

1. መግቢያ

የሚ/ር መ/ቤቱ ለአገልግሎቱ ተጠቃሚዎች /ደንበኞች ጥራት ያለው አገልግሎት በመስጠት እርካታ ሊያስገኙ የሚችሉ የሥራ ሂደቶችን መሠረት ያደረገ "process based" አደረጃጀትና አሰራር በመፍጠር ተልዕኮውን ለማሳካት መሠረታዊ የአሰራር ለውጥ /Business Process Reengineering/ ጥናት አካሄዶ በማጠናቀቅ ከሐምሌ ወር 2001 ዓ/ም ጀምሮ ወደ ሙከራ ትግበራ መግባቱ ይታወቃል።

በመሆኑም በዚህ በሙከራ ትግበራ ወቅት ለውጡ የደረሰበትን ደረጃ በመፈተሽ የታዩ ጉድለቶችን በማስተካከል የለውጡን ሥራ አጠናክሮ ለመቀጠል የተቋሙ የሥራ ሂደቶች በሙከራ ትግበራ ወቅት ያከናወኗቸውን ተግባራት በመገምገም ይህ የBPR የሙከራ ትግበራ መውጫ ሪፖርት ተዘጋጅቷል።

1.1. ዓላማ (Objective) ፣

የዚህ ሪፖርት ዓላማ የመ/ቤቱ የBPR ጥናት የሙከራ ትግበራ ያለበትን የአፈፃፀም ደረጃ በማሳየት፣ በትግበራው የታዩ የአፈፃፀም ጉድለቶች እና መፍትሔን በመጠቀም ያለውን እንቅስቃሴ አጠናክሮ ጥናቱን ወደ ሙሉ ትግበራ ማሸጋገር ነው።

1.2. የሪፖርቱ ይዘት፣

የሪፖርቱ ይዘት የሥራ ሂደቶች ከሐምሌ ወር 2001 ዓ/ም እስከ ጥቅምት 30 ቀን 2002 ዓ/ም ያከናወኗቸውን ተግባራት በጥናት ሠነዶቻቸውና የአሰራር ማንግሎች መሠረት ካስቀመጧቸው ስታንደርዶች፣ ተደራሽ ግቦች፣ ተግባራት እና ውጤቶች አንፃር፣ እንዲሁም ተግባራትን ለመፈፀም በበላይ አመራሩ፣ በፈጻሚ ሠራተኞችና በሥራ ሂደቶቹ በዳይሬክቶሮች ዘንድ የተስተዋሉ፣ እንቅስቃሴዎች የግምገማ እና የክትትል ውጤቶች የሪፖርቱ አካል እንዲሆኑ ተደርጓል።

2. መሠረታዊ የአሰራር ለውጥ ጥናት የሙከራ ትግበራ አፈፃፀም፣

ሚኒስቴር መ/ቤቱ ከሐምሌ ወር 2001 ዓ/ም ጀምሮ በተቋሙ በተጠኑት ሶስት ዋና የሥራ ሂደቶች እና ሰባት ደጋፊ የሥራ ሂደቶች የሙከራ ትግበራ አስጀምሯል።

እነዚህም፣

ሀ/ ዋና የሥራ ሂደቶች፣

- ሠላማዊ የኢንዱስትሪ ግንኙነት ማስጠበቂያ፣
- የሥራ ሥምሪት አገልግሎት ማስፋፊያ፣
- የማገበሪያ ደገንነት ልማት ማስፋፊያ እና

ለ/ ደጋፊ የሥራ ሂደቶች፣

- የሰው ሀብት ልማትና አስተዳደር፣
- የዕቅድ ዝግጅት እና የለውጥ ትግበራ ክትትልና ግምገማ፣
- የግዥ ፋይናንስና ንብረት አስተዳደር፣
- የሕዝብ ግንኙነትና ኮሙኒኬሽን፣
- የሕግ አገልግሎት፣
- የኦዲት አገልግሎት፣
- የመረጃ ቴክኖሎጂ ልማትና አስተዳደር፣

ሲሆኑ ከእነዚህ ውስጥ የዕቅድ ዝግጅት እና የለውጥ ትግበራ ክትትልና ግምገማ እና የመረጃ ቴክኖሎጂ ልማት አስተዳደር ደጋፊ የሥራ ሂደቶች ጥናት ውስጥ ሊካተቱ የሚገባቸው ጉዳዮች በመከሰታቸው እንደገና እንዲታዩና ተስተካክለው እንዲቀርቡ በስቲሪንግ ኮሚቴ በመወሰኑ በሪፖርት ጊዜ ውስጥ የሙከራ ትግበራ አልተጀመረባቸውም።

የሙከራ ትግበራ የተደረገባቸው የሥራ ሂደቶች የአፈፃፀም ሪፖርት በየሣምንቱ ለማኔጅመንት ኮሚቴ እየቀረቡ አፈፃፀሙ የሚገመገምበት የክትትልና ግምገማ ሥርዓት ተዘርግቷል። በዚህ መሠረት የሚቀርቡ የአፈፃፀም ሪፖርቶች እየተፈተኹና እየተገመገሙ አፈፃፀሙን የሚመለከቱ ውሳኔዎች እያረፈባቸውና ሂደቶች እርስ በርሳቸው እንዲማማሩ ለማድረግ ተሞክሯል።

ሚኒስቴር መ/ቤቱ ከባለድርሻ አካላት፣ ከክልል ሠ.ማ.ጉ ቢሮዎች ጋር በጋራ እና በቅንጅት (Interface) የሚሠሯቸው ሥራዎች እንዲለዩና በተቋም ደረጃ የጋራ መግባቢያ ሠነድ /MOU/ ለመፈራረም የሚያስችሉ ተግባራት ተለይተው የጋራ ምክክር ለማካሄድ በዝግጅት ላይ ይገኛል።

በሌላ በኩል፤

- የሴቶች ጉዳይ፤
- የመረጃ ቴክኖሎጂ ልማትና አስተዳደር እንዲሁም፤
- የዕቅድ ዝግጅት እና የለውጥ ትግበራ ክትትልና ግምገማ ደጋፊ የሥራ ሂደቶች የBPR ጥናት በየደረጃው በመገምገም ወደ ሙከራ ትግበራ ለማስገባት የጥናት ሠነዱ የመጨረሻ መልክ እንዲይዝ የማዳበሪያ አስተያየት ተሠጥቶበታል።

በዚህ መሠረት የሚኒስቴር መ/ቤቱ የ BPR ጥናት የሙከራ ትግበራ አጠቃላይ አፈፃፀም ግምገማ ሪፖርት እንደሚከተለው ቀርቧል።

2.1. ከሥራ ባሕርያቸው አኳያ በሙከራ ጊዜ ውስጥ ተፈትሽው የተጠናቀቁና ውጤታቸው የታወቁ ተግባራት እና ስታንዳርዶች፤

በየሥራ ሂደቱ በሙከራ ጊዜ ውስጥ ተፈትሽው ውጤታቸው የታወቁ ተግባራት የአፈፃፀማቸው ውጤት ሲገመገም በየሂደቱ የተቀመጡትን ተደራሽ ግቦች ለማሳካት የሚቻል መሆኑን ያመለክቱ ሲሆን፤ ሥራዎቹም በተቀመጠው ስታንዳርድ መሠረት እና ከስታንዳርዱ በተሻለ ደረጃ መከናወናቸውን ከየሥራ ሂደቶች በየጊዜው የቀረቡ ሪፖርቶች አረጋግጠዋል።

በዚህ መሠረት በተቋም ደረጃ በተቀመጡ ስታንዳርዶች መሠረት በጥናቱ የሙከራ ትግበራ ወቅት በተግባር ተፈትሽው ውጤታቸው የታወቁ ተግባራት ቀጥሎ በቀረበው ሠንጠረዥ ተመልክተዋል።

ተፈትሽው የተጠናቀቁና ውጤታቸው የታወቁ ተግባራት፤

ተ/ቁ	ተግባራት	በBPR የተቀመጠ መሰሪያ			የመከራ ትግበራ ክፍለ-ጊዜ				መግለጫ
		ጊዜ /በክፍለ-ሰዓት	መጠን	ጥራት	ጊዜ /በክፍለ-ሰዓት	መጠን	ጥራት	ወጪ	
1	ለሥራ ወደ ውጭ አገር የሚሄዱ ዜጎች ውል አጣርቶ ማዕደቅ፤	45 ደቂቃ	1	85%	22 ደቂቃ	1	73%	-	አንድ አገልግሎት ለመስጠት የወሰደው ሰዓት በአማካይ ተሰልቶ የተቀመጠ ነው፤
2	ለሥራ ወደ ውጭ አገር ለሚሄዱ ዜጎች የቅድመ ጉዞ ገለጻና ትምህርት መስጠት፤	3 ሰዓት	1 session	85%	3 ሰዓት	1	80%	792.09	
3	የውጭ አገር ዜጎች አዲስ የሥራ ፈቃድ መስጠት፤	30 ደቂቃ	1	95%	20 ደቂቃ	1	70%	585.00	
4	የውጭ አገር ዜጎች የሥራ ፈቃድ ዕድሳት መስጠት፤	20 ደቂቃ	1	95%	16 ደቂቃ	1	74%	684.87	
5	የግንዛቤ ማሳደጊያ ኘርግራም፤	12 ቀን	-	100%	13 ቀን	አንድ ጊዜ	80%	8957.94	25 ወንድ 6 ሴት በድምሩ 31
6	የሥራ ቦታ ቁጥጥር፤	32 ሰዓት	1	100%	12 ሰዓት	1	95%	475.63	18 ድርጅቶች ቁጥጥር ተደርጓል
7	ማኅበራት መመዘገብና ማረጋገጫ መስጠት፤	2 ሰዓት	1	-	2 ሰዓት	1	-	48.00	4 ማኅበር መተዳደሪያ ደንብ ማረጋገጫ ተሰጥቷል፤
8	ጎብረት ስምምነት መመዘገብና ማረጋገጫ መስጠት፤	5 ሰዓት	1	-	5 ሰዓት	1	-	41.40	6 የጎብረት ሥምምነቶች ተመዘገቡል፤
9	የኘርግራም /ፖኪድ/ ብሔራዊ ድርጊት መርሐ ግብር ዝግጅት /ብሔራዊ የቤተሰብ የድርጊት መርሐ ግብር/	1492 ሰዓት	1	90%	1020 ሰዓት	1	-	110271.40	
10	በአካል ጉዳተኞች የሥራ ሥምሪት አዋጅ 568/2000 ግንዛቤ መፍጠር፤	248 ሰዓት	4	90%	248 ሰዓት	4	-	57,900	
11	የማኅበራዊ ችግሮችን ለማቃለልና የማኅበራዊ ደህንነት ልማት አገልግሎቶችን ለማስፋፋት ለሚዘረጉ ኘርግራሞች ሀብት ማሰባሰብ /ኘርገክት ማዘጋጀት/፤	584 ሰዓት	3	-	576	3	-	5800.32	
12	አዲስ ምዕራፍ የመጽሐት ዝግጅት፤	65.5 ቀን	በየሰዓት ወሩ አንድ ጊዜ	96%	53 ቀን ከ2 ሰዓት	1	73%	24,557.20	የደንበኞች አስተያየት ባለመካተቱ ጥረት ከ85% ብቻ ነው የተመዘኑት፤
13	ዜና መጽሔት ዝግጅት፤	22 ቀን ከ4 ሰዓት	በወር 1 ጊዜ	97%	15 ቀን ከ30 ደቂቃ	4	88.5%	7394.40	ጥራት መመዘኛው የመስከረም ወርን አይጨምርም፤
14	ሬዲዮ ኘርግራም ዝግጅት፤	2 ቀን ከ3 ሰዓት ከ30 ደቂቃ	በየግምንቱ አንድ ጊዜ	95%	2 ቀን ከ3 ሰዓት ከ30 ደቂቃ	16 ኘርግራም	92.5%	30,066	

ተ/ቁ	ተግባራት	በBPR የተቀመጠ መለኪያ			የመከራ ትግብራ ከፈጸም				መግለጫ
		ጊዜ /በነጠላ	መጠን	ጥራት	ጊዜ /በነጠላ	መጠን	ጥራት	ወጪ	
15	ጋዜጣዊ መግለጫ መስጠት፤	8 ቀን	በዓመት 6 ጊዜ	97%	5 ቀን ከ2 ሰዓት	2 ጊዜ	92%	380	
16	በመ/ቤቱ የሥራ ሂደቶች የሚዘጋጁ የሕግ ረቂቆች እና በሕግ ጉዳይ ላይ አስተያየት መስጠት፤	42 ሰዓት	1	100%	32 ሰዓት	5	95%	4546.50	
17	መ/ቤቱ የሚዋዋላቸው የውል ረቂቆችን ማዘጋጀት ማረጋገጥ	4 ሰዓት	1	100%	2:30	4	99%	317.20	
18	ቀልጣፋ የኘርሶኔል አገልግሎት መስጠት፤								
	18.1. ልዩ ልዩ ማስረጃዎች	30 ደቂቃ	1	100%	32 ደቂቃ	69	97%		በአማካይ የተቀመጠ ነው።
	18.2. የዓመት እረፍት ፈቃድ	04 ደቂቃ	1	100%	7 ደቂቃ	230	96%		"
	18.3. ሌሎች ፈቃዶች	04 ደቂቃ	1	100%	6 ደቂቃ	124	-		"
19	አነስተኛ ግዥ መፈጸም	8 ሰዓት	1	-	8 ሰዓት	108	-		"
20	የውሎ አበል ክፍያ መፈጸም	0:45 ደቂቃ	1	-	0:32 ደቂቃ	22	-		"
21	የሂሳብ ሠነድ ማዋራረድ	2:00 ሰዓት	1	-	1:03 ደቂቃ	336	-		"
22	የፋይናንስ ንብረት ኦዲት ማከናወን	994.45 ሰዓት	1 ጊዜ	100%	981:30 ሰዓት	1 ጊዜ	-		ጥራት ከባለድርሻ አካላት ገ/ኢ/ልማት ሚ/ር ከመጣ በኋላ የሚታወቅ በመሆኑ አልተካተተም።

2.2. በመፈተሽ ላይ የሚገኙና ከሥራ ባሕርያቸው አንፃር ውጤታቸው ከሙከራ ትግበራ ጊዜ ውጭ በረጅም ጊዜ የሚደረስባቸው ተግባራት፤

በየሥራ ሂደቱ እየተከናወኑና እየተፈተሹ የሚገኙ /የጥናት፣ የፖሊሲ፣ የመመሪያ፣ ኘሮግራምና ኘሮጀክት ዝግጅት/ ውጤታቸው በረጅም ጊዜ የሚደረስባቸው ሥራዎች አፈፃፀማቸው ከተቀመጠው ተደራሽ ግብ አንፃር ሲገመገም አብቂ ሁኔታዎች (Enablers) እና በጥናቱ መሠረት ማሻሻያ የሚጠይቁ የሕግ ማዕቀፎችን በሂደት በማሟላት ተደራሽ ግቡን ለማሳካት እንደሚቻል፣ ከየሥራ ሂደቶች የቀረቡት ሪፖርቶች አረጋግጠዋል። በዚህ መሠረት በአገዛዜ ሥራዎች አፈፃፀም ላይ ተገቢውን ክትትልና ግምገማ በቀጣይነት በማካሄድ ውጤታቸውን ማረጋገጥ እንደሚያስፈልግ አቅጣጫ ተቀምጧል።

3. የተቋሙን የለውጥ ትግበራ ሥራ አመራር ስትራቴጂዎች አፈፃፀምን በተመለከተ፤

3.1. የለውጥ ባለቤትነትና ግንኙነት፤

የበላይ አመራር፣ ሥራ አመራርና ብዙሃኑ የተቋሙ ሠራተኛ ለለውጡ መሳካት የሁሉም የባለቤትነት መንፈስና ለስኬቱም መረባረብ ወሳኝ መሆኑ ይታወቃል። በተለይም የበላይ አመራሩ ሚናና ድርሻ ከፍተኛውን ቦታ ይይዛል። ከዚህ አንፃር በበላይ አመራሩ አመራር ሰጭነት የመ/ቤቱ የማኔጀመንት ኮሚቴ የተቋሙን መሠረታዊ የአሠራር ለውጥ ጥናት የሙከራ ትግበራ አፈፃፀም በየሣምንቱ በቋሚነት በመከታተልና በመገምገም በአፈፃፀም ላይ የሚታዩ ችግሮችን እየለየና የመፈትጫ አቅጣጫ እያስቀመጠ ለጥናቱ ውጤታማነት አስፈላጊውን ድጋፍ እየሰጠ አበረታች እንቅስቃሴዎችን እያደረገ ይገኛል።

ከዚህ በተጨማሪ በለውጡ ሂደት የሥራ ተነሳሽነት፣ ቁርጠኝነትና ዝግጁነት ከለውጥ ባለቤትነት ስሜት የሚመነጨ በመሆናቸው የለውጥ ሃይሎችን በማፍራት ረገድ ከፍተኛ ሥራ የሚጠበቅ በመሆኑ የበላይ አመራሩ ትኩረት ሰጥቶት በቀጣይነት ሰፊ ሥራዎችን እንደሚሠራ አቅጣጫ ተቀምጧል።

በየሥራ ሂደቱ ያሉ ሠራተኞች በአገልግሎት አሰጣጣቸው እና በአፈፃፀማቸው ዙሪያ በየቀኑና በየሣምንቱ የሚያካሄዱት ውይይት የለውጥ ባለቤትነትና ግንኙነትን በማጠናከር ረገድ ያለው ሚና ከፍተኛ በመሆኑ የሚበረታታ ነው። ከዚህ በተጨማሪ በየሥራ ሂደቶች የመረጃ መለዋወጫ ሠሌዳ /Information Board/ በመጠቀም ለደንበኞችም ሆነ ሠራተኞቹ እርስ በርሳቸው መረጃ ለመለዋወጥ እያሳዩ ያሉት ጥረቶች ከታዩ የሥነ ምግባር መሻሻል ጅምሮች መካከል የሚጠቀሱ ናቸው።

ይሁንና ሠራተኞች የየራሳቸው ድርሻ ምን እንደሆነ፣ ድርሻቸውን በቡድን ውስጥ እንዴት እንደሚወጡና፣ ለመጨረሻ የሂደቱ ውጤት (outcome) ብሎም ለደንበኛ እርካታ የእነሱ ሚና ምን መሆን እንዳለበት ጠንቅቆ አውቆ በአዲስ አስተሳሰብና የአሠራር ሥርዓት በመሥራት ረገድ እራስን ከማዘጋጀት አኳያ ቀጣይነት ያላቸው የአመለካከትና የአስተሳሰብ ለውጥ ሥራዎች መሠራት እንደሚገባቸው አመራሩ አቅጣጫ አስቀምጧል።

3.2. የሰው ሀብት ሥራ አመራርን በተመለከተ፣

በየደረጃው ያለው አመራር እና ባለሙያዎች የመንግሥትን ፖሊሲና ስትራቴጂ በማስፈፀምና በመፈፀም ረገድ አቅም ለመገንባት እየተሰጡ ያሉ ጅምር ሥልጠናዎች አበረታች ናቸው።

በዚህ ረገድ የተሰጡ ሥልጠናዎችም፡-

- Transformational Leadership and coaching
- Facilitating Change through team building
- Managing organizational change

ሲሆኑ፣ በዚህ ረገድም የአቅም ግንባታ ሥራ ሥርዓቱ በሚፈልገው ዝግጅትና ፍጥነት ከማስኬድ አኳያ ብዙ መሥራት ይጠበቃል።

3.3. የሕግ ማዕቀፍን በተመለከተ፤

በመ/ቤቱ መሠረታዊ የሥራ ሂደት ለውጥ ጥናት ውጤት መሠረት አዲስ ሊወጡ እና ሊሻሻሉ የሚገባቸው ፖሊሲዎችና አዋጆች፤ መመሪያዎች ተለይተው ወጥተዋል። በዚህ መሠረት የሚኒስቴር መ/ቤቱ ተግባርና ኃላፊነት (mandate) የአሠሪና ሠራተኛ ጉዳይ አዋጅ ቁጥር 377/96፤ የሥራ ሥምሪት፤ የሙያ ደህንነትና ጤንነት እና የማገበራዊ ደንብ ልማት ፖሊሲዎች በጥናቱ ተለይተው አስፈላጊው ዝግጅት እየተደረገባቸው የሚገኙ የፖሊሲና የሕግ ማዕቀፎች ናቸው።

3.4. የኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂና የመረጃ አስተዳደርን በተመለከተ፤

በመ/ቤቱ የተካሄደውን መሠረታዊ የአሠራር ለውጥ ጥናት በኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ በተጠናከረና በተሟላ ሁኔታ በመደገፈ የሥራ ሂደቶችን አፈፃፀምን በላቀ ደረጃ ቀልጣፋና ውጤታማ ለማድረግ የሚያስችል ሥርዓር መዘርጋት አንዱ አብቂ መሆኑ ይታወቃል። ከዚህ አኳያ የመረጃ ቴክኖሎጂ ልማትና አስተዳደር የBPR ጥናት ተጠናቅቆ የትግበራ ሂደት ውስጥ እንዲገባ የመ/ቤቱ የማኔጅመንት ኮሚቴ ተገቢውን ክትትልና ድጋፍ ሲያደርግ ቆይቷል። በዚህ መሠረት የሥራ ሂደቱ የጥናት ሠነድ የመጨረሻ መልክ እንዲይዝ ተደርጓል። ከዚህ ጋር በተያያዘም ለኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ የሥራ ሂደት የሚያስፈልጉ ባለሙያዎች እንዲሟሉ ለማድረግ አስፈላጊው እየተከናወነ ይገኛል። ይህ እንደተጠበቀ ሆኖ በመ/ቤቱ ውስጥ በሥራ ላይ ያሉ ቴክኖሎጂዎችን በማጠናከርና ለለውጡ ትግበራ ፈጣን ድጋፍ እንዲሰጡ የሎካል ኤርያ ኔትወርክ መስመር ዝርጋታ እና ጥገና ሥራዎች በመካሄድ ላይ ይገኛሉ።

3.5 የግዥ ሥራ አመራርና ንብረት አስተዳደርን በተመለከተ፤

መሠረታዊ የአሠራር ለውጥ ጥናቶችን ወደ ትግበራ በማሸጋገር ተፈጻሚ ለማድረግ በዕቅድ የታዘበ የተሟላ ግዥ መፈፀም አስፈላጊ መሆኑ ይታመናል። በመሆኑም ከዚህ አንጻር የሥራ ሂደቶች የሚፈልጓቸውን የዕቃዎችና አገልግሎት ግዥዎች በዕቅድ ላይ ተመሥርተው ጥያቄ ማቅረብና በወቅቱ ገዝቶ ለአገልግሎት ማሠራጨት ሂደቶች አዝጋሚ ናቸው። በተለይም በተንጠባጠበ መልኩ የሚቀርቡ የግዥ ጥያቄዎችም የዚህ ምልክቶች ናቸው።

የሥራ ሂደቶች የግዥ ፍላጎቶቻቸውን በሥራ ዕቅዶቻቸው ላይ ተመስርተው በተሟላ ሁኔታ ማቅረብ እንዲሁም የተቋራረጠን ግዥዎች በታቀደና በተማከለ አግባብ ተፈጻሚ ማድረግ በቀጣይነት እንደሚተገበር አቅጣጫ ተቀምጧል።

3.6 ክትትልና ግምገማን በተመለከተ፤

የተቋሙን የለውጥ ትግበራ ክትትልና ግምገማ የአፈፃፀም ችግሮችን/የተከሰቱና ሊከሰቱ የሚችሉ/ የማስተካከያ እርምጃ እንዲወሰድ በማቅረብ የለውጡን ውጤታማነት፣ ስኬታማነትና ጠቀሜታ ማረጋገጥ እና ለውጡ በቀጣይ ሥራዎች ትምህርት ማስገኘት ዋና ዓላማው ነው። ከዚህ አንጻር ግልጽ፣ የተሟላና ወጥ የሆነ የለውጥ ትግበራ የክትትልና ግምገማ ሥርዓትና የሥርዓት ማስፈፀሚያ መመሪያ በማዘጋጀት ተፈጻሚ ሆኗል። የተቋሙ የሥራ ሂደቶች BPR ጥናት እና ዕቅድን መሠረት ያደረገ የለውጥ ትግበራ የክትትልና ግምገማ ሥርዓቱ የሚያስገኛቸው ፋይዳዎችን ማረጋገጥ ሂደት ጅምር ሥራዎች በሥራ አመራር ደረጃ የተጀመረ ሲሆን በቀጣይነት በደንበኛ፣ በባለድርሻ አካላትና በተቋሙ ሠራተኞች የማረጋገጥ ሂደት ይጠበቃል።

3.7. በዕቅድ ሳይያዙ የተከናወኑ ሥራዎችን በተመለከተ፤

በዕቅድ ሳይያዙ የሚመጡ ሥራዎች ከታቀዱ ሥራዎች ጋር በማጣጣም እና እንዲሁም ትርፍ ጊዜን በመጨመር እንደተከናወኑ ከቀረቡ ሪፖርቶች መረዳት ተችሏል። እነዚህ ሥራዎች አብዛኛውን የኮሚቴ ሥራዎች፣ ስብሰባዎች፣ አውደ ጥናቶችን የሚያካትቱ ናቸው።

4. በአፈፃፀም የታዩ ጠንካራና ደካማ ጎኖች እና የመፍትሔ አቅጣጫዎች፤

4.1. ጠንካራ ጎኖች፤

- የበላይ ሥራ አመራሩ ለውጡን በBPR ጥናትና በዕቅዱ መሠረት በመምራት በየግምንቱ የሥራ ሂደቶችን የሙከራ ትግበራ አፈፃፀም በመገምገም፣ በመፈተሽና የማስተካከያ እርምጃ በመውሰድ ትግበራውን ውጤታማ በማድረግ ረገድ የተጨማሪው ሚና ከፍተኛ መሆኑ፤

- በየሥራ ሂደቱ ውጤትን መሠረት አድርጎ ሥራን የመገምገም ጅምሮች መኖራቸው፤
- የሥራ ሂደቶች በሚሰጧቸው አገልግሎቶች ተጠቃሚዎች አስተያየት እንዲሰጡ ማድረግ፤
- የሕዝብ ግንኙነትና ኮሙኒኬሽን ዳይሬክቶሬት በተቋሙ ውስጥ የሚካሄደው የለውጥ እንቅስቃሴ ያለበትን ደረጃ ለመላው የተቋሙ ሠራተኞችና ሌሎችም በአዲስ ምዕራፍ እና ዜና መጽሔት መረጃ ማሠራጨት፤

ያለው ጅምር እንቅስቃሴ የሚበረታቱ ጠንካራ ጎኖች ናቸው።

4.2. ደካማ ጎኖች

- በየደረጃው ያለው አመራር የፈፀሙትን ሠራተኛ ክህሎትና አቅም ለማሳደግ የሚያደርገው ጥረትና ዝግጅት በሚፈለገው መጠን እና ወቅት እንዲሁም በየሥራ ሂደቱ የቡድን ስሜትን በመፍጠርና በማዳበር ለውጡ በሚፈልገው ፍጥነት በሁለንተናዊ መልኩ የማብቃት እንቅስቃሴ ውስን መሆኑ፤
- ሠራተኛው ለውጡ የሚፈልገውን አስተሳሰብና አሠራር ሥርዓት ተገንዝቦ እራስን ብቁ አድርጎ አለመገኘት፤
- በተቋሙ የተካሄደውን መሠረታዊ የአሠራር ለውጥ ጥናት በተሟላ ሁኔታ ለመተግበር በጥናቱ የተለዩ የፖሊሲና የሕግ ማዕቀፎች ለውጡ በሚፈልገው ፍጥነት ዝግጅታቸው ተጠናቆ ወደ ተግባር አለመሸጋገር፤
- አብዛኛው የሥራ ሂደት ዳይሬክቶሮች ከዳይሬክተር መሠረታዊ ተግባር (Advocacy, Coaching, ወዘተ./ ይልቅ በቀጥታ በሂደቱ የዕለት ተዕለት ተግባር ላይ መሠማራት፤
- ለውጡ በሚፈልገው ፍጥነት እንዳይሄድ የአፈፃፀም መጓተትና በአመለካከት ዙሪያ የሚታየው Resistance የሚጠቀሱ ናቸው፤

4.3. የመፍትሔ አቅጣጫዎች፤

- የባለሙያዎችን ክህሎት ለማሳደግ በጥናት ላይ የተመሠረተ ተከታታይ የአቅም ግንባታ ሥልጠናዎች እንዲካሄዱ ጥረት ማድረግ፤
- የቡድን አሠራር ስሜት እንዲቀበር ተገቢ ጥረት ማድረግ፤
- ሠራተኛው ለውጡ የሚፈልገውን አመራርና አስተሳሰብ እንዲያጎለብት ግልፅ ቀልጣፋና አሳታፊ የግንኙነት ሥርዓት በመዘርጋት በተግባር ላይ ማዋል፤
- በመ/ቤቱ የBPR ጥናት ውጤት መሠረት አዲስ የሚወጡም ሆኑ የሚሻሻሉ የፖሊሲና የሕግ ማዕቀፎችን ጉዳዩ የሚመለከታቸውን ባለድርሻ አካላት በማሳተፍና ዝግጅታቸውን ማጠናቀቅና ለሚመለከተው አካላት በማፀደቅ ወደተግባር ማሸጋገር፤
- የሥራ ሂደት ዳይሬክተሮች ከዕለት ተዕለት ሥራ ወጥተው የሚጠበቅባቸውን የዳይሬክተር መሠረታዊ ተግባር እንዲያከናውኑ ማድረግ፤
- በግምገማው ውጤት መሠረት የተቀመጡ የመፍትሔ አቅጣጫዎች ናቸው፤

4.4. የለውጡን ሥራ በቀጣይነት አሟልቶ ለመቀጠል ትኩረት የሚሰጣቸው ነጥቦች፤

- የመ/ቤቱን የBPR ጥናት ውጤት መሠረት የሠራተኞች ቋሚ ምደባ ጉዳዩ ከሚመለከታቸው አካል ጋር ግንኙነት በመፍጠር ማስፈፀም፤
- የተቋሙን አፈፃፀም ለመለካትና ለመመዘን የሚያስችል የBSC ሥልጠና በየደረጃው ያሉ የአመራር አካላትና ፈጻሚ ሠራተኞች እንዲወስዱ ማድረግ፤
- የተቋሙን እሴቶችና እምነት መቅረብ /values and believes/
- የሠራተኛውን የለውጥ አመለካከት በማዳበር በተቋሙ ውስጥ የለውጥ ሃይሎችን በተከታታይ ማፍራት፤
- የቅሬታ አቀራረብ ሥርዓት ለደንበኞች ግልጽ ማድረግ፤
- በመ/ቤቱ ስለሚሰጠው አገልግሎት ከባለድርሻ አካላት እና ከተገልጋይ አስተያየት ማሰባሰብ እና በየሥራ ሂደቱ በተያዙ መረጃዎች መሠረት የBPR ጥናት ሠነዶችን በማሻሻል ሥራ ላይ ማዋል እና በተዘጋጁ የቡድን ስምምነት ሠነዶች (Team Charters) ላይ መፈራረም፤

- ደንበኞች እና ተገልጋዮች የአገልግሎት አሰጣጥ ደረጃዎችን፣ የአገልግሎት ተጠቃሚ ለመሆን ማሟላት የሚገባቸውን ቅድመ ሁኔታዎች እንዲያውቁ ማድረግ፤
- ጥራትን ለመለካት የአገልግሎት ተጠቃሚ ከሆኑ ደንበኞችና ባለድርሻ አካላት ግብረ መልስ መሰብሰብ፤
- የለውጥ ትግበራ አፈፃፀምና የክትትል፣ ግምገማና ድጋፍ ሥርዓትን የበለጠ ማጠናከር፤
- የአፈፃፀም መረጃ አያያዝ ሥርዓትን ማጠናከር፤
- የሥራ ሂደቶችን የለውጥ እንቅስቃሴ በIT ደግፎ ማቀላጠፍና ውጤታማ ማድረግ፤
- በBPR ጥናት ተለይተው የወጡ የፖሊሲና የሕግ ማሻሻያ ማዕቀፎችን ዝግጅት በማጠናቀቅ ወደ ትግባር ማሸጋገር፤
- በጋራ እና በቅንጅት በሚሠሩ ሥራዎች ላይ ከሚመለከታቸው ባለድርሻ አካላት ጋር የጋራ መግባቢያ ሰነድ (MOU) መፈራረም፤
- የሴቶች ጉዳይ፣ የመረጃ ቴክኖሎጂ ልማትና አስተዳደር፣ የዕቅድ ዝግጅት እና የለውጥ ትግበራ ክትትልና ግምገማ ደጋፊ የሥራ ሂደቶች ጥናትን ወደ ትግበራ በማሸጋገር አፈፃፀማቸውን መከታተልና መገምገም፤

በቀጣይነት ትኩረት ተሰጥቶአቸው እንዲፈጸሙ በማድረግ የትግበራውን ውጤታማነት ማረጋገጥ እንደሚገባ በመ/ቤቱ የBPR ጥናት የሙከራ ትግበራ አፈፃፀም ላይ በማኔጀመንት ደረጃ የተደረገው ግምገማ በግልጽ አንጥሮ ያወጣቸው ጉዳዮች መሆናቸው በማረጋገጥ ይህ የጥናቱ የሙከራ ትግበራ የመውጫ ሪፖርት (Exit Report) ተዘጋጅቷል።

