

ТӨРИЙН ТУСГАЙ БАЙГУУЛЛАГЫН УДИРДАХ АЖИЛТНУУДЫН СУРГАЛТ ХӨГЖИЛ

Д.ГЭРЭЛТУЯА

Хилийн цэргийн 0257 дугаар ангийн Сэтгэл зүйн бэлтгэлийн албаны социологи, дүн шинжилгээний ахлах офицер, ахмад

Товч агуулга: Төрийн тусгай байгууллагын удирдах ажилтнуудын чадавхаас байгууллагын дотоод зохион байгуулалт, уялдаа холбоо, ажлын бүтээл, гүйцэтгэлийн түвшин ихээхэн хамаардаг. Чадварлаг, ухаалаг удирдлагууд байгууллагыг төдийгүй өөрийн хариуцсан алба хаагчдын ур чадвар, хандлагыг өсгөдөг байна. Бэлтгэгдэж, бэлэн болсон удирдах ажилтнууд өөрийн залгамж халааг бэлтгэх арга барилд суралцаж, байгууллагууд өөрсдийн залуу манлайлагчдыг бодлогоор төрүүлж, бэлтгэж эхлээд байна. Менежментийн түвшинд ажиллаж байгаа удирдлагуудад хүнийг удирдах мэдлэг туршлагад нь шинэ сорилтууд тулгарч, менежментийн үйл ажиллагаа, өөрийгөө удирдах ур чадваруудтай тулгардаг. Орчин үед хувь хүнийг хөгжүүлсэн сургалтын чиг хандлага илүү ихээр илрэх болсон. Мөн хүний эрх, эрх чөлөө, хүний эрхийн мэдрэмжтэй байхыг шаардсан энэ цаг үед удирдах ажилтнуудыг “гүйцэтгэх алба”-ны зүгээс биш чадварлаг чиглүүлэгч байх шаардлага ихээр тавигдах болсон. Иймд төрийн тусгай байгууллага, түүний дотор Хил хамгаалах байгууллагын хувьд хилийн цэргийн тусгай анги, салбарын удирдах ажилтнуудыг чадавхжуулах сургалт хөгжлийн хөтөлбөрийг орчин үеийн чиг хандлагатай уялдуулан боловсруулж гаргах зайлшгүй шаардлагатай байна. Энэхүү хэрэгцээ шаардлагын үүднээс жишиг хөтөлбөрийг боловсруулан гаргав.

Түлхүүр үгс: Сургалт хөгжил, тусгай байгууллага, удирдах ажилтны сургалт, хөгжлийн хөтөлбөр

Abstract: The level of internal organization, coordination, work output and performance of the organization largely depends on the capabilities of the management staff of the special state organization. Competent and intelligent managers not only improve the organization, but also the skills and attitudes of their employees. Prepared and ready executives are learning how to prepare their own succession, and organizations are beginning to nurture and groom their own young leaders. Managers working at the management level are faced with new challenges in their knowledge and experience of managing people, management activities and self-management skills. In modern times, the true attitude of education that develops the individual has become more evident. Also, in this era of demanding human rights, freedom, and sensitivity to human rights, there is a growing need for managers to be competent guides, not from the "executive department". Therefore, for special government organizations, including the Border Guard Organization, it is necessary to develop training and development programs for the management of military units and branches in accordance with modern trends. Based on this need, the reference program was developed.

Keywords: training and development, executive training, development programs

Оршил

Төрийн тусгай байгууллагын удирдах ажилтнуудын чадавхаас байгууллагын дотоод зохион байгуулалт, уялдаа холбоо, ажлын бүтээл, гүйцэтгэлийн түвшин ихээхэн хамаардаг. Чадварлаг, ухаалаг удирдлагууд байгууллагыг төдийгүй өөрийн хариуцсан алба хаагчдын ур чадвар, хандлагыг өсгөдөг байна. Парэтогийн зарчим¹ ёсоор ашгийн 80%-г авч ирдэг, 20% буюу үйл

явцыг голчлон зохион байгуулдаг тэдгээр удирдлагуудыг хайхад асар их зардал гаргаж байна. Учир нь тэдний нөлөө байгууллагад тогтвортой өсөлтийг бий болгодог. Бэлтгэгдэж, бэлэн болсон удирдах ажилтнууд өөрийн залгамж халааг бэлтгэх арга барилд суралцаж, байгууллагууд өөрсдийн залуу манлайлагчдыг бодлогоор төрүүлж, бэлтгэж эхлээд байна². Менежментийн төвшинд ажиллаж байгаа

¹ <https://mn.wikipedia.org/wiki>.

² <http://www.hrconsulting.mn>

удирдлагуудад хүнийг удирдах мэдлэг туршлагад нь шинэ сорилтууд тулгарч, менежментийн үйл ажиллагаа, өөрийгөө удирдах үр чадваруудтай тулгардаг.

Нэг. Удирдах ажилтны ажлын арга барилын орчин үеийн чиг хандлага

1. Хувь хүний хөгжил: (Эхлээд алба хаагчдыг алба хаагч гэж харахаасаа өмнө хувь хүн шүү гэдэг өнцгөөс нь харж хөгжүүлбэл оновчтой. Хувийн зохион байгуулалт, дадал зуршил, амьдралын хэв маяг гэх мэт. Монгол хүний нэг онцлог нь хүн шиг хандвал хүн шиг л хандана гэсэн дотоод бодол байдаг)

2. Мэргэжлийн үр чадвар: (Мэргэжлийн ажлаа хийж гүйцэтгэхэд дутагдаад байгаа үр чадварууд)

3. Багаар хамтран ажиллах үр чадвар: (Бусадтайгаа уялдаж, ойлголцож ажиллах чадварын түвшин) гэсэн ерөнхий 3 чиглэлийг бодолцож төлөвлөнө.

Сургалт хөгжлийн хөтөлбөрт:

1. Лекц, сургалт;

2. Алба хаагч, хамт олны уулзалт;

3. Өглөөний уулзалт буюу ажлын цагаас өмнө цуглаж мэдлэг, мэдээллээ солилцох, сонирхолтой хүн урьж яриа хийх;

4. Алба хаагчдын клуб буюу мэдлэг туршлагаа солилцдог өдөрлөг. Дотоод хөгжлийн клубийн системийг бий болгосноор хамт олон туршлагаа тогтмол хуваалцан нэгнээсээ суралцаж тогтмол хөгжих тогтолцоо бүрдэнэ;

5. Гэр бүлийн өдөрлөг буюу нийт хамт олныг гэр бүлтэй нь урьж нээлттэй өдөрлөг зохион байгуулах. Гэр бүлд нь төрийн тусгай анги байгууллагын үйл ажиллагааны онцлогийг мэдүүлэх зорилготой;

6. Үнэт зүйлийн өдөр буюу төрийн тусгай албаны үнэт зүйл, зорилго зорилт, алдаа онооны тухай нийтээр ярилцдаг өдөр;

7. Чин сэтгэлийн зурвас буюу нэг өдөр байгууллагаар шууданч ажиллуулж нэгэндээ зориулсан зурвас, захидлуудыг

зөөж үйлчилнэ. Гомдож, туньсан сэтгэлийг тайлж уур амьсгалд эергээр нөлөөлдөг;

8. Мэдээллийн цаг буюу байгууллагын алба хаагчдад хамгийн их хэрэгтэй байгаа сэдвээр мэдээлэл хийлгэж болдог. Жишээ нь: байрны зээл, даатгал, хэрхэн турах вэ г.м.

9. Урлаг спортын арга хэмжээ, тэмцээн уралдаан;

10. Хамт олноороо үзвэр үйлчилгээнд хамрагдах;

11. Ажлын чиг үүргээ нэг өдөр солилцож хийж, нэгнийхээ ажлын байрны онцлогийг мэдэж авах;

12. Алба тасгууд хоорондоо өрсөлдөх уралдаан, тэмцээн гэсэн хэлбэрүүдээс оруулах боломжтой.

Зорилго, хэрэгцээ шаардлагаа тодорхойлох.

Хөтөлбөрийн зорилго нь анги хамт олны мэдлэг, үр чадварын нөөцийг илрүүлж ашиглах, шавхагдашгүй баялаг болох хүний бүтээлч сэтгэлгээ, туршлагыг хөгжүүлэхэд, баялаг бүтээхэд оролцуулахад чиглэдэг. Мөн алба хаагчдын сул талыг багасгах, давуу талыг дэмжиж илүү хөгжүүлэхэд чиглэж болно.

Сургалтын хэрэгцээ шаардлагыг гүйцэтгэлийн үнэлгээнээсээ тодорхойлж гаргаж ирнэ. Гүйцэтгэлийн үнэлгээнээс үр дүн муутай ажиллаж байгаа алба хаагчдын **муу ажиллаад байгаа шалтгааныг** тодорхойлно. Мэргэжлийн үр чадвар уу, эсвэл хувийн харилцаа, хандлагаас болов уу, эсвэл удирдлагын үр чадвар, баг хамт олны үл ойлголцол, хийх ажлын тодорхой биш байдлаас болов уу гэх мэтээр тодорхойлно. Тодорхойлсны дагуу төлөвлөлт гаргана.

1. Дотоод сургалт.

1.1. Төрийн тусгай байгууллагын зорилго, үзэл санаа, үнэт зүйл

1.2. Дэг, журам, заавар

- Дэг: Ажлын дэс дараалал;
- Журам: Болох, болохгүйн хил заагийг заасан;
- Заавар: Ажил хийх аргазүй, үйл явцын заавар;

- Эрхийг заана;
- Үүргийг заана.

2.Мэргэжлийн ур чадвар сайжруулах.

3.Хувь хүний хөгжил.

4.Байгууллагын соёлын үйл ажиллагаа г.мэтээр төлөвлөнө.

Сургалтын хэрэгцээ шаардлагыг:

Алба хаагчдын санал асуулгаар тодорхойлж огт болдоггүй. Хэрвээ санал асуулгаар асуувал "Англи хэл сурах, Илтгэх урлаг" гэх мэт ямар ч уялдаа холбоогүй мөрөөдлийн жагсаалт болдог тул, ингэж тодорхойлохоос татгалз.

Нөөцөө тодорхойлох:

Сургалтын дотоод нөөц буюу байгууллагын алба хаагчид ямар сэдвээр ямар хугацаанд лекц сургалт орох чадвартайг тодорхойлох хэрэгтэй. “Жор үзсэн ламаас зовлон үзсэн чавганц дээр” гэдэг шиг ажлынхаа тухай **А-Я** хүртэл мэддэг алба хаагч бол хамгийн сайн сургагч болж чаддаг. Хамгийн үр дүнтэй сайн сургагчид бол дотоод сургагчид (тухайн анги салбарын алба хаагч) байдаг. Тиймээс өөрсдийн дотоод сургагчдыг бодлогоор дэмжиж, чанартай сайн сургалт, зөвлөгөө зохион байгуулах ажиллагааг системтэй нь холбож өгөх нь зөв. Дотоод сургалт нь мэргэжлийн бус, туршлагаа солилцох хэлбэрээр эхэлдэг боловч яваандаа илүү чанаржин сайжирч хэлбэржин мэргэжлийн сургалттай өрсөлдөхүйц болж хөгждөг.

Сургалтын байгууллагууд болон сургагч нарыг судлах:

Цэргийн анги салбарын зорилгыг хангахад хэрэгтэй гэж үзсэн сургалтын байгууллагууд болон сургагч багш нарын жагсаалтыг гаргаж, тухайн байгууллагууд руу хандаж сургалтын дэлгэрэнгүй мэдээлэл болон сургалтын арга барил зэрэг мэдээллийг урьдчилан хүлээн авч тэдгээрийн салбартаа мэргэшсэн байдал, туршлага, сургалтын хэлбэр арга барил зэргийг судалж үзнэ. Мөн өөрсдөд тулгамдаж буй асуудлаа сургагч багш нартаа хэлж, гарах гарцыг нь тогтмол ярилцаж байх хэрэгтэй.

Хөгжлийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх:

Хөтөлбөр нь амжилттай хэрэгжихийн тулд алба хаагчдын өдөр тутмын ажил, үүргийн хуваарьтай нягт уялдсан, ажлаа хийхэд нь төвөг учрахааргүй, энгийн шийдсэн байх ёстой. Сургалт хөгжлийн хөтөлбөр явагдаад байна гэж илт мэдэгдэхгүйгээр урсах мэт, өдөр тутмын үйл ажиллагаатай уялдаад урсах мэт хийж чадсан хөтөлбөр хамгийн сайн болсон гэсэн үг. Байгууллагын соёлтой нягт уялдсан хөтөлбөр л цааш амьдарч чаддаг. Хэт албадлагын шинжтэй болгоод алба хаагчдын дургүйцлийг хүргэвэл хөтөлбөр амжилтгүй болно. Тиймээс анхнаас нь хөтөлбөрийнхөө ач холбогдлыг алба хаагдадаа сайн ойлгуулж хандлагыг нь бий болгох хэрэгтэй.

Сургалтын хэлбэр, аргачлалууд

Агуулгын хувьд:

- 1.Хувь хүний хөгжилд чиглэсэн;
- 2.Мэргэжлийн ур чадварыг сайжруулах сургалт гэсэн 2 чиглэл гаргаж болно.

Сургалтын орчны хувьд:

- Ажлын байрны сургалт (ажлын байран дээр богино хугацааны);
- Танхимын сургалт (сургалтын зориулалтын танхимд);
- Заалны сургалт (Спорт заал ашиглан, хөдөлгөөнт тэмцээнд суурилсан сургалт);
- Хээрийн сургалт (Хөдөө, байгалийн сайханд, гадаа талбайг ашиглан өрсөлдөөнт тоглоом, уралдаан хийх замаар баг хамт олны уур амьсгалыг зангиддаг сургалт)

Сургалтын аргууд: Лекц, семинараас гадна **оролцоонд тулгуурласан** аргачлалууд түлхүү хөгжиж байна. Жишээ нь: тоглоомын, дүрд тоглох, багийн ажиллагааны даалгавар биелүүлэх, кейс ажиллах гэх мэт. Сургалтын идэвхтэй олон талт аргачлалуудыг ашигласнаар хөтөлбөр сонирхолтой, үр дүнтэй болдог.

Сургалтын хэлбэр: Биечилсэн сургалтаас гадна доорх хэлбэрүүдийг ашиглавал илүү баялаг хүртээмжтэй

болно. Алба хаагчдын мэдлэг хүлээн авах онцлогт тохирсон олон талт сургалтын хэлбэрүүд байвал маш сайн.

1. Аудио: Удирдлагуудын лекц яриа болон чадварлаг туршлагатай мэргэжилтнүүдийн хэлсэн үг зэргийг хураагуураар бичиж аудио архив бүрдүүлэх. Уг бичлэгүүдийг зохистой дараалалд оруулж заавал сонсох хичээлүүд болгон бэлтгэх боломжтой.

2. Видео: Онцгой, чухал ач холбогдолтой, дахин давтагдашгүй лекцүүдийг видео болгож архивлах. Мөн техник технологийн ашиглалтын заавруудыг видео хичээл болгож бэлтгэх. Видео хичээлүүдийг цуврал болгож шинэ гишүүдийн заавал үзэх хичээлийн жагсаалт гаргаж үзүүлэх.

3. Цахим сургалт: Академик мэдлэг дээшлүүлэх, судалгааны чиглэлийн сургалтуудыг цахимаар зохион байгуулах боломжтой.

Хөтөлбөрийг үргэлж шинэчлэх:

Хөтөлбөрийн явцыг тогтмол дүгнэж сайжруулж байх хэрэгтэй. Тулгарч байгаа асуудал болон ажиглалт, судалгаанд үндэслэн эрэлттэй байгаа сургалтын сэдвийг тодорхойлж хөтөлбөрт нэмэлтээр оруулж байх нь зөв юм. Сургалтын агуулга, хэлбэр, сургагч багш нарын чадварыг тогтмол үнэлж, сул талуудыг нь илрүүлж байх хэрэгтэй. Хөтөлбөрийн **сургалт -> судалгаа -> үр дүнг дүгнэх -> дахин төлөвлөх** гэх мэтээр хөтөлбөрийг тогтмол сайжруулах тогтолцоогоо бүрдүүлэх хэрэгтэй.

Хоёр. Сургалт, хөгжлийг сайжруулах зайлшгүй шаардлага.

Сургалтын болон хөгжлийн хөтөлбөрт зөв зохистой хөрөнгө оруулалт хийх нь энэ цаг үед маш чухал асуудал билээ. Үүний тулд сургалт хөгжлийн хөтөлбөр амжилттай хэрэгжүүлэхэд дараах 7 асуудлуудыг шийдэх шаардлагатай болоод байна.

1. Гүйцэтгэлийн албан тушаалтныг дэмжих:

Шат шатны удирдах албан тушаалтан нар үүрэг хариуцлагадаа

дарагдсан байгаа ба тэд өөрсдийгөө арайхийн сургаж байна. Харин энэ үед бид анги салбарын удирдах ажилтны ажил хэргийг гүйцэтгэх менежерүүдийг (алба, тасгийн дарга нар) сургаж, дэмжих хэрэгтэй. **“Мерит” буюу шатлан дэвшүүлэх зарчмаар ажиллах.**

2. Сургалт, хөгжлийн богино хугацааны хэрэгцээг авч үзэх:

Өмнө нь сургалтыг “Та энэ жилд юуг сурах нь чухал байсан” бол “одоо та 1 сарын дотор ямар ур чадвар, мэдлэгийг олж авсан бэ” гэдэг нь чухал болоод байна. Энэ нь тогтмол бөгөөд хурдацтай суралцах шаардлагатай гэдгийг харуулж байгаа юм. Үүнээс харахад анги салбарын хувьд сургалт хөгжлийг урт удаан хугацаанд тасралтгүй байдлаар богино хугацааны нэгээс нөгөө үйл ажиллагаанд шилжих байдлаар зохион байгуулах хэрэгтэй байна.

Фармерс даатгалын (Farmers Insurance) сургалт хариуцсан захирал Аннет Томпсон: (Annette Thompson) “Бид мэдээллийн хэт их ачааллаас зугтах нь амин чухал бөгөөд цаашид зөв мэдээллийг шуурхай түргэн хүргэхэд илүү анхаарах ёстой”³ гэж онцлон тэмдэглэсэн байдаг. Энэ нь ч анги салбарын хувьд, нөгөөтээгүүр нийгэм дэх цагийн байдал үүссэн энэ үед анхаарал татах хандлага мөн юм.

4. Ажилтандаа карьерын хөгжлийг зааж сургах:

Бүх сургалтын хөтөлбөр нь нэг хэвийн загвартай бол хэрэгждэггүй. Хувь хүн өөрөө сургалтын ирээдүйн хандлагыг хянаж байх ёстой. Анги салбарын удирдах албан тушаалтнууд болон алба хаагчдын чадварын өсөлт хөгжил анги салбарын өөрийнх нь ялалт, амжилт, шинэчлэлт хийх ур чадварыг нэмэгдүүлэхэд чухал нөлөө үзүүлэх зүйл юм.

Натиксис

Глобал Accet Менежментийн (Natixis Global Asser Management) дэд ерөнхийлөгч Дон Жонс (Don Jones) уг асуудлыг дүгнэж: “Байгууллагад үр ашигтай зардал байгууллагыг нэгэн зэрэг үр ашгийг хангаж байхын тулд хувь

³ <https://yorknewstimes.com>

хүн бүрд зориулсан шийдэл байх хэрэгтэй”⁴ гэсэн байдаг. Энэ нь ч мөн Хил хамгаалах байгууллагын хувьд зөвхөн анги салбарын удирдах бүрэлдэхүүн бус алба хаагчдаа ур чадваржуулах, итгэл үнэмшлийг нэмэгдүүлэх, эв нэгдлийг хангахад баримтлах нэг зарчим байж болох юм.

4. Суралцах арга барилыг уян хатан байлгах:

Анги салбарын удирдах бүрэлдэхүүн, алба хаагчдад илүү их сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаа хэрэгтэй гэхэд тэд энэ их ажлын ачаалал, хувийн амьдралын хажуугаар “Хэзээ, яаж цаг гаргах вэ?” гэж асуудаг. Тэгвэл анги салбарын хувьд уг асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд залуу алба хаагчдыг суралцах боломжийг илүү хүртээмжтэй болгох шийдлийг нэвтрүүлэх, сургалт нь зөвхөн академик шинж чанартай бус хувь хүний хөгжлийг дэмжих зорилготой байх нь илүү үр дүнтэй байх болно.

5. Виртуал баг хамт олонд сургалтын үйл ажиллагааг илүү хүртээмжтэй хүргэх:

Хилийн цэргийн анги салбарын алба хаагчид, үйл ажиллагаа, зохиогдох арга хэмжээний давтамжаас хамаарч алба хаагчдыг виртуал хамт олон гэж ойлгож болно. Энэ тохиолдолд тэднийг илүү бодитойгоор, бүтээлч байдлаар сургах шаардлагатай байна.

6. Удирдлагадаа итгэх итгэлийг бий болгох:

Аль ч анги салбарын алба хаагчид удирдлагаасаа шударга, нээлттэй, ил тод, чадварлаг мэдрэмжтэй байдлыг шаарддаг. Ийм учраас удирдах түвшний алба хаагчдийг маш богино хугацаанд өндөр үр дүнтэй сургалтын бодлогоор хангах ёстой.

7. Сургалтын хэв маяг, арга барилуудыг тохируулах:

Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрт шинээр гарч ирж буй чиг хандлагыг тодорхой болгож, хэв маяг арга барил нь орчин үеийн чиг хандлагатай, техник технологи ашигласан, хөгжилтэй, итгэл

найдвар бий болгосон байдлаар зохион байгуулагдаж байж гишүүдийн оролцоо, бүтээмжийг нэмэгдүүлэх, үр дүнг удирдах илүү зорилтот шийдлүүдийг бий болгоно.

Эдгээрээс гадна Curriculum буюу сургалтын хөтөлбөр гэдэг нь тодорхой түвшний сургалтын хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн сургалтын зорилго, зорилт, үр дүн, хөтөлбөрийн агуулга, сурах, сургах арга зүй, үнэлгээний арга зүй, орчин, хэрэглэгдэхүүн, тэдгээрийн хоорондын нарийн уялдаа холбоог тодорхойлсон нэгдмэл баримт бичиг юм.

Сургалтын хөтөлбөр нь дараах шинж чанарыг хангасан байна:

- Сургалтын үр дүнгийн болон хөтөлбөрт тавигдах нийтлэг шаардлагыг хангасан байна;
- Онол практикийг хослуулсан байна;
- Сургалтад хамрагдагчдын албан тушаалын болон хувь хүний чадваруудыг хөгжүүлэхэд чиглэсэн байна;
- Сургалтын арга зүй, үр дүн, сургалтын үнэлгээний хэлбэрүүдийг бүрэн багтаасан байна;
- Хөтөлбөрт хамрагдагсдын санал зөвлөмжийг тусган байнга сайжруулдаг байна;
- Сургалт бүрийн хоорондын уялдаа, залгамж холбоог хангасан байна.

Мөн орчин үед сургалтын хөтөлбөрт нийлмэл гэсэн нэр томьёог ашиглаж байгаа бөгөөд энэ нь “Сургалтад хамрагсдад хувь хүний, хувь хүн хоорондын харилцааны болон бүтээгдэхүүн, систем, үйл ажиллагаа бий болгох ур чадвар олгоход чиглэсэн харилцан уялдаатай хичээлүүдийг агуулсан сургалтын хөтөлбөр”-ийг нийлмэл сургалтын хөтөлбөр⁵ гэж нэрлэж байна.

⁴ “Сургалт хөгжлийг сайжруулах 7 арга зам”
“MLC TRAINING” mlctraining.mn/b/2335

⁵ “Law enforcement” сэтгүүл №25.3 дахь тал

**Нийлмэл сургалтын
хөтөлбөрийн онцлог шинж нь:**

1. Сургалтын үр дүнгийн жагсаалтад хувь хүний, хувь хүн хоорондын харилцааны болон бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагаа, систем бий болгох ур чадварыг заавал багтаасан байна;

2. Тухайн хөтөлбөрт байгаа сургалт бүрийн үр дүнд мэдлэгээс гадна ур чадвар, хандлага олгох үр дүнг заавал тусгасан байна;

3. Сургалтын хөтөлбөрийн үнэлгээ болон тасралтгүй сайжруулалтыг хийх төлөвлөгөөг сургалтын хөтөлбөрийн баримт бичигт заавал багтааж хэрэгжүүлдэг байна.

**Гурав. Хилийн цэргийн тусгай
анги, салбарын удирдах ажилтнуудад
зориулсан сургалтын жишиг хөтөлбөр**

**Сургалтын хөтөлбөрийн
ерөнхий танилцуулга**

Анги салбарын удирдах ажилтнуудын чадавхаас анги, салбарын дотоод зохион байгуулалт, уялдаа холбоо, ажлын бүтээл, гүйцэтгэлийн түвшин, эв нэгдэл, зохион байгуулалт ихээхэн хамаардаг. Чадварлаг, ухаалаг удирдлагууд тухайн анги салбар төдийгүй ангийн алба хаагчдын ур чадвар, хандлагыг өсгөдөг.

Паретогийн зарчим ёсоор ашгийн 80%-г авч ирдэг 20% буюу үйл явцыг голчлон зохион байгуулдаг тэдгээр удирдлагуудын тогтвортой нөлөө анги салбаруудад тогтвортой өсөлт /ажлын бүтээмж, дотоод эв нэгдлийг бий болгодог. Бэлтгэгдэж, бэлэн болсон удирдах ажилтнууд өөрсдийн залуу манлайлагчдыг бодлогоор төрүүлж, бэлтгэх чадвар суусан байна. Менежментийн түвшинд ажиллаж байгаа удирдлагуудад хүнийг удирдах мэдлэг туршлагад нь шинэ сорилтууд тулгарч,

менежментийн үйл ажиллагаа, өөрийгөө удирдах ур чадваруудтай тулгардаг. Энэ бүхэнд зөвлөмж болгох анги салбарын удирдах албан тушаалтнуудад зориулан боловсруулсан хөтөлбөрийг танилцуулж байна.

Сургалтын зохион байгуулалт:

Сургалтууд дараах хэлбэрээр зохион байгуулагдаж болно.

1. Танхимын (Тодорхой зааланд сууж хамрагдах оролцоонд тулгуурласан сургалтын хувьд суралцагчдын дээд тооны хязгаар 25 байна);

2. Онлайн (Цахим программыг ашиглан зохион байгуулна);

3. Хосолсон (Цахим болон танхимын хэлбэрийг хослуулан ашиглах);

4. Вакумжсан.

**Сургалтын хөтөлбөрийн
модуль:**

“Удирдах ажилтнуудад зориулсан сургалтын хөтөлбөр” нь дараах үндсэн модультай байна.

1. Менежментийн суурьтай сургалтын модуль;

2. Сэтгэл зүйн суурьтай сургалтын модуль;

3. Ерөнхий ур чадварыг дээшлүүлэх сургалтын модуль.

Сургалтын цаг: Сэдэв болон хөтөлбөрөөс хамаарна.

Хүснэгт 1. Сургалтын бүтэц

№	Сэдвийн хүрээний онолын эзлэх хувь	Сэдвийн хүрээний суралцагчдын оролцооны эзлэх хувь
1	50% (тухайн сэдвийн хүрээнд онолын гарч ирсэн шинэ ойлголтууд)	50% (багийн ажиллагаа, кейс, бүлгээр даалгавар гүйцэтгэх, дүрд тоглох гэм мэт)
2	80% (тухайн сэдвийн хүрээнд онолын гарч ирсэн шинэ ойлголтууд)	20% (багийн ажиллагаа, кейс, бүлгээр даалгавар гүйцэтгэх, дүрд тоглох гэм мэт)
3	20% (тухайн сэдвийн хүрээнд онолын гарч ирсэн шинэ ойлголтууд)	80% (багийн ажиллагаа, кейс, бүлгээр даалгавар гүйцэтгэх, дүрд тоглох гэм мэт)

Хүснэгт 2. Менежментийн суурьтай сургалтын модуль

№	Сэдэв	Агуулга
1	Шийдвэр гаргалт	Шийдвэр гаргалтын мөн чанар Шийдвэрийн төрөл, ангилал, түвшин Шийдвэр гаргах орчин нөхцөл Шийдвэр гаргалтын үе шат Шийдвэр гаргалт ба ажлын бүтээмж Буруу шийдвэрийн хор нөлөө Бүлгийн шийдвэр гаргалт Оновчтой шийдвэр гаргалтын арга зүй
2	Стратегийн менежмент	Менежментийн үндсэн ойлголт Стратегийг оновчтой тодорхойлох нь Гадаад орчны шинжилгээг оновчтой хийх нь Дотоод орчны шинжилгээг оновчтой хийх нь СВОТ шинжилгээ хийх нь Стратегийг хэрэгжүүлэх нь Стратегич байх нь
3	Гүйцэтгэх ажилтны сэтгэлгээнээс салахуй	Менежментийн үндсэн ойлголт Манлайллын тухай Удирдах ажилтны үндсэн үүрэг Удирдах ажилтны сэтгэл зүйн нөлөөлөл Удирдах ажилтны ёс зүй
4	Манлайлан удирдахуй	Манлайллын тухай үндсэн ойлголт Албан болон албан бус манлайлагчийн ялгаа, тэдгээрийн үр нөлөө Албан ёсны манлайлагчийн үндсэн ур чадварууд Манлайллын ур чадварыг өөртөө бий болгох арга техник Үржүүлэгч болон хуваагч манлайлагч ба тэдгээрийн ялгаа

		Бусдын ажлын бүтээмжийг дээшлүүлэх нь Манлайлагчийн анхаарах зүйл
5	Байгууллагын соёл	Байгууллагын соёл түүний мөн чанар Удирдах ажилтнуудын байгууллагын соёлд нөлөөлөх нөлөөлөл Байгууллагын соёлын үр нөлөө, ач холбогдол Байгууллагын соёлыг бий болгох үйл явц Ил ба далд соёлын ялгаа, түүний үр нөлөө Байгууллагын соёлыг тодорхойлох хүчин зүйлс Эерэг ба сөрөг соёл Хувь хүний болон байгууллагын соёлын уялдаа холбоо Даяаршлын үр дүнд гадаад болон дотоод соёлын нөлөөнд хандах хандлага
6	Өөрчлөлтийн менежмент	Өөрчлөлтийн менежментийн мөн чанар, түүний ач холбогдол Өөрчлөлтийн менежментийн төрлүүд Өөрчлөлтийн менежмент хийхэд ажилтнуудыг сэтгэл зүйн хувьд бэлтгэх Өөрчлөлтийн менежмент хийх үндсэн шалтгаан Өөрчлөлтийн менежментийг үр дүнтэй удирдах нь Өөрчлөлтийн менежментийн үндсэн 7 алхам Өөрчлөлтийн менежментийн дараах үр дүнг урьдчилан таамаглах нь Өөрчлөлтийн менежментийг хэрэгжүүлэхэд анхаарах зүйлс
7	Гишүүдийг идэвхжүүлэх нь	Идэвхжүүлэлтийн менежментийн мөн чанар, зүй тогтол Гишүүдийг идэвхжүүлэх учир шалтгаан Гишүүдийг идэвхжүүлэх арга зүй Ажилтны бүтээмжийг бууруулдаг болон нэмэгдүүлэх хүчин зүйлүүд Гишүүдэд дүн шинжилгээ хийх нь Гишүүдийг магтах техник
8	Ажлын гүйцэтгэлийг үр дүнтэй үнэлэх нь	Гүйцэтгэлийн менежментийн мөн чанар, ач холбогдол Гүйцэтгэлийн менежментийн зорилгыг оновчтой тодорхойлох нь Гүйцэтгэлийн менежментийг байгууллагын бүтээмжтэй нягт уялдуулах Гүйцэтгэлийн менежментээр дамжуулан ажилтнуудын ажлын бүтээмжийг нэмэгдүүлэх нь Гүйцэтгэлийн менежментэд оролцох удирдах болон гүйцэтгэх ажилтны оролцоо Гүйцэтгэлийн менежмент ба хяналт Гүйцэтгэлийн менежмент ба коучинг

9	Цалин хөлсний оновчтой тогтолцоо	Цалин хөлсний тухай үндсэн ойлголт Цалин хөлсний бүтцийг оновчтой тодорхойлох нь Үндсэн цалинг оновчтой тодорхойлох арга зүй Нэмэгдэл цалинг оновчтой тодорхойлох арга зүй Нэмэгдэл хөлсийг оновчтой тодорхойлох арга зүй Шагнал урамшууллыг оновчтой тодорхойлох арга зүй Цалингийн судалгааг хийх нь
10	Удирдагчийн сахилга бат ба ёс зүй	Удирдах ажилтны ёс зүй Удирдах ажилтны ёс зүйн зохицуулалт Удирдах ажилтны анхаарах зүйл Удирдах ажилтны сахилга бат
11	Коучинг менежментийг хэрэгжүүлэх нь	Коучинг менежментийн үндсэн ойлголт, түүний ач холбогдол Коучинг менежментийг хэрэгжүүлэх үе шат Гишүүдтэй ярилцлага хийх арга техник Идэвхтэй коучинг ба хяналт Сайн коуч болох нь Дээд удирдлагын коучинг Коучинг менежментийг хэрэгжүүлэхэд анхаарах зүйл
12	Төслийн менежмент	Төслийн менежментийн үндсэн ойлголт Төслийн цар хүрээ Төслийн амьдралын мөчлөг Төслийн цагийн менежмент Төслийн төлөвлөгөө ба төсөв зардлын менежмент Төслийн эрсдэл, Төслийн хүний нөөцийн менежмент
13	Талент менежмент	Талент менежментийн тухай үндсэн ойлголт Талент менежментийг хэрэгжүүлэх хэрэгцээ шаардлага Талент гишүүдийг таних, бий болгох үйл явц Талент гишүүдг урвуулан авах нь Талент гишүүдг тогтвортой ажиллуулах нь
14	Мэдлэгийн менежмент	Мэдлэгийн менежментийн мөн чанар, ач холбогдол Мэдлэг гэж юу вэ? Яагаад байгууллагад мэдлэгийн менежментийг нэвтрүүлэх ёстой вэ? Мэдлэгийг бүтээх үйл явц Мэдлэгийг түгээх үйл явц Мэдлэгийг хадгалах үйл явц

15	Гомдлын менежмент	Гомдлын менежментийн тухай үндсэн ойлголт Гомдлын менежментийн бодлогыг тодорхойлох нь Гомдлын үе шатыг тодорхойлох нь Гомдлын системийн үндэслэлийг тогтоох нь Гомдлуудын үр дүнг удирдах ойлгох нь
16	Асуудал шийдвэрлэх чадвар	Асуудал шийдвэрлэх чадвар түүний ач холбогдол Асуудал ба түүнд дүн шинжилгээ хийх нь Асуудал шийдвэрлэх алхмууд Ас1уудал шийдвэрлэх арга зүй
17	Байгууллага дахь зөрчлийг шийдвэрлэх нь	Байгууллага дахь зөрчлийг илрүүлэх, оношлох арга зүй Зөрчил түүний шалтгаан ба эх үүсвэр Зөрчлийн эерэг ба сөрөг тал Зөрчлийг шийдвэрлэх аргууд
18	Эрсдэл ба боломж	Үл тохирол менежмент Тасралтгүй сайжруулалтын үндэс Баримт бичгийн хяналт (document control) Бүртгэлийн хяналт (control of report) Нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргалт

Хүснэгт 3. Сэтгэл зүй суурьтай сургалтын модуль

	Сэдэв	Агуулга
1	Бүтээлч сэтгэхүй	Бүтээлч сэтгэлгээ ба түүний ач холбогдол Бүтээлч сэтгэхүй ба тархины үйл ажиллагаа Бүтээлч сэтгэлгээнд сөргөөр нөлөөлдөг хүчин зүйлүүд Бүтээлч сэтгэхүйг хөгжүүлэх арга зүй
2	Үйлдэл ярьдаг-биеийн хэлэмжээр танихуй	Биеийн хэлэмж ба түүний ач холбогдол Биеийн хэлэмжээр бусдыг таних арга зүй Өөрийн биеийн хэлэмжээр бусдад эерэг нөлөөлөл үзүүлэхүй
3	Сэтгэл хөдлөлөө ухаалгаар удирдах нь /Сэтгэл хөдлөлийн оюун ухаан/	Сэтгэл хөдлөлийн оюун ухаан түүний ач холбогдол Сэтгэл хөдлөлийн оюун ухаан түүнд хамаарах чадварууд Сэтгэл хөдлөл болон түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлүүд Сэтгэл хөдлөлийн оюун ухааныг хөгжүүлэх арга зүй
4	Стресс менежмент	Стрессийн хор уршиг, түүнийг үүсгэж буй хүчин зүйл Стресс гэж юу вэ? түүний төрлүүд Стрессийн шинж тэмдгүүд Стрессийг хэрхэн удирдах вэ?

Хүснэгт 4. Ерөнхий үр чадварыг дээшлүүлэх сургалтын модуль

№	Сэдэв	Агуулга
1	Удирдах ажилтны хандлага ажилтнуудад нөлөөлөх нь	Удирдлагын сөрөг хандлага ажилтнуудад хэрхэн нөлөөлдөг вэ? Удирдлагын эерэг хандлаг ажилтнуудад хэрхэн нөлөөлдөг вэ? Хандлага ба ажлын бүтээмж (ажилдаа хандах, байгууллагад хандах хандлага) Удирдлагын хандлага ба хамт олны уур амьсгал Хандлагыг өөрчлөх үйл явц Хандлагаар өөрчлөгдөх болон эс өөрчлөгдөх хүчин зүйлүүд Хандлагыг бүрдүүлэгч хүчин зүйлүүд
2	Ажилтнуудын сэтгэл зүйн онцлогт тохируулан харилцах нь	Гишүүд гэж хэн бэ? прагматик онолын үүднээс Ажилтнуудын сэтгэл зүйн онцлогт тохируулан харилцахын ач холбогдол Ажилтнуудын хувийн ялгаатай байдлыг таньж мэдэх нь Ажилтнуудын хувийн ялгаатай байдалд тулгуурлан ажил хуваарилах нь Ажилтнуудын хувийн ялгаатай байдлыг хүлээн зөвшөөрөх нь
3	Багийг амжилттай удирдах	Баг бүлгийн ялгаа Багаар ажиллахын ач холбогдол Багийн зорилгыг оновчтой тодорхойлох нь Багийн гишүүдийн ажил үүргийн оновчтой хуваарилалт Багийн хэм хэмжээ Баг доторх харилцааг үр дүнтэй удирдах нь
4	Хөдөлмөрийн зах зээл дээрх үе үеийн ялгаатай байдлын онцлог	<i>GEN X үеийн онцлог</i> <i>GEN Y үеийн онцлог</i> <i>GEN Z үеийн онцлог</i> <i>ALPHA үеийн онцлог</i>

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Barnett, R. & Coates, K. (2005) A Schema. In Engaging the curriculum in Higher Education (p. 67-69). Berkshire: SRHE & Open University Press.

- Biggs J. (2003) Teaching for Quality Learning at University. 2nd ed. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press; pp. 34–55.

- Gardner, L. (2000) Faculty Development in Higher Education. National Academy for Academic Leadership.

- Jacobs, H. editor, (2004). Getting Results with Curriculum Mapping. Alexandria, VA: ASCD

- Joyce, B., Weil, M., Calhoun, E. : Models of teaching, 6th edition, Allyn & Bacon, 2000

- Kuh, G.D. (2008) High-Impact Educational Practices: What They Are, Who Has Access to Them, and Why They Matter Association of American Colleges and Universities 32

- Lattuca, L.R. (2006) Curricula in International Perspective. In J.J.F Forest & P.G. Altbach (Eds., International Handbook of Higher Education, part one: Global Themes and Contemporary Challenges (pp. 39-64). The Netherlands: Kluwer/Springer.

- Lattuca, L.R. & Stark, J.S. (2009) Shaping the College Curriculum: Academic

Plans in Context. San Francisco: Wily & Sons.

- Porter, A.C. (2005) Curriculum assessment. In J. L. Green, G. Camilli, & P. B. Elmore (Eds.), Complementary methods for research in education (3rd edition). Washington, DC: American Educational Research Association.

- Wolf, P. (2007) A model for facilitating Curriculum Development in Higher Education: A Faculty Driven, Data-Informed and Educational developer-Supported Approach, in Directions for Teaching and Learning pp. 15-20.

- Various websites were also consulted on Curriculum Development, Design and Evaluation in all regions of the globe

- Law enforcement сэтгүүл
- mn.wikipedia.org/wiki
- www.hrconsulting.mn
- yorknewstimes.com
- mlctraining.mn