

የስራ-አመራር ወሳኝነት / MANAGEMENT MATTERS

የምርት ተቋማት ሪፖርት
MANUFACTURING REPORT
2014

የፕሮጀክቱ መግቢያ 5

የጥናቱ አሰፈላጊነት 6

የፕሮጀክቱ የጥናት ስልት..... 8

 ዘመናዊ አሰራር (Lean Operations)..... 8

 የአፈጻጸምና ኢላማ አከናወን (Performance and Target Management) 8

 የክህሎት (ሰው-ኃይል) አስተዳደር (Talent management) 9

 የድርጅቱ አስተዳደራዊ መዋቅር (Organization Structure)..... 9

የፕሮጀክቱ ምሳሌዎች 10

የፕሮጀክቱ ሽፋን..... 12

የሰራ-አመራር ልዩነት ምክንያቶች ምንድን ናቸው?..... 15

 ባለቤትነት (Ownership).....15

 ውድድር (Competition)16

 ዓለም-ዓቀፋዊነት (Globalization).....17

 የሰው-ኃይል ካፒታል (Human Capital).....18

 የሰራተኛ-ገበያ ደንቦች (Labour Market Regulations)19

 የማኔጀሮች ዕይታና አስተሳሰብ (Manager perceptions and perspectives)20

አከባቢያዊ ልዩነት (REGIONAL DIFFERENCES)..... 21

አከባቢያዊ ትኩረት፣ አፍሪካ (REGIONAL FOCUS: AFRICA)..... 22

የድርጅቶች አፈጻጸም ከሰራ-አመራር ክፍሎች አንጻር (Firm performance by management area: Africa) 24

የድርጅቶች አፈጻጸም በኢንዱስትሪ ዓይነት በአፍሪካ (Firm performance by industry: Africa)..... 25

ማጠቃለያ ነጥቦች (CONCLUDING POINTS)..... 26

መልዕክት ለስራ-አመራሮች

ውድ ሥራ-አስከፊ፤

በመጀመሪያ ለዚህ የጥናት ፕሮጀክት ስኬት ላደረጉት አስተዋጽኦ የላቀ ምስጋናችንን ማቅረብ እንወዳለን።

ይህ አለም-አቀፋዊ የስራ-አመራር ጥናት ፕሮጀክት በሃገራትና እንዲሁም ድርጅቶች መካከል የሚሰተዋሉትን የአስተዳደር ልዩነቶች ለማጥናት ያቀደ ነው። ጥናቱ በብሪታንያ፣ ለንደን ስኩል ኦፍ ኢኮኖሚክስ (ኤል ኤስ ኢ) በሚገኘው ሴንተር ፎር ኢኮኖሚክ ፕሮጀክት ወሰን የታቀፈ ሲሆን ፡ከሌንደን ስኩል ኦፍ ኢኮኖሚክስ፣ ስታንፎርድ ዩኒቨርሲቲና፣ ሃርቫርድ ዩኒቨርሲቲ ስኩል በተወጣጡ አጥኚዎች በጋራ የሚካሄድ ነው። ጥናቱ በተለያዩ ሃገራት ብሄራዊ ባንኮች፣ የፋይናንስ ሚኒስቴሮችና፣ የአሰሪ ፊደረሽኖች ድጋፍ ተሰጥቶታል። በተጨማሪም ጥናቱ እንደ ዓለም ባንክና ኢንተር-አሜሪካን ባንክ ኦፍ ዴቪሎፕመንት በመሳሰሉት ታላላቅ አለም-ዓቀፋዊ ድርጅቶች ጽኑ ድጋፍ ተችሮታል። **ከ2004** ጀምሮ በ33 አገራት በላይ ካሉ **ከ15,000** በላይ የድርጅት አስተዳዳሪዎች (managers) በዓራት ሴክተሮች ማለትም ምርት (manufacturing)፣ ችርቻሮ ንግድ (retail)፣ ጤና (healthcare)፣ እና ትምህርት (education) ያተኮሩ ጥልቅ ቃለ-ምልልሶችን በማድረግ አጠናቀረናል።

የተሰብሰበው መረጃ ምስጢራዊነቱ በታላቅ ጥንቃቄ የተጠበቀ መሆኑን ለናሳወቅዎት እንወዳለን። የድርጅቶችና የማኔጀር ወይም ሌላ መረጃ የሰጡን ሰዎች ሰዎች ፈጽሞ አይጠቀሱም። ጥቅል የጥናት ውጤቶች ብቻ ሪፖርት ይደረጋሉ። በቃለ-ምልልሱ ጊዜ የሰጡን መልሶች እላይ በተጠቀሱት ዩኒቨርሲቲዎች የምርምር ስነ-ምግባር ቦርዶች (Research Ethics Boards) ምስጢራዊነት ህጎች (confidentiality rules) በጥንቃቄ ይጠበቃሉ። በተጨማሪም ቃለ-ምልልሱ የሚያጠነጥነው የአስተዳደር ጉዳዮችና አደረጃጀት ላይ ሲሆን፣ ምንም ዓይነት ገንዘብ ነክ አሃዞች ላይ ውይይት አይደረግም።

በዚህ ሪፖርት ይዘት እንደሚደሰቱ ተስፋችን ሲሆን፣ ለዚህ ፕሮጀክት ውድ ጊዜዎንና ለሰጡን ጠቃሚ ግብዓቶች ደግመን ማመስገን እንወዳለን።

በጥናቱ ላይ ያላችሁን ማንኛውም አስተያየት በደስታ የምንቀበል ሲሆን ለወደፊቱም ግኑኝነታችን እንደሚቀጥል በእጅግ ተስፋ እናደርጋለን። እባክዎን አስተያየትዎንና ምልክታዎን ለመላክ የኢሜል አድራሻችን cep.managementproject@lse.ac.uk ይጠቀሙ።

ከላቀ ምስጋና ጋር፤

የጥናቱ አባላት

ሴንተር ፎር ኢኮኖሚክ ፕሮጀክት (Centre for Economic Performance)
ለንደን ስኩል ኦፍ ኢኮኖሚክስ (London School of Economics)

የፕሮጀክቱ መግቢያ

የአለም-ዓቀፍ የስራ-አመራር ሰርቤይ (World Management Survey) ከላንደን ስኩል ኦፍ ኢኮኖሚክስ (ኤል ኤስ ኢ) ፣ ስታንፊርድ ዩኒቨርሲቲ፣ ሃርቫርድ ዩኒቨርሲቲ ስኩል ኦፍ ኢኮኖሚክስ፣ ኬምብሪድጅ ዩኒቨርሲቲ በተወጣጡ ባለሙያዎች በጋራ የሚካሄድ የጥናት ፕሮጀክት ሲሆን፣ በድርጅቶች ውስጥ ያሉትን የሥራ-አመራር ሁኔታዎችን በመመርመር በድርጅት ምርታማነት ያላቸውን አስተዋጽኦ ያጠናል። በሴክተሮችና በክልሎች መካከል ትልቅ የድርጅቶች የምርታማነት ልዩነት የሚታይ ሲሆን ያለፉ ጥናቶች የዚህ ልዩነት ምንጭ የተለመደውን የሰው ኃይል፣ ካቲታልና የማቴርያል አቅርቦትን ብቻ በመመልከት በአጥጋቢ መልኩ መመልስ አልቻሉም።

የዚህ በአጥጋቢ መልኩ ያልተመለሰው የምርታማነት ልዩነት በከፊል በየድርጅቱ ባለው የስራ-አመራር ጥራት ልዩነት ሊገለጽ እንደሚችል ጥናቶች ይጠቁማሉ። ይሁን እንጂ ይህንን በስን-ስርዓት የሚደግፍ በድርጅት ደረጃ የአስተዳደር ሁኔታ የሚያሳይ የተሰበሰበ የተሟላ አሃዛዊ የመረጃ-ቋት (dataset) እስከቅርቡ አልነበረም። የአለም-ዓቀፍ የስራ-አመራር ሰርቤይ ለመጀመር ዋና ምክንያትም ይህንን ክፍተት ለሞምላት ነው። ከ2001 ጀምሮ ከ13,000 በላይ ቃለ-ምልልሶችን በሰሜንና ደቡብ አሜሪካ፣ አሽኒያ፣ አውሮጳ፣ እስያና፣ አፍሪካ በ33 አገራት ያካሄድን ሲሆን፣ ይህም ትልቅ ሽፋን ያለው በዓለም-ዓቀፍ ደረጃ የተካሄደ የመጀመሪያ የስራ-አመራር የመረጃ-ቋት (dataset) ሆኖ የስራ-አመራር ጥራት በድርጅቶች መካከል ያለውን የምርታማነት ልዩነት መግለጽ ላይ ያለውን ሚና ለማጥናት ነው።

የስራ-አመራር ልዩነት በድርጅቶች በሃገራት መካከል ሰፊ እንደሆነና፣ ይህም ከድርጅትና እንዲሁም በሃገራት ደረጃ ካለው የምርታማነት ልዩነት ጋር የጠበቀ ቁርኝት እንዳለው የጥናታችን ግኝት ያመለክታል። ከመልካም የስራ-አመራር ጋር የጠበቀ ግኝት ያለቸው ቁልፍ ምክንያቶች (factors) በገበያ ተወዳዳሪነት፣ ድንበር-ዘለልነት (multinational status) ፣ የሰራተኞች ክህሎት፣ የድረጅት ባለቤትነት (ownership) ፣ እና ቁጥጥር (control) ሲሆኑ፣ እያንዳንዳቸው ከታች በዝርዝር ተቃኝተዋል።

እስከአሁኑ ጊዜ የሰበሰቡት መረጃ (data) የድርጅት አመራሮችና ባለቤቶችን በቀጥታ ከመርዳት አልፎ ለመንግስታት ፖሊሲዎችና ለባለ-ድርሻ አካላት የዘመናዊ የአመራር ዘዴዎች አለማመድና (adoption) አተገባበር፣ እንዲሁም በምርታማነትና የፈጠራ ክህሎትን (innovation) ላይ ያላቸው አስተዋጽኦ የሚተነትኑ አካዳሚያዊ ጥናቶችና ፖሊሲ ረፖርቶች ላይ በሰፊው ጥቅም ላይ ወሏል።

በአሁኑ ጊዜ በአለማችን ከፍተኛ የኢኮኖሚ ነውጥና የምርት ዕድገት የሚፈታተኑ ተግዳሮቶች የሚታዩበት ወቅት እንደሆነ ይታወቃል። ይህ ጥናት ለቀጣይ የምርት ሴክተር (manufacturing sector) ዕድገት የሚጠቅሙ ፖሊሲዎችን እንዲቀረጹ ቁልፍ ሚና የሚኖረው ሲሆን ሰፊ ዓለም-ዓቀፍ አንደኛው ያለውና ከላይ እንደተጠቀሰው ከብዙ ብሄራዊ ባንኮች፣ ዩኒቨርሲቲዎችና የምርት ድርጅቶች ማህበራት ጽኑ ድጋፍ የተቸረው ነው። በዚህ ፕሮጀክት የእርስዎ ግብዓትና ቀጣይነት ያለው ድጋፍ ለጥናቱ ስኬትና ለተያያዥ ፖሊሲዎች ቀረጻ ወሳኝ ነው። ላደረጉት አስተዋጽኦ ደግመን እጅግ እናመሰግናለን።

የጥናቱ አስፈላጊነት

በ2001 ፕሮጀክቱ ሲጀመር ዋና መነሻ ሃሳብ የነበረው የስራ አመራር ሁኔታ ከድርጅት ምርታማነት ጋር የጠበቀ ግኑኝነት ሊኖረው ይችላል የሚል ነው።

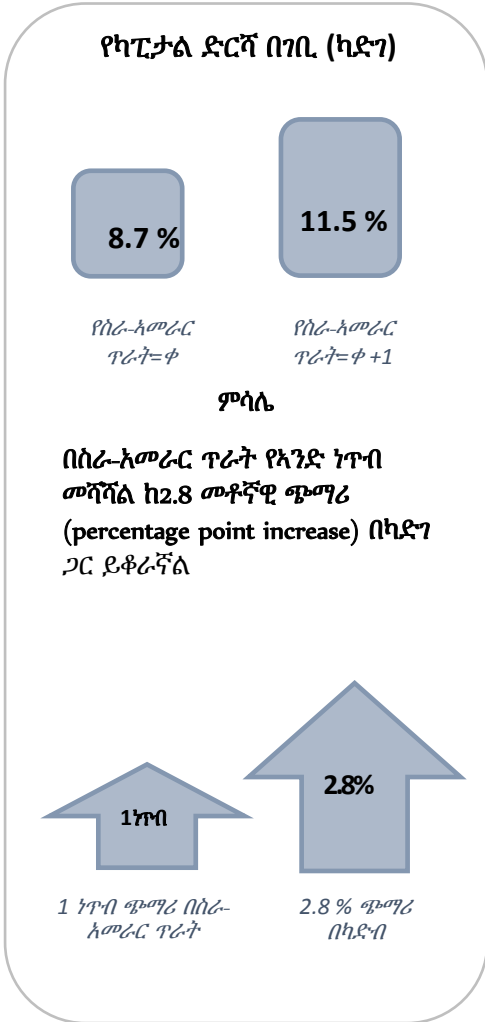
ይህንን ፅንሰ-ሃሳብ ለመቃኘት ከኢንዱስትሪና አካዳሚያዊ ድርጅቶች የተወጣጠው አለም-ዓቀፋዊ ስብጥር ያለው አፕኒ ቡድን ከታወቀ የቢዝነስና አማካሪ ድርጅቶች ጋር በመተባበር የስራ-አመራር ሁኔታን በተጨማሪም የሚያመልክት ሊቃለ-ምልልስ የሚረዳ መሳርያ (interview tool) አዘጋጀ።

ይህንን የቃለ-ምልልስ መሳርያ (interview tool) በመጠቀም በስራ-አመራር ልምዶች ላይ ያተኮሩ መረጃዎችን በመሰብሰብ ሰፊ ያሉ ትንተናዎች አካሂደናል። የስራ-አመራር ልዩነቶችን በደንብ ለመረዳት እንድንያግዝ ከቃለ-ምልልሱ የተገኙ መረጃዎችን ኮድ በማድረግ ለማሰናዳት ከፍተኛ ጥረት ተደርጓል።

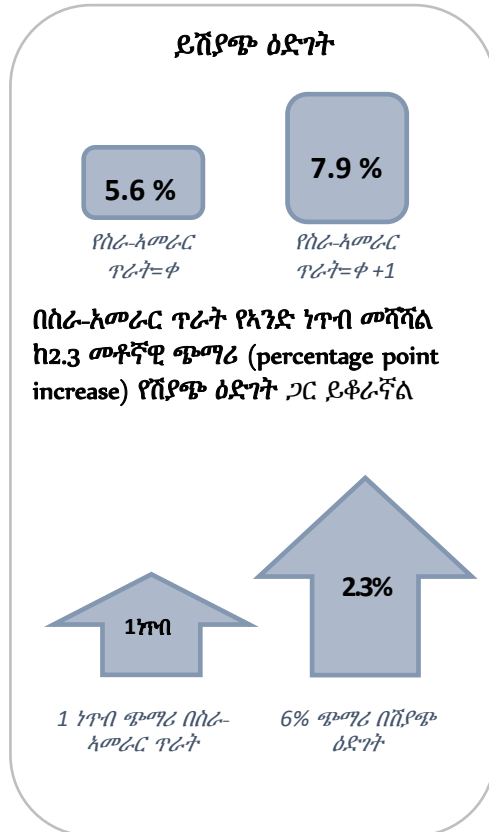
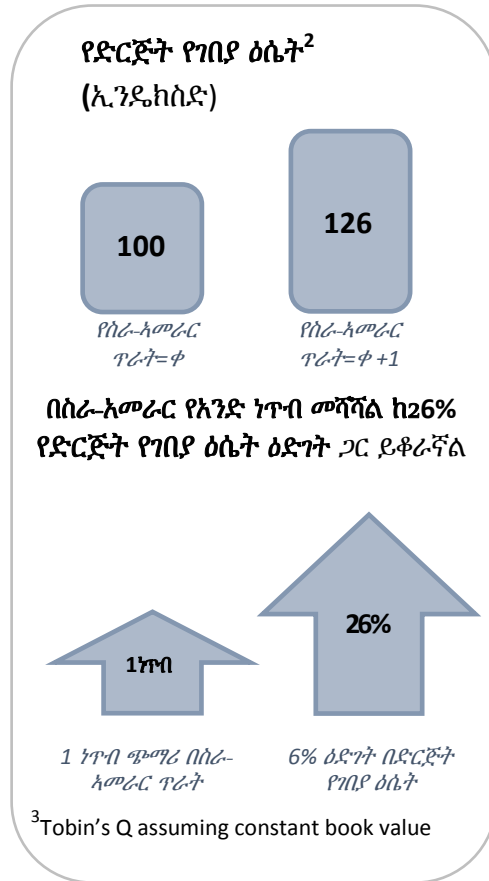
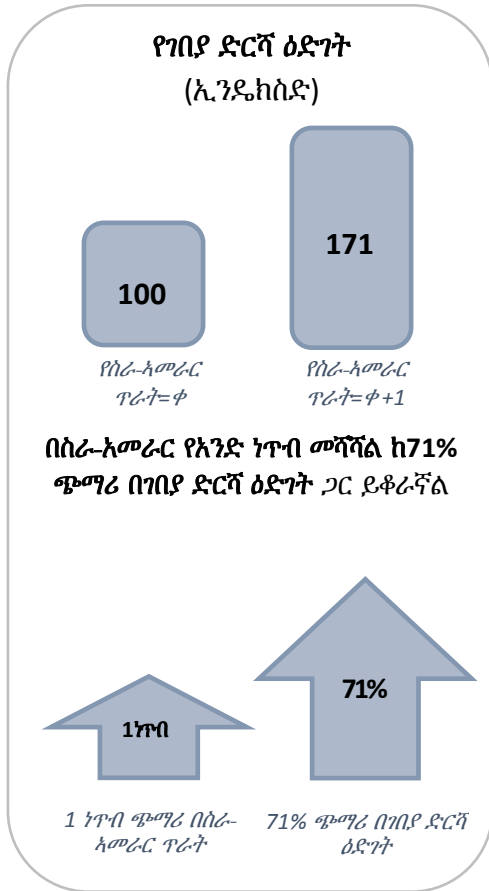
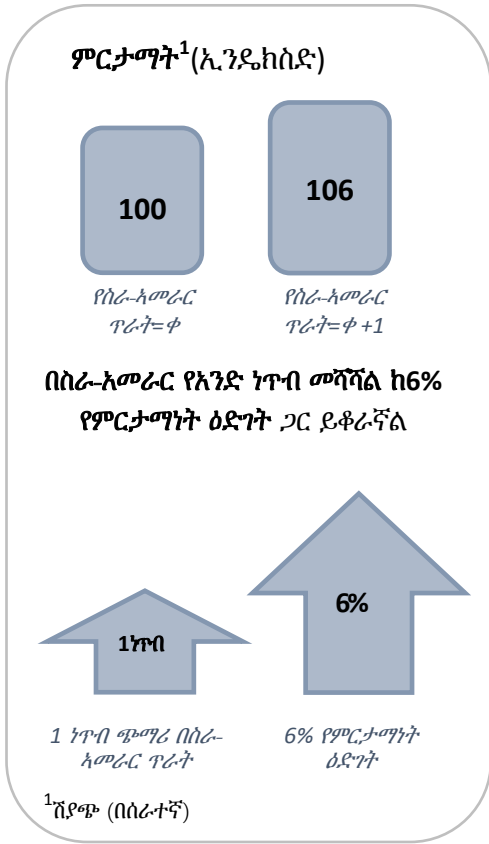
የምርት ድርጅቶች (manufacturing companies) በተመለከተ ቀደም ብለን ያካሄድናቸው ጥናቶች፣ በስራ-አመራር ጥራትና በድርጅቶች አፈጻጸም እንደምርታማነት፣ የካፒታል ድርሻ በገቢ (return on capital employed)፣ የሽያጭ ዕድገት፣ የገበያ ድርሻና፣ የድርጅት የገበያ ዕድገት (market capitalization) የመሳሰሉ የድርጅት ውጤታማነት መለኪያዎች ጋር ጠበቅ ያለ ግንኙነት እንዳለው ያመለክታሉ። በምስሎቹ ላይ እንደተመለከተው የስራ-አመራር ጥራት (management score) መሻሻል ከብዙ የውጤታማ መለኪያዎች ጋር ጠንካራ ግኑኝነት እንዳለው ማስተዋል ይቻላል።

የስራ-አመራር ጥራት ለነዚህ መለኪያዎች መሻሻል ያለውን አስተዋጽኦ መረዳት የምርታማነት ዋና ምንጭን ለመረዳት ቁልፍ ሚና አለው። ቀደም ያሉት ጥናቶችን እንደሚያመለክቱት የስራ-አመራር መሻሻል የአንድን ድርጅት የሰው-ሃይልና ካፒታል መጠን እንዳለ ሆኖ ምርትን እንድንያንሰራ እንደሚረዳ ያመለክታሉ። የስራ-አመራር ጥራትን በአንድ ነጥብ ማሻሻል (እኛ በምንለካበት ስሌት መሰረት) የ65% ካፒታል መጨመር ጋር ወይም የሰው-ሃይልን በ25% ከመጨመር ጋር እኩል ነው። ይህም በሁሉም ድርጅቶች ማለትም በማንኛውም ሴክትርና በተለያዩ የምርታማነት ደረጃ የሚገኙ ድርጅቶች፣ እንዲሁም የተለያዩ ያለፈ የምርታማነት ደረጃ ባላቸው ድርጅቶች ይስተዋላል።

ይህ ጠቃሚ ግኝት ነው። ምክንያቱም የአንድ ነጥብ የምርታማነት ለውጥ በቀላሉ በአንድ ሌሊት የሚመጣ ባይሆንም፣ ያንን ያህል ለውጥ ለማምጣት ከሚጠይቀው የሰው ሃይልና የካፒታል መጠን ጋር ሲወዳደር ግን እጅግ በጣም የተሻለ አዋጭነት አለው።



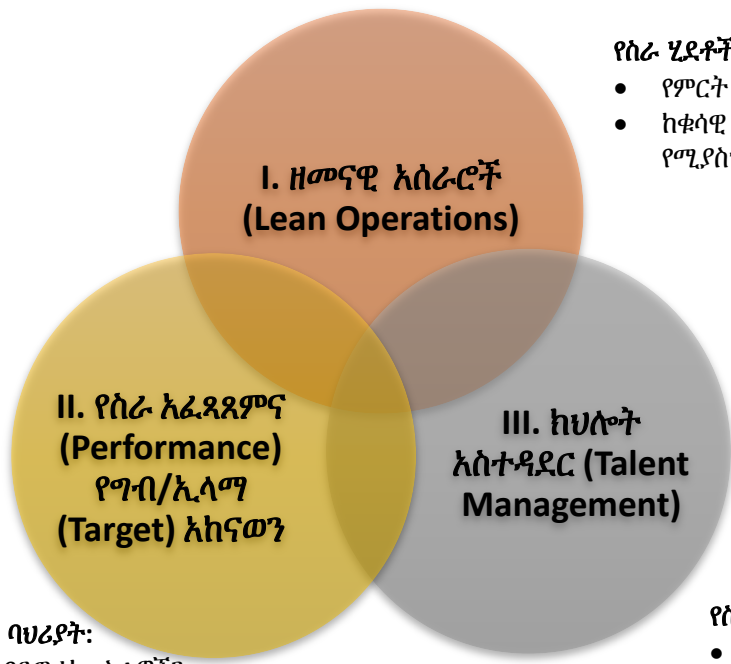
የተሻሉ የስራ-አመራር ተግባራት ከላቁ የድርጅት ዉጤታማነት መለኪያዎች ጋር ይቆራኛሉ*



* በዚህ ስዕል (ግራፍ) ላይ ያለው መረጃ በናሙናችን ዉስጥ ከሚገኙ 6,000 ድርጅቶች ነው

የፕሮጀክቱ የጥናት ስልት

የሰራ-አመራር ተግባራትን ለመመርመር ከ45-60 ደቂቃ የሚፈጅ ቃለ-መጠይቅ በምርት ተቋማት ከሰራ-ኃላፊዎች ጋር ይደረጋል። በተለይ ሦስት ዋና ዋና የሰራ-አመራር ጉዳዮች ላይ እናተኩራለን።



- የሰራ ሂደቶችና ባህሪያት:**
- የምርት ፍሰትን የሚያመዘኑ
 - ከቁሳዊ መሳርያዎች ከፍተኛ ጥቅም የሚያስገኙ

- የሰራ ሂደቶችና ባህሪያት:**
- ቁሳዊና ሰብዓዊ ነክ ስራዎችን ባግባቡ ማስተናበር
 - በአጠቃላይ የድርጅቱ ስራዎችን ባግባቡ ማቀናጀት

- የሰራ ሂደቶችና ባህሪያት:**
- የሰው-ኃይል ጥራት የሚያመጣጥኑ
 - የሰው-ኃይል ካፒታል የሚያጎለብቱ (Maximise human capital)

እነዚህ ሦስት ዋና ጉዳዮች በ18 የሰራ-አመራር መደቦች የሚከፈሉ ሲሆን፣ እያንዳንዱ ዋና ዋና የሰራ-አመራር ጉዳይን በሰፊው እንዲተነተኑ ይረዳሉ። እነዚህም የሰራ-አመራር ሁኔታን በተለያዩ የተቋም አካላት በጥልቅ እንዲመረመሩ ይረዳሉ።

ዘመናዊ አሰራር (Lean Operations)

የቃለ-ምልልስ የመጀመርያ ክፍል የምርት ክፍል ስራዎችን (plant) የሚመለከት ሲሆን፣ በተለይ ሰራን በአግባቡ ለማከናወን ምን ምን ዘመናዊ ሂደቶችንና ባህሪያትን (modern processes and behaviours) ድርጅቱ እንዳስገባ ይገመግማል። በዚህ ክፍል የሚዳሰሱ ሦስት ዋና ዋና ጉዳዮች፡

- ድርጅቱ ዘመናዊ ሂደቶችን (lean or modern) እንዴት እንዳስገባ
- እነዚህ ዘመናዊ ሂደቶች ለምን እንደገቡ
- ቀጣይነት ያለው የሰራ መሻሻል (continuous improvement) እንዲኖር በድርጅቱ ውስጥ ስላለው አስተሳሰብ (attitude)

የአፈጻጸምና ኢላማ አከናወን (Performance and Target Management)

ይህ ክፍል በሁለት ርዕስ-ጉዳዮች የሚከፈል ሲሆን፣ የመጀመርያው በምርት ክፍል የሰራ አፈጻጸምን፣ በተለይም የአፈጻጸም ልኬት (measurement)፣ከተኩልና ግምገማ ይመለከታል።

በዚህ ክፍል የሚዳሰሱ ዋና ዋና ጉዳዮች፡

- የአፈጻጸም ክትትል
- የአፈጻጸም ግምገማ
- የተለያዩ የአፈጻጸም ደረጃዎች ሲኖሩ ስለሚወሰደው እርምጃ

ሁለተኛው ክፍል የድርጅቱ ኢላማዎችንና (targets) ዓላማዎችን (objectives) ይመለከታል።

- የግቦች/ኢላማዎችና ዓላማዎች ዓይነቶች
- ግቦች/ኢላማዎች በምን መልኩ እንደሚከፋፈሉና ወደ ስራተኛው እንደሚደርሱ
- የግቦች/ኢላማዎች የጊዜ ገደብ
- የግቦች/ኢላማዎች ምክንያት

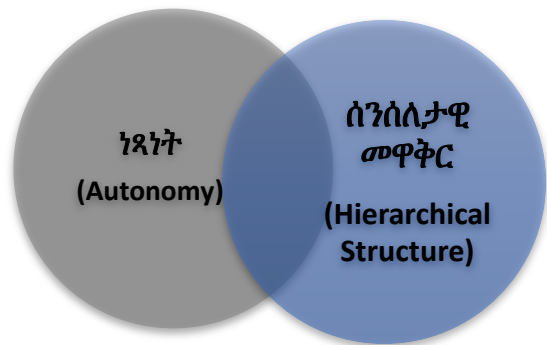
የክህሎት (ሰው-ኃይል) አስተዳደር (Talent management)

ስራተኛው ክፍል በድርጅቱ ውስጥ የክህሎት አስተዳደርን የተመለከቱ ጥያቄዎችን ይመለከታል። የዚህ ክፍል ዋና ዋና ጉዳዮች።

- ክህሎት (የሰው-ኃይል) እንዴት እንደሚሰጥና እንደሚያደግ
- አጥጋቢ ስራ እንዴት እንደሚለይ፣ እንዴት ማሳደግ እንደሚቻልና እንደሚበረታታ
- አጥጋቢ ያልሆነ ስራን ሲኖር ምን እንደሚደረግ

የድርጅቱ አስተዳደራዊ መዋቅር (Organization Structure)

የድርጅቱ አስተዳደራዊ ቅርጽ (መዋቅር)፣ የማኔጅሎችና ስራተኞች ነጻነትን (autonomy) ድርጅታዊ ሰንሰለታዊ መዋቅር (hierarchy) የመሳሰሉት ጉዳዮችን እንመረምራለን



ስራ-አመራሮችን (ማኔጅሎችን) በተመለከተ ማወቅ የምንፈልገው

- ስራተኛ መቅጠርና ማባረር ላይ ያላቸው ነጻነት
- አዲስ ምርት መጀመር ላይ ያላቸው ሚና
- ከዋና መስሪያ-ቤት ፍቃድ ሳያስፈልጋቸው ሊያደርጉት የሚችሉት ክፍተኛ የካፒታል ወጪዎች (capital expenditures)
- ሽያጭና ገበያ ፍላጋ ላይ ያላቸው ነጻነት

ስራተኞችን በተመለከተ ማወቅ የምንፈልገው።

- የስራ ፍጥነትን (pace of work) የሚወስነው ማን እንደሆነ
- ለስራተኞችና ለስራ ክፍሎች ስራን ሸንሸኛ የሚያከፋፍለው ማን እንደሆነ

እነዚህ ጉዳዮችን የምንመረምረው የሚከተሉትን ነጥቦች በማየት ነው።

- ከምርት ኃላፊ (plant manager) በላይና በታች ያሉ ደረጃዎች ብዛት
- ባለፉት ሦስት ዓመታት በሰንሰለታዊ ደረጃ (hierarchy) የተደረጉ ለውጦች
- ለምርት ኃላፊ በቀጥታ ሪፖርት የሚያደርጉ ኃላፊዎች ወይም ስራተኞች ብዛት (span of control)

የፕሮጀክቱ ምሳሌዎች

ዘመናዊ አሰራሮች (Lean Operations)

የላቀ አሰራር ምሳሌ (Best practice example): በአያንዳንዱ የድርጅት ክፍል ዘመናዊ የአሰራር ሂደቶች ያሉና ከበርካታ ማሳሰቢያዎች በፊት መተግበር የጀመሩ ናቸው። ዘመናዊነት (lean) የድርጅቱ ማሳሰቢያዎችን ለማሳካት በዘርፉ የላቀ ድርጅት ለመሆን የተተገበረ ሲሆን እንደድርጅታዊ ባህል ተደርጎ ሊቆጠር የሚችል ነው። ሰራተኞቹ የምርት ሂደቱን መከተልና መተንተን እንደዘወትር ሰራቸው አድርገው ይቆጥሩታል። ቀጣይነት ያለው መሻሻል እንዲኖር ወሳኝነውን ያላቸው የሰራ ጉዳዮች በመደበኛ ስብሰባዎች በጥልቀት ይገመገማሉ። ያጋጠሙ ችግሮች በስነ-ስርዓቱ በማህደር ተመዝግበው በስር-ኃላፊው በፊርማ ተይዘው ይገመገማሉ።

የመካከለኛ ጥራት ያለው አሰራር ምሳሌ (Intermediate example): ድርጅቱ በተወሰነ ደረጃ ዘመናዊ አሰራሮችን ያስገባ ሲሆን፣ በተወሰኑ የሰራ-ክፍሎች የተወሰነ ወይም ገን በጅምር ላይ ያለ ነው። እነዚህ አሰራሮች በወጪና ጠቅላይነት ለመቀነስ ያለሙ ናቸው። ሰራተኞች በሰራ ጊዜ የሚያጋጥሟቸውን ችግሮች በመለየት በመደበኛ ስብሰባዎች የሰራ-ኃላፊዎችና ሰራተኞች በተገኙበት ችግሮቹ ይዳሰሳሉ።

የደካማ አሰራር ምሳሌ (Weak example): ድርጅቱ ምንም ዓይነት ዘመናዊ የምርት ሂደቶችን ያላስገባና የተለመዱ የአመራር ሂደቶችን ብቻ የሚከተል ነው። ድርጅቱ ሂደቶችን የሚከተታልበት፣ የሚመዘገብበትና የማሻሻያ መደበኛም መደብኛ ያልሆኑም መንገዶች የሉትም። ምርቱ የሚካሄደው ሂደቶች እንዲሻሻሉ የሚያበረታታ ወይም የሚረዳ ሁኔታ በድርጅቱ በሌለበት ሁኔታ ነው።

የአፈጻጸም አከናወን (Performance Management)

የላቀ አሰራር ምሳሌ (Best practice example): ድርጅቱ የሰራ አፈጻጸም የሚከታተልባቸው በርከት ያሉ ልኬቶች (indicators) ያሉት ሲሆን፣ በቀጣይነትና መደበኛ ሁኔታ ተለክተው በማህደር ይመዘገባሉ። ማህደሩ በኮምፕዩተር የታዘዘ በመሆኑ፣ ለውጥ በቀጥታ (automatically) ይመዘገባል። ሁሉም ሰራተኛ ኮምፒዩተሩ ላይ ያለውን መረጃ የማየት ፍቃድ ይኖረዋል። ሰራተኞች አፈጻጸማቸውን ከልኬቶች በቀላሉ እንደያወዳድሩ በቀላሉ በሚታይ ቦታ ይደረጋሉ። በተለያዩ መንገዶች አፈጻጸም ከፍተኛ ኃላፊዎች በተገኙበት በመደበኛ ስብሰባዎች ይገመገማል፣ የተነሱ አስፈላጊ ነጥቦች መርሃ-ግብር ወጥቶላቸው ይተገበራሉ። የሰብሰባ ውጤት ለሁሉም ሰራተኛ ይፋ ይደረጋል። የወጡት መርሃ-ግብሮች አመርቂ ለውጥ ይኖር ዘንድ ቀጣይ ክትትል ይደረግባቸዋል።

የመካከለኛ ጥራት ያለው አሰራር ምሳሌ (Intermediate example): ድርጅቱ የሰራ አፈጻጸም የሚከታተልባቸው በርከት ያሉ ልኬቶች (indicators) ያሉት ሲሆን በየቀኑ ክትትል (tracking) ይደረግባቸዋልና በመደበኛ ስብሰባዎች ከፍተኛ ኮምፒዩተሮች በተገኙበት ይለካሉ (measured)። ሰራተኞች የአፈጻጸም መረጃውን ከድርጅቱ ሰርቨር (server) ማየት ይችላሉ። የሰርቨሩ መረጃ በየወሩ ይታደሳል (update)። የሚመለከተው ኃላፊ ከሰብሰባ በኋላ የወጡ የመርሃ-ግብሮች አፈጻጸምን በየጊዜው ይከታተላል። ትኩረቱም ያጋጠሙ ችግሮችን ስመፍታት ነው።

የደካማ አሰራር ምሳሌ (Weak example): ድርጅቱ አፈጻጸሙን የሚለካው የምርት መጠንን ብቻ በመመዘን ነው። ይህም መረጃ ከፍተኛ ኃላፊዎች ብቻ ናቸው የሚያዩት፣ ሌሎች ሰራተኞች አያይዋቸውም። አፈጻጸም መደበኛ ባልሆነ ሁኔታ ብቻ ይገመገማል። ሰብሰባ የሚጠራው ምርት ላይ ችግር ስያጋጥም ብቻ ነው። ችግሮች ሲያጋጥሙ ወይም ዕቅድ ሲዘገይ ወደያወኑ እርመጃ አይወሰድም።

የግብ/ኢላማ አከናወን (Target Management)

የላቀ አሰራር ምሳሌ (Best practice example): ድርጅቱ ገንዘብ-ነክና (financial) ገንዘብ-ነክ ያልሆኑ (non-financial) ግቦች/ኢላማዎች (targets) ያሉት ሲሆን፣ ለድርጅቱ የረጅም ጊዜ ዕድገትም ወሳኝ የሆኑ ናቸው። ኢላማዎች በየጊዜው ያለውን የኢኮኖሚ ሁኔታ በሚያንጸባርቅና ተጨባጭነታቸው በሚያረጋግጥ ሁኔታ ይከለሳሉ። እነዚህ ግቦች በአጥጋቢ ሁኔታ ተሸንሸነው እስከታችኛው ሰራተኛ ድረስ ይወርዳሉ። ግቦቹና ኢላማዎቹ ሰራተኛ ባግባቡ እንዲያውቃቸው ስለሚደረግ፣ እያንዳንዱ ሰራተኛ አፈጻጸሙን ከግቡ በቀላሉ ማወቅ ይችላሉ። የውድድር መንፈስም ይፈጥራል።

የመካከለኛ ጥራት ያለው አሰራር ምሳሌ (Medium example): ድርጅቱ የተወሰኑ ኃላፊዎች ሊገመገሙባቸው የሚችሉ ገንዘብ-ነክ ያልሆኑ (non-financial) ግቦች ቢኖሩትም፣ በድርጅቱ ቅድሚያ የሚሰጣቸው ግቦች አይደሉም። የአፈጻጸም ልኬቶች ግልጽና በስራ-ክፍል (department) ደረጃ የተሸነሹ ናቸው። ኢላማዎች ተጨባጭነታቸውን የሚያረጋግጡ እንደ ጥራት-ዕቃ አቅርቦትና፣ የማሸን አቅም በመሳሰሉ መረጃዎች ላይ የተመሰረቱ ናቸው። የቡድን ወይም የስራ-ክፍል አፈጻጸም ለሁሉም ሰራተኛ ይፋ ይደረጋል።

የደካማ አሰራር ምሳሌ (Weak example): የድርጅቱ ግቦች ሙሉ በሙሉ ገንዘብ-ነክ (financial) እና ከምርት ጋር በቀጣታ የተያያዙ (operational) እንዲሁም ባመዛኙ የአጭር ጊዜ ናቸው። ድርጅቱ ጠቅላላ ያሉ ግቦች ሲኖሩት፣ እስከታች ድረስ ያልተሸነሹት ሰራተኛውም በወሉ የማያውቃቸው ናቸው። ኢላማዎች በቂ ትኩረት የማያገኙ ሲሆን፣ አዘገጃጀታቸውም በአመዛኙ በስራ-አመራሮች ልምዶች ላይ የተመረከቡ ናቸው።

ክህሎት/የሰው-ኃይል አስተዳደር (Talent management)

የላቀ አሰራር ምሳሌ (Best practice example): ክህሎት/የሰው-ኃይል መሳብና ማሳደግ በሁሉም የድርጅቱ ደረጃዎች ትኩረት ተሰጥቶት፣ ዕቅድ የወጣለትና የማትጊያ (ሽልማት) ስርዐትም ያለው ነው። የሰው-ኃላፊዎችና ሰራተኞች ክፍያ በአፈጻጸማቸው ላይ የተመሰረተ ነው። ገንዘብ-ነክና ገንዘብ-ነክ ያልሆኑ ሽልማቶችም የሚሰጡት አፈጻጸማቸው ከኢላማቸው አንጻር ታይቶ ነው። የእያንዳንዱ ሰራተኛ አፈጻጸም በየጊዜው ግምገማ የሚካሄድ ሲሆን፣ ብልጫ ያላቸውና ደካማ ሰራተኞች ይለያሉ። ደካማ አፈጻጸም ያሳዩ ሰራተኞች የማሻሻያ ፕሮግራም ወጥቶላቸው ከትትል ይደረግላቸዋል። የላቀ አፈጻጸም ያሳዩ ሰራተኞች በድርጅቱ የሰራ ዕድገት እንዲያገኙ የሚያግዛቸው ልዩ ልዩ ስልጠናዎችና ዕገዛዎች ይደረግላቸዋል። ድርጅቱ ለኮከብ ሰራተኞች በግልጽ የተቀመጠ የዕድገት ፖሊሲ ያለውና ለደፊቱ ጥሩ አፈጻጸም ይኖርታል ተብለው ለሚታሰቡ ሰራተኞች ጥሩ የዕድገት ዕድሎችን የሚከፍት ነው።

የመካከለኛ ጥራት ያለው አሰራር ምሳሌ (Medium example): ክፍተኛ የሰው-አመራር አባላት ክፍተኛ ክህሎት/የሰው ኃይል ለድርጅቱ ውጤታማነት ጠቃሚ ነው ብለው ያምናሉ። ነገር-ግን ጥሩ ክህሎት/የሰው-ኃይል በማምጣታቸውና ባለማምጣታቸው አይገመገሙም። እያንዳንዱ ሰራተኛ የሚከፈለው አፈጻጸሙ ታይቶ ነው። ደካማ አፈጻጸም ያላቸው ሰራተኞች ተለይተው ከሰራቸው ይነሳሉ ወይም ቀለል ወዳለ ቦታ ይዛወራሉ። የላቀ አፈጻጸም ያሳዩ ሰራተኞች ተለይተው ለቀጣይ ሰራ ዕድገት ይታጫሉ።

የደካማ አሰራር ምሳሌ (Weak example): ድርጅቱ ጥሩ ክህሎት/የሰው-ኃይል ለመሳብ የሚረዳ የተዘረጋ ፕሮግራም የለውም። የሰው-ኃላፊዎች ይሁኑ ሰራተኞች የሚከፈላቸው የሰራ አፈጻጸማቸው ታይቶ አይደለም። ደካማ አፈጻጸም ያላቸው ሰራተኞች ላይ ከተወሰኑ የዲቪዥን እርምጃዎች ያለፈ የሚደረግ ነገር የለም (ደካማ አፈጻጸም ያላቸው ሰራተኞች ፈጽሞ አይባረሩም)። ድርጅቱ የማይገኝ አዝማሚያ የሌለውና ይህ ነው የሚባል የሰራተኛ ዕድገት ፖሊሲ የለውም። በድርጅቱ ዕድገት ያገኘ ሰራተኛ ከታየ ብዙ አመታት ሆኖአል።

የፕሮጀክቱ ሽፋን

ፕሮጀክቱ ሰርቪዬ የጀመረው በጀርመን፣ ፈረንሳይ፣ ዩናይትድ ኪንግደምና ዩናይትድ ስቴትስ ሆኖ፣ በጠቃላይ ወደ 33 አገራት ተስፋፍቶ ባመዛኙ ሁሉንም አህጉራት ሸፍኑልል። የሽፋኑና የወጤቱ ሚዛናዊነት ለመጠበቅ ሲባል በመጀመሪያ ከእያንዳንዱ ሃገርና ኢንዱስትሪ ሰፊ ሽፋን ያለው የድርጅቶች ሰብስብ በመውሰድ በዕጣ (randomly) ጥናቱ ወስጥ የሚጠቃለሉ ድርጅቶች ይመረጣሉ። በአምራች ደርጅቶች (manufacturing) ጥናት ውስጥ የሚካተቱ ድርጅቶች ከ50 እስከ 5,000 ሰራተኛ ያላቸው ናቸው። በጥናቱ ላይ ተሳትፎ ሙሉ በሙሉ በፈቃደኝነት ላይ የተሞረከ ስለሆነ ወጤቱ የተዛባ እንዳይሆን የተሳትፎ ሁኔታ (response rates) እንመዘግባለን። ለዚህ ፕሮጀክት ከ2004 ጀምሮ ከ15,000 በላይ ቃለ-ምልልሶች ከደርጅት ኃላፊዎችን ጋር አካሂደናል።

የፕሮጀክቱ መልከዓ-ምድራዊ (Geographic) ሽፋን



የጥናቱ አጠቃላይ ውጤቶች
የምርት ተቋማት

SUMMARY RESULTS
MANUFACTURING

የማይዘነጉ ጥቅሶች (QUOTES)

በአውሮፓ የባለቤትነት ሁኔታ መግለጽ ላይ ስላለው ችግር

■ ማኔጅር: “የድርጅታችን ባለቤቶች ማፍያዎች ናቸው” ተንታኝ: “እንደሚመስለኝ ያ “ሌሎች” የሚለው ክፍል ውስጥ የሚካተት ይመስለኛል... ግን ‘የጣልያን ደንበር-ዘለል (multinational) ብዬ ማስቀመጥ እችላ ይሆን እንዴ?”

ከልክ በላይ እውነት የተናገሩ ማኔጅሮችም ነበሩ

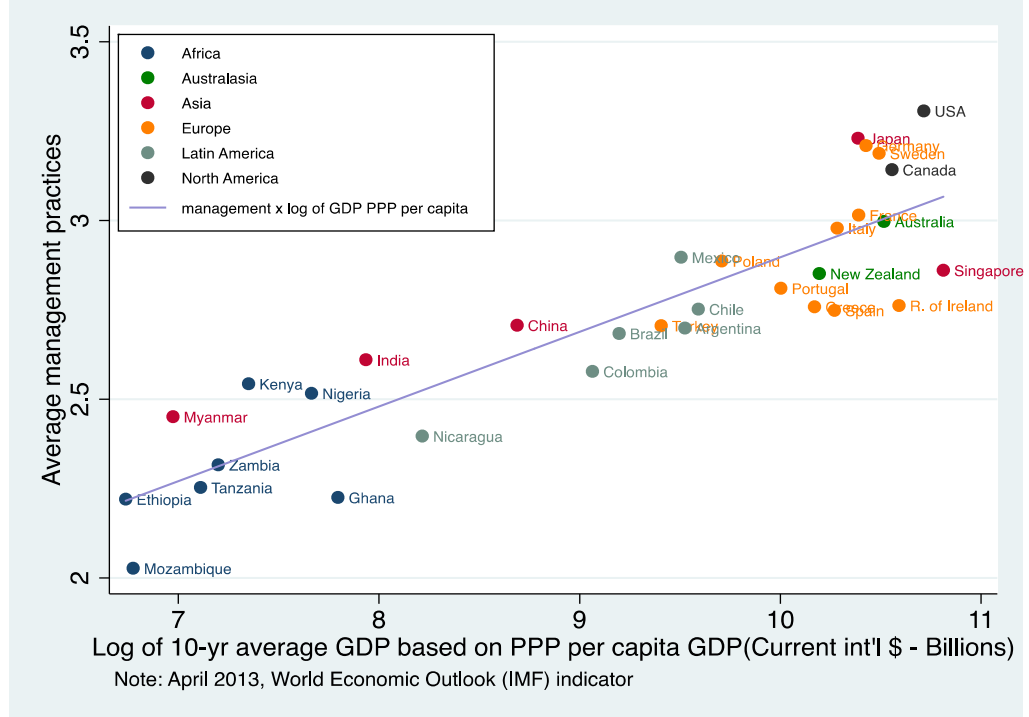
■ ተንታኝ: “እርስዎ እንደማኔጅርነትዎ ምን ያህል ጉርሻ እንደሚያገኙ ብጠይቅ ቅር ይሉት ይሆን?” ማኔጅር: “ጉርሻየ ስንት እንደሆነ ለሚሰጥኝ አልናገረም!” ተንታኝ: “እውነት ለመናገር፣ እሱ ጥሩ ወሳኔ ሳይሆን አይቀርም...”

አንዳንድ ማኔጅሮች የተወሰነ መረጃ የደበቁም ነበሩ...

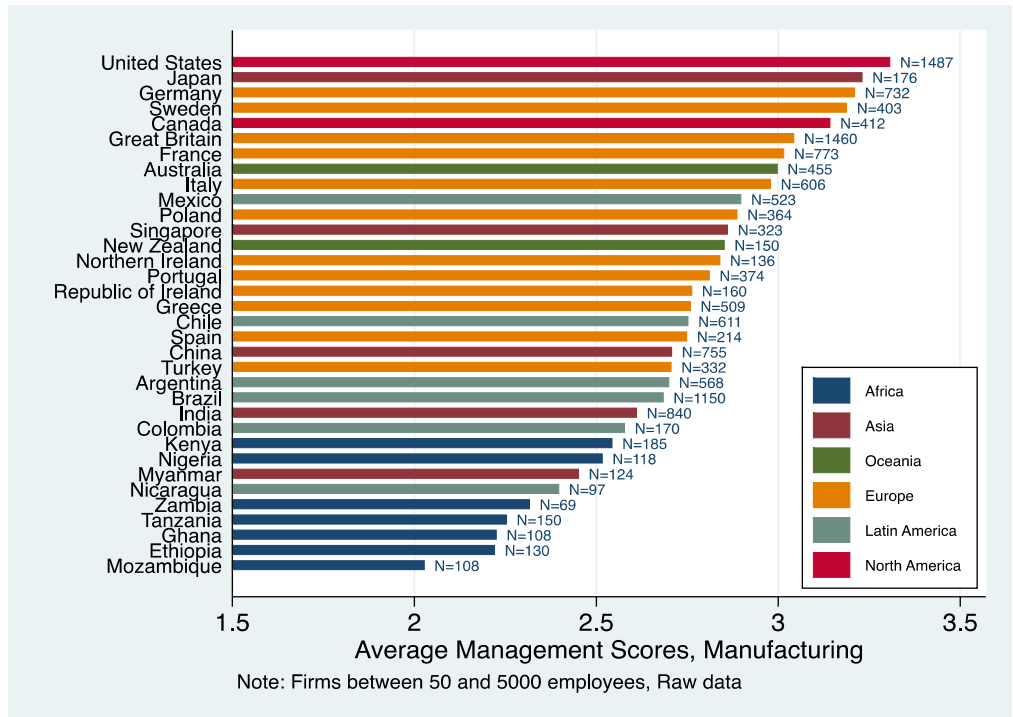
■ ማኔጅር: “የጉርሻየ መጠን በትኩረት አልነግርሽም፣ ነገር-ግን ቀላል የሚባል አይደለም (it is a Very sexy bonus)!”

የጥናቱ አጠቃላይ ውጤት፣ የምርት ተቋማት (MANUFACTURING)

በተለያዩ የአለማችን ክፍሎች የምርታማነትና የሃብት ልዩነት ጎልቶ የሚታይ ሲሆን የኢንዱስትሪ ሴክተርም የአንድ ኤኮኖሚ አመታዊ ምርት (GDP) ላይ ትልቅ ድርሻ እንዳለው ይታወቃል። አመትዊ ምርትን (GDP) አስተዋጽኦ ላይ ከሚያደርጉት ሁኔታዎች የስራ-አመራር ጥራት (management) አንዱ ነው። መገመት እንደሚቻለው የተሻለ የስራ-አመራር ጥራት ያላቸው አገራት የላቀ አጠቃላይ ምርት በነፍስ-ወከፍ አላቸው።



የጥናቱ ውጤቱ እንደየድርጅቱ፣ኢንዱስትሪው፣አገሩና፣ክፍሉ-ዓለሙ ይለያያል። እንደ የስራ-አመራርና ጃፓን የመሳሰሉት የበለጸጉት ሃገራት የላቀ የስራ-አመራር (management) ያላቸው ሲሆን በፍጥነት በማደግ ላይ ያሉት እንደ ብራዚልና ህንድ ያሉት ሀገራት አነስ ያለ የስራ-አመራር ጥራት አላቸው። በአማካይ በአፍሪካና ላቲን አሜሪካ ያሉ ሃገራት ከሌሎች ሃገራት ያነሰ የአመራር ጥራት ያሳያሉ።



የማይዘነጉ ጥቅሶች (QUOTES)

ጭውውት ከብሪታኒያዊው ጋር

[ወንድ ማኔጀር ከአውስትራሊያዊት ሴት ተንታኝ (ጠያቂ) ጋር]

- ማኔጀር፡ “የአነጋገር ዜጋዎች በጣም ይማርካሉ፤ አነጋገርሽም በጣም ወድጅዋለሁ። ፈብሪካው አጣጥብ ብንገናኝ ደስ ይልሽ ይሆን?”
- ተንታኝ፡ “አዝናለሁ፤ ይቅርታ፣ ነገር-ግን ጸጉራን በየቀኑ ማታ ማታ እታጠባለሁ ወሩን በሙሉ...” (በስራ-ብዛት እንደሚተችል ለመግለጽ)

ጭውውት ከህንዳዊው ጋር

- ማኔጀር፡ “ብራህሚን ነሽ አይደል?”
- ተንታኝ፡ “አዎን፣ግን ለምን ጠይቁኝ?”

- ማኔጀር፡ “አግብተሻል አይደል?”
- ተንታኝ፡ “አላገባሁም?”
- ማኔጀር፡ “መልካም፣ መልካም፣ ልጄ ሚስት ይፈልጋል አንቺ በጣሙን ነው የምትሆኗለሁ። ስለዚህ ጉዳይ ለመነጋገር ከወላጆቻችን ጋር መገናኘት አለብኝ”

ነገር ግን ይህ ለአፍሪካና ላቲን አሜሪካ መጥፎ ዜና ብቻ አይደለም። እንደዚህም በተቃራኒው ይህ ከድርም ጀምሮ የሚገመት (stylized fact) የነበር ሲሆን አሁን ግን መረጃው (data) ስላለን ማረጋገጥ ቻለን። መረጃው አለን ማለት ይህንን ጉዳይ አንገብጋቢ፣ ትኩረትና፣ መፍትሄ የሚሻ እንደሆነ ማየት ስለቻልን ሁኔታውን ለማሻሻል ጠቃሚ ስራ መስራት እንችላለን ማለት ነው። ። ያለን መረጃ የድርጅቶች ስራ-አመራር ጥራት በእጅጉ መሻሻል እንደሚችል በተለይም የመረጃ ፍሰት ሊያግዙ የሚችሉ ፖሊሲዎች አስፈላጊነት በግልፅ ያሳያል።

በዚህ የማሻሻያ ሂደት ይህ ሪፖርት እንደመንደርደሪያ እንዲሆንና እርስዎም ከዚህ የሚወስዱት ጠቃሚ መረጃ እንደሚኖር ተስፋ እናደርጋለን። ይህ ጉዳይ በተመልከተ የሚፈልጉት አገዛ ካለ የምንችለውን ለማድረግ እንደምንተጋ መግለጽ እንወዳለን። በዚህ ፕሮጀክት ተሳትፎ ያደረጉ እንደእርስዎ ያሉ የስራ-ኃላፊዎች በዚህ የስራ-አመራርን ለማሻሻል በሚደረገው ጥረት ግንባር ቀደም ሚና እንዳላችሁ አጥብቀን እናምናለን።

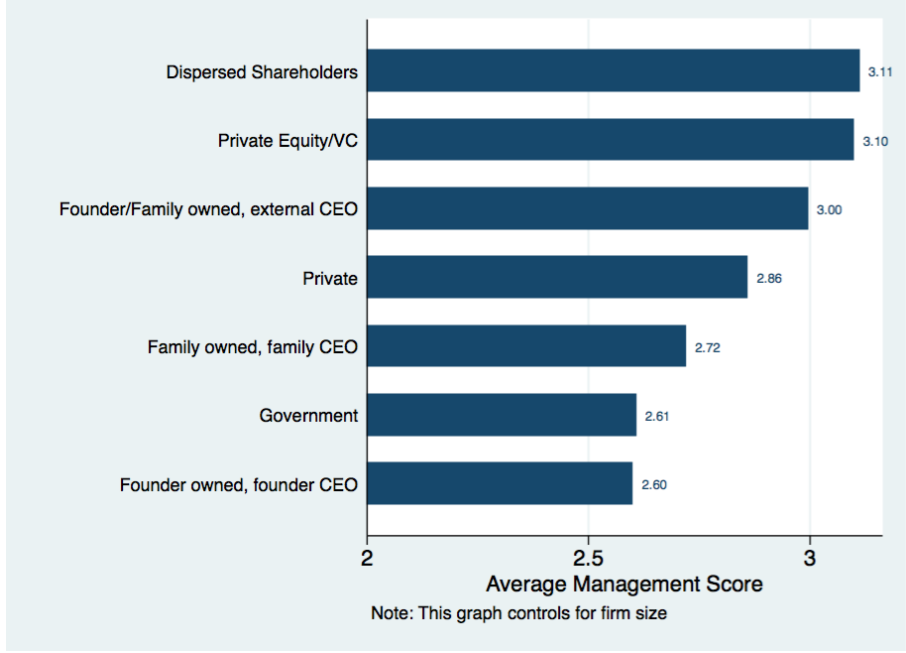
የስራ-አመራር ልዩነት ምክንያቶች ምንድን ናቸው?

ቢድርጅቶች መካከል ያለውን የስራ-አመራር ጥራት ልዩነት ምክንያቶች ሊሆን የሚችሉ የተወሰኑ ጉዳዮችን እንመረምራለን ፣ እነዚህም ባለቤትነት (ownership) ውድድር (competition) ፣ ዓለም-ዓቀፋዊነት (globalization) ፣ የሰው-ኃይል ካሮታል (human capital) ፣ እና የደንብ ሁኔታ (regulation) ናቸው።

ባለቤትነት (Ownership)

የስራ-አመራር ጥራት እንደድርጅቱ የባለቤትነት ሁኔታ (ownership structures) ይለያያል። ከሥር የተመለከተው ስዕል በጥናቱ ከተካተቱት ከሁሉም ሃገራት ሁሉም ድርጅቶች በባለቤትነት ቅርጽ ተከፋፍለው የሚታዩበት ነው።

የድርጅቶች አማካይ የስራ-አመራርና የባለቤትነት ሁኔታ



ጥናታችን እንደሚያሳየው ብዙ ባለድርሻ (dispersed shareholders) ያላቸው፣ ማለትም አንድ አካል ከ 25% በላይ ድርሻ በሌለበት ሁኔታ፣ ከፍተኛ የስራ-አመራር ጥራት ነጥብ አስመዘግባለን። በአንጻሩ የቤተ-ሰብ ድርጅቶች ያነሰ የስራ-አመራር ጥራት ነጥብ ያላቸው ሲሆን፣ የሚገርመው ግን በነዚህ አይነት ድርጅት ስራ-አመራሩ ከቤት-ሰብ ወጪ ሲሆን የስራ-አመራር ጥራት ነጥባቸው ከፍ ብሎ ብዙ ባለድርሻ ካላቸው ድርግጅቶች ጋር ተመሳሳይ ይሆናል። በአሁኑ ጊዜ የዚህ ሁኔታ ትክክለኛ ምክንያት በማጥናት ላይ የምንገኝ ሲሆን ፣ አንደኛውም ግን በቤተ-ሰብ ከሚመሩ ድርጅቶች ጋር ተያይዞ የሚመጣው ለደንበኞች የሚሰጠው አነስ ያለ ትኩረት (informality) ሊሆን ይችላል።

የተቆርቆሩና የሚተዳደሩ ድርጅቶች አነስ ያለ የስራ-አመራር ጥራት እንዳላቸው ጥናታችን የሚያሳይ ሲሆን፣ የድርጅቱ ባለቤትነት ሳይሆን ድርጅቱን ማን ያስተዳድረውል (ዋና-ስራ-አስኪያጁ የቤት-ሰብ አባል ነው ወይስ

ከቤተ-ሰብ ውጪ) የሚል ነው። የቤተ-ሰብ /በቤተ-ሰብ የተቆረቆሩና የሚተዳደሩ ድርጅቶች ባማካይ ከሁሉም ዝቅተኛ ነጥብ ያላቸው ሲሆን፣ነገር ግን የቤተ-ሰብ /በቤተ-ሰብ የተቆረቆሩ ከቤት-ሰብ ውጪ በመጣ ዋና ሰራ-አስኬያጅ የሚተዳደሩ ድርጅቶች ግን ከሌሎች የግል ድርጅቶች ጋር ተመሳሳይ የስራ-አመራር ጥራት ነጥብ አስመዝግበዋል።

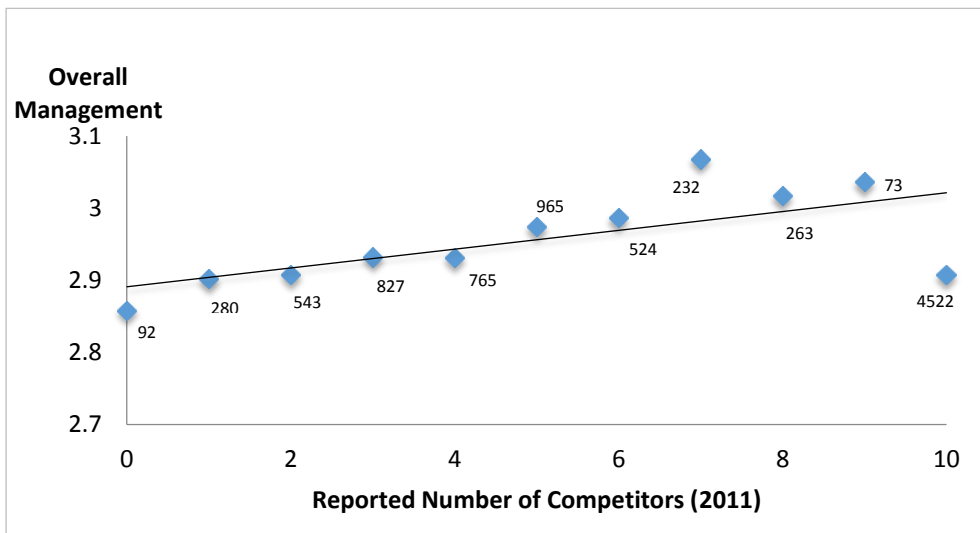
እንደሚታወቀው የቤተ-ሰብ /በቤተ-ሰብ የተቆረቆሩና የሚተዳደሩ ድርጅቶች በብዙ ሃገራት ኤኮኖሚ ወሳኝነት ስላላቸው ይህ የጥናታችን ቁልፍ ግኝት ነው። ልናስምርበት የሚገባ ጉዳይ ግን የቤተ-ሰብ /በቤተ-ሰብ የተቆረቆሩና የሚተዳደሩ ድርጅቶች በመሰረቱ መጥፎና በአጠቃላይ መጥፎ አመራር አላቸው እያል እንዳልሆነ ነው። እንደዚህም የስራ-አመራር የላቁ ተግባራት በማንኛውም የስራ-ኃላፊ ሊተገበሩ እንደሚችሉ አጥብቀን እናምናለን፤ለምን ይህንን እየተገበረረ አንዳልሆነ በቀጣይ የፕሮጀክቱ ስራዎች የሚመረመር ይሆናል።

ውድድር (Competition)

ከአፍሪካና ላቲን አመሪካ አንጻር የኤስ አመሪካ ብዙ ደካማ አስተዳደር ያላቸው ድርጅቶች የላትም። የዚህ አንዱ ምክንያት በዩኤስ አመሪካ ከሌሎች አገራት አንጻር በጣም ከፍተኛ ውድድር ስላለ ነው። ውድድር ለምርታማነት ቁልፍ ምክንያት ነው ተብሎ የሚወሰድበት አንዱ ምክንያት ዝቅተኛ የስራ-አመራር ያላቸው ድርጅቶች እንዲያሻሽሉ ወይም ከገበያ እንዲወጡ ስለሚያስገድድ ነው። በተጨማሪም ውድድር ድርጅቶች አንዳንድ ጠቃሚ ነገሮችን እንዲወስድና አንዳንድ ካንዱ እንዲማር ዕድል ይፈጥራሉ። ለዚህም ነው ውድድር ከተሻለ የስራ-አመራር ተግባር ጋር የሚቆራኘው። ከዚህ ሊወሰድ የሚችለው የስራ-አመራር ሊያጎልበት የሚችል ለፖሊሲ የሚረዳ ግንዛቤ፣የገበያ ውድድር እንዲኖር ማበረታታት ነው። ለዚህም ንግድንና የውጪ ኢንቨስትመንትን የመሳሰሉት የሚጎዱ ደንባዊ እንቅፋቶችን (regulatory barriers) መቀነስና ኢ-ህጋዊ ውህደቶችን መቆጣጠር (anti-trust) ነው። በአጭሩ ውድድርን የሚያበረታቱ ፖሊሲዎችን መተግበር ነው።

በቃለ-ምልልሶቻችን መጀመሪያ ላይ ድርጅቶች ምን ያህል ተወዳዳሪዎች አላቸው ብለው እንደሚያምኑ እንጠይቃለን። በተወዳዳሪዎች ብዛትና በስራ-አመራር ጥራት መካከል አወንታዊ ቁርኝት እንዳለ ከሥር በተመለከተው ስዕል ላይ ማየት ይችላል።

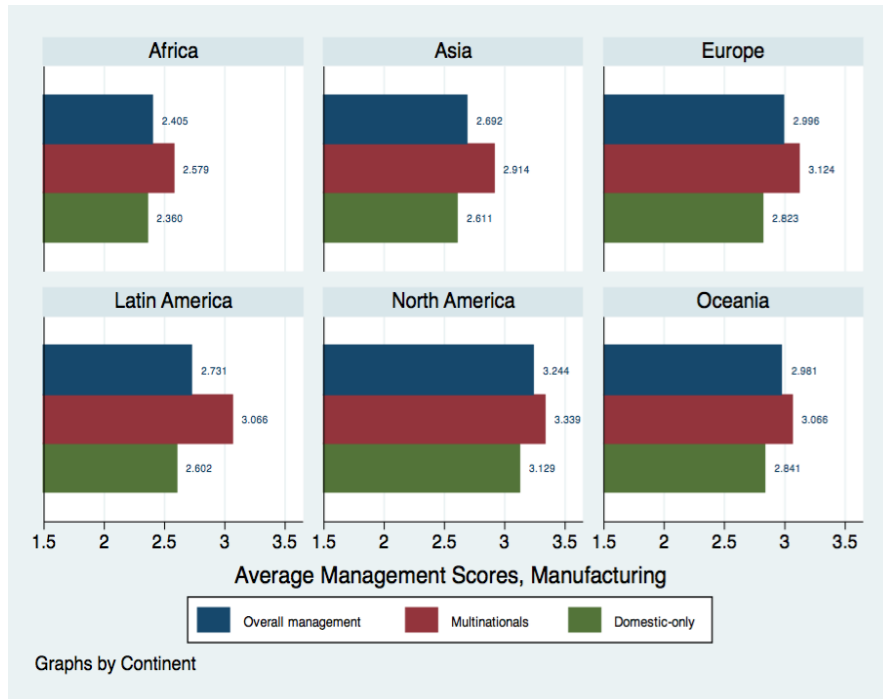
አማካይ የስራ-ጥራት እና የተወዳዳሪዎች ብዛት



ዓለም-ዓቀፋዊነት (Globalization)

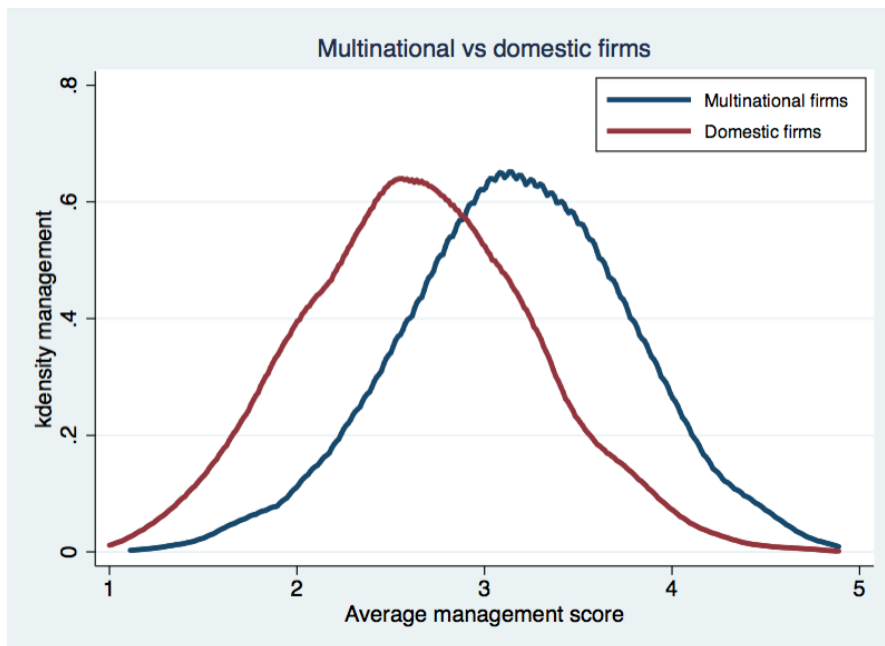
ድንበር ዘለል ድርጅቶች ከአገር-ወስጥ ተኮር ድርጅቶች በብዙ መለኪያዎች እንደ ምርታማነት፣ ደግሞ የምርምርና ዕድገት ወጪን በመሳሰሉ የተሻለ ውጤት ያስመዘግባሉ። ለፈጣሪና (innovation) ለተወዳዳሪነት (competitiveness) ያለው ከፍተኛ ፍላጎት የሚመነጨውም በዓለም-ዓቀፍ ገበያ ካለው ፉክክር ነው። ከላይ እንደተመለከተው ውድድር ከተሻለ የስራ-አመራር ጥራት ጋር ጠንካራ ግኑኝነት አለው።

አማካይ የስራ-አመራር ጥራት በድንበር-ዘለልና (multinational) ሃገር ውስጥ ድርጅቶች መካከል በአህጉር



ከታች ያለውን ስዕል ስንመለከት በአማካይ በድንበር-ዘለል ድርጅቶች ያለው የላቀ የስራ-አመራር ማየት የሚቻለው በስዕሉ በዝቅተኛ የስራ-አመራር ረድፍ ያሉት የድርጅት ብዛት (ድርሻ) ትንሽ መሆኑ ነው- ያነሰ “ዝቅተኛ ጭራ” (lower tail) የሚያሳየው ይህንኑ ነው።

አማካይ የስራ-አመራር ጥራት በድንበር-ዘለል (multinational) እና ሃገር ውስጥ ድርጅቶች



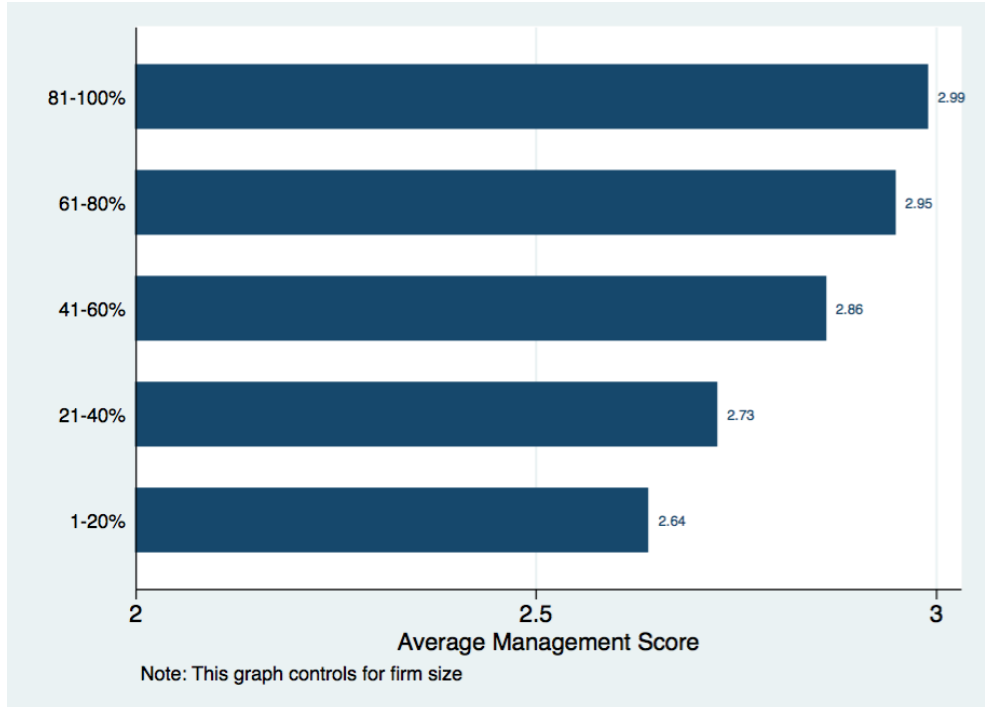
የሰው-ኃይል ካፒታል (Human Capital)

የሰው-ኃይል ካፒታል (Human capital) እና ክህሎት ቁልፍ የምርታማነት ምክንያት እንደሆኑ ይጠቀሳል። በጥናታችንም መልካም የሰው-አመራር ያላቸው ድርጅቶች ከፍተኛ ያላቸው ባለ ድግሪ ሰራተኞች እንዳላቸው ማየት ችለናል። ምናልባትም ብዙ የተማሩ የሰው-ኃይሎች በድርጅት ወስጥ መኖር ጠቃሚ ቢሆንም፣ በተጨማሪም የተራ-ሰራተኞች የትምህርት ደረጃና የሰው-አመራር ጥራት ጋርም ጠንካራ ቁርኝት አግኝተናል።

በጥናታችን በድርጅቶች የባለኮሌጅ ድግሪ ማዘጋጀትና ሰራተኞች ድርሻና በሰው-አመራር ጥራት ጠንካራ ቁርኝት አግኝተናል። ይህም የሚያሳየው የላቁ የሰው-አመራር ተግባራት ማወቅ ብቻ ሳይሆን፣ እነዚህን ተግባር ላይ ማዋል መቻልም ወሳኝ መሆኑን ነው። በድርጅቶች የአሰራር ለውጥ ሲኖር ውጤታማ የሚሆነው ለውጡን ሰራተኞቹ በአግባቡ ሲረዱት ነው። ይህም ቀለል የሚለው ሰራተኞች ከፍተኛ የትምህርት ደረጃ ሲኖራቸው ነው። እነዚህ ለውጦች ላይ የሚደረግ ውይይትም ቀለል የሚለው የሰራተኞች የትምህርት ደረጃ ከፍ ሲል ነው።

አማካይ የትምህርት ደረጃ ዝቅ ባለበት ሁኔታ ክህሎት ያለው የሰው-ኃይል መገንባት ላይ ከፍተኛ ተግዳሮት ይኖራል። ነገር-ግን ጥናታችን እንደሚያሳየው የድርጅት አጠቃላይ የክህሎት ደረጃ ከፍ ለማድረግ የሰው-አመራርና ሰራተኞች የትምህርት ደረጃ ከፍ ማድረግ ጠቃሚ ነው። ይህ ማለት ግን ሰራተኞች የኒቨርሲቲ ማስመዘገብን ማለት ብቻ አይደለም። ድርጅቱ የሚያስፈልገው (ዕጥረት) ያለበት የሙያ መስክ ለይቶ ሰራተኞችን ማሰልጠን፣ ዎርክሾፖችን ማዘጋጀት ሊሆን ይችላል። ቀለል ያሉ ንድፈ-ኃሳቦች እንደ ቁጥሮችን መረዳት፣ የድርጅት ግቦችን ማስረዳትና የእያንዳንዱ ሰራተኛ ሚና ሊያስረዱ የሚችሉ ኮርሶች ሊሆኑ ይችላሉ። ለምሳሌ፣ ማዘጋጀት “የድርጅቱ ትርፍ በ10% ማሳደግ እንፈልጋለን” ቢልና ሰራተኞቹ ይህ ምን ማለት እንደሆነ ባይረዱት ምንም ፋይዳ አይኖረውም። ነገር ግን በአንጻሩ አንድ ሰራተኛ በደንብ ተረድቶት ቢሆን ኖሮ፣ ለምሳሌ የሱ የምርት ኢላማ በ2 ከረጢት ሩዝ ቢስት (ቢያንስ) ትርፍን በ0.5% እንደሚቀንስና ይህም የደወፊት የደምዘ ጭማሪን እንደሚጎዳ ቢረዳ፣ ሰራተኛው ኃላፊነቱን በተሻለ መንገድ የረዳል። ድርሻውን በደንብ በተርዳበት ሁኔታ ኢላማውን ለመምታት በተሻለ መልኩ የመትጋት ነገር ይኖራል።

የኒቨርሲቲ ደግሞ ያላቸው ሰራተኞች በመቶኛ (%) እና አማካይ የሰው-አመራር ጥራት



የሰራተኛ-ገበያ ደንቦች (Labour Market Regulations)

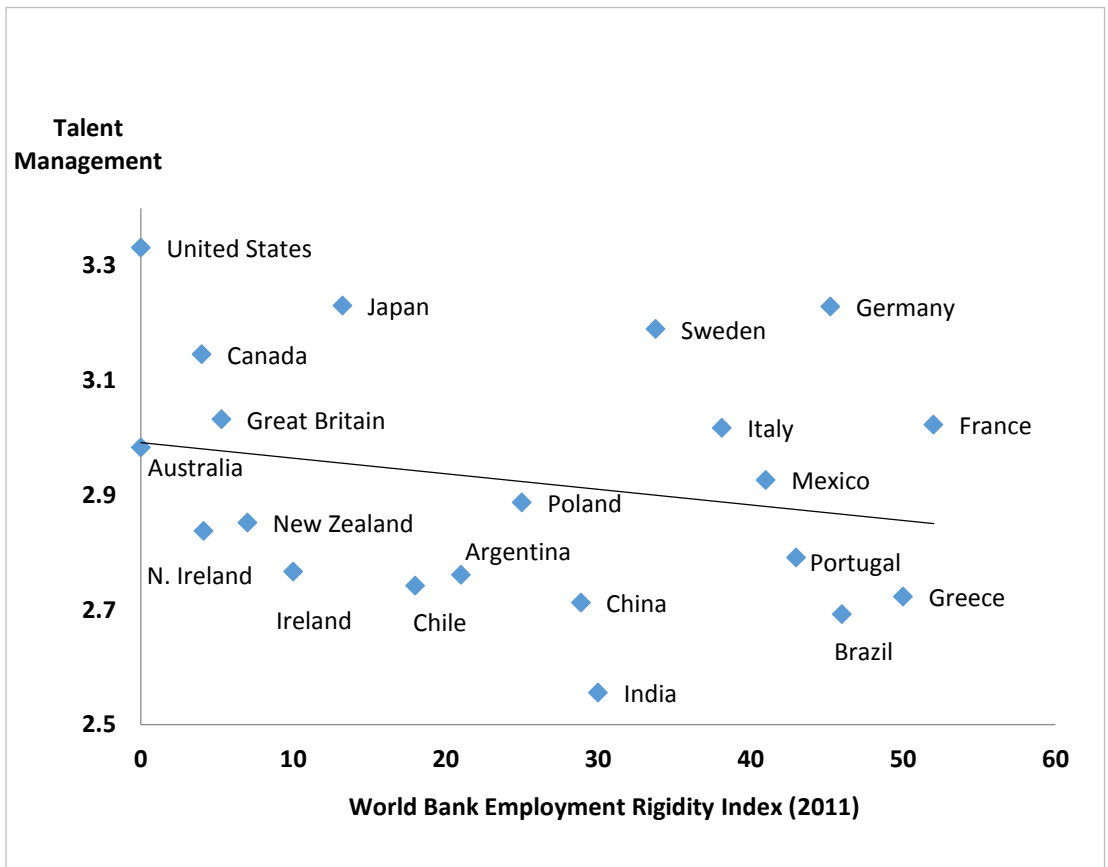
የሰራተኛ ደንቦች (Labour regulations) ሰራተኞች ህግን ከማይከተሉ አንዳንድ ቀጣሪዎች ሊያደርሱባቸው ከሚችሉ በደሎችን ለመከላከል የጠቅሟል። ነገር ግን ግትር የሰራተኛ ገበያ (rigid labor market) በመፍጠር ድርጅቶች ላይ አላስፈላጊ ብክነት (inefficiencies) ሊያመጣ ይችላል።

ዘ ዱዊንግ ቢዝነስ ፕሮጀክት (The Doing Business Project) የተባለ የአለም ባንክ ፕሮጀክት በተለያዩ ሃገራት ያለውን የሰራ (ቢዝነስ) ደንቦችን ሁኔታ በማጥናት መረጃ ያሰናዳል። ከ2009 እስከ 2011 የአለም ባንክ አገሮችን የቢዝነስ ተስማሚነት ደረጃ ያወጣ ሲሆን፣ የዚህ አንድ አካል፣ የሰራ ቅጥር ሁኔታ ግትርነት መለኪያ (Rigidity of Employment Index/REI) የተሰኘ መረጃ ሰብስቧል። የሰራ ቅጥር ሁኔታ ግትርነት መለኪያ በተለይም ሰራተኛ ለመቅጠር፣ ለማባረር፣ ትርፍ ስዓት ስራና፣ የአመት ዕራፍት የመሳሰሉት ጉዳዮች ያካተተ ነው።

በጥናታችን በሰራ ቅጥር ሁኔታ ግትርነት መለኪያ በዝቅትኛ ክህሎት/ይሰው-ኃይል አስተዳደር ጋር አወንታዊ ቁርኝት አስተውለናል። ዩኔስ አመራካ ዝቅትኛ የመቅጠርና-የማባረር ግትርነትና ያላት ሲሆን። በሌላ በኩል የክህሎት/ይሰው-ኃይል አስተዳደር ጥራቷ ከፍተኛ ነው። በሌላ በኩል ፣ የሰራተኛ ደንቦች ሁኔታ በሌሎች የሰራ-አመራር መለኪያዎች ላይ ተጽዕኖ አልነበራቸውም።

ድርጅቶች በእንደዚህ አይነት ደንቦች በግላቸው የሚሳድሩት ተጽዕኖ ባይኖርም፣ ድርጅቶች ክህሎት/ይሰው-ኃይልን ማበረታታትን በተመለከተ የተለያዩ ጥረቶች ማድረግ ይችላሉ ብለን እናምናለን። ለምሳሌ፣ የሰራተኛ ህጉ ደካማ አፈጻጸም ያላቸው ሰራተኞችን ማባረር የማይፈቅድ ከሆነ ሊወስዷቸው ከሚችሉና ከሚገቡ እርምጃዎች ውስጥ የተወሰኑትን ለመጥቀስ ያህል ሀ) ደካም አፈጻጸም ያላቸው ሰራተኞችን መለየት የሚያስችል መንገድ ወይም ሰራዓት፣ ለ) መደበኛ ያልሆኑ ስልጠናዎችን መስጠትና የተሻለ ወጤት እንዲያመጡ ማበረታታት ፣ ሐ) ምንም እንኳ (ለ) ባይሳካ ቀለል ወዳለ ይድርጅቱ ክፍል (ብዙ ተጽዕኖ የማያመጣ) ማዛወር ይገኙበታል።

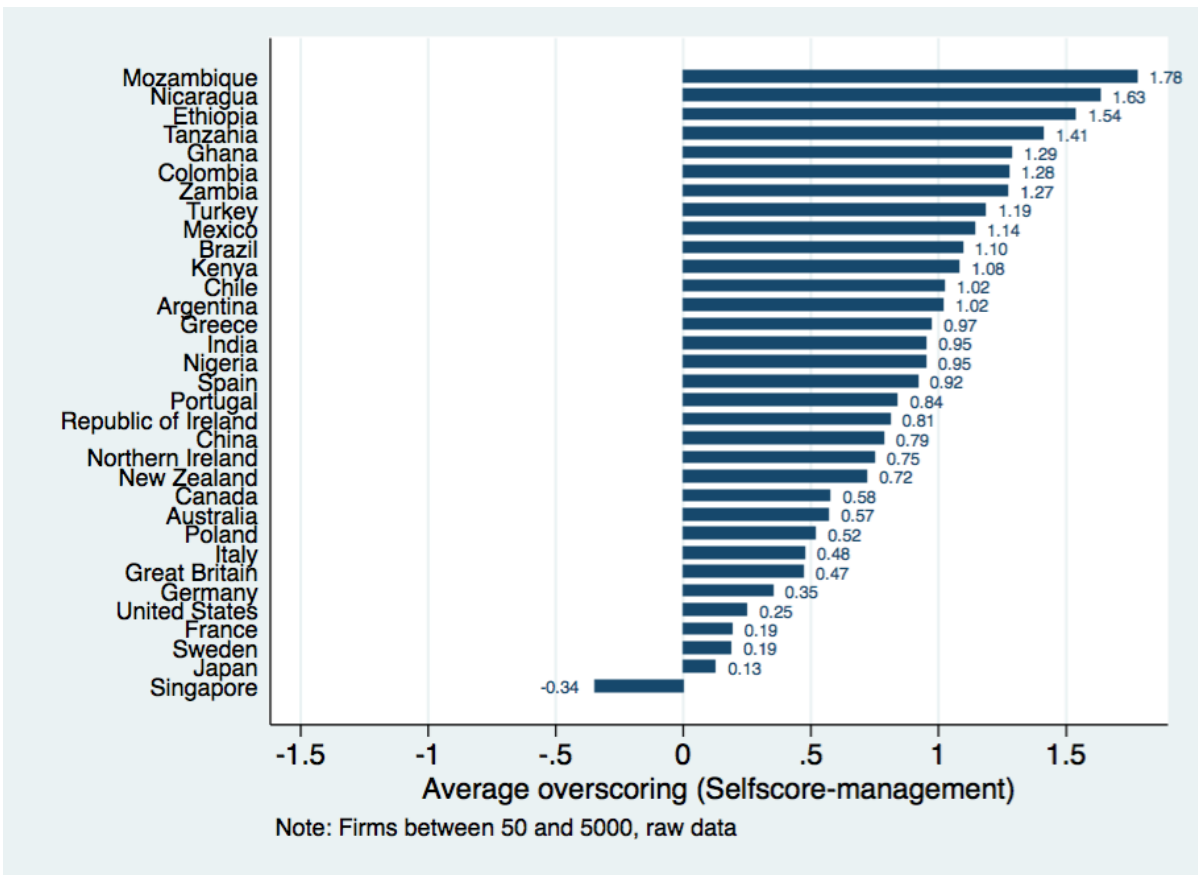
የሰራተኛ ደንቦች ብዛት (regulation) እና የክህሎት/ሰው-ኃይል አስተዳደር ጥራት መለኪያ



የማኔጅሮች ዕይታና አስተሳሰብ (Manager perceptions and perspectives)

በአንድ ድርጅት ያለው የስራ-አመራር ጥራት ማኔጅሮች ስለ ድርጅታቸው ባላቸው የስራ አመራር ጥራት ዕይታና አስተያየትም በአመዛኙ ሊወሰን ይችላል። በቃለ-ምልልሳችን መጨረሻ ላይ ማኔጅሮች የድርጅታቸውን የስራ-አመራር ጥራት ደረጃ ከ1 እስከ10 እንዲያስቀምጡ ይጠይቃል። ያገኘናቸው አማካይ ውጤቶች ስለሁኔታ አመለካከት ናቸው። ማኔጅሮች በሁሉም ሃገራት በአማካይ ለድርጅቶቻቸው የኛ መለኪያዎች ከሚያሳዩት ነጥብ ከፍ ያለ ግምት የሰጧል። ይህም የሚያሳየው ማኔጅሮች ጥሩ አመራር አለን ብለው ካሰቡ የማሻሻል ዕድላቸው ይጠባል። ድክመቶቻቸውን በቀላሉ ማየት አይችሉም፤ ለመለወጥም የሚያደርጉት ጥረት አናሳ ይሆናል። የማኔጅሮች በድርጅታቸው ስላለው የስራ-አመራር ጥራት ያላቸው ዕይታና የኛ መለኪያዎች ያላቸው ልዩነት (gap) ሥር ባለው ስዕል ይመልከቱ። በስዕሉ እንደሚታየው ማኔጅሮች የስራ-አመራራቸው የኛ ልኬቶች ከሚያሳዩት በላይ ጥሩ ነው ብለው (overscore) ያስባሉ።

በተለያዩ ሃገራት ያለው የመረጃ ክፍተት



አካባቢያዊ ልዩነት (REGIONAL DIFFERENCES)

በተለያዩ ሃገራት የስራ-አመራር ስልት ልዩነት አስተውላለናል።

ዩኤስ አሜሪካና ካናዳ

- ጥሩ የስራ-አመራር ጥራት፣ በተለይ በክህሎትና ሰው-ኃይል (talent management)
- ከፍተኛ የማኔጀሮች ነጻነት (የኮርፖሬት ዋና-መሥሪያ ቤት ለምርት ተቋማት ማኔጀሮች የስራ ቅጥርና የኢንቨስትንት ነጻነት ይሰጣሉ)
- ዝርግ ደርጃ/ flat hierarchies (few managerial layers)

አውሮፓ

- በርካታ የስራ-አመራር ጥራትና ዓይነት
- ድንበር ዘለሎቹ (multinationals) የላቀ የስራ-አመራር ጥራት ያላቸው ሲሆን የመነሻ ሃገራቸው ባህርያት አላቸው (ማለትም የዩኤስ አሜሪካናቸው የማኔጀር ነጻነት ሲኖራቸው የጃፓኖቹ ዘመናዊና ወጪ ቆጣቢ (lean) ናቸው)
- ከፍተኛ የማኔጀር ነጻነት በሰሜን አውሮፓ ሲኖር፣ የደቡብ አውሮፓዎቹ ማዕከላዊ ቁጥጥር ይበዛባቸዋል

ሆንድ

- በበለጸጉት ክልሎች ያሉት ጥሩ ስራ-አመራር አላቸው (ለምሳሌ ታሚል ናዱና ማሃራሽትራ በሆንድ። እና ደቡብ-ምስራቅ በብራዚል)
- ድንበር ዘለሎቹ (multinationals) ጠንካራ የስራ-አመራር ባህላቸውን ከዩኤስ አሜሪካ አውሮፓ ይዘው የመጡ ይመስላሉ
- የላቀ የሃገር ዉስጥ ድርጅቶች ልክ እንደ ዩኤስ አሜሪካ፣አውሮፓና ጃፓን ድርጅቶች ያክል የስራ-አመራር ጥራት የተጎናፀፉ ናቸው
- የማኔጀሮች የውሳኔ ነጻነት ዉስን ሲሆን ከፍ ያለ ማዕከላዊ ዕገዛ ይደረግላቸዋል

ጃፓን

- ከፍተኛ ጥራት ያለው የምርት ሂደት አመራር (process operations)፣ የላቀ ዘመናዊነትና ወጪ ቆጣቢነት (lean) ከማያቋርጥ የለውጥ ሂደት ጋር
- በክህሎትና ሰው-ኃይል አስተዳደር (talent management) ወጥ ባህርይ አይታይም-በዙዉን ጊዜ ድርጅቶች ደካማ አፈጻጸም የሚያሳዩ ሰራተኞች ላይ እርምጃ መውሰድ ላይ ችግር ያለባቸው ይመስላሉ
- በዛ ያለ አስተዳደራዊ ሰንሰለት (strongly hierarchical structures) - የምርት አስተዳዳሪዎች በጣም ዉስን የመወሰን ነጻነት ብቻ አላቸው

ቻይና

- ድንበር ዘለሎቹ (multinationals) ጠንካራ የስራ-አመራር ባህል ያላቸው ሲሆን፣የውጪ ሽርክ ድርጅቶች (foreign joint ventures) ደካማ የስራ-አመራር አላቸው
- በአመዛኙ በድርጅቶች መሃከል ብዙ የስራ-አመራር ጥራትና ተግባር ልዩነት አይታይም በተለይ ከደቡብ ምስራቅ እስያ ጋር ሲነጻጸር
- ድርጅቶች በዛ ያለ አስተዳደራዊ ሰንሰለት (hierarchical organizational structures) ያላቸው ሲሆን የምርት ማኔጀሮች ዉስን የመወሰን ነጻነት ብቻ አላቸው

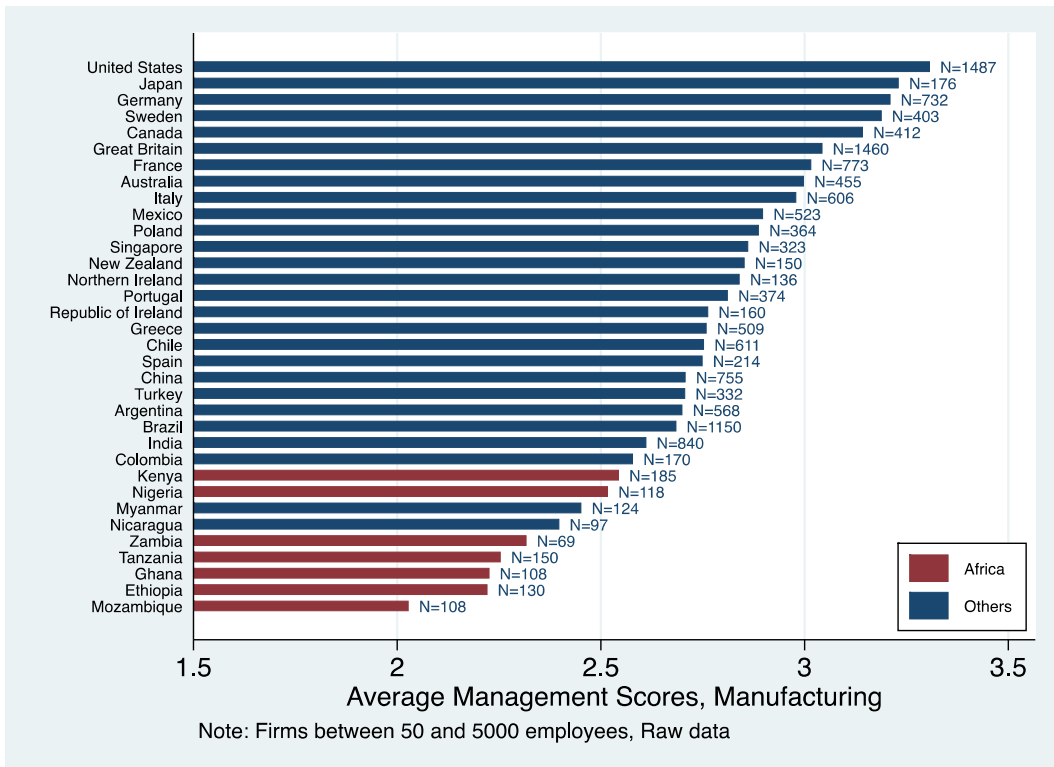
ሜክሲኮ እና አርጀንቲና

- በድንበር ዘለል ድርጅቶች (multinationals) ከፍተኛ የፈጠራና ሂደቶችን የማሻሻልና የመለወጥ ፍላጎት የታያል
- አንዳንድ ባህላዊ አስተሳሰቦች በተለይ የክህሎት/የሰው-ኃይል ማኔጅሜንት ዕሴቶች አተገባበር ላይ ዕንቅፋት እንደሆኑ ብዙ ጊዜ የስራ-አመራሮች ይገልጻሉ
- ምንም እንኳ ብዙዎቹ የስራ-ኃላፊዎች ስለ ድርጅቶቻቸው መልካም የስራ-አመራር ብቃት ቢያነሱም፣የኛ የስራ-አመራር ጥራት መለኪያዎች ብዙ ደካማና የላቀ ስራ-አመራር ጥራት ያላቸው ድርጅቶቹ እንዳሉ ያመለክታሉ። የድርጅቶቹ የስራ-አመራር ጥራት ከድርጅቱ ምርታማነት ጋር የተያያዙ ናቸው

አካባቢያዊ ትኩረት፡ አፍሪካ (REGIONAL FOCUS: AFRICA)

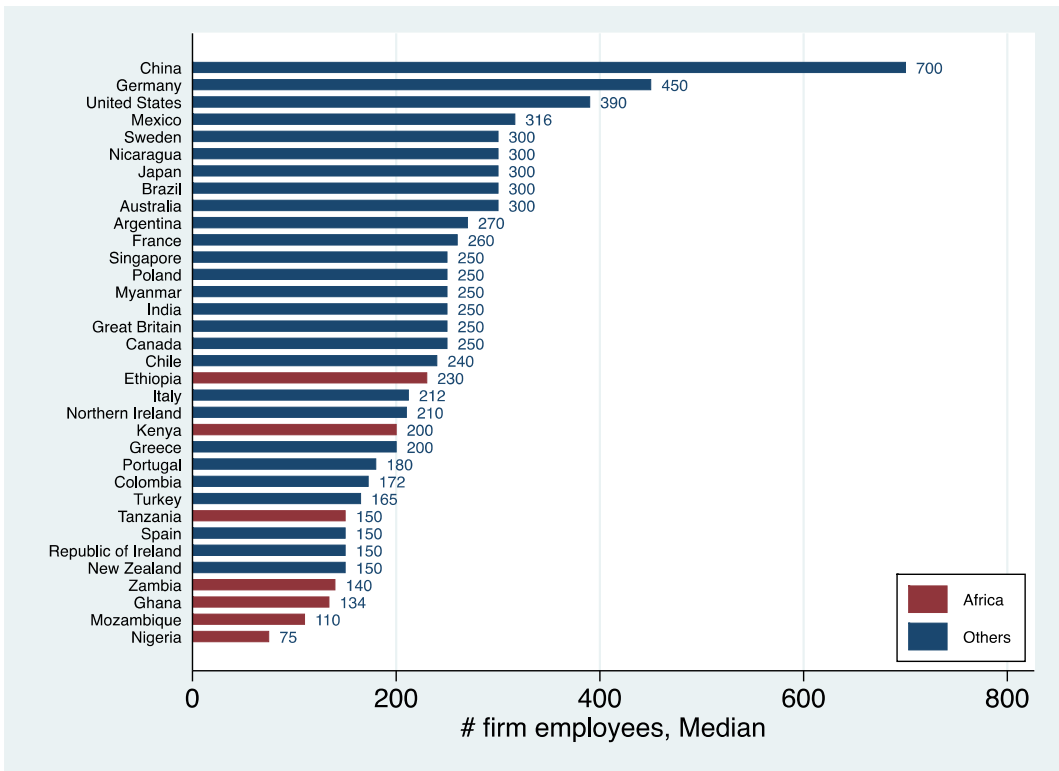
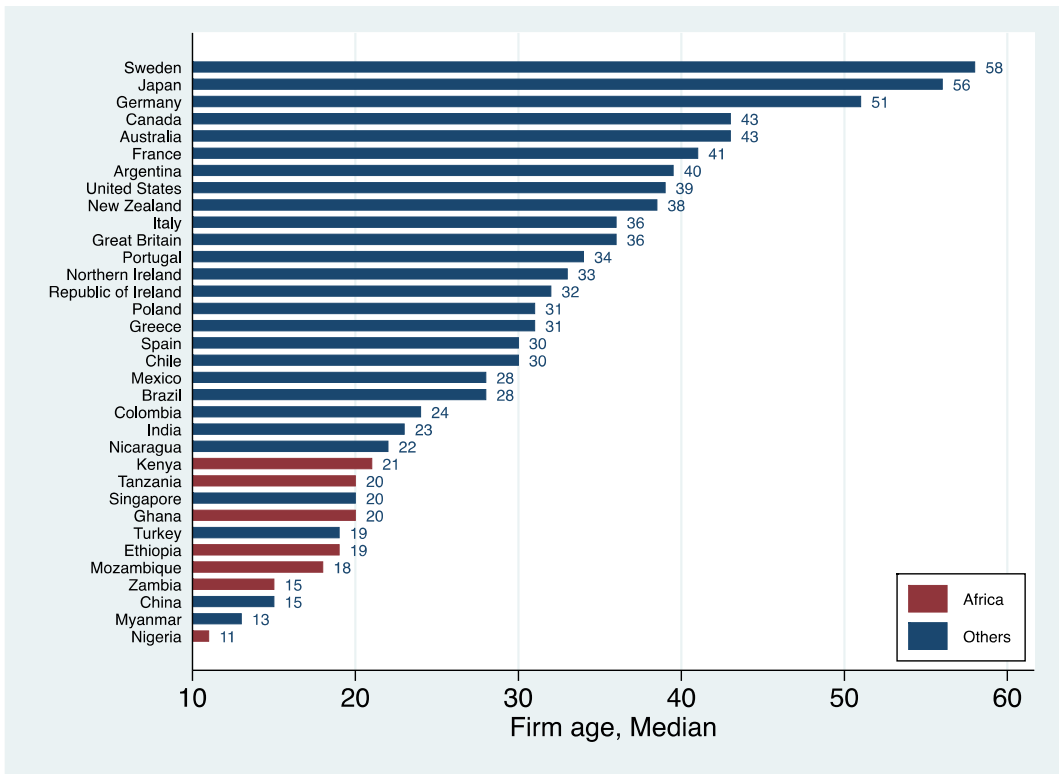
በድርጅቶች መሃከል ላለው የሰራ-አመራር ጥራት ልዩነት ብዙ ጊዜ ከሚጠቀሱት ምክንያቶች አንዱ ድርጅቱ ሲቋቋም የነበረው የሰራ-አመራር ሁኔታ ነው። ድርጅቶች ሲቋቋሙ የተለያዩ ባህሪያት እንዳላቸው ይታወቃል። እነዚህ ሰፊ ያሉ የሰራ-አመራር ባህሪያትና ከኤኮኖሚ አጠቃላይ አፈጻጸም ያላቸው ባህሪያት ማወቅ፡ለድርጅቶች የመስፋፋትና የማደግ አንዲሁም በአጠቃላይ ከአገራት የኤኮኖሚ ዕድገት ያላቸውን ፋይዳ ለመረዳት ከፍተኛ የሆነ አስተዋጽኦ ያደርጋል። ነገር ግን ባለው የመረጃ ዕጥረት፣ በተለይ ዝቅተኛና መካከለኛ ገቢ ባላቸው ሃገራት፣ ገና በቅርቡ ነው የኤኮኖሚ ጥናት ባለሙያዎች ይህንን ጉዳይ ትኩረት ሰጥተው ማጥናት የጀመሩት።

ከሥር በተመለከተው ስዕል ማየት እንደሚቻለው በአፍሪካ ያለው የሰራ-አመራር ጥራት በአማካይ ከሌሎች በአውሮፓና ሰሜን አሜሪካ ካሉት ሃገራት አንጻር ያነሰ ሆኖ ይታያል። ነገር ግን ከላቲን አሜሪካና እስያ አቻዎቻቸው ጋር ሲነጻጸር የአፍሪካ ድርጅቶች የሰራ-አመራር ጥራት በዕጅጉ የራቀ አይደለም።



ግን ቃለ-ምልልሳችን የሚያተኩረው ምን ዓይነት ድርጅቶች ላይ ነው? የሰርቪዬ ውጤት እንደሚያሳየው በኢትዮጵያ የመሃከለኛ (median) የድርጅት ዕድሜ 19 ሲሆን 230 ሰራተኞች ያሉት ነው። በተመሳሳይ የጋና 20 ዓመትና 134 ሰራተኞች፣ የኬንያ 21 ዓመትና 200 ሰራተኞች፣ የሞዛምቢክ 18 ዓመትና 110 ሰራተኞች፣ የናይጄሪያ 11 ዓመትና 75 ሰራተኞች፣ የታንዛንያ 20 ዓመትና 150 ሰራተኞች፣ እና የዛምቢያ 15 ዓመትና 140 ሰራተኞች ነው። ለንጽጽር ያክል፣ በሰሜን አሜሪካ የመሃከለኛ (median) ድርጅት ዕድሜ 40 ዓመትና 350 ሰራተኞች ያሉት ሲሆን በአውሮፓ የድርጅት ዕድሜ 36 ሲሆን፣ 247 ሰራተኞች ያሉት ነው። በተመሳሳይም የእስያ 21 ዓመትና 400 ሰራተኞች፣ እና የላቲን አመሪካ 30 ዓመትና 270 ሰራተኞች ያሉት ነው።

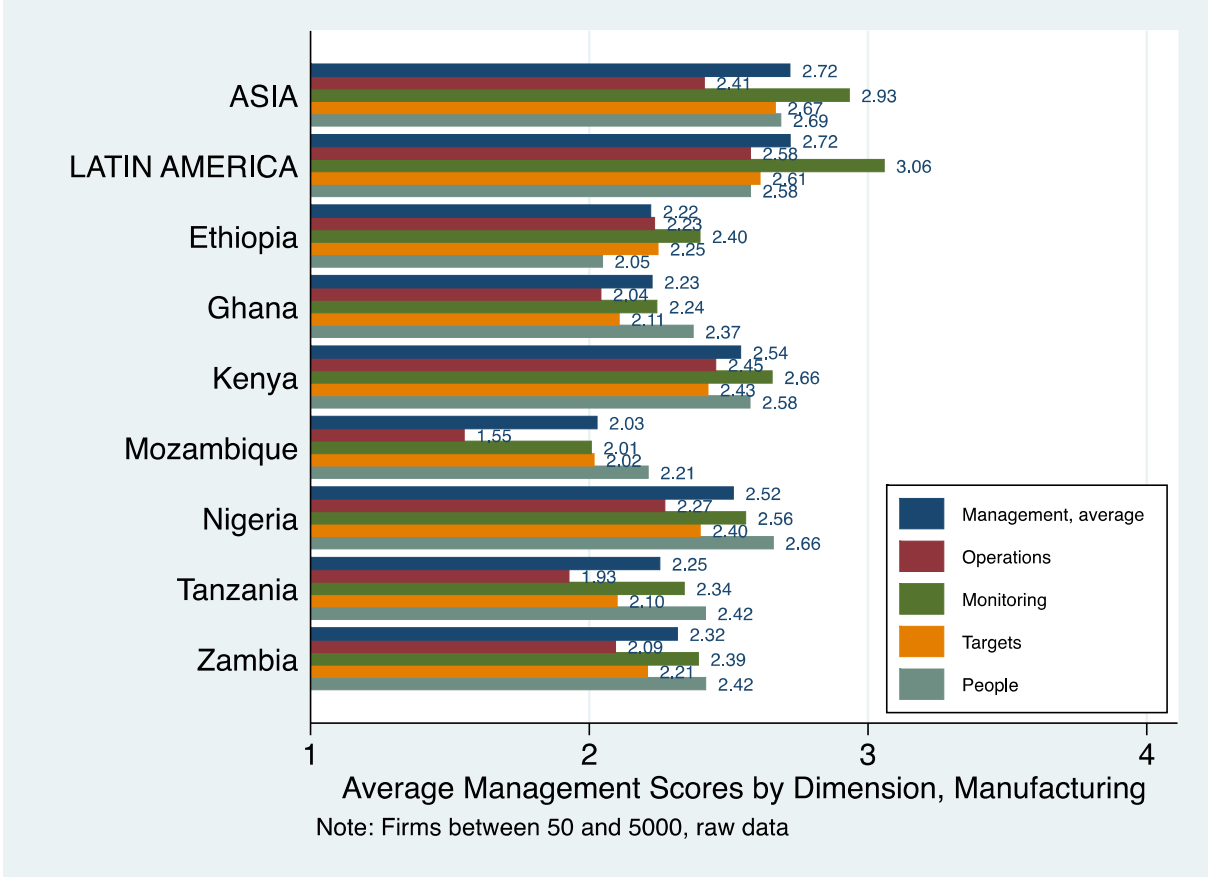
እናም የመሃከለኛ (median) ድርጅት እንደናውና ቢወሰድ፣ የአፍሪካ ድርጅቶች በዕድሜና በግዝፈት ያነሱ ሆነው የታያል። ዕርግጥ ዕድሜና ግዝፈት የተቆራኙ ሊሆኑ ይችላሉ - አዳዲስ ድርጅቶች ለማደግና መስፋፋት በቂ ጊዜና ልምድ ስላላገኙ በግዝፈት ያነሱ ሊሆኑ ይችላሉ። የሚገርመው ነገር የእስያ ድርጅቶች ከአፍሪካ አቻዎቻቸው ብዙ የዕድሜ ልዩነት ባይኖራቸውም በግዝፈት ግን የአፍሪካውን 2.5 ዕጥፍ ናቸው። ነገር-ግን የዚህ የግዝፈት ዋናው ምክንያት በቻይና ባሉት እጅግ በጣም ትልልቅ ድርጅቶች ምክንያት ሊሆን ይችላል።



የድርጅቶች አፈጻጸም ከስራ-አመራር ክፍሎች አንጻር (Firm performance by management area: Africa)

በተለያዩ ሃገራት ያለው በድርጅቶች መካከል ያለውን የስራ-አመራር ጥራት ልዩነት በአማካይ ከመገምገም አልፎ በድርጅቶቹ በውስጣቸው ያለውን የተለያዩ የስራ-አመራር አካላት (components) አፈጻጸም ማጥናት ጠቃሚ ነው። ቀደም ብለን እንደገለጸነው፣ የስራ-አመራር ጥራት መለኪያዎች በአራት አካላት ይከፈላሉ ፣ ማለትም የምርት/ሥራ አፈጻጸም (operations), ቀጥጥር (monitoring), ኢላማ/ግብ (targets) and የክህሎት/የሰው-ኃይል (talent/people) አመራር ናቸው። በነዚህ ልኬቶች አፍሪካን ከሁለቱ ዋና የገበያ ተፎካካሪዎች፣ ማለትም እስያና ላቲን አመሪካ አንጻር ብዙ ማሻሻል ይጠበቅባቸዋል። ይህም በእስያን ላቲን አመሪካ የድርጅቶቹ ዕድሜና ግዝፈት ሲታይ፣ የነዚህ ድርጅቶች ከአፍሪካዎቹ አቻዎቻቸው መላቅ ላያስገረም ይችላል። የድርጅት ዕድሜና የስራ-አመራር ጥራት ጠንካራ ቁርኝት መኖሩን አይተናል (ድርጅቶች ለማድግና ከልምድ ለመማር ጊዜ ያስፈልጋቸውል፣ ለዚህም ነው ለጋ ድርጅቶች አነስ ያለው የስራ-አመራር ጥራት ከሚታይባቸው ምክንያቶች አንዱ የሆነው)። በተጨማሪም የድርጅት ግዝፈትና የስራ-አመራር ጥራት ላይም ግኑኙነት መኖሩን አይተናል (ትልልቅ ድርጅቶች ላቅ ያለው ይውሰራ -አመራር ጥራት ያሳያሉ)።

የምርት/ሥራ አፈጻጸም (operations) ክንውን ድርጅቱ ዘመናዊ የምርት ሂደቶች ወይም ስልቶች ማስገባቱንና መጠቀሙን፣ እንዲሁም ለምን እነዚህ ዘመናዊ የምርት ሂደቶችን ማስገባት እንደፈለገ የምንመረምርበት መለኪያ ነው። **የምርት/ሥራ አፈጻጸም (operations) የአፍሪካ አማካይ ንጥብ (score) 2.11 ነው።** በአማካይ 2.11 የሚያሳየው ዘመናዊ የምርት ሂደቶች በጣም ውስን መሆናቸውን አተገባበራቸውም መደበኛ ባልሆነ መንገድ (informally) ነው። በተጨማሪም ይህ ልኬት/ነጥብ የሚያሳየው ድርጅቶች ዘመናዊ ሂደቶች አስገብተው ከሆነ በዋናነት (“the bottom line”) ትርፍን ከፍ ለማድረግ ነው። ከዚህ በላይ ሌሎች ድርጅቶች ዘመናዊ ሂደቶችን አስራሮችን ሲስገቡ አይተው እነሱም በገበያ ለመቆየት (stay in the game) ተገፋፍተው አስገብተው ሊሆን ይችላል።



ቀጥጥርን በተመለከተ፣ የአፍሪካ አማካይ ንጥብ 2.40 ነው። ይህም የሚያሳየው አንድ አማካይ ድርጅት በጣም አናሳ የአፈጻጸም መለኪያ አመለካኾች (key performance indicators (KPIs)) ብቻ ያሉት ሲሆን፣ እነዚህም የምርትን ፍላጎት ብቻ ለመቆጣጠር የሚረዱና፣ አንዳንድ መረጃዎች የሚሰበሰቡ በመደበኛነት ቢሆንም ፣ ሆኖም ግን አልፎ አልፎ ሊሆን ይችላል (ለምሳሌ በወር አንዴ)። በተጨማሪም መረጃው ይፋ የሚሆነው ለከፍተኛ አመራሮች ብቻ መሆኑን ነው። እነዚህም መለኪያዎች ለመገምገም መደበኛ ስብሰባ በከፍተኛ አመራሮች መካከል ቢኖርም ፣ የስብሰባው ቅርጽ ጊዜ መደበኛ ያልሆነና (informal) ዉጤቱ ለሌሎች ሰራተኞች በደንብ የማይተላለፍ ነው። 4 እና ከዛ በላይ ንጥብ በቀጥጥር የሚያመለክተው በርካት ያሉ የአፈጻጸም መለኪያ አመለካኾች (KPIs) ያሉና

በየጊዜው የሚመዘገቡ ሲሆን፣ ዋና ዋናዎቹ በምርት ቦታ አከባቢ ሰራተኞች እንዲያዩአቸው ይለጠፋል። እነዚህ መለኪያዎች የስራ-አመራር መካከል በመደበኛ ስብሰባዎች (ቢዮንስ በሳምንት አንዴ) የሚገመገሙና፣ ያጋጠሙ ችግሮች መሠረታዊ ምክንያታቸው (root causes) ተለይተውና መፍትሄ በቅጡ ይበጅላቸዋል። የእነዚህ ስብሰባዎች ውጤት ለሁሉም ሰራተኛ የሚተላለፈ ሲሆን፣ ቀጣይነት ያለው መሻሻል እንዲኖር እያንዳንዱ ሰራተኛን በቅጡ እንደተራዳቸው ይርጋግጣል።

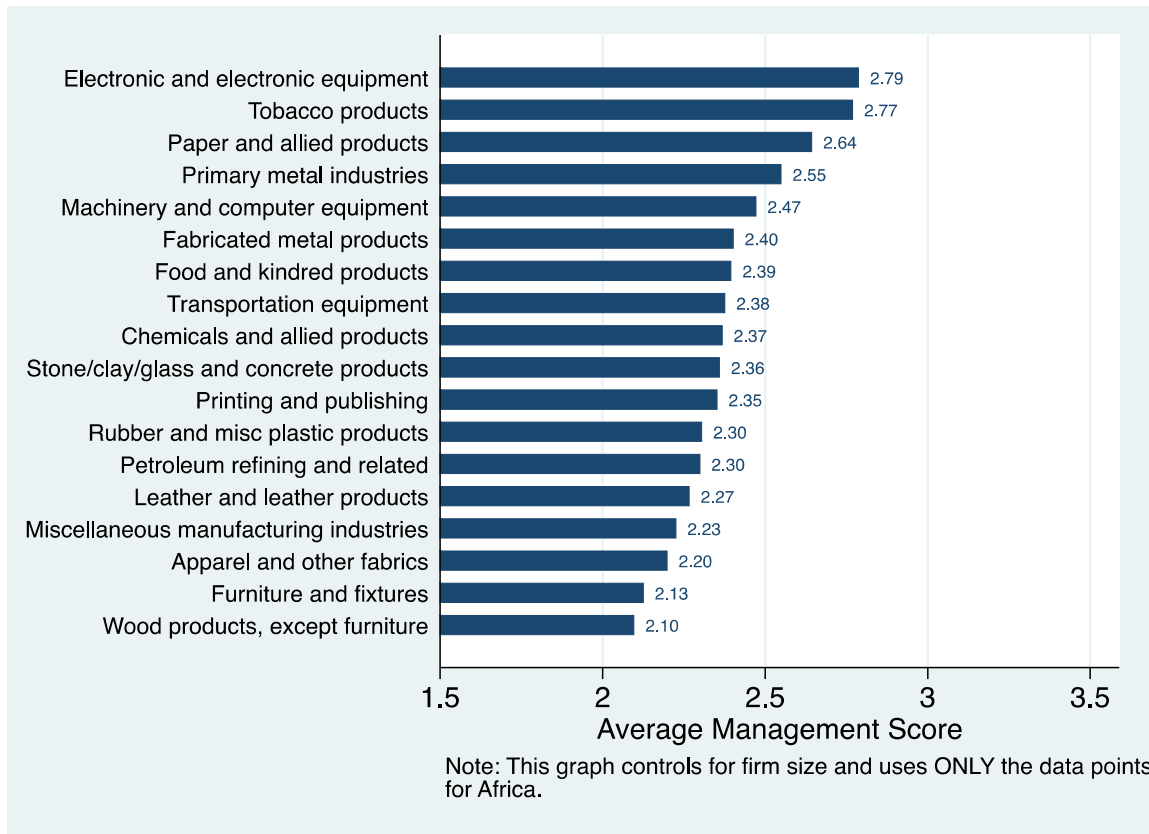
የኢላማ/ግብ አዘገጃጀት (target setting) የአፍሪካ አማካይ ንጥብ 2.23 ነው። ይህም የሚያሳየው ድርጅቶች ጥቂት ኢላማዎች/ግቦች ያላቸው ሲሆን፣ ግን ደግሞ መደበኛ ያልሆኑና ዕቅጭ (precise) ያልሆኑ ናቸው። እነዚህ ኢላማዎች ተጨባጭና ሊለኩ የሚችሉ ከመሆን ይልቅ 'ስፋፊ ዓላማዎች' ('broad objectives') የመሆን ባህሪ ያላቸውና ግልጽ የጊዜ ገደብ ያልተቀመጠላቸው ናቸው። 3 እና ከዛ በላይ ነጥብ በኢላማ አዘገጃጀት የሚያመለክተው ኢላማዎቹ በተጨባጭ የድርጅቱና የገበያ ሁኔታ ላይ የተመሰረቱና ቀላል ያልሆኑ ግን ደግሞ ሊደርሱ የሚችሉ ናቸው። በተጨማሪም ሰራተኞቹ እነዚህን ኢላማዎች ማወቅ ብቻ ሳይሆን፣ እያንዳንዱ ሰራተኛ ኢላማዎቹን ከገብ ለማድረስ ሚናውን ወይም ሚናዎን የሚያውቅበት ስርዓት በድርጅቶቹ ሊኖር ይገባል። ለምሳሌ ግልጽ የሆነና ሊለካ የሚችል እንዲሁም የጊዜ ገደብ ያለው ኢላማ አንድ "የካፒታል ድርሻ በገቢ/ካድገ (ROCE) በ1% ማሳደግ" የሚል ያለ ኢላማ መልካም ነው። ነገር ግን ይህ ኢላማ ግልጽ የሚሆንው ሰራተኞቹ ካድገን (ROCE) በደንብ ሲያውቁ ለተሻለ ከ3 በላይ ነጥብ ለማግኘት እነዚህ ኢላማዎችና የያንዳንዱ ሰራተኛ ቀን ተቀን ሚና ግልጽ ግንኙነት ሲኖር ነው።

በመጨረሻም፣ የአፍሪካ አማካይ የክህሎት/የሰው-ኃይል አያያዝ ነጥብ 2.40። ይህ የሚያመለክተው ድርጅቶቹ በአማካይ ደካማ የላቁ ወይም ደካም ያሉ ሰራተኞችን የሚለዩበትና የሚያርሙበት ወይም የሚያበረታቱበት ግልጽ ስርዓት የሌላቸው መሆኑን ነው። ይህን ለማድረግ አንዳንድ ጅምሮች ሊኖሩ ይችላሉ። ከ2 እስከ 3 ንጥብ ያላቸው ድርጅቶች ደካማ ሰራተኞቻቸውን ለመለየትና ያላቸው ስርዓት ደካማ ሲሆን ሰራተኞቹም በቦታቸው ምንም ለውጥ ሳይደረግ ረዘም ላለ ጊዜ ይቆያሉ። አንዴ ከተለዩም ብቻ ግን ማኔጀሮቹ ደካም አፍፈጻጸም ያላቸውን ሰራተኞች በድርጅቱ ውጥስ የሚና ለውጥ ለማድረግ የሚሞክሩ ሲሆን፣ ይህም የሚሆንበት አገባብ ግን ቢርከራሲ የሚበዛበት እና ግልጽ መስመር የማይከተል ነው። በተጨማሪም፣ 2.40 የሚያሳየው ድርጅቶች በአማካይ የክህሎት/የሰው-ኃይል መሳብና ማሳደግ ጥቅም በወሉ አይረዱም። በአጠቃላይ የላቁና ደካም ያሉት ሰራተኞች በእኩል ዓይን የሚታዩበትና ብቃት ያላቸውን ሰራተኞች አንዳይለቁ የሚደረግ ብዙ ጥረት አለምኖሩን ነው። የስራ-አመራሮች በግላቸው መደበኛ ባልሆነ መልኩ የላቁ ሰራተኞችን የሚያበረታቱበት ጥረት ሊኖር ቢችልም፣ በድርጅት ደረጃ የተዘረጋ ይህንን ጉዳይ የሚከታተል ስርዓት አለመኖሩን ነው።

የድርጅቶች አፈጻጸም በኢንዱስትሪ ዓይነት በአፍሪካ (Firm performance by industry: Africa)

ሌላው በጥናታችንን በጉልህ የሚታይ ሁኔታ (stylized fact) በምርት ተቋማት (manufacturing) መካከል ባሉት የተለያዩ ሴክተሮች መካከል የስራ-አመራር ጥራት ልዩነት መኖሩን ነው። አንዳንድ ሴክተሮች ጣማካይ ከፍ ያለ የአመራር ጥራት ሲያሳዩ በተቃራኒው ሌሎች ዝቅ ያለ ጥራት አሳይተዋል። በአጠቃላይ ሲታይ ቴክኖሎጂ-መጠቅ ድርጅቶች (high-tech) እንደ ኤለክትሮኒክ ና ኮምፒዩተር አምራቾች ያሉ ከፍ ያለ የስራ-አመራር ጥራት ስያስመዘግቡ፣ ቴክኖሎጂ-ተኮር ያልሆኑ ድርጅቶች እንደእንጨት ስራና ጨርቃጨርቅ አምራቾች ዝቅ ያለ የአመራር ጥራት በአማካይ አስመዝግበዋል።

የኢንዱስትሪ ዓይነቶች በአፍሪካ ስናይ ይህ እውነታ የበለጠ ግልጽ ይሆናል። በስራ-አመራር ጥራት ልኬት መጨረሻ ላይ የተቀመጡት 5 የኢንዱስትሪ ዓይነቶች ከጠቅላላ ጥናቱ ከተካተቱ ድርጅቶች (ናሙናዎች) 15% ሲሆኑ፣ ከእነዚህ እሩብ የሚሆኑት የምግብና የመሳሰሉት አምራቾች ናቸው (እነዚህ ከአጠቃላይ የድርጅቶች ናሙና ዝቅትና የስራ-አመራር ጥራት ያስመዘገቡት ናቸው)።



ማጠቃለያ ነጥቦች (CONCLUDING POINTS)

በድርጅት የስራ-አመራር ጥራት (management) እና ምርታማነት ባለው ግኑኝነት የምናምን ከሆነ ይህ ጥናት ደካማ ስር-አመራር ጥራት በብዙ ሃገራት ለሚታየው ዝቅተኛ ምርታማነት ከምክንያቶቹ አንዱ ሊሆን እንደሚችል ያመለክታል። ይህም የሚያሳየው ብዙ የካፒታል ወጪ ሳያስፈልግ የስራ-አመራር ጥራትን (management) በማሻሻል ምርታማነትን ማሳደግ አንደሚቻል ነው። በተለይ ይህ የካፒታል ዕጥረት ጎልቶ በሚታይባቸው ታዳጊ ሃገራት ጠቀሜታው ከፍ ያለ ነው።

የላቀ የስራ-አመራር ዋነኛ ምክንያቶች ማውቅ ለውጤታማ ፖሊሲ አስፈላጊ ነው። የዚህ አከዳሚያዊ ጥናት ለፖሊሲ ያለው ዋነኛ ፋይዳ በተለይ የስራ-አመራር ጥራት ለማሻሻል ከፍተኛ መዋዕለ-ነዋይ አለማስፈልጉና ፣ ይልቅም በድርጅት ባለቤቶችና አመራሮች የስራ-ሂደታቸውን (የአስራር-ባህላቸውን) ሊቀይሩ የሚችል ተግባር ላይ በማተኮር ማሻሻል መቻላቸው ነው።

በድርጅት ያለውን የስራ-አመራር ሁኔታ እንዲመረምሩና መሻሻል ያለበት ካለ ለመለየት ይህ የጥናት ሪፖርት እንደመንደርደሪያ እንደሚሆንም ተስፋችን ነው። ማንኛውም አስተያየት በደስታ እንቀበላለን። በሪፖርቱ መክፈቻ ባለው መልዕክት እንደገለጽነው ለሎት አስተያየት፣ጥያቄ፣ ወይም ሌላ ማነኛውም መልዕክት በኢሜል አድራሻችንን መጠቀም ይችላሉ።
cep.managementproject@lse.ac.uk

ምስጋና ለስፖንሰሮቻችን

“የስራ-አመራር ወሳኝ ነው” (The Management Matters) የተሰኘው ፕሮጀክት በዩኒቨርሲቲ ውስጥ የሚካሄድ ለትርፍ-የማይንቀሳቀስ የጥናት ፕሮጀክት ነው። በጥናታችን ከተሳፋሪት የግል ድርጅቶች ምንም ዓይነት ገንዘብ አለመውሰዳችንን መጠቀም እንወዳለን።

የሚከተሉትን ለትርፍ-የማይንቀሳቀሱ ድርጅቶችን (charities) ለዚህ ፕሮጀክት በቋሚነት ለሚያደርጉልን ዕገዛ ማመስገን እንወዳን፤ ዘ አድቫንስድ ኢንስቲትዩት ኦፍ ማኔጅመንት ሪሶርሽ (The Advanced Institute of Management Research)፤ ዘ አንግሎ-ጀርመን ፋውንዴሽን (the Anglo-German Foundation)፤ ዘ ኤኮኖሚክ ኤንድ ሶሻይል ሪሶርሽ ካዉንስል (the Economic and Social Research Council)፤ እና ዘ ሃዩሮ ኤጁኬሽን ኤኖቪሽን ፈንድ (the Higher Education Innovation Fund).



የሚከተሉት ድርጅቶች ለሰርቪዮቻችን በተለያዩ ጊዜ ላደርጉት ዕገዛ ማመስገን እንወዳለን፤ የእስያ ባንክ (The Asian Development Bank)፤ ቢ.አይ.ኤስ (BIS), ዘ ኢንተርናሽናል ግሮውትዝ ሴንተር (the International Growth Centre)፤ ዘ ኮፍማን ፋውንዴሽን (the Kauffman Foundation)፤ ዘ ናሽናል ሳይንስ ፋውንዴሽን (the National Science Foundation)፤ ዘ ስሊን ፋውንዴሽን (the Sloan Foundation)፤ የአለም ባንክ (the World Bank)፤ እና ፕራይቪት ኢንተርፕራይዝ ዴቨሎፕመንት ኢን ሎው ኢንካም ካንትሪስ (Private Enterprise Development in Low-Income Countries (PEDL))



የፕሮጀክት ዋና አዘጋጅች PROJECT PARTNERS

ኒክላስ ብሉም / Nicholas Bloom

ስታንፎርድ ዩኒቨርሲቲ
ሴንተር ፎር ኤኮኖሚክ ፐሮጀክቶች
ለንደን ስኩል ኦፍ ኤኮኖሚክስ

ራፋኤላ ሳዱን / Raffaella Sadun

ሀርቫርድ ዩኒቨርሲቲ
ሴንተር ፎር ኤኮኖሚክ ፐሮጀክቶች
ለንደን ስኩል ኦፍ ኤኮኖሚክስ

ጆን ቫን ሬን / John Van Reenen

ሴንተር ፎር ኤኮኖሚክ ፐሮጀክቶች
ለንደን ስኩል ኦፍ ኤኮኖሚክስ

የፕሮጀክት መሪዎች PROJECT DIRECTORS

ጊንታ ሌሞስ / Renata Lemos

ኬንትሪክ ዩኒቨርሲቲ
ሴንተር ፎር ኤኮኖሚክ ፐሮጀክቶች
ለንደን ስኩል ኦፍ ኤኮኖሚክስ

ዳንኤላ ስኩር / Daniela Scur

አስሪኒ ዩኒቨርሲቲ
ሴንተር ፎር ኤኮኖሚክ ፐሮጀክቶች
ለንደን ስኩል ኦፍ ኤኮኖሚክስ

የፕሮጀክት አስኬያጅች (PROJECT MANAGERS)

ራይሳ ኤብነር / Raissa Ebner

ሴንተር ፎር ኤኮኖሚክ ፐሮጀክቶች
ለንደን ስኩል ኦፍ ኤኮኖሚክስ

ከረንሳ ካይ / Kerenssa Kay

ሴንተር ፎር ኤኮኖሚክ ፐሮጀክቶች
ለንደን ስኩል ኦፍ ኤኮኖሚክስ

ተንታኞችና የቡድን መሪዎች 2013-2014

ላቲን አሜሪካ (ብራዚል)

የቡድን መሪዎች

ቤራ ፎርሃስ

ጋብሬላ ማጋልሄስ

ዲየጎ ፓጎት

ኤጅማር ዳ ሮቫ

የጥናት ተንታኞች፤

ልዊስ አሲያሪ

ፈርናንዶ ቡኤራ

ራኬል ብራግጋ ስካርላተሊ

ፓውሎ ካርቫልሆ

ጃኩሊን ሆወል

ኤድዋርዶ ላዛሮቶ

ሆርክሄ ሎዛዳ

ጋብሬል ማሸዮ ኮስታ

ጄ ሞሮ

ኸናታ ፔፕል

ዲዬጎ ስካርዶን

ማርያ ፒያ ቲስት

ማርከስ ቶደቪኒ

ዩሪ የማሽታ

አፍሪካ

የቡድን መሪዎች: ከረንዛ ኬይ እና ፀጋይ ተክለሰላሴ

የጥናት ተንታኞች፤

ፈሊክስ ኤጅማኝ

ሮፓፋድትዙ ቺዳዉ

ጆርጅያ ቸላ

ቪጄይ ሃሳኒ

ችሎምቦ ሙሳ

ሩት አሄገን

ቢታንያ ዉቤ

ትዮብስታ ይጥናሸዋ

ቱርክ

የቡድን መሪዎች፤ የሊዝ ጉራይ

የጥናት ተንታኞች፤

አኑር ኤኪን በይሊዲራን

ደኒዝ ከሌመንስ

ፈርላት አዝቱቱስ

ቦላር ሴዘር

ላቲን አሜሪካ (ሜክሲኮ፣ አርጄንቲና፣ ቺሌ፣ ኒካራጓ፣ ኮሎምቢያ)

የቡድን መሪዎች፤ ረኤሳ ኤብነር፣ ኤስተር አሶርዮ፣ የሊዝ ጉራይ

የጥናት ተንታኞች፤

ሮድሪጎ አግዊላር

ጆስፕ አጉስቲ ሮካ

ዮሃና አልቫሬዝ

አና አፓላትግዊ ካሪጋ

ማርያ ሆዜ ኮንትሬራስ

ካርሎስ ክሩዝ ብላንኮ

ካርላ ጋርሰያ ቮልታይና

ሎራ ሳንቼዝ ሞሬኖ

ማሪናንድርያ ቫልደራማ ቦርኬዝ

አንድሬና ቫራዲ

ፒላር ቫዝክዌ አረንጎ

ዲያና ቪርቪስካስ ማንዶዛ

ተንታኞችና የቡድን መሪዎች 2001-2012

ራና አኸመድ
 ፍረደሪክ አይት ቷቲ
 አላም አገላር-ጥላታስ
 ከላውዲያ አሳዙ
 ጆሃንስ ባህር
 ዴቪድ በርጋል
 ማይክል በቫን
 ቪሻል ብሃርቲያ
 ብለይዝ ቦላንድ
 ሼን (ጃክ) ቦላንድ
 ሲሞኔ ቦንበርገር-ሪሽ
 ጆሽዋ ቡትዝ
 አጋት ቡርክሆን
 መድሂ ቡሰብሃ
 ቮን ብራንድሬትዝ
 ኤም ብራሃ
 ካርልን ብሬት
 ማተዮ ካላብረሲ
 ኤሚሊያ ካርልክቪስት
 ጉዩም ካረኖ
 ዲያን ካትያኖ
 አግኔስካ ቸድሎው
 ዲቫሽ ቸርያን
 ጁሊ ኮሎምበስ
 አንድሬ ኩሪያ
 ፓወሎ ዳስጉፕታ
 አልበሪክ ደ ሶላረ
 ቦድሂሳቫ ደብ
 ከናን ድሩ
 ካን ዲክመን
 ፖል ድንክን
 ብሌክ ድሪስኮል
 ፈሊፖ ፋብሪስ
 ጁ ልዊስ ፈሬራ
 አሪና ፍራስቸቲ
 ሚሽል ፍሬድማን
 ዩዌን ፉ
 ሉዊስ ማትያስ ጋላርዶ ሲሪቶ
 ክርስቶስ ገናኮስ
 ሆዜ ኢግናሺኦ ጉሬሮ
 ማይክል ሆፐር

ጁ ሁዋንግ
 ሳይመን ኢንጎልድ
 ናት ኢሸኖ
 ኤለና ጃጎር
 ስቴፋን ጆሊክ
 ዋይ ጁያንግ
 አሊ አስጋር ካግዚ
 ክሪስቲን ኮልፈርስ
 ኢሊያ ኮረን
 ጆርጅ ኮቪኦስ
 ከቪን ክራብንሆፍት
 ቫሲሎስ ኪሪኦኮጳውሎስ
 ሪሃና ላላኒ
 ዊሊያም ላሜን
 ኒኪ ላምባ
 ዋሪክ ላናጋን
 ኪን ሊ
 ሊ ሊን
 ዘድ ሊዩ
 ዩቲዮን ሉ
 ማኒስህ ማሃጃን
 ቫገሊስ ማክሪስ
 ኒኮሎ ማንዙኒ
 ቩ ማኦ
 ሚልካ ማሪኖቫ
 ሳይመን ማርቲን
 አሊስን ማክሚኪን
 ማርቲ ማክጉጋን
 ሚሽላሜግናጊ
 ሴባስትያን ሜቲዝ
 ካረሊን ሜንዴዝ ሳቪድራ
 ጂልዳ መርክስ
 አና ሚቼል
 አኒታ ንይይ
 ሚልጆቪክ ኒኮሊና
 ኤሱክ ኦሃቪ
 ቦሉ አሉፍኗ
 ኤይ አሪቶ
 ሜላኒያ ፒዥ
 ሂማንሹ ፓንደ
 ኬትኪ ፓራንጃፔ

ጆይሽ ፓተል
 ዲዲንስኪ ፓትሪክ
 ኪሊያን ፔንደር
 ግሬግ ፒተል
 ሚንግክሩን ኪ
 ራስዊንደር ጊል
 ማርሴሎ ሬስ
 ማት ራቭሮን
 ላኒ ፍቢን
 ሎራ ሳምብሪስ
 ካርሎስ ሳንቶስ
 ደኒስ ሳቪጅ
 ተጃስ ሳቫንት
 ኤቫ ማሪ ሸንድለር
 ስኮት ሳምሮፍ
 አሳማ ሸሪፍ
 ራኬል ሲልቫ
 ሸዌታ ሲንግህ
 ኡፕኒት ሲንግህ
 ኒክላስ ሲሞላርስኪ
 ሊነ ሻርሎታ ሶደርበርግ
 አውደ ስፒትዥሙለር
 ግሪጎር ስቲገን
 ክሪስቲያን ስቲፍል
 ቪክራም ሱሪ
 ሮበርት ስቫኒንግ
 ናሪስማሃን ስዋሚንታሃን
 ማርክስ ቴልኪንግ
 ማቲያስ ትራውት
 ፍዊ ትሪጎ ደ ሞሬስ
 ማሪኦ ኢ ትሳኒ
 ማኪ ኡሜሙራ
 ሲባሽቲያን ቫዚና
 ዶርፍማን ቫዲም
 ሪድሂ ቫድ
 ታካሂሮ ዋታናቤ
 ካሪና ወንደል
 ፋቢያን ዊጋንድ
 ጆአና ዊልጋላ
 ሜይ ዩን

