



Mongolia:  
Enhancing Resource  
Management through  
Institutional Transformation

## **Оролцогч талуудын дүн шинжилгээ (Stakeholder Analysis)**

Техникийн зөвлөх:  
Раймонд Жирвэйс

2018.12.19

---

# “ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ” СУРГАЛТЫН ЗОРИЛГО

Байгууллагын ажиллагаанд талуудын **оролцоог нэмэгдүүлэх, амжилт гаргах боломжийг** ихэсгэж, байгууллага нийтээрээ болон хэлтэс бүрийн авчрах үр өгөөжид нөлөөлж болох эрсдэлийг багасгах арга хэлбэрийн нэг бол оролцогч талуудыг нарийн тодорхойлох юм.

Энэхүү хичээлээр оролцогч талуудыг тодорхойлж, тэдэнд дүн шинжилгээ хийхийн ач холбогдлыг дэлгэрэнгүй судална. Сургалтын төгсгөлд оролцогчид дараах зүйлийг ойлгосон байна:

- Оролцогч талуудад дүн шинжилгээ хийх **шаардлага**
- Дүн шинжилгээ хийх **алхмууд**
- Шинжилгээ хийх зарим **аргачлал**

---

# ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУД ГЭЖ ХЭН БЭ? ЯАГААД ЧУХАЛ ВЭ?

## ➤ Оролцогч талууд гэж хэн бэ?

Оролцогч талууд гэдэг нь төсөл/хөтөлбөрийн **нөлөөлөлд өртөж буй** эсвэл түүний **үр шимийг хүртэж буй** байгууллагын дотор болон гадна буй хувь хүн, бүлэг хүмүүс, түнш байгууллагууд болно.

## ➤ Оролцогч талууд яагаад чухал вэ?

Үр дүнд суурилсан удирдлагын системд **бодит төлөвлөгөө**, үр өгөөжтэй төлөвлөлт хийхийн тулд та хүсч буй үр дүнгээ тодорхойлохоос гадна оролцогч талуудыг анхаарч, тэдний санал сэтгэгдлийг сонсох хэрэгтэй.

# ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДАД ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙХИЙН АЧ ХОЛБОГДОЛ

Оролцогч талуудад дүн шинжилгээ хийснээр ЦУНБХТ-ийн хэлтсүүд өөрсдийн стратеги **төлөвлөгөөний орчинг** үнэлэх боломжтой.

Оролцогч талуудын дүн шинжилгээ хийх нь дараах ач холбогдолтой:

- *Та төлөвлөгөөнийхөө хүрээнд шийдэхээр зорьж буй тухайн асуудалтай холбоотой **оролцогч талуудын ашиг сонирхлыг** гаргаж ирэх (асуудал тодорхойлох үе шатанд), түүнтэй уялдуулан байгууллагын эрхэм зорилго, зорилт, хэлтсүүдийн зорилгыг тодорхойлох*
- *Байгууллагын эрсдэлийн үнэлгээнд нөлөөлөхүйц оролцогч талуудын хоорондох **ашиг сонирхлын зөрчлийг** тодорхойлох*
- *Цаашид хөгжүүлж болохуйц оролцогч талуудын хоорондох **харилцааг тодорхойлох**, төлөвлөгөөндөө санхүүгийн дэмжлэг, өмчлөл, хамтын ажиллагааг нэг дор бий болгох боломжийг тодорхойлох*
- *Өөр өөр оролцогч талуудыг төлөвлөлтийн үе шат бүрд **зохистой хэлбэрээр хэрхэн оролцуулахыг** тодорхойлоход тусалдаг.*

---

# ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙХ 8 АЛХАМ

1-р алхам: Үйл явцыг **төлөвлөх**

2-р алхам: Эрхэм зорилго, зорилт **тодорхойлох**

3-р алхам: Гол оролцогч талуудыг **тодорхойлох**

4-р алхам: Тохирох **аргачлалыг** сонгох

5-р алхам: Мэдээлэл **цуглуулах**, бүртгэх

6-р алхам: Оролцогч талуудын мэдээллийг **хүснэгтэд** оруулан нэгтгэх

7-р алхам: Оролцогч талуудын нөлөөлөлд **дүн шинжилгээ хийх**

8-р алхам: Мэдээллийг **ашиглах**

---

# 1 БОЛОН 2-Р АЛХАМ: ТӨЛӨВЛӨХ БОЛОН ТОДОРХОЙЛОХ

Дүн шинжилгээний үр дүн, өгөөжийг нэмэгдүүлэхийн тулд хэлтэс бүр шаардлагатай мэдээллийг тодорхойлж, байнга цуглуулж байх явдлыг магадлахын тулд ЦУНБХТ нь оролцогч талуудад дүн шинжилгээ хийх ажлыг удирдан чиглүүлэх нь чухал.

Оролцогч талуудын дүн шинжилгээг гүйцэтгэх эхний алхам бол дүн шинжилгээ хийх зорилгыг тодорхойлох, мэдээллийг ашиглах хэрэглэгчдийг тодорхойлох, **мэдээллийг хуваалцан харьцуулах** замаар мэдээллийг ашиглах төлөвлөгөөг хэлтсүүдийн хооронд уялдуулах юм. Дүн шинжилгээ хийх чиг үүрэгтэй **ажлын хэсэг** гаргаснаар зардлаа хэмнэх боломжтой.

Байгууллагын эрхэм зорилготой уялдуулан зорилгоо тодорхойлсноор хэлтэс бүр зорилгодоо хүрч, үр дүн гаргахад оролцогч талуудын зүгээс ирэх **дэмжлэг болон эрсдэлийг** бүртгэх боломжтой болно. Оролцогч талуудтай **яриа хэлэлцээ хийхдээ** зорилго, зорилтот үр дүнг ашиглаж болно.

---

## 3-Р АЛХАМ: ГОЛ ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫГ ТОДОРХОЙЛОХ

Эхний шатанд оролцогч талуудын тоог хамгийн их байхаар тооцоолох нь тохиромжтой байдаг.

Дараа нь:

Салбар, байгууллага болон ерөнхий орчны талаар олдож буй **мэдээллийг** нэгтгэн, хянах.

Боломжит бүх оролцогч талуудын жагсаалтыг гаргах, тэдгээр нь **анхдагч эсвэл хоёрдогч** оролцогч талуудын аль нь болохыг тодорхойлоорой.

**Анхдагч оролцогч талууд** гэдэг нь **эерэг** (үр шим хүртэгч) болон **сөргөөр** (албаар нүүлгэн шилжүүлэлтэд өртөх) шууд нөлөөлөлд өртөж буй хүмүүс болон үр дүнг бодит болгоход шууд оролцож буй хүмүүсийг хэлнэ.

**Хоёрдогч оролцогч талууд** гэдэг нь үйл явцын шууд бус дундын оролцогчдыг хэлнэ.

**Мэргэжилтний туслалцаатайгаар** уулзалт, ярилцлага хийх дарааллыг гаргаж, оролцогч талуудыг эрэмбэлсэн жагсаалт бий болгоно.

---

## 4-Р АЛХАМ: ТОХИРОХ АРГАЧЛАЛЫГ СОНГОХ

Оролцогч талуудын талаар тоон болон чанарын **мэдээллийг** гарган авах нь дүн шинжилгээний гол зорилт учраас уг хэрэгцээ шаардлагад нийцэх аргачлалыг сонгох нь чухал.

Оролцогч талуудын шинж чанарт нийцүүлэх. Зарим **чухал мэдээллүүдийн** жагсаалтыг гаргаж, ярилцлагын асуулгад оруулсан байх хэрэгтэй.

- Оролцогч талуудын байр суурь, байгууллагын тухай товч мэдээлэл
- Тэдний манай төвийн тухай болон зорилтот үр дүнгийн талаарх мэдлэг мэдээлэл
- Оролцогч тал манай ажлыг эсэргүүцдэг, дэмждэг, эсвэл төвийг сахисан байр сууринаас ханддагийн аль нь болох?
- Оролцогч талуудын манай ажлыг сонирхдог байдал
- Нийгэмлэг: Манай ажлыг дэмжих эсвэл эсэргүүцэхийн тулд нэгдсэн байгууллагууд
- Нөөц: Оролцогч талуудад ямар нөөц (хүн хүч, хөрөнгө санхүү, технологи, улс төрийн байдал, болон бусад) байгаа вэ?

Ярилцлагын **асуулга** боловсруулах

Ярилцлагын **удирдамжийг** боловсруулах

Асуулгыг **туршиж үзэх**



---

## 5-Р АЛХАМ: МЭДЭЭЛЭЛ ЦУГЛУУЛАХ, БҮРТГЭХ

Ярилцлага хийх болон протокол хөтлөхдөө энгийн дарааллыг баримтлах

- **Зохион байгуулалтын асуудал:** тов гаргах, биечлэн уулзах эсвэл онлайнаар харилцах? зөв хүнтэйгээ уулзах гэж байгаа эсэхээ нягтлах
- Бэлдсэн ярилцлагын асуулгаараа хэлэлцүүлгийг **чиглүүлэх**
- Шаардлагатай бол **тэмдэглэлийг** нэгтгэж, харьцуулж, шинжлэх
- Мэдээллийг оролцогч талуудын дүн шинжилгээний **хүснэгтэд** зөв оруулах

# ДАСГАЛ АЖИЛ 1: ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫГ АНГИЛАХ

## НӨЛӨӨЛЛИЙН ЗЭРЭГ

Нөлөө ихтэй

Нөлөө багатай

Өндөр ач  
холбогдолтой

АЧ  
ХОЛБОГДЛЫН  
ЗЭРЭГ

Ач холбогдол  
багатай



<p><b>А хайрцаг</b> Төслөөс маш их хэмжээний үр шим хүртэх боломжтой эсвэл хохирол амсах эрсдэлтэй <b>БӨГӨӨД</b> тэдний үйл хөдлөл нь төслийн зорилтдоо хүрэх чадварт нөлөөлж болзошгүй <b>оролцогч тал</b></p> <p>Хамтрахдаа энэ талын ашиг сонирхлыг харгалзан үзэж, тусгах шаардлагатай. Төслийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд эдгээр оролцогч талтай сайн харилцаа тогтоох хэрэгтэй.</p>	<p><b>Б хайрцаг</b> Төслөөс маш их хэмжээний үр шим хүртэх боломжтой эсвэл хохирол амсах эрсдэлтэй <b>БОЛОВЧ</b> тэдний үйл хөдлөл нь төслийн зорилтдоо хүрэх чадварт нөлөөлж чадахгүй оролцогч тал</p> <p>Хамтрахдаа энэ талын ашиг сонирхлыг харгалзан үзэж, бүрэн тусгах шаардлагатай.</p>
<p><b>В хайрцаг</b> Төслийн зорилтдоо хүрэх чадварт нөлөөлж болзошгүй <b>БОЛОВЧ</b> төслөөс шалтгаалах эрсдэл болон хүртэх үр шим багатай оролцогч тал</p> <p>Эрсдэл дагуулах боломжтой бөгөөд тэрхүү эрсдлийг хянах зохицуулах аргыг урьдаас тодорхойлох хэрэгтэй.</p>	<p><b>Г хайрцаг</b> Төслөөс үр шим хүртэхгүй, үйл ажиллагаанаас шалтгаалсан эрсдэл байхгүй <b>БӨГӨӨД</b> төслийн зорилтдоо хүрэх чадварт нөлөөлж чадахгүй <b>оролцогч тал</b></p> <p>Гаргасан ахицын талаар мэдээллээр хангаж, хяналт тавих ч тийм чухал тал биш. Эдгээр нь төслийн субъект болох магадлал бага бөгөөд төслийн удирдлагад оролцохгүй.</p>

---

## ДАСГАЛ АЖЛЫН ЗОРИЛТ

1. Богино хугацаанд үр дүн гаргах төсөл/үйл ажиллагааг тодорхойлох
2. Хүлээж буй богино хугацааны үр дүнг тодорхойлох
3. Хүснэгтийн нүд бүрд наанадаж нэг оролцогч талыг тодорхойлох
4. Хэлэлцүүлгийн үеэр оролцогч талуудыг хэрхэн тодорхойлсон болон яагаад тухайн нүдэнд байрлуулснаа тайлбарлах

---

## 6-Р АЛХАМ: ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН МЭДЭЭЛЛИЙГ ХҮСНЭГТЭД НЭГТГЭХ

Энэхүү алхмын зорилт бол дараагийн хуудсанд байгаа дүн шинжилгээний хүснэгтэд оруулах мэдээллийг оролцогч талуудаас авсан ярилцлагын тэмдэглэлээс үнэн зөв, бодитой тодорхойлж, **НЭГТГЭХ** явдал юм.

Оролцогч **талуудын байр суурийг** дараах дүн шинжилгээ хийснээр тодорхойлох боломжтой (дэмжигч, төвийг сахисан, эсэргүүцэгч):

- Ярилцлагын үеэр оролцогч талуудаас шууд авсан мэдээлэл
- Бусад оролцогч талуудаас авсан мэдээлэл буюу хоёрдогч эх сурвалжаас авсан шууд бус мэдээлэл (бусдын бодол)
- Тэдний ашиг сонирхлын талаарх мэдээлэл

# ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ХҮСНЭГТ (ЖИШЭЭ)

Оролцогч тал	Холбогдох хүн <i>Утас, и-мэйл хаяг, цахим хуудас, хаяг</i>	Нөлөөлөл <i>Төслийн үйл ажиллагаа тухайн оролцогч талд хэр их нөлөө үзүүлэх вэ? (Бага, дунд, их)</i>	Нөлөөлөл <i>Тухайн оролцогч тал төслийн үйл ажиллагаанд хэр их нөлөө үзүүлэх вэ? (Бага, дунд, их)</i>	Оролцогч талд юу чухал вэ?	Оролцогч тал төсөлд ямар хувь нэмрийг хэрхэн оруулах боломжтой вэ?	Оролцогч тал төслийн үйл ажиллагаан д ямар саад учруулах боломжтой вэ?	Оролцогч талтай хамтран ажиллах арга барил/ стратеги

---

## 7-Р АЛХАМ: ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН ХҮСНЭГТЭД ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙХ

Дүн шинжилгээ нь тухайн салбар болоод танай ажилтай холбоотой оролцогч талуудын ач холбогдол, мэдлэг, ашиг сонирхол, байр суурь, боломжит түншлэлийн талаарх мэдээллийг харьцуулж, **дүгнэлт гаргахад** чиглэнэ.

Дүгнэлт нь:

- **Хамгийн чухал** оролцогч тал хэн бэ (эрх мэдэл болон манлайллын үүднээс)?
- Оролцогч талууд танай ажлын талаар юу мэдэх вэ?
- Тодорхой бодлогын талаар оролцогч талууд ямар байр суурьтай байна вэ?
- Оролцогч талууд манай ажлын **давуу болон сул талыг** хэрхэн харж байна вэ (ашиг сонирхлын дүн шинжилгээ)?
- Аль оролцогч талтай **хамтрах** боломжтой вэ?

---

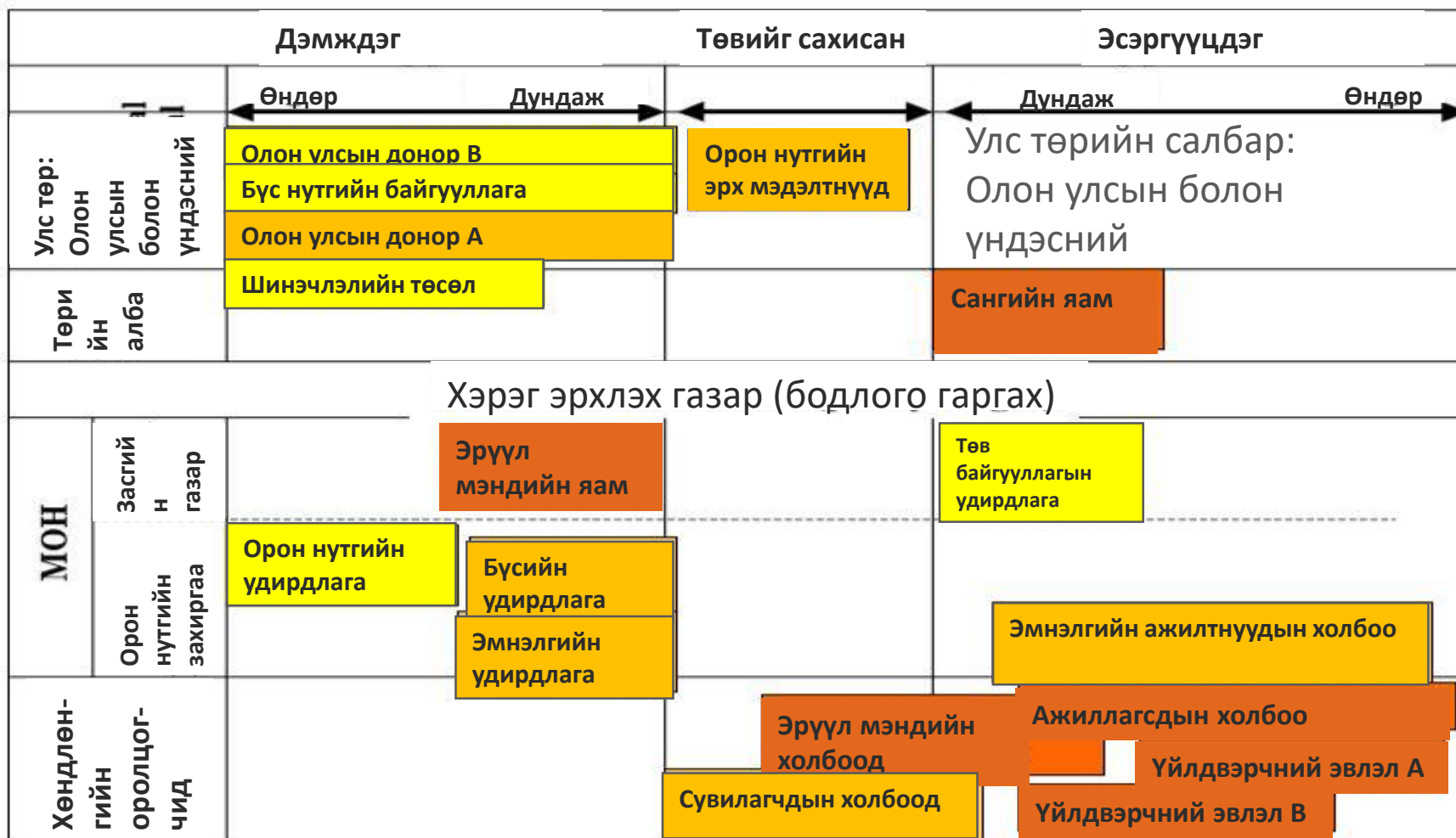
## 8-Р АЛХАМ: МЭДЭЭЛЛИЙГ АШИГЛАХ

Оролцогч талуудын дүн шинжилгээг маш олон зүйлд ашиглаж болно:

- Төвийн **харилцаа холбоог** өргөжүүлэх
- Хэлэлцээний шатанд томоохон **дэмжлэг болон түлхэц** авах
- Дэмжлэг бага үзүүлдэг оролцогч талуудын **итгэлийг** нэмэгдүүлэх
- Хэрэгжүүлсэн ажлын **үр дүнг** нэмэгдүүлэх боломжтой
- Шинэ үйл ажиллагаа болон түүний үр дүнг **төлөвлөх** суурийг бий болгох
- Оролцогч талуудын дүн шинжилгээг **үнэлэх** мэдээллийн сангийн үүрэг гүйцэтгэнэ.

# ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН БАЙР СУУРИЙГ ДҮРСЛЭХ НЬ

Figure 2.5. Sample Position Map—in Color





## ДАСГАЛ АЖИЛ 2: ХҮСНЭГТИЙГ АШИГЛАХ

Оролцогч талуудын дүн шинжилгээний ХҮСНЭГТ болон 1-р дасгал ажлын үр дүнг ашиглан, өөрсдийн сонгосон 4 оролцогч талын талаар аль болох олон баганад харгалзах мэдээллийг бөглөөрэй.

Оролцогч тал	Холбогдох хүн <i>Утас, и-мэйл хаяг, цахим хуудас, хаяг</i>	Нөлөөлөл <i>Төслийн үйл ажиллагаа тухайн оролцогч талд хэр их нөлөө үзүүлэх вэ?</i>  (Бага, дунд, их)	Нөлөөлөл <i>Тухайн оролцогч тал төслийн үйл ажиллагаанд хэр их нөлөө үзүүлэх вэ?</i>  (Бага, дунд, их)	Оролцогч талд юу чухал вэ?	Оролцогч тал төсөлд ямар хувь нэмрийг хэрхэн оруулах боломжтой вэ?	Оролцогч тал төслийн үйл ажиллагаан д учруулж болохуйц саадууд?	Оролцогч талтай хамтран ажиллах арга барил/ стратеги

---

# “БАЯРЛАЛАА”



Mongolia:  
Enhancing Resource  
Management through  
Institutional Transformation

**Address:** Floor 3, National Times News Tower  
Khudaldaanii gudamj, Khoroo 1  
Chingeltei district, Ulaanbaatar-15160  
Mongolia

**Phone:** 7610-5000