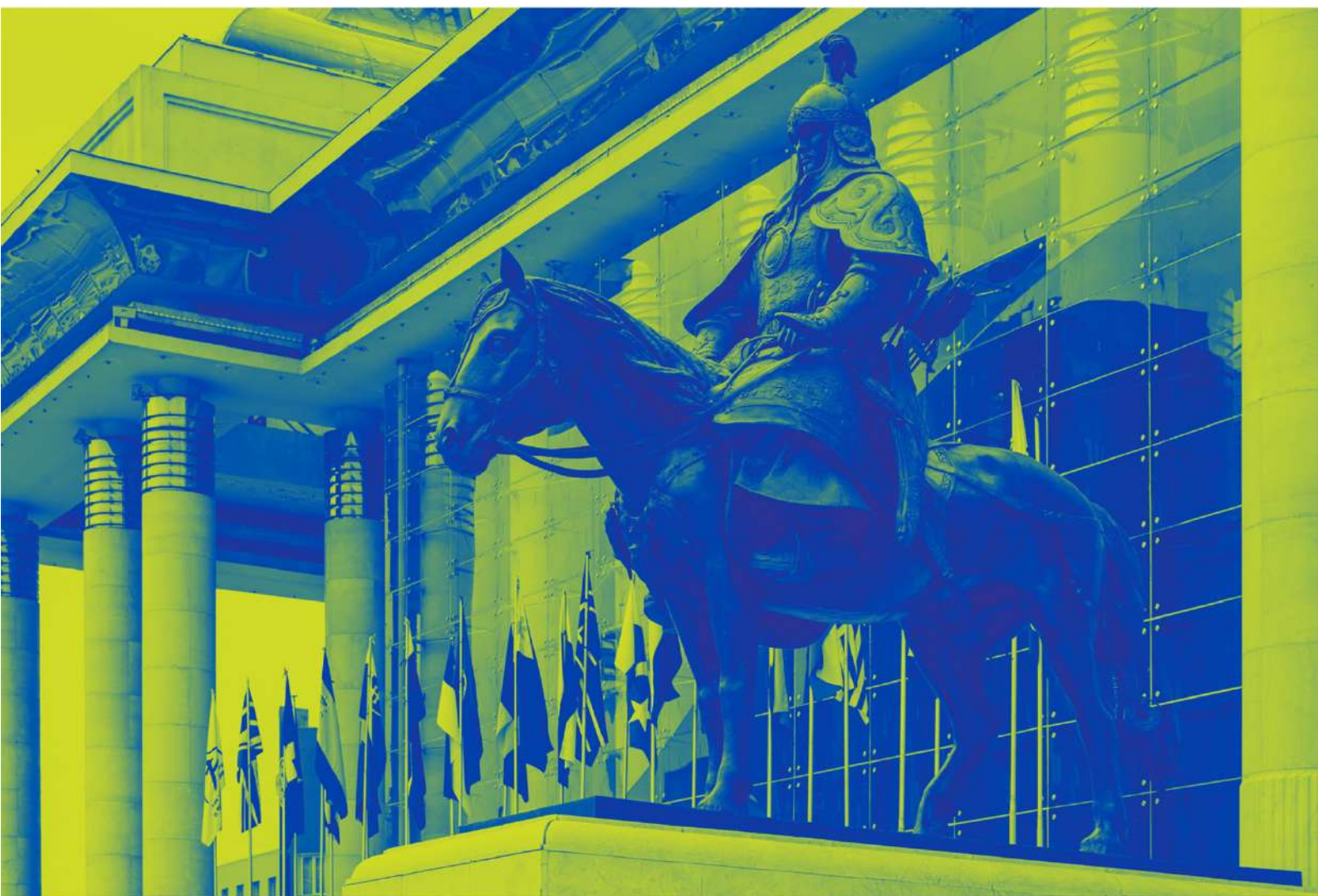


БОДЛОГЫН ИННОВАЦ 2021

Бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэх, үнэлэх
шинэлэг арга хэрэгслийн гарын авлага



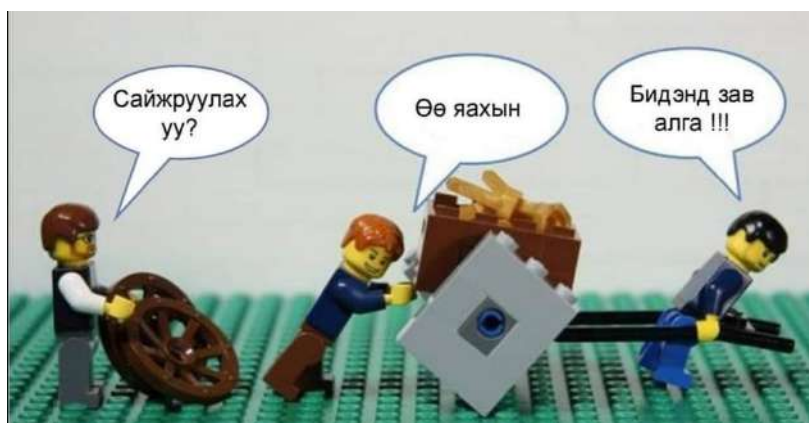
Хавсралт 1



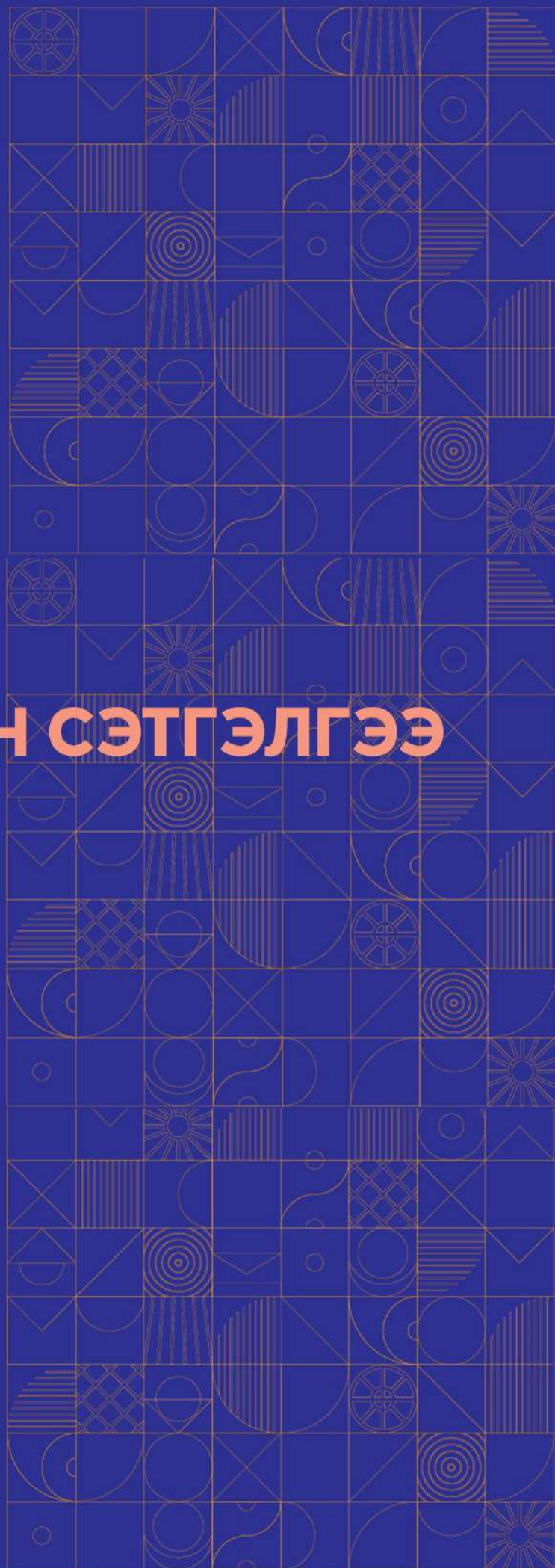
БОДЛОГЫН ШИНЭЛЭГ АРГА ХЭРЭГСЛҮҮДИЙГ БОДЛОГЫН ШИЙДЭЛ, СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨГӨӨНД ХЭРХЭН АШИГЛАХ ГАРЫН АВЛАГА

ОРШИЛ

Канад Улсын Засгийн газрын дэмжлэгтэйгээр Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөл болон НҮБ Хөгжлийн хөтөлбөр хамтран хэрэгжүүлж буй “Монгол Улсад мэргэжлийн, иргэн төвтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх нь” төслийн хүрээнд салбарын стратеги, байгууллага, албан хаагчийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг чанартай боловсруулах, үр өгөөжтэй хэрэгжүүлэх, үр дүнг бодитой хянах ажил үүрэг гүйцэтгэж буй төрийн албан хаагчдад арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор бэлтгэв. Энэхүү гарын авлагад олон арга хэрэгслүүд тодорхой жишээний хамт орсон бөгөөд тэдгээрийг эзэмшсэнээр төрийн албан хаагчид иргэд, хувийн хэвшлийн хэрэгцээ шаардлагыг бүрэн, зөв ойлгож, уг шаардлагыг үүсгэж буй үндсэн асуудлыг тодорхойлох, оновчтой шийдвэрлэх чадвар нь сайжирна гэж төлөвлөж байна.



СИСТЕМИЙН СЭТГЭЛГЭЭ



СИСТЕМИЙН СЭТГЭЛГЭЭ (SYSTEM THINKING)-Г АШИГЛАХ ЗААВАР

Өдөр тутмын хэвлэл, сошиал медиагаар байнга яригддаг дараах хэдэн асуудлыг бодоод үзээрэй.

- ОРОН ГЭРГҮЙ ИРГЭДЭД ЗОРИУЛСАН БАЙРНЫ ТООГ НЭМСЭН Ч ОРОН ГЭРГҮЙЧҮҮД НЭМЭГДСЭЭР БАЙНА
- ЯДУУ ӨРХҮҮДЭД ХҮНСНИЙ ТУСЛАМЖ ОЛГОХ ХӨТӨЛБӨР ХЭРЭГЖҮҮЛСЭН Ч ХҮҮХДИЙН ХООЛ ТЭЖЭЭЛИЙН ДУТАГДАЛ БУУРДАГГҮЙ
- ХАР ТАМХИНЫ ЭСРЭГ ХИЧНЭЭН ХАТУУ ТЭМЦСЭН Ч ХАР ТАМХИТАЙ ХОЛБООТОЙ ГЭМТ ХЭРЭГ УЛАМ ӨСДӨГ
- ЯЛЫН БОДЛОГОД “БҮХ НАСААР НЬ ХОРИХ”, “ЦААЗЛАХ” МАШ ХАТУУ ЗОХИЦУУЛАЛТ ОРДОГЧ ОНЦ ХЭРЦГИЙГЭЭР ҮЙЛДСЭН ГЭМТ ХЭРЭГ БУУРДАГГҮЙ
- АВТОМАШИНЫГ ДУГААРЫН СҮҮЛИЙН ОРОНГООР НЬ ХЯЗГААРЛАН ХӨДӨЛГӨӨНД ОРОЛЦУУЛДАГ Ч АВТОЗАМЫН ТҮГЖРЭЛ НЭМЭГДСЭЭР БАЙДАГ

Яагаад ийм үр дүнгүүд гарсан юм бол? Яагаад ийм маш тодорхой, сайхан зорилгоор хэрэгжүүлсэн бодлогууд хүсээгүй үр дүнд хүрдэг юм бол? Хэрэв та эдгээр бодлогуудыг жоохон тогтон ажиглаж, тунгааж үзвэл дараах хэдэн нийтлэг шинж харагдана. Үүнд:

- Асуудлын гол шалтгааныг бус өнгөц илэрсэн “шинж тэмдэг”-ийг шийдвэрлэхээр зорьсон;
- Үргэлж богино хугацаанд үр дүн гаргахаар зорьсон;
- Маш ойлгомжтой мэт харагдах хэдий ч урт хугацаанд зорьсноос нь эсрэг үр дагавар гарсан;
- Урт хугацаанд гарсан сөрөг үр дагаврын хариуцлагыг хэн ч хариуцдаггүй

Тухайлбал, ялын бодлого боловсруулахдаа тухайн гэмт хэрэг гарч буй нийгэм-эдийн засгийн хүчин зүйлсийг анхаарч үздэггүй. Гэтэл нийгэм-эдийн засгийн хүндрэлтэй асуудлууд нь хувь хүнийг хуулиар хориглосон зүйлсийг хийхэд хүргэдэг гол шалтгааны нэг болдог. Мөн түүнчлэн гэмт хэрэгтнүүдийг шоронд хорисноор богино хугацаанд гэмт хэрэг буурч болох ч, шоронгоос сулагдсан хүмүүсийн 95 хувь нь эргэж нийгэмтэйгээ зөв харьцах дадалгүй байдаг бөгөөд тэдгээрийн тал нь 3 жилийн дотор эргээд шоронд ордог гэсэн судалгаа байдаг¹. Ийнхүү эцэг, эсвэл эхийг нь шоронд хорихдоо үр хүүхдийг нь зөв хүмүүжүүлэх тогтолцоо одоогийн системд байдаггүй тул тэдгээр хүүхдүүд ирээдүйд гэмт хэрэгт холбогдох магадлал нь нэмэгдэж, нийгмийн дархлаа суларч байдаг.

Тэгвэл бид хэрхэн асуудлын шийдлийг зөв боловсруулдаг болох вэ? “Анагаах ухаан” хэмээх нэр томъёог анх гаргаж ирсэн Л.Томас эмчийн хэлснээр “Хэрэв бид ямар нэгэн зүйлийг засахыг хүсч байгаа бол эхлээд тухайн системийг бүхэлд нь ойлгох хэрэгтэй” гэдгээр энэ асуултад хариулж болно. Өөрөөр хэлвэл, төрийн албан хаагч та, аливаа нарийн төвөгтэй

¹ М.Б.Дюроз нарын “Recidivism of Prisons released in 30 states in 2005: Patterns from 2005-2010”, АНУ-н Хууль зүйн яам, Хууль зүйн статистикийн товчоо, 2014 оны 4 сар

асуудлыг засах гэж яарч сандран, буруу үр дүнд хүрэхээсээ өмнө тухайн асуудлыг сайтар таньж, үндсэн шалтгааныг нь олох хэрэгтэй юм.

Системийг бүхэлд нь таньж мэдэхэд таньд Мөсөн уулын загвар туслана (Зураг 1). Аливаа мөсөн уулын 90 хувь нь усан дотор байж, 10 хувь нь л усны гадаргуу дээр харагддаг бөгөөд тухайн мөсөн уулын өөрчлөлт нь усан доторх 90 хувиас хамаардаг гэдэг. Үүнтэй ижлээр Хүмүүс ихэвчлэн системийн асуудлын ил харагдах 10 хувиар төсөөлж, түүнийг шийдэх гэж оролддог. Гэтэл уг асуудал нь үнэндээ далд байгаа 90 хувиас хамаардаг учир дахин давтагдсаар байдаг. Иймээс асуудлыг шийдэхийг хүсвэл харагдахгүй байгаа 90 хувийг таньж мэдэж, тэнд байгаа асуудлыг өөрчлөх нь Системийн сэтгэлгээг амьдралд хэрэгжүүлж байна гэсэн үг юм.

Зураг 1. Системийн сэтгэлгээний Мөсөн уул загвар



Мөсөн уулын загвараар системийн гурван үндсэн бүрэлдэхүүн хэсэг далд байдаг гэдэг. Эхнийх нь чиг хандлага, загвар буюу өнгөрсөн хугацаанд уг асуудал хэрхэн хувьсч өөрчлөгдсөн бэ, ирээдүйд яаж өөрчлөгдөх хандлагатай байна вэ? гэдэгтэй холбоотой мэдлэг юм. Дараагийнх нь системийн бүтэц буюу ямар элементүүд уг системд оршиж байна вэ, ямар сонирхол зорилготой байна вэ? хоорондын харилцан үйлчлэл нь ямар байна вэ гэдэгтэй холбоотой мэдлэг юм. Харин хамгийн сүүлийн, суурь хэсэг нь системийн элементүүдийн сэтгэлгээний хэв маяг буюу асуудалд хандах хандлага, бусадтай хамтран ажиллах чадвар гэх мэт итгэл үнэмшил, үнэт зүйлсийн талаарх мэдлэг юм. Эдгээр 3 хэсгийн талаарх мэдлэгийг олж авснаар та системийн асуудлыг үндсээр нь шийдэх боломжтой болох юм.

Асуудлыг таних нь хангалтгүй, яаж өөрчлөх нь мөн чухал гэж та бодож байгаа байх, Тэгвэл системийн өөрчлөлтийг хэрхэн хийх талаар энэхүү гарын авлагын Системд өөрчлөлт хийх алхмууд хэсгээс харах боломжтой. Үүний өмнө системийн сэтгэлгээний үндсэн ойлголтуудтай танилцъя.

Системийн сэтгэлгээ гэж юу вэ?

Системийн сэтгэлгээний арга зүйн гол төлөөлөгчдийн нэг болох Д.Медоу-н тодорхойлсноор “Систем гэдэг нь ямар нэгэн зорилгод хүрэхээр зохион байгуулагдсан элементүүдийн харилцан үйлчлэл” бөгөөд Системийн сэтгэлгээ гэдэг нь “Тэрхүү харилцан үйлчлэлийг ойлгож, хүссэн зорилгодоо хүрэх чадвар” гэсэн байдаг². Тухайлбал, таны ажиллаж буй яам, агентлаг, газар нэгж нь тодорхой нэг зорилгын төлөө ажиллаж буй систем гэж үзэж болох бөгөөд танай систем дэх зарим элементүүдийн харилцан үйлчлэлийн улмаас та бүхэн зорилгодоо тогтмол хүрч чадахгүй байгаа тохиолдолд тэдгээр элементүүдийн харилцан үйлчлэлийг сайтар танин мэдсэнээр эерэг үр дүнг тогтмол гаргах боломжтой гэсэн үг.

Энэхүү тодорхойлолтод гарч буй элемент гэдэг нь системийг бүрдүүлж буй жижиг хэсгүүд гэсэн үг бөгөөд хэрэв эрүүл мэндийн яамыг нэг систем гэж үзвэл уг систем доторх сайд, дэд сайд, газар нэгжийн удирдлагууд, албан хаагчид, эмч, эмнэлэгийн ажилчид, үйлчлүүлэгч иргэд, өвчтөн бүгд уг системийн элементүүд болно. Эдгээр элементүүд хоорондоо хэрхэн харьцаж байгаагаар системийн харилцан үйлчлэл тодорхойлогдоно гэсэн үг. Харин энэхүү системийн зорилго нь Иргэдийг эрүүл чийрэг байлгах гэж тодорхойлж болох юм. Хэрэв энэхүү системийн элементүүд Системийн зорилгодоо чиглэж ажиллахгүй байх, хоорондоо зөрчилтэй харилцан үйлчлэл үүссэн үед системийн асуудал үүсдэг гэж хэлж болно.

Системийн сэтгэлгээний уламжлалт сэтгэлгээнээс ялгарах онцлогийг дор харуулав.

Хүснэгт 1. Системийн сэтгэлгээ ба Уламжлалт сэтгэлгээний харьцуулалт

Уламжлалт сэтгэлгээ	Системийн сэтгэлгээ
Тулгамдаж буй асуудлын шалтгааныг ойлгомжтой, хялбархан тодорхойлж болно гэж үздэг	Асуудлыг үүсгэж буй шалтгаан нь шууд тодорхойлох боломжгүй, төвөгтэй гэж үздэг
Асуудлыг үүсгэж буй шалтгаан нь байгууллага дотор ажиллаж буй эсвэл гадны хэн нэгэн гэж үздэг бөгөөд гагцхүү тэр этгээдийг л өөрчлөгдөхийг шаарддаг	Бид өөрсдөө тухайн асуудлыг үүсгэж буй учир өөрсдийнхөө зан үйлийг өөрчилснөөр асуудлыг шийдвэрлэж чадна гэж үздэг
Богино хугацаанд амжилт гаргах бодлого нь урт хугацаанд ч мөн үр дүнгээ өгсөөр байна гэж итгэдэг	Хурдан үр дүн гаргах гэсэн оролдлого нь ихэнхдээ хүсээгүй үр дүнг араасаа дагуулдаг буюу Урт хугацаанд асуудал шийдэгдээгүй хэвээрээ үлдэх, эсвэл бүр муудна гэдэгт итгэдэг.
Бүхэл системийг оновчтой зохион байгуулахын тулд түүний дэд хэсгүүдийг оновчлох хэрэгтэй гэж үздэг	Бүхэл системийг оновчтой зохион байгуулахын тулд түүний дэд хэсгүүдийн хоорондын харилцааг сайжруулах хэрэгтэй гэж үздэг
Бие даасан санаачлагуудыг тус тусад нь идэвхитэй дэмжиснээр системд өөрчлөлт гарна гэж үздэг	Цөөн тооны, хоорондоо холбоотой гол өөрчлөлтүүдийг дэмжсэнээр системд томоохон өөрчлөлт гарна гэж үздэг

Эх сурвалж: Innovation Associates Organizational Learning

² Donella Meadows, Thinking in Systems, 2008

Жишээ нь: Орон гэргүй хүн гэж байхгүй болгох нь эдийн засгийн хөгжлийг сайжруулах, орлогод нийцсэн орон сууц барих, санхүүжүүлэхтэй холбоотой урт хугацааны шийдлүүд шаардсан, нарийн төвөгтэй асуудал билээ. Системийн сэтгэлгээгээр үүнийг шийднэ гэдэг нь орон гэрээсээ дайжихын эсрэг ажилладаг хүмүүс, байгууллага; орон гэргүйчүүдэд тусладаг хүмүүс, байгууллага; орлогод нийцсэн орон сууц барьдаг хүмүүс; санхүүжилт олгогчид; орон гэргүй хүмүүсийг ажлын байраар хангаж орлоготой болгох ажил олгогчид гээд бүх талуудын хоорондын харилцааг шинээр зохион байгуулна гэсэн үг юм.

Системийн сэтгэлгээний үндсэн ойлголт, нэр томъёонууд

Системийн сэтгэлгээгээр асуудлыг таньж мэдэх, системийн өөрчлөлтийг тодорхойлоход дараах хэдэн үндсэн ойлголтыг мэддэг байх шаардлагатай болно. Үүнд:

1. Хөрөнгө – Өөрчлөлт, хөдөлгөөнд оршиж буй системийн үндсэн элементүүдийг Хөрөнгө гэдэг. Хөрөнгө нь биет болон биет бус хэлбэртэй байж болох бөгөөд Систем аль хөрөнгийг нэмэгдүүлэх, эсвэл бууруулах хүсэлтэй байгаагаар Системийн зорилго тодорхойлогдоно. Жишээ нь, Эрүүл мэндийн системийн хувьд Эрүүл чийрэг хүн гэсэн хөрөнгийг нэмэгдүүлэхээр зорьж болно. (Зураг 2)
2. Орох урсгал – Хөрөнгийн хэмжээг нэмэгдэхэд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг орох урсгал гэдэг. Жишээ нь, эрүүл мэндийн системийн хувьд Өдөр тутмын идэвхитэй дасгал хөдөлгөөн, Өрхийн эмнэлгийн хүртээмжтэй чанартай үйлчилгээ нь Эрүүл чийрэг хүний тоог нэмэгдүүлдэг орох урсгал болно. (Зураг 2)
3. Гарах урсгал – Хөрөнгийн хэмжээг бууруулж буй хүчин зүйлс юм. Бидний авсан эрүүл мэндийн системийн жишээн дээр Буруу хооллолт, Зам тээврийн осол, Хорт хавдрын өвчлөл зэргийг гарах урсгалаар нэрлэж болно. (Зураг 2)

Зураг 2. Системийн хөрөнгө ба орох, гарах урсгал³



Энэхүү хөрөнгө болон орох, гарах урсгалын зураглалыг өөрөөр Учир шалтгааны холбоос зураглал гэж нэрлэх нь бий. Зарим системийн хөрөнгө орох урсгалгүй байж болдог. Тухайлбал, уул уурхайн системд ашигт малтмалын нөөц нь орох урсгалгүй нөөцөд тооцогддог (Зураг 3).

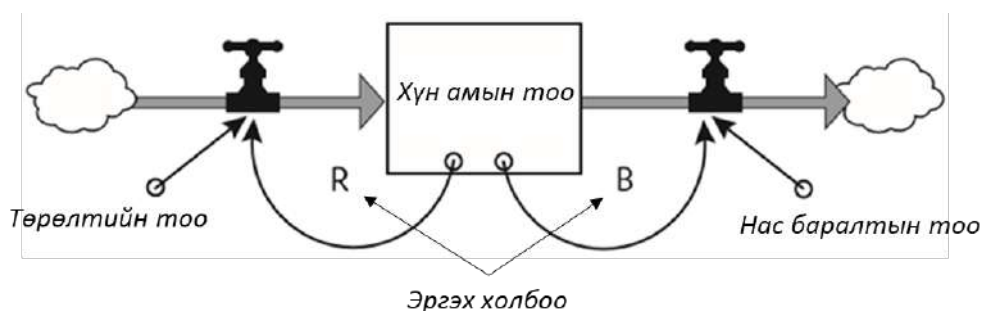
Зураг 3. Уул уурхайн системийн хөрөнгө ба орох, гарах урсгал



³ D.Meadow, Thinking in Systems, 2008

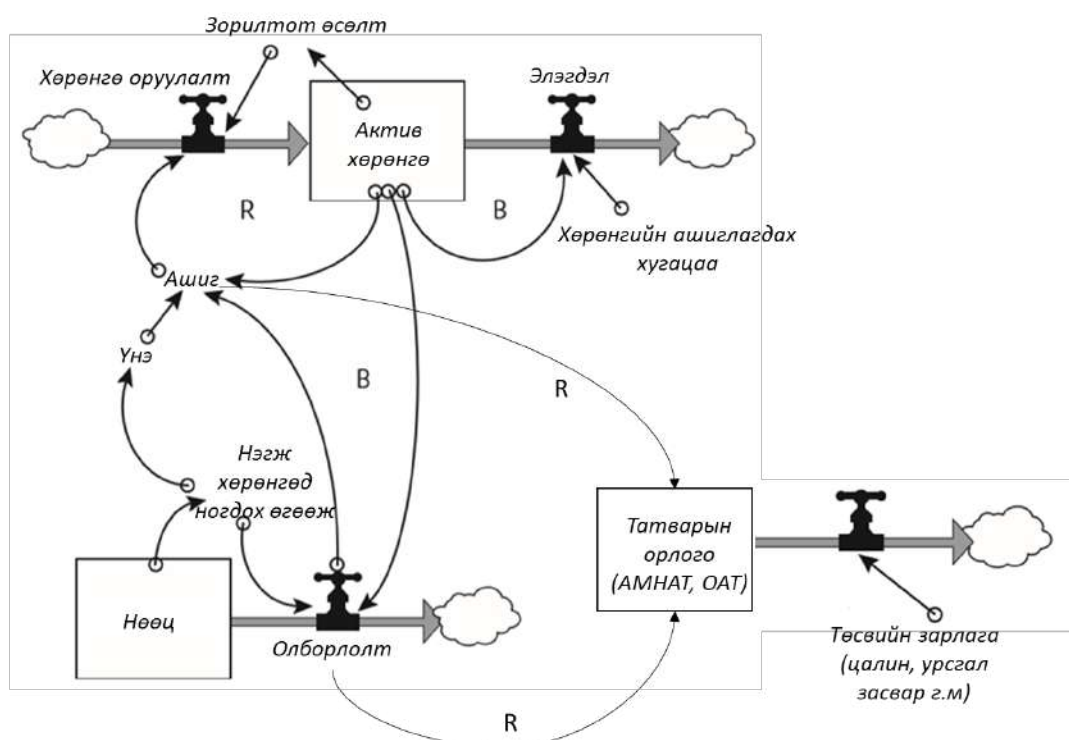
Системийн өөрчлөлтийг тодорхойлоход маш чухал нэг ойлголт бол “эргэх холбоо” юм. Эргэх холбоо гэдэг нь системийн хөрөнгө нь орох, гарах урсгалдаа нөлөөлж, өөрөө өөрийгөө өөрчилж байгааг хэлдэг. Хэрэв эргэх холбоо нь хөрөнгийг нэмэгдүүлж байвал Хүч нэмэх эргэх холбоо (R), хөрөнгийг бууруулж байвал (B) Тэнцвэржүүлэх эргэх холбоо гэдэг. Жишээ нь, Улс гэсэн системийн нэг хөрөнгө нь Хүн амын тоо байдаг. Хүн амын тоо нь төрөлтийн тоогоор нэмэгдэж, нас баралтаар хасагдаж байдаг. Гэхдээ хүн амын тоо нэмэгдэх тусам төрөлтийн тоо нэмэгддэг буюу хүч нэмэх холбоо үүсдэг. Үүнтэй зэрэгцэн хүн амын тоо нэмэгдэхээр нас баралт мөн нэмэгддэг буюу тэнцвэржүүлэх холбоо үүсч байдаг (Зураг 4).

Зураг 4. Системийн эргэх холбоо



Бодит амьдрал дээр системүүд маш олон элементүүд буюу хөрөнгөтэй байдаг бөгөөд аль хөрөнгийг өсгөх нь бодлогын чиглэл болдог. Жишээ болгон Монгол Улсын төсвийн орлогын гол эх үүсвэр болдог, валютын орлогын дийлэнхийг бүрдүүлж ханшийн тогтвортой байдлыг хангахад нөлөөлдөг, уул уурхайн салбарын систем дээр нөөц, урсгал, эргэх холбоог тодорхойлж үзэцгээе (Зураг 5).

Зураг 5. Уул уурхайн системийн зураглал



Төсвийн байгууллагуудын хувьд Уул уурхайн системээс төсвийн орлогод нөлөөлөгч хүчин зүйлс хамгийн чухал байх гэж бодож байна. Түүнийг тодорхойлохын тулд уг системийн зургийг бүхэлд нь зурах шаардлагатай юм. Зураг 5-с харахад Олборлолтын хэмжээ болон Үйл ажиллагааны ашиг гэсэн хоёр үзүүлэлт гол ач холбогдолтой байна. Харин энэ хоёр нь тухайн ашигт малтмалын Үнэ, ямар хэмжээний бүтээмжтэй Актив хөрөнгө ашиглаж байгаа болон шаардлагатай Хөрөнгө оруулалтын өгөөж гэсэн 3 хүчин зүйлээс хамаарч байна. Хэрэв ашигт малтмалын үнэ буурвал ашиг буурч татварын орлого буурна. Гэхдээ уурхайнууд Шаардлагатай хөрөнгийн өгөөжөө хадгалахын тулд олборлолтоо нэмэхийг оролдоно. Энэ нь олборлолтоос авч буй татварын орлогыг нэмэгдүүлнэ. Гэхдээ энэ бүхэн ашигт малтмалын Нөөц дуусах хүртэл үргэлжлэх бөгөөд нөөц дууссанаар төсөв ямар ч орлогогүй болно.

Ийнхүү системийн элементүүдийн харилцан үйлчлэлийг тодорхой зураглан харуулсныг Системийн зураглал хийх гэдэг бөгөөд Системийн зураглалаас системийн асуудлыг тодорхойлж, шийдэх бодлогын чиглэлээ гаргадаг.

Системийн сэтгэлгээг ямар үед хэрэглэвэл зохистой вэ? гэсэн асуулт их гардаг. Тэгвэл дараах тохиолдлуудад системийн сэтгэлгээг ашиглавал үр дүнтэй байдаг⁴.

- Асуудал шийдэгдэлгүй удсан, шийдэл гаргаасай гэж олон хүн хүсдэг ч түүнийг нь тоодоггүй үед; Жишээ нь: төрийн байгууллагын ойлгомжгүй, удаан хариу өгдөг хүнд суртлыг арилаасай гэж олон хүн хүсдэг ч арилахгүй байх
- Олон оролцогч талуудтай бөгөөд тэдгээрийн дундын зорилтыг тодорхойлохгүйгээр асуудлыг шийдэхэд хүндрэлтэй үед; Жишээ нь: Боловсролын яам Ерөнхий боловсролын сургалтын хөтөлбөр, гарын авлагыг сайтар боловсруулахыг хичээдэг, Багшийн сургуульд сайн багш нарыг бэлтгэхийг хүсдэг, гэхдээ тэр нь эцэг эхчүүдийн хүүхэддээ олгохыг хүсч буй чадваруудыг бүрэн олгож чадахгүй байх
- Бүхэл системд өөрсдийнхөө гүйцэтгэх үүрэг, нөлөөг ойлгохгүйгээр зөвхөн өөрсдийгөө өөрчлөх, хөгжүүлэх гэж зорих үед; Жишээ нь: Аялал жуулчлалын салбарын хөгжилд Аялал жуулчлалын яамны гүйцэтгэх үүргийг тодорхойлсон Салбарын хөгжлийн бодлого гараагүй тохиолдолд тухайн яамны стратеги төлөвлөгөө боловсруулах
- Оролцогч талуудын богино хугацааны хүсэл сонирхол нь асуудлыг шийдэх урт хугацааны шийдэл гаргахад саад болох үед; Жишээ нь: Аймаг, сумын төвийг хөгжүүлэхэд хувийн хэвшлийн хөрөнгө оруулалт нэн шаардлагатай байдаг хэдий ч төр-хувийн хэвшлийн түншлэлийг хэрэгжүүлэхэд урт хугацааны яриа хэлцэл, хамтын ажиллагаа шаардагддаг. Гэтэл энэ нь богино хугацаатай сонгуулийн циклээр гарч ирсэн улс төрчдийн сонирхолтой нийцэхгүй байх
- Нэгэн зэрэг олон бие даасан санаачлагуудыг үнэлэхээр ажиллаж буй үед; Жишээ нь: Инновацийг хөгжүүлэх чиглэлээр олон санал Засгийн газарт ирсэн бөгөөд тэдгээрээс хамгийн оновчтойг сонгох
- Байнгын суралцдаг тогтолцоог бүрдүүлэх үүднээс тодорхой шийдлүүдийг жишиг болгож гаргах хэрэгтэй үед; Жишээ нь: Мэргэжлийн хяналтын газар өнгөрсөн 5 жилд хэрэгжүүлсэн төсөл, хөтөлбөрүүдэд Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийсний үндсэн дээр цаашид анхаарах, ажилдаа ашиглах арга зүйг боловсруулах

⁴ D.P.Stroh, Systems Thinking for Social Change, 2015

Үүнийг хэрхэн зохион байгуулах арга зүйг энэхүү гарын авлагаар танд өгөх бөгөөд үүнийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд төрийн албан хаагч та дараах 3 зарчмыг мөрдөх хэрэгтэй болно. Үүнд:

1. Урт хугацааны үр дүнг харахаасаа өмнө Хурдан үр дүн гаргах гэсэн хандлагыг тэвчих
2. Урт хугацаанд эерэг үр дүн гаргах нь тодорхой болсон үед л богино хугацааны амжилт руу зорих
3. Үйлчилгээ үзүүлж буй иргэд, бодлогын хувилбар шаардаж буй улс төрчдөд аль алинд нь бодит хүлээлт үүсгэж байх

Системийн сэтгэлгээний олон урсгал чиглэлүүд байдаг бөгөөд тухайлбал ерөнхий системийн онол, амьд системийн онол, нарийн төвөгтэй байдлын онол, системийн динамик гэх мэтийн талаар ном, судалгаа уншиж, мэдлэгээ улам гүнзгийрүүлэхийг танд зөвлөж байна.

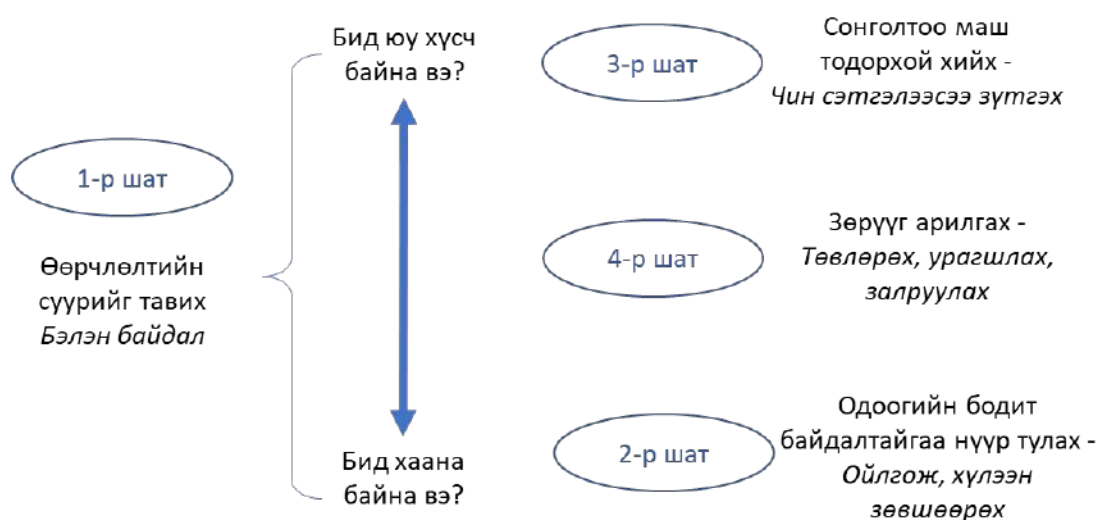
Системд өөрчлөлт хийх алхмууд

Bridgeway Partners-н зөвлөх Д.Строх, системийг одоогийн түвшнээс нь өөрчилж дараагийн хүсч буй түвшинд хүргэхийн тулд Зураг 6-т үзүүлсэн дөрвөн шатлалыг дамжина гэж тодорхойлсон⁵.

Нэгдүгээр шат. Өөрчлөлтийн суурийг тавих буюу системийн элементүүдийг хамтдаа өөрчлөлт хийхэд бэлтгэх үе шат юм. Энэхүү үе шат нь дотроо гурван алхамтай

- Гол оролцогч талуудтай хамтран ажиллах. Боломжит оролцогч талуудыг тодорхойлж, тэдэнтэй хэрхэн хамтран ажиллах стратегиа тодорхойлох
- Байгууллага эсвэл хувь хүн одоо хаана байгаа буюу ямар асуудлуудтай тулгарч буй болон тэдгээр асуудлуудаа хэрхэн шийдэхийг хүсч буй эхний зургийг гаргах. Эндээс хамтын зорилтын эхний хувилбар тодорч гардаг
- Хүмүүсийн бусадтай хамтран ажиллах чадварыг хөгжүүлэх. Энэ нь хүмүүсийн системтэйгээр сэтгэх чадварыг хөгжүүлж, хэцүү асуудлын талаар бүтээлчээр хэлэлцэх, одоогийн бодит байдалд хариуцлагатай хандах чадвартай болгох явдал юм.

Зураг 6. Системийн өөрчлөлтийн дөрвөн шат



⁵ D.P.Stroh, Systems Thinking for Social Change, 2015

Хоёрдугаар шат. Хүмүүсийг бодит байдалтай нүүр тулахад нь туслах. Ямар асуудал ямар шалтгаанаар үүсч байгаа талаар нэгдсэн ойлголттой болохоос гадна түүнийг өөрсдөө (зориудаар биш ч) үүсгэж буй гэдгээ ухамсарлаж, хүлээн зөвшөөрөх явдал юм. Энэхүү шат нь дараах алхмуудтай.

- Одоогийн асуудлын өнгөрсөн түүхийг ярьж чадах хүмүүсийг олох, тэднээс асуух асуултаа бэлтгэх
- Цугласан мэдээллийнхээ чанарыг сайжруулах, бүлэглэх
- Ямар хүчин зүйлүүдийн харилцан үйлчлэлээр тухайн асуудал үүсч байгаа тухай урьдчилсан системийн шинжилгээ хийх
- Төстэй шинжилгээг өмнө нь хийсэн хүмүүстэй холбогдох
- Хүмүүсийн үйл хөдлөлд нөлөөлж буй сэтгэлгээний хэв маягийг тодорхойлох
- Тухайн асуудалтай холбоотой мэдлэг, хүлээн зөвшөөрсөн байдал, боломжит шийдлийг өөрчлөх талаар яриа үүсгэх

Гуравдугаар шат. Хүмүүсийн жинхэнэ хүсэлдээ нийцсэн, ойлгомжтой сонголт хийхэд нь туслах. Энэ нь дараах алхамтай.

- 2-р шатанд тодорхойлж чадаагүй хүчин зүйлсийг тодорхойлох – богино хугацаанд хийгдэх эерэг өөрчлөлтүүд, урт хугацаанд хийгдэх өөрчлөлтөд шаардлагатай цаг хугацаа, хөрөнгийг тодорхойлох
- 1-р шатанд тодорхойлсон өөрчлөлтүүдийг харьцуулах – Өөрчлөлтөөс үүсэх өгөөжийг өөрчлөлт хийгээгүйгээс алдах зүйлстэй харьцуулах
- Боломжит шийдлүүдийг тодорхойлж, тэдний хоорондох өгөөжийн түвшинг тодорхойлох
- Дээрх хувилбаруудаас хүмүүсийн хүсэлд хамгийн нийцэх хувилбарыг сонгох

Дөрөвдүгээр шат. 2-р шатанд тодорхойлсон бодит байдал болон 3-р шатанд тодорхойлсон хүрэхийг хүсч буй зорилт хоёрын зөрүүг нөхөх үйл явц, арга хэмжээнүүд. Энэхүү сүүлийн шат нь тогтмол суралцах хөшүүргийг бий болгоход төвлөрдөг бөгөөд дараах алхмуудтай.

- Нийгэмд хамгийн хүчтэй нөлөөлөх нөлөөллүүдийг санал болгох
 - Системийн одоогийн чиг үүргүүдийн талаарх хүмүүсийн мэдлэгийг нэмэгдүүлэх
 - Учир шалтгааны холбоог дахин нягтлах
 - Сэтгэлгээний хэв маягийг өөрчлөх
 - Сонгосон зорилгодоо хүрэхэд нь тодорхой нөөц, эрх мэдэл зэргээр хүч нэмэх
- Байнгын суралцах үйл явцыг бий болгох
 - Оролцогч талуудтайгаа байнгын харилцаатай байх
 - Урт хугацаанд хэрэгжүүлэх зорилтуудынхаа зураглалыг хийх
 - Өгөгдлийг цуглуулж, боловсруулан шинэ зорилго хэрэгтэй эсэхийг тодорхойлох
 - Оролцогч талуудаа оруулж буй хувь нэмрийг тогтмол үнэлж, шалгах
 - Ажлын хүрээгээ тэлэх, нөөцөө нэмэх замаар Оролцогчдын хүрээг тэлэх

Системийн зураглал хийхэд ашиглагддаг зарим арга хэрэгслүүд

Чөлөөт хэлэлцүүлэг (Brainstorming)

Өдөр тутам, түгээмэл хэрэглэгдэх ёстой арга бөгөөд нээлттэй, чөлөөтэй орчин бүрдүүлж, бүх оролцогч талуудын санааг шийдвэр гаргалтанд тусгах, далд нууцлагдмал байгаа бүтээлч

шийдлүүдийг ил гаргах зорилготой. Үүнийг үр дүнтэй хэрэглэхийн тулд дараах алхмыг дагаарай.

1. Оролцогч талуудыг тодорхойлох, хэлэлцүүлэгт бэлтгэх

Тухтай уулзалт, ярилцлагын орчин бүрдүүлэх; өөр өөр байр суурь илэрхийлэх хүмүүсийг оролцуулах; шаардлагатай тэмдэглэл, үзүүлэнгийн материалуудыг бэлтгэх; ярилцлагыг удирдах болон үр дүнг тэмдэглэх хүмүүсийг тодорхойлсон байх. Манай ихэнх төрийн байгууллагуудын уулзалт хурал нь зөвхөн нэг нь ярих, бусад нь сонсож тэмдэглэх хэлбэртэй, уйтгартай өнгөрдөг. Тийм орчинд бүтээлч санаа гарах боломжгүй гэж хэлж болно. Тиймээс бичих, зурах том самбарууд ашиглаж, идэвхитэй хэлэлцүүлэг хийдэг болох шаардлагатай юм.

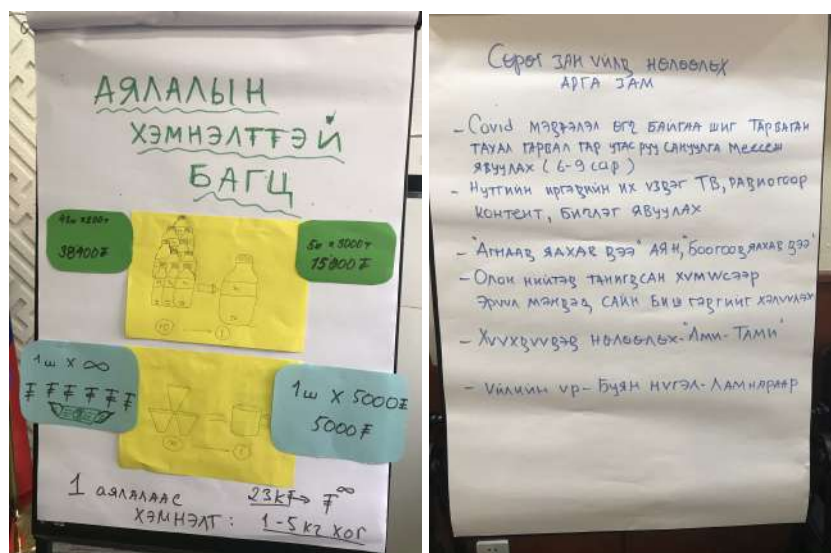
2. Шийдвэрлэх асуудлаа үзүүлэх

Шийдвэрлэхийг хүсч буй асуудлаа маш ойлгомжтой тодорхойлж, оролцогчдод бүгдэд харагдахуйц байлгах; оролцогчид өөрийн санаагаа цэгцлэх хугацаа өгөх (ихэвчлэн 15 минут); санаагаа бусдадаа хуваалцахыг хүсэх, аль болох бүгдийг хамруулахаар хичээх; албан тушаал, улс төртэй холбоотой айдас их үед post-it буюу наалддаг цаас ашиглан нэр усгүйгээр санал бичүүлж авах нь үр дүнтэй байдаг



3. Хэлэлцүүлэг өрнүүлэх

Хүн бүр өөрийн санааг хэлсний дараа бусдын санааг сайжруулах, шинэ санаа сонсох хэлэлцүүлэг өрнүүлэх; ямар нэг байдлаар хүмүүсийн санааг шүүмжилж, үл тоож, эсвэл сайшааж болохгүй; зарим хүмүүс ичсэн, айснаасаа болж оролцоо бага бол нэмэлт зохион байгуулалт хийх; хэлэлцүүлгийг хэт удаан үргэлжлүүлж болохгүй, чөлөөтэй, хөгжилтэй байлгахад анхаарах



Бүтээлч шийдлүүдийг тодорхой болгосны дараа тэдгээрийг бүлэглэх, төрөлжүүлэх, учир шалтгааны холбоог зураглах арга хэрэгслүүдийг ашиглан шаардлагатай дүгнэлт, бодлогын хувилбаруудаа гаргана.

Санаагаа бүлэглэх арга (Affinity Diagram)

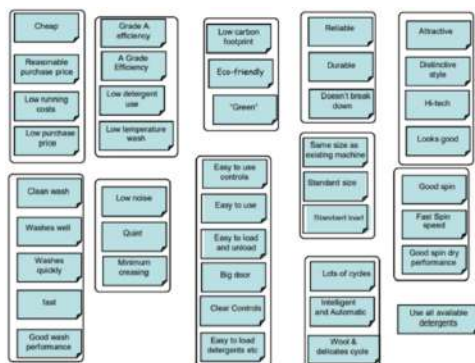
Асуудлыг шийдэх маш олон хувилбар бүхий саналууд гарч ирсний дараа тэдгээрийг боловсруулах, бүлэглэхэд Affinity Diagram-г ашиглана. Дараах алхмаар хэрэгжүүлнэ.

1. Бусадтайгаа ярилцахгүйгээр ижил төстэй санаануудаа бүлэглэх

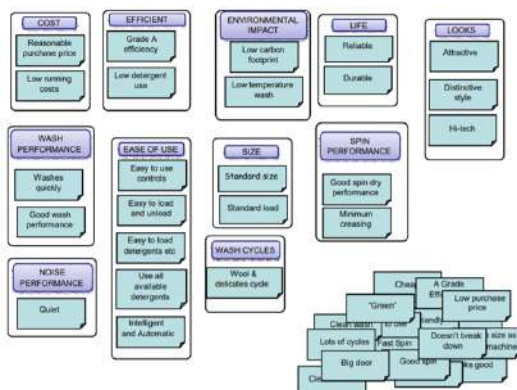
Угаалгын машины шинэ загварт тавигдах шаардлагуудыг тодорхойлох чөлөөт хэлэлцүүлэг өрнүүлсэн



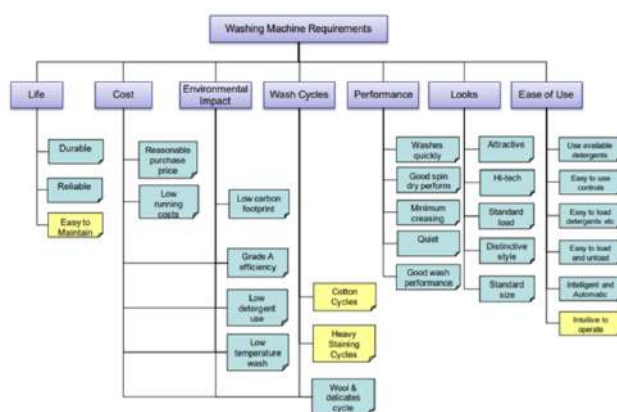
2. Бүлэг тус бүрийн дээр Агуулгыг нь тодорхойлж бичих



- Олон санаа агуулсан бүлгүүдийг дахин дэд бүлгүүдэд хуваах чөлөөт хэлэлцүүлэг зохиож болно
- Давхардсан санаануудыг хасах



- Онцлох санаануудаа сонгож, чөлөөт хэлэлцүүлгээр баталгаажуулах

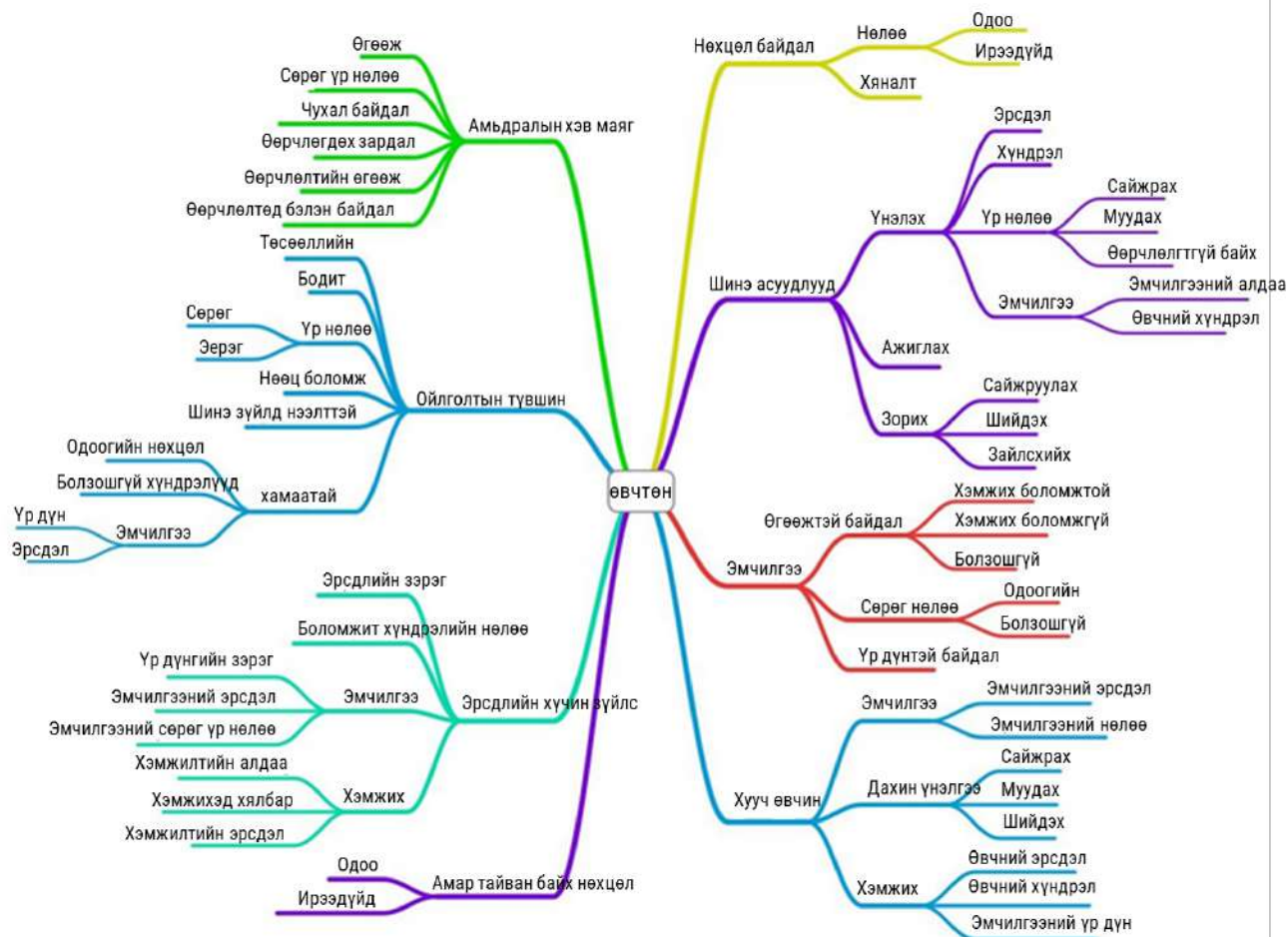


Уулзалт хурлын үр дүнг нэгтгэх, оновчтой шийдлийн хувилбар гаргахад хэрэглэгддэг үр дүнтэй арга юм.

Оюун бодлын зураглал (Mind Mapping)

Аливаа асуудлын боломжит бүх нөлөө, үр дагаврыг тодорхойлон гаргах үр дүнтэй арга юм. Дараах алхмаар хэрэгжүүлдэг.

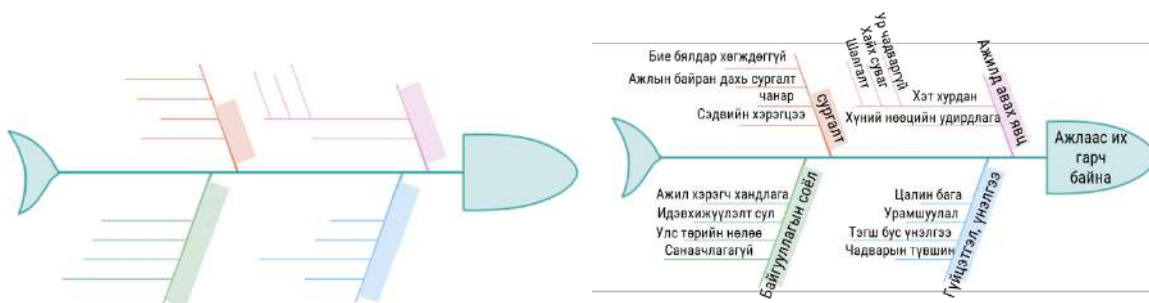
- Эхлээд танин мэдэхийг хүсч буй асуудлаа том цаасны голд бичиж тэмдэглэх, эсвэл зураг дүрсээр илэрхийлнэ.
- Уг асуудалтай холбоотой үндсэн ойлголтуудыг салаалуун бичих бөгөөд уг салааг аль болох бүдүүн, өнгөөр ялгасан байдлаар зурна.
- Ойлголтуудыг улам цааш салаалуулан бичих, зурах хэлбэрээр үргэлжлүүлэх бөгөөд бүрэн тодорхойлж дуусах хүртэл үргэлжлүүлнэ. Та бүхэнд жишээ болгон, нэгэн эмнэлэгийн өвчтөн бүрийн шалтгаан, эмчилгээний тактик болон эмчилгээний дараах зөвлөгөө зэргийг тодорхойлох зураглалыг харууллаа



Учир шалтгааныг тодорхойлох Загасны ясан зураглал (Fishbone Diagram)

Системийн зураглалд түгээмэл хэрэглэдэг дараагийн арга бол Загасны ясан зураглал юм. Дараах алхмаар гүйцэтгэнэ.

1. Загасны ясан зургийн толгой хэсэгт шийдэхийг хүссэн асуудлаа бичнэ.
2. Тухайн асуудалд нөлөөлж буй үндсэн хүчин зүйлүүдийг босоо шугам дагуу бичнэ. Хэд ч байж болно
3. Дараа нь тухайн үндсэн хүчин зүйлүүдэд нөлөөлж буй дэд хүчин зүйлүүдийг хэвтээ шугамд нь бичнэ.



ЗАГВАРЧЛАХ СЭТГЭЛГЭЭ



ЗАГВАРЧЛАХ СЭТГЭЛГЭЭ (DESIGN THINKING)-Г АШИГЛАХ ЗААВАР

Загварчлах сэтгэлгээ гэдгийг ажиглах, хамтран ажиллах, хурдан суралцах, санаагаа дүрслэн харуулах, загвар хурдан гаргах замаар бизнест тулгамдаж асуудлуудыг шийдвэрлэх, хүн төвтэй шинэлэг процесс хэмээн тодорхойлсон байдаг. (Lockwood, 2009) Энэхүү аргын гол үзэл санаа нь асуудалтай нүүр тулж буй хүмүүст өөрсдөд нь л асуудлыг шийдэх түлхүүр байдаг бөгөөд түүнийг нь Бүтээлч, Шинэлэг байх замаар нээж илрүүлнэ гэсэн санаа юм.

Үндсэн зарчмууд ба сэтгэлгээ

Хүн төвтэй, асуудлыг шийдвэрлэх Загварчлах сэтгэлгээний арга нь дараах энгийн хэдэн зарчимд суурилсан байдаг. Үүнд:



ХҮН ДЭЭР ТӨВЛӨРӨХ



ХАМТАРЧ АЖИЛЛАХ



АЖИЛЛАНГАА СУРАЛЦАХ



ЗҮЙ ТОГТЛЫГ ОЛОХ



ДҮРСЛЭН ХАРУУЛАХ



ТУРШСАН БАЙХ

Энэхүү шинэлэг бүтээлч сэтгэлгээ бий болгох арга зүйг Үзэл бодол (Mindset), Ур чадвар (Skills) ба Сэтгэлгээ (Thinking) гэсэн үндсэн 3 бүрэлдэхүүн хэсэгт хуваан авч үздэг. Өөрөөр хэлвэл энэхүү арга нь хүний Зүрх сэтгэл, Уураг тархи, Гар хурууг бүгдийг зэрэг ажиллуулдаг арга зүй гэж хэлж болох юм.

ҮЗЭЛ БОДОЛ ба ХАНДЛАГА



Загварчлах сэтгэлгээ нь дараах 5 үе шаттай бөгөөд тус бүрийн арга хэрэгслүүдийг энэхүү гарын авлагад багтаасан.



ЗАГВАРЧЛАХ СЭТГЭЛГЭЭГ ХЭРХЭН АШИГЛАХ ЗААВАР

Загварчлах сэтгэлгээ нь шугаман бүтэцтэй арга зүй биш бөгөөд төсөл бүрийн онцлог, өнгө төрхөөс хамаарч өөрчлөгдөж болдог. Гэхдээ үндсэн 3 модуль (танин мэдэх, санаа гаргах, хэрэгжүүлэх), 5 үе шаттай гэж ойлгож болно. Энэхүү 5 үе шатыг бүхэлд нь дамжихад та өөр өнцгөөс сэтгэх (сонголтууд бий болгох)-ээс эхлээд нэгтгэн дүгнэх (сонголт хийх) сэтгэлгээний хэв загварыг дамжсан байх болно. Ингэснээр та асуудлыг нь шийдвэрлэхээр зорьж буй нийгмийн бүлэг, хувь хүмүүсээ илүү сайн танин мэдэх, сурсан зүйлсээ хамтарч шийдэл болгон хувиргах, санаагаа бодит ажил болгон хувиргахын өмнө турших чадвартай болно. Танд ямар асуудал тулгамдаж буйгаас (design challenge) шалтгаалан эдгээр үе шатуудаас тодорхой 1 үе шат, арга хэрэгслийг дангаар нь ашиглаж ч болох юм.

Мөн түүнчлэн ялгаатай 2 төсөл байлаа гэхэд ижил арга хэрэгслийг ашиглан үр дүнд хүрч ч болно. Жишээ нь багийнхаа бүтээлч байдал, эрч хүчийг сэргээхийн аль алинд ярилцлага хийх замаар хүмүүсээ танин мэдэж, санаагаа биетээр хийж үзүүлэн, хэлэлцүүлж санал авах байдлаар үр дүнд хүрч болно.



Загварчлах сэтгэлгээний суурь буюу SCOPE

Ямар нэгэн төсөл дээр Загварчлах сэтгэлгээг ашиглахдаа юуны түрүүнд шийдвэрлэхээр зорьж байгаа асуудлаасаа эхлэх буюу Тулгамдсан асуудал (Design Challenge) гэж нэрлэдэг алхмыг гүйцэтгэнэ. Тулгамдсан асуудал нь ойлгомжтой, итгэл найдвар тэмүүлэл төрүүлэхүйц, хийх боломжтой байх хэрэгтэй. Тэрхүү асуудлыг тодорхойлсон өгүүлбэр чинь шийдлийг бус үр дүнг илэрхийлж байх ёстойг анхаараарай.

АХҮХТХ (SCOPE)		ТАЙЛБАР
S	АСУУДАЛ, НӨХЦӨЛ БАЙДАЛ (Situation & Problems)	Томъёолохыг хүсч буй асуудал, нөхцөл байдал чинь юу вэ? •
C	ХҮНДРЭЛ (Constraints)	Тухайн асуудал, нөхцөл байдлыг шийдвэрлэхэд ямар хүндрэл тулгарч байна вэ? •
O	ҮР ДҮН, ЗОРИЛГО (Objectives)	Энэхүү загварын сорилтын ҮР ДҮН, ЗОРИЛГО юу вэ? •
P	ХҮМҮҮС (People)	Хэнд туслахыг зорьж байна вэ? Хэний асуудлыг шийдвэрлэхийг зорьж байна вэ? •
E	ТООЦООЛОЛ (Estimation)	Загварын сорилтод шаардагдахаар тооцоолсон нөөц ямар байна вэ? •
S	ХУВИЛБАР (Scope)	Энэхүү асуудлыг өмнө нь өөрөөр хэрхэн томъёолж байсан бэ? •
ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ		Асуудлыг "Бид(ингэвэл) яах бол?" гэсэн байдлаар томъёолно •

НЭГДҮГЭЭР ШАТ. ХАЙХ



Тулгамдсан асуудлаа тодорхойлсны дараа тал бүрийн өнцгөөс харсан боломжит шийдлүүдийг хайх ажил эхлэнэ. Хайлтын шатанд дараах ажилбарууд хийгдэнэ.

- Тулгамдсан асуудлуудын орчин нөхцлийн талаар мэдээлэл авах үүднээс STEPLE шинжилгээг хийнэ
- Тулгамдсан асуудлуудыг бүх талаас нь харж дүгнэсэн төсөөллүүдийг бий болгох
- Байгууллагын үйл ажиллагааны дараалал, экосистемийг зураглаж, шинэ санаагаа дэмжих суурь загвар болгоно
- Тулгамдсан асуудлыг амжилттай шийдвэрлэх эсэхийг тодорхойлох гол хүмүүс, оролцогч талуудыг тодорхойлно
- Тулгамдсан асуудлуудыг шийдэх боломжит загваруудыг тодорхойлно
- Тулгамдсан асуудлыг шийдэх төслийн үе шатуудыг төлөвлөнө



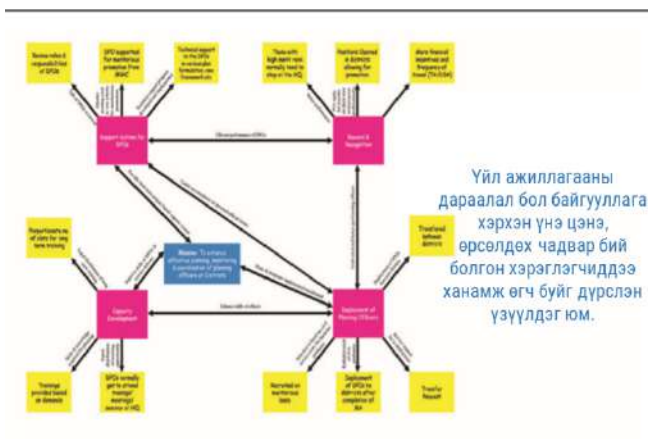
Арга хэрэгслүүд:



STEPLE шинжилгээ



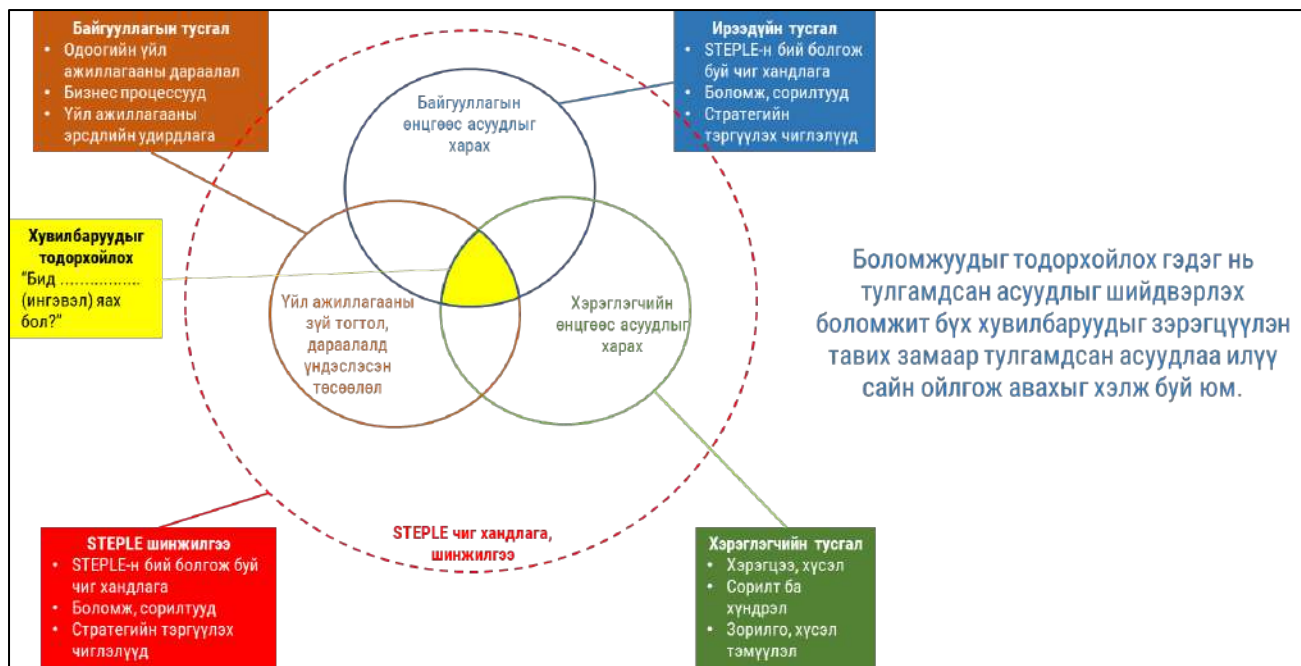
Стратегийн эрэмбэ тогтоох



Үйл ажиллагааны дараалал



Оролцогч талуудын зураглал



Боломжуудыг тодорхойлох

STEPLE шинжилгээ

Тулгамдаж буй асуудлаа макро орчны чиг хандлагуудтай хэрхэн уялдаж болохыг тодорхойлохын тулд STEPLE шинжилгээг ашигладаг. Энэхүү арга нь макро орчны хүчин зүйлс тулгамдаж буй асуудалд чинь хэрхэн нөлөөлж байгаа, цаашид хэрхэн нөлөөлж болохыг тодорхойлдог бөгөөд гол нь Та өөрийнхөө үзэл бодлоор хязгаарлахгүйгээр тухайн асуудалд шууд холбоотой талуудын бүгдийн байр суурийг тусгах хэрэгтэйг анхаараарай. Тухайлбал, засгийн газрын агентлаг, олон улсын байгууллагууд, бусад талуудыг дурдаж болно. STEPLE шинжилгээний давуу талыг доорх байдлаар тодорхойлж болох юм.

- Ирээдүйн боломж, сорилтуудыг тодорхойлдог
- Одоогийн үйл ажиллагаа, зохицуулалт, бодлогуудын хүрээнд ямар боломж байгаатай ирээдүйд бий болох өөрчлөлтүүдийг харьцуулан хардаг
- Шинээр бий болгох өөрчлөлтүүдийн үр дүн ирээдүйд хэрхэн гарах талаар ургуулан боддог

STEPLE шинжилгээ хийх алхмуудыг дор үзүүлэв.

АЛХАМ 1	Тулгамдсан асуудлыг хэрхэн тодорхойлсонтой сайтар танилцаж, гүнзгий ойлгох
АЛХАМ 2	Хөндлөнгийн эх сурвалжуудын мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх замаар тулгамдсан асуудалд нөлөөлж болох хүчин зүйлс, тэдгээрийн ирээдүйд өөрчлөгдөх чиг хандлагуудыг тодорхойлох
АЛХАМ 3	Чиг хандлага тус бүрийн тохиолдох магадлал, нөлөөллийн хэмжээг тодорхойлон жагсаах, Боломж эсвэл Сорилтын аль нь болохыг ялган тэмдэглэх
АЛХАМ 4	Тэдгээр чиг хандлага нь тулгамдсан асуудалтай уялдаатай эсэхийг бүхэлд нь дахин нягтлах

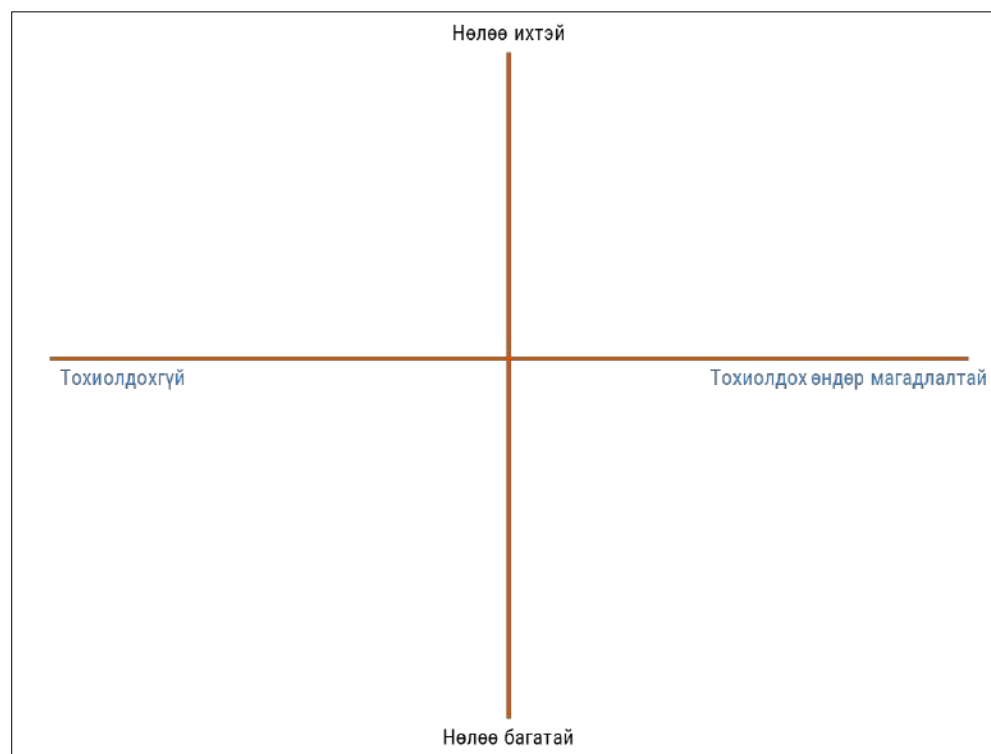
STEPLE шинжилгээ хийхэд ашиглагддаг загварууд

STEPLE чиг хандлагын шинжилгээ хийхэд:



STEPLE шинжилгээний матриц

Өмнө тодорхойлсон чиг хандлагуудаа тохиолдох магадлал, нөлөөллийн хэмжээнээс нь хамааруулах доорх матрицад ангилан оруулна.



STEPLE шинжилгээний Зэрэглэл тогтоох

Бүх чиг хандлагуудыг матрицад буулгасны дараа доорх загварын дагуу гол 2-3 чиг хандлагыг ялгана.

Тохиолдох магадлал өндөртэй, нөлөө ихтэй 2-3 чиг хандлагыг бичиж ярилцах

1.
2.

Тохиолдох магадлал багатай, нөлөө ихтэй 2-3 чиг хандлагыг бичиж ярилцах

1.
2.

Стратегийн эрэмбэ

Энэхүү арга нь STEPLE шинжилгээний дараа тулгамдсан асуудлаа олон талаас нь харж, илүү гүнзгий танин мэдэх зорилгоор хэрэглэгддэг. Үр дүнд нь та тулгамдаж буй асуудлаа тайлбарласан онол, эсвэл байр сууриа томъёолоход амар байх болно.

Стратегийн эрэмбийг дараах алхмуудаар тогтооно

АЛХАМ 1	STEPLE-н чиг хандлагуудын хоорондын уялдаа, харилцан хамаарал, зүйл тогтол, шалтгаан, үр дагаврыг судласан судалгаануудаас тулгамдаж буй асуудлыг чинь өөр өнцгөөс харсан, шинэлэг ололттой дүгнэлтүүдийг авна
АЛХАМ 2	Зүй тогтол, харилцан хамаарлын үйлчлэлээс үр дүнд ямар өөрчлөлт орж ирсэн динамикийг ажиглаж ойлголт авна
АЛХАМ 3	Тулгамдсан асуудалтай чинь холбоотой хойшлуулалгүй анхаарч үзэх шаардлагатай сорилтуудыг сонгон, яагаад гэдгийг тайлбарлан бичих
АЛХАМ 4	Аль чиг хандлага нь бусдаасаа илүү чухал болохыг тодорхойлно
АЛХАМ 5	Боломж, сорилтууд болон чиг хандлагын хоорондын хамаарлыг гол оролцогч талуудын анхаарлыг хэр татаж байгаагаар эрэмбэлэх

Стратегийн эрэмбийг тодорхойлох матриц

	ЯАРАЛТАЙ	ЯАРАЛТАЙ БУС
ЧУХАЛ		
ЧУХАЛ БУС		

STEPLE шинжилгээний зэрэглэл тогтоосон матрицаас бүх чиг хандлагуудыг энэхүү матрицад оруулна

НЭГТГЭН ДҮГНЭХ: STEPLE шинжилгээ болон Стратеги эрэмбэлэх ажлыг утга учиртай болгох нь (Making Sense)

Үнэлэх асуултууд	Дүгнэлт: Гол утга учир
Чиг хандлагуудын хооронд ямар хамаарал байгаа гэж төсөөлж байна вэ? Тэд хэрхэн харилцаж байна вэ? Яагаад энэ харилцаа чухал гэж үзэж байна вэ?	
Тулгамдсан асуудлыг чинь шийдвэрлэх явцад шууд нөлөөлөх, яаралтай анхаарах ёстой ямар боломж, сорилт байна вэ? Яагаад?	
Тулгамдаж буй асуудлыг чинь шийдвэрлэхэд эерэг нөлөө үзүүлэх ямар хүчин зүйлс байх вэ?	
Энэхүү асуудлыг өөр хэн сонирхож болох вэ? Яагаад тэд сонирхоно гэж? Тэдэнтэй ямар яриа хийж болох вэ?	

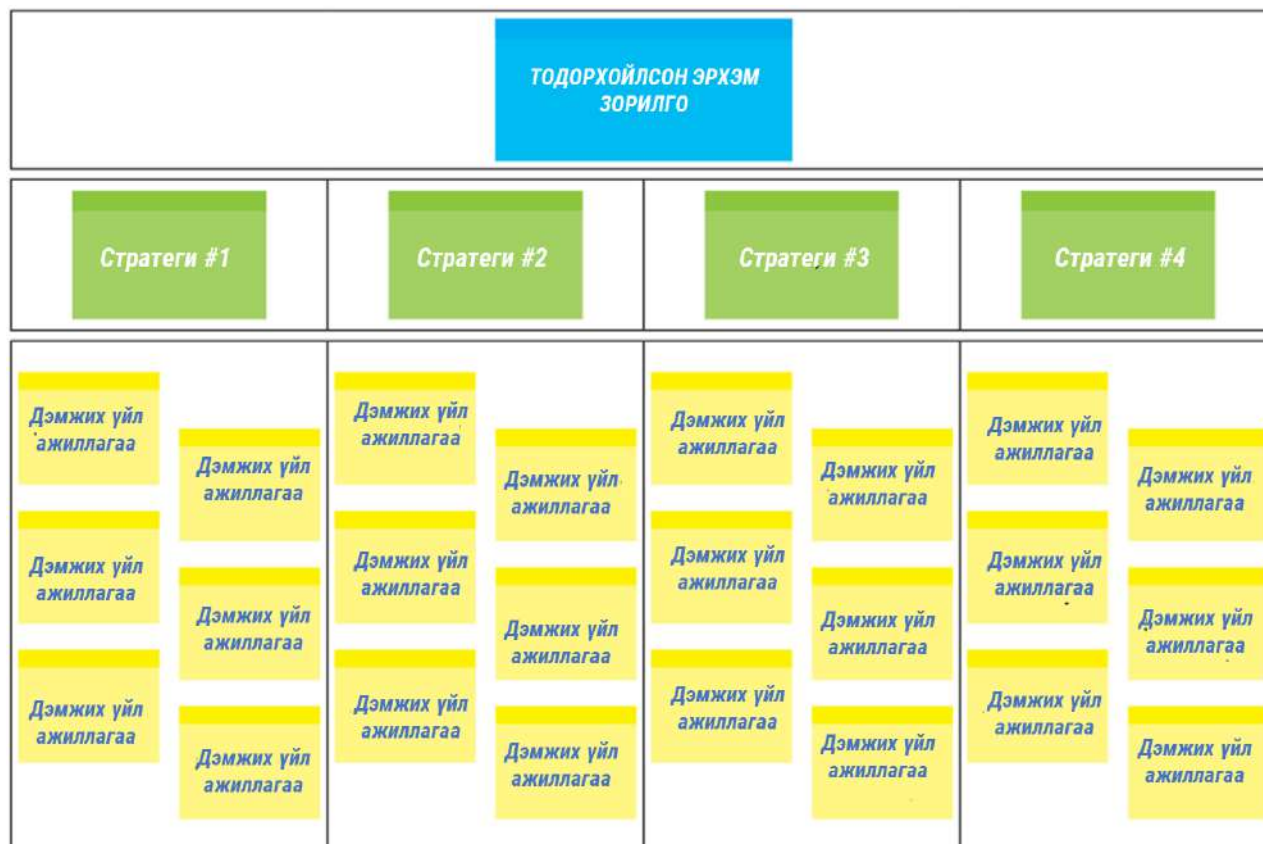
Үйл ажиллагааны зохион байгуулалт (Activity system)

Үйл ажиллагааны зохион байгуулалт нь байгууллага хэрхэн үнэ цэнэ бий болгож байгаа, хэрэглэгчдээ ямар ханамж өгч өрсөлдөх давуу талаа бий болгож байгааг бодитой харуулдаг. Ер нь хүчтэй байгууллагын үйл ажиллагааны зохион байгуулалт нь дахин давтагдашгүй, онцлог байдаг. Энэхүү хэрэгслийг байгууллагын давуу болон сул талыг тодорхойлох, боломжоосоо хэр зайтай байгааг мэдэх зорилгоор ашигладаг. Түүнчлэн Загварчлах сэтгэлгээний сүүлийн шат буюу Сайжруулах үеийн загвар эсвэл стратегийн экосистемийг сайжруулах хөшүүрэг болгон ашиглаж болно.

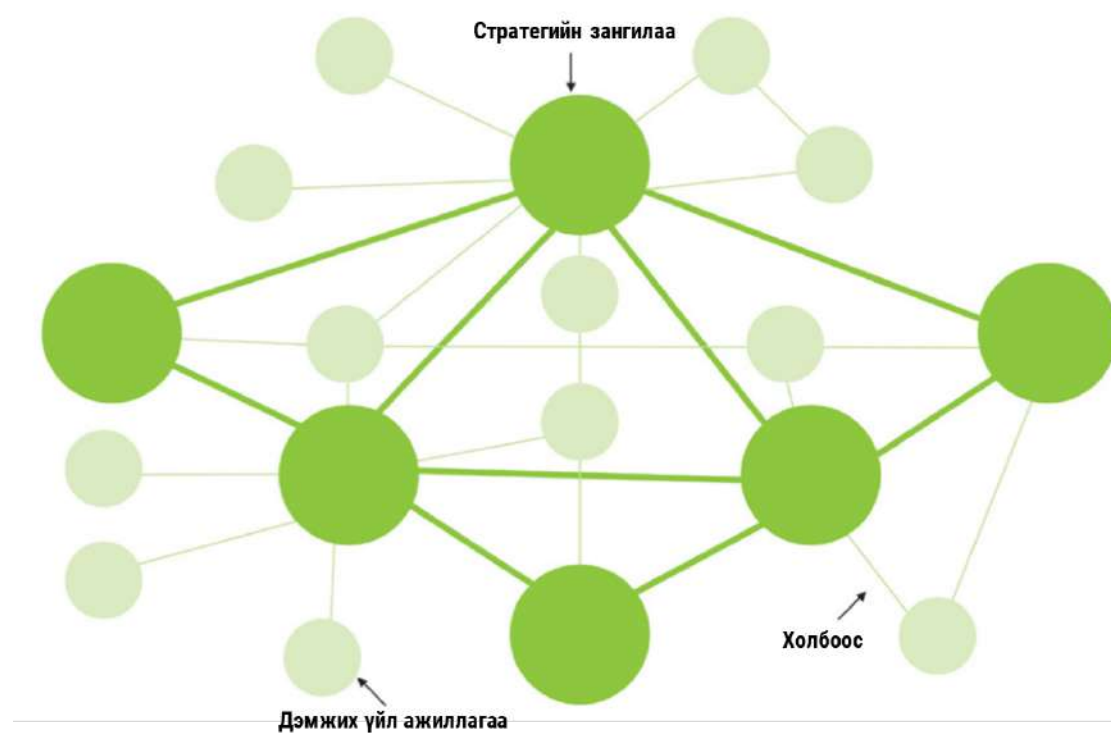
Үйл ажиллагааны зохион байгуулалтыг тодорхойлох алхмууд

АЛХАМ 1	Алсын хараа, эрхэм зорилго, байгууллагын богино хугацааны зорилго, зорилтуудыг тодорхойлох
АЛХАМ 2	Тулгамдсан асуудалтай холбоотой бүх үйл ажиллагааг жагсаан бичиж, гол стратегиудыг (Стратегийн зангилаа) тодорхойлно
АЛХАМ 3	Стратеги тус бүрийг (Стратегийн зангилаа дахь) дэмжих үйл ажиллагаануудыг жагсаан бичих
АЛХАМ 4	Стратегийн зангилаа хоорондох харилцан хамаарлыг тодорхойлох
АЛХАМ 5	Стратегийн зангилаа болон дэмжих үйл ажиллагаа хоорондын хамаарлыг тодорхойлох
АЛХАМ 6	Орц буюу үйл ажиллагаануудыг зохион байгуулж, үйл ажиллагааны зохион байгуулалтын зураг хийх

Үйл ажиллагааг зураглах загвар



Үйл ажиллагааны зохион байгуулалтын гол бүрдлүүд



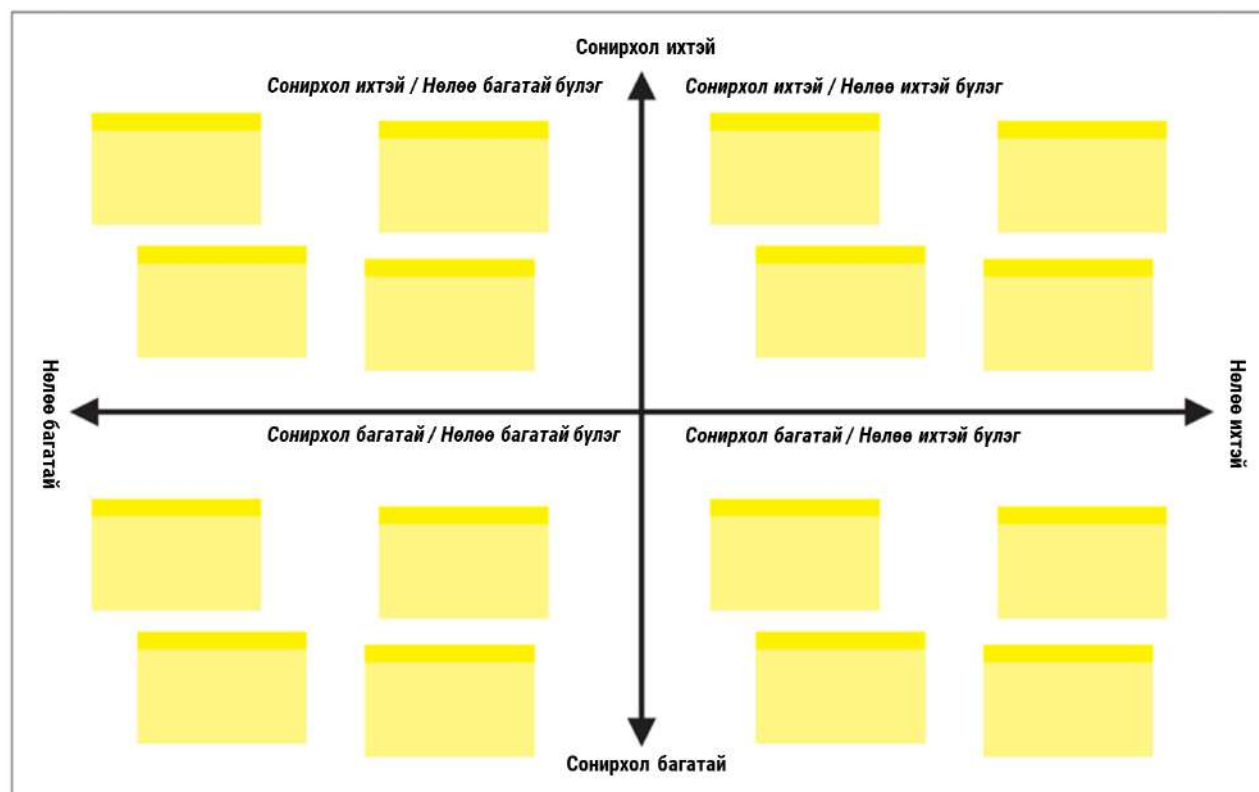
Оролцогч талуудыг зураглах нь

Оролцогч талуудыг зураглах гэдэг нь тэдэнтэй холбогдож ажилласнаар тулгамдсан асуудлаа илүү сайн танин мэдэх боломжийг олгодог хувь хүн, бүлэг хүмүүс, эсвэл байгууллагыг тодорхойлох явц бөгөөд ингэснээр тоглогчдын ашиг сонирхлыг тодорхойлох, түүнд тааруулан хэрхэн харилцах аргаа олоход туслах юм.

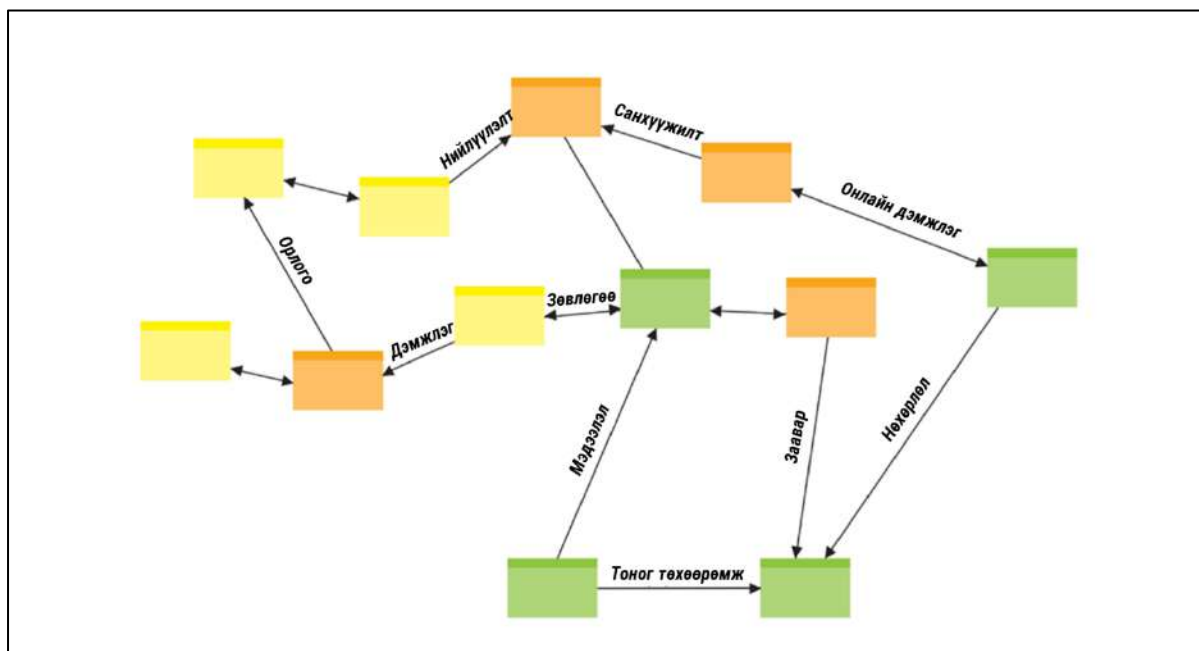
Оролцогч талуудыг зураглах алхмууд

АЛХАМ 1	Тулгамдсан асуудалд нөлөөлөх, эсвэл ямар нэгэн сонирхлоор холбогдож байгаа хувь хүн, хэсэг бүлэг хүмүүс (байгууллагын гаднах болон доторх), өөр байгууллагуудыг тодорхойлох
АЛХАМ 2	Тулгамдсан асуудлын талаар оролцогч талууд ямар байр суурь, сонирхолтой байгааг тодорхойлон, тэрхүү сонирхол нөлөө нь хэр хүчтэйгээс хамааруулан матриц дээр тэмдэглэх
АЛХАМ 3	Хувь хүн, төв байгууллага, орон нутгийн удирдлага гэх мэтээр оролцогчдыг бүлэглэх
АЛХАМ 4	Тэдгээр оролцогчдын хоорондох харилцаа холбоог тодорхойлж, шинжлэх
АЛХАМ 5	Оролцогчидтой хэрхэн харилцах стратегиэ боловсруулах: Тулгамдсан асуудалтай холбоотой дэмжлэгийг оролцогч талуудаас авах чиглэлтэй стратеги байх

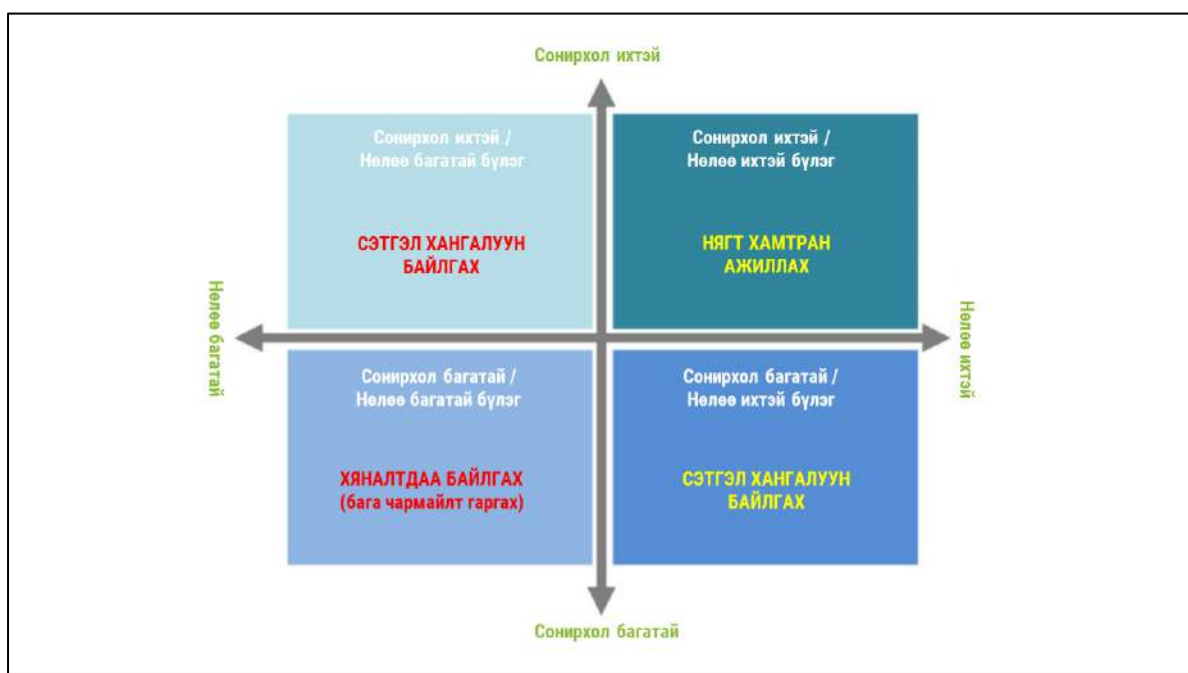
Оролцогч талуудыг зураглах загварууд



Оролцогчдын холбоо, харилцааны матриц



Оролцогч талуудын эрэмбийн матриц



Оролцогчийн шинжилгээ ба хамтран ажиллах стратеги

Өмнө тодорхойлсон матрицуудыг нэгтгэн хамтран ажиллах стратегиэ тодорхойлно.

Гол оролцогчид	Харилцаа	Тулгамдсан асуудал дахь оролцогчийн сонирхол	Нөлөөллийн үнэлгээ	Дэмжлэг авах эсвэл эсэргүүцлийг багасгах стратеги

Боломжоо томъёолох

“Ирээдүйн чиг хандлага”, “Байгууллага”, “Хэрэглэгч (оролцогч тал)” нараа бүрэн ойлгосны дараа, тулгамдсан асуудлаа боломж болгон хувиргах буюу боломжоо томъёолдог. Өөрөөр хэлвэл тухайн асуудалтай холбоотой бүх баримтуудыг шүүн тунгаасны эцэст тохиолдож болох олон боломжуудаас алийг нь сонгон ашиглахаа шийднэ гэсэн үг (зөвхөн хайрцгаас гадуур сэтгэх тухай бус хайрцгийг томруулах тухай мөн яригдана). Магадгүй дараагийн шатуудад уулзах ёстой оролцогч талуудыг чинь тодорхойлох ач холбогдолтойг мартаж болохгүй.

Бид хэрхэн <хүсч буй үр дүн, төгсгөл хэрэглэгчийн асуудал>-н төлөө <ямар нэгэн зүйл хийх тухай үйл үг> вэ?

Боломжийг томъёолох алхмууд

АЛХАМ 1	Эхлээд тодорхойлсон тулгамдсан асуудал, нөхцөл байдлын STEPLE шинжилгээ, стратегийн эрэмбэ, үйл ажиллагааны зохион байгуулалт, оролцогч талуудын зураглалыг бүхэлд нь нягтлах
АЛХАМ 2	Тулгамдсан асуудлыг Ирээдүйн өнцөг, Байгууллагын өнцөг, Хэрэглэгчийн өнцөг гэх мэт олон талаас нь харна
АЛХАМ 3	Дор харуулсан боломжийг тодорхойлох тухай үнэлгээний асуултууд болон Төслийн танилцуулгыг бэлтгэнэ
АЛХАМ 4	Төслийн танилцуулгад орох шаардлагатай асуултуудад хариулан, ярилцаж сайжруулах
АЛХАМ 5	3 болон 4-р алхмуудад тодорхойлсон олон боломжуудыг нэг бүрчлэн ярилцсаар хамгийн оновчтой 1-г л үлдээнэ

Боломжийг томъёолох суурь зарчмууд

1. Салбарт төвлөрөхөөс эхлээд хувь хүнд төвлөрөх (Төрийн байгууллагаас Иргэн, эцсийн хэрэглэгч)
2. Дан ганц санаанаас тогтолцоог тодорхойлох
3. Шинж тэмдгээс шалтгааныг тодорхойлох (бодит асуудал нь юу вэ? Хүндрэл хаана байна? Далд хэрэгцээ юу вэ?)

Боломжийг томъёолоход ашигладаг загварууд

А. ТУЛГАМДСАН АСУУДЛЫН ТОДОРХОЙЛОЛТ		
Төслийн харьяалал	Байгууллагын нэр	
	Хаяг	
	Холбоо барих хүн	
Төслийн нэр		
Тулгамдсан асуудал		
Тулгамдсан асуудлын нөхцөл байдлын талаарх мэдээлэл	Энэхүү тулгамдсан асуудлын хүрээнд ямар боломж, асуудал үүсч байна вэ?	
	Яагаад энэ асуудал байгууллагын хувьд тулгамдсан асуудал вэ?	

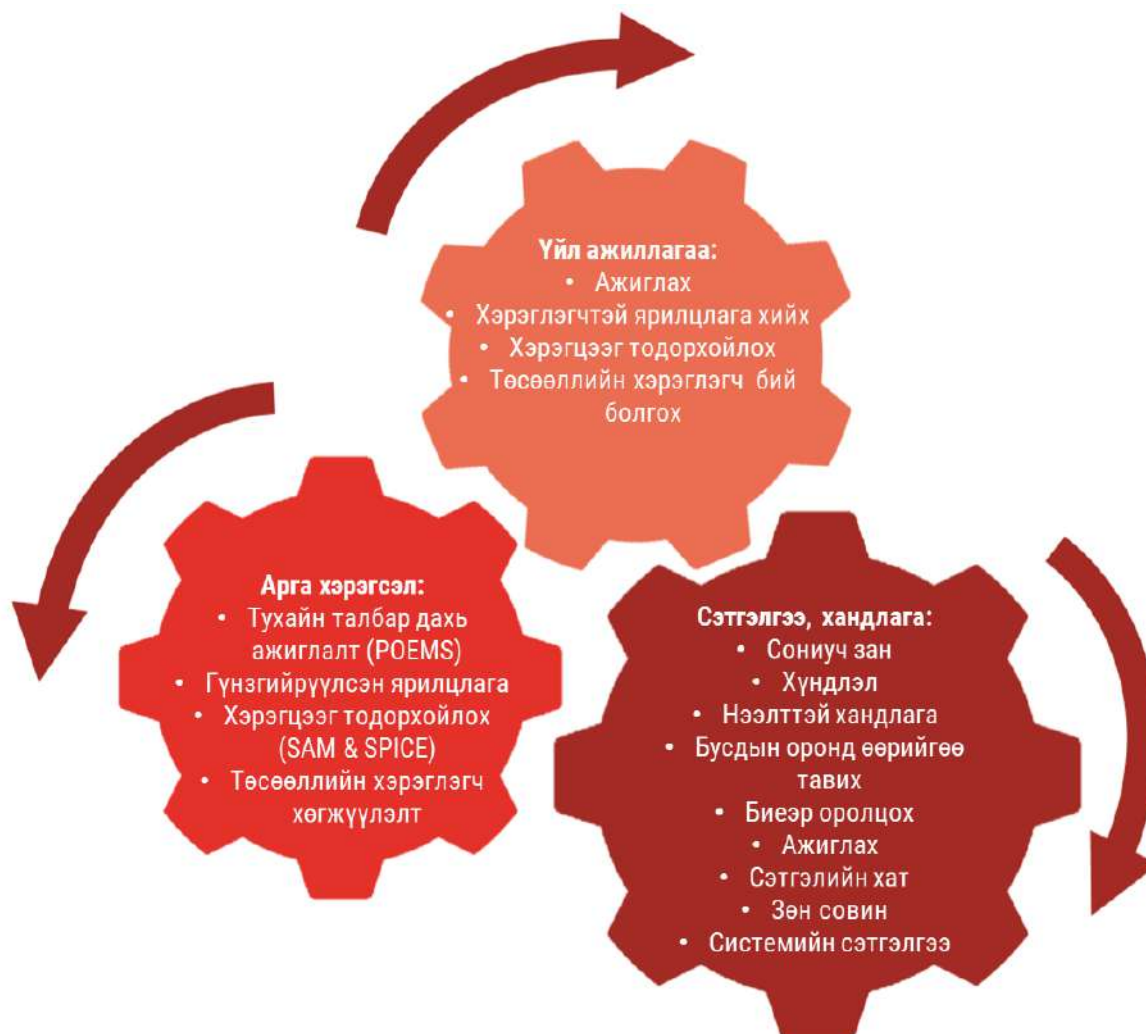
Асуудлыг шийдэх зорилго, зорилтууд	
Энэхүү асуудлын зорилтот хэрэглэгчид	
Бусад оролцогч талууд	
Энэхүү асуудлыг шийдвэрлэхээр өмнө нь оролдсон оролдлогууд	
Одоогийн үйл ажиллагааны зохион байгуулалт	
Б. БОЛОМЖОО ТОМЪЁОЛОХ	
Тулгамдсан асуудлын цаана орших далд асуудлууд	
Энэхүү асуудлыг шийдвэрлэхээр оролдсон бусад тэмүүлүүд	
Багийн хувь нэмэр	
Амжилтын хэмжүүр	
“Бид хэрхэн(хийх) вэ?” хэлбэрээр боломжийг томъёолох нь	

ХОЁРДУГААР ШАТ. ТАНИН МЭДЭХ

Танин мэдэх шат нь хэрэглэгчийн далд хэрэгцээ, ойлголтыг ил, ойлгомжтой болгохын тулд тэдний мэдэрч буйг мэдрэх, ойлгох механизм юм. Өөрөөр хэлвэл иргэдийн амьдралыг маш өргөн өнцгөөр харж, тэдний хэрэгцээ шаардлагыг таних үйл явц гэсэн үг. Дараах зорилготой:

- Хэрэглэгчийн амьдрал, хүсэл тэмүүлэл, шинэ сорилтуудыг нь сайтар ойлгох, бусдыг ойлгох чадварыг нэмэгдүүлэх
- Бусад хүмүүсийн мэдрэмжийг ойлгох, дэмжиж харилцах, талархах
- Хувь хүний ертөнцийг өөрийнх нь нүдээр харж, сэтгэлзүйн холбоо үүсгэх
- Хэрэглэгчийнхээ оронд өөрийгөө тавьж, тэдэнтэй ижил зүйлийг мэдрэх замаар тэдний хэрэгцээ шаардлагыг таних
- Шинэ шийдлүүд олоход туслах хүсэл тэмүүллийг бий болгох

Дараах арга хэрэгсэл, сэтгэлгээ, үйл явцыг ашиглана. Үүнд



Арга, хэрэгсэл:

Дараах 4 арга хэрэгсэл байна.



Нэг бүрчлэн авч үзье.

Ажиглалт:

Албан ёсны нүсэр судалгаа хийхийн оронд хүмүүсийг тухайн орчинд нь ажиглах арга бөгөөд хэрэглэгчийн хүсэл, сонирхол, үйл хөдлөл, харах өнцгийг нээх арга юм.

Ажиглалт хийх дараах аргууд байдаг. Үүнд:

- Сүүдэрлэх (Амьдралын нэг өдөр) (shadowing)
- Ханан дээгүүр нисэх (fly on the wall)

- Ажлын талбарт зочлох (site visit)
- Биеийг нь салхилуулах (body storming)

Ажиглалтыг нээлттэй сэтгэхгүйгээр гүйцэтгэх ёстой бөгөөд бүх мэдрэмжээ дайчлан ил харагдах болон үл ажиглагдах зүйлсийг илрүүлэн гаргах ёстой. Ажиглалт хийж буй хүн дараах зарчмыг барих хэрэгтэй.

- Анхааралтай байх
- Сониуч байх (яагаад гэдгийг байнга асуух)
- Бүх мэдрэмжээ мэдрэх
- Суралцах гэсэн нээлттэй сэтгэхгүйгээр хандах

Ажиглалтыг зохион байгуулах, үр дүнг тэмдэглэхдээ POEMS аргыг ашиглана. Ажиглалтыг бодитой болгох үүднээс бид илэрхий зүйлс гэж орхихгүйгээр ЮУ гэдгээс илүү ЯАГААД гэсэн асуултаар харилцан хамаарал, үйл хөдлөлийн зүй тогтол, дутагдаж буй зүйлс, алдааг хайх хэрэгтэй болдог.

P



PEOPLE (Хүмүүс): Хэнд хамааралтай асуудал вэ? (жишээ нь нийтийн тээвэрт хөнгөлөлт эдлэгсэд, гудамжны худалдаачид, оффисын ажилчид, хүүхдүүд, мотоциклчид, хүргэлт хийгсэд г.м) Тэд ямар үүрэг гүйцэтгэж байна вэ? Хүмүүс хоорондоо хэрхэн харилцаж байна вэ? Тэд хоорондоо ямар хамааралтай байна вэ? Нийгмийн нөхцөл байдал ямар байна вэ?

O



OBJECTS (Объектууд): Ямар зүйлс бүтээх хэрэгтэй вэ? (автобусны буудал, тэмдэглэгээ, хөдөлгөөн зохицуулах гэрэл, урт сандал г.м) Тэдгээр зүйлс нь ямар үүрэг гүйцэтгэх вэ? Хүмүүс тэдгээр зүйлийг хэрхэн ашиглах вэ? Хариу үйлдлүүд юу байх вэ? Тэдгээр зүйлс хүмүүсийн үйл хөдлөлд хэрхэн нөлөөлөх вэ?

E



Environment (Орчин нөхцөл): Арга хэмжээг хаана хэрэгжүүлэх вэ? (жишээ нь автобусны буудал, замын хажууд, төрийн байгууллага, цэцэрлэгт хүрээлэн г.м) Тэнд юу өрнөж байна вэ? Хүмүүс юу хийж байна вэ? Тухайн орчинд хүмүүс ямар үйл хөдлөл үзүүлж байна вэ? Уг орчин нь хүмүүсийн үйл хөдлөлд хэрхэн нөлөөлж байна вэ? Сэтгэл санаа, уур амьсгал ямар байна вэ?

M



Messages & Media (Мэдээлэл, мэдээллийн хэрэгсэл): Ямар мэдээлэл, ямар харилцаа холбооны хэрэгсэл ашиглаж байна вэ? (жишээ нь: гэрлэн хаяг, онлайн материал, танилцуулга, гар утасны апп г.м) Ямар үүрэг гүйцэтгэж байна вэ?

S



Service (Үйлчилгээ): Ямар үйлчилгээ, зохион байгуулалттай дэмжлэгээр хангагдсан бэ? (бүртгэл, номын сангийн үйлчилгээ, гарын авлага, онлайн захиалга г.м)

Тухайн талбарын ажиглалтад бэлтгэх нь:

Ажиглалтыг хийхийн багаа дараах чиглэлүүдэд хуваарилан, сайтар зохион байгуулах шаардлагатай.

Хэнийг, хаана ажиглах вэ? (Зорилтот бүлгийнхээ онцлог шинжийг харгалзан тодорхойлно) 	Багийн гишүүд хэн нь ямар үүрэгтэй оролцох вэ? (Ярилцлагч, ажиглагч, тэмдэглэгч г.м) 
Юуг ажиглаж, судлах вэ? (Зорилтот бүлэгтээ тулгамдаж буй асуудал, шалтгааныг урьдчилан тодорхойлсон байх) 	Бэлтгэл хангагдсан байдлыг шалгах (Ажиглалтын хуудас, тайлангийн загвар, камер, үзэг г.м) 

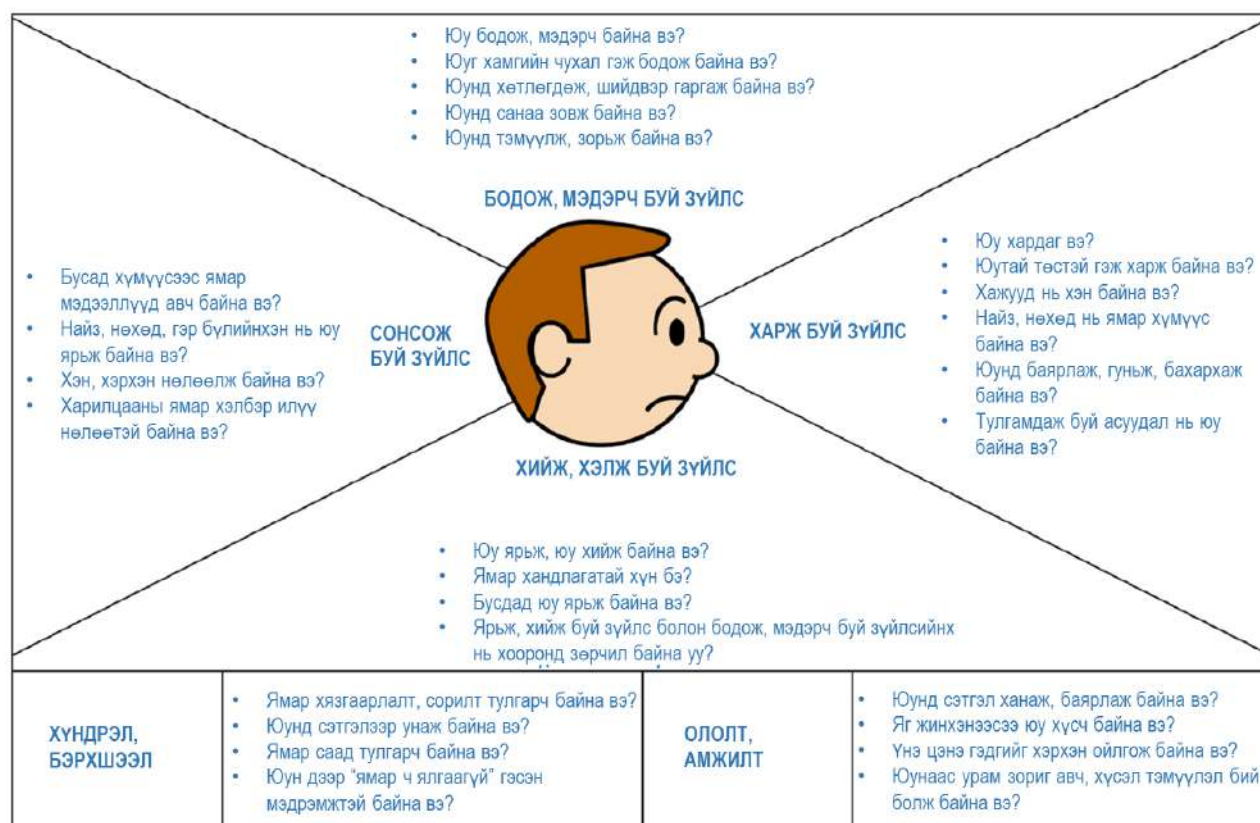
Гүнзгийрүүлсэн ярилцлага хийх

Энэ нь хэрэглэгчийн хэрэгцээ шаардлагыг бүхэлд нь тодорхойлох ярилцлагын урлаг гэж хэлж болох бөгөөд дараах зүйлсийг хамардаг.

- Хэрэглэгчийн үйл хөдлөл, мэдрэмж
- Зорилгууд
- Урам зориг авдаг зүйлс
- Хүсэл тэмүүлэл
- Эрхэмлэдэг зүйлс
- Итгэл үнэмшил
- Хүндрэл бэрхшээл

Ярилцлагын чанараас хамааран дараагийн алхмуудын чанар тодорхойлогдож байдаг.

EMPATHY зураглалын жишээ



Ярилцлагын өмнө

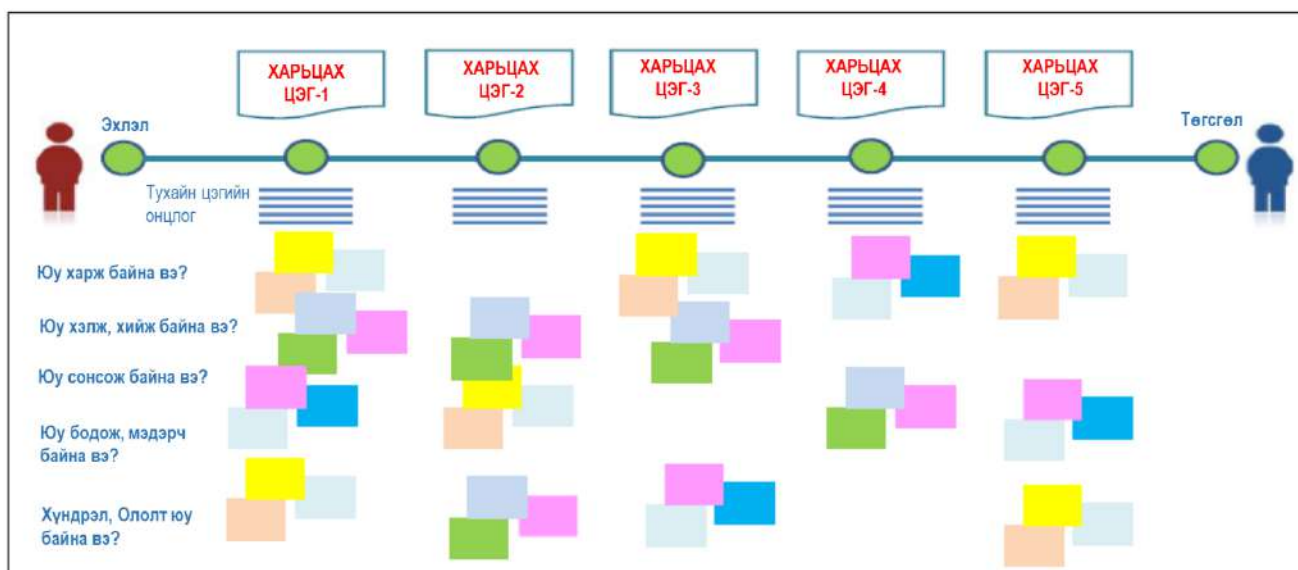
Чанартай ярилцлага гүйцэтгэхийн тулд дараах үйл ажиллагаануудыг гүйцэтгэх хэрэгтэй юм.

- Асуултууд бэлтгэх
 - Хэрэглэгчийн хэрэгцээг зөв тодорхойлох нээлттэй болон хаалттай асуултуудыг урьдчилан бэлтгэх
 - EMPATHY болон JOURNEY зураглалыг ашиглан бодол-мэдрэмж, хараа, яриа-үйлдэл, сонсгол, хүндрэл-ашиг сонирхол зэргийг тодорхойлсон зөв асуултууд үүсгэх
- Бүтэц зохион байгуулалтыг төлөвлөх
 - Ярилцлага авах огноо, цагийг аль аль талдаа тохиромжтойгоор товлох
 - Багадаа 90-120 минут үргэлжлэхээр төлөвлөх, энэ нь хэрэглэгчийн нээлттэй болох хугацаа гэж ойлгож болно
 - Хаалттай асуултаар эхлүүлж, нээлттэй асуултаар лавлан, хаалттай асуултаар дүгнэх дарааллыг барих
 - Зурагтай эсвэл үгтэй картууд, хугацааны дарааллын зураг, таван яагаад зэргийг ашиглан хэрэглэгчийг нээлттэй болгох

JOURNEY Зураглалын жишээ



EMPATHY болон JOURNEY зураглалыг хослуулсан жишээ



- Ярилцлагын багийг тодорхойлж, чиг үүргийг хуваарилах
 - o Ярилцлагын багийг ярилцлага авагч, тэмдэглэл хөтлөгч/ажиглагч гэсэн бүрэлдэхүүнтэй байгуулах
- Туршилтын ярилцлага зохиох
 - o Багийн гишүүдийг ярилцлагын зохион байгуулалт, явцад дадлагажуулах
 - o Олон дахин давтсанаар ярилцлагын чанар сайжирдаг



ЗУРАГ / ҮГ бүхий картыг
ярилцлагад ашиглаж байна

Ярилцлагын явцад

Ярилцлагыг зөв хөтлөн явуулах нь хэрэглэгчийг сайтар ойлгох, ярилцлагыг баялаг үр дүнтэй болгоход нөлөөлнө. Үүний тулд:

- Ярилцлагын зохион байгуулалтаа дагах – Нээлттэй болон хаалттай асуултууд ашиглах – ердийн яриа байдлаар хийх
- Ярилцлагыг эхлүүлэхдээ хаалттай асуулт ашиглах нь ярилцлага өгч буй хүнд илүү зохимжтой байдаг
- Хувь хүний урам зориг авдаг зүйлс, хүсэл тэмүүлэл, хүндрэл бэрхшээл зэргийг гүнзгий мэдэхэд нээлттэй асуултууд ашиглах нь үр дүнтэй
- Хүмүүсийг ярих сонирхолгүй болгох асуултуудаас зайлсхийх нь зүйтэй
- Ярилцлагыг чимээгүй орчинд, хүмүүсийн биеийн хэлэмж, сэтгэл хөдлөлийг ажиглах боломжтой байхаар зохион байгуулах хэрэгтэй.
- Ярилцлагын тэмдэглэлийн загвар (хавсралт дахь)-г ашиглан үгээр хэлсэн бүх зүйлсийг тэмдэглэх. Ярилцлагын явцад ямар нэгэн дүгнэлт, харьцуулалт хийж болохгүй

Ер нь Ярилцлага явуулах 5 үндсэн үйл ажиллагаа байдаг.

- Асуух – зөв асуултууд асуух (нээлттэй бататгах асуултууд асуух)
- Сонсох – далд утгыг нь ойлгох, зорилготойгоор сонсох (танин мэдэхээр сонсох – бүх мэдрэхүйгээрээ сонсох – яагаад тийм чухал гэдгийг гайхаж сонсох)
- Ажиглах – Бүх мэдрэхүйгээрээ ажиглах
- Мэдрэх – Тодорхой болгох оюун дүгнэлтүүд хийх
- Тэмдэглэх – Үг бүрчлэн тэмдэглэх

Ярилцлагын дараа

- Ярилцлага дуусангуут залгуулаад Ярилцлагын дүгнэлт, тайланг гаргах. Ингэхдээ хавсралт дахь Ярилцлагын дараах хэлэлцүүлгийн загварыг ашиглан юу сонссон, тухайн ярилцлага өгөгчийн талаарх ойлголтуудаа нэгтгэн дүгнэнэ.
- Ярилцлагын дүгнэлт, тайлангаараа Тайлангийн танилцуулга (хавсралт дахь загварыг ашиглан) бэлтгэн баг дотроо танилцуулах

ЯРИЛЦЛАГА ӨГЧ БҮЙ ХҮНИЙ ТАНИЛЦУУЛГА

Сонам Янгден (Шинэ оюутан)



Хүйс: Эмэгтэй
Насны бүлэг: 20-23 нас
Боловсрол: Мэдээлэл, холбооны сургуулийн Харилцааны бакалаврын ангид шинээр элссэн
Гэр бүл: Гэрлээгүй, эцэг эхтэйгээ хамт амьдардаг
Хобб
Товч

ЯРИЛЦЛАГЫН ДҮГНЭЛТ Сонам Янгден (Шинэ оюутан)

Goals/Motivation: Her goal in life is to: be positive, earn good money, meet right partner and have a comfortable life. Her family is her motivation in life and want to do good and make them proud. Her motivation to learning comes from: • desire to communicate effectively, be competitive and be in the presence, and not appear stupid and dumb.	Aspirations: She aspires to become strong and independent person with identity and be able to raise opinions, and have freedom to do things for her own rather than being told to.
Current Experience: College was her best learning experience and made her to grow as person. Her learning experiences are enhanced by: • Self learning through research and assignments • Good interactions, short classes, fewer students, when appreciated through praise.	Challenges or Pain-points: She gets frustrated when she is being suppressed to raise her opinions. Inability to comprehend relationship with men as they think differently.
3 most memorable things about this interview: • Open to share her stories. • Quite clear and frank in sharing her dislikes, and • Confidence level was quite high for fresh graduate.	User Insights or Deep Needs: She is a person who likes freedom to do things on her own and doesn't like to be directed.

Хэрэгцээг тодорхойлох нь

Энэ шатанд ажиглалт болон ярилцлагын үр дүнг хэрэглэгчийн хангагдаагүй хэрэгцээг илрүүлэх хэрэгсэл болгон хувиргах үйл явц явагддаг. Өөрөөр хэлвэл SPICE болон SAM (Бод-Мэдэр-Хий) аргаар хэрэглэгчийн ойлголт, хүсэл тэмүүлэл, урам зориг, сорилт зэргийг илрүүлдэг. Ингэхдээ дараах алхмуудыг мөрдөнө.

АЛХАМ 1	Ярилцлага авагч нь ярилцлагын тэмдэглэлээ багийнхандаа уншиж өгөх бөгөөд бусад нь гол хэлц, дээд доод утгууд, бусад ажиглагдсан зүйлсийг тодорхойлон нэг санааг нэг цаасан дээр бичнэ
АЛХАМ 2	Гишүүдийн санаагаа тэмдэглэсэн цаасыг бусад нь уншсаны дараа ижил төстэй байдал, аль асуудалтай холбогдож байгаа зэргээр нь бүлэглэнэ
АЛХАМ 3	Бүлэг тус бүрээр гүнзгийрүүлсэн хэлэлцүүлэг өрнүүлж Хэрэглэгчийн хэрэгцээ/ойлголтыг илрүүлнэ. Үр дүнд нь та хэрэглэгчийн дотоод өдөөгч зүйлийг мэднэ гэдэгтээ итгэлтэй болсон байх ёстой бөгөөд хэрэв итгэлгүй байвал Яагаад гэдэг асуултаа цааш үргэлжлүүлнэ.
АЛХАМ 4	Хэрэгцээг тодорхойлно гэдгийг зөв хариуг олох математикийн даалгавартай адилтгаж болохгүй. Харин багаараа хамтран харьцуулалт хийж, ярилцлагын үр дүн, бүлэг доторх асуудлуудыг олон талаас нь харж дүгнээд Хэрэглэгчийнхээ бодит дүр төрхийг л бий болгож байгаа явц гэж ойлгох хэрэгтэй юм. Хэрэглэгчийн хэрэгцээг гүнзгий ойлгохын тулд тэдний мөн чанарыг эхлээд ойлгох хэрэгтэй болно.

Хэрэглэгчийг ойлгоно гэдэг хэрэгцээг нь бүрэн танина гэсэн үг биш ч хэрэгцээг нь ойлгоход маш дөхөмтэй болгодог. Хэрэглэгчийг сайн ойлгоход хугацаа их зарцуулагддаг ч тэдний үйл хөдлөлийн жинхэнэ шалтгааныг ойлгох, судлахад хэрэгтэй учир дутуу үнэлж болохгүй юм.

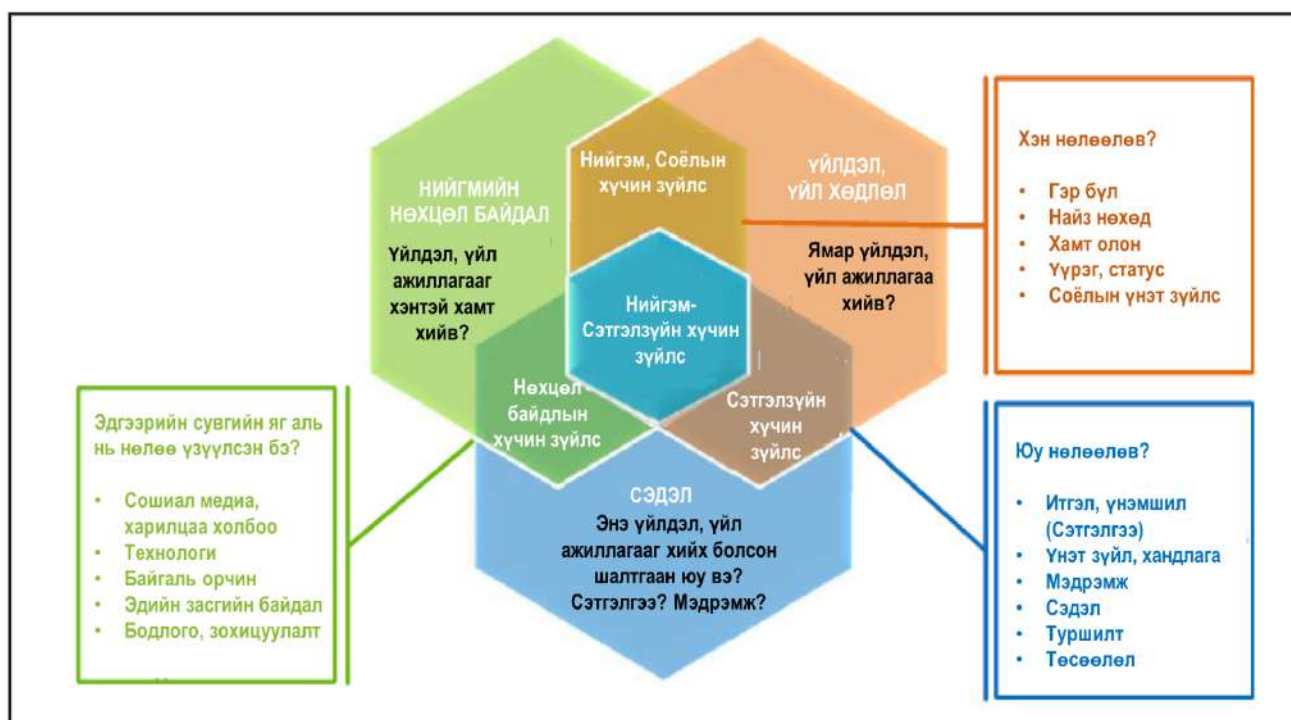
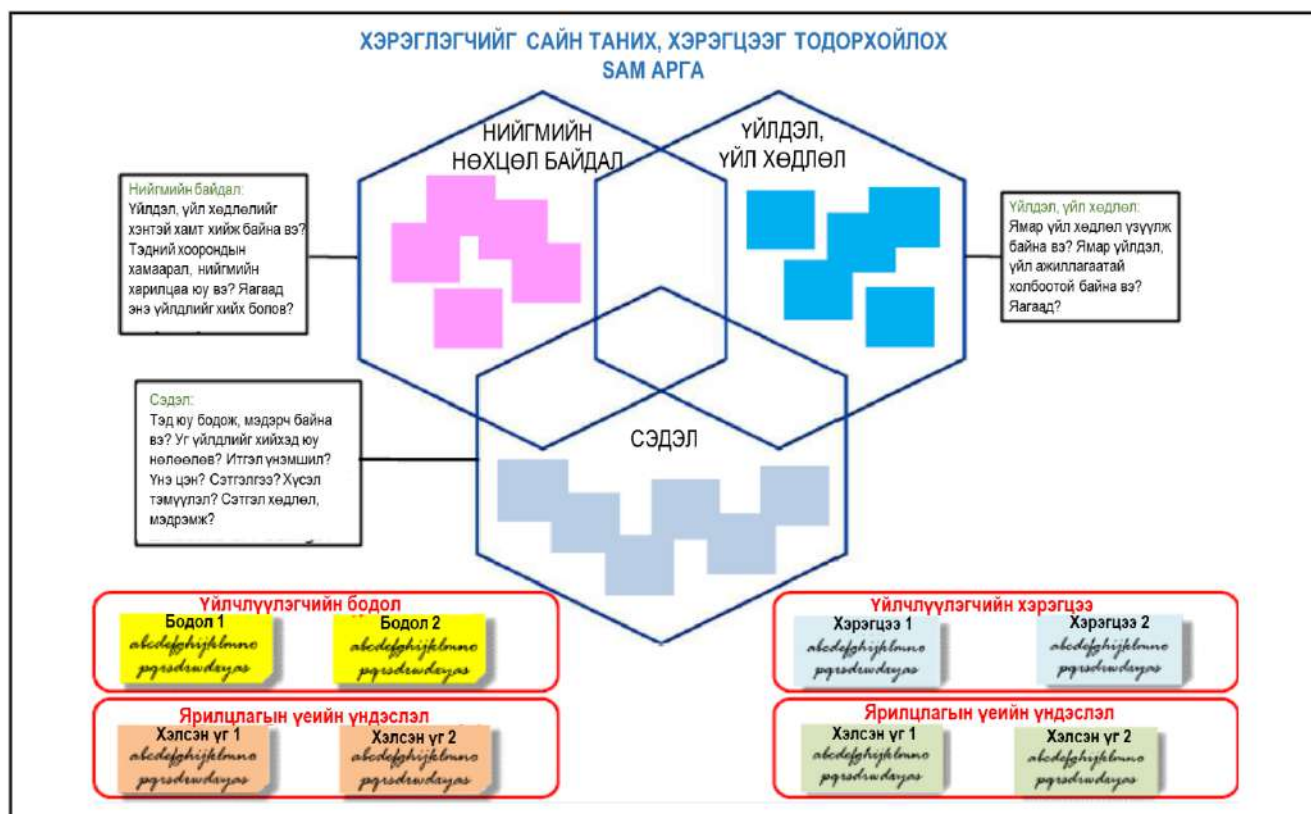
Хэрэглэгчийг ойлгоход баримтлах 5 зарчим

- Хэрэглэгчийг ойлгоно гэдэг нь хүний мөн чанарын тухай ойлголт юм. Хүний мөн чанар харьцангуй, хувьсаж өөрчлөгддөг ойлголт бөгөөд юу мэдэрч байна вэ, яагаад ингэж мэдэрч байна вэ? Гэдэгтэй холбоотой юм
- Хэрэглэгчийг ойлгоно гэдэг зүгээр ажиглах тухай биш ямар нэгэн үйл хөдлөлийн цаад далд өдөөгчийг олж илрүүлэх тухай юм
- Хэрэглэгчийг ойлгоно гэдэг нь цоо шинэ, өмнө тааралдаагүй ойлголтыг олж авахыг хэлдэг. Хүний туулсан амьдрал, үйлдэл дахин давтагдашгүй байдаг
- Хэрэглэгчийг ойлгоно гэдэг хуучин таамаглалыг чинь шинэ төсөөллөөр баяжуулахыг хэлдэг
- Хэрэглэгчийг ойлгоно гэдэг бүтээлч сэтгэлгээг өдөөгч суурь болж өгдөг. Шинэ зүйлийг мэдрэн уулга алдах мөч тань таны бүтээлч шинэчлэл хийх хүсэл тэмүүллийг өдөөж байдаг

Хэрэглэгчийг хэрхэн ойлгох вэ гэвэл **Тал бүр тийш хар, Харилцан хамаарлыг таньж мэд, “Яагаад” гэсэн асуултын мөн чанарыг хай** гэж товчхоноор зөвлөдөг.

Холбоо, харилцааг тань: Харилцаа: Зөрчилтэй болон эсрэг байр суурь г.м Үйл явдал: Амжилт, алдаа; Сайн, муу г.м Шалтгаан, үр дагавар: А-с Б үүднэ; Бага байсан ч хэрэгтэй Дутуу байдал: Нийцэхгүй байх; сэтгэлээр унах; Хоцрох Хугацаа: Төлөвлөгөөний дагуу, эсвэл хоцрох Үр дүн: Төлөвлөсөн; Тооцоолоогүй Хурд: Явцыг хурдасгах, удаашруулах	Үргэлж эрэл хайгуул хий (илэрхий байсан ч): Түүх, үйл явдал, туршлага, үйл хөдлөл, зорилго, хүсэл тэмүүлэл, сорилт, сэтгэл гутрал, зөрчил, хүндрэл г.м Яагаад гэдгийг мэд, гүнзгий танин мэдэх асуултууд асуу: Багаараа нээлттэй хэлэлцүүлэг зохиох; нэгийгээ ярилцлага өгөгч болгоод “Яагаад?” гэсэн асуултаар булах, бодол санааг зураглах болон наалддаг цаас ашиглан тэмдэглэх, бүлэглэх г.м	Нийтлэг загварыг тодорхойл: Дахин дахин давтагдаж буй зүйлс; төстэй нөхцөл байдлууд; нийтлэг туршлагууд; үйл явдлын дараалал; туршлагын гүнзгий байдал г.м Үйлдэл, үйл хөдлөлийг ойлго: Нийгмийн нөхцөл байдлыг төсөөлөх; Идэвхижүүлэгч хүчин зүйлийг мэдрэх; сэтгэл хөдлөлийг мэдрэх, харилцааны төрлийг таних
--	---	---

Хэрэглэгчийг танихад ашигладаг арга хэрэгсэл: (SAM-Бодол-Мэдрэмж-Үйлдэл арга)



Хэрэглэгчээ ойлгосны дараа хэрэглэгчийн хэрэгцээг тодорхойлох ажиллагаа эхлэнэ.

Хэрэгцээ гэдэг нь тухайн нөхцөл байдал дунд зорилтот хэрэглэгчдэд маань дутагдаж буй зүйл юм. Хэрэгцээг нэр үгээр бус үйл үгээр илэрхийлнэ. Хэрэгцээ нь тодорхой эсвэл ил харагдахгүй байгаа гэсэн 2 төрөлтэй байх бөгөөд Хэрэгцээг тодорхойлох гэдэг нь хэрэглэгчийн ил харагдахгүй байгаа, хангагдаагүй хэрэгцээг тодруулах явц юм. Хэрэглэгч

өөрөө ч тэрхүү хэрэгцээгээ таньж мэдээгүй, илэрхийлж чадахгүй байж болдог. Тэдгээрийг нь илрүүлж гаргаж ирнэ гэдэг хэцүү ч инновацилаг тэмүүллийн чухал эх үүсвэр болдог юм. Тэдгээрийг өмнө дурдсан SAM болон SPICE аргаар тодорхойлно.

S	НИЙГЭМ (Social): Эргэн тойрны хүмүүстэйгээ харилцах харилцаанаас энэ хүнд юу хэрэгтэй байна вэ? (итгэл, сайн хуулийн зөвлөх, авхаалжтай үйлчилгээний ажилтан г.м)
P	БИЕ, ФИЗИОЛОГИ (Physical): Нарийн мэргэжлийн болон анхан шатны түвшинд энэ хүнд юу хэрэгтэй байна вэ? (хариуцлагатай үйлчилгээ, дэмжлэг үзүүлдэг орчин, аятай таатай нөхцөл г.м)
I	ЯЛГАРАХ ОНЦЛОГ (Identity): Өөрийгөө тодорхойлоход энэ хүнд юу хэрэгтэй байна вэ? (идэвхитэй оролцогч байх, бусдын төлөө гэсэн сэтгэлтэй байх г.м)
C	ХОЛБОО, ХАРИЛЦАА (Communication): Энэ хүнд ямар мэдээлэл хэрэгтэй байна вэ? (энгийн ойлгомжтой тайлбар, баталгаатай мэдээлэлд нэвтрэх боломж, хариуцлагатай эргэх холбооны суваг г.м)
E	СЭТГЭЛ ХӨДЛӨЛ (Emotion): Энэ хүнд сэтгэл санаа, сэтгэлзүйн хувьд юу хэрэгтэй байна вэ? (үндэсний бахархлын мэдрэмж, шудрага тэгш байдлын мэдрэмж г.м)



Хэрэглэгчийн хэрэгцээ тодорхойлсон жишээ

Би алдсан цаг хугацаагаа эргэж олж аваад, утга учиртай зарцуулахыг хүсч байна.

Би үр хүүхдүүдийнхээ болон бусад хүмүүсийн даган дууриадаг хүн нь болмоор байна

Хүмүүс өөрийн амьдарч, ажиллаж буй бүлгийнхээ нэг хэсэг гэдгийг мэдрэх хүсэлтэй байдаг

Байгууллагад оруулж буй хувь нэмрийг минь үнэлээсэй гэж боддог

Өөртөө эргэлздэг байдлаа даван гарахын тулд улам шаргуу суралцах болно

Бүхнийг мэддэг мэдрэмж авахын тулд мэдэхгүйгээ зүйлсээ судладаг

Амралтын өдрүүдээр хайртай гэр бүлийнхэнтэйгээ хамт баймаар байна

Ярилцлага өгч буй хүн өөрийнхөө хэрэгцээг тодорхойлсон өгүүлбэрүүдийн жишээ

Хэрэглэгчийг ойлгох, хэрэгцээг тодорхойлох явцын баримтжуулалт

Энэхүү явцыг баримтжуулж үлдэх нь маш чухал. Хэрэгцээг үйл үгээр, тухайлбал ямар нэгэн үйл ажиллагаа, хүсэл эрмэлзэл хэлбэрээр илэрхийлэн бичих бөгөөд нэр үг буюу шийдэл хэлбэрээр бичих нь зохимжгүй байдаг. Нэгэн жишээг дор үзүүлэв.

ЧАДВАР #3

Багш, оюутны харилцаа эерэг байх үед оюутнууд багшийгаа сайн сургагч, дадлагажуулагчийн дэг жаягтай байхыг хүсдэг

Өгүүлэмж:

Багш нар сурагчдынхаа мэдлэг, ур чадварыг нэмэгдүүлэх, ялангуяа ажлын байран дээр гараад ажил гүйцэтгэх хандлага, суралцах чадвартай болгоход анхааран ажилладаг. Хичээлийн цагийг тодорхой стандарттай тогтоодог нь сургалтын хөтөлбөрөөр олгохыг зорьж буй бие даан суралцах ур чадварыг олгох, үнэлэх хэмжүүр болдог.

Хэрэгцээ:

Оюутнууд багшаасаа үлгэр авах хүсэлтэй байдаг учраас хүндэлдэг

Хэлсэн үг: “Бидэнд асуулт асуух хэрэгцээ гараад өрөөнд нь очиход багш нар байнга байхгүй байдаг. Үүнээс болоод хичээлээ ойлгох боломж маань хойшлоод, хойшлоод л байдаг”

Төсөөллийн хэрэглэгчийг бий болгох

Зорилтот хэрэглэгчийнхээ нийтлэг шинж дээр үндэслэн хувь хүн байдлаар илэрхийлж, дуу хоолой, зан аашийг нь тодорхойлон бодит хүн шиг болгохыг Төсөөллийн хэрэглэгч бий болгох гэдэг. Сайн үүсгэсэн төсөөллийн хэрэглэгч бол оноосон нэртэй, үйл хөдлөлийн онцлог, урам зориг авдаг зүйлс, зорилго, ур чадвар, хандлага, ямар сорилт тулгараад буй зэрэг нь тодорхой болсон байдаг. Ийнхүү загвар хэрэглэгчийг тодорхойлох нь хэрэглэгчээ ойлгох, шийдлээ сайжруулахад дэм болно. Тухайн загвар хэрэглэгчдээ түүх үүсгэж өгвөл дүр төрх нь улам тодорч, зан төлөв, үйл хөдлөлийг нь тодорхой ойлгоход хэрэгтэй байдаг.

Төсөөллийн хэрэглэгчийн дараах алхмаар бий болгоно.

АЛХАМ 1	Ярилцлагын үр дүнд тодорхой болсон хэрэглэгчийн тухай ойлголт, хэрэгцээ шаардлага, мөн цуглуулсан бусад мэдээллийн бүлэг тус бүрийг нягтлан үзэх
АЛХАМ 2	Үйл хөдлөлийн загвар, зорилго, урам зориг авдаг зүйлс, тулгарч буй сорилт, хүндрэлтэй асуудлууд, хэрэгцээ шаардлага г.м харилцан уялдаатай мэдээллүүдэд үндэслэн найруулга хийх
АЛХАМ 3	Оноосон нэр г.м бодит хүн мэт сэтгэгдэл төрүүлэх зүйлсийг зохиомлоор нэмэх
АЛХАМ 4	Тухайн төсөөллийн хүнийхээ амьдралын хэв маяг, сонирхол, хийдэг ажил, дуртай зүйлс, нийгмийн орчин нөхцөл гэх мэтийг тодорхойлсон түүх зохиох

Ингэхдээ дараах зураглалыг ашиглана

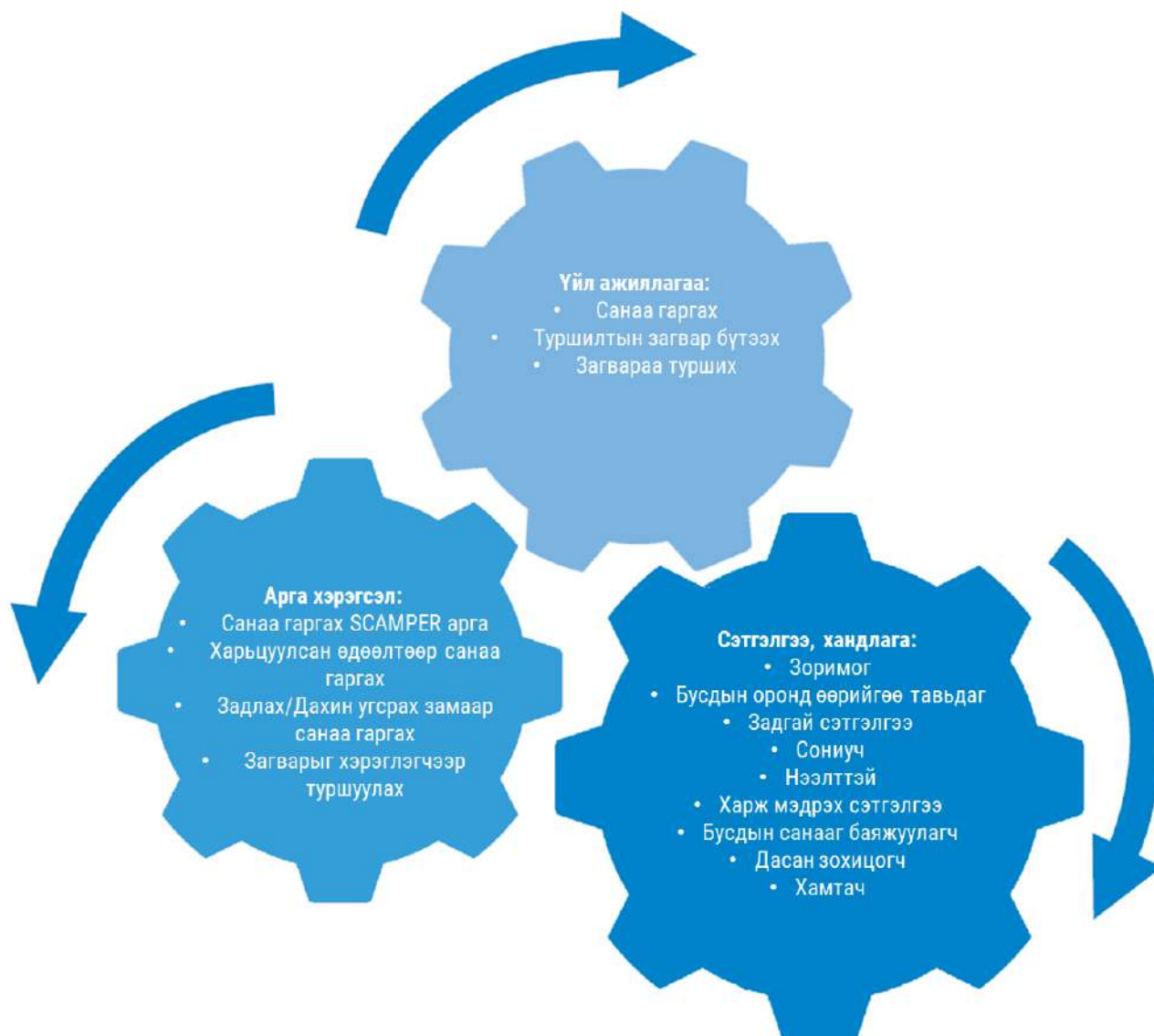
ТӨСӨӨЛЛИЙН ХЭРЭГЛЭГЧИЙН ДҮР		Төсөөллийн хэрэглэгчийн нэр: ДАМБА	
Хүн ам зүйн байдал: Нас: 34 Хүйс: Эр Хаяг: Сүхбаатар аймаг, Баруун-Урт сум Гэр бүл: Эхнэр, 2 хүүтэй Боловсрол: Дээд (Инженер) Ажил: Тохжилт үйлчилгээний инженер	Зорилго:	Далд хэрэгцээ, шаардлага	
	Урам зориг авдаг зүйлс	Хэрэгцээ шаардлагын төрлүүд	
Хобби, дуртай, дургүй зүйлс	Хүндрэл, бэрхшээл:		
Нийгмийн болон гэр бүлийн хэв маяг	Зан үйл		

ГУРАВДУГААР ШАТ. ТУРШИЛТ

Энэхүү шат нь санаа гаргах хэрэгслүүдийг (ideation tools) ашиглан чөлөөтэй санал бодлоо солилцох (brainstorming) замаар маш олон хувилбарт санаануудыг гаргах, тэдгээр санаануудаар бодит загвар үүсгэн, зорилтот хэрэглэгчдэд хэрэглүүлж турших үйл явц юм.

Зорилго

- Хэрэглэгчийн далд хэрэгцээний төрөл, хэмжээг тодорхойлох чөлөөт хэлэлцүүлэг явуулах
- Санаануудыг биет, харагдахуйц загвар болгон зорилтот хэрэглэгчийн хэрэгцээнд нийцэх эсэхийг шалгах



Арга, хэрэгслүүд



SCAMPER аргаар санаа гаргах: Өөр өнцгөөс харж шинэ санаа гаргах арга хэрэгсэл

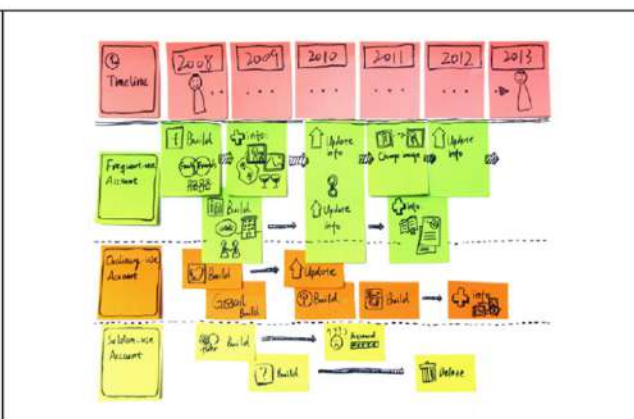


Сонгосон загвартай төстэй нөхцөл үүсгэх

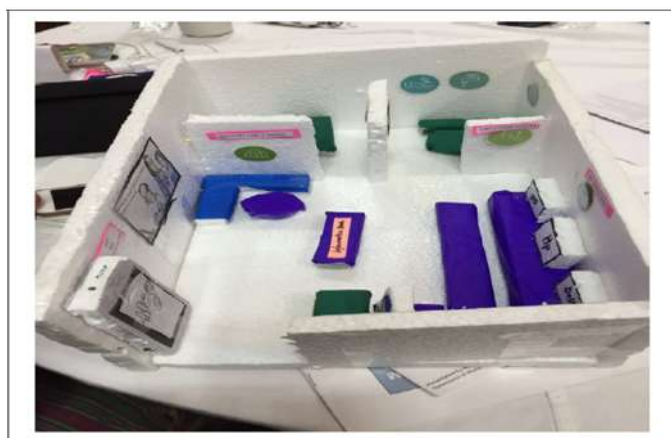
Харьцуулсан өдөөлтөөр санаа гаргах: Огт холбоогүй өөр салбар, зүйлсээс шинэ санаа гаргах



Задлах/Дахин угсрах аргаар санаа гаргах



Загварыг хэрэглэгчээр туршуулах: Туршилтын загвараа хэрэглэгчид ашиглуулж, хэрэглээ, хялбар байдлыг сайжруулах



Туршилтын загвар хийх

Санаа гаргах Scamper арга: Энэхүү арга нь тодорхой нэг асуудлыг өөр өөр өнцгөөс харж санаа гаргах боломж олгогдог бүтээлч арга юм.

S	ОРЛУУЛАХ (Substitute): Юуг орлуулж болохоор байна вэ? Хэнийг? Байршлыг? Дэд хэсэг, материалыг орлуулж болох уу? г.м-р хайна
C	НИЙЛҮҮЛЭХ (Combine): Юутай нэгтгэж, нийлүүлж болох вэ? Зориулалт буюу үүргээр нь, эсвэл хэсгүүдээр нь нэгтгэж болох уу? Өөр нэмэх зүйл байна уу? Г.м
A	ТААРУУЛАХ (Adapt): Юуг өөрчилөх хэрэгтэй байна вэ? Юутай адилхан байна вэ? Юуг санагдуулж байна вэ? Юуг дуурайгаж болох вэ? г.м
M	ӨӨРЧЛӨХ (Modify, Magnify & Minify): Томруулж, жижигрүүлж г.м-р хэрхэн өөрчилж болохоор байна вэ? Хэрхэн өнгө, үнэр, амт, дуу, хурд г.м-г нь өөрлөх вэ?
P	ЗОРИУЛАЛТЫГ ӨӨРЧЛӨХ (Put to other use): Өөрөөр ашиглаж болох уу? Үүрэг, зорилго, нөхцөл байдлыг нь өөрчилвөл юу болох вэ? г.м-р хайна
E	ХАСАХ (Eliminate): Аль хэсэг нь байхгүй байхад ажиллаж болохоор байна вэ? Энэгүйгээр юу хийж болох вэ?
R	УХРААХ, ДАХИН ХИЙХ (Reverse & Rearrange): Хэрэв араас нь урагшаа, дороос нь дээшээ, дотроос нь гадагшаа г.м-р үйлдлийг өөрчилвөл юу болох вэ?

Санаа гаргах 7 дүрэм байдаг. Үүнд:

1. Сэдэвтээ төвлөрөх
2. Олон санаа гаргахын төлөө ажиллах
3. Гарч буй санаануудыг харагдахуйц байлгах
4. Харилцан ярилцах нэг удаагийн боломж гаргах (one conversation at a time)
5. Боломжгүй санаануудыг дэмжих
6. Шүүмжлэхгүй байх
7. Бусдын санааг сайжруулах

Маш олон санаа гаргах хэрэгтэй үед Scamper аргыг хэрэглэвэл зүгээр. Scamper-р санаа гаргах дараах алхмууд байна. Үүнд:

АЛХАМ 1	Баг бүрт өөр өөр асуудал (objects) өгнө
АЛХАМ 2	Scamper-н загвар ашиглан аль болох олон санаа гаргана. Ямар нэгэн дараалал мөрдөхгүй
АЛХАМ 3	Багийн гишүүн тус бүрт наалддаг хуудсууд байх бөгөөд нэг хуудас дээр нэг санаа бичин, загварын холбогдох нүдэнд наана
АЛХАМ 4	Өгөгдсөн цагт аль баг хамгийн олон санаа гаргаснаараа өрсөлдөнө
АЛХАМ 5	10 минутанд 10 хүн 50 санаа гаргадаг
АЛХАМ 6	Санаануудыг ижил төстэй байдлаар нь ангилан төрөлжүүлж бүлэглэнэ

Scamper-р санаа гаргасан жишээнүүд

SCAMPER аргаар ажиллах хуудас		
S	Орлуулах	Юуг эсвэл хэнийг орлуулах? Юугаар эсвэл хэнээр орлуулах?
C	Нийлүүлэх	Юуг нэгтгэж, эсвэл хамтад нь хэрэглэж болох вэ?
A	Тааруулах	Шийдэл болгохын тулд юунд тааруулах вэ?
M	Өөрчлөх	Ямар нэгэн байдлаар өөрчлөх боломжтой зүйлс байна уу?
P	Зориулалтыг өөрчлөх	Өөр ямар зориулалтаар ашиглаж болох вэ?
E	Хасах	Юуг нь хасч болох вэ?
R	Ухраах	Дахин хийж, өөрчилж болох зүйлс нь аль вэ?



Санаа гаргахад POEMS аргыг мөн ашиглаж болно

Харьцуулсан өдөөлтөөр санаа гаргах (Ideation by Analogous Inspiration)

Байгууллага эсвэл салбарын түвшинд шинэлэг санаа гаргахад энэхүү арга өгөөжтэй. Тухайн нэг асуудлыг өөр өнцгөөс харсан олон санаа гаргахад тусладаг арга юм.

Харьцуулсан өдөөлтөөр санаа гаргах алхмууд

АЛХАМ 1	Өөр байгууллага, салбарын тухай бодит жишээ болон хэрэглэгчийн далд хэрэгцээг үндэслэн багийн гишүүн бүр шинэлэг санаа гаргахаар өрсөлдөнө
АЛХАМ 2	Том цагаан цаас бэлтгэн хананд хадсан байна. Мөн бодит жишээг харагдахуйцаар байрлуулсан байна
АЛХАМ 3	Багийн гишүүн бүр хэрэглэгчийн хэрэгцээ шаардлага бүрт тохируулан өгөгдсөн жишээнээс авч болох сайн туршлагуудыг наалддаг цаасан дээр бичнэ
АЛХАМ 4	Нэг санааг нэг цаасан дээр бичих бөгөөд гишүүн бүр өөрийн санааг ханан дээрх цагаан цаасан дээр наана
АЛХАМ 5	Аль болох олон санаа гаргахын төлөө ажиллана
АЛХАМ 6	Төгсгөлд нь санаануудыг ижил төстэй байдлаар нь ангилан төрөлжүүлж бүлэглэнэ

Харьцуулсан өдөөлттэй санаа гаргалтын жишээнүүд



Сонгосон загвартай төстэй нөхцөл үүсгэх

ХАРЬЦУУЛСАН ӨДӨӨЛТӨӨР САНАА ГАРГАХ



Тодорхойлолт: АНУ-ын интернэтэд суурилсан бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ санал болгогч Үндэстэн дамнасан технологийн компани юм. Онлайн сурталчилгаа, хайлт, үүлэн тооцоолол, программ хангамж, тоног төхөөрөмжид сайн

Гол санаанууд:



Apple:

Тодорхойлолт: АНУ-ын цахилгаан бараа, компьютер, программ хангамж, тэдгээрт суурилсан үйлчилгээнүүдийн дизайны гаргаж, хөгжүүлж, санал болгодог технологийн компани

Гол санаанууд:

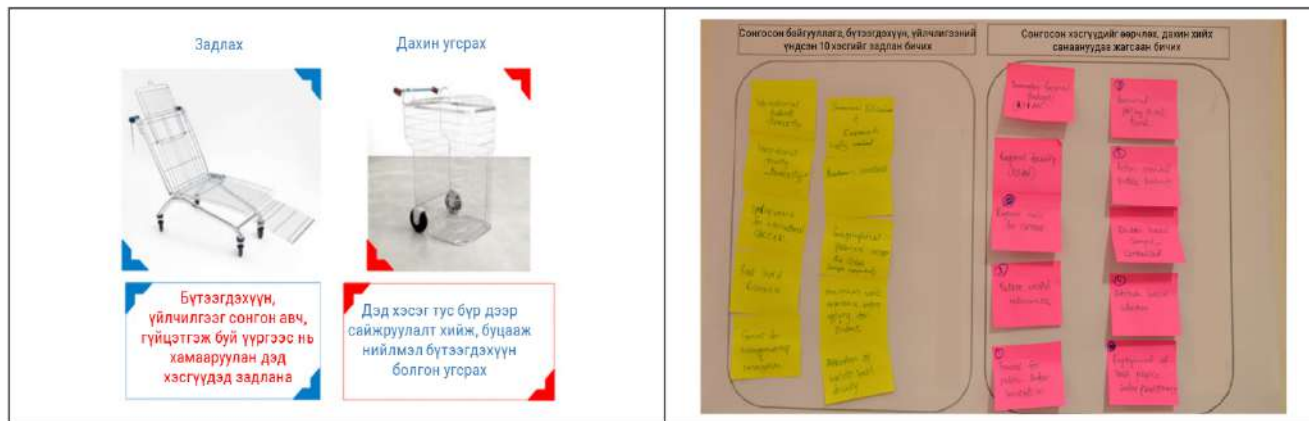


ХАРЬЦУУЛСАН ӨДӨӨЛТӨӨР САНАА ГАРГАХ

Задлах ба Дахин угсрах замаар санаа гаргах арга

Байгууллагын үзүүлж буй бүх төрлийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг эхлээд шаардлагатай хэсгүүд, гол бүрэлдэхүүн, элементүүд гэх мэтээр задлаад, дараа нь буцааж шинэ онцлог, бүтэцтэйгээр дахин бүтээх үйл явцыг Задлах ба Дахин угсрах замаар санаа гаргах арга гэдэг.

Энэхүү аргаар санаа гаргах алхмууд:



ХАРЬЦУУЛСАН ӨДӨӨЛТӨӨР САНАА ГАРГАХ ЖИШЭЭ

ЗАДЛАХ/ДАХИН УГСРАХ БАГИЙН ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ

Тулгамдсан асуудалдаа зориулан санаа гаргах

Санаа гаргах, чөлөөт хэлэлцүүлэг өрнүүлэх арга хэрэгслүүдтэй бүхэлд нь танилцлаа. Одоо тулгамдсан асуудалдаа зориулан дээрх арга хэрэгслүүдийг хэрхэн үр дүнтэй ашиглахыг үзье. Дараах алхмаар ажиллана.

- Зорилтот хэрэглэгчийнхээ дүр төрх, хангагдаагүй хэрэгцээ шаардлагыг тодорхой болгосон байх
- Хэрэглэгчийнхээ хангагдаагүй хэрэгцээг "Бид хэрхэн (хийх) вэ?" гэсэн асуулт болгон, том цаасны голд бичиж бүх оролцогчдод харагдахуйц байрлуулна. Тухайлбал "Бид хэрхэн төрийн албан хаагчийн сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох вэ?"
- Хэрэглэгчийн хэрэгцээ шаардлагын талаар байж болох олон тооны, олон төрлийн санаанууд үүсгэх
- Нэг санааг нэг цаасан дээр тэмдэглэх. Тэр санаагаа бусадтай хуваалцсаны (давтахгүйгээр) дараа дахин санаа гаргах явцаа үргэлжлүүлэх. Аль болох олон санаа гаргах (3+3+4 аргыг ашиглах)
- SCAMPER, POEMS, WHAT IF болон бусад аргуудыг ашиглан бүтээлч, шинэлэг санаа гаргах боломжийг дэмжих
- Нэг санааг сонгон илүү нарийвчилж чөлөөт хэлэлцүүлэг хийх
- Цугласан бүх санааг төрөлжүүлж бүлэглэх

Дээрх үйл ажиллагаануудыг үндсэн 4 алхам болгон хувааж болно.

1. ХАМГИЙН БОДИТ ДҮРИЙГ СОНГОН АВЧ, ТЭДНИЙ ХАНГАГДААГҮЙ ХЭРЭГЦЭЭГ ТОДОРХОЙЛОХ

- Хамгийн тулгамдсан, шаардлагатай далд хэрэгцээг олж, багаараа хэлэлцэн өөрчлөхийг хамгийн их хүсч буй хэрэгцээг тодорхойлох

1-Р АЛХАМ

2. ХЭРЭГЦЭЭ ШААРДЛАГЫГ "БИД ХЭРХЭН... ӨӨРӨӨР БОДОЖ, ШИЙДЭХ БОЛОМЖТОЙ ВЭ?" ГЭСЭН АСУУЛТААР ТОМЪЁОЛОХ

- Хангагдаагүй хэрэгцээг нөөц боломж гэж харах
- Бүгдэд харагдахаар цаасны голд "Бид хэрхэн...(хийх)... вэ?" гэсэн асуултаа бичиж, тавих

2-Р АЛХАМ

3. ТӨРӨЛ БҮРИЙН САНАА ГАРГАХ ЧӨЛӨӨТ ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ ХИЙХ

- POEMS, SCAMPER, Хэрэв... (тэгвэл)... яах вэ?, Харьцуулсан өдөөлтийн аргаар шинэлэг, бүтээлч санаануудыг гаргах
- Нэг санааг нэг цаасан дээр бичиж, бусдадтайгаа хуваалцана

3-Р АЛХАМ

4. САНААНУУДАА БҮЛЭГЛЭЖ, ТӨРӨЛЖҮҮЛЭХ

- Санаануудаа бүлэглэж, зохион байгуулах. Ижил төстэй зорилготой санаануудыг нэг бүлэгт оруулах байдлаар бүлэглэнэ
- Бүлэг доторх санаануудыг хураангуйлж, нэгтгэсэн гарчиг өгнө

4-Р АЛХАМ

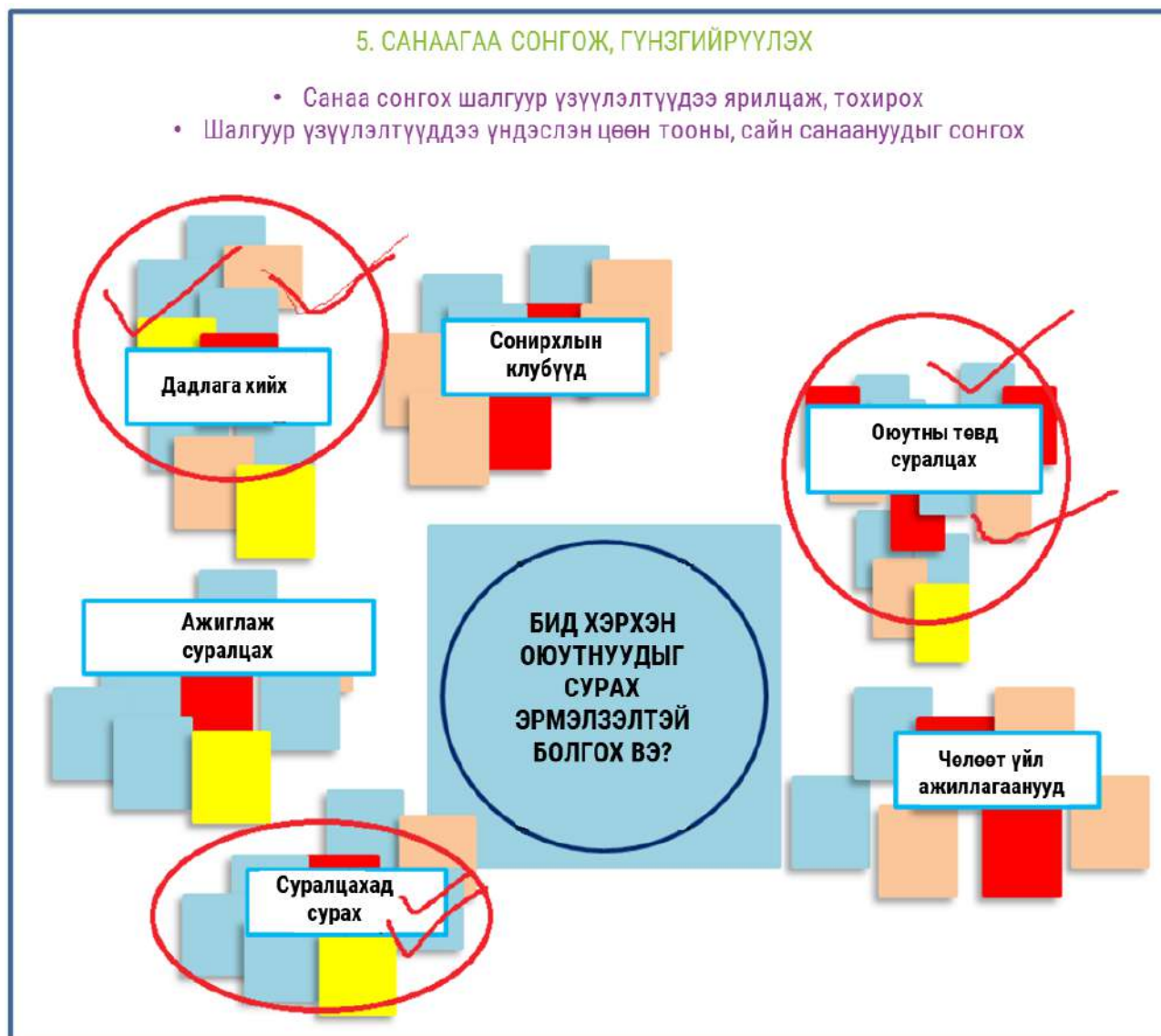
Санаануудаа бүлэглэсэн байдал

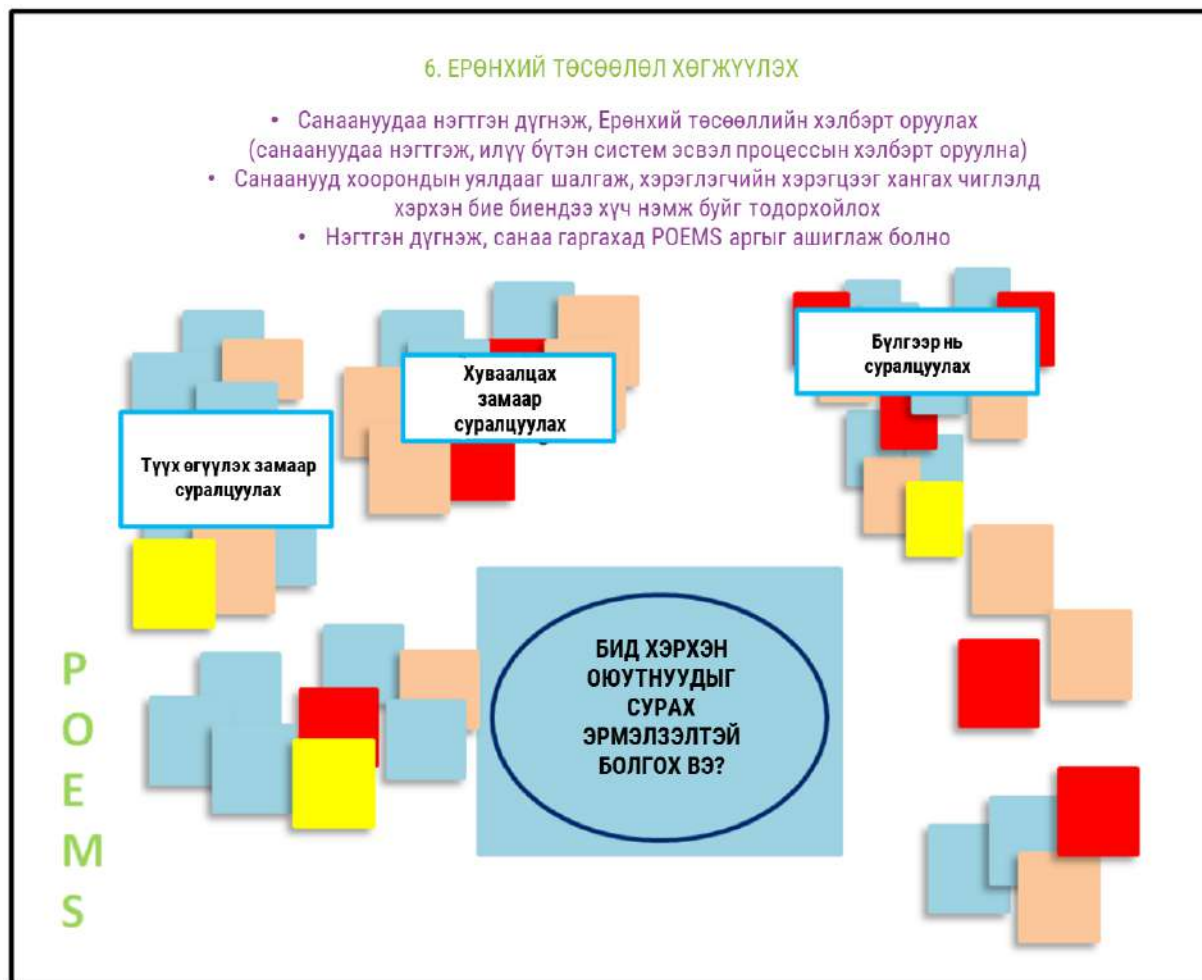


Санааг Ерөнхий төсөөлөл (concept) болгох нь

Ерөнхий төсөөлөл буюу Том санаа гэж юу вэ?

Ерөнхий төсөөлөл гэдэг нь Зорилтот хэрэглэгчийн далд хэрэгцээг хамгийн сайн тодорхойлж байгаа санаануудын утга төгөлдөр нэгдэл юм. Өөрөөр хэлвэл, зорилтот хэрэглэгч танайхаас яг юу хүсч байгаа вэ гэдгийг ойлгомжтойгоор томъёолсныг Ерөнхий төсөөлөл гэнэ гэж болох юм.





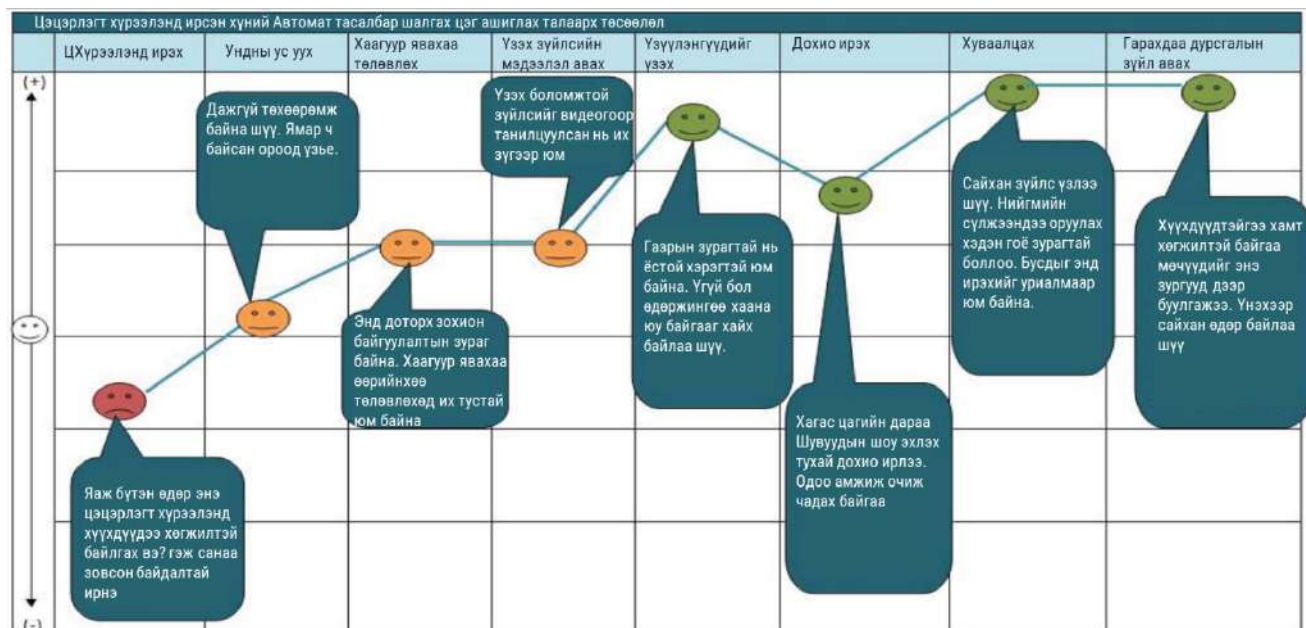
Хэрэглэгчээр сонжуулах шулуун (USER EXPERIENCE JOURNEY)

Хэрэглэгчээр сонжуулах шулуун гэдэг нь шийдлээ хэрэглэгчийн сэтгэлд хэр зэрэг нийцэж буйг шалгах үйл явц гэж ойлгож болно. Энэ нь хэрэглэгч дээр төвлөрч, гаргасан санаануудаас аль хэсэг нь таалагдах, таалагдахгүй байгаагаас хамааруулан түүний бүтээгдэхүүн үйлчилгээг хэрхэн сонгож байгаа, ямар зорилгоор яаж ашигладгийг мэдэж авах тухай юм. Өөрөөр хэлвэл, том санааныхаа задаргааг үүсгэх болон амьдрах чадварыг үнэлэх зорилгоор хэрэглэгчийн хүсэл тэмүүлэл, далд хэрэгцээ, сэтгэл хөдлөл ба харилцаа зэрэг үйл хөдлөлийг тодорхойлдог арга гэсэн үг.

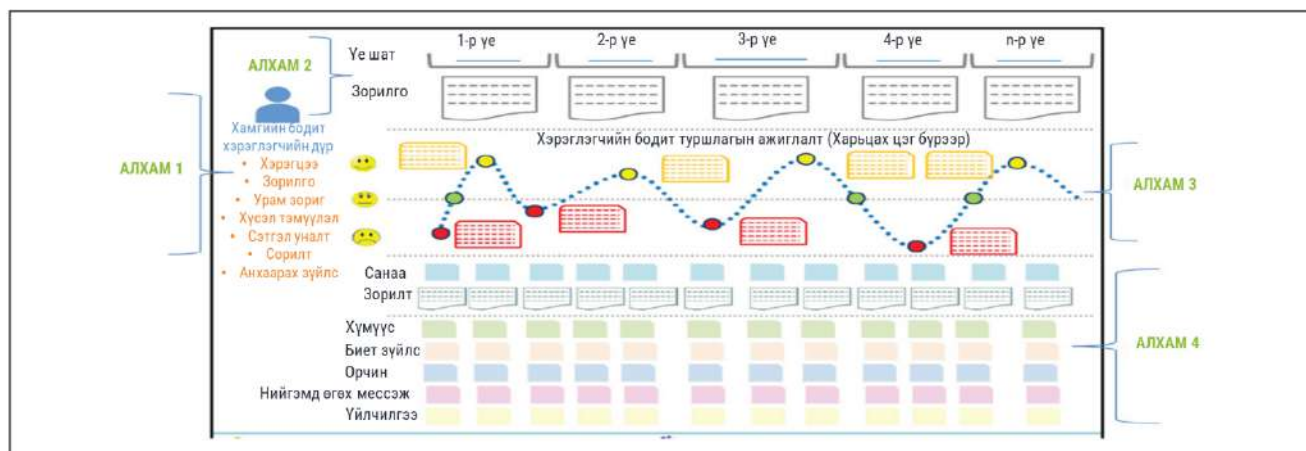
Хэрэглэгчээр сонжуулах алхмууд

АЛХАМ 1	Зорилтот хэрэглэгчээ бодитой мэт тодорхойлохоос эхлэнэ. Тухайн хэрэглэгчийнхээ зорилго, хүсэл тэмүүлэл, урам зориг авдаг зүйлс, тулгамдаж буй асуудал, хүндрэлүүд, үйл хөдлөл, хангагдаагүй хэрэгцээ зэргийг маш тодорхой гаргана.
АЛХАМ 2	Хэрэглэгчээр сонжуулах үе шат, алхмыг тодорхойлж, хугацааны шулуун дээр тэмдэглэх. Үг алхам бүрийн нөхцөл байдал, явц, сэтгэл хөдлөлийн талаар сайтар бодсон байх
АЛХАМ 3	Санаануудаа (Ерөнхий төсөөллөөсөө) Хэрэглэгчээр сонжуулах шулуунд тархаан байрлуулах, хэрэглэгчийн гол хүндрэл, бэрхшээл, хэрэгцээг тодорхойлох цэгүүдээ (Харьцах цэг) тодорхойлж, тэмдэглэх. Энэхүү алхмыг хэд хэд давтаж болно
АЛХАМ 4	POEMS аргаар санаануудаа гүнзгийрүүлнэ

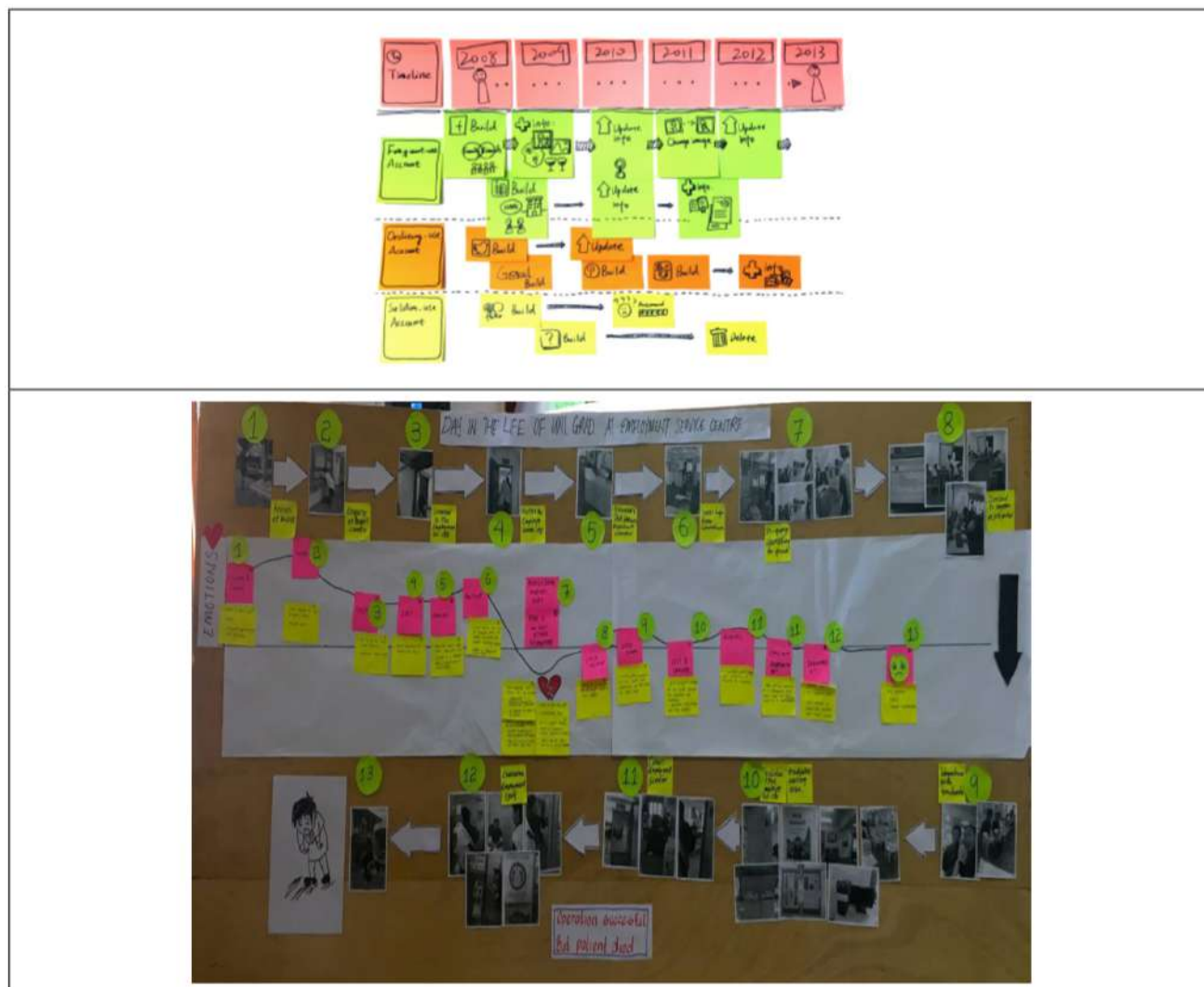
Цэцэрлэгт хүрээлэнд ирсэн хэрэглэгч дээр Хэрэглэгчээр сонжуулах шулуун хэрхэн байгуулсныг харъя.



Энэхүү төлөвлөгөөний дагуу бодит ажиглалт, хэрэглэгчийн сэтгэл хөдлөлүүдийг дараах байдлаар тэмдэглэн авна.



Үүгээр Хэрэглэгчээр сонжуулах үе дуусах бөгөөд бодит нэгэн жишээг дор үзүүлэв.



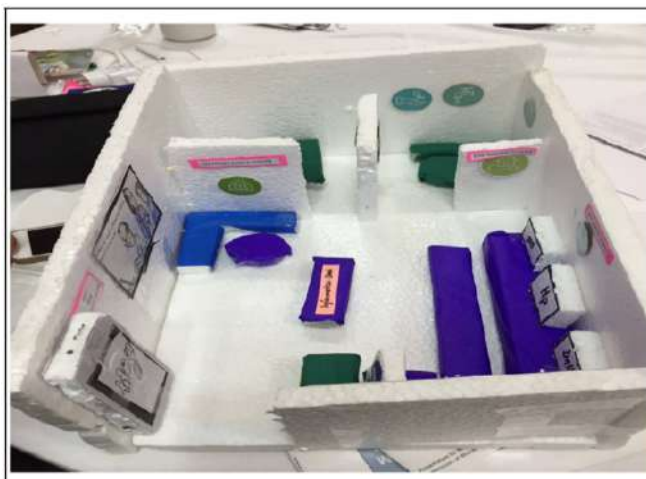
Загвар бэлтгэх

Санаанууд, Ерөнхий төсөөллөө бодитоор барьж үзэх эсвэл харах боломжтойгоор хувирган хэрэглэгчид үзүүлэх нь амаар болон бичгээр тодорхойлсноос илүүтэйгээр тухайн хэрэглэгчийн санааг бодитойгоор таних боломжийг бидэнд олгож, томоохон алдаа гаргахаас сэргийлдэг.

Дараах алхмаар загварыг бэлтгэнэ.

АЛХАМ 1	Хэрэглэгчээр сонжуулах шулууныг хянаж үзэх
АЛХАМ 2	Уг шулуун дээрх бүрдлүүдээс аль хэсэг нь гол чухал болох, бодит хэрэглэгчээр туршуулах талаар багаар ярилцан шийдэх
АЛХАМ 3	Бодит туршилтанд оруулахаар сонгосон бүрдэл тус бүрээр яаж загварчилж үзүүлэхээ тодорхойлох. Тухайлбал хэрэглэгчийн хариу үйлдлийг хармаар байвал багаараа дүрд хувирах, хэрэв логогоо шалгамаар байвал футболкан дээр хэвлэн харуулах гэх мэт.
АЛХАМ 4	Хэрэглэгчийн хариунд үндэслэн загвараа улам сайжруулах дээр ажиллана. Хийлээ, эвдэллээ, заслаа

Загвар гаргах үеийн бодит зургууд



АЖИЛ ХАЙЖ БУЙ ЗАЛУУЧУУДАД ЗОРИУЛСАН
ЛОУНЖ-н ЗАГВАР



ТОМ САНААГАА ТУРШИЛТЫН ЗАГВАР БОЛГОЖ БУЙ НЬ

ДӨРӨВДҮГЭЭР ШАТ. ХОЛБООТОЙ БАЙХ

Шийдлийн ерөнхий төсөөлөл, загварууд бэлэн болсны дараа тэдгээрийгээ бодит хэрэглэгчидтэй хуваалцаж, тэдний санал, хариу үйлдлийг нээлттэй хүлээн авч, аль санаа нь хэрэглэгчийн хэрэгцээ шаардлагад нийцэж буй, аль нь ямар шалтгаанаар нийцэхгүй байгааг ойлгох хэрэгтэй болно. Үүний үр дүнд шийдэл эцсийн байдлаар бэлэн болох юм.

Энэхүү үе шатын зорилго нь:

- Шийдэл болгосон загвар хэрэглэгчийн шаардлагад нийцэж байгаа эсэхийг тодорхойлох
- Бодож үзээгүй шинэ санааг олж авах, эсвэл хэрэггүй санааг хасах
- Гаргасан санаанууд дотор олж хараагүй үндэслэл байгаа эсэхийг тодорхойлох
- Алдаагаа бага зардлаар эрт илрүүлэх

Дараах үйл ажиллагаа, арга хэрэгсэл, сэтгэлгээг энэхүү үе шатанд ашиглана.



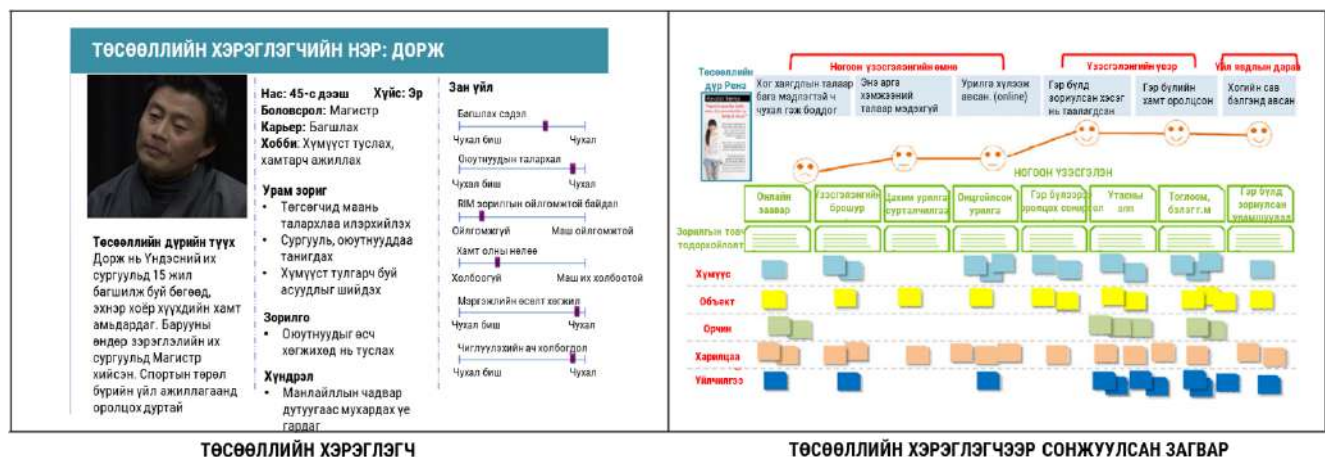
Арга хэрэгслүүд

Түүх өгүүлэх (story telling), хэрэглэгчидтэйгээ хамтран бүтээх (co-creation with users)

Түүх өгүүлэх арга

Энэхүү арга нь санаагаа бодит амьдрал дээр буулгаж харуулах хамгийн хүчтэй хэрэгсэл болдог. Өөрөөр хэлвэл туршилтын шатанд (Хэрэглэгчээр сонжуулах шулуун дээр тодорхойлсон) тодорхойлсон төсөөллийн хэрэглэгч дээрээ түүх бий болгож, өгүүлэх арга юм. Дараах байдлаар түүхийг өгүүлж болно.

- Зохиолын санаа: санаагаа зургаар дүрслэх
- Загварууд: санаагаа бодит байдлаар хийх
- Жүжиглэлт: санаагаа илүү ойлгуулах үүднээс жүжигчлэн үзүүлэх

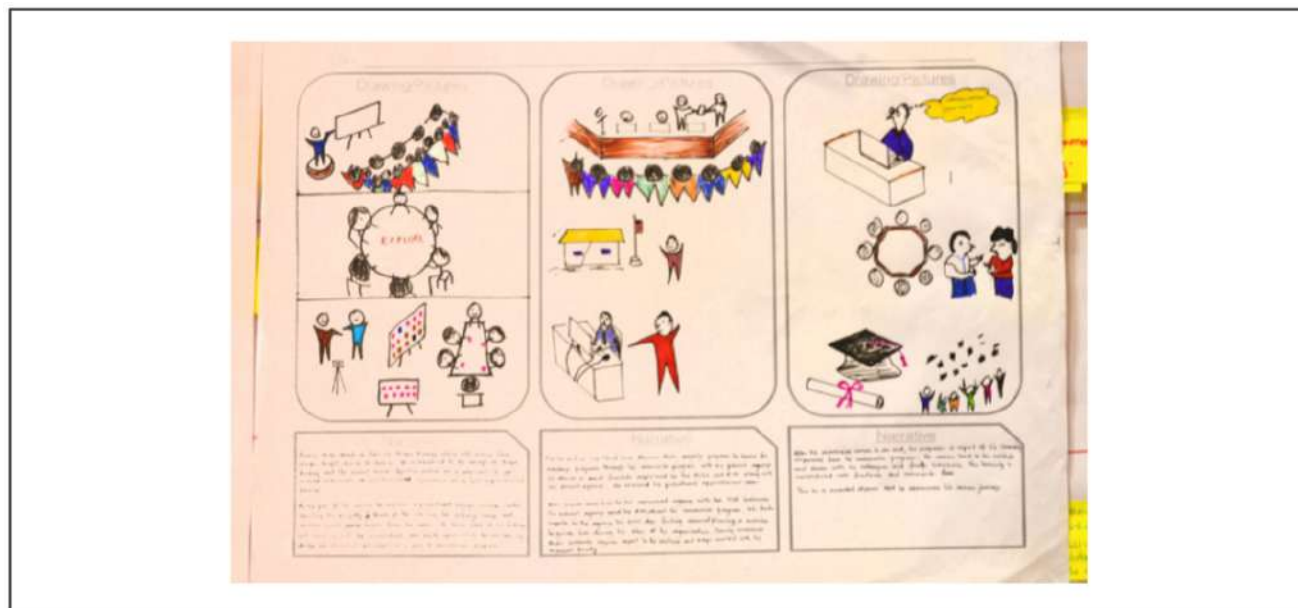


ТУРШИЛТЫН ЗАГВАР

Загвар болон Хэрэглэгчээр сонжуулах шулууны талаар өмнө дэлгэрэнгүй тайлбарласан тул Зохиолын хавтанг дор тайлбарлая.

Зохиолын хавтан:

Хэрэглэгчийн үйл хөдлөлийг зургаар дараалуулан харуулах (комик зохиол шиг) байдлаар хэрэглэгчид илүү ойлгомжтой харуулдаг бөгөөд төсөөллийн хүний онцлог, хэрэгцээ шаардлага, шийдэл, шийдлийн эцсийн үр дүнг агуулсан байдаг.



Төсөөллийн хэрэглэгчийнхээ түүхийг хэрхэн өгүүлэхээ доорхи загварын дагуу тодорхойлсны дараа зургаар илэрхийлвэл үр дүнтэй байдаг.



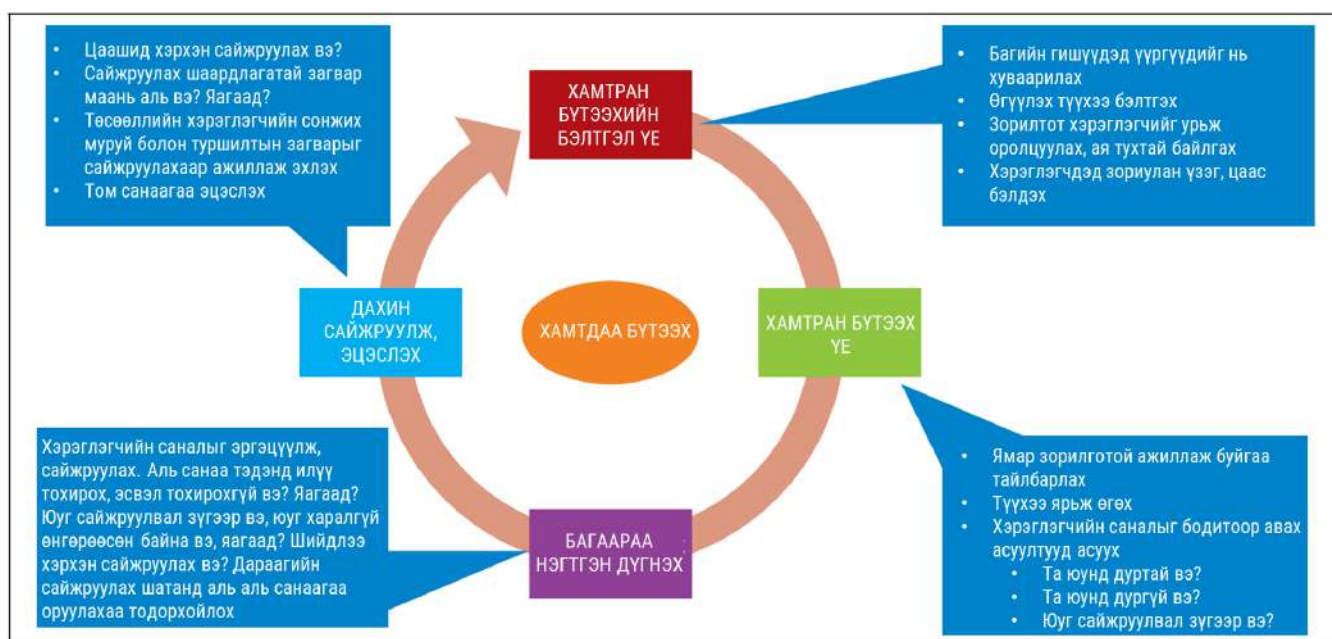
ЭХЛЭЛ	ӨРНӨЛ			ТӨГСГӨЛ
төсөөллийн дүр	тодорхойлох	асуудлууд	шийдлүүд	шийдвэр

Хамтран үүсгэх

Шийдлээ сайжруулах зорилгоор зорилтот хэрэглэгчидтэйгээ эрт харилцаа үүсгэж, тэдний хүсэл сонирхол, хэрэгцээ шаардлагыг илүү сайн ойлгоход энэхүү арга төвлөрдөг. Хамтран үүсгэх аргын зорилго нь:

- Санал болгож буй шийдэл дээрээ эртхэн саналыг нь тусгах
- Хэрэглэгчийн өөрийнх нь санаа, дүрслэлийг сонсох
- Санаагаа сайжруулах
- Шинэ бүтээлч боломжийг олж авах
- Хэрэглэгчийн шийдлийг хүлээн зөвшөөрөх түвшинг нэмэгдүүлэх

Өмнө дурдсан Түүхийн хавтан, жүжиглэлт, загвар гэсэн хэрэгслүүдийг ашигладаг бөгөөд дараах алхмуудаар гүйцэтгэнэ.



ТАВДУГААР ШАТ. САЙЖРУУЛАХ

Өмнөх шатуудад тодорхойлсон Том санаа, шийдлээ бодит үр дүн болгох ухаалаг Стратеги, Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг энэ шатанд боловсруулна. Мөн уг шийдлийг хэрэгжүүлэхэд ямар нөөц шаардагдах, хэрэглэгчийн эрэлт хэрэгцээг хамгийн сайн хангахын тулд одоогийн үйл ажиллагааны зохион байгуулалтыг яаж өөрчлөх зэрэг асуудлуудыг тодорхой болгоно.

Энэхүү шатанд дараах үйл ажиллагаа, арга хэрэгсэл, сэтгэлгээг ашиглана.



Арга, хэрэгсэл:

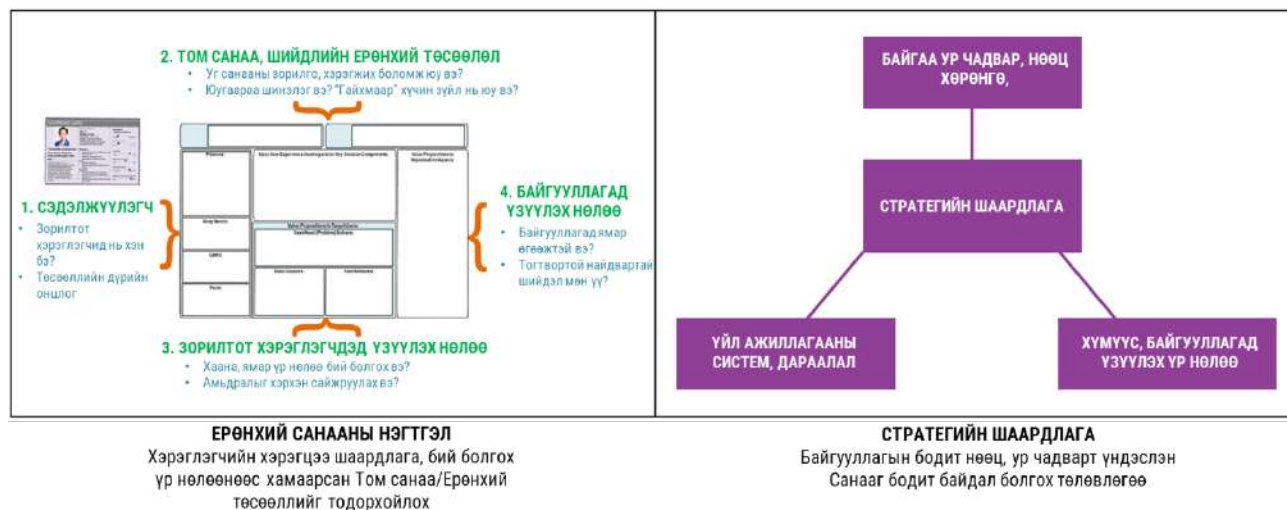
Энэ шатанд дараах арга хэрэгслүүдийг ашигладаг.

1. Ерөнхий санааны нэгтгэл
2. Стратегийн шаардлагууд
3. Сайжирсан үйл ажиллагааны зохион байгуулалт
4. Өөрчлөлтийн удирдлага
5. Хурдан үр дүн

Арга хэрэгсэл тус бүрээр дэлгэрэнгүй тайлбарлавал:

Ерөнхий санааны нэгтгэл

Энэ нь өмнөх шатуудад тодорхой болсон хэрэглэгчийн далд хэрэгцээ, хангагдаагүй хэрэгцээ, шийдлийн ерөнхий санаа гэх мэт ойлголтуудыг нэгтгэн дүгнэх явц бөгөөд тэдгээрийн хэрэглэгч, байгууллагад үзүүлэх нөлөөллийг (value proposition) тодорхойлох арга юм. Ерөнхий санааны нэгтгэлийг “11 нүд”-ний аргаар гүйцэтгэж болно. “11 нүдний арга” нь “талуудад өгч буй өгөөжийг харьцуулах (value proposition)” замаар одоогийн асуудлыг хэрхэн шийдэх “хэрэглэгч төвтэй, алхам алхмаар шийдэл боловсруулах” арга гэж үздэг.



Үүнийг дараах алхмаар гүйцэтгэнэ.

АЛХАМ 1	Үндсэн хэрэглэгчээ ойлгох (Төсөөллийн хэрэглэгчээр төлөөлүүлэн), далд хэрэгцээ, ашиг сонирхол, хүндрэл бэрхшээлийг нь нарийвчлан тодорхойлж, зүүн гар талд бичнэ
АЛХАМ 2	Дээд 2 нүдэнд тулгамдсан асуудал болон оршиж буй боломжид үндэслэн боловсруулсан шийдлээ бичнэ
АЛХАМ 3	Дараагийн нүднүүдэд Шийдлийн гол бүрэлдэхүүнүүд (шийдэл юунаас үүссэнээс эхлээд) болон Төсөөллийн хэрэглэгчийн сонжуулах шулууны мэдээллийг оруулна
АЛХАМ 4	Доод 3 нүдэнд 1) Хэрэглэгчид очих өгөөж, 2) Уг өгөөжийг үүсгэгч 3) Хүндрэлийг мартуулагч одоогийн зүйлсийг тодорхойлон бичнэ
АЛХАМ 5	Баруун гарын талын нүдэнд байгууллагад очих өгөөжийг бичнэ (энэхүү шийдэл тогтвортой, урт настай юу гэдгээс эхлээд)

Стратегийн шаардлагууд

Энэхүү хэрэгслийн гол зорилго нь шийдэл маань дараах 3 шалгуур хүчин зүйлээр үнэлэгдэж, хэрэгжих боломжтой эсэхэд хариу өгөх явдал юм. Үүнд:

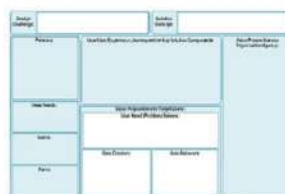
- Чадавхи ба Хөрөнгө/нөөц
- Үйл ажиллагааны зохион байгуулалт, ажилбарууд
- Хүний нөөц ба Үнэт зүйлс

Ерөнхий төсөөллөө нэгтгэн дүгнэсний дараа энэхүү хэрэгслийг ашиглах бөгөөд дараах алхмуудаар гүйцэтгэнэ.

АЛХАМ 1	Ерөнхий төсөөллийн нэгтгэлээс бүх санаа шийдлүүдээ авч, жагсаах
АЛХАМ 2	Шийдэл тус бүрт шаардагдах чадвар, нөөц хөрөнгийг тодорхойлох
АЛХАМ 3	Шаардагдах нөөцийг одоо байгаа нөөцтэй харьцуулан “Зөрүү”-г тодорхойлох
АЛХАМ 4	Зөрүүг үнэлсний дараа ямар чадварууд сайжрах ёстойг тодорхойлж, Стратегийг хөгжүүлнэ
АЛХАМ 5	Нэмэлт чадварыг олж авах, бий болгох зардлыг тооцно
АЛХАМ 6	Гадна эх үүсвэрээс ямар чадвар, нөөц шаардлагатай тодорхойлно (боломжит хамтын ажиллагаа)

ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ СИСТЕМИЙГ НЭГТГЭХ, ХӨГЖҮҮЛЭХ

- **НЭГТГЭХ:** ТОМ САНАА/ЕРӨНХИЙ ТӨСӨӨЛӨЛ МААНЬ БАЙГУУЛЛАГЫН ОДООГИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ СИСТЕМТЭЙ ХЭРХЭН НЭГТГЭГДЭХ ВЭ?
- **ХӨГЖҮҮЛЭХ БҮЮУ ӨӨРЧЛӨХ:** ТОМ САНАА/ЕРӨНХИЙ САНААГ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХТЭЙ ХОЛБООТОЙ ЯМАР ХҮНДРЭЛ ГАРАХ ВЭ? ТЭРИЙГ ХЭРХЭН ШИЙДЭХ ВЭ?



ТОМ САНАА / ЕРӨНХИЙ
ТӨСӨӨЛӨЛ

=



Стратегийн шаардлага тодорхойлсон нэгэн жишээг энд орууллаа.

Стратегийн шаардлага		Том санаа/Ерөнхий төсөөлөл (шийдэл)	
		Оюутнуудыг өөрийгөө дайчлахад сургах, өөрийнхөө давуу сул талыг нээхэд туслах, нийгмийн хариуцлагатай бүтээлч иргэн болгоход шаардлагатай чадваруудыг олгох Том санаа дэвшүүлсэн	
Том санааны гол шийдлүүд	Өөрийн бодит асуудлуудыг шийдэхэд суралцах хөтөлбөр	Оюутныг дэмжих хөтөлбөр	Нийгмийн бүлгүүдтэй хамтран ажиллах
Энэхүү шийдлийг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах ур чадвар	- Гарын авлага бэлтгэх - Онлайн сургалтын модуль - Суралцагчийн гүйцэтгэлийг үнэлэх мэргэжилтэн	- Бусдын оронд өөрийгөө тавих чадвар - Багш, сургагчдын олонлог - Бүртгэлтэй чиглүүлэгч ажилтан	- Харилцааны чадвар - Судлаач, асуудлыг шийдэгчид - Хөтөлбөр төслийг хөгжүүлэгчид
Үүнээс, ашиглахад бэлэн байгаа чадвар, хөрөнгө	- Хэвлэх, тоног төхөөрөмжүүд - Программ хангамж, IT шийдлүүд - Стандарт шалгалтын хэрэгсэл	- Чиглүүлэх төвүүд - Сургалтын хэрэгслүүд (wifi г.м) - Оюутны төв / киоскууд	- Их сургуулийн судлаачид - Орон нутгийн удирдлага дахь түншүүд
Чадварыг хөгжүүлэх стратеги (хэрэв хэрэгцээтэй бол)	- Удирдлагын ур чадвар - IT ур чадварын сургалт - Бодит нөхцлийг үнэлэх хэрэгсэл - Бүтээгдэхүүн хөгжүүлэх чадвар	- Чиглүүлэх сургалт - Сургагч багшийн сургалт - Дэд бүтэц	- Олон нийтэд чиглэсэн хөтөлбөрүүд - Дотоод хяналт
Хөгжүүлэх шаардлага, хөрөнгө	- Дунд зэрэг – Ур чадварын сургалт - Дээд зэрэг – Бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт	- Дунд зэрэг – Сургалт - Дээд зэрэг – Дэд бүтэц, хэрэгсэл	- Дунд зэрэг – Санал - Дунд зэрэг – Хяналт
Шаардлагатай бусад нөөц (Боломжит хамтын ажиллагаа)	- Салбаруудтай хамтын ажиллагаа - Гадаад холбоо	Гадаад санхүүжилт	Гадаад санхүүжилт

Сайжирсан үйл ажиллагаа

Энэхүү хэрэгслийн гол зорилго нь байгууллагын одоогийн үйл ажиллагаанд “Шийдлийн ерөнхий төсөөлөл” дэх бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг нэгтгэж, уусгаж өгөх зорилготой буюу одоогийн үйл ажиллагааг сайжруулах, ухаалаг ажиллах боломжийг олгодог давуу талтай юм.

Үйл ажиллагааг сайжруулах алхмууд

АЛХАМ 1	Хайх үе шатанд одоогийн үйл ажиллагааг судлаж хөгжүүлсэн үйл ажиллагааны зохион байгуулалтыг ашиглах
АЛХАМ 2	Том санаа, ерөнхий төсөөлөлдөө үндэслэн одоогийн Эрхэм зорилго, Алсын хараа, зорилтууд өөрчлөгдөх эсэхийг үнэлэх
АЛХАМ 3	Дээрхтэй холбоотойгоор гол стратегиудад ямар өөрчлөлт орохыг үнэлэх
АЛХАМ 4	Сайжруулах шаардлагатай үйл ажиллагаануудыг тодорхойлох
АЛХАМ 5	Хэрэглэгчид шийдлээ илүү үр дүнтэй хүргэх үүднээс үйл ажиллагааг бүхэлд нь оновчтой болгох хувилбар гаргах. Үйл ажиллагаа гэдэг нь ажлын дараалал, дүрэм журам, харилцааны загварууд, зөвшөөрөл өгөх эрх мэдлийн хэмжээ г.м зүйлс багтана.
АЛХАМ 6	Нэг гол шийдлийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг нарийвчлан тодорхойлох
АЛХАМ 7	Дээрх шийдлийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай бүх үйл ажиллагаануудыг жагсаан бичих
АЛХАМ 8	Одоогийн үйл ажиллагаа ба шаардлагатай үйл ажиллагаа хоорондын зөрүүг үнэлэх
АЛХАМ 9	Хэрэв өөрчлөлт шаардлагатай бол үйл ажиллагааны зохион байгуулалтыг шинээр үүсгэх
АЛХАМ 10	Дээрх өөрчлөлттэй холбоотой үүсч болзошгүй зөрчил, түүнийг шийдэх арга замыг үнэлэх

Үйл ажиллагаа сайжруулсан нэгэн жишээг үзүүлье.

ТОМ САНАА: ОЮУТНУУДАД ЧИГЛЭСЭН БОДИТ ЕРТӨНЦИЙН СУРГАЛТ

Гол шийдлийн хэсгүүд	Шийдлийг хэрэгжүүлэх ажлын дараалал					
	Семестрийн өмнөх 1 сар Компаниудын жагсаалт бэлдэх	Семестрийн өмнөх 1 сар Төслийн товч танилцуулга бэлдэх	Семестрийн өмнөх 2 долоо хоног Онлайн материалыг цацах, хэвлэх	Эхний хичээл Багт хуваагдах, төслөө сонгох	1 сарын дараа Оюутны явцын сэтгэгдэл, гүйцэтгэлийг хянах	Хичээлийн жилийн турш Оюутны суралцах явцыг хянах, чиглүүлэх
Хэсэг 1 Бодит ертөнц дэх оюутан төсөл	Оюутнуудын сонгож болох топ компаниудын жагсаалт бэлдэх. Компаниудыг явуулж буй үйл ажиллагааны салбар, зорилтот зах зээлээр бүлэглэн, товч танилцуулгыг бэлтгэх	Сурах зүйлс, шалгуур үзүүлэлт, төслийн хүрэх амжилтууд, үнэлгээний шалгуур, шаардлагатай танилцуулга, тайлангууд г.м төслийн бичиг баримтуудыг бэлтгэх	Төслийн бичиг баримтууд, үнэлгээний шалгуур, заавар, хуваарь г.м -ийг бүхэлд нь уншиж баталгаажуулах	Баг болох дасгалууд хийж, оюутнууд өөрсдөө төслийн багаа бүрдүүлэх боломжийг олгох. Төслийн товч танилцуулгыг өгч өөрсдөөр нь төслийн сонголт хийлгэх	Оюутнуудтай явцын ярилцлага хийж, зөвлөх замаар төслийн үнэлгээг хамтарч хийх. Анхаарал татах асуудлуудыг тодорхойлж, шийдэх	Оюутнуудыг төслөө хэрэгжүүлэх явцад нь чиглүүлж, зөвлөж, удирдаж, суралцах боломжийг олгох. Сургалтын зорьж буй үр дүнг гаргахаар хичээх
Хэсэг 2 (Өөрийн санал болгох)						

Амьдрах чадварын шинжилгээ (нөлөөллийн хяналт)

Санал болгож буй шийдлийн амьдрах чадварыг өөр өөр оролцогч талуудад ямар нөлөөлөл үзүүлэх, тэнцүү өсөлт бий болгож чадах эсэх, урт хугацаанд тогтвортой байх эсэхээр нь үнэлдэг. Ингэхдээ дор үзүүлсэн “4S”-н аргыг ашигладаг.

Шалгуур үзүүлэлтийн жишээ:

- Мэдлэгийн түвшин
- Аз жаргалын түвшин
- Хэрэглэгчийн туршлага
- Чанарын түвшин
- Ханамжийн түвшин



Шалгуур үзүүлэлтийн жишээ:

- Байгууллагын дэмжлэг
- Санхүүжилтийн тогтвортой байдал
- Байгууллагын чадавхи
- Хөтөлбөрийн нийцэл
- Хамтын үйл ажиллагаа
- Систем болон процесс

Шалгуур үзүүлэлтийн жишээ:

- Итгэлийн түвшин
- Амьдралын чанарын сайжрал
- Бодлого/хөтөлбөрийн үр дүн
- Нийгмийн бүлгүүдтэй ойр ажилласан байдал

Шалгуур үзүүлэлтийн жишээ:

- Ачааллын цар хүрээ - Үйлчилгээг нэмэгдүүлэх
- Чиг үүргийн цар хүрээ – Нэмэлт чиг үүргүүд
- Удирдлагын цар хүрээ – Удирдлагыг хуваалцсан байдла
- Байршлын цар хүрээ – Ялгаатай байршил

Өөрчлөлтийн удирдлага

Шинэ шийдлийг одоогийн үйл ажиллагаанд нь нэгтгэж, уусгахын тулд байгууллагуудад том, жижиг ямар нэгэн өөрчлөлт ордог. Үүнийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд Өөрчлөлтийн удирдлагын ур чадвар, хэрэгслүүд шаардлагатай болдог юм. Тэдгээр хэрэгслийн нэг нь REVIEW бөгөөд өөрчлөлтөд хүмүүсийг удирдаж оролцуулах, одоогийн үйл ажиллагаа, технологийн зүгээс ирэх эсэргүүцлийг үр дүнтэй зохицуулах хэрэгсэл юм.

R	Өөрчлөх шалтгаанууд
E	MARS хэрэгслийг ашиглан өөрчлөлтөд хамрагдаж буй ажилтнуудтай холбогдох
V	Өөрчлөлтийн зорилгыг биетээр харуулж, ойлгуулах
I	Хэрэгжүүлэх төлөвлөгөөтэй болох
E	Хүмүүсийг өөрчлөгдөхөд нь дэмжлэг үзүүлэх
W	Хүмүүсийг урамшуулах үүднээс Хурдан Үр дүн гаргах

Өөрчлөлтийн удирдлагын нэгэн жишээг дор үзүүлэв

СУРГАЛТАД ЗӨВЛӨХ САЛБАРЫН ЗӨВЛӨЛ БАЙГУУЛАХ ӨӨРЧЛӨЛТИЙН УДИРДЛАГЫН ТӨЛӨВЛӨГӨӨ

Шийдэх асуудал

Бид чанартай ажилтнууд хэрэгтэй байгаа салбаруудын хэрэгцээг хангахад нь BLK-д туслах

Юуг өөрчлөх вэ?

Ажиллах хүчний чанарыг сайжруулахад Салбарын санал, хэрэгцээг тусгаж, тэдэнтэй хамтран сургалтын хөтөлбөрийг өөрчлөх, С-ЗСЗ-н үүрэг, хариуцлагыг тодорхой болгох

Энэ өөрчлөлт аль газар, нэгж, хүмүүст нөлөөлж байна вэ? Тэдэнд хэрхэн нөлөөлөх (ээрэг, сөрөг, саармаг) вэ?

BLK-н удирдлага, ажлын алба энэхүү өөрчлөлтөд хамгийн их өртөнө. Сургалтын агуулга сайжруулах, хэрэгжүүлэхэд С-ЗСЗ болон BLK ажлын алба чухал үүрэгтэй. BLK-н удирдлагын хувьд С-ЗСЗ-н зөвлөгөөний чанарт чухал үүрэгтэй

Шийдэл

С-ЗСЗ (BLK-н сургалтад Зөвлөх Салбарын Зөвлөл) – BLK-н сургалтуудыг салбарын эрэлт хэрэгцээтэй нийцүүлэн өөрчлөх платформ

Яагаад энэ өөрчлөлт байгууллагад чухал вэ?

- BLK болон Салбарын хоорондын хамтын ажиллагааг бэхжүүлэх
- Салбарын ажиллах хүчний хэрэгцээг хангахуйц, чанартай сургалтын хөтөлбөр
- BLK-н төгсөгчдийн ажилд орох байдлыг сайжруулах

Хүмүүст өөрчлөгдөхөд нь хэрхэн туслах вэ?

- BLK ажлын албаны С-ЗСЗ-тай харилцах харилцаа, үүрэг, хариуцлагыг бататгах
- BLK удирдлагын багийг чадваржуулах
- С-ЗСЗ-г амжилттай хэрэгжүүлсэн тохиолдолд гүйцэтгэлийг үнэлэх, шагнах

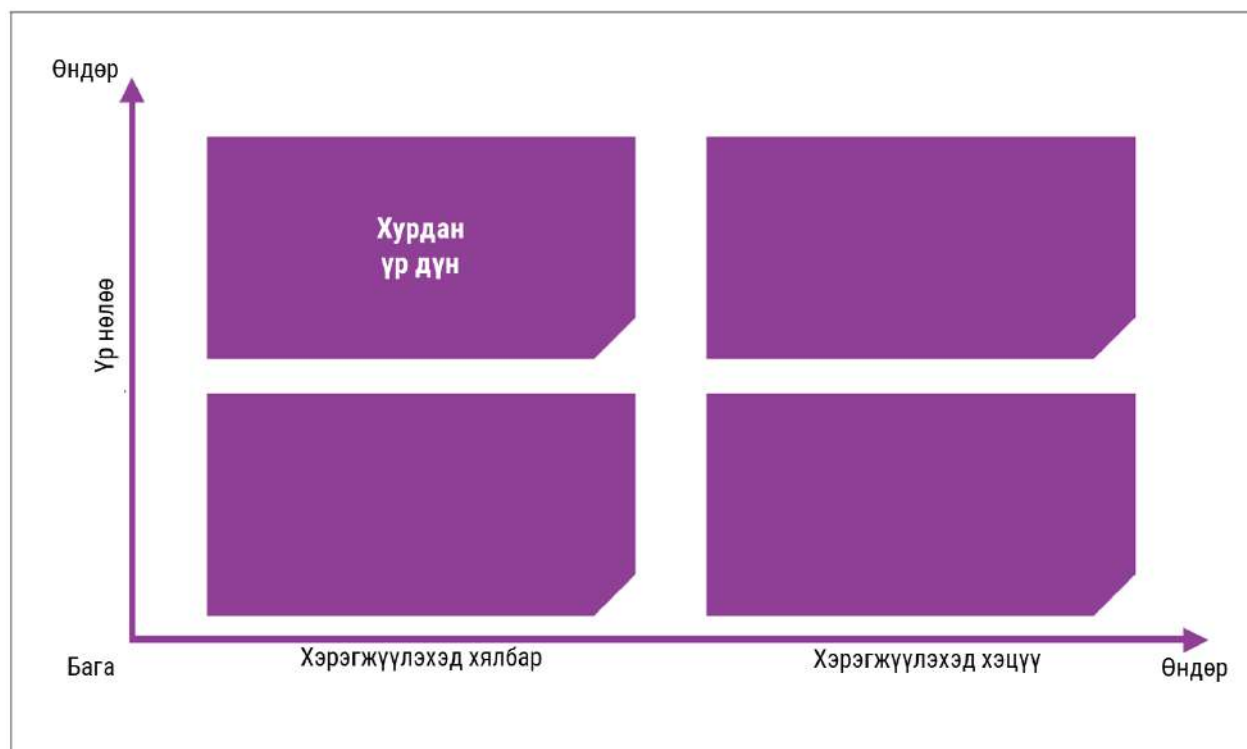
Өөрчлөлтийг удирдах бидний төлөвлөгөө

Алсын хараа (Өөрчлөх шалтгаан)	Ажилтнуудын өөриймсөг байдал	Өөрчлөлтийг Алсын хараатайгаа уях	Хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө	Хүмүүсийг өөрчлөхийн төлөө сэдэлжүүлэх	Хурдан үр дүнгүүдийг үүсгэх
BLK-н сургалт болон тэдний төгсөгчдийн үр чадвар нь салбарын хэрэгцээнд нийцэх	BLK-н удирдлага, ажлын албаныхан С-ЗСЗ-т орох салбарын тэргүүлэгчдийг тодорхойлох	С-ЗСЗ-н үр дүнд BLK-н оролцоог идэвхижүүлэх	С-ЗСЗ-г нэг салбар дээр туршилтаар хэрэгжүүлэх	BLK-н удирдлагыг чадавхижуулж, сургалтын хөтөлбөрийг сайжруулах	Сонгосон нэг салбар дээр С-ЗСЗ байгуулж, нэр хүндтэй гишүүдээр бүрдүүлэх

Хурдан үр дүн

Харьцангуй хялбар, хямдхан, богино хугацаанд гүйцэтгэж болох, сайжирсан нь илт мэдэгдэх, үр өгөөж нь нэн даруй гарах жижиг амжилтуудыг Хурдан үр дүн гэх бөгөөд байгууллагад Том санаандаа тууштай зүтгэх дэмжлэг бий болгодог юм. Дараах алхмуудаар Хурдан үр дүнг тодорхойлно.

- Эцсийн шийдэлд хүргэх гол үйл ажиллагаанууд, шийдлийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг нягтлах
- Үр дүнгийн нөлөө нь үнэ цэнэ бий болгох, оролцогчдыг сэтгэл ханамжтай болгох, тогтвортой байх, хэмжих боломжтой байх гэсэн шалгууруудаар үнэлэх
- Хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай нөөц, хүчин чармайлт болон нөлөөний хэмжээнээс хамаарсан матриц дээр дээрх үйл ажиллагаанууд, бүрэлдэхүүн хэсгүүдээ тэмдэглэх
- Дор хаяж 2-3 Хурдан үр дүнг сонгож, хэн манлайлж ажиллах, ямар хугацаанд гүйцэтгэх, үр дүнтэй болсон гэдгийг илтгэх үзүүлэлтийг тодорхойлно



Хурдан Үр дүнг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх

Хэрэв Хурдан үр дүнгүүд тодорхой болж, батлагдсан бол тэдгээрийг хэрхэн, ямар хугацаанд хэрэгжүүлэх, шаардлагатай нөөцийг тодорхойлсон төлөвлөгөө гаргана. Үүнийг дараах алхмаар гүйцэтгэнэ.

АЛХАМ 1	Хурдан Үр дүнгүүдээ тодорхойлж, батлах
АЛХАМ 2	Хурдан үр дүнгийн амжилттай болсныг илтгэх шалгуур үзүүлэлт, түүнийг хэрхэн хэмжих аргыг ойлгомжтой тодорхойлно
АЛХАМ 3	Хэрэгжилтийг манлайлах хүмүүсийг томилох
АЛХАМ 4	Хурдан үр дүнгийн гүйцэтгэлийн гол үр дүнгүүд, тэдгээрийн ямар хугацаанд гарахыг тодорхойлох
АЛХАМ 5	Явцыг нягтлах хугацааг тогтоох
АЛХАМ 6	Хурдан үр дүнгийн нөлөөг тодорхойлох

Хурдан үр дүн тодорхойлсон жишээг дороос харна уу

ХУРДАН ҮР ДҮН #1: (С-ЗСЗ –г байгуулах)

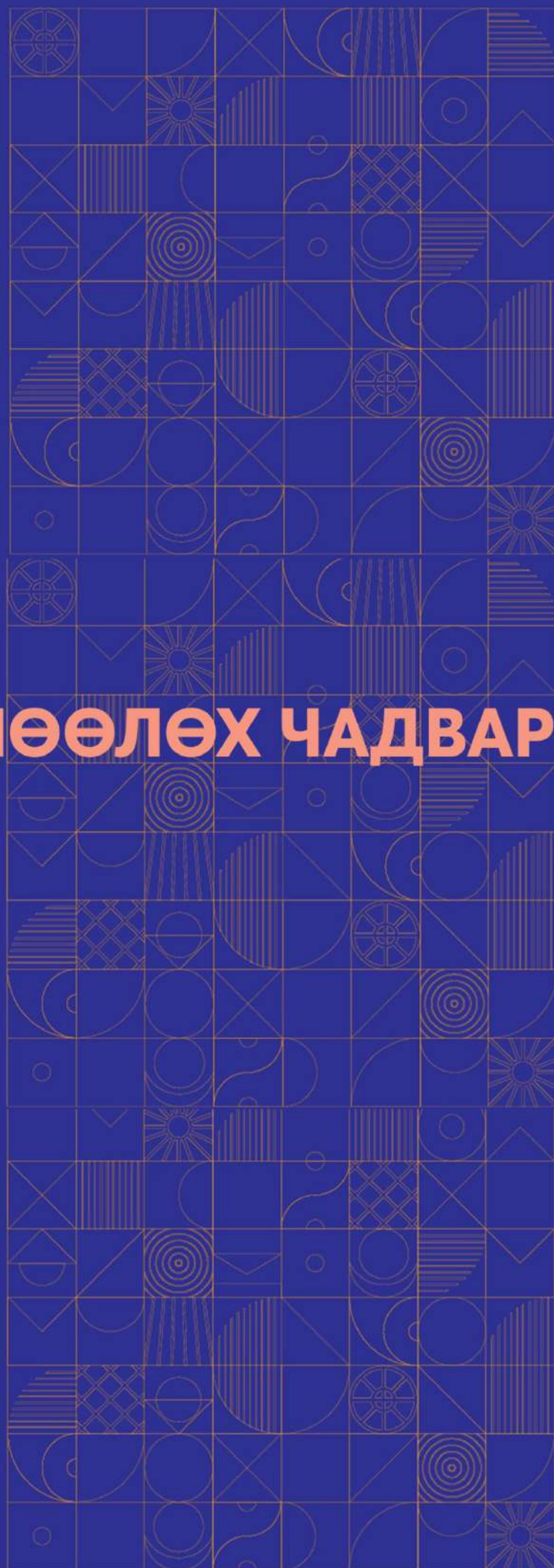
Хурдан үр дүн нь юу вэ?	- С-ЗСЗ-ийн хөтөлбөр, зөвлөмж - С-ЗСЗ-ийн ажлын алба байгуулагдах - С-ЗСЗ-т орох салбарын манлайлагчдын жагсаалт гаргах
Амжилтын үзүүлэлт юу вэ? Хэрхэн хэмжих вэ?	Жагсаалтад орсон манлайлагчдаас С-ЗСЗ-д орсон байх
Ямар сургалт, нөөц хэрэгтэй вэ?	- Ажлын албанд ажиллах хүмүүс - Үйл ажиллагааны төсөв - Оффис болон тоног төхөөрөмжүүд
Хурдан үр дүн гаргахад хэн манлайлах вэ?	BLK-н сургалтын албаны дарга Эди болон Нана нар
Хурдан үр дүн гаргах гол алхмууд юу вэ? Ямар хуваарьтай ажиллах вэ?	С-ЗСЗ ажлын алба байгуулах
Ямар хугацаанд явцаа мэдээлж явах вэ?	(1-2 дахь 7 хоног) С-ЗСЗ-н оффис, төсвийг тодорхойлох, (3 дахь 7 хоног) ажилчдаа авах, төсвөө батлах, (4 дэх 7 хоног) С-ЗСЗ-н ажлын алба байгуулагдсанаа зарлах, (5-6 дахь 7 хоног) С-ЗСЗ-н боломжит гишүүдийг тодорхойлох, (6 дахь 7 хоног) гишүүдийг батлах, (7-8 дахь 7 хоног) С-ЗСЗ-н эхний үүлзалт болох (9-12 дахь 7 хоног) зөвлөмж гарах
Хэзээ дуусах вэ?	3 сар
Амжилтыг хэрхэн дүгнэж, холбох вэ?	BLK-н Сургалт, хөгжил хариуцсан дэд захирал Кунжунг

Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө гаргах

Хурдан үр дүн болон бусад бүх шийдлүүдээ нэгтгэн хэрэгжилтийг нь хянах, тохируулах зорилгоор үйл ажиллагааны төлөвлөгөө хийдэг. Үүнийг дараах алхмаар гүйцэтгэнэ.

АЛХАМ 1	Шийдлээ турших, санаагаа хэрэгжүүлэх хугацаануудыг багаараа ярилцан тодорхойлох
АЛХАМ 2	Юуг-яагаад-хэн-хэрхэн-хэзээ гэсэн асуултуудад бүрэн хариулахуйцаар үйл ажиллагаануудаа жагсаан бичих

ЗАН ҮЙЛД НӨЛӨӨЛӨХ ЧАДВАР



ЗАН ҮЙЛД НӨЛӨӨЛӨХ ЧАДВАР (BEHAVIORAL INSIGHT)-Г АШИГЛАХ ЗААВАР

Зан үйлд нөлөөлөх чадвар гэж юу вэ?

Хүний зан үйлийн шинжлэх ухааны зарим арга зүй, тодорхой ойлголтуудыг хослуулан ашиглаж, нотолгоонд суурилсан үр дүнтэй төрийн бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэх арга зүйг Зан үйлд нөлөөлөх чадвар (ЗҮНЧ) гэдэг. Харьцангуй шинэ үүссэн ойлголт бөгөөд Зан үйлийн эдийн засгийн онол, танин мэдэхүй болон нийгмийн сэтгэлзүй, гүнзгий шүүн тунгааж шийдвэр гаргахтай холбоотой шинжлэх ухааны нэг салбар гэсэн үг.

Бидний өдөр тутмын амьдрал дээр уулзалт хийхээр товлосон цагаа мартах, хогоо ил задгай хаях, үргэлж тамхи татах, хурдны дээд хязгаарыг хэтрүүлэн давхих зэрэг асуудлууд байнга тохиолддог. Хэдийгээр эдгээр алдааг хүмүүс буруу гэж мэддэг ч дахин давтан гаргасаар байдаг. Өөрөөр хэлвэл хүний үйл хөдлөл нь дан ганц зөв, буруугийн хэмжүүрээр, эсвэл эрүүл ухаанаар шүүн тунгааснаар тодорхойлогддоггүй ажээ. Энэхүү онцлогийн талаар бодлого боловсруулж буй төрийн албан хаагчид мэдлэгтэй байж, бодлогын томъёолол, хэрэгжүүлэх арга хэмжээний төлөвлөгөө, хугацаандаа тусгаж өгснөөр илүү үр дүнтэй бодлого гардаг ажээ.

Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллагаас (ЭЗХАХБ) хүний зан үйлд нөлөөлөгч дараах 4 хүчин зүйлд үндэслэн Зан үйлд нөлөөлөх бодлогын стратегиудыг тодорхойлсон байдаг⁶. Үүнд:

1. Анхаарал: Хүмүүсийн анхаарал, санах ой хязгаарлагдмал байдаг бөгөөд орчин, нөхцлөөсөө ихээхэн хамаарч байдаг. Жишээ нь, эмнэлэгт үзүүлэхээр авсан цагаа хүн мартаж болно. Энэ тохиолдолд Зан үйлд суурилсан стратегитай эмнэлэг бол товлосон цагаас хэдэн минутын өмнө мессэж илгээж болно.
2. Тогтсон итгэл, үнэмшил: Хүмүүс хурдыг үргэлж дутуу тооцоолдог бөгөөд жолоо барих гэх мэтээр хурдтай явах үедээ бодит чадвараа хэт үнэлсэн байдаг. Зан үйлд суурилсан стратегийг хэрэгжүүлэх үед хурд хэтрүүлдэг замууд дээр цагаан зураасууд зурж, хүний нүдэнд бодит хурдыг мэдрүүлснээр хурдыг нь сааруулдаг.
3. Сонголт: Хүмүүс бусдын илүү гэж үзэж буй сонголтыг дагах хандлагатай байдаг. Жишээ нь айлын сар тутмын цахилгааны төлбөрийн нэхэмжлэл дээр хөршүүд чинь цахилгаан, эрчим хүчний хэмнэлтийг маш сайн хийж байна гэсэн мэдээлэл оруулж өгвөл тухайн айл ч мөн хэмнэлт хийх хандлагатай болдог.
4. Тууштай байдал: Урт хугацаанд үргэлжлэх ажлууд дээр хүмүүсийн тууштай үргэлжлүүлэх чадвар, эрч хүч нь байнга унадаг. Тухайлбал, удаан хугацаанд ажил хайсан хүний идэвхи маш их унасан байдаг. Ийм үед Зан үйлд суурилсан стратегиар тухайн хүнийг идэвхижүүлэх “ажил хайхад туслах зөвлөх”-үүдийг ажиллуулах нь бий.

Бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэх аль ч шатанд Зан үйлд нөлөөлөх чадварыг ашиглан сайжруулалт хийж болно хэмээн ЭЗХАХБ дүгнээд, BASIC хэмээх өөрийн арга зүйг санал болгосон байна. BASIC гэдэг нь **B**ehaviors-Зан үйл, **A**nalysis-Дүн шинжилгээ, **S**trategies-Стратеги, **I**nterventions-Нөлөөлөл, **C**hange-Өөрчлөлт гэсэн үгнүүдийн товчлол бөгөөд бодлогын асуудлыг гүнзгий таних, баримт нотолгоо цуглуулах, төрийн байгууллага дахь инновацийг дэмжих, бодлогын үр дүнг сайжруулахад эерэгээр нөлөөлөхөөр байна. Энэхүү

⁶ OECD Manual for Behavioral Insights,

гарын авлагаар та бүхэн хэрхэн BASIC арга зүйг хэрэглэх талаар ойлголттой болох бөгөөд түүнийгээ амьдрал дээр хэрэгжүүлэн, чадвар болгож авахыг зөвлөж байна.

BASIC арга зүйг хэрэглэх нь

Энэхүү арга зүй нь таван шатлалт буюу асуудлыг үүсгэж буй зан үйлийг тодорхойлохоос эхлээд түүнийг өөрчлөх стратеги, нөлөөллийн боломжит хувилбаруудыг тодорхойлох, улмаар хүссэн үр дүндээ хүрэх гэсэн алхмыг санал болгодог (Зураг 1).

Зураг 1. Зан үйлд нөлөөлөх чадварын BASIC арга зүй



Эхний алхам буюу **Зан үйлийг тодорхойлох**

Өнөөгийн хөгжингүй орнуудад, насанд хүрсэн 2 хүн тутмын 1 нь жингийн илүүдэлтэй байгаа бөгөөд 2025 он гэхэд таргалалттай холбоотой өвчнийг эмчлэх зардал 1.2 их наяд ам.доллар хүрэх тооцоо байдаг⁷. Яагаад хүмүүс жингийн илүүдлээ зохицуулж чаддаггүй юм бол? Шууд таамаглал хийхээсээ өмнө тодорхой нөхцөлд байдалд хүмүүс хэрхэн шийдвэр гаргаж буйг танин мэдэх нь зөв арга зам болно.

Хамтдаа энэхүү зан үйлийг тодорхойлъё.

Ингэхдээ дараах 4 алхмыг дагана. Үүнд:

1. Бодлогын асуудлыг зан үйлийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдэд задлана



⁷ <https://www.worldobesity.org>, Review Journal 2015

Илүүдэл жин хэмээх бодлогын асуудлыг зан үйлийн түвшинд задлан боломжит зан үйлүүдийг бүрэн тодорхойлно. Том самбарын дээд хэсэгт бодлогын асуудлаа голлуулан бичиж багийн хэлэлцүүлэгт бэлтгэнэ. Үүний дараа тухайн асуудал хаана эсвэл хэзээ үүсч байгааг чөлөөт хэлэлцүүлгийн арга ашиглан тодорхойлох бөгөөд үүнийг Стратегийн түвшний асуудал гэдэг. Эцэст нь стратегийн түвшний асуудлуудтай холбоотой хүний хийж буй сонголтыг харуулсан үйл явцын дараалал, шийдвэр гаргалт, зан үйлүүдийг дор нь жагсаах бөгөөд үүнийг Зан үйлийн түвшинд задлах гэдэг. Харин мэдээллийн хүртээмж, зөв хандлага, оновчтой дэмжлэг, хориглох хаах зохицуулалтууд гэх мэт хүнд сонголт олгоогүй зүйлсийг зан үйлд оруулдаггүй.

2. Зан үйлүүдийг үнэлэн үзэж, зэрэгцүүлнэ

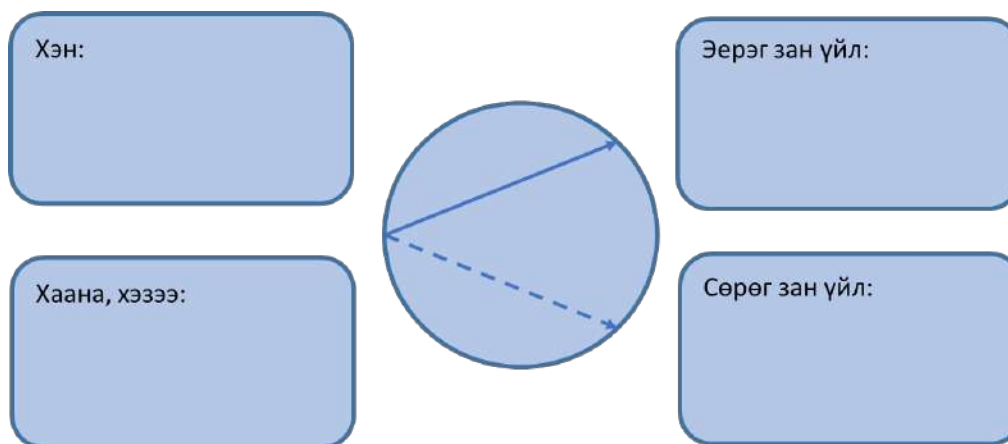
Зан үйл тус бүрийн хувьд доорх асуулгыг бөглөнө. Асуулт тус бүрийн хувьд (1) нь огт үгүй, (2) нь магадгүй үгүй, (3) тодорхойгүй, (4) магадгүй тийм, (5) яг тийм гэсэн хариултуудаас зөвхөн нэгийг сонгон хамгийн сүүлд нийлбэр оноог нь тавина. Авсан оноогоор нь зан үйлүүдээ жагсааж, өндөр оноотой зан үйлүүдийг багаараа ярилцан сонгон авна.

Тодорхойлсон зан үйлүүдийг зэрэгцүүлэх асуултууд

Тухайн байгууллагынхан хариулна	Оноо				
1. Энэ зан үйл Зан үйлийн асуудал шиг санагдаж байна уу? Хүмүүс өөрсдийн шүүлтүүрээр бодож тунгаан тодорхой шалтгаантайгаар сонголтоо хийж байна уу гэсэн үг.	1	2	3	4	5
2. Энэ зан үйлийг өөрчлөх нь энэ байгууллагад чухал уу? Бодлого боловсруулагч, шийдвэр гаргагчдын хувьд энэхүү зан үйлийг өөрчлөх нь чухалд тооцогдох уу гэсэн үг	1	2	3	4	5
3. Энэ зан үйлийг өөрчилөх нь шийдвэрлэх нөлөөтэй юу? Тухайн зан үйлийг өөрчилснөөр бодлогын асуудал бүхэлдээ шийдэгдэхүү гэсэн үг	1	2	3	4	5
4. Энэ зан үйл зөрчилдөх зүйлгүй юу? Зан үйлийг ЗҮНЧ аргаар өөрчлөхөд Бодлого боловсруулагч, шийдвэр гаргагч, иргэний нийгмийн байгууллагын зүгээс зөрчилдөх зүйл байхгүй биздээ гэсэн үг	1	2	3	4	5
5. Талууд оролцоход бэлэн, идэвхитэй байна уу? Хэрэв тэднийг оролцуулахаар хандах үед цагаа зарцуулж, оролцоход бэлэн байна уу гэсэн үг	1	2	3	4	5
6. Зан үйл илэрч буй газар ЗҮНЧ төслийн багийнхан орж ажиллах боломжтой юу? ЗҮНЧ багийнхан тухайн талбарт ажиллахад хувь хүний нууц болон бусад хязгаарлалтуудтай тулгарах уу? Гэсэн үг	1	2	3	4	5
7. Холбогдох өгөгдөл олдох уу? Зан үйлтэй холбоотой өгөгдлүүд хялбар олдох уу гэсэн үг	1	2	3	4	5
ЗҮНЧ төслийн багийнхан хариулна					
8. Энэ зан үйл онолын хувьд Зан үйлийн асуудал мөн үү? Хүмүүс өөрсдийн шүүлтүүрээр бодож тунгаан тодорхой шалтгаантайгаар сонголтоо хийж байна уу гэсэн үг.	1	2	3	4	5
9. Зан үйлийн өөрчлөлтийн шалтгааныг хэр зэрэг баримтжүүлсан бэ? Өмнөх 1-8-р асуултуудын хариултууд нь Сэтгэлзүйн онолын арга зүйтэй нийцэхээр байна уу гэсэн үг	1	2	3	4	5
10. Өмнө нь ЗҮНЧ аргаар төстэй асуудлуудыг шийдэж байсан уу? Ижил төстэй асуудлуудыг өмнө нь судлаж, шийдэхээр хэрэгжүүлсэн төслүүдийг мэдэх үү гэсэн үг.	1	2	3	4	5
ЭЦСИЙН ОНОО					

3. Зан үйлүүдийн шийдвэр гаргалтын загварыг тодорхойлох

ЗҮНЧ аргын хувьд тухайн зан үйл ямар нөхцөлд үүсч буй нь чухал байдаг. Тухайлбал бидний авсан жингийн илүүдлийн хувьд хооллолтын хэв маяг голлох зан үйлийн нэг байсан гэж үзье. Хүмүүс ногоо, жимс илүү орсон эрүүл хоол идвэл жингээ барихад хэрэгтэй гэдгийг мэддэг хэдий ч түргэн хоолыг сонгож, шаардлагатайгаас илүү их илчлэг авдаг. Энэхүү “сайн”, “муу” сонголтуудыг хийхдээ хаана, хэзээ хийж буй нь ЗҮНЧ аргын хувьд чухал байдаг гэсэн үг.



4. Зан үйлийн шийдвэр гаргалтыг процесс байдлаар тодорхойлох

Бодит амьдрал дээр бодлогын асуудал нь дан ганц зан үйлээс бус хэд хэдэн зан үйлийн үргэлжлэл, дарааллын үр дүнд үүссэн байдаг. Бидний авч буй Жингийн илүүдлийн жишээний хувьд буруу хооллосныхоо дараа дасгал хөдөлгөөн хийхгүй байх, нойргүйдэх гэх мэт олон зан үйлүүд хавсарснаас болдог.

Үүнийг тодорхойлохдоо Урсгал диаграм ашигладаг. Процессын зураглал ч гэж нэрлэх нь бий.

Урсгал диаграммыг төрөл бүрийн дүрс,
шүлүүн ашиглан байгуулдаг

-  Үйл ажиллагааны процессыг тэгш өнцөгтөөр
-  Шийдвэр гаргалтын процессыг ромбоор
-  Процессын эхлэл, төгсгөлийг элипсээр
-  Процессын урсгалыг сумаар
-  Хугацааны хувьд хоцролт гарч буйг илэрхийлнэ



5. ЗҮНЧ аргыг ашиглахад хамгийн тохиромжтой Зан үйлийн асуудлуудыг сонгох

ЗҮНЧ аргыг ашиглан үлэмж хэмжээний нөлөө үзүүлж чадах зан үйлийг сонгосноор эхний Зан үйл шат дуусна. Ингэхдээ дараах 3 асуултын хариултыг харгалзан сонгодог. Үүнд:

- Өмнөх үед хэрэгжүүлж байсан бодлогын нөлөөллийн ажлуудын хүрээнд тухайн зан үйлийг өөрчлөхөд хэр хүндрэлтэй байсан бэ?

Судлаачдын хувьд өмнө нь тухайн зан үйлийг өөрчлөхөд чиглэсэн ажлууд хийгдсэн эсэхийг юуны өмнө шалгах бөгөөд хэрэв хийгдээгүй бол энэ асуудал шинээр үүсч бий болсон эсэх, үнэхээр зан үйлийн асуудал мөн эсэхийг дахин шалгана.

Хэрэв өмнө нь нөлөөллийн ажил хийгдэж байгаад бага (<10%) өөрчлөлт гарсан бол үнэхээр зан үйлийн асуудал мөн эсэхийг шалгана. Харин дунд зэргийн өөрчлөлт гарсан бол хамгийн сайн үр дүн гарах боломжтой Зан үйлийн асуудал гэж үздэг.

- Тухайн зан үйлийн хувьд хүлээж буй өөрчлөлт нь бодлогын түвшний асуудалд хэр зэрэг үр нөлөөтэй байж чадах вэ?

Тухайлбал, гудамжинд хог хаягдлаа замбараагүй хаяж буйг зогсоож, хог хаягдал зайлуулахад зарцуулж буй төсвийг хэмнэхээр төсөл хэрэгжүүлсэн гэж үзье. Гэтэл энэхүү төслийн үр дүнд

хог хаягдал 50 хувь буурсан ч, хог хаягдлыг зайлуулахад зарцуулж буй төсөв буурахгүй бол эдийн засгийн үр нөлөө үүсэхгүй гэсэн үг.

- Уг зан үйл хэр түгээмэл тохиолддог вэ?

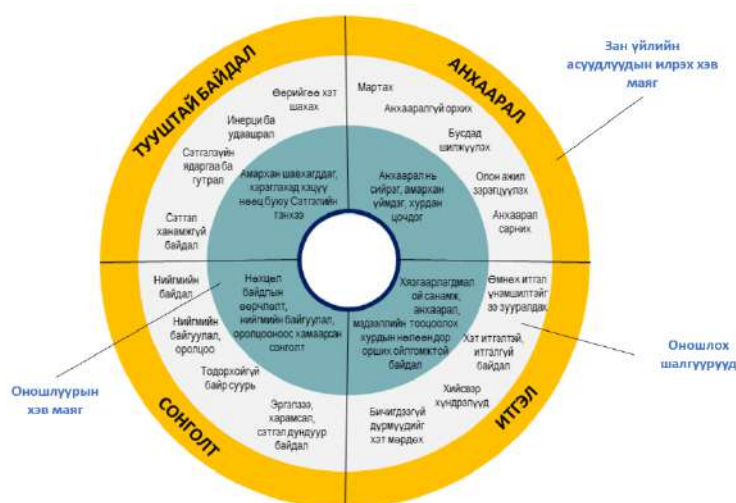
Хэрэв тухайн зан үйл цөөхөн тохиолддог бол түүний нийгэмд үзүүлэх нөлөө бага байна гэсэн үг. Эсрэгээрээ маш түгээмэл тохиолддог зан үйлийн хувьд бага зэргийн өөрчлөлт гарсан ч нийгэмд үзүүлэх нөлөө ихтэй байдаг.

Эдгээр 3 асуултын хариултад үндэслэн багаараа ярилцан асуудлаа сонгоно.

Дараагийн алхам нь **Дүн шинжилгээ** буюу Хүмүүс яагаад тэр үйл хөдлөлийг гаргадгийг ойлгох үе шат юм.

Ингэхдээ сэтгэлзүйн шинжлэх ухаан, зан үйлийн эдийн засгийн онолын 4 ойлголт болох Анхаарал (Attention), Итгэл үнэмшил (Belief), Сонголт (Choice), Тууштай байдал (Determination) дээр суурилдаг. Өөрөөр хэлвэл сонгон авсан Зан үйлийн асуудал маань аль бүсэд хамаарч байгааг тодорхойлно гэсэн үг (Зураг 2). Үүнийг товчоор ABCD загвар гэдэг.

Зураг 2. Зан үйлийг тодорхойлогч ABCD загвар



ABCD загвараар зан үйлийг үүсгэж буй шалтгааныг тодорхойлохдоо дараах алхмыг барина.

1. ЗАН ҮЙЛийн шатанд тодорхойлсон зан үйлүүдээс гол гэж үзсэнийгээ сонгосон байна
2. Сонгосон зан үйлээ ажиглах, уг зан үйлийг гаргадаг хүмүүстэй ярилцлага хийх, өмнөх судалгаануудын тайлантай танилцах гэх мэтээр нарийн сайн ойлголттой болж авна
3. Тухайн сонгосон зан үйлийн илэрч буй хэлбэр, шалтгаанд үндэслэн ABCD загварын аль бүсэд хамаарч буйг тодорхойлно
4. Тухайн зан үйлтэй холбоотой боломжит бүх өгөгдлүүдийг тодорхойлно
5. Цаашдын нөлөөллийн ажлын явцад ямар өгөгдлүүд гаргаа тодорхойлно
6. Боломжит болон цаашид цуглуулах өгөгдлүүдээ ашиглан дахин ажиглалт, судалгаа хийж бататгана

ABCD загварын эхний А буюу Attention – Анхаарлын бүс – Маш их мэдээлэл хүлээж авч байгаа үед хүмүүс гол зүйлийг ялган төвлөрөх чадвар нь саатдаг. Ер нь анхаарал нь маш сийрэг, амархан үймдэг, хурдан цочдог (оношлуурын хэв маяг) онцлогтой. Энэ нь бодит хэрэгцээгээ

үнэлэн, холбогдох мэдээллүүдийг задлан шинжилж, зөв шийдвэр гаргахад нь саад учруулж, бодлогын зорилтын үр дүнг бууруулж байж болзошгүй.



Мартах – Эргэн санах тодорхой нөхцлийг үүсгэхгүй бол хүмүүс мартах нь их. Эмч дээр авсан цагаа мартах, хүүхдийнхээ эцэг эхийн хурлыг алгасах гэх мэт өдөр тутмын анхааралтай холбоотой асуудлуудын жишээг дурдаж болно. Хэрэв таны сонгосон асуудал мартахтай холбоотой үүсч байав Анхаарлын бүсийн асуудал гэсэн үг юм

Анхааралгүй орхих – Хэрэв зөв үйлдлийг хийхэд хүний анхаарлыг татах зүйл байхгүй бол тэдний анхаарал сарниж өөр зүйл бодоод эхлэдэг. Орчин үеийн цахим эринд танай вэбсайт эхний 3 секундэд л хүний анхаарлыг татаж чадахгүй бол тэр хүн өөр вэбсайт руу ханддаг⁸ гэсэн судалгаанууд бий.

Бусдад шилжүүлэх – Хүмүүсийн анхаарал яг одоо болж буй зүйлдээ, эсвэл илүү яаралтай хийх ёстой ажилруугаа анхаарал нь шилжиж байдаг. Тухайлбал кино театрт кино үзэж байхад нь татварын өрөө төлөхийг хэн нэгэнд сануулах, эсвэл найзуудтайгаа шоудаж байгаа залууд удаан хугацаанд сөрөг үр нөлөө нь гарах тамхины хорны талаар ярьвал хэзээ ч тэрэнд анхаарлаа хандуулахгүй гэсэн үг юм.

Олон ажил зэрэгцүүлэх – Хүн хэд хэдэн ажил зэрэг хийхээр мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх, танин мэдэх чадвар нь маш их буурдаг. Жишээ нь, машин барих үедээ мессэж бичих, мэс заслын үед олон ажилбарыг нэг эмч гүйцэтгэх зэрэг нь маш аюултай үр дагаварт хүргэх нь бий.

Анхаарал сарних – Хэд хэдэн ажлын хооронд хурдан шилжиж ажиллаж байгаа үед мөн хүний анхаарал сарнидаг. Жишээ болгон лекцэнд суухдаа гар утсаараа тоглодог оюутнууд, уулзалт дээр имэйл явуулдаг ажилтнуудыг дурдаж болно. Энэ тохиолдолд хүмүүс чухал мэдээллийг орхигдуулах, яригдсан зүйлсийг эргэж санахгүй байх алдаа гардаг.

В буюу Belief – Итгэл, үнэмшлийн бүс – Нийгмийн сэтгэл зүйн судалгаануудын гол объектын нэг юм.

Өөрийнхөө жолоодох ур чадварыг бусад хүмүүсийнхтэй харьцуулдаа гэхэд 90 орчим хувь нь өөрсдийгөө хамгийн сайн 50 хувьд оруулсан байсан (Svenson, 1981). Энгийн логигоор бодоход л 40 хувь нь худлаа хариулжээ гэсэн үг. Энэхүү хэт итгэлтэй байдал нь хүмүүс өөрийн

⁸ The 3 second rule, DealerMarketing.com

төсөөлөл дээр үндэслэж шийдвэр гаргадгийг харуулах бөгөөд өөрсдийн итгэл үнэмшлийг баталгаажуулсан мэдээллийг л хүлээн зөвшөөрч, бусад холбогдох мэдээллийг анхаарахгүй орхих хандлагатай байдгийг харуулж байна.



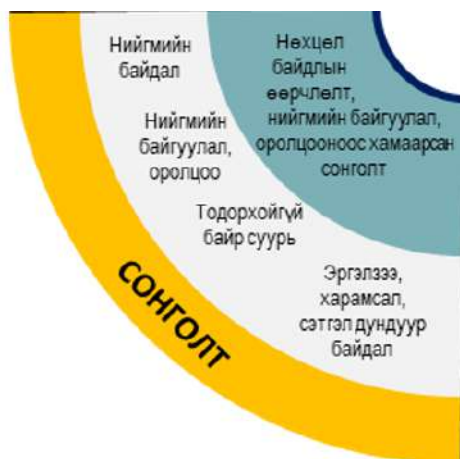
Өмнөх итгэл үнэмшилтэйгээ зууралдах – Хүмүүс одоогийн ертөнцийг үзэх үзэлтэй нь зөрчилдсөн шинэ мэдээлэл хүлээн авахдаа, айдаст бүхий сэтгэлзүйн таагүй байдалтай болдог. Бүр тухайн мэдээллийг үнэн зөв эсэхийг шалгахад эрж хайж буй үедээ ч өмнөх үзлээ зөвтгөх мэдээлэл хайх хандлагатай байдаг.

Хэт итгэлтэй, эсвэл хэт итгэлгүй байдал – Хүмүүс өөрийн итгэл, үнэмшлийг зөв эсэхийг шалгах, эсвэл мэдээллийг баталгаажуулж буй баримтыг үнэлэхдээ ямар мэдээлэл ашиглахаа нарийн тодорхой ялгадаггүй. Ихэвчлэн саяхан болсон зүйл дээр юм уу, өөрийн санаж буй мэдээлэл дээрээ үндэслэн шийдвэр гаргах хандлагатай байдаг. Үүнийг “итгэлтэй байдлын гажилт” гэж нэрлэх нь бий

Хийсвэр хүндрэлүүд – Магадлал, мөнгө, цаг хугацаа гэх мэт хийсвэр ойлголтууд дээр хүмүүс тооцоолол хийхдээ муу байдаг. Эрсдлийн тооцоолол хийхдээ бага магадлалыг хэтрүүлж үнэлэх, эсвэл өндөр магадлалыг дутуу үнэлэх хандлага гаргадаг.

Бичигдээгүй дүрмүүдийг хэт мөрдөх – Тодорхой бус орчинд шийдвэр гаргахдаа хүмүүс тухайн асуудлыг хялбарчлах, энгийн төсөөллийн шүүлтүүрээр шүүх хандлага гаргадаг. Нарийн төвөгтэй системийн талаар ойлголт авахдаа аль болох энгийн болгож, бусад хүмүүсийн дүгнэлтийг дагах гэдэг.

С буюу Choice – Сонголтын бүс – Хүн бүр л маш олон сонголт дундаас хамгийн сайныг нь сонгох сонголттой тулж байдаг бөгөөд энэхүү олон сонголттой байдал нь зан үйлийн нөлөөгөөр шийдвэр гаргах нөхцлийг бүрдүүлдэг гэж болно. Сонголтоо хийх мөчийн нөхцөл байдал нь хүмүүсийн сонголтод шууд нөлөөлж байдаг. Тухайлбал, хүмүүс шинэ зүйлтэй тулгарахаараа эхний санал болгосон хувилбарыг сонгох хандлагатай байдаг.



Эргэлзээ, харамсал, сэтгэл дундуур байдал – Хэрэв шийдвэр гаргахад хүндрэлтэй, тодорхой бус, нарийн төвөгтэй асуудалтай тулгарсан үедээ хүмүүс шийдвэр гаргахдаа эргэлзэж, дараа нь харамсах хандлагатай байдаг. Ийм ч учраас интернэт дэх сөрөг сэтгэгдлүүд, хуурамч гомдлуудад итгэх нь их бөгөөд шийдвэр гаргахдаа удаан, өмнөх шийдвэрүүдийнхээ талаар ярих дургүй байдаг.

Одоогийн нөхцлөө эрхэмлэх – Хэрэв хүмүүс цаг хугацаа, эрч хүч, хөрөнгө мөнгөө зориулсан зүйлтэй бол түүнээсээ салах дургүй байдаг. Тиймээс ч нэгэнт дампуурах нь тодорхой болсон бизнестээ нэмж хөрөнгө оруулсаар, эсвэл хөрөнгийг нь худалдан авах сайн саналд татгалзсан хариу өгч байдаг.

Хүрээ тогтоох, эрэмбэлэх мэдрэмж – Хүмүүс нөхцөл байдлын талаар мэдээлэл муутай, тодорхой бус байдалтай нүүр тулсан үедээ сонголтын хүрээ тогтоох, эрэмбэлэхдээ хэт мэдрэг болсон байдаг. Үр дүнд нь олз олох боломжийг үгүйсгэж, алдагдлаа багасгах шийдвэрийг гаргах; эхэнд гарч ирсэн хувилбарыг сонгох; багаас их рүү цуварсан сонголтуудын дунджийг сонгох; нарийн төвөгтэй сонголтуудаас хамгийн хүндийг нь сонгох гэх мэтээр эрэмбэлэх хандлагууд гаргадаг.

Нийгмийн үнэт зүйлс, утга учир, хэм хэмжээ – Хэрэв нийгмийн үнэт зүйл, утга учир, хэм хэмжээтэй холбоотой сонголт хийх хэрэг гарвал хүмүүс материаллаг сонирхлоо харгалзан үздэггүй. Хэрэв нийгэмд хэвийн үзэгдэл болсон бол буруу сонголт хийх; олны танил хүмүүсийг дуурайх; “матаач” болохгүйн тулд алдааг нуун дарах; танихгүй хүнд мөнгө өгөх зэрэг сонголтуудыг хийж байдаг.

D буюу Determination – Шийдэмгийн байдлын бүс - Амьдрал дээр зөв шийдвэр гаргах нь дангаараа хангалтгүй бөгөөд уг сонголтоо үргэлжлүүлэн хадгалахад сэтгэлийн тэнхээ, өөрийгөө дайчлах, хянах чадварууд шаардлагатай болдог. Үүнийг фитнессд бүртгүүлээд 6 сар явж үзсэн хүмүүс бол сайн ойлгох байх. Урт хугацаанд хүмүүсийн сэтгэлзүй унах, хямрах нөлөөллүүд гардаг тул тэдний шийдэмгий байдлыг байнга өдөөх үүднээс төрөл бүрийн эргэх холбоог ашигладаг.



Сэтгэхүйн дотоод зөрчил – Урт хугацааны зорилтуудтайгаа нүүр тулахаараа хүмүүс сэтгэлзүйн таагүй байдал, стресст өртөж эхлэдэг. Өөрөөр хэлвэл, урт хугацааны үр дүнг богино хугацаанд гаргах гэсэн оролдлого бөгөөд энэ нь бүтэлгүйтэл мэт санагдаж уур бухимдал, зүрхний хэм түргэсэх зэргээр илэрч болно.

Сэтгэлзүйн ядаргаа ба гутрал – Хүмүүс өөрийгөө асуудал шийдэх, төлөвлөхдөө тааруу байна гэх мэтээр сэтгэл санааны гутралд оруулах нь бий. Энэ нь сэтгэл санааны хямрал, өөрийгөө бүтэлгүйтүүлэх үйлдэлд хүргэдэг

Инерци ба удаашрал – Сэтгэлзүйн онцлог стратегиудыг хэрэглэх замаар дуусгах ёстой зорилтуудаасаа бүхэлд нь (инерци) эсвэл түр зуур (удаашрал) зайлсхийх үзэгдэл юм. Хүмүүс тохиолдож буй үйл явдлуудын шалтгааныг өөрийн өнцгөөс өнгөц дүгнэн, зорилгоосоо няцах, зайлсхийх шийдвэр гаргах нь түгээмэл байдаг.

Өөрийгөө хэт шахах – Хийж буй ажил нь бүтэлгүйтэх үед хүмүүс өөрсдийгөө буруутган, харамсах тохиолдлууд гардаг. Энэ шалтгаанаар ажил хайж байсан хүмүүс няцах, хоолны дэглэм барьж байсан хүмүүс болих, архинаас гарах гэж байсан хүмүүс буцаад ордог. Хэрэв хүндэрвэл эмчилгээ хийлгэхээс өөр аргагүй болдог.

Ингээд зан үйлийн аль бүсэд хамаарах асуудлаа тодорхойлсон бол дараагийн шат руу шилжиж, тухайн зан үйлийг өөрчлөх стратегийг сонгоно.

Стратеги тодорхойлох үе шат

Сонгосон зан үйл тань сэтгэлзүйн аль бүсэд хамаарч байгаагаас барих стратеги тодорхойлогдоно. ЗҮНЧ олон стратеги байж болох бөгөөд энэхүү гарын авлагад EAST стратегийг танилцуулж байна. EAST гэдэг нь Хялбар буюу **E**asy, Анхаарал татахуйц буюу **A**tttractive, Нийтлэг буюу **S**ocial, Зөв цагт буюу **T**imely гэсэн үгнүүдийн товчлол юм.



Асуудал Анхаарлын бүсэд байх үе: Бодлогын шийдэл боловсруулах, хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө гаргах, гүйцэтгэх явцад анхаарлын асуудлыг ихэвчлэн орхидог. Гэтэл хүмүүсийн анхаарал маш хурдан сарнидаг буюу анхааралгүй байдал түгээмэл байдгаас бодлого хэрэгжихгүй үлдэх тохиолдол их гардаг. Тиймээс зөв цагт, зөв газар хүмүүсийн анхаарлыг зорилтот зан үйл рүүгээ хандуулах, араас нь идэвхижүүлэх, чиглүүлэх ажлуудыг өрнүүлэх, хэрэв буруугаар эргээд хүмүүсийн анхааралд орж чадахгүй бол хэрхэх төлөвлөгөө боловсруулан ажиллах нь зүйтэй юм

Асуудал Итгэлийн бүсэд байх үед: Хүмүүс маш их мэдээлэлтэй, тэдгээрийгээ боловсруулж ухаалаг дүгнэлт хийх боломжгүй байдгийг санаж Тунгаан бодохыг дэмжих, шууд чиглүүлэх, эрж хайхад чиглүүлэх гэсэн стратегиуд үр дүнтэйд тооцогддог.

Сонголтын бүсийг онилох үед: Сонголтын үндсэн дүрэм нь “дур татам” байдал гэдгийг санах. Өөрөөр хэлвэл хүмүүсийн хамгийн хүчтэй урам зориг авдаг зүйлстэй шийдлээ холбох, төсөөлөл бий болгох, олон нийтийн давалгаа үүсгэх гэх мэтээр бодлогын шийдлийнхээ “дур татам” байдлыг нэмэгдүүлнэ гэсэн үг.

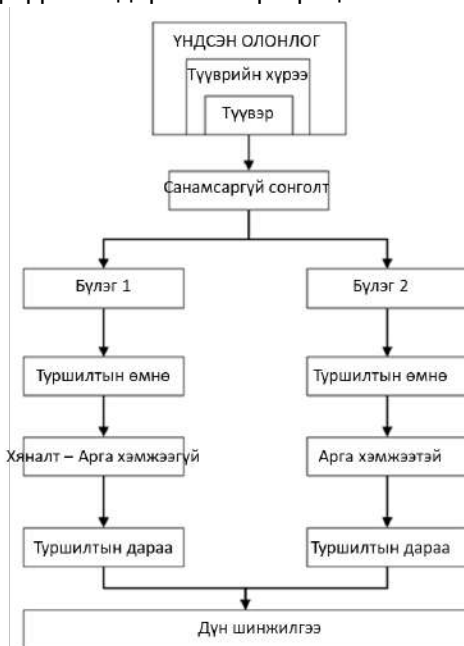
Тууштай байдлыг дэмжих стратегийн хувьд : Зорилго – гүйцэтгэлийн хооронд зай үүсэхээс сэргийлэх үүднээс хэрэгжилтийн явцад хүнийг сэтгэлээр унагах нөлөө үзүүлэгч хүчин зүйлүүдийн нөлөөллийг бууруулах, урт хугацаанд мөрдөх хуваарь гаргах, эргэх холбоотой ажиллах, зорилтыг нь байнга сануулах гэх мэт стратегиудыг хэрэгжүүлж болно.

Зан үйлд нөлөөлөх стратегиудаа тодорхойлсны дараа аль стратеги нь бодлогын үр дүнг илүү гаргаж чадах туршилт буюу **Нөлөөллийн** төлөвлөгөөгөө гаргана.

Туршилтаа хаана, хэзээ, хэнийг оролцуулан хийх вэ гэдэг нь гол анхаарах асуудал болдог. Хэрэв боломжтой бол энэ шатанд маш туршлагатай Зан үйлд нөлөөлөх чадварын мэргэжилтэнтэй хамтран ажиллавал үр дүн сайн гарна. Туршилтыг дараах алхмаар гүйцэтгэнэ.

1. Амжилтаа тодорхойлох – Бүх Зан үйлд суурилсан бодлого боловсруулах төсөлд тохирсон амжилтын үзүүлэлт гэж одоогоор байхгүй байна. Яг ямар болгох хүсэлтэй байгаагаа багаараа ярилцаж боловсруулах хэрэгтэй юм
2. Зорилтот бүлгийн хүмүүсээ тодорхойлох – Бодлогын зорилтыг хүртэх буюу зан үйлийг нь өөрчлөхийг хүсч буй бүлгийн шинжийг тодорхойлох хэрэгтэй

3. Судалгааны дизайн – Түүврийн хэмжээ, ямар арга зүй, ямар дарааллаар, бага зардлаар судалгаагаа зохион байгуулахаа баг, мэргэжилтний хамт тодорхойлно. Доорх зурагт үзүүлсэн дарааллаар гүйцэтгэнэ.



4. Нөлөөллийн эрсдлийг үнэлэх – Нөлөөллийн туршилтыг үр дүнгүй болгож болзошгүй төлөвлөөгүй үр дагавар, эрсдэл үүсэхээс сэргийлж ажиллах
5. Төсөв, цаг хугацаагаа бодитой төлөвлөх – Шаардлагатай түүврийн хэмжээ, нөөц хөрөнгө, үр дүн илэрч харагдах цаг хугацааг бодитой тодорхойлж, төсөвлөж төлөвлөх хэрэгтэй
6. Хууль, ёс зүйн хэм хэмжээтэй зөрчилдөх эсэхийг шалгах – Туршилтын хэлбэрээс хамаараад шаардагдах зөвшөөрлүүдийг бүгдийг авах хэрэгтэй
7. Мэдээллээ ил тод байлгах – Судалгааны үр дүнгээр гарч ирсэн шинэ ололтуудаас ямар хэсгийг нь хэрхэн нийтэд түгээж болох талаар бодлогоо урьдчилан тодорхойлсон байх
8. Үр дүн болон урт хугацааны хяналтын хүрээгээ тодорхойлсон байх – Судалгаа дууссаны дараа юу хийгдэх төлөвлөгөөний агуулгыг гаргана.

Ингээд энэхүү төлөвлөгөөнийхөө дагуу туршилтаа явуулж, үр дүнгүүдийг сайтар тэмдэглэн авна.

Сүүлийн буюу **Өөрчлөлтийн** үе шат.

Өмнөх шатанд хийгдсэн судалгааны үр дүнгүүдийг үнэлэн, цаашид бодлогын нөлөөллийн арга хэмжээ хэрэгжүүлэх үү? Эсвэл ямар шалтгаанаар амжилтгүй үр дүн гарсан бэ гэдгийг нийтэд мэдээлэх эсэхээ шийддэг шатанд ирээд байна. Төслийг цааш үргэлжлүүлэх эсэхийг шийддэг утгаараа бодлого боловсруулагчдын хувьд маш чухал үе болдог. Өөрчлөлтийн шатанд дараах 5 зүйлийг анхаарахыг зөвлөдөг

Улс төр, төслийн түвшин – Туршсан нөлөөллийн зан үйл нь одоогийн улс төр, технологи, нийгмийн байдалтай нийцэж байна уу? Туршилтын үр дүнгүүд нь одоогийн эрх зүйн зохицуулалтын хүрээнд бодлогын үйлдлийг хангалттай идэвхижүүлж чадах уу? Нөлөөлөл нь олон нийтийн санаа бодолтой нийцэж, хэрэгжих боломжтой юу? Урт хугацаанд энэхүү нөлөөллийг хэрэгжүүлээд явах нөөц бий юу? Гэдгийг үнэлэх

Хэрэгжилт – Нөлөөллөө хэрхэн хамгийн сайн хэрэгжүүлэх вэ? Хууль, эрх зүйн акт, зохицуулалтыг өөрчлөх хэрэгтэй юу? Туршилтын үр дүнг нийтэд хэрэгжүүлэх үед бүтэлгүйтэх эрсдэл бий юу? Гэдгийг үнэлэх. Мөн Зан үйлийн нөлөөлөлд суурилсан бодлогуудыг нийтэд хэрэгжүүлэх үед хүн амын тодорхой хэсэг нь үр дүнг нь хүртэхгүй үлдэх тохиолдол гардаг. Энэ нь эргээд бодлогын асуудал үүсгэдэг гэдгийг санаж байгаарай.

Урт хугацааны хяналт – ЗҮНЧ-н туршилтыг тодорхой нэг хугацаанд гүйцэтгээд урт хугацаанд хэрэгжүүлэх болдог. Үүнээс үүдээд хэрэгжилтийн явцад дам нөлөө үүсэх нь бий. Үүнийг урьдчилан тодорхойлохыг оролдох, мөн бодлогыг хэрэгжүүлэх явцдаа хэрхэн хяналт тавихаа тодорхойлсон байх хэрэгтэй

Зан үйлд суурилсан бодлого хэрэгжүүлэх явцад ЗҮНЧ нөлөөллийн ач холбогдол буурах, өөр сайн шийдлүүд гарч ирэх зэргээр засварлах шаардлага гарч болдог. Тиймээс энэхүү шаардлагыг хайхралгүй орхилгүйгээр хэрхэн засвар оруулах зааврыг тодорхойлсон байх хэрэгтэй.

Үр дүнгээ нийтэд түгээж явах нь Зан үйлийн чиглэлээр ажиллагсдын дунд “бичигдээгүй дүрэм” болсон байдаг бол Төрийн байгууллагуудын ихэнхид ийм соёл бүрдээгүй байдаг. Энэхүү соёлоос болж өмнөх үеийн зан үйлтэй холбоотой олон төслийн тайлан гараагүй бөгөөд энэ чиглэлийн арга зүй хөгжихөд ихээхэн хойш чангаасан байдаг. Тиймээс судалгааны арга зүй, төсөв, алдаатай амжилттай үр дүнгүүдээ аль алиныг нь нийтэд түгээж явах хэрэгтэй юм

Үүгээр Зан үйлд суурилсан бодлого боловсруулах арга зүйн танилцуулга өндөрлөж байна. Та бүхэн өдөр тутам тулгардаг, засаж сайжруулахыг хүсдэг аливаа асуудалдаа энэхүү Зан үйлд нөлөөлөх чадварын аргаар хандаж, саналаа боловсруулан ирүүлэхийг уриалж байна.