



REFORMING WITHOUT HIRING OR FIRING:

IDENTITY DOCUMENT PRODUCTION, SOUTH AFRICA 2007-2009

ဝန်ထမ်းထပ်မံတိုးချဲ့ရန် သို့မဟုတ် လျှော့ချရန် မလိုဘဲ ပြုပြင်ပြောင်းလဲခြင်း - တောင်အာဖရိက၏ သက်သေခံမှတ်ပုံတင်စာအုပ် ထုတ်ပေးခြင်း ဆောင်ရွက်ချက်၊ ၂၀၀၇ - ၂၀၀၉

အကျဉ်းချုပ်

ဇွန်လ၊ ၂၀၀၇ ခုနှစ်တွင် တောင်အာဖရိက နိုင်ငံသားများသည် အစိုးရမှ ထုတ်ပေးသည့် သက်သေခံမှတ်ပုံတင်စာအုပ် (identity document) ကို ရရှိရန် ပျမ်းမျှ ၁၂၇ ရက် အထိ စောင့်ဆိုင်းခဲ့ကြရပါသည်။ အချို့ဆိုလျှင် ရက်ပေါင်း ၂၅၀ တိုင်အောင်ပင် စောင့်ခဲ့ရပါသည်။ သက်သေခံကတ်ပြား ထုတ်ပေးရာတွင် နှောင့်နှေးကြန့်ကြာမှုများက နိုင်ငံသား များအား အလုပ်လုပ် နိုင်ရန် သို့မဟုတ် အစိုးရဝန်ဆောင်မှုများ ရရှိခံစားနိုင်ရန် အတွက် ဟန့်တား နှောင့်ယှက်လျက် ရှိပေသည်။ သက်သေခံ ကတ်ပြားများ ထုတ်ပေးခြင်းအတွက် အဓိကတာဝန်ရှိသော ပြည်ထဲရေး ဦးစီးဌာန (Department of Home Affairs) မှာ ရှည်ကြာစွဲမြဲနေပြီဖြစ်သည့် အဖွဲ့အစည်းဆိုင်ရာ ပြဿနာများမှ ရှင်းမထွက်နိုင် ဖြစ်နေခဲ့ပါသည်။ သက်သေခံ စာအုပ် ထုတ်ပေးသည့် လုပ်ငန်းစဉ် အဆင့်တစ်ခုချင်းစီတွင် အစီအစဉ်မကျ ကမောက်ကမ ဖြစ်နေပြီး၊ ဦးစီးဌာနဝန်ထမ်းများမှာလည်း ထိရောက်သည့် စစ်ဆေးကြီးကြပ်မှု ကင်းမဲ့ နေခဲ့ပါ သည်။ အလုပ်ကြွေးများ တဖြည်းဖြည်း စုပုံ လာခဲ့ပြီး ဝန်ထမ်းများမှာ စိတ်ဓာတ်ကျဆင်းလာခဲ့ရသည်။ အများပြည်သူတို့၏ မကျေနပ်မှုများ ကျယ်ကျယ်လောင်လောင်ဖြစ်လာခဲ့သောကြောင့် ဦးစီးဌာနသည် ပြဿနာများကို ကိုင်တွယ် ဖြေရှင်းနိုင်ရန် စတင်ကြိုးပမ်းခဲ့သည်။ ဇွန်လ ၂၀၀၇ တွင် ဦးစီးဌာန၏ ပင်မ လုပ်ငန်းစဉ်များကို ဦးတည်ဆောင်ရွက်မည့် အလှည့်အပြောင်းမဟာဗျူဟာ တစ်ရပ်ကို စတင်ခဲ့ခြင်းသည်။ အတိုင်ပင်ခံများပါဝင်သည့် အဖွဲ့တစ်ဖွဲ့နှင့် ဦးစီးဌာနမှ အရာရှိများသည် သက်သေခံကတ်ပြား ထုတ်ပေးသည့် လုပ်ငန်းစဉ်၌ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီအလိုက် နှင့် အဖွဲ့အလိုက် စွမ်းဆောင်မှု (performance) ကို နေ့စဉ် နှင့် အပတ်စဉ် တိုင်းတာနိုင်ရန် လုပ်ဆောင်ခဲ့သည်။ ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေးအဖွဲ့သည် ဝန်ထမ်းသမဂ္ဂဖြင့် ကောင်းမွန်စွာ ထိတွေ့ဆက်ဆံခြင်း၊ ဖွဲ့စည်းပုံ ပြန်လည် ပြင်ဆင်ခြင်းကြောင့် အလုပ်အကိုင်များဆုံးရှုံးနိုင်သည့် အန္တရာယ်ကို ဖယ်ရှားခြင်းနှင့် အပြောင်းအလဲများ မပြုလုပ်မီ ဌာနစိတ်တစ်ခုချင်းစီမှ ဝန်ထမ်းများဖြင့် တိုင်ပင်ဆွေးနွေးခြင်း စသည့် နည်းလမ်းများဖြင့် ဝန်ထမ်းများမှ မကျေနပ် တုံ့ပြန်လာမှု မဖြစ်စေရန် ရှောင်ရှား နိုင်ခဲ့သည်။ စွမ်းဆောင်ချက် စီမံခန့်ခွဲမှု ဆိုင်ရာ အပြောင်းအလဲများ (performance-management changes) ပြုလုပ်ရာတွင် စွမ်းဆောင်မှု အကဲဖြတ်စနစ် (performance-appraisal system) ကဲ့သို့ ပုံမှန်

ISS သည် Woodrow Wilson School ၏ ပြည်သူ့ရေးရာ နှင့် နိုင်ငံတကာရေးရာဌာန နှင့် the Bobst Center for Peace and Justiceတို့ ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်သည့် အစီအစဉ်ဖြစ်သည် [www.princeton.edu/successfulsocieties](http://www.princeton.edu/successfulsocieties). ဝေဖန်အကြံပြုပေးရန် နှင့် ဤ စာတမ်းပါ နမူနာဖြစ်ရပ်များ ကိုမည်သို့အသုံးပြုနေသည် စသည့်အချက်အလက်များဝေမျှရန် စာဖတ်သူများကို ISS က - [iss@princeton.edu](mailto:iss@princeton.edu) သို့ ဖိတ်ခေါ်ပါသည်။

တရားဝင် သမားရိုးကျ (formal) နည်းလမ်းကို မသုံးဘဲ၊ မန်နေဂျာများသည် ဝန်ထမ်းများ နှင့် ဌာနစိတ်များ၏ စွမ်းဆောင်မှုကို အကဲဖြတ်နိုင်ရန် အစည်းအဝေးပြုလုပ် ဆွေးနွေးခြင်း နှင့် နံရံချိတ်ဆွဲ ပုံစံကားချပ်ဇယား (wall charts) များအသုံးပြုခြင်းစသည့် ပုံမှန် တရားဝင် သမားရိုးကျ မဟုတ်သော (informal) နည်းလမ်းများ ကို အသုံးပြုခဲ့သည်။ ၂၀၀၈ ခုနှစ် နှစ်ကုန်ပိုင်းတွင် ပြည်ထဲရေး ဦးစီးဌာနသည် သက်သေခံကဒ်ပြား ရရှိရန် စောင့်ဆိုင်းရခြင်းကို ရက်ပေါင်း ၄၀ သို့ လျော့ချ နိုင်ခဲ့ပါသည်။

ဤ ဖြစ်ရပ်လေ့လာချက်ကို ဖေဖော်ဝါရီ၊ ၂၀၁၀တွင် တောင်အာဖရိကနိုင်ငံ Pretoria နှင့် Johannesburg တို့၌ တွေ့ဆုံမေးမြန်းချက်များအပေါ် အခြေခံ၍ David Hausman က ပြုစုခဲ့ခြင်းဖြစ်သည်။ ၂၀၁၀ တွင် ထုတ်ဝေခဲ့သည်။ မတ်လ ၂၀၁၃ တွင် အနည်းငယ်ပြင်ဆင်၍ ပြန်လည် ထုတ်ဝေပါသည်။ ကမ္ဘာ့ဘဏ်၏ အကူအညီ ဖြင့် Myanmar Multi-Donor Trust Fund မှ ကျခံကာ မြန်မာဘာသာသို့ ပြန်ဆိုထားခြင်း ဖြစ်သည်။

**နိဒါန်း**

၂၀၀၅ ခုနှစ်၊ နိုဝင်ဘာလ ၃၀ ရက်နေ့တွင် Kabelo Thibedi သည် ဂျီဟန်နက်စ်ဘက်စ် မြို့ Market လမ်း အတွင်းရှိ တောင်အာဖရိကနိုင်ငံ ပြည်ထဲရေးဦးစီးဌာန၏ ရုံးခွဲ အတွင်းသို့ သူ၏ သက်သေခံမှတ်ပုံတင် စာအုပ်ကို (ID book) ရယူရန် ဝင်ရောက်လာခဲ့သည်။ ၂၁နှစ်အရွယ် တောင်အာဖရိက နိုင်ငံသားဖြစ်သူ Thibedi သည် သက်သေခံ စာအုပ်ကို ရရှိရန် စောင့်ဆိုင်းနေခဲ့ရသည်မှာ နှစ်နှစ် ကျော်ခဲ့ပြီ ဖြစ်သည်။ ဤတစ်ကြိမ်တွင်မူ တန်းစီလိုင်း တွင် သူ မစောင့်တော့ပါ။

အစစ်ကိုသို့ ပုံစံတူ သေနတ်အတုကို ဒေါသ တကြီးငွေ့ရမ်းပြီး Thibedi သည် ရုံးခွဲ၏ ကြီးကြပ်ရေး မှူးကို ဓားစာခံအဖြစ် ခေါ်ဆောင်ကာ သူ၏ သက်သေ ခံမှတ်ပုံတင်စာအုပ်ဖြင့် အလဲအလှယ် ပြုလုပ်ရန် တောင်းဆိုခဲ့သည်။ ရဲစုံထောက်များ၊ လက်ဖြောင့် သေနတ် သမားများနှင့် ဓားစာခံ ညှိနှိုင်းမှု ကျွမ်းကျင် အဖွဲ့ တို့ ရောက်ရှိလာခဲ့ပြီး အဆောက်အဦး ပတ်ပတ် လည်တွင် နေရာယူထားခဲ့ကြသည်။ ပရီတိုရီးယား မြို့တော်မှ ပြည်ထဲရေးဝန်ထမ်း များမှာလည်း Thibedi ၏ သက်သေခံ စာအုပ်လျှောက်လွှာ ကို ပြီးစီးအောင် အပြေးအလွှား ဆောင်ရွက်နေကြပါ သည်။ ထိုအချိန် တွင် Thibedi က ရုံးခွဲ၏ ကြီးကြပ်ရေးမှူးအား ရေဒီယို သတင်းတင်ဆက်သူ တစ်ဦးထံ ဖုန်းခေါ်ခိုင်းပြီး တယ်လီဖုန်းတွင် သူ့လုပ်ဆောင်ချက်ကို ရှင်းပြခဲ့သည်။ "ဒီလူတွေဟာ တော်တော်ဆိုးတဲ့ လူတွေပဲ။ ဒီကို လာတဲ့ သူတွေကို ကောင်းကောင်း မဆက်ဆံဘူး" ဟု သူက ပြောကြောင်း ဂျီဟန်နက်စ်ဘက်စ်မှ The Star

သတင်းစာ၏ ဤဖြစ်ရပ်အကြောင်း ဖော်ပြချက်အရ သိရသည်။ "ကျွန်တော့်မှာ သေနတ်ပါလာလို့သာ ကောင်းကောင်းလုပ်ပေးနေတာပျ။ ဒီသေနတ်ကို ကျွန်တော် ကျေးဇူးတင်တယ်ပျ။ ဒီသေနတ်ကြောင့် အခု ဒီလူတွေဆီကနေ အကူအညီ ကောင်းကောင်း ရနေပြီ" ဟု ပြောခဲ့ကြောင်း သိရသည်။<sup>1</sup> ငါးနာရီကြာ ညှိနှိုင်းခဲ့ပြီးနောက် ပရီတိုရီးယားမှ ရဟတ်ယာဉ် တစ်စင်းဖြင့် သူ၏ သက်သေခံ စာအုပ် ကို ယူဆောင် လာခဲ့သည်။ Thibedi ကလည်း ဓားစာခံကို ပြန်လွှတ် ပေးခဲ့ပါသည်။ တစ်ဦးတစ်ယောက်မျှ ထိခိုက် ဒဏ်ရာ ရခြင်း မရှိခဲ့ပါ။

ဤလုပ်ရပ်ကြောင့် Thebedi အဖမ်းခံခဲ့ရပြီး၊ ထောင်ဒဏ် ၁၈ လ ကျခံခဲ့ရပါသည်။ သို့သော်လည်း သူ၏ ဤလုပ်ရပ်အပေါ် အများပြည်သူတို့၏ စာနာ အားပေးမှုကို ရရှိခဲ့ပြီး တောင်အာဖရိက လူငယ် တွန်မြူနစ် အဖွဲ့ချုပ်က Justice for Kabelo Thibedi ဟူသည့် စည်းရုံးလှုံ့ဆော်မှု ကမ်ပိန်းဖြင့် အစိုးရ ဝန်ဆောင်မှု များ ပိုမိုကောင်းမွန်ရေး အတွက် စတင် တောင်းဆို လာခဲ့ကြသည်။<sup>2</sup>

Thibedi ၏ နှစ်နှစ်တိုင်အောင် စောင့်ဆိုင်းခဲ့ ရခြင်းမှာ ထူးခြားသည့် အခြေအနေဖြစ်သော်လည်း အမှန် အားဖြင့် ပြည်ထဲရေး ဦးစီးဌာနသည် ကြန့်ကြာ သည့် ဝန်ဆောင်မှုများ ကြောင့် နာမည်ပျက် နေခဲ့ သည်မှာ ကြာပြီဖြစ်သည်။ ဇွန်လ ၂၀၀၇ တွင် တောင်အာဖရိက နိုင်ငံသားများသည် အစိုးရ သက်သေခံမှတ်ပုံတင် စာအုပ် ရရှိရန် ပျမ်းမျှ ၁၂၇ ရက် စောင့်ရလေ့ ရှိပြီး၊ အချို့နိုင်ငံသားများဆိုရင် အများဆုံး ရက်ပေါင်း ၂၅၀ အထိ စောင့်ဆိုင်းခဲ့ရပါ သည်။<sup>3</sup> ဦးစီး

ဌာနအပေါ် ပြည်သူလူထု မကျေနပ်မှု ပိုမိုကြီးထွားလာခဲ့ပြီး ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေးအတွက် ဖိအားများ ပိုမိုဖြစ်ပေါ် လာခဲ့သောကြောင့် အစိုးရသည် ရည်မှန်းချက် မြင့်မားသည့် အလှည့်အပြောင်းဖြစ်ရေး ကြိုးပမ်းချက် (turnaround effort) တစ်ရပ်ကို စတင်ဆောင်ရွက်ခဲ့ပါသည်။

၂၀၀၇ ခုနှစ်တွင်အစောပိုင်းတွင် ပြည်ထဲရေး ဦးစီးဌာနသည် FeverTree ခေါ် အတိုင်ပင်ခံ ကုမ္ပဏီတစ်ခု ကို ငှားရမ်းခဲ့သည်။ ယင်းကုမ္ပဏီအသစ် မှ အတိုင်ပင်ခံများသည် တောင်အာဖရိက၏ အစိုးရ ဝန်ဆောင်မှု ကဏ္ဍ ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး တွင် အတွေ့အကြုံ ကောင်းစွာ ရှိကြသူများဖြစ်ပြီး ဦးစီးဌာန တစ်ခုလုံးကို ပြုပြင် ပြောင်းလဲရေးအတွက် ဦးဆောင် သွားရန်ဖြစ်သည်။ ဤဖြစ်ရပ် လေ့လာချက်၌ သက်သေခံစာအုပ် လုပ်ငန်းစဉ် ကိုသာ အဓိကထား လေ့လာတင်ပြခြင်း ဖြစ်ပါသည်။ သို့သော်လည်း ဤပြုပြင်ပြောင်းလဲမှု ကြိုးပမ်းချက်တွင် နိုင်ငံကူး လက်မှတ် ထုတ်ပေးခြင်း၊ နိုင်ငံရေးဒုက္ခသည်ဆိုင်ရာ ကိစ္စများနှင့် ဘဏ္ဍာရေး အစီရင်ခံမှု စသည့် ဦးစီးဌာန၏ အခြားသော လုပ်ငန်းများ ကိုလည်း ဖြေရှင်း နိုင်ခဲ့ပါ သည်။

သက်သေခံစာအုပ်ထုတ်ပေးခြင်း လုပ်ငန်း စဉ်ကို ပြုပြင်ပြောင်းလဲခဲ့ခြင်းသည် ဝန်ထမ်းအင်အား တိုးချဲ့ခြင်း၊ ဖြတ်တောက်လျှော့ချခြင်း သို့မဟုတ် လစာ ပြင်ဆင်မှုများ ကြီးကြီးမားမား လုပ်စရာ မလိုခဲ့သည့် အစိုးရကဏ္ဍ စွမ်းဆောင်မှု ဆိုင်ရာ အသေးစား စံနမူနာ (small-scale example of public sector performance) ရလဒ်ကောင်း တစ်ခုဖြစ်ခဲ့ပါသည်။ အတိုင်ပင်ခံများနှင့် ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေးအဖွဲ့တွင်ပါဝင် သည့် ဦးစီးဌာနမှ အရာရှိများက လုပ်ငန်းစဉ်များကို ရိုးရှင်းလွယ်ကူစေခြင်း နှင့် ပုံစံကားချပ်များ (charts) နှင့် ပုံမှန် အစည်းအဝေး များမှတစ်ဆင့် စွမ်းဆောင်မှုကို မြင်သာအောင် ပြုလုပ်ခြင်း တို့အပေါ် မူတည်၍သာ အောင် မြင်မှု ရရှိခြင်း ဖြစ်သည်ဟု ဆိုသည်။ ဤ အကြံပြု ချဉ်းကပ်မှုနည်းလမ်းက ဝန်ထမ်းများဖြင့် အတိုက်အခံဖြစ်ခြင်း မရှိဘဲ တစ်ဦးတစ်ယောက် ချင်းစီ၏ စွမ်းဆောင်မှု ရည်မှန်းချက်များကို မြှင့်တင်ပေး နိုင်ခဲ့ပါသည်။ ဒီဇင်ဘာ ၂၀၀၈ သို့ ရောက်ချိန်တွင် သက်သေခံကံပြား ထုတ်ပေးရန်

ပျမ်းမျှ ကြာချိန်ကို ရက်ပေါင်း ၄၀ ဝန်းကျင်သို့ လျှော့ချ နိုင်ခဲ့ ပါသည်။

### စိန်ခေါ်မှု (THE CHALLENGE)

၂၀၀၇ ခုနှစ်ဝန်းကျင်က သက်သေခံမှတ်ပုံ တင်စာအုပ် ထုတ်ပေးသည့် လုပ်ငန်းစဉ်မှာ လွန်စွာ ပင် နေးကွေး ကြန့်ကြာခဲ့သည်။ သက်သေခံကံပြားမရှိ သည့် နိုင်ငံသားများအတွက် ပျမ်းမျှအားဖြင့် ၁၂၇ ရက် ခန့် စောင့်ဆိုင်းရခြင်းသည် ၎င်းတို့အတွက် စိတ် အနှောင့် အယှက်ဖြစ်ရုံ သက်သက်မျှမဟုတ်ပါ။ အဘယ်ကြောင့် ဆိုသော် တောင်အာဖရိကနိုင်ငံတွင် ဤ အစီမံရေး သက်သေခံကံပြား စာအုပ်ငယ်လေးသည် အလုပ် လျှောက်ထားခြင်း နှင့် လူမှုရေး ဝန်ဆောင်မှုများ ရရှိရေးအတွက် မရှိမဖြစ် လိုအပ်ချက် တစ်ခု ဖြစ်နေသောကြောင့်ပင်။ စောင့်ဆိုင်းစဉ်တွင် လျှောက် ထားသူများအနေဖြင့် ယာယီသက်သေခံ ကံပြားများ ရရှိကြပါသည်။ သို့သော်လည်း ထိုယာယီ သက်သေခံ ကံပြားရရှိရန် ခုနှစ်ရက်စောင့်ဆိုင်း ရသည့်အပြင်၊ ရရှိပြီးပါကလည်း အသုံးပြုခွင့် သက်တမ်း သုံးလသာ ရှိပါသည်။ ၎င်းသည် အမြဲတမ်း သက်သေခံကံပြားစာအုပ် ရရှိရန် ပျမ်းမျှကြာချိန်ထက် များစွာ လျော့နည်းပါ သည်။

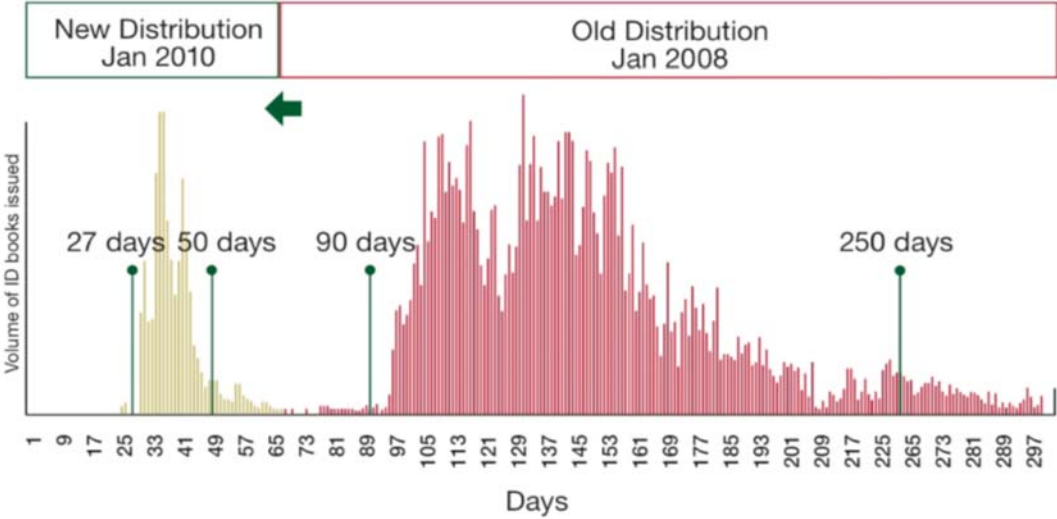
ထို့အပြင် သက်သေခံစာအုပ် ဆောင်ရွက်ပေး သည့် လုပ်ငန်းစဉ်မှာ စိတ်ချယုံကြည်ရမှု အားနည်းလှ ပြီး၊ ဝန်ထမ်းအင်အား များစွာ အသုံးပြုခဲ့ရပါသည်။ သက်သေခံစာအုပ် လျှောက်လွှာအတော်များများမှာ ခြောက်လထက် ကြာအောင် ဆောင်ရွက်ရလေ့ ရှိသဖြင့် လျှောက်ထားသူများသည် ရုံးခွဲသို့ နှစ်ကြိမ်ခန့် ပြန်လည် လာရောက်ပြီး ၎င်းတို့၏ ယာယီသက်သေခံ ကံပြားကို သက်တမ်း ပြန်တိုးကြရပါသည်။ ဤကဲ့သို့ ရုံးခွဲသို့ တစ်ခေါက် လာရောက်ရန်မှာ အချိန်အတော် အတန် ပေးရသည် ပင်ဖြစ်သည်။ လျှောက်ထားသူများ ကို ဦးစီးဌာနမှ စစ်တမ်း ကောက်ယူချက်အရ ၄၀% သော လာရောက်လျှောက်ထားသူများသည် တန်းစီ လိုင်းတွင် တစ်နာရီထက်မက စောင့်ဆိုင်းခဲ့ရသည်ဟု ဆိုသည်။<sup>4</sup> မိမိတို့၏ သက်သေခံစာအုပ်များ မည့်သည့် အချိန်တွင် ရရှိမည်ကို သိနိုင်စွမ်း မရှိသည့် အလျောက် ကြံရာမရ ဖြစ်နေသည့် နိုင်ငံသားများမှာ မိမိတို့၏ လျှောက်လွှာများကို မြန်မြန်ဆန်ဆန် ဆောင်ရွက်ပေး

လို၊ ဆောင်ရွက်ပေးခြင်း မျှော်လင့်ချက် ဖြင့် လျှောက်ထားရာ ပြည်ထဲရေးရုံးများသို့ မကြာခဏ သွားရောက် စုံစမ်း နေခဲ့ရပါသည်။ ဦးစီးဌာန၏ စစ်တမ်း ကောက်ယူချက်တွင် ရုံးခွဲများ၌ လာရောက် တန်းစီစောင့်ဆိုင်းနေသူ ၃၉% မှာ ၎င်းတို့၏ တင်ထားသော လျှောက်လွှာ အခြေအနေကို လာရောက် စုံစမ်း ကြသူများ ဖြစ်ကြောင်းသိရသည်။

ဦးစီးဌာနအတွင်းတွင် အလုပ်တာဝန်များနှင့် လုပ်ငန်းစဉ်များ (tasks and processes) များမှာ ရှင်းရှင်း လင်းလင်း မရှိလှပါ။ ကြိုတင် အသိပေးနိုင်ခြင်း မရှိဘဲ နှောင့်နှေးကြန့် ကြာမှု အချိန်မရွေး ဖြစ်ပေါ်

နိုင်ပါသည်။ ဥပမာအားဖြင့် ရုံးခွဲများသည် လျှောက်လွှာ များကို ရရှိလာသည့် အခါ ပရိတိုရီးယား ရှိ ဗဟို လုပ်ငန်းစဉ် ဌာနသို့ မပို့သေးပဲ ရုံးခွဲတွင် ရက်သတ္တပတ် နှစ်ပတ်မှ သုံးပတ် ခန့် ထားလေ့ရှိပါသည်။ ဦးစီးဌာန၏ ဗဟို လုပ်ငန်းစဉ်ဌာနမှ ယာယီ ညွှန်မှူးဖြစ်သူ Yogie Tavern ၏ ပြောကြားချက်အရ လျှောက်ထားမှု အတော်များများတွင် လျှောက်လွှာ မည်သည့် နေရာ ရောက်နေပြီဖြစ်ကြောင်း သို့မဟုတ် ဤရုံးခွဲမှ ထွက်ဖို့ မည်မျှ ကြာဦးမည်ဖြစ်ကြောင်း မည်သူကမျှ မှတ်တမ်း တင်ထားခြင်း မရှိဟု ဆိုသည်။

### Distribution of ID books



Source: FeverTree Consulting February 2010

“ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေးအဖွဲ့ ရောက်မလာခင်ကဆိုရင် စီမံအုပ်ချုပ်သူတွေဟာ အဆင့်တစ်ခုချင်းစီမှာ လျှောက်လွှာ ပမာဏ ဘယ်လောက် ရှိနေသလဲ ဆိုတာ မသိဘူး။ စုစုပေါင်း ဘယ်လောက် ထုတ်ပေး လိုက်တယ် ဆိုတာလောက်ပဲ သိကြတယ်။” ဟု သူက ပြောပြသည်။ “လျှောက်လွှာတစ်ခုကို အဆင့်တစ်ခုမှာ ဒီအတိုင်း သုံး၊ လေးရက် ပစ်ထားလို့လည်း ဘယ်သူက မေးမြန်းမနေကြဘူး” ဟု ဆိုသည်။

ထုတ်ပေးသည့် လုပ်ငန်းစဉ်တွင် အဓိက အဆင့် ကိုးခု ရှိပါသည်။ ဦးစီးဌာနမှ စီမံအုပ်ချုပ်သူ များ အနေဖြင့် အဆင့်တစ်ခုစီတွင် သက်သေခံစာအုပ်

လျှောက်လွှာများ မည်မျှကြာမြင့် နေကြောင်း သိရှိနိုင် ခြင်း မရှိကြပါ။ နှောင့်နှေးကြန့်ကြာမှုများ များစွာ ဖြစ်ပေါ် လျက်ရှိခဲ့ပါသည်။ ဥပမာအားဖြင့် လက်ဗွေ ရယူသည့် ဌာနစိတ်တွင် မပြီးစီးသေးသည့် လျှောက် လွှာပေါင်း ၂၀၀ ၀၀၀ ကျော် ရှိနေသဖြင့် နောက်ဆက် တွဲ ဌာနစိတ်များထံ ရောက်ရှိရန် နှောင့်နှေးလျက် ရှိပေ သည်။ ဦးစီးဌာန၏ မဟာဗျူဟာ စီမံကိန်းရေးဆွဲမှု ညွှန် ကြားရေးမှူး ဖြစ်သူ Riaan Pio က ဝန်ထမ်းများသည် ယေဘုယျအားဖြင့် လုပ်ငန်းဖြစ်စဉ် တစ်ခုလုံး၌ မိမိတို့ ဌာနစိတ်၏ အခန်းကဏ္ဍ မည်သို့ရှိသည်ကို မသိကြပါ ဟု ဆိုသည်။ ထို့ကြောင့်ပင် မိမိတို့ ဌာနစိတ်မှ ကြန့်

ကြာမှုက မည်သို့ နောက်ဆက်တွဲ သက်ရောက်မှုများ ဖြစ်စေနိုင်သည် ကို နားမလည်ကြ ဟု ဆိုပါသည်။ “အဖွဲ့ အစည်းတစ်ခုလုံးအပေါ် ကို ခြုံငုံပြီး မကြည့်မြင် နိုင်ခဲ့ ဘူး” ဟု သူက ပြောသည်။ “အလုပ်ကောင်း ကောင်း မလုပ်နိုင်ရင် ဘယ်လို သက်ရောက်မှုတွေ ရှိတယ် ဆိုတာ ရှင်းပြဖို့လိုတယ်” ဟု ပြောသည်။

ကြန့်ကြာမှုက ပို၍ ကြန့်ကြာမှုကို ဖြစ်စေပါ သည်။ တစ်ခါတစ်ရံတွင် နိုင်ငံသားများက ၎င်းတို့၏ သက်သေခံစာအုပ်ကို ရုံးခွဲတစ်ခုတွင် လျှောက်ထား ရင်း ရရှိဖို့ စိတ်မရှည်နိုင် သောအခါ အခြားရုံးခွဲများ၌ ပါ ထပ်မံလျှောက်ထားကြသောကြောင့် ဦးစီးဌာန၏ အလုပ် ပမာဏ ပိုမိုများပြားပြီး ရှုပ်ထွေး လာစေပါ သည်။ နိုင်ငံသားများ၏ မကျေနပ်စေအကတတ်မှု များမှာ ပုံမှန်အားဖြင့် အကျိုးသင့် အကြောင်းသင့်ဖြစ် သော်လည်း လုပ်ငန်းစဉ်ကို နှေးကွေး စေ ပါသည်။ ဝန်ထမ်းများအနေဖြင့် စံတင်လောက်အောင် ကြန့် ကြာနေသည့် အချို့သော လျှောက်လွှာများကို ရှာဖွေ ပေး နိုင်ရန် အချိန်အတော်အတန်ပင် ပေးရပါသည်။ ဖြစ်ရပ်များစွာတွင် ရုံးဖွဲ့စည်းပုံများ ကိုယ်တိုင်က ပရမ်း ပတာ ဖြစ်နေခဲ့ပါသည်။ သက်သေခံမှတ်ပုံတင် လျှောက်လွှာများမှာ အစီအစဉ် စနစ်တကျ သတ်မှတ် မှုမရှိဘဲ တောင်ပုံရာပုံ ဖြစ်နေခဲ့သည်။ “အလုပ် ဆောင်ရွက်မှု ပတ်ဝန်းကျင်က လုံးဝ အစီအစဉ်မကျ ဖြစ်နေခဲ့တယ်” ဟု Pío က ပြောသည်။ “လျှောက်လွှာ တွေက ကြမ်းပြင်ပေါ်မှာ ပုံ လို့၊ တစ်ခါတစ်လေ ဆိုရင် လျှောက်လွှာတစ်ခုကို ရှာဖို့ဟာ လျှောက်လွှာပေါင်း ငါးသောင်း လောက်ထဲကနေ ရွေးထုတ်နေရတယ်” ဟု ဆိုသည်။

FeverTree ၏ အတိုင်ပင်ခံတစ်ဦးဖြစ်သူ Joshua Mumaw က စောဒကတက် တိုင်ကြားလာ သော နိုင်ငံသားများ၏ လျှောက်လွှာကို အသည်း အသန် ရှာဖွေ ဆောင်ရွက်ပေးနေရသော မန်နေဂျာ များ၏ အနေအထားကို “မီးသတ် စိတ်နေသဘော ထား (fire-fighting mentality)” ဟု ပုံဖော်သည်။

FeverTree မှ တာဝန်ခံကိုယ်စားလှယ်တစ်ဦး ဖြစ်သူ Martin Wust ကလည်း “စီမံအုပ်ချုပ်သူတွေက အရေးပေါ် ခြွင်းချက် ကိစ္စတွေကိုပဲ အလေးထား

ဆောင်ရွက်နေကြရတယ်။ ကူကယ်ရာမဲ့တဲ့ စိတ်ခံစား မှု ဖြစ်လာတယ်” ဟု ထောက်ခံပြောဆိုသည်။

သက်သေခံကဒ်ပြား ထုတ်ပေးရေး ယာယီ ညွှန်ကြားရေးမှူးဖြစ်သူ Travern က Wust ၏ ပြောကြားမှုကို ထောက်ခံရင်း “အဲဒီအချိန်မှာ သူတို့ ခံစားရတာက ငါတို့လုပ်နိုင်တာ လုပ်ပေးပြီးသွား ပြီ၊ ဘာအရင်းအမြစ်မှလည်း ပိုမရဘဲနဲ့ ထပ်ပြီး ကြိုးစား နေလို့ကော ဘာထူးမှာလဲ ဆိုပြီးတော့ပေါ့” ဟု ပြောပြသည်။

**တုံ့ပြန်မှုတစ်ခုကို မူဘောင်သွင်းခြင်း (FRAMING A RESPONSE)**

အဖွဲ့အစည်း၏ ဝန်ဆောင်မှုများကို ပိုမိုတိုး တက်ကောင်းမွန် စေရမည်ဟု နိုင်ငံရေး ကတိကဝတ် ပြုခြင်းဖြင့် ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး ကြိုးပမ်းမှုကို စတင်ခဲ့ပါ သည်။ ထိုအချိန်က ပြည်ထဲရေးဝန်ကြီး၏ ဝန်ထမ်း အကြီးအကဲ (chief of staff) ဖြစ်ပြီး နောင်တွင် ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး စီမံချက် မန်နေဂျာ ဖြစ်လာသူ Jacob Mamabolo ၏ ပြောဆိုချက်အရ အများပြည်သူ ၏ ဦးစီးဌာနအပေါ် မကျေနပ်မှုက ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး ကြိုးပမ်းမှု အတွက် တွန်းအားတစ်ရပ် ဖြစ်ပေါ်စေခဲ့ သည် ဟုဆိုသည်။ အထူးသဖြင့် သက်သေခံစာအုပ် ထုတ်ပေးသည့် လုပ်ငန်းစဉ်ကြန့်ကြာသည့်အပေါ် မကျေနပ်မှုမှ ဖြစ်သည်။ စာရင်းစစ်ချုပ်၏ ၂၀၀၆ ခုနှစ် အဆင့်သတ်မှတ်ချက် ကြေညာမှု အရ ဦးစီးဌာနသည် စာရင်းစစ်ရန် လိုအပ်သည့် ဘဏ္ဍာရေး အချက် အလက် စာရွက်စာတမ်းများ လုံလောက်စွာ မရှိ သည့် အဆိုးဝါးဆုံး အခြေအနေ ဖြစ်နေသောကြောင့် ဦးစီး ဌာန အပေါ် ပိုအလေးပေး အာရုံစိုက်ရန် ဖြစ်လာခဲ့ သည်။ ဦးစီးဌာန၏ ခေါင်းဆောင်ပိုင်းသည် ဤအခြေ အနေ အတွက် တုံ့ပြန်ဆောင်ရွက်ရန် ဖိအားများစွာ ရရှိခဲ့ပြီး၊ ရလဒ် အဖြစ် အလှည့်အပြောင်းဖြစ်စေရေး ကြိုးပမ်းမှု (turnaround effort) ပေါ်ထွက် လာခဲ့ခြင်း ဖြစ်သည်။

ငွေကုန်ကြေးကျသက်သာရန်နှင့် ပြုပြင် ပြောင်းလဲရေးအား အတိုက်အခံပြုမည့် အန္တရာယ်ကို ရှောင်ရှားနိုင်ရန် ဦးစီးဌာနသည် ဝန်ထမ်းအင်အား လျှော့ချမည်မဟုတ်ဟု ဝန်ထမ်းသမဂ္ဂအား ကတိ ကဝတ် ပြုခဲ့ပြီး ညွှန်ကြားရေးမှူးချုပ်ဖြစ်သူ Mavuso

Msimang က လူသိရှင်ကြား ထုတ်ပြန်ကြေညာပေးခဲ့သည်။ ဘဏ္ဍာငွေ အရင်းအမြစ်များ အကန့်အသတ်ဖြင့်သာ ရှိခြင်း နှင့် ဝန်ထမ်းလျော့ချမည်မဟုတ်ဟူသည့် အာမခံ ချက်တို့အရ ဝန်ထမ်း အသစ်များ ထပ်တိုးခန့်အပ်နိုင်ရန်မှာလည်း အခွင့်အလမ်း နည်းပါးလှပါသည်။ ထို့ကြောင့် ခေါင်းဆောင်ပိုင်းသည် လုပ်ငန်းစဉ်ကို ရှင်းလင်းလွယ်ကူအောင် ပြင်ဆင်ခြင်း နှင့် ဝန်ထမ်းစွမ်းဆောင်မှု စီမံခန့်ခွဲခြင်း စသည်တို့အပေါ် အလေးထားဆောင်ရွက်မည့် မဟာဗျူဟာကို ချမှတ်ခဲ့ပြီး ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး အကောင်အထည်ဖော်မှုကို အထောက်အကူပေးရန် FeverTree အတိုင်ပင်ခံအဖွဲ့ကို ငှားရမ်း ခဲ့သည်။

Mamabolo က FeverTree အဖွဲ့သည် တိကျပြီး၊ ဖြစ်နိုင်စွမ်းရှိသည့် ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး အဆိုပြုချက်များကို တင်ပြနိုင်ခဲ့သဖြင့် စာချုပ်ကို ရရှိခဲ့ခြင်းဖြစ်သည် ဟု ဆိုသည်။ “ကျွန်တော် သဘောကျမိတာက သူတို့က ယေဘုယျဆန်ဆန် ပြောတာ မဟုတ်ဘူး။ ဒီပြဿနာတွေအပေါ်မှာ ကျွန်တော်တို့ စဉ်းစားလေ့မရှိတဲ့ ပုံစံမျိုးနဲ့ သူတို့က ရှင်းလင်းပြောပြတယ်” ဟု သူက ဆိုသည်။ FeverTree အဖွဲ့သည် သဘောတူသတ်မှတ်သည့်ရလဒ်များ ဖြစ်ပေါ်မှသာ အတိုင်ပင်ခံကြေးကို ရယူရန် သဘောတူလက်ခံခဲ့သည်။ ဥပမာအားဖြင့် သက်သေခံကဒ်ထုတ်ပေးသည့် ကြာမြင့်ချိန် လျော့ချ ပေးနိုင်ခြင်းမျိုးဖြစ်သည်။ ဤသဘောတူညီချက်အရ FeverTree အဖွဲ့အနေဖြင့် မအောင်မြင်မှု ရှိလာပါက ကိုယ်တိုင် တစ်စိတ် တစ်ပိုင်း ပါဝင်သက်ဆိုင်မှု ရှိသွားခဲ့ပြီဖြစ်သည်။ စတင် ဆောင်ရွက်ချိန်မှစ၍ FeverTreeအဖွဲ့သည် ဦးစီးဌာနမှ အရာရှိများဖြင့် နီးနီးကပ်ကပ် အလုပ်လုပ်ခဲ့ပါသည်။ ပထမဆုံး အဆင့်မှာ သုံးလကြာ ဆန်းစစ်အကဲဖြတ်မှု ဖြစ်သည်။ သက်သေခံ ကဒ်ပြားထုတ်ပေးသည့် ကိစ္စတွင် လုပ်ငန်းစဉ် အဆင့်တစ်ခုစီကို သွားရောက်လေ့လာကြည့်ရှု ခြင်းနှင့် မလိုအပ်သည့်အရာများကို ဖော်ထုတ်ခြင်းတို့ ပါဝင်ပါသည်။ ဤနည်းလမ်းမှာ လုပ်ငန်းများ စီမံမှု ဝင်ရောက်ပြင်ဆင်ဆောင်ရွက်ခြင်း (operations management interventions) ဆိုင်ရာ စံ သတ်မှတ်ထားသည့် နည်းလမ်းတစ်ခုပင် ဖြစ်ပါသည်။ “ဌာနစိတ် တစ်ခုစီက ဘာတွေဆောင်ရွက်ခဲ့သလဲဆိုတာ မှတ်တမ်းယူတယ်။ အလုပ်တွေ ထပ်နေတာကို တွေ့ခဲ့ပါ

တယ်” ဟု Travern က ပြောသည်။ အကဲဖြတ်ဆန်းစစ်မှု၏ အစိတ်အပိုင်းတစ်ခု အဖြစ် ဦးစီးဌာနသည် အထက်တွင် ဖော်ပြခဲ့သည့် ဖောက်သည် စစ်တမ်း (customer survey) တစ်ခု ကိုလည်း ကောက်ယူ၍ ရုံးခွဲများ၌ စောင်ဆိုင်းမှုကြာမြင့်ချိန်များကို မှတ်တမ်း တင်ခဲ့သည်။

အကဲဖြတ်ဆန်းစစ်မှုမှတစ်ဆင့် အလှည့် အပြောင်းဖြစ်ရေးအဖွဲ့သည် အားကောင်းသည့် သမဂ္ဂများ၊ ပြည်သူ့ဝန်ထမ်း စည်းမျဉ်းများ နှင့် အလုပ်သမား ဥပဒေ စသည့် အကန့်အသတ်များကြားတွင် ဆောင်ရွက်နိုင် မည့် အစီအစဉ်တစ်ရပ်ကို ရေးဆွဲခဲ့ပါသည်။ Travern က အဖွဲ့အနေဖြင့် ဝန်ထမ်းများ သမဂ္ဂဖြင့် အဆင့်တိုင်းတွင် ဂရုတစိုက်ဆွေးနွေး တိုင်ပင်ခဲ့ရသည်ဟု ဆိုသည်။ “မန်နေဂျာ တစ်ယောက် အနေနဲ့ အကျင့်ဖြစ်နေတဲ့ အတိုင်း၊ လုပ်ငန်းစဉ် အသစ်ကို ဆောင်ရွက် အကောင် အထည်ဖော်ရမယ့် အစား၊ ကျွန်မက ‘မလုပ်နဲ့၊ သမဂ္ဂတွေနဲ့ ထိပ်တိုက် ပြဿနာ မဖြစ်ချင်ဘူး’ လို့ ပြောမိတယ်” ဟု Travern က ပြောပြသည်။ “ကျွန်မတို့ လုပ်ငန်းစဉ် အပြောင်းအလဲ တစ်ခု လုပ်တိုင်းမှာ သမဂ္ဂအဖွဲ့တွေကို ‘လုပ်ငန်းစဉ် ပြောင်းလဲရေး အစည်းအဝေး လုပ်မှာမို့ ကျေးဇူးပြုပြီး လာရောက်ပါဝင် ဆွေးနွေးပေးပါ။ ဒီလုပ်ငန်းစဉ် လေးကိုတော့ ပြောင်း ဖို့ ဆောင်ရွက်နေပါတယ်။ ဒါက ဝန်ထမ်းတွေရဲ့ အချိန် နဲ့ အလုပ်အပေါ်မှာ ထိခိုက်နိုင်ပါသလားရှင်” စသဖြင့် ပြောရပါတယ်။ ဒါက သူတို့ရဲ့ ကျွမ်းကျင်မှုကို တိုးတက် စေနိုင်ပါတယ်။ အပြောင်းအလဲ နည်းနည်းပါးပါးတော့ ရှိမှာပေါ့။ ဒီလိုနဲ့ပဲ သမဂ္ဂကလည်း စတင်ပြီးပါဝင်လာ ပါတယ်။” ဟု ဆိုသည်။

အလှည့်အပြောင်းဖြစ်ရေး အစီအစဉ်၏ သက်သေခံ စာအုပ်ဆိုင်ရာ အစိတ်အပိုင်း၌ ဝန်ထမ်း လျော့ချခြင်း၊ ထပ်မံခန့်အပ်ခြင်း သို့မဟုတ် လူ့စွမ်းအားအရင်းအမြစ် မူဝါဒ ဆိုင်ရာ အပြောင်းအလဲ ကြီးကြီးမားမား မပြုလုပ်ဘဲ ဆောင်ရွက်ရန် ဒီဇိုင်းရေးဆွဲခဲ့သည်။ ထိုအစား အဖွဲ့သည် လုပ်ငန်းဖြစ်စဉ်များကို ရိုးရှင်းလွယ်ကူအောင်ပြုလုပ်ခြင်း နှင့် အလယ်အလတ်တန်း နှင့် အနိမ့်တန်း အဆင့် မန်နေဂျာများ (mid- and low-level managers) ၏ စီမံခန့်ခွဲမှု စွမ်းဆောင်ချက်ကို မြှင့်တင် ပေးရန် အဆိုပြုခဲ့သည်။ “ခင်ဗျားတို့ လူလည်း

ထပ်မံလိုဘူး။ လက်ရှိ လူတွေကိုလည်း ဖယ်ရှားဖို့ မလိုဘူး ဆိုပြီး ကျွန်တော်တို့ ကပြောပြတယ်။ ဒီမှာ ခင်ဗျားတို့ကြုံနေရတဲ့ ကြီးမားတဲ့ ကိစ္စ တစ်ခုက ကြီးကြပ်အုပ်ချုပ်မှုပဲ။ အောက်ခြေကဝန်ထမ်း တွေကို ကြီးကြပ်အုပ်ချုပ်တဲ့ပုံက တော်တော်ကို အခြေအနေ ဆိုးနေတယ်' ဆိုပြီးပြောပြတယ်။ ရည်မှန်းချက် မရှိဘူး။ အသင်းအဖွဲ့လိုက် လုပ်ဆောင်တာ မရှိဘူး" ဟု FeverTree ၏ CEO ဖြစ်သူ Sven de Kock က ပြော သည်။

ဤမဟာဗျူဟာက လျှင်လျှင်မြန်မြန်ရရှိပြီး တိုင်းတာနိုင်စွမ်းလည်းရှိသည့် အောင်မြင်မှုများကို ရရှိ စေမည်ဟု အများသိအောင် ကြေညာခဲ့ပါသည်။ ၎င်းတို့အနက် အရေးကြီးဆုံးတစ်ခုမှာ သက်သေခံ စာအုပ် လျှောက်ထားခြင်းကို ဒီဇင်ဘာ ၂၀၀၈ အရောက် တွင် ရက်ပေါင်း ၆၀ သို့ လျော့ချပေးမည့် ဦးစီးဌာန၏ မဟာဗျူဟာ အစီအစဉ် ဖြစ်ပါသည်။

တိုးတက်မှုအခြေအနေကို စောင့်ကြည့်နိုင်ရန် ဦးစီးဌာနသည် သက်သေခံစာအုပ်များအတွက် track-and-trace system ဟု ခေါ်သည့် မှတ်သားစစ်ဆေး စနစ်တစ်ခုကို တည်ဆောက်ခဲ့သည်။ ဤစနစ် တွင် ဝန်ထမ်းများမှ သက်သေခံစာအုပ် လျှောက်လွှာ များကို လုပ်ငန်းစဉ် အဆင့်တစ်ခုသို့ ဝင်ရောက်လာ ချိန်နှင့် ပြန်ထွက်သွားချိန် နှစ်ခုစလုံးတွင် စကင်ဖတ် မှတ်တမ်း တင်ထားရပါသည်။ ဤသို့ဆောင်ရွက်ခြင်းဖြင့် အလှည့်အပြောင်းဖြစ်ရေး အဖွဲ့က လျှောက်လွှာများမှာ မည်သည့် ဌာနစိတ်တွင် အချိန်မည်မျှကြာခဲ့ကြောင်း တိကျစွာသိနိုင်ပြီး မည်သည့် နယ်ပယ်များမှာ နှေးကွေး နေကြောင်း သိနိုင်မည် ဖြစ်သည်။ မှတ်သားစစ်ဆေး စနစ်မှ ရရှိသည့် အစီရင်ခံစာကိုလည်း ကျယ်ပြန့်စွာ ဖြန့်ဝေခဲ့ပြီး ၎င်းသည် စွမ်းဆောင်မှု အနေအထားကို သိသာမြင်သာစေသည့် နည်းလမ်းများအနက် တစ်ခု ဖြစ်ခဲ့သည်။

**အလုပ်စတင်ခြင်း (GETTING DOWN TO WORK)**

တောင်အာဖရိကနိုင်ငံတွင် သက်သေခံမှတ်ပုံ တင်စာအုပ် ထုတ်ပေးခြင်းအတွက် ပြည်ထဲရေး ဦးစီး ဌာန၏ ရုံးခွဲတစ်ခုတွင် နိုင်ငံသားတစ်ဦးသည် လျှောက်လွှာကို ဖြည့်စွက်၍ လက်ဗွေရာနှိပ်ပေးခြင်း

ဖြင့် စတင်ဆောင်ရွက်ရမည်ဖြစ်သည်။ ရုံးခွဲက ထို လျှောက်လွှာကို ဗဟိုလုပ်ငန်းစဉ်ဌာနသို့ ပေးပို့ပါသည်။ ဗဟိုလုပ်ငန်းစဉ်ဌာန၏ စာလက်ခံဌာနသို့ ရောက်ရှိလာ သည့်အခါ လျှောက်လွှာများကို အထုပ်ဖြေ၍ ရွေးထုတ် စုစည်းပြီး လက်ဗွေရာစစ်ဆေး အတည်ပြုမည့် ဌာန စိတ်သို့ ပို့ဆောင်ပါသည်။ ထိုမှတစ်ဆင့် လျှောက်လွှာကို အချက်အလက် ဌာနစိတ်သို့ ဆက်လက်ပေးပို့ပြီး စာရိုက်သမားများက အချက်အလက်ကို ကွန်ပျူတာ စာစီပါသည်။ ထို့နောက် အမျိုးသားလူဦးရေ စာရင်းသို့ ပေးပို့၍ လက်ဗွေရာ များ နှင့် အချက်အလက်များကို နိုင်ငံလုံးဆိုင်ရာ ပင်မအချက်အလက်စနစ် (national database) သို့ထည့်သွင်းပါသည်။ အချက်အလက် များကို ကွန်ပျူတာစနစ်သို့ ထည့်သွင်း၍ သိမ်းဆည်းပြီး သောအခါ အခြားအစိုးရအဖွဲ့အစည်း ဖြစ်သည့် အစိုးရ ပုံနှိပ်လုပ်ငန်း (Government Printing Works) က သက်သေခံ မှတ်ပုံတင် စာအုပ်ကို ပုံနှိပ်၍ ချုပ်ပါသည်။ ထို့နောက် စာအုပ်ကို ဗဟိုလုပ်ငန်းစဉ်ဌာန၏ အချော သတ် ဌာနစိတ် (completion section) သို့ပြန်လည် ပေးပို့သည်။ ထိုဌာနစိတ်တွင် ဦးစီးဌာနမှ အရာရှိများ က လျှောက်ထားသူ၏ ဓာတ်ပုံကိုကပ်ပြီး ပလတ်စတစ် လောင်းပါသည်။ နောက်ဆုံးတွင် စာပို့ဌာနက သက်သေခံ စာအုပ်များကို အမျိုးအမည်ခွဲ ခြား၍ သက်ဆိုင်ရာ ရုံးခွဲများသို့ ပေးပို့ခြင်းဖြစ်သည်။

သက်သေခံစာအုပ် ထုတ်ပေးသည့် လုပ်ငန်း စဉ် အဆင့်တစ်ခုစီအတွက် အလှည့်အပြောင်းဖြစ်ရေး အဖွဲ့သည် တူညီသည့် စွမ်းဆောင်ချက် စီမံခန့်ခွဲမှု နည်းလမ်းများ (performance management measures) ကို အကောင်အထည်ဖော်ခဲ့ပါသည်။ ပထမဆင့်အနေဖြင့် အတိုင်ပင်ခံနှင့် ဦးစီးဌာန ကိုယ် စားလှယ်အဖွဲ့ တို့သည် ဌာနစိတ်တစ်ခုသို့ ရောက်ရှိ သည့် အခါ အလုပ်ရုံဆွေးနွေးပွဲ တစ်ခု အရင်ဆုံး ပြုလုပ်ပြီး ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး၏ ရည်မှန်း ချက်များကို ရှင်းပြကာ ဌာနစိတ်ဝန်ထမ်းများထံမှ တိုးတက်ရေး အတွက် အကြံဉာဏ်များ တောင်းခံခဲ့ပါသည်။ ဒုတိယ အဆင့် အဖြစ် ၎င်းတို့အဖွဲ့သည် ဝန်ထမ်းများဖြင့် ဌာနစိတ် အလုပ်နေရာကို သန့်ရှင်းမှု ပြုလုပ်ခြင်းနှင့် သက်သေခံစာအုပ် ထုတ်ပေးခြင်းလုပ်ငန်းစဉ်၌ မလို အပ်သော အဆင့်များ ကို ဖယ်ရှားခြင်း တို့ကို ဆောင် ရွက်ခဲ့သည်။ ထို့နောက် တတိယအဆင့်အနေဖြင့်

အဖွဲ့သည် တစ်ဦးချင်း နှင့် အုပ်စုအလိုက် စွမ်းဆောင်မှု ရည်မှန်းချက်များ အတွက် ဝန်ထမ်းများဖြင့် ဆွေးနွေး ညှိနှိုင်းပါသည်။ နောက်ဆုံး အဆင့်အဖြစ် အဖွဲ့သည် အစီအစဉ် ဇယားပုံစံကားချပ် များ၊ ရလဒ်အတွက် ဆုချီးမြှင့်မှုများနှင့် တစ်ဦးတစ်ယောက်ချင်း၏ စွမ်း ဆောင်ချက်ကို ကြည့်ရှုစစ်ဆေး နိုင်ရန်အတွက် နေ့စဉ် အစည်းအဝေးတိုများ စသည်တို့ကို မိတ်ဆက် ဆောင် ရွက်ခဲ့သည်။ မန်နေဂျာများကိုလည်း စွမ်းဆောင်ချက် စီမံခန့်ခွဲမှု (performance management) အတွက် လေ့ကျင့်သင်ကြား ပေးခဲ့ သည်။

အလှည့်အပြောင်းဖြစ်ရေးအဖွဲ့မှ အဖွဲ့ဝင်များ က ဌာနစိတ်တစ်ခုကို ချဉ်းကပ်ပုံနည်းလမ်းမှာ အလွန် အရေးကြီးကြောင်း အလေးထားပြောဆိုသည်။ သူတို့ သည် ဌာနစိတ်တစ်ခုချင်း၏ ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေးကို တိုင်ပင်ဆွေးနွေးမှုနည်းလမ်းဖြင့် ဆောင်ရွက်နိုင်ရန် အသေးစိတ် ကြိုးစားအားထုတ်ခဲ့ သည် ဟု ဆိုသည်။ ပထမဆုံးအနေဖြင့် အကြံဉာဏ်များ တောင်းခံခဲ့သည်။ “လူတွေကို ဒီအလုပ်ပတ်ဝန်းကျင်ထဲ သွားကြည့်ခိုင်းပြီး အကြံပြုချက်တွေ ပေးဖို့ တောင်းခံခဲ့တယ်။” ဟု မဟာ ဗျူဟာ စီမံကိန်း ရေးဆွဲရေး ညွှန်ကြားရေးမှူးဖြစ်သူ Pio က ပြောသည်။ “ဒီပြုပြင်ပြောင်းလဲမှုမှာ သူတို့အတွက် အကျိုးခံစားခွင့် ရှိတယ်ဆိုတာ သူတို့ သဘောပေါက် လာတယ်” ဟု ဆိုသည်။

“ဒီပတ်ဝန်းကျင်ထဲကို သွားတဲ့အခါ ဘာမှ မသိသလို နေရတယ်” ဟု Traven က ဖြည့်စွက် ပြောသည်။ “လူတိုင်းနဲ့ အတူထိုင်ရတာပဲ။ စာရေးတွေ နဲ့ပဲ ဖြစ်ဖြစ်ပေါ့” ဟု ဆိုသည်။

ဒုတိယအချက်အနေဖြင့် အလှည့်အပြောင်း ဖြစ်ရေး အဖွဲ့ခေါင်းဆောင်များသည် လိုအပ်ပါက ၎င်းတို့ လက်များကိုပါ အညစ်အပေခံရန် ဝန်မလေးခဲ့ ကြပေ။ ဥပမာ ကြမ်းပြင်ကို လှည်းကျင်းရန် သို့မဟုတ် ပစ္စည်း ကရိယာများ နေရာရွှေ့ရန် အတွက် ကူညီ ပေးခြင်း တို့ဖြစ်သည်။

တတိယအချက်အနေဖြင့် အဖွဲ့ဝင်များသည် ဝန်ထမ်းများကို လေးစားမှု အပြည့်ဖြင့် ဆက်ဆံခဲ့ကြပါ သည်။ သေးငယ်သည့် အရာလေးများက ကြီးမားသည့် အပြောင်းအလဲကို ပြုနိုင်စွမ်းရှိပါသည်။ ဥပမာအားဖြင့် အဖွဲ့သည် ဗဟိုလုပ်ငန်းစဉ်ဌာနတွင် ပြုလုပ်သည့် အစည်းအဝေးများတွင် ဝန်ထမ်းများကို ကောင်းမွန်

သည့် လုပ်ငန်းဆောင်ရွက်ချက်များကို အသိအမှတ်ပြု သည့် အနေဖြင့် သရေစာမုန့်များ ဝယ်ကျွေးခြင်း စသဖြင့် ဖြစ်သည်။ “သူတို့အပေါ်မှာ စိတ်ဝင်တစားရှိ ကြောင်းပြနိုင်တာက တော်တော်အရေးကြီးတဲ့ ကိစ္စပါ” ဟု Pio က ပြောသည်။ ဝန်ထမ်းများအနေဖြင့် အပြောင်းအလဲ အားလုံးကို နှစ်သက်လှသည် မဟုတ် သည့်တိုင် အများစုကိုတော့ လက်ခံခဲ့ကြပါသည်။ ဝန်ထမ်းသမဂ္ဂသည်လည်း ပြုပြင်ပြောင်းလဲမှု များစွာ ကို မအောင်မြင်အောင် ဆန်ကျင့်နိုင်သည့် အင်အား ရှိသော်လည်း မလုပ်ခဲ့ ပါ။

အပြောင်းအလဲများအပေါ် တွေ့ဆုံဆွေးနွေး ပြီးနောက် အလှည့်အပြောင်းဖြစ်ရေး အဖွဲ့သည် ဝန်ထမ်းများ နှင့်အတူ ဌာနစိတ်တစ်ခုချင်း၏ အလုပ် နေရာ ကို သန့်ရှင်းရေး ပြုလုပ်ခဲ့ကြပြီး၊ လုပ်ငန်းစဉ် လိုအပ်ချက် အတိုင်း ပြန်လည် ဖွဲ့စည်း နေရာ ချပေး ခဲ့သည်။ ကြမ်းပြင်များနှင့် စားပွဲခုံ နေရာတို့ကို ရှင်းလင်းပေးခဲ့ခြင်း သည် လုပ်ငန်းစဉ်ပြုပြင်ပြောင်းလဲ ရေးအတွက် အသုံးဝင်သည့် စတင်ဆောင်ရွက်ချက် များဖြစ်သည်။ သန့်ရှင်းရေးပြုလုပ်ပြီးနောက် အဖွဲ့ သည် ဝန်ထမ်းများအား ဝင်ရောက်လာသည့် အလုပ်များ၊ လွှဲပို့ရမည့် အလုပ် များ ကူညီခွဲခြားစုစည်း ပေးပါသည်။ အခြား အမျိုး အစား ခွဲခြားစုစည်းမှုများနှင့် ရိုးရှင်းလွယ်ကူအောင် ပြုလုပ်ခြင်းများကိုလည်း ဆက်လက် လုပ်ဆောင်ပါ သည်။ ဥပမာအားဖြင့် အချောသတ်ဌာနတွင် ဝန်ထမ်းများကို အလုပ်တာဝန် အရ အုပ်စုခွဲပါသည်။ ယခု ၎င်းတို့ကို သက်သေခံ စာအုပ် ပလတ်စတစ် လောင်းရာတွင် အတူတကွ လုပ်ဆောင်ရန် အုပ်စုများ (Traven က ၎င်းတို့ကို “cells” များဟု ခေါ်သည်) သို့ နေရာချပေးပါသည်။

အလုပ်တာဝန်များကို သဲကွဲရှင်းလင်းအောင် ပြုလုပ်ခြင်းသည် စွမ်းဆောင်မှုကို မြင်သာထင်သာ ရှိစေမည့် အခွင့်အရေးများကို ဖန်တီးပေးလေ့ရှိပါသည် ။ ဥပမာအားဖြင့် အချောသတ်ဌာန (completion section) တွင် အလုပ်တာဝန်များ ပြန်လည် အုပ်စုခွဲ ခြင်းဖြင့် ဌာနစိတ်ကို အုပ်စု တစ်ခုစီအတွက် နေ့စဉ် ပြည့်မှီရမည့် ရည်မှန်းချက်များ (daily targets) သတ်မှတ်နိုင်စေခဲ့ပါသည်။ ပြုပြင်ပြောင်းလဲမှု များ မတိုင်မီက သက်သေခံစာအုပ်များသည် စာပိုဌာန စိတ်သို့ မပေးပို့မီ ပုံမှန်အားဖြင့် အချောသတ် ဌာနစိတ်



တွင် ၁၅ ရက်မှ ရက် ၂၀ အထိ ကြာလေ့ရှိပါ သည်။ ဤ နှုန်းအတိုင်းဆိုလျှင် ဌာနစိတ်တွင် မပြီးစီးသည့် သက် သေခံစာအုပ်များ ပိုများလာမည်ဖြစ်ပြီး ခန့်မှန်းခြေ တစ်ရက်လျှင် စာအုပ် ၂၀၀၀ ခန့် ရှိမည် ဖြစ်သည်။ “အလုပ်ကြွေးမကျန်ဖို့ဆိုရင် တစ်ရက်ကို အနည်းဆုံး စာအုပ် ၁၂၀၀၀ လောက် တိုး လုပ်နိုင်မှ ရမယ်။” ဟု Travern က ပြောသည်။ “အဲဒီတော့ ကျွန်မတို့ cell သုံးခု ဖွဲ့ခဲ့တယ်။ Cell တစ်ခုက အနည်းဆုံး တစ်ရက်ကို ၃၀၀၀ ပြီးရမယ်။ ဒါပေမယ့် ဒီ Cell ကပဲ အစကနေ အဆုံးထိ လုပ်ရမယ်” ဟု သူက ပြောပြ သည်။ ဆိုလိုသည်မှာ ဤသို့ အစအဆုံးလုပ်ခြင်းဖြင့် ၎င်း၏ စွမ်းဆောင်မှုကို တိုင်းတာနိုင်ရန် ဖြစ်သည်။ “အလုပ်စားပွဲတွေ စီထားတဲ့ ပုံစံက ဒီလိုလေ။ ပထမဆုံး ရှေ့တန်းမှာ အမျိုးသမီး လေးယောက်က ဒီ ၃၀၀၀ ကို စစ်ဆေးမယ်။ ပြီးတော့ အနောက်က အမျိုးသမီးတွေဆီ လွှဲမယ်။ သူတို့က ဖြတ်ညှပ်ပြီး ပုံကပ်မယ်။” ဟု Travern က ရှင်းပြသည်။ လုပ်ငန်းစဉ်ကို ရှင်းလင်း အောင် ပြုလုပ်ခြင်းကြောင့် ဝန်ထမ်းများ၏ လုပ်ဆောင် မှု အမြန်နှုန်းကို မြင်သာ စေပါသည်။ အုပ်စုလိုက် ရည်မှန်းချက် အသစ်များ ကြောင့် သက်သေခံစာအုပ် များမှာ အချောသတ်ဌာနစိတ်တွင် ငါးရက်မှ ရှစ်ရက် ခန့်သာ ကြာတော့သည့်အပြင် အလုပ်ကြွေးများကို လည်း ရှင်းလင်း ပစ်နိုင်ခဲ့ပါသည်။

ရည်မှန်းချက်များမှာ တိုင်ပင်ဆွေးနွေးသည့် ဖြစ်စဉ်မှ တဆင့် ပေါ်ထွက် လာခဲ့ခြင်းဖြစ်သည်။ အလှည့်အပြောင်းဖြစ်ရေး အဖွဲ့သည် ဌာနစိတ် တစ်ခု စီတွင် တစ်ဦး တစ်ယောက်ချင်းနှင့် အုပ်စုများအတွက် လက်တွေ့ကျသည့် ရည်မှန်းချက်များကို သဘော တူညီစွာ သတ်မှတ်နိုင်ရန် ဝန်ထမ်းများဖြင့် ထိုင်၍ ဆွေးနွေးခဲ့သည်။ အတွေ့အကြုံများစွာအရ မျှော်မှန်း ချက်များ ရှင်းရှင်းလင်း ရှိပါက အဓိကကျသည့် စွမ်းဆောင်မှု တိုးတက်ခြင်းများ ကို ရရှိနိုင်ကြောင်း တွေ့ရသည်။ ဥပမာအားဖြင့် စာပို့ဌာနတွင် ဝန်ထမ်း များသည် မနက် ပိုင်းတွင်း သက်သေခံ လျှောက်လွှာ ၈၀၀ ခန့် ကို လက်ခံရရှိပြီး တစ်နေ့တာ မပြီးဆုံးမီ အမျိုးအစား ခွဲခြား ရွေးထုတ် စုစည်း ပေးရပါသည်။ ပြင်ဆင် ပြောင်းလဲမှုများ မတိုင်မီကမူ ၎င်းတို့ ဆောင်ရွက်လိုစိတ် ရှိသလောက်ကိုသာ ဆောင်ရွက်ခဲ့ ပြီး မည်သူကမျှ လိုက်လံ စစ်ဆေးကြည့်ရှုခဲ့ခြင်း မရှိပါ။

ရည်မှန်းချက်များအသီးသီးကို သဘောတူ ညီစွာဖြင့် ချမှတ်ပြီးသည့်နောက် ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး အဖွဲ့သည် မှတ်သားစစ်ဆေး အစီရင်ခံစာများ၊ နံရံချိတ်ပုံစံကားချပ်များ၊ အဆင့်ထုတ်ပြန် ချက်များ နှင့် တစ်ယောက်ချင်းနှင့် အုပ်စုအလိုက် ရရှိသည့် ရလဒ် များအတွက် လစဉ် ဆုချီးမြှင့်ခြင်းများ စသည်တို့ဖြင့် စွမ်းဆောင်မှုကို မြင်သာထင်သာ ဖြစ်အောင် ဆောင် ရွက်ခဲ့သည်။ အလှည့်အပြောင်းဖြစ်ရေးအဖွဲ့သည် ၎င်း၏ စွမ်းဆောင်ချက် စီမံခန့်ခွဲမှု အစီအစဉ်များ (performance-management initiatives) ကို ဦးစီးဌာန၏ ပုံမှန် စွမ်းဆောင်မှု အကဲဖြတ်စနစ် (performance-appraisal system) မှ သီးခြား ဖြစ်စေရန် ဆောင်ရွက်ခဲ့ပါသည်။ နည်းလမ်း နှစ်ခုစလုံး တွင် ကောင်းမွန်သည့် စွမ်းဆောင်မှုကို အသိအမှတ်ပြု ခဲ့ ကြပါသည်။ သို့သော်လည်း ကောင်းမွန်မှုမရှိသည့် စွမ်းဆောင်မှု အတွက် ပြစ်ဒဏ်ပေးခြင်း အစား မန်နေဂျာများသည် တရားဝင်သဘော မဟုတ်သော လူမှုရေး ဖိအားများ (informal social pressure) များကို အသုံးပြုခဲ့ပါသည်။ ရည်ရွယ်ချက်မှာ စွမ်း ဆောင်မှု စီမံ ခန့်ခွဲရာတွင် တက်ကြွမှုရှိရေး တွန်းအား ပေးရန် ဖြစ်ပြီး ဖိအားပေး အကြပ်ကိုင်ရန် မဟုတ်ပေ။ “ရည်မှန်းချက်တွေ မပြည့်မီတဲ့အတွက် ပြစ်တင်ပြော ဆိုတာမျိုး ကျွန်တော်တို့ မလုပ်မပါဘူး။ ဒါပေမယ့် ကောင်းမွန်တဲ့ လုပ်ဆောင်မှုကိုတော့ အသိအမှတ်ပြု ချီးကျူးပေး တယ်။” ဟု Mumaw က ပြောသည်။

မှတ်သားစစ်ဆေးအစီရင်ခံစာ (track- and-trace report) နှင့် ပတ်သက်၍လည်း ဝန်ထမ်း များသည် ၎င်းတို့အချင်းချင်အကြား ကောင်းမွန်စွာ ယှဉ်ပြိုင်သည့် စိတ်ဓာတ်ဖြင့် ထွက်ပေါ်ရလဒ်များကို ဆွေးနွေးခဲ့ကြသည် ဟု ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေးအဖွဲ့နှင့် အတူ လုပ်ခဲ့သည့် ဦးစီးဌာန အရာရှိတစ်ဦး ဖြစ်သူ Nischal Jaynarayan က ပြောသည်။ “အစီရင်ခံစာကို အားလုံးဆီ ဖြန့်ပါတယ်။ ဒီတော့ ကိုယ်ဘယ် လောက် လုပ်ထားနိုင်တယ်ဆိုတာ အားလုံး သိကြ တာပေါ့” ဟု သူက ဆိုသည်။ နှောင့်နှေးကြန့်ကြာမှုများ ရှိပါက “ဘာမှားနေလဲ ဆိုတာ အရာရှိတွေက ပြန်ကြည့်တယ်” ဟု သူက ဖြည့်စွက်ပြောသည်။

မှတ်သားစစ်ဆေး အစီရင်ခံစာက ခြုံငုံ ဖော်ပြ ထားသည်များကို နံရံကပ် ပုံစံကားချပ်များက အသေး

စိပ် ဖော်ပြပါသည်။ ၎င်းတို့ကို အလုပ် ပရဝဏ် အတွင်း ထင်ရှားစွာ ချိတ်ဆွဲထားပြီး အုပ်စုလိုက် နေ့စဉ် စွမ်းဆောင်မှုကို မှတ်တမ်းတင်ထားပါသည်။ အလှည့် အပြောင်းဖြစ်ရေး မတိုင်ခင်က မန်နေဂျာများ သည် အဖွဲ့တစ်ခုချင်းစီက လျှောက်လွှာအရေအတွက် မည်မျှ ဆောင်ရွက်ကြောင်းကို မှတ်တမ်းတင် စစ်ဆေး နိုင်ခြင်း မရှိခဲ့သလောက်ပင်။ ယခုတွင်မူ ယင်း ကိန်း ဂဏန်း အချက်အလက်များကို အားလုံးမြင်နိုင်ရန် ချိတ်ဆွဲပြ ထားပြီဖြစ်သည်။ ဌာနစိတ်များ အတွင်း၌ အဖွဲ့အသီးသီးနှင့် ၎င်းတို့၏ မန်နေဂျာများ မည်သို့ လုပ်ဆောင် နေကြောင်း လွယ်ကူစွာ နှိုင်းယှဉ် နိုင်ခဲ့ ပါသည်။ “စံနှုန်း သတ်မှတ်ချက်တွေနဲ့ ရည်မှန်း ချက်တွေက သူတို့တွေ တစ်နေ့တာအတွင်း ဘာလုပ်ရ မယ်၊ ဘာတွေ ပြင်ဆင် တည့်မတ်စရာလိုတယ် ဆိုတာကို ကောင်းကောင်း သိ လာစေတယ်” ဟု Jaynarayan က ပြောသည်။

**အဟန့်အတားများကို ကျော်လွှားခြင်း  
(OVERCOMING OBSTACLES)**

မန်နေဂျာများသည် ပူပေါင်းညှိနှိုင်းဆောင် ရွက်သည့် နည်းလမ်းဖြင့် လုပ်ငန်းစဉ်အတွက် အဟန့် အတား ဖြစ်လာနိုင်သည့် ဝန်ထမ်းများ၏ စိုးရိမ် ပူပန်မှုနှင့် အတိုက်အခံပြုနိုင်မည့် အခြေအနေများကို ရှောင်ရှားနိုင်ခဲ့ ပါသည်။ ထို့ကြောင့်လည်း ဝန်ထမ်းများ သည် ဇယားပုံစံကားချပ်များနှင့် ပတ်သက်ပြီး အနည်း ငယ်မျှသာ အတိုက်အခံ ပြုခဲ့ပါသည်။ “ဇယားပုံစံကား ချပ် (charts) တွေကို စသုံးတဲ့အခါမှာ ဒီဟာကြောင့် ဘာမှစိုးရိမ်ဖို့ မလိုဘူး၊ ဘာမှ လျှို့ဝှက်ကြံစည်တာ မရှိဘူး ဆိုတာ ပြောရတယ်။” ဟု Jaynarayan က ပြောသည်။ “ဒီပုံစံကားချပ်တွေကို စည်းကမ်း ထိန်းသိမ်း အပြစ်ပေးဖို့အတွက် အသုံးမပြုဖို့၊ စွမ်း ဆောင်မှု ကောင်းစေဖို့နဲ့ ပူပေါင်းပါဝင်မှု အပြည့် ရရှိရေး အတွက်ပဲ သုံးဖို့ မန်နေဂျာတွေကို တိုက်တွန်းခဲ့ ပါ တယ်” ဟု သူက ပြော သည်။ အများပြည်သူ အမြင် တွင် ပုံရိပ်ကျဆင်းနေခဲ့ခြင်း နှင့် လျှောက်လွှာများကို အလျှင်အမြန် ဆောင်ရွက်ရန် မန်နေဂျာများ၏ တရစပ် တောင်းဆိုမှုများ စသည့် အနေအထားတွင် ပြုပြင် ပြောင်းလဲရေးသည် ဝန်ထမ်းများအတွက် ကနဦးတွင် စိတ်ပူပန်စရာ ဖြစ်ခဲ့သည့်တိုင် ကြိုဆိုဖွယ်ရာ ဖြစ်ခဲ့ပါ

သည်။ ဇယား ပုံစံ ကားချပ် (charts) များက ဝန်ထမ်းများ၏ ပါဝင်ဆောင်ရွက်မှုများကို မှတ်တမ်း တင်နိုင်ခဲ့ပြီး နောင်နေ့ကြန့်ကြာမှုများအတွက် မမျှတ စွာ အပြစ်တင်ခံရခြင်းမှ ကာကွယ်ပေးနိုင်ခဲ့သည်။

ဇယားပုံစံကားချပ်များအပြင် ဆုချီးမြှင့်ခြင်း နှင့် အဆင့်သတ်မှတ်ခြင်းများ (rankings) ဖြင့် အကောင်းဆုံးနှင့် အညံ့ဆုံး စွမ်းဆောင်နိုင်သူများကို ရွေးချယ်ဖော်ထုတ် ပေးခဲ့သည်။ ဥပမာအားဖြင့် ရုံးခွဲ များတွင် လျှောက်လွှာဖြည့်စွက်ခြင်းမှသည် ဗဟို လုပ်ငန်းစဉ်ဌာနသို့ လျှောက်လွှာများ ပေးပို့ရောက်ရှိ သည့် အကြား ကြာချိန်ကို လျှော့ချနိုင်ရန် ဦးစီးဌာန သည် ရိုးရှင်းစွာပင် ဤအဆင့်အတွက် ရုံးခွဲ အသီးသီး ၏ ကြာချိန်ကို အဆင့် သတ်မှတ် ထုတ်ပြန် ခဲ့သည်။ ဤအဆင့်အတွက် ပျမ်းမျှကြာချိန်သည် ဇန်နဝါရီ ၂၀၀၈ ခုနှစ်တွင် ရှစ်ရက်သို့ ကျဆင်းခဲ့ပြီး ဖေဖော်ဝါရီ ၂၀၁၀ ရောက်သည့်အခါတွင် ၂ ရက်အထိ လျော့ကျခဲ့ သည်။ တစ်ချိန်တည်းမှာပင် တိုးတက်မှုရလဒ်များ အတွက် ဝန်ထမ်းများကို ဆုများ ချီးမြှင့်ခဲ့ပါသည်။ “ထိပ်တန်း စွမ်းဆောင်နိုင်သူ တွေနဲ့ စံချိန်တင်ထားသူ တွေကို ပုံစံကားချပ်ဇယားတွေမှာ မှတ်တမ်း တင်ထား ပါတယ်” ဟု Mumaw က ပြောသည်။ “ဒါ့အပြင် အထက်စီမံခန့်ခွဲမှုအဆင့်နဲ့ အောက်ခြေက ဝန်ထမ်း တွေ ပိုပြီး နီးနီးကပ်ကပ်ရှိစေဖို့ လစဉ် အသိအမှတ်ပြု ဆုချီးမြှင့်ပွဲ ကိုလည်း ဌာနတွေအတွက်ရော တစ်ဦး တစ်ယောက်ချင်းအတွက်ပါ ပြုလုပ်ပေးပါတယ်” ဟု သူက ရှင်းပြသည်။

နောက်ဆုံးအနေဖြင့် နေ့စဉ် အုပ်စုငယ် အစည်းအဝေးများ (daily small group meetings) ဖြင့် ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်း၏ စွမ်းဆောင်မှု အနေအထား ကို စောင့်ကြည့် စစ်ဆေးခဲ့ပါသည်။ ထိုအစည်းအဝေး များမှာ ပုံမှန်အားဖြင့် ၁၀ မိနစ်ခန့်သာ ကြာပြီး အလုပ်တာဝန်အရ ဝန်ထမ်း ၄ ဦး မှ ၁၅ ဦး အကြားပါဝင်သည့် အုပ်စုများအလိုက် ပြုလုပ်ခြင်း ဖြစ်သည်။ အစည်းအဝေးတွင် မန်နေဂျာများက ယမန် နေ့က ပြီးစီးခဲ့သည့် အချက်အလက်များကို အကြမ်း ဖျင်းကြည့်ရှုပြီး ရည်မှန်းချက် ပြည့်မီကျော်လွန် အောင် ဆောင်ရွက်နိုင်သည့် ဝန်ထမ်းများကို အသိအမှတ်ပြု ချီးမွမ်းပေးပြီး၊ ကြန့်ကြာမှုများ ရှိပါက မေးမြန်းပါသည်။ ထိုအစည်းအဝေးများသည် ဝန်ထမ်း များကို စိတ်ဓာတ်

တက်ကြွမှု ဖြစ်စေခဲ့ပြီး လက်တွေ့ ကြုံနေရသည့် ပြဿနာများ ကို ဖြေရှင်းပေးနိုင်ခဲ့သည် ဟု Tavern က ပြောသည်။ “မန်နေဂျာက ဝန်ထမ်းတွေနဲ့ သေချာ ထိုင်ပြီး မနေ့က ပြီးစီးခဲ့တဲ့ အခြေအနေတွေ မေးမြန်း ပြောဆိုတယ်။” ဟုသူက ပြောသည်။ “ကျွန်မတို့က စံနှုန်း စံထားတွေ သတ်မှတ်ပေးထားတယ်။ ဆိုလိုတာ က ဝန်ထမ်း တစ်ဦးချင်းအလိုက်၊ နေ့စဉ်အလိုက် ရရှိရမယ့် ရည်မှန်းချက် တွေကိုပြည့်မီဖို့ပေါ့။ ဒါမှသာ ‘အဖွဲ့သားတို့ရေ ဒီအချက်အလက်တွေအရ တို့တတွေ စံသတ်မှတ်ချက် ပြည့်မီအောင် လုပ်နိုင်ခဲ့တယ်’ စသဖြင့် မနက် ခုနစ်နာရီ ဆယ်ငါးမိနစ်မှာ ပြုလုပ်တဲ့ အစည်းအဝေးမှာ အရင် တစ်နေ့က အလုပ်အပေါ် ပိုမို ပြောဆို သုံးသပ်နိုင် မယ်” ဟု သူကပြောသည်။ အကယ်၍ ဝန်ထမ်းများအနေဖြင့် ပြည့်မီရမည့် ရည်မှန်းချက်များကို မရောက်ရှိခဲ့ပါက မညီညည့်အရာ များ မှားယွင်းနေသလဲကို မေးမြန်းစစ်ဆေး တတ် အောင် မန်နေဂျာများကို လေ့ကျင့် သင်ကြားပေးထား ခဲ့ပါသည်။ “အဲဒီအခါ ဝန်ထမ်းတွေက ‘ကျွန်တော့် ကွန် ပြုတာက နှစ်နာရီလောက် ကြာအောင် ချို့ယွင်း သွားတယ်’ ဒါမှမဟုတ် ‘အစည်းအဝေးတစ်ခုကို တက်နေရတာ တစ်နာရီလောက်ကြာသွားတယ်’ ဒါမှ မဟုတ် ‘သမဂ္ဂမှာ ကိစ္စတစ်ခု ပေါ်လာလို့ပါ’ စသဖြင့် ကြားသိရပါလိမ့်မယ်” ဟု Tavern က ပြောပြသည်။ “လုပ်ငန်းခွင် အစည်းအဝေးက ဌာနစိတ်တွေကို ‘ဒါက ဒီဌာနစိတ်မှာ တို့ တကယ် လုပ်ထားနိုင်တဲ့ဟာတွေပဲ’ ဆိုပြီး မိမိတို့ အခြေအနေကို ကိုယ်တိုင် ပိုမိုနားလည် သိမြင်လာ စေပါတယ်။ ဒါဟာ အတော်ကို အထောက် အကူဖြစ်ပါတယ်။” ဟု သူက ရှင်းပြသည်။ မနက်ပိုင်း အပြီး စီမံခန့်ခွဲမှု အစည်းအဝေးတွင် ဤလုပ်ငန်းစဉ်ကို ပင် မန်နေဂျာများမှ အဖွဲ့လိုက် တိုးတက်မှု အဖြစ် ပြန်လည် အစီရင်ခံရပါသည်။ အဆိုပါအစည်းအဝေး တွင် အလယ်အလတ်အဆင့် မန်နေဂျာများကို ရှင်းလင်းတင်ပြ တတ်စေရန် လေ့ကျင့် သင်ကြားပေး ခဲ့သည်။ လေ့ကျင့်သင်တန်းပေးရာတွင် အဓိကအား ဖြင့် အလုပ်လုပ်ဆောင်ရင်း သင်ကြားပေးသွားခြင်း (on the job) ဖြစ်သည်။ ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေးအဖွဲ့ ခေါင်းဆောင်များက ၎င်းကို မန်နေဂျာများအား “ကျွမ်း ကျင်မှုအသစ်များ သင်ကြားပေးခြင်း (upskilling)” ဟု ခေါ်ဆိုသော်လည်း ၎င်းတို့ ပုံဖော်ပြောဆိုသည့် ဖြစ်စဉ်

မှာ အကျင့်စရိုက်များနှင့် စံနှုန်းများ တဖြည်းဖြည်းချင်း ပြောင်းလဲစေသည့် နည်းလမ်းတစ်ခု ဖြစ်ပါသည်။ မန်နေဂျာများမှ အစည်းအဝေးများကို ကိုယ်တိုင် စတင် ဆောင်ရွက်လာနိုင်ခြင်း မတိုင်မီတွင် နားလည်အောင် ရှင်းပြခြင်းနှင့် ပူပေါင်းဆောင်ရွက်ခြင်း ဟူသည့် ရှည်လျားသည့် လုပ်ငန်းစဉ်တစ်ခုကို ပုံမှန်အားဖြင့် လိုအပ်လေ့ရှိဟု Pia က ပြောသည်။ “သူတို့တတွေကို မန်နေဂျာတွေအဖြစ် ဘာတွေ မျှော်မှန်းထားတယ် ဆိုတာ ပြောပြထားတယ်” ဟု ဆိုသည်။ “သူတို့တတွေ ကိုယ့်ရဲ့ အခန်းကဏ္ဍကို နားလည် လာတဲ့အထိ အချိန် ယူခဲ့တယ်” ဟု သူကပြောသည်။

**ရလဒ်များကို ဆန်းစစ်အကဲဖြတ်ခြင်း (ASSESSING RESULTS)**

သက်သေခံမှတ်ပုံတင်စာအုပ် ထုတ်ပေး သည့် ကြာချိန်အရ တိုင်းတာကြည့်ပါက ပြုပြင်ပြောင်း လဲရေး ကြိုးပမ်းချက်သည် ရှင်းလင်းပြတ်သားသည့် အောင်မြင်မှု တစ်ခု ဖြစ်ခဲ့သည်။ ဇွန်လ ၂၀၀၈ သို့ ရောက်သည့် အချိန်တွင် သက်သေခံစာအုပ် ထုတ်ပေး သည့် ကြာချိန်ကို ရက် ၆၀ သို့ လျော့ချနိုင်ခဲ့သည်။ ၎င်းသည် သတ်မှတ် အချိန်ဇယားသို့ရောက်ရန် နှစ်တစ်ဝက် အလိုတွင် ရရှိခဲ့သည့် အောင်မြင်မှု မှတ်တိုင် တစ်ခု ဖြစ်ပါသည်။ ထိုနှစ် နှစ်ကုန်တွင် ပျမ်းမျှ ကြာချိန်ကို ရက် ၄၀ ဝန်းကျင်သို့ ထပ်မံ လျော့ချ နိုင်ခဲ့ ပါသည်။ အတိုင်ပင်ခံ နှင့် ဦးစီးဌာနတာဝန်ခံ အရာရှိများ အနေဖြင့် ၂၀၀၈ ခုနှစ် နှစ်ကုန်မှ စ၍ လုပ်ငန်းစဉ်တွင် သိသိသာ ဝင်ရောက် စွက်ဖက်မှု မရှိတော့သော်လည်း ဖေဖော်ဝါရီ ၂၀၁၀ အထိ ပျမ်းမျှကြာချိန်ကို ဤအတိုင်း ဆက်ထိန်းထားနိုင်ခဲ့ပါ သည်။

သက်သေခံမှတ်ပုံတင်စာအုပ် လုပ်ငန်းစဉ်ကို ပြုပြင်ပြောင်းလဲခဲ့ခြင်းသည် အောင်မြင်သည့် စွမ်း ဆောင်ချက် စီမံခန့်ခွဲမှု ဥပမာတစ်ခု အဖြစ် အမြင်ဖွင့် ပေးနိုင်ခဲ့သည်။ ပြည်သူ့ဝန်ထမ်း ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး ကြိုးပမ်းချက်များတွင် စွမ်းဆောင်ချက် စီမံခန့်ခွဲမှု စနစ်များမှာ အများအားဖြင့် ဝန်ထမ်းများ၏ မသိကျိုး ကျွန်ပြုခြင်း သို့မဟုတ် အတိုက်အခံပြုခြင်းခံရလေ့ ရှိသည် ဖြစ်ရာ ဤ အောင်မြင်မှုမှာ မြင်ရခဲလှသည့်

အောင်မြင်မှုတစ်ခု ဖြစ်ခဲ့ပါသည်။ ဦးစီးဌာနအနေဖြင့် မည်သို့များ လုပ်ဆောင်ခဲ့ပါသနည်း။

ပထမအချက်အနေဖြင့် အတိုင်ပင်ခံများနှင့် ပြည်ထဲရေးမှ အရာရှိများသည် အတူဆောင်ရွက်ခဲ့ရာ တွင် ဤ စွမ်းဆောင်ချက် စီမံခန့်ခွဲမှု အစီအမံများ (performance-management-measures) ကို ပြင်ပ ပုဂ္ဂိုလ်များက သတ်မှတ် ပြဋ္ဌာန်းခြင်း မဖြစ်စေရန် ရှင်းလင်းစွာ လုပ်ဆောင်ခဲ့သည်။ ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး အဖွဲ့ဝင်များသည် လုပ်ငန်းစဉ်များ ပြင်ဆင်ခြင်းနှင့် ရည်မှန်းချက်များ သတ်မှတ်ရာတွင် ဌာနစိတ် ဝန်ထမ်းများ ထံမှ အကြံဉာဏ်များ အခြေတောင်းခံခဲ့ကြသည်။ ၎င်းတို့သည် ရရှိရန် အတန်အသင့် လွယ်ကူသည့် ရည်မှန်းချက်များကို သတ်မှတ်ပေးနိုင်ရန် ကြိုးစားခဲ့ပြီး ဝန်ထမ်းတစ်ဦးတစ်ယောက်ချင်းစီဖြင့်လည်းအချိန်ပေး၍ မကျေနပ်ချက်များကို နားထောင်ပေးခဲ့သည့် အပြင် သာမန်အသေးအမွှား ကိစ္စများကို အတူ ပါဝင်လုပ်ဆောင် ပေးခဲ့သည်။

ဒုတိယအချက်အဖြစ် ရည်မှန်းချက်များကို ပြည့်မီခြင်း သို့မဟုတ် မပြည့်မီခြင်းများအတွက် လက်ဆောင် ပစ္စည်းတစ်ခုချီးမြှင့်ခြင်း၊ အပြစ်ပေးဆုံးမ ခြင်း စသည်တို့ကို မလုပ်ဆောင်ပါ။ ဤ စွမ်းဆောင်ချက် စီမံခန့်ခွဲမှု အစီအစဉ် အသစ်များသည် ပြစ်ဒဏ်ပေးခြင်း သို့မဟုတ် ချီးမြှင့်ခြင်းဆိုင်ရာ တရားဝင်မူဝါဒ တစ်ခုခုဖြင့် ချိတ်ဆက်ထားမှု မရှိသော ကြောင့် ဝန်ထမ်းများအနေဖြင့် အတိုက်အခံပြုရန် အကြောင်း သိပ်မရှိလှသည့် အပြင် မန်နေဂျာများအနေဖြင့်လည်း ထိုအစီအစဉ်များကို မေ့မိဋ္ဌာန်ကျကျ အကောင်အထည် ဖော်နိုင်စေခဲ့သည်။ (ပုံမှန် စွမ်းဆောင်မှု အကဲဖြတ်ခြင်း (performance appraisals) သည် အပိုဆောင်း လစာငွေများ (bonues) အပေါ် သက်ရောက်မှု ရှိပြီး၊ မန်နေဂျာများအနေဖြင့် ဝန်ထမ်းများ၏ စွမ်းဆောင်မှုကို ချဲ့ကား ပြောသည်များ ရှိနိုင်ပါသည်။)

တတိယအချက်အနေဖြင့် အဖွဲ့လိုက်စွမ်းဆောင်မှု မှာ အလွန်သိသာမြင်သာခဲ့ပြီး မန်နေဂျာများကို မှတ်သားကြည့်ရှုစစ်ဆေးစေနိုင်ရန် လေ့ကျင့် သင်ကြား ပေးနိုင်ခဲ့သည်။ ဗဟိုလုပ်ငန်းစဉ်ဌာန၏ ဌာနစိတ်တိုင်းတွင် အုပ်စုလိုက်ရလဒ်များကို ပုံစံကားချပ်ဖယားများဖြင့် ချိတ်ဆွဲပြသထားခဲ့သောကြောင့်

အုပ်စုများအချင်းချင်းအကြား ယှဉ်ပြိုင်မှုကို ဖန်တီးပေးနိုင်ခဲ့ပြီး၊ အုပ်စုအတွင်း၌ ကြိုးစားဆောင်ရွက်ရန် လူမှုဖိအားများ ထည့်သွင်းပေးနိုင်ခဲ့သည်။ အလုပ်အဖွဲ့များသည် နံနက်ခင်း အကျဉ်းချုပ် အစည်းအဝေးတွင် ယခင်ဆောင်ရွက်ချက်များနှင့် ပြည့်မီရန် ရည်မှန်းချက်များကို နေ့စဉ် ဆွေးနွေးတိုင်ပင်ခဲ့ကြသည်။

နောက်ဆုံးအချက်အဖြစ် ရည်မှန်းချက်များကြောင့် အလုပ်တာဝန်များ ပြတ်သားရှင်းလင်း လာပြီး၊ ကောင်းမွန်သည့် လုပ်ဆောင်ချက်များအတွက် (လက်ဆောင်ပစ္စည်း ပေးခြင်းမဟုတ်သော်လည်း) အသိအမှတ် ပြုပေးနိုင်ခဲ့သည်။ ဤသို့ အသိအမှတ်ပြုခြင်းကို ပြုပြင်ပြောင်းလဲမှု မတိုင်မီက လုပ်ဆောင်လေ့မရှိခဲ့ပါ။ ဗဟိုလုပ်ငန်းစဉ် ဌာနမှ ဝန်ထမ်းများအနေဖြင့် ပို၍ပို၍ မြင့်မားလာသည့် ရည်မှန်းချက်များကို ပြည့်မီအောင် ဆောင်ရွက်လာကြသည့် အတွက် ဦးစီးဌာန၏ သတင်းလွှာ (newsletter) တွင် ရေးသားဖော်ပြခဲ့ရပြီး၊ ညွှန်ကြားရေးမှူးချုပ် ကိုယ်တိုင် လာရောက်တွေ့ဆုံ ခဲ့ပါသည်။ “သူတို့တွေက ဇီးရီးကနေ ဟီးရီး ဖြစ်သွားတယ်” ဟု Pio က ပြောပါသည်။

**ပြန်လည်သုံးသပ်ချက်များ (REFLECTIONS)**

အတိုင်ပင်ခံများနှင့် ပြည်ထဲရေးဦးစီးဌာနမှ အရာရှိများ၏ အဆိုအရ ပြုပြင်ပြောင်းလဲမှုများသည် သွယ်ဝိုက်သော အကျိုးကျေးဇူးများကိုလည်း ဖြစ်ပေါ်စေခဲ့သည်ဟု ဆိုသည်။ ၎င်းတို့အနက် အထင်ရှားဆုံးတစ်ခုမှာ ရုံးပျက်ကွက်မှုနှုန်း သိသိသာသာ ကျဆင်းသွားခြင်း ဖြစ်သည်ဟု ဆိုသည်။ သက်သေခံစာအုပ်ဆိုင်ရာ ယာယီ ညွှန်ကြားရေးမှူးဖြစ်သူ Yegie Tavern ၏ အဆိုအရ နေ့စဉ် ပျမ်းမျှ ရုံးပျက်ကွက်မှုနှုန်းမှာ ၂၀၀၇ ခုနှစ်တွင် ၃၀ မှ ၃၅% အကြားရှိခဲ့ရာမှ ၂၀၁၀ ခုနှစ်တွင် ၁၃ မှ ၁၈% အထိ ကျဆင်းသွားခဲ့သည် ဟု ဆိုသည်။ ဤသို့ကျဆင်းသွားခြင်းမှာ မူဝါဒအပြောင်းအလဲများနှင့် ဝန်ထမ်းများ၏ စိတ်နေသဘောထားများ တိုးတက်လာခြင်း နှစ်ခုလုံးကြောင့် ဖြစ်သည်ဟု သူက ရှင်းပြသည်။ မူဝါဒအပြောင်းအလဲများမှာ ရိုးရှင်းလွယ်ကူခဲ့ပါသည်။ ဦးစီးဌာနသည် နာမကျန်းခွင့် (sick leave) အတွက် စာရွက်စာတမ်းများ ပိုမို၍ တင်ပြစေခဲ့သည်။ ရုံးပျက်ကွက်မှု မှတ်တမ်း ကောင်းမွန်သည့် ဝန်ထမ်းများအတွက် အချိန်ပိုဆင်းချိန်များ

လျော့ပေါ့ ပေးခဲ့သည်။ စာရင်းစစ်ပြီးနောက် ခွင့်ရက်များ ကျော်လွန်အောင် ပျက်ကွက်ထားသည့် ဝန်ထမ်းများကို ၎င်းတို့လစာများမှ ပြန်လည် ဖြတ်တောက်ခဲ့သည်။ အလှည့်အပြောင်းဖြစ်ရေးအဖွဲ့ဝင်များက လုပ်ငန်းစဉ် အသစ်များကို အကောင်အထည်ဖော်ဆောင်ရွက်ခြင်းကြောင့် ဝန်ထမ်းများ၏ အလုပ်အပေါ်ထားရှိသည့် စိတ်နေစိတ်ထားများကို ပြောင်းလဲစေခဲ့ပြီး ရုံးပျက်ကွက်မှုကို လျော့ကျစေခဲ့သည်ဟု ဆိုသည်။ FeverTree အတိုင်ပင်ခံ Martin Wust က ဤသို့ ရုံးပျက်ကွက်မှု လျော့ကျသွားခြင်းမှာ ပြဿနာများကို မြင်သာစေသည့် အစည်းအဝေး များနှင့် စီမံခန့်ခွဲမှု အစီရင်ခံစာများ ကြောင့် ဖြစ်သည်ဟု ဆိုသည်။ လုပ်ငန်းစဉ် အသစ်အရ နံနက်ခင်း အစည်းအဝေးများကို ၇း၁၅ တွင် စတင်ပြီး မန်နေဂျာများက ပျက်ကွက်သူများကို မှတ်တမ်းတင်ပါသည်။ ပြည်သူဝန်ထမ်းစည်းမျဉ်းများအရ ဦးစီးဌာနအနေဖြင့် ရုံးပျက်ကွက်ခြင်းကို အတန်အသင့် ပြစ်ဒဏ်ပေးနိုင်သည့် နည်းလမ်းများ ရှိသော်လည်း ပျက်ကွက်သူကို မှတ်သားရုံဖြင့်ပင် ရုံးပျက်ကွက်မှုကို သိသိသာသာ ကျဆင်းစေခဲ့သည်ဟု Wust က ပြောသည်။

ဦးစီးဌာန၏ မဟာဗျူဟာနှင့် အုပ်ချုပ်ရေးပုံစံများ ညွှန်ကြားရေးမှူး ဖြစ်သူ John Carneson က အတိုင်ပင်ခံများ၏ သက်သေခံမှတ်ပုံတင်စာအုပ် လုပ်ငန်းစဉ်သည် ဦးစီးဌာနမှ အရာရှိများအတွက် မွေးစာရင်းနှင့် လူဝင်မှုကြီးကြပ်ရေး လုပ်ငန်းများ စသည့် ဦးစီးဌာနတစ်ခုလုံး၏ လုပ်ငန်းစဉ်များကို ပြင်ဆင်ပြောင်းလဲနိုင်မည့် မော်ဒယ်တစ်ခု ဖြစ်ခဲ့သည်ဟု ဆိုသည်။ သို့သော်လည်း အတိုင်ပင်ခံများ၏ ဆောင်ရွက်ချက်များက ကျယ်ပြန့်စွာ သက်ရောက်နိုင်ခဲ့ခြင်း ရှိမရှိမှာ ရှင်းလင်းမှု မရှိလှပါ။ “အတိုင်ပင်ခံတွေရဲ့ အကူအညီက အရေးကြီးတဲ့ နယ်ပယ်တွေဖြစ်တဲ့ အဖွဲ့အစည်းဆိုင်ရာ အသွင်ပြောင်းလဲမှု (organizational transformation) နဲ့ မူဝါဒရေးဆွဲမှု (policy development) တို့အတွက် သိပ်တော့ အထောက်အကူ မဖြစ်ခဲ့ပါ” ဟု Carneson က ဆိုသည်။ သို့သော်လည်း အလှည့်အပြောင်းဖြစ်ရေးအစီအစဉ် အကောင်အထည်ဖော် ရှေ့ဆက်လာသည်နှင့် အတူ အရာရှိများသည်လည်း အလုပ်တာဝန်များ ပိုမိုကျေပွန်လာခဲ့သည်ဟု သူက မှတ်ချက်ပြုသည်။

၂၀၁၀ခုနှစ် အစောပိုင်းအထိ ဦးစီးဌာနတစ်ခုလုံးအတွက် ရေရှည်ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး အလားအလာများမှာ ရှင်းရှင်းလင်းလင်း မရှိသေးပါ။ သို့သော်လည်း သက်သေခံမှတ်ပုံတင်စာအုပ် လုပ်ငန်းစဉ်တိုးတက်ခဲ့သည်ကတော့ ထင်ရှားလှပါသည်။ ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေး အဖွဲ့အနေဖြင့် ဦးစီးဌာန၏ ဗဟိုလုပ်ငန်းစဉ် ဌာန၌ အပြောင်းအလဲကို ခံစားနိုင်မည့် ဝန်းကျင် တစ်ခု ကို ပုံဖော်ပေးနိုင်ခဲ့ပါသည်။ “တစ်ချိန်မဟုတ် တစ်ချိန်တော့ အစဉ်အလာ ဆိုတာ ပြောင်းလဲသွားတာပါပဲ” ဟု Mumaw က ပြောသည်။ “မန်နေဂျာတွေနဲ့ ဝန်ထမ်းတွေဟာ တစ်ယောက်နဲ့ တစ်ယောက် အတိုက်အခံ မဖြစ်တော့ဘဲ အလုပ်အတူ စတင်ပြီး လုပ်နိုင်နေကြပါပြီ” ဟု ဆိုသည်။ Mumaw နှင့် ပြည်ထဲရေး ဦးစီးဌာနမှ ၎င်း၏ လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်များ၏ ပြောကြားချက်အရ အသွင်ပြောင်းလဲမှုသည် ပုံမှန် မူဝါဒ သို့မဟုတ် မဟာဗျူဟာ အပြောင်းအလဲတစ်ခု ကြောင့် ဖြစ်လာခြင်းမဟုတ်ဘဲ ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီနှင့် မန်နေဂျာတစ်ဦးချင်း၏ အလုပ်တာဝန်များကို အကြိမ်ကြိမ်အခါခါ အသေးစိတ် အာရုံစိုက်ပေးခြင်းကြောင့်သာ ဖြစ်သည် ဟု ဆိုပါသည်။

အောင်မြင်သော လူ့အဖွဲ့အစည်းများအတွက် တီထွင်ဆန်းသစ်မှုများ (Innovations For Successful Societies-ISS) အစီအစဉ်က ဖြစ်ရပ်နမူနာ လေ့လာထားမှုများနှင့် အခြားထုတ်ဝေမှုများကို သတ်မှတ်လမ်းညွှန်ချက်များနှင့်ညီသော အောက်ဖော်ပြပါအသုံးပြုမှုအတွက် ကုန်ကျစရိတ်မရှိစေဘဲ ရရှိနိုင်ပါသည်။ ISS အချက်အလက်သို့မိုးရာ website ကိုစိတ်ကူးအကြံဉာဏ်များ၏ ဘဏ်တစ်ခုအဖြစ် အသုံးပြုရန် ရည်ရွယ်ပြီး၊ မတူညီသော ပြုပြင်ပြောင်းလဲရေးနည်းဗျူဟာများ၏ အားနည်းချက်၊ အားသာချက်များကိုလက်တွေ့ကျင့်သုံးနေသူများနှင့် ပညာသင်ဆရာကျောင်းသားများက သုံးသပ်နိုင်ရန်နှင့် ဆက်စပ်စဉ်းစားရမည့်အကြောင်းအရာများ၏ အကျိုးသက်ရောက်မှုများကိုချိန်ဆနိုင်ရန်ဖြစ်ပါသည်။ ဖြည့်စွက်လိုသောခေါင်းစဉ်များနှင့် စဉ်းစားရန်မေးခွန်းများ၊ ပြင်ဆင်ချက်များ၊ ဖြစ်ရပ်နမူနာ လေ့လာချက်များကို မည်သို့အသုံးပြုလျက်ရှိသည် စသည့် စာဖတ်သူ၏ တုန့်ပြန်မှုများကို ISS က ကြိုဆိုပါသည်။ [iss@princeton.edu](mailto:iss@princeton.edu)

**အသုံးပြုရန်သတ်မှတ်ချက်များ**

ISS၏ website မှ မည်သည့်စာရွက်စာတမ်းကိုမဆို လက်ခံရယူခြင်းမပြုမီ၊ အသုံးပြုမည့်သူများသည် ထိုစာရွက်စာတမ်းများရရှိနိုင်စေရန် သတ်မှတ်ချက်များကိုဖတ်ရှု၍ သဘောတူလက်ခံရမည်ဖြစ်သည်။ သတ်မှတ်ချက်များတွင် [www.princeton.edu/successfulsocieties](http://www.princeton.edu/successfulsocieties) နှင့် Princeton တက္ကသိုလ်မှ ရရှိနိုင်သည့် သတင်းအချက်အလက်များကိုအသုံးပြုလိုသည့် မည်သူမဆိုနှင့် Princeton တက္ကသိုလ်အကြားတွင် ဥပဒေဆိုင်ရာ သဘောတူညီချက်တစ်ခုပါဝင်ပါသည်။

ဤသတင်းအချက်အလက်များကိုလွှဲပြောင်းလက်ခံရယူခြင်း သို့မဟုတ် အသုံးပြုခြင်းပြုလုပ်ရာတွင် အသုံးပြုသူများအနေဖြင့်-

- (က) website မှ လွှဲပြောင်းလက်ခံရယူထားသည့် စာရွက်စာတမ်းကို အမေရိကန်နိုင်ငံမူပိုင် ခွင့်ဥပဒေ (Title 17, United State Code) ဖြင့် ကာကွယ်ထားကြောင်းသိရှိကြပါသည်။
- (ခ) ၎င်းစာရွက်စာတမ်းများကိုပညာရေးနှင့် သက်ဆိုင်သော၊ ပညာရှင်ဆန်သော၊ စီးပွားရေး မဟုတ်သော ရည်ရွယ်ချက်များအတွက်သာအသုံးပြုကြပါမည်။
- (ဂ) ဤသတင်းအချက်အလက်များ၏ မည်သည့်အပိုင်းကိုမဆို အခြားတတိယ အဖွဲ့အစည်း ထံသို့ ရောင်းချခြင်း၊ လွှဲပြောင်းခြင်း၊ ခွဲဝေခြင်း၊ ခွင့်ပြုချက်ဖြင့် ထုတ်ပေးခြင်း၊ ငှားရမ်းခြင်း သို့မဟုတ် အသိပေးခြင်းတို့ ပြုလုပ်မည်မဟုတ်ပါ။ (တတိယအဖွဲ့အစည်း၏ website တွင် ပြန်လည်ထုတ်ဝေခြင်း သို့မဟုတ် ပြသခြင်းပြုလိုလျှင် Princeton တက္ကသိုလ်၏ ISS အစီအစဉ် သို့မဟုတ် စာကြည့်တိုက်ထံမှ တိကျပြတ်သားသော၊ စာဖြင့်ရေးသားထား သော၊ ခွင့်ပြုချက် လိုအပ်မည်ဖြစ်သည်)
- (ဃ) ဤစုဆောင်းထားသည့် သတင်းအချက်အလက်များ ပေါင်းစပ်ပါဝင်သည့် သို့မဟုတ် ချိတ်ဆက်ထားသည့် ထုတ်ဝေမှုများ၊ တင်ပြချက်များ သို့မဟုတ် အခြားဆက်သွယ် လုပ်ဆောင်မှု များအားလုံးတွင် ထိုသတင်းအချက်အလက်များမှာ ISS website မှ ရရှိကြောင်းကို အသိအမှတ်ပြုဖော်ပြပါမည်။ အကြံပြုလိုသည့် ကိုးကားဖော်ပြချက် ပုံစံမှာ အောက်ပါအတိုင်းဖြစ် ပါသည်-

[စာရေးသူ (ဖော်ပြထားလျှင်)], [ခေါင်းစဉ်], Innovations For Successful Societies, Princeton University, <http://princeton.edu/successfulsocieties> မှ ရရှိသည်။ [website မှ ရရှိသည့်နေ့]

- ( င ) ကိစ္စရပ်အလိုက် လေ့လာချက်တွင် အသုံးပြုထားသည့် ကိုးကားချက်များသည် တွေ့ဆုံမေးမြန်း ခံရသူ၏ ပုဂ္ဂိုလ်ရေးဆိုင်ရာအမြင်ရှုထောင့်ဖြစ်ကြောင်းသိရှိကြပါသည်။ စုဆောင်း ထားသည့် သတင်းအချက်အလက်များ၏ တိကျမှန်ကန်မှုအတွက် ကြိုးပမ်း ထားသော်လည်း Princeton University သည် online မှ ရရှိသည့် မည်သည့်သတင်းအချက်များအတွက်မဆို တိကျမှန်ကန်မှု၊ ပြည့်စုံမှု၊ အချိန်မီမှု သို့မဟုတ် အခြားဝိသေသ လက္ခဏာများအတွက် အာမခံမည်မဟုတ်ပါ။
- ( စ ) အချက်အလက်စုဆောင်းသိုမှီးသည့် ပုံစံနှင့်/ သို့မဟုတ် အကြောင်းအရာနှင့် website ကို ပြင်ဆင်မည်၊ နောက်ဆုံးအခြေအနေနှင့် ကိုက်ညီအောင်ပြုလုပ်မည် သို့မဟုတ် အချိန် ကာလအလိုက် မွမ်းမံမည်ကိုသိရှိကြပါသည်။
- ( ဆ ) အချက်အလက်များသိုမှီးထားရှိမှုကိုရယူရန်နှင့် အသုံးပြုရန်မှာမိမိတို့၏ ကိုယ်ပိုင် စွန့်စားမှုဖြစ်ကြောင်းလက်ခံပါသည်။ သိုမှီးထားမှုမှ အချက်အလက်များကိုအသုံးပြုခြင်းမှ ပေါ်ပေါက်လာသည့် မည်သည့်ဆုံးရှုံးမှုများ သို့မဟုတ် ပျက်စီးမှုများအတွက်မဆို Princeton University တွင် တာဝန်ရှိစေမည်မဟုတ်ပါ။ သိုမှီးထားမှုစနစ်၏ လုပ်ဆောင် ချက်နှင့်ပတ်သက်သောမည်သည့်မှားယွင်းမှု သို့မဟုတ် ပျောက်ဆုံးမှုအတွက်မဆို Princeton University က တာဝန်မရှိပါ။



ISS သည် Princeton University ၏ Woodrow Wilson ပြည်သူ့ရေးရာနှင့် နိုင်ငံတကာရေးရာကျောင်းနှင့် Bobst Center for Peace & Justice တို့ ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်သည့် အစီအစဉ် တစ်ခုဖြစ်ပါသည်။ Woodrow Wilson ကျောင်းသည် ပြည်သူ့ဝန်ထမ်းအလုပ်များအတွက် ကျောင်းသားများကို ပြင်ဆင်ပေးပြီး မူဝါဒပိုင်းနှင့် အုပ်ချုပ်မှုပိုင်းတွင် ပညာရပ်ပိုင်း သုတေသနလုပ်ငန်းများကိုပံ့ပိုးပေးပါသည်။ ငြိမ်းချမ်းရေးနှင့် မျှတမှုအတွက် Bobst Center ၏ ရည်မှန်းချက်မှာ နိုင်ငံများအတွင်းနှင့် နယ်ခြားတစ်လျှောက် လုံးတွင် တိုင်းရင်းသားခေလေ့ထုံးစံနှင့် ဘာသာရေးယုံကြည်မှု များအတွက် နှစ်ဖက်နားလည်မှုနှင့် လေးစားမှုမှ တစ်ဆင့် ငြိမ်းချမ်းရေးနှင့် တရားမျှတမှုဆိုင်ရာ အကြောင်းတရားများ တိုးပွားလာစေရန်ဖြစ်ပါသည်။

---

<sup>1</sup> S. Maphumulo et al., "Gatvol! Mom says son grabbed hostage because he was desperate for ID," *The Star*, 1 December 2005.

<sup>2</sup> "Thibedi Freed from Doing Jail Time," *The Sowetan*, 27 October 2009.

<sup>3</sup> Avril Williamson, "Briefing by Deputy-Director General Avril Williamson, Department of Home Affairs, Arcadia House, Arcadia, Pretoria," 23 June 2011, <http://www.info.gov.za/speech/DynamicAction?pageid=461&sid=19415&tid=35851>.

<sup>4</sup> Department of Home Affairs, Customer Survey, 2007 (last quarter).