဆုံး သင်ယူရေးနည်းလမ်းဖြစ်လာတော့မှာပါ။ တခုရှိတာက E-Learning ဟာလူကြီး ပိုင်းတွေထက် လူငယ်ပိုင်းတွေအတွက်ပိုပြီး ထိရောက်နိုင်တာပါ။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ လူငယ်တွေဟာ လူကြီးတွေထက် ပိုပြီး နည်းပညာအသစ်တွေနဲ့အကျွမ်းတဝင်ရှိတာရယ်၊ ဘာသာစကားပိုမိုကျွမ်းကျင်တာကြောင့်ရယ်ဖြစ်ပါတယ်။

Distance Training/Learning

နောက်တခုကတော့ အခုနောက်ပိုင်းမှာနိုင်ငံတကာက တက္ကသိုလ်တွေအနေနဲ့အင်တာနက်ကို အခြေခံတဲ့ သင်ခန်းစာပို့ချမှုတွေကိုအသုံးပြုလာကြပါတယ်။ တချို့ကျတော့လဲ သင်ခန်းစာတွေကို ဗီဒီယိုရိုက်ထားပြီး ပြန်လည်ဖြန့်ဝေပေးတဲ့ပုံစံမျိုးနဲ့ဆောင်ရွက်ကြတာတွေရှိပါတယ်။ ဥပမာ - ကျွန်တော်တို့ဆီက အဝေးသင်တက္ကသိုလ်မှာဆိုရင် ဆရာတွေစာသင်တာကိုဗီဒီယိုရိုက်ပြီး ကျောင်းသားတွေကို သင်ခန်းစာဗီဒီယိုတွေ ဖြန့်ဝေတာမျိုးပေါ့။ သေချာစီစဉ်ထားတဲ့အစီအစဉ်တစ်ခုသာဖြစ်ခဲ့မယ်ဆိုရင် နေရာအနှံ့အပြားမှာရှိတဲ့ သင်တန်းသားတွေကို သင်ကြားပေးနိုင်တဲ့နည်းလမ်းဖြစ်ပါတယ်။

Simulations and Training

Simulations ဆိုတာကတော့ တကယ်လက်တွေ့ဘဝမှာ လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်မှာ ကြုံဆုံရမယ့် အခြေအနေမျိုး၊ တကယ်အသုံးပြုဆောင်ရွက်ရမယ့်လုပ်ငန်းစဉ်မျိုး၊ ပစ္စည်းကိရိယာမျိုးကို ဖန်တီးစီစဉ် အသုံးပြုနိုင်အောင်ဆောင်ရွက်ပြီးလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာ - လေကြောင်းလိုင်းတွေမှာ ပိုင်းလော့တွေကိုသင်ကြားပေးတဲ့အခါ၊ ရေယာဉ်မှူးတွေကိုသင်ကြားပေးတဲ့အခါမှာ တကယ်လေ့ယာဉ်၊ ရေယာဉ်နဲ့ထပ်တူဖြစ်အောင်တည်ဆောက်ထားတဲ့ သင်တန်းခန်းထဲမှာတကယ်ပြင်ပမှာ ကြုံဆုံရမယ့်အနေအထားမျိုးဖန်တီးပြီး လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတာမျိုးဖြစ်ပါတယ်။

Simulators တစ်ခုအနေနဲ့ သင်တန်းသားတစ်ယောက်အနေနဲ့ တကယ်လုပ်ငန်းခွင်မှာကြုံဆုံရမယ် အနေအထားအတိုင်း ထပ်တူညီအောင်ဆောင်ရွက်ထားရတာဖြစ်တဲ့အတွက် *Simulators* တွေဟာ တည်ဆောက်ဖို့ကုန်ကျစရိတ် အလွန်များပြားပြီး လုပ်ငန်းခွင်အခြေအနေတွေပြောင်းသွားတိုင်း လိုက်လံပြောင်းလဲနေနိုင်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဥပမာ - လေယာဉ်မောင်းသင်တန်းကျောင်း ဆိုပါစို့။ လက်ရှိ *Simulator* က *Airbus A319* အတွက်ပုံစံထုတ်ထားပြီး တကယ်လက်တွေ့မှာ *Airbus A320* တွေ၊ *A 380* တွေပေါ်လာပြီဆိုရင် လိုက်ပြီး *Update* လုပ်ပေးဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အခုအချိန်ထိကတော့ လုပ်ငန်းခွင်အများအယွင်းတွေ ကိုရှောင်ရှားနိုင်ဖို့၊ နည်းနိုင်သမျှအနည်းဆုံးဖြစ်အောင် ဆောင်ရွက်ဖို့အတွက်ကတော့ အကောင်းဆုံး နည်းလမ်းတစ်ခု လို့ဆိုနိုင်ပါတယ်။ သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့ *Simulator* ကိုအသုံးပြုတဲ့အချိန်မှာ *On Job Training* ဆင်းသလိုမျိုး ဆုံးဖြတ်ချက်မှားသွားမှာကိုစိုးရိမ်စရာမလိုပါဘူး။ သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့လဲ လျင်မြန်စွာ သင်ယူနိုင်စွမ်းကိုလဲရရှိစေပါတယ်။ နောက်ပြီးသင်ယူရရှိလာမယ်သင်ခန်းစာတွေကလဲ လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်အတွက်အများကြီး အထောက်အကူဖြစ်စေပါတယ်။ တကယ်လို့သာ *Simulator* တည်ဆောက်တဲ့ ကုန်ကျစရိတ်သာ တဖြည်းဖြည်းလျော့ကျလာခဲ့မယ်ဆိုရင် အသုံးအလွန်များလာမယ် လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးရေး နည်းလမ်းကောင်းတစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။

Simulations တစ်ခုကိုအွန်လိုင်းကနေသာ ဆောင်ရွက်နိုင်ခဲ့မယ်ဆိုရင် သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့ *Avatar* တွေဖန်တီးပြီး လုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာကိုယ်တိုင်ပါဝင်ဆောင်ရွက်နိုင်ကြမှာဖြစ်ပါတယ်။ *Stapoil* လို့ခေါ်တဲ့ နော်ဝေရန်ကုမ္ပဏီတစ်ခုဆိုရင် အွန်လိုင်းက *Second Life* မှာ ရေနံတွင်းတူးစင်တစ်ခု တည်ဆောက်ပြီး သင်တန်းသားတွေရဲ့ *Avatar* ကနေ လှည့်ပတ်ကြည့်ရှုနိုင်အောင် စီစဉ်ထားတာမျိုးရှိပါတယ်။

Virtual Reality

Virtual Reality ဆိုတာကတော့ ကွန်ပျူတာကိုအခြေခံတဲ့နည်းပညာတစ်ခုဖြစ်ပြီး အပြန်အလှန် တက်ကြွစွာပါဝင်နိုင်တဲ့၊ ခု ဘက်မြင်သင်ယူမှုအတွေ့အကြုံမျိုးကိုရရှိစေနိုင်ပါတယ်။ သီးသန့် ထုတ်လုပ်ထားတဲ့ ကိရိယာတွေအသုံးပြုတဲ့အခါ ဒါမှမဟုတ် ကွန်ပျူတာဖန်သားမျက်နှာပြင်ပေါ်မှာ ပုံရိပ်ယောင်ပုံစံကိုတွေ့ရတဲ့အခါမှာ သင်တန်းသားတွေဟာ အဲဒီနေရာကိုတကယ်ရောက်သွားတယ်လို့ ခံစားရစေပြီး ပြန်လည်တုန့်ပြန်မှုလုပ်နိုင်ပါမယ်။

သတင်းအချက်အလက်နည်းပညာဟာ လွန်ခဲ့တဲ့နှစ်အနည်းငယ်အတွင်းမှာ ကြောက်ခမန်းလိလိ တိုးတက်လာတဲ့အတွက် လူသားတွေရဲ့အလုပ်လုပ်တဲ့ပုံစံတွေ၊ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတဲ့ပုံစံတွေ ပြောင်းလဲသွားပါတယ်။ အခုအချိန်မှာဆိုရင် *Multimedia* နည်းပညာတွေကိုကျယ်ကျယ်ပြန့်ပြန့်အသုံးပြုလာကြပြီဖြစ်ပါတယ်။ အလုပ်နဲ့သင်ယူမှုဟာ တဖြည်းဖြည်းနဲ့ပိုပြီးပေါင်းစည်းလာတာနဲ့အမျှ နည်းပညာကိုအသုံးပြုပြီး အနာ

ဂတ်မှာဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေအတွက် သင်ယူမှုနဲ့အလုပ်နဲ့ကိုပိုပြီး ပေါင်းစပ်လာနိုင်တော့မှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုပေါင်းစည်းလာနိုင်တာနဲ့အမျှ ဝန်ထမ်းတွေအတွက် နည်းပညာကိုသင်ယူဖို့ သက်သက်ပေးရတဲ့အချိန် နည်းပါးလာမှာဖြစ်ပြီး သင်ယူချင်တဲ့အကြောင်းအရာကိုပိုပြီး သင်ယူလာနိုင်မှာ ဖြစ်ပါတယ်။

Blended Learning

E-Learning တစ်ခုတည်းဟာတော့ *Training* အတွက်ရွေးချယ်စရာမဟုတ်ပါဘူး။ ဒါကြောင့်မို့ ကျွန်တော်တို့ဟာ *Blended Learning* လို့ခေါ်တဲ့ တိုတောင်းပြီး၊ သတ်မှတ်အချိန်တစ်ခု အတွင်းမှာပြီးစီး အောင်စီမံထားတဲ့၊ ကွန်ပျူတာကိုအခြေခံပြီး နှစ်ဦးနှစ်ဘက်တက်ကြွစွာပါဝင်တဲ့ ကွန်ပျူတာသင်ခန်းစာတွေ၊ *Teleconferencing* နဲ့အတူ သမားရိုးကျ ကျောင်းစာသင်ခန်းစာမှသင်ယူတာတွေ၊ *Simulation Training* တွေကိုပူးပေါင်းအသုံးပြုသင့်ပါတယ်။ ဘယ်လို *Training* မျိုးကိုသုံးမလဲ ဆုံးဖြတ်တာမှန်ကန်ဖို့ အရေးကြီးသလိုပဲ ဘယ်လိုသင်ကြားမှုကြားခံ *Medium* ကိုသုံးမလဲဆိုတာလဲ အရေးကြီးပါတယ်။

Blended Learning မှာဆိုရင် အခြေခံအသိပညာတွေကိုလေ့လာဖို့အတွက် *E-Learning* ကိုသုံးသလို ကျွမ်းကျင်မှုတွေရရှိဖို့အတွက်အင်တာနက်ကိုအခြေခံတဲ့ *Virtual Classroom* ကိုသုံးသင့်ပါတယ်။ နောက်ပြီးသမားရိုးကျနည်းလမ်းဖြစ်တဲ့စာသင်ခန်းစာမှ သင်တန်းဆရာတွေကသင်ကြားပေးတဲ့ သင်ခန်းစာတွေလဲပါဝင် သင့်ပါတယ်။

E-Learning ၏ကောင်းကျိုးဆိုးပြစ်များ

E-Learning ဟာတဖြည်းဖြည်းနဲ့အသုံးများလာတဲ့နည်းလမ်းတစ်ခုဖြစ်ပေမယ့် အခြားနည်းလမ်းတွေလိုပဲ အကျိုးနဲ့အပြစ်တွေတွဲနေတာဖြစ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ *E-Learning* ကိုသင်ယူဖို့ အတွက် အခက်အခဲတွေ၊ သင်ယူလိုစိတ်တွေကိုထည့်သွင်းစဉ်းစားဖို့လိုအပ်သလိုပဲ သင်ယူလိုက်တဲ့ သင်ခန်းစာတွေကို လျင်မြန်စွာသင်ယူပြီးသွားနိုင်ပေမယ့် သင်ယူခဲ့တဲ့အရာတွေကိုဘယ်လောက်ကြာကြာထိများ မှတ်မိသိရှိနိုင်စွမ်းရှိမလဲဆိုတာကတော့စဉ်းစားစရာပါ။ *Training Budget* ကိုလျော့ချဖို့အတွက် ရှိပြီးသား *Training Material* တွေကိုသုံးမယ်၊ ပြီးအင်တာနက်ပေါ်ကိုတင်မယ်ဆိုရင်တော့အဲဒီ *E-Learning* ဟာ အောင်မြင်မှာမဟုတ်ပါဘူး။ စဉ်းစားစရာတစ်ခုက အဲဒီ *Training Materials* ဟာ အွန်လိုင်းမှာသမားရိုးကျ နည်းလမ်းလိုပဲ သင်ယူလို့ရနိုင်မှာလားဆိုတာဖြစ်ပါတယ်။

အနှစ်ချုပ်ပြောရမယ်ဆိုရင်တော့ *E-Learning* ဟာနောက်ဆုံးပေါ် *Training* နည်းလမ်းတစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။ သူ့ကိုအသုံးပြုတဲ့အခါမှာအခက်ခဲဆုံးက လျင်လျင်မြန်မြန်တိုးတက်ပြောင်းလဲနေတဲ့ နည်းပညာကို အမှီလိုက်နိုင်ဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီး ဘယ်အချိန်မှာဘယ်လောက်များများ *E-Learning* အတွက် ရင်းနှီးမြုပ်နှံသင့်သလဲ၊ *E-Courses* တွေကိုဘယ်လိုမျိုး ဒီဇိုင်းပြုလုပ်သင့်သလဲဆိုတာကိုပါသိဖို့လိုအပ်ပါ

တယ်။ သေချာပြောနိုင်တာတစ်ခုကတော့ *E-Learning* ဟာ *HR* နဲ့ *Training* နယ်ပယ်မှာအရေးပါတဲ့အခန်းကဏ္ဍကနေပါဝင်လာတော့မှာဖြစ်တယ်ဆိုတာပါပဲ။ ဒါပေမယ့် အောင်မြင်တဲ့ *E-Learning Program* တစ်ခုရရှိဖို့အတွက် လွယ်လွယ်တော့ဖြစ်နိုင်မှာမဟုတ်ဖူးဆိုတာ သိထားရပါမယ်။ ပုံမှန်ဆိုရင် *E-Learning* ရဲ့ ကောင်းကျိုး (*Advantages*) နဲ့ ဆိုးပြစ် (*Disadvantages*) တွေကိုဖော်ပြထားပါတယ်။

Advantages

- Is self-paced; trainees can proceed on their own time
- Is interactive, tapping multiple trainee senses
- Enables scoring of exercises/assessments and the appropriate feedback
- Incorporates built-in guidance and help for trainees to use when needed
- Allows trainers to update content relatively easily
- Can enhance instructor-led training
- Is good for presenting simple facts and concepts

Disadvantages

- May cause trainee anxiety
- Some trainees may not be interested in how it is used
- Requires easy and uninterrupted access to computers
- Is not appropriate for some training (leadership, cultural change, etc.)
- Requires significant up-front investment, both time and cost-wise
- Requires significant support from top management to be successful

HR လားဟော ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၄၈)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

E-Learning ဖော်ဆောင်ခြင်း

သူ့ရဲ့ *Efficiency* ကြောင့်အသုံးပြုတာအပြင် *E-Learning* ဟာမဟာဗျူဟာမြောက်လိုအပ်ချက် တွေကို လည်း ဖြည့်ဆည်းပေးနိုင်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ *E-Learning* ကိုအသုံးမပြုခင်မှာ အောက်ဖော်ပြပါအချက်တွေ ကို ထည့်သွင်းစဉ်းစားဖို့လိုအပ်ပါတယ် -

- E-Learning ကိုအကောင်အထည်ဖော်ဖို့နဲ့ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်စေဖို့အတွက် ထိပ်ပိုင်းစီမံခန့်ခွဲသူ တွေရဲ့ လုံလောက်တဲ့ကူညီပံ့ပိုးနိုင်မှုနဲ့ ဘဏ္ဍာရေးအထောက်အပံ့ပေးနိုင်မှု
- Training များအားရုံးချုပ်မှထိန်းချုပ်ခြင်း (Decentralization) နဲ့တစ်ဦးချင်းစီအတွက်စဉ်း စားဖော်ဆောင်ခြင်းဆိုတဲ့ အယူအဆတွေကို မန်နေဂျာတွေနဲ့ HR Professionals တွေကိုပြန်လည် သင်ကြားပေးရန်လိုအပ်မှု
- လက်ရှိအသုံးပြုနေတဲ့ Training Methods တွေဟာ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေး ခြင်းဆိုင်ရာလိုအပ်ချက် (Training Needs) တွေကိုပြည့်စုံအောင်မဖြည့်ဆည်းပေးနိုင်ခြင်းရှိ / မရှိ ဆန်းစစ်ရန်လိုအပ်မှု
- သင်တန်းသားလောင်းလျာတွေဟာ ကွန်ပျူတာကိုကောင်းမွန်စွာတတ်ကျွမ်းပြီး ကွန်ပျူတာနဲ့ အင်တာနက်ကိုအသုံးပြုနိုင်သူများဖြစ်ရန်လိုအပ်မှု
- သင်တန်းသားလောင်းလျာတွေဟာ ပထဝီအနေအထားအရနေထိုင်တဲ့နေရာ ကွဲပြားနေပြီး ခရီးသွားလာတဲ့အချိန်နဲ့စရိတ်စက များကိုထည့်သွင်းစဉ်းစားရန်လိုအပ်မှု
- လုံလောက်တဲ့သင်တန်းသားအရေအတွက်ရှိနေခြင်းနဲ့ သင်တန်းသားလောင်းလျာတွေဟာ ကိုယ်တိုင်သင်ယူမှုကိုစိတ်အားထက်သန်မှု

On the Job Training (OJT)

ဝန်ထမ်းတော်တော်များများအနေနဲ့ *Training* ကိုစာသင်ခန်းတွေကတဆင့်ပဲ ရရှိခဲ့ကြဖူးပေမယ့် တကယ်တကယ်သင်ယူမှုတော်တော်များများကိုတော့ လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်ကနေပဲ သင်ယူခဲ့ ကြတာဖြစ်ပါ တယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - ကျွန်တော်တို့ဟာအင်ဂျင်နီယာလုပ်ငန်းနဲ့ပတ်သက်တဲ့ပညာရပ်တွေကို ကျောင်းမှာ သင်ယူခဲ့ကြပေမယ့် တကယ်လုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာ ကျောင်းကသင်လိုက်တဲ့ပညာရပ်တွေကို လုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာ တိုက်ရိုက်အသုံးချလို့မရတတ်ကြပါဘူး။ *OJT* ဆိုတာကတော့ လုပ်ငန်းအတွေ့အကြုံနဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုတွေရှိတဲ့

လူတစ်ဦးတစ်ယောက်ကနေပြီး သင်တန်းသားတွေကိုလုပ်ငန်းကျွမ်းကျင်မှုတွေကို လုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာ လက်တွေ့ ဘယ်လိုမျိုးအသုံးချရမလဲဆိုတာ လမ်းညွှန်ပြသတာမျိုးကိုဆိုလိုတာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ *OJT* ထဲမှာ အလုပ်သင် (*Apprenticeships and Internships.*) စတာမျိုးတွေပါဝင်ပါတယ်။

Apprenticeship ဆိုတာကတော့ လိုအပ်တဲ့လုပ်ငန်းကျွမ်းကျင်မှုတွေကို သင်ကြားပေးဖို့အတွက် စနစ်တကျစီစဉ်ထားတဲ့ *OJT* နဲ့ စာသင်ခန်းထဲမှာသင်ကြားပေးတာနှစ်ခုကို ပေါင်းစပ်ထားတဲ့လုပ်ငန်းဆိုင်ရာ သင်ကြားပေးမှုပဲဖြစ်ပါတယ်။ သာမန်အားဖြင့် အလုပ်သင်တစ်ယောက်ဟာ တကယ်အတွေ့အကြုံရှိတဲ့သူ တစ်ယောက် ကိုလုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာ ကူညီလုပ်ကိုင်ပေးရတာနဲ့ စပါတယ်။ စာသင်ခန်းထဲမှာသင်ပေးတာကို တော့ သက်ဆိုင်ရာသင်တန်းကျောင်းတွေကတဆင့် ဆောင်ရွက်လေ့ရှိပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - ကျွန်တော် တို့ ပရိဘောဂစက်ရုံတွေမှာဆိုရင် လက်သမားအတတ်ပညာကို သင်တန်းကျောင်းတွေမှာသင်ကြားပေးပြီး မိမိ စက်ရုံမှာပဲ လက်တွေ့ပြန်ဆင်းရတာမျိုးပေါ့။

တခါတလေကျတော့လဲ *Apprenticeship Program* ကိုကုမ္ပဏီတွေက စီစဉ်ပေးတာမျိုးလဲ ရှိပါတယ်။ ပူးတွဲပါဇယားရဲ့ ဝဲဘက်ခြမ်းမှာတော့ *Apprenticeship* ရဲ့ *Typical Jobs* တွေကို ဖော်ပြထားပါတယ်။

Apprenticeship	Internship
Bricklayer	Accountant
Carpenter	Doctor
Electrician	Journalist
Plumber	Lawyer
Printer	Nurse
Welder	

Apprenticeship Program မှာအများအားဖြင့်တော့ လက်တွေ့ကျွမ်းကျင်မှုလိုအပ်တဲ့ ပိုက်ဆက် ပိုက်ပြင်တာလိုမျိုး၊ လက်သမားပညာရပ်လိုမျိုး၊ လျှပ်စစ်မီးသွယ်တန်းခြင်းလိုမျိုးစတာတွေ များပါတယ်။ သင် တန်းသားတွေအတွက် ဒီနည်းလမ်းရဲ့အားသာချက်ကတော့ လေ့လာသင်ယူမှုတွေပြုလုပ်နေတုန်းမှာပဲ ဝင်ငွေ ရရှိနိုင်တာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါအပြင် *Apprenticeship* နည်းလမ်းနဲ့သင်ယူခြင်းရဲ့ နောက်ထပ်အကျိုးကျေးဇူးတစ် ခုကတော့ လက်တွေ့လုပ်ဆောင်ရခြင်းအပြင် စဉ်ဆက်မပြတ် လုပ်ဆောင်ခွင့်ရရှိခြင်းပဲဖြစ်ပါတယ်။

Internship ဆိုတာကတော့ စာပေသင်ကြားခြင်းရဲ့တစ်စိတ်တစ်ပိုင်းအဖြစ် ကျောင်းသားတွေကို လုပ် ငန်းခွင်ထဲမှာ လေ့လာသင်ယူမှုပြုလုပ်စေတာဖြစ်ပါတယ်။ သက်ဆိုင်ရာကျောင်းတစ်ကျောင်းဟာ ဒေသတွင်း

မှာရှိတဲ့လုပ်ငန်းရှင်တွေနဲ့ပူးပေါင်းပြီး သူတို့သင်ယူထားတဲ့ပညာရပ်တွေနဲ့ ကိုက်ညီမှုရှိတဲ့ လုပ်ငန်းခွင်တွေကို ပို့ဆောင်လေ့ရှိပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - စီးပွားရေးတက္ကသိုလ်က စီးပွားရေးစီမံခန့်ခွဲမှုပညာမဟာဘွဲ့ကျောင်းသားတွေကို လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်အတွေ့အကြုံရရှိအောင် သင်တန်းပြီးခါနီးမှာ ကုမ္ပဏီတွေကို Internship ဆင်းခိုင်းတာမျိုးပေါ့။

အများစုသော Internships Program တွေဟာ သင်တန်းသားကျောင်းသားတွေကို ပူးတွဲပါဇယားရဲ့ လက်ယာဘက်ခြမ်းမှာဖော်ပြထားတဲ့ လုပ်ငန်းမျိုးတွေအတွက် အတွေ့အကြုံရရှိစေဖို့အတွက် ပြင်ဆင်ပေးတာများပါတယ်။

ထိရောက်မှုရှိတဲ့ OJT Program တစ်ခုဖြစ်ဖို့အတွက် အောက်ဖော်ပြပါအချက်တွေနဲ့ ပြည့်စုံ ဖို့လိုအပ်ပါတယ် -

- ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းအနေနဲ့ OJT ကိုဘာကြောင့်စီစဉ်ရတယ်ဆိုတဲ့ ရည်ရွယ်ချက်တွေကိုအားလုံးသိရှိထားအောင်ပြုလုပ်ပြီး လိုအပ်တဲ့ပံ့ပိုးကူညီမှုတွေရရှိစေဖို့
- အဲဒီ OJT ကိုစီစဉ်ပေးဖို့ဘယ်သူ့မှာတာဝန်ရှိတယ်ဆိုတာ သေချာသတ်မှတ်ပေးဖို့၊ အဲဒီတာဝန်ဟာသက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းရဲ့ JD မှာပါဝင်ဖို့
- မိမိနဲ့အလားတူကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းတွေမှာ OJT ကိုဘယ်လိုမျိုးအသုံးပြုနေသလဲဆိုတာကို လေ့လာသုံးသပ်ဖို့
- OJT နဲ့ပတ်သက်တဲ့ စည်းမျဉ်းစည်းကမ်းတွေကို ဝန်ထမ်းတွေနဲ့မန်နေဂျာတွေကို သေချာလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးဖို့
- OJT ကိုတာဝန်ယူဖော်ဆောင်ပေးတဲ့ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ သက်ဆိုင်ရာသင်ခန်းစာ အစီအစဉ်တွေ၊ Checklists တွေ၊ လုပ်ထုံးလုပ်နည်းတွေ၊ Training Manual တွေ၊ ချုပ်ဆိုရမယ် စာချုပ်တွေနဲ့ သင်တန်းတိုးတက်မှုအစီရင်ခံစာ ဘယ်လိုမျိုးပြုစုရမယ်ဆိုတာမျိုးတွေကို သိခွင့်ရှိစေဖို့
- OJT တစ်ခုကိုမစီစဉ်ခင်မှာ အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့ ဒါမှမဟုတ် ဝန်ထမ်းလောင်းရဲ့ လက်ရှိလုပ်ငန်းကျွမ်းကျင်မှုအခြေအနေကို ဆန်းစစ်ဖို့

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၄၉)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Business Games and Case Studies

တချို့သော Training Program တွေမှာ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ စီမံခန့်ခွဲမှုစွမ်းရည် တိုးတက်လာစေဖို့ အတွက် Business Games နဲ့ Case Studies တွေကိုအသုံးပြုလေ့ရှိကြတယ်။ Case Study ဆိုတာကတော့ သင်တန်းသားတစ်ဦးကိုသင်ယူစေလိုတဲ့အခြေအနေတစ်ခုကို အသေးစိတ်ဖော်ပြထားတဲ့ဖော်ပြချက်ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ Case တွေကိုခွဲခြမ်းစိတ်ဖြာတတ်တဲ့စွမ်းရည်နဲ့ သတင်းအချက်အလက်တွေကို အကဲဖြတ်တတ်စေဖို့ လိုအပ်တဲ့ Higher-order Thinking Skills တွေအတွက် ပုံစံထုတ် ထားဖို့ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီနည်းလမ်းဟာ ဝန်ထမ်းတွေကို မသေချာမရေရာတဲ့ ရလဒ်တွေကို ရင်ဆိုင်တတ်ဖို့နဲ့ မျှခြေတစ်ခုဖန်တီးနိုင်ဖို့ဖန်တီးပေးပြီး သင့်တင့်လျောက်ပတ်တဲ့ Risks တွေကို ယူရဲစေ ဖို့အတွက် ခွန်အားဖြစ်စေပါတယ်။

Business Games တွေကိုအသုံးပြုခြင်းအားဖြင့် သင်တန်းသားတွေဟာ အဲဒီ Game ရဲ့ရလဒ်တွေ အပေါ်မှာအကျိုးသက်ရောက်မှုရှိတဲ့ သတင်းအချက်အလက်တွေကိုစုဆောင်းခြင်း၊ ခွဲခြမ်းစိတ်ဖြာသုံးသပ်ခြင်းနဲ့ ဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်ခြင်းတွေကို ဆောင်ရွက်ကြရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - သင်တန်းသားတွေ ကို စိတ်ကူးနဲ့ပုံဖော်ထားတဲ့ကုမ္ပဏီတစ်ခုရဲ့ ထိပ်တန်းစီမံခန့်ခွဲတဲ့သူတစ်ယောက်လို့ကိုယ်ကိုယ်ကို ယူဆစေပြီး Game ထဲမှာပါဝင်စေခြင်းမျိုးဖြစ်ပါတယ်။ ပြီးရင်အခက်အခဲတစ်ခု၊ ဒါမှမဟုတ် ပြဿနာတစ်ခုကိုဖန်တီးပြီး အဲဒီပြဿနာကို ထိပ်တန်းစီမံခန့်ခွဲတဲ့သူတစ်ယောက် နေရာကဝင်ရောက်ခံစားဖြေရှင်းစေတာမျိုးဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီဝိမ်းထဲမှာဆိုရင် တစ်ဖွဲ့ကို (၅) ယောက်လောက်ပါဝင်တဲ့အဖွဲ့လေးတွေဖွဲ့ပြီး ပြင်ပမှာတွေ့ကြုံရနိုင်တဲ့ စိန်ခေါ်မှုတွေတခုပြီးတခုချပြပြီးတော့ အကျိုးအမြတ်အများဆုံးရရှိအောင်လို့ ပြိုင်ဆိုင်ခိုင်းတာမျိုးတွေ ပြုလုပ် လို့ရပါတယ်။ အဲဒီဝိမ်းပြီးတော့မှ ပါဝင်တဲ့သူအားလုံးပြန်လည်စုဝေးပြီး သူတို့ချခဲ့တဲ့ဆုံးဖြတ်ချက်တွေ ဘယ်လောက်အထိမှန်ကန်ခဲ့တယ်ဆိုတာ ပြန်လည်သုံးသပ်ဖို့ဆောင်ရွက်စေခြင်းအားဖြင့် သူတို့တွေအနေနဲ့ ဆုံးဖြတ် ချက်တွေဘယ်လောက်မှန်မှန်ကန်ကန်ချမှတ်နိုင်ခဲ့တယ်ဆိုတာကိုသိစေနိုင်ပါတယ်။

Games တွေဟာသင်ယူမှုကို ကောင်းမွန်စွာလှုံ့ဆော်ပေးနိုင်ပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ သင်တန်း သားတွေရဲ့ တက်ကြွစွာပါဝင်မှုကိုရရှိပြီး စီးပွားရေးလုပ်ငန်းတစ်ခုရဲ့ တကယ်အပြိုင်အဆိုင်များပြားလှတဲ့ အ နေအထားတစ်ခုကို စိတ်ကူးပုံဖော်နိုင်မှုကြောင့်ဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လက်တွေ့ကျတဲ့ Game တစ်ခုထဲမှာ ပါဝင်ဆင်နွှဲခွင့်ရခြင်းဟာ ကျောင်းစာသင်ခန်းထဲမှာ Presentation တွေနဲ့ သင်ပေးတာထက်ပိုပြီး ထိရောက် ပါတယ်။ Case Studies တွေနဲ့ Games တွေနဲ့သင်ပေးတဲ့အခါမှာ သင်ယူတဲ့သူတွေအနေနဲ့ အတူတကွ တွေ့ဆုံပြီး Game ရဲ့ တိုးတက်မှုအခြေအနေကို အတူတကွ ဆွေးနွေးကြဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုဆောင်

ရွက်နိုင်ဖို့အတွက် မျက်နှာချင်းဆိုင် ဒါမဟုတ်လဲ *Video Conferencing* လိုမျိုး နည်းပညာတွေအသုံးပြုပြီး ဆုံတွေ့နိုင်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဒါ့အပြင် သင်တန်းသားတွေဟာ လုပ်ငန်းအခြေအနေကိုသုံးသပ်တဲ့အခါနဲ့ မိမိတို့ရဲ့ ဆုံးဖြတ်ချက်တွေဘက်ကနေခိုင်ခိုင်မာမာရပ်တည်တဲ့အခါမှာစိတ်ပါလက်ပါရှိဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

Behavior Modeling

Interpersonal Skills ကိုသင်ကြားပေးဖို့အတွက် အထိရောက်ဆုံးနည်းလမ်းကတော့ *Behavior Modeling* ပဲဖြစ်ပါတယ်။ *Behavior Modeling* မှာဆိုရင် သင်တန်းသားတွေဟာ တခြားသူတွေမှာမိမိတို့လိုလားတဲ့အပြုအမူမျိုး ဘယ်လိုရှိသလဲဆိုတာစောင့်ကြည့်နိုင်သလိုပဲ မိမိတို့ကိုယ် တိုင်လဲအဲဒီလို အပြုအမူမျိုး ရရှိအောင် ဘယ်လိုပြုလုပ်ကြမလဲဆိုတာကို လေ့ကျင့်သင်ယူနိုင်မယ်။ အစီအစဉ်တွေပါဝင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့်အဲဒီ *Training Program* မှာ ၄နာရီကြာတဲ့ သင်တန်းချိန်တွေရှိတဲ့ ရက်ပေါင်းများစွာပါရှိပါမယ်။ တချိန်ချင်းစီဟာ ဆက်သွယ်ဆောင်ရွက်ခြင်း (*Communicating*) ဒါမဟုတ် လမ်းညွှန်ပြသခြင်း (*Coaching*) စတဲ့ *Interpersonal Skill* နဲ့ပတ်သက်တာတွေကိုသင်ကြားပေးဖို့ အဓိကထားစီစဉ်ထားရှိပါမယ်။ သင်တန်းတစ်ချိန်စတိုင်းမှာ သင်တန်းသားတွေဟာ အဓိကကျတဲ့ အပြုအမူတွေ (*Behavior*) တွေကို ဘာကြောင့်အသုံးပြုရခြင်းဖြစ်တယ်ဆိုတဲ့ အကြောင်းရင်းတွေကိုသိရှိကြရမှာဖြစ်ပြီး အဲဒီအပြုအမူ (*Behavior*) တွေကိုအသုံးပြုတာနဲ့ပတ်သက်တဲ့ ဝီဒီယိုကိုကြည့်ရှုကြရမှာဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီးသူတို့ကိုယ်တိုင် *Role Play* ထဲ မှာပါဝင်ကစားပြီး သူတို့သရုပ်ဆောင်ပြုမူခဲ့တာနဲ့ပတ်သက်ပြီး *Feedback* ကိုပြန်လည်သိရှိရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ဒါ့အပြင်ဝီဒီယိုထဲက မော်ဒယ်တွေရဲ့ *Performance* ကို အကဲဖြတ်ပြီး အဲဒီအပြုအမူ (*Behavior*) ကိုလုပ်ငန်းခွင်မှာဘယ်လိုပြန်ပြီးအသုံးပြုမလဲဆိုတာကို ဆွေးနွေးနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

Experiential Programs

အသင်းအဖွဲ့ဖြင့်ဆောင်ရွက်တတ်မှု (*Teamwork*) နဲ့ ခေါင်းဆောင်မှုစွမ်းရည် (*Leadership Skills*) ကို ရရှိစေဖို့အတွက်အချို့သောအဖွဲ့အစည်းတွေဟာ သူတို့ရဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကို *Experiential Programs* ဆိုတဲ့အစီအစဉ်တွေတက်ရောက်စေတာမျိုးလည်းရှိပါတယ်။ အဲဒီအစီအစဉ်မှာဆိုရင် သင်တန်းသား (*Participants*) တွေဟာ သက်ဆိုင်ရာ *Concepts* တွေကိုသင်ယူကြပြီး အဲဒီအထဲမှာပါဝင်တဲ့ အပြုအမူတွေကို လိုက်လံလုပ်ဆောင်ခြင်း၊ ရလဒ်များကိုဆန်းစစ်ခြင်းနဲ့ လက်တွေ့ဘဝနဲ့ ဆက်စပ်ကြည့်ခြင်းတွေ ပါဝင်ပါတယ်။ ပြင်သစ်လိုနိုင်ငံမျိုးမှာဆိုရင် တချို့အဖွဲ့အစည်း တွေဟာ သူတို့ရဲ့မန်နေဂျာတွေကိုအချက်အပြုတ်သင်တန်းတွေတက်စေပါတယ်။ အဲဒီသင်တန်းမှာ သူတို့ဟာ အစားအသောက်တွေကို အခြားသူတွေနဲ့ အတူတကွချက်ပြုတ်ကြရပါတယ်။ လူတစ်ဦးချင်းစီဟာကိုယ်စီတာဝန်တွေရှိကြတာမှန်ပေမယ့် အားလုံးမှာ တူညီတဲ့ရည်မှန်းချက်တစ်ခုကတော့ ရှိနေပါတယ်။ အဲဒီ *Experiential Programs* တွေမှာမြောက်မြားလှစွာ

သော လမ်းညွှန်ချက်တွေပါဝင်ပါမယ်။ *Program* တိုင်းဟာ လုပ်ငန်းခွင်အခက်အခဲတစ်ခုစီနဲ့ဆက်စပ်နေရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ အစီအစဉ်မှာပါဝင်သူတွေအနေနဲ့ စိန်ခေါ်မှုတစ်ရပ်ကိုကြုံတွေ့ကြရမှာဖြစ်ပြီး သူတို့ပုံမှန်ကြုံ နေကျ သက်တောင့်သက်သာအနေအထား (*Comfort Zone*) အပြင်ကိုရောက်သွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေ မယ့်လည်း သူတို့ရဲ့စိတ်အားထက်သန်မှု (*Motivation*) ကိုအားကောင်းလာအောင် ဖန်တီးပေးနိုင်ရုံအနေ အထားမှာပဲရှိနေစေပြီး *Program* ရဲ့ရည်ရွယ်ချက်ကိုသဘောပေါက်နားလည်လာစေမယ်။ အတိုင်းအတာအ တွင်းမှာပဲ ရှိနေရပါမယ်။

Experiential Program ဥပမာတစ်ခုကတော့ *Adventure Learning* ပဲဖြစ်ပါတယ်။ *Adventure Learning* မှာဆိုရင် စိန်ခေါ်မှုတွေပါဝင်တဲ့၊ ကြိုတင်ပြင်ဆင်ထားတဲ့၊ ပြင်ပလှုပ်ရှားမှု တွေပါဝင်ပါမယ် ။ ဥပ မာအားဖြင့် တောင်တက်ခြင်းလိုမျိုးတွေပေါ့။ အခြားသောနည်းလမ်းတွေအနေနဲ့ နံရံတွေကိုတွယ်တက်တာ၊ လှေခါးတက်တာ၊ *Trust Fall* ဆိုတဲ့ *Participant* တစ်ယောက်ကို စားပွဲပေါ်မှာ မတ်တပ်ရပ်ပြီး အခြားသော အဖွဲ့ဝင်တွေရှိတဲ့ ကျောဘက်ကိုမှီခိုချခိုင်းတာမျိုးစတာမျိုးတွေ အသုံးပြုလေ့ရှိပါတယ်။

အဲဒီ *Adventure Learning Program* ရဲ့ ထိရောက်မှုဘယ်လောက်ရှိသလဲဆိုတာ သေချာလေ့လာ ဆန်းစစ်ထားတာတွေမရှိသလောက်နည်းပါးပေမယ့် ပါဝင်သူ (*Participants*) တွေအနေနဲ့ သူတို့ကိုယ်ကို သူတို့ပိုပြီးနားလည်လာစေသလိုပဲ လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေနဲ့ဘယ်လိုဆက်သွယ်ဆက်ဆံ (*Interact*) ရမလဲ ဆိုတာ ပိုပြီးသိရှိလာစေမှာတော့ဖြစ်ပါတယ်။ ဒီလိုအစီအစဉ်မျိုးအောင်မြင်စေချင်ရင်တော့ *Program* ထဲမှာ သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းအစုအဖွဲ့တစ်ခုလုံး ပါဝင်စေဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အားလုံးပါဝင်စေခြင်းအားဖြင့် မိမိတို့ အသင်းအဖွဲ့စွမ်းဆောင်ရည်ကောင်းမွန်စေဖို့အတွက် ဘယ်လိုအပြုအမူမျိုးတွေက အရေးကြီးသလဲဆိုတာကို သိမြင်လာပြီး ဆွေးနွေးမှုတွေပြုလုပ်ကာ မှန်ကန်တဲ့ အပြုအမူတွေ မွေးမြူလာစေမှာပါ။ ဒီအစီအစဉ်မှာ ဝန် ထမ်းအားလုံးပါဝင်စေတာ ကောင်းတာမှန်ပေမယ့် ဒီအစီအစဉ်ဟာ ကာယလှုပ်ရှားမှုတွေပါဝင်ပြီး တစ်ဦးနဲ့ တစ်ဦးကိုင်တွယ်ထိတွေ့ရတာတွေပါ ပါဝင်မှာဖြစ်လို့ အချို့သောဝန်ထမ်းတွေ ဒဏ်ရာရရှိနိုင်တာ၊ သူတို့ရဲ့ ခန္ဓာကိုယ်ကို တခြားသူက ကိုင်တွယ်ထိတွေ့တာကို မကြိုက်တာ၊ တခြားသူကအခွင့်အရေးယူ ကိုင်တွယ် တယ်လို့ ယူဆတာစတဲ့ ဖြစ်ပေါ်လာနိုင်တဲ့ နောက်ဆက်တွဲ အကျိုးဆက်တွေကိုလဲထည့်သွင်းစဉ်းစားထားဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၅၀)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Team Training

Experiential Programs အစားသုံးလို့ရတဲ့နည်းတနည်းကတော့ *Team Training* ဖြစ်ပါ တယ်။ အဲဒီ *Team Training* မှာဆိုရင် တူညီတဲ့ရည်မှန်းချက်တခုကိုရောက်ရှိနိုင်ဖို့အတွက် ပါဝင်သူ အားလုံးရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို ညှိနှိုင်းဆောင်ရွက်ကြရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဖွဲ့ဝင်အားလုံးဟာ မိမိတို့ရရှိထားတဲ့ သတင်းအချက်အလက်တွေကို အချင်းချင်းမျှဝေပေးဖို့လိုအပ်တဲ့အခါ၊ ဒါမှမဟုတ် အုပ်စုရဲ့စွမ်းဆောင်ရည်ဟာ အုပ်စုထဲမှာပါဝင်တဲ့အဖွဲ့ဝင်တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်ပေါ်မှာ တည်မှီနေတဲ့အခါမှာ ဒီစနစ်ကိုအသုံးပြု မယ်ဆိုရင် အဖွဲ့အစည်းတွေအတွက်အကျိုးများလာစေမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် စစ်တပ်လိုမျိုး၊ လေကြောင်းလိုင်းလိုမျိုးတွေမှာတွေ့ရတတ်ပါတယ်။ အဲဒီအနေအထားတွေမှာ လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကို အစုအဖွဲ့၊ အသင်းအဖွဲ့နဲ့လုပ်ဆောင်ကြရတာဖြစ်ပြီး တစ်ဦးတစ်ယောက်ချင်းစီရဲ့ ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်ပြီးဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်နိုင်စွမ်းတွေကိုအားပြုပြီးတော့သာ လုပ်ငန်းအောင်မြင်မှုကိုဆောင်ကြဉ်းနိုင်မှာမို့လို့ပါ။ အထူးသဖြင့် တော့ အရေးပေါ်ကိစ္စ ရပ်မျိုးတွေဆိုပိုပြီးသိသာပါတယ်။ *Team Training* တစ်ခုပြုလုပ်ဖို့အတွက် နည်းလမ်းတွေကတော့ *Cross Training* နဲ့ *Coordination Training* ပဲဖြစ်ပါတယ်။

Cross Training မှာဆိုရင် အဖွဲ့ဝင်အားလုံးဟာ အခြားသူတစ်ဦးရဲ့ကျွမ်းကျင်မှုတွေကို သိရှိနားလည်လာအောင်လေ့ကျင့်ထားပြီး အခြားသူတစ်ဦးရဲ့နေရာလစ်လပ်သွားခဲ့ရင် ချက်ခြင်းဝင်ပြီးအစားထိုးနိုင်အောင် ပြင်ဆင်ထားပေးပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - ကုန်ပစ္စည်းထုတ်လုပ်တဲ့စက်ရုံတစ်ခုဆိုပါစို့။ ထုတ်လုပ်ရေးလုပ်သားတွေကို အစိတ်အပိုင်းတစ်ခုချင်းအလိုက်တာဝန်ပေးတာဖြစ်ပေမယ့် ထုတ်လုပ်မှုဖြစ်စဉ်တစ်ခုလုံးနဲ့ပတ်သက်ပြီး လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးထားခဲ့မယ်ဆိုရင် လုပ်ငန်းအတွက် ပိုပြီးအကျိုးရှိစေမှာ အမှန်ပဲပေါ့။ ဒီလိုလေ့ကျင့်ပေးထားခြင်းအားဖြင့် ကုမ္ပဏီအနေနဲ့ မိမိတို့ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို အရေးအကြီးဆုံး၊ အလိုအပ်ဆုံးနေရာတွေကို ရွှေ့ပြောင်းနေရာချထားပေးနိုင်တဲ့အတွက် လုပ်ငန်းတွေအချိန်မီပြီးစီးစေခြင်းစတဲ့အကျိုးကျေးဇူးတွေရရှိမှာဖြစ်ပါတယ်။

Coordination Training ကတော့ အသင်းအဖွဲ့အလိုက်အကောင်းဆုံးစွမ်းဆောင်မှုကို ရရှိစေဖို့ အတွက် အဖွဲ့ဝင်တွေကို သတင်းအချက်အလက်တွေ၊ ဆုံးဖြတ်ချက်တွေကို ဘယ်လိုမျှဝေမယ်ဆိုတာကို လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတာဖြစ်ပါတယ်။ ဒီလိုမျိုး *Training* ဟာ လေ့ကျင့်လိုင်းလုပ်ငန်းတွေနဲ့ ခွဲစိတ်ကုသရေးအဖွဲ့လိုမျိုးတွေအတွက်ပိုပြီးလိုအပ်ပါတယ်။ အဲဒီလုပ်ငန်းနှစ်ခုလုံးမှာ အသင်းအဖွဲ့ဝင်တွေဟာ မတူညီတဲ့ကိရိယာတွေနဲ့ ပတ်ဝန်းကျင်အခြေအနေတွေကိုကိုင်တွယ်ဆောင်ရွက်ကြရပြီး တချိန်တည်းမှာပဲ လူနာကို ဂရုတ

စိုက်ပြုစောင့်ရှောက်နိုင်ဖို့ ဒါမှမဟုတ် လေယာဉ်ပေါ်မှာပါလာတဲ့ ခရီးသည်တွေရဲ့ဘေးကင်းလုံခြုံရေးအတွက် အရေးပါတဲ့ ဆုံးဖြတ်ချက်တွေကိုချမှတ်နိုင်ဖို့ လိုအပ်တဲ့ အထိရောက်ဆုံးဆုံးဖြတ်ချက်တွေချမှတ်နိုင်ဖို့ လိုအပ် တဲ့သတင်းအချက်အလက်တွေကိုမျှဝေသွားကြရမှာဖြစ်ပါတယ်။

United Airline ဟာဆိုရင် သူ့ရဲ့ *Ramp* ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်ကောင်းမွန်စေဖို့ အတွက် မြောက်ကာရိုလိုင်းနားကချားလော့မှာ *Pit Instruction and Training* ကိုတက်ရောက်ဖို့ စီစဉ်ပေးပါတယ်။ အဲဒီ *Training Program* မှာဆိုရင် တစ်မိုင်ရဲ့ လေးပုံတစ်ပုံရှိတဲ့ လမ်းကြောင်းတစ်ခုနဲ့ *Pit Road* ကိုအသုံး ပြုပြီး *NASCAR Pit Crew* တွေကို လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးပါတယ်။ အဲဒီအစီအစဉ်ထဲ မှာဆိုရင် *Ramp* ဝန် ထမ်းတွေကို ကားတွေကိုတာယာလဲပေးတာ၊ ဂက်စ်ဖြည့်ပေးတာ အစရှိတာတွေကို လက်တွေ့သင်ကြားပေးပါ တယ်။ နောက်ပြီး အဲဒီလိုလုပ်ငန်းဆောင်ရွက်နေတာကို ဗီဒီယိုရိုက်ထားတာ၊ အချိန်မှတ်ထားတာတွေ ဆောင် ရွက်ပြီး ဝန်ထမ်းအင်အားမလုံလောက်တဲ့အခါ ဒါမှမဟုတ် လုပ်ငန်းခွင် ကျဉ်းကျပ်မှုတွေ၊ ကန့်သတ်ချက် တွေနဲ့ကြုံရတဲ့အခါမှာသူတို့ရဲ့တုံ့ပြန်ဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်းတွေကိုလဲ ပြန်လည်အသိပေးတာမျိုးပြုလုပ် ပေးပါ တယ်။ ရည်ရွယ်ချက်ကတော့ အဲဒီ *Ramp* အလုပ်သမားတွေကိုစုစည်းဆောင်ရွက်ခြင်း (*Organizing*)၊ ဆက်သွယ်ဆက်ဆံခြင်း (*Communication*) နဲ့ အလုပ်ကိုစံသတ်မှတ်ခြင်း (*Standardizing Work*) နဲ့ပတ် သက်တဲ့ကျွမ်းကျင်မှုတွေပိုမိုရရှိလာအောင် လေ့ကျင့်သင် ကြားပေးဖို့ပါ။

တစ်ခါတစ်ရံကျတော့လဲ *Training* ကိုအသင်းအဖွဲ့ခေါင်းဆောင်တွေ အတွက်လိုအပ်နေတဲ့ ကျွမ်း ကျင်မှုတွေကိုလဲဖြည့်ဆည်းပေးဖို့လဲ ထည့်သွင်းစဉ်းစားသင်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် အသင်းအဖွဲ့ခေါင်း ဆောင်တွေအနေနဲ့ပဋိပက္ခတွေကို ဘယ်လိုမျိုးကိုင်တွယ်ဖြေရှင်းမလဲ၊ လုပ်ငန်းဆောင်ရွက်ချက်တွေကိုဘယ် လို ညှိနှိုင်းဆောင်ရွက်မလဲဆိုတာမျိုးစသဖြင့်ပေါ့။

Action Learning

အသင်းအဖွဲ့လိုက်လေ့လာသင်ယူနည်းနောက်တစ်ခုကတော့ *Action Learning* ဖြစ်ပါတယ်။ ဒီမှာ ဆိုရင် သင်ယူတဲ့အစုအဖွဲ့တစ်ခုဟာ တကယ်အခက်အခဲတစ်ခုကိုကြုံတွေ့ရပြီး အဲဒီ အခက်အခဲကို ဖြေရှင်း နိုင်ဖို့ အတူတကွ အကောင်အထည်ဖော်ဆောင်ရွက်ကြရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုလေ့ကျင့် သင်ကြားပေးရာ မှာ ပါဝင်သူအားလုံးရဲ့ကြိုးစားအားထုတ်မှုနဲ့ ရလာဒ်တွေကို ပါဝင်တဲ့သူတွေပဲ သိရှိစေတာမဟုတ်ပဲနဲ့ အဖွဲ့ အစည်းထဲမှာ ပါဝင်သူအားလုံးကိုပါသိရှိအောင် ပြုလုပ်ထားပါတယ်။ အဲဒီလိုမျိုး သိရှိစေတဲ့အတွက် ပါဝင်တဲ့ သူတွေကိုပိုပြီးစိတ်လှုပ်ရှားစေတာ၊ ပိုပြီး ပါဝင်ပတ်သက်မှုရှိစေတာဖြစ်စေပါတယ်။ *General Electric* မှာ ဆိုရင် *Action Learning* မှာ ကြီးထွားလာနေတဲ့ဈေးကွက်ရှိတဲ့နိုင်ငံတွေရဲ့ ဈေးကွက်အလားအလာကို ဆန်း စစ်ခိုင်းတာမျိုးစတဲ့ အစီအစဉ်တွေထည့်သွင်းထားပါတယ်။ သင်ယူမှုကိုပိုမိုကောင်းမွန်လာစေဖို့အတွက်အဖွဲ့

မင်းခေါင် (EMPA – 8)

အစည်းတွေအနေနဲ့ ကိုယ်ရဲ့အတော်ဆုံးမန်နေဂျာတွေ၊ ခေါင်းဆောင်တွေကို *Mentor* တွေ၊ *Coach* တွေ အနေနဲ့ ပါဝင်လာအောင်စီစဉ်ပေးနိုင်ရင်တော့ပိုကောင်းပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၅၁)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Training နဲ့ပတ်သက်ပြီးတော်တော်လေးပြောခဲ့ပြီးပြီဆိုတော့ ဆက်ကြည့်ကြရအောင်ပါ။ ကျနော်တို့တွေ Training ပေးတယ်ဆိုတာအကြောင်းအမျိုးမျိုးရှိပါတယ်။ ကျနော်တို့ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို လက်ရှိ တာဝန်ယူ ဆောင်ရွက်နေရတဲ့ လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကိုထိရောက်အောင်မြင်စွာ ထမ်းဆောင်နိုင်ဖို့နဲ့ တချိန်ချိန်မှာတဆင့် ဒါမှမဟုတ်တဆင့်ထက်မကမြင့်တဲ့ တာဝန်တွေကိုပေးအပ်ဖို့အခြေအနေပေးလာတဲ့အခါမှာ အဆင်သင့်ဖြစ် စေဖို့ဆိုတဲ့ရည်ရွယ်ချက်ကတော့ အများအားဖြင့် ငြင်းနိုင်မယ်မဟုတ်ပါဘူး။ အဲဒီတော့ ကျနော်တို့တွေ ပြောပြခဲ့ပြီးတဲ့နည်းလမ်းတွေကိုသုံးပြီး ငွေကုန်ကြေးကျတွေခံ၊ အလုပ်အပျက်တွေခံ၊ အချိန်တွေအကုန်ခံပြီး သင်တန်းတွေ ပေးပြီးခဲ့တဲ့အခါမှာ ကိုယ်ပေးလိုက်သလောက်ပြန်ရရဲ့လားဆိုတာ ထည့်ပြီးစဉ်းစားဖို့လိုလာပါတယ်။ တချို့သော Training တွေဟာ အနာဂတ်ကို ရည်မှန်းပြီး သင်ပေးတာဖြစ်တဲ့အတွက် ချက်ခြင်း ရ လာဒ်တစ်ခုထုတ်ပြုလို့ရနိုင်မယ် မဟုတ်ပါဘူး။ ဒါပေမယ့် ကျနော်တို့လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးလိုက်တဲ့ ဝန် ထမ်းတွေအနေနဲ့ ကျနော်တို့ ပေးချင်တဲ့ပညာတွေ၊ အသိတွေရလိုက်ကြရဲ့လားဆိုတာကိုတော့ ဖြစ်နိုင်သ လောက်ဆန်းစစ်ဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ ဒါမှလဲ လုပ်ငန်းရှင်ဘက်က သင်တန်းပေးလိုက်ရတာ ထိုက်တန်တယ် လို့ယူဆပြီး နောက်ထပ်စီစဉ်ပေးဖို့စိတ်ဝင်စားမှာဖြစ်သလို ဒီထက်ပိုကောင်းတဲ့ Training တွေကိုဘယ်လို ပေးရင်ကောင်းမလဲဆိုတာကိုလဲ သိလာနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။စပြီးကြည့်ကြရအောင်။

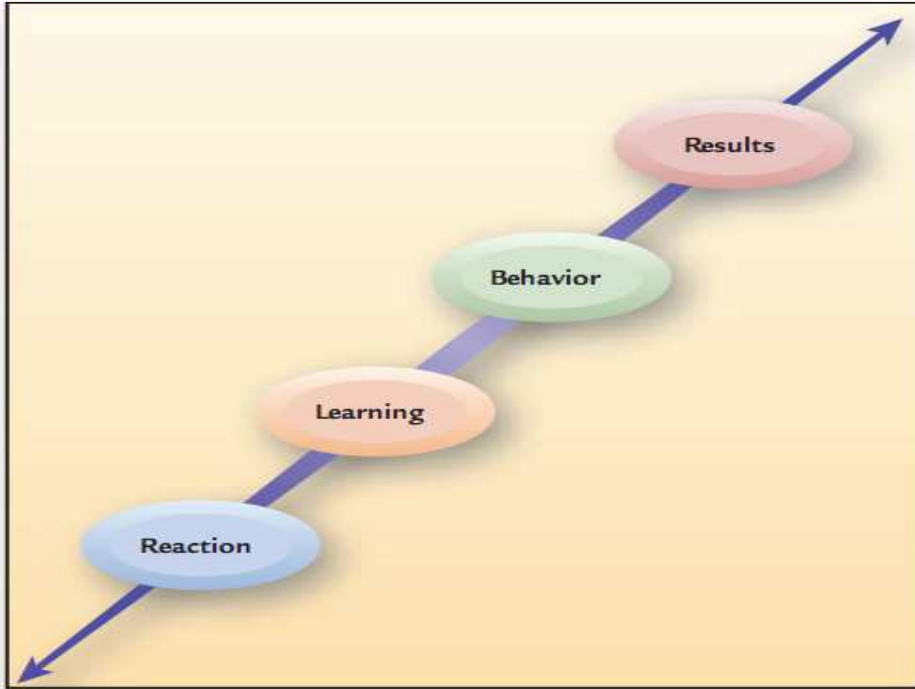
TRAINING EVALUATION

Training တစ်ခုကိုအကဲဖြတ်တော့မယ်ဆိုရင် Training မပြုလုပ်ခင်က မန်နေဂျာတွေ၊ သင်တန်း ဆရာတွေနဲ့သင်တန်းသားတွေမျှော်လင့်ထားခဲ့တာနဲ့ Training ပြီးတဲ့အခါမှာ ထွက်လာတဲ့ရလဒ်တွေကို နှိုင်းယှဉ်တာပဲဖြစ်ပါတယ်။ အများအားဖြင့်တော့ Training ပေးလိုက်ပြီဆိုရင် ပေးပြီးဘာပြန်ရမှာလဲဆိုတာ ကို သိပ်ပြီးမစဉ်းစားပဲပေးလိုက်ကြတာများတာတွေ့ရပါတယ်။

အကဲဖြတ်ခြင်းအဆင့်များ

တကယ်တော့ Training တခုကိုဘယ်လိုအကဲဖြတ်မလဲဆိုတာ အဲဒီ Training မလုပ်ခင်ကတည်းက ကြိုပြီး စဉ်းစားတာကောင်းပါတယ်။ Training တစ်ခုကိုအကဲဖြတ်ဖို့အတွက် ပုံမှာပြထားတဲ့အတိုင်း အကြမ်းဖျဉ်း (၄) ဆင်လောက်ရှိပါတယ်။

Training အကဲဖြတ်ခြင်း အဆင့်များ



ပုံမှာပြထားသလိုပဲ *Training* တစ်ခုကိုအကဲဖြတ်တော့မယ်ဆိုရင် *Reaction* ကနေ *Result* ကိုတက်လာလေလေ ပိုပြီးအကဲဖြတ်ရတာခက်ခဲလေပါပဲ။ ဒါပေမယ့် *Behaviour* နဲ့ *Results* ကိုအကျိုးသက် ရောက်မှုရှိတဲ့ *Training* က *Reaction* နဲ့ *Learning* ကိုအကျိုးသက်ရောက်မှုရှိတဲ့ *Training* ထက် ပိုပြီးတန်ဖိုးကြီးပါတယ်။

Reaction

Reaction ဆိုတာကတော့ ကုမ္ပဏီတစ်ခုအနေနဲ့ သင်တန်းသားတစ်ယောက်ရဲ့ *Reaction Level* ကို ကြိုတင်ပြင်ဆင်ထားတဲ့မေးခွန်းတွေကိုမေးပြီး အကဲဖြတ်လို့ရနိုင်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် မန်နေဂျာအယောက် (၃၀) လောက်ကိုအင်တာဗျူးလုပ်နည်းနဲ့ပတ်သက်တဲ့ နှစ်ရက်သင်တန်းပေးတယ်ဆိုပါစို့။ *Reaction Level* တိုင်းမယ်ဆိုရင် သင်တန်းရဲ့တန်ဖိုးဖြတ်ခိုင်းတာ၊ ဆရာတွေရဲ့သင်ကြားမှုပုံစံတွေကို အကဲဖြတ်ခိုင်းတာ၊ သင်တန်းရဲ့ သူတို့အတွက်အသုံးဝင်မှုကိုအကဲဖြတ်ခိုင်းတာစတာမျိုးတွေကို ဖောင်ဖြည်ပြီးအမှတ်ပေးခိုင်းမယ်ဆိုပါစို့။ တကယ်လို့သာအဲဒီအရာကို သင်တန်းပြီးပြီးချင်းဖြည့်ခိုင်းမယ်ဆိုရင် အဲဒီမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ အဲဒီ *Training* ကနေသူတို့ဘယ်လောက်အကျိုးဖြစ်ထွန်းတယ်၊ သူတို့အင်တာဗျူးတွေလုပ်တဲ့အခါမှာဘယ်လိုမျိုးပိုပြီးအကျိုးရှိလာတယ်ဆိုတာထက် သူတို့တွေ အဲဒီသင်တန်းကိုဘယ်လောက်ကြိုက်တယ်မကြိုက်ဖူး၊ သင်တန်းတက်ရတာ ပျော်တယ်၊ မပျော်ဘူးဆိုတာလောက်ပဲသိရနိုင်ပါတယ်။

Learning

Learning Level ကို သင်တန်းသားတွေအနေနဲ့ အချက်အလက်တွေ၊ အယူအဆတွေ၊ သိအိုရီတွေ၊ ခံယူချက်သဘောထားတွေကို တိုင်းတာပြီး အကဲဖြတ်နိုင်ပါတယ်။ *Training* ကို အကဲဖြတ်ဖို့အတွက် *Training Materials* တွေကိုဆန်းစစ်ကြည့်လို့ရပါတယ်။ နောက်ပြီး အဲဒီလိုဆန်းစစ်နိုင်ဖို့အတွက် *Training* မစခင်နဲ့စပြီးအချိန်တွေမှာ အမှတ်ပေးခိုင်းလို့ရနိုင်ပါတယ်။ တကယ်လို့ရမှတ်တွေက သင်ယူမှုနဲ့ ပတ်သက်တဲ့ပြဿနာတွေပြနေခဲမယ်ဆိုရင် သင်ပေးတဲ့ဆရာတွေ အနေနဲ့ *Feedback* ပြန်ရပြီး သင်ရိုးညွှန်း တမ်းကိုပြန်ပြင်လို့ရပါတယ်။ အဲဒီနည်းအားဖြင့် ပိုပြီးထိရောက်တဲ့ သင်တန်းတစ်ခုဖြစ်အောင် ဆောင်ရွက်နိုင် ပါလိမ့်မယ်။ ဒါပေမယ့် သင်တန်းတစ်ခုအောင်အောင်မြင်မြင်ပြီးဆုံးသွားရုံနဲ့ သင်တန်းသားတွေဟာ သင်ယူ ခဲ့သမျှ အားလုံးကိုမှတ်မိနေမယ်၊ ဒါမှမဟုတ် လုပ်ပုံကိုင်ပုံတွေပြောင်းသွားမယ်လို့ အတတ်မပြောနိုင်ပါဘူး။

Behavior

Behavioral Level မှာ *Training* ကိုအကဲဖြတ်တယ်ဆိုတာ (၁) သင်တန်းသားတွေနဲ့ သူတို့ရဲ့လုပ် ဖော်ကိုင်ဖက်တွေကို အင်တာဗျူးတွေပြုလုပ်ပြီး သင်တန်းပေးခြင်းအားဖြင့် သူတို့ရဲ့လုပ်ငန်းခွင်ထဲကစွမ်း ဆောင်ရည်တွေ ဘယ်လောက်အထိပိုပြီးကောင်းလာသလဲဆိုတာရယ် (၂) လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဘယ် လောက်ကောင်းလာသလဲဆိုတာရယ် တိုင်းတာတာကိုပြောတာပါ။ ဒါပေမယ့် အကဲဖြတ်ခြင်းကိုကျယ်ကျယ် ပြန့်ပြန့်စဉ်းစားသုံးသပ်ပြီးမှပဲ တိုးတက်လာမှုရှိမရှိကို သုံးသပ်သင့်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့်ရှေ့မှာပြောခဲ့တဲ့ အင်တာဗျူးနဲ့ပတ်သက်တဲ့ သင်တန်းတစ်ခုတက်ထားတဲ့မန်နေဂျာတစ်ယောက်ဆိုပါစို့။ အဲဒီမန်နေဂျာအနေ နဲ့ သူ့ရဲ့ဌာနထဲမှာ အလုပ်နေရာလွတ်တွေပေါ်လာတဲ့အခါမျိုးမှာ ကိုယ်တိုင်ဝင်ပြီးအင်တာဗျူးထိုင်ရပြီပေါ့။ သူတို့ကိုလေ့ကျင့်သင်ကြား ပေးထားပြီးဖြစ်တဲ့မေးခွန်းမေးနည်းတွေကိုသုံးပြီး သက်ဆိုင်တဲ့မေးခွန်းတွေကို မေးမယ်၊ ဆက်စပ်ပတ်သက်တဲ့ နောက်ဆက်တွဲမေးခွန်းတွေကိုအများကြီးဆက်ပြီးမေးမယ်ဆိုပါတော့။ သူတို့ ဟာ အင်တာဗျူးပြုလုပ်တာနဲ့ပတ်သက်ပြီးသင်ပေးခြင်းမှာ *Behavior Level* အထိရောက်သွားပြီလို့ ပြောနိုင် ပါတယ်။ အဲဒီ *Behavior* ကိုတိုင်းတာတာဟာ *Reaction* နဲ့ *Learning* ကိုတိုင်းတာတာထက်ပိုပြီးခက်ပါ တယ်။ သင်တန်းပေးပြီးသွားလို့ *Behavior* ပြောင်းသွားတယ်ဆိုဦးတော့၊ စီမံခန့်ခွဲသူတွေလိုချင်တဲ့ဘက်ကို ပြောင်းလဲသွားတာမျိုးဖြစ်မယ်လို့သေချာပေါက်မပြောနိုင်ပါဘူး။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၅၂)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

ရလဒ် (Result)

လုပ်ငန်းရှင်တွေအနေနဲ့ ရလဒ်ကိုတိုင်းတာရာမှာ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ဦးတည်ချက်၊ ရည်မှန်းချက်ကိုရရှိအောင်ဘယ်လောက်အထိပံ့ပိုးပေးနိုင်တယ်ဆိုတာကိုအခြေခံပြီးတိုင်းတာလေ့ရှိပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ရလဒ်တွေဖြစ်တဲ့ ထုတ်လုပ်နိုင်စွမ်း၊ ဝန်ထမ်းနှုတ်ထွက်နှုန်း၊ အရည်အသွေး၊ အချိန်၊ အရောင်းပမာဏနဲ့ ကုန်ကျစရိတ်တွေဟာ တိုင်းတာလို့ရနိုင်တဲ့အတွက်ဖြစ်ပြီး အဲဒီလိုအကဲဖြတ်တာကို *Training* မလုပ်ခင်နဲ့ပြုလုပ်ပြီးရလဒ်တွေကိုတိုင်းတာကြည့်ခြင်းအားဖြင့်သိနိုင်ပါတယ်။ အင်တာဗျူး *Training* တက်တဲ့မန်နေဂျာတွေကျတော့ *Training* မပေးခင်နဲ့ပေးပြီးအချိန်မှာ အလုပ်ရွေးချယ်ကြောင်း အကြောင်းကြားတဲ့အရေအတွက်နဲ့ အလုပ်ဝင်တဲ့အရေအတွက် နှိုင်းယှဉ်ပြီးကြည့်ခြင်းအားဖြင့် သိနိုင်ပါတယ်။

ရလဒ်ကိုတိုင်းတာရာမှာ အခက်အခဲတစ်ခုကတော့ အဲဒီလိုပြောင်းလဲတိုးတက်လာမှုတွေဟာ *Training* ပေးလိုက်တဲ့အတွက်ကြောင့်ဖြစ်တာလား၊ အခြားသောအချက်တွေကြောင့်ဖြစ်တာလားဆိုတာ မသေချာတာပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာ - အင်တာဗျူး *Training* တက်ဖူးတဲ့မန်နေဂျာတစ်ယောက်ကို *Training* မပြီးခင်က ဝန်ထမ်းနှုတ်ထွက်နှုန်းနဲ့ ပြီးနောက်ဝန်ထမ်းနှုတ်ထွက်နှုန်းနဲ့ တိုင်းတာနိုင်တယ်လို့ပြောလို့ရပါတယ်။ ဒါပေမယ့်ဝန်ထမ်းထွက်နှုန်းကျတော့ လက်ရှိစီးပွားရေးလုပ်ငန်းတွေရဲ့အခြေအနေတွေ၊ ဝန်ထမ်းလိုအပ်ချက်တွေနဲ့ အခြားသောအခြေအနေအရပ်ရပ်ပေါ်မူတည်တဲ့အတွက်ကြောင့်ပဲဖြစ်ပါတယ်။

Training Evaluation Metrics

တကယ်တော့ *Training* တစ်ခုပြုလုပ်ရတာအင်မတန်မှ ငွေကုန်ကြေးကျများပါတယ်။ ဒါ့အပြင် *Training* ဟာ စောင့်ကြပ်ကြည့်ရှုပြီးတိုင်းတာမှုပြုလုပ်ဖို့လိုအပ်တဲ့ HR ရဲ့လုပ်ငန်းတစ်ခုလဲဖြစ်ပါတယ်။ ကုန်ကျစရိတ်နဲ့ အကျိုးကျေးဇူးဆန်းစစ်ခြင်း (*Cost - Benefit Analysis*) နဲ့ ရင်းနှီးမြုပ်နှံမှုအပေါ်ပြန်ရ ချက်တွေဟာ အသုံးများတဲ့နည်းလမ်းတွေဖြစ်ပါတယ်။

ကုန်ကျစရိတ်နဲ့ အကျိုးကျေးဇူးနှိုင်းယှဉ်ခြင်း (Cost - Benefit Analysis)

Training တစ်ခုရဲ့အကျိုးကျေးဇူးကို ကုန်ကျစရိတ်နဲ့ အကျိုးကျေးဇူးဆန်းစစ်ခြင်း (*Cost - Benefit Analysis*) နည်းလမ်းနဲ့ဆုံးဖြတ်နိုင်ပါတယ်။ ဒီနည်းလမ်းမှာဆိုရင် သင်တန်းအတွက်သုံးလိုက်ရတဲ့ ကုန်ကျစရိတ်နဲ့ ရရှိတဲ့အကျိုးကျေးဇူးကို နှိုင်းယှဉ်ကြည့်ခြင်းအားဖြင့်ဆောင်ရွက်ပါတယ်။ ဒီနည်းလမ်းမှာဆိုရင် အောက်ပါအတိုင်းတွက်ချက်နိုင်ပါတယ် -

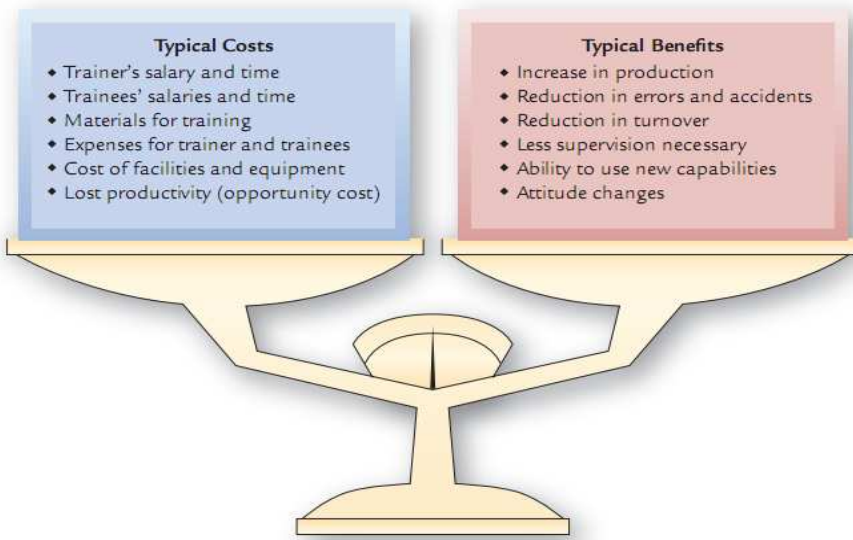
(၁) *Training* အတွက်ကုန်ကျစရိတ်တွက်ချက်ခြင်း။ တိုက်ရိုက်ကုန်ကျစရိတ်ဖြစ်သော ဒီဇိုင်းခ၊ သင်တန်းဆရာအတွက်ကုန်ကျစရိတ်၊ *Facilities* များ၊ အခြားအုပ်ချုပ်မှုစရိတ်များ

(၂) ရရှိလာနိုင်သောအကျိုးကျေးဇူးများ။ ဝန်ထမ်းထိန်းထားနိုင်မှု၊ ဝန်ဆောင်မှုပိုမိုကောင်းမွန်လာခြင်း၊ အမှားနည်းလာခြင်း၊ ထုတ်လုပ်နိုင်စွမ်းမြန်ဆန်လာခြင်း၊ ထုတ်လုပ်မှုနှုန်းပိုမိုကောင်းမွန်လာခြင်းစသည်

(၃) ကွန်ပျူတာမှတစ်ဆင့် စရိတ်လျော့ချနိုင်စွမ်း။ စွမ်းဆောင်ရည်နှင့်စပ်လျဉ်းပြီး အချက်အလက်များစုဆောင်းထားနိုင်ပြီး တစ်ခုချင်းစီအတွက်ပြန်လည်တွက်ချက်သတ်မှတ်ရန်

(၄) ကုန်ကျစရိတ်နှင့် စရိတ်လျော့ချနိုင်မှုများ။ အကျိုးကျေးဇူးများနှိုင်းယှဉ်ခြင်းဆောင်ရွက်ရန်တစ် ဦးချင်းစီအတွက်ကုန်ကျစရိတ်ကိုတွက်ချက်ခြင်း၊ တစ်ဦးချင်းစီအတွက် အကျိုးကျေးဇူးများ တွက်ချက် ခြင်းများ ဆောင်ရွက်ကာ ကုန်ကျစရိတ်နှင့်အကျိုးကျေးဇူးတို့သည် လုပ်ငန်းအတွက်မည်မျှအထောက်အကူပြုနေကြောင်း ဆန်းစစ်ခြင်းဆောင်ရွက်ရမည်ဖြစ်သည်။ စက်ရုံတစ်ခုကနေပြီး *Cost-Benefit Analysis* လုပ်တာလေးပြောပြချင်ပါတယ်။ အဲဒီလုပ်ငန်းဟာ သူတို့ရဲ့အထွေထွေမန်နေဂျာ အယောက် ၁၀၀ နဲ့ စတိုးတွေရဲ့ လုပ်ငန်းဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်းတွေကို *HR Metrics* တွေသုံးပြီး လေ့လာခဲ့ပါတယ်။ ရလာတဲ့ရလဒ်တွေကို လစဉ်၊ ၃ လပတ်နဲ့ နှစ်စဉ်ပြုလုပ်လာခဲ့ပါတယ်။ ပြထားတဲ့ပုံမှာဆိုရင် *Training* တစ်ခုပြုလုပ်လိုက်တဲ့အခါ ဖြစ်ပေါ်လာနိုင်တဲ့ ကုန်ကျစရိတ်များနဲ့ အကျိုး ကျေးဇူးများကိုဖော်ပြထားပါတယ်။

Balancing Costs and Benefits of Training



တချို့သောအကျိုးကျေးဇူးများ (ဥပမာအားဖြင့် စိတ်နေသဘောထားပြောင်းလဲခြင်း) ဟာ တိုင်းတာရတာခက်ပေမယ့် ဒီနည်းလမ်းဟာဖြင့် *Training* တစ်ခုပြုလုပ်လိုက်လို့အကျိုးရှိမရှိ ဆန်းစစ်ဖို့အတွက် နည်းလမ်းကောင်းတစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် ကုမ္ပဏီတစ်ခုဟာ ဘေးကင်းလုံခြုံရေးနဲ့ပတ်သက်လို့

Training အစီအစဉ်တစ်ခုကိုအကဲဖြတ်လိုက်တဲ့အခါ အဲဒီအစီအစဉ်ဆောင်ရွက်ပြီးပေမယ့် မတော်တဆထိခိုက်မှုတွေလျော့ကျသွားဖူးဆိုပါစို့။ အဲဒါဆိုရင် အဲဒီ *Training* ကိုပြန်လည်ပြီးဒီခိုင်းပြင်ဆင်ရေးဆွဲပြီး ပိုမိုပြီးကောင်းမွန်တဲ့ အလေ့အကျင့်တွေကို အသုံးပြုနိုင်သွားမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့်လည်း ပုံမှာဖော်ပြခဲ့တဲ့ ကုန်ကျခဲတဲ့စရိတ်တွေနဲ့ အကျိုးကျေးဇူးတွေကိုအတိအကျတိုင်းတာဖို့ကတော့ခက်တာအမှန်ပါပဲ။
ရင်းနှီးမှုအပေါ်ပြန်ရချက် (Return on Investment)။

အဖွဲ့အစည်းတွေမှာ *Training* တစ်ခုလုပ်လိုက်တိုင်း ရင်းနှီးမှုအပေါ်ပြန်ရချက်ရှိရှိရမယ်လို့ ယူဆပါတယ်။ အခုထိလဲ *Training* ကို ကြိုက်ကိုကြိုက်တဲ့သူတွေရှိနေပါသေးတယ်။ *Training* ပေါ်က ရင်းနှီးမှုအပေါ်ပြန်ရချက် (*Return on Investment*) ကိုတွက်ချက်တဲ့ လုပ်ငန်းတွေအနေနဲ့ လစာကုန်ကျစရိတ်ရဲ့ ၁% ကနေ ၃% အထိ ရှိတတ်ကြပါတယ်။ ဒါပေမယ့် တကယ်ကိုစွမ်းရည် ကောင်းတဲ့လုပ်ငန်းတွေအနေနဲ့ *Training* အပေါ်မှာဒီထက်မကပိုပြီးသုံးကြပါတယ်။ *Training* အတွက်အသုံးစရိတ်ကို လုံလုံလောက်လောက် သုံးတဲ့လုပ်ငန်းတွေအနေနဲ့ မသုံးခဲ့တဲ့လုပ်ငန်းတွေထက် *Return on Investment* ပိုကောင်းတာကိုတွေ့ရမှာပါ။

Benchmarking

Training တစ်ခုကိုဌာနတွင်းအကဲဖြတ်တာအပြင် အချို့သောလုပ်ငန်းတွေဟာ စံတစ်ခုသတ်မှတ်ထားပြီး အခြားသောလုပ်ငန်းတွေမှာပြုလုပ်တဲ့ *Training* တွေနဲ့နှိုင်းယှဉ်အကဲဖြတ်တာမျိုး ပြုလုပ်လေ့ရှိပါတယ်။ အဲဒီလိုစံသတ်မှတ်နိုင်ဖို့အတွက် *HR Professionals* တွေအနေနဲ့ အဲဒီလုပ်ငန်းထဲမှာရှိတဲ့အချက်အလက်တွေကိုစုဆောင်းရမှာဖြစ်ပြီး အလားတူလုပ်ငန်းဒါမှမဟုတ် အလားတူအရွယ်အစားရှိတဲ့လုပ်ငန်းတွေရဲ့အချက်အလက်တွေနဲ့နှိုင်းယှဉ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

Training Evaluation Designs

စံသတ်မှတ်ထားတဲ့ အချက်အလက်တွေရှိသည်ဖြစ်စေ၊ မရှိသည်ဖြစ်စေ လုပ်ငန်းတစ်ခုအတွင်းမှာ *Training Evaluation* ပြုလုပ်ဖို့အတွက် နည်းလမ်းအမြောက်အမြားရှိပါတယ်။ အကြမ်းဖျဉ်းအားဖြင့် (၃) မျိုးလုပ်လေ့လုပ်ထရှိပြီး တဆင့်ပြီးတစ်ဆင့်ဆောင်ရွက်လို့လည်း ရနိုင်ပါ တယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၅၃)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အဲဒါတွေကတော့.

(၁) *Post-Measure - Training* တစ်ခုဘယ်လောက်ထိရောက်သလဲဆိုတာ တိုင်းတာဖို့အတွက် အကောင်းဆုံးလို့ပြောလို့ရတဲ့နည်းလမ်းတစ်ခုကတော့ *Training* တစ်ခုပြီးသွားတဲ့အခါကျမှ စီမံခန့်ခွဲသူများ ဖြစ်စေချင်တဲ့ လိုလားတဲ့ပုံစံအတိုင်း ဖြစ်/မဖြစ်ကိုဆုံးဖြတ်တာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာတစ်ခုလောက်စဉ်းစား ကြည့်ရအောင် - မန်နေဂျာတစ်ယောက်ရဲ့လက်အောက်မှာ ကွန်ပျူတာစာရင်းရေးသွင်းမှုကိုပိုမိုမြန်ဆန် ကျွမ်းကျင်မှုရှိဖို့လိုအပ်နေတဲ့ ဝန်ထမ်းအယောက် (၂၀) ရှိတယ် ဆိုပါစို့။ တစ်ရက်တာကြာမြင်တဲ့ လေ့ ကျင့်သင်ကြားပေးမှု (*Training*) တွေပြုလုပ်ပြီးတဲ့အခါမှာ သူတို့ရဲ့ ပိုမိုမြန်ဆန်လာမှုကို စမ်းသပ်စစ် ဆေးလိုက်ပါတယ်။ အဲဒီဝန်ထမ်းအားလုံးဟာ သင်တန်းပြီးလို့အဲဒီလိုမျိုးစစ်ဆေးလိုက်တဲ့အခါ အရင်ကထက် ပိုပြီးမြန်ဆန်လာတယ်ဆိုရင် ပေးလိုက်တဲ့ *Training* ဟာ အကျိုးရှိတယ်လို့ပြောနိုင်ပါသလား။ ခက်ပါတယ်။ တကယ်တော့ သူတို့ဟာနဂိုကတည်းကိုက အဲဒီလိုမျိုးကျွမ်းကျင်ပြီးသားသူတွေဖြစ်နိုင်ပါသေးတယ်။ အခြား သောအကြောင်းတွေကြောင့်သာ ကြိုးစားချင်စိတ်မရှိလို့ လုပ်မပြတာဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့ *Training* တစ်ခုပေးပြီးချိန်မှာ စမ်းသပ်စစ်ဆေးမှုပြုလုပ်ပြီး ရရှိလာတဲ့ရလဒ်တစ်ခုဟာ အဲဒီ *Training* ကြောင့် ဟုတ်တယ်မဟုတ်ဘူး ပြောဖို့မလွယ်ပါဘူး။

Pre / Post Measure

အပေါ်မှာပြောခဲ့တဲ့အကဲဖြတ်နည်းကို တမူကွဲပြားစွာပြုပြင်ပြောင်းလဲပြီး *Training* မပြုလုပ်ခင်က တည်းက ကြိုတင်စစ်ဆေးတာကိုပြုလုပ်နိုင်ပါတယ်။ မန်နေဂျာတစ်ယောက်အနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ *Training* မပြုလုပ်မီနဲ့ပြုလုပ်ပြီး စမ်းသပ်စစ်ဆေးမှုပြုလုပ်ခြင်းအားဖြင့် *Training* ကြောင့် ဘယ်လိုပြောင်း လဲမှုတွေ တွေ့လာရသလဲဆိုတာသိနိုင်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့်လည်း ပြောစရာတစ်ခုကျန်ပါသေးတယ်။ တကယ် လို့ စာရင်းရေးသွင်းမှုပိုမိုမြန်ဆန်လာခဲ့တယ်ဆိုရင် အဲဒီလိုပိုပြီးမြန်လာတာဟာ *Training* ကြောင့်လား ဒါမှ မဟုတ် သူတို့ကို စမ်းသပ်စစ်ဆေးနေတယ်ဆိုတာသိလို့လားဆိုတာ မေးစရာရှိပါတယ်။ သာမန်အားဖြင့် လူ တွေဟာ သူတို့ကိုစမ်းသပ်စစ်ဆေးနေတယ်၊ စောင်ကြည့်နေတယ်ဆိုရင် ပိုပြီးလုပ်ပြတတ်ကြလို့ဖြစ်ပါတယ်။

Pre-/Post-Measure with a Control Group

နောက်ထပ်အကဲဖြတ်ခြင်းနည်းလမ်းတစ်ခုကို ကျင့်သုံးခြင်းအားဖြင့်လည်း ရှေ့ကကြုံတွေ့ခဲ့ တဲ့ အခက်အခဲတွေကိုဖြေရှင်းနိုင်ပါတယ်။ အဲဒါကတော့ မန်နေဂျာအနေနဲ့ *Training* ပေးခဲ့တဲ့ ဝန်ထမ်း အယောက် (၂၀) အပြင် *Training* ပေးဖို့စီစဉ်မထားတဲ့ အခြားသောဝန်ထမ်းအုပ်စုတစ်စုကိုပါ *Training*

မပြုလုပ်ခင်မှာ သူတို့ရဲ့ အချက်အလက်ရေးသွင်းမှုအမြန်နှုန်းကို စမ်းသပ်စစ်ဆေးမှုလုပ်ကြည့်သင့်ပါတယ်။ အဲဒီအုပ်စုကို *Control Group* လို့ခေါ်နိုင်ပါတယ်။ အဲဒီလိုပြုလုပ်ပြီး *Training* ပြီးသွားလို့ *Training* ရထား တဲ့ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ စာရင်းရေးသွင်းမှုအမြန်နှုန်းဟာ *Training* ပေးမထားတဲ့ဝန်ထမ်းတွေထက်သိသိသာသာ ပိုပြီးမြန်ဆန်လာခဲ့တယ်ဆိုရင်တော့ *Training* ဟာထိရောက်တယ်လို့ဆိုနိုင်ပါတယ်။

ကျွန်တော်တို့ *Training* နဲ့ပတ်သက်ပြီးတော်တော်လေး ပြည်ပြည်စုံစုံပြောပြီးခဲ့ကြပြီဖြစ်ပါတယ်။ ကျွန်တော်တို့ဝန်ထမ်းတွေကို ဘယ်လိုရွေးချယ်ရမလဲဆိုတာကိုစဉ်းစားခဲ့ကြပြီပြီ။ သူတို့ကိုဘယ်လိုမျိုးလစာ နဲ့ ခံစားခွင့်တွေပေးမလဲဆိုတာလဲပြောခဲ့ကြပြီပြီ။ သူတို့ရဲ့ အရည်အသွေးတွေ တိုးတက်လာဖို့အတွက် ဘယ်လိုမျိုးလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှုတွေ ပြုလုပ်ကြမလဲဆိုတာကိုလဲ ပြောခဲ့ကြပြီပါပြီ။ အဲဒါနဲ့လုံလောက်ပြီ လားလို့မေးရင် မလုံလောက်သေးဘူးလို့ပဲ ပြန်ဖြေရပါလိမ့်မယ်။ ဒါဆိုရင်ဘာဆက်လုပ်ဖို့ကျန်ပါသေးလဲ။ ဆက်ကြည့်ကြရအောင်။

Talent Management

အားလုံးကြားဖူးကြမယ်ထင်ပါတယ်။ *Talent Management* ဖြစ်ပါတယ်။ *Talent Management* ကို အာရှစူးစိုက်လာတာသိပ်မကြာသေးပါဘူး။ အခုနောက်ပိုင်းမှာ *Talent Management* ကိုဂရုစိုက်လာကြရ တာလဲအကြောင်းရှိပါတယ်။ စီးပွားရေးလုပ်ငန်းတွေ ပိုမိုများပြားတိုးတက်လာတာနဲ့အမျှ အစွမ်းအစနဲ့အရည် အချင်းရှိတဲ့လူတွေရှားလာတာ၊ အဲဒီလူတွေရရှိဖို့ ပြိုင်ဆိုင်မှုတွေပိုမိုပြင်းထန်လာတာတွေဟာ *Talent Management* ကိုအာရှစူးစိုက်လာခြင်းရဲ့အဓိက အကြောင်းရင်းတွေထဲကအချက်တချို့ပါ။ ကျွန်တော်တို့ဆီ မှာလဲ အာဆီယံလွတ်လပ်သော ကုန်သွယ်မှု ဇုန် (*AFTA - ASEAN Free Trade Area*) ၊ အာဆီယံစီးပွား ရေးအသိုက်အဝန်း (*AEC - ASEAN Economic Community*) တွေအကောင်အထည်ဖော်လာတာနဲ့အမျှ နိုင်ငံတကာကုမ္ပဏီတွေ အများကြီးဝင်လာကြမှာပါ။ အဲဒီအခါကြာရင် သူတို့တွေက ကျွန်တော်တို့ဆီက အ တော်ဆုံးဝန်ထမ်းတွေကို လစာနဲ့ခံစားခွင့်တွေအများကြီးပေးပြီး ဆွဲခေါ်သွားကြမှာဖြစ်ပါတယ်။ ကျွန်တော်တို့ ရဲ့ပြည်တွင်းကုမ္ပဏီတွေကတော့ သူတို့အရည်အချင်းမပြည့်ဘူးလို့ယူဆပြီးထားခဲ့ကြတဲ့သူတွေနဲ့သာ ဆက် ပြီး လုပ်ငန်း ဆောင်ရွက်ကြရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါဆိုရင်အလွယ်တကူနဲ့သူတို့ကကျွန်တော်တို့ကုမ္ပဏီတွေကို အလွယ်တကူနဲ့ အနိုင်ယူသွားကြပါလိမ့်မယ်။ ကျွန်တော်တို့က လစာနဲ့ခံစားခွင့်တွေပိုပေးတဲ့သူတို့ကို အ ပြစ်တင်နေရုံ ပြောင်းရွှေ့သွားတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကိုသွားပြီးအပြစ်တင်ရုံနဲ့ ပြဿနာကပြီးသွားမှာမဟုတ်ပါဘူး။

ဒါဆိုရင်ကြိုတင်ပြင်ဆင်ဖို့လိုလာပြီပေါ့။ ဘယ်လိုများကြိုတင်ပြင်ဆင်ရမှာပါလိမ့်။ အဖြေကတော့ *Talent Management* ပေါ့။ အကယ်၍ ကိုယ်ဆီကလူတော်တွေပြောင်းရွှေ့သွားခဲ့ရင်တောင်မှ စနစ်ကျတဲ့ *Talent Management Program* ကို တည်ထောင်ပြီးသားဆိုရင်အများကြီး ခံသာပါလိမ့်မယ်။ ကြည့်ကြရ

အောင်။ သမားရိုးကျကြည့်ရင်တော့ ဝန်ထမ်းတွေကိုလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတာ၊ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်အောင်စီစဉ် ဆောင်ရွက်ပေးတာဟာ HR ရဲ့ တာဝန်ဝတ္တရားပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့် ဒီထက်ပိုပြီးကျယ်ကျယ်ပြန့်ပြန့် စဉ်းစားမယ်ဆိုရင် ပိုပြီးပြည့်စုံတဲ့ *Talent Management* ဟာ HR ဌာနရဲ့အဓိကဦးစားပေးအလုပ်ဖြစ်ပါတယ်။ *Talent Management* ဆိုတာ ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းရဲ့အဓိကအကျဆုံးအရေးအပါဆုံးလူတွေကို ဆွဲဆောင် နိုင်တာ၊ တိုးတက်စေနိုင်တာနဲ့ ထိန်းသိမ်းထားနိုင်တာပဲဖြစ်ပါတယ်။ *Talent Management* ကိုအဖွဲ့အစည်းရဲ့ မဟာဗျူဟာမြောက်အစီအစဉ်တွေနဲ့ ချိတ်ဆက်ထားဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ *Talent Management* ရဲ့အဓိကကျတဲ့ အချက်တွေကတော့

- (က) ဝန်ထမ်းတွေကိုတန်ဖိုးထားဆက်ဆံတတ်တဲ့ အဖွဲ့အစည်းရဲ့အလေ့အထ ဖန်တီးထိန်းသိမ်းဖို့
- (ခ) အဖွဲ့အစည်းရဲ့ အနာဂတ်မှာဖြစ်လာနိုင်တဲ့လိုအပ်ချက်ကိုဖော်ထုတ်ဖို့နဲ့ အဲဒီလိုအပ်ချက်ကို ဖြည့်ဆည်းနိုင်ဖို့ဘယ်လိုမျိုးဆောင်ရွက်သွားမလဲဆိုတာ ဖော်ထုတ်သွားဖို့
- (ဂ) အနာဂတ်မှာဖြစ်ပေါ်လာနိုင်တဲ့လိုအပ်ချက်ကိုဖြည့်ဆည်းနိုင်ဖို့အတွက် အရည်အချင်းရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကိုရံထားနိုင်ဖို့
- (ဃ) အဲဒီအရည်အချင်းရှိတဲ့သူတွေကို ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်စေဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့ HR လုပ်ဆောင် ချက်တွေဖော်ထုတ်စီမံခန့်ခွဲရမယ်နည်းလမ်းတွေကို ရှာဖွေဖော်ထုတ်သွားဖို့တို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

TALENT MANAGEMENT ၏သဘောသဘာဝ

Talent Management ကို တံတားတစ်စင်းလိုစဉ်းစားလိုရပါတယ်။ ပုံမှာပြထားသလိုပါပဲ။ *Talent Management* ရဲ့လုပ်ဆောင်ချက်တွေဟာ ရွေးချယ်ခန့်ထားလိုက်တဲ့ဝန်ထမ်းတွေဟာ အရည်အချင်း ပြည့်ဝ စွာတာဝန်ထမ်းဆောင်နိုင်တဲ့ ဝန်ထမ်းတွေအဖြစ် အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာ ထိန်းသိမ်းထားနိုင်ဖို့ နည်းလမ်း တွေအဖြေတွေကိုဖော်ထုတ်ပေးပါတယ်။ *Talent Management* လုပ်ဆောင်ချက်တွေမှာ *Training* ဆိုတဲ့ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်း၊ *Individual Career Planning* နဲ့ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုဆိုရင် ဆောင်ရွက်ချက် များပါဝင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါတွေအပြင် *Succession Planning* ဆိုတဲ့ အနာဂတ်မှာဖြစ်လာမယ့် လိုအပ် ချက်တွေနဲ့ အဲဒီနေရာတွေကိုဝင်ရောက်နေရာယူနိုင်မယ့်သူတွေ ဖော်ထုတ်ပေးဖို့လဲပါဝင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ *Talent Management* လုပ်ငန်းစဉ်တလျှောက်လုံးမှာ လုပ်ငန်း စွမ်းဆောင်ရည်စီမံခန့်ခွဲခြင်း (*Performance Management*) ဟာအရေးကြီးတဲ့နေရာပါဝင်နေပါတယ်။

Fig: Talent Management Bridge



HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၅၄)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Talent Management Information System

Talent Management ရဲ့အဓိကအကျဆုံးအချက်ကတော့ အင်တာနက်ကိုအခြေခံတဲ့ ကွန်ပျူတာ ဆော့ဖ်ဝဲတွေဖြစ်ပါတယ်။ ဆော့ဖ်ဝဲထုတ်လုပ်သူတွေအနေနဲ့ Talent Management ရဲ့ အပိုင်းကဏ္ဍ အမျိုးမျိုးအတွက် အသုံးချနိုင်ဖို့ရာထုတ်လုပ်ကြပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - Training ကို Tracking ပြုလုပ်ဖို့၊ Succession Planning အတွက် Chart တွေရေးဆွဲဖို့၊ စွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းဆိုတဲ့ Performance Appraisal ကို အွန်လိုင်းကနေပြုလုပ်နိုင်ဖို့စသဖြင့်ပါ။ ဒါပေမယ့်အဲဒီစနစ် အားလုံးဟာသီးခြားစီသုံးစွဲတာထက် ပေါင်းစပ်အသုံးပြုတာကပိုပြီးကောင်းပါတယ်။

Scope of Talent Management

Talent Management ပေါ်ပေါက်လာပြီးချိန်မှစတင်ပြီး နည်းလမ်းများစွာပေါ်ပေါက်လာခဲ့ပါတယ်။ အဲဒီနည်းလမ်းများစွာကိုကြည့်ခြင်းအားဖြင့် Talent Management နှင့်စပ်လျဉ်းအားမည်သို့ရှုမြင်သုံးသပ်သည်ဆိုခြင်းနှင့် အဖွဲ့အစည်း၏ဦးတည်ချက်လားရာများကိုသိနိုင်သည်။

Targeting Jobs

ပထမအရေးအကြီးဆုံး လုပ်ဆောင်ရမည့်အချက်ကတော့ ဘယ်အလုပ်အတွက်ကိုဦးစားပေးပြီး Talent Management လုပ်ဆောင်မှာလဲဆိုတာစဉ်းစားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ တချို့အဖွဲ့အစည်းတွေမှာဆိုရင် Talent Management ကိုကျယ်ကျယ်ပြန့်ပြန့်မဆောင်ရွက်ဘဲ CEO ဒါမှမဟုတ် အမှုဆောင်အရာရှိတွေ အပေါ်မှာပဲအာရုံထားလုပ်ဆောင်ကြလေ့ရှိပါတယ်။ အခြားသောအဖွဲ့အစည်းတွေကတော့ အကြီးတန်းမန်နေဂျာတွေ၊ အလယ်အလတ်တန်းမန်နေဂျာတွေနဲ့ တခြားသောအဓိကကျတဲ့ရာထူးနေရာတွေအတွက် ဆောင်ရွက်လေ့ရှိပါတယ်။

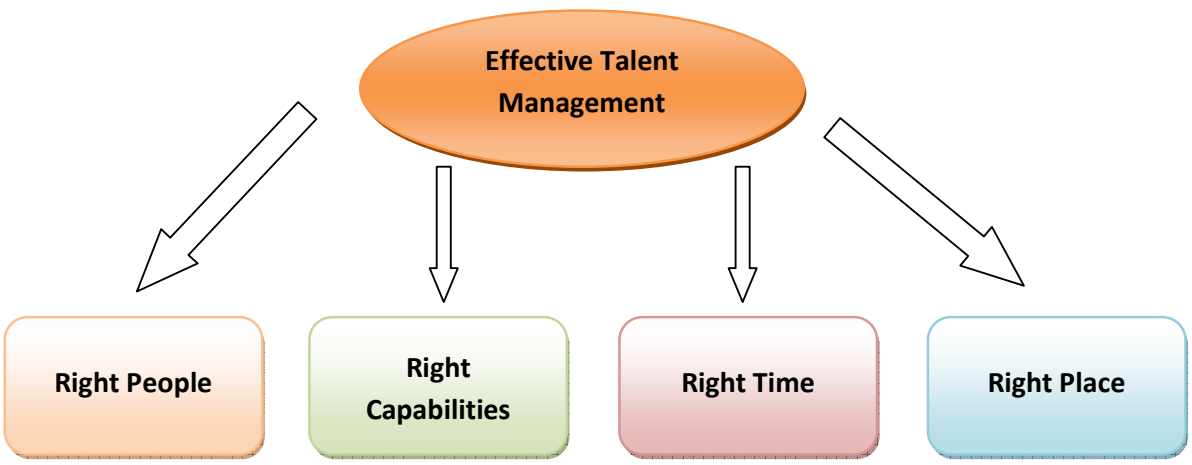
Targeting High-Potential Individuals

နောက်တခါ အချို့သောအဖွဲ့အစည်းတွေကျပြန်တော့ အလားအလာကောင်းတွေ၊ အရည်အသွေးကောင်းတွေရှိတဲ့သူတွေအပေါ်မှာပဲ အာရုံထားကြတာမျိုးတွေရှိပါတယ်။ အလားအလာကောင်းတွေ၊ အရည်အသွေးကောင်းတွေရှိတဲ့သူတွေကိုဆွဲဆောင်ဖို့၊ ထိန်းသိမ်းထားဖို့နဲ့ဖွံ့ဖြိုးအောင်လုပ်ပေးဖို့ဆိုတာ အကြီးတန်းမန်နေဂျာတွေနဲ့ HR ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ အဓိကတာဝန်ဖြစ်လာပါတယ်။ တချို့ သောအဖွဲ့အစည်းတွေဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေကို ထိပ်ဆုံး (၁၀ %) နဲ့ အခြားသူများလိုခွဲခြားထားပြီး Talent Management Program မှာပါဝင်ခွင့်ကို ထိပ်ဆုံးက (၁၀ %) ကိုပဲထည့်သွင်းစဉ်းစား ဆောင်ရွက်ကြပါတယ်။

အိုင်ဘီအမ်လိုကုမ္ပဏီမျိုးဆိုရင် သူတို့ရဲ့ *Leadership Development Program* ထဲမှာ နောင်လာမယ် (၁၈) လအတွင်းမှာ အမျှဆောင်အဆင့်ကိုရောက်ဖို့အလားအလာရှိသူတွေကိုပဲ ထည့်သွင်းပါတယ်။

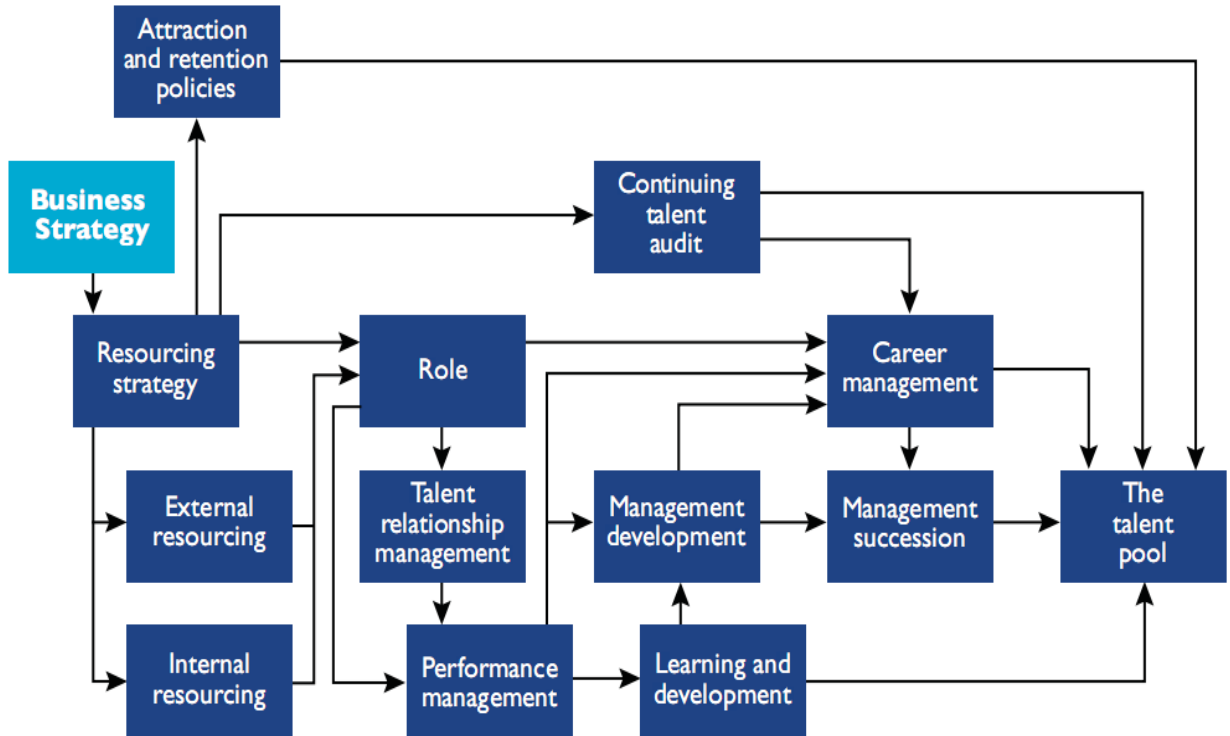
အချို့သောကုမ္ပဏီတွေကျပြန်တော့ ကျယ်ကျယ်ပြန့်ပြန့်စဉ်းစားကြပြန်ပါတယ်။ ထိပ်ဆုံးကသူတွေ၊ အရည်အသွေးကောင်းရှိသူတွေချည်းကိုသာ *Talent Management Program* အတွက် စဉ်းစားခဲ့မယ်ဆိုရင် ပြဿနာက ကျန်ရှိတဲ့ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ သူတို့ရဲ့ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်နိုင်စွမ်း၊ အလုပ်အကိုင်အခွင့်အလမ်း တိုးတက်နိုင်စွမ်းဟာ ကန့်သတ်ထားတယ်လို့ခံစားရပြီး ဆိုးကျိုးတွေဖြစ်လာစေနိုင်ပါတယ်။ ရံဖန်ရံခါမှာတော့ တချို့တွေကပြောတတ်ကြပါတယ်။ *80-20 Rule* ဆိုပြီးပေါ့။ ဝန်ထမ်းအားလုံးရဲ့ (၂၀) ရာခိုင်နှုန်းက ကုမ္ပဏီအမြတ်အစွန်းရဲ့ (၈၀) ရာခိုင်နှုန်းကိုရှာပေးတယ်ဆိုပြီးယူဆကြပါတယ်။ မှားတယ်မှန်တယ်လို့ ဝေဖန်ဖို့ ခက်ပေမယ့် တကယ်တမ်းတော့ အဲဒီ (၂၀) ရာခိုင်နှုန်းနဲ့ပဲ ကုမ္ပဏီတစ်ခုထူထောင်ဖို့၊ အလုပ်တွေလုပ်ဖို့ မဖြစ်နိုင်ပါဘူး။ ကျန်တဲ့ (၈၀) ရာခိုင်နှုန်းကလဲ သူ့အတိုင်းအတာနဲ့သူ အသုံးဝင်တဲ့တန်ဖိုးတွေရှိပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့ *Talent Management* လို့ပြောရင် ထိပ်ဆုံးကသူ (၁၀) ရာခိုင်နှုန်းထက်ပိုပြီး စဉ်းစားဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ နောက်ပြီး ထိရောက်တဲ့ *Talent Management* တစ်ခုဟာ *HR Planning* နဲ့ ချိတ်ဆက်ထားဖို့ လိုအပ်ပါတယ်။ ဒါဟာ ဘာကိုပြောချင်တာလဲဆိုရင် ပုံ (၁) မှာပြထားသလိုပဲ မှန်ကန်တဲ့အရည် အသွေး ရှိတဲ့ မှန်ကန်တဲ့ ဝန်ထမ်းအရေအတွက်ကို နေရာမှန်၊ အချိန်မှန်ရရှိနေရာချထားနိုင်ဖို့ပဲဖြစ် ပါတယ်။

ပုံ (၁) - *Effective Talent Management*



အဲဒီတော့ *Talent Management* ဘယ်လိုဆောင်ရွက်ရမယ်ဆိုတဲ့ *Process* ကိုစပြီးစဉ်းစား ကြည့်ရအောင်ပါ။ *Talent Management* ဟာ ပုံ (၂) မှာပြထားသလိုပဲ တခုနဲ့တခု အပြန်အလှန် ဆက်စပ် နေတဲ့ လုပ်ငန်းစဉ်တွေအများကြီးနဲ့ ပေါင်းစပ်ထားတာဖြစ်ပါတယ်။

ပုံ (၂) - *The Elements of Talent Management*



Source. Michael Armstrong – Handbook of HRM Practice (11th Edition)

Talent Management Program တစ်ခုဟာ စီးပွားရေးမဟာဗျူဟာ (*Business Strategy*) ကနေ စတင်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီမဟာဗျူဟာကမှတဆင့် *Talent* ရှိတဲ့သူဘယ်နှစ်ယောက်လိုအပ်မှာလဲဆိုတာကို ဖော်ထုတ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အန္တိမရည်မှန်းချက်ကတော့ *Talent* ရှိတဲ့သူတွေကိုစုဆောင်းထားပြီး ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်အောင်ဆောင်ရွက်ပေးဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါကို *Talent Management Pipeline* လို့လဲသုံးနှုန်းလေ့ရှိပါတယ်။ သူ့မှာပါဝင်တဲ့အစိတ်အပိုင်းတွေကတော့ အောက်မှာဖော်ပြထားတဲ့အတိုင်းပဲဖြစ်ပါတယ်။

Resourcing Strategy

Busines Plan ကနေပြီး လူ့စွမ်းအားအရင်းအမြစ်လိုအပ်ချက်တွေကိုဖော်ပြပြီး ဌာနတွင်း ဝန်ထမ်းခေါ်ယူခြင်း(*Talent* ရှိတဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို ရှာဖွေဖော်ထုတ်ကာ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်စေပြီးရာထူး တိုးမြှင့်ပေးတဲ့)

ဆိုင်ရာအစီအမံများ၊ ဝန်ထမ်းများဆွဲဆောင်ခေါ်ယူခြင်းနှင့် ထိန်းသိမ်းခြင်းများကို ဖော်ပြမည်။ *Human Resource Planning* အတွက်လိုအပ်တဲ့အခြေခံအချက်အလက်တွေရရှိပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၅၅)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

The Resourcing Strategy

Business Plan ကနေ လူ့စွမ်းအားအရင်းအမြစ်လိုအပ်ချက်ကိုဖော်ထုတ်ပြီး ဌာနတွင်းလူ့စွမ်းအား အရင်းအမြစ်စီမံချက်ရေးဆွဲခြင်း (*Human Resources Planning*) အတွက်အခြေခံအချက်အလက်တွေကို ရရှိစေကာ အဖွဲ့အစည်းအတွင်း လူ့စွမ်းအားရင်းမြစ်စုဆောင်းခြင်းအစီအစဉ် (အဖွဲ့အစည်းအတွင်း အရည် အသွေးရှိသူများဖော်ထုတ်ဖွံ့ဖြိုးစေခြင်းနဲ့တိုးတက်စေခြင်းအတွက် လိုအပ်တဲ့ဝန်ထမ်းများဆွဲဆောင်ခြင်း (*Attraction*) နဲ့ ဝန်ထမ်းထိန်းသိမ်းခြင်း (*Retention*) ဆိုင်ရာ မူဝါဒများဆီသို့ဦးတည်စေနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

Attraction and Retention Policies and Programs

ဆိုခဲ့ပါ ဝန်ထမ်းများဆွဲဆောင်ခြင်း (*Attraction*) နဲ့ ဝန်ထမ်းထိန်းသိမ်းခြင်း (*Retention*) ဆိုင်ရာ မူဝါဒများမှာ အဖွဲ့အစည်းအတွက်လိုအပ်တဲ့ အရည်အသွေးရှိဝန်ထမ်းများ (*Talent People*) တွေကိုရရှိစေ ဖို့နဲ့ ထိန်းသိမ်းထားဖို့အတွက်နည်းလမ်းတွေကိုဖော်ပြထားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းများဆွဲဆောင်ခြင်း (*Attraction*) ဆိုင်ရာမူဝါဒများကနေတဆင့် ပြင်ပမှနေ၍ဝန်ထမ်းခေါ်ယူခန့်ထားခြင်း (အဖွဲ့အစည်းပြင်ပမှ ပုဂ္ဂိုလ်များအားရွေးချယ်ခေါ်ယူခန့်ထားခြင်း) အတွက်မူဝါဒအစီအစဉ်ကိုဖြစ်ပေါ်စေပါတယ်။ ဝန်ထမ်းထိန်း သိမ်းခြင်းဆိုင်ရာမူဝါဒများ (*Retention Policy*) ကတော့ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာရှိနေတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကို တာဝန်သိသိနဲ့ဆောင်ရွက်တတ်တဲ့သူတွေအဖြစ် ထိန်းသိမ်းထားမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီမူဝါဒတွေကိုအသုံးပြုတဲ့ အခါမှာ အရည်အသွေးရှိသူများကို ဖန်တီးပေးနိုင်ပြီး အရည်အသွေးရှိသူအုပ်စုကိုထိန်းသိမ်းထားနိုင်မှာ ဖြစ် ပါတယ်။

Talent Audit

Talent Audit ပြုလုပ်ခြင်းဖြင့် အလားအလာရှိသူတွေကိုဖော်ထုတ်နိုင်ပြီး *Career Planning* နဲ့ *Development* အတွက်အခြေခံတွေကိုရရှိစေပါတယ်။ ဒီနည်းအားဖြင့် အရည်အသွေးရှိတဲ့သူတွေအနေနဲ့ အနာဂတ်ကာလမှာလိုအပ်လာမယ့်နေရာလွတ်တွေကို ဖြည့်ဆည်းနိုင်ဖို့အတွက် အဆင်သင့်ဖြစ်စေဖို့လိုအပ် ချက်ဖြစ်တဲ့အတွေ့အကြုံတွေကို စနစ်ကျနတဲ့ *Coaching* အစီအစဉ်တွေကတဆင့် ဆက်တိုက်ဆိုသလိုရရှိ စေပါမယ်။ *Talent Audit* ကိုအသုံးပြုခြင်းအားဖြင့် အရည်အသွေးရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေ နှုတ်ထွက်သွားစေနိုင် တဲ့ပြဿနာတွေကို ဖော်ထုတ်နိုင်မှာဖြစ်ပြီး သူတို့ကို ဆက်လက်ထိန်းသိမ်းထားနိုင်ဖို့အတွက် ဆောင်ရွက်ရန် လိုအပ်တဲ့ အချက်တွေကိုသိစေနိုင်မှာ ဖြစ်ပါတယ်။

Role Design

Talent Management ဟာဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေလက်ရှိ ထမ်းဆောင်နေတဲ့ ရာထူးတာဝန်တွေနဲ့ သက်ဆိုင်ပါတယ်။ သူ့မှာဆိုရင် သက်ဆိုင်ရာရာထူးတာဝန်အလိုက် စိတ်ပါဝင်စားမှုရှိစေဖို့နဲ့ တက်ကြွမှုရှိ စေဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့ ထမ်းဆောင်ရမယ့်တာဝန်များ၊ စိန်ခေါ်မှုများ၊ လုပ်ပိုင်ခွင့်များကို သေချာရေရာစေ ဖို့အတွက် *Role Design* လိုအပ်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါဟာဘာကိုဆိုလိုတာလဲဆိုရင် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီ အတွက် သင်ယူနိုင်ဖို့နဲ့ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်နိုင်စေဖို့အတွက်လိုအပ်တဲ့အခွင့်အလမ်းများ၊ အားပေးမှုများရှိနေစေဖို့ အတွက် ဆောင်ရွက်ရန်လိုအပ်တဲ့အချက်တွေကိုဆိုလိုတာပဲဖြစ်ပါတယ်။ *Talent Management* ဟာဆိုရင် သက်ဆိုင်ရာရာထူးတာဝန်တစ်ခုချင်းအလိုက် ပြောင်းလွယ် ပြင်လွယ်ရှိဖို့ (ဝန်ထမ်းတွေကို သူတို့ရဲ့ စွမ်းရည် *Talent* တွေကိုပိုပြီးကောင်းမွန်အောင်အသုံးပြုနိုင်မှုနဲ့ အစွမ်းကုန်အသုံးပြုနိုင်ဖို့အတွက် အခွင့်အလမ်းရှိဖို့) အတွက်အဓိကထားလုပ်ဆောင် ရေးဆွဲရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

Talent Relationship Management

Talent Relationship Management ဆိုတာကတော့ သက်ဆိုင်ရာရာထူးတာဝန်တွေမှာ တာ ဝန် ထမ်းဆောင်နေကြသူအားလုံးနဲ့ ထိရောက်တဲ့လေးနက်တဲ့ဆက်ဆံရေးတစ်ခုထူထောင်တဲ့လုပ်ငန်း စဉ်ပဲဖြစ်ပါ တယ်။ သာမန်အားဖြင့် အလုပ်လုပ်ဖို့အတွက်အင်မတန်သင့်လျော်တဲ့ လုပ်ငန်းခွင်တစ်ခု ဖန်တီးပေးဖို့ဖြစ်ပြီး ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းကိုလဲ သမမှုတစွာဆက်ဆံခြင်း၊ တစ်ဦးချင်းစီရဲ့တန်ဖိုးကို အသိအမှတ်ပြုခြင်း၊ သူတို့ရဲ့ ခံ စားချက်တွေ၊ စကားသံတွေကိုနားထောင်ပေးခြင်း၊ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်နိုင်စေဖို့အခွင့်အလမ်းများပံ့ပိုးပေးခြင်း တို့ နဲ့သက်ဆိုင်ပါတယ်။ ရည်ရွယ်ချက်ကတော့ *Talent Management* ကိုဖော်ဆောင်ပြီး ဝန်ထမ်းတွေဟာအ လုပ်ထဲမှာစိတ်ရောကိုယ်ပါနှစ်မြုပ်ပြီးလုပ်ဆောင်စေဖို့အတွက်ပါပဲ။ အကြောင်းပြချက်ကတော့တစ်ယောက် ယောက်ထွက်သွားလို့ နောက်ထပ်တစ်ဦး ကိုပြန်ပေါင်းရတာထက်စာရင် ရှိပြီးသားသူတွေနဲ့ဆက်ဆံရေး ကောင်း အောင်ပြုလုပ်ရတာ ပိုပြီးလွယ်ကူလို့ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။

Performance Management

Performance Management လုပ်ငန်းစဉ်ကနေ ဝန်ထမ်းတွေနဲ့ ဆက်ဆံရေးတည်ဆောက်မယ်နည်း လမ်းတွေရရှိလာမှာဖြစ်သလို အရည်အသွေးနဲ့အလားအလာရှိသူများဖော်ထုတ်ခြင်း၊ သင်ယူမှုနဲ့ ဖွံ့ဖြိုးတိုး တက်ရေး (*Training & Development*) အတွက် လုပ်ငန်းရပ်များအစီအစဉ်ရေးဆွဲခြင်း ၊ အရည်အသွေးရှိ သူများကို မွေးထုတ်ပေးနိုင်ခြင်းများရရှိလာမှာဖြစ်ပါတယ်။ *Line Manager* တွေကိုလဲ အဓိကကျတဲ့ရာထူး နေရာကဝန်ထမ်းတွေအလုပ်ကထွက်သွားနိုင်ခြေနဲ့ပတ်သက်တဲ့ *Risk Analysis* ကိုလဲ လုပ်စေသင့်ပါတယ်။ *Performance Appraisal* တစ်ခုကို စနစ်ကျနစွာနဲ့ ပုံမှန်ပြုလုပ်ခြင်းအားဖြင့် အပြုသဘောဆောင်တဲ့ အကြံ

ပေးမှုများနှင့်အသိအမှတ်ပြုခြင်းများအားဖြင့် ဝန်ထမ်းများရဲ့အလုပ်ကို စိတ်ဝင်စားမှုနှင့် စိတ်အားတက်ကြွမှုကိုရရှိစေမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါဟာ *Total Reward System* ရဲ့ တစ်စိတ်တစ်ပိုင်းပဲဖြစ်ပါတယ်။

Learning & Development (သင်ယူမှုနှင့်ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှု)

သင်ယူမှုနှင့်ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှု (*Learning & Development*) ဆိုင်ရာမူဝါဒများနှင့် အစီအစဉ်တွေဟာ *Talent Management* ရဲ့မရှိမဖြစ်အစိတ်အပိုင်းတစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။ ဒီမူဝါဒနဲ့ အစီအစဉ်တွေအားဖြင့်သာ ဝန်ထမ်းတွေကို သူတို့လိုအပ်တဲ့ကျွမ်းကျင်မှုတွေနဲ့ *Competencies* တွေကိုရရှိ အားကောင်းစေမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီမူဝါဒတွေကို ဝန်ထမ်းတွေရဲ့အောင်မြင်မှု *Profile* တွေနဲ့ ဆက်စပ်ပြီးမှ ရေးဆွဲရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီအောင်မြင်မှု *Profile* တွေကို *Competencies* တွေနဲ့ဖော်ပြသင် ပြီး ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်ဖို့အတွက်လိုအပ်တဲ့ အရည်အသွေးတွေကိုဖော်ပြထားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ အောင်မြင်မှု *Profile* ကို ရာထူးတာဝန် တစ်ခုချင်းစီရဲ့ *Profile* မှာပူးတွဲထားသင့်ပါတယ်။

Management succession planning (စီမံခန့်ခွဲမှုရာထူးများအတွက်ဆက်ခံသူမွေးထုတ်ခြင်း)

စီမံခန့်ခွဲမှုရာထူးများအတွက်ဆက်ခံသူမွေးထုတ်ခြင်း (*Management succession planning*) ကို အနာဂတ်ကာလမှာလိုအပ်လာမယ့် မန်နေဂျာတွေရရှိလာစေဖို့အတွက် ဆောင်ရွက်ရခြင်းဖြစ်ပါတယ်။

Career Management

Career Management ဆိုတာကတော့ အဖွဲ့အစည်းအနေနဲ့ လိုအပ်လာမယ့် အရည်အသွေး ရှိသူများစဉ်ဆက်မပြတ်ရရှိစေဖို့နဲ့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်ရောက်ရှိစေဖို့အတွက် ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ သူတို့ရဲ့စွမ်းရည်တွေနဲ့အလုပ်အကိုင်တွေ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်လာစေဖို့ အခွင့်အလမ်းတွေကို စီစဉ်ပေးခြင်းနဲ့သက်ဆိုင်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၅၆)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Talent Management မဟာဗျူဟာတစ်ခု ဖော်ထုတ်ခြင်း

Talent Management မဟာဗျူဟာတစ်ခုတွင် ဖော်ပြခဲ့ပြီးဖြစ်သောလုပ်ငန်းစဉ်များနှင့် လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုလုံး၏ဦးတည်ချက်တို့ တစ်ခုနှင့်တစ်ခု မည်ကဲ့သို့ချိတ်ဆက်သွားအောင်လုပ်ဆောင်သွားမည်ကို ရှုမြင်သုံးသပ်ချက် များပါဝင်ရမည်ဖြစ်သည်။ လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုလုံး၏ဦးတည်ချက်တွင် အပြန်အလှန်ဆက်နွယ်လျက်ရှိသော မူဝါဒနှင့်လုပ်ထုံးလုပ်နည်းများကိုအသုံးပြုပြီး Talent ရှိသောဝန်ထမ်းများအားလိုအပ်သည်အချိန်တွင် ရရှိနိုင်အောင်အတွက်မည်သို့ ရှာဖွေသွားမည် သို့တည်းမဟုတ်ပျိုး ထောင်သွားမည်တို့ပါဝင်သည်။ ယင်းမဟာဗျူဟာတွင်အောက်ဖော်ပြပါဦးတည်ချက်တို့ကိုထည့်သွင်းစဉ်းစားပြီးဖြစ်ရမည် -

Talent Management ၏ဦးတည်ချက်များ

- (၁) Talent Management အစီအစဉ်တွင်မည်သူတို့ပါဝင်သင့်ကိုဆုံးဖြတ်ခြင်း
- (၂) ကျွမ်းကျင်မှု (Skills) နှင့်အလားအလာ (Potential) စံနှုန်းများကိုအခြေခံပြီး Talent ၏ အဓိပ္ပါယ်သတ်မှတ်ခြင်း
- (၃) အဖွဲ့အစည်း၏အနာဂတ် Talent လိုအပ်ချက်ကိုဖော်ထုတ်ဖြည့်ဆည်းနိုင်ရန်အတွက် အဖွဲ့အစည်းအား ကောင်းမွန်သောလုပ်ငန်းခွင် (A Great to Work) နှင့် ရွေးချယ်စရာလုပ်ငန်းရှင်ကောင်း (Employer of Choice) အဖြစ်ဖော်ဆောင်ခြင်း
- (၄) အမှန်တကယ်အရည်အသွေးရှိပြီး အဖွဲ့အစည်းအတွက် အားသွန်ခွန်စိုက်အလုပ်လုပ် ပေးသွားမည်၊ သင့်တင့်လျောက်ပတ်သည့်ကာလတစ်ခုကြာမြင့်သည်အထိ အလုပ်လုပ်ပေးသွားမည်၊ ဝန်ထမ်းများကိုသာရွေးချယ်ခန့်ထားနိုင်ရန်အတွက် စနစ်ကျနသည်၊ ဝန်ထမ်းရွေးချယ် ခန့်ထားရေးနည်းလမ်းများ၊ နည်းစနစ်များအသုံးပြုခြင်း (သို့ရာတွင် ဘဝသက်တမ်းတစ်လျှောက်လုံး အဖွဲ့အစည်းအတွက် အလုပ်လုပ်ပေးသွားမည်ဟူ၍ကားမျှော်လင့်၍မရနိုင်ပါ။)
- (၅) ဝန်ထမ်းများအနေဖြင့် ယင်းတို့၏ကျွမ်းကျင်မှုများအသုံးပြုနိုင်စေရန်နှင့် ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်လာစေမည့် အခွင့်အလမ်းများ ရရှိလာစေရန်အတွက် ဝန်ထမ်းများအား လုပ်ပိုင်ခွင့်၊ စိတ်ဝင်စားမှုနှင့် စိန်ခေါ်မှုများပြည့်နှက်နေစေမည်၊ Job Design များနှင့် Role များဖော်ထုတ်ပုံစံ ပြုသွားရန်၊
- (၆) အရည်အသွေးနှင့်အလားအလာရှိသောဝန်ထမ်းများ (Talent Staff) အား အလုပ်အကိုင်တိုးတက်မှုရှိစေရန်နှင့် ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုရှိစေရန်အခွင့်အလမ်းများပံ့ပိုးပေးခြင်း၊

- (၇) အဖွဲ့အစည်း၏လုပ်ငန်းစဉ်များနှင့် လိုအပ်သည်ပံ့ပိုးမှုများကြောင့် မိမိတို့လိုလားသော ကောင်းမွန်သော Job နှင့် Role ရရှိလာစေမည် လုပ်ငန်းခွင်တစ်ခုဖန်တီးပေးခြင်း
- (၈) အလုပ်နှင့်ဘဝ မျှတမှု (Work Life Balance) ရှိစေရန်ဖန်တီးပေးခြင်း
- (၉) စိတ်ပိုင်းဆိုင်ရာလုံခြုံမှုခံစားရစေခြင်း
- (၁၀) Line မန်နေဂျာများ၏ ခေါင်းဆောင်မှုအရည်အသွေးများတိုးတက်လာစေခြင်း
- (၁၁) အရည်အသွေးနှင့်အလားအလာရှိသူများ (Talent People) အားချီးမြှောက်ခြင်း
- (၁၂) အရည်အသွေးနှင့်အလားအလာရှိသူများ (Talent People) နှင့် အဖွဲ့အစည်းမှ ထွက်ခွာသွားမည်သူများအားဖော်ထုတ်နိုင်ရန် Talent Audit ပြုလုပ်ခြင်း
- (၁၃) အနာဂတ်တွင်လိုအပ်လာမည် အရည်အသွေးနှင့်အလားအလာရှိသူများ (Talent People) ဖော်ထုတ်ပြီး မည်သည့် Management Developments လုပ်ဆောင်ချက်များလိုအပ်သည်ကို ညွှန်ပြပေးနိုင်မည် Succession Planning လုပ်ထုံးလုပ်နည်းများကျင့်သုံးခြင်း

၂၀၀၆ ခုနှစ်မှာ CIPD က အောက်မှာဖော်ပြထားတဲ့ Talent Management Checklist ကိုဖော်ထုတ်ခဲ့ပါတယ်။ အဲဒီ အချက်တွေကတော့ -

CIPD ၏ Talent Management Checklist

- (၁) Talent နဲ့ Talent Management ကိုဘယ်လိုအဓိပ္ပါယ်ဖွင့်မလဲ။
- (၂) ပညာရှင်တွေနဲ့ စပယ်ရှယ်လစ်ဝန်ထမ်းတွေဟာ Talent Management လုပ်ငန်းစဉ်ထဲမှာ ဘယ်လိုအံဝင်ခွင်ကျဖြစ်မလဲ။
- (၃) မိမိရဲ့ Talent Management Task တွေအပေါ်မှာ ပြင်ပလောကရဲ့ဖြစ်ရပ်တွေနဲ့အလုပ်သမားဈေးကွက်က ဘယ်လိုလွှမ်းမိုးတာလဲ။
- (၄) Talent Pipeline Program အကောင်အထည်ဖော်ရာမှာ မိမိတို့ကိုစိန်ခေါ်နေတဲ့ အချက်တွေကဘာတွေလဲ။
- (၅) အဲဒီအချက်တွေကိုဘယ်လိုကျော်လွှားကြမလဲ။
- (၆) Talent လို့ဆိုရာမှာ (ဥပမာအားဖြင့်အလားအလာဆိုပါစို့) ဘယ်လိုအဓိပ္ပါယ်ဖွင့်ပြီးဘယ်လိုတိုင်းတာမှာလဲ။
- (၇) တခြားအဖွဲ့အစည်းတွေနဲ့ကော့နှိုင်းယှဉ်အကဲဖြတ်တာမျိုးလုပ်ဖြစ်ရဲ့လား။
- (၈) Talent Management နဲ့ ဆက်ခံခြင်း (Succession Planning) လို့ တခြား HR လုပ်ငန်းတာဝန်တွေထဲမှာပါဝင်ပတ်သက်နေတဲ့သူတွေကို သေချာရှင်းလင်းပြောပြထားရဲ့လား။

- (၉) အလားအလာတွေနဲ့ ဝန်ထမ်းများရဲ့အလုပ်အပေါ်သဘောထားတွေကို ဖော်ထုတ်ရာ မှာ ဘယ်လို Tools တွေကိုသုံးမလဲ။
- (၁၀) Talent Management မှာပါဝင်တဲ့သူတွေကို စွမ်းဆောင်ရည်ဒါမှမဟုတ်အလားအလာ (Potential) နဲ့ပတ်သက်ပြီးထိရောက်တဲ့မေးခွန်းတွေမေးနိုင်စေဖို့နဲ့ ဘယ်လိုဆောင်ရွက်ရ မယ်ဆိုတာတွေကို သင်ကြားပေးဖို့နဲ့အားပေးအားမြှောက်ပြုလုပ်ဖို့ပြင်ဆင်ထားပြီးပြီလား။
- (၁၁) မိမိရဲ့ Talent Management လုပ်ငန်းစဉ်ရဲ့ထိရောက်မှုကိုဘယ်လိုတိုင်းတာမလဲ။
- (၁၂) အဖွဲ့အစည်းအတွက် Talent Management ဘယ်လောက်အကျိုးပြုနိုင်တယ်ဆိုတာကို ဘဏ္ဍာရေးနဲ့အခြားသောအကျိုးအမြတ်များကိုတွက်ချက်မှုအပါအဝင် စနစ်တကျဘယ်လိုမျိုး ဆန်းစစ်အကဲဖြတ်သွားမှာလဲ။

လိုအပ်သောအရည်အသွေးများ

Talent Management မဟာဗျူဟာရေးဆွဲအကောင်အထည်ဖော်မယ်ဆိုရင် ထိပ်ပိုင်းစီမံခန့်ခွဲသူများနဲ့ အကြီး တန်းမန်နေဂျာများ။ *HR* တာဝန်ရှိသူများရဲ့အရည်အသွေးပြည့်ဝတဲ့စီမံခန့်ခွဲမှု၊ ခေါင်းဆောင်မှုတွေ လိုအပ် ပါတယ်။ သူတို့တွေရဲ့ သန္နိဋ္ဌာန်ချမှတ်မှုနဲ့ ပံ့ပိုးကူညီမှုမပါဝင်ဘူးဆိုရင်တော့ ဘယ်လိုမှမဖြစ်နိုင်ပါဘူး။ ချဉ်း ကပ်နည်းများမှာလဲ ဌာနတွင်းမှသူများကိုဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်အောင်လုပ်ပေးဖို့ကို အဓိကထားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အထူးသဖြင့် *Talent Development* ဟာ *Business Strategy* ရဲ့မရှိ မဖြစ်အစိတ်အပိုင်းတစ်ခုလို စဉ်းစား ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အရေးကြီးတဲ့အစိတ်အပိုင်းဖြစ်တဲ့ *Competencies* နဲ့အရည်အသွေး (*Qualities*) ကိုရှင်း လင်းပြတ်သားမှုရှိဖို့၊ ဘဝတက်လမ်းဟာလဲ သေချာသတ်မှတ်ပြီးသားဖြစ်ဖို့၊ အနီးကပ်ကြီးကြပ်သွန်သင်မှုကို ထိထိရောက်ရောက်လုပ်ဆောင်ဖို့နဲ့ အရည်အသွေးပြည့်လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုအဓိကဦးစားပေးဆောင် ရွက် ဖို့လဲအရေးကြီးပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၅၇)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Management succession planning

Management Succession Planning ဆိုတာအခြေခံအကျဆုံးမေးခွန်းတွေကိုဖြေဆိုနိုင်ဖို့အတွက် အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာရှိတဲ့ အရည်အသွေးရှိတဲ့ *Talent* တွေကို *Assessing* နဲ့ *Auditing* လုပ်တဲ့လုပ်ငန်း စဉ်ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလုပ်ငန်းစဉ်ရဲ့ပထမဆင့်ကတော့ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာ လုံလောက်တဲ့ဆက်ခံသူ (*Successors*) တွေရှိရဲ့လားဆန်းစစ်ဖို့ပါ။ ဆိုလိုတာက ရေရှည်မှာ အဓိကကျတဲ့ ရာထူးတာဝန်နေရာတွေကို တာဝန်ယူနိုင်တဲ့လူတွေအလုံအလောက်ရှိရဲ့လားကိုပြောချင် တာပါ။

ဒုတိယအဆင့်အနေနဲ့သူတို့ဟာတကယ်ကိုကောထိုက်တန်တဲ့အရည်အချင်းရှိတဲ့သူတွေဟုတ်ရဲ့လား။

တတိယအဆင့်အနေနဲ့ သူတို့ဟာအနာဂတ်မှာလိုအပ်လာတဲ့ကျွမ်းကျင်မှုတွေ၊ *Competency* တွေရှိ ရဲ့လားဆိုတာပါ။

အဲဒီ အလားအလာရှိတဲ့ဆက်ခံသူလောင်းလျာ (*Successors*) တွေကို သူတို့တွေရဲ့ ရာထူး တာဝန် တိုးတက်မှုလမ်းကြောင်း အဆင့်ဆင့်မှာ (က) တဆင့်မြှင့်ရာထူး (ဥပမာ လက်ထောက်မန်နေဂျာမှ မန် နေဂျာရာထူးသို့) အတွက်အဆင်သင့်ဖြစ်သူများ - (ခ) နောင်လာမည် ၂ နှစ်ခန့်အတွင်းတွင်မှသာ နောက်တဆင့်မြှင့်ရာထူးအတွက်အဆင်သင့်ဖြစ်မည်သူ (ဂ) ရာထူးတူအခြားလုပ်ငန်းတာဝန်တစ်ခု အ တွက် ပြောင်းလဲတာဝန်ထမ်းဆောင်ရန်အသင့်ဖြစ်သူ (စီမံမန်နေဂျာမှ HR မန်နေဂျာ သို့မဟုတ် HR မန်နေ ဂျာမှ *Marketing* မန်နေဂျာစသည်) (င) လက်ရှိရာထူးတာဝန်မှလွဲ၍ အခြားလုပ်ငန်းတာဝန်တစ်ခု အတွက်မှအသင့်မဖြစ်သူဆိုပြီးခွဲခြားလို့ရနိုင်ပါတယ်။

Succession Planning ကို ဝန်ထမ်းလိုအပ်ချက်နဲ့ရရှိနိုင်မှုခန့်မှန်းချက်အချက်အလက်များ၊ *Talent Audit* နဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်နှင့်အလားအလာဆန်းစစ်ချက်များကိုအခြေခံရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အရွယ်အစားကြီး မားတဲ့အဖွဲ့အစည်းတွေမှာဆိုရင် ဝန်ထမ်းလိုအပ်ချက်နဲ့ရရှိနိုင်မှုကိုအတိအကျတွက်ချက်နိုင်ပြီး ပုံမှာပြသထား သလို အသေအချာရေးဆွဲထားတဲ့ *Management Succession Schedule* ကိုအခြေခံတဲ့ ရာထူးဆက်ခံမှု အစီအစဉ် (*Succession Planning*) တွေရှိကြပါတယ်။

ပုံ - Management Succession Schedule

MANAGEMENT SUCCESSION SCHEDULE					Department:	Director/manager:		
Existing managers					Potential successors			
Name	Position	Due for replacement	Rating		If promotable to what position and when?	Names: 1st and 2nd choice	Positions	When
			Performance	Potential				

ဒါပေမယ့် သမားရိုးကျ *Succession Planning* ဟာအလျင်အမြန်ပြောင်းလဲနေတဲ့အချိန်ကာလကြီးမှာ အချိန်နဲ့တပြေးညီမဖြစ်နိုင်တော့ပါဘူး။ အဲဒီလိုအခါမျိုးမှာ *Talent Management* လုပ်မယ်၊ *Management Development Process* လုပ်တော့မယ်ဆိုရင်အရည်အသွေးရှိတဲ့ *Talent People* တွေက သိပ်အကြာကြီး မစောင့်ချင်ကြတော့ပါဘူး။

Talent Management အကြောင်းစဉ်းစားပြီးတဲ့အခါ *Career Management* အကြောင်းဆက်ပြီးကြည့်ကြရအောင်။

Career Management

Career Management ဆိုတာကတော့ *Talent Management* နဲ့တူသလိုရှိပေမယ့် သီးခြားစဉ်းစားပေးဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ *Career Management* ဆိုတာဘာလဲ၊ သူ့ရဲ့ရည်ရွယ်ချက်က ဘာလဲ ဆန်းစစ်ကြည့်ကြရအောင်။ နောက်ပြီး အဖွဲ့အစည်းအတွင်း လိုက်နာဆောင်ရွက်ရမယ့်အဆင့်တွေ *Career Planning* ရဲ့ *Framework* နဲ့ *Career Progression* နဲ့ပတ်သက်တဲ့ *Dynamics* တို့ကိုလဲသိ ဖို့ လိုအပ်ပါတယ်။

Career Management ၏အဓိပ္ပါယ်

Career Management ဆိုတာ အဖွဲ့အစည်းရဲ့လိုအပ်ချက်ကိုဖြည့်ဆည်းပေးနိုင်မယ်၊ *Talent* တွေမွေးထုတ်ပေးနိုင်ဖို့နဲ့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ရည်မှန်းချက်၊ လိုလားချက်တွေပြည့်စေဖို့ တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်နဲ့လုပ်ငန်းကိုင်ငန်းတွေ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်စေဖို့အတွက် အခွင့်အလမ်းတွေကိုကြိုတင် သတ်မှတ်ပေးခြင်း နဲ့ သက်ဆိုင်ပါတယ်။ အဖွဲ့အစည်းရဲ့လိုအပ်ချက်နဲ့ လူပုဂ္ဂိုလ်တစ်ဦးချင်းရဲ့လိုလားချက်ကို ပေါင်းစည်းညှိနှိုင်းပေးတာဖြစ်ပါတယ်။ *Career Management* ရဲ့အရေးကြီးတဲ့အပိုင်းက *Career Planning* ဖြစ်ပါတယ်။ *Career Planning* ဆိုတာ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာရှိတဲ့ တစ်ဦးတစ်ယောက်ချင်းစီရဲ့ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုကို အဖွဲ့အစည်းရဲ့လိုအပ်ချက်ကို ဆန်းစစ်ချက်များ၊ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ သတ်မှတ်ထားတဲ့ အောင်မြင်မှုမှတ်တမ်းများ၊ တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ လိုလားချက်များနဲ့ သူတို့ရဲ့အလားအလာတို့နဲ့အညီ ပုံဖော်ပေးသွားခြင်းဖြစ်ပါတယ်။ ဒါ့အပြင် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းကို သူတို့ရဲ့အသက်မွေးဝမ်းကျောင်းလုပ်ငန်း ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုရှိစေဖို့အတွက် ဆွေးနွေးပေးတာနဲ့ လဲသက်ဆိုင်ပါတယ်။

ရည်ရွယ်ချက်များ

Career Management ရဲ့ရည်ရွယ်ချက်ကတော့ လိုအပ်လာမယ့်အရည်အသွေးရှိဝန်ထမ်းများ (*Talent*) ကိုဖော်ထုတ်ထိန်းသိမ်းထားနိုင်ဖို့ဆိုတဲ့အဖွဲ့အစည်းရဲ့ *Talent Management* မူဝါဒရဲ့ ဦးတည်ချက်ကို ရောက်ရှိနိုင်ဖို့အတွက်ဖြစ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေအတွက် *Career Management* မူဝါဒရဲ့ ရည်ရွယ်ချက်ကတော့ (၁) ယင်းတို့အား တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ အရည်အသွေးတွေ၊ ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်နဲ့ လိုက်လျောညီထွေဖြစ်တဲ့ အောင်မြင်တဲ့လုပ်ငန်းကိုင်ငန်းကောင်းရရှိဖို့နဲ့ သူတို့ရဲ့စွမ်းဆောင်ရည်နဲ့အလားအလာကို အပြည့်အဝသုံးနိုင်ဖို့အတွက်လိုအပ်တဲ့ လမ်းညွှန်မှုတွေ၊ ပံ့ပိုးဖေးမမှုတွေ၊ အားပေးမှုတွေပေးစွမ်းနိုင်ဖို့ (၂) သူတို့အစွမ်းအစနဲ့ရောက်ရှိလာနိုင်တဲ့ ရာထူးအဆင့်တစ်ခုမှာ ကြိုတွေ့ရမယ့်တာဝန်ယူမှုတွေအတွက် အဆင်သင့်ဖြစ်စေဖို့လိုအပ်တဲ့ အတွေ့အကြုံတွေ၊ သင်ယူမှုတွေကိုရရှိစေဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ *Career Management* မှာဆိုရင် အဖွဲ့အစည်းရဲ့လိုအပ်ချက်ရော၊ ဝန်ထမ်းအတွက်ရောပါသည်။ သွင်းစဉ်းစားပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုအခွင့်အလမ်းတွေကို ဖန်တီးပေးနိုင်ဖို့စဉ်းစားတဲ့အခါမှာလဲ တီထွင်ဆန်းသစ်နိုင်စွမ်းရှိဖို့လိုအပ်မှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ *Career Management* မူဝါဒနဲ့ လုပ်ထုံးလုပ်နည်းတွေရေးဆွဲရာမှာ *Career Progress* အဆင့်ဆင့်ကို အခြေခံရမှာဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၅၈)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Career stages

အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုအတွင်းက *Career* အဆင့်တွေကို *Career Lifecycle* တစ်ခုအဖြစ်ဖော်ပြနိုင်ပါတယ်။ အဲဒီ *Lifecycle* ကိုအောက်ပါအတိုင်းဖော်ပြလို့ရနိုင်ပါတယ်။

(၁) အဖွဲ့အစည်းအတွင်းကိုစတင်ဝင်ရောက်လာပြီး မိမိကိုယ်တိုင်ဆောင်ရွက်ရသော *Career Planning*

(၂) သက်ဆိုင်ရာတာဝန်ယူဆောင်ရွက်ရသော နယ်ပယ်အတွင်းတွင် အတွေ့အကြုံများ၊ လေ့ကျင့်သင်ကြားမှုများ၊ အနီးကပ်ကြီးကြပ်ခြင်းများ၊ လုပ်ရည်ကိုင်ရည်စီမံခန့်ခွဲမှုအစီအမံများမှတစ်ဆင့် လိုအပ်သောကျွမ်းကျင်မှုများရရှိလာခြင်း

(၃) အချို့သောသူများအတွက် အလားအလာကောင်းများရှိနေပြီး အခြားသောသူများအတွက်လည်း အလားအလာကောင်းများရှိနေသည်ဟုခံစားရစေမည်။ *Mid Career* ။ (အဲဒီအချိန်မှာလိုအပ်တာတစ်ချက်ကသူတို့ကိုလိုအပ်တဲ့မတူညီတဲ့ အခြားသောလုပ်ငန်းတာဝန်ပြောင်းရွှေ့ထမ်းဆောင်စေခြင်း၊ လုပ်ငန်းတူအလုပ်တာဝန်ပြောင်းရွှေ့ထမ်းဆောင်စေခြင်း၊ သီးခြားလုပ်ငန်းတာဝန်များပေးအပ်ခြင်း၊ အသိအမှတ်ပြုခြင်းနဲ့ ကောင်းမွန်သောစွမ်းဆောင်ရည်အတွက်ချီးမြှင့်ခြင်းစသည်များ ဆောင်ရွက်ခြင်းအားဖြင့် အဲဒီဝန်ထမ်းတွေကို စိတ်ပျက်မသွားစေဖို့စီစဉ်ရပါမယ်။

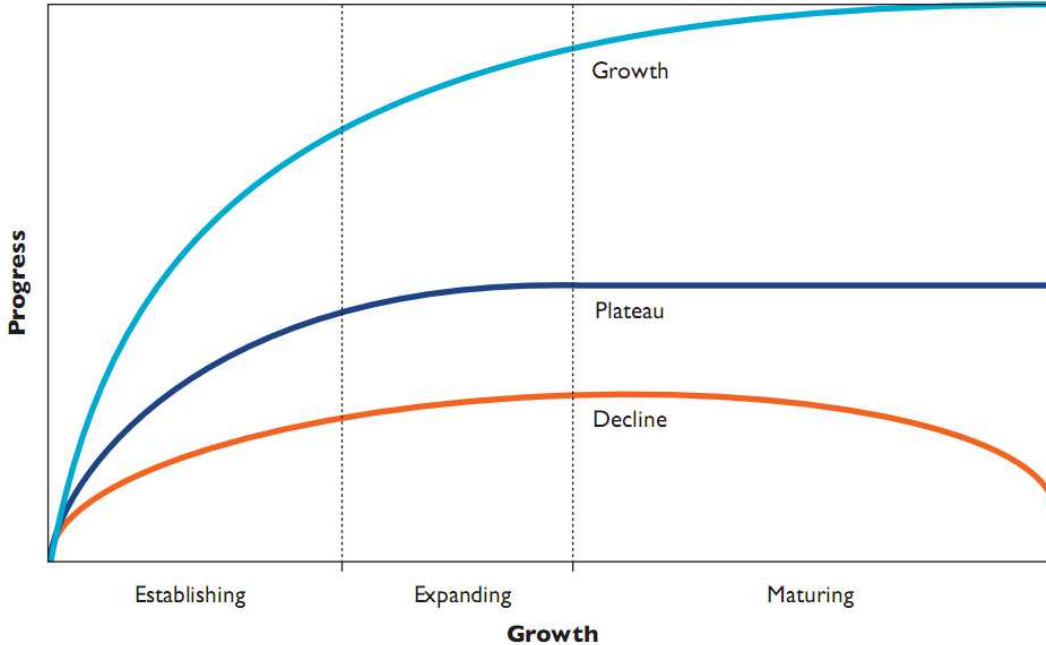
(၄) နောက်ပိုင်း *Later Career* ဆိုတာကတော့ ဝန်ထမ်းတွေဟာသူတို့တွေ့ရောက်ရှိနေတဲ့လုပ်ငန်းတာဝန်တစ်ခုမှာ အနည်ထိုင်အခြေကျသွားပြီး အနာဂတ်အတွက်စတင်ပူပန်တဲ့အချိန်ပဲဖြစ်ပါတယ်။ သူတို့ဟာ သူတို့ကို တန်ဖိုးရှိတဲ့လူတွေလိုဆက်ဆံစေချင်ကြပြီး ဖြစ်နိုင်မယ်ဆိုရင် စိန်ခေါ်မှုအသစ်တွေကိုလိုချင်ကြပါပြီ။ သူတို့ရဲ့အနာဂတ်အတွက်ကုမ္ပဏီကတာဝန်ယူပေးစေချင်ပြီး သူတို့ထွက်သွားရင်လည်းတသသဖြစ်နေစေချင်ကြပါတယ်။

(၅) အဖွဲ့အစည်းအတွင်း နောက်ဆုံးအခြေအနေ (*End of Career*) - အဖွဲ့အစည်းထဲကနေ နှုတ်ထွက်မသွားခင် အချိန်ပိုင်းတာဝန်ထမ်းဆောင်တာမျိုးကို ကြိုတွေ့ရတော့မယ်ကာလဖြစ်ပါတယ်။

Career dynamics

Career Management ကို *Career Dynamics* ကိုအခြေခံပြီးဆောင်ရွက်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါဟာဘာကို ဆိုလိုတာလဲဆိုရင် တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ *Career* ဟာဘယ်လိုမျိုး တိုးတက်လာသလဲ (ဝန်ထမ်းတွေဟာ ရာထူးတွေဘယ်လိုတိုးတက်လာသလဲ၊ ဒါမှမဟုတ် သူတို့ရဲ့တာဝန်တွေကိုဘယ်လိုမျိုး တိုးချဲ့ထမ်းဆောင်စေမလဲဆိုတာ၊ ဒါမှမဟုတ် သူတို့ရဲ့ကျွမ်းကျင်မှုတွေ၊ အရည်အသွေးတွေကို ပိုပြီးအသုံးပြုလာနိုင်အောင် ဘယ်လိုလုပ်မ

လဲဆိုတာ) နဲ့သက်ဆိုင်ပါတယ်။ *Career Progression* ရဲ့အဆင့် (၃) ဆင့်ရှိပါတယ်။ အဲဒါ တွေက တော့ ဖြန့်ကျက်ခြင်း (*Expanding*) ၊ စတင်ခြင်း (*Establishing*) နှင့် ရင့်ကျက်ခြင်း (*Maturing*) တို့ ပဲဖြစ်ပြီး ပုံမှာပြထားပါတယ်။



ပုံ - *Career Progression Curve*

ဒီပုံမှာဆိုရင်ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ တိုးတက်မှု၊ ဆုတ်ယုတ်မှုနှုန်းတွေကို တဆင့်ချင်းဖော်ပြထားပါတယ်။

Career development Strategy

Career development Strategy မှာဆိုရင်အောက်ဖော်ပြပါလုပ်ငန်းရပ်တွေပါဝင်ရပါမယ် -

- (၁) ဖြစ်နိုင်သမျှအဖြစ်နိုင်ဆုံး ဌာနတွင်းရာထူးတိုးမြှင့်ပေးခြင်း
- (၂) အရည်အသွေးရှိတဲ့လူတွေကို အဖွဲ့အစည်းရဲ့ထိပ်ဆုံးအထိရောက်နိုင်အောင်၊ ဒါမှမဟုတ်ဘေးတိုက် တိုးတက်လမ်းရှိအောင် လမ်းကြောင်းများဖော်ဆောင်ပေးခြင်း
- (၃) စွမ်းဆောင်ရည်စီမံခန့်ခွဲခြင်းလုပ်ငန်းစဉ်ရဲ့ အဓိကကျတဲ့အစိတ်အပိုင်းတစ်ခုအဖြစ်တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ အသိပညာနဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုတိုးပွားစေဖို့ *Personal Development Planning* ဆောင်ရွက်ပေးခြင်း
- (၄) အဖွဲ့အစည်းအတွင်းအသိဉာဏ်ပညာမျှဝေခြင်းနှင့် ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်စေခြင်းအတွက်စနစ်များ၊ လုပ်ငန်း စဉ်များသတ်မှတ်ပေးခြင်း
- (၅) ဝန်ထမ်းများအတွက် ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်စေဖို့အခွင့်အလမ်းများရရှိစေဖို့အတွက် မတူညီသောစီမံကိန်းလုပ် ငန်းအဖွဲ့များတွင်ပါဝင်ခွင့်ရှိစေခြင်း

Career management activities

Career Management လို့ပြောလိုက်ရင် ဝန်ထမ်းရွေးချယ်ခန့်ထားခြင်း၊ တစ်ဦးချင်းဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်ရေးအစီအစဉ်များ၊ အဆင်တူပြောင်းရွှေ့ခြင်း၊ ပြည်တွင်းသို့မဟုတ်ပြည်ပတွင်သီးခြားလုပ်ငန်းတာဝန်များ ပေးအပ်ခြင်း၊ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်နိုင်မှုအနေအထား၊ *Career Bridges* ၊ တိုးတက်လိုက် ဝန်ထမ်းများအတွက် ဘေးတိုက်ရွှေ့လျားခြင်းနဲ့ အထောက်အပံ့များစသည်တို့ပါဝင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ *Baruch* နဲ့ *Peiperl* တို့ကတော့ *Career Management Practices* (၁၇) ခုရှိတယ်လို့ဆိုပါတယ်။ အဲဒီအချက် (၁၇) ချက်ကိုဦးစားပေးအသုံးပြုမှုအစီအစဉ်အတိုင်း အစဉ်လိုက်အောက်မှာဖော်ပြထားပါတယ်။ အသုံးပြုမှုဆိုရာမှာ အင်္ဂလန်မှာအသုံးပြုခြင်းကိုဆိုလိုတာဖြစ်ပါတယ်။ ကျနော်တို့ဆီမှာတော့ သိပ်မတွေ့ရသလောက်ပါပဲ။ အဲဒီအချက်တွေကတော့

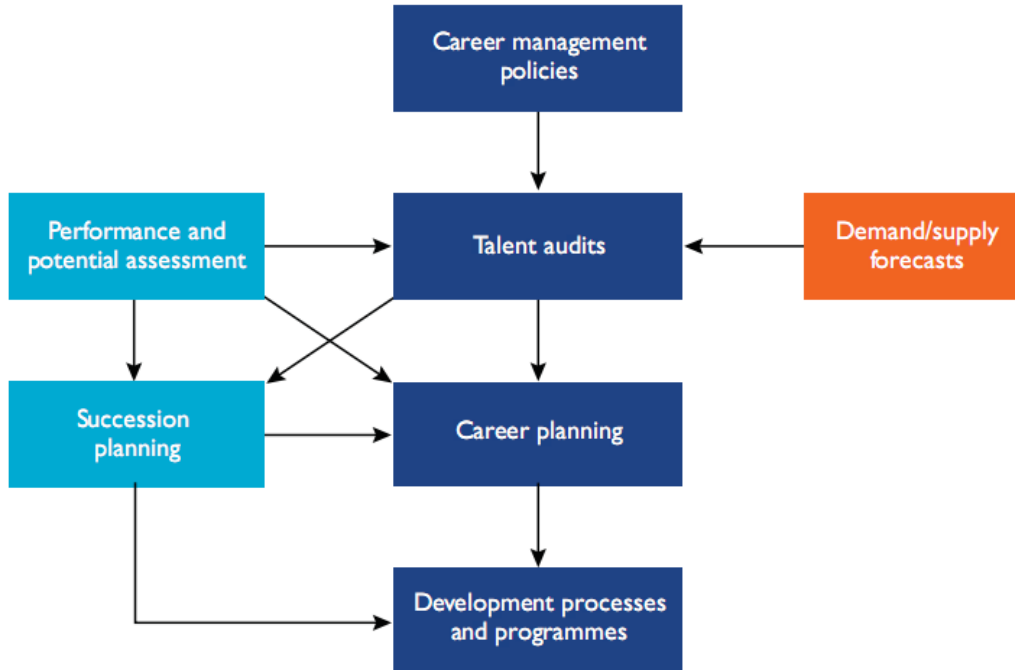
- (၁) ဌာနတွင်းနေရာလစ်လပ်မှုတစ်ခုပေါ်ပေါက်ရင် ကြေငြာအသိပေးခြင်း
- (၂) သမားရိုးကျ သင်ကြားပေးမှုစနစ်ကို *Career Development* အဖြစ်အသုံးပြုခြင်း
- (၃) *Career Planning* ရဲ့ အခြေခံအဖြစ် အရည်အသွေးအကဲဖြတ်ခြင်းအားဆောင်ရွက်ခြင်း
- (၄) မန်နေဂျာများမှ *Career Counseling* ပြုလုပ်ပေးခြင်း
- (၅) လုပ်ငန်းအတွေ့အကြုံကျယ်ကျယ်ပြန့်ပြန့်ရရှိစေဖို့အတွက် ဘေးတိုက်ပြောင်းရွှေ့မှုခွင့်ပြုခြင်း
- (၆) *HR* ဌာနမှ *Career Counseling* ပြုလုပ်ပေးခြင်း
- (၇) ပင်စင်အစီအစဉ်များဆောင်ရွက်ပေးခြင်း
- (၈) ဆက်ခံခြင်းအစီအစဉ်အကောင်အထည်ဖော်ခြင်း (*Succession planning.*)
- (၉) သမားရိုးကျ ကြီးကြပ်ကွပ်ကဲပေးခြင်း
- (၁၀) အစဉ်အလာအတိုင်း *Career Paths* စီမံပေးခြင်း
- (၁၁) ရာထူးအလုပ်အကိုင်အခွင့်အလမ်းနှစ်မျိုးရရှိနိုင်အောင်စီမံပေးခြင်း
- (၁၂) *Career* နှင့်ပတ်သက်သည့် စာအုပ်စာတမ်းများ၊ လက်ကမ်းစာစောင်များထားရှိပေးခြင်း
- (၁၃) တစ်ဦးချင်းသို့မဟုတ် အဖွဲ့အစည်းမှရေးဆွဲပေးသော တစ်ဦးချင်း *Career Planning* ထားရှိခြင်း
- (၁၄) *Assessment Centers*
- (၁၅) လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်ခြင်းအကဲဖြတ်စေခြင်း
- (၁၆) *Career workshops.*
- (၁၇) လက်အောက်ဝန်ထမ်းမှအကဲဖြတ်စေခြင်းတို့ဖြစ်သည်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၅၉)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

The process of career management

The process of career management ကိုပုံမှန်ဖော်ပြထားပါတယ်။



Career management policies

အရည်အသွေးရှိဝန်ထမ်းများ (*Talented People*) ကို မွေးထုတ်မှာလား၊ ရှာယူမှာလားဆိုတာ အဖွဲ့အစည်းကဆုံးဖြတ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ကိုယ်တိုင်မွေးထုတ်တဲ့စနစ်ကိုအားကိုးမလား (အတွင်းကလူကို ရာထူးတိုးပေးမယ်မို့ဝါဒ)၊ ပြင်ပကရှာဖွေယူမလား (လူသစ်တွေကိုထည့်မလား) ဆိုတာအရေးကြီးပါတယ်။ လက်ရှိရာထူးတာဝန်မှာ စွမ်းဆောင်ရည်မြင့်မားတဲ့သူတွေကိုစုဆောင်းပြီး သင်၊လျော်သလိုချီးမြှင့်သွားမယ်ဆိုတဲ့ မူဝါဒလဲဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ အဲဒီသူတွေဟာတကယ်ကိုပဲတော်ကြတယ်ဆိုရင် ရာထူးနဲ့တာဝန်တိုးမြှင့်ပေးပြီး အဖွဲ့အစည်းအတွက်အဆင်ပြေနိုင်ပါတယ်။ ဘယ်လိုပဲသင်ပေးသင်ပေးဖြစ်မလာနိုင်တဲ့သူတွေကို လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်းပြုလုပ်မယ်ဆိုရင်တော့ အချိန်ကုန်လူပန်းပြီး သဲထဲရေသွန်လိုက်သလိုဖြစ်မှာပါ။ *long-term career planning* ကိုယုံကြည်ပြီး *Career Management* အစီအစဉ်ကိုအကောင်အထည်ဖော်လိုတဲ့ လုပ်ငန်းရှင်ကတော့ အလွန်ရှားပါတယ်။ အဲဒီလိုပြုလုပ်ဖို့အတွက် အရည်အသွေးနဲ့အလားအလာတွေကို အကဲဖြတ်

ခြင်း၊ အရည်အသွေးရှိသူများ ဖော်ထုတ်နိုင်ဖို့အတွက် *Assessment Centre* များအသုံးပြုခြင်း၊ ကြိုတင်စီစဉ် ရေးဆွဲထားတဲ့ အစီအစဉ်တွေနဲ့ လုပ်ငန်းတာဝန်များလိုအပ်သလိုရွှေ့ပြောင်းခြင်းများ ပြုလုပ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

ဒါ့ပြင် ဘယ်လိုမှကိုတိုးတက်လမ်းမရှိတော့တဲ့ လုပ်သက်ရင်၊ သက်တော်ရှည်၊ ခပ်ညံ့ညံ့ မန်နေဂျာ များအတွက်လည်း မူဝါဒတွေရေးဆွဲထားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ တချို့သောမန်နေဂျာတွေကအဆင်တစ်ခုကိုရောက် လာပြီးရင် လက်ရှိရာထူးအဆင့်အတွက် ပြောင်မြောက်အောင်စွမ်းဆောင်နိုင်ကြပေမယ့် နောက်တဆင့်မြှင့် ရာထူးကိုတော့ ဘယ်လိုမှကိုတိုးမြှင့်တာဝန်ယူနိုင်စွမ်း မရှိကြတော့ပါဘူး။ တချို့ကြတော့လည်း စိတ်ဓါတ် တက်ကြွမှုမရှိတော့ပဲ လုပ်ချင်ကိုင်ချင်စိတ်တွေပျောက်ဆုံးနေတဲ့သူတွေဖြစ်နေကြပါပြီ။ အဲဒီလိုလူမျိုးတွေနဲ့ ပတ်သက်ပြီး ကိုင်တွယ်မယ်ဆိုရင် အောက်ပါအချက်လေးတွေကိုသတိပြုဖို့လိုအပ်မှာဖြစ်ပါတယ်။

- (၁) စိန်ခေါ်မှုအသစ်တွေနဲ့ စိတ်အားတက်ကြွလာစေနိုင်ဖို့အတွက်မတူညီတဲ့ ဌာနခွဲတွေ၊ လုပ်ငန်းတာဝန် တွေကိုရွှေ့ပြောင်းပေးတာမျိုးပြုလုပ်ပေးဖို့
- (၂) အဖွဲ့အစည်းရဲ့ပြင်ပကိုခေတ္တခဏပဲဖြစ်ဖြစ် တာဝန်ပေးစေခိုင်းပေးဖို့
- (၃) *Customer* တွေရဲ့ *Complaints* တွေကိုဖြေရှင်းရာမှာနှောင်နှေးနေမှုလိုမျိုးအခက်အခဲတွေကို ရင်ဆိုင်ဖြေရှင်းရမယ်။ လုပ်ငန်းတာဝန်မျိုးကိုခေါင်းဆောင်ဖြေရှင်းခိုင်းဖို့

Talent audits

Talent Audit ပြုလုပ်တဲ့အခါ အဖွဲ့အစည်းထဲမှာ အရည်အသွေးရှိတဲ့ဝန်ထမ်းတွေ (*Talent People*) ဘယ်လောက်များများရှိသလဲ၊ ဘယ်အချိန်မှာဘယ်လောက်လုံလုံလောက်လောက်ရနိုင်မှာလဲ၊ လိုအပ်လာမယ် ပမာဏနဲ့ ရရှိနိုင်မယ်ပမာဏကိုက်ညီမှုရှိရဲ့လားဆိုတာတွေကို လုပ်ရည်ကိုင်ရည်နဲ့ အလားအလာဆန်းစစ်မှု တွေကိုအခြေခံပြီး ဆန်းစစ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုပြုလုပ်ခြင်းအားဖြင့် *Succession Planning* နဲ့ *Career Management* အတွက်လိုအပ်တဲ့အခြေခံအချက်အလက်တွေ ကိုရရှိနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

Performance and potential assessments

လုပ်ရည်ကိုင်ရည်နဲ့ အလားအလာဆန်းစစ်မှုတွေပြုလုပ်ရခြင်းရဲ့ရည်ရွယ်ချက်ကတော့ လေ့လာသင် ယူမှုတွေဘယ်လောက်များများပြုလုပ်ဖို့လိုအပ်နေသလဲဆိုတာ ဖော်ထုတ်ဖို့၊ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ *Career* လမ်းကြောင်းကိုဖြစ်နိုင်တဲ့ဘက်ကိုလမ်းညွှန်ပေးဖို့၊ နောက်ပြီးဘယ်သူတွေမှာ ယခုလက်ရှိထက်ပိုပြီးမြှင့်မားတဲ့ လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကိုထမ်းဆောင်နိုင်စွမ်းရှိတယ်ဆိုတာကို ညွှန်ပြပေးဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီသတင်းအချက် အလက်တွေကိုတော့ လုပ်ရည်ကိုင်ရည်စီမံခန့်ခွဲမှုဆိုတဲ့ *Performance Appraisal* ကနေရရှိနိုင်ပါတယ်။

အလားအလာရှိသူများဆန်းစစ်ခြင်းကို ပြောခဲ့တဲ့ လုပ်ရည်ကိုင်ရည်စီမံခန့်ခွဲမှုဆိုတဲ့ *Performance Appraisal* ပြုလုပ်ပြီးတဲ့အချိန်မှာဆောင်ရွက်သင့်ပါတယ်။ ဘယ်သူတွေဟာ အရည်အသွေးရှိသူတွေလဲ၊

ဘယ်သူတွေကတော့ အရည်အသွေးအတန်အသင့်ပဲရှိပြီး ဘယ်သူတွေကတော့ လုံးဝကိုအရည်အသွေးမရှိကြဘူးလဲဆိုတာကို ဖော်ထုတ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အလားတူပဲ ဘယ်သူတွေကတော့ တဆင့်မြှင့်ရာထူးကိုဆက်ခံဖို့အဆင်သင့်ဖြစ်နေပြီလဲ၊ ဒါမှမဟုတ်ဘယ်လောက်ကြာမှ ဆက်ခံနိုင်မှာလဲဆိုတာကိုလဲ ဖော်ထုတ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုဆောင်ရွက်ရာမှာ မန်နေဂျာတွေ အတွက်အခက်အခဲတစ်ခုကတော့ သူတို့သုံးသပ်အကဲဖြတ်လိုက်တဲ့သူတွေအနေနဲ့ လက်ရှိအလုပ်မှာ ကောင်းမွန်စွာလုပ်ဆောင်ပြနိုင်တာမှန်ပေမယ့် လာမယ့်အနာဂတ်ကာလမှာလဲအလားတူပဲ သေချာပေါက်စွမ်းဆောင်နိုင်မယ်လို့ ပြောဖို့ခက်တာပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ လက်ရှိလုပ်ငန်းခွင်မှာကြုံတွေ့နေရတဲ့အခြေအနေနဲ့ အနာဂတ်မှာကြုံတွေ့ရမယ့်အခြေအနေကတထပ်တည်းမဖြစ်နိုင်တဲ့အခါ ၊ နောက်ပြီးလက်ရှိတာဝန်ထက်ပိုမိုကြီးမားကျယ်ပြန့်တဲ့တာဝန်တွေကို ထမ်းဆောင်ရတဲ့အခါမျိုးမှာ သူတို့ဘယ်လိုမျိုးတုန့်ပြန်ဆောင်ရွက်မှာလဲဆိုတာကို မှန်းဆလို့မရနိုင်လို့ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီးမန်နေဂျာတွေကိုယ်တိုင်ကလဲ အနာဂတ်မှာထမ်းဆောင်ရမယ့် လုပ်ငန်းတာဝန်တွေအတွက် မိမိကိုယ်ကိုဘယ်လိုမျိုးပြင်ဆင်ထားရမလဲဆိုတာကိုမသိနိုင်ကြလို့လဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့်လည်း လုပ်ငန်းအဖွဲ့အစည်းတွေအနေနဲ့ ဘယ်သူတွေကတော့မြှင့်အလားအလာရှိတဲ့သူတွေဖြစ်တယ်သိဖို့ လိုအပ်သလို အကဲဖြတ်တဲ့သူတွေကိုလည်း ဝန်ထမ်းတွေထဲမှာ လက်ရှိအလုပ်ကို ကောင်းမွန်စွာထမ်းဆောင်နိုင်ရုံမကဘူး၊ ဒီထက်မြင့်တဲ့လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကိုလဲထမ်းဆောင်နိုင်တဲ့သူတွေ ရှိနေတယ်ဆိုတာကိုဖော်ထုတ်ပေးဖို့တွန်းအားပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။

Career planning

Caerr Planning မှာဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းက *Career* ကိုဘယ်လို တိုးတက်အောင်ဆောင်ရွက်သွားမလဲဆိုတဲ့ *Career Paths* ဆိုတာဘာလဲဆိုတာကိုအဓိပ္ပာယ်ဖွင့်ပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီမှာဆိုရင် အဖွဲ့အစည်းရဲ့လိုအပ်ချက်တွေကိုဆန်းစစ်ခြင်း၊ လုပ်ရည် ကိုင်ရည်နဲ့ အလားအလာဆန်းစစ်ခြင်း၊ *Management Succession Plan* ဆန်းစစ်ခြင်းကရရှိတဲ့ အချက်အလက်တွေပါဝင်ပြီး ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီအတွက် *Career Development Programme* အဖြစ် နောက် ပြီး *management development, career counselling and mentoring* အတွက် အထွေထွေအစီအစဉ် တွေအဖြစ် ပြောင်းလဲပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။

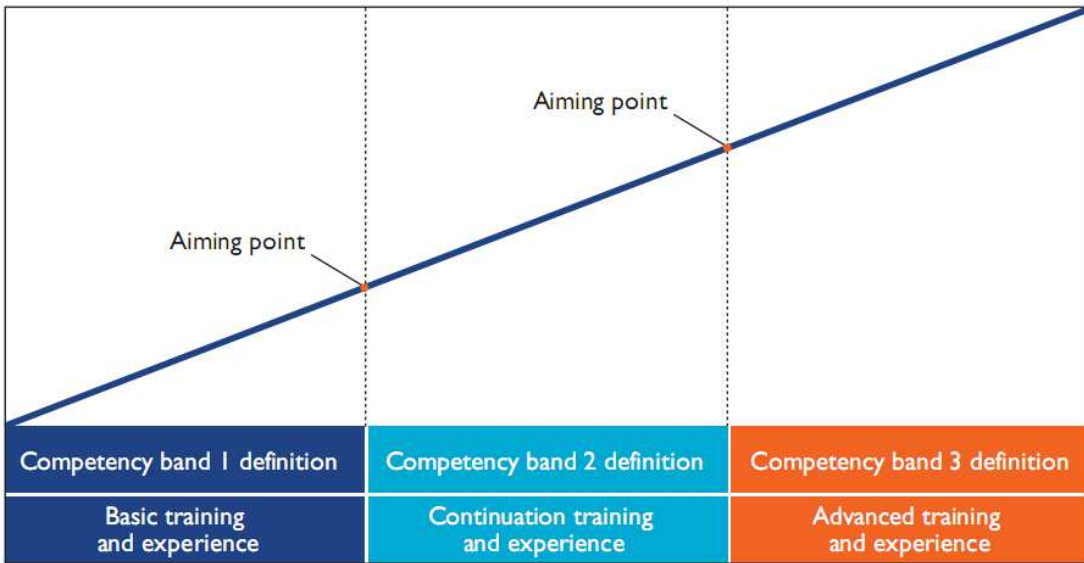
HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၆၀)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Career planning

Career Progression ကိုအဓိပါယ်ဖွင့်ဆိုမယ်ဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေသိဖို့လိုတာဘာတွေလဲ၊ Career Ladder တလျှောက် အဆင့်အဆင့်ကနေအမြင့်ကိုတက်လှမ်းသွားနိုင်ဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့အရည်အချင်း တွေကဘာတွေလဲလို့ပြောနိုင်ပါတယ်။ အဲဒီဘုံအဆင့်ဆင့်မြင့်တက်သွားနိုင်ဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့အရည်အ သွေး (Competencies) တွေကိုသတ်မှတ်ပြီး Career Map ကို ဖော်ထုတ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီးမှ ပုံမှန်ပြထားသလိုမျိုး တစ်ဦးချင်းစီအတွက် Aiming Point တွေကိုပေါင်းထည့်ပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။

ပုံ Competency Band Career Progression System



ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ သူတို့လိုလားတဲ့ လုပ်ငန်းရာထူးအဆင့်ဆင့် Career မြင့်တက်ဖို့အတွက် သူ တို့မှာဘယ်လိုမျိုး Competency Level တွေရှိနေရမှာလဲဆိုတာကို သိအောင်လုပ်ထားဖို့ လိုအပ်ပါတယ်။

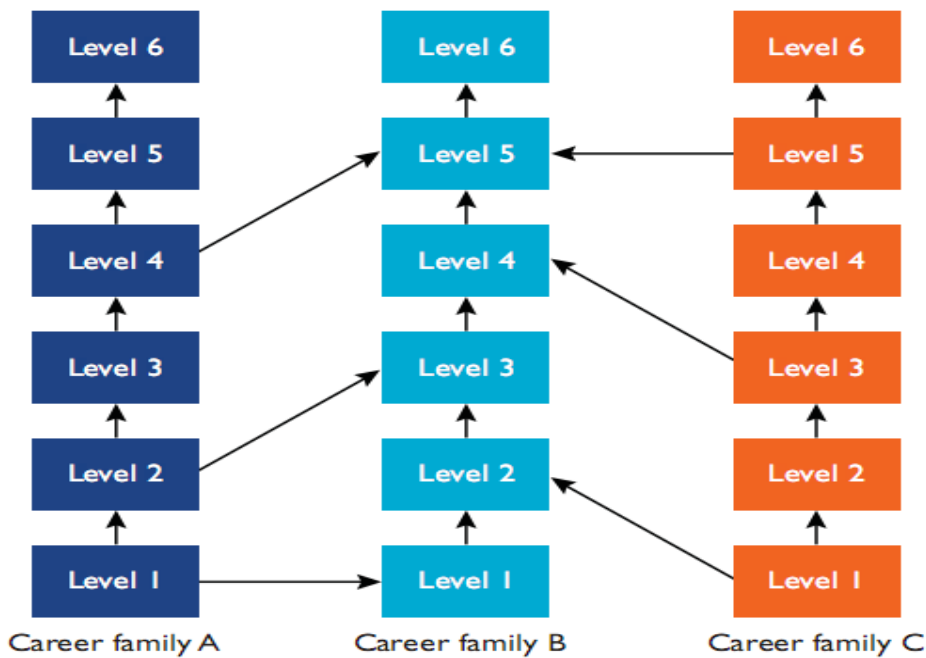
အဲဒီလိုသိရှိထားခြင်းအားဖြင့် သူတို့ကိုယ်တိုင်ရဲ့ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုအတွက် စီစဉ်သွားနိုင်မှာ ဖြစ်သလိုပဲ သူတို့ရဲ့မန်နေဂျာတွေ၊ ကြီးကြပ်သူတွေ၊ HR Specialist တွေအနေနဲ့လဲ လိုအပ်သလို လမ်းညွှန်မှုတွေ၊ အ ထောက်အပံ့တွေပြုသွားနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ထပ်မံလိုအပ်လာမယ်အတွေးအကြံတွေ၊ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေး မှုတွေကိုလဲ သင်လျော်သလိုဆောင်ရွက်ပေးသွားရမှာဖြစ်ပြီး ဝန်ထမ်းတွေကိုလဲ သူတို့အနေနဲ့ အဖွဲ့အစည်း

အတွင်းမှာရာထူးအဆင့်ဆင့်တိုးတက်လိုကြတယ်ဆိုရင် သူတို့ကိုယ်တိုင်ကကော ဘာတွေလုပ်ဖို့လိုအပ်မှာလဲ ဆိုတာ သိရှိအောင်ပြုလုပ်ထားဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

Proctor & Gamble မှာဆိုရင် အရည်အသွေးရှိသူများအတွက် ရာထူးတချို့ကိုစီစဉ်ထားပြီး ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ အဲဒီနေရာနဲ့ထိုက်တန်တဲ့အရည်အသွေးရှိကြောင်းပြသနိုင်မှ အဲဒီရာထူးကိုရယူခွင့်ပေးတာမျိုး ဆောင်ရွက်ထားတာတွေ့ရပါတယ်။

Career Family Grade Structure တွေကနေမှ *Career Family* တစ်ခုချင်းစီမှာရှိတဲ့ အဆင့် တစ်ခုချင်းအလိုက်ရှိရမယ်။ *Competency Level* တွေကိုသတ်မှတ်နိုင်ပြီးသက်ဆိုင်ရာ *Career Families* တစ်ခုအတွင်း ဒါမှမဟုတ် *Career Families* တစ်ခုနဲ့တစ်ခုအကြားဘယ်လိုမျိုး အဆင့်ဆင့်ရာထူးတိုးတက်သွားနိုင်လဲ ဆိုတာကို ပုံမှာပြထားသလိုမျိုးသိနိုင်ပါတယ်။

ပုံ - Career paths in a career family structure



သာမန်အားဖြင့်တော့ သက်ဆိုင်ရာ *Career Family* တစ်ခုအတွင်းမှာ ရာထူးအဆင့်ဆင့် တိုးတက်သွားတာဟာ ကောင်းတယ်လို့ဆိုနိုင်ပေမယ့် တကယ်တမ်းမှာတော့ *Career Family* တစ်ခုကနေ နောက်တစ်ခုကူးပြောင်းပြီး တိုးတက်သွားတာမျိုးလဲရှိနေပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် အင်ဂျင်နီယာတစ်ယောက်ကိုကြည့်မယ်ဆိုရင် ဆိုက်အင်ဂျင်နီယာကနေမှအကြီးတန်းအင်ဂျင်နီယာ၊ ပြီးစီမံကိန်းအင်ဂျင်နီယာ၊ အင်ဂျင်နီ

ယာချုပ်စသည်ဖြင့်သက်ဆိုင်ရာ *Family* အတွင်းမှာ တိုးတက်သွားတာမျိုးရှိနိုင်သလိုပဲ အင်ဂျင်နီယာပေမယ်၊ စီမံခန့်ခွဲမှုပညာရပ်တွေကို ထပ်မံသင်ယူပြီး *CEO* ဖြစ်သွား တာမျိုးလဲရှိနိုင်ပါတယ်။

Self-managed careers.

အဖွဲ့အစည်းအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ ရာထူးအဆင့်ဆင့်တိုးတက်မှု ဆိုတဲ့ *Career Management* ကို သူ့ရဲ့ *Talent Management* ဒါမှမဟုတ် *Succession Program* ရဲ့အစိတ်အပိုင်းတစ်ခုအနေနဲ့ ဆောင်ရွက်ပေးဖို့နဲ့ လိုအပ်တဲ့လမ်းညွှန်မှုတွေကိုပဲပိုလမ်းညွှန်မှုတွေကို ဆောင်ရွက်ပေးဖို့လိုအပ်တာဖြစ်ပေမယ်။ တကယ်တမ်းမှာတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းရဲ့ ရာထူးအဆင့်ဆင့်တိုး တက်မှုဆိုတဲ့ *Career Management* ဟာသက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းအပေါ်မှာလည်း အများကြီး မှုတည်ပါတယ်။ တခုရှိတာက ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ အလုပ်တစ်ခုမှာရေရှည်လုပ်လာတာနဲ့အမျှ အဲဒီအလုပ်မှာပဲအမြစ်တွယ်ပြီး ကျောက်ချ နေတတ်ကြပါတယ်။ အဲဒီလိုမျိုးနေဖြစ်တာကလဲ တချိန်ကအလုပ်တွေရဲ့သဘောသဘာဝကတည်ငြိမ်ပြီး အဖွဲ့ အစည်းတစ်ခုထဲမှာပဲငြိမ်ငြိမ်လေးနဲ့ ကြာကြာနေပြီးရင် တဖြည်းဖြည်းရာထူးအဆင့်ဆင့်တိုးတက်သွားတဲ့ သာဓကတွေကလဲရှိနေခဲ့လို့ပါ။ ဒါပေမယ် နည်းပညာတွေတိုးတက်လာတဲ့၊ လူဦးရေတိုးတက်လာတဲ့၊ လုပ် သားအင်အားများပြားလာတဲ့၊ ပညာတတ်တွေပေါများလာတဲ့ အခုလိုအချိန်ကာလမျိုးမှာတော့အလုပ်တည်မြဲ မှုဆိုတာ ပြောဖို့ခက်လာပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် တချိန်ကဂျပန်နိုင်ငံမှာဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေဟာ ကုမ္ပဏီ တစ်ခုတည်းမှာပဲတသက်လုံး အလုပ်လုပ်ပြီး အဲဒီကုမ္ပဏီကနေပဲ အငြိမ်းစားယူ၊ ပင်စင်စားတဲ့အလေ့အထရှိ ခဲ့ကြပါတယ်။ အခုအချိန်မှာတော့အလုပ်ဆိုတာ အရည်အသွေးရှိပြီး လုပ်နိုင်ကိုင်နိုင်သေးတဲ့၊ လုပ်ချင်ကိုင် ချင်စိတ်ရှိတဲ့သူတွေအတွက်သက်သက်လို့ ပြောရမယ်အခြေအနေရောက်နေပါပြီ။

Kniveton ပြုလုပ်ခဲ့တဲ့စစ်တမ်းတစ်ခုအရဆိုရင် လူငယ်မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ သူတို့ရဲ့ ကိုယ်ပိုင် ကျွမ်းကျင်မှုတွေစွမ်းရည်တွေကိုအသုံးချပြီး သူတို့ဘာလုပ်ပေးနိုင်မလဲဆိုတာကို ဦးစားပေးတတ်ကြပြီး လူကြီး ပိုင်းမန်နေဂျာတွေကတော့ သူတို့ရဲ့ လုပ်ပိုင်ခွင့်တွေနည်းပါးကျဆင်းလာတာကိုပဲ ရှေ့တန်းတင်မိတတ်ကြပါ တယ်။ သူတို့အနေနဲ့ အဲဒီကုမ္ပဏီအပေါ်မှာ ဘယ်လောက်ကြာအောင်သစ္စာရှိရှိလုပ်လာခဲ့တယ်ဆိုတာကိုပဲ ရှေ့တန်းတင်ပြီးပြောဆိုတတ်ကြပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့ *Career Planning* ဆောင်ရွက်တဲ့အခါ အဲဒီအ ချက်ကိုလဲမေ့ထားလို့မရပါဘူး။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၆၁)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

ကျနော်တို့ အခုဆို ဝန်ထမ်းရွေးချယ်ခန့်ထားခြင်း (Recruitment & Selection) ကနေစပြီးတင် ပြုလာလိုက်တာ Compensation & Benefit Training & Development၊ Talent Management နဲ့ Career Management တွေအထိပြောလိုပြီးသွားပါပြီ။ ပြောခဲ့ပြီးသမျှဟာ လုံးဝ ပြည့်စုံတယ်လို့မပြောနိုင်သော်လည်း ပဲ အတိုင်းအတာတခုအထိတော့ HR ပညာရပ်ကိုလေ့လာချင်သူတွေအတွက် အထောက်အပံ့တစ်ခုဖြစ်မယ် လို့မျှော်လင့်ပါတယ်။ နောင်မှာလဲ ပညာရပ်ဆိုင်ရာတိုးတက်ပြောင်းလဲမှုတွေ၊ သင်ယူမှုအသစ်တွေရှိလာတဲ့ အခါကျရင်လဲ ထပ်မံဖြည့်စွက်ပြီး တင်ပြသွားပေးမှာဖြစ်ပါတယ်။

အခုတော့ ကျနော်တို့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်စီမံခန့်ခွဲခြင်းဆိုတဲ့ Performance Management ဘက်ကိုဆက်ပြီးလေ့လာကြည့်ကြရအောင်။ Performance Management ကိုပြောမယ်ဆိုရင် နှစ်ပိုင်းရှိပါ လိမ့်မယ်။ ပထမတစ်ပိုင်းက Performance Appraisal နဲ့ နောက်တစ်ပိုင်းက Performance Management ဆိုပြီးဖြစ်ပါတယ်။

တကယ်တော့ Performance Management ဆိုတာ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်တိုးတက်လာစေ ဖို့အတွက် အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီနဲ့အသင်းအဖွဲ့တွေရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် ကို တိုးတက်လာအောင်လုပ်ရင်းနဲ့ဆောင်ရွက်ရတဲ့ လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါဟာ ဝန်ထမ်းနဲ့ကြီး ကြပ်သူအကြားက တင်ကြိုသဘောတူညီထားတဲ့မူဘောင်အတွင်းက ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်တွေ၊ စံနှုန်းတွေ၊ Competency လိုအပ်ချက်တွေနဲ့ညီညွတ်တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို နားလည်ပြီးစီမံခန့်ခွဲခြင်းအားဖြင့် ပို ကောင်းတဲ့ရလဒ်တွေရရှိလာအောင်ဆောင်ရွက် တာပဲဖြစ်ပါတယ်။ Performance Management ဆိုတာ ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ ဘာကိုလုပ်ဆောင်ရမယ်၊ ဘယ်လို လုပ်ဆောင်ရမယ်ဆိုတာကို အပြန်အလှန်နားလည်မှု၊ တည်ဆောက်ပြီး အဲဒီအောင်မြင်မှုကိုရရှိဖို့အတွက် ဝန်ထမ်းတွေကိုစီမံခန့်ခွဲပေးတာပဲဖြစ်တယ်လို့ Weiss and Hartle ကဆိုပါတယ်။

Performance Management နှင့်သက်ဆိုင်သောအရာများ

Performance Management ဟာဆိုရင်အောက်ဖော်ပြပါအချက်တွေနဲ့သက်ဆိုင်တယ်လို့ ပြောနိုင်ပါတယ်။ (က) ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းရဲ့ ဦးတည်ရည်မှန်းချက်တွေနဲ့ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ ဦးတည်ရည်မှန်းချက်တွေကိုက်ညီ မှုရှိစေပြီး ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ Core Values တွေကို ဆက်လက်တန်ဖိုးထားလုပ်ဆောင်စေ ဖို့။

(ခ) မျှော်မှန်းချက်တွေကိုချမှတ်ဖော်ထုတ်ပြီး ဝန်ထမ်းတစ်ဦးအနေနဲ့ တာဝန်ယူဆောင်ရွက်ရမယ်။ တာဝန်တွေ၊ တာဝန်ယူမှုတွေ၊ ကျွမ်းကျင်မှုတွေ၊ အပြုအမူသဘောထားတွေ နဲ့ သဘောတူညီမှုရယူဖို့။

(ဂ) ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီကိုသူတို့ကိုယ်တိုင်ရဲ့ ပုဂ္ဂလိက ရည်မှန်းချက်တွေကိုဖော်ထုတ်နိုင်စေဖို့နဲ့ သူတို့ရဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုတွေ၊ *Competencies* တွေကိုဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်စေဖို့အတွက် အခွင့်အလမ်းတွေကိုပံ့ပိုးပေးဖို့စတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။

ရံဖန်ရံခါမှာတော့ *Performance Appraisal* ကို *Performance Management* နဲ့ အတူတူပဲလို့ ယူဆတတ်ကြပါတယ်။ တကယ်တမ်းတော့ သိသာတဲ့ ကွဲပြားခြားနားမှုတွေ ရှိနေပါတယ်။ *Performance Appraisal* ဆိုတာဟာ တကယ်တော့ သတ်မှတ်ထားတဲ့ အချိန်ကာလတခုမှာ စီမံအုပ်ချုပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ သူတို့ရဲ့ လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတွေကို ဆန်းစစ်ပြီး စွမ်းဆောင်ရည် အဆင့်အတန်းသတ်မှတ်ပေးတဲ့ လုပ်ငန်းစဉ်ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလုပ်ငန်းစဉ်ကို သက်ဆိုင်ရာကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာမပါဝင်ဘဲ HR ဌာနကသာတာဝန်ယူပြီး အထက်အောက်အမိန့်ပေးတဲ့ ပုံစံမျိုး၊ ဒါမှမဟုတ် ပြုရိုက်ရေစီဆန်ဆောင်ရွက်ခဲ့မယ်ဆိုရင် အင်မတန်မှအကဲရဲ့ခံရနိုင်ပါတယ်။

Performance Management ဆိုတာကတော့ ပိုပြီးကျယ်ပြန့်ပြီး စဉ်ဆက်မပြတ်ဆောင်ရွက်ရတဲ့ ပိုပြီးပြည့်စုံအောင်စဉ်းစားလုပ်ဆောင်ရတဲ့ အပြန်အလှန်လိုလားချက်တွေကိုဖော်ထုတ်ပြီး မန်နေဂျာတွေကို အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတဲ့နေရာကနေမနေစေပဲ အနာဂတ်ကိုမျှော်မှန်းပြီး နည်းပေးလမ်းပြလုပ်တဲ့သူ၊ ကြီးကြပ်ပေးတဲ့သူတစ်ဦးနေရာကနေ တာဝန်ယူစေတဲ့ လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။

Performance Management ၏ အဓိကဦးတည်ချက်များ

Performance Management ရဲ့ အဓိကဦးတည်ချက် (*Objectives*) တွေကတော့ သတ်မှတ်ထားတဲ့ ရလဒ်တွေကို ရောက်ရှိကျော်လွန်တဲ့အထိ စွမ်းဆောင်နိုင်စေဖို့နဲ့ သူတို့ရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည် အပြည့်အဝအသုံးပြုနိုင်ပြီး ပုဂ္ဂလိကအကျိုးစီးပွားနဲ့ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ အကျိုးစီးပွားတွေပွားစီးစေဖို့အတွက် ဝန်ထမ်းတွေကိုဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်အောင်ဆောင်ရွက်ပေးဖို့ဖြစ်ပါတယ်။ *Performance Management* ပြုလုပ်ခြင်းအားဖြင့် တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုအတွက် အခြေခံတစ်ခုကို ပံ့ပိုးပေးနိုင်သလိုပဲ အဲဒီလိုဆောင်ရွက်နိုင်ဖို့ အတွက်လိုအပ်တဲ့ အထောက်အပံ့တွေကိုရရှိစေပြီး တိုးတက်မှုတွေ ရရှိလာစေနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

Performance Management ၏ ဝိသေသလက္ခဏာများ

Performance Management ဆိုတာဟာ (၁) သဘောတူညီချက်ရယူခြင်း - *Agreement* (၂) တိုင်းတာဆန်းစစ်ခြင်း - *Measurement* (၃) ပြန်လည်အသိပေးခြင်း - *Feedback* (၄) အပြုသဘောအားပေး

ခြင်း - *Positive Reinforcement* နှင့် (၅) ပြန်လည်ညှိနှိုင်းခြင်း - *Dialogue* ဆို တဲ. အချက် (၅) ချက် ပါဝင်တဲ. လုပ်ငန်းစဉ်ပုံဖြစ်ပါတယ်။ ဒီလုပ်ငန်းစဉ်ဟာ ရလဒ်တွေကို တိုင်းတာထားတဲ.စွမ်းဆောင်ရည် ရလဒ်အဖြစ်ပြောင်းလဲပြီး ဦးတည်ရည်မှန်းချက်အဖြစ်ချမှတ်ထားတဲ. အရာတွေနဲ့နှိုင်းယှဉ်တိုင်းတာခြင်းပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုဆောင်ရွက်ဖို့အတွက် ဦးတည်ရည်မှန်းချက်တွေ၊ စံနှုန်းတွေ၊ စွမ်းဆောင်ရည်တိုင်းတာ ချက်တွေကို ဦးတည်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ *Performance Management* ကိုသက်ဆိုင်ရာရာထူးအလိုက် လိုအပ် ချက်တွေ၊ ဦးတည်ချက်တွေ၊ စွမ်းဆောင်ရည်တိုးတက်မှုနဲ့.တစ်ဦးချင်းဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုအစီအစဉ်တွေကို အခြေ ခံသွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီး ထည့်သွင်းစဉ်းစားရမယ်.အချက်တွေကတော့. လိုလားတဲ.ရလဒ်တစ်ခု ရရှိလာဖို့လိုအပ်တဲ. အသိပညာ၊ ကျွမ်းကျင်မှုနဲ့. ပြုမူဆောင်ရွက်ပုံတွေဖြစ်ပါတယ်။

ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းရဲ့ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုရရှိလာစေဖို့.လိုအပ်ချက်တွေကိုဖော်ပြခဲ့.တဲ. လိုအပ်ချက်တွေ ကိုဖော်ထုတ်ခြင်း၊ လိုချင်တဲ.အရည်အသွေးရရှိလာစေဖို့. လိုအပ်တဲ.အသိပညာနဲ့. ကျွမ်းကျင်မှုတွေကို သက် ဆိုင်ရာ *Behaviour* ဆိုတဲ.ပြုမူဆောင်ရွက်ပုံကနေမှတဆင့်. ထိထိရောက်ရောက်အသုံးချနိုင်၊ ရယူနိုင်စေဖို့.အ တွက်လိုအပ်တဲ. အနေအထားကိုဆန်းစစ်ခြင်းများနဲ့.ဆောင်ရွက်သွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။

Performance Management ဆိုတာဟာ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့.သူတို့.စီမံကွပ်ကဲရတဲ. ဝန်ထမ်းတွေ ကို သူတို့.အပေါ်မှာကြီးကြပ်သူတယောက်အနေနဲ့.ဘယ်လိုမြင်တယ်၊ ဘယ်လိုသုံးသပ်တယ်ဆိုတာကို ပြောပြရုံ သက်သက်ပဲမဟုတ်ဘဲ ဝန်ထမ်းတွေအတွက် ဦးတည်ရည်မှန်းချက် (*Objectives*) တွေ၊ စွမ်းဆောင်ရည် ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်စေရေးအစီအစဉ်တွေကိုလည်း ချမှတ်စီစဉ်ပေးရမှာဖြစ်ပါတယ်။ *Performance Management* ဆိုတာဟာ ဝန်ထမ်းတွေအတွက်ဆောင်ရွက်ပေးတာဖြစ်ပြီး ထိန်းချုပ်တာတွေ၊ အတင်းအကျပ်စေခိုင်းတာ တွေနဲ့.မဟုတ်ပဲ နှစ်ဦးနှစ်ဘက်ညှိနှိုင်းချမှတ်တဲ. သဘောတူညီ ချက် တွေနဲ့.ဆောင်ရွက်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကျင့် (၆၂)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Performance Management ဟာဆိုရင် *Performance Appraisal* လုပ်ဖြစ်တယ်ဆိုရုံတစ်ခုထဲမဟုတ်ပဲ ဝန်ထမ်းတွေနဲ့ အဖွဲ့အစည်းရဲ့အနာဂတ်လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်မှုအရည်အသွေး တိုးတက်ရေးအစီအမံများနဲ့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းရဲ့ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုအတွက် ဦးတည်ဆောင်ရွက်သွားဖို့ဖြစ်ပါတယ်။

Performance ကောင်းလာစေဖို့အတွက် စဉ်ဆက်မပြတ်လုပ်ဆောင်ရတဲ့ လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုလဲဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီးကြီးကြပ်သူနဲ့ ဝန်ထမ်းအကြားက လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုအတွက် လိုအပ်တဲ့ အကဲဖြတ်ဆန်းစစ်မှုတွေနဲ့ *Feedback* တွေရရှိဖို့အတွက် ပုံမှန်မကြာခဏဆိုသလိုပြုလုပ်ရတဲ့ တွေ့ဆုံဆွေးနွေးမှုလဲဖြစ်ပါတယ်။ တစ်ဦးချင်းအတွက်ဆောင်ရွက်ကြတာဖြစ်သလိုပဲ အသင်းအဖွဲ့တစ်ခုအတွက်လဲပြုလုပ်လို့ရပါတယ်။ အဓိကကတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းရဲ့ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုကိုဦးတည်သွားဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

အခြေခံ *Theory* (၃) ခု

Performance Management လို့ပြောမယ်ဆိုရင်အခြေခံတဲ့ သီအိုရီ (၃) မျိုးရှိပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့

(၁) *Goal Theory*

Goal Theory ဟာ ၁၉၇၉ ခုနှစ်က *Latham* နဲ့ *Locke* တို့ဖော်ထုတ်ခဲ့တာဖြစ်ပြီး *Goal* နဲ့ *Performance Outcome* နဲ့ဆက်နွှယ်မှုကိုဖော်ပြတဲ့ စနစ် (၄) ခုကို ဇောင်းပေးဖော်ပြခဲ့ပါတယ်။ အဲဒီ ၄ ခုကတော့ (က) ဦးစားပေးချက်များကို ဂရုပြုဆောင်ရွက်ခြင်း (ခ) ကြိုးစားအားထုတ်လာစေရန် လှုံ့ဆော်ခြင်း (ဂ) ဝန်ထမ်းများအား ယင်းတို့၏အောင်မြင်မှုအတွက် ကိုယ်ပိုင်အသိ ဉာဏ်နှင့် ကျွမ်းကျင်မှုများကိုအသုံးပြုလာစေရန် ပြုလုပ်ခြင်းနှင့် (င) တစ်ဦးချင်းစီ၏ ရည်မှန်းချက်များမြှင့်မားလာသည်နှင့်အမျှ အင်အားစိုက်ထုတ်ရမှုနှင့် ကျွမ်းကျင်မှုများပိုမိုလိုအပ်လာခြင်းတို့ဖြစ် သည်။ ဒီသီအိုရီကဆိုရင် တိုင်းတာမှု၊ စီမံခန့်ခွဲမှုတွေပြုလုပ်သွားမယ် *Performance* တွေကိုအခြေခံပြီး ဦးတည်ရည်မှန်းချက်တွေကိုသဘောတူချမှတ်ပြီး *Performance Management* ကို ဆောင်ရွက်သွားဖို့လို့ယူဆပါတယ်။

(၂) *Control Theory*

Control Theory ဟာဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ပြုမူပြောဆိုပုံတွေကို လိုအပ်သလိုပြုပြင်ပြောင်းလဲနိုင်စေဖို့အတွက် *Feedback* ပြန်ပေးခြင်းကို အာရုံစူးစိုက်လုပ်ဆောင်ဖို့ ဦးတည်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေဟာ သူတို့တွေရဲ့ ပြုမူပြောဆိုလုပ်ကိုင်ပုံတွေနဲ့ပတ်သက်ပြီး *Feedback* ပြန်ရခဲ့မယ်ဆိုရင် သူတို့ လက်ရှိလုပ်ဆောင်နေတဲ့အရာနဲ့ အဖွဲ့အစည်းကလုပ်ဆောင်စေလိုတဲ့အရာအကြားက ကွဲပြားခြားနားချက်တွေကိုသိရှိပြီး လိုအပ်

သလိုပြုပြင်ပြောင်းလဲသွားလိမ့်မယ်ဆိုတဲ့ အယူအဆပဲဖြစ်ပါတယ်။ ပြန်လည်အသိပေးခြင်း *Feedback* ဆိုတာ *Performance Management* ရဲ့ အရေးအကြီးဆုံးအပိုင်း တစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။

(၃) *Social Cognitive Theory*

နောက်တစ်ခုကတော့ *Social Cognitive Theory* ပဲဖြစ်ပါတယ်။ *Social Cognitive Theory* ဟာ ၁၉၈၆ ခုနှစ်က *Bandura* ကဖော်ထုတ်ခဲ့တာဖြစ်ပြီး သူ့အယူအဆကတော့ *Self-Efficacy* ပေါ်မှာ တည်ဆောက်ထားတာဖြစ်ပါတယ်။ *Self-Efficacy* ကဘာကိုဆိုလိုတာလဲဆိုရင် လူတွေဟာ သူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့ လုပ်နိုင်တယ်၊ မလုပ်နိုင်ဘူးလို့ မြင်တဲ့အမြင်ဟာ သူတို့ရဲ့ လုပ်ရည်ကိုင်ရည်ပေါ်မှာ ကြီးမားပြီးသိသာထင်ရှားတဲ့အကျိုးသက်ရောက်မှုရှိတယ်လို့ယူဆတာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့ ဝန်ထမ်းတွေကို သူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့ အကောင်းမြင်စိတ်တွေရှိလာအောင်၊ ယုံကြည်မှုတွေရှိလာ အောင်ပြုစုပျိုးထောင်ပေးဖို့ဟာ *Performance Management* ရဲ့ အရေးကြီးတဲ့ ရည်မှန်းချက်ဖြစ် တယ်လို့ပြောနိုင်ပါတယ်။

The Performance Management Cycle

Performance Management ဟာဆိုရင် ပုံမှန်ပြထားသလိုပဲ စဉ်ဆက်မပြတ်ဆောင်ရွက်ရတဲ့ လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။

ပုံ -



Performance and development agreements

လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုဆိုင်ရာသဘောတူညီချက် (*Performance and Development Agreements*) ဟာဆိုရင် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်စီမံခန့်ခွဲမှုလုပ်ငန်းစဉ် ဆိုတဲ့ (*Performance Management Process*) ရဲ့ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှု၊ ဆန်းစစ်မှုနဲ့ပြန်လည်အသိပေးခြင်း (*Feedback*) လုပ်ငန်း

ရပ်တွေအတွက် အခြေခံတစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီသဘောတူညီချက်တွေကနေ ကောင်းမွန်တဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ရရှိလာဖို့အတွက်လိုအပ်တဲ့ အဓိကအရေးကြီးလုပ်ငန်းတာဝန်များနဲ့ လိုအပ်တဲ့ *Competencies* တွေအတွက်လိုအပ်တဲ့ *Role Profile* တစ်ခုကိုရရှိလာမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ *Role Profile* ကနေမှ အခြေခံရည်မှန်းချက်ဆိုင်ရာ သဘောတူညီချက်တွေနဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုတိုင်းတာရမယ်။ နည်းလမ်းတွေ၊ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းရဲ့ လက်ရှိ *Competency Level* တွေကိုဆန်းစစ်နိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆိုင်ရာသဘောတူညီချက် (*Performance Agreement*) အထဲမှာဆိုရင် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းအနေနဲ့လုပ်ဆောင်ရမယ့်အချက်တွေ၊ သူတို့ရဲ့ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာဆီက ရရှိနိုင်တဲ့ပံ့ပိုးမှုတွေပေါ်မယ်။ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုဆိုင်ရာစီမံချက်တွေ၊ တစ်ဦးချင်းဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုအစီအမံတွေကိုထည့်သွင်းထားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆိုင်ရာသဘောတူညီချက် (*Performance Agreement*) ကို သက်ဆိုင်ရာရာထူးတစ်ခုချင်းအလိုက်လိုအပ်ချက် (*Role Requirements*) တွေကို ဆန်းစစ်ခြင်းနဲ့ ပြုလုပ်ခဲ့တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်သုံးသပ်ချက်တွေကို အခြေခံပြီးဆောင်ရွက်ရမှာပါ။ ပြီးခဲ့တဲ့ကာလများအတွက် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်သုံးသပ်ချက်တွေကနေမှ အနာဂတ်လိုအပ်ချက်တွေကို ရှာဖွေသုံးသပ်နိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

ရာထူးတစ်ခုချင်းအလိုက်လိုအပ်ချက် (*Defining Role Requirements*) သတ်မှတ်ခြင်း

Performance Management ပြုလုပ်ဖို့အတွက်အဓိကလိုအပ်ချက်တစ်ခုက *Role Profile* တစ်ခုဖော်ထုတ်ဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ *Role Profile* မှာဆိုရင် အဲဒီ ရာထူးမှာရှိတဲ့ဝန်ထမ်းတစ်ဦးအနေနဲ့ ဘာတွေကို သိထားဖို့လိုအပ်တယ်၊ ဘာတွေကိုတာဝန်ယူလုပ်ဆောင်နိုင်ဖို့လိုအပ်တယ် (*Technical Competencies*) ၊ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ အဓိကတန်ဖိုးထားတဲ့ တန်ဖိုးများ (*Core Value*) တွေကို ထိန်းသိမ်းဖို့အတွက် ဘယ်လို ပြုမူဆောင်ရွက်ပုံမျိုး (*Behavioral Competencies*) ရှိရမယ်ဆိုတဲ့ အချက်တွေပါဝင်ရပါမယ်။ အဲဒီ *Role Profile* ဟာဆိုရင် *Performance Agreement* ပြုလုပ်တဲ့အခါတိုင်းမှာ အချိန်နဲ့တပြေးညီ ကိုက်ညီမှုရှိအောင်ပြင်ဆင်သွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။

ရည်မှန်းချက်များ (*Objectives*)

ရည်မှန်းချက်များ (*Objectives*) ဒါမှမဟုတ် ပန်းတိုင် (*Goals*) တွေဟာ ပြီးမြောက်အောင်လုပ်ဆောင်ရမယ် လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကိုဖော်ပြပါတယ်။ *Role* တစ်ခုကိုတာဝန်ယူထားတဲ့သူတစ်ဦးအနေနဲ့ဘာတွေကို ပြီးမြောက်အောင်ဆောင်ရွက်ရမယ်ဆိုတဲ့ သဘောတူညီချက်ရရှိလာနိုင်တဲ့ရည်မှန်းချက်သတ်မှတ်ခြင်း (*Objective Setting*) ဟာ *Expectations* တွေကိုသတ်မှတ်ခြင်းနဲ့စီမံခန့်ခွဲခြင်းဆိုတဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်

စီမံခန့်ခွဲခြင်းလုပ်ငန်းစဉ်ရဲ့ အရေးကြီးတဲ့အစိတ်အပိုင်းဖြစ်ပြီး လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်သုံးသပ်ခြင်းအတွက် လည်း အကိုးအကားတစ်ခုရရှိနိုင်ပါတယ်။

ရည်မှန်းချက်အမျိုးအစားများ (*Types of Objectives*)

လက်ရှိဆောင်ရွက်ဆဲသို့မဟုတ်အလုပ်ရည်မှန်းချက်များ - မည်သည့်အလုပ် (*Role*) အတွက် မဆိုမဖြစ် မနေ ဆောင်ရွက်ရမည့်ရည်မှန်းချက်များရှိနေပြီး *Role Profile* တွင် အဓိကကျသောရလဒ်ဆိုင်ရာနယ်ပယ် များ (*Key Result Area*) ဟူ၍ဖော်ပြနိုင်သည်။

Target - Target များတွင် *Output, Throughput*, ဝင်ငွေ၊ အရောင်းပမာဏ၊ ဝန်ဆောင်မှုပေးနိုင်သည်၊ ပမာဏ နှင့် ကုန်ကျစရိတ်လျော့ချနိုင်စွမ်းတို့ပါဝင်သည်။

စီမံကိန်း သို့မဟုတ် လုပ်ငန်းဆောင်တာများ - ရည်မှန်းချက်ဟုဆိုရာတွင် လုပ်ငန်းဆောင်တာများအား ပြီးစီး အောင်ဆောင်ရွက်ရမည့်ရက်တစ်ခုသတ်မှတ်ပြီး တာဝန်ပေးနိုင်သည်။

ပြုမူလုပ်ဆောင်ပုံများ

ယင်း ပြုမူလုပ်ဆောင်ပုံများအား *Competency Frameworks* တွင် သတ်မှတ်ထားနိုင်သော်လည်း ယင်း *Framework* အောက်တွင်ပင်တစ်ဦးချင်းအပေါ်မူတည်ပြီး သီးခြားစီသတ်မှတ်နိုင်သည်။ ယင်း *Competency Framework* အားသက်ဆိုင်ရာ အဖွဲ့အစည်း၏ အဓိကထားသောတန်ဖိုးများ (*Core Value*) ကိုအခြေခံပြီး သတ်မှတ်နိုင်သည်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၆၃)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Criteria for objectives

တော်တော်များများသောအဖွဲ့အစည်းတွေအနေနဲ့ ဦးတည်ရည်မှန်းချက် (Objectives) တွေ ကို ချမှတ်ရာမှာ SMART လို့အတိုကောက်ခေါ်တဲ့စနစ်ကိုအသုံးပြုကြပါတယ်။ အဲဒီ SMART ဆို တာကတော့

S - Specific (တိကျမှီမြဲခြင်း)

M - Measurable (အရည်အတွက်၊ အရည်အသွေးအရ တိုင်းတာလို့ရနိုင်ခြင်း)

A - Achievable (စိန်ခေါ်မှုတစ်ခုလုံးဖြစ်နေပေမယ့် အမှန်တကယ်လုပ်ဆောင်လို့ရနိုင်တဲ့ အတိုင်းအတာသာဖြစ်ခြင်း

R - Relevant (ဘောင်ဝင်ခြင်း၊ သက်ဆိုင်ခြင်း - အဖွဲ့အစည်းရဲ့ဦးတည်ရည်မှန်းချက်နဲ့ ပတ်သက်ဆက်စပ်မှုရှိနေရမှာဖြစ်ပါတယ်။)

Time-framed (သတ်မှတ်ထားတဲ့အချိန်ကာလရှိခြင်း)

ဦးတည်ရည်မှန်းချက်များရရှိအောင်ဆောင်ရွက်ရာတွင် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုတိုင်းတာခြင်း

လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်စီမံခန့်ခွဲခြင်းမှာ တိုင်းတာခြင်းဟာအင်မတန်အရေးကြီးပါတယ်။ အဲဒီလုပ်ငန်းစဉ်ဟာ ပြန်လည်အသိပေးခြင်းဆိုတဲ့ Feedback ပေးခြင်းအတွက်အခြေခံဖြစ်ပါတယ်။ အခြေအနေတွေဟာတကယ်ကိုပဲအဆင်ပြေနေရဲ့လား၊ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကတော့ ဘယ်လိုရှိသလဲဆိုတာကို အလွတ်သဘော ပြောလို့မဖြစ်နိုင်ပါဘူး။ စနစ်တကျတိုင်းတာပြီးမှသာ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အနေအထားကိုသိရှိပြီး သူ့အနေနဲ့ ဘယ်အရာတွေကိုပိုပြီး ကောင်းအောင်လုပ်ဖို့လိုအပ်နေသေးတယ်၊ ဘယ်အရာတွေကို ဆက်လက်ဆောင်ရွက်သင့်တယ်၊ ဘယ်အရာတွေကိုဆက်မလုပ်သင့်တော့ဘူး၊ ဘယ်အရာတွေကိုစလုပ်သင့်နေပြီဆိုတာကို ပြန်လည်အသိပေးခြင်း (Feedback) ဆောင်ရွက်သွားပြီး လုပ်ငန်းအောင်မြင်မှုတွေဆောင်ကြဉ်းနိုင်မှာ ဖြစ်ပါတယ်။

လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုတိုင်းတာတဲ့အခါ အရည်အတွက်ကိုအခြေခံပြီး တိုင်းတာလို့ရတဲ့ အရောင်းဝန်ထမ်းလိုမျိုးဝန်ထမ်းတွေအတွက် လွယ်ကူပါတယ်။ ခက်ခဲတာက အသိဉာဏ်ပညာကို အသုံးပြုပြီးလုပ်ငန်းဆောင်ရွက်ရတဲ့ သိပ္ပံပညာရှင်လိုမျိုးလူတွေအတွက်ကတော့ အင်မတန်ခက်ပါတယ်။ အဲဒီအခက်အခဲကို ဖြေရှင်းနိုင်ဖို့အတွက် Results-Outputs နဲ့ Outcomes ကိုကွဲကွဲပြားပြားသိဖို့ လိုအပ်ပါတယ်။ Output ဆိုတာကတော့ ကိန်းဂဏန်းအရေအတွက်နဲ့တိုင်းတာလို့ရနိုင်ပြီး Outcome ဆိုတာကတော့အဲလိုတိုင်းတာလို့မရနိုင်ပဲ အားထုတ်မှုတစ်ခုကြောင့်ရလာတဲ့ရလဒ်တစ်ခုသာဖြစ်ပါတယ်။

အလုပ်တာဝန်အားလုံးမှာ ရေတွက်တိုင်းတာလို့ရနိုင်တဲ့ အစိတ်အပိုင်းတွေပါဝင်တာ နည်းပါးပါတယ်။ ဒါပေမယ့်အလုပ်တစ်ခုလုပ်လိုက်ပြီဆိုတာနဲ့ *Outcome* တစ်ခုကတော့ထွက်လာမှာပဲ။ ထွက်လာတဲ့ *Outcome* ကအရည်အချင်းပြည့်မီတာမပြည့်မီတာတိုင်းပါ။ ဒါကြောင့်မို့လို့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို တိုင်းတာတဲ့အခါမှာ ဘယ်လို *Outcome* မျိုးကိုရရှိတယ်ဆိုတာကို တင်ကြိုသတ်မှတ်ထားတဲ့ *Outcomes* တွေနဲ့နှိုင်းယှဉ်ပြီးတိုင်းတာဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အဲဒီ *Outcomes* ကိုလဲ အရည်အသွေး (*Competency*) အဆင့်တစ်ခုနဲ့ တိုင်းတာလို့ရအောင်စီစဉ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့လို့ တဖက်နဲ့တဖက်လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကို ညှိနှိုင်းကြတဲ့အခါမှာ အဲဒီလုပ်ငန်းတာဝန်ပြီးမြောက်တယ်ဆိုတာ ဘယ်လိုသတ်မှတ်မလဲဆိုတာကို သေချာအဖြေရှာကြဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဘယ်လိုအချက်တွေကိုပြည့်စုံတယ်ဆိုရင် ပြီးမြောက်တယ်သတ်မှတ်မယ်ဆိုတာ နှစ်ဖက်သဘောတူညီကြဖို့ရန်လိုအပ်ပါတယ်။

နောက်ပြီး လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုပြောမယ်ဆိုရင် နှစ်ပိုင်းထည်ပြီးစဉ်းစားဖို့လိုအပ်မှာ ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ ရလဒ်နဲ့ ပြုမူနေထိုင်ပုံ၊ သဘောထားတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ *Behavior* တွေဟာ *Competency Framework* သတ်မှတ်ထားတဲ့ စံနှုန်းတွေနဲ့ကိုက်ညီမှုရှိရပါမယ်။

Behavior ဆိုတာဟာအရည်အတွက်ရေတွက်ပြီးတိုင်းတာလို့မရသော်လည်းပဲ ဘယ်လို *Behavior* မျိုးဟာ ကောင်းမွန်တယ်၊ ဘယ်လို *Behavior* မျိုးဟာတော့ဖြင့်မကောင်းဘူးဆိုတာကိုတော့ သုံးသပ် လို့ရနိုင်ပြီး သက်သေပြလို့ရနိုင်တဲ့အချက်တွေလဲရှိပါတယ်။

Performance planning

လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်စီမံခန့်ခွဲခြင်းရဲ့ အစိတ်အပိုင်းတစ်ခုဖြစ်တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်စီမံချက် ရေးဆွဲခြင်းမှာဆိုရင် မန်နေဂျာတွေနဲ့ဝန်ထမ်းတွေဟာ သူတို့တွေတာဝန်ယူလုပ်ဆောင်ရမယ့် ဦးတည်ရည်မှန်းချက်တွေ၊ စံနှုန်းတွေ၊ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်တိုးတက်လာဖို့တွေနဲ့ လိုအပ်တဲ့ *Competencies* တွေကို ရရှိလာဖို့အတွက် သဘောတူညီချက်တွေပါဝင်ရပါမယ်။ သူ့မှာဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေရဲ့လုပ်ငန်းတာဝန်တွေက အဓိကထားဆောင်ရွက်ရမည် ဦးစားပေးလုပ်ငန်းဆောင်တာတွေကို သတ်မှတ်ပေးသွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ရည်ရွယ်ချက်ကတော့ ဦးတည်ရည်မှန်းချက်တွေ၊ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်စံသတ်မှတ်ချက်တွေ၊ *Competencies* တွေကို နေ့စဉ်လုပ်ငန်းခွင်မှာအသုံးပြုသွားနိုင်ဖို့ နားလည်သွားစေနိုင်ဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီအရာတွေဟာ ရည်မှန်းချက်တွေကို ပြီးမြောက်အောင် မြင်အောင်ဆောင်ရွက်နိုင်စေဖို့ အခြေခံပဲဖြစ်ပါတယ်။

(ခ) စဉ်ဆက်မပြတ်အကဲဖြတ်ခြင်း

Performance Management ရဲ့အဓိကအကျဆုံးအယူအဆတစ်ခုကတော့ Performance Management ဆိုတာ စဉ်ဆက်မပြတ်ဆောင်ရွက်နေရတဲ့အရာတစ်ခုဖြစ်ပြီး ဦးတည်ရည်မှန်းချက်ချမှတ်

တာတွေ၊ စောင်ကြည့်တာတွေ၊ လုပ်ငန်းအရည်အသွေးတိုင်းတာတာတွေ၊ လိုအပ်တာတွေကို ပြင်ဆင်ဆောင်ရွက်တာတွေကိုဆောင်ရွက်တာတွေပါဝင်ပါမယ်။ Performance Management ကိုမန်နေဂျာတွေအတွက် သီးခြားလုပ်ရတဲ့ပုံစံမျိုးမဖြစ်စေဘဲ မန်နေဂျာကောင်းတယောက်ဖြစ်ဖို့အတွက် မဖြစ်မနေလုပ်ရတဲ့အလုပ်တခုလို့ခံစားရအောင်ကို သူတို့ရဲ့အသွေးအသားထဲကိုစီးမြောပျော်ဝင်နေအောင်ကိုပြုလုပ်ထားရမှာပါ။ အဲဒီလို စဉ်းစားလိုက်မယ်ဆိုရင် သာမန် Performance Appraisal System နဲ့ကွာခြားသွားမှာကတော့ သာမန် Performance Appraisal System ဆိုရင် တစ်နှစ်ကိုမှတစ်ခါလုပ်မယ်။ ပြီးခဲ့တဲ့ကိစ္စရပ်တွေကိုပဲ ပြန်ကြည့်မယ်ဆိုတာမျိုးမဟုတ်တော့ပါဘူး။ အရင် Performance Appraisal System ဆိုရင် HR ဌာနကတာဝန်ပေးလို့သာလုပ်ရတယ်ဆိုတာမျိုးသဘောထားပြီး ရှောင်လွှဲချင်ကြပါတယ်။ Performance Appraisal လုပ်ပြီး သွားပြန်ရင်လဲ ရလာတဲ့ရလဒ်ကိုအခြေခံပြီးစီမံခန့်ခွဲတာမျိုးမလုပ်ဘဲ လုပ်လက်စအတိုင်းဆက်လုပ်တတ်ကြပါတယ်။

Performance Culture တစ်ခုရရှိထိန်းသိမ်းဖို့ဆိုရင် Performance Management ပြုလုပ်ခြင်းကို Senior Management ကိုယ်တိုင်က ဒီလုပ်ငန်းစဉ်ဟာအဖွဲ့အစည်းရဲ့အောင်မြင်မှုအတွက် မဖြစ်မနေလိုအပ်တယ်လို့ လက်ခံထားတဲ့ အကြောင်းပံ့ပိုးအားပေးဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

(ဂ) လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်သုံးသပ်ခြင်း

Performance Management ဟာဘယ်လိုပဲ စဉ်ဆက်မပြတ်လုပ်ဆောင်ရမယ်လုပ်ငန်းဖြစ်တယ်ဆိုဦးတော့ပုံမှန်တစ်နှစ်ကို ၂ ခါတော့ အကဲဖြတ်တာလုပ်ရဦးမှာပါ။ အဲဒီအချိန်ကျမှသာ ဝန်ထမ်းရဲ့တကယ်လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုအကဲဖြတ်ကြရမှာပါ။ Performance Review Meeting ရဲ့အစိတ်အပိုင်းတွေဖြစ်တဲ့ သဘောတူညီခြင်း၊ တိုင်းတာခြင်း၊ Feedback ပြန်ပေးခြင်း၊ အားပေးခြင်းနဲ့ဆွေးနွေးခြင်းတွေကို ဆောင်ရွက်ဖို့နေရာတခုဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါတွေဆောင်ရွက်ပြီးမှသာလျှင် Performance Management Cycle တစ်ခုပြည့်စုံမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုအကဲဖြတ်တဲ့အခါမယ် ဝန်ထမ်းရဲ့တကယ်စွမ်းဆောင်နိုင်ရည်ကို အခြေခံပြီးတော့သာလျှင် စဉ်းစားဆောင်ရွက်ရမှာဖြစ်ပြီး ယူဆချက်တွေ၊ စိတ်ကူးယဉ်မှုတွေနဲ့တော့ ဆောင်ရွက်လို့ရမယ်မဟုတ်ပါဘူး။ စွမ်းဆောင်ရည်ပိုကောင်းလာအောင် ဘယ်လိုလုပ်ရမလဲဆိုတာကိုလဲ အာရုံစိုက်လုပ်ဆောင်သွားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဖြစ်နိုင်မယ်ဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေကိုလဲ သူတို့ရဲ့စွမ်းဆောင်ရည်ကို သူတို့ကိုယ်တိုင်အကဲဖြတ်စေဖို့နဲ့ သူတို့ရဲ့စွမ်းဆောင်မှုကိုလဲ လုပ်ဆောင်သွားသင့်ပါတယ်။ မန်နေဂျာဘက်ကလဲ လိုအပ်တဲ့လမ်းညွှန်ပြသမှုတွေလဲလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။

Criteria for reviewing performance

Performance Review လုပ်တဲ့အခါမယ် အဓိကသတ်မှတ်ချက်တွေကတော့ အောက်ပါအတိုင်းဖြစ် သင့်ပါတယ်။

(က) ဝန်ထမ်းရဲ့စွမ်းဆောင်နိုင်မှုကိုတိုင်းတာတဲ့အခါမယ် သတ်မှတ်ထားတဲ့ Objectives နဲ့နှိုင်းယှဉ်တာ

(ခ) လုပ်ငန်းဆောင်ရွက်ရာမှာ အသုံးပြုလိုအပ်တဲ့ Knowledge နဲ့ Skill Level တွေရယူပိုင်ဆိုင် ထား မှုနဲ့အသုံးပြုနိုင်မှု

ကျနော်တို့ဆီမှာ HR ဝန်ထမ်းတွေရော၊ လုပ်ငန်းရှင်တွေရော စိတ်အဝင်စားဆုံးထဲမှာတစ်ခုအပါအ ဝင်ဖြစ်တဲ့ *Performance Appraisal* ကိုစပြီးကြည့်ကြရအောင်။ ကျနော်တို့ HR Manager တွေအားလုံးလို လိုလောက်တာ *Performance Appraisal* ကိုဆောင်ရွက်ဖူးကြတဲ့သူတွေချည်းပါပဲ။ ဒါပေမယ့် *Performance Appraisal* ကိုပြုလုပ်ကြတဲ့အခါမှာ တကယ်ထိထိရောက်ရောက်လုပ်နိုင်ခဲ့ကြသလားမေးရင်တော့ လုပ်နိုင်ခဲ့ တယ်လို့ပြောမယ်သူကိုလက်ချိုးရေလိုရနိုင်ပါလိမ့်မယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ကျနော်တို့တွေပြုလုပ်နေကြတဲ့ *Performance Appraisal* ဆိုတာဟာ ရုံးကသတ်မှတ်ထားတဲ့ပုံစံတစ်ခုကို သတ်မှတ်ထားတဲ့အချိန်ကာလ တစ်ခုအတွင်းမှာပြီးစီးအောင် ဝတ်ကျေတန်းကျေဖြည့်ကြတာကအများစုမို့ပါ။ ကျနော်တို့ HR Manager တွေကိုယ်တိုင်ကကော၊ ကိုယ်လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတွေအတွက် *Performance Appraisal* ကိုကိုယ်သိရှိ ထားတဲ့အတိုင်း လိုက်နာဆောင်ရွက် ဖြစ်ကြရဲ့လား။ နည်းပါးပါလိမ့်မယ်။

ဘာလို့လဲဆိုတော့ *Performance Appraisal* ဘယ်လိုဆောင်ရွက်ရတယ်ဆိုတာနဲ့၊ သူ့ကိုပြုလုပ်ရ ခြင်းရဲ့ ရည်ရွယ်ချက်နဲ့အကျိုးကျေးဇူးတွေကို သေချာမသိကြလို့ဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်တော့ *Performance Appraisal* ဆိုတာဟာ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့လုပ်ရည်ကိုင်ရည်ကို သူ့ရဲ့မန်နေဂျာဘယ်လိုမြင်သလဲဆိုတာကို မှတ် တမ်းပြုတာဖြစ်ပါတယ်။ ခက်တာကတစ်ခုပါပဲ။ မန်နေဂျာရဲ့အမြင်ဆိုတာပါ။ မန်နေဂျာဆိုတာဟာလဲလူသား တစ်ဦးပဲဖြစ်တဲ့အတွက်အမှားမကင်းနိုင်ကြမှာကတော့ အသေအချာပေါ့။ အဲဒါကြောင့် *Performance Appraisal* လို့ပြောရင် လုံးဝကိုပဲသိပွဲနည်းကျနဲ့ သက်သေပြလို့ရတဲ့၊ အတည်ပြုလို့ရတဲ့ မှတ်တမ်းတစ် စောင်မဟုတ်ဖူးဆိုတာတော့ သတိချုပ်ဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။

Performance Appraisal အရေးကြီးတယ်လို့တော်တော်များများကပြောကြပါတယ်။ ဒါပေမယ့် ဘယ်လိုအရေးကြီးတာလဲဆိုတာကိုတော့ တိတိပပပြောနိုင်ဖို့ခက်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတိုင်းဟာ အလုပ်ဝင်ကြ တဲ့ အခါမှာ အောက်ဖော်ပြပါမေးခွန်း (၂) ခုကိုသိလိုကြပါတယ်။

(၁) ကျနော်ဘာလုပ်ပေးရမှာလဲ

(၂) ကျနော်လုပ်ပေးရမယ်အလုပ်တွေကို ကျနော်ဆောင်ရွက်ချက်တွေက ဘယ်လိုနေသလဲ

ပထမမေးခွန်းရဲ့အဖြေကိုဝန်ထမ်းဟာ အလုပ်စတင်ပြီးမန်နေဂျာနဲ့စတွေ့တဲ့အချိန် လုပ်ရမယ်လုပ်ငန်း တာဝန်တွေ၊ ပြုမူပြောဆိုပုံတွေ၊ အဓိကထမ်းဆောင်ရမယ့်တာဝန်တွေကို မန်နေဂျာက ပြောပြတဲ့ အချိန်မှာ ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

ဒုတိယမေးခွန်းရဲ့အဖြေကို နှစ်ကုန်သွားပြီး မန်နေဂျာအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်း ဆောင်ရည်ကိုအကဲဖြတ်ခြင်းဆောင်ရွက်တဲ့အခါမှာ ရရှိမှာဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၆၄)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Performance Appraisal အရေးကြီးသလိုပဲ ထိရောက်တဲ့ *Performance Appraisal System* တစ်ခုဟာ အဖွဲ့အစည်းတွေကို အောက်မှာဖော်ပြထားတဲ့ အင်မတန်အရေးကြီးတဲ့ ဆုံးဖြတ်ချက်တွေချမှတ်နိုင်ဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့အဓိကအချက်အလက်တွေကိုပံ့ပိုးပါတယ်။ အဲဒီဆုံးဖြတ်ချက်တွေကတော့

- (၁) ဘယ်လိုလူတွေကိုရွေးချယ်ပြီးချီးမြှောက်မှာလဲ။ ဘယ်သူတွေက အများကြီးချီးမြှောက်ခံကြရမှာ ဖြစ်ပြီး ဘယ်သူတွေကတော့ ကျန်ခဲ့မှာလဲ။
- (၂) တကယ်လို့ လစ်လပ်နေရာတစ်ခုပေါ်ပေါက်လာလာခဲ့မယ်ဆိုရင် ဘယ်သူ့ကိုရာထူးတိုးပေးမှာလဲ။ ကျနော်တို့မှာလစ်လပ်နေရာအတွက် အရည်အချင်းပြည့်မီပြီးအဆင်သင့်ဖြစ်နေတဲ့ (*Talent*) ဝန်ထမ်းတွေရှိ နေပြီလား။ ဒါမှမဟုတ်လူတော်တွေရဖို့အတွက်အပြင်ထွက်ရှာရမလား။
- (၃) ကျနော်တို့ဆီမှာ လူတော်တွေ ဘယ်လောက်များများရှိနေပြီလဲ။ နောက်လာမယ့် အနာဂတ်အတွက် လူတော်တွေအလုံအလောက်ရှိနေပြီလား။
- (၄) ကျနော်တို့ဆီမှာ လူတော်တွေ ဘယ်လောက်ရာခိုင်နှုန်းလောက်ရှိနေသလဲ။ လူတော်နဲ့လူညံ့ဘယ်အချိုးလောက်များရှိနေပြီလဲ။
- (၅) လူတော်တွေက ဘယ်သူတွေလဲ။ လက်ရှိအလုပ်မှာထူးချွန်ပြောင်မြောက်စွာဆောင်ရွက်နိုင်ပြီး နောက်တစ်ဆင့်မြှင့်ရာထူးအတွက် အဆင်သင့်ဖြစ်နေတာက ဘယ်သူတွေလဲ။
- (၆) ညံ့ဖျင်းတဲ့လူတွေကဘယ်သူတွေလဲ။ သူတို့ကိုကော ဘာဆက်လုပ်မလဲ။ ထုတ်ပစ်မလား။ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးတာတွေလုပ်မှာလား။

တကယ်လို့သာ *Performance Appraisal System* ကိုသေချာစနစ်တကျ မစီစဉ်ထားဘူး၊ ကျွမ်းကျွမ်းကျင်ကျင်အသုံးမပြုနိုင်ဘူးဆိုရင်တော့ ပြောခဲ့တဲ့မေးခွန်းတွေအတွက်အဖြေထုတ်တဲ့အခါမှာ အမှားမှားအယွင်းယွင်းဖြစ်ကုန်မှာသေချာပါတယ်။ပိုဆိုးတာက အဖွဲ့အစည်းအနေနဲ့ ရှေ့ကိုသာချီတက်ဖို့ကြိုးစားနေတယ်။ နောက်ကလူတွေပါလာသလား။ ပါလာတယ်ဆိုရင်တောင်မှ သက်တောင့်သက်သာနဲ့ပါလာတာလား။ ဒလိမ်ခေါက်ကွေးပါလာတာလားသိမှာမဟုတ်တော့ပါဘူး။

***Performance Appraisal* ၏ဝိသေသလက္ခဏာများ**

တကယ်လို့သာကျနော်တို့ဟာ ကုမ္ပဏီတွေရဲ့ *Performance Appraisal Forms* တွေကိုလေ့လာကြည့်မယ်ဆိုရင် တူတာတွေရော၊ မတူတာတွေရောအမျိုးမျိုးတွေ့ရမှာပါ။ သက်ဆိုင်ရာကုမ္ပဏီရဲ့ လုပ်ငန်းသဘောသဘာဝကိုလိုက်ပြီး ပြောင်းလဲမှုတွေပြုလုပ်ကြရတာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့်လည်း *Performance*

Appraisal Form တစ်ခုရဲ့ ပါဝင်သင်တဲ့အချက်တွေတော့ပါရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီအခြေခံအချက်တွေက တော့

(၁) *Performance Appraisal System* ကိုယ်တိုင်က သမားရိုးကျဆန်ခြင်း

ကုမ္ပဏီအားလုံးနည်းပါးလိုလိုမှာ *Performance Appraisal System* တွေရှိကြပါတယ်။ ကုမ္ပဏီကြီး လာလေလေ ထုံးတမ်းအစဉ်အလာအရဖြစ်တဲ့ နှစ်စမှာ *Goals* တွေ၊ *Objectives* တွေချမှတ်ပြီး သက်ဆိုင် ရာနှစ်အတွင်းမှာ ကြီးကြပ်စောင့်ကြည့်ပြီး ပြန်လည်အသိပေးခြင်းများ ဆောင်ရွက်ပြီးတဲ့အခါ နှစ်ကုန်ချိန်မှာ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို ဆန်းစစ်ခြင်းကို နှစ်ကုန်ပိုင်းမှာ ပြုလုပ်လေ့ရှိကြပါတယ်။

(၂) *Goal Setting*

အများစုသော *Performance Appraisal System* တွေမှာ *Goal Settings* ဆိုတာ မဖြစ်မနေပါဝင်ရ တဲ့ အချက်တချက်ဖြစ်ပါတယ်။ *Goal Setting* ဆိုတဲ့ *Goal* သတ်မှတ်ပေးတာဟာ တကယ်အသုံးဝင်ပါ တယ်။

(၃) *Rating Scales*

အများအားဖြင့်တော့ အမှတ်ပေးစနစ်ဆိုတဲ့မှာ (၅) ဆင့်အမှတ်ပေးခြင်းကို အသုံးများပါတယ်။ တချို့ကျတော့လဲ (၃) ဆင့် ၊ (၇) ဆင့် စသည်ဖြင့်သုံးကြပါတယ်။ ရံဖန်ရံခါမှာ (၁၀) ဆင့်အထိပေး တာမျိုးတွေလဲရှိပါတယ်။ တကယ်တော့ (၁၀) ဆင့်အမှတ်ပေး စနစ်ဟာ (၅) ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်နဲ့ သိပ်ပြီးမကွာခြားပါဘူး။ (၅) ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်က (၁) ဆင့်ချင်းစီကိုပဲ အထက်ဆင့်နဲ့အောက်ဆင့် နှစ်ပိုင်းပြန်ခွဲပြီးပေးတဲ့သဘောပါ။ တကယ်တမ်းမဂဏန်းအဆင့် (၃၊ ၅၊ ၇) စသဖြင့်ပိုင်းခြားပေးတာဟာ ပြဿနာတွေရှိပါတယ်။ ကျနော်တို့ လက်တွေ့ဆောင်ရွက်တဲ့အခါမှာ *Central Tendency* ဆိုတဲ့ (၃) မှတ် ပေးတဲ့ ပြဿနာရှိပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ အများအားဖြင့် ကြီးကြပ်သူတွေဟာ လက်အောက်ကဝန် ထမ်းတွေနဲ့ အဆင်မပြေမှာ၊ မျက်နှာပျက်မှာစိုးပြီး ၅ မှတ်ပေးတဲ့စနစ်ထဲက (၃) မှတ်ကိုကြားချပြီးပေးကြ ပါတယ်။ အဲဒီအခါမှာ ဖော်ပြခဲ့တဲ့ဆုံးဖြတ်ချက်တွေချမှတ်ဖို့ လိုအပ်လာတဲ့အခါမှာ အားလုံးလိုလိုက အမှတ် တွေ မတိမ်းမယိမ်းဖြစ်ပြီး ဆုံးဖြတ်ရပြန်ပြီးခက်သွားစေပါတယ်။

(၄) *Competencies*

အခုနောက်ပိုင်းမှာ *Competencies* ဆိုတာကိုလဲ ထည့်သွင်းစဉ်းစားလာကြပါပြီ။ *competencies* လို့ ပြောတဲ့အခါမှာ *Competencies* ကို အဓိပ္ပါယ်ဖွင့်တတ်ဖို့ လိုလာပြန်ပါတယ်။ အကြမ်းအားဖြင့် တင်ပြရမယ် ဆိုရင်တော့ ကျနော်တို့ လူတစ်ဦးတစ်ယောက်ကို လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှုတွေပြုလုပ်တဲ့အခါမှာ (၃)

ဆင်နွှဲတယ်လို့ပြောနိုင်ပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ *Knowledge, Skills & Competency* ဆိုပြီးဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့်ပြောရမယ်ဆိုရင်

(၁) Knowledge

ကျနော်တို့ ကားမောင်းသင်တန်းကျောင်းမှာသွားသင်တဲ့အခါမယ်ဆရာက ကားတစ်စီးပေါ်တက်ရင် ဒီအရာကို စတီယာရင်လို့ခေါ်တယ်။ ဒါကတော့ လီဗာ၊ ဒါကတော့ ကလပ်၊ ဒါကဘရိတ်၊ ကားပေါ်တက်ပြီး သော့ကိုညှာဖက်ကိုလှည့်ပြီးဖွင့်၊ ပြီးရင် ကလပ်ကိုနင်းပြီး ဂီယာကိုနံပါတ် (၁) ထည့်စသဖြင့်သင်ပေးပါ လိမ့်မယ်။ ဒါပေမယ့် အဲဒီလောက်သိရုံနဲ့ ကျနော်တို့ ကားမောင်းလို့မရပါဘူး။ ဒါဟာ *Knowledge* အဆင့် ပဲရှိပါသေးတယ်။

(၂) Skill

နောက်တစ်ခါကျနော်တို့ကိုကားပေါ်တက်စေပြီး ဆရာကဘေးမှာထိုင်ပြီး ဘယ်လို မောင်းရတယ်ဆို တာ ဘေးကနေပြသပြီး ကွင်းထဲပတ်မောင်းစေပါတယ်။ ကွင်းထဲမှာ ၁နာရီ ၂နာရီ လောက်ပတ်မောင်းပြီးသွား တဲ့အခါမှာ ကားကိုဘယ်လိုထိန်းရမယ်ဆိုတာသိလာပြီး လမ်းမပေါ်ကို ဆရာကဘေးကကြီးကြပ်ပြီး မောင်း ခိုင်းပါတယ်။မောင်းရင်းမောင်းရင်းနဲ့ ကိုယ်ကိုယ်ကိုယုံကြည်စိတ်လဲရရှိလာပြီး ကျွမ်းကျင်မှုရလာပါတယ်။ ဒါ ဟာ *Skill* အဆင့်ဖြစ်ပါတယ်။

(၃) Competency

ကျနော်တို့တွေဖူးပါလိမ့်မယ်။ တနေရာကိုသွားဖို့ကားငှားတဲ့အခါမှာ ငှားတဲ့နေရာနဲ့ သွားတဲ့နေရာ ချင်းတူရင်တောင်မှ ကားဆရာတွေတယောက်နဲ့တယောက်သွားရမယ် လမ်းရွေးချယ်ပုံခြင်းမတူညီကြပါဘူး။ ယာဉ်မောင်း (၁) ကမောင်းရင် ၁၅ မိနစ်လောက်နဲ့ ရောက်တဲ့နေရာကို ယာဉ်မောင်း (၂) က လမ်းရွေး မှားပြီး နာရီဝက်တနာရီလောက်ကြာတမျိုးကြုံ ဖူးကြမှာပါ။ ယာဉ်မောင်း (၁) ကကျတော့လဲ ဘယ်နေရာက ဘယ်အချိန်မှာ ကားလမ်းကြောပိတ်တတ်တယ်၊ ဘယ်အချိန်ဆိုဘယ်ကျောင်းဆင်းမယ်၊ ဒါဆိုရင် ဘယ်လမ်း ကြောကသွားမှမြန်မယ် ဆိုတာတွက်ချက်ပြီးမှ လမ်းကြောင်းရွေးချယ်ကြပါတယ်။ ဆိုလိုချင်တာက ရံဖန်ရံခါမှာ ရလာဒ်ချင်း တူရင်တောင်မှ သူတို့ပြုမူဆောင်ရွက်တဲ့ အလေ့အထချင်းမတူကြတဲ့အခါမှာ ရလာတဲ့ရလာဒ်ရဲ့ *Efficiency* ချင်းမတူကြပါဘူး ။ ပြောခဲ့တဲ့ဥပမာမှာဆိုရင် ယာဉ်မောင်း (၁) ဟာ ယာဉ်မောင်းခြင်းနဲ့ပတ် သက်ရင် *Competency* ရှိတယ်လို့ပြောရမှာဖြစ်ပါတယ်။

(၄) Behaviors နှင့် ရလာဒ်

လူတစ်ယောက်ရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်မှာ အစိတ်အပိုင်း (၂) ခုပါဝင်ပါတယ်။ အဲဒီ (၂) ခု ကတော့ *Behaviors* နဲ့ *Results* တို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီနှစ်ခုဟာ တိုက်ရိုက်ဆက်နွှယ်မှုရှိတယ်လို့မပြော

နိုင်ပါဘူး။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ အချို့သောသူတွေဟာ စိတ်ဓါတ်နဲ့အမူအကျင့်မကောင်းပေမယ့် သူတို့ရဲ့ လုပ်ဆောင်ချက်တွေသိပ်ကောင်းနေတာမျိုးတွေရှိသလိုပဲ လူကတော့ စိတ်ဓါတ်နဲ့အမူအကျင့်အရမ်းကောင်း တယ်။ ဒါပေမယ့်အလုပ်လုပ်ရင် ပုံမလာဘူးဆိုတဲ့လူတွေလဲအများကြီးရှိလို့ဖြစ်ပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့ဝန်ထမ်း တွေကို *Performance Appraisal* ပြုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် *Behaviors* နဲ့ *Results* နှစ်ခုလုံးကိုကြည့်ဖို့လို အပ်တယ်လို့ ပြောရမှာဖြစ်ပါတယ်။

(၅) *Development Planning*

နောက်တစ်ခု *Performance Appraisal* မှာ ပါဝင်လေ့ရှိတာကတော့ *Development Planning* ဖြစ် ပါတယ်။ သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းတစ်ဦးကိုကြီးကြပ်သူက အကဲဖြတ်ပြီးတဲ့အခါမှာ အဲဒီဝန်ထမ်းကို ဘယ်လိုမျိုး လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှတွေပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်တယ်ဆိုတာကို ထည့်သွင်းဖော်ပြသွားဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဒါမှသာလျှင် အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့ *Performance* တက်လာစေဖို့အတွက် ကုမ္ပဏီနဲ့ကြီးကြပ်သူဘက်က ဘာတွေ လုပ်ပေးရမယ်ဆိုတာ အာရုံစူးစိုက်မိမှာဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၆၅)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

(၆) နောက်ဆုံးတခုအနေနဲ့ကတော့၊ အကဲဖြတ်သူရော၊ အကဲဖြတ်ခံရသူရော၊ စီမံခန့်ခွဲသူတွေအားလုံးရော၊ ကျနော်တို့ HR ပညာရှင်တွေအနေနဲ့ရော ကြုံတွေ့ကြရတာကတော့၊ ပြီးပြည့်စုံတဲ့ Performance Appraisal တစ်ခုမရသေးခင်မှာ လုပ်စရာတွေအများကြီးကျန်သေးတာပဲဖြစ်ပါတယ်။ (၁) မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ မိမိရဲ့လက်အောက်ဝန်ထမ်းတွေကို သင်ကြားပေးနိုင်စွမ်းနည်းပါးတာ၊ (၂) Performance Appraisal နဲ့ အခြားသော HR Function တွေဖြစ်တဲ့ Development Planning, Compensation နဲ့ Succession Planning တို့အကြားဆက်စပ်မှု၊ Performance Appraisal နဲ့ လုပ်ငန်းရဲ့ချမှတ်ထားတဲ့မဟာဗျူဟာ(Business Strategy) အကြား ကိုက်ညီမှု စတဲ့ကိစ္စရပ်တွေမှာ အားနည်းချက်တွေရှိနေသေးတာကို တွေ့ရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

Performance Appraisal များအကြားကွဲပြားချက်များ

အချို့သောအလေ့အထတွေဟာ အသုံးပြုနိုင်မယ်ဆိုရင် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် (Performance) အပေါ်မှာ ကောင်းကျိုးသက်ရောက်မှုရှိပြီး Performance Appraisal ရဲ့ အကျိုးထိရောက်မှုကို ပိုမိုကောင်းမွန်စေမှာဖြစ်ပေမယ်။ သူတို့ပေးနိုင်တဲ့အကျိုးကျေးဇူးနဲ့ အသုံးပြုမှုအချိုးမညီပဲ နည်းပါးနေတာတွေ့ရပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့၊

(၁) Calibration - အကဲဖြတ်ခြင်းရဲ့ တိကျသေချာမှုကိုရရှိစေဖို့အတွက် Calibration ကိုအသုံးပြုတာဟာ တစ်ကမ္ဘာလုံးအတိုင်းအတာနဲ့ဆိုရင် နည်းပါးနေသေးပေမယ်။ တဖြည်းဖြည်းနဲ့တော့ အသုံးများလာကြပြီဖြစ်ပါတယ်။ Calibration Session ဆိုတာဟာ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ တူညီတဲ့လုပ်ငန်းတာဝန်ထမ်းဆောင်ရတဲ့ လက်အောက်ကဝန်ထမ်းနဲ့ပတ်သက်ပြီး သူတို့ကိုဘယ်လိုမျိုး အမှတ်ပေးဖို့ စီစဉ်ထားတယ်ဆိုတာကို မန်နေဂျာအချင်းချင်း ဆွေးနွေးအသိပေးတာဖြစ်ပါတယ်။ ကြိုတင်သတ်မှတ်ထားတဲ့ အမှတ်ပေးချက်တွေကို ဆွေးနွေးမယ်၊ ငြင်းခုံမယ်၊ နောက်ပြီးပြန်လည်ညှိနှိုင်းခြင်းတွေ ဆောင်ရွက်ကြရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါကိုဘာလို့ပြုလုပ်ရသလဲဆိုရင်တော့ တူညီသောအရည်အချင်းတစ်ခုအတွက် မန်နေဂျာတယောက်ရဲ့ အရည်အသွေးသတ်မှတ်ချက်ဟာ အခြားသောမန်နေဂျာတစ်ဦးရဲ့ အရည်အသွေးသတ်မှတ်ချက်နဲ့ အနီးစပ်ဆုံးတူညီနေဖို့ပါ။ တကယ်လို့သာ တူညီသောအရည်အချင်း၊ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်မှုတစ်ခုအတွက် မန်နေဂျာတယောက်ရဲ့ အရည်အသွေးသတ်မှတ်ချက်ဟာ အခြားသောမန်နေဂျာတစ်ဦးရဲ့ အရည်အသွေးသတ်မှတ်ချက်နဲ့မတူညီခဲ့ဘူးဆိုရင် ဝန်ထမ်းများအပေါ်မှာ တရားမျှတမှုလျော့ပါးသွားမှာစိုးတဲ့အတွက်ဖြစ်ပါတယ်။ သာဓကအနေနဲ့ပြောရရင် - ကျနော်တို့ ညဘက်တီဗီအစီအစဉ်မှာ အိပ်မက်ဆုံရာအစီအစဉ်ကြည့်ကြတဲ့အခါ ဒိုင်တစ်ဦးနဲ့ တစ်ဦး

အမှတ်ပေးတဲ့ပုံစံချင်းမတူညီတာသတိထားမိကြမယ်ထင်ပါတယ်။ အချို့ခိုင်တွေက အမှတ်ပေးတာ ကပ်စေးနည်းပြီး အချို့သောခိုင်တွေကတော့ အမှတ်ပေးတာရက်ရောတာမျိုးရှိပါတယ်။ အဲဒီပွဲမှာကတော့ တစ်ဦးတည်းကိုဝိုင်းပြီး အမှတ်တပြိုင်နက်တည်းပေးတာဖြစ်တဲ့အတွက် ပြဿနာမရှိပေမယ့် မတူညီတဲ့ လက်အောက်ဝန်ထမ်းတွေကို မတူညီတဲ့မန်နေဂျာတွေကသာ အမှတ်ပေးခဲ့ကြတာ ဖြစ်မယ်ဆိုရင် အမှတ်ပေးကပ်စေးနဲ့တဲ မန်နေဂျာလက်အောက်ကဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ အများကြီးနစ်နာသွားစေမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့်ဒီ Calibration အလေ့အထကတကယ်သာလိုက်နာ ကျင့်သုံးမယ်ဆိုရင် တကယ်ကိုဝန်ထမ်းကော၊ အဖွဲ့အစည်းအတွက်ပါအကျိုးရှိစေမယ် နည်းလမ်းဖြစ်ပါတယ်။

(၂) မန်နေဂျာတွေ ဘယ်လိုအမှတ်ပေးကြသလဲဆိုတာကို စိစစ်ခြင်း။ အကျိုးကြီးမားပြီး အသုံးနည်းပါးနေသေးတဲ့ နောက်ထပ်အလေ့အထတစ်ခုကတော့ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ သူတို့ရဲ့ဝန်ထမ်း တွေကို ဘယ်လိုမျိုး Performance Management ပြုလုပ်ကြသလဲ၊ Performance Appraisal ကိုဘယ်လိုပြုလုပ်ကြသလဲဆိုတာကို စိစစ်ဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ကျနော်တို့တိုင်းတာမယ်လို့ပြောထားတဲ့အလုပ် ဆိုရင်ပြီးအောင်လုပ်တတ်ကြတဲ့ (What get measured, gets done) ဆိုတဲ့အယူအဆရှိပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုအနေနဲ့ မိမိကုမ္ပဏီရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းစနစ် (Performance Appraisal System) ကို ပိုပြီးထိရောက်အကျိုးရှိစေချင်တယ်ဆိုရင် မန်နေဂျာတွေကို Performance Appraisal ပြုလုပ်တဲ့အခါ သတ်မှတ်ချက်ထဲမှာ သူတို့မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ သူတို့ရဲ့လက်အောက်ဝန်ထမ်းတွေကို ဘယ်လိုမျိုးထိထိရောက်ရောက်အကဲဖြတ်သလဲဆိုတာကို အချက်တချက်အနေနဲ့ထည့်သွင်းသင့်ပါတယ်။ တော်တော်လေးကောင်းမွန်တဲ့အလေ့အထတစ်ခုဖြစ်ပေမယ့် အဲဒီလိုမျိုးလိုက်နာကျင့်သုံးနေတဲ့သူကတော့ နည်းနေပါ သေးတယ်။

(၃) လူညံ့များအား မြန်မြန်ထုတ်ပစ်ခြင်း။ နောက်ထပ်နည်းတစ်ခုကတော့ Performance Appraisal ပြုလုပ်တဲ့အခါ အလွန်ညံ့ဖျင်းတယ်ဆိုတဲ့ သတ်မှတ်ချက်တွေ၊ အမှတ်တွေရရှိတဲ့သူတွေကို ချက်ခြင်း ထုတ်ပစ်ခြင်းပဲဖြစ်ပါတယ်။ လေ့လာမှုတွေအရ Performance Appraisal ပြုလုပ်လိုက်ပြီးတဲ့အခါ အဲဒီအထဲက အညံ့ဆုံး ၁၀ % ကိုအလုပ်ကနေထုတ်လိုက်ပြီး လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်မြင့်မားသူတွေနဲ့ အစား ထိုးခြင်းအားဖြင့် ကုမ္ပဏီရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို ပိုမိုကောင်းမွန်လာစေကြောင်းတွေရှိရပါတယ်။ ဒါပေမယ့် ဒီနည်းလမ်းကိုကျင့်သုံးတဲ့ကုမ္ပဏီလည်း တကယ်ကိုပဲနည်းနည်းလေးပဲရှိနေသေးတာ တွေ့ရပါတယ်။

(၄) ၃၆၀ ဒီဂရီပတ်လည်အမှတ်ပေးစနစ်ကျင့်သုံးခြင်း (360° Performance Appraisal) ။ ဒီနည်းလမ်းကို အသုံးပြုမှုကလဲနည်းပါးနေပါသေးတယ်။ ဒီ ၃၆၀ ဒီဂရီပတ်လည်အမှတ်ပေးစနစ် (360° Performance Appraisal) မှာဆိုရင် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကို သူ့ရဲ့ကြီးကြပ်သူ၊ သူ့ရဲ့လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေ၊ သူ့ရဲ့ Customer

တွေနဲ့ သူ့ရဲ့လက်အောက်ငယ်သားတွေအားလုံးကနေ ဝိုင်းပြီးအမှတ်ပေးကြရတာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုမျိုး ဆောင်ရွက်ရာမှာ အခက်အခဲတွေတော့အများကြီးတွေရနိုင်ပါတယ်။ ပထမတစ်ခုကတော့ *Performance Appraisal* မပြုလုပ်ခင်မှာ ၃၆၀ ဒီဂရီပတ်လည်အမှတ်ပေးစနစ် (*360° Performance Appraisal*) ကျင့်သုံးဖို့အတွက် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ ပတ်လည်က သူ့ရဲ့ကြီးကြပ်သူ၊ သူ့ရဲ့လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေ၊ သူ့ရဲ့ *Customer* တွေနဲ့ သူ့ရဲ့လက်အောက်ငယ်သားတွေကို ရွေးချယ်ပေးရတာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုရွေးချယ်သတ်မှတ်ပေးရတဲ့အခါမှာလဲ အားလုံးအမှတ်ပေးတဲ့ရာခိုင်နှုန်းအတူတူပဲလို့ သတ်မှတ်လို့မဖြစ်နိုင်ပါဘူး။ သာမကအနေနဲ့ပြောရရင် - ကြီးကြပ်သူကဝန်ထမ်းရဲ့အကြောင်းကိုအသိဆုံး၊ တာဝန်အရှိဆုံးဖြစ်တဲ့အတွက် ရာခိုင်နှုန်းအများဆုံးပေးသင့်ပြီး ကျန်တဲ့သူတွေကိုတော့ သူတို့ပတ်သက်ဆက်ဆံရတဲ့အနေအထား၊ အရေးပါမှုတွေကိုအခြေခံပြီးမှသာလျှင် သတ်မှတ်ပေးရဖို့ပါ။ ဒါမှသာလျှင်တရားမျှတမှုရရှိနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာ - ငွေစာရင်းဌာနကလိုမျိုးဝန်ထမ်းကျရင် သူတို့ရဲ့ *Customer* က *Internal Customer* ဖြစ်တဲ့အတွက် သေချာရွေးချယ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ပြင်ပက *Customer* ကိုရွေးချယ်မယ်ဆိုရင်လည်း အဲဒီဝန်ထမ်းနဲ့ တကယ်ကို ထိတွေ့ဆက်ဆံနေရတဲ့သူဖြစ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ တခါကြုံဖူးပါတယ်။ ၃၆၀ ဒီဂရီပတ်လည်အမှတ်ပေး စနစ် (*360° Performance Appraisal*) ကျင့်သုံးမယ်လုပ်တဲ့အခါ သတ်မှတ်လိုက်တာက ရန်ကုန်ကဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ကို အမှတ်ပေးအကဲဖြတ်ရတဲ့လူက သူ့ကိုတခါမှမတွေ့ဖူးတဲ့ နေပြည်တော်က ဝန်ထမ်းတစ်ဦးဖြစ်နေတာပါ။ တော်တော်ကြီးကိုကိုယ့်ကားယားနိုင်တဲ့ကိစ္စပါပဲ။ ဒါကြောင့်မို့ ၃၆၀ ဒီဂရီပတ်လည်အမှတ်ပေးစနစ် (*360° Performance Appraisal*) ကျင့်သုံးတော့မယ်ဆိုရင် ကြိုတင်ပြင်ဆင်မှုတွေ အများကြီးပြုလုပ်ဖို့လိုအပ်သလိုပဲ အများကြီးလဲသတိထားရမှာဖြစ်ပါတယ်။

(၅) *Web-based Appraisal System*။ နောက်ဆုံးနည်းလမ်းတစ်ခုအနေနဲ့ကတော့ အင်တာနက်ကို အခြေခံတဲ့ *Web-based Performance Appraisal System* စနစ်ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ၁၉၉၀ လောက်ကတည်းက စပေါ်ပေါက်ခဲ့တာဖြစ်ပေမယ့် အရှိန်အဟုန်သိပ်မရသေးပါဘူး။ အဓိကအားသာချက်ကတော့ *Administrative Cost* တွေသက်သာတာရယ်၊ အချက်အလက်တွေကိုသိမ်းရတာ သက်သာတာရယ်၊ ရလဒ်တွေအားလုံးကိုစနစ်တကျနဲ့အချိန်တိုအတွင်းမှာ ပြန်လည်ကြည့်ရှုသုံးသပ်နိုင်တာရယ်ပဲဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၆၆)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အဲဒီအင်တာနက်ကိုအခြေခံတဲ့ *Web-based Appraisal System* ကိုအသုံးပြုခြင်းအားဖြင့် အားသာချက်တွေရှိသလိုပဲ အားနည်းချက်တွေလဲရှိပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ သာမန် *Manual* စနစ်မှာတောင်မှ အကဲဖြတ်ဖို့အတွက် အခက်အခဲရှိနေကြတဲ့အခါ ဒီစနစ်နဲ့အကျွမ်းတဝင်မဖြစ်ကြတဲ့ အတွက်ကြောင့် အများအလွှားတွေဖြစ်ပေါ်လာနိုင်တာ၊ *Internet* ကိုအခြေခံတဲ့အတွက် *Connection* မကောင်းတဲ့အခါ စိတ်မရှည်တာ၊ စနစ်တည်ထောင်ဖို့အတွက် ကုန်ကျစရိတ်တွေရှိတာစတဲ့အချက်တွေ ဖြစ်ပါတယ်။

Performance Appraisal စနစ်ကိုအသုံးပြုတဲ့အခါမှာအခက်အခဲတွေအများကြီးရှိတာ မှန်ပေမယ့် စီမံခန့်ခွဲတဲ့သူတွေအတွက် အရေးကြီးတဲ့ဆုံးဖြတ်ချက်တွေကိုချမှတ်နိုင်ဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့အချက်အလက်တွေကိုပံ့ပိုးပေးနိုင်တဲ့အတွက် မဖြစ်မနေအသုံးပြုနေကြရတာဖြစ်ပါတယ်။

Performance Appraisal ပြုလုပ်တိုင်းမှာမပါမဖြစ်ပါကြရတဲ့အစိတ်အပိုင်းတွေရှိပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့

- (က) ရည်မှန်းချက်ချမှတ်ခြင်းဆိုတဲ့ (*Goal Setting*) အပိုင်း
- (ခ) အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုချင်းအတွက်ကော၊ တစ်ဦးချင်းအတွက်ပါအရေးကြီးတဲ့ *Compenencies* များ
- (ဂ) အပြီးသတ်အကဲဖြတ်နိုင်ဖို့ အတွက်အမှတ်ပေးစနစ်များ
- (ဃ) ၅ ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ် (*5 Level Rating Scale*)
- (င) ဝန်ထမ်းအတွက် ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်အောင်ဆောင်ရွက်ရမယ့်အပိုင်းများဖော်ပြချက်
- (စ) အကဲဖြတ်ချက်ကိုအတည်မပြုခင် အကဲဖြတ်ထားတဲ့ရမှတ်တွေကို အကဲဖြတ်သူထက်တစ်ဆင့်မြှင့်တာဝန်ရှိသူ (*Reviewer*) ရဲ့ ပြန်လည်သုံးသပ်ချက်
- (ဆ) *Performance Appraisal* နဲ့ အခြားသောချီးမြှင့်မှုများကြားတိကျတဲ့ချိတ်ဆက်ထားမှုများ

Performance Appraisal ပြုလုပ်တဲ့အခါ အသုံးနည်းတဲ့အလေ့အထတွေကတော့

- (က) *Calibration System* ဆိုတဲ့ အမှတ်ပေးအကဲဖြတ်သူများအကြား ပြန်လည်ညှိနှိုင်းခြင်း
- (ခ) မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ သူတို့ရဲ့လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတွေကို *Performance Appraisal* ပြုလုပ်ရာမှာဘယ်လောက်ထိထိရောက်ရောက်ပြုလုပ်နိုင်သလဲဆိုတာကိုပြန်လည်ဆန်းစစ်ခြင်း
- (ဂ) စွမ်းဆောင်ရည်ညှိဖျင်းသူတွေကို အလုပ်မှထုတ်ပစ်ခြင်း
- (ဃ) လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုအကဲဖြတ်ဖို့အတွက် *360' Performance Appraisal* ကိုအသုံးပြုခြင်း
- (င) အကဲဖြတ်ခံရသူများကိုအကဲဖြတ်စနစ်နဲ့စပ်လျဉ်းပြီးလေ့ကျင့်သင်ကြားပေးခြင်း
- (စ) အင်တာနက်ကိုအခြေခံတဲ့ *Performance Appraisal* ကိုအသုံးပြုခြင်း

Goal Setting

ဒီတော့ကျနော်တို့ *Goal Setting* ကိုစပြီးကြည့်ကြရအောင်။ ကျနော်တို့ *Performance Appraisal* မှာ ဘာကြောင့် *Goal Setting* လုပ်ကြရတာလဲ။ အောက်ဖော်ပြပါအချက်တွေကြောင့်ပဲဖြစ်ပါတယ်။

(က) တိကျသေချာတဲ့၊ ခက်ခဲတဲ့ *Goals* ကိုသတ်မှတ်ခြင်းအားဖြင့် လူတွေကို အကောင်းဆုံးလုပ်ရမယ်လို့ပြောတာထက် ပိုပြီးတိကျသေချာတဲ့ ကောင်းမွန်တဲ့ရလဒ်ကိုရရှိနိုင်ပါတယ်။

(ခ) *Goals* တွေချမှတ်ထားခြင်းအားဖြင့် ခွန်အားတစ်ရပ်ဖြစ်စေနိုင်ပါတယ်။ မြင့်မားတဲ့ *Goals* တွေချမှတ်ခြင်းဟာ လွယ်ကူတဲ့ *Goals* တွေချမှတ်ထားခြင်းထက်ပိုပြီးကောင်းမွန်တဲ့ရလဒ်တွေကို ရရှိလာမှာဖြစ်ပါတယ်။

(ဂ) တင်းကျပ်တဲ့အချိန်ဇယားကန့်သတ်ချက်ထားရှိခြင်းဟာ လျော့တိလျော့ရဲ့ အချိန်ဇယား ကန့်သတ်ချက်ထားရှိခြင်းထက် ပိုပြီး ဝန်ထမ်းတွေကို တွန်းအားတစ်ခုဖြစ်စေပါတယ်။

(ဃ) ကုမ္ပဏီအတွက်လို့စဉ်းစားနေမယ်အစား ကိုယ်အတွက်လို့စဉ်းစားစေနိုင်ပါတယ်။

(င) အဲဒီ *Goals* တွေကို နှစ်ဦးသဘောတူချမှတ်တာပဲဖြစ်ဖြစ်၊ တဖက်သတ်ချမှတ်တာပဲဖြစ်ဖြစ် ရည်မှန်းချက်အောင်မြင်ဖို့ဆောင်ရွက်ရတာကတော့အတူတူပဲဖြစ်ပါတယ်။

Goal Settings ပြုလုပ်ရာမှာသတိပြုရမှာကတော့ *Goal* ကိုပဲအလွန်အကျွံ ဦးတည်မိမှာပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါဆိုရင် ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ သတ်မှတ်ထားတဲ့ *Goal* အပေါ်မှာပဲ အာရုံစိုက်ပြီး *Goal* နဲ့ဆက်စပ်မှုမရှိတဲ့ အချက်တွေကိုမေ့ထားတာမျိုးဖြစ်လာနိုင်ပါတယ်။ ဥပမာ - ကျွန်တော်တို့အရောင်းသမားတွေကို တလကိုဒါမှမဟုတ် တရက်ကို အရောင်းပမာဏဘယ်လောက် ရှိရမယ်ဆိုပြီးသတ်မှတ်တဲ့အခါမှာ ရောင်းရဖို့ကိုပဲ အာရုံစိုက်ပြီး ဖောက်သည်ကြိုက်မကြိုက် ကျေနပ်မကျေနပ်ကိုမကြည့်တာမျိုးဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ နောက်တခါ *HR* ဌာနကို လစ်လပ်နေရာပေါ်ရင် တလအတွင်းဖြည့်ဆည်းနိုင်ရမယ်ဆိုတာမျိုးသတ်မှတ်တဲ့အခါမှာ အရည်အချင်းကိုမကြည့်ဘဲ ခန့်ဖြစ်အောင်ခန့်လိုက်ရတာမျိုးဖြစ်လာနိုင်ပါတယ်။

Goal Settings ပြုလုပ်ရာတွင် သတိပြုရမည့် အမှား (၆) ချက်

Goal Setting ပြုလုပ်တဲ့နည်းလမ်းတွေအများကြီးရှိပေမယ့် တကယ်လက်တွေ့အသုံးမဝင်တဲ့နည်းတွေက များပါတယ်။ အဲဒီအထဲမှာမှ အလုပ်မဖြစ်တဲ့ ခပ်ညံ့ညံ့နည်းတွေကတော့

(၁) *SMART Goals*

ကုမ္ပဏီတွေအနေနဲ့ မန်နေဂျာတွေကို *Performance Appraisal Training* ပေးတဲ့အခါမှာ အမြဲပြောနေကြစကားတစ်ခုရှိပါတယ်။ အဲဒါကတော့ *SMART* ဆိုတဲ့

Specific - တိကျခြင်း

Measurable - တိုင်းတာလို့ရနိုင်ခြင်း

Achievable - ရရှိအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်သောအရာဖြစ်ခြင်း

Realistic - လက်တွေ့ကျခြင်း

Time-bound- အချိန်သတ်မှတ်ထားခြင်းတို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ချမှတ်လိုက်တဲ့ *Goal* တစ်ခုဟာအဲဒီအချက်တွေနဲ့ ညီရမယ်ပေါ့။ အခုအချိန်ကျတော့ ဒီစကားလုံးကိုမကြားဖူးတဲ့လူလဲမရှိသလောက်ဖြစ်နေပါပြီ။ အဲတော့ ဘာဖြစ်လို့ *SMART Goals* ကအလုပ်မဖြစ်တော့တာလဲ။ တော်တော်များများအဖွဲ့အစည်းတွေမှာ မန်နေဂျာတွေကို *Goal* တွေချမှတ်သတ်မှတ်ခိုင်းပြီး *SMART* ပေတံနဲ့တိုင်းကြပါတယ်။ ဒါပေမယ့် အဲဒီမန်နေဂျာတွေကို ဘာကြောင့် *Goals* တွေသတ်မှတ်သင့်တယ်၊ သူတို့ချမှတ်ထားတဲ့ *Goals* တွေဟာ အဖွဲ့အစည်းအတွက် အမှန်တကယ်အရေးကြီးပြီး ဆီလျော်မှုရှိရမယ်၊ တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ *Goals* နဲ့ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ရည်မှန်းချက် *Goals* နဲ့ဘယ်လိုမျိုးဆက်စပ်မှုရှိရမယ်ဆိုတာကို ဘယ်လိုသေချာအောင်လုပ်ရမယ်ဆိုတာမျိုးသေချာသင်ပြ ပြောကြားကြတာနည်းပါးပါတယ်။

နောက်တခုကတော့ *Goals* သတ်မှတ်ရာမှာ *SMART* နည်းလမ်းဟာ မဆိုးလှပေမယ့် တကယ်ချမှတ်လိုက်တဲ့ *Goal* ဟာတကယ်ဖြစ်သင့်တာဟာဟုတ်ရဲ့လားဆိုတာ ဆုံးဖြတ်ဖို့အတွက် အထောက်အပံ့ မဖြစ်စေနိုင်ပါဘူး။ တနည်းအားဖြင့်ပြောရင် *SMART* နည်းလမ်းနဲ့ညီညွတ်တိုင်းမှာ တကယ်ချမှတ်သင့်တဲ့ *Goal* တစ်ခုဖြစ်ဖို့မသေချာပါဘူး။ ဥပမာအားဖြင့်ပြောရရင် ၁၉၆၁ ခုနှစ် မေလ ၂၅ ရက်နေ့မှာ အမေရိကန် သမ္မတကနေဒီပြောခဲ့တဲ့ မိန့်ခွန်းကိုပဲ ပြန်ကောက်ကြည့်ရအောင် ပါ။ အဲဒီမိန့်ခွန်းကတော့

" I Believe that this nation should commit itself o achieving the goal, before this decade is out, of landing a moon on the moon and returning him safely on the earth."

" ဒီ ၁၀ စုနှစ်မကုန်ခင်မှာ လပေါ်မှာခြေချနိုင်ဖို့နဲ့ အဲဒီလူကိုကမ္ဘာပေါ်ကိုအန္တရယ် ကင်းကင်းနဲ့ပြန်ပြီး ခေါ်လာနိုင်ဖို့ကျနော်တို့ နိုင်ငံအနေနဲ့သန္နိဋ္ဌာန်ချထားတယ် "

အဲဒီမိန့်ခွန်းကိုပြန်ပြီးဆန်းစစ်ကြည့်ရင် *SMART* နည်းလမ်းနဲ့ကိုက်ညီနေကြောင်းတွေ့ရပါလိမ့်မယ်။ ဒီမိန့်ခွန်းမှာဆိုရင် ရည်မှန်းချက်ပေါက်မြောက် အောင်မြင်ရမယ်၊ အချိန်သတ်မှတ်ချက်လဲပါပါတယ်။ ဘာလုပ်ရမယ်ဆိုပြီး တိကျတဲ့ဖော်ပြချက်လဲပါပါတယ်။ တိုင်းတာလို့လဲရတယ်။ ဖြစ်နိုင်တဲ့ရည်မှန်းချက်လဲဖြစ်တယ်။ လက်တွေ့နဲ့လဲနီးစပ်တယ်လို့ပြောနိုင်ပါတယ်။

ဒါပေမယ့် ဉာဏ်ပညာအမြော်အမြင်နဲ့ပြည့်စုံတဲ့ *Goal* တစ်ခုဖြစ်တယ်လို့ပြောနိုင်ရဲ့လား။ မသေချာပါဘူး။ ဒီရည်မှန်းချက်ကြောင့် ရုရှားနဲ့ပြိုင်ဆိုင်မှုမှာအသာစီးရလိုက်တာ၊ အလုပ်အကိုင် တချို့ဖန်တီးပေးလိုက်နိုင်တာ၊ သိပ္ပံနည်းပညာကိုပိုပြီးစိတ်ဝင်စားလာကြတာ၊ လပေါ်က ကျောက်တုံးအချို့ရရှိလိုက်တာ စတာ

တွေတော့ ရရှိလိုက်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့် ကုန်သွားတဲ့ပမာဏကိုကြည့်လိုက်ပါဦး။ အမေရိကန်ဒေါ်လာ ဘီလီယံပေါင်း (၁၇၀) ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီငွေပမာဏကိုသုံးပြီး အီလီနွိုက်တက္ကသိုလ်လိုမျိုး တက္ကသိုလ်ပေါင်း မြောက်များစွာဆောက်လုပ်နိုင်ပြီး ဆင်းရဲနွမ်းပါးမှုသတ်မှတ်ချက်မျဉ်းအောက်မှာ ရှိသမျှအမေရိကန်လူမျိုး တိုင်းကို စတုရန်းပေ ၁၂၀၀ ရှိတဲ့ အိမ်ခန်းတွေ အခမဲ့ဆောက်ပေးနိုင်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခွဲလေ့ကွယ် (၆၇)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

ဒေါ်လာဘီလီယံ (၁၇၀) ကိုသုံးပြီး ခုံးယုံဆောက်ပြီး လေထဲကိုလွှတ်ပစ်လိုက်ရသလိုပဲ ဖြစ်မှာပေါ့။ ဒါပေမယ့် အဲဒီမေးခွန်းကိုဘယ်သူကမှမေးကြပါဘူး။ သမ္မတကရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်ကို အဆိုပြုပြီး ကွန်ဂရက်က တက်တက်ကြွကြွအတည်ပြုပြီးတဲ့အခါမှာ အဲဒီလောက်များပြားတဲ့ငွေကြေးကို ဒီထက်ပိုပြီးအကျိုးရှိအောင် ဘယ်လိုအသုံးပြုရမလဲလို့ဘယ်သူကမှမေးဖြစ်ခဲ့ကြပါဘူး။

အဓိကပြောချင်တာက ကျနော်တို့ *Goal Setting* ပြုလုပ်တဲ့အခါ *SMART* တစ်ခုတည်း မကြည့်ဖို့ပါ။ *Goal* တိုင်းဟာ *SMART* ဖြစ်ဖို့လိုပေမယ့် *SMART* ဖြစ်ရုံတစ်ခုတည်းနဲ့မပြည့်စုံဖူးလို့ ပြောချင်တာပါ။

(၂) *Cascading Goals*

နောက်ထပ်မှားတတ်တာတခုကတော့ *Cascading Goals* ဆိုတဲ့ *Goals* တိုင်းဟာ ရေတံခွန်ကရေတွေ စီးဆင်းလာသလိုပဲ အထက်အဆင့်ဆင့်ကနေဆင်းသက်လာရမယ်ဆိုတဲ့ အချက်ပေါ့။ ဥပမာအားဖြင့် ပြောရရင် ကုမ္ပဏီကြီးတွေမှာဆိုရင် ပထမဦးဆုံး *President* ကနေသူ့ရဲ့ *Goals* ကိုချမှတ်ကြပါတယ်။ အဲဒီ *Goals* ကိုအခြေခံပြီးတော့မှ သူ့အောက်က *Vice President* တွေက သူတို့တွေရဲ့ ကိုယ်ပိုင် *Goal* ကို ချမှတ်ကြပါတယ်။ နောက်ပြီးမှ ဒါရိုက်တာတွေ၊ မန်နေဂျာတွေ၊ ကြီးကြပ်သူတွေ၊ ဝန်ထမ်းတွေကို ကိုယ်ပိုင် *Goal* အသီးသီးကိုချမှတ်ကြတယ်ဆိုပါစို့။

သာမန်အားဖြင့်စဉ်းစားရင်တော့ ဝန်ထမ်းတိုင်းကချမှတ်တဲ့ *Goal* တွေဟာ သူ့ရဲ့အထက်က ကြီးကြပ်သူ၊ မန်နေဂျာရဲ့ *Goal* ကိုအထောက်အပံ့ဖြစ်စေဖို့လိုတယ်ဆိုတာ အငြင်းပွားစရာမရှိပါဘူး။ သတ်မှတ်ချက်ကလည်း ကိုယ်ရဲ့အထက်က ကြီးကြပ်သူတွေ၊ မန်နေဂျာတွေ၊ ဒါရိုက်တာတွေက *Goal* တွေချမှတ်ပြီးမှသာ ကိုယ်ပိုင်တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ *Goal* ကိုချမှတ်ရမယ်ဆိုတာမျိုးဖြစ်နေပါတယ်။ ပိုဆိုးတာက ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ *Goal* ဟာ သူ့ရဲ့ ကြီးကြပ်သူတွေ၊ မန်နေဂျာတွေရဲ့ *Goal* နဲ့ချိတ်ဆက်ထားနိုင်မှုရှိရမယ်ဆိုပြီး သတ်မှတ်ထားတာပါပဲ။

နိုင်ငံတကာမှာ လူမှုရေးလုပ်ငန်းတွေအများကြီးကို ဖြန့်ကြက်ပြီးလုပ်နေတဲ့ အဖွဲ့အစည်းကြီး တစ်ခုမှာဆိုရင် အဲဒီအမှားကိုထင်ထင်ရှားရှားတွေ့ရပါတယ်။ အဲဒီ အဖွဲ့အစည်းကြီးမှာဆိုရင် သက်ဆိုင်ရာ *Country Director* တစ်ယောက်ဟာ သူ့အထက်က *Area Director* ကနေပြီး ကိုယ်ပိုင် *Goal* ကိုမချမှတ်ရသေးဘူးဆိုရင် သူ့ရဲ့ *Personal Goal* ကိုမချမှတ်ရဘူးလို့ တင်းတင်းကြပ်ကြပ် ပြဌာန်းထားပါတယ်။ ဥပမာ - အာဖရိကတိုက်ကိုတာဝန်ယူတဲ့ *Area Director* က ကိုယ်ပိုင် *Goal* ကို မချမှတ်ရသေးဘူးဆိုရင် အာဖရိကတိုက်ကနိုင်ငံလုံးဆိုင်ရာဒါရိုက်တာတွေကလဲ သူတို့ရဲ့ *Personal Goal* ကိုချမှတ်လို့မရသေးဘူးပေါ့။ ဒါ ဟာ

လက်ခံနိုင်ဖွယ်ရာရှိတယ်လို့ ယူဆနိုင်သော်လည်းပဲ အဲဒီ *Area Director* ကိုအခြားနေရာတစ်ခုကို အလွန်အရေးကြီးတဲ့ ကိစ္စရပ်တခုနဲ့ ခေတ္တပဲဖြစ်ဖြစ်၊ အချိန်ကာလ အပိုင်းအခြားတစ်ခုနဲ့ပဲဖြစ်ဖြစ် တာဝန်ပေးလိုက်ရတယ်ဆိုရင် ကျန်တဲ့ *Country Director* တွေအနေနဲ့ *Goal Setting* ပြုလုပ်ဖို့အတွက် သူပြန်လာတဲ့အထိစောင့်ရဖို့ဖြစ်လာပါတယ်။ ဒါဆိုရင် *Process* တစ်ခုလုံးနှောင့်နှေးသွားပြီပေါ့။

အဲဒီလိုမဖြစ်စေဖို့အတွက် တခုတည်းသောနည်းလမ်းကတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ *Goal* ဟာ သူ့ ရဲ့ ကြီးကြပ်သူတွေ၊ မန်နေဂျာတွေရဲ့ *Goal* နဲ့ချိတ်ဆက်ထားနိုင်မှုရှိရမယ်ဆိုပြီး တင်းတင်းကြပ်ကြပ် သတ်မှတ်ထားတာကို မပြုလုပ်ဖို့ပဲပေါ့။ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ *Goal* ဟာ သူ့ရဲ့ ကြီးကြပ်သူတွေ၊ မန်နေဂျာတွေရဲ့ *Goal* နဲ့ချိတ်ဆက်ထားနိုင်မှုရှိရမယ်ဆိုပေမယ်။ ဝန်ထမ်းရဲ့ *Goal Setting* အတွက် အဲဒီလို ချိတ်ဆက်ထားမှုရှိကိုရရှိနေရမယ်ဆိုတာမျိုးတော့ မဖြစ်သင့်ပါဘူး။ အလုပ်တာဝန်တိုင်းမှာဆိုရင် သက်ဆိုင်ရာ *Immediate Supervisor* ရဲ့ *Goal* နဲ့ချိတ်ဆက်မနေသော်လည်းပဲ အဖွဲ့အစည်း အတွက် အကျိုးဖြစ်စေနိုင်တဲ့ အခြားသော လုပ်ဆောင်ချက်တွေလဲ ရှိနေနိုင်တာကြောင့်ဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီးတော့ *Goal Setting* ပြုလုပ်တိုင်းမှာ အထက်ကကျလာတဲ့ *Goal* ကိုပဲအခြေခံရမယ်လို့လဲ တင်းတင်းကြပ်ကြပ် မသတ်မှတ်သင့်ပါဘူး။

(၃) *Requiring Percentage for Goals*

တတိယမြောက် မှားတတ်တာတစ်ခုကတော့ *Requiring Percentage for Goals* ပဲဖြစ်ပါ တယ်။ သက်ဆိုင်ရာ *Goal* တစ်ခုချင်းကို ရာခိုင်နှုန်းသတ်မှတ်ပေးတာပေါ့။

Performance Appraisal ပြုလုပ်တဲ့အခါတိုင်းမှာ *Goal Setting* တခုတည်းကိုပဲ အရေးကြီးတဲ့ အစိတ်အပိုင်း အနေနဲ့သတ်မှတ်တာမဟုတ်ဘဲ သက်ဆိုင်ရာ *Goal* တခုချင်းအတွက် ရာခိုင်နှုန်းသတ်မှတ်ပေးခိုင်းတာပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - အရောင်းသမားတစ်ယောက်ကို အရောင်းပမာဏ သတ်မှတ်ခြင်းအတွက်က (၅၀ %)၊ *Customer Complaint* ဖြေရှင်းနိုင်ခြင်း အတွက်က (၂၀ %)၊ *Strike Rate* က (၂၀ %)၊ စသဖြင့်ပေါ့။

ကျွန်တော်တို့ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို ဘယ် *Goal* ကပိုပြီးအရေးကြီးတယ်၊ ဘယ် *Goal* ကိုကတော့ သိပ်ပြီးအရေးမကြီးဘူးလို့ အသိပေးပြောကြားတာဟာကောင်းပေမယ်။ ခုနကပြောခဲ့သလို ရာခိုင်နှုန်းသတ်မှတ်ပေးတာကတော့ သိပ်ပြီးကောင်းလှတဲ့ အကြံဉာဏ်တစ်ခုမဟုတ်ပါဘူး။ ပထမဆုံးအနေနဲ့ပြောရမယ်ဆိုရင် ဘယ် *Goal* က ဘယ်လောက်ရာခိုင်နှုန်းအရေးကြီးပြီး ဘယ် *Goal* က ဘယ်လောက်ရာခိုင်နှုန်းပဲအရေးကြီးတယ်ဆိုတာကို မှန်မှန်ကန်ကန်ဆုံးဖြတ်ဖို့အင်မတန်ခက်ပါတယ်။ သတ်မှတ်ရမယ်ဆိုလို့ သတ်မှတ်လိုက်ရင်ပြီးတာပဲဆိုပြီး ပြီးပြီးရော သတ်မှတ်လိုက်လို့မရနိုင်ပါဘူး။ *Goal* တစ်ခုဟာ ၂၀% အရေးကြီးတာလား၊ ၂၅%

အရေးကြီးတာလားဆိုတာကို ဘယ်သူက ဆုံးဖြတ်ပေးမှာလဲ။ တကယ်လို့ ၂၀% လို့သတ်မှတ် လိုက်တယ် ဆိုရင် ကျန်တဲ့ ၅%ကိုဘယ် Goal ထဲကိုပေါင်းထည့်ပေးမှာလဲဆုံးဖြတ်ရခက်ပါတယ်။

နောက်ပြီးတော့ အဲဒီလိုမျိုး Goal တိုင်းအတွက် Percentage Weight ကိုသတ်မှတ်ပေးလိုက် မယ်ဆို ရင် Performance Appraisal ပြုလုပ်တဲ့အခါ အမှတ်ပေးအကဲဖြတ်ရသူအတွက် ပြဿနာကစပြီပေါ့။ အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတဲ့သူဟာ အမှတ်ပေးအကဲဖြတ်ပြီးတဲ့အခါတိုင်းမှာ တွက်ရချက်ရတဲ့ အလုပ်ပို လာ ပြီပေါ့။ တကယ်လို့သာ 5 Point Rating စနစ်နဲ့ဆိုရင် သက်ဆိုင်ရာ Goal တစ်ခုချင်းစီအတွက် သူတို့တွေပေးတဲ့အမှတ်ရယ်၊ သက်ဆိုင်ရာ Goal ရဲ့ Percentage Weight ရယ်ကို ပြန်ပြီးမြောက်ပြီး တွက် ချက်ရတဲ့ အလုပ်ပိုလာမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ပြီးလဲပြီးရော ပျမ်းမျှရမှတ်ကို ပြန်ပြီးတွက်ချက်ဖို့အတွက် ရမှတ်တွေ ကိုပေါင်းပြီး စုစုပေါင်း Goal အရေအတွက်နဲ့ပြန်စားရဦးမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီအခါမှာ အပြီးသတ် Performance Rating ကိုရပြီဆိုရင် ကိန်းပြည့်မရဘဲ ဒသမဂဏန်းတွေနဲ့ထွက်လာပြီပေါ့။ သချ်နည်းအရ တော့ တိကျသေချာတဲ့ရလဒ်တခုရလာမှာဖြစ်ပေမယ့် Performance Appraisal ဆိုတာဟာ သချ်တွက် ချက်မျှ လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုမဟုတ်ဘဲ စီမံခန့်ခွဲမှုလုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုဖြစ်တယ်ဆိုတာမေ့လို့မရပါဘူး။

(၄) Setting Numerous Goals

အမြဲတမ်းတွေ့ရတဲ့ နောက်ထပ်အမှားတစ်ခုက Goal Setting လို့ပြောလိုက်ရင် Goal တွေ အများ ကြီးချမှတ်တတ်ကြတာပဲဖြစ်ပါတယ်။ လူသားတွေဟာ Stackers တွေ၊ Hoarder တွေဖြစ်တယ်လို့ HR Expert တစ်ယောက်ဖြစ်တဲ့ Kris Dunn ကဆိုပါတယ်။ ကျနော်တို့လူသားတွေဟာ တာဝန်ယူဆုံးဖြတ်ဖို့ဝန် လေးကြပါတယ်။ ဒါကြောင့် အရာအားလုံးကို မှတ်သားလိုက်လုပ်တတ်လေ့ရှိပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - ကျနော်တို့ ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ကို Goal (၂) ခု သတ်မှတ်ပေးမယ် ဆိုရင် သူဟာ အဲဒီ Goal နှစ်ခုလုံးကို အောင်မြင်စွာရောက်ရှိနိုင်ဖို့ သူ့ရှိသမျှအစွမ်းအစအကုန်လုံးထုတ်သုံးမှာဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လို့ Goal (၅) ခုသတ်မှတ်ပေးခဲ့မယ်ဆိုရင်လဲ အဲဒီ Goal (၅) ခုလုံးကို အောင်မြင်စွာရောက်ရှိနိုင်ဖို့ သူ့ရှိသမျှအစွမ်းအစ အကုန်လုံးထုတ်သုံးမှာဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လို့သာသတ်မှတ်ပေးတဲ့ Goal ဟာ (၅) ခုထက်များလာပြီ ဆိုရင်တော့ အာရုံစိုက်ရတာများလာပြီး ရောထွေးသွားမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီအခါမှာ ဘယ်အရာကို အဓိကဦး စားပေးလုပ်ဆောင်ရမယ်ဆိုတာကိုမဆုံးဖြတ်နိုင်တော့ပဲ ဘယ်အရာကိုမှ ပြီးစီးအောင်မြင်အောင် မဆောင် ရွက်နိုင်တော့ပဲ ဖြစ်သွားပါမယ်။ ဒါကြောင့်မို့ Goal Setting ပြုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် သက်ဆိုင်ရာ အဖွဲ့ အစည်း၊ လုပ်ငန်းဌာနရဲ့ ဦးတည်ရည်မှန်းချက်ကို အမှန်တကယ်ထိထိရောက်ရောက်ပံ့ပိုးပေးနိုင်မယ် Goal (၃) ခု ဒါမှမဟုတ်အများဆုံး (၄) ခုလောက်ကိုပဲ ချမှတ်ပေးသင့်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၆၈)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

(၅) *Balance Score Card* ကို အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုလုံးအတွက်အသုံးချခြင်း

ကျနော်တို့ဆီမှာအသုံးမပြုကြသေးပေမယ့် အနောက်နိုင်ငံတွေမှာတွင်တွင်ကျယ်ကျယ်သုံးပြီး တွေ့နေရတဲ့အမှားတစ်ခုကတော့ *Balance Score Card* ကို အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုလုံးအတွက် အသုံးချခြင်းဖြစ်ပါတယ်။ *Balance Score Card* ဆိုတာကတော့ *Robert Caplan* နဲ့ *David Norton* တို့တီထွင်ခဲ့တဲ့ *Management Tool* ပဲဖြစ်ပါတယ်။ သူ့ရဲ့အဓိကရည်ရွယ်ချက်က လုပ်ငန်းတစ်ခုကို စဉ်းစားတဲ့အခါမှာ ငွေကြေးအရှုံးအမြတ်အပြင် အခြားသောအရေးကြီးတဲ့အချက်တွေဖြစ်တဲ့ *Customer Perspective* ဆိုတဲ့ဖောက်သည်တွေရဲ့အမြင်တွေ၊ *Business Perspective*, *Learning & Growth Perspective* တွေကို အကြီးတန်းစီမံခန့်ခွဲမှုတာဝန်ယူထားသူတွေအနေနဲ့ ထည့်သွင်းစဉ်းစားတတ်လာဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

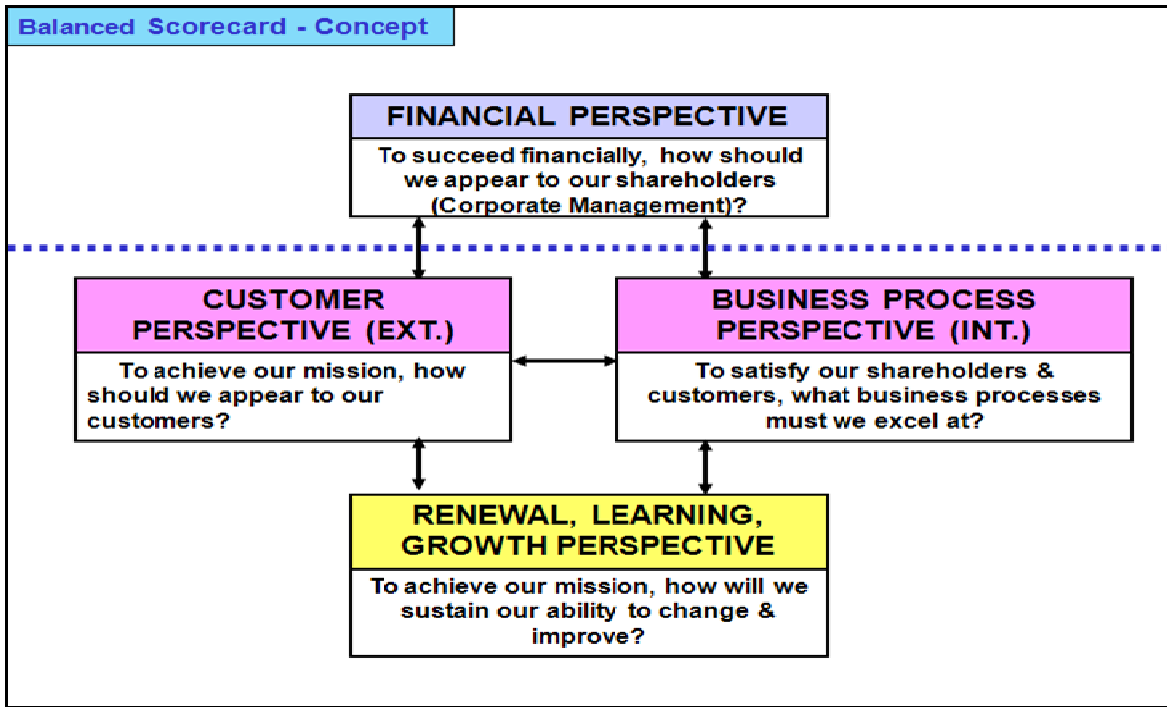
(က) *Financial Perspective*။ *Financial Perspective* ဆိုတာကတော့ သမားရိုးကျ စဉ်းစားနည်းဖြစ်တဲ့ ဝင်ငွေ၊ ထွက်ငွေ၊ အရှုံးအမြတ်တွေကိုပဲစဉ်းစားတာဖြစ်ပါတယ်။

(ခ) *Customer Perspective*။ *Customer Perspective* ဆိုတာကတော့ ဖောက်သည်တွေအနေနဲ့ ဘယ်လောက်ထိစိတ်ကျေနပ်မှုရရှိသလဲ၊ ဖောက်သည်တွေဘယ်လောက်တိုးပွားလာသလဲ၊ ဖောက်သည်ဘယ်နှစ်ရာခိုင်နှုန်းကိုထိန်းထားနိုင်သလဲ၊ ဈေးကွက်ဝေစု (*Market Share*) ဘယ်လောက်ရရှိထားသလဲဆိုတာကို ထည့်သွင်းစဉ်းစားတာဖြစ်ပါတယ်။

(ဂ) *Business Perspective*။ *Business Perspective* ဆိုတာကတော့ ဝယ်ယူရေးလုပ်ငန်းစဉ်များ၊ *Supply Chain Process*၊ ထုတ်လုပ်မှုနည်းစဉ်များ၊ အော်ဒါဖြည့်ဆည်းနိုင်မှုများကို ကုန်ကျစရိတ်၊ အရည်အသွေးနဲ့ အချိန်ကိုအခြေခံပြီးတိုင်းတာမှုကိုထည့်သွင်းစဉ်းစားတာဖြစ်ပါတယ်။

(ဃ) *Learning & Growth Perspective*။ *Learning & Growth Perspective* ဆိုတာကတော့ ဝန်ထမ်းမြဲမှု၊ ဝန်ထမ်းရွေးချယ်ခန့်ထားမှုကြာမြင့်ချိန်၊ ပါရမီထူးသူတွေကို ထိန်းသိမ်းထားနိုင်မှုစတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။

ပုံမှာ *Balanced Scorecard Framework* ကိုဖော်ပြထားပါတယ်။



Balanced Score Card ကိုအသုံးပြုခြင်းဟာ အကြီးတန်းစီမံခန့်ခွဲသူတွေအတွက်ဆိုရင်တော့ သင်္ချာတယ်လို့ပြောလို့ရပါတယ်။ ဒါပေမယ့် အချို့သော အဖွဲ့အစည်းတွေအနေနဲ့ ကျယ်ကျယ် ပြန့်ပြန့် အသုံးပြုမယ်လို့စဉ်းစားပြီး အငယ်တန်းဝန်ထမ်းတွေအတွက်ပါ အသုံးပြုဖို့စဉ်းစားလာကြတာကို တွေ့ရပါတယ်။ အဲဒီအခါမှာ ဝန်ထမ်းတွေအတွက် *Goal Setting* ဆောင်ရွက်တဲ့အခါ *Balance Score Card Framework* ထဲကိုဝင်အောင်ပြုလုပ်ဖို့ သတ်မှတ်တတ်ကြပါတယ်။ အကြီးတန်းစီမံခန့်ခွဲသူတွေအတွက် ဖော်ထုတ်ထားတဲ့ ဒီ *Management Tool* ကိုအငယ်တန်း ဝန်ထမ်းများအတွက်အသုံးပြုဖို့စဉ်းစားတာဟာ တော်တော်လေးကိုနဲ့ချာတဲ့အတွေးတစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ အငယ်တန်း ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ *Job Scope* ကအကြီးတန်းဝန်ထမ်းတွေလောက်မကျယ်ပြန့်တဲ့အတွက်ပဲဖြစ်ပါတယ်။ *Balance Score Card Framework* ကို ဖော်ထုတ်ပြီးကိုးကားအသုံးပြုတာဟာ ကောင်းမွန်တဲ့စိတ်ကူးတစ်ခုဖြစ်ပေမယ့် ဒီပုံစံထဲကိုမဝင်ဝင်အောင် ရိုက်သွင်းအသုံးပြုမယ်ဆိုရင်တော့ အဆင်မပြေနိုင်ပါဘူး။

(၆) *Goal Setting* ပြုလုပ်ရာမှာ မိမိလုပ်ငန်းရဲ့ လိုအပ်ချက်ကိုအခြေမခံပဲ တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်ကို အခြေခံသတ်မှတ်ခြင်း

နောက်ထပ်အငြင်းပွားစရာ *Goal Setting* နဲ့ဆက်စပ်တဲ့ စိတ်ကူးတစ်ခုကတော့ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီအတွက် *Goal Setting* ချမှတ်ရာမှာ သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းတွေရဲ့ စွမ်းဆောင်နိုင်စွမ်းကိုအဓိကနေရာကနေ ထည့်သွင်းစဉ်းစားတာပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒါဟာတကယ်ကို အငြင်းပွားစရာကိစ္စ

ရပ်တစ်ခုပါ။ ကျနော်တို့စဉ်းစားကြည့်ကြရအောင်။ ဝန်ထမ်းတွေအများကြီး အတွက်တူညီတဲ့ Goal တစ်ခု တည်းကိုပဲသတ်မှတ်ပေးမယ်လို့စဉ်းစားကြည့်ရအောင်။ အဲဒါဆိုရင် ဘာဖြစ်မလဲ။ လုပ်ငန်းတာဝန် ဦးတည်ချက် Goal တစ်ခုတည်းကိုမတူညီတဲ့လူတွေကို တာဝန်ပေးအပ်ဆောင်ရွက်စေတဲ့အခါမှာ ရလာတဲ့ ရလာဒ်တွေဘယ်လိုမှကိုမတူညီနိုင်ပါဘူး။ တချို့လူတွေအတွက် သိပ်ပြီးလွယ်နေပြီး တချို့လူတွေအတွက် သိပ် ကိုခက်ခဲသွားတဲ့ Goal တစ်ခုဖြစ်သွားမှာပါ။ အဲဒီ Goal ကိုချမှတ်ပေးတဲ့ မန်နေဂျာကိုလည်း အရည်အချင်း မပြည့်တဲ့ခပ်ညံ့ညံ့လူလို့ ယူဆကြမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါ့အပြင် ဘက်လိုက်တတ်တဲ့သူတစ်ယောက်လို့ စဉ်းစား သွားရင်ပိုဆိုးတာပေါ့။ အပြန်အလှန်စဉ်းစားကြည့်ရင်လဲ ဝန်ထမ်းတွေကို သူ့ရဲ့စွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ကိုက်ညီတဲ့ Goal ကိုပဲချမှတ်ပေးမယ်ဆိုရင်ကော။ တချို့လူတွေအတွက် Goal ကသိပ်မြင့်နေပြီး တချို့လူတွေအတွက် သိပ်နိမ့်နေမှာပါ။ များများလုပ်နိုင်စွမ်းရှိတဲ့သူကျ များများလုပ်ရပြီး မလုပ်နိုင်တဲ့သူကနည်းနည်းပဲ လုပ်ရမယ် ဆိုရင် ဘယ်တရားနိုင်ပါ့မလဲ။

လက်တွေ့ဘဝထဲကဥပမာတစ်ခုကို စဉ်းစားကြည့်ရအောင်။ မန်နေဂျာတစ်ယောက်လက်အောက်မှာ ရာထူးတူ တာဝန်တူယူထားတဲ့ ဝန်ထမ်း (၃) ဦးရှိတယ်ဆိုပါစို့။ ဦးက၊ ဦးခနဲ၊ ဦးဂ ပဲ ဆိုကြပါစို့။ ဦးက က အလွန်တော်ပြီးတချိန်မှာ ကုမ္ပဏီရဲ့ ထိပ်တန်းရာထူးတစ်ခုကိုရယူနိုင်တဲ့အထိ အရည်အချင်းရှိတဲ့လူ တစ် ယောက်ပေါ့။ ဦးခ ကတော့ အတော်ဆုံးမဟုတ်ပေမယ့်စိတ်ကျေနပ်လောက်တဲ့အထိစွမ်းဆောင်နိုင်တဲ့ စွမ်း ဆောင်ရည်ပြည့်ဝတဲ့သူတစ်ယောက်ဆိုပါစို့။ ဦးဂ ကတော့ အလုပ်လုပ်ရင်လဲစိတ်မပါလက်မပါနဲ့ ခပ်ဖျင်း ဖျင်းပဲလို့ယူဆကြည့်ရအောင်။ ခုနကပြောခဲ့သလိုပဲ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့လုပ်ကိုင်နိုင်စွမ်းကိုအခြေခံပြီး Goal ကိုသတ်မှတ်ကြည့်ကြရအောင်။ ဦးက ကို၇၅၊ ဦးခကို၆၅ နဲ့ ဦးဂကို၅၅ ဆိုပါစို့။ လုပ်ငန်းစွမ်း ဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ချိန်ရောက်လာလို့ အကဲဖြတ်ကြတဲ့အခါမှာ ဦးကက ၇၃၊ ဦးခက ၆၅ နဲ့ ဦးဂ က ၅၇ ရတယ်လို့စဉ်းစားကြည့်ရအောင်ပါ။ ဒါဆိုရင် အညံ့ဖျင်းဆုံးဖြစ်တဲ့ ဦးဂက သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်ထက် ကျော်လွန်အောင် ဆောင်ရွက်နိုင်တဲ့တဦးတည်းသောသူဖြစ်သွားပါမယ်။

တကယ်လို့များ ကုမ္ပဏီရဲ့မူဝါဒက သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်ထက်ကျော်လွန်အောင် စွမ်းဆောင် နိုင်တဲ့သူကို လစာရဲ့ (၁၀ %) တိုးပေးမယ်၊ သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်အတိုင်းစွမ်းဆောင်နိုင်တဲ့သူကို လစာ ရဲ့ (၇ %) တိုးပေးမယ်၊ သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်ရဲ့အောက်သာစွမ်းဆောင်နိုင်တဲ့သူကို လစာရဲ့ (၅ %) သာတိုးပေးမယ်လို့များဖြစ်ခဲ့မယ်ဆိုရင် ဘာတွေဆက်ဖြစ် မလဲစဉ်းစားကြည့်ကြရအောင်။ အတော်ဆုံးဖြစ်တဲ့ ဦးကအနေနဲ့လစာရဲ့ ၅% သာတိုးမြှင့်ခံစားခွင့်ရမှာဖြစ်ပြီး အညံ့ဆုံးဖြစ်တဲ့ ဦးဂကလစာရဲ့ ၁၀% အထိ တိုးမြှင့်ခံစားခွင့်ရရှိသွားမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါဆိုရင် စွမ်းဆောင်ရည် ၇၃ အထိရရှိအောင် စွမ်းဆောင်ခဲ့ရတဲ့ ဦးကဘက်ကစဉ်းစားကြည့်ရင် တရားမျှတတယ်လို့ခံယူပါဦးမလား။ ကျွန်တော်တို့ဆိုရင်ရော။ အဆိုးဆုံး က

တော့တကယ်လို့များ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်မပြည့်မီတဲ့သူကိုများ အလုပ်ဖြုတ်မယ်ဆိုရင် ဘယ်သူပါသွားမလဲ။ စဉ်းစား ကြည့်ရင်သိနိုင်ပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့ *Goal Setting* ပြုလုပ်ရာမှာ မိမိလုပ်ငန်းရဲ့ လိုအပ်ချက်ကိုအခြေမခံပဲ တစ်ဦးချင်းစီရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်ကိုအခြေခံသတ်မှတ်ခြင်းကိုအသုံးပြုဆောင်ရွက်ခြင်းဟာ မှားတယ်လို့ပြောရခြင်းဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၆၉)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အချုပ်အနေနဲ့ ပြောရမယ်ဆိုရင်တော့ *Goal Setting* ဟာဆောင်ရွက်သင့်တဲ့ ကိစ္စတစ်ခု ဖြစ်တယ် ဆိုတာကတော့ မငြင်းနိုင်ပါဘူး။ ရှောင်ရမှာလေးတွေတော့ ရှိတာပေါ့။ ပြောခဲ့ပြီးဖြစ်တဲ့ (၁) *SMART Goals* ဆိုတဲ့ *Goal Setting* ချမှတ်တိုင်းမှာ *SMART* ဖြစ်ဖို့ ဆိုတာတစ်ခုထဲကိုပဲ အလေး အနက်ထားပြီး မစဉ်းစားမိစေဖို့ (၂) *Cascading Goals* ဆိုတဲ့ *Goals* တိုင်းဟာ ရေတံခွန်က ရေ တွေစီးဆင်းလာသလိုပဲ အထက်အဆင့်ဆင့်ကနေဆင်းသက်လာရမယ်ဆိုတဲ့ အချက်ကို တင်းတင်း ကြပ်ကြပ်မသတ်မှတ်မိစေဖို့ (၃) *Requiring Percentage for Goals* ဆိုတဲ့ သက်ဆိုင်ရာ *Goal* တစ်ခုချင်းကို ရာခိုင်နှုန်းသတ်မှတ်ပေးတာမျိုးမလုပ်မိစေဖို့ (၄) *Setting Numerous Goals* ဆိုတဲ့ *Goal* တွေအများကြီး ချမှတ်တတ်ကြတာမျိုးမလုပ်မိစေဖို့ (၅) *Balance Score Card* ကို အဖွဲ့အ စည်း တစ်ခုလုံးအတွက်အသုံးပြုခြင်းမပြုလုပ်မိစေဖို့ တို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

Determining Key Job Responsibilities

Goal Setting နဲ့ပတ်သက်ပြီး ပြောခဲ့ပြီးတဲ့အခါမှာ ကျနော်တို့ *Determining Key Job Responsibilities* အကြောင်းကိုဆက်ပြီးကြည့်ကြရအောင်။ လူတစ်ဦးချင်းစီအတွက် ဦးတည်ရည်မှန်း ချက်တွေဆိုတဲ့ *Goal* တွေကိုချမှတ်တဲ့အခါမှာ သူလုပ်ရတဲ့ အလုပ်တာဝန်အားလုံး ပါဝင်အောင် ရေးဆွဲလို့မဖြစ်နိုင်ပါဘူး။ အများအားဖြင့် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့ *Goals* တွေမှာဆိုရင် သူ့အဓိကတာဝန် ယူ ဆောင်ရွက်ရမယ်လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကိုဖော်ပြထားပြီး တကယ်တမ်းမှာတော့ အဲဒါတွေအပြင် အခြားသော လုပ်ငန်းတာဝန်များကိုလည်း ထမ်းဆောင်ရသေးတာဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒီလိုဆိုတော့ သူ့အဓိကလုပ်ဆောင်ရမယ် လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကဘာတွေလဲ။ အဲဒါတွေကို ကျနော်တို့ သူ့ရဲ့ *Job Description* ထဲမှာရှာလို့တွေ့နိုင်မလား။

ကံမကောင်းစွာပဲ *Job Description* ကနေ ဘယ်လိုသတင်းအချက်အလက်မျိုးမှမရရှိနိုင်တဲ့ ပြဿနာ လဲရှိလာနိုင်ပါတယ်။ *Job Description* ရဲ့ သဘောသဘာဝအရ အခြားအခြားသောရည်ရွယ်ချက်တွေအ တွက်လဲ ရေးသားရတာဖြစ်တဲ့အတွက် အများအားဖြင့် အတိအကျဖော်ပြနိုင်တာမျိုး နည်းပါးတတ်ပါတယ်။ *Job Description* ကို ကြည့်လိုက်ရုံသက်သက်နဲ့ အဲဒီရာထူးကိုတာဝန်ယူမယ် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးဘာတွေလုပ်ရ မယ်ဆိုတာကို အတိအကျပြောနိုင်ဖို့မလွယ်လှပါဘူး။ ဥပမာအားဖြင့် ပြောရမယ်ဆိုရင် *Accountant Assistant, HR Assistant* စသဖြင့် ရာထူးမျိုးတွေဖြစ်ပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆို တော့ ကျနော်တို့ *HR Assistant* တယောက်ကိုတာဝန်ပေးတဲ့အခါမှာ သူ့ကို *Recruitment & Selection* တာဝန်ပေးခဲ့ရင် သူ့ရဲ့ *Job*

Description ကတမျိုး၊ *Learning & Development* ကိုတာ ဝန်ပေးခဲ့မယ်ဆိုရင်ရဲ့ *Job Description* တမျိုး ဖြစ်နေမှာပါ။ အလားတူပဲတခြားတာဝန်တွေသတ်မှတ် ပေးမယ်ဆိုရင်လဲ ဘယ်လိုမှတူညီနိုင်မှာမဟုတ်ပါဘူး။ အဲတော့ တယောက်ကိုအဲဒီလိုသမျှ *Job Description* တွေအားလုံးပေါင်းပြီး *HR Assistant* ရဲ့ *Job Description* ထဲမှာပေါင်းထည့်ထားမယ်ဆိုရင်လဲ ဘယ်လိုမှအဓိပ္ပါယ်ရှိတဲ့ *Job Description* တစ်စောင်ဖြစ် လာမှာမဟုတ်တော့ဘူးပေါ့။ တခုတော့ရှိပါတယ်။ *HR Assistant(Recruitment & Selection)* အတွက် *Job Description* ကတ စောင် ၊ *HR Assistant(Training & Development)* အတွက် *Job Description* ကတစောင်ခွဲပြီး ရေးမယ်ဆိုရင်တော့မဆိုးဘူးပြောရမှာပါ။ ဒါပေမယ့် လက်တွေ့မှာလဲအဲဒီလိုမျိုးခွဲခြားပြီး ရေးဆွဲတဲ့အလေ့အထက မရှိကြဘူးဆိုတော့ မလွယ်လှပါဘူး။ *Job Description* ဆိုတာဟာ တစ်ဦးတစ် ယောက်ရဲ့လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကိုတိတိကျကျဖော်ပြနိုင်ဖို့အတွက် လမ်းကြောင်းပေါ်ကို ခြေတလှမ်းအ စဖြစ် ပေမယ့် အပြီးသတ်အဖြေတော့မဟုတ်ပါဘူး။

Key Results Areas and Key Performance Indicators (KRAs & KPI)

KRAs & KPIs လို့ပြောလိုက်ရင်သာမန်အားဖြင့် ရောနှောသွားနိုင်ပါတယ်။ တကယ်တမ်းအား ဖြင့်တော့ အဲဒီနှစ်ခုဟာတူညီတယ်လို့ထင်ရပေမယ့် အနှစ်သာရအားဖြင့် ကွဲပြားခြားနားလှပါ တယ်။

Key Results Areas (KRAs) ဆိုတာဟာဝန်ထမ်းတစ်ဦးအနေနဲ့ ရလဒ်ကောင်းတွေရရှိအောင် တာ ဝန်ယူလုပ်ဆောင်ရမယ် နယ်ပယ်တွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ တနည်းအားဖြင့်ပြောရရင် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးအနေနဲ့အဓိ က အာရုံစိုက်လုပ်ဆောင်ရမယ် လုပ်ငန်းနယ်ပယ်တွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ *Key Performance Indicators (KPI)* ဆိုတာကတော့ အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့ပြောခဲ့တဲ့နယ်ပယ်တွေမှာ ဘယ်လောက်တောင်စွမ်းဆောင်နိုင်ခဲ့တယ်ဆိုတာ ကို တိုင်းတာမယ် အချက်အလက်တွေပဲဖြစ်ပါတယ်။

ဥပမာအားဖြင့်ပြောရမယ်ဆိုရင် တော့ ကျွန်တော်တို့ *HR Manager* တစ်ဦးရဲ့ *KRA* မှာ *Recruitment & Selection, Learning & Development, Reward Management* စသည်ဖြင့်ပါဝင်မှာ ဖြစ်ပါတယ်။ *KPI* လိုပြောရင်တော့ *Recruitment & Selection* ပြုလုပ်တဲ့အခါ *Key Position* တစ်ခု အတွက် အချိန်ကာလဘယ်လောက်အတွင်းမှာရှာပေးနိုင်သလဲ၊ ငွေကြေးဘယ်လောက်သုံးပြီးမှ ရင်းမြစ်တွေ ဘယ်လောက်သုံးပြီးမှရှာနိုင်သလဲဆိုတာကိုပြောချင်တာဖြစ်ပါတယ်။

Turning KRAs into Big Rocks

တခါတလေမှာ *KRA, KPI* စသဖြင့်ပြောကြပေမယ့် တကယ်လုပ်ငန်းတာဝန်တခုရဲ့ *KRA* ကဘာလဲ၊ *KPI* ကဘာလဲဆိုရင်ပြောဖို့တော်တော်ခက်ပါတယ်။ အရမ်းခက်သလားမေးရင်တော့လဲ သေချာရှာဖွေတတ် မယ်ဆို အရမ်းမခက်ပါဘူး။ *Dick Grote* ပြောပြတဲ့ ဥပမာတခုလောက် ကြည့်ရအောင် - တခါက သူ့ကို

အေဂျင်စီတစ်ခုကနေပြီး *Performance Appraisal System* တခု *Design* လုပ်ပေးဖို့အကူအညီတောင်းပါ တယ်။ *HR Practitioners* တွေစုစည်းပြီး ထိရောက်အသုံးဝင်တဲ့ *Performance Appraisal System* တခုပုံစံ ထုတ်ပြီး *Pilot Test* စပြီး *Run* ဖို့စဉ်းစားပါတယ်တဲ့။ သူ တို့ပြဿနာကအဲဒီတော့မှစတာပါ။ အဲဒီ *Performance Appraisal System* အကြောင်းရှင်းလင်းတင်ပြတဲ့အချိန်ပေါ့။ *Supervisor* တစ်ယောက်ကသူ တို့ကိုပြောပါတယ်တဲ့။ " သူ့ရဲ့ လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတွေက *Mathematicians* တွေပါတဲ့။ သူတို့ရဲ့ အလုပ်က တနေ့လုံးစားပွဲမှာထိုင်ပြီး ပြုတင်းပေါက်ကနေအပြင်ကိုငေးကြည့်နေတာချည်းပဲ။ သူတို့ကို ဘယ် လိုမျိုးအကဲဖြတ်ရမှာလဲတဲ့ " မေးခွန်းလေးကလှပါတယ်။ ကျနော်တို့ဆိုရင်ကော ဘယ်လိုအဖြေပေးကြမလဲ။ ကျနော်တို့ဆိုမှာလဲ အဲဒီလိုမျိုးတွေအများကြီးရှိနေနိုင်ပါတယ်။ အဝေးကြီးကြည့်စရာမလိုပါဘူး။ ကျနော်တို့ *HR* တွေဆိုကြပါဖို့ရဲ့။ အချို့သော *HR* တွေဆိုရင်တနေ့လုံး ရုံးခန်းထဲမှာထိုင်ပြီး ကွန်ပျူတာကိုပဲစိုက်ကြည့် နေကြတာပဲမြင်ရမှာပါ။ ဒီလိုဆိုတော့ အလုပ်မလုပ်ကြဘူးလားလို့မေးစရာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါနဲ့ပတ်သက်လို့ ကြံဖူးတာလေးတစ်ခုပြောပြချင်ပါတယ်။ လုပ်ခဲဖူးတဲ့ကုမ္ပဏီတစ်ခုမှာပေါ့။ ကောလိပ်တခုက လူငယ်တွေဘွဲ့ ယူဖို့ စာတမ်းရေးဖို့အတွက် ကျနော်တို့ဆိုမှာလာပြီးလေ့လာပါရစေလို့ဆိုပါတယ်။ အဲဒါနဲ့တပါတ်လောက် ကျနော်တို့ဆိုမှာ လာပြီးလေ့လာပါတယ်။ လေ့လာတုန်းအခိုက်မှာ ကျနော် *HR Manager* ကိုသူတို့ကိုရှင်းပြ ဖို့ တွဲထားပေးလိုက်ပါတယ်။ တပါတ်ပြည်သွားပြီး ပြန်မယ်နေ့ကျတော့ သူတို့ကိုနှုတ်ခွန်းဆက်ရင်း မေးခွန်း တခုသွားမေးမိပါတယ်။ သူတို့ဘွဲ့ရပြီးသွားရန် ဘယ် *Field* ထဲကိုဝင်ပြီးလုပ်ဖို့စိတ်ဝင်စားသလဲပေါ့။ ဆို တော့ သူတို့ဆိုကအဖြေတစ်ခုချက်ခြင်း ပြန်ရပါတယ်။ သူတို့ရဲ့အဖြေက *HR* ပဲလုပ်မယ်တဲ့။ တော်တော် လေးစိတ်ဝင်စားသွားပါတယ်။ ဘာကြောင့်များ *HR* ကိုလုပ်ဖို့ရွေးချယ်ရသလဲလို့ထပ်မေးကြည့်လိုက်မိပြီး အ ဖြေကိုကြားလိုက်ရတဲ့အခါမှာတော့ မေးမိတာမှားသွားပြီလို့သိလိုက်တယ်။ ကျနော် *HR* မန်နေဂျာလဲတော် တော်လေးစိတ်ညစ်သွားတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့တဲ့ *HR* ကတနေ့လုံး *Air Conditioner* ဖွင့်ထားတဲ့အခန်း ထဲမှာပဲထိုင်နေရတာတွေ့လို့တဲ့။ ဆိုတော့ ခုနက *Supervisor* ပြောသလိုပါပဲ။ အချို့သောဝန်ထမ်းများရဲ့လုပ် ငန်းတာဝန်တွေဟာ တိတိကျကျ *Define* လုပ်ဖို့ ခက်တာမျိုးတွေရှိပါတယ်။

ကျနော်တို့ ခုနကပြောခဲ့တဲ့ဥပမာထဲကမေးခွန်းကို *Dick Grote* ဘယ်လိုဖြေရှင်းခဲ့သလဲဆက်ပြီး ကြည့်ကြရ အောင်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၀)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အဲဒီအခါမှာ *Dick Grote* က ဒါဆိုရင်လဲကျနော်တို့တွေ အဓိကအခက်အခဲဖြစ်တဲ့အပိုင်းကစပြီး ကြည့်ကြတာပေါ့လို့ ဆိုလိုက်ပါတယ်။ ပြောခဲ့သလိုပဲ ပြဿနာက သင်္ချာပညာရှင်တယောက်ရဲ့ တချိန်လုံး အပြင်ကိုငေးကြည့်နေပြီး သူ့အလုပ်လုပ်နေတာပါဆိုတဲ့ပြဿနာပဲပေါ့။

သူကအဲဒီပညာရှင်တွေနဲ့တစ်ဦးချင်းတွေ့ပြီးမေးကြည့်ပါရစေလို့ ညှိလိုက်ပါတယ်။ တွေ့တဲ့အခါမှာ ခင်ဗျားတို့ရဲ့အလုပ်ထဲမှာ *Big Rock* တွေကဘာတွေလဲလို့မေးပါတယ်။ အဲတော့ သူတို့တွေက အဲဒီ *Big Rocks* တွေဆိုတာဘာကိုပြောချင်တာလဲလို့ပြန်မေးကြပါတယ်။ အဲဒီတော့ *Big Rock* ဆိုတာဘာလဲ။ ကြည့်ကြရအောင်။

Big Rocks ဆိုတာဘာလဲ

ကျနော်တို့ ငယ်ငယ်က အမေတွေ၊ အဖွားတွေ ဆန်ပြာတာကိုကြည့်ဖူးကြမယ်ထင်ပါတယ်။ အခု ခေတ်မှာတော့ သိပ်ပြီးမတွေ့ကြရတော့ဘူးပေါ့။ အဓိကပြောချင်တာက အဲဒီလို ဆန်ပြာတဲ့အခါမှာ သတိ ထားမိကြမယ်ထင်ပါတယ်။ အရွယ်အစားသေးငယ်တဲ့ ဆန်စေ့တွေကအောက်မှာနေပြီး ပိုပြီးကြီးတဲ့အခွံပါစ ပါးလုံးတွေက အပေါ်ကိုတက်လာကြတယ်။ ဆန်ပြာတဲ့ရည်ရွယ်ချက်က အဲဒီစပါးစေ့တွေကို ကောက်ဖို့အ တွက်လေ။ ဆိုလိုတာက အဲဒီလိုစပါးစေ့တွေက အပေါ်ကိုတက်လာကြသလိုပဲ အလုပ်တိုင်းအလုပ်တိုင်းမှာ လုပ်စရာလုပ်ငန်းဆောင်တာတွေအများကြီးပါပေမယ့် အဲဒီလုပ်ငန်းဆောင်တာတွေ အားလုံးကိုဆောင်ရွက် ရတာဟာ အရေးပါတဲ့ဦးတည်ရည်မှန်းချက်ကိုရောက်ရှိစေဖို့အတွက် ပံ့ ပိုးပေးရတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒါတွေဟာ *Big Rock* တွေပါပဲ။ စပါးစေ့အကြီးတွေပေါ့။ ထင်သာမြင်သာရှိပြီး အဲဒီစပါး စေ့တွေ ကိုရွေးချယ်ကောက်ယူနိုင်ဖို့အတွက် ဆန်ပြာတဲ့အလုပ်ကိုလုပ်ရသလိုပေါ့။ ဆန်ပြာဖို့အတွက် စကော ရှာရ မယ်၊ ဆန်ထည်ရမယ်၊ ပြီးရင် လေဝင်လေထွက်ကောင်းတဲ့နေရာကိုယူသွားပြီး ဆန်ပြာတဲ့အလုပ်ကို လုပ်ရ တယ်ဆိုတာအားလုံးဟာ လုပ်ချင်လို့လုပ်တာမဟုတ်ပါဘူး။ စပါးစေ့အကြီးတွေကို ရွေးထုတ်ဖို့အတွက် မလုပ် ရင်မရလို့ လုပ်ရတဲ့အဆင်တွေဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒါနဲ့ *Dick Grote* ကနေပြီး *Big Rocks* ဆိုတာဟာ အလုပ်တာဝန်တခုရဲ့ အဓိကလုပ်ငန်း ဆောင် တာတွေဖြစ်တဲ့အကြောင်း၊ အလုပ်တာဝန်တခုပြီးမြောက်တယ်ဆိုတာဟာ အဲဒီပြောခဲ့တဲ့အဓိကအချက်တွေ ကို ပြီးမြောက်အောင်မြင်အောင်ဆောင်ရွက်နိုင်မှသာလျှင် အလုပ်တာဝန်ပြီးမြောက်တယ်လို့ ပြောနိုင်မှာဖြစ် ကြောင်း ရှင်းပြခဲ့ပါတယ်။ အဲဒီလိုရှင်းပြပြီးတဲ့အခါမှာ ခုနကမေးခွန်းဖြစ်တဲ့ ခင်ဗျားရဲ့အလုပ်မှာ *Big Rocks* ကဘာတွေလဲလို့ပြန်မေးခဲ့ပါတယ်။ အဲဒီလိုမေးတဲ့အခါမယ် သင်္ချာပညာရှင်က သူ " Numerical

Algorithms " တွေကိုရေးဆွဲရပါတယ်တဲ့။ အဲဒါဘာကိုပြောတာလဲ အရမ်းကြီးအရေးမပါဘူးလို့ သူကသတ်မှတ်ပါတယ်။ ဒါကြောင့် သူက သူ့ရဲ့စာရွက်ထဲမှာ *Algorithms* တွေရေးဆွဲခြင်းလို့ စပြီးရေးမှတ်လိုက်ပါတယ်။ နောက်ပြီး ခင်ဗျားရဲ့အလုပ်ကအဲဒါပဲလားပေါ့။ တခြားဟာတွေကော မရှိတော့ဘူးလားလို့ ထပ်မေးခဲ့ပါတယ်။ အဲဒီအခါမှာ သူကဟာရှိတာပေါ့။ ခုနကပြောခဲ့တာ တခုတည်းလုပ်ရတာမှာမဟုတ်တာလို့ ပြန်ပြောပါတယ်တဲ့။ ဒါဆိုဆက်ပြီးပြောပြပါဦးပေါ့။ ဆိုတော့ အဲဒီသင်္ချာပညာရှင်ဆိုသူက " *Algorithms* တွေကိုဖြေရှင်းရမယ်၊ နည်းလမ်းတွေကို ရှာဖွေတာတွေပါတယ်။ နောက်ပြီး *Software* တွေ ရေးဆွဲရတယ်။ ပြီးတော့ တခြားတက္ကသိုလ်တွေနဲ့လဲ ဆက်ဆံရေးကောင်းအောင် နေရထိုင်ရသေးတယ်ဗျ " လို့ဆိုပါတယ်တဲ့။

မေးမြန်းလို့ပြီးတဲ့အခါမှာ သူက ခုနကပြောခဲ့တဲ့ *Supervisor* လက်အောက်က သင်္ချာပညာ ရှင်ဆိုသူတွေရဲ့ အဓိကလုပ်ငန်းတာဝန်တွေကိုအောက်မှာဖော်ပြထားတဲ့အတိုင်း ရေးချပြလိုက်ပါတယ်တဲ့ -

- (က) *Numerical Algorithms* များရေးဆွဲခြင်း
- (ခ) *Numerical Algorithms* တွေကို ဆန်းစစ်ဖြေရှင်းရမည်၊ နည်းလမ်းများရှာဖွေခြင်း
- (ဂ) *Software* များရေးခြင်းနှင့်
- (ဃ) တက္ကသိုလ်နဲ့ ပညာရှင်အဖွဲ့တွေနဲ့ ဆက်ဆံရေးကောင်းအောင်ဆောင်ရွက်ခြင်း

အဲဒီအချက်တွေရှာဖွေတွေ့ရှိပြီးတဲ့အခါမှာ ပြောခဲ့တဲ့ *Key Result Area* တွေကိုဖော်ထုတ်လို့ရပြီပေါ့။ *Key Result Area* ဖော်ထုတ်မယ်ဆိုရင် အဲဒီလောက်ကိုလွယ်ကူတယ်လို့ ပြောနိုင်ပါတယ်။ ဂရုပြုရမှာတခုကတော့ ရာထူးအမြင့်ပိုင်းက လုပ်ငန်းတာဝန်ပဲဖြစ်ဖြစ်၊ ရာထူးအနိမ့်ပိုင်းက လုပ်ငန်းတာဝန်မှာပဲဖြစ်ဖြစ် အဲဒီ *Big Rocks* တွေဟာ ဘယ်အလုပ်မှာပဲဖြစ်ဖြစ် အများကြီးမရှိနိုင်ဘူး ဆိုတာကိုပါပဲ။ ကျနော်တို့အားလုံးရဲ့ နေ့စဉ်လုပ်ငန်းဆောင်တာတွေ၊ အပါတ်စဉ်လုပ်ငန်းဆောင်တာ တွေကိုစုပေါင်းလိုက်မယ်ဆိုရင် လုပ်ဆောင်ချက်ပေါင်း ဆယ်နဲ့ရာနဲ့ချီပြီးရှိနေမှာဖြစ်ပေမယ်၊ အဓိကအကျဆုံး၊ အရေးအကြီးဆုံးလုပ်ငန်းဆောင်တာက ဘယ်လိုနည်းနဲ့မှကိုအများကြီးမရှိနိုင်တာ သေချာပါတယ်။ အများကြီးဖြစ်နေခဲ့မယ်ဆိုရင်လဲ အဲဒီအချက် အားလုံးဟာ အရမ်းကိုအရေးကြီးတာ မဖြစ်နိုင်တော့ပါဘူး။

နောက်ထပ်အရေးကြီးတဲ့အချက်ကဘာလို့ဆိုတော့ အဲဒီ *Big Rocks* တွေအားလုံးဟာတခုနဲ့တခု သီးခြားစီဖြစ်တည်၊ ရပ်တည်နေရမယ်ဆိုတာပါ။ တခုနဲ့တခုထပ်နေလို့မရပါဘူး။ သူတို့ဟာ အကြောင်းအရာတခုတည်းကို စာသားတွေ၊ စာလုံးတွေပြောင်းပြီးရေးထားတာမဖြစ်ရပါဘူး။

နောက်ထပ်အရေးအကြီးဆုံးအချက်တခုကတော့ အဲဒီ *Big Rocks* တွေကိုယ်တိုင်က ဝန်ထမ်းရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်မှုအရည်အသွေးကို တိုင်းတာတဲ့အချက်အလက်တွေ၊ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ ဘယ်လိုတိုင်းတာရမယ်ဆိုတဲ့ပြဌာန်းချက်တွေမပါဝင်ရတာပါပဲ။ ဥပမာအားဖြင့် " အရည်အသွေး ပြည့်ဝသော *Software* များ

ရေးဆွဲပေးရန် ၊ လိုက်လျောညီထွေဖြစ်ပြီး အပြုသဘောဆောင်သော ဆက်ဆံရေးတခု တည်ဆောက်ခြင်း " စသဖြင့်ပေါ့။

နမူနာပြောခဲ့တဲ့အတိုင်းလေ့လာကြည့်မယ်ဆိုရင် ဘယ်အလုပ်တွက်ပဲဖြစ်ဖြစ် *Big Rocks* တွေကို ရှာဖွေဖော်ထုတ်မယ်ဆိုင် အရမ်းကြီးရှုပ်ထွေးမနေပဲ ရှင်းလင်းလွယ်ကူတာကိုတွေ့ရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ဒီထက်ပိုပြီး လွယ်ကူစေချင်တယ်ဆိုရင်တော့ နမူနာ *Key Job Samples* တွေကိုစာရင်းပြုစုပြီး ရာထူးနေရာတခုအတွက် သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းကိုပြုစုဖို့တာဝန်ပေးတာပိုကောင်းပါတယ်။ သူ့အနေနဲ့ အစကပြန်ပြီးစဉ်းစားစရာမလိုတော့ဘူးပေါ့။ တခုပဲအရေးကြီးပါတယ်။ ကျနော်တို့ *Job Description* ရေးသလိုပဲပေါ့။ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ အလုပ်အတွက်အရမ်းအရေးကြီးပြီး သူ့အတွက် လုပ်ကိုင်ရတာ၊ အကောင်အထည်ဖော်ဆောင်ရွက်ရတာ အရမ်းကိုခက်ခဲတဲ့ တာဝန်မျိုးတွေကိုချန်လှပ်ထားခဲ့ခြင်းရှိ မရှိဆိုတာကိုတော့ သူ့ရဲ့သက်ဆိုင်ရာတာဝန်ရှိကြီး ကြပ်သူမန်နေဂျာနဲ့ *HR* မန်နေဂျာတို့ ပြန်လည်တွေ့ဆုံညှိနှိုင်းခြင်းမျိုးကတော့ မဖြစ်မနေပြုလုပ်သင့်ပါတယ်။ နောက်ပြီး ဝန်ထမ်းဆိုတာလဲလူသားပဲဖြစ်တဲ့အတွက် အမှားအယွင်းဆိုတာရှိနိုင်တဲ့အတွက်ကြောင့် ဖြစ်ပါတယ်။

နမူနာ *Key Job Responsibilities* တချို့ကိုကြည့်ရအောင် -
အရောင်းဝန်ထမ်းတစ်ဦး၏ *Key Job Responsibilities* များ

- (၁) လုပ်ငန်းသစ်များရှာဖွေခြင်း
- (၂) ရှိပြီးဖောက်သည်များအား ထိန်းသိမ်းထားခြင်း
- (၃) ထုတ်ကုန်ပစ္စည်းများရောင်းချခြင်း
- (၄) မိမိတာဝန်ယူရသောအရောင်းနယ်မြေအား စီမံခန့်ခွဲခြင်း
- (၅) အရောင်းကိစ္စရပ်များတွင်ဦးဆောင်ပါဝင်ခြင်း
- (၆) အစီရင်ခံစာများပြုစုရေးသားခြင်း

ဖော်ပြခဲ့တဲ့ *Key Job Responsibilities* မှာဆိုရင်လုပ်ငန်းသစ်ဘယ်နှစ်ခုရှာဖွေပေးရမယ်၊ အ ရောင်း ပမာဏဘယ်လောက်ရှိရမယ်၊ တလကိုဘယ်နှစ်ကြိမ်အစီရင်ခံစာရေးသားတင်ပြနိုင်ရမယ် စသဖြင့်ဖော်ပြမ ထားတာကိုတွေ့ရပါမယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၁)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အဲဒီလိုမျိုး Big Rock တွေကို ဖော်ထုတ်တဲ့အခါမှာ အဲဒီအလုပ်ကိုတာဝန်ယူထားတဲ့ ဝန်ထမ်းနဲ့ အ တူတိုင်ပင်ပြီးပြင်ဆင်တာ အကျိုးကျေးဇူးအများကြီးရှိပါတယ်။ ပထမအချက်အနေနဲ့ ပြောရရင် သက်ဆိုင်ရာ ဝန်ထမ်းကိုယ်တိုင်က ဘယ်လိုခံယူသလဲဆိုတာကို သိရမှာဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လို့ကွဲလွဲချက်တွေရှိခဲ့ မယ်ဆိုရင်လည်း နှစ်စကတည်းက ဝန်ထမ်းနဲ့ကိုယ်နဲ့ကြားမှာ ကြိုတင် ညှိနှိုင်းထားတာဟာ Performance Appraisal ပြုလုပ်တော့မှ အခြေအတင်ငြင်းကြရတာ၊ သူ့ကိုကြိုတင်ပြီးတာဝန်ရှိတယ်လို့ပြောမထားဘဲနဲ့ပြီးမှ ညှိဖျင်းတယ်လို့အပြစ်တင်ပြောဆိုရတာထက်တော့ ပိုပြီးကောင်းပါတယ်။

နောက်တခုကတော့ ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ အလုပ်တာဝန်တွေကိုဆောင်ရွက်တဲ့အခါ မိမိရဲ့အဖွဲ့အ စည်းအတွက် အရေးကြီးတယ်၊ မကြီးဘူးဆိုတာထက် သူတို့လုပ်ရကိုင်ရတာပိုပြီးသက်တောင့်သက်သာရှိတဲ့ အလုပ်ကိုလုပ်ရတာပိုပြီး ထိရောက်မှုရှိအောင်၊ ရလဒ်ကောင်းရရှိလာအောင် ဆောင်ရွက်နိုင်တာဖြစ်တဲ့အ တွက် သူတို့တွေကို သူတို့လုပ်ချင်တဲ့အလုပ်ကိုပဲရွေးချယ်လုပ်နေစေမယ်အစား အဖွဲ့အစည်းအတွက် အ ရေးကြီးတဲ့အလုပ်ကိုဖော်ထုတ်ပြီး အာရုံစူးစိုက်လုပ်ဆောင်လာစေဖို့အတွက် တွန်းအားတစ်ခုပေးလာနိုင်မှာ ဖြစ် ပါတယ်။

ကောင်းမွန်သောလုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုဘယ်လိုတိုင်းတာမလဲ (How do We Measure Successful Performance)

Big Rock ပဲပြောပြော၊ Key Job Responsibilities လို့ပဲပြောပြော၊ အဲဒီအရာတွေကိုဖော်ထုတ်နိုင်ခဲ့ ပြီဆိုရင် ကျနော်တို့ Key Result Areas တွေကိုရပြီပေါ့။ တစ်ဦးတယောက်ရဲ့ Key Job Responsibilities တွေကိုဖော်ထုတ်တဲ့အခါမှာ အဲဒီဖော်ထုတ်ရရှိလာတဲ့ ဒါမှမဟုတ် Big Rocks တွေကို ဘယ်လိုတိုင်းတာမလဲ ဆိုတာဟာလဲ အရေးကြီးပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ကို ဘယ်လိုရလဒ်မျိုးရရှိလာအောင်စွမ်းဆောင်နိုင်မှ သူ့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကောင်းတယ်လို့ သတ်မှတ်မှာလဲ၊ သူ့ရဲ့ KPI (Key Performance Indicators) တွေကဘာတွေလဲဆိုတာ သူ့ကိုသိရှိအောင် လုပ်ထားပေးဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အဲဒီ KPI (Key Performance Indicators) တွေကိုဖော်ထုတ်နိုင်ဖို့အတွက် အောက်ပါမေးခွန်းတွေကိုမေးတတ်ဖို့၊ မေးထားဖို့လိုပါတယ်။

- (၁) အကောင်းဆုံးလုပ်ဆောင်နိုင်တယ်ဆိုတာ ဘယ်လိုအနေအထားမျိုးကို ပြောတာလဲ
- (၂) အဲဒီ လုပ်ငန်းတွေကိုဆောင်ရွက်တဲ့အခါ အတော်ဆုံးလူတွေဘယ်လိုလုပ်ကြသလဲ။
- (၃) ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်က အဲဒီအလုပ်ကိုလုပ်ရာမှာ အရမ်းကျွမ်းကျင်တယ်လို့ ဘယ်လိုအချိန်မှာပြော နိုင်မှာလဲ။ ဘယ်အချက်တွေကိုကြည့်ပြီးပြောလို့ရမှာလဲ။

(၄) အဲဒီအလုပ်တာဝန်ကို အပြည့်အဝထမ်းဆောင်နိုင်တယ်လို့ ဘယ်အချိန်မှာပြောနိုင်မှာလဲ။

(၅) အဲဒီအလုပ်တာဝန်ကို အပြည့်အဝထမ်းဆောင်နိုင်တယ်လို့ ဘယ်အချက်တွေကိုကြည့်ပြီးပြောနိုင်မှာလဲစသဖြင့်ပေါ့။

အဲဒီအချက်တွေကို ဖြေရှင်းဖို့စဉ်းစားတဲ့အခါသတိပြုရမှာက ရလဒ်တွေကိုတိုင်းတာမယ်ဆိုရင် အဓိကကျတဲ့အချက် (၄) ခုဖြစ်တဲ့ အရည်အသွေး၊ အရည်အတွက်၊ ကုန်ကျစရိတ်နဲ့ အချိန်မီပြီးစီးမှုတွေကိုပဲဖြစ်ပါတယ်။ ခုနကပြောခဲ့တဲ့ *Big Rocks* တွေအတွက် *KPI (Key Performance Indicators)* ကို ဖော်ထုတ်တဲ့အခါမှာ အဲဒီဝန်ထမ်းအနေနဲ့ ဘယ်လိုကောင်းမွန်စွာ (အရည်အသွေး ပြည့်ဝစွာ) ဆောင်ရွက်နိုင်ခဲ့တယ်၊ ပမာဏဘယ်လောက်များများဆောင်ရွက်နိုင်ခဲ့တယ် (အရည်အတွက်)၊ သတ်မှတ်ထားတဲ့ဘတ်ဂျက်နဲ့အညီဆောင်ရွက်နိုင်ခဲ့မှုရှိ မရှိ (ကုန်ကျစရိတ်) နဲ့ သတ်မှတ်ထားတဲ့အချိန်ကာလအတွင်းပြီးစီးအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်မှုတွေကို တိုင်းတာနိုင်မယ်အချက်တွေကို ရှာဖွေဖော်ထုတ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒီလိုတိုင်းတာရမယ်အချက်တွေကို ဖော်ထုတ်ရာမှာ အရည်အတွက်၊ ကုန်ကျစရိတ်နဲ့ အချိန်မီပြီးစီးမှုလိုမျိုး ကိန်းဂဏန်းနဲ့ဖော်ပြလို့ရတဲ့အရာတွေကိုတိုင်းတာရတာလွယ်ကူပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် အရောင်းသမားတစ်ဦးဟာ ပမာဏဘယ်လောက်များများရောင်းချနိုင်ခဲ့တယ်၊ ကုန်ကျစရိတ်ငွေဘယ်လောက်သုံးခဲ့တယ်၊ အချိန်ကာလဘယ်လောက်အတွင်းမှာရောင်းချနိုင်ခဲ့တာဖြစ်တယ် ဆိုတာမျိုးကို တိုင်းတာရတာလွယ်ကူတာပေါ့။ ဥပမာအားဖြင့်ပြောရရင် - ကျနော်တို့ အပြေးပြိုင်ပွဲမှာပထမရတဲ့သူက ဘယ်နှစက္ကန့်နဲ့ပြေးနိုင်ခဲ့တယ်ဆိုရင် အချိန်မှတ်စက်နဲ့ပြောတာဖြစ်လို့ အငြင်းပွားလို့မရပေမယ်။ စာစီစာကုံးပြိုင်ပွဲမှာ ပထမရတဲ့သူကျတော့ စာစစ်တဲ့သူရဲ့သဘောသဘာဝ၊ စစ်တဲ့အချိန်မှာရှိနေတဲ့ သူ့ရဲ့စိတ်နေစိတ်ထားစတဲ့အချက်တွေကိုအခြေခံပြီး အငြင်းပွားစရာ ဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ သူ့မှာက အချိန်မှတ်စက်လို စံမှမရှိပဲကိုး။

ဒါပေမယ် အရည်အသွေးကိုအကဲဖြတ်တဲ့အခါမှာ ခုနကပြောခဲ့တဲ့ စာစီစာကုံးပြိုင်ပွဲကလိုပေါ့။ စံသတ်မှတ်ချက်တစ်ခုနဲ့တိတိပပပြောဖို့ခက်ပါတယ်။ ပြောပြခဲ့ဖူးတဲ့ ဥပမာထဲက သင်္ချာပညာရှင်တွေဆိုရင် *Software Program* ဘယ်နှစ်ခုရေးနိုင်ခဲ့တယ်ဆိုတာ ပြောဖို့လွယ်ကူပေမယ်။ အဲဒီ ရေးသားခဲ့တဲ့ *Software Program* ထဲကဘယ်နှစ်ခုဟာကောင်းမွန်တဲ့ *Software Program* ဖြစ်တယ်ဆိုတာ ဆုံးဖြတ်ဖို့မလွယ်ကူပါဘူး။

နမူနာအနေနဲ့ သူ့နာပြုဆရာမတယောက်ရဲ့ *Key Job Responsibilities* နဲ့သူ့ကိုတိုင်းတာရမယ်အချက်တွေကိုကြည့်ကြရအောင်ပါ။

စဉ်	<i>Big Rocks</i>	<i>Measures of Fully Successful Performance</i>
၁	လူနာများအား ဂရုစိုက်ပြုစုစောင့်ရှောက်ခြင်း	<ul style="list-style-type: none"> - မည်သည့်လူနာမျှ ချော်လဲခြင်းမရှိခြင်း။ - တိုက်ကျွေးရမည့်ဆေးများအချိန်မီ၊ မှန်ကန်စွာ တိုက်ကျွေးခြင်း။ - ကုသမှုခံယူစဉ်ကာလအတွင်း အမှားအယွင်း လုံးဝမရှိခြင်း။ - လူနာများမှတ်တမ်းတင်ရာတွင် မှန်ကန်မြန်ဆန်ခြင်း။ - ရောဂါကူးစက်မှုများလုံးဝမရှိခြင်း
၂	<i>Assess Patients</i> (လူနာများအား ချဉ်းကပ်ခြင်း)	<ul style="list-style-type: none"> - တလွဲအသုံးပြုခြင်း၊ လစ်လျူရှုခြင်း နှင့် ပတ်သက်သည့် လက္ခဏာများအားမှတ်တမ်းတင်ခြင်း - အသက်အလိုက် Nutritional Assessment များ ပြုလုပ်မှတ်တမ်းတင်ပြီး လိုအပ်သလိုလွှဲပြောင်းပေးခြင်း - ယင်း Assessment များအားမှတ်တမ်းတင်ရာတွင် သတ်မှတ်ထားသော မူဝါဒများအတိုင်း ဆောင်ရွက်ခြင်း - ဘာသာရေးနှင့်ယဉ်ကျေးမှုဆိုင်ရာ ယုံကြည်မှုများအား Assess ပြုလုပ်ပြီး စနစ်တကျအစီအစဉ်ရေးဆွဲပြီး လိုအပ်ချက်များကို ဆောင်ရွက်ပေးခြင်း
၃	လူနာများနှင့် မိသားစုများအား	<ul style="list-style-type: none"> - လူနာ၏ရောဂါဖော်ထုတ်ခြင်း၊ ဆေးဝါးကုသခြင်း

	<p>လိုအပ်သည်များသင်ကြားပေးခြင်း</p>	<p>တို့နှင့်စပ်လျဉ်းပြီး လိုအပ်သလိုအသိပေးခြင်း</p> <ul style="list-style-type: none"> - ဘာသာစကားအခက်အခဲရှိသူများအတွက် လိုအပ်သလိုပံ့ပိုးကူညီပေးခြင်း - လူနာများနှင့်မိသားစုများ၏ လေးစားမှုကိုခံယူရခြင်း
<p>၄</p>	<p>ဝန်ဆောင်မှုများပေါင်းစပ်ဆောင်ရွက်ပေးခြင်း</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Shift များအား သေချာစနစ်တကျစီမံပေးခြင်း - အခြားသော ဌာနများ၊ ဝန်ထမ်းများနှင့်လိုအပ်သလို ညှိနှိုင်းဆောင်ရွက်ပေးခြင်း - အခြားသော ဝန်ဆောင်မှုပေးအပ်သူများနှင့် လူနာ၏လိုအပ်ချက်ကိုမူတည်ပြီး အချိန်မီတိကျသေချာစွာပြီးစီးအောင် ညှိနှိုင်းဆောင်ရွက်ပေးခြင်း
<p>၅</p>	<p>လူနာများနှင့် ဆရာဝန်များ၏စိတ်ကျေနပ်မှုရရှိအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်ခြင်း</p>	<ul style="list-style-type: none"> - လူနာများ၊ မိသားစုများဘက်မှ မည်သည့်မကျေနပ်မှုမျိုးမှ မပေါ်ပေါက်ခြင်း - သိသင့်သိထိုက်သည်အချက်အလက်များအား စနစ်တကျ အချိန်မီရှင်းလင်းပြောကြားပေးခြင်း - မည်သည့်ဆရာဝန်၏ မကျေနပ်မှုမျိုးမှမပေါ်ပေါက်ခြင်း -

ဖော်ပြခဲ့တဲ့ ဇယားမှာကြည့်မယ်ဆိုရင် မည်သည့်လူနာမျှချော်လဲခြင်းမရှိခြင်းဆိုတဲ့ အချက်က ကိန်းဂဏန်းနဲ့တိုင်းတာပြီးပြောဆိုလို့ရပေမယ်။ ကျန်တဲ့အချက်တော်တော်များများက ကိန်းဂဏန်းနဲ့ တိုင်းတာပြီးပြောဆိုလို့ မရနိုင်တာကိုတွေ့ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၂)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Big Rocks များနှင့် KPI များအသုံးပြုခြင်း၏အကျိုးကျေးဇူးများ

ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့ Big Rocks များနှင့် KPI များအသုံးပြုခြင်းနဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို စနစ် တကျတိုင်းတာအကဲဖြတ်ခြင်းကြောင့် ရရှိလာမယ်အကျိုးကျေးဇူးတွေကတော့အများကြီးပါ။ အထူးသဖြင့် တော့ သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းရဲ့ အမှန်ဆောင်ရွက်ရမယ်အလုပ်တာဝန်တွေကိုသေချာဆန်းစစ်ပြီး ဆောင်ရွက် မယ်ဆိုရင်ပေါ့။ အရေးအကြီးဆုံးက အလုပ်တာဝန်တခုရဲ့ အဓိကအကျဆုံးတာဝန်ဝတ္တရားတွေကိုသေချာ ဖော်ထုတ်နိုင်ဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒါမှလဲ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ သိပ်အရေးမကြီးတဲ့အလုပ်တွေနဲ့တင်အချိန်ကုန်နေ တာမျိုးမဖြစ်တော့ဘူးပေါ့။ Job Description ဟာ သက်ဆိုင်ရာရာထူးတစ်ခုအတွက် အကြမ်းဖျဉ်းသတ်မှတ် ချက်ကိုသာပေးစွမ်းနိုင်ပြီး ဒီစနစ်ကတော့ မိမိလုပ်ရမယ်အလုပ်တာဝန်ကို တိကျပြတ်သားစွာလမ်းညွှန်ပေး နိုင်စွမ်းရှိတဲ့အတွက် ဒီစနစ်ဟာ Job Description ထက် ပိုပြီး ထိရောက်မှုရှိတယ်လို့ပြောနိုင်ပါတယ်။

တူညီတဲ့အလုပ်တာဝန်ရှိတဲ့သူတွေအများကြီးရှိကြတဲ့အခါ ပြောခဲ့တဲ့အလုပ်တာဝန်တခုရဲ့ အဓိကအ ကျဆုံးတာဝန်ဝတ္တရားတွေကို သေချာဖော်ထုတ်နိုင်ခဲ့ပြီဆိုရင်တော့ အဲဒီဝန်ထမ်းတွေအားလုံးအတွက်ရော၊ ကုမ္ပဏီအတွက်ပါအကျိုးရှိတဲ့စနစ်တခုကို ဖော်ထုတ်နိုင်ပြီလို့ပြောလို့ရပါတယ်။ နောက်ထပ်အကျိုးကျေးဇူး တစ်ခုကတော့ Performance Appraisal လုပ်တဲ့အခါကျမှ ဝန်ထမ်းဘက်ကနေ ဘယ်လိုအမှတ်တွေပေးထား မှန်းမသိဘူးဆိုတဲ့အသံတွေ၊ အမှတ်ပေးတာတရားမျှတမှုမရှိဘူး၊ နဂိုတည်းကကြိုပြောမထားပဲအခုမှအမှတ်ကို ပေးချင်သလိုပေးတယ်ဆိုတဲ့အသံတွေ လျော့ပါးသွားမှာကတော့အသေအချာပဲပေါ့။

Competencies များ ဖော်ထုတ်အသုံးပြုခြင်း

ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဟာ အဲဒီဝန်ထမ်းအနေနဲ့ ဘာတွေကိုဆောင်ရွက်ပြီးစီး တယ် (ရလဒ်) ၊ အဲဒီလိုလုပ်ငန်းတွေပြီးစီးအောင် ဘယ်လိုမျိုးဆောင်ရွက်ခဲ့တယ် (ပြုမူနေထိုင်ပုံ၊ သဘော ထား) ဆိုပြီး (၂) ပိုင်းရှိတယ်လို့ရှေ့ပိုင်းမှာ ပြောခဲ့ပြီးဖြစ်ပါတယ်။ ရှေ့ပိုင်းမှာ ရလဒ်အကြောင်းပြောခဲ့ ပြီးပြီဖြစ်တဲ့အတွက် အခုဆက်ပြီး Behavior (or) Competencies တွေအကြောင်း ဆက်ပြီးကြည့်ကြရ အောင်။

Competencies ဆိုတာဟာ ရလဒ်တွေရရှိလာအောင် ဆောင်ရွက်ဖို့အတွက်လိုအပ်တဲ့ အသိပညာ၊ ကျွမ်းကျင်မှု၊ ပြုမူနေထိုင်ပုံသဘောထား၊ စွမ်းဆောင်နိုင်ရည်စတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ Competencies ဆို တာဟာ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကိုသာမန်ဝန်ထမ်းတစ်ဦးထက် ထူးချွန်ပြောင်မြောက်စွာဆောင်ရွက်နိုင်စေဖို့ လိုအပ် ချက်ပဲဖြစ်ပါတယ်။

ကျနော်တို့တွေ့ဘာကြောင်. အဲဒီ *Competencies* ကို ဖော်ထုတ်အသုံးချဖို့လိုအပ်သလဲဆိုရင် သက်ဆိုင်ရာအစုအဖွဲ့တခုအတွင်းမှာရှိနေတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေအတွက် (ဥပမာ - အရောင်းဝန်ထမ်းများဆိုပါစို့) မိမိတို့ရဲ့မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ မိမိတို့ကို ဘယ်လိုမျိုး *Behaviors* တွေကို အဓိကထားလိုချင်တယ်၊ စောင်ကြပ်ကြည့်ရှုနေမယ်ဆိုတာကို သိရှိနေခြင်းအားဖြင့် သူတို့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုကောင်းမွန်ဖို့အတွက် အာရုံစိုက်လုပ်ဆောင်နိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

သတိပြုရမှာတချက်တော့ ရှိပါတယ်။ *Competencies* လို့ပြောရင် (၃) မျိုးရှိတယ်ဆိုတာ မေ့လို့မရပါဘူး။ အဲဒါတွေကတော့

- (၁) *Core Competencies*
- (၂) *Job –Family Competencies* နဲ့
- (၃) *Job-Specific Competencies* ဆိုပြီးပဲဖြစ်ပါတယ်။
- (၁) *Core Competencies*

(၁) *Core Competencies* ဆိုတာကတော့ ကုမ္ပဏီမှာအလုပ်လုပ်တဲ့သူတိုင်း (ဘယ်လိုရာထူးမျိုးကိုတာဝန်ယူရသည်ဖြစ်စေ၊ မည်သည့်လုပ်ငန်းတာဝန်မျိုးကိုဆောင်ရွက်ရသည်ဖြစ်စေ) ရှိကိုရှိထားရမယ်၊ လိုက်နာကျင့်သုံးရမယ်။ *Competencies* တွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် ပြောရမယ်ဆိုရင် *Communication Skill, Interpersonal Skill* အစရှိတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဘယ်ရာထူး၊ ဘယ်တာဝန်ကဝန်ထမ်းပဲဖြစ်ဖြစ် ကုမ္ပဏီမှာရှိတဲ့သူတိုင်းနဲ့အဆင်ပြေဆက်ဆံဆက်သွယ်နိုင်ဖို့၊ အလုပ်ကိုပိုကောင်းအောင်လုပ်ဆောင်နိုင်မယ်၊ နည်းလမ်းတွေကိုရှာဖွေဖို့ဆိုတာ အရေးကြီးတဲ့အချက်ပဲမဟုတ်ပါလား။

- (၂) *Job –Family Competencies*

Job–Family Competencies ဆိုတာကတော့ သက်ဆိုင်ရာအလုပ်အမျိုးအစားတစ်ခု (ဥပမာအားဖြင့် - အရောင်းဝန်ထမ်း (*Sales*) ၊ ဈေးကွက်ရှာဖွေရေးဝန်ထမ်း (*Marketing*)၊ ဖောက်သည်ဝန်ဆောင်မှုဝန်ထမ်း (*Customer Service*) ၊ စီမံဝန်ထမ်း (*Admin*) စသဖြင့်) အတွက် သီးသန့်ရှိနေတဲ့ *Competencies* တွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ *Competencies* တွေဟာ လုပ်ငန်းတာဝန်တစ်ရပ် အမှန်တကယ်အောင်မြင်အောင်လုပ်ဆောင်နိုင်ဖို့အတွက် မဖြစ်မနေရှိရှိထားရမယ်။ *Competencies* တွေပေါ့။ *Blue Collar* လို့ခေါ်တဲ့ အခြေခံဝန်ထမ်းအဆင့်မှာဆိုရင် ဖြစ်နိုင်ခြေရှိတဲ့အချက်တွေက *Dependability, Follow-up, Protection of Assets and Safety* အစရှိတာတွေဖြစ်ပါမယ်။ ကြီးကြပ်သူအဆင့်၊ မန်နေဂျာအဆင့်တွေ အတွက်ဆိုရင်တော့ အသင်းအဖွဲ့ကိုခေါင်းဆောင်နိုင်စွမ်း (*Team Leadership*)

လက်အောက်ငယ်သား များနှင့် အခြားသူများ စည်းရုံးလှုံ့ဆော်နိုင်စွမ်း (*Motivating Subordinates and Others*)၊ (အရည်အ သွေးရှိသူများ၊ ပါရမီရှင်များအား ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်လာအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်းနှင့် ထိန်းသိမ်းထားနိုင်စွမ်း (*Developing and Retaining Talent*) အစရှိတာတွေပါဝင်မှာပါ။

စီမံဌာနမှာတာဝန်ယူရတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ဆိုရင်တော့ အချိန်စီမံခန့်ခွဲမှု (*Time Management*) ၊ အစီအစဉ်ရေးဆွဲဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်းနှင့် စုစည်းဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်း (*Planning & Organizing Skills*)၊ ပညာရှင်ဆန်ဆန်ဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်း (*Professionalism*) စတာတွေပါဝင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

(၃) *Job Specific Competencies*

နောက်ဆုံးတခုကတော့ *Job Specific Competencies* ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒီမှာဆိုရင်တော့ တိတိကျကျ သတ်မှတ်ထားတဲ့ အလုပ်တခုကိုလုပ်ဆောင်နိုင်ဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့ *Explicit Skills & Abilities* တွေ ပါဝင် မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် ပြောရမယ်ဆိုရင် ကျွမ်းကျင်မြေတူးသမားတယောက်ဆိုပါစို့၊ သူဟာမြေတူး စက်ကိုကျွမ်းကျွမ်းကျင်ကျင်မောင်းတတ်ဖို့လိုအပ်သလိုပဲ *Drawing* တွေကိုလဲဖတ်တတ်ဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ နောက်ပြီးလုပ်ငန်းခွင်ဘေးကင်းလုံခြုံရေးနဲ့ပတ်သက်ပြီး သိရှိနားလည်တတ်ကျွမ်းထားဖို့လဲလိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ ဆောက်လုပ်ရေးလုပ်ငန်းခွင်တခုက မန်နေဂျာတယောက်အတွက်ဆိုရင်လဲ ညှိနှိုင်းဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်း (*Negotiation Skills*)၊ သက်ဆိုင်ရာ *Blue Print* တွေကိုဖတ်ရှုနားလည်နိုင်စွမ်း၊ ပဋိပက္ခများအားဖြေရှင်းနိုင် စွမ်း အစရှိတာတွေ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။

Core Competencies

အမှန်အားဖြင့်တော့ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုလုံးနဲ့သက်ဆိုင်တဲ့ *Core Competencies* တွေကိုရှာဖွေဖော် ထုတ်ဖို့ဆိုတာ မန်နေဂျာတွေရဲ့အလုပ်မဟုတ်ဖူးလို့ပြောနိုင်ပါတယ်။ အဲဒီ *Core Competencies* တွေဟာ သက်ဆိုင်ရာ အကြီးတန်းစီမံခန့်ခွဲသူများ (*Senior Management*) ရဲ့တာဝန်ဖြစ်ပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆို တော့ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုလုံးအတွက် သက်ဆိုင်တာဖြစ်တဲ့အတွက် အဖွဲ့အစည်းရဲ့ *Core Values* တွေ၊ *Organizational Behavior* တွေ၊ *Vision & Mission* တွေကို ထည့်သွင်းစဉ်းစား ခြုံငုံသုံးသပ်ပြီးမှသာ ချ မှတ် သွားရမယ်။ *Core Competencies* တွေဖြစ်လို့ပါ။

ဒါပေမယ့် *Core Competencies* နဲ့ပတ်သက်လို့အရေးကြီးတာတခုက ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ် ယောက်အနေနဲ့ မိမိအနေနဲ့ မိမိအဖွဲ့အစည်းရဲ့ အကြီးတန်းစီမံခန့်ခွဲသူများ ကချမှတ်ပေးထားတဲ့ *Core Competencies* တွေနဲ့ပတ်သက်လို့ လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတွေကို ဘယ်လိုမျိုးအကဲဖြတ်သွားမယ်ဆိုတာ ကိုတော့ သေချာသိနားလည်ထားဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ အဲဒီလိုအကဲဖြတ်နိုင်ဖို့အတွက် *Competency* တစ် ခုကိုသတ်မှတ်ပြီဆိုရင် ဖွင့်ဆိုရှင်းလင်းချက်တွေကိုပါ ထည့်သွင်းဖော်ပြသွားဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ *Core*

Competencies ကိုသတ်မှတ်ပေးပြီးလိုက်တာနဲ့ ဘယ်လိုအခြေအနေမျိုးဆိုရင် ကျေနပ်ဖွယ်ရာဖြစ်တယ်၊ ဘယ်လိုအခြေအနေမျိုးဆိုရင် လက်ခံနိုင်ဖွယ်မရှိဖူးဆိုတာကို သက်ဆိုင်ရာမန်နေဂျာကိုကော၊ အကဲဖြတ်ခံရမယ်၊ ဝန်ထမ်းတွေကိုယ်တိုင်ကော ရှင်းရှင်းလင်းလင်းနားလည်နေအောင် ဆောင်ရွက်သွားဖို့အတွက် အကြီးတန်းစီမံခန့်ခွဲသူများ (*Senior Management*) နဲ့ *HR* မှာတာဝန်ရှိပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၃)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အဲဒီလိုဆောင်ရွက်နိုင်ဖို့အတွက် လုပ်ဆောင်သင်တာတခုကတော့ ပြုစုထားတဲ့ *Competencies* တွေကို ကိုယ်ရဲ့အဓိကတာဝန်ရှိသူတွေ၊ ဝန်ထမ်းတွေကိုချပြပြီး သူတို့ရဲ့အမြင်တွေ၊ သဘောထားတွေကို တောင်းခံသွားကာ လိုအပ်သလိုပြင်ဆင်ပြောင်းလဲမှုတွေပြုလုပ်သင်တာပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုချပြလိုက်ခြင်း အားဖြင့် သူတို့အနေနဲ့လဲ ကုမ္ပဏီကဘာလိုချင်တယ်ဆိုတာကို သီးခြားပြောပြမနေဘဲ အကြမ်းဖျင်းသိရှိသွားစေမှာ ဖြစ်ပြီး အဲဒီလိုအပ်ချက်တွေကို နေ့စဉ်လုပ်ငန်းဆောင်တာတွေမှာ ဘယ်လိုမျိုးဖြည့်ဆည်းသွားမယ်ဆိုတာကို ကြိုတင်စဉ်းစားနိုင်ဖို့အတွက်အချိန်ပေးလိုက်သလိုလဲဖြစ်သွားမှာပါ။ နောက်ပြီးပြောခဲ့ပြီးဖြစ်တဲ့သတ်မှတ်ချက်တွေကို အခြေခံပြီး *Performance Appraisal* ပြုလုပ်ရာမှာ *Surprised* မဖြစ်တော့ဘူးပေါ့။

Job Family and Job Specific Competencies

တကယ်လို့သာ *Job Family and Job Specific Competencies* တွေကိုသာ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာ ကြိုတင်သတ်မှတ်ပြီးသားဆိုရင်တော့ မန်နေဂျာရဲ့တာဝန်က *Core Competencies* မှာလိုပဲဖြစ်ပါတယ်။ မှတ်မိကြပါ့မလား။ သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းအနေနဲ့ သူ့ရဲ့လုပ်ငန်းဆောင်တာတွေကို ဆောင်ရွက်တဲ့အခါ အဲဒီအလုပ်မှာလိုအပ်တဲ့ *Competencies* တွေကို ဘယ်လိုမျိုးကိုက်ညီအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်တယ်ဆိုတာကို ဖော်ထုတ်အကဲဖြတ်ဖို့၊ အဲဒီ *Competencies* တွေကိုအခြေခံပြီး ဝန်ထမ်းတွေကို ဘယ်လိုမျိုးစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်း (*Performance Appraisal*) ပြုလုပ်သွားမယ်ဆိုတာကို ကြိုတင်စီစဉ်ထားဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

တကယ်လို့များ *Job Family and Job Specific Competencies* တွေကိုသတ်မှတ်မထားခဲ့ဘူးဆိုရင်တော့ ကိုယ်ရဲ့ဌာနအတွက်သက်ဆိုင်ရာ *Job Family and Job Specific Competencies* တွေကို သတ်မှတ်ပေးဖို့ဟာ သက်ဆိုင်ရာမန်နေဂျာတွေရဲ့ အရေးကြီးတာဝန်တခုဖြစ်ပါတယ်။ သာမန်အားဖြင့်ပြောမယ်ဆိုရင် မန်နေဂျာတွေဟာ အလုပ်နှစ်မျိုးလုပ်ရတယ်လို့ပြောနိုင်တဲ့သူတွေကို ကြီးကြပ်နေရတယ်လို့ပြောနိုင်ပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ အခြားသူတွေကိုကြီးကြပ်ခြင်းနဲ့ မိမိရဲ့မူလအလုပ်ကိုလုပ်ကိုင်ဆောင်ရွက်ရခြင်းတို့ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့ အဲဒီနှစ်မျိုးလုံးအတွက် *Competencies* တွေကိုသီးခြားစီခွဲခြားပြီးသတ်မှတ်ပေးနိုင်မယ်ဆို ပိုပြီးထိရောက်မှာဖြစ်ပါတယ်။

ဒါပေမယ့်ခက်တာက အဲဒီသတ်မှတ်ပေးရမယ့် *Competencies* တွေဟာ မထပ်သင့်ဘူး၊ ဒါမှမဟုတ် နှစ်မျိုးလုံးမှာတပြိုင်နက်တည်းမပါသင့်ဘူးဆိုတဲ့အကြောင်းပြချက်ကရှိမနေပါဘူး။ ဥပမာအားဖြင့် ပြဿနာဖြေရှင်းနိုင်စွမ်းရှိခြင်း (*Problem Solving*) ဆိုတဲ့အချက်ဟာကြီးကြပ်ရခြင်းအပိုင်းမှာရော၊ တစ်ဦးချင်းထမ်း

ဆောင်ရတဲ့ လုပ်ငန်းတာဝန်ပိုင်းအတွက်ရော နှစ်ခုလုံးအတွက် အရေးကြီးလိုအပ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုအချက်မျိုး ကိုတော့ ခွဲခြားဖော်ပြဖို့မသင့်ပါဘူး။

နောက်ထပ်အရေးကြီးတာတစ်ခုက အဲဒီ *Competencies* စာရင်းဟာ အရမ်းရှည်လို့မရတာ၊ ရှင်းရှင်း လင်းလင်းနားလည်လွယ်ဖို့လိုအပ်တာပါ။ နောက်ပြီး ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ ကုမ္ပဏီကသူတို့မှာဘယ်လိုမျိုး စိတ်ထားရှိဖို့လိုအပ်တယ်၊ ဘယ်လိုနေထိုင်ပြုမူပြုဖို့လိုအပ်တယ်ဆိုတာကို ရှင်းရှင်းလင်းလင်းသိရှိထားဖို့က အဓိကမဟုတ်ပါလား။နောက်ပြီး အဲဒီအချက်တွေကို အခြေပြုပြီးသူတို့ရဲ့ ရာထူးအဆင့်အတန်းတွေ၊ လစာနဲ့ ခံစားခွင့်တွေ၊ ရာထူးတိုးတက်ခံစားခွင့်တွေ ချိတ်ဆက်နေမယ်ဆိုတာကို ရှင်းလင်းပြောပြပြီး အဲဒီအခွင့်အ လမ်းတွေဟာ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့စိတ်နေသဘောထား၊ လုပ်ပုံကိုင်ပုံတွေပေါ်မှာ အဓိကမူတည်နေတယ်ဆို တာ သိရှိစေဖို့လဲလိုအပ်ပါတယ်။

How to Identify Competencies (Competencies တွေကိုဘယ်လိုဖော်ထုတ်မလဲ)

ပထမဦးဆုံးအနေနဲ့ တကယ်စံပြုထားဖို့လိုအပ်တဲ့ လုပ်ငန်းတွေအောင်မြင်စွာအကောင်အ ထည်ဖော်ဆောင်ရာမှာ အမှန်တကယ်အရေးကြီးတဲ့ *Competencies* အရေအတွက်နည်းနည်း (၃ ခုမှ ၅ ခု အထိပဲရှိသင့်ပြီး အများဆုံး ၇ ခုထက်မပိုသော) ကိုစဉ်းစားဖော်ထုတ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ *Competencies* တွေဟာ မိမိရဲ့ဝန်ထမ်းတွေလက်ရှိအနေအထားမှာ တိုးတက်ရန်လိုအပ်နေတဲ့ လုပ်ငန်းအတွက်မရှိမဖြစ်အ ရေးကြီးတဲ့ *Competencies* တွေပဲဖြစ်သင့်ပါတယ်။ အဲဒီ *Competencies* တွေ ကိုဖော်ထုတ်ရာမှာ မိမိကိုယ် တိုင်ဆုံးဖြတ်လို့ရနိုင်သလိုပဲ ကိုယ်ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို မေးမြန်းတိုင်ပင်ဆွေးနွေးခြင်းအားဖြင့်လည်း ရရှိနိုင်ပါ တယ်။

ဘာဖြစ်လို့ *Competencies* တွေကိုသတ်မှတ်ရာမှာ နည်းနည်းလေးပဲသတ်မှတ်ဖို့ပြောနေရတာလဲ။ နမူနာတခုကြည့်ကြရအောင်ပါ။ နောက်တပတ်အစည်းအဝေးတခုမှာပြောရမယ့်စကားတွေကိုစာရွက်တရွက် ပေါ်မှာချပြီး ရေးထားတယ်ဆိုပါစို့။ အဲဒီမှာပြောမယ့်စကားလုံးတွေကိုသေချာစိစစ်ရွေးချယ်ပြီး ပြောမယ့်အ ကြောင်းအရာကလဲသိပ်ကောင်းတယ်လို့ ယူဆထားတယ်။ ပြီးရင် အဲဒီစာသားတွေကိုယုံကြည်စိတ်ချရတဲ့သူ တစ်ယောက်ကိုပြုပြီး သူကလဲ အိုကေတယ်လို့ ပြောပြီးသားဆိုပါစို့။ ပြောရမယ့်အချိန်နီးလာလေ၊ ထပ်ခါထပ် ခါ ဖတ်ပြီးသွားလေပေါ့။ ဒါပေမယ့်ပြောရင်းနဲ့အရေးကြီးတဲ့အချက်တွေ မကျန်ရစ်ခဲ့အောင် ဘယ်လိုလုပ်မလဲ။ လုပ်ရမှာတခုဘဲရှိပါတယ်။ *High Lighter* သုံးပြီး *High Light* လုပ်ရမှာပေါ့။ဒါဆိုရင် *High Lighter* သုံးပြီး အရေးကြီးတဲ့အချက်တွေကို *High Light* လုပ်တော့မယ်။ တခါဖတ်လိုက် ၊ တခါ *High Light* လုပ်လိုက်နဲ့ အကြိမ်ပေါင်းများစွာဖတ်ပြီးတဲ့အခါမှာ သိပ်အရေးမကြီးတဲ့စကားဆက်တွေ (နှင် ၊ တို့) ကလွဲလို့ကျန်တာ တွေအားလုံး *High Light* လုပ်ပြီး သားဖြစ်နေတာကိုတွေ့ရလိမ့်မယ်။ ဒါဆိုရင်ဘာထူးသေးလဲ ၊ အရင်မမှတ်ရ

သေးခင် အခြေအနေအတိုင်းပြန်ဖြစ်သွားပြီပေါ့။ ဆိုလိုချင်တာက ရှိသမျှအရာအားလုံးကို အရေးကြီးတယ် လို့ပြောလိုက်တာဟာ ဘယ်ဟာကမှ အရေးမကြီးဘူးလို့ပြောလိုက်တာနဲ့အတူတူပဲလို့ပြောချင်တာပါ။

နမူနာ *Competencies* တွေကိုကြည့်ချင်ရင်တော့ အွန်လိုင်းမှာအများကြီးရှိပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် *Workforce Magazine* ရဲ့ *Website* မှာဆိုရင် *Competencies 31* မျိုးကိုဖော်ပြထားတာတွေ့ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ *Competency* တခုချင်းစီရဲ့ အဓိပ္ပါယ်ဖွင့်ဆိုချက်တွေ၊ တွေ့ရှိရနိုင်တဲ့ *Behavior* တွေ ပါပါဝင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဘယ်လိုအပြုအမူမျိုးဆိုရင် သက်ဆိုင်ရာ *Competency* ရဲ့ ဘယ် *Level* ကိုရောက်နေပြီလို့ပြောနိုင်အောင်အထိဖော်ပြထားပါတယ်။

သတိပြုရမှာတခုက *Competencies* တွေအမျိုးမျိုးဘယ်လိုပဲဖော်ထုတ်သည်ဖြစ်စေ၊ မိမိရဲ့အဖွဲ့အစည်း အတွက်အမှန်တကယ်အသုံးဝင်တဲ့ *Competencies* ၃ ခုကနေ ၅ ခုအထိလောက်ကိုသာ သေချာရွေးချယ် အသုံးပြုဖို့ဖြစ်ပါတယ်။ နမူနာအနေနဲ့ *Competencies* အချို့ကိုလေ့လာကြည့်ကြရအောင်ပါ။ အောက်မှာ ဖော်ပြထားတဲ့ဇယားမှာ နမူနာ *Competencies* အချို့ကိုဖော်ပြထားပါတယ်။

မင်းခေါင် (EMPA - 8)

Competency	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
တာဝန်ခံနိုင်မှု (Accountability)	မိမိတာဝန်အား ပြီးမြောက်အောင်လုပ်ဆောင်နိုင်ခြင်းနှင့် မိမိ၏လုပ်ရပ်ကြောင့် ဖြစ်ပေါ်လာသောအကောင်းအဆိုးကိုတာဝန်ခံနိုင်ခြင်း	မိမိအားပေးအပ်သောတာဝန်ကို အရည်အသွေးမြင့်မားစွာဖြည့်ပြီးမြောက်အောင်ဆောင်ရွက်နိုင်ခြင်း	အသင်းအဖွဲ့ဝင်များနှင့်ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်ပြီး အသင်းအဖွဲ့နှင့် အသင်းအဖွဲ့ဝင်များ၏အောင်မြင်မှုရရှိရန် ဆောင်ရွက်နိုင်ခြင်း	မိမိအသင်းအဖွဲ့တစ်ခုလုံး၏ လုပ်ငန်းစဉ်ဆောင်ရွက်အားတာဝန်ခံနိုင်ပြီး လိုလားသောရလဒ်များရရှိစေရန် တာဝန်ခံနိုင်ခြင်း
ဆုံးဖြတ်ချက်ချနိုင်စွမ်း (Decision Making)	ရရှိထားသောသတင်းအချက်အလက်များနှင့်လုပ်ငန်းလိုအပ်ချက်အပေါ်မူတည်ပြီး တိကျသေချာသောဆုံးဖြတ်ချက်များအား အချိန်မီချမှတ်နိုင်ခြင်း	ရရှိထားသောသတင်းအချက်အလက်များနှင့်လုပ်ငန်းလိုအပ်ချက်အပေါ်မူတည်ပြီး တိကျသေချာသော ဆုံးဖြတ်ချက်များအား အချိန်မီချမှတ်နိုင်ခြင်းနှင့် အချိန်မီအကောင်အထည်ဖော်လုပ်ဆောင်နိုင်ခြင်း	မသေချာမရေရာမှုများကိုသုံးသပ်ပြီး ကောင်းမွန်မှန်ကန်သောဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်နိုင်ခြင်း၊ ဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်ရန်အတွက် လိုအပ်သောသတင်းအချက်အလက်များရရှိအောင်ကြိုးပမ်းဆောင်ရွက်ခြင်း	ပြည်စုံလုံလောက်မှုရှိသောသတင်းအချက်အလက်များအားအသုံးပြုပြီး အဖွဲ့အစည်း၏တန်ဖိုးထားမှုများ၊ စည်းမျဉ်းများအားအခြေခံကာ ဆုံးဖြတ်ချက်ချမှတ်နိုင်ခြင်း
မိမိကိုယ်ကိုမိမိယုံကြည်မှုအပြည့်အဝရှိခြင်း (Self-confidence)	မိမိကိုယ်ကိုမိမိယုံကြည်မှုအပြည့်အဝရှိခြင်းအားလွယ်ကူစွာသိမြင်နိုင်ခြင်း၊ ကြီးကြပ်မှုအနည်းငယ်ဖြင့်လုပ်ငန်းများဆောင်ရွက်နိုင်ခြင်း အကဲဖြတ်မှုများချမှတ်နိုင်ခြင်း	မိမိကိုယ်ပိုင်ဆုံးဖြတ်ချက်ဖြင့် လုပ်ငန်းဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်းရှိခြင်း၊ မည်သို့လုပ်ဆောင်ရမည်ကိုအခြားသူများအား မေးမြန်းရန်မလိုအပ်ဘဲ ဆုံးဖြတ်ချက်များချမှတ်နိုင်ခြင်း ၊ အခက်အခဲပြဿနာများအား ဖြေရှင်းနိုင်စွမ်းရှိခြင်းနှင့် စီမံခန့်ခွဲသူများထံ လိုအပ်ချက်အပေါ်မူတည်ပြီး အကြောင်းကြားနိုင်ခြင်း	စိန်ခေါ်မှုများကိုရွေးချယ်ခြင်း၊ စိန်ခေါ်မှုရှိသောအလုပ်များအားနှစ်သက်ပြီး လုပ်ငန်းတာဝန်သစ်များရှာဖွေခြင်း၊ ပဋိပက္ခများတွင် စိတ်ပျက်ဖွယ်ရာ အခြေအနေမှန်ကန်သောအကဲဖြတ်မှုများ၊ ဆုံးဖြတ်ချက်များချမှတ်နိုင်ခြင်း	ပြင်းထန်သောစိန်ခေါ်မှုများကိုရွေးချယ်ဆောင်ရွက်ခြင်း၊ စီမံခန့်ခွဲမှုတာဝန်ရှိသူများ၊ Clients များနှင့် ပွင့်လင်းစွာ ဆွေးနွေးတိုင်ပင်ပြီး ဆောင်ရွက်ရမည့်လုပ်ငန်းဆောင်တာများအား လမ်းညွှန်မှုပေးခြင်း၊ အကောင်အထည်ဖော်နိုင်ခက်ခဲသည်၊ သို့တည်းမဟုတ် အောင်မြင်ရန်ခက်ခဲသည်ဟုယူဆရသည်၊ ပြင်းထန်သောစိန်ခေါ်မှုများရှိသည်လုပ်ငန်းများအားကိုင်တွယ်ဖြေရှင်းခြင်း

မင်းခေါင် (EMPA - 8)

<p>အခြားသူများအားဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်အောင်ပြုလုပ်ပေးနိုင်စွမ်း (Developing Others)</p>	<p>လုပ်ငန်းပေါ်မူတည်ပြီး ညွှန်မှုများပေးနိုင်ခြင်း၊ ကြားချက်များပေးအပ်နိုင်ခြင်း၊ တာဝန်များမည်ကဲ့သို့ ဆောင်ရွက်ရမည်ကို ရှင်းလင်းပြောကြားနိုင်ခြင်း၊ သေချာပြီးအသုံးဝင်သော များပေးစွမ်းခြင်း၊ သက်ဆိုင်ရာလမ်း အသေးစိတ်ညွှန်ကြားချက်များပေးအပ်နိုင်ခြင်း၊ လုပ်ငန်းဆောင်ရွက်ခြင်းအား တိကျအကြံပြုချက်များပေးစွမ်းခြင်း</p>	<p>ညွှန်ကြားချက်များပေးအပ်သည်အခါ မည်သည့်အတွက်ကြောင့် ထိုသို့ ပေးအပ်ရကြောင်းကို ကျိုးကြောင်းဖော်ပြပေးခြင်း။ ယင်းလုပ်ငန်းစဉ်များအား လိုက်နာဆောင်ရွက်ခြင်းအား ဖြစ်ရရှိလာမည်အကျိုးကျေးဇူးများအား အာရုံစိုက်ပြောကြားခြင်း၊ လိုအပ်သောရင်းမြစ်များ၊ သတင်းအချက်အလက်များ၊ အကြံဉာဏ်များ ပံ့ပိုးပေးခြင်း</p>	<p>အခြားသူများ၏ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်မှုများအား ကာလလတ်ကာလအတွက် ကြိုတင်သုံးသပ်ခြင်း၊ ယင်းတို့အနေ ဖြစ်ဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်ရန်အခွင့်အလမ်းများရှိနေသည်ဟု ယုံကြည်ကြောင်းပြသပြီး တိုးတက်အောင် ပြုလုပ်ပေးခြင်း၊ အခြားသူများ၏လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်များအား ကောင်းလာစေရန် မည်သို့လုပ်ဆောင်ပေးရမည်ကိုသိရှိခြင်း</p>	<p>ရေရှည်ကာလအတွက်လေ့ကျင့်သုံးကြားမှုများပြုလုပ်ပေးပြီး တိုးတက်မှုကိုစဉ်ဆက်မပြတ်သုံးသပ်ခြင်း၊ လူပုဂ္ဂိုလ်ကိုဦးမတည်ပဲ ပြဿနာနှင့် အမှုအကျွမ်းများကို အဓိကထားပြီး အပြုသဘော Feedback ပြန်ပေးခြင်း၊ ပြဿနာများအား ကိုယ်တိုင်ဖြေရှင်းနိုင်သည်အထိ အကြံ များရရှိဆောင်ရွက်နိုင်စေရန်အတွက်အဆိုးမင်များ၊ လေ့ကျင့်သုံးကြားပေးမှုများစီစဉ်ပေးခြင်း</p>
<p>အသင်းအဖွဲ့အားဦးဆောင်နိုင်စွမ်း (Team Leadership)</p>	<p>Team အနေဖြင့်မည်သည့်ကိုဆောင်ရွက်စေလိုသည်ကို ဖော်ပြခြင်း၊ တစ်ဦးချင်းလုပ်ငန်းတာဝန်များအား သတ်မှတ်ပေးခြင်း၊ လိုအပ်ချက်ကိုအခြေခံပြီးညွှန်ကြားချက်များထုတ်ပြန်ခြင်း၊</p>	<p>သတင်းအချက်အလက်များနှင့်ရှင်းလင်းချက်များအား တစ်ဦးချင်းသို့မဟုတ် အစုအဖွဲ့ထံသို့မျှဝေခြင်း၊ ချမှတ်လိုက်သော ဆုံးဖြတ်ချက်များ၏အကြောင်းရင်းနှင့် အကျိုးဆက်များအား ပြောပြခြင်း</p>	<p>မိမိအသင်းအဖွဲ့အား ပိုမိုအားကောင်းလာစေပြီး စိတ်အားတက်ကြွမှုရရှိနေစေရန်လုပ်ဆောင်နိုင်ခြင်း၊ မိမိလုပ်ပိုင်ခွင့်အား တရားမျှတစွာအသုံးပြုခြင်း။ ပဋိပက္ခများအား အပြုသဘောဦးတည်ဖြေရှင်းပေးနိုင်စွမ်းရှိခြင်း၊ ဝန်ထမ်းများ၏ စိတ်ဓါတ်နှင့်စွမ်းဆောင်ရည် မြင့်မားလာစေရန် မဟာဗျူဟာများချမှတ်ဆောင်ရွက်ခြင်း</p>	<p>ရေရှည်အတွက်သန္နိဋ္ဌာန်ချမှတ် ဆောင်ရွက်ခြင်း၊ သြဇာတိက္ကမကြီးမားခြင်း၊ အသင်းအဖွဲ့၏ Vision အပေါ်စိတ်အားထက်သန်မှုနှင့် သန္နိဋ္ဌာန်ချမှတ်ဆောင်ရွက်ခြင်းအတွက် အမြင်ရှိခြင်း၊ ခေါင်းဆောင်မှုစွမ်းရည်ရှိကြောင်း ထင်သာ မြင်သာခြင်း</p>

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၄)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အကောင်းဆုံးလုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုဖော်ထုတ်သတ်မှတ်ခြင်း(*How to Describe Performance Excellence*)

ပထမအဆင့်အနေနဲ့ နည်းလေကောင်းလေဆိုတဲ့မူနဲ့ *Competencies* တွေကိုဖော်ထုတ်ပြီးတဲ့အခါ နောက်တဆင့်ကဘာပါလဲ။ နောက်တဆင့်ကတော့ သက်ဆိုင်ရာ *Competencies* တွေအလိုက် အကောင်းဆုံး လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို ဖော်ထုတ်သွားဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

တကယ်လို့သာ အသုံးပြုမယ် *Competencies* တွေမှာ အကောင်းဆုံးလုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆိုတာ ဘာ ဖြစ်တယ်ဆိုတာကို *Behavioral Description* ပါဝင်ပြီးသားဆိုရင်တော့ ကိုယ်ရဲ့အဖွဲ့အစည်းကသူတွေ အနေနဲ့ တိုက်ရိုက်အသုံးပြုလို့ရပြီပေါ့။ ဒါပေမယ့် အဲဒီလိုမဟုတ်ဘဲဖူး၊ ဒါမှမဟုတ်ရင်လည်းနားလည်ရခက်ခဲ နေခဲ့မယ် ဆိုရင်တော့ ၊ *HR* ကလဲ သေချာရှင်းလင်းပြောပြမှုမလုပ်နိုင်ခဲ့ဖူးဆိုရင်တော့ သီးခြား *Competency* တခုချင်း အတွက် အကောင်းဆုံးလုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆိုတာ ဘာလဲလို့ရှင်းလင်းရေးသားဖော်ပြသွားရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

သိပ်ပြီးခက်ခဲလှတဲ့ကိစ္စတော့မဟုတ်ပါဘူး။ အောက်မှာဖော်ပြထားတဲ့ မေးခွန်းလေးတွေကိုမေးဖို့တော့ လို အပ်မှာပေါ့။

(က) အဲဒီ *Competencies* အတွက် အကောင်းဆုံးလုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆိုတာဘာလဲ၊ ဘယ်လို ဟာမျိုးကိုပြောတာလဲ။

(ခ) အဲဒီ *Competencies* နဲ့ပတ်သက်လာရင် အကောင်းဆုံးလို့ပြောနိုင်မယ်သူက သာမန်သူတွေ ဘယ်လိုမှမလုပ်နိုင်မယ် ဘယ်လိုအရာမျိုးကိုလုပ်ပြထားသလဲ။

(ဝ) အဲဒီ *Competencies* တွေနဲ့စပ်လျဉ်းပြီး အလွန်ကျွမ်းကျင်တယ်လို့ဘယ်လိုအနေအထား၊ အခြေအနေမျိုးမှာပြောနိုင်သလဲ။

(ဃ) နောက်ပြီး အိုကေ၊ ဒါပဲဗျ။ ဒါမျိုးကိုကျုပ်ကလိုချင်နေတာလို့ ပြောနိုင်တဲ့အခြေအနေကို ဘယ် လိုအချိန်မှာပြောနိုင်သလဲ။

နောက်ထပ်အရေးကြီးတာတခုက ကျနော်တို့အနေနဲ့ သက်ဆိုင်ရာ *Competency* တစ်ခုချင်းစီကို အဓိ ပြယ်ဖွင့်နေရုံနဲ့ ကျနော်တို့အလုပ်ပြီးမသွားဖူးဆိုတာနဲ့ ကျနော်တို့ရဲ့အဓိကရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်ကအကောင်း ဆုံးလုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆိုတာဘာလဲ ဆိုတာကို ကိုယ်ဝန်ထမ်းတွေသိရှိလာအောင် အများနားလည်မယ် စကားလုံးတွေသုံးပြီး အသိပေးဖို့ဆိုတာပါ။

အခုဆက်ပြီး ထိရောက်နားလည်လွယ်တဲ့ *Competency Description* နမူနာတွေအကြောင်းရှင်းလင်း ပြပေးသွားပါမယ်။ အောက်မှာဖော်ပြပေးသွားမယ် *Competencies (၄)* ခုထဲမှာ ပထမနှစ်ခုဖြစ်တဲ့ *Attendance / Punctuality / Dependability* နဲ့ *Job Knowledge/ Technical Skill* တွေက အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာ ရှိတဲ့ဝန်ထမ်းတိုင်းအတွက် ယေဘုယျမရှိမဖြစ်ရှိရှိရမယ်။ *Comptencies* တွေဖြစ်ပြီး *Relationship Building* နဲ့ *Strategic Thinking* ကတော့ *Specialized Area* အတွက်ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။

(၁) *Attendance / Punctuality / Dependability* ။ နေ့စဉ်အလုပ်ခွင်ကိုအချိန်မီရောက်ရှိခြင်း၊ အလုပ်စတင်ချိန်တိုင်းတွင် ဆောင်ရွက်ရမည်။ အလုပ်အတွက်အမြဲအဆင်သင့်ဖြစ်နေပြီး တနေ့လုံးတသမတ်တည်း ခိုကပ်ခြင်းမရှိဆောင်ရွက်ခြင်း။ အလုပ်အချိန်မီပြီးစီးရန်အတားအဆီးများ (ရာသီဥတု သို့မဟုတ် အခြားပြဿနာများ) ပေါ်ပေါက်သည်အခါ လိုအပ်သည်များအချိန်မီဆောင်ရွက်ခြင်း။ အလုပ်ချိန်စည်းကမ်းများအား အချိန်ပြည့်လိုက်နာခြင်း။ အခက်အခဲအကြောင်းအမျိုးမျိုးကြောင့် အလုပ်ခွင်မှပျက်ကွက်ရမည်အခြေအနေများ၊ နောက်ကျမည်အခြေအနေများ၊ အလုပ်ခွင်မှစောပြန်ရမည်အခြေအနေများဖြစ်ပေါ်ပါက ကြီးကြပ်သူများနှင့် လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်များကို အချိန်မီအသိပေးခြင်း။

(၂) *Job Knowledge/ Technical Skill*။ မိမိ၏အလုပ်ကိုလုပ်ကိုင်ဆောင်ရွက်ရာတွင် ဆရာတဆူသဖွယ် ကျွမ်းကျင်လိမ္မာမှုရှိခြင်း၊ အခြားသူများအတွက်ပါ မှီခိုအားထားဖွယ်ရာဖြစ်ခြင်း။ လက်ရှိအလုပ်နှင့်ဆက်စပ်သော အတွေ့အကြုံအမြောက်အမြားရှိခြင်း၊ လုပ်ငန်းခွင်တိုးတက်ရာတိုးတက်လမ်းများအတွက် အကြံဉာဏ် ကောင်းပေးနိုင်ခြင်း၊ မိမိလုပ်ငန်းတာဝန်နှင့်စပ်လျဉ်းပြီး၊ အခြားသူများ၏လုပ်ငန်းတာဝန်နှင့်စပ်လျဉ်းပြီး၊ သို့တည်းမဟုတ် အဖွဲ့အစည်း၏ရည်မှန်းချက်ပန်းတိုင်ရောက်ရှိရေးနှင့်စပ်လျဉ်းပြီး *Mission* များအားသေချာရှင်းလင်းပြောပြနိုင်ခြင်း၊ မိမိလုပ်ငန်းနှင့်သက်ဆိုင်သည် နည်းပညာရပ်များနှင့်စပ်လျဉ်းပြီး အချိန်နှင့်တပြေးညီသိရှိနေခြင်း၊ ကြီးကြပ်မှုအနည်းဆုံးဖြင့်လုပ်ငန်းတာဝန်များဆောင်ရွက်နိုင်ခြင်း

(၃) *Relationship Building* လုပ်ငန်းနှင့်သက်ဆိုင်သော လုပ်ငန်းတာဝန်များထမ်းဆောင်ရန် လိုအပ်မည် *Network* များတည်ဆောက်ထားနိုင်ခြင်း၊ အများနှင့်ဆက်ဆံရေးကောင်းမွန်စေရေးအတွက် မိတ်ဆွေဖွဲ့နိုင်ခြင်း၊ လူအများနှင့် ကောင်းမွန်သောဆက်ဆံရေးတစ်ရပ်ထူထောင်ထားနိုင်ခြင်း၊ အလုပ်တာဝန်ပြီးမြောက်ရေးနှင့် ကောင်းမွန်သောဆက်ဆံရေးတည်ဆောက်ခြင်း (၂) ခုအကြား မျှတအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်ခြင်း၊ မိမိပတ်ဝန်းကျင်ရှိသူများ၏ ခံစားချက်များကိုနားလည်နိုင်စွမ်းရှိခြင်း၊ အခြားသူများ၏အကြံဉာဏ်ကို ဝရု တစိုက်နားထောင်ခြင်း။

(၄) *Strategic Thinking* ။ အဖွဲ့အစည်း၏ *Mission* နှင့်အကောင်အထည်ဖော်လုပ်ဆောင်ရမည်. အချက်များကိုနားလည်ပြီး သူတပါးနားလည်အောင် ရှင်းလင်းပြောကြားနိုင်စွမ်းရှိခြင်း။ မိမိလုပ်ငန်းဌာနနှင့် အဖွဲ့အစည်း၏ ဦးတည်ရည်မှန်းချက်များရောက်ရှိရေးအတွက် လိုအပ်သော မဟာဗျူဟာများချမှတ်နိုင်စွမ်းရှိခြင်း၊ ဈေးကွက်အခြေအနေများ၊ ဖောက်သည်များ၊ ပြိုင်ဆိုင်မှုများ၊ နည်းပညာများကိုနားလည်နိုင်စွမ်းရှိခြင်း၊ သိသာထင်ရှားပြီး တီထွင်ဆန်းသစ်နိုင်မှုများအားထင်သာမြင်သာရှိခြင်း၊ အဖွဲ့အစည်း၏ အားသာချက်၊ အားနည်းချက်များ၊ အခွင့်အလမ်းကောင်းများနှင့် ခြိမ်းခြောက်မှုများကိုနားလည်နိုင်စွမ်းရှိခြင်း၊ သာမန်တွေးခေါ်မှုဖြစ်သော ကုန်ကျစရိတ်သက်သာခြင်း၊ မြန်ဆန်ခြင်း၊ ပိုကောင်းခြင်းအယူအဆမှဖောက်ထွက်ပြီး စဉ်းစားတွေးခေါ်နိုင်စွမ်းရှိခြင်း၊ သမားရိုးကျနှင့်လုပ်ရိုးလုပ်စဉ်မဟုတ်သောအတွေးအခေါ်များ၊ စိတ်ကူးဉာဏ်များလုပ်ဆောင်သည်အခါတွင် သေချာစဉ်းစားတွေးခေါ်ပြီး အောင်မြင်အောင်ဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်းရှိခြင်း၊ အများလက်ခံနိုင်သောရေရှည်အစီအမံများရေးဆွဲဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်းရှိခြင်း၊

အပေါ်မှာပြောပြခဲ့တဲ့ *Competencies* တွေကိုလေ့လာကြည့်မယ်ဆိုရင် မတူညီတဲ့ *Behaviors* တွေပါဝင်နေတာကိုတွေ့ရပါလိမ့်မယ်။ ဥပမာအားဖြင့် *Attendance / Punctuality / Dependability* မှာ ဆိုရင် နေ့စဉ်နေ့တိုင်း အချိန်မှန်မှန်ရုံးတက်နေတယ်ဆိုတဲ့အဆင့်ထက်ပိုတာကိုတွေ့ရပါလိမ့်မယ်။ အဲဒီ *Attendance / Punctuality / Dependability* နဲ့ပတ်သက်လို့ စံထားရမယ်သူတယောက်ဟာ နေ့စဉ်နေ့တိုင်း အချိန်မှန်မှန်ရုံးတက်နေတယ်ဆိုတာထက်ပိုပြီးကောင်းမွန်တဲ့ *Behavior* ကိုပြသနိုင်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ကားလမ်းပိတ်နေခြင်း၊ ရာသီဥတုဆိုးရွားခြင်း၊ စတာတွေကြောင့် ပုံမှန်သတ်မှတ်ထားတဲ့ရုံးချိန်ထက် ပိုပြီးနောက်ကျတော့မယ်ကိစ္စမျိုးအတွက် ကြိုတင်ပြင်ဆင်မှုတွေပြုလုပ်ထားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အခက်အခဲအကြောင်းအမျိုးမျိုးကြောင့် အလုပ်ခွင်မှပျက်ကွက်ရမည် အခြေအနေများ၊ နောက်ကျမည်အခြေအနေများ၊ အလုပ်ခွင်မှ စောပြန်ရမည်အခြေအနေများ ဖြစ်ပေါ်လာမယ်ဆိုတာကို ကြိုတင်မှန်းဆတွက်ချက်ပြီး မိမိရဲ့ကြီးကြပ်သူများနှင့် လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်များကို အချိန်မီအသိပေးအကြောင်းကြားခြင်းများပြုလုပ်သွားနိုင်စွမ်းရှိရမှာဖြစ်ပါတယ်။

နောက်ထပ်အရေးကြီးတာတခုက *Competencies* တခုရဲ့ကောင်းတဲ့အချက်တွေကိုသာမကပဲ အဲဒီအတိုင်း မလုပ်ဆောင်နိုင်ခဲ့ရင် ဖြစ်ပေါ်လာနိုင်မယ်ဆိုကျိုးတွေကိုလဲ အသိပေးထားဖို့လိုအပ်ခြင်းပဲဖြစ်ပါတယ်။

နောက်ဆုံးအနေနဲ့ *Competency List* ကို အကောင်းဆုံးအဆင့် ထားရှိရမယ် *Behaviors* များဖော်ပြချက်နဲ့အတူ ထုတ်ဝေအသိပေးသွားဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ လူတွေဟာ သူတို့ဘာလုပ်ပေးရမယ်ဆိုတာ အမှန်တကယ်

မင်းခေါင် (EMPA – 8)

သိလိုစိတ်ရှိကြတာ အမှန်တရားတခုပါ။ အဲဒီ *Competency List* ကို ပြုစုဝေငှပြီးတဲ့အခါမှာ အဲဒီစာရင်းဟာ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာရှိတဲ့သူတိုင်းအတွက် *Performance Requirement* တခုဖြစ်လာ မှာဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၅)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

ရှေ့ပိုင်းတွေမှာ ကျနော်တို့ *Performance Appraisal Cycle* တခုရဲ့အစမှာကြိုတင် စီစဉ်ထားဖို့ လိုအပ် တဲ့ *Performance Appraisal* ရဲ့အစိတ်အပိုင်းတွေအကြောင်းကို တော်တော်လေးပြောခဲ့ပြီးဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလို ကြိုတင်စီစဉ်ရတဲ့အချိန်မှာဆိုရင် ကြီးကြပ်သူအနေနဲ့ သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီအတွက် တစ်ဦးကို အနည်းဆုံး အချိန် (၁) နာရီလောက်ပေးပြီး ဦးတည်ရည်မှန်းချက်များ (*Goals*) ချမှတ်ပေးခြင်း၊ သူတို့ရဲ့ အဓိကလုပ်ငန်းတာဝန်များကို သုံးသပ်အတည်ပြုပေးခြင်း၊ ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ပြုသဖို့လိုအပ်မယ် ကျွမ်းကျင်မှု (*Skills*) ၊ *Competencies* နဲ့ *Behavior* တွေကိုလည်းသေချာရှင်းလင်းဆွေးနွေးဖို့လိုအပ်မှာဖြစ်ပါတယ်။

ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ သူတို့တွေရဲ့ဦးတည်ရည်မှန်းချက် (*Goals*) တွေ၊ တာဝန်တွေ (*Responsibilities*) တွေ နဲ့ *Competencies* တွေကို တိကျပြတ်သားစွာသိရှိသွားပြီဆိုရင်တော့ လုပ်ငန်းဆောင်တာတွေကိုဆောင် ရွက်ရာမှာ စိတ်အေးချမ်းသာစွာနဲ့ဆောင်ရွက်နိုင်ပြီပေါ့။ ကြီးကြပ်သူ၊ မန်နေဂျာတစ်ဦးအနေနဲ့ *Performance Planning Session* နဲ့ နှစ်ကုန် *Performance Appraisal* အကြားမှာနောက်ထပ်တာဝန်တစ်ခုရှိပါသေးတယ်။ အဲ ဒါကတော့ မိမိရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို လုပ်ရည်ကိုင်ရည်တိုးတက်လာစေဖို့အတွက် လိုအပ်သလို နည်းပေးလမ်းပြလုပ် ပေးပြီး ကြီးကြပ်သွန် သင်ပေးဖို့ (*Coaching*) ပဲပေါ့။

Performance Planning Session နဲ့ နှစ်ကုန် *Performance Appraisal* အကြားမှာ စဉ်ဆက်မပြတ် နည်းပေးလမ်းပြလုပ်ပေးပြီး ကြီးကြပ်သွန်သင်ပေးဖို့ (*Coaching*) ဟာ အလွန်အရေးကြီးပါတယ်။ အဲဒီလိုပြု လုပ်ခြင်းအားဖြင့် ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ အမှားအယွင်းပြုလုပ်ခဲ့တယ်ဆိုရင်တောင်မှ နှစ်ကုန်အကဲဖြတ်တော့မှ ဆိုးဆိုးရွားရွားအမှတ်တွေရနေတာမျိုးမဖြစ်တော့ပဲ အားနည်းချက်တွေ အမှားအယွင်းတွေရှိခဲ့တဲ့အခါမှာ အချိန်မီ ပြန်လည်ပြင်ဆင်လာနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆို တော့ *Goals* တွေ *Directions* တွေရဲ့ပြောင်းလဲမှုဟာ တစ်နှစ်တခါပြုလုပ်နေတဲ့ *Performance Appraisal* လိုက်မမီနိုင်လောက်အောင်ကိုပဲ လျင်လျင်မြန်မြန်ပြောင်းလဲ နေနိုင်တဲ့အတွက်ပါ။ အဲဒီ အခါမှာ *Coaching* ကသာလျှင် လိုအပ်သလိုပြုပြင်ပြောင်းလဲမှုတွေ၊ တည်မတ်မှုတွေ ပြုလုပ်ပေးနိုင်ပါလိမ့်မယ်။

ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ကလဲ သာမန်အားဖြင့် တရားဝင်ခေါ်ပြီးပြောဆိုတာထက် ခရီးသွားဟန်လွှဲဆိုသလို ဒါမှမဟုတ် *Informal Guidance* လမ်းညွှန်မှုပေးတာမျိုးကို ပိုပြီးလိုလားနှစ်သက်တတ်ကြတဲ့သဘာဝရှိပါတယ်။ တခုရှိတာက *Coaching* လုပ်တယ်ဆိုတိုင်းလဲ ပြီးပြည့်စုံတယ်လို့ မပြောနိုင်ပါဘူး။ တကယ်တန်ဖိုးရှိတဲ့

Coaching ဆိုတာဟာ ထိရောက်ကောင်းမွန်တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် (*Effective Performance*) ကိုအားပေးတဲ့ လုပ်ဆောင်ချက်တွေပဲဖြစ်ပြီး သာမန်ကြုံတွေ့ရတဲ့အခက်အခဲကိုကူညီဖြေရှင်းပေးတာမျိုး လုပ်နေရုံနဲ့တော့ တန်ဖိုးရှိတဲ့ *Coaching* ဖြစ်လာမှာမဟုတ်ပါဘူး။

ဘယ်အချိန်မှာ Coach စလုပ်ပေးရမှာလဲ (When to Coach)

ဝန်ထမ်းတွေကိုဘယ်အချိန်မှာ *Coach* စလုပ်ပေးရမှာလဲဆိုတာကတော့ မန်နေဂျာတွေအတွက် တကယ်ကိုကြီးမားတဲ့စိန်ခေါ်မှုတစ်ခုပဲဖြစ်ပါတယ်။ *Coaching* ပြုလုပ်ပေးရမယ်အချိန်ကာလတစ်ခုကို သေချာသတ်မှတ်မထားဘူးဆိုရင်တော့ အခက်အခဲပိုပြီးကြီးမှာပါ။ ဒီတော့ *Coaching* ကို အရေးကြီးကိစ္စရပ်တွေပေါ်ပေါက်လာလို့ပြုလုပ်ပေးရတာမျိုးအပြင် ပုံမှန် *Coach* ပြုလုပ်ပေးဖို့အတွက်လဲ သေချာစနစ်တကျအစီအစဉ်ရေးဆွဲပြီး ဆောင်ရွက်သွားဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အလွယ်အားဖြင့်ပြောရမယ်ဆိုရင်တော့ *Calendar and Event Driven* အနေနဲ့ပြုလုပ်သွားပေးဖို့ပါပဲ။

Calendar-Driven Coaching session

နှစ်တစ်နှစ်ရဲ့အစမှာ ပြုလုပ်တဲ့ *Performance Planning Session* မှာဝန်ထမ်းနဲ့ကြီးကြပ်သူ တွေ့ဆုံပွဲကို တိုးတက်မှုပြန်လည်ဆန်းစစ်မယ်ရက်ကိုသေချာသတ်မှတ်ပြီး အဆုံးသတ်သင်္ဂြိုဟ်ပါတယ်။ သာမန်အားဖြင့် နောက် (၃) လဟာ သင်တင်လျှောက်ပတ်တဲ့ အချိန်ကာလဖြစ်ပါတယ်။ (၃) လထက်နည်းနေရင်လဲတိုးတက်ပြောင်းလဲမှုတစ်ခုခုနိုင်သေးဖို့မလွယ်သလို (၃) လထက်များပြန်ရင်လဲ အချိန်မီပြန်လည်တည်မတ်ပေးနိုင်ဖို့အတွက် နောက်ကျသွားနိုင်လို့ပါ။ တွေ့ဆုံပွဲမှာနှစ်ဘက်လုံးကနေ ပြန်လည်တွေ့ဆုံဆွေးနွေးမယ်ရက်ကို ရေးမှတ်ထားခြင်းအားဖြင့် ပြန်လည်တွေ့ဆုံဆွေးနွေးနိုင်ဖို့အတွက် သေချာသွားတာပေါ့။ အဆင်မပြေမှုတွေကြုံတွေ့ခဲ့ရင်လဲ ရက်ပြန်လည်ရွှေ့ဆိုင်းမှုတွေ လိုအပ်သလို ပြုလုပ်နိုင်ပါသေးတယ်။ အရေးကြီးတာက အဲဒီလိုမျိုးရွှေ့ဆိုင်းမှု ပြုလုပ်ခဲ့မယ်ဆိုရင်လည်း မဖြစ်မနေတွေ့ဆုံဖြစ်ဖို့ပါ။

အဲဒီလိုတွေ့ဆုံတဲ့အခါကျရင် ပြီးခဲ့တဲ့နောက်ဆုံးတွေ့ဆုံတဲ့အချိန်ကနေ အခုအချိန်အတွင်း သိသာထင်ရှားတဲ့ဘယ်လိုပြောင်းလဲမှုတွေရှိခဲ့သလဲဆိုတာနဲ့စတင်သင်ပြီး အဓိကလုပ်ဆောင်နိုင်ခဲ့တဲ့အချက်တွေ၊ စွမ်းဆောင်နိုင်ခဲ့မှုတွေ၊ ကြုံခဲ့ရတဲ့ပြဿနာတွေ၊ သင်ခန်းစာတွေကို ဆွေးနွေးရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

Mid –Year Reviews

တော်တော်များများကုမ္ပဏီတွေအနေနဲ့ မန်နေဂျာတွေကို နှစ်ဝက်သုံးသပ်ခြင်းပြုလုပ်စေလိုကြပါတယ်။ အဲဒီလိုတွေ့ဆုံဖို့အတွက် စီစဉ်ရာမှာ *Performance Appraisal* ပုံစံကိုအသုံးပြုတာဟာ ကောင်းပါ

တယ်။အဲဒီပုံစံကိုအသုံးပြုပြီး အားသာချက်တွေ၊ တိုးတက်မှုလိုအပ်နေတဲ့ဧရိယာတွေကို သုံးသပ်နိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့် မဖြစ်မနေလုပ်ရမယ်လို့မသတ်မှတ်ထားဖူးဆိုရင် အဲဒီ *Performance Appraisal Form* ကို ဝန်ထမ်းရဲ့ကိုယ်ရေးဖိုင်ထဲကိုမတွဲသင်ပါဘူး။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ အများအသွင်း ဒါမှမဟုတ် အားနည်းချက်ကြီးတခုရှိခဲ့တယ်ဆိုရင်တောင်မှ နှစ်ကုန် ဒါမှမဟုတ် နှစ်စမှာပြုလုပ်တဲ့ *Yearly Performance Appraisal* ထဲမှာမှတ်တမ်းမှတ်ရာကြီး တစ်ခုပါသွားချင်မှာမဟုတ်သလို အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့လိုလားချက်ကိုဖြည့်ဆည်းပေးတဲ့အနေနဲ့ ပြန်လည်ပြင်ဆင်ခွင့်ပေးပြီး ရလဒ်ကောင်းပြန်လည်ဖန်တီးခွင့်ပေးခြင်းအားဖြင့် နှစ်ဦးနှစ်ဖက်လုံးအတွက် ပို မိုကောင်းမွန်တဲ့အကျိုးကျေးဇူးတွေရရှိလာမှာဖြစ်လို့ပါ။

ပြောခဲ့တဲ့ *Mid Year Performance Appraisal* ကို ကြီးကြပ်သူအနေနဲ့သီးခြားစီ ထိန်းသိမ်းထားပြီး နှစ်ကုန် ဒါမှမဟုတ် နှစ်စမှာပြုလုပ်တဲ့ *Yearly Performance Appraisal* ပြုလုပ်တဲ့အခါကျမှ အကိုးအကား (*Reference*) တစ်ခုအဖြစ်ပြန်လည်အသုံးပြုသွားသင့်ပါတယ်။

Mid -Year Reviews ရဲ့နောက်ထပ်အကျိုးကျေးဇူးတခုကတော့ အောင်မြင်ရရှိခဲ့တဲ့ *Goals* တွေ၊ ဒါမှမဟုတ် ဘယ်လိုမှကြိုးစားလို့မရလာနိုင်လို့စွန့်လွှတ်လိုက်ရတဲ့ *Goals* တွေကို ပြန်လည်သုံးသပ်ခြင်း၊ ပြင်ဆင်သတ်မှတ်ခြင်းတွေ ဆောင်ရွက်နိုင်မှာဖြစ်လို့ပါ။ နောက်ပြီးတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့ လက်တွေ့လုပ်ဆောင်ချက်တွေဟာ မူလသတ်မှတ်ထားတဲ့ အထဲမှာမပါတဲ့အချက်တွေ အများကြီးကို လုပ်ဆောင်နေခဲ့ရတယ်ဆိုရင် အဲဒီ ဝန်ထမ်းရဲ့ *Key Job Responsibilities* တွေကို ပြန် လည်သုံးသပ်ပြင်ဆင်နိုင်ဖို့အခွင့်အလမ်း တစ်ခုပဲဖြစ်ပါတယ်။

Event Driven Reviews

အောက်မှာဖော်ပြထားတဲ့အခြေအနေတွေမှာဆိုရင် ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာကဦးဆောင်တဲ့ *Coaching Session* တခုကိုစတင်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

- (က) အကြီးစားလုပ်ငန်းစီမံကိန်း၊ စီမံချက်တခုပြီးဆုံးတဲ့အခါ (ဘယ်လိုရလဒ်မျိုးရရှိသည်ဖြစ်စေ ဆောင်ရွက်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။
- (ခ) ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ ပေးအပ်တဲ့တာဝန်တခုကို ပြီးမြောက်အောင်မြင်နိုင်ဖို့အတွက် အခက်အခဲတွေနေတဲ့အခါ
- (ဂ) ဝန်ထမ်းတစ်ဦးအနေနဲ့ သူ့အလုပ်ကိုစိတ်ပျက်လက်ပျက်ဖြစ်နေတဲ့အခါ၊ မကျေမနပ်ဖြစ်နေတဲ့အခါ

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၆)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Coaching ဆိုတာဘာလဲ (What is Coaching)

Coaching မှာဆိုရင် အတွေ့အကြုံကနေတဆင့် သင်ယူတာတွေပါဝင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ အတွေ့ အကြုံ ဆိုတာဟာ ဆရာကောင်းဆိုပေမယ့်လည်း အဲဒီအတွေ့အကြုံကတဆင့် သင်ခန်းစာမယူတတ်ရင် အလကားပါ။ မန်နေဂျာတွေလုပ်သင့်တာက အတွေ့အကြုံရရှိလာတဲ့ သင်ခန်းစာကို လက်တွေ့ဘဝနဲ့ထင်ဟပ်အသုံးချနိုင်ဖို့ ပဲဖြစ်ပါတယ်။ Coaching မလုပ်ခင်မှာအရင်လုပ်သင့်တာက Training ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ လိုအပ်တဲ့အခြေခံ အချက်တွေကို လေ့လာသင်ယူပြီးမှသာလျှင် Coaching ကအကျိုး ကျေးဇူးကိုရရှိခံစားနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ သူတို့ဆီက ဘာကိုမျှော်လင့်တယ်၊ သူတို့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို ဘယ်လိုတိုင်းတာမယ် ဆိုတာကိုသိရှိထားဖို့လိုပါတယ်။ ဝန်ထမ်း တွေကို Coaching ပြုလုပ်ရခြင်းရဲ့ရည်ရွယ်ချက်ကတော့ သူတို့မှာရှိ တဲ့ အစွမ်းအစအကုန်လုံးထုတ် သုံးနိုင်စေဖို့အတွက်လိုအပ်တဲ့ အရာတွေကိုကူညီပံ့ပိုးပေးဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

Coaching ကိုပိုပြီးတိတိကျကျပြောရမယ်ဆိုရင်တော့ အောက်ဖော်ပြပါအချက်တွေပါဝင် လာမှာဖြစ်ပါတယ်။

(၁) ဝန်ထမ်းတွေကို သူတို့ရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်တိုးတက်လာစေဖို့အတွက်လိုအပ်တဲ့ အကြံဉာဏ်များ ပေးအပ်ခြင်း - Coaching မှာဆိုရင် မန်နေဂျာတွေဟာသူတို့ရဲ့အတွေ့အကြုံတွေကို အခြေခံပြီး ဝန်ထမ်းတွေအ နေနဲ့ လုပ်ငန်းခွင်ထဲကအခက်အခဲတွေကိုဖြေရှင်းနိုင်ဖို့အတွက် ကူညီပေးကြပါတယ်။ အကြံဉာဏ်ပေးတယ်ဆို တာ အလုပ်တခုကိုဘယ်လိုလုပ်ရတယ်လို့ပြောပြတာမဟုတ်ဘဲ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ မိမိရဲ့အတွေ့အကြုံကို အ ခြေခံပြီး ဘယ်လိုလုပ်သင့်တယ်ဆိုတာကို အကြံပြု ပြောကြားပေးတာဖြစ်ပါတယ်။

(၂) ဝန်ထမ်းတွေကိုသူတို့ရဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုတွေနဲ့ အသိဉာဏ်ပညာဗဟုသုတတွေ တိုးတက်ကြွယ်ဝလာ စေဖို့ အတွက် လိုအပ်တဲ့လမ်းညွှန်မှုများပေးအပ်ခြင်း - ဝန်ထမ်းတွေကို သူတို့အလုပ်ကိုကောင်း မွန်ထိရောက်စွာ လုပ်နိုင်ဖို့အတွက် လိုအပ်မယ် ကျွမ်းကျင်မှုတွေနဲ့ အသိဉာဏ်ပညာဗဟုသုတတွေဟာဘာတွေလဲ သိလာစေဖို့ လိုအပ်မယ် အကူအညီများပေးအပ်ခြင်း၊ အဲဒီကျွမ်းကျင်မှုတွေနဲ့ အသိဉာဏ်ပညာဗဟုသုတတွေရရှိဖို့အတွက် လိုအပ်မယ် သတင်းအချက်အလက်တွေကို ပံ့ပိုးပေးခြင်းတွေပါဝင်ပါလိမ့်မယ်။

(၃) ဝန်ထမ်းတွေကို ပံ့ပိုးကူညီမှုများပေးအပ်ခြင်း - *Coaching* မှာဆိုရင် ဝန်ထမ်းရဲ့ လုပ်ဆောင်ချက်တိုင်းကိုစောင့်ကြည့်ထိန်းချုပ်နေခြင်းမျိုးမဟုတ်ပဲ သူ့အကူအညီလိုအပ်ချိန်တိုင်းမှာ ဘေးမှာရှိနေပေးတာမျိုးပါဝင်ပါတယ်။

(၄) ဝန်ထမ်းတွေကို သူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့ယုံကြည်မှုရှိလာစေဖို့ ဆောင်ရွက်ပေးပြီး သူတို့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်စဉ်ဆက်မပြတ်တိုးတက်ကောင်းမွန်လာစေဖို့နဲ့ သူတို့စွမ်းဆောင်ရည်ကို သူတို့ကိုယ်တိုင် ထိန်းချုပ်လာနိုင်စေဖို့ဆောင်ရွက်ခြင်း။ အဲဒီလိုဆောင်ရွက်ရာမှာ ဝန်ထမ်းတွေကို အပြုသဘောဆောင်တဲ့ ပြန်လည် အသိပေးမှု (*Positive Feedback*) များပေးပြီး သူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့ ယုံကြည်မှုရရှိစေလာပြီး သူတို့ဘာတွေလုပ်နေတယ်၊ သူတို့လုပ်ဆောင်ချက်တွေ ဘယ်လောက်ကောင်းနေတယ်ဆိုတာအပြင် သူတို့အနေနဲ့ ဘယ်အပိုင်းတွေမှာ ပိုမိုတိုးတက်ဖို့လိုအပ်နေတယ်ဆိုတာ သိမြင်လာစေဖို့ဦးတည်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

(၅) ဝန်ထမ်းများ၏ *Competency* ပိုမိုတိုးတက်ကောင်းမွန်လာစေခြင်း - ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ အသိဉာဏ်ဗဟုသုတတွေ ပိုမိုများပြားပြည့်စုံလာစေပြီး အရည်အသွေးတွေတိုးတက်ကောင်းမွန်လာစေခြင်းအားဖြင့် ပိုမိုခက်ခဲတဲ့လုပ်ငန်းဆောင်တာတွေကိုလုပ်ဆောင်လာစေနိုင်ပြီး လက်ရှိထက်ပိုမိုမြင့်မားကြီးလေးတဲ့တာဝန်တွေကို ထမ်းဆောင်နိုင်ဖို့အသင့်ဖြစ်စေခြင်း။

Coaching အယူအဆအမှားများ

Coaching ဆိုတာ *Training* မဟုတ်ပါဘူး။ *Training* ပြီးမှ *Coaching* လာတာဖြစ်ပါတယ်။ *Training* ကနေလူတစ်ယောက်ကို အရည်အသွေးတက်လာစေပြီး *Coaching* ကတော့ လူတစ်ယောက်ကို ဆရာတစ်ဆူဖြစ်လာစေမှာဖြစ်ပါတယ်။

Coaching ဆိုတာဟာ ဝန်ထမ်းတွေကို သူတို့အလုပ်ကိုဘယ်လိုလုပ်ရမယ်ပြောပြဖို့ ဒါမှမဟုတ် ကိုယ်လုပ်စေချင်တဲ့ပုံစံအတိုင်း အတိအကျလိုက်လုပ်တတ်အောင်ပြောပြဖို့မဟုတ်ပါဘူး။အဲဒါကို *Micromanagement* လို့ခေါ်ပါတယ်။

နောက်ပြီး *Coaching* ဆိုတာ *Counseling* မဟုတ်ပါဘူး။ *Coaching* က အလုပ်နဲ့ သက်ဆိုင်တဲ့ ကိစ္စရပ်တွေကို ဦးတည်ပြီး *Counseling* ကတော့ ကိုယ်ရေးကိုယ်တာကိစ္စတွေကိုဦးတည်တာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့်ပြောစရာရှိတာက ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ သူ့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကျဆင်းရတာဟာ အလုပ်နဲ့မသက်ဆိုင်တဲ့ ငွေကြေးပြဿနာ၊ မိသားစုပြဿနာ၊ ကျန်းမာရေးပြဿနာ၊ ကိုယ်ရေးကိုယ်တာကိစ္စကြောင့်ပါဆိုတဲ့ အကြောင်းပြချက်မျိုး ရှိလာခဲ့မယ်ဆိုရင်တော့ *Counseling* ဘက် ကို ရောက်သွားနိုင်ပါတယ်။

တကယ်လို့များအဲဒီလိုအခြေအနေမျိုးနဲ့ကြုံခဲ့မယ်ဆိုရင် ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ မိမိရဲ့ မူရင်း *Coaching* တာဝန်ကိုပျောက်မသွားစေဖို့အတွက် ဒီအကြောင်းအရာကတော့ မိမိအနေနဲ့ဝင်ပြီးဆွေးနွေးဖို့ မလွယ်ကူတဲ့အကြောင်း ပါးပါးနပ်နပ်ရှောင်ထွက်နိုင်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

ကျွန်တော်တို့ဟာ ဝန်ထမ်းတွေကိုအမှားတွေကို လုပ်ရဲစေဖို့အတွက်ဖွင့်ပေးရဲဖို့ လိုအပ်ပါတယ်။ ဖွင့်ပေး တယ်ဆိုတဲ့နေရာမှာ အတိုင်းအတာတခုအထိပြောချင်တာပါ။ လုံးဝလွတ်ထားပေးဖို့တော့မဟုတ်ပါဘူး။ အဲဒီလို လွတ်ပေးထားပြီးမှ ပြုလုပ်ခဲ့မိတဲ့အမှားကနေ၊ အတွေ့အကြုံကနေသင်ယူတာဟာ အကောင်းဆုံးဆရာတစ် ယောက်ဖြစ်တယ်လို့ပြောလို့ရပါတယ်။ မန်နေဂျာကောင်းတစ်ယောက်အနေနဲ့ သူ့ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို အတိုင်း အတာတစ်ခုအထိ လွတ်လပ်စွာလုပ်ကိုင်ခွင့်ပေးထား သင်ပြီး အောက်ဖော်ပြပါအခြေအနေမျိုးတွေကြုံတွေ့မှသာ လိုအပ်သလို ဝင်ရောက်ပြီး *Coach* လုပ်ပေးဖို့ဖြစ်ပါတယ်။

(က) သူတို့ရဲ့လက်ရှိပြုမူလုပ်ဆောင်ချက်တွေဟာ သူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့ဒါမှမဟုတ် တခြားသူကိုထိခိုက် စေ၊ အန္တရာယ်ဖြစ်စေနိုင်တဲ့အခါမျိုးမှ ဝင်ရောက်စွက်ဖက်ဖို့၊ *Coaching* ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့် မယ်။ အဲဒီအချိန်ဟာတော့ဖြင့် အတွေ့အကြုံကနေသင်ယူခြင်းကို အားမပေးဖို့ အခြေအနေပဲဖြစ်ပါ တယ်။ အဲဒီလိုအခါမှာလဲ ဘယ်လိုလုပ်ပါလို့ပြောတာထက် လုပ်ဆောင်နိုင်ဖွယ်ရာနည်းလမ်းများကို အကြံ ပြုပေးပြီး ဘယ်နည်းလမ်းကအကောင်းဆုံးဖြစ်မယ်ဆိုတာ သူကိုယ်တိုင် ရွေးချယ်ဆောင်ရွက်စေတာမျိုး ပြု လုပ်ဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ အရေးကြီးတာတခုက ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ အတားမြစ်ခံလိုက်ရတဲ့ အပြုအမူ ဒါမှ မဟုတ်လုပ်ဆောင်ချက်ဟာ ဘာကြောင့်တားမြစ်ခံရတာ ဖြစ်တယ်ဆိုတာကို သေချာသဘောပေါက်ဖို့ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။

(ခ) နောက်တခုက ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ မရည်ရွယ်ပဲဖြစ်ဖြစ်၊ ဂရုမစိုက်မိလို့ပဲဖြစ်ဖြစ်ပြုလုပ်လိုက်တဲ့ လုပ် ရပ်ကြောင့် တရားဥပဒေပိုင်းဆိုင်ရာချိုးဖောက်ခြင်း၊ ကိုယ်ကျင့်သိက္ခာပိုင်းဆိုင်ရာ ကျိုးပေါက်ခြင်းများ ဖြစ်ပေါ်လာတဲ့အခါ ဝင်ရောက်စွက်ဖက်ဖို့၊ *Coaching* ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ အဲဒီလိုမျိုး အန္တ ရာယ်ဖြစ်စေနိုင်တဲ့ ဝန်ထမ်းရဲ့အပြုအမူမျိုးနဲ့ ပတ်သက်တဲ့အခါမျိုးမှာလည်း အခြားရွေးချယ်စရာနည်း လမ်းများ၊ လုပ်နည်းကိုင်နည်းများချပြပေးပြီး သူတို့ကိုယ်တိုင်ရွေးချယ်စေခြင်း၊ မူလကသူတို့ရွေးချယ်ပြုမူ ဆောင်ရွက်ခဲ့တာတွေဟာ ဘာကြောင့်အားနည်းတဲ့ရွေးချယ်မှုဖြစ်ကြောင်း ရှင်းပြခြင်းများဆောင်ရွက် သွားရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

(ဂ) ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ အသင်းအဖွဲ့နဲ့လုပ်ကိုင်ဆောင်ရွက်မှုကို ပျက်ပြားစေနိုင်တဲ့အခါမျိုးမှာလဲ ဝင်ရောက်စွက်ဖက်ဖို့၊ *Coaching* ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ တကယ်လို့သာ ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ရဲ့ပြုမူလုပ်ဆောင်ချက်ကြောင့် ကျန်တဲ့ *Team Member* တွေအနေနဲ့ သူ့ကို အဲဒီ *Team* ကနေဖယ်ထားမှဖြစ်မယ်လို့ဆိုတဲ့ အတွေးမျိုးဝင်သွားစေနိုင်တဲ့အခါမျိုးမှာ *Coaching* ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်အနေနဲ့ သူပါဝင်နေတဲ့ *Team* ကိုအသုံးပြုပြီးသူ့ကိုယ်ကျိုး စီးပွားရရှိဖို့ ကြိုးပမ်းနေမယ်ဆိုရင် အဲဒီလုပ်ရပ်ကိုရပ်တန့်ဖို့ပြောရမှာဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီး ဝန်ထမ်းတစ်ဦးအနေနဲ့ သူ့ရုံးခန်းထဲမှာဖုန်းပြောတဲ့အခါ စကားကိုအကျယ်ကြီးပြောပြီး အခြားသူအနှောင်အယှက်ဖြစ်စေနိုင်လောက်တဲ့အခါမျိုးမှာလဲ ဝင်ရောက်စွက်ဖက်ပြီး *Coaching* ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၇)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

(ဃ) နောက်ပြီးသူတို့ဟာ သူတို့ရဲ့မကောင်းမွန်တဲ့ အမှုအကျင့် (Failed Behavior) တွေ ကို ထပ်ခါထပ်ခါလုပ်နေခဲ့မယ်ဆိုရင်လဲ Coaching ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ တကယ်လို့များ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးဦးဟာ ပြဿနာတစ်ခုခုကို ဖြေရှင်းနည်းအမှားကြီးနဲ့ ထပ်ခါတလဲလဲ ဖြေရှင်းဖို့ ကြိုးစားနေမယ်ဆိုရင် Coaching ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ ကျနော်တို့ အခက်အခဲတခုကြုံရတဲ့အခါမှာ အဲဒီအခက်အခဲကို ဖြေရှင်းဖို့အတွက် ကြိုးပမ်းကြမှာပါပဲ။ တခါကြိုးစားကြည့်တယ် မအောင်မြင်ဘူး။ နောက်ထပ်တခါကြိုးစားကြည့်တယ် မအောင်မြင်ဘူး။ နှစ်ကြိမ်လောက်ကြိုးစားကြည့်လို့မှ အဲဒီနည်းလမ်းနဲ့ ကြိုးစားတာဟာ မအောင်မြင်ဘူးဆိုတာအသိသာကြီးနဲ့ အဲဒီနည်းလမ်းကိုပဲ ထပ်ခါထပ်ခါသုံးပြီး ကြိုးစားဖြေရှင်းနေမယ်ဆိုရင်တော့ ဝင်ရောက်စွက်ဖက်ဖို့ Coaching ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်မှာဖြစ်ပါတယ်။

(င) သူတို့ရဲ့လုပ်ဆောင်ချက်တွေဟာ ကုမ္ပဏီရဲ့ ဘဏ္ဍာရေးအခြေအနေကို ဆိုးဆိုးရွား ရွားထိခိုက်စေမယ်ဆိုရင် Coaching ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ဘယ်လိုအမှားမျိုးပဲဖြစ်ဖြစ် ကုမ္ပဏီအတွက် တိုက်ရိုက်ဒါမဟုတ်လဲ သွယ်ဝိုက်ပြီးတော့ ဘဏ္ဍာရေးပိုင်းဆိုင်ရာ ထိခိုက်မှုဖြစ်စေ မှာကတော့ အမှန်ပါပဲ။ ခက်တာက အမှားအယွင်းဖြစ်တဲ့အခါတိုင်းမှာ မန်နေဂျာတယောက်အနေနဲ့ ဝင်ပြီးစွက်ဖက်ဖို့မဖြစ်နိုင် တာပါပဲ။ တခါတလေတော့လဲ လစ်လျူရှုလိုက်ရတာမျိုးတွေဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ ဘာပဲပြောပြော သူတို့အတွက်သင်ခန်းစာတခုတော့ ရသွားနိုင်မှာပါ။ ဒါပေမယ့် တမင်တကာလုပ်မိတာမျိုးဆိုရင်တော့ မဖြစ်မနေဝင်ပြီးစွက်ဖက်သင်ပါတယ်။

(စ) ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် (Performance) ဟာ အနီးစပ်ဆုံးပြုလုပ်ခဲ့တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်း (Performance Appraisal) ကရလဒ်တွေနဲ့ သိသိသာသာကိုပဲ ကွာခြားချက်ဖြစ်ပေါ်နေတဲ့အခါမျိုးမှာလဲ Coaching ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ တခါတလေမှာ တွေ့ရတတ်တာက ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့ အနီးစပ်ဆုံးပြုလုပ်ခဲ့တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် အကဲဖြတ်ခြင်း (Performance Appraisal) ကရလဒ်ဟာ အင်မတန်ကိုကောင်းမွန်နေပြီး (Star Performer) လက်ရှိ မြင်တွေ့နေရတဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်က ညံ့ဖျင်းနေခဲ့မယ်ဆိုရင်ဖြင့် သူနဲ့တွေ့ဆုံဆွေးနွေးပြီး Coaching ပြုလုပ်ပေးဖို့ လိုအပ်မှာဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒီလိုအခြေအနေမျိုးမှာဆိုရင် အနီးစပ်ဆုံးပြုလုပ်ခဲ့တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်း (*Performance Appraisal*) မှာ သူ့ရဲ့ ကြီးကြပ်သူကဘယ်လိုမှတ်ချက်မျိုးတွေ ပေးခဲ့သလဲဆိုတာကို သေချာပြန်လေ့လာပြီးမှ အဲဒီဝန်ထမ်းနဲ့ တိုင်ပင်ဆွေးနွေးအကြံပေးတာပြုလုပ်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

ဝန်ထမ်းတစ်ဦး၏လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို အကဲဖြတ်ခြင်း (Evaluating the Quality of an Individual's Performance)

ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို အကဲဖြတ်ခြင်းလုပ်ငန်းစဉ်ဟာ *Performance Review Cycle* အစမှာပြုလုပ်တဲ့ *Performance Planning Meeting* မှာစတင်တာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ လုပ်ငန်းစဉ်မှာဆိုရင် မန်နေဂျာနဲ့ သူ့ရဲ့ဝန်ထမ်းတို့ဟာ ဝန်ထမ်းအတွက် ဦးတည်ရည်မှန်းချက်များ၊ အဓိကလုပ်ဆောင်ရမည့် လုပ်ငန်းတာဝန်များ (*Key Job Responsibilities*) များကိုတိုင်ပင်ဆွေးနွေးကြရသလိုပဲ တချိန်တည်းမှာ သူ့ရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်နိုင်မှုအရည်အသွေးတွေကို ဘယ်လိုတိုင်းတာအကဲဖြတ်သွားမလဲဆိုတာကိုပါ တပါတည်းဆွေးနွေးသွားဖို့လိုအပ်ပါတယ်။

တခုသတိထားရမှာက မန်နေဂျာတွေရဲ့တာဝန်ဟာ အရည်အသွေးပြည့်မီတဲ့ လုပ်ငန်း စွမ်းဆောင်ရည်ဆိုတာဟာ ဘယ်လိုဟာမျိုးကိုပြောတာလဲဆိုတာကို သေသေချာချာရှင်းလင်းပြောပြဖို့ လိုအပ်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒီနေရာမှာ အလွန်ကောင်းမွန်တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆိုတာဟာ ဘယ်လိုဟာမျိုးကိုပြောတာလဲဆိုတာကို သွားပြီး အဓိပ္ပါယ်မဖွင့်မီဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ ဘာလို့ပါလဲ။ ဝန်ထမ်းတိုင်းဟာအကဲဖြတ်ခံရတဲ့အခါမှာ အများဆုံးဖြစ်တဲ့ (၅) မှတ်ရချင်တဲ့သူချည်းပါပဲ။ ဒါပေမယ့် ခက်တာက *Performance Review Cycle* အစမှာ ပြုလုပ်တဲ့ *Performance Planning Meeting* မှာဘယ်လိုဟာမျိုးဟာ အလွန်ကောင်းမွန်တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆိုတာဟာ ဘယ်လိုအရာမျိုး၊ ဘယ်လိုအနေအထားမျိုးကိုဆိုလိုတယ်ဆိုတာကို ပြောပြခဲ့မယ်ဆိုရင် အမှန်တကယ်အကဲဖြတ်မယ် နောက် ၁၂ လတာအချိန်ကာလမှာ ကြိုတင်ဖွင့်ဆိုခဲ့တဲ့ *Excellence Performance* ဆိုတာ မှန်ချင်မှမှန်နိုင်ပါလိမ့်မယ်။ ဥပမာဆိုပါစို့ရဲ့ - *Performance Planning Meeting* မှာ အရောင်းဝန်ထမ်းတစ်ဦးကို ဈေးကွက်ပမာဏ သိန်း (၁၀၀၀) ဖိုးရှိပြီး အဲဒီဝန်ထမ်းအတွက် သာမန်အရောင်းပမာဏက ဈေးကွက်ပမာဏ သိန်း (၁၀၀၀) ရဲ့ ၃၀ % ဖြစ်တဲ့ သိန်း (၃၀၀) ရှိနေတဲ့အခါမျိုးမှာ ဒီနှစ်အတွက် သိန်း ၅၀၀ ဖိုး (ဈေးကွက်ပမာဏနဲ့ ၅၀ %) ရောင်းပေးနိုင် မယ်ဆိုရင် ဒါဟာ *Excellence Performance* လို့သတ်မှတ်ပြီးအမှတ်ပေးသွားမယ်လို့ သဘောတူထားခဲ့တယ်ဆိုပါစို့။ *Performance Appraisal* ပြုလုပ်မယ်အချိန်ကာလမတိုင်ခင်မှာပဲ အခြေအနေပြောင်းသွားပြီး ဈေးကွက်ပမာဏက သိန်း (

၅၀၀၀) ဖြစ်သွားခဲ့မယ်ဆိုရင် အဲဒီအရောင်းဝန်ထမ်းက ပုံမှန်အတိုင်းပဲ ဈေးကွက်ရဲ့ (၃၀ %)ပဲရောင်းနိုင် ခဲ့ရင်တောင် သိန်း (၁၅၀၀) ဖိုး ရောင်းနိုင်မှာ ဖြစ်တဲ့အတွက် ဘယ်လိုများအကဲဖြတ်သွားမိမလဲ။ စဉ်းစားကြည့်လို့ရနိုင်ပါတယ်။

Tracking Performance during the Year

Performance Planning Meeting ပြုလုပ်ပြီးသွားတဲ့အခါ ကြီးကြပ်သူ၊ မန်နေဂျာအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ပတ်သက်တဲ့အချက်အလက်တွေကို သေချာမှတ်တမ်းထားပြီးထိန်းသိမ်းသင့်ပါတယ်။ ဒါမှလဲအချိန်ကျလို့ အကဲဖြတ်ရတဲ့အခါမှာ ကိုးကားစရာအချက်အလက်တွေရရှိဖို့ လွယ်ကူမှာပေါ့။ အသုံးဝင်မယ် နည်းလမ်းနှစ်ခုကတော့ *Tracking System* ထားရှိတာနဲ့ *Monthly Report* တင်ခိုင်းတာပဲဖြစ်ပါတယ်။

Tracking System ထားရှိရာမှာ ဥပမာအားဖြင့်

- (၁) ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီအတွက် သီးခြားသတ်မှတ်ထားတဲ့ *Tab* တွေနဲ့ ဂျာနယ်တခုထားရှိ ခြင်း
- (၂) မိမိရဲ့ကွန်ပျူတာထဲမှာ ဖိုင်တခုသီးခြားဖွင့်ထားခြင်း
- (၃) သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ မှတ်တမ်း *Track Records* တွေကို သေချာဖိုင်တွဲထားခြင်း
- (၄) ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီနဲ့ပတ်သက်ပြီးရရှိထားတဲ့ အီးမေးလ်တွေကို *Folder* တွေနဲ့ သေချာထားရှိခြင်း

လစဉ်အစီရင်ခံစာ (*Monthly Report*) များတင်ပြစေခြင်းဆောင်ရွက်ရာမှာတော့ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းကို

- (၁) သူတို့ရဲ့အဓိကစွမ်းဆောင်ရည်များကိုတင်ပြစေခြင်း
- (၂) သူတို့ ရဲ့စိတ်ပျက်စရာအတွေ့အကြုံများ၊ ပြဿနာများကိုတင်ပြစေခြင်း
- (၃) နောက်လတွင် ဆောင်ရွက်မည့်လုပ်ငန်းများကို တင်ပြစေခြင်း
- (၄) ဌာနတစ်ခုလုံး ဒါမှမဟုတ် လုပ်ငန်းတစ်ခုလုံးရဲ့ လုပ်ငန်းထိရောက်စွာစွမ်းဆောင်နိုင်မှုတွေ တိုးတက် လာစေဖို့နည်းလမ်းတွေကို အကြံပြုတင်ပြစေခြင်း များဆောင်ရွက်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

ဓမ္မဓိဋ္ဌာန်ကျကျစဉ်းစားဆုံးဖြတ်တတ်ရန်လိုအပ်ခြင်း (The Need for Objectivity)

ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုအကဲဖြတ်တော့မယ်ဆိုရင် ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦးရဲ့ အဓိကလိုအပ်ချက်တခုက တရားမျှတမှုရှိဖို့၊ ဘက်မလိုက်ဖို့ ၊ ဓမ္မဓိဋ္ဌာန်ကျကျစဉ်းစားဆုံးဖြတ်တတ်ဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့်လည်း မျှမျှတဆုံးဖြတ်ရမယ်ဆိုတာဟာ အရည်အတွက်တွေ၊ ကိန်းဂဏန်းတွေ အပေါ်မှာချည်းပဲအခြေခံရမယ်လို့ ဆိုလိုတာမဟုတ်ပါဘူး။ ကိုယ်ရဲ့ထင်မြင်ယူဆချက်တွေ၊ ခံစားချက်တွေ၊ *Judgements*

မင်းခေါင် (EMPA – 8)

တွေကိုပါထည့်သွင်းစဉ်းစားဖို့လိုမှာဖြစ်ပါတယ်။ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ သူတို့အတွက်လိုအပ်တဲ့ အချက်အလက် အပြည့်အစုံကိုမရနိုင်ခဲ့ဘူးဆိုရင် ထင်မြင်ယူ ဆချက်တွေ၊ ခံစားချက်တွေ၊ *Judgements* တွေကိုအခြေခံပြီး ဆုံးဖြတ်ပေးရတော့မှာပဲဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၈)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

လူအများလက်ခံထားတာကတော့၊ ဓမ္မဓိဋ္ဌာန်ကျကျစဉ်းစားဆုံးဖြတ်တတ်ဖို့ဆိုရင် တိုင်းတာလို့ရတဲ့၊ ကိန်းဂဏန်းနဲ့ဖော်ပြလို့ရတဲ့ အချက်အလက်တွေလိုအပ်မယ်လို့ ယူဆတတ်ကြပါတယ်။ ၁၀၀ % မှန်တယ်လို့ တော့ ပြောလို့မရပါဘူး။

ဓမ္မဓိဋ္ဌာန်ကျကျစဉ်းစားဆုံးဖြတ်တတ်ဖို့ဆိုတာဟာ ကိန်းဂဏန်းနဲ့သိပ်ပြီးသက်ဆိုင်လှတာမှမဟုတ်ပဲ။ တခုပဲရှိပါတယ်။ စိတ်ခံစားချက်တွေ၊ ဘက်လိုက်မှုတွေမရှိဖို့ပဲလိုအပ်တာပါ။ ခြုံပြောရရင်တော့ ရရှိလာတဲ့အချက်အလက်တွေ၊ သိသာမြင်သာတဲ့အချက်တွေကိုအခြေခံပြီး မျှမျှတတစဉ်းစား ဆုံးဖြတ်နိုင်ဖို့ပဲပေါ့။

ဥပမာအားဖြင့်ပြောမယ်ဆိုရင် ကျနော်တို့ တယောဆရာတယောက်တော်မတော် ၊ ကောင်းမကောင်းကို သူသိချင်းဘယ်နှစ်ပုဒ်တီးနိုင်သလဲဆိုတာနဲ့ တိုင်းမလား။ ဒါမှမဟုတ် ပန်းချီဆရာတစ်ယောက်ကို သူပန်းချီကားဘယ်နှစ်ကားဆွဲခဲ့သလဲဆိုတာနဲ့တိုင်းမလား စဉ်းစားကြည့်ရအောင်။ အဲဒီလိုတိုင်းလို့ကော ဖြစ်နိုင်ပါ့မလား။ ဒါမှမဟုတ် ဘာသာပြန်သူတယောက်ရဲ့အရည်အသွေးကိုကော၊ သူဘယ်နှစ်ပုဒ်ဘာသာပြန်ထားသလဲဆိုတာနဲ့ တိုင်းကြမလဲပေါ့။ ဘယ်လိုမှအဲဒီလိုတိုင်းတာလို့ မဖြစ်နိုင်ပါဘူး။

ဘာသာပြန်သူတယောက်ရဲ့အရည်အသွေးကိုတိုင်းချင်တယ်ဆိုရင် နိုင်ငံခြားဘာသာစကားတစ်ခုနဲ့ရေးထားတဲ့စာရွက်စာတမ်းတစ်ခုကို ဘာသာပြန်သူနှစ်ဦးကိုအတူတူပေးရပါမယ်။ ပြီးမှ အဲဒီဘာသာစကားကို တကယ်ကျွမ်းကျင်တဲ့သူတစ်ဦးကိုပြသပြီးမှ ဘယ်သူဘာသာပြန်ထားတာပိုမှန်သလဲဆိုတာကိုအဖြေထုတ်ခိုင်းရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အထူးသဖြင့်တော့ ဥာဏလုပ်သားတွေရဲ့ အလုပ်ကိုအကဲဖြတ်ရတာပိုခက်လာပါတယ်။

နောက်ပြီး အခုအချိန်ကာလဟာ *Globalization, Technology Advancemenet* တွေကြောင့် *Knowledge Worker* ဆိုတဲ့ ဥာဏလုပ်သားတွေရဲ့ အခန်းကဏ္ဍကပိုပြီးများလာပါတယ်။ အဲဒီအခါမှာ ပြောခဲ့သလိုပဲ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုအကဲဖြတ်ရတဲ့ မန်နေဂျာတွေအတွက် ပိုပြီးအခက်အခဲတွေလာပါတယ်။

သာမန်အားဖြင့် ကာယလုပ်သားတွေရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုအကဲဖြတ်တဲ့အခါမယ် အပြေးပြိုင်ပွဲတခုပြုလုပ်ပြီး အချိန်အနည်းဆုံးနဲ့ပြေးနိုင်တဲ့သူပထမလို့ပြောလို့ရပေမယ်။ ဥာဏလုပ်သားတွေကျတော့ စာစီစာကုံးပြိုင်သလိုပဲ အမှတ်ပေးတဲ့သူရဲ့ခံယူချက်တွေ၊ တန်ဖိုးထားမှုတွေ စတာတွေပေါ်မှာမူတည်ပြီးဆုံးဖြတ်ရတဲ့ အခါမယ် ပြတ်ပြတ်သားသားပြောရတာခက်ပါတယ်။ ဥာဏလုပ်သားတွေရဲ့ လုပ်ငန်းရလဒ်တွေဟာ ကိန်းဂဏန်းနဲ့တိုင်းတာလို့ အင်မတန်ခက်ပါတယ်။ တချို့ ကုမ္ပဏီတွေဆိုရင်တော့ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ရလဒ်တွေကော၊

Behavior ကောနစ်လုံးပါတိုင်းတာကြပါ တယ်။ အချို့သောဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ သူတို့အတွက်သတ်မှတ်ထား တဲ့ *Target* ကိုထိနေတယ်ဆိုစဉ်းတော့ အဲဒီ *Target* ထိအောင်ဆောင်ရွက်ခဲ့စဉ်ကဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ *Behavior* ကိုထည့်သွင်း မစဉ်းစားလို့မရပါဘူး။ *GE* နဲ့ *PepsiCo* တို့ဟာဆိုရင် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် (*Performance Management*) ကိုအာရုံစူးစိုက်လုပ်ဆောင်မှုနဲ့ပတ်သက်လာရင် ဆယ်စုနှစ်ပေါင်းများစွာ ကျော် ကြားတဲ့ကုမ္ပဏီတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီကုမ္ပဏီနှစ်ခုဟာ ရလဒ်ကိုကော၊ *Behavior* ကိုကောပါအာရုံစိုက် လုပ် ဆောင်ရာမှာရှေ့ဆောင်ကုမ္ပဏီတွေဖြစ်ပါတယ်။ *Wayne Calloway PepsiCo* ရဲ့ *CEO* တာဝန် ထမ်းဆောင်ခဲ့ ချိန်က ပြောခဲ့တဲ့စကားတစ်ခုရှိပါတယ်။ အဲဒီစကားကတော့ " *PepsiCo* ကနေ အ လုပ်ဖြုတ်ခံလိုက်ရဖို့ အလွန်လွယ်ကူပါတယ်။ ကိုယ့်ရဲ့ *Target* ကိုမထိဘူးဆိုတာနဲ့အလုပ်ဖြုတ်မှာပါပဲ။ ခင်ဗျားညာပြောရင် ခင်ဗျား ကိုအလုပ်ခန့်ပါလိမ့်မယ်။ ဒါပေမယ့် အဲဒီလိုညာပြောတာဟာပဲ အမြန်ဆုံးအလုပ်ဖြုတ်ခံရနိုင်တဲ့နည်းလမ်းပဲ ဖြစ်ပါတယ်တဲ့။ "

GE အနေနဲ့ *Jack Welch CEO* တာဝန်ယူချိန်ကကျင့်သုံးခဲ့တဲ့ လက်ခံရခက်ခဲတဲ့ အညံ့ဆုံး လူ ၁၀% ကိုဖြုတ်ပစ်လိုက်ဆိုတဲ့ အလေ့အထကိုစွန့်ပစ်ခဲ့တာကြာပါပြီ။ ဒါပေမယ့် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့အတူ တန်ဖိုးထားလုပ်ဆောင်တတ်မှုဆိုတဲ့ *Behavior* ကိုပါတန်ဖိုးထားရမယ်ဆိုတာကိုတော့ လက်ခံကျင့်သုံးနေဆဲ ဖြစ်ပါတယ်။ *GE* ရဲ့ *Session Cs* မှာဆိုရင် မန်နေဂျာတွေကို လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ *Value* နှစ်မျိုးကို တိုင်း တာ ၏ပါတယ်။ ထူးခြားတာက လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ညှိနေခဲ့မယ်ဆိုရင်တောင်မှ *GE* ရဲ့ *Value* ကို တန်ဖိုးထားလုပ်ဆောင်တာသက်သေပြနိုင်ခဲ့မယ်ဆိုရင် နောက်တကြိမ်ပြန်ပြီး ကြိုးစားခွင့်ပေးမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါ ပေမယ့်လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်တော့ ကောင်းမယ်၊ *Value* ကိုတန်ဖိုးထားမလုပ်ဆောင်ခဲ့ဘူးဆိုရင်တော့ *Value* ကိုတန်ဖိုးထားလုပ်ဆောင် တတ်ဖို့ တွန်းအားပေးမှာဖြစ်ပါတယ်။

တကယ်လို့ဝန်ထမ်းတစ်ဦးအနေနဲ့ သိသာထင်ရှားတဲ့ ရလဒ်တခုကိုရရှိခဲ့တယ်ဆိုရင်တောင်မှ အဲဒီရ လာဒ်ရရှိဖို့ဘယ်လိုလုပ်ဆောင်ခဲ့တယ်၊ အဲဒီရလာဒ်ရရှိဖို့လုပ်ဆောင်ရာမှာ အဖွဲ့အစည်းရဲ့ *Value* တွေကိုဘယ် လို့ တန်ဖိုးထားလုပ်ဆောင်ခဲ့တယ်ဆိုတာကို အဲဒီရလာဒ်တခုတည်းနဲ့လွှမ်းမိုးမပစ်သင့်ပါဘူး။

Assessment ပြုလုပ်ခြင်း (*Making the Assessment*)

တကယ်လို့သာ မန်နေဂျာတယောက်အနေနဲ့ အကဲဖြတ်ခြင်းကို ကြိုတင်မှန်းဆချက်တွေ၊ တွက်ဆချက် တွေနဲ့ဆောင်ရွက်ခဲ့မယ်ဆိုရင် တရားမျှတပြီးဘက်မလိုက်တဲ့၊ ဓမ္မဓိဌာန်ကျတဲ့အကဲဖြတ်ချက် (*Appraisal*)

တခုရရှိဖို့ခက်ခဲမှာဖြစ်ပါတယ်။ တခုတော့ရှိပါတယ်။ အောက်မှာဖော်ပြထားတဲ့အချက်တွေကိုတော့ ခေါင်း ထဲမှာအရင်ထည့်ထားပြီးဆောင်ရွက်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီအချက်တွေကတော့ -

- (၁) လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းဆိုတာဟာ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်တက်လာစေခြင်းအားဖြင့် အဖွဲ့အစည်းရဲ့ ရည်မှန်းချက်ပြီးမြောက် အောင်မြင်စေဖို့
- (၂) လိုအပ်တဲ့အချက်အားလုံးကိုတော့ရရှိနိုင်မှာမဟုတ်သော်လည်း မဖြစ်မနေဆောင်ရွက်ရခြင်း
- (၃) အရည်အသွေးပိုင်းဆိုင်ရာ စံနှုန်းတွေဟာ တစ်နှစ်ထက်တစ်နှစ်ပိုပြီးမြင့်မားဖို့ လိုအပ်လာတဲ့အတွက် မနှစ်ကစွမ်းဆောင်ခဲ့သလောက်စွမ်းဆောင်ပြနိုင်ရုံနဲ့ ကျေနပ်နေလို့မဖြစ်ခြင်း
- (၄) ဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ သူတို့တွေရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အပေါ်မှာ သူတို့ရဲ့လုပ်ငန်းရှင်ဒါမှမဟုတ် ကြီးကြပ်သူက ဘယ်လိုထင်မြင်ယူဆတယ်ဆိုတာ သိလိုစိတ်ရှိကြခြင်း
- (၅) ဝန်ထမ်းတွေဟာ သူတို့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ပတ်သက်တဲ့အကဲဖြတ်ချက်တွေဟာ ခါး သီးစရာဖြစ်နေတယ်ဆိုရင်တောင် လက်ခံနိုင်စွမ်းရှိကြခြင်း
- (၆) ဝန်ထမ်းတွေက ဖြစ်စေချင်တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်စံနှုန်းတွေထက် ပိုမိုတဲ့စံနှုန်းတွေကို သတ်မှတ်တာကပိုမိုကောင်းမွန်ခြင်း
- (၇) သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆိုတာ အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့ ကျား၊ မဖြစ်မှ၊ လူမျိုး၊ ကိုးကွယ်သည်၊ဘာသာ၊ ဒါမှမဟုတ် အခြားသောအလုပ်နဲ့မသက်ဆိုင်တဲ့ အချက်အလက်တွေနဲ့ လုံးဝဆက်နွှယ်မှုမရှိခြင်းစတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။

ပုံမှန်အားဖြင့်တော့ *Assessment* ပြုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် လိုအပ်တဲ့သတင်းအချက်အလက်တွေကို လိုက်လံစုဆောင်းခြင်းနဲ့စတင်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အချို့သော ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ချို့ဆိုရင် သူတို့ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကိုတာဝန်ပေးအပ်တဲ့အခါတိုင်းမှာ လုပ်ငန်းအောင်မြင်မှုရရှိသည်ဖြစ်စေ၊ ရှုံးနိမ့်မှုကြုံတွေ့ရသည်ဖြစ်စေ နေ့စဉ်မှတ်တမ်းရေးပြီးမှတ်သားလေ့ရှိပါတယ်။ အဲဒီလိုလုပ်ခြင်းအားဖြင့် အကဲဖြတ်ရတော့မယ်အချိန်ကိုရောက်တဲ့အခါမှာ လိုအပ်တဲ့သတင်းအချက်အလက်တွေကို သီးခြားလိုက်ရှာနေဖို့မလိုတော့ဘူးပေါ့။

နောက်ပြီး ကနဦးကလုပ်ခဲ့တဲ့ *Goal Setting Meeting* ကမှတ်ထားတဲ့အချက်တွေကိုလဲပြန်လည်သုံးသပ်ပြီး ထည့်သွင်းစဉ်းစားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဘယ် *Goals* တွေကိုပြီးမြောက်အောင်မြင် အောင် ဆောင်ရွက်နိုင်ခဲ့သလဲ၊ ဘယ် *Goals* တွေကိုဖြင့် မလုပ်နိုင်ခဲ့ဘူးလဲ၊ အဲဒီလို အောင်မြင် အောင်မဆောင်ရွက်နိုင်တာဟာ စီးပွား

မင်းခေါင် (EMPA – 8)

ရေးပုံစံတွေပြောင်းသွားလို့လား၊ သတ်မှတ်ထားတဲ့ *Goals* တွေကိုကမ္ဘာ့လွန်နေလို့လား၊ ဆိုတာစဉ်းစားသုံးသပ် ပြီး လိုအပ်သလို *Update* ပြုလုပ်သွားသင့်ပါ တယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၉)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Self Appraisal လုပ်ခိုင်းတာကောင်းသလား

သာမန်အားဖြင့် စဉ်းစားရင်တော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကိုကုမ္ပဏီကသတ်မှတ်ထားတဲ့ အကဲဖြတ်ပုံ စံမှာဖြည့်စွက်ပြီး မိမိကိုယ်ကိုမိမိပြန်လည်အကဲဖြတ်စေခြင်းဟာ ထိရောက်ကောင်းမွန်တဲ့နည်းလမ်းတစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။ တော်တော်များများစာအုပ်တွေကိုလိုက်ဖတ်ကြည့်မယ်ဆိုရင် *Self Appraisal* ပြုလုပ်ပြီး ဝန်ထမ်းတွေကို ကိုယ်ကိုယ်ကိုပြန်ပြီး *Rating* ပြုလုပ်စေဖို့အတွက် ထောက်ခံကြတာတွေ့ရပါလိမ့်မယ်။ အဲဒီဝန်ထမ်းက သူ့ကိုယ်သူပြန်ပြီးအကဲဖြတ်ခိုင်းတဲ့ရလဒ်ကို သူ့ရဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ ပြန်လည်အသုံးပြုနိုင်မှာဖြစ်ပြီး ကြီးကြပ်သူက အကဲဖြတ်ခြင်းဆောင်ရွက်တဲ့ *Performance Appraisal* ပြုလုပ်ရာမှာ ကိုးကားသွားလို့ရနိုင်တယ်လို့ စဉ်းစားကြပါတယ်။ အဲဒါ ကောင်းတဲ့အကြံဉာဏ်ဟုတ်ပါသလား။

မဟုတ်ဘူးလို့ငြင်းပါရစေ။ တကယ်ဆိုရင် အဲဒီလိုပြုလုပ်စေတာဟာ လုံးဝကိုမကောင်းတဲ့အ ကြံဉာဏ်တစ်ခုပဲဖြစ်ပါတယ်လို့ပြောချင်ပါတယ်။ ဘာလို့အဲဒီလိုပြောရတာလဲစဉ်းစားကြည့်ရအောင်။ ဝန်ထမ်းတွေ ဒါမှမဟုတ် လူပုဂ္ဂိုလ်တစ်ဦးချင်းအနေနဲ့ ကိုယ်ကိုယ်ကိုအမှန်အတိုင်းအကဲ ဖြတ်နိုင်ဖို့ဆိုတာထင်သလောက် မလွယ်ပါဘူး။ တွေ့နိုင်တာကတော့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ညှိလေလေ ကိုယ်ကိုယ်ကို ရှိနေတဲ့အဆင့်ထက် ပိုပြီး မြှင့်တင်အကဲဖြတ်လေလေပဲဖြစ်ပါတယ်။ အကြံပေးကုမ္ပဏီတစ်ခုဖြစ်တဲ့ *Lominger Inc* ကပြုလုပ်ခဲ့တဲ့ စစ်တမ်းတွေအရ မိမိကိုယ်ကိုအကဲဖြတ်ခြင်းနဲ့ အမှန်လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကြားကဆက်နွှယ်မှုဟာ (. ၀၀) ရှိတယ်လို့ဆိုပါတယ်။ ဆိုလိုတာကတော့ ဘယ်လိုမှကိုမသက်ဆိုင်ဘူးပေါ့။ အတိကျဆုံးအကဲဖြတ်ရလဒ်ကို တိုက်ရိုက်ကြီးကြပ်သူ (*Direct Supervisor*) ကသာပေးနိုင်ပါတယ် (ဘက်လိုက်ဆုံးဖြတ်မှုတွေမရှိခဲ့ရင်ပေါ့)။

တခုသိသာတာက လူတွေဟာအရည်အချင်းညံ့ဖျင်းလေလေ၊ ကိုယ်ကိုယ်ကိုအကဲဖြတ်နိုင်စွမ်း နည်းပါးလေလေပဲဖြစ်ပါတယ်။ သူတို့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ညံ့ဖျင်းလို့ ရလဒ်တွေမကောင်းတဲ့အခါ အဲဒီလိုညံ့ဖျင်းရခြင်းဟာ သူတို့ရဲ့အားနည်းချက်ကြောင့်မဟုတ်ပဲ သူတို့လဲအတတ်နိုင်ဆုံးလုပ် နေတာပဲလို့စဉ်းစားတတ်ကြပါတယ်။

ကျနော်တို့လေးစားရတဲ့ဆရာကြီးတယောက်ရဲ့စကားကိုကိုးကားရမယ်ဆိုရင် သူတို့ဟာ *Activity Based* ပဲဖြစ်ပြီး *Result Based* မဟုတ်ကြပါဘူး။ သာမန်အားဖြင့် သန်ရှင်းရေးသမားတယောက်ကိုနမူနာစဉ်းစားကြည့်မယ်ဆိုရင် သူတို့ဟာ သူတို့တနေ့လုံးတံမြက်စည်းလှည်းနေတာပဲဆိုတာကိုသာသိပြီး သူတို့လှဲကျင်းလိုက်

လို့ ကြမ်းပြင်ပြောင်သွားသလား၊ မပြောင်သွားဘူးလားဆိုတာကို နားလည်နိုင်စွမ်းမရှိကြသူတွေရှိနေပါတယ်။ တကယ်လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုအကဲဖြတ်တဲ့အခါမယ်ကြီးကြပ်သူက ရလဒ်ဖြစ်တဲ့ ကြမ်းပြောင်ခြင်းမရှိတာကို ကြည့်ပြီးစွမ်းဆောင်ရည် အားနည်းတယ်လို့ ပြောခဲ့မယ်ဆိုရင်တောင်မှ ငါတို့ဒီလောက်လုပ်နေတာကို အသိအမှတ်မပြုဘူးလို့ စဉ်းစားတတ်ကြပါတယ်။

ဥပမာအနေနဲ့ပြောရမယ်ဆိုရင် - ကုမ္ပဏီတစ်ခုကဝန်ထမ်းတွေရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အလိုက်စွမ်းဆောင်ရည်အကောင်းဆုံးလူကို A သမားတွေ၊ အလယ်အလတ်သမားတွေကို B နဲ့ အညံ့ဆုံးလူတွေကို C လို့ သတ်မှတ်တယ်ဆိုပါစို့။ A သမားတွေက သူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့ B လို့စဉ်းစား တတ်ကြပြီး B သမားတွေက သူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့ C လို့စဉ်းစားကာ C သမားတွေကတော့ သူတို့ ကိုယ်ကိုသူတို့ A သမားလို့ စဉ်းစားလေ့ရှိကြပါတယ်။

၂၀၀၇ ခုနှစ် ဂျူလိုင်လမှာ *Business Week* ကပြုလုပ်ခဲ့တဲ့ စစ်တမ်းတစ်ခုမှာဆိုရင် အမေရိကန်နိုင်ငံမှာရှိတဲ့ အလယ်အလတ်တန်းမန်နေဂျာ ၂၀၀၀ ကျော်ကို " သူတို့ဟာသူတို့ရဲ့ကုမ္ပဏီမှာ စွမ်းဆောင်ရည် အကောင်းဆုံး ၁၀ % ထဲမှာပါကြသလား " ဆိုတဲ့မေးခွန်းတစ်ခုမေးခဲ့ပါတယ်။ အဲဒီလိုမေးမြန်းခဲ့ရာမှာ ဖြေဆိုခဲ့ကြတဲ့ အလယ်အလတ်တန်းမန်နေဂျာ တွေအားလုံးရဲ့ ၈၀ % ကျော်က *Yes* လို့ဖြေခဲ့ကြပါတယ်။

အရေးအကြီးဆုံးအချက်တချက်ကတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကိုမိမိပြန်လည်အကဲဖြတ်စေခြင်းအားဖြင့်ဝန်ထမ်းကို လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းဆိုင်ရာ အယူအဆမှားတခုကို လက်ခံယူဆသွားစေပါတယ်။ အဲဒါကတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကိုကုမ္ပဏီကသတ်မှတ်ထားတဲ့ အကဲဖြတ်ပုံစံမှာဖြည့်စွက်ပြီး မိမိကိုယ်ကိုမိမိပြန်လည်အကဲဖြတ်စေခြင်းဆောင်ရွက်မယ်၊ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာကလဲ အဲဒီပုံစံကိုပဲအသုံးပြုပြီး အကဲဖြတ်မယ်၊ ပြီးမှ သူတို့နှစ်ယောက်ပြန်လည်တွေ့ဆုံကြပြီး တယောက်စီအမှတ်ပေးထားတာကိုလဲလှယ်ကြည့်ရှုတိုင်ပင်ကြမယ်၊ ညှိနှိုင်းကြမယ်ဆိုပါစို့။ အဲဒါကဘယ်လိုမှားတာပါလဲ။ ကျနော်တို့အခုဆွေးနွေးနေကြတဲ့ ခေါင်းစဉ်ကိုပြန်ကြည့်လိုက်ကြရအောင်။ *Performance Appraisal* မဟုတ်ပါလား။ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းပေါ့။ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းဆိုတာဟာ ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ဟာ လုပ်ငန်းခွင်မှာဘယ်လောက်အထိ ထိထိရောက်ရောက်တာဝန်ထမ်းဆောင်နိုင်ခဲ့သလဲဆိုတာကို သူ့ရဲ့ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာက အကဲဖြတ်ခြင်းမဟုတ်ပါလား။ ဘာဖြစ်လို့ ဝန်ထမ်းကို သူ့ကိုယ်သူပြန်ပြီး အကဲဖြတ်ခိုင်းမလဲ။

တကယ်လို့များ ဝန်ထမ်းကသူ့ကိုယ်သူသိပ်တော်တဲ့သူဖြစ်တယ်လို့အကဲဖြတ်ထားပြီး၊ ယူဆထားပြီး ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာက သာမန်အဆင့်ပဲ၊ ဒါမှမဟုတ် ညံ့ပါတယ်လို့ယူဆခဲ့တယ်ဆိုရင် နောက်ဆုံးပြန်လည်

သုံးသပ်ချိန် (*Review Meeting*) မှာရလာမယ်. ရလဒ်ကဘာဖြစ်မလဲ။ ဝန်ထမ်းက *Activity* တွေလုပ်နေ တာ ကို စွမ်းဆောင်ရည်ကောင်းတယ်၊ တာဝန်ကျေတယ်လို့. ယူဆနေပြီးကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာက ရလဒ်ကောင်းရ တာကို စွမ်းဆောင်ရည်ကောင်းတယ်လို့. ထင်မြင်နေရင် ဘယ်သူကကြားဝင်ညှိနှိုင်းပေးရဦးမလဲ။ နောက်ထပ်အ ပြင်လူတယောက်ကို ဒီလုပ်ငန်းစဉ်ထဲမှာထည့်ပြီး စဉ်းစားရင် ပိုပြီးသုံးစွဲရမယ်.အချိန်တွေ၊ *Resources* တွေကပိုပြီး ကုန်ကျလာဦးမှာပေါ့။ ဒါကိုမှ ထပ်ပြီးအဆင်မပြေဖြစ်ခဲ့ရင်ကော။ ဘာဆက်လုပ်ရမှာလဲ။ စဉ်းစားစရာအများ ကြီးပါ။

နောက်ပြီး *Review Meeting* ဆိုတာဟာ ပြန်လည်သုံးသပ်ယုံပါပဲ။ ညှိနှိုင်းဖို့အတွက် မဟုတ်ပါဘူး။

An Alternative to Self-Appraisal

တကယ်လို့များကုမ္ပဏီရဲ့ မူဝါဒမှာ *Self-Appraisal* မဖြစ်မနေဆောင်ရွက်ရမယ်လို့. ပြဌာန်းပြီး သားဖြစ် နေရင်တော့. ဒီ *Self-Appraisal* ဟာ ဆောင်ရွက်သွားရမှာပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့်. မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့. အဲဒီ *Self-Appraisal* ပြုလုပ်ရခြင်းရဲ့ရည်ရွယ်ချက်ဟာ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့အမြင်ကိုသိရှိ လိုတဲ့အတွက်သာဖြစ်တယ်။အဲဒီ *Self-Appraisal* ရဲ့ရလဒ်တွေကိုဘယ်လိုဘယ်ပုံအသုံးပြုသွားမယ်ဆို တာကို သေချာရှင်းပြထားရုံနဲ့.တင် အချို့ သော ဆိုးကျိုးတွေကိုကာကွယ်သွားနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဖြစ်နိုင်မယ်ဆိုရင် အဲဒီ *Self-Appraisal* ကို *Review Meeting* မပြုလုပ်ခင်ကတည်းကကြိုတင်ပြီး ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာဆီကို ပေးပို့.တင်ပြဖို့.လမ်းညွှန်ပေးထားမယ်ဆို ရင် နှစ်ကုန်အကဲဖြတ်ချိန် *Annual Performance Appraisal* မှာအသုံးပြုဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့.သတင်းအချက် အလက်အချို့ ရရှိနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

နောက်တခုက သက်ဆိုင်ရာကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့. မိမိအကဲဖြတ်ရမယ်၊ တိုက်ရိုက် တာဝန်ယူ ကွပ်ကဲအုပ်ချုပ်ရတဲ့.ဝန်ထမ်းတွေကို *Annual Performance Appraisal* မပြုလုပ်ခင်မှာ ယင်းဝန်ထမ်းတစ်ဦး ချင်းစီရဲ့ စွမ်းဆောင်နိုင်ခဲ့မှုများကို တရားဝင်မဟုတ်ပဲ အီးမေးလ်နဲ့.ပဲဖြစ်ဖြစ်၊ လက်ရေးနဲ့.ရေးသားပြီးပဲဖြစ်ဖြစ် မိမိဆီကိုပေးပို့.စေခြင်းကိုလဲပြုလုပ်သင့်ပါတယ်။ အားနည်းချက်တွေ၊ ပြဿနာတွေ၊ ဆုံးရှုံးရမှုတွေကိုတော့. ပြော ပြစရာမလိုဘူးပေါ့။ ဘာလို့လဲဆိုတော့. *Performance Appraisal* ဆိုကတည်းက ဘယ်လောက်စွမ်းဆောင်နိုင်ခဲ့. သလဲဆိုတာကို ဆန်းစစ်ဖို့. မဟုတ်လား။ အပြစ်တွေပြောဖို့.မှမဟုတ်တာ။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၇၉)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အလုပ်ကိုကြည့်ပါ။ လူကိုမကြည့်ပါနဲ့။

မန်နေဂျာတယောက်က သူ့လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတစ်ဦးကို Performance Appraisal ပြု လုပ်ပြီးသွား ပြီဆိုတာနဲ့ အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့အရည်အသွေးကို Assess ပြုလုပ်လို့ပြီးသွားပြီလို့ မပြောနိုင်ပါဘူး။ ဘာလို့လဲဆိုအဲဒီ မန်နေဂျာဟာ သူ့ရဲ့ဝန်ထမ်းကိုပေးထားတဲ့တာဝန်နဲ့ပတ်သက်ပြီး ဘယ်လောက်ဆောင်ရွက်နိုင်ခဲ့သလဲဆိုတာကို ပဲ အကဲဖြတ်ခဲ့တာဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒီမန်နေဂျာအနေနဲ့ အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့ Job Description ကိုသေချာပြန်ဖတ်ပြီး အောက်မှာ ဖော်ပြ ထားတဲ့မေးခွန်းတွေကို ဖြေကြည့်သင်ပါတယ် -

အဲဒီမေးခွန်းတွေကတော့

- (က) ကုမ္ပဏီအနေနဲ့ အဲဒီ ရာထူးနေရာကိုဘာကြောင့်ဖော်ထုတ်ရတာလဲ။။
- (ခ) အဲဒီအလုပ်ကိုလုပ်ရမယ့်ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ ဘယ်အပိုင်းတွေမှာ အချိန်အများဆုံးကိုအသုံးပြုရသလဲ။
- (ဂ) အဲဒီရာထူးနေရာကိုတာဝန်ယူထားတဲ့ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ အဓိကထမ်းဆောင်ရမယ့် တာဝန်တွေကဘာတွေ လဲ။
- (ဃ) ဒီအလုပ်ကိုအောင်အောင်မြင်မြင်ဆောင်ရွက်နိုင်ဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့အချက်တွေကဘာတွေ လဲ။
- (င) ဒီအလုပ်ကိုကောင်းမွန်အောင်မြင်အောင်ဆောင်ရွက်နိုင်ဖို့အတွက် အလွယ်ကူဆုံးနည်းလမ်းတွေကဘာ တွေလဲစသဖြင့်ပေါ့။

သာမန်အားဖြင့်တော့ ဖော်ပြခဲ့တဲ့အချက်တွေဟာ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့မသက် ဆိုင်ဘူးလို့ပြောလို့ရပါတယ်။ အလုပ်နဲ့ပဲသက်ဆိုင်တာပေါ့။ ဒါပေမယ့်လည်း ဖော်ပြခဲ့တဲ့အချက်တွေကို ဖြေဆို နိုင်ပြီဆိုရင်ဖြင့် သက်ဆိုင်ရာအလုပ်တစ်ခုရဲ့ စံထားရမယ့်လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆိုတာဘာလဲဆိုတာကို သိရှိပြီး ဝန်ထမ်းရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ ချိန်ထိုးအကဲဖြတ်နိုင်မှာပါ။ ဝန်ထမ်းတစ်ယောက် ဘယ်လောက်စွမ်း ဆောင်နိုင်တယ်ဆိုတာကိုမပြောခင်မှာ သူ့ကိုဘယ်ပေတံနဲ့ တိုင်းတာမှာလဲဆိုတာ အရင်ဆုံးဖြတ်ဖို့လိုအပ်မယ် မဟုတ်ပါလား။

တစ်ဦးချင်းအား Assessing ပြုလုပ်ခြင်း

ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကိုအကဲဖြတ်တဲ့အခါ အခြားသောဝန်ထမ်းတွေရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ နှိုင်းယှဉ်ချိန်ထိုးပြီးအကဲဖြတ်တယ်ဆိုတာ ကုမ္ပဏီတွေအနေနဲ့သိပ်ပြီးလုပ်လေ့လုပ်ထမရှိပါဘူး။ ဒါပေမယ့်လည်းစပြီး အကဲဖြတ်တော့မယ်ဆိုရင် အဲဒီလိုနှိုင်းယှဉ်ကြည့်တာဟာမှားတယ်လို့ မဆိုနိုင်ပါဘူး။ ကိုယ်ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေထဲကမှ ဘယ်ဝန်ထမ်းဟာလုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကောင်းဆုံးလဲ။ ဘယ်သူကဖြင့်အလယ်အလတ်လဲ။ ဘယ်သူကဖြင့် နောက်ဆုံးတန်းမှာရှိနေသလဲဆိုတာကို သိသင့်ပါတယ်။

ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အရည်အသွေးကိုအကဲဖြတ်ဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့သတင်းတွေရရှိနိုင်ဖို့နဲ့ ပိုမိုစုဆောင်းရမယ် အချက်အလက်တွေကဘာတွေလဲဆိုတာကို သိရှိနိုင်ဖို့အတွက် လိုအပ်မယ် သတ်မှတ်ချက်တွေနဲ့ မေးခွန်းတွေကို အောက်မှာဖော်ပြ ထားပါတယ် -

- (က) Ambition/ Initiative။ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့လုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာ တာဝန်တွေကိုထမ်းဆောင်တဲ့အခါမယ် အလုပ်ကိုမရှောင်လွှဲပဲ ဖြစ်အောင်လုပ်မယ်ဆိုတဲ့စိတ်ထားမျိုးထားရှိသလား။ နောက်ပြီး လုပ်ငန်းဆောင်တာ တွေ၊ ထုတ်ကုန်တွေ၊ လုပ်ငန်းခွင်တွေကိုပိုမိုတိုးတက်လာစေဖို့အတွက် ဦးဆောင်ဦးရွက်ပြုဆောင်ရွက်လေ့ (Initiative) ရှိသလား။
- (ခ) Attendance ။ အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့ Attendance ကြောင့် လုပ်ငန်းခွင်တွင်စိတ်ဓါတ်ပျက်ပြားမှုတွေ၊ ထုတ်လုပ်မှုစွမ်းအား (Productivity) ကျဆင်းမှုတွေဖြစ်ပေါ်စေသလား။ ဒါမှမဟုတ် သူဟာ Attendance နဲ့ပတ်သက်ရင် စံနမူနာပြုဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ဖြစ်သလား။
- (ဝ) Attitude / Cooperation ။ အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့ ကြီးကြပ်သူတွေ၊ လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေ၊ အလုပ်တာဝန်တွေအပေါ်မှာထားရှိတဲ့စိတ်နေသဘောထားကကော။ ပျော်ပျော်ရွှင်ရွှင်လား၊ စိတ်ပျက်လက်ပျက်နဲ့လား။ ရံဖန်ရံခါ သူ့ရဲ့ပင်မအလုပ်နဲ့မသက်ဆိုင်တဲ့အလုပ်တာဝန်တွေကိုထမ်းဆောင်ရတဲ့အခါမှာကော။
- (ဃ) Communication Skill။ အဲဒီဝန်ထမ်းဟာ လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေ၊ မန်နေဂျာတွေ၊ ဖောက်သည်တွေနဲ့ကောင်းမွန်စွာပြောဆိုဆက်ဆံနိုင်စွမ်းရှိသလား။ အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့ Communication Skill ကြောင့် အခက်အခဲတွေကြုံတွေ့ခဲ့ရတာ၊ ပြဿနာတွေပြေလည်သွားတာမျိုး ဖြစ်ဖူးသလား။
- (င) Department & Company Oriented။ အဲဒီဝန်ထမ်းဟာ ကုမ္ပဏီကပေးတဲ့ တာဝန်ထက်ကျော်လွန်ပြီး ကျယ်ကျယ်ပြန့်ပြန့်စဉ်းစားနိုင်စွမ်း၊ နက်နက်နဲနဲစဉ်းစားနိုင်စွမ်းရှိသလား။ သူ့အနေနဲ့ ဒီကုမ္ပဏီမှာ အလုပ် လုပ်ရတာကို ဂုဏ်ယူဝင်ကြွားစွာ ပြောလေ့ရှိသလား။

- (စ) Focus ။ အဲဒီဝန်ထမ်းဟာ သူ့ရဲ့အဓိကလုပ်ဆောင်ရမယ့်တာဝန်ကိုအာရုံစူးစိုက်ပြီး လုပ်ဆောင်နိုင်စွမ်းရှိသလား။
- (ဆ) Improvement from Previous Evaluation။ အရင်တစ်ကြိမ်ကပြုလုပ်ခဲ့တဲ့ Performance Appraisal တုန်းကထက်အများကြီးပိုပြီးတိုးတက်လာသလား။
- (ဇ) Integrity ။ အဲဒီဝန်ထမ်းအနေနဲ့ လုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာ ဂုဏ်သိက္ခာရှိရှိနဲ့နေတတ်တဲ့သူလား။ အခြားသောဝန်ထမ်းတွေရဲ့ Privacy ကိုလေးစားတတ်သူလား။
- (ဈ) Knows when to ask။ ဝန်ထမ်းဟာ အမှီအခိုကင်းစွာလုပ်ဆောင်နိုင်ခြင်း (Independence) နဲ့ မလိုအပ်ပဲမာနထောင်လွှားကြီးကျယ်ခြင်းကို ခွဲခြားနားလည်ခြင်းကို သေချာကွဲကွဲပြားပြားနားလည်ပြီး လုပ်ငန်းဆောင်တာတွေကိုဆောင်ရွက်ရာမှာ ပိုမိုမြန်ဆန်ချောမွေ့စေဖို့အတွက် မေးသင့်တဲ့အချိန်နဲ့ မမေးရမယ့်အချိန်ကိုခွဲခြားသိမြင်နိုင်စွမ်းရှိသူလား။
- (ည) Level of Technical Knowledge။ ဝန်ထမ်းဟာ သူ့ရဲ့လုပ်ငန်းတာဝန်ကို အောင်မြင်ကျေပွန်စွာထမ်းဆောင်နိုင်ဖို့အတွက် လိုအပ်တဲ့အတတ်ပညာတွေအလုံအလောက်ရှိသူလား။ အခြားသောသူတွေ အနေနဲ့ အခက်အခဲတွေကြုံဆုံရတဲ့အခါမှာ လာရောက်အားကိုးတိုင်ပင်ရလောက်အောင် ပိုင်နိုင်ကျွမ်းကျင်သူလား။
- (ဋ) Productivity / Deadline။ ဝန်ထမ်းဟာ သတ်မှတ်ထားတဲ့ Productivity ကိုပြည့်မီအောင် ဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်းရှိသူလား။ သတ်မှတ်အချိန်ကာလအတွင်းပြီးစီးအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်စွမ်းရှိသူလား။
- (ဌ) Quality of Works။ ဝန်ထမ်းဆီက ရရှိလာတဲ့ထုတ်ကုန်ဒါမှမဟုတ် ဝန်ဆောင်မှုရဲ့အရည်အသွေးနဲ့ပတ်သက်ပြီး ဖောက်သည်တွေဆီကနေပြီး ဘယ်လိုမျိုးတုန့်ပြန်မှုမျိုးတွေရရှိနေသလဲ။ ရရှိခဲ့သလဲ။
- (ဍ) Reliability ။ ဝန်ထမ်းဟာ ယုံကြည်စိတ်ချရတဲ့သူလား။ သူ့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ပတ်သက်ပြီး လုံးဝကိုပုံအပ်ပြီးယုံကြည်မှုကိုခံယူထိုက်တဲ့သူဖြစ်သလား
- (ဎ) Stress Management။ ဝန်ထမ်းဟာ စိတ်ဖိစီးမှုတွေ၊ အလုပ်ဖိအားတွေကို ကြံ့ကြံ့ခံ နိုင်စွမ်းရှိသူဖြစ်သလား။ သိပ်ပြီးစိတ်ဖိစီးမှုများပြားလာတဲ့အခါမျိုးမှာ အခြားသောသူ (လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်၊ ဖောက်သည်) တွေကို ဘယ်လိုပုံစံမျိုးနဲ့ဆက်ဆံတတ်သလဲ။
- (ဏ) Teamwork။ ဝန်ထမ်းဟာ လုပ်ငန်းဆောင်တာတွေကိုဆောင်ရွက်ရာမှာ အခြားသောလုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တွေနဲ့ပါ ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်တတ်သူဖြစ်သလား။ ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်ဖို့ လိုလိုလားလားရှိသူလား။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၈၀)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

နောက်ပြီးတော့ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ လုပ်ဆောင်ချက်ကို အမှန်ထက်ပိုပြီးအကဲမဖြတ်မိဖို့လဲ အရေးကြီးပါတယ်။ ပြောခဲ့တဲ့ရလဒ်ကောင်းစာရင်းကို အသုံးပြုပြီးတော့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် အကဲဖြတ်တဲ့အခါမှာ ဘေးစကားတွေကို လျစ်လျူရှုနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

Rating Errors (အမှတ်ပေးရာတွင် ကြိုရတတ်သောအမှားများ)

နောက်ထပ်အရေးကြီးတာကတော့ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကို အကဲဖြတ်အမှတ် ပေးရာမှာ မှားယွင်းစွာအကဲဖြတ်နိုင်တာလေးတွေရှိနေသေးတယ်ဆိုတာပါ။

(၁) Central Tendency

အများအားဖြင့် ဖြစ်တတ်တာကတော့ Central Tendency ဆိုတာပါ။ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ရာမှာ သာမန်အားဖြင့်တော့အမှတ်များများပေးဖို့လဲ စိုးရွံ့တတ်ကြသလို အရမ်းကြီးနည်းပေးဖို့ကလဲ စိုးရွံ့တတ်ကြပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့

(က) တချို့ကုမ္ပဏီတွေဆိုရင် ဘက်လိုက်အမှတ်ပေးတာကို ကာကွယ်နိုင်ဖို့ဆိုပြီး အဲဒီလိုမျိုး အမှတ်အများကြီးပေးမယ်၊ အမှတ်နည်းနည်းလေးပေးမယ်ဆိုရင် အဲဒီလိုပေးရတဲ့ ကျိုးကြောင်း ဖော်ပြချက်မျိုးပေးဖို့တောင်းဆိုတတ်ကြပါတယ်။ နောက်ပြီး

(ခ) အမှတ်နည်းနည်းလေးပေးလိုက်မယ်ဆိုရင်လဲ သက်ဆိုင်ရာဝန်ထမ်းနဲ့ ဆက်ဆံရေး အဆင်မပြေဖြစ်သွားမလားပေါ့။

(၂) Halo / Horn Effect

နောက်တခုက Halo / Horn Effect ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒီနေရာမှာ Halo Effect ဆိုတာကတော့ဝန်ထမ်း တစ်ဦးကိုအကဲဖြတ်ရာမှာ သူ့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ တိုက်ရိုက်မသက်ဆိုင်တဲ့ အချက်တချက်ကို အခြေခံပြီး သူ့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို အကဲဖြတ်လိုက်တာကိုပြောချင်တာပါ။ ဥပမာအားဖြင့်ပြောရမယ်ဆိုရင် ကုမ္ပဏီတစ်ခုဟာ လုပ်ငန်းတွေ အရမ်းအောင်မြင်ပြီး အကျိုးအမြတ် တွေအများကြီးရနေတယ်၊ ရှယ်ယာတန်ဖိုးတွေတက်လာတယ်ဆိုရင် အဲဒီကုမ္ပဏီကဝန်ထမ်းတွေ သိပ်တော်မှာပဲလို့စဉ်းစားတတ်ကြပြီး ကုမ္ပဏီတစ်ခုဟာ လုပ်ငန်းတွေမအောင်မြင်ဘူး၊ အရှုံးပေါ်နေတယ်၊ ရှယ်ယာဈေးတွေကျနေ

တယ်ဆိုရင် အဲဒီကုမ္ပဏီကဝန်ထမ်းတွေညှိလို့ပဲလို့စဉ်းစားတတ်ကြတာမျိုးပါ။ အဲဒီလိုစဉ်းစားတာဟာ ၁၀၀% မှန်တယ်လို့ ပြောနိုင်ပါ့မလား။

(၃) *Similar to Me Effect*

နောက်တခုကလဲ လူတွေရဲ့သဘာဝအရဖြစ်တတ်တာလေးပါ။ လူ့သဘာဝအရ လူတွေဟာ မိမိရဲ့စရိုက် လက္ခဏာနဲ့တူသူတွေကို မသိစိတ်ကနေ သဘောကျတတ်တဲ့သဘာဝရှိပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် ကိုယ်က မန်ယူအသင်းကိုကြိုက်တဲ့လူဆိုရင် အခြားသောမန်ယူအသင်းကြိုက်သူတွေနဲ့ စကားပြောတဲ့အခါမှာလေ ပေးပို့ဖြောင်ပြီး အခြားအသင်းကြိုက်တဲ့သူတွေနဲ့စကားပြောတဲ့အခါ သိပ်ပြီးအပေါက်အလမ်း မတည့် သလိုပေါ့။ အဲဒီလိုပဲ အချို့သော ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ မိမိရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကိုအကဲဖြတ်ရာမှာ မိမိနဲ့အကျင့်စ ရှိက်လက္ခဏာတူသူတွေကိုပိုပြီး အမှတ်ပေးတတ်ကြတာမျိုးရှိပါတယ်။

(၄) ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာများ၏ အမှတ်ပေးပုံစံမတူခြင်း

တခုထူးထူးဆန်းဆန်းတွေ့ရတာက အချို့သောကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေဟာ ပင်ကိုယ်သဘာဝအရကိုက အမှတ်ပေးကပ်စေးနည်းပြီး အချို့ကကျတော့ အမှတ်ပေးရက်ရောတာမျိုး လဲရှိပါတယ်။ ကုမ္ပဏီတစ်ခု မှာဆိုရင် ဝန်ထမ်းရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ရမှတ်ကို မူတည်ပြီး နှစ်စဉ်လစာတိုးမယ်ရာခိုင် နှုန်းကိုဆုံးဖြတ်ပါတယ်။ လုပ်ငန်းတာဝန်လုပ်ဆောင်ရတာခြင်းတူညီပြီး အရည်အချင်းအရမ်းကွာခြားနေ တာမဟုတ်တဲ့ ဝန်ထမ်းနှစ်ဦးဟာ မတူညီတဲ့ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာနှစ်ဦးရဲ့ လက်အောက်ကိုကျရောက်တဲ့ အခါ အမှတ်ပေးကပ်စေး နည်းတဲ့ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာလက်အောက်က ဝန်ထမ်းကအမှတ်ရရှိတာနည်း လို့ လစာတိုးတာနည်းပြီး အမှတ်ပေးရက်ရောတဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာလက်အောက်က ဝန်ထမ်းက အမှတ်ရတာများလို့လစာတိုးတာများပြီး ပြဿနာတက်တာမျိုးတွေ့ခဲ့ ဖူးပါတယ်။

(၅) *Recency Effect*

နောက်တခုကလဲ လူ့သဘာဝအရ လူတွေဟာ အနီးစပ်ဆုံးအချိန်ကာလကဖြစ်ရပ်တွေကို ပိုပြီးမှတ်မိတတ် ကြပြီး ဝေးကွာတဲ့ကာလက ဖြစ်ရပ်တွေကို မေ့လျော့သွားတတ်ကြ တဲ့သဘာဝရှိပါတယ်။ အဲဒီလိုပဲ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်တဲ့အခါမယ် ကြာမြင့်တဲ့ အချိန်ကာလကရလဒ်တွေကို ထည့်စဉ်းစား ဖို့ကျန်ရစ်ပြီး အနီးစပ်ဆုံးကာလက ကောင်းခြင်း၊ ဆိုးခြင်းတွေကိုသာမှတ်မိကာ ထည့်သွင်းစဉ်းစားအ မှတ်ပေးလေ့ရှိကြပါတယ်။

အဲဒီလိုဖြစ်တဲ့အခါ မလိုလားအပ်တဲ့ရလဒ်တွေအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတွေဟာ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် အကဲ
ဖြတ်ခြင်း (*Performance Appraisal*) ဆောင်ရွက်ဖို့နီးလာပြီဆိုရင် အချိုးတွေပြင်ပြီး အကောင်းဆုံး
နေတတ်ကာ အဲဒီ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်း (*Performance Appraisal*) ဆောင်ရွက်ပြီး
သွားတဲ့အခါ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်း (*Performance Appraisal*) ပြုလုပ်ဖို့ ဝေးနေ
သေးတဲ့အခါမှာ နဂိုအတိုင်းပြန်လည်ပြုမူနေထိုင်တာမျိုးကိုလည်း ကြုံတွေ့ရနိုင်ပါသေးတယ်။

(၆) **Hired or Inherited**

နောက်တခါ ကြုံရပြန်တာကတော့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦးအနေနဲ့ မိမိရဲ့လက်အောက်ကဝန်
ထမ်းကို လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်း (*Performance Appraisal*) ဆောင်ရွက်တဲ့အခါ အဲဒီ
ဝန်ထမ်းကိုရွေးချယ်ခန့်ထားတုန်းက သူ့ကိုယ်တိုင်ပါဝင်ခဲ့မယ်ဆိုရင် အဲဒီဝန်ထမ်းဟာ အမှတ်ကောင်း
ကောင်းရမယ် (ဒါမှမဟုတ်) အမှတ်အရမ်းအကောင်းကြီးမဟုတ်ရင်တောင်မှ သိပ်ညံ့ဖျင်းတဲ့အထဲမှာ မ
ပါဘူးဆိုတာပါ။

ဒါဟာ ဘာကိုပြသလဲဆိုရင် ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ သူတို့ကိုယ်တိုင်ဒီအလုပ်အတွက် သင်
တော်တယ်ဆိုပြီး ရွေးချယ်ခန့်ထားလိုက်တဲ့သူတစ်ယောက်ကို ညံ့တယ်လို့ပြောလိုက်ခြင်းအားဖြင့် တော်
တဲ့သူကိုခန့်တာ၊ ခန့်တဲ့သူတော်လို့၊ ညံ့တဲ့သူကိုခန့်တာ ခန့်တဲ့သူညံ့လို့ဆိုတဲ့စကားလိုပဲ သူတို့
ကိုယ်တိုင်လဲညံ့ တဲ့ အထဲမှာပါသွားမှာစိုးလို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

(၇) *Attractiveness Effect*

ဒါဟာလဲ အများအားဖြင့်ကြုံတွေ့ရနိုင်တဲ့ အမှားတစ်ခုဖြစ်ပါတယ်။ နိုင်ငံတကာမှာ ပြုလုပ်ခဲ့တဲ့ စစ်
တမ်းတွေအရလဲ ကြုံတွေ့ရတာများတာကိုတွေ့ရပါတယ်။ အဲဒါကဘာလဲဆိုရင် ရုပ်လက္ခဏာ၊ ပြုမူပြော
ဆိုနေထိုင်ပုံတွေမှာဆွဲဆောင်မှုရှိတဲ့သူတွေဟာ သူတို့နဲ့အရည်အချင်းတူညီ သူတွေထက်ပိုပြီး အမှတ်
များများရတတ်ကြတယ်ဆိုတာပါ။

နောက်တခုကတော့ အရပ်မြင့်တဲ့သူတွေ၊ ရုပ်ရည်ချောမောတဲ့သူတွေဟာ အခြားသူတွေထက် လစာပို
ရကြပြီး ပိုပြီးလဲ အမှတ်ပေးခံကြရတယ်ဆိုတာပဲဖြစ်ပါတယ်။

အထက်မှာဖော်ပြခဲ့တဲ့အချက်တွေက ဘာတွေကိုပြသနေသလဲဆိုရင် ကျနော်တို့တွေ ကြိုက်ကြိုက်မ
ကြိုက်ကြိုက် အလုပ်လုပ်နေကြတာဟာ လူသားတွေဖြစ်တဲ့အတွက် လုပ်ငန်းခွင်မှာ *Social Preferences* လို့

မင်းခေါင် (EMPA - 8)

ဆိုတဲ့ လူတွေရဲ့ သဘောသဘာဝကိုလိုက်ပြီး မှားယွင်းအကဲဖြတ်မှုတွေ၊ ဘက်လိုက်ပြီးအကဲဖြတ်မှုတွေဟာ ရှောင်လွှဲလို့ မရနိုင်ဘူးဆိုတာပါ။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၈၁)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Appraisal Form သုံးတော့မယ်ဆိုရင်

ကျနော်တို့ရှေ့ပိုင်းမှာ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ သတ်မှတ်ကာလတခုအတွင်းက လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကို ဘယ်လိုမျိုး အကဲဖြတ်ရမလဲဆိုတာကိုတော်တော်လေးဆွေးနွေးခဲ့ပြီးဖြစ်ပါတယ်။ အခုအဲဒီအကဲဖြတ်ချက်တွေကို တရားဝင်သွားအောင် ကုမ္ပဏီကသတ်မှတ်ထားတဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံ (Performance Appraisal Form) ထဲမှာ ဘယ်လိုမျိုးမှတ်တမ်းတင်ရမလဲ ဆက်ပြီးကြည့် ကြ ရအောင်။

ပထမအဆင့်အနေနဲ့ ကိုယ်အသုံးပြုရမယ့် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံ (Performance Appraisal Form) ဟာ ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ကို ဘယ်လောက်အထိပြည့်ပြည့်စုံစုံ အကဲဖြတ်ဖို့လိုအပ်တဲ့ အချက်အလက်တွေကို ဖြည့်စွက်ခွင့်ပေးထားသလဲပေါ့။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ကိုအကဲဖြတ်တော့မယ်ဆိုရင် နှစ်ပိုင်းအကဲဖြတ်ရမှာဖြစ်လို့ပါ။ အဲဒီနှစ်ပိုင်းကတော့ ပြောခဲ့ပြီးသလိုပဲ (၁) ရလဒ်တွေနဲ့ (၂) Behavior ဆိုတဲ့ ပြုမူပြောဆိုနေထိုင် ဆက်ဆံပုံတွေပဲပေါ့။

ကုမ္ပဏီကသတ်မှတ်ထားတဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံ (Performance Appraisal Form) မှာခုနစ်ကပြောခဲ့တဲ့အချက်နှစ်ချက်စလုံး (လုပ်ငန်းရလဒ်တွေနဲ့ အဲဒီရလဒ်တွေရရှိအောင် ဆောင်ရွက်ရာမှာ ဘယ်လိုစိတ်နေသဘောထားတွေ၊ ပြုမူပြောဆိုနေထိုင်ဆက်ဆံပုံတွေနဲ့ ဆောင်ရွက်ခဲ့သလဲဆိုတာ) ကို ဖြည့်စွက်အကဲဖြတ်ဖို့ပါဝင်သလား၊ အပေါ်ယံအကဲဖြတ်ရုံသက်သက်လောက်အတွက်ပဲ ပုံစံပြုထားသလား၊ ဒါမှမဟုတ် သေချာပုံစံထုတ်ထားခြင်းမဟုတ်ဘဲ အက်ဆေးပုံစံမျိုးကျိုးကြောင်းဖော်ပြချက်တွေနဲ့ပဲ ဖြည့်စွက်ရတဲ့ပုံစံလား၊ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ ရလဒ်ကိုပဲအဓိကထားပြီးအကဲဖြတ်ရမယ့်ပုံစံလား (လိုချင်တဲ့၊ သတ်မှတ်ထားတဲ့ ရလဒ် Result တစ်ခုရလာရင်ပြီးရော၊ ကျန်တာကိုထည့်သွင်းမစဉ်းစားဖူးလို့စဉ်းစားထားတဲ့ပုံစံလား) ဆိုတာ ကြည့်ရပါမယ်။

ကုမ္ပဏီကသတ်မှတ်ထားတဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံ (Performance Appraisal Form) ဟာမပြည့်စုံလေလေ ဝန်ထမ်းရဲ့ရလဒ်နဲ့ပတ်သက်ပြီး သေချာတိကျတဲ့ Judgement ပြုလုပ်ဖို့မန်နေဂျာမှာ တာဝန်ကြီးလေလေပဲဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လို့များ ကုမ္ပဏီကသတ်မှတ်ထားတဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံ (Performance Appraisal Form) ဟာဆိုးဆိုးရွားရွားကိုပဲ ညှိဖျင်းနေတယ်ဆိုရင်တော့ဖြင့် ပြင်ဆင်ဖို့အတွက် အကြံဉာဏ်တွေပေးဖို့လိုလာမှာပေါ့။ တကယ်လို့များ ဝန်ထမ်းတွေကိုအကဲဖြတ်ရမယ့် Criteria တွေသာ လုပ်ငန်းနဲ့မသက်ဆိုင်တာတွေဖြစ်နေမယ်၊ လျော့တိလျော့ရဲနဲ့ဖြစ်နေမယ်၊ သဲကွဲပြတ်သားမှုမရှိဘူးဆိုရင်ဖြင့်

ကိုယ်ဦးဆောင်နေရတဲ့ ဌာနရဲ့လိုအပ်ချက်နဲ့ကိုက်ညီစေဖို့အတွက် တိကျပြတ်သားတဲ့ *Criteria* တွေပြန်ပြီးချမှတ်သွားရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ သူ့ရဲ့လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတွေကို တစ်ဦးချင်းစီရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ပတ်သက်ပြီး သူတို့ရဲ့စွမ်းဆောင်ရည်ဘယ်လိုအနေအထားမှာရှိတယ်ဆိုတာ ဆုံးဖြတ်ပေးဖို့၊ စွမ်းဆောင်နိုင်မှုတွေကို အသိအမှတ်ပြုပေးဖို့နဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်တွေတိုးတက်လာစေဖို့ လုံးဝတာဝန်ရှိတယ်ဆိုတာကိုလဲမေ့ထားလို့မရပါဘူး။

ကျနော်တို့မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ကုမ္ပဏီကသတ်မှတ်ထားတဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံ (*Performance Appraisal Form*) ဟာပြည့်စုံမှုမရှိဘဲ အားနည်းနေတယ်ဆိုရင်တောင်မှ အဲဒီအကဲဖြတ်ပုံစံအပြင် အပိုအထောက်အထားစာရွက်စာတမ်းတွေပူးတွဲပြီး အကဲဖြတ်သွားလို့ရနိုင်ပါတယ်။

ကုမ္ပဏီကသတ်မှတ်ထားသော လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံ (*Performance Appraisal Form*) အားနားလည်အောင်ပြုလုပ်ခြင်း

ဝန်ထမ်းတွေကို ကုမ္ပဏီကသတ်မှတ်ထားတဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံ (*Performance Appraisal Form*) အသုံးပြုပြီးအကဲမဖြတ်ခင်မှာ အဲဒီပုံစံကိုသေချာနားလည်အောင် ကြည့်ရှုထားဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ အဲဒီပုံစံကိုဘယ်လိုအသုံးပြုရမလဲဆိုတာကို သက်ဆိုင်ရာ HR ဌာနကသေချာရှင်းလင်းပြောပြထားဖို့လိုအပ်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဘာကိုသေချာသိထားရမလဲဆိုရင် အဓိကအချက်က ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့စပ်လျဉ်းတဲ့ အရေးကြီးအချက်တွေကို ပြည့်ပြည့်စုံစုံအကဲဖြတ်နိုင်ဖို့စီစဉ်ထားခြင်းရှိမရှိပေါ့။ အဓိကထားပြီးစဉ်းစားသုံးသပ်သင်တဲ့အချက်တွေကို အောက်မှာဖော်ပြထားပါတယ်။

(က) ရလဒ်တွေနဲ့ *Behavior* ဆိုတဲ့ ပြုမူပြောဆိုနေထိုင် ဆက်ဆံပုံ (၂) ခုလုံးနဲ့ပတ်သက်ပြီး အကဲဖြတ်ဖို့ ထည့်သွင်းစဉ်းစားထားသလား။ တကယ်လို့သာစဉ်းစားမထားဘူးဆိုရင် ပုံစံမှာမပါဝင်တဲ့အကြောင်း အရာနဲ့ပတ်သက်ပြီးအကဲဖတ်ဖို့ နောက်ဆက်တွဲစာရွက်စာတမ်းတွေ တွဲပေးဖို့စဉ်းစားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လို့အဲဒီလိုတွဲဖို့အတွက်လုပ်ခွင့်မရှိခဲ့ဘူးဆိုရင်တောင် အကဲဖြတ်ပုံစံရဲ့ နောက်ဆုံးမှာ *Narrative Section* ပါရင်အဲဒီနေရာမှာဖြည့်စွက်လို့ရနိုင်ပါလိမ့်မယ်။

(ခ) ဦးတည်ရည်မှန်းချက်တွေချမှတ်ပေးဖို့အတွက် နေရာပါရဲ့လား။ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုအကဲဖြတ်ရာမှာ ကြိုတင်သတ်မှတ်ထားတဲ့ *Goals* တွေနဲ့ နှိုင်းယှဉ်အကဲဖြတ်ဖို့လဲလိုအပ်ပါတယ်။ အကဲမဖြတ်ခင်ကာလမှာ ဘာကိုမှ ကြိုတင်သတ်မှတ်ထားခြင်း၊ ကြိုတင်သဘောတူညီထားခြင်းတွေမရှိဘဲ အ

ကဲဖြတ်ခြင်းဟာ ဝန်ထမ်းအတွက်မျှတမှုမရှိပါဘူး။ တခါတရံမှာတွေ့ရတတ်တာက ဝန်ထမ်းကပေတံနဲ့ တိုင်းမယ်လို့ပဲ သိထားပြီးတကယ်တိုင်းတဲ့အခါကျတော့ ၁၂ လက်မပေတံနဲ့ မဟုတ်ပဲ ၁၆ လက်မ ၁ပေ လို့သတ်မှတ်ပြီးတိုင်းတတ်တဲ့ပုံစံမျိုးပါ။

(ဂ) အဲဒီအကဲဖြတ်ပုံစံမှာ အချက်တခုချင်းစီအတွက်ရော၊ ခြုံငုံသုံးသပ်ဖို့အတွက်ရော သုံးသပ်ချက်ရေးဖို့နေ ရာပါရဲ့လား။ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကိုအကဲဖြတ်ရာမှာ အကဲဖြတ်ခြင်းလုပ်ငန်းစဉ်ထက် အဲဒီလိုအကဲဖြတ်အ မှတ်ပေးလိုက်ရတဲ့အကြောင်းရင်းခံကပိုပြီးအရေးကြီးပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ အဲဒီသာမန်အားဖြင့် တော့ သုံးသပ်ချက်ရေးဖို့ နေရာမပါဘူးဆိုတာ အင်မတန်ရှားပါတယ်။ တကယ်လို့များ အဲဒီနေရာဟာ *Criteria* တခုချင်းစီအတွက်မပါဝင်ခဲ့ပဲ အဆုံးသတ်မှာမှပါခဲ့တယ်ဆိုရင်တောင်မှ ကိုယ်အမှတ်ပေးလိုက် ရတဲ့အကြောင်းရင်းကို သေချာရှင်းလင်းရေးသားဖော်ပြဖို့ လိုအပ်ပါတယ်။ ဒါဟာမန်နေဂျာတွေရဲ့ အရေး ကြီးတဲ့တာဝန်တရပ်ပဲဖြစ်ပါတယ်။

(ဃ) ဘယ်လို *Rating Scale* ကိုများအသုံးပြုထားသလဲ။ အများအားဖြင့် အသုံးပြုလေ့ရှိတာကတော့ ၃ ဆင့်၊ ၄ ဆင့်၊ ဒါမှမဟုတ် ၅ ဆင့်တို့ပဲဖြစ်ကြပါတယ်။ တခါတရံမှာ အသေးစိတ်အသုံးပြု နိုင်စေဖို့ အတွက် ၁၀ ဆင့်ကိုလဲသုံးတတ်ကြပါသေးတယ်။ တကယ်တော့ ၁၀ ဆင့်ဆိုတာဟာ ၅ ဆင့်အမှတ်ပေး စနစ်ကို အသေးပြန်စိတ်ထားတဲ့သဘောပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလို အဆင့်ဆင့်အသုံးပြုတဲ့အခါမှာ သာမန် အားဖြင့် မဂဏန်းအဆင့်တွေအသုံးပြုလေ့ရှိကြတာကိုတွေ့ရပါတယ်။ အဲဒီလို မဂဏန်းအဆင့် (၃ ဆင့်၊ ၅ ဆင့်) သုံးတာဟာ တဦးနဲ့တဦး ကွဲကွဲပြားပြားဖြစ်နိုင်စေတာ အမှန် ပေမယ့် *Central Tendency* ဖြစ်ဖို့လမ်းလဲများပါတယ်။

(င) *Label* တွေပါသလား။ အကဲဖြတ်ပုံစံ (*Appraisal Form*) အများစုမှာ ကိန်းဂဏန်းနဲ့အမှတ်ပေးခြင်း အပြင်ကို အကဲဖြတ်တဲ့ *Label* တွေ ပါတတ်ကြပါတယ်။ ဘယ်လိုစကားလုံးမျိုးကို အသုံးပြုသည်ဖြစ်စေ အများနားလည်တဲ့အသုံးတွေတော့ဖြစ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် ၃ဆင့်ပါအမှတ်ပေးစနစ်ကိုအ သုံးပြုတဲ့အခါမှာ သတ်မှတ်အရည်အသွေးကိုပြည့်မီခြင်းမရှိ (*Fail to Meet Expectations*) ၊ သတ် မှတ်အရည်အသွေးပြည့်မီသည် (*Meet Expectations*) ၊ သတ်မှတ်အရည်အသွေးကျော်လွန်သည် (*Beyond Expectations*) စသဖြင့် ဖော်ပြတတ်ကြပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကို အကဲမဖြတ်မီကတည်းက သတ်မှတ်အရည်အသွေးပြည့်မီသည် (*Meet Expectations*) ဆိုတာ ဘာကိုဆိုလိုတယ် (ဥပမာအား ဖြင့် - ဝန်ထမ်းတစ်ဦးဟာ လုပ်ငန်းဆောင်ရွက်ရာမှာ အမြဲတမ်းပဲအချိန်မီပြီးစီးနေတယ်။ အရည်အသွေး

ပြည်မိစ္ဆာဆောင်ရွက်နိုင်တယ်။)၊ သတ်မှတ်အရည်အသွေးကျော်လွန်သည် (*Beyond Expectations*) ဆိုတာဘာကိုဆိုလိုတယ် (ဥပမာအားဖြင့် - လုပ်ငန်းဆောင်တာအားလုံးကို *Result* အရကော၊ *Behavior* အရကော သာမန်အရည်အသွေးထက်ပိုမိုကောင်းမွန်စွာဆောင်ရွက်နိုင်တယ်) စသဖြင့်သေချာ ရှင်းလင်းဆွေးနွေးပြထားတာဟာ အမြော်အမြင်ကြီးမားမှုတစ်ခုပဲဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၈၂)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

(စ) ဘယ်လိုအမှတ်ပေးသွားသင့်တယ်၊ ပေးသွားရမယ်ဆိုတဲ့ လမ်းညွှန်ချက်တွေ *Performance Appraisal Form* မှာဒါမှမဟုတ် မူဝါဒထဲမှာဖော်ပြထားခြင်းရှိ၊ မရှိ။ ဖြစ်နိုင်ရင်တော့ ဘယ်လိုအနေအထားမျိုး၊ ဘယ်လိုလုပ်ဆောင်မှုမျိုးကို ဘယ်လိုအမှတ်ပေးသွားသင့်တယ်ဆိုတာကို *Performance Appraisal Form* မှာဒါမှမဟုတ် မူဝါဒထဲမှာဖော်ပြထားနိုင်ရင်ပိုကောင်းပါတယ်။

(ဆ) *Performance Appraisal Form* မှာ ဝန်ထမ်းရဲ့ထင်မြင်ယူဆချက်တွေ ဖြည့်စွက်ရေးသွင်းဖို့ အတွက်နေရာပါရှိရဲ့လား။ တကယ်တော့ ဝန်ထမ်းရဲ့ထင်မြင်ယူဆချက်တွေ ဖြည့်စွက်ရေးသွင်းဖို့အတွက် နေရာပါရှိသင့်ပါတယ်။ မပါခဲ့ဘူးဆိုရင်တောင်မှဝန်ထမ်းတစ်ဦးကိုအကဲဖြတ်ပြီးတဲ့အခါမယ် သူ့ရဲ့ထင်မြင်ယူဆချက်တွေကို အဲဒီအကဲဖြတ်တဲ့ပုံစံထဲမယ်ထည့်သွင်းရေးသွင်းဖို့အတွက် ဖိတ်ခေါ်ပြီး *Performance Appraisal Form* မှာ ပူးတွဲပေးသင့်ပါတယ်။ ဒီနေရာမှသတိထားရမှာက အဲဒီလိုမျိုး ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကိုအကဲဖြတ်ပြီး သူ့ကိုအကဲဖြတ်အမှတ်ပေးချက်တွေအပေါ်မှာ သုံးသပ်ထင်မြင်ယူဆချက်တွေကို ရေးသားခိုင်းတာဟာ ကောင်းတဲ့အချက်တွေရှိသလို ဆိုးတဲ့အချက်တွေလဲရှိပါတယ်။ ကောင်းတဲ့အချက်ကတော့ သက်ဆိုင်ရာအကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ မတရားဘက်လိုက်ပြီးအကဲဖြတ်ဖို့ခက်သွားသလိုပဲ အကဲဖြတ်ချက်ရလဒ်တွေကို ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ သိရှိပြီးသားဖြစ်တဲ့အတွက် အကဲဖြတ်ချက်ရလဒ်တွေထွက်လာပြီးမှ ဝန်ထမ်းဘက်ကမကျေနပ်ချက်တွေ ထွက်ပေါ်လာတာနည်းသွားစေနိုင်တာပါ။ ဆိုးတာကတော့ မပြတ်မသားလုပ်တတ်တဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ တော်တဲ့သူတွေကိုအကဲဖြတ်ရတာလွယ်ကူပေမယ် ဝန်ထမ်းနဲ့မျက်နှာပျက်မှာကို စိုးရွံ့တတ်တဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအတွက် အရှိကိုအရှိအတိုင်းအကဲဖြတ်ဖို့ မလွယ်ကူတာပဲဖြစ်ပါတယ်။

(ဇ) နောက်တစ်ခုကတော့ အဲဒီ *Performance Appraisal Form* မှာ ဝန်ထမ်းရဲ့ *KSA* လို့ခေါ်တဲ့ *Knowledge, Skills and Abilities* တွေယခုထက်ပိုပြီးဖွံ့ဖြိုးတိုးတက်လာစေဖို့အတွက် ဆက်လက်ဆောင်ရွက်သွားရန်လိုအပ်တဲ့အချက်တွေ၊ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးသွားရန်လိုအပ်မယ် အချက်တွေပါဝင်ခြင်းရှိရဲ့လား။ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့ *Development* အတွက်ထည့်သွင်းစဉ်းစားပေးခြင်းဟာ *Performance Management* ရဲ့အရေးကြီးတဲ့လိုအပ်ချက်တွေထဲကတခုပဲဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီး ဝန်ထမ်းတစ်ဦးအတွက်လိုအပ်နေတဲ့ *Development* အတွက် လုပ်ပေးသင့်လုပ်ပေးထိုက်တဲ့ အရာတွေကိုလုပ်မပေးနိုင်ဘူးဆိုရင် *Performance Appraisal Rating* မှာ ဘယ်တော့မှရလဒ်ကောင်းတစ်ခုရရှိလာမှာမဟုတ်ပါဘူး။

၃ဆင့်၊ ၄ ဆင့်နဲ့ ၅ဆင့် အမှတ်ပေးစနစ်များအား အသုံးပြုခြင်း

အမှတ်ပေးအကဲဖြတ်ခြင်းဆောင်ရွက်တဲ့အခါမှာ (၃)ဆင့်၊ (၄) ဆင့်နဲ့ (၅)ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်များ၊ (၁၀) ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်များရှိနေတယ်ဆိုတဲ့အကြောင်း ကျနော်တို့ပြောခဲ့ပြီးဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါတွေအပြင် (၇) ဆင့်နဲ့ (၉) ဆင့်အထိထားပြီးသုံးကြတာမျိုးလဲတွေ့ရတတ်ပါတယ်။ အဲဒီအထဲကမှ အသုံးများတဲ့ (၃) ဆင့်၊ (၄) ဆင့်နဲ့ (၅) ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်တွေကို ဘယ်လိုအသုံးပြုသင့်တယ်ဆိုတာ ဆက်ပြီးလေ့လာကြည့်ရအောင်။ အများဆုံးသုံးတာကတော့ ၅ ဆင့်ပေါ့။

(၁) (၃) ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်အား အသုံးပြုခြင်း

(၃) ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်ဟာဆိုရင် ဒုတိယအသုံးအများဆုံး အမှတ်ပေးစနစ်ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ (၃) ဆင့် အမှတ်ပေးစနစ်မှာဆိုရင် (၃) ဆင့်ပဲထားရှိတာဖြစ်တဲ့အတွက် သိသိသာသာကွဲပြားမှုမရှိတဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်တွေကိုအကဲဖြတ်ရာမှာ အခက်အခဲရှိပါတယ်။ ထိပ်ဆုံးက ၁၀% (သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်မျှော်မှန်းချက်ကိုကျော်လွန်ဆောင်ရွက်နိုင်သူ) လောက်ကိုပဲ (၃) မှတ်ပေးမယ်၊ အလယ်အလတ် ၇၀% (သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်မျှော်မှန်းချက်ကိုပြည့်မီအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်သူ) ကို ၂ မှတ်ပေးမယ်၊ အညံ့ဆုံး ၂၀% (သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်မျှော်မှန်းချက်ကို မပြည့်မီသူ) ကို ၁မှတ်ပေးမယ်ဆိုရင် အလယ်အလတ် ၇၀% ထဲမှာရှိတဲ့ အလယ်အလတ်တန်းစား ထိပ်ဆုံးကလူတွေရဲ့ အမှတ်နဲ့ အလယ်အလတ်တန်းစားအောက်ဆုံးကလူတွေရဲ့ရမှတ်ကတူနေမှာဖြစ်တဲ့အတွက် အမှန်တကယ်ရှိနေတဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်ကိုအကဲဖြတ်တဲ့အခါမယ် မမျှတမှုတွေတွေ့တော့ကြုံတွေ့လာရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် ပြောမယ်ဆိုရင် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အပြည့်အဝကို (၁၀၀) လို့သတ်မှတ်မယ်ဆိုရင် (၉၀) အထက်ကနေ (၁၀၀) ရတဲ့လူက ၃ မှတ်၊ (၂၀) မှတ်အထက်ကနေ (၉၀) အထိရတဲ့သူက ၂ မှတ်နဲ့ (၀) ကနေ (၂၀) မှတ်အထိရတဲ့သူတွေကို ၁ မှတ်ပေးမယ်ဆိုပါစို့ရဲ့။ အလယ်အလတ်တန်း ၂ မှတ်ရတဲ့အထဲက အမှတ် (၃၀) လောက်ပဲရနိုင်တဲ့လူနဲ့ (၉၀) လောက်ရနိုင်တဲ့သူ နှစ်ဦးကို အမှတ်တူ ၂ မှတ်ပဲပေးမယ်ဆိုရင် ရလာမယ်ရလာဒ်ကဘာဖြစ်မလဲ။ ဒါ့အပြင် ရလာတဲ့ရလာဒ်တွေနဲ့ ချီးမြှင့်မှုတွေကို ချိတ်ဆက်ထားမယ်ဆိုရင် ပိုဆိုးသွားမှာအသေအချာပေါ့။ အဲဒီလိုအခါမျိုးမှာ အလုပ်က ထွက်မယ်သူက ၃၀ ရတဲ့သူလား၊ ၉၀ ရတဲ့သူလားဆိုတာမေးစရာတောင်လိုမှာ မဟုတ်ပါဘူး။

ဒီ (၃) ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်ဟာဆိုရင် စွမ်းဆောင်ရည်သိသိသာသာညံ့ဖျင်းတဲ့သူနဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်သိသိသာသာကောင်းမွန်သူကိုခွဲခြားပေးနိုင်တာမှန်ပေးမယ်၊ အလယ်အလတ်တန်းက ၇၀% ရဲ့ ထိပ်ပိုင်းက

ဝန်ထမ်းတွေနဲ့ အောက်ဆုံးပိုင်းက ဝန်ထမ်းတွေကိုခွဲခြားပေးဖို့တော့မဖြစ်နိုင်ပါဘူး။ အဲဒီအခါမှာ (၃) ဆင်အမှတ်ပေးစနစ်ကိုအသုံးပြုတော့မယ်ဆိုရင် သတိပြုဖို့က သာမန်ဆုံးဖြတ်ချက်ဖြစ်တဲ့ (၁) သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်မျှော်မှန်းချက်ကိုကျော်လွန်ဆောင်ရွက်နိုင်သူ (၂) သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်မျှော်မှန်းချက်ကိုပြည့်မီအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်သူ (၃) သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်မျှော်မှန်းချက်ကို မပြည့်မီသူဆိုပြီး ခွဲခြားသတ်မှတ်ခြင်းအစား သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်မျှော်မှန်းချက်ကို ရံဖန်ရံခါသာပြည့်မီအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်သူ၊ အမြဲတမ်းလိုလို ပြည့်မီအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်သူနဲ့ အမြဲတမ်းပြည့်မီအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်သူဆိုပြီး ခွဲခြားသတ်မှတ်ပြီးဆောင်ရွက်သွားမယ်ဆိုရင် ပိုကောင်းမယ်လို့ပြောနိုင်ပါတယ်။

(၂) ၄ဆင်အမှတ်ပေးစနစ်အား အသုံးပြုခြင်း

ဒီစနစ်ဟာဆိုရင် ကျနော်တို့တွေနေကြ အများတခုဖြစ်တဲ့ *Central Tendency* ဆိုတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကို အမှတ်ပေးရာမှာ အားလုံးကို အလယ်အလတ်အမှတ်ပေးတဲ့ အကျင့်တခုကိုဖယ်ဖျောက်ဖို့အတွက် စီစဉ်ထားတာလို့တောင်ပြောနိုင်ပါတယ်။ တကယ်လဲရှောင်ရှားနိုင်ဖို့ရာခိုင်နှုန်းပြည့်လောက်စွမ်းဆောင်နိုင်တယ်လို့ ပြောရမှာပါ။ အများအားဖြင့်တော့ ၄ ဆင်အမှတ်ပေးစနစ် အသုံးပြုကြတဲ့အဖွဲ့အစည်းတွေမှာဆိုရင် အနှုတ်သဘောဆောင်တဲ့အမှတ်ပေးချက် (၁) ချက်၊ *Neutral* အမှတ်ပေးချက် - ၁ ချက် (၅ဆင်အမှတ်ပေးစနစ်က ၃မှတ်ရတဲ့ သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်မျှော်မှန်းချက်ကိုပြည့်မီအောင်ဆောင်ရွက်နိုင်သူဆိုတဲ့အချက်) နဲ့အပေါင်းလက္ခဏာဆောင်တဲ့အမှတ်ပေးချက် (၂) ချက်တို့ပါဝင်တာကိုတွေ့ရမှာပါ။ အကြမ်းဖျဉ်းအားဖြင့်ပြောမယ်ဆိုရင်တော့ ၅ ဆင်အမှတ်ပေးစနစ်က အောက်ဆုံးအဆင့်ကို ဖယ်ရှားထားတဲ့ပုံစံမျိုးပေါ့။

တကယ်အသုံးပြုသင်တာကတော့ (၅) ဆင်အမှတ်ပေးစနစ်က ထိပ်ဆုံးအဆင့်ကိုဖယ်ရှားထားပြီးသုံးသင်ပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ (၄) ဆင်အမှတ်ပေးစနစ်က ၂မှတ်က သာမန်အောက်လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်လို့အဓိပ္ပါယ်ရမယ်အတွက် အဲဒီအနေအထားကိုလက်ခံချင်တဲ့လူမရှိကြလို့ပါ။ အဲဒီလိုပဲ (၄) ဆင် အမှတ်ပေးစနစ်က ၃ မှတ်ကိုလဲ (၅) ဆင်အမှတ်ပေးစနစ်က ၃ မှတ်ရတာနဲ့အတူတူပဲလို့ယူဆတတ်ကြလို့ပါ။ ပြီးတော့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကောင်းမွန်တဲ့သူတွေကိုလဲ ၂ ဆင်ခွဲပေးမယ်အစား ၁ ဆင်ထဲထားပြီးသတ်မှတ်ရတာဟာ မန်နေဂျာတွေအတွက် ပိုပြီးလွယ်ကူစေမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့လို့ ၄ ဆင်အမှတ်ပေးစနစ်ကိုအသုံးပြုတော့မယ်ဆိုရင် အောက်မှာဖော်ပြထားသလိုမျိုး သတ်မှတ်အသုံးပြုသွားသင်ပါတယ်။

- (၁) လုံးဝစိတ်ကျေနပ်ဖွယ်မရှိ (လက်ခံနိုင်ဖွယ်ရာမရှိ)
- (၂) တိုးတက်မှုရှိရန်လိုနေသေး (ပိုကောင်းအောင်ဆောင်ရွက်ဖို့လိုနေသေးသည်)
- (၃) သတ်မှတ်စွမ်းဆောင်ရည်ကိုပြည့်မီသည် (ကျေနပ်ဖွယ်ရှိ)
- (၄) စွမ်းဆောင်ရည်အလွန်ကောင်းမွန်သည် စသဖြင့်ပါ။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၈၃)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

(၃) ၅ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်အား အသုံးပြုခြင်း

ဒီ (၅) ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်ကတော့ဖြင့် တကမ္ဘာလုံးမှာအသုံးအများဆုံး နည်းစနစ်တခုပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဘာဖြစ်လို့များ အသုံးအများဆုံးဖြစ်ရတာလဲဆိုတာကြည့်ရအောင်။ ဘာဖြစ်လို့လဲဆိုရင်တော့ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကိုအကဲဖြတ်တဲ့အခါမယ် သူတို့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အရည်အသွေးကို အဆင့် (၅) ဆင့်ခွဲခြားပြီးအကဲဖြတ်နိုင်လို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ (၁) လုံးဝကို လက်ခံနိုင်ဖွယ်မရှိသောအဆင့် (၂) တိုးတက်ရန်လိုအပ်နေသေးသောအဆင့် (၃) ပေးအပ်သော လုပ်ငန်းတာဝန်များကို ကျေပွန်အောင်ထမ်းဆောင်နိုင်သည့်အဆင့် (၄) လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အလွန်ကောင်းမွန်သောအဆင့်နဲ့ (၅) လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အလွန်အလွန်ကောင်းမွန်သော အဆင့်ဆိုပြီးဖြစ်ပါတယ်။ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကို အဆင့် (၅) ဆင့်ခွဲခြားပြီး အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးလို့ရသလိုပဲ အဲဒီအမှတ်ပေးစနစ်က ရလဒ်တွေကိုအခြေခံပြီး ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ လစာနဲ့ခံစားခွင့်များ၊ ရာထူးတိုးမြှင့်ခြင်းဆိုင်ရာကိစ္စရပ်များ၊ ဝန်ထမ်းအင်အားလျှော့ချခြင်းဆိုင်ရာကိစ္စရပ်များအတွက် ကောင်းမွန်စွာအသုံးပြုသွားနိုင်တဲ့ အားသာချက်တွေလဲရှိပါတယ်။ ၅ ဆင့်ထက် ပိုများသွားပြန်တော့လည်း ပိုမိုပြီးသိသိသာသာခွဲခြားအကဲဖြတ်နိုင်မယ်လို့ယူဆရပေမယ် တကယ်လက်တွေ့မှာတော့ အကဲဖြတ်တဲ့သူကိုယ်တိုင်အတွက် ပိုမိုစိတ်ရှုပ်ထွေးစရာဖြစ်လာနိုင်ပါတယ်။

ပြောခဲ့တဲ့ ၅ ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်မှာပေးအပ်ရမယ်အဆင့်တိုင်းအတွက် သတ်မှတ်ချက်တွေကို အဓိပ္ပာယ်ဖွင့်ဆိုချက်တွေသတ်မှတ်ပေးလေ့ရှိပါတယ်။ ဒါပေမယ့်လဲ မန်နေဂျာတွေအတွက်ကတော့ အရမ်းကြီးအသုံးဝင်ချင်မှဝင်ပါလိမ့်မယ်။ တခုတော့ရှိပါတယ်။ သိထားတယ်ဆိုရင်တော့ ၁၀၀ % သုံးလို့မရရင်တောင်မှ အတိုင်းအတာတခုထိတော့ အသုံးဝင်မှာပါ။ အဲဒါတွေကတော့

(၁) လုံးဝကိုလက်ခံနိုင်ဖွယ်မရှိသောအဆင့်။ သာမန်အားဖြင့် အဲဒီအဆင့် (၁) ကိုမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ လုံးဝမသုံးသင့်တဲ့အဆင့်ဖြစ်တယ်လို့ယူဆကြပါတယ်။ ဝန်ထမ်းဟာတကယ်ကို ရာဇဝတ်သားတယောက်လောက်ဆိုးနေမှ သုံးသင့်တယ်လို့ထင်မြင်ကြပါတယ်။ နောက်တခုကမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ အဲဒီဝန်ထမ်းကိုပဲ အမြင်ဆုံးအဆင့်ဖြစ်တဲ့ (၅) မှတ်ပေးဖို့အတွက်အကြောင်းပြချက်ကိုလဲ သေချာရှာဖွေပြီးမှသာလျှင် ပေးကြတာဖြစ်တဲ့အတွက် အဲဒီလိုအရမ်းထူးခြားတဲ့အခြေအနေဖြစ်နေမှသာလျှင် သုံးကြတဲ့သဘာဝရှိပါတယ်။ ဒါပေမယ့်သတိပြုသင့်တာတခုက တကယ်လို့သာကိုယ်ကဝန်ထမ်း (၂၀)

လောက်ကိုတာဝန်ယူအုပ်ချုပ်ရတဲ့သူဖြစ်နေခဲ့မယ်ဆိုရင် ကျန်တဲ့ဝန်ထမ်း (၁၉) ဦးနဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်သိသိသာသာညှိဖျင်းတဲ့သူကိုကြုံတွေ့ရမှာအမှန်ပါ။ အဲဒီလိုလူမျိုးကိုဖြင့် ပြောခဲ့တဲ့ (၁ မှတ် - လုံးဝကိုလက်ခံနိုင်ဖွယ်မရှိသောအဆင့်) ပေးရမယ်အနေအထားပါ။

(၂) တိုးတက်ရန်လိုအပ်နေသေးသောအဆင့်။ ဒီနေရာမှာ တခုနဲ့တခုလုံးဝကိုဆန့်ကျင်ဘက် ဖြစ်နေတယ်လို့ ပြောလို့ရတဲ့စဉ်းစားစရာအချက် (၂) ချက်ရှိပါတယ်။ အဲဒီနှစ်ခုအနက်ပထမတခုကတော့ အဲဒီဝန်ထမ်းဟာ အလုပ်ကိုကောင်းကောင်းမလုပ်နိုင်ဘူး၊ သူ့ကိုချက်ခြင်းပြင်ဆင်မှုတွေ၊ လေ့ကျင့်သင်ကြားပေးမှုတွေ လုပ်ပေးမှရတော့မယ်ဆိုတဲ့အနေအထားပါ။ နောက်တခုကကျတော့ ဝန်ထမ်းဟာ အခုမှ အလုပ်ဝင်လာတဲ့လူဖြစ်တယ် ဒါမှမဟုတ်ဒီရာထူးကိုအခုမှစပြီးတာဝန်ယူတဲ့သူဖြစ်နေတယ်၊ ဒါကြောင့်မို့လို့ စွမ်းဆောင်ရည်အပြည့်မစွမ်းဆောင်နိုင်သေးဘူးဆိုတဲ့ သတင်းအချက်အလက်ပေါ့။

အဲဒီတော့ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ အဲဒီ (၂) ခုကြားကကွာခြားချက်ကိုသေသေချာချာသိထားဖို့ လိုအပ်မှာဖြစ်ပါတယ်။ ဂျွန်ဒီးယားကုမ္ပဏီမှာတော့ ဒီလိုအခြေအနေမျိုးကို ခွဲခြားနိုင်ဖို့အတွက် ဝန်ထမ်းအသစ် ဒါမှမဟုတ်ရာထူးအသစ်တာဝန်ယူရတဲ့လူတွေကိုကျရင် *On Target* ဆိုတဲ့ သတ်မှတ်ချက်တမျိုးထားပေးပါတယ်။ အဲဒီလိုအမှတ်ပေးခံရတဲ့သူတစ်ဦးဟာ သူ့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် အပြည့်အဝဖြစ်လာမယ်လမ်းကြောင်းပေါ်မှာရှိနေပြီး ဝန်ထမ်းအသစ် ဒါမှမဟုတ်ရာထူးအသစ်ဖြစ်နေလို့သာ စွမ်းဆောင်ရည်အပြည့်အဝမရနိုင်သေးတာဆိုတဲ့အဓိပ္ပါယ်ပေါ့။ တခုရှိတာက တကယ်လို့များ ကိုယ်လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတစ်ဦးဟာ အဲဒီလိုအခြေအနေမျိုး *On Target* ဆိုတဲ့ အနေအထားမှာရှိနေခဲ့ပြီး အဲဒီ *Performance Appraisal Result* က ရလဒ်ကို *Merit Increase* နဲ့ များချိတ်ဆက်ထားမယ်ဆိုရင် ဘယ်လိုမျိုးဆုံးဖြတ်သင့်ပါသလဲ။

ကျနော်သာဆိုရင်တော့ အဲဒီဝန်ထမ်းဟာသူ့ကိုသတ်မှတ်ပေးထားတဲ့ *Target* ကိုမထိနိုင်ဘူးဆိုရင် တောင်မှ အလားအလာရှိတဲ့သူဖြစ်တဲ့အတွက် သူ့ရဲ့ရှေ့ရေးအလားအလာကိုမထိခိုက်စေဖို့အတွက် သူ့ကို (၃) မှတ်ပေးဖြစ်မှာဖြစ်ပါတယ်။

(၃) ပေးအပ်သောလုပ်ငန်းတာဝန်များကို ကျေပွန်အောင်ထမ်းဆောင်နိုင်သည်အဆင့်။ ဒီလိုအမှတ်မျိုး ပေးရမယ်အနေအထားကို အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာရှိတဲ့ဝန်ထမ်းအားလုံးရဲ့ ၃ ပုံ ၂ ပုံလောက်ကို ပေးကြတာကိုတွေ့ရပါတယ်။ ဒါပေမယ့် ဝန်ထမ်းတွေကို အဲဒီလိုမျိုးအလယ်အလတ်အဆင့် အမှတ်ပေးတာမျိုးဟာ တကယ်ကိုပဲပြဿနာပါ။ ပထမအချက်ကတော့ အဲဒီလိုမျိုးကိုယ်ရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်ဟာအလယ်အလတ်အဆင့်ဆိုတဲ့ သာမန်အဆင့်ပဲရှိတယ်ဆိုတဲ့ မှတ်ချက်မျိုးအပေးမခံချင်ကြပါဘူး။ အဲဒီလိုဝန်

ထမ်းတွေ ခံစားရတာမျိုးကို နှစ်သိမ်းနိုင်ဖို့အတွက် ပြောသင့်တဲ့စကားတခွန်းကတော့ တကယ်တော့ သာမန်အားဖြင့် အမှတ်ပေးတဲ့အခါမှာ (၃) မှတ်ရတယ်ဆိုတာဟာ ဂေါက်သီးသမားစကားနဲ့ပြောရ မယ်ဆိုရင် တကယ် Professional Golfer တွေပဲရနိုင်တဲ့ သတ်မှတ်ရိုက်ချက်အတိုင်း ရိုက်နိုင်တယ်ဆို တဲ့၊ ပါ (Par) ရတယ်ဆိုတဲ့ အနေအထားပါ။ (တခုတော့ ရှိပါတယ်။ သတ်မှတ်ရိုက်ချက်ထက် ၁ ချက် လျော့ရိုက်တဲ့ Birdie နဲ့ ၂ ချက်လျော့ရိုက်တဲ့ Eagle တွေတော့ ရှိတာပေါ့။)

နောက်တချက်ကတော့ ဒီလိုမျိုး (၃) မှတ်ရတယ်ဆိုတာ ဝန်ထမ်းတွေဘက်ကတွက်ရင်တော့ သူတို့ကို ပေးတဲ့အလုပ်ကိုတာဝန်ကျေပဲ့လုပ်တယ်လို့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာဘက်ကမြင်တယ်ဆိုတဲ့ သဘောမျိုး သွားဆန်ပါ တယ်။ တခါတလေဝန်ထမ်းဘက်က သူ့အနေနဲ့ မနှစ်ကတနှစ်လုံးသူဟာ အလုပ်တွေကိုအကောင်းဆုံးလုပ်ဆောင် ခဲ့တယ်၊ ပြဿနာတွေအများကြီးကိုလဲဖြေရှင်းခဲ့နိုင်တယ်၊ အလုပ်တာဝန်တွေကိုဆောင်ရွက်ရာမှာလဲ အမြန်ဆန် ဆုံး၊ အကောင်းဆုံးနဲ့ ကုန်ကျစရိတ်အနည်းဆုံးနဲ့ ဆောင်ရွက်နိုင်ခဲ့တယ်ဆိုတာမျိုးပြောပြီးသူဟာ အနည်းဆုံး တော့ ၄ မှတ်ရသင့်တယ်လို့ Complaint တက်လာနိုင်ပါတယ်။ တကယ်တော့ အဲဒီလိုမျိုးအလုပ်တွေကို အမြန် ဆန်ဆုံး၊ အကောင်းဆုံးနဲ့ ကုန်ကျစရိတ်အနည်းဆုံးနဲ့ ဆောင်ရွက်ဖို့ဆိုတာ ကုမ္ပဏီတိုင်းကဝန်ထမ်းတွေကိုတောင်း ဆိုနေကြအချက်ပဲမဟုတ်ပါလား။

(၄) လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် အလွန်ကောင်းမွန်သောအဆင့်။ ဒီလိုအမှတ် (၄) မှတ်ရလောက် တဲ့သူ ဟာ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုမှာ အများဆုံး ၂၀ % ထက်မပိုနိုင်ပါဘူး။ အဖွဲ့အစည်းတွေအနေနဲ့ ဝန်ထမ်း တွေကိုခန့်ထားရာမှာ ကြိုရာလူကိုခန့်ထားလေ့မရှိဘဲ သေချာရွေးချယ်ပြီးမှ ခန့်ထားလေ့ရှိတာ သဘာဝ ပါ။ အဲဒီလို (၄) မှတ်ပေးဖို့ဆိုရင်လဲ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ တော်တော်လေးကို သေချာစဉ်း စားပြီးမှသာပေးလေ့ရှိပါတယ်။ သာမန်လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့လဲပေးလေ့ပေးထမရှိကြပါဘူး။ တော် တော်လေးကိုသိသိသာသာ ကောင်းမွန်မှသာပေးကြတာဖြစ်ပါတယ်။

(၅) လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အလွန်အလွန်ကောင်းမွန်သောအဆင့်။ ပထမဆုံးပြောခဲ့တဲ့ (၁) မှတ်ပေးတဲ့ အနေအထားလိုပဲ။ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ဒီလိုမျိုး (၅) မှတ်ပေးတယ်ဆိုတဲ့အနေအထား ကလဲ အရမ်းကိုရှားပါးလှပါတယ်။ အများအားဖြင့်တော့အဖွဲ့အစည်းတွေမှာ ကြုံတွေ့ရတတ်တာက အဲဒီ လိုမျိုး ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကို အနိမ့်ဆုံးအကဲဖြတ်ချက်ဖြစ်တဲ့အမှတ် (၁) မှတ်ပေးတာနဲ့ အမြင့်ဆုံးအကဲ ဖြတ်ချက်ဖြစ်တဲ့ အမှတ် (၅) မှတ်ပေးတဲ့အခါမှာ ဒီအတိုင်းမပေးခိုင်းဘဲ ကျိုးကြောင်းဖော်ပြချက် တွေ

မင်းခေါင် (EMPA - 8)

ရေးသားတင်ပြခိုင်းတာမျိုးတွေရှိတာဟာလဲ အဲဒီလိုအသုံးပြုတာနည်းတဲ. အကြောင်းပြချက်တခုပဲဖြစ်ပါ
တယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၈၄)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အလွန်ကောင်း (သို့မဟုတ်) အလွန်ညံ့အမှတ်ပေးတဲ့အခါ

ရှေ့မှာပြောခဲ့သလိုပဲ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေကို လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းတွေ ဆောင်ရွက်စေတဲ့အခါမယ် (၁) မှတ် ဒါမှမဟုတ် (၅) မှတ်ပေးတော့မယ်ဆိုရင် ကျိုးကြောင်းဖော်ပြချက်တွေရေးသားတင်ပြခိုင်းတာမျိုးတွေကြောင် သူတို့အနေနဲ့ အလွန်ကောင်း (ဒါမှမဟုတ်) အလွန်ညံ့ပေးဖို့အတွက် ဝန်လေးပြီး မပေးတော့တာမျိုးတွေရှိလာပါတယ်။

အဲဒီလိုမျိုးသတ်မှတ် ကြရတာလဲအကြောင်းရင်းတွေအများကြီးရှိပါတယ်။ အဓိကကတော့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ အဲဒီလုပ်ပိုင်ခွင့်ကိုအသုံးပြုပြီး ဘက်လိုက်ဆုံးဖြတ်တာမျိုးတွေကလဲတွေ့နေရပါတယ်။ *Shopping Center* တွေအများကြီးဖွင့်ထားတဲ့လုပ်ငန်းရှင်တစ်ဦးဆီက ကြားခဲ့ရတာလေး တစ်ခုကတော့ သူတို့ဆီမှာတဲ *Center Manager* တွေကတဲ သူတို့ကိုရိုကျိုးတဲ့သူတွေ၊ သူတို့ထမင်းစားတဲ့အခါ ထမင်းချိုင့်ဖွင့်ပြီး ပြင်ပေးတဲ့သူတွေကိုကျရင် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ညံ့ပေမယ်၊ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ရမှတ်ကိုများများပေးပြီး အလုပ်ကြိုးစားပေမယ်၊ အနေမှန်ပြီး သူတို့ကိုမဖားတဲ့သူတွေကိုကျရင် အမှတ်နည်းနည်းပဲပေးတာကို တွေ့ရတယ်လို့ဆိုပါတယ်။

ဒီတော့ အဲဒီလိုအကြောင်းပြချက်ပေးရမှာကြောက်တဲ့အကြောင်းပြချက်ကြောင်မို့ အလွန်ကိုကြိုးစားပြီး အားကိုးရတဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို (၅) မှတ်မပေးပဲ (၄) မှတ်ပဲပေးခဲ့မယ်ဆိုရင် ဒါမှမဟုတ်လဲ အလွန်ကို ကြိုးစားအားထုတ်မှုနည်းပြီး ညံ့ဖျင်းလှတဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို (၁) မှတ်မပေးဘဲ (၂) မှတ်ပေးခဲ့မယ်ဆိုရင် ဘာဖြစ်လာမလဲ။ သေချာတာကတော့ (၅) မှတ်နဲ့တန်အောင်လုပ်ပြနိုင်တဲ့ဝန်ထမ်းတွေက (၄) မှတ်ဖိုးပဲကြိုးစားတော့မှာအသေအချာပါ။ (၁) မှတ်ပဲ ရသင့်တဲ့ဝန်ထမ်းတွေကျတော့လဲ ထူးပြီးကြိုးစားစရာမလိုပဲနဲ့ သူနဲ့မတန်တဲ့ (၂) မှတ်ရနေရင် နဂိုအတိုင်း သက်တောင်သက်သာနေရမယ်လမ်းကိုပဲရွေးမှာ အသေအချာပါ။

အဲတော့ ကုမ္ပဏီအနေနဲ့ တကယ်ကြိုးစားစွမ်းဆောင်ပြနိုင်တဲ့ ဝန်ထမ်းရဲ့စွမ်းဆောင်ရည် အပြည့်အဝမရတော့သလို ဘာမှမလုပ်တဲ့ အသုံးမဝင်တဲ့ (၁) မှတ်တန်ဝန်ထမ်းကို (၂) မှတ်ဖိုး ချီးမြှင့်ရတော့မှာဖြစ်ပါတယ်။ ကုမ္ပဏီအတွက် *Efficiency* ရော၊ *Effectiveness* ရောဆုံးရှုံးရပြီပေါ့။ ဒါဟာ လုပ်ငန်းအတွက် ၊ ကုမ္ပဏီအတွက်မလိုလားအပ်တဲ့အခြေအနေတခုပါ။

အဲတော့ကျွန်တော်တို့တကယ်လုပ်သင်တာကဘာလဲ။ တကယ်လုပ်သင်တာကတော့ ဝန်ထမ်းတွေကို လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းဆောင်ရွက်ကြတဲ့အခါ ပြောခဲ့တဲ့ အလွန်ညံ့ (၁) မှတ်နဲ့ အလွန် ကောင်း (၅) မှတ်ကိုအမှန်အတိုင်း၊ လက်ရှိအခြေအနေအတိုင်းပေးရဲလာအောင် လုပ်ပေးရတော့မှာပေါ့။ တခု ပဲပြန်ထိန်းရပါမယ်။ အဲဒါကဘာလဲဆိုတော့ ဘယ်လိုအခြေအနေမျိုးဟာဖြင့် အလွန်ညံ့ (၁ မှတ်) ရသင့်ပြီး ဘယ်လိုအခြေအနေမျိုးဟာဖြင့် (၅) မှတ်ရသင့်တယ်ဆိုတာကို သေချာရှင်းပြပေးတာမျိုး၊ သတ်မှတ်ပေးတာ မျိုးလုပ်ရပါတော့မယ်။

အလွန်ညံ့ (၁) မှတ်ပေးတော့မလား

တကယ်လို့သာကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ တကယ်ကိုမြင်မားတဲ့စွမ်းဆောင်ရည်သတ်မှတ်ချက် တွေကိုချမှတ်ထားပြီး လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်လွှာမှာ အရှိကိုအရှိအတိုင်းဖော်ပြခဲ့မယ်ဆိုရင်ဖြင့် အလွန်ညံ့ (၁) မှတ်ပေးရမယ်သူတွေတွေ့လာမှာပါ။ ဒါဟာအပြောလွယ်သလောက် အလွန်လုပ်ရခက်တဲ့ ကိစ္စတခုပဲဖြစ်ပါတယ်။ ကျွမ်းကျင်သူတစ်ယောက်ကတော့ " မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကို အရှိကို အရှိအတိုင်း၊ မြင်တဲ့အတိုင်းဝေဖန်ဖို့ဆိုတဲ့လုပ်ငန်းစဉ်မှာ အတားအဆီးဖြစ်စေနိုင်တဲ့အရာတွေကအများကြီး ဖြစ် ပါတယ်တဲ့။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ သူတို့ဟာလုပ်ငန်းခွင်ထဲမှာ နိစ္စဓူဝတွေဆိုပြီး အမြဲတမ်းပတ်သက်ဆက်ဆံနေ ရမှာဖြစ်တဲ့အတွက် သူတို့နှစ်ယောက်ကြားမှာ ကောင်းမွန်တဲ့ဆက်ဆံရေးတစ်ခုမဖြစ်မနေလိုအပ်နေပါတယ်။ ဒီ တော့သူတို့နှစ်ယောက်ကြားမှာ အဖုအထစ်ဖြစ်လာစေမယ်အနေအထားတစ်ခုကို နှစ်ဖက်လုံးကလိုလားကြမှာ မ ဟုတ်ပါဘူး။ နောက်ပြီးဝန်ထမ်းတွေအနေနဲ့ကသူတို့ရဲ့ လုပ်ရည်ကိုင်ရည်ကို အရှိအတိုင်းထက်ပိုပြီး အကောင်း မြင်တတ်ကြတဲ့သဘာဝရှိတဲ့အတွက် သူတို့ကိုအရှိကိုအရှိအတိုင်း၊ အမှန်ကိုအမှန်အတိုင်းအကဲဖြတ်မယ်ဆိုရင် လွယ်လွယ်နဲ့လက်မခံတတ်ကြပါဘူး။ နောက်ပြီးအလုပ်တစ်ခုကို တာဝန်ပေးလို့ဆောင်ရွက်ကြတဲ့အခါမယ် ရ လာဒ်ကောင်းရခြင်း၊ မရခြင်းဆိုတာဟာလဲ ဝန်ထမ်းရဲ့စွမ်းဆောင်ရည်တခုတည်းအပေါ်မူတည်မနေပဲ အခြားသော လွှမ်းမိုးတဲ့အချက်တွေလဲရှိနေသေးတာက အငြင်းပွားစရာတခုပါ။ နောက်ပြီး ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ညံ့ဖျင်းတယ် လို့ပြောတဲ့အခါမှာ အဲဒီလိုညံ့ဖျင်းရတဲ့ အကြောင်းရင်းတစ်ခုအနေနဲ့ မန်နေဂျာမှာလဲတာဝန်ရှိတယ်လို့ ယူဆကြ တာကလဲ တကြောင်းဖြစ်ပါတယ်။ ဒါကြောင့်မို့ ဝန်ထမ်းတွေကို အလွန်ညံ့တယ်ဆိုပြီး အကဲဖြတ်ရမှတ် (၁) မှတ်ထဲပေးဖို့ ခက်နေတာဖြစ်ပါတယ်။

တခါတလေမှာ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့လဲ အလွန်ညံ့တဲ့ရမှတ် (၁) မှတ်ပေးတာက သင် တော်မလား (ဒါမှမဟုတ်) ခြံစည်းရိုးခွဲထိုင်ပြီး သိပ်မဆိုးပါဘူးဆိုတဲ့ (၂) မှတ်ပေးရမလား ဆုံးဖြတ်ရခက်တဲ့

အနေအထားမျိုးတွေကြုံရနိုင်ပါတယ်။ တကယ်တော့ ဝန်ထမ်းရဲ့လုပ်ငန်း စွမ်းဆောင်ရည်ရလဒ်ကိုအမှန်အတိုင်း အကဲဖြတ်ရဖို့ဆိုတာဟာ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦးရဲ့ အရေးပါတဲ့တာဝန်တွေထဲကတစ်ခုပဲဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒီလိုအခြေအနေမျိုးနဲ့ကြုံတွေ့တဲ့အခါမှာ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ ကိုယ်ကိုယ်ကိုပြန်ပြီးမေးသင့် တဲ့မေးခွန်းတစ်ခုရှိပါတယ်။ အဲဒီမေးခွန်းကတော့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦးအနေနဲ့ အဲဒီဝန်ထမ်းအလုပ်ထဲမှာ မရှိလို့ ထိခိုက်နိုင်သလား၊ မထိခိုက်နိုင်ဖူးလားဆိုတာပါ။ တကယ်လို့ အဲဒီဝန်ထမ်းမရှိလဲ ဘာမှမဖြစ်ဖူးဆိုရင် တော့ သူ့ကို (၁) မှတ်ပေးလိုက်တာအကောင်းဆုံးပါ။ (၁) မှတ်ပဲရသင်တဲ့ဝန်ထမ်းတစ်ဦးကို (၁) မှတ်ပဲ မပေးပဲနဲ့ အားနာလိုက်တာဟာ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ ကုမ္ပဏီအပေါ်မှာကော၊ အဲဒီဝန်ထမ်းအပေါ်မှာပါ သစ္စာမစောင့်သိတာနဲ့အတူတူပါပဲ။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ကုမ္ပဏီဘက်အနေနဲ့ အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့ (၁) မှတ်တန် တဲ့အရည်အချင်းကို (၂) မှတ်နဲ့တန်ဖိုးဖြတ်လိုက်ရသလို ဝန်ထမ်းဘက်ကလဲ ကိုယ်နဲ့တန်တဲ့ (၁) မှတ် ထက်ပိုပြီးရလိုက်ပေမယ့် သူ့ရဲ့အရည်အချင်းအစစ်အမှန်၊ စွမ်းဆောင်ရည်အစစ်အမှန်ကိုသိခွင့်မရလိုက်တဲ့ အ တွက် သူ့အတွက် လက်ရှိအရည်အသွေးထက်ပိုပြီးတိုးတက်လာစေဖို့ ကြိုးစားဖို့အခွင့်အလမ်းနည်းသွားမှာမို့လို့ ပါ။ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦးရဲ့ ရေတိုကိုကြည့်ပြီးပေးလိုက်တဲ့ဆုံးဖြတ်ချက် တခုကြောင့် ဝန်ထမ်းကော၊ ကုမ္ပ ဏီပါ ရေရှည်မှာ အကျိုးစီးပွားထိခိုက်လာမှာဖြစ်ပါတယ်။

(၁) မှတ်ပဲတန်တဲ့အရည်အချင်းရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေနဲ့ဖွဲ့စည်းထားတဲ့ (၁) မှတ်တန်ကုမ္ပဏီတစ်ခုအနေ နဲ့ သူ့ရဲ့တစ်မှတ်ပဲတန်တဲ့အနေအထားကို မသိရှိပဲ သူ့ကိုယ်သူ (၂) မှတ်တန်တယ်လို့ ယူဆတဲ့အခါ အပြိုင် အဆိုင်များပြားလှတဲ့အခါလိုခေတ်ကြီးထဲမှာ အမှန်တကယ် (၂) မှတ်တန်လူ တွေပဲရှိတဲ့ကုမ္ပဏီတွေနဲ့တောင် ယှဉ်ပြိုင်အနိုင်ယူဖို့မဖြစ်နိုင်ပါဘူး။ (၄) မှတ် (၅) မှတ်တန်လူ တွေရှိတဲ့ကုမ္ပဏီတွေနဲ့ဆိုရင်တော့ ဆိုဖွယ်ရာ တောင်မရှိဘူးပေါ့။

အလွန်ကောင်း (၅) မှတ်ပေးတော့မလား

ရှေ့မှာပြောခဲ့သလို ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ ညံ့ဖျင်းတဲ့ဝန်ထမ်းတွေကို အလွန်ညံ့ရ မှတ် (၁) မှတ်ပေးဖို့ လက်တွန့်ကြသလိုပဲ အလွန်တော်တဲ့ဝန်ထမ်းတွေကိုလဲ အလွန်တော်ရမှတ် (၅) မှတ် ပေးဖို့လက်တွန့်ကြတာကိုတွေ့ရပါတယ်။ အဲဒါဘာကြောင့်လဲဆိုရင် တချို့ကုမ္ပဏီတွေက လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် အကဲဖြတ်ရလဒ်တွေနဲ့ချီးမြှင့်မှုတွေကို ချိတ်ဆက်ထားတဲ့အခါမှာ အမှတ်တွေမြင့်မြင့်မားမားပေးတာကို ကန့် သတ်ချက်တွေရှိနေလို့ပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦးအနေနဲ့သူ့ရဲ့အတော်ဆုံးသော၊ အားအကိုးရ ဆုံးသောသူတွေကို (၄) မှတ်လောက်ပေးလိုက်ရင် သိပ်ပြီးပြဿနာမရှိနိုင်ဘူးလို့သိထားကြပါတယ်။ တကယ်လို့

(၅) မှတ်ပေးခဲ့ပြီဆိုရင်တော့ အ ကြောင်းပြချက်တွေအများကြီး လိုအပ်လာပါတယ်။ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအတွက် အလုပ်တွေပိုလာပြီပေါ့။ အဲဒီလိုအခါမျိုးမှာ *Reviewer* ရဲ့ *Intervention* လိုအပ်လာပါပြီ။ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦးအနေနဲ့ သူ့လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ရဲ့ (၅) မှတ်တန်တဲစွမ်းဆောင်ရည်ကို (၅) မှတ်မပေးပဲ (၄) မှတ်ပဲပေးနေခဲ့မယ်ဆိုရင် သူ့ကိုပွင့်ပွင့်လင်းလင်းပဲမေးသင့်ပါတယ်။ ဘာလို့ (၅) မှတ်ပေးသင့်ရဲ့သားနဲ့ (၄) မှတ်ပဲပေးနေရသလဲဆိုပြီးတော့ပေါ့။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၈၅)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

အဲဒီလိုမေးလိုက်မှပဲ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ သူဟာအင်မတန်ကြိုးစားတဲ့၊ စွမ်းဆောင်ရည်ကောင်း တဲ့သူကို ထိုက်ထိုက်တန်တန် (၅) မှတ်ပေးသင့်ပါလားဆိုတာ ပြန်သတိထားမိသွားမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဒါပေမယ့် အဲဒီကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာဘက်က ကြိုလာရမယ့်အခက်အခဲတချို့ကိုတော့ ကြိုပြီးစဉ်းစားပေးထားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - အဲဒီဝန်ထမ်းကို တကြိမ် (၅) မှတ်ပေးပြီးသွားရင် နောင်အကဲဖြတ်တဲ့အကြိမ်တိုင်းမှာ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ သူ့ကို (၅) မှတ်ပဲ ရရမယ်လို့ တရားသေယူဆထားတတ်ပြီး သူ့ရဲ့စွမ်းဆောင်ရည်ပုံမှန် တိုးတက်ကောင်းမွန်နေဖို့၊ လက်ရှိရရှိထားတဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်ထိန်းသိမ်းထားဖို့ အားထုတ်မှုနည်းသွားပြီး သူ့ရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်ကျလို့ (၅) မှတ်မပေးပဲ လျှော့ပေးခဲ့မယ်ဆိုရင် ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ ခက်ရချည်ရဲ့လို့ စဉ်းစားလာနိုင်စရာရှိ ပါတယ်။

တကယ်တော့ အဲဒီလိုအမြဲတမ်းဖြစ်မယ်လို့လဲ ပြောလို့မရပါဘူး။ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ သူ့ရဲ့စွမ်းဆောင်ရည် တကယ်ကိုကောင်းမွန်လို့ ထိုက်ထိုက်တန်တန်ချီးမြှင့်ခဲ့မယ်ဆိုရင် ပိုတောင်ကြိုးစားလာနိုင်စရာ ရှိပါတယ်။

ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ကို (၅) မှတ်ပေးဖို့ဆိုတာဟာ တနှစ်ကို (၁၂) လ (၅၂) ပါတ်လုံး လုံး ပြီးပြည့်စုံတဲ့စွမ်းဆောင်ရည်ရရှိနေမှ ပေးရတာမျိုးမဟုတ်ဖူးဆိုတာကိုလဲ သတိပြုဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အဲဒီအချိန် ကာလ (၁) နှစ်အတွင်းမှ သိသိသာသာကိုပဲ ကျေနပ်လောက်ဖွယ်စွမ်းဆောင်ရည်ကို တသမတ်တည်းရရှိခဲ့ပြီး အောင်မြင်တဲ့ *Project* တခုကိုအကောင်အထည်ဖော်ပြုနိုင်ခဲ့တာမျိုး၊ ဒါမှမဟုတ်လဲ သိသာထင်ရှားတဲ့ *Achievement* မျိုးကိုပြုသနိုင်ခဲ့တယ်ဆိုရင် ပေးသင့်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ နောက်တနှစ်မှာလဲ သူ့ရဲ့စွမ်း ဆောင်ရည်ဟာ ရှေ့နှစ်ကလိုပဲ ကျေနပ်လောက်ဖွယ်စွမ်းဆောင်ရည်ကို တသမတ်တည်းရရှိခဲ့ပေမယ့် အောင်မြင် တဲ့ *Project* တခုကိုအကောင်အထည် ဖော်ပြုနိုင်ခဲ့တာမျိုး၊ ဒါမှမဟုတ်လဲ သိသာထင်ရှားတဲ့ *Achievement* မျိုး မရှိခဲ့ဘူးဆိုရင်တော့ သူ့ကို (၄) မှတ်ပေးလိုက်တာကောင်းပါတယ်။ ဆိုလိုတာက ပထမနှစ်က (၅) မှတ်ရခဲ့ တာသည် အောင်မြင်တဲ့ *Project* တခုကိုအကောင်အထည်ဖော်ပြုနိုင်ခဲ့တာမျိုး၊ ဒါမှမဟုတ်လဲ သိသာထင်ရှားတဲ့ *Achievement* မျိုးကိုပြုသနိုင်ခဲ့လို့ဖြစ်ပြီး ဒီနှစ်မှာ (၄) မှတ်ပေးတာသည် စွမ်းဆောင်ရည်ကျဆင်း သွားလို့မ ဟုတ်ပဲ ပြောခဲ့တဲ့ *Project* တွေမရှိခဲ့လို့သာဖြစ်တယ်ဆိုတာပါ။ ဒါကိုလဲ ဝန်ထမ်းကိုသေချာ ရှင်းပြဖို့လိုအပ်ပါ တယ်။

နောက်ထပ်သတိပြုသင့်တာတခုကတော့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းဆိုတာဟာ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးအနေနဲ့ပြီးခဲ့တဲ့ (၁၂) လအတွင်း ဘယ်လိုမျိုးစွမ်းဆောင်နိုင်ခဲ့တယ်ဆိုတာကို အကဲဖြတ်ခြင်းသာဖြစ်ပြီး အဲဒီအကဲဖြတ်ချက်ဟာ တစ်ဘဝလုံးအတွက် အကဲဖြတ်လိုက်တာမဟုတ်ဖူးဆိုတာပါ။

အပြီးသတ်အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတဲ့အခါ

ဝန်ထမ်းရဲ့စွမ်းဆောင်ရည်ကို အပြီးသတ်အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးခြင်းဟာ ပေးထားတဲ့ရမှတ်တွေကို အကုန်လုံးစုပေါင်းပြီး ပျမ်းမျှရှာရတာမဟုတ်ပဲ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာရဲ့ဆင်ခြင်တုံတရားကိုပါ အသုံးပြုရမယ်ဆိုရင်တော့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦးအဖို့ စိန်ခေါ်မှုအများဆုံးကတော့ ဝန်ထမ်းရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းဆောင်ရွက်ပြီးတဲ့အခါ အဲဒီဝန်ထမ်းရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်ကို အပြီးသတ်အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးခြင်းပဲဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လို့များအဲဒီလိုအပြီးသတ်အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးခြင်းဟာ ပေးထားတဲ့ရမှတ်တွေကို အကုန်လုံးစုပေါင်းပြီး ပျမ်းမျှရှာရုံပဲဖြစ်ပြီး မန်နေဂျာရဲ့ဆင်ခြင်တုံတရား ထည့်သွင်းစဉ်းစားစရာမလိုတော့ဘူးဆိုရင်တော့ အကုန်ပေါင်း၊ ပျမ်းမျှရှာပြီး တွက်ချက်လိုက်ရုံနဲ့ပြီးပြီပေါ့။

တော်တော်များများလုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံများမှာတော့ အဲဒီလိုမျိုး ကြီးကြပ်သူ မန်နေဂျာရဲ့ဆင်ခြင်တုံတရားကိုပါ ထည့်သွင်းစဉ်းစားသုံးသပ်ကြတာများပါတယ်။ အဲဒီဆင်ခြင်တုံတရားဆိုတာဟာ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းနဲ့အတူပြီးခဲ့တဲ့တနှစ်အတွင်းလက်တွဲပြီး လုပ်ငန်းဆောင်ရွက်ခဲ့တဲ့အတွေ့အကြုံတွေကိုအခြေခံပါတယ်။ တကယ်လို့များ မိမိကုမ္ပဏီရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံမှာ မန်နေဂျာရဲ့ဆင်ခြင်တုံတရားနဲ့ အပြီးသတ်အကဲဖြတ်ချက်တွေကိုသာ ထည့်သွင်းရေးသားခွင့်ရှိခဲ့မယ်ဆိုရင် အောက်ဖော်ပြပါအချက်လေးတွေကိုတော့ မေ့မထားပဲ ထည့်သွင်းစဉ်းစားသင့်ပါတယ်လို့ပြောပါရစေ။

ပထမအချက်အနေနဲ့တော့ - အဲဒီ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံထဲမှာ ကိုယ်ဖြည့်သွင်းပေးခဲ့တဲ့ ရမှတ်တွေကို ပြန်လည်သုံးသပ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အပြီးသတ်အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးခြင်းဟာ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံထဲမှာဖြည့်သွင်းထားတဲ့ အမှတ်တွေရဲ့ပျမ်းမျှရမှတ်နဲ့ ထပ်တူညီဖို့မလိုအပ်ပေမယ့် *Consistent* ဖြစ်ဖို့တော့လိုအပ်ပါတယ်။ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံထဲမှာ အလွန်ညံ့တဲ့အမှတ်ပေးထားပြီး အပြီးသတ်အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတဲ့အခါ ကောင်းပေးတာမျိုး၊ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံထဲမှာ အလွန်ကောင်းပေးထားပြီး အပြီးသတ်အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတော့ ခပ်ချာချာပုံစံမျိုးပေးတာမျိုးကတော့ မဖြစ်သင့်ဘူးပေါ့။ အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးရတဲ့အချက်တွေထဲက တချက်ချက်က အခြားအချက်တွေအားလုံးကို လွှမ်းမိုးသွားနိုင်

လောက်အောင်ကိုပဲ လုံးဝကိုသိသိသာသာကြီးကို ကောင်းလွန်းနေတာ၊ ဒါမှမဟုတ် ဆိုးလွန်းနေတာမျိုးဖြစ်နေတဲ့ အခါမျိုးမှာတော့ တမျိုးစဉ်းစားရမှာပေါ့။

ဒုတိယအချက်အနေနဲ့ အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးရတဲ့အချက်တွေကို အချက်တခုချင်းစီရဲ့ အရေး ပါမျှ အလိုက် အလေးပေးမှု (*Weighting*) ကိုခွဲခြားပေးသင့်ပါတယ်။ ကိုယ်အသုံးပြုတဲ့ အကဲဖြတ်ပုံစံမှာ အဲဒီလိုအရေးပါမျှအလိုက်အလေးပေးမှု (*Weighting*) ကိုခွဲခြားသတ်မှတ်ပြီးသားဆိုရင်တော့ လုပ်စရာမလိုဘူးပေါ့။ တကယ်တော့ အကဲဖြတ်ပုံစံတခုပြီးပြည့်စုံဖို့ဆိုတာ သက်ဆိုင်ရာအကဲဖြတ်မယ်မန်နေဂျာကို အကဲဖြတ်ချက်ပြုလုပ်တဲ့ အချက်တခုချင်းစီရဲ့ အရေးပါမျှအလိုက် အလေးပေးမှု (*Weighting*) ကိုခွဲခြားသတ်မှတ်ပေးဖို့ လုပ်ပိုင်ခွင့်ပေးဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့်ပြောရရင် အချို့သောဝန်ထမ်းတွေဟာ လုပ်ငန်းခွင်မှာ ပေါင်းသင်းဆက်ဆံရေးအင်မတန် ကောင်းမွန်သူတွေ၊ စည်းကမ်းလိုက်နာသူတွေ၊ ရုံးတက်ရုံးဆင်းမှန်သူတွေ၊ ရုံးမှန်မှန်တက်သူတွေ ဖြစ်ချင်ဖြစ်ကြပါလိမ့်မယ်။ ဒါပေမယ့် သူ့အမှန်ဆောင်ရွက်ရမယ်လုပ်ငန်းတာဝန်တွေကို အပြည့်အဝမထမ်းဆောင်နိုင်ဖူးဆိုရင် အကဲဖြတ်ချက်ကတမျိုးဖြစ်သွားနိုင်ပါတယ်။ အလွန်အရေးကြီးတဲ့ *Behavior* နဲ့ သက်ဆိုင်တဲ့ အချက်တွေ၊ ရလဒ်နဲ့သက်ဆိုင်တဲ့အချက်တွေမှာ သိပ်ကောင်းတာ၊ သိပ်ဆိုးတာတွေဟာ အခြားသိပ်ပြီးအရေးမကြီးတဲ့အချက်တွေအပေါ်မှာ လွှမ်းမိုးနိုင်ဖို့မဖြစ်မနေလိုအပ်ပါတယ်။ သိပ်ပြီးအရေးမကြီးတဲ့အချက်တွေမှာ ကောင်းနေရုံနဲ့ သူ့အပေါ်အကဲဖြတ်ချက်က သိပ်ကောင်းတယ် မဖြစ်သင့်သလိုပဲ သိပ်ပြီးအရေးမပါတဲ့ကိစ္စရပ်တွေမှာ အားနည်းနေရုံသက်သက်နဲ့ သိပ်ညံ့တာပဲလို့ အကဲမဖြတ်သင့်ပါဘူး။

Distribution Guideline အသုံးပြုခြင်း

သေချာတာတခုရှိပါတယ်။ အဲဒါကဘာလဲဆိုရင် *Outstanding, Fully Satisfactory* နဲ့ *Marginal Level* အမှတ်ပေးခံရတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့စွမ်းဆောင်ရည်အရည်အသွေးဟာ သိသိသာသာကွာခြားကြတယ်ဆိုတာ အားလုံးအသိပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဘယ်လိုဌာန၊ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းမှာမဆိုရှိနေတဲ့ ဝန်ထမ်းအားလုံးရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဟာ ထပ်တူညီမနေပဲ သိသိသာသာကွာခြားနေတာကို တွေ့ကြရမှာဖြစ်ပါတယ်။

ဒါပေမယ့်လဲ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ အစွန်း (၂) ဘက်ဖြစ်တဲ့ အလွန်ကောင်း၊ အလွန်ညံ့ဆိုတဲ့ အမှတ်ပေးဖို့ကို လက်တွန့်နေကြတုန်းပဲဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီးတော့ တော်တော်များများသောအဖွဲ့အစည်းတွေအနေနဲ့ *Performance Appraisal* ကိုကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ အမှန်ကိုအမှန်အတိုင်း ပွင့်ပွင့်လင်းလင်းအကဲမဖြတ်ဖြစ်အောင်လဲ စီမံထားတတ်ကြပါသေးတယ်။ အဲဒါဘာပါလဲ။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၈၆)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

ဥပမာအားဖြင့် တကယ်လို့များကျနေတဲ့ဟာ *Performance Appraisal* ကိုဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ လစာတိုးမြှင့်ခံစားစေမှုနဲ့ တိုက်ရိုက်ချိတ်ဆက်ထားခဲ့တယ်ဆိုပါစို့။ အဲဒီလိုအခါမျိုးဆိုရင် မန်နေဂျာဟာသူ့ရဲ့ ပင်ကိုယ်ရိုးသားမှုနဲ့ ဝန်ထမ်းအပေါ်ရက်ရော့မှုနှစ်ခုကြားမှာ လွန်ဆွဲတော့တာပါပဲ။ သူ့အနေနဲ့ ရိုးသားစွာနဲ့ အ ကဲဖြတ်လိုက်ရင် ဝန်ထမ်းရဲ့အရှိအခြေအနေစွမ်းဆောင်ရည်အတိုင်း အကဲဖြတ်ရမှာမို့လို့ *Generosity* ပိုင်းမှာ အားနည်းသလိုဖြစ်သွားပြီး ဝန်ထမ်းကို သူ့ရဲ့ *Generosity* ကိုပြဖို့အတွက် ပိုပိုသာသာအမှတ်ပေးလိုက်ရင်လဲ သူ့ရဲ့ရိုးသားမှုကို သွားထိခိုက်တော့မှာဖြစ်ပါတယ်။

တကယ်လို့များအဲဒီအခြေအနေက ကုန်စွေးနှုန်းတွေ အရမ်းတက်နေတဲ့အခါမျိုးဆိုရင်ကော။ မန်နေဂျာဟာ သူ့ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေအပေါ်သဘောထားပြည့်ဝတဲ့၊ ဝန်ထမ်းတွေကိုစောင့်ရှောက်တဲ့ မန်နေဂျာဖြစ်တဲ့ အကြောင်းကိုသက်သေပြဖို့အတွက် သူကအကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတဲ့စနစ်ကိုသူ့အသုံးချတော့မှာဖြစ်ပါတယ်။ အမှတ်ကောင်းကောင်းပေးပြီး ဝန်ထမ်းတွေခံစားခွင့်ရစေဖို့ ဆောင်ရွက်သွားနိုင်ပါတယ်။ ဒါဟာ မှန်ကန်တဲ့ လုပ်ရပ်တစ်ခုပါလား။

အမှန်တော့ အလွန်ကိုလွဲမှားတဲ့လုပ်ရပ်တစ်ခုပါ။ ဒါနဲ့ပတ်သက်လို့ အတွေ့အကြုံလေးတစ်ခုပြောပြပါရစေ။ ကုမ္ပဏီတစ်ခုမှာပေါ့။ အဲဒီကုမ္ပဏီမှာ *Admin & HR Manager* တာဝန်ယူခဲ့စဉ်ကပါ။ ဝန်ထမ်းတွေ အများစုက အချိန်ပိုဆင်းကြရပါတယ်။ အဲဒီလိုအချိန်ပိုဆင်းရတဲ့အခါ အချိန်ပိုလုပ်ခတွက်ချက်ပေးတာကို သက်ဆိုင်ရာ မန်နေဂျာတွေက တွက်ချက်ပြီး *HR* ကိုတင်ပေးပါတယ်။ ကျနော်တို့ *HR* ကသူတို့တင်ပြလာတဲ့ အချိန်ပိုဆင်းချိန်တွေ၊ လုပ်ခတွေ၊ တွက်ချက်မှုတွေကို စစ်ဆေးတွက်ချက်ပြီး အတည်ပြုပေးပြီးမှ ငွေစာရင်းကိုဆက်ပြီးပို့ပေးရပါတယ်။ အဲဒီမှာ ဘာသွားတွေ့လဲဆိုတော့ ဝန်ထမ်းတွေဆင်းတဲ့အချိန်ပို ဆင်းချိန်တွေကို သက်ဆိုင်ရာကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေက ပိုပိုသာသာတွက်ချက်ပေးထားတာတွေရတယ်။ တွက်တာပိုတာထက် ဆင်းရတဲ့အချိန်ကိုပိုပြထားတာပေါ့။ အဲဒါကို သေချာပြန်စစ်တော့ အဲဒီလိုပိုပြထားတာကလဲသေချာနေတယ်။ ဒီတော့ သက်ဆိုင်ရာ *Senior Management* ကိုမပြောပြခင်မှာ သက်ဆိုင်တဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေနဲ့အစည်းအဝေးပြန်ထိုင်ရပါတယ်။ အဲဒီအစည်းအဝေးမှာ တွေ့ရှိချက်ကိုပြောပြပြီး ဘာဖြစ်လို့အဲဒီလိုဖြစ်ရတာလဲလို့မေးတဲ့အခါမယ် သူတို့ပြန်ပြောတဲ့အချက်ကစိတ်ဝင်စားဖို့ကောင်းပါတယ်။ အဲဒီလိုမျိုး အချိန်ပိုအလုပ်ချိန်ကို ပိုပေးရ

တာကတဲ. သူတို့လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတွေရဲ့လစာက အရမ်းကို နည်းနေပါတယ်တဲ့။ ဒါကြောင့်မို့လို့ သူတို့ တွေဝင်ငွေပိုရအောင်ဆိုပြီး အချိန်ပိုလုပ်ချိန်ပိုပြပေးထားတာပါလို့ ပြောပါတယ်။

ဒါမျိုးတွေကနေရာတော်တော်များများမှာတွေ့ရနိုင်ပါတယ်။ တကယ်တမ်းတော့ အဲဒီလိုမျိုးကိုယ်ရဲ့ ဝန်ထမ်းက လစာနဲ့ခံစားခွင့်သိပ်နည်းနေပြီဆိုရင် သူရသင်ရထိုက်တဲ့လစာကို ပေးဖို့အတွက်တင်ပြပေးရမယ်တာ ဝန်က သက်ဆိုင်ရာမန်နေဂျာမှာ တာဝန်အရှိဆုံးပါ။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ အဲဒီလိုအရမ်းနည်းနေပြီဆိုတာကို အရင်ဆုံးသိနိုင်တာကလဲ သက်ဆိုင်ရာမန်နေဂျာပဲဖြစ်လို့ပါ။ နို့မို့အပေါ်မှာပြောခဲ့သလိုမျိုး မဟုတ်မမှန်တဲ့နည်းလမ်းနဲ့ လစာပိုရအောင်ကြိုးစားခဲ့မယ်ဆိုရင် ကိုယ် Organization Culture ကြီးကတမျိုးကြီးဖြစ်သွားပြီး (ပျက်စီးသွားပြီး) လစာနဲ့ခံစားခွင့်တွေ တိုးမြှင့်လာခဲ့မယ်ဆိုရင်တောင်မှ အဲဒီအကျင့်ကြီး မပျက်တော့တာဖြစ်သွားနိုင်ပါတယ်။ အဲဒီလိုပါပဲ။ Performance Appraisal ကို မန်နေဂျာအနေနဲ့ သူ့ရဲ့ Generosity ကိုပြသဖို့ အသုံးပြုသွားမယ်ဆိုရင် မကောင်းပါဘူး။

ဒါကြောင့်မို့လို့ အခုနောက်ပိုင်းမှာဆိုရင် အမေရိကန်နိုင်ငံမှာရှိတဲ့ Well-managed Companies ကြီးတွေမှာဆိုရင် Performance Appraisal Ratings ကိုဘယ်လိုမျိုး Distribution လုပ်ရမယ်ဆိုတာနဲ့ ပတ်သက်ပြီး လမ်းညွှန်ချက် Guidelines တွေချမှတ်ပေးတာထုံးစံဖြစ်လာပါပြီ။ ရံဖန်ရံခါမှာတော့ Forced Distribution လို့လဲခေါ်တဲ့ဒီအလေ့အထကို ဥရောပနဲ့ အာရှမှာတော့ သိပ်ပြီးမသုံးကြဘူးပေါ့။ အဲဒီလို သတ်မှတ်တဲ့ရည်ရွယ်ချက်ကတော့ ရှင်းပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးနဲ့တစ်ဦးကြားမှာရှိနေတဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် ကွာခြားချက်တွေကို Performance Appraisal Ratings မှာကွဲကွဲပြားပြားဖော်ပြသွားနိုင်ဖို့ ဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒီလိုမျိုး Forced Distribution or Distribution Guidelines ကိုအသုံးပြုတဲ့အခါမှာ ကျနော်တို့ တွေ့နေကျ Bell-shaped Distribution Curve ကိုတွေ့ရဖို့နည်းပါးပါလိမ့်မယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ကျနော်တို့တွေဝန်ထမ်းခန့်တဲ့အခါမှာ တွေ့ကရာလူကိုခန့်တာမဟုတ်ပဲ အတတ်နိုင်ဆုံးအကောင်းဆုံးလူတွေကိုမှ ရွေးချယ်ပြီးခန့်ထားတာကြောင့်ပါ။ တွေ့ရဖို့များတာကတော့ Positive Skew ကိုတွေ့ရဖို့ပါပဲ။

ဒီ Distribution Guidelines ကိုအသုံးပြုတဲ့ကုမ္ပဏီတွေထဲကမှ ထင်ရှားတဲ့ကုမ္ပဏီတစ်ခုကတော့ Whirlpool ပဲဖြစ်ပါတယ်။ သူတို့ဟာ သူတို့အသုံးပြုတဲ့ Distribution Guidelines ကိုတရားဝင်ကြေငြာပြီး အသုံးပြုတဲ့ အဖွဲ့အစည်းတစ်ခုပဲဖြစ်ပါတယ်။ အောက်မှာဖော်ပြထားတဲ့ အဲဒီ Guidelines ကိုကြည့်မယ်ဆိုရင် Positive Skew (Positive Skew လို့ပြောရင် ညံ့ဖျင်းတဲ့ရလဒ်ရမယ်။သူတွေရဲ့ရာခိုင်နှုန်းကို နည်းနည်းပဲတွေ့ရပြီး ပျမ်းမျှနဲ့ ကောင်းမွန်တဲ့သူများများတွေ့ရတာကိုပြောတာဖြစ်ပါတယ်။) ကိုတွေ့ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

မင်းခေါင် (EMPA - 8)

Extraordinary Results	- 5%
Very Strong Results	- 20%
Strong Results	- 60%
Results Need to Be Improved	- 10%
Unacceptable Results	- 5%

ဒါပေမယ့် ဒီနေရာမှာ ကြုံတွေ့ရမယ်။ ပြဿနာကဘာလဲဆိုရင် အဲဒီလိုအမှတ်ပေးအကဲဖြတ်ရမယ်။

Distribution Guidelines ကြီးကရွှိနေပြီး တကယ်လို့ များအမှတ်ပေး အကဲဖြတ်ရမယ်။ မန်နေဂျာတစ်ဦးရဲ့ လက်အောက်မှာ ရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းအရေအတွက်က အများကြီးမရှိပဲ အနည်းငယ်ပဲ ရှိတဲ့ အခါပေါ့။ တကယ်လို့ များ အဲဒီမန်နေဂျာရဲ့ လက်အောက်မှာ ဝန်ထမ်း (၄) ဦးပဲ ရှိပြီဆိုပါစို့။ သတ်မှတ်ထားတဲ့ *Guideline* ကိုသာ အတိ အကျလိုက်နာမယ်ဆိုရင် အရမ်းတော်တဲ့ *Extraordinary Results* ဝန်ထမ်းက (. ၂) ယောက် ၊ တော် တော် လေးကိုတော်တဲ့ *Very Strong Results* ဝန်ထမ်းက (. ၈) ယောက်၊ တော်တဲ့ *Strong Results* ဝန် ထမ်းက (၂. ၄) ယောက်၊ ကြိုးစားဖို့ လိုနေသေးတဲ့ *Results Need to Be Improved* ဝန်ထမ်းက (. ၄) ယောက်နဲ့ လက် မခံ နိုင်လောက်အောင် ညံ့တဲ့ *Unacceptable Results* ဝန်ထမ်းက (. ၂) ယောက်ကို ဘယ်လို များခွဲပေးရမှာပါ လိမ့်။ အရမ်းခက်ပါတယ်။

ဒီလိုအနေအထားမျိုးကို ရှောင်နိုင်ဖို့ အတွက် ကုမ္ပဏီတွေအနေနဲ့ ဒီလိုမျိုး *Distribution Guidelines* ကို အသုံးပြုတဲ့ အခါမယ် ဝန်ထမ်း (-----) ဦးနဲ့ အထက်အုပ်ချုပ်ရတဲ့ မန်နေဂျာတွေကသာ ဒီလိုမျိုး *Guideline* ကို လိုက်နာဖို့ လိုတယ်။ ဝန်ထမ်း (-----) ဦးအောက်ပဲ ရှိတယ်ဆိုရင်တော့ အတိအကျလိုက်နာစရာမလိုဘူးဆိုတာမျိုး သတ်မှတ်ထားပေးဖို့ လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ တကယ်လို့ များကိုယ် ကုမ္ပဏီကလဲ အဲဒီ *Distribution Guidelines* ကို ချမှတ်ထားပြီး ကိုယ်ကိုယ်တိုင်ကလဲ အဲဒီသတ်မှတ်ချက်ကို လိုက်နာဆောင်ရွက်ရမယ်။ မန်နေဂျာဖြစ်နေတယ်၊ ကိုယ် အုပ်ချုပ်ရတဲ့ ဝန်ထမ်းက နည်းနည်းလေးပဲ ရှိတယ်။ အခြေအနေကလဲ အဲဒီ *Guidelines* နဲ့ ကိုက်ညီအောင် ဆောင် ရွက်လို့ မရတဲ့ အခြေအနေဆိုရင်တော့ ကိုယ် ဘက်က ဘယ်လို ခိုင်မာတဲ့ အကြောင်းတွေကြောင့် ဒီလိုကိုက်ညီ အောင်လုပ်လို့ မရနိုင်ဘူးလဲဆိုတာ သေချာကျိုးကြောင်းဖော်ပြနိုင်ဖို့ ပြင်ဆင်ထားရမှာဖြစ်ပါတယ်။

တခါတလေကျ ဖြစ်တတ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းတွေကို လုပ်ရည်ကိုင်ရည်အရ ခွဲခြားရတာမဟုတ်ပဲ ဘတ် ဂျက်ကန် သတ်ချက်ကြောင့် ရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေထဲက ကန် သတ်အရေအတွက်ကို ပဲလစာတိုးပေးနိုင်မှာမို့ ကန် သတ်ရတာမျိုးလဲ ရှိနိုင်ပါတယ်။ အထူးသဖြင့်တော့ *Performance Appraisal* နဲ့ *Reward* ဒါမှမဟုတ် လစာ တိုးမြှင့်ပေးတာမျိုးနဲ့ တိုက်ရိုက်ချိတ်ဆက်ထားပြီး သုံးစွဲနိုင်တဲ့ ငွေကြေးကန် သတ်ချက်ရှိတဲ့ အခါမျိုးမှာပေါ့။ အဲ

ဒီအခါကျရင်တော့ *Performance Appraisal* ကို *Distribution Guidelines* အတိုင်းအတိအကျလိုက်နာ ဆောင်ရွက်စေမယ်အစား ပုံမှန်အတိုင်းပဲအကဲဖြတ်စနစ်သွားပြီး နောက်ဆုံးရလဒ်ရတဲ့အခါကျမှသာ ရတဲ့ ရလဒ်တွေကိုတိကျသေချာမှုရှိမရှိပြန်လည်စိစစ်ပြီး ရလဒ်အကောင်းဆုံးရတဲ့သူကိုပဲ ခံစားခွင့်ပေးတာမျိုး ဆောင်ရွက်လို့ရနိုင်ပါတယ်။ တခုရှောင်ရှားသင့်တာက အဲဒီလိုမျိုးကန့်သတ်ချက်ရှိလို့ ဝန်ထမ်းတွေကိုအကဲဖြတ်ရာမှာ သူတို့ကိုအမှန်ပေးသင့်တဲ့အကဲဖြတ်ချက်ထက်လျော့ပြီး အမှတ်ပေးအကဲဖြတ်တာမျိုးကတော့ လုံးဝမလုပ်သင့်တာမျိုးဖြစ်ပါတယ်။ ဝန်ထမ်းဟာ ချီးမြှင့်မှုကိုမခံစားရတဲ့အပြင် ရသင့်တဲ့အကဲဖြတ်ချက်အမှတ်ကိုပါ မရတော့ဘူးဆိုရင် အရမ်းကိုနစ်နာသွားပါလိမ့်မယ်။ အထူးသဖြင့်တော့ ကုမ္ပဏီဘက်ကအခြေအနေတခုပြောင်းလဲပြီး ပြန်ပေးနိုင်ခဲ့တယ်ဆိုရင်တောင် သူ့ရထားခဲ့တဲ့ရမှတ်ကနိမ့်နေတာကြောင့် သူရသင့်တဲ့အခွင့်အရေးတွေ ဆုံးရှုံးသွားပါလိမ့်မယ်။ ဒါကြောင့် အမှန်အတိုင်း၊ အရှိအတိုင်းအကဲဖြတ်ပြီး နောက်ဆုံးခံစားခွင့်ပေးမှသာရွေးချယ်ပေးတာမျိုးက ပိုပြီးမျှတမှာဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၈၇)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Preparing for the Appraisal Discussion

ဒီတော့ကျနော်တို့ ဝန်ထမ်းတွေကိုအမှတ်ပေးမယ်။ *Performance Appraisal Form* ကိုဖြည့်ပြီးသွား ပြီဆိုပါတော့။ ကျနော်တို့ပေးခဲ့တဲ့ အမှတ်တွေ၊ အကဲဖြတ်ချက်တွေဟာ သေချာပေါက်မှန်ပါတယ်လို့ ဘယ် လိုပြောနိုင်မှာလဲ။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ကျနော်တို့တွေ *State* ကျောင်းတွေတက်ခဲ့ဖူးကြတုန်းက ကြုံခဲ့ရသလို ပေါ့။

တချို့ဆရာတွေက စာမေးပွဲစစ်ရင် အရမ်းကပ်စေးနည်းပြီး တချို့ဆရာတွေက အရမ်းကိုရက်ရက်ရော ရောပေးတတ်ကြတယ်။ အထူးသဖြင့် ဆယ်တန်းစာမေးပွဲတွေကို တိုင်းနဲ့ပြည်နယ်ခွဲပြီးစစ်ကြတဲ့အခါ ကြုံရသ လိုပေါ့။ ရန်ကုန်မြို့ကနဲမည်ကြီးကျောင်းတွေကကျောင်းသားတွေက အမှတ်ကောင်းကောင်းရကြတာ မှန်ပေမယ့် တချို့နယ်ကကျောင်းသားတွေက အမှတ်ပိုကောင်းကြတာမျိုးလဲဖြစ်တတ်ပါတယ်။ တကယ်တမ်းဆေးကျောင်းတို့၊ စက်မှုတက္ကသိုလ်တက်တဲ့အခါကျ နယ်ကကျောင်းသားတချို့ကမလိုက်နိုင်တာမျိုး တွေကြုံရတတ်ပါတယ်။ အဲဒါ ကဘာဖြစ်လို့လဲဆိုရင် နယ်ဘက်တွေကအပြိုင်အဆိုင်နည်းလေ့ရှိတယ်။ အရမ်းကြိုးစားတဲ့သူနည်းတယ်။ အဲဒီ အခါကျတော့ သာမန်ထက်ပိုပြီးတော်တဲ့သူမျိုးကိုအမှတ်ခြစ်တဲ့အခါမယ် *Contrast Effect* ဆိုတဲ့ ရှေ့ကစစ် ဆေးခဲ့တဲ့သူတွေနဲ့နှိုင်းယှဉ်ပြီး အမှတ်အများကြီးပေးဖြစ်လိုက်တာမျိုးဖြစ်နိုင်ပါတယ်။

ကျနော်တို့ လက်တွေ့လုပ်ငန်းခွင်မှာလဲ ကြုံရတတ်ပါတယ်။ အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတဲ့ ကြီးကြပ်သူမန် နေဂျာချင်းမတူတဲ့အခါမှာ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ခြင်းမတိုင်းမယိမ်းဖြစ်ပေမယ့် အမှတ်ပေးကပ်စေးနည်းတဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာလက်အောက်က ဝန်ထမ်းကအမှတ်နည်းနည်းပဲရပြီး အမှတ်ပေးကပ်စေးမနည်းတဲ့ ကြီး ကြပ်သူမန်နေဂျာလက်အောက်က ဝန်ထမ်းကအမှတ်များများရတာမျိုးဖြစ်တတ်ပါတယ်။ နောက်ပြီး *Performance Appraisal* နဲ့ *Reward* ကိုတိုက်ရိုက်ချိတ်ဆက်ထားတာမျိုးလဲ လုပ်တတ်ကြပါတယ်။ အဲဒီလို မျိုးဖြစ်လာတဲ့အခါ မယ် ဝန်ထမ်းတွေရရှိလာမယ် အကျိုးခံစားခွင့်ခြင်းမတူတဲ့အတွက် အငြင်းပွားစရာတွေ၊ ပဋိပက္ခတွေကြုံလာရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ဒါဟာကျနော်တို့ ရှောင်လွှဲရခက်တဲ့ အမှန်တရားတစ်ခုပါ။

အဲဒီလိုမကြုံရအောင် ဘယ်လိုမျိုးလုပ်လို့ရနိုင်သလဲ။ လုပ်လို့ရနိုင်တဲ့နည်းတနည်းတော့ရှိပါတယ်။ ဒါ ပေမယ့်လည်းအလွယ်တကူတော့မဖြစ်နိုင်ဘူးပေါ့။ အဲဒီနည်းကတော့ ရှေ့ပိုင်းမှာပြောခဲ့တဲ့ *Calibration Session* ပဲဖြစ်ပါတယ်။

Calibration Session and Reviewer Requirements

ကုမ္ပဏီတွေအနေနဲ့ မိမိတို့ကုမ္ပဏီရဲ့ အကျိုးအမြတ်ပိုမိုရရှိလာစေဖို့အတွက် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်တိုးတက်လာစေရန် *Performance Appraisal* ကိုဆောင်ရွက်ကြတဲ့အခါမှာ *Performance Appraisal* ကရလာဒ်တွေဟာ တိကျမှန်ကန်ဖို့အရမ်းအရေးပါလာပါတယ်။ ဒါကြောင့် *Calibration Session* ကိုပြုလုပ်ဖို့ထည့်သွင်းစဉ်းစားလာကြတာဖြစ်ပါတယ်။

Calibration Session

*Calibration Session*ကို *Rater-Reliability or Leveling Session* လို့လဲ သိကြပါတယ်။ အဲဒီ *Calibration Sessions* ဟာ ရုတ်တရက်ကြည့်မယ်ဆိုရင် ၃၆၀ ဒီဂရီ ပတ်လည်အမှတ်ပေးစနစ်နဲ့ဆင်သလို တော့ရှိပါတယ်။ ကုမ္ပဏီကြီး တော်တော်များများမှာတော့ အသုံးများလာကြပါပြီ။ လုပ်ရမယ်လုပ်ငန်းစဉ်ကို ကြည့်မယ်ဆိုရင်တော့ ဒီလိုပါ။ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ မိမိကြီးကြပ်ရတဲ့ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းအတွက် အဆိုပြုအမှတ်ပေးချက်တွေပါဝင်တဲ့ *Performance Appraisal* ကိုအရင်ကြိုပြီးရေးကြပါတယ်။ ပြီးမှ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေစုစည်းပြီး ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦးချင်းစီကနေမှ ကိုယ်လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတွေကို ဘယ်လိုအမှတ်ပေးဖို့ စီစဉ်ထားတယ်ဆိုတာကိုအများသိအောင် ပြောပြကြရပါတယ်။ ပြီးရင် အဲဒီလိုဘာဖြစ်လို့အမှတ်ပေးရသလဲဆိုတာကို အားလုံးသိနိုင်အောင်ကျိုးကြောင်းဖော်ပြချက်တွေနဲ့ ရှင်းလင်းပြောပြသွားဖို့ဖြစ်ပါတယ်။ ပြီးမှ ကျန်တဲ့မန်နေဂျာတွေကပါ အဲဒီဝန်ထမ်းကိုဘယ်လိုအမှတ်ပေးသင့်တယ်ဆိုတဲ့ အကဲဖြတ်ချက်တွေကိုပေးပြီး သက်ဆိုင်ရာကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာက နားထောင်ပေးဖို့ပါ။ အခြားသောကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေရဲ့သုံးသပ်ချက်၊ အကြံပေးချက်တွေကိုနားထောင်ပြီးတဲ့အခါမှာ သက်ဆိုင်ရာကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ မိမိပေးခဲ့တဲ့အမှတ်တွေကို ဘယ်လိုမျိုးပြန်ပြီးညှိနှိုင်း *Adjust* လုပ်သွားမလဲဆိုတာကို စဉ်းစားဖို့ပါ။ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအားလုံးရဲ့ အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးချက်တွေကို အားလုံးဝိုင်းဝန်းပြီး *Review* ပြုလုပ်ပြီးပြီ၊ လိုအပ်တဲ့ညှိနှိုင်းမှုတွေ ပြုလုပ်ပြီး သွားပြီဆိုရင်တော့ *Calibration Sessions* ပြီးသွားပြီပေါ့။

Calibration Sessions ပြုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် စဉ်းစားရမယ်အချက်ကလေးတွေတော့ရှိပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့ *Calibration Sessions* တခုမှာပါဝင်ရမယ်မန်နေဂျာတွေဟာ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့အရေးအရာကို စိတ်ဝင်စားသူတွေ၊ လုပ်ငန်းသဘောသဘာဝချင်းတူညီတဲ့သူတွေ၊ လုပ်ငန်းသဘာဝချင်းဆက်စပ်ပြီး ဝန်ထမ်းတွေအကြောင်းကိုထဲထဲဝင်ဝင်သိနားလည်တဲ့သူတွေဖြစ်ရင်တော့ပိုကောင်းပါတယ်။ ဒါမှလဲ ဝန်ထမ်းတွေအကြောင်း၊ သူတို့ရဲ့လုပ်ရည်ကိုင်ရည်ကိုသိရှိပြီး မှန်မှန်ကန်ကန်အကဲဖြတ်နိုင်စွမ်း၊ ဝေဖန်အကြံပြုနိုင်စွမ်းရှိမှာဖြစ်ပါတယ်။

ဒီလို *Calibration Sessions* ပြုလုပ်ပြီးဆုံးဖြတ်ခဲ့ပြီဆိုရင်တော့ မန်နေဂျာအတွက်ရော၊ ဝန်ထမ်းအတွက်ပါ ၂ ဘက်လုံးအတွက်အကျိုးရှိမှာအသေအချာပါ။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ဝန်ထမ်းအတွက်စဉ်းစားမယ်ဆိုရင် မန်နေဂျာအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတယောက်ကိုပေးဖို့ရည်ရွယ်ထားတဲ့ရမှတ်ကို အခြားသော ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေကိုပါချပြရတာဖြစ်တဲ့အတွက် သူ့အနေနဲ့ ဘက်လိုက်ဆုံးဖြတ်တာမျိုး၊ မမျှမတဆုံးဖြတ်တာမျိုးပြုလုပ်ဖို့ ခက်သွားမှာမို့ပါ။ အဲဒီလိုလုပ်ခဲ့ရင်လည်း တခြားမန်နေဂျာတွေအကြားမှာ သူ့အနေနဲ့မျက်နှာပျက်စရာ၊ သူ့ရဲ့ဂုဏ်သိက္ခာကို ထိခိုက်လာနိုင်စရာရှိသွားပါတယ်။ မန်နေဂျာဘက်ကကျတော့လည်း သူပေးခဲ့တဲ့အမှတ်အားလုံးဟာ အခြားသော လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်မန်နေဂျာတွေအားလုံးရဲ့ ဝေဖန်အကြံပြုချက်တွေ၊ သဘောတူညီချက်တွေကိုစုစည်းအခြေခံပြီးမှချတာဖြစ်တဲ့အတွက် အမှတ်ပေးအကဲဖြတ်ခံရတဲ့ ဝန်ထမ်းဘက်ကမကျေမနပ် ဖြစ်တာမျိုး၊ *Complaining* တက်တာမျိုး နည်းပါးသွားမှာဖြစ်ပါတယ်။

Calibration Sessions မှာပါရတော့မယ်ဆိုရင်

Calibration Sessions မှာပထမဆုံးအကြိမ်ပါဝင်ရမယ့်မန်နေဂျာတစ်ဦးအတွက်ကတော့ *Calibration Sessions* မှာပါဝင်ရတာဟာစိတ်ရှုပ်စရာကောင်းမှာသေချာပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ သာမန်အားဖြင့် ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦးဟာ သူ့ရဲ့ဝန်ထမ်းတွေကိုအကဲဖြတ်အမှတ်ပေးထားတဲ့ရလဒ်တွေကို အစဉ်အလာ အားဖြင့် သူ့ရဲ့အထက်ကကြီးကြပ်သူ *Immediate Supervisor, Senior Management* နဲ့ *HR* ကိုသာလျှင် အသိပေးရရှိထုံးစံရှိကြတဲ့အတွက်ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အခုကျတော့ အခြားသောကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေကို ပါအသိပေးရမယ်ဆိုတော့ ဖိအားတော့များလာမှာအသေအချာပေါ့။ သူ့အမှတ်ပေးမှားသွားရင် တခြား မန်နေဂျာတွေက သူ့ကိုအထင်သေးသွားမှာလား၊ နောက်ပြီး ကိုယ်လက်အောက်ကဝန်ထမ်းအကြောင်းကို ကိုယ်ထက်ဘယ်သူကပိုပြီးသိနိုင်မှာလဲ၊ တခြားမန်နေဂျာတွေပြောတိုင်းလက်ခံရမှာလားစတာတွေကိုပါ စဉ်းစားလာမိမှာဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒီတော့မန်နေဂျာအနေနဲ့ ကိုယ်ပေးခဲ့တဲ့အမှတ်ကိုအခြားသူတွေပြင်မရအောင်လို့ ကာကွယ်ပြောဆိုရမလား၊ သူတို့ပြောတဲ့အတိုင်းပြင်ပေးရမလား စဉ်းစားစရာဖြစ်လာပါတယ်။ တကယ်တော့အဲဒီလိုမဟုတ်ပါဘူး။ ဒီ *Calibration Sessions* မှာပါရမယ့်မန်နေဂျာတစ်ဦးရဲ့တာဝန်ဟာ သူပေးခဲ့တဲ့အမှတ်ကိုအားလုံးလက်ခံလာအောင် ခေါင်းမာမာနဲ့ထိုင်ပြီးငြင်းဖို့မဟုတ်ပါဘူး။ သူ့အနေနဲ့အဲဒီဝန်ထမ်းကို ဘယ်လိုအကြောင်း တွေကြောင့် ဒီလိုအမှတ်မျိုးပေးရတယ်ဆိုတာ သေချာရှင်းပြသွားဖို့နဲ့ အခြားသောကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေပေးတဲ့ အကြံဉာဏ်တွေကိုသေချာနားထောင်ပေးဖို့၊ မိမိစဉ်းစားမိဘဲကျန်ခဲ့တာမျိုးရှိရင်လဲ ထပ်မံထည့်သွင်းစဉ်းစားနိုင်စေဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒီလိုနားထောင်ကြည့်ရင်းနဲ့မှ ကိုယ်ပေးခဲ့တဲ့ အမှတ်တွေက ပေးသင်ပေးထိုက်တာထက် ပိုပေးမိ တာ၊ ဒါမှမဟုတ်လျှော့ပေးမိတာ မျိုးပြန်ပြီးသတိပြုမိလာခဲ့ပီဆိုရင်လည်း ပိုပြီးမှန်ကန်မှုရှိလာအောင် လိုအပ်သလိုချိန် ညှိပေးသွားနိုင်ဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်တော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးအပေါ်မှာ သူ့ရဲ့အထက်ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာက အကဲဖြတ်ခဲ့တဲ့ရမှတ်ကို ဘယ်သူကမှ ဝင်ရောက်စွက်ဖက်လို့မရသလို ဝင်ရောက်ဆုံးဖြတ်ပေးပိုင်ခွင့်၊ ပြင်ဆင် ခွင့်လဲမရှိပါဘူး။ တခုပဲရှိတာက သူ့အဲဒီလိုအမှတ်ပေးရမှာ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ မေ့ လျော့သွားတာ မျိုးတွေ၊ ကျန်သွားတာမျိုးတွေမဖြစ်ရအောင် ဝိုင်းဝန်းထိန်းညှိပေးတဲ့ပုံစံမျိုးပဲ လုပ်ပေးတဲ့သဘောပါ။ နောက်တ ချက်က လုပ်ငန်းသဘောသဘာဝချင်းတူညီတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကိုအကဲဖြတ်ရာမှာ လုပ်ရည်ကိုင်ရည်သတ်မှတ်ပုံချင်း အတတ်နိုင်ဆုံးတူညီမှုရှိအောင် ထိန်းညှိပေးဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၈၈)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

တခုထပ်ပြီးသတိထားရမှာက မဲပေးသလိုမျိုးမဖြစ်သွားဖို့ပါ။ နို့မို့ရင် *Mutual Back-scratching agreement or back-room coalitions* ဆိုတဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအချင်းချင်း အပြန်အလှန်ညှိနှိုင်းတာမျိုးတွေ (ဥပမာအားဖြင့် ကျနော် မောင်မောင်ကိုပေးထားတဲ့အမှတ်ကို ခင်ဗျားသဘောတူပေးမယ်ဆိုရင် ခင် ဗျားတပည့် အောင်အောင်ကိုခင်ဗျားပေးထားတဲ့အမှတ်ကို ကျနော်ထောက်ခံပေးမယ်ဆိုတာမျိုးတွေ ဖြစ်လာ နိုင်ပါတယ်။ တကယ်တမ်းကတော့ ကျနော်တို့လူငယ်တွေသုံးတဲ့စကားမျိုးနဲ့ပြောမယ်ဆိုရင် ဦးနှောက်ဖောက် စားတယ်ဆိုတာမျိုးပါ။ တခြားကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေရဲ့ အတွေ့အကြုံနဲ့ဉာဏ်ပညာတွေက အမြင်တွေကို မိမိရဲ့ ဆုံးဖြတ်ချက်မှန်ကန်စေဖို့ ရယူသုံးစွဲနိုင်တာမျိုးပါ။ ဒီလို *Calibration Session* မှာတက်တက်ကြွကြွပါဝင် ခြင်းအားဖြင့် မန်နေဂျာတစ်ဦးဟာ ပြောခဲ့တဲ့ တခြားကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေရဲ့ အတွေ့အကြုံနဲ့ဉာဏ်ပညာတွေက အမြင်တွေကို မိမိရဲ့ဆုံးဖြတ်ချက်မှန်ကန်စေဖို့ ရယူသုံးစွဲနိုင်တာမျိုး အပြင်ကိုပဲ မန်နေဂျာအချင်းချင်း အသိပညာတွေဖလှယ်နိုင်တာ၊ ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်တတ်တဲ့အလေ့အထရရှိလာတာစတဲ့အကျိုးကျေးဇူးတွေရရှိလာနိုင်ပါတယ်။

လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးထားတဲ့ လက်အောက်ဝန်ထမ်းအရေအတွက်အပေါ်မှာမူ တည်ပြီး *Calibration Session* တခုဟာ ၁ နာရီခွဲကနေ ၃ နာရီလောက်အထိပဲကြာသင့်ပါတယ်။ အ ကောင်းဆုံးလိုပြောနိုင်တဲ့အနေအထားကတော့ မိမိလက်အောက်မှာအကဲဖြတ်အမှတ်ပေးရမယ်သူ ၄၊ ၅ ဦး လောက်စီရှိကြတဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာ (၄) ယောက်ကနေ (၅) ယောက်လောက်အထိပါဝင်တဲ့ အနေအထားပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒီထက်ပိုများသွားပြီဆိုရင်လဲ *Handle* လုပ်ဖို့ခက်သွားပြီး သိပ်ပြီးနည်းသွားပြီဆိုရင်လဲ လိုချင်တဲ့အချက်အလက်တွေ အပြည့်အဝရရှိဖို့ ခက်ပါလိမ့်မယ်။

ထိရောက်တဲ့ *Calibration Session* တစ်ခုကိုဖော်ဆောင်နိုင်ဖို့အတွက်ဆိုရင် အကဲဖြတ်အမှတ်ပေး ထားတဲ့သူတစ်ဦးချင်းအတွက် သီးခြားစာရွက်တရွက်စီမှာရေးပြီး *Flipchart* ပေါ်မှာတင်လိုက်တာကောင်းပါတယ်။ အဲဒီစာရွက်တွေအကုန်လုံး *Flipchart* ပေါ်တင်ပြီးသွားပြီဆိုရင်အဓိက စတင်သင်တာကတော့ *Outliers* လို့ခေါ်တဲ့ (၁) မှတ် ဒါမှမဟုတ် (၅) မှတ်ရတဲ့သူတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ အဲဒီသူတွေဟာ အငြင်းပွားစရာအများဆုံး၊ ညှိနှိုင်းရအခက်ခင်ဆုံးသူတွေဖြစ်မှာမို့ပါ။ အဲဒီဝန်ထမ်းတွေကို သေချာ အကဲဖြတ်ညှိနှိုင်းပြီး သွားပြီဆိုတဲ့အခါမှပဲ တခြားသူတွေကိုဆက်ပြီးစဉ်းစားရမှာဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လို့ အချိန်ကန့်သတ်ချက်တွေရှိ

နေခဲ့တယ်ဆိုရင်တော့ ပြောခဲ့တဲ့အငြင်းပွားစရာအများဆုံး၊ ညှိနှိုင်းရအခက်နိုင်ဆုံးသူတွေကိုပဲဦးစားပေးဆောင်ရွက်ရမှာဖြစ်ပါတယ်။

အရေးကြီးဆုံးအချက်တချက်ကတော့ အဲဒီ *Calibration Session* ပြုလုပ်တဲ့အခန်းထဲမှာ ပြောဆိုခဲ့တာ၊ ဆွေးနွေးခဲ့တာအားလုံးကို အဲဒီ *Calibration Session* အပြီးသတ်အနှစ်ချုပ်ပြီးတဲ့အခါ အဲဒီအခန်းထဲမှာပဲထားခဲ့ဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အထူးသဖြင့်တော့ တယောက်ချင်းစီရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အပေါ်မှာ ပါဝင်သူအားလုံးရဲ့ဝေဖန်ချက်တွေပေါ့။ အဲဒီ *Performance Discussion* ပြုလုပ်ချိန်မှာပဲ ဘယ်သူကဘယ်လိုဝေဖန်ခဲ့တယ်ဆိုတာကို နာမည်မဖော်ပြပဲရေးသားမှတ်သားသင့်ပါတယ်။ နောက်ပြီး သက်ဆိုင်သူကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတစ်ဦး အနေနဲ့ မိမိဝန်ထမ်းကိုပေးတဲ့ အကဲဖြတ်ရမှတ်ကိုမိမိကိုယ်တိုင်ကပဲတာဝန်ယူ တာဝန်ခံဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဒီ *Calibration Session* မှာ ဘယ်သူကဘယ်လိုပြောလို့ ဘယ်လိုမျိုးပြင်ပေးလိုက်ရတယ်ဆိုတာမျိုးကို ဘယ်သူ့ကိုမှ ပြန်ပြောတာမျိုးမလုပ်သင့်ပါဘူး။ တခါတရံကျရင်တွေ့ရတတ်ပါတယ်။ ဒီလိုမျိုး *Performance Appraisal* ကိစ္စမဟုတ်ပေမယ့် လစာတိုးမြှင့်ပေးမယ်ကိစ္စမျိုးမှာတွေ့ရတတ်ပါတယ်။

တာဝန်ယူခဲ့ဖူးတဲ့ကုမ္ပဏီတခုမှာဆိုရင်ကျွန်တော်တို့က ဝန်ထမ်းတွေထဲကတကယ်တော်ပြီးကြိုးစားတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကို လစာနဲ့ခံစားခွင့်တွေပေးဖို့အတွက် ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေထံက ထင်မြင်ယူဆချက်တွေ တောင်းဖူးပါတယ်။ အဲဒီအခါဘာသွားကြုံရလဲဆိုတော့ အဲဒီကြီးကြပ်သူတွေက သူ့ဝန်ထမ်းနဲ့ ဆက်ဆံရေးမပျက်ချင်တော့ ဝန်ထမ်းအားလုံးကိုတိုးပေးသင့်ပါတယ်ဆိုပြီး ပြန်တင်ကြတယ်။ ဒါပေမယ့် ကျွန်တော်တို့က အဲလိုပေးလို့ မှမဖြစ်တာ၊ ဒီတော့ ရှိပြီးသား *Performance Result* တွေ၊ အခြားအထောက်အထားတွေကို အခြေခံပြီးပြင်ဆင်ရပါတယ်။ လစာနဲ့ခံစားခွင့်တွေတိုးမြှင့်ပေးတဲ့အချိန်ရောက်တော့ တိုးတဲ့အထဲမပါတဲ့သူတွေက သူတို့ရဲ့ ကြီးကြပ်သူတွေဆီမှာ *Complaint* တက်ကြပါတယ်။ အဲဒီမှာပြန်ကြားရတာက သူတို့ကတော့ အားလုံးကိုတိုးပေးဖို့ တင်ထားတာပဲ။ *Senior Management* ကဖြတ်ချလိုက်တာလိုပြန်ဖြေတယ်တဲ့။ ဒီတော့ သက်ဆိုင်တဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာကမရည်ရွယ်ပဲနဲ့ *Senior Management* နဲ့ဝန်ထမ်းအကြားမှာ ပဋိပက္ခ (*Conflict*) တခုဖန်တီးပေးလိုက်သလိုဖြစ်သွားတာပေါ့။

Reviewer Requirements

Reviewer Requirements ဆိုတဲ့ပြန်လည်သုံးသပ်ခြင်းဟာ ကုမ္ပဏီတော်တော်များများမှာ တွေ့နိုင်ပါလိမ့်မယ်။ အထူးသဖြင့်တော့ အဲဒီ *Reviewer Requirements* ဟာဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ကိုအကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတဲ့သူရဲ့ တိုက်ရိုက်ကြီးကြပ်သူဆီက ရယူတာပဲဖြစ်လေ့ရှိပါတယ်။ အဲဒီလိုမျိုး *Reviewer Requirements* ကိုအ

ကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတဲ့သူရဲ့ တိုက်ရိုက်ကြီးကြပ်သူဆီကပြန်လည်သုံးသပ်ချက်နဲ့ အတည်ပြုချက်ရယူခြင်းအားဖြင့် သက်ဆိုင်ရာအကဲဖြတ်အမှတ်ပေးတဲ့တာဝန်ကိုထမ်းဆောင်ရတဲ့ ဝန်ထမ်းအ နေနဲ့ပိုပြီးလေးလေးနက်နက်တန်ဖိုး ထားပြီးလုပ်ဆောင်စေနိုင်ပါတယ်။ *Reviewer*အနေနဲ့လဲ သူ့လက်အောက်မှာရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့အကဲဖြတ်အ မှတ်ပေးချက်တွေကို နှိုင်းယှဉ်ကြည့်ပြီး ဘယ်သူကတော့အမှတ်ပေးအကဲဖြတ်တာမျှတမှရှိတယ်၊ ဘယ်သူကအ မှတ်ပေးရက်ရော့ပြီး ဘယ်သူကအမှတ်ပေးကပ်စေးနည်းတယ်အစရှိတဲ့အချက်တွေကို သိရှိသွားနိုင်မှာဖြစ်ပါ တယ်။ နောက်ပြီးအကြောင်းတခုခုကြောင့် တရားဥပဒေအရ ပေးထားတဲ့ရမှတ်တွေဟာတရားမျှတမှမရှိဘူးဆိုတဲ့ စွဲဆိုချက်တွေရှိလာခဲ့ရင်လဲ အဲဒီအကဲဖြတ်အမှတ်ပေးချက်တွေဟာ *Calibration Session* နဲ့လဲညှိနှိုင်းပြီးသား၊ သက်ဆိုင်ရာ *Reviewer* ကလဲ ပြန်လည်သုံးသပ်ပြီးသားဆိုရင် ကိုယ်ဘက်ကပိုပြီးခိုင်မာတဲ့အတွက်အားသာနိုင်ပါ တယ်။

တကယ်လို့သာအဲဒီလိုမျိုး *Reviewer* နဲ့သာ ပြန်ပြီး *Review* ပြုလုပ်ဖို့လိုအပ်တယ်ဆိုရင် *Reviewer* ကို လုံလောက်တဲ့အချိန်ပေးဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ တခါတလေကျတော့တွေ့ရတတ်တာက သတ်မှတ်ချက်အရတော့ *Reviewer* ထားပြီး *Review* ပြန်လုပ်ဖို့လုပ်ထားတယ်။ တကယ်တမ်း 'performance Appraisal' ကိုအ တည်ပြု ရမယ် နောက်ဆုံးမိနစ်ကျမှကပ်ပြီး *Reviewer* ဆီကိုအသည်းအသန်ပေးပြီး *Review* လုပ်ခိုင်း၊ အတည်ပြုခိုင်း တာမျိုးကတော့ လုံးဝကိုမလုပ်သင့်တဲ့ကိစ္စတခုဖြစ်ပါတယ်။ တကယ်လို့များကိုယ်အထက်က *Reviewer* ကို ပေး ပို့ပြီး *Review* လုပ်တဲ့အခါမှာ အထက်က *Reviewer* အနေနဲ့မေးစရာဖြစ်လာနိုင်တဲ့ကိစ္စရပ်တွေရှိခဲ့မယ်ဆိုရင် အဲဒီကိစ္စရပ်နဲ့ပတ်သက်တဲ့အချက်အလက်တွေကို သီးခြားစာရွက်တရွက်မှာ သေချာရေးသားဖော်ပြပြီး တွဲပေး သင့်ပါတယ်။ တကယ်လို့များကိုယ်က ဝန်ထမ်းတစ်ဦးဦးကို ထူးခြားရမှတ် (ဥပ မာ ၁ မှတ် ဒါမှမဟုတ်ရင် ၅ မှတ်ပေးထားတာမျိုးပါနေခဲ့မယ်ဆိုရင် အကောင်းဆုံးက ကိုယ်ရဲ့ *Reviewer* ကို စာနဲ့ပေးမတင်ပြခင်မှာ နှုတ် နဲ့အလွတ်သဘောမျိုးအရင်တင်ပြထားနိုင်ရင်တော့ ပိုပြီးတော့ကောင်းပါလိမ့်မယ်။ သူ့အနေနဲ့အဲဒီရလဒ်ကို မြင်လိုက်ပြီး *Shock* မဖြစ်တော့ဘူးပေါ့။ နို့မို့တရားဝင်ကြီးတက်လာမှ သိလိုက်ရမယ်ဆိုရင် သူ့ဘက်ကသဘော မတူနိုင်ဘူးဆိုရင်တောင်မှ သူ့အနေနဲ့ငြင်းရခက်၊ အတည်ပြုရခက်တာမျိုးဖြစ်သွားနိုင်ပါတယ်။

တကယ်လို့သာကိုယ်က ပြန်ပြီး *Review* လုပ်ပေးရမယ်တာဝန်ရှိတဲ့သူဖြစ်ခဲ့မယ်ဆိုရင် ကိုယ် အောက် ကကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာတွေပေးလိုက်တဲ့ အကဲဖြတ်ရမှတ်တွေကိုတခါတည်းတန်းပြီး အတည်ပြုလိုက်တာမျိုး လုံးဝမလုပ်သင့်ပါဘူး။ သာမန်အားဖြင့်တော့ အများစုသောအကဲဖြတ်ချက်တွေက ပြန်လည်ပြင်ဆင် စရာ မလိုတဲ့အကဲဖြတ်ချက်တွေဖြစ်ပြီး အနည်းငယ်ကသာ သေချာပြန်ဆန်းစစ်ရမယ်ဟာတွေဖြစ်ပါလိမ့်မယ်။ ကိုယ်

သိပ်ပြီးမသိသေးတဲ့သူတွေရဲ့အကဲဖြတ်ရမှတ်တွေ၊ *Outliers* တွေကျမှသာသေချာအပြန်ပြန်အလှန်လှန်သုံးသပ်ဖို့လိုအပ်နိုင်ပါတယ်။

နောက်ပြီး စဉ်းစားသင်တဲ့အချက်တခုရှိပါသေးတယ်။ အဲဒါကဘာလဲဆိုရင် လက်အောက်မှာရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေကိုကြီးကြပ်အုပ်ချုပ်ရတဲ့ တာဝန်ကိုယူရတဲ့ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအဆင့်တွေအတွက် လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ပုံစံရေးဆွဲတဲ့အခါမယ် အကဲဖြတ်ရမယ်အချက်တွေထဲမှာ အဲဒီဝန်ထမ်းဟာ သူ့လက်အောက်ကဝန်ထမ်းတွေကို ဘယ်လိုမျိုးမှန်မှန်ကန်ကန်အကဲဖြတ်နိုင်ခဲ့တယ်၊ ဘယ်လိုမျိုးဘက်မလိုက်ပဲ အကဲဖြတ်နိုင်ခဲ့တယ်ဆိုတာကိုပါ အမှတ်ပေးရမယ်အချက်တချက်အနေနဲ့ ထည့်သွင်းစဉ်းစားသင်ပါတယ်။ အဲဒီလိုထည့်သွင်းခြင်းအားဖြင့် ခုနကပြောခဲ့တဲ့ *Reviewer Requirements* လိုပဲ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာ တာဝန်ယူရသူအနေနဲ့ သူ့ရဲ့အကဲဖြတ်အမှတ်ပေးချက်တွေကို ပုံမှန်ထက်ပိုပြီး လေးလေးနက်နက်မှန်မှန်ကန်ကန်အကဲဖြတ်ဖို့ တွန်းအားပေးလိုက်သလိုဖြစ်သွားနိုင်မှာမို့ပါ။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၈၉)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Appraisal Meeting လုပ်တော့ မယ်ဆိုရင် (Preparing for the Appraisal Meeting)

လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်တယ်ဆိုတာဟာတကယ်တော့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်တဲ့ပုံစံမှာ အမှတ်တွေဖြစ်လိုက်တာ၊ ဂဏန်းတွေရေးထည့်လိုက်တာထက်ပိုပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်နဲ့ဆက်စပ်တဲ့ ဆွေးနွေးမှုတွေပြုလုပ်ဖို့အတွက် နေရာနဲ့အချိန်ရွေးတာကစပြီး ဆွေးနွေးပွဲမှာ ကြိုတွေ့လာရနိုင်တဲ့စိတ်ပိုင်းဆိုင်ရာပြဿနာတွေအတွက် ကြိုတင်ပြင်ဆင်ရတာတွေပါဝင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

အားလုံးအဆင်သင့် ဖြစ်ပါစေ (Get Everything Ready)

ရှေ့ပိုင်းမှာပြောခဲ့တဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းပုံစံ (*Performance Appraisal Form*) မှာလဲ ဖြည့်ပြီးပြီ။ *Calibration Session* တွေ လဲပြုလုပ်ပြီးလို့လိုအပ်ချက်တွေရှိခဲ့ရင်လဲ ပြန်လည်ချိန်ညှိတာတွေ၊ ပြင်ဆင်တာတွေလုပ်ပြီးသွားပြီဆိုရင် *Appraisal Meeting* အတွက်စတင်ပြင်ဆင်ရတော့မှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီ လို ပြင်ဆင်ရာမှာ အရေးကြီးတဲ့အချက်တွေရှိပါတယ်။ အဲဒါတွေကတော့

(က) ကိုယ်ရဲ့အထောက်အထားအားလုံးကိုစုစည်းရပါမယ်။

သာမန်အားဖြင့်ကြည့်ရင်တော့ *Appraisal Meeting* လုပ်တာပဲ။ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်း ပုံစံ (*Performance Appraisal Form*) ပါရင်ရပြီပေါ့လို့ထင်ရနိုင်ပါတယ်။ မဟုတ်ပါဘူး။ လိုအပ်လာရင် အသုံးပြုနိုင်ဖို့အတွက် အဲဒီပုံစံကိုအထောက်အကူပြုမယ် အခြားသောစာရွက်စာတမ်းအထောက်အထားတွေကိုပါ တပါတည်းပြင်ဆင်ရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။

(ခ) Meeting ပြုလုပ်ဖို့အတွက်သင့်တော်မယ်နေရာကိုရွေးချယ်ရပါမယ်။

ကြီးကြပ်သူတစ်ယောက်အနေနဲ့ အောက်ကဝန်ထမ်းကိုသူ့ရဲ့ရုံးခန်းကိုခေါ်ပြီး *Appraisal Meeting* လုပ်တာဟာ သာမန်အားဖြင့်အဆင်ပြေတယ်လို့စဉ်းစားကြမှာဖြစ်ပေမယ့် အမှန်တော့မဟုတ်ပါဘူး။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ ရုံးခန်းတွေရဲ့သဘာဝအရ ဘယ်သူ့ကိုဘယ်အချိန်မှာဝင်လာလို့မရဘူးလို့တားရခက်ပါတယ်။ ဒီတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်နဲ့ သူ့ရဲ့လုပ်ရည်ကိုင်ရည်ဆွေးနွေးလိုက်၊ ဝင်လာတဲ့လူကိုလှည့်ပြီးစကားပြောလိုက်ဆိုတာဟာ ဘယ်သူ့အတွက်မှကောင်းလဲမကောင်း၊ အကျိုးလဲမရှိပါဘူး။ ပြောဆိုကြရတဲ့ ၂ဘက်လုံးကလဲ ဒီ *Meeting* အပေါ်မှာ အာရုံအပြည့်အဝရနိုင်မှာမဟုတ်ပါဘူး။ ဒါ့အပြင်ကိုပိုဆိုးတာက *Appraisal Meeting* မှာ ဝန်ထမ်းတွေကို အကောင်းတွေချည်းပဲပြောကြတာမဟုတ်တဲ့အတွက် ဝန်ထမ်းဘက်ကလဲသူနဲ့ပတ်သက်ပြီး အားနည်းချက်တွေ၊ မ

ကောင်းတဲ့အချက်တွေပြောနေတဲ့အချိန်မှာ တခြားသူတယောက်ကြားသွားမှာကို လိုလားမှာမဟုတ်ပါဘူး။ ဒါကြောင့်မို့လို့ *Appraisal Meeting* ပြုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် ၂ ဦး ၂ဘက်လုံးပွင့် လင်းမြင်သာစွာပြောဆိုဆွေးနွေးလို့ရမယ်၊ *Privacy* ရှိတဲ့နေရာမျိုးကိုရွေးချယ်သင့်ပါတယ်။ တခုပဲသတိထားသင့်တာက ကိုယ်ကကြီးကြပ်သူအမျိုးသားဖြစ်နေပြီး ကိုယ်အကဲဖြတ်ရမယ်သူကအမျိုးသမီးဖြစ်နေတယ်။ ဒါမှမဟုတ်လဲ ကိုယ်ကကြီးကြပ်သူအမျိုးသမီးဖြစ်နေပြီး ကိုယ်အကဲဖြတ်ရမယ်သူကအမျိုးသားဖြစ်နေတယ်ဆိုရင်တော့ဖြင့် *Privacy* လဲရှိပြီး အများမြင်သာတဲ့ အသံမကြားနိုင်တဲ့အခန်းမျိုးမှာ စီစဉ်မယ်ဆိုရင်ပိုကောင်းပါလိမ့်မယ်။ နို့မို့ရင် မလိုအပ်တဲ့ပြဿနာတွေပေါ်ပေါက်လာနိုင်ပါတယ်။

(ဂ) ၂ ဘက်လုံးအတွက် သက်တောင့်သက်သာဖြစ်မယ်၊ အဆင်ပြေမယ်အချိန်ကိုရွေးပါ

Appraisal Meeting လုပ်တော့မယ်ဆိုရင် အဲဒီ *Appraisal Meeting* လုပ်မယ်အချိန်ဟာ အကဲဖြတ်သူရော၊ အကဲဖြတ်ခံရမယ်သူရော ၂ ဘက်လုံးအတွက် သက်တောင့်သက်သာဖြစ်မယ်၊ အဆင်ပြေမယ်အချိန်ဖြစ်ဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ တစ်ဦးဦးက ဒီ *Appraisal Meeting* လာဖို့ ချိန်းဆိုထားတာတခုကိုဖျက်ပြီးလာရတာမျိုး၊ ဒါမှမဟုတ်ဒီ *Appraisal Meeting* ပြီးမယ်အချိန်လောက်မှာ တခုခုချိန်းဆိုထားတာမျိုးရှိနေတယ်ဆိုရင်တော့ ဒီ *Appraisal Meeting* ထဲမှာစိတ်ပါလက်ပါသိပ်ပြီးရှိလိမ့်မယ်မဟုတ်ပါဘူး။

ဒီတော့ *Appraisal Discussion* ပြုလုပ်ရမယ်အချိန်နဲ့နေရာကိုဘယ်လိုအချိန်နဲ့နေရာမျိုး ရွေးချယ်သင့်ပါသလဲ သာမန်အားဖြင့်စဉ်းစားမယ်ဆိုရင် ရုံးလုပ်ငန်းခွင်ရဲ့ပြင်ပ၊ ရုံးချိန်ရဲ့ပြင်ပမှာဆွေးနွေးကြမယ်ဆိုရင်ပိုပြီး လွတ်လပ်ပွင့်လင်းစွာဆွေးနွေးလို့တောင်ရနိုင်သေးတယ်လို့ယူဆစရာပါ။ ဒါပေမယ့် အဲလိုမဟုတ်ပါဘူး။ *Appraisal Discussion* ဆိုတာဟာ သူငယ်ချင်းချင်းတွေ့ဆုံတာမျိုး၊ မိတ်ဆုံစားပွဲမျိုးမဟုတ်ပါဘူး။ အလုပ်သဘောအရ တာဝန်အရ ဆောင်ရွက်ကြရတာ၊ လုပ်ကြရတာဖြစ်ပါတယ်။ အလုပ်သဘောဆန်ဆန်ပဲစဉ်းစားရပါလိမ့်မယ်။ ဒါကြောင့်မို့ *Appraisal Meeting* ပြုလုပ်မယ်အချိန်နဲ့နေရာဟာ ရုံးလုပ်ငန်းခွင်ရဲ့ပြင်ပနေရာနဲ့ ရုံးချိန်ရဲ့ပြင်ပအချိန်ဖြစ်သင့်ပါဘူး။ ဘာလို့လဲ ဆိုတော့ ကျနော်တို့ဝန်ထမ်းတွေဟာလဲ လူသားတွေပဲဖြစ် တဲ့အတွက် လူသားတယောက်လိုပဲစဉ်းစားတဲ့အခါမှာ ရုံးလုပ်ငန်းခွင်ရဲ့ပြင်ပနေရာနဲ့ ရုံးချိန်ရဲ့ပြင်ပအချိန်ဖြစ်နေခဲ့ရင် *Appraisal Meeting* အပေါ်မှာအလေးအနက်ထားတာလျော့ကျနိုင် တာ၊ တရားမဝင်ဘူးလို့ ယူဆ တာမျိုးဖြစ်နိုင်လို့ပါ။

Prepare the Individual

နောက်ထပ်ထပ်ပြီးပြင်ဆင်ရမှာတခုကတော့ မိမိရဲ့ဝန်ထမ်းပါပဲ။ ခုနကပြောခဲ့တဲ့ အချိန်နဲ့နေရာတွေ၊ လိုအပ်တဲ့ အချက်အလက်တွေ၊ အထောက်အထားတွေကို ပြင်ဆင်ပြီးတဲ့အခါမှာ ဆက်ပြီးလုပ်ရမှာကတော့ မိမိရဲ့ ဝန်ထမ်းကို *Appraisal Discussion* ကနေအကျိုးတခုဖြစ်ထွန်းသွားစေဖို့ပြင်ဆင်ရမှာပဲဖြစ်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - ဝန်ထမ်းကိုသူ့ရဲ့အကဲဖြတ်ခြင်းပြုလုပ်မယ်ကာလအတွင်းက သူ့ရဲ့စွမ်းဆောင်နိုင်ခဲ့မှုများနဲ့ ပတ်သက်တဲ့ မှတ်တမ်းမှတ်ရာများ နောက်ပြီး သူ့အနေနဲ့သူ့ကိုယ်ကိုယ်သူပြန်ပြီးအကဲဖြတ်ထားတဲ့ *Self Appraisal* များရှိတယ်ဆိုရင် အသင့်ပြင်ဆင်ထားဖို့ ဒါမှမဟုတ် ယူဆောင်လာခဲ့ဖို့တိုက်တွန်းသင့်ပါတယ်။

နောက်ပြီး တကယ် *Appraisal Meeting* မတိုင်မီ ၁ ရက်ဒါမှမဟုတ် ၂ ရက်လောက်အလိုကျရင် သူ့ဆီကို အီးမေးနဲ့ပဲဖြစ်ဖြစ်၊ စာရွက်နဲ့ပဲဖြစ်ဖြစ်ပေးပြီး အောက်မှာဖော်ပြထားတဲ့မေးခွန်းတွေအတွက် ကြိုတင်ဖြေဆိုထားနိုင်ဖို့၊ ကြိုပြင်ထားဖို့ ပြောထားသင့်ပါတယ် -

အဲဒီမေးခွန်းတွေကတော့

- (က) ဝန်ထမ်းရဲ့ပြီးခဲ့တဲ့နှစ်ကလုပ်ငန်းဆောင်ရွက်ခဲ့မှုများ၊ စွမ်းဆောင်နိုင်ခဲ့မှုများဟာ သူ့အရင်နှစ်ကနဲ့စာရင် ပိုပြီးတိုးတက်လာတယ်လို့ယူဆသလား၊ ပိုပြီးဆုတ်ယုတ်သွားတယ်လို့ယူဆသလား။
- (ခ) ပြီးခဲ့တဲ့နှစ်က ဝန်ထမ်းရဲ့သိသာထင်ရှားတဲ့စွမ်းဆောင်နိုင်ရည်က ဘာလဲ။
- (ဂ) ဒီကုမ္ပဏီမှာအလုပ်လုပ်ရတာ အကြိုက်ဆုံးအချက်နဲ့မကြိုက်ဆုံးအချက်ကဘာလဲ။
- (ဃ) လက်ရှိလုပ်ငန်းတာဝန်တွေထဲက စိတ်ဝင်စားစရာအကောင်းဆုံးနဲ့ စိတ်ဝင်စားစရာမကောင်းဆုံးအချက်တွေက ဘာတွေလဲ။
- (င) ရှေ့နှစ်မှာ ဘာတွေကိုအရေးထားလုပ်ဆောင်သွားမယ်လို့စဉ်းစားထားသလဲ။
- (စ) အခုထက်ပိုပြီးကောင်းမွန်တဲ့ရလဒ်တွေရလာအောင်ကုမ္ပဏီဘက်ကရော၊ ကြီးကြပ်သူကရောဘာတွေပံ့ပိုးပေးသွားဖို့လိုအပ်တယ်လို့ယူဆသလဲ။

ပြောခဲ့တဲ့မေးခွန်းတွေရဲ့အဖြေကို ချရေးခိုင်းစရာမလိုအပ်ပါဘူး။ အဲဒီမေးခွန်းတွေကိုဖြေစေလိုတဲ့ ရည်ရွယ်ချက်က ဝန်ထမ်းကိုသူ့ရဲ့ပြီးခဲ့တဲ့နှစ်က သူ့လုပ်ဆောင်ခဲ့တာတွေကိုပြန်လည်စဉ်းစားမိစေဖို့၊ သူ့အနေနဲ့ကုမ္ပဏီအပေါ်မှာ ဘယ်လောက်အထိအကျိုးပြုခဲ့တယ်ဆိုတာကိုပြန်လည်စဉ်းစားမိစေဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။

ဝန်ထမ်းဘက်ကနေသူ့ရဲ့ *Appraisal Discussion* ကိုအလွယ်တကူလက်မခံစေတဲ့ ဆန့်ကျင်စေနိုင်တဲ့ အဓိကအချက်တချက်ကသူ့ကို လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းပုံစံ (*Performance Appraisal Form*)

ကြီးရှေ့ချပြီးအမှတ်တွေပေးတာ၊ ပြီးမှအသိပေးတာမျိုးပါ။ ဒါထက်ဆိုးတာက မန်နေဂျာက ဝန်ထမ်းကို သူ့ဘယ်လိုအမှတ်ပေးထားတယ်ဆိုတာ အမြန်ဖတ်ပြပြီး ပြန်ပြောခွင့်၊ ပြန်လည်ရှင်းလင်းတင်ပြခွင့်မပေးတာမျိုးပဲဖြစ်ပါတယ်။

ဒါကြောင့်မို့လို့ဖြစ်နိုင်ရင် ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ သူ့ရဲ့ဝန်ထမ်းအပေါ်အကဲဖြတ်ထားတဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းပုံစံ (*Performance Appraisal Form*) ကိုဝန်ထမ်းကို *Appraisal Discussion* မတိုင်မီ ၁နာရီ ၂ နာရီလောက်အလိုတည်းကပေးဖတ်ထားပြီး သူ့အနေနဲ့မေးခွန်းထုတ်စရာတွေ ရှိနေခဲ့မယ်ဆိုရင် ကြိုတင်ပြီးပြင်ဆင်မှတ်သားထားဖို့ ကြိုပြောထားသင့်ပါတယ်။ အဲဒီလိုပြုလုပ်ခြင်းအားဖြင့် ဝန်ထမ်းဘက်ကလဲ သူ့ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ကိုသူ့ရဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာဘယ်လိုမြင်သလဲဆိုတာကိုသိထားပြီး သူ့ဘက်ကပြောစရာ၊ မေးစရာရှိရင်လဲ ကြိုပြင်ထားလို့ရနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။ နောက်ပြီး *Appraisal Discussion* လုပ်တဲ့အခန်းထဲကျတော့မှ သူ့မျှော်လင့်မထားတဲ့ရလဒ်ကိုတွေ့ပြီး *Shock* ဖြစ်တာမျိုး၊ အဆိုးပြန်ပြီးတုန့်ပြန်တာမျိုးမဖြစ်နိုင်တော့ဘူးပေါ့။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၉၀)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

ဘယ်လောက်ကြာသင့်သလဲ

သာမန်အားဖြင့် *Performance Appraisal Discussion* တစ်ခုဟာဘယ်လောက်ကြာသင့်တယ်ဆိုတဲ့ သတ်မှတ်ချက်မရှိပါဘူး။ တကယ်လို့သာ ဝန်ထမ်းဟာ အကဲဖြတ်တဲ့မန်နေဂျာနဲ့လက်တွဲပြီး အလုပ်လုပ်ခဲ့တာ က လဲကြာပြီ။ သူ့ရဲ့စွမ်းဆောင်ရည်ကိုလဲ မန်နေဂျာကသိပြီးသား၊ သိပ်ပြီးအငြင်းပွားစရာမရှိတဲ့သူမျိုးဆိုရင် တော့ *Performance Appraisal Discussion* ဟာနာရီဝက်လောက်ပဲကြာမှာပါ။ အကြမ်းဖျဉ်းအားဖြင့်တော့ *Performance Appraisal Discussion* တစ်ခုဟာ (၄၅) မိနစ်ကနေ တစ်နာရီလောက်အထိ ကြာမြင့်နိုင်ပါတယ်။

ဒါပေမယ့်အရေးကြီးတာက အဲဒီလိုမျိုး အတွက်တွေ့ဆုံကြတဲ့အခါမှာ တွေ့ဆုံဆွေးနွေးချိန်ဟာ ဘယ် လောက်ပဲဖြစ်သင့်တယ်ဆိုတဲ့ အချိန်ကန့်သတ်ချက် (*Time Frame*) ကြီးနဲ့တွေ့ဆုံကြတာသိပ်တော့မ ကောင်းပါဘူး။ တကယ်လို့မဖြစ်မနေအချိန်ကန့်သတ်ချက်အရ ရပ်တန့်ရမယ်ဆိုရင်လဲ ခဏတာရပ်နားပြီး နောက်အဆင့်ပြေမယ်အချိန်မှာ ပြန်လည်တွေ့ဆုံဆွေးနွေးတာမျိုးကပိုပြီးကောင်းပါတယ်။ အချိန်မရှိတော့လို့ လုံးဝရပ်လိုက်တာမျိုးကတော့ မဖြစ်သင့်ပါဘူး။

အဲဒီလိုပြောလို့ အချိန်တွေအများကြီးယူပြီးတော့လဲ *Appraisal Discussion* လုပ်တာဟာလဲ သိပ်ပြီးစွဲလှ တဲ့ကိစ္စတစ်ခုမဟုတ်ပြန်ပါဘူး။ အဓိကကတော့ လိုအပ်သလောက်၊ ယူသင့်သလောက်အချိန်ကို မနည်းလွန်း၊ မ များလွန်းယူပြီးတော့ တွေ့ဆုံဆွေးနွေးတာဟာအကောင်းဆုံးဖြစ်ပါတယ်။

အလန်တကြားဖြစ်အောင်မလုပ်ပါနဲ့

မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့အထူးသတိပြုသင့်တာကတော့ *Performance Appraisal Discussion* လုပ်တဲ့အခါမှာ ကိုယ်ဝန်ထမ်းကို အလန်တကြား (*Surprise*) ဖြစ်အောင်မလုပ်မိဖို့ပါ။ အဲလိုလုပ်လိုက်မိပြီ ဆိုရင် မန်နေဂျာဟာသူ့ရဲ့ဝန်ထမ်းကိုပြီးခဲ့တဲ့ကာလအတွင်းမှာ *Coaching* သေသေချာချာမလုပ်ခဲ့ဘူးဆိုတာ အသေအချာပါပဲ။ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ သူ့ဘက်ကကြိုမသိထားတဲ့ ကြိုပြီးအသိပေးမထားတဲ့အချက်တချက်ကို *Performance Appraisal Discussion* ကျတော့မှ ရုတ်ခြည်း သိလိုက်ရပြီဆိုရင် သူ့ရဲ့တုံ့ပြန်မှုကလဲ ၂ ဘက် လုံးအတွက်သက်တောင့်သက်သာဖြစ်လာမှာမဟုတ်ပါဘူး။ အထူးသဖြင့်အဲဒီအချက်နဲ့ပတ်သက်တဲ့ခိုင်လုံတဲ့

အထောက်အထားတခုကိုမပြနိုင်ဘူးဆိုရင်တော့ပိုဆိုးတာပေါ့။ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ အဲဒီအချက်ကို *Performance Appraisal Discussion* မှာ ထည့်သွင်းဆွေးနွေးဖို့တမင်ချန်ထားရမယ်။ အနေအထားဖြစ် သွားပါလိမ့်မယ်။

တကယ်လို့မဖြစ်မနေထည့်ပြောကိုပြောရမယ်။အချက်တချက်ဖြစ်နေခဲ့ရင်လဲ ပွင့်ပွင့်လင်းလင်းပဲပြော သင်ပါတယ်။ ဥပမာအားဖြင့် - မောင်မောင်ရေ၊ ဆောရီးကွာ၊ အခုကိစ္စကငါအရင်ကမင်းကို မပြောဖြစ်ခဲ့ဖူး။ ဒါ ပေမယ်။ ဒါကအရမ်းကိုအရေးကြီးတဲ့အချက်တချက်ဖြစ်နေတာကို မင်းရဲ့ *Performance Appraisal Form* ဖြည့် နေရင်းနဲ့မှသိလာရတယ်။ ဒီတော့ မပြောမဖြစ်ပြောရတော့မှာပဲ စသဖြင့်ပြောရပါလိမ့်မယ်။ နို့မို့ရင် အားနည်း ချက်တခုခု ပြင်ဆင်ရမယ်။အချက်တချက်ကိုစောစောစီးစီးကြိုမပြောပဲနဲ့ နင်လားငါလားအရေးကြီးတဲ့အချိန်ကျမှ ပြောတဲ့အခါ ဝန်ထမ်းဘက်က ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာဘက်ကိုပြန်ပြီး အပြစ်တင်စရာ ဖြစ်လာနိုင်ပါတယ်။

နောက်ထပ်အရေးကြီးတာ၊ အံ့အားသင့်စရာတစ်ခုကတော့ လူ့သဘာဝအရ အငြင်းသန်တတ်ကြ တာ ပါ။ ဥပမာအားဖြင့် ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းကိုပြင်ဆင်သွားရမယ်။အချက်ကို ပြောခဲ့တယ်ဆိုရင် တောင်မှ ဝန်ထမ်းဘက်က "သူ့ကိုမပြောခဲ့ပါဘူး" ဆိုပြီးငြင်းနိုင်ပါတယ်။ တခါတလေ "ဒီကိစ္စလေးကို ခင်ဗျား အဲဒီလောက်ကြီးအရေးထားမယ်လို့မထင်ခဲ့ဘူး။ " "တကယ်လို့အရမ်းအရေးကြီးတယ်ဆိုရင်အစကတည်းက ကျနော်ကိုဘာလို့သေသေချာချာမပြောခဲ့ရတာတုန်း " စသဖြင့်လဲ ကြိုရနိုင်ပါတယ်။ ဒါမှမဟုတ်ရင်လဲ "ခင်ဗျား ဗျာ၊ အခုမှဘာလို့လာပြောနေရတာတုန်း "စသဖြင့်လဲ ငြင်းရနိုင်ပါတယ်။ မန်နေဂျာအနေနဲ့ သေသေချာချာ လေးလေးနက်နက်ပြောခဲ့တယ်ဆိုရင်တောင်မှ လူ့သဘာဝအရ ကိုယ်အပြစ်လွတ်အောင်ငြင်း တတ်ကြတာသ ဘာဝပါ။ အဲဒါမျိုးဆိုရင် " အိုကေ၊ ကျနော်နည်းနည်းလိုသွားတယ်။ ခင်ဗျားသေသေချာချာ သဘောမပေါက် လိုက်ဖူးဆိုတာ ကျနော်သတိမထားခဲ့မိဘူး။ နောက်ဆိုရင်တော့ ကျနော်ပြောတဲ့အချက်တချက်ခြင်းကို ခင်ဗျား သေသေချာချာ နားလည်သဘောပေါက်အောင်လုပ်ထားဖို့လိုလိမ့်မယ်။ မရှင်းရင်လဲ ကျနော်ကိုသေသေချာချာ ပြန်ပြီးမေးစေချင်တယ်။ "စသဖြင့် တုံ့ပြန်ပြောဆိုသင့်ပါတယ်။

အစွန်း (၂) ဘက်ရောက်နေသောဝန်ထမ်းနှင့်ဆွေးနွေးခြင်း

တခါတရံမှာကျနော်တို့ ဟာ အစွန်း (၂) ဘက်ကိုရောက်နေတဲ့ဝန်ထမ်းတွေနဲ့လဲ ပြောရဆိုရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အစွန်း (၂) ဘက်ကိုရောက်နေတယ်ဆိုတာကတော့ အမှတ်ပေးတဲ့အခါမယ် (၁) မှတ် (၂) မှတ် ဒါမှမ ဟုတ်လဲ (၅) မှတ်ရနေတဲ့ဝန်ထမ်းတွေကိုပြောတာပဲဖြစ်ပါတယ်။ အထူးသဖြင့်တော့ အလွန်နည်းရမှတ် (၁) မှတ် ဒါမှမဟုတ် (၂) မှတ်ရတဲ့ဝန်ထမ်းနဲ့ပြောတဲ့အခါအလွန်သတိထားရပါလိမ့်မယ်။ ဘယ်ဝန်ထမ်းမှ ကိုယ် ရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် ဘယ်လောက်ပဲညံ့ဖျင်းသည်ဖြစ်စေ၊ ညံ့တယ်လို့ပြောရင်မကြိုက်ကြပါဘူး။ ဒါ

ကြောင့် ဝန်ထမ်းတယောက်ရဲ့ *Performance Appraisal* ရမှတ်ဟာ အလွန်နည်းရမှတ် (၁) မှတ် ဒါမှမဟုတ် (၂) မှတ်ဖြစ်တဲ့အခါမှာ သူ့ကိုအဲဒီလိုပေးထားတဲ့ရမှတ်ဟာ *Calibration Session* မှာဆွေးနွေးပြီးသား၊ မိမိရဲ့ အထက်က *Reviewer* နဲ့လဲ ဆွေးနွေးပြီးသား၊ အတည်ပြုချက်ရယူပြီးသားဖြစ်ဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ ဒီလိုလူမျိုးနဲ့ ဆိုရင်တော့ သူ့ကို *Performance Appraisal Form* ကိုကြိုပြီးပေးမထားတာပိုကောင်းပါတယ်။ သူနဲ့ (၂) ယောက်ချင်းမျက်နှာချင်းဆိုင်ဆုံတွေ့ပြီးမှသာ ပြောသင့်တဲ့စကားမျိုး ဖြစ်ပါတယ်။ နို့မို့ရင် သူ့ဘက်ကကိုယ်ကို *Criticize* လုပ်ဖို့ကြိုပြင်ထားပြီးသားဖြစ်သွားပြီး စကားပြောရတာပိုခက်သွားပါလိမ့်မယ်။ နောက်ပြီးမလိုအပ်ပဲနဲ့ သူ့ရဲ့အခြားသောစွမ်းဆောင်ခံနိုင်မှုအချို့ကိုလဲ သွားပြီး *Highlight* မလုပ်မိဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ ပြီးတာနဲ့တခါ တည်းသူ့အနေနဲ့ ပြင်ဆင်ရမယ်အချက်တွေကိုချက်ခြင်းပြင်ဆင်သွားဖို့ လိုအပ်ပြီဆိုတဲ့အကြောင်းကို ပြတ်ပြတ် သားသားပြောသင့်ပါတယ်။ ဒီလိုလူမျိုးနဲ့ ပြောတော့မယ်ဆိုရင်တော့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ သူ့ရဲ့ရုံးခန်း ထဲမှာပြောတာအကောင်းဆုံးပါ။ ဆိုလိုချင်တာက ကိုယ်ရဲ့ပိုင်နက်ထဲမှာပြောဖို့လိုအပ်တယ်ဆိုလိုတာပါ။ ဒါမှလဲ ဝန်ထမ်းအပေါ်မှာ ကိုယ်ကလွှမ်းမိုးထားနိုင်မှာ၊ တရားဝင်ပြောဆိုတဲ့အနေအထားမျိုး ဖန်တီးထားနိုင်မှာဖြစ် ပါ တယ်။

ပြောဖို့ဆိုဖို့အကောင်းဆုံးအချိန်ကတော့ နေ့တနေ့ရဲ့ ရုံးချိန်ကုန်ဆုံးသွားခါနီးအချိန်ပဲပေါ့။ ကိုယ်က ပြောလိုက်ပြီးတဲ့အခါ ဝန်ထမ်းဘက်က ဒေါမနုဿစိတ်တွေနဲ့လုပ်ငန်းခွင်ပြန်ဝင်ရမယ်ဆိုရင် မလိုလားအပ်တဲ့ အကျိုးဆက်တွေထပ်ဖြစ်လာပါလိမ့်မယ်။ နောက်ဆုံး ထုတ်ပစ်ဖို့လောက်တဲ့အထိ အရေးယူရမယ်ဝန်ထမ်း ဆို ရင်တောင်မှ သူ့ကို ဂုဏ်သိက္ခာရှိရှိနဲ့ဆက်ဆံဖို့လိုအပ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုဝန်ထမ်းမျိုးထုတ်ပယ်ပစ်ရမယ် ဝန်ထမ်း မျိုးဆိုရင်တောင်မှ သူ့ကို မလေးမစားဆက်ဆံမိတာမျိုး၊ အထင်အမြင်သေးတဲ့ပုံစံနဲ့ဆက်ဆံမိတာမျိုး လုံးဝမလုပ် မိဖို့အရေးကြီးပါတယ်။ နောက်ပြီးအဲဒီလိုလူမျိုးကို တွေ့ဆုံဆွေးနွေးရမယ်အချိန်ဟာ တခြားဝန်ထမ်းတွေရဲ့ရှေ့ က ပထမဆုံးမဖြစ်သင့်ပါဘူး။ တခါတလေကျစဉ်းစားမိပါလိမ့်မယ်။ ပြဿနာရှင်းရမယ်အတူတူ စောစောစီးစီး ရှင်းထားတာပိုကောင်းတယ်လို့။ မဟုတ်ပါဘူး။ ပြဿနာကိုအရင်ရှင်းလိုက်လို့ အဆင်မပြေတာ၊ စိတ်ဆိုးစရာတွေ ရှိလာခဲ့ရင် နောက်ဆက်တွေဆုံမယ်သူတွေအပေါ်မှာ အကျိုးသက်ရောက်မှုတွေရှိ လာနိုင်မှာမို့ပါ။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၉၂)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Appraisal Discussion တကယ်လုပ်ပြီဆိုရင်

ကိုယ်လက်အောက်မှာရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ *Performance Appraisal* ပြုလုပ်ပြီးတဲ့အခါမှာ မန်နေဂျာတစ်ယောက်အနေနဲ့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီနဲ့ သေချာတွေ့ဆုံဆွေးနွေးရပြီပေါ့။ *Performance Appraisal* ပြုလုပ်ခြင်းဟာ မန်နေဂျာတစ်ဦးအနေနဲ့ ကိုယ်လက်အောက်မှာရှိတဲ့ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည် တိုးတက်လာစေဖို့အတွက် ကောင်းမွန်စေနိုင်တာမှန်ပေမယ့် သေချာအစီအစဉ်တကျ၊ စနစ်တကျ မလုပ်ဖူးဆိုရင်တော့ အပြန်အလှန်နားလည်မှုလွဲမှားတာတွေ၊ မန်နေဂျာနဲ့ ဝန်ထမ်းအကြားက ဆက်ဆံရေးဆိုးရွား သွားတာတွေဖြစ်လာပါလိမ့်မယ်။

နောက်ပြီးကျနော်တို့ပုံမှန်အားဖြင့် ကုမ္ပဏီတွေမှာ ရှိနေတဲ့ *Performance Appraisal Form* ဟာ *Performance Appraisal Discussion* အတွက် သေချာအစီအစဉ်တကျပြုလုပ်ထားတဲ့ ပုံစံတခုမဟုတ်တာ ကို သတိမူမိဖို့လိုပါတယ်။ မန်နေဂျာအများစုထင်ထားတတ်ကြတာက *Performance Appraisal Discussion* တခုပြုလုပ်တော့မယ်ဆိုရင် *Performance Appraisal Form* ထဲမှာရေးထားတဲ့ အစီအစဉ်အတိုင်း လိုက်လုပ်မယ် ဆိုရင်အဆင်ပြေလိမ့်မယ်ပေါ့။ တကယ်တော့ *Performance Appraisal Form* ဟာဆွေးနွေးရမယ်အချက် တွေကို မေ့မသွားနိုင်အောင်အတွက် စာရင်းပြုစုထားတဲ့သဘောပါ။ ဒါပေမယ့် - ဘယ်အကြောင်းတွေကိုဆွေးနွေးမယ်၊ ဘယ်အချက်တွေကိုဆွေးနွေးမယ်၊ ဘယ်အချက်တွေကိုဦးစားပေးဆွေးနွေးပြီး ဘယ်အချက်တွေက သိပ်ပြီး အရေးကြီးလှဘူး၊ ဘယ်လိုအစီအစဉ်နဲ့ ဆွေးနွေးသွားမယ်ဆိုတာတွေက မန်နေဂျာကစီစဉ်ရမယ်အချက်တွေပဲ ဖြစ်ပါတယ်။

The Focus of Meeting

ပုံမှန်အားဖြင့် *Performance Appraisal Discussion* တခုကို လုပ်လေ့လုပ်ထရှိတဲ့ပုံစံတွေကို အောက်မှာ ဖော်ပြထားပါတယ်။

(က) အောင်မြင်မှုများနှင့် အကောင်းပြောခြင်း။ အချို့သော *Performance Appraisal Discussion* ရဲ့ အဓိကရည်ရွယ်ချက်ကအောင်မြင်မှုတွေ၊ စွမ်းဆောင်နိုင်ခဲ့မှုတွေကိုအဓိကထားပြောဖို့လဲဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ တကယ်လို့များ ဝန်ထမ်းကအင်မတန်ကိုမှစွမ်းဆောင်ရည်ကောင်းနေခဲ့ရင်ပေါ့။ အနည်းငယ်သောထောက်ပြစရာ အားနည်းချက်အချို့ကလွဲလို့ပေါ့။

(ခ) အားနည်းချက်များနှင့် ပြဿနာဖြေရှင်းခြင်း။ တခါတရံကျတော့လဲ ဒီ *Performance Appraisal Discussion* မှာ ဝန်ထမ်းအနေနဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်အားနည်းတဲ့အတွက် တိုးတက်ဖို့လိုနေသေးတဲ့အပိုင်းတွေကို အဓိကထားဆွေးနွေးတာ၊ ဒါမှမဟုတ်လဲ ဝန်ထမ်းရဲ့အဓိကကြုံတွေ့နေရတဲ့ပြဿနာကို ဖြေရှင်းရတာကိုအဓိက ထားဆွေးနွေးရတာမျိုးလဲဖြစ်နိုင်ပါတယ်။

(ဂ) *Balanced Message*။ တခါတရံကျတော့လဲ မန်နေဂျာအနေနဲ့ ဝန်ထမ်းရဲ့ အားသာချက်တွေရော၊ အားနည်းချက်တွေ၊ ပြဿနာတွေရောကိုပါ ထည့်သွင်းဆွေးနွေးရတာမျိုးလဲဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ အဲဒီအခါကျရင် ထိရောက်ကောင်းမွန်စွာလုပ်ဆောင်နိုင်ခဲ့တဲ့အချက်တွေ၊ သိသိသာသာအားနည်းချက်တွေ ၂ ခုလုံးကို အာရုံစိုက် ဆွေးနွေးတာမျိုးဖြစ်ပါတယ်။

အဲဒီပြောပြခဲ့တဲ့ပုံစံ (ဂ) မျိုးထဲမှာ ဘယ်ပုံစံကအကောင်းဆုံးပါလဲ။ အတိအကျပြောနိုင်ဖို့ကတော့ မလွယ်ပါဘူး။ ပြောနိုင်တာတခုကတော့ ပြောခဲ့တဲ့ (ဂ) ခုလုံးဟာအကောင်းဆုံးပုံစံမဟုတ်တာတော့သေချာပါတယ်။ ပြောခဲ့တဲ့ (ဂ) ခုထဲမှာ သုံးလေးသုံးထအများဆုံးကတော့ *Balanced Message* ဆိုတဲ့ နည်းလမ်းပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ ဒီနည်းလမ်းမှာ ပုံမှန်အားဖြင့်ဆိုရင် ဝန်ထမ်းနဲ့မန်နေဂျာတွေဆုံကြတဲ့အခါမှာ အစပိုင်းမှာကောင်းတာလေးတွေပြောမယ်၊ ပြောရင်ပြောရင်းနဲ့မှ မန်နေဂျာကသူမကြိုက်တာတွေ၊ အဆင်မပြေတာတွေ တန်းစီပြောမယ်၊ ပြီးတခါပြန်ပြီး ဝန်ထမ်းရဲ့ကောင်းကွက်လေးတွေ၊ စွမ်းဆောင်နိုင်မှုတွေကိုထပ်ပြောမယ်၊ ပြီးရင်နောက်လာမယ်အကဲဖြတ်ကာလ (သာမန်အားဖြင့်၁၂ လပေါ့) အတွက် ဝန်ထမ်းရဲ့အစီအစဉ်တွေ၊ *Goals* တွေကို ဆွေးနွေးကြမယ်ပေါ့။

ဒီ *Balanced Message* အတွက် အကောင်းဆုံးနဲ့အထိရောက်ဆုံးဖြစ်စေဖို့အတွက်ဆိုရင် *Feedback Sandwich* နည်းလမ်းသုံးသပ်ပါတယ်။ အဲဒီနည်းလမ်းအရဆိုရင် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးနဲ့ *Performance Appraisal Discussion* ပြုလုပ်ဖို့ တွေ့ဆုံတဲ့အခါမှာ မန်နေဂျာအနေနဲ့ အားသာချက်တွေကိုအရင်စပြောရမှာဖြစ်ပါတယ်။ ပြီးမှ အားနည်းချက်တွေနဲ့အတူ အဲဒီအားနည်းချက်တွေကို ပိုမိုကောင်းမွန်လာစေဖို့၊ အားသာချက် ဖြစ်လာစေဖို့လိုအပ်တဲ့ အချက်တွေကိုဆွေးနွေးပြီး အကောင်းမြင်တဲ့အချက်တွေနဲ့ပြန်ပြီးအဆုံးသတ်ပေးရမှာ ဖြစ်ပါတယ်။ ဒါဆိုရင် မန်နေဂျာအနေနဲ့ သူပေးချင်တဲ့သတင်းစကားကိုပါးနိုင်ပြီး ဝန်ထမ်းဘက်ကလဲ ခံသာစေမယ်လို့ ယူဆနိုင်ပါတယ်။ အဲလိုလုပ်တာဟာ တကယ်ကောင်းပါသလား။

များသောအားဖြင့် ဝန်ထမ်းတွေဘက်က *Performance Appraisal Discussion* ဆိုရင် ဒီလိုလုပ်မယ် လို့ မျှော်လင့်ပြီးသားဖြစ်ပါတယ်။ ဒီတော့ သူတို့မျှော်လင့်ထားသလိုပဲဖြစ်လာခဲ့ရင် ကျနော်တို့ရလဒ်ကောင်းတွေအ များကြီးမျှော်လင့်လို့ မရနိုင်ပါဘူး။ ဒါဆိုဘာလုပ်သင့်ပါသလဲ။ စဉ်းစားကြည့်ကြရအောင်။

အားသာချက်များကိုအာရုံစိုက်ဆွေးနွေးခြင်း (Concentrating on Strengths)

နိုင်ငံတကာမှာပြုလုပ်ခဲ့တဲ့ ဆန်းစစ်ချက်တွေအရ ဝန်ထမ်းတယောက်ရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်ဆန်းစစ် ချက်ဆွေးနွေးမှု (*Performance Appraisal Discussion*) တွေပြုလုပ်မယ်ဆိုရင် အားသာချက်များကို အာရုံစိုက် ဆွေးနွေးခြင်း (*Concentrating on Strengths*) ဟာတော်တော်လေးကောင်းမွန်တဲ့စနစ်တခုလို့ပြောနိုင်ပါ တယ်။ *Corporate Leadership Council* ကနေပြီး ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီရဲ့ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အပေါ်မှာ အကျိုးသက်ရောက်မှုရှိစေတဲ့ မတူညီတဲ့အချက် ၁၀၅ ချက်ကိုလေ့လာခဲ့ပါတယ်။ အဲဒီအချက်တွေထဲမှာ လေ့ ကျင့်သင်ကြားပေးမှုအမျိုးမျိုး၊ လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်တိုင်းတာမှုအမျိုးမျိုး၊ *Incentives* အမျိုးမျိုး၊ ဘောနပ်စ် စနစ်အမျိုးမျိုး နဲ့ ၃၆၀ ပတ်လည်အမှတ်ပေးစနစ်အမျိုးမျိုး ပါဝင်တယ်ဆိုပါတယ်။ သူတို့ဟာ နိုင်ငံပေါင်း ၂၉ နိုင်ငံမှာရှိတဲ့ မတူညီတဲ့လုပ်ငန်း (၇) မျိုးအောက်က ကုမ္ပဏီပေါင်း (၃၄) ခုမှာရှိတဲ့ မန်နေဂျာနဲ့ဝန်ထမ်း ပေါင်း ၁၉၀၀၀ ကိုစစ်တမ်းကောက်ခဲ့ကြပါတယ်။ အဲလိုစစ်တမ်းကောက်ရာမှာ ဘယ်လိုနေရာမျိုးမှာမဆို အလုပ် ဖြစ်တဲ့ *Performance Drivers* အချက်တွေရှိနေတယ်ဆိုတာ သွားတွေ့ ပါ တယ်။

အဲဒီဆန်းစစ်ခဲ့တဲ့အချက် ၁၀၅ ချက်ကို သူတို့ရဲ့အရေးပါမှုအလိုက်တန်းစီရာမှာ ထိပ်ဆုံး ၃ချက် ထဲက ၂ ချက်ဟာ မန်နေဂျာတွေအနေနဲ့ သူတို့တာဝန်ယူပြုလုပ်ရတဲ့ *Performance Appraisal Discussion* ကို သူတို့လိုအပ်သလိုလုပ်ပိုင်ခွင့်ရတာကိုပိုပြီး နှစ်သက်ကြတာနဲ့ဆိုင်တာကိုတွေ့ရပါတယ်။ အရေးအကြီးဆုံးအချက် အနေနဲ့ *Performance Appraisal Feedback* ကိုတရားမျှတစွာနဲ့ တိကျစွာပေးတာ ဖြစ်တာတွေ့ရတယ်ဆိုပါ တယ်။ *Risk Taking* ကဒုတိယအရေးအကြီးဆုံးဖြစ်ပြီး တတိယအရေး အကြီးဆုံး အချက်က *Performance Review* ပြုလုပ်ရာမှာ အားသာချက်တွေကိုဦးစားပေးပြုလုပ်တာ ဖြစ်တယ်လို့ဆိုပါတယ်။ နောက်ထပ်အရေးကြီး တာက အဲဒီလို *Performance Appraisal Feedback* ကိုပေးရာမှာ *Feedback* အချိန်ကိုက်ပေးနိုင်ဖို့ပဲ ဖြစ်ပါ တယ်။ *Feedback* ကိုအချိန်မီပေးတာဟာ ပြောခဲ့တဲ့အချက် ၁၀၅ ချက်ထဲမှာ ဆို ရင် နံပါတ် (၈) နေရာမှာရှိ နေပြီး *Performance* ပိုကောင်းအောင် ၂၆. ၂ ရာခိုင်နှုန်း အားပေးနိုင်တယ်လို့ဆိုပါတယ်။ နမူနာတခုလောက် အနေနဲ့စဉ်းစားကြည့်ရအောင်။ ကျနော်တို့ရဲ့သားသမီးတွေ၊ တူ၊ တူမတွေက အိမ်ကလျှပ်စစ်မီးခလုတ်နဲ့ဆော့ နေတယ်ဆိုပါတော့ ။ အဲဒီလိုအနေအထားမျိုးမှာ ဒီလိုမလုပ်ရဘူး၊ အန္တရာယ်ရှိတယ်ဆိုတဲ့ဆိုဆုံးမစကားကို

ချက်ခြင်းပြောမလား၊ နောက် (၁) နှစ်ကြာမှ အဲဒီလုပ်ရပ်ကို အစ ပြန်ဖော်ပြပြီးပြောမလား စဉ်းစားကြည့်သင်ပါတယ်။

အားအနည်းဆုံးအချက်တွေထဲမှာတော့ *Performance Review* ပြုလုပ်ရာမှာအားနည်းချက်တွေကို အဓိက နေရာကထားပြီးစဉ်းစားတာ ပါဝင်နေပါတယ်။ ဒါကတော့လူ့သဘာဝလို့ပဲပြောရမှာပါ။ လူတွေရဲ့သဘာဝအရကကိုက ကိုယ်မှားနေတယ်ဆိုတာ ကိုကိုယ်ကိုယ်တိုင်သိနေရင်တောင် တခြားလူကအဲဒီအမှားကို ထောက်ပြဝေဖန်တာကိုမကြိုက်တတ်ကြပါဘူး။

HR လားဟော၊ ဝင်ခဲ့လေကွယ် (၉၃)

“Human Resource Management, the Missing Manual”

Concentrating on Improvement Needs

တခါတလေကျတော့လဲ အဲဒီအယူအဆနဲ့ ပြောင်းပြန်စဉ်းစားတာလေးတွေရှိပါတယ်။ ကိုယ်အလုပ်လုပ်နေတဲ့ အဖွဲ့အစည်းပေါ်မူတည်ပြီးတော့လဲ မတူတာဖြစ်နိုင်ပါတယ်။ အဲဒါကဘာလဲဆိုရင် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့တိုးတက်ဖို့လိုအပ်နေသေးတဲ့နေရာတွေကို သေချာဖော်ထုတ်ပြီးတိုးတက်စေအောင်ပြုလုပ်တာ ပိုကောင်းတယ်ဆိုတာပေါ့။ ဝန်ထမ်းစွမ်းဆောင်ရည်အကဲဖြတ်ခြင်းရဲ့ အဓိကတန်ဖိုးတခုက လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အရည်အသွေး ညံ့ဖျင်းသူတွေနဲ့ အသုံးမကျသူတွေကို ဖော်ထုတ်အရေးယူဆောင်ရွက်သွားနိုင်ဖို့ပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီဝန်ထမ်းတွေကဒုက္ခပေးနိုင်တာနဲ့ နှိုင်းယှဉ်ပြီးစဉ်းစားကြည့်မယ်ဆိုရင်တော့ တိုးတက်ဖို့လိုအပ်နေသေးတဲ့နေရာကို သေချာဖော်ထုတ်ပြီး တိုးတက်စေအောင်ပြုလုပ်တာဟာလဲ ကောင်းတဲ့အလေ့အထတခုလို့ ပြောနိုင်ပါတယ်။ တခုပဲရှိပါတယ်။ အဲဒါကဘာလဲဆိုရင် အားသာချက်များကိုအာရုံစိုက်ဆွေးနွေးခြင်း (Concentrating on Strengths) ကိုပြုလုပ်ရမယ်။ ဝန်ထမ်းတွေနဲ့တိုးတက်ဖို့လိုအပ်နေသေးတဲ့နေရာကို အာရုံစိုက်ဆွေးနွေးတာပြုလုပ်ရမယ်။ ဝန်ထမ်းချင်းမတူနိုင်တာကို ဂရုပြုမိဖို့လိုလိမ့်မယ်။ အင်မတန်ဆိုးဝါးလှတဲ့လူတွေကိုတော့ တိုးတက်ဖို့လိုအပ်နေသေးတဲ့နေရာကိုအာရုံစိုက်ဆွေးနွေးခြင်း ဆောင်ရွက်သင့်ပါတယ်။

အားသာချက်အားနည်းချက်များကို ပြန်လည်ညှိနှိုင်းခြင်း

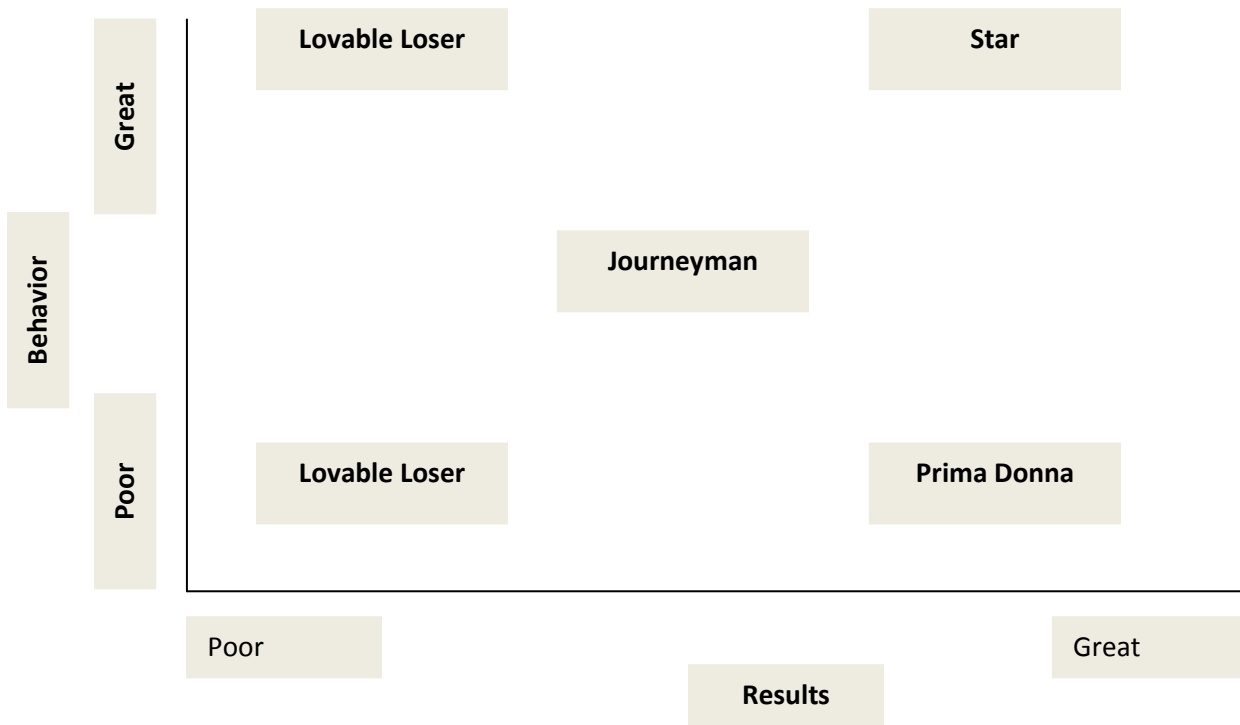
Performance Appraisal ပြုလုပ်ရာမှာမန်နေဂျာတစ်ဦးအနေနဲ့ အားသာချက်တွေကော၊ အားနည်းချက်တွေကိုပါထည့်သွင်းစဉ်းစားပြီး ဝန်ထမ်းရဲ့ Behavior ကိုလိုအပ်သလိုပြုပြင်ပြောင်းလဲပေးနိုင်ဖို့ဆိုတာ Performance Appraisal တခုရဲ့ အဓိကကျတဲ့အစိတ်အပိုင်းတခုဖြစ်ပါတယ်။ Balanced Message နဲ့မတူတာက မန်နေဂျာအနေနဲ့ တခုခုကိုအဓိကအာရုံစိုက်ပြီးဆောင်ရွက်ဖို့လိုအပ်တာပါ။

အဲတော့ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးရဲ့လုပ်ငန်းစွမ်းဆောင်ရည်အရည်အသွေးကို အကဲဖြတ်တော့မယ်ဆိုရင် လူတယောက်ရဲ့ စွမ်းဆောင်ရည်အရည်အသွေးဆိုတာဟာ ရလဒ် (Result) ပိုင်းနဲ့ အဲဒီရလဒ်ရရှိလာအောင် ဘယ်ပုံဘယ်နည်းနဲ့ဆောင်ရွက်တယ် ဆိုတဲ့ (Behavior) ၊ ပိုင်းပါဝင်တယ်ဆိုတာကို ပြန်လည်ထည့်သွင်းစဉ်းစားဖို့လိုအပ်ပါလိမ့်မယ်။ အဲဒီ ၊ မျိုးကို Chart တခုနဲ့ပြလိုရနိုင်ပါတယ်။ အဲဒီ Chart မှာ ရှိတဲ့ X Axis မှာ ရလဒ်နဲ့ Y Axis မှာ Behavior ကိုဖော်ပြသွားမှာဖြစ်ပါတယ်။ Chart ထဲမှာတော့ ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ စွမ်း

မင်းခေါင် (EMPA – 8)

ဆောင်ရည်ကိုထည့်သွင်းရမှာဖြစ်ပါတယ်။ အဲဒီလိုမျိုးလုပ်လိုက်တဲ့အခါမှာ ပုံမှန်ပြထားသလိုမျိုး ဝန်ထမ်း အမျိုးအစား (၅) မျိုးထွက်လာပါလိမ့်မယ်။ အဲဒီ (၅) မျိုးကတော့

- (၁) Stars
- (၂) Journeyman
- (၃) Lovable Loser
- (၄) Failures)
- (၅) Prima Donna စတာတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။



Results Behaviors Matrix

(၁) Stars ။ Stars ဆိုတာကတော့ အင်မတန်ကောင်းတဲ့ ရလဒ်တွေနဲ့ နှစ်လိုဖွယ် Behavior တွေရှိတဲ့ လူမျိုးပေါ့။ အဲဒီလူတွေဟာ (၅) ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်သုံးမယ်ဆိုရင် (၅) မှတ်ပေးဖို့ထိုက်တန်တဲ့သူတွေပဲ ဖြစ်ပါတယ်။ သူတို့လိုလူမျိုးဟာ ကုမ္ပဏီမှာအများကြီးရှိနိုင်မှာမဟုတ်ပါဘူး။ ဒါပေမယ့် အဲဒီလူတွေဟာ ကုမ္ပဏီ

ကို ရလဒ်တွေ၊ Behavior တွေနဲ့ တင်အကျိုးပြုနိုင်ရုံတင်မဟုတ်ပဲ အဖွဲ့အစည်းအတွင်းက ဝန်ထမ်းတွေအတွက် ပါ Role Model တွေအနေနဲ့ နမူနာပြုနေနိုင်မှာဖြစ်ပါတယ်။

(၂) Journeyman ။ သူတို့ကတော့ ရလဒ်ကောင်းတွေကို ဆောင်ကြဉ်းပေးနိုင်တဲ့သူတွေပေါ့။ အများ အားဖြင့် ဒီလိုလူမျိုးတွေကို ရာခိုင်နှုန်းတော်တော်များများတွေ့နိုင်ပါတယ်။ ဒီအထဲကတချို့သောသူတွေက တခြားသောသူတွေထက် ခေါင်းတလုံးပိုမြင့်နေကြမှာမှန်ပေမယ့် အားလုံးဟာအမှတ်ပေးစာရင်းထဲမှာဆိုရင် Meet Expectations အဆင့်ကိုတော့ အနည်းဆုံး ရကြရမယ်သူတွေဖြစ်ပါတယ်။ ၅ဆင့်အမှတ်ပေးစနစ်မှာ (၃) မှတ်ဒါမှမဟုတ် (၄) မှတ်ရကြရမယ်သူတွေပေါ့။ ကုမ္ပဏီတခုရဲ့အမာခံအားထားကြရမယ်သူတွေပဲ ဖြစ်ပါတယ်။

(၃) Failures ။ ဒီလိုလူမျိုးတွေက ဖော်ထုတ်ရတာလွယ်နိုင်ပါတယ်။ သူတို့ဟာ ရလဒ်ကောင်းကိုလဲ မရနိုင် ဘူး။ Behavior ပိုင်းမှာလဲ အားနည်းတဲ့လူမျိုးတွေပေါ့။ အလုပ်ကိုလဲဖြစ်ဖြစ်မြောက်မြောက်မလုပ်နိုင်၊ ဘယ်သူ နဲ့မှလဲ အဆင်ပြေအောင်မပေါင်းသင်းနိုင်၊ စိတ်ဓါတ်ကလဲမကောင်းတဲ့သူတွေပေါ့။

(၄) Lovable Losers ။ ဒီအုပ်စုထဲကလူတွေကတော့ သူတို့ဟာ လုပ်ငန်းခွင်မှာ နှစ်လိုဖွယ်ရာလူတွေ ဖြစ်ကြ ပေမယ့် ရလဒ်ကောင်းတွေကိုတော့ ယူလာပေးနိုင်တဲ့သူတွေမဟုတ်ကြပါဘူး။ ဒီလိုလူမျိုးတွေကိုလဲ ကျနော် တို့အဖွဲ့အစည်းတွေမှာ အများကြီးတွေ့ရမှာပါ။ သူတို့ဟာ လူတိုင်းနဲ့တည်ကြတယ်။ အလုပ်ကိုကျဘာတခုမှ ဖြစ်ဖြစ်မြောက်မြောက်မလုပ်နိုင်ကြသူတွေပေါ့။ ကျနော်တို့နမူနာပေးရရင် ဟွန်းကလွဲပြီးအကုန်မြည် တဲကား ပေါ့။ ကားတစ်စီးလုံးမှာ အသံထွက်သင့်တာကဟွန်းဖြစ်ပြီး ကျန်တဲ့အပိုင်းတွေကအသံထွက်နေပြီဆိုရင် ဒါမ ကောင်းတာပါ။ အခုကျတော့ အသံထွက်ရမယ်ဟွန်းကမထွက်ပဲ ကျန်တဲ့အပိုင်းတွေက အသံထွက်နေပြီဆိုရင် အသုံးမကျတဲ့ကားဖြစ်မှာပါ။ တခါတလေကျတော့ ရေရှည်ရလဒ်ကိုမစဉ်းစားတတ်တဲ့၊ ဆင်ခြင်တုံတရားအား နည်းတဲ့ ကြီးကြပ်သူမန်နေဂျာအနေနဲ့ ဒီလိုလူမျိုးတွေကို နှစ်သက်သဘောကျတတ်ကြပါတယ်။ ဒါပေမယ့် တကယ်နားလည်တတ်ကျွမ်းတဲ့သူတွေကျတော့ ဒီလိုလူမျိုးနဲ့လက်တွဲပြီးအလုပ်လုပ်ရမှာကို နှစ်သက်ကြမှာမ ဟုတ်ပါဘူး။

(၅) Prima Donna။ နောက်ဆုံးတခုကတော့ Prima Donna ဆိုတာပဲပေါ့။ Prima Donna ကို Wikipedia က တော့ " First Lady " လို့အဓိပ္ပာယ်ဖွင့်ပါတယ်။ ပြောချင်တာက ရှေးတုန်းကအော်ပရာတွေမှာဦးဆောင်တဲ့အဆို တော်အမျိုးသမီးတွေပဲဖြစ်ပါတယ်။ အဆိုတွေအရဆိုရင် သူတို့ဟာ အင်မတန်မှတကိုယ်ကောင်းဆန်တဲ့၊ အဓိပ္ပာယ်မရှိတာတွေလုပ်တတ်တဲ့၊ သူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့အင်မတန်မှ အထင်ကြီးတတ်တဲ့ သူတွေဖြစ်တယ်လို့ဆို

ပါတယ်။ အခုအချိန်မှာတော့ ဒီစကားလုံးကို အင်မတန်မှမာနထောင်လွှားတဲ့၊ စည်းမရှိ ကမ်းမရှိနေတတ်တဲ့၊ တကိုယ်ကောင်းဆန်တဲ့၊ နှစ်လိုဖွယ်မကောင်းတဲ့သူတွေကို သုံးနှုန်းတာဖြစ်သွားပါပြီ။

Failures တွေဟာ Performance Appraisal ကျရောက်ချိန်မှာ မန်နေဂျာတွေအတွက် အထူးအထွေ တောင်သိပ်ရှင်းပြနေစရာမလိုတဲ့သူတွေပါ။ သူတို့ဟာ သက်ဆိုင်ရာလုပ်ငန်းခွင်ထုတ်ပယ်ဖို့အတွက် အသင့် တော်ဆုံးသောသူတွေပါ။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ သူတို့ဟာ ရလဒ်ပိုင်းမှာလဲသုံးလို့မရ၊ Behavior ပိုင်းကလဲ အဆင် မပြေ တဲ့သူတွေဖြစ်နေလို့ပါ။

Lovable Loser တွေကတော့ သူတို့နဲ့ပြောင်းပြန်ပေါ့။ အများအားဖြင့် သူတို့ဟာ လူချစ်လူခင်ပေါ့ ကြ ပါတယ်။ သူတို့ဟာ သူတို့ရဲ့ရလဒ်ပိုင်းဆိုင်ရာစွမ်းဆောင်နိုင်ခြင်းမရှိမှုကို သူတို့ရဲ့ပေါင်းသင်းဆက်ဆံရေး စွမ်း ရည်တွေနဲ့ ဖုံးကွယ်ထားတတ်ကြတဲ့အတွက် သူတို့ကို ညံ့တယ်ပြောရင်တောင်မှာ တော်တော်များများသောသူ တွေနဲ့အတိုက်အခံဖြစ်သွားနိုင်ပါတယ်။

Prima Donnas တွေကတော့ အခက်ဆုံးပေါ့။ ဘာလို့လဲဆိုတော့ သူတို့ဟာ ရလဒ်ပိုင်းမှာကောင်း ကောင်းစွမ်းဆောင်ပြထားနိုင်တဲ့အတွက်ပဲဖြစ်ပါတယ်။ ခက်တာက သူတို့ဟာ ရလဒ်သာကောင်းတာ သူတို့ပတ် ဝန်းကျင်ကလူတွေက သူတို့ကို စိတ်ပျက်နေကြပါလိမ့်မယ်။ ဥပမာအနေနဲ့ ပြောရမယ်ဆိုရင် ကျွန်တော်တို့ အဖွဲ့ အစည်းတွေမှာ Operation တာဝန်ယူထားရတဲ့သူတချို့မှာတွေ့ရမှာပါ။ သူတို့ဟာ သူတို့ကိုပေးတဲ့တာဝန်ကိုပြီး မြောက်အောင်လုပ်ဆောင်နိုင်စွမ်းရှိကြတယ်။ ဒါပေမယ့် အဲဒီလိုလုပ်ဆောင်နိုင်တဲ့အတွက် လုပ်ငန်းရှင်တွေက နေရာပေးတဲ့အခါမှာ သူတို့ကိုယ်ကိုသူတို့ ငါနှင့်ငါသာနှိုင်းစရာ လိုယူဆပြီး တခြားသူတွေကို လူမထင်တဲ့ပုံစံ မျိုးမျိုးတာ၊ ငါပိုက်ဆံရှာပေးနေလို့သူတို့တွေအလုပ်ရနေတာလို့ စဉ်းစားတာမျိုး၊ ပြောဆိုတာမျိုးတွေရှိတတ်ပါ တယ်။ ဒီတော့ ကျန်တဲ့ဌာနကဝန်ထမ်းတွေအဖို့ သူနဲ့တွေ့ဆုံရမှာ၊ စကားပြောရမှာကိုအလိုလိုစိုးရွံ့နေတာ မျိုး တွေဖြစ်လာပါလိမ့်မယ်။ ဒီတော့ အလုပ်လုပ်တာကောင်းတဲ့၊ ပေးအပ်တဲ့တာဝန်ကိုကျေပွန်တဲ့သူတယောက်ကို သူ့ရဲ့ Performance ဟာ လက်ခံနိုင်စရာမရှိဘူးလို့ ပြောရတာ တော်တော်ကြီးကိုခက်ပါလိမ့်မယ်။