



ЧАДАМЖИД СУУРИЛСАН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГА

ГАРЫН АВЛАГА

ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧДАД ЗОРИУЛАВ





ЧАДАМЖИД СУУРИЛСАН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГА

ГАРЫН АВЛАГА

Улаанбаатар хот
2023 он

Канад Улсын Засгийн газрын санхүүжилттэй, Канадын Мэргэжлийн Үйлчилгээний Байгууллагын төлөөлөгчийн газраас “Монгол Улс: Институцийн өөрчлөлтөөр дамжуулан эрдэс баялгийн менежментийг сайжруулах нь” (MERIT) төслийг хэрэгжүүлж байна. Төсөл нь төрийн байгууллагуудын менежментийг сайжруулах замаар олборлох салбарын эдийн засаг, нийгмийн тогтвортой хөгжилд оруулж буй хувь нэмрийг нэмэгдүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх зорилготойгоор 2016-2023 оны хооронд үргэлжилнэ.

“Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлага” гарын авлагыг MERIT төслийн дэмжлэгтэйгээр эмхэтгэн боловсруулав.

Эмхэтгэж, нэгтгэсэн:	Карлзен МИШЕЛЛ Оюунбаатарын ЭРДЭНЭСУВД Зоригийн СЭРГЭЛЭН
Хянан тохиолдуулсан	Раднаабазарын АЛТАНГЭРЭЛ Доржийн БАЙГАЛ Самданцоодолын САРАН
Хэвлэлийн дизайнер	Пүрэвдоржийн ЭНХХҮЛЭГ

АГУУЛГА

ӨМНӨХ ҮГ	9
БҮЛЭГ 1. УДИРТГАЛ	11
1.1 Хууль эрхзүй, бодлого, дүрэм журам	11
1.2 Хүний нөөцийн чадамжийн хөгжил.....	11
1.3 Нэр томъёо	12
1.4 Зорилт	14
1.5 Хэрэглээ, хэрэгжилтийн үе шат	14
БҮЛЭГ 2. АЖЛЫН БАЙРНЫ ШИНЖИЛГЭЭ	15
2.1 Зорилт	15
2.2 Үйл явц.....	16
2.3 Аргачлал.....	17
БҮЛЭГ 3. ЦӨМ ЧАДАМЖИЙН ХҮРЭЭ	18
3.1 Цөм чадамжийн хүрээний нийцэл	18
3.2 Цөм чадамжийн хүрээ.....	19
3.3 Байгууллагын 3 түвшний албан хаагчдад чадамжийн үнэлгээг хийх.....	30
БҮЛЭГ 4. АЛБАН ТУШААЛЫН ТОДОРХОЙЛОЛТОД ӨӨРЧЛӨЛТ ОРУУЛАХ, SMART ЗОРИЛГО, ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТ БОЛОВСРУУЛАХ	31
4.1 Зорилт	31
4.2 Үйл явц	32
БҮЛЭГ 5. ЧАДАМЖИД СУУРИЛСАН ХҮНИЙ НӨӨЦ БҮРДҮҮЛЭЛТ, СОНГОН ШАЛГАРУУЛАЛТ	34
5.1 Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлага	34
5.2 Ярилцлагад орох бэлтгэл	37
5.3 Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлага хийх, ярилцлага явуулах зөвлөмж, ярилцлагын үнэлгээний маягт, онооны хүснэгт, тайлбар авах, тайлбар авахад ашиглах маягт/	37
5.4 Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, Байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөр.....	38
БҮЛЭГ 6. ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА	41
6.1 Зорилт	41
6.2 Дараалал	42
БҮЛЭГ 7. СУРГАЛТ ХӨГЖИЛ, УР ЧАДВАРЫН УДИРДЛАГА	54
7.1 Зорилт	54
7.2 Сургалтын төлөвлөгөө боловсруулах.....	56
7.3 Аргачлал.....	57

БҮЛЭГ 8. ДҮГНЭЛТ	58
ХАВСРАЛТ	59
ХАВСРАЛТ 1. АЖЛЫН БАЙРНЫ ШИНЖИЛГЭЭ	59
Маягт I. Албан тушаалын асуулга	59
Маягт II. Газар/хэлтсийн танилцуулга	63
Маягт III. Албан тушаалын шинжилгээний загвар	65
Маягт IV. Албан тушаалын шинжилгээний маягт	67
Маягт V. Газар, хэлтсийн шинжилгээний маягт	70
Маягт VI. Албан тушаал/Газар, хэлтсийн шинжилгээ - Анхаарах асуудал	73
Маягт VII. Ажлын тэмдэглэл	78
Маягт VIII. Эгэх хариуцлагын хүснэгт	80
Маягт IX. RACI матриц	81
ХАВСРАЛТ 2. АЛБАН ХААГЧИЙН ЧАДАМЖИЙГ ТОДОРХОЙЛОХ	82
Маягт I. Албан хаагч өөрийн чадамжийг тодорхойлох үнэлгээний хуудас	82
ХАВСРАЛТ 3. БҮЛЭГ 4. АЛБАН ТУШААЛЫН ТОДОРХОЙЛОЛТ	89
Маягт I. Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны 03 дугаар тогтоолын хоёрдугаар хавсралтаар батлагдсан Албан тушаалын тодорхойлолт	89
Маягт II. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг хөгжүүлэх загвар	92
ХАВСРАЛТ 4. БҮЛЭГ 5. ЧАДАМЖИД СУУРИЛСАН СОНГОН ШАЛГАРУУЛАЛТ, ХҮНИЙ НӨӨЦ БҮРДҮҮЛЭЛТ	93
Зан төлөв, хандлагад суурилсан асуултын жишээ	93
Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөрийн үнэлгээний маягт	94
Ярилцлага хийх	97
ХАВСРАЛТ 5. БҮЛЭГ 6. ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА	105
Шалтгаан-Үр дагаврын шинжилгээ	105
Маягт I. Гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх ярилцлагын хуудас	108
Маягт II. 9 нүдний матриц	109
Маягт III. Гүйцэтгэл хянах тэмдэглэл	112
Маягт IV. Албан хаагчийг хөгжүүлэх төлөвлөгөө	112
ХАВСРАЛТ 6. ХАМТРАН АЖИЛЛАСАН БАЙГУУЛЛАГУУД	114
ХАВСРАЛТ 7. ТҮГЭЭМЭЛ ТАВИГДДАГ АСУУЛТУУД	114
ХАВСРАЛТ 8. ДАСГАЛ АЖИЛ	119
НОМЗҮЙ	128
НЭР ТОМЬЁО	129

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. Цөм чадамжийн хүрээ	19
Хүснэгт 2. Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлага	35
Хүснэгт 3. Шинээр томилогдсон албан хаагчид ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөр.....	39

ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоо.....	13
Зураг 2. Албан хаагчийн харилцаа/Өөрчлөлтийн удирдлага	14
Зураг 3. Ажлын байрны шинжилгээ.....	16
Зураг 4. MERIT төслөөс тодорхойлсон цөм чадамжийн хүрээ болон Төрийн албаны зөвлөлөөс тодорхойлсон чадамжийн хүрээний нийцлийн харьцуулалт	18
Зураг 5. Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөрийн төлөвлөгөөний жишээ.....	40
Зураг 6. SMART зорилго, зорилтын жишээ.....	42
Зураг 7. Сургалт хөгжлийн төлөвлөгөө гаргах жишээ	57

ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ

Улсын Их Хурал	УИХ
Монгол Улсын Засгийн Газар	МУЗГ
Засгийн Газрын Хэрэг Эрхлэх Газар	ЗГХЭГ
Төрийн албаны зөвлөл	ТАЗ
Засаг даргын Тамгын газар	ЗДТГ
Хүний нөөцийн удирдлага	ХНУ
Албан тушаалын шинжилгээ	АТШ
Албан тушаалын тодорхойлолт	АТТ

ӨМНӨХ ҮГ



Канад Улсын Засгийн газрын санхүүжилтээр Канадын Мэргэжлийн Үйлчилгээний Байгууллагын төлөөлөгчийн газрын хэрэгжүүлж буй “Монгол Улс: Институцийн өөрчлөлтөөр дамжуулан эрдэс баялгийн менежментийг сайжруулах нь” (MERIT) төслийн хүрээнд төрийн албан хаагчдад зориулан “Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлага”-ын гарын авлагыг боловсруулснаа толилуулж байна. Төрийн албаны удирдах болон гүйцэтгэх түвшинд хүний нөөцийн удирдлагын талаарх системчилсэн хандлагыг төлөвшүүлэхэд хувь нэмэр оруулах энэхүү гарын авлага нь төрийн байгууллагуудын хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэн, шийдвэр гаргах түвшний удирдах албан хаагчдын хүний нөөцийн удирдлагын талаарх нэгдсэн ойлголтыг нэмэгдүүлэх, улмаар байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулж, бүтээмжийг дээшлүүлэх, хүний нөөцтэй холбоотойгоор тулгарч буй аливаа асуудлыг шийдвэрлэх, сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаа явуулахад нь лавлагаа, гарын авлага болох зорилготой юм.

MERIT төсөл нь засаглалыг сайжруулахад чиглэсэн санаачилгыг дэмжин ажилладаг бөгөөд Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын хүрээг боловсруулахад олон талын оролцоог ханган, тодорхой үе шаттайгаар 2017-2023 оны хооронд ажиллалаа. Төрд итгэх иргэдийн итгэлийг нэмэгдүүлэхэд өрсөлдөх чадвар бүхий хариуцлагатай ажилтан, албан хаагчдын хувь нэмэр үнэлж баршгүй бөгөөд чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоо нь төрийн байгууллагуудад хүний нөөцийн нэгдмэл удирдлагыг нэвтрүүлэх боломжийг нэмэгдүүлнэ гэж найдаж байна. Энэхүү ном нь Монгол Улсын Их Хурлаар 2019 онд шинэчлэн баталсан “Төрийн албаны тухай” хууль, Төрийн албаны зөвлөл, холбогдох байгууллагуудын батлан гаргасан дүрэм, журам болон олон улсын сайн туршлага, төрийн байгууллагуудын хүний нөөцийг хөгжүүлэх иж бүрэн арга, аргачлалыг агуулсан гарын авлага болж чадлаа.

Төрийн байгууллагын зорилго, зорилтдоо хүрэхэд нь ажилтан, албан хаагчдын ажил үүргээ амжилттай биелүүлэхэд шаардагдах мэдлэг, ур чадвар, хэв маяг, зан төлөв, хандлага зэргийг тодорхойлж, хүний нөөцийг зохистой, уялдаа холбоотойгоор удирдах явдал нэн чухал юм. MERIT төслийн хамтран ажиллаж буй аймгуудын хүний нөөцийн клубүүд нь төрийн албанд чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагыг мэргэжлийн түвшинд нэвтрүүлж, арга аргачлалыг ашиглахад тэргүүлэх эгнээнд ажиллаж, гарын авлагыг боловсруулах явцад үнэтэй хувь нэмрээ орууллаа.

Энэхүү арга, аргачлалыг төрийн албаны хүний нөөцийг чадавхжуулах үйл ажиллагаанд нэвтрүүлснээр төрийн албаны бүх түвшинд хүний нөөцийн шинэчлэл хийх, төрийн байгууллагууд зорилго, зорилтдоо хүрэх, төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийн үр дүнг сайжруулахад бодитой хувь нэмэр болох нь дамжиггүй.

MERIT төслийг хэрэгжүүлэгч
Канадын Мэргэжлийн Үйлчилгээний
Байгууллагын суурин төлөөлөгч

Женнифер Адамс

ТАЛАРХАЛ

Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлага гарын авлагыг боловсруулахад хамтран ажилласан Канад, Монгол зөвлөхүүдийн хамтарсан багт талархал илэрхийлье. Үүнд:

Тус гарын авлагыг анх загварчлан боловсруулж эхэлсэн Канад Улсын техникийн зөвлөх Ребекка Чалмерс, гарын авлагыг боловсруулах, нэгдсэн ойлголтонд хүрэх, гарын авлагын агуулгыг практикт нэвтрүүлж улс даяар хэрэгжих боломжийг бүрдүүлэхэд хүчин чармайлт гарган ажилласан Канад Улсын техникийн зөвлөх Мишел Карлзений удирдсан MERIT төслийн баг, мөн аймаг орон нутгийн түвшинд энэхүү гарын авлагад тусгагдсан албан тушаалын шинжилгээ, албан тушаалын тодорхойлолтыг тохиромжтой аргачлал ашиглан боловсруулах, холбогдох сургалт, менторинг хийх, хүний нөөцийн клуб байгуулах зэрэг ажилд манлайлж ажилласан Канад Улсын техникийн зөвлөх Уиллиам Гау болон гар бие оролцсон Канад Улсын техникийн зөвлөх Чарльз Конлон, Памелла Беттен, Бенжамин Зиеглер, Кевин Шинлан, Тереза Коте нарт онцгойлон талархал илэрхийлье.

Мөн түүнчлэн аймгийн түвшинд хийсэн анхны хүний нөөцийн сургалтыг төслийн багтай хамтран амжилттай зохион байгуулсан Дорнод аймгийн Төрийн албаны салбар зөвлөлийн нарийн бичгийн дарга Э.Нандин-Эрдэнэ, Төв аймгийн Төрийн албаны салбар зөвлөлийн нарийн бичгийн дарга Г.Мөнхгэрэл, Сүхбаатар аймгийн Төрийн албаны салбар зөвлөлийн нарийн бичгийн дарга С.Баянмөнх нар болон Дундговь, Дорнод аймгийн холбогдох албан хаагчдын хамтын ажиллагааны үр дүнд аймаг орон нутгийн хэмжээнд чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоо бүрдэх үндэс суурь тавигдан, үйл ажиллагаа нь улам бүр өргөжин хөгжиж байгаа зэргийг дурдахад таатай байна.

Энэхүү гарын авлагыг бүтээхэд хамтран ажилласан яамд, агентлагууд, Төрийн албаны зөвлөл, салбар зөвлөл, Удирдлагын академи, Дорнод, Дундговь, Сүхбаатар, Төв аймгийн Засаг даргын Тамгын газрын хамт олонд гүн талархал илэрхийлье.

БҮЛЭГ 1. УДИРТГАЛ

1.1 ХУУЛЬ ЭРХЗҮЙ, БОДЛОГО, ДҮРЭМ ЖУРАМ

УИХ-аас 2017 оны 12 дугаар сард шинэчлэн баталж 2019 оны 1 дүгээр сараас хүчин төгөлдөр мөрдөж эхэлсэн “Төрийн албаны тухай хууль”-д төрийн албанд тасралтгүй ажиллах (шатлан дэвших) хууль эрхзүйн орчныг бүрдүүлсэн билээ. Шинэчлэн батлагдсан Төрийн албаны тухай хуультай холбогдуулан төрийн албаны бүтээмжийг нэмэгдүүлэх болон хүний нөөцийн удирдлагыг сайжруулах чиглэлээр 47 шинэ дүрэм, журмыг хуульд нийцүүлэн боловсруулж, мөрдүүлэх шаардлагатай болсон. Шинэчлэн батлагдсан Төрийн албаны тухай хуульд төрийн албан хаагчийг сонгон шалгаруулах, томилох, чөлөөлөх, гүйцэтгэлийг үнэлэх, албан тушаал дэвшүүлэх, шагнаж урамшуулах зэрэг үйл ажиллагаанд чадамжид суурилсан, чадахуйн зарчмыг баримтлах талаар тусгасан.

Монгол Улсын Их Хурлын 2010 оны 48 дугаар тогтоолоор батлагдсан Үндэсний аюулгүй байдлын үзэл баримтлалын 3.3.2.6-д “Төрийн албан хаагчид тавигдах ёс зүй, мэдлэг, чадварын шалгуурыг олон улсын жишигт нийцүүлэн шинэчилж, цалин, хангамжийг нэмэгдүүлж, тогтвор суурьшилтай, үр бүтээлтэй ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлнэ.” гэж, Улсын Их Хурлын 2020 оны 52 дугаар тогтоолоор батлагдсан Монгол Улсын Урт хугацааны хөгжлийн бодлого “Алсын хараа 2050” бодлогын баримт бичгийн хүрээнд 2021-2030 онд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний 5.4-т “Иргэндээ үйлчилдэг, мэргэшсэн, чадварлаг ил тод, үр нөлөөтэй, ухаалаг төрийн албыг төлөвшүүлнэ.” гэж, мөн Улсын Их Хурлын 2020 оны 23 дугаар тогтоолоор батлагдсан Монгол Улсыг 2021-2025 онд хөгжүүлэх таван жилийн үндсэн чиглэлийн зорилт 5.4-т “Чадахуйн зарчимд суурилсан мэргэшсэн, тогтвортой төрийн албыг бэхжүүлж, төрийн үйлчилгээний үр дүн, үр нөлөөг дээшлүүлнэ” гэж тус тус заасан.

“Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлогод салбар хоорондын уялдааг хангах, оролцоонд суурилсан шийдвэр гаргалтыг дэмжих, төрийн албаны бодлогын залгамж халааг үргэлжлүүлэх, төрийн үйлчилгээний албаны ёсзүй болон төрийн албаны ил тод байдлыг сайжруулах талаар тусгасан. Чадамжид суурилсан, мэргэжлийн, тогтвортой, ил тод, шударга төрийн үйлчилгээний шинэчлэлийг бий болгоход MERIT төслийн оролцоо болон энэхүү гарын авлага чухал үүрэгтэй.

1.2 ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ЧАДАМЖИЙН ХӨГЖИЛ

Төрийн албаны үйл ажиллагааг зөвхөн ухаалаг эсвэл боловсролтой албан хаагчдыг ажиллуулснаар сайжруулна гэж үзэх нь өрөөсгөл гэдэг хандлага дэлхий дахинд 1970-аад оны эхэн үеэс төрийн байгууллагууд болон хувийн

хэвшлийн дунд яригдаж эхэлсэн. Сүүлийн жилүүдэд төрийн болон хувийн хэвшлийн төрөл бүрийн түвшний байгууллагуудын дунд хийсэн судалгааг авч үзвэл, тухайн байгууллагын амжилт, хамтын ажиллагааны ололт нь үндсэн цөөн хэдэн шинжээс бүрддэг болох нь харагдаж байна. Үүнээс гүйцэтгэл сайтай байгууллагуудын амжилтад хүрсэн байдлыг үзвэл, эдгээр байгууллагуудын ажилтан, албан хаагчид нь олон төрлийн зан төлөв, хандлагыг өөртөө төлөвшүүлж чадсан байдаг байна. Тухайн албан хаагчийн чадамж нь энэхүү зан төлөв, хандлагыг хэрхэн төлөвшүүлснээс хамаарч тодорхойлогддог тул эдгээр зан төлөв, хандлагын төлөвшлийг чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагыг хөгжүүлэх үндэс гэж үздэг.

1.3 НЭР ТОМЬЁО

Чадамж нь ажил үүргээ амжилттай хийж гүйцэтгэхэд шаардагдах бусдад ажиглагдахуйц ур чадвар, чадавх, мэдлэг, хувь хүний онцлог шинж чанар, мотивац, зан байдлын цогц бүрдэл юм.

Цөм чадамж нь тухайн албан хаагчийн тус байгууллагад хэрхэн амжилттай ажиллах, мөн тухайн байгууллагын үйл ажиллагааны зорилтуудыг хэрэгжүүлэхэд зайлшгүй шаардлагатай суурь ойлголт юм. Цөм чадамж гэдэгт тухайн байгууллагын албан хаагч тус бүрд зайлшгүй байх шаардлагатай зан төлөв, хандлагыг ойлгоно. Энэ нь тухайн байгууллагын үнэт зүйл, соёлоор дамжин илэрч байгууллагын стратегийн зорилгод хүрэх үйл явцад дэмжлэг үзүүлдэг.

Мэргэжлийн чадамж нь тухайн албан тушаалд ажиллах эсхүл тодорхой үүргийг амжилттай гүйцэтгэхэд шаардлагатай цөм чадамжаас гадна эзэмшсэн байх шаардлагатай ур чадвар юм.

Чадамжид суурилсан хүрээ нь тухайн байгууллагын үнэт зүйлийг тусгасан, байгууллагын чиг үүргийг биелүүлэхэд хэрэглэгдэх цөм чадамжийн хүрээг тодорхойлохоос эхэлнэ.

Чадамж нь төлөвлөсөн үр дүнд хүрэхэд ашиглагдах зан төлөв, хандлагыг бий болгон тодорхойлоход шаардагдах системчилсэн арга, аргачлал юм. Тухайн албан хаагчид шаардлагатай чадамжийг тодорхойлсноор байгууллагад шинээр хүн ажилд томилох, хязгаарлагдмал нөөцөөр өндөр гүйцэтгэлтэй ажиллах, төлөвлөгөөт ажлыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд мэдээлэл маягаар ашиглах, мөн тухайн албан тушаалд ажиллаж буй ажилтнуудын ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах, хүлээлтийг танин мэдэж зохистой хариу арга хэмжээ авч хэрэгжүүлэх боломжийг бий болгоно.

Эдийн засаг даяарчлагдаж буй өнөө үед нийгэмд албан тушаалын нөхцөл байдал маш хурдацтай өөрчлөгдөж байна. Технологи, зах зээлийн хурдацтай өөрчлөлтийн үед мэдлэг, мэргэжлээ тухай бүрд уялдуулан өөрчилж чаддаг байх

нь амжилттай ажиллах гол нөхцөл болсон. Чадамжийг хүрээг тодорхойлсноор тухайн чадамжийн шаардлагыг хамгийн уян хатан байдлаар өөрчилж, хэрэгтэй чиглэлд хувирган ашиглах боломж бүрдэнэ. Тухайлбал, харилцааны болон шийдвэр гаргалтын чадамж нь албан тушаалын өөр нөхцөл, албан тушаалд шилжин ажиллахад ашиглагддаг.

Чадамж нь хүний нөөцийн үйл ажиллагаанд бодитой, үнэн зөв шийдвэр гаргах боломжийг бий болгодог. Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн тогтолцоо нь чадамжийг хүний нөөцийн бүхий л чиглэлд ашиглах боломжийг олгодог. Үүнийг ашиглахдаа “Албан тушаалын тодорхойлолт”-д тухайн албан тушаалд тавигдах чадамжийн талаарх шаардлагыг тусгахаас эхлэх нь зүйтэй. Аливаа албан тушаалын тодорхойлолтод тухайн албан тушаалд тавигдах цөм чадамжийг



Зураг 1. Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоо

тодорхойлж оруулж өгснөөр тухайн албан хаагчид зан төлөв, хандлагын хувьд ямар хүлээлт үүсэж буйг ойлгох боломжтой болно. Үүний дараа, тухайн албан тушаалд тавигдах тусгай чадамжийг тодорхойлох нь зохистой.

Байгууллагад шинэ албан хаагчийг ажилд томилохдоо тухайн албан тушаалыг эрхлэхэд шаардагдах чадамжийн талаарх мэдээллийг агуулсан “Албан тушаалын тодорхойлолт”-ыг ашиглана. Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлагын техник нь ажил горилогчийн чадамж, түүнчлэн боловсролын зэрэг, дадлага туршлагын түвшинг тодорхойлоход хэрэглэгдэнэ. Шаардлагатай чадамжийг эзэмшсэн шинэ албан хаагчийг авч ажиллуулснаар байгууллага зорилгодоо хүрэх боломжийг нэмэгдүүлдэг гэж үздэг. Чадамж нь албан хаагчийн гүйцэтгэлийн түвшинг удирдахад хэрэглэгддэг. Чадамжийн хүрээнд тухайн албан тушаалд шаардагдах зан төлөв, хандлагын талаар оруулснаар ажил олгогч, ажилтан аль аль нь үүсэж буй хүлээлтийн талаар бүрэн мэдээлэлтэй болдог. Үр дүнтэй ажиллахын тулд тухайн албан хаагч энэхүү чадамжийн хүрээнд тусгагдсан зан төлөвийг хөгжүүлэх шаардлага гарч болно.

Албан хаагчдын чадамжийг хөгжүүлэх зорилгоор гүйцэтгэлийн үр дүнд суурилсан чадамжийн зөрүүгийн шинжилгээг хийж шаардлагатай сургалт, хөгжлийн ажлыг аль чиглэлд түлхүү явуулах хэрэгцээ байгааг тодорхойлж, ач холбогдлоор нь эрэмбэлэх боломжийг олгоно.

1.4 ЗОРИЛТ

MERIT төсөл нь төрийн албаны хүний нөөцийг чадавхжуулах суурь бүтцийг оновчтой, иж бүрэн хөгжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулах үүднээс хамтрагч байгууллагууддаа 2018 оноос хүргэж буй сургалт, зөвлөгөө, туршлагадаа тулгуурлан Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын гарын авлагыг практикт нэвтрүүлэх, түгээх зорилгоор боловсруулсан. Энэхүү гарын авлагыг боловсруулахдаа 2019 онд шинэчлэн батлагдсан Төрийн албаны тухай хууль, Төрийн албаны зөвлөл, Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газраас тус тус батлан хэрэгжүүлж буй дүрэм, журам, тогтоол, шийдвэрүүдтэй уялдуулсан. MERIT төслийн Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн хүрээг төслийн хамтрагч төрийн захиргааны төв болон нутгийн захиргааны байгууллагад үе шаттайгаар олон янзын арга барилыг ашиглан хэрэгжүүлж ирсэн.



Зураг 2. Албан хаагчийн харилцаа/Өөрчлөлтийн удирдлага

1.5 ХЭРЭГЛЭЭ, ХЭРЭГЖИЛТИЙН ҮЕ ШАТ

Энэхүү чадамжид суурилсан хүрээнд тодорхойлогдсон чадамжийг байгууллагадаа нэвтрүүлснээр төрийн байгууллагуудыг зорилтдоо хүрэхэд нэн тэргүүнд шаардагддаг албан хаагчдын гүйцэтгэлийг хамгийн үр ашигтай, үр дүнтэй байдлаар удирдахад хэрэглэгдэнэ. Тухайлбал, хүний нөөц бүрдүүлэлт, гүйцэтгэлийн удирдлага, сургалт, хөгжлийн зөрүүтэй байдлын шинжилгээ гэх мэт. Хүний нөөцийн чадамжийн удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэх нь тухайн байгууллагын хувьд ажилтан шалгаруулж авах, албан хаагчдын гүйцэтгэлийг сайжруулах үйл явцыг удирдах боломжийг олгодог. Үр дүнд нь байгууллага ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахад оролцох албан хаагчдын хувь нэмэр өндөрсөж, байгууллагын хувьд тавьсан зорилго, зорилтдоо хүрэх чадавхыг нэмэгдүүлэхэд чухал үүрэгтэй өндөр түвшний албан хаагчидтай болох нөхцлийг бүрдүүлдэг. Энэхүү удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай алхмуудыг Зураг 2-т үзүүлэв. Цөм чадамжийн хүрээ нь албан хаагчид мэргэжлийн хувьд тасралтгүй өсөж хөгжих боломжийг олгодог.

БҮЛЭГ 2. АЖЛЫН БАЙРНЫ ШИНЖИЛГЭЭ

2.1 ЗОРИЛТ

Ажлын байрны шинжилгээ нь тухайн нэг эсхүл түүнээс дээш хүн ажиллаж буй албан тушаалд хамааралтай бүхий л мэдээллийг цуглуулж нэгтгэн боловсруулах системчилсэн үйл явц юм. Энэ нь тухайн байгууллагад буй бүх албан хаагчдын үүрэг, хариуцлагыг ойлгомжтой, тодорхой байдлаар баримтжуулсан баримт бичиг байдлаар ашиглагдана. Түүнчлэн тухайн албан тушаалд тавигдах цөм чадамжаас гадна нэмэлтээр оруулах шаардлагатай мэргэжлийн тусгайлсан чадамжийг тодорхойлно.

Тухайн ажлыг хэрхэн гүйцэтгэх, шаардлагатай чадамж, албан хаагчид тавигдах үүрэг хариуцлагыг ойлгомжтой, тодорхой байдлаар баримтжуулсан эсэхийг тодруулахад энэхүү шинжилгээний зорилт орших бөгөөд тухайн албан тушаалын дээд шатны удирдлагад тухайн албан тушаалд ажлын давхардал гарч байгаа эсэх болон тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд гарч буй асуудлыг тодорхойлоход хэрэглэдэг. Ажлын байрны шинжилгээ нь тухайн ажлыг эрхэлж байгаа хувь хүнд бус ажил, албан тушаал, хийж байгаа ажилд төвлөрдөг. Ажлын байрны шинжилгээ нь хүний нөөцийн дараах чиг үүргүүдийн үндэс суурь болдог.

- Албан тушаалын тодорхойлолт,
- Хүний нөөц бүрдүүлэлт,
- Сургалт болон мэргэжил дээшлүүлэх хөтөлбөрүүд,
- Гүйцэтгэлийн удирдлага,
- Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөр,
- Ажиллах хүчний төлөвлөлт,
- Шагнал урамшуулал.

Ажлын байрны шинжилгээг хийснээр албан тушаалын тодорхойлолтыг боловсруулах, шинэчлэх, байгууллагын төлөвлөж буй өөрчлөлт, бүтээмжийг сайжруулах болон хуулийн шинэ шаардлагыг хангахын тулд ажил, албан тушаалд өөрчлөлт оруулах шаардлагатай эсэхийг тодорхойлох боломжийг бий болгодог.

Төрийн албаны тухай хуулийн 58 дугаар зүйлийн 1.1-т “Ажлын байрны шинжилгээ хийсний үндсэн дээр тухайн байгууллагын үйл ажиллагааны зохих хүрээ, албан тушаалын чиг үүрэг, хүлээх хариуцлагыг үндэслэн боловсруулж мөрдүүлэх” гэж заасны дагуу тухайн албан тушаалын шинжилгээг хийсний үндсэн дээр байгууллагын үйл ажиллагааны хамрах хүрээ, албан тушаалын чиг үүрэг, хүлээх

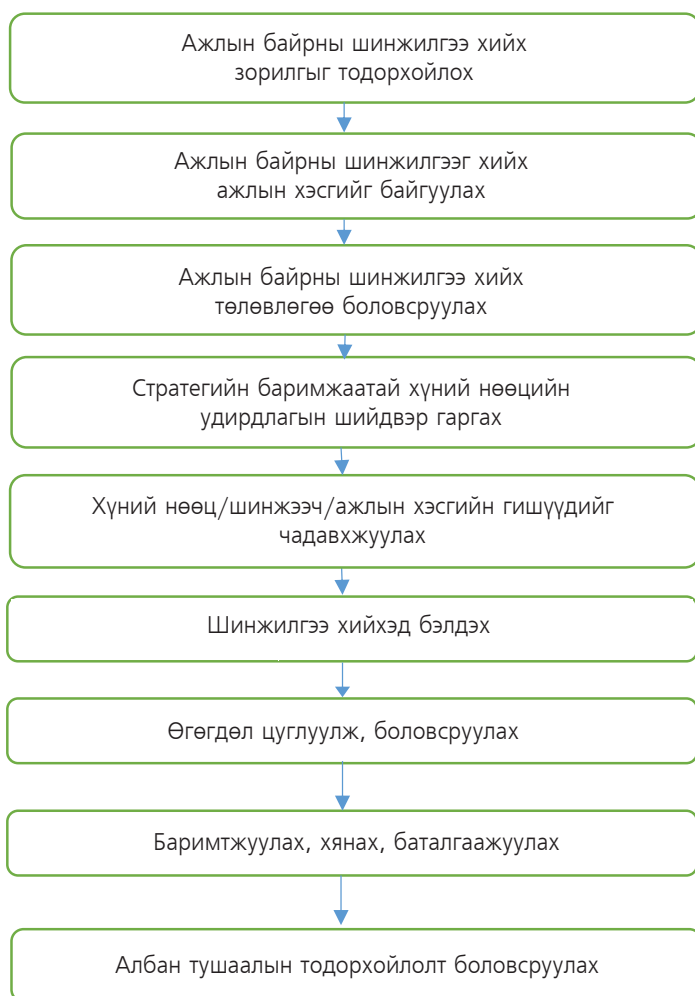
хариуцлагыг тодорхойлж, мөрдүүлэх үүргийг төрийн байгууллагууд хүлээсэн.

Ажлын байрны шинжилгээг хийх төрөл бүрийн аргачлал байдаг. Эдгээрээс хамгийн түгээмэл хэрэглэгддэг зардал багатай шинжилгээний аргачлалыг доорх зурагт үзүүлэв.

- Баримт бичгийн шинжилгээ, газар/хэлтсийн түвшинд хийх;
- Бүтэцлэгдсэн асуулга, нээлттэй асуулга ба бусад
- Ганцаарчилсан ярилцлага

2.2 ҮЙЛ ЯВЦ

Дараах диаграмд ажлын байрны шинжилгээ хийх дарааллыг оруулав.



Зураг 3. Ажлын байрны шинжилгээ

2.3 АРГАЧЛАЛ

Баримт бичгийн шинжилгээ хийснээр байгууллагын бүрэн эрх, үүрэг хариуцлага, ажлын нөхцөл, стандарт, албан тушаалд тавигдах шаардлага, мэргэшил, чадамжийн талаарх мэдээлэлтэй болно. Шинжилгээнд хамрагдах баримт бичгийн жагсаалт нь аль салбарын төрийн байгууллага байхаас шалтгаалан байгууллага тус бүрд ялгаатай байна.

- Хууль, Улсын Их Хурал, Засгийн газрын тогтоол, шийдвэр;
- Салбарын хөтөлбөр, төсөл;
- Сайд, Төрийн нарийн бичгийн дарга, Агентлагийн дарга Засаг дарга, төрийн байгууллагын удирдах албан тушаалтнаас гаргасан шийдвэр;
- Тухайн байгууллагын үйл ажиллагаанд холбогдох дүрэм, журам, стандарт;
- Стратегийн төлөвлөгөө, байгууллагын болон төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө, тайлан;
- Албан тушаалын тодорхойлолт;
- Байгууллагын бүтэц болон бусад.

Баримт бичгийн шинжилгээг нарийвчилсан байдлаар хийснээр дараах зүйлсийг тодорхойлно:

- Албан тушаалын үндсэн үүрэг, хариуцлага;
- Байгууллагын бүтцийн нэгж болон албан тушаалын үүрэг, хариуцлагын давхардал, хийдэл, зөрүү
- Ажлын ачааллын хуваарилалт;
- Албан тушаалын тодорхойлолтод тусгаагүй боловч зайлшгүй хийж гүйцэтгэх шаардлагатай үүрэг, даалгавар;
- Мэргэшил, туршлага болон тухайн албан тушаалд тавигдах чадамжийн шалгуурын талаарх мэдээлэл;
- Гүйцэтгэлд тавигдах стандарт;
- Сургалт, хөгжил
- Албан тушаалын нөхцөл ба бусад;
- Тайлагнах ба бусад;

Ганцаарчилсан ярилцлага хийсний үндсэн дээр тодорхойлсон асуулгын хуудсаар тухайн албан тушаалын талаарх үндсэн мэдээлэл, хариуцлага, тайлагналт, ажлын харилцан хамаарал, шийдвэр гаргалт, багаж хэрэгсэл болон технологи, мэргэшил болон бусад шаардлагатай мэдээллийг тодорхойлдог.

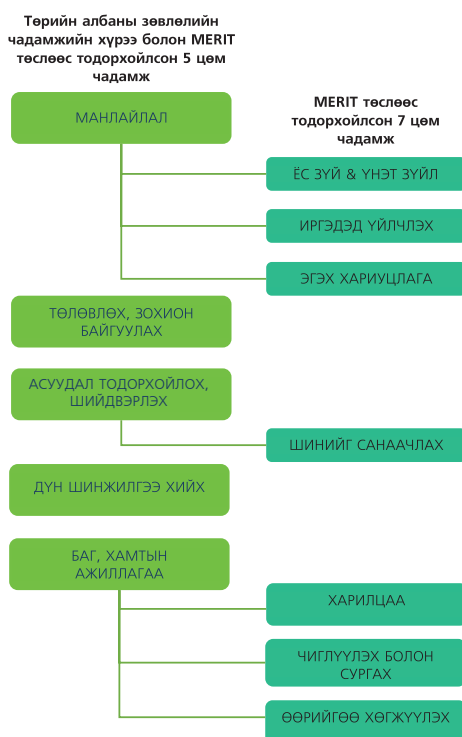
RACI хүснэгт нь тухайн байгууллага эсвэл зохион байгуулалтын бүтцийн нэгжийн бүх ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардлагатай хийж гүйцэтгэх ажлын талаарх тодорхой мэдээллийг байгууллагын бүтцийн хөндлөн чиглэлээр боловсруулан гаргаж ирдэг нэмэлт хэрэгсэл юм. Хавсралт 1-т заасан ажлын байрны шинжилгээний аргачлалыг үзнэ үү.

БҮЛЭГ 3. ЦӨМ ЧАДАМЖИЙН ХҮРЭЭ

3.1 ЦӨМ ЧАДАМЖИЙН ХҮРЭЭНИЙ НИЙЦЭЛ

Төрийн албаны зөвлөлөөс 2019 оны 01 дүгээр сарын 11-ний өдрийн 2 дугаар тогтоолоор Төрийн жинхэнэ албаны удирдах, гүйцэтгэх албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлагыг баталсан нь төрийн албан хаагчийг чадамжид тулгуурлан сонгон шалгаруулах, ажилд томилох үндсэн баримт бичиг болсон. Энэхүү тусгай шаардлагад төрийн албан хаагчдад зайлшгүй шаардлагатай манлайлах, төлөвлөн зохион байгуулах, асуудал шийдвэрлэх, дүн шинжилгээ хийх болон багийн ажиллагааны таван цөм чадамжийг тусган оруулсан байдаг.

MERIT төсөл нь төрийн албаны удирдлагаар тэргүүлэгч Канад Улсын туршлагыг үндэслэн олон улсын зөвлөхүүд болон Ашигт малтмал, газрын тосны газар, Дорнод аймгийн ЗДТГ-тай хамтран дээрх тусгай шаардлагад тусгагдсан 5 цөм чадамжийг дэмжих байдлаар буюу нэмэлтээр төрийн албан хаагчдад шаардагддаг ёсзүй, үнэт зүйл, иргэдэд үйлчлэх, эгэх хариуцлага, шинийг санаачлах, харилцаа, чиглүүлэх болон сургах, түүнчлэн өөрийгөө хөгжүүлэх талаарх 7 чиглэлийг оролцуулан нийт төрийн албан хаагчийн 12 цөм чадамжийг тодорхойлон Төрийн албаны зөвлөлөөс баталсан тусгай шаардлагад нийцүүлэн боловсруулсан.



Зураг 4. MERIT төслөөс тодорхойлсон цөм чадамжийн хүрээ болон Төрийн албаны зөвлөлөөс тодорхойлсон чадамжийн хүрээний нийцлийн харьцуулалт

Засгийн газрын 2020 оны 12 дугаар сарын 16-ны өдрийн 218 тоот тогтоолоор батлагдсан “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшнийг үнэлэх журам”-д төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө, тайланд тусгагдсан үзүүлэлтүүдийн 9 нь мөн тус 12 цөм чадамжийн хүрээнд тусгагдсан. Түүнчлэн 2023 оны 1 дүгээр сарын 30-ны өдрийн Төрийн албаны зөвлөлөөс батлагдсан “Төрийн захиргааны албан хаагчийн чадамжийн хүрээ”-нд төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ ашиглах чадамжийн талаарх мэдээллийг тодорхой тусган чадамжийн зургаан чиглэлийн хүрээнд тэргүүн түшмэлээс туслах түшмэл хүртэлх таван түвшинд шаардагдах чадамжийг эерэг болон сөрөг шалгуур үзүүлэлтээр гаргасан.

Гарын авлагад чадамж тус бүрийн тодорхойлолтыг оруулсан бөгөөд байгууллагын бүх түвшинд ажиллаж буй албан хаагчдын зан төлөв, хандлагыг жишээ байдлаар оруулсан.

3.2 ЦӨМ ЧАДАМЖИЙН ХҮРЭЭ

Энэхүү хүснэгтээр MERIT төслөөс тодорхойлсон цөм чадамжийн хүрээг дэлгэрэнгүй үзүүлсэн.

ЦӨМ ЧАДАМЖИЙН ХҮРЭЭ

Хүснэгт 1. Цөм чадамжийн хүрээ

Түвшин 1: Туслах	Түвшин 2: Гүйцэтгэх	Түвшин 3: Удирдах
ТЗ: Байгууллагаас хамааран	ТЗ: Байгууллагаас хамааран	ТЗ: Байгууллагаас хамааран

1. МАНЛАЙЛАЛ:

Нэгдмэл алсын хараа, эрхэм зорилгод бусдыг чиглүүлэн манлайлж, харилцан итгэлцэл бий болгох чадамж		
Түвшин 1	Түвшин 2	Түвшин 3
<ul style="list-style-type: none"> Байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилгыг ойлгодог, дэмждэг. Байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэлийн талаар эерэг үзэл санааг илэрхийлдэг. Зорилгодоо хүрэхийн тулд мэдлэг мэдээллийг бусадтай хуваалцдаг. 	<ul style="list-style-type: none"> Байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилгод баг хамт олныг чиглүүлэн ажилладаг. Байгууллагын зорилго, зорилт нь алсын хараатай хэрхэн уялдаж буйг ойлгодог, бусдад таниулдаг. Албан хаагчдын гүйцэтгэлд санал зөвлөмж өгч, байнга дэмжиж ажилладаг. Эерэг, нөхөрсөг уур амьсгалыг бүрдүүлдэг. 	<ul style="list-style-type: none"> Байгууллагын алсын харааг дэмжсэн зорилго, зорилтыг дэвшүүлж, албан хаагчдыг урмаар тэтгэж, идэвхжүүлдэг. Албан хаагчдыг дэвшүүлсэн зорилго, зорилтоо биелүүлэхэд шаардагдах нөөц бололцоо, сурч хөгжих боломжоор хангадаг. Албан хаагчдын хувь нэмэр, идэвх, оролцоог хүлээн зөвшөөрч, урамшуулан ажиллах соёлыг төлөвшүүлдэг. Хүндрэл, бэрхшээлтэй үед баг, хамт олныг дэмждэг тусалдаг.

2. ЁСЗҮЙ, ҮНЭТ ЗҮЙЛС:

Хууль тогтоомж, дүрэм журмыг дагаж мөрдөн, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэн, төрийн албаны үнэт зүйл, ёсзүйг чандлан баримталж, бусадтай нээлттэй, үнэнч шударга, алагчлалгүй харилцаж, төрийн албаны нэр хүндийг эрхэмлэх чадамж

Түвшин 1 /Туслах/	Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/	Түвшин 3 /Удирдах/
<ul style="list-style-type: none"> • Төрийн албаны ёсзүйн хэм хэмжээнд нийцсэн зан төлөв, хандлагыг гаргаж ажилладаг. • Бусадтай үнэнч шударгаар, чин сэтгэлээсээ, адил тэгш, алагчлалгүй харьцдаг. • Ажил үүргээ цаг хугацаанд нь хийж гүйцэтгэхэд хариуцлагатай ханддаг. • Дүрэм, журмыг хүлээн зөвшөөрч, даган мөрддөг. • Ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлдэг. • Мэдээллийн нууцлал, хадгалалт, хамгаалалтыг хангаж ажилладаг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ёсзүйт зан төлөвийг төлөвшүүлэхэд багтай ажиллаж, ёсзүй, үнэт зүйлст үндэслэсэн шийдвэр гаргадаг. • Албан хаагчдыг төрийн албаны ёсзүйн хэм хэмжээ, шаардлагыг даган мөрдөн ажиллахад чиглүүлдэг. • Аливаа асуудал, нөхцөл байдлыг ёсзүйн хүрээнд шийдвэрлэхэд бусдыг чиглүүлдэг, зөвлөдөг. • Ёсзүйн үр дагавар, үнэт зүйлсийг харгалзсаны үндсэн дээр санал зөвлөмж өгдөг. • Санал дүгнэлт, зөвлөмжийг илэн далангүй, шударга байдлаар өгдөг. • Хүнд суртал, шат дамжлагыг бууруулах тогтолцоо, үйл явцыг бэхжүүлэхэд дэмжиж ажилладаг • Санал бодлоо чөлөөтэй илэрхийлдэг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ёс зүйтэй шийдвэр гаргаж, бусдыг үлгэрлэн манлайлдаг. • Хэлтэс, нэгжийн үйл ажиллагааг ёсзүйтэй зан төлөвөөр удирддаг. • Албан хаагчдыг төрийн албаны ёсзүйг баримтлахад дэмжлэг үзүүлдэг. • Ёсзүйн үр дагавар, ач холбогдлыг харгалзсаны үндсэн дээр шийдвэр гаргадаг. • Өөрийн албан үүргийн хүрээнд хариуцлага хүлээж, бусдыг мөн адил хариуцлага хүлээлгэн ажилладаг. • Ёс зүйд үл нийцэх аливаа асуудал, шаардлага, хүсэлтэд эсрэг байр сууринаас ханддаг. • Ёс зүйтэй зан төлөвийг бүрдүүлсэн соёлыг бий болгож төлөвшүүлдэг.

3. ИРГЭДЭД ҮЙЛЧЛЭХ:

Иргэдтэй харилцах харилцаанд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг мэддэг. Иргэдэд төрийн үйлчилгээг сэтгэлээсээ, түргэн шуурхай, чанартай, хүртээмжтэй хүргэдэг. Иргэдийн өнөөгийн болон ирээдүйн хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлж, түүнд нийцүүлэн ажилладаг бөгөөд иргэдийн хүлээлтээс давсан сайн чанарын үйлчилгээ үзүүлэх чадамж

Түвшин 1 /Туслах/	Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/	Түвшин 3 /Удирдах/
<ul style="list-style-type: none"> Иргэдийн хэрэгцээ, шаардлагад нийцсэн үйлчилгээ үзүүлэх, шаардлагатай тохиолдолд иргэдтэй эргэн холбогдож хариуцлагатай ажилладаг. Иргэдийг төрийн үйлчилгээтэй холбоотой холбогдох мэдээ, мэдээллээр сайтар хангадаг. Иргэдтэй харилцахдаа тэвчээртэй, сэтгэлээсээ хандаж, асуудлыг цаг хугацаанд нь шийдвэрлэхэд тусалдаг. Иргэдэд аливаа хууль тогтоомжийг сайтар тайлбарлаж, хуулийн зохицуулалт шаардлагыг сайтар таниулан ойлгуулдаг. Хууль тогтоомж, тогтоол шийдвэрийг таниулан ойлгуулж, харилцан ойлголцолд хүрдэг. 	<ul style="list-style-type: none"> Иргэдийн хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлж, ээдрээтэй асуудлаар шаардлагатай тохиолдолд санал зөвлөмж боловсруулдаг. Төрийн үйлчилгээнд хамаарах асуудалд хяналт шинжилгээ хийж, зөвлөмж гаргадаг. Асуудлыг иргэд болон байгууллагын байр суурийг аль алийг нь харгалзан шийдвэрлэдэг. Иргэдийн асуудалд түргэн шуурхай хариу өгч, асуудлыг шийдвэрлэхэд холбогдох албан хаагч, байгууллагатай хамтран ажилладаг. Зорилт, үйл ажиллагааг оновчтой төлөвлөж, хэрэгжилтийн талаар иргэдэд ойлгомжтой хялбар байдлаар таниулдаг. 	<ul style="list-style-type: none"> Иргэдийн өнгөрсөн, одоо, ирээдүйн хэрэгцээ шаардлагыг урьдчилан тодорхойлж, шаардагдах бүтэц, тогтолцоог бий болгодог. Иргэд, үйлчлүүлэгчид үзүүлэх үйлчилгээтэй холбоотой аливаа асуудлыг шийдвэрлэдэг. Төрийн үйлчилгээтэй хамаатай цаг тухайд нь шийдвэрлээгүй, эсвэл нэгжийн үйл ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлөх асуудлыг эрх мэдлийн хүрээнд шуурхай шийдвэрлэх. Төрийн үйлчилгээтэй холбоотой аливаа маргаантай нөхцөл байдлыг шийдвэрлэхэд албан хаагчдад шаардлагатай дэмжлэг тусалцааг үзүүлдэг.

4. ЭГЭХ ХАРИУЦЛАГА

<p><i>Гүйцэтгэлтэй холбоотой асуудлыг шударга, түргэн шуурхай шийдвэрлэхийн зэрэгцээ аливаа ажлын үр дүнд, амжилт, алдаа онооны алинд ч хариуцлага хүлээж, өөриймсөг хандах чадамж</i></p>		
<p>Түвшин 1 /Туслах/</p>	<p>Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/</p>	<p>Түвшин 3 /Удирдах/</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Үүрэг даалгаврыг цаг хугацаанд нь хариуцлагатай хийж гүйцэтгэдэг. • Аливаа ажилд өөриймсөг, хариуцлагатай хандаж, чанартай, бүрэн гүйцэд хийж гүйцэтгэдэг. • Ажлын явцад холбогдох оролцогч талуудыг мэдээллээр хангадаг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ажлын гүйцэтгэлд хяналт тавьж ажилладаг. • Нэгжийн ажлын гүйцэтгэл, ялангуяа алдаа дутагдал гарсан тохиолдолд хариуцлага хүлээдэг. • Өөрийн болон нэгжийн үйл ажиллагааг эрэмбэлэн тодорхойлж, хэрэгжилтийн явцыг тогтмол хянадаг. • Гүйцэтгэлийн стандарт, хүрэх үр дүнг тодорхой ойлгомжтой байдлаар тодорхойлж, танилцуулдаг. • Хариуцлагатай байдлын соёлыг төлөвшүүлдэг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Албан хаагчдын ажлын гүйцэтгэлд хариуцлага хүлээн, өөриймсөг ханддаг. • Албан хаагчдыг гүйцэтгэлийн стандартад нийцүүлж, үр дүнд чиглэн хариуцлагатай ажиллахад чиглүүлдэг. • Аливаа эрсдэл, саад бэрхшээлийг даван туулах, хариуцлага хүлээх чадвартай. • Өөрийн болон бусдын дэвшүүлсэн зорилго, зорилтын биелэлтийг хангахад учирч буй саад бэрхшээлийг арилгахад өөрийн үүрэг хариуцлагаа ухамсарлаж, хариуцлага хүлээдэг.

5. ТӨЛӨВЛӨХ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАХ /ЗОХИОН БАЙГУУЛАХ БОЛОН ЦАГИЙН МЕНЕЖМЕНТ/

Зорьсон ажлыг цаг хугацаанд хийж гүйцэтгэхийн тулд ажлаа эрэмбэлэн төлөвлөж, нөөцийг үр ашигтай хуваарилдаг. Хувьсан өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд тохируулан төлөвлөгөөг өөрчлөх чадамж

Түвшин 1 /Туслах/	Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/	Түвшин 3 /Удирдах/
<ul style="list-style-type: none"> Ажлыг цаг хугацаанд нь мэргэжлийн түвшинд хийж гүйцэтгэхийн тулд ажил үүргийн хуваарилалт, төлөвлөлт, зохион байгуулалтыг оновчтой хийдэг. Өөрийн ажлын явцыг хянаж, холбогдох оролцогч талыг мэдээллээр хангадаг. Учирч болзошгүй асуудлыг урьдчилан тодорхойлсны үндсэн дээр төлөвлөдөг. Бусдын цагийг хүндэтгэдэг, цаг баримталдаг. 	<ul style="list-style-type: none"> Албан хаагчдыг дэвшүүлсэн зорилго, зорилтоо биелүүлэх, нөөц боломжийг хуваарилах, хэрэгжилтийн хугацааг хянах, ажлын ачааллыг тэнцвэржүүлэх зэрэг ажлыг эрэмбэлэн тогтооход чиглэл өгч, удирдлагаар хангадаг. Нэгжийн үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн явцыг хянан шинжилж, хүндрэл бэрхшээлийг шийддэг. Төлөвлөгөөт бус ажил, үйл ажиллагаанд мэдрэмжтэй хандаж, оновчтой шийдвэрлэдэг. Ажлын процессыг сайжруулахад цаг хугацаа, нөөц боломжийг үр дүнтэй ашигладаг. Үүрэг даалгаврыг эрэмбэлэн, албан хаагчдад нэн тэргүүний ажлаа эрэмбэлэн тодорхойлоход чиглэл заавар өгдөг. 	<ul style="list-style-type: none"> Урт хугацааны стратеги төлөвлөгөөний хүрээнд үйл ажиллагааны жилийн төлөвлөгөөг алба нэгжийн үйл ажиллагаатай уялдуулан хийж, зорилт, тэргүүлэх чиглэл, хэрэгжилтийн хугацаа зэргийг тодорхойлж, нөөц боломжийг хуваарилж, хэрэгжилтийн явцыг хянан шинжилдэг. Бэрхшээлийг урьдчилан харж, төлөвлөгөөнд өөрчлөлт оруулдаг. Цаг хугацаа, нөөц бололцоог үр дүнтэй, үр ашигтай ашиглаагүй албан хаагчид хариуцлага хүлээлгэдэг, үр дүнтэй боломжит хувилбарыг санал болгодог. Хүнд суртлыг багасгах, ажлын процессыг сайжруулах санал санаачилгыг дэмжиж ажилладаг.

6. АСУУДЛЫГ ТОДОРХОЙЛОХ, ШИЙДВЭРЛЭХ

<p><i>Тодорхой бус, нарийн төвөгтэй, эрсдэлтэй асуудлыг шийдвэрлэхдээ эх сурвалж, мэдээлэл, баримт нотолгоог цуглуулан, дүн шинжилгээ хийж, боломжит хувилбаруудыг үнэлэн, шийдвэрийн болзошгүй үр дагаврыг тооцон шийдвэр гаргах чадамж</i></p>		
Түвшин 1 /Туслах/	Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/	Түвшин 3 /Удирдах/
<ul style="list-style-type: none"> • Өдөр тутмын үйл ажиллагаандаа бодлого, дүрэм, журмыг баримтлан ажилладаг. • Нөхцөл байдалд хамаарах шаардлагатай мэдээллийг цуглуулдаг. • Аливаа асуудлаар бусадтай зөвлөлдөх шаардлагатай эсэхийг мэддэг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Аливаа асуудлыг шийдэхдээ бодлого, дүрэм журмын хүрээнд ижил төстэй асуудлыг шийдвэрлэсэн жишиг ашиглаж, оновчтой дүгнэсний үндсэн дээр шийдвэр гаргаж, зөвлөмж боловсруулдаг. • Мэдээллийг түргэн шуурхай, үр дүнтэй нягтлан судалж, нэмэлт мэдээлэл шаардлагатай эсэхийг тодорхойлдог. • Асуудлыг шийдэх боломжит олон хувилбарын давуу, сул талыг тодорхойлдог. 	<ul style="list-style-type: none"> • Асуудлыг шийдвэрлэх боломжит хувилбаруудыг нягталсны үндсэн дээр баримт нотолгоонд тулгуурлан шийдвэр гаргадаг. • Олон нийтэд таалагдахгүй ч шаардлагатай үед зохистой шийдвэр гаргадаг. • Шийдвэрийн урт, богино хугацааны үр нөлөөг харгалзан үздэг. • Шийдвэр гаргахдаа бусдын санал, зөвлөмжийг сонсдог, үнэлдэг. • Аливаа шийдвэрийн жишиг тогтоодог.

7. ШИНИЙГ САНААЧЛАХ

Асуудлыг хялбар, уламжлалт аргаар шийдэх шийдэлд хязгаарлагдахгүй шинэлэг арга барил, бүтээлч санал санаачилгатай ажиллах чадамж		
Түвшин 1 /Туслах/	Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/	Түвшин 3 /Удирдах/
<ul style="list-style-type: none"> Уламжлалт тогтсон арга барилд дүн шинжилгээ хийж, шинэ санал санаачилгад нээлттэй ханддаг. Шинэ санал, санаачилга, аливааг шинээр хийх арга барилыг нээлттэйгээр хүлээж авдаг. Шинэлэг шийдлийг ашиглахад бэлэн байдаг. Шинэ арга барил, шийдэл нэвтрүүлэх арга замыг хамт олонтойгоо хамтран эрэлхийлж, нээлттэй хэлэлцдэг. 	<ul style="list-style-type: none"> Шинэ, шинэлэг санаа дэвшүүлж, бүтээлч шийдэл санал болгодог. Төрийн албанаас бусад салбарт ашиглагддаг санал санаачилгыг харгалзан үздэг. Шинэ санал, зөвлөмжид анхаарал хандуулдаг, ашигладаг. Шинэ санаа, саналыг эрэлхийлж, ашигладаг. Бүтээлч шийдэлд хүрэх зорилгоор хамт олны хэмжээнд нээлттэй хэлэлцүүлэг өрнүүлдэг. Үйл ажиллагааны онцлог, нөхцөл байдалд нийцүүлэх зорилгоор арга барилаа өөрчилдөг. 	<ul style="list-style-type: none"> Албан хаагчдыг бүтээлчээр сэтгэж, бүтээлч шийдэл боловсруулахад мотивац өгч, дэмждэг. Оновчтой санал, бүтээлч шийдлийг урамшуулан дэмждэг. Инновац шинэ санал санаачилгаар үлгэрлэн манлайлдаг. Шинэ санал, санаачилга өрнүүлэхэд нөлөөлөх боломжтой гадаад хүчин зүйлсийг ашигладаг.

8. ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙХ

Аливаа асуудлыг шийдвэрлэхэд шаардлагатай мэдээллийг цуглуулан, үнэлэлт дүгнэлт өгч, өргөн цар хүрээтэй сэтгэх чадамж

Түвшин 1 /Туслах/	Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/	Түвшин 3 /Удирдах/
<ul style="list-style-type: none"> • Мэдээллийг нэгтгэн цуглуулж, нягтлан, үр дүнг тайлагнадаг. • Олон төрлийн эх сурвалжаас мэдээлэл цуглуулж, дүн шинжилгээ хийдэг. • Мэдээллийн үнэн зөв, бодит байдлыг шалгаж, баталгаажуулдаг. • Мэдээллийн бүрэн бус, зөрүүтэй байдлыг тодорхойлдог. • Мэдээлэл ба нөхцөл байдлын хоорондох холбоосыг тодорхойлдог. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ээдрээтэй нарийн, мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийж, шийдвэр гаргахад шаардагдах мэдээллийг тодруулдаг. • Мэдээллийн уялдаа холбоо, төлөв байдал, чиг хандлагыг харж тодорхойлдог. • Шийдвэрийн шууд болон шууд бус үр дагаврыг үнэлж дүгнэдэг. • Логик дүгнэлт гаргаж, боломжит хувилбар, зөвлөмж боловсруулдаг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ээдрээтэй, нарийн асуудал, олон талт харилцаанд үнэлэлт, дүгнэлт өгдөг. • Мэдээллийн учир шалтгаан, тайлбарлаж таниулах арга замыг мэддэг. • Шийдвэрийн үр нөлөөг урьдчилан тооцсоны үндсэн дээр боломжит алхам, хувилбарыг боловсруулдаг. • Үйл ажиллагаанд үүсэж болзошгүй эрсдэлийг тодорхойлж илрүүлдэг.

9. БАГ, ХАМТЫН АЖИЛЛАГАА

Нэгдмэл зорилгод хүрэхийн тулд бусадтай үр дүнтэйгээр хамтран ажиллаж, нээлттэй харилцаа, харилцан хүндлэл, итгэлцэл, хамтын ажлагаагаар хүчирхэг баг бий болгох чадамж

Түвшин 1 /Туслах/	Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/	Түвшин 3 /Удирдах/
<ul style="list-style-type: none"> • Бусадтай нээлттэй, илэн далангүй, шударга харилцаж, амлалтаа биелүүлэх замаар харилцаанд итгэлцлийг бий болгодог. • Хамтын ажиллагааны хэрэгцээ шаардлагыг ойлгодог. • Бусдын үзэл бодлыг ойлгож, идэвхтэй сонсдог. • Өөрийн үзэл бодол, мэдээллийг нээлттэй хуваалцдаг. • Бусдын санал бодол, хувь нэмрийг хүндэтгэн үздэг. • Амласан амлалт, хүлээсэн үүргээ биелүүлдэг. • Бусдаас суралцах хүсэл эрмэлзэлтэй. 	<ul style="list-style-type: none"> • Асуудлыг шийдвэрлэх, шийдэл боловсруулахад бусад оролцогч талуудтай хамтран ажиллаж, баг, нэгжийн үйл ажиллагааг удирдан манлайлдаг. • Хамтран ажиллах орчныг бүрдүүлдэг. • Дэвшүүлсэн зорилго, хүрэх үр дүнг оновчтой тодорхойлж, баг хамт олонд тодорхой ойлгомжтой байдлаар хүргэдэг. • Үе тэнгийхэн болон бусад үеийнхэнтэй хамтран санаа гаргадаг, мэдээлэл цуглуулдаг. • Шийдэл боловсруулахад мэдлэг мэдээлэл, туршлагаасаа хуваалцдаг. • Бусдын хувь нэмэр, оролцоог үнэлдэг, хүлээн зөвшөөрдөг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Нэгээс дээш тооны баг, ажлын хэсэгтэй хамтран ажилладаг. • Ээдрээтэй асуудлыг шийдвэрлэхэд салбар дамнансан баг, ажлын хэсэгтэй хамтран ажилладаг. • Олон салбарын ялгаатай түвшний төлөөлөлтэй хамтран ажиллахад тулгарах аливаа саад, сорилтыг шийдвэрлэдэг. • Баг, хамт олны дэвшүүлсэн санал, шийдэл, хувь нэмрийг хүлээн зөвшөөрч урамшуулах замаар хамтын ажиллагаа сайтай орчныг бүрдүүлдэг. • Багийн үйл ажиллагаанд шаардагдах ур чадвар, мэргэшил бүхий албан хаагчдаар баг бүрдүүлдэг.

10. ХАРИЛЦАА

Бусдыг идэвхтэй сонсож, үр дүнтэй, нээлттэй харилцааг бий болгох чадамж		
Түвшин 1 /Туслах/	Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/	Түвшин 3 /Удирдах/
<ul style="list-style-type: none"> • Бусдыг сонсож, мэдээллийг тодорхой, цэгцтэй танилцуулдаг. • Харилцагчийн яриаг таслалгүй анхааралтай сонсдог. • Бусдын хэлсэн, дамжуулсан санааг тодруулан баталгаажуулдаг (асуултыг давтан асуух, нэмэлт асуулт асуух гэх мэт). • Холбогдох мэдээллийг тодорхой товч байдлаар танилцуулдаг (аман болон бичгээр). 	<ul style="list-style-type: none"> • Хоёр урсгалт харилцааг бий болгодог, харилцагч талын хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн харилцааны арга хэлбэр ашигладаг. • Харилцагчийн хэлсэн дамжуулсан мэдээллээс гол санаа, мэдээллийг олж авдаг. • Бусадтай харилцахдаа тууштай, нээлттэй харилцааг эрхэмлэдэг. • Үл ойлголцолд хүргэж болзошгүй олон талт үзэл бодлыг нээлттэй, үр дүнтэй аргаар ярилцаж шийддэг. • Буруу ойлгогдож болохуйц шийдвэр, санал, зөвлөмжийг мэдрэмжтэй, зөвхөөрөө хүргэдэг. • Мэдээллийг баримт нотолгоо, жишээ, тайлбар ашиглан хүргэдэг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Харилцагч талын онцлогт тохируулан ээдрээтэй, нарийн мэдээ мэдээллийг хүргэдэг. • Зорилтот бүлэг, харилцагчийн хэл, соёл, ойлголтын түвшинд мэдээллийн агуулга, харилцааны арга хэлбэр, дуу хоолойны өнгийг тохируулан хүргэдэг. • Хамтран ажиллах, гэрээ хэлцэл байгуулах, маргаан шийдвэрлэхэд харилцагчийн байр суурь, үзэл бодлыг харгалзан үздэг. • Өөрийн санаа бодлыг тулган давамгайл байдал үүсгэхгүйгээр бусдад хүндэтгэлтэй хандаж асуудлыг бодитой, ойлгомжтой байдлаар хэлэлцэж, хариу өгдөг. • Харилцаанд бусдын зүгээс үзүүлэх хариу үйлдлийг урьдчилан тооцсоны үндсэн дээр тохирох харилцааны аргыг сонгодог. • Ээдрээтэй нарийн асуудлыг ялгаатай бүлэг хүмүүст тодорхой, бодитой хүргэдэг. • Аливаа дүрэм журмыг удирдлага, харьяалан удирддаг албан хаагчид, хамт олонд тодорхой, ойлгомжтой тайлбарладаг.

11. ЧИГЛҮҮЛЭХ БОЛОН СУРГАХ

Өөрийн мэдлэг туршлагыг бусадтай хуваалцахын зэрэгцээ албан хаагчид харилцан мэдлэг туршлага солилцох, мэргэжил арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх нөхцөл бүрдүүлэх чадамж

Түвшин 1 /Туслах/	Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/	Түвшин 3 /Удирдах/
<ul style="list-style-type: none"> • Өөрийн мэдлэг туршлагыг бусадтай хуваалцдаг, бусдад тусалдаг. • Бусад албан хаагчдыг сурч хөгжихийг дэмжин санаачилгатай ханддаг. • Бусдад туслах боломжийг байнга эрэлхийлдэг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Бусдад мэргэжил, арга зүйн дэмжлэг, заавар зөвлөмж өгдөг. • Албан хаагчид харилцан бие биеэсээ суралцах, шинэ санал санаачилга, мэдлэг туршлага хуваалцах сэдлийг өдөөх зорилгоор мэдлэгээ бусадтай хуваалцдаг. • Албан хаагчдад шинэ үүрэг даалгавар өгөх замаар дадлагажуулан чадавхжуулдаг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Албан хаагчдын хувийн хөгжлийг дэмжиж ажилладаг. • Албан хаагчдад сурч хөгжих, тусгай үүрэг даалгавар гүйцэтгэх боломж олгож мэдлэг чадварыг нь хөгжүүлдэг. • Албан хаагчдын өсөлт хөгжлийн талаар тэдэнтэй тогтмол ярилцаж, зөвлөлддөг.

12. ӨӨРИЙГӨӨ ХӨГЖҮҮЛЭХ

Мэргэжлийн хувьд шатлан дэвших, гүйцэтгэлийн үр дүнг сайжруулах зорилгоор өөрийн давуу, сул талыг тодорхойлон, сургалт, хөгжлийн хэрэгцээ шаардлагадаа үнэлэлт дүгнэлт хийж, хувьсан өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд дасан зохицож ажиллах чадамж

Түвшин 1 /Туслах/	Түвшин 2 /Гүйцэтгэх/	Түвшин 3 /Удирдах/
<ul style="list-style-type: none"> • Бүтээмж, үр дүнгээ дээшлүүлэх зорилгоор өөрийгөө үнэлж, хянадаг. • Өөрийн мэдлэг, ур чадвар, зан төлөвийн дутмаг байдлыг тодорхойлж, өөрийн хөгжлийн төлөвлөгөөнд тусгаж ажилладаг. • Бусдын санал зөвлөмжийг нээлттэй хүлээн авч, холбогдох хариу арга хэмжээг үр дүнтэй, эерэг байдлаар авдаг. • Өдөр тутам гүйцэтгэлээ сайжруулах, суралцах боломжийг эрэлхийлж ажилладаг. • Өөрийн сургалт хөгжлийн төлөвлөгөөтэй холбоотой асуудлыг шууд удирдлагатай зөвлөлддөг. • Мэдлэг, ур чадвараа дээшлүүлэх зорилтоо биелүүлэхэд анхаарч, цаг хугацаа зарцуулдаг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Мэдлэг, ур чадвараа дээшлүүлэх одоогийн хэрэгцээ шаардлагад хязгаарлагдахгүйгээр сурч хөгжих боломжийг эрэлхийлдэг. • Албан хаагчдыг ажлын байранд суралцах боломжийг бүрдүүлж, хэрэгжүүлдэг. • Өөрийн болон багийн гүйцэтгэлийг сайжруулах үүднээс бусдын санал зөвлөмжийг байнга сонсож ажилладаг. • Өөрийгөө хөгжүүлэх тал дээр байнга идэвхтэй анхаарч ажилладаг. • Байгууллагын өөрчлөлтийг шинэ мэдлэг, ур чадварыг хөгжүүлэх боломж болгон ашигладаг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ажлын байранд суралцах үлгэр дууриал болж, бүх ажилтнуудыг хөгжихийг дэмжиж ажилладаг. • Тасралтгүй суралцах боломжийг бүрдүүлдэг. • Албан хаагчдад санал зөвлөмж, олон төрлийн үүрэг даалгавар, чиглэл өгөх замаар хувь хүн өөрийн сурч хөгжихөд хариуцлагатай хандахад нөлөөлж дэмжлэг үзүүлдэг. • Албан хаагчдад харилцан туршлага солилцох, суралцах боломж олгох нээлттэй хэлэлцүүлэг өрнүүлдэг. • Сургагч багш бэлдэх ажлыг сургалт хөгжлийн үйл ажиллагааны нэг болгон хэвшүүлдэг.

3.3 БАЙГУУЛЛАГЫН 3 ТҮВШНИЙ АЛБАН ХААГЧДАД ЧАДАМЖИЙН ҮНЭЛГЭЭГ ХИЙХ

Чадамж нь албан хаагчийн тухайн албан тушаалд амжилттай ажиллахад шаардагдах зан төлөв, хандлагыг тодорхойлох бөгөөд тухайн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийхэд чиглэсэн байдлаар хийгддэг. Чадамжийн хүрээ нь хүлээгдэж байгаа тодорхой зан төлөвийг илэрхийлдэг. Чадамжийн үнэлгээ нь гүйцэтгэлийн үнэлгээний нэг хэсэг юм.

Хавсралт 2. Албан хаагчдын өөрийн үнэлгээний загварыг үзнэ үү.

БҮЛЭГ 4. АЛБАН ТУШААЛЫН ТОДОРХОЙЛОЛТОД ӨӨРЧЛӨЛТ ОРУУЛАХ, SMART ЗОРИЛГО, ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТ БОЛОВСРУУЛАХ

4.1 ЗОРИЛТ

Албан тушаалын тодорхойлолт нь зөвхөн тухайн хийж гүйцэтгэх шаардлагатай ажлыг тодорхойлохоос гадна бусад нарийвчилсан мэдээллийг агуулсан байдлаар илүү өргөн утгаар ашиглагдах боломжтой. Албан тушаалын тодорхойлолтыг тогтмол шинэчилж, нарийвчлан боловсруулж хэрэглэх нь удирдлагын хувьд тухайн албан хаагчтай албан тушаалын гүйцэтгэлийг сайжруулах, чадамжийг хөгжүүлэх, байгууллагын хувьд гарч буй өөрчлөлт, томилгоо, албан тушаал дэвшүүлэхтэй холбоотой асуудлыг танилцуулах, ажлаа хийж гүйцэтгэхэд дагаж мөрдөх шаардлагатай хууль эрхзүйн талаарх мэдээлэл өгөх, цалин хөлс, урамшуулал болон хүний нөөцийн төлөвлөлтийн талаарх мэдээллээр хангах зэрэг цөөнгүй асуудлуудыг тодорхой болгож, мэдээлэл солилцох гол арга хэрэгсэл болж өгдөг.

Албан тушаалын тодорхойлолтыг шинэчилж, нарийвчилсан байдлаар хийгээгүй тохиолдолд албан хаагчийг ажилд томилохтой холбоотой асуудал үүсэх, мөн ажлын гүйцэтгэл, бүтээмжид нөлөөлөх зэргээр албан хаагч-ажил олгогчийн хоорондын харилцаанд сөрөг нөлөө үзүүлэх, улмаар тухайн байгууллагад хууль эрхзүйн сөрөг үр дагаврыг үүсгэх магадлалтай. Төрийн албаны тухай хуульд оруулсан нэмэлт өөрчлөлтөөр байгууллагуудад төрийн албан хаагчдыг сонгон шалгаруулж ажилд томилох, түр чөлөөлөх, гүйцэтгэлийг үнэлэх, албан тушаал дэвшүүлэх, шагнаж урамшуулах зэрэг арга хэмжээг албан хаагчийн чадамжид суурилсан, чадахуйн зарчимд тулгуурласан байдлаар хэрэгжүүлэхийг үүрэг болгосон.

Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны 3 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Албан тушаалын тодорхойлолтыг боловсруулах нийтлэг журам” нь төрийн албаны удирдах түвшний болон мэргэжлийн албан тушаалд ашиглагдах албан тушаалын тодорхойлолтыг боловсруулж, сайжруулахад хэрэглэгдэх үндсэн баримт бичиг юм.

4.2 ҮЙЛ ЯВЦ

Албан тушаалын тодорхойлолтыг тухайн байгууллагын чиг үүрэг, ажлын байрны шинжилгээ болон тухайн албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлагын хүрээнд боловсруулна. Албан тушаалын тодорхойлолтыг тухайн албан тушаалд өрсөлдөж буй нэр дэвшигчид тохируулж өөрчлөхийг хориглох бөгөөд энэ нь чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлага болон чадахуйн зарчмыг зөрчиж буй явдал юм. Албан тушаалын тодорхойлолтыг боловсруулахдаа, ажлын байрны шинжилгээг хийж тухайн ажлын хамрах хүрээ, хариуцах ажил үүрэг, тухайн ажлыг хэрхэн хийх талаарх мэдээлэл, зайлшгүй шаардагдах чадавх, чадамж, шийдвэр гаргах эрх мэдлийн хэмжээ зэрэг гол болон холбогдох бүх төрлийн мэдээллийг багтаасан байх шаардлагатай.

Шаардлагатай мэдээллийг цуглуулсны үндсэн дээр, албан тушаалын тодорхойлолтыг дараах бодлогын баримт бичгүүд болон холбогдох дүрэм, журамд тулгуурлан нарийвчилсан байдлаар боловсруулах нь зүйтэй. Үүнд:

- Төрийн албаны тухай хууль;
- Засаг захиргаа, нутаг дэвсгэрийн нэгж, түүний удирдлагын тухай хууль;
- Хөдөлмөрийн тухай хууль;
- Архив, албан хэрэг хөтлөлтийн тухай хууль;
- ЗГ-ын 2020 оны 216 дугаар тогтоол “Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, хэрэгжилтийг хангах журам”;
- ЗГ-ын 2020 оны 217 дугаар тогтоол “Байгууллагын гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах, гүйцэтгэлийн зорилт, шалгуур үзүүлэлтийг тогтоох, тайлан гаргах журам”;
- ЗГ-ын 2020 оны 218 дугаар тогтоол “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө боловсруулах, батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам”
- ТАЗ-ийн 2019 оны 3 дугаар тогтоол “Албан тушаалын тодорхойлолт боловсруулах нийтлэг журам”, хавсралт 1-4;
- ТАЗ-ийн 2019 оны 2 дугаар тогтоол “Төрийн жинхэнэ албаны удирдах, гүйцэтгэх албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлага”;
- Засгийн газрын 2019 оны 472, 2020 оны 75, 2021 оны 375, 2022 оны 107, 488 дугаар тогтоолоор батлагдсан төрийн албан хаагчдын цалин урамшууллын систем;
- Улсын хэмжээнд мөрдөгдөж буй стандарт, холбогдох индекс;
- Хариуцлага, оролцооны “RACI матриц”, бусад холбогдох баримт бичгүүд.

Албан тушаалын тодорхойлолтод тусгагдсан цөм чадамж нь тухайн албан тушаалд тавигдах зан төлөв, хандлагын зохистой түвшнийг илэрхийлнэ. Энэ нь цаашид тухайн албан тушаалтанд сонгон шалгаруулалт явуулахад шаардлагатай мэдээлэл, гүйцэтгэлийн удирдлагыг хэрхэн явуулах талаарх мэдээллийг авах боломжтой баримт байдлаар хэрэглэгдэнэ. Албан тушаалын тодорхойлолтод дараах зүйлсийг тусгана. Үүнд:

- Албан тушаалын нэр/Хураангуйлсан байдлаар байж болно;
- Хийх ажлын талаарх товч мэдээлэл;
- Албан тушаалын зорилго, зорилт;
- Үүрэг, хариуцлага;
- Мэргэшил болон туршлага;
- Шаардагдах чадамжийн талаарх мэдээлэл;
- Албан тушаалын нөхцөл, бие бялдрын болон сэтгэлзүйн эрэлт, хэрэгцээ;
- Албан тушаал хоорондын харилцан хамаарал;
- Баталгаажуулалт, зөвшөөрсөн талаарх мэдээлэл;
- Холбогдох бусад.

Хавсралт 1-д тусгасан Ажлын байрны шинжилгээ, RACI матриц, Хавсралт 3-т тусгасан албан тушаалын тодорхойлолтын загвар, гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг хөгжүүлэх загварыг үзнэ үү.

БҮЛЭГ 5. ЧАДАМЖИД СУУРИЛСАН ХҮНИЙ НӨӨЦ БҮРДҮҮЛЭЛТ, СОНГОН ШАЛГАРУУЛАЛТ

5.1 ЗАН ТӨЛӨВ, ХАНДЛАГАД СУУРИЛСАН ЯРИЛЦЛАГА

Чадамжид суурилсан сонгон шалгаруулалт нь боловсрол болон ажлын туршлагад тулгуурласан сонголт хийхээс ялгаатай. Боловсрол, ажлын туршлага нь хэдийгээр үндсэн шалгуур үзүүлэлт мөн боловч чадамжид суурилсан сонгон шалгаруулалтын арга нь тухайн ажил горилогчийг өөрийн мэдлэг боловсрол болон ажлын туршлагыг тухайн албан тушаалд хэрхэн амжилттай ашиглаж буйг харуулах нэмэлт шалгуур болно.

Үүнийг тодруулах гол арга нь зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлага бөгөөд тухайн албан тушаалыг эрхлэхэд шаардлагатай зан төлөв, хандлага тухайн ажил горилогчид байгаа эсэхийг тодруулах боломжийг олгодог. Энэ нь тухайн ажил горилогчийг энэхүү албан тушаалыг эрхлэхэд шаардлагатай зан төлөв, хандлагатай эсэхийг илүү нарийвчлан тодруулах боломжийг олгох ярилцлагын арга юм.

Хувь хүний мэргэшсэн байдал, боловсролын зэрэг нь хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалтын нэг хэсэг болдог. Гэсэн хэдий ч тухайн албан тушаалын тодорхойлолтод тусгагдсан чадамжид тавигдах шаардлага нь тухайн ажил горилогчийг энэхүү байгууллагыг зорилгодоо хүрэхэд өөрийн хувь нэмрээ оруулах боломжтой эсэхийг өмнө нь хийж гүйцэтгэсэн ажлын гүйцэтгэлд үндэслэн тодорхойлох боломжийг олгодог. Шалгаруулалтад орж буй тал болон сонгон шалгаруулалтыг явуулж буй тал аль аль нь албан тушаалд тавигдах чадамжийн шаардлагад нийцэх зан төлөв, хандлага бүхий ажил горилогчийг сонгох ёстой гэдгийг ойлгох нь тухайн сонгон шалгаруулалтыг сайн явуулах үндэс болно.

Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлагын арга хэрэглэснээр тухайн ажил горилогчийг өмнө нь тулгарч байсан асуудлыг хэрхэн шийдэж байсан туршлагад үндэслэн ирээдүйд дахин ижил төстэй асуудал тулгарахад гаргах зан төлөв, хандлагыг тодорхойлох боломжтой гэж үздэг. Энэхүү аргаар тухайн ажлыг сайн гүйцэтгэхэд шаардагддаг зан төлөв, хандлага болон ажил горилогчийн тухайн ажилд хандах хандлага, боловсрол, туршлага, мэдлэг, чадвараа хэрхэн ашиглаж буйг олж илрүүлэх боломжийг бүрдүүлнэ. Тус аргыг хэрэглэх үед сонгон шалгаруулалтад оролцогчтой нээлттэй ярилцах боломж үүсгэдэг давуу талтай. Зан төлөв, хандлагад чиглэсэн асуултууд нь тухайн ажил горилогчийг

таньж мэдэх зорилготой бөгөөд Нээлттэй асуултууд, Шалтгаан олж илрүүлэх Яагаад асуултууд гэсэн төрөлтэй.

Нээлттэй асуултууд - Эдгээр асуултууд нь тийм эсвэл үгүй хариулт өгөхөөс илүү нэмэлт мэдээлэл өгч ярилцах боломжийг олгодог. Тухайлбал, “Та энэ асуудлын талаар ямар бодолтой байдаг вэ”, “Энэ талаар таны санал юу байж болох вэ”, “Та хэзээ энэ асуудалтай нүүр тулгарч байсан бэ” гэх зэрэг асуултуудыг энэхүү ярилцлагын үеэр тавьж болдог. Жишээ нь: Ажлын ачаалал ихсэх үед та хэрхэн зохицож ажилладаг вэ?

Яагаад асуултууд-Тухайн ажилтны шийдвэр гаргалтад нөлөөлөх цаад шалтгааныг олж илрүүлэх, мөн тухайн ажилтныг сэдэлжүүлэхэд ямар зүйл нөлөөлдөг вэ гэдгийг тодорхойлох боломжийг олгодог. Тухайлбал, Та яагаад бусад хувийн жижиг сургууль эсвэл илүү томоохон сургуулийг сонголгүй заавал Монгол Улсын Их сургуульд энэ мэргэжлийг эзэмшихээр шийдсэн бэ? гэх зэрэг.

“Хэрэв та ажил дээрээ маш их дарамттай байсан бол ямар хариу үйлдэл үзүүлэх вэ? гэсэн таамаг дэвшүүлсэн асуулт асуухын оронд “Ажил дээрээ маш их дарамттай үеэ дүрсэл. Та яаж хүлээж авсан бэ?” гэсэн нөхцөл тавьсан асуулт асуух нь зүйтэй юм.

Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлага болон энгийн ярилцлага хоёрын аль аль нь давуу болон сул талуудтай бөгөөд үүнийг доор харьцуулан үзүүлэв.

Хүснэгт 2. Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлага

Энгийн ярилцлага

ДАВУУ ТАЛ	СУЛ ТАЛ
Мэргэшсэн байх шаардлагагүй.	Тухайн ажлын байранд амжилттай ажиллаж чадах эсэхийг таамаглахад хүндрэлтэй.
Ярилцлагад орж буй хүмүүсийг хялбархан харьцуулна.	Чухал мэдээллийг хялбархан нуун дарагдуулна.
Ярилцлагын үргэлжлэх хугацаа богино.	Хариуцлагын түвшин бага.
Энгийн факт мэдээллийг нягтлахад илүү тохиромжтой.	Ярилцлагад орж буй хүний чадамжийг тодорхойлоход бэрхшээлтэй.
Ярилцлагын үр дүн, сонголт, шийдвэрийн үндэслэлийг тайлбарлахад хялбар.	

Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлага

ДАВУУ ТАЛ	СУЛ ТАЛ
Өмнөх гүйцэтгэлийг нь тодорхойлох замаар ирээдүйд хэр амжилттай ажиллах эсэхийг илүү оновчтой таамаглана.	Ярилцлага авч буй хүн илүү мэргэшсэн байх шаардлагатай.
Ярилцлагад орж буй хүний хандлага, үнэт зүйлс, сонирхлыг мэдэж авна.	Ярилцлагын үргэлжлэх хугацаа илүү урт байна.
Мэргэжлийн хувьд болон зан төлөвийн хувьд шаардагдах зан төлөвийг тодорхойлно.	Үнэлгээг хийхэд хэцүү.
Тухайн хүнийг бодит нөхцөл байдалд ямар зан төлөвтэй ажиллаж байсныг тодорхойлно.	Ярилцлагад орж буй хүмүүсийг харьцуулахад илүү хүндрэлтэй.
Шинэ ажилдаа ямархуу гүйцэтгэлтэй ажиллахыг тодорхойлно.	Ярилцлагын үр дүн, сонголтын үндэслэлийг тайлбарлахад илүү бэрхшээлтэй.
	Ярилцлага орж буй хүнд хэцүү санагдах тохиолдол бий.

Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн сонгон шалгаруулалтын үед зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлагын аргыг хэрэглэнэ. Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн сонгон шалгаруулалтыг Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны 3 дугаар сарын 25-ны өдрийн 14 дүгээр тогтоолоор батлагдсан “Төрийн албаны тусгай шалгалт өгөх болзол, журам, загвар батлах тухай” аргачлалыг баримтлан явуулна. Тус журмын дагуу сонгон шалгаруулалтад оролцогчдыг тухайн албан тушаалд тавигдах цөм чадамжийн шалгууртай холбогдох асуултуудыг агуулсан бичгийн болон ярилцлагын шалгалт авах ба шалгалтад авсан онооны дүнгээр эрэмбэлж албан тушаалын сул орон тоог нөхдөг.

Албан тушаалын сул орон тоо гарсан тохиолдолд Төрийн албаны зөвлөл болон салбар зөвлөлөөс тухайн шалгаруулалтын комиссыг томилдог. Шалгалтын комиссыг тухайн Төрийн албаны зөвлөл, салбар зөвлөл, тухайн албан тушаалын сул орон тоонд шалгаруулалт явуулахаар зарласан байгууллагын төлөөлөл, эрдэмтэн, судлаачид болон мэргэжлийн холбоодоос оролцуулан бүрэлдэхүүнийг томилно. Шалгалтын комиссоос тухайн оролцогчийн удирдан зохион байгуулах, манлайлах, багаар ажиллах чадварыг ярилцлагын аргаар үнэлнэ. Ярилцлагад шалгуулагчийг тухайн албан тушаалд шинээр томилогдсон тохиолдолд ажлын нөхцөл байдалд тохирч ажиллаж чадах эсэх, тус албан тушаалд ямар хувь нэмэр оруулж чадах, ямар зан төлөв, хандлагатай ажиллаж болох талаар тодруулах зорилготой асуултуудыг ашиглаж болно.

5.2 ЯРИЛЦЛАГАД ОРОХ БЭЛТГЭЛ

Ярилцлагыг явуулахаас өмнө дараах баримт бичиг болон хүчин зүйлсийг харгалзан үзэх шаардлагатай.

- Албан тушаалын тодорхойлолт;
- Өмнө ажиллаж байсан эсвэл хэсэгчлэн оролцож байсан томоохон төсөл;
- Өмнөх ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх мэдээлэл;
- Цөм чадамжийн хүрээ;
- Мэргэжлийн ололт, амжилт;
- STAR аргачлалыг ашиглан хариулах;
- Хариултыг үнэн зөв, нээлттэй өгч байгаа эсэх;
- Ярилцлагын хариултыг тод, чангаар өгч байгаа эсэх;
- Өгөгдсөн хугацаанд багтаан хариултыг өгч чадаж байгаа эсэх.

Ярилцлагын үед сонгон шалгаруулалтад оролцогчийн өмнө нь хариуцан гүйцэтгэж байсан ажилд төвлөрч өмнөх туршлагад тулгуурлан гол өрсөлдөх чадварыг тодорхойлж болохуйц жишээ авч тухайн ажил горилогчийн зан төлөв, хандлагыг тодорхойлох нь зохистой.

Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлагыг амжилттай явуулах үндэс нь чанартай бэлтгэл байдаг. Сонгон шалгаруулалтад оролцогчийн хувьд хамгийн гол зүйл нь асуултад үнэн зөв, цэгцтэй хариулт өгөхөд анхаарах юм. Зан төлөв, хандлагад чиглэсэн асуултуудад хариулах тохиолдолд, тухайн ярилцаж буй сэдвийн хүрээнд илүү гүнзгийрүүлсэн асуултуудыг тодруулж асуудаг учраас аливаа асуултад үнэн зөв хариулах нь маш чухал.

5.3 ЗАН ТӨЛӨВ, ХАНДЛАГАД СУУРИЛСАН ЯРИЛЦЛАГА ХИЙХ, ЯРИЛЦЛАГА ЯВУУЛАХ ЗӨВЛӨМЖ, ЯРИЛЦЛАГЫН ҮНЭЛГЭЭНИЙ МАЯГТ, ОНООНЫ ХҮСНЭГТ, ТАЙЛБАР АВАХ, ТАЙЛБАР АВАХАД АШИГЛАХ МАЯГТ

STAR аргачлал бол зөн төлөв, хандлагад суурилсан асуултыг тухайн сонгон шалгаруулалтад оролцогчоос асуух замаар ярилцлагыг явуулах аргачлал юм. Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлагын аргын үндсэн зарчим нь өнгөрсөн үеийн гүйцэтгэлийг тодорхойлох замаар ирээдүйд ижил төстэй нөхцөл байдалд хэрхэн ажиллах магадлалыг тодорхойлох зорилготой. Энэ нь дараах чиглэлийн хүрээнд жишээ татаж ярих боломжийг олгодог “Шууд арга” гэж тооцогддог.

Энэхүү аргачлал нь (s-situation, t-time, a-action, r-result) гэсэн үндсэн 4 хэсэгтэй.

S	S. Нөхцөл байдал /Үйл явдал, арга хэмжээ, тулгарсан асуудал/
T	T. Үүрэг /Тухайн нөхцөл байдалд таны хариуцаж ажилласан ажил/
A	A. Үйлдэл, шийдвэр /Тухайн нөхцөл байдалд таны оруулсан хувь нэмэр/
R	R. Үр дүн /Авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний үр дүн/

Энэ дарааллаар асуулт асууснаар тухайн ажил горилогчийн өмнө нь хийж хэрэгжүүлж байсан бодит тохиолдолд үндэслэн тухайн нөхцөл байдалд хэрхэн ажиллаж, зорилгоо гүйцэлдүүлж байсан талаар бодит жишээн дээр ярилцах боломж бий болдог. Түүнчлэн энэхүү аргачлал нь тухайн ажил горилогчийг томилох гэж буй албан тушаалын шаардлагад хир нийцэж ажиллах боломжтойг тодорхойлдог.

Хавсралт 4-ийг үзнэ үү.

- ТАЗ-ийн 2019 оны 2 дугаар тогтоолоор батлагдсан цөм чадамжийг тодорхойлох зан төлөв, хандлагад суурилсан асуултын жишээ;
- Ярилцлага явуулах;
- Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлагын үнэлгээний хэмжээст оноо;
- Тайлбар авах-чухал хэсгүүд;
- Тайлбар авахад бөглөх маягт.

5.4 ШИНЭЭР ТОМИЛОГДСОН АЛБАН ХААГЧДАД АЖЛЫН ЧИГ БАРИМЖАА ОЛГОХ, БАЙГУУЛЛАГЫН СОЁЛ, ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНД ДАДЛАГАЖУУЛАХ ХӨТӨЛБӨР

Энэ үйл явц нь байгууллагын соёлыг бий болгохын тулд хийгдэж буй нэг алхам бөгөөд байгууллагад шинээр албан хаагч томилогдоход тухайн албан тушаалд хэрхэн ажиллах талаар сургах, багийн ажиллагааг ойлгуулах, харилцааны ёсзүй болон зан төлөв, харилцаа хандлагын талаар мэдлэгийг олгох үйл явц юм. Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөр нь шинэ ажилтныг байгууллагын соёлд сургах, ажилтны гүйцэтгэлийг сайжруулах, тухайн албан тушаалд тулгарч болох бэрхшээл, асуудлын талаар ойлголттой болгох зорилготой. Олон улсын судалгаанаас үзэхэд, шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөрийг амжилттай хэрэгжүүлснээр тогтвор суурьшилтай ажиллах магадлал 80%, ажлын бүтээмж нь 50%-иар нэмэгддэг байна.

Шинээр томилогдсон албан хаагчид дадлагажуулах ажилтан томилж өгдөг. Дадлагажуулах ажилтан нь шинэ ажилтны ахлах эсвэл даргын түвшний албан тушаалтан бус тухайн байгууллагад ажиллаж байгаа туршлагатай албан хаагч байна. Мөн дадлагажуулах ажилтан нь байгууллагын үйл ажиллагааны талаар тайлбарлаж таниулах, тухай бүрд шууд хариулт өгөх боломжтой хүн байна. Энэ хүний гол үүрэг нь нэг талаас шинэ томилогдсон ажилтныг тухайн ажлыг хэрхэн хийх талаар нарийвчилсан мэдээлэл өгч дасгалжуулах, нөгөө талаас шинэ албан хаагчийг хувь хүний болон мэргэжлийн өсөлт үзүүлэхэд чиглэсэн дасгалжуулалт хийх талаас хослуулан ажиллах юм. Дэлхий даяар, шинээр ажилд орсон албан хаагчид ажилд орсны дараах эхний хэсэг хугацаанд ажлаасаа гарах магадлал 20 хувьтай байдаг байна. Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөр нь энэхүү хувь хэмжээг бууруулах нэг арга хэрэгсэл болох бөгөөд албан тушаалд буй алдаа дутагдлыг олж илрүүлж, шаардлагатай арга хэмжээ авах боломжийг олгодог.

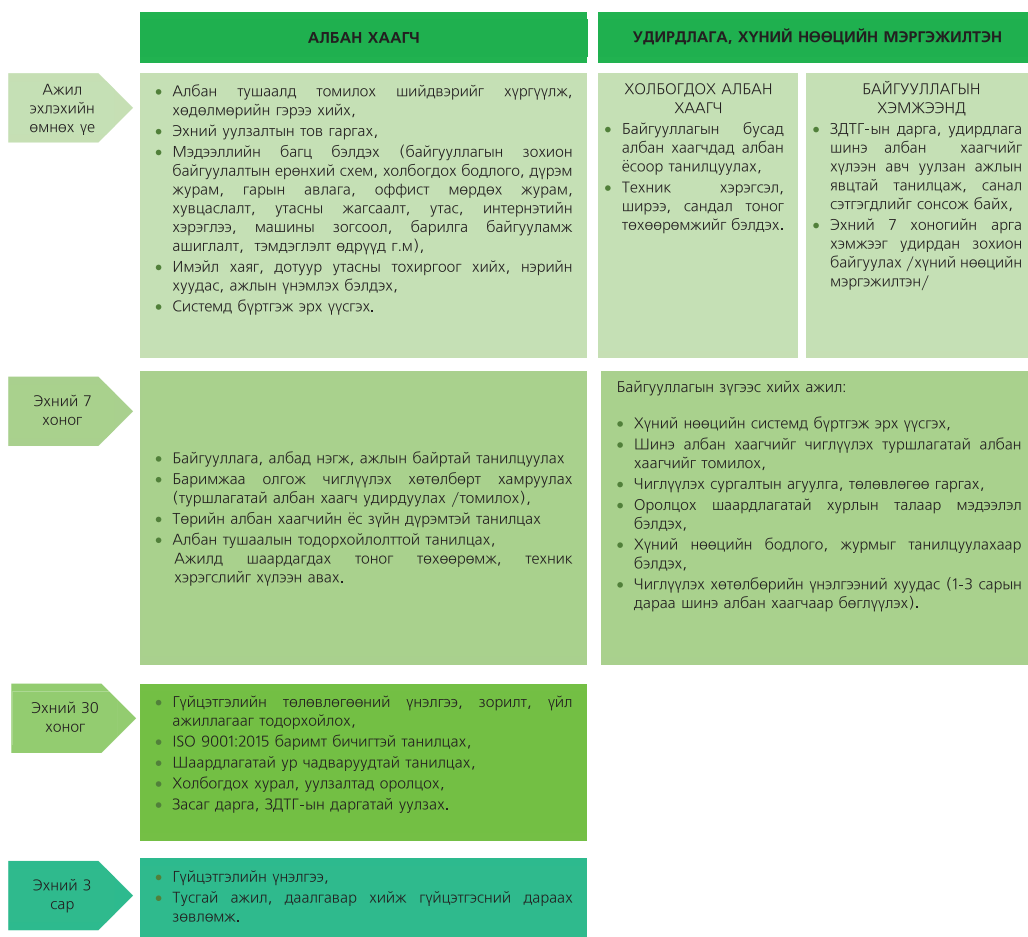
Үйл явц

Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөр нь 90-120 хоногийн хугацаанд дараах 5 үе шаттай хэрэгждэг.

Хүснэгт 3. Шинээр томилогдсон албан хаагчид ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөр

1	Чиглүүлэх/дасан зохицох	Баримт бичгүүдийг бүрдүүлэх, бодлого, дүрэм журмыг танилцуулах, тоног төхөөрөмж, хэрэглэгдэх технологийг танилцуулах, бусад албан хаагчидтай танилцах ажлууд хийгдэнэ.
2	Удирдах/тайлбарлах	Эхний 90-120 өдрийн хугацаанд тухайн удирдах түвшний албан хаагч, хамтран ажиллах баг, хамт олон, албан хаагчидтай ажил үүргийн талаар ярилцаж, ойлгуулах ажлууд хийгдэнэ.
3	Байгууллагын соёл	Шинэ албан хаагчийг байгууллагын соёл, үнэт зүйл, зорилго, зорилттой бүрэн танилцуулах ажлыг хийнэ. Энэ нь Байгууллагын соёлд хурдан дасан зохицох нь ажилтанд тустай байдаг.
4	Харилцаа холбоо	Удирдлага болон баг, хамт олонтой хамтран ажиллах нь үр дүнтэй ажиллах үндсэн суурь болдог. Олон нийтийн арга хэмжээ, уулзалт, төсөл хөтөлбөрт тогтмол хамрагдах ажлуудыг зохион байгуулна.
5	Цаашид хийх зүйлс	Албан ба албан бусаар хийж гүйцэтгэж буй үйл ажиллагаанууд нь тухайн албан хаагчийг байгууллагад дасан зохицоход тусалдаг.

Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөрийн төлөвлөгөөний жишээ



Зураг 5. Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөрийн төлөвлөгөөний жишээ

Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлсний дараа үр дүнгийн үнэлгээ хийх шаардлагатай. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлснээр шинээр томилогдсон ажилтанд тулгарч буй асуудал, байгууллагаас тухайн ажилтныг байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дасан зохицоход шаардлагатай арга хэмжээг авч хэрэгжүүлж, ажилтанд шаардлагатай тусламж, үйлчилгээг хангах зорилготой. Хавсралт 4-т үзүүлсэн “Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөрийн үнэлгээний маягт”-ыг үзнэ үү.

БҮЛЭГ 6. ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА

6.1 ЗОРИЛТ

Засгийн газрын 2020 оны 12 дугаар сарын 16-ны өдрийн 218 тоот тогтоолоор батлагдсан “Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг боловсруулж батлах, ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, мэргэшлийн түвшинг үнэлэх журам”-ыг төрийн албан хаагчдын гүйцэтгэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд дагаж мөрддөг.

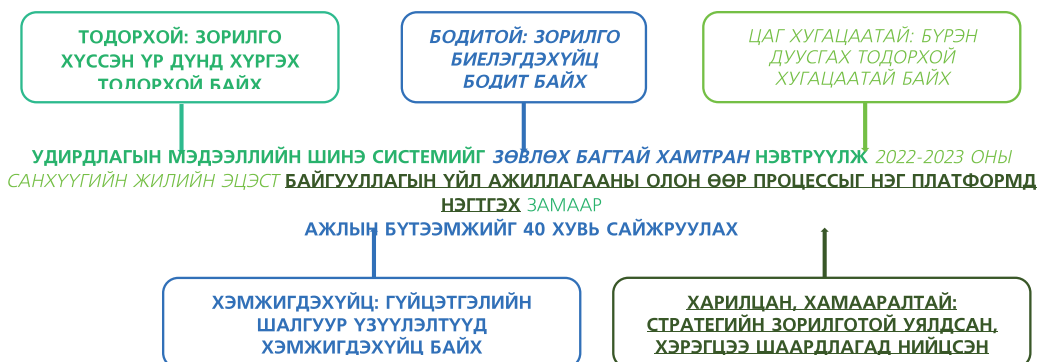
Энэхүү журамд төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийг удирдах үйл явцыг тодорхой тусгасан. Журамд заасны дагуу төрийн жинхэнэ албан хаагчийн гүйцэтгэлийг тухайн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн зорилт, арга хэмжээ, хүрэх түвшин, мэдлэг ур чадвар (мэргэжлийн ур чадвар) болон цөм чадамжийн талаарх мэдээллийг тусгасан байдлаар хагас жил тутамд буюу тухайн жилийн 6 дугаар сарын 15 болон 12 дугаар сарын 15-ны дотор тайлагнах үүрэгтэй.

Байгууллагын удирдах түвшний албан хаагчид ажилтны хийж гүйцэтгэсэн ажилд зорилт тус бүрээр нэг бүрчлэн үнэлгээ өгөхөөс илүүтэй тухайн ажилтны чадамж буюу зан төлөв, хандлагад суурилсан байдлаар үнэлгээг хийх боломжийг энэхүү журмаар олгосон. Тухайн ажил, үүргийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах зан төлөв, хандлагын талаарх бүрэн мэдээллийг албан тушаалын тодорхойлолт зэрэг холбогдох баримт бичигт тусган оруулсан байх нь хүлээлтийг тодорхой болгоход чухал үүрэгтэй.

SMART зорилго, зорилтыг дэвшүүлэх аргачлал

SMART (specific, measurable, achievable, relevant, timebound) зорилго, зорилтыг дэвшүүлэх аргачлал нь гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний зорилтыг боловсруулах үндсэн аргачлал юм. Албан хаагчийн төлөвлөж буй үйл ажиллагааны зорилтыг дэвшүүлэхдээ зорилт тус бүрийг энэхүү аргачлалаар тодорхойлох нь зүйтэй.

S	Тодорхой: Зорилго хүссэн үр дүнд хүргэх тодорхой байх
M	Хэмжигдэхүйц: Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд хэмжигдэхүйц байх
A	Бодитой: Зорилго биелэгдэхүйц бодит байх
R	Харилцан, хамааралтай: Стратегийн зорилготой уялдсан, хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн байх
T	Цаг хугацаатай: Төсөл, ажлын хэрэгжилтийн явцын хяналтыг хийх, бүрэн дуусгах тодорхой хугацаатай байх



SMART зорилго, зорилтын жишээ

6.2 ДАРААЛАЛ

Гүйцэтгэлийн удирдлага нь дараах зүйлсийг удирдах үйл явц юм:

- Албан хаагчийн зан төлөв, хандлагыг байгууллагын зорилго, зорилттой уялдуулах;
- Албан хаагчийн гүйцэтгэлийг үнэлэх;
- Албан хаагчийн болон байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулах.
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь гүйцэтгэлийг үр дүнгийн хүлээлттэй харьцуулан тодорхой давтамжтай үнэлэх аргачлал юм. Үүнд:
- Албан хаагчийн гүйцэтгэлтэй нь холбоотой санал шүүмж өгөх;
- Гүйцэтгэлийг сайжруулах боломж, чиглэлийг тодорхойлох;
- Сурч хөгжих тодорхой төлөвлөгөө боловсруулж, хэрэгжүүлэх.
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь эргэх холбоо бүхий мөчлөг юм. Үүнд:
- Албан хаагч, удирдлагын хамтын хариуцлагын механизм;
- Албан хаагчийн зорилтыг байгууллага, нэгжийн зорилго, хэрэгжүүлж буй хөтөлбөртэй уялдуулсан байдлаар хэмжигдэхүйц, нарийвчилсан байдлаар тодорхойлох;
- Албан хаагч, удирдлагын хооронд гүйцэтгэлийн үр дүн, хүлээлтийн талаар нэгдсэн ойлголтыг бий болгох;
- Албан хаагч, удирдлага байнга харилцаа холбоотой ажиллаж, санал шүүмж солилцох, гүйцэтгэлийн көучинг хийх;
- Албан хаагчийг дэвшүүлсэн зорилгын биелэлт, цөм чадамжаа хөгжүүлэх, хувь хүний сургалт хөгжлийн төлөвлөгөөгөө хэрэгжүүлэхэд нь туслах;
- Байгууллага, албан хаагчийн аль аль нь үр бүтээлтэйгээр зорьсон үр дүндээ хүрэх;
- Үр дүн, нөлөөг байгууллагын стратегитай уялдуулах.

Удирдлага болон албан хаагч нь тавьсан зорилтыг биелүүлэхийн тулд хамтран ажиллах нь зайлшгүй юм. Үүний тулд нэн тэргүүнд байнга харилцан ярилцах замаар ажиллах хэрэгтэй байдаг. Дараагийн дугаарт, үнэлгээг албан байдлаар явуулах нь зүйтэй:

- Тайлангийн хугацаанд гарсан үр дүн, гүйцэтгэлийг үнэлэх;
- Ойрын үед зохион байгуулах шаардлагатай сургалтыг тодорхойлох;
- SMART зорилго, зорилтыг ойрын хугацааны төлөвлөлт хийхдээ ашиглах.
- Удирдлагын үүрэг хариуцлага
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний үйл явцыг албажуулах ажлыг идэвхтэй хэрэгжүүлэх;
- Ил тод, ойлгомжтой байх, шаардлагатай мэдээллийг нээлттэй хүргэх;
- Төлөвлөгөөний биелэлтийн явцыг тогтмол хянах;
- Гүйцэтгэлийн үр дүнгийн хүлээлтийг тодорхойлох, албан хаагчийн гүйцэтгэлийн явцыг удирдан чиглүүлэх;
- Нээлттэй харилцаа, хэлэлцүүлэг өрнүүлэх нөхцөлийг бүрдүүлэх;
- Албан хаагч тус бүрийн гүйцэтгэлд хамаарах баримт бичгийг тогтмол баримтжуулах;
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний албан ёсны ярилцлагыг төлөвлөх, хийх;
- Албан хаагчийн саналыг сонсож, харгалзан үзсэний дараа эцсийн үнэлгээ өгөх.

“Үнэлгээнд гарч болох өрөөсгөл ойлголт”

Удирдлагын хувьд ажилтныг үнэлэх үнэлгээнд өрөөсгөл үзэл, хандлага гаргахаас зайлсхийх шаардлагатай байдаг. Гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийхэд дараах буруу ойлголт гарч болдог.

“Үнэлгээний стандарт, аргачлалыг өөрөөр ойлгох”

Үнэлгээнд ашигладаг үг хэллэг, ойлголтын зөрүүтэй байдлаас үүдэлтэй. Зарим удирдлага “Маш сайн” гэсэн үнэлгээг амархан өгдөг байхад зарим нь “Маш сайн” гэсэн үнэлгээг огт өгдөггүй байх тохиолдол байдаг.

“Нийтэд хамруулан үнэлэх”

Бүх албан хаагчийг дунджаас дээш, дундаж, дунджаас доогуур үнэлэх хандлага. Зарим удирдлага албан хаагчдыг ихэвчлэн бодит түвшнээс доогуур үнэлдэг тул “хатуу”-д тооцогддог. Харин зарим удирдлага хэт зөөлөн ханддаг. “Нийтэд хамруулж үнэлдэг удирдлага” ихэвчлэн сайн, муу гүйцэтгэлийн түвшнийг ялгаж салгах талаар хангалттай ойлголтгүй байгааг харуулдаг.

"Нэгхэн удаагийн тохиолдолд үндэслэн үнэлэх"

Үнэлгээг зөвхөн цөөн хэдэн тохиолдлыг тооцож гаргаж болохгүй. Гүйцэтгэлийн үр дүнг тогтсон стандартын дагуу тууштай хийхгүйгээр үр дүнд эерэг, сөргөөр нөлөөлөх цөөн хэдэн тохиолдолд үндэслэн хийдэг. Энэ нь үнэлгээний шударга байдалд нөлөөлдөг.

"Хало эффект буюу нэг сайн эсвэл муу чанарт нь төвлөрөн бусад хүчин зүйлсийг орхигдуулан үнэлэх"

Нэг хүчин зүйлс бусад хүчин зүйлст нөлөөлөх үед "Хало" эффект үүсдэг. Тухайлбал, нэг албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэлийн чанар сайн тохиолдолд бусад хүчин зүйлсийг (шуурхай байдал, хийж гүйцэтгэсэн ажлын тоо хэмжээ гэх мэт) бодит байдлаас давуулан өндрөөр үнэлэх. Нөгөө албан хаагч хэдийгээр ажлын үр дүн сайн боловч үе үе ямар нэг шалтгаанаар ажил дээрээ байхгүй байдаг учраас зөвхөн энэ шалтгаанаар бусад үнэлгээ нь доогуур байх тохиолдол гардаг.

"Бусадтай харьцуулан үнэлэх"

Албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үр дүнг бусад албан хаагчтай харьцуулан үнэлэхгүй байх. Зарим тохиолдолд энэ нь онол төдий байх тохиолдол бий. Тухайлбал, дундаж гүйцэтгэлтэй албан хаагчийг гүйцэтгэл сайтай албан хаагчийн дараа үнэлэхэд дундаж гүйцэтгэлтэй албан хаагчийн үнэлгээ бодит байдлаас доогуур үнэлэгдэх тохиолдол гардаг.

"Тайлант хугацааны бүхий л үеийн гүйцэтгэлийг үл харгалзан сүүлийн үеийн гүйцэтгэлд нь тулгуурлан үнэлэх"

Албан хаагчийн зөвхөн хамгийн сүүлийн үеийн сайн эсвэл тааруу хийж гүйцэтгэсэн ажлын үр дүнд үндэслэж үнэлэх. Зарим тохиолдолд удирдлага тайлант хугацааны бүхий л гүйцэтгэлийн үр дүнг авч үзэхээ мартсан байдаг.

"Албан хаагчийг биш, ажлын ач холбогдлыг үнэлэх"

Ач холбогдол өндөртэй ажил хийж байгаа албан хаагчийн гүйцэтгэлийг ач холбогдол багатай ажил хийж буй албан хаагчаас өндрөөр үнэлэх. Энэ хандлага нь ихэвчлэн гүйцэтгэлийн үнэлгээ, ажлын үнэлгээний ялгааг сайтар ойлгоогүйгээс үүдэлтэй.

"Ажилласан жилд тулгуурлан үнэлэх"

Албан хаагчийн ажилласан жил үнэлгээнд нөлөөлөх хандлага. Албан хаагчийн хуримтлуулсан туршлага, хамрагдсан сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаа зэрэг нь их байх тусам гүйцэтгэлийн үр дүн өндөртэй байх ёстой ч энэ нь үнэлгээний үнэн бодит байдалд нөлөөлөх хүчин зүйлс биш.

“Зан чанарын зөрүүтэй байдал эсвэл хувийн өрөөсгөл ойлголтод автагдан үнэлэх”

Гүйцэтгэлийг албан хаагчийн хувийн зан чанар эсвэл тухайн хүнийг үзэх өөрийн үзэл хандлагаар үнэлэхээс зайлсхийх. Өөртэйгөө ижил төстэй зан чанартай албан хаагчийг өөрөөсөө өөр зан чанартай албан хаагчаас өндрөөр үнэлэх хандлага. Гүйцэтгэл сайтай албан хаагч удирдлагын хэлсэн бүх зүйлс эсвэл итгэл үнэмшилтэй заавал санаа нийлэх албагүй.

Албан хаагчийн хариуцлага:

- Гүйцэтгэлийн үр дүнгийн хүлээлтийг тодорхой ойлгосон байх, шаардлагатай тохиолдолд тодруулах;
- Тайлант хугацааны явцад өөрийн зорилго, зорилтын биелэлтийн явцыг хянах;
- Гүйцэтгэлийн явцад учирч буй аливаа саад бэрхшээлийн талаар удирдлагыг мэдээллээр хангах;
- Шаардлагатай үед удирдлагаас дэмжлэг хүсэх;
- Гүйцэтгэлтэй холбоотой көүчинг, санал шүүмжид нээлттэй, идэвхтэй хандах;
- Өөрийн гүйцэтгэлийг сайжруулах зорилгоор санал шүүмж өгөхийг хүсэх;
- Тайлант хугацааны үед гаргасан амжилт, алдаа, онооны талаар тэмдэглэл хөтлөх.

Гүйцэтгэлийн талаарх ярилцлага

Тухайн удирдах албан тушаалтан үнэлгээг бүтээлчээр явуулах чадвартай байх, түүнчлэн ярилцлага хийх орчныг бүрдүүлэх нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг үр дүнтэй хийх боломжийг нэмэгдүүлдэг. Ярилцлагад сайтар бэлдсэнээр ажлын процессыг хялбаршуулж, үр дүнг дээшлүүлнэ.

Ярилцлагын өмнө

Удирдах албан тушаалтны бэлдэх зүйлс. Үүнд:

- Нэн түрүүнд тухайн жилд хүлээгдэх үр дүнгийн хүлээлтийг тодорхой томъёолох;
- Үр дүнгийн хүлээлтэд хүрэхэд дэмжлэг туслалцаа шаардлагатай эсэхийг тодруулах (сургалт, менторинг, көүчинг, сургалт хөгжлийн талаарх үнэлгээ, бусад холбогдох материал гэх мэт);
- Зорилго, зорилтод хүрэхэд нөлөөлөх аливаа өөрчлөлт, нөхцөл байдлын талаар тэмдэглэл хөтлөх;

- Албан хаагчийн гүйцэтгэлтэй холбоотой асуудлыг үнэн зөв баримтжуулах;
- Ярилцлагыг сатаарах зүйлгүй хийх тохиромжтой цаг, байршлыг тогтох;
- Албан хаагчид ярилцлагын цаг, ярилцлага явуулах хугацаа, зорилгын талаар урьдчилан мэдэгдэх;
- Шаардлагатай тохиолдолд, тухайн албан хаагчийг өөрийн үйл ажиллагааг урьдчилсан байдлаар үнэлж танилцуулах боломжийг олгох, ингэснээр албан хаагч өөрийн гүйцэтгэлийг үнэлж, ололт амжилтаа дүгнэх боломж олгодог;
- Удирдлагын зүгээс албан хаагчийн амжилт, алдаа онооны аль алинд өөрийн оролцоо, оруулсан хувь нэмрийг шударгаар тодорхойлох;
- Ярилцлагыг нарийвчлан төлөвлөж, үргэлжлэх хугацааг хангалттай байлгах;
- Шаардлагатай тоо мэдээллийг цуглуулж, нягтлах;
- Албан хаагчийн урьдчилан хийсэн өөрийн үнэлгээг хянах;
- Ярилцах зүйлсээ төлөвлөж, тэмдэглэсэн байх;
- Албан хаагчийн туршлага, түвшинд тохируулан төлөвлөх;
- Үнэлгээнд нөлөөлөх өөрийн өрөөсгөл ойлголтыг анзаарах;
- Ярилцлагыг турш ямар нэгэн саад, тасалдал гаргахгүй байх, албан хаагчид удирдлагын зүгээс бүрэн анхаарал хандуулж ярилцах.

Ярилцлагын үеэр:

- Тайван орчин бүрдүүлж, харилцан яриаг нээлттэй өрнүүлэх;
- Яагаад гүйцэтгэлийн үнэлгээг явуулах шаардлагатай байгаа талаар тайлбарлах. Тухайлбал, гүйцэтгэлийн үр дүнг сайжруулах, мөн тухайн албан хаагчийн зан төлөв, хандлагын талаар ярилцах, эсвэл сурч хөгжих боломжийг нэмэгдүүлэх талаар гэх мэт;
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээнд ашигласан баримт бичиг, бусад хүчин зүйлсийг тайлбарлах (тайлант хугацааг эхлэхэд дэвшүүлсэн зорилтууд, үр дүнг үнэлэх гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд, ажилдаа хандах хандлага буюу чадамжийн үнэлгээ, сургалт хөгжилтэй холбоотой үйл явц);
- Онцлох үр дүн, ололт амжилт, зан төлөв, хандлагын төлөв байдал, сайжруулах боломжийн талаар удирдлага, албан хаагч хамтдаа нягтлах;
- Ярилцлагыг богино хугацаанд яаран хийхгүй байх, давамгайл байдал үүсгэж, ихэнх хугацаанд өөрөө ярихгүй байх;
- Хэт нарийн ширийнд анхаарч, сэдвээсээ хальж төөрөгдөхгүй байх;
- Эерэг хандлагаар сонсох; албан хаагчийн санал болгосон шинэ мэдээлэл, санал санаачилгад нээлттэй хандах;

- Үр дүнд тулгуурлан эерэг сөрөг шүүмжийн аль алиныг өгөх;
- Зарим “факт, мэдээлэл” нь албан хаагчтай холбоотой аливаа таамаглал, хандлагыг санамсаргүй байдлаар үүсгэж болзошгүйг анхаарах.

Ярилцлагын үеэр оролцоог хангасан бүтээлч санал зөвлөмж өгөх техник:

- Үр дүнгийн үнэлгээг хийхдээ гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт болон бусад хэмжигдэхүүнийг хослуулан ашиглах;
- Ерөнхийлж ярихгүй байх. Эерэг, сөрөг зан төлөвийнх нь талаар тодорхой жишээгээр тайлбар өгөх;
- Сурч хөгжсөн зүйлсийнх нь талаар тодруулах;
- Албан хаагчид өөрийн гүйцэтгэлтэй холбоотой тайлбар, мэдээлэл өгөх боломжтой байдлаар ярилцлагыг өрнүүлэх;
- Өөрийнхөө гүйцэтгэлийг хэр үнэлж байна вэ? гэдгийг тодруулах;
- Хамгийн сайн гүйцэтгэлтэй, амжилттай ямар ажлуудыг хийж гүйцэтгэсэн бэ? гэдгийг тодруулах;
- Өөрийн сайжруулсан чадамжаас ямар нэг жишээ татаж ярихыг хүсэх? гэдгийг тодруулах;
- Ямар чадамжаа хөгжүүлэх шаардлагатай вэ? гэдгийг тодруулах;
- Сургалт хөгжлийн төлөвлөгөөнийхөө дагуу хэрэгжүүлсэн зүйлс юу вэ? гэдгийг тодруулах;
- Дараагийн тайлант хугацаанд тус албан хаагчийн хувьд сургалт хөгжлийн талаар юунд анхаарах хэрэгцээтэй байна вэ? гэдгийг тодруулах;
- Гаргасан ололт амжилтыг дүгнэх;
- Тулгарч буй бэрхшээлийн талаар ярилцах;
- Гүйцэтгэл сайжруулах шаардлагатай чиглэлээр харилцан ойлголтод хүрэх;
- Одоогийн гүйцэтгэл нь тус албан хаагчийн карьерынх нь урт хугацааны зорилготой нийцэж буй эсэхийг ярилцах;
- Дараагийн тайлант хугацааны төлөвлөгөөг тодорхой гаргах;
- Гүйцэтгэл хангалтгүй эсвэл сайжруулах шаардлагатай тохиолдолд шалтгаан, цаашид хэрхэн сайжруулах боломжтойг асуух;
- Ярилцлагын явцад гарсан бүх гол зүйлс, тавьсан зорилго, зорилт, тэдгээрийг гүйцэтгэх хугацааг хамтран гаргаж, тэмдэглэл хийх (SMART аргачлалыг хэрэглэх)

Ярилцлагын дараа

- Албан хаагчийн гаргасан үр дүн, үнэлгээг танилцуулах;
- Албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үр дүнгийн ерөнхий мэдээлэл;

- Дараагийн тайлант хугацаанд хүрэхээр төлөвлөж буй зорилго, зорилтыг хянах;
- Гүйцэтгэлийн стандартад тавигдах хүлээлт;
- Удирдлагын хийж хэрэгжүүлэх ажлыг тодруулах;
- Ярилцлагын үеэр амласан аливаа амлалт, харилцан тохиролцсон зүйлсийг баталгаажуулан, гарын үсэг зурах;
- Тухайн албан хаагчтай энэ маягаар цаашдаа харилцаж гүйцэтгэлийн үнэлгээг явуулж байх нь зохимжтой байгаа эсэхийг магадлах.

Бүтээлч санал зөвлөмж өгөх

Бүтээлч санал зөвлөмж өгөх нь тухайн албан хаагчийн гүйцэтгэлийг сайжруулах эсвэл чадамжийг нэмэгдүүлэх зорилгоор албан хаагчид мэдээлэл өгөхөд хэрэглэгддэг харилцааны аргачлал юм.

Бүтээлч санал зөвлөмжийг ашигласнаар хязгаарлагдмал гүйцэтгэлийг сайжруулах эсвэл сайн гүйцэтгэлийг улам төгөлдөржүүлэх боломж бий болдог.

Бүтээлч санал, зөвлөмж:

- Көүчингийн харилцааны гол суурь бүтээлч санал зөвлөмж өгөх юм;
- Санал зөвлөмжийг найрсаг, дэмжсэн орчин бүрдүүлж өгч байгаа тохиолдолд илүү үр дүнтэй;
- Уур бухимдлаа илэрхийлэх эсвэл шүүмжлэх байдлаар ярилцахгүй байх;
- Заналхийлж, айлган сүрдүүлсэн ойлголт төрүүлэлгүйгээр, тухайн албан хаагчид сурч, хөгжих боломжтой гэдгийг ойлгуулах байдлаар ярилцах;
- Тасралтгүй сурч хөгжих үйл явц юм.;
- Санал зөвлөмжийг бүтээлчээр, зохистой байдлаар өгсөн тохиолдолд итгэлцэл бүхий шударга, чин сэтгэлийн, бодит, өсөж хөгжихөд нөлөөлөхүйц харилцааг бий болгодог.;
- Үнэлж дүгнэхээс илүү тайлбарлаж, ухуулж ойлгуулах шинжтэй;
- Ерөнхий бус, тодорхой байна;
- Субъектив биш, факт, зан төлөвт чиглэсэн байна;
- Санал шүүмж өгч, авч байгаа аль аль талын хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн байна;
- Хүлээн авагч талын хийж чадах зүйл эсвэл өөрчилж чадах зан төлөв, хандлагад чиглэсэн байна.

Үнэлж дүгнэхээс илүү тайлбарлаж, ухуулж ойлгуулах шинжтэй:

Нөхцөл байдлыг тайлбарлахдаа Та гэж хэлэхээс илүү Би гэж буюу тухайлбал, “Та ... ингэсэн” гэхийн оронд “Би ... ингэж анзаарсан” гэх зэргээр өөрийн олж харсан, мэдлэг мэдрэмжид тулгуурласан байдлаар ярилцлагыг явуулна. Ийм хандлагаар ярилцлагыг явуулах нь харилцагч талын өөрийгөө хамгаалах байр суурийг өдөөхгүй, зөөлрүүлэх нөхцөлийг бүрдүүлнэ.

Ерөнхий бус, тодорхой байна:

“Ярилцлагын явцад та миний хэлснийг огт сонсолгүйгээр зөвхөн өөрийн бодлыг тулгаж, надад ярилцах боломж олгоогүй, ярилцлага зохион байгуулагдсан л болохоос харилцан ярилцлага болж чадаагүй” гэсэн бодол төрүүлэхүйц зөвхөн нэг талын давамгайлсан ярилцлагыг явуулж болохгүй.

Субъектив биш, факт, зан төлөвт чиглэсэн байна:

Албан хаагч ямар хүн бэ гэдэг талаар танд төрж буй бодлоос илүү тухайн албан хаагч ажилдаа хэрхэн ханддаг вэ гэдэгт илүү анхаарах шаардлагатай. Тухайн албан хаагч хурал, уулзалтын үед бусдаас илүү ярьдаг байж болно. Энэ тохиолдолд албан хаагчийг “чанга дуугараад” гэж хэлэхээс илүү “та бусдаасаа арай их ярьсан шүү” гэж хэлэх нь зүйтэй. Тухайн албан хаагчийн гаргаж буй үйлдлийг тухай бүрд нь зөв талаас нь тогтмол зөвлөж сайжруулснаар, энэ нь цаашид албан хаагчийн зөв хандлага болж төлөвших боломжтой.

Харилцагч талууд аль аль талын хэрэгцээ, шаардлагын талаар ойлголттой байх хэрэгтэй байдаг. Санал зөвлөмжийг өгч байгаа тал нь харилцагч талынхаа хэрэгцээг үл ойлгож, зөвхөн өөрийн үзэл бодол, хүслийг тулгасан байдлаар харилцсан тохиолдолд энэ нь илүү хортой үр дагавартай байх магадлалтай. Санал зөвлөмжийг харилцагчаа гомдоолгүй, туслах байдлаар өгөх нь зүйтэй. “Таны танилцуулга цаг дэмий үрсэн, хэрэггүй мэдээлэл ихтэй байлаа” гэж хэлэхийн оронд “Та танилцуулгадаа ... талаар мэдээлэл оруулсан байсан бол сайн байх байлаа” гэж хэлэх нь илүү харилцагч талд таатай байдаг болохыг анхаарч байх шаардлагатай.

Харилцагч талд өөрийнх нь дутагдлын талаар ярилцлагын үеэр сануулах нь тухайн ажилтныг цаашид ажилдаа сэтгэл ханамжгүй болох, ажилдаа сэтгэлгүй болох суурь хүчин зүйлийг бий болгох боломжтой. “Та дэндүү аяархан яриад байна” гэж шууд хэлэхийн оронд “Хойгуур сууж байгаа хүмүүст таны яриа сайн сонсогдохгүй байна, та микрофоноо чангалаад үзэж болох уу” гэж хэлэх нь илүү зохистой.

Тохиромжтой үеийг сонгох:

Ерөнхийдөө, албан хаагчид санал зөвлөмжийг тухай бүрд өгөх нь илүү үр дүнтэй байдаг. Санал зөвлөмж өгөхдөө тухайн албан хаагчийг зөвлөгөөг авахад бэлэн эсэхийг нь мөн харгалзаж тохиромжтой үед нь харилцах нь зүйтэй. Албан хаагчид зөвлөгөө өгөх үед янз бүрийн хариу зан байдал, хандлага гаргаж болохыг тооцож байх хэрэгтэй.

Зөвлөгөө өгөхөөс илүү мэдээллийг хуваалцах зарчмаар ярилцах

Бүтээлч санал зөвлөмж нь тухайн албан хаагчид өөрийн зорилго, төлөвлөгөөнд тулгуурлан өгөгдсөн зөвлөгөөг хүлээн авах эсэхийг шийдэх боломжийг олгодгоороо давуу талтай. Харин энгийн зөвлөгөө нь тухайн зөвлөгөө авч буй хүнийг юу хийхийг нь шууд зааварладаг. “Энэ асуудал ийм маягаар шийдэгддэггүй гэдгийг би ойлгож байна. Гэхдээ та үүнийг ингэж шийдвэрлэж болох юм гэж бодож үзсэн болов уу”.

Зөвлөгөө авч буй талын хир их мэдээллийг хүлээж авч чадах нь чухал болохоос таны өгч буй зөвлөгөө хир их байх нь чухал биш

Албан хаагчид хэтэрхий их мэдээлэл бүхий зөвлөгөө өгөх нь тухайн хүний авсан зөвлөгөөгөө гүйцэлдүүлж биелүүлэх боломжгүй болох магадлалыг нэмэгдүүлдэг. Удирдах албан тушаалтны хувьд албан хаагчдадаа мэдээлэл их өгөх нь сайн мэт харагдаж байгаа боловч, энэ нь магадгүй нэг талаас удирдах албан тушаалтан харилцагч талаа тэргүүнд тавьж үзэлгүйгээр зөвхөн өөрийнхөө үзэл бодлыг илэрхийлэх хэрэгцээ нь хангагдаж байх магадлалтай байдаг.

Санал болгохоос өмнө бодолцож үзсэн байх нь илүү зохистой зөвлөгөө

Удирдах албан тушаалтан албан хаагчид зөвлөгөө өгөхөөсөө өмнө энэхүү зөвлөгөө нь тухайн хүнд зайлшгүй хэрэгтэй эсэхийг тунгаах хэрэгтэй. Зөвлөгөөг тодорхой үр дүнд чиглэсэн зорилгоор өгөх нь маш чухал. Зөвлөгөөг өгөхөөсөө өмнө “Энэ зөвлөгөө нь албан хаагчид ямар нэг байдлаар хэрэг болох уу эсвэл үр ашиггүй байж магадгүй юу?” гэж өөрөөсөө асуух хэрэгтэй. Зөвлөгөө өгөх арга барил хамгийн чухал. Таны юу асууж байгаатай яг адилхан таны яаж асууж байгаа чинь чухал байдаг.

- Тодорхой байх;
- Ингэх хэрэгтэй байна гэдэг үгээс зайлсхийх;
- Эелдэг байх;
- Дууны өнгө чухал-бүтээлч санал зөвлөгөө нь шүүмжлэл болж хувирах боломжтой байх;
- Биеийн хэлэмж нь дууны өнгөтэй яг адил чухал. Анхаарлаа төвлөрүүл;
- Салаа утгатай ярихаас зайлсхийх (гэхдээ гэсэн өгүүлбэр хэлэхгүй байх)

СЭНДВИЧ аргачлалын үр дүн-Эерэг зөвлөгөөн дундаа сөрөг зүйлсийг хавчуулах Сэндвич аргыг хэрэглэх нь энэхүү бүтээлч зөвлөгөө өгөх үед түгээмэл хэрэглэгддэг арга юм. Гэвч энэ тохиолдолд таны өгч буй санааны гол утга нь сарниж, үр нөлөө нь буурах магадлал өндөр. Та “гэхдээ...” эсвэл “гэсэн хэдий ч ...” гэдэг үсгийг хэрэглэх нь таны ярианы гол утга мартагдах эсвэл үнэ цэнгүй болох магадлалыг ихэсгэнэ.

Эерэг зөвлөмж

Эерэг зөвлөгөө өгч буй тохиолдолд BIT (behavior, impact, thank you) загварыг ашиглах нь тохиромжтой.

В. Зан төлөв, хандлага: Юунд зориулж зөвлөгөө өгч байгаагаа тодорхой болгох;

І. Нөлөөлөл: Эерэг гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэхэд энэхүү зөвлөгөө нөлөөлж чадах эсэхийг тодорхойлох;

Т. Баярлалаа: Албан хаагчийн гүйцэтгэлд талархалтай байгаа талаар дурдах.

Жишээлбэл: Танай багийн гишүүн ахлах албан тушаалтнуудын дунд мэдээллийн цаг зохион байгуулахаар боллоо. Уулзалтын өрөөний сандал тус бүрд ус болон тайлангийн хуулбарыг байрлуулсан байв. Оролцогчдыг өрөөнд ороход дэлгэцэн дээр танилцуулга гаргасан байх бөгөөд оролцогчдын тавих илтгэлийг алсаас удирдлагаар удирдан тоглуулах боломжтой байхаар тохируулсан байв. Кофе, цай болон гурилан бүтээгдэхүүнийг ширээн дээр байрлуулсан байв. Бүх зүйл төгс харагдаж байна. Танилцуулга маш сайн зохион байгуулагдсан бөгөөд удирдлагуудаас өндөр үнэлгээ авлаа. Энэ үед та албан хаагчийн талаарх эерэг сэтгэгдлийг аль болох олон удаа, тухай бүрд, олны өмнө өгч байх нь илүү үр дүнтэй.

Залруулга зөвлөмж

Залруулга зөвлөмжийн гол зорилго нь гүйцэтгэлийг сайжруулах, мөн шаардлагатай тохиолдолд залруулга хийх боломжтой байх нөхцөлийг бий болгох зорилготой. Энэ төрлийн сөрөг агуулга бүхий зөвлөгөө өгч байгаа тохиолдолд, дараах зүйлсийг анхаарах шаардлагатай. Үүнд:

- Ямар нэг үзэл бодол нэмэлгүйгээр цэвэр ажиглалтад тулгуурласан байх;
- Баримтад суурилсан байх;
- Шүүлтгүй байх.

Залруулга өгч буй тохиолдолд албан хаагчтай маш болгоомжтой ярилцах шаардлагатай.

- Залруулга зөвлөгөө бол шүүмжлэл биш гэдгийг санах;
- Зөвлөгөө өгөхийн өмнө, өөрийн саналд ямар нэг зөрчил байгаа эсэхийг сайтар тунгаах;

- Энэ хүнээс та яг ямар зүйлийг хүсэж энэхүү зөвлөгөөг өгч байгаагаа тодорхойлох;
- Өөрийн хандлагыг эргэцүүлэх. Өөрийгөө зөв бодож байгаа эсэхээ тунгаах, хэрвээ та ууртай байгаа бол энэ нь магадгүй таны өгөх зөвлөгөөнд нөлөөлж болох юм гэдгийг эргэцүүлэх. “Үүнийгээ тайлбарла даа” гэж хэлэхийн оронд “Та юу болсныг надад тайлбарлаад өгч болох уу” гэж асуух;
- Мэдээллээ нягтлах;
- Зөв үед нь залруулга, зөвлөгөөг өгөх;
- Залруулга өгч байгаа бол тухайн хүнтэй ганцаарчилж ярилцах.

Зөвлөмжөөр ярилцах асуудлын агуулгыг зөв тодорхойлохын тулд BEER (behaviour-зан төлөв, effect-нөлөөлөл, expectations-хүлээлт, results-үр дүн) загварыг ашиглаж болно. Үүнд:

- B** В. Залруулах шаардлагатай байгаа тодорхой зан төлөв, хандлагыг ойлгомжтой хэлэх;
- E** Е. Энэхүү зан төлөв, хандлагаас үүдэн гарч буй нөлөөллийг таних;
- E** Е. Ямар зан төлөв, хандлагатай ажиллах хүлээлттэй байгаагаа тодорхой хэлэх;
- R** R. Энэхүү зан төлөв, хандлагыг засаж сайжруулснаар гарч болох эерэг үр дагаврыг таниулах;

Хэрвээ залруулга шаардлагатай зан төлөв, хандлагыг тухайн албан хаагч цаашид үргэлжлүүлэн гаргасаар байвал энэхүү байдлыг үүсгэж буй суурь шалтгааныг олж илрүүлэх шаардлага үүсдэг. Гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийхэд гарч болох хамгийн хэцүү хэсэг бол аливаа үүсэж буй асуудлын суурь шалтгааныг олж таних хэсэг юм. Үүний тулд хамгийн түрүүнд доорх асуултыг тавих хэрэгтэй:

- Тус албан хаагч гүйцэтгэлээ сайжруулахыг үнэхээр хүсэж байна уу?
- Хэрвээ тийм бол гүйцэтгэлийн үзүүлэлт хязгаарлагдмал байгаагийн үндсэн шалтгаан нь доорх асуудлаас үүдэлтэй байж болно:
- Албан хаагчид тухайн байгууллагын соёл, үнэт зүйлсийн талаарх мэдлэг дутмаг байх;
- Албан хаагч өөртөө итгэлгүй, аливаа зүйлийг туршаад алдахаас айх, шинэ нөхцөлд дасахдаа сайн биш байх;
- Албан хаагчийн гүйцэтгэл хязгаарлагдмал, зан төлөв хандлага сайн биш байх буюу хувь хүний үүрэг хариуцлагаа ухамсарладаггүй байх
- Албан хаагчийн хувийн стресс, сэтгэл зүйн болон эрүүл мэндийн асуудал

Албан хаагчийн авьяас, ур чадварыг тодорхойлон хөгжүүлэх зорилгоор тухайн албан хаагчид тохирсон сургалт хөгжлийн төлөвлөгөө гарган хэрэгжүүлэх нь энэ тохиолдолд албан хаагчийн гүйцэтгэлийг сайжруулахад хамгийн үр дүнтэй арга болдог. Доорх мэдээллийг агуулсан хавсралт 5-г үзнэ үү.

- Шалтгаан, үр дагаврын шинжилгээний аргачлал;
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх ярилцлагын хуудас;
- Есөн нүдний матриц;
- Гүйцэтгэл хянах тэмдэглэл;
- Албан хаагчийг хөгжүүлэх төлөвлөгөө.

БҮЛЭГ 7. СУРГАЛТ ХӨГЖИЛ, УР ЧАДВАРЫН УДИРДЛАГА

7.1 ЗОРИЛТ

Байгууллагын урт удаан хугацаанд оршин тогтнох гол үндэс суурь нь албан хаагчдын ур чадвар, мэдлэгийг тасралтгүй нэмэгдүүлэх үйл ажиллагаа юм. Сургалт, хөгжлийн ажлууд нь байгууллагад ажиллаж буй албан хаагчдын ажлын сэтгэл ханамж, бүтээмжийг нэмэгдүүлж, ёс суртахууныг төлөвшүүлэх, шинэ ажилтныг татах, байгууллагын өндөр ур чадвартай ажилтнуудыг тогтвортой ажиллуулахад зайлшгүй шаардлагатай.

МкГий & Тайерын 3 түвшний шинжилгээ

Хүний нөөцийг чадавхжуулах зорилгоор байгууллагад ямар төрлийн сургалт хэрэгтэй байгааг тодорхойлох энэхүү шинжилгээний аргачлалыг 1961 оны үеэс ашиглаж ирсэн байна. Тус шинжилгээний аргачлал нь 3 түвшинд хийгдэнэ. Үүнд:

1. Байгууллагын хэрэгцээнд суурилсан - Стратегийн зорилтуудыг хэрэгжүүлэх болон хүрэх үр дүнг сайжруулахад чиглэсэн;
2. Үйл ажиллагааны хэрэгцээнд суурилсан - Үүрэг хариуцлага, арга хэмжээний цар хүрээг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн;
3. Хувийн хөгжлийн хэрэгцээнд суурилсан - Хувь хүнийг албан тушаалд үр бүтээлтэй ажиллуулахад чиглэсэн.

Байгууллагын шинжилгээ

Байгууллагын хэрэгцээг тодорхойлох төрөл бүрийн аргачлал байдаг. Эдгээр аргачлалын үндсэн зорилго нь байгууллагын үйл ажиллагааг дор дурдсан чиглэлээр сайжруулахад чиглэгдсэн тухайн байгууллагад шаардагдаж буй мэдлэг, чадамжийг тодорхойлох зорилгоор хийгддэг. Үүнд:

- Байгууллагын тогтвортой байдал, байр суурийг бэхжүүлэхэд чиглэсэн зорилго, зорилтыг хангах;
- Байгууллагын хэрэгжүүлэхээр зорьж буй төсөл хөтөлбөр, бүтээгдэхүүн, технологийн өөрчлөлт, шинэчлэлийн зорилттой уялдуулах;
- Байгууллагаас хийж буй өөрчлөлт, шинэчлэлтэд албан хаагчдыг дасан зохицох чадварыг нэмэгдүүлэх.

Байгууллагын хэрэгцээг тодорхойлоход хэрэглэгддэг мэдээлэл цуглуулах төрөл бүрийн арга байж болно. Үүнд:

- Баримт бичгийн судалгаа, байгууллагын стратегийн төлөвлөгөө болон бусад төлөвлөлтийн баримт бичгүүдтэй уялдуулан ажилтнуудад зориулсан нэмэлт сургалт төлөвлөх шаардлагатай эсэхийг тодорхойлох;
- Төрийн байгууллагуудад дагаж мөрдөх шаардлагатай дүрэм, журмын өөрчлөлтийг харгалзан сургалтын төлөвлөгөөг гаргах, үүнтэй уялдуулан албан хаагчдад зориулсан сургалтыг төлөвлөх, шаардлагатай тохиолдолд гүнзгийрүүлсэн сургалт төлөвлөх;
- Сургалтын төлөвлөгөөний талаар ахлах мэргэжилтнүүдтэй ярилцлага хийж саналыг сонсох;
- Судалгаа явуулах.

Байгууллагын эрхэм зорилго, зорилго, зорилтод өөрчлөлт орсон, эсхүл байгууллагын удирдлага өөрчлөгдөн томилогдоход байгууллагын түвшинд явуулах сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох шинжилгээг давтан явуулах шаардлага үүсдэг. Зарим тохиолдолд, сургалт явуулалгүйгээр зөвхөн харилцааны түвшинд энэхүү өөрчлөлтийг хийгээд орхих нь учир дутагдалтай байдаг.

Үйл ажиллагааны шинжилгээ

Үйл ажиллагааны шинжилгээ нь тухайн үйл ажиллагааг төлөвлөгөөнд тусгагдсаны дагуу хэрэгжиж буй эсэхийг бодит хэрэгжилтийн түвшинтэй харьцуулах байдлаар хэрэглэгддэг. Тодорхой зорилтыг биелүүлэхэд шаардагдаж буй бүх ажлыг дэс дараатай тодорхойлсноор гүйцэтгэлийн явцад ямар нэг хийдэл гарахаас урьдчилан сэргийлэх арга хэрэгсэл болдог. Энэхүү аргачлал нь байнга давтагдах шинжтэй ажлууд болон үйлдвэрлэлийн процесст түлхүү хэрэглэгддэг боловч, ямарваа нэг үйл ажиллагаа, зорилтыг гүйцэлдүүлэх явцад гарч буй алдаа дутагдал, ур чадварын хэрэгцээг тодорхойлоход буюу захиргааны аргачлалаар мөн хэрэглэгдэж болдог шинжилгээ юм. Энэхүү шинжилгээний аргачлал нь хэт нүсэр аргачлалд тооцогдохгүй боловч, тухайн үйл ажиллагааг явуулах, зорилтыг гүйцэлдүүлэхэд шаардлагатай бүх процессыг нарийн тодорхойлж, олж тусгах шаардлагатай аргачлал юм.

Хувь хүний хэрэгцээ – Албан тушаалд үр бүтээлтэй ажиллах

Хувь хүнд чиглэсэн сургалтын төлөвлөгөө гаргах нь харьцангуй хялбар. Тухайн албан тушаалд шинээр томилогдсон албан хаагчийг “Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, Байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөр” болон дараагийн шатны “Ажлын байран дахь сургалт”-нд хамруулдаг. Хувь хүнд чиглэсэн сургалтыг гүйцэтгэлийг сайжруулахад чиглэсэн хэрэгцээт болон хувь хүний хөгжилд чиглэсэн хэрэгцээт сургалт гэсэн хоёр төрөлд ангилан авч үздэг.

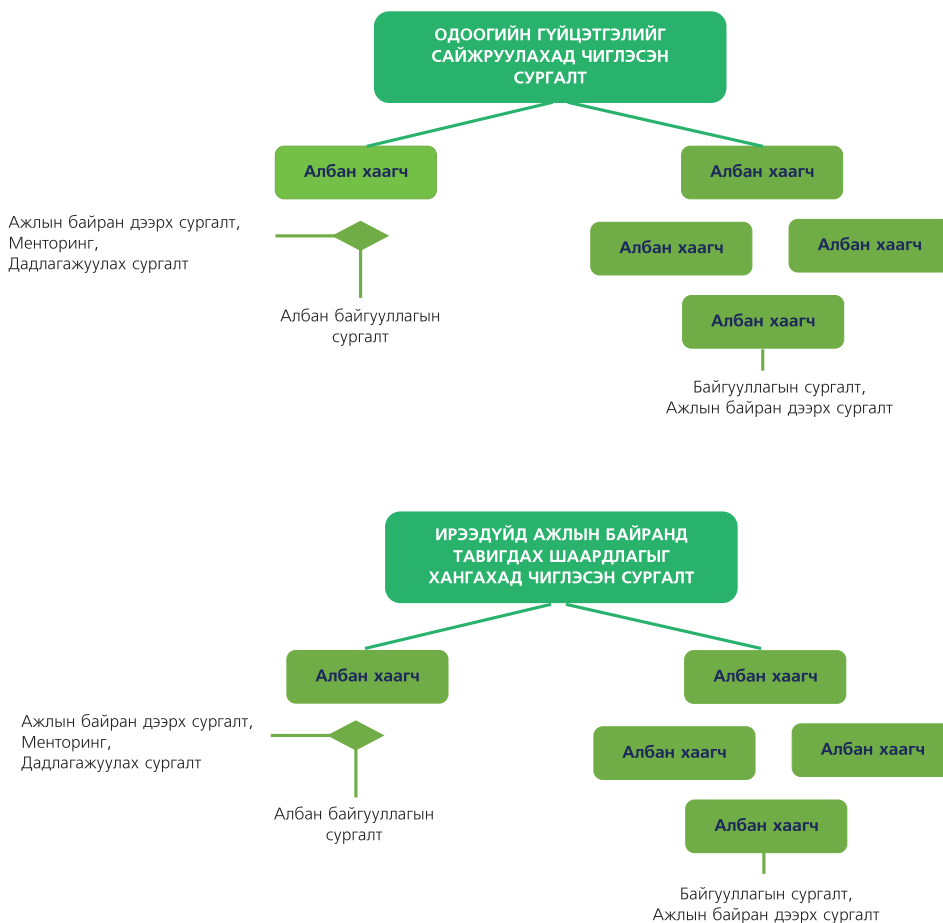
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний үйл явцад гарсан анхаарах асуудлын талаар бичгээр тэмдэглэл үйлдсэн байх шаардлагатай. Тухайн албан хаагчийн гүйцэтгэл хязгаарлагдмал байгаа нь сургалттай холбоотой эсэхийг тодорхойлоход шалтгаан-үр дагаврын шинжилгээг хэрэглэдэг.
- Албан хаагч, удирдлагын гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийх уулзалтын явцад тухайн албан хаагчийн төлөвлөж буй ажил, арга хэмжээтэй уялдуулан ямарваа нэг сургалт, хөгжлийн хэрэгцээ шаардлага байгаа эсэхийг тодорхойлдог.
- Мөн ярилцлагын болон судалгааны аргазүй ашиглан албан хаагчдын сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох боломжтой.

7.2 СУРГАЛТЫН ТӨЛӨВЛӨГӨӨ БОЛОВСРУУЛАХ

Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлохдоо Байгууллагад чиглэсэн, Үйл ажиллагаанд чиглэсэн, эсхүл Хувь хүнд чиглэсэн сургалтын түвшнээр ангилах нь хамгийн эхний алхам юм. Сургалтыг төлөвлөхдөө дараах зүйлсийг анхаарч үзэх шаардлагатай:

- Байгууллагад сургалтад зориулсан төсвийг төлөвлөсөн эсэх,
- Байгууллагын хувьд зохион байгуулах сургалтын дарааллыг ач холбогдлоор нь эрэмбэлэх,
- Сургалт хөгжилд зориулсан санхүүжилт хангалттай эсэх,
- Тухайн сургалтын санхүүжилт байгууллагын сургалтад төсөвлөсөн төсвийн хязгаарт багтаж байгаа эсэх?,
- Сургалтын зардлыг хэрхэн төсөвлөхийг хэн шийддэгийг тодорхойлох.

Байгууллагаас сургалтад зориулсан төсөв батлагдсан, сургалтын төсвийг хуваарилах эрэмбэ, дарааллыг тогтоосны дараа сургалтын төлөвлөгөөг бодитоор хийх нь зүйтэй. Байгууллагын, үйл ажиллагааны болон хувь хүний түвшинд зохион байгуулах шаардлагатай сургалтын хэрэгцээг бодит мэдээлэлд тулгуурлан цуглуулж, цугларсан өгөгдөл, мэдээллийг Microsoft Excel зэрэг ажиллахад хялбар программ ашиглан боловсруулахаас эхэлнэ.



Зураг 7. Сургалт хөгжлийн төлөвлөгөө гаргах жишээ

Сургалтын төлөвлөгөөний саналуудыг ангилан хувь хүнд болон байгууллагад, үйл ажиллагаанд шаардлагатай байдлаар ялгаатай төлөвлөх нь чухал. Тухайлбал, хувь албан хаагчдаас ирүүлсэн судалгаанд нэг ижил төрлийн сургалт авах хэрэгцээг давхардсан байдлаар гаргасан тохиолдолд энэхүү төрлийн сургалтыг байгууллагын хэмжээнд зохион байгуулах нь илүү зөв төлөвлөлт болох юм.

7.3 АРГАЧЛАЛ

Тус бүлэгт тодорхойлсон шалтгаан үр дагаврын шинжилгээ, 9 нүдний матрицын талаар зэрэг холбогдох мэдээллийг Хавсралт 5-аас үзнэ үү.

БҮЛЭГ 8. ДҮГНЭЛТ

Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын гарын авлагыг Төрийн албаны тухай (2019) хуулийн шинэчилсэн найруулга, түүнийг дагалдан гарсан дүрэм, журамтай нийцүүлэн боловсруулсан нь тус гарын авлагыг ашиглах цар хүрээг өргөтгөж, хэрэглээг нэмэгдүүлэхэд чухал хувь нэмэр үзүүлсэн. Түүнчлэн, төрийн байгууллагууд, мөн хүний нөөц хариуцсан мэргэжилтнүүд энэхүү гарын авлагыг өдөр тутмын үйл ажиллагаандаа ашиглах бүрэн боломжтой. Тус баримт бичгийг боловсруулж, төрийн байгууллагуудын үйл ажиллагаанд нэвтрүүлэхэд хамтрагч байгууллагууд маш чухал үүрэгтэй ажилласан юм. Энэхүү хүний нөөцийн чадамжийн хүрээг боловсруулах явцад төрийн байгууллагад өдөр тутамд тохиолддог шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлууд, байгууллагын соёлын ялгаа, үйл ажиллагааны онцлогийн талаарх мэдээллийг нэгтгэн, эдгээр мэдээлэл, практикт тулгуурласан байдлаар боловсруулсан. MERIT төслийн олон улсын зөвлөхүүдийн нэрийн өмнөөс энэхүү баримт бичгийг боловсруулахад хамтран ажилласан, хүний нөөцийн чиглэлийн хууль дүрмийн өөрчлөлт орсон тухай бүрд үнэтэй санал мэдээлэл хуваалцан, үр дүнтэй хамтран ажилласан та бүхэнд талархал илэрхийлж байна.

Хамтран ажилласан байгууллагуудын мэдээллийг хавсралт 6-д тусгав.

ХАВСРАЛТ

ХАВСРАЛТ 1. АЖЛЫН БАЙРНЫ ШИНЖИЛГЭЭ

Маягт I. Албан тушаалын асуулга

Албан тушаалын талаарх мэдээлэл

Албан тушаал:	
Албан тушаалын ангилал/зэрэг дэв:	
Газар, хэлтсийн нэр:	
Албан хаагч:	
Тайлантай танилцсан: (Газар, хэлтсийн даргын нэр)	

Албан тушаалын зорилго

Доорх хүснэгтэд, албан тушаалын үндсэн зорилго болон энэхүү албан тушаал танай газар/хэлтсийн зорилгыг хэрэгжүүлэхэд ямар байдлаар нөлөөлөх талаар гурав хүртэлх өгүүлбэрээр тодорхойлно уу.

--

Албан тушаалын үндсэн үүрэг, хариуцлага

Ач холбогдлоор дараалуулан бичнэ үү.	Үндсэн зорилго	Үндсэн үйл ажиллагаа	Давтамж (Өдөр тутам, 7 хоног тутам, сар тутам, улирал, жилээр)	Үргэлжлэх хугацаа
1				
2				
...				

Хамтран ажиллах байгууллага, албан тушаалтан

Танай байгууллага дотор болон бусад байгууллагуудын энэхүү албан тушаалын үүргээ биелүүлэх зорилгоор харилцан ажиллах зайлшгүй шаардлагатай байгууллагыг энд бичнэ үү. (Өдөр тутам, 7 хоног тутам, сар тутам, улирал, жилээр)

Албан тушаал	Зорилго	Давтамж

Шийдвэр гаргах эрх бүхий байгууллага

Таны ажиллаж буй энэхүү албан тушаалын хувьд гаргах шаардлагатай шийдвэр, тодорхойлох шаардлагатай асуудал болон боловсруулах шаардлагатай ямар зөвлөгөө байдаг талаар тодорхойлно уу. Тухайн шийдвэрийн хамрах цар хүрээ, төрөл, хүндрэлтэй байдаг эсэх талаар жишээ оруулна уу. Мөн энэхүү шийдвэр, зөвлөгөөг гаргахад баталгаажуулах үүрэг хүлээсэн албан тушаалтан, эсхүл санхүүгийн шийдвэр гаргалтад зөвшөөрөл өгөх эрх бүхий албан тушаалтныг бичнэ үү. Эдгээр мэдээллийг байнга гаргадаг шийдвэр, зөвлөгөө бол хамгийн дээр, цөөн давтамжтайг хамгийн доор байрлуулж бичнэ үү. (*Өдөр тутам, 7 хоног тутам, сар тутам, улирал, жилээр*)

Тус байгууллагаас хуулиар олгогдсон эрхийн дагуу гаргадаг шийдвэр, зөвлөгөө, албажуулах албан тушаалтан	Давтамж

Доорх хүснэгтэд, тухайн асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд эсвэл ямарваа нэг шийдвэрийг гаргахын тулд шаардагддаг баримт бичгийг оруулна уу. Үүнд тус албан тушаалыг хэрэгжүүлэхэд хэрэглэх шаардлагатай бодлогын баримт бичиг, техникийн зөвлөмж, стандарт, дүрэм, журмыг багтааж ойлгоно.

--

Доорх хүснэгтэд, тухайн шийдвэрийг гаргах үед зайлшгүй зөвлөлдөх шаардлагатай удирдах албан тушаалтан эсвэл зөвлөмж өгөх боломжтой хамтран ажиллагч, холбогдох хүний талаар дурдана уу.

--

Аргачлал, хэрэглэгдэх технологийн талаарх мэдээлэл

Таны албан тушаалын зорилгыг биелүүлэхийн тулд хэрэглэгддэг үндсэн аргачлал, ашиглагддаг технологийн шийдлийг энд бичнэ үү.

Аргачлал/Технологийн шийдэл	Юунд хэрэглэгддэг талаарх мэдээлэл

Албан тушаалыг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай мэргэшлийн түвшин

Тус албан тушаалын зорилгыг биелүүлэхийн тулд шаардагдах мэргэшсэн байдал, мэдлэгийн талаар энд тусгана. Тус хэсгийг бөглөхдөө тухайн боловсролын түвшин, мэргэжил, шаардлагатай мэргэшүүлэх болон мэдлэг дээшлүүлэх курс төгссөн байдал, сертификат, мэргэшсэн болон зөвлөх инженер зэрэг мэргэжлийн тусгай шаардлагууд, ажилласан жилийн туршлага зэргийг багтаана. Энэхүү мэдээлэл нь тус албан тушаалыг одоо эрхэлж буй тухайн хүнд зориулсан байдлаар хийгдэх бус зөвхөн тус албан тушаалыг хэрэгжүүлэхэд тавигдах шаардлага гэдгийг онцгойлон анхаарах шаардлагатай.

--

Тус албан тушаалд шаардлагатай бусад мэдлэг, чадамж, чадавхын талаар энд оруулна уу.

Мэргэжлийн ур чадвар	Цөм чадамж

Бусад чадамж:

Нэмэлт тайлбар

Таны эрхэлж буй албан тушаалын зорилгыг биелүүлэхийн тулд дурдах шаардлагатай бусад ур чадвар, шаардлагын талаар оруулна уу.

--

Хувь албан хаагчийн оруулах нэмэлт мэдээлэл:

Овог, нэр	
Та энэхүү албан тушаалд хэдэн жил ажиллаж байна вэ?	
Таны ажилд өдөр тутам зааварчилгаа өгдөг ямар албан тушаалтан байдаг вэ?	

Энэхүү албан тушаалыг хэрэгжүүлэхэд тулгардаг гол асуудал? Доор дурдана уу:

Тус албан тушаалыг хэрэгжүүлэхэд танд ямар төрлийн сургалт хэрэгтэй байна вэ?

Энэхүү албан тушаалын нийт ачаалал, хэмжээ нь (таны ажлын ачааллыг тодорхойлоход доорх өгүүлбэрийн аль нь илүү нийцэж байна вэ?)

- Ажлын ачаалал харьцангуй их биш, би ажлаа хугацаанд нь гүйцэтгэх бүрэн боломжтой байдаг, мөн нэмэлтээр ажил авсан ч татгалзахгүй.
- Ажлын ачаалал харьцангуй их биш, би ажлаа хугацаанд нь гүйцэтгэх боломжтой байдаг.
- Ажлын ачаалал заримдаа хэт ихэсдэг, гэхдээ би ажлаа хугацаанд нь гүйцэтгэх боломжтой байдаг.
- Ажлын ачаалал маш их, төлөвлөсөн хугацаандаа ажлаа гүйцэтгэх боломж байдаггүй.

Нэмэлт мэдээлэл:

Маягт II. Газар/хэлтсийн танилцуулга

Газар, хэлтсийн талаар танилцуулга:

Газар, хэлтсийн нэр	
Газар, хэлтсийн үйл ажиллагааны чиглэл	
Ахлах мэргэжилтэн (Албан тушаалын нэр, Овог нэр)	
Албан хаагчдын тоо	

Байгууллагын бүтцийн зураглалыг оруулна уу.

Газар, хэлтсээс гаргадаг үндсэн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ болон хэрэглэгчдийн талаарх мэдээлэл

Газар, хэлтсийн нийлүүлдэг гол бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, мөн үндсэн хэрэглэгчийг энд бичнэ үү.

№	Газар, хэлтсийн үндсэн үйл ажиллагаа	Хэрэглэгч/Хамтрагч байгууллага
1		
2		
...		

Албан уулзалт, төслийн баг, зөвлөлдөх хороо болон ажлын багийн талаарх мэдээлэл

Танай газар, хэлтсээс албан ёсоор тогтмол зохион байгуулагддаг уулзалт, төсөл хэрэгжүүлэх баг эсхүл хорооны уулзалтууд байдаг бол энэхүү хэсэгт мэдээлэл оруулна. Өөрийн газар, хэлтэст харьяалагддаггүй боловч танай байгууллагад ажилладаг бол мөн эдгээр албан хаагчдын талаар мэдээллийг оруулах шаардлагатай.

Уулзалт/Баг	Оролцогчдын албан тушаал

Давуу тал болон тулгамддаг бэрхшээл

Танай газар, хэлтсийн гол давуу тал юу вэ? (Хамгийн сайн хэрэгжүүлдэг үйл ажиллагаа байж болно).

Танай газар, хэлтсийн хувьд тулгамддаг бэрхшээл юу вэ?

Цаашид зорьж буй зүйл

Танай газар, хэлтсийн хувьд ирэх нэг жил хагас(18 сар)–ын хугацаанд өөрчлөгдөх зүйл, гарч ирэх ямар боломжууд байна гэж үзэж байна вэ?

Маягт III. Албан тушаалын шинжилгээний загвар

Албан тушаалын шинжилгээг тухайн албан тушаалын үйл ажиллагааг явуулж буй бүх чиглэлийг агуулсан байдлаар доорх загварын дагуу хийнэ.

	Тавих асуулт	Холбогдох мэдээлэл
МАНЛАЙЛАЛ	Тус ажил нь газар, хэлтсийн төлөвлөсөн зорилготой нийцэж байна уу?	Албан тушаалын асуулга-Газар, хэлтсийн хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл, зорилго, бүтэцтэй тус албан тушаал нийцэж байна уу?
<i>Алсын хараа, Үйл ажиллагааны чиглэл, стратеги, засаглал</i>	Албан тушаалын тодорхойлолтын зорилго тодорхой байна уу?	Газар, хэлтсийн бүтэц, үйл ажиллагааны чиглэл, үндсэн бүтээгдэхүүн/ үйлчилгээний талаарх мэдээлэл

АСУУДАЛ ШИЙДВЭРЛЭХ БОЛОН БҮТЭЦЛЭХ <i>Эрх мэдэл, тайлагнадаг газар, хэлтэс, шийдвэр гаргалт, үүрэг хариуцлага</i>	Тайлан гаргах болон тайланг хүргүүлэх албан тушаалтны нэрс тодорхой байдаг уу? Энэ харилцааг логиктой, бодитой хийж чадсан байдаг уу?	Албан тушаалын асуулга-албан тушаалын талаарх мэдээлэл-албан хаагчийн оруулсан мэдээлэл Газар, хэлтсийн танилцуулга-байгууллагын бүтэц
	Тухайн албан тушаалын зорилгыг хэрэгжүүлэхэд дагаж мөрдөх бодлого, заавар зөвлөгөө тодорхой байдаг уу?	Албан тушаалын асуулга-албан заавар зөвлөгөө, бодлогын баримт бичиг зэрэг нөөц бэлэн байдаг эсэх? Албан тушаалын асуулга-албан хаагчид тулгамддаг үндсэн асуудлууд
	Ажлын зорилготой тухайн хүний хариуцан ажиллаж буй үйл ажиллагаа, арга хэмжээ нь уялдаж байгаа эсэх?	Албан тушаалын асуулга-албан тушаалын асуулгын зорилгод тухайн албан хаагчийн хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагааны зорилт тус бүрд уялдаатай тодорхойлогдсон эсэх талаарх мэдээлэл
	Тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай шийдвэрийг гаргаж ажиллах эрхийг тухайн албан тушаалд олгогдсон эрхийн хүрээнд оруулж өгсөн байгаа эсэх?	Албан тушаалын асуулга - албан тушаалын үүрэг, хариуцлагад шийдвэр гаргах боломж олгосон байдаг эсэх талаар мэдээлэл
АЖЛЫН ҮЙЛ ЯВЦ <i>Багууд, нэгдмэл үүрэг хариуцлага, мэдээллийн урсгал</i>	Албан тушаалын чиг үүрэгт холбогдох уулзалт, харилцаа холбооны талаар арга хэмжээ авч ажиллах талаар мэдээлэл оруулсан эсэх?	Албан тушаалын асуулга-ажлаар холбогдох шаардлагатай гол хүмүүс Албан тушаалын асуулга-тулгамдаж буй асуудлууд
	Ажлын ачаалал харьцангуй тохиромжтой эсэх?	Албан тушаалын асуулгад оруулсан үндсэн чиг үүргийн талаарх мэдээлэл-хэтэрхий олон үүрэг хариуцлага тусгасан байх Албан тушаалын асуулга-албан хаагч ажлын ачаалал ихтэй талаар мэдээлсэн эсэх
	Албан тушаалыг эрхлэхэд ажлын ачаалал, урсгалыг тэнцвэржүүлэхтэй холбоотой асуудал-амжилт гаргахад тулгарч буй бэрхшээл	Албан тушаалын асуулга-албан хаагчийн оруулсан тулгамдаж буй асуудлын талаарх мэдээлэл Албан тушаалын асуулга-албан хаагчийн оруулсан ажлын ачааллын талаарх мэдээлэл

	<p>Тухайн албан тушаалд тавигдаж буй шаардлага нь энэхүү ажлыг гүйцэтгэж байгаа хувь хүний чадавх, чадамжид тулгуурласан биш, тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд зайлшгүй шаардлагатай чадамж, чадавхыг оруулж өгч чадсан эсэх?</p>	<p>Албан тушаалын асуулга-мэргэшил, боловсролын зэрэг, мэргэжил дээшлүүлсэн байдлыг тухайн ажлын үүрэг, хариуцлагатай холбогдуулан тодорхойлсон эсэх талаарх мэдээлэл</p>
<p>ХЭМЖИГДЭХҮЙЦ БАЙХ</p>	<p>Тус ажлын онцлогийг тусгасан тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай тусгай чадвар, чадамжийг нарийн, зөв тодорхойлсон эсэх?</p>	<p>Албан тушаалын асуулга-албан тушаалд шаардагдах мэргэшил, мэдлэг, ур чадвар</p>
<p><i>Зорилго, шалгуур үзүүлэлт, үнэт зүйлс ба хандлага</i></p>	<p>Чадамжийн талаарх мэдээлэл нь цөм чадамж болон мэргэжлийн чадамжийн аль алиныг агуулсан эсэх?</p>	<p>Албан тушаалын асуулга- албан тушаалд шаардагдах мэргэшил, мэдлэг, ур чадвар</p>
	<p>Хэрвээ тус албан тушаал нь удирдах түвшний эсвэл хэн нэгнээс ажлын гүйцэтгэл шаардах, хариуцлага тооцох түвшний албан тушаал бол тухайн албан тушаалын тодорхойлолтод манлайллын чадамжийн талаар мэдээлэл оруулсан эсэх</p>	<p>Байгууллагын бүтцийн талаарх мэдээлэл</p> <p>Албан тушаалын асуулга-Хийж гүйцэтгэх ажлын талаар чиглэлийг хэнээс авдаг талаарх мэдээлэл</p> <p>Албан тушаалын асуулга- албан тушаалд шаардагдах мэргэшил, мэдлэг, ур чадвар</p>
<p>ХҮМҮҮСТЭЙ АЖИЛЛАСАН ТУРШЛАГА</p>	<p>ТЭМДЭГЛЭЛ: Хүмүүстэй ажиллаж байсан туршлага нь Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн хамрах хүрээнд тодорхойлогдсон.</p>	
<p>Хянан тохиолдуулах: Албан тушаалын асуулгыг дээр асуусан асуултуудаас гадна нэмэлт мэдээлэл оруулан өөрчлөх шаардлагатай байгаа эсэх? Хэрвээ шаардлагатай бол, тухайн хэсэгт өөрийн тайлбар, нэмэх эсхүл өөрчлөх шаардлагатай зүйлсийг тэмдэглэж оруулах</p>		

Маягт IV. Албан тушаалын шинжилгээний маягт

ГАЗАР, ХЭЛТЭС:		АСУУЛГЫГ БӨГЛӨСӨН АЛБАН ТУШААЛТНЫ ОВОГ, НЭР		
ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЧИГЛЭЛ:		АЛБАН ТУШААЛТНЫ ТОО:		
Анхаарах асуудлууд	Албан тушаалын нэр #1	Албан тушаалын нэр #3	Албан тушаалын нэр #4	Албан тушаалын нэр #5
	Тийм/Үгүй	Тийм/Үгүй	Тийм/Үгүй	Тийм/Үгүй
МАНЛАЙЛАЛ				
Танай газар, хэлтсийн үйл ажиллагааны зорилготой энэхүү албан тушаал тохирч байна уу?				
Энэхүү албан тушаалын зорилго зөв тодорхойлогдсон байгаа эсэх?				
ШИЙДВЭР ГАРГАЛТ				
Тус албан тушаалын ажлаа тайлагнах албан тушаалтан, эсхүл энэхүү албан тушаалтанд ажлаа тайлагнах албан хаагчийн талаарх мэдээлэл тодорхойлогдсон эсэх? Энэхүү харилцаа логиктой, бодитгоор хийгдсэн эсэх?				

Тухайн албан тушаалын зорилгыг хэрэгжүүлэхэд Дагаж мөрдөх бодлого, заавар зөвлөгөө тодорхой байдаг уу?					
Ажлын зорилготой тухайн хүний хариуцан ажиллаж буй үйл ажиллагаа, арга хэмжээ нь уялдаж байгаа эсэх?					
Тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай шийдвэрийг гаргаж ажиллах эрхийг тухайн албан тушаалд олгогдсон эрхийн хүрээнд оруулж өгсөн байгаа эсэх?					
АЖЛЫН ЯВЦ					
Албан тушаалын чиг үүрэг холбогдох уулзалт, харилцаа холбооны талаар арга хэмжээ авч ажиллах талаар мэдээлэл оруулсан эсэх?					
Ажлын ачаалал харьцангуй тохиромжтой эсэх?					
Албан тушаалыг эрхлэхэд ажлын ачаалал, урсгалыг тэнцвэржүүлэхтэй холбоотой асуудал-амжилт гаргахад тулгарч буй бэрхшээл					

<p>ХЭМЖИГДЭХҮЙЦ БАЙХ</p>	<p>Тухайн албан тушаалд тавигдаж буй шаардлага нь энэхүү ажлыг гүйцэтгэж байгаа хувь хүний ур чадвар, чадамжид тулгуурласан биш, тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд зайлшгүй шаардлагатай ур чадвар, чадавхыг оруулж өгч чадсан эсэх?</p>	<p>Тус ажлын онцлогийг тусгасан тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай тусгай ур чадвар, цөм чадамжийг нарийн, зөв тодорхойлсон эсэх?</p>	<p>Ур чадвар нь цөм чадамж болон мэргэжлийн чадамжийн аль алиныг агуулсан эсэх?</p>	<p>Хэрвээ тус албан тушаал нь удирдах түвшний эсвэл хэн нэгнээс ажлын гүйцэтгэл шаардах, хариуцлага тооцох түвшний албан тушаал бол тухайн албан тушаалын тодорхойлолтод манлайллын ур чадварын талаар мэдээлэл оруулсан эсэх</p>
--------------------------	---	--	---	---

Маягт V. Газар, хэлтсийн шинжилгээний маягт

ГАЗАР, ХЭЛТСИЙН НЭР:		МАЯГТЫГ БӨГЛӨСӨН АЛБАН ТУШААЛТНЫ ОВОГ, НЭР:		
ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЧИГЛЭЛ:				
	Анхаарах асуудлууд	Мэдээлэл авах боломж	Тийм/ Үгүй	Зөрүү/ Тайлбар
МАНЛАЙЛАЛ <i>Алсын хараа, Үйл ажиллагааны чиглэл, стратеги, засаглал</i>	Ерөнхийдөө, танай үйл ажиллагааны чиглэлтэй газар, хэлтсийн төлөвлөгөө нийцэж байна уу?	Газар, хэлтсийн танилцуулга-хэлтсийн зорилго Тухайн албан тушаалын шинжилгээг ашиглаж болно.		
	Гол газар, хэлтсийн бүтээгдэхүүн/үйлчилгээний талаарх мэдээлэл тодорхой байна уу?	Газар, хэлтсийн танилцуулга-гол газар, хэлтсийн нийлүүлэх бүтээгдэхүүн/үйлчилгээ		
	Танай газрын бүтээгдэхүүн/үйлчилгээг хүргэх байгууллага, газар, хэлтэс тодорхой юу?	Газар, хэлтсийн танилцуулга-гол газар, хэлтсийн харилцдаг байгууллага, газар, хэлтсүүд		
	Газар, хэлтэст цаашид орох өөрчлөлт болон боломжийн талаар тодорхойлогдсон байдал	Газар, хэлтсийн танилцуулга-цаашдын голлон анхаарах чиглэл, үйл ажиллагаа		
АСУУДАЛ ШИЙДВЭРЛЭХ БОЛОН БҮТЭЦЛЭХ <i>Эрх мэдэл, тайлагнадаг газар, хэлтэс, шийдвэр гаргалт, үүрэг хариуцлага</i>	Газар, хэлтсийн бүтэц тодорхой юу?	Газар, хэлтсийн танилцуулга-Байгууллагын бүтцийн зураг Албан тушаалын танилцуулгад газар, хэлтэс доторх үйл ажиллагааны чиглэл буюу хэн хэнд тайлагнах талаарх мэдээлэл		
	Албан хаагчдын дунд үүрэг, хариуцлагын давхардал, хийдэл байгаа эсэх?	Албан тушаалын асуулга Албан тушаал тус бүрээр гаргасан үүрэг хариуцлагын талаарх мэдээлэл Албан тушаалын асуулгын шийдвэр гаргалтын хэсгүүдийг харах		

	Тухайн ажлыг төлөөлүүлэн хийх хүнийг хуваарилсан эсэх, үүрэг хариуцлагыг хүлээх орлон гүйцэтгэх албан тушаалтныг томилсон эсэх	Албан тушаалын асуулгын шийдвэр гаргалтын хэсгүүдийг харах Албан тушаалын асуулга хийхэд тулгамдаж буй асуудал Ахлах мэргэжилтнүүдийн олж харсан мэдлэг, мэдээлэл		
	Албан тушаалтнуудын ажлын давхардал үүссэн эсэх	Албан тушаалын асуулга-зорилго, үүрэг хариуцлагыг тодорхойлсон мэдээлэл		
	Албан тушаалтнуудын дунд нийт ажлын ачааллыг үр дүнтэй, тэнцвэртэй хуваарилж чадсан эсэх?	Албан тушаалын асуулгын ажлын ачааллын хэсгүүдийг харах Удирдах болон ахлах албан тушаалтнуудын олж харсан мэдлэг, мэдээлэл		
	Байгууллагын үйл ажиллагаа, төлөвлөгөө, бусад зүйлсийн талаарх мэдээллийг хуваалцах боломжтой уулзалт, хурлыг тогтмол зохион байгуулдаг эсэх	Газар, хэлтсийн танилцуулга-албан уулзалтууд Удирдах болон ахлах албан тушаалтнуудын олж харсан мэдлэг, мэдээлэл		
	Албан хаагчдыг зорилтоо биелүүлэхэд шаардлагатай үйл ажиллагаа явуулахад садаа болох үр дүнгүй уулзалтууд зохион байгуулдаг эсэх	Газар, хэлтсийн танилцуулга-албан уулзалтууд Удирдах болон ахлах албан тушаалтнуудын олж харсан мэдлэг, мэдээлэл		

	<p>Үйл ажиллагааг идэвхжүүлэхэд шаардлагатай харилцааны болон процессын арга хэрэгсэл байж болох уу?</p>	<p>Газар, хэлтсийн танилцуулга-албан уулзалтууд</p> <p>Удирдах болон ахлах албан тушаалтнуудын олж харсан тулгарч буй бэрхшээлийн талаарх мэдлэг, мэдээлэл</p>		
	<p>Тайлагнах процессыг үр дүнтэйгээр, цагийн хувьд зөв хуваарилсан байдлаар явуулах арга хэмжээ авсан уу?</p>	<p>Албан тушаалын асуулга-Тайланг гаргадаг хугацааг тохиромжтой байдлаар хуваарилсан эсэх мэдээлэл</p> <p>Удирдах болон ахлах албан тушаалтнуудын олж харсан мэдлэг, мэдээлэл</p>		
<p>ХЭМЖИГДЭХҮЙЦ БАЙХ</p>	<p>Ойролцоо ажил хариуцдаг албан тушаалтнуудын хувьд боловсролын зэрэг, мэдлэг, туршлага, ур чадварын хувьд ижил түвшний шаардлага тавьж буй эсэхийг нягтлах</p>	<p>Албан тушаалын асуулга-мэргэшил гэх мэт</p>		
<p>ХҮМҮҮСТЭЙ АЖИЛЛАСАН ТУРШЛАГА</p>	<p>ТЭМДЭГЛЭЛ: Хүмүүстэй хэрхэн ажиллах талаар чадамжид суурилсан хүний нөөцийн хамрах хүрээнд тодорхойлсон.</p>			
<p>Хянан тохиолдуулах: Албан тушаалын асуулгыг дээр асуусан асуултуудаас гадна нэмэлт мэдээлэл оруулан өөрчлөх шаардлагатай байгаа эсэх? Хэрвээ шаардлагатай бол, тухайн хэсэгт өөрийн тайлбар, нэмэх эсхүл өөрчлөх шаардлагатай зүйлсийг тэмдэглэж оруулах</p>				

Маягт VI. Албан тушаал/Газар, хэлтсийн шинжилгээ – Анхаарах асуудал

Энэхүү маягт нь албан тушаалын шинжилгээ болон газар хэлтсийн шинжилгээг явуулсны үр дүнд тухайн газар, хэлтсийн явуулж буй үйл ажиллагааны чиглэлийг тодорхойлоход хэрэглэгдэнэ.

АЛБАН ТУШААЛЫН ШИНЖИЛГЭЭ		
	АНХААРАХ АСУУДАЛ	ҮГҮЙ ГЭСЭН НӨХЦӨЛД-АВАХ АРГА ХЭМЖЭЭ
МАНЛАЙЛАЛ	Энэхүү албан тушаалын хийж гүйцэтгэх ажил нь газар, хэлтсийн төлөвлөгөөтэй нийцэж байна уу?	Энэхүү ажлыг өөр хэлтэс рүү шилжүүлж болох уу эсвэл хийх ажлын төлөвлөгөөнөөс хасах боломжтой юу гэдгийг тооцох
	Албан тушаалын зорилго тодорхой байна уу?	Энэхүү албан тушаалын зорилгыг тодорхойлохдоо тухайн газар, хэлтсийн даргатай зөвшилцөх
АСУУДАЛ ШИЙДВЭРЛЭХ БОЛОН БҮТЭЦЛЭХ	Чиг үүргийн дагуу энэхүү албан тушаалыг хашиж буй албан тушаалтанд ажлаа тайлагнах, эсвэл энэхүү албан тушаалтан өөрөө ажлаа танилцуулах шаардлагатай удирдах албан тушаалтны талаарх мэдээлэл тодорхой тусгагдсан эсэх? Энэхүү харилцаа логиктой, бодитоор хийгдсэн эсэх?	Энэхүү тайлагнах үйл ажиллагааны процессыг тодорхойлох, байгууллагын бүтцийн зургийг гаргахад тухайн газар, хэлтсийн даргатай зөвшилцөх Байгууллагын ажилтнуудын “үүрэг хариуцлагын хүснэгт” ашиглан хүмүүсийн үүрэг хариуцлагыг тодорхойлж болно.
	Тухайн албан тушаалын зорилгыг хэрэгжүүлэхэд дагаж мөрдөх бодлого, заавар зөвлөгөө тодорхой байдаг уу?	Үйл ажиллагааг сайжруулахын тулд бодлогыг хэрхэн үр дүнтэйгээр танилцуулах боломжтой байна вэ? эсвэл ямар нэг төсөл санаачлан хэрэгжүүлэх шаардлагатай байгаа эсэхийг тодорхойлох

	Албан тушаалын зорилготой тухайн хүний хариуцан ажиллаж буй үйл ажиллагаа, арга хэмжээ нь уялдаж байгаа эсэхийг нэг бүрчлэн тооцож үзсэн үү?	Энэхүү ажлыг өөр хэлтэс рүү шилжүүлж болох уу эсвэл хийх ажлын төлөвлөгөөнөөс хасах боломжтой юу гэдгийг тооцох
	Тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай шийдвэрийг гаргаж ажиллах эрхийг тухайн албан тушаалд олгогдсон эрхийн хүрээнд оруулж өгсөн эсэх?	Байгууллагын ажилтнуудын “үүрэг хариуцлагыг хүснэгт” ашиглан тухайн үүргийг биелүүлэхэд шаардлагатай эрх мэдлийг олгох арга хэмжээ авах
АЖЛЫН ЯВЦ	Тухайн албан тушаалын чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай уулзалтын тоо хэмжээг зөв тооцож оруулсан эсэх?	Уулзалтуудын тоо хэмжээг төлөвлөхдөө тухайн газар, хэлтсийн даргатай зөвшилцөх
	Ажлын ачаалал харьцангуй тохиромжтой эсэх?	Албан тушаалын гүйцэтгэх ажлыг тодорхойлоход ахлах түвшний албан хаагчидтай уулзаж саналыг сонсон ажлын эрэмбийг гаргахад туслалцаа авах, мөн шаардлагатай тохиолдолд сургалт хийх хэрэгцээ гаргаж ирэх. Шаардлагатай тохиолдолд хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөөг нарийвчилсан байдлаар гаргах.
	Албан тушаалыг эрхлэхэд ажлын ачаалал, урсгалыг тэнцвэржүүлэхтэй холбоотой асуудал-амжилт гаргахад тулгарч буй бэрхшээл?	“Ажлын урсгалыг тодорхойлох график”-ийг тухайн албан хаагчтай хамтран хийж үзэх
ХЭМЖИГДЭХҮЙЦ БАЙХ	Тухайн албан тушаалтанд тавигдаж буй шаардлага нь энэхүү ажлыг гүйцэтгэж байгаа хувь хүний ур чадвар, чадамжид тулгуурласан биш, тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд зайлшгүй шаардлагатай ур чадвар, чадавхыг оруулж өгч чадсан эсэх?	

	Тус ажлын онцлогийг тусгасан тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай тусгай ур чадвар, чадамжийг нарийн, зөв тодорхойлсон эсэх?	
	Ур чадвар нь гол ур чадвар болон мэргэжлийн ур чадварыг аль алиныг агуулсан эсэх?	
	Хэрвээ тус албан тушаал нь удирдах түвшний эсвэл хэн нэгнээс ажлын гүйцэтгэл шаардах, хариуцлага тооцох түвшний албан тушаал бол тухайн албан тушаалын тодорхойлолтод манлайллын ур чадварын талаар мэдээлэл оруулсан эсэх?	
ХҮМҮҮСТЭЙ АЖИЛЛАСАН ТУРШЛАГА	ТЭМДЭГЛЭЛ: Хүмүүстэй ажиллаж байсан туршлага нь Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн гарын авлагын дараагийн хэсгүүдэд тодорхойлогдсон.	

Энэхүү хүснэгтэд газар, хэлтсийн шинжилгээний маягыг оруулав.

ГАЗАР, ХЭЛТСИЙН ШИНЖИЛГЭЭ		
	АНХААРАХ АСУУДАЛ	АВАХ АРГА ХЭМЖЭЭ
МАНЛАЙЛАЛ	Танай газарт хийгдэж буй ажил газар, хэлтсийн төлөвлөсөн зорилготой нийцэж байна уу?	Үгүй гэж хариулсан тохиолдолд-Энэхүү ажлыг өөр хэлтэс рүү шилжүүлж болох уу эсвэл хийх ажлын төлөвлөгөөнөөс хасах боломжтой юу гэдгийг тооцох
	Гол газар, хэлтсийн бүтээгдэхүүн/үйлчилгээний талаарх мэдээлэл тодорхой байна уу?	Үгүй гэж хариулсан тохиолдолд-Газар, хэлтсийн даргатай тухайн ажлын байранд тавигдах зорилгыг тодорхойлоход зөвшилцөх

	Тухайн бүтээгдэхүүн/үйлчилгээг хүргэх байгууллага, газар, хэлтэс тодорхой юу?	Харилцагч болон хамтрагч байгууллагуудын хүлээлтийг тодорхой болгосноор эдгээр байгууллагуудаас тавих шаардлагыг таних, өөрийн байгууллагаас тухайн харилцагч, хамтрагч байгууллагуудын хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлох боломжтой болно. Үгүй гэж хариулсан тохиолдолд-Газар, хэлтсийн даргатай харилцагч болон хамтрагч нарыг тодорхойлох, тэдгээрийн хэрэгцээ шаардлагыг хангахын тулд авах арга хэмжээг тодруулах шаардлагатай.
	Газар, хэлтэст цаашид орох өөрчлөлт болон боломжийн талаар тодорхойлогдсон байдал	Хэрвээ цаашид тус газар, хэлтэст өөрчлөлт орохоор төлөвлөгдөж буй тохиолдолд, энэхүү өөрчлөлт нь тухайн ажлын байр, үйл ажиллагаанд хэрхэн нөлөөлөх талаар тодорхой болгох
АСУУДАЛ ШИЙДВЭРЛЭХ БОЛОН БҮТЭЦЛЭХ	Газар, хэлтсийн бүтэц тодорхой юу?	Үгүй гэж хариулсан тохиолдолд-Газар, хэлтсийн даргатай байгууллагын бүтэц, тайлагнах үйл ажиллагааны урсгалын талаар зөвшилцөх
	Албан хаагчдын дунд үүрэг, хариуцлагын давхардал байгаа эсэх?	Хэрвээ байгаа бол, “Үүрэг хариуцлагын хүснэгт”-ийг ашиглан давхардлыг нарийвчлан тодорхойлох
	Тухайн ажлыг төлөөлүүлэн хийх хүнийг хуваарилсан эсэх, үүрэг хариуцлагыг хүлээх орлон гүйцэтгэх албан тушаалтныг томилсон эсэх	Үгүй гэж хариулсан тохиолдолд-“Үүрэг хариуцлагын хүснэгт”-ийг ашиглан давхардлыг нарийвчлан тодорхойлох
АЖЛЫН ЯВЦ	Албан тушаалтнуудын ажлын давхардал үүссэн эсэх	Тийм бол, ажлын урсгалыг зурж үзэх шаардлагатай.

	<p>Албан тушаалтнуудын дунд нийт ажлын ачааллыг үр дүнтэй, тэнцвэртэй хуваарилж чадсан эсэх?</p>	<p>Үгүй гэж хариулсан тохиолдолд-Ахлах албан тушаалтнууд ажилтнуудын хамт уулзалт зохион байгуулж, ажлын дарааллыг чухлаас чухал биш эрэмбээр ангилж, үр дүнтэй ажиллах боломжтой байгаа эсэхийг тодорхойлох. Хэрвээ ажил зарим тохиолдолд хэт ихсэж, заримдаа багасаж байгаа дүр зураг гарвал албан хаагчдыг тухайн ачаалалтай, чухал ажлыг гүйцэтгэхэд татан оролцуулах зорилгоор сургах. Хэрвээ асуудал шийдвэрлэгдээгүй хэвээр байвал, мөн нэмэлт тодруулга шаардлагатай байгаа үед гүйцэтгэх ажлын жагсаалтыг гарган, нарийвчилсан шинжилгээг хийх.</p>
	<p>Байгууллагын үйл ажиллагаа, төлөвлөгөө, бусад зүйлсийн талаарх мэдээллийг хуваалцах боломжтой уулзалт, хурлыг тогтмол зохион байгуулдаг эсэх</p>	<p>Үгүй гэж хариулсан тохиолдолд-Тогтмол уулзалтын цаг товлох, уулзалтад оролцох шаардлагатай албан хаагчдын нэрсийг тодорхой болгох</p>
	<p>Албан хаагчдыг зорилтоо биелүүлэхэд шаардлагатай үйл ажиллагаа явуулахад садаа болох үр дүнгүй уулзалтууд зохион байгуулдаг эсэх</p>	<p>Хэрвээ тийм бол, Жишиг уулзалтыг зохион байгуулж турших.</p>
	<p>Үйл ажиллагааг идэвхжүүлэхэд шаардлагатай харилцааны болон процессын арга хэрэгсэл байж болох уу?</p>	<p>Үгүй гэж хариулсан тохиолдолд-Хийж гүйцэтгэх ажлын талаарх мэдээллийг нэгтгэж, асуудал байвал тодруулан нэгдмэл ойлголт бий болгох</p>

	Тайлагнах процессыг үр дүнтэйгээр, цагийн хувьд зөв хуваарилсан байдлаар явуулах арга хэмжээ авсан уу?	Үгүй гэж хариулсан тохиолдолд-Тухайн өгөгдсөн мэдээллийг хамааралтай, цагийн хувьд зөв давтамжтай өгөгддөг эсэхийг газар, хэлтсийн даргатай ярилцаж тодорхойлох
ХЭМЖИГДЭХҮЙЦ БАЙХ	Ойролцоо ажил хариуцдаг албан тушаалтнуудын хувьд боловсролын зэрэг, мэдлэг, туршлага, ур чадварын хувьд ижил түвшний шаардлага тавьж буй эсэхийг нягтлах	Албан тушаалын тодорхойлолтыг шинэчлэхдээ тухайн албан тушаалд тавигдах мэргэшил, ур чадварын шаардлагыг чадамжид суурилсан хүний нөөцийн хамрах хүрээнд нягтлах шаардлагатай.
ХҮМҮҮСТЭЙ АЖИЛЛАСАН ТУРШЛАГА	ТЭМДЭГЛЭЛ: Зорилго, шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлох процессын талаар чадамжид суурилсан хүний нөөцийн хамрах хүрээнд тодорхойлсон.	

Маягт VII. Ажлын тэмдэглэл

Ажлын төлөвлөгөөнд тусгагдсан зорилт, арга хэмжээг доор дурдсан нөхцөл үүсэхэд хянах нь тохиромжтой. Үүнд:

Албан хаагч өөрийн ажлын ачаалал харьцангуй тохиромжтой байх үед эсвэл цагийн менежмент хийх бололцоотой, ажлаа эрэмбэлэх боломжтой байх үед өөрийн хийж гүйцэтгэсэн ажлын талаарх тэмдэглэлийг тодорхой хугацаанд хөтлөх нь тохиромжтой байдаг. Ингэж хөтөлснөөр, төрийн албан хаагч өөрийн ажлын ачааллыг тодорхойлон, шаардлагатай үед өөрт буй цагийн нөөцийг зөв хуваарилах боломж бий болох бөгөөд энэ нь мөн таны ажлыг хамтран хийх эсвэл туслах хүнтэй мэдээлэл солилцох боломжийг бий болгодог.

Ажлын төлөвлөгөөнд тусгагдсан зорилт, арга хэмжээг дараах хугацаанд хянах нь тохиромжтой. Үүнд:

Хэрвээ албан хаагчийн тогтмол хийх зүйлс тодорхой, нэг хэвийн хэмнэлээр явагддаг бол хоёр долоо хоног төлөвлөгөөт ажил, арга хэмжээг хянахад хангалттай хугацаа юм. Хэрвээ албан хаагчийн ажил олон төрлийн, зарим ажил нь байнга давтагддаггүй зэрэг ялгаатай ажлуудыг зэрэг хийх шаардлагатай байдаг бол нэг сарын хугацаанд өөрийн хийж буй ажлын талаар тэмдэглэл хөтлөх нь зүйтэй.

Ажлын тэмдэглэлд үндэслэн хийх зүйлс:

Удирдлагатай хамтран өөрийн гүйцэтгэж буй ажлын хугацаа болон хийж буй ажлын талаар ярилцаж, таны хийж буй ажлаас хялбаршуулах боломжтой ажил байгаа эсэх, давхардсан ажил байгаа бол нэгтгэх, мөн зарим ажлыг өөр хүнд шилжүүлэн хуваарилах, эсвэл ажлын чухлаар эрэмбэлсэн дарааллыг өөрчлөх зэрэг шийдэл гаргаж болно.

Хугацаа	Гүйцэтгэсэн ажил, арга хэмжээ Тухайн хугацаанд хийгдсэн бүх ажлыг бичих	Тэмдэглэл
8:30 - 9:00		
9:00 - 9:30		
9:30 - 10:00		
10:00 - 10:30		
10:30 - 11:00		
11:00 - 11:30		
11:30 - 12:00		
12:30 - 13:00		
13:00 - 13:30		
13:30 - 14:00		
14:00 - 14:30		
14:30 - 15:00		
15:00 - 15:30		
15:30 - 16:00		
16:00 - 16:30		
16:30 - 17:00		
17:00 - 17:30		
Тэмдэглэл:		

Маягт VIII. Эгэх хариуцлагын хүснэгт

Албан хаагчийн овог, нэр:	
Албан тушаал:	
Ажилд орсон огноо:	
Хэнд тайлагнадаг:	
Огноо:	
Албан хаагчийн гарын үсэг:	
Удирдлагын гарын үсэг:	

Үндсэн мэдэгдэл

Эгэх хариуцлагын хүснэгт нь албан хаагчийн үүрэг хариуцлага болон шаардлагатай дэмжлэг тусламжийг тодорхойлох боломжийг олгодог. Үндсэн мэдэгдлийг доорх байдлаар гаргаж болно. Үүнд:

Албан хаагч... жилийн хугацаанд...албан тушаалуудад ажиллаж байсан. Албан хаагч ажлын туршлага, мэдлэгийн хувьд .. үнэ цэнийг байгууллагад авчирсан бөгөөд цаашид энэ чиглэлээр үүрэг, хариуцлагад өөрчлөлт оруулахгүйгээр ажиллах боломжтой.

Эгэх хариуцлага

Өөрийн гаргаж болох бүх үр дүнг тодорхойлж оруулах шаардлагатай.

Дэмжлэг, туслалцаа

Тухайн ажил, үүргийг гүйцэтгэхэд албан хаагчдад шаардагдах нөөц, хамтран ажиллах шаардлагатай хүмүүсийн талаар жагсаалт гаргах

Зорилго

Ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардагдах хэмжигдэхүйц, тусгайлсан, бодит гурван гол зорилгыг тодорхойлж оруулах хэрэгтэй.

Үр дүн

Үр дүнд хүрэхийн тулд байгууллагаас хүлээж буй зүйлс (эсвэл уулзалтын үр дүнг бичиж болно.)

Маягт IX. RACI матриц

Хариуцлага, оролцооны хэлбэрийн RACI матрицыг гүйцэтгэх, хариуцах, зөвлөлдөх болон мэдээлэх гэж задлан тодорхойлж болно.

RESPONSIBLE	ГҮЙЦЭТГЭХ
ACCOUNTABLE	ХАРИУЦАХ
CONSULTING	ЗӨВЛӨЛДӨХ
INFORMED	МЭДЭЭЛЭХ

Энэхүү матрицаас аль нэг яам, агентлагийн төрийн захиргааны удирдлагын газрын үүрэг, хариуцлагад шинжилгээ хийж үзсэн жишээг энд оруулав.

Үндсэн чиг үүрэг	Хяналт шинжилгээний мэргэжилтэн	Нийгмийн ажилтан	Хүний нөөц	Засаг дарга
Тухайн салбарт төрөөс баримталж буй бодлого, хууль дүрэмд нийцүүлэн иргэд, байгууллага, аж ахуйн нэгжид зориулан хэрэгжүүлж буй төрийн үйлчилгээний чанар, бүтээмжийг нэмэгдүүлэх	R	R	R, A	C, I
Төрийн албаны зөвлөлөөс хэрэгжүүлэхээр төлөвлөж буй бодлого, хөтөлбөрийг сумын түвшний төрийн захиргааны байгууллагуудад хэрэгжүүлэхэд манлайлал үзүүлэх	R		R, A	C, I
Сумын Засаг даргын Тамгын газрын үйл ажиллагаанд менежментийн болон бодлогын зөвлөмж өгөх замаар үйл ажиллагааг хялбаршуулах	R		C, A	I
...				

ХАВСРАЛТ 2. АЛБАН ХААГЧИЙН ЧАДАМЖИЙГ ТОДОРХОЙЛОХ

Албан хаагчийн чадамжийг тодорхойлохдоо үнэлгээний хуудсыг ашиглан тодорхойлох нь тохиромжтой байдаг.

Маягт I. Албан хаагч өөрийн чадамжийг тодорхойлох үнэлгээний хуудас

Албан хаагчийн мэдээлэл

Овог нэр:	
Албан тушаал:	
Албан тушаалын ангилал, зэрэглэл:	
Шууд харьяалан удирдах албан хаагч:	
Мэдлэг чадамжийг тодорхойлсон огноо:	

Би чадамж өөрийн зан төлөв, хандлагыг үнэн зөв тодорхойлоход бэлэн байна.	Ерөнхий үнэлгээ
Би эдгээр зан төлөвийг эзэмшсэн ба үйлдлээрээ тогтмол тууштай харуулдаг. 3	Бүрэн хангалттай
Би эдгээр зан төлөвийг эзэмшсэн ба үйлдлээрээ хааяа харуулдаг..... 2	Хангалттай
Би эдгээр зан төлөвийг эзэмшихийн тулд сурч хөгжих шаардлагатай..... 1	Чадамжаа хөгжүүлэх шаардлагатай

МАНЛАЙЛАЛ: Нэгдмэл алсын хараа, эрхэм зорилгод бусдыг чиглүүлэн манлайлж, харилцан итгэлцэл бий болгох чадвар.

	1	2	3
Би байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилгод баг хамт олныг чиглүүлэн ажилладаг.			
Би байгууллагын зорилго, зорилт нь алсын хараатай хэрхэн уялдаж буйг ойлгодог, бусдад таниулдаг.			
Би албан хаагчдын гүйцэтгэлд санал зөвлөмж өгч, байнга дэмжиж ажилладаг.			
Би эерэг, нөхөрсөг уур амьсгалыг бүрдүүлдэг.			
Би манлайлахтай холбогдох бусад ур чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

ЁСЗҮЙ, ҮНЭТ ЗҮЙЛС: Хууль тогтоомж, дүрэм журмыг дагаж мөрдөн, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэн, төрийн албаны үнэт зүйл, ёсзүйг чандлан баримталж, бусадтай нээлттэй, үнэнч шударга, алагчлалгүй харилцаж, төрийн албаны нэр хүндийг эрхэмлэх чадвар.

	1	2	3
Би ёс зүйн хэм хэмжээг төлөвшүүлж, ёсзүй, үнэт зүйлст үндэслэсэн шийдвэр гардаг.			
Би албан хаагчдыг ёс зүйн хэм хэмжээ, шаардлагыг даган мөрдөн ажиллахад чиглүүлдэг.			
Би ёс зүйн мухардмал байдал, үнэт зүйлсийг харгалзсаны үндсэн дээр санал зөвлөмж өгдөг			
Би санал дүгнэлт, зөвлөмжийг нээлттэй, шударга байдлаар өгдөг.			
Би хүнд суртал, шат дамжлагыг бууруулах систем, процессыг сайжруулахад дэмжлэг үзүүлдэг.			
Би санал бодлоо чөлөөтэй илэрхийлдэг.			
Би ёсзүй, үнэт зүйлстэй холбогдох бусад ур чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

ИРГЭДЭД ҮЙЛЧЛЭХ: Иргэдтэй харилцах харилцаанд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг мэддэг. Иргэдэд төрийн үйлчилгээг сэтгэлээсээ, түргэн шуурхай, чанартай, хүртээмжтэй хүргэдэг. Иргэдийн өнөөгийн болон ирээдүйн хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлж, түүнд нийцүүлэн ажилладаг бөгөөд иргэдийн хүлээлтээс давсан сайн чанарын үйлчилгээ үзүүлэх чадвар.

	1	2	3
Би иргэдийн хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлж, ээдрээтэй асуудлаар шаардлагатай тохиолдолд санал зөвлөмж боловсруулдаг.			
Би төрийн үйлчилгээнд хамаарах асуудалд хяналт тавьж, зөвлөмж боловсруулдаг.			
Би асуудлыг иргэд болон байгууллагын байр сууринаас өнцгөөс харан шийдвэрлэдэг.			
Би иргэдийн асуудалд түргэн шуурхай хариу өгч, шийдвэрлэхэд холбогдох албан хаагч, байгууллагатай хамтран ажилладаг.			
Би зорилт, үйл ажиллагааг оновчтой төлөвлөж, хэрэгжилтийн талаар иргэдэд ойлгомжтой хялбар байдлаар таниулдаг.			
Би иргэдэд үйлчлэхтэй холбогдох бусад ур чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

<i>ЭГЭХ ХАРИУЦЛАГА: Гүйцэтгэлтэй холбоотой асуудлыг шударга, түргэн шуурхай шийдвэрлэхийн зэрэгцээ аливаа ажлын үр дүнд, амжилт, алдаа онооны алинд ч хариуцлага хүлээж, өөриймсөг хандах чадвар.</i>			
	1	2	3
Би нэгжийн ажлын гүйцэтгэл, ялангуяа алдаа дутагдал гарсан тохиолдолд хариуцлага хүлээдэг.			
Би өөрийн болон нэгжийн үйл ажиллагааг эрэмбэлэн тодорхойлж, хэрэгжилтийн явцыг тогтмол хянадаг.			
Би гүйцэтгэлийн стандарт, хүрэх үр дүнг тодорхой ойлгомжтой байдлаар тодорхойлж, танилцуулдаг.			
Би хариуцлагатай байдлын соёлыг төлөвшүүлдэг.			
Би хариуцлагатай холбогдох бусад ур чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

<i>ТӨЛӨВЛӨХ ЗОХИОН БАЙГУУЛАХ (ТӨЛӨВЛӨХ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАХ, ЦАГИЙН МЕНЕЖМЕНТ: Зорьсон ажлыг цаг хугацаанд хийж гүйцэтгэхийн тулд ажлаа эрэмбэлэн төлөвлөж, нөөцийг үр ашигтай хуваарилдаг. Хувьсан өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд тохируулах бол төлөвлөгөөг өөрчлөх чадвар.</i>			
	1	2	3
Би албан хаагчдыг дэвшүүлсэн зорилго, зорилтоо биелүүлэх, нөөц боломжийг хуваарилах, хэрэгжилтийн хугацааг хянах, ажлын ачааллыг тэнцвэржүүлэх зэрэг ажлыг эрэмбэлэн тогтооход чиглэл өгч, удирдлагаар хангадаг.			
Би нэгжийн үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн явцыг хянаж, хүндрэл бэрхшээлийг шийддэг.			
Би төлөвлөгөөт бус ажил, үйл ажиллагаанд мэдрэмжтэй хандаж, оновчтой шийдвэрлэдэг. Би нэн тэргүүний ажлыг эрэмбэлэн, албан хаагчдад нэн тэргүүний ажлаа эрэмбэлэн тодорхойлоход чиглэл, заавар өгдөг.			
Би ажлын процессыг сайжруулахад цаг хугацаа, нөөц боломжийг үр дүнтэй ашигладаг.			
Би төлөвлөх, зохион байгуулахтай холбогдох бусад ур чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

АСУУДЛЫГ ТОДОРХОЙЛОХ, ШИЙДВЭРЛЭХ: Тодорхой бус, нарийн төвөгтэй, эрсдэлтэй асуудлыг шийдвэрлэхдээ эх сурвалж, тоо мэдээлэл, баримт нотолгоог цуглуулан, дүн шинжилгээ хийж, боломжит хувилбаруудыг боловсруулан, шийдвэрийн болзошгүй үр дагаврыг тооцон шийдвэр гаргах чадвар.

	1	2	3
Би аливаа асуудлыг шийдэхдээ бодлого, дүрэм журмын хүрээнд ижил төстэй асуудлыг шийдвэрлэсэн жишиг ашиглаж, оновчтой дүгнэсний үндсэн дээр шийдвэр гаргаж, зөвлөмж боловсруулдаг.			
Би мэдээллийг түргэн шуурхай, үр дүнтэй нягтлан судалж, нэмэлт мэдээлэл шаардлагатай эсэхийг тодорхойлдог.			
Би асуудал, бэрхшээлийг урьдчилан тооцож, сэргийлэх арга хэмжээ авдаг.			
Би асуудлыг шийдэх боломжит олон хувилбарын давуу, сул талыг тодорхойлдог.			
Би асуудлыг тодорхойлох, шийдвэрлэхтэй холбогдох бусад ур чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

ШИННИЙГ САНААЧЛАХ: Асуудлыг хялбар, уламжлалт аргаар шийдэх шийдэлд хязгаарлагдахгүй шинэлэг арга барил, бүтээлч санал санаачилгатай ажиллах чадвар.

	1	2	3
Би шинэ, шинэлэг санаа дэвшүүлж, бүтээлч шийдэл санал болгодог.			
Би төрийн албанаас бусад салбарт ашиглагддаг санал санаачилгыг харгалзан үздэг.			
Би шинэ санал, зөвлөмжид анхаарал хандуулдаг, ашигладаг.			
Би бүтээлч шийдэлд хүрэх зорилгоор хамт олны хэмжээнд нээлттэй хэлэлцүүлэг өрнүүлдэг.			
Би үйл ажиллагааны онцлог, нөхцөл байдалд нийцүүлэх зорилгоор арга барилаа өөрчилдөг.			
Би шинийг санаачлахтай холбогдох бусад ур чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙХ: Аливаа асуудлыг шийдвэрлэхэд шаардлагатай тоо мэдээллийг цуглуулан, үнэлэлт дүгнэлт өгч, өргөн цар хүрээтэй сэтгэх чадвар.

	1	2	3
Би ээдрээтэй нарийн, мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийж, шийдвэр гаргахад шаардагдах мэдээллийг тодруулдаг.			
Би мэдээллийн уялдаа холбоо, хэв маяг, чиг хандлагыг тодорхойлдог.			
Би шийдвэрийн шууд болон шууд бус үр дагаврыг үнэлж дүгнэдэг.			
Би логик дүгнэлт гаргаж, боломжит хувилбар, зөвлөмж боловсруулдаг.			
Би дүн шинжилгээтэй холбогдох бусад үр чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

БАГ, ХАМТЫН АЖИЛЛАГАА: Нэгдмэл зорилгод хүрэхийн тулд бусадтай нээлттэй, үр дүнтэйгээр хамтарч ажиллаж, харилцан хүндлэл, итгэлцэл бүхий харилцааг бий болгох чадвар.

	1	2	3
Байгууллагыг үр дүнтэй ажиллахад нөлөөлөхүйц байгууллагын хүрээний болон гаднын байгууллагуудын хамтын ажиллагааг хангаж ажилладаг.			
Асуудлыг шийдвэрлэх, шийдэл боловсруулахад бусад оролцогч талуудтай хамтран ажиллаж, баг, нэгжийн үйл ажиллагааг удирдан манлайлдаг.			
Би хамтын ажиллагаа сайтай орчинг бүрдүүлдэг.			
Би дэвшүүлсэн зорилго, хүрэх үр дүнг оновчтой тодорхойлж, баг хамт олонд тодорхой ойлгомжтой байдлаар хүргэдэг.			
Би шийдэл боловсруулахад мэдлэг мэдээлэл, туршлагаасаа хуваалцдаг.			
Би бусдын хувь, нэмэр оролцоог үнэлдэг, хүлээн зөвшөөрдөг.			
Би баг, хамтын ажиллагаатай холбогдох бусад үр чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

ХАРИЛЦАА: Бусдыг идэвхтэй сонсож, үр дүнтэй, нээлттэй харилцааг бий болгох чадвар.

	1	2	3
Би хоёр урсгалт харилцааг бий болгодог, харилцагч талын хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн харилцааны арга хэлбэр ашигладаг.			
Би харилцагчийн хэлсэн дамжуулсан мэдээллээс гол санаа, мэдээллийг олж авдаг.			
Би бусадтай харилцахдаа тууштай, нээлттэй харилцааг эрхэмлэдэг.			
Би үл ойлголцолд хүргэж болзошгүй олон талт нөхцөл байдлыг нээлттэй, үр дүнтэй аргаар ярилцаж шийддэг.			
Би буруу ойлгогдож болохуйц шийдвэр, санал, зөвлөмжийг мэдрэмжтэй, эв зүйтэй хүргэдэг			
Би мэдээллийг баримт нотолгоо, жишээ, тайлбар ашиглан хүргэдэг.			
Би харилцаатай холбогдох бусад ур чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

ЧИГЛҮҮЛЭХ БОЛОН СУРГАХ: Өөрийн мэдлэг туршлагыг бусадтай хуваалцахын зэрэгцээ албан хаагчид харилцан мэдлэг туршлага солилцох, мэргэжил арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх нөхцөл бүрдүүлэх чадвар.

	1	2	3
Би бусдад мэргэжил, арга зүйн дэмжлэг, заавар зөвлөмж өгдөг.			
Би албан хаагчид харилцан бие биенээсээ суралцах, шинэ санал санаачилга, мэдлэг туршлага хуваалцах сэдлийг өдөөх зорилгоор мэдлэгээ бусадтай хуваалцдаг.			
Би албан хаагчдад шинэ үүрэг даалгавар өгөх замаар чиглүүлэн чадавхжуулдаг.			
Би чиглүүлэх болон сургахтай холбогдох бусад ур чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

ӨӨРИЙГӨӨ ХӨГЖҮҮЛЭХ: Мэргэжлийн хувьд шатлан дэвших, гүйцэтгэлийн үр дүнг сайжруулах зорилгоор өөрийн давуу, сул талыг тодорхойлон, сургалт, хөгжлийн хэрэгцээ шаардлагадаа үнэлэлт дүгнэлт хийж, хувьсан өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд дасан зохицож ажиллах чадвар.

	1	2	3
Би мэдлэг, чадамжаа дээшлүүлэх одоогийн хэрэгцээ шаардлагад хязгаарлагдахгүйгээр сурч хөгжих боломжийг эрэлхийлдэг.			
Би албан хаагчдыг ажлын байран дээр дадлагажуулах, сурч хөгжих боломжийг бүрдүүлж, хэрэгжүүлдэг.			
Би өөрийн болон албан хаагчдын гүйцэтгэлийг үнэлэх, сайжруулах зорилгоор тогтмол бусдын санал зөвлөмжийг сонсож ажилладаг			
Байгууллагын түвшинд гарах өөрчлөлтийг шинэ мэдлэг, чадамж, эзэмших боломж гэж хардаг.			
Би өөрийгөө хөгжүүлэхтэй холбогдох бусад ур чадвараа хөгжүүлсэн.			
ТЭМДЭГЛЭЛ:			
Өөрийн чадамжийг тодорхойлсон үнэлгээ			

Албан хаагчийн санал:

ХАВСРАЛТ 3. БҮЛЭГ 4. АЛБАН ТУШААЛЫН ТОДОРХОЙЛОЛТ

Бүлэг 2-т тусгасан “Ажлын байрны шинжилгээ”-ний аргачлалын хэсэгт тусгасан цөм чадамжид холбоотой хэсгийг үзнэ үү.

Маягт I. Төрийн албаны зөвлөлийн 2019 оны 03 дугаар тогтоолын хоёрдугаар хавсралтаар батлагдсан Албан тушаалын тодорхойлолт

АЛБАН ТУШААЛЫН ТОДОРХОЙЛОЛТЫН МАЯГТ

I. ЕРӨНХИЙ МЭДЭЭЛЭЛ	
Албан тушаалын тодорхойлолтыг боловсруулсан үндэслэл:	
<input type="checkbox"/>	Төрийн албаны тухай хууль хэрэгжиж эхэлсэнтэй холбогдуулан шинэчлэн боловсруулсан
<input type="checkbox"/>	Хууль тогтоомжоор байгууллагын чиг үүрэгт өөрчлөлт орсон
Холбогдох хууль тогтоомжийн нэр, огноо:	<input type="text"/>
Дагаж мөрдөх огноо:	<input type="text"/>
Албан тушаалын тодорхойлолтыг баталсан огноо:	<input type="text"/>
Байгууллагын нэр:	<input type="text"/>
Нэгжийн нэр:	<input type="text"/>
Албан тушаалын нэр:	<input type="text"/>
Албан тушаалын ангилал, зэрэглэл:	<input type="text"/>
Ажлын цаг:	<input type="text"/>
Ажлын байрны албан ёсны байршил:	<input type="text"/>
Хөдөлмөрийн нөхцөл:	<input type="text"/>
Онцгой нөхцөл:	<input type="text"/>

II. АЛБАН ТУШААЛЫН ЗОРИЛГО, ЗОРИЛТ, ЧИГ ҮҮРЭГ	
Албан тушаалын зорилго:	
<p>Албан тушаалын зорилт:</p> <p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3..... ГЭХ МЭТ</p>	
III.АЛБАН ТУШААЛД ТАВИГДАХ ТУСГАЙ ШААРДЛАГА	
Боловсрол	
Мэргэжил	
Мэргэшил	
Туршлага	
Ур чадвар	
IV.АЛБАН ТУШААЛТНЫ ХАРИЛЦАХ СУБЪЕКТ	
Албан тушаалыг шууд харьяалан удирдах албан тушаалын нэр:	
<p>Албан тушаалд шууд харьяалан удирдуулах албан тушаалын нэр, тоо:</p> <p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>ГЭХ МЭТ</p> <p>Нийт:</p>	<p>Бусад харилцах субъект</p> <p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>ГЭХ МЭТ</p>

V.АЛБАН ТУШААЛЫН ТОДОРХОЙЛОЛТЫН БАТАЛГААЖУУЛАЛТ	
<u>Албан тушаалын тодорхойлолтыг боловсруулсан:</u>	<u>Албан тушаалын тодорхойлолтыг хянаж, батлах зөвшөөрөл олгосон байгууллагын шийдвэр:</u>
<p>Албан тушаал:</p> <p>.....</p> <p>(Гарын үсэг) (Эцэг/эх/-ийн нэр, өөрийн нэр)</p> <p>20... оны ... дугаар сарын ... -ны өдөр</p>	<p>Байгууллагын нэр:.....</p> <p>Шийдвэрийн огноо:</p> <p>Дугаар:</p>
Албан тушаалын тодорхойлолтыг баталсан:	
<p>Байгууллагын нэр:.....</p> <p>Шийдвэрийн огноо:</p> <p>Дугаар:</p> <p>(тамга/тэмдэг)</p> <p>.....</p> <p>(Гарын үсэг) (Эцэг/эх/-ийн нэр, өөрийн нэр)</p> <p>20... оны ... дугаар сарын ... -ны өдөр</p>	

Маягт II. Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг хөгжүүлэх загвар

SMART зорилт ба шалгуур үзүүлэлт

SMART зорилтын эцэслэсэн хувилбар

SMART зорилтыг шалгуур үзүүлэлтээр харуулах

ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТ #	ӨӨРӨӨР ХЭРХЭН ХЭЛЭХ ВЭ? (SMART)

Шалгуурыг жагсаалтаар, дугаарласан байдлаар, харьцуулах замаар, дундажлах, эсвэл хувиар тооцох байдлаар, мөн энгийн өгөгдсөн тоон утгаар нь буюу хэрхэн оруулахыг сонгон хүснэгтийг бөглөнө үү.

ШАЛГУУР ҮЗҮҮЛЭЛТ #.	

ХАВСРАЛТ 4. БҮЛЭГ 5. ЧАДАМЖИД СУУРИЛСАН СОНГОН ШАЛГАРУУЛАЛТ, ХҮНИЙ НӨӨЦ БҮРДҮҮЛЭЛТ

ТАЗ–ийн 2019 оны 2 дугаар тогтоолд тусгасан чадамжийн талаарх жишиг асуултууд

Зан төлөв, хандлагад суурилсан асуултын жишээ:

1. Бусад албан хаагчтай санал нийлэхгүй байсан тохиолдлоос дурдана уу? Энэ тохиолдолд та тэдний санал бодлыг ойлгохын тулд ямар арга хэрэглэсэн бэ? Мөн энэхүү аргын тань үр дүн ямар байв? (Харилцааны чадамж)
2. Заримдаа бид асуудлыг томрохоос нь өмнө шийдвэрлэх шаардлага тулгардаг. Ийм асуудалтай тулгараад та хэрхэн шийдвэрлэж байв? (Дүн шинжилгээ хийх чадамж)
3. Ажил дээр тань цогцоор нь шийдвэрлэх шаардлагатай асуудал гарсан тохиолдолд та хэрхэн шийдвэрлэж, ямар арга хэмжээ авах вэ? (Асуудал шийдвэрлэх чадамж)
4. Ковид-19 цар тахлын үед хүн болгонд тодорхой хэмжээгээр асуудал тулгарч байсан. Тухайн үед та ажлын ямар арга барилаа өөрчилж ямар үр дүнд хүрч байсан талаараа хуваалцана уу? (Удирдах ба бүтэцлэх чадамж)
5. Ковид-19 цар тахлын үед байгууллагуудад ажиллах хүн хомс боловч хийх ажил төлөвлөгөөний дагуу явагдах шаардлага тулгарч байсан. Тухайн үед танд тулгарч байсан асуудал болон түүнийг хэрхэн даван туулсан талаар танилцуулна уу? (Цагийн менежментийн чадамж)
6. Танай багийн аль нэг гишүүний ажлын гүйцэтгэл доогуур байснаас үүдэн амжилттай хийж гүйцэтгэх шаардлагатай байсан ажил биелээгүй тохиолдол байсан уу? Та ямар арга арга хэмжээ авч ямар үр дүнд хүрч байсан бэ? (Багийн ажиллагааны ур чадвар)
7. Ажлын болон таны оролцож буй төслийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд таны ямар шийдэл эерэгээр нөлөөлж байсан бэ? Өөрийн тань санал энэхүү ажлыг амжилттай болгоход зайлшгүй шаардлагатай гэдгийг та хэрхэн багийн бусад гишүүдэд ойлгуулж, зөвшөөрүүлж байсан бэ? Ямар үр дүн гарч байв? (Манлайллын ур чадвар)

Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөрийн үнэлгээний маягт

ЕРӨНХИЙ МЭДЭЭЛЭЛ			
Овог, нэр	Албан тушаал
Томилогдсон огноо	Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөрт хамрагдсан хугацаа

1. Хөтөлбөрийн үнэлгээ

Асуулт					Маш бага	Бага	Хангалттай	Сайн	Маш сайн
1	2	3	4	5					
Та байгууллагынхаа эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйлс, түүхэн замналын талаар үнэн зөв ойлголт авсан эсэх?									
Танилцуулгын багцаар дамжуулан хангалттай мэдээлэл авч чадсан уу?									
Сургалт, семинараас мэдлэг, мэдээлэл хангалттай авч чадсан уу?									
Хүний нөөцийн мэргэжилтний зүгээс хэр зэрэг дэмжлэг үзүүлж, чиг баримжаа олгосон бэ?									
Уг хөтөлбөрийн зохион байгуулалт ямар байсан бэ?									
Хөтөлбөрийн хүрээнд таны шууд удирдлага хэр зэрэг дэмжлэг үзүүлж ажилласан бэ?									
Тулгарсан аливаа асуудлыг шийдвэрлэхэд дадлагажуулах албан хаагч хэр зэрэг дэмжиж ажилласан бэ?									
Дотоод сүлжээ, техник хэрэгсэлтэй хир сайн ажиллаж сурч, дадлагажсан бэ?									

2. Та шинэ ажилдаа ямар хугацаанд дасан зохицож байна вэ?

- 1 сарын хугацаанд
- 2 сарын хугацаанд
- 3 сарын хугацаанд
- Хангалттай дасан зохицож амжаагүй байна

3. Энэ хугацаанд танд юу хамгийн хүндрэлтэй санагдсан бэ?

- Мэргэжлийн үүрэг даалгаварууд
- Хамт олны уур амьсгал, байгууллагын соёлд нэгдэх
- Ажлын орчин, нөхцөл
- Удирдлага
- Бусад (тодруулна уу)

.....

.....

.....

4. Таны бодлоор энэ асуудал юунаас болж хүндрэлтэй санагдсан бэ?

.....

.....

.....

5. Тулгарсан хүндрэлтэй асуудлыг шийдвэрлэсэн үү? Хэрэв тийм бол энэ асуудал хэрхэн шийдвэрлэгдсэн бэ? Хэрэв үгүй бол яагаад вэ?

.....

.....

.....

6. Та ажлаа бие даан гүйцэтгэдэг болтлоо хамт олныхоо дэмжлэгийг ямар хугацаанд авсан бэ?

- Эхний 1 сар
- Эхний 2 сар
- Эхний 3 сар
- Үргэлжлүүлэн дэмжлэг авах шаардлагатай

7. Танд хэн нэгэнтэй үл ойлголцох тохиолдол гарсан уу?

№.	Хэнтэй	Үе үе	Ховор	Гараагүй
		1	2	3
1	Удирдлага			
2	Хамт ажилладаг албан хаагч			
3	Хамтран ажилладаг байгууллага			
4	Иргэд, үйлчилгээ үзүүлдэг хувь хүн байгууллага			

8. Цаашид байгууллагадаа албан тушаал дэвших болон мэргэжлийн хувьд өсөн дэвших сонирхол байгаа юу?

- Сонирхолтой
- Одоогоор хэлэх боломжгүй
- Тийм ч сонирхолтой биш

9. Та байгууллагын дараах хүчин зүйлст хэр сэтгэл ханамжтай байна вэ?

No.	Хүчин зүйлс	Огт сэтгэл ханамжгүй	Сэтгэл ханамжгүй	Хариулах боломжгүй	Сэтгэл ханамжтай
1	Одоо хийж байгаа ажил тань мэдлэг, ур чадвар, сонирхолтой чинь нийцэж буй байдал				
2	Хамт олны харилцаа				
3	Шууд харьяалан удирдах албан хаагчийн харилцаа				
4	Удирдлагын өгч буй чиглэл, дэмжлэг туслалцаа				
5	Ажлын орчин, нөхцөл				
6	Мэргэжил мэдлэгээ дээшүүлэх боломж				
7	Цалин хөлс, урамшуулал				

10. Хөтөлбөрт хамрагдах хугацаанд ямар дэмжлэг туслалцаа эсвэл мэдээлэл авч чадаагүй вэ?

.....

.....

.....

.....

11. Цаашид шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд анхаарах зүйлс, санал

.....

.....

.....

.....

Санал, сэтгэгдлээ хуваалцсан танд баярлалаа.

Ярилцлага хийх

Чадамжид суурилсан зан төлөв, хандлагыг тодорхойлох ярилцлага

Албан тушаалын тодорхойлолтыг нягталж, ярилцлагын тэмдэглэлийн хуудсыг бэлдсэн байх;

А. Тухайн албан тушаалд хамаарах мэдлэг, боловсрол, туршлагын шаардлагыг тодорхойлох.

- Ярилцлагад орж буй иргэн шаардлага хангаж байгаа эсэхийг нягтлах эхний шатны шалгаруулалтыг хийх;
- Албан тушаалын үндсэн шаардлагуудыг хангаж байгаа эсэхийг баталгаажуулах асуултууд боловсруулах;

Б. Албан тушаалын түвшинг нягталж, тухайн түвшинд шаардагдах зан төлөвөөр илрэх ур чадварыг тодорхойлох

- Албан тушаалын түвшин, шаардагдах зан төлөвт үндэслэн ур чадвар тус бүрийг шалгах зан төлөвт суурилсан асуулт боловсруулах (STAR арга ашиглах);
- Ярилцлагад орж буй иргэн тус бүрт тавих асуулт бэлдэх, асуулт болгонд өгч буй хариултыг нэгбүрчлэн тэмдэглэх;
- Ярилцлагад орж буй иргэн бүрт зориулсан ярилцлагын тэмдэглэлийн хуудсыг ярилцлагын багийн гишүүн бүрт өгөх;

Ярилцлагын багийг бүрдүүлэх

А. Ярилцлагын багийн гишүүд нь:

- Зарлагдсан албан тушаалын шууд удирдлага, ахлах ажилтан, эсвэл байгууллагад гол албан тушаалтан зэрэг тухайн албан тушаалд хамгийн сайн тохирох хүнийг сонгон шалгаруулах хүсэл эрмэлзэлтэй байх;
- Тухайн албан тушаалыг сайтар мэддэг, амжилттай ажиллахад шаардагдах хүчин зүйлсийн талаар мэдээлэлтэй байх;
- Асуулт тавьж, үнэлгээг өрөөсгөл ойлголтоос ангид хийх боломжтой байх;
- Ярилцлагын үйл явцыг баримтжуулах;

Б. Зарлагдсан албан тушаалд өрсөлдөж буй бүх иргэдээс нэг ижил ярилцлагын баг ярилцлага авах. Ингэснээр үр дүнд нөлөөлөх аливаа зохисгүй нөлөөллийг багасгах. Ярилцлагын багийн гишүүд бүх сонгон шалгаруулалт, ярилцлагад цаг хугацааны хувьд бүтэн оролцох боломжтой байх;

В. Санал тэнцэхээс сэргийлж ярилцлагын багийг сондгой тооны гишүүдээр бүрдүүлэх. Хүний нөөц бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалт хариуцсан ажилтныг оруулан багийг 3 хүний бүрэлдэхүүнтэй бүрдүүлэх нь хамгийн тохиромжтой.

Ярилцлагын багийн гишүүдийн бэлтгэл

А.Ярилцлагын багийн бүх гишүүд ярилцлагын үеэр асуух асуулт, үнэлгээний аргыг эргэн нягтлах;

Б.Ярилцлага хийх ерөнхий арга барил, асуулт, хариулт, хариултыг баримтжуулах, үнэлгээг хэрхэн хийх зэрэг нэгдсэн ойлголтод хүрэх зорилгоор ярилцлагын багийн гишүүд урьдчилан уулзаж, ярилцах;

В.Хэн ямар асуулт асуухаа шийдэх. Хариултын агуулгад хамгийн их ач холбогдол өгөх гишүүн асуулт асуухгүйгээр хариултад илүү төвлөрөх нь ихэнх тохиолдолд үр дүнтэй байдаг.

Ярилцлага хийх

Харилцаа үүсгэх

А. Ярилцлагыг эхэнд найрсагаар мэндчилэх;

Б. Ярилцлагад орж буй иргэдэд савласан цэвэр ус бэлдэх. Хүмүүс сандарсан үедээ асгах магадлалтай тул цай, кофе тохиромжгүй;

В.Ярилцлагын үйл явцыг танилцуулах. Бүх гишүүд ээлжээр асуулт тавьж, тэмдэглэл хөтөлж, чухал бүрэлдэхүүн хэсэг, мэдээллийг орхигдуулахгүй байхад анхаарах;

Г. Ярилцлагад орж буй иргэнийг тайвшруулж, энгийн орчин бүрдүүлэх зорилгоор амархан асуулт асууж эхлэх;

Ярилцлагын үеэр

А. Зан төлөвт суурилсан асуултыг STAR арга” (Нөхцөл байдал-Үүрэг-Үйлдэл шийдвэр-Үр дүн) ашиглан бодит жишээгээр тайлбарлах боломжтойгоор ойлгомжтой, тодорхой боловсруулах. Хариултыг 2 минутад багтаан товч, тодорхой өгөхийг хүсэх.

Б. Бататгах асуултыг эхний хариулт тодорхой бус эсвэл асуултад бүрэн хариулж чадахгүй байгаа тохиолдолд асууна. Хэрэв асуултаас зайлсхийх эсвэл хариулахад хүндрэлтэй байгаа нь ажиглагдвал цаашид баталгаажуулах зорилготой асуулт асуух. Тухайлбал:

- Таны саяын хэлсэн зүйлийг сайтар ойлгосонгүй. Жишээгээр тайлбарлана уу?
- Та хийх болсон шалтгаанаа бага зэрэг дэлгэрүүлэн тайлбарлана уу?
- Би сайтар ойлгоогүй тул та дэлгэрүүлж тайлбарлах боломжтой юу?
- Таны ... хийх шалтгаан юу байсан бэ?

Тэмдэглэл хөтлөх:

Тэмдэглэл хөтлөх нь хариултад үндэслэн үнэлгээ өгөх, эцсийн үнэлгээг гаргах зэрэг шийдвэрт нөлөөлөхөд чухал зүйлсийг шийдэхэд ач холбогдолтой.

А. Тэмдэглэлийг ярилцлагад саад болохгүйгээр хийж, ярилцлагад орж буй иргэний нүд рүү нь харж ярилцах;

Б. Тэмдэглэл товч байх. Гол санааг эргэн харахад хангалттай гэж үзвэл гол санааг тэмдэглэхэд хангалттай;

В. Хариултыг үнэлэх, дүгнэх биш яг өгсөн хариултыг тэмдэглэх;

Г. Ярилцлагын үеэр хариултын үнэлгээг хийхгүйгээр тухайн иргэнийг гарсны дараа үнэлгээг хийх;

Д. Тэмдэглэлээ ашиглан үнэлгээ хийх, үндэслэлийг тайлбарлах боломжтой;

Ярилцлагын дараа:

А. Ярилцлагад орж буй иргэнд асуулт асуух боломж олгох;

Б. Ажил байдлын тодорхойлолт өгөх боломжтой хүмүүсийн нэрс, холбоо барих мэдээлийг авах. Одоогийн ажиллаж буй байгууллагатай нь холбогдож болох эсэхийг асуух;

В. Процессын хувьд дараагийн алхам, цаг хугацаа, хэзээ шийдвэр гарах зэрэг мэдээллийг өгөх;

Г. Ярилцлагын багийн гишүүнтэй хэрхэн холбогдох, хэзээ хариу гарах зэргийг танилцуулах;

Д. Ярилцлагад орсонд нь талархал илэрхийлж, үдэн гаргах;

Ярилцлагад орсон иргэн гарсны дараа:

А. Харилцан тохирсон шалгуурын дагуу ярилцлагын багийн гишүүн тус бүр асуултын хариултыг үнэлж, эцсийн үнэлгээг өгөх;

Б. Хариулт тус бүрт өгсөн үнэлгээг ярилцаж, эцсийн үнэлгээнд санал нэгдэх;

В. Дараагийн иргэнийг эхний иргэнтэй харьцуулан үнэлэх;

Г. Дараагийн ярилцлагыг хийхийн өмнө эцсийн үнэлгээнд санал нэгдэх;

Д. Эхний ярилцлагыг хийсний дараа үнэлгээ өгөх явц илүү хялбаршина;

ЯРИЛЦЛАГЫН ХУУДАС

<p>Ярилцлагын үеэр хувь хүнд дараах алхам бүхий мэдээлэл өгч, ярилцлагыг өрнүүлэх зохистой:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ажлын байр зарласан байгууллага, албан тушаал, алба нэгжийн талаар мэдээлэл өгөх; • Ярилцлагад орж буй иргэний өмнөх ажлын туршлагыг нь нягталж, асуулт асуух; • Тухайн албан тушаалд шаардагдах гол ур чадвар, мэргэжлийн ур чадварт хамаарах асуулт асуух; • Ярилцлагад орж буй иргэнд асуулт асуух боломж олгох; болон • Сонгон шалгаруулалтын үйл явцын дараагийн алхмыг танилцуулах. 	<p>Ярилцлагын үеэр хувь хүнийг дараах шалтгаанаар ялгаварлан гадуурхах нь хууль бус:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Хүйс; • Хөгжлийн бэрхшээл; • Гэрлэлтийн байдал; • Улс төр/шашны итгэл үнэмшил, оролцоо; • Үндэс угсаа; • Хууль ёсны статус, эцэг эх, асран хамгаалагч гэх мэт; • Нас; • Гадаад байдал; болон • Жирэмслэлт, хүүхэдтэй болох төлөвлөгөө.
Ярилцлагад орж буй иргэний овог нэр:	Огноо:
Зарлагдсан албан тушаал:	
Ярилцлагын багийн дугаар:	Нийт үнэлгээ:
Шаардагдах цөм чадамжийн түвшин:	
Шаардагдах мэргэшлийн түвшин:	
Шаардагдах туршлагын түвшин:	
Албан тушаал, алба нэгж	
Ярилцлага авч буй хүн ажлын байр зарласан байгууллага, албан тушаалын харьяалах алба нэгжийн талаар ерөнхий мэдээлэл өгч, зарлагдсан албан тушаалын талаар дэлгэрэнгүй, тодорхой мэдээлэл өгөх	
Мэргэжлийн чадамжийн талаарх асуулт	
Мэргэжлийн чадамж:	
Асуулт:	Үнэлгээ:
Зан төлөвт суурилсан асуулт	
Цөм чадамж – Түвшин XXX	

Асуулт:	Үнэлгээ:
Боловсрол, туршлагад хамаарах асуулт	
Асуулт:	Үнэлгээ:
Томилох шийдвэр, дараагийн алхам	
Сонгон шалгаруулалтын дараагийн шатны үйл явцыг тайлбарлаж, ярилцлагад хийсэнд талархал илэрхийлэх:	
<ul style="list-style-type: none"> • Шийдвэр гарах хугацаа • Ажил байдлын лавлагаа • Албан тушаалд томилох санал (шийдвэр) 	
Ярилцлагад орсон иргэний асуулт /хэрвээ байгаа бол/	
Хаалтын асуулт	
Шинэ ажилдаа ороход хэдий хэр хугацаа шаардлагатай вэ? (одоогийн ажил олгогчдоо мэдэгдэх, хувийн шалтгаан гэх мэт...)	
Ажил байдлын лавлагаа өгөх хүний холбоо барих мэдээлэл нь үнэн зөв, шинэчлэгдсэн эсэх? Лавлагаа өгөх хүнтэй холбогдож болох эсэх?	Тийм <input type="checkbox"/> Үгүй <input type="checkbox"/>
Бусад санал, дүгнэлт (Лавлагаа авахад нэмэлтээр асуух зүйлс байвал тэмдэглэх)	
Ерөнхий санал:	
ТОМИЛОХ САНАЛ АВСАН ЭСЭХ:	Тийм <input type="checkbox"/> Үгүй <input type="checkbox"/>
ЯРИЛЦЛАГА АВСАН ХҮНИЙ ГАРЫН ҮСЭГ	

Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлагын аргын үнэлгээ

Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлагын хүрээнд асуултын хариултыг үнэлэхдээ тухайн зан төлөвөөр илрэх цөм чадамжийг үнэлдэг. Цөм чадамжийн хүрээ нь албан тушаалын түвшин бүрт тохирох зан төлөвийг тодорхойлсон баримт бичиг юм. Цөм чадамжийн хүрээгээр тухайн албан тушаалыг хашихад шаардагдах бүхий л чадамжийг тодорхойлоогүй ч тухайн албан тушаалын түвшинд эзэмшвэл зохих чадамжийн талаарх мэдээллийг багтаасан. Дараагийн түвшинд ажиллахад шаардагдах ур чадварыг илэрхийлэх зан төлөвт ч мөн анхаарал хандуулах нь зүйтэй.

Цөм чадамжийн хүрээнд тусгагдсан чадамжийг илэрхийлэх зан төлөвийг үнэлэх жишээ:

А: Маш сайн – Тухайн зан төлөвөөр илрэх чадамж эсвэл ижил төстэй зан төлөвт хамаарах бүх жишээ нь оновчтой, нийцтэй байсан. Иш татсан жишээ бүр маш сайн байсан.

Б: Сайн – Тухайн зан төлөвөөр илрэх чадамж эсвэл ижил төстэй зан төлөвт хамаарах нэлээд жишээ дурдсан. Ихэнх жишээ нь сайн байсан, зааварчилгаа, удирдамж бага шаардсан.

В: Хангалттай – Тухайн зан төлөвөөр чадамж эсвэл ижил төстэй зан төлөвт хамаарах зарим жишээг дурдсан. Зааварчилгаа, удирдамжаар хангасны дараа дурдсан зарим жишээ нь сайн байсан.

Г: Шалгуураас доогуур – Зааварчилгаа, удирдамжаар хангасан ч хариултууд оновчтой, нийцтэй бус байсан. Тухайн зан төлөвөөр илрэх чадамж эсвэл ижил төстэй зан төлөвт хамаарах цөөн хэдэн боломжийн жишээг дурдсан.

Ажил байдлын лавлагаа – Анхаарах зүйлс

Бэлтгэл ажил

1. Асуух асуултыг урьдчилан бэлдэх. Ялгаварлан гадуурхсан эсвэл ялгаварлан гадуурхсан өнгө аястай асуулт асуухгүй байх
2. Ярилцлагад орсон иргэний ерөнхий мэдээллийг нягтлах:
 - Өмнөх байгууллагадаа эрхэлж байсан албан тушаал
 - Удирдаж байсан албан хаагч/ажилтны тоо
 - Ажилласан хугацаа
 - Өмнөх ажлаасаа гарсан шалтгаан
3. Ярилцлагын үеэр ярьсан зүйл, дурдсан жишээ тайлбарыг баталгаажуулах.
4. Ярилцлагын дараа ярилцлагын баг үнэлгээ, саналаа нэгтгэх үед ямар нэгэн анхаарал хандуулах шаардлагатай зүйлс гарсан бол тодруулах.

5. Ярилцлагын үеэр асуулгүй орхигдсон зүйл байвал тодруулах.
6. Дахиж боломж гарвал энэ хүнд ажил санал болгох эсэх.

Процесс

1. Шалгаруулалтад тэнцсэн хамгийн дээгүүр эрэмбэлэгдсэн иргэний өмнөх ажил байдлын лавлагааг авах. Ажил байдлын лавлагаа өгөх боломжтой эсэхийг асуух, лавлагаа авах процессыг танилцуулах.
2. Үйл явцад нухацтай хандах. Лавлагааг сайтар хийх нь хамгийн тохиромжтой иргэнийг сонгон шалгаруулж, буруу сонголт хийхээс сэргийлнэ.
3. Ярилцлагад орсон иргэний зөвшөөрөлгүйгээр одоогийн ажил олгогчтой нь холбогдож лавлагаа авахгүй байх. Зөвшөөрөлгүй холбогдсон тохиолдолд одоогийн ажлыг нь эрсдэлд оруулахаас гадна тухайн иргэн зарлагдсан албан тушаалаас нэрээ татах хүртэлх үр дагавартай.
4. Лавлагаа өгөх хүн цаг заваа зарцуулан, өөрт нь ямар нэгэн шууд хамааралгүй ч лавлагаа өгөх тул тухайн хүнд хүндэтгэлтэй хандах. Тохиромжтой цагийг нь урьдчилан тогтож утсаар лавлагаа авах нь тохиромжтой.
5. Лавлагаа өгөх хүнд ярилцлагад орсон иргэн ямар албан тушаалд өрсөлдөж буй талаар ерөнхий мэдээлэл өгөх. Ингэснээр зохих мэдээллийг өгөх боломж бүрдэнэ.
 - Ярилцлагад орсон иргэн өмнө нь ижил төстэй ажлыг хэрхэн хийж гүйцэтгэж байсан тухай
 - Давуу болон сул тал нь юу болох тухай гэх мэт...
 - Хариултыг тэр даруй нь, үнэн бодитоор тэмдэглэн авах. Хариултууд нь томилох шийдвэрийн үндэслэл, нотолгоо болохоос гадна сонгон шалгаруулалттай холбоотой аливаа маргаан үүсэхээс сэргийлнэ.

Ажил байдлын лавлагааны хуудас дараах үндсэн бүрэлдэхүүн хэсэгтэй байна:

- Лавлагаа өгсөн хүний нэр, холбогдох мэдээлэл
- Лавлагаа авсан хүний мэдээлэл
- Лавлагаа авсан огноо

Ажил байдлын лавлагаа

Ярилцлагад орсон иргэний овог нэр:		Огноо:	
Зарлагдсан албан тушаал:		Лавлагаа авч буй хүний овог нэр:	
Лавлагаа өгч буй хүний мэдээлэл			
Овог нэр:		Ажиллаж буй байгууллага, албан тушаал:	Утас/Имэйл:
Ярилцлагад орсон иргэнтэй ямар холбоотой:		Хамт ажилласан хугацаа:	Тухайн байгууллагад ажилласан хугацаа:

Тодруулах мэдээлэл:

Ямар албан тушаал эрхэлж байсан бэ?	
Хариуцаж байсан гол чиг үүрэг/үүрэг хариуцлага нь юу вэ?	
Удирдаж байсан албан хаагч/ажилтны тоо (хэрэв удирдах албан тушаал хашиж байсан бол):	
Ажлаас ямар шалтгааны улмаас гарсан бэ?	
Ажиллах арга барилыг нь хэрхэн тодорхойлох вэ?	
Ажлын гүйцэтгэлийн чанарыг нь хэрхэн тодорхойлох вэ?	
Хэр бие дааж ажилладаг байсан бэ?	
Мэргэжлийн асуудлыг шийдэх чадварыг нь хэрхэн тодорхойлох вэ?	
Давуу тал/хамгийн сайн хөгжүүлсэн чадвар нь юу вэ?	
Цаашид сурч хөгжих боломжтой чиглэл бий бол санал болгоно уу?	
Ярилцлагын үеэр нэмэлтээр тодруулах зүйл гарсан эсвэл ярилцлагын баг тусгайлан асуух зүйл байвал асуух....	
Таны зүгээс өөр нэмж хэлэх зүйл байвал хэлнэ үү?	
Энэ хүнтэй дахин хамтран ажиллах боломж тохиолдвол ажилд авах уу?	
Авна, авахгүй (шалтгаан):	

ХАВСРАЛТ 5. БҮЛЭГ 6. ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА

Шалтгаан-Үр дагаврын шинжилгээ

ҮНДСЭН АСУУЛТ	ТУРШИЛТЫН АСУУЛТУУД	ЦААД ШАЛТГААН
I. Албан хаагч хийх ёстой ажлаа хийхгүй байна. Би энэ асуудлыг шийдэх талаар сургалт авах шаардлагатай байна. Ямар сургалт авах вэ?	Хийгдэхээр төлөвлөсөн ажил болон тухайн ажлыг хийж гүйцэтгэсэн байдалд зөрүү гарч байгаа эсэх?	Албан хаагч үүнийг хийх нөөц бололцоотой юу?
Энэ үнэхээр чухал уу?	Зөрүү гарсан байсан ч хайхрахгүй өнгөрвөл ямар үр дагавартай байх вэ?	Ямар ч гүйцэтгэл гаргахгүй байснаараа ямар үр дүнд хүрч болох вэ?
Ур чадвар дутагдсанаас болсон уу?	Албан хаагч энэ ажлыг хийх чадвартай юу? Хангалттай гүйцэтгэл гаргаж чадах уу? Суралцах боломжтой юу?	<ul style="list-style-type: none"> • Хүсэл эрмэлзэл • Нөөц бололцоо
Мэдлэг дутагдсанаас болсон уу?	Энэ талаарх мэдээлэл олдоц хир байх вэ?	<ul style="list-style-type: none"> • Хүсэл эрмэлзэл • Нөөц бололцоо
Удирдлагын алдаа дутагдлаас үүдэлтэй юу?		<p>Сэдэлжүүлэлттэй холбоотой асуудал байна уу?</p> <p>Байгууллагын соёлоос үүдэлтэй хүссэн үр дүнгээ гаргах бололцоогүй байна уу?</p> <p>Тоног төхөөрөмж асуудалтай байна уу?</p> <p>Бодлого, чиглэл алдаатай байна уу?</p>

<p>IIA.Тийм. Энэ бол ур чадвар дутагдсанаас үүдэлтэй. Энэ ур чадвар байнга хэрэглэгддэг үү?</p>	<p>Энэ ур чадвар байнга ашиглагддаг уу? Гүйцэтгэлд тулгуурлан зөвлөмж өгдөг үү? Албан хаагчид өөрийнхөө ажлын гүйцэтгэлийн талаарх үнэлгээг яаж мэдэх вэ?</p>	<p>Нөөц бололцоо</p>
<p>Энэнээс хялбар шийдэл байж болох уу?</p>	<p>Ажилтанд нэмж ажил өгч болох уу? Шаардлагатай мэдээллийг бичгэн хэлбэрээр, хүснэгтэлж зэргээр хадгалах бололцоотой юу? Сургалт орсноос илүү биеэрээ үлгэрлэж үзүүлэх боломжтой юу? Албан бус сургалт, чадавхжуулалт байгаа юу? Дадлагажуулагч эсвэл ментортой болж болох уу?</p>	<p>Нөөц бололцоо</p>
<p>IIВ. Энэ мэдлэг дутагдсанаас үүдэлтэй. Тэд юуг мэдэхгүй гэдгээ өөрсдөө мэддэггүй.</p>	<p>Хэрхэн туслах вэ? Мэдлэг мэдээлэл олж авах боломж бололцоо бий юу? Энэ ажил дээр нэмээд өөр ажил өгч болох уу?</p>	
<p>Би юу хийж чадах вэ?</p>	<p>Шаардлагатай мэдээллийг бичгэн хэлбэрээр, хүснэгтэлж зэргээр хадгалах бололцоотой юу?</p>	<p>Нөөц бололцоог нэмэгдүүлэх</p>
<p>III. Энэ бол ур чадвар, мэдлэг дутагдсанаас болоогүй, тэд үнэхээр хүсвэл энийг хийж чадах байсан. Гүйцэтгэл хангалтгүй байна уу? Бага гүйцэтгэлтэй байгаа бол урамшууллыг хэрхэн шийдэх вэ?</p>	<p>Өөрийн байнга хийдгээс арай өөр байдлаар хийгээд үзж болох уу? Шагнал, урамшуулал, албан тушаал ахиулах зэрэг ямар нэг хэлбэрээр өнөөгийн ажлын гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэх боломжтой юу? Чухал зан төлөв, хандлагыг нь харалгүй учир холбогдол багатай зан чанарыг нь харж дүгнэлт хийж байгаа эсэхийг бодсон уу?</p>	

Гүйцэтгэлийг анхаарч үзэж байна уу?	Ажилтан энэ ажлыг өөрөө манлайлж хийсэн үү эсвэл багийн ажиллагааны үр дүнд энэ гүйцэтгэлийг гаргасан уу?	Хүсэл эрмэлзэл
Ажлын гүйцэтгэлд ямар нэг саад бэрхшээл тулгарч байна уу?	<p>Ажлын гүйцэтгэлийг саармагжуулах ямар нэг шалтгаан байна уу?</p> <p>Ажилтан нь ямар үр дүн өөрөөс нь хүлээгдэж байгаа талаар ойлголттой байна уу?</p> <p>Ажилтанд цаг байхгүйгээс үүдээд асуудал гарч байна уу?</p> <p>Бодлого, дүрэм, журмаас үүдэлтэй хязгаарлалт үүсэж байна уу?</p> <p>Орчны нөлөө байна уу?</p> <p>Технологитой холбоотой нөлөө байна уу?</p>	Гүйцэтгэлд тулгарч буй саад бэрхшээл

ҮНДСЭН АСУУЛТ	ТУРШИЛТЫН АСУУЛТУУД
Аль шийдэл нь хамгийн тохиромжтой байж болох вэ?	Боломжит шийдлийн хувьд хэр зардалтай байх вэ?
	Тоон дүнгээр хэмжигдэх боломжгүй өөр ямар зардал агуулагдаж байна вэ?
	Аль шийдэл нь хамгийн хэрэгжих боломжтой, хялбар, эдийн засгийн хувьд хэмнэлттэй байх вэ?
	Хамгийн их үнэ цэн, ач холбогдол авчирч болох ямар шийдэл байна вэ?
	Асуудлыг шийдвэрлэхэд аль шийдлийг илүүд үзэж байна вэ?

Маягт I. Гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх ярилцлагын хуудас

Ярилцлагыг явуулахад тухайн албан хаагчийн гүйцэтгэлийг үнэлэх, үйл ажиллагааг нь танин мэдэж тухайн албан хаагчийн тавьсан зорилго, стратегийн талаар болон түүний хийж гүйцэтгэсэн ажлууд болон цаашид хийхээр төлөвлөж буй ажлуудыг дүгнэх үндсэн үйл ажиллагааг хийнэ.

Албан хаагчийг ярилцлагад бэлдэхдээ

- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний ярилцлага хооронд тогтмол эргэх холбоотой ажиллах зорилго дэвшүүлэх
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээг хэрхэн хийх талаар албан хаагчид мэдээлэл өгөх
- Ярилцлагад 1 цагаас 1 цаг 30 минутын хугацааг товлох
- Албан хаагчийн ажиллаж буй албан тушаалын тодорхойлолтын шинэчлэгдэн батлагдсан хувилбарыг бэлдэх
- Өөрийн үнэлгээний хуудсыг ашиглах

Удирдах албан тушаалтны зүгээс ярилцлагад бэлдэхдээ

- Албан хаагч тус бүрийн гаргасан амжилт, онцлох үйл ажиллагааны талаар тэмдэглэл хөтөлж байх
- Албан хаагчийн өмнөх гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй танилцсан байх
- Тухайн албан хаагч шинэ ажил үүрэг хүлээж авсан бол мэдээлэлтэй байх
- Тус албан хаагчийн талаарх бусад албан хаагчид болон хамтран ажилладаг багийн гишүүдийн санал бодлыг сонссон байх
- Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлагын бэлтгэлийг хангасан байх
- Өөртөө ямар нэг өрөөсгөл ойлголт байгаа эсэхийг тодруулах

Ярилцлага хийх

- Албан хаагчийн сүүлийн хагас жилийн хугацаанд хийж гүйцэтгэсэн ажлын талаар ярилцахаас эхлэх
- Албан хаагчид шинээр нэмэлт үүрэг, даалгавар, хариуцлага өгөгдсөн эсэхийг асууж тодруулах
- Өөрийн зүгээс тус албан хаагчийн зан төлөв, хандлагын талаарх олж харсан зүйлс болон багийн хамтрагчдаас өгсөн үнэлгээ, дүгнэлтийн талаар тайлбарлах
- Удирдлагын зүгээс барьж буй бодлого, ажилдаа ашиглаж буй технологитой холбоотой тулгардаг асуудлууд болон ажлын байрны орчин нөхцөл зэрэг ажлын гүйцэтгэлийг сааруулж буй асуудлуудын талаар ярилцах

Ярилцлагын дараа

- Албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэлд дүн шинжилгээ хийж, тухайн албан хаагчид хэрэгтэй байгаа сургалт, дасгалжуулалт, хувь хүний хөгжлийн чиглэлээр авч болох арга хэмжээг тодорхойлох
- 9 нүдний матриц, RACI матриц, эсвэл хамтран ажиллагсдын үнэлгээ зэрэг тухайн хүнд тохирсон арга барил, аргачлалуудыг хэрэглэх

Маягт II. 9 нүдний матриц

	1C Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй/ Өндөр потенциалтай	1B Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй/ Өндөр потенциалтай	1A Шилдэг гүйцэтгэлтэй/ Өндөр потенциалтай
Өндөр потенциалтай	Олон чиглэлээр мэргэшсэн маш чадварлаг хэдий ч зарим чиглэлээр мэдлэг чадвараа нэмэгдүүлэх шаардлагатай Үйл ажиллагаа, ур чадвараа сайжруулах боломжийг эрэлхийлдэг Тухай албан хаагчийг мэдлэг ур чадвараа бүрэн ашиглахад нь дэмжлэг үзүүлэх шаардлагатай (Ур чадварын зөрүүг нөхөхөд чиглэсэн көүчинг, шинэ ажилд томилох эсвэл өөр албан тушаалд томилох гэх мэт)	Гүйцэтгэлийн зорилтын биелэлтийг бүрэн хангаж, манлайлан ажилладаг. Албан хаагч 12-24 сарын хугацаанд сурч хөгжин, илүү их үүрэг хариуцлага хүлээн авахад бэлэн Үр чадварын зөрүүг арилгахад чиглэсэн сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаанд хамруулах Тусгай үүрэг даалгавар өгч, гүйцэтгүүлэх замаар хөгжүүлэх	Ур чадвараа нэмэгдүүлэхийн сацуу хариуцлага өндөртэй ажил хийхэд бэлэн. Ирээдүйн манлайлагчид. Олон чиглэлийн ажлыг тууштай сайн хийж гүйцэтгэдэг шилдэг, бие даан ажиллах чадвартай. Асуудлыг өргөн цар хүрээнд тодорхойлж, шийдвэрлэдэг.

	2С Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй/ Дундаж потенциалтай	2В Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй/ Дундаж потенциалтай	2А Шилдэг гүйцэтгэлтэй/ Дундаж потенциалтай
Дундаж потенциалтай	Албан тушаалд томилогдоод удаагүйн улмаас эсвэл тухайн байгууллагад өрнөж буй өөрчлөлт шинэчлэлийн улмаас гүйцэтгэлийн үр дүн хангалтгүй байх магадлалтай	Гүйцэтгэлийн зорилтын биелэлтийг хангаж, манлайлан ажилладаг. Аливаа асуудалд мэргэжлийн түвшинд улс суурьтай, тууштай ханддаг сайн гүйцэтгэлтэй Албан тушаал дэвшин ажиллах хүсэл сонирхолгүй эсвэл нэмэлт үүрэг хариуцлага хүлээн авахад бэлэн биш. Дараагийн 12-24 сарын хугацаанд нэмэлт ажил, үүрэг даалгахад бэлэн биш байх магадлалтай. Стратегийн түвшинд сэтгэх эсвэл харилцааны ур чадвараа сайжруулах шаардлагатай Шинээр үүсэн бий болсон нөхцөл байдал, боломжийг ашиглан өргөн цар хүрээтэй ажил хийх сонирхолгүй	Чиг үүргийн хүрээнд шилдэг гүйцэтгэлтэй бөгөөд байгууллагын үйл ажиллагаанд үнэтэй хувь нэмэр оруудаг. Шаардлагатай ур чадваруудыг эзэмшсэн, үйлдэл, ажлын гүйцэтгэлээрээ нотлон харуулдаг. Нэмэлт үүрэг хариуцлагыг хүлээн авахад бэлтгэгдсэн. Өөрийн сургалт хөгжлийн асуудалд анхаарахын зэрэгцээ байгууллагын үйл ажиллагааг засан сайжруулах боломжийг эрэлхийлдэг.

	ЗС Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй/ Хязгаарлагдмал потенциалтай	ЗВ Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй/ Хязгаарлагдмал потенциалтай	ЗА Шилдэг гүйцэтгэлтэй/ Хязгаарлагдмал потенциалтай
Хязгаарлагдмал потенциалтай	<p>Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан ажлыг хангалтгүй биелүүлдэг. Одоогийн албан тушаалдаа амжилттай ажиллах нь эргэлзээтэй. Чиг үүргийн ажлыг тогтмол, боломжийн хэмжээнд хийж чаддаггүй. Одоогийн чиг үүргийн хүрээнд ажлаа хийж гүйцэтгэхэд бэрхшээлтэй тулгардаг. Албан тушаалаас нь чөлөөлөх эсвэл сэлгүүлэн ажиллуулах.</p>	<p>Гүйцэтгэлийн зорилтын биелэлтийг хангаж, манлайлан ажилладаг. Тогтвор суурьшилтай ажилладаг, итгэл даахуйц Дараагийн 12-24 сарын хугацаанд нэмэлт үүрэг даалгавар, сорилттой чухал ажлыг хүлээн авч, гүйцэтгэхэд бэлэн биш. Одоогийн албан тушаалын түвшинд ур чадвараа дээшлүүлэн ажиллаж байгаа. Нэмэлт хариуцлага хүлээн авах, үүрэг даалгавар авах эсвэл удирдах албан тушаалд дэвшин ажиллах сонирхолгүй. Өөрийн чиг үүргийн хүрээнд хийх ёстой ажлаа тогтвор суурьшилтай, тууштайгаар хийсээр байгаа.</p>	<p>Мэргэжлийн ур чадвар сайтай, гүйцэтгэл өндөртэй. Хангалттай амжилттай ажиллаж байсан ба байгууллагын үйл ажиллагаанд ихээхэн хувь нэмэр оруулах ур чадвартай. Албан тушаал дэвшүүлэхэд хараахан тохиромжтой биш хэдийч албад нэгж хооронд сэлгүүлэн ажиллуулах эсвэл тодорхой үүрэг даалгавар өгч ажиллуулах зэрэгт амжилт гаргана Көүчинг/ менторинг/ сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаанд хамруулах.</p>
	Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй	Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй	Шилдэг гүйцэтгэлтэй

Маягт III. Гүйцэтгэл хянах тэмдэглэл

Тэмдэглэл хөтөлсөн хугацаа:

Удирдах албан тушаалтан:

Албан хаагчийн нэр	Огноо	Гүйцэтгэл/ асуудал үүссэн эсвэл маш амжилттай ажилласан/	Гүйцэтгэлийн төрөл	Хүлээн авахуйц эсхийг тэмдэглэх	Удирдах албан хаагчаас оролцсон ажил	Албан хаагчийн хариу үйлдэл	Дараагийн төлөвлөгөөт ажлыг хийж гүйцэтгэх дуусах хугацаа	Ажлаа хэрхэн ахиулсан талаарх мэдээлэл эсвэл хүрсэн үр дүн	Нэмэлт тайлбар

Маягт IV. Албан хаагчийг хөгжүүлэх төлөвлөгөө

Албан хаагч:

Хашиж буй албан тушаал:

Тайлагнах хугацаа:

Тайлагнах албан тушаалтан:

Одоогийн хийж буй ажил /карьерийн өсөлт

1.Цөм чадамжийн хувьд

№	Ямар чадамжаа сайжруулах шаардлагатай вэ?	Анх чадамж ямар түвшинд байсан бэ?	Чадамжийг ямар түвшинд онтол хөгжүүлэхийг хүсэж байна вэ?	Үүний тулд юу хийх вэ?	Үүний тулд ямар дэмжлэг, нөөц шаардагдах вэ?	Үр дүнд хүрсэн эсэхийг илтгэх зүйлс	Ажлын үр дүнгийн талаар тайлбар өгөх боломжтой хүний нэр	Зорилтот хугацаа	Чадамжийг ахиулсан эсвэл үр дүнд хүрсэн эсэх талаарх баримт	Нэмэлт тайлбар
				F-албан сургалт O-Ажлын байран дахь сургалт C-Дасгалжуулалт/ менторинг U-Бүтэцлэгдээгүй сургалт, хөгжлийн ажил S-Тусгай даалгавар, ажил үүрэг						

2. Мэргэжлийн чадамжийн хувьд

№	Ямар чадамжаа сайжруулах шаардлагатай вэ?	Анх чадамж ямар түвшинд байсан бэ?	Чадамжийг ямар түвшинд очтол хөгжүүлэхийг хүсэж байна вэ?	Үүний тулд юу хийх вэ?	Үүний тулд ямар дэмжлэг, нөөц шаардагдах вэ?	Үр дүнд хүрсэн эсхийг илтгэх зүйлс	Ажлын үр дүнгийн талаар тайлбар өгөх боломжтой хүний нэр	Зорилтот хугацаа	Чадамжийг ахиулсан эсвэл үр дүнд хүрсэн эсэх талаарх баримт	Нэмэлт тайлбар
				F-албан сургалт						

3. Гарын үсэг

Албан хаагчийн гарын үсэг:

Удирдах албан тушаалтны гарын үсэг:

ХАВСРАЛТ 6. ХАМТРАН АЖИЛЛАСАН БАЙГУУЛЛАГУУД

Боловсролын байгууллагууд

- Удирдлагын академи
- Шинжлэх ухаан, технологийн их сургууль
- Дорнод их сургууль

Орон нутгийн байгууллагууд

- Дундговь аймгийн ЗДТГ
- Дорнод аймгийн ЗДТГ
- Сүхбаатар аймгийн ЗДТГ
- Төв аймгийн ЗДТГ

ХАВСРАЛТ 7. ТҮГЭЭМЭЛ ТАВИГДДАГ АСУУЛТУУД

1. Манай нэг ажилтан ажилдаа байнга хоцордог, мөн ажлын тайлангаа тогтмол хоцроож өгдөг. Энэ албан хаагчтай би хэрхэн ажиллах вэ?

Хариулт: Хамгийн эхлээд та энэхүү албан хаагчтай тусдаа ярилцах боломжтой газар уулзалт товлож ярилцах хэрэгтэй. Та энэ албан хаагчид үүсээд байгаа асуудлын талаар тодорхой тайлбарлаж, энэ нь тухайн албан хаагчид болон хамт олонд ямар сөрөг үр дагавар үүсгээд буйг тайлбарлах нь зүйтэй. Албан хаагчид тайлбар хийх боломж эхлээд олгож, цаашдаа энэ асуудлыг гаргахгүй байх талаар ямар шийдэл байж болох талаар ярилцана. Цаашид энэ хүнээс юу хүсэж байгаа талаар болон ямар хүлээлттэй байгаа талаар маш тодорхой хэлэх шаардлагатай.

Хэрвээ энэ арга үр дүнгүй байгаа бол, удирдлагын зүгээс энэхүү ажилтны гаргаж буй асуудлын цаад шалтгааныг тодруулахын тулд шалтгаан-үр дагаврын шинжилгээг хийх нь зүйтэй. Магадгүй удирдлага, ажлын урсгал, мэдээлэл дутмаг байдал, ур чадвар дутуу байгаагаас үүдэн энэ асуудал үүсэж байж болно. Энэ тохиолдолд, шаардлагатай сургалт хөгжлийн төлөвлөгөөг гарган тухайн албан хаагчийн чадавхижуулах боломжтой бөгөөд шаардлагатай бол удирдлагын зүгээс бусад холбогдох удирдах түвшний болон бусад албан хаагчидтай хамтран ажиллаж болно. Хамгийн гол нь тухайн албан хаагч цаашид ажиллах, сурч хөгжих хүсэлт эрмэлзэлтэй байна уу гэдэгт анхаарал хандуулах нь чухал.

2. Албан тушаалын тодорхойлолтыг шинэчлэх шаардлага үүссэн тохиолдолд юу анхаарах вэ?

Хариулт: Шинээр албан тушаал үүсэж байгаа тохиолдолд, албан тушаалын тодорхойлолтыг албажуулахтай холбоотойгоор хугацааны хувьд асуудал үүсэж болох эсэхийг тооцоолох шаардлагатай. ТАЗ болон холбогдох байгууллагуудаас баталсан дүрэм, журмыг нягтлах шаардлагатай. Шинээр үүсгэх албан тушаалын тодорхойлолтыг боловсруулахдаа энэхүү гарын авлагад тусгагдсан ажлын байрны шинжилгээний хэсгийг ашиглах боломжтой. Удирдлагуудаас энэхүү шинээр үүсгэж буй ажлын байранд шаардлагагүй эсвэл хамааралгүй нэмэлт ажлууд оруулж байгаа эсэхэд хяналт тавих хэрэгтэй. Мөн ажлын үүрэг, хариуцлагыг эрэмбэлж 2 жил тутамд дахин хянаж байх нь зохистой.

3. 9 нүдний матрицыг байгууллагын үйл ажиллагаанд хэрхэн ашиглах вэ?

Хариулт: Албан хаагчийн одоогийн гүйцэтгэлийн чадавхыг тодорхойлоход 9 нүдний матрицыг зайлшгүй хэрэглэх шаардлагатай. Энэ нь хүний нөөцийн хөгжлийг тодорхойлох, сайн төлөвлөлтийг сайжруулахад хэрэглэгддэг хамгийн хялбар, энгийн арга юм. Энэхүү аргаар тухайн албан хаагчийн гүйцэтгэлд суурилан, албан хаагчдаас авсан судалгаанд үндэслэн, мөн илт ажиглагдахуйц гүйцэтгэлд тулгуурласан байдлаар гүйцэтгэлийн түвшин болон цаашдын өсөлт хөгжлийг тодорхойлдог. Тухайн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийх явцад олж мэдсэн албан хаагчийн цаашдын төлөвлөгөөний талаарх мэдээлэл мөн хэрэглэгддэг. 9 нүдний матрицыг бөглөхдөө үнэн зөв, бодитой хийгдэж байгаа эсэхийг маш сайн анхаарах шаардлагатай. Тус аргачлалыг зөв хэрэглэснээр тухайн албан хаагчид зориулсан сургалт, хөгжлийн зөв төлөвлөгөө гарах боломж бий болдог. Матрицыг ашиглах нь албан хаагчийн үнэлгээний явцад гарч болдог өрөөсгөл ойлголт, хандлагыг залруулах боломжийг давхар олгодог. Үнэлгээ нь байгууллагын гүйцэтгэлийн салшгүй хэсэг тул ерөнхий онооны уялдаа холбоог давхар анхаарах шаардлагатай бөгөөд үнэлгээ өгч буй удирдлагуудын өгсөн оноонд их зөрүү байгаа эсэхийг давхар шалгах хэрэгтэй.

4. Манай багийн ажиллагаа сайн биш. Хүмүүсийг яаж сэдэлжүүлж, хамтын ажиллагааг сайжруулах вэ?

Хариулт: Хэрвээ та багийн удирдагч бол, хамгийн эхлээд өөрийн давуу болон сул талаа олж мэдэх хэрэгтэй. Сургалтын байгууллагууд багийг удирдан ажиллуулахад шаардагддаг ур чадварын талаарх сургалтуудыг зохион байгуулдаг. Танай багийн ажиллагаа сул байгаагийн шалтгаан нь итгэлцэл байхгүй, зөрчилдөөн гарахаас хэт сэргийлдэг, харилцаа сайн биш, үүрэг, хариуцлагаа биелүүлдэггүй эсвэл ажилдаа анхаарах хандлага бага гэсэн 5 үндсэн шалтгаанаас үүдэлтэй байх магадлалтай. Сайжруулахын тулд багийн гишүүдийг тогтмол мэдлэг мэдээллийг нь дээшлүүлэх, сургалтанд хамруулах

зэрэг ажлыг хийх нь зүйтэй. Багийн ажиллагааг сайжруулахад хагас жилээс жилийн хугацаа шаардагдах магадлалтай байдаг тул энэ хугацаанд тууштай ажиллах шаардлага бий болно. Тавьсан зорилтдоо хүрэхийн тулд багийн ажиллагааг сайжруулах арга хэмжээг байнга зохион байгуулах нь маш тустай байдаг.

5. Манайд шинэ ажилтан ороод бага хугацаанд ажиллаад ажлаас гарах магадлалтай байдаг. Энэ асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд бид юу хийх вэ?

Хариулт: Тухайн ажлыг хийж гүйцэтгэхэд тохирох хамгийн шилдэг хүнийг олох, эсвэл байгууллагад яг зохицсон хүнийг олж ажилд авна гэсэн зорилго нь өөрөө албан хаагчдаа алдах үндсэн шалтгаан болж байдаг. Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах 90-120 хоногийн хөтөлбөрийг танайх байгууллагадаа хэрэгжүүлж үзвэл зохистой. Энэ хөтөлбөрийг хэрэгжүүлснээр танай байгууллагын шинэ ажилтнууд ажилдаа дадлагажих, хамт олонтойгоо дасан зохицох боломж бүрдэнэ. Тухайн хүнийг харьяалан ажиллах удирдах албан тушаалтан эсхүл хүний нөөцийн мэргэжилтэн нь энэхүү хугацаанд мөн хяналт тавьж ажиллах хэрэгтэй. Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөр нь албан хаагчдыг ажлаас гарах хугацааг бууруулах бөгөөд албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэлийг эхний 6 сарын хугацаанд сайжруулах боломжийг олгодог. Тухайн албан хаагчийг байгууллагын үнэтэй хувь нэмэр бүхий гишүүн гэдгийг ойлгуулж, мэдрүүлэх нь хэцүү боловч боломжтой зүйл бөгөөд албан хаагчийг цаашид ажилдаа тогтвор суурьшилтай ажиллах үндсэн нөхцөл болдог.

6. Би байгууллагынхаа хүний нөөцөөр ажилладаг тул ажилтнууд маань над дээр ирж өөрийн ажил, амьдралд тохиолдсон асуудал, бэрхшээлийн талаар байнга хуваалцдаг. Үүнийг нэг үгээр шантрах гэж хэлж болохуйц санагддаг, энэ тохиолдолд би юу хийвэл зохистой вэ?

Хариулт: Хамгийн түрүүнд, ажилтан өөрөө энэ асуудлаа шийдвэрлэж болох талаар ямар нэгэн саналтай байгаа эсэхийг нь анхааралтай сонсох хэрэгтэй. Хэрвээ боломжтой бол, тухайн албан хаагчийн шууд удирдлагатай ярилцаж, боломжит саналыг ажил хэрэг болгох талаар тохиролцох хэрэгтэй. Тухайн шууд удирдлагатай хамтран шийдвэрлэж болох дараах аргууд байж болно. Үүнд:

- Тухайн албан хаагчийг стрессүүлж байгаа хүчин зүйлийн цаад учир шалтгааныг тодруулах, энэ асуудлыг шийдвэрлэж болохуйц урт болон богино хугацааны ямар шийдэл байж болох талаар ярилцах

Богино хугацаанд шийдвэрлэж болохуйц асуудалд байвал дараах арга хэмжээг авч болно. Үүнд:

- Тухайн албан хаагчийн ажлаа хийж гүйцэтгэх аргыг өөрчилж үзэх, мөн ажлыг ач холбогдлоор нь эрэмбэлж хийж үзэх талаар санал болгох
- Цагийн менежментийн сургалтуудад хамруулж үзэх
- Богино хугацаагаар ажлын ачааллыг нь багасгаж үзэх
- Ажлын цагийг нь уян хатан болгож үзэх
- Ажилд нь садаа болдог зүйлсийг тодруулж ажлын орчныг нь сайжруулж үзэх
- Нөхцөл байдал өөрчлөгдөхгүй байвал, эрүүл мэндийн шалтгаан байгаа эсэхийг тодруулж үзэх

7. Манай газрын нэг албан хаагч байнга ууртай, бусадтайгаа харилцаа муутай байдаг. Газрын бусад хүмүүс энэ хүнтэй ажиллахыг хүсэхгүй байна. Би энэ хүнтэй яаж ажиллах вэ?

Хариулт: Та энэхүү албан хаагчийн гаргаж буй зан төлөв, хандлагыг удирдаж, хамтран ажиллахад нилээн төвөгтэй байх болно. Энэ хүнийг дасгалжуулах эсвэл яг тухайн хүнд нь тохирсон аргачлалыг хосолмол байдлаар сонгох нь илүү үр дүнтэй байх болно. Ийм төрлийн албан хаагчтай хамт ажиллаж байгаа бол та тухайн хүнтэй харилцахдаа маш товч бөгөөд тодорхой ярилцаж байх хэрэгтэй. Аль болох сөрөг хариулт авахаас зайлсхийж байх нь зөв. Хэрвээ та удирдах ажилтан бол ихэвчлэн үүрэг даалгаврыг тодорхой ойлгуулаад ямар нэг гомдол санал сонсохгүйгээр товч харилцаа үүсгэх байдлаар эхний хэсэг хугацаанд ажиллах боломжтой. BEER аргыг энэ тохиолдолд ихэвчлэн зөвлөдөг. Энэ нь:

- V. Залруулах шаардлагатай байгаа тодорхой зан төлөв, хандлагыг ойлгомжтой хэлэх;
- E. Энэхүү зан төлөв, хандлагаас үүдэн гарч буй нөлөөллийг таних;
- E. Ямар зан төлөв, хандлагатай ажиллах хүлээлттэй байгаагаа тодорхой хэлэх;
- R. Энэхүү зан төлөв, хандлагыг засаж сайжруулснаар гарч болох эерэг үр дагаврыг таниулах;

Аль болох нөхөрсөг бай. Аливаа байдлаар харилцах үедээ ууртай байдлаар биш найрсаг өнгө аясаар харьцах шаардлагатай. Цэгцтэй, тодорхой, товч, шууд утгаар ярилц. Энэхүү аргачлалаар та залруулга зөвлөгөө өгч байгаа тохиолдолд таны яриа албан яриа болохоос харилцан ярилцлага биш гэдгийг анхаар. Энэ ярилцлагыг заавал бусдаас тусдаа, ганцаарчилсан байдлаар явуулах шаардлагатай гэдгийг санах хэрэгтэй.

8. Бид хэдийгээр олон жилийн турш төрөл бүрийн арга туршиж байсан ч үнэлгээний оноо тавих хамгийн хүндрэлтэй байдаг. Яаж сайжрах вэ?

Хариулт: Төрийн албаны зөвлөл болон бусад байгууллагаас баталсан төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийхтэй холбоотой холбогдох дүрэм, журмуудыг сайн судлах хэрэгтэй. Гүйцэтгэлийн үнэлгээг сайн хийхийн тулд албан хаагчидтай багаараа хамт эдгээр процесс, дараалалтай танилцан гүйцэтгэлийг хэрхэн яаж үнэлэх заавар байгааг нэг бүрчлэн тодруулж ярилцах нь зүйтэй. Гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийж буй болон үнэлгээг хийлгэж буй ажилтан аль аль нь тухайн гүйцэтгэлийг хэрхэн үнэлэх талаар нэгдсэн нэг ойлголттой болох нь энэ тохиолдолд хамгийн чухал. Гэхдээ, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг боловсруулах үед гүйцэтгэлийн үнэлгээг ямар үед хангалттай, ямар үед хангалтгүй гэж үнэлэх талаар тодорхой тусгаж байх нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг зөв хийх үндэс болдог.

Албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд SMART зорилго, зорилтуудыг хамтран ярилцаж оруулж өгснөөр, тухайн албан хаагчийн зорилго, зорилт биелэхэд энэ нь чухал хүчин зүйл болдог. Гүйцэтгэлийн хугацаанд тогтмол байдлаар тухайн албан хаагчтай ажлын төлөвлөгөөний биелэлт ямар түвшинд байна, шаардлагатай дэмжлэг үзүүлэх асуудал байна уу гэх зэргээр хэрэгцээтэй үед тогтмол дэмжиж ажиллах хэрэгтэй. Гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийхдээ тухайн албан хаагчийн хийж буй ажлын талаарх мэдээллийг тогтмол баримтжуулж, мэдээллийн хүснэгт хөтөлснөөр энэ нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийхэд тухайн ажилтны ажлыг орхигдуулалгүй оруулах боломжийг олгоно. Үнэлгээ хийх үед, удирдах албан тушаалтан болон албан хаагч аль аль нь хийж гүйцэтгэсэн үйл ажиллагааны талаар мэдээлэлтэй байхад мөн бичгэн хэлбэрээр хөтөлсөн ажлын гүйцэтгэлийн хүснэгтийн мэдээлэл хэрэгтэй бөгөөд гэнэт шинээр үйл ажиллагаа нэмж хийгдсэн гэсэн мэдээлэл гарч ирэхгүй байх шаардлагатай.

Гүйцэтгэлийн талаар хангалттай мэдээлэлтэй байх нь үнэлгээ хийж буй албан тушаалтан, үнэлгээ хийлгэж буй албан хаагчийн ажлыг хөнгөвчилнө. Тухайн албан хаагчтай тогтмол харилцаж ажилласнаар албан хаагчийн оролцоо сайжирч, гүйцэтгэлийн үнэлгээ зөв хийгдэх боломж бүрдэнэ.

9. Манай албан хаагчид чадамжийн талаар хязгаарлагдмал мэдлэгтэй бөгөөд гүйцэтгэлийн үнэлгээг хэрхэн хийх талаар ойлголт мөн хангалтгүй байна. Эдгээр албан хаагчдад би хэрхэн хамгийн хялбар байдлаар эдгээр мэдээллийг тайлбарлаж ойлгуулах вэ?

Хариулт: Төрийн албаны зөвлөлөөс баталсан гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийх талаарх журам, холбогдох баримт бичгүүдэд цөм чадамжийг манлайлал, удирдан зохион байгуулах, асуудал шийдвэрлэх, дүн шинжилгээ хийх болон багийн ажиллагааны чиглэлээр оруулж өгсөн байдаг бөгөөд эдгээр нь бусдад ажиглагдахуйц үнэлэхэд хүндрэлтэй бус чадамжууд юм. Ерөнхийдөө, ур

чадвар, мэдлэг мэдээлэл, шинж байдлыг үнэлэх аргууд байдаг. Эдгээр нь цөм чадамж буюу байгууллагын бүх түвшний албан хаагчдад байх ёстой чадамж юм. Гүйцэтгэлийн үнэлгээ бол эдгээр чадамжийг тухайн албан хаагч өөртөө хэрхэн төлөвшүүлж, ажилдаа хэрэглэж буйг үнэлж буй үнэлгээ юм. Удирдах албан тушаалтан буюу үнэлгээ хийж буй албан хаагч энэ чиглэлээр ажиллах тусам дадлагажиж үнэлгээ хийхтэй холбоотой бүх ажлуудад туршлагажих боломжтой байдаг.

10. Манай байгууллагын олон албан хаагчид ажлын ачаалал тэнцвэргүй байгаа талаар гомдол гаргадаг. Ямар аргачлал эсвэл дарааллаар энэ асуудлыг шийдвэрлэж албан хаагчдын ажлын ачааллыг тэнцвэржүүлэх вэ?

Хариулт: Хариуцлага, оролцооны RACI матрицыг энэ тохиолдолд ашиглах нь тохиромжтой. Албан хаагчидтай хамтран үйл ажиллагааны ангилал тус бүрээр үүрэг хариуцлага, үндсэн ажлууд, гаргадаг шийдвэрүүд зэрэг бүх төрлийн ажлын чиглэлээр ангилж үзэх хэрэгтэй. Аль албан хаагч илүү хариуцлагаа бүрэн ухамсарлаж ажилладаг, хэнд зөвлөгөө мэдээлэл өгөх шаардлагатай байгааг олж тогтоох боломжтой. Энэ процессын дараа, та ажлын тэнцвэртэй хуваарилалтыг алдагдуулж байгаа үндсэн асуудлуудыг тодорхой харах боломжтой болно. Хагас өдрийн хугацаанд газар, хэлтсийн албан хаагчидтай хамт үүрэг хариуцлага тус бүрт шинжилгээ хийж үзэх хэрэгтэй. Энэ процесс нь мөн зарим нэг давхацсан ажил үүрэг, ажил үүргийн зөрүү зэргийг тодруулах боломжийг олгодог. Үүнтэй уялдуулан, албан тушаалын тодорхойлолтыг шинэчлэн боловсруулахад хэрэгтэй саналыг боловсруулах боломж бий болдог.

ХАВСРАЛТ 8. ДАСГАЛ АЖИЛ

Гарын авлагын дасгал ажлын хэсэг маань саяхан төрийн албаны шалгалтад тэнцсэн залуу боловсон хүчин Туяагийн жишээгээр эхэлж байна. Төрийн албаны шалгалтыг анх өгч буй горилогчдын 20-30% нь л тэнцдэг байна. Тэрээр төрийн албан дах өөрийн карьераа эхлүүлэхэд бэлэн байгаа бөгөөд төрийн албан дах түүний ахиц дэвшил, туршлагын үйл явцтай бид хамтдаа танилцах болно. Дасгал ажилтай танилцсаны дараа, хэрэв та үүнтэй ижил нөхцөл байдалтай тулгарвал ямар арга хэмжээ авах талаар санал бодлоо хуваалцах ба төгсгөл хэсэгт бодит шийдлийг бид хамтдаа олох болно.

Үндсэн мэдээлэл

Туяад Монголын нэгэн зүүн аймгийн ЗДТГ-ын Хуулийн хэлтэст ажиллах санал иржээ. Түүнд Улаанбаатараас гэр бүлээрээ алс холын аймаг руу нүүх шаардлага гарлаа. Бид түүний ажил мэргэжлийн ахиц дэвшил болон хэрхэн үр бүтээлтэй ажиллан, эцэст нь ажилтнаас ур чадвар бүхий удирдах ажилтан болон дэвшиж буй үйл явцыг ажиглан, энэхүү дасгал ажлаар хийж гүйцэтгэх болно.

Дасгал ажил 1

Туяа хамтран ажиллах хэлтсийн даргаасаа холбогдох мэдээллийг аван аймгийн төвд хүрэлцэн ирлээ. Тус аймгийн ЗДТГ нь даваа гарагийн өглөө бүр хамт олны тайлангийн хурал хийдэг гэдгээс өөр тухайн байгууллага, хамт олны талаар болон байгууллага нь хаана байрладаг талаар мэдээлэлгүй байлаа. Түүний сэтгэл дотор ажлын анхны өдөр нь ямархуу байх, хаашаа явах, хэнтэй уулзах зэрэг талаар бага зэрэг зовнил байв.

Эхний дасгал ажил- Туяагийн туршлагыг хэрхэн нэмэгдүүлэх болон түүний ажлын эхний хэдэн долоо хоногийг хэрхэн үр бүтээлтэй байлгах талаар саналаа бичнэ үү.

Боломжит шийдэл – Дасгал ажил 1

Туяа нь төрийн албаны нөөцөд бүртгэлтэй чадвартай мэргэжилтэн мөн ЗДТГ-т үнэ цэн бүхий боловсон хүчин тул байгууллагын зүгээс түүнд орон сууцны хөнгөлөлт, боловсролын зэрэг ахиулах сургалтын дэмжлэг үзүүлэхийг санал болгов. Мөн түүнийг аймагт суурьшихад нь туслах, хамт олон болон тухайн байгууллагатайгаа танилцахад нь чиглүүлэх ажлын хамтрагч томилогдсон байна. Хэлтсийн дарга, хүний нөөцийн мэргэжилтэн ажлын эхний өдөр нь Туяатай уулзаж, түүний томилолттой холбоотой баримт бичгийн бүрдэл бүрэн эсэхийг шалган мөн түүнд албаны өрөө хуваарилан өглөө.

Хэлтсийн дарга нь түүнд ажлын чиг үүргийг танилцуулах, чиглүүлэх зорилготой 90 хоногийн хугацаатай дадлагажих хөтөлбөрийг танилцуулав.

3 сарын дараа Туяа байгууллагадаа бүрэн дүүрэн хүлээн зөвшөөрөгдөж, олон найз нөхөдтэй болон хамт олныхоо нэг нь болсон байлаа.

Та өөрийн туршлага болон санаа бодлын дагуу Туяагийн 3 сарын дадлагажих хөтөлбөрийн гүйцэтгэлийг үнэлнэ үү . Энэхүү хөтөлбөр нь амжилттай хэрэгжсэн гэж үзвэл, Туяа эхний жилдээ ажлын бүтээмж өндөр ажилласан байх ба дараагийн 5 жил уг байгууллагадаа үлдэн ажиллах магадлал өндөр байна гэдгийг харгалзан үзнэ үү.

(Илүү нарийвчилсан мэдээллийг Армстронгийн "Хүний нөөцийн удирдлагын гарын авлага" Хуудас 257-гоос, мөн хуудас 306-аас ажилтныг албан тушаалд томилох талаар дэлгэрэнгүй мэдээллийг үзнэ үү. Дадлагажуулах хөтөлбөр нь тухайн ажлын байранд үлдэн ажиллахад ихээхэн хувь нэмэр оруулдаг талаар Армстронгийн "Хүний нөөцийн удирдлагын практикийн гарын авлага", Хуудас 252, нөөцийг хадгалах төлөвлөлтийн талаарх мэдээллийг үзнэ үү).

Дасгал ажил 2

1 жилийн дараа Туяа 6 албан хаагч хариуцсан удирдах ажилтнаар томилогдсон бөгөөд одоо Төрийн албаны хууль, дүрмийн дагуу тэдний гүйцэтгэлийн үнэлгээг хариуцаж ажиллах боллоо. Төрийн албанд ажилласан нэг жилийн хугацаанд тэрээр өөрийн ажилдаа ганц хоёр удаа гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийлгүүлж байсан боловч өөрөө хариуцан бусдын гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийж байсан туршлагагүй. Хэрэв та Туяагийн оронд байсан бол хэрхэн гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийх байсан бэ?

Боломжит шийдэл – Дасгал ажил 2

Туяаг удирдах албан тушаалд томилогдсоны дараа Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын гарын авлагыг өөрийн үйл ажиллагаандаа ашиглаарай гэж дарга нь зөвлөсөн байна.

Томилогдсоны дараа Туяа дараах арга хэмжээг авч хэрэгжүүлсэн байна.

- Албан хаагч тус бүрийн албан тушаалын тодорхойлолттой танилцаж, хүн тус бүрийн хийж гүйцэтгэх ажлын төлөвлөгөө, шалгуур үзүүлэлт зэргийн талаар судлав.
- Албан хаагч тус бүртэй биечлэн уулзаж, газар/хэлтсийнхээ хийхээр төлөвлөсөн ажлуудтай уялдуулан ажилтан тус бүрт SMART зорилтууд тавьж өгөв.
- Мөн ажилтан тус бүртэй файл, хавтас үүсгэж, тухайн ажилтны жилийн хугацаанд хийж гүйцэтгэх ажлыг тухай бүрд тэмдэглэл маягаар хөтлөхөөр болов. Мөн тухай бүрд ажлын гүйцэтгэлд нөлөө үзүүлж болохуйц ямарваа нэг өөрчлөлт, асуудал гарвал тухай бүрд нь тэмдэглэж байхаар болов.
- Албан хаагч тус бүртэй ажлын гүйцэтгэлийн талаар ярилцаж, шаардлагатай үед нь өөрийн чадах зүйлээр тусалж, дэмжиж байв.
- Өөрийгөө хөгжүүлэхийн тулд, Удирдлагын академиас эрхлэн явуулдаг гүйцэтгэлийн удирдлага, ярилцлагын техник зэргийг заадаг сургалтад хамрагдав.

Гүйцэтгэлийн талаарх ярилцлага хийхийн өмнө, Туяа дараах зүйлсийг бэлдэв:

- Албан хаагч тус бүрд хөтөлсөн файлаа эргэн харав.
- Төрийн албан хаагчид тавигдах чадамжийн талаарх тодорхойлолтуудыг эргэн харж, жилийн турш хөтөлж байгаа тэмдэглэлийг ашиглан, тухайн албан хаагч тус бүрийн хувьд өөрийн зүгээс өгөх үнэлгээг хийж тэмдэглэв.
- Жилийн туршид хийж гүйцэтгэхээр төлөвлөсөн SMART зорилтууд болон шалгуур үзүүлэлтүүдийг нягтлан шалгав.
- Тухайн албан хаагчийг тавьсан зорилтдоо хүрч, стандартад нийцэж ажиллахад нь өөрийн зүгээс дэмжлэг үзүүлсэн эсэх, ямар дэмжлэг үзүүлсэн талаарх мэдээллийг эргэж нягтлав.
- Албан хаагч тус бүртээ чадамжид суурилсан өөрийн үнэлгээний хуудсыг ашиглан үнэлгээг урьдчилсан байдлаар хийхийг сануулав.
- Урьдчилсан байдлаар тухайн албан хаагчтай ярилцах ярилцлагын үед ямар нэг саад үүсэхгүй, хангалттай цаг, мэдээлэл зэргийг тооцон ажилтан тус бүрээр цагаа товлону.
- Албан хаагч тус бүрд уулзалтын цагийн товыг хэлэх бөгөөд яах гэж уулзаж байгаа зорилгоо урьдчилан мэдэгдэнэ.
- Тухайн албан хаагчийн үнэлгээг хийхэд өөрийн зүгээс ямар нэг өрөөсгөл ойлголт байгаа эсэх талаар бодож үзнэ.

Ярилцлагын явцад:

Туяа Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын гарын авлагыг анхааралтай уншиж, дараах зүйлсийг тэмдэглэж авав.

- Албан хаагчид санал бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх боломжийг бүрдүүлнэ.
- Албан хаагчид гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийж байгаа гол зорилго буюу энэ нь хийж гүйцэтгэж буй ажлыг эргэн харах, ажилд хандаж буй хандлага, албан хаагчийн зан төлөв, сургалт хөгжлийн төлөвлөгөө гаргах зэрэгт хэрэглэгдэх талаар товч танилцуулна.
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний гол зүйлс, жилийн эхэнд тавьсан зорилтууд, гүйцэтгэлийн шалгуур, гүйцэтгэлийг хэмжих хэмжүүр, чадамжийн үнэлгээ/зан төлөв, хандлага/, тухайн албан хаагчийн өсөлт хөгжлийн талаарх мэдээлэл зэргийг танилцуулна.
- Тус ажилтантай хамтран ажлынх нь гүйцэтгэл, гол гол үр дүн, хүрсэн амжилт, зан төлөв, хандлага, цаашид хөгжүүлж болох зүйлсийн талаар ярилцана.
- Ярилцлагыг яарсан байдалтай явуулахгүй байх, эсвэл өөрөө давамгайлж ярихгүй байхыг хичээнэ.

- Тухайн ажлын гүйцэтгэлийн талаар хэтэрхий нарийн ширийн, алхам алхмаар ярилцахаас зайлсхийнэ.
- Эерэг байдлаар сонсохыг хичээнэ. Албан хаагчаас гаргаж буй шинэлэг санаачилга, шинэ мэдээллийг нухацтай сонсож, анхаарал хандуулна.
- Үр дүнд суурилсан байдлаар эерэг, сөрөг зөвлөмжийг тохируулж өгнө.
- Зарим нэг баримтад үндэслээд тухайн албан хаагчийг хэт өрөөсгөл байдлаар үнэлэх магадлал гарахаас сэргийлнэ.

Туяа ярилцлагын үеэр бүтээлч зөвлөмж өгөх техникийг хэрэглэхээр төлөвлөж дараах зүйлсийг тэмдэглэв.

- Албан хаагчийг өөрийнхөө гүйцэтгэлийн талаар ямар бодолтой байгаагаар тайлбарлахад нь дэмжлэг үзүүлнэ.
- Өөрийнхөө гаргасан үр дүнг юу гэж бодож байна?
- Тус албан хаагчийн үзүүлсэн хамгийн том амжилт юу байна?
- Тус албан хаагч ямар чадамжаа хамгийн сайн хөгжүүлсэн бэ?
- Тус албан хаагч ямар чадамжаа хөгжүүлэх шаардлагатай вэ?
- Өөрийгөө хөгжүүлэхээр төлөвлөж байсан сургалт хөгжлийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан ажлуудаа бүгдийг нь хийж гүйцэтгэж чадсан эсэх?
- Ирэх жил өөрийгөө хөгжүүлэх чиглэлээр ямар сургалт хөгжлийн төлөвлөгөө гаргах вэ?
- Үнэлгээний үр дүн болон гүйцэтгэлийн үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт, хэмжүүр хоорондоо тохирч байгаа эсэхийг хянана.
- Тус албан хаагчийн гаргаж буй эерэг, сөрөг хандлагыг аль алианаас нь жишээ авч ярих, ерөнхий байдлаар ярихгүй байна.
- Хир өсөж хөгжсөн байгааг нь тайлбарлана.
- Гаргасан амжилтыг нь тодорхой дурдана.
- Аливаа асуудал гарсан бол тодорхой тайлбарлана.
- Цаашид сайжруулж чадахуйц зүйлсийнх нь талаар тодорхой ярилцаж тохирно.
- Албан хаагчийн урт хугацааны карьер төлөвлөлттэй өнөөдөр хийж гүйцэтгэж буй гүйцэтгэлийнх нь потенциал хэр нийцэж байгааг тодорхой ярилцана.
- Ирэх жилийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусгагдах хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны талаар ярилцана.
- Албан хаагчийн гүйцэтгэл хангалтгүй, сайжруулах шаардлагатай байгаа бол учир шалтгааныг тодруулж, дараагийн гүйцэтгэлийн жилийн хугацаанд хэрхэн сайжруулах талаар ярилцана.

- Ярилцлагын явцад гарсан бүх гол зүйлс, зорилго, зорилтууд, зорьж буй түвшин зэргийг тодорхой (SMART) ярилцаж тохирно.
- Хамтарч ажиллахад таатай байгаагаа илэрхийлж, ажилтны оруулж буй хувь нэмрийг үнэлж байна гэдгээ илэрхийлнэ.
- Ярилцлагын дараа Туяа дараах арга хэмжээг авч хэрэгжүүлнэ.
- Албан хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээг тодруулж бичнэ.
- Албан хаагчийн ерөнхий гүйцэтгэлийг үнэлнэ.
- Дараагийн гүйцэтгэлийн хугацаанд тавигдах зорилго, зорилтыг тодорхойлно.
- Гүйцэтгэлийн стандартад тавигдах шаардлагаа тодорхой болгож тэмдэглэнэ.
- Удирдлагын хувьд өөрийн зүгээс тухайн албан хаагчийг дэмжих зорилгоор хийж гүйцэтгэх ажлыг бичнэ.
- Гүйцэтгэлийн тайланд гарын үсэг зурах хугацааг мэдэгдэнэ.
- Цаашид хамтын ажиллагаагаа үргэлжлүүлэн өөрийн ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах боломжтой эсэх талаарх хүсэл сонирхолтой байгаа эсэхийг магадлах
- Албан хаагчдын гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилан сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөө гаргах боломжтой эсэхийг тодруулна.
- Туяа хамтран ажиллагсадаа шаардлагатай сургалт хөгжлийн төлөвлөгөөг гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилан боловсруулсан. ("Гүйцэтгэлийн үнэлгээний уулзалт зохион байгуулах 12 алтан дүрэм"-ийг Хүний нөөцийн удирдлагын практикийн тухай Армстронгийн гарын авлагаас үзнэ үү).

Дасгал ажил 3

Гүйцэтгэлийн удирдлагын үйл явцын нэг хэсэг болох ирэх жилийн гүйцэтгэлийн SMART зорилтуудыг боловсруулах ажлыг Туяа албан хаагчидтайгаа хамтран хийх шаардлагатай боллоо. Энэ талаар түүнд туршлага байхгүй бөгөөд хэрхэн гүйцэтгэх талаар тодорхой ойлголт байхгүй байна. Тэрээр түүний хэлтэст ирсэн иргэдийн санал гомдлын шийдвэрлэлтийг сайжруулахыг хүсэж байгаа ч хэрхэн шийдэхээ мэдэхгүй байна. Та Туяад ажилтнуудтайгаа хамтран энэхүү асуудлын талаар SMART зорилго тавихад хэрхэн туслах вэ?

Боломжит шийдэл – Дасгал ажил 3

Туяа гарын авлагын 6-р бүлгээс SMART Зорилтуудыг боловсруулах аргазүйг судалсан. SMART зорилт гэдэг нь Тодорхой, Хэмжигдэхүйц, Хүрч болохуйц, Хамааралтай, Цаг хугацааны хувьд боломжтой зорилт боловсруулах зарчим. Туяа уг зарчмыг судалсны дараа ажилтантайгаа суугаад дараах зорилтыг боловсрууллаа:

Тайлант хугацааны эцэс гэхэд иргэдээс бичгээр ирүүлсэн гомдлын тоог 10%-иар бууруулах.

Туяагийн жишээг ашиглан та өөрийн жишээ, ажлын байран дээрээ үндэслэн SMART зорилт боловсруулна уу. Өөрийн хийсэн дасгал ажлаа бүлэгтээ хуваалцаж, хамгийн сайн боловсруулсан нэгийг сонгон танхимд танилцуулаарай.

(Хувь хүний зорилтыг байгууллагын стратегийн зорилттой хэрхэн уялдуулж төлөвлөх талаар дэлгэрэнгүй мэдээлэл авахыг хүсвэл Армстронгийн Хүний нөөцийн удирдлагын практикийн гарын авлага, Хуудас 336 – Гүйцэтгэлийн төлөвлөлт хэсгээс үзнэ үү.)

Дасгал ажил 4

Ихэнх удирдлагууд болон менежерүүд ажил карьерынхаа туршид зөрчилдөөн ихтэй, хэцүү зан төлөвтэй албан хаагчидтай ажлын байранд хамтран ажиллах нөхцөл, шаардлага тулгардаг.

Ийм зөрчилдөөн үүсгэх зан харилцаа нь байгууллагын ажлын бүтээмжид сөргөөр нөлөөлнө. Албан хаагчидтайгаа зөрчилдөхийг хүсэхгүй байх нь зүйн хэрэг боловч цаашид уг зан төлөвт тохирсон арга хэмжээг удирдлагын зүгээс авах шаардлагатай. Хэрэв та Туяагийн оронд байсан бол гүйцэтгэлийн хувьд хангалтгүй, өгсөн үүрэг даалгаврыг биелүүлдэггүй, хамт ажиллагсдаа доромжлох асуудал гаргадаг, зөрчилдөөн ихтэй албан хаагчтай хамтран ажиллахдаа ямар арга барил хэрэглэх вэ?

Боломжит шийдэл – Дасгал ажил 4

Нөхцөл байдал түүнд зөвлөн туслах хэлбэрээс цаашилж, тухайн ажилтанд ямар нэгэн шууд арга хэмжээ авах шаардлага гарлаа. Ийм нөхцөлд та тухайн албан хаагчтай ажиллахдаа дараах аргыг баримтлаарай:

Түүнтэй уулзахдаа бүх яриагаа товч бөгөөд тодорхой байлга. Ямар нэгэн түүнд даалгасан хугацаатай үүрэг даалгаврын дуусах хугацааг ягштал баримтлан, түүнээс шаард. Энэ бол ямар нэгэн харилцан яриа биш, шууд түүнд өгсөн үүрэг даалгавар гэдгийг ойлгуул. Гарын авлагын 6-р бүлгийн "Бүтээлч санал зөвлөмж" хэсгийн BEER аргачлалыг хэрэглэнэ үү.

- B** Засаж сайжруулах шаардлагатай зан төлөвийг тодорхой хэлэх
- E** Тухайн зан төлөв ямар нөлөө үзүүлж буйг тайлбарлах
- E** Тухайн зан төлөвийг өөрчлөх шаардлагатай талаар тодорхой, ойлгомжтой хэлэх
- R** Тухайн зан төлөвт хамаарах асуудлыг шийдсэнээр ямар үр дүнд хүрэхийг тайлбарлах

Найрсаг бай. Уурлалгүйгээр, түүнтэй харилцах харилцаагаа ухаалгаар удирд. Хэрэв түүний зан төлөв үнэхээр таныг бухимдуулж байгаа бол түүнтэй ярилцахаасаа өмнө сэтгэл хөдлөлөө хяна. Түүнтэй харилцан ярилцахдаа шийдэмгий, тодорхой, шууд бай. Энэ бол түүнтэй хийж буй хэлэлцээр болохоос хэлэлцүүлэг биш. Гэхдээ энэ харилцан яриа нийтийн дунд биш, зөвхөн та хоёрын дунд өрнөнө гэдгийг санаарай.

Дүрд тоглох дасгал ажил: 15 минут

Багийн гишүүд 5 жижиг бүлэгт хуваагдана:

Багийн гишүүдэд өмнө нь тулгарсан, залруулах арга хэмжээ авах шаардлагатай, зөрчилдөөнтэй зан төлөвийн талаар харилцан ярилцана уу. Тэр дундаасаа нэг нөхцөл жишээгээ сонгон, BEER аргачлалыг ашиглан дүрд тоглох дасгал ажил хийгээрэй. Нэг хүнийг удирдлагаар, нэг хүнийг ажилтнаар сонгоно.

Удирдлага нь BEER аргачлалыг ашиглан дасгал ажлаа танилцуулна. Түүний дараа бүлгийн гишүүд саналаа хуваалцана. (Зөвхөн нэг асуудал/нөхцөл байдлыг сонгон дүрд тоглоно уу.)

(Хэрэв нөхцөл байдал цаашид сахилгын арга хэмжээ авах шаардлагатай бол Армстронгийн Хүний нөөцийн удирдлагын гарын авлагын 58-р бүлэгт "Хүмүүсийн асуудалтай харьцах нь"-хэсгийг үзнэ үү. Сахилгын арга хэмжээ авах хурал хэрхэн зохион байгуулах талаар зааварчилгааг 685-р хуудаснаас үзнэ үү).

Дасгал ажил 5

Туяагийн багийн чиг үүрэг, хариуцлага нэмэгдсэн бөгөөд одоо тэр багтаа мэдээллийн шинжээч нэмэх шаардлага гарлаа. Түүнд багийн доторх ёс зүйн талаар санаа зовнил үүссэн байна. Туяа багтаа шинээр элсүүлэх гишүүдийнхээ ёс зүйн талаар итгэлтэй байхыг хүсэж байлаа. Ёс суртахууны өндөр мэдрэмж, хандлагатай хүнийг ажилд авахын тулд тэр ярилцлагадаа ямар төрлийн асуулт асуух вэ?

Боломжит шийдэл –Дасгал ажил 5

Туяа гарын авлагын 3-р бүлгийн "Цөм чадамжийн хүрээ" хэсгээс, ёс суртахуун бүхий зан төлөв, хандлагын шинж төлөвийг судалж үзсэн. Мөн тэр гарын авлагын 5-р бүлгийн "Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлага" хэсгийг анхааралтай үзэж, шинэ ажилтантай ярилцлага хийх үед хэрхэн тухайн хүний зан төлөв, хандлагыг тодорхойлох асуултуудыг олж асуух талаар суралцлаа. Ярилцлагын асуултуудаа боловсруулахдаа STAR аргачлалыг ашигласан байна.

Та бүгд бүлгээрээ хамтран ярилцлагад орж буй ажил гориллогчийн ёс зүйн хандлагыг тодорхойлох зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлагын асуултыг

боловсруулна уу. Бүлгээсээ удирдлага болон ажил горилогчийн дүрд тоглох хүнийг сонгоод бүлэг дотроо дүрд тоглох дасгал ажил хийгээрэй.

(Ажлын ярилцлагын ач холбогдлын талаарх илүү мэдээллийг Армстронгийн Хүний нөөцийн удирдлагын практикийн гарын авлагын 237-р хуудаснаас үзнэ үү).

Дасгал ажил 6

2 жилийн дараа, Туяа маш сайн ажилласан тул түүний ажлын гүйцэтгэл өндрөөр үнэлэгдэн аймгийнхаа бүх баг, хороодыг хариуцсан том хамт олныг удирдах болж, үүрэг хариуцлага нь нэмэгдсэн байна. Түүнд одоо албан хаагчдынхаа сургалтын хөгжлийн хөтөлбөр, өөрийн манлайллын чадвараа хөгжүүлэх зэрэг урт хугацааны хөгжлийн төлөвлөлт хийх шаардлага үүслээ. Туяа хэрхэн өөрийн манлайлах болон удирдлагын чадвараа тодорхойлон, ажилтнуудаа хэрхэн хөгжүүлэх бодлогоо тодорхойлохын тулд Хүний нөөцийн ямар хэрэгслийг ашиглаж болох вэ?

Боломжит шийдэл – Дасгал ажил 6

Туяа Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлагын гарын авлагын 7-р бүлэг "Сургалт хөгжил, ур чадварын удирдлага"-г уншиж судлав. Тэрээр санал болгож буй арга барилыг ашиглан байгууллагынхаа хэрэгцээг сайтар судалж анализ хийсэн ба гүйцэтгэлийн үнэлгээний явцад тодорхойлогдсон албан хаагч бүрийн сургалтын хэрэгцээг судлахын өмнө байгууллагынхаа үйл ажиллагааны шинжилгээг хийж гүйцэтгэсэн байна.

Уг хүний нөөцийн гарын авлагад тусгагдсан Есөн нүдний матрицын аргаар тэрээр бүх ажилчдаа гүйцэтгэл, чадамжид нь үндэслэн тодорхой түвшнүүдэд хуваав.

Ажилтны давуу болон сул талуудыг тодорхойлж, манлайллын зөрүүг арилгах төлөвлөгөө боловсруулав. Цаашдын сургалт, хөгжлийн төлөвлөгөөг хувь хүн болон тэдний хуваарилагдсан нүд тус бүрээр гаргалаа. Есөн нүдний матриц арга нь гүйцэтгэл нь хангалтгүй гэж тооцогдсон албан хаагчдыг тодорхойлон, цаашид тэдэнд зориулан көүчинг арга хэмжээ төлөвлөдөг ба энэ нь шууд ур чадвар сайжруулах сургалт зохион байгуулснаас илүү үр дүнтэй. Уг аргаар та албан хаагчдаа өөрийн шууд ажиглалт, тэдний гүйцэтгэлийн үнэлгээ, чадамжийн түвшинд үндэслэн тодорхойлж болно.

Ингэхдээ мөн тэдний чадамж болон гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ үе шат болгонд ажилтан бүрийн чадвар, хүсэл эрмэлзлийг харгалзан анхаарч үзэх хэрэгтэй. Албан хаагчдаа ийнхүү үнэлж, оноо өгч байгаа үедээ өрөөсгөл ойлголтоос ангид байхыг хичээх шаардлагатай.

НОМЗҮЙ

Тус номонд ашигласан материал дийлэнхидээ интернэт болон бусад олон нийтэд нээлттэй материал бөгөөд доорх вэб хуудаснаас нэмэлт мэдээлэл хайх боломжтой.

- Armstrong, M. (2006). Human resource management practice. 13th edition. United Kingdom: Ashford Colour press, Ltd
- ЗГХЭГ, (2022). Төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлага, зохицуулалтын олон улсын туршлага. Монгол Улс, Улаанбаатар хот: Засгийн газрын хэвлэх үйлдвэр
- “Монгол Улсад мэргэжлийн, иргэн төвтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх нь” төсөл, (2023). Чадамжид суурилсан хүний нөөцийн удирдлага. Төрийн захиргааны байгууллагын хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдэд зориулсан гарын авлага. Монгол Улс, Улаанбаатар хот: Төрийн албаны зөвлөлийн хэвлэл
- MERIT, (2021). Хууль, журам, аргачлал, загварын эмхэтгэл, Төрийн захиргааны байгууллагууд болон төрийн албан хаагчдад зориулав. Монгол Улс, Улаанбаатар хот: Мөнхийн үсэг
- Стандарт, хэмжилзүйн газар. (2023). Хүний нөөцийн менежментийн нэр томьёо, Монгол Улсын стандарт MNS ISO 30400:2018. <https://estandard.gov.mn/standard/v/2252>
- Government of Canada, (2023). Human resources management tool, <https://library-archives.canada.ca/eng/services/government-canada/information-disposition/generic-valuation-tools/internal-services/Pages/human-resources-management.aspx>
- HR Help board, (2022, December 14). Training and Development in HRM its Meaning Definition, Needs & Importance (Training and Development in HRM its Meaning Definition, Needs & Importance, hrhelpboard.com
- Mike, C. (2018, April 3) Training Needs Analysis -or- Learning Needs Analysis, Training Needs Analysis -or- Learning Needs Analysis, pocketbook.co.uk
- SIGMA Assessment Systems, (2023, January 05). The 9-Box Grid: How to Use it and its Limitations, The 9-Box Grid: How to Use it and its Limitations - SIGMA Assessment Systems

НЭР ТОМЬЁО

JOB ANALYSIS-АЖЛЫН БАЙРНЫ ШИНЖИЛГЭЭ	
Job analysis	Ажлын байрны шинжилгээ
HR function	Хүний нөөцийн чиг үүрэг
Civil servant	Төрийн албан хаагч
Public service	Төрийн алба
Task	Үүрэг /ажил үүрэг/
Mandate	Чиг үүрэг
Questionnaire	Асуулга хуудас
Overlap, duplication	Давхардал
Gap	Хийдэл
9 box matrix	9 нүдний матриц
Compensation and benefits	Цалин хөлс, урамшуулал
Tool	Арга, хэрэгсэл
Skills gap analysis	Ур чадварын зөрүүгийн шинжилгээ
Expected outcome	Хүлээгдэж буй үр дүн
Responsibility	Хариуцлага
Accountability	Эгэх хариуцлага
Position	Албан тушаал
Position classification and grade	Албан тушаалын ангилал, зэрэглэл
CORE COMPETENCIES-ЦӨМ ЧАДАМЖ	
Core competency	Цөм чадамж
Competency: Competencies are observable abilities, skills, knowledge, motivations or traits defined in terms of the behaviours needed for successful job performance.	Чадамж нь ажил үүргээ амжилттай хийж гүйцэтгэхэд шаардагдах бусдад ажиглагдахуйц ур чадвар, чадавх, мэдлэг, хувь хүний онцлог шинж чанар, мотивац, зан байдлын цогц бүрдэл юм.
Competent	Чадварлаг

Value, ethics	Үнэт зүйл, ёсзүй
Citizen service	Иргэдэд үйчлэх
Management and Organization	Төлөвлөх, удирдан, зохион байгуулах
Problem solving	Шийдвэр гаргах болон асуудлыг тодорхойлох
Analytical	Дүн шинжилгээ хийх
Teamwork	Баг, хамтын ажиллагаа
Mentoring and coaching	Менторинг, көучинг
Self-development	Өөрийгөө хөгжүүлэх
Innovation	Шинийг санаачлах
Champion	Үлгэрлэн манлайлах
Role model	Үлгэр дуурайл болох
Behaviour	Зан төлөв, хандлага, зан байдал
Capacity	Чадавх
Capability	Чадамж
Trait	Араншин
Competency framework	Чадамжийн хүрээ
Soft skill	Зөөлөн ур чадвар
Competency evaluation form	Чадамж тодорхойлох хуудас
TECHNICAL COMPETENCIES-МЭРГЭЖЛИЙН ЧАДАМЖ	
Technical competency	Мэргэжлийн чадамж
JOB DESCRIPTION-АЛБАН ТУШААЛЫН ТОДОРХОЙЛОЛТ	
Job description	Албан тушаалын тодорхойлолт
Qualification	Мэргэшил
Specialization	Нарийн мэргэшил

Duties and responsibilities	Чиг үүрэг, хариуцлага
Direct supervisor	Шууд харьяалан удирдах албан хаагч
Manager	Удирдах албан хаагч
Subordinate	Шууд харьяалан удирдуулах албан хаагч
RACI table	Хариуцлага, оролцооны хэлбэрийн RACI хүснэгт
RECRUITMENT AND SELECTION-ХҮНИЙ НӨӨЦ БҮРДҮҮЛЭЛТ, СОНГОН ШАЛГАРУУЛАЛТ	
Recruitment and selection	Хүний нөөц бүрдүүлэлт, сонгон шалгаруулалт
Application	Өргөдөл
Job assignment	Ажлын даалгавар
Shortlist	Эцсийн шатны шалгаруулалтад орох ажил горилогчдын жагсаалт
Behavioural style interview	Зан төлөв, хандлагад суурилсан ярилцлага
Reference letter	Өмнөх ажил, байдлын тодорхойлолт
Background check	Тодруулга
Appointment	Томилгоо
Hiring	Ажилд томилох
Lack of workforce	Ажиллах хүчний дутагдал
Health screening	Эрүүл мэндийн үзлэг
Offer letter	Албан тушаалд томилох санал
Employment contract	Хөдөлмөрийн гэрээ
Remuneration	Цалин хөлс
Resignation letter (notice)	Ажлаас чөлөөлөгдөх хүсэлт
Dismissal, termination	Чөлөөлөх
Exit questionnaire	Ажлаас гарах үед бөглүүлэх асуулга хуудас
TRAINING AND DEVELOPMENT-СУРГАЛТ, ХӨГЖИЛ	
Training and Development (Learning and Development)	Сургалт хөгжил
On-the-job training	Ажлын байран дахь сургалт



Preparatory training	Чиглүүлэх сургалт
On-boarding training/ Orientation	Шинээр томилогдсон албан хаагчдад ажлын чиг баримжаа олгох, байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд дадлагажуулах хөтөлбөр
A buddy system	Чиглүүлэх, мэдлэг хуваалцах арга (шинээр томилогдсон албан хаагчийг илүү туршлагатай албан хаагч дадлагажуулах)
Professional development training course	Мэргэжил дээшлүүлэх сургалт
Retention	Тогтвор суурьшил
Peer-to-peer learning	Харилцан суралцах
Engagement	Идэвх оролцоо
Train-the-trainer	Сургагч багш
Development assignment	Богино хугацааны зорилтот үүрэг даалгавар
Job shadowing	Дадлагажуулах
Job rotation	Сэлгэн ажиллуулах
Training outcome	Сургалтын үр нөлөө
Turnover rate	Шилжилт хөдөлгөөний хувь
Talent management	Талент менежмент
Career progression	Карьерын өсөлт хөгжил
Succession plan	Залгамж халааг бэлтгэх төлөвлөгөө
Continuous improvement	Тасралтгүй сайжруулалт
Professionalization package training	Мэргэшүүлэх багц сургалт

PERFORMANCE MANAGEMENT-ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА

Deliverable	Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ
Performance	Гүйцэтгэл
Performance plan	Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө
Planning coherence	Төлөвлөлтийн уялдаа
Performance management	Гүйцэтгэлийн удирдлага

Performance appraisal	Гүйцэтгэлийн үнэлгээ
KPI	Гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт
Merit based promotion	Шатлан дэвших
Feedback	Санал зөвлөмж
Performance bias	Гүйцэтгэлтэй холбоотой өрөөсгөл ойлголт
Halo effect	Албан хаагчийн ганц сайн эсвэл муу зан чанарт нь тулгуурлан үнэлж дүгнэх
Recency effect	Танил байдлын ялгавартай хандалт буюу албан хаагчийн саяхан хийж гүйцэтгэсэн зүйлд нь үндэслэн үнэлж дүгнэх
Central tendency	Төвийг сахих хандлага буюу хэт төвийг сахисан байдлаар үнэлж дүгнэх
Leniency bias	Аливаа зөрчил, маргаанаас сэргийлж албан хаагчдад хэт зөөлөн энэрэнгүй хандах
Confirmation and affiliation bias	Олон талаас нь шүүн тунгаахгүйгээр өөрийн таамаглал, итгэл үнэмшилдээ хөтлөгдөн үнэлж дүгнэх
Performance gap	Гүйцэтгэлийн зөрүүтэй байдал
Quality and accessibility	Чанар, хүртээмж
Petition and complaint	Өргөдөл гомдол
Core public servant	Төрийн жинхэнэ албан хаагч
Urgent task	Шуурхай үүрэг даалгавар
Partnership approach	Оролцоонд суурилсан арга
Verbal warning	Аман сануулга
Written warning	Бичгэн сануулга
Incentive	Шагнал, урамшуулал
Disciplinary action	Сахилгын шийтгэл

 www.merit.mn
 <https://www.linkedin.com/company/merit-project/>
 fb.com/MERIT.mn
 support@merit.mn

 +976 7610-5000
 Монгол Улс, Улаанбаатар-15160,
Чингэлтэй дүүрэг, 1-р хороо,
Худалдааны гудамж, Нэйшнл Таймс
Ньюс Тауэр, 3-р давхар