

ЭРДЭС БАЯЛГИЙН САЛБАРЫН МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ЧАДАВХЫГ БЭХЖҮҮЛЭХ НЬ

Гарын авлага

ЭРДЭС БАЯЛГИЙН САЛБАРЫН МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН
ЧАДАВХЫГ БЭХЖҮҮЛЭХ НЬ





АГУУЛГА

УДИРТГАЛ	6
ТОВЧИЛСОН ҮГСИЙН ЖАГСААЛТ	8
МОДУЛЬ 1. МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ЧАДАВХ БА ХАМТЫН ҮНЭ ЦЭНИЙГ БҮТЭЭХ НЬ	10
• Мэргэжлийн холбоодын үндсэн үүрэг ба дотоод болон гадаад чадавх	11
• Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг сайжруулах үйл ажиллагааны хүрээ	13
• Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг тодорхойлох үндсэн хэмжигдэхүүнүүд	14
• Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг үнэлэх аргачлал	15
• Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг сайжруулах үйл ажиллагааны жишиг төлөвлөгөөний загвар	20
• Хамтын үнэ цэнийг бүтээх нь	21
МОДУЛЬ 2. БАЙГУУЛЛАГЫН САЙН ЗАСАГЛАЛЫГ БЭХЖҮҮЛЭХ НЬ	24
• Өөрчлөгдөн буй дэлхий ертөнц	25
• Байгууллагын засаглал	27
• Байгууллагын хариуцлага, ёс зүй	30
МОДУЛЬ 3. МАНЛАЙЛЛЫГ САЙЖРУУЛАХ НЬ	32
• Мэргэжлийн холбоодын үр дүнтэй манлайллын гадаад, дотоод нөлөө	33
• Мэргэжлийн холбоодын манлайллын үүрэг	34
• Манлайллын 21 зарчим	37
МОДУЛЬ 4. МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН МЕНЕЖМЕНТИЙГ САЙЖРУУЛАХ НЬ	46
• Менежментийн үндсэн чиг үүрэг	48
• Байгууллагын стратеги төлөвлөлт	51
• Санхүүгийн менежмент	53
• Хүний нөөцийн менежмент	54
• Төсөл, хөтөлбөрийн менежмент	56
МОДУЛЬ 5. МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН МЭДЭЭЛЭЛ ХАРИЛЦАА БА УХУУЛГА НӨЛӨӨЛӨЛ, ХӨРӨНГӨ БОСГОХ СТРАТЕГИ	57
• Мэргэжлийн холбоодын мэдээлэл харилцаа ба харилцааны талуудаа тодорхойлох нь	58
• Мэргэжлийн холбоодын мэдээлэл түгээх арга, хэлбэрүүд	61
• Нөлөөллийн үйл ажиллагааг үр дүнтэй зохион байгуулах	63
• Хөрөнгө, санхүүжилт босгох стратеги	67

ХАВСРАЛТ. МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ДОТООД ЧАДАВХЫГ ҮНЭЛЭХ ҮНЭЛГЭЭНИЙ АСУУМЖ	69
• Хавсралт 1. Мэргэжлийн холбооны чиг үүргийн чадавхын үнэлгээ	-
• Хавсралт 2. Мэргэжлийн холбооны засаглалын чадавхын үнэлгээ	72
• Хавсралт 3. Мэргэжлийн холбооны манлайллын чадавхын үнэлгээ	73
• Хавсралт 4. Мэргэжлийн холбооны менежментийн чадавхын үнэлгээ	74
• Хавсралт 5. Мэргэжлийн холбооны нөлөөлөл, харилцааны чадавхын үнэлгээ	78
• Хавсралт 6. Мэргэжлийн холбооны чадавхыг үнэлсэн үнэлгээний нэгдсэн дүн	79
• Хавсралт 7. Мэргэжлийн холбооны чадавх сайжруулах төлөвлөгөөний жишиг загвар	80
• Хавсралт 8. Мэргэжлийн холбоодын засаглалыг сайжруулах жишиг төлөвлөгөө	82
НОМ ЗҮЙ	83

УДИРТГАЛ

Энэхүү гарын авлагыг АМЕР 2 хөтөлбөрөөс хэрэгжүүлж буй “Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг бэхжүүлэх” төслөөс Геологи, уул уурхайн мэргэжлийн холбоодыг салбарын хөгжилд манлайлах,

хүчтэй, тогтвортой үйл ажиллагаа явуулах, салбарын бодлогод нөлөөлөх чадавх эзэмшүүлэхэд туслах зорилгоор зохион байгуулсан дараах 5 модуль бүхий багц сургалтын хүрээнд боловсруулсан болно.

Үүнд:

Модуль 1:

Байгууллагын чадавх бэхжүүлэх үйл ажиллагааны хүрээг тодорхойлох, төлөвлөх цикл аргачлал болон олон улсад шинээр нэвтэрч буй хамтын үнэ цэнийг бүтээх концепц

Модуль 2:

Байгууллагын засаглалыг бэхжүүлэх замаар удирдлагын чадавхыг сайжруулах арга зүй

Модуль 3:

Байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулж, өөрчлөлтөд хөтлөх манлайллыг хөгжүүлэх чадвар

Модуль 4:

Байгууллагын үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулах менежментийн алхмууд

Модуль 5:

Байгууллагын гадаад, дотоод харилцааг удирдах, ухуулга, нөлөөлөл хийх болон санхүүжилт босгох стратеги

Энэхүү гарын авлагад дээрх сургалтын хөтөлбөрт орсон 5 модуль тус бүрийн хичээлийн агуулга, Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг сайжруулах цикл аргачлал болон Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг үнэлэх үнэлгээний асуумж, чадавх сайжруулах жишиг төлөвлөгөө зэрэг Мэргэжлийн холбоодод өөрийн чиг үүргээ биелүүлэх, үйл ажиллагааны чадавхаа сайжруулахад шаардлагатай мэдээлэл, аргачлалуудыг багтаасан болно.

Сүүлийн жилүүдэд манай улсад төр,

хувийн хэвшлийн түншлэлийг хөгжүүлэх, улмаар төрийн бус байгууллага, мэргэжлийн холбоодоор дамжуулан төрийн зарим чиг үүргийг гүйцэтгүүлэх тухай санал, санаачилга дэвшүүлж, төр засгийн түвшинд ч бодлогоор дэмжиж байгаа билээ. Өнөөдөр олон улсын түвшинд мэргэжлийн холбоод нь мэргэжлийн үйл ажиллагааны стандартыг боловсруулж мөрдүүлэх, мэргэжлийн ёс зүй, хариуцлагын тогтолцоог бүрдүүлэх, сахиулах, хариуцлага тооцох, мэргэжилтнийг тасралтгүй сургаж хөгжүүлэх замаар мэргэжлийн

хариуцлагыг өндөр байлгах үндсэн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг нийтлэг жишиг тогтжээ.

Ажил үйлчилгээ нь тусгай зөвшөөрөлтэй, чанартай гүйцэтгэх, хариуцлагатай байх шаардлагатай, зохицуулалт шаарддаг мэргэжлүүдэд тулгуурлан байгуулсан Мэргэжлийн холбоодын нэг хэсэг нь уул уурхай, геологи, олборлох үйлдвэрлэлийн мэргэжлийн холбоод юм. Ийм мэргэжлийн холбоодыг олон улсад “зохицуулалтын эрх мэдэл бүхий мэргэжлийн холбоо” гэж нэрлэдэг. Үүнээс гадна үйл ажиллагаа, үйлчилгээ нь хэн нэгэнд хохирол учруулахааргүй, хувь хүний сонирхолд чиглэсэн (марк цуглуулагчдын, анчдын, загасчдын гэх мэт), спортын холбоод (мэргэжлийн хөл бөмбөгийн, мэргэжлийн сагсан бөмбөгийн гэх мэт), гишүүнчлэл нь мэргэжил шаарддаггүй эздийн (сүү үйлдвэрлэгчдийн, худалдаа үйлчилгээ эрхлэгчдийн гэх мэт), Албан тушаалын (татварын ажилтнуудын, төрийн албан

хаагчдын, удирдах ажилтнуудын, эрдэм шинжилгээний ажилтнуудын гэх мэт) холбоод байдаг.

Мэргэжлийн холбоодын тухай олон улсын жишиг, нийтлэг ойлголтын түвшинд гишүүдээр хүлээн зөвшөөрөгдсөн, зохицуулалтын эрх мэдлийг хэрэгжүүлэх эрх зүйн болоод бусад чиглэлийн (санхүү, хүний нөөц, менежмент, засаглал, дотоод ардчилал, ёс зүй, мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвар гэх мэт) чадамжтай байгууллага байх ёстой гэж үздэг.

Тиймээс геологи, уул уурхайн салбарын мэргэжлийн холбоодыг чадавхжуулах нь салбарын хөгжилд төдийгүй Тогтвортой хөгжлийн зорилтыг хангах бүх нийтийн үйлсэд чухал хувь нэмрээ оруулах нь дамжиггүй юм. Энэхүү гарын авлага нь тус салбарын Мэргэжлийн холбоодын үйл ажиллагааг шинэ шатанд хөгжүүлэхэд дэмжлэг болно хэмээн гүнээ найдаж байна.

ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ

АМЕП	Австрали Монголын эрдэс баялгийн хөтөлбөр
БЧСҮАХ	Байгууллагын чадавх сайжруулах үйл ажиллагааны хүрээ
(ОСИФ)	Organizational Capacity Improvement Framework
БЧТҮ	Байгууллагын чадавх тодорхойлох үнэлгээ
(ОСАТ)	Organizational Capacity Assessment Tool
БЧСТ	Байгууллагын чадавх сайжруулах төлөвлөгөө
(ОСИР)	Organizational Capacity Improvement Plan
ГҮТББ	Гишүүдэд үйлчлэх төрийн бус байгууллага
МХ	Мэргэжлийн холбоо
НҮТББ	Нийтэд үйлчлэх төрийн бус байгууллага
УЗ	Удирдах зөвлөл

Боловсруулсан:

М.Оюунчимэг
С.Санасэр
Ц.Жаргалмаа
Ш.Энхтуул
Б.Мишээл

Хэвлэсэн: Улаанбаатар хот, 2023 он

Хэвлэлийн эхийг: Mining Insight сэтгүүлийн редакцид бэлтгэв.

МЭДЭГДЭЛ

Энэхүү гарын авлагыг Австрали Улсын Засгийн газар, Австралийн Гадаад хэрэг, худалдааны яам санхүүжүүлсэн боловч тус гарын авлагад тусгасан үзэл санаа нь Австрали Улсын Засгийн газрын бус гагцхүү зохиогчийн үзэл бодол болно. Мөн энэ гарын авлагад тусгасан үзэл баримтлалыг Австрали Улсын Засгийн газар дэмжиж байгаа гэж ойлгож болохгүй. Тус улсын Засгийн газар энэ гарын авлагад багтсан мэдээллийн бүрэн болон үнэн зөв эсэхийг батлахгүй. Энэхүү хэвлэлд орсон тоо баримт, мэдээ материал алдаа мадагтай,

дутуу хагас байж болзошгүй бөгөөд түүнээс үүдэн гарах аливаа хохиролд Австрали Улсын Засгийн газар, хариуцлагатай албан тушаалтан, ажилтан, албан хаагч, гэрээт ажилчид ямар нэг хариуцлага хүлээхгүй болно.

Энэхүү гарын авлага нь ерөнхий мэдээлэл өгөх зорилготой. Аливаа шийдвэр гаргахаас өмнө гарын авлагыг уншиж, хэрэглэж буй тал мэдээллийн анхдагч эх сурвалжтай холбогдон, мэдээ баримтаа лавшруулан шалгаж, бие даасан судалгаа хийн, зөвлөгөө авах нь зүйтэй.

ХӨТӨЛБӨР ХЭРЭГЖҮҮЛЭГЧ

AMEP 2 хөтөлбөрийг Австралийн Гадаад хэрэг, худалдааны яам (Австралийн тусламжийн хөтөлбөр) санхүүжүүлж, Адам Смит Интернэйшнл зөвлөх компани хэрэгжүүллээ.

Adam Smith
International

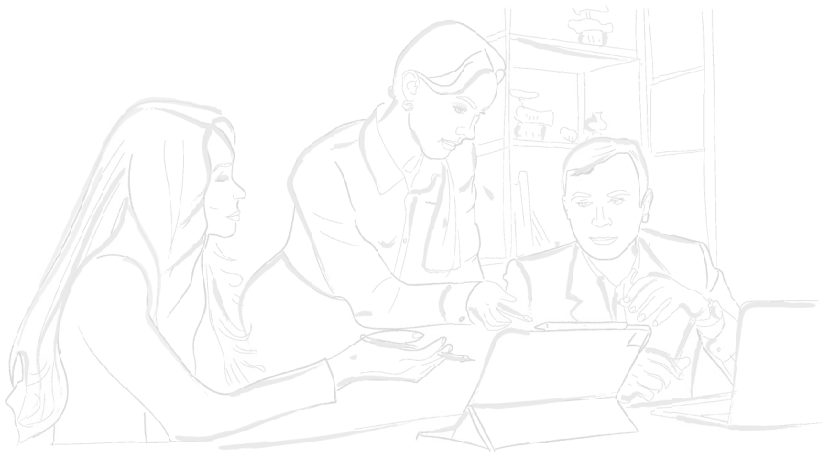
МОДУЛЬ 1. МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ЧАДАВХ БА ХАМТЫН ҮНЭ ЦЭНИЙГ БҮТЭЭХ НЬ

- ▶ Мэргэжлийн холбоодын үндсэн үүрэг ба дотоод болон гадаад чадавх
- ▶ Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг сайжруулах үйл ажиллагааны хүрээ \ЧСҮАХ\
- ▶ Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг тодорхойлох үндсэн хэмжигдэхүүнүүд
- ▶ Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг үнэлэх аргачлал
- ▶ Мэргэжлийн холбоодын чадавхыг сайжруулах жишиг төлөвлөгөө
- ▶ Хамтын үнэ цэнийг бүтээх нь

Энэхүү бүлэгт Мэргэжлийн холбоодын үйл ажиллагаа, чиг үүргээ амжилттай хэрэгжүүлэхэд зайлшгүй шаардлагатай чадавхуудыг бэхжүүлэхэд чиглэсэн “Чадавх сайжруулах үйл ажиллагааны хүрээ” \ЧСҮАХ\ буюу циклийн аргачлалыг танилцуулж байна.

Мэргэжлийн холбоод нь тогтвортой үйл

ажиллагаа явуулж, салбарын хөгжилд хувь нэмрээ оруулахын тулд тухайн холбооныхоо чадавхыг үнэлэх замаар сайжруулах шаардлагатай чадавхуудаа тодорхойлсны үндсэн дээр энэхүү аргачлалыг ашиглан, чадавх сайжруулах үйл ажиллагаагаа төлөвлөх, хэрэгжүүлэхэд тус аргачлал туслах болно.



МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ҮНДСЭН ҮҮРЭГ БА ДОТООД, ГАДААД ЧАДАВХ

AMEP 2 төслөөс хэрэгжүүлсэн МХ-дын хэрэгцээ тодорхойлох түргэвчилсэн судалгаанаас үзвэл мэргэжлийн холбоодыг амжилттай ажиллахад хамгийн их нөлөөлж буй хүчин зүйл нь санхүү болон хүний нөөцийн тогтвортой байдал,

удирдлагын чадавх гэж дүгнэжээ. Тухайн байгууллагын чадавх нь байгууллагын хөгжлийн үе шаттай салшгүй холбоотой. Иймээс МХ-д нь өөрийн байгууллагаа хөгжлийн аль үе шатанд хамаарагдахыг тодорхойлох нь эхний алхам юм.

Байгууллагын хөгжлийн үе шат

- Санаа мэндлэх үе:
- Нярай үе
- Өсвөр үе:
- Идэр үе
- Цэцэглэлтийн үе шат:
- Тогтворжилтын үе:
- Бюрократи үүсэх үе:
- Бюрократи төлөвших үе:
- Уналт доройтлын үе:

Байгууллага нь хөгжлийн тодорхой үе шатанд хүрээд уналт доройтолд ордог гэсэн онол байдаг ч доройтлоос сэргийлэх арга замууд бий. Иймээс байгууллагаа хөгжүүлэх, уналт доройтлоос сэргийлэхэд шинэ санаа хөгжүүлэх, техник технологийн дэвшилд тулгуурлах, хөрөнгө, санхүүгийн болон хүний нөөцийн тогтвортой байдлыг хангах нь чухал юм.

Мэргэжлийн холбоодын үндсэн үүрэг юу вэ?

МХ-дын гүйцэтгэх үүрэг

- Гишүүддээ үйлчлэх, гишүүдийн эрх ашгийг хамгаалах, мэдээллээр хангах, хамтран ажиллах боломж, нөхцөлийг бүрдүүлэх
- Бүх шатны мэргэжилтнүүдийг сургах, мэргэшүүлэх, мэргэжил дээшлүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх
- Мэргэжлийн үйл ажиллагааны чанар, стандартыг хангах, сайжруулах
- Мэргэжлийн салбарыг хөгжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулах, салбарын бодлогод нөлөөлөх

**Мэргэжлийн
холбоодод
шаардлагатай
чадавхууд**

МХ-дын зайлшгүй эзэмших чухал чадавхуудыг дотоод ба гадаад чадавх гэж ангилдаг. Үүнд:

Хүснэгт 1.

МХ-дын гадаад болон дотоод чадавх

Дотоод чадавх	Гадаад чадавх
» Байгууллагын удирдлага - Засаглал » Бүх шатны манлайлал » Стратегийн чиглэл » Санхүүгийн менежмент » Хүний нөөцийн менежмент » Хөтөлбөрийн менежмент » Гадаад, дотоод харилцаа	» Гишүүнчлэлийн хүрээгээ тэлэх » Гишүүдийг хөгжүүлэх » Үйл ажиллагааны цар хүрээ, чанар хүртээмж, сэтгэл ханамжийг дээшлүүлэх » Хөрөнгө босголт буюу санхүүгийн нөөцийг бүрдүүлэх

МХ-дын үйл ажиллагааг тогтворжуулж, сайжруулах зорилгоор эрс өөрчлөлт хийх үйл явц нь холбоодын чадавх бэхжүүлэх үйл ажиллагаатай нягт холбоотой. Чадавх

бэхжүүлэх гэдэг нь тухайн байгууллагын онцлог шинж чанар, нөөц бололцоо, чадвар дээр үндэслэн тодорхой чиг үүрэг гүйцэтгэх боломж юм.

**Өөрчлөлтийн
загвар
ADKAR**

Өөрчлөлтийн менежментийн ADKAR загвар нь тухайн байгууллагын өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэхэд “Яаж, Яагаад, Хэзээ” гэдгийг ойлгоход тустай арга хэрэгсэл юм.

- Awareness – Өөрчлөлт хийх хэрэгтэйг ухамсарлах
- Desire – Өөрчлөлтэд оролцож, дэмжих хүсэл
- Knowledge – Өөрчлөлт хэрхэн хийхийг мэдэх
- Ability – Өөрчлөлтэд шаардлагатай чадварыг эзэмших, хэрэгжүүлэх
- Reinforcement – Өөрчлөлтийг тогтвортой болгох орчин бүрдүүлэх, хэрэгжүүлэх

Awareness - Ухамсарлах буюу өөрчлөлт хэрэгтэйг мэдрэх:

- Та энэ өөрчлөлтийг дэмжиж, эсвэл эсэргүүцэж байна уу? Яагаад?

Desire – Хүсэл буюу өөрчлөлтийг дэмжих:

- Энэ өөрчлөлтийг дэмжих ямар хөшүүрэг, сэдэл байна вэ? Энэ өөрчлөлтийг дэмжвэл ямар үр дагавар гарах вэ?
- Энэ өөрчлөлтийг эсэргүүцэгч ямар хүчин байна вэ? Энэ өөрчлөлтийг эсэргүүцвэл ямар үр дагавар гарах вэ?

Knowledge - Мэдлэг буюу өөрчлөлтийг хэрхэн хийх талаарх мэдлэг:

- Энэ өөрчлөлтийг дэмжих ямар мэдлэг, чадвар хэрэгтэй болохыг тодорхойлох
- Энэхүү шаардлагатай мэдлэг, чадварыг сайжруулах боломж байна уу?

Ability – Шинэ мэдлэгийг хэрэгжүүлэх чадвар:

- Шаардлагатай мэдлэг, чадварыг хянаж үзээд өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэхэд танай байгууллагад тулгарч болох бэрхшээл юу болохыг олж харах
- Энэ өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэхэд танай байгууллагад ямар дарамт ирэхийг урьдчилан харах

Reinforcement - Хэрэгжүүлэх буюу өөрчлөлтийг тогтвортой үргэлжлүүлэх:

- Өөрчлөлтийг тогтвортой үргэлжлүүлэхэд чиглэсэн ямар арга хэмжээ авч хэрэгжүүлэх вэ?
- Өөрчлөлт нь тогтвортой бус байх ямар шинж тэмдэг байгууллагад байна вэ?
- Өөрчлөлт хийхэд хүлээсэн үүрэг хариуцлагыг нь хэрхэн шагнаж, урамшуулж, хүлээн зөвшөөрөх вэ?

Дээрх өөрчлөлтийн менежментийн загварыг ашиглан МХ-дын чадавхыг бэхжүүлэхийн тулд байгууллагын соёлыг төлөвшүүлэх, үйл ажиллагаа, харилцаа, хандлагын жишиг тогтоох, удирдах ажилтнахаа чадварыг дээшлүүлэх,

мэргэшсэн ажиллах хүчнээ тогтоон барих, шинэ ур чадвар эзэмшүүлэх, хэрэгжүүлж буй төсөл, хөтөлбөрийн үр ашиг, чанарыг сайжруулах, ирээдүйн лидерүүдийг бэлтгэх зэрэг цогц арга хэмжээ авах шаардлагатай юм.

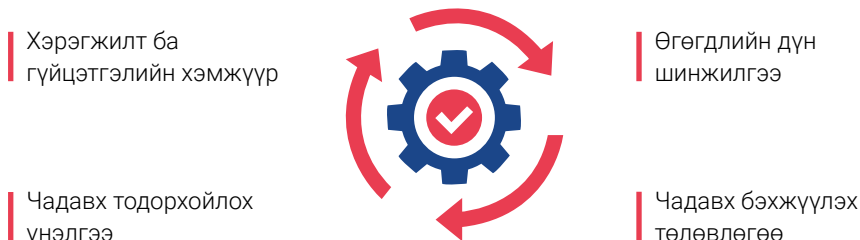
МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ЧАДАВХЫГ САЙЖРУУЛАХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ХҮРЭЭ \ЧСҮАХ

Байгууллагын чадавх сайжруулах үйл ажиллагааны цар хүрээ нь 4 хэсгээс бүрдэнэ. Эхний шатанд Байгууллагын чадавхыг тодорхойлох үнэлгээ (БЧТҮ) хийснээр цаашид байгууллагын тогтвортой хөгжилд нэн шаардлагатай, сайжруулах хэрэгтэй чадавхуудаа тодорхойлно. Чадавх тодорхойлох үнэлгээний өгөгдөлд дүн

шинжилгээ хийж, үр дүнд нь тулгуурлан Байгууллагын чадавх сайжруулах төлөвлөгөө (БЧСТ) боловсруулна. Энэ нь тухайн байгууллагын онцлог, хэрэгцээнээс шалтгаалан 1-5 жилийн хугацаанд хэрэгжих төлөвлөгөө байж болно. БЧСҮАХ-ний эцсийн шат нь төлөвлөгөөний хэрэгжилт ба гүйцэтгэлийн хэмжүүр байдаг.

Зураг 1.

МХ-дын чадавхыг сайжруулах үйл ажиллагааны хүрээ



МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ЧАДАВХ ТОДОРХОЙЛОХ ҮНДСЭН ХЭМЖИГДЭХҮҮНҮҮД

МХ-дын үйл ажиллагааны тогтвортой байдал болон чадавхыг дараах хүснэгтэд үзүүлсэн үндсэн 3 хэмжигдэхүүн буюу чиг үүргийн хэрэгжилт, үйл ажиллагааны чадавх, гүйцэтгэлийн үр дүнгээр хэмждэг.

Хүснэгт 2.

Үндсэн хэмжигдэхүүн	Тодорхойлолт	Чадавхын хамрах хүрээ
Чиг үүрэг	Чиг үүргээ амжилттай биелүүлэх, үйл ажиллагаагаа тогтвортой явуулах чадавхыг тодорхойлох	· Гишүүддээ үзүүлэх үйлчилгээ · Мэргэжил арга зүйн үйлчилгээ · Чанар, стандартыг хэрэгжүүлэх · Салбарын бодлогод нөлөөлөх
Үйл ажиллагааны чадавх	МХ-дын өөрчлөгдөх, өсөн дэвжих, тогтвортой оршин тогтноход шаардлагатай үндсэн чадавхуудын хоорондын уялдаа, хэрэгжилтийг дүгнэх	· Засаглал · Манлайлал · Стратеги · Санхүүгийн менежмент · Хүний нөөцийн менежмент · Төсөл \ хөтөлбөрийн менежмент · Харилцаа, нөлөөлөл · Хөрөнгө босгох
Гүйцэтгэл	МХ-ныхоо зорилго, зорилтуудад хүрэхэд шаардлагатай чадавхуудын гүйцэтгэлийг дүгнэх	· Үр нөлөө · Үр өгөөж · Харилцан хамаарал

МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ЧАДАВХЫГ ҮНЭЛЭХ АРГАЧЛАЛ

МХ-ны чадавхыг сайжруулах циклийн хүрээнд багц асуумж ашиглан чадавхын үнэлгээ хийдэг.

1. БАЙГУУЛЛАГЫН ЧАДАВХЫГ ҮНЭЛЭХ ХЭРЭГСЭЛ

Байгууллагын чадавхыг үнэлэх хэрэгсэл нь МХ-дын чадавхын үндсэн хэмжигдэхүүн болох чиг үүргийн болон үйл ажиллагааны чадавхыг тодорхойлоход чиглэгдсэн болно. МХ-дын үндсэн хэмжигдэхүүнийг дээрх Хүснэгт 2-оос харна уу. МХ-дын чадавхыг

үнэлэх үнэлгээний зорилго нь тухайн байгууллагын ерөнхий чадавхыг тодорхойлсноор цаашид байгууллагаа хөгжүүлэх, өөрчлөн шинэчлэх, сайжруулахад чиглэх ба БЧСТ-г боловсруулах үндэс суурь юм.

**Байгууллагын
чадавхыг
үнэлэх
үнэлгээний
өгөгдөлд
хийх дүн
шинжилгээ**

Энэ хэсэгт дээрх үнэлгээний багц асуумжид суурилан чадавхын үнэлгээний үр дүнд дүн шинжилгээ хийхдээ дараах зааврыг ашиглан, чадавх тус бүрийн үнэлгээний оноог тооцож тодорхойлох (нийт оноо ба хувиар) ба үнэлгээний нэгдсэн дүнгээс цаашид байгууллагын чиг үүрэг, үйл ажиллагааны ямар чадавхыг сайжруулахад анхаарах вэ гэдгийг дүгнэн шинжилнэ.

Хүснэгт 3.

МХ-ны чадавхыг үнэлэх онооны үнэлгээний хүснэгт

Чадавхын үнэлгээ	Чадавхын тодорхойлолт	Үнэлгээний тайлбар
0	Байхгүй	Шинэ чадавх бүрдүүлэх, хөгжүүлэх шаардлагатай
1	Суурь чадавхтай	Чадавх сул хөгжсөн, эсвэл чадавхаа хангалтгүй ашиглаж байгаагаас гүйцэтгэл нь доогуур түвшний үзүүлэлттэй байдаг
2	Дундаж чадавхтай	Чадавхаа бүрэн гүйцэд, зөв ашиглаж чадаагүйгээс гүйцэтгэл нь хүссэн хэмжээнд үр дүнтэй байж чаддаггүй
3	Ахисан түвшний чадавхтай	Чадавхаа тууштай хөгжүүлж, бүрэн ашигласнаар гүйцэтгэлийг дундаас дээш түвшинд барьж чаддаг
4	Өндөр чадавхтай	Чадавхаа тултал нь ашигладаг ба энэ нь ихээхэн үр дүнтэй гүйцэтгэх боломжийг бүрдүүлдэг.

МХ-ДЫН ЧАДАВХ ҮНЭЛЭХ АРГАЧЛАЛЫГ АШИГЛАХ ЗААВАР

Байгууллагын чадавхын үнэлгээний уг аргыг ашиглан МХ нь өөрийн чиг үүргийн болон үйл ажиллагааны чадавхыг хэрхэн үнэлэх зааврыг дараах тайлбараас харна уу.

1. Байгууллагын чадавхын үнэлгээний багц асуумж тус бүрт тохирох оноог харгалзуулан үнэлэх ба асуулт тус бүрийн авсан оноог нэмж, нийт онооны дүнг гаргана. **Жишээ А.**

2. Тухайн хэсэгт байгаа асуултын тоог 4 (дээд оноо)-өөр үржүүлж, боломжит дээд онооны дүнг гаргана. Жишээнд үзүүлсэн эхний хэсэг болох "Гишүүдэд үзүүлэх

үйлчилгээ" хэсэгт нийт 6 асуулт байна. **(6 x 4 = 24)**

3. Үүнийг авсан нийт оноотой харгалзан тооцож тохирох хувийг бодно. Жишээнд үзүүлснээр эхний хэсгийн авсан онооны нийлбэр нь 9 байгаа тул **9\24** гэсэн харьцаа гарч байна. Үүнийг хувиар илэрхийлбэл **37.5** хувь болно. **Жишээ Б.**

4. Дээрх аргачлалын дагуу бусад хэсгийн оноо ба хувийг бодох ба хамгийн сүүлд нийт хэсэг тус бүрийн харгалзах хувийг нэмж, хэсгийн тоонд хуваана. Уг жишээгээр үзүүлснээр **37.5+50+69+59=215.5 :4 =54%**. **Жишээ Б.**

Жишээ хүснэгт. А

Үнэлгээний асуултууд	Үнэлгээний оноо					
	0	1	2	3	4	Нийт
Гишүүддээ үйлчлэх үйлчилгээ						
Холбооны гишүүд холбооныхоо алсын хараа, зорилго, стратегийг боловсруулах, эргэн нягтлахад санал өгөх, хувь нэмрээ оруулах боломжтой юу?			2			
Холбооноос зохион байгуулж буй үйл ажиллагаанд гишүүд идэвхтэй оролцдог уу?			2			
Холбоо нь гишүүдийн мэдээллийн сан бүрдүүлэх болон гишүүнчлэлийн хураамж хураах тогтсон бүтэц, зохион байгуулалттай юу?		1				
Холбоо нь гишүүдээ оролцоогоор нь ангилдаг уу? (жишээ нь идэвхтэй гишүүд, байнгын гишүүд, залуу гишүүд, хамтрагч гишүүд, харьяа гишүүн байгууллага гэх мэт)		1				
Холбооны гишүүн байхын давуу тал, үр шимийг идэвхтэй сурталчлан таниулдаг уу?			2			
Холбооны гишүүнчлэлийн тооны харьцаа тогтвортой эсэх (жишээ нь өсөлт бууралт)?		1				
Нийт оноо	3		6	9		
Мэргэжлийн чанар, стандартыг хангах						
Холбоог мэргэжлийн чанар, стандарт хангах, сахиулах асуудлаар мэдээлэл өгөх, зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх байгууллага мөн гэж төрөөс хүлээн зөвшөөрдөг үү?		1				
Холбоо нь гишүүд, мэргэжилтнүүдэд мэргэжил дээшлүүлэх, мэргэшүүлэх, өрсөлдөх чадвараа нэмэгдүүлэхэд нь дэмжлэг үзүүлдэг үү?				3		
Холбоо нь мэргэжлийн үйл ажиллагааны ёс зүйн кодтой эсэх, мөн энэхүү ёс зүйн кодыг гишүүд дэмжигчид нь хүлээн зөвшөөрч, түгээн дэлгэрүүлдэг эсэх?				3		
Холбоо нь тухайн чиглэлийн мэргэжилтнүүд хаа нэгтгээ дутагдалтай нөхцөлд мэргэжилтнүүдийг нөхөх албан ёсны эрхтэй юу?			2			
Холбоо нь мэргэжлийн чанар, стандарттай холбоотой хууль эрх зүйн асуудалд идэвхтэй хувь нэмрээ оруулдаг уу?				3		
Холбоо нь мэргэжлийн үйл ажиллагаа явуулахад зайлшгүй шаардлагатай олон улсын болон үндэсний чанарын тогтолцоог бүрдүүлэхэд тэргүүлэн ажилладаг уу?		1				
Холбоо нь тухайн мэргэжлийн хүний нөөцийг улсын хэмжээнд бүрдүүлэх, төлөвлөлтөд оролцдог уу?		1				
Нийт оноо	3		2	9	14	

Үнэлгээний асуултууд	Үнэлгээний оноо					
	0	1	2	3	4	Нийт
Мэргэжилтнийг мэргэшүүлэх, сургах						
Холбооноос хэрэгжүүлж буй мэргэжлийн үйл ажиллагаа нь олон нийтэд танигдаж, хүлээн зөвшөөрөгдсөн эсэх? (жишээ нь мэдлэг дадлага олгох сургалт, мэргэшүүлэх сургалт, судалгаа хийх гэх мэт)				3		
Холбооны үйл ажиллагаа нь тухайн салбарын мэргэжилтнүүдэд үйл ажиллагаагаа чанарын өндөр түвшинд гүйцэтгэхэд дэмжих орчин бүрдүүлэхэд чиглэгддэг үү?				3		
Холбоо нь салбарын мэргэжилтнүүдийн цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх, мэргэжилтнүүдийн хүртэх ашиг шимийг сайжруулах санаачилга гаргадаг уу?			2			
Холбоо нь бусад ижил төрлийн мэргэжлийн холбоодтой туршлага солилцох, бие биенээсээ суралцах зорилгоор тогтмол уулзалт хийдэг үү?				3		
Нийт оноо	2 9					11
Салбарын бодлогод нөлөөлөх						
Холбоо нь салбарын мэргэжлийн асуудлыг төр олон нийт, бусад байгууллагуудад танилцуулах, төлөөлөх үйл ажиллагаа явуулдаг уу?				3		
Холбоо нь мэргэжлийн асуудлаар холбогдох яам, төрийн байгууллага, шийдвэр гаргагч нартай холбоотой байдаг уу?				3		
Холбоо нь мэргэжлийн асуудлаар байр сууриа илэрхийлсэн бодлогын баримт бичиг боловсруулж, санал дэвшүүлж байсан уу?			2			
Холбоо нь жендэрийн тэгш байдлын талаар тусгай бодлого, стратегитэй юу?			2			
Холбоо нь салбарын мэргэжлийн бодлогын асуудлаар экспертүүдтэй санал солилцох, хэвлэл мэдээлэл, төр, иргэний нийгмийнхэнтэй зөвлөлдөх үйл ажиллагаа явуулдаг уу?				3		
Холбоо нь мэргэжлийн олон улсын холбоо, нийгэмлэгийн гишүүн үү?		1				
Холбооны удирдлагууд салбарын мэргэжлийн бодлого, мэргэжлийн үйл ажиллагаа эрхлэхэд таатай орчин бүрдүүлэх асуудлаар ухуулга нөлөөлөл хийх үр чадвартай юу?				3		
Холбоо нь олон нийт болон хэвлэл мэдээлэлтэй ажиллах стратегитэй юу?			2			
Нийт оноо	1 6 12					19

Жишээ хүснэгт. Б

Мэргэжлийн холбооны чиг үүргийн чадавх	Чадавхын түвшин	Хувь
1. Гишүүддээ үзүүлэх үйлчилгээ	9\24	37.5 %
2. Мэргэжлийн чанар стандартыг хангах	14\28	50 %
3. Мэргэжилтнийг мэргэшүүлэн сургах	11\16	69 %
4. Салбарын бодлогод нөлөөлөх	19\32	59 %
Чадавхын түвшин ба дундаж хувь	Дунд	54 %

5. Аргачлалын дагуу дараах хүснэгтэд үзүүлснээр үйл ажиллагааны чадавх тус бүрийг үнэлэн Үнэлгээний нэгдсэн дүнг гаргана.

Жишээ хүснэгт. В

Чадавх	Чадавхын түвшин
Үүрэг функц	
1.1 Гишүүддээ үзүүлэх үйлчилгээ	9\24 (37.5%)
1.2 Чанар, стандартыг сахиулах	14\28 (50%)
1.3 Мэргэжил арга зүйн зөвлөгөө	11\16 (69%)
1.4 Салбарын мэргэжлийн бодлогод нөлөөлөх	19\ 32 (59%)
Үйл ажиллагааны чадавх	
2. Засаглал	
3. Манлайлал	
4.1 Стратеги төлөвлөлт	
4.2 Санхүүгийн менежмент	
4.3 Хүний нөөцийн менежмент	
4.4 Хөтөлбөрийн менежмент	
5.1 Мэдээлэл харилцаа	
5.2 Гадаад хүчин зүйл	
5.3. Нөлөөлөл	
5.4. Хамтын ажиллагаа	

МХ-дын чадавхыг үнэлэх үнэлгээний нэгдсэн дүнгээр тухайн байгууллагын ерөнхий чадавхыг дараах хувиар эрэмбэлэн тогтоодог.

Хүснэгт 4.

МХ-дын чадавхыг үнэлэх дүн

Чадавхгүй	Суурь чадавхтай	Дундаж чадавхтай	Ахисан түвшний чадавхтай	Өндөр чадавхтай
0	0- 45%	45- 70 %	70-90 %	90-100 %

МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ЧАДАВХ САЙЖРУУЛАХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЖИШИГ ТӨЛӨВЛӨГӨӨНИЙ ЗАГВАР

Зорилгоо үр дүнтэй тодорхойлсон байгууллага үйл ажиллагааныхаа гүйцэтгэлийг амжилттай сайжруулдаг. МХ-д нь сайжруулах шаардлагатай чадавхаа тодорхойлсны үндсэн дээр цаашид авч хэрэгжүүлэх алхмуудаа тодорхойлох

шаардлагатай юм. Энэ хүрээнд БЧСТ боловсруулах ба энэ нь SMART зарчимд тулгуурлана.

МХ-дын чадавх сайжруулах үйл ажиллагааны жишиг төлөвлөгөөний загварыг **Хавсралт 7-д** хавсаргав.

SMART зарчим

- S - specific өвөрмөц - тодорхой зорилгод чиглэсэн
- M - measurable - хэмжигдэхүйц
- A - achievable, - хүрч болохуйц
- R - realistic, - бодитой
- T - time bound - цаг хугацаатай

Төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг үйл ажиллагааны явцын болон үр дүн, тэнцвэртэй байдлын хяналтаар баталгаажуулна. Эдгээр хяналтыг хийхдээ дараах асуултуудыг чиглүүлэх хэрэгсэл болгон ашиглаарай.

Явцын хяналт: Үйл ажиллагааны найдвартай байдал

- » Өөрчлөлт хэрэгжиж байгааг хэрхэн харуулах вэ?
- » Чадавх бэхжүүлэх үйл ажиллагаа төлөвлөсний дагуу хийгдэж байна уу?
- » Чадавх бэхжүүлэх бидний чармайлт зорилтдоо хүрэх шинж байна уу?

Үр дүнгийн хяналт: Үйл ажиллагааны үр дүн

- » Өөрчлөлт нь үйл ажиллагааг сайжруулсан эсэхийг хянах
- » Чадавх бэхжүүлэх үйл ажиллагаа нь байгууллагын тогтвортой хөгжилд хэрхэн нөлөөлж байна вэ?
- » Оролцогч бусад талуудад үр нөлөө нь хэрхэн тусаж байна вэ?

Тэнцвэрийн хяналт: Үйл ажиллагаанаас санаандгүй гарсан үр дүн

- » Өөрчлөлт нь санаандгүй сөрөг үр дагаварт хүрээгүй гэдгийг хэрхэн хянах
- » Чадавхаа сайжруулахаар төлөвлөсөн өөрчлөлт нь өөр хаа нэгтээ шинэ хүндрэл бэрхшээл үүсгэж байна уу?

ХАМТЫН ҮНЭ ЦЭН БҮТЭЭХ НЬ

Энэхүү модулийн хүрээнд байгууллагууд тухайн улс орон болон бүс нутгийн нийгэм, эдийн засгийн хөгжилд хувь нэмэр оруулахдаа ашиглаж болох цоо шинэ хөгжлийн загварыг танилцуулж байна. Үүгээр хамтран бүтээх үнэ цэн

гэх ойлголт нь компанийн хариуцлагаас юугаараа давуу талтай болох, мөн хэрхэн хэрэгжүүлж болох талаар олон улс дахь хамгийн сүүлийн үеийн олон үндэсний жишээнд суурилсан ойлголтуудыг хүргэх болно.

Хамтран бүтээх үнэ цэнийн тухай ойлголт

Бизнесийн байгууллага болон бусад байгууллагуудын нийгэмд гүйцэтгэх үүрэг, нөөц бололцоо хязгаарлагдмал тул оролцогч талуудтайгаа хэрхэн үр дүнтэй хамтран ажиллах вэ? Энэхүү ойлголт нь компани нийгмийн сайн сайхны төлөө хандив, буцалтгүй тусламж үзүүлэх, цаашилбал бизнесийн байгууллага нь урт хугацаанд үр ашигтай оршин тогтнох зорилгын дор нийгэмд хариуцлагатай байх талаарх ойлголт болон хөгжсөн юм. Гэвч эдгээр ойлголт нь бизнесийн суурь зарчимтай зөрчилддөг тул шинэ шийдэл хэрэгтэй хэвээр үлдээд байна.

2013 онд Харвардын их сургуулийн Бизнесийн сургуулийн проф. М.Портер “Хамтран бүтээх үнэ цэн” гэсэн цоо шинэ үзэл баримтлалыг боловсруулан дэлхийд танилцуулснаар бизнесийн байгууллага нь нийгмийн хэрэгцээ, сорилтод нийцүүлэн бизнесийн загвараа шинэчлэн боловсруулж, өөртөө болон бусад оролцогч талуудын нийгмийн асуудлыг шийдэж чадна гэдгийг баталсан юм.

Created Shared Value (CSV) буюу Хамтран бүтээх үнэ цэн нь компанийн филантропи эсвэл Компанийн нийгмийн хариуцлага (CSR) гэсэн ойлголтуудаас ялгаатай. Хамтран бүтээх үнэ цэн нь байгууллага/компаниуд, оролцогч талуудын хамтын үнэ цэнийн зарчмуудтай уялдуулан нийгэм, эдийн засгийн сорилтуудыг хэрхэн харилцан ашигтай “win-win” зарчмаар даван туулах, бизнес загвараа дахин тодорхойлох тухай үзэл баримтлал юм.

Улс орон бүрт нийгэм, байгаль орчин, эдийн засгийн хөгжлийн томоохон сорилтууд байдаг. Эдгээр сорилтыг Засгийн газар болон төрийн бус байгууллагууд дангаараа бүрэн шийдвэрлэхэд хангалттай нөөц, технологи болон чадавх дутагдалтай байдаг учраас компаниуд нь буцалтгүй тусламж, эсвэл нийгмийн хариуцлага хэлбэрээр нийгмийн сайн сайхны төлөө хувь нэмэр оруулах шаардлага тулгардаг билээ. Нийгэм дэх бизнесийн үүрэг хариуцлагыг хөгжлийн 3 үе шатанд хуваан авч үздэг.

Үүнд:

1. Байгууллагын филантропи. Нийгмийн зүй зохистой үйлсэд хандив өргөх компанийн сайн дурын ажлуудыг багтаан ойлгодог.

2. Компанийн нийгмийн хариуцлага. 1990 оноос хөгжиж эхэлсэн ойлголт бөгөөд хүлээн зөвшөөрөгдсөн ёс зүй ба олон нийтийн стандартыг дагаж мөрдөх, сайн засаглал болон тогтвортой хөгжлийн санаачилгуудыг дэмжих хүрээнд нийгмийн асуудлуудын эрсдэлийг бууруулах, хор хөнөөлийг багасгах зорилгоор компани болон нийгмийн хоорондох итгэлцлийг сайжруулж, компанийн нэр хүндэд сайнаар нөлөөлөх үр дүнтэй үйл ажиллагаа юм.

Эдгээр ойлголтууд нь нийгэм дэх асуудалд компаниудын оролцоог нэмэгдүүлсэн боловч бизнесийн суурь зарчимтай зөрчилддөг, тогтворгүй шинжтэй байдаг учраас 2010 оноос Харвардын бизнесийн сургуулийн Өрсөлдөх чадварын хүрээлэнгээс Хамтын үнэ цэн (Created Shared Value) гэсэн ойлголтыг нэвтрүүлэн хөгжүүлж байна.

3. Хамтын үнэ цэн (Created Shared Value). Компани бизнесийн загвараа өргөтгөх замаар нийгмийн сорилт, хэрэгцээ шаардлагуудыг шийдвэрлэх, улмаар оролцогч талуудын хамтаар ашиг, орлогоо нэмэгдүүлж, орон нутгийн эдийн засгийн төрөлжилтийг хангаж, сайжруулах ач холбогдолтой.

Компанийн филантропи болон Компанийн нийгмийн хариуцлага нь нийгмийн хэрэгцээг хангахын тулд эдийн засгийн үнэ цэнийг дахин хуваарилдаг бөгөөд нөлөөлөл нь компанийн оруулж буй нөөцөөр хязгаарлагддаг. Харин Хамтын үнэ цэн гэдэг ойлголт нь нийгмийн хэрэгцээг хангах замаар бизнесийн боломжийг өргөжүүлэн, өөрөө өөрийгөө урт хугацаанд тэтгэн өргөжүүлэх боломжтой нийгмийн нөлөөлөл юм.

Тийм ч учраас нөлөө бүхий томоохон компаниуд өөрсдийн өртгийн сүлжээний (Value Chain) шинжилгээний үндсэн дээр бизнес загвараа шинэчлэн, Хамтын үнэ цэн бүтээх ойлголтыг хөгжлийн

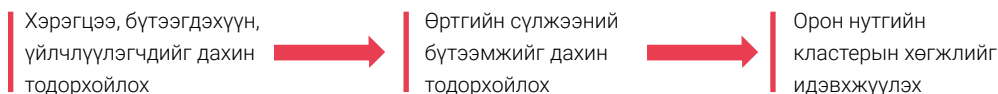
стратегийнхээ тэргүүлэх чиглэлд тусган ажиллаж байна. Ингэснээр бизнес болон нийгэмд үнэ цэнийг нэгэн зэрэг бий болгох, хөгжүүлэх стратеги гэж олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдөн, сайн туршлагаа хуваалцаж байна.

Хамтын үнэ цэнд суурилсан стратеги нь өртөг болон чанарт суурилсан стратегиудаас илүү тогтвортой байдгаараа давуу талтай. Энэхүү стратегийг тодорхойлох явцад шинэ үнэ цэнийн дархлаа болон шинэ стратегийн байр суурийг дахин тодорхойлох боломжийг олгодог. Ингэснээрээ шинэ хэрэгцээ, хэрэглэгчийн шинэ сегмент, шинэ өртгийн сүлжээний сонголтуудыг нээн илрүүлдэг.

Хамтран бүтээх үнэ цэнийг хэрэгжүүлэх түвшин

Хамтын үнэ цэнд суурилсан стратеги нэвтрүүлэхэд дараах үйл явцыг хэрэгжүүлнэ.

Зураг 2. Хамтын үнэ цэнийг стратегид нэвтрүүлэх үйл явц



Зураг 3-т харуулснаар үйл явц тус бүрт тусгагдах ажлуудыг нийтлэг жишгийн дагуу жишээ болгон оруулав.

I. Хэрэгцээ, бүтээгдэхүүн, үйлчлүүлэгчдийг дахин тодорхойлохдоо нийгмийн хэрэгцээнд нийцсэн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг илрүүлнэ. Ингэхдээ хангагдаагүй эсвэл дутуу хангагдсан үйлчилгээнүүдийг тодорхойлноор шинэ зах зээл нээх боломж бүрддэгийг анхаарах хэрэгтэй.

II. Өртгийн сүлжээний бүтээмжийг дахин тодорхойлох үйл явцын хүрээнд байгууллагын өртгийн бүтээмжид суурилах зарчмаар байгууллагын нөөц, ажилтнуудыг шинэлэг байдлаар эсвэл илүү үр дүнтэй арга замаар зохион байгуулах ажлууд хийгддэг.

III. Орон нутгийн кластерын хөгжлийг идэвхжүүлэх нь орон нутгийн хүн амын амьжиргааны түвшинд эергээр нөлөөлж,

эдийн засгийн төрөлжилтийг нэмэгдүүлж, байгууллагуудыг чадавхжуулах боломж бүрдүүлдэг. Орон нутгийн ажиллагсдын ур чадвар, ханган нийлүүлэгчдийн нэмүү өртөг шингэсэн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд шаардлагатай дэмжих салбарыг хөгжүүлэхдээ бүтээмж болон инновацыг нэвтрүүлэх, нэмэгдүүлэх зарчмаар хэрэгжүүлнэ.

Дээрх агуулгын хүрээнд уул уурхайн МХ-дод сургалт явуулсан бөгөөд цаашид уул уурхайн кластерын хүрээнд оролцогч талуудыг хамруулсан бодит шийдэл бүхий Хамтын үнэ цэн бүтээсэн шилдэг туршлага, жишээнүүд бий болон хөгжинө гэдэгт итгэж байна.

МОДУЛЬ 2. БАЙГУУЛЛАГЫН САЙН ЗАСАГЛАЛЫГ БЭХЖҮҮЛЭХ НЬ

- ▶ Хөгжил ба өөрчлөгдөж буй дэлхий ертөнц
- ▶ Байгууллагын сайн засаглал
- ▶ Байгууллагын хариуцлага ба ёс зүй

Энэхүү модульд бид мэдлэгт суурилсан хөгжил хэрхэн өөрчлөлтийг бий болгож байгаа, хөгжилд байгууллагын гүйцэтгэх үүрэг, түүний засаглалын ач холбогдлын талаар авч үзнэ. Аливаа байгууллагын засаглал дахь гишүүд, удирдах зөвлөл, гүйцэтгэх удирдлагын ялгаатай чиг үүргүүд, сайн засаглалтай байгууллага ямар үр

ашиг, өгөөжийг бий болгодог талаар суурь ойлголттой болно. Мөн байгууллагын ёс зүй, хариуцлагын талаар нэгдмэл ойлголттой болж, сайн засаглалтай байгууллага хэрхэн хариуцлагатай үйл ажиллагаа явуулах боломжтой болдог талаар судална.



ХӨГЖИЛ БА ӨӨРЧЛӨГДӨЖ БУЙ ДЭЛХИЙ ЕРТӨНЦ

Улс орнуудын хөгжлийн ялгаа нь хүмүүс болон байгууллагууд нь ямар мэдлэг, ур чадвар эзэмшиж, юу хийж бүтээж буйгаас хамаарч байна. Байгууллагын сайн засаглал нь удирдлага, хяналтын зохистой тогтолцоо бий болгодог бөгөөд сайн гүйцэтгэл нь хөгжилд олон талт үүрэг гүйцэтгэдэг талаарх эрдэмтэн судлаачдын үнэлэлт дүгнэлтүүд олон байна.

Харвардын их сургуулийн профессор Рикардо Хаусманн (2016) эдийн засгийн хөгжил нь аливаа мэдлэг, ур чадвар, туршлагыг хэр хэмжээнд хуримтлуулснаас хамаардаг гээд энэ нь кодлогдсон мэдлэг буюу бэлэн мэдлэг, багаж буюу биежсэн мэдлэг, ноу-хау буюу нууцлаг мэдлэг гэсэн үндсэн 3 төрлийн мэдлэгт тулгуурладаг тухай авч үзсэн байдаг. Биежсэн мэдлэг

буюу багажийг тээвэрлэж болдог, бэлэн мэдлэг буюу кодлогдсон мэдлэгийг имэйлээр ч юм уу явуулж болдог бол нууцлаг мэдлэг буюу ноу-хау нь тархины дамжуулагч байдлаар оршдог учир зөөх, бусад руу шилжүүлэхэд төвөгтэйг онцолсон байна. Үүгээр улс орнуудын хөгжил олон талт ялгаатай байгаа бөгөөд экспортын бүтэц нь ч өөр байгааг тайлбарлаж болно.

Улс орнууд ямар бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг илүү хийж чадаж байгааг <http://atlas.cid.harvard.edu/> ашиглан харж болно. Тухайлбал:

*Тайланд, Бүгд Найрамдах Гана Улсын
1965-2010 оны тоон мэдээг доорх
зургуудад харуулав.*

Зураг 3. Тайланд болон БНГУ-ын ДНБ ба экспортын бүтээгдэхүүний бүтэц. 1965 он
<http://atlas.cid.harvard.edu/>

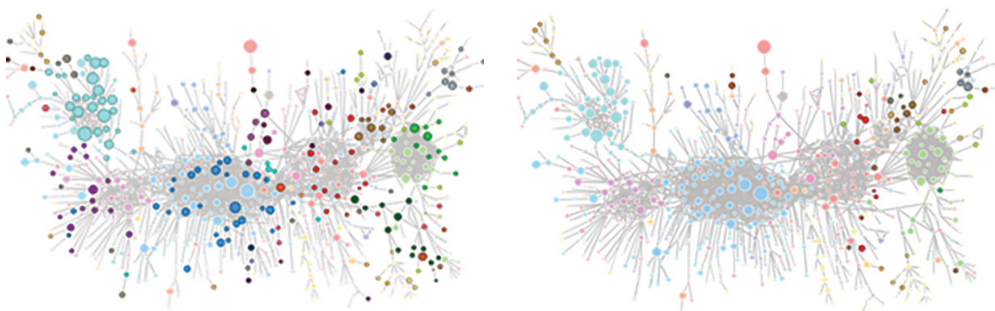
Тухайлбал, 1965 онд эдгээр улсын ДНБ 1 тэрбум ам.доллар хүрэхгүй байсан бөгөөд экспортын гол бүтээгдэхүүнд нь хүнсний ногоо, будаа, какао, байгалийн түүхий эд давамгайлж байсныг харуулж байна.



Зураг 4. **Тайланд болон БНГУ-ын ДНБ ба экспортын бүтээгдэхүүний бүтэц. 2010 он**
<http://atlas.cid.harvard.edu/>

2010 оны байдлаар Гана Улсын экспортын бүтцэд какаоны экспорт томоохон хувь нэмэртэй хэвээр бөгөөд төдийлөн өөрчлөлт ороогүй байна. Харин

Тайландын хувьд эд ангиудын үйлдвэрлэл, хүнс, сүлжмэл эдлэл, үнэт эдлэл гээд олон салбарт өөрчлөлт оржээ.



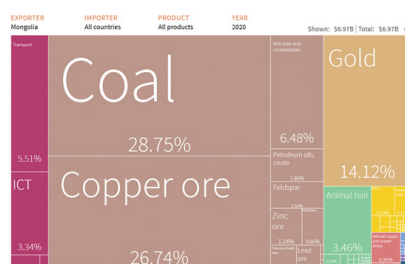
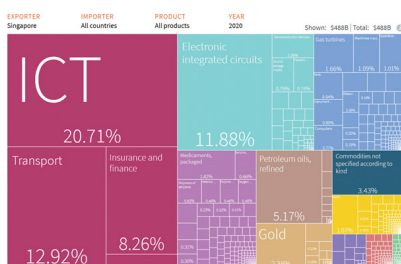
Зураг 5. **Монгол ба Сингапур улсын экспортын бүтэц. 2020 он**
<http://atlas.cid.harvard.edu/>

Монгол Улс нь нүүрс, зэс, алт гэх мэт түүхий эдийг гол төлөв боловсруулаагүй байдлаар экспортолдог бөгөөд энэ нь экспортод томоохон хувь хэмжээ эзэлж байна. Харин Сингапур Улсын хувьд мэдээлэл харилцааны технологи, тээврийн үйлчилгээ, даатгал санхүү, электроникийн эд ангиуд, эм тариа, эмийн бодис, тоног төхөөрөмж, багаж машин, эд ангиуд, онгоц, хиймэл дагуул, нисдэг тэрэгний эд ангиуд гээд олон талт төрөлжсөн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний экспорт хийж байна.

Энэхүү цахим хуудсаас бусад улс орнууд ямар мэдлэгээс ямар мэдлэгт шилжсэн болон шилжих боломжтойг харж болно. Геологи, уул уурхайн мэргэжлийн

холбоодын хувьд уул уурхайн ямар бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг Монгол Улс дараагийн түвшинд гаргаж болох, түүнд чиглэсэн ямар технологи, мэдлэгийг салбарын хамаарал бүхий компаниуд, байгууллагууд онилох болон салбар хоорондын хөгжлийг хэрхэн бий болгох талаар судлах боломжтой юм.

Нөгөө талаар газрын хэвлийн баялаг нь хязгаартай нөөц учраас бид уул уурхайн салбараас бий болгосон баялгийг өөр ямар салбар, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ бий болгох мэдлэг рүү хуваарилж хөгжүүлэх боломжтойг уг загварыг ашиглан судалж болох юм.



БАЙГУУЛЛАГЫН САЙН ЗАСАГЛАЛ

Ихэнх хүмүүс ямар нэг эсвэл хэд хэдэн байгууллагын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг хэрэглэж, тэдний бий болгосон үр дагавар (хүрээлэн буй орчны болон нийгмийн нөлөөлөл)-ыг туулдаг. Өөрөөр хэлбэл байгууллагаас ангид орших нь энэ цаг үед ямар ч боломжгүй болж байна.

Байгууллага гэдэгт компаниуд, төрийн болон төрийн бус байгууллагууд, мэргэжлийн холбоод, бусад тодорхой зорилгын дор нэгдэж, зохион байгуулагдсан хүмүүсийн нэгдлийг авч үзэж болно.

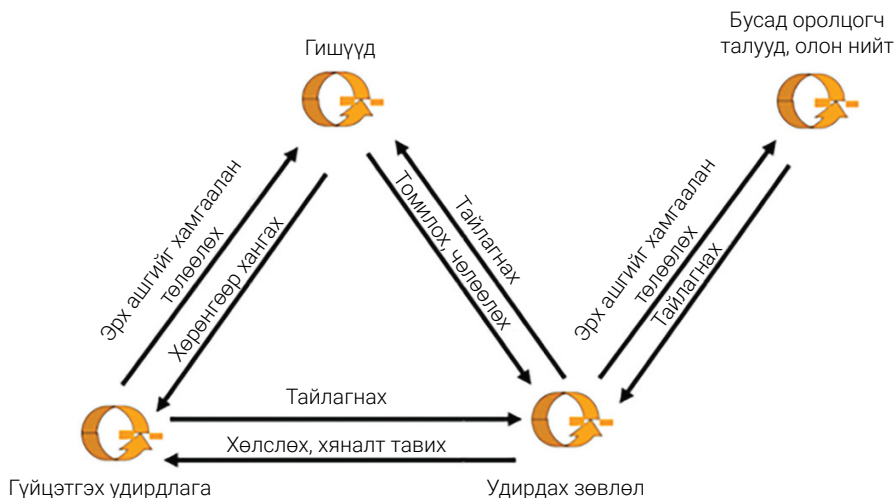
Засаглал гэдгийг Мэрриам Вэбстрийн толь бичигт “Ямар нэг зүйлийг (улс орон эсвэл байгууллага гэх мэт) удирдах болон чиглүүлэх асуудлыг засаглах, хянахтай холбоотой үйл явц” гэж тодорхойлсон байдаг бол ЮНЕСКО-гийн Олон улсын боловсролын товчоонд “Тайлагнах, нээлттэй байдал, хариуцлага, хуулийн

өмнө тэгш байх, тогтвортой байдал, тэгш ба хүртээмжтэй байдал, эрх мэдэл, өргөн хүрээний оролцоог хангах гэх мэт асуудлыг хангахад чиглэсэн бүтэц болон үйл ажиллагаа” гэсэн байна. Эртний монгол хэлэнд засаглалыг “Ёсыг сахиу, сахиулах” гэдэг утгаар хэрэглэж байсан баримтууд байдаг.

МХ-дын хувьд засаглал нь холбооны зорилго, чиглэлийг хэрхэн тодорхойлох, түүнийг хэрэгжүүлэх, удирдах, гүйцэтгэлд хяналт тавих болон тайлагнахтай холбоотой тогтолцоо, үйл явц юм. Үүнийг холбооны хувьд засаглалын бичиг баримтууд болох үндсэн дүрэм, журмууд болон бусад холбогдох бичиг баримтуудаар тодорхой илэрхийлсэн байдаг.

Байгууллагын засаглалд ихэвчлэн 3 үндсэн оролцогч тал идэвхтэй оролцдог бөгөөд тэдгээрийг зурагт харуулав.

Зураг 6. Байгууллагын засаглалын загвар



Үүнд: Хамтын зорилго сонирхлыг тодорхойлж, шийдвэр гаргадаг бүх гишүүдийн хурал, бүх гишүүдийн чөлөөт цагт үндсэн зорилго чиглэлийг хангаж холбооны ашиг сонирхлыг хамгаалж байдаг удирдах зөвлөл, өдөр тутмын үйл ажиллагаа, менежментийг хэрэгжүүлдэг гүйцэтгэх удирдлага.

Удирдах зөвлөлийн түвшний ажилд байгууллагыг ерөнхий чиглүүлгээр хангах, байгууллагын үйл ажиллагаа, гүйцэтгэлд хяналт тавих, бодлого, стратеги, эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйлийг боловсруулах, батлах ажлууд хамаардаг. Мөн байгууллагын засаглал, комплаенсыг

хангаж ажиллах нь үүрэг, хариуцлагын чухал хэсэг байдаг. Удирдах зөвлөл нь гүйцэтгэх удирдлага, гүйцэтгэх захирлыг сонгон шалгаруулах, үйл ажиллагааг хянах, үнэлэх үүрэгтэй.

МХ-дын хувьд Удирдах зөвлөл нь үйл ажиллагаагаа хэрэгжүүлэх хороодтой байж болох ба энэ нь байгууллагын цар хүрээ, стратегийн зорилго, чиглэлээс хамаарна. Тухайлбал санхүүгийн хороо, хүний нөөцийн хороо, мөнгө босгох хороо гэх мэт.

Сайн засаглалтай байгууллага нь удирдах зөвлөл болон гүйцэтгэх удирдлагын ялгаа заагийг маш тодорхой гаргасан байдаг.

Сайн засаглалын зарчмууд

Аливаа байгууллагын сайн засаглалын түгээмэл зарчмыг дараах байдлаар авч үздэг:

Ил тод байдал	TRANSPARENCY
Тайлагнал	ACCOUNTABILITY
Шударга байдал	FAIR TREATMENT
Хариуцлага	RESPONSIBILITY

Ил тод байдал гэдэг нь ямар хүмүүс, байгууллагууд гол оролцогч талууд болох, ямар ажлууд хийгдсэн, хийгдэж байгаа болон хийгдэхээр төлөвлөгдөж байгаа, гишүүд дэмжигчид нь хэн болох, санхүүгийн болон санхүүгийн бус тайлагнал гэх мэт бүхий л ашиг сонирхлыг илэрхийлэх мэдээ мэдээллүүд тогтмол бөгөөд цаг хугацаандаа нээлттэй байх тухай ойлголт юм.

Тайлагнал гэдэг нь санхүүгийн болон санхүүгийн бус гүйцэтгэл нь тодорхой хуульд заасан болон нийтээр хүлээн зөвшөөрсөн цаг хугацаанд, үнэн зөв тайлагнагдах тухай ойлголт. Гүйцэтгэх удирдлага нь удирдах зөвлөл болон

гишүүддээ, удирдах зөвлөл нь үйл ажиллагаагаа бүх гишүүддээ тайлагнадаг байх зарчим энд чухал хамааралтай.

Шударга байх зарчимд холбооны болон гишүүдийн хамтын эрх ашиг, зорилгод бүхий л үйл ажиллагаа чиглэх, ямар нэг талд илүү шударга бус боломж бий болгохгүй байх тухайг ойлгоно.

Хариуцлага гэдэгт байгууллагын үйл ажиллагаа нь бүхий л оролцогч талуудын өмнө хариуцлагатай байх тухай ойлголт юм.

Байгууллагын сайн засаглалыг бэхжүүлэх загварыг байшин хэлбэрээр доор харуулав.

Зураг 7. Байгууллагын сайн засаглалыг бэхжүүлэх загвар



Сайн засаглалыг бэхжүүлэх хамгийн чухал суурь нь байгууллагын засаглалын шинэчлэл. Сайн засаглалын зарчимд удирдах зөвлөлийн гишүүд, гүйцэтгэх удирдлага болон бусад үндсэн оролцогч талуудаас эхлэн бүгд тууштай байх явдал чухал гэдгийг энэ загвар харуулж байна.

Сайн засаглалтай байгууллагын үр нөлөө

Сайн засаглалтай байгууллага нь олон талт үр ашиг бий болгож байдаг. Үүнийг бид байгууллагын болон улс орны түвшинд гэж авч үзэж болно.

Байгууллагын түвшинд: Сайн засаглалтай байгууллагын удирдах зөвлөл нь өөрийн үйл ажиллагааг сайн хэрэгжүүлснээр мэргэжлийн гүйцэтгэх удирдлагыг томилж, чиглүүлж, хянаж ажиллаж чаддаг. Энэ нь байгууллагын үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг сайжруулж, мэргэжлийн холбооны зорилгыг хангахад илүү чиглэж, гишүүд дэмжигчдийн итгэлийг бий болгодог. Цаашлаад санхүүжилт болон дотоод, гадаад үйл ажиллагааны сайн соёлд дэмжлэг болж, ажилчид, сайн дурынхан илүү идэвхжих зэрэг үр нөлөө үзүүлэх боломжтой.

Улс орны түвшинд салбарын хөгжлийг

хурдасгах, салбар хоорондын хөгжилд эергээр нөлөөлөх, мэргэжлийн хүмүүсийн мэдлэг ур чадварыг дээшлүүлэх, хөгжлийн бодлогод эерэг нөлөөлөл үзүүлэх гэх мэт боломжтой.

Санал болгох зарим туршлага

• Засаглалын баримт бичгүүдэд оролцогч талуудын үүрэг хариуцлага, хяналт удирдлагын тогтолцоог маш тодорхой тусгах. Ялангуяа гишүүдийн эрх үүрэг, удирдах зөвлөлийн гишүүдийн шалгуур, эрх үүрэг, гүйцэтгэх удирдлагын шалгуур, үнэлгээ гэх мэт.

• Сонгууль болон сонгогдсон гишүүдийн хугацааг дүрэм журамд тодорхой тусгах

• Удирдах зөвлөлийн гишүүд, гүйцэтгэх удирдлагын баг өөрсдийн үүрэг, хариуцлагыг бүрэн дүүрэн ойлгож ухамсарласан байх

• Ашиг сонирхлын зөрчлийн бүхий л асуудлыг удирдах зөвлөл болон гүйцэтгэх удирдлагын гишүүд ойлгож тодорхойлсон байх

• Удирдах зөвлөлийн дэргэд ажиллах тухайн байгууллагын онцлогтой хороодыг бий болгож, үйл ажиллагааны журмыг тодорхойлон, баталгаажуулах, хэрэгжүүлэх

БАЙГУУЛЛАГЫН ХАРИУЦЛАГА БА ЁС ЗҮЙ

Өнөөдөр байгууллагууд нь хэдэн арваас хэдэн саяар тоологдох хэрэглэгчид, гишүүд, дэмжигчидтэй, хэдэн мянгаас олон тэрбумын хөрөнгө эргэлддэг цар хүрээний хувьд нөлөөлөл нь хэзээ ч урьд өмнө байгаагүй өндөр түвшинд хүрч ирсэн байна. Ийм үед байгууллагын хариуцлага хэзээ хэзээнээс илүү яригдах болжээ. Ялангуяа байгууллагын сайн засаглалд илүү төвлөрч, сайн засаглалтай

байгууллагууд илүү хариуцлагатай байх хандлага нэгэнт тодорхой болж байна.

Байгууллагын хариуцлага гэдэгт ихэвчлэн тухайн байгууллагын гаргаж байгаа шийдвэр нь **нийгэм, эдийн засаг, хүрээлэн буй орчинд** ямар нөлөөлөл үзүүлж байгаагаар тодорхойлогдож ирсэн.

Байгууллагын тайлагналд байгаль орчин, нийгэм, засаглал (ESG)-ын тайлагналын стандарт чухлаар тавигдах болж байна.

Зураг 8. Байгаль орчин, нийгэм, засаглал загвар (ESG)



Байгууллага нь хүрээлэн буй орчин, нийгмийн хариуцлагаа ухамсарлах, тогтвортой хөгжил рүү тэмүүлэх, ялангуяа өөрсдийн ажилчид болон бусад бүхий л оролцогч талуудад хандаж буй хандлагаар нь байгууллагын ёс зүйг тодорхойлж болно.

Нөгөө талаас дэлхий нийтийн өмнө тулгарч буй хөгжлийн томоохон сорилтууд бидний өмнө байна. Үүнийг шийдвэрлэхийг зорьж буй харилцан уялдаатай Тогтвортой хөгжлийн 17 зорилгыг НҮБ тодорхойлсныг доорх зурагт харуулав.

Зураг 9. Тогтвортой хөгжлийн зорилгууд. Эх сурвалж: <https://mongolia.un.org/>



Байгууллагын хариуцлага, ёс зүйн түгээмэл асуудлуудыг тогтвортой хөгжлийн 17 зорилго, түүний шалгуур үзүүлэлтүүдийн

хүрээнд тодорхойлж хэрэгжүүлснээр шинэ боломжуудыг бий болгох, өөрчлөлтийг авчрах шаардлага бидэнд тулгарч байна.

Байгууллагын ёс зүй, хүний эрхийн түгээмэл асуудлуудын зарим жишээг авч үзвэл:

- **Ажил эрхлэх дадал** – өдөрт 12 цаг ажиллах, хэт бага цалин, химийн хортой орчинд ажилчдыг хамгаалахгүй байх г.м
- **Хүний эрх** - нэгдэх нийлэх эрх чөлөө, үг хэлэх эрх чөлөө, улс төрийн хэлмэгдүүлэлтээс ангид байх г.м
- **Жендэр ажлын байран дээрх дарамт**
- **Хүрээлэн буй орчны асуудлууд** – орчны бохирдол ялгаруулалт, химийн хорт бодис хаях, ажлын байранд хортой бодис ашиглах г.м

Байгууллагын засаглал, чадавх сайжруулах төлөвлөгөөний үндсэн чиглэлийг Хавсралт 8-аас үзнэ үү.

МОДУЛЬ 3. МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН МАНЛАЙЛЛЫГ САЙЖРУУЛАХ НЬ

- ▶ Мэргэжлийн холбоодын үр дүнтэй манлайллын гадаад, дотоод нөлөө
- ▶ Мэргэжлийн холбоодын манлайллын үүрэг
- ▶ Манлайллын 21 Зарчим

Энэхүү модулийн хүрээнд манлайллыг танилцуулан, манлайллыг менежменттэй харьцуулах аргаар манлайлал ба менежментийн үндсэн ухагдахуун,

ялгаатай байдал, мөн МХ-дын манлайлал ямар үүрэгтэй хийгээд сайн манлайллын гадаад ба дотоод нөлөөллийн талаар танилцуулна.



МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ҮР ДҮНТЭЙ МАНЛАЙЛЛЫН ГАДААД, ДОТООД НӨЛӨӨ. МАНЛАЙЛАЛ БА МЕНЕЖМЕНТ

Манлайллыг маш олон янзаар тодорхойлдог нь маш өргөн хүрээтэй ойлголт төдийгүй тухайн нөхцөл байдал, салбар болон байгууллагын онцлогоос шалтгаалж манлайлалд тавигдах

шаардлага өөр өөр байдагтай холбоотой. Манлайллын дараах тодорхойлолтууд нь манлайллын тодорхой хэлбэрүүдийн үр дүн, хүчин чармайлтад чиглэсэн байна.

Хүснэгт 5.

Манлайллын тодорхойлолтууд

"Ажил хариуцагч өөрийнхөө хүссэн зүйлийг ажилтнаараа чин сэтгэлээс нь хийлгэх үйл явц юм" (Bennis, 1959)	Өөрийн хүссэн үр дүнг чин сэтгэлээр гаргуулах
"Өнөө үеийн манлайлагч гэдэг нь хүмүүсийг хөдөлгөж чаддаг, өмнө нь боломжгүй мэт харагдаж байсан зүйлийг хамтын хүчээр бүтээж, цаг үргэлж гайхам үр дүнд хүрч байдаг хүнийг хэлнэ" (Bennis)	Хөдөлгөгч хүч, хамтын хүчээр бүтээгч, үр дүн гаргагч
"Багийн гишүүдийн ажлыг чиглүүлэх, хамтад нь уялдуулах явдал юм" (Fiedler, 1967)	Баг, гишүүд
"Тэд хийх ёстойдоо биш, хүсэж байгаа болохоор хийдэг гэсэн хүмүүсийн хоорондын харилцаа" (Merton, 1969)	Хүсдэг зүйлээ хийдэг болсон хөгжлийн өндөр шат
"Байгууллагын зорилгыг биелүүлэхэд чиглэгдэж, зохион байгуулагдсан баг бүлгүүдэд нөлөөлөх үйл явц" (Roach&Behling, 1984)	Зорилго, тасралтгүй хөдлөх зорилгод (moving target) нөлөөлөх
"Хүсэж мөрөөдсөн боломжуудыг бий болгох нөөцөд төвлөрсөн үйл ажиллагаа" (Campbell, 1991)	Боломжууд, ирээдүйн амжилт бүтээх нөхцөл бүрдүүлэх, ӨӨРЧЛӨЛТ
"Манлайлагчийн ажил бол бүлгүүд үр ашигтай байхад чиглэгдсэн нөхцөл байдлыг бий болгох явдал юм" (Ginnett, 1996)	Үр ашиг, чиглэл, нөхцөл орчин бүрдүүлэх
"Баг бүлгийн зорилгыг биелүүлэхэд чиглэж, тэдэнд нөлөөлөх, араасаа дагуулах, зорилгодоо хүрэх тухай цогц ойлголт".	Араасаа дагуулах, зорилгодоо хүрдэг

Манлайлал гэдэг нь зөвийг хийхийг хэлдэг бол харин менежмент нь юмыг зөв хийх тухай юм.

МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН МАНЛАЙЛЛЫН ҮҮРЭГ

МХ-дын манлайллын үүргийг дараах байдлаар ялгаж хардаг.

Үүнд:

- Түүчээлэх (салбарын шинэчлэлийг эхлүүлэгч, дэмжигч)
- Мэдрэгдэхүйц үйл ажиллагаа бүхий хуулийн этгээд
- Мэдлэг чадвар, туршлагын эх үүсвэр
- Мэргэжлийн асуудлаар зохион байгуулах үүрэг
- Салбарын удирдлага засаглалд манлайлах, нөлөөлөх үүрэг

Хүснэгт 6.

Мэргэжлийн холбоодын манлайллын үүрэг

Түүчээлэх үүрэг Pioneering	• Мэргэжлийн (салбарын) АЛСЫН ХАРАА, ЗОРИЛГО • Гишүүдийн санал санаачилга, хүчин чармайлтыг нэгтгэдэг • Мэргэжлийн салбартаа дуу хоолойгоо сонсгодог, өөрийн санал нөлөөллөө мэдрүүлдэг • Мэргэжлийн нэр хүнд, эрх үүргийг нэмэгдүүлдэг
Мэдрэгдэхүйц үйл ажиллагаа бүхий хуулийн этгээд Legal and Visual identity	• Дүрэм журам бүхий хуулийн этгээд • Сайн засаглал, санхүүгийн тогтвортой байдал • Мэргэжлийн холбооны НЭР, ЛОГО • Цахим хуудас
Мэргэжлийн өндөр мэдлэг, чадвар, туршлагын эх үүсвэр Powerhouse of Professional Expertise	• Цаг үетэйгээ хөл зэрэгцэх • Мэдлэг, чадвар, хандлага хөгжүүлэх нөөц • Тасралтгүй мэргэшүүлэх, хөгжүүлэх эх үүсвэр • Мэргэжилтэн бэлтгэх үйл явцад оролцдог, нөлөөлдөг
Мэргэжлийн асуудлаар зохион байгуулах үүрэг Organizational functions	• Тодорхой асуудлаар нэгдэж, асуудлыг ойлгуулж сурталчлах, олон нийтэд таниулах нэгдэл (коалиц) байгуулах • Тогтвортой ёс зүйтэй мэргэжлийн үйл ажиллагааг хөгжүүлэх
Салбарын удирдлагын тогтолцоо засаглалд үзүүлэх үлгэр дууриалал Provide structure and Governance to the Profession	• Мэргэжлийн холбоо нь удирдлага, засаглалаар үлгэр жишээ байх • Салбарын удирдлага, засаглалын тогтолцоонд нөлөөлөх • Менежментийн үлгэр жишээ хэлбэр туршлага

Мэргэжлийн холбооны манлайлал сайн байх нь дараах үр өгөөжтэй:

Гадаад орчин, нийгэмд гарах үр дүн:

- Олборлох салбарын бодлогод бодитой оролцож, дуу хоолойгоо нийлүүлдэг.
- Мэргэжлийн стандартыг хөгжүүлж хэвшүүлэхэд оролцдог.

Дотоод үр дүн:

- Нэр хүндтэй, гишүүнчлэл сайтай, салбартаа танигдсан мэргэжлийн холбоо
- Сайн засаглал, удирдлагаар манлайлагч.

Мэргэжлийн холбоодын гадаад нөлөөг нэмэгдүүлэх арга хэлбэрүүд:

- Салбарын сонгогдсон албан тушаалтан, эрх мэдэл бүхий удирдлагатай тогтмол харилцаатай.
- Засгийн газрын шийдвэрээр бий болж буй Ажлын хэсэг, Хорооны үйл ажиллагаанд идэвхтэй оролцоо, төлөөлөлтэй.
- Мэргэжлийн бусад холбоод болон мэргэжлийн хурал цуглаанд төлөөлөгч оролцуулдаг.
- Бусад МХ-дын үйл ажиллагааг мэдэрч, удирдлагад төлөөлөл оролцуулдаг.
- Тодорхой зорилтот Сан болон ТББ-ын үйл ажиллагааны албан ёсны төлөөлөгч байдаг.

Манлайлал менежмент гэдэг хоёр болон менежментийн талаар илүү ухагдахууныг дараах хүснэгтээр тодорхой мэдэхийн зэрэгцээ ялгааг ойлгох харьцуулан харууллаа. Эндээс манлайлал боломжтой.

МЕНЕЖЕР БА МАНЛАЙЛАГЧ

"M" for Manager, "L" for Leader

Хүснэгт 7.

Менежер ба Манлайлагч

M	Юмыг зөв хийдэг	L	Зөв юмыг хийдэг
M	Үр ашгийг илүүд үздэг	L	Үр дүнтэй байдлыг илүүд үздэг
M	Зохион байгуулдаг	L	Бүтээдэг
M	Хадгалдаг	L	Хөгжүүлдэг
L	Хүмүүст төвлөрч ажилладаг	M	Систем, бүтэц дээр төвлөрдөг
L	Итгэлд суурилдаг	M	Хяналтад суурилдаг
L	Хүмүүсийг чиглүүлж өгдөг	M	Зохион байгуулж, бүрдүүлдэг
M	Тактик, бүтэц, системийг илүүд үздэг	L	Философи, үнэт зүйлс болон хамтын зорилгыг илүүд үздэг
L	Урт хугацааны бодолтой	M	Богино хугацааны бодолтой
M	Яаж? Хэзээ? гэж асуудаг	L	Юу? Яагаад? гэж асуудаг
M	Статус кво-г хүлээн зөвшөөрдөг	L	Статус кво-г өөрчлөхийг хүсдэг
M	Өнөөдөр, одоог анхаардаг	L	Ирээдүйд анхаардаг
M	"Нийт дүн" мөрийг л хардаг	L	Алсын үр өгөөжийг хардаг
M	Детальчилсан алхмууд болон хуваарь гаргадаг	L	Алсын хараа болон стратегийг гаргадаг
M	Тодорхой байдал дэг журам хүсдэг	L	Өөрчлөлтийг эрэлхийлдэг
L	Эрсдэл гаргадаг	M	Эрсдэлээс зайлсхийдэг
M	Стандартыг дагахыг шаарддаг	L	Өөрчлөгдөхийг хүмүүст уриалдаг
M	Албан тушаалын нөлөөлөл үзүүлдэг	L	Хувь хүний хувьд нөлөөлдөг
L	Бусдыг дагуулж чаддаг	M	Бусдаас гүйцэтгэхийг шаарддаг
M	Байгууллагын дүрэм журмын хүрээнд л бодож сэтгэдэг	L	Байгууллагын дүрэм журмын хүрээнээс гадуур бодож сэтгэдэг
L	Манлайлах санаачилга гаргадаг	M	Өгөгдсөн албан тушаалтай байдаг

Эх сурвалж: *Writings of Warren Bennis, Jon R. Katzenback, John P. Kotter and others.*

МАНЛАЙЛЛЫН 21 ЗАРЧИМ

Жон Максвелл нь үр нөлөө бүхий олон манлайлагчтай уулзаж судалсны үр дүнд “Манлайллын 21 зарчим” гэдэг номоо нийтэлсэн нь дэлхий даяар алдаршиж, олон хэл дээр орчуулагдсан. Жон Максвелл манлайллын зарчмыг хуультай зүйрлэж, хэрвээ эдгээрийг мөрдөж чадахгүй л бол

манлайлал бага байдгийг харуулсан байна.

Манлайллын зарчмуудад суралцах боломжтой ба зарчим болгон тусдаа бие даасан салангид болон хамтарч үйлчлэх боломжтой. Хуулиудыг хэрэгжүүлж чадвал хүмүүс дагана, чадахгүй бол хэн ч дагахгүй, манлайлагчаар хүлээж авахгүй.

Хоёр сургамж

- Манлайлагч нэгэн зэрэг олон зүйлийг үр дүнтэй гүйцэтгэж чаддаг байх ёстой (магадгүй 21 зүйлийг бүгдийг нь)
- Ямар ч манлайлагч 21 хуулийг бүгдийг зэрэг сайн хэрэгжүүлж чаддаггүй.

Манлайллын 21 зарчмаас дараах зарчмуудыг онцолж танилцуулъя. Үүнд:

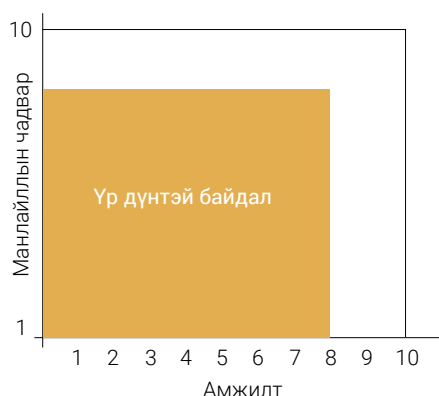
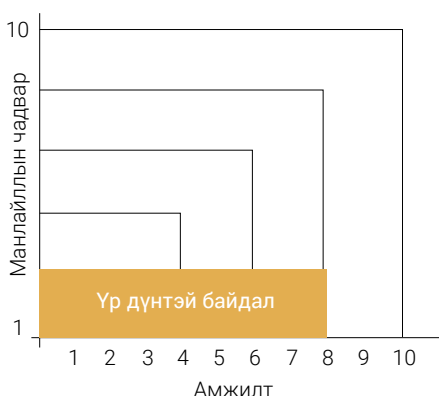
- Манлайллын цар хүрээний хууль
- Үйл явцын хууль
- Хүндлэлийн хууль
- Хөдөлгөгч хүчний хууль
- Үлгэр дууриаллын хууль
- Тэсрэх өсөлтийн хууль

Манлайллын цар хүрээний хууль.

Манлайллын чадвар буюу манлайллын тааз. Байгууллагын болоод хувийн үр дүнтэй байдал нь манлайлах ур чадвар, манлайллын цар хүрээтэй шууд холбоотой байдаг. Таны манлайллын чадвар яг савны таг, байрны тааз шиг танай байгууллага ямар хэмжээнд байхыг

тодорхойлж байдаг. Танай байгууллага таны манлайллын боломжоос давж гарна гэж байхгүй. Иймээс корпораци эсвэл багийн үйл ажиллагаа үнэхээр сайжрахгүй бол манлайлагчийг солих нь үр дүнтэй байдаг. Дараах зургаас манлайлал багатай байгууллага, хувь хүний амжилт, манлайлал ихтэй байгууллага, хувь хүний амжилтыг харж болно.

Зураг 10. Манлайлал бага болон их байгууллагын харьцуулалт



Манлайлалд суралцах боломжтойг харуулдаг **Үйл явцын хуулийн** дагуу манлайлалд нэг өдөр суралцдаггүй, харин өдөр бүр суралцдаг. Хүнтэй харьцах, сэтгэлээ удирдах, алсын хараатай тууштай байх, цаг үеийн мэдрэмжтэй байх энэ бүхэнд хүн суралцах боломжтой.

Манлайлагч бол тасралтгүй суралцагч. Хэрвээ хэн нэгнийг хэрхэн амжилтад хүрснийг мэдэхийг хүсвэл тухайн хүний өдөр тутмын үйл ажиллагааг ажиглаад үз. Аваргууд дэвжээн дээр аварга болдоггүй – тэнд зөвхөн танигддаг гэжээ.

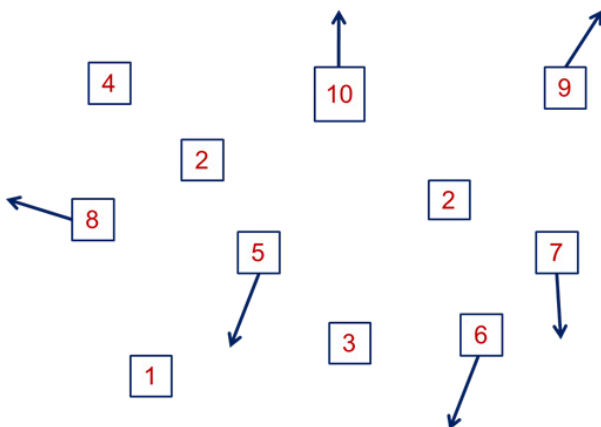
Манлайллын хөгжлийн дараах 5 үе шат байдаг:

- 1-р үе шат: Юу мэдэхгүй байгаагаа мэддэггүй
- 2-р үе шат: Мэдэх шаардлагатайг мэддэг
- 3-р үе шат: Юу мэдэхгүйгээ мэддэг
- 4-р үе шат: Би мэддэг учраас хөгждөг, тэгээд үр дүн нь мэдрэгдэж байгаа
- 5-р үе шат: Мэддэг зүйлс маань намайг амжилтад хөтөлж байдаг

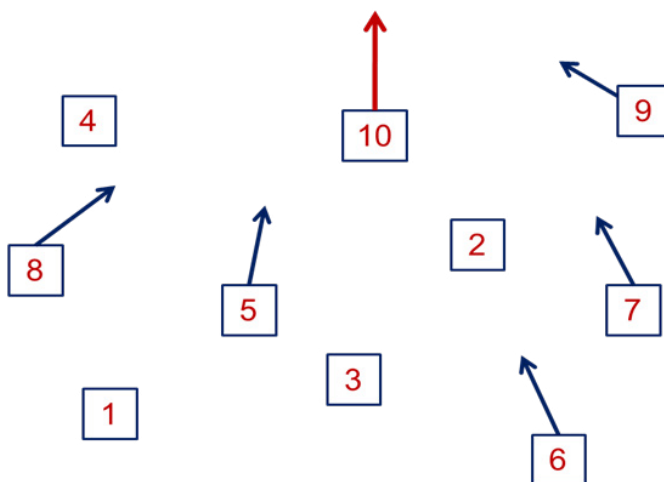
Хүндлэлийн хууль.

“Хэрвээ хэн нэгэн таныг хувь хүний хувьд хүндэлдэг бол тэрээр таныг биширдэг, найзын хувьд хүндэлдэг бол тэрээр таныг хайрладаг, харин манлайлагчийн хувьд хүндэлдэг бол тэрээр таныг дагадаг” гэжээ.

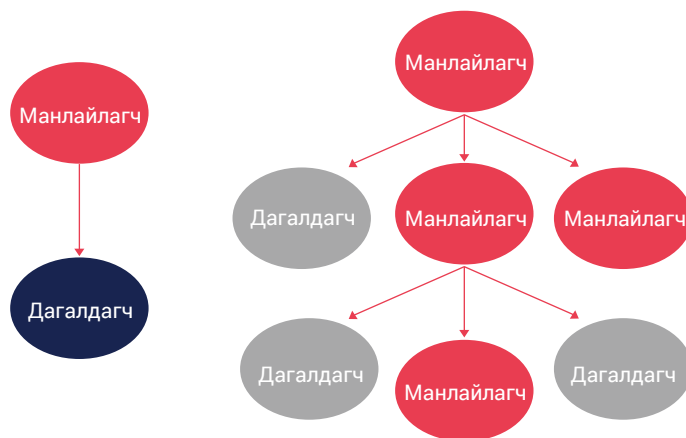
Зураг 11. Баг анхлан
үүсэхэд манлайлагчид
өөр өөрийн замаар явах
гэж тэмүүлдэг



Зураг 12. Тун удалгүй
хүмүүс манлайлагчийг
дагаж эхэлдэг



Зураг 14. Манлайлагч ба дагалдагч



Дагалдагчдыг хөгжүүлдэг манлайлагч

- Хэрэгцээтэй байх хэрэгтэй байдаг
- Доод 20 хувийг хөгжүүлдэг
- Сул тал дээрээ анхаарлаа төвлөрүүлдэг
- Бүгдэд яг ижил нөхцөл олгодог
- Бусадтай хамт цагаа өнгөрөөдөг
- Нэмэх аргаар өсөлт гаргадаг
- Зөвхөн хувийн харьцаа тогтоосон хүмүүстээ л нөлөөлдөг

Манлайлагчдийг хөгжүүлдэг манлайлагч

- Амжилтад хүрэхийг хүсдэг
- Дээд 20 хувийг хөгжүүлдэг
- Давуу тал дээрээ анхаардаг
- Хувь хүмүүст өөр өөр нөхцөл олгодог
- Бусдад хөрөнгө оруулалт хийхэд цаг гаргадаг
- Үржих аргаар өсөлт гаргадаг
- Өөрийн хүрч үл чадах газарт, хүмүүст нөлөө үзүүлдэг

Хүснэгт 8.

Манлайллын 21 хууль - үнэлгээ

Дараах хуулиудаас танд тохирч байгааг нь тоон өгөгдөл ашиглан тэмдэглэнэ үү.

0 -Хэзээ ч үгүй, 1 -Ихэнхдээ үгүй,
2 -Зарим тохиолдолд, 3 -Ихэнхдээ тийм

1. ХЯЗГААРЫН ХУУЛЬ

a	Бэрхшээлтэй асуудал тулгарахад би яах вэ гэхээс илүү хэн үүнийг шийдвэрлэж чадах вэ гэж боддог.	
б	Манай баг, хэлтэс, байгууллага зорилгодоо хүрч чадаагүйг би хамгийн түрүүнд манлайлалтай холбож боддог.	
в	Би ажлын үр дүнгээ сайжруулахын тулд манлайллын чадвараа хөгжүүлэх хэрэгтэй гэдэгт итгэдэг.	
	Нийт оноо	

2. НӨЛӨӨЛЛИЙН ХУУЛЬ

a	Бусдаар хүсэж буй зүйлээ гүйцэтгүүлэх, тэднийг дагуулахдаа албан тушаал, эрх мэдлээс илүү өөрийн нөлөөлөлд найддаг.	
б	Харилцан ярилцах, асуудал шийдвэрлэх үед хүмүүс голдуу намайг харж, миний санал бодлыг асуудаг.	
в	Аливаа зүйлийг хийж гүйцэтгэхдээ би байгууллагын бүтэц, дүрэм, журмаас илүү хүмүүстэй үүсгэсэн харилцаандаа найддаг.	
	Нийт оноо	

3. ҮЙЛ ЯВЦЫН ХУУЛЬ

a	Би өөрийгээ хөгжүүлэх тодорхой төлөвлөгөөг тусгайлан гаргаж 7 хоног бүр хянадаг.	
б	Би өөрийн ажил, амьдралын чухал асуудлуудаар зөвлөх мэргэжилтэн, халамжлан хүмүүжүүлэгчийг олж чадсан.	
в	Би мэргэжлийнхээ хувьд өсөн хөгжихийн тулд сүүлийн 3 жилийн турш жил болгон дор хаяж 6 ном уншсан.	
	Нийт оноо	

4. ЧИГЛҮҮЛЭХ ХУУЛЬ

a	Манай байгууллагын шинээр төлөвлөж буй ажилд нөлөөлөхүйц бэрхшээл, асуудал, хандлагыг би урьдчилан мэдэрч чаддаг.	
б	Алсын хараа - зорилгод хүрэх арга зам, хэрэгжилтийг би үйл явц, үе шат, оролцох хүмүүс, бусад нөөцийн хамт тодорхой харж чаддаг.	
в	Байгууллага чухал санал санаачилга, шийдвэр гаргах үед намайг дуудаж оролцуулдаг.	
	Нийт оноо	

5. ҮНЭ ЦЭНТЭЙ БАЙХ

а	Багийн гишүүд ажлаа үр дүнтэй хамтран гүйцэтгэж чадахгүйд хүрвэл би уцаарлаж цааргалахын оронд тэдэнд туслах, үйлчлэх боломж бий боллоо гэж хардаг.	
б	Би өөрийн удирдаж байгаа хүмүүсийн бүх зүйлс нь сайн байгаасай гэж хүсэж туслах арга замыг хайдаг.	
в	Бусад хүмүүсийг амжилтад хүрэхэд нь тусалсандаа би маш их сэтгэл хангалуун байдаг.	
Нийт оноо		

6. ИТГЭЛЦЛИЙН ХУУЛЬ

а	Миний удирддаг хүмүүс надад итгэж эмзэг асуудлаа нээлттэй ярилцдаг.	
б	Хэрвээ би хэн нэгэн хүнд ямар нэг асуудлыг шийдвэрлэнэ гэж амлалт өгсөн бол тэр хүн надад найдаж болно.	
в	Би хүмүүсийн араар ярих, хүмүүсийг дутуу үнэлэхээс зайлсхийдэг.	
Нийт оноо		

7. ХҮНДЛЭЛИЙН ХУУЛЬ

а	Хүмүүс надтай цуг байж хамтарч ажиллахдаа дуртай байдаг.	
б	Би удирдаж байгаа хүмүүсээ хүндэтгэж, тэдэнд үнэнч гэдгээ харуулдаг.	
в	Миний удирдлага дор байгаа хүмүүст хэрэгтэй, ач холбогдолтой боловч надад ашиггүй шийдвэрийг би зоригтойгоор гаргаж чаддаг.	
Нийт оноо		

8. МЭДРЭМЖИЙН ХУУЛЬ

а	Би баг, хамт олон, байгууллагын зан үйл, хэвшил, соёлыг амархан тодорхойлж чаддаг.	
б	Яагаад гэдгийг тайлбарлаж чадахгүй ч би ихэнхдээ манлайлагч хүний хувьд зөв шийдвэр гаргасан байдаг.	
в	Би нөхцөл байдлыг үнэлэх, хандлага чиглэлийг тодорхойлохдоо заавал хөдөлшгүй баримт цуглуулаад байдаггүй.	
Нийт оноо		

9. ТАТАЛЦЛЫН ХУУЛЬ

а	Би миний шууд удирдлагад байдаг хүмүүстээ сэтгэл хангалуун байдаг.	
б	Надад татагддаг хүмүүс надтай ойр итгэл үнэмшилтэй, үнэлэмжтэй, манлайллын ур чадвартай байгаасай гэж хүсдэг.	
в	Удирдлага дор байгаа хүмүүсийнхээ ур чадварыг сайжруулах хамгийн үр дүнтэй арга бол би өөрийгээ сайжруулах гэж үздэг.	
Нийт оноо		

10. ХАРИЛЦААНЫ ХУУЛЬ

а	Би манлайллын шинэ нөхцөл байдалд хамгийн түрүүнд итгэлд суурилсан харилцааг тухайн ажилд оролцож буй хүмүүстэй бий болгохыг хичээдэг.	
б	Би удирдаж буй хүмүүсийнхээ хүсэл мөрөөдөл, амьдрал, итгэл үнэмшлийг мэддэг.	
в	Би хүмүүсээс алсын хараа, зорилгод хүрэхийг шаардахаасаа өмнө зөв харилцаа тогтоохыг эрмэлздэг.	
	Нийт оноо	

11. ДОТООД ТОЙРГИЙН ХУУЛЬ

а	Ажил амьдралд намайг хүрээлж буй хүмүүсийг сонгохдоо би алсыг харж өндөр шалгуур тавьдаг.	
б	Би зорилгодоо хүрэхдээ ихэнх тохиолдолд гол хэдэн хүндээ найдаж чаддаг.	
в	Миний амжилтын 50 болоод түүнээс дээш хувь манай багийн амжилт гэж үздэг	
	Нийт оноо	

12. ЭРХ МЭДЛИЙН ХУУЛЬ

а	Би хэвшмэл дундаж түвшинтэй эвлэрч сураагүй ба өөрчлөлт шинэчлэлийг эрэлхийлж мэдэрч чаддаг.	
б	Миний удирдлага доорх хүмүүс маш чадварлаг, авьяаслаг байсан ч миний албан тушаал баталгаатай гэдэгт би итгэдэг.	
в	Би удирдлага доорх хүмүүстээ эрсдэлтэй шийдвэр гаргах боломжийг байнга олгож байдаг.	
	Нийт оноо	

13. ҮЛГЭР ДУУРИАЛЛЫН ХУУЛЬ

а	Хэрвээ манай багийн хүмүүс зохимжгүй үйлдэл гаргавал би өөрөө эхлээд шалгаж баталгаажуулж байж дараа нь ярилцана.	
б	Миний хийж буй зүйл хэлж буй үгтэй маань нийлж байх ёстой гэдэг зарчмыг байнга баримталдаг.	
в	Би бусдад үлгэр дууриал үзүүлэхийн тулд шийдвэр гаргах асуудалд хандахдаа өөрийн хүслээс илүү зарчимд тулгуурладаг.	
	Нийт оноо	

14. ХҮЛЭЭН ЗӨВШӨӨРӨХ ХУУЛЬ

а	Манлайлагчаа хүлээн зөвшөөрөх нь алсын хараагаа тодорхойлохоос чухал гэдэгтэй санал нийлдэг.	
---	--	--

б	Манай багийн ихэнх нь надад итгэдэг болсны дараа би алсын хараа, зорилгоо хэрэгжүүлэхийг шаарддаг.	
в	Миний санал санаачилга сайн биш байсан ч манайхан голдуу миний талд байдаг.	
Нийт оноо		

15. ЯЛАЛТЫН ХУУЛЬ

а	Манай баг эцсийн зорилгодоо хүрч чадах эсэх нь надаас шалтгаалдаг.	
б	Манай багийн гишүүд зорилгодоо хүрэхийн тулд нэгдэж чадахгүй бол би тэднийг нэгтгэж нэг ойлголт, ижил түвшинд хүргэдэг.	
в	Манай баг, хэлтэс, байгууллагаа ялуулахын тулд би өөрийгөө золиосолж чаддаг.	
Нийт оноо		

16. ХӨДӨЛГӨХ ХҮЧНИЙ ХУУЛЬ

а	Би ажилдаа дур сонирхолтой байж ажлын зөв уур амьсгалыг санаатайгаар бүрдүүлж хэвшүүлж байдаг.	
б	Манлайллын чухал шийдвэрийг гаргахдаа хамт олондоо ямар сэтгэгдэл төрүүлж байгаа, зөв хөдөлгөх хүч бий болгож байгаа эсэхэд анхаардаг.	
в	Би шинэ санаа дэвшүүлэх, эсвэл ярвигтай асуудлыг хэлэлцэхийн өмнө зөв уур амьсгалыг төлөвлөж бүрдүүлдэг.	
Нийт оноо		

17. ЭРЭМБИЙН ХУУЛЬ

а	Би шаардлагагүй, бодит үр дүнгүй, ач холбогдол багатай манлайллаас зайлсхийдэг.	
б	Би жил, сар, өдрийн ажлаа төлөвлөж, эрэмбэлэхэд тусгайлан цаг гаргадаг.	
в	Миний гүйцэтгэсний 80 хувьтай тэнцэх хэмжээнд тухайн ажлыг хийж чадах ажилтанд би тэр ажлыг шилжүүлдэг.	
Нийт оноо		

18. ЗОЛИОСЛОЛЫН ХУУЛЬ

а	Сонголт хийх нь манлайлагчийн өсөлт хөгжлийн салшгүй хэсэг гэдгийг би ойлгож, миний хувийн үнэт зүйлстэй зөрчилдөөгүй үед золиосолж чаддаг.	
б	Би голдуу ажилтнуудаасаа илүү их үр дүн, магадгүй хувийн асуудлаа золиослохыг шаардаж байдаг.	

в	Би манлайлагчийн хувьд өсөхийн тулд эрх мэдлээ ч өгөхөд бэлэн.	
	Нийт оноо	

19. ЦАГИЙН ХУУЛЬ

а	Би шинэ санаачилгыг хэрэгжүүлэх стратеги боловсруулахдаа хэзээ эхлүүлэх вэ гэдэгт адил хүчин чармайлт гаргадаг.	
б	Цаг хугацаа нь оновчтой бол би стратегиа төгс боловсруулаагүй ч ажлыг эхлүүлдэг.	
в	Хүмүүс миний санааг дэмжихэд бэлэн байгаа үеийг би мэдэрч чаддаг.	
	Нийт оноо	

20. ТЭСРЭХ ӨСӨЛТИЙН ХУУЛЬ

а	Манлайлагч нарыг хөгжүүлэх нь байгууллагаа илүү хурдтай өсгөх хамгийн сайн арга гэж үздэг.	
б	Би манлайлагч нарынхаа шилдэг 20 хувийг хөгжүүлэхэд ажлынхаа тодорхой хэсэг, цаг хугацааг зарцуулдаг.	
в	Миний хөгжихөд нь нөлөөлсөн манлайлагч нар бие даан амжилтад хүрэхэд би дуртай байдаг.	
	Нийт оноо	

21. ЗАЛГАМЖЛАЛЫН ХУУЛЬ

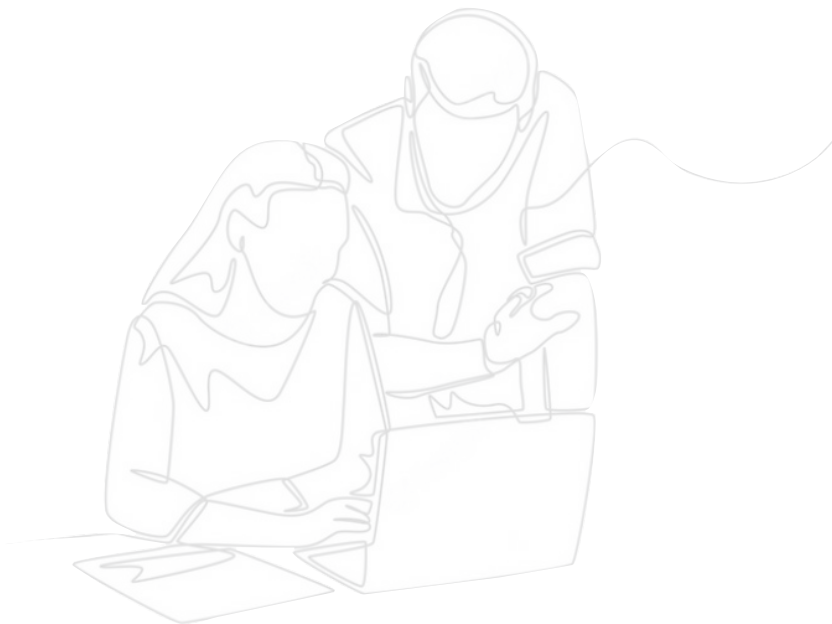
а	Би яагаад энэ ажлыг хийж байгаа, яагаад манлайлж байгаагаа сайн мэдэрч байдаг.	
б	Би ямар ч ажил хийсэн миний дараа тухайн ажлыг хийж чадах хүнийг сонгож түүнийг хөгжүүлж байдаг.	
в	Хамт ажилласан баг намайг гарахад илүү чадварлаг болсон байх зорилго тавьж түүгээрээ жолоодогддог.	
	Нийт оноо	

МОДУЛЬ 4. МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН МЕНЕЖМЕНТИЙГ САЙЖРУУЛАХ НЬ

- ▶ Менежментийн үндсэн чиг үүрэг ба менежерийн үүрэг хариуцлага
- ▶ Төлөвлөлт ба стратегийг тодорхойлох нь
- ▶ Байгууллагын санхүүгийн менежмент
- ▶ Байгууллагын хүний нөөцийн менежмент
- ▶ Төсөл/хөтөлбөрийн менежментийг байгууллагын стратегитай уялдуулах нь

Энэхүү бүлэгт МХ-дын менежментийг сайжруулах зорилгоор байгууллагын төлөвлөлт, стратегийг тодорхойлох, стратегид нийцтэйгээр хэрхэн хүний нөөц,

төсөл хөтөлбөр, санхүүгийн менежментийг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх талаарх цогц ойлголтуудыг хүргэнэ.



МХ-дын үйл ажиллагааны чадавх гэдэг нь засаглал, удирдлагын түвшинд холбооны үр дүнтэй үйл ажиллагааг хангахад шаардлагатай практик, стратеги, үйл явц, тогтолцоо юм. Дээрх бүх ойлголт хоорондоо нягт холбоотой бөгөөд харилцан

бие биенээ нөхдөг цогц систем болно. Чанартай хөтөлбөр, төслийг хэрэгжүүлэх, цаашлаад салбарын нийт бүтээмж, оролцогч талуудын хамтын ажиллагааг өргөжүүлэхэд МХ-дын чадавх чухал юм.

БЧСТ үйл ажиллагааны чадавхыг дараах хүчин чадлын чиглэлээр авч үздэг.

- Холбооны засаглалын үйл ажиллагаа;
- Удирдлагын түвшин дэх манлайлал ба менежмент;
- Холбооны стратегийн чиглэл;
- Холбооны санхүүгийн менежмент;
- Холбооны хүний нөөцийн удирдлага (цалинтай ажилтан, сайн дурын гишүүд);
- Холбооны хөтөлбөр/төслөө боловсруулах, хэрэгжүүлэх, хянах, үнэлэх чадавх;
- Холбооны гишүүд болон гадны оролцогч талууд, түүний дотор олон нийттэй харилцах чадвар;
- Холбооны үйл ажиллагааг хангах чадавхыг дэмждэг дэд бүтэц.

МХ-дын зохион байгуулалтын чадавхыг бэхжүүлэхэд эдгээр чадавхын чиглэл тус бүрийг чухалчлан авч үзэж, дараагийн бүлгийг тус тусад нь өргөжүүлэх болно.

Холбооны ерөнхий үйл ажиллагааг сайжруулах нь цаг хугацаа шаарддаг. Энэ нь хүний болон санхүүгийн нөөцөд хөрөнгө оруулалт шаарддаг бөгөөд ихэвчлэн үе шаттайгаар чадавхждаг. Түүнчлэн аутсорсинг авах, (жишээлбэл, анх удаа стратегийн төлөвлөгөө боловсруулах гэх

мэт) гадны мэргэжилтнүүдийн тусламж, дэмжлэг авах хэрэгцээ шаардлага гарахыг үгүйсгэхгүй. Хэрэгжүүлж буй стратеги эсвэл үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг гадаад орчны нөлөөллөөс шалтгаалан шинэчилж байх хэрэгтэй байдаг. Мөн холбооны үйл ажиллагааг дэмжих, өргөжүүлэх, эсвэл өдөр тутмын үйл ажиллагааг хэвийн хэмжээнд авч явахдаа төсөл/хөтөлбөрийн менежментийг хэрэгжүүлэх боломжтой юм.

МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮНДСЭН ЧИГ ҮҮРЭГ

Хүн гэдэг бодгаль нь хамт олны нэг хэсэг байх, тэдгээрт хамааралтай байх, бусадтай хамтран ажиллаж амьдрах нийгмийн хэрэгцээгээ хангах зорилгоор аливаа нэг байгууллагад хамааралтай байдаг. Нөгөө талаасаа орчин үеийн нийгмийн гол бүрэлдэхүүн хэсэг нь байгууллага юм. Нийгэм дэх ихэнх мэдээлэл, мэдлэгийн эх үүсвэр, баялгийг бүтээж байдаг институцийн нэг хэлбэр нь байгууллага. Энэ утгаараа хүн ганцаараа хийж чадахгүй зүйлийг хамтран хийхийн тулд,

мөн илүү сайн чаддаг, илүү мэргэшсэн ажлаа хийж гүйцэтгэх явцад бүрэлдэн тогтсон хөдөлмөрийн олон төрлийн үйл ажиллагааны үр дүнд байгууллага үүсэж хөгжиж байгаа.

Байгууллагыг байгууллагын онолын судлаачид өөр өөрийн өнцгөөр тайлбарлан, тодорхойлсон байдаг ч хамгийн түгээмэл нь "Тодорхой зорилгыг гүйцэтгэхийн тулд хамтран ажиллаж буй хүмүүсийн зохион байгууллалттай нэгдэл" гэж тодорхойлжээ.

Байгууллагын нийтлэг шинжүүдэд дараах хүчин зүйлсийг багтаан ойлгодог. Үүнд:

- Зорилготой
- Нөөцтэй
- Бүтэцтэй
- Соёлтой
- Орчинтой гэх зэргээр тодорхойлно.

Байгууллагын зорилго нь үйл ажиллагааны чиглэлээс хамааран янз бүр байх боловч эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйл, хугацаанаас хамаарсан зорилго, зорилтууд гэсэн бүлэг ойлголтоос бүрддэг. МХ-дын хувьд зорилгын хувьд харьцангуй сайн тодорхойлогдсон байдаг.

Байгууллагын нөөцийг энгийнээр 5M+I гэж тодорхойлдог. Байгууллага бүр хүний нөөц, тоног төхөөрөмж, санхүүгийн нөөц, бараа, материалын нөөц, арга технологийн нөөц болон мэдлэг, мэдээллийн нөөцтэй байдаг. Гэхдээ эдгээр нь харилцан адилгүй бөгөөд нөөцүүдийг хэрхэн ашиглаж буйгаас шалтгаалан байгууллагын өрсөлдөх давуу тал буюу цөм чадамж өөр өөр байдаг.

Байгууллагын зохион байгуулалтын бүтэц нь үйл ажиллагаа явуулж буй салбар, зах зээлийн хэв маягаас хамааран органик эсвэл бюрократ хэв шинжтэй байх; стратегийн зорилго, зорилтуудаас хамааран тодорхой чиг үүргийн алба

хэлтсүүдэд хуваагдснаараа функционал эсвэл салбарласан зохион байгуулалтын бүтэцтэй байх; хоорондоо хэрхэн холбогдохыг нарийн төлөвлөн гаргадаг. Байгууллагын зохион байгуулалтын бүтэц нь хүний нөөцийн төлөвлөлттэй шууд хамааралтай.

Байгууллагын соёл бол байгууллагыг тодорхойлогч гол нөөц юм. МХ-дын хувьд байгууллагын соёл нь байгууллагын эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйл, гишүүдийг элсүүлэх, хадгалахад ашигладаг урамшуулал, урамшуулал нь холбооны соёлыг дээшлүүлэхэд хэрхэн хувь нэмэр оруулж болохыг судалдаг.

МХ-ны соёл гэдэг нь хүмүүсийг нэгтгэж, хамтад нь байлгаж, цаг хугацаа өнгөрөх тусам холбоог бусдаас ялгаж салгаж өгдөг нийтлэг үнэт зүйл, итгэл үнэмшил, ёс заншил, уламжлал, утга санааг хэлдэг. Үндсэндээ энэ нь холбоог амжилтад хүрэх, ажиллах, оршин тогтноход түлхэц

өгдөг зүйл бөгөөд ихэвчлэн холбоо нь орчинд үйл ажиллагаа явуулах, "хүмүүстэй байгууллагынхаа дотоод болон гадаад харьцах" арга хамгийн тод илэрдэг.

Байгууллагын чадавхыг сайжруулах тогтолцоонд соёлыг дараах чадавхын хүрээнд авч үздэг.

- Холбооны алсын хараа, эрхэм зорилго;
- Холбооны үнэт зүйлс;
- Гишүүд, сайн дурын ажилтнууд, ажилтнуудыг татах, хадгалах, урамшуулах зорилгоор олгож буй урамшуулал.

Холбооны соёлыг түүний эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйлтэй холбоотой мэргэжлийн ёс зүй, эдийн засаг, нийгмийн хариуцлагаар тодорхойлох ба дараах чиглэлүүдтэй: Мэргэжлийн ёс зүйн дүрэм, ашиг сонирхлын зөрчилтэй холбоотой бодлого эсвэл холбооноос оролцогч талуудтай харилцах харилцаатай холбоотой бодлого гэх мэт чиглэлүүд

байдаг. Тодорхой, ил тод бодлого, журам нь тууштай хэрэгжсэн тохиолдолд холбооны соёлын талаар ойлголт өгөх боломжтой.

Алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэ цэнийг стратеги төлөвлөлтийн дасгалуудтай зэрэгцүүлэн боловсруулж, шинэчлэн боловсруулдаг. Стратеги бодлого, урамшууллыг боловсруулах нь тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц юм.

ДУГНЭХЭД,

Мэргэжлийн холбоодын байгууллагын соёл нь:

- Үүсгэн байгуулагчдын итгэл үнэмшил, философийг илтгэж байдаг.
- Байгууллагын соёлыг бэхжүүлэхэд албан болон албан бус манлайллын хувь нэмэр өндөр байх бөгөөд өөрчлөлтийг манлайллын тусламжтайгаар хийх нь илүү үр дүнтэй байдаг.
- Байгууллага нь стратеги хэрэгжүүлэхдээ байнгын давтамжтай, программчлагдсан шийдвэрүүдийг дотоод дүрэм журмаар зохицуулдаг. Харин хууль болон дүрэм журмаар зохицуулах боломжгүй програмчлагдаагүй шийдвэрүүдийг байгууллагын соёлыг бүрдүүлэгч хүчин зүйлсийг ашиглан шийдвэрлэх боломжтой.

Зөвлөмж:

- Алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлс нь холбооны ойрын ирээдүйд хийх ажлыг тодорхойлох, чиглүүлэхэд ашигладаг засаглал, стратегийн чухал хэрэгсэл юм. Холбоо анх байгуулагдах эсвэл стратеги төлөвлөлтийг анх тодорхойлох үед тэдгээрийг боловсруулж болно. Алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэ цэн нь өөрчлөгдөж буй орчинтойгоо уялдан байнга шинэчлэгдэх хэрэгтэй.
- Үнэ цэн нь холбоо ажлаа хэрхэн хийх тухай ойлголт юм. Энэ нь ихэвчлэн холбоонд харьяалагдах ба нийгэмд хүлээн зөвшөөрөгдсөн нийтлэг үнэт зүйлстэй салшгүй холбоотой байдаг. МХ-дтой холбоотой үнэт зүйлсийн зарим

жишээнд ур чадвар, хамтын ажиллагаа, олон талт байдал, тэгш байдал, шилдэг, шинэлэг байдал, шударга байдал, шударга ёс, манлайлал, суралцах, мэргэжлийн ур чадвар, багаар ажиллах зэрэг орно.

- Холбооны эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйлсийг тодорхойлох үйл явц нь тухайн холбоонд оролцож буй бүх хүмүүсийн санал хүсэлтийг хүлээн авах, оролцооны үйл явцаар хөгжих нь илүү үр дүнтэй байдаг.

МХ-ны гишүүнчлэлд зориулан боловсруулсан вэбсайт эсвэл бусад сурталчилгааны материалаар дамжуулан өөрийн үл ажиллагааг салбартаа болон нийгэмд таниулахдаа холбооны эрхэм

зорилго, алсын хараа, үнэ цэнийг ашиглах боломжтой юм. Мөн гишүүд болон сайн дурын дэмжигсдэд зориулсан хурал цуглаан, урамшуулал, тэтгэмжийн талаар ч мэдээлж байх нь чухал юм.

Салбарын хамтын ажиллагааг дэмжих үйл ажиллагааны санал:

Уул уурхайн кластер болохын хувьд МХ-д болон уул уурхайн хайгуул, үйлдвэрлэл хоорондын хамтын ажиллагааг салбарын бүтээмж, хөрөнгө оруулалт, хамтын үнэ цэнийг сайжруулах зорилгын үүднээс хөгжүүлбэл үр дүнтэй байх болно.

Салбарын оролцогч талуудтай харилцахдаа ашиг сонирхлын зөрчил үүсэж болзошгүйг хүлээн зөвшөөрч, тэдэнтэй харилцах харилцааг удирдан чиглүүлэх ёс зүйн дүрэм, бодлого, журмыг боловсруулах хэрэгтэй. Эдгээр баримт бичиг нь зар

сурталчилгаа, зөвлөгөө өгөх, сурталчлах, зочлох, боловсролын үйл ажиллагаа, удирдамж боловсруулах, танилцах аялал зохион байгуулах, дэмжих зэрэг асуудлыг хамарч болно.

Салбарын компаниуд болон бусад оролцогч талуудтай харилцан ашигтай байх аутсорсингийн гэрээний саналыг салбарын өртгийн сүлжээ болон нийлүүлэлтийн сүлжээний шинжилгээний үндсэн дээр тодорхойлох боломжтой юм.

БАЙГУУЛЛАГЫН СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨЛТ

Стратегийн төлөвлөгөө нь МХ-дын ойрын ирээдүйн стратегийн чиглэлээ тодорхойлох арга хэрэгсэл юм. Стратеги төлөвлөлтийг одоо байгаа түвшнээсээ 5-7 жилийн дараа хүрэхийг хүсэж буй хөгжилд хөтлөх замын зураг гэж үзэж болно. Чадавхыг бэхжүүлэх чухал ажил гэж үздэг стратеги

төлөвлөлт нь МХ-ны ерөнхий үр дүн, үр нөлөөг сайжруулах, холбоонд илүү их хүч, анхаарал төвлөрүүлэх, итгэл үнэмшлийг нэмэгдүүлэхэд хувь нэмэр оруулдаг. Мөн холбоог гадаад, дотоод оролцогч талуудад сурталчлахад ашигладаг.

Стратегийн төлөвлөлтийн арга зүй өөр өөр байдаг ч ихэнх нь дараах асуултуудад хариулах байдлаар холбоог удирдан чиглүүлдэг.

- Бид хэн бэ?
- Бидний чадавх юу вэ? Бид юу хийж чадах вэ?
- Бид ямар асуудлыг шийдэж байна вэ?
- Бид ямар өөрчлөлт хийхийг хүсэж байна вэ?
- Бид ямар чухал асуудалд хариу өгөх ёстой вэ?
- Бид нөөцөө хаана хуваарилах ёстой вэ?
- Бидний тэргүүлэх чиглэл юу байх ёстой вэ?

Стратегийн төлөвлөлт нь цаг хугацаа, нөөцшаарддаг ба төлөвлөгөө боловсруулах нь үйл явцын зөвхөн эхний алхам юм. Төлөвлөлтийн зорилго, зорилтыг хангах,

холбооны эрхэм зорилгыг биелүүлэхэд ахиц дэвшил гаргахын тулд төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх, хянах, үнэлэх цогц үйл ажиллагаа юм.

Мэргэжлийн холбоодын стратегийн төлөвлөлтийн чадавхыг сайжруулахад анхаарах зүйлс:

- Холбооны нийт оролцогч талуудын оролцоотойгоор стратеги төлөвлөлтийг боловсруулдаг.
- Стратегийн төлөвлөгөө болон үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг жил бүр УЗ-өөр батлуулдаг.
- Стратегийн төлөвлөлтийн дагуу үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулж хэрэгжүүлэх бөгөөд мөн ахиц дэвшлийг хянах, үнэлэхэд ашиглана.
- Стратегийн төлөвлөгөөг баталсны дараа түүнийг өргөнөөр сурталчилж, нийт оролцогч талуудад хамтран ажиллах боломж бүрдүүлдэг.
- Стратеги төлөвлөгөөг тодорхой хугацааны дараа нэгтгэн дүгнэж, шинэчлэн сайжруулах шаардлагатай.

СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН ҮЕ ШАТ:

Доорх хүснэгтэд стратеги төлөвлөлтийн явцад анхаарах ёстой алхмуудыг хураангуйлан харуулав.

Хүснэгт 9.

Стратеги төлөвлөхөд анхаарах алхмууд

Алхмууд	Анхаарах зүйлс
Стратегийн төлөвлөгөө боловсруулах	- Бид стратеги төлөвлөгөө боловсруулахад бэлэн үү? Энэ тохиромжтой цаг мөн үү? - Үйл явцыг хэн удирдах вэ? Бидэнд гадны тусламж хэрэгтэй юу? Хэрэв тийм бол юуны төлөө, хэзээ, яаж? - Бидний үйл явц ямар байх вэ? Хэн оролцох вэ? Хэзээ оролцох вэ?
Нөхцөл байдлын шинжилгээ хийх	- Бидний анхны зорилго юу байсан бэ? Бид одоо хаана байна? Бид хаашаа явахыг хүсэж байна вэ? - Манай улсад тулгамдаж буй уул уурхайн асуудал юу байна вэ? Уул уурхайн салбарын хөгжилд бид хэрхэн хувь нэмрээ оруулах вэ? - Бидний давуу/сул тал юу вэ? Бидэнд ямар боломж нээлттэй байна вэ? Бидэнд ямар аюул заналхийлж байна вэ?
Эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйлсийг тодорхойлох/ шинэчлэх	- Бидний хүсэл мөрөөдөл юу вэ? - Энэ мөрөөдлөө бодит болгохын тулд бид юу хийж чадах вэ? - Бидний үнэт зүйлс юу вэ?
Тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлох	Бидний стратегийн тэргүүлэх чиглэл юу вэ?
Төлөвлөгөөг бичгэн хэлбэрт оруулах	Төлөвлөгөөнд юу тусгах ёстой вэ?
Төлөвлөгөөг батлах	- Төлөвлөгөөг батлах үйл явцыг хэн тодорхойлох вэ? - Төлөвлөгөөг хэзээ, хэн батлах вэ?
Төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх	- Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, түүнийг хэрэгжүүлэх төсвийг хэн боловсруулах вэ? - Төлөвлөгөөнд хяналт тавьж, үнэлэлт дүгнэлт өгөхийн тулд бид ямар үйл явцыг хэрэгжүүлэх вэ? Юу хийх ёстой вэ?
Төлөвлөгөөгөө сурталчлах	- Төлөвлөгөөг байгууллагын хүрээнд сурталчлахын тулд бид ямар стратеги ашиглах вэ? - Холбооноос гадуур төлөвлөгөөг сурталчлахын тулд бид ямар стратеги ашиглах вэ?

САНХҮҮГИЙН МЕНЕЖМЕНТ

Санхүүгийн удирдлага гэдэг нь нэг байгууллага эсвэл нэг хүний (жишээ нь: нярав, Гүйцэтгэх захирал, санхүүгийн ажилтан) үүрэг биш, харин холбооны бүх гишүүдэд хамаатай гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцооны үндэс нь юм.

Санхүүгийн удирдлага - Хэн юу хийдэг вэ?

Удирдах зөвлөл: Жил бүрийн төсвийн нэгдсэн төсөөллийг баталж, жилийн турш орлого, зарлагад хяналт тавих; жилийн санхүүгийн нэгдсэн тайлан болон санхүүгийн удирдлагын бодлогыг баталдаг.

Санхүүч:

Удирдах зөвлөл санхүүтэй холбоотой хяналтын үүргийг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхийг баталгаажуулна. Үүнд: Удирдах зөвлөл/ Гүйцэтгэх захиралд танилцуулж, хянан батлах санхүүгийн мэдээллийг бүрэн, үнэн зөв, тодорхой танилцуулсан байх; холбооны санхүүгийн байдал, санхүүгийн удирдлагын гүйцэтгэлийг жил бүр батлагдсан нэгдсэн төсвийн дагуу тогтмол хянаж байх; янз бүрийн оролцогч талуудын хүлээлтийг хангахын тулд зохих удирдлагын систем, хяналтыг бий болгоно.

Гүйцэтгэх захирал:

Төрийн байгууллагуудаас шаардагдах тайлан тооцоо болон тухайн жилд хэрэгжүүлэх төслүүдэд үндэслэн жилийн нэгдсэн төсвийг боловсруулна.

Нягтлан бодох бүртгэлийг хариуцах хувь хүн

(сайн дурын гишүүн эсвэл цалинтай ажилтан):

Нягтлан бодох бүртгэлийн системд гүйлгээг бүртгэж, мөнгөтэй харилцах, төлбөр тооцоог цаг тухайд нь хийх.

Сайн дурын гишүүд, ажилтнууд:

Зөвшөөрөгдсөн бүх худалдан авалтыг хүлээн авч, төлбөрийн баримтыг санхүүгийн ажилтнуудад өгөхийг баталгаажуулна.

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТ

Хүний нөөцийн удирдлага гэдэг нь холбооны доторх хүмүүсийг үр дүнтэй удирдахад шаардлагатай үйл явц, систем юм. МХ-ны хүний нөөцөд ихэвчлэн сайн дурын гишүүд (жишээлбэл, холбооны хөтөлбөр, төсөл, арга хэмжээг хэрэгжүүлэхэд оролцдог гишүүд), цалинтай ажилтнууд (жишээлбэл, мэргэжлийн болон захиргааны ажилтнууд) болон зөвлөхүүд

багтдаг. Хүний нөөцийн менежмент нь ажилд авах, сонгох, цалин хөлс, ажилтнуудын гүйцэтгэл, ажилтнуудын хөгжил, эрүүл мэнд, аюулгүй байдал, гомдол, сахилгын журам гэх мэт асуудлыг багтаадаг.

МХ-дод шаардлагатай хүний нөөцийн удирдлагын сайн туршлагаас:

Сайн дурын гишүүдийн хувьд:

- Сайн дурынхны оролцоог дэмжих, түүнд чиглэсэн стратеги боловсруулахдаа гишүүнчлэлийн олон янз байдлыг төлөөлдөг гишүүдийг бүрэн хамруулахыг эрмэлзэх (хүйс, байршил, оролцогч талуудын хувьд гэх мэт).
- Холбооны үйл ажиллагаанд оролцож буй бүх хүмүүсийн зардлыг тооцож олгох бодлого боловсруулж хэрэгжүүлнэ.
- Мэргэжил дээшлүүлэх, сургах боломжийг санал болгоно.
- Үйл ажиллагаагаа жилийн эсвэл арга хэмжээний хүрээнд дүгнэхдээ сайн дурын гишүүдийн оруулсан хувь нэмрийг үнэлж, урамшуулна.

Ажиллагсдын хувьд:

- Хүний нөөцийн үйл ажиллагаа нь хөдөлмөрийн хууль тогтоомж, дүрэм журамтай нийцэж байгаа эсэхийг баталгаажуулна.
- Тухайн албан тушаалд шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар эзэмшсэн хүнийг ажилд авах боломжийг олгодог “нээлттэй” сонгон шалгаруулах үйл явцыг хэрэгжүүлнэ. (Ажлын байр зарлах, хоёроос доошгүй хүний бүрэлдэхүүнтэй сонгон шалгаруулах комисс байгуулах, ярилцлага зохион байгуулах, лавлагаа шалгах гэх мэт).
- Албан тушаал тус бүрээр ажлын байрны нарийвчилсан тодорхойлолт, хөдөлмөрийн гэрээ боловсруулж, шинэчлэн баталгаажуулна.
- Үндсэн ажилтнуудынхаа жилийн гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр гэрээг дүгнэдэг.
- Мэргэжил дээшлүүлэх, сургах боломжуудыг санал болгоно.
- Ажлын цаг, жилийн амралт, өвчтэй өдрүүд, гүйцэтгэлийн үнэлгээ гэх мэт асуудлыг хамарсан хүний нөөцийн удирдлагатай холбоотой бодлого, журмыг боловсруулж хэрэгжүүлнэ.
- Жил бүрийн тайлан, арга хэмжээний хүрээнд ажилтнуудынхаа оруулсан хувь нэмрийг үнэлж, урамшуулна.

Зөвлөхүүдийн хувьд:

- Зөвлөхийг ажилд авахын өмнө зөвлөхийн ажлын хамрах хүрээг нарийвчлан тодорхойлсон ажлын даалгавар боловсруулах шаардлагатай.
- Томоохон төсөл, хөтөлбөрүүдийн хувьд зөвлөх(үүд)-ийг сонгон шалгаруулахдаа санал авах үйл явцыг хэд хэдэн шат дараалалтай хийхийг зөвлөж байна.

- Ажил гүйцэтгэх гэрээг ажлын даалгаврын хамтаар албажуулан, үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний дагуу хамтран ажиллах нь гүйцэтгэл сайн байхад нөлөөлдөг.

Ажилтны жилийн гүйцэтгэлийн үнэлгээг хэрэгжүүлэх зөвлөмжүүд:

Жил бүрийн гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр ажилтнуудыг дүгнэх:

- Тухайн хүн юуг сайн хийдэг, юуг сайжруулах боломжтой талаар санал хүсэлтийг нь авах;
- Тухайн жилийн хугацаанд тухайн хүнийг үнэлэхэд ашиглах тодорхой гүйцэтгэлийн зорилтуудыг тодорхойлж, тохиролцоонд хүрэх;
- Ажил олгогч, ажилтны харилцаатай холбоотой асуудлыг тодруулах;
- Хувь хүний сургалт эсвэл мэргэжил дээшлүүлэх хэрэгцээг тодорхойлж, холбооноос эдгээрийг хэрхэн дэмжих талаар тодруулах;
- Ажлын байрны тодорхойлолт шинэчлэгдсэн эсэхийг нягталж үзэх.

Жилийн гүйцэтгэлийн үнэлгээг тухайн ажилтны удирдах ажилтан нь хийж байгаа эсэхийг баталгаажуулах.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийхээс өмнө дараах зүйлийг баталгаажуулна.

- Ажилтанд бэлдэх боломж олгох үүднээс уулзалтыг урьдчилан төлөвлөх;
- Үнэлгээг зохих ёсоор гүйцэтгэхэд хангалттай хугацаа товлох;
- Нууцлалыг хангах үүднээс хаалттай оффис эсвэл орон зайд хурлыг явуулах.

Ажилтан эхлээд гүйцэтгэлийн үнэлгээний загварыг ашиглан өөрийгөө үнэлж, дараа нь гүйцэтгэлийн үнэлгээний хурлын үеэр үр дүнг хянаж, ярилцдаг оролцооны үйл явцыг ашиглах талаар бодож үзээрэй.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийх үед:

- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний тохиролцсон үйл явцыг хэрэгжүүлэх;
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний баримт бичгийг бөглөх/хянах, гарын үсэг зурж, огноотой эсэхийг шалгах;
- Баримт бичгийн хуулбарыг ажилтан болон ахлагч хоёрт аль алинд нь байгаа эсэхийг шалгах;
- Гарын үсэг зурсан бүрэн баримт бичгийг аюулгүй, нууцлалтай газар хадгалах;
- Жилийн дараа энэ үйл явцыг давтахаар төлөвлөх.

Жилийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь гэнэтийн байх ёсгүй бөгөөд ажил олгогч болон ажилтан аль алинд нь тухайн жилийн ажлын гүйцэтгэлийг хянаж, ирэх жилийн сайжруулалтыг төлөвлөх боломж олгоход чиглэгдэх ёстой.

ТӨСӨЛ, ХӨТӨЛБӨРИЙН МЕНЕЖМЕНТ

Сүүлийн арван жилд төслийн менежментийн салбар ихээхэн хөгжиж, улам боловсронгуй болж байна. Хөтөлбөр/төслийн чадавхыг хөгжүүлэхэд ихээхэн цаг хугацаа, нөөц шаардагдах нь мэдээж. МХ-нд тулгамддаг асуудал нь хөтөлбөр/төслийн менежментийн чадавхыг цөөн хэдэн хүний мэдэлд байлгадаг явдал.

Хөтөлбөр/төслийн удирдлага гэдэг нь аливаа санаачилгын зорилго, зорилтод хүрэхийн тулд байгаа нөөцийг төлөвлөх, хамгаалах, удирдахад хэрэглэгдэх үйл явц, систем юм. Хөтөлбөр/төслийн дизайн, менежментийн арга барил нь салбар бүрт өөр ялгаатай байдаг.

Санхүүгийн удирдлагын практикийн хувьд ашгийн бус байгууллага болон иргэний нийгмийн бусад оролцогчдын хөтөлбөр/төслийн менежментийн чадавхыг сайжруулахад чиглэсэн олон ашигтай нөөц байдаг. Одоо байгаа нөөцийг дахин үйлдвэрлэхгүй байх үүднээс МХ-ноос хөтөлбөр/төслийн удирдлагын чадавхыг бэхжүүлэх хүчин чармайлтад ашиглаж болох үндсэн зөвлөмж, арга хэмжээ, хэрэгслээр хангахад энэ хэсгийн гол анхаарал хандах болно. Хөтөлбөр/төслийн удирдлагын цогц нөөцийн лавлагааг энэ бүлгийн "Бусад ашигтай нөөц" хэсгээс олж болно.

Сайн хөтөлбөр/төслийн менежментийн туршлага бүхий мэргэжлийн холбоо:

- Хөтөлбөр/төслийн менежментийн бусад байгууллагын сайн туршлагыг хөтөлбөр, төсөлдөө тусгахыг эрмэлздэг. Төслүүд нь сайн тодорхойлогдсон, дэмжигдсэн зорилго, зорилтуудтай, ажлын төлөвлөгөө, төсөвтэй байх ёстой бөгөөд эдгээрийг ахиц дэвшлийг хянахад ашигладаг.
- Хөтөлбөр/төслийн менежментийн ажилтнууд болон сайн дурын гишүүдийн мэргэжил дээшлүүлэх боломжуудад хөрөнгө оруулалт хийж, эдгээрээс олж авсан мэдлэг, ур чадварыг холбооны удирдлагын тогтолцоо, үйл явцтай уялдуулахыг баталгаажуулдаг.
- Өөр өөр санхүүжүүлэгч нартаа гүйцэтгэлийн талаар тайлагнах шаардлагуудыг мэдэж, тэдгээрийг хангах тогтолцоо, үйл явцыг бий болгодог.

МОДУЛЬ 5. МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН МЭДЭЭЛЭЛ ХАРИЛЦАА БА УХУУЛГА СУРТАЛЧИЛГААНЫ НӨЛӨӨЛӨЛ, ХӨРӨНГӨ БОСГОХ СТРАТЕГИ

- ▶ Мэргэжлийн холбоодын мэдээлэл харилцаа ба харилцааны оролцогч талуудаа тодорхойлох нь
- ▶ Мэргэжлийн холбоодын дотоод, гадаад харилцаа, мэдээлэл түгээх хэлбэрүүд
- ▶ Нөлөөллийн ажлыг үр дүнтэй зохион байгуулах нь
- ▶ Хөрөнгө босгох стратеги

Энэхүү бүлэгт МХ-дын гадаад болон дотоод харилцааг хэрхэн удирдах болон салбарын бодлогод нөлөөлөх нөлөөллийн үйл ажиллагааг хэрхэн үр дүнтэй явуулах,

санхүүгийн тогтвортой байдлаа хангахын тулд хөрөнгө босгох ямар стратеги баримтлах талаар танилцуулна.



МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН МЭДЭЭЛЭЛ ХАРИЛЦАА БА ХАРИЛЦААНЫ ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДАА ТОДОРХОЙЛОХ НЬ

Үр дүнтэй харилцаа нь МХ-г байх явдал байдаг. Судалгаанаас үзвэл амжилттай ажиллуулах тулгын чулуу юм. УЗ-ийн шийдвэрийн тухай мэдээллийн Байгууллагын харилцааны бэрхшээлтэй 63 хувь нь гүйцэтгэх захиралд, 40 хувь нь тал нь мэдээллийг хаа нэгтэй дарагдуулах, ажигтнуудад, 20 хувь нь гишүүдэд хүрдэг мэдээллийн ачаалал хэт ихсэх, байна. Мөн доороос дээш явах мэдээллийг байгууллагын бүтэц боловсронгуй бус ихээхэн дарагдуулдаг нь нууц биш юм.

Байгууллагын харилцааг төгөлдөржүүлэх нэг үндэс нь хариу үйлдлийн боломжийг нэмэгдүүлэх, эргэх холбооны систем бий болгох явдал байдаг. Үүнд:

- Мэдээлэл дээрээс доош, доороос дээш чөлөөтэй урсан очих боломжийг бүрдүүлэх,
- Хөндлөн шугамаар явагдах мэдээлэл солилцоог идэвхжүүлэх,
- Орчин үеийн мэдээллийн технологийг нэвтрүүлэх,
- Байгууллагын дотоод мэдээллийн сүлжээ бий болгох,
- Хэвлэл, мэдээллийн хуудас бий болгох зэрэг олон арга замыг ашиглах боломжтой.

Харилцааны үйл явцын ерөнхий дараалал нь:

САНАА ТӨРӨХ- ТҮҮНИЙГ ХЭЛБЭРШҮҮЛЭХ – СУВАГ СОНГОХ- МЭДЭЭЛЭЛ ХҮРГЭХ – ХҮЛЭЭН АВЧ БОЛОВСРУУЛАХ гэсэн үндсэн үе шатуудаар явагдана.

Харилцааны үйл явцын үндсэн бүрэлдэхүүн хэсэг нь ИЛГЭЭГЧ – МЭДЭЭЛЭХ ҮЙЛ ЯВЦ – СУВАГ – ХҮЛЭЭН АВАГЧ гэсэн дараалалтай байдаг.

Харилцааны үр дүнд сөргөөр нөлөөлөгч сөрөг хүчин зүйлийн нэг нь ШУУГИАН \үл ойлголцол, дам яриа, цуурхал, хов жив, ойлгомжгүй мэдээлэл гэх мэт\ юм. Шуугианыг арилгаагүй тохиолдолд харилцаа үр дүнтэй явагдахгүй.

ЭРГЭХ ХОЛБОО буюу хүлээн авагчийн хариу үйлдэл ямар байх нь дамжуулсан мэдээлэл тэр хэмжээгээр ойлгогдсон, үүргээ биелүүлсэн эсэхийг харуулдаг.

МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООНЫ ХАРИЛЦААНЫ ЗОРИЛГО

- Гишүүдийг мэдээллээр хангах
- Гишүүдийн идэвх оролцоог нэмэгдүүлэх, дайчлах
- Гишүүнчлэлийн хүрээг тэлэх
- Үйл ажиллагаагаа сурталчлан таниулах
- Салбарын мэргэжилтнүүдийн мэдлэгийг дээшлүүлэх
- Хөтөлбөр, үйл ажиллагаандаа төслийн үр шимийг хүртэгчид, олон нийтийг дайчлах
- Олон нийтийг хамарсан арга хэмжээ зарлах, зохион байгуулах

- Хүндэтгэлийн болон тэмдэглэлт арга хэмжээ зохион байгуулах
- Үйл ажиллагаандаа хандив босгох
- Олон нийтийн дунд түгсэн буруу ойлголт, алдаа завхрал болон маргаан зөрчлийг шийдвэрлэх гэх мэт

Байгууллагын ихэнх хүндрэлтэй асуудал харилцааны доголдлоос үүдэлтэй байдаг. АНУ-д явуулсан судалгаанд хамрагдсан удирдах ажилтнуудын 73 хувь, Английн 63 хувь, Японы 83 хувь нь байгууллагын ажлын амжилт харилцааны асуудал шийдэгдээгүйгээс болж тавьсан зорилтдоо хүрэхгүй байна гэж хариулсан байв. Тэрчлэн 2000 пүүс компанийн 250 мянган хүний дунд явуулсан санал асуулгын дүнгээс үзэхэд байгууллагын доторх хамгийн хүндрэлтэй асуудал нь мэдээлэл солилцох, бие биенээ ойлгон дэмжихтэй холбоотой гэжээ.

Мэргэжлийн холбоодын харилцааны бэрхшээлүүд:

- Эргэх холбоо сул байх, мэдээллийг хаа нэгтэй дарагдуулах \ялангуяа доороос дээш явах мэдээлэл
- Байгууллагын бүтэц боловсронгуй бус байх
- Мэдээллийн тохиромжгүй суваг ашиглах
- Мэдээллийн хүртээмжгүй байдал
- Мэдээллийн ойлгомжгүй хэлбэр, агуулга, өнгө аяс
- Мэдээлэлд анхаарал бага хандуулах,
- Мэдээллийн хэрэгсэлд хэтэрхий их найдах
- Зохицуулалт сул байх (хэн хариуцах)
- Нэгдмэл байдал хангагдаагүй байх (мэдээллийн зөрүү)

Харилцагч талуудыг тодорхойлох

МХ-дын мэдээлэл харилцааг сайжруулах эхний алхам нь харилцагч талуудаа тодорхойлох явдал юм. Байгууллагын эрхэм зорилготой уялдуулан харилцагч талуудаа тодорхойлсноор зорилгодоо хүрч, үр дүн гаргахад харилцагч талуудын зүгээс ирэх дэмжлэг болон эрсдэлийг тооцох боломжтой болно. Мөн тухайн харилцагчийн хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн хэлбэрээр мэдээлэл түгээх боломж олгодог.

Хүснэгт 10.

Харилцагч талуудыг ач холбогдлоор нь эрэмбэлэх

Ач холбогдол	Нөлөө ихтэй	Нөлөө багатай
Өндөр	А. МХ-ны үйл ажиллагаанаас их хэмжээний үр шим хүртэх боломжтой эсвэл хохирол амсах эрсдэлтэй БӨГӨӨД тэдний үйл хөдлөл нь МХ-ны зорилтдоо хүрэх чадварт нөлөөлж болзошгүй оролцогч тал. <i>Хамтрахдаа энэ талын ашиг сонирхлыг харгалзан үзэж, тусгах шаардлагатай. Төслийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд эдгээр оролцогч талтай сайн харилцаа тогтоох хэрэгтэй.</i>	Б. Холбооноос их хэмжээний үр шим хүртэх боломжтой эсвэл хохирол амсах эрсдэлтэй БОЛОВЧ тэдний үйл хөдлөл нь холбооны зорилтдоо хүрэх чадварт нөлөөлж чадахгүй оролцогч тал. <i>Хамтрахдаа энэ талын ашиг сонирхлыг харгалзан үзэж, тусгах шаардлагатай.</i>
Бага	В. Холбооны зорилтдоо хүрэх чадварт нөлөөлж болзошгүй БОЛОВЧ үүнээс шалтгаалах эрсдэл болон хүртэх үр шим багатай оролцогч тал. <i>Эрсдэл дагуулах боломжтой бөгөөд тэрхүү эрсдэлийг хянан зохицуулах аргыг урьдаас тодорхойлох хэрэгтэй.</i>	Г. Холбооноос үр шим хүртэхгүй, үйл ажиллагаанаас шалтгаалсан эрсдэл байхгүй БӨГӨӨД холбооны зорилтдоо хүрэх чадварт нөлөөлж чадахгүй оролцогч тал. <i>Гаргасан ахицын талаар мэдээллээр хангаж, хяналт тавих ч тийм чухал тал биш. Эдгээр нь төслийн субъект болох магадлал бага БӨГӨӨД төслийн удирдлагад оролцохгүй.</i>

Ийнхүү харилцагч талуудыг тодорхойлох нь харилцагчдаа таньж мэдэх, харилцагч талын онцлогт тохируулах чадвартай байх; их биш чухлыг агуулсан товч, тодорхой

мэдээлэл бэлтгэх, мэдээллийг энгийн ойлгомжтой үг хэллэг өнгө аясаар өгөх, мэдээллээ харилцагчдад тохиромжтой сувгаар хүргэхэд чухал ач холбогдолтой.

МХ-дын үр дүнтэй харилцаа

Талуудтай харилцах харилцааны нэг чухал хэсэг нь үйл ажиллагаагаа хэрэгжүүлэх явцад олж авсан туршлага, сургамжаас суралцан цаашид тогтмол сайжруулан шинэчлэх явдал юм. Харилцааны зорилго,

зорилтот бүлэг, мэдээллийн агуулга, хүргэх арга зам өөрчлөгдөж болох ч хэвлэл мэдээллийнхэн, олон нийтийн нөлөөлөгч хүмүүстэй харилцах харилцааг тогтмолжуулах шаардлагатай.

МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН МЭДЭЭЛЭЛ ТҮГЭЭХ АРГА, ХЭЛБЭРҮҮД

Хүснэгт 11.

МХ-дын дотоод харилцаа

Үндсэн мэдээлэл	Хэнд түгээх	Хэрхэн түгээх
Мэргэжлийн холбооны дотоод харилцаа		
Мэргэжлийн холбооны дүрэм	Гишүүдэд	- Цахим хуудас - Товхимол (шинэ гишүүдэд хүсэлтийн дагуу илгээх)
Мэргэжлийн холбооны алсын хараа, зорилго зорилт \ Стратегийн чиглэл, төлөвлөгөө, мэргэжлийн ёс зүйн дүрэм, байр сууриа илэрхийлсэн мэдэгдэл гэх мэт	Гишүүд, болон ажилтнуудад	- Хураангуйг цахим хуудас, оффис, арга хэмжээний үеэр - Үйл ажиллагааны танилцуулга, цаг үеийн мэдээллийг самбар, илтгэл, уулзалтын үеэр - Хураангуй мэдээллийг хэвлэмэл болон цахим сонингоор - Байгууллагын алсын хараа, зорилго зорилтыг баннер хэлбэрээр байршуулах - Байгууллагын жилийн тайланг танилцуулах
ТУЗ-ийн гол шийдвэрүүд	Зөвлөлийн гишүүд, Холбооны гишүүд, ажилтнуудад	- Зөвлөлийн хурал - Холбооны хурал - Санамж илгээх
МХ-ны санхүү, захиргаа, хүний нөөцийн бодлого, дүрэм журам	Зөвлөлийн гишүүд, ажилтнууд болон сайн дурын идэвхтнүүд	- Бодлого, журмын гарын авлага - Ажилтнууд, сайн дурын идэвхтнүүдэд зориулсан гарын авлага гэх мэт
Төсөл, хөтөлбөрийн талаарх шинэчилсэн мэдээлэл	Гишүүд ажилтнууд	- ТУЗ-ийн хурал, Гүйцэтгэх албаны хуралд - Гишүүдийн хурлын үеэр - Хэвлэмэл болон цахим сонинд тогтмол булан, өгүүлэл оруулах - Цахим хуудас болон нийгмийн сүлжээнд төслийн явцын мэдээлэл оруулах
Удахгүй болох арга хэмжээний зар болон бүх гишүүдийн хурал, эрдэм шинжилгээний хурал болон бусад арга хэмжээний мэдээлэл	Гишүүд	- Цахим шуудан, нийгмийн сүлжээ, цахим хуудас, цахим болон хэвлэмэл сонингоор дамжуулан мэдээлэл хүргэх - Олон нийтэд түгээх шаардлагатай гишүүдээрээ дамжуулан стратегийн чухал газруудаар түгээх, самбарт байршуулах

Хүснэгт 12.

МХ-дын гадаад харилцаа

Үндсэн мэдээлэл	Хэнд түгээх	Хэрхэн түгээх
Мэргэжлийн холбоодын гаднах харилцаа		
МХ-ны алсын хараа, зорилго, стратеги, байр суурь	Хамтрагчид, түншүүд, олон нийт	• Цахим хуудас, уулзалт арга хэмжээ болон ажлын байраар дамжуулан түгээх • Тайлангийн хураангуй, байгууллагын танилцуулгыг цахим хуудас, нийгмийн сүлжээ, цахим шуудан, уулзалт арга хэмжээгээр дамжуулан түгээх • Оролцож байгаа арга хэмжээнийхээ илтгэлд байгууллагаа танилцуулах 1-2 слайд оруулах
Санал, хүсэлтээ илэрхийлсэн хүсэлт мэдэгдэл	Холбоог дэмжих боломжтой харилцагч талууд	• Албан захидал, хүсэлтээ шуудан болон цахим шуудангаар илгээх \ТУЗ болон гишүүдийн хурлын тэмдэглэл, холбогдох материалыг хавсаргах • Холбоог дэмжих боломжтой байгууллага, харилцагч талуудтай уулзаж, санал хүсэлтээ илэрхийлэх • Уулзалтаас хойш утсаар ярих, холбогдох
МХ-дын үйл ажиллагааны жилийн тайлан	Хамтрагч, дэмжигч түншүүд болон холбогдох талууд, олон нийт	• Цахим хуудас, нийгмийн сүлжээ, олон нийтийн арга хэмжээ, уулзалт гэх мэт
Төсөл хөтөлбөр, судалгааны үр дүн гэх мэт	Хамтрагч, дэмжигч түншүүд болон холбогдох талууд, олон нийт	• Цахим хуудас, нийгмийн сүлжээ, олон нийтийн хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл, хэвлэлийн бага хурал гэх мэт
Ухуулга нөлөөллийн үндсэн мэдээлэл	Төрийн байгууллага, бүх шатны шийдвэр гаргагчид, холбогдох талын оролцогчид	• Цахим хуудас, нийгмийн сүлжээ, олон нийтийн хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл, хэвлэлийн мэдээлэл, хэвлэлийн бага хурал

НӨЛӨӨЛЛИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААГ ҮР ДҮНТЭЙ ЗОХИОН БАЙГУУЛАХ НЬ

МХ-дын үндсэн чиг үүргийн нэг нь байгуулах ур чадвар, стратеги, тактикаас салбарын бодлогод нөлөөлөх билээ. суралцах нь МХ-дын хувьд зайлшгүй Тэгвэл нөлөөллийн үйл ажиллагаа зохион хэрэгтэй чадавхын нэг юм.

Нөлөөллийн тодорхойлолт

- Нөлөөлөл нь асуудлыг ил тод зоригтой гарган ярих, чухал асуудалд олон нийтийн анхаарлыг хандуулах, шийдвэр гаргагчдыг тухайн асуудлыг шийдвэрлэх алхам руу чиглүүлэх үйл ажиллагаа юм.
- Нөлөөлөл нь нөхцөл байдлыг эергээр өөрчлөхийн тулд бусад байгууллага хүмүүстэй холбоо тогтоож хамтран ажиллана гэсэн үг.
- Нөлөөлөл нь хувь хүмүүсийн хооронд болон мэдээллийн хэрэгслээр тодорхой зорилготой мэдээллийг дамжуулах үйл явц.
- Нөлөөлөл нь ямарваа үзэл бодлыг өргөн мэдүүлэх, хамгаалах, эсвэл шийдвэр гаргагч нарт танин мэдүүлэх үйл ажиллагаа юм.

Зураг 15. Нөлөөллийн ур чадварыг тодорхойлох торон диаграммын арга



Нөлөөллийн ажилд шаардагдах ур чадварууд:

- Судалгаа, дүн шинжилгээ хийх чадвар
- Нөлөөллийн ажлыг төлөвлөх, удирдах, хяналт мониторинг хийх чадвар
- Сурталчилгааны ажлын ур чадвар
- Олон нийттэй ажиллах, тэднийг дайчлах ур чадвар
- Оролцогч талуудтай хамтран ажиллах ур чадвар
- Урьдчилан тооцоолоогүй нөхцөлд хариу үйлдэл үзүүлэх ур чадвар

Хүснэгт 13.

Нөлөөллийн асуудлыг эрэмбэлэх матриксийн арга

Нөлөөллийн асуудлыг эрэмбэлэх матриксийн арга				
Асуудал	Нөлөөллийн ажлаар шийдвэрлэх боломжтой	Асуудалд хамаатай хүмүүст үр өгөөжтэй	Асуудалд хамаатай хүмүүс өөрсдөө оролцох боломжтой	Дүн

Нөлөөллийн ажлын алхмууд:

- Алхам 1: Нөлөөллийн үйл ажиллагааг чиглүүлэх асуудлаа тодорхойлох
- Алхам 2: Асуудалтай холбоотой мэдээлэл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх
- Алхам 3: Нөлөөллийн ажлын зорилго, зорилтоо тодорхойлох.
- Алхам 4: Зорилтот бүлгээ тодорхойлох
- Алхам 5: Хамтрагч нараа тодорхойлох
- Алхам 6: Нөөц боломжоо тодорхойлох
- Алхам 7: Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө гаргах.
- Алхам 8: Хэрэгжүүлэх, хянах, үнэлэх

ОЛОН НИЙТИЙГ ДАЙЧЛАХ

Хүснэгт 14.

Олон нийтийг дайчлах арга

Арга	Бүрэлдэхүүн хэсэг	Үр ашиг	Дутагдалтай тал
Олон нийтийн уулзалт	• Хүмүүс хамтдаа мэтгэлцэнэ. • Шийдвэр гаргагчид олон нийтийн асуултад нээлттэй байна. • Хүн бүр оролцож болно.	• Сайн сурталчилгаа болж болно. • Шийдвэр гаргагчид үзэл бодлыг шууд сонсоно. • Хэлэлцэх боломж олгоно.	• Зохион байгуулахад цаг хугацаа болон зардал их шаардана. • Бутрал болон сөргөлдөөнд хүргэж болно.
Жагсаал, эсэргүүцлийн цуглаан	• Бүлэг хүмүүс цугларч шийдвэр гаргагчдад үзэл бодол болон эсэргүүцлээ илэрхийлнэ.	• Хүмүүст илэрхий ихээхэн хүчтэй нөлөө үзүүлж болно. • Хэвлэл мэдээллээр сайн мэдээлдэг.	• Хүчирхийлэл гарч болзошгүй. • Сөргөлдөөнтэй үед шийдвэр гаргагчдад дуу хоолой хүрэхгүй байж болно.
Шийдвэр гаргагчтай хийх уулзалт	• Бүлэг хүмүүс шийдвэр гаргагчид, орон нутгийн удирдлагатай уулзаж гол илгээлтээ хүргэдэг.	• Шийдвэр гаргагчид хүмүүсийн үзэл бодлыг шууд сонсдог. • Кампанит ажил явуулах орон нутгийн дэмжлэг бий болно.	• Илгээмжийг зохицуулахад хүндрэлтэй.
Хэвлэлийн бага хурал, илтгэл материал бэлтгэх	• Кампанит ажлын зэрэгцээгээр гол төлөв бодлогын зөвлөмж бүхий баримтуудыг үзүүлдэг.	• Дэмжигчид болон шийдвэр гаргагчдад итгэл төрүүлдэг.	• Зохион байгуулахад цаг хугацаа болон зардал их шаардана. • Материалыг уншихгүй байж болох талтай.
Хэвлэл мэдээллийн анхаарлыг татах үйл ажиллагаа	• Хэвлэл мэдээллийн анхаарлыг өөрсдийн асуудалд хандуулахад чиглэсэн тоглолт зохион байгуулах	• Хэвлэлийнхний анхаарлыг сайн татна. • Олон нийт болон шийдвэр гаргагчдад илгээмжийг хүргэнэ.	• Хэт санал зөрөлдөөнтэй байвал олон нийтэд таагүй мэдрэмж төрүүлнэ.

Арга	Бүрэлдэхүүн хэсэг	Үр ашиг	Дутагдалтай тал
Сонин	• Сонирхогч талдаа мэдээллийг тогтмол хүргэх	• Өнөөгийн байдлын талаар мэдээллийг хүмүүст хүргэнэ. • Мэдээлэл болон үйл ажиллагааны өөр хувилбарын талаар тогтмол мэдээлнэ.	• Цаг хугацаа болон зардал их шаардана.
Ил захидал, гарын үсэг цуглуулах	• Шийдвэр гаргагчдад ил захидал бичих болон гарын үсэг цуглуулж илгээх	• Хурдан ба хийхэд амархан. • Олон хүмүүс оролцоно. • Олон нийтийг дайчилж эхлэх сайн боломж юм.	• Шийдвэр гаргагчид үгүйсгэж болзошгүй.
Шийдвэр гаргагчдад захидал бичих	• Шийдвэр гаргагчдад хандан захидал бичих	• Захидлыг шийдвэр гаргагчид олон нийтийн санааг зовоож байгаа зүйлийн илрэл гэж үздэг.	• Бусад кампанит ажлаас ялгахад хүндрэлтэй.
Интернетэд суурилсан кампанит ажил	• Шийдвэр гаргагчдад гарын үсэг цуглуулах болон захидал илгээх	• Байрлуулахад хялбар • Уян хатан • Олон хүнийг оролцуулах боломжтой.	• Интернет хүртээмжгүй хүмүүс оролцохгүй. • Шийдвэр гаргагчид үгүйсгэж болзошгүй.
Үзэсгэлэн	• Ойлголт мэдлэгийг нэмэгдүүлэхийн тулд хүн олон цуглардаг газар зохион байгуулдаг. • Хэвлэл мэдээллийн анхаарлыг татах үйл ажиллагаатай холбох	• Гэрэл зураг, видео, аудио зэрэг нь хүмүүст санал бодлоо илэрхийлэх сайн боломж олгодог.	• Цаг хугацаа их шаардана. • Байгаль цаг уурын нөхцөл байдлаас ихээхэн хамааралтай байдаг.
Бойкот	• Тодорхой нэгэн компанийн бүтээгдэхүүнийг худалдан авахаас татгалзах	• Өөрчлөлтөд эерэг нөлөө үзүүлэх боломжтой. • Хэвлэл мэдээллээр сайн мэдээлдэг.	• Цөөхөн хүн оролцвол үр ашиг багатай.

ХӨРӨНГӨ, САНХҮҮЖИЛТ БОСГОХ СТРАТЕГИ

МХ-дын санхүүжилтийн гол эх үүсвэр нь гишүүнчлэлийн хураамж, хандив тусламж, үйл ажиллагаанаас олсон орлого, хандивлагч байгууллагуудын санхүүжилттэй төсөл, хөтөлбөрүүд байдаг. Хууль зүй, дотоод хэргийн яамны мэдээлснээр иргэний нийгмийн байгууллагуудын 59.5 хувь санхүүжилтээ олон улсын донор байгууллагуудаас, 27.9 хувь нь хувь хүний хандиваар, 12.6 хувь

нь өөрийн үйл ажиллагааны орлогоос тус тус бүрдүүлсэн байна. Санхүүжилт босгох нь тусдаа шинжлэх ухаан мэт онол шаардахгүй бөгөөд зөвхөн үйл явцын үндсэн дээр бий болдог. Санхүүжилт олгох боломж нь салбар тус бүрээр ялгаатай байна. Жишээ нь: эрүүл мэнд, боловсрол, байгаль орчин, соёл урлаг, эрчим хүч, орон нутгийн хөгжил зэрэг салбарт санхүүжилт босгох боломж илүү өндөр байна.

Санхүүжилт босгох үйл явц дараах нөхцөл байдлаас ихээхэн шалтгаалдаг.

Үүнд:

- Байгууллагын мөн чанар, эрхэм зорилго, алсын хараа, нийгэм, эдийн засгийн нөхцөл байдлаас ихээхэн шалтгаална.
- Байгууллагын хөрөнгө босгох төлөвлөгөө болон SWOT шинжилгээ мөн адил чухал үүрэгтэй
- Хөрөнгө оруулагч болон түншүүдтэй харилцаагаа бататган, шинээр үүсгэж байх хэрэгтэй
- Санхүүжилт босгох хамгийн сүүлийн үеийн чиг хандлагыг дагаж мөрдөх нь танай байгууллагыг шинээр гарч ирэх боломжуудад ойртоход тусалдаг.

Санхүүжүүлэгч хайхдаа

- Санхүүжилт хайхдаа буцалтгүй тусламж үзүүлдэг болон санхүүжилт олгодог байгууллагуудыг тодорхойлж, тэдэнтэй харилцаа тогтоох, төслийн саналаа илгээх, утсаар хүсэлт гаргах, краудфандинг буюу байгууллагуудын хамтарсан санхүүжилтийг судлах шаардлагатай.
- Хөрөнгө босголтод ямар стратеги баримтлах нь танай байгууллагын онцлог, боломжоос хамаарна
- Бусад байгууллагын хөрөнгө босгох стратеги, арга техникийг харж, туршлагаас нь суралцах, алдааг нь давтахгүйг хичээх хэрэгтэй.
- Таны санхүүжилт босгох төлөвлөгөө инновацлаг бөгөөд уян хатан шинэ арга барилаар төлөвлөгдөх ёстой.

САНХҮҮЖИЛТ ХАЙХ ҮЕ ШАТУУД

Зураг 16.

Санхүүжилт хайх үе шатууд

 СУДЛАХ	 ЯРИХ	 СУРАХ
Танай байгууллагад хамтран ажиллаж хөрөнгө оруулах боломжтой газруудыг хайж, судлах	Танай байгууллагад хөрөнгө оруулах боломжтой орон нутгийн байгууллагуудыг олох. Үүний дараа гадаадын байгууллагуудыг хайж, судалж эхлэх	Хайлтын систем болон вебээр дамжуулан хөрөнгө оруулалт авч чадсан байгууллагуудын жишээтэй танилцах

Санхүүжилт босгоход юу анхаарах вэ?

- Цаг үеэ мэдэрч, яг одоо шаардлагатай сэдвийг сонгох нь санхүүжилтад маш чухал хүчин зүйл юм. Хандивлагчдын хувьд нэн шаардлагатай цаг үе нь мөн эсэхэд анхаарах шаардлагатай.
- Санхүүжүүлэгч хайхдаа орчин үеийн технологийн шийдэл, мэдээлэл, харилцааны салбарын хамгийн сүүлийн үеийн ололт амжилтыг дагаж мөрдөх, хэрэгцээтэй программ хангамж, техник хэрэгслийг ашиглах нь таны ажлыг хөнгөвчилнө.
- Байгууллагын цахим хуудас, нийгмийн сүлжээний хуудсаа тогтмол шинэчилж, хандивлагчийн харилцаагаа бэхжүүлэхэд сошиал хуудсаа ашиглах нь чухал.
- Боломжит санхүүжүүлэгчтэй холбоо тогтоосны дараа эргэн холбогдтолоо хэдэн сарын турш хүлээлгэх нь хөрөнгө босгох итгэлийг хөсөрдүүлдгийг анхаарах хэрэгтэй.

Хандивлагч байгууллагын анхаарлыг татах, итгэлийг төрүүлэхэд танай байгууллагын дараах чадварууд чухал нөлөөтэй. Үүнд:

- Байгууллагын дүрэм журам, бодлого, стратегитай байх,
- Санхүүгийн бичиг баримт, тайлан, нягтлан бодох бүртгэлээ зөв хөтөлдөг, татвар, нийгмийн болон эрүүл мэндийн даатгалаа төлдөг, аудит тогтмол хийлгэдэг байх,
- Чадавхтай хүний нөөц болон бусад нөөцтэй гэдгээ харуулах
- Тогтвортой үйл ажиллагаа явуулдаг байх
- Байгууллагын вэбсайт, сошиал хуудсаа тогтмол хөтөлж, мэдээллээ шинэчилдэг байх
- Байгууллагын өмнө нь амжилттай хэрэгжүүлсэн болон хэрэгжүүлж буй төсөл хөтөлбөрийн талаарх мэдээллийг байнга хүргэх, тайлагнах

ХАВСРАЛТ. МЭРГЭЖЛИЙН ХОЛБООДЫН ДОТООД ЧАДАВХЫГ ҮНЭЛЭХ ҮНЭЛГЭЭНИЙ АСУУМЖ

ХАВСРАЛТ 1. МХ-ны чиг үүргийн чадавхын үнэлгээ

Байгууллагын нэр

Үнэлсэн: Нэр\ албан тушаал

Огноо:

Үнэлгээний асуултууд	Үнэлгээний оноо					
	0	1	2	3	4	Нийт
Гишүүддээ үйлчлэх үйлчилгээ						
Холбооны гишүүд холбооныхоо алсын хараа зорилго, стратегийг боловсруулах, эргэн нягтлахад санал өгөх, хувь нэмрээ оруулах боломжтой юу?						
Холбооноос зохион байгуулж буй үйл ажиллагаанд гишүүд идэвхтэй оролцдог уу?						
Холбоо нь гишүүдийн мэдээллийн сан бүрдүүлэх болон гишүүнчлэлийн хураамж хураах тогтсон бүтэц, зохион байгуулалттай юу?						
Холбоо нь гишүүдээ оролцоогоор нь ангилдаг уу? (жишээ нь идэвхтэй гишүүд, байнгын гишүүд, залуу гишүүд, хамтрагч гишүүд, харьяа гишүүн байгууллага гэх мэт)						
Холбооны гишүүн байхын давуу тал, үр шимийг идэвхтэй сурталчлан таниулдаг уу?						
Холбооны гишүүнчлэлийн тооны харьцаа тогтвортой эсэх? (жишээ нь өсөлт бууралт)						
Нийт оноо						
Мэргэжлийн чанар, стандартыг хангах						
Холбоог мэргэжлийн чанар, стандартыг хангах, сахиулах асуудлаар мэдээлэл өгөх, зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх байгууллага мөн гэж төрөөс хүлээн зөвшөөрдөг үү?						
Холбоо нь гишүүд, мэргэжилтнүүдэд мэргэжил дээшлүүлэх, мэргэшүүлэх өрсөлдөх чадвараа нэмэгдүүлэхэд нь дэмжлэг үзүүлдэг үү?						
Холбоо мэргэжлийн үйл ажиллагааны ёс зүйн кодтой эсэх, мөн энэхүү ёс зүйн кодыг гишүүд дэмжигчид нь хүлээн зөвшөөрч, түгээн дэлгэрүүлдэг эсэх?						

Үнэлгээний асуултууд	Үнэлгээний оноо					
	0	1	2	3	4	Нийт
Холбоо нь тухайн чиглэлийн мэргэжилтнүүд хаа нэгтээ дутагдалтай нөхцөл байдал үүссэн үед мэргэжилтнүүдийг нөхөх албан ёсны эрхтэй юу?						
Холбоо нь мэргэжлийн чанар, стандарттай холбоотой хууль эрх зүйн асуудалд идэвхтэй хувь нэмрээ оруулдаг уу?						
Холбоо нь мэргэжлийн үйл ажиллагаа явуулахад зайлшгүй шаардлагатай олон улсын болон үндэсний чанарын тогтолцоо бүрдүүлэхэд тэргүүлэн ажилладаг уу?						
Холбоо нь тухайн мэргэжлийн хүний нөөцийг улсын хэмжээнд бүрдүүлэх болон төлөвлөлтөд оролцдог уу?						
Нийт оноо						
Мэргэжилтнийг мэргэшүүлэх, сургах						
Холбооноос хэрэгжүүлж буй мэргэжлийн үйл ажиллагаа нь олон нийтэд танигдаж, хүлээн зөвшөөрөгдсөн эсэх? (жишээ нь мэдлэг дадлага олгох, мэргэшүүлэх, судалгаа хийх, манлайлах болон бодлогод нөлөөлөх)						
Холбооны үйл ажиллагаа нь тухайн салбарын мэргэжилтнүүдэд үйл ажиллагаагаа чанарын өндөр түвшинд гүйцэтгэх, дэмжих орчин бүрдүүлэхэд чиглэгддэг үү?						
Холбоо нь салбарын мэргэжилтнүүдийн цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх, мэргэжилтнүүдийн хүртэх ашиг шимийг сайжруулах чиглэлд санаачилга гаргадаг уу?						
Холбоо нь бусад ижил төрлийн мэргэжлийн холбоодтой туршлага солилцох, бие биенээсээ суралцах зорилгоор тогтмол уулзалт хийдэг үү?						
Нийт оноо						
Салбарын бодлогод нөлөөлөх						
Холбоо нь салбарын мэргэжлийн асуудлыг төр олон нийт, бусад байгууллагуудад танилцуулах, төлөөлөх үйл ажиллагаа явуулдаг уу?						
Холбоо нь мэргэжлийн асуудлаар холбогдох яам, төрийн байгууллага, шийдвэр гаргагч нартай холбоотой байдаг уу?						
Холбоо нь мэргэжлийн асуудлаар байр сууриа илэрхийлсэн бодлогын баримт бичиг боловсруулж, санал дэвшүүлж байсан уу?						
Холбоо нь жендэрийн тэгш байдлын талаар тусгай бодлого, стратегитэй юу?						

Холбоо нь салбарын мэргэжлийн бодлогын асуудлаар экспертүүдтэй санал солилцох, хэвлэл мэдээлэл, төр, иргэний нийгмийнхэнтэй зөвлөлдөх үйл ажиллагаа явуулдаг уу?						
Холбоо нь мэргэжлийн олон улсын холбоо, нийгэмлэгийн гишүүн үү?						
Холбооны удирдлагууд салбарын мэргэжлийн бодлого, мэргэжлийн үйл ажиллагаа эрхлэхэд таатай орчин бүрдүүлэх асуудлаар ухуулга нөлөөлөл хийх ур чадвартай юу?						
Холбоо нь олон нийт болон хэвлэл мэдээлэлтэй ажиллах стратегитай юу?						
Нийт оноо						

ХАВСРАЛТ 2. Мэргэжлийн холбооны засаглалын чадавхын үнэлгээ

Үнэлгээний асуултууд	Үнэлгээний оноо				
	0	1	2	3	4
Мэргэжлийн холбоодын засаглал					
Байгууллагын УЗ болон гүйцэтгэх удирдлагын ажил нь үндсэн дүрэм, журмаар зохицуулагдсан уу? Эдгээр нь бодит ажил болдог уу?					
УЗ нь стратеги, ерөнхий чиглэлээр хангадаг уу?					
УЗ-ийн үүрэг, хариуцлага нь нарийвчлагдаж тодорхой, ойлгомжтой болсон уу?					
УЗ нь тогтмол хугацаанд хуралддаг уу? Бүх шийдвэрээ бичиг баримт хэлбэрээр үйлдэж хадгалдаг уу?					
УЗ-ийн гишүүд нь мэргэжлийн хүмүүс байдаг уу? Тэд үүрэг хариуцлагаа нарийн ойлгож, ухамсарласан уу?					
Эрэгтэй эмэгтэй хүмүүсийн харьцаа УЗ-д тэнцвэртэй юу?					
УЗ-ийн гишүүдийн олон талт мэргэжил, ялгаатай ур чадвар УЗ-д хангалттай бөгөөд тэнцвэртэй юу?					
УЗ-д улс орны өнцөг булан бүрийн төлөөлөл бий юу?					
УЗ нь гүйцэтгэх удирдлагын ажлын гүйцэтгэлд хяналт тавьж, үнэлгээ өгдөг үү?					
УЗ ба гүйцэтгэх удирдлага нь цалин урамшууллын бодлоготой юу?					
Нийт оноо					

ХАВСРАЛТ 3. Мэргэжлийн холбооны манлайллын чадавхын үнэлгээ

Үнэлгээний асуултууд	Үнэлгээний оноо					
	0	1	2	3	4	
Удирдлагын манлайлал						
МХ-ны өдөр тутмын үйл ажиллагааг хариуцаж удирдлагаар хангах Гүйцэтгэх захирал байгаа эсэх?						
Гүйцэтгэх захирал болон бусад ажилтнуудын ажил үүрэг тодорхой болоод нэгдсэн ойлголтод хүрсэн эсэх?						
Гүйцэтгэх захирал нь УЗ/ Удирдах хороо (УХ)-ны албан гишүүн бөгөөд бүх хуралд оролцож, хэлэлцэх асуудал, протокол хөтлөх зэрэг хурлын бэлтгэлийг хангахад санал оруулах эрхтэй эсэх?						
УЗ Гүйцэтгэх захирал /ажилтнуудын хооронд ажлын бүтээлч харилцаа тогтсон эсэх?						
МХ-ны гишүүд нь Гүйцэтгэх захирал/ ажилтнуудыг дэмждэг эсэх?						
УЗ/УХ-нд МХ-ны стратегийг хэрэгжүүлэх, ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахад нөлөөлөхүйц хангалттай орон тооны болон идэвхтэй гишүүн/ хороо байгаа эсэх?						
МХ-ны УЗ/УХ, Гүйцэтгэх захирал, сайн дурын ажилтан, бусад үндсэн ажилтны үүрэг хариуцлага, харилцаа хамаарлыг тодорхой томьёолсон бүтэц байгаа эсэх?						
МХ-ны бүтэц нь шинэ төсөл хүлээн авч удирдан хэрэгжүүлэх чадавхтай эсэх?						
МХ-ны үйл ажиллагааг дэмжих оновчтой дүрэм журам байгаа ба тэдгээр нь үр дүнтэй эсэх?						
Гүйцэтгэх захирал болон ажилтнууд өөрсдийн үүрэг хариуцлагын хүрээнд асуудлыг илрүүлж, бие даан шийдвэрлэх боломжтой эсэх?						
МХ-г тогтвортой удирдан чиглүүлэх стратеги төлөвлөгөөтэй уялдсан бодитой, хэрэгжих боломжтой ажлын нарийвчилсан төлөвлөгөө гаргадаг эсэх?						
Бусад санал, зөвлөмж						
Нийт оноо						

ХАВСРАЛТ 4. Мэргэжлийн холбооны менежментийн чадавхын үнэлгээ

Үнэлгээний асуулт	Нэмэлт мэдээлэл					Нийт	
	0	1	2	3	4		
1. ТӨЛӨВЛӨЛТ							
1.1 Алсын хараа, эрхэм зорилго							
1.1.1 Танай байгууллагад тодорхой томъёологдсон алсын хараа болон эрхэм зорилго бий юу?							
1.1.2 Алсын харааг бүх гишүүд ойлгож, холбоонд зорилго, чиг баримжаа өгдөг үү?							
1.1.3 Эрхэм зорилго нь бүх гишүүдэд ойлгогдож, холбоонд зорилго, чиглэл өгдөг үү?							
1.1.4 Холбооны гишүүд эрхэм зорилгыг дэмждэг үү?							
1.1.5 Холбооны зорилго, үйл ажиллагаа эрхэм зорилгод нийцэж байна уу?							
1.1.6 Алсын хараа, эрхэм зорилгыг тогтмол хянаж үздэг үү? (өөрөөр хэлбэл алсын хараа, эрхэм зорилгыг хянах албан ёсны үйл явц байдаг уу?)							
Нийт							
1.2 Үнэт зүйлс (жишээ нь мэргэжлийн ур чадвар, шударга ёс, тэгш байдал, шилдэг байдал гэх мэт)							
1.2.1 Холбооны үнэт зүйлсийг тодорхойлж, сурталчилдаг уу? (жишээ нь баримт бичигт)							
1.2.2 Тус холбоо нь хүйсийн тэгш оролцоог онцгойлон үздэг үү? (Жишээ нь: Ерөнхийлөгч, УЗ-ийн гишүүн(үүд), Гүйцэтгэх захирал гэх мэт нөлөө бүхий албан тушаалд)							
1.2.3 Холбооны гишүүдийн ихэнх нь байгууллагын үнэт зүйлтэй санал нийлдэг үү?							
1.2.4 Холбооны үйл ажиллагаа (төсөл, хөтөлбөр, мэдэгдэл гэх мэт) нь түүний соёл, үнэт зүйлийг тусгасан уу?							
1.2.5 Холбооны хүрээнд өөрчлөлтөд эерэг хандлагаар ханддаг уу?							
Нийт							
1.3 Стратеги							
1.3.1 Холбоонд албан ёсны стратеги төлөвлөгөө бий юу?							
1.3.2 Стратегийн төлөвлөлт нь нээлттэй, гишүүдийн оролцоог бүрэн хангасан үйл явц байдаг уу?							
1.3.3 Стратегийн тэргүүлэх чиглэлд хүрээлэн буй орчны судалгааг оруулсан уу?							
1.3.4 Стратегийн төлөвлөгөөг гишүүдэд тарааж, гадны оролцогч талуудад нээлттэй болгосон уу?							

1.3.5 УЗ, Гүйцэтгэх захирал, УЗ-ийн гишүүд, гишүүд, ажилтнууд стратеги төлөвлөгөөний зорилго, зорилт, тэргүүлэх чиглэлийг ойлгож дэмждэг үү?						
1.3.6 Явцыг тайлагнах, стратеги төлөвлөгөөг хянах, шинэчлэх үйл явц байдаг уу?						
1.3.7 Стратегийн төлөвлөгөөний эрхэм зорилго, алсын хараа, тэргүүлэх чиглэл нь гишүүдийн тулгамдаж буй асуудлыг тусгасан уу?						
1.3.8 Стратегийн төлөвлөгөөнд жендэрийн тэгш байдлын зорилго, зорилт эсвэл үйл ажиллагаа бий юу?						
1.3.9 Стратегийн төлөвлөгөөний эрхэм зорилго, алсын хараа, тэргүүлэх чиглэл нь тухайн улсад хамааралтай юу?						

Нийт

2. САНХҮҮГИЙН МЕНЕЖМЕНТ

2.1 Жилийн төсвийг санхүүгийн төлөвлөлттэй уялдуулан гаргадаг уу?						
2.2 УЗ болон гишүүд санхүүгийн төлөвлөлт, төсөв зохиох, хяналт тавихад оролцдог уу?						
2.3 Улирал бүрийн санхүүгийн тайланг гаргаж, татварын ерөнхий газар тайлагнадаг уу?						
2.4 Хөндлөнгийн аудит хийлгэж, тайлагнаж, зөвлөмжийн дагуу жил бүр арга хэмжээ авдаг уу?						
2.5 Холбоо нь үндэсний хэмжээнд хүлээн зөвшөөрөгдсөн нягтлан бодох бүртгэлийн зарчмуудыг баримталдаг уу?						
2.6 Холбооны Гүйцэтгэх захирал тухайн жилийн төсвийг боловсруулах, удирдах, хяналт тавих ажилд байнга оролцдог уу?						
2.7 Хяналт-шинжилгээ, тайлагналын мэдээллийг бий болгож чадахуйц программчлагдсан нягтлан бодох бүртгэлийн систем (жишээ нь, компьютерийн программ хангамж) байгаа юу?						
2.8 Холбооны санхүүгийн тайланг (жишээ нь зөвхөн төслийн санхүүжилт биш) жил бүр бэлтгэж, гишүүдэд түгээдэг үү?						

Нийт

3. ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТ

3.1 Тус холбоо хэрэгцээгээ хангахад шаардлагатай ур чадвартай боловсон хүчнийг элсүүлэх ил тод, өрсөлдөөнт үйл явцтай юу?						
---	--	--	--	--	--	--

Үнэлгээний асуулт	Нэмэлт мэдээлэл					
	0	1	2	3	4	Нийт
3.2 Холбоо нь ил тод, өрсөлдөх чадвартай юу, хэрэгцээгээ хангах чадвартай сайн дурынхныг элсүүлэх үйл явцтай юу?						
3.3 Холбоо нь захиргааны/туслах ажилтантай юу?						
3.4 Холбоо нь нягтлан бодох бүртгэлийн ажилтантай юу?						
3.5 Хөдөлмөрийн хууль шинэчлэгдсэнтэй холбоотойгоор ажилтны ажлын байрны тодорхойлолт, хөдөлмөрийн гэрээ байгаа эсэх, тэдгээр нь тодорхой, шинэчлэгдсэн эсэх?						
3.6 Цалин, урамшууллын хэмжээг тодорхой зааж өгсөн дүрэм журам бий юу?						
3.7 Байгууллагын хэрэгцээг хангахуйц тоо, мэргэжлийн хувьд хангалттай хүний нөөц байгаа юу?						
3.8 Байгууллагын хэрэгцээг хангахуйц тоо, мэргэжлийн хувьд хангалттай сайн дурын ажилтнууд байгаа юу?						
3.9 Холбоо нь гишүүд, сайн дурын ажилтнууд, ажилтнуудад зориулсан мэдээллийн багц, бодлогын гарын авлага гэх мэт зүйлтэй юу?						
3.10 Холбооны удирдлага болон ажилтнуудын ёс зүй, хандлага ерөнхийдөө эерэг үү?						
Нийт						

4. ТӨСӨЛ/ХӨТӨЛБӨРИЙН МЕНЕЖМЕНТ						
4.1 Төсөл/ хөтөлбөрийн хүрээнд хэрэгжсэн/ хэрэгжиж буй ажил бий юу?						
4.2 Хэрэгжүүлсэн төсөл/ хөтөлбөрүүд байгууллагын стратегитай нийцтэй байдаг уу?						
4.3 Тус холбоо нь төсөл/ хөтөлбөр хэрэгжүүлэхдээ байгууллагын чадавх хэрхэн сайжирсан талаар тайлан гаргадаг уу?						
4.4 Хөтөлбөр/төсөл бүрээр баримтжуулсан ажлын төлөвлөгөө гаргадаг уу?						
4.5 Тус холбоо асуудал шийдвэрлэх, шийдвэр гаргах чадвар сайтай юу?						
4.6 Холбоо нь хөтөлбөр/төслийн үйл ажиллагаанд хяналт тавьдаг уу?						
4.7 Холбоо нь хөтөлбөр/төслийн саналыг үнэлэх нэгдсэн тогтолцоо, баримт бичиг байдаг уу?						
4.8 Төслийн гүйцэтгэлийн талаарх санал хүсэлтийг зохих ажилтан болон бүлэгт өгдөг үү?						
Нийт						

5. САНХҮҮГИЙН НӨХЦӨЛ БАЙДАЛ						
5.1 Жилийн төсөв нь төлөвлөсөн үйл ажиллагаанд хүрэлцэхүйц байдаг уу?						
5.2 Холбоо нь зорилгоо биелүүлэх, оролцогч талуудын хүлээлтэд нийцэхүйц орлогыг бүрдүүлж чаддаг уу?						
5.3 Холбоо нь төслийн санал боловсруулж, хандивлагч байгууллагуудтай харилцах, харилцаа холбоог хөгжүүлэх чадвартай юу?						
5.4 Холбоо нь эрсдэлийн үед хэрэглэх хуримтлал үүсгэн ажиллаж чаддаг уу?						
5.5 Холбоо нь санхүүгийн хувьд бие даан тогтвортой ажиллаж чадаж байна уу?						
5.6 Одоо байгаа санхүүжилтийн эх үүсвэрээс байнгын, тогтвортой, урьдчилан таамаглах боломжтой дэмжлэг байгаа эсэх? (жишээ нь, гишүүнчлэл, хандивлагчид, Засгийн газар)						
5.7 Тус холбоонд урт хугацаанд санхүүгийн байдлаа бэхжүүлэх стратеги бий юу?						
Нийт						

ХАВСРАЛТ 5. Мэргэжлийн холбооны нөлөөлөл, харилцааны чадавхын үнэлгээ

Үнэлгээний асуулт	Нэмэлт мэдээлэл					
	0	1	2	3	4	Нийт
Мэргэжлийн холбоодын мэдээлэл харилцаа						
1. Холбооны ТУЗ, удирдлага нь чухал асуудлаа гишүүдтэйгээ тогтмол зөвлөлддөг үү?						
2. Холбооныхоо зорилго, стратегийг хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг болох мэдээлэл харилцааны төлөвлөгөөтэй эсэх?						
3. Холбоо нь өөрийн дотоод, гадаад үйл ажиллагаандаа жендерийн тэгш байдлыг тусгадаг уу?						
4. Холбооны алсын хараа, зорилго, стратегийн чиглэлийг бүх гишүүд болон түншүүддээ сурталчлан таниулдаг уу?						
5. Тус холбооноос тогтмол эрхлэн гаргадаг сонин байдаг уу? (Цаасан болон цахим хэлбэрээр)						
6. Холбооны өөрийн цахим хуудас, нийгмийн сүлжээний хуудас байдаг уу? Түүний мэдээллийг тогтмол шинэчилдэг үү?						
7. Холбоо нь салбарын бусад харилцагч талуудад байгууллагынхаа үйл ажиллагааг сурталчлан таниулдаг уу?						
Нийт						
Гадаад хүчин зүйл						
1. Холбоо нь улс төрийн тогтворгүй байдал болон бусад гэнэтийн өөрчлөлтийг даван туулах чадвартай юу?						
2. Холбоо нь үйл ажиллагаанд нь сөргөөр нөлөөлөх улс төр, нийгмийн хүчин зүйлийг даван туулах менежментийн чадавхтай юу?						
Нийт						
Нөлөөлөл						
1. Холбоо нь албан ёсны улсын бүртгэлтэй юу?						
2. Холбоо нь хууль зүйн болон улс төрийн хүрээнд улсаа төлөөлөн ажиллах чадамжтай юу?						
Нийт						

ХАВСРАЛТ 6. Мэргэжлийн холбооны чадавхыг үнэлсэн үнэлгээний нэгдсэн дүн

Мэргэжлийн холбооны нэр:

Үнэлгээг дүгнэсэн огноо:

Чадавх	Чадавхын оноо
Чиг үүрэг	
1.1 Гишүүддээ үзүүлэх үйлчилгээ	9\24 (37.5%)
1.2 Чанар, стандартыг сахиулах	14\28 (50%)
1.3 Мэргэжил арга зүйн зөвлөгөө	11\16 (69%)
1.4 Салбарын мэргэжлийн бодлогод үзүүлэх нөлөөлөл	19\ 32 (59%)
Үйл ажиллагааны чадавх	
2. Засаглал	
3. Манлайлал	
4.1 Стратеги төлөвлөлт	
4.2 Санхүүгийн менежмент	
4.3 Хүний нөөцийн менежмент	
4.4 Хөтөлбөрийн менежмент	
5.1 Мэдээлэл харилцаа	
5.2 Гадаад хүчин зүйл	
5.3. Нөлөөлөл	
5.4. Хамтын ажиллагаа	

ХАВСРАЛТ 7. МХ-ны чадавх сайжруулах төлөвлөгөөний жишиг загвар

Холбооны нэр
 Хугацаа:
 Гүйцэтгэх багийн гишүүд:

Модуль 1. Мэргэжлийн холбооны чиг үүргийг сайжруулах:

А. Гишүүддээ үзүүлэх үйлчилгээ

Зорилт	Шалгуур үзүүлэлт	Үйл ажиллагаа	Хариуцах хүн	Хугацаа

Б. Мэргэжлийн чанар стандартыг хангах

Зорилт	Шалгуур үзүүлэлт	Үйл ажиллагаа	Хариуцах хүн	Хугацаа

В. Мэргэжилтнүүдийг чадавхжуулах, мэргэшүүлэх үйлчилгээ

Зорилт	Шалгуур үзүүлэлт	Үйл ажиллагаа	Хариуцах хүн	Хугацаа

Г. Салбарын бодлогод нөлөөлөх

Зорилт	Шалгуур үзүүлэлт	Үйл ажиллагаа	Хариуцах хүн	Хугацаа

Модуль 2. Засаглалыг бэхжүүлэх нь

Зорилт	Шалгуур үзүүлэлт	Үйл ажиллагаа	Хариуцах хүн	Хугацаа

Модуль 3. Манлайллыг хөгжүүлэх

Зорилт	Шалгуур үзүүлэлт	Үйл ажиллагаа	Хариуцах хүн	Хугацаа

Модуль 4. Менежментийг сайжруулах

Зорилт	Шалгуур үзүүлэлт	Үйл ажиллагаа	Хариуцах хүн	Хугацаа

Модуль 5.1 Гадаад, дотоод харилцааг удирдах

Зорилт	Шалгуур үзүүлэлт	Үйл ажиллагаа	Хариуцах хүн	Хугацаа

Модуль 5.2. Хөрөнгө босгох

Зорилт	Шалгуур үзүүлэлт	Үйл ажиллагаа	Хариуцах хүн	Хугацаа

ХАВСРАЛТ 8. МХ-дын засаглалыг сайжруулах жишиг төлөвлөгөө

Холбооны нэр:.....

Цикл хугацаа (Эхлэх болон төгсгөл огноо):.....

Ажил төлөвлөх хугацаа (Эхлэх болон төгсгөл огноо):.....

Гүйцэтгэх багийн гишүүд:.....

Байгууллагын засаглалыг сайжруулах төлөвлөгөөний чиглэл				
Засаглалыг сайжруулах:				
Зорилт	Чиглэлүүд	Үйл ажиллагаа	Хариуцах хүн	Хугацаа
Гишүүд дэмжигчдийн чиг үүргүүд				
Удирдах зөвлөлийн чиг үүргүүд				
Гүйцэтгэх удирдлагын чиг үүргүүд				
Хэн хэнд ямар ажлууд тайлагнах бодлого				
Удирдах зөвлөл, гүйцэтгэх удирдлагын цалин урамшууллын бодлого				
Ямар ямар сонирхлын зөрчил байдаг эсэх				
Байгууллагын хариуцлагын үндсэн зарчмууд				
Ёс зүйн кодоод оруулах үндсэн зарчмууд				

НОМ ЗҮЙ

- 1 Wignaraja K, editor. Measuring capacity. New York: United Nations Development Programme; 2010.
- 2 Glossary of key terms. In: Governance for sustainable human development: a UNDP policy document. New York: United Nations Development Programme; 1997.
- 3 Framework for FIGO strategic plan: 2009 - 2012. London: International Federation of Gynecology and Obstetrics; 2009.
- 4 Capable Partners Program, FHI 360, U.S. Agency for International Development. Implementation tips for USAID partners. Washington: FHI 360, MSI, USAID; 2012.
- 5 Welcome on board: a handbook to help IPPF member associations improve their governance. New York: International Planned Parenthood Federation; 2010.
- 6 Why do organisations need to plan and manage their communication? In: EUGAD Manual. Brussels: EUGAD; 2011.
- 7 The secrets of financial sustainability. In: Mango's guide to financial management for NGOs. Version 6.11. Oxford (UK): Mango; 2010.
- 8 Crisis management. KnowHow NonProfit; 2011.
- 9 Strengthening your organization: a series of modules and reference materials for NGO and CBO managers and policy makers - program design and management. Watertown (MA): Pathfinder International; 2000.
- 10 The board and its functions [Guidelines for AKDN's work with CSOs no 4]. Geneva: Civil Society Programme, Agha Khan Development Network; 2007.
- 11 FIGO, Strengthening Organisational Capacity of Health Professional Associations; 2012.
- 12 SOGC, Strengthening Organization Capacity of Professional Health Associations; 2009.

Улаанбаатар
2023