

ӨМНӨХ ҮГ

Монгол Улсын Засгийн газар нь Засгийн газрын тухай хуулийн 12 дугаар зүйлийн 4 дэх хэсэгт заасны дагуу төрийн захиргааны төв байгууллагын зохион байгуулалтын бүтцийг тогтоон, тэдгээрийн орон тооны болон зардлын төсвийн хязгаарыг баталдаг. Энэхүү хуулийн 20 дугаар зүйлийн 5.2-т заасны дагуу Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газарт 2023 оны 1 дүгээр сараас эхлэн төрийн захиргааны албаны хүний нөөцийн асуудал хариуцах газрыг шинээр байгуулсан. Монгол Улс төрийн захиргааны хүний нөөцийнхөө асуудлыг хөгжүүлэхдээ БНСУ-ын хүний нөөцийн зарим бодлого туршлагыг судлан тулгуурлаж байна. БНСУ нь олон улсын нийтийн албаны үр ашгийн “inCISE” индексийн хүний нөөцийн удирдлагын үзүүлэлтээр Канад, Ирланд Улсын дараа дэлхийд гуравт, мэдээллийн санг хүний нөөцийн удирдлагад ашиглах үзүүлэлтээрээ тэргүүлж байна.

Монгол Улсын Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар БНСУ-ын Хүний нөөцийн удирдлагын яамтай 2019 онд Харилцан ойлголцлын санамж бичиг байгуулж, 2022 онд уг санамж бичгийг 3 жилээр сунган ажиллаж байна. Энэхүү санамж бичгийн 2.2-т төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын сэдэвт бүтээл, баримт бичиг харилцан солилцох, 2.3-т мэдлэг, туршлагаа хуваалцах гэж заасны дагуу “БНСУ-ын төрийн албаны хүний нөөцийн тогтолцоо” номыг 2022 онд орчуулан гаргаж байсан билээ.

Энэ удаа тус улсын яамд, төрийн байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг батлахдаа баримталдаг арга зүйн гарын авлагыг орчуулан Та бүхэнд хүргэж байна. Монгол Улсын яам, агентлаг нь УИХ-ын 1996 оны 38 дугаар тогтоолоор баталсан “Монгол Улсын төрөөс Засгийн газрын үйл ажиллагааны чиглэл, бүтцийн ерөнхий тогтолцооны өөрчлөлт, шинэчлэлийн талаар баримтлах бодлого”-ыг баримтлан стратеги, стратегийн бүтэц зохион байгуулалтаа Засгийн газраар батлуулан ажилладаг. Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөр, зорилт, урт болон дунд хугацааны бодлогоос хамаарч яамдын чиг үүрэг өөрчлөгдөн хөгжиж ирсэн. УИХ-ын уг тогтоолыг цаг үеийн шаардлагад нийцүүлэн шинэчлэхдээ бусад улс, түүний дотор БНСУ-ын туршлагыг судлах нь зүйтэй гэж бид үзэж байна. Та бүхэнд толилуулж буй энэ номонд төрийн байгууллагын орчны шинжилгээ, стратегийн чиглэлийг тогтоох, бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх, процессыг оношлох, дахин инженерчлэх үйл явцыг хэрхэн хэрэгжүүлдэг талаар дэлгэрэнгүй тайлбарласан нь манай улсын бодлого боловсруулагч, хууль тогтоогч, улс төрийн шийдвэр гаргагч, эрдэмтэн судлаач, төрийн албан хаагчдын сонирхлыг ихээхэн татна гэдэгт эргэлзэхгүй байна. Бид уг бүтээлд дурдсан зарим ажлын туршлагыг өөрийн улсын төрийн албаны шинэтгэлд шууд тусгах нь зүйтэй гэж үзэж байна.

ЗАСГИЙН ГАЗРЫН ХЭРЭГ ЭРХЛЭХ ГАЗАР

ӨМНӨТГӨЛ

Өнөө цагт байгууллагын бүтэц, үйл явц, хүний нөөц өөрчлөгдөн хөгжихгүйгээр оршин тогтноход хэцүү. Гэсэн хэдий ч дан ганц өөрчлөгдөх нь байр сууриа тогтвортой хадгалах баталгаа болж чадахгүй. Гол нь хэрхэн яаж өөрчлөгдөх вэ гэдэг нь чухал. Аливаа байгууллагыг өмнөө тавьсан зорилгод нь чиглүүлж, өөрчлөлтөд нийцүүлэхийн тулд бүтэц, зохион байгуулалтыг нь шинжлэх ухааны үндэслэлтэй, системтэй оношлох хэрэгтэй.

Өнгөрсөн хугацаанд манай яамнаас чиг үүргийнхээ дагуу төрийн байгууллагын оновчтой бүтэц, зохион байгуулалтад өндөр ач холбогдол өгч, мэргэжлийн зөвлөхүүдэд хандан “Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтын оношилгоо”-г хэд хэдэн удаа хийлгэж, улмаар жишиг болгон ашиглах арга зүйн гарын авлагатай болж чадсан юм.

Мэргэжлийн зөвлөхүүдэд хандаснаараа давуу талтай хэдий ч тухайн байгууллагын талаарх ойлголт бүрэн бус, хангалтгүй байсан нь бодит нөхцөл байдлыг тэр бүр мэдэрч чадахгүй, зарим талаар өнгөцхөн дүгнэхэд хүргэсэн байдаг. Тэр ч утгаараа тэдгээр дүгнэлт, санал зөвлөмжид үндэслэсэн арга зүйн гарын авлагыг зориулалтын дагуу ашиглахад зарим талаар ихээхэн дутмаг байдгийг нуух хэрэггүй болов уу. Нөгөөтэйгүүр тэдгээр мэргэжлийн зөвлөхүүдтэй нэг баг болон хамтарч, хичээл зүтгэлээ нэгтгэсэн байгууллагынхаа бүтэц, зохион байгуулалтыг оношилно гэдэг нь “Хийх тусам ярвигтай, дүгнэлт, үр дүн нь зөвхөн цаас болон үлддэг, яаж ч сайн хийсэн үргэлж шүүмжлэл дагуулах юм...” гэсэн сөрөг ойлголт сэтгэхүүд нь гүн бат үлдээсэн байдаг.

Төрийн аль ч шатны байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг тухайн байгууллагыг хэнээс ч илүү сайн мэддэг ажилтнуудын тусламжтайгаар хамтдаа оношилж, шийдэл гаргах хувилбарыг санал болгох нь илүү бодитой, оновчтой байх болно. Энэхүү арга зүйн гарын авлагаар ойлгоход төвөгтэй онолын үзэл баримтлал, мэргэжлийн мэдлэгийг олгох гэхээс илүүтэйгээр төрийн албаны тасралтгүй, шуурхай үйл ажиллагааны удирдлага, зохион байгуулалтад цаг наргүй шамдан ажиллаж байдаг бүх шатны удирдлагуудад ойлгоход хялбар, үйл ажиллагаандаа шууд ашиглах боломжтой байдлаар боловсруулав.

Ялангуяа хариуцсан байгууллагынхаа бүтэц, зохион байгуулалтыг оновчтой оношлох үр чадварыг нь сайжруулах зорилгоор байгууллагын гадаад, дотоод орчны шинжилгээг хийх, бүтэц, зохион байгуулалтыг нь дахин төлөвлөх, чиг үүргийн үйл явцыг дахин зураглах процессын шинжилгээ зэрэг зайлшгүй хийх ёстой ажилбаруудыг үе шаттайгаар нэг бүрчлэн танилцуулж, аль болох суралцуулахад чиглэсэн болно.

Төрийн аль ч шатны байгууллага менежментийн үр чадвараа өөрсдийн нөөц боломжоор бие даан сайжруулах, үр ашиг, үр дүнд суурилсан байгууллага болоход нь энэхүү арга зүйн гарын авлага зохих үр өгөөжөө хүртээсэн хөтөч болж чадна гэдэгт бүрэн итгэлтэй байна.

**Засаг захиргаа, аюулгүй байдлын яамны
Бүтэц, зохион байгуулалтын
албаны дарга Ким Сонг Рёл**

ГАРЫН АВЛАГЫН ЗОРИЛГО, АГУУЛГЫН БҮРДЭЛ

1. Арга зүйн гарын авлага боловсруулах хэрэгцээ шаардлага, зорилго

- Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг оношлоход онол арга зүйн мэдлэг, мэргэшсэн байдал шаарддаг тул уг үйл явцыг зөвлөх үйлчилгээний байгууллага болон мэргэжлийн зөвлөхүүд чиглүүлэн удирдаж, эсрэгээрээ санаачлагыг гартаа авах ёстой байгууллагын ажилтан, албан хаагчдын үүрэг оролцоо хангалтгүй байсан.
- Одоо ашиглаж буй гарын авлага нь мэргэжлийн нарийн мэдлэг, ойлгоход төвөгтэй онолын нэр томьёо, ухагдахуунд суурилсан тул босоо удирдлагатай төрийн албан хаагчдын хувьд практикт шууд хэрэгжүүлж ашиглахад ихээхэн дутагдалтай байдаг.
- Байгууллагынхаа соёл, үндсэн асуудлыг сайтар мэддэг ажилтан, албан хаагчдын зүгээс байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг оношилж, тулгамдаж буй тодорхой асуудлыг оновчтой шийдэх арга зам, гаргалгааг санаачлах бүрэн боломжтой.
- Энэхүү арга зүйн гарын авлагыг аль ч шатны төрийн байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт хариуцсан төрийн албан хаагчид хөндлөнгийн зөвлөх үйлчилгээнд найдаж түшиглэхгүйгээр байгууллагынхаа оношилгоог бие даан гүйцэтгэхэд туслах зорилгоор боловсруулсан болно.

Байгууллагыг оношлох арга зүйн гарын авлагын харьцуулалт

Ангилал	Одоо ашиглаж буй гарын авлага (2006)	Шинээр боловсруулсан гарын авлага (2011)
Зорилго	Яамдын бүтэц, зохион байгуулалтын нэгдсэн оношилгоо	Бие даасан чиг үүрэг, Ажиллах хүчний оношилгоо
Оношилгоо гүйцэтгэх этгээд	Зөвлөх үйлчилгээний байгууллага, мэргэжлийн зөвлөх	Тухайн яамны бүтэц, зохион байгуулалт хариуцсан төрийн албан хаагч
Оношилгооны хамрах хүрээ	7 модуль (Орчны шинжилгээ, бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх, процесс, байгууллагын соёл, зан төлөв, гүйцэтгэлийн удирдлага, мэдлэгийн удирдлага, өөрчлөлтийн удирдлага)	3 модуль (Орчны шинжилгээ, бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх, процессыг оношлох)
Оношилгоо хийх аргачлал	Гаднын улс орнуудын сайн туршлага, хувийн хэвшлийн байгууллагуудад хөгжүүлсэн аргачлал	Төрийн салбарын байгууллагуудад ашиглахад тохиромжтой, энгийн хялбар оношилгооны аргачлал

- Тухайн байгууллагын нөхцөл байдал, онцлог, оношилгоо хийж буй зорилгоос хамаарч олон аргачлал ашигладаг тул энэхүү гарын авлагад танилцуулж буй аргачлал, горим нь төгс шийдэл (хувилбар) биш байж болох юм.
- Яамд энэхүү арга зүйн гарын авлага дахь аргачлал, судалгааны хүснэгт, маягт зэрэгт тулгуурлан “Байгууллагынхаа оношилгоог бие даан гүйцэтгэх” тохиолдолд байгууллагынхаа чиг үүргийн онцлог, зорилгод нийцүүлэн ялимгүй өөрчилж засварлах, сайжруулан ашиглах боломжтой.
- Хэрэв тухайн төрийн байгууллагын чиг үүргийн онцлогоос хамаарч энэхүү арга зүйн гарын авлага дахь “Шинжилгээ хийх аргачлал”-ыг ашиглахад төвөгтэй байваас өөр аргачлалаар оношилгоо хийх боломжтой.

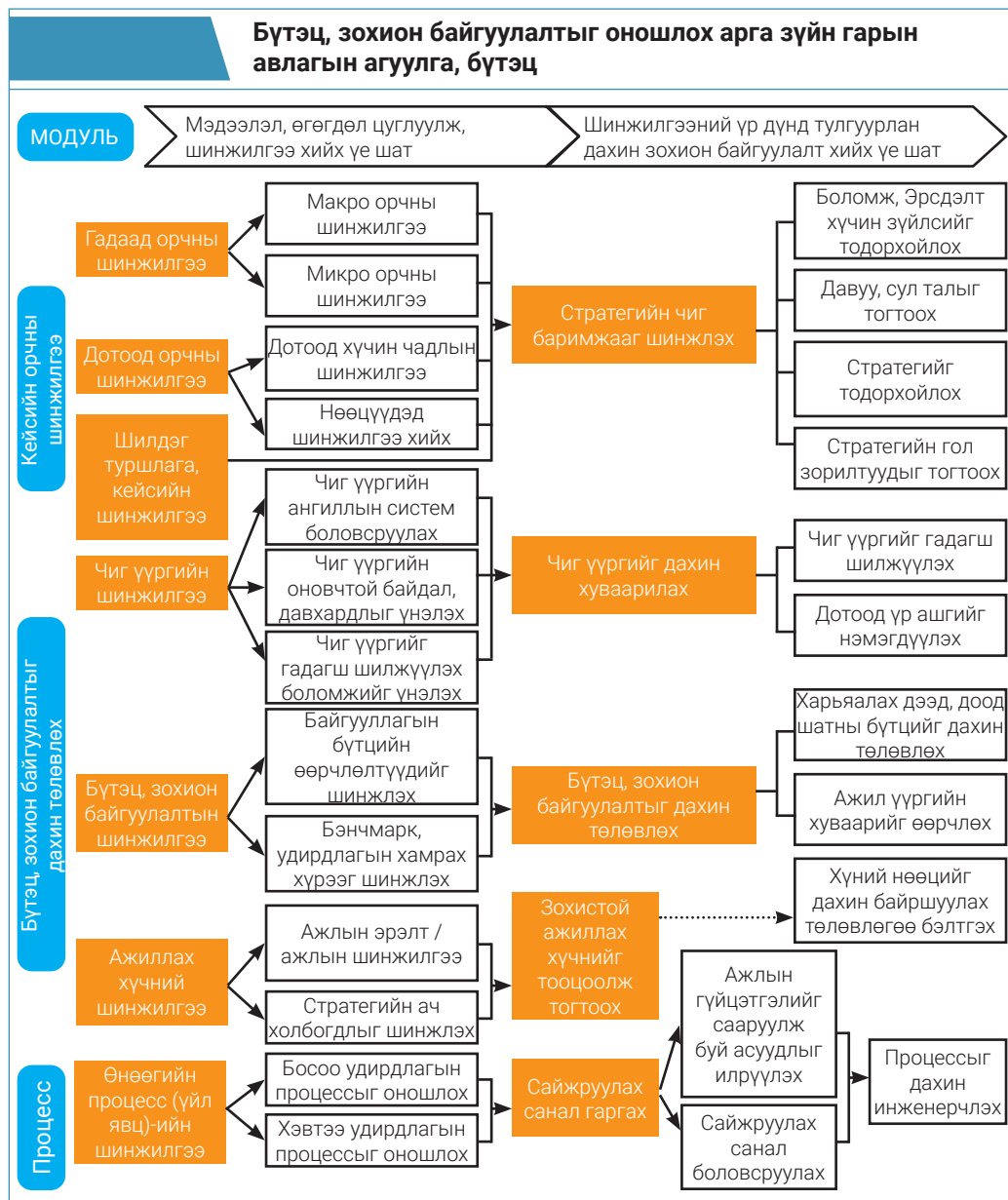
2. Гарын авлагын бүтэц, агуулга

- Тус гарын авлага нь байгууллагын орчны шинжилгээ, стратегийн чиглэлийг тогтоох, бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх (Хэсэг 1. Чиг үүргийн шинжилгээ, дахин тодорхойлолт, Хэсэг 2. Бүтэц, зохион байгуулалтын шинжилгээ ба дахин төлөвлөлт, Хэсэг 3. Зохистой ажиллах хүчийг тооцоолол), процессын оношилгоо ба дахин инженерчлэх гэсэн агуулгаас тус тус бүрдэнэ.
- Модуль тус бүрээр агуулгын бүрдлийг авч үзвэл:
 - Модуль 1. Орчныг шинжлэх, стратегийн чиглэлийг тогтоох
 - Байгууллагын эрхэм зорилго, стратегид нөлөөлж буй дотоод, гадаад орчны хүчин зүйлсэд системтэй шинжилгээ хийснээр тухайн байгууллагын өнөөгийн нөхцөл байдлыг тодорхойлж, цаашид баримтлах стратегийн чиглэлийг хэрхэн тогтоох тухай танилцуулна.
 - Модуль 2. Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх (чиг үүргийн шинжилгээ ба түүнийг дахин хуваарилах, байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтын шинжилгээ ба дахин төлөвлөлт, зохистой ажиллах хүчийг тооцоолох)
 - Чиг үүргийг дахин хуваарилах хэсэгт байгууллагын эрхэм зорилгод хүрэхэд оновчтой эсэх, үр дүнтэй эсэхийг тодорхойлох зорилгоор чиг үүргийн системд оношилгоо хийж, холбогдох чиг үүрэгт зохицуулалт хийн дахин хуваарилах аргачлалын тухай танилцуулна.
 - Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх хэсэгт байгууллагын өнөөгийн бүтэц (нэгж)-ийг бүтээмж сайтай, үр ашигтай ажиллах зохион байгуулалтын дагуу дахин төлөвлөх аргачлалын тухай танилцуулна.
 - Зохистой ажиллах хүчийг тооцоолох хэсэгт хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлж, ажиллах хүчний бүтээмж, үр ашгийг сайжруулахын тулд ажлын эрэлт хэрэгцээ, стратегийн ач холбогдол, ажлын байрны

шинжилгээ хийх замаар зохистой ажиллах ХҮЧИЙГ тооцоолох арга зүйн тухай танилцуулна.

Модуль 3. Процессыг оношлох, дахин инженерчлэх

- Байгууллагын үндсэн ажил, үйлчилгээ (үйл ажиллагаа)-нд төвлөрч процессын шинжилгээ хийж, чиг үүргийн давхардлыг арилгаснаар ажлын процессыг шинээр дахин инженерчлэх арга замыг танилцуулна.



ГАРЧИГ

МОДУЛЬ 1. ОРЧНЫГ ШИНЖЛЭХ, СТРАТЕГИЙН ЧИГЛЭЛИЙГ ТОГТООХ	11
I. Ойлголт	13
II. Хамрах хүрээ	14
III. Нарийвчлан шинжлэх аргачлал	15
1. Гадаад орчны шинжилгээ	15
2. Дотоод орчны шинжилгээ	32
3. Тэргүүн туршлага, кэйст шинжилгээ хийх	42
4. Стратегийн чиглэл, зорилтуудыг тодорхойлох	50
МОДУЛЬ 2. БҮТЭЦ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫГ ДАХИН ТӨЛӨВЛӨХ	63
ХЭСЭГ 1. ЧИГ ҮҮРГИЙГ ШИНЖЛЭХ, ДАХИН ТОДОРХОЙЛОХ	65
I. ОЙЛГОЛТ	66
II. Хамрах хүрээ	67
III. Нарийвчлан шинжлэх аргачлал	70
1. Чиг үүргийн ангиллын систем боловсруулах	70
2. Чиг үүргийн оновчтой байдлыг үнэлэх	74
3. Чиг үүргийн давхардлыг үнэлэх	80
4. Чиг үүргийн нэгдсэн үнэлгээ	82
5. Чиг үүргийг гадагш шилжүүлэх боломжийг үнэлэх	83
6. Чиг үүргийг дахин тодорхойлох матриц боловсруулах	86

ХЭСЭГ 2. БҮТЭЦ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫН ШИНЖИЛГЭЭ, ДАХИН ТӨЛӨВЛӨХ	89
I. Ойлголт	90
II. Хамрах хүрээ	91
III. Нарийвчлан шинжлэх аргачлал	94
1. Бүтэц, зохион байгуулалтад шинжилгээ хийх	94
2. Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх	100
ХЭСЭГ 3. ЗОХИСТОЙ АЖИЛЛАХ ХҮЧИЙГ ТООЦООЛОХ	103
I. Ойлголт	104
II. Хамрах хүрээ	105
III. Нарийвчлан шинжлэх аргачлал	108
1. Ажлын эрэлтийг тооцох шинжилгээ	108
2. Стратегийн ач холбогдолд шинжилгээ хийх	110
3. Ажлын шинжилгээ	113
МОДУЛЬ 3. ПРОЦЕССЫН ОНОШИЛГОО, ДАХИН ИНЖЕНЕРЧЛЭХ	117
I. Ойлголт	118
II. Хамрах хүрээ	120
III. Нарийвчлан шинжлэх аргачлал	121
1. Өнөөгийн процессыг оношлох	121
2. Сайжруулах санал гаргах	128
3. Процессыг дахин инженерчлэх	137

Модуль 1

ОРЧНЫГ ШИНЖЛЭХ, СТРАТЕГИЙН ЧИГЛЭЛИЙГ ТОГТООХ

I. ОЙЛГОЛТ

II. ХАМРАХ ХҮРЭЭ

III. НАРИЙВЧИЛСАН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

1. Гадаад орчны шинжилгээ
2. Дотоод орчны шинжилгээ
3. Тэргүүн туршлага, кэйст хийх шинжилгээ
4. Стратегийн чиглэл, стратегийн зорилтуудыг тогтоох



1. Орчны шинжилгээний зорилго

- Байгууллагын эрхэм зорилго, стратегид нөлөөлж буй дотоод, гадаад орчны хүчин зүйлсийг системтэй шинжилснээр тухайн байгууллагын өнөөгийн нөхцөл байдлыг нухацтай нягтлах, цаашид баримтлах стратегийн чиглэлийг тогтооход оршино.

2. Нэр томъёоны тодорхойлолт

○ Орчны шинжилгээ

Өөрчлөгдөж буй орчны нөхцөлд байгууллага оршин тогтнох, өсөж хөгжихөд нөлөөлдөг хүчин зүйлсэд шинжилгээ хийх, түүнчлэн өөрчлөлтийн хамрах хүрээ, хурд, онцлог, ялгаа зэргийг олон талаас системтэй судлах үйл явцыг илэрхийлнэ.

○ Орлоцогч талуудын шинжилгээ

Орлоцогч талууд нь байгууллагад шууд, шууд бус хэлбэрээр нөлөөлж байдаг гол субъектүүд бөгөөд талуудыг үр дүнтэй удирдаж, зохицуулалт хийхийн тулд тэдний зүгээс тавих шаардлага, эрэлт хэрэгцээг системтэй шинжлэх үйл явц юм.

○ Стратеги

Байгууллагын дотоод, гадаад орчны нөхцөл байдлыг харгалзан тухайн байгууллага тавьсан зорилгодоо хүрэхэд төвлөрөх ёстой үйлчлүүлэгч, үнэт зүйл, ажил үйлчилгээ, үйл ажиллагааг ханган нийлүүлэх зэрэгт хамгийн тохирох арга барилыг сонгож буй зүйл.

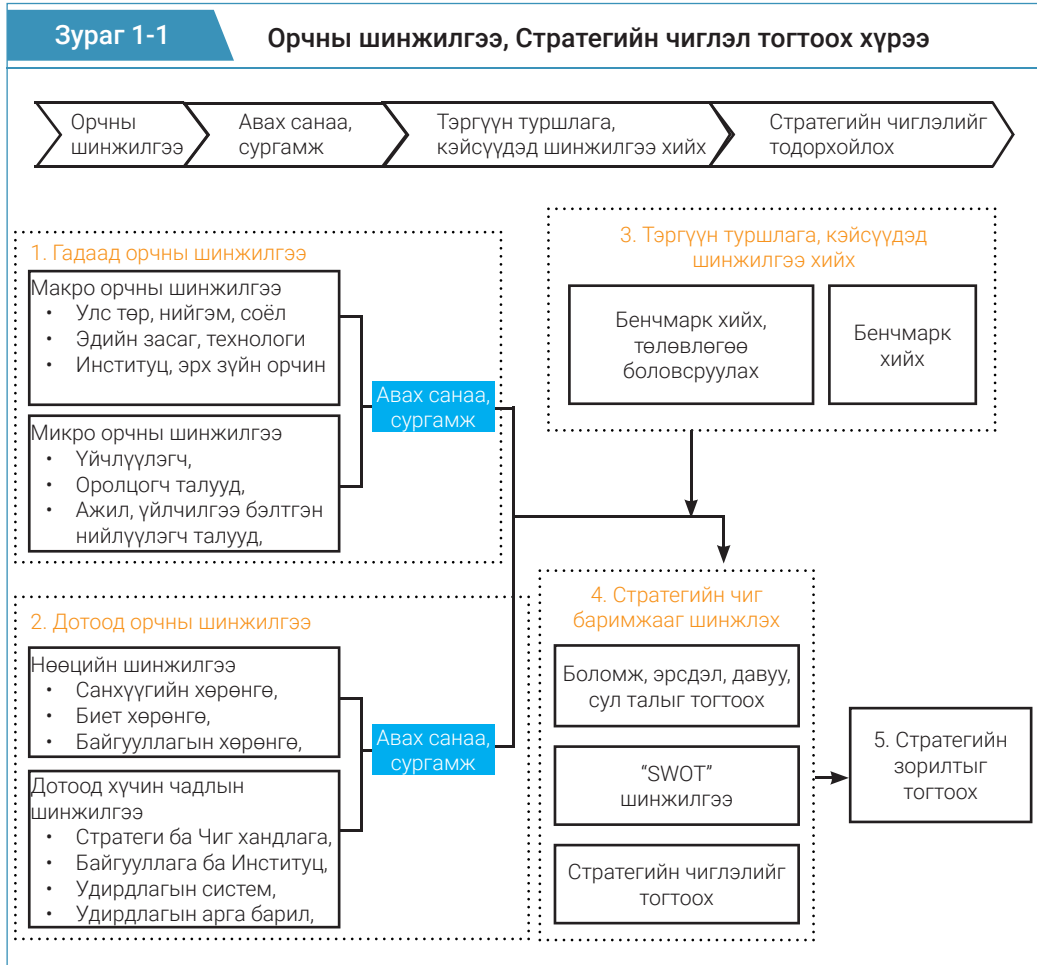
3. Үр дүнг ашиглах

- Орчны шинжилгээнд тулгуурлан гаргаж авсан эдийн засаг, улс төр, технологи, эрх зүйн салбар дахь тэргүүн туршлага, кэйсүүдэд хийсэн ажиглалтын үр дүн, стратегийн чиглэл ба зорилтуудыг дараагийн модуль болох “Бүтэц, зохион байгуулалтын дахин төлөвлөлт”-д ашиглана.



1. Ойлголт

- Орчны шинжилгээ нь тухайн байгууллагын гадаад, дотоод орчинд шинжилгээ хийснээр дам илэрхийлэл болох авах санаа, сургамжыг илрүүлж, түүнчлэн тэргүүн туршлага, кэйст хийсэн ажиглалтын үр дүнг стратегийн чиглэл, зорилтуудад тусган хэрэгжүүлэхэд чиглэдэг.



2. Орчны ангилал

- Орчныг гадаад, дотоод орчин гэж ангилна.
 - **Гадаад орчин:** Байгууллагын зүгээс хяналт тавьж, зохицуулах боломжгүй гадаад орчинд үүсэж буй нөхцөл байдал.
 - **Дотоод орчин:** Байгууллага хянах, зохицуулах боломжтой нөөц, дотоод хүчин чадал, үйл ажиллагаа гэх мэт дотоод нөхцөл байдал.

- Гадаад орчны ангилал
 - **Макро орчин:** Төрийн бүх шатны байгууллагад (өргөн хүрээнд) нөлөөлж буй орчин.
 - **Микро орчин:** Хэсэгчилсэн байдлаар тухайн төрийн байгууллагад шууд нөлөөлдөг орчин.
- Дотоод орчны ангилал
 - **Нөөцийн орчин:** Бусад байгууллагаас ялгаатай эзэмшиж буй нөөц.
 - **Дотоод хүчин чадал:** Байгууллагыг тавьсан зорилгод нь хүргэх менежментийн болон үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг бүрдүүлж буй орчин.

III Нарийвчлан шинжлэх аргачлал

1. Гадаад орчны шинжилгээ

Гадаад орчны шинжилгээний зорилго нь макро, микро орчныг шинжилж, тухайн байгууллагад үүсэж болох “Боломж, эрсдэлт хүчин зүйлс”-ийг тогтоох, авах санаа, сургамжийг олж илрүүлэхэд чиглэнэ.

Хүснэгт 1-1

Гадаад орчны шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамж

① Ангилал	② Дэд ангилал	③ Дүгнэлт агуулга	④ Өөрчлөлтийн төлөв			⑤ Ач холбогдол	⑥ Авах санаа, сургамж
			Хамрах хүрээ	Шаардагдах хугацаа	Онцлог		

* Боловсруулах аргачлал

- ① **Ангилал:** Макро, микро орчны нарийвчлан дахин бүлэглэж ангилах
- ② **Дэд ангилал:** Тайлбар хийх хүчин зүйлсийг тохирох хэмжээнд ангилж, хэсэгчлэн зааглах
- ③ **Дүгнэлт агуулга:** Хийсэн шинжилгээ бүрээр агуулга, үр дүнг нэгтгэн “Боломж, эрсдэл” үүсгэх хүчин зүйлс гэсэн байр сууринаас тодорхойлох
- ④ **Өөрчлөлтийн төлөв:** Өөрчлөлтийн хамрах хүрээ, нөлөөлөх хугацаа зэргийг баримжаалж, өөрчлөлтийн онцлогийг тодорхойлж тэмдэглэх
- ⑤ **Ач холбогдол:** Өөрчлөлтийн нөлөөллийг харгалзан “Ач холбогдол”-ыг 3 түвшинд тогтоож үнэлэх (А, В, С)
- ⑥ **Авах санаа, сургамж:** Шинжилгээ хийсэн агуулгын ач холбогдлын түвшнийг нэгдсэн байр сууринаас сайтар нягталж ойлгосны дараа тухайн байгууллагын стратеги, баримтлах чиг хандлагын өөрчлөлттэй уялдуулж агуулгыг цэгцлэх

1-1. Гадаад орчны шинжилгээнд хамрах хүрээ

- Байгууллагын зүгээс төрийн бодлого боловсруулах, хэрэгжилтийг хангахад нөлөөлж буй гадаад орчныг макро, микро орчин гэж ангилдаг. Макро орчинд тухайн байгууллагын чиг үүргийн хэрэгжилтэд нөлөөлөх улс төр, эдийн засаг, нийгэм, соёл, техник (технологи)-ийн хүчин зүйлс хамаардаг бол микро орчин нь тухайн байгууллагын үйлчлүүлэгч, оролцогч талуудын шилжилт хөдөлгөөнд төвлөрнө.
- Байгууллагын чиг үүргийн хэрэгжилтэд томоохон нөлөө үзүүлж байдаг хөдөлгөгч хүчин зүйлс хэрхэн тухайн байгууллагын одоо болон ирээдүйд бий болох боломж, эрсдэлийн шалтгаан нь болж байдагт шинжилгээ хийж, байгууллагын стратегийн чиглэлийг тогтооход үндсэн материал болгон ашиглана.
- Гадаад, дотоод орчинд шинжилгээ хийснээр гаргаж авсан үр дүнг нэгтгэн байгууллагын стратегийн чиглэл, стратегийн зорилтуудыг тодорхойлно.

Хүснэгт 1-2		Гадаад орчны шинжилгээний хамрах хүрээ	
Ангилал	Орчны хүчин зүйлс	Нарийвчилсан агуулга	
Макро орчин	Улс төрийн хүчин зүйлс	Олон улсын улс төрийн орчны урсгал, чиг хандлага <ul style="list-style-type: none"> • Хөгжингүй, хаант засаглалт улс орнуудад гарч буй өөрчлөлт • Дотоодын улс төрийн өөрчлөлтийн чиг хандлага • Хууль тогтоомж, батлах, өөрчлөлт оруулах • Социалист орнуудад гарч буй өөрчлөлт • Олон талт асуудал, төрийн бодлогод гарсан өөрчлөлт 	
	Эдийн засгийн хүчин зүйлс	Дотоодын эдийн засагт нөлөөлөх хувьсагч <ul style="list-style-type: none"> • Эдийн засгийн өсөлт • Аж үйлдвэрлэлийн бүтэц • Иргэний /хувийн/ хөрөнгө оруулалт • Үнэ • Ажилгүйдлийн түвшин • Санхүүгийн орчин • Хувьцааны үнэ, чиг хандлага 	Гадаад эдийн засагт нөлөөлөх хувьсагч <ul style="list-style-type: none"> • Экспорт, импортын чиг хандлага • Төлбөрийн тэнцлийн чиг хандлага • Валютын ханшийн хэлбэлзэл • Гадаад эдийн засгийн өсөлтийн хувь • Гадаадын хөрөнгө оруулалт • Гадаадын үйлдвэрлэл, орлого, хэрэглээ гэх мэт
	Нийгэм, соёлын хүчин зүйлс	Хүн ам зүйн өөрчлөлт, соёлын бүтцийн өөрчлөлт, хэрэглээний бүтцийн өөрчлөлт	
	Технологийн хүчин зүйлс	Шинэ материал хөгжүүлэлтийн чиг хандлага, шинэ технологи хөгжүүлэлтийн чиг хандлага	
Микро орчин	Үйлчлүүлэгчийн хүчин зүйлс	Иргэдийн хүлээлт, эрэлт хэрэгцээнд гарч буй өөрчлөлт, оролцогч талуудын хүлээлт, эрэлт хэрэгцээнд гарах өөрчлөлт	
	Бусад хүчин зүйлс	Бусад төрийн байгууллагад гарч буй өөрчлөлтийн чиг хандлага, хүлээлт, хэрэгцээ шаардлага	

1-2. Макро орчны дүн шинжилгээ

○ **Зорилго**

- Байгууллагын чиг үүргийн хэрэгжилтэд томоохон нөлөө үзүүлж байдаг хөдөлгөгч хүчин зүйлсэд шинжилгээ хийх
- Байгууллагын одоо болон ирээдүйн нөхцөл байдалд “Боломж, эрсдэл” үүсгэж буй хүчин зүйлсэд шинжилгээ хийх

○ **Гарц: Макро орчны нөлөөллийг шинжлэх хүснэгт**

Хүснэгт 1-3		Макро орчны нөлөөллийг шинжлэх хүснэгт			
① Ангилал	② Дэд ангилал	③ Шинжилгээнд баримтлах байр суурь (ажиглалтын цэг)			④ Дүгнэлт агуулга
		Өнгөрсөн	Одоо	Ирээдүй	
Улс төрийн орчин					
Эдийн засгийн орчин					
Нийгэм, соёлын орчин					
Технологийн орчин					

✳ **Боловсруулах аргачлал**

- ① **Ангилал:** Улс төр, эдийн засаг, нийгэм, соёл, технологийн орчноор ангилах
- ② **Дэд ангилал:** Шинжилгээ хийсэн орчин тус бүрээс тухайн байгууллагад нөлөөлж буй гол хүчин зүйлсийг тэмдэглэх
- ③ **Шинжилгээнд баримтлах байр суурь (ажиглах өнцөг):** Тухайн нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг өнгөрсөн, одоо, ирээдүй гэсэн байр сууринаас гол агуулгыг түүж тэмдэглэх
- ④ **Шинжилгээний дүгнэлт агуулга:** Дэд ангилал бүрээр өөрчлөлтийн өрнөл, чиг хандлагыг шинжилж, үүсэж болох боломж, эрсдэлт хүчин зүйлс гэж зааглан дүгнэж агуулгыг цэгцлэх

○ **Хэрэгжүүлэх арга зам**

- Макро орчны шинжилгээг гүйцэтгэхдээ орчны элементүүдийг нэг бүрчлэн авч үзэх нь төвөгтэй тул тухайн байгууллагад нөлөөлж буй хүчин зүйлс эцсийн байдалд хэрхэн харилцан үйлчилж байгааг таньж ойлгох, түүнчлэн тодорхойлох

① **Өгөгдөл, мэдээлэл цуглуулах**

- Макро орчныг бүрдүүлж буй элементүүдэд төвлөрч бодлого боловсруулах, хэрэгжилтийг хангахад уялдах хүчин зүйлсийг сонгож тогтоох, мэргэжлийн судалгааны хүрээлэн, Засгийн газар, тухайн салбарын эвсэл холбоо, нийгэмлэгийн байр суурь, урьдчилж таамагласан тоон үзүүлэлт зэргийг цуглуулах
- **Мэдээллийн эх сурвалж:** Үндэсний ассамблейн Төсвийн бодлогын алба, Үндэсний статистикийн газрын “Статистикийн удирдлагын систем”,

Төлөвлөлт, санхүүгийн яам, Солонгосын төв банк, Үйлдвэрлэлийн судалгааны хүрээлэн гэх мэт.

② **Өгөгдлийн шинжилгээ**

- Орчны хүчин зүйлс дундаас хамгийн их нөлөөтэй 3-5 хүчин зүйлсийг сонгож, тэдгээрт төвлөрч шинжилгээ хийх. Шинжилгээ хийх өгөгдлөө түлхүүр үгс ашиглан үйл явцын үндэслэл болгон баталгаажуулах.

③ **Өгөгдөл, мэдээллийг нэгтгэх**

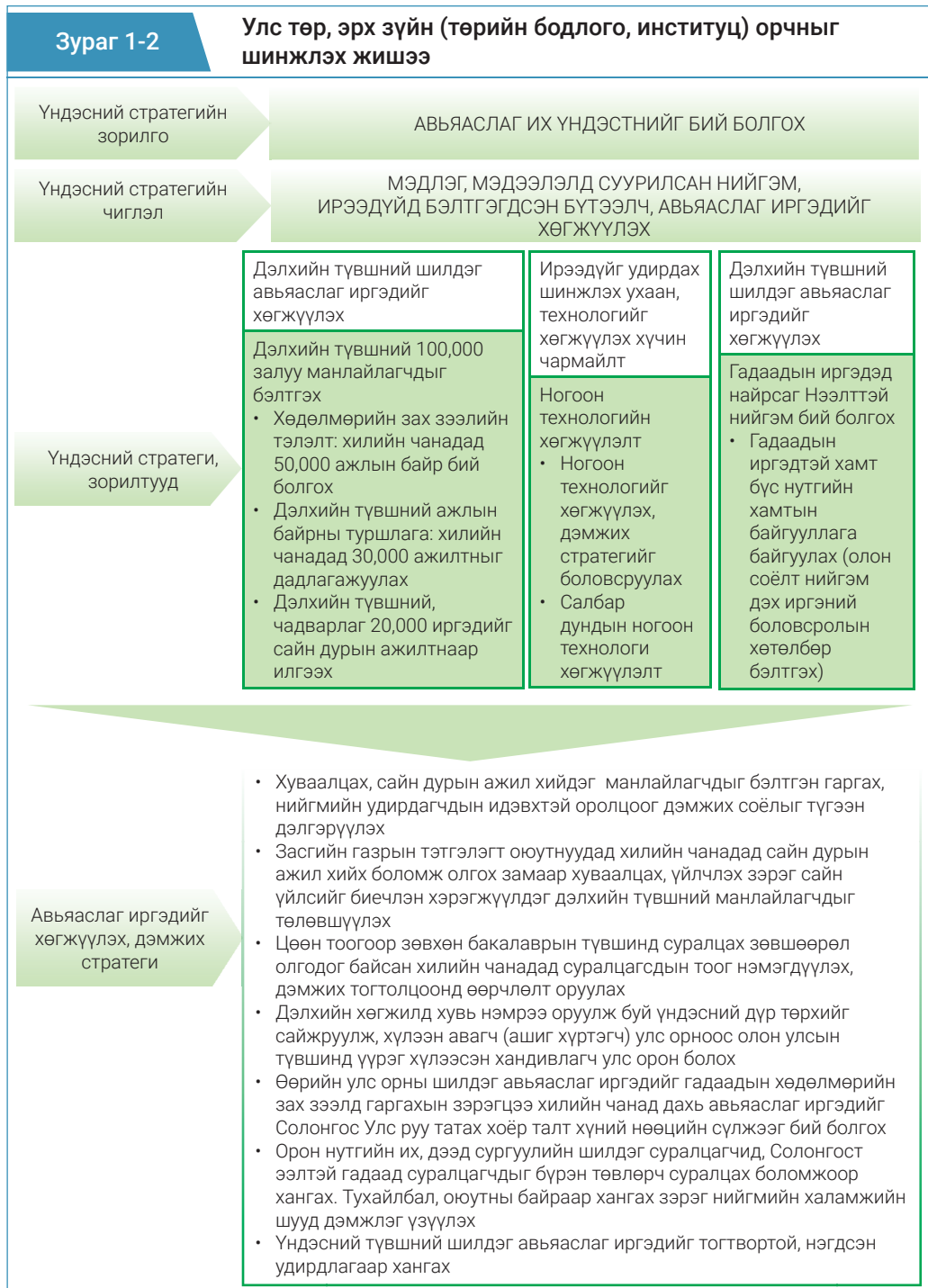
- Тухайн байгууллагын нэгж бүрээс ахлах мэргэжилтнүүд нь бэлтгэж ирүүлсэн материалд үндэслэн “Төлөвлөлтийн нэгж”-ээс уулзалт, семинар хэлэлцүүлэг зохион байгуулж, байгууллагын түвшинд макро орчны шинжилгээний үр дүнг нэгтгэх.

④ **Өгөгдөл, мэдээллийг нэгтгэх аргачлал**

- Макро орчны шинжилгээний үр дүнг нэгтгэж, хүчин зүйлсийн дэд ангилал бүрээр одоо болон ирээдүйд гарах захиргааны орчны өөрчлөлтөөс хамаарч “Боломж, эрсдэл” үүсгэх хүчин зүйлсэд нарийвчлан шинжилгээ хийх
- Дэд ангиллуудад хийсэн шинжилгээний үр дүнд “Боломж, эрсдэл” үүсгэх хүчин зүйлс олон байх тохиолдолд нөлөөлөл, ач холбогдлын түвшнээр эрэмбэлж дарааллыг тогтоох.

○ Макро орчны дэд бүлэг бүрээр шинжилгээ хийх

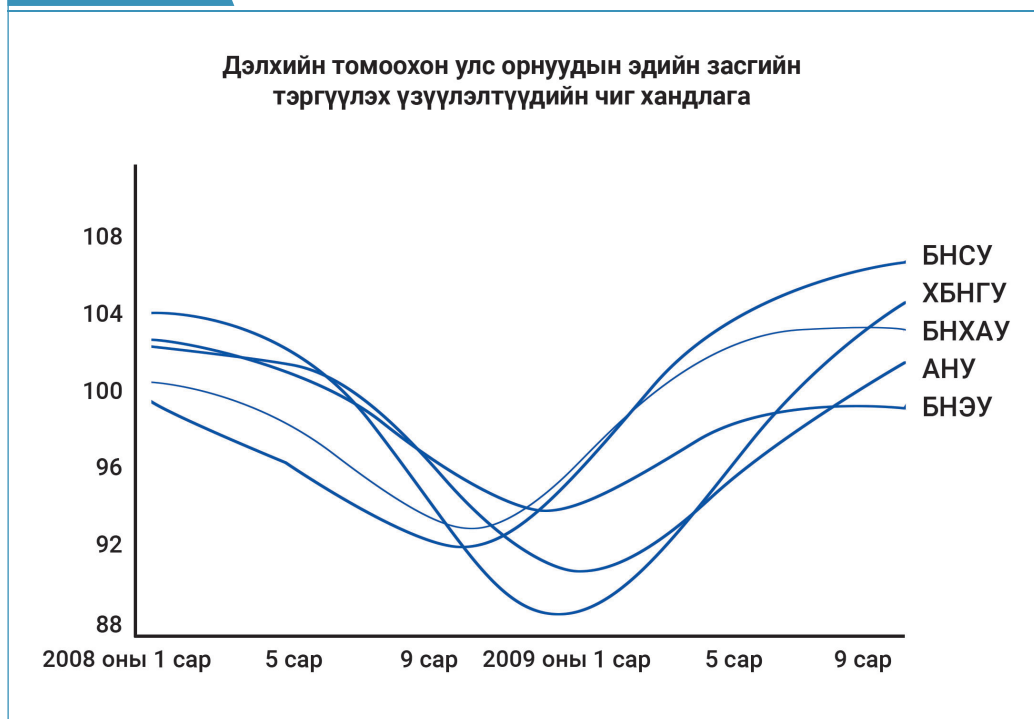
① Улс төр, эрх зүйн (төрийн бодлого, институт) орчин



② Эдийн засгийн орчин

Зураг 1-3

Эдийн засгийн орчныг шинжлэх жишээ



Дэлхийн санхүүгийн хямралын дараа олон улсын хамтын ажиллагааны хүрээнд далайцтай хэрэгжүүлсэн эдийн засгийг эрчимжүүлэх, санхүүгийн зах зээлийг тогтворжуулах бодлогын үр дүнд дотоод, гадаадын эдийн засаг аажмаар сэргэх **чиг хандлагатай байна.**

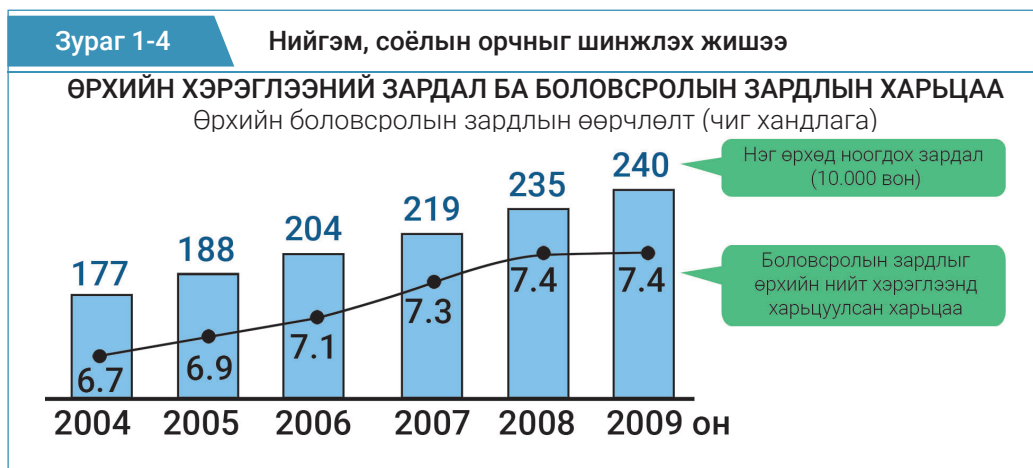
Эх сурвалж: Үндэсний Ассамблейн Төсвийн бодлогын газар (2010 оны эдийн засгийн төлөв ба санхүүгийн дүн шинжилгээ), 2010 он

Дэлхийн санхүүгийн хямралын дараа дэлхийн эдийн засгийн орчинд гарч буй өөрчлөлт

Ангилал	Дэлхийн санхүүгийн хямралын өмнө	Дэлхийн санхүүгийн хямралын дараа
Гарцын стратеги	Төсвийн тэлэлт, мөнгөний (валютын) бодлого	Удаан хуримтлагдсан санхүү, мөнгөний (валютын) бодлого
Олон улсын хүүгийн түвшин	Бууралттай	Өсөлттэй (Хэвийн болгох)
Санхүүгийн зохицуулалт, хяналт	Сулруулах	Чангатгах
Санхүүгийн байгууллагын хөрөнгийг нэгтгэх арга хэмжээ	Сулруулах	Чангатгах
Үл хөдлөх хөрөнгийн эдийн засгийн нөхцөл байдал	Чангатгах	Сул, тогтворгүй зах зээлийн үнэ
Орон сууцны хөөс хагарч буй улс орнуудын хэрэглээ, орлого (Хөгжингүй улс орнууд)	Өндөр түвшин	Доод түвшин
Хөгжингүй, хөгжиж буй улс орнуудын эдийн засгийн сэргэлтийн хурд	Ижил төстэй	Ялгаатай (Хөгжиж буй улс орнуудад харьцангуй өндөр өсөлт үргэлжилсээр)
Дэлхийн тэгш бус, тэнцвэргүй байдал (Хөгжиж буй улс орнуудын тогтмол орлого, зарлага ба ашиг)	Их	Бага (бууруулах)
Санхүүгийн орлого зарлагын (төсвийн) алдагдал, улсын өр	Тогтвортой	Хурдацтай өсөлт

Бодлогын хүүг нэмэгдүүлэх зэргээр **гарцын стратеги** эрчимтэй явагдаж буй энэ цаг үед олон улсад хөрвөх чадвар буурч, дэлхийн эдийн засгийг тэтгэх үр нөлөө сулрах, эсвэл устах, ажилгүйдэл өсөн нэмэгдэх зэргээр дэлхийн эдийн засгийн сэргэлт сулрах төлөвтэй байна.

③ **Нийгэм, соёлын орчин**



Жилд нэг өрхөд ноогдох боловсролын зардал (эзлэх хувь)

Ангилал	2000	2009	2020
Боловсролын зардал	1,190,000 вон	2,400,000 вон (7.4%)	7,070,000 вон (13.9%)

☞ Өрхийн нийт хэрэглээний зардалд "Боловсролын зардал"-ын эзлэх хувь 2009 онд 7.4% байсан бол 2020 онд 13.9% болсон.

Жилд зарцуулах өрхийн боловсролын зардал (нэрлэсэн шалгуур)

Ангилал	2005	2006	2007	2008	2009
Үнийн дүн	30 их наяд 854 сая вон	32 их наяд 917 сая 500 мянган вон	35 их наяд 949 сая 300 мянган вон	39 их наяд 155 сая 700 мянган вон	40 их наяд 524 сая 800 мянган вон

☞ Түүнчлэн 2009 онд боловсролын салбарт өрхийн нийт зардал нэрлэсэн дүнгээр 40,524,8 тэрбум вон болсон нь 2008 оны 39,155,7 тэрбум воноос 3.5% болж өссөн.

Эх үүсвэр : Солонгосын төв Банк, Иргэдийн орлогын статистик (2010 оны 2-р сар)

ТӨРӨЛТ, ХҮН АМЫН ӨСӨЛТ

Төрөлтийн тоо жилээр

Хэмжих нэгж: мян хүн

Ангилал	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Төрөлтийн тоо	555	492	491	473	435	448	493	466

Төрөлт буурах хандлагатай байна. Улмаар 2001 онд 555,000 байсан бол 2008 онд 466,000 мян болж 16%-иар буурсан байна.

Хүн ам ба өсөлт

Хэмжих нэгж : мян хүн

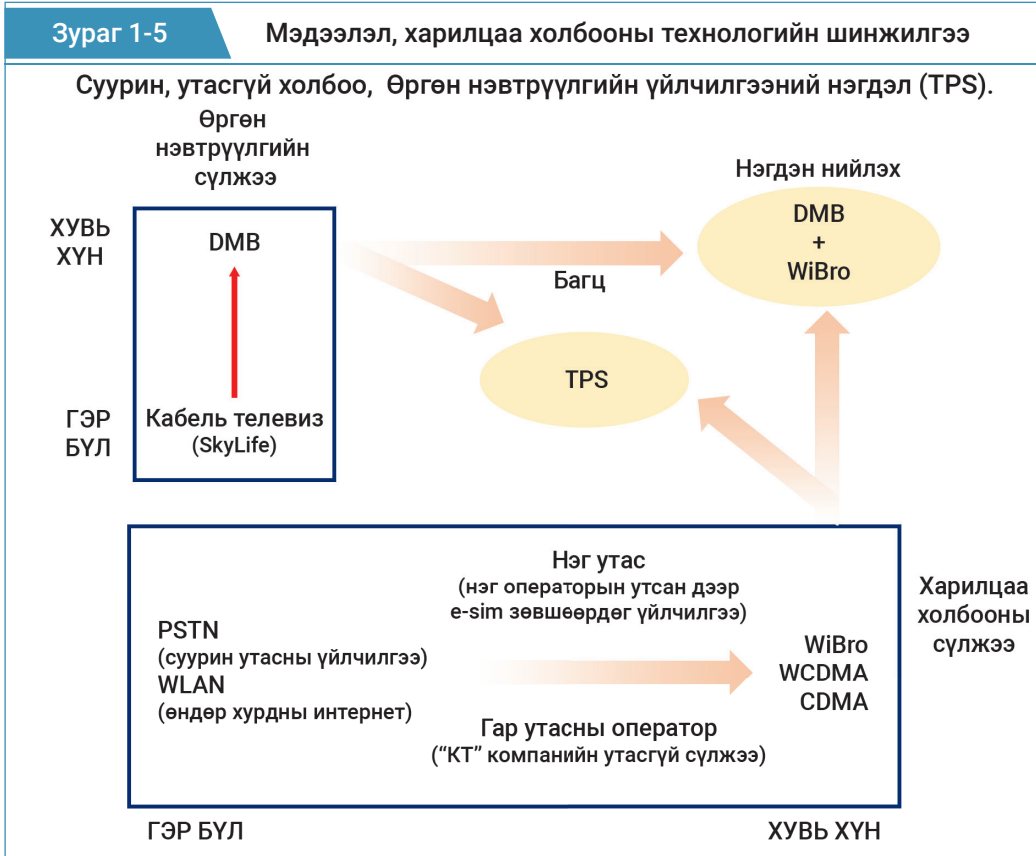
Ангилал	1970	1980	1990	2000	2010	2020	2030
Төрөлтийн тоо	101	87	66	63	-	-	-
0~14 нас	1370	1295	1097	991	790	611	552
15~64 нас	1754	2371	2970	3370	3561	3550	3129
65 наснаас дээш	99	145	219	339	535	770	1181
Нийт хүн ам	3223	3811	4352	4763	4886	4931	4862
Хүн амын өсөлтийн хувь	2,21	1,57	0,99	0,84	0,26	-0,02	-0,25

2010 оноос хойш баримжаалах тооцоо

Хүн амын өсөлт 2018 оноос хойш хасах үзүүлэлттэй байгаа бөгөөд 65 наснаас доош залуу хүн амын тоо буурах хандлагатай байна.

Эх үүсвэр: Жил бүрийн төрөлтийн тоо (Үндэсний Статистикийн Хороо, 2008 оны төрөлтийн статистик), Хүн ам ба өсөлт (Үндэсний Статистикийн Хороо, Эдийн засгийн идэвхтэй хүн амын судалгаа, "Ирээдүйн хүн амын тооцоолол").

④ Мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн орчин



Авах санаа, сургамж

◆ Мэдээлэл, харилцаа холбооны бизнесийн салбарт гарсан өөрчлөлт

Өсөлтийн зогсонги байдал: Суурин холбооны бизнес нь харилцаа холбооны бусад үйлчилгээтэй нэгдэн нийлсний улмаас уг бизнесийн орлого, борлуулалт огцом буурчээ.

Шинэ технологи, сүлжээ: Шинэ техник, технологи нэвтэрч, уламжилт үйлчилгээг нөхөн орлуулах боломжтой болсон ч мэдээллийн аюулгүй байдал улам тулгамдсан асуудал болж байна.

Өсөн нэмэгдсэн дундын бизнес: Төрөөс давуу эрхтэй/монополийн компаниудад тавих хяналт нэмэгдсэнтэй холбогдуулан тулгамдаж буй асуудал, бэрхшээлийг даван туулахын тулд дундын бизнес эрхлэгчидтэй стратегийн хувьд түншлэх болсон.

Нэгдмэл, салбар дундын үйлчилгээний өрсөлдөөн: Суурин ба утасгүй холбоо, өргөн нэвтрүүлгийн багц үйлчилгээ бий болсон нь өрсөлдөөнийг эрчимжүүлж, шинэ зах зээлийг бий болгож байна.

Макро орчны нөлөөллийг шинжлэх хүснэгт боловсруулах

Хүснэгт 1-4

Макро орчны нөлөөллийг шинжлэх жишээ

Ангилал	Дэд ангилал	Шинжилгээнд баримтлах байр суурь (ажиглалтын цэг)			Дүгнэлт агуулга
		Өнгөрсөн (00 он)	Одоо (**он)	Ирээдүй (## он)	
Эдийн засаг	Олон улсын эдийн засгийн орчны зүй тогтол, харилцаанд гарсан өөрчлөлт	Шударга худалдаа, ил тод байдлыг сайжруулах (Чөлөөт гадаад худалдаа хийхийг эрмэлзэх)	Заавал дагаж мөрдөх дэлхийн стандарт, дүрэм	Дэлхийн стандарт ба нээлттэй байдлыг эрчимжүүлэх	Дэлхийн жишгийг мөрдлөг болгох, нээлттэй байдлыг дэмжих нь улс орон болон үндэстнийхээ үнэт зүйлсээс гажих байдлыг нэмэгдүүлж байна.
	Улс хоорондын гадаад худалдааны арга барилд гарсан өөрчлөлт	Чөлөөт худалдааны хэрэгцээ, хамрах хүрээг өргөтгөх санал дэвшүүлэх	Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, технологи, хөрөнгийн чөлөөт шилжилт хөдөлгөөн, тэлэлт	Даяаршил, хил хязгааргүй худалдаа	Улс хоорондын хана хэрмүүд нурж, чөлөөт худалдаа өргөжсөнөөр өрсөлдөөн эрчимжиж байна.
	Олон улсын валютын ханшид гарсан өөрчлөлт	1200~1300 вон/ \$	1100~1200 вон/ \$	1000~1100 вон/ \$	Валютын ханшны тогтвортой өөрчлөлтөд тулгуурлан воны ханшны өндөр үнэлгээ тогтвортой байна.
Нийгэм	Мэдээлэлжсэн нийгэмд чиглэсэн дэвшилтэт өөрчлөлт	Дижиталчлалын эхэн үе	Дижитал ба аналого зэрэгцэн орших байдал	Дижитал шилжилтийг хурдасгах замаар мэдлэгийг мэдээлэлжүүлж, нийгмийн үнэт зүйлсэд өөрчлөлт орж байна.	

1-3. Микро орчны шинжилгээ (Үйлчлүүлэгч, оролцогч талууд)

○ **Зорилго**

- Гадаад орчны хүчин зүйлс дундаас тухайн байгууллагад шууд нөлөөлж буй орчны хүчин зүйлсийн өөрчлөлтийг системтэйгээр шинжилж, тухайн байгууллагад “Боломж, эрсдэл” үүсгэж болох хүчин зүйлсийг тодорхойлох.
- Өөрчлөгдөж буй орчинд байгууллагын зорилгыг шинээр дахин тодорхойлох, үйлчлүүлэгч, оролцогч талуудын хүлээлт, хэрэгцээг оновчтой тодорхойлж, системтэй шинжлэх.

○ **Үр дүн: Микро орчны нөлөөллийг шинжлэх хүснэгт боловсруулах**

Хүснэгт 1-5		Микро орчны нөлөөллийг шинжлэх жишээ			
① Ангилал	② Дэд ангилал	③ Шинжилгээнд баримтлах байр суурь (ажиглалтын цэг)			④ Дүгнэлт агуулга
		Өнгөрсөн (00 он)	Одоо (**он)	Ирээдүй (## он)	
Үйлчлүүлэгч, оролцогч талууд	Иргэд				
	Холбогдох яамд				
	Үндэсний Ассамблей				
	Нутгийн захиргааны байгууллага				
	Судалгааны хүрээлэн				
	Бусад				

* **Боловсруулах аргачлал**

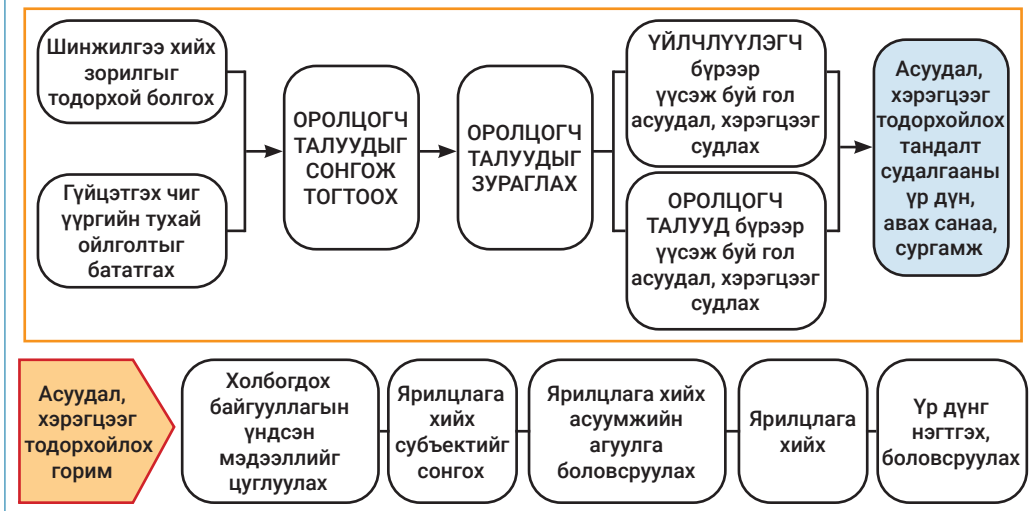
- ① **Ангилал:** Үйлчлүүлэгч, оролцогч талууд, өрсөлдөгч байгууллага гэх зэргээр ангилах
- ② **Дэд ангилал:** Иргэд, холбогдох яам, Үндэсний Ассамблей, нутгийн захиргааны байгууллага зэргээр оролцогч талуудыг нарийвчлан ангилах
- ③ **Шинжилгээнд баримтлах байр суурь (ажиглах өнцөг):** Өнгөрсөн, одоо, ирээдүйн байр сууринаас нөлөөлөх хүчин зүйлсийн агуулгыг тэмдэглэх
- ④ **Шинжилгээний дүгнэлт агуулга:** Үйлчлүүлэгч, оролцогч талуудын хэрэгцээг шинжлэх, үүсэж болох боломж, эрсдэлт хүчин зүйлсийг тодорхойлох.

○ **Хэрэгжүүлэх арга зам**

- Үйлчлүүлэгч, оролцогч талуудын шинжилгээг оролцогч талыг сонгон тогтоох, тэдний үүрэг оролцоог зураглах, хүлээлт хэрэгцээг шинжлэн, байгууллагын оролцоог тогтоох гэсэн дарааллаар гүйцэтгэнэ.

Зураг 1-6

Оролцогч талуудын шинжилгээнд хамрах хүрээ



① Оролцогч талуудыг сонгон тогтоох

Байгууллагаас үзүүлж буй үйлчилгээний үр шимийг хүртэгчид, үйлчилгээ үзүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх хамтран ажиллагсад зэргээр байгууллагад шууд нөлөөлдөг анхдагч, хоёрдогч үйлчлүүлэгчийн бүлгийг тодорхойлно. Улмаар “Үйлчлүүлэгчийн бүлгэм”-д шууд, шууд бусаар нөлөөлж буй оролцогч талууд аль бүлэг болохыг тодорхой болгох.

Хүснэгт 1-6 Оролцогч талуудыг сонгон тогтоох

Ангилал	Хүлээн авах ажил, үйлчилгээ (Оролцогч талууд → Байгууллага)	Нийлүүлэх ажил, үйлчилгээ (Байгууллага → Оролцогч талууд)	Голлох үүрэг оролцоотой хүн*
ИРГЭД			
ХОЛБОГДОХ ЯАМД			
ҮНДЭСНИЙ АССАМБЛЕЙ			
НУТГИЙН ЗАХИРГААНЫ БАЙГУУЛЛАГА			
БУСАД			

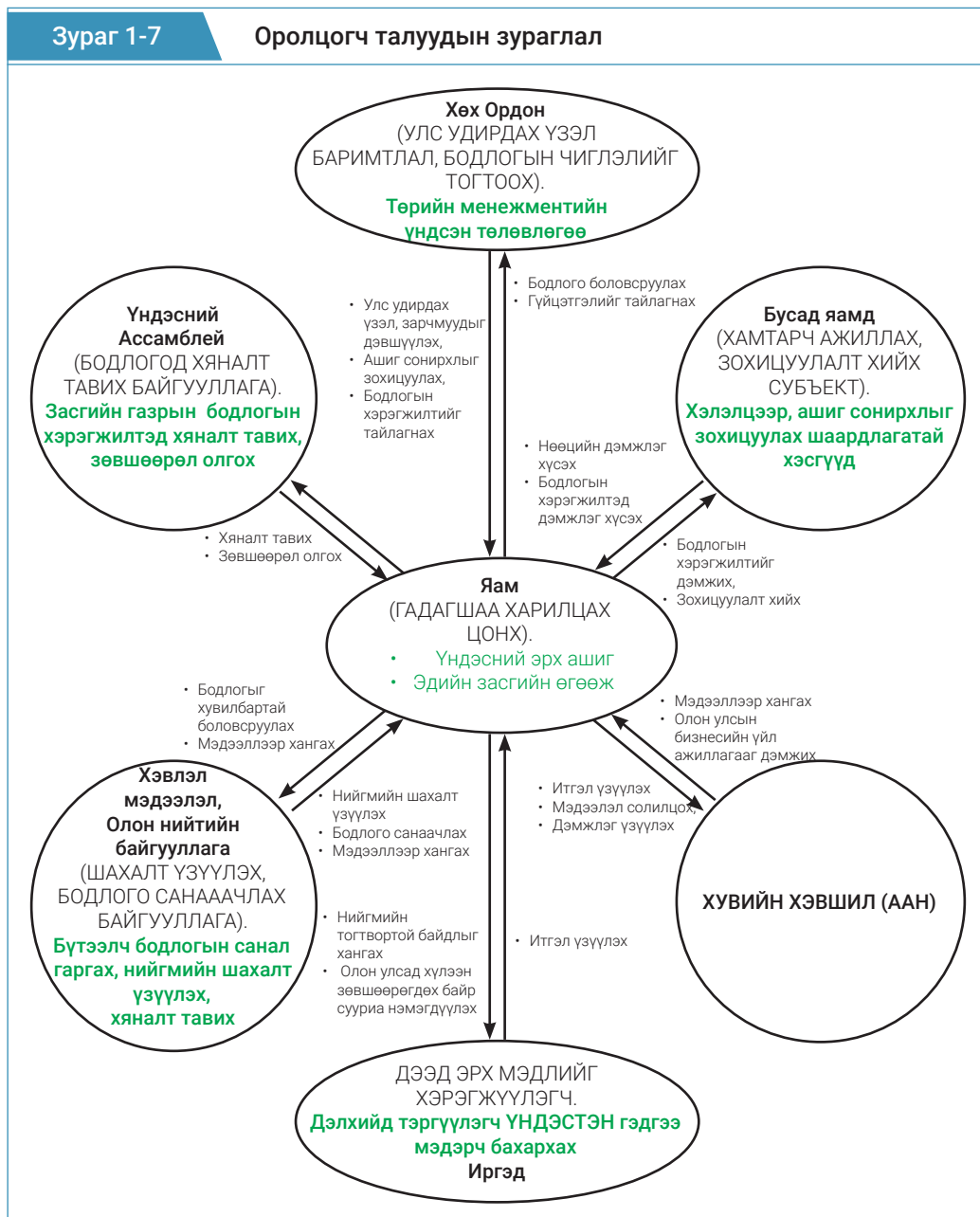
* **Голлох үүрэг оролцоотой хүн:** Тухайн оролцогч талуудын хүлээлт, хэрэгцээг шинжлэхэд санал бодлоо идэвхтэй байр сууринаас хандах үүрэг хүлээсэн ярилцлага хийх хүмүүсийг тэмдэглэж бичих.

② Оролцогч талуудыг зураглаж харуулах

Төрийн байгууллагаас иргэн, аж ахуйн нэгж, үйлчлүүлэгч, оролцогч талуудад нийлүүлэх, хүлээн авах ажил, үйлчилгээг тодорхой болгож, харилцан хяналт тавих, дэмжих, хамтран ажиллах, нөхөх, шахалт үзүүлэх, бодлогын хувилбар санал болгох зэргээр субъект бүрийн гүйцэтгэх үүрэг оролцоог товч тэмдэглэн зураглаж харуулах

Зураг 1-7

Оролцогч талуудын зураглал



③ **Оролцогч талуудын хүлээлт, эрэлт хэрэгцээг тодорхойлох судалгаа**

Үйлчлүүлэгч болон оролцогч талуудын бүлгэм бүрээр чиг үүрэг, дотоод хүчин чадал, сэтгэл ханамж гэсэн дэд ангиллын дагуу хамрах хүрээг тогтоож, холбогдох баганад оролцогч талуудын нийгмийн хүлээлт, хэрэгцээ шаардлагыг тэмдэглэж бичнэ.

Хүснэгт 1-7		Оролцогч талуудын хүлээлт, эрэлт хэрэгцээг тодорхойлох хүснэгт					Дүгнэлт агуулга
		Ангилал	Иргэд	Үндэсний Ассамблей, холбогдох яамд	Мэргэжлийн байгууллага	Нутгийн захиргааны байгууллага	
Чиг үүрэг	<ul style="list-style-type: none"> • Үндсэн чиг үүрэг • Багасгах, зохицуулалт хийх шаардлагатай чиг үүрэг • Бэхжүүлэх, өргөтгөх шаардлагатай чиг үүрэг • Нэмэх чиг үүрэг 						
Дотоод хүчин чадал	<ul style="list-style-type: none"> • Байгууллагын нөөц, боломж • Хувь хүний чадамж • Байх ёстой чадамж 						
Сэтгэл ханамж	<ul style="list-style-type: none"> • Нийт сэтгэл ханамж • Харилцаанд сэтгэл ханамжгүй зүйлс • Сайжруулах зүйлс 						
Бусад							

О Микро орчны субъектүүдэд (үйлчлүүлэгч, оролцогч талууд) шинжилгээ хийх

Хүснэгт 1-8

Оролцогч талуудын хүлээлт, эрэлт хэрэгцээг шинжлэх жишээ

Ангилал	Дэд ангилал	Шинжилгээнд баримтлах байр суурь (ажиглалтын цэг)			Дүгнэлт агуулга
		Өнгөрсөн (00 он)	Одоо (**он)	Ирээдүй (## он)	
Оролцогч талууд	Нутгийн захиргааны байгууллага	Нутгийн захиргааны байгууллага төв Засгийн газраас хэт хараат байдалд байсан.	Нутгийн захиргааны байгууллагад эрх мэдэл шилжүүлэхийг хүчтэй шаардах болсон.	Төрийн бодлого боловсруулах чиг үүрэг, хэрэгжүүлэх чиг үүргийг тодорхой зааглах ажиллагааг эрчимжүүлэх	Нутгийн захиргааны байгууллагад энгийн эрх мэдлийг шилжүүлсэн нь бодит нөхцөлд төвлөрлийг сааруулах ахиц дэвшил болсон.
	Үйлдвэрлэл эрхлэгчид	Хяналтад төвлөрсөн захиргааны үйл явц, төрийн бодлогыг дагаж мөрдөх	ААН-ийн үйл ажиллагаа эрхлэхтэй холбоотой хориг журмуудыг цуцлах, зах зээлийн зарчмын шаардлагыг бэхжүүлэх	Бие даасан зах зээлийн зарчмыг бэхжүүлэх, төрийн оролцоог сулруулах	Даяаршил, өрсөлдөөний давуу талыг хангах зах зээлийн эдийн засгийн зарчмын эрэлт хэрэгцээг бэхжүүлэх

1-4. Гадаад орчны шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг илрүүлэх

- Макро орчны шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг илрүүлэх

Хүснэгт 1-9

Макро орчны шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийн жишээ

Ангилал	Дэд ангилал	Шинжилгээний дүгнэлт агуулга	Өөрчлөлтийн төлөв			Ач холбогдол	Авах санаа, сургамж
			Хамрах хүрээ	Шаардагдах хугацаа	Онцлог		
Эдийн засаг	Олон улсын эдийн засгийн орчны зүй тогтол ба харилцаанд гарсан өөрчлөлт	Дэлхийн жишгийг стандарт мөрдлөг болгох, нээлттэй байдлыг дэмжих нь улс орон болон үндэстнийхээ үнэт зүйлсээс гажих байдлыг бий болгож байна.	Улс орон, бүх үйлдвэрлэл (бүх салбар)	Дунд хугацаа	Эрчимжүүлэх	A	Нээлттэй байдал, стратегийн, бодит үр ашгийг чухалчилсан тууштай төрийн бодлогоор хүчтэй дэмжих (Салбар бүрд дэлхийн жишгийг мөрдүүлэх)
	Улс хоорондын гадаад худалдааны орчинд гарсан өөрчлөлт	Улс хоорондын хана хэрмүүд нурж, чөлөөт худалдаа өргөжсөнөөр өрсөлдөөн эрчимжиж байна.	Улс орон, бүх үйлдвэрлэл (бүх салбар)	Дунд хугацаа	Эрчимжүүлэх	B	Олон улсын эдийн засгийн дэг журамд гарсан өөрчлөлтөд идэвхтэй хариу үйлдэл үзүүлэх, өндөр технологи, өндөр нэмүү өртөг шингэсэн үйлдвэрлэлийн салбарын хүчин чадлыг хөгжүүлж хөрөнгө оруулалт хийх
	Олон улсын валютын ханшны өөрчлөлт	Валютын ханшны тогтвортой өөрчлөлтөд тулгуурлан Воны ханшны өндөр үнэлгээ тогтвортой байна.			Богино хугацаа		Воны ханшны өсөлтөд бэлтгэлтэй байх. Төрөөс үйлдвэрлэлийн бодлогыг нягтлах.

О Микро орчны шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг илрүүлэх

Хүснэгт 1-10

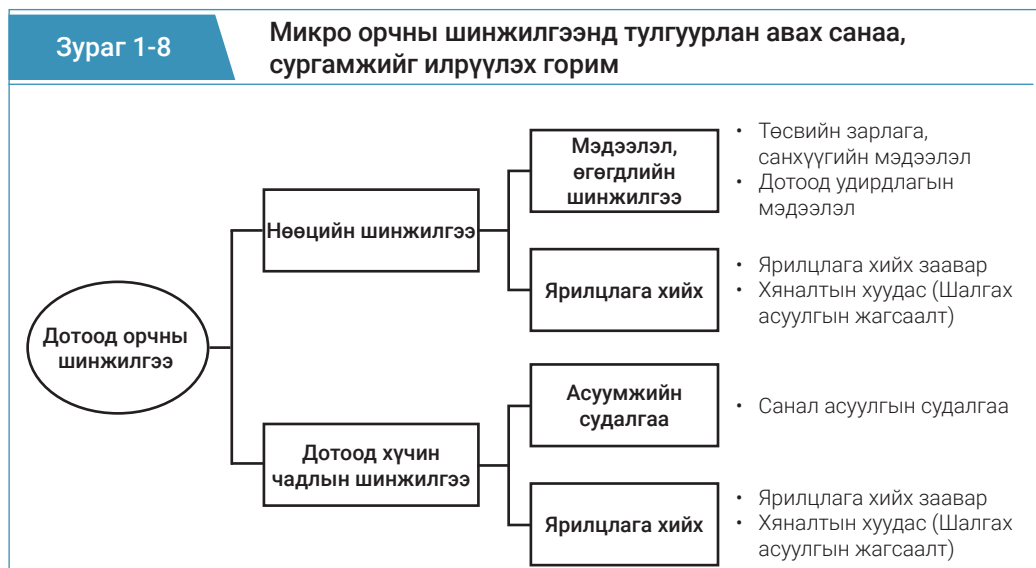
Микро орчны шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийн жишээ

Ангилал	Дэд ангилал	Шинжилгээний дүгнэлт агуулга	Өөрчлөлтийн төлөв			Ач холбогдол	Авах санаа, сургамж
			Хамрах хүрээ	Шаардагдах хугацаа	Онцлог		
Оролцогч талууд	Үйлчлүүлэгч	Төрийн албаны үйлчилгээний чанарыг сайжруулах хүлээлт өсөн нэмэгдэж байна. (1:1 Захиалгат үйлчилгээний системд шилжихэд бэлтгэх)	Бүх иргэд	Богино хугацаа	Эрчимжүүлэх	В	Нэгдсэн үзэл баримтлалтай "Иргэн төвтэй төрийн алба"-г бий болгох зорилгоор процессыг дахин инженерчлэх ажлыг эрчимжүүлэх
	Нутгийн захиргааны байгууллага	Нутгийн захиргааны байгууллагад энгийн эрх мэдлийг шилжүүлсэн нь бодит нөхцөлд төвлөлийг сааруулах ахиц дэвшил болсон.	Бүх захиргааны байгууллага	Дунд хугацаа	Эрчимжүүлэх	А	Орон нутгийн төвлөрлийг эрчимтэй сааруулах системийн дэд бүтцийг бүрдүүлэх
	Үйлдвэрлэл эрхлэгч	Даяаршил, өрсөлдөөний давуу талыг хангах, зах зээлийн эдийн засгийн зарчимд тавигдах хэрэгцээ шаардлагыг бэхжүүлэх	Үйлдвэрлэл эрхлэгчид бүхэлдээ	Богино хугацаа	Тогтворжуулах	В	Бүрэн бие даасан байдал ба өрсөлдөөний системийг дэмжих институтийн яаралтай дэмжлэг

2. Дотоод орчны шинжилгээ

2-1. Дотоод орчны шинжилгээнд хамрах хүрээ

- Дотоод орчны шинжилгээг тухайн байгууллагад байгаа нөөцийн хуваарилалт, үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэх дотоод хүчин чадлыг шинжлэх замаар хийдэг.
 - * Энэхүү арга зүйн гарын авлагад тухайн байгууллага өөрт байгаа дотоод хүчин чадлын түвшнийг тогтоож, давуу, сул талуудаа тодорхойлох боломжтой.



2-2. Дотоод орчны шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг илрүүлэх

Хүснэгт 1-11 **Дотоод орчны шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг тэмдэглэх хүснэгт**

① Ангилал	② Агуулга	③ Авах санаа, сургамж	④ Ач холбогдол	⑤ Давуу, сул тал	
				Давуу	Сул тал
Стратеги					
Бүтэц, зохион байгуулалт					
Ажлын гүйцэтгэл					
Хүний нөөцийн удирдлага					
Удирдлагын систем					
Харилцаа холбоо					

* **Боловсруулах аргачлал**

- ① **Дэд ангилал:** Дотоод хүчин чадлыг тодорхойлоход ашигладаг 6 дэд системд суурилан ангилах
- ② **Агуулга:** 6 дэд систем бүрээр хазайлт, өөрчлөлтийн өрнөл, чиг хандлагыг шинжилж, тэмдэглэх
- ③ **Авах санаа, сургамж:** Судалгааны үр дүнд тулгуурлан тухайн байгууллагын давуу тал, сул талуудыг тодорхойлж, нэгтгэн дүгнэх
- ④ **Ач холбогдол:** Өөрчлөлтийн нөлөөллийг харгалзаж, ач холбогдлыг 3 түвшинд үнэлэх (А, В, С)
- ⑤ **Давуу, сул тал:** Авах санаа, сургамжид үндэслэн байгууллагын давуу, сул талыг тодорхойлох

2-3. Хэрэгжүүлэх арга зам – Асуулгын судалгаа авах

○ Дотоод хүчин чадлыг шинжлэх загвар

- Байгууллагын үйл ажиллагааны бүтээмж үр ашгийг тодорхойлох 6 дэд системээс бүрдсэн “Загвар”-т тулгуурлан үнэлгээ хийх асуумж боловсруулж, тус байгууллагын давуу, сул талуудыг сайтар нягталж, ойлгох.

Зураг 1-9

Дотоод хүчин чадлыг шинжлэх загвар



Стратеги	Алсын хараа ба стратеги, бодлого чиг хандлага, эрх мэдэл ба хариуцлага, манлайлал, бенчмарк
Бүтэц, зохион байгуулалт	Байгууллагын үр ашиг, байгууллагын уян хатан байдал, шийдвэр гаргах хурд, ажлын дүрэм журам, алба нэгж хоорондын чиг үүргийн зохицуулалт
Ажлын гүйцэтгэл	Ажлын нэмүү өртөг, хувь хүний мэргэжлийн ур чадвар, ажлын урсгалын оновчтой, үр дүнтэй байдал, мэдээлэлжүүлэх
Хүний нөөцийн удирдлага	Хүний нөөцийн үнэлгээний систем, ур чадварыг хөгжүүлэх, мотивац өгөх, сургалтын тогтолцоо, үнэлгээний үр дүн ашиглалт
Удирдлагын систем	Тайлагнах тогтолцоо, менежментийн арга хэлбэр, байгууллага хоорондын хамтын ажиллагаа, удирдлагын тогтолцооны үр ашиг, хурал зохион байгуулалт
Харилцаа холбоо	Дээд удирдлагатай харилцах, мэдээлэл цуглуулах, яамд хоорондын харилцаа холбоо, мэдээлэл харилцан нээлттэй солилцох түвшин, мэдээлэл солилцох дэд бүтцийн бүрдэл

○ Дотоод хүчин чадлыг шинжлэх асуулгын судалгааны жишээ

- * Асуумжийн агуулгыг тухайн төрийн байгууллагын онцлогт тохируулан өөрчлөх боломжтой.

ОРЧНЫГ ШИНЖЛЭХ, СТРАТЕГИЙН ЧИГЛЭЛИЙГ ТОГТООХ

Энэхүү асуумжын судалгаа нь танай байгууллагын дотоод хүчин чадлыг тодорхойлох зорилготой. Иймд та асуулт тус бүрд өөрийн байр сууринаас үнэн зөв (✓) хариулна уу.

№	АСУУЛТ	Огт үгүй	←————→				Маш сайн
		1	2	3	4	5	
1	Би өөрийн байгууллагын эрхэм зорилго, алсын харааг сайн мэддэг.						
2	Би хийх ажлын даалгавруудаа өөрийнхөө түвшинд эрэмбэ тогтоож гүйцэтгэдэг.						
3	Төсөв, санхүүгийн хуваарилалтыг байгууллагын ихэнх ажилтан, албан хаагчид ойлгодог, үүнтэй санал нийлдэг.						
4	Манай байгууллага үйл ажиллагаагаар тэргүүлэгч байгууллагуудын стратегитай харьцуулсан шинжилгээ тогтмол хийдэг.						
5	Байгууллагын алба нэгжүүд (Газар, Хэлтэс, Алба) дэх ижил төстэй, давхардсан чиг үүргүүдийг байгууллагын эрхэм зорилгод нийцүүлж, зохицуулалт хийдэг.						
6	Би өөрийн ажиллаж буй алба нэгждээ үргэлжлүүлэн ажиллах урам зориг, хүсэл эрмэлзэл төрдөг.						
7	Байгууллагын алсын хараа, стратеги нь ажилтан, албан хаагчдын хариуцсан ажил үүрэгтэй уялдаатай гүйцэтгэгддэг.						
8	Би албан тушаал дэвшихэд мэдлэг, ур чадвар хамгийн чухал хүчин зүйл гэж боддог.						
9	Ажилтан, албан хаагчид байгууллагын алсын хараа, стратегийн талаар мэддэг, мөн үүнтэй санал нэг байдаг.						
10	Гаднаас чухал мэдээллийг олон хэлбэрээр хүлээж авдаг ба холбогдох алба нэгжид шуурхай дамжуулдаг.						
11	Байгууллага хоорондын ажлын урсгалыг хамгийн богино үйл явцаар төлөвлөдөг.						
12	Байгууллага дотоод орчноо сайжруулах хүрээнд ажилтан, албан хаагчдаас санал хураан, санал хүсэлтийг шийдвэрт тусгадаг.						
13	Алба нэгжүүд холбогдох асуудлаар харилцан дэмжлэг үзүүлж, аливаа асуудлыг саадгүй шийддэг.						
14	Алба нэгжүүд ажил үүргийн түвшинд шаардлагатай мэдээлэл, өгөгдлийг харилцан солилцдог.						
15	Дотоод орчинд зохион байгуулж буй хурлын арга барил, үр дүнд сэтгэл хангалуун байдаг.						
16	Хуралд хувь хүн санал бодлоо чөлөөтэй илэрхийлж, улмаар тухайн саналыг сайн хүлээн авдаг.						
17	Байгууллага хямралаас урьдчилан сэргийлэх хяналтын удирдлагын тогтолцоотой.						
18	Байгууллагын алсын хараа, стратегийн хэрэгжилтэд өөрийн үүрэг оролцоо, хүлээх хариуцлагаа сайн мэддэг.						

	АСУУЛТ	Огт үгүй	←————→				Маш сайн
		1	2	3	4	5	
19	Байгууллагын зүгээс сайжруулах болон шинэтгэх инновацын үйл ажиллагааг жил бүр тасралтгүй хийдэг						
20	Тэргүүн туршлага, кэйсүүдийг байнга олж, байгууллагадаа хэрэгжүүлэхийг дэмждэг.						
21	Алба нэгжүүд (газар, товчоо, алба)-ийн эрхэм зорилго, үүрэг оролцоо тодорхой байдаг.						
22	Ажилтан, албан хаагчид хариуцсан ажлаа сайжруулах, ажлын бүтээмжээ нэмэгдүүлэх хүсэл эрмэлзэлтэй байдаг.						
23	Алба нэгжүүдийн чиг үүргээ гүйцэтгэх эрх мэдэл, хариуцлагын хамрах хүрээг тодорхой тогтоосон байдаг.						
24	Ажлын гүйцэтгэлийг үнэлдэг байгууллагын үнэлгээний системийн оновчтой байдаг (объектив, шударга).						
25	Байгууллага дотор, байгууллага хоорондын ажил үүргүүд үр дүнтэй, шуурхай гүйцэтгэгддэг.						
26	Хувь хүмүүсийн ажил үүргийн хуваарилалтыг зохистой, тодорхой оноосон байдаг.						
27	Хүний нөөцийн удирдлагын үйл ажиллагаа байгууллагын соёлыг өөрчлөхөд чухал үүрэг гүйцэтгэж байдаг.						
28	Байгууллагын бодлого чиглэлийн ач холбогдлоос хамаарч бүтэц зохион байгуулалтын уян хатан зохицуулалт хийдэг.						
29	Ажилтан, албан хаагчид байгууллагын стратегийн чиг баримжааг тогтоох хүрээнд өгөгдөл, мэдээлэл цуглуулж, дүн шинжилгээг тогтмол хийдэг.						
30	Ажилтан, албан хаагчид одоогийн зохион байгуулалтын бүтэцэд өөрчлөлт оруулахгүйгээр байгууллагын эрхэм зорилго, алсын хараанд хүрэхэд бүрэн боломжтой гэдэгт итгэдэг.						
31	Удирдах, гүйцэтгэх ажилтны харилцаа зөв цагт, зөв хэлбэрээр саадгүй өрнөж байдаг.						
32	Стратегийн зорилтуудын тэргүүлэх чиглэлээс хамаарч нөөцийн хуваарилалтыг (ажиллах хүч, төсөв гэх мэт) хийдэг.						
33	Байгууллагад зайлшгүй шаардлагатай ажил гүйцэтгэхэд шийдвэр гаргах явц шуурхай байдаг.						
34	Гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоо байгууллагад бодит үр дүнг (үр нөлөөг) бий болгож байна.						
35	Ажилтан, албан хаагчид дээд удирдлагын үйл ажиллагаанд баримтлах бодлого, удирдах үр чадварт итгэлтэй байдаг.						
36	Ажлын даалгавар гүйцэтгэхэд шаардагдах эрх мэдэл, хүлээх хариуцлага зохих түвшинд итгэмжлэгдсэн гэж боддог.						
37	Байгууллагад тулгамдаж буй асуудлаар хангалттай хэлэлцэж, санал бодлоо илэрхийлэх боломж олгодог.						

ОРЧНЫГ ШИНЖЛЭХ, СТРАТЕГИЙН ЧИГЛЭЛИЙГ ТОГТООХ

	АСУУЛТ	Огт үгүй	←————→				Маш сайн
		1	2	3	4	5	
38	Мэдээлэл солилцох дэд бүтэц (хурал, зөвлөгөөн, мэдээллийн самбар, баримт бичиг, мэдээллийн систем гэх мэт) сайн бүрдсэн байдаг.						
39	Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ системтэй хэрэгжиж, холбогдох алба нэгжүүдэд зөв цагт нь эргэх холбоо үүсгэж байдаг.						
40	Дээд удирдлагатай ажил үүргийн харилцаа нэг талыг барьсан тушаал заавар байхаас илүүтэй зөвшилцөх замаар явдаг.						
41	Албан тушаал дэвших, шилжилт хөдөлгөөн хийхэд баримтлах зарчим шударга бөгөөд үүнийг сайн дагаж мөрддөг гэж боддог.						
42	Хувь хүний гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр дүнг тухайн ажилтныг сургаж хөгжүүлэх, албан тушаал дэвшүүлэх зэрэг хүний нөөцийн удирдлагын үйл явцад өргөнөөр ашигладаг.						
43	Манай байгууллага орчны өөрчлөлтийг таамаглаж, үүнд тохирох хариу арга хэмжээ авах замаар стратегийн чанартай удирдлагыг гүйцэтгэдэг.						
44	Байгууллага хоорондын ажил үүргийн хуваарилалтыг давхардал, хөндлөнгийн оролцоо үүсэхгүйгээр хуваарилсан байдаг.						
45	Ажилтан, албан хаагчид ажлын амжилт, ур чадвараа шударгаар үнэлүүлж, зохих ёсны хүндлэл хүлээдэг гэж боддог.						
46	Ажилтан, албан хаагчид алсын хараанд хүрэх эрч хүч сорьсон зорилгыг зоригтой дэвшүүлж, хэрэгжүүлж байдаг.						
47	Ажлын гүйцэтгэлд шаардлагатай дэмжлэг үзүүлэх тогтолцоог байгууллага сайн бүрдүүлсэн.						
48	Чадварлаг ажиллагсдыг хөгжүүлэх зорилгоор ахисан түвшний мэдлэг эзэмших, суралцах хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлдэг.						
49	Дийлэнх ажилтан, албан хаагчид өөрийн ажилдаа эрч хүч, хүсэл тэмүүлэлтэй бөгөөд сэтгэл ханамжтай байдаг.						
50	Ажилтан, албан хаагчид байгууллагын хүний нөөцийн шийдвэр, үйл ажиллагааг оновчтой гэж боддог.						
51	Манай алба нэгжийн ажил үүрэгт хуваарилагдсан төсөв хүрэлцдэг.						
52	Зохион байгуулалтын бүтцийг орчны өөрчлөлт, байгууллагын стратегид нийцүүлж зохицуулалт хийж, мөн сайжруулдаг.						
53	Шинэ ажил, үйлчилгээ хэрэгжүүлэхэд шинэлэг сэтгэлгээ, аргачлалыг нэвтрүүлэх боломжтой.						
54	Ажлын гүйцэтгэл, бүтээмжийг сайжруулахад шаардлагатай мэдээллийн систем сайн бүрдсэн.						

	АСУУЛТ	Огт үгүй	←————→			Маш сайн
		1	2	3	4	5
55	Ур чадвар, туршлага зэргийг харгалзан зөв хүнийг зөв албан тушаалд томилдог, ажиллах боломжоор хангаж хуваарилдаг.					
56	Алсын харааг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн ажиллагаанд шаардагдах нөөц (хүний нөөц, төсөв, байгууллага)-ийг тэргүүлэх чиглэлийн дагуу хуваарилдаг.					
57	Ажлаа гүйцэтгэхэд шаардлагатай дотоод мэдээлэл, мэдлэгийг амархан хайн олж, ашиглах боломжтой.					
58	Ажилтан, албан хаагчид хариуцсан ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардагдах хангалттай мэдлэг, ур чадвар, туршлагатай.					
59	Үйлчлүүлэгчийн санал хүсэлтийг хариуцсан ажлын гүйцэтгэлээ сайжруулахад тусган ажиллах тогтолцоог бий болгосон.					
60	Байгууллагын стратегийг хэрэгжүүлэх хүчин чадал, чадварлаг ажилтан, албан хаагчдыг бүрдүүлж чадсан.					

○ Асуулгыг нэгтгэн шинжлэх аргачлал:

- **Хамрах хүрээ:** Асуумж бүрийг үнэлсэн онооны дунджид үндэслэн харгалзах дэд системүүдийн түвшнийг үнэлж тогтоох.
- **Асуумж бүрийн үнэлгээ:** 5 шатлалт үнэлгээний аргачлалд тулгуурлан асуумж бүрийг “Маш сайн”-аас “Маш хангалтгүй” гэсэн харгалзах оноогоор үнэлж, давуу, сул талыг тодорхойлох
- **Шинжлэх хувьсагч:** Албан тушаалын ангилал, зэрэглэл, хүйс, нэгж, ур чадвар гэх мэт
- **Давуу, сул талыг оноогоор үнэлэх жишиг** (Давуу тал: 4-өөс дээш оноо, сул тал: 3-аас доош оноо).

Хүснэгт 1-12

Асуулгын судалгааг ангилах бүлэглэл, үнэлгээний аргачлал

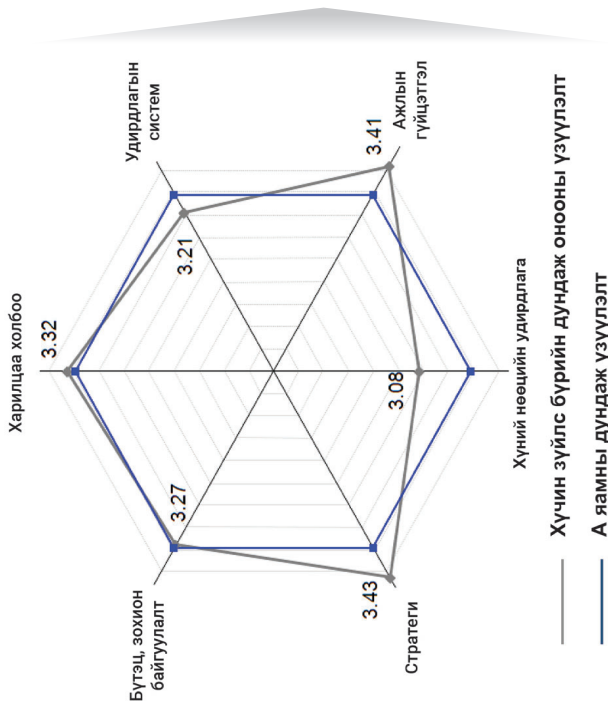
Дэд бүлэг	Харьяалах асуултын дугаар	Тэмдэглэгээ
Стратеги	1, 4, 7, 9, 18, 29, 32, 43, 46, 56,	Үнэлэх онооны шатлал
Бүтэц, зохион байгуулалт	5, 21, 23, 26, 28, 30, 33, 44, 52, 55	Маш хангалтгүй : 1
Ажлын гүйцэтгэл	2, 11, 22, 25, 47, 49, 51, 53, 54, 58	Хангалтгүй : 2
Хүний нөөцийн удирдлага	6, 8, 24, 27, 41, 42, 45, 48, 50, 60	Хэвийн : 3
Удирдлагын систем	3, 12, 15, 17, 19, 34, 36, 38, 39, 59	Сайн : 4
Харилцаа холбоо	10, 13, 14, 16, 20, 31, 35, 37, 40, 57	Маш сайн : 5

○ Асуулгын судалгааны үр дүнг шинжлэх

① Асуулгын судалгааны үр дүнг шинжлэх нэгдсэн үнэлгээ (Дэд систем бүрийн дундаж оноонд тулгуурлан нэгтгэх)

Зураг 1-10

Асуулгын судалгааны үр дүн – Нэгдсэн үнэлгээ

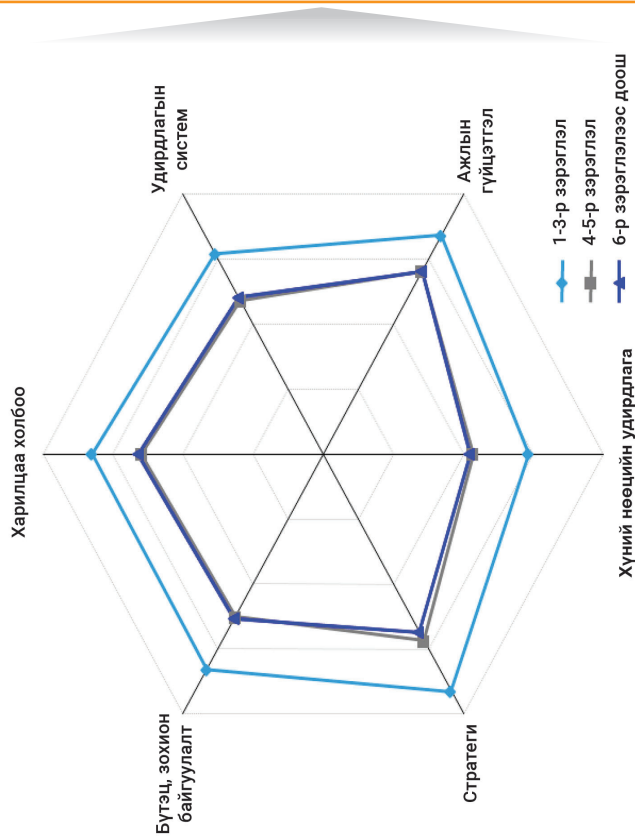


Шалтгаан, үр дагаврын шинжилгээ

- 6 дэд системээс "Стратеги ба ажлын гүйцэтгэл"-д хамаарах чадавхыг өндөр үнэлж, харин "Хүний нөөц"-ийн чадамжид хамаарах ХНУ-ын системийг харьцангуй бага үнэлж байгаа нь бусад яамдын төрийн албан хаагчидтай адил байна.
- Дотоод, гадаад орчин дахь оролцогч талуудтай бататгах ярилцлага хийх, Газар, алба, товчоо бүрд хэлэлцүүлэг хийх замаар шалтгаан, нөхцөл байдлыг тодруулах шинжилгээ хийж үзэхэд:
 - "А" яамны ажилтан, албан хаагчид шинжлэх ухаан, технологийн бодлогыг 30 орчим жил тодорхойлж ирсэн өөрсдийн туршлагаараа маш их бахархдаг.
 - Ялангуяа үндэсний шинжлэх ухаан технологийн түүхэн үндэс суурийг тавихын зэрэгцээ "А" яам болон шинжлэх ухааны яамны өсөлт дэвшил, хөгжлийн түүхийн суурь нь болж байгаагаараа бүр их бахархдаг.
 - Оролцогч талуудтай хийсэн бататгах ярилцлагын явцад ихэнх нь "А" яамны албан хаагчид хариуцсан ажилдаа чадварлаг, гүйцэтгэл өндөр байхын зэрэгцээ оролцогч талуудыг дэмжиж ажиллах чадвар сайн гэж өндөрөөр үнэлж байв.
- Нөгөөтгэлүүр албан тушаал дэвшүүлэх, цалин хөлс, ажиллах орчны нөхцөл, хүний нөөцийг хөгжүүлэх зэрэгт сэтгэл дундуур байгаагаас үүдэн "хүний нөөц"-ийн чадамжийг бага гэж үнэлсэн байна.

② Асуулгын судалгааны үр дүнг шинжлэх – Хувьсагч бүрээр тооцсон үнэлгээ (албан тушаалын зэрэглэл)

Зураг 1-11 Асуулгын судалгааны үр дүн – Албан тушаалын зэрэглэл



Шалтгаан, үр дагаврын шинжилгээ

- Дотоод хүчин чадлыг өндөр үнэлж байгаа нь бусад яамдын төрийн албан хаагчидтай адил байв.
 - Үүнд шатлан дэвшүүлэхэд тавигдах шалгуур, суралцах өргөн боломж, өөр бусад ажлын байранд сэлгэж ажиллах боломж, чухал мэдээлэлд ойр байх, хариуцлага хүлээх зэрэг нь гол шалтгаан болж байна.
- Хэдий тийм боловч бусад яамнаас ялгарах онцлог нь 4~5-р зэрэглэл, 6-р зэрэглэлээс доош албан хаагчдын зүгээс байгууллагын дотоод хүчин чадлыг үнэлсэн үнэлгээ ялгаатай байсан. Энэ нь дараах шалтгаантай.

Үүнд:

 - Бусад яамдад албан тушаалын гурван ангилал зэрэглэлд төрийн албан хаагчид ижил төстэй интервалаар нэг тойрог бүрдүүлж байна ("А" яам)
 - Энэ нь тухайн яаманд нь 4~5-р зэрэглэл, 6-р зэрэглэлийн албан тушаалуудад босоо үүрэг оролцооны хуваарилалт бусад яамдтай харьцуулахад бага байдагтай холбоотой.

③ Асуулгын судалгааны үр дүнг шинжлэх – Ажилтан, албан хаагчдын давуу, сул талыг дүгнэсэн үнэлгээ.

Зураг 1-12 Асуулгын судалгааны үр дүн - Ажилтан, албан хаагчдын давуу, сул талыг дүгнэсэн үнэлгээ

Эрэмбэ	Агуулга	Давтамж	Эзлэх хувь
1	Чин сэтгэл, ажилсаг байдал	187	22.0%
2	Оновчтой байдал, логик сэтгэлгээ	171	20.1%
3	Хариуцлага, үүргээ ухамсарлах чадвар	139	16.4%
4	Санаачилга, бүтээлч байдал	84	9.9%
5	Харилцан итгэлцэл	69	8.1%
6	Уян хатан байдал, дасан зохицох чадвар	62	7.3%
7	Бахархах сэтгэл, өөртөө итгэлтэй байдал	45	5.3%
8	Өөрийгөө сорих, шинийг санаачлах чадвар	38	4.5%
9	Өөриймсэг хандлага, бие даасан байдал	34	4.0%
10	Мэргэжлийн ухамсар, өөриймсэг хандах байдал	21	2.5%

Шалтгаан, үр дагаврын шинжилгээ

- Ихэнх төрийн албан хаагчид "Чин сэтгэл, ажилсаг байдал", "хариуцлага, үүргээ ухамсарласан" байдлыг өөрсдийн давуу тал гэж үзсэн байна.
- Ялангуяа "А" яамны төрийн албан хаагчид "Оновчтой шийдэл, логик сэтгэлгээ"-г өөрсдийн чухал давуу тал гэж үзсэн нь суурь шинжлэх ухааны салбарт ажилладаг онцлог нь нөлөөлсөн гэж харагдаж байна.

Ярилцлагын тэмдэглэл

- "А" яамны албан хаагчид хичээнгүй шаргуу ажилладаг ба хамтран ажилласантайгаа эвсэг харилцаатай байна.
- "А" яаманд гадаадад суралцаж төгссөн, өндөр боловсролтой албан хаагчид их байдаг тул төрийн бодлого боловсруулахдаа оновчтой, логиктой төлөвлөж, ажлаа хэрэгжүүлдэг.
- Мөн гэртээ хариад ч ажлаа үргэлжлүүлэн хийдэг, үдэш хүртэл илүү цагаар ажилладаг ажилтан олон байдаг.

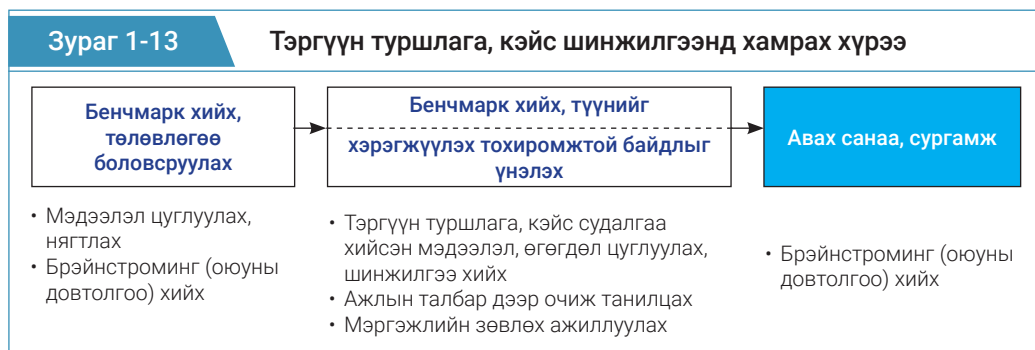
- ④ Байгууллагын дотоод хүчин чадлыг үнэлсэн шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг тэмдэглэх.

Дэд бүлэг	Агуулга	Авах санаа, сургамж	Ач холбогдол	Давуу тал	Сул тал
Стратеги	Дотоод гадаадын зөвлөхүүдийн оролцоотой "Үндэсний шинжлэх ухаан технологийн АЛСЫН ХАРАА"-г тодорхойлсон. Гэхдээ "Алсын хараа"-нд хүрэх стратегийг системчилж тодорхойлоогүй, харилцан зөвшилцөл хангалтгүй байна.	Алсын хараа, стратеги, хамтын үнэт зүйлсийг нэгтгэх, байгууллагын дотоод зөвшилцлийг бий болгох шаардлагатай байна.	А		•

3. Тэргүүн туршлага, кэйсүүдэд шинжилгээ хийх

3-1. Хамрах хүрээ

- Тэргүүн туршлага, кэйсүүдийг шинжлэх нь бүх модультай уялдаатай тул ерөнхий харилцааг цогцоор нь гүйцэтгэх ёстой. Түүнчлэн тодорхой кэйсийг тухайн байгууллагад хэрэгжүүлэхдээ тохиромжтой эсэхийг тодорхойлох нь чухал.
 - **Төлөвлөгөө боловсруулах:** Тэргүүн туршлага, кэйс шинжилгээнд хамруулах сэдэв, зорилтот бүлгийг сонгохын зэрэгцээ нэгдмэл уялдаатай хэрэгжүүлэх нэгдсэн төлөвлөгөө боловсруулах.
 - **Хэрэгжүүлэх:** Шаардагдах зардал, цаг хугацаа, оролцох хүний тоог тооцоолж хэрэгжүүлэх.
 - **Авах санаа, сургамжийг илрүүлэх:** Тэргүүн туршлага, кэйсүүдэд хийсэн шинжилгээнд тулгуурлан байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт, чиг үүргийн зохицуулалтыг хэрхэн хийвэл зүйтэй болох санааг дэд ангилал бүрээр түүвэрлэн тэмдэглэж бичих.



3-2. Тэргүүн туршлага, кэйс шинжилгээнээс санаа, сургамж

○ **Авах санаа, сургамжийг тэмдэглэх хүснэгт**

Тэргүүн туршлага, кэйсүүдэд хийсэн шинжилгээний үр дүнд үндэслэн бодлого боловсруулах чиглэл, мөн байгууллагын удирдлага, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх (чиг үүрэг, бүтэц, хүний нөөц гэх мэт)-тэй уялдсан авах санаа, сургамжийг гаргаж авах.

Хүснэгт 1-14		Тэргүүн туршлага, кэйс судалгаанаас авах санаа, сургамжийг тэмдэглэх загвар хүснэгт	
① Шинжлэх сэдэв	② Хөгжингүй улс орны ижил төстэй чиг үүрэгтэй байгууллагын тэргүүн туршлага, кэйс судалгааны үр дүнг нэгтгэх агуулга		③ Авах санаа, сургамж
	АНУ		
	Япон Улс		
	ИБУИНХУ		
		

✳ **Боловсруулах аргачлал**

- ① **Хамрах хүрээ:** Байгууллагын эрхэм зорилго, алсын хараа, стратеги зэрэг тухайн байгууллагын бүх түвшнийг хамруулах, түүнчлэн чиг үүрэг, зохион байгуулалт, ажиллах хүчин зэрэг тодорхой асуудлыг шинжлэх.
- ② **Шинжлэх агуулга:** Шинжилгээний хамрах хүрээ бүрээр хөгжингүй улс орон, ижил төстэй байгууллагууд дахь тэргүүн туршлага, кэйс судалгааны агуулга (эрхэм зорилго, алсын хараа, чиг үүрэг, бүтэц, хүний нөөц гэх мэт)-ыг тэмдэглэх.
- ③ **Авах санаа, сургамж:** Тэргүүн туршлага, кэйс судалгааны үр дүнд тулгуурлан тухайн байгууллагад хэрэгжүүлэх боломжтой хэсэгт төвлөрч авах санаа, сургамжийг тэмдэглэх.

○ **Тэргүүн туршлага, кэйсүүдэд хийсэн шинжилгээ**

① **Шинжилгээ хийх шилдэг туршлага, кэйсүүдийг сонгож тогтоох.**

Төрийн бодлогын чиг хандлага, байгууллагын удирдлага, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөхөд авах санаа, сургамжийг илрүүлэх зорилгоор хөгжингүй улс орнуудад баримталж буй бодлогын онцлогт тулгуурлан шинжлэх агуулгын хамрах хүрээг сонгон тогтоох.

Зураг 1-14

Тэргүүн туршлага, кэйсүүдийг сонгох жишээ

ЭЗХАХБ-ын улс орнууд
Шинжлэх ухаан, технологийн
салбарт баримтлах бодлого

Зорилтот ШУ, технологийн бодлого

ШУ, технологийн салбарт төрөлжсөн бодлого	ШУ, судалгааны үйл ажиллагаа	Технологийн үйл ажиллагаа	Соён гэгээрүүлэх сургалт	Засгийн газрын оролцоо	Нээлттэй байдал
ИБУИНХУ / АНУ	◎	△	△	×	◎
БНФУ / Итали Улс	○	◎	×	○	○
ХБНГУ / Шведийн Хаант Улс	◎	○	◎	△	◎
Япон Улс	◎	◎	◎	△	×

Тархалтад чиглэсэн ШУ, Технологийн бодлого

◎ : Маш сайн
△ : Ердийн
○ : Сайн
× : Хангалтгүй

Хөгжингүй улс орнуудаас бенчмарк хийх нэг улс орныг сонгож тогтоох



② Тэргүүн туршлага, кэйс шинжилгээнээс авах санаа, сургамж

Хүснэгт 1-15	Тэргүүн туршлага, кэйс судалгаанаас санаа, сургамж авах жишээ		
Шинжлэх сэдэв	Хөгжингүй улс орны • ижил төстэй чиг үүрэгтэй төрийн байгууллагын тэргүүн туршлага, кэйс судалгааны үр дүнг нэгтгэх агуулга		Авах санаа, сургамж
Өргөн нэвтрүүлэг, харилцаа холбооны бодлого хариуцсан төв байгууллага	АНУ	Харилцаа Холбооны Хороо (FCC)-нд суурин болон утасгүй холбоо, ТВ, радио, хиймэл дагуул, кабелийн ТВ-ийн салбарт зохицуулалт хийдэг.	Харилцаа холбоо, өргөн нэвтрүүлгийн салбарт баримтлах төрийн бодлого, зохицуулалтын чиг үүргүүдийг нэгтгэн нэг тогтолцоо бий болгох. Энэхүү нэгдэн нийлэх үйл явцтай холбоотойгоор улс орнууд институцийн өөрчлөлт хийх гэж хичээж байна.
	Австралийн Холбооны Улс	'94 онд Харилцаа холбоо, Соёл урлагийн Яам (DSITA)-ыг байгуулж, Мэдээлэл, Харилцаа холбоо, Өргөн нэвтрүүлгийн чиглэлд төрөөс баримтлах бодлого боловсруулж хэрэгжүүлдэг.	
	ИБУИНХУ	Уламжлалт байдлаар харилцаа холбоо ба өргөн нэвтрүүлэг гэж зааглаж ирсэн Англи улсын хувьд харилцаа холбоо ба өргөн нэвтрүүлгийн талаар баримтлах бодлогыг яам (DTI-Харилцаа холбоо / DCMS- Өргөн нэвтрүүлэг)-аас хариуцан хэрэгжүүлдэг.	
	Япон Улс	Дотоод хэрэг, харилцаа холбооны яамнаас хоёр салбарт бодлого, зохицуулалтыг хариуцдаг.	

Лавлагаа: Тэргүүн туршлага, кэйс судалгаанд хийсэн үр дүн – ЧИГ ҮҮРЭГ

Хөгжингүй улс орнуудын мэдээлэл, харилцаа холбоо, өргөн нэвтрүүлгийн салбарын төрийн байгууллагуудын ерөнхий чиг үүрэгт хийсэн харьцуулалт

Зураг 1-15

Микро орчны шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийн жишээ

	Мэдээллийн технологи	Харилцаа холбоо	Радио долгион (давтамж)	Шуудан	Өргөн нэвтрүүлэг	Аж үйлдвэр	Соёл, урлаг	Бусад
БНСУ	Мэдээлэл, Харилцаа холбооны яам (MIC)			Мэдээлэл, харилцаа холбооны яам Шуудангийн газар	Өргөн нэвтрүүлгийн Хороо	Худалдаа, үйлдвэрлэл, эрчим хүчний яам	Соёл, аялал жуулчлалын яам	
Япон Улс	Дотоод хэрэг, харилцаа холбооны яам					Эдийн засаг, худалдаа, үйлдвэрлэлийн яам		
БНХАУ	Шинэ төслийн яам (Мэдээлэл, харилцаа холбооны яам)					Худалдааны яам		
АНУ	Холбооны Улсын харилцаа холбооны хороо (FCC) / Мужуудын харилцаа холбооны хороо (PUC) / Үндэсний харилцаа холбоо, мэдээллийн агентлаг (NTIA)	"USPS"	FCC					
ИБУИИХУ	Гадаад худалдаа, үйлдвэрлэлийн яам (DTI) / Харилцаа холбооны агентлаг (OFCOM)	"UK Portal Service"	Соёл, хэвлэл мэдээлэл, спортын яам (DCMS) / (OFCOM)			DTI	DCMS	ШУ, Технологи, эрчим хүч, эрдэс баялгийн газар (DTI)
Канад Улс	Үйлдвэрлэлийн яам (IC) / Радио долгион, өргөн нэвтрүүлэг, харилцаа холбооны хороо (CRTC)	"Canada Post"	Соёлын яам (CC) / (CRTC)			IC		
БНСУ	Мэдээлэл, харилцаа холбоо, урлагийн яам (MICA) / Мэдээлэл, харилцаа холбоо хөгжүүлэх агентлаг (IDA)	"Singapore Post"	Хэвлэл мэдээллийн хөгжлийн агентлаг (MICA – MDC)					Урлаг, бүтээлч үйлдвэрлэлийн газар (MICA)
Австралийн Холбооны Улс	Мэдээлэл, харилцаа холбоо, технологийн урлагийн яам (DCITA)	"Australia Post"	(DCITA)			Үйлдвэрлэл, Аялал жуулчлал, Эрдэс баялгийн яам		Урлаг, спортын газар (DCITA)

1	Нэгдэн нийлэх үйл явцтай уялдуулж системийг сайжруулах	<ul style="list-style-type: none"> Харилцаа холбооны салбарын ач холбогдлыг нэмэгдүүлэх, бизнесийн төрөлжүүлсэн чиглэлд гарах чөлөөт өрсөлдөөний улмаас бизнес эрхлэгчдийн дунд маргаан үүсэж болох аливаа нөхцөл байдалд бэлтгэлтэй байх зорилгоор цаашид баримтлах стандарт, хууль тогтоомжид өөрчлөлт оруулах, төрийн бодлого, хориг зохицуулалтын системд цогц хариу арга хэмжээ авах хэрэгцээ шаардлага
2	Засгийн газраас мэдээлэлжсэн нийгмийн стратегийг бэхжүүлэх	<ul style="list-style-type: none"> Үндэсний хэмжээнд мэдээлэлжсэн нийгмийн "Алсын хараа", мэдээллийн дэд бүтцийг байгуулах, холбогдох технологийн хөгжүүлэлтийг дэмжих
3	Олон улсын гэрээ хэлэлцээрт нэгдэн орсноор хилийн чанадад өрсөлдөх чадвараа бэхжүүлэх	<ul style="list-style-type: none"> Дөлхийн худалдааны байгууллага чөлөөт худалдааны хэлэлцээр зэрэг мэдээлэл технологийн салбар дахь олон улсын хэлэлцээрүүдэд нэгдсэнээр үр дүнтэй хариу арга хэмжээ авах зорилгоор хамтын ажиллагаа, харилцааг өргөжүүлэх Дөлхийн худалдааны байгууллагын тогтолцоонд олон улсын стандартыг нэвтрүүлэх явцад мэдээлэл технологийн салбарын дэлхийд өрсөлдөх чадварыг сайжруулахад үндэсний түвшний дэмжлэгийг бэхжүүлэх
4	Хүлээлт, эрэлт хэрэгцээнд суурилсан төрийн бодлого боловсруулах	<ul style="list-style-type: none"> Үйлчлүүлэгчдэд ая тухтай хэрэглээг нэмэгдүүлэх зорилгоор бизнес эрхлэгчид чанартай, шилжиж хөрвөх боломжтой шинэ үйлчилгээг нийлүүлэх бодлого, эрх зүйн орчныг бүрдүүлэх
5	Технологийн өрсөлдөх чадвараа бэхжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх тогтолцоог бүрдүүлэх	<ul style="list-style-type: none"> Технологийн өрсөлдөх чадварыг бэхжүүлэх зорилгоор суурь анхдагч технологид хөрөнгө оруулалт хийхэд анхаарлаа хандуулах шаардлагатай. Тухайлбал сэлбэг, эд анги ба материалын талбарт өрсөлдөх чадвараа нэмэгдүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх юм. Үүнд, санхүүгийн дэмжлэг, технологийн үнэлгээг идэвхжүүлэх зэргээр бүхэлд нь дэмжих системийг бүрдүүлэх орно.

Лавлагаа: Тэргүүн туршлага, кэйс судалгаанд хийсэн үр дүн-БҮТЭЦ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

Зураг 1-16

Тэргүүн туршлага, кэйс шинжилгээний үр дүн: Бүтэц, зохион байгуулалт

Үндэсний цахилгаан холбоо, мэдээллийн агентлаг (НТИА)

Үүрэг оролцоо

- АНУ-ын Худалдааны яамны харьяа Мэдээлэл, харилцаа холбооны салбарт бодлогын судалгаа шинжилгээ хийх, зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх байгууллага
- Нийгмийг мэдээлэлжүүлэх ба харилцаа холбооны бодлогын чиглэлээр Ерөнхийлөгчид зөвлөгөө үзүүлэх, Холбооны Засгийн газрын радио давтамжийн менежментийг хариуцах

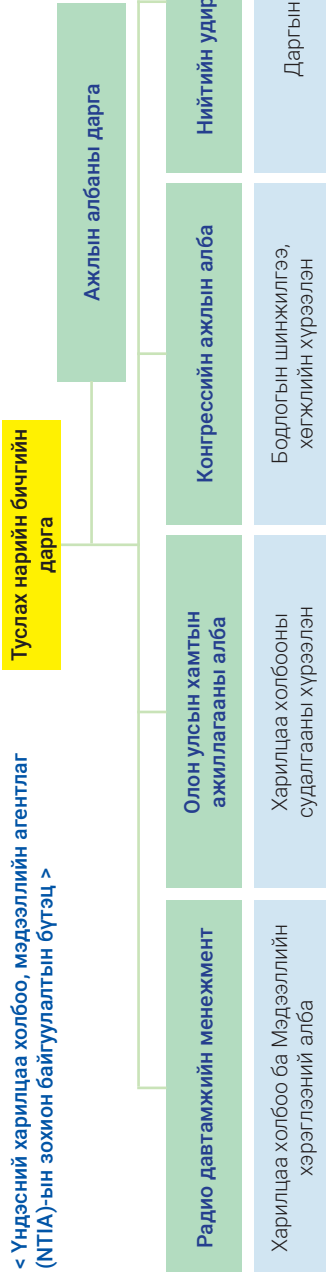
Гол чиг үүрэг

- Үндэсний мэдээллийн дэд бүтцийг бүрдүүлэх төлөвлөлт, хэрэгжилтийг хангахад бодлогын зөвлөгөө, захиргааны дэмжлэг үзүүлэх
- Дотоодын болон олон улсын харилцаа холбоо, мэдээлэлтэй холбоотой бодлогын шийдвэр гаргах үйл явцад зөвлөгөө өгөх
- Үндэсний Ассамблей, хөрөнгө оруулалт, өрсөлдөөнийг хамгаалах бодлого боловсруулах
- Холбооны Засгийн газраас хуваарилсан радио давтамжийн менежмент, үр ашигтай хэрэглээг дэмжих
- Үндэсний түвшинд мэдээлэлэлжсэн нийгмийг бэхжүүлэх, мэдээллийн тэгш бус хүртээмжийг бууруулахыг дэмжих

Авах санаа, сургамж

- Төв Засгийн газар, мужийн Засгийн газарт бодлого хэрэгжүүлэх байгууллагаас тусдаа үйл ажиллагаа явуулдаг. Олон улсын асуудлаас үүдэлтэй харилцаа холбооны бизнесийн салбар, Холбооны Засгийн газрын радио давтамжийн менежменттэй хамаарах асуудлыг Үндэсний цахилгаан холбоо, Мэдээллийн агентлагаас эрхлэн хариуцаж байдаг.
- Үндэсний цахилгаан холбоо, Мэдээллийн агентлаг нь БНСУ-ын Мэдээлэл, харилцаа холбооны яамны Мэдээлэл, технологи төлөвлөлтийн алба, Радио долгион, өргөн нэвтрүүлгийн бодлогын газраас хэрэгжүүлдэг чиг үүргийг гүйцэтгэдэг.

< Үндэсний харилцаа холбоо, мэдээллийн агентлаг (НТИА)-ын зохион байгуулалтын бүтэц >



АНУ

- Үндэсний цахилгаан холбоо, мэдээллийн агентлагийн чиг үүрэг нь мэдээлэлжсэн нийгмийн төлөвлөлтийн алба, радио, өргөн нэвтрүүлгийн бодлогын газрын радио долгион, Олон улсын хамтын ажиллагаа чиг үүргийг хариуцан гүйцэтгэдэг.
- Харилцаа холбооны хороо нь МХХХДА (Мэдээлэл, Харилцаа холбооны хөгжлийг дэмжих агентлаг)-тай хамтарч радио, өргөн нэвтрүүлгийн зарим чиг үүргийг гүйцэтгэдэг.

ИБУИНХУ

- Гадаад худалдаа, үйлдвэрлэлийн яам нь үйлдвэрлэлийн бодлого тодорхойлогчийн түвшинд Харилцаа холбооны салбарыг бүхэлд нь, мөн өргөн нэвтрүүлгийн технологийн бодлого боловсруулалт, хэрэгжилтийг дэмжиж ажилладаг.
- Мэдээлэл, харилцаа холбооны яам нь МХХБТ (Мэдээлэл, Харилцаа холбооны бодлогын товчоо) Радио өргөн нэвтрүүлгийн бодлогын товчоо, түүнчлэн Хамтын ажиллагааны чиг үүргийг хамтад нь гүйцэтгэдэг.
- ИБУИВУ-ын Харилцаа холбооны агентлаг нь БНСУ-ын МХХДА (Мэдээлэл, Харилцаа холбоог дэмжих агентлаг) болон Радио, өргөн нэвтрүүлгийн бодлогын товчооноос хэрэгжүүлдэг “Өргөн нэвтрүүлэгтэй холбоотой чиг үүрэг”-ийг гүйцэтгэдэг.

Япон Улс

- Дотоод хэрэг, Харилцаа холбооны яамны “Мэдээлэл, харилцаа холбооны бодлогын товчоо”, “Нэгдсэн Харилцаа холбооны дэд бүтцийн газар” нь харилцаа холбоо, өргөн нэвтрүүлгийн бодлого боловсруулах, зохицуулалт хийх чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг.
- Мэдээлэл, харилцаа холбооны бодлогын товчоо нь харилцаа холбоо, өргөн нэвтрүүлгийн салбарт төрөөс баримтлах бодлого боловсруулах чиг үүргийг, Нэгдсэн харилцаа холбооны дэд бүтцийн товчоо нь Мэдээлэл, технологийн төлөвлөлт, Мэдээлэл, харилцаа холбооны хөгжлийг дэмжих, Радио, өргөн нэвтрүүлгийн бодлого тодорхойлох, Хамтран ажиллах чиг үүргийг тус тус хэрэгжүүлдэг.

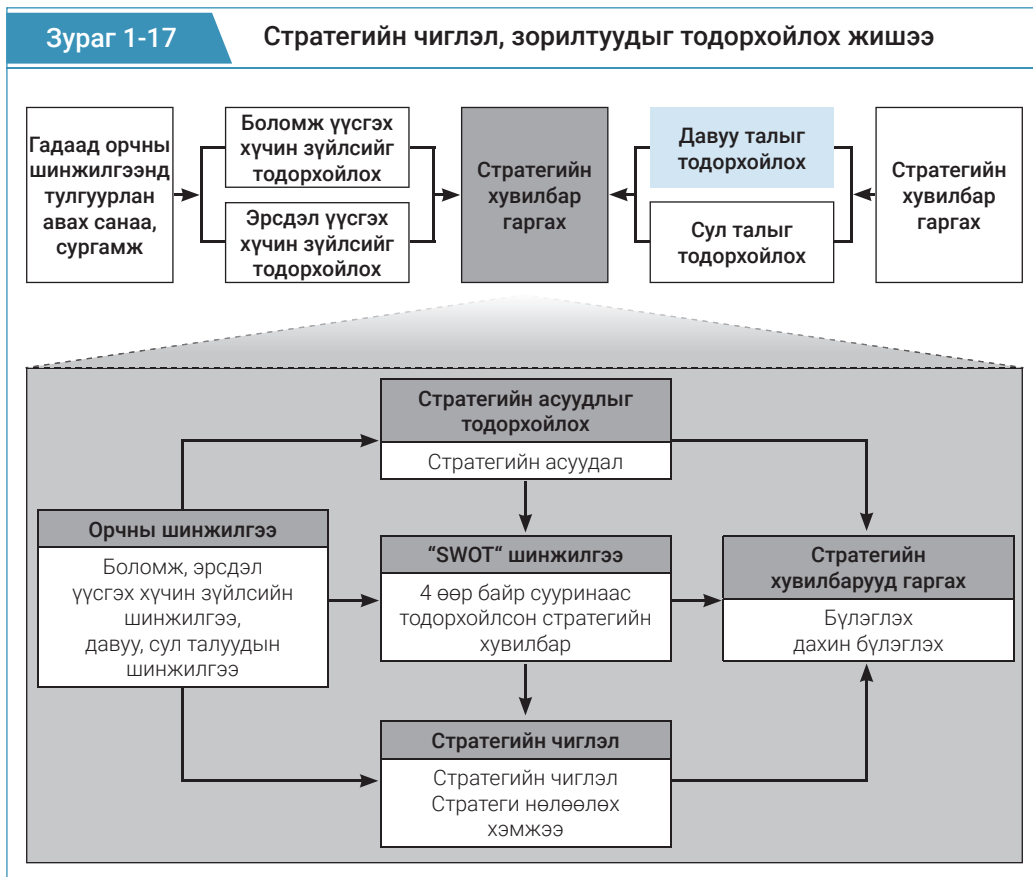
БНХАУ

- БНСУ-ын Мэдээлэл, харилцаа холбооны яамтай адил “Шинэ төслийн яам”-аас Харилцаа холбооны салбарыг бүхэлд нь нэгтгэн удирдах, төрөөс баримтлах бодлогыг хэрэгжүүлэх, зохицуулалт хийх үүрэгтэй.

4. Стратегийн зорилго, зорилтуудыг тодорхойлох

4-1. Хамрах хүрээ

- Гадаад, дотоод орчны шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан стратегийн зорилгыг тодорхойлж, үүнд хүрэх зорилтууд, шийдвэрлэх арга замыг санал болгох.



* Энэхүү арга зүйн гарын авлагад стратегийн чиглэл, стратегийн зорилтуудыг тодорхойлохдоо SWOT шинжилгээний аргачлалыг ашиглах болно.

4-2. “SWOT” шинжилгээ

- “SWOT” шинжилгээний тодорхойлолт
 - Гадаад орчинд үүсэх боломж, дотоод орчны давуу талын хооронд стратегийн нийцтэй байдлыг олж илрүүлэх, гадаад орчны эрсдэлд хариу арга хэмжээ авах бэлтгэлтэй байх, дотоод сул талаа нөхөх арга замыг эрэлхийлэх шинжилгээний аргачлал юм.
- ※ “SWOT”: Давуу тал, сул тал, боломж, эрсдэл.
- “SWOT” шинжилгээ хийх зорилго, үр дүн:
 - Гадаад орчны шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан боломж, эрсдэл үүсгэх хүчин зүйлсийг тодорхойлох (②)
 - Дотоод хүчин чадлын шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан давуу, сул талуудаа тодорхойлох (③)
 - “Боломж, эрсдэл” үүсгэх хүчин зүйлс, “Давуу, сул талууд” дахь хүчин зүйлсийг харилцан уялдуулж, стратегийн хувилбаруудыг боловсруулах “SWOT” шинжилгээний матрицыг бэлтгэх (④)

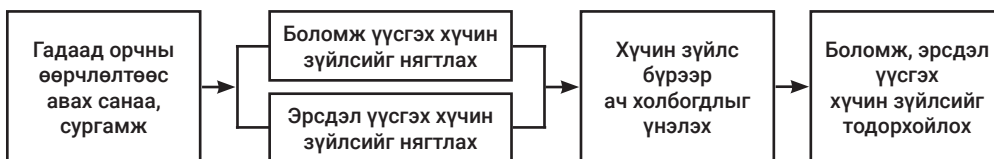
		Давуу тал (S)	3 Сул тал (W)
		1 Бүтэц, зохион байгуулалтын хэсэг	<ul style="list-style-type: none"> Санал бодлоо түргэн шуурхай дамжуулах, шийдвэрлэх систем “Т/Ф”-ээр өөрчлөлт, шинэ ажилд хурдан хариу үйлдэл үзүүлэх Холбогдох байгууллагуудын системчилсэн ажил үүргийн хуваарилалтыг дэмжих Ажил үүргийн хуваарилалтын уян хатан байдал Мэргэжилтнүүд, холбогдох байгууллагуудтай хамтын ажиллагаа сайн тул дэмжлэг авахад хялбар
Боломж (O)	<ul style="list-style-type: none"> Мэдээлэл технологи ба мэдлэгт суурилсан мэдээллийн нийгэм болж өөрчлөгдөж байгаа өнөө цагт шинэ үүрэг оролцоо нэмэгдэж байна. Хурдацтай мэдээлэл технологийн орчинд хариу үйлдэл үзүүлэх тогтолцоо шаардагдаж буй тул “Түргэн шуурхай бүтэц, зохион байгуулалт” болгон өөрчлөх боломжтой Мэдээлэл, харилцаа холбооны салбар олон улсын гэрээ хэлэлцээрийн тоо өсөн нэмэгдэж байна. 	<p>“SO” стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> Шинэ хүлээлт, шинэ эрэлт хэрэгцээнд суурилсан стратеги боловсруулах Холбогдох байгууллагуудтай хамтран гүйцэтгэх, зохицуулах ажлын үр ашгийг нэмэх Мэдээлэл технологийн өөрчлөлтөд идэвхтэй хариу үзүүлэх бүтэц, зохион байгуулалт бий болгох 	<p>“WO” стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> Олон улсын харилцаа, сурталчилгааны чиг үүргийг бэхжүүлэх хүрээнд байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх Төрөөс баримтлах бодлогуудад нэгдсэн төлөвлөлт, зохицуулалт хийх чиг үүргийг бүтэцлэх Үндсэн чиг үүрэгт тулгуурлан байгууллагын өөрчлөлт рүү хөтлөх
2 Эрсдэл (T)	<ul style="list-style-type: none"> “Солонгосын шуудан”-г төрийн өмчит үйлдвэрийн газар болгох, эсвэл хувьчлах хэрэгцээ шаардлага Шинээр үүсэж буй чиг үүрэгт Засгийн газраас үр дүнтэй хариу үйлдэл үзүүлэхэд төвөгтэй байна. Мэдээлэл технологийн салбарт үйл ажиллагаа явуулдаг яамдтай уялдаат ажил үүргийн улмаас зөрчил үүсдэг. 	<p>“ST” стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> Шинэ эрэлт хэрэгцээнд нийцүүлж иргэдэд шинэ үнэ цэнийг тасралтгүй, ханган нийлүүлснээр мэдээлэл, харилцаа холбооны захиргааны интеграцчилал руу хөтлөх 	<p>“WT” стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> Холбогдох байгууллагуудын судалгаа шинжилгээг дэмжих чиг үүргийг идэвхтэй ашиглах Бодлогын хэрэгжилтийг хангах чиг үүргийн стратегийг боловсронгуй болгох

○ “SWOT” шинжилгээг гүйцэтгэх аргачлал

- ① “SWOT” шинжилгээний хамрах хүрээг тогтоох: Уг нь тухайн байгууллагыг бүхэлд нь хамарсан “SWOT” шинжилгээ хийдэг ч өнөө цагт байгууллагын чиг үүрэг, бүтэц зохион байгуулалт, хүний нөөц зэрэг дэд системд хэсэгчилсэн шинжилгээ хийх арга хэлбэр зонхилох болсон.
- ② Үүсэж болох боломж, эрсдэлт хүчин зүйлсийг тодорхойлох
 - Гадаад орчны шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан хүчин зүйлс бүрээр тухайн байгууллагад бий болгох үр нөлөөг тодорхойлж, үүсэж болох боломжит хүчин зүйлс ба эрсдэлт хүчин зүйлсээр ангилах
 - * Тухайн байгууллагад эерэг байх тохиолдолд ⇒ боломжит хүчин зүйлс, байгууллагад сөрөг байх тохиолдолд ⇒ эрсдэлт хүчин зүйлс
 - Ангилсан дэд ангилал бүрээр ач холбогдлыг 3 түвшин (А, В, С)-д үнэлэх
 - * **А түвшин:** тухайн хүчин зүйлсийн нөлөөлөл хамгийн их байх тохиолдолд,
В түвшин: тухайн хүчин зүйлсийн нөлөөлөл ердийн байх тохиолдолд,
С түвшин: тухайн хүчин зүйлсийн нөлөөлөл хамгийн бага байх тохиолдолд.
 - Хэрэв боломж, эрсдэл үүсгэх хүчин зүйлсийн шинжийг зэрэг агуулж байх тохиолдолд нөлөөллийн түвшнийг шинжилж, тогтоох.

Зураг 1-18

Боломж, эрсдэл үүсгэх хүчин зүйлсийг тодорхойлох арга зам



* Гадаад орчны шинжилгээнээс авах санаа, сургамжийг тэмдэглэж хөтөлсөн хүснэгтийг ашиглах

Ангилал	Боломж үүсгэх хүчин зүйлс	Эрсдэл үүсгэх хүчин зүйлс
Эрхэм зорилго, Стратеги	<ul style="list-style-type: none"> Цахим засаглал, ААН-ийг мэдээллээр тасралтгүй хангах Мэдээлэл, харилцаа холбооны шинэ үйлчилгээ нэвтрүүлж, идэвхжүүлнэ Орон зайн хамааралгүй дэвшилтэт өөрчлөлтөд суурилсан шинэ "SW" програм хангамжийн зах зээл бий болно Солонгос Улсын мэдээлэл технологийн нэр хүндийг дэлхийд бэхжүүлнэ Мэдээлэлжсэн нийгмийн үйл явц дахь сөрөг нөлөөг бууруулах хүлээлт, эрэлт хэрэгцээ бодлогын түвшинд нэмэгдэж байна. Мэдээлэл технологи, харилцаа холбоо, "BT", "NT"-ийн хоршил Нэгдэх үйл явц нэмэгдэж байна. 	<ul style="list-style-type: none"> Радио долгионы эрэлт хэрэгцээний хурдацтай өсөж байна. Олон улсын "Технологийн стандарт болон нөөцийг баталгаажуулах" өрсөлдөөн ширүүсэж, харилцаа холбооны зөрчил үүсэх магадлал нэмэгдэж байна. Мэдээлэл технологийн хурдацтай өөрчлөлт ба төрөөс баримтлах бодлогын хоцрогдож байна. Харилцаа холбоо, өргөн нэвтрүүлэг, суурин ба утасгүй холбооны нэгдлээс үүдэлтэй мэдээллийн аюулгүй байдлын эрсдэлт хүчин зүйлс өсөн нэмэгдэж байна. Яамдын хооронд чиг үүргийн зөрчилдөөн үүсгэх хүчин зүйлс нэмэгдэж байна. Яамд бүр салбарын мэдээлэл технологийн бодлогыг боловсруулж байна.
Чиг үүрэг	<ul style="list-style-type: none"> Радиоогийн удирдлага, харилцаа холбооны үйлчилгээнд чиглэсэн бодлого, зохицуулалтууд төвлөрсөн монополь удирдлагаас зах зээлийн өрсөлдөөнд шилжсэн. Орон зайн хамааралгүй нийгэм болж өөрчлөгдөж байгаатай уялдсан шинэ тогтолцоог бий болгох хүлээлт, хэрэгцээ шаардлага үүссэн. 	<ul style="list-style-type: none"> Харилцаа холбоо, өргөн нэвтрүүлгийн нэгдлээс үүдэлтэй маргааны улмаас шинэ үйлчилгээг нэвтрүүлэхэд саатал үүсэж байна. Хэрэгжилтийг хангах, зохицуулах чиг үүргийг гадагшаа шилжүүлэх хэрэгцээ шаардлага өсөн нэмэгдэж байна.
Зохион байгуулалтын бүтэц	<ul style="list-style-type: none"> Мэдээлэл технологи ба мэдлэгт суурилсан мэдээллийн нийгмийн өргөжин тэлж байгаатай уялдсан шинэ үүрэг оролцоо нэмэгдэж байна. 	<ul style="list-style-type: none"> Солонгосын шуудангийн газарт (Korea Post) менежментийн өөрчлөлт хийх хэрэгцээ шаардлага (улсын үйлдвэрийн газар болох, эсвэл хувьчлагдах) үүссэн. Төрийн байгууллагын үр ашгийг чухалчлах бодлогын орчин нь байгууллагад шинээр үүсэж буй шинэ чиг үүрэгт уян хатан хандахад хүндрэл үүсгэж байна.

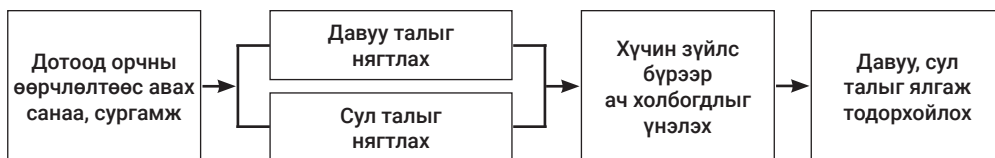
Хүний нөөц	<ul style="list-style-type: none"> Мэдээлэл, харилцаа холбооны чиглэлээр судалгаа шинжилгээ хийх, мэргэжлийн ажилтнуудад боломж ихсэв. Мэдээлэл, харилцаа холбооны салбарын ажиллах хүчийг дэмжих боломж байна. 	<ul style="list-style-type: none"> Мэдээлэл технологийн салбарт баримтлах далайцтай бодлого, цаашлаад технологийн мэргэжлийн ур чадвар ба үйлдвэрлэлийн сэтгэлгээг төлөвшүүлэх хэрэгцээ, шаардлага байна. Дотоод, гадаадын ашиг сонирхлын зөрчилд зохицуулалт хийх, харилцааны ур чадварын хэрэгцээ шаардлага үүсэв. Нийгэм, соёлын үзэгдэлд өргөн хүрээний мэдлэг, цаг хугацаа шаардагдах байдал нэмэгдэж байна.
Үйл явц	<ul style="list-style-type: none"> Төрийн ажил, үйлчилгээ цахимжсан Цахим Засгийн газрыг бүрдүүлэх замаар ажлын бүтээмж, үр ашгийг нэмнэ. 	<ul style="list-style-type: none"> Бодлого боловсруулалт, захиргааны шийдвэр гаргах үйл явц ил тод байх хэрэгцээ шаардлага нэмэгдэв.
Байгууллагын зан төлөв, соёл	<ul style="list-style-type: none"> Сайжруулах сэтгэлгээг тэлнэ. 	<ul style="list-style-type: none"> Иргэдэд төрийн үйлчилгээг хүргэхэд тавигдах шаардлага нэмэгдэж байна Гүйцэтгэлийн үнэлгээг өргөжүүлсэн нь алба нэгжийн хувиа хичээх үзэл, хувь хүнд төвлөрсөн соёлыг халж байна.
Мэдлэгийн удирдлага	<ul style="list-style-type: none"> Төрөөс "Мэдлэгийн удирдлагын систем"-ийг боловсронгуй болгоно Мэдээлэл, мэдлэгийн ач холбогдлын талаарх ойлголтыг өргөжүүлнэ. 	<ul style="list-style-type: none"> Яамдын хувьд гаднын загвар, модельд хэт найдаж байна. Бодлого боловсруулахад статистик, шинжлэх ухааны үндэслэл шаардлагатай.
Гүйцэтгэлийн удирдлага	<ul style="list-style-type: none"> Гүйцэтгэлд чиглэсэн төрийн байгууллагын үйл ажиллагааны бодлого баримтална Гүйцэтгэлийн үнэлгээнд ашиглах төсвийг нэмэгдүүлнэ 	<ul style="list-style-type: none"> Засгийн газраас яамдын үйл ажиллагааны үнэлгээг төрөлжүүлэх, бодлогын үнэлгээнд иргэдийн оролцоог нэмэгдүүлнэ Үнэлгээний системд итгэх итгэл, үр дүн ашиглалтыг сайжруулна

③ Давуу, сул талыг тодорхойлох

- Өмнө нь тодорхойлсон байгууллагын дотоод хүчин чадлыг шинжсэн шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан хүчин зүйлс бүрийг “Үнэмлэхүй шилдэг”, эсхүл “Маш хангалтгүй” гэж ялгаж ангилах.
- Ангилсан дэд ангилал бүрээр ач холбогдлыг 3 түвшин (А, В, С)-д үнэлэх.
- ✳ **А түвшин:** тухайн хүчин зүйлсийн эзлэх жин хамгийн их байх тохиолдолд,
В түвшин: тухайн хүчин зүйлсийн эзлэх жин ердийн байх тохиолдолд,
С түвшин: тухайн хүчин зүйлсийн эзлэх жин хамгийн бага байх тохиолдолд,
- Хэрэв давуу, сул талыг зэрэг агуулж байгаа тохиолдолд эзлэх жинг нь тооцоолж эрэмбэ тогтоох.

Зураг 1-19

Давуу, сул талыг тодорхойлох горим



* Дотоод орчны шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг тэмдэглэж хөтөлсөн хүснэгтийг ашиглах

Хүснэгт 1-18

Давуу, сул талыг илрүүлэх жишээ

Ангилал	Давуу тал	Сул тал
Эрхэм зорилго, Стратеги	<ul style="list-style-type: none"> Мэдээлэл, харилцаа холбооны судалгаа, шинжилгээ хөгжүүлэлтийг төлөвлөх; шинэ технологиудыг хөгжүүлэх ажлыг удирдан чиглүүлэх. Дэлхийн сэтгэлгээ, олон улсын бодлого боловсруулах чадамж 	<ul style="list-style-type: none"> Яамдын чиг үүргийн давхардлаас шалтгаалан харилцаа холбоо, өргөн нэвтрүүлгийн нэгдэл, дижитал контент зэрэг шинээр гарч буй асуудалд Засгийн газрын үүрэг оролцоо, хариу арга хэмжээ удаашралтай, хоцрогдож байна.
Чиг үүрэг	<ul style="list-style-type: none"> Мэдээлэл, харилцаа холбоо, технологийн хүчин чадлыг нэмэгдүүлэн тэргүүлэх Чиг үүргийг дагнан хэрэгжүүлэх замаар мэргэших 	<ul style="list-style-type: none"> Яаралтай тулгамдсан асуудлуудыг шийдвэрлэх харилцаа холбооны үйлчилгээний салбарт дунд болон урт хугацааны бодлого байхгүй. Харилцаа холбооны төрөлжсөн үйлчилгээ ашиглалтаас үүдэлтэй хэрэглэгчдийн санал гомдол эрс нэмэгдэж, улмаар ажлын ачаалал үүсгэж байна.
Зохион байгуулалтын бүтэц	<ul style="list-style-type: none"> Харьяа байгууллага ба мэргэжлийн баг (зөвлөх, шинжээч)-ийн дэмжлэг авах нь хялбар Холбогдох байгууллага дахь ажил үүргийн системчилсэн хуваарилалт, хамтын ажиллагаа Зорилгод чиглэсэн зохион байгуулалтын бүтэц 	<ul style="list-style-type: none"> Бусад яамдуудтай харьцуулахад байгууллагын статус зэрэглэл бага. Гадагш чиглэсэн үйл ажиллагаа зохион байгуулалт, хүчин чадал бүрдээгүй. Төрийн бодлого боловсруулах чиг үүрэг болон бодлогын хэрэгжилтийг хангах чиг үүрэг нь салангид. Бодлогын хувилбар гаргах судалгаа шинжилгээ, хөгжүүлэлт хийх зохион байгуулалт сул. Асуудал шийдвэрлэх зохион байгуулалтын нэгж эрх мэдэл хангалтгүй.

Хүний нөөц	<ul style="list-style-type: none"> Захиргааны, техникийн мэдлэг, туршлага осолсон, мэргэшсэн төрийн албан хаагчид. Шинэ технологи, шинэ ажилд хурдан дасан зохицох чадвар. Ажилтнуудын хичээл зүтгэл, хариуцлага хүлээх чадвар. 	<ul style="list-style-type: none"> Гадаад хамтын ажиллагаа, худалдааны үйл ажиллагаа эрхлэх хүчин чадал хангалтгүй. Шилдэг ажиллах хүчнийг татах бодлого хангалтгүй.
Үйл явц	<ul style="list-style-type: none"> Байгууллагын дээд, доод шатны алба, нэгжүүдийн хооронд ажил шийдвэрлэх үйл явцыг системчилсэн. 	<ul style="list-style-type: none"> Үйл ажиллагааны жишиг журам (SOP) хангалтгүй.
Байгууллагын зан төлөв, соёл	<ul style="list-style-type: none"> Шуурхай, чөлөөтэй харилцан ойлголцолтой. Байгууллагын гишүүд харилцан дэмжиж ажиллах соёлтой. Мэдээлэл, харилцаа холбооны бодлогын ололт амжилтаар бахархдаг. 	<ul style="list-style-type: none"> Ажилтан, албан хаагчдын зүгээс сайжрах хүсэл эрмэлзэл дутмаг.
Мэдлэгийн удирдлага	<ul style="list-style-type: none"> Шинэ технологи эзэмших, ажлын байранд өөрийгөө хөгжүүлэх хүсэл эрмэлзэл өндөр тул мэдлэгийн удирдлагын систем ашиглалт өндөр. Бодлогын удирдлагын систем, мэдлэгийн удирдлагын систем, "P-CRM" зэрэг төрийн бодлогыг өндөр түвшинд хүргэх системчилсэн дэд бүтэц өндөр байна. 	<ul style="list-style-type: none"> Технологийн мэргэжлийн ур чадварыг бэхжүүлэхэд авч буй хариу арга хэмжээ хангалтгүй. Ажиллах сэдэл төрүүлэх, мэргэжлийн ур чадвар олгох сургалтыг дэмжих, дадлагажих орчин, суралцах боломж хангалтгүй.
Гүйцэтгэлийн удирдлага	<ul style="list-style-type: none"> Гүйцэтгэлийн үнэлгээгээр тэргүүлэгч яам олон. Гүйцэтгэлд суурилсан байгууллагын соёлтой. 	<ul style="list-style-type: none"> Албан тушаалын зэрэглэл бүрээр гүйцэтгэлд суурилсан байгууллагын соёлыг тэлэхэд дасан зохицох чадварууд харилцан ялгаатай.

④ "SWOT" шинжилгээний матриц боловсруулах

- Гадаад орчноос боломж, эрсдэл үүсгэх хүчин зүйлс, түүнчлэн дотоод орчин дахь давуу, сул талуудад нөлөөлөх хүчин зүйлсийг матрицлаж стратегийн чиглэлийг тодорхойлох.
- Боломж үүсгэх хүчин зүйлсийг байгууллагын давуу талтай хослуулан ашиглаж буй "SO" стратеги, боломж үүсгэх хүчин зүйлс байгууллагын сул талыг нөхөх арга хэмжээ авч буй "WO" стратеги, эрсдэл үүсгэх хүчин зүйлсийг байгууллагын давуу талтай хослуулан ашиглаж буй "ST" стратеги, эрсдэл үүсгэж буй хүчин зүйлсээр байгууллагын сул талыг нөхөж буй "WT" стратеги тус бүрийг боловсруулах.
- Гадаад, дотоод орчны хүчин зүйлс яамд бүрд үзүүлэх нөлөөлөл нь харилцан ялгаатай илэрч болох тул "SWOT" шинжилгээг хийхдээ тухайн байгууллагын давуу, сул талуудад тулгуурлан боломж, эрсдэл үүсгэх хүчин зүйлсийг нэгтгэн авч үзэх шаардлагатай.
- * Өнөөгийн төрийн албанд "SWOT" шинжилгээг 4 хүчин зүйлс, тухайлбал давуу тал, сул тал, боломж, эрсдэл гэж нэг бүрчлэн тодорхойлох байдлаар "SWOT"

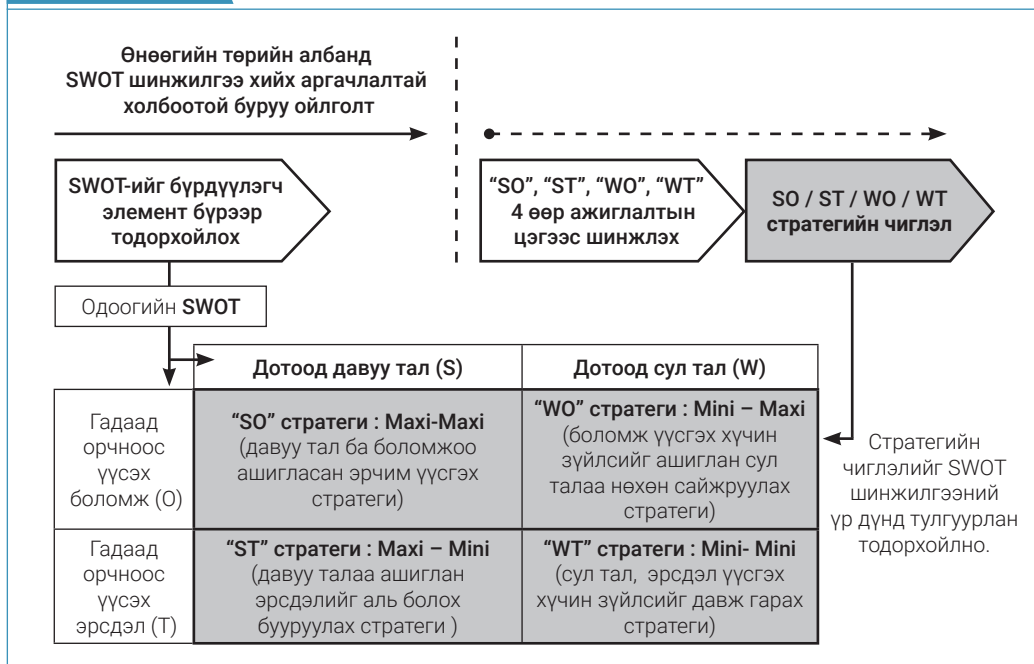
шинжилгээний аргачлалыг буруу ойлгох хандлага давамгайлж байдаг.

⇒ “SWOT” шинжилгээний эцсийн үр дүн нь 4 хүчин зүйлс бүрийн хооронд матрицын шинжилгээ хийх замаар “SO”/ “SW” / “WO” / “WT” стратеги бүрээр стратегийн чиглэлийг боловсруулах явдал юм

- Голлох бүлгүүдтэй семинар, хэлэлцүүлэг зохион байгуулах замаар шинжилгээ хийх нь илүү үр дүнтэй байдаг.

Зураг 1-20

SWOT шинжилгээнд тулгуурлан матрицыг зураглах горим



4-3. Стратегийн чиглэл, стратегийн зорилтуудыг гаргаж авах

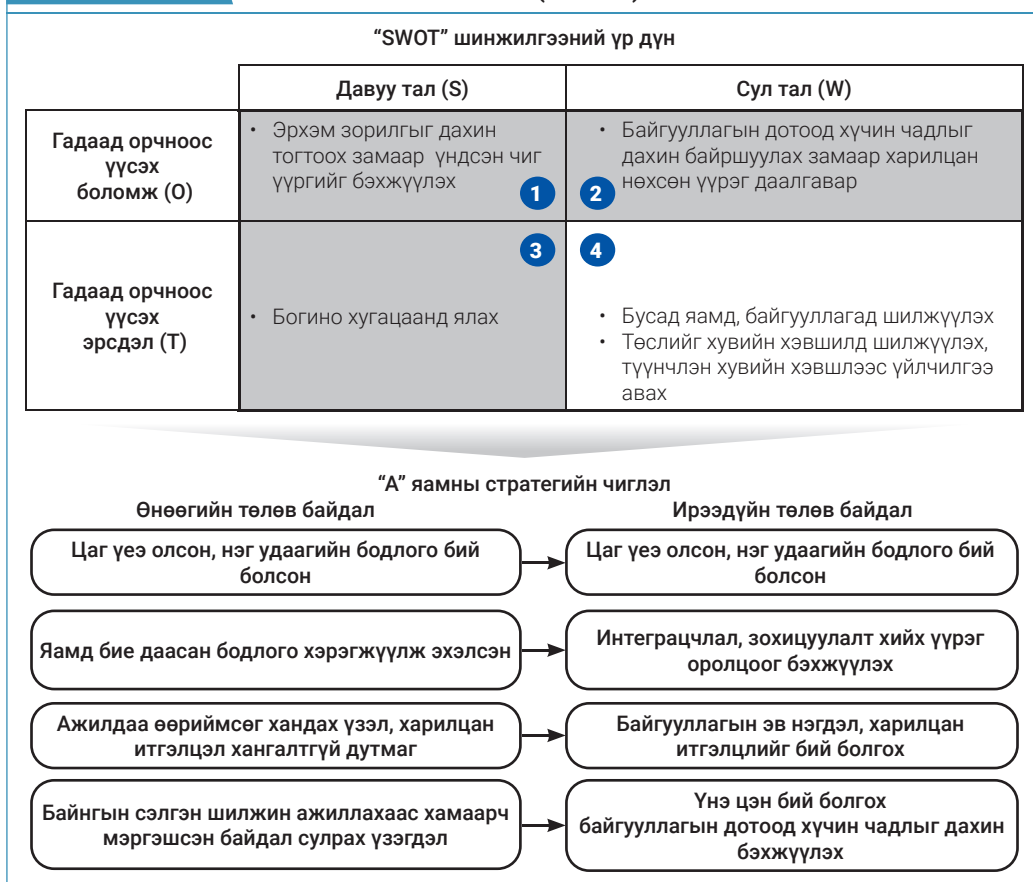
○ “SWOT” шинжилгээний үр дүн, Эрхэм зорилгод хүргэх үндсэн чиг үүргийг бэхжүүлэх, дотоод хүчин чадлыг дахин байршуулах замаар “Cross SWOT”-д тулгуурлан стратегийн чиглэлийг тодорхойлох

- ① **“SO” стратеги:** Гадаад орчноос боломж үүсгэх хүчин зүйлс ба дотоод орчин дахь давуу талуудын хамтын хүчин чармайлтад тулгуурлан байгууллагын Эрхэм зорилгыг дахин тогтоох замаар үндсэн чиг үүргийг бэхжүүлэх стратеги гаргаж авах
- ② **“WO” стратеги:** Гадаад орчноос үүсэх боломж ашиглан дотоод хүчин чадлыг дахин байршуулах замаар дотоод орчин дахь сул талуудаа нөхөн сайжруулах стратеги гаргаж авах
- ③ **“ST” стратеги:** Богино хугацаанд ялах “Quick Win” даалгаврууд (богино хугацаанд гүйцэтгэл, үр дүн гаргах даалгавар)-ыг гүйцэтгэхдээ дотоод орчин дахь давуу талуудаа ашиглан гадаад орчинд эрсдэл үүсгэх хүчин зүйлсийг бууруулах стратегийг гаргаж авах
- ④ **“WT” стратеги:** Гадаад орчны эрсдэлт хүчин зүйлс болон дотоод орчин дахь

сул талуудаа даван гарч буй сэргээх стратеги, түүнчлэн төрийн чиг үүргийг бусад яамдад шилжүүлэх, хувийн хэвшлийн байгууллагаар итгэмжлэн гүйцэтгүүлэх, хүчингүй болгох стратегийг гаргаж авах

Зураг 1-21

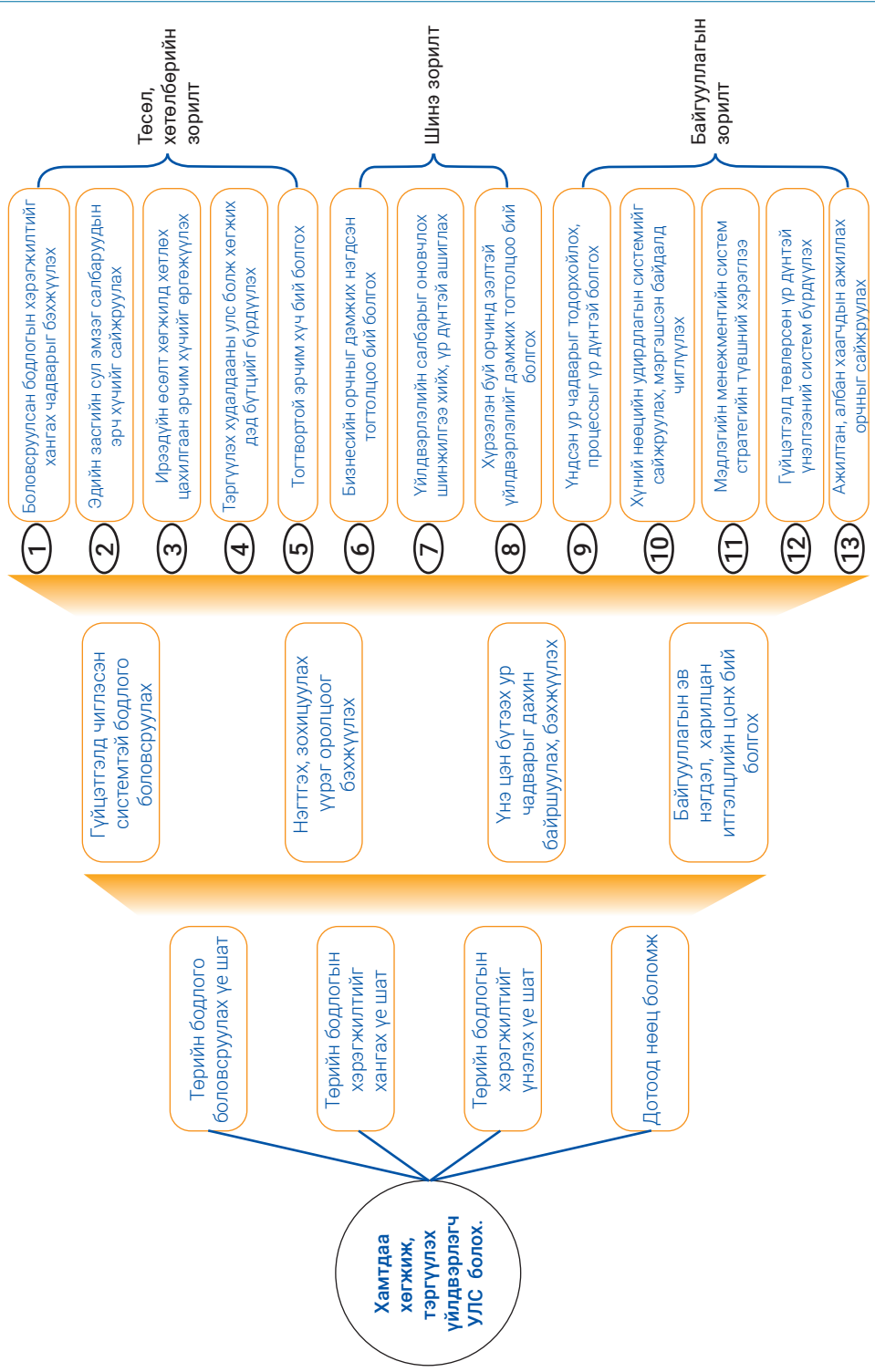
“SWOT” шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан стратегийн чиглэлийг тогтоох нь (жишээ)



- Стратегийн чиглэлд тулгуурлан байгууллагын дотоод хүчин чадал, үүрэг оролцоог бэхжүүлэх зорилгоор стратегийн зорилтуудыг гаргаж авах
 - Стратегийн чиглэл нь төрийн бодлого боловсруулалт, бодлогын хэрэгжилт, бодлогын үр дагавар, үр нөлөөний үнэлгээ, дотоод нөөц боломж зэргээр стратегийн бүрдлийн хамрах хүрээг тогтоож, стратегийн зорилтуудын системт байдлыг баталгаажуулах боломжтой.
 - Стратегийн чиглэлд үндэслэн тодорхойлж буй стратегийн зорилт нь тухайн байгууллагын дотоод хүчин чадалд эрчимтэй хөрөнгө оруулалт хийж, хэрэгжүүлж эхлэх ажлын даалгавар юм. Иймд тухайн байгууллага дахь үндсэн нэгж (Газар, хэлтэс, алба, товчооны дарга, удирдлага, менежер, хариуцсан албан хаагч (гүйцэтгэгч)-ийн түвшинд уулзалт, хэлэлцүүлэг, семинар зохион байгуулах замаар ажилтан, албан хаагчдын зөвшилцөлд суурилж гарган авна.

Зураг 1-22

Стратегийн чиглэлд тулгуурлан стратегийн зорилтуудыг тодорхойлох жишээ



ХАВСРАЛТ

Хавсралт 1. Байгууллагын гадаад орчныг шинжлэх ярилцлагын асуулт

1. Сүүлийн гурван жилд тухайн байгууллагын гадаад орчинд ямар томоохон өөрчлөлт гарсан бэ?
 - Макро түвшинд ямар өөрчлөлт гарсан бэ?
Жишээ нь: бодлогын орчин, эдийн засгийн орчин, нийгэм, соёлын орчин, технологийн орчин гэх мэт
 - Микро түвшинд ямар өөрчлөлтүүд гарсан бэ?
Жишээ нь: Яамд, холбогдох төрийн байгууллага, их дээд сургууль, нутгийн захиргааны байгууллага, санхүүгийн байгууллага гэх мэт
2. Ирэх гурван жилд тухайн байгууллагын гадаад орчинд гарч болох томоохон өөрчлөлтүүд юу байж болох вэ?
 - Макро түвшинд гарч болох өөрчлөлт юу байж байж болох вэ?
 - Микро түвшинд гарч болох өөрчлөлт юу байж болох вэ?
3. Өнгөрсөн хугацаанд гадаад орчны өөрчлөлтөд байгууллага ямар хариу үйлдэл үзүүлж байсан бэ?
4. Түүний үр дүнд юу нь сайн, юу нь буруу болсон бэ?
5. Та эдгээр үр дүнд юу хүргэсэн гэж бодож байна вэ?
6. Цаашид танай байгууллагад ямар нэг өөрчлөлт бий болох тохиолдолд хариу арга хэмжээ авах стратеги, арга зам юу байж болох вэ?
7. Бусад гадаад орчны хүчин зүйлстэй холбогдуулж цаашид анхаарах зүйл, хүлээлт, эрэлт хэрэгцээтэй уялдуулж хэлэх зүйл байна уу?

Хавсралт 2. Байгууллагын дотоод орчныг шинжлэх ярилцлагын асуулт

1. Сүүлийн 2~3 жилд тухайн байгууллагын дотоод орчинд гарсан мэдэгдэхүйц өөрчлөлтүүд юу вэ?
 - Нөөцийн хувьд ямар өөрчлөлт гарсан бэ?
 - Дотоод хүчин чадлын хувьд ямар өөрчлөлт гарсан бэ?
2. Эдгээр өөрчлөлт танай байгууллагад ямар нөлөө үзүүлж байна вэ?
 - Эергээр нөлөөлж буй зүйл нь юу вэ?
 - Сөргөөр нөлөөлж буй зүйл нь юу вэ?
3. Байгууллагын нөөц боломж, ур чадваруудыг бусад байгууллагатай харьцуулахад давуу тал ба сул тал нь юу байна гэж та бодож байна вэ?
4. Тухайн давуу тал, сул талууд танай байгууллагад ямар үр нөлөө үзүүлж байна вэ?
5. Цаашид танай байгууллага эдгээр давуу талыг ашиглах, сул талаа даван туулах арга зам нь юу байж болох вэ?
6. Байгууллагын өөрчлөлтийг хурдасгах, удаашруулахад ямар үндсэн элементэд төвлөрч удирдах ёстой гэж боддог вэ?
7. Дотоод орчны бусад хүчин зүйлстэй уялдуулан анхаарах зүйл, хүлээлт, эрэлт хэрэгцээтэй холбоотой хэлэх зүйл байна уу?

Хавсралт 3. Байгууллагын гадаад, дотоод орчныг шинжлэх арга зүйн семинарыг зохион байгуулах удирдамж

1. Зорилго

- Одоо болон ирээдүйд үүсэж бий болох орчны талаарх төсөөлөл, нөхцөл байдлын талаарх ойлголт бий болгох
- Байгууллагын өнөөгийн нөхцөл байдал, дотоод асуудлыг тодорхойлох, харилцан нэг цэгт төвлөрөх уур амьсгал бүрдүүлэх (зөвшилцөлд хүрэх)
- Өөрчлөлтийн талаар хэрэгцээ шаардлагыг мэдэрч ойлгох, хариу арга хэмжээ авах төлөвлөгөө боловсруулах

2. Субъект

- Нэгж алба бүтэц бүрээр "хэлтсийн дарга"-ын түвшний 1 хүн, нийт 20 хүн байх (хэрэв 30 хүнээс хэтэрсэн тохиолдолд тэнцвэртэй байлгах талаас харгалзах)
- * Байгууллагын чиг үүрэг бүрээр, мөн албан тушаалын түвшингээр семинар зохион байгуулах боломжтой.

3. Хугацаа

- 2 өдөр (тухайн асуудлаас хамаарч 3 өдрөөр зохион байгуулах боломжтой)

4. Зохион байгуулах газар

- Ажлын байрнаас алслагдсан семинар зохион байгуулах боломжтой газрууд (зочид буудал, хүрээлэн)

5. Семинарын үйл ажиллагаа

- Оролцогчдыг 3-4 баг болгон удирдах (Баг бүрийг дэд сэдвээр ажиллуулах боломжтой)
- Баг бүрээр ахлагч, чиглүүлэгч сонгох (чиглүүлэгч нь төвийг сахисан байр сууринаас арга хэмжээ удирдан явуулахад туслах үүрэгтэй)
- Брэйнстроминг (оюуны довтолгоо) хийх зарчмаар хэрэгжүүлэх
- Үг үсэг, тоо хэмжээ хөөцөлдөх, шүүмжлэхийг хориглох, бусдын санааг ашиглахаас зайлсхийх, чөлөөт байдлыг эрмэлзэх

6. Бусад

- Ажил сайжруулалтыг хариуцсан алба нэгжийн үүрэг оролцоо, бэлтгэл ажлыг сайтар хангах
- Бусад шаардлагатай зүйлс

Модуль 2

БҮТЭЦ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫГ ДАХИН ТӨЛӨВЛӨХ

I. ОЙЛГОЛТ

II. ХАМРАХ ХҮРЭЭ

III. НАРИЙВЧИЛСАН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

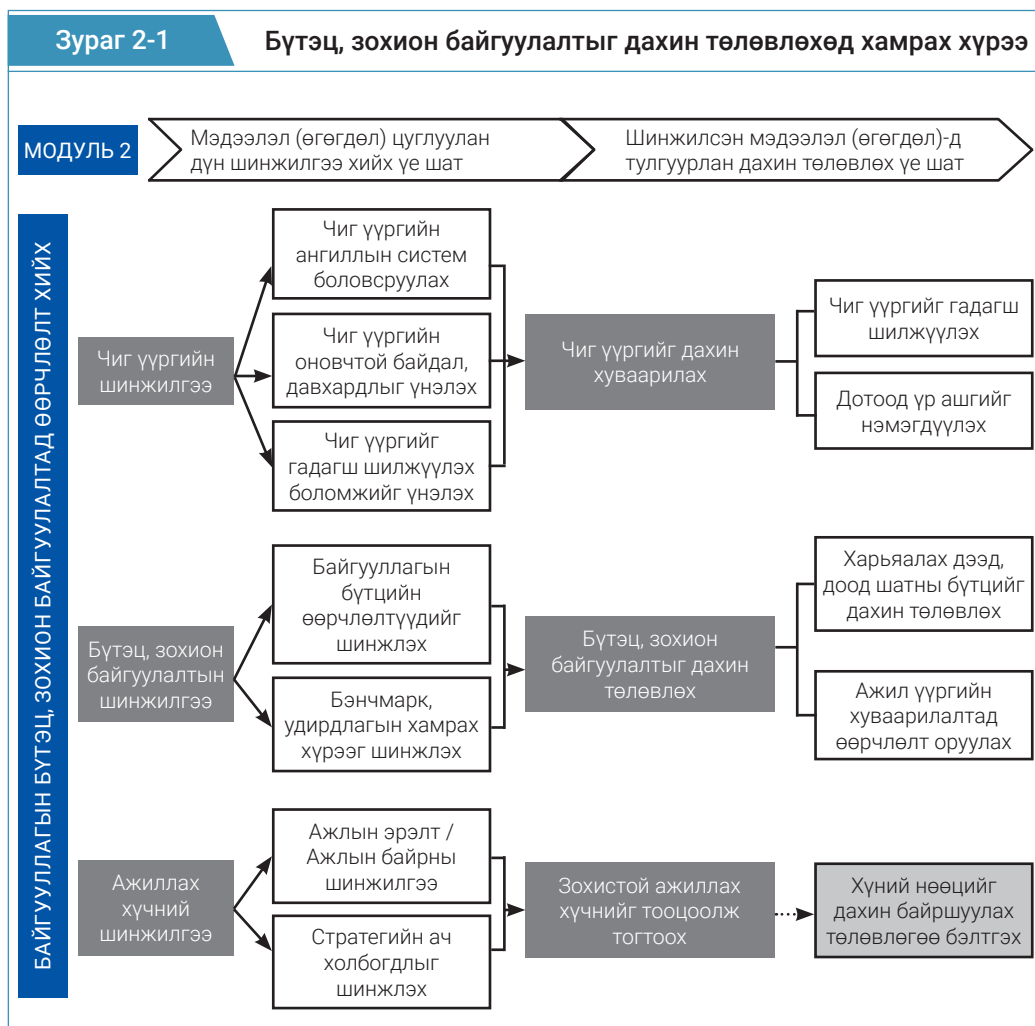
ХЭСЭГ 1. Чиг үүргийг шинжлэх, дахин хуваарилах

ХЭСЭГ 2. Бүтэц, зохион байгуулалтад шинжилгээ хийх, дахин төлөвлөх

ХЭСЭГ 3. Зохистой ажиллах ХҮЧИЙГ тооцоолох

Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх хүрээ

- Байгууллагын чиг үүргийг дахин тодорхойлж, бүтэц зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөж, улмаар зохистой ажиллах ХҮЧИЙГ тооцоолох үйл явц зэргээс бүрдсэн бүтцийн өөрчлөлт нь 1) мэдээлэл, өгөгдөл цуглуулах замаар дүн шинжилгээ хийх, түүнчлэн 2) шинжилгээ хийсэн мэдээлэл, өгөгдөлд тулгуурлан дахин төлөвлөх гэсэн 2 үе шатнаас бүрддэг.
- Тус модулийн хамрах хүрээнд хийх байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтын оношилгооны үр дүн болох шаардагдах орон тоо, шилжилт хөдөлгөөний орон тоо, ажиллагсдын цалин хөлсийг тооцож удирдах зэрэг нь байгууллагын ерөнхий удирдлага, зохион байгуулалтад бүхэлд нь ашиглагдах боломжтой.



ХЭСЭГ 1.

ЧИГ ҮҮРГИЙН ШИНЖИЛГЭЭ, ТҮҮНИЙГ ДАХИН ТОДОРХОЙЛОХ НЬ

I. ОЙЛГОЛТ

II. ХАМРАХ ХҮРЭЭ

III. НАРИЙВЧИЛСАН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

1. Чиг үүргийн ангиллын систем боловсруулах
2. Чиг үүргийн оновчтой байдлыг үнэлэх
3. Чиг үүргийн давхардлыг үнэлэх
4. Чиг үүргийн нэгдсэн үнэлгээ
5. Чиг үүргийг гадагш шилжүүлэх боломжийг үнэлэх
6. Чиг үүргийг дахин хуваарилах



1. Зорилго

- Одоогийн чиг үүргийн системийг бодитой оношлон анхаарал татаж буй гол асуудалд шинжилгээ хийж, байгууллагын эрхэм зорилгын биелэлт, дотоод хүчин чадлыг дээд зэргээр сайжруулахад чиг үүргийн системийн дахин тодорхойлолтын зорилго оршино.

2. Нэр томъёоны тодорхойлолт

- **Чиг үүрэг:** Төрөөс тогтмол гүйцэтгэж буй ажил үүрэг
- **Ерөнхий чиг үүрэг:** Яам, газар, алба, товчооны түвшинд хэрэгжүүлэх чиг үүрэг, мөн төсвийн систем дэх хөтөлбөрийн түвшний чиг үүрэг
(Жишээ нь: байгууллагын удирдлага, цахим засаглал гэх мэт)
- **Үндсэн чиг үүрэг:** Яамны хэлтэс, багийн түвшинд хэрэгжүүлэх чиг үүрэг, ингэхдээ харьяа дээд шатлалын ерөнхий чиг үүргийг гүйцэтгэх нарийвчилсан чиг үүрэг
(Жишээ нь: байгууллагын тогтолцоо, зохион байгуулалтын систем гэх мэт)
- **Дэд чиг үүрэг:** Хууль тогтоомж, зохион байгуулалт зэргийг хийх эрх зүйн үндэслэл, бүртгэл мэдээлэл ангилах шалгуурыг харгалзан тодорхойлсон чиг үүрэг
(Жишээ нь: байгууллага, ажиллах хүчний удирдлагын тогтолцооны судалгаа, үйл ажиллагаа гэх мэт)

3. Үр дүнгийн хэрэглээ, ашиглалт

- Чиг үүргийн оношилгоо хийснээр одоо гүйцэтгэж буй чиг үүргийн дотоод үр ашгийг дээшлүүлэх, түүнчлэн тухайн чиг үүргийг гадагш шилжүүлэх төлөвлөгөө бэлтгэх.
Холбогдох чиг үүргийг гүйцэтгэхэд байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх буюу бүтцийн өөрчлөлт оруулах, зохистой ажиллах ХҮЧИЙГ тооцоолох зэрэгт ашиглана.

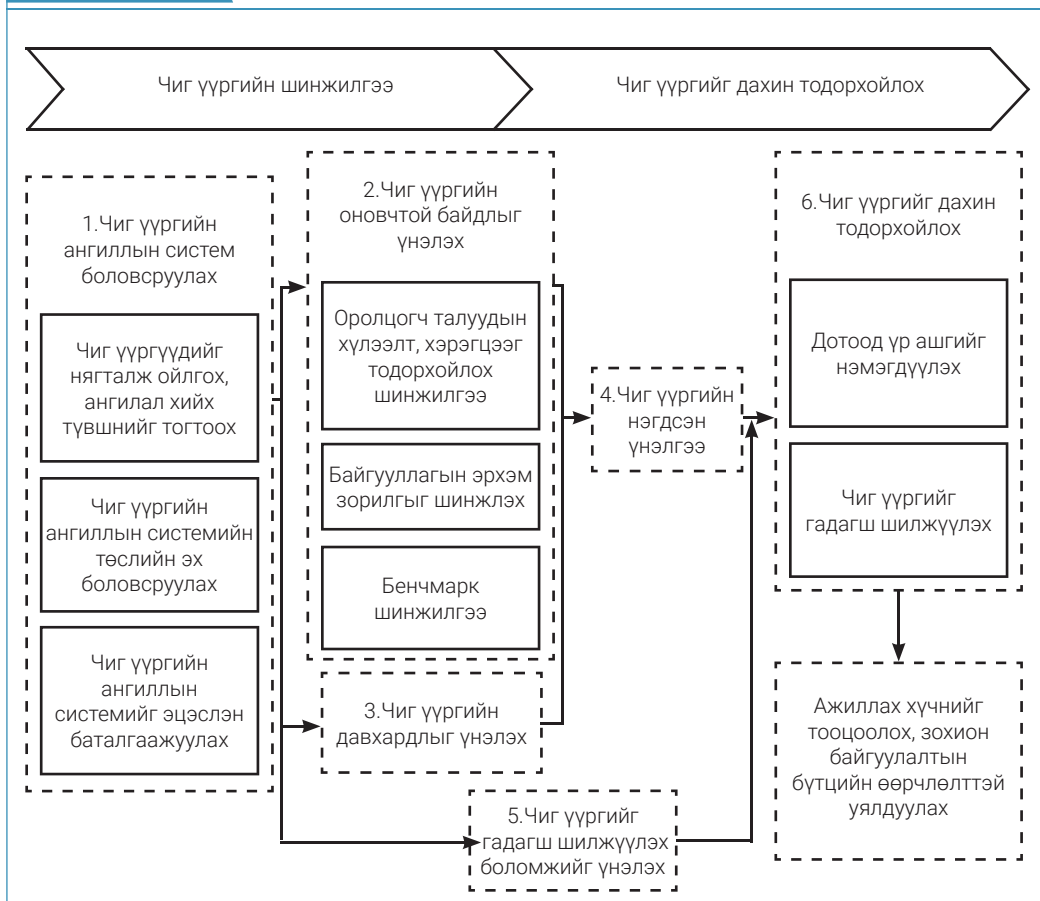
II Хамрах хүрээ

1. Хамрах хүрээ

- Чиг үүргийг дахин тодорхойлох үйл явц нь “Чиг үүргийн шинжилгээ”, “Чиг үүргийг дахин хуваарилах” үе шатнаас бүрдэнэ.

Зураг 2-2

Чиг үүргийн дахин хуваарилалтын хүрээ



2. Үе шат бүрээр тайлбарлах

Дугаар	Ангилал	Боловсруулах аргачлал
1	Чиг үүргийн ангиллын систем боловсруулах	Төрийн чиг үүргийн ангиллын систем ¹ , байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтын систем, ажил үүргийн хуваарилалт зэргийг ашиглан одоогийн чиг үүргийн ангиллын системийг тэмдэглэж бичих, хэрэв энэ нь хангалтгүй бол чиг үүргийн ангиллын систем боловсруулах процессын дагуу "чиг үүргийн ангиллын систем"-ийн төслийн эхийг урьдчилан боловсруулсны дараа тухайн чиг үүргийн мэдээллийг тэмдэглэж оруулах.
2-(1)	Чиг үүргийн оновчтой байдлыг үнэлэх	Оролцогч талуудын хүлээлт, хэрэгцээ шаардлага
2-(2)		Тухайн чиг үүрэг байгууллагын эрхэм зорилгод нийцсэн эсэхийг "Эрхэм зорилгыг шинжлэх үнэлгээний аргачлал"-аар үнэлж, тэмдэглэх Байгууллагын эрхэм зорилгод хүрэх стратегийн зорилтуудад үндэслэн зохицуулалт (өргөжүүлэх, багасгах) хийх ёстой чиг үүргүүдийг тэмдэглэх
2-(3)		Бенчмарк
3	Чиг үүргийн давхардлыг үнэлэх	Хөгжил дэвшлээр тэргүүлэгч байгууллага, ижил төстэй үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллага дахь тодорхой чиг үүрэгтэй харьцуулах замаар оновчтой байдлыг үнэлж тэмдэглэх
4	Чиг үүргийн нэгдсэн үнэлгээ	Газар, алба, товчоо, хэлтэс зэрэг тухайн байгууллагын бүх нэгжүүдэд хэрэгжиж буй чиг үүргүүдийн өнөөгийн байдалд шинжилгээ хийж, ижил төстэй эсвэл адил чиг үүрэг гүйцэтгэж буй алба нэгжийг олж тогтоон тэдгээр чиг үүргүүд давхардаж хэрэгждэг эсэхийг үнэлэх
5	Чиг үүргийг гадагш шилжүүлэх боломжийг үнэлэх	Чиг үүргийн оновчтой байдал, давхардлын үнэлгээнд тулгуурлан нэгдсэн үнэлгээ хийх замаар тухайн чиг үүргийг дахин хуваарилах хүрээнд авах санаа, сургамжийг гаргаж авах
6	Чиг үүргийг дахин хуваарилах	Зах зээлд өрсөлдөх чадвар, нийтэд чиглэсэн байдал, иргэдэд хүртээмжтэй байдал зэрэг шалгуурт үндэслэн хуулийн этгээджүүлэх, хувийн хэвшилд итгэмжлэн гүйцэтгүүлэх, орон нутагт шилжүүлэх зэргээр чиг үүргийн зохицуулалт хийх арга замыг бэлтгэх
		Чиг үүргийн нэгдсэн үнэлгээ, чиг үүргийн гадагш шилжүүлэх боломжийг үнэлэх зэрэгт тулгуурлан тухайн чиг үүргийн дотоод үр ашгийг нэмэгдүүлэх, гадагш шилжүүлэх саналыг боловсруулж, зохицуулалт хийж буй шалтгааныг тэмдэглэх

- BRM (Business Reference Model) Төрөөс хэрэгжүүлж буй бүх үйл ажиллагааг чиг үүрэг болон зорилго тус бүрээр ангилах
 - **Чиг үүргээр ангилсан систем:** Төрөөс тогтмол хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагаа (6 үе шат)
 - **Зорилгоор ангилсан систем:** Байгууллага бүр тодорхой зорилгод хүрэхэд чиглүүлсэн үүрэг даалгаврууд (4 үе шат)

3. Гарц, үр дүн

- Чиг үүргийн дахин хуваарилах ажлын эцсийн үр дүн нь тухайн чиг үүргийн оновчтой байдал, давхардлын үнэлгээг хийх замаар түүний дотоод үр ашгийг нэмэгдүүлэх, гадагш шилжүүлэх арга замыг харуулах юм. Энэ нь тохирох үндэслэл, гол агуулгыг тусгаж тэмдэглэсэн маягтаас бүрдэнэ.

Хүснэгт 2-1

Чиг үүргийн дахин хуваарилалтыг эцэслэн тогтоох гарц, үр дүнг тэмдэглэх хүснэгт

Ангилал			Дотоод үр ашгийг нэмэгдүүлэх				Гадагш чиглүүлэх	Шинээр бий болгох	Өнөөгийн байдлыг хадгалах
Ерөнхий чиг үүрэг	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Бэхжүүлэх	Багасгах	Хүчингүй болгох	Нэгтгэх			

Ангилал			Гадагш чиглүүлэх	Шинээр бий болгох	Өнөөгийн байдлыг хадгалах
Ерөнхий чиг үүрэг	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг			



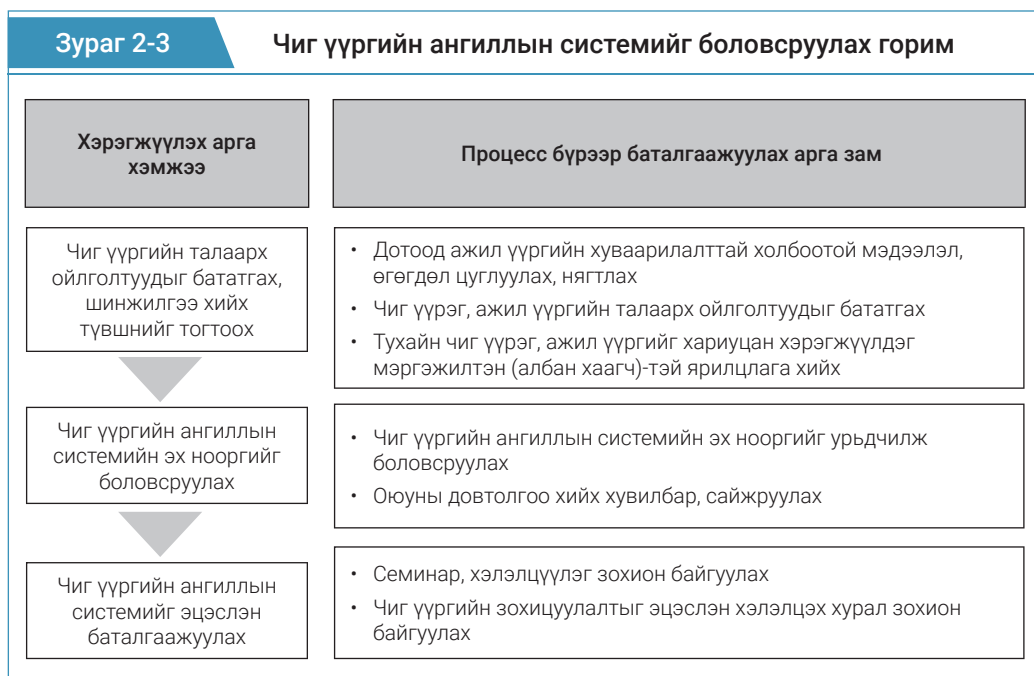
1. Чиг үүргийн ангиллын систем боловсруулах

1-1. Ойлголт

- Чиг үүргийн ангиллын систем боловсруулах горим нь тухайн хариуцаж буй этгээд эхлээд чиг үүргийн ангиллын системийн төслийн эхийг бэлтгэж, улмаар тухайн чиг үүргийг хариуцан хэрэгжүүлж буй менежер, албан тушаалтан, мэргэжлийн зөвлөхүүдтэй хамтран чиг үүргийн ангиллын системийг баталгаажуулах замаар эцэслэх үйл явцаас бүрдэнэ.

Зураг 2-3

Чиг үүргийн ангиллын системийг боловсруулах горим

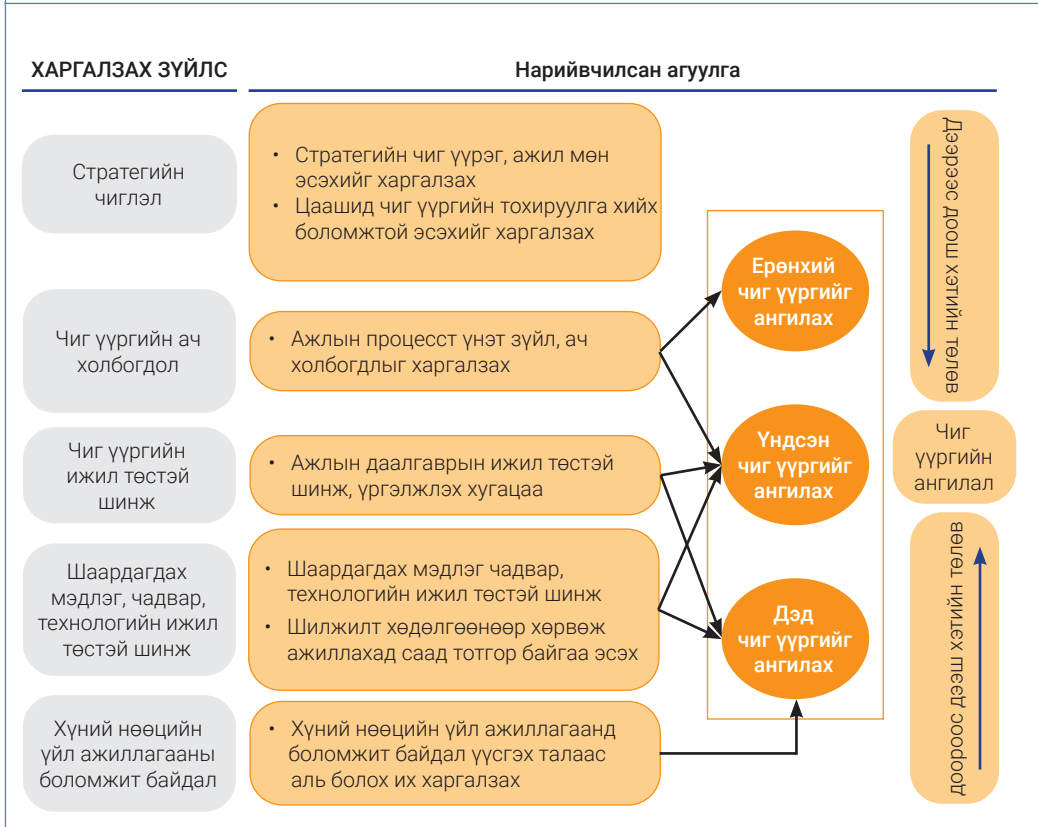


1-2. Процесс

- Чиг үүргийн ангиллын системийг боловсруулах процесс, процесс бүрээр өгөгдөл судлах аргачлалыг дараах горимоор гүйцэтгэх бөгөөд тухайн байгууллагын онцлогоос хамаарч зарим хэсгийг хураангуйлах, мөн өөр аргачлал ашиглаж болно.
- ① **Чиг үүргийн тухай ойлголтоо бататгах, шинжилгээ хийх түвшнийг тогтоох**
Хариуцаж буй этгээдийн зүгээс тухайн яамны бүх чиг үүргийн талаарх ойлголт авах үе шат бөгөөд ингэхдээ “Ажил үүргийн хуваарилалтын хүснэгт” зэрэгт тулгуурлан сайтар мэдэж ойлгохын зэрэгцээ холбогдох чиг үүргийг хэрэгжүүлж буй мэргэжилтэн (албан хаагч)-тэй ярилцлага хийснээр тухайн чиг үүргийн талаарх ойлголтоо өргөжүүлэх үе шат юм.

Зураг 2-4

Чиг үүргүүдийг нягтлан ойлгох, шинжилгээ хийх түвшнийг тогтоох горим



② **Чиг үүргийн ангиллын системийн төсөл боловсруулах**

Тухайн чиг үүрэгтэй холбоотой өгөгдөл, олж мэдсэн мэдээлэлдээ тулгуурлан чиг үүргийн ангиллын системийн төслийг эхийг боловсруулна. Ингэхдээ дараах маягт (формат)-д тусгасан шаардлагад нийцүүлж боловсруулна.

Жич: Төслийн эхийг Төрийн чиг үүргийн ангиллын систем (BRM)¹-ийг ашиглан боловсруулах нь хялбар дөхөм байх болно..

• BRM (Business Reference Model) Төрөөс хэрэгжүүлж буй бүх үйл ажиллагааг чиг үүрэг болон зорилго тус бүрээр ангилах
 - **Чиг үүргээр ангилсан систем:** Төрөөс тогтмол хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагаа (6 үе шат)
 - **Зорилгоор ангилсан систем:** Байгууллага бүр тодорхой зорилгод хүрэхэд чиглүүлсэн үүрэг даалгаврууд (4 үе шат)

Зураг 2-5

Төрийн чиг үүргийн ангиллын системийн бүрдэл, түвшин бүрийн тодорхойлолт

1-р түвшин	Салбар
------------	--------

- Иргэдэд чиглэсэн төрийн ажил, үйлчилгээ, Засгийн газрын үйл ажиллагааны төсвийн хуваарилалт, Олон улсын жишиг зэргийг харгалзан ангилах (Жишээ нь: нийтийн захиргаа, нийтийн хэв журам, аюулгүй байдал, ...)
- ☞ 15 чиг үүрэг

2-р түвшин	Нарийвчилсан салбар
------------	---------------------

- Бодлогын чиглэлийг яамдын ерөнхий чиг үүрэгтэй уялдуулах зорилгоор төрийн бодлогын салбараас доогуур түвшинд чиг үүрэг бүрээр ангилах (Жишээ нь: Нийтийн захиргаа, Засгийн газрын нөөцийн удирдлага, ...)
- ☞ 66 чиг үүрэг

3-р түвшин	Ерөнхий чиг үүрэг
------------	-------------------

- Яамд бүрийн газар, алба, товчооны түвшинд хэрэгжүүлэх чиг үүрэг ба төсвийн хөтөлбөрийн түвшний чиг үүрэг (Жишээ нь: Байгууллагын удирдлага, зохион байгуулалт, Цахим засаглал, ...)
- ☞ 480 чиг үүрэг

4-р түвшин	Үндсэн чиг үүрэг
------------	------------------

- Яамд бүрийн "Хэлтэс, баг"-ийн түвшинд харьяа дээд шатлалын ерөнхий чиг үүргийг гүйцэтгэх нарийвчилсан чиг үүрэг (Жишээ нь: Байгууллагын тогтолцоо, ...)
- ☞ 2,714 чиг үүрэг

5-р түвшин	Дэд чиг үүрэг
------------	---------------

- Хууль тогтоомж, зохион байгуулалтын үндэслэл, бүртгэл мэдээлэл ангилах шалгуурыг харгалзан тодорхойлсон чиг үүрэг (Жишээ нь: Байгууллага, ажиллах хүчний удирдлагатай холбоотой судалгаа, үйл ажиллагаа гэх мэт)
- ☞ 12,160 чиг үүрэг

6-р түвшин	Нэгж үүрэг даалгавар
------------	----------------------

- Ажил, үүргийн ижил төстэй шинж, онцлог шинжийг харгалзан дэд чиг үүргийг нарийвчлан хэрэгжүүлэх ажил үйлчилгээ (Жишээ нь : Захиргааны эрх мэдлийг итгэмжлэх, эрх шилжүүлэх тухай журам, Засгийн газрын агентлагийн менежмент, ...)
- ☞ 39,689 чиг үүрэг

③ Чиг үүргийн ангиллын системийг эцэслэн бататгах

Боловсруулсан төслийг газар алба, товчоо ба харьяа байгууллагын санал, байр суурийг тусгасны дараа хэлэлцүүлэг, семинар зохион байгуулж чиг үүргийн ангиллын системийг баталгаажуулна.

- ☞ Тухайн нэгж нь Төрийн чиг үүргийн ангиллын систем (BRM)-д үндэслэн боловсруулсан саналын төсөл бодитоор хэрэгжүүлж буй чиг үүргээс ялгаатай байх тохиолдолд "Байгууллагын зохион байгуулалт, түүний хэрэгжилтийг хангах журам, эрх шилжүүлэх шийдвэр гаргах журам, ажил үүргийн хуваарилалтын хүснэгт" зэргийг ашиглан засвар өөрчлөлт оруулах санал, байр сууриа бичгээр хураалгана.

Хүснэгт 2-2

Чиг үүргийн ангиллын системийн жишээ

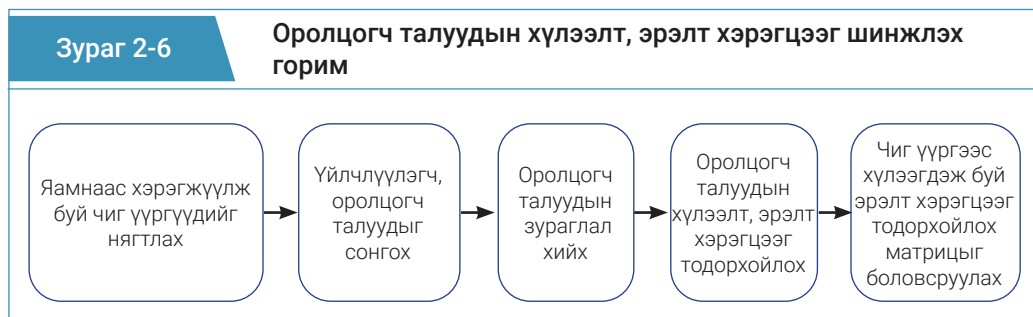
Ерөнхий чиг үүрэг	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Хариуцах алба, нэгжүүд	Гүйцэтгэх ажилтны тоо
Байгууллагын удирдлага, зохион байгуулалт	Бүтэц, зохион байгуулалтын төлөвлөлт	Яамдын бүтэц, орон тооны удирдлага	Бүтэц, зохион байгуулалт, төлөвлөлтийн хэлтэс	.. хүн
		Төрийн байгууллагын тогтолцоог боловсронгуй болгох	Бүтэц, зохион байгуулалт, төлөвлөлтийн хэлтэс	.. хүн
		Бүтэц, орон тооны удирдлагын судалгаа, үйл ажиллагаа	Бүтэц, зохион байгуулалт, төлөвлөлтийн хэлтэс	.. хүн
		Ажлын шинжилгээ	Бүтэц, зохион байгуулалт, оношилгооны хэлтэс	.. хүн
	Байгууллагын удирдлага (эдийн засаг, нийгэм)	Яамдын бүтэц, орон тооны удирдлага	Бүтэц, зохион байгуулалт, төлөвлөлтийн хэлтэс	.. хүн
		Тусгай орон тооны зөвшөөрөл олгох, удирдах, үйл ажиллагааны тогтолцоо	Бүтэц, зохион байгуулалт, төлөвлөлтийн хэлтэс	.. хүн
		Гэрээт ажиллах хүчийг үр дүнтэй удирдах	Захиргаа, зохион байгуулалтын хэлтэс	.. хүн
		Хэрэгжүүлэгч агентлагуудын үйл ажиллагаа, тогтолцоог сайжруулах	Бүтэц, зохион байгуулалт, оношилгооны хэлтэс	.. хүн
	Бүтэц, зохион байгуулалтын систем	Төрийн чиг үүргийн ангиллын системийн удирдлага, боловсронгуй болгох	Бүтэц, зохион байгуулалт, оношилгооны хэлтэс	.. хүн
		Бүтэц, зохион байгуулалт, орон тооны судалгаа, үйл ажиллагаа	Эдийн засгийн хэлтэс	.. хүн
	Чиг үүргийн шинжилгээ	Байгууллагын үйл ажиллагааны стратеги боловсруулах, стратегийн хөгжил	Бүтэц, зохион байгуулалт, оношилгооны хэлтэс	.. хүн
		Бүтэц, зохион байгуулалтын оношилгоо хийх	Бүтэц, зохион байгуулалт, оношилгооны хэлтэс	.. хүн
	Оношилгоонд үндэслэсэн зөвлөх үйлчилгээ	Байгууллагын дотоод хүчин чадлыг үнэлэх	Бүтэц, зохион байгуулалт, оношилгооны хэлтэс	.. хүн
		Бүтэц, зохион байгуулалтын оношилгоог дэмжих	Бүтэц, зохион байгуулалт, оношилгооны хэлтэс	.. хүн

2. Чиг үүргийн тохирсон байдлыг үнэлэх

2-1. Оролцогч талуудын хүлээлт, эрэлт хэрэгцээг тодорхойлох шинжилгээ

(1) Процесс

Оролцогч талуудын хүлээлт, хэрэгцээг тодорхойлох шинжилгээ нь аливаа яамнаас хэрэгжүүлж буй чиг үүргүүдэд үндэслэн оролцогч талуудын зураглалыг гаргах замаар тухайн чиг үүрэгт тавигдах шаардлагыг дүгнэн нэгтгэх, улмаар тухайн чиг үүргээс хүлээгдэж буй эрэлт хэрэгцээг тодорхойлох матрицыг горимын дагуу боловсруулж гаргах зорилготой.



(2) Хэрэгжүүлэх арга зам

① Яамнаас хэрэгжүүлж буй чиг үүргүүдийн ойлголтыг нэг бүрчлэн бататгах

Төрийн чиг үүргийн ангиллын систем, “Байгууллагын зохион байгуулалт, түүний хэрэгжилтийг хангах журам, эрх шилжүүлэх шийдвэр гаргах журам, ажил үүргийн хуваарилалтын хүснэгт” зэргийг ашиглан тухайн чиг үүргүүдийн талаар бататгаж ойлгох

② Үйлчлүүлэгч, оролцогч талуудыг сонгон тогтоох

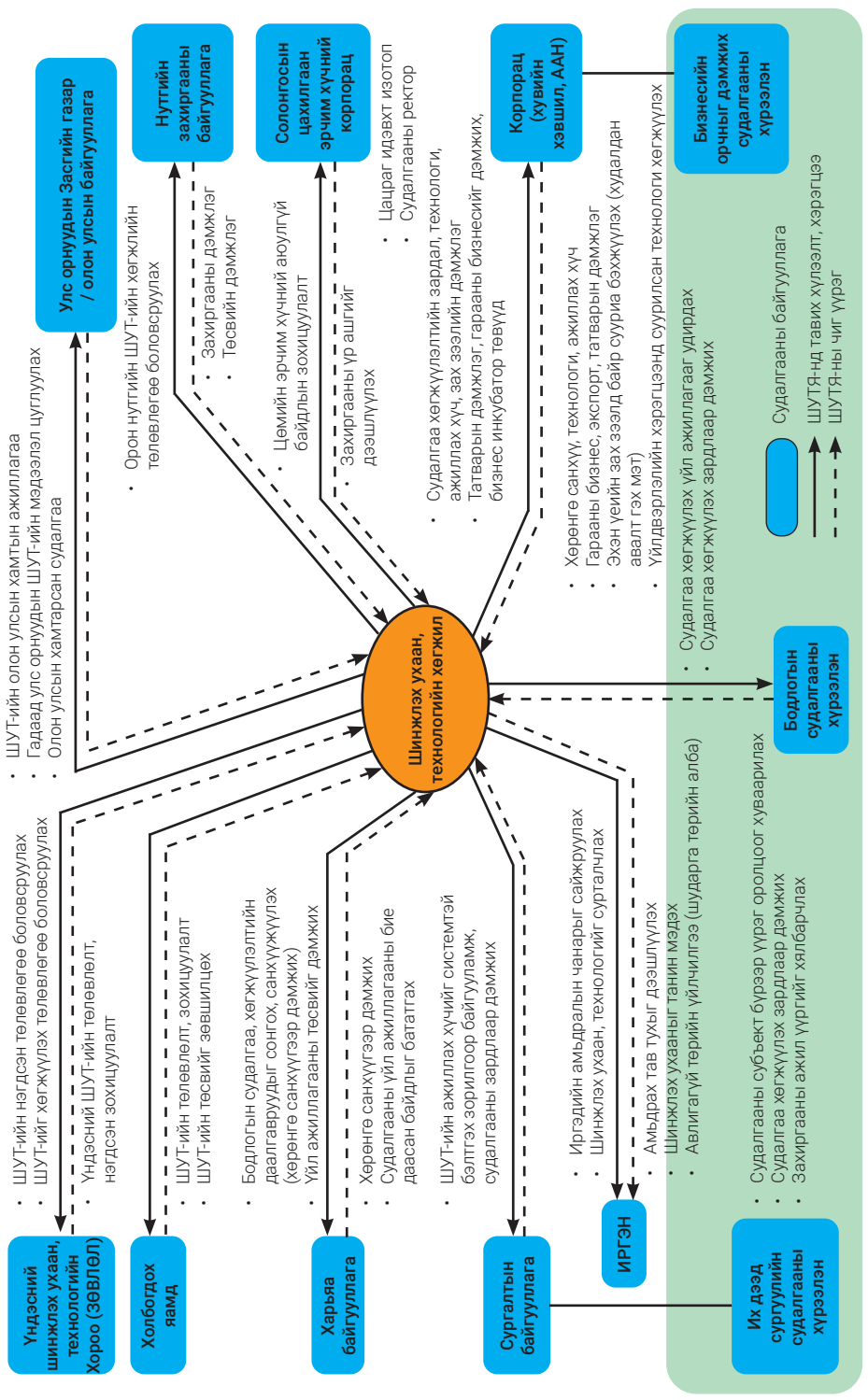
Яамнаас үзүүлж буй төрийн үйлчилгээний үр шимийг хүртэгч, үйлчилгээ үзүүлэхэд хамтран ажиллагч гэх зэрэг тухайн байгууллагад шууд нөлөөлөл үзүүлэх анхдагч, хоёрдогч үйлчлүүлэгчийн бүлгийг тодорхойлж, тухайн байгууллагын үйлчилгээ хүлээн авч буй “Үйлчлүүлэгчийн бүлгэм”-д шууд болон шууд бусаар нөлөөлж буй “Оролцогч тал” хэн болохыг тодорхой болгох

③ Оролцогч талуудын зураглал хийх

Сонгож тогтоосон үйлчлүүлэгч, оролцогч тал, түүнчлэн байгууллага хоорондын нийлүүлэх ажил, үйлчилгээг тодорхой болгож, харилцан хяналт тавих, хамтрах, нөхөх, шахалт үзүүлэх, бодлогын санал гаргах зэргээр субъект бүрийн үүрэг оролцоог товч тэмдэглэх

Зураг 2-7

Оролцогч талуудыг зураглах жишээ



④ **Оролцогч талуудын хүлээлт, эрэлт хэрэгцээнд шинжилгээ хийх**

Үйлчлүүлэгч болон оролцогч тал тус бүрээр 1) чиг үүрэг, 2) дотоод хүчин чадал, 3) сэтгэл ханамж зэрэгт тавигдах хүлээлт, хэрэгцээ шаардлагыг төлөөлөхүйц нэр төрлүүд (дэд ангилал)-ээр хамрах хүрээг тогтоож, багана тус бүрд тэмдэглэл хөтлөх

* ②~④-т заасан нарийвчилсан агуулга, маягтыг [Модуль 1. Орчны шинжилгээ, стратегийн чиг баримжааг гаргахад үйлчлүүлэгч, оролцогч талуудын шинжилгээ]-ний үр дүнг ашиглаж боловсруулах

⑤ **Чиг үүргээс хүлээгдэх эрэлт хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлох матриц боловсруулах**

Оролцогч тал бүрээр чиг үүрэгт тавигдах эрэлт хэрэгцээ, шаардлагыг ангилж бичих, улмаар үүнд үндэслэн зохицуулалт хийх арга замыг тодорхойлох

Хүснэгт 2-3

Оролцогч талуудын хүлээлт, хэрэгцээг шинжлэх жишээ

Чиг үүрэг	Оролцогч талууд	Тавигдах шаардлага	Зохицуулалт хийх арга зам
..... үйлчилгээ	Засгийн газар үйлдвэрлэлийн салбарыг олон улсын тавцанд гаргах замаар үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх, дэмжих	шинээр бий болгох
	Холбогдох байгууллага (төрийн салбар) үйлчилгээ, -тэй холбогдох зохицуулалтад үндэслэн харьяа байгууллага, ажил үүргийн холбоотой байгууллагуудаас хэрэгжүүлэх боломжтой ажлуудыг идэвхтэй шилжүүлэх	тусгаарлах
		Үндсэн чиг үүрэг болох үйлчилгээний бодлого ба чиг үүргийн чадавхыг бэхжүүлэх	бэхжүүлэх
	Холбогдох ААН (хувийн салбар) үйлчилгээ ба технологийн олон талт байдлыг бууруулах бодлогоос зайлсхийх, зохицуулалтыг уян хатан болгох замаар зах зээлийн бие даасан байдлыг өргөжүүлэх	хүчингүй болгох
	Мэргэжлийн зөвлөх, (шинжээч) үйлдвэрлэлийн өсөлтийн хөдөлгөгч хүч болох жижиг дунд венч хөрөнгө оруулалтын компаниудыг дэмжих, бодлогын чиг үүргийг бэхжүүлэх	бэхжүүлэх
	Иргэн (Төрийн бус байгууллага)	Саадгүй түргэн шуурхай үйлчилгээ, үйлчлүүлэгчдийн сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх зорилгоор шинэ үйлчилгээ хүргэх систем (тогтолцоо) бүрдүүлэх хэрэгцээ шаардлага	шинээр бий болгох

2-2. Байгууллагын эрхэм зорилгод шинжилгээ хийх

- Байгууллагын зохион байгуулалтад өөрчлөлт оруулах хүсэлтэд нарийвчлан тусгасан чиг үүргүүд нь тухайн байгууллагын эрхэм зорилго талаас стратегийн чиглэл, стратегийн зорилтуудтай нийцэж байгаа эсэхийг үнэлэх

Хүснэгт 2-4

Байгууллагын эрхэм зорилгыг шинжлэх жишээ

① Зорилтот чиг үүрэг	Оновчтой байдлыг үнэлэх шинжилгээ			⑥ Авах санаа, сургамж	⑦ Зохицуулалт хийх арга зам
	② Чиг үүргийн ангилал	③ Эрхэм зорилго	④ Стратегийн чиглэл		
	⑤ Стратегийн зорилт				
..... үйлчилгээ	хэрэгжүүлэх	Тухайн байгууллагын ЭРХЭМ ЗОРИЛГО	Идэвхтэй, нэгдсэн үйлчилгээ үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэхэд саад тээг болж буй асуудлыг шийдвэрлэхэд Засгийн газраас идэвхтэй хариу арга хэмжээ авах хэрэгцээ шаардлага	Чиг үүргийг бэхжүүлэх

*** Боловсруулах аргачлал**

- ① **Зорилтот чиг үүрэг:** Шинээр бий болгох, бэхжүүлэх, багасгах зэргээр зохицуулалт хийх субъект болж буй чиг үүргийн нэрийг тэмдэглэх
- ② **Чиг үүргийн ангилал:** Төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, зохицуулах, хянах (аудит), шүүх, шийдвэрлэх, шалгах (хянан хэлэлцэх), мөрдөх (судлах), судалгаа, шинжилгээ хийх, шинжлэх, зөрчлийг бууруулах, маргаан зохицуулах, бодлогын зохицуулалт хийх гэсэн чиг үүргээс сонгож тэмдэглэх
- ③ **Эрхэм зорилго:** Байгууллагын үйл ажиллагаанд мөрдөх хууль тогтоомж, удирдлага зохион байгуулалтад үндэслэн боловсруулсан байгууллагын зорилгыг тэмдэглэж бичих
- ④ **Стратегийн чиглэл:** Зорилтот чиг үүрэгтэй уялдсан байгууллагын стратегийн чиглэлийг тэмдэглэж бичих
- ⑤ **Стратегийн зорилтууд:** Зорилтот чиг үүрэгтэй уялдсан байгууллагын стратеги зорилтуудыг тэмдэглэж бичих
 - * ④~⑤-д тэмдэглэсэн нарийвчилсан агуулга, маягтыг "Модуль 1. Орчны шинжилгээ, стратегийн чиглэлийг тогтоох шинжилгээ"-ний үр дүнг ашиглаж боловсруулах
- ⑥ **Авах санаа, сургамж:** Эрхэм зорилго, стратегийн чиглэл, зорилго

зорилтуудтай нийцэж тохирч байгаа эсэх талаас тухайн чиг үүрэгт зохицуулалт хийх шалтгааныг тэмдэглэж оруулах

- ⑦ **Зохицуулах арга зам:** Чиг үүргийг бэхжүүлэх, багасгах, шинээр бий болгох, нэгтгэх, хүчингүй болгох зэрэг чиг үүргийн тохируулга хийх арга замыг тэмдэглэж бичих.

2-3. Бенчмарк хийх – ЧИГ ҮҮРГИЙН ХЭСЭГ

- Ижил төстэй шинж, хөгжлийн түвшин зэргийг харгалзан харьцуулалт хийх тэргүүн туршлагатай байгууллага, мөн ижил төстэй үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллагуудыг сонгон тогтоох, түүнчлэн харьцуулалт хийх байгууллагынхаа “Чиг үүргийн систем”-ийн онцлогыг нэгтгэн чиг үүргийн дахин тодорхойлолт хийхэд авах санаа, сургамжийг илрүүлэх

– Бенчмарк хийх зорилтот байгууллага (субъект)-ыг тогтоохдоо яам бүрээр чиг үүргийн түвшинд тусгайлсан хязгаарлалт тавихгүй байх

- * Дэлгэрэнгүй агуулга, боловсруулах маягтыг боловсруулахдаа “Модуль 1. Орчны шинжилгээ, стратегийн чиг баримжааг тодорхойлоход хийсэн үйлчлүүлэгч, оролцогч талуудын шинжилгээ”-г ашиглана уу.

Хүснэгт 2-5

Чиг үүргийн бүлгээр улс орнуудтай харьцуулсан шинжилгээний жишээ

① Шинжлэх чиг үүрэг	② Улс орон, байгууллага	③ Кэйс шинжилгээний агуулга	④ Авах санаа, сургамж
..... бодлого	АНУ	Холбооны Хороонд салбарын бодлого боловсруулалт, зохицуулалттай холбоотой өргөн хүрээний эрх мэдлийг олгох салбарын бодлого ба зохицуулалт хийх чиг үүргүүдээс хамгийн багадаа нэг чиг үүрэгт нэгтгэх нэгдсэн тогтолцоог бий болгох, “Салбар нэгдэл” бий болсноор тухайн улс орон салбарыг амжилттай хөгжүүлэх институцын хүчин чармайлт гэж үзэж байна.
	Австралийн Холбооны Улс онд яамыг шинээр байгуулж, бодлого боловсруулалт, хэрэгжилтийг хангах чиг үүргийг хэрэгжүүлж байна.	
	Япон Улс мужид 2 салбарын бодлого, холбогдох зохицуулалтыг хариуцаж байна.	
	ИБУИНХУ	Уламжлал ёсоор ба -ыг зааглаж ирсэн Англи улсын хувьд ба бодлогыг өөр өөр яамд эрхлэн хариуцдаг.	

2-4. Чиг үүргийн оновчтой байдлын нэгдсэн үнэлгээ

- Тухайн чиг үүргийн хэрэгжилт үйлчлүүлэгч, оролцогч талуудын хүлээлт, хэрэгцээ шаардлага, байгууллагын эрхэм зорилго, ижил төстэй байгууллагуудтай бенчмарк хийж оновчтой үнэлж, дүгнэх

Хүснэгт 2-6

Чиг үүргийн оновчтой байдлыг шинжлэх нэгдсэн үнэлгээний жишээ

Чиг үүргийн ангилал			“Оновчтой байдал”-ыг үнэлэх			Авах санаа, сургамж
Ерөнхий чиг үүрэг	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Оролцогч талууд	Эрхэм зорилго	Бенч маркинг	
..... дэмжих ашиглалтыг дэмжих ашиглалтыг сурталчлах, төлөвлөх	дээд	дунд	дунд	Бүс нутгуудын хооронд ялгааг багасгах
..... үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх бодлого үйлдвэрлэлийг дэмжих үнэлгээ, аудит	дунд	дээд	дээд үйлдвэрлэлийг идэвхжүүлэх

3. Чиг үүргийн давхардлыг үнэлэх

3-1. Ойлголт

- Боловсруулсан “Чиг үүргийн ангиллын систем”-д үндэслэн ижил төстэй чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг алба, нэгжүүдийг олж илрүүлэх, улмаар чиг үүргийн давхардлын бодит байдлыг үнэлсний дараа чиг үүргийн үр ашигт шинжийг харгалзан үнэлгээний үр дүнг эцэслэн гаргах

3-2. Үнэлгээ хийх маягт

- Өгөгдсөн маягтыг ашиглан тухайн чиг үүргийг хэрэгжүүлж буй алба, нэгжүүдийн өнөөгийн нөхцөл байдлыг бичиж, хэрэгжүүлж буй чиг үүргүүд нь давхардалтай эсэхийг үнэлж тэмдэглэх

Хүснэгт 2-7			Чиг үүргийн давхардлыг шинжлэх жишээ			
① Чиг үүргийн ангилал			② Чиг үүргийг хэрэгжүүлж буй алба, нэгжүүд			
Ерөнхий чиг үүрэг	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	А алба	Б алба	С алба	Б алба
..... технологийн хөгжил технологийн соёлыг хөгжүүлэх технологитой холбоотой бүлгүүдийг хөгжүүлэх	✓	✓		
Чиг үүргийн ангилал	Чиг үүрэг хэрэгжүүлж буй алба нэгжүүд		⑤ Давхардлыг үнэлэх			
Дэд чиг үүрэг	③ А алба	③ *В алба				
	④ а хэлтэс	④ *b хэлтэс				
..... технологитой холбоотой бүлгүүдийг хөгжүүлэх	Бүлгүүдийн хөгжлийг дэмжих (шинээр бий болсон чиг үүрэг)	Бүлэгт ажиллаж буй хүний нөөцийг сургах	Хэлтэс бүрээр давхардсан чиг үүрэг байхгүй			

* Боловсруулах аргачлал

- ① **Чиг үүргийн ангилал:** Эцэслэн баталсан “Чиг үүргийн ангиллын систем”-д тулгуурлан үндсэн, дэд чиг үүргийн нэрийг бичих
- ② **Чиг үүргийг хэрэгжүүлж буй алба, нэгж:** Доод мөрөнд эгнүүлж бичсэн чиг үүргүүдийг бодитоор хэрэгжүүлж буй нэгжүүдийг тэмдэглэсний дараа тухайн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг эсэхийг (✓) тэмдэглэх
 - ☞ Ижил төстэй чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг алба, нэгжүүдийг тодорхойлохдоо ① нь тухайн яамнаас эцэслэн баталсан “чиг үүргийн ангиллын систем”-ийг бүрэн эхээр нь бичиж тэмдэглэх, ② нь хэвтээ тэнхлэгээр тухайн яамны бүх нэгжүүд (газар, алба, товчоо)-ийг тэмдэглэн бичиж,

чиг үүргийн давхардал байгаа эсэхийг дүгнэх боломжтой 'саналын төсөл' боловсруулсны дараа давхардалтай гэдэг нь батлагдсан хэсгүүдийг л нэг хүснэгтэд хураангуйлж нэгтгэж оруулах

③ ③*④④* дээрх график хүснэгт ②-т давхардал байна гэж дүгнэсэн тохиолдолд тухайн нэгжүүд (газар, алба, товчоо)-ийг хэвтээгээр ③ ба ③*-т тэмдэглэж, ④ ба ④*-т ангилалд тэмдэглэсэн "Дэд чиг үүрэг"-ийг хэрэгжүүлж буй харьяа доод нэгжүүд (хэлтэс) -тэй холбоотой чиг үүргийг тэмдэглэж бичих

⑤ **Давхардлыг үнэлэх:** 2 ба түүнээс дээш адил ба ижил төстэй чиг үүргийг гүйцэтгэх тохиолдолд давхардал байгаа эсэхийг нухацтай шинжилж, үнэлж, нарийвчилж дүгнэж тэмдэглэх.

* Нэгжүүдийн хооронд чиг үүргийн давхардал байгаа эсэхийг тодорхойлох, түүнд зохицуулалт хийх хүрээнд тодорхой нэгж бүтцэд (нэгжүүд) тулгуурлан чиг үүргийг нь ангилж, үнэлгээ хийх замаар практик ойлголтоо бататгах нь үр дүнтэй байдаг.

4. Чиг үүргийн нэгдсэн үнэлгээ

4-1. Ойлголт

- Чиг үүргийн “Оновчтой байдал, давхардал”-ыг үнэлсэн үнэлгээнд тулгуурлан нэгдсэн үнэлгээ хийх замаар чиг үүргийг дахин хуваарилахад авах санаа, сургамжийг гаргаж авах.

4-2. Үнэлгээний маягт

- Чиг үүргийн оновчлол, давхардлын үнэлгээний үр дүнг нэгтгэн сануулга, авах санаа, сургамжийг тэмдэглэж, тухайн чиг үүрэгт зохицуулалт хийх арга замыг эцэслэн тогтоох

Ангилал		Чиг үүргийн оновчтой байдлыг үнэлсэн үнэлгээний үр дүн			Чиг үүргийн давхардлыг үнэлсэн үнэлгээ	Зохицуулалт хийх арга замыг эцэслэх
		Оролцогч талууд	Байгууллагын ЭРХЭМ ЗОРИЛГО	Бенчмарк		
Зорилтот чиг үүрэг 1 (..... нөхцөл байдлыг нэгдсэн удирдлагаар хангах төв)	① Үнэлгээний үр дүн	Бэхжүүлэх	Бэхжүүлэх	Одоогийн нөхцөлөө хадгалах	Давхардал байхгүй	Бэхжүүлэх
	② Авах санаа, сургамж	<ul style="list-style-type: none"> үндэсний аюулгүй байдлын талаар иргэдийн зүгээс тавих шаардлага нэмэгдэж байгаа ч стратегийн зорилтуудыг биелүүлэхэд хүрч ажиллах ижил төстэй чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг байгууллага байхгүй Улс орнуудын туршлага, кэйсүүдэд хийсэн судалгааны үр дүнг нэгтгэн авч үзвэл улс нь 0-аас нэгдмэл удирдлагаар хангах үйл ажиллагааг явуулдаг бол..., ΔΔ улс нь тодорхой чиглэлүүдээр зааглаж хэд хэдэн “Нөхцөл байдлыг удирдах алба”-ны үйл ажиллагааг удирддаг байна. 				
Зорилтот чиг үүрэг 2 (○○○)	Үнэлгээний үр дүн					
	Авах санаа, сургамж					

* Боловсруулах аргачлал

- ① **Үнэлгээний үр дүн:** Чиг үүргийн оновчтой байдлын үнэлгээ (Оролцогч талууд, байгууллагын эрхэм зорилго, бенчмарк) болон чиг үүргийн давхардлын үнэлгээнд тулгуурлан холбогдох чиг үүргүүдэд зохицуулалт хийх арга замыг тэмдэглэж оруулах
 - ☞ Бенчмарк хийх авах санаа, сургамжийг нэгтгэн холбогдох чиг үүргүүдэд зохицуулалт хийх арга замыг тэмдэглэж бичих
- ② **Авах санаа, сургамж:** Чиг үүргийн тохиромжтой байдлын үнэлгээ (Оролцогч талууд, байгууллагын эрхэм зорилго, бенчмарк) болон чиг

үүргийн давхардлын үнэлгээ зэрэгт тулгуурлан авах санаа, сургамжыг нэгтгэж, шинжлэн тэмдэглэх

- ③ **Зохицуулалт хийх арга замыг эцэслэх:** ① үнэлгээний үр дүн, ② авах санаа, сургамжийг нэгтгэн шинжилгээ хийж, зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулах чиг үүргүүдэд тохируулга хийх арга замыг эцэслэн тогтоох.

◆ **Бууруулах, хүчингүй болгох чиг үүргийг илрүүлэх шалгуур**

- Чиг үүргийг зөвхөн оновчтой байдлын үнэлгээ, давхардсан байдлын үнэлгээнд хязгаарлаж "Бууруулах, хасах үүрэг"-ийг илрүүлэх нь учир дутагдалтай тул дараах нарийвчилсан шалгуурт үндэслэн бууруулах, хасах шаардлагатай чиг үүргүүдийг идэвхтэй илрүүлэх

Лавлагаа	Хасах, багасгах чиг үүргийг илрүүлэх шалгуур
	<ul style="list-style-type: none"> • Яамны эрхэм зорилго, стратеги, иргэдэд чиглэсэн төрийн үйлчилгээ зэрэгтэй харьцуулахад ач холбогдол нь бага үнэлэгддэг салбар. • Орчны өөрчлөлтөөс хамаарч ач холбогдол нь аажмаар буурч байгаа салбар. • ААН (хувийн хэвшилд) чиглэсэн зохицуулалтыг сулруулах ёстой салбар. • Мэдээлэл технологи, систем нэвтрүүлснээр ажил, үйлчилгээний тоо болон ажиллах хүчний тоог бууруулах боломжтой салбар. • Засгийн газраас төрийн байгууллагуудын бодлогын хэрэгжилт, гүйцэтгэлийн үнэлгээ зэрэг төрөлжүүлсэн үнэлгээ, аудитын үр дүнд зохицуулах ёстой төсөл, хөтөлбөр, чиг үүрэг. • Хөрсөндөө буугаагүй их хэмжээний үнийн дүн үүсгэх, түүнчлэн бодлогын үр нөлөө нь тодорхойгүй төсөл, хөтөлбөр, чиг үүрэг. • Холбогдох төсөв нь танагдаж, чиг үүрэг нь буурах ёстой салбар. • Богино хугацаанд шийдвэрлэх шаардлагын улмаас ажиллах хүчний орон тоо нь өсөн нэмэгдсэн ч өнөөгийн нөхцөл байдалд хүлээлт, хэрэгцээ шаардлага нь буурсан салбар.

5. Чиг үүргийг гадагш шилжүүлэх боломжийг үнэлэх

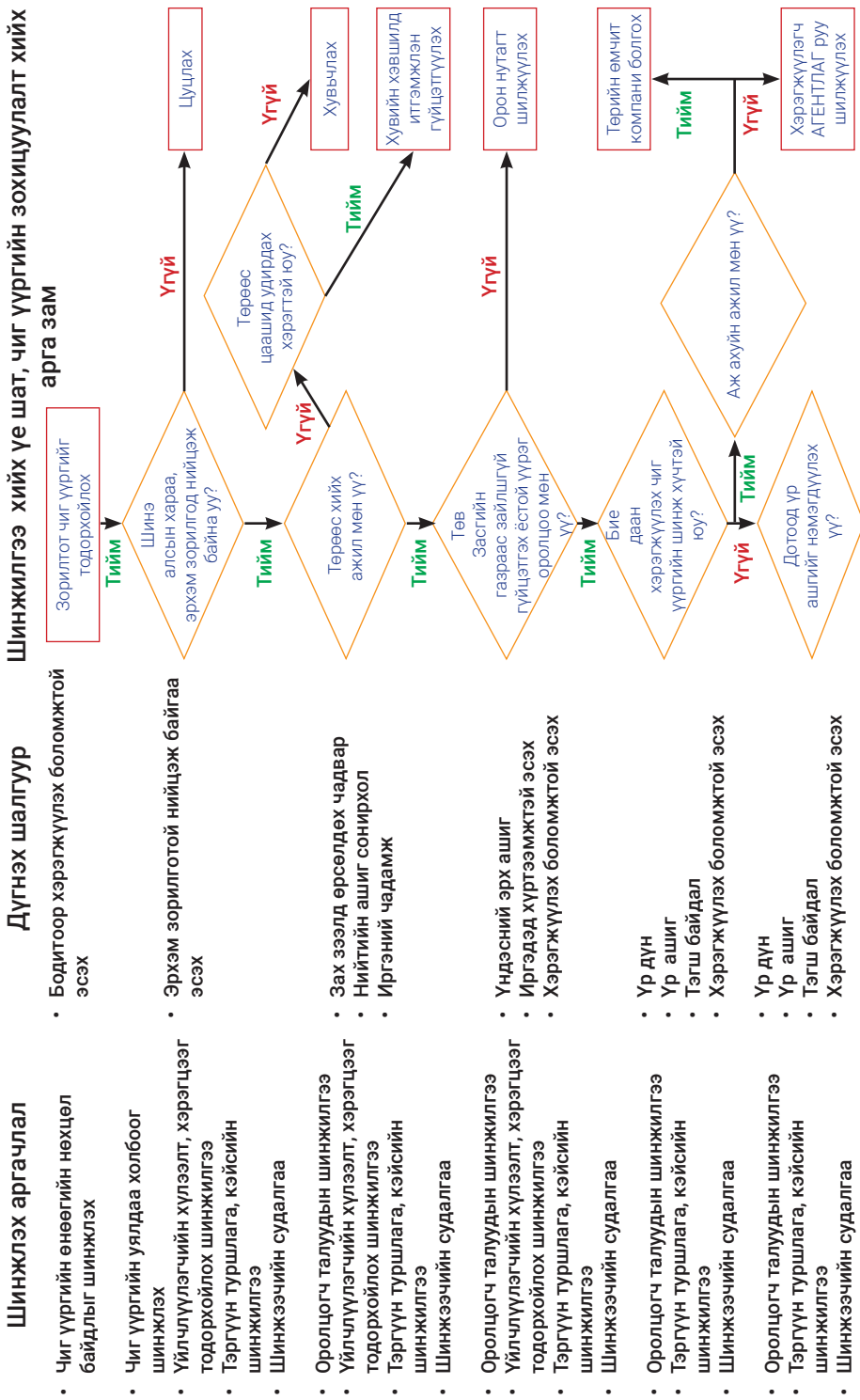
5-1. Ойлголт

- Доор зурагласан процесст тулгуурлан зохих түвшний чиг үүргийн зохицуулалт хийх арга барилыг хянан хэлэлцсэний дараа хувийн хэвшил (ААН), нутгийн захиргааны байгууллага зэрэг байгууллагаар гадаад орчинд тухайн чиг үүргийг хэрэгжүүлэх нь зүйтэй гэж дүгнэсэн тохиолдолд гадагш шилжүүлэх төлөвлөгөөний төслийг бэлтгэх
- Чиг үүрэг бүрээр хуулийн этгээджүүлэх, хувийн хэвшилд итгэмжлэх, орон нутагт шилжүүлэх, хэрэгжүүлэгч агентлагууд болон бусад яамдад шилжүүлэхээр ангилах

5-2. Процесс

Зураг 2-8

Чиг үүргийг гадагш шилжүүлэх боломжийг үнэлэх үйл явц



5-3. Дүгнэх шалгуур

- Чиг үүргийн дахин тодорхойлоход баримтлах шалгууруудыг дараах байдлаар нэгтгэж болох бөгөөд тухайн яамдын онцлог, нөхцөл байдал зэргийг харгалзан тохирох стандарт, үнэлэх хэмжүүрийг ашиглаж болно.

Хүснэгт 2-9

Чиг үүргийг дахин тодорхойлох үнэлгээний шалгуур

Дүгнэх шалгуур	Гол агуулга	Дүгнэх хэмжигдэхүүн
Эрхэм зорилгод нийцсэн байдал	• Эрхэм зорилгод нийцээгүй тохиолдолд чиг үүргийг хасах	Эрхэм зорилго, төрийн бодлого гэх мэт
Зах зээлд өрсөлдөх чадвар	• Хувийн хэвшлийн өрсөлдөөн өндөр байвал хувьчлалын талаар нягталж үзэх	Өрсөлдөөн нэвтрүүлэх боломж
Нийтийн эрх ашиг	• Зах зээлээр зохицуулагдаж чадаагүй хүчин зүйлс, иргэдэд түгээмэл үр дүнг үзүүлдэг бол төрийн чиг үүргийг хадгалах эсэх талаар нягталж үзэх	Зах зээлээр зохицуулагдаж чадаагүй хүчин зүйлсээс гарах боломж
Үндэсний эрх ашиг	• Үндэсний эв нэгдэл, хяналт тавих шаардлагатай тохиолдолд төв Засгийн газрын чиг үүргээр хадгалж үлдээх	Үндэсний эв нэгдэл ба хяналт тавих шаардлагатай эсэх
Иргэдэд хүртээмжтэй байдал	• Бүс нутгийн иргэдийн хүлээлт, эрэлт хэрэгцээнд хариу арга хэмжээ авч, үүний үр дүнд бодлогын үр нөлөө нэмэгдэх тохиолдолд чиг үүргийг орон нутагт шилжүүлэх	Иргэдийн амьдралтай уялдаатай эсэх Иргэдийн хүлээлт, эрэлт хэрэгцээнд хариу үйлдэл үзүүлдэг эсэх
Үр дүн	• Гүйцэтгэх чиг үүрэг нь зорилгодоо хүрсэн эсэх нь чухал чиг үүрэг байх тохиолдолд үр дүнг шалгуур болгож чиг үүргийн зохицуулалт хийх эсэхийг дүгнэх	Төлөвлөсөн зорилгыг биелсэн зорилготой харьцуулсан харьцаа
Үр ашиг	• Үр дүн, тэгш байдлын хувьд асуудал болоогүй чиг үүргээр үр ашгийн шалгуур болгож үнэлэх	Орцыг гарцтай харьцуулсан харьцаа
Тэгш байдал (шударга байдал)	• Нийгмийн шударга ёсны үзэл баримтлалаас хамаарсан үнэлгээгээр үр ашиг, үр дүн нь бага чиг үүрэг, эсхүл тэгш байдал (шударга ёс)-ын хувьд зайлшгүй шаардлагатай чиг үүрэг байх тохиолдолд чиг үүргийг хасах	Тэгш байдал
Хэрэгжих боломжтой байдал	• Санал болгох хувилбаруудыг хэрэгжүүлэхдээ гадаад, дотоод хязгаарлагдмал нөхцөлийг харгалзан нягталж үзэх	Төсвийн хязгаарлалт, оролцогч талуудын эсэргүүцэл
Давхардсан байдал	• Холбогдох байгууллага, түүнчлэн алба нэгжүүдийн хооронд хэрэгжүүлэх чиг үүрэг дэх ижил төстэй давхардсан шинжийг үнэлэх • Ижил ажил үүрэг байх тохиолдолд үр дүн, үр нөлөө багатай чиг үүргийг хасах • Ижил төстэй чиг үүрэг байх тохиолдолд одоогийн байдлыг хадгалах, эсхүл нэгтгэсэн тохиолдолд гарах үр нөлөөг үнэлж шийдвэрлэх	Алба нэгжүүдийн хооронд чиг үүргийн ангиллын системийг харьцуулах

6. Чиг үүргийг дахин хуваарилах матриц боловсруулах

- Чиг үүргийн оновчлол, давхардал, түүнчлэн гадагш шилжүүлэх боломж зэргийг нэг бүрчлэн үнэлсэн гарцын үр дүнг ашиглах замаар яамны чиг үүргийг илүү жам ёсны, үр ашигтайгаар дахин тодорхойлох үе шат юм.
- Чиг үүрэг бүрээр дахин тодорхойлох төлөвлөгөөг дараах маягтад нийцүүлж боловсруулан хүснэгтжүүлэх, энэ нь чиг үүргийг дахин тодорхойлох үр дүнг нэгтгэн харуулж өгөх боломжийг бүрдүүлнэ.

Хүснэгт 2-10

Чиг үүргийн дахин хуваарилалтыг эцэслэх жишээ

Ерөнхий чиг үүрэг	Ангилал		Дотоод үр ашгийг нэмэгдүүлэх				Гадагш шилжүүлэх	Шинээр бий болгох	Өнөөгийн байдлаа хадгалж үлдэх
	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Бэхжүүлэх	Багасгах	Хасах	Нэгтгэх			
оо ашиглалт, аюулгүй байдлыг зохицуулах	оо аюулгүй байдлын удирдлага	оо ажилтны аюулгүй байдал				✓			
		оо хог хаягдлыг ангилан ялгах журам	✓						
		ΔΔΔ боловсруулах					✓	(Хувийн хэвшилд итгэмжлэх)	

Ерөнхий чиг үүрэг	Ангилал		Дүгнэх үндэслэл	Гол агуулга
	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг		
оо ашиглалт, аюулгүй байдлыг зохицуулах	оо аюулгүй байдлын удирдлага	оо ажилтны аюулгүй байдлын удирдлага	Удирдлагын чиг үүргийг шингээх	Аюулгүй байдлын чиг үүрэг ба төлөвлөлтийн чиг үүргийг нэгтгэх
		оо хог хаягдлыг ангилан ялгах журам
		ΔΔΔ боловсруулах	Хувийн хэвшлийн үр ашгийн давуу байдал	ΔΔΔ боловсруулах, мэргэжлийн ААН-ээр хувийн хэвшилд итгэмжлэн гүйцэтгүүлэх

Хавсралт

Чиг үүрэг бүрээр эрэмбэ тогтоох аргачлал

1 Эрэмбэ тогтоох үнэлгээний шалгуур

- Үнэлэн шалгуур: Яамны эрхэм зорилго, стратегийн ач холбогдол, төрийн бодлогын зорилгод нийцсэн байдал, иргэдийн сэтгэл ханамжид оруулсан хувь нэмэр, мөн үйлчлүүлэгчийн хүлээлт, хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн байдал, тэргүүн туршлага, кэйсүүдэд тохирсон байдал зэрэг шалгуураас тухайн яамд бие даасан сонголт хийх
- Шалгуурыг сонгох: Яамд байгууллагынхаа онцлогт тохируулж сонгох, зохицуулалт хийх, 3-4 шалгуур сонгон тогтох

2 Газар, алба, товчоо ба харьяа байгууллага бүрээр эрэмбэ тогтоох үнэлгээ

- ① Хэлтэс бүрээр эрэмбийг тогтоолгосны дараа "Газар, алба, товчоо"-ны зохицуулалтыг хянан хэлэлцэх хурлаар эрэмбийг эцэслэн тогтоох арга члал; ② "Газар, Алба, товчоо"-ны хурлаар шууд нийтэд нь үнэлүүлэх аргачлалын аль нэгийг нь сонгуулах.

- ① Арга барилын хувьд онооны үнэлгээ зөөлдөх хандлагатай байж болох тул "Газар, алба, товчоо"-ны зохицуулалтыг хянан хэлэлцэх хурлын үед оноогоор биш зөвхөн эрэмбээр тогтоох

* Шаардлагатай тохиолдолд төрийн бодлогын үнэлгээ (салбар, дэд хороо)-ний гишүүн, мэргэжлийн зөвлөх гишүүн зэрэг хөндлөнгийн мэргэжилтнүүдийг оролцуулах боломжтой

* Үндсэн ажлын алба (төлөвлөлт, зохицуулалт хариуцсан) зэрэг дэмжих байгууллага биш "Алба, товчоо, газар" нь Үндэсний Ассамблей – Төсөв – Ерөнхий асуудал зэрэг нийтлэг дэмжих чиг үүргийг шинжилгээ хийх зорилгот чиг үүргийн шинжилгээнд хамруулахгүй байх

* Сайдын шууд удирдлагад байдаг байгууллагуудын хувьд үндсэн ажлын албыг хамруулан үнэлэх (яамдын бие даасан үнэлгээ)

Ерөнхий чиг үүрэг	Чиг үүрэг		Үнэлгээний шалгуур бүрээр үнэлсэн үр дүн				Нэгдсэн үнэлгээ	
	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Яамдын Эрхэм зорилго, стратегийн ач холбогдол	Төрийн бодлогын зорилгод нийцсэн байдал	Иргэдийн сэтгэл ханамжид оруулах хувь нэмэр	жишээ ...	Оноо	Эзлэх эрэмбэ
XX	XX	XX	5	3	4		12	1
		XX	3	3	2		8	3
XX	XX	XX						
		XX						

Оноо өгөх аргачлал

◆ Үнэлгээг 5 шатлалт оноонд үндэслэн тохирох оноог тэмдэглэх

- **Яамны эрхэм зорилго, стратегийн хувь нэмэр:** Орчны өөрчлөлтөөс хамаарч тухайн яамны стратеги ба эрхэм зорилгод тохирсон эсэхийг 1~5 оноо (хамгийн бага онооноос өндөр)-ны шатлалаас сонгож үнэлэх
- **Төрийн бодлогын зорилгод нийцсэн байдал:** Төрийн бодлогын даалгавар зэрэг үндэсний түвшин дэх нийт зорилгын биелэлттэй нягт уялдаатай, агуулгын хувьд тохирсон (нийцсэн) эсэхийг 1~5 оноо (хамгийн бага онооноос өндөр)-ны шатлалаас сонгож үнэлэх
- **Иргэдийн сэтгэл ханамжид оруулах хувь нэмэр:** Яамдын оролцогч тал, үйлчлүүлэгч болон иргэдийн сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэхэд оруулж буй хувь нэмрийн хэмжээнээс хамаарч 1~5 оноо (хамгийн бага онооноос өндөр)-ны шатлалаас сонгож үнэлэх

③ Яамыг бүхэлд нь эрэмбэ тогтоох үнэлгээ

- **Зорилго:** Алба, товчоо, газар ба харьяа байгууллагын нэгжээр үнэлэгдсэн үр дүнгээс хамаарч **яамны нийт чиг үүргүүдээс дээд (үндсэн) чиг үүргийн 10%, доод (дэд) чиг үүргийн 20%-д хамаарах чиг үүргийг тус тус шинжилж**, улмаар тухайн яамны удирдлага, зохион байгуулалтад ашиглах
- **Аргачлал:** Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт хариуцсан алба, нэгжид урьдчилж нэгтгэсний дараа алба, товчоо, газар ба харьяа байгууллага тус бүрд эзлэх жингээс хамаарч **дээд (үндсэн) чиг үүргийн 10%, доод (дэд) чиг үүргийн 20% чиг үүргийг** тогтоох

(жишээ) Эзлэх жингийн хувьд Алба • Товчоо, Газар ба харьяа байгууллагын ажлын хэмжээ, ач холбогдол, хүндрэлийн түвшин, түүнчлэн ирээдүйд гарах өөрчлөлт зэргийг харгалзан тогтоох (доод алба нэгжүүдээс гуравны нэг нь 1.2, гуравны нэг нь 1.0, үлдсэн гуравны нэг нь 0.8 байна)

Эзлэх жин 1.2, 1.0, 0.8 ба гуравны нэг бүрээр хуваарилалт хийх байдлыг тухайн яамдын онцлогоос хамаарч сонгох боломжтой ч нийтэд нь тэнцүү үнэлэх боломжгүй (хамгийн их эзлэх жин нь 1.3~0.7)

<Үнэлгээний кэйс жишээ>

- ◆ яам, газар, алба, товчоо ба Харьяа байгууллага (А алба, В алба, С газар, D газар, E хэсэг, F салбар) нь тус тус 50 дэд чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг.
 - **А, С (эзлэх жин 1.2):** Дээд (үндсэн) чиг үүргүүдээс 6 чиг үүрэг (12%), Доод (дэд) чиг үүргүүдээс 8 (16%) сонгох
 - **В, D (эзлэх жин 1.0):** Дээд (үндсэн) чиг үүргүүдээс 5 чиг үүрэг(10%), Доод (дэд) чиг үүргүүдээс 10 (20%) сонгох
 - **Е, F, С (эзлэх жин 0.8):** Дээд (үндсэн) чиг үүргүүдээс 4 чиг үүрэг(10%), Доод (дэд) чиг үүргүүдээс 12 (24%) сонгох
- ⇒ **яам нийт:** Дээд (үндсэн) чиг үүргүүд 30 (10%), Доод (дэд) чиг үүргүүд 60 (20%)

④ Үр дүнгийн хэрэглээ, ашиглалт

- Газар, алба, товчоо бүрээр эзлэх жин ба яамд бүрээр нийт дээд (үндсэн) 10%, доод (дэд) 20%-д хамаарах чиг үүргийн жагсаалтыг гарган чиг үүргийг дахин хуваарилахад ашиглах
- Шинжилгээний үр дүнг ажиллах хүчний шилжилт хөдөлгөөн, хөдөлмөрийн хөлсний нийт өртөг, зардлыг тооцох гэх мэт тухайн яамд бие даасан бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийхэд бүрэн тусгаж ашиглах боломжтой.

ХЭСЭГ 2.

БҮТЭЦ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫН ШИНЖИЛГЭЭ, ДАХИН ТӨЛӨВЛӨЛТ ХИЙХ

I. ОЙЛГОЛТ

II. ХАМРАХ ХҮРЭЭ

III. НАРИЙВЧИЛСАН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

1. Бүтэц, зохион байгуулалтад шинжилгээ хийх
 - 1-1. Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлтүүдэд шинжилгээ хийх
 - 1-2. Бенчмарк хийх
 - 1-3. Нэгдсэн удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээнд шинжилгээ хийх
 - 1-4. Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх чиглэлийг тодорхойлох
2. Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх
 - 1-1. Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх
 - 1-2. Ажил үүргийн хуваарилалтад өөрчлөлт оруулах



1. Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх зорилго

○ Байгууллагын зохион байгуулалтын системд тохируулга, өөрчлөлт хийхээр тусгасан чиг үүргүүдийг өмнөх бүтцийн өөрчлөлт болон тэргүүний байгууллага, ижил төстэй чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг байгууллагатай харьцуулж бенчмарк хийх, удирдлагын хамрах хүрээ зэрэгт шинжилгээ хийснээр байгууллагын ажил, үйл ажиллагааг үр дүнтэй хэрэгжих боломжийг хангахад чиглэсэн бүтцийн өөрчлөлтийг дахин төлөвлөх зорилготой.

☞ Энэхүү "Бүтэц, зохион байгуулалтын шинжилгээ, дахин төлөвлөлт хийх" ажилбарыг чиг үүргийг шинээр бий болгох, бэхжүүлэх, багасгах, цуцлах зэргээр тухайн бүтэц (Алба, товчоо, газар, хэлтэс)-ийг шинээр бий болгох, татан буулгах, нэгтгэл хийх хэрэгцээ үүссэн тохиолдолд л ашиглана.

2. Нэр томъёоны тодорхойлолт

○ **Бүтэц:** Ажил үүрэг, ажлын даалгавар гүйцэтгэх явцад шаардагдах эрх үүрэг, оролцоо, хүлээх хариуцлагыг хуваарилж, шийдвэр гаргах арга хэлбэрийг тогтоож буй тухайн байгууллагын үндсэн зохион байгуулалт

○ **Удирдлагын хамрах хүрээ:** Нэгжийн даргын удирдлагад харьяалагдах ажилтнуудын тоо

○ **Дээд бүтэц:** Яамны газар, товчоо зэрэг харьяа дээд шатны бүтцийг илэрхийлнэ.

○ **Доод бүтэц:** Яамны хэлтэс, алба, баг зэрэг харьяа доод шатны бүтцийг илэрхийлнэ.

3. Үр дүнг хэрэглээнд нэвтрүүлэх

○ Бүтэц, зохион байгуулалтын оношилгоо хийх замаар байгууллагын зохион байгуулалтын системд тохируулга, өөрчлөлт хийхээр тусгагдсан зорилтот чиг үүргийг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх зорилгоор бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх, улмаар бүтцийн өөрчлөлтөөс хамаарч үүсэх хүний нөөц (ажиллах хүчний)-ийн өөрчлөлтийн тооцоотой уялдуулах зэрэгт тус тус ашигладаг.

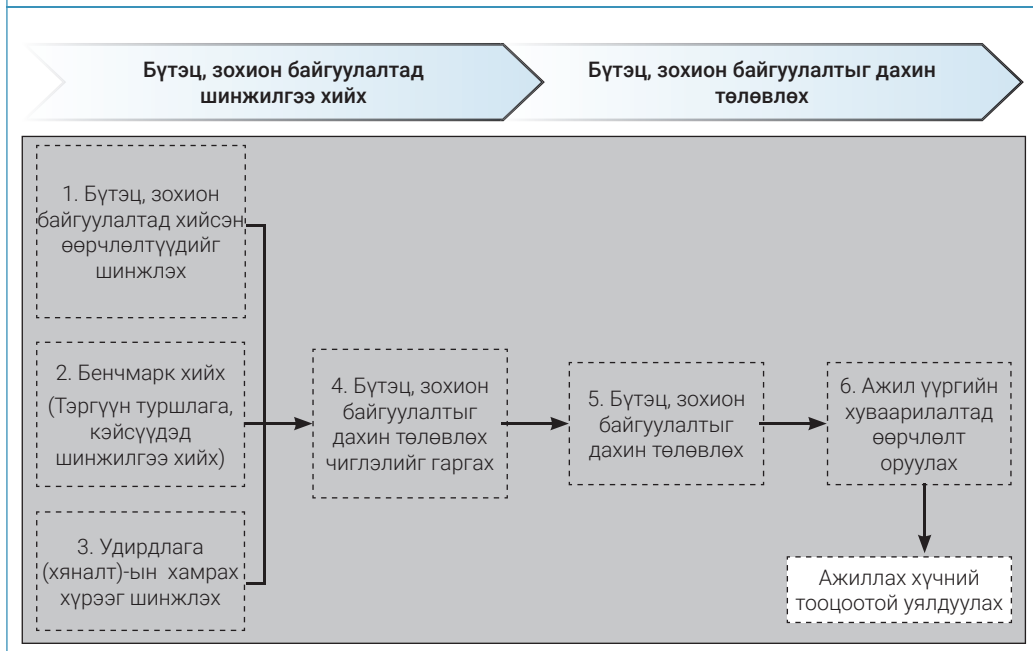
II Хамрах хүрээ

1. Хүрээ

- Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх үйл явц нь тухайн байгууллагад өмнө нь хийж байсан бүтцийн өөрчлөлт, бенчмарк хийх байгууллага, түүнчлэн удирдлагын хамрах хүрээ зэрэгт шинжилгээ хийснээр чиг баримжааг гаргаж авахаас бүрдэнэ. Ингэхдээ “Бүтэц, зохион байгуулалтын шинжилгээ” хийх үе шат, ажил үүргийн хуваарилалтад өөрчлөлт оруулах “Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх” үе шатнаас тус тус бүрдэнэ.

Зураг 2-9

Бүтэц, зохион байгуулалтыг шинжлэх, бүтцийн өөрчлөлтийг дахин төлөвлөхөд хамрах хүрээ



2. Үе шат бүрээр тайлбарлах

№	Ангилал	Нарийвчилсан агуулга
1	Бүтэц, зохион байгуулалтад хийсэн өөрчлөлтүүдийг шинжлэх	Байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан зорилтот чиг үүрэгтэй уялдаатай бүтцийн өөрчлөлтүүд хийж байсныг тогтоох, тухайн бүтцийн өөрчлөлтөөр дэвшүүлж байсан санал бодол, асуудлуудыг нэгтгэн дүгнэснээр дахин авах санаа, сургамжийг илрүүлэх
2	Бенчмарк хийх	Холбогдох чиг үүргийг гүйцэтгэж байгаа гадаад, дотоодын ижил төстэй байгууллага, дэвшилтэт тэргүүний байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт, онцлогт нь шинжилгээ хийснээр бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлтийг дахин төлөвлөхөд авах санаа сургамжийг илрүүлэх
3	Удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээг шинжлэх	Чиг үүргийн өөрчлөлтөөс үүдэлтэй хариуцан удирдах ажиллах хүчний тоонд гарсан өөрчлөлтийг тодорхойлох, өөр бусад байгууллагатай харьцуулсан шинжилгээ хийх замаар оновчтой эсэхийг дүгнэх
4	Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх чиглэлийг тогтоох	Байгууллагын бүтэц зохион байгуулалтын өөрчлөлтөд хийсэн шинжилгээ, бенчмарк, удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээнд хийсэн шинжилгээ зэрэгт тулгуурлан үр дүнг нэгтгэж, тухайн чиг үүргийн гүйцэтгэлийг үр дүнтэй болгох бүтэц зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх чиг баримжааг гаргах
5	Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх	Өөрчлөлт, зохицуулалт хийсэн чиг үүргүүдэд нийцүүлэн бүтэц зохион байгуулалтыг дахин бүтэцлэх төлөвлөгөөг дээр тодорхойлсон чиг баримжаанд үндэслэн боловсруулах
6	Ажил үүргийн хуваарилалтад өөрчлөлт оруулах	Бүтцийн өөрчлөлтийн дахин төлөвлөлтөөс хамаарч алба нэгжүүдээс хэрэгжүүлэх ажил үүргийн хуваарилалтад гарах өөрчлөлтүүдийг тодорхойлж, дэлгэрэнгүй агуулгыг бичиж оруулах

3. Гарц, үр дүн

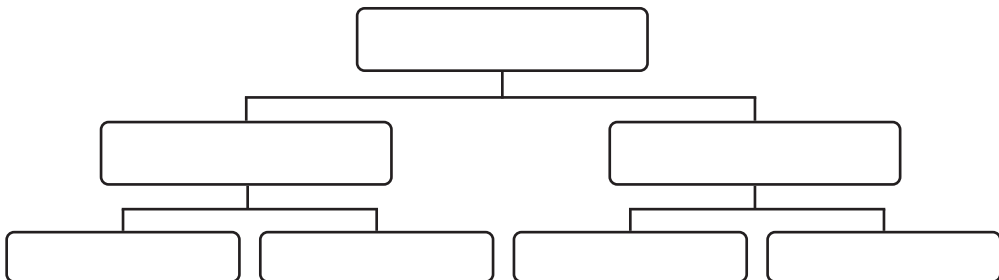
- Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтад дахин төлөвлөлт хийснээр дараах үр дүн гарна. Тухайн бүтэц (нэгжүүд)-ийг шинээр бий болгох, өөрчлөлт хийх явцад холбогдох зорилтот чиг үүрэгт нийцүүлсэн бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт, удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээнд шинжилгээ хийх замаар бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлтийн хувилбарт төлөвлөгөө боловсруулах, эдгээр төлөвлөгөөний давуу, сул талуудад шинжилгээ хийсний үндсэн дээр байгууллагын "Бүтцийн өөрчлөлт тусгагдсан зохион байгуулалтын схем (бүдүүвч)"-ийг гаргаж авдаг.

Хүснэгт 2-11

Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлтийг дахин төлөвлөх маягт

① Зорилтот чиг үүрэг	② Бүтцийн өөрчлөлтийг дахин төлөвлөх чиглэл	③ Дахин зохион байгуулалт хийх хувилбар төлөвлөгөө		④ Төлөвлөгөө бүрийн давуу, сул тал	
		Ангилал	Агуулга	Давуу тал	Сул тал

⑤ Бүтцийн өөрчлөлтийг тусгасан зохион байгуулалтын схем





1. Бүтэц, зохион байгуулалтад шинжилгээ хийх

1-1. Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлтөд шинжилгээ хийх

- Сүүлийн 5 жилд хийсэн бүтцийн өөрчлөлттэй холбоотой мэдээлэл, өгөгдөлд үндэслэн алба нэгжүүдийг шинээр бий болгох, өөрчлөх явцад зорилтот чиг үүргүүдэд нийцүүлж хийсэн бүтцийн өөрчлөлтийг агуулга, онцлог, удирдлагын бүтэц (Газар, алба, товчоо) ба гүйцэтгэгч бүтэц (Хэлтэс, баг, алба) гэж зааглан шинжилнэ. Шинжилгээний үр дүнг нэгтгэн бүтэц, зохион байгуулалтыг өөрчлөх дахин төлөвлөлтөд тусгаж авах санаа, сургамжийг гаргаж авна.

Хүснэгт 2-12

Бүтэц, зохион байгуулалтад хийсэн өөрчлөлтүүдийг тэмдэглэх жишээ

① Зорилтот чиг үүрэг	② Бүтэц, зохион байгуулалтад хийсэн өөрчлөлтүүд		③ Бүтцийн ангилал		④ Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөхөд авах санаа, сургамж	
			Дээд (Газар, алба, товчоо)	Доод (Хэлтэс, баг)		
о о зөвлөх	2006.6.30	Агуулга	1 газар шинээр байгуулах	3 баг шинээр байгуулах	Шинжлэх ухааны ба менежментийн үр ашгийг дэмжих зорилгоор мэргэжлийн алба нэгжүүдийг өргөжүүлэн тэлж байна.	
		Онцлог	1 газар	4 хэлтэс		
	2008.2.29	Агуулга	Шинэ Засгийн газрын бүтцийн өөрчлөлттэй уялдуулан зөвлөх газар болгон шинэчлэн зохион байгуулав.	Төлөвлөлт • Үнэлгээ • Зөвлөх • Мониторингийн баг гэж шинэчлэн зохион байгуулав.		
		Онцлог				
	0000.0.00	Агуулга				
		Онцлог				

Шинээр бий болгох, өөрчлөх явцад зорилтот чиг үүргүүдэд нийлүүлж хийсэн бүтцийн өөрчлөлтийг агуулга, онцлог гэж зааглан шинжилнэ.

※ Боловсруулах аргачлал

- ① **Зорилтот чиг үүрэг:** Бүтэц (нэгжүүд)-ийг шинээр бий болгох, өргөтгөх, нэгтгэх, татан буулгах явцад дагалдаж буй тухайн чиг үүргийн нэрийг тэмдэглэж бичих
- ② **Бүтцийн ангилал:** Харьяалах дээд шатны болон доод шатны бүтэц гэж зааглан ангилах
- ③ **Бүтэц, зохион байгуулалтад хийсэн өөрчлөлтүүд:** Тухайн чиг үүрэгтэй холбогдуулан хийгдэж байсан томоохон өөрчлөлтүүд, бүтцийн шинэчлэлүүдийг цаг үе, агуулга, онцлог зэргийг тусган тэмдэглэх
- ④ **Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөхөд авах санаа, сургамж:** Өмнө нь хийж байсан бүтцийн өөрчлөлт, шинэчлэлийн цаг үе, агуулга, онцлог зэрэгт хийсэн шинжилгээний үр дүнг нэгтгэж, өнөө цагийн байр сууринаас ажигласан авах санаа, сургамжийг илрүүлэх

1-2. Бенчмарк хийх

- Холбогдох чиг үүргийг гүйцэтгэж байгаа дотоод, гадаадын ижил төстэй байгууллагуудын ерөнхий зохион байгуулалтын систем, харьяалах дээд, доод шатны бүтцийн өнөөгийн байдал, онцлогийг шинжилсэн үр дүнд тулгуурлан бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх чиг баримжааг тодорхойлох

Хүснэгт 2-13		Хөгжингүй улс орнуудын шилдэг туршлагауудыг харьцуулах жишээ				
① Зорилтот чиг үүрэг	② Улс орнууд, байгууллага	③ Ерөнхий бүтэц, зохион байгуулалт	④ Тухайн чиг үүрэгтэй уялдсан зохион байгуулалтын систем			⑤ Авах санаа, сургамж
			Дээд (Алба • Товчоо, Газар)	Доод (Хэлтэс • Баг, Хэсэг)	Онцлог	
○○ судалгаа	АНУ ○○ яам	4 төв, 15 газар, 60 хэлтэс	△△ газар	○○ хэлтэс △△ хэлтэс □□ хэлтэс	△△ газар бие дааж судалгаа хийдэг.	Хөгжингүй улс орнууд бие даасан, мэргэшсэн алба, нэгжүүдийг ажиллуулдаг.
	Канад Улс ○○ яам	3 төв, 7 газар, 40 хэлтэс		○○ хэлтэс △△ хэлтэс □□ хэлтэс ◇◇ хэлтэс	Бие даасан мэргэжлийн түвшинд нэгтгэн удирдах алба, нэгж байхгүй ч мэргэжлийн чиглэлээр 4 хэлтэст хуваан хэрэгжүүлдэг.	

* Боловсруулах аргачлал

- ① **Зорилтот чиг үүрэг:** Байгууллагын зохион байгуулалтын системд оруулах өөрчлөлтөөр тухайн бүтэц (нэгжүүд)-ийг шинээр бий болох, нэгтгэх, өргөтгөх, татан буулгах үйл явцад зохицуулалт, өөрчлөлт хийж буй чиг үүргийн нэрийг тэмдэглэж бичих.
 - ☞ Хэрэв дэд болон үндсэн чиг үүргүүдийн хувьд бенчмарк хийх төвөгтэй тохиолдолд нэгж ерөнхий чиг үүргээр бенчмарк хийх боломжтой.
- ② **Харьцуулалт хийх улс орон, байгууллага:** Хөгжингүй улс орнуудад зорилтот чиг үүргүүдийг хэрэгжүүлдэг ижил төстэй яамд, түүнчлэн шилдэг зохион байгуулалтын системтэй байгууллагыг тэмдэглэж бичих.
- ③ **Ерөнхий бүтэц, зохион байгуулалтын систем:** Тухайн чиг үүргийг гүйцэтгэж буй хөгжингүй улс орнууд дахь ижил төстэй яамд, түүнчлэн шилдэг зохион байгуулалтын системтэй байгууллагын “Ерөнхий бүтэц, зохион байгуулалтын систем”-ийг тэмдэглэж бичих.
- ④ **Тухайн чиг үүргийн зохион байгуулалтын систем:** Бенчмарк хийх зорилтот байгууллагад тухайн чиг үүргийг гүйцэтгэж буй дээд шатны бүтэц (Газар, алба, товчоо) ба доод шатны бүтэц (Хэлтэс, баг)-ийн зохион байгуулалтын систем ба онцлогийг тэмдэглэж бичих.
- ⑤ **Авах санаа, сургамж:** Бенчмарк хийх зорилтот байгууллага дахь дээд, доод шатны бүтцийн бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөхөд тусгаж авах санаа, сургамжийг илрүүлэх.

1-3. Удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээ

- Харьцуулсан шинжилгээ хийснээр тухайн чиг үүргийн онцлогийг харгалзсан холбогдох байгууллагын удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээний зохистой байдалд үнэлгээ хийх үе шат юм.

Хүснэгт 2-14

Удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээг шинжлэх жишээ

① Нэгжүүд	② Зорилтот чиг үүрэг	③ Чиг үүргийн онцлог	④ Удирдлагын хамрах хүрээг харьцуулсан шинжилгээ			⑤ Авах санаа, сургамж
			Ижил төстэй байгууллага дахь дундаж орон тоо	Өнөөгийн орон тоо	Чиг үүргийн зохицуулалт хийсний дараах орон тоо	
төлөвлөлтийн хэлтэс	оо оношилгооны төлөвлөлт оношилгооны. оо ерөнхий удирдлага	төлөвлөлт	12	0	8	1 хэлтэс шинээр байгуулах талаар авч үзэх
оо оношилгооны хэлтэс	оо оношилгоо оо үнэлгээ	хэрэгжилт	12	10	10	Одоо байгаа “хэлтэс”-ийг татан буулгаж, шинээр байгуулах талаар авч үзэх
△△ оношилгооны хэлтэс	△△ оношилгоо △△ үнэлгээ	хэрэгжилт	12	0	10	1 хэлтэс шинээр байгуулах талаар авч үзэх
оо газар	төлөвлөлт оношилгоо △△ оношилгоо	төлөвлөлт, хэрэгжилт	60	10	28	“газар” шинээр байгуулахад удирдлагын хамрах хүрээ хангалтгүй
ооо шалгалтын хэлтэс	ооо шалгалт	шалгалт	10	8	28	Удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээг өргөтгөж, ижил чиг үүрэг бүхий “хэлтэс” шинээр байгуулах талаар авч үзэх
оо судалгааны хэлтэс	оо судалгааны төлөвлөлт оо судалгааны ажил	судалгаа	13	9	3	Чиг үүргийг сулруулж, ХХ хэлтэс рүү нэгтгэх талаар авч үзэх

* Боловсруулах аргачлал

- ① **Байгууллага:** Байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгагдсан чиг үүрэг (үндсэн, дэд)-ийг гүйцэтгэж буй бүтэц (Газар, хэлтэс, товчоо) -ийг тэмдэглэж бичих
 - ☞ Бүтэц (нэгжүүд)-ийг шинээр бий болгох үед зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан тухайн чиг үүргийг хэрэгжүүлэх нэгжийн нэрийг тэмдэглэх
 - ☞ Бүтэц (нэгжүүд)-ийг өргөтгөх, татан буулгах үед зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгагдсан тухайн чиг үүргийг хэрэгжүүлж буй нэгжийн нэрийг тэмдэглэх

Жишээ нь: **Бүтцийг өргөтгөх:** 1 хэлтэс → 2 хэлтэс ; 1 хэлтэс → 1 газар, 3 хэлтэс
- ② **Зорилтот чиг үүрэг:** Бүтэц (нэгжүүд)-ийг шинээр бий болгох, өргөтгөх, нэгтгэх, татан буулгах нөхцөлд хүргэсэн чиг үүргийн нэрийг бичиж тэмдэглэх
- ③ **Чиг үүргийн онцлог:** Төлөвлөлт, хэрэгжилтийг хангах, хориглох, аудит хийх (хянах), шүүх, шийдвэрлэх, шалгах (хянан хэлэлцэх), мөрдөх, судлах, шинжлэх, зөрчлийг арилгах, маргаан зохицуулах, бодлогын зохицуулалт хийх зэргээс аль нэгийг сонгон бичиж тэмдэглэх
- ④ **Удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээг харьцуулсан шинжилгээ:** Ижил төстэй яамдын удирдлага (хяналт)-ын дундаж хамрах хүрээ, тухайн чиг үүргийг гүйцэтгэж буй бүтэц (Газар, алба, товчоо, хэлтэс) дэх өнөөгийн хүний нөөц , тухайн чиг үүргийн хэрэгжилтээр зохицуулалт хийх хүний нөөцийг тооцоолж тэмдэглэж бичих
- ⑤ **Авах санаа, сургамж:** Тухайн чиг үүргийн онцлог, ижил төстэй байгууллагууд дахь удирдлага (хяналт)-ын дундаж хамрах хүрээ, чиг үүргийн зохицуулалт хийсний дараах менежментийн цар хүрээ зэрэгт үндэслэн авах санаа, сургамжийг гаргаж авах

1-4. Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх чиглэлийг тодорхойлох

- Бүтэц, зохион байгуулалтад хийж байсан өөрчлөлт, мөн шилдэг туршлага, кэйсүүд (бенчмарк хийх байгууллагууд) болон удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээ зэрэгт хийсэн шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг нэгтгэж, бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх чиг баримжааг тодорхойлох

Хүснэгт 2-15

Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх чиглэлийг тодорхойлох жишээ

① Зорилтот чиг үүрэг	② Бүтэц, зохион байгуулалтад хийгдэх шинжилгээ			③ Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх чиглэл
	Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтад хийсэн өөрчлөлтүүд	Бенчмарк хийх (авах санаа, сургамж)	Удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээ	
..... судалгаа	Шинжлэх ухааны судалгаа ба судалгааны үр дүнг идэвхжүүлэх, менежментийн үр ашгийг дэмжих зорилгоор мэргэжлийн түвшинд нэгтгэн удирдах бие даасан алба нэгжүүдийг өргөжүүлсэн байна. судалгаанд бие даасан, мэргэшсэн байдлыг хангаж нэгтгэн удирдах алба, нэгжүүд үйл ажиллагаа явуулж байна.	1 газар шинээр байгуулах талаар авч үзэх	Мэргэжлийн нэгдсэн удирдлага, бие даасан байдал нь хангагдсан 1 газар шинээр байгуулах
oooo
oooo

*** Боловсруулах аргачлал**

- ① **Зорилтот чиг үүрэг:** Бүтэц (нэгжүүд)-ийг шинээр бий болох, нэгтгэх, өргөтгөх, татан буулгах зэрэг нөхцөл байдлыг үүсгэж буй чиг үүргийн нэрийг тэмдэглэж бичих
- ② **Бүтэц, зохион байгуулалтад хийгдэх шинжилгээ:** Сүүлийн 5 жилд хийсэн байгууллагын бүтцийн өөрчлөлтүүд, мөн шилдэг туршлага, кэйсүүд (бенчмарк хийх байгууллагууд) болон удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээ зэрэгт хийсэн шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг тэмдэглэж бичих
- ③ **Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх чиглэл:** Бүтэц, зохион байгуулалтын шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг нэгтгэн шинжилж, тухайн чиг үүрэг бүрээр бүтэц, зохион байгуулалтад орох өөрчлөлтийг тусгасан дахин төлөвлөх чиг баримжааг тодорхойлох

2. Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх

2-1. Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх

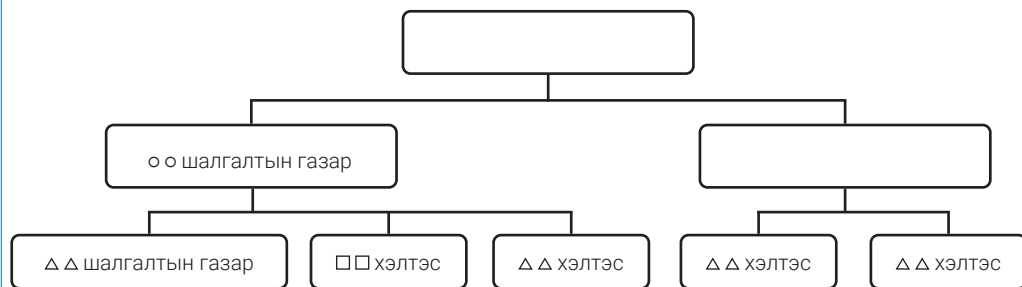
- Байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан зохицуулалт, өөрчлөлт хийх шаардлагатай чиг үүрэг бүрээр бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх чиглэлд үндэслэн дахин төлөвлөлтийг олон хувилбараар боловсруулж, тухайн төлөвлөгөө бүрээр давуу, сул талыг харьцуулах, шинжлэх замаар “Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх төсөл”-ийг сонгож тогтооно.

Хүснэгт 2-16

Бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлтийг төлөвлөх жишээ

① Зорилтот чиг үүрэг	② Бүтцийн өөрчлөлтийг дахин төлөвлөх чиглэл	③ Дахин зохион байгуулалт хийх хувилбар төлөвлөгөө		④ Төлөвлөгөө бүрийн давуу, сул талууд	
		Ангилал	Агуулга	Давуу тал	Сул тал
о о шалгах	Мэргэжлийн нэгдсэн удирдлага, бие даасан байдал нь хангагдсан 1 газар шинээр байгуулах	Хувилбар 1	1 газар, 3 хэлтэс шинээр байгуулах	Шалгах процесс, зорилтот субъект бүрээр “Хэлтэс” шинээр байгуулснаар системчилсэн бүтцийг баталгаажуулах	Ижил төстэй улс орнуудтай харьцуулбал хяналтын ажилтны тоо ихэснэ. Зөвшөөрөл олгох үе шат, дамжлага нэмэгдэнэ.
		Хувилбар 2	2 хэлтэс шинээр байгуулах	Одоогийн зөвшөөрөл олгох үе шат (процесс)-ыг ашиглах боломжтой	Тухайн “Газар”-ыг бусад хэлтэстэй харьцуулбал үүрэг оролцооны зааг хязгаар болон хариуцлагын тогтолцоо тодорхой бус. Тухайн газрын удирдлага (хяналт)-ын хамрах хүрээг тэлдэг.

⑤ Бүтцийн өөрчлөлт тусгасан зохион байгуулалтын схем



※ **Боловсруулах аргачлал**

- ① **Зорилтот чиг үүрэг:** Бүтэц (нэгжүүд)-ийг шинээр бий болох, нэгтгэх, өргөтгөх, татан буулгах зэрэг нөхцөл байдлыг үүсгэж буй чиг үүргийн нэрийг тэмдэглэж бичих
- ② **Бүтцийн өөрчлөлтийг дахин төлөвлөх чиглэл:** Бүтэц, зохион байгуулалтын шинжилгээнд тулгуурлан авах санаа, сургамжийг нэгтгэн шинжлэх замаар дахин төлөвлөх чиглэлийг бичиж тэмдэглэх
- ③ **Дахин зохион байгуулалт хийх хувилбар төлөвлөгөө:** Дахин төлөвлөлтийн чиглэлд үндэслэн бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийх олон тооны хувилбар төлөвлөгөөг боловсруулах
 - ☞ Олон тооны хувилбар төлөвлөгөө боловсруулах нь хүндрэлтэй тохиолдолд тоонд баригдахгүйгээр цөөн тооны хувилбар төлөвлөгөөний төсөлтэй байж болно.
- ④ **Төлөвлөгөө бүрийн давуу, сул тал:** Бүтэц, зохион байгуулалтын дахин төлөвлөлтийн хувилбар төлөвлөгөө бүрээр давуу болон сул талыг тодорхойлж, харьцуулсан шинжилгээ хийх боломжтой байхаар бичиж тэмдэглэх
- ⑤ **Бүтцийн өөрчлөлт тусгасан зохион байгуулалтын схем:** Дахин төлөвлөлтийн хувилбар төлөвлөгөөнүүдээс 1 төсөл (яамнаас эрэмбэлсэн төлөвлөгөөний төсөл)-ийг тусгасан байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтын схемийг зураглаж боловсруулах
 - ☞ Дахин төлөвлөлтийн хувилбар төлөвлөгөөг тусгасан тухайн яамны бүтэц, зохион байгуулалтын схем, түүнчлэн бүтцийн өөрчлөлт орж буй газар, товчооны бүтцийн схемийг зураглах.

2-2. Ажил үүргийн хуваарилалтад өөрчлөлт оруулах

О Өнөөгийн бүтэц дэх нэгжүүдээс хэрэгжүүлж буй ажил үүргийг нэг бүрчлөн тэмдэглэсний дараа бүтэц, зохион байгуулалтын өөрчлөлтөөс хамаарч тухайн ажил үүргийг хариуцан хэрэгжүүлэхээр болж байгаа бүтэц (нэгжүүд)-ийн ажил, үүргийн хуваарилалтад өөрчлөлт оруулах саналын төсөл, өөрчлөлт оруулж буй шалтгааныг тэмдэглэж бичих.

Хүснэгт 2-17 Ажил үүргийн хуваарилалтад орсон өөрчлөлтийг тэмдэглэх жишээ					
Ангилал	Өнөөгийн байдал		Өөрчлөгдсөний дараа	Өөрчилсөн шалтгаан	
① Хариуцах ① алба нэгж	о о үйлдвэрлэлийн баг	Δ Δ хөгжүүлэлтийн баг	<ul style="list-style-type: none"> XX нийтийн үйлчилгээг хөгжүүлэх ZZZ үйлчилгээг идэвхжүүлэх бодлого Ухаалаг XX технологийг хөгжүүлэх XX үйлдвэрлэлийн менежмент, технологийн дэмжлэг Үүү боловсруулах • Үүү хангамжийн үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх • дэмжих 	<ul style="list-style-type: none"> XX төслийн захиалга авах системийн үйл ажиллагааг сайжруулах XXX үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх МММ боловсруулах технологийн хөгжүүлэлт, үйлдвэрлэлийг дэмжих XX үйлдвэрлэлийн менежмент, технологийн дэмжлэг Үүү боловсруулах, Үүү ханган нийлүүлэх үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх, дэмжих 	<ul style="list-style-type: none"> Чиг үүргийн мэргэшсэн байдлыг баталгаажуулахын тулд чиг үүргийг шилжүүлэх хэрэгцээ шаардлагатай Бүтэц, зохион байгуулалтыг нэгтгэх тохиолдолд тухайн чиг үүргийн мэргэшсэн байдлыг бататгах боломжтой түвшнээс ажил үүргийн хуваарилалт хийнэ.
② Ажил үүргийн хуваарилалт	<ul style="list-style-type: none"> XX төслийн захиалга авах системийн үйл ажиллагааг сайжруулах XXXX үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх МММ боловсруулах технологийн хөгжүүлэлт, үйлдвэрлэлийг дэмжих Үүү үйлдвэрлэлийг дэмжих Үүү үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх 				

* Боловсруулах аргачлал

- ① **Хариуцах бүтэц (нэгжүүд):** Тухайн ажил ба чиг үүргийг хариуцан хэрэгжүүлж буй одоогийн бүтэц (нэгжүүд) болон шинээр хариуцан хэрэгжүүлэхээр болж байгаа бүтэц (нэгжүүд)-ийг тус тус бичиж тэмдэглэх
- ② **Ажил үүргийн хуваарилалт:** Өнөөгийн бүтэц (нэгжүүд)-ээс хэрэгжүүлж буй ажлууд (чиг үүргүүд)-ыг шинээр хариуцан хэрэгжүүлэхээр болж байгаа бүтэц (нэгжүүд)-ийн ажил үүргийн хуваарилалтад тусган бичиж тэмдэглэх.
- ③ **Өөрчилсөн шалтгаан:** Ажил үүргийн хуваарилалт өөрчлөгдөж байгаа шалтгааныг аль болох дэлгэрэнгүй бичиж тэмдэглэх.

ХЭСЭГ 3.

ЗОХИСТОЙ АЖИЛЛАХ ХҮЧИЙГ ТООЦООЛОХ

I. ОЙЛГОЛТ

II. ХАМРАХ ХҮРЭЭ

III. НАРИЙВЧИЛСАН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

1. Ажлын эрэлтийг тооцох шинжилгээ
2. Стратегийн ач холбогдлын шинжилгээ
3. Ажлын шинжилгээ



1. Зохистой ажиллах хүчний тооцоолол хийх зорилго

- Зохистой ажиллах хүчний тооцоолол нь тухайн төрийн байгууллага зорилгодоо хүрэхэд одоогийн бүтэц зохион байгуулалт, тоног төхөөрөмж, ажлын арга барилд тулгуурлан үйл ажиллагааг хамгийн үр дүнтэй гүйцэтгэхэд шаардагдах хүний нөөц буюу ажиллах хүчний хэмжээг тооцоолоход чиглэдэг.
- Тус арга зүйн гарын авлага нь тухайн төрийн байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт, зохицуулалт хийхээр төлөвлөсөн чиг үүргийг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд шаардагдах ажиллах ХҮЧИЙГ тооцоолох аргачлалыг санал болгоно.

2. Нэр томъёоны тодорхойлолт

- **Ажлын эрэлт хэрэгцээ:** Дотоод, гадаад орчны өөрчлөлтөөс хамаарч нэмэгдэх, хасагдах төлөвтэй чиг үүрэг болон ажил үйлчилгээ, үйл ажиллагааны хувьд байгууллагын эрхэм зорилгын биелэлт ба стратегийн чиглэлийг агуулна.
- **Чиг үүрэг бүрээр эзлэх жингийн үнэлгээ:** Байгууллагын эрхэм зорилго, стратегийн чиглэлээс хамаарч байгууллагын нэгж чиг үүргүүд ба ажил бүрээр эзлэх жинг үнэлж буй бүх үйл ажиллагаа
- **Ажил бүрээр гүйцэтгэх стандарт хугацаа:** Ажлын талбарт тодорхой ажиглалтад тулгуурлан судалсан аливаа бодит ажлыг гүйцэтгэхэд шаардагдах дундаж хугацаа
- **Чөлөөт цаг (амралт)-ийн эзлэх хувь:** Ажлын цагийг тогтоох явцад хамт тодорхойлох бөгөөд ажиллах явцад үүсэж буй амралт, шилжилт хийх, мөн физиологийн бусад шалтгаанаар алдагдах цаг хугацааны эзлэх хувь

3. Үр дүнгийн хэрэглээ, ашиглалт

- Байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт, зохицуулалт хийхээр төлөвлөн чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах ажиллах ХҮЧИЙГ тооцоолох, түүнчлэн бүтэц (нэгжүүд)-ийг шинээр бий болгох, өөрчлөх зэрэг бүтэц, зохион байгуулалтын дахин төлөвлөлт хийхэд ашиглана.
- * Энэхүү арга зүйн гарын авлагад санал болгосон шинжилгээний аргачлал нь зохистой ажиллах хүчний хэрэгцээг тооцоолж гаргахад хүндрэлтэй тохиолдолд өөр шинжилгээний аргачлал ашиглаж болно.

II

Хамрах хүрээ



1. Хамрах хүрээ

- Зохистой ажиллах ХҮЧИЙГ тооцох тооцоолол нь “Чиг үүргийн ангиллын систем”-д тулгуурласан “Ажлын эрэлт хэрэгцээг тодорхойлох шинжилгээ”, ба “Стратегийн ач холбогдлын шинжилгээ”, мөн “Ажлын ачаалалд суурилсан ажлын байрны шинжилгээ” зэрэг урьдчилж бэлтгэсэн олон хувилбарыг нэгтгэн шинжилсний үр дүнд зохистой ажиллах хүчийг эцэслэн тооцоолно.



2. Үе шат бүрээр тайлбарлах нь

№	Ангилал	Нарийвчилсэн агуулга
1	Ажлын эрэлтийг тооцох шинжилгээ	Яамны чиг үүргийг бие даан хэрэгжүүлэх нэгж болгон задлах замаар байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтын дахин төлөвлөлтийн дагуу өөрчлөлт оруулсан чиг үүргийн хэрэгжилтэд шаардагдах ажиллах хүчнийг тооцоолох. Байгууллагын ерөнхий, үндсэн, дэд чиг үүрэг, нэгж ажил үүргээс бүрдсэн чиг үүргийн ангиллын системд ижил төстэй чиг үүрэгтэй өнөөгийн ажиллах хүчнийг шинжилж, ирээдүйн зохистой ажиллах хүчний хэмжээг тооцох.
2	Стратегийн ач холбогдлыг шинжлэх	Байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан чиг үүргийг хэрэгжүүлж буй "Газар, товчоо, алба"-ын ерөнхий чиг үүрэгт эзэлж буй үндсэн чиг үүрэг, дэд чиг үүрэг, нэгж ажил бүрээр эзлэх жинг судалсан үр дүнд тулгуурлан байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар заасан чиг үүргийг гүйцэтгэхэд шаардагдаж буй зохистой ажиллах хүчнийг тооцоолох.
3	Ажлын шинжилгээ хийх	Байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан чиг үүрэг дунд нэгж ажлын гүйцэтгэлд суурилсан ажлын ачааллыг шинжлэх замаар зохистой ажиллах хүчний хэмжээг тооцоолох арга юм. Ингэхдээ өнөөгийн ажиллагсдын тоог зохистой ажиллах цаг хугацаа, түүнчлэн ирээдүйд нэгж ажлын гүйцэтгэлд шаардагдах нийт цаг хугацаанд харьцуулж шинжлэх, цаашид нэмж ажиллуулах ажиллах хүчний орцод үндэслэн тохирох ажиллах хүчний хэмжээг тооцоолох.
4	Зохистой ажиллах хүчний хэмжээг тооцоолох	Байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар заасан чиг үүргүүдийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах зохистой ажиллах хүчний тооцоолол нь чиг үүргийн ангиллын системд суурилсан ажлын эрэлтийг тооцох шинжилгээ, стратегийн ач холбогдлыг үнэлэх шинжилгээ, ажлын ачааллын шинжилгээнд суурилсан ажлын шинжилгээ юм. Бэлтгэгдсэн зохистой ажиллах хүчний хэмжээг тооцоолсон олон хувилбар төлөвлөгөөг нэгтгэн шинжилж тохирох ажиллах хүчний тооцооллыг эцэслэнэ.

3. Анхаарах зүйлс, эцсийн бүтээгдэхүүн

3-1. Анхаарах зүйлс

- ① Энэхүү арга зүйн гарын авлагад танилцуулж буй шинжилгээний гурван арга зүй (ажлын эрэлтийг тооцож шинжлэх, стратегийн ач холбогдлыг шинжлэх, ажлыг шинжлэх) нь зохистой ажиллах ХҮЧИЙГ тооцоолох аргачлалын жишээ тул тухайн байгууллага, ажлын онцлогоос хамаарч хэрэглэхэд хүндрэлтэй байх тохиолдолд өөр шинжилгээний арга ашиглаж болно.
- ② Дээр дурдсан гурван шинжилгээг нэг бүрчлэн хийх замаар зохистой ажиллах ХҮЧИЙГ тухай бүрд тооцоолж гаргахдаа 1) арифметик дунджаар тооцоолох, эсвэл 2) чиг үүрэг (ажлын онцлог)-ээс хамаарч тус тусын эзлэх жинг тооцоолох аргачлалыг туршиж үзэхийг зөвлөж байна. Олон аргачлалыг нэг зэрэг хэрэглэх нь хүндрэлтэй тохиолдолд сонгосон нэг аргачлалаар ажиллах хүчний тооцооллыг гаргах боломжтой.

- ☞ Ажиллах хүчний хэмжээг эцэслэн тооцоолох томьёо

$$\text{Томьёо } 1 = (A \text{ шинжилгээнд тулгуурласан зохистой ажиллах хүчний тооцоолол} + B \text{ шинжилгээнд тулгуурласан зохистой ажиллах хүчний тооцоолол}) / 2$$
- Томьёо 2 = α (A шинжилгээнд тулгуурласан зохистой ажиллах хүчний тооцоолол) + β (B шинжилгээнд тулгуурласан зохистой ажиллах хүчний тооцоолол)
 [Гэхдээ α, β нь эзлэх жингийн хувьд $\alpha + \beta = 1$]

③ Хуулиар орон тоо тооцох стандарт байдаг бол ажиллах хүчний хэмжээг тус стандартад тулгуурлан тооцоолох

- ☞ Багшлах ХҮЧИЙГ тооцоолох стандарт (Бага, дунд боловсролын тухай хууль, түүний хэрэгжилтийг хангах журам), Номын санд ажиллагсдыг тооцох стандарт (Номын сангийн тухай хууль, түүний хэрэгжилтийг хангах журам) гэх мэт

3-2. Гарц, үр дүн

Хүснэгт 2-18

Зохистой ажиллах хүчний хэмжээг эцэслэн тооцох хүснэгт

Ерөнхий чиг үүрэг	Зорилтот чиг үүрэг			Зохистой ажиллах хүчний хэмжээг тооцох шинжилгээ			Зохистой ажиллах хүчнийг тооцооллыг эцэслэх	Орон тоо	
	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг	Нэгж ажил үүрэг	② Ажлын эрэлтийг тооцох шинжилгээ	③ Стратегийн ач холбогдолд хийсэн шинжилгээ	④ Ажлын байранд хийсэн шинжилгээ		⑤ Зохицуулалт хийхийн өмнө	⑥ Зохицуулалт хийсний дараа
Нийлбэр									



1. Ажлын эрэлтийг тооцох шинжилгээ

1-1. Ойлголт

- Ажлын эрэлт хэрэгцээг тооцоолох шинжилгээ нь яамны тодорхой нэг чиг үүргийг бие даан хэрэгжүүлэх боломжтой нэгж болгон ангилж, тухайн нэгж чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах хүний нөөцийг тооцоолох, эсвэл ижил төстэй ажил үүргийг гүйцэтгэж буй хүний нөөцийн тоотой харьцуулах замаар зохистой ажиллах ХҮЧИЙГ тооцоолох аргачлал юм.

1-2. Шинжилгээ хийх маягт

- Байгууллагын зохион байгуулалтын системд тусгасан өөрчлөлт, зохицуулалт хийх шаардлагатай байгаа чиг үүрэг (дэд чиг үүрэг)-ийн нэгж ажил (ажлын хуваарилалт)-ыг тэмдэглэн бичиж, улмаар цаашид үүсэх эрэлт хэрэгцээг харгалзан тооцоолж хүний нөөцийг нэмэгдүүлэх, бууруулах талаар дүгнэсэн агуулгыг тэмдэглэж бичих

Хүснэгт 2-19

Ажлын эрэлтийг тооцоолж шинжлэх жишээ

① Зорилтот чиг үүрэг			② Чиг үүргийг зохицуулах арга зам	③ Нэгж ажил үүрэг	④ Ажиллах хүчин (нэмэгдэх, бууруулах)	⑤ Гарц, үр дүн
Ерөнхий чиг үүрэг	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг				
○○ удирдлага	○○ оношилгоо	△△ тогтолцоог удирдах	Бэхжүүлэх	△△ Үнэлгээ	2 хүн (0)	Өнөөгийн байдлаа хадгалах
				△△ тогтолцоог сайжруулах	1 хүн (0)	Хэвээр нь үлдээх
				△△ сургалт	2 хүн (+2)	◇◇ чиг үүрэг (◇◇ хэлтэс) ба ХХ чиг үүрэг (ХХ хэлтэс) сургаж бэлтгэх ажилтан (тус бүр 2 хүн) хэрэгцээтэй байна.
Нийлбэр				 хүн (+ Y)	

※ **Боловсруулах аргачлал**

- ① **Зорилтот чиг үүрэг:** Эцэслэн баталсан “Чиг үүргийн ангиллын систем”-д үндэслэн зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт, зохицуулалт хийх шаардлагатай байгаа чиг үүргийн нэрийг бичих
- ② **Чиг үүргийг зохицуулах арга зам:** Модуль 2-ын Хэсэг 1-т заасан чиг үүргийн дахин тодорхойлолтыг эцэслэсэн “Гарц, үр дүн”-д үндэслэн тухайн байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан чиг үүрэгт зохицуулалт хийх арга замыг бичиж оруулах
- ③ **Нэгж ажил үүрэг:** Дэд чиг үүргийг шалгуур болгон цаашид үүсэх төлөвтэй нэгж ажлууд (ажлын хуваарилалт)-ыг тэмдэглэж бичих
- ④ **Ажиллах хүчин (нэмэгдүүлэх, бууруулах):** Харьяалах нэгж ажил үүргийг гүйцэтгэх явцад оролцож буй хүний нөөцийн тоог тэмдэглэж, түүнчлэн ижил төстэй ажил үүргүүдэд хийсэн ажиглалтдаа тулгуурлан ирээдүйд үүсэж болох ажлын эрэлт хэрэгцээг харгалзан хүний нөөцийн өсөлт, бууралттай холбоотой төсөөллөө тоогоор илэрхийлж тэмдэглэх
 - ☞ “Ижил төстэй ажил”-ын хувьд тухайн яам дотор ижил төстэй чиг үүргийг хэрэгжүүлж байгаа, эсхүл ижил төстэй гүйцэтгэл (үр дүн) хүлээгдэж буй ажил, үйл ажиллагааг илэрхийлнэ.
 - ☞ Хэрэв тухайн яам дотор ижил төстэй ажил байхгүй тохиолдолд бусад яамдад хэрэгжиж буй ижил төстэй ажил, үйл ажиллагааг шалгуур болгон тооцоолох боломжтой.
- ⑤ **Гарц, үр дүн:** ④-ийг тооцоолохын тулд шалгуур болгосон “Ижил төстэй ажил”-д ажиллах хүчний орцын тооцоолол, бусад гарцын үндэслэлийг зааж тусгах

2. Стратегийн ач холбогдолд шинжилгээ хийх

2-1. Ойлголт

- Стратегийн ач холбогдолд шинжилгээ хийх аргачлал нь тухайн яамны зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд орчны болон стратегийн чиглэлийн дагуу чиг үүрэг бүрээр ажил (тоон, чанарын)-ын эзлэх хувийг зохистой хуваарилсан эсэхийг тоон хэмжилтээр үнэлж ажиллах хүчний зохистой хэмжээг тооцоолох аргачлал юм.
- Ажлын ачаалалд стратегийн үнэ цэн нь нөлөөлж байгаа тохиолдолд өөрчлөлт хийсний дараа “Чиг үүргийн ангиллын систем (ерөнхий, үндсэн, дэд чиг үүрэг, нэгж ажил үүрэг)”-д тулгуурлан шаардагдах хүний нөөцийн зохистой байдалд шинжилгээ хийх аргачлал бөгөөд ялангуяа ажлын ачааллыг шалгаж үнэн зөвийг тодорхойлоход төвөгтэй ажлуудад ч ашиглах боломжтой.

2-2. Шинжилгээ хийх маягт

- Өгөгдсөн маягт хүснэгтэд тулгуурлан тухайн чиг үүрэг (дэд чиг үүрэг) дэх нэгж ажлуудыг тэмдэглэж байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан чиг үүргийн нэгж ажилд эзлэх жинг боловсруулж, нийт (ерөнхий чиг үүрэгт үндэслэн) ажиллах хүчинтэй харьцуулж нэгж ажилд шаардагдах ажиллах хүчний зохистой хэмжээг тооцоолох

Хүснэгт 2-20

Стратегийн ач холбогдолд шинжилгээ хийх жишээ

Чиг үүрэг ба Ажил										
Ангилал	① Ерөнхий чиг үүрэг	① Чиг үүрэг	④ Эзлэх жин	① Чиг үүрэг	④ Эзлэх жин	② Нэгж ажлын нэр	③ Зохицуулах арга зам	④ Эзлэх жин	⑥ Тухайн нэгж ажил ба дэд чиг үүрэгт тохирох ажиллах хүчнийг тооцоолох	
Чиг үүргийн нэр	о о удирдлага	о о оношилгоо	25	△ △ тогтолцоог удирдах	40	△ △ үнэлгээ	Өнөөгийн байдлаа хадгалах	30		
						△ △ тогтолцоог сайжруулах	Өнөөгийн байдлаа хадгалах	30		
						△ △ сургалт	Шинээр бий болгох (+△)	40		
Нийт	⑤ Нийт ажиллагсад (160+△)		25/100		40/100				40/100	△=6.66

※ **Боловсруулах аргачлал**

- ① **Чиг үүрэг:** Эцэслэн баталсан “Чиг үүргийн ангиллын систем”-д үндэслэн байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан чиг үүрэг дэх ерөнхий, үндсэн, дэд чиг үүргийн нэрийг бичиж тэмдэглэх
- ② **Нэгж ажил үүргийн нэр:** Тухайн чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд өнөөгийн нэгж ажлууд ба өөрчлөгдөж буй нэгж ажил үүргүүдийг тэмдэглэж бичих
- ③ **Зохицуулалт хийх арга зам:** Чиг үүргийг дахин тодорхойлсон гарц, үр дүнд үндэслэн нэгж ажил үүргүүдэд зохицуулалт хийх арга замыг бичиж тэмдэглэх
- ④ Цаашид өөрчлөгдөх эсвэл өөрчлөгдсөн чиг үүрэг, нийт чиг үүрэгтэй харьцуулсан тухайн чиг үүрэг ба ажил үүргийн эзлэх жинг бичиж тэмдэглэх
 - ☞ Боловсруулалтыг хөнгөвчлөхийн тулд нэгж ажил үүргээс эхлэн урвуу дарааллаар бичих бөгөөд ерөнхий чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг “Газар, товчоо”, үндсэн чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг “Хэлтэс”, дэд чиг үүрэг хэрэгжүүлдэг “Баг, хэсэг”-т тухайн чиг үүргийн эзлэх харьцааг тус тус бичиж тэмдэглэх.
- ⑤ **Нийт ажилтан, албан хаагчдын тоо:** Одоогийн орон тоонд үндэслэн цаашид үүсэх төлөвтэй байгаа зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан чиг үүргийн хэрэгжилтэд шаардагдах хүний нөөцийн тоо хэмжээг “өнөөгийн ажилчдын тоо + тодорхойгүй тоо” гэж илэрхийлэн тэмдэглэж бичих
- ⑥ Ерөнхий чиг үүргийг хэрэгжүүлж буй тухайн бүтэц (нэгжүүд)-ийн нийт ажилчдын тоог байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан чиг үүрэг ба нэгж ажлын эзлэх харьцаанд тооцож тухайн ажлын эзлэх жинд тохирсон ажиллах хүчний зохих тоог тооцоолох
 - ☞ Тухайн нэгж ажил үүргийг гүйцэтгэхэд тохирох хүний нөөцийн тоо (а)
= (байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулах чиг үүргийг тусгасан ерөнхий чиг үүргийг хэрэгжүүлэх нийт ажилтан, албан хаагчдын тоо) × (үндсэн чиг үүргийн эзлэх жин) × (дэд чиг үүргийн эзлэх жин) × (нэгж ажил үүргийн эзлэх жин)
 - ☞ Тухайн нэгж ажлыг гүйцэтгэхэд шаардагдах хүний нөөцийн тоо (а)
= өнөөгийн ажилтан, албан хаагчдын тоо (Орон тоо) × А × В × С / [1 - (А × В × С)] = 160 × 0.25 × 0.4 × 0.4 / [1 - (0.25 × 0.4 × 0.4)] = 6.4 / 0.96 = 6.66 хүн

3. Ажлын шинжилгээ

3-1. Ойлоглт

- О Ажлыг шинжлэх аргачлал нь нэгж ажил бүрийн гүйцэтгэлд суурилсан ажлын ачааллыг тооцоолох замаар зохистой ажиллах хүчний хэмжээг тооцох аргачлал юм.
- О Тухайлбал, ажлын гүйцэтгэлийг тоон байдлаар тодорхойлоход хялбар, давтагдмал, стандарчилсан ажил үүрэгт хэрэгжүүлэх боломжтой аргачлал нь одоогийн ажилтан, албан хаагчдын тоог тохирох ажлын цагтай харьцуулах юм. Түүнчлэн нэгж ажлын гүйцэтгэлд шаардагдах нийт цаг хугацааг шинжилснээр цаашид нэмэгдэх ажиллах хүчний орцыг тодорхойлж, хүний нөөцийн зохистой хэмжээг тооцоолно.

Хүснэгт 2-21 Ажлын байрны шинжилгээ хийх жишээ

Ерөнхий чиг үүрэг	Чиг үүрэг		Нэгж ажлыг гүйцэтгэж буй одоогийн ажилтан, албан хаагчдын тоо	Одоогийн ажилтан, албан хаагчдын тоо ба зохистой ажиллах хугацаанд харьцуулах	Цаашид нэгж ажилд шаардагдах нийт цаг хугацаа	Нэмэлт ажиллах хүчний орц	Зохистой ажиллах хүчнийг тооцоолох	
	Үндсэн чиг үүрэг	Дэд чиг үүрэг						Нэгж ажил үүрэг
оо шалгалт	оо □□ шалгалт	Нэгдсэн шалгалт	XXX шалгалтын үйл ажиллагаа	2,109.5 x 4 = 8,438	14,766.5	④ - ③ / 2,109.5 = 3 ажилтан	4 + 3 = 7 ажилтан	
			ҮҮҮ шалгалтын үйл ажиллагаа					
			ZZZ шалгалтын үйл ажиллагаа					

※ **Боловсруулах аргачлал**

① **Чиг үүрэг:** Эцэслэн баталсан “Чиг үүргийн ангиллын систем”-д үндэслэн байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулж тусгасан ерөнхий, үндсэн, дэд чиг үүргийн нэрийг бичиж тэмдэглэх

①* **Нэгж ажил:** Яамны зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан тухайн чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд хийдэг нэгж ажил үүргүүдийг тэмдэглэн бичих

② **Нэгж ажлыг гүйцэтгэж буй одоогийн ажилтан, албан хаагчдын тоо:** ①-т бичсэн нэгж ажил бүрээр тухайн ажлыг гүйцэтгэж буй одоогийн ажилтан, албан хаагчдын тоог бичиж тэмдэглэх

③ **Одоогийн ажилтан, албан хаагчдын тоог зохистой ажиллах хугацаанд харьцуулах:** Байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан чиг үүргүүдийн хэрэгжилтийг хангаж буй ажилтан, албан хаагчдын тохирох ажлын цагтай харьцуулан тэмдэглэх

☞ Одоогийн ажилтан, албан хаагчдын тоог тохирох ажлын цагтай харьцуулах
 = (1 хүнд ноогдох ажлын цагийн норм) × (Одоогийн ажилтан, албан хаагчдын тоо)

☞ Нэг хүнд ноогдох ажлын цагийн норм (Жишээ)

Хууль ёсны амралтын өдрүүд (A)	Хүндэтгэх шалтгаантай өдрүүд (B)	Жилд ажиллах өдрийн тоо (C) [C=365-(A+B)]	Жилд ажиллах цагийн норм (D) [D=C*8h]	Ажлын цагийн үргэлжлэх хугацааны норм (E) [E=D/(1+ чөлөөт цаг)] чөлөөт цагийг 10% гэж тооцох	Зохистой ажиллах цаг (F) [F=E+ зохистой илүү цаг (OT)] Илүү цагийг 1 өдөрт 1 цаг гэж тооцох
102	8	255	2,040	1,854.5	2,109.5

④ **Шаардагдах нийт цаг хугацаа:** Байгууллагын зохион байгуулалтын системд өөрчлөлт оруулахаар тусгасан чиг үүрэг (нэгж ажил)-ийг цаашид гүйцэтгэхэд шаардагдах нийт цаг хугацааг тухайн яам нь “Гүйцэтгэлийн өгөгдөл тооцох аргачлал”, болон “Цаг ашиглалтын судалгаа” зэргийг ашиглан тооцоолох

☞ **Гүйцэтгэлийн өгөгдөл тооцох аргачлал:** Бодит ажлын талбар дахь өмнөх өгөгдөл, мэдээлэл тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд тавих нөхцөл, аргачлал, ажил гүйцэтгэх ур чадвар зэрэгт үндэслэн шийдвэрлэх, эсхүл урьд өмнөх туршлага, дүгнэлт, түүнчлэн ижил төстэй ажилд зарцуулдаг жишиг цаг хугацааг ашиглан баримжаалж тооцоолох арга хэлбэр

☞ **Ажлын цаг ашиглалтыг тооцох аргачлал:** Ажил, үйлчилгээний гүйцэтгэлийг бодитоор ажиглах аргачлал

⑤ **Нэмэлт ажиллах хүчний орц:** ③, ④-т тооцоолсон утгад үндэслэн шаардагдах нэмэлт ажиллах хүчний орцыг бичиж тэмдэглэх

☞ **Нэмэлт ажиллах хүчний орцыг тооцох томьёо:**
 =[(ирээдүйн нэгж ажилд шаардагдах нийт цаг хугацаа) - (Одоогийн ажилтан, албан хаагчдын тоог зохистой ажиллах цаг хугацаанд харьцуулах)]

] / 1 хүнд ногдох ажлын цагийн норм

⑥ **Зохистой ажиллах хүчний хэмжээг тооцоолох:** ② ба ⑤-д тооцоолсон утгыг үндэслэн тохирох ажиллах хүчний хэмжээг тооцоолж бичиж тэмдэглэх

☞ Зохистой ажиллах хүчний хэмжээг тооцох томъёо = (нэгж ажил үүргийг гүйцэтгэж буй одоогийн ажилтан, албан хаагчдын тоо) + (нэмэлт ажиллах хүчний орц)

Лавлагаа

Ажлын цагийг тооцоолоход ашиглах материал

• **Жилд ажиллах боломжит өдөр**

Жилийн 365 хоногоос хуулиар тогтоосон амралтын өдрүүд, дотоод журам болон хүндэтгэх шалтгаан (ээлжийн амралт, сургалт гэх мэт)-аар ажил гүйцэтгэх боломжгүй өдрийг хассан цэвэр ажиллах боломжтой өдөр.

• **Өдөрт ажиллах цаг**

Хууль тогтоомж, дотоод журмын дагуу ажлын цагт тооцдоггүй хугацаа (өдрийн хоолны цаг гэх мэт)-аас бусад ажлын цаг.

• **Жилд ажиллах цаг**

Ажилтан 1 жилд ажиллах боломжтой нийт цаг.

• **Ажилтны боломжит ажлын цаг**

Ажлын онцлог, нөхцөлөөс хамаарч амрах цагийн түвшнийг тодорхойлох.

Амрах цагийг тодорхойлохдоо ажиллах цагийн нормд илүү цагаар ажиллах хугацааг оруулж, боломжит ажлын цагийн нормоор тодорхойлж болно.

• **Ажлын цаг завсарлах хугацаа**

Хөдөлмөрийн хуулиар тогтоосон ажлын цагийн хугацаанд ажил үүргээ гүйцэтгэх болон бэлтгэх хугацааг оруулна. Тухайлбал гэнэтийн болон зайлшгүй саатлын улмаас шууд ажлын цагийн нормд тусгах боломжгүй цаг хугацаа, түүнчлэн ажлаас үүссэн ядаргаанаас гарахад шаардагдах хугацааг илэрхийлдэг.

* **Ажлын цаг завсарлах хугацааг илэрхийлэх аргачлал**

1) Амралтын цагийг ажлын үндсэн цагт эзлэх хувиар тооцох аргачлал (өргөн ашигладаг аргачлал)

2) Ажлын нийт цаг = Ажлын үндсэн цаг + Амралтын цаг

Лавлах

Ажлын цагийг тооцох аргачлал

- ① **Жилд ажиллах өдрийн илүү** = 365 өдөр – (хуулиар тогтоосон амралтын өдөр + өндөр жилийн илүү ажлын өдөр)
- ② **Жилд ажиллах боломжит цаг (амралтын цагийг тооцоогүй)** = ① Жилд ажиллах өдрийн норм х өдрийн ажлын цагийн норм
- ③ **Ажлын цагийн норм (амралтын цагийг оруулсан)** = ② Жилд ажиллах боломжтой цаг / (1+ амралтын цагийн эзлэх хувь)
- ④ **Ажлын цагийн норм (зохих илүү цагийг тусгасан)** = ③ Ажлын цагийн норм + илүү цаг (OT : over time)

Лавлагаа

Олон улсын Хөдөлмөрийн байгууллагаас тогтоосон амралтын цагийн жишиг (шалгуур)

Олон улсын Хөдөлмөрийн байгууллагаас ажилтны ажиллах болон амрах, завсарлах зохистой хугацааг тооцсон байна (Ажлын цагийн норм тооцох аргачлал).

Ангилал		Чөлөөт цаг (%)		Тэмдэгдэл
		Эрэгтэй	Эмэгтэй	
Ажлаас үүссэн ядаргаанаас гарах	Ажилтан	5	7	Тухайн ажилтны физиологийн хэрэгцээ шаардлагаас хамаарсан засварлах, амрах хугацаа
	Ажлаас үүссэн ядаргаанаас гарах	4	4	
	Дэд нийлбэр	9	11	
Хөдөлмөрийн нөхцөлөөс хамаарсан завсарлага	Ажил гүйцэтгэх байрлал	2~9	4~11	Ажилтны ажиллах чадвар, эрүүл мэндийг хэвээр хадгалах зорилгоор бие болон сэтгэцэд үүсэж буй ядаргаанаас гарахад нь олгож буй засварлагааны цаг.
	Хүнд зүйл өргөж зөөж буй байдал	0~58	1~18	
	Ажлын байрны гэрэлтүүлгийн нөхцөлийн түвшин	0~5	0~5	
	Агаарын нөхцөл	0~15	0~15	
	Нүдний хараанд нөлөөлж буй ачааллын түвшин	0~5	0~5	
	Сонголд ачаалал өгч буй түвшин	0~5	0~5	
	Сэтгэцэд нөлөөлж буй ачаалал	1~8	1~8	
	Сэтгэл хөдлөлд тогтмол нөлөөлж буй ачаалал	0~4	0~4	
Бие махбодод тогтмол нөлөөлж буй ачаалал	0~5	0~5		

- * Завсарлага гэдэг нь ямар ч ажилд тодорхой харьцаагаар олгогдох амралтын цаг. Ажлын ачааллаас хамаарсан завсарлага нь тухайн ажлын онцлог нөхцөл зэргээс хамаарч нэмэлтээр олгогддог амралтын цаг юм.

Модуль 3

ПРОЦЕССЫГ ОНОШЛОХ, ДАХИН ИНЖЕНЕРЧЛЭХ

I. ОЙЛГОЛТ

II. ХАМРАХ ХҮРЭЭ

III. НАРИЙВЧИЛСАН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

1. Өнөөгийн процессыг оношлох
2. Сайжруулах санал боловсруулах
3. Процессыг дахин инженерчлэх



1. Процессын оношилгоо ба дахин инженерчлэлийн зорилго

- Процессын оношилгоо ба дахин инженерчлэл нь тухайн байгууллагын эрхэм зорилго болон стратегийн талбарт өрнөж байдаг үйл явцуудыг оношлох, хэрэв асуудал илэрсэн тохиолдолд шинээр дахин инженерчлэхэд чиглэдэг.
 - Эрхэм зорилго ба байгууллага хоорондын хамтын гүйцэтгэл шаардсан үйл ажиллагаа, байгууллагын үндсэн үйл ажиллагаанд төвлөрч, процессыг шинжилж, улмаар чиг үүрэг хоорондын давхардсан процессыг арилгаж, илүүдэл хүний нөөцийг илрүүлэх, мөн байгууллагын чадавхыг бий болгоход ашиглана.
 - ① Процессыг албан ёсны болгох, стандартчилах, цахимжуулах
 - ② Процесс дахь оновчгүй, шинжлэх ухааны үндэслэлгүй үе шат, үйл ажиллагаа, хүчин зүйлсийг оношлох, арилгах
 - ③ Яамдын чиг үүргийг бэхжүүлэхтэй холбоотой үндсэн процесст үзүүлэх дэмжлэгийг өргөжүүлэх
 - ④ Захиргааны механик, идэвхгүй дэмжих үйл ажиллагааны процессыг шинэчлэх
 - ⑤ Процессын шалгалт, гүйцэтгэлийн үнэлгээг бэхжүүлэх
 - ⑥ Процессын үр дүнд хүлээх хариуцлагыг тодорхой болгох

2. Нэр томъёоны тодорхойлолт

○ Процесс

Процесс нь нэг ба түүнээс дээш орцыг хүлээн авч, үйлчлүүлэгчид үнэ цэнтэй гарц бий болгож буй багц үйл ажиллагаа юм. Тодорхой, давтагдмал, тодорхойлох боломжтой байхын зэрэгцээ орц, гарцын элементүүд нь хэмжигдэхүйц байх ёстой.

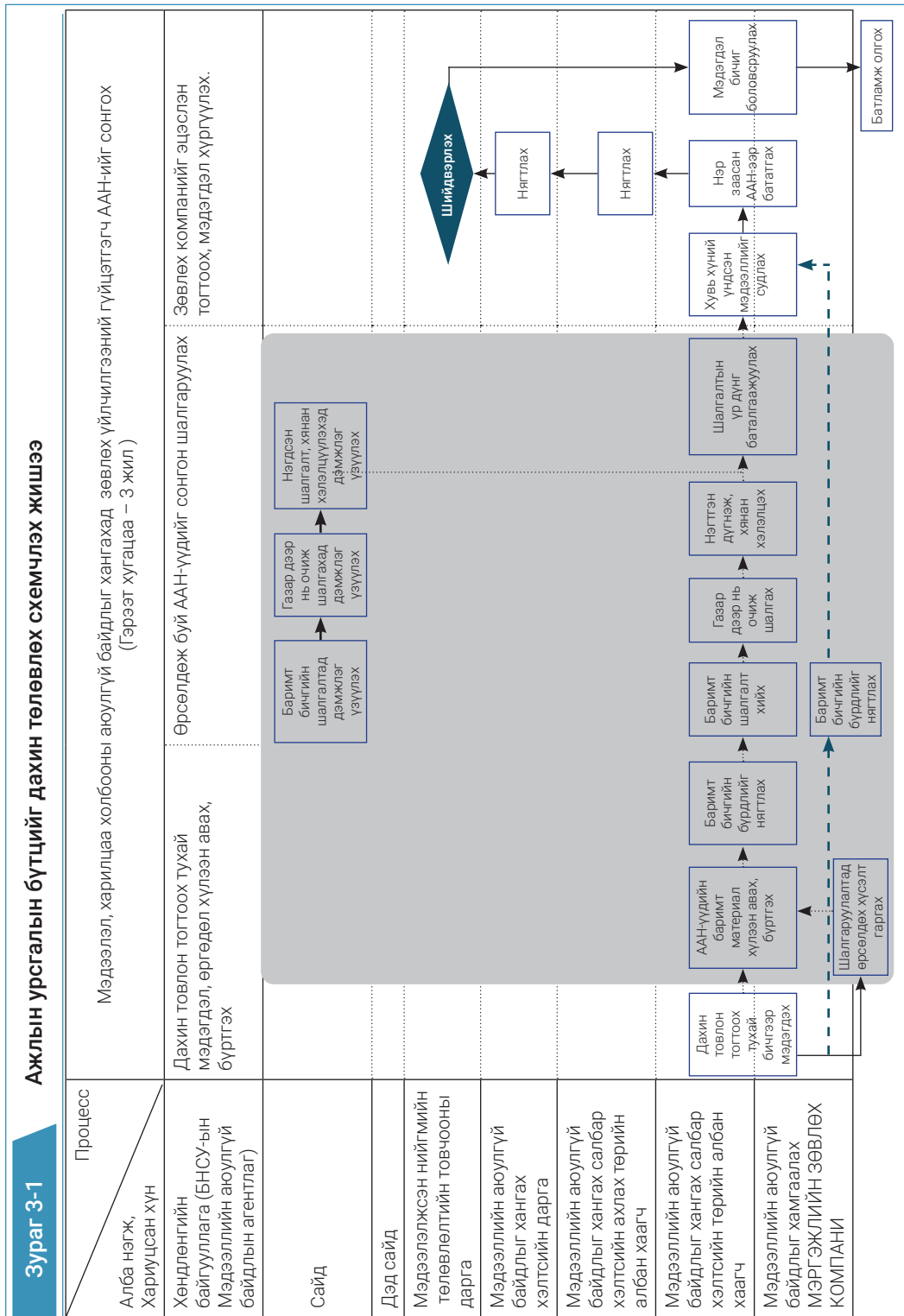
- ① **Алсын хараа:** Зорилтот процессын стратегийн зорилго
- ② **Үйлчлүүлэгч:** Эцсийн гарц, үр дүнг хүлээх хэрэглэгч, мөн нэгжүүд
- ③ **Хэмжүүр:** Шийдвэрлэх хугацааг богиносгох, үйлчлүүлэгчдийн сэтгэл ханамжийн түвшин, ажил, үйлчилгээний тоо гэх мэт

3. Гарц, үр дүн

○ Ажлын урсгалын бүтцийг дахин төлөвлөх

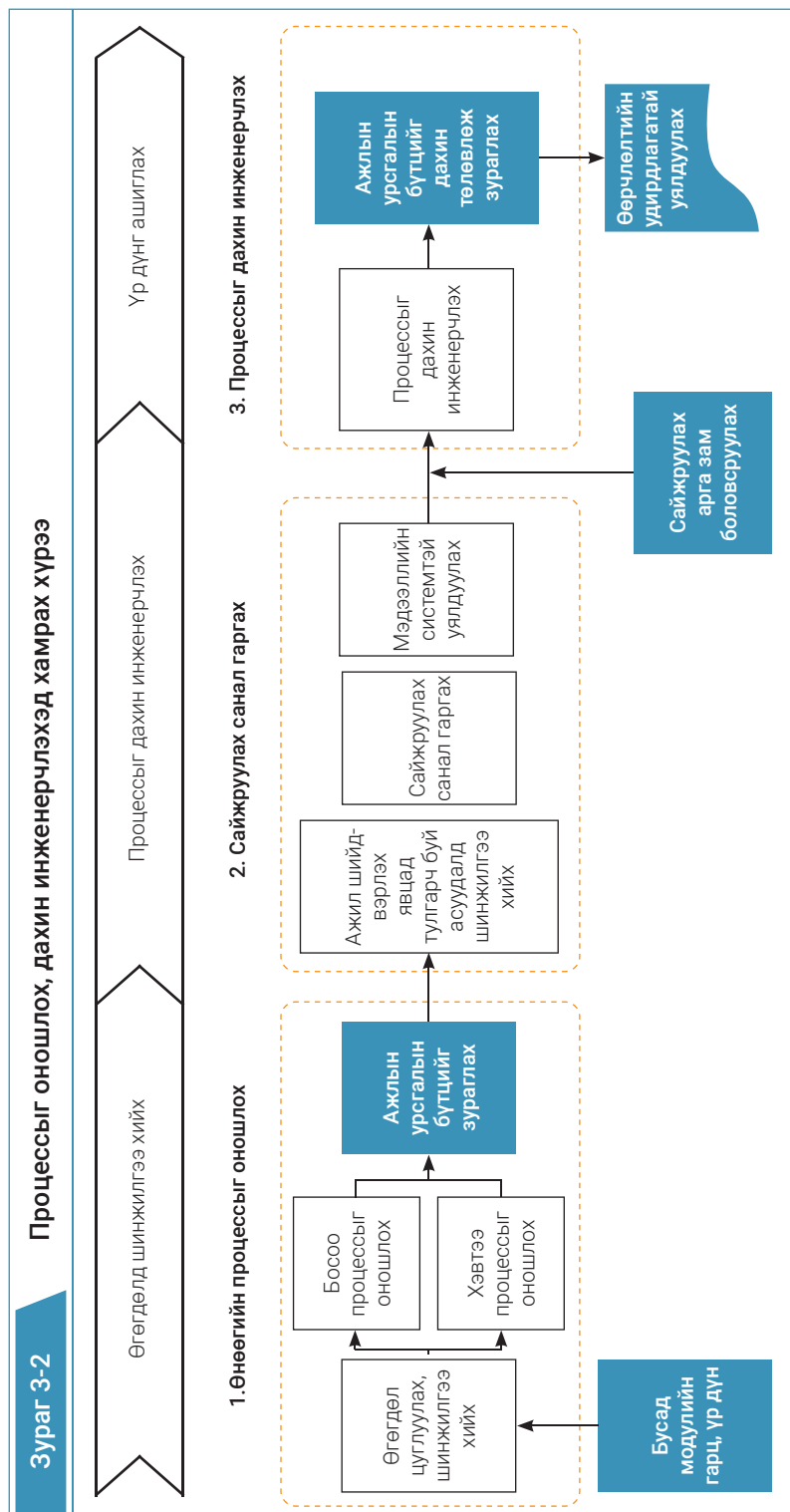
- Одоогийн процессыг оношлох, сайжруулах санал гаргаж авах замаар дахин инженерчлэн ажлын урсгалын бүтцийг дахин төлөвлөх зураг гаргахад чиглэнэ

Зураг 3-1 Ажлын урсгалын бүтцийг дахин төлөвлөх схемчлэх жишээ



1. Хамрах хүрээ

- О Процессын оношилгоо, дахин инженерчлэл нь өгөгдлийн шинжилгээнд суурилсан одоогийн процессын оношилгоо, сайжруулах саналын төсөл гаргах, процессыг дахин инженерчлэх зэргээс бүрдэнэ.



2. Шинжилгээ хийх аргачлал

○ Процессын шинжилгээ, дахин инженерчлэх

- Чиг үүргийн талаарх процессын шинжилгээ нь Модуль 2-т цуглуулсан чиг үүргийн ангиллын өгөгдлийг ашигладаг боловч чиг үүрэг бүрээр гарц, үр дүн, үйлчлүүлэгчтэй холбоотой өгөгдлийг тусад нь цуглуулна.
- Нэгж ажлын процессын шинжилгээ нь хувь албан хаагч бүрд хуваарилах ажил үүрэгт тулгуурлан өгөгдлийг цуглуулж, улмаар тэдгээр өгөгдөлд шинжилгээ хийх, мөн дахин бүтэцлэх зорилтот ажлуудыг сонгон тогтооно.
- Энэхүү шинжилгээний зорилго нь процессыг дахин инженерчлэх замаар ажлын гүйцэтгэлийг оновчтой болгох, дахин инженерчлэлээр гаргаж авсан хүчин чадлаа ашиглах, ажиллах ХҮЧИЙГ дахин байршуулах зэргээр хэрэгтэй мэдээллийг бий болгоход оршино.

III

Нарийвчлан шинжлэх аргачлал

1. Өнөөгийн процессыг оношлох

○ Гарц, үр дүн: Ажлын урсгалын бүтцийг зураглах

- Тухайн ажил үйлчилгээ, үйл ажиллагааг гүйцэтгэхэд оролцдог байгууллага, алба нэгжүүд (эсхүл үйл ажиллагааны субъект)-ийн хэрэгжүүлж байгаа ажлууд, үйл ажиллагааг цаг хугацааны дарааллаар тогтсон хэлбэрээр схемчлэх

○ Зорилго

- Тухайн ажлууд шийдвэрлэж буй дэс дарааллаас хамаарч үйлчлүүлэгч ба ажил гүйцэтгэгч (шийдвэрлэх байгууллага, нэгж, үйлдэх горим, боловсруулах баримт бичиг, шийдвэрлэх хугацаа гэх мэт)-ийн үйлдлүүдийн нэгдсэн тэмдэглэгээ, мөн тухайн ажил, үйлчилгээг хэрэгжүүлж буй зорилго, хэр амжилттай өрнөж байгаа эсэх, хэрхэн шийдвэрлэгдэж байгаа талаар ойлгох боломжтой байдлаар зураглан дүрсэлж харуулах
- Ажлын нарийн төвөгтэй горимуудыг дүрслэн харуулснаар процессыг боловсронгуй болгоход оролцож буй ажилтан, албан хаагчдын харилцан ойлголцлыг дэмжих боломжоор хангадаг.

○ Боловсруулах аргачлал

- ① **Хэвтээ процесс:** Тодорхой ажил, ажлын даалгавруудыг шийдвэрлэхэд зайлшгүй гүйцэтгэдэг төлөөлөх чиг үүргүүдийг тэмдэглэх (ажил шийдвэрлэх дэс дарааллаар)
- ② **Босоо процесс:** Тодорхой ажил, ажлын даалгаврыг гүйцэтгэхэд оролцож буй зохион байгуулалт (байгууллага, эсхүл нэгжүүд, үйл ажиллагааны субъектүүд)-ыг тэмдэглэх (ажлын дэс дарааллаар)
- ③ **Агуулгын хамрах хүрээ:** Тодорхой ажил, ажлын даалгаврыг гүйцэтгэхэд холбогдох байгууллагуудын гүйцэтгэх чиг үүрэг (эсхүл үйл ажиллагаа)-ийг дэс дарааллаар схемчилж буй талбар

- ④ **Нийт ажлын цаг:** Ажил, ажлын даалгаврыг гүйцэтгэхэд шаардагдах цаг хугацааг “өдөр” болон “цаг хугацаа”-ны нэгжээр илэрхийлэх

Хүснэгт 3-1		Ажлын урсгалын одоогийн бүтцийг зураглах маягт				
Процесс		Горим 1	Горим 2	Горим 3	Горим 4	Нийт хугацаа
Алба, нэгж Хариуцсан хүн						
А алба нэгж В алба нэгж С алба нэгж D алба нэгж						
Нийт хугацаа						

○ **Гүйцэтгэх аргачлал**

- ① Өгөгдөл цуглуулах
- Орчны шинжилгээний үр дүн, нэгж бүрээр гүйцэтгэх ажлын хуваарилалтын хүснэгт, чиг үүрэг бүрийн хэрэгжилтээр бэлэн болох гарц, үр дүн ба үйлчлүүлэгчийн судалгааны хүснэгт зэрэг тухайн байгууллагад процессын шинжилгээ хийхэд шаардагдах өгөгдлүүдийг олж авах

Зураг 3-3

Өгөгдөл цуглуулах арга зам

□ Модуль 1-ийн орчны шинжилгээний гарц, үр дүн

□ “Алба нэгжүүдийн чиг үүргийн хуваарилалтын хүснэгт”-д үндэслэн байгууллагын эрхэм зорилго, стратегийн зорилтуудад хүрэхэд тухайн нэгжийн зүгээс хэрэгжүүлэх ёстой гэж үзсэн ажлуудыг тусад нь ангилах
 □ Ангилж авсан ажлуудаа байгууллагын эрхэм зорилго, стратегийн зорилтуудтай нийцүүлж уялдуулах, улмаар эдгээр ажлуудаас процессын дахин инженерчлэл хийх шаардлагатай гэж үзэж байгаа зорилтот ажлуудыг алба нэгж бүрээр санал авч, өгөгдөл цуглуулах арга зам.

Стратегийн талбар

“Алба нэгжүүдийн чиг үүргийн хуваарилалтын хүснэгт”

Нэгж ажил, гарц, үйлчлүүлэгч, ажиллах хүчний орцыг судлах хүснэгт

Чиг үүрэг бүрийн хэрэгжилтээр бий болох гарц, үр дүн, үйлчлүүлэгчийг судлах хүснэгт

Дэд чиг үүрэг	Нэгж ажил	Ажлын ангилал			Гарц, үр дүн	Үйлчлүүлэгч	Ажиллах хүчний орц
		Үндсэн ажил	Идэвхгүй	Нийтлэг ажил			
Модуль 2-т ашигласан чиг үүргийн ангилал	Хувь хүн бүрд ажил үүргийн хуваарилалт хийх явцад Үйлчлүүлэгч, Гарц, үр дүнгээр нь ангилж ялгасан эсэх		Одоогийн байдлаа хадгалах үндсэн ажил үүрэг	Байгууллагын хөгжилд хувь нэмэр оруулах ажил үүрэг	Тайлан гэх мэт	Хамгийн эцсийн хэрэглэгч	

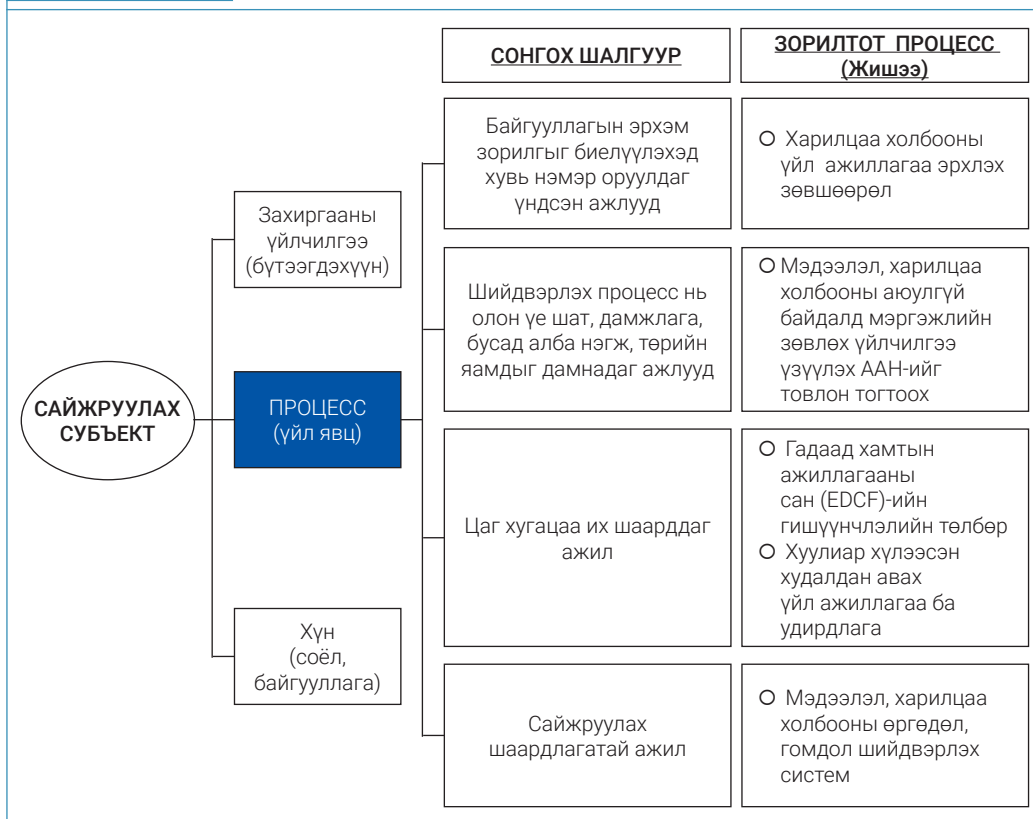
- Хэлтэс (баг) бүр өгөгдөл цуглуулах маягтыг доорх тайлбар агуулгад үндэслэн боловсруулах.
 - **Дэд чиг үүрэг:** Модуль 2-ийн чиг үүргийн шинжилгээнд ашигласан чиг үүргийн ангилал, түвшинд нийцүүлэх
 - **Нэгж ажил:** Алба нэгж бүрийн "Дэд чиг үүрэг"-ийн хэрэгжилтэд хувь хүн бүрийн "Ажил үүргийн хуваарилалт" дахь ажлаас "үйлчлүүлэгч, эсхүл гарц, үр дүн"-д хамаарах ажлыг ангилж бичих
 - **Ажлын ангилал:** Нэгж ажил харьяалах баганын нүдэнд "о" гэсэн тэмдэглэгээ хийх
 - **Идэвхгүй нийтлэг ажил:** Төсөв, тооцоо, нягтлан бодох бүртгэл, хууль эрх зүй, захиргаа аж ахуй гэх мэт тухайн байгууллага өнөөгийн статусаа хадгалахад хэрэгжүүлэх шаардлагатай үндсэн ажлууд, түүнчлэн шалгах, баталгаажуулах, мэдээлэл, өгөгдөл цуглуулах, тайлагнах гэх мэт ерөнхий асуудлыг бичиж тэмдэглэх
 - **Идэвхтэй нийтлэг ажил:** Хүний нөөц, удирдлага, мэдээлэл, аудит, үнэлгээ, худалдан авалт, зохицуулалт гэх мэт.
Үндсэн төслийг хэрэгжүүлж буй үндсэн бус нийтлэг ажлын хувьд байгууллагын хөгжилд хувь нэмэр оруулж буй ажлууд
- **Гарц, үр дүн:** Ажлын гүйцэтгэлийн үр дүн ба тодорхой шат дамжлагаар эцэслэн бий болж байгаа гарц, үр дүн (ихэвчлэн "Албан бичиг" хэлбэрээр)
 - **Үйлчлүүлэгч:** Дотоод, гадаад орчин дахь үйлчлүүлэгчээс үл хамааралтай гарц, үр дүнгийн эцсийн хэрэглэгч. Аль болох үйлчлүүлэгчийг нарийвчлан тогтоох, тухайлбал дотоод орчин дахь хэрэглэгчийн хувьд сайд, ... товчооны дарга, ... хэлтсийн дарга, б дугаар зэрэглэлээс доош ажилтан, албан хаагч гэх мэт байдлаар албан тушаал, зэрэг дэвийг нарийвчилж тэмдэглэх. Харин гадаад орчин дахь хэрэглэгчийн хувьд төрийн захиргааны төв байгууллага, нутгийн захиргааны байгууллага, хот, мужуудын боловсролын газрууд, бага сургууль, эмэгтэйчүүд, тулгуур эрхтний бэрхшээлтэй иргэд, амьжиргааны түвшнийг дэмжих иргэд, санхүүгийн байгууллага, жижиг дунд үйлдвэрлэл эрхлэгчид, ашгийн бус хуулийн этгээд, орон нутгийн иргэд гэх мэт дэлгэрэнгүй бичих.
 - **Ажиллах хүчний орц:** Нэгж ажлыг хариуцан гүйцэтгэх ажиллах хүчний хэмжээ (зуутын орноор тэмдэглэж оруулах). Жишээлбэл 3 ажлыг хариуцан хэрэгжүүлж буй тохиолдолд эзлэх жингээс хамаарч 0.5, 0.25, 0.25 гэж, 2 хүн нэг нэгж ажил хариуцан хэрэгжүүлж байгаа тохиолдолд 2.0 гэж тус тус тэмдэглэх

② Оношилгоо хийх зорилтот процессыг сонгох

- Байгууллагын эрхэм зорилгыг биелүүлэхэд ямар хувь нэмэр оруулдаг, ажил, даалгавруудыг гүйцэтгэх үе шат, дамжлага, бусад нэгж, яамд дамнан шийдвэрлэж буй ажлуудад үндэслэн оношилгоо хийх зорилтот процессыг сонгох
- **Эрхэм зорилго, стратегийн талбар:** Эрхэм зорилгодоо хүрэх стратегийн хэрэгжилтэд анхаарлаа төвлөрүүлж, зорилтот байгууллагуудын санал, байр суурийг сонсож сонгон тогтоох
- **Чиг үүрэг, нэгж ажил:** Модуль 2-т хийсэн чиг үүргийн оношилгооны үр дүн, ангилсан чиг үүрэг ба нэгж бүрээс цуглуулсан хувь хүн бүрийн ажил үүргийн хуваарилалт дахь агуулгыг нягталж, нэгжүүдээс санал болгосон зорилтот ажил, ажлын даалгавруудыг харгалзан сонгож тогтоохдоо олон талт үзэл, байр суурь ба байгууллагын хүлээлт, хэрэгцээг хамтад нь харгалзах.

Зураг 3-4

Оношилгоо хийх зорилтот процессыг сонгон тогтоох жишээ



③ Процессын товч тэмдэглэл бичих

- Дахин бүтэцлэх ажил, ажлын даалгаврыг сонгоно. Тогтоосон процессын ажлын нэр, ажлын зорилго, үйлчлүүлэгч, орц, гарц, өмнөх болон дараагийн процесс, холбогдох нэгж, сайжруулах гол хэсэг, саад бэрхшээл, хүлээгдэж буй үр дүн зэрэгт тулгуурлан зорилтот процессыг нарийвчлан илэрхийлэх
- Зорилтот процессын тоймыг тэмдэглэл хөтлөх замаар үндсэн зүйлсийг тодорхой болгож, дахин инженерчлэх процессыг зааглах үүрэг
- **Үйлчлүүлэгч:** Тухайн ажлын үр дүн, гарцыг хүлээж буй хүн, нийгмийн давхарга, ажил мэргэжил болон бизнесийн төрлийг тэмдэглэх
- **Өмнөх процесс:** Орцын элемент, эсхүл холбогдох мэдээллээр хангах зэргээр ажлын гүйцэтгэлтэй салшгүй нягт холбоотой, өмнөх үе шатны бие даасан ажлын нэр
- **Дараагийн процесс:** Тухайн ажлын үр дүнг мэдээлэл болгон ашиглаж, ижил зорилгыг хэрэгжүүлэх дараагийн үе шатны ажлын нэр

- **Холбогдох нэгжүүд:** Тухайн ажлыг хариуцан шийдвэрлэдэг нэгжүүд болон шийдвэрлэх үйл явцад оролцдог нэгжүүдийг тэмдэглэх
- **Сайжруулалт хийх сегментүүд:** Тухайн ажлыг дахин бүтэцлэх субъект болгон сонгосон гол шалтгаан, мөн хамгийн эрчимтэй сайжруулах шаардлагатай байгаа талбар (Жишээ нь: тухайн процесс, цаг хугацааг богиносгох, үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамж, захиргааны ажлыг чанарыг нэмэгдүүлэх, зардлыг бууруулах гэх мэт)

Хүснэгт 3-2

Процессыг тоймлон бичих жишээ

Ажлын нэр	Мэдээлэл, харилцаа холбооны аюулгүй байдлыг хангах Зөвлөх үйлчилгээний гүйцэтгэгч сонгох, тэгшитгэх.		
Ажлын зорилго	Финтек салбар дахь мэдээлэл, харилцаа холбооны дэд бүтцийн баталгаажуулалт, мэдээллийн аюулгүй байдлыг хангах ажиллагаанд дэмжлэг үзүүлэх Зөвлөх үйлчилгээний гүйцэтгэгч ААН-ийг сонгох		
Үйлчлүүлэгч	Мэдээлэл, харилцаа холбооны аюулгүй байдлыг хангах Зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх ААН		
Өмнөх процесс	Мэдээлэл, харилцаа холбооны аюулгүй байдлын хамгаалахад мэргэжлийн зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх ААН-ийг товлон тогтоох	Дараагийн процесс	Мэдээлэл, харилцаа холбооны аюулгүй байдалд мэргэжлийн зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх ААН-ийг дахин товлож тогтоох
Холбогдох алба нэгж	Мэдээллийн аюулгүй байдлыг хангах салбарын асуудал хариуцсан хэлтэс	Холбогдох байгууллага	
Сайжруулах зүйл	Дахин товлож тогтоох үе шат дахь горимуудыг хялбарчлах (оновчтой болгох)		
Тулгамдаж буй асуудал	Мэдээлэл, харилцаа холбооны аюулгүй байдлыг хангах зөвлөх үйлчилгээнд гүйцэтгэгчээр өрсөлдөж буй ААН-ийг дахин сонгох процесс нь өмнөх шалгаруулах процесстэй ижил бөгөөд баримт бичиг бүрдүүлэх, хянан хэлэлцүүлэх үе шат нь ААН-үүдэд ажлын ачаалал, дарамт үүсгэдэг тул төвөгшөөх үзэгдэл бий болж, улмаар энэ нь захиргааны эрх мэдлийг үр дүнгүй зарцуулах хүчин зүйлс болж байна.		
Хүлээгдэж буй үр дүн	Мэдээлэл, харилцаа холбооны аюулгүй байдлыг хангахад мэргэжлийн зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх ААН-үүдэд үзүүлэх дарамт, ачааллыг бууруулснаар үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамж, баримт бичгийн шалгалт, хянан хэлэлцэх үе шатыг оновчилж хялбарчлан захиргааны эрх мэдлийн үр дүнгүй зарцуулалтыг бууруулна.		

④ Ажлын урсгалын одоогийн бүтцийн хэрэгжилтийг схемчлэн зураглах

- Тухайн ажил, ажлын даалгаврыг гүйцэтгэх явцад оролцож буй холбогдох байгууллага, нэгж (Үйл ажиллагааны субъектүүд)-ийн гүйцэтгэж буй ажлын чиг үүрэг (Үйл ажиллагаа)-ийг цаг хугацааны дарааллаар тогтсон хэлбэрээр зураглах

※ Схемчлэх: □ – Ажил гүйцэтгэх процесс, ◇ – Шийдвэр гаргах процесс

Зураг 3-5 Ажлын урсгалын бүтцийн өнөөгийн схемийг зураглах жишээ

Процесс	Төслийн төлөвлөгөөг хянан хэлэлцэх, зөвшөөрөл олгох этгээдийг сонгох	Зөвшөөрөл олгох
Байгууллага, хариуцсан хүн Хөндлөнгийн мэргэжлийн комиссын гишүүн (KISDI, ETRI гэх мэт)	Нэгдсэн шалгалт, хянан хэлэлцүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх	
Хөндлөнгийн байгууллага (Мэдээлэл, Харилцаа холбооны бодлого судлалын хүрээлэн)		
Сайд	Шийдвэрлэх Шийдвэрлэх Нэгдсэн шалгалт, хянан хэлэлцүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх Шийдвэрлэх	Шийдвэрлэх Шийдвэрлэх Мэдээлэл, Харилцаа холбооны бодлогын хороо нягтлах Шийдвэрлэх
Дэд сайд	Шийдвэрлэх Шийдвэрлэх	Шийдвэрлэх Шийдвэрлэх
Газар, товчоо (Мэдээлэлжүүлэх төлөвлөлийн алба, Бодлогын товчоо, Радиогийн товчоо)	Шийдвэрлэх Шийдвэрлэх Нягтлах	Шийдвэрлэх Шийдвэрлэх Нягтлах
Мэдээлэл, харилцаа холбоо хөгжүүлэх газрын дарга	Шийдвэрлэх Нягтлах	Шийдвэрлэх Нягтлах
Мэдээлэл, харилцаа холбоо хөгжүүлэх газрын харьяа хэлтсүүд	Нягтлах Мэдэгдэх	Нягтлах Мэдэгдэх
Мэдээлэл, харилцаа холбооны аюулгүй байдлын хэлтсийн дарга	Нягтлах Агуулгын шинжилгээг хянах, тааигдах шалгуур нягтлах	Нягтлах Зөвшөөрөл нөхцөлийг хянан шалгах
Мэдээлэл, харилцаа холбооны аюулгүй байдлын хэлтсийн ахлах төрийн албан хаагч	Мэдэгдэх Мэдэгдэх	Нягтлах Зөвшөөрөл олгох
Мэдээлэл, харилцаа холбооны аюулгүй байдлын хэлтсийн төрийн албан хаагч	Агуулгын шинжилгээг хянах, тааигдах шалгуур нягтлах Мэдэгдэх	Зөвшөөрөл нөхцөлийг хянан шалгах Хүлээн авах Зөвшөөрөл олгох хуулалт гаргах
Харилцаа холбооны оператор ААН	Зөвшөөрөл олгох хуулалт гаргах	Зөвшөөрөл олгох хуулалт гаргах

2. Сайжруулах санал гаргах

○ Гарц, үр дүн: Сайжруулах саналын төсөл боловсруулах үр дүнгийн хүснэгт

- “Ажлын урсгалын өнөөгийн бүтцийн зураглал”-д шинжилгээ хийснээр тулгамдаж буй асуудлыг сайжруулах санал гаргах, саналын үр дүн, хэрэгжих боломжит байдлыг үнэлэх, хэрэгжүүлэх цаг үеийг тогтоох, сонголт хийх эсэхээ тогтоох

○ Зорилго

- “Ажлын урсгалын одоогийн бүтцийн зураглал”-д үндэслэн тодорхой ажил үйлчилгээ, үйл ажиллагааг шийдвэрлэх явцад тулгарч буй асуудал бэрхшээлийг олж илрүүлэн сайжруулснаар тухайн ажлын зорилгыг биелүүлэх, үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэхтэй холбоотой шийдвэрлэх үйл явцыг шинэчлэн сайжруулах санаачилга гаргах үе шат юм.

○ Боловсруулах аргачлал

- ① **Процесс:** “Ажлын урсгалын өнөөгийн бүтцийн зураглал”-д үндэслэн тодорхой ажил, үйлчилгээ, үйл ажиллагааг гүйцэтгэх шат дамжлагад асуудал илэрсэн, түүнчлэн сайжруулах ёстой гэж үзсэн хэсэг (хэрэв бүхэлд нь хамааралтай бол ‘бүгд’ гэж тэмдэглэх).
- ② **Асуудал:** Холбогдох хэсэгт илрүүлсэн асуудлууд, түүнчлэн сайжруулах шаардлагатай гэж бодсон шалтгааныг тайлбарлан тэмдэглэх
- ③ **Сайжруулах санал:** Асуудлыг шийдвэрлэх, үр дүнтэйгээр зорилгодоо хүрэх тодорхой арга замыг тайлбарлан тэмдэглэх
- ④ **Үнэлгээ:** Сайжруулах санал бүрээр нэгжийн ажилтнуудын зүгээс хэлэлцсэн үр дүн, хэрэгжих боломжтой эсэхийг тэмдэглэх

Үр дүнтэй байдал: Тухайн сайжруулах саналыг хэрэгжүүлэхэд ажлыг бодитой хөнгөвчлөх эсэх, зорилгодоо найдвартай хүрч чадах эсэх, гүйцэтгэгчийн ажлын ачааллыг бууруулж чадах эсэх, үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлж чадах эсэх зэргийг харгалзан “маш сайн, дунд зэрэг, маш бага” гэсэн шатлалаар зааглаж үнэлүүлэх

Хэрэгжих боломж: Сайжруулах саналд байгууллагын соёл, эрхэм зорилго, чиг үүрэг, үйлчлүүлэгчийн түвшин, төсвийн хэмжээ, биелүүлэх хугацаа зэргийг тэмдэглэх

- ⑤ **Хэрэгжүүлэх цаг үе:** Сайжруулах санал бүрийг ойрын хугацаанд тэр даруй 1 сарын дотор хэрэгжүүлэх, тухайлбал богино хугацаанд гэж үзвэл тухайн улиралд нь, дунд хугацаанд гэж тооцвол тухайн хагас жилд нь, харин урт хугацаанд гэж тооцсон бол 1 жилийн дараа хэрэгжүүлж эхлэх гэх зэргээр ангилж тэмдэглэх. Мөн хэрэгжүүлж эхлэх он, сар, өдрийг тэмдэглэж ч болно.
- ⑥ **Сонголт хийх эсэх:** Сонголт хийх эсэхийг ажилтан, албан хаагчид шийдвэрлэх бус тухайн ажлын хэрэгжилтийг хариуцдаг этгээд (ихэвчлэн хэлтэс, багийн дарга, газрын дарга, албаны дарга, товчооны дарга зэрэг удирдах ажилтнууд) сонгодог. Ажилтан, албан хаагчдаар хэлэлцүүлсний дараа ажлын хэсгийн ахлагч тухайн асуудлыг эрхлэн хариуцаж хэрэгжүүлдэг нэгжийн удирдлагад

тайлагнаж, сонголт хийх эсэхийг баталгаажуулна.

Хүснэгт 3-3

Сайжруулах саналын төсөл боловсруулах загвар

① Процесс		② Асуудал	③ Сайжруулах санал	④ Үнэлгээ		⑤ Хэрэгжүүлэх цаг үе	⑥ Сонгох эсэх
Нарийвчилсан процесс	Үр дүнтэй байдал			Хэрэгжих боломж			
					●		
				●	●		

● Маш сайн ● Дунд зэрэг ○ Маш бага

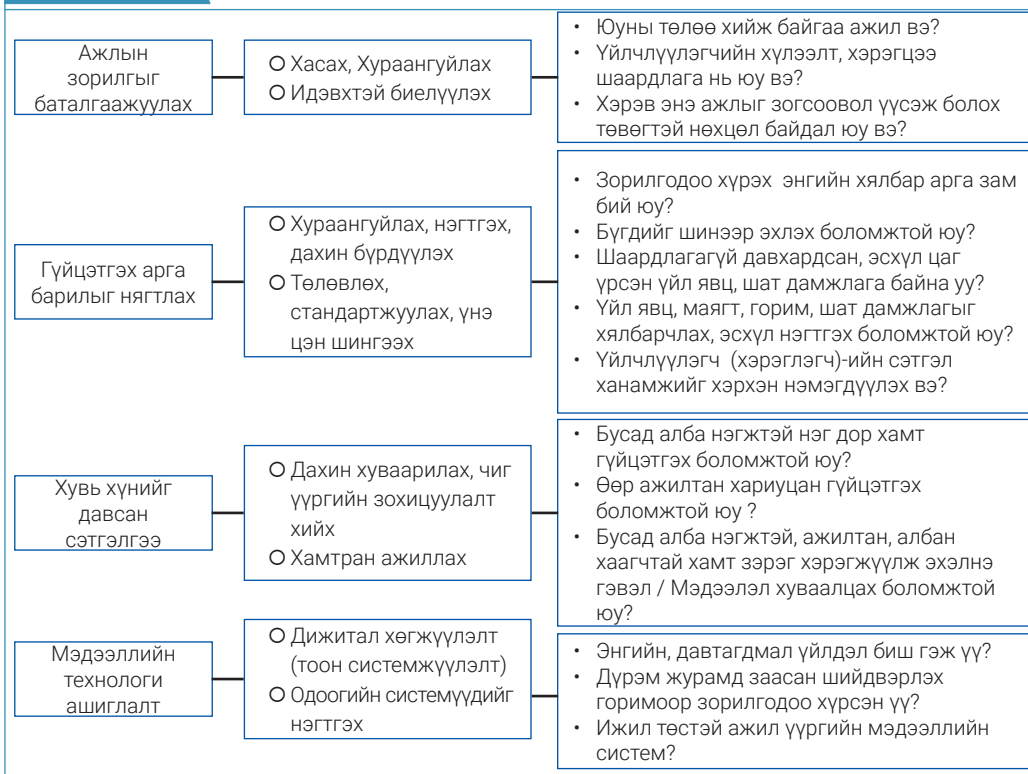
○ Хэрэгжүүлэх арга зам

① Процессыг сайжруулах саналыг сэтгэх аргачлал

- Тодорхой ажил үйлчилгээ, үйл ажиллагааны зорилго, гүйцэтгэх арга барил, мэдээллийг ашиглах зэргээр сайжруулах санал гаргах зарчим, хэрхэн үр дүнтэй сэтгэх аргачлалыг урьдчилж ойлгох шаардлагатай.

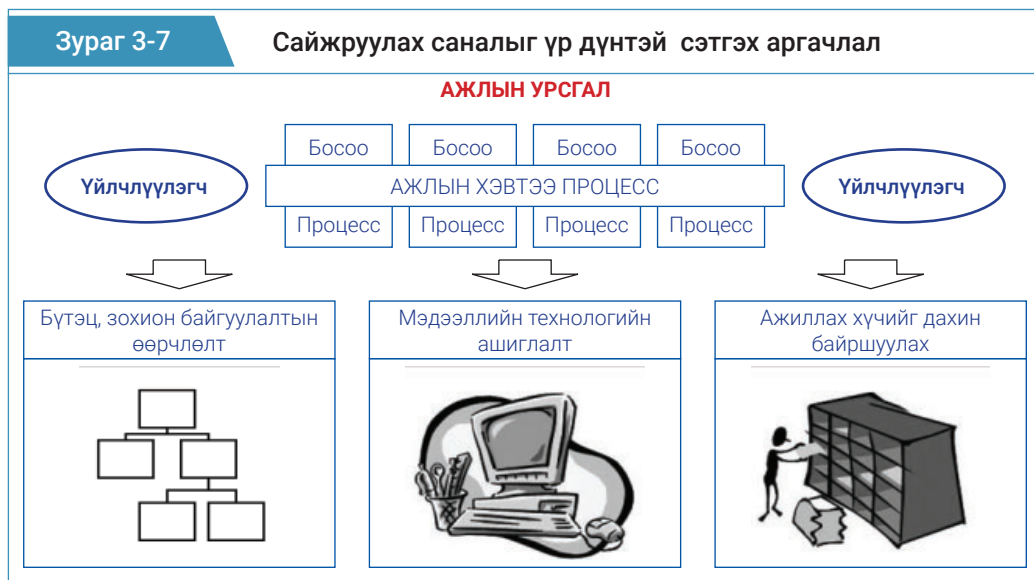
Зураг 3-6

Сайжруулах саналыг үр дүнтэй төлөвлөх горим



② Процесс сайжруулалтыг хэрэгжүүлэх арга зам

- Үйлчлүүлэгчид чиглэсэн ажлын урсгалыг хурдасгах, түүнд тохирсон бүтэц, мэдээллийн технологи, хүний нөөц (ухамсар, хандлага)-ийн өөрчлөлтийг удирдан чиглүүлснээр процессын сайжруулалт хийх боломжтой.



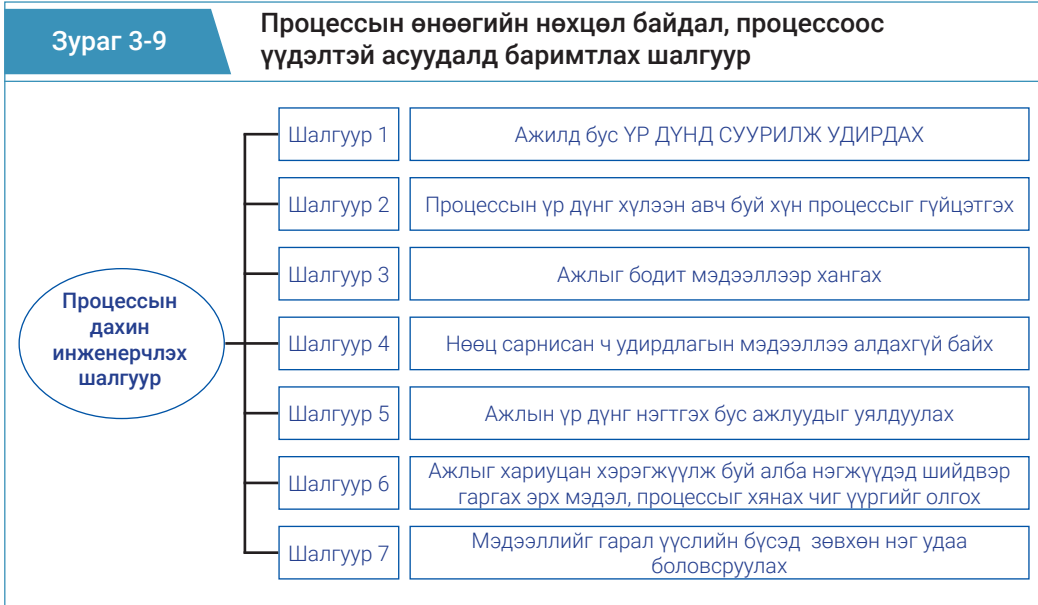
③ Процесс сайжруулах зарчмуудыг ойлгох

- Төрөөс хэрэгжүүлэх бодлогын үйл явцыг үр дүнтэй удирдах, систем болон зарчимд суурилсан ажил үйлчилгээ, шийдвэрлэх тогтолцоо бий болгох зорилгоор процессыг сайжруулах



④ **Процессын нөхцөл байдал, процессоос үүдэлтэй асуудалд шинжилгээ хийх шалгуур**

- Майкл Хаммерийн боловсруулсан процессыг дахин инженерчлэх зарчмуудад тулгуурлан байгууллагын одоогийн процессыг оношлох



⑤ **Процессын өнөөгийн байдал, процессоос үүдэлтэй асуудлуудыг тодорхойлох**

- Нэгжийн ажилтнууд цугларч хариуцсан ажилтан, албан хаагчдын ажлын тоймыг сонсох
- Ажил, үйлчилгээний зорилго, үйлчлүүлэгч зэргээ дурдан хариуцсан ажлаа хэрхэн гүйцэтгэж, шийдвэрлэдэг үйл явцыг товч тайлбарлах
- Хэлэлцүүлэг хийхгүйгээр ажилтан тус бүрийн зүгээс асуудлын мөн чанар, хэрхэн шийдвэрлэх саналыг “Ажлын урсгалын өнөөгийн бүтцийн зураглал” дээр наадаг цаасанд тэмдэглүүлж тогтоох (1 ажилтан 10~20 санааг гаргах үүрэг хүлээх)

- Зорилтот процессыг оношлон шинжилснээр процессоос үүдэлтэй асуудлуудыг сайжруулах санал, хүлээгдэж буй үр дүнг тодорхойлох

Хүснэгт 3-4

Процессыг сайжруулах санал, хүлээгдэж буй үр дүнг тодорхойлох жишээ

Процесс	Гол асуудал	Сайжруулах санал	Хүлээгдэж буй үр дүн
Мэдээллийн аюулгүй байдлыг хамгаалах арга хэмжээний зөвлөх үзүүлэх ААН-ийг сонгон шалгаруулах	<ul style="list-style-type: none"> Зөвлөх үйлчилгээний гүйцэтгэгч ААН-ийг гэрээт хугацааны туршид жил бүр менежментийн үр дүнг нь дүгнэж, баримт бичгүүдэд шалгалт хийснээр үйл ажиллагааны удирдлагад хяналт тавьж, бүх түвшинд дахин баримтжуулж, баталгаажуулалт хийсэн байдаг. Гэвч гэрээт хугацаа дууссаны дараа тус ААН-ийн зүгээс сонгон шалгаруулалтад дахин өрсөлдөх тохиолдолд "...бүртгэх үе шатнаас эцэслэн тогтоох үе хүртэлх бүх үе шат давтагдаж, улмаар захиргааны эрх мэдлийг үр дүнгүй зарцуулах нөхцөлийг үүсгэдэг. 	<ul style="list-style-type: none"> Сонгон шалгаруулалтаар дахин шалгарсан тохиолдолд жил бүр хийдэг менежментийн үр дүнг дүгнэх, баримт бичгүүдийг шалгах зэрэг үйл ажиллагааг нь хөнгөвчлөх Мэдээлэх үүргийн дагуу давхардаж буй баримт бичигтэй холбоотой шалгалтуудыг хураангуйлах 	<ul style="list-style-type: none"> Мэдээллийн аюулгүй байдлыг хамгаалахад мэргэжлийн зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх ААН-д үүсдэг дарамт, ажлын ачааллыг хөнгөвчлөх замаар Үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх Шалгалтын горимыг хялбарчлах аргаар захиргааны эрх мэдлийн үр дүнгүй байдлыг бууруулах
Харилцаа холбооны салбарт дэд бүтцийн үйл ажиллагаа эрхлэх зөвшөөрөл олгох (лиценз олгох)	<ul style="list-style-type: none"> ААН-үүдэд харилцаа холбооны салбарт үйл ажиллагаа эрхлэх зөвшөөрөл олгох үйл явцад сайд, дэд сайдын шийдвэр давхардаж гардаг. 	<ul style="list-style-type: none"> Бизнесийн төлөвлөгөө нь батлагдсаны дараа салбарын сайд, дэд сайдын шийдвэрээр сонгогдсон ААН-үүдэд тусгай зөвшөөрөл олгоход сайд, дэд сайдын давхардсан шийдвэр гаргах үйл явцыг хураангуйлах 	<ul style="list-style-type: none"> Үйл ажиллагааны зөвшөөрөл олгоход шаардагдах баримт бичгийн тоог багасгах, хянан хэлэлцэх хугацааг богиносгох, өрсөлдөх хүсэлт гаргах ААН-үүдийн тоог нэмэгдүүлэх

Процесс	Гол асуудал	Сайжруулах санал	Хүлээгдэж буй үр дүн
<p>Гадаад хамтын ажиллагааны сан (EDCF)-д гишүүнчлэлийн төлбөр төлөх</p>	<ul style="list-style-type: none"> Солонгосын Экспорт, импортын банкнаас гаргасан шалгалтын тайлангийн агуулгыг шинжиж үзэхэд гишүүнчлэлийн төлбөр төлөх гэж байгаа салбарын бизнестэй холбоотой орчны шинжилгээг хангалттай хийгээгүй, мөн "А" яамтай зөвшилцөл бүрэн хангалттай хийдэггүй 	<ul style="list-style-type: none"> Банкны зүгээс гаргасан шалгалт, хянан хэлэлцсэн үр дүнг тайлагнах явцад "А" яам ба Экспорт, импортын банкны хооронд тусгайлан ЗӨВЛӨЛДӨХ БАЙГУУЛЛАГА байгуулж, бизнес төслүүдийг дэмжих эсэх Хөгжиж буй улс орнуудад ажиллахдаа хувийн хэвшлийн мэргэжлийн зөвлөхүүдтэй хамт "А" яамны төрийн албан хаагчдыг хамт илгээж, Засгийн газрын түвшинд мэдээллээр дэмжих 	<ul style="list-style-type: none"> Тухайн улс орны зах зээлийн орчныг оновчтой ойлгож таньж мэдсэнээр үр ашигтай өгөгдлийн удирдлагыг дэмжих Нягтлах санал, дүгнэлтэд мэргэшсэн байдлыг баталгаажуулах
<p>Хуулиар хүлэсэн үүргийн дагуу худалдан авах үйл ажиллагааг удирдах</p>	<ul style="list-style-type: none"> Үйлдвэрлэсэн бараа бүтээгдэхүүний нөхцөл байдал, үлдэгдлийг тодорхойлохдоо гараар тоолох, эсхүл агуулахад анх хүлээн авсан бүртгэл мэдээллээр өгөгдлийг үр дүнгүй удирддаг. Өгөгдлийг судлахдаа тусад нь гараар тоолох, мөн агуулахад хүлээн авсан баримтаар баталгаажуулах, батлах 	<ul style="list-style-type: none"> Мэдлэг, мэдээллийн төвд хуулиар хүлэсэн үүргийн дагуу бараа бүтээгдэхүүний бүртгэлийг цахимжуулсаны дараа тухайн өгөгдөлтэй холбоотой мэдээллийг салбар бүрээр баталгаажуулах горимыг хялбарчлах 	<ul style="list-style-type: none"> Нягтлан бодох бүртгэл хариуцсан ажилтнуудын ажлын бүтээмжийг сайжруулах Холбогдох бараа, бүтээгдэхүүн худалдан авалтын гүйцэтгэлийг удирдахад тохиромжтой байлгах замаар эдийн засгийг идэвхжүүлэх
<p>Мэдээлэл, харилцаа холбооны өргөдөл гомдол шийдвэрлэх систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> Захиргаа, аж ахуйн хэлтсийн харьяа "Өргөдөл, гомдол хүлээн авах өрөө" болон Цахим харилцаа холбооны хөгжлийн газрын харьяа "Өргөдөл гомдлын төв"-д давхар бүртгэн авч шийдвэрлэх Бүртгэсэн өргөдөл гомдол нь хариуцсан албан хаагчдад хүрч шийдэгдэх хүртлээ олон шат дамжлага туулж Үйлчлүүлэгчийн гомдол, бухимдал бий болгож үйлчилгээний чанарыг бууруулдаг. 	<ul style="list-style-type: none"> Өргөдөл, гомдол хүлээн авах нэгдсэн үйлчилгээний систем (Мэдээлэл, Харилцаа холбооны хэрэглэгчийн үйлчилгээний төв)-ийн үйл ажиллагаагаар өргөдөл гомдлыг нэг дор шийдвэрлэх Мэргэжлийн ажиллах хүчнийг бэхжүүлэх, өргөдөл гомдлыг онцлол шинжээр нь төрөлжүүлэн ангилж, үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийг үр дүнтэй нэмэгдүүлэх 	<ul style="list-style-type: none"> Иргэний өргөдөл гомдол шийдвэрлэх аргыг боловсронгуй болгож Мэдээлэл, харилцаа холбооны төрийн бодлогод иргэдийн итгэх итгэлийг нэмэгдүүлэх

© Процессыг сайжруулах саналыг үнэлэх, хэрэгжүүлэх цаг үеийг нарийвчлах

- Сайжруулах саналын үр дүнтэй байдал, хэрэгжих боломжийг үнэлж, хэрэгжүүлэх цаг үе, сонголт хийх эсэхийг нь баталгаажуулна.

Хүснэгт 3-5 Процессыг сайжруулах санал, хүлээгдэж буй үр дүнг тодорхойлох жишээ

Процесс	Сайжруулах санал	Үнэлгээ		Хэрэг-жүүлэх цаг үе	Сонгох эсэх
		Үр дүн	Хэрэгжих боломж		
Мэдээллийн аюулгүй байдлыг хамгаалах мэргэжлийн зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх ААН-ийг сонгон шалгаруулах	ААН (компани)-ийг дахин сонгон шалгаруулах	• Сонгон шалгаруулалтаар дахин шалгарсан тохиолдолд жил бүр хийдэг менежментийн үр дүнг дүгнэх, баримт бичгүүдийг шалгах зэрэг үйл ажиллагааг нь хөнгөвчлөх • Мэдээлэх үүргийн дагуу давхардаж буй баримт бичигтэй холбоотой шалгалтуудыг хураангуйлах	•	Тэр даруй	Сонгох
Харилцаа холбооны салбарт дэд бүтцийн үйл ажиллагаа эрхлэх зөвшөөрөл олгох	Зөвшөөрөл (лиценз) олгох	• Бизнесийн төлөвлөгөө нь батлагдсаны дараа тухайн сайд, дэд сайдын шийдвэрээр сонгогдсон ААН-үүдэд тусгай зөвшөөрөл олгоход сайд, дэд сайдын давхардсан шийдвэр гаргах үйл явцыг хураангуйлах	•	Тэр даруй	Сонгох

Процесс	Сайжруулах санал	Үнэлгээ		Хэрэг-жүүлэх цаг үе	Сонгох эсэх
		Үр дүнтэй байдал	Хэрэгжих боломжтой байдал		
Гадаад хамтын ажиллагааны сан (EDCF)-д гишүүнчлэлийн төлбөр төлөх	Шалгалт, хянан хэлэлцсэн үр дүнг тайлагнах	●	○	Урт хугацаанд	Бусад яамдтай урьдчилсан институтийн өөрчлөлт хийх хэрэгцээ шаардлага
Хуулиар үүрэг хүлээсэн худалдан авах үйл ажиллагааг удирдах	Бараа бүтээгдэхүүний жагсаалтыг бататгах, худалдан авах, бараа нийлүүлэх	●	●	Дунд хугацаанд	Цахим системийн өөрчлөлт (шинэчлэлт) хийх хэрэгцээ шаардлага
Мэдээлэл, харилцаа холбооны өргөдөл гомдол шийдвэрлэх систем	Утсаар өргөдөл гомдол хүлээн авч бүртгэх, шийдвэрлэх	●	●	Тэр даруй	Сонгох

3. Процессыг дахин инженерчлэх

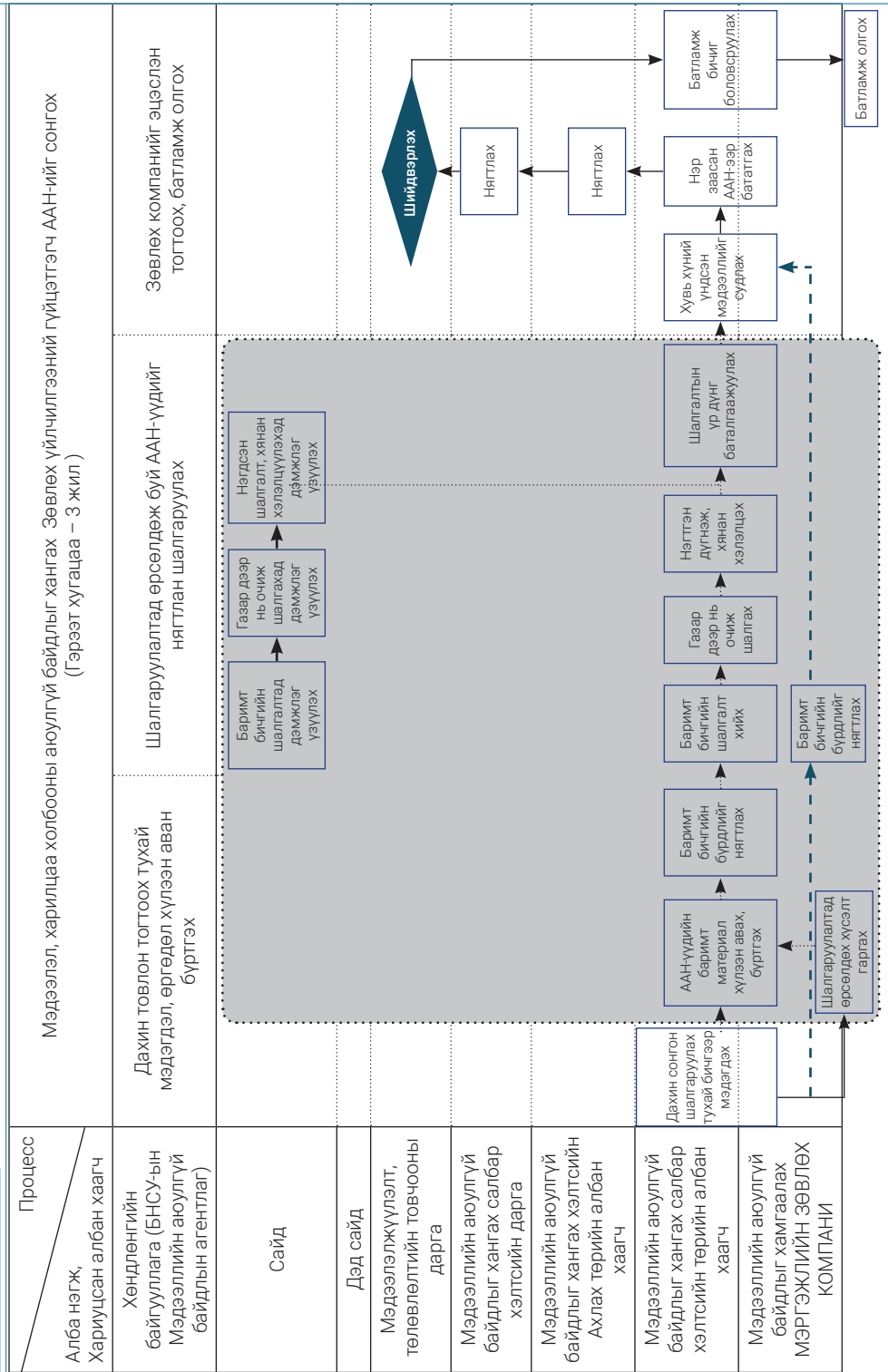
- **Гарц, үр дүн:** Дахин инженерчлэх ажлын урсгалын бүтцийн зураглал (схем)
 - Процессыг сайжруулах саналаас гарсан үр дүнг “Ажлын урсгалын өнөөгийн бүтцийн зураглал”-д үндэслэн “Дахин инженерчлэх ажлын урсгалын бүтэц”-ийн бүдүүвчийг зурах
- **Зорилго**
 - Процессыг дахин инженерчлэх үе шатанд өмнө нь дүрсэлж харуулсан “Ажлын урсгалын өнөөгийн бүтцийн схем” ба “Сайжруулах санал”-ыг нэгтгэх замаар одоогийн ажил үйлчилгээ, үйл ажиллагааны процессыг шинээр боловсруулах
- **Боловсруулах аргачлал**
 - Сайжруулах төлөвлөгөөний дагуу “Ажлын урсгалын өнөөгийн бүтэц”-д засвар өөрчлөлт оруулах (эсвэл зураг хэлбэрээр харуулах) (Шинэчилсэн тэмдэглэгээ бүхий ажлын урсгалын бүтцийн зураглал)
 - Засвар өөрчлөлт оруулах тэмдэглэгээг арилгаж шинэ ажлын урсгалын бүтцийг дахин төлөвлөсөн ажлын урсгалын бүтцийн схем рүү оруулах
 - * Боловсруулах маягт нь “1. Процессын өнөөгийн нөхцөл байдлыг оношлох Ажлын урсгалын өнөөгийн бүтэц”-ийг зурагласан бүдүүвчтэй ижил
- **Хэрэгжүүлэх арга зам**
 - ① **Процессын дахин инженерчлэлд баримтлах шалгуур**
 - Хэвтээ процессын үр дүнг сайжруулахын тулд тухайн ажил, үйлчилгээ, үйл ажиллагааг шийдвэрлэх цаг хугацааг шинжлэхэд анхаарлаа төвлөрүүлэх
 - Босоо процессын үр ашгийг сайжруулахын тулд “Ажиллах хүчний орц”-д төвлөрч процессыг дахин инженерчлэх



- ② **Дахин инженерчлэлд тулгуурлан ажлын урсгалын бүтцийг тэмдэглэж оруулах**
 - Сонгосон процессыг дахин инженерчлэн шинээр төлөвлөсөн ажлын урсгалын бүтцийг схемчилж тэмдэглэн оруулах

Зураг 3-12

Дахин төлөвлөсөн ажлын урсгалын бүтцийг схемчлэх жишээ



Байгууллагыг шинжлэх ухааны үндэслэлтэй удирдах, байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг оношлох арга зүйн гарын авлага

Хэвлэсэн он, сар: 2011 оны 4 дүгээр сар

Зохиогч: Засаг захиргаа, аюулгүй байдлын яамны Бүтэц, зохион байгуулалтыг оношлох газар

Төлөвлөлт • редакторууд: Бүтэц, зохион байгуулалтыг оношлох газрын дарга Кан Ю Мин
Бүтэц, зохион байгуулалтыг оношлох багийн ахлагч И Бан Мү
Бүтэц, зохион байгуулалтыг оношлох газрын дэд дарга Чой Ю Чол
Бүтэц, зохион байгуулалтыг оношлох газрын дэд дарга Ян Хунг Жүн
Бүтэц, зохион байгуулалтыг оношлох газрын үйл ажиллагаа хариуцсан ажилтан Ян Жан Хван

Судалгаа • Зохиогчид: Бүтэц, зохион байгуулалтыг оношлох газрын дэд дарга Ан Гён Сёб
Солонгосын Менежментийн Холбооны ахлах зөвлөх Пак Сонг Хун,
Samjong KPMG-ийн захирал Жон Юн Чол
Samjong KPMG-ийн зөвлөх Шин Дү Хён

Холбоо барих: 02-2100-3437 (утас)

02-2100-4192 (факс)

jindan@korea.kr

Хэвлэлийн газар: Нэомиа пресс (02-2274-5097)

Энэхүү гарын авлагыг худалдаж борлуулахыг хориглоно. Зөвхөн албан хэрэгцээнд лавлагаа болгон ашиглана уу.

Орчуулсан: Б.Цацралт (Ph.D)

Эмхэтгэж, хянан тохиолдуулсан: Т.Сувдмаа (Ph.D)

Энэхүү номыг бүтээхэд дэмжлэг үзүүлсэн НҮБХХ-ийн хамт олон, хатагтай Л.Шинэцэцэгт чин сэтгэлийн талархал илэрхийлье.

Мөн номын агуулгыг оновчтой болгоход зөвлөгөө өгсөн Б.Цэрэнханд, Ө.Одгэрэл нарт баярлалаа.

Монгол хэлний зөв бичих дүрмийг хянан тохиолдуулсан: Г.Хэрлэнцэцэг (МА)

Эх бэлтгэсэн: Д.Ганбат

ЗАСАГ ЗАХИРГАА, АЮУЛГҮЙ БАЙДЛЫН ЯАМ

Модуль 1. Орчны шинжилгээ, стратегийн чиглэлийг тодорхойлох

Модуль 2. Бүтэц, зохион байгуулалтыг дахин төлөвлөх

Модуль 3. Процессыг оношлох, дахин инженерчлэх