



Mongolia:
Enhancing Resource
Management through
Institutional Transformation

**“Албан хаагчдын ур чадварын зөрүүг
тодорхойлж, тасралтгүй суралцагч байгууллага
болох нь” сэдэвт сургалт**

Техникийн зөвлөх: Дорвард Дэвид

2019 оны 06-р сарын 18, 21, Дундговь аймаг

MERIT хөтөлбөр

“МОНГОЛ УЛС: ИНСТИТУЦИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ ХИЙХ ЗАМААР ЭРДЭС БАЯЛГИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙГ САЙЖРУУЛАХ НЬ” (MERIT)

Канад Улсын Гадаад хэргийн яамнаас санхүүжүүлж буй MERIT төслийн зорилго нь төрийн байгууллагуудын менежментийг сайжруулах замаар олборлох салбарын нийгэм, эдийн засгийн тогтвортой хөгжилд оруулж буй хувь нэмрийг нэмэгдүүлэх явдал юм.



Агуулга

- Танилцуулга
- Төлөвлөлт
- Байгууллагын зорилгыг тодорхойлох
- Өнөөгийн үйл ажиллагаа, нөхцөл байдлын шинжилгээ
- Хүний нөөцийн төлөвлөлт
- Гол ур чадварын зөрүүг тодорхойлох
- Техникийн ур чадварын зөрүүг тодорхойлох
- Далд ур чадваруудыг илрүүлэх
- Байгууллагын түвшинд ур чадварын шинжилгээ хийж, зөрүүг тодорхойлох – Хэлэлцүүлэг
- Ур чадварын зөрүүг арилгах стратеги

Танилцуулга

- Ирээдүйн манлайлагчийг хэрхэн бэлтгэж байна вэ?

Танилцуулга

Зах зээлийн өрсөлдөөнд Женерал моторс, Тоёота хоёрын аль нь тунаж үлдэх вэ?



VS



Танилцуулга

- Тоёота компани уралдаанд ялсан шалтгаан юу вэ?
- Женерал Моторс тухайн үед дэлхийд хамгийн том автомашин үйлдвэрлэгч компани байсан бөгөөд 2009 онд санхүүгийн хямралд орж АНУ болон Канадын Засгийн газраас санхүүгийн туслалцаа авсан ч дампуурлаа зарласан

Танилцуулга

- Тоёота компани үйл ажиллагаандаа **Кайзен** аргыг хэрэглэдэг бөгөөд энэ нь үйл ажиллагааг тасралтгүй сайжруулах гэсэн утгатай япон үг юм
- Албан хаагч бүр алдаатай, зөрүүтэй байдлыг олж илрүүлэн сайжруулах санал тавьснаар байгууллагын бүтээмж, үйлчилгээний чанар дээшилдэг.
- Энэхүү аргыг төрийн байгууллагууд, банк санхүүгийн салбар, бизнесийн байгууллагууд түгээмэл ашигладаг



Хүний нөөцөд хөрөнгө оруулалт хийх

- **ХҮНИЙ НӨӨЦДӨӨ ХАНГАЛТТАЙ ХӨРӨНГӨ ОРУУЛЖ, ТАСРАЛТГҮЙ СУРАЛЦАГЧ БАЙГУУЛЛАГА БОЛОХ ҮЙЛ ЯВЦАД ХОЙРГО ХАНДАХ НЬ БАЙГУУЛЛАГЫГ УНАЛТ РУУ ХӨТЛӨНӨ.**
- Ур чадварын зөрүүгийн тодорхойлохдоо:
- Хувь хүний түвшинд
- Байгууллагын түвшинд

Төлөвлөлт

- Одоогийн нөхцөл байдал
- Хүрэхийг хүссэн түвшин
- Зорилтот түвшин

— ТӨЛӨВЛӨЛТ

Ур чадварын зөрүүг тодорхойлох үндсэн дөрвөн алхам:

- Албан хаагчдын ур чадварын зөрүүг тодорхойлох
- Байгууллагад шаардагдах ур чадварыг тодорхойлох
- Мэдээллийг цуглуулан үр дүнд шинжилгээ хийх
- Үр дүнд үндэслэн ур чадварын зөрүүг арилгах төлөвлөгөө, стратеги боловсруулах

Төлөвлөлт

АЛБАН ХААГЧИЙН ТҮВШИНД

Ур чадварын зөрүүг тодорхойлох шалтгаан	Албан хаагч	Удирдах албан хаагч	Ур чадварын зөрүүг арилгах шийдэл
<ul style="list-style-type: none">Албан хаагчдын ажил үүргийн хуваарьт өөрчлөлт орсонАлбан хаагчдын ажлын гүйцэтгэл хангалтгүй байхШинэ төсөл хэрэгжүүлэх эсвэл албан тушаал дэвшин ажиллахад шинэ ур чадвар шаардах	<ul style="list-style-type: none">Албан хаагчийн ур чадварын зөрүүг тодорхойлох Жишээ нь: Баг, хамтын ажиллагаа	<ul style="list-style-type: none">Шууд харьяалан удирдах албан хаагч тухайн албан хаагчтай хамтран түүний ур чадварын зөрүүг тодорхойлох	<ul style="list-style-type: none">Сургалт, хөгжлийн аргаХүний нөөцийн орлон залгамжлах төлөвлөгөөний аргаАлбан хаагчдад зориулсан менторын хөтөлбөрСэлгэн ажиллуулах

БАЙГУУЛЛАГЫН ТҮВШИНД

<ul style="list-style-type: none">Байгууллагын зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэхэд хүндрэл, бэрхшээлтэй тулгарахСтратегийн өөрчлөлтийн хүрээнд шинэ ур чадвар шаардагдах эсвэл хуучин ур чадвараа сайжруулах	<ul style="list-style-type: none">Хүний нөөцийн нэгж/ ажлын хэсэг Жишээ нь: Баг, хамтын ажиллагаа	<ul style="list-style-type: none">Удирдлага, хэлтсийн дарга нар тодорхойлохХүний нөөцийн нэгж тодорхойлохЗөвлөх үйлчилгээгээр шийдэх	<ul style="list-style-type: none">Шаардагдах ур чадвартай ажилтныг сонгон шалгаруулж авахСургалт хөгжлийн аргаБайгууллагын түвшинд менторын хөтөлбөр хэрэгжүүлэхСэлгэн ажиллуулах
---	--	--	--

Байгууллагын зорилгыг тодорхойлох

Мэдээлэл	Тийм	Үгүй	Мэдэхгүй
Ур чадварын хэрэгцээ шаардлага			
1. Аймгийн ЗДТГ-ын үндсэн зорилго юу вэ?			
2. ЗДТГ-ын үйл ажиллагаанд нэн шаардлагатай гурван ур чадварыг жагсаан бичнэ үү?			
3. Эдгээр ур чадварууд яагаад чухал вэ? Багаар ярилцана уу?			
4. Ойрын 3 - 5 жилийн хугацаанд ЗДТГ-ын үйл ажиллагаанд ямар ур чадварын эрэлт бий болох вэ, Жагсаан бичнэ үү?			
5. Жагсаан бичсэн ур чадваруудыг эзэмшсэнээр аймгийн ЗДТГ-ын үндсэн зорилгыг бүрэн хэрэгжүүлэх боломж бүрдэх үү? Шалтгааныг тайлбарлана уу.			

Өнөөгийн нөхцөл байдлын шинжилгээ

Мэдээлэл	Тийм	Үгүй	Мэдэхгүй
Өнөөгийн үйл ажиллагаа, нөхцөл байдал			
<p>1. Хүний нөөц бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтад дараах журмыг баримталдаг эсэх?</p> <p>2. Албан тушаалын тодорхойлолтыг (АБТ) тогтмол хянадаг</p> <p>a) Албан тушаалын чиг үүрэг, шаардлагуудыг эргэж хянадаг</p> <p>b) АБТ-д заасан шаардлагын дагуу ур чадвартай албан хаагчийг зохих хууль, дүрэм, журмын дагуу сонгон шалгаруулж томилдог</p> <p>c) Нэр дэвшигчийн ур чадварыг ярилцлагын аргаар баталгаажуулдаг</p>			
<p>2. Сургалт, хөгжлийн бодлогын хүрээнд дараах үйл ажиллагааг хэрэгжүүлдэг эсэх?</p> <p>a) Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний хэрэгжилт</p> <p>b) Сургалтын хэрэгцээ, шаардлагын шинжилгээ</p> <p>c) Зайлшгүй хамрагдах шаардлагатай сургалт</p> <p>d) Албан хаагчид өөрийн хүсэлтээр сургалтанд хамрагдахад ЗДТГ-ын зүгээс үзүүлэх дэмжлэг</p> <p>e) Албан хаагчдын сургалт хөгжлийн хувийн төлөвлөгөө</p> <p>f) Үнэлгээний хуудсыг хэн ямар албан тушаалтанд бөглөж өгдөг</p>			
<p>3. Ажлаас гарах, чөлөөлөгдөхөд асуулга хуудсаар болон ярилцлагаар дараах асуулгыг тодруулдаг эсэх?</p> <p>Цаашид үйл ажиллагааг сайжруулах шаардлагатай чиглэл бий эсэх</p> <p>a) Албан хаагчид аливаа чиглэлээр өсөн дэвших боломж байсан</p> <p>b) Шууд харьяалан удирдах албан тушаалтны зүгээс мэргэжил, мэргэшлийн дэмжлэг үзүүлж ажилласан эсэх</p> <p>c) Ажлаас гарах үндсэн шалтгааныг асуух</p>			

Хүний нөөцийн төлөвлөлт

Мэдээлэл	Тийм	Үгүй	Мэдэхгүй
Ажлын байрны чиг үүргийг тодорхойлох / Хүний нөөц хариуцсан албан хаагч хариуцана			
1. Байгууллагын албан тушаалын ангилал: Удирдах, гүйцэтгэх, туслах гэх мэт			
2. Ямар албан тушаалын чиг үүрэгт иргэд, төр, хувийн хэвшилтэй хамгийн их харьцах байдаг вэ?			
3. Ямар албан тушаалд байгууллагын төлөвлөсөн ажил болон бодит гүйцэтгэл хоёрын хоорондын зөрүү их гарч байна вэ?			
4. Ямар албан тушаалд шилжилт хөдөлгөөн хамгийн их байдаг вэ?			
5. Ямар албан тушаалаас албан хаагчид дараагийн 5 жилд түлхүү тэтгэвэртээ гарах вэ?			
6. Төрийн захиргааны болон иргэдэд үйлчлэх чиг үүрэгтэй албан хаагчид хариуцсан үүргээ амжилттай хэрэгжүүлж чадаж байна уу?			
7. Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтад бэрхшээл тулгарч байна уу?			
8. Ямар албан тушаалын зорилго, зорилт, чиг үүрэгт дараагийн 12 сарын хугацаанд томоохон хэмжээний өөрчлөлт орох вэ?			

Гол ур чадварууд

- Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны 02 дугаар тогтоолын нэгдүгээр хавсралт
- Удирдан зохион байгуулах
- Дүн шинжилгээ хийх
- Асуудал шийдвэрлэх
- Манлайлах
- Багаар ажиллах
- Харилцаа
- Бусад
- Эдгээр ур чадварыг Төрийн албаны зөвлөлөөс баталсан “Албан тушаалын тодорхойлолт боловсруулах нийтлэг журам”-д зааснаар тодорхойлно.

Гол ур чадварын зөрүүг тодорхойлох

Гол ур чадвар	Хангалтгүй ур чадвар	Тодорхой ур чадвартай, сургалтаар сайжруулах хэрэгтэй	Боломжийн ур чадвартай, илүү туршлага хуримтлуулах шаардлагатай	Маш сайн ур чадвартай хэдий ч бүрэн ашиглахын тулд илүү туршлагажих шаардлагатай	Өндөр ур чадвартай
	0	1	2	3	4
Төлөвлөх, зохион байгуулах болон цагийн менежмент					
Баг, хамтын ажиллагаа					
Хариуцлага					
Иргэдэд үйлчлэх					
Үнэт зүйл болон ёс зүй					
Манлайлал					
Шийдвэр гаргах болон асуудал тодорхойлох					
Чиглүүлэх болон сургах					
Өөрийгөө хөгжүүлэх					
Харилцаа					

Техникийн ур чадварын зөрүүг тодорхойлох

Техникийн ур чадвар	Хангалтгүй ур чадвар	Тодорхой ур чадвартай, сургалтаар сайжруулах хэрэгтэй	Боломжийн ур чадвартай, илүү туршлага хуримтлуулах шаардлагатай	Маш сайн ур чадвартай хэдий ч бүрэн ашиглахын тулд илүү туршлагажих шаардлагатай	Өндөр ур чадвартай
	0	1	2	3	4
Хууль эрхзүйн мэдлэг					
Төсөв, санхүү төлөвлөх					
Хяналт-шинжилгээ үнэлгээ хийх					
Судалгаа боловсруулах, авах, дүгнэх					
ЗДТГ-ыг төлөөлж ажиллах, мэдлэг мэдээллээр хангах					
Албан бичиг төлөвлөх, бодлогын бичиг баримт боловсруулах					
Байгууллагын дотоод үйл ажиллагаанд оролцох					

Далд ур чадварууд

Чадвар	Тайлбар	Тийм	Үгүй	Мэдэхгүй
Олон ажлыг амжуулах чадвар	Хурд шаардсан орчинд ажиллах, хүүхдээ харах, хувийн ажлаа зохицуулах зэрэг олон ажлыг зэрэг амжуулах			
Нөөц ашиглах чадвар	Дотоод нөөц бололцоондоо тулгуурлан ажил үүргээ гүйцэтгэх			
Олон нийттэй харилцах чадвар	Хүмүүстэй харилцаа холбоо сайтай байж тэдэнд нөлөөлөх, өөртөө итгэх итгэлтэй байх			
Аливаа зүйлийг цогцоор авч үзэх чадвар	Аливаа зүйлс, хүмүүс, мэдээлэл зэргийн хоорондын уялдаа холбоог сайтар олж хардаг байх. Ийм төрлийн чадвар сайтай бол нарийн төвөгтэй асуудлыг хялбар аргаар шийдэх			
Техникийн ур чадвар	Мэдээллийн технологийн суурь мэдлэгтэй байж, хурдтай хувьсан өөрчлөгдөж буй технологийн эрин зуунд хөрвөн ажиллах.			
Гадаад хэлний мэдлэг	Оюуны чадавхаа бүрэн ашиглаж, тууштай тасралтгүй суралцах.			
Зөрчилдөөний менежментийн чадвар	Ямар ч ачаалалтай үед ажил үүргээ гүйцэтгэсэн хэвээр байж аливаа зөрчлийг хурцатгалгүйгээр хамтын шийдэлд хүргэх. Зөрчилдөөнийг шийдэхдээ бүтээлч санаа болон хошин шогийн мэдрэмжээ ашиглах			
Хэлэлцээр хийх чадвар	Оролцогч талуудтай үнэ, хугацаанаас авахуулаад бүх зүйл дээр шударга зарчмыг баримтлан өөрийн байгууллага, хувь хүний хэрэгцээнд нийцсэн харилцан тохиролцоонд хүрч чаддаг байх			
Илтгэл чадвар	Ойлгоход төвөгтэй санааг энгийн, ойлгомжтойгоор шууд илэрхийлэх			
Итгэлцэл бий болгох чадвар	Амлалтаа биелүүлснээр бусдын итгэлийг олох, тэдний итгэлийг урт хугацааны турш хадгалан, үр дүнтэй харилцаа, ажлын орчинг бий болгох			

Хэлэлцүүлэг

• ЗДТГ-ЫН ЭРХЭМ ЗОРИЛГО

1. Аймгийн тогтвортой хөгжлийг хангах, төрийн бодлого, шийдвэр, үйл ажиллагааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд Засаг даргад бүх талын дэмжлэг үзүүлэх, гаргасан шийдвэрийн биелэлтийг хангуулах.
2. Нутгийн захиргааны байгууллагын манлайллыг дээшлүүлж ажилтнуудыг Төрийн захиргааны удирдлагаар мэргэшүүлэх замаар иргэдэд төрийн чанартай үйлчилгээг хүргэх.
3. Гүйцэтгэл үр дүнд чиглэсэн удирдлагын тогтолцоо бүхий тасралтгүй суралцагч цомхон чадварлаг алба байхад оршино.

Ур чадвар	Хангалтгүй ур чадвар	Тодорхой ур чадвартай, сургалтаар сайжруулах хэрэгтэй	Боломжийн ур чадвартай, илүү туршлага хуримтлуулах шаардлагатай	Маш сайн ур чадвартай хэдий ч бүрэн ашиглахын тулд илүү туршлагажих шаардлагатай	Өндөр ур чадвартай
	0	1	2	3	4
Төлөвлөх, зохион байгуулах болон цагийн менежмент					
Баг, хамтын ажиллагаа					
Хариуцлага					
Иргэдэд үйлчлэх					
Үнэт зүйл болон ёс зүй					
Манлайлал					
Шийдвэр гаргах болон асуудлаа тодорхойлох					
Чиглүүлэх болон сургах					
Өөрийгөө хөгжүүлэх					
Харилцаа					
Шинийг санаачлах					
Хууль эрхзүйн мэдлэг					
Төсөв, санхүү төлөвлөх					
Хяналт-шинжилгээ үнэлгээ хийх					
Судалгаа боловсруулах, авах, дүгнэх					
Хяналт, шинжилгээ үнэлгээ хийх					
ЗДТГ-ыг төлөөлж ажиллах, мэдлэг мэдээллээр хангах					
Албан бичиг төлөвлөх, бодлогын бичиг баримт боловсруулах					
Байгууллагын дотоод үйл ажиллагаанд оролцох					

— Байгууллагын түвшинд ур чадварын шинжилгээ хийж, зөрүүг тодорхойлох - Хэлэлцүүлэг

- 6 хүнтэй 6 багт хуваагдах
- Байгууллагын түвшинд шаардагдах ур чадварын зөрүүг тодорхойлоход тулгарсан хүндрэлийг ярилцах
- Дасгал ажлын танилцуулга (3-5 мин)

Ур чадварын зөрүүг арилгах стратеги

- Чиглүүлэх/ ментор
- Сургалт, хөгжил
- Хүний нөөц бүрдүүлж, сонгон шалгаруулалт зохион байгуулах
- Сэлгэн ажиллуулах
- Олон улсын сайн туршлагыг судлах, нутагшуулах

Ур чадварын зөрүүг арилгах стратеги

- Албан хаагч болон байгууллагын түвшний ур чадварын зөрүүг арилгахад удирдах албан хаагчдыг албан хаагчдыг чиглүүлэх, сургах /coaching, mentoring/ ур чадварт бэлдэх эсвэл бүх албан хаагчдыг чиглүүлэх хөтөлбөрт хамруулах.
- Удирдах албан хаагчдыг гүйцэтгэх албан хаагчидтай хамт ажиллах нөхцлийг бүрдүүлж, чиглүүлэгч, сургагч болгож бэлдэх.
- Байгууллагуудын 50 гаруй хувь нь ажилчдын ур чадвар олгох сургалтад хамруулан хөгжүүлэх замаар сул орон тоог нөхөх болон ирээдүйн хүний нөөцөө бүрдүүлдэг.

— Ур чадварын зөрүүг арилгах стратеги

- Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр хэрэгжүүлэх
- Цахим сургалт, сургалтын материал ашиглах
- Албан хаагчдыг сайн дураараа чиглүүлэх хөтөлбөрт хамрагдах боломжоор хангах
- Мэргэжил мэргэшлээ дээшлүүлэх хурал, уулзалтанд оролцох боломжоор хангах, байгууллага төлбөрийг шийдэх
- Мэргэжлийн үйл ажиллагаа эрхлэх тусгай сертификат, лиценз авах боломжоор хангах
- Харъяа нэгжийн удирдлагыг зөвхөн удирдах үүрэг хариуцлагаар хязгаарлалгүйгээр чиглүүлэгч болгох талд анхаарах
- Ур чадвартай хүнийг сонгон шалгаруулж томилох



“Вол Март компаний жишээ”

— Ур чадварын зөрүүг арилгах стратеги

- **Сэлгэн ажиллуулах**

Хууль тогтоомжид заасны дагуу мэдлэг туршлагыг үр дүнтэй ашиглах, шаардлагатай ур чадварыг эзэмшүүлэх, бусдын туршлагаас суралцуулах зорилгоор газар, нэгж, байгууллага хооронд сэлгэн ажиллуулах.

- **Олон улсын сайн туршлагыг судлах, нутагшуулах**

Үйл ажиллагааг боловсронгуй болгох эсвэл тодорхой төсөл, хөтөлбөр хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай ур чадвар, арга барилыг эзэмшин, нутагшуулахад олон улсын сайн туршлагыг танилцах айлчлал, мэдлэг туршлага солилцох арга хэмжээгээр олж авах.



Баярлалаа!

Асуулт, хариулт

