



# САЙНААС АУГААД ДЭВШИХ НЬ

Нийгмийн салбар

Б.Насанбаяр. Ph.D.

GOOD TO GREAT AND THE SOCIAL SECTORS  
by Jim Collins

# ОРШИЛ

- Сонирхож байгаа юм шиг дүр үзүүлснээс сонирхогч байх хэрэгтэй.
- Эдийн засгийн өсөлт болон хүч чадал үзүүлэлт болохоос, тухайн улсын тодорхойлолт биш.
- Бизнестэй харьцуулвал: Илүү сахилга бат, сахилгажсан төлөвлөлт, сахилга баттай хүмүүс, сахилга баттай удирдлага, нөөцийн сахилга баттай хуваарилалт хэрэгтэй.
- Сахилга бат гэдэг бол зөвхөн бизнесийн бус, агуу байх зарчим юм.
- Хэрвээ та Нийгмийн салбарт ажилладаг: их сургуулийн ректор, ТББ-ийн захирал, эмнэлгийн дарга, сургуулийн хичээлийн эрхлэгч байлаа гээд сахилга бат муутай байдаг уу? Үгүй.
- Бидний ажил бол: Аугаа байх арга замыг тодорхойлох. Аугаа байх нь гэдэг нь зүгээр л, сайн байхаас юугаараа ялгаатай вэ гэдгийг тодорхойлох.

# Сайнаас аугаад дэвших харьцуулалт

Сайн, Аугаа  
биш

- Нугарах цэг
- Сайнаас Аугаа шилжсэн нь

Өөр байгааг нь  
ямар зарчмаар  
тайлбарлах вэ?

Сайн, Аугаа  
биш

- Нугаралтын үе дэхь харьцуулалт
- Үлдсэнийг нь харьцуулах

# 5 Зүйл

5 зүйлээр тодорхолж болно:

- “Аугаа”-г тодорхойлох – Амжилтаа хэмжих
- 5-р түвшний Лидершип – Зорьсон зүйлээ гүйцэтгэх
- Хэн нь эхэлж – Зөв хүмүүсээ олж замдаа гарах
- Зараа концепц – эдийн засгийн ухааныг ашгийн бус ухаанаар бодье
- Дугуйг эргүүлэх – Брэндийг бүтээж урагшилья

# 1 ЗҮЙЛ: “АУГАА”-Г ТОДОРХОЙЛОХ

## АМЖИЛТАА БИЗНЕСИЙН БУС ХЭМЖИГДЭХҮҮНЭЭР ХЭМЖИХ

- Аугаа байгууллага бол **гайхамшигт үр ашигтай гүйцэтгэлийг** хийж чаддаг, **урт хугацааны туршид харагдахуйц өөрчлөлтийг** бий болгодог.
- Бизнесийн байгууллагын хувьд санхүүгийн үзүүлэлт, **“нэгж доллараас хэдэн хувийн ашиг олсон бэ”** гэдэг нь хамгийн төгс хэмжигдэхүүн.
- Гэтэл нийгмийн салбарт бол үр ашигтай гүйцэтгэл нь санхүүгийн ашиг биш харин **эрхэм зорилготойгоо холбогдон үнэлэгдэнэ.**
- **“Бид өөрсдийн эрхэм зорилгоо байгаа нөөцдөө тулгуурлан хэрхэн үр ашигтайгаар хүмүүст хүргэж, харагдахуйц өөрчлөлтийг бий болгосон бэ”** гэдэг л хамгийн чухал.



# “АУГАА”-Г ТОДОРХОЙЛОХ

## Жишээ 1:

### АМЖИЛТАА БИЗНЕСИЙН БУС ХЭМЖИГДЭХҮҮНЭЭР ХЭМЖИХ

- Жишээ 1: 1995 онд Нью-Йорк хотын Цагдаагийн Хэлтсийн офицерүүд албан сэтгүүл дээрээ “**Бид мэдээ цуглуулагчид биш**” гэсэн бичгийг харав. “**Бид цагдаа**”.
- Төвлөрлөө ОРЦ-д биш ГАРЦ-д шилжүүлснийг тунхагласан бичиг байв.
- Өмнө нь НЙЦХ өөрсдийгөө орцын хувьсагчдаар буюу: баривчилгааны тоо, хүлээн авсан мэдээний тоо, хаагдсан хэргийн тоо, төсвөө хүргэсэн гэх мэт, түүнээс биш гэмт хэргийн буурсан тоон дээр төдийлөн анхаардаггүй байв. ГАРЦ-ын зорилгууд тавих нь чухал. Жишээ нь: Насанд хүрэгүйчүүдийн гэмт хэрэгт холбогдсон тоог 2 оронтой тоонд хүргэж бууруулна гэх мэт.
- Үүнээс хойш, 1996 онд нийт халагдсан офицерүүдийн 75 хувь нь өөрсдийн хариуцаж байсан орон нутагт гэмт хэргийн тоог бууруулж чадаагүйгээс болсон гэдгийг Insight сэтгүүл мэдээлж байсан. Долоо, долоо хоногт үргэлжлэх шуурхай хурлууд дээр хэрвээ офицерүүд ажлынхаа стандартад хүрэхгүй бол, тэр ажлыг хийж чадах дараагийн хүнийг олох шаардлага гардаг болсон.
- ● ОРЦ ба ГАРЦ-ыг ялгах нь хамгийн чухал суурь ойлголт боловч ихэнхдээ орхигддог. ●

# ЖИШЭЭ 2:



STANFORD  
UNIVERSITY



- Нэгэн нэр хүндтэй бизнесийн сэтгүүлд буяны байгууллагуудыг **УДИРДЛАГЫН ЗАРДАЛ**, нэмэлт зардал болон **ФАНДРЕЙЗИН** хийсэн хэмжээгээр нь жагсаасан байсан. Хэдийгээр болох боловч энэ нь орц ба гарцын үзүүлэлтүүдийг хооронд нь холих нь бүр ойлгомжгүй байдлыг үүсгэнэ.
- Хэрвээ их сургуулиудын спортын амжилтыг биеийн тамирын дасгалжуулагч нартаа өгдөг цалингаар нь жагсаавал Стэнфордын их сургууль хамгийн өндөр зардалтай нь ба бизнесийн сэтгүүлийн логикоор дүгнэвэл хамгийн муу сургууль болж, бодит байдлыг маш ихээр гуйвуулсан болж таарах гээд байна.
- Үнэн хэрэгтээ Стэнфордын их сургууль Үндэсний Тамирчдын Цомыг 10 жил дараалан хожиж байгаа бөгөөд тамирчдын төгсөлтийг 80-с дээш хувиар төгсгөдөг. Хэрвээ гаргасан цалингаар нь хамгийн муу сургууль гэж дүгнэвэл уг сургуулийн тамирчид үндэсний хэмжээнд үзүүлж буй гайхалтай амжилт
- болох гол үр дүнг орхигдуулж байна.

ОРЦ

ГАРЦ

1 ЗҮЙЛ:

## “АУГАА”-Г ТОДОРХОЙЛОХ

- ОРЦ ба ГАРЦ-ын ойлголт нь бизнесийн ба нийгмийн салбарт өөр бөгөөд, бизнесийн салбарт бол мөнгө орц (аугаа-д хүрэх нөөц) ба гарцыг (аугаа-г хэмжих хэмжүүр) аль алиныг илэрхийлнэ. Гэвч нийгмийн салбарт мөнгө зөвхөн орцыг илэрхийлэх бөгөөд аугаа-г хэмжих хэмжүүр биш юм.



# 1 ЗҮЙЛ: “АУГАА”-Г ТОДОРХОЙЛОХ

- Магадгүй та, “дээрх 2 жишээ хэмжигдэхүйц, буурсан гэмт хэргийн тоо, хожсон хожлын тоогоор хэмжигдэх бололцоотой, харин миний хийж буй ажлын үр дүн **хэмжигдэх боломжгүй**” гэж бодож байж болох юм. Гэвч үндсэн санаа бол яг адил: орц ба гарцын үзүүлэлтүүдээ ялгаж, *хэмжигдэх боломжгүй үр дүн байсан ч хамаагүй*, гарцын үзүүлэлтүүдийн дэвшилд анхаарлаа илүүтэйгээр хандуул.

Жишээ 3:

- 1987 онд **Том Моррис, Клевеландын Симфони Оркестрын** гүйцэтгэх захирал болж байхад, санхүү нь 10-с дээш хувийн алдагдалтай, цалин багатай авьяас чадвар муутай жижиг хамт олон, мөн орон нутгийн эдийн засгийн буурай нөхцөл байдалтай байсан. Албан тушаалд очихдоо “Аль хэдийн агуу болсон оркестрыг хөгжимчдийн гайхалтай авьяас чадвараар бүр аугаа болгох” зорилго тавьсан.



# Клевеландын оркестр

- Том Моррис: Бид энгийн асуултаас л эхэлсэн:
- **Аугаа үр дүн гэж бид юуг тооцох вэ?** Өөрийн багтайгаа хамт хэд хэдэн үзүүлэлтүүдийг гаргасан. Бидэнд босож алга таших нь ихэсч байна уу?
- Бидний төгс тоглож чадах, сонгодгоос эхлээд орчин үеийн цогц бүтээлийн тоо нэмэгдэж байна уу?
- Бид Европын томоохон нэр хүндтэй фестивалиудад оролцох урилга авч байна уу?
- Бидний тоглолтын тасалбар зөвхөн Клевеландад төдийгүй Нью-Йоркод тоглоход хүртэл эрэлттэй байна уу?
- Клевеландын хөтөлбөрийн найруулгыг дуурайх хүмүүсийн тоо нэмэгдсэн үү?
- Хөгжмийн зохиолчид өөрсдийн уран бүтээлээ Клевеландад дебют болгон тоглуулах хүсэлт нэмэгдэж байна уу?

Том Моррисын удирдлаган дор оркестрын санхүүжилт 3 дахин нэмэгдэж 120 сая ам. доллар болсон ба Северанс Холл-ыг дэлхийн шилдэг хөгжмийн танхим болгон бүрэн засварласан. Тэрээр, хандивын хэмжээ, орлого болон зарлагууд нь орцын хувьсагчид болохоос Аугаа-г илэрхийлэх гарцын хувьсагчид биш юм гэдгийг ойлгосноор л энэ бүхнийг хийж чадсан.



## Клевеландын оркестрын аугааг тодорхойлох нь

### Харагдахуйц өөрчлөлт

- Клевеландын стилийн хөтөлбөрийн найруулгыг олон газар хэрэглэх болсон ба илүү нөлөөтэй болсон.
- Орон нутгийн иргэдийн нэгэн бахархал, таксины жолооч нар “бид нар оркестр-ороо үнэхээр бахархдаг, манай хотод ирсэн хүнийг заавал үзэх ёстой зүйл мөн” гэж хэлцгээх болсон.
- Үндсэн танхим 9/11-ны гашуудалд зориулсан 2 үдшийн хүндэтгэлийн тоглолтод дүүрэн байсан. Сайхан хөгжмийн аялгууны хүчээр ард түмнийхээ гашуудлыг илэрхийлж байсан.
- Оркестрын удирдлагууд элит болон салбарын удирдагч нарын, хотын удирдлагуудын шийдвэр гаргах хурлууд болон арга хэмжээнүүдэд оролцох нь ихэссэн.

1 ЗҮЙЛ:

# “АУГАА”-Г ТОДОРХОЙЛОХ

- Тодорхой, нарийн нягт сэтгэхүй нь л Клевеландын Том Моррис болон Нью-Йоркийн цагдаагийн газрын даргын ажилдаа хэрэгжүүлсэн зүйл юм. Тэд:
  - Орц ба Гарцын үзүүлэлтүүдийг ялгаж салгасан,
  - гарцад хүлээгдэж буй амжилтыг хэмжих эргэх холбооны сахилга батыг өөрсдийн байгууллагууд дээрээ нягт барьж чадсан.
- Цагдаагийн даргын ажил хэмжигдэхүйц үр дүнгээр дүгнэгддэг байсан нь, Моррис-т тийм боломж байгаагүй нь энд тийм ч чухал зүйл биш байсан гэдгийг та бүхэн харж байгаа байх.

1 ЗҮЙЛ:

# “АУГАА”-Г ТОДОРХОЙЛОХ

Маш чухал!

- Та өөрийн ажлын үр дүнг тоогоор илэрхийлж чадах үгүйд учир нь байгаа юм биш. Хамгийн гол учир нь: тоогоор ч бай, чанарын үзүүлэлтээр ч бай – **нотолгоог** нарийн нягт босгох хэрэгтэй ба энэ нь таны ажлын дэвшлийг (үр дүнг) илэрхийлнэ.
- Хэрвээ нотолгоо нь чанарын үзүүлэлтээр илүүтэй илэрхийлэгдэх аваас, шүүх хурлын шүүгч нотолгоог хэрхэн цуглуулж босгодог шиг сэтгэ. Хэрвээ нотолгоо нь тооны үзүүлэлтээр илүүтэй илэрхийлэгдэх аваас, лабораторид судалгааны ажил хийж буй эрдэмтэн нэгэн адил тоон үзүүлэлтээ босгож нотолдгийн адилаар сэтгэ.

## 1 ЗҮЙЛ:

# “АУГАА”-Г ТОДОРХОЙЛОХ

- Гараа дээш өргөн буун өгч, “Бид нийгмийн салбарт ажиллаж буй хүмүүс учир бизнесийн салбарынхантай адилаар үр дүнгээ тоогоор илэрхийлж чадахгүй шүү дээ” гэж хэлж байгаа хүмүүс ямар ч сахилга батгүй гэдгээ хэлж байгаатай адил зүйл.
- Бүх үзүүлэлтүүд л алдаатай байдаг. Чанарын ч бай, тоон ч бай адил. Тестийн дүн ч, гэмт хэргийн тоо ч, үйлчлүүлэгчийн тоо ч, эмчлүүлэгсдийн тоо ч бүгд алдаа мадагтай байдаг. Хамгийн гол нь төгс ганц үзүүлэлт хайж олохдоо бус, **гарцын үр дүнг тооцох үнэлгээний тогтмол ба ухаалаг арга зүйг бий болгож, өөртөө нарийн нямбай хөтлөх нь чухал.**
- Гайхамшигтай үр ашигтай гүйцэтгэл гэдгийг юу гэж ойлгож байна вэ? Хамгийн суурь шугамаа татсан уу? Дэвшин хөгжиж байна уу? Хэрвээ үгүй бол яагаад? Өөрийн том зорилгодоо хүрэхийн тулд тэр ч бүү хэл одоо явж байгаагаас яаж илүү хурдан хөгжих вэ?

# САЙНААС АУГААД ДЭВШИХ ЗАГВАР АУГААД ХҮРЭХ ОРЦ БА ГАРЦ

Аугаад хүрэх **ОРЦ**

## САЙНААС АУГААД ДЭВШИХ ЗАГВАР

### 1 Үе: **САХИЛГА БАТТАЙ ХҮМҮҮС**

- 5 түвшний лидершип
- Эхлээд хэн, тэгээд дараа нь

### 2 ҮЕ: **САХИЛГА БАТТАЙ БОДОЛ**

- Үхлийн бодит үнэнтэй тулгар
- Зараа концепц

### 3 ҮЕ: **САХИЛГА БАТТАЙ ҮЙЛДЭЛ**

- Сахилга батын соёл
- Эргэх дугуй

### 4 ҮЕ: **УДААН ҮРГЭЛЖЛЭХ АУГААГ БҮТЭЭХ НЬ**

- Цаг бүтээх болохоос цаг хэлэх бус
- Үндсээ хамгаал / Дэвшлийг түргэтгэ

СУУРИЙГ  
БҮТЭЭХ

Аугаад хүрэх **ГАРЦ**

## АУГАА БАЙГУУЛЛАГА

### ГАЙХАМШИГТ ҮР АШИГТАЙ ГҮЙЦЭТГЭЛ

Бизнест гүйцэтгэлийг санхүүгийн ашгаар болон компаний зорилгоор тодорхойлдог. Нийгмийн салбарт гүйцэтгэлийг нийгмийн үүргээ хэрхэн үр ашигтай хүргэж буй болон үр дүнгээр тодорхойлдог.

### ХАРАГДАХУЙЦ ӨӨРЧЛӨЛТИЙГ ХИЙХ

Хүрч ажиллаж буй газраа давтагдашгүй хувь нэмрийг оруулж, тэр ажлаа төгс гүйцэтгэх нь, хэрвээ тэр байгууллага алга болвол хэн ч тэр орон зайг нь нөхөж чадахааргүй том нүх, орон зай үлдэхээр харагдаж байх.

### УДААН ХУГАЦААНД ҮРГЭЛЖЛЭХ

Байгууллага нь өндөр үр дүнг урт хугацааны туршид, ямар нэг хүнээс, гайхалтай санаа, зах зээлийн цикл эсвэл их хэмжээний санхүүжилттэй хөтөлбөрөөс үл хамааран үргэлжүүлэн хүргэж чадах. Саад тохиолдож гацсан ч эргэн ирэхдээ өмнөхөөсөө илүү хүчтэйгээр ойж ирдэг байх.

# 1 ЗҮЙЛ: “АУГАА”-Г ТОДОРХОЙЛОХ

- Сайнаас аугаад дэвших загвар нь орцын хувьсагчид болон тэдгээрээс ихээхэн хамаарах аугаад хүрэх гарцуудыг нэгтгэсэн загвар гэж ойлгож болно.
- Сайнаас аугаад дэвших ямар ч урт замыг туулах байсан ч, няцашгүйгээр эдгээр орцын хувьсагчдад тууштайгаар хандахыг, гарцын үзүүлэлтүүдээ нягт нямбайгаар тэмдэглэн өөрийн туулж буй замыг тэмдэглэхийг, мөн тэгээд өөрийгөө өмнөхөөсөө илүү ихээр өндөр үр ашигтайгаар болон нөлөөтэйгээр ажиллахаар жолоодох хэрэгтэй болно. Хэдий их хэмжээний амжилтад хүрсэн ч байсан, *та өөрийн хүрэх түвшнийхээ хаана нь ч хүрээгүй* гэдгээ санаж байгаарай. Аугаа байх гэдэг нь тасралтгүй динамик процесс бөгөөд хүрээд зогсох эцсийн цэг биш юм. Өөрийгөө аугаа болсон гэж бодох тэр мөчөөс л уруудах цэг чинь эхэлж байдгийг санахад илүүдэхгүй.



2 ЗҮЙЛ:

## 5-Р ТҮВШНИЙ ЛИДЕРШИП

### ТАРХСАН ЭРХ МЭДЛИЙН БҮТЦЭД ЗОРЬСОН ЗҮЙЛЭЭ ГҮЙЦЭТГЭХ

- Төвлөрсөн бус эрх мэдлийн бүтэцтэй үед хэрхэн зорьсон зүйлээ гүйцэтгэх вэ. “Танд үргэлж эрх мэдэл байдаг, гагцхүү түүнийгээ хаанаас олохоо л мэддэг байх хэрэгтэй. Оролцооны хүч, хэлний хүч, нэгдмэл сонирхлын хүч ба хамтрахын хүч гэх мэт олон газар хүч байдаг. Эрх мэдэл болон хүч эргэн тойронд чинь хаа сайгүй байдаг, гэхдээ ховорхон үзэгддэг ба хаяаадаа гүйцэд биш байдаг.”
- Нийгмийн салбарын удирдагчид бизнесийн салбарын удирдагчдаас шийдвэр гаргах эрх мэдэл дутахааргүй байдаг боловч нийгмийн салбарт түгээмэл тохиолддог тархсан эрх мэдлийн бүтцэд шийдвэр гаргах боломж муутай юм шиг харагддаг.

## АЖИЛДАА ХАНДАХ 3 ХАНДЛАГА



Ажил бол  
**АЖИЛ**

- Материаллаг ашиг сонирхол
- Сонирхол/мөрөөдөл - ажилтай нь холбоогүй



Ажил бол  
**КАРЬЕР**

- Байгууллага дахь байр сууриа бэхжүүлэх: Цалин өсөх, хангамж нэмэгдэх, нэр хүнд/нөлөө ихсэх, эрх мэдэлтэй болох



Ажил бол  
**АМЬДРАЛ**

- Сэтгэл ханамж – санхүүгийн ашиг сонирхол бус
- Амьдралын зорилго, утга учир