ፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን
Federal Civil Service Commission

የመንግስት ሠራተኞች የአፈጻጸም ሥራ አመራር ስትራቴጂ

ታህሳስ 2017 ዓ.ም

አዲስ አበባ

ማውጫ

ማውጫ ii
1. መግቢያ 1
2. የስትራቴጂዉ መነሻ ሁኔታዎች 3
   2.1. ጽንሰ ሃሳብ 3
   2.2. የነባራዊ ሁኔታ ዳሰሳ 11
   2.3. የስትራቴጂክ ጉዳዮች 28
   2.4. የስትራቴጂዉ አስፈላጊነት 28
3. የስትራቴጂዉ ዓላማና መርሆዎች 28
   3.1. ዓላማዎች 28
   3.2. መርሆዎች 29
4. የትኩረት ምሰሶዎች 29
5.ባለሚና አካላት እና ሚናቸው 43
   5.1. የፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን ሚና 43
   5.3. የክልሎችና ከተማ አስተዳደር ሲቪል ሰርቪስ ቢሮዎች ሚና 45
6. መለኪያዎች እና ምዘና 46
   6.1. ቁልፍ የውጤት አመላካቾች 46
   6.2. ክትትል፣ ግምገማ እና የግበረ-መልስ ሥርዓት 46
7.ቤንችማርኪንግ 48
ማጠቃለያ 48
አባሪዎች፡- i

1. መግቢያ

የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ እንደተቋም ከተመሰረተበት ጊዜ ጀምሮ ዋነኛ ትኩረቱ መንግሥት ለሕዝቡ የተሳለጠ፣ የዘመነና ጥራት ያለው አገልግሎት እንዲያገኝ ማስቻል ነው:: ከመጀመሪያዎቹ የተቋቋሙ የሚኒስቴር መሥርያ ቤቶች አንዱ ሆኖ እንዲመሰረት ያስቻለበት ዋናው ምክንያት የማንኛውም ተቋምና የመንግሥት ሥራ መሰረቱ አገልግሎት ለሕዝቡ መስጠት መሆኑ ነው:: የመንግሥት አገልግሎትና አስተዳደር በሕዝቡና በመንግሥት መካከል መተማመንና መደጋገፍ እንዲፈጠር በማድረግ ድልድይ ሆኖ ያገለግላል:: የሲቪል ሰርቪስ ተቋማት የመንግሥት አገልግሎት ቀልጣፋና ጥራት ያላቸው ሆነው የሕዝቡን የአገልግሎት ጥያቄ በአጥጋቢና በአርኪ መንገድ ለመመልስ የሚያስችላቸው ስርዓት ሊዘረጉ ይገባል:: ተቋማቱ ውጤታማና ስኬታማ አገልግሎት ለመስጠት የሚችሉት የሚሰሩትን ሥራ በትክክለኛ መረጃ ላይ ተደግፈው በጥንቃቄና በጥራት ሲያቅዱ፣ ሲተገብሩ፣ ሲከታተሉ፣ ሲገመግሙ፣ ሲመዝኑ፣ ግብረ-መልስ ላይ ተመስርተው አግባብ ያላቸው እርምጃዎች ሲወስዱ፣ ስኬት ላስመዘገቡትእውቅና ሲሰጡና ሲሸልሙ፣ የሥራ አፈጻጸም ክፍተት ላሳዩ ደግሞ ተጠያቂነትን ሲያሰፍኑ ነው፡፡ ይህም የአፈጻጸም ሥራ አመራር ተግባር ሂደትን የሚያሳይ ነው::

በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ሥርዓት የአፈጻጸም ሥራ አመራር የመንግሥት ተቋማትን ቀልጣፋ አሠራር ለማረጋገጥ፣ የሠራተኞችን አቅም ለማጎልበት እና ለዜጎች የሚሰጥ አገልግሎት ጥራትን ለማሳደግ ትኩረት ተደርጎ ሊሰራ ይገባል:: ይህ ስርዓት በመረጃ ላይ የተመሰረተ፣ እውነተኛ የሕዝቡን ፍላጎት መሰረት ያደረገ፣ ጊዜ ተወስዶ ሙያውና አቅሙ ባላቸው ባለሙያዎች፣ ማን ምን እንደሚሠራ፣ ግቡ ምን እንደሆነና ምን ግብዓቶች እንደሚያስፈልጉ፣ ወዘተ የሚያሳይ፣ ሁሉም የሚመለከታቸው አካላት ተሳትፈውበት፣ ስምምነት ላይ ደርሰውበትና በተዋረድ ከተቋም እስከ ሰራተኛ ወርዶ ተፈጻሚ ሊሆን የሚችል የተቋም እቅድ ሊዘጋጅ ይገባል:: ተቋሙ ምን እንደሚሰራ፣ ምን አገልግሎት ለማን እንደሚሰጥ፣ ምን እንደሚያስፈልገው፣ ምን እንደሚከታተልና ምን ያህል ስኬታማ እንደሆነ መሰረት ሆኖ ያገለግላል:: የሰራተኞችን የሥራ አፈፃፀም በተጨባጭ መረጃ ላይ ተመሥርቶ ለመገምገም፣ የሰራተኞችን ግቦች ከተቋማዊ ዓላማዎችና ግቦች ጋር ለማጣጣም እና በሲቪል ሰርቪስ ዘርፉ ውስጥ ተጠያቂነትን እና ግልጽነትን በማስፈን ረገድ የአፈጻጸም ሥራ አመራር ወሳኝ ሚና ይጫወታል::.

በኢትዮጵያ የመንግሥት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ ላይ እንደተመላከተው የአፈጻጸም ሥራ አመራር ሥርዓት ስትራቴጂያዊ የልማት ግቦችን በየደረጃው ላሉ ፈጻሚ አካላት ተከፋፍሎ

የሚታቀድበት፣ የሚተገበርበትና አፈጻጸሙ የሚለካበት የስራ አመራር መሳሪያ ነው፡፡ ባለፉት በርካታ ዓመታት እስካሁን ያለውን የአገራችንን የመንግስት ተቋማት የሥራ አፈጻጸም አመራር ስርዓት አተገባበር ስንመለከት በተሟላና በተጠናከረ መንገድ እየተተገበረ ነው ብሎ ለመናገር አስቸጋሪ ነው፡፡ እቅድ በይድረስ ድረስ የሚዘጋጅ ከመሆኑም በተጨማሪ የሥራ አፈጻጸም ክትትልና ግምገማ መስፈርቶች ተለይተውና በአግባቡ ተዘጋጅተው ስርዓት ባለው መንገድ የሚከናወኑ አልነበሩም፡፡ የተቋም፣ የሥራ ክፍሎችና የሠራተኞች እቅዶች የማይናበቡ እንዲሁም የሥራ አፈጻጸም ምዘና ስርዓት ውጤታማ ያልሆነና በብዙ ችግሮች የተተበተበ ነው፡፡ የተቋምና የሠራተኛ ውጤት የማይናበቡ፣ የተቋሙ ውጤት ዝቅተኛ ሆኖ የሠራተኛው ውጤት የተጋነነና የጋሸበ፣ የሠራተኛውን ትክክለኛ የሥራ አፈጻጸም ደረጃ የማያሳይ፣ ገምጋሚዎች እንዳሻቸውና እንደመሰላቸው ቁጥር ወይም ውጤት የሚሰጡበትና በስርዓት የማይመራ ነበር፡፡ ጠንካራና ደካማ ሰራተኛ ተለይቶ ለጠንካራው እውቅናና ሽልማት፣ ለደካማው ማጠናከሪያ የሚሰጥበት፣ ግብረ-መልሶች በተጨባጭ መረጃ ላይ ተመርኩዘው የማይሰጡበትና ባጠቃላይ የመረጃ አያያዝና የእውቀት አስተዳደር አለ ተብሎ የማይነገርበት ሆኖ ቆይቷል፡፡ ይህም የሕዝብ ቅሬታ እንዲያድግ ከማድረጉም በላይ በመንግሥትና በሕዝብ መካከል ያለውን ግንኙነት መልካም እንዲሆን አላደረገውም፡፡

የሲቪል ሰርቪስ ዘርፉ ተቋማዊ ውጤታማነትን እና የሰራተኛውን ምርታማነት ለማሳደግ ያለመ ሆኖ ካልሰራ ኢትዮጵያ አሁን ባለው የውድድር አለም ውስጥ ተወዳዳሪ ሆና ለመዝለቅ የምታደርገው እንቅስቃሴ የሚሳካ አይሆንም፡፡ ይህንን ሁኔታ ማስተካከል ግድ በመሆኑ በመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲው እንደተመለከተው ተገቢውን ትኩረት በመስጠት የአፈጻጸም ሥራ አመራርን ማዘመንና የተሻለ አገልግሎት በመስጠት የህዝቡን ጥያቄዎች በተገቢ መንገድ መመለስ ነው፡፡

የሲቪል ሰርቪሱ አጠቃላይ ሂደት የአፈጻጸም ሥራ አመራር ግልጽ ዓላማዎችን ማውጣት፣ ትክክለኛ ዕቅድ ማዘጋጀትና በመስፈርቶች ላይ የተመሰረተ ክትትል ማድረግን፣ በእውነተኛና ተጨባጭ መረጃ ላይ የተመሰረተ የሥራ አፈጻጸም ግምገማ ማካሄድንና ወቅታዊና መደበኛ ግብረ-መልስ መስጠትን፣ የሰራተኛውን የስራ አፈጻጸም አስቀድሞ ከተወሰነ መስፈርት አንፃር መገምገምን እንዲሁም በተጨባጭ መረጃ ላይ የተመሰረተ የዕውቅና፣ የሽልማት እና የተጠያቂነት ስርዓት መዘርጋትን ያካትታል፡፡ ይህ ሂደት ጥንካሬዎችን፣ መሻሻል የሚገባቸውን ክፍተቶችን እና የሙያዊ እድገት ፍላጎቶችን ለመለየት ያስችላል፡፡ ይህ ሁኔታ አሁን በሚተገበረው የተቋማት የሥራ አፈጻጸም አመራር በተጠናከረና በተሟላ መልኩ እየተከናወነ አይደለም፡፡ የሥራ አፈጻጸም ምዘናውም በርካታ ችግሮች የሚስተዋሉበት ነው፡፡ ድምር ውጤቱም በአገልግሎት አሰጣጡ ላይ አሉታዊ ተጽዕኖ አሳድሯል፡፡

ስለሆነም የሰራተኛውን አፈጻጸም ማሻሻል የሚያስችል የአሰራር ስርዓት መዘርጋት አስፈላጊ በመሆኑ የአፈጻጸም ስራ አመራር ስርዓት የሚመራበት ስትራቴጂ ማዘጋጀት በማስፈለጉ በተሟላ ይዘት ማለትም መነሻ ሁኔታዎችን፣ የስትራቴጂውን አስፈላጊነት፣ዓላማና መርሆዎችን፣ ስትራቴጅያዊ ጉዳዮችን፣ ቁልፍ የውጤት አመላካቾችን፣ ባለሚናዎችን፣ እና የክትትልና ግምገማ ስርዓት እንዲይዝ ተደርጎ ተዘጋጅቷል።

2. የስትራቴጂዉ መነሻ ሁኔታዎች

2.1. ጽንሰ ሃሳብ

የአፈጻጸም ስራ አመራር የተቋምን ተልዕኮ እና ርዕይ ለማሳካት ስልታዊ ሂደትን ተከትሎ ማቀድ፣ የታቀደውን መተግበር፣ የተግባራት አፈጻጸምን መከታተል፣ መገምገም፣ ተጨባጭ፣ ትክክለኛ እና አስተማማኝ መረጃ ላይ ተመስርቶ ግብረ-መልስ መስጠትን የሚያጠቃልል ስርዓት ነው። ሥርዓቱ በስራ አፈጻጸም ምዘና፣ የሽልማት እና የተጠያቂነት ስርዓት ላይ ተመርኩዞ የሰራተኞችን አቅም ማሳደግ፣ መረጃን መሰነድ፣ ማደራጀት እና ተደራሽ እንዲሆን ማድረግ እንዲሁም በተቋማቱ ውስጥ የእውቀት ስራ አመራር እና የመረጃ ቋት ማደራጀት ተግባራትን የሚያካትት ሆኖ ግቡም ውጤታማና ቀልጣፋ አግልግሎት ለሕዝቡ መስጠት መቻል ነው።

የስራ አፈጻጸም አመራር ሥርዓት መነሻው የሕዝቡ የአገልግሎት ፍላጎት ሆኖ ይህንን ፍላጎት የተቋማት ዕቅድም ከዚሁ ፍላጎት የሚመነጭ ነው። በሂደቱም የተቋምና የሠራተኞች ግቦች ማጣጣም፣ ሰራተኞች የሚያከናውኗቸውን ተግባራት ውጤታማ በሆነ መልኩ እንዲተገብሩ በማድረግ መከታተል፣ ወቅታዊና ትክክለኛ ግብረ-መልስ እና አቅጣጫ መስጠት፣ ለሰራተኞች ገንቢ የሆኑ ድጋፎችን መስጠት፣ ለክዋኔ የሚመጥኑ ጥቅማ ጥቅሞችን እና ዕውቅናዎችን መስጠት እና ተጠያቅነትን ማረጋገጥን ያካትታል። በዝርዝር ሲታይ የአፈጻጸም ስራ አመራር የሚከተሉትን ዋና ዋና ሂደቶች ያካትታል። እነሱም የዕቅድ ዝግጅት፣ የአፈጻጸም ክትትል፣ የአፈጻጸም ግምግማ፣ ግብረ-መልስ፣ የአፈጻጸም ምዘና፣ አቅም ግንባታ፣ ዕውቅና እና ማበረታቻ ስርዓት፣ ተጠያቂነትና ሰነድ እና መረጃ አደረጃጀት ናቸው። ይህም በሚከተለው ቅደም ተከተል ተብራርቷል።

1. የዕቅድ ዝግጅት

የእቅድ ዝግጅት መነሻው የሕዝቡ የአገልግሎት ፍላጎትና ጥያቄዎች ሲሆኑ የተቋም ርዕይ እና ተልዕኮም የሚቀረጹት የሕዝቡን ፍላጎት ማርካትን ታሳቢ በማድረግ ነው። የእቅድ ዝግጅትም የተቋማት ርዕይና ተልዕኮ ለማሳካት መሰረታዊ እና ስትራቴጂካዊ ግቦችን የመለየት፣ ሊደረስበት

የሚፈለገውን የክዋኔ ደረጃ የመወሰን፣ የሚያስፈልጉ ግብዓቶችን እና የሃላፊነት ደረጃዎችን እንዲሁም ክፍሎችን የማመልከት፣ ቁልፍ የውጤት አመላካቾችን የመለየት እና የሚጠበቀው የሰራተኞች ብቃትና የቁርጠኝነት ደረጃ ምን እንደሆነ የማመላከት ሂደት ነው፡፡ የዕቅድ ዝግጅት በሶስት ደረጃ ይከናወናል፡፡ እነሱም በተቋም፣ በስራ ክፍል እና በሰራተኛ ደረጃ ናቸው፡፡

በተቋም ደረጃ የሚዘጋጅ ዕቅድ የረጅም፣ የመካከለኛ እና አጭር ጊዜ ዕቅድ ወሰን ሲኖረው በአዘገጃጀቱም የተለያዩ ባለድርሻ አካላት የሚሳተፉበት ነው፡፡ ከተሳታፊዎቹም መካከል ዋና ዋናዎቹ የተቋሙ አመራር፣ ሰራተኞች እና ሌሎች ባለድርሻ አካላት ናቸው፡፡

ተቋማት ከረጅም እና መካከለኛ ዕቅዳቸው በመነሳት አመታዊ ወይም የአጭር ጊዜ የተግባር ዕቅዳቸውን ያዘጋጃሉ፡፡ የሚዘጋጀው ዕቅድ ስትራቴጅካዊ ግቦችን፣ ዋና ዋና ተግባራትን፣ መለኪያዎችን፣ የውጤት አመላካቾችን፣ የግቦች እና የተግባራት ክብደቶችን፣ የአፈጻጸም መነሻዎችን፣ ኢላማዎችን፣ የሚያስፈልገውን በጀት፣ ሊያጋጥሙ የሚችሉ ስጋቶች እና መፍትሄዎችን እንዲሁም አቅጣጫዎችን ያካተተ ይሆናል፡፡ የስራ ክፍሎች ከተቋም ዕቅድ በመነሳት እነሱን የሚመለከቱ ግቦችንና ዋና ዋና ተግባራት ለይተው በማውጣት እና በማዳበር የራሳቸውን ዕቅድ ያዘጋጃሉ፡፡ ሠራተኞች በተዋረድ የሚያከናውኗቸውን ዝርዝር ዕቅዶች ከስራ ክፍሎቻቸው ዕቅድ በመነሳት ከሚያከናውኑት ተግባርና ከሚሰጡት አገልግሎት አንጻር ዝርዝር ዕቅድ ያዘጋጃሉ፡፡

በዕቅድ ዝግጅት ሂደቱ በተቋም፣ በስራ ክፍል እና በሰራተኛ ዕቅድ መካከል መናበብ እና ትስስር መፈጠር ይገባዋል፡፡ አንዳንድ የስራ ክፍሎች ካላቸው ልዩ የስራ ባህርይ የተነሳ ዕቅዶቻቸውን ከተቋሙ ዕቅድ ማውረድ የማይችሉ ሆኖ ሲገኝ እቅዳቸውን ከተሰጣቸው ተግባር እና ሃላፊነት እንዲሁም ከስራ ዝርዝራቸው በመነሳት ማቀድ ይኖርባቸዋል፡፡ ለምሳሌ የድጋፍ ሰጪ ክፍሎች እንደ ፋይናንስ፣ ግዢ፣ ሰው ሃብት አስተዳደር፣ እቅድ ዝግጅት እና ክትትል፣ ጸሐፊዎች፣ ጽዳት ሰራተኞች እና የመሳሰሉት የተቋሞቻቸውንና የስራ ክፍሎቻቸውን ዋና ዋና ተግባራት መሰረት አድርገው በተዋረድ ዕቅዳቸውን ለማዘጋጀት ስለሚቸገሩ በራሳቸው ባህርይ እና በተሰጣቸው የስራ ዝርዝር አንጻር ዕቅዳቸውን የተቋሙን ተልዕኮ በሚያጠናክርና በሚያሳካ መልኩ የሚያዘጋጁበት ሁኔታ ሊኖር ይችላል፡፡

የሚዘጋጁት ዕቅዶች ለስራ አፈጻጸም ምዘና መሰረት በመሆናቸው በሃላፊዎችና በሰራተኞች መካካል ስምምነት ሊደረስበት፣ ሊፈረም እና ጸድቆ በሰነድነት ሊያዝ እና ክትትል እየተደረገ ወደ ስራ ሊገባ ያስፈልጋል፡፡ አስፈላጊ ሆኖ ሲገኝ የተዘጋጀው እና ስምምነት የተደረሰበት ዕቅድ የተቋም፣ የስራ ክፍል እና/ወይም የሰራተኛ ዕቅድ የተሻለ አፈጻጸም ለማምጣት እና የተቋሙን ውጤታማነት እና

ስኬት ለመጨመር በየሩብ ዓመቱ ወይም በየስድስት ወሩ በማሻሻል እና በመከለስ አጸድቆ ወደ ስራ እንዲገባ ማድረግ ያስፈልጋል፡፡

2. የእቅድ ትግበራና የአፈጻጸም ክትትል

የሥራ አፈጻጸም ችግር የሚከሰተው በዋነኝነት እቅዱ መነሻ የሚያደርገው በትክክል የተገልጋዩን ፍላጎትና የሚሰጡትን አገልግሎቶች በውል ካለመለየት ሲሆን ይህንንም ተከትሎ እቅዱ በዘፈቀደ የሚዘጋጅና ወደ ተግባር ሲለወጥ የሚታሰበውን ግብ ለማሳካት የሚያስችል አለመሆኑ ነው፡፡ ከዚህ አንጻር ትግበራ የዕቅድ ነፍስ መዝሪያና ተቋማትና ሕዝቡ የሚገናኙበት ማዕከል መሆኑን መገንዘብ ጠቃሚ ነው፡፡

የዕቅድ ትግበራ ግብዓቶችን ማሟላት፣ ሠራተኛን ማሰማራት፣ ጠንካራ አመራር መስጠት፣ ሂደቶችን በሚገባ ጠንቅቆ በማወቅ ሥራዎችን ማከናወን፣ ለተገልጋዮች በቅልጥፍናና በጥራት አገልግሎት መስጠት፣ ጊዜን በተገቢ መንገድ መጠቀምና አጠቃላይ የተቋማቱን እንቅስቃሴ የሚወስን ጉዳይ ነው፡፡ የተለዩ ግቦች፣ የተወሰኑ የአፈጻጸም አመልካቾች፣ ዒላማዎች፣ የአገልግሎት ደረጃዎች፣ ወዘተ እውን የሚሆኑት በእቅድ ትግበራ ወቅት ነው፡፡ በመሆኑም ተቋማት ስኬታማ የሚሆኑት እያንዳንዱን የእቅድ ክፍል መሰረት አድርጎ ከተቋም አመራር እስከ ሰራተኛ ድረስ የተሰጠውን ተግባርና ኃላፊነት መወጣት ሲችሉ ነው፡፡

በትግበራ ሂደት በየደረጃው የታቀዱ ዕቅዶች ተፈጻሚነታቸው ቀጣይነት ባለው መልኩ እውን እንዲሆን፣ የታሰበውን ዓላማ ለማሳካትና በታቀደው መልኩ ለማከናወን ያላሰለሰ የዕለት ተዕለት እንዲሁም በዕቅዱ በተወሰነው የጊዜ ወሰን ውስጥ የተለያዩ ስልቶችን በመጠቀም የስራ ክፍሎችና ሰራተኞች እያከናወኑት ያለውን የስራ እንቅስቃሴ በሃላፊዎች እና/ወይም ይህንን እንዲከታተሉ በተመደቡ ሱፐርቫይዘሮች አማካኝነት በወጥነት ክትትል ማድረግ ተገቢ ነው፡፡ የዚህ ክትትል ዋና ዓላማው የስራ ሃላፊዎች፣ የስራ ክፍሎችና ሰራተኞች ምን ያህል የታቀደውን ዕቅድ በተቀመጠው ጊዜ፣ ወጪ፣ ጥራት እና መጠን እየፈጸሙ መሆኑን ወቅታዊ፣ ትክክለኛ እና ተገቢ መረጃ በመሰብሰብ ግብረመልስ በመስጠት ለተቋሙ፣ ለስራ ክፍሎች እና ለሰራተኞች የስራ አፈጻጸም መሻሻል አስተዋጽኦ ማበርክት ነው፡፡ ይህ የስራ አፈጻጸም ክትትል ሂደት ለስራ አፈጻጸም ምዘና ዋና የመረጃ ግብዓት ሆኖ ስለሚያገለግል በከፍተኛ ጥንቃቄ ሊከናወን እና መረጃዎቹም በትኩረት ሊያዙ ይገባል፡፡ የስራ ሃላፊዎች በተወሰነ የጊዜ ገደብ ውስጥ በሥራቸው በሚገኙ ክፍሎች እና ፈጻሚዎች በአካል በመዘዋወር የስራ እንቅስቃሴዎችን ደረጃ፣ ጥራት እና መጠን መከታተል እና ማረጋገጥ ይኖርባቸዋል፡፡ ከሁሉም በላይ ክትትል ለማድረግ ወደ ክፍሎችም ሆነ ወደ መስክ ሲወጣ ምን ምን

ነገሮችን ለመመልከት እንደታሰበ መረጃ ለመሰብሰብ የሚያስችሉ መስፈርቶችና መሰብሰቢያ ስልቶች ቀድመው መዘጋጀት ይኖርባቸዋል። ክትትሉም ከተቀመጠው እቅድ አንጻር መሆን አለበት።

3. የስራ አፈጻጸም ግምገማ

የስራ አፈጻጸም ግምገማ አንድ ተቋም፣ የስራ ክፍል እና ሰራተኞች በተናጠልም ሆነ በጋራ ከሃላፊዎች ጋር በመሆን በተቀመጠው ስርዓት እና መስፈርት መሰረት እየተገናኙ በስራ አፈጻጸም ክትትል ወቅት በተገኙ ጠንካራ እና ደካማ ጎኖች ዙሪያ በመወያየት ውሳኔ ላይ የሚደርሱበት እና ቀጣዩን አቅጣጫ የሚያመለክቱበት ሂደት ነው። ይህም የታቀደው ዕቅድ በተቀመጠው ጊዜ፣ በጀት፣ መጠን እና የጥራት ደረጃ ልክ እየተፈጸመ መሆኑን ለማረጋገጥ ያስችላል። ግምገማው በአጠቃላይ የታቀዱ ውጤቶች መጥተዋል ወይም አልመጡም በሚለው ላይ መሆኑን ማረጋገጥ ነው። በተጨማሪም ግምገማው ሰራተኞች ያላቸው የብቃት እና የአፈጻጸም ደረጃ እስከ ምን እንደሆነ፣ የተቋሙን እና የስራ ክፍሎችን የስራ አፈጻጸም ሁኔታ ደረጃ እና ውጤታማነት ለማየት ያስችላል። የሚካሄዱ ግምገማዎች ተጨባጭ፣ በተግባር እና ስራ ላይ ያተኮሩ፣ እውነተኛና ወቅታዊ የሆኑ፣ በመስፈርት ላይ የተመሰረቱ፣ ቅቡልነት ያላቸው እና በቃለ-ጉባኤ ተደግፈው ለመረጃነት የሚያገለግሉ ሊሆኑ ይገባል። እያንዳንዱ የግምገማ ውጤት ተሰንዶ በመረጃ ቋት ውስጥ ተደራጅቶ መቀመጥ አለበት።

4. ግብረ-መልስ

በአንድ ተቋም ውስጥ ከላይ እስከ ታች ባሉ የስራ ተዋረዶች በስራ አፈጻጸም ክትትል እና ግምገማ ሂደት የተገኙ ውጤቶች ለሚመለከታቸው የስራ ክፍሎች እና ሰራተኞች በወቅቱ ሊደርሷቸው ይገባል። በተጨማሪም ከስራ አፈጻጸም ምዘና በፊትም ሆነ በኂላ የተገኙ መረጃዎችን መሰረት በማድረግ ለስራ ክፍል ሀላፊዎች እና ለሠራተኞች ስለስራዎቹ አፈጻጸም ገንቢ፣ ግልጽ፣ ተተግባሪ እና የሰራተኛውን ሞራል እና ገቢራዊነት ለማሳደግ በሚያስችል መልኩ የጽሁፍ እና/ወይም የቃል አስተያየቶች ወይም ግብረ-መልሶች ሊሰጡ ይገባል። አስተያየቶቹ ወይም ግብረ-መልሶቹ ትኩረታቸው በስራ አፈጻጸም የታዩ ጠንካራ እና ደካማ ጎኖችን በመለየት ሰራተኞች ወደፊት ሊያሻሽሏቸው ወይም አጠናክረው ሊቀጥሉባቸው የሚገቡ አንኳር አንኳር ጉዳዮች ናቸው።

5. አቅም ግንባታ

የስራ አፈጻጸም አመራር ሂደት የተቋሙን ተልዕኮ እና ርዕይ ለማሳካት የሚያስችል መሰረታዊ ጉዳይ ነው። በዚህ ሂደት ውስጥ የተቋም ፣ የስራ ክፍሎች እና የሰራተኞች ሁለንተናዊ አቅም መጎልበት ወሳኝ ነው። ሰራተኞች በስራ አፈጻጸም ክትትል እና ግምገማ እንዲሁም በስራ አፈጻጸም ምዘና ወቅት

የታዩ ክፍተቶችን ለመሙላት፣ አዳዲስ አሰራሮች ወይም ለውጦች ሲተገበሩ እንዲተዋወቁ ለማድረግ ወይም ለሚሰሩት ስራ የትምህርት ደረጃቸው ሳይመጣጠን ሲገኝ እንዲያሻሽሉ ለማድረግ የአቅም ግንባታ ተግባር ማከናወን አስፈላጊ ነው፡፡ የአቅም ግንባታው የአጭር፣ የመካከለኛ እና የረጅም ጊዜ ሊሆን ይችላል፡፡

6. የአፈጻጸም ምዘና

የስራ አፈጻጸም ምዘና መሰረት የሚያደርገው ስምምነት የተደረሰበት የስራ ዕቅድ እና በስራ አፈጻጸም ክትትል እና ግምገማ ወቅት የተደራጁ መረጃዎች ናቸው፡፡ በምዘና ወቅት ትኩረት ሊደረግባቸው ከሚገቡ ዋና ዋና መስፈርቶች መካከል የእቅድ አፈጻጸም ወይም የዋና ዋና ተግባራት ክንዋኔ፣ የበጀት አጠቃቀም ደረጃ፣ የስራ ጥራት እና ብዛት፣ የአገልግሎት ጥራት፣ ቅልጥፍና፣ የተገልጋይ ዕርካታ እና የሰራተኞች ብቃት ናቸው፡፡ ምዘናው የሚካሄደው በተቋም፣ በስራ ክፍል እና በሰራተኛ ደረጃ ነው፡፡ የእያንዳንዳቸው ምንነትና ይዘት እንደሚከተለው ተብራርቶ ቀርቧል፡፡

ሀ. የተቋም ምዘና

የተቋማዊ የስራ አፈጻጸም ምዘና የተቋሙን ሁለንተናዊ ውጤታማነት፣ ቅልጥፍና፣ ብቃት፣ የግብ ስኬቶች እና ውጤቶች እንዲሁም የመሻሻል ወይም የዕድገት ደረጃ የሚያመላክት ነው፡፡ ምዘናው ሲካሄድ ትኩረት የሚያደርገው የተቋሙን ዋና ዋና ግቦች፣ የተገልጋይ ዕርካታ፣ የተቋሙ ስትራቴጂያዊ ዓላማዎች፣ የፋይናንስ አጠቃቀም እና ቀጣይነት ያለው መማማርና እድገት ሆኖ በዕቅድ የተካተቱ ተግባራት በተያዘው የጊዜ ገደብ ውስጥ ምን ያህል መሳካታቸውን የሚቃኝ ነው፡፡ የተቋም ምዘና ዋና ዋና ዓላማዎቹም የሚከተሉት ናቸው፡፡

1ኛ. የስትራቴጂያዊ መጣጣም እንዲፈጠር ለማስቻል፡፡

የተቋሙ ፕሮግራሞች፣ ግቦች እና ዋና ዋና ተግባራት የአፈጻጸም ምዘና ከተቋሙ ተልዕኮ፣ ርዕይ እና ስትራቴጂካዊ ግቦች እና ዓላማዎች ጋር ምን ያህል የተሳሰሩ እና የተጣጣሙ መሆናቸውን ለመገምገም ያስችላል፡፡

2ኛ. ጠንካራ እና ደካማ ጎኖችን ለመለየት

የተቋሙን የስራ አፈጻጸም መመዘን በተለያዩ የስራ ክፍሎች ውስጥ ያሉ አሰራሮችን፣ የፋይናንስ እና የንብረት አጠቃቀምን፣ የሰው ሃብት ቅንጅታዊ አሰራሮችን እና የተገልጋይ ዕርካታን፣ የየሥራ ክፍሎችን ደካማ እና ጠንካራ ጎኖችን በመለየት እርምጃ ለመውሰድ መረጃ ይሰጣል፡፡

3ኛ. የክዋኔ አፈጻጸም ማሻሻያ ለማምጣት

የተቋም ምዘና የተቋሙን የአፈጻጸም ደረጃ ምርታማነት እና የአሰራር ቅልጥፍና ለማሻሻል የሚያግዙ ስትራቴጂዎችን ለመንደፍ እና የተቋሙን ከፍታ ለመጨመር የሚያስችሉ መረጃዎች ለመስብሰብ ከፍተኛ ጠቀሜታ አለው፡፡

4ኛ. ተጠያቂነትን ለማረጋገጥ

የተቋሙ መሪዎች፣ የስራ ክፍሎች አመራሮች እና ሰራተኞች ምን ያህል የታቀደው ዕቅድ ስምምነት ከተደረሰባቸው ቤንችማርኮች እና ደረጃዎች አንጻር ተግባራዊ እየተደረጉ ስለ መሆኑ ለማረጋገጥ እና ይህ ሳይሆን ቢቀር ችግር በተፈጠረበት የስራ ክፍል የስራ አፈጻጸም ክፍተት አንጻር ተጠያቂ ለማድረግ ያገለግላል፡፡

5ኛ. በመረጃ ላይ የተመሰረተ ውሳኔ ለመስጠት

ከተቋም የምዘና መረጃዎች ላይ በመነሳት ትክክለኛ፣ አግባብነት፣ እውነተኛ እና ተቀባይነት ያላቸው ውሳኔዎችን ለመወሰን እና ወደ ተግባር ለማስገባት ያስችላል፡፡ በዚህም የሃብት አመዳደብ፣ የሰራተኛ ስምሪት፣ የተቋም አወቃቀር፣ ማበረታቻ እና ጥቅማ ጥቅም እንዲሁም ሌሎች ጉዳዮችን ለመወሰን ያስችላል፡፡

6ኛ. ከባለሚና አካላት ጋር ተገቢውን ተግባቦት ለማድረግ

የተቋም ምዘና ውጤትን መሰረት በማድረግ የተቋሙን አቋም ለውስጥ እና ለውጭ አካላት መረጃ ለማድረስ የሚያግዝ መሳሪያ ሆኖ ያገለግላል፡፡

ለ. የስራ ክፍሎች ምዘና

የእያንዳንዱ የሥራ ክፍል የስራ አፈጻጸም ምዘና ከተቋሙ የወረዱለትን ግቦች እና ዋና ዋና ተግባራት ላይ ተመስርቶ እንደሁኔታውም የተቋሙን ግብ ለማሳካት ራስን ችሎ ከሚያዘጋጀው ዕቅድ በመነሳት እያንዳንዱን የተግባር አፈጻጸም በተወሰነው ክብደት፣ መለኪያ፣ ዓላማ እና የቁልፍ አመላካች ተግባራት አፈፃፀም ላይ ተመርኩዞ የሚከናወን ነው፡፡ የስራ ክፍል የስራ አፈጻጸም ምዘና የሚያተኩረው በክፍሉ ውጤታማነት፣ ቅልጥፍና እና ለአጠቃላይ የተቋሙ ግቦች መሳካት በሚኖረው አስተዋጽኦ ልክ ነው፡፡ የስራ ክፍል የስራ አፈጻጸም ምዘና የሚካሄደው የተቋም የስራ አፈጻጸም ምዘና ወቅትን ተክትሎ ነው፡ ፡ የስራ ክፍል ምዘና ሲካሄድ የክፍሉ የግብ ተኮር ተግባራት አፈጻጸም፣ የተገልጋዮች ዕርካታ፣ የበጀት አጠቃቀም እና የክፍሉ ቀጣይነት ባለው የመማማር እና የመሻሻል መስፈርቶች ላይ ተመስርቶ ይሆናል፡፡ የስራ ክፍል የስራ አፈጻጸም ምዘና ሲካሄድ የሚከተሉት ቁልፍ ገጽታዎች ይኖሩታል፡፡

1. ትኩረቱ የስራ ክፍሉ ተግባራት ናቸው፡፡

የምዘናው ሂደት ሲከናወን የእያንዳንዱ የስራ ክፍል ዋና ዋና ተግባራት እየተለዩ በዕቅዱ በተመለከተው መሰረት እንደየ ስራ ክፍሉ ባህሪያት የተግባሩን አፈጻጸም ደረጃ በማመልከት ላይ ትኩረቱን ያደርጋል፡

፡ ይህም የተለያዩ የስራ ክፍሎች ለምሳሌ፡- የሰው ሃብት አስተዳደር፣ የፋይናንስና ግዥ አስተዳደር፣ የንብረት አስተዳደር እንዲሁም የእቅድ እና በጀት አስተዳደር የሚመዘኑት ባላቸው የስራ ባህሪያት ይሆናል። ይህ ደግሞ ለእያንዳንዱ የስራ ክፍል የስራ አፈጻጸም ምዘና የሚያገለግል መለኪያ እና የመመዘኛ ስልት ማዘጋጀት የሚጠይቅ ይሆናል።

2. የግብ መጣጣምን ያረጋግጣል

የምዘና ሂደቱ የእያንዳንዱን የስራ ክፍል ግቦች፣ ዓላማዎች እና ቅድሚያ የሚሰጣቸውን ተግባራት ከተቋም ዕቅድ ጋራ መናበብን የሚያረጋግጥ ሲሆን ሂደቱም የየራሳቸውን ሃላፊነት እና ተግባራት በመወጣት ረገድ በሚዘጋጁ የምዘና መስፈርት አንጻር ይሆናል።

3. ከተለያዩ ምንጮች ግብረ-መልስ መሰብሰብ

የስራ ክፍሎች በቀጥታ ለተገልጋዮች አገልግሎት የሚሰጡ በመሆናቸው ውጤታማነታቸውን በሚመዘንበት ወቅት መረጃ ከተለያዩ አካላት መሰብሰብ ይኖርበታል። ለዚህም የክፍል ሃላፊዎችን፣ ሰራተኞችን፣ ተገልጋዮችንና ሌሎች ባለሚና አካላትን አሳትፎ ግብረ-መልስ ማግኘት ተገቢ ነው።

4. የስራ አፈጻጸም ክለሳ ማድረግ

የስራ ክፍሎችን ውጤታማነት ለመወሰን ምዘና በሚካሄድበት ወቅት የተለያዩ ክፍተቶች፣ ችግሮች እና ጥንካሬዎች ይለያሉ። ስለሆነም የስራ ክፍሎች ምዘና የስራ የአፈጻጸም ክለሳ በየስድስት ወር ወይም በዓመት እየተከናወነ የስራ ክፍሉን የዕድገት ደረጃ ለመወሰን፣ ውጤታማነቱን ለመገምገም፣ ተግዳሮቶችን ለማረም፣ የስራ ዕቅዶችን ለመከለስ እና ግቦችን ለማስተካከል ያገለግላል።

ሐ. የሰራተኛ የስራ አፈፃፀም ምዘና

የሰራተኛ የስራ አፈጻጸም ምዘና ከተቋም እና ከስራ ክፍል ጋር ተቀናጅቶና ተናቦ በተዘጋጀው ዕቅድ መሰረት ሰራተኞች የተሰጣቸውን እቅድ በምን ያህል ፍጥነት፣ ጥራት፣ መጠን እና ውጤታማነት እንዳከናወኑ ለማረጋገጥ የሚያስችል ተግባር ነው። የሰራተኛ የስራ አፈጻጸም ምዘና የተቋም እና የስራ ክፍል ምዘና ወቅትን ወይም ጊዜን ተከትሎ የሚከወን ሲሆን፣ የምዘና መስፈርቶቹም በዋናነት የሚከተሉት ናቸው።

1. የግብ ተኮር ተግባራት አፈጻጸም

ይህ ማለት በዕቅዱ ላይ በዝርዝር በተመለከተው መሰረት ሠራተኛው ምን ያህል ተግባሩን እንዳከናወነ በምዘና ተለክቶ የተሰጠውን ነጥብ ይወክላል።

2. የባህርያዊ ብቃት

ሰራተኛው ለተገልጋይ አገልግሎት በሚሰጥበት ጊዜ ለስራው፣ አብሮ ለሚሰሩት ሰራተኞች፣ ለተገልጋዮች የሚያሳያቸውን ባህርያት ለምሳሌ፡- በጎነትን፣ አክብሮትን፣ ቅልጥፍናን እና ትህትናን

እንዲሁም ሌሎች የባህርይ መገለጫዎችን መሰረት አድርጎ የሚለካ ነው። የሠራተኞች ባህሪያዊ ብቃት የሚለካው በመንግሥት ሰራተኞች የባህርይ ብቃት ማዕቀፍ ከተቀመጡት መስፈርቶች አንጻር ይሆናል።

7. የዕውቅና እና ሽልማት ስርዓት

የተቋም ውጤታማነት እና ስኬታማነት ዕውን እንዲሆን ከሚያስችሉ መሰረታዊ የስራ አፈጻጸም አመራር ተግባራት መካከል አንደኛው ሰራተኞችን ማነሳሳት እና ዕውቅና መስጠት ነው። ሰራተኞች ከስራ አፈጻጸማቸው በመነሳት የተለያዩ የዕውቅና እና የሽልማት አሰጣጥ ተግባራት ያከናወናሉ። ከእነዚህም ውስጥ የእርከን ጭማሬ፣ የተፋጠነ የደረጃ ዕድገት፣ የተለያዩ የገንዘብ እና የአይነት ሽልማቶች፣ ሽርሽሮችና ጉብኝቶች፣ ሰርቲፊኬቶች እና የመሳሰሉት ይገኛሉ።

8. ተጠያቂነት

የአፈጻጸም ስራ አመራር እና ምዘና ዋና ዓላማ ተቋሙ የተቋቋመበትን ርዕይ እና ተልዕኮ በትክክለኛ መንገድ መሳካቱን ማረጋገጥ ነው። በዚህ ሂደት ግቦች ይነደፋሉ፤ ዋና ዋና ተግባራት ይለያሉ፤ ሠራተኞች እና ሃላፊዎች በሃላፊነት ደረጃ ይመደባሉ፤ አስፈላጊ ግብዓቶች ይመደባሉ። የእነዚህ መስተጋብራዊ ውጤት ህዝቡ ለሚያነሳቸው የተለያዩ የአገልግሎት ጥያቄዎች አርኪ ምላሽ መስጠት ነው። በዚህም የተለያዩ ተቋማት ተግባሮቻቸውን በሚገባ ሊያከናውኑ ይገባቸዋል። መልካም ውጤት ላመጡ እውቅና እና ሽልማት እንደሚሰጣቸው ሁሉ ሃላፊነታቸውን በሚገባ ያልተወጡ ኃላፊዎችም ይሁኑ ሰራተኞች በስራቸው ተጠያቂ ይሆናሉ። አፈጻጸሙም በሚወጣ መመሪያ መሰረት የሚወሰን ይሆናል።

9. ስነዳና የመረጃ ቋት አደረጃጀት

የስራ አፈጻጸም አመራር ስርዓት ግልጽ፣ ውጤታማ፣ ፍትሃዊ፣ ትክክለኛ፣ ቅቡልነት ያለው እና ተጨባጭ እንዲሆን በማድረግ እና ከዚህ ጋር የተያያዙ መረጃዎች ማለትም ዕቅዶች፣ ቃለ-ጉባኤዎች፣ የግምገማ ውጤቶች፣ የምዘና ሰነዶች፣ ግብረ-መልሶች፣ የአቅም ግንባታ ዕቅዶች እና ክንውኖች፣ የዕውቅና እና ሽልማት ዕቅዶች እና ክንውኖች፣ የተለያዩ ውሳኔዎች እና ሌሎች መረጃዎች በአግባቡ ተሰንደው ወቅታዊነታቸውን በጠበቀ መልኩ ሊደራጁ፣ ሊቀመጡ እና ጥቅም ላይ እንዲውሉ ሊደረግ ይገባል። ይህም የተቋምን፣ የስራ ክፍሎችን እና የሰራተኞችን ከጊዜ ወደ ጊዜ የሚያደርጉትን መሻሻሎች ለማመልከት የሚያስችል የመረጃ ቋት ለመገንባት ያገለግላል። በመሆኑም ሐላፊዎች እና ሰራተኞች መረጃዎችን በየደረጃቸው በጥንቃቄ እና በስርዓት አደራጅተው የማስቀመጥ ሃላፊነት አለባቸው። ለዚህም የዲጂታል ቴክኖሎጂ አገልግሎት ተግባራዊ መደረግ ይኖርበታል።

ከዚህ በላይ የተዘረዘሩት የሥራ አፈጻጸም አመራር ተግባራት እስካሁን ባለው የሲቪል ሰርቪስ ዘርፉ ውስጥ ወጥነት ባለው፣ ስርዓትን በተከተለ መንገድና በተጠያቂነት መንፈስ እየተከናወኑ አልነበረም፡፡ ይህም በአገሪቱ የአገልግሎት አሰጣጥ ቅልጥፍናና ጥራት አሉታዊ ችግር እንዲፈጠር ምክንያት ሆኗል፡፡ ይህ ስትራቴጂ የመነደፉ ዋናው ምክንያትም ይህንን ችግር በማስወገድ ሲቪል ሰርቪሱ የሚሰጠውን አገልግሎት ዘመናዊና ቀልጣፋ በማድረግ የአገሪቱን ማህበራዊ፣ ኢኮኖሚያዊና ፖለቲካዊ ስኬት እውን ማድረግ ነው፡፡

2.2. የነባራዊ ሁኔታ ዳሰሳ

በኢትዮጵያ የመንግስት አግልግሎት አስተዳደር ስርዓት ውስጥ የአፈጻጸም ስራ አመራር በተጠናከረ እና በተደራጀ ሁኔታ ሳይንሳዊ እና ውጤታማ ተሞክሮን መሰረት አድርጎ የሚፈጸም አልነበረም፡፡

እስካሁን ባለው አሠራር ሠራተኞች በሥራ ውጤታቸው መሠረት እየተመዘኑ ዕውቅና የሚያገኙበትና የሚበረታቱበት ጠንካራና ቀጣይነት ያለው የአሠራር ሥርዓት እንዳልተዘረጋና ለሰራተኛ የውጤት አሰጣጡም የግሸበት ችግር ጎልቶ የሚታይበት፣ ከተቋም አፈጻጸም ጋር ያልተናበበ ሚዛናዊ የውጤት ተኮር አፈጻጸም ምዘና ሥርዓትን ያለተከተለ፣ እንዲሁም በዕቅድ ላይ ያልመሰረተ፣ የተቋማቱንና የሰራተኛውን አቅም በማጎልበት ምርታማነትንና ውጤታማነትን ለማሻሻል የማያስችል ነበር፡፡ ይህም በዋነኛነት የችግሩ ማዕከላዊ ጉዳይ የተጠናከረ የሥራ አፈጻጸም አመራር ላይ ያልተመሰረተ የአሠራር ሂደት መዳበር ነው፡፡

የችግሮቹ ነባራዊ ሁኔታ ከመሰረታዊ የአፈጻጸም ስራ አመራር ዋና ዋና ተግባራት አንጻር እንደሚከተለው ተዳሰዋል፡፡ የአፈጻጸም ስራ አመራር ዋና ዋና ተግባራት የሚባሉት ቀደም ሲል እንደተብራራው ከዚህ በታች የተዘረዘሩት ናቸው፡፡ እነሱም፣

- የዕቅድ ዝግጅት
- የአፈጻጸም ክትትል ፣ ግምገማ እና ግበረ-መልስ
- የአፈጻጸም ምዘና
- የአቅም ግንባታ
- ዕወቅና፣ሽልማት እና ተጠያቂነት
- ሰነድ እና መረጃ ቋት አደረጃጀት

1. የእቅድ ዝግጅት

ተቋማት የሚያከናውኗቸውን ተግባራት ከተልዕኳቸውና ከርዕያቸው አንጻር ውጤታማ በሆነና ተጽዕኖ በሚፈጥር መንገድ ሊያዘጋጁ ይገባቸዋል፡፡ ይህ ዝግጅትም የሚጀምረው ዕቅዳቸውን በሚገባ በማደራጀት ነው፡፡ ዕቅድ በተቋማት፣ በስራ ክፍሎች ወይም በሰራተኞች ደረጃ ሲዘጋጅ ከላይ እስከታች ተናባቢ እና ተመጋጋቢ ሆኖ የሚሰጠውን አገልግሎት ጥራት እና ቅልጥፍና ከማመልከት ባሻገር የሚያስፈልጉትን ግብዓቶች፣ የአፈጻጸም ሂደቶች፣ የክትትል ስልቶች፣ የሃላፊነትና የስራ ድርሻ ወሰኖች፣ ዓላማዎች፣ የቁልፍ የአፈጻጸምና የውጤት አመላካቾች ከሚያስፈልገው የጊዜ መጠን ጋራ አቀናጅቶ የሚያሳይ የተግባር ዝርዝር ፍኖት ነው፡፡ በመሆኑም አንድ ተቋም፣ የስራ ክፍል ወይም ሰራተኛ የስራ አፈጻጸሙ የሚወሰነው በዋነኝነት ከተዘጋጀው ዕቅድ አንጻር ነው፡፡ ዕቅድ በጥንቃቄና ጊዜ ተወስዶ ሲዘጋጅ፣ በፈጻሚ አካላት መካከል ስምምነት ተፈጥሮና ተደርሶ ሁሉም ስራውን በግልጽ አውቆ ለመስራት የሚያስችለው ሁኔታ ተፈጥሮ ወደ ተግባር ማስገባት ይገባል፡፡

ሆኖም እስከአሁን ባለው ሂደት ዕቅዶች የተቋማቱንም ይሁን የስራ ክፍሎችን ወይም የሰራተኞችን ሚና እና ሃላፊነት በሚገባ አጉልተው የማያሳዩና ተናባቢ ወይም እርስ በርሳቸው የሚጣጣሙ እንዳልሆኑ በተለይ በሰራተኞች ደረጃ ተዋረዳቸውን ጠብቀው ተመንዝረውና የስራቸውን ባህርይ በሚያመለክት መልኩ የማይዘጋጁ፣ ተቋሙ የተመሰረተበትን አገልግሎት የመስጠት ዋና ዓላማ መሰረት የማያደርጉ፣ ግልጽና ተለኪ ያልሆኑ፣ ጠቀሜታቸው አናሳ የሆኑና በዕለት ተዕለት ደራሽ ተግባራት ላይ ያተኮሩ፣ የጊዜ ገደባቸው በትክክል የማይቀመጥና በዘፈቀደ የሚወሰን፣ ተደራሽነታቸው ግልጽ ያለሆነ (መነሻቸው እና ዓላማቸው በግልጽ የማይቀመት ወይም የማይታወቅ) እና ለክትትል እና ለተቋሙ የስራ አፈጻጸም ግምገማ ግልጽ መሰፈርት ሆነው የማያገለግሉ ነበሩ፡፡

በተጨማሪም ተቋማቱ፣ ስራ ክፍሎቹ እና ሰራተኞቹ የሚያከናውኗቸው ተግባራት እንደ ባህሪያቸው፣ ስፋታቸውና ውስብስብነታቸው መጠን ያላቸው ክብደት ግምት ውስጥ የማያስገቡ፤ ቢያስገቡም በሚገባ በመረጃ ላይ ተደግፈው የማይወሰኑ በመሆኑ በስራ አፈጻጸም ግምገማ ሂደት እና ምዘና ላይ አሉታዊ ተጽዕኖ ፈጥረዋል፡፡ ይህም የተቋማቱን ውጤት ከማውረዱም ባሻገር ተገልጋዩ ዕርካታ እንዲያጣና ምዘናው በተጨባጭ ውጤት ላይ የተመሰረተ እንዳይሆን አድርገውታል፡፡ ለዚህም ማስረጃው ተቋማቱ ውጤታማ ባልሆኑበት ለሰራተኞች ከፍተኛ የስራ አፈጻጸም ውጤት መሰጠቱ ነው፡፡ ስለሆነም ዕቅድ በጥንቃቄ ሊዘጋጅ እና በሶስቱ መካከል የተጣጣመ፣ የተናበበ እና በጋራ አጽድቀውት እና ተቀብለውት ወደ ስራ ሊገባ የሚችል ሊሆን ይገባዋል፡፡

2. የአፈጻጸም ክትትል፣ ግምገማና ግበረ-መልስ

ዕቅድ ተዘጋጅቶ እና የጋራ ከተደረገ በኋላ ወደ ተግባር ሊተረጎም ወይም ሊቀየር ይገባዋል። በአፈጻጸም ሂደት የተቋሙ፣ የስራ ክፍሎችና የሰራተኞች የስራ ውጤታማነታቸው ምን ያህል እንደሆነ ለመወሰን ተከታታይነት ያለው የስራ ክትትልና ግምገማ ሊካሄድ ይገባዋል። ከሚገኙት ውጤቶች አንጻርም ገንቢ እና ለማሻሻል የሚረዱ ግብረ-መልሶች በየደረጃው ሊሰጡ ይገባል። ግብረ-መልሶቹ ወቅታዊ፣ ስራ ተኮር፣ ትክክለኛ፣ ከአድሎ የነጹና በመረጃ ላይ የተመሰረቱ መሆን አለባቸው፡ ፡ ይሁንና እስካሁን ባለው ተሞክሮ በመደበኛነትና ወጥነት ባለው መልኩ መስፈርቶች ተዘጋጅተው በታቀደ ጊዜ ክትትልና ግምገማ የማይደረግ እንዲሁም ገንቢ፣ አስተማሪ እና ወቅታዊ ግብ-መልስ የማይሰጥበት መሆኑ ይታወቃል። ይህ ሁኔታም የተጠናከረ የስራ አፈጻጸም አመራር በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ስርዓት ውስጥ አለ ብሎ ለመናገር የሚያስቸግር አድርጎታል። ተቋማት፣ የስራ ክፍሎችና ሰራተኞች በሚጠበቅባቸው ልክ ስራቸውን ለማከናወንም ይሁን ያቀዱትን ዕቅድ ለመተግበር ተግተው ሲንቀሳቀሱ አይስተዋሉም። በተለይም ሃላፊዎች በየደረጃቸው የሚከናወኑ ተግባራትን በአካል ተገኝተው ለመከታተልና ድጋፍ ለማድረግ የሚያስችላቸው ዕውቀቱም ሆነ ስርዓቱ የሌለ በመሆኑ የምዘና ውጤቶች የጋሸቡና እውነታውን የማያሳዩ እንዲሆኑ አድርጎታል። በተጨማሪም ክትትል፣ ግምገማና ተገቢ ግብረ-መልስ የማይከናወን በመሆኑ የታቀዱት ዕቅዶች መሬት ላይ በተግባር እያዋሉ መሆኑንና አለመሆናቸውን ለማረጋገጥ አይቻልም። በአጠቃላይ ይህም የተቋማቱ፣ የስራ ክፍሎችና የሰራተኞች ውጤታማነት አሉታዊ ሆኖ ቆይቷል።

3. የአፈጻጸም ምዘና

የስራ አፈጻጸም አመራር ውጤታማ መሆኑንና አለመሆኑን ለማረጋገጥ ከሚያስችሉ ዋና ዋና ተግባራት መካከል የተቋማት፣ የስራ ክፍሎችና የሰራተኞች የስራ አፈጻጸም ምዘና አንዱ ነው። ቀደም ሲል እንደተገለጸው የስራ አፈጻጸም ምዘና መነሻ የሚያደረገው ስምምነት የተደረሰባቸው በተዋረድ ያሉ ዕቅዶች እና የዕቅዶቹ አፈጻጸም መስፈርቶች፣ በክትትል ወቅት የተሰበሰቡ መረጃዎች፣ የግምገማ ውሳኔዎች፣ ቃለ ጉባኤዎችና ግብረ-መልሶች ናቸው። እነዚህን ሁኔታዎች ከኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ስርዓት አንጻር ሲታይ በሚጠበቀው መልኩ ተግባራዊ እየተደረጉ ነው ለማለት አያስችልም። የስራ አፈጻጸም ምዘና በግብታዊነት እልፍ ሲልም በግብር ይውጣ የሚከናወንና ያለመረጃ የሚፈጸም፣ በሃላፊው በጎ ፍቃድ እንዲሁም በገምጋሚና በተገምጋሚ በሚኖር ግንኙነት ላይ የተመሰረተ ሆኖ ቆይቷል። ይህ ደግሞ የተቋማትን ተልዕኮና ርዕይ ግምት ውስጥ ያላስገባና በአብዛኛው የተገልጋዩን ፍላጎት ያላሟላና ያላረካ እንዲሆን አድርጎታል። ለዚህም ማሳያው በተቋም፣ በስራ ክፍሎችና ሰራተኞች ውጤቶች መካከል ያለመናበብ ከመኖሩም ባሻገር የሰራተኞች ውጤት

በከፍተኛ ደረጃ የጋሸበ ሆኖ የስራ ክፍሎችና የተቋሙ የምዘና ውጤት የኮሰሰ መሆኑ ነው፡፡ ለዚህም ችግር ሆነው ሊጠቀሱ ከሚችሉ ነገሮች መካከል የሚከተሉትን እንደ ምሳሌ መጥቀስ ይቻላል፡፡

ሀ. የገምጋሚ የውጤት አሞላል ስህተቶች፣

ገምጋሚዎች የተቋምንም ይሁን የስራ ክፍሎችን ወይም የሰራተኞችን የስራ አፈጻጸም ሲሞሉ በርካታ ስህተቶችን እንደሚፈጽሙ ይታወቃል፡፡ ከእነዚህም ውስጥ ከዚህ በታች የተመለከቱት ዋና ዋና የሚባሉት ናቸው፡፡

1. "የተንሻፈፈ ግምት" ተጽዕኖ (halo effect)

ይህ ችግር የሚከሰተው አንድ ሃላፊ ወይም የስራ አፈጻጸም የሚሞላ ሰው የሠራተኛውን የሥራ አፈጻጸም በሚመዝንበት ወቅት አንድ ሰራተኛ ቀድም ሲል በአንድ ባሳየው በጎ ባህርይ የተነሳ በተፈጠረው እይታ የተነሳ (impression) በስራ አፈጻጸም መመዘኛዎች ላይ ተጽዕኖ በሚያሳድርበት ጊዜ ነው፡፡ ለምሳሌ አንድ ሰራተኛ በገሚጋሚው ቀደም ሲል አንድ ጥሩ ነገር ሲሰራ ታይቶ በኋላ በግምገማ ወቅት ሥራው ምንም ይሁን ምን ገምጋሚው ለሰራተኛው የሚሰጠው ውጤት ከፍተኛ ይሆናል፡፡ ጥሩ ሥራ እየሠራ እንዳልሆነ ቢመለከት እንኳ "እሱ ይህንን አይሠራም፤ ችግር ገጥሞት ቢሆን ነው" በማለት ይከላከልለታል፡፡ ያልተወደደ ሥራ አንድ ቀን ሲሰራ ታይቶ ከሆነ ደግም ሥራው ምን ጥሩ ቢሆን በገምጋሚው የሚሰጠው ውጤት እንዲያንስ ይሆናል፡፡

2. የቸልተኝነት ወይም የአጥባቂነት ስህተት(leniency/strictness bias)

የቸልተኝነት ስህተት የሚፈጠረው ሰራተኞች በሰሩት የስራ ጥራት እና መጠን መገምገም ሲገባቸው ገምጋሚው ሁሉንም ሠራተኛ ለማስደሰትም ይሁን ወይም ከሰራተኞቹ የሚነሳበትን አላስፈላጊ ግጭት ወይም ጭቅጭቅ ለማስቀረት ወይም በሰራተኞች ዘንድ አጉል ተወዳጅነትን ለማትረፍ በማሰብ የጋሸበ ነጥብ የመስጠት ተግባር ነው፡፡ በሌላ በኩል የአጥባቂነት ስህተት የሚባለው ገምጋሚው "ምን ጥሩ ሠራተኛ አለና" በሚል እሳቤ ሁሉንም ሰራተኛ ከሚገባው በታች ነጥብ በመስጠት የአፈጻጸም ደረጃቸውን ሲያዛባና ትክክለኛ ወዳልሆነ ግምገማ ሲያመራ ነው፡፡ ይህም የተቋሙን ሁለንተናዊ የስራ ድባብ እና የሰራተኛን ስነ-ልቦና የሚጎዳ ነው፡፡ የቸልተኝነት ግምገማ ተቋሙ በዕቅዱ መሰረት የሚገባውን ተግባር በማከናወን የሚደርስበትን ደረጃ ማስመዝገብ እንዳይችልና የሰራተኛና የተቋም ውጤት መናበብ እንዳይኖር ያደርጋል፡፡

3. አማካይነት (centeral tendency)

ይህ ስህተት የሚፈጠረው የስራ አፈጻጸም ገምጋሚው ከዕቅዱ እና ከተፈጸመው ተግባር ተነስቶ ውጤት ከመስጠት ይልቅ ሁሉንም ሰራተኛ አማካይ ወይም መካከለኛ ውጤት ሲሰጥ እና በሰራተኞች መካከል የስራቸውን ውጤት መሰረት አደርጎ በመካከላቸው ጠቃሚ ልዩነት በመፍጠር አስፈላጊውን ውሳኔ ለመወሰን እና እርምጃ ለመውሰድ ሳያስችል ሲቀር ነው፡፡ይህም ደካማው አስፈላጊውን አቅም ማጎልበቻ እንዲሁም ጠንካራው ዕውቅናና ሽልማት እንዳያገኝ ያደርገዋል፡፡

4. የቅርብ ጊዜ ሥራ ላይ ማተኮር (recency bias)

ይህ ችግር የሚከሰተው አንድ ገምጋሚ የተቋሙን፣ የስራ ክፍሉን ወይም የሰራተኛውን ተከታታይ ሙሉ የአፈጻጸም ጊዜውን እና ተግባሩን ከማጤን ይልቅ በቅርብ ጊዜ በታዩ የሥራ ውጤቶች፣ ክስተቶች ወይም የሥራ አፈጻጸም ላይ ብቻ ሲያተኩር ነው፡፡ ለምሳሌ አንድ ሰራተኛ ከግምገማው በፊት በነበረው ወር ውስጥ ጉልህ ስህተቶችን ቢፈጽም ምዘናው እነዚህን ስህተቶች ትኩረት አድርጎ ጠቅላላ በግምገማው ውስጥ መካተት ያለበትን ጊዜ እና ተግባር ትቶ ሚዛናዊ ባልሆነ መልኩ ውጤት ሲሰጥ ነው፡፡ ሠራተኞች በቅርብ ጊዜ ጥሩ ሥራ ቢሰሩና ቀደም ሲል ግን የሥራ ውጤታቸው ብዙም መልካም ባይሆን የሚሰጣቸው ውጤትም ከፍተኛ ይሆናል፡፡

5. የንጽጽር ችግር (contrast effect)

ይህ ስህተት የሚፈጠረው ገሚጋሚው በስራ አፈጻጸም ምዘና አንዱን የስራ ክፍል ከሌላ የስራ ክፍል በማወዳደር ወይም የእሱን ክፍል ሰራተኞች ከሌላ ክፍል ሰራተኞች ካገኙት ውጤት ጋር በማነጻጸር የስራ ውጤታማነታቸውን መሰረት ሳያደርግ ወይም የክፍሉን የዕቅድ አፈጻጸም ሳይመለከት ውጤት ሲሰጥ ነው፡፡ ይህም ለምሳሌ አንድ የሌላ ክፍል ሰራተኛ ከፍተኛ ውጤት ካገኘ “የእኔ ሰራተኛ በምን ያንሳል?” በሚል ተመሳሳይ ውጤት ሲሰጥ ነው፡፡ በሌላ በኩል በአንድ የስራ ክፍል አንዱን ሰራተኛ ከሌላው ሰራተኛ ጋር በማወዳደር የሰራተኞቹን የግል ዕቅድ አፈጻጸም ሳይመለከት የግምገማ ውጤት ሲሰጥ የንጽጽር ችግር ይባላል፡፡

6. የማረጋገጫ ስህተት (confirmation bias)

ይህ ችግር የሚከሰተው ገምጋሚው ስለአንድ ሠራተኛ ቀድሞ በወሬ ወይም በሆነ መንገድ መረጃ ያገኘና ስለሠራተኛው የራሱ ግምት ይኖረዋል፡፡ የስራ አፈጻጸም ምዘና ሲያካሂድ ስለ ሰራተኛው የስራ አፈጻጸም ቀደም ሲል የነበረውን ግምት መሰረት በማድረግ የስራ አፈጻጸሙን የሚያሳዩ ማስረጃዎችን ችላ በማለት ወይም በማሳነስ ሰራተኛው በአንድ አጋጣሚ ባሳየው ባህርይ ተነስቶ ገምጋሚው ራሱ የፈጠረውን ግምት እንደሚያረጋግጥለት መረጃ አድርጎ በመውሰድ የምዘና ውጤት ሲሰጥ ነው፡፡

7. የተዛባ ስያሜ ወይም ፍረጃ (stereotyping)

ይህ ስህተት የሚፈጠረው መዛኙ የተመዛኞችን ማንነት ማለትም ጾታ፣ ብሄር፣ ዕድሜ፣ ሃይማኖት ወዘተ መሰረት አድርጎ በሚኖረው ፍረጃ የተነሳ የስራ አፈጻጸም ደረጃቸው ምንም ይሁን ምን ቀድሞ በፈረጃቸው የተወሰኑ ባህርያት አንጻር የአፈጻጸም ውጤት ሲሰጥ ነው፡፡ ይህም የተሳሳተ የአፈጻጸም የምዘና ውጤት ከማስከተሉም በላይ በሰራተኞች መካከል ልዩነት የሚፈጥር እና በተቋሙ ስኬት ላይ በአሉታዊ መንገድ ተጽእኖ የሚያሳድር ነው፡፡

8. የመስፈርቶች ዝርዝር አለመሆን (lack of specificity)

ይህ ስህተት የተቋሙን፣ የስራ ክፍሎችን እና የሰራተኞችን የስራ አፈጻጸም ለመመዘን ጥቅም ላይ የሚውሉ መመዘኛዎች ውስጥ የተካተቱ ተግባራት በሚገባው ደረጃ ዝርዝር እና ግልጽ ሆኖው ሳይቀርቡ ወይም ሳይዘጋጁ ግምገማ በማካሄድ ውጤት ሲሰጥ ነው፡፡ ውጤቶቹ የሚሰጡት በገምጋሚው በጎ ፈቃድ ላይ ተመሥርተው ስለሆነ የተገምጋሚውን ትክክለኛ የሥራ አፈጻጸም ደረጃ አያሳዩም፡፡ በገሚጋሚ በኩል አሻሚ ትርጉም የሚሰጡና ግርድፍ የሥራ አፈጻጸም ደረጃን የሚያሳዩ በመሆኑ ውጤቶቹ በገምጋሚው ስብዕናና ባህሪ እንዲሁም በገምጋሚውና በተገምጋሚው ግንኙነት ላይ የሚመሰረቱ በመሆናቸው የምዘና ውጤቱም የተሳሳተ ይሆናል፡፡

እነዚህ ስህተቶች እስከ አሁን ድረስ በሚከናወኑ የሲቪል ሰርቪስ የስራ አፈጻጸም ምዘና ሂደቶች ጎልተው የሚስተዋሉ እና ውጤቶቹ አስተማማኝ፣ ትክክለኛና ተጨባጭ ያልሆኑ ቅቡልነት የሌላቸውና ለውሳኔ አሰጣጥ ግብዓት የማይሆኑ ናቸው፡፡ ይህም የሚያሳየው በግምገማ ሂደቱ እንደነዚህ ያሉ ስህተቶች ካልታረሙና ገምጋሚዎች የሚፈጥሩት ስህተት በተቋም ላይ ያለውን ጉዳት መረዳት ካልተቻለ የውጤት አሰጣጥን ማሻሻል እንደማይቻል ነው፡፡

ለ. ግልጽ የሆኑ የስራ አመራር ስልቶች አለመኖር፣

የተቋምን፣ የስራ ክፍልን እና የሰራተኛን የስራ አፈጻጸም ለማሻሻል፣ በእነዚህ ሶስት አካላት መካከል ያለውን የዕቅድ መጣጣም ለመፍጠር እና የተቋምን ስኬት ዕውን ለማድረግ የሚያስችሉ የተለያዩ ስልቶች እና ሞደሎች መከተል በሲቪል ሰርቪሱ ዘርፍ ውስጥ የተለመደ ነው፡፡ ከእነዚህ ስልቶች (approaches) መካከል የተወሰኑት ከዚህ በታች ቀርበዋል፡፡ እስካሁን ባለው ሁኔታ በኢትዮጵያ የሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ ውስጥ በጉልህ ወጥተው የተተገበሩ የተወሰኑ ስልቶች ቢኖሩም አብዛኛዎቹ የተቋሙን ውጤት ከማሻሻል አንጻር የነበራቸው አስዋጽኦ በሚፈለገው ደረጃ አልነበረም፡፡

1. ስትራቴጅካዊ ዕቅድ ስራ አመራር (Strategic Planning Management)

የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ የስራ አፈጻጸም አመራር ለመምራት ሲጠቀምባቸው ከነበሩ የተለያዩ መሳሪያዎች ውስጥ ስትራቴጂካዊ ዕቅድ ስራ አመራር አንዱ ነበር፡፡ ስትራቴጂካዊ ዕቅድ ስራ አመራር የተቋሙን ስትራቴጂ የመንደፍ፣ ግቦቹን እና ዓላማዎቹን የመለየት እና እነዚህኑ ለማሳካት የሚያስፈልጉ ደረጃዎችን በዝርዝር የማሳየት ሂደት ነው፡፡ በአዘገጃጀቱም የተቋሙን አሁናዊ ሁኔታ የመተንተን፣ ደካማ እና ጠንካራ ጎኖችን የመረዳት፣ ውጫዊ መልካም አጋጣሚዎችን እና ስጋቶችን የመለየት እና በጥንካሬዎቹ እና በመልካም አጋጣሚዎች ላይ ትኩረት በማድረግ ደካማ ጎኖችን እና ስጋቶችን ለመቀነስ የሚያስችሉ ዕቅዶችን የመንደፍ እና የማደራጀት ዘዴን የሚከተል ነው፡፡
የስትራቴጂካዊ ዕቅድ ስራ አመራር ለተቋሙ ግልጽ አቅጣጫን የሚያመለክት እና ለጋራ ግቦች እና ዓላማዎች መሳካት የጋራ ጥረቶችን አቀናጅቶ ለማምራት የሚያስችል ከመሆኑም በላይ ውጫዊ እና ውስጣዊ ነባራዊ ሁኔታዎችን ቀጣይ በሆነ መልኩ በመከታተል የተቋሙን ውጤታማነት ለማሳካት ከሚያግዙ ውጤቶች እና መልካም አጋጣሚዎች ጋር በማጣጣም የግብ ስኬቱን ዕውን ለማድረግ ያስችላል፡፡ ከዚህ በተጨማሪም የሀብት አመዳደብን ከተቋማዊ ስትራቴጂያዊ ዓላማዎች ጋር በማስተሳሰር እንደየጠቀሜታቸው ቅደም ተከተል እንዲተገበሩ ያደርጋል፡፡
ስትራቴጂያዊ ዕቅድ ስራ አመራር በተለያዩ የስራ ክፍሎች መካከል የሚኖሩ የዕቅድ መናበቦችን ለማቀናጀት እና ለማስተባበር ከማስቻሉም ባሻገር የክፍሎቹን ጥረት ለማቀናጀት እና አጠናክሮ ለመምራት ያስችላል፡፡ ይህ ሁኔታም የስራ አፈጻጸም ልኬትን ቀደም ሲል ከተዘጋጁ ዒላማዎች እና መለኪያዎች አንጻር ለማከናወን መሰረት ሆኖ ያገለግላል፡፡ ይሁንና ስትራቴጅክ ስራ አመራር በዝርዝር ዕቅዶች እና የረጅም ጊዜ ግቦች ላይ የሚያተኩር በመሆኑ በተለዋዋጭ ነባራዊ ሁኔታ ማሻሻያ እና ለውጥ ለማካሄድ አስቸጋሪ ነው፡፡ ከዚህ ሌላ ከፍተኛ የጊዜ እና የሀብት ግብዓት ስለሚፈልግ ዕቅዶቹን በተፈለገው ደረጃ ለመፈጸም አስቸጋሪ ነው፡፡ ሌላው ዕቅዱ ሲታቀድ የነበረ ሁኔታ እና ዕቅዱ ሲተገበር የሚኖረው እውነታ ተመሳሳይ ስለማይሆኑ የተዘጋጁት ዕቅዶች ጊዜ ያለፈባቸው ወይም አግባቢነት የሌላቸው ይሆናሉ፡፡ በአተገባበር ሂደቱም ቢሆን ሰራተኞች በዕቅዱ ዝግጅት ወቅት ካልተሳተፉ ወይም ከተወሰኑ ውሳኔዎች ጀርባ ያሉ ጉዳዮችን ካልተረዱ ችግር ሊፈጥሩ እና የአፈጻጸም ሂደቱን ሊያስተጓጉሉ ይችላሉ፡፡ ከሁሉም በላይ ዋናው ችግሩ በዕቅድ ዝግጅት ላይ ከመጠን በላይ ትኩረት በመስጠቱ ለአፈጻጸም እና ለትግበራ የሚኖረው ትኩረት አናሳ ይሆናል፣ በመጨረሻም የስትራቴጅክ ተነሳሽነትን ይጎዳል፡፡ በኢትዮጵያ ሲቪል ስርቪስ ዘርፍ የስትራቴጂክ ዕቅድ ስራ አመራር አንድም በሚገባው ልክ ስላልተመራ እና ስላልተገበረ በሌላም በኩል ከራሱ ደካማ ጎኖች የተነሳ ውጤታማ ሳይሆን ቀርቷል፡፡ ይህ ሁኔታም ወደ ቀጣዩ የስራ አፈጻጸም አመራር በ1990ዎቹ አጋማሽ አከባቢ ለመሸጋገር እንደ አንድ ምክንያት ሆኖ ተወስዷል፡፡

2. ሚዛናዊ ውጤት ተኮር ስራ አመራር (Balanced Score Card)

በኢትዮጵያ የሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ የስራ አፈጻጸም አመራሩን ውጤታማ ለማድረግ ከተወሰዱ እርምጃዎች መካከል በዋነኝነት ሚዛናዊ ውጤት ተኮር ስራ አመራር ይገኝበታል፡፡ በ1990ዎቹ አጋማሽ ገደማ በሀገሪቱ ተቋማትን ውጤታማ ለማድረግ፣ የተገልጋዩን የአገልግሎት ጥያቄዎች ለመመለስ እና ዕርካታ እንዲያገኝ ለማድረግ ታስቦ በአራት የዕይታ ዘርፎች (ማለትም የተገልጋይ ዕይታ፣ የፋይናንስ ዕይታ፣ የውስጣዊ የአሰራር ሂደት ዕይታ እና የመማማር እና የመሻሻል ዕይታ) የሚያተኩረው የሚዛናዊ ውጤት ተኮር ስራ አመራር ሲተገበር ቆይቷል፡፡ የዚህ የስራ አፈጻጸም ጠንካራ ጎኖች ሁሉ አቀፍ የአፈጻጸም ልኬትን መሰረት ያደረገ መሆን፣ በተቋሙ ስትራቴጅክ ዓላማዎች እና በስራ አፈጻጸም ልኬት መካከል መናበብን መፍጠር የሚያስችል፣ በተቋሙ ውስጥ ግልጽ እና ምጥን በሆነ መልኩ ቅድሚያ በሚሰጣቸው ግቦች እና በስትራቴጅክ ዓላማዎች መካከል ያለውን ትስስር ለተቋሙ ሰራተኞች ለማሳየት የሚያስችል፣ ተቋማት ግቦቻቸውን እና ፍላጎቶቻቸውን ከራሳቸው ነባራዊ ሁኔታ እና ልዩ ትኩረት ከምሰጧቸው ተልዕኮዎቻቸው አንጻር እንዲቃኙ ማስቻሉ እና ተከታታይነት ያለው መሻሻል ለማምጣት የሚያስችል መሳሪያ መሆኑ ቢመለከቱም ሂደቱ ውስብስብ፣ የአተገባበር እና የልኬት ተግባራቱ ተጨባጭነት የሚጎላቸው (subjective)፣ በልኬት ላይ ከፍተኛ ትኩረት ማድረጉ እና በሰራተኞች ያለው ተቀባይነት እጅግ አናሳ መሆኑ የሚታሰበውን ውጤት ለማምጣት አላስቻለም፡፡ ችግሩ በአራቱ ዕይታዎች የተዘጋጀው የተቋም ዕቅድ ወደ ስራ ክፍል እና ወደ ሰራተኛ እንዲወርድ ሲደረግ ክፍሎችን የማይመለከቱ እና የስራ ባህሪያቸውን ያላገናዘቡ ተግባራት እንዲፈጽሙ የሚጠብቅ በመሆኑ ስኬታማነቱ የታሰበውን ያህል ሊሆን አልቻለም፡፡ ለምሳሌ የፋይናንስ ዕይታ ለተወሰኑ የስራ ክፍሎች እና ሰራተኞች የማይመለከታቸው ቢሆንም በዕቅድ ዝግጅት፣ በትግበራ እንዲሁም በስራ አፈጻጸም ምዘና እንዲያካትቱ በማድረግ ለመተግበርና ለመመዘን ችግር ሲፈጥር ቆይቷል፡፡ በሂደቱም ከፍተኛ የወረቀት ስራ የሚበዛበት እና አሰልቺ ከመሆን አልፎ ሰራተኞች ጥላቻ እንዲያሳድሩ እና ውጤታማነታቸው እንዲቀንስ አድርጓል፡፡ ይህ ሁኔታም የሚያመልክተውም በሲቪል ሰርቪሱ የተሻለ የአሰራር ስርዓት መዘርጋት እንደሚገባ ነው፡፡

3. ግብ ተኮር ስራ አመራር (Management by Objectives)

እንደ ፒተር ድራከር (1954) አባባል የግብ ቶኮር ስራ አመራር አንድ የስራ አመራር ፍልስፍና ሆኖ በሂደቱም ሰራተኞች፣ የስራ ክፍሎች እና ተቋማት ዝርዝር ዕቅዶችን ማዘጋጀት እንዲሁም የእያንዳንዱን ግብ ስኬት በየዕለቱ መከታተልን እና ማረጋገጥን የሚካትት ነው፡፡ በመሆኑም ቁልፍ የሆኑ ዘውጎቹ (components) ግልጽ፣ ተለኪ፣ ሊደረስባቸው የሚችል፣ አግባቢነት ያላቸው እና በጊዜ የተገደቡ ግቦችን መጣል፣ በዕቅድ ዝግጅት ሂደት ሰራተኞች ተሳታፊ እንዲሆኑ ማድረግ፣

ክትትል እና ግብረ-መልስ እና የስራ አፈጻጸም ምዘና ናቸው፡፡ የዚህ ስልት ጠንካራ ጎኖቹ ሰራተኞች ምን እንደምጠብቅባቸው እና ምን መስራት እንዳለባቸው ግልጽ አቅጣጫ መስጠቱ፣ በሶስቱ አካላት ግቦች መካከል መናበብ መፍጠሩ፣ የሰራተኞችን ተሳታፊነት እና ተነሳሽነት መጨመሩ፣ከክትትል እና ግበረ-መልስ በመነሳት የስራ አፈጻጸም ማሻሻያ ለማድረግ ዕድል መፍጠሩ እና ሰራተኞችም ሆኑ የሰራ ክፍል ወይም የተቋም ሃለፊዎች በተጣለው ግብ ልክ እና በዕቅዱ መሰረት መፈጸም ካልቻሉ ተጠያቂነትን የሚስከትል መሆኑ ተጠቃሽ ናቸው፡፡

ይሁን እና ይህ የአመራር ስልት ደካማ ጎኖች አሉት፡፡ ከዚህም መካከል ቀደም ሲል ከወጡት እና ከተለዩት ግቦች እና ዓላማዎች ውጪ ለማሰብም ሆነ ስራን አቅዶ ለመቀሳቀስ አለማስቻሉ፣ ፈጠራን እና አዳዲስ ግኝትን በሰራተኞች በኩል የማያበረታታ መሆኑ ተጠቃሽ ናቸው፡፡ ይህ በተለይ ተለዋዋጭ እና ተገማች ባለሆነ የስራ አከባቢ እና የዓለም ሁኔታ አመቺ ያለሆነ የአሰራር ስልት ነው፡፡ በሌላ በኩል ትኩረቱ በአጭር ጊዜ በመሆኑ የረጅም ጊዜ ዕቅዶችን እና ግቦችን ለመዘንጋት በር ይከፍታል፡ ፡ ከዚህ ውጪ ሶስቱ ክፍሎች የሚያቅዷቸው ዕቅዶች ከአቅም በላይ የተለጠጡ እና እውነታን ያገናዘቡ ስለማይሆኑ በሰራተኞች ዘንድ የተነሳሽነት ዕጦት፣ስጋት እና ተስፋ መቁረጥን ያስከትላል፡፡ ምንም እንኳን በግልጽ በሲቪል ሰርቪስ ዘርፉ በግልጽ እየተተገበረ ባይሆንም በዕቅድ ዝግጅት እና አፈጻጸም ላይ “ቆጥሮ መስጠት እና ቆጠሮ መረከብ” በሚል የአሰራር ስርዓት ይሰተዋላል፡፡ ይህም ከ2000ዎቹ መጀመሪያ አካባቢ በተበጣጠሰ መልኩም ቢሆን በአገራችን ተግባራዊ ሲደረግ ቆይቷል፡፡ ሆኖም ስራ አፈጻጸም ምዘና ተግባራዊ በማድረግ ሂደት ይህ ስልት የራሱ የሆነ ጠቀሜታ ያለው በመሆኑ ከሌሎቹ የስራ አፈጻጸም ስልቶች ጋር ተጣምሮ ተግባራዊ የሚደረግበት ዕድሉ ሰፊ ነው፡፡

4. ዙሪያ መለስ የስራ አፈጻጸም አመራር (360^0 Performance Management)

በኢትዮጵያ የሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ የስራ አፈጻጸም አመራር በውል ጎልቶ እና በተግባር ታይቶ የማያውቀው ይህ የስራ አመራር ስልት ነው፡፡ በስራ ምዘና ሂደቱ ተቋሙን፣ የስራ ክፍሉን ወይም ሰራተኛውን ለመመዘን ከተለያዩ አቅጣጫዎች እና አካላት መረጃ በመሰብሰብ እና በመተንተን የምዘና ውጤት የሚወሰንበት ነው፡፡ ሰራተኛውን፣ የስራ ክፍሉን ወይም ተቋሙን የሚመለከቱ መረጃዎች እና ግበረ-መልሶች ከተለያዩ በርካታ ምንጮች የሚሰበሰቡ ሲሆን ከእነዚህም መካከል በዋነኝነት የቅርብ ሃላፊ፣ የስራ ባልደረቦች፣ ከራሱ ከተመዛኙ፣ ከበታች ሰራተኞች እና ከተገልጋዮች እንዲሁም እንደ ሁኔታው ከሌሎች ባለድርሻ አካላት ይሰበሰባሉ፡፡ ይህ ስልት ጠንካራ ጎኖቹ የተሟላ ግብረ-መልስ ማስገኘቱ፣ ዕድገት ተኮር መሆኑ (የሰራተኛውን ወይም የተቋሙን አቅም ለማሳደግ የሚያስችሉ መስኮችን ለመለየት እና ድጋፍ ለመስጠት ማስቻሉ)፣ ራስን ለማወቅ ዕድል መፍጠሩ (ሰራተኛው ወይም ተቋሙ ግብረ-መልስ ከተለያዩ ምንጮች ለማግኘት የሚያስችል በመሆኑ)፣

የባለድርሻ አካላትን ተሳትፎ የሚያሳድግ መሆኑ (ይህም ግልጽነትን፣ ትብብርን፣ ተጠያቂነትን ለማጎልበት የሚያስችል እና ግንኙነትን ለማጠናከር እንዲህም ተግባቦትን እና የትምምን ባህልን የሚያሳድግ መሆኑ) እና ተከታታይነት ያለው መሻሻል ለማምጣት ማስቻሉ ተጠቃሽ ናቸው፡፡

ይሁን እና ይህ ስልት የራሱ ደካማ ጎኖች አሉት፡፡ ከእነዚህም መካከል ዋና ዋናዎቹ የአስተማማኝነት ማነስ እና አድሎ (ሰዎች የሚወዷቸውን እና የሚጠሏቸውን እኩል በስራ አፈጻጸማቸው ላይ ተመርኩዘው ውጤት አለመስጠት)፣ የሚስጥራዊነት ችግር (አንዳንድ መዛኞች የተመዛኞችን መረጃ አስቀድመው ሊያወጡ መቻላቸው)፣ የግምገማ ሂደቱ ውስብስብነት እና የአተገባበር ችግር እንዲሁም ግብረ-መልስ ላይ ከፍተኛ ትኩረት አድርጎ መስራቱ እና በሰራተኞች ዘንድ ያለው ተቀባይነት አናሳ መሆኑ ተጠቃሽ ናቸው፡፡ ስለሆነም በሲቪል ሰርቪሱ ዘርፍ መተግበር ያለበት ውጤት ተኮር የሆነና የተገልጋዩን የአገልግሎት ጥያቄ ለመመለስ የሚያስችልና ምርታማነት የሚጨምር መሆን ይኖርበታል፡፡ ከዚህ አንጻር ሊተገበር የሚገባው የሥራ አፈጻጸም አመራር አንዱን ብቻ ወስዶ ከመቸንከርና ለሁሉም ተቋማት አንድ ጃኬት ከማልበስ ይልቅ ከተዘረዘሩት የአመራር ስልቶች እንዳመችነቱ እያዋሃዱ ጠንካራ ጎኖቻቸውን በመውሰድ፣ ደካማ ጎኖቻቸውን በመቀነስ ለሥራ አመቺ በሆነ መንገድ ሁሉንም እያቀላቀሉ መጠቀም ነው፡፡

ሐ. የእቅድ አዘገጃጀት፣ አፈጻጸም እና የባለቤትነት ችግሮች፣

በማንኛውም ተቋም የሚፈለገውን ግብ ለማሳካት ተልዕኮውን እና ርዕይውን ዕውን ለማድረግ ዝርዝር፣ ግልጽ፣ የተሟላ እና ደረጃውን የጠበቀ ዕቅድ ማዘጋጀት ተቀዳሚ ተግባር ነው፡፡ በመሆኑም ዕቅድ ሲዘጋጅ የተቋሙን ተልዕኮ እና ርዕይ መሰረት በማድረግ የተለያዩ ባለድርሻ አካላት በማሳተፍ፣ አሰፈላጊ ግብዓቶችን ግምት ውስጥ በማስገባት፣ የሚሰጡ አገልግሎቶችን እና የሚተገበሩ ተግባራትን ከእነ ውጤታቸው በመለየት፣ ሃላፊነትን እና ሚናን በማሳየት፣ እንዲሁም የክትትል፣ የግምገማ እና ግብረ-መልስ ስልቶችን እና ዘዴዎችን በመወሰን ሁሉ አቀፍ አውድን ግምት ውስጥ ማስገባት ተገቢ ነው፡፡ ይህ የተዘጋጀ ዕቅድም ከተቋም እስከ ሰራተኞች ተናባብ ሆኖ እንዲወርድ በማድረግ የጋራ እንዲሆንና በየደረጃ ያሉ ሃላፊዎችና ሰራተኞች የባለቤትነት ድርሻቸውን ወስደው ለአፈጻጸም ዝግጁ መሆን ይገባቸዋል፡፡ ይህም ለዕቅድ አፈጻጽሙ መሳካት ከፍተኛ ድርሻ እንዳለው ያመለክታል፡፡ የዕቅዱን ስኬት ውጤታማነት ማረጋገጥ የሚቻለው ደግሞ በትክክለኛ መረጃ ላይ የተመሰረተ አስተማማኝ እና ተጨባጭ የአፈጻጸም ምዘና ሲከናወን መሆኑ ግለጽ ነው፡፡ ይሁንና በሲቪል ሰርቪሱ ዘርፍ በየተቋማት የሚስተዋለው የእቅድ ዝግጅት ከነአፈጻጸሙ በርካታ ችግሮች ያሉበትና ሃላፊዎችም ዕቅድን በባለቤትነት ይዞ የመምራት ልምድ፣ ፍላጎት እና ብቃት የሌላቸው መሆኑ ነው፡፡ ይህም የእቅድ ትግበራ ሂደቱንና የአፈጻጸም ምዘናውን ውጤታማ እንዳይሆኑ አድርጎታል፡፡

በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ ዕቅድ በዘፈቀደ የሚዘጋጅ፣ አፈጻጸሙም ሠራተኞችን ዝግጁ ከማድረግ አንጻር ክፍተት የሚታይበት እና በአጠቃላይ የዕቅድ ዝግጅቱ እና አፈጻጸሙ ባለቤት የሌለው የሚስል ሁኔታ ይስተዋላል፡፡

በመሆኑም የአፈጻጸም ምዘናው "በመሰለንና በደሳለኝ" የሚከናወንና ሳይንሳዊ ዘዴን ፈጽሞ ያልተከተለ እንዳይሆን አድርጎታል፡፡ ለሀገር ዕድገት እና ለህዝብ ዕርካታ ለመፍጠር ከተፈለገ የዕቅድ ዝግጅቱ፣ አፈጻጸሙ እና ክትትሉ ባለቤት ሊኖረው እና የአፈጻጸም ምዘናውም ከዚሁ ጋር የተሳሰረ ሊሆን ይገባዋል፡፡

መ. ግልጽ የሆኑ የእቅድ አፈጻጸም አካሄድና የክትትል እና የግምገማ መስፈርቶች አለመኖር፣

ቀደም ሲል እንደተገለጸው በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ እቅድ ታቅዶ ሲተገበር ችግሮች በጉልህ ይታያሉ፡፡ የሚከናወኑት ተግባራት በዕቅዱ ውስጥ በሚገባ ተብራርተው ያልተዘጋጁ፣ በቂና ብቁ የሰው ኃይል የተሟላ አለመሆኑ፣ ተፈላጊ ግባቶች አለመሟላታቸው፣ የሕዝቡን የአገልግሎት ጥያቄና ፍላጎት መሰረት ያደረጉ አለመሆናቸው፣ ተጠያቂነት የሌለበትና የሥራ ስነምግባር የተጓደላባቸው ሁኔታዎች የሚስተዋልባቸው ናቸው፡፡ ከዚህ ባለፈ የእቅዱን አፈጻጸም ውጤታማ መሆን እና አለመሆን የሚያስረግጥ እና ጠንካራ እና ደካማ ጎኖችን ለይቶ ትርፍ እና ክሳራን አውቆ እርምጃ ለመውሰድ የሚያስችል የክትትል እና የግምገማ ስርዓት አለመኖር መሰረታዊ ችግር ሆኖ፣ አልፎ አልፎ የሚከናወኑ የክትትል እና የግምገማ ተግባራትም ህኖሩ በስርዓት የተደራጁ እና ሳይንሳዊ ዘዴን ተከትለው የሚከናወኑ፣ ለክትትልና ለግምገማ የሚያስፈልጉ መስፈርቶች እና ዘዴዎች ካለመኖራቸው ባሻገር ወጥነት የጎደላቸው፣ ተከታታይነት የሌላቸው እና በዘፈቀደ የሚከናወኑ ናቸው፡ ፡ በተለይም በሃላፊነት ቦታ ያሉ ኃላፊዎች በየክፍሎቹ ተዘዋውረው የሥራ ሂደቶችን የማይከታተሉና የማይመለከቱ መሆኑ ለተቋሙ ሥራዎች ባይተዋር እንዲሆኑ አድርጓቸዋል፡፡ በተጨማሪም ክትትልና ምዘናው ሰው ተኮር በመሆኑና ሥራውን በሚገባ የማይገመግም በመሆኑ ጥሩ የሚሰሩ ሰራተኞች እንዲሸማቀቁና ተስፋ ስንዲቆርጡ ደካሞቹ ወደፊት እንዲምመጡ ያደርጋቸዋል፡፡ ይህም የአፈጻጸም ምዘናውን ውጤታማ እንዳይሆን ከማድረግ ባሻገር ብቃት እና ችሎታ ባላቸው ሰራተኞች ላይ አሉታዊ ተጽዕኖ አሳድሯል፡፡

ሠ. የግብረ-መልስ አሰጣጥ ስርዓት አለመኖር

ክትትል እና ግምገማ ከተከናወነ በኋላ የተቋሙን፣ የስራ ክፍሎችንና የሰራተኞችን ጠንካራ እና ደካማ ጎን በመለየት ለውሳኔ ግብዓት የሚሆኑ መረጃዎችን አደራጅቶ ግብረ-መልስ መስጠት አንዱ የሲቪል ስርቪሱ ዘርፍ ዋናኛ ተግባር ነው፡፡ ይህም በአፈጻጸም ምዘና ወቅት ዋነኛ ግብዓት ሆኖ ያገለግላል፡፡ ይሁን እና በዘርፉ ወጥነት ያለው፣ በመደበኛ እና በተከታታይነት የሚካሄድ፣ የእቅድ

ግቦችን መሰረት ያደረገ፣ በመረጃ የተደገፈ፣ የተቋሙን፣ የስራ ክፍሎችን እና የሰራተኞችን ትክክለኛ ገጽታ እና ደረጃ ለማሳየት የሚያስችል ስርዓትን የተከተለ የግብረ-መልስ አሰጣት ሂደት የለም፡፡ ይህ ስርዓት ተጠናክሮ አለመኖሩ የአፈጻጸም ምዘና ሂደቱን ችግር ላይ እንዲወድቅ እና ገሚጋሚዎች እንደመሰላቸው ውጤት እንዲሰጡ የሚያደርጉ ሁኔታዎች ተፈጥረዋል፡፡ ይህ ሁኔታ መቀጠል ስለሌበት እና መስተካከል ስላለቤት በአሁኑ ወቅት የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን የመንግስት አግልግሎት እና አስተዳደር ፖሊሲ አውጥቶ ለጉዳዩ ትኩረት በመስጠት የማሻሻያ እርምጃዎችን ወስደዋል፡፡

ረ. በመስኩ የሰለጠነ የሰው ሃይል አለመኖር፣

የተቋምን፣ የስራ ክፍሎችንና የሰራተኞችን ውጤታማት የመመዘን ትልቁ ድርሻ የሃላፊዎች መሆኑ ይታወቃል፡፡ በየደረጃው የሚገኙ የስራ ሃላፊዎች የስራ አፈጻጸም ምዘና ለማካሄድ የሚያስችሏቸው ደረጃቸውን የጠበቁ በየውቅቱ እንደሁኔታው የሚሻሻሉ እና ለሚለካው ብቃት አግባብነት ያላቸው እና ወካይ የባህርይ እና የቴክኒክ ብቃትን የሚያሳዩ የመለክያ ዜዴዎች ያስፈልጓችዋል፡፡ከግምገማ በኋላም የገምጋሚዎቹ የውጤት አሰጣጥ አስተማማኝነትና ትክክለኝነት እስከምን ድረስ እንደሆነ ሊወሰን ይገባል፡፡ ይሁንና እስከአሁን ባለው የአፈጻጸም ምዘና ልምድ ይህ ሲሆን አይታይም፡፡ ለዚህም አንዱ ምክንያት ሊሆን የሚችለው በመስኩ የሰለጠነ የሰው ሃይል አለመኖር ነው፡፡ የአፈጻጸም ምዘና ስርዓት ራሱን የቻለ ሳይንስና ብቃት የሚጠይቅ እንደመሆኑ በመስኩ የሰለጠኑ ሙያተኞች መኖራቸው ግድ ነው፡፡ ስለሆነም ወደፊት ይህ ነገር ተጠናክሮ የሚቀጥል ይሆናል፡፡

ሰ. ዕውቅናና ሽልማት አሰጣጥና ተጠያቂነት አለመኖር፣

በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ስርዓት ውስጥ እስከአሁን ድረስ እየተተገበረ ያለው የአፈጻጸም ምዘና የተቋምን፣ የሥራ ክፍሎችንና የሰራተኞችን ትክክለኛ ውጤት የሚያሳይ አይደለም፡፡ ውጤቶቹ የተገምጋሚዎች ጠንካራና ደካማ ጎኖቻቸው ምን ምን እንደሆኑ የሚያሳዩ አይደሉም፡፡ ቀደም ሲል እንደተገለጸው ለሰራተኞች የሚሰጠው ውጤት የጋሸበ፣ ጠንካራና ደካማ ሰራተኛ ለመለየት የሚያስችል አይደለም፡፡ ይህ ሁኔታም ተገቢውን የእውቅናም ይሁን የአቅም ግንባታ ስራ በትክክለኛው መንገድ ለማከናወን አላስቻለም፡፡ በመሆኑም አብዛኛው ሰራተኛ በዚሁ በጋሸበ የአፈጻጸም ምዘና ውጤት መሰረት የደረጃ ዕድገት፣ የስልጠና እና ትምህርት ዕድል እንዲሁም ሌሎች የሰው ሃይል አስተዳደር ውስጥ በሚከናወኑ ተግባራት የሚሰጡ ዕድሎች ላይ ተጠቃሚ እየሆነ ይገኛል፡፡ ከዚህ ሌላ ገምጋሚዎች በሚሰጡት የጋሸበ ውጤት እና ሰራተኞችም በሚያሳዩት ደካማ አፈጻጸም ተጠያቂ የሚሆኑበት ስርዓት የለም፡፡ ይህም የሰራተኛውን የፈጠራ ችሎታ እና ተነሳሽነት አኮስሶታል፤

የተቋሙን አፈጻጸም አቀጭጮታል፡፡ በመሆኑም የሲቪል ሰርቪሱ ዘርፍ ተስተካክሎ የተቋማትን ተልዕኮ ለማሳካት የሥራ አፈጻጸም የሚያስችል ስርዓት ሊዘረጋ ይገባዋል።

፫. የተሟሉና ግልጽ የሆኑ የህግ ማዕቀፎች አለመኖር፣

እስከአሁን ባለው የሲቪል ስርቪስ ዘርፍ አሰራር ልማድ ጋር ተያይዞ የሚከናወነው የስራ አፈጻጸም ምዘና ውጤታማ እንዳይሆን ካደረጉት ምክንያቶች አንዱ ግልጽ፣ የተሟሉ፣ የተናበቡ እና በሚገባ የተብራሩ የህግ ማዕቀፎች (ፖሊሲ፣ ስትራቴጂዎች፣ አዋጅ፣ደንቦች፣ መመሪያዎች፣ መምሪያዎች እና ስታንዳርዶች) አለመኖር ነው፡፡ ይህም የአሰራር ልዩነቶችን በየተቋማቱ እንዲከሰት አድርጓል፡፡ አንዱ ተቋም ሲሸልም ሌላው ተቋም ምንም የሚያደርገው ነገር የለም፡፡ በክልሎችም ይሁን በፌደራል ተቋማት እንደተስተዋለው ሰራተኞች በትክክል ተመዝነው የሚያሳዩትን ውጤት መሰረት አድርጎ ውሳኔ ከመወሰን ይልቅ ከተወሰነ ነጥብ በላይ እንዳይሰጥ ተብሎ ሲከለከል፣ በሌላው ተቋም ደግሞ ከመቶ በላይ ውጤት እንዲሰጥ የሚደረግበት አሰራር ተስተውሏል፡፡ ለሥራ አፈጻጸም ምዘና መነሻ ወጥነት ያለውና ተናባቢ የሆነ እና ተጠያቂነትን የሚያስከትል የህግ ማዕቀፍ አለመኖሩ የችግሮቹ አንዱ ምንጭ ነው፡፡ ስለዚህ የስራ አፈጻጸም ምዘና በህግ ማዕቀፍ ካልተደገፈ ተጠያቂነትን የሚያስክትል ባለመሆኑ ሁሉም ትኩረት ሰጥቶ በተገቢ ሁኔታ ሊያከናውነው አይችልም፡፡ የሚገኘውም ውጤት ለሚፈለገው ዓላማ ግብዓት ሆኖ ለማገልገል የሚኖረው ዕድል አናሳ ነው፡፡ ይህንን እና መሰል ችግሮችን ለማስወገድ የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን በፖሊሲ ደረጃ ትኩረት ሰጥቶ የተለያዩ የሕግ ማዕቀፎች እንዲዘጋጁ አድርጓል።

4. የአቅም ግንባታ

የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ በሚሰጣቸው አገልግሎቶች ህብረተሰቡን ተጠቃሚ ለማድረግና እንዲረካ የተቋማቱ፣ የስራ ክፍሎቹ እና የሰራተኞቹ አቅም በትምህርትና ስልጠና በመደበኛነት ሊገነባ ይገባዋል፡፡ አግባብነት ያለውና ትክክለኛ የአቅም ግንባታ ስልጠናም ሆነ ትምህርት ለመስጠት ፍላጎቶች እና ክፍተቶች መለየት ይኖርባቸዋል፡፡ አንደኛው የስራ አፈጻጸም አመራር ተግባርም ይህ ነው፡፡ የስራ አፈጻጸም አመራር ጠንካራና ደካማ ጎኖችን ለይቶ እንደየአስፈላጊነቱ የስልጠና ፕሮግራሞችን ለማዘጋጀት እንደ ግብዓት የሚጠቀመው በዋናነት በክትትልና ግምገማ ወቅት የሚሰበሰቡ መረጃዎችና ግብረ-መልሶች እንዲሁም የስራ አፈጻጸም የምዘና ውጤትን ነው፡፡ ይሁንና እስከአሁን የሚስተዋለው ልምድ የአቅም ግንባታ ፕሮግራሞች የሚዘጋጁት በክትትልና ግምገማ ወቅት በታዩ ተጨባጭ ክፍተቶች እና/ወይም የአፈጻጸም ምዘና ውጤት ላይ ሳይሆን አልፎ አልፎ ተቋማቱ በሰው ሃብት አስተዳደር ክፍላቸው በኩል በሚያስሞሉት መጠየቅ ውጤት፣ በዋነኝነት ግን በዓመቱ ውስጥ የተበጀተው በጀት ተመላሽ እንዳይደረግ በማሰብ፣ ያኮረፉ ሰራተኞች በስልጠና ስም

ገለል ብለው እንደቆዩና ተረጋግተው እንዲመጡ ወይም የበላይ አካሉ ከሰራተኞች ጋር ባለው ቅርበት ስልጠና እንዲያገኙ በሚወስነው ውሳኔ በአጠቃላይም በዘፈቀደ ላይ ተመስርቶ ነው፡፡ ይህ አሰራር የሲቪል ሰርቪሱን ዘርፍ ቀልጣፋና ጥራት ያለው አገልግሎት ለመስጠት የሚያስችል አቅም ያለው ሰራተኛ ለመፍጠር አላበቃም፡፡ ከዚህ ባሻገርም በስልጠናውና በትምህርት የተገኘው የዕውቀትና የአቅም መሻሻል ለህብረተሰቡ በሚሰጠው አገልግሎትና ዕርካታ ላይ የፈጠረው ተጽዕኖ አይገመገም፡ ፡ በአቅም ግንባት ሂደት ተቋማት የአፈጻጸም ማሻሻያ እቅዶች (Performance Improvement Plans) በዝርዝር በማዘጋጀት ሰራተኛው ሙያውን ለማሻሻል የሚያስችል ዕውቀት፣ ባህርይና ክህሎት የሚያገኝበት እንዲሆን መሰራት አለባቸው፡፡ ነገር ግን እስከአሁን ባለው አሰራር በአብዛኛው ሰልጣኞች ለትምህርት ወይም ለስልጠና የሚላኩት በማይመለከታቸው እና ተመልሰው በተግባር ሊያውሉት በማይችሉበት መስክ ላይ ነው፡፡ ይህም የአቅም ግንባታ ተብሎ ሊወሰድ የሚችል አይደለም፡፡ስለሆነም በመንግሥት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊስ ላይ እንደተመለከተው የአቅም ግንባታ በበቂ መረጃ እና በሳይነሳዊ ዘዴ ማከናወን ተገቢ ስለሆነ ይህንንም ለማከናወን የስራ አፈጻጸም አመራር መጠናከር እንደሚኖርበት ታምኗል፡፡

5. ዕወቅና፣ ሽልማት እና ተጠያቂነት

ቀደም ሲል እንደተገለጸው የስራ አፈጻጸም አመራር ውጤታማ ሆኖ ከሚካሄድባቸው ስልቶች መካከል የተሻለ አፈጻጸም ያስመዘገቡትን መሸለም እና ዕውቅና መስጠት በዕቅዱ መሰረት ግባቸውን ያላሳኩትን ወይም ዝቅተኛ አፈጻጸም የሚያስመዘግቡትን ክፍተታቸውን እንዲሞሉ የሚደረገው ድጋፍ፣ ክትትልና የአቅም ግንባታ እንደተጠበቀ ሆኖ ተጠያቂ የሚሆኑበት አሰራር መዘርጋት እና መተግበር ተገቢ ነው፡፡ ይህንንም ማድረጉ ጠንካሮቹ የበለጠ ተጠናክረው እንዲሰሩ፣ የደከሙት ደግሞ ወደ ተሻለው የስራ አፈጻጸም እንዲሸጋገሩ በማድረግ፣ በሰራተኞች፣ በስራ ክፍሎች እና በተቋማት መካከል ጤናማ ውድድር እንዲኖር በማድረግ ተቋማቱ ውጤታማ እና ስኬታማ እንዲሆኑ ያስችላቸዋል፡፡ ይሁን እና በሀገሪቱ በሲቪል ሰርቪሱ ስርዓት ውስጥ እንደሚታየው ዕውቅናና ሽልማት ከስራ አፈጻጸም ምዘና ጋር በመተሳሰር በተጠናከረ እና ተከታታይነት ባለው መረጃ ላይ የተመሰረቱ ሳይሆኑ የተቋማቱ አመራር ይሁንታ በሰጡት ጊዜ በተበጣጠሰ መልኩ የሚከናወኑና ውጤታቸውም የተፈለገውን ተጽዕኖ ለመፍጠር የሚያስችሉ እንዳልሆኑ ነው፡፡ የተጠያቂነቱም ጉዳይ ቢሆን ተግባራዊ ሆኖ አይሰተዋልም፡፡

6. ሰነድ እና መረጃ አደረጃጀት

የማንኛውንም ተቋም ስኬት ከሚወሰኑ አበይት ጉዳዮች መካከል መረጃን በተገቢ መንገድ የመሰብሰብ፣ የማደራጀት፣ የመተንተን፣ በመረጃ ቋት ውስጥ የማስቀመጥና የመጠቀም የተጠናከረ ባህል መኖር

ነው፡፡ ሂደቱ በዕቅድ ዝግጅት፣ በትግበራ፣ በክትትል፣በግምግማና በግብረ-መልስ እንዲሁም በምዘና ወቅት ትኩረት ተደርጎ ትክክለኛ፣ ወቅታዊ፣ አስተማማኝ፣ ተጨባጭ፣ እውነተኛ፣ ያልተዛባና ስራ ተኮር የሆነ መረጃ ተደራጅቶ፣ ተሰንዶ ጥቅም ላይ ሊውል ይገባል፡፡ አሁን በሚታየው የአሰራር ልምድ ግን ሁሉም አካል ለመረጃ ትኩረት የሚሰጥ ባለመሆኑና ተሰንዶ እና ተደራጅቶ በመረጃ ቋት ውስጥ ባለመቀመጡ ለሥራ አፈጻጸም ምዘናና ለተቋማዊ ውጤታማነት አሉታዊ ተጽእኖ ፈጥሯል፡፡ ተቋማት ታሪካቸውን፣ የአሰራር ባህላቸውን፣ አጠቃላይ ማንነታቸውን የሚገልጹ ለምሳሌ መቋቋሚ አዋጆች፣ ደንቦች፣ ስተራቴጅክ ዕቅዶች፣ የአጭር ጊዜ ዕቅዶች፣ የተለያዩ ስታቲስቲካዊ ሰነዶች፣ ፖሊሲዎች፣ ስትራቴጂዎች፣ ቃለ-ጉባኤዎች፣ ድርጅታዊ መዋቅሮች እና ሌሎች ጠቃሚ ሰነዶች በሚገባው ልክ በጥንቃቄ ተሰንደው አይገኙም፡፡ ይህም በተቋሙ አሰራርና ሁለንተናዊ ማንነቱ ላይ አሉታዊ ተጽእኖ ፈጥሯል፡፡ ይህም በስራ አፈጻጸም አመራር ስርዓት ዝርጋታ እና ትግበራ ላይ ክፍተት በመፍጠሩ የስራ አፈጻጸም ምዘናው ውጤታማ እንዳይሆን እና የተቋም ተልዕኮ ስኬት ዝቅተኛ እንዲሆን አድርጎታል፡፡

የአፈጻጸም ምዘና ቴክንክ

የመንግስት ሰራተኞችን አፈጻጸም ምዘና ለማድረግ መከተል ያለብን ሂደቶች እንደሚከተለዉ ቀርቧል፡

- በቅድሚያ የቅድመ ሁኔታና ተቋማዊ ዳሰሳ መደረግ አለበት
- በመቀጠል የተቋማዊ ስትራቴጂን ማዘጋጀት ያስፈልጋል
- ከተቋማዊ ስትራቴጂ በመነሳት ስትራቴጂያዊ ግቦችን መቅረጽ
- ስትራቴጂዉ ወደ ተግባር የሚቀየርበት የስትራቴጂ ማፕ ማዘጋጀት
- የአፈጻጸም ዒላማዎችን ማዘጋጀት
- ስትራቴጂያዊ እርምጃዎችን መቅረጽ
- የአፈጻጸም መረጃ ሥርዓት መዘርጋት
- ውጤትን ያማከለ ዕቅድን በየደረጃው ለሚገኙ ፈፃሚ አካላት ማውረድ
    - ✓ ከተቋም ዕቅድ ተመንዝሮ ለግለሰብ ሰራተኛ የወረደዉን ዕቅድ በመወያየት ተፈራርሞ የጋራ ማድረግ
    - ✓ በአፈጻጸም ምዘና ጊዜ በመግባባት የተፈራረሙበትን ዕቅድ አፈጻጸም መመዘን
- **የአፈፃፀም ክትትልና ግምገማ**

- ✓ የአፈጻጸም ክትትልና ግምገማ ስርዓት በሁሉም የአፈጻጸም ስራ አመራር ኢደቶች እንድኖር ማድረግ
- ✓ ከዕቅድ እስከ ትግበራ የተደራጀ መረጃ ስርዓት እንድኖር ማድረግ
- ✓ በተጨባጭ መረጃ ላይ በመመስረት የስራ ክፍልና የሰራተኛ ስራ አፈጻጸም መመዘን
- ✓ የተሻለ አፈጻጸም ላሳዩ ሰራተኞች እዉቅና መስጠት
- ✓ ዝቅተኛ አፈጻጸም ላሳዩ ሰራተኞች የአቅም ግንባታ ስርዓት ማዘጋጀት
- ✓ ጫፍ የወጣ ሰራተኛ ካጋጠመ አስፈላጊዉን የድጋፍ ሂደት በመከተል የተጠያቂነት ስርዓት መፍጠር

የስራ አፈጻጸም ምዘና አመላካቾች ክብደት

1. የተቋማት አፈጻጸም ምዘና
    - የግብ ተኮር አፈጻጸም 75%
    - የበጀት አጠቃቀም..........................10%
    - የባለድርሻ አካላት እርካታ...............15% ክብደት ይኖራቸዋል፡፡

3. የስራ ክፍል አፈጻጸም ምዘና
    - የግብ ተኮር አፈጻጸም 75%
    - የበጀት አጠቃቀም..........................10%
    - የባለድርሻ አካላት እርካታ...............15% ክብደት ይኖራቸዋል፡፡
    - የምዘና መስፈርቱ በስራ ክፍል ደረጃ ዕቅድን መሰረት ያደረገ በጀት ይኖራል በምል ህሳቤ ነዉ፡፡

4. የሰራተኛ ስራ አፈጻጸም ምዘና ሚከተሉትን ክብደቶች ይኖሩታል፡-
    - የግብ ተኮር ተግባራት(technical competency) አፈጻጸም..................75%
    - የባህሪያዊ ብቃት....................................25%

3. የስራ አፈጻጸም ምዘና ደረጃዎች

በዚህ ስትራቴጂ የተቋም፣ የሥራ ክፍልና የሰራተኛ የስራ አፈጻጸም ምዘና ውጤት በደረጃ እንዲቀመጥ ተደርጓል፡፡ በዚህም መሰረት የስራ አፈጻጸም ምዘና ውጤቶች በአራት ደረጃዎች የተመደቡ ሲሆን እነሱም እጅግ በጣም ጥሩ አፈጻጸም፣ በጣም ጥሩ አፈጻጸም፣ ጥሩ አፈጻጸም፣ ዝቅተኛ አፈጻጸም እና በጣም ዝቅተኛ አፈጻጸም ናቸው፡፡ የደረጃዎቹ ትርጉምና የሚኖራቸው የነጥብ ክብደት የሚከተለው ነው፡፡

1. እጅግ በጣም ጥሩ የአፈጻጸም ደረጃ

በዕቅድ የተመለከቱት ግቦች እና ዋና ዋና ዝርዝር ተግባራት በተቀመጡላቸው መለኪያዎች ተመዝነው ተመዛኙ በሁሉም ግቦች እንዲሁም ከዕቅድ በላይ የተከናወኑ ወይም የተፈፀሙ ሥራዎችን ጨምሮ ያገኘው የሥራ አፈፃፀም ውጤት በመቶኛ ነጥብ ለስራ መሪ ከ>=120%፣ ለባለሙያ ከ115% በላይ ሆኖ ከተመዘገበ አፈፃፀሙ በምዘና ደረጃ 1 ስር የሚወድቅ ይሆናል:: ይህም እጅግ በጣም ጥሩ የሥራ አፈጻጸም ደረጃ ይባላል:: ምዘናው በስታንደርዱ መሰረት ከተካሄደ 5% የሚሆኑ ሠራተኞች እጅግ በጣም ከፍተኛ ውጤት ያስመዘግባሉ ተብሎ የሚጠበቅ ሲሆን በዚህ Threshold ውስጥ ያሉ የብቃት ምዘና ውስጥ ይገባሉ፣የማበረታቻ ሽልማት ያገኛሉ እንዲሁም ለዕድገት ብቁ ሆነው ይወዳደራሉ::

2. በጣም ጥሩ የአፈጻጸም ደረጃ

በዕቅድ የተመለከቱት ግቦች እና ዋና ዋና ዝርዝር ተግባራት በተቀመጡላቸው መለኪያዎች ተመዝነው ተመዛኙ በአብዛኛዎቹ መለኪያዎች የታቀዱትን ግቦች ያሳካና ዋናዋና ዝርዝር ተግባራትን ያከናወነ በመሆኑ የሥራ አፈፃፀም ውጤቱ በመቶኛ ነጥብ ለስራ መሪና ለባለሙያ ከ100% በላይ ከተመዘገበለት አፈፃፀሙ በምዘና ደረጃ 2 ስር የሚወድቅ ይሆናል:: ምዘናው በስታንደርዱ መሰረት ከተካሄደ 25% የሚሆኑ ሠራተኞች በጣም ጥሩ ውጤት ያስመዘግባሉ ተብሎ የሚጠበቅ ሲሆን በዚህ Threshold ውስጥ ያሉ የብቃት ምዝና ውስጥ ይገባሉ፣ የዕውቅና ሰርተፍኬት ይሰጣቸዋል እንዲሁም ለዕደገት ብቁ ሆነው ይወዳደራሉ::

3. ጥሩ የአፈጻጸም ደረጃ

በዕቅድ የተመለከቱት ግቦች እና ዋና ዋና ዝርዝር ተግባራት በተቀመጡላቸው መለኪያዎች ተመዝነው ተመዛኙ የታቀዱትን ግቦች ያሳካና ዋናዋና ዝርዝር ተግባራትን ያከናወነነ በመሆኑ የሥራ አፈፃፀም ውጤቱ በመቶኛ ነጥብ ለ አመራር ከ70-99% ለ ባለሙያ ከ65-99% ሆኖ ከተመዘገበ አፈፃፀማቸው በምዘና ደረጃ 3 ስር የሚወድቅ ይሆናል:: ምዘናው በስታንዳርዱ መሰረት ከተካሄደ 65% የሚሆኑ ሠራተኞች ጥሩ ውጤት ያስመዘግባሉ ተብሎ የሚጠበቅ ሲሆን በዚህ Threshold ውስጥ ያሉ የዕርከን ጭማሪ ተጠቃሚ ይሆናሉ እንዲሁም ለደረጃ ዕድገት ይወዳደራሉ::

4. ዝቅተኛ የአፈጻጸም ደረጃ

በዕቅድ የተመለከቱት ግቦችና ዋና ዋና ዝርዝር ተግባራት በተቀመጡላቸው መለኪያዎች ተመዝነው ተመዛኙ የታቀዱትን ግቦች ያሳካና ዋናዋና ዝርዝር ተግባራትን ያከናወነበት ደረጃው

የሥራ አፈፃፀም ውጤቱ በመቶኛ ነጥብ ለአመራር ከ70% በታችና ለባለሙያ ከ65% በታች ሆኖ ከተመዘገበ አፈፃፀሙ በምዘና ደረጃ 4 ስር የሚወድቅ ይሆናል። ምዘናው በስታንደርዱ መሰረት ከተካሄደ 5% የሚሆኑ ሠራተኞች ዝቅተኛ ውጤት ያስመዘግባሉ ተብሎ የሚጠበቅ ሲሆን በዚህ Threshold ውስጥ ያሉ ለሁለት ተከታታይ ምዘና ጊዜ ዓማካይ ውጤታቸው ዝቅተኛ ሆኖ ከተገኘ በተለየው ክፍተት መሠረት ስልጠና እንዲያገኙ የሚደረግ ሲሆን በዚህ ጊዜ ውስጥ ከዚህ አፈፃፀም ደረጃ የማይወጡ ከሆነ ማስጠንቀቂያ ይሰጣቸዋል በቀጣይ በጀት ዓመት የመጀመሪያ ስድስት ወር አፈፃፀም በዚህ ፍረጃ ውስጥ የሚወድቁ ከሆነ ይሰናበታሉ።

2.3. የስትራቴጂክ ጉዳዮች

1. ጥራት ያለዉ ዕቅድ አለመኖር፣
2. የአፈጻጸም ትግበራ ሉደት የተከተለ የክትትል፣ የግምገማ እና የግብረ-መልስ ስርዓት አለመኖር፣
3. የተቋም፣ የስራ ክፍሎችና የሰራተኞች የዕቅድ አፈጻጸም ዉጤት ያለመናበበ
4. ዉጤታማነትን የሚያበረታታ ለግብ ስኬት እዉቅና የሚሰጥ የማትጊያ ስርዓት አለመኖር
5. ዘመናዊ የአፈጻጸም ምዘና መረጃ አደረጃጀት ስርዓት አለመኖር

2.4. የስትራቴጂዉ አስፈላጊነት

የመንግስት ሰራተኞች የአፈጻጸም ስራ አመራር ስርዓት ማዘጋጀትና ተግባራዊ ማድረግ ያስፈለገበት ዋና ምክንያቶት ዉጤታማና ምርታማ መንግስት ሰራተኛ መፍጠር፣ ተናባቢነት ያለዉ የተቋም፣ የስራ ክፍል እና የሰራተኛ አፈጻጸም ምዘና ዉጤት እንድኖር ማድረግ በማስፈለጉ ነዉ። እንድሁም የተጠናከረ የዕቅድ ዝግጅት፣ የአፈጻጸም ክትትል፣ ግምገማ፣ ምዘና እና ግብረመልስ ስርዓት መፍጠር በማስፈለጉ ነው።

3.የስትራቴጂዉ ዓላማና መርሆዎች

3.1. ዓላማዎች

- ምርታማና ውጤታማ የመንግስት ሰራተኛ በመፍጠር የተቋማትን የመፈጸም አቅም ለማጎልበት፣
- በተቋማት፣ የሥራ ክፍሎችና እና ግለሰብ ፈጻሚዎችን አፈጻጸም ሊያሻሽል የሚችል አሰራር ሂደቶችን ለመከተል ነው፣

- በግለሰብ ፈጻሚዎች መካከል ጤናማ የውድድር ስሜትን መፍጠር፣. በተቋማትና የስራ ክፍሉ ያሉ ምን ዓይነት ተግባራትና ተግባሩን ለመከወን የሚያስፈልጉ የአደረጃጀት፣ ግንኙነት፣ አሰራርና ክትትል ስራዎች እንዲሁም ለስራ አስፈላጊ ስነስርዓቶችና ዕሴቶችን በመለየት ለማጎልበት፣
- በተቋማት፣ የስራ ክፍልና የግል አፈፃፀም ውጤት ደረጃ እለካለሁ፣ እጠየቃለሁ የሚል ግንዛቤ መፍጠር፣ የአገልጋይነት ስሜትን ማዳበር ለስራ የሚያግዙ ምቹ ባህሪን ለማጎልበት እና ውጤትን መሰረት ያደረገ አሰራር እንዲተገበር ማስቻል፡፡

3.2. መርሆዎች

የአፈጻጸም ስራ አመራር የሚከተሉት መርሆዎች ይኖሩታል፡፡

- እውነተኛነት
- ተጨባጭነት
- ቅቡልነት
- ሚዛናዊነት
- ቅልጥፍና እና ውጤታማነት

4. የትኩረት ምሰሶዎች

1. ጥራት ያለዉ ዕቅድ ዝግጅት፣
2. የአፈጻጸም ትግበራ ኡደትን የተከተለ የክትትል፣ የግምገማ እና የግብረ-መልስ ስርዓት ዝርጋታ፣
3. የተቋም፣ የስራ ክፍሎችና የሰራተኞች የዕቅድ አፈጻጸም ዉጤት ተናባቢነት
4. ዉጤታማነትን የሚያበረታታ ለግብ ስኬት እዉቅና የሚሰጥ የማትጊያ ስርዓት ዝርጋታ
5. ዘመናዊ የአፈጻጸም ምዘና መረጃ አደረጃጀት ስርዓት ዝርጋታ

በዚሁ መሰረት የስትራቴጂው የትኩረት መስኮች፣ ግቦች፣ ዋና ዋና ተግባራትና የማስፈጸሚያ ስልቶች እንደሚከተለው በዝርዝር ቀርበዋል፡፡

የትኩረት መስክ 1፡ ጥራት ያለዉ ዕቅድ ዝግጅት

ይህንን የትኩረት መስክ ውጤታማ ለማድረግ እና ለማሳካት የሚከተሉት ስትራቴጂካዊ ግቦች እና ዋና ዋና ተግባራት ተነድፈዋል፡፡

የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት

ግብ 1. **ወቅታዊና የተገልጋይን ፍላጎት መሰረት ያደረገ፣ የተቋሙን ውጫዊ እና ውስጣዊ ሁኔታዎችን በጥልቀት በመዳሰስ ዕቅድ የማዘጋጀት አቅን ማሳደግ**

ዋና ዋና ተግባራት

ተግባር 1. ሁሉ አቀፍ የሆነ የአስተቃቀድ እና የአዘገጃጀት መምሪያ ማዘጋጀት፡፡

ተግባር 2. ዕቅዱን ለማስፈጸም የሚያስፈልጉ ሀብቶችን መለየት እና በዕቅድ ውስጥ ማካተት፡

ተግባር 3. የተገልጋይን ፍላጎት መለየት እና የእቅዱ መነሻ ማድረግ፡፡

ተግባር 4. በተቋሙ ስኬት ወይም የዕቅድ አፈጻጸም ላይ አዎንታዊም ይሁን አሉታዊ ተጽዕኖ የሚያሳድሩ ውጫዊ እና ውስጣዊ ሁኔታዎችን መለየት እና በዕቅድ ውስጥ ማካተት

ተግባር 5. የተቋሙን ትክክለኛ ተልዕኮ እና ርዕይ መሰረት በማድረግ ግቦቹን እና አግባብነት ያላቸውን ዋና ዋና እና ዝርዝር ተግባራት መንደፍ፡፡

ተግባር 6. በዕቅድ ዝግጅት ወቅት ዕቅዱ የሚፈጸምበት የጊዜ ሴለዳ፣ የሚጠበቁ ውጤቶች፣ የስኬት አመላካች መስፈርቶች እና ተገቢ የምዘና ስርዓት ለይቶ ማካተት፡፡

ተግባር 7. የዕቅዶቹን ስኬት የሚያመለክቱ ግልጽ፣ በመረጃ ላይ የተደገፉ፣ በተግባር ሊተረጎሙ የሚችሉ እና እውነታውን የሚያሳዩ ቁልፍ የአፈጻጸም እና የውጤት አመላካቾችን መወሰን ወይም ማካተት፣

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- ከላይ ወደ ታች እና ከታች ወደ ላይ (iterative) አካሄድ ስልትን በመከተል ማቀድ
- ከሚመለከታቸው ባለድርሻ አካላት ጋር መወያየት
- የዳሰሳ ጥናት ማካሄድ

ግብ 2. ሁሉንም ባለሚና አካላት በማሳተፍ የተቋሙን ግብ እና ዓላማዎች እንዲረዱ በማድረግ ሚናቸውንና ሃላፊነታቸውን ለይተው እንዲያውቁ የሚያስችል ዕቅድ የማዘጋጀት አቅም ማሳደግ፣

ተግባር 1. በዕቅድ ዝግጅት ሂደት ሰራተኞችና ለሎች ባለሚና አካላት እንዲሳተፉ ማድረግ፡

ተግባር 2. በዕቅድ ዝግጅት ወቅት የእያንዳንዱን ባለሚና ተግባርና ሃላፊነት በግልጽ ማስቀመጥ፡፡

ተግባር 3. ለሁሉም ባለሚና አካላት የተቋሙን እና የክፍሉን ዕቅድ መሰረት በማድረግ በተወሰነ የጊዜ ገደብ ውስጥ መደበኛ የግንኙነት ስርዓት በመፍጠር በቂ ግንዛቤ እንዲኖራቸው ማድረግ፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- ለባለድርሻ አካላት ስልጠና በመስጠት
- የሚመለከታቸውን ባለሚና አካላት ማሳተፍ
- የዳሰሳ ጥናት ማካሄድ

ግብ 3. የተቋሙን፣ የስራ ክፍሎችን እና የሰራተኞችን ዕቅዶች እንደየስራ ባህርያቸው ዕቅዱን በተዋረድ ተናባቢ እንድሆን ማድረግ፣

ተግባር 1. የተቋሙን አጠቃላይ ዕቅድ ወደ ስራ ክፍሎችና ወደ ሰራተኞች እንደስራ ባህርያቸው መንዝሮ ማውረድ፡፡

ተግባር 2. የተቋሙ፣የስራ ክፍሎች እና የሰራተኞች ዕቅዶች ተናባቢ እና የሚጣጣሙ መሆናቸውን ማረጋገጥ፡፡

ተግባር 3. በዕቅድ ዝግጅት ወቅት የተለያዩ የስራ ክፍሎች ተናባቢ የሆኑ ከዋናው የተቋሙ ዕቅድ ተቀድተው የተወሰዱ ዕቅዶቻቸውን ወጥነት እና ተጣጣሚ እንድሆኑ ማድረግ፣

ተግባር 4. ከተቋሙ እና ከስራ ክፍሎች ለሰራተኞች በተዋረድ በወረደው ዕቅድ ላይ ተወያይተው ግልጽነት እና የጋራ አረዳድ መፍጠር እና መስማማት

ተግባር 5. ስምምነት የተደረሰበትን ዕቅድ ፈጻሚዎች እና ሃላፊዎች ተፈራርመው የጋራ ማድረግ፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- ሰራተኞች እና ሃለፊዎች በተዘጋጁት ዕቅዶች ላይ ውይይት ማካሄድ
- እቅድ ለፈጻሚ በማዉረድ
- የአፈጻጸም ስምምነት በመፍጠር

የትኩረት መስክ 2፡- የአፈጻጸም ትግበራ ኡደት የተከተለ የክትትል፣ የግምገማ እና የግብረ-መልስ ስርዓት ዝርጋታ፣

ይህንን የትኩረት መስክ ውጤታማ ለማድረግ እና ለማሳካት የሚከተሉት ስትራቴጅክ ግቦች እና ዋና ዋና ተግባራት ተነድፈዋል፡፡

ግብ 4. የክትትል፣ የግምገማና የግብረ-መልስ አከናወን የሚያሳዩ ግልጽ ሂደቶች፣ ዘዴዎችና መስፈርቶች የያዘ ሁሉ አቀፍ የአሰራር ስርዓት መዘርጋት

ተግባር 1. የተቋሙን ትክክለኛ ፍላጎቶች እና ዓላማዎች ጥልቅ ትንተና በማድረግ መለየት፡፡

ተግባር 2. የተቋሙን የክትትል፣ የግምገማ እና የግብረ-መልስ ተግባራትን ለመምራት የሚያስችል መምሪያ ማዘጋጀት፡፡

ተግባር 3. የተቋም፣ የስራ ክፍሎችና የሰራተኞች ዕቅዶች ከተጣሉት የእቅድ አፈጻጸም አመልካቾች አንጻር መፈጸማቸውን ለማረጋገጥ የሚያስችሉ የክትትል፣ የግምገማ እና የግብረ-መልስ አሰጣጥ ዝርዝር መስፈርቶችን፣ ሂደቶችን እና ዘዴዎችን መለየት እና ማዘጋጀት፡፡

ተግባር 4. በተዘጋጀው መምሪያ መሰረት የዕቅድ ተግባራዊነቱን ውጤታማ መሆኑ እና አለመሆኑ ለማስረገጥ የሚያስችሉ የክትትል፣የግምገማ እና የግብረ-መልስ አሰጣጥ መስፈርቶችን፣ ሂደቶችንና ዘዴዎችን መተግበር፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የአካል ምልከታ በማካሄድ
- የሪፖርት ግንኑነት በመፍጠር
- መድረክ መፍጠር

ግብ 5. በዕቅድ ዝግጅት፣ ክትትልና ግምገማ የባለሙያዎችን አቅም ማጎልበት

ተግባር 1. የአቅም ግንባታ ለማካሄድ የሚያስችል ክፍተቶችንና ፍላጎቶችን የሚያመለክት የዳሰሳ ጥናት ማካሄድ፡፡

ተግባር 2. ለስልጠና የሚሆን ደረጃውን የጠበቀ የማሰልጠኛ ሰነድ ማዘጋጀት

ተግባር 3. ለገምጋሚዎች ስልጠና እንዲሰጥ ማድረግ፡፡

ተግባር 4. ስልጠናው ያመጣውን ፋይዳ እየገመገሙ በየወቅቱ ማሻሻያ ማድረግ፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- ግልጽ መጠይቆችን በመጠቀም
- ክፍተት መሙያ ሰነድ በመጠቀም
- መረጃ ለሚሰበስቡት ስልጠና በመስጠት

ግብ 6. ከክትትል፣ ከግምገማና ከግብረ-መልስ የሚገኙ መረጃዎችን ወይም ግኝቶችን በመጠቀም በተከታታይ ሊሻሻሉ የሚገባቸውን ጉዳዮች በመለየት እና በተቋሙ ዕቅድ፣ ስትራቴጅዎችና ስራዎች ላይ ማስተካከያ ማድረግ፣

ተግባር 1. ከክትትል፣ ከግምገማ እና ከግብረ-መልስ የሚገኙ መረጃዎችን መሰረት በማድረግ የተቋሙን፣ የስራ ክፍሎችንና የሰራተኞችን ዕቅድ ማሻሻል፡፡

ተግባር 2. ከምሰበሰቡ መረጃዎች በመነሳት በሰራተኞች እና በስራ ክፍሎች የምታዩ ክፍተቶችን እና ጥንካሬዎችን የጋራ በማድረግ ቀጣይ እርምጃዎችን መውሰድ፡፡

ተግባር 3 መረጃዎችን መሰረት በማድረግ አጠቃላይ የተቋሙን ውጤታማነት የሚያሻሽሉ እርምጃዎችን መውስድ፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የዳሰሳ ጥናት ማካሄድ
- ስልጠና መስጠት
- ግምገማ ማካሄድ እና ግብረ-መልስ መቀበል እና መስጠት

የትኩረት መስክ 3 የተቋም፣ የስራ ክፍሎችና የሰራተኞች የዕቅድ አፈጻጸም ዉጤት ተናባቢነት

ይህንን የትኩረት መስክ ውጤታማ ለማድረግና ለማሳካት የሚከተሉት ስትራቴጅክ ግቦች እና ዋና ዋና ተግባራት ተነድፈዋል፡፡

ግብ 7. ሁሉም የተቋሙ ሰራተኞች የስራ አፈጻጸም ሂደቱን እና ዓላማዎቹን በግልጽ እንዲረዱ ማድረግ፣

ተግባር 1. የስራ አፈጻጸም ምንነት እና ሂደቱን እና ዓላማዎቹን እንዲረዱ አስፈላጊውን ተከታታይ ስልጠና ለመስጠት እንዲቻል ሰነድ ማዘጋጀ፡፡

ተግባር 2. በተዘጋጀው ሰነድ መሰረት በባለሙያ ስልጠና መስጠት፡፡

ተግባር 3. በተሰጠው ስልጠና መሰረት ወደ ትግበራ መግባት እና ውጤቱን መገምገም፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የውይይት መድረክ በመፍጠር እና በማወያየት
- የማወያያ ሰነድ ማዘጋጀት
- ግምገማ ማካሄድ እና ግብረ-መልስ መቀበል እና መስጠት

ግብ 8. ከተቋም፣ ከስራ ክፍልና ከሰራተኛ ሚና እና ሃላፊነት ጋራ በቀጥታ የተሳሰረ እና የተቆራኘ በስራ ላይ ያተኮረ ዝርዝር የስራ አፈጻጸም ምዘና ስርዓት መዘርጋት፣

ተግባር 1. የተቋም፣የስራ ክፍል እና የሰራተኛን የስራ አፈጻጸም ለመመዘን የሚያስችል ሁሉን ባሳተፈ መልኩ መመሪያ እና መምሪያ ማዘጋጀት፡፡

ተግባር 2. የተዘጋጀውን የስራ አፈጻጸም ምዘና መምሪያ/መመሪያ ለሰራተኞች እና የስራ ሃላፊዎች ስልጠና መስጠት፡፡

ተግባር 3. የተቋም፣የስራ ክፍሎችን እና የሰራተኞችን የስራ አፈጻጸም ለመመዘን የሚያስችል አሰፈላጊ መስፈርቶችን ያካተተ እና ደረጃ የወጣለት መለኪያ መሳሪያ በባለሙያ ማዘጋጀት፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- መስፈርቶችን ያሟላ የመለኪያ መሳሪያ በማዘጋጀት
- የዳሰሳ ጥናት ማካሄድ
- መመሪያ እና መምሪያ በመጠቀም
- የሰራተኛውን የስራ ዝርዝር እና የተቋሙን ተልዕኮ ማናበብ

ግብ 9. ወቅታዊ፣አስተማማኝ እና ትክክለኛ የተቋም፣ የስራ ክፍሎችና የሰራተኞች የስራ አጸጻም ምዘና መተግበር፣

ተግባር 1. የስራ አፈጻጸም ምዘናው ዝግጅት እና አፈጻጸሙ በተቋም፣ በስራ ክፍልና በሰራተኞች ዋና ዋና ተግባራት እና ዕቅድ አፈጻጸም ላይ መሰረት ያደረገ እንዲሆን ማድረግ፡፡

ተግባር 2. የስራ አፈጻጸም ምዘና መለኪያ (መሳሪያ) ተጠቅሞ ስርዓት ባለው መንገድ (ለምሳሌ፡- ከአድሎ ነጻ መሆን፣ ስራን ያተኮረ መሆን፣ ወዘተ) ምዘና ማካሄድ፡፡

ተግባር 3. የስራ አፈጻጸም ምዘና አተገባበሩ የተቋምን፣ የስራ ክፍሎችን እና የሰራተኞችን ተጨባጭ የስራ ውጤት የሚያመለክቱ አስተማማኝ እና ትክክለኛ ውጤትን ማስገኘት የሚችሉ ከግላዊ አስተሳሰብ፣ አመለካካትና ከአድልኦ ነጻ (ገሚጋሚዎች ከሚፈጽሟቸው የግምገማ ስህተቶች የራቁ) የሆኑ የምዘና ሂደቶችን መተግበር፣

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- መስፈርቶችን ያሟላ የስራ አፈጻጸም ምዘና መለኪያ መሳሪያ በመጠቀም
- መመሪያ እና መምሪያ በመጠቀም
- ግምገማ ማካሄድ እና ግብረ-መልስ መቀበል እና መስጠት
- ለገምጋሚ እና ተገምጋሚ ስለ ሥራ አፈጻጸም ምዘና አተገባበር ግንዛቤ በመፍጠር

ግብ 10. የስራ አፈጻጸም ምዘናው በሰራተኞች የሥራ አፈጻጸም ውጤት ግምገማና ከተቋሙ አጠቃላይ ዓላማ ጋር የተሳሰረ እና የተናበበ ማድረግ፣

ተግባር 1. የሰራተኞች የስራ አፈጻጸም ውጤት ከተቋሙ እና ከስራ ክፍሎች የምዘና ውጤቶች ጋራ እንዲናበቡ አድረጎ መመዘን፡፡

ተግባር 2. በስራ አፈጻጸም ምዘናው የተቋሙ ዕሰቶች እና ተቀዳሚ ተግባራት እንዲካተቱ ማድረግ፡ :

ተግባር 3. በተቋም፣ በሰራተኞችና በሃላፊዎች መካከል የስራ አፈጻጸም ምዘናውን አስመልክቶ ውይይት ማካሄድ፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የክዋኔ ኦዲት በማድረግ
- የውይይት መድረክ መፍጠር እና መወያየት
- የስራ ክፍሎቹንና የሰራተኞችን ዉጤት በማናበብ

ግብ 11. ወቅታዊ የሆነ የስራ አፈጻጸም ምዘና ውጤት ግብረ-መልስ መስጠት እና ተከታታይነት ያለው መሻሻል ማረጋገጥ።

ተግባር 1. መደበኛ የግብረ-መልስ መስጫ መርሃ-ገብር በማዘጋጀት በሰራተኞች እና ሃላፊዎች መካከል ውይይት ማደረግ።

ተግባር 2. አስተዳዳራዊ እና የአሰራር ችግሮችን ለይቶ ለቀጣይ ስራ አቅጣጫ ማስቀመጥ።

ተግባር 3. ከስራ አፈጻጸም ምዘናው ግብረ-መልስ በመነሳት የተቋምን፣ የስራ ክፍሎችንና የሰራተኞችን አሰራርና አገልግሎት አሰጣጥ ማሻሻል።

ተግባር 4. ከግብረ-መልሱ በመነሳት የተወሰኑ አቅጣጫዎች መተግበራቸውን እና ተቋማዊ መሻሻሎች መምጣታቸውን ማረጋገጥ።

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የእዉቅናና ሽልማት መድረክ በመፍጠር
- የውይይት መደረክ መፍጠር
- ትትል ና ግምገማ ማካሄድ እና ግብረ-መልስ መቀበል እና መስጠት

ግብ 12. የዕቅድ ክንዉን አፈጻጸም ጥራት ማረጋገጥ እንድሁም የስራ ክፍልና የሰራተኛ ዉጤት የተናበበ መሆኑን ማረጋገጥ

ተግባር 1. የዕቅድ ጥራት ማረጋገጥ

ተግባር 2. የአፈጻጸም ሪፖርት ጥራት ማረጋገጥ

ተግባር 3. የሱፐርቪዝን ኃይል ማደራጀት

ተግባር 4. የተደራጀዉ ኃይል በአካል በመንቀሳቀስ ተፈጽሟል የተባለዉን ማረጋገጥ

ተግባር 5. የመስክ ምልከታ ሪፖርት ማዘጋጀት

ተግባር 6. ሪፖርቱን ለሚመለከተዉ አቅርቦ ማጸደቅ

ተግባር 7. የሰራተኛ አፈጻጸም ምዘናዉ ተገቢነት እንዳለዉ ማረጋገጥ

ተግባር 8. ትክክል ያልሆነዉን ማረም

የማስፈጸሚያ ስልት

1. የዕቅድና አፈጻጸም መረጃ ጥራት አመላካችን መሰረት በማድረግ
2. የስራ አፈጻጸም መመሪያ በመጠቀም
3. ማስፈጸሚያ ዕቅድ በማዘጋጀት

የትኩረት መስክ 4. ዉጤታማነትን የሚያበረታታ ለግብ ስኬት እዉቅና የሚሰጥ የማትጊያ ስርዓት ዝርጋታ

ይህንን የትኩረት መስክ ውጤታማ ለማድረግ እና ለማሳካት የሚከተሉት ስትራቴጅክ ግቦች እና ዋና ዋና ተግባራት ተነድፈዋል፡፡

ግብ 13. የተቋማት፣ የስራ ክፍሎችና የሠራተኞች የስራ አፈጻጸም የምዘና ውጤቶችን መሰረት ያደረገ የዕውቅና፣ የሽልማትና የተጠያቂነት ስርዓት መዘርጋት፣

የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት

ተግባር 1. የስራ አፈጻጸም ውጤትን መሰረት በማድረግ የዕውቅና፣ የሽልማት እና የተጠያቂነትን ለመፈጸም የሚያስችሉ መምሪያ እና መመሪያ ማዘጋጀት፡፡

ተግባር 2. በተዘጋጁት የእውቅና፣ የሽልማትና ተጠያቂነት ማስፈጸሚያ መምሪያ እና መመሪያ ላይ ለሰራተኞችና ለሌሎች የሚመለከታቸው አካላት ስልጠና መስጠት እና ግንዛቤ መፍጠር

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የውይይት መድረክ መፍጠር
- ዝርዝር የአፈጻጸም መመሪያን በመከተል
- መመሪያና መምሪያ በመጠቀም
- የስልጠና ሰነድ በማዘጋጀት
- ክትትል እና ግምገማ ማካሄድ እና ግብረ-መልስ መቀበል እና መስጠት

ግብ 14. የላቀ የስራ አፈጻጸም ላሳዩ ሰራተኞች ወቅታዊ፣ ተመጣጣኝ፣ ከፍላጎታቸው ጋር የተጣጣመ እና ወጥነት ያለው ዕውቅናና ሽልማት እንዲሰጥ ማድረግ፣

ተግባር 1. ለላቀ የስራ አፈጻጽም ላሳዩ ተቋማት፣የስራ ክፍሎች እና ሰራተኞች እውቅና እና ሽልማት ለመስጠት ዕቅድ ማዘጋጀት

ተግባር 2. በዕቅዱ መሰረት ለዕውቅና እና ሽልማት የሚያስፈልገውን ሀብት እና የሽልማት አይነት መወሰን፡፡

ተግባር 3. የሚሰጠው ዕውቅናና ሽልማት ከተሸላሚዎቹ ፍላጎት ጋር እንዲጣጣም ማድረግ፡፡

ተግባር 4. የሚሸለሙትን አካላት በስራ ምዘናው ውጤታቸው መሰረት መለየት፣ ማረጋገጥ እና መሸለም፡፡

ተግባር 5. ሽልማቱ እና ዕውቅናው በተቋሙ፣ በስራ ክፍሉ ወይም በሰራተኛው የሥራ አፈጻጸም ላይ ያመጣውን መሻሻል እና ጥራት በየወቅቱ በጥናት መገምገም፡፡

ተግባር 6. የዕውቅና፣የሽልማት እና የተጠያቂነት ስርዓቱ ፍትሃዊ፣ ከአድሎ እና ከወገንተኝነት የነጻ እንዲሆን ማድረግ፣

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የአፈጻጸም መረጃ ላይ በመመስረት
- የተዘጋጀ የማስፈጸሚያ ዕቅድ በመጠቀም
- ከእዉቅናና ሽልማት በኃላ አስተያየት በመሰብሰብ

ግብ 15. የዕውቅና፣ የሽልማት አሰጣጡና ተጠያቂነቱ በስራ አፈጻጸም፣ እያንዳንዱ ሰራተኛና የስራ ክፍል በሚኖረው አስተዋጽኦ ላይ በተጨባጭ ማስረጃ ላይ የተመሰረተ ማድረግ፣

ተግባር 1. የእውቅናና የሽልማት አሰጣጡ እና ተጠያቂነቱ በተጨባጭ ማስረጃ ላይ የተመሰረተ መሆኑን የሚመለከተው አካል ማረጋገጥ፡፡

ተግባር 2. የእያንዳንዱ ሰራተኛና የስራ ክፍል ያደረገውን አስተዋጽኦ መለየት እና መስፈርት አውጥቶ ትክከለኛነቱን መገምገም ፡፡

ተግባር 3. ለዕውቅና እና ለሽልማት የሚመረጡ አካላት በስራ ባልደረቦች እና ሃላፊዎች ጋር ውይይት ተደርጎ የጋራ መግባባት ላይ መድረስ፡፡

ተግባር 4. በጣም ዝቅተኛ የስራ አፈጻጸም የምዘና ውጤት ያመጡ አካላት መረጃ እና ማስረጃ ቀርቦ ውይይት ከተደረገ በኂላ በአስፈላጊው ቀጣይ እርምጃ ላይ የጋራ መግባባት ላይ መደረስ፡፡

ተግባር 5. የዕውቅናና የሽልማት አሰጣጡ ወይም ተጠያቂነቱ ላይ ቅሬታ የሚኖር ከሆነ በቅሬታ አፈታት ስርዓት መሰረት መፍታት

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የማስፈጸሚያ ዕቅድ ማዘጋጀት
- የውይይት መድረክ መፍጠር
- ክትትል እና ግምገማ ማካሄድ እና ግብረ-መልስ መቀበል እና መስጠት

ግብ 16. የእውቅና፣ የሽልማትና የተጠያቂነት ስርዓቱ ውጤታማነት በተከታታይ ለማሻሻል ከሰራተኞችና ከሌሎች ባለሚና አካላት ወጥነት ያለው ግብረ-መልስ የመቀበልና ተግባራዊ የማድረግ ባህል ማሳደግ፣

ተግባር 1. የእውቅና፣ የሽልማትና የተጠያቂነት ስርዓቱን ውጤታማነት አስመልክቶ በተከታታይ አስተያቶችን እና ግበረ-መልሶችን ከሰራተኞችና ከባለሚና አካላት መሰብሰብ፡፡

ተግባር 2. የእውቅና፣ የሽልማት እና የተጠያቂነት ስርዓቱ ምን ያህል ውጤታማ እንደሆነ በየጊዜው ጥናት ማድረግ፡፤

ተግባር 3. የእውቅና፣ የሽልማት እና የተጠያቂነት ስርዓቱ ያልተቆራረጥ እና ወጥነት ያለው የተቋማቱ ባህል እንዲሆን ማድረግ፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- በስዉር ሱፐርቪዢን ማረጋገጥ
- የቅረታና ጥቆማ ስርዓት በመከተል

ግብ 17. ከሚጠበቀው በታች የስራ አፈጻጸም ላሳዩ ሰራተኞች ከስራቸው ጋራ ተያያዥ የሆነ የስልጠና እና/ወይም የተጠያቂነት ስርዓት መዘርጋት እና መተግበር፣

ተግባር 1. የስራ አፈጻጸም ውጤታቸው ዝቅተኛ የሆኑ ሰራተኞችን መለየት፣

ተግባር 2. ዝቅተኛ ውጤት ያመጡ ሰራተኞችን ክፍተቶች መለየት፣

ተግባር 3. የተለዩ ክፍተቶችን ለመሙላት ስልጠና መስጠት፤

ተግባር 4. እንደአስፈላጊነታቸው እና እንደክፍተታቸው አይነት ስልጠና ተስጥቷቸውና ተከታታይ ድጋፍ ተደርጎላቸው ማሻሻያ ባላመጡት ላይ የተጠያቂነት ስርዓትን ተግባራዊ ማድረግ፡፡

ተግባር 5. ስልጠናው በሰራተኞች ላይ ያመጣውን የስራ አፈጻጸም መሻሻልና ፋይዳ በጥናት አስደግፎ ማረጋገጥ፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- ሰርቶ ማሳያ አካሄድ ስልጠና በመከተል (At hand training)
- ክፍተት ልየታ ጥናት በመጠቀም

ግብ 18. የእውቅና፣ የሽልማቱንና የተጠያቂነቱን ስርዓት ውጤታማ እንዲሆን ለማስቻል ይህንን ለሚፈጽሙ አካላት ስልጠናና ድጋፍ ማድረግ፣

ተግባር 1. የስራ አፈጻጸም ግምገማን መሰረት አድርጎ ዕውቅናን፣ ሽልማትንና ተጠያቂንትን ለሚያስፈጽሙ አካላት የአፈጻጸም ብቃታቸውን ለማጎልበት የሚያስችል ስልጠና መስጠት፡ ፤

ተግባር 2. የእውቅናውን፣ የሽልማቱንና የተጠያቂነቱን ስርዓት ውጤታማ እንዲሆን ለማስቻል ለፈጻሚዎቹ በሙያተኛ የታገዘ ተካታታይነት ያለው ድጋፍ ማድረግ፣

ተግባር 3. የእውቅናውን፣ የሽልማቱንና የተጠያቂነቱን ስርዓት በማፋለስ በግላዊ ስሜት፣ በአድሎኦ፣ በትውውቅና በሌሎች ከስራ አፈጻጸም ጋራ በማይዛመዱ ተግባራት ላይ የሚሳተፉ ወይም እነዚህን በሚፈጽሙ በእውቅና፣ በሽልማትና በተጠያቂነት አተገባብር ላይ በሚሳተፉ ሃላፊዎች ላይ የተጠያቂነት ስርዓት ተግባራዊ ማድረግ፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የአንድ ለአንድ ውይይት ማካሄድ
- ስልጠና መስጠት
- የውይይት መድረክ በመፍጠር እና በማወያየት

የትኩረት መስክ 5. ዘመናዊ የአፈጻጸም ምዘና መረጃ አደረጃጀት ስርዓት ዝርጋታ

ይህንን የትኩረት መስክ ውጤታማ ለማድረግ እና ለማሳካት የሚከተሉት ስትራቴጅክ ግቦች እና ዋና ዋና ተግባራት ተነድፈዋል፡፡

ግብ 19. የመረጃ ስነዳና የእዉቀት አስተዳደር ስርዓት (knowledge management system) **በመዘርጋት ትክክለኛና አስተማማኝ የተቋም፣ የስራ ክፍልችና የሰራተኛ የስራ አፈጻጸም መረጃዎችን ማደራጀት እና መጠቀም፣**

ተግባር 1. ትክክለኛና ወቅታዊ የተቋም፣ የሥራ ክፍሎችና የሰራተኞች የስራ አፈጻጸምን የሚመለከቱ ሰነዶችን ማዘጋጀት፡

ተግባር 2. የተዘጋጁ ሰነዶች በጥንቃቄና በስርዓት እንዲደራጁ ማድረግ፡፡

ተግባር 3. ሰነዶች ከተለያዩ ክፍሎች በወቅቱ እንዲሰበሰቡና እንዲሰነዱ ማድረግ፡፡

ተግባር 4. መረጃዎችን በአስፈላጊ ጊዜ እና በወቅቱ በጥቅም ላይ እንዲሉ ማድረግ፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- ከዲጅታል ሲቪል ሰርቪስ ክፍል ጋር በቅንጅት መስራት
- በዉስጥ አቅም በማልማት/ለሶስተኛ ወገን እንድለማ በመስጠት

ግብ 20. ተጨባጭ እና ፍትሃዊ የሆነ የስራ አፈጻጸም ምዘና ለማካሄድ፣ አድሎዊነትንና ግላዊ አስተያትን ለመቀነስ የመረጃ ስነዳና የእውቀት አስተዳደር ሂደትን የመጠቀም ባህልን ማሳደግ፣

ተግባር 1. የእውቀት አስተዳደር ስርዓት በመዘርጋት የሰራተኞች የስራ አፈጻጸም እና ተዛማጅ መረጃዎች በመረጃ ቋት ውስጥ በየወቅቱ እንደቀመጡ ማድረግ፡፡

ተግባር 2. የስራ አፈጻጸም አመራር ለማከናወን ተጨባጭና ፍትሃዊ መረጃዎችን መጠቀም፡፡

ተግባር 3. የሰራተኞች የስራ አፈጻጸም መረጃዎች ድህንነታቸው ተጠብቆ ለሚመለከታቸው ክፍሎች በወቅቱ እንዲደርሳቸው ማድረግ፡፡

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የለማዉ ሶፍት ወር አጠቃቀም መምሪያና መመሪያ በመከተል
- የማስፈጸሚያ ሰነድ ማዘገጃት
- ክትትል እና ግምገማ ማካሄድ እና ግብረ-መልስ መቀበል እና መስጠት

ግብ 21. የስራ አፈጻጸም ሰነዶችንና የዕውቀት አስተዳደር ሂደቶችን ለማቀላጠፍና ውጤታማነትን ለማሻሻል ቴክኖሎጅን መጠቀም፣

ተግባር 4. ጠንካራ የደህንነት እርምጃዎችን በመተግበር የስራ አፈጻጸም መረጃዎችን እና ሰነዶችን ሚስጥራዊነት እና ታማኝነት እንደጠበቁ ማድረግ።

ተግባር 1. የስራ አፈጻጸም ስራ አመራር የመረጃ ቋት ለማዘጋጀት እና ለመጠቀም የሚያስችል መምሪያ ማዘጋጀት።

ተግባር 2. መረጃዎች ከተለያዩ ክፍሎች እየተሰበሰቡ በየጊዜው በመረጃ ቋት ውስጥ እንዲቀመጡና ወቅታዊ እንዲሆኑ ማድረግ።

ተግባር 3. በተቋሙ ውስጥ የአፈጻጸም ሰነዶችንና የዕውቀት አስተዳደር ተግባራትን ወጥነት ያላቸውና ደረጃቸውን የጠበቁ እንዲሆኑ ማድረግ፣

ተግባር 4. የመረጃ ስነዳና የዕውቀት አስተዳደር ቋቱን ተጠቃሚዎች በብቃት እንዲጠቀሙ አስፈላጊውን ስልጠና መስጠትና ድጋፍ ማድረግ።

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የአጠቃቀም መምሪያ በመጠቀም
- መድረክ በመፍጠር
- ስልጠና በመስጠት

ግብ 22. ግብረ-መልሶችን ከተለያዩ አካላት በመሰብሰብ በሰነዶችና በዕውቀት አስተዳደር ስራ ላይ ተከታታይ ማሻሻያዎችን ለማድረግ የሚያስችል ባህል መገንባት፣

ተግባር 1. በየወቅቱ ግብረ-መልሶችን በመሰብሰብ የመረጃ ማሻሻያ ለማድረግ የሚያሰችል ጥናት በየወቅቱ ማካሄድ።

ተግባር 2. በጥናት ግኝቱ መሰረት መሻሻያዎችን በቀጣይነት ማድረግ።

ተግባር 3. የሰነዶችን ደህንነት የሚያጋልጡ፣ መረጃ የሚያዛቡ ወይም የመረጃ ቋቱ ላይ ጉዳት በሚያደርሱ አካላት ላይ ተጠያቂነት እንዲኖር ሕግ ማውጣትና መተግበር።

የማስፈጸሚያ ስልቶች

- የማስፈጸሚያ ዕቅድ ማዘጋጀት
- ከዲጅታል ሲቪል ሰርቪስ ክፍል ጋር በቅንጅት መስራት
- ውይይት ማካሄድ

5.ባለሚና አካላት እና ሚናቸው

ይህንን የስራ አፈጻጸም አመራር ስትራተኢጂ ተግባራዊ ለማድረግ እና ውጤታማነቱን በማረጋገጥ ሂደት የተለያዩ ባለሚና አካላት እንዳሉ ይታወቃል። የእነዚህን ባለሚና አካላት በግልጽ መለየት፣ ማወቅ የሚኖራቸውንም ሃላፊነት እና ድርሻ መወሰን ተገቢ ነው። በመሆኑም ለስራ አፈጻጸም አመራር ስትራቴጂው ውጤታማ ተጽዕኖ እንዲኖረውና በተፈለገው ደረጃ ተፈጻሚ እንዲሆን የተለያዩ ባለሚና አካላትና የሚና ድርሻቸው እንደሚከተለው ቀርበዋል።

5.1. የፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን ሚና

የፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን ካለው ስልጣን እና ሃላፊነት በመነሳት የስራ አፈጻጸም አመራሩን ስርዓት ተግባራዊነት ይቆጣጠራል፣ ለማሻሻያ የሚሆኑ ግብረ-መልሶችን ይቀበላል፣ ያሻሽላል፣ እንዳስፈላጊነቱም ይቀይራል። በዝርዝር ሲታይ፡-

- የመንግስት ሰራተኞች የስራ አፈጻጸም አመራርን የተመለከቱ ደንቦችንና መመሪያዎችን ያዘጋጃል፣ ያጸድቃል፣እንዳአስፈላጊነቱ እንዲሻሻሉ ያደርጋል።
- የስራ አፈጻጸም አመራርን በበላይነት መምራት፣ ማስተባበር፣ አፈጻጸሙን መከታተል፣ መገምገምና መደገፍ፣
- የስራ አፈጻጸም አመራሩ ውጤታማ እንዲሆን የሚያስችሉ የተለያዩ ሰነዶችን፣ ቅጾችን፣ መምሪያዎችንና ሌሎች አስፈላጊ ለአሰራር የሚያግዙ አጠቃላይ የህግ ማዕቀፎችን ያዘጋጃል፤ ለየፈጻሚ ተቋማት እንዲደርሱ ያደርጋል፤ተቋማቱም እንደባህርያቸው የመስሪያ ቤታቸውን ተጨባጭ ሁኔታ መሰረት አድርገው የሚዘጋጁቸውን የህግ ማዕቀፎች ተቀብሎ ያጸድቃል፣ እንዲፈጸሙም ይከታተላል።
- የስራ አፈጻጸም ምዘና ለማካሄድ የሚያስችል የመለኪያ መሳሪያ ከሚመለከታቸው አካላት ጋር በመተባበር ያዘጋጃል፤ እንዲተገበር ያደርጋል። በየወቅቱ መረጃ እየሰበሰበ እንዲሻል ያደርጋል።
- የተቋማቱን የስራ አፈጻጸም አመራር አጠቃላይ ሂደት ይከታተላል፤ ይገመግማል፤ ግብረ መልስ ይቀበላል፤ይሰጣል። የግንዛቤ ማስጨበጫ ስልጠናዎችን ይሰጣል።
- በስራ አፈጻጸም አመራር የተሻለ አፈጻጸም የሚያስመዘግቡ ተቋማትና ሰራተኞች የሚለዩባቸውንና የዕውቅናና የሽልማት የሚሰጥበትን ስርዓት ይዘረጋል።
- የስራ አፈጻጸም አመራር ስርዓት ዝርጋታን እና የትግበራ ሂደት የሚመለከታቸውን ባለድርሻ አካላት በማሳተፍ ይሰራል።

- የስራ አፈጻጸም አመራርን እና የስራ አፈጻጸም ምዘና ተግባራት ዙሪያ በምወጡ የህግ ማዕቀፎች፣ የአሰራር ስርዓቶች እና የአተገባበር ክፍተቶች ዙሪያ ለተቋማት ስልጠና ይስጣል፡፡
- ከክልል መንግሥታትና ከከተማ አስተዳደሮች ጋር በመነጋገር እና በመወያየት በስራ አፈጻጸም አመራርና በሰራ አፈጻጸም ምዘና ስርዓት ዝርጋታ እና ትግበራ ዙሪያ በትብብር ይሰራል፡፡
- የስራ አፈጻጸም አመራርን እና የስራ አፈጻጸም ምዘናን የተመለከቱ ስርዓቶች ሲጓደሉና የወጡ የህግ ማዕቀፎች ሲጣሱ አስፈላጊውን እርምጃ ይወስዳል፡፡
- የተጠያቂነት ስርዓት ይዘረጋል፣ ተገባራዊ ያደርጋል፡፡
- የስራ አፈጻጸም አመራርን በማስፈጸም ሂደት የሚነሱ ቅሬታዎችና አቤቱታዎች የሚስተናገዱበትን የአሰራር ሥርዓት ይዘረጋል፤ ተግባራዊ ያደርጋል፤ አተገባበሩንም ይከታተላል፡፡
- የስራ አፈጻጸም አመራርን አተገባበር በሚመለከት ከሚመለከታቸው የፌደራል፣ የክልልና የከተማ አስተዳደሮች ባለሚና አካላት ጋር በየጊዜው የጋራ ምክክርና ግምገማ ያካሂዳልና የማሻሻያ አቅጣጫዎችን ያከናውናል፡፡
- የስራ አፈጻጸም አመራርና የስራ አፈጻጸም ምዘና ስርዓቱ ትግበራ ከሙስናና ብልሹ አሰራሮች የፀዳ ስለመሆኑ በየወቅቱ የባለሚና አካላትን ያሳተፈ ምርመራ ማድረግ የሚያስችሉ የአሰራር ስርዓቶችን መዘርጋትና ተግባራዊ ማድረግ፣
- የስራ አፈጻጸም አመራር እና የስራ አፈጻጸም ምዘና ትግበራን በሚመለከት ከሚመለከታቸው ባለሚን አካላት ጋር በመተባበር የፋይዳ ጥናት ማካሄድ፣ ማሻሻያ ማድረግ፡፡
- የስራ አፈጻጸም አመራርን እና የስራ አፈጻጸም ምዘናን የሚያከናውን በየተቋማቱ ራሱን የቻለ የስራ ክፍል እንዲቋቋም ያደርጋል፡፡

5.2. የፌደራል መንግሥት ተቋማት ሚና

- የስራ አፈጻጸም አመራር እና የስራ አፈጻጸም ምዘና ዝግጅትንና ትግበራን በተመለከተ ኮሚሽኑ በሚፈጥራቸው መድረኮች መሳተፍ፣ ያላቸውን ልምድ ማካፈል እና አስፈላጊውን ትብብር ማድረግ፣
- የስራ አፈጻጸም አመራርንና የስራ አፈጻጸም ምዘናን አስመልክቶ በወጡ የሕግ ማዕቀፎች መሠረት በየተቋማቸው ተግባራዊ ማድረግ፣
- አስፈላጊ ሆኖ ካገኙትና ተጨማሪ የስራ አፈጻጸም አመራር ስርዓት መዘርጋት ካስፈለጋቸውከፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን ጋር ተመካክሮ በማጸደቅ ተግባራዊ ማድረግ፡፡
- ለሰራተኞቻቸው የስራ አፈጻጸም አመራርንና የስራ አፈጻጸም ምዘናን አስመልክቶ ተከታታይ የግንዛቤ ማስጨበጥ ስራን ማከናወን፣ በትግበራ ሂደት ላይ የሚታዩ ክፍተቶችን ለመለየት እና ስልጠና ለመስጠት ዕቅድ መያዝ፣ ክፍተቶቹን እንዲሞሉ ማድረግ እና የስልጠናውን ፋይዳ መገምገም፣

- በስራ አፈጻጸም አመራር እና በስራ አፈጻጸም ምዘና ትግበራ ሂደት የሚያጋጥሙ ችግሮችን በመለየት ለኮሚሽኑ በማቅረብ የጋራ መፍትሄ እንዲያገኙ ማድረግ፣
- የሰራተኞቻቸውን የስራ አፈጻጸም ምዘና በመተግበር ሂደት ወቅታዊ፣ ተጨባጭና ከግላዊ አስተያየት የጸዳ እንዲሆን ስርዓት ማበጀት እና መተግበር፡፡
- በፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን በወጡ የህግ ማዕቀፎች አንጻር የዕውቅናና የሽልማት አፈጻጸም የተጠያቂነት እና የቅሬታ አፈታት ተግባራትን ማከናወን፡፡
- የሠራተኞችን የተሟላ የምዘና መረጃ አደራጅቶ መያዝና ለሚፈለገው አገልግሎት ዝግጁ ማድረግ፡ ፡

5.3. የክልሎችና ከተማ አስተዳደር ሲቪል ሰርቪስ ቢሮዎች ሚና

- በፌደራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን የሚዘጋጁ የህግ ማዕቀፎችን ከክልሎቻቸውና ከከተማ አስተዳደሮቻቸው ሁኔታ ጋር በማጣጣም ተግባራዊ ያደርጋሉ፡፡
- በፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን ከወጡ የስራ አፈጻጸም አመራርና የስራ አፈጻጸም ምዘና ሥርዓት ዝርጋታ ጋር ከተያያዙ የሕግ ማዕቀፎች ጋር የተጣጣሙ የሕግ ማዕቀፎችን ማዘጋጀትና ተግባራዊ ማድረግ፣
- የስራ አፈጻጸም አመራር እና የስራ አፈጻጸም ምዘና ሥራውን ለማስፈጸም ተቋሞቻቸው እንደደራጁ ያደርጋሉ፡፡
- የስራ አፈጻጸም ምዘና በማካሄድ የሰራተኞችን ክፍተቶች መለየት፣ ክፍተቶቻቸውን እንዲሞሉ ማድረግ፡
- የስራ አፈጻጸም አመራር እና የስራ አፈጻጸም ምዘና አተገባበር ሂደት የሚያጋጥሙ ችግሮችን በመለየት ለኮሚሽኑ በማቅረብና በጋራ በመመካከር መፍትሄ እንዲያገኙ ማድረግ፣
- የስራ አፈጻጸም አመራር ስትራቴጂና ለሎች ተዛማጅ የህግ ማዕቀፎች ዝግጅትና ትግበራ ሂደት ኮሚሽኑ በሚፈጥራቸው መድረኮች መሳተፍ፣ ያላቸውን ልምድ ማካፈል፣ አስፈላጊውን ትብብር ማድረግና ለውጤታማነቱ የበኩላቸውን አስተዋጽኦ ማበርከት፡፡
- በፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን የወጡ የህግ ማዕቀፎች አንጻር የዕውቅና፣ የሽልማት፣ የተጠያቂነት እና የቅሬታ አፈታት ተግባራትን ማከናወን፡፡

- የሠራተኞችን የተሟላ የሥራ አፈጻጸም ምዘናና ሌሎች አስፈላጊ መረጃዎችን አደራጅቶ መያዝና ለሚፈለገው አገልግሎት ዝግጁ ማድረግ፡፡

6. መለኪያዎች እና ምዘና

6.1. ቁልፍ የውጤት አመላካቾች

በዚህ ስትራቴጂ የተቀመጡ ግቦች፣ ዋና ዋናና ዝርዝር ተግባራት ሲፈፀሙ በዋነኝነት ከዚህ በታች በተቀመጡት ቁልፍ የአፈጻጸም አመላካቾች ላይ ያተኮሩ ይሆናሉ፡፡

- ተዋረዱን የጠበቀ፣ ተናባቢ የሆነ፣ ሁሉንም ባለሚና አካላት ያሳተፈ፣ ወቅታዊ፣ የተገልጋይን የአገልግሎት ፍላጎት መሰረት ያደረገ፣ ውጫዊ እና ውስጣዊ ሁኔታዎችን በጥልቀት ዳሶ የተዘጋጀ ዕቅድ፣
- ውጤታማ የሚያደርጉ የክትትል፣ የግምገማና የግብረ-መልስ አከናወንን የሚያሳዩ ግልጽ ሂደቶች፣ ዘዴዎችንና መስፈርቶችን ይዞ የተዘረጋና የተተገበረ ስርዓት፡፡
- ግልጽ፣ ትክክለኛ፣ ወቅታዊ፣ ስራ-ተኮር፣ አስተማማኝ፣ ተናባቢ የሆነ፣ በዕቅድ ላይ የተመሰረተና የተተገበረ የስራ አፈጻጸም ምዘና ስርዓት ፡፡
- በመረጃ ላይ የተደገፈ፣ በውጤት ላይ የተመሰረተ፣ በሰራተኞች መካከል እንደሥራቸው ጥራትና ደረጃ ልዩነት መፍጠር የሚያስችልና ከስራው ጋር ቀጥተኛ ግንኙነት ያለው ተግባር ተኮር ሁኖ የተዘረጋ እና የተተገበረ የዕውቅና፣ የሽልማትና የተጠያቂነት ስርዓት፡፡
- ለስራ አፈጻጸም አመራር አተገባበር መሳካት የተጠናከረ በቴክኖሎጅ የተደገፈ፣ አስተማማኝና ወቅታዊ የሆነ በመረጃ ስነዳና ቋት አጠቃቀምና የእውቀት አስተዳደር የተገነባ ባህል፡፡

6.2. ክትትል፣ ግምገማ እና የግበረ-መልስ ሥርዓት

የሲቪል ሰርቪስ ዘርፍ የስራ አፈጻጽም አመራር ዓላማዎች መሳካታቸውንና ያጋጠሙ ችግሮች መፈታታቸውን በክትትልና ግምገማ ስርዓት ያረጋግጣል፡፡ የመንግሥት ሠራተኞች የስራ አፈጻጸም አመራር በመንግሥት አገልግሎትና አስተዳደር ተቋማቱ ውስጥ ቀጣይነት እንዲኖረውና ውጤታማ እንዲሆን ሁሉም የሚመለከታቸው ባለሚና አካላት በየደረጃውና በየወቅቱ አስፈላጊውን ክትትልና ግምገማ ማድረግ ይጠበቅባቸዋል፡፡

የፌደራል ስቭል ሰርቪሲ ኮሚሽን በሲቪል ሰርቪሱ ዘርፍ ለስራ አፈጻጸም አመራር የሚያገለግሉ ስታንዳርዶችን በማዘጋጀት ለሁሉም ተቋማት እንዲደረሳቸው አድርጎ የፌደራል ተቋማት፣

ክልልሎችና የከተማ አስተዳደሮች በየተቋማቸው ተግባራዊ ስለማድረጋቸው ክትትልና ግምገማ ማድረግ፣ የሚያጋጥሙ ችግሮችን መፍታት እና በየወቅቱ እየተመካከሩ ማሻሻያ ማድረግ ይጠበቅበታል። የክልልና የከተማ አስተዳደር ሲቪል ሰርቪስ ቢሮዎችም ለስራ አፈጻጸም አመራር ስታንዳርዶችን በመከተል የአፈፃፀሙን ውጤታማነት በመገምገም የሚያጋጥሙ ችግሮችን ይፈታሉ፤ በፌደራል ደረጃ መታየት ያለባቸውን ጉዳዮች ለኮሚሽኑ በየወቅቱ ያሳውቃሉ።

ኮሚሽኑ የመንግሥት ሠራተኞችን ለስራ አፈጻጸም አመራር እና ሥራ አፈጻጸም ምዘና ስርዓት ትግበራው መሳካቱንና አጠቃላይ ሂደቱን አስመልክቶ በየደረጃው ላሉ የፌደራል መንግሥት ተቋማት፣ ለክልልና ለከተማ አስተዳደር ሲቪል ሰርቪስ ቢሮዎች ተገቢውን ድጋፍ ያደርጋል፤ ክትትልም ያደርጋል።

እያንዳንዱ የሲቪል ሰርቪስ ተቋም የስራ አፈጻጸም አመራሩንና የስራ አፈጻጸም ምዘናውን ትኩረት ሰጥቶ ሊከታተለው፣ሊገመግመው እና በየወቅቱ መረጃ እየሰበሰበ የአሰራር ማሻሻሎችን ለማምጣት ጠንካራ ስርዓት መዘርጋት እና መተግበር ይኖርበታል። ለዚህም ወራዊ፣ የሩብ ዓመት፣ የግማሽ ዓመት እና ዓመታዊ የክትትል እና የግምገማ እንዲሁም የግብረ-መልስ ትግበራ ስርዓት ይኖረዋል።

የስራ አፈጻጸም አመራር ስትራቴጅ ተግባራዊ ለማድረግ ከዚህ በታች የተገለጹትን የአሠራር ስርዓቶች መከተል አስፈላጊ ነው።

1. የፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን የሚያዘጋጀውን የስራ አፈጻጸም አመራር ስትራቴጂና ይህንን ተከትሎ የሚወጡ የህግ ማዕቀፎችን ሁሉም ግንዛቤ እንዲኖረው ለማድረግና በሙላት እንዲተገብሯቸው፣ ያሏቸውንም ክፍተት በመለየት ለማሻሻል እንዲቻል ለሲቪል ሰርቪስ ተቋማት የግንዛቤ ማስጨበጫ ስልጠና ተግባረዊ ይደረጋል።
2. ተቋማት ከሥራ ባህርያቸው በመነሳት ጠንካራ የስራ አፈጻጸም አመራር እንደዘረጉና እንዲተገብሩ ስልጠና መስጠትና አስፈላጊውን ሙያዊ ድጋፍና ክትትል ማድረግ፣
3. የስራ አፈጻጸም ምዘና ለሚያካሂዱ ሃላፊዎች እና ሌሎች ገምጋሚዎች በአገማገም አተገባበር ዙሪያ አስፈላጊውን ስልጠና በመስጠት ባለሙያዎችን ማፍራት፣
4. በስራ አፈጻጸም አመራር መሰረታዊ መሶሶ በሆኑት ተግባራት ማለትም በዕቅድ ዝግጅት፣ በዕቅድ አፈጻጸም፣ በክትትልና ግምገማ፣ በግብረ-መልስ፣ በስራ አፈጻጸም ምዘና፣ በእውቅና፣ ሽልማትና ተጠያቂነት እንዲሁም በስራ አፈጻጸም መረጃ አያያዝ፣ አደረጃጀት፣ አቀማመጥና አጠቃቀም ላይ ወቅታዊ፣ ተገቢና ተጨባጭ ግብረ-መልስ መቀበል እና መስጠት፣

5. የስራ አፈጻጸም አመራር ከብልሹ አሰራርና ከሙስና የፀዳ እንዲሆን የሚያስችል ስርዓት መዘርጋትና መተግበር፣
6. በየጊዜው ከሚታዩ ዓለምአቀፋዊና አገራዊ ለውጦች ጋር ለማጣጣም በጥናት ላይ በመመሥረት ስትራቴጂውን እንዳስፈላጊነቱ እንዲሻሻል ማድረግ፡፡
7. የመንግሥት ሠራተኞች በስራ አፈጻጸም ምዘና ሂደት በሚለዩ ክፍተቶች ላይ መሠረት ያደረገ ሥልጠናና ትምህርት እንዲያገኙ ዝርዝር ዕቅድ በማዘጋጀት እንዲተገበር ማድረግ፣
8. በተቋማት መካከል ምርጥ ተሞክሮ በመለየት የልምድ ልውውጥ ማድረግና ከነባራዊ ሁኔታዎች ጋር በማጣጣም እንዲጠቀሙ ማበረታታት፣
9. በክልሎች፣ በከተማ አስተዳደሮችና በፌደራል ደረጃ የተዘጋጀውን የስራ አፈጻጸም አመራር ስትራቴጂውን መሰረት በማድረግ በየክልላቸውና በከተማ አስተዳደሮቻቸው የሲቪል ሰርቪስ አግልግሎትና አስተዳደር የስራ አፈጻጸም አመራር ስርዓቱን ይተገብራሉ፤ በፌደራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን በኩል አስፈላጊው ክትትልና ድጋፍ ይደረጋል፡፡

7.ቤንችማርኪንግ

ለዚህ ስትራቴጂ ዝግጅት በአፈጻጸም ሥራ አመራር ስርዓት የዳበረ ልምድ ካላቸው የአፍሪካ አገራት መካከል ደቡብ አፍሪካ እና የኬኒያ ሲቪል ሰርቪስ ተቋማት የሥራ አፈፃፀም አመራር ሥርዓታቸውን በተሞክሮነት በመውሰድ ከእኛ አገር ተጨባጭ ሁኔታ ጋር በማገናዘብ አጠቃላይ ሂደትን በተመለከተ የሁለቱ አገራት ተሞክሮ ተወስዶ የስራ አፈጻጸም አመራሩን የተሻለ ደረጃ ላይ እንዲደረስ የሚሰራ ይሆናል፡፡

ማጠቃለያ

የአፈፃፀም ስራ አመራር ስትራቴጂ አምስት የትኩረት መስኮች እንዲኖሩት ተደርጎ የተዘጋጀ ሲሆን እነዚህን የትኩረት መስኮች በየደረጃው ለመተግበር እንዲቻል ራሱን የቻለ ስትራቴጂ ማዘጋጀት አስፈላጊ ነው፡፡ በመሆኑም ይህ የስራ አፈፃፀም አመራር ስትራቴጂ በፌደራል፣ ክልልና በከተማ አስተዳደሮች በሲቪል ሰርቪስ ሴክተር ተቋማት ውስጥ እንዲተገበር ለማድረግ የሚያስችል የነባራዊ ሁኔታ ግምገማ፣ የስትራቴጅ ጉዳዮች፣ የትኩረት መስኮች፣ ግቦች፣ የሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት፣ የአፈጻጸም ስልቶች፣ ቁልፍ የአፈጻጸም አመላከቾችና የክትትል፣ የግምገማ እና ግብረ-መልስ ስርዓት የተመላከቱበት ነው፡፡

የአፈፃፀም ስራ አመራር ተለዋዋጭ የሆነ የአሰራር ሂደት የሚከተል ቢሆንም ለአሰራር ወጥነትና ተወዳደሪነትን ታሳቢ በማድረግ ዘርፉን ወደፊት በማራመድ ካለበት ቁመና ተለውጦ የተሻለ ደረጃ ላይ እንዲደርስ ለማድረግ የሚያስችል የስራ አፈፃፀም አመራር ስትራቴጂ መንደፍ አስፈላጊ ሆኗል።

ስትራቴጂው በሲቪል ሰርቪሱ ዘርፍ ውስጥ በስራ አፈፃፀም አመራር ሂደት በተሟላ መልኩ ከጫፍ ጫፍ ያሉ ተግባራትን (ከዕቅድ ዝግጅት እስከ መረጃ አደራጀት እና አጠቃቀም ድረስ) ያካተተ፣ በአተገባበሩ ዙሪያ የተቋምን፣ የስራ ክፍልንና የሰራተኛን ዕቅዶችና የስራ አፈጻጸም የምዘና ውጤቶችን እንዲናበቡ በማድረግ የክትትል፣ የግምገማና የግብረ-መልስ አሰጣጥ አሰራሮችን ተግባራዊ በማድረግ የሲቪል ሰርቪስ ስርዓቱን ለማዘመን የሚያስችል ነው እንደሆነ ታምኖበታል።

አባሪዎች፡-

አባሪ-1፡- የቁልፍ የውጤት አመላካቾች

ተ.ቁ	ግቦች	ግብዓት/Input	ውጤት/Output	ስኬት/outcome
1.	ወቅታዊ እና የተገልጋይን ፍላጎት መሰረት ያደረገ፣ የተቋማትን ውጫዊ እና ውስጣዊ ሁኔታዎችን በጥልቀት ዳሶ የተዘጋጀ ዕቅድ፣	• ዕቅድ፣መመሪያችና ማኑሎች፣ደንቦች	• ደረጃውን የጠበቀ ዕቅድ	ውጤታማ የሆኑ ተቋማት
2.	ሁሉንም ባለሚና አካላት በማሳተፍ የተቋማቱን ግብ እና ዓላማዎች እንድረዱ በማድረግ ሚናቸውን እና ሃላፍነታቸውን ለይተው እንድያውቁ የሚያስችል ዕቅድ ማዘጋጀት፣	• ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• ባለድርሻ አካላትን በማሳተፍ የተዘጋጀ ዕቅድ •	ውጤታማ የሆኑ ተቋማት
3.	የተቋማቱን የስራ ክፍሎችን እና የሰራተኞችን ዕቅዶች እንደየስራ ባህርያቸው ዕቅዱን በተዋረድ ተናባቢ እንድሆን ማድረግ፣	• ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	በተዋረድ ተናብቦ የተዘጋጀ የዕቅድ	ውጤታማ የሆኑ ተቋማት
4.	የተቋሙን የዕቅድ ስኬት ዕውን ለማድረግ የሚያስችሉ የክትትል፣ የግምገማ እና የግብረ-መልስ አከናወን የሚያሳዩ ግልጽ ሂደቶች፣ዜዴዎች እና መስፈርቶች የያዘ ሁሉ አቅፍ የአሰራር ስርዓት መዘርጋት እና መተግበር፡፡	• መመሪያዎች፣ደንቦች እና ማኑዋሎች • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• የተዘጋጀ ህግ ማዕቀፍ • የተዘረጋና የተተገበረ የክትትል፣ የግምገማ እና የግብረ-መልስ አከናወን የሚያሳዩ ግልጽ ሂደቶች፣ዜዴዎች እና መስፈርቶች የያዘ ሁሉ አቀፍ የአሰራር ስርዓት	በክትትል ግምገማና ግብረ-መልስ አሰጣጥ ውጤታማ የሆኑ ተቋማት
5.	በዕቅድ አፈጻጸም ወቅት ተጨባጭ ምዘና እና ገንቢ ግብረ-መልስ በማካሄድ ሂደት ለምሳተፉ ሰራተኞች	• አሰራር መመሪያ • መከታተያ ቼክ-ሊስቶች	• ስልጠና ያገኙ ሰራተኞች	የተገነባ የመፈጸም አቅም

ተ.ቁ	ግቦች	ግብዓት/Input	ውጤት/Output	ስኬት/outcome
	ክህሎታቸውን እና ብቃታቸውን ለማሳደግ በክትትል፣በግምገማ እና በግብረ-መልስ አሰጣጥ ላይ አቅም መገንባት፣	• ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ		
6.	ከክትትል፣ከግምገማ እና ከግብረ-መልስ የሚገኙ መረጃዎችን ወይም ግኝቶችን በመጠቀም በተከታታይ ሊሻሻሉ የሚገባቸውን ጉዳዮች በመለየት እና በተቋሙ ዕቅድ ፣ስትራቴጅዎች እና ስራዎች ላይ ማስተካከያ ማድረግ፣	• ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• የተደረገ ክትትል፣ግምገማ እና ግብረ-መልስ • በክትትል፣ግምገማ እና ግብረ-መልስ ዉጤት መሰረት ማስተካከያ የተደረገባቸዉ የተቋም ዕቅድ	ዉጤታማ የሆነ ተቋም
7.	ሁሉም የተቋሙ ሰራተኞች የስራ አፈጻጸም ሂደቱን እና ዓላማዎቹን በግልጽ እንድረዱ ማድረግ፣	• መመሪያ፣ማኑዋል፣ • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• ግንዛቤ ማስጨበጫ ትምህርት ያገኙ ሰራተኞች	ዉጤታማ የሆነ ተቋም
8.	ከተቋም፣ ከስራ ክፍል እና ከሰራተኛ ሚና እና ሃላፊነት ጋራ በቀጥታ የተሳሰረ እና የተቆራኘ በስራ ላይ ያቶኮረ ዝርዝር የስራ አፈጻጸም ምዘና ስርዓት መዘርጋት፣	• መመሪያ፣ማኑዋል፣ • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• የተዘጋጀ አፈጻጸም ስራ አመራር ማዕቀፍ	ዉጤታማ የሆነ ተቋም
9.	ወቅታዊ፣ አስተማማኝ እና ትክክለኛ የተቋም ፣የስራ ክፍሎች እና የሰራተኞች የስራ አጻጻም ምዘና መተግበር፣	• የስራ አፈጻጸም መመሪያ፣ ማኑዋል	የተደረገ ወቅታዊ፣ አስተማማኝ እና ትክክለኛ የተቋም ፣ የስራ ክፍሎች እና የሰራተኞች የስራ አጻጻም ምዘና	• የተሻሻለ የተቋምና ሰራተኛ አፈጻጸም
10	የስራ አፈጻጸም ምዘናው በሰራተኞች የአፈጻጸም ውጤት እና ግምገማ እና ከተቋሙ አጠቃላይ ዓላማ ጋር የተሳሰረ እና የተናበበ ማድረግ፣	• የስራ አፈጻጸም መመሪያ፣ ማኑዋል	• የተናበበ የአፈጻጸም ምዘና ዉጤት	• ዉጤታማ ተቋም

ተ.ቁ	ግቦች	ግብዓት/Input	ውጤት/Output	ስኬት/outcome
11	ወቅታዊ የሆነ የስራ አፈጻጸም ምዘና ውጤት ግብረ-መልስ መስጠት እና ተከታታይነት ያለው መሻሻል ማረጋገጥ፡፡	• የስራ አፈጻጸም መመሪያ፣ ማኑዋል	• ወቅቱን ጠብቆ የተደረገ አፈጻጸም ምዘና • የተሰጠ ወቅታዊ ግብረ-መልስ	• የተሻሻለ የተቋምና ሰራተኛ አፈጻጸም
12	የስራ አፈጻጸም ምዘናው ከሌሎች የስራ አፈጻጸም አመራር ተግባራት ማለትም ከዕቅድ፣ክትትል እና ሌሎች የሰው ሃብት አስተዳደር እና ልማት ተግባራት ጋር የተቀናጀ እንድሆን ማድረግ፣	• አሰራር መመሪያ • መከታተያ ቼክ-ሊስቶች • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• በጥብቅ ድጋፋዊ ክትትል የተደገፎ የተመዘነ የሰራተኞች የአፈጻጸ ዉጤት • ሰራተኛዉን አቅም ለማሳደግ የተሰጠ ስልጠና	• የተሻሻለ የተቋምና ሰራተኛ አፈጻጸም
13	የተቋማት፣ የስራ ክፍሎች እና የሠራተኞች የስራ አፈጻጸም የምዘና ውጤቶችን መሰረት ያደረገ የእውቅና፣የሽልማት እና የተጠያቂነት ስርዓት መዘርጋት፣	• መመሪያና ማኑዋል • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• ዉጤትን መሰረት አድርጎ የሰጡ የእዉቅናና ሽልማት ተቋማት • ዉጤትን መሰረት አድርጎ የተጠያቅነት ስርዓት የፈጠሩ ተቋማት	• ተነሳሽነቱ ያደገ ሰራተኛ • ዉጤቱ የተሻሻለ ተቋምና ሰራተኛ
14	የላቀ የስራ አፈጻጸም ላሳዩ ሰራተኞች ወቅታዊ ፣ተመጣጣኝ ፣ ከፍላጎታቸው ጋር የተጣጣመ እና ወጥነት ያለው ዕውቅና እና ሽልማት እንድሰጥ ማድረግ፣	• መመሪያና ማኑዋል • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• ፍላጎትን መሰረት አድርጎና ወጥነት ባለዉ መንገድ የእዉቅናና ሽልማት የሰጡ ተቋማት	• ተነሳሽነቱ ያደገ ሰራተኛ • ዉጤቱ የተሻሻለ ተቋምና ሰራተኛ
15	የዕውቅና፣ የሽልማት አሰጣቱ እና ተጠያቂነቱ በስራ አፈጻጸም፣ እና እያንዳንዱ ሰራተኛ እና የስራ ክፍል በምኖረው አስተዋጽኦ ላይ በተጨባጭ ማስረጃ ላይ የተመሰረተ ማድረግ፣	• መመሪያና ማኑዋል • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• ተጨባጭ መረጃ መሰረት አድርጎ የተሰጡ የእዉቅናና ሽልማት ተቋማት	• ተነሳሽነቱ ያደገ ሰራተኛ ዉጤቱ የተሻሻለ ተቋምና ሰራተኛ
16	የእውቅና፣ የሽልማት እና የተጠያቂነት ስርዓቱ ውጤታማነት በተከታታይ ለማሻሻል ከሰራተኞች	• መመሪያና ማኑዋል • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት	• ዉጤትን መሰረት በማድረግ የእዉቅናና ሽልማት መስጠት ባህል ያደረጉ ተቋማት	• ተነሳሽነቱ ያደገ ሰራተኛ • ዉጤቱ የተሻሻለ ተቋምና ሰራተኛ

ተ.ቁ	ግቦች	ግብዓት/Input	ውጤት/Output	ስኬት/outcome
	እና ከሌሎች ባለድረሻ አካላት ወጥነት ያለው ግብረ-መልስ እና አስተያየት የመቀበል እና ተግባራዊ የማድረግ ባህል ማሳደግ፣	• የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ		
17	ከሚጠበቀው በታች የስራ አፈጻጸም ላሳዩ እና ሰራተኞች ከስራቸው ጋራ ተያያዥ የሆነ የስልጠና እና/ወይም የተጠያቂነት ስርዓት መዘርጋት እና መተግበር፣	• መመሪያና ማኑዋል • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• ለሰራተኞች የተሰጠ ስልጠና • የተዘጋጀ መመሪያ • ተግባራዊ የተደረገ መመሪያ	• ተነሳሽነቱ ያደገ ሰራተኛ ዉጤቱ የተሻሻለ ተቋምና ሰራተኛ
18	የእውቅና፣የሽልማቱን እና የተጠያቂነቱን ስርዓት ውጤታማ እንድሆን ለማስቻል ይህንን ለምፈጽሙ አካላት ስልጠና እና ድጋፍ መስጠት፣	• መመሪያና ማኑዋል • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• የተሰጠ ስልጠና እና ድጋፋዊ ክትትል	• ዉጤታማ የሆነ የእውቅና፣የሽልማቱን እና የተጠያቂነቱን ስርዓት
19	የስነዳ እና የእዉቀት አስተዳደር ስርዓት (knowledge management system) በመዘርጋት ትክክለኛ እና አስተማመኝ የተቋም፣የስራ ክፍልች እና የሰራተኛ የስራ አፈጻጸም መረጃዎችን ማደራጀት እና መጠቀም፣	• መመሪያና ማኑዋል • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• ጠንካራ የመረጃ ስርዓት • የተዘጋጀ መረጃ አያያዝ መመሪያ • የተዘረጋ የስነዳ እና የእዉቀት አስተዳደር ስርዓት	• የተሻሻለ መረጃ አያያዝና አጠቃቀም
20	ተጨባጭ እና ፍትሃዊ የሆነ የስራ አፈጻጸም ምዘና ለማካሄድ እና አድሎዊነትን እና ግላዊ አስተያትን ለመቀነስ የስነዳ እና የእውቀት አስተዳደር ሂደትን የመጠቀም ባህልን ማሳደግ፣	• የስራ አፈጻጸም ምዘና መመሪያና ማኑዋል • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• የተዘረጋ ጠንካራ የመረጃ አያያዝ ባህል	ባህል የተደረገ መረጃ ላይ የተመሰረተ ዉሳኔ አሰጣጥ
21	የስራ አፈጻጸም ሰነዶችን እና የዕውቀት አስተዳደር ሂደቶችን	• የስራ አፈጻጸም ምዘና መመሪያና ማኑዋል	• የዘመነ አፈጻጸም ምዘና መረጃ አያያዝ	• የተሻሻለ የቴክኖሎጂ አጠቃቀም

ተ.ቁ	ግቦች	ግብዓት/Input	ውጤት/Output	ስኬት/outcome
	ለማቀላጠፍ እና ውጤታማነትን ለማሻሻል ቴክኖሎጅን መጠቀም፣	• ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• የቴክኖሎጂ አጠቃቀም ዙሪያ የተሰጠ ስልጠና • የተዘጋጀ መረጃ አያያዝ መመሪያ	
22	ግብረ-መልሶችን ከተለያዩ አካላት በመሰብሰብ በሰነዶች እና በዕውቀት አስተዳደር ስራ ላይ ተከታታይ ማሻሻያዎችን ለማድረግ የሚያስችል ባህል መገንባት፣	• የስራ አፈጻጸም ምዘና መመሪያና ማኑዋል • ወቅታዊ የዳሰሳ ጥናት ክፍተት • የመንግስት አገልግሎትና አስተዳደር ፖሊሲ	• ወቅቱን ጠብቆ የተሰጠ ግብረ-መልስ •	የተሻሻለ መረጃ አያያዝና እዉቀት አስተዳደር

የተቋም የ6 ወር ግብ ተኮር እቅድ አፈፃፀም መገምገሚያ (75%) ቅጽ ሀ-1

የተቋሙ ሥም ______________________ የምዘና ወቅት ከ____________________ እስከ___________________ዓ.ም

ተ/ቁ	የተቋሙ ግብና ክብደት	ዋና ዋና ተግባራት	ክብደት%	መለኪያ	ኢላማ	ክንውን	አፈጻጸም በ%	ውጤት = ክብደትxአፈጻጸም (በ %)	አስተያየት
1.	ግብ1፡-	ዋና ተግባር 1፡-							
2.		ዋና ተግባር 2፡-							
3.		ዋና ተግባር 3፡-							
4.	ግብ 2፡-	ዋና ተግባር 1፡-							
5.		ዋና ተግባር 2፡-							
6.		ዋና ተግባር 3፡-							
7.	ግብ 3፡-	ዋና ተግባር 1፡-							
8.		ዋና ተግባር 2፡-							
9.		ዋና ተግባር 3፡-							
10.	ግብ4፡-	ዋና ተግባር 1፡-							
11.		ዋና ተግባር 2፡-							
12.		ዋና ተግባር 3፡-							
13.	ግብ5፡-	ዋና ተግባር 1፡-							
14.		ዋና ተግባር 2፡-							
15.		ዋና ተግባር 3፡-							
የዋና ተግባራት ድምር ውጤት ከ100%									
ወደ 75% የተቀየረ ውጤት									

የተቋሙ ዕቅድና በጀት ዝግጅት ሥራ አስፈጻሚ ሥም ______________________________ ፊርማ _____________________
ቀን______________
የተቋሙ ኃላፊ ስም ____________________________________ ፊርማ ________________________ቀን_________________________

የሥራ ክፍል የ6 ወር ግብ ተኮር እቅድ አፈፃፀም መገምገሚያ (75%) ቅጽ ሀ-2

የተቋሙ ሥም ____________________ የሥራ ክፍሉ ሥም __________________ የምዘና ወቅት ከ------------------- ዓ.ም እስከ------------------ ዓ.ም

ተ/ቁ	የስራ ክፍሉ ግብና ክብደት	ዋና ዋና ተግባራት	ዝርዝር ተግባራት	ክብደት%	መለኪያ	ኢላማ	ክንውን	አፈጻጸም በ%	ውጤት =ክብደትxአፈጻጸም (በ%)	አስተያየት
1.	ግብ1፡-	ዋና ተግባር 1								
2.										
3.										
4.										
5.		ዋና ተግባር 2								
6.										
7.										
8.										
9.	ግብ 2፡-	ዋና ተግባር 1								
10.										
11.										
12.										
13.		ዋና ተግባር 2								
14.										
15.										
16.										
የዋና ተግባራት ድምር ውጤት ከ100%										
ወደ 75% የተቀየረ ውጤት										

የሥራ ክፍሉ ኃላፊ ስም ____ ፊርማ ____________________ ቀን____________________
የቅርብ ኃላፊ ስም _______________________________________ ፊርማ ______________________ ቀን______________________

የተቋም ወይም የሥራ ክፍል የ6 ወር የግብ ተኮር ተግባራት አፈጻጸም፣ የተገልጋይ እርካታና የበጀት አጠቃቀም መገምገሚያ ቅጽ ሀ- 3

የተቋሙ ሥም ____________________
የሥራ ክፍሉ ሥም ____________________
የምዘና ወቅት ከ__________________ እስከ________________________ዓ.ም

የምዘና መስፈርቶችና የተገኙ ውጤቶች			የነጥብ ድምር	የአፈፃጸም ደረጃ
የግብ ተኮር ተግባራት አፈፃፀም 75%	የተገልጋይ እርካታ (15%)	የበጀት አጠቃቀም (10%)		

የሥራ ክፍሉ/ የዕቅድና በጀት ሥራ አስፈጻሚ ስም____________________________________ ፊርማ_________________ ቀን_________________________
የቅርብ ኃላፊ/ የተቋሙ ኃላፊ ሙሉ ስም____ ፊርማ ________________ ቀን_________________________

የቴክንሻኖች የ6 ወር ግብ ተኮር እቅድ አፈፃፀም መገምገሚያ (75%) ቅጽ ሉ-1

የሥራ ክፍሉ ሥም ____________________ የሰራተኛው ሥም ________________ የሥራ መደቡ መጠሪያ _________________ ደረጃ ___

የምዘና ወቅት ከ-------------------- ዓ.ም እስከ------------------- ዓ.ም

ተ/ቁ	የስራ ክፍሉ ግብና ክብደት	ዋና ዋና ተግባራት	ዝርዝር ተግባራት	ክብደት%	መለኪያ	ኢላማ	ክንውን	አፈጻጸም በ%	ውጤት (ክብደት*አፈጻጸም በ%)	አስተያየት
1.	ግብ1፡-	ዋና ተግባር 1								
2.		ዋና ተግባር 2								
3.	ግብ 2፡-	ዋና ተግባር 1								
4.		ዋና ተግባር 2								

የዋና ተግባራት ድምር ውጤት ከ100%		
ወደ 75% የተቀየረ ውጤት		

የሰራተኛዉ ስም ………………………………………………… ፊርማ …………………ቀን………………………
የቅርብ ኃላፊ ስም ………………………………………..…… ፊርማ ……………….ቀን……………………..

የቴክንሻኖች የባህርይ ብቃት የ6 ወር አፈጻጸም መገምገሚያ (25%) ቅጽ ሉ- 2

የሥራ ክፍሉ ሥም ________ *የሰራተኛው ሥም* _________ *የሥራ መደቡ መጠሪያ* _________ *ደረጃ* _____ *የምዘና ወቅት* ከ--------- *ዓ.ም* እስከ-------- *ዓ.ም*

ተ/ቁ	የባህሪህ ብቃት መስኪያዎች	የተሰጠው ክብደት 20%	የአፈጻጸም ደ					ለክብቱ የተሰጠው ነጥብ
			5	4	3	2	1	
1.	አዳዲስ ሀሳቦችን እና አሰራሮችን ማፍለቅና መተግበር	2						
2.	ከሥራ ክፍሉ ሠራተኞች ጋር በመግባባትና በቡድን ስሜት መስራት	2						
3.	ለጋራ ውጤት በቅንጅት የመስራት አመለካከት እና ብቃት	2						
4.	የራስን ስሜት መግዛትና መቆጣጠር	1.5						
5.	ያልተገባ ጥቅም ፍለጋ ከመፈለግ ነፃ መሆን	3						
6.	በብዝሃነት ማመንና መሥራት	1.5						
7.	ተገልጋዮችን በተገቢው ክብርና በሥራ ላይ ሥነ-ምግባር የማገልገል ብቃት	2						
8.	የመንግስት ስራ ሰዓት በዉጤታማነት ከመጠቀም አንጻር	2						
9.	የላቀና ጥራት ያለው ውጤት ከማምጣት አንጻር	1.5						
10.	የቅርብ ኃላፊውን ሳይጠብቅ ሥራ ማከናወን	2.5						
	የተጠቃለለ ውጤት 25%							

የሰራተኛዉ ስም ………………………………………………… ፊርማ …………………ቀን………………………
የቅርብ ኃላፊ ስም ………………………………………..…… ፊርማ ……………….ቀን……………………..

የቴክንሽኖች የ6 ወር የውጤት ማጠቃለያ ቅፅ ለ-4

የሥራ ክፍሉ ሥም ____________________
የሰራተኛው ሥም ________________
የሥራ መደቡ መጠሪያ ______________________ ደረጃ ____________
የምዘና ወቅት ከ______________________ዓ.ም እስከ______________________ ዓ.ም

የምዘና መስፈርቶችና የተገኙ ውጤቶች		የነጥብ ድምር	የአፈፃጸም ደረጃ
የግብ ተኮር ተግባራት አፈፃፀም 75%	የባህርይ ብቃት (25%)		

በአፈጻጸም ወቅት ሠራተኛው ያሳያቸው ጠንካራ ጎኖች --
በአፈጻጸም ወቅት በሠራተኛው የታዩና መስተካከል የሚገባቸው ክፍተቶች --
የቅርብ ኃላፊ ሙሉ ስም--------------------------------------ፊርማ ቀን-----------------------------------
የሠራተኛው አስተያየት --
የሠራተኛው ሙሉ ስም--ፊርማ -----------------------------ቀን-----------------------------

የፕሮፌሽናሎች የ6 ወር ግብ ተኮር እቅድ አፈፃፀም መገምገሚያ ቅጽ ሐ-1

የሥራ ክፍሉ ሥም ____________________ የሰራተኛው ሥም ________________ የሥራ መደቡ መጠሪያ _________________ ደረጃ ___

የምዘና ወቅት ከ------------------- ዓ.ም እስከ------------------ ዓ.ም

ተ/ቁ	የስራ ክፍሉ ግብና ክብደት	ዋና ዋና ተግባራት	ዝርዝር ተግባራት	ክብደት%	መለኪያ	ኢላማ	ክንውን	አፈጻጸም በ%	ውጤት (ክብደት*አፈጻጸም በ%)	አስተያየት
1.	ግብ1፡-	ዋና ተግባር 1								
2.		ዋና ተግባር 2								
3.	ግብ 2፡-	ዋና ተግባር 1								
4.		ዋና ተግባር 2								

የዋና ተግባራት ድምር ውጤት ከ100%		
ወደ 75% የተቀየረ ውጤት		

የሰራተኛዉ ስም ………………………………………………… ፊርማ …………………ቀን………………………
የቅርብ ኃላፊ ስም ………………………………………………….…… ፊርማ ……………….…ቀን……………………..

የፕሮፌሽናሎች የባህርይ ብቃት የ6 ወር አፈጻጸም መገምገሚያ ቅጽ ሐ-2

የሥራ ክፍሉ ሥም ________ የሰራተኛው ሥም _________ የሥራ መደቡ መጠሪያ _________ ደረጃ _____ የምዘና ወቅት ከ--------- ዓ.ም እስከ-------- ዓ.ም

ተ/ቁ	የንኡስ ብቃት መለኪያዎች	የተሰጠው ክብደት 20%	የአፈጻጸም ደረጃ					ለክብቱ የተሰጠው ነጥብ
			5	4	3	2	1	
1.	የተቋሙን ፖሊሲና ስትራቴጂ የመተንተንና የመረዳት ብቃት፤	1.5						
2.	አዳዲስ ሀሳቦችን እና አሰራሮችን ማፍለቅና መተግበር	1.5						
3.	ከሥራ ክፍሉ ሠራተኞች ጋር በመግባባትና በቡድን ስሜት መስራት	2						
4.	ለጋራ ውጤት በቅንጅት የመስራት አመለካከት እና ብቃት	2						
5.	የራስን ስሜት መግዛትና መቆጣጠር፣የሌሎችን ስሜት መረዳት	1.5						
6.	ያልተገባ ጥቅም ፍለጋ ከመፈለግ ነፃ መሆን	2						
7.	በብዝሃነት ማመንና መሥራት	1.5						
8.	ተገልጋዮችን በተገቢው ክብርና በሥራ ላይ ሥነ-ምግባር የማገልገል ብቃት	2						
9.	በተቀመጠው ጊዜ መሰረት የመተግበር ብቃት	2						
10.	ዋጋ ያለው አገልግሎት ማቅረብ	1						
11.	የቅርብ ኃላፊውን ሳይጠብቅ ሥራ ማከናወን	2						
12.	የምርትና አገልግሎት አቅርቦት የማሳደግ ብቃት	1						

የሰራተኛዉ ስም .... ፊርማ ....ቀን...........................
የቅርብ ኃላፊ ስም ....…...… ፊርማ ....ቀን.........................

የፕሮፌሽናሎች የ6 ወር የውጤት ማጠቃለያ ቅፅ ሐ-4

የሥራ ክፍሉ ሥም ______________________
የሰራተኛው ሥም _________________
የሥራ መደቡ መጠሪያ ________________________ ደረጃ _____________
የምዘና ወቅት ከ-------------------- ዓ.ም እስከ------------------- ዓ.ም

የምዘና መስፈርቶችና የተገኙ ውጤቶች		የነጥብ ድምር	የአፈፃጸም ደረጃ
የግብ ተኮር ተግባራት አፈፃፀም 75%	የባህርይ ብቃት (25%)		

በአፈጻጸም ወቅት ሠራተኛው ያሳያቸው ጠንካራ ጎኖች ---
በአፈጻጸም ወቅት በሠራተኛው የታዩና መስተካከል የሚገባቸው ክፍተቶች ---
የቅርብ ኃላፊ ሙሉ ስም--------------------------------------ፊርማ ቀን----------------------------------
የሠራተኛው አስተያየት --
የሠራተኛው ሙሉ ስም---ፊርማ ---------------------------ቀን--------------------------

የሥራ መሪዎች የ6 ወር ግብ ተኮር እቅድ አፈፃፀም መገምገሚያ ቅጽ መ-1

የሥራ ክፍሉ ሥም ____________________ *የሰራተኛው ሥም* ________________ *የሥራ መደቡ መጠሪያ* _________________ *ደረጃ* ___

የምዘና ወቅት ከ-------------------- ዓ.ም እስከ------------------- ዓ.ም

ተ/ቁ	የስራ ክፍሉ ግብና ክብደት	ዋና ዋና ተግባራት	ዝርዝር ተግባራት	ክብደት%	መለኪያ	ኢላማ	ክንውን	አፈጻጸም በ%	ውጤት (ክብደት*አፈጻጸም በ%)	አስተያየት
1.	ግብ1፡-	ዋና ተግባር 1								
2.		ዋና ተግባር 2								
3.	ግብ 2፡-	ዋና ተግባር 1								
4.		ዋና ተግባር 2								

የዋና ተግባራት ድምር ውጤት ከ100%		
ወደ 75% የተቀየረ ውጤት		

የሰራተኛዉ ስም ……………………………………………………. ፊርማ …………………ቀን………………………

የቅርብ ኃላፊ ስም …………………………………………..…… ፊርማ ……………….ቀን……………………..

የሥራ መሪዎች የባህርይ ብቃት የ6 ወር አፈጻጸም መገምገሚያ ቅጽ መ-2

የሥራ ክፍሉ ሥም ________ የሰራተኛው ሥም _________ የሥራ መደቡ መጠሪያ _________ ደረጃ _____ የምዘና ወቅት ከ--------- ዓ.ም እስከ-------- ዓ.ም

ተ/ቁ	የንኡስ ብቃት መለኪያዎች	የተሰጠው ክብደት 20%	የአፈጻጸም ደረጃ					ለክብቱ የተሰጠው ነጥብ
			5	4	3	2	1	
1.	የተቋሙን ፖሊሲና ስትራቴጂ የመተንተንና የመረዳት ብቃት፤	1.5						
2.	አዳዲስ ሀሳቦችን እና አሰራሮችን ማፍለቅና መተግበር	1.5						
3.	ከሥራ ክፍሉ ሠራተኞች ጋር በመግባባትና በቡድን ስሜት መስራት	2						
4.	ለጋራ ውጤት በቅንጅት የመስራት አመለካከት እና ብቃት	2						
5.	የራስን ስሜት መግዛትና መቆጣጠር እና የሌሎችን ስሜት መረዳት	1.5						
6.	የሥነ-ምግባር መርሆዎች መተግበር እና ተምሳሌት መሆን	2						
7.	በብዝሃነት ማመንና መሥራት	1.5						
8.	ተገልጋዮችን በተገቢው ክብርና በሥራ ላይ ሥነ-ምግባር የማገልገል ብቃት	2						
9.	በተቀመጠው ጊዜ መሰረት ዉጤታማ ተግባር ከመተግበር አንጻር	2						
10.	ዋጋ ያለው አገልግሎት ማቅረብ	1.5						
11.	የቅርብ ኃላፊውን ሳይጠብቅ ሥራ ማከናወን	2.5						
12.	የምርትና አገልግሎት አቅርቦት ከማሳደግ አንጻር							
13.	የተዋናይን ፍላጎት መለየት፣ ማነሳሳትና ማሳመን መቻል							
14.	ለውጥን መምራትና ችግር ፈቺነት፣							
15.	ራስንና ሌሎችን ማብቃት							
	የተጠቃለለ ውጤት 25%							

የሰራተኛዉ ስም ……………………………………………………. ፊርማ …………………ቀን………………………

የቅርብ ኃላፊ ስም ………………………………………………..…… ፊርማ ………………..ቀን……………………..

የምዘና መስፈርቶችና የተገኙ ውጤቶች		የነጥብ ድምር	የአፈፃፀም ደረጃ
የግብ ተኮር ተግባራት አፈፃፀም 75%	የባህርይ ብቃት (25%)		

በአፈጻጸም ወቅት ሠራተኛው ያሳያቸው ጠንካራ ጎኖች --

በአፈጻጸም ወቅት በሠራተኛው የታዩና መስተካከል የሚገባቸው ክፍተቶች --

የቅርብ ኃላፊ ሙሉ ስም---------------------------------------ፊርማ ቀን-----------------------------------

የሠራተኛው አስተያየት ---

የሠራተኛው ሙሉ ስም---ፊርማ ----------------------------ቀን----------------------------