

**በፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኤጀንሲ ልዩ ልዩ የሥራ ክፍሎች ውስጥ የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ /BPR/ ለማካሄድ የሚያስችል መመሪያ**  
**/Guideline/**

**1. መግቢያ፣**

የሀገሪቱን የዲሞክራሲና የልማት ትልሞች ስኬታማ ለማድረግ ከሚያግዙ እርምጃዎች አንዱ ሲቪል ሰርቪስን ዘመናዊና ብቁ ማድረግ ነው። ለዚህም ሲባል መንግሥት ሰፊና ሁሉን አቀፍ የሆነ የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ንግግራም ነድፎ በመንቀሳቀስ ላይ ይገኛል። የፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኤጀንሲ በሀገሪቱ የሲቪል ሰርቪስ የሰው ሀብት አመራር ጉዳዮች ላይ ካለው ኃላፊነት በመነሳት በመጀመሪያ እራሱን ከቆየ አሠራር ማላቀቅና ዘመናዊ ማድረግ ያለበት መሆኑን በመገንዘብ የተለያዩ የለውጥ ሥራዎችን በመስራት ላይ ይገኛል።

የለውጥ ሥራዎቹ ትኩረት የሲቪል ሰርቪስ ማሻሻያ ንግግራሙን ውጤቶች በተሟላና በተቀናጀ መልክ መተግበር ቢሆንም ተጠናቀው ተግባራዊ መሆን በሚችሉበት ደረጃ ላይ የሚገኙትን የሪፎርም ውጤቶች እየለዩ ተገቢ እርምጃዎችን መውሰድ የሚያስፈልግ በመሆኑ ለአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ንግግራም ቅድሚያ በመስጠት ለትግበራው አጋዥ የሆነውን የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ /BPR/ ሥራዎች በተቋሙ ዋና ዋና ነገር የሥራ ሂደቶች ላይ እያካሄደ ይገኛል።

**መሠረታዊ የአሠራር ለውጥ /BPR/ ምንድነው?**

Dr Michael Hammer:

"Business Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary measures of performance, such as cost, quality service and speed.

በማለት ያስቀመጠው ሲሆን፣ ይህንን ትርጉም ወደ አማርኛ በሚከተለው አኳኋን ለመመለስ ተሞክሮአል።

መሠረታዊ አሠራር ለውጥ መነሻው ስለምንሠራው አንድ ሥራ የሚኖረን መሠረታዊ የአስተሳሰብ ለውጥ ሲሆን የሥራ ሂደትን ሥርነቀል በሆነ አኳኋን በመለወጥ ወሳኝ በሆኑ የሥራ አፈፃፀም መለኪያዎች ማለትም በወጪ፣ በጥራትና በአገልግሎት አሰጣጥ ፍጥነት አስደናቂ ለውጥ ለማምጣት የሚያስችል የአሠራር ማሻሻያ ተግባር ነው።

ይህንን መሠረት በማድረግ ኤጀንሲው በእስክሁት እንቅስቃሴው በአደረጃጀትና የሥራ ምደባ መምሪያ እና በኢንሰፔክሽን መምሪያ ውስጥ በሚገኙ ነባር የሥራ ሂደቶች ላይ የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ያደረገ ሲሆን፣ በእነዚህ የሥራ ክፍሎች ውስጥ በሚገኙ ነባር የሥራ ሂደቶች ላይ የተደረጉት ጥናቶች በአብዛኛው ወደ ትግበራ በሚሸጋገሩበት ደረጃ ላይ ደርሰዋል።

በመስኩ በ1998ዓ.ም. በ4 የሥራ ክፍሎች ውስጥ የሚገኙ 36 ነባር የሥራ ሂደቶች በጥልቀት ተጠንተው በመሠረታዊ አኳኋን እንዲለወጡ የተያዘውን ዕቅድ ከግብ ለማድረስ ይቻል ዘንድ የዚህ አካል የሆኑትንና ጥናቱ ያልተጀመረባቸውን ሁለት ክፍሎች ከነበረው አካሄድ በተለየ መንገድ መፈተሽና መለወጥ አስፈላጊ ሆኖ ተገኝቷል።

የለውጥ ሥራዎችን በተመለከተ በተቋሙ ውስጥ ባለው አጣጣፊ ሁኔታ/ Sense of urgency/ ምክንያት ከዚህ በኋላ በኤጀንሲው ቀሪ የሥራ ክፍሎች የሚካሄዱት የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ሥራዎች እስክሁት ከነበረው አካሄድ ለየት ባለ አኳኋን በግንባር ቀደምነት በየሥራ ክፍሉ ባለሙያዎች እንዲከናወኑ የሚደረጉ በመሆኑ እነዚህ ባለሙያዎች የየክፍሎቻቸውን ነባር የሥራ ሂደቶች በጥልቀት ፈትሾው የሚያስተካክሉበት የመለመድ መርሆዎችን መሠረት በማድረግ የተዘጋጀ መመሪያ አስፈላጊ ሆኖ ተገኝቷል።

**2. የመመሪያው ዓላማ:-**

የዚህ መመሪያ ዓላማ በኤጀንሲው ለመሠረታዊ የአሠራር ለውጥ ዓላማ በተደረጉ ቀሪ የሥራ ክፍሎች ውስጥ በሚገኙ ነባር የሥራ ሂደቶች ላይ የሚካሄዱት ጥናቶች የመለመድ መርሆዎች ተከትለው ወጥ በሆነ መንገድ እንዲከናወኑ በጥናቶቹ ላይ የተሰማሩ ባለሙያዎችን ማገዝ ነው።

**3. የሚጠበቅ ውጤት፡-**

በጥናቱ ላይ የሚሠማሩ የየክፍሉ ባለሙያዎች በቀላሉ ተረድተውት ሊተገብሩት የሚችሉት ደረጃውን የጠበቀ የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ጥናት ማከናወኛ መመሪያ፤

**4. የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ሥራ አካሄድ፡-**

በሥራ ክፍሎች የሚካሄዱት የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ሥራዎች የሚከተሉትን ጉዳዮች ደረጃ በደረጃ በዝርዝር ማጥናትና መፈተሽ ይጠበቅባቸዋል፡፡

**4.1 የሥራ ክፍሉ ዳራ / Back ground /**

በሥራ ክፍሉ ዳራ ውስጥ፤

❖ በሥራ ክፍሉ ሥራዎች መቼ እንደተጀመሩ / Historical back ground/

❖ የሥራዎቹ ንድፈ ሃሳባዊ መሠረት /Theoretical Background/፣ ሥራዎቹ የሚመሩባቸው ሕጎች፣ መሪዎች፣ ወ.ዘተ.

❖ በሥራ ክፍሉ ያለው የሰው ኃይል አደረጃጀት /Manpower Profile /

❖ የክፍሉ የሥራ ሂደቶች ክሌሎች ክፍሎች የሥራ ሂደቶች ጋር ያላቸው ግንኙነት አንድ በአንድ ይፈተሻሉ፤

ከላይ ከተዘረዘሩት ጉዳዮች ፍተሻ የተገኙት ውጤቶች በግልጽ ቋንቋ ይጻፋሉ፡፡

**4.2 የኮባርቶን የሥራ ሂደቶች ንድፍ መተንተን፤**

በዚህ ክፍል ውስጥ፡-

❖ በሥራ ሂደቶቹ የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራትና ውጤቶቻቸው ይዘረዘራሉ፤

- ❖ የሥራ ሂደቶች በሚያልፉባቸው በእያንዳንዱ ደረጃዎች ውስጥ የሚከናወኑ ተግባራት በዓይነት /ማለትም ትግበራ፣ ምልልስ፣ ቁጥጥር፣ መዘግየት፣ ክምችት በሚል/ እና በመጠን ተዘርዝረው ይቀመጣሉ።
- ❖ የሥራ ሂደቶችን የኋላ አሰራር የሚያሳይ መረጃ ከሠነዶች ይሰበሰባል፣ በንድፎች ላይ የተመለከቱት መረጃዎች ከሰነዶች ላይ ከተሰበሰቡት ጋር ያላቸው ተመሳሳይነት ወይም ልዩነት ከየምክንያቶቻቸው አኳያ እንዲታይ ይደረጋል።
- ❖ በየሥራ ሂደቱ ልዩ ልዩ ደረጃዎች ላይ የሚሳተፉ ሠራተኞች ሚና ተለይቶ ይወጣል።
- ❖ እያንዳንዱ የሥራ ሂደት የሚያስከትለው አማካይ ወጪ ተሰልቶ ይቀመጣል።
- ❖ በነባር የሥራ ሂደቶች ንድፎች ትንተናና ፍተሻ ወቅት ተለይተው ከሥራዎቹ ፍሠት ጋር የተያያዙ እንደ የሥራ ሂደት ደረጃዎች መርዘም፣ መንዛዛት እና ማነቆዎች ያሉ ችግሮች ሁሉ ተዘርዝረው ይቀመጣሉ።

**4.3 የሥራ ሂደቱ የሚገኝበት የቢሮ አቀማመጥ /Office lay out/**

- የቢሮ አቀማመጡ በቻርት በተደገፈ ስዕል ተዘጋጅቶ ለውይይት ይቀርባል። የቢሮ አቀማመጡ በሥራው ሂደት ላይ ያስከተለው ችግር ይፈተሻል። ለሥራው መቃናት አመቺ ነው የተባለ የቢሮ አቀማመጥ ሃሳብ / Recommendation/ ይሰነዘራል።
- የተሰነዘረው አዲሱ የቢሮ አደረጃጀት ሃሳብ ከነባሩ ጋር ሲነፃፀር የሚያመጣው ውጤት በተለያዩ መስፈርቶች ተተንብዮ/ Predict/ በጥናቱ ውስጥ እንዲመለከት ይደረጋል።

**4.4 በሥራ ሂደቶች ላይ የተሰማራው የሰው ኃይል ስብጥር፣**

- ❖ በየሥራ ሂደቶች ላይ የተሰማሩ ሠራተኞችን የሚመለከቱ መረጃዎች በሠራተኞቹ የትምህርት ደረጃ፣ ልምድ፣ ክህሎት፣ ጾታ እና ችሎታ ተጠናቅረው በዝርዝር በሠንጠረዥ / Matrix/ እንዲቀመጡ ይደረጋል።

በዚህም በሂደቶቹ ላይ ከተሰማራው የሰው ኃይል ጋር የተያያዙ ችግሮች ካሉ ጎልተው እንዲወጡ ይደረጋል።

**4.5 የሥራ ሂደት ዋና ዋና ችግሮችና መንስኤዎቻቸው፤**

❖ በዚህ ክፍል ከዚህ በፊት በነበሩት ክፍሎች ተለይተው የወጡት የሥራ ሂደቶቹ ችግሮች ከመንስኤዎቻቸው ወይም መፍትሄዎቻቸው አንጻር በሥርዓት ተደራጅተው እንዲቀመጡ ይደረጋሉ። በተጨማሪም፡-

- የሥራ ሂደቱን ለማከናወን በሥራ ላይ ያሉት መመሪያዎች፣ ማንዋሎች ወ.ዘ.ተ. ያስከተሏቸው ችግሮች፤
- የሥራ ክፍሉ ድርጅታዊ አወቃቀር በሥራ ሂደቶቹ ክንውን ላይ ያስከተለው ችግር፤
- በሥራ ክፍሉ ድርጅታዊ መዋቅር ላይ ያለው የሰው ኃይል አሰላለፍ / Profile/ በሥራው እርምጃ ላይ ያደረሰው ተፅዕኖ፣ በጥልቀት ይዳሰሳል።

**4.6 የየሥራ ሂደቶቹን ተገልጋዮችና የሚመለከታቸውን ወገኖች አስተያየትና ቅሬታ ማሰባሰብና መተንተን፤**

**በዚህ ክፍል፤**

ሀ/ የሥራ ሂደቶቹ የውስጥ ተገልጋዮች ማለትም በሥራ ሂደቶች ላይ በቀጥታ ተሳታፊ የሆኑና ሌሎች የኤጀንሲው ሠራተኞች ስለሥራ ሂደቶቹ የሚሰጧቸው አስተያየቶች ስለሥራዎቹ በሚደረጉ ውይይቶችና በሚሰራጩ መጠይቆች አማካይነት ይሰበሰባሉ፤ በአስተያየቶቹ ውስጥ እንደ ችግር የተጠቀሙ ነገሮች ተለይተው እንዲወጡ ይደረጋል።

ለ/ የሥራ ሂደቶቹ አገልግሎት የሚሰጡት በዋናነት ለውጭ ተገልጋዮች ከሆነ ቀደም ሲል ለመክለ ሥራው በግብረ-ኃይሉ ከተሰበሰበው አስተያየት እና አስፈላጊም ከሆነ መጠይቅ አዘጋጅቶ በመበተንና በመሰብሰብ ተገልጋዮች በሥራ ሂደቶቹ ላይ ያሏቸው

ቅሬታዎች እንዲለዩ ይደረጋል። ይህንን ለማሳካት ባብዛኛው የሚደገፈው ሥልጣት መጠይቅ ወይም ቃለ መጠይቅ ማዘጋጀት ሲሆን፣ መጠይቆቹም በተቻለ መጠን የምርጫ / Multiple Choice/ ቅርጽ ያላቸውና

➤ በሥራ ክፍሉ የሚሰጡትን አገልግሎቶች ከጊዜ፣ ከጥራትና ከመጠን አኳያ ሊያመለክቱ፣

➤ ለተገልጋዮች ቅሬታ ምንጭ የሆኑ ከሥራ ክፍሉ ነባር የሥራ ሂደቶች አሠራሮችና የአገልግሎት አሰጣጦች ጋር የተያያዙ ጉዳዮችን ተንትኖ ድምዳሜ ላይ ለመድረስ

የሚያስችሉ መሆን አለባቸው።

ሐ/ አግባብነት ያላቸን የመንግሥት ፖሊሲዎችና ስትራቴጂዎች መፈተሽ፣

➤ የሥራ ሂደቶቹ መንግሥት ያወጣቸውን ፖሊሲዎችና ስትራቴጂዎች ለመተግበር ያላቸው ጠቀሜታና አሁን እየተከናወኑ የሚገኙበት መንገድ ከፖሊሲዎችና ስትራቴጂዎች ጋር ያለው ተጣጣሚነት በዚህ ክፍል እንዲቃኝ ይደረጋል። ከዚህ ጋር ተያያዥነት ያላቸው ችግሮችም ተለይተው ይወጣሉ።

**4.7 የመሠል ተቋማት /Benchmark Organization/ መልካም የሥራ አፈፃፀም ፍተሽ**

ለመሠረታዊ የአሠራር ለውጥ ሥራው ውጤታማነት በሀገር ውስጥም ሆነ በውጪ የሚገኙ ተመሳሳይ ሥራ የሚያከናውኑትን ተቋማት የሥራ አፈፃፀም መፈተሽና ከአሠራሮቻቸው የተሻሉ ተሞክሮዎችን መቅሰም ተገቢ ነው።

በዚህ ክፍል የሚተኮርባቸው ተግባራትና የሚጠበቁት ውጤቶች የሚከተሉት ናቸው።

➤ በመጀመሪያ ተቋማቱ ከተቋማችን ጋር ከሞላ ጉደል በተመሳሳይ ተግባራት ላይ የተሰማሩ መሆኑን ማረጋገጥ፣

- አሠራራቸውን በመለወጥ ሂደት ውስጥ የተከተሏቸውን አካሄዶች መመርመር፤
  - ከአካሄዳቸው ውስጥ ጠቃሚ ተሞክሮዎችን መለየትና መውሰድ፤
  - አሰራራቸውን ከመለወጣቸው በፊት በየመስኩ የነበራቸውን የሥራ አፈፃፀም መረጃ / Record/ መመዘገብ፤
  - አሠራራቸውን ከለወጡ በኋላ በየመስኩ ያስመዘገቡትን የሥራ አፈፃፀም ሪከርድ መመዘገብ፤
  - በቀድሞው የሥራ አፈፃፀም ደረጃና በአዲሱ መካከል ያለውን ልዩነት ማስላትና የዕድገቱን መጠን ማሳየት፤
  - ተቋማቱ ያስመዘገቡት አዲሱ የሥራ አፈፃፀም ደረጃ ለተቋማችን የመአለ ጥናት ያለውን ፋይዳ በግልፅ ማሳየት፤
- እና የመሳሰሉት በጥልቀት ይታያሉ።

**4.8 በነባር የሥራ ሂደቶች የወደፊት አቅጣጫና በአዳዲሶቹ አተገባበር ላይ ውይይት ማድረግና አቋም መያዝ**

በዚህ ክፍል የሚከናወነው ሥራ፤

1. በየሥራ ክፍሎቹ የሚከናወኑት ነባር የሥራ ሂደቶች በሥራ ክፍሉ ውስጥ መሠራታቸው የሚኖራቸውን ደካማና ጠንካራ ጎን አንጥሮ በማውጣት የወደፊት አቅጣጫቸውን እየተወያዩ ውሳኔ ማሳለፍ ሲሆን ውይይቱም ሆነ ውሳኔው የሚመሠረቱት ነባሮቹ የሥራ ሂደቶች በነበሩበት ሁኔታ በክፍሉ ውስጥ መሠራታቸው ያስገኘውን ጠቀሜታ በመመዘንና የሥራ ሂደቶቹን የወደፊት አተገባበር ከመንግሥት የፖሊሲ አቅጣጫና ከተገልጋዮች ፍላጎት አኳያ በመቃኘት ነው።
2. በተጨማሪም ሥራዎቹ በሥራ ክፍሉ በቀጣይ መሠራት ከሌለባቸው ወደፊት እንዴትና በየትኛው አካል መሠራት እንዳለባቸው በውይይት እየለዩ አቋም መያዝ ይገባል።

**4.9 የአሠራር ለውጡን ስኬትና ግቦች / Outcome & Stretch Objectives/ መወሰን፤**

➤ ነባር የሥራ ሂደቶችን በአዲስ በመለወጥ ከፍተኛ ውጤቶች ማስመዘገብና የተገልጋዮችን ፍላጎት ማርካት የሚቻለው ሊተገበሩ የሚችሉ በግልጽ ተብራርተው የተቀመጡ ስኬትና ግብ ማውጣት ሲቻል ነው።

➤ ስኬት ማለት የዕቅድ አፈጻጸም ውጤት / Output/ ከተገኘ በኋላ የሚመጣና የታለመለትን አላማና ግብ ለማሳካት የሚያስችል ነው። የግብ ስኬት /Outcome/ የተቋሙ ምርት /አገልግሎት/ ወይም ዕቅድ አፈጻጸም የሚያስገኙት የመጨረሻው ውጤት ማለት ነው።

➤ ግብ ማለት ደግሞ አንድ ዕቅድ ወይም ኘሮግራም ውጤት ማስገኘቱን የሚወስን ሲሆን፤ ግብ ምን መሠራት እንዳለበት፤ ምን ያህል ሥራ በምን ያህል ወጪ እንደሚሠራ፤ መቼ ተሰርቶ ማለቅ እንዳለበት፤ ማን እንደሚሠራው ማሳየት አለበት።

በዚህም መሠረት በመሠረታዊ የአሠራር ለውጥ የሚፈጠሩት የአዳዲስ የሥራ ሂደቶች ስኬቶችና ግቦች ከዚህ በታች ከተዘረዘሩት ምንጮች ተተንትነው የሚወጡ ይሆናሉ።

➤ ለተገልጋዮችና ያገባኛል ባዮች ተሠራጭተው የተሰበሰቡ የመጠይቅ መልሶች፤

➤ ከተነፃፃሪ ተቋማት / Benchmark Organization/ የሥራ አፈጻጸም ግምገማ የተገኙ ውጤቶች እና

➤ በተቋሙ ስትራቴጂክ ዕቅድ ላይ የተመለከቱ አቅጣጫዎች ናቸው።

**4.10 የአዳዲሶችን የሥራ ሂደቶች አማራጭ ንድፎች ማዘጋጀት፤**

በዚህ ክፍል፤

- ❖ አማራጭ ንድፎች የተመሠረቱባቸውን ታሳቢዎች ማመላከት፤
- ❖ በአማራጭ ንድፎች መካከል ያሉትን መሠረታዊ ልዩነቶች ማሳየት፤
- ❖ አማራጭ ንድፎች እርስ በእርሳቸው የሚነፃፀሩበትን መስፈርት አዘጋጅቶ ማወዳደር፤
- ❖ ከቀረቡት አማራጮች መካከል የተሻሉ የሥራ ሂደት ንድፎችን ለይቶ ማውጣት፤

ያስፈልጋል፡፡

**4.11. በነባሮችና በአዳዲሶች የሥራ ሂደቶች መካከል ያሉ የጊዜ፣ የመጠን፣ የወጪና የጥራት ልዩነቶችን በንጽጽር ማሳየት፤**

- ❖ እዚህ ላይ በነባሮችና በአዳዲሶች የሥራ ሂደቶች መካከል ያለውን የሥራ አፈፃፀም ልዩነት በቀላሉ ሊያሳይ የሚችል ሠንጠረዥ መጠቀምና መሠረታዊ ለውጦች የታዩባቸውን የሥራ አፈፃፀም መስኮች ማመላከትና ምክንያቶቻቸውንም መግለጽ አስፈላጊ ነው፡፡

**4.12. የአዳዲሶች የሥራ ሂደቶች ትግበራ በተቋሙ ላይ፡-**

- ❖ በመዋቅርና በሰው ኃይል፣ በፖሊሲ፣ በሚጠይቁት ዘመናዊ የመገልገያ መሣሪያዎች፣ በሥራዎቹ ላይ የሚሠማሩ ባለሙያዎችን ለማብቃት በሥልጠናና ወዘተ... ረገድ የሚኖራቸውን እንደምታ በግልጽና በዝርዝር ማሳየት፤

**5. በመሠረታዊ የአሠራር ለውጥ ሥራ ላይ የሚሳተፉ አካላትና የሥራ ድርሻቸው፣**

በኤጄንሲው ቀጣይ የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ የጥናትና የትግበራ ሥራዎች ውስጥ በዋናነት ተሳታፊ የሚሆኑት አካላት የለውጡ ሥራ የሚሠራባቸው የሥራ ክፍሎች የሥራ ሂደቶች ባለቤቶችና የኤጄንሲው የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ግብረ-ኃይል ተወካዮች ሲሆኑ የሚከተሉት የሥራ ድርሻዎች ይኖራቸዋል።

**5.1 የሥራ ሂደቱ ባለቤት / Process Owner/**

- ከክፍሉ ባለሙያዎችና ሠራተኞች መካከል ለጥናቱ ሥራ ይመጥናሉ ብሎ ያመነባቸውን መርጦ የጥናት ቡድን ያቋቁማል፣
- ለጥናቱ ሥራ የተዘጋጀውን መመሪያና የጥናቱን መርሀ-ግብር መሠረት በማድረግ ለቡድኑ አባላት ሥራ ያከፋፍላል።
- የጥናቱን የሥራ ሂደት ዕለት በዕለት ይከታተላል፣
- የጥናቱ ሥራ የሚያጋጥሙትን ችግሮች እየተከታተለ ያስወግዳል።
- የጥናት ሥራውን በተመለከተ ከመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ግ/ኃይል ተወካዮች ጋር እየተገኛኝ በጥናቱ ሥራ አካሄድ ላይ ይወያያል፣ ወቅታዊ ሪፖርት ያቀርባል።

**5.2 የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ግብረ-ኃይል ተወካዮች፣**

የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ግብረ-ኃይል ተወካዮች በኤጄንሲው ከተቋቋመው የመክለ /BPR/ ግብረ-ኃይል ውስጥ የሥራ ክፍሉ ለሚያካሂደው የለውጥ ሥራ በግብረ-ኃይሉ የሚወክሉ አባላት ሲሆኑ፣ የሚከተሉት ድርሻዎች ይኖራቸዋል፣

5.2.1 የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ሥራው ለሚካሄድባቸው የሥራ ክፍሎች ኃላፊዎችና ሠራተኞች በተዘጋጀው የአሠራር መመሪያ / guideline / ላይ ሥልጠና ይሰጣሉ።

5.2.2 የየሥራ ክፍሎች መሠረታዊ የአሠራር ለውጥ ጥናቶች የሚካሄዱባቸውን ዝርዝር የድርጊት መርሀ-ግብሮች ከሥራ ክፍሎቹ ኃላፊዎች ጋር በመሆን በጋራ ያወጣሉ፤

5.2.3 የየክፍሉ የሥራ ሂደቶች ኃላፊዎች /Process Owners/ በየጥናት ቡድኖቻቸው አማካይነት የሚሠሩትን የጥናት ሥራዎች ይዘትና ጥራት ይገመግማሉ፤ የማሻሻያ ሐሳቦችን ይሠጣሉ፤

5.2.3.1 በወጣው የድርጊት መርሀ-ግብር መሠረት በየደረጃው የሚደረጉ የቡድኖች ውይይቶችን ይመራሉ፤

5.2.3.2 የውይይቶች ቃለ-ጉባኤዎች በአግባቡ መያዛቸውንና ተደራጅተው መቀመጣቸውን ያረጋግጣሉ፤ አስፈላጊ የሆኑ ቃለ-ጉባኤዎች በየጊዜው ለኤጀንሲው ዋና ዳይሬክተር እንዲደርሱ ያደርጋሉ፤

5.2.3.3 የየሥራ ሂደቶቹ ጥናቶች በየጊዜው በተሰጡ የማሻሻያ ሐሳቦች መሠረት መስተካከላቸውን ያረጋግጣሉ፤

5.2.4 ጥናቶች በወጣላቸው መርሀ-ግብር መሠረት ወቅታቸውን ጠብቀው በየደረጃው ለስቲሪንግ ኮሚቴ ውይይት እንዲቀርቡ ያደርጋሉ፤

5.2.4.1 የስቲሪንግ ኮሚቴ ውይይቶች በቃለ-ጉባኤ በአግባቡ እንዲያዙ፤ ተደራጅተው እንዲቀመጡና ሲያስፈልግም ለኤጀንሲው ዋና ዳይሬክተር እንዲደርሱ ያደርጋሉ፤

5.2.4.2 በስቲሪንግ ኮሚቴው የተሰጡ ገንቢ አስተያየቶች በጥናቶቹ ውስጥ መካተታቸውን ያረጋግጣሉ፤

5.2.5 የሥራ ሂደቶቹን ለመለወጥ የወጣውን አጠቃላይ የድርጊት መርሀ-ግብር ሂደት ይከታተላሉ፤ ለአፈጻጸሙም የሚያስፈልገውን ቴክኒካዊ ድጋፍ ያደርጋሉ፤

5.2.6 በጥናቶቹ ውጤቶች የሙከራ ትግበራ ላይ ለሚሠማሩ ባለሙያዎች የሚሰጡትን አጫጭር ሥልጠናዎች ያስተባብራሉ፤

5.2.7 ጥናቶቹ ከሙከራ ትግበራ የሚገኙትን ግብዓቶች በአግባቡ አካተው የመጨረሻ መልካቸውን እንዲይዙና ለዘላቂ ትግበራ እንዲዘጋጁ ያደርጋሉ፤

5.2.7.1 የጥናቶቹን ውጤቶች ለተጠቃሚዎች የማስተዋወቅ ሥራ ትኩረት ተሰጥቶት እንዲከናወን ከሚመለከታቸው የሥራ ክፍሎች ጋር በቅንጅት ይሠራሉ፤

6. ከላይ በተራ ቁጥር 4 ሥር ከ4.1 - 4.12 የተመለከቱት ልዩ ልዩ መረጃዎችና የጥናት ግኝቶች ስሜት በሚሰጥ ተዋረድ / logical sequence/ በጽሁፍ የሚሠፍርበትን የጥናት outline ማዘጋጀት፤

6.1 ከዚህ በታች ከተራ ቁጥር 1-7 ያለው የመለለ ጥናት Out line ቅርጽ እስካሁን ኤጄንሲው ባካሄዳቸው የሁለት መምሪያዎች ጥናት ላይ የተጠቀመባቸው ናቸው። ቀሪ የሥራ ክፍሎች ይህንን Model እንዳለ መውሰድ ወይም በሌላ መተካት ይችላሉ።

6.2 የሚከተለው እስካሁን በኤጄንሲው የተሰራበትና በአንድ የሲቪል ሰርቪስ ተቋም ውስጥ የሚካሄድ የመለለ ጥናት ሊይዘው ይገባል የሚባሉትን አንኳር አንኳር ጉዳዮች የያዘ የጥናት Out line ነው።

አጭር ማጠቃለያ / Executive Summary/

## 1. መግቢያ፤

1.1 የጥናት መነሻ፤

1.2 የጥናቱ ዓላማና አስፈላጊነት፤

1.3 የጥናቱ ወሰን /Scope/

1.4 የጥናቱ የአሠራር ስልት /Methodology/

1.5 በጥናቱ ላይ ተሳታፊ የሆኑ አካላት፤

1.6 የጥናቱ ውስንነት /Limitations/

**2. በሥራ ላይ የሚገኙ የሥራ ሂደቶች ትንተና / Analysis of the Current Processes/**

2.1 የሥራ ሂደቶቹ ታሪካዊና ንድፈ ሃሳባዊ ዳራ፣

2.2 በሥራ ላይ ያሉ የሥራ ሂደቶች ንድፎች ትንተና / Analysis of the As-Is Maps/

❖ በዚህ ሥራ የየሥራ ሂደቶቹ ንድፎች በተናጠል ይተነተናሉ፣ በየሥራ ሂደቱ ላይ የሚገኙ ሠራተኞች ያላቸውን ተሳትፎ ይገለጻል፣

❖ በየሥራ ሂደቱ ውስጥ የሚታዩት የትግበራ፣ የምልልስ፣ የቁጥጥር የመዘግየትና የክምችት ደረጃዎች / Steps/ የሚወስዱት ጊዜ ይተነተናል፣

❖ የእያንዳንዱ ደረጃ ብዛትና የሚወስደው ጊዜ ከአጠቃላይ ያለው ድርሻ እየተሠላ በሠንጠረዥ ይቀመጣል፣ ከእነዚህ ትንተናዎች የሚወጡት ከሥራ ሂደቶቹ ፍላጎት ጋር የተያያዙ ችግሮች ተጠቃለው እንዲቀመጡ ይደረጋሉ።

2.3 ተለይተው የወጡ የነባር የሥራ ሂደቶች ችግሮችና መፍትሔዎቻቸው፣

❖ በዚህ ክፍል ውስጥ የየሥራ ሂደቶቹ ችግሮች ከመንስኤዎቻቸው ወይም ከመፍትሔዎቻቸው አኳያ በሥርዓት ተደራጅተው እንዲቀመጡ ይደረጋሉ።

❖ እስካሁን ባለው ልምድ የተኬደበት አሠራር ችግሮችን፣

2.3.1 በመሠረታዊ የአሠራር ለውጥ / BPR / የሚፈቱ ችግሮች፣

2.3.2 በፈጣን ማስተካከያ / Quick Wins/ የሚፈቱ ችግሮች፣

2.3.3 ተጠንቶ በሚወሰድ ስትራቴጂያዊ እርምጃ የሚፈቱ ችግሮች፣

በሚል ተንትኖ ማስቀመጥ ነው።

**2.4 በሥራ ላይ ያሉ የሥራ ሂደቶች የተመሠረቱባቸው ታሳቢዎች፣**

**በዚህ ክፍል፣**

የሥራ ሂደቶች የተመሠረቱባቸውን ህጋዊና ቢሮክራሲያዊ ታሳቢዎች መፈተሽና በነባሩ አሠራር ላይ ያሳደሩትን ተጽዕኖ እንዲሁም ታሳቢዎቹ ለወደፊቱ የሥራ ሂደቶች ትግበራ ያላቸውን አግባብነት / Validity/ መፈተሽና በግልጽ ማሳየት ያስፈልጋል።

**2.5 የሥራ ሂደቶች የውስጥና የውጪ ተገልጋዮች አስተያየትና ቅሬታ ትንተና፣**

**2.5.1 ሥራዎቹን የሚሠሩ ሠራተኞች አስተያየትና ቅሬታ፣**

**2.5.2 የውጪ ተገልጋዮች አስተያየትና ቅሬታ፣**

**3. ከወደፊት የሥራ ሂደቶች የሚጠበቅ ስኬት፣**

**3.1 በሥራ ሂደቶች ዙሪያ መንግሥት ያለው ፍላጎት፣**

**3.2 የሥራ ሂደቶች ተገልጋዮች ፍላጎት /Customers Needs and Expectations/**

**4. የሥራ ሂደቶች የወደፊት አተገባበር ትንተና፣**

**4.1 ሥራዎቹን በኤጄንሲው ወይም በሌላ ማዕከላዊ አካል ማሠራት**

**/Centralization /፣**

**4.2 ሥራዎቹ በየመስሪያ ቤቱ እንዲሠሩ ማድረግ / Decentralization/፣**

**4.2.1 ሥራዎቹን በውክልና ለመስሪያ ቤቶች ሰጥቶ ማሰራት**

**/Delegation/፣**

**4.2.2 ሥራዎቹን መስሪያ ቤቶች ሙሉ በሙሉ ተረክበው በራሳቸው**

**እንዲሠሩ ማድረግ /Devolution/፣**

እነዚህ የሥራ ሂደቶችን ባህሪ እያየን እንደአመችነታቸው የምንጠቀምባቸው ሥልቶች ናቸው። በተለይም በተለምዶ ድጋፍ ሰጪ በሚባሉ የሥራ ክፍሎች ውስጥ የሚደረጉት የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ጥናቶች እነዚህን ከላይ የተጠቀሱ ድንጋጌ-

ሃሳቦች ከየተቋማቸው ባህሪ አኳያ እያዩ በሰፊ ወይም በጠበበ መልኩ ሊጠቀሙባቸው ይገባል።

**5. ወደ ታሰበው ስኬት ለመድረስ የተጣሉ ግቦች / Stretch Objective/**

5.1 የተነፃፃሪ በመሥሪያ ቤቶች የአሠራር ልምድ ተሞክሮ፤

5.2 የተገልጋዮች ፍላጎት፤

5.3 ግቦች እና አዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች፤

**6. የአዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች ትንተና፤**

6.1 የአዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች ዋና ዋና መርሆዎች / Principles/

6.2 የአዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች ንድፎች፤

6.3 አዳዲሶቹ ንድፎች ከሥራ ሂደቶቹ ጋር በቀጥታ የተያያዙ ችግሮችን የሚፈቱባቸው ስልቶች፤

6.4 የአዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች አማራጭ ንድፎች መምረጫ መመዘኛዎች፤

6.5 የተመረጡ አማራጮችና ምክንያቶቻቸው፤

6.6 የቀድሞዎቹና የአዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች ንጽጽር፤

6.7 አዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች በኤጄንሲው ላይ የሚያስከትሉት ወጪ፤

6.8 አዲሱ አሠራር በኤጄንሲው ላይ የሚኖረው እንደምታ፤

6.9 አዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች ከሌሎች የሥራ ሂደቶች ጋር የሚኖራቸው ግንኙነት፤

6.10 አዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች ከሪፎርም ውጤቶች ጋር ያላቸው ተጣጣሚነት፤

6.11 አዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች ከኤጄንሲው ስትራቴጂክ አቅጣጫ ጋር ያላቸው ተጣጣሚነት፤

**7. የአዳዲሶቹ የሥራ ሂደቶች የትግበራ ዕቅድ /Implementation Plan/**

7.1 የጥናቱ የትግበራ ሥራ መመሪያ / ToR /

7.2 የጥናቱ የትግበራ መርሃ-ግብር / Action Plan /

በመጨረሻም፤

8. በልዩ ልዩ ባለሙያዎች በግልጽ በጋራ የተሠሩትን በዚህ መመሪያ /guideline/ የመጀመሪያ ክፍል የተመለከቱትን የጥናት ግኝቶች ከላይ ከተራ ቁጥር 1-7 በቀረበው /Outline/ መሠረት አጠናቅሮ የጥናቱን የተጠቃለለ ሰነድ / Blue Print/ Business case/ ለስቲሪንግ ኮሚቴው ማቅረብ፤

**በዚህ መመሪያ መሠረት በነባር የሥራ ሂደቶቻቸው ላይ የመሠረታዊ አሠራር ለውጥ ጥናት የሚያደርጉ የሥራ ክፍሎች ሊያይዋቸው የሚገቡ የጥናት ሠነዶችና ጽሁፎች፤**

1. የአደረጃጀትና የሥራ ምደባ መምሪያ ሦስት የሥራ ሂደቶች የመአለ ጥናት ሰነድ፤
2. የሰው ኃይል አስተዳደር ክትትል፣ ግምገማና ድጋፍ መምሪያ የሥራ ሂደቶች የመአለ ጥናት ሠነድ፤
3. የኤጀንሲው አጠቃላይ ነባር የሥራ ሂደቶች ንድፎች ጥራዝ I እና II.
4. የኤጀንሲው የስትራቴጂክ ዕቅድ ሰነድ ረቂቅ፤
5. Linden M. Russel/1988/ Work book for Seamless government.
6. የሰው ኃይል አስተዳደር ማሻሻያ ንዑስ ኘሮግራም የሥራ አፈጻጸም ቀጣይ ተግባራት ሪፖርት ጥራዝ 3/ ታህሣሥ 1994 አዲስ አበባ፤
7. የመንግሥት የወጪ አስተዳደር ቁጥጥር ማሻሻያ ንዑስ ኘሮግራም ሪፖርት ጥራዝ 4 / ክፍል 1፤
8. የአገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻያ ንዑስ ኘሮግራም ሪፖርት ጥራዝ 1፤
9. የሥነ-ምግባር ማሻሻያ ንዑስ ኘሮግራም የሥራ አፈጻጸምና ቀጣይ ተግባራት ሪፖርት ጥራዝ 2 /ክፍል 1፤
10. በሰው ኃይል አስተዳደር ማሻሻያ ንዑስ ኘሮግራም ሥር ያሉ የተለያዩ ኘሮጀክቶች ያከናወኗቸውን ተግባራትና የሚገኙበትን ደረጃዎች የሚያሳዩ ሪፖርቶች ከየኘሮጀክቱ ማኔጀሮች ጠይቆ ማግኘት ይቻላል።