በመሠረታዊ ሥራ ሂደት ለውጥ /BPR / እና በሚዛናዊ የስራ አመራርና ውጤት ምዘና/BSC / ቅንጅታዊ ትግበራ ላይ ግንዛቤ ለማስጨበጥ የተዘጋጀ

የስልጠናው አላማ

- በለውጥ መሣሪያዎቹ /BPR and BSC/ ምንነትና ቅንጅታዊ ትግበራ ላይ አጠቃላይ የጋራ ግንዛቤ ለማስጨበጥ፣
- በለውጥ መሣሪያዎቹ /BPR and BSC/ አቀናጅቶ ማቀድና ሪፖርት ዝግጅት ላይ ግንዛቤ ማስጨበጥ

በስልጠናው የተካተቱ ክፍሎች

ክፍል አንድ፡- ተቋማዊ የለውጥ ሂደት፣

ክፍል ሁለት፡- የመሰረታዊ የሥራ ሂደት ለውጥ፣

ክፍል ሦስት፡- ሚዛናዊ የሥራ አመራርና ውጤት ምዘና ሥርዓት፣

ክፍል አራት፡- የለውጥ መሳሪያዎች (BPR እና BSC) ቅንጅታዊ አተገባበር

ክፍል አምስት፡- ያጋጠሙ ችግሮች፤ የተወሰዱ እርምጃዎች እና የቴክኒክ ድጋፍ ሠጭው ሚና፣

ክፍል ስድስት፣ እቅድና ሪፖርት ዝግጅት

ክፍል አንድ፡- ተቋማዊ የለውጥ ሂደት፣

የለውጥ ምንነት፡-

- የለውጥ ሂደት ከግለሰብ እስከ ተቋም፣ ከአገር እስከ አህጉርና ብሎም እስከምንኖርባት ዓለም ድረስ የማይዳስሰው /የማይነካው አካል የለም፡፡
- ተቋማዊ ለውጥ ማለት አንድ ተቋም ወይም ድርጅት አሁን ካለበት አደረጃጀት፣ አሰራርና የሰው ኃይል አቅምን በለውጥ ሂደት ወደ ፊት ወደሚፈለገው አዲስ አደረጃጀት፣ አሰራርና በአመለካከት እንዲሁም በክህሎት የተለወጠ የሰው ኃይል እንዲኖር የሚያደረግ የማያቋርጥ ሂደት ነው፡፡

የተቋማዊ ለውጥ አስፈላጊነት

- ከተቋሙ ውስጥም ሆነ ውጭ ለሚከሰት የለውጥ ፍላጎት ፈጣን ምላሽ በመስጠትና ለውጡ ከሚፈልገው አዲስ አሰራር ጋር ፈጥኖ ለመላመድ፣
- የተቋማት የረጅም ጊዜ ስኬታማነት ምስጢር የሚመነጨው ተቋሙ ለለውጥ ካለው ዝግጁነትና ከለውጥ ጋር እራሱን እያጣጣመ ከመሄድ ብቃቱ ጋር ነው፡፡
- የመንግስት መዋቅራችን ቀልጣፋና ውጤታማ /Efficient and Effective/ በማድረግ ህዝቡ በየደረጃው ተሳታፊ፣ ተጠቃሚና ባለቤት እንዲሆን ለማድረግ፣
- ዘላቂ ልማት ለማረጋገጥና መልካም አስተዳደርን ለማስፈን፣ ወዘተ...

ለውጥ የሚያስፈልጋቸዉ ተቋማት የትኞቹ ናቸው

<u>አን□ኛ</u> - በአ□ብቂኝ ች□ር □ስዓ ጸሉ

- ከሌሎች ተመሳሳ□ ተቋማት አን□ር □ናረ □አገልግሎት መስ□ □□ም □ማምረቻ □ቸ እ፩ከፍተኛ □ተፋል□□ ቅሬታ□□□ተ ጸለባቸ□፣
- ለ□ዓ ለነ□ህ ተቋማት **የምርጫ ጉዳይ ብቻ ሳይሆን እንደ ተቋም ለመቀጠልና ወደ ውጤት ለመሸጋገር** ለውጥ ግዴታቸውም ጭምር በመሆኑ አስፈላጊ ነው፡፡

<u>ሁለተኛ</u> - አሁን ምንም አንቶብ□ቢ ች□ር ባ□ኖርባቸ□ም □ደፊት አ□ቀሬ □ታኝ ች□ር ፳ን□ሚቶዓ ማቸ□ □ሚታ፪ቸ□፣

- ለቴ□□ አኸ ቸ □□ ቸ አ□ ቃቀምና መልካም □□ንበኛ □ንኙነት ቢኖራቸ□ም □ደፊት ጸለ□ **□አገልግሎት □ትትር □ስዓ ናንቶ □መ□ለቅ** ብቃት ስጋት ጸለባቸ□ ተቋማት
  - □ቴ□ኖሎጂ ለ□ዓ፣ □□ንበኞች ፍላጎት አ□ማሚጸ □ □ ተ

ሦስተኛ - ምርዓ/ሞጻ ል □ሚባሉና በመስካቸ□ ጻለ□ን አገልግሎት

አሰ□ዓ ብቃት □ረጽ እ□መሩ ጻሉ

- አሁን □ሚታ□ □□ም በቅርብ □ሚተነበ□ ምንም ች□ር ባ□ኖርባቸ□ም ወደኋላ እንዳይመለስና በጸ□ት ዓ ንካሬ □መ□ለቅ ጉጉትና ተነሳሽነት ጻላቸ□፣
- ተቆል□□ቻቸ□ን ፍላጎት በቅርበት □ጸቴመ□ □□ን □ርምጃ በመ□ሰት ተቆል□□ቻቸ□ን ለማርካት □ሚፌ ነቁ፣
- □ለ□ዓ መሳሪጸቹን በጸ□ት ቁን□ ሥአራ ላ□ ለመቆየት □ን□ሚረ□ መልካም አ□□ሚች □ዙረ□ ናቸ□።

የተቋማት የለውጥ መንስኤቾ፡-

- በተና□ልም ሆነ በ□ራ ተጣምረው የለውጥ መንስኤ /Driving Force/ □ሆኑ ቶቼ□ች ሶስት ሲሆኑ እነርሱም፡-

1. ተቆል□□ /Customer/፣
2. ምህረትየለሽ ውትትር /Fierce Competition/:-

   □መ□ቴ□ሪጸ ስትራቴጂ ኸ□ ብቻ ሳ□ሆን ጥራት፣ ቅልጥፍናና እርካታ በዋናነት አገልግሎት ከመስጠት ብቃት □ር □ተሳሰረ መሆኑን

3. ለውዓ /Change/፡-

   □ለ□ዓ አዓነት ከጊ□ □□ ቴ□ እየፊ መረ □ሚሄት መሆኑ።

ይሲቪል ሰርቪሱ ሬና ሬና ችግፃች
/ የለውጡ መነሻ ሁኔታዎች

- ተገልጋይ ተኮር አለመሆን፣
  - ለተገልጋይ መብት ዕውቅና አለመስጠት፣
  - ከአገልግሎት ተጠቃሚዎች ጋር ምክክር አለማድረግ
  - የሕዝብ አገልጋይነት አመለካከት አለመዳበር፣
- የአመራርና ውሳኔ ሰጪነት ችግሮች፣
- ግልጽ አሠራርና ተጠያቂነት አለመኖር፣
- ጊዜ የሚፈጁ አሰራሮች፣ የተንዛዙ አደረጃጀቶች /መዋቅሮች
- መኖራቸው፣
- ከውጤት ይልቅ በግብዓቶችና በዕለት ተዕለት ጥቃቅን ጉዳዮች / ተግባራት / ላይ ማተኮር፣
- ወዘተ……

ለውጥን
ተግባራዊ የማድረግ ሂደት

የማስፈጸም አቅሞች ማሳደግ

- ብቃት ያለው የሰው ሀብት
- የተስተካከሉ አደረጃጀቶች
- ግልፅ አሠራሮች

ክፍል ሁለት፡- መሠረታዊ የሥራ ሂደት ለውጥ /BPR/ ምንነት

- የሥራ ሂደትን /Process መሠረታዊ /Fundamental/ በሆነ መልኩ በማጤን፣ ስርነቀል /Radical/ በሆነ መልኩ አሠራርን በመለወጥ፣ ዕመርታዊ /Dramatic/ የሆነ ለውጥን /በወጪ፣ በጊዜ፣ በጥራትና በመጠን/ ማምጣት ማለት ነው /ማይክል ሀመርና ጀምስ ቻምፒ እ.ኤ.አ 1993/፡፡

መሰረታዊ የሥራ ሂደት ለውጥ አራት መሰረታዊ መርሆዎች /PILLARS OF BPR / ያሉት ሲሆን እነዚህም፡-

- መሰረታዊ የአስተሳሰብ ለውጥ /Fundamental rethinking/፣
- ስር ነቀል ለውጥ /Radical redesign/፣
- እመርታዊ የአፈፃፀም ውጤት /Dramatic performance/፣
- የሥራ ሂደት /Business process/፡፡

መሰረታዊ የአስተሳሰብ ለውጥ /FUNDAMENTAL RETHINKING/

- □ለ□□ ሥራ □ሚ□ምረ□ መሠረ□ዊ □ሆነ □አስ□ላፊነት □□ም □ህል□ና ዓጸቂ በማንሳት ነ□። □□□ም፣
  - □ህ ሴ□ተር በአሁኑ ቂ□ ጸስ□ል□ል ወይ?
  - መኖሩ አስ□ላፊ ከሆነ መኖር ያለበት አሁን ባለ□ መልኩ ነ□?
  - ለመኖሩ መሠረት □ሆነ□ን ሥራ አሁን ጁ□ሠራ ባለ□ ሁኔታ□□ሚሠራ□ ለምንትነ□? ወዘተ... □ሚሉ ዓጸቂችን መ□□ቅ □□ት □ላል።
- በመሆኑም አሁን ጸለ□ን አስተሳሰብ መናት □□ም መገልበጥ እን□ሚቻል ተቶን□በ □ሚነሳ መሆኑን ከ□ህ መረዳት □ቻላል።

ስር ነቀል ለውጥ /RADICAL REDESIGN/

- ለ□ዓ ፳ንቴመ□ □ሚ□ለቱ□ ከላይ እን□ተ□ቀሰ□ ነባሩን በመቀባባት ለማሻሻል ሣ□ሆን ነባሩን እንቴልነበረ በመቁ□ር አቴስ □ሥራ ሂደት በመቅረ□ ነ□::
  - ምንም ታሳቢ አስቀም□ አ□ነሳም፣
  - ህ□ችንና መመሪጸችን መሠረት አጸ□ር□ም፣
  - የሥራ ሂ□ቱን እ፺□ፄና ከስር መሠረቱ □መአ□ር ሥራ ነ□፣
  - ከማሻሻል፣ ከመ□ፄን፣ ከማ□ናከር □□ም ከማ□ስ □□ሞ □ተለ□ ነ□።

እመርታዊ የአፈፃፀም ውጤት /DRAMATIC PERFORMANCE/፣

- በት□□ል ከተሠራ ከለ□□ በኋላ □ሚቶኝ□ □አ□ነናም □ጤት ተቀባ□ነት ባቶኙት □መናዊ □አ□ነናም መለኪያች ሲመዘን እመርታዊ □አ□ነናም □ጤት □ሚቻይበት ነ□።
  - □አ□□□ሙ ክድገት እ□ጸ□ በ□ጸ□ ሳ□ሆን ክምርታዊ ነ□፣
  - ከቀድመ□ □አ□□□ም □ረጽ በአሥርና ከ□ጸ በላ□ ክዓ አ □ላቀ ነ□።

የሥራ ሂደት /BUSINESS PROCESS/

- □ስራ ሂደት ማለት ከግብዓት እስከ □ጤት ጸሉ ለተቶል□□ ህብረተሰብ ክሴት በመአ□ር ምሉክ አገልግሎት ለመስጠት □ሚሠሩ ተጸጸዴነትና ተመ□□ቢነት ጸላቸ□ ተግባራትን □ሚያመለክት ነ□::
- □ለ□□ ትኩረት ማክከልና □ለ□□ ሥራም □ሚጸ□□ነዓ ነ□ በሥራ ሂደት ላ□ መሆኑን □ሚጸስቶ□ብ ነ□::

አዲስ የተደራጁ የሥራ ሂደቶች ዋና ዋና ባህሪያት

- ተበታትነዉ ተበ□ዓ ሰ□ □ነበሩ ሥራች □ቀናጽሉ፣
- □□ሚች □ሳኔ ሰጪ ይሆናሉ ፣
- □ሥራ□ ሂ□ቱ ፍሰት በተ□ዓሮ ቅ□ም ተከተል □ሆናል ፣
- ለተቖል□□ እሴት □ማ□ፊ ምሩ □ረጽችና ቅብብሎች □□ቆሬሉ፣

የቀጠለ

- ሥራ□ ተቋኪ በሚሆንበት ቦታ እንዲሰራ □□ረ□ል፣
- ቁዓ ዓ ርና የማመሳከር ስራች □ቀንሳሉ፣
- የአንድ መስኮት አገልግሎት ይፈጠራል፡፡

ክፍል ሦስት፡-

ሚዛናዊ የሥራ አመራርና የውጤት ምዘና ስርዓት/BSC/

□ባላንስት ስኮርካርት (BALANCED SCORECARD)
ታሪካዊ አመጣጥ

- □ኢንዱስትሪ □መን በመረጃና ክ□ቀት □መን ሲተካ ተቋማት ተ□ቴቴሪ ሆነ□ □ንቴቀዓሉ የበፊት አሰራሮች አዋጪ ሊያደርጉ አላስቻሉም።

  ምክንጸቱም፣

  በመረጃና ክ□ቀት □መን አ□□□ምን በማጉልበት፣

  በተ□ቴቴሪነት □ደፊት መጓ□ □ሚቻለ□ በካ□ታልና

  በቁሣዊ ቴ□ኖሎጂ ብቻ ሣ□ሆን፣ በማ□ቴሰሱ አእምሯአዊ ሀብት (Intangible assets) ተቿ□ን ትኩረት በመስጠት ጭምር በመሆኑ ነ□።

ከ□ህም በመነሣት እ□.አ. በ1992 □ም ሮበርት ካፕላንና ጳ ቪት ኖርተን □ተባሉ ምሁራን ስትራቴጂን እና አ□□□ምን በሚ□ናዊነት ለማዘጋጀትና ለመለካት የባላንስት ስኮርካርት ስልትን ለመ□መሪጸ ቴ□ ዓቅም ላ□ አ□ለኀ።

የባላንስድ ስኮር ካርድ ሥርዓት/ BSC/ ምንነት

- BSC ሥርዓት ማለት የግልም ሆነ የመንግስት ተቋማት ስትራቴጂ ተኮር ሆነው እንዲሰሩና በተለይም አገልግሎት አሰጣጥን ቀልጣፋና ውጤታማ በሆነ መንገድ ለመስጠት/ለማምረት/ ምቹ ሁኔታን በመፍጠር የስራን ውጤት መለካት የሚያስችልና ተቋሙ ከየት ተነስቶ ወደ የት እንደሚደርስ ለአመራሩ፣ ለፈጻሚውና ለህብረተሰቡ በቀላሉ ለማሳወቅ የሚረዳ የስራ አመራር፣ የአፈጻጸም መለኪያና የተግባቦት መሳሪያ ነው፡፡

- አሁን ባለንበት የእውቀትና የመረጃ ዘመን ትኩረት ሊሰጥባቸው የሚገባውን አእምሮአዊ ግብአቶችን ከቁሳዊ ግብዓቶች፣ በአራቱ የእይታ መስኮች ሚዛናዊ በሆነ መልኩ የተቋም ተልዕኮ፣ ራዕይና ስትራቴጂ እስከ ፈጻሚ ሰ ራተኞች ድረስ የሚያስተሳስር መሳሪያ ነው፡፡

የቀጠለ…

- በሥራ አመራር መሳሪያነቱ ተቋማት ስትራቴጂያዊ ዕቅድ አዘጋጅተው ለትግበራ በሚያመች ሁኔታ ወደ ፈጻሚው አካል በቀላሉ ለማውረድና አስፈላጊውን ግብዓት በማሟላት ለተግባራዊነቱ በቂ ክትትል፣ ድጋፍና ግምገማ ለማድረግ የሚረዳ መሆኑ፣
- በአፈጻጸም መለኪያነቱ ተቋማት የቀረጹዋቸውን ስትራቴጂያዊ ግቦች በተዘጋጁ ስትራቴጂያዊ መለኪያዎች የተቀመጡ ዒላማዎችን በንጽጽር መለካት የሚያስችል መሆኑ፣

የቀጠለ...

- በተግባቦት መሳሪያነቱ ተቋማት ራዕያቸውን፣ ተልዕኳቸውን፣ ዕሴቶቻቸውን፣ የትኩረት መስኮቻቸውን፣ ግቦቻቸውን በተለያዩ የዕይታ መስኮች እንዲታዩ በማድረግ ተቋማት ከየት ተነስተው ወደ የት ለመድረስ እንዳለሙ ለአመራሩ፣ ለፈጻሚውና ለተገልጋዮች እንዲሁም ለባለድርሻ አካላት በቀላሉ ለማስረጽና ተቀባይነት እንዲኖረው ለማድረግ የሚችልና ተነሳሽነትን የሚፈጥር በመሆኑ ነው፡፡

ሚዛናዊ ያሰኙት ነጥቦች

- በአጭርና ረጅም ጊዜ ግቦች፣
- በፋይናንስና ፋይናንስ ነክ ባልሆኑ መመዘኛዎች፣
- እንዲገኝ በታሰበው ውጤትና ለውጤቱ መገኘት ምክንያት በሚሆኑ ግቦች/በቀዳማይና ደሃራይ አመላካቾች/፣
- በውጫዊና በውስጣዊ የአፈጻጸም እይታዎች መካከል ሊኖር የሚገባውን ስትራቴጂያዊ ትስስርና ሚዛናዊነት ስለሚያሳይ ነው፡፡

የBSC አስፈላጊነት

- ስትራቴጂ ላይ የሚያተኩሩ ተቋማትን ለመፍጠር /Strategy focused organizations/፣
- በውጤት ላይ የተመሰረተ የምዘና ስርዓት ለመዘርጋት /Result based measurment system/፣
- በመሰረታዊ የስራ ሂደት ለውጥ የታዩ አበረታች ውጤቶችን ቀጣይነት ለማረጋገጥ ናቸው፡፡

ዘጠኙ የBSC ደረጃዎች

የው.ተ.ስ (BSC) ግንባታ ደረጃዎች

ደረጃ አንድ፡- ቅድመ ሁኔታና ተቋማዊ ዳሰሳ

ደረጃ ሁለት፡- ተቋማዊ ስትራቴጂን ማዘጋጀት

ደረጃ ሶስት፡- ስትራቴጂያዊ ግቦችን መቅረጽ

ደረጃ አራት፡- የስትራቴጂ ማፕ ማዘጋጀት

ደረጃ አምስት፡- የአፈጻጸም መለኪያዎችንና ዒላማዎችን ማዘጋጀት

ደረጃ ስድስት፡- ስትራቴጂያዊ እርምጃዎችን መቅረጽ

የትግበራ ደረጃዎች

ደረጃ ሰባት፡- የአፈጻጸም መረጃ ሥርዓት መዘርጋት

ደረጃ ስምንት፡- ውጤት ተኮር ዕቅድን በየደረጃው ለሚገኙ ፈፃሚ አካላት ማውረድ

ደረጃ ዘጠኝ፡- የአፈፃፀም ክትትልና ግምገማ

ክፍል አራት

የለውጥ መሳሪያዎች ቅንጅታዊ አተገባበር

ቅንጅታዊ ትግበራ

- የሥራ አመራር ምሁራን በዠናነት ለሁሉም ወገን የሚያስገነዝቡት መሰረታዊ ቁ□ ቢኖር ለሁሉም ችግሮች ምላሽ የሚሰጥ አንድና የተዋጣለት ብቸኛ የሥራ አመራር መሳሪያ አለመኖሩን □ቆልነሉ፣
- እንደ ተቋማዊ ችግሮቻችን ዓይነትና ብዛት እንቴሁም ጸለ□ን ነባራዊ ሁኔታ መሰረት በማትረ□ የተለያዩ □ለ□ዓ ሥራ አመራር መሳሪያዎችን አቀናጅተን መጠቀም □ግድ ይላል፣
- ይህን ዕውን ለማድረግ ደግሞ የሥራ አመራር መሳሪያዎችን ከራስ ተጨባጭ ሁኔታ ጋር በማጣጣም አቀናጅቶ የመጠቀም ቁ□ ቀዳሚ ትኩረት የሚሰጠው □ሆኗል፡፡

የለውጥ መሳሪያዎች ቅንጅታዊ ትግበራ ምንነት

- የለውጥ መሳሪያዎችን አቀናጅቶ መተግበር ማለት አንድ ተቋም አገልግሎትን ለማቀላጠፍና ሥራን ውጤታማ ለማድረግ ያግዙኛል ብሎ የመረጣቸውን የተለያዩ የሥራ አመራር መሳሪያዎች ከራሱ ተጨባጭ ሁኔታ ጋር በማገናዘብ አቀናጅቶ መጠቀም ማለት ነው።
- የለውጥ መሳሪያዎችን ቅንጅታዊ ትግበራን ወጤታማ ለማድረግ የእያንዳንዱን መሳሪያ የተናጠል ጥንካሬና ውሱንነት በአግባቡ መረዳት የግድ ይላል፣

የሁለቱ የለውጥ መሳሪያዎች (BPR እና BSC)ተመሳሳይነትና ልዩነት

ተመሳሳይነት

- የአሰራር ለውጥንና ተቋማዊ ሽግግርን ለማረጋገጥ የሚያግዙ የለውጥ መሳሪያዎች መሆናቸው፣
- ለተግባራዊነታቸውና ውጤታማነታቸው የአመራሩንና የፈጻሚውን ቁርጠኝነት፣ ዕውቀትና ተነሳሽነት የሚጠይቁ መሆናቸው፣
- ደረጃውን የጠበቀ የመረጃ አያያዝና ፈጣን የሆነ የመረጃ ልውውጥን የሚያግዝ ዘመናዊ ቴክኖሎጂን/አውቶሜሽን/ መፈለጋቸው፣
- ምንም እንኳን ውጤትን ለመለካት የጊዜ ልዩነት ቢኖራቸውም /አጭርና ረጅም/ ሁለቱም የአፈጻጸም ውጤትን የሚለኩ መሆናቸው

የቀጠለ…

ልዩነት፡-

- የተለያዩ ችግሮችን **በማይተካካ ሚና** ለመፍታት መጠቀማችን ልዩነታቸውን የሚያሣይ ሲሆን **የትኩረት ወሰናቸውም** በከፊል ልዩነታቸውን ያሳያል፡፡

BPR ያልመለሳቸው BSC እንዴት ይመልሳል?

- ስትራቴጂ ተኮር ተቋማትን መፍጠር፣
- በBPR ምላሽ ያላገኙ ራዕይን የጊዜ ገደብ አስቀምጦ መሳካት አለመሳካቱን የመለካት ጉዳይ በBSC የጊዜ ገደብ ማስቀመጥና መለካት የሚቻል መሆኑ፣
- BSC የተቋሙን ዝርዝር ችግሮች እና ጠንካራ ጎኖች እንዲሁም መልካም አጋጣሚዎችንና ስጋቶች በዝርዝር በመለየት ገቺና አስቻይ ሁኔታዎችን መርምሮ የትኩረት አቅጣጫ ለማመላከት የሚያስችል አሰራር የፈጠረ መሆኑ፣
- የተቋሙን የረጅም ጊዜ የአፈጻጸም ድምር ውጤት ስትራቴጂያዊ መለኪያዎችን በማስቀመጥ መመዘን ማስቻሉ፣
- BSC በውጤት ላይ የተመሰረተ የማበረታቻ ሥርዓት መዘርጋት የሚያስችል አሰራር የሚፈጥር መሆኑ ናቸው።

የለውጥ መሳሪያዎቹ ቅንጅታዊ ትግበራ

- የለውጥ መሳሪያዎቹ በራሳቸው ግብ ሳይሆኑ ዘላቂ ልማትና መልካም አስተዳደርን ለማስፈን የሚረዱን ስራ አመራር መሳሪያዎች ናቸው፤
- ስለሆነም የለውጥ መሳሪያዎቹ ቅንጅታዊ ትግበራ ወጤታማነት በልማትና መልካም አስተዳደር ግቦቻችን ስኬታማነት ይገለፃል፤
- በምሳሌነት የገቢን ተቋም ወስደን ቅንጅታዊ ትግበራው ወደ ተግባር ሲለወጥ ምን መልክ እንደሚኖረው ስንመለከት፡-
    - የስትራቴጂ ዘመን፡- ከ2003-2007 ዓ.ም
    - ሥትራቴጂያዊ ግብ፡- ገቢን ማሳደግ
    - መለኪያ፡- የተሰበሰበ ገቢ በብር /በቢሊዮን/
        - መነሻ፡- 4.69 ቢሊዮን ብር
        - ዒላማ፡- 14.39 ቢሊዮን ብር (በስትራቴጂ ዘመኑ መጨረሻ የሚጠበቅ ውጤት)

የቀጠለ…

- ተቋሙ ይህን ስትራቴጂያዊ ግብ ተፈጻሚ ለማድረግ ወደ ኦፐሬሽናል /ዓመታዊ ግብ፣ መለኪያና ዒላማ/ ለውጦና ዝርዝር ተግባራትን በማዘጋጀት ወደ ተግባር ሲገባ፡-
  - የዓመታዊ/ኦፐርሽናል ዕቅድ ዘመን፡- 2003 ዓ.ም
  - ዓመታዊ/ኦፐርሽናል ግብ፡-ገቢን ማሳደግ
  - መለኪያ፡- የተሰበሰበ ገቢ በብር /በቢሊዮን/
  - መነሻ፡- 4.69 ቢሊዮን ብር (የ2002 ዓ.ም የመጨረሻ አፈጻጸም)
  - ዒላማ፡- 8.91 ቢሊዮን ብር (በኦፐሬሽን ዕቅድ ዘመኑ/በዓመቱ መጨረሻ የሚጠበቅ ውጤት)

የቀጠለ...

- በዓመታዊ እቅድ ዘመኑ የኦፐሬሽናል ግቡን ለማሳካት የሚከናወኑ ዋና ዋናና ዝርዝር ተግባራት እንመልከት፡-
  - ለግብር ከፋዩ የግንዛቤ ማስጨበጫ ሥራዎችን መሥራት፣
    - ዝርዝር ተግባር 1...በአፈጻጸም ስታንዳርድ በጊዜ፣ በመጠን፣ በወጪ፣ በጥራት
    - ዝርዝር ተግባር 2 ወዘተ...
  - በህጋዊ መንገድ ግብር የማይከፍሉትን በህግ አግባብ ወደ ግብር መረብ ማስገባት፣
    - ዝርዝር ተግባር 1...በአፈጻጸም ስታንዳርድ በጊዜ፣ በመጠን፣ በወጪ፣ በጥራት
    - ዝርዝር ተግባር 2 ወዘተ...
  - ግብርና ሌሎች ገቢዎችን መሰብሰብ

በአንድ ተቋም ውስጥ የለውጥ መሳሪያዎቹን አቀናጅቶ ለመተግበር የሚከተሉትን መሠረታዊ ነጥቦች ከግምት ውስጥ ማስገባት

- እያንዳንዱን ስትራቴጂያዊ ግብ ተግባራዊ ለማድረግ በተዘጋጀው ዝርዝር ዕቅድ/Action Plan/መሰረት እንዲከናወኑ የተመረጡ ተግባራት አስቀድሞ በBPR ከተጠኑ ተግባራት ጋር በማገናዘብ መተግበር፡፡
  - ይህም ማለት ስትራቴጂያዊ ግቦችን ለመተግበር መጀመሪያ ከላይ በተገለጸው መልኩ በየደረጃው ወደሚፈጸሙበት እንዲወርዱ ከተደረገ በኋላ ግቦቹ ወደ ዓመታዊና ከዚያም በታች ሊቀመጥ በሚችል ጊዜ ወደ ስትራቴጂያዊ ኦፐሬሽናል ዕቅድ/Strategic Operational Plan(SOP)/ እንዲለወጡ ማድረግ፤

የቀጠለ...

- በአንጻሩም ከስትራቴጂያዊ መለኪያዎችና ዒላማዎች ጋር በተገናዘበ መልኩ ኦፐሬሽናል መለኪያና ዒላማ እንዲቀመጥላቸው ተደርጎ ለእንዚህ ኦፐሬሽናል ግቦች ዝርዝር የትግበራ ዕቅድ / Action Plan / እንዲዘጋጅላቸው ማድረግ፣

- በትግበራ ዕቅዱ ላይ የሚካተቱ እነዚህ ዝርዝር ተግባራት በBPR የጥናት ሰነድ በዋናና ዝርዝር ተግባራት አደረጃጀት ስር የተዘረዘሩና እስታንዳርድ የተቀመጠላቸው ተግባራት መሆን ይኖርባቸዋል፣

  - እነዚህ በBPR ስታንዳርድ የተቀመጠላቸው ተግባራት ተደጋግመው መከናወን ለዓመታዊው/SOP/ ብሎም ለስትራቴጂያዊው ግብ መሳካት አይነተኛ ሚና የሚኖራቸው መሆኑን መረዳት፣

የቀጠለ…

- በBPR ጥናት ሰነት ላይ በBSC የተዘጋጀውን ስትራቴጂያዊ ግብ ለማሳካት የሚያስችሉ ተግባራት ያልተካተቱ ከሆነ በBPR ጥናት ሰነድ ላይ እንደተቀመጡ ሌሎች ተግባራት ስታንዳርድ ተቀምጦላቸው እንዲተገበሩ ማድረግ፣

  - ይህም ሲባል ስትራቴጂያዊ ግቦች ወደታች ሲወርዱ እነሱን ተፈጻሚ ለማድረግ የሚያስፈልጉ ዝርዝር ተግባራት በተጠናው የBPR ሰነድ ውስጥ ላይገኙ የሚችሉበት ሁኔታ ሲያጋጥም በዚህ ጊዜ ተቋሙ እነዚህን ተግባራት በጥናት ሰነዱ አለመካተታቸውን በውል ከለየ በኋላ ተግባራቱን በዋናና ዝርዝር ተግባራት በመለየትና በመዘርዘር ለእያንዳንዳቸው ስታንዳርድ መለኪያ /በጊዜ፣በጥራት ወዘተ/ በማዘጋጀት የBPR ሰነዱ አካል እንዲሆኑ በማድረግ ተግባራዊ ሊያደርጋቸው የሚገባ መሆኑን፣

የቀጠለ...

- በተመሰሰይ መልኩ በBPR እንደ ዋና እና ዝርዝር ተግባራት ተቀምጠው እየተሰሩ ያሉ ተግባራት በBSC ጥናት ላይ የትኛውን ስትራቴጂያዊ ግብ ለማሳካት እንደተቀመጡ መለየትና አስተሳስሮ መተግበር ተገቢ መሆኑን፣
  - በመሆኑም በBPR የጥናት ሰነድ በዋና እና በዝርዝር ተግባርነት ተይዘው በፈጻሚው የሚሰሩ ተግባራት የትኛውን ኦፐሬሽናል ብሎም ስትራቴጂያዊ ግብ ለማሳካት እንደሚሰሩ በሚገባ ተለይተው መታወቅ ይኖርባቸዋል፣
  - ተግባራቱ በግልጽ ተለይተው ከታወቁ በኋላ ከእያንዳንዱ ስትራቴጂያዊ/ዓመታዊ ግብ ስር በዝርዝር ማስቀመጥና ለተግባራቱ በBPR የተቀመጠላቸውን ስታንዳርድ መነሻ በማድረግ መተግበር አስፈላጊ ነው፣

ክፍል አምስት፡-

የትግበራው ፈተናዎች ፤ የተወሰዱ እርምጃዎች እና የቴክኒክ ድጋፍ ሠጭው ሚና፣

ያጋጠሙ ፈተናዎች

- የለውጥ መሣሪያዎችን ልዩ ባህሪያት በሚገባ ካለመረዳት የተነሳ እርስ በእርስ የሚደጋገፉ ሳይሆን የሚጣረሱ አድርጎ መመልከት፣
- በለውጥ መሣሪያዎቹ የተቀናጀ አተገባበር በከተማዋ ለማምጣት ለታሰበው የልማት፣የመልካም አስተዳደርና የዴሞክራሲ ስርዓት ግንባታ አጋዥ መሳሪያ አድርጎ ያለመውሰድና ለተግባራዊነቱም ቁርጠኛ ሆኖ ያለመንቀሳቀስ፣
- ቅንጅታዊ ትግበራውን በባለቤትነት ስሜት ያለመያዝና የጠባቂነት መንፈስ ማሳደር ወዘተ…

የችግሮቹ የመፍትሔ እርምጃዎች

- የተቋሙ አመራር በቅድሚያ የለውጥ መሳሪያዎችን ልዩ ባህሪያት በሚገባ በመረዳትና የሚጋጩ ሳይሆን እርስ በእርስ የሚደጋገፉ መሆናቸውን በመገንዘብ በተዋረድ ለሚገኙ የተቋሙ አካላት የተለያዩ ዘዴዎችን በመጠቀም ግንዛቤ የማስጨበጥ ሥራ በተከታታይ ማከናወን፣

- የለውጥ መሳሪያዎቹ በከተማዋ ውስጥ ለማስመዝገብ ለሚፈለገው የልማት፣ የመልካም አስተዳደርና የዴሞክራሲ ስርዓት ግንባታ ስለሚኖራቸው ጉልህ አስተዋፅኦ ለአመራሩ፣ ለፈጻሚዎችና ለተገልጋዩ ህብረተሰብ የግንዘቤ ማስጨበጫ መድረኮችን በማዘጋጀትና በመጠቀም ግንዛቤያቸው እንዲያድግ ማድረግ ወዘተ…

ለቅንጅታዊ ትግበራው በየደረጃው ከሚገኙ ቴክኒካዊ ድጋፍ ከሚሰጡ አካላት የሚጠበቁ ዋና ዋና ተግባራት

- በቂና ወቅታዊ የግንዛቤ ማስጨበጫ ግብዓቶችን ማዘጋጀትና በየደረጃው ለሚገኙ አካላት እንዲደርሱ ማድረግ፣

- ልዩ ልዩ የተግባቦት መሳሪያዎችን በመጠቀም ለሚመለከታቸው አካላት ሁሉ ወቅታዊና ግልጽ የግንዛቤ ማስጨበጫ መንገዶችን በማመቻቸት በግንዛቤ በኩል የሚታዩ ክፍተቶችን መሙላት፣

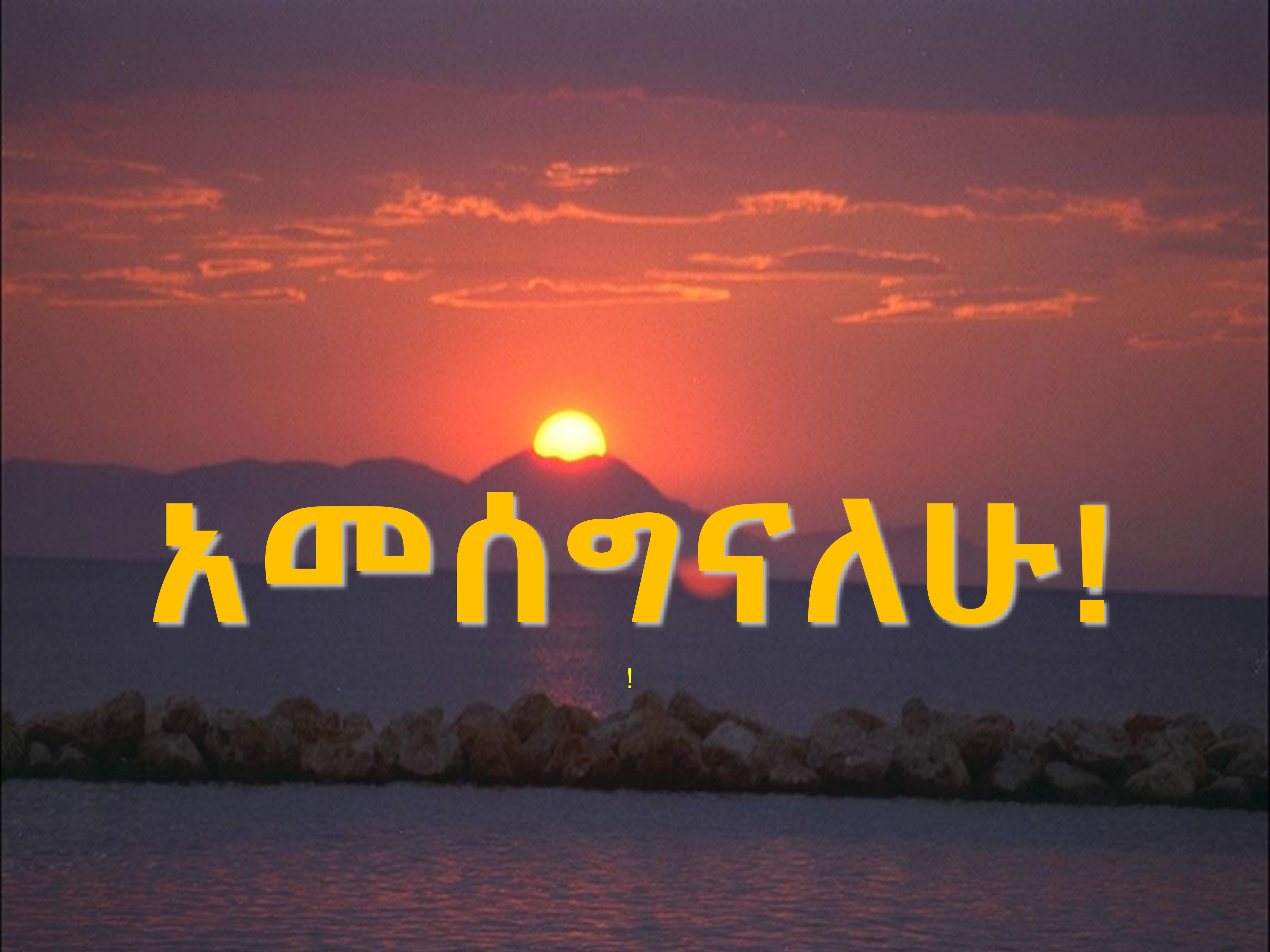
- የክትትል፣ድጋፍ፣ግምገማና ግብረመልስ ሥርዓት ዘርግቶ በየደረጃው የሚገኙ ተቋማትን በቋሚነት ድጋፍ መስጠት

የቀጠለ...

- የተቋማትን አፈጻጸም በተመለከተ በቂ መረጃ መያዝ፣

- በአንድ ተቋም/ የሥራ ክፍል የታዩ መልካም የአሰራር ተሞክሮዎችን በመለየትና በመቀመር ለሌሎቹ ተቋማት/የሥራ ክፍሎች የሚደርሱበትን ሁኔታ ማመቻቸት፣

- ስለቅንጅታዊ ትግበራው ውጤታማነት ወይም ስላጋጠሙ ችግሮች ልዩ ልዩ ጥናቶችን በማጥናት ለተቋማት ገንቢ የመፍትሄ አቅጣጫዎችን መጠቆም ዋና ዋናዎቹ ናቸው፡፡


እመሰግናለሁ!
!

የመወያያ ነጥቦች

1. በተቋማችን ውስጥ BPR እና BSC ስንተገብር እንዲመጣ የሚጠበቀው ውጤት ምን ነበር? ከተተገበሩ በኋላ በተግባራቶቻችን ላይ በ BPR አማካኝነት ምን ውጤት/መሻሻል/ መጣ? በBSC አማካኝነት ምን ውጤት/መሻሻል/ መጣ?

2. በተቋማችሁ/ በ ጽ/ቤታችሁ / BPR እና BSC ቅንጀታዊ ትግበራ በምን ሁኔታ ላይ ይገኛል ብላችሁ ትገምታለችሁ?

3. BPR እና BSC በቅንጅት ለመተግበር በሚደረገው ሂደት ውስጥ ያጋጠሙ ችግሮች ምንድን ናቸው