



НЭЭЛТЭЙ
НИЙГЭМ
ФОРУМ

**АШГИЙН БУС УДАРДАХУЙН АСУУДЛААРХ
ТӨВ БОЛОН ЗҮҮН ЕВРОПЫН АЖЛЫН ХЭСЭГ**

Төрийн бус байгууллагын удирдахуйн гарын авлага

Мэрилин Уайтт

Монгол хэлнээ орчуулсан Ц.Гомбосүрэн
Орчуулгыг хянасан Ж.Энхсайхан

DDC
658,023
У-11

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь
бүлгийг Ж.Энхсайхан;

ТББ-ын дүрмийн удирдамж, загвар дүрэм-ийг Ч.Сосормаа бичив.

© Мэрилин Уайтт 2004, Бүх эрх хуулиар хамгаалагдсан.

Монгол орчуулгын зохиогчийн эрхийг ННФ эзэмшинэ.

ISBN 978-99929-0-359-7

Ашгийн бус удирдахуйн асуудлаарх Төв болон Зүүн Европын ажлын хэсэг нь энэ бүс нутагт ашгийн бус удирдахуйн асуудлыг судлах зорилго бүхий зүтгэлтэн, шинжээчид, практикийн ажилтнаас бүрдсэн бүлэг юм.

Ашгийн бус удирдахуйн асуудлаар болсон олон улсын тэтгэлгийн хөтөлбөрийн эх үүсвэрийн зөвлөлд оролцогчид 2001 онд үндэслэн байгуулагдсан энэхүү ажлын хэсэг нь тус бүс нутагт сайн удирдахуйг дэмжихийн хамт ТББ-ын удирдах зөвлөлд зориулан эх сурвалж бий болгодог.

Ажлын хэсгийн гишүүд:

Нилда Баллайн, Европын ашгийн төлөө бус хуулийн төв, Будапешт

Наталья Себотаренко, “Drugs” нийгэмлэг, Чисинау

Василина Дибайло, GURT нөөцийн төв ТББ, Киев

Дарина Кадункова, Европын хүрээлэн, София

Владимир Корч, Олон улсын түнш, Минск

Богдан Маслыч, Украины иргэдийн үйл ажиллагааны сүлжээ, Киев

Зоран Пулжич, ТББ-ын Хөгжлийн сан, Сараево

Балаш Сатор, Унгарын иргэний нийгмийг хөгжүүлэх сан, Будапешт

Эмилс Сталис, зөвлөх, Рига

Раймонд Стефенс, зөвлөх, Рига

Юлия Тихомирова, Түншлэл тогтоох төв, Киев

Мэрилин Уйатт, зөвлөх, Варшав

Келменд Зажиачи, Македоны орон нутгийн захиргааг шинэчлэх төсөл, Скопье

Ажлын хэсгийн тухай нэмэлт мэдээлэл авахдаа www.ngogovernance.org вебсайтад зочилно уу.

ӨМНӨХ ҮГ

Ардчилал, сайн засаглалыг төлөвшүүлэн хөгжүүлэхэд төрийн бус байгууллагуудын үүрэг, тэдний үлгэр жишээч үйл ажиллагаа чухал билээ. Төрийн бус байгууллагууд нийгэмдээ ардчилал, шударга ёс, хүний эрх, эрх чөлөө зэрэг үнэт зүйлсийг түгээн хэвшүүлэхийн сацуу тэдгээрийг өөрсдөө чанд баримтлан, дотоод ардчилалтай байх нь чухал байдаг.

Төрийн бус байгууллагууд ардчиллын зарчмыг үйл ажиллагаандаа мөрдлөг болгох, дотоод засаглалаа бэхжүүлэх хүчин чармайлтад нь хувь нэмэр оруулах зорилгоор энэхүү “Төрийн бус байгууллагыг удирдахуй” гарын авлагыг монгол хэлнээ орчуулан хүргэж байна. Тус гарын авлага нь төрийн бус байгууллагын удирдлагын талаарх олон улсын жишиг стандартыг Төв болон Зүүн Европын улс орнуудын нөхцөлд нийцүүлэн боловсруулсан тул манай улсад ашиглахад ойр дөхөм байх болвуу.

Тэрчлэн, Монголын төрийн бус байгууллагын дотоод засаглалын талаар тусдаа бүлэг нэмж оруулсанаас гадна шинээр байгуулагдаж буй төрийн бус байгууллагад дэмжлэг болгох зорилгоор төрийн бус байгууллагын үндсэн баримт бичиг болох дүрэм боловсруулах удирдамж, загвар болон төрийн бус байгууллага байгуулахтай холбоотой бусад асуудлыг тусгалаа.

Гарын авлагад хэрэглэгдэж буй *governance* гэдэг үгийг монгол хэлнээ **удирдахуй** гэж буулгасан болно. Энэхүү англи нэр томъёоны орчуулга нь зөвхөн монгол хэлнээ төдийгүй

бусад Төв болон Зүүн Европын орнуудад мөн адил бэрхшээлтэй байдаг талаар энэ номын хоёрдугаар бүлэгт өгүүлсэн болно.

Энэхүү гарын авлага нь манай төрийн бус байгууллагууд удирдлага, засаглалаа бэхжүүлэх үйлсэд хувь нэмэр болно хэмээн найдаж, гарын авлагатай холбоотой санал шүүмжээ манай байгууллагад ирүүлэхийг урьж байна.

П.Эрдэнэжаргал
Гүйцэтгэх захирал

Агуулга

| | | | |
|----------------------------|----------------------------|---|------------|
| <input type="checkbox"/> * | <input type="checkbox"/> * | Талархал | 36 |
| <input type="checkbox"/> * | <input type="checkbox"/> | Өмнөтгөл | 4а |
| | | Энэ гарын авлагыг хэрхэн ашиглах вэ? | 56 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ТББ-ын сайн удирдахуйн зарчим, ерөнхий жишиг 6а-47а | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ТББ нь үйлчилж буй олон нийтийнхээ өмнө хариуцлага хүлээнэ..... | 6а |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ТББ нь дээд зэргийн хариуцлагатай байх үүрэгтэй. | 6а |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Сайн удирдахуй бол хариуцлагын үндсэн хэлбэр мөн. | 7а |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Хариуцлагатай байгууллага дотоод удирдлагын үр нөлөөтэй тогтолцоотой байдаг. | 7а |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг. | 86 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ТББ-ын үндсэн баримт бичиг нь удирдлагын бүтцийг албан ёсоор тогтооно. | 86 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Удирдах зөвлөл нь удирдах үндсэн байгууллага мөн. | 11а |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Удирдах зөвлөл хамтаар шийдвэр гаргана. | 126 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Удирдах зөвлөлийн гишүүн бүр тодорхой үүрэгтэй байна. | 14а |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Удирдах зөвлөл нь даргатай байна. | 16а |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Сайн удирдахуй нь удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна..... | 166 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Удирдах зөвлөл захиргаанаас ялгаатай. | 166 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Удирдах зөвлөл удирдаж, захиргаа гүйцэтгэнэ. | 19а |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Удирдах зөвлөл зарим чиг үүргийг гүйцэтгэх захиралд шилжүүлнэ..... | 206 |



| | | |
|------------|--|------------|
| 44 | Удирдах зөвлөл, гүйцэтгэх захирал хоёр хамтран ажиллана..... | 22a |
| 45 | Удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлын ажлыг тогтмол үнэлж дүгнэнэ..... | 23a |
| 46 | Удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлын халааг бэлтгэнэ..... | 24a |
| 5 | ТББ бол эрхэм зорилго бүхий байгууллага мөн. | 25b |
| 51 | Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа эрхэм зорилгыг хэрэгжүүлнэ..... | 25b |
| 52 | Удирдах зөвлөл ажлаа үр нөлөөтэй төлөвлөх замаар эрхэм зорилгоо хангана..... | 27a |
| 53 | Удирдах зөвлөл ажлаа тогтмол үнэлэх замаар байгууллагынхаа эрхэм зорилгыг хангана..... | 28a |
| 6 | ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ. | 29a |
| 61 | Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа мэргэжлийн болон ёс зүйн жишгийг тодорхойлно... .. | 29a |
| 62 | Удирдах зөвлөлийн гишүүд нь гүйцэтгэсэн ажлынхаа төлөө хөлс авахгүй..... | 31a |
| 63 | Удирдах зөвлөл сонирхлын зөрчлийн бодлогыг тогтооно..... | 32b |
| 64 | Удирдах зөвлөл мэргэжлийн ажиллагааныхаа жишгийг тогтооно..... | 34a |
| 641 | Удирдах зөвлөл ажиллагааныхаа дүрмийг өөрөө тогтооно..... | 34a |
| 642 | Удирдах зөвлөл шийдвэрээ үндэслэлтэйгээр гаргана..... | 34b |
| 643 | Удирдах зөвлөл хурлаа мэргэжлийн түвшинд зохион байгуулалт тогтмол хийнэ..... | 35a |
| 644 | Удирдах зөвлөл хуралдаанаа баримтжуулна..... | 35b |
| 645 | Удирдах зөвлөл жилийн зорилгоо тодорхойлж, төлөвлөгөөгөө гаргана..... | 36a |
| 646 | Удирдах зөвлөл үр ашигтай хороодын бүтэцтэй байна..... | 36b |
| 65 | Удирдах зөвлөл өөрөө өсч хөгжиж байх талаар санаа тавина..... | 37b |



| | | |
|-----------|---|------------|
| 7 | ТББ нь хөрөнгө нөөцөө хариуцлагатай зарцуулж, арвижуулж ажиллана. | 40а |
| 71 | Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа санхүүгийн ажлыг хянана. | 40а |
| 72 | Удирдах зөвлөл дотоодын хяналтыг тогтооно. | 41б |
| 73 | Удирдах зөвлөл хөрөнгө нөөцийг арвижуулахад оролцоно. | 42б |
| 8 | ТББ нь үйлчилж буй олон нийттэйгээ холбоотой байна. | 44а |
| 81 | Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа болон үйлчилж буй олон нийтийн ашиг сонирхлыг уялдуулна. | 44а |
| 82 | Удирдах зөвлөл ил тод харилцааг хөхиүлэн дэмжинэ. | 45а |
| 83 | Удирдах зөвлөл жилийн тайланг хэвлүүлэх ажлыг хариуцна. | 46а |
| 84 | Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа дэмжигчдийн холбогч нь болж ажиллана. | 46б |

Онолоос практик руу 6а-46б

| | | |
|--|-----|-----------|
| Хариуцлага гэж юу вэ? | 6а | 11 |
| Сайн удирдахуй гэж юу вэ? | 7а | 21 |
| Governance-ийг гэдгийг Төв болон Зүүн Европын хэлнээ орчуулах нь | 7б | 21 |
| Төв болон Зүүн Европт буй ТББ-уудын үндсэн хэлбэрүүд | 8б | 31 |
| Үндсэн баримт бичгүүдэд удирдлагын тухай ямар заалт орсон байх ёстой вэ? | 10а | 31 |
| Нэгээс илүү удирдах байгууллага байж болох уу? Тэд хэрхэн хамтран ажиллах вэ? | 11а | 32 |
| Үлгэрчилсэн бодлого: Ээлжит бус хурлаас гаргах удирдах зөвлөлийн шийдвэр | 12б | 33 |
| Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн ажил үүргийн тодорхойлолт | 14а | 34 |
| Үндэслэгчдийн онцлог чиг үүрэг | 14б | 34 |
| Даргын үүрэг | 16а | 35 |



| | | |
|---|-----|------------|
| Удирдах зөвлөл дээр захиргаа санал өгөх нь яагаад сонирхлын зөрчил болох вэ? | 166 | 41 |
| Судалгааны үр дүн: Удирдах зөвлөл дэх захиргааны гишүүд | 17а | 41 |
| Гүйцэтгэх захирлын халаглал: | | |
| “Удирдах зөвлөл надад ямар хэрэгтэй юм бэ?” (хэсэг 1) | 18а | 41 |
| Удирдах зөвлөлийн үндсэн ажил | 19а | 42 |
| Гүйцэтгэх захирал удирдах зөвлөлийн санал өгөх эрхтэй гишүүн байх ёстой юу? | 19б | 42 |
| Гүйцэтгэх захирлын ажил үүргийн хуваарь. | 21а | 43 |
| Удирдах зөвлөл, захиргааны үлгэрчилсэн харилцаа | 21б | 43 |
| Нэн чухал түншлэл: Гүйцэтгэх захирал, удирдах зөвлөлийн дарга хоёрын хамтын ажиллагаа | 22а | 44 |
| Гүйцэтгэх захирал халагдахад | 24а | 46 |
| Зорилгоо тодорхойлоогүй бол гараа эндээс эхэлнэ | 25б | 51 |
| Удирдах зөвлөлөө төлөвлөлтөнд оролцуулах нь | 27а | 52 |
| Үнэлгээ явуулахад удирдах зөвлөлийн гүйцэтгэх үүрэг | 28а | 53 |
| Үлгэрчилсэн бодлого: Үйл ажиллагааны дэг жаяг | 29а | 61 |
| Гүйцэтгэх захирлын халаглал: “Удирдах зөвлөл надад ямар хэрэгтэй юм бэ?” (хэсэг 2) | 29б | 61 |
| Удирдах зөвлөлийн гишүүд яагаад тэнд ажилладаг вэ? | 31а | 62 |
| Үлгэрчилсэн бодлого: Удирдах зөвлөлийн гишүүнд олгох нөхөн олговор | 32а | 62 |
| Сонирхлын зөрчил гэж юу вэ? | 32б | 63 |
| Үлгэрчилсэн бодлого: Сонирхлын зөрчил | 33а | 63 |
| Таны бодлогын гарын авлага болох зүйлийн жагсаалт | 34а | 641 |
| Удирдах зөвлөлд зориулсан мэдээллийн “цэс” | 34б | 642 |



| | | |
|---|------------|------------|
| Хурлын үлгэрчилсэн төлөвлөгөө | 356 | 643 |
| Удирдах зөвлөлийн жилээр төлөвлөх үйл ажиллагаа | 36а | 645 |
| Удирдах зөвлөлийн гишүүнийг ажилд авах санамж | 37б | 65 |
| Удирдах зөвлөлийг хөгжүүлэх хорооны чиг үүрэг | 39а | 65 |
| Удирдах зөвлөлийн ойлгож байх ёстой санхүүгийн гол үзүүлэлтүүд | 40б | 71 |
| Санхүүгийн хорооны чиг үүрэг | 41а | 71 |
| Хөндлөнгийн хяналт чухал болох нь | 41б | 72 |
| Хөрөнгө нөөцийг арвижуулах талаар удирдах зөвлөлөө ажиллуулж эхлэх | 42б | 73 |
| Гүйцэтгэх захирлын халаглал: “Удирдах зөвлөл надад ямар хэрэгтэй юм бэ?” (хэсэг 3) | 44а | 81 |
| Үлгэрчилсэн бодлого: Харилцаа холбоо | 44б | 82 |
| Судалгааны дүн: Жилийн тайлан | 46а | 83 |
| Зөв эхлэх нь: Удирдах зөвлөлийн гишүүнд чиг баримжаа олгох | 46б | 84 |
| * □ □ Төгсгөл: Сайн удирдахуйн замаар замнаж эхлэх нь | 47б | |
| * □ □ Гүйцэтгэлийг шалгах асуултын жагсаалт | 50б | |
| Ашигласан материал | 52б | |
| Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь | 53а | |
| Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж | 60б | |
| Төрийн бус байгууллагын загвар дүрэм | 68а | |
| Төрийн бус байгууллагыг үүсгэн байгуулах үе шат | 74а | |

Талархал

Энэхүү гарын авлагыг Мэрилин Уйатт, Төв болон Зүүн Европын ашгийн бус удирдахуйн Ажлын хэсгийн томъёолсон зарчмын нийтлэг үзэл баримтлал болон бүс нутгийн байдал, туршлагаас үндэслэн боловсруулсан болно.

Ажлын хэсэг уг гарын авлагыг уншиж санал бодлоо илэрхийлсэн бүх хүмүүст, түүний дотор доорхи нэр бүхий хүмүүст гүн талархлаа илэрхийлж байна:

Laurie Ball, Elitza Barakova, Jiří Bárta, Anna Belia, Fatmir Bitiki,
Nathalie Bolgert, Ádám Cziboly, Katalin Erstej, Natasa Gaber,
Rayna Gavrilova, Dragan Golubovic, Jenny Hyatt,
Serhiy Ivanyuk, Birutė Jatautaitė, Saso Klekovski, Lidia Kołucka-Žuk,
Medina Korda, Bohdan Krawchenko, John Kubiniec,
Irīna Kulitāne, Nóra Kuntz, Annette Laborey, Pande Lazarevski, Kristina Mänd,
Miklós Marschall, Matúš Minárik, David Moore, Ieva Morica,
Barbara Mozdierz, Besim Nebiu, Maria Prohaska, Anna Rozicka, Lyudmyla
Rudenko-Kardash, Nafi Saracini, Niraj Saraf, Raisa Sinelnikova, Cathy
Shea, Marina Starodubska, Zoran Stojkovski, Rebecca Tolson,
Marianna Török, András F. Tóth, Zoltán Valcsicsák,
and Jacek Wojnarowski.


Энэхүү гарын авлага нь Төв болон Зүүн Европын иргэний нийгмийн итгэмжит төвийн санаачлага бөгөөд Чарльз Стюарт Моттын сан, Эрх чөлөөний ордны дэмжлэгээр бүтсэн болно.

ӨМНӨТГӨЛ

Ашгийн бус удирдахуйн асуудлаарх Төв болон Зүүн Европын Ажлын хэсэг нь 2001 онд байгуулагдсан цагаасаа хойш ашгийн бус байгууллагын удирдлагын зөвлөлүүдэд тулгарч буй сорилт, бэрхшээлийг судалж байгаа билээ. Есөн орны мэргэжилтэн, практик ажилтан нарыг эгнээндээ багтаасан тус Ажлын хэсэг нь Төв болон Зүүн Европын (ТЗЕ) ашгийн бус хийгээд төрийн бус байгууллагууд (ТББ)-ын удирдлага, зохион байгуулалтыг онцлог талаас нь судалж байгаа юм.

Бид АНУ-ын ашгийн бус байгууллагын удирдлагын зөвлөлүүдийг судалж үзээд удирдлагын өрнөдийн загвар манай орнуудад байдгаас ихээхэн ялгаатай байгааг олж мэдсэн юм. ТЗЕ дахь ТББ-ууд нь өмнөх коммунист үе болон улс төр, нийгэм, эдийн засгийн сүүлийн жилүүдийн шилжилтийн бэрхшээлээс үүдэлтэй онцлог нөхцөлд ажиллаж байна. Гэхдээ тухайн байгууллагын хэрэгцээ шаардлага, нөхцөл байдал нь орон нутгийн хандлага, туршлага, зорилго зэргээсээ хамааран эрс ялгаатай байдаг. Хэдийгээр нийтлэг хандлагыг олоход бэрхшээлтэй ч, ашгийн бус удирдахуйг тууштай бөгөөд тухайн улсад нийцтэй орчныг бий болгох замаар энэ бүс нутагт ТББ-ын салбарыг бэхжүүлэх явдлыг бид чухал гэж үзэж байгаа юм. Ийм орчин нь практик хэрэгцээний талаас болон стратегийн зайлшгүй шаардлагын үүднээс бүхэлдээ ТББ-ын салбарын ил тод байдал, хариуцлагыг сайжруулах томоохон зорилгод хувь нэмэр оруулж, ТББ-ууд илүү үр нөлөөтэй ажиллахад дөхөмтэй гэж бид үзэж байгаа юм.

Тийм учраас бид сайн удирдахуйг хийсвэр онолоос үр өгөөжтэй практик ажил болгон хувиргахыг харуулж, энэ талаарх бүс нутаг дахь нэгдмэл ойлголтыг урагшлуулж чадах ерөнхий багц жишгийг боловсруулахаар санаа шулуудсан юм. Энэхүү гарын авлага нь бидний тэр хүч чармайлтын үр дүн болно. Энэ нь ТББ-ыг удирдахад дэлхийн хаана ч чухал гэж бидний үзэж байгаа найман үндсэн зарчим дээр суурилсан болно. Эдгээр



зарчим нь гарын авлагын гол найман сэдэвт орсон ба дэд сэдвүүд болон хавсаргасан бичвэрт удирдахуйн удирдамжийг орууллаа. Удирдамж, нэн ялангуяа хажуугийн нэмэлт тайлбарууд нь сайн удирдахуйн зарчмыг ТЗЕ-т хэрэгжүүлэхэд тулгарах сорилт, бэрхшээл нь АНУ хийгээд бусад орнуудаас ялгаатай гэсэн бидний итгэл үнэмшил дээр суурилсан. Бид ТЗЕ-ын өвөрмөц орчинг харгалзан үзэх, энэ бүс нутгийн ТББ-уудад тулгардаг онцлог сорилт, бэрхшээлийг шийдвэрлэх шийдлийг санал болгох гэж энэхүү гарын авлагын эхнээс эцэс хүртэл чармайсан болно.

Энэхүү гарын авлага нь тодорхой ТББ-ын болон тухайн орных нь ТББ-ын салбарын өсөлт хөгжилтийн түвшинээс үл хамааран ТЗЕ-ын хэмжээнд сайн удирдахуйн хөтөч болж чадна гэж бид итгэж байна. Энэхүү удирдамж нь зөвхөн таатай орчинд буй томоохон ТББ-д таарах болон нэлээд төвөгтэй үйл ажиллагааны хандлагыг агуулж байгаа мэт санагдаж магадгүйг бид ойлгож байна. Энэ гарын авлагад буй зарим зөвлөмж нь хууль тогтоомж нь төгс төлөвшөөгүй эсвэл төрд хандах орон нутгийн хандлага өөр өөр нөхцөлд хэрэгжүүлэхэд хүндрэлтэй мэт байх тухайд бид санал нийлнэ. Түүнчлэн, сайн дурын албан хаагчидтай, тарчиг төсөвтэй, хоёр, гуравхан анд нөхөд албан бусаар ажлаа эрхлэн явуулдаг зэрэг жижигхэн бөгөөд “нялх” ТББ-ууд энэхүү ерөнхий жишгийг өөрсдийнх нь энгийн үйл ажиллагааны хувьд хэтэрхий ахадсан буюу дэндүү төвөгтэй хэмээн хойш нь тавихад хүргэж мэдэхийг бид ойлгож байна.

Гэхдээ бид аливаа ТББ үйл ажиллагаагаа удирдан зохион байгуулах талаар эртнээс нухацтай бодож үзэх үүрэг хариуцлагатай гэдэгт итгэж байна. Эртнээс тогтоосон сайн удирдахуй нь зохион байгуулалтыг тогтвортой байлгах болон тэнцвэртэй шийдвэр гаргах боломжийг бүрдүүлэн ТББ-ын дараа дараачийн он жилүүдийн зөв замыг тавьж өгдөг. Түүнчлэн сайн удирдахуй нь улс орны ТББ-ын салбарын цогц байдлыг гэрчлэн харуулдаг.

Төлөвшсөн, хариуцлагатай удирдах байгууллага нь удирдлагын жишгийг тогтоодог бөгөөд өөрийнхөө ажил байдлаар манай ТББ-уудын эрхэмлэдэг суурь үнэт зүйлсийг илэрхийлж байдаг. Энэ үүднээс авч үзвэл тийм удирдах байгууллага нь ТББ-ын хувьд төрийн болон хувийн салбарт удирдлага ямар ач холбогдолтой байдгаас дутуугүй чухал юм.

Тийм учраас энэ гарын авлагыг шинэ болон төлөвшсөн аливаа ТББ наад зах нь хойшдын хөгжлийнхөө хөтөч болгон хэрэглэх нь зүйтэй гэж бид үзэж байгаа юм. Бид та бүхний ТЗЕ-т ТББ-ын удирдлагыг бэхжүүлэх гэсэн чин зүтгэлийг талархан дэмжихийн хамт энэ зорилгодоо хүрэх та нарын үйлсэд амжилтын дээдийг ерөөж байна.

-Төв болон Зүүн Европын ашгийн бус удирдахуйн Ажлын хэсэг



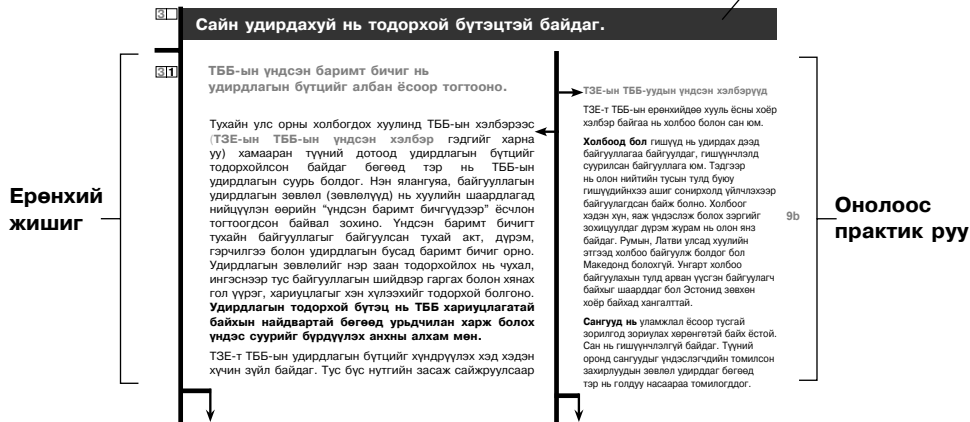
Энэ гарын авлагыг хэрхэн ашиглах вэ?

Энэ гарын авлагад хэд хэдэн төрлийн мэдээлэл бий. Гол сэдвүүд нь ашгийн бус удирдахуйн ерөнхийдөө хүлээн зөвшөөрсөн **Зарчмуудыг** өгүүлнэ. Эдгээр зарчим нь сайн удирдахуйн **Ерөнхий жишгийн** тухай лавлагааны гол зүйл бөгөөд дэд сэдвүүдэд дурдаж, холбогдох бичвэрт дэлгэрэнгүй тайлбарласан. Ерөнхий жишгийг хэрэгжүүлэхэд **Онолыг хэрхэн практик ажилд нэвтрүүлэхийг** хажуугийн нэмэлт тайлбаруудад голдуу бүс нутгийн хам утгатайгаар харуулж байгаа юм. Тэмдэглэл гэсэн зайд энэ ерөнхий жишгүүдийг өөрийнхөө ТББ-д хэрэглэхтэй холбогдон гарч болох тайлбар, санаа оноогоо тэмдэглэж болно.

Удирдах чадамжаа бэхжүүлэхийг зорьж байгаа байгууллагууд энэ гарын авлагад буй зөвлөгөөг хаанаас хэрэгжүүлж эхэлж болох вэ гэж асууж болох юм. Эхний алхам нь энэ гарын авлагын сүүл хэсэгт байгаа **Гүйцэтгэлийг шалгах асуултын жагсаалт**-ыг ашиглан байгууллагынхаа удирдах чадамжийг үнэлэх явдал юм. Дараа нь байгууллагынхаа хэрэгцээ шаардлагын дагуу тулгамдсан болон тэргүүлэх чиглэлийн ажлуудыг алхам алхмаар хийх нь зүйтэй юм. Танай ТББ-ын удирдах чадамжийг бэхжүүлэх талаар илүү санаа оноо олж авахын тулд **Сайн удирдахуйн замаар замнаж эхлэх** нь гэсэн хэсгийг харна уу. Гарын авлагын төгсгөлд буй **Ашигласан материалаас** ТЗЕ-ын ТББ-ын удирдлагын тухай нэмэлт мэдээлэл олж болно.

зарчмууд

56



1

ТББ нь үйлчилж буй олон нийтийнхээ өмнө хариуцлага хүлээнэ.

11

ТББ нь дээд зэргийн хариуцлагатай байх үүрэгтэй

ТББ нь иргэд чөлөөтэй эвлэлдэн нэгдэх эрхтэй байх зарчмын дагуу байгуулагдана. ТЗЕ-ын олонхи орон энэ эрхийг Үндсэн хууль болон бусад хууль тогтоомжоороо хүлээн зөвшөөрсөн байдаг. Улс орнууд үүнийгээ ТББ-д шууд буюу дам санхүүгийн дэмжлэг үзүүлэх замаар нотолж болох бөгөөд түүнд нь татвараас бүрэн буюу хэсэгчлэн чөлөөлөх асуудал багтаж болно. ТББ энэ дэмжлэгийнх нь хариуд өмчийн эзэд буюу хувьцаа эзэмшигчдийн хувийн ашиг олох сонирхлоос гадуур төрийн буюу холбогдох хамт олны шаардлагад илүү нийцэх үйл ажиллагаа явуулах үүрэг хүлээнэ.

ТББ-ууд нь төрийн дэмжлэгийг шууд буюу шууд бусаар авч байгаа тохиолдолд дээд зэргийн хариуцлагатай байгаагаа үйлчилж байгаа олон нийтдээ харуулж байх ёстой. Тэрхүү олон нийтэд гишүүд, ач тусыг хүртэгсэд, хандивлагчид, засгийн газар болон бусад холбогдох этгээд буюу дэмжигчид багтана. Түүгээр барахгүй гишүүн байгууллага ч гэсэн шууд буюу

Хариуцлага гэж юу вэ?

Түгээмэл толь бичигт “хариуцлагыг” “хариуцлага хүлээх буюу хийсэн үйлдлээ тайлагнах үүрэг буюу хүсэл зориг” гэж тодорхойлжээ. Энэ үгийг ийм утгаар англи хэл дээр анх 1794 онд хэрэглэсэн тухай тэмдэглэгдэн үлджээ. Энэ бол олон нийтийн эрх ашиг, иргэний нийгэм болон сайн удирдахуйн шинж чанарын тухай шинээр сэтгэж эхэлсэн эрин үе юм.

ТББ хариуцлагатай байна гэдэг нь хөрөнгө нөөцөө ухаалгаар ашигладаг болохоо, түүнчлэн ашгийн бус зарчмаа зөрчиж, үйл ажиллагаа явуулах тусгай эрх дархаасаа давуу тал олж авдаггүй болохоо байнга харуулна гэсэн үг юм. Хариуцлагатай ТББ нь ил тод байж, тайлан тооцоогоо

6а

ТББ нь үйлчилж буй олон нийтийнхээ өмнө хариуцлага хүлээнэ.

дам дэмжлэг авдаг өргөн хүрээний хамт олныхоо өмнө тэрхүү дэмжлэгийнх нь хэмжээгээр тайлагнаж байх хариуцлага хүлээнэ.

ТББ-ууд тухайн олон нийт нь тэдний хариуцлагыг сонирхдоггүй буюу хуулийн болон улстөрийн орчин нь ТББ-ын салбарт таатай бус улс оронд ч гэсэн хариуцлагатай байх үүрэгтэй. ТЗЕ-ын бүс нутагт хариуцлагын талаар сонирхогч бусад этгээдүүдийнхээ зүгээс дарамт шахалт бараг үздэггүй, өөрөөр хэлбэл, хандивлагчид нь мөнгийг нь хэрхэн зарцуулж байгааг эргэж асуудаггүй, эсвэл ач тусыг хүртэгчид нь байгууллагыг хэн санхүүжүүлж байгааг сонирхож лавладаггүй ТББ-уудад “хариуцлагын хийдэгдэл” гэгч үзэгдэл байдаг. Гэхдээ шилдэг ТББ-ууд нь энэ хариуцлагын хийдэгдлийг тэдний эдэлбэл зохих тусгай хөнгөлөлтийг нотлох хамгийн гол шалтгаан гэж үздэг. ТББ нь хариуцлагатай, мэдрэмжтэй ажиллаж чадсанаараа үнэхээр олон нийтийн эрх ашгийн төлөө ажилладгаа харуулна (**Хариуцлага гэж юу вэ?** гэдгийг харна уу).

үндэслэгчид, ач тусыг хүртэгсэд болон бусад этгээдээр элдвийн тайлбаргүй шалгуулж байх ёстой.

ТББ хариуцлагын ийм үйлдлээрээ ардчиллын эрхэм зүйлийг сахих үүрэгтэйгээ илэрхийлж, урт хугацааны үүднээс бол ТЗЕ-т иргэний нийгэм байгуулах үйлсэд хувь нэмэр оруулах юм.

2

Сайн удирдахуй бол хариуцлагын үндсэн хэлбэр мөн.

2.1

Хариуцлагатай байгууллага дотоод удирдлагын үр нөлөөтэй тогтолцоотой байдаг.

“Удирдлага” гэдэг англи үг латин хэлний “залах, хөтлөх, чиглүүлэх” гэсэн утгатай үгнээс гаралтай. Ерөнхийдөө энэ үг бол нийгэмлэг буюу байгууллагын хүрээнд эрх мэдлийг авах, дамжуулах буюу хэрэгжүүлж байгаа арга замыг хэлж байгаа юм. Өрнөдийн улс төрийн онолчдын үзэж байгаагаар бол “сайн удирдахуй” гэдэг нь эрх мэдэл буюу хөрөнгө нөөцийг нэг хувь хүн эсвэл нэг бүлгийн гарт оруулахгүйгээр шийдвэр гаргадаг боломжтой байхыг хэлж байгаа ажээ.

Төрийн салбарт сайн удирдахуй нь засаглалын салбаруудын (хууль тогтоох, гүйцэтгэх, шүүх) хоорондын хяналт болон тэнцвэрийн тогтолцоон дээр суурилсан удирдахуй юм. Үүнд төр засгийн байгууллага болон олон нийтийн хооронд тогтмол зөвлөлдөх үйл явц хамаарна гэж үздэг бөгөөд тэгснээр иргэд тухайн эрх мэдэлтэн тэдний итгэлийг дааж, ашиг сонирхлыг нь хамгаалж байгаа тухайд хариуцлага тооцох боломжтой болдог байна.

→ Сайн удирдахуй гэж юу вэ?

Ашгийн бус удирдлагын асуудлаарх Төв болон Зүүн Европын ТББ-ын Ажлын хэсэг сайн удирдахуйг **“Ашгийн бус байгууллагын удирдлага нь хөрөнгө нөөцөө үр ашигтай, хариуцлагатай зарцуулж, нийтлэг эрхэм зүйлсийнхээ үндсэн дээр эрх мэдлээ хэрэгжүүлж, ил тод шийдвэр гаргах явдал юм”** гэж тодорхойлж байгаа болно.

7a

2

Сайн удирдахуй бол хариуцлагын үндсэн хэлбэр мөн.

21

Ашгийн бус байгууллагуудад сайн удирдахуй мөн ийм замаар хэрэгжинэ. **Аливаа байгууллага үйлчилж байгаа олон нийтийнхээ ашиг сонирхлыг хангаж чадахуйц хяналттай, тэнцвэр бүхий дотоод тогтолцоотой байгаа бол сайн удирдахуйг хэрэгжүүлж буй нь тэр юм.** ТББ-ын сайн удирдахуй нь зохион байгуулалтын нэгжүүдийн (удирдлага болон захиргааны этгээд) ялгаа зааг дээр, түүнчлэн тэдгээрийн хоорондын шийдвэр гаргах эрх мэдлийн хуваарилалт дээр суурилна. Ийнхүү зохицуулсанаар аливаа нэг хүний буюу нэг бүлгийн хяналтыг хязгаарлан бууруулж, байгууллагын хөрөнгө нөөцийг оновчтой зарцуулж, ТББ-ын олон нийтэд үйлчлэх чиглэлийг хадгалж чадна. (**Сайн удирдахуй гэж юу вэ?** гэдгийг харна уу).

Төв болон Зүүн Европын хэлнээ *governance* гэдэг англи үгийг үгчлэн орчуулах бараг боломжгүй. ("**Governance**"-ийг **ТЗЕ-ийн хэлнээ орчуулах нь** гэдгийг харна уу). Тухайн улсын нэр томъёоны давхар утга нь өвөрмөц уламжлалтай англи үгнээсээ мэдэгдэм ялгаатай байж болно. Түүнчлэн гол бэрхшээл нь ТЗЕ-т захиргааны болон удирдлагын зөвлөлийн өөр өөр чиг үүргийг тодорхойлохдоо адилхан хэрэглэгддэг явдал юм. ТББ-ууд удирдлага зохион байгуулалтаа бэхжүүлэх

Governance-ийг ТЗЕ-ын хэлнээ орчуулах нь

Governance гэдэг үгийг ТЗЕ-ын хэлнээ орчуулахад төвөгтэйг нийтээр мэднэ. Тухайн орны *governance*-ийг зааж буй үгс нь англи хэлний "management" гэдэг үгийг орчуулахад голдуу хэрэглэгддэг нь гол бэрхшээлийг үүсгэдэг бөгөөд энэ нь хоёр өөр ойлголтын ялгааг бүрхэгдүүлдэг.

2

Сайн удирдахуй бол хариуцлагын үндсэн хэлбэр мөн.

21

эхний алхам болгон байгууллагын бүтцийн чиг үүргийг тодорхойлохдоо оносон нэр томъёо хэрэглэх, тэдгээрийн ялгаатай байдлыг хадгалах хэрэгтэй юм.

Тэмдэглэл:

Цаашилбал, хэдийгээр Английн философич Жон Локе сайн удирдахуйн үзэл санааг 300 гаруй жилийн өмнө “эрх мэдлийг тусгаарлах” гэж тодорхойлсон боловч ТЗЕ-т дөнгөж арав гаруйхан жилийн өмнөөс удирдахуйг энэ утгаар нь (сэргээн) ойлгож эхлэсэн билээ. Тийм учраас *governance*-ийг орчуулахад бидний хэрэглэж байгаа үгс нь, жишээлбэл, Болгарын *upravljenie* ч юм уу, түүний орос болон бусад славян хэл дээрх хувилбарууд нь, улс төрийн маш ялгаатай уламжлалаас гаралтай бөгөөд Локе-ийн томъёолсон агуулгыг бүрэн илэрхийлж чадахгүй байгаа юм.

Энэхүү орчуулгын будлиан нь удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд бэрхшээлтэй мэт сэтгэгдэл төрүүлж, тэгснээрээ удирдах зөвлөл болон захиргааны албаны чиг үүргийг тусгаарлах хүчин чармайлтад саад болдог.

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

ТББ-ын үндсэн баримт бичиг нь удирдлагын бүтцийг албан ёсоор тогтооно.

Тухайн улс орны холбогдох хуулинд ТББ-ын хэлбэрээс (ТЗЕ-ын ТББ-уудын үндсэн хэлбэрүүд гэдгийг харна уу) хамааран түүний дотоод удирдлагын бүтцийг тодорхойлсон байдаг бөгөөд тэр нь ТББ-ын удирдлагын суурь болдог. Нэн ялангуяа, байгууллагын удирдлагын зөвлөл (зөвлөлүүд) нь хуулийн шаардлагад нийцүүлэн өөрийн “үндсэн баримт бичгүүдээр” ёсчлон тогтоогдсон байвал зохино. Үндсэн баримт бичигт тухайн байгууллагыг байгуулсан тухай акт, дүрэм, гэрчилгээ болон удирдлагын бусад баримт бичиг орно. Удирдлагын зөвлөлийг нэр заан тодорхойлох нь чухал, ингэснээр тус байгууллагын шийдвэр гаргах болон хянах гол үүрэг, хариуцлагыг хэн хүлээхийг тодорхой болгоно. **Удирдлагын тодорхой бүтэц нь ТББ хариуцлагатай байхын найдвартай бөгөөд урьдчилан харж болох үндэс суурийг бүрдүүлэх анхны алхам мөн.**

ТЗЕ-т ТББ-ын удирдлагын бүтцийг хүндрүүлэх хэд хэдэн хүчин зүйл байдаг. Тус бүс нутгийн засаж сайжруулсаар

ТЗЕ-ын ТББ-уудын үндсэн хэлбэрүүд

ТЗЕ-т ТББ-ын ерөнхийдөө хууль ёсны хоёр хэлбэр байгаа нь холбоо болон сан юм.

Холбоод бол гишүүд нь удирдах дээд байгууллагаа байгуулдаг, гишүүнчлэлд суурилсан байгууллага юм. Тэдгээр нь олон нийтийн тусын тулд буюу гишүүдийнхээ ашиг сонирхолд үйлчлэхээр байгуулагдсан байж болно. Холбоог хэдэн хүн, яаж үндэслэж болох зэргийг зохицуулдаг дүрэм журам нь олон янз байдаг. Румын, Латви улсад хуулийн этгээд холбоо байгуулж болдог бол Македонд болохгүй. Унгарт холбоо байгуулахын тулд арван үүсгэн байгуулагч байхыг шаарддаг бол Эстонид зөвхөн хоёр байхад хангалттай.

Сангууд нь уламжлал ёсоор тусгай зорилгод зориулах хөрөнгөтэй байх ёстой. Сан нь гишүүнчлэлгүй байдаг. Түүний оронд сангуудыг үндэслэгчдийн томилсон захирлуудын зөвлөл удирддаг бөгөөд тэр нь голдуу насаараа томилогддог.

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

байгаа ТББ-ын тухай хууль тогтоомж нь удирдлагын болон удирдах зөвлөлийн хариуцлагын талаар заримдаа бүрхэг, зөрчилтэй заалттай буюу огт заагаагүй байх нь ч бий. Эсвэл өөр өөр төрлийн удирдлагын зөвлөлийн тухай хуулинд дурдсан хэрнээ тэдгээрийн зорилго болон эрх мэдлийг огт тайлбарлаагүй байж ч магадгүй. Үүнээс болоод хуулийн хариуцлага бүдэгхэн тодорхойлогдож, аливаа ТББ-ын удирдах зөвлөл бүртгүүлэхдээ байснаас өөр ялгарч харагдахуйц үүрэггүй мэт болдог.

Хоёрдахь хүндрэл нь холбоо болон сангуудын бүтэц юм. ТЗЕ-т олон холбоо гишүүнчлэлтэй байгууллага шиг ажилладаггүй, тэдгээр холбоо энэ хэлбэрийг зөвхөн бүртгүүлэх зорилгодоо л ашигладаг. Үндсэн баримт бичигтээ байгууллагын эрх барих дээд байгууллага нь бүх гишүүдийн хурал гэж тодорхойлсон байж болох ч үнэн хэрэгтээ энэ хурал хуралдах нь ховор, удирдлагын маш цөөхөн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг. Жил бүрийн ээлжит хурлын хооронд тусдаа этгээд (голдуу гүйцэтгэх зөвлөл гэгддэг) удирдлагын илүү идэвхитэй үүрэг гүйцэтгэж болно. Гэтэл түүний ажил үүрэг нь бас бүрхэг тодорхойлогдсон байж болно. Түүнчлэн бүх гишүүдийн хурал, гүйцэтгэх зөвлөл хоёр нь голдуу захиргааны ахлах

Зарим оронд сангууд нь хувийн зорилгод үйлчилж байж болох боловч олон оронд нийтийн тусын тулд үйлчлэхийг шаарддаг. Зарим орон санг бүртгэхэд шаардлагатай хөрөнгийн доод хэмжээг тогтоосон байдаг. Үйл ажиллагаа явуулах хугацаа бас янз бүр байж болно: Словени, Унгар улсад санг байнгын ажиллагаатай байх ёстой гэж үздэг бол Эстонид сан тодорхой хугацаанд ажиллахаар байгуулагдаж болдог.

Бусад хэлбэр. ТЗЕ-ын орнуудын тэн хагас орчимд нь ТББ-ын өөр нэг хэлбэр бий. Сангаас ялгаатай нь голчлон тэтгэлэг өгөх байгууллага гэж тодорхойлсон нэгжийг зарим орон бас үйлчилгээ үзүүлдэг ТББ гэж хүлээн зөвшөөрдөг. Эдгээр нь гишүүнчлэлгүй, тэтгэлэг хайгч, буюу орлого бий болгогч байгууллагын тусдаа хэлбэр бөгөөд тэдгээрийн тоонд эмнэлэг, хүрээлэн, сургалтын төв зэрэг байгууллага ордог. Тэдгээр нь Чех улсын “олон нийтийн төлөө компаниуд” гэдгээс эхлэн Албанийн “төвүүд” хүртэл олон янзын нэртэй байдаг.

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

албан тушаалтнуудаас бүрдсэн байдаг учир удирдлагын ахлах багаас тун бага ялгаатай. Сангуудад бас үүнтэй төстэйгөөр хэн жинхэнэ удирдаж байна вэ гэдэг дээр будлиан гарч болно. Тухайлбал, үүсгэн байгуулагчид нь өөрсөддөө удирдлагын шинж чанартай зарим эрх, эрх дархыг “хуваарилсан” байж болно. Иймэрхүү зохицуулалт нь жинхэнэ удирдлагын чиг үүргийг янз бүрийн бүтэц рүү шилжүүлж орхиод, тэдгээрийн аль нь ч зохих ёсоор ажиллахгүй байдалд хүргэж болно.

Эцэст нь, ТЗЕ-ын олон ТББ Европын корпорациудад нийтлэг байдаг удирдлагын хоёр бүтэцтэй байдаг. Энэхүү зохицуулалтад дараах удирдлагын хоёр этгээд байна: нэг нь, байгууллагын санхүүгийн чиг үүргийг голчлон хянадаг хяналтын зөвлөл, нөгөө нь голдуу захиргааны зөвлөл гэгддэг тусдаа этгээд. Ийм давхар бүтэц нь удирдлага зохион байгуулалтыг байгууллагын өдөр тутмын ажилтай хослуулдаг гол давуу талтай. Гэвч удирдлагын баг ихэвчлэн захиргааны ажилтан нараас бүрдсэн байвал (ихэнх тохиолдолд) үүнээс болж элдэв асуудал үүсдэг. Тэд нар хэдийгээр байгууллагаа сайтар ойлгож байлаа ч гэсэн захиргааны ажилтан нар удирдах этгээдийн бүрэлдэхүүнд байгаа нь удирдан чиглүүлэх,

Бүх ТББ нь шууд болон дам утгаар “ашиг үл хуваарилах”-ын зарчмыг хатуу сахих ёстой. Өөрөөр хэлбэл, тэдгээр нь ашиг буюу бусад ижил төстэй орлогоо аливаа хувь этгээдэд хуваарилах эрхгүй.

3

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

31

захиран зохион байгуулах хоёрын ялгааг бүдгэрүүлж, улмаар ашиг сонирхлын зөрчил рүү хөтлөдөг (Хэсэг 4.1-ийг харна уу). Хэрэв хяналтын зөвлөл жилд зөвхөн нэг юм уу хоёр удаа хуралддаг бол байдал бүр ч төвөгтэй болдог. Хяналтын зөвлөл ингэж тогтмол бус ажилласнаар үүрэгт ажлаа үл тоомсорлон, ТББ-ын дотоод хяналтын чиг үүрэг бодитойгоор хэрэгждэггүй.

Ийм төвөгтэй хүчин зүйлс байгаа нөхцөлд ТББ өөрийн удирдлагын нэгжүүдийн харилцааг хялбаршуулан тодорхой болгох замаар удирдлага зохион байгуулалтаа бэхжүүлэх ёстой. Хууль тогтоомж бүрхэг заалттай ч гэсэн сайн удирдахуйг хориглох буюу саад тотгор тавьдаггүй учраас аль ч байгууллага үндсэн баримт бичгээсээ эхлэн удирдлагынхаа бүтцийг бэхжүүлэх талаар хийж болох юм маш их бий. (**Үндсэн баримт бичгүүдэд удирдлагын тухай ямар заалт орсон байх ёстой вэ?** гэдгийг харна уу). Гаргуунд нь хаясан, тодорхой бус удирдлагын бүтэц дотоодын зөрчилд хүргэх, түүгээр үл барам удирдлагыг нурааж мэднэ. Нөгөө талаас, сайтар бодож боловсруулсан удирдлагын бүтэц хариуцлагатай байдлыг бататгаж, үр нөлөөтэй байгууллагын үндэс суурийг тавьж өгдөг.

→ **Үндсэн баримт бичгүүдэд удирдлагын тухай ямар заалт орсон байх ёстой вэ?**

ТББ-ын үндсэн баримт бичиг нь — нэгдсэн тухай акт, дүрэм, гэрчилгээ болон үйл ажиллагааны журам заавар — удирдлагын зөвлөл буюу зөвлөлүүдийн тухай зэрэг мэдээллийг оруулах замаар сайн удирдахуйн үндсийг тавьж чадна. (Хуулиар шаарддаг бусад аливаа мэдээлэл дээр нэмэлт болгон):

- Удирдах зөвлөл буюу зөвлөлүүдийн нэр
- Удирдах дээд, гол байгууллага, тэдгээрийн зохион байгуулалтын бусад нэгжтэй харилцах харилцаа
- Үндсэн хариуцлага болон эрх мэдэл
- Удирдах зөвлөлийн гишүүний үнэнч байх, нууц хадгалах үүрэг зэрэг
- Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн доод тоо хэмжээ
- Гишүүнчлэлийн журам (эдлэх эрх, чөлөөлөх, хасах зэрэг)
- Алба хаах болзол (үргэлжлэн ажиллах хугацаа, дахин сонгогдох хязгаарлалт)

10a

3

31

Тэмдэглэл:

- Удирдах зөвлөлөөс жилд хуралдах доод тоо хэмжээ
- Хурлыг зохион байгуулах арга (хэн санаачлах, хугацааг хэрхэн товлох, хэлэлцэх асуудлыг хэн шийдэх г.м.)
- Шийдвэр гаргах дэг (шийдвэр хүчинтэй болох гишүүдийн тоо, санал хэрхэн хураах, шийдвэрийг хэрхэн тэмдэглэх)
- Сонирхлын зөрчлийн тухай заалт.

3

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

32

Удирдах зөвлөл нь удирдах үндсэн байгууллага мөн.

Байгууллагын удирдлагын бүтэц ямар байхаас үл хамааран байнгын тогтмол хяналт болон шийдвэр гаргах эрх мэдэл бүхий нэг удирдах байгууллага байвал зохино. Энэ гол удирдах байгууллага нь тэр болгон дээд удирдах байгууллага байдаггүй. Жишээлбэл, гишүүнчлэлтэй холбооны хувьд дээд эрх барих байгууллага нь заавал бүх гишүүдийн хурал байдаг бөгөөд түүний гаргасан шийдвэр, заавар нь тус байгууллагын бусад бүтцээс илүү хүчинтэй байдаг. Гэтэл бүх гишүүд нь жилд дөнгөж хэдхэн цаг хуралддаг бол түүнийг удирдах эрх мэдлийг “байнгын тогтмол”-оор гартаа авсан байна гэж хэлэх нь юу л бол. Хоёрдахь гол удирдах байгууллага нь бүх гишүүдийн хурлын хооронд удирдлагын үүргийг хэрэгжүүлэх ёстой байдаг. Энэ гол удирдах байгууллага нь гүйцэтгэх зөвлөл буюу захирлуудын зөвлөл гэдгээр байж болно. Энэ гарын авлагад бид “удирдах зөвлөл” гэж нэрлэх болно.

ТЗЕ-ын ТББ-д ажиллаж байгаа хүмүүс заримдаа нэгэнт бүх гишүүдийн хурал байгаа бол тэдэнд өөр удирдах

→ Нэгээс илүү удирдах байгууллага байж болох уу? Тэд хэрхэн хамтран ажиллах вэ? Удирдлагын үүрэг хариуцлага бүхий нэгээс илүү байгууллагатай байх явдал ТЗЕ-ын ТББ-уудад нийтлэг үзэгдэл юм. Хэрэв танай үндсэн баримт бичгүүд болон бодлого чинь тэдгээр удирдах байгууллага нэг бүрийн гол үүрэг болон тэдгээрийн хооронд эрх мэдэл шилжүүлэх, тайлагнах заагийг тодорхойлсон бол тийм байгууллагууд үр бүтээлтэй хамтран ажиллаж чадна.

- **Дээд эрхийг барих байгууллага: Эцсийн шийдвэр гаргана.**

Холбооны хамгийн чухал шийдвэрийг бүх гишүүдийн хурлаар голдуу гаргадаг. Тийм шийдвэрүүд нь ТББ-ын хувьд онцгой ач холбогдолтой бөгөөд байгууллагын зорилго буюу байгууллагыг татан буулгах зэрэг асуудлыг хамаарсан байдаг. Ийм шийдвэр гаргах эрхийг шилжүүлж болохгүй. Гэхдээ дээд эрхийг барих байгууллага бусад үүрэг хариуцлагыг гол удирдах байгууллагад шилжүүлж болно.

11a

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

байгууллага хэрэггүй буюу ерөөсөө байх ёсгүй гэж үзэх явдал байдаг учраас эрх барих дээд байгууллага болон гол удирдах байгууллага хоёрын ялгаа нэн чухал юм. Гэтэл бүх ТББ-д байнга ажиллах удирдах байгууллага хэрэгтэй. Тэр нь бүх гишүүдийн хурлын хооронд байгууллагынхаа ажлыг хөтлөн явуулах ёстой бөгөөд тийм нэгжийг байгуулахад хууль эрх зүйн саад байдаггүй. Бүх гишүүдийн хурал удирдлагын үүрэг хариуцлагыг хоёрдахь гол удирдах байгууллагад хэзээ шилжүүлэхийг холбооны үндсэн баримт бичгээр тодорхой болгосон байвал зохино. **(Нэгээс илүү удирдах байгууллага байж болох уу? Тэд хэрхэн хамтран ажиллах вэ? гэдгийг харна уу).** Эрх мэдлийг удирдах зөвлөл буюу зөвлөлүүдээс гүйцэтгэх захирлаар дамжуулан захиргааны албанд шилжүүлэхийг харуулсан байгууллагын үлгэр зураг нь удирдах байгууллагуудын харилцааны бүтцийг тодотгоход ашигтай өөр нэг арга хэрэгсэл юм.

Тэмдэглэл:

- **Удирдах гол байгууллага: Захиран зохион байгуулах.** Байгууллагын бодлого, стратегийг тодорхойлох зэрэг удирдлагын явцдаа буй чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг тусдаа байгууллага байдаг. Тэр нь “удирдах зөвлөл” гэж нэрлээд байгаа байгууллага юм. Энэ байгууллага шийдвэрийнхээ жинхэнэ хэрэгжүүлэх ажлыг мэргэшсэн захиргаанд (төлбөртэй буюу төлбөргүй ажилладаг) шилжүүлэх нь олонтаа байдаг. Хэдийгээр энэ байгууллага дээд эрхийг барих байгууллагадаа ажлаа тайлагнадаг ч гэсэн тухайн ТББ-ын өмнөөс өдий төдий шийдвэр гаргах эрхтэй байдаг.
- **Захиргааны баг буюу гүйцэтгэх баг: Захиран зохион байгуулах.** Эрх барих дээд байгууллага болон удирдах гол байгууллагын шийдвэрүүдийг тусгай этгээд буюу хүн голдуу хэрэгжүүлж, ТББ-ын өдөр тутмын үйл ажиллагааг захиран зохион байгуулдаг. Холбооны хувьд тийм этгээд ахлах ажилтнуудаас ерөнхийдөө бүрддэг. Сангуудын хувьд гүйцэтгэх захирал шиг нэг хүн тэр үүргийг гүйцэтгэдэг. Бусад тохиолдолд тийм этгээд буюу хүн нь

3

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

32

Тэмдэглэл:

A large vertical rectangular area with horizontal dashed lines for writing.

дээрхээс гадна удирдлагын зөвлөлд ажлаа тайлагнадаг.

- **Хяналтын зөвлөл: хяналт ба шалгалт.** Заримдаа ТББ-ууд нэмэгдэл бүтэцтэй байдаг бөгөөд тэр нь шийдвэр хэрхэн гарч байгаа, түүнийг хэрхэн хэрэгжүүлж байгаа, хөрөнгө санхүүг хэрхэн зарцуулж байгаа болон хууль тогтоомжийг мөрдөж байгаа эсэхийг хянадаг. Энэ хяналтын зөвлөл нь удирдах зөвлөлөөс хараат бус (Унгар, Польшийнх шиг) байдаг ба ажлаа эрх барих дээд байгууллагад шууд тайлагнадаг. Мэдлэгтэй шийдвэр гаргахын тулд хяналтын зөвлөл нь ер нь удирдах зөвлөлийн хуралд байлцах, баримт бичгүүдийг үзэх, тухайн ТББ-ын үйл ажиллагааг ажиглах эрхтэй байдаг, харин санал өгөх эрхгүй байдаг. Удирдах зөвлөлийн дарга хяналтын зөвлөлийг бүрэн мэдээлэлтэй байлгаж, түүнийг үүргээ биелүүлэх боломжоор хангах үүрэгтэй байдаг.

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

Удирдах зөвлөл хамтаар шийдвэр гаргана.

Аливаа удирдах зөвлөл хамтын удирдлагын этгээд байгаа нь түүний гол эрхэм зүйл юм. **Удирдах зөвлөл нь тухайн ТББ-ын холбогдол бүхий олон этгээдийн ашиг сонирхлыг төлөөлдөг бөгөөд түүний хамтын удирдлагын зарчим нь байгууллагын үүрэг зорилгодоо төвлөрүүлж, тодорхой хувь хүмүүс буюу бүлгүүдийн явцуу асуудалд хөтлөгдөхгүй байхад тус болдог.** Энэ утгаар удирдах зөвлөл нь гүйцэтгэх захирлын удирдлага, хяналтын ажилд хувь нэмэр болно. Гүйцэтгэх захирал нь тодорхой хувь хүний авьяас, үзэл бодол, хяналтыг араасаа дагуулдаг.

Хамтын удирдлага нь бас практик ач тустай. Удирдах зөвлөл олон хүний чуулгын хувьд юмыг өргөн цар хүрээтэй авч үзэх боломжтой, нэг удирдагч хүний чадвараас хол давсан гүн гүнзгий туршлагатай байдаг. Гэхдээ удирдах зөвлөл нь нэг этгээдийн хувьд олон үзэл бодлыг нэгэн үзэл, нэгэн зорилго болгон зангидаж чадах бөгөөд тэгснээрээ тухайн байгууллагын эв нэгдлийг хангах хүч болж байгаа юм.

→ **Үлгэрчилсэн бодлого: Ээлжит бус хурлаас гаргах удирдах зөвлөлийн шийдвэр.** Үндсэн баримт бичгийн ихэнхэд нь удирдах зөвлөл ажил хэргээ зөвхөн ирц нь бүрдсэн албан ёсны хурлаар явуулах ёстой гэж заасан байдаг. Гэтэл яаралтай асуудал гарвал яах вэ? Нэн даруй арга хэмжээ авах шаардлагатай болно, Гэтэл удирдах зөвлөлийн гишүүд биечлэн хуралдаж амжих цаг байхгүй буюу яаралтай зарласан хуралдаанд ирц бүрдэхүйц гишүүд оролцох боломжгүй байх нь бий.

Онцгой нөхцөлд удирдах зөвлөл тухайн ТББ-ынхаа буюу ажиллагсдынхаа эрх ашгийг хамгаалах шийдвэр гаргаж

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

Хамтын удирдлага амаргүй байх нь элбэг. Тиймээс үндсэн баримт бичиг нь удирдах зөвлөлд бүлгээрээ шийдвэр гаргах өгөгдөхүүнийг тогтоон өгч баг байдлаар үр нөлөөтэй ажиллахад нь туслах ёстой. Жишээ нь, үндсэн баримт бичигт удирдах зөвлөл гишүүдийн олонхи нь (хурал хүчин төгөлдөр болох ирц) ирсэн, албан ёсоор зохион байгуулсан хурлаас шийдвэр гаргана гэдгийг зааж өгсөн байх ёстой. Үндсэн баримт бичигт хэдэн гишүүн ирвэл хурал хүчин төгөлдөр болох, хурлыг хэрхэн зарлан хуралдуулах, түүнчлэн шийдвэрийг ямар маягаар гаргаж, ямар маягаар тэмдэглэхийг заасан байна. Ийм удирдамж нь удирдах зөвлөл үүрэг зорилгоо байнга хэрэгжүүлэхэд нь тус болохын хамт шийдвэрийн нь үнэн зөв байдлын талаар гарч болох элдэв эргэлзээгээс урьдчилан сэргийлнэ.

Эдгээр үндсэн жишгээс гадна удирдах зөвлөлийн шийдвэр гаргах арга барил олон янз байж болно. Энэ нь ер нь зохион байгуулалтын соёлын бүтээгдэхүүн, түүнчлэн баг болсон хувь хүмүүсийн ойлголцлын бүтээгдэхүүн байдаг. Зарим удирдах зөвлөл шийдвэрээ санал нэгдэх байдлаар гаргаж байхад бусад нь шийдвэр тус бүр дээрээ санал хураадаг. Нэг арга байна уу, хоёр аргын хослол байна уу, удирдах зөвлөлийн гишүүн бүр

чаддаг байх ёстой нь мэдээж. Яаралтай шийдвэрийн тухай тодорхой бодлого нь онцгой нөхцөлд ч танай удирдах зөвлөлд хариуцлагатай ажиллагаа явуулах боломж олгодог. Тийм бодлого нь удирдах зөвлөл утас, цахилгаан шуудангаар буюу ирц бүрдээгүй хурлаар зөвлөлдсөний дараа яаралтай ажиллагаа явуулах чадвартай байхын баталгаа болдог.

Удирдах зөвлөл ийм байдлаар ажиллах ёстой болсон бол түүний шийдвэрийг удирдах зөвлөлийн дараагийнх нь хурлаар баталгаажуулж, хурлын протоколд тэмдэглэх ёстой.

3

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

33

тэгш эрхтэйгээр оролцох боломжтой л байгаа бол аль ч аргыг хэрэглэж болно. Шийдвэр гаргасан арга болон гарсан шийдвэрийн талаар хурлын тэмдэглэлд заавал бичиж байвал зохино.

Удирдах зөвлөл нь яаралтай асуудал гарсан үед заримдаа ээлжит бус хурал хуралдуулан шийдвэр гаргаж болно. Цахилгаан шуудан ашиглаж буюу удирдах зөвлөлийн хэдэн хүний гаргасан шийдвэр нь хэдийгээр илүү тохиромжтой байсан ч үндсэн баримт бичгийг зөрчиж болох учир асуудал гарах буюу эрхийн чадварыг зогсоох байдал ч үүсч болно. Хурлаас гадуур шийдвэр гаргах зайлшгүй шаардлага гарсан бол удирдах зөвлөл өмнө тогтоосон бодлогоо баримтлахын хамт шийдвэрээ дараачийн хурлаар батлуулах үүднээс зохих ёсоор бичиж тэмдэглэх ёстой. (Үлгэрчилсэн бодлого: **Ээлжит бус хурлаас гаргах удирдах зөвлөлийн шийдвэр** гэдгийг харна уу.)

Тэмдэглэл:

3

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

34

Удирдах зөвлөлийн гишүүн бүр тодорхой үүрэгтэй байна.

Удирдах зөвлөлийн гишүүд нь хамтын удирдлагын нэгээхэн хэсэг байдлаар ажилладаг ч гэсэн тэдгээр нь дор бүртээ тусгай үүрэгтэй байдаг. Олон улсын Ашгийн бус хуулийн Төв “Шудрага зарчимч байдал, Сайн удирдахуй, Ил тод байдал” гэсэн баримт бичигтээ удирдах зөвлөлийн гишүүд “тухайн байгууллагадаа үнэнч байх, хүлээсэн үүрэг хариуцлагаа идэвхи зүтгэлтэй, хянуур хичээнгүй биелүүлэх, байгууллагын тухай нийтэд холбогдолгүй мэдээллийн нууцыг хадгалах үүрэгтэй” гэж заасан байдаг (**www.icnl.org**-ийг харна уу). Эдгээр үүргийг биелүүлнэ гэдэг нь удирдах зөвлөлийн гишүүд хуралдаа тогтмол оролцож, яриа хэлэлцүүлэгт идэвхитэй хувь нэмэр оруулж, тухайн ТББ-ынхаа эрх ашгийг аливаа бусад хувийн, мэргэжлийн болон байгууллагын сонирхлоос дээгүүр тавьж байна гэсэн үг болно. Нарийн бичигдсэн багц шаардлага нь удирдах зөвлөлийн хувь гишүүнд үүргээ ойлгоход нь болон түүнийгээ яаж сайн биелүүлэхэд нь тус болдог. (Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн ажил үүргийн тодорхойлолт гэдгийг харна уу.)

Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн ажил үүргийн тодорхойлолт

Хэдийгээр удирдах зөвлөлийн гишүүд нь ажлын хөлс авдаггүй ч гэсэн бичигдсэн “ажил үүргийн тодорхойлолттой” байх нь чухал юм. Тэр нь удирдах зөвлөлтэй хэрхэн харилцахаа ойлгох болон үйл ажиллагааныхаа тэргүүлэх чиглэлийг тогтооход гишүүдэд хэрэг болдог. Тэр нь түүнчлэн удирдах зөвлөлийн шинэ гишүүдэд тэднээс юу хүлээж байгааг нь ойлгоход тустай сайн арга болдог. Тэдгээрт дараах зүйл орно:

1. Байгууллагынхаа зорилгыг мэдэх, түүнийг дэмжих.
2. Удирдах зөвлөлийн хуралдаанд тогтмол оролцох.
3. Хуралдаанд урьдаас бэлтгэх.
4. Нууцыг хадгалж байх.
5. Мэдээлэлд үндэслэсэн, шудрага зөвлөмжийг санал болгох.
6. Тусгай асуудал болон сонирхлын зөрчлөөс зайлсхийх.
7. Хороо болон бусад арга хэмжээнд оролцох.

14a

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

Эдгээр үндсэн үүргээс гадна удирдах зөвлөл нь хувь гишүүддээ нэмэгдэл тусгай үүргийг хариуцуулж болно. Жишээлбэл, зөвлөлийн гишүүн санхүүгийн мэргэжилтэй хүнд жилийн төсвийг төсөвлөж байгаа байдлыг хянах эрх өгч болно, эсвэл зөвлөлийн гишүүн хуульч хүнд ТББ-ынхаа хуулийн холбогдолтой хэрэг явдлыг хянах эрх олгож болно. Удирдах зөвлөл ийнхүү эрх олгохдоо гишүүдийнхээ мэргэжлийг үндэс болгон шууд тулгах бус тодорхой шийдэж уг ажлыг хариуцуулах ёстой. Нөгөөтэйгүүр гишүүд нь удирдах зөвлөлдөө гүйцэтгэх өөрийн үйл ажиллагааг зөвхөн мэргэжлээрээ хязгаарлах ёсгүй. Зөвлөлийн гишүүн нэг бүрийн хамгийн чухал бөгөөд нэгдүгээр зэргийн үүрэг нь удирдах зөвлөлийнхөө хамтын яриа хэлэлцүүлэгт санаа оноогоо нэмэрлэх явдал мөн.

Байгууллагынхаа ажилд гүнзгий оролцдог гишүүдийн хувьд тэдэнд удирдах зөвлөлд оролцохоос гадна өөр хувийн эрх мэдэл байхгүйгээ санаж байх нь, хэдийгээр тэд сайн санасандаа тэгж байвч, заримдаа хэцүү байдаг. ТББ-ын хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх ажилд сайн дураараа оролцож байгаа зөвлөлийн гишүүн, жишээлбэл, зөвхөн зөвлөлийн гишүүнийхээ хувьд хөтөлбөрийн багийнханд юу хийхийг нь хэлж өгөх эрхгүй байдаг. ТЗЕ-ын ТББ-ыг

8. Гүйцэтгэх захирлыг дэмжих.
9. Хөрөнгө нөөцийг босгох буюу арвижуулахад оролцох.
10. Байгууллагынхаа байр суурийг холбогдох хамт олны дунд бэхжүүлэх.

→ Үндэслэгчдийн онцлог чиг үүрэг

Үндэслэгчидтэй ажиллана гэдэг бол эмзэг асуудал. ТЗЕ-т олон ТББ тухайн байгууллагыг үндэслэгчдээс өнөөг хүртэл хараат байдалтай байдаг. Энэ нь нэг талаас тэд нар хууль ёсны тусгай эрхтэй байдгаас (Унгарынх шиг), эсвэл, нөгөө талаас, тэд нар тухайн ТББ-ын гүйцэтгэх захирал буюу удирдах зөвлөлийн дарга зэрэг удирдах албан тушаалыг хашиж байдгаас үүдэлтэй. Сүүлчийн тохиолдолд үндэслэгчийн хувийн эрх мэдэл нь тухайн албан тушаалын эрх үүргээс голдуу давсан байдаг. Үндэслэгчийн санаа бодол ердөө л илүү жин дардаг, энэ нь тус байгууллагын “эцэг” болсон түүнд

3

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

34

үндэслэгчид удирдах зөвлөлийн бусад гишүүдээс хавьгүй давуу хувийн эрх мэдэлтэй байж болох учраас өвөрмөц сорилт үүсгэх нь элбэг байдаг (Үндэслэгчдийн онцлог чиг үүрэг гэдгийг харна уу).

Гүйцэтгэх захирал удирдах зөвлөлийн даргатай хамтран ажиллахдаа зөвлөлийн гишүүд тэдний эрх мэдлийн шинж чанар, түүнчлэн уг ТББ-ыг шууд захирахыг оролдон эрх мэдлээ хэтрүүлж ашиглахгүй гэдгийг ойлгоно гэж итгэлтэй байхыг хүснэ. Өөрийгөө дүгнэж үзэх явдал хамгийн эхний оновчтой алхам байж магадгүй (Хэсэг 6.5-ыг харна уу).

Тэмдэглэл:

талархах, түүний үгэнд орж байх ердийн сэтгэл буюу үндэслэгч нь мэргэжлийн ер бусын нөлөөтэй байдгаас үүдэж байж болно. Үндэслэгчдийн өөрсдийнх нь хувьд гэвэл тэд энэ байгууллагыг үүсгэсэн ажлаа голдуу ихэд дээдлэхийн хамт түүнтэйгээ тогтоосон хугацаагүй хамт байхаар бэлтгэгдсэн байдаг. Бусад зарим нь тэдний үүргийг солих цаг болсныг хэлж өгөхдөө хувь хүнийхээ хувьд дурамжхан байдаг.

ТББ-ууд хэтийн зорилгоо хэрэгжүүлэхийн хэрээр үндэслэгчдийнхээ тусгай эрх дархыг, хэрэв түүнийг нь хууль тогтоомжоор буюу дүрмээр баталгаажуулаагүй бол зугуухан цуцлах ёстой. Хичнээн үнэ цэнэтэй байлаа ч гэсэн, бусдынхаа мөрддөг дүрэм журмаас гадуур үйл ажиллагаа явуулдаг буюу тийм шийдвэр гаргадаг аль нэгэн үндэслэгч нь байгууллагынх нь өсөлт хөгжилтөд хохирол үзүүлэх зүйлээс сэрэмжлэх эрүүл саруул үйл ажиллагаанд зориудаар бус ч гэсэн саад хийж болно.

Аль нэг үндэслэгчийг ТББ-ын хөгжлийг хойш татуулахгүй байх нэг арга зам нь,

3

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

34

Тэмдэглэл:

хэрэв тэр хүн удирдах зөвлөлийн гишүүн бол зөвлөлийн бусад гишүүдтэй эрх тэгш ажиллахыг нь хөхиүлэн дэмжих явдал юм. Жишээлбэл, удирдах зөвлөл зөвхөн ирц нь бүрэлдсэн бөгөөд хуралдах журмыг баримтлан хийсэн хуралдааны шийдвэрийг л баталж болно. Ийм өөрчлөлтийг үндэслэгчдэд тэдэн рүү дайрч байна гэх буюу байгууллага нь ач тусыг нь тоохгүй байна гэх сэтгэгдэл төрүүлэхээргүй ая зүйгээр хийх ёстой. Эдгээр өөрчлөлт тус ТББ-ыг бэхжүүлнэ гэсэн үг бөгөөд хүн болгонд адилхан хамаарна гэдгийг тайлбарлахыг мартаж болохгүй. Зарим ТББ үндэслэгч нарт зориулан шинэ, дээгүүр зиндааны гэхдээ шийдвэр гаргадаггүй, жишээ нь, зөвлөх, зөвлөлийн тэргүүн гэх мэтийн ажил үүрэг бий болгохыг ашигтай гэж үздэг.

Сайн удирдахуй нь тодорхой бүтэцтэй байдаг.

Удирдах зөвлөл нь даргатай байна.

Аливаа бүлгийн адил удирдах зөвлөл томилогдсон тэргүүнгүйгээр үр нөлөөтэй ажиллаж чадахгүй. Удирдах зөвлөлийн дарга гол нь зөвлөлийн ажлыг зохицуулах үүрэгтэй бөгөөд зөвлөлийг захиргаатай, ялангуяа гүйцэтгэх захиралтай холбогч болж ажиллана. Даргын үүрэгт ер нь хуралдааныг зарлах, удирдаж хуралдуулах, хорооны гишүүдийг томилох ажил ордог (**Даргын үүрэг** гэдгийг харна уу). Хэрэв удирдах зөвлөл бүрэн бүрэлдэхүүнээрээ тийм эрх олгоогүй бол даргад ямар нэгэн тусгай шийдвэр гаргах эрх байхгүй.

Даргыг томилохын тулд, жишээ нь, байгууллагын бүх гишүүд буюу удирдах зөвлөл өөрөө сонгох гэх мэтийн янз янзын арга хэрэглэж болно. Даргад байх шаардлагатай чанаруудын дотор яриа хэлэлцүүлгийг хүчээр бус шударгаар явуулах чадвар, тогтоосон дэг болон товлосон хэлэлцэх асуудлыг баримтлах чадвар багтана. Цагийг сайн зохицуулах туршлага болон алсын хараа бас нэн чухал. Буруу зөрүү ойлголцох болон зөрчлөөс зайлсхийхийн тулд даргыг томилох арга, түүнчлэн гол үүрэг хариуцлага нь үндсэн баримт бичигт тодорхой туссан байвал зохино.

→ Даргын үүрэг

Даргын үүрэг дандаа тов тодорхой байдаггүй. Хийвэл зохих үндсэн ажлыг багцлан бичсэн байвал маш их тустай. Тэдгээрт дараах зүйл орж болно:

1. Удирдах зөвлөлийн хурлыг төлөвлөх.
2. Хуралдааны хэлэлцэх асуудлыг тогтоох (гүйцэтгэх захиралтай хамтран).
3. Хуралдаан дээр асуудлын хэлэлцүүлгийг хөтлөх; ялангуяа хэлэлцэх хэргийн төлөвлөгөө болон бүх дүрэм, журмыг баримтлах.
4. Хуралдааны чөлөө цагаар удирдах зөвлөлийн үйл ажиллагааг зохицуулах.
5. Хороодын дарга нарыг томилох, мөн цаг олдвол, албан тушаалын дагуу бүх хороонд үйлчлэх.
6. Гүйцэтгэх захирлыг томилох, түүний ажлын үнэлгээг хянах.
7. Удирдах зөвлөлийн ажлын гүйцэтгэлийг хангах, мөн зөвлөлийн өөрийн ажлыг үнэлж дүгнэх.
8. Байгууллагаа олон нийтийн өмнө төлөөлөх.

Сайн удирдахуйд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

Удирдах зөвлөл нь захиргаанаас ялгаатай.

Сайн удирдахуйн үндсэн зарчим нь захиргаа, удирдлага хоёр саланги байх явдал юм. Үүний цаад учиг нь юу вэ гэвэл тийнхүү салгаснаар тухайн байгууллагыг сайн удирдлагаар хангах, олон нийтийн эрх ашгийг бодолцон чухал шийдвэр гаргах тэнцвэрт байдлыг буй болгож, хяналтыг бүрэн хэрэгжүүлэх боломжтой болдог.

Энэхүү учгийн учир зүйг ойлгох нь зөрчилтэй байдлыг авч үзэхэд тустай байдаг. Захиргаанаас тусдаа биш байгаа удирдах зөвлөлд - өөрөөр хэлбэл, гишүүд нь захиргаатай нягт холбоотой буюу тэнд давамгайлж байгаа удирдах зөвлөлд - холбогдол бүхий этгээдийн ашиг сонирхлыг шударгаар төлөөлөхөд бодитой буюу далд бэрхшээл нүүрлэнэ. Эдгээр бэрхшээл нь шийдвэр гаргаж байгаа болон тэдгээрийн зөв зүйтэй эсэхийг үнэлж байгаа хүмүүс тэр шийдвэрт хамаатай буюу түүнийг биелүүлэх нөгөө хүмүүс (эсвэл тэдэнд их ойрхон хүмүүс) нь байгаа учраас үүсч бий болж байгаа юм. Жишээлбэл, удирдах зөвлөлд байгаа захиргааны гишүүн түүний өөрийнх нь ажлын үнэлгээг үндэслэн тогтоох гэж буй цалингийн нь тухай шийдвэр гаргахад оролцож болно. Ийм нөхцлөөс үүдэх урвуулан ашиглаж болох

→ Удирдах зөвлөл дээр захиргаа санал өгөх нь яагаад сонирхлын зөрчил болох вэ?

Нэг ТББ өндөр үнэтэй тендерт оролцох эсэхээ шийдэх ёстой болжээ гэж бодье. Энэ төсөл уг ТББ-ын өдийн хүртэл хийж ирсэн ажилтай яг бүрэн нийцэхгүй ч гэсэн хэрэв тэд уг тендерт ялах юм бол захиргааны албан хаагчдынхаа хэдэн жилийн цалинтай болох юм. Энэ нь ТББ-ын зорилгыг хөндөж байгаа учраас асуудлыг шийдүүлэхээр удирдах зөвлөлд явуулжээ. Хэрэв захиргааны гишүүд удирдах зөвлөл дээр санал өгөөд зөвлөл нь уг тендерт оролцохоор шийдсэн бол бусад хүмүүс (буруу ч бай, зөв ч бай) тэр шийдвэрийг тухайн байгууллагын зорилгын үүднээс сайн байна гэсэн сэдлээр гэхээсээ илүү зөвхөн захиргааны өөрийнх нь орлогыг баталгаатай байлгах сэдлээр гаргасан гэж үзнэ.

Өөр нэг жишээ авъя: Аль нэг ТББ-д үзүүлдэг үйлчилгээтэй нь холбогдсон бэрхшээл тохиолдлоо гэхэд хөтөлбөрүүдийг зохицуулах хариуцлага хүлээдэг захиргааны алба — гүйцэтгэх

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

далд боломж нь **захиргааны чиг үүргээс салаагүй аливаа удирдах зөвлөл хяналтын болон гүйцэтгэх чиг үүрэг холилдсоны улмаас бодитой буюу зайлшгүй гарч ирэх сонирхлын байнгын зөрчилтэй нөхцөлд ажиллана** гэдгийг харуулж байна (**Удирдах зөвлөл дээр захиргаа санал өгөх нь яагаад сонирхлын зөрчил болох вэ?** гэдгийг харна уу).

Нөгөөтэйгүүр, захиргааны ажлаас хараат бус удирдах зөвлөл нь түүний үйл ажиллагаа олон нийтийн сайн сайхнаас өөр ямар нэгэн зүйлээс сэдэлтэй гэх шууд хардлага сэрдлэгт үл өртөнө. Удирдах зөвлөл удирдлагын шалгалтын хянагч шиг ажилладаг болохоос уг байгууллагыг шууд ажиллуулдаггүй буюу хөрөнгө нөөцийг нь шууд захиран зарцуулдаггүй. Хөрөнгө нөөц нэмэгдэж, үйл ажиллагаа өсч нарийн төвөгтэй болохын хэрээр чиг үүргийн дурдсан ялгаа улам бүр чухал болно: идэвхтэй, хараат бус удирдах зөвлөл тухайн ТББ мэргэшин ажиллаж байгаа, байгууллагын хэмжээнд газар авсан сонирхлын зөрчил байхгүй гэж хандивлагчид, ашиг тусыг хүртэгсэд болон бусад зуучлагсдыг тайвшруулдаг. Практик дээр удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлын ганцаараа цаашид хийж дийлэхгүй болсон удирдлагын чухал үүргийг бас өөрөө

захирлыг оролцуулан — уг бэрхшээлийг өөрсдийнхөө үйл ажиллагаанаас урьдаар гаднын шалтгаантай илүү холбож харна. Удирдах зөвлөлөөс хараат бус гишүүд бэрхшээлийн шалтгааныг илүү тодорхой хараад зогсохгүй тэд мөн захиргааны зүгээс хэрэгжүүлбэл зохих шийдэмгий шийдвэр гаргах илүү чадамжтай байдаг.

Захиргааны гишүүд хэсэгчлэн оролцсон бүрэлдэхүүнтэй удирдах зөвлөл дурдсан болон бусад төсөөтэй нөхцөл байдалд удирдлагын эрх ашгийн үүднээс хяналт, тэнцвэрийг үнэмшилтэй ханган ажиллаж чадахгүй. (Сонирхлын өөр хэлбэрийн зөрчил ч удирдах зөвлөлд бас тулгардаг. Хэсэг 6.3-аас дэлгэрүүлж харна уу).

→ **Судалгааны үр дүн: Удирдах зөвлөл дэх захиргааны гишүүд**

Магадгүй, бүртгэх журмаас болоод ТЗЕ-т ТББ-ууд захиргаа болон удирдах зөвлөл нь ижилхэн хүмүүсээс бүрдсэн байдлаар үйл ажиллагаагаа эхэлдэг байж болно. Энэ утгаар Украин дахь байдал нийтлэг юм. Сүүлийн үед хийсэн нэг судалгаагаар ТББ-уудын гүйцэтгэх захирлуудын 90-

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

үүрдэг. Захиргааны болон удирдлагын чиг үүргийн салангид байдал хяналт, тэнцвэрийг цаанаа агуулж байдаг учраас энэ нь зөвхөн гүн ухааны хийсвэр асуудал биш, бас практик ашиг тустай.

Харамсалтай нь өнөөг хүртэл өсч бойжиж байгаа олон ТББ-ыг дэмжигчид удирдлагын асуудалд олигтой анхаарал тавихгүй байгаа юм. Түүнээс болоод ТББ-уудад удирдлагын болон захиргааны чиг үүргээ салгах талаар дарамт шахалт бараг үзүүлэхгүй байгаа бөгөөд ихэвчлэн буюу тэр ч байтугай бүхэлдээ захиргааны гишүүдээс бүрдсэн удирдах зөвлөлийг олоход төвөгтэй биш юм (**Судалгааны үр дүн: Удирдах зөвлөл дэх захиргааны гишүүд** гэдгийг харна уу). Түүнээс гадна жижиг буюу шинэхэн байгууллагуудад удирдлага болон захиргааг нарийн зааглаж амьдралд хэрэгжүүлэхэд маш хэцүү байж болно. Хэрэв санхүүгийн болон хүний нөөц хомс бол удирдах зөвлөлийн гишүүд сайн дураар захиргааны гишүүдийн үүргийг гүйцэтгэх нь элбэг байдаг бөгөөд тэр нь хоёр салбарын зааг ялгааг бүрхэгдүүлдэг. Эдгээр ажлыг салгаж, түүнийг хэрэгжүүлэх боломжийн мэргэшсэн хүмүүсийг олох нь биелшгүй зорилт шиг санагдаж болно: ТЗЕ-ын ихэнхи оронд байгаа авьяастай хүмүүсийн нөөц нь өөр өөр

ээс дээш хувь нь удирдлагын зөвлөлийн гишүүн байсан ажээ. Тэдгээрийн дөрөвний гурваас илүү нь мөн удирдах зөвлөлийн гишүүн байдаг байна! ТББ-уудын удирдах зөвлөлийн гуравны хоёроос илүүд нь захиргааны бусад гишүүн орсон, гэхдээ бараг бүгд санал өгөх эрхтэй байсан байна.

Корпорацийн шуугианы улмаас Украин болон бусад орнуудад хандивлагчид, бусад дэмжигч ТББ-ын удирдлагын чанарыг анхаардаг болж байна. Хөрөнгө мөнгө хандивлагчдад тэдний “хөрөнгө оруулалт”-ыг хамгаалах, түүнийг зориулалтаар нь ашиглах баталгаатай байхыг шаардаж байна. Корпорацийн ертөнцөд байдаг шиг дэмжигчид нь хараат бус удирдах зөвлөлийн гишүүдийг зөв зүйтэй үйл ажиллагааны баталгаа, албан тушаалын гэмт хэргээс болон сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэх хамгаалалт гэж үздэг.

Сургамж: сайн удирдахуйн практик нь ТББ-д шинэ эх үүсвэр олоход туслахын хамт үйл ажиллагааг сайжруулж чадна.

**Украин дахь ашгийн бус удирдлагын практик (Ашигласан эх сурвалжийг харна уу).*

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

хүмүүсийг удирдах зөвлөлийн болон захиргааны үүрэгт ажилд томилоход нэг их хүрэлцээтэй гэж харагдахгүй байгаа юм.

ТЗЕ дахь удирдлагын өөр нэг сорилт нь удирдлага болон захиргаагаа нэгтгэсэн байдлаар ажиллаж эхэлсэн олон ТББ ажил нь сайн л явж байгаа бол байдлыг өөрчлөх үндэс шалтгааныг олж харахгүй байгаа явдал юм. Өсч яваа ч гэсэн боломжийн үр дүнтэй ажиллаж байгаа байгууллагын хүрээнд удирдах зөвлөлийг идэвхижүүлэх гэдэг нь шаардлагагүй буюу тэр ч атугай болчимгүй үйлдэл гэж санагдаж болно. Мэдээж, ТББ-уудаа босгох талаар сайн ажилласан ТЗЕ-ын гүйцэтгэх захирлууд яахаараа удирдах зөвлөлийн хувьд санаа тавих асуудал байх ёстой юм бэ гэж олонтаа асуудаг (**Гүйцэтгэх захирлын халаглал (хэсэг 1)** гэдгийг харна уу). Удирдах зөвлөлийн хамгийн бага оролцоотойгоор ажлаа сайн явуулж байгаа байгууллагын хувьд ажил явдал амжилтын ирмэг дээр ирчихээд байхад удирдах зөвлөлийг хөөрөгдөх нь хамаг юмны эмх замбарааг алдуулах аюултай. Ийм шалтгааны улмаас хамгийн амжилттай ажиллаж буй гүйцэтгэх захирлууд удирдах зөвлөлийг хэрэгцээгүй гэж үл тоомсорлогсод байдгийг ойлгоход төвөггүй юм.

→ **Гүйцэтгэх захирлын халаглал:**
“Удирдах зөвлөл надад ямар хэрэгтэй юм бэ?” (хэсэг 1)

Польшийн нэг жижиг ТББ-ын гүйцэтгэх захирал ийнхүү ярьжээ:

“Надад удирдах зөвлөлийн хэрэгцээ хэзээ ч гарч байгаагүй. Мэдээж, надад жилд хоёр удаа уулздаг удирдах зөвлөл байсан, гэвч тэд нар юу ч хийж байгаагүй. Тэд яагаад тэгэх болов? Манай хөтөлбөрүүд амжилттай хэрэгжиж байсан, санхүүжилт хуримтлуулах тухайд бидэнд хэзээ ч бэрхшээл байгаагүй.

← Гэтэл Польш Европын Холбоо (ЕХ)-нд нэгдсэнээс хойш бидэнд орж ирдэг санхүүжилт өөрчлөгдөж эхэлсэн. Бид эрхэм зорилгоо эргэж харах, шинэ мөнгөний аяыг дагах эс бөгөөс нуран унаж болзошгүй болсон. Гэвч гэнэт гарч ирсэн хандивлагчид манай хэтийн төлөвлөгөө, эрэмбийн бүтэц, үнэлгээний шалгуур зэргийг биднээс нэхэх болсон.

Би эдгээр зүйлийг хэзээ ч тэгтлээ анхаардаггүй байсан болохоор сандарч эхлэх нь тэр. Гэвч, аз болоход, манай

Сайн удирдахуйд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

Хэдий тийм боловч хамгийн их эрсдэл байгууллагын бойжилтын үндэс болгож удирдах зөвлөлийг идэвхижүүлэхэд байгаа юм биш. Эцсийн эцэст, давамгайлал гүйцэтгэх захирал хүртэл хамгийн их төсөв, ач тус хүртэгсдийн хамгийн их найдлага л байгууллагын хөрөнгө нөөцийг зөв зохистой удирдаж, зохих ёсоор ашиглаж байгаагийн гэрч гэж үздэг. Энэ нь байгууллага зөвхөн гадаадын хандиваас хараат байдлаас орон нутгийн янз бүрийн санхүүжилт рүү шилжих ёстой үед үнэхээр зөв зүйтэй гэдгийг нотолж байж болох юм. Хэрэв ач тусыг хүртэгсэд ТББ-ын сайн үйл ажиллагаа болон олон нийтэд үйлчлэх чиг баримжааных нь талаар итгэл үнэмшилтэй байхгүй бол орон нутгийн хэмжээнд харж суухыг хөхиүлэн дэмжсэнээр амжилт олно гэж бодомгүй.

Өсч дэвжихийг зорьж буй байгууллагууд нь нэгэнт тийн эрмэлзэж байгаа учраас урт удаан хугацаанд тогтвортой байх үүднээс сайн удирдахуйг хэрэгжүүлэхийн тулд ажлаа удирдах зөвлөлийг захиргаанаас салгахаас эхлэх шаардлагатайг хүлээн зөвшөөрдөг.

удирдах зөвлөлийн хоёр гишүүн өөрсдийн жижиг бизнесийн ачаар ЕХ-ны саналын талаар зарим нэг туршлагатай болсон байсан учраас энэ нь надад тус болсон.

Бид нар хамтдаа байгууллагынхаа шинэ бүтэц, ЕХ-ны шаардлагад нийцүүлсэн төслийн төлөвлөгөө болон манай хөтөлбөрүүдийг үнэлэх тогтолцоо зэргийг бодож боловсруулсан. Тэр хоёр байгаагүй бол би юу хийх байснаа ёстой мэдэхгүй байсан.”

Тэмдэглэл:

4

Сайн удирдахуйд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

4.2

Удирдах зөвлөл удирдаж, захиргаа гүйцэтгэнэ.

Удирдлага, захиргааг салгана гэдэг нь чиг үүрэг болон хүмүүсийг аль алиныг нь салгана гэсэн үг юм. Ердийн дүрэм нь **захиргаа тухайн байгууллагын өдөр тутмын ажлыг хөтлөн явуулдаг бол удирдах зөвлөл нь бодлогыг тодорхойлж, хяналтыг хэрэгжүүлж, тухайн байгууллагыг стратегийн хувьд чиглүүлэн зална.** Удирдлагын ихэнх загварт онцолсноор удирдах зөвлөлийн хариуцах гол асуудалд (1) эрхэм зорилгоо дээдлэн хэрэгжүүлэх, (2) үнэлэмж болон жишиг стандартыг тогтоох, (3) хөрөнгө эх үүсвэрийг бий болгох, (4) хүртээмжийг өргөтгөх асуудлууд ордог байна (**Удирдах зөвлөлийн үндсэн ажил** гэдгийг харна уу). Гэхдээ энэ нь захиргаа стратегийн холбогдолтой юу ч хийдэггүй буюу удирдах зөвлөлийн гишүүд байгууллагын өдөр тутмын ажилд хэзээ ч хувь нэмэр оруулдаггүй гэсэн үг огт биш. Энэ нь уг хоёр салбарын хооронд нарийн зааг ялгаа байгаа бөгөөд хоёр тал түүнийг мөрдөх ёстой гэсэн үг юм.

Удирдах зөвлөлийн үндсэн ажил

ТББ-ын хэмжээ, эрхэм зорилго, оршин тогтносон жил, төсвөөс үл хамааран удирдах зөвлөлийн үндсэн үүрэг нь бодлогыг тогтоох, хяналтыг хэрэгжүүлэн дараахь салбарт стратегийн чиглэлийг тодорхойлон гаргах явдал юм. Үүнд:

- **Эрхэм зорилго:** Удирдах зөвлөл ТББ-ынхаа хэмжээнд хүлээн зөвшөөрөгдсөн эрхэм зорилгынх нь утга ойлгомжтой эсэх, түүнийгээ нарийн тодорхойлж гаргасан эсэх, нарийн төлөвлөж үнэлсэн хөтөлбөр, үйлчилгээ байгаа гэдгийг мадаггүй болгох замаар байгууллагынхаа тэрхүү зорилгыг хамгаална.
- **Эрхэмлэх зүйлс:** Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа эрхэмлэх зүйлсийг тодорхойлохын хамт мэргэжлийн хувьд биеэ авч явах болон бусдаар дагаж мөрдүүлэхээр бий болгосон бодлогод байх жишгийг өөрсдөө үлгэрлэн тогтооно.

19a

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

Удирдлага, захиргаа хоёрын хоорондын заагийг хадгалах нэг арга нь нэг хүнээр энэхүү хоёр чиг үүргийг давхар хийлгэхгүй байх явдал юм. Захиргаа тухайн ТББ-ынхаа тухай удирдах зөвлөлөөс илүү мэддэг, тийм учраас стратегийн чиглэлийг тодорхойлох буюу байгууллагын ажил, хэрэгцээг үнэлэх талаар зөвлөлөөс дээр байдалтай байж болохыг харгалзвал дурдсан зааглал нь нийцэхгүй мэт санагдаж болно. Хэдий тийм боловч, дээр нэгэнт дурдсанчлан, захиргааны гишүүд удирдах зөвлөлд ажиллан, өөрийн төсвийг баталж, өөрсдийнхөө цалинг тогтоож, өөрсдийнхөө хөтөлбөрийг үнэлж, түүнчлэн өөрсдийнхөө үйл ажиллагааг өөр аргаар хянаж шалгах гэж оролдох нь сонирхлын зөрчил үүсгэдэг. Энэ нь захиргааны гишүүд удирдах зөвлөлийн санал өгөх эрхтэй гишүүн байж болохгүйн шалтгаан юм.

Олон ТББ энэ бол ухаалаг зарчим гэдгийг гүйцэтгэх захиралтай холбон авч үзэж ойлгодог. Удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлыг зөвлөлийн суудалд суулгахаас өөр замгүй байхаар түүнээс хамааралтай байж болно. Гүйцэтгэх захирал удирдах зөвлөлд байх ёстой, ёсгүйн аль алинд нь олон үндэслэл бий (**Гүйцэтгэх захирал удирдах зөвлөлийн санал өгөх эрхтэй гишүүн байх ёстой юу?** гэдгийг харна уу). Олон ТББ-ын найдвар

• **Эх сурвалж, нөөц:** Удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлыг томилох, байгууллагын санхүүгийн байдлыг хянах, хүрэлцээтэй нөөцөөр хангах, эх үүсвэрийг дайчлахад туслах замаар ТББ-аа хүн хүч, эд материал болон санхүүгийн зохих нөөцөөр хангана.

• **Олон нийттэй харилцах:** Удирдах зөвлөл үйлчилж буй олон нийтдээ ТББ-ынхаа байр суурийг бэхжүүлж, байгууллагаа гишүүд, хандивлагчид, ач тусыг хүртэгсэд болон холбогдол бүхий бусад этгээдтэй холбож ажиллана.

→ **Гүйцэтгэх захирал удирдах зөвлөлийн санал өгөх эрхтэй гишүүн байх ёстой юу?**

Ийм зохицуулалтын төлөө болон эсрэг олон шалтгаан байдаг. Энд цөөн заримыг дурдая:

Эерэг нь:

1. Удирдах зөвлөлийг уг ТББ-ын “бодит” ажилд татан оруулдаг.

4

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

42

тавьдаг шийдэл нь гүйцэтгэх захирлыг санал өгөх эрхгүйгээр удирдах зөвлөлд оруулах явдал байдаг. Энэ тохиолдолд гүйцэтгэх захирал өөрт нь шууд хамаатай захиргааны цалин хөлс, үйл ажиллагааны үнэлгээ зэрэг асуудлын хэлэлцүүлэгт, мэдээж, оролцох ёсгүй болно. Ямар ч нөхцөлд гүйцэтгэх захирал нь нэгэн зэрэг удирдах зөвлөлийн дарга байж болохгүй: эрх мэдлийг ингэж нэг хүний гарт төвлөрүүлэх нь хариуцлагыг бүх байгууллагын хэмжээнд маш тодорхойгүй болгоно.

Тэмдэглэл:

2. Стратеги бодлого, бодит хэрэгжилт хоёрыг холбож өгдөг.
3. Удирдлага, захиргаа хоёрын жинхэнэ түншлэлийг дээшлүүлдэг.
4. Гүйцэтгэх захирлын хариуцлагыг дээшлүүлж, түүнийг алсын хараатай сэтгэхэд хүргэдэг.

Сөрөг нь:

1. Гүйцэтгэх захирал өөрт нь шууд холбоотой асуудлаар санал өгөхөд сонирхлын зөрчил үүсдэг.
2. Гүйцэтгэх захирал тодорхой асуудлаар зөвлөлийн гишүүдийн эсрэг санал өгвөл тэдний харилцаа хурцаддаг.
3. Удирдах зөвлөл болон гүйцэтгэх захирлын чиг үүргийн зааг ялгаа бага болдог.
4. Хандивлагч болон хөндлөнгийн бусад этгээдийн зүгээс тус ТББ-ыг хариуцлага сул гэж үзэхэд хүргэдэг.

Харилцан буулт хийсэн нийтлэг зохицуулалт нь гүйцэтгэх захирлын хувьд удирдах зөвлөлийн санал өгөх эрхгүй гишүүнээр ажиллах явдал юм. Гүйцэтгэх захирлын цалин буюу бусад хангамж зэрэг өөрт нь хамаатай аливаа асуудлыг шийдэхэд тэрээр оролцох ёсгүй.

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

Удирдах зөвлөл зарим чиг үүргийг гүйцэтгэх захиралд шилжүүлнэ.

Удирдах зөвлөл тухайн байгууллагыг залж чиглүүлэх, хянаж шалгах эрх мэдэлтэй. Гэвч зөвлөл нь зөвхөн хааяа нэг хуралддаг бөгөөд гишүүд нь их завгүй хүмүүс байдаг. Ийм нөхцөлд удирдах зөвлөл үүргээ гүйцэтгэх нэг чухал арга нь эрх мэдлийг гүйцэтгэх захиралд шилжүүлэх явдал байдаг.

Ингэснээр удирдах зөвлөл бодлого боловсруулах, стратегийн чиглэлийг тогтоох, хяналт шалгалтыг хэрэгжүүлэх зэрэг өөрийн үүрэг хариуцлагаас зайлсхийхгүй. Зөвлөл шийдвэр гаргах гол эрх мэдэлтэн хэвээрээ үлдэнэ. Гүйцэтгэх захирал ч үйл ажиллагаагаа түүний өмнө хариуцна. Гэхдээ зөвлөлөөс тогтоосон гүйцэтгэх захирлын эрх мэдлийн хязгаарлалтын хүрээнд захиргааны дарга өдөр тутмын үндсэн дээр бараг бүх шийдвэрийг гарган, өөрийн зүйтэй гэж үзэж байгаагаар байгууллагын ажлыг явуулах эрхтэй.

Удирдах зөвлөл эрх мэдлээ хадгалахын хамт **гүйцэтгэх захиралд эрх шилжүүлэх тухай** үндсэн баримт бичигт тусгасан заалтыг ёсчлон хэрэгжүүлэх замаар гүйцэтгэх

4

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна

4.3

захирлыг бас хамгаална. Энэхүү тодорхой шилжүүлэх эрхийг гүйцэтгэх захирлын ажил үүргийн хуваарьт бичгээр давтан оруулж болно (**Гүйцэтгэх захирлын ажил үүргийн хуваарь** гэдгийг харна уу). Удирдах зөвлөл, гүйцэтгэх захирлын харилцах зиндааг тодорхой болгох нь тэднийг өөр хоорондоо харилцахад нь тус дэм болдог бөгөөд маш сайн харилцаатай байсан ч зайлшгүй үүсдэг хүндрэлээс хамгаалдаг. Энэ нь удирдах зөвлөлөөс гүйцэтгэх захиралд хэт их үүрэг шилжүүлэх, хэт оролцох гэсэн санаархлыг бас хязгаарлаж байдаг.

ТЗЕ-ын ТББ-уудад гүйцэтгэх захирал шийдвэр гаргах эрхийг дангаараа, ихэнхдээ албан бусаар эдлэдэг учраас дурдсан эрх мэдлийг шилжүүлэх нь маш хэцүү байдаг. Хэдийгээр байгууллагын дүрэм өөр санаа илэрхийлсэн байж болох ч практик дээр гүйцэтгэх захирал эрх үүргээ удирдах зөвлөлд шилжүүлж байгаа буюу эсрэгээр байгаа мэт санагддаг.

Эрхийн харилцааг өөрчилж, удирдах зөвлөлийн дээд эрэмбийн эрх мэдлийг сэргээн тогтоохын ашиг тусыг хүлээн зөвшөөрөх нь гүйцэтгэх захирлын хувьд ухамсарт шийдлийн зоримог арга хэмжээ болно. Энэ өөрчлөлтийг ёсоор болгохын тулд

Гүйцэтгэх захирлын ажил үүргийн хуваарь

Удирдах зөвлөлийн зүгээс гүйцэтгэх захиралд тавих шаардлагыг бичиж гаргах нь чухал юм. Гүйцэтгэх захирлын ажил үүргийн хуваарьт дараахь зүйл голчлон орсон байдаг:

1. Захиргааны ажилтнуудыг ажилд авах, ажлаас халах, тэднийг хянах, удирдах.
2. Хөтөлбөрүүд болон үйл ажиллагааг удирдан зохион байгуулж, үр дүнг үнэлэх.
3. Эх сурвалж, нөөцийг тогтоох, олж авах, захиран зарцуулах.
4. Жилийн төсвийг төсөвлөх.
5. Удирдах зөвлөлд бодлогын чанартай санал тавих, стратегийн санаачлага гаргах.
6. Холбогдогч талуудтай холбоотой байх.
7. Үйлчилж буй олон нийтэд байгууллагын байр суурийг бэхжүүлэх.
8. Удирдах зөвлөлийн ажлыг дэмжих.

21a

Сайн удирдахуйд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна

гүйцэтгэх захирал удирдах зөвлөлөөр удирдлагынх нь өөрийн хариуцлагыг хүлээж зөвшөөрүүлэхийн тулд, байгууллагын зохион байгуулалтын энгийн зургаар харуулан удирдах зөвлөлийн гишүүдийг сургаж, тэдэнд эрх мэдэл олгож эхлэх шаардлагатай болж мэднэ (**Удирдах зөвлөл, захиргааны үлгэрчилсэн харилцаа** гэдгийг харна уу).

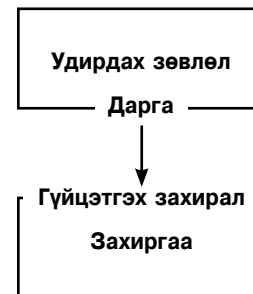
Ямартай ч, эрх мэдлийн удаа дараагийн албан, албан бус зааг шугам нь гагцхүү удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлыг томилсоны (эсвэл халсны) дараа л жигдрэнэ. Ийм шалтгааны улмаас үнэхээр дэвжин дээшилж буй гүйцэтгэх захирал өөрийнх нь ажлыг үнэлэх, яваандаа халааг нь тодруулах арга хэмжээ авах талаар удирдах зөвлөлийг зоригжуулах хэрэгтэй байж болно! (Дор буй 4.6 хэсгийг харна уу).

Тэмдэглэл:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Удирдах зөвлөл, захиргааны үлгэрчилсэн харилцаа

Удирдах зөвлөл ажиллаж байхад ТББ-ын эрх мэдлийн албан ёсны эрэмбэ дараахь байдалтай байна:



216

Гэхдээ ажлын түвшинд удирдах зөвлөл, захиргаа хоёрын харилцаа доорхи байдалтай байх нь элбэг:



Энэ хоёр харилцаа нэгэн зэрэг зэрэгцэн оршиж болно. Тэгвэл шийдвэр гаргалтыг сайжруулах, байгууллагын хүч чадавхийг бэхжүүлэх эерэг хандлага бий болно.

4

Сайн удирдахуйд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

4.4

Удирдах зөвлөл, гүйцэтгэх захирал хоёр хамтран ажиллана.

Эрх мэдлийн шугам хэдийгээр босоо тэнхлэгээр байж болох ч практик дээр, удирдах зөвлөл, гүйцэтгэх захирал хоёр хамтран ажилладаг харилцаатай бол тэд гар нийлж сайхан ажилладаг. Удирдах зөвлөл, гүйцэтгэх захирал хоёрын үр бүтээлтэй харилцаа нь шургуу ажиллах, тэсвэр тэвчээртэй байх, бие биесээ хүндэтгэх, хошин шогийн мэдрэмжтэй байхыг шаарддаг. Тэд бие биедээ зөвлөгөө өгч, шаардлагатай бол урам зоригоор тэтгэж, аль алиныгаа харилцан дэмжих үүрэг гүйцэтгэдэг. Амжилт олохын хамгийн чухал шижим нь сайн хэлхээ холбоо бөгөөд энэ тухайд гүйцэтгэх захирал болон удирдах зөвлөл, (ялангуяа зөвлөлийн дарга) хоёр адил хариуцлагатай байдаг (**Нэн чухал түншлэл: Гүйцэтгэх захирал, зөвлөлийн дарга хоёрын хамтын ажиллагаа** гэдгийг харна уу).

Гүйцэтгэх захирал ТББ-ынхаа ажил болон түүний орчин нөхцлийн талаар удирдах зөвлөлд цаг үеэ олсон, үнэн зөв, тодорхой мэдээлэл өгч байх үүрэгтэй. Мөн удирдах зөвлөлөөс ямар удирдамж чиглэл шаардлагатай байгаа

→ **Нэн чухал түншлэл: Гүйцэтгэх захирал, удирдах зөвлөлийн дарга хоёрын хамтын ажиллагаа**

Гүйцэтгэх захирал, зөвлөлийн дарга хоёрын харилцаанаас илүү чухал харилцаа тухайн байгууллагад байхгүй байх. Тэдний сайн түншийн харилцаа байгууллагын буурьтай, тодорхой удирдлагын үндэс суурь байдаг бол муу харилцаа нь холбогдох хүмүүсийн хувьд төдийгүй бүхэлдээ тухайн ТББ-ын хувьд хар дарсан зүүдтэй адил болно.

Энэ хоёр чухал хүнийг харилцан ойлгодог болоход хэрэгтэй зарим санааг энд дурдав:

1. Тогтмол, болж өгвөл биечлэн уулзаж, ярилцаж байх хуваарь гаргах.
2. Утасдахад буюу цахилгаан шууданд бие биедээ явуулахад тэр дор нь хариулж байх. Энэ нь зөвхөн боловсон харилцааны шинж төдийгүй нэг нэгнийхээ тавьсан асуудалд буурьтай хандаж байгаа хэрэг юм.
3. Үнэхээр нууц асуудал биш л бол зөвлөлийн бусад гишүүнтэй харилцсан

22a

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

тухай болон зөвлөл юм болгонд хөндлөнгөөс оролцоод байгаа бол тэр тухайд нь илэн далангүй хэлж байх ёстой. Нөгөө талаас, удирдах зөвлөлөөс гүйцэтгэх захиралдаа өгч байгаа чиглэл, заавар, санал дүгнэлт нь тодорхой бөгөөд шулуухан байвал зохино. Удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлыг хянахын зэрэгцээ түүний сурган хүмүүжүүлэгч нь байх ёстой. Удирдах зөвлөлийн гишүүд нь гүйцэтгэх захирал өөрөөс нь юу шаардаж, яаж сайн хийлгэх гээд байгаа тухайд ямар ч эргэлзэх сэтгэл төрөхөөргүй байдлаар тодруулан, шүүмжилж эсвэл магтаж сайшааж байвал зохино.

Тэмдэглэл:

цахилгаан шуудангийнхаа хувийг бие биедээ явуулж байх. Чухал мэдээллийн гадна үлдэхийг хэн ч хүсдэггүй.

4. Зөвлөлийн даргын хувьд: Гүйцэтгэх захирлын ажлыг тогтмол бөгөөд шударгаар үнэлж байх. Чухамдаа, та гүйцэтгэх захирлаас жилийн зорилгоо тодорхойлоход нь тусалж, зөвлөлийн санал дүгнэлтийг хүргүүлэх зэргээр түүнийг үнэлж дүгнэх ажлын санаачлагыг гартаа авбал зохино.

5. Гүйцэтгэх захирлын хувьд:

Даргынхаа тус нэмрийг эрхэмлэн чухалчилж байгаагаа харуулж байх. Даргынхаа зөвлөгөөг тогтмол авч байх нь хамгийн хэцүү ажилд ашигтай санаа өгч мэдэх бөгөөд тухайн асуудлыг зөвлөл чухам юу гэж үзэж байгааг мэдэж авах боломжтой байна.

4

Сайн удирдахуйд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

4.5

Удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлын ажлыг тогтмол үнэлж дүгнэнэ.

Удирдах зөвлөл нь гүйцэтгэх захиралдаа явуулдаг санал дүгнэлтийн нэгэн хэсэг болгон түүний ажлыг тогтмол, болж өгвөл жил тутам, үнэлж дүгнэж байх ёстой. Энэхүү дүгнэлтийг ажил үүргийн хуваарь, батласан жилийн зорилго зэрэг урьдаас тодорхойлсон шалгуурыг үндэс болгож гаргана. Уг дүгнэлт удирдах зөвлөл юуг хүсэн хүлээж байгаа болон ямар салбарын ажлыг сайжруулах шаардлагатай байгааг ойлгоход гүйцэтгэх захиралд тус болно. Дүгнэлт гаргах нь нөхөн төлбөрийн үндсийг тогтооход чухал бөгөөд шаардлагатай үед ажлаас халагдахуйцаар хангалтгүй ажиллаж байгаа бол тэр тухай баримтжуулахад бас чухал юм.

Практикийн хувьд гүйцэтгэх захирлын ажлыг үнэлж дүгнэх явдлыг зөвлөлийн дарга удирдан зохион байгуулдаг. Гэхдээ түүнийг удирдлагын этгээдийнх нь хувьд удирдах зөвлөл зохион байгуулах нь чухал. Ингэхдээ зөвлөлийн гишүүд гүйцэтгэх захирлын ажлыг эхлээд дотроо хэлэлцэж болох бөгөөд түүний ажил үүргийн хуваарь болон жилийн тохиролцсон зорилгодоо

4

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

45

гол анхаарлаа хандуулах ёстой. Тэгээд дарга буюу зөвлөл бүхэлдээ үнэлгээний үр дүнг зохих зөвлөмж, шинээр тавих шаардлагын хамт гүйцэтгэх захиралд танилцуулна.

Тэмдэглэл:

4

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

4.6

Удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлын халааг бэлтгэнэ.

Авъяаслаг гүйцэтгэх захиралтай ажиллаж байгаа удирдах зөвлөл сэтгэл дүүрэн байдгаас түүний халааны тухай тэр болгон бодохгүй байх нь олонтаа. Энэ асуудлыг үл тоомсорлосноороо өөрсдийгөө эрсдэлд оруулдаг. **ТЗЕ-ын олон байгууллага өндөр үнэлэгдэж байсан гүйцэтгэх захирал нь гэнэт халагдахад хүнд байдалд ордог (Гүйцэтгэх захирал халагдахад гэдгийг харна уу).** Аливаа хувь хүн, асуудал хэр зэрэг зайлшгүй байхаас үл хамааран, гэнэт өвдөх, өөр ажилд орох, эсвэл өөр хот руу шилжих зэрэг нөхцөл бий болж болно. Түүнээс гадна, манай ТББ-уудын удирдлага нас ахиж байгааг бодолцвол тус бүс нутагт өндөр мэргэжилтэй удирдлагын шинэ үеийнхэн шаардагдах хэрэгцээ олон хүний бодож байгаагаас хавьгүй эрт тулгарна.

Удирдах зөвлөл тухайн гүйцэтгэх захиралд итгэх итгэлийн түвшнээс үл харгалзан хашир удирдлага тэр хүний залгамж халааг бэлтгэх төлөвлөгөө зайлшгүй шаадлагатай бол богино хугацаанд боловсруулдаг. Тэр

Гүйцэтгэх захирал халагдахад

Болгарын нэг ТББ бусдыг дагуулах чадвартай гүйцэтгэх захирлаараа алдартай байжээ. Долоон жил захирал хийсэн түүнийг албан хаагчид нь шүтдэг болж, тус ТББ-ын хөтөлбөрүүд бүс нутагтаа хамгийн сайн нь байсан байна. Тийм учраас тэр захирлыг огцрохоо мэдэгдэхэд удирдах зөвлөлийнх нь гайхсаныг төсөөлж болно.

Тэр эмэгтэй захирал “Би ердөө л явах хэрэгтэй гэж мэдэрсэн” хэмээн тайлбарлажээ. Түүнд нэг аятайхан шалтаг гарсан буюу Өрнөдөд ажил хийхээр явах болсон юм санж. Тэгээд нэгэн аятайхан боломж гарахаар тэр захирал тухайн ТББ-ыг орхин оджээ.

Шинээр томилогдсон хөтөлбөрийн захирал санхүүгийн бүртгэл бүрэн бус байх шиг байгааг зөвлөлийн даргад дуулгаснаар удирдах зөвлөл бэрхшээл үүсч буй анхны дохиог авчээ. Түрүүчийн гүйцэтгэх захирал нягтлан бодох тоо бүртгэлээ өөрөө хөтлөдөгөөс гадна гэрээрээ ажиллах нь их байжээ. Тэр захирал бүх хавтаст хэргээ албандаа буцааж өгөлгүй яваад өгсөн байсанд

24a

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

төлөвлөгөөнд уг албанд нэр дэвшүүлэх хүмүүсийн нэрс буюу тэднийг сонгох арга замыг тусгана. Удирдах зөвлөл энэ чухал албанд зориулан захиргааны нэг ахлах ажилтанг бэлтгэх нь зүйтэй гэж үзэж болно. Өөрийн нөөцөөс гадуур буюу түр ажиллаж буй хүмүүсээс бас сонгож болно. Удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлын шинэчилсэн ажлын хуваарийг бичгээр гаргуулсан байх ёстой.

Нөхцөл байдал тохиромжтой бол удирдах зөвлөл одооныхоо гүйцэтгэх захиралтай түүний халааг бэлтгэх төлөвлөгөөний талаар илэн далангүй ярихаас санаа зовох ёсгүй. Гэхдээ энэ төлөвлөгөө уг гүйцэтгэх захирлын ажилд эргэлзэж байгаагийн илрэл биш гэдгийг түүнд ойлгуулвал зохино. Зүй зохистой зөвлөлдөж чадвал гүйцэтгэх захирал энэ албанд шаардагдах шинж чанар болон туршлагыг тодорхойлох, боломжийн хүмүүсийн нэр дэвшүүлэх, тэр ч бүү хэл, орны хүнээ дагалдуулж сургах зэргээр ашигтай үүрэг гүйцэтгэж чадна.

Гүйцэтгэх захирал гэнэт явчихсан тохиолдолд зөвлөлийн дарга сонирхлын зөрчилд орох алхам хийх нь зохисгүй. Түүнчлэн халагдаж байгаа гүйцэтгэх захирал удирдах зөвлөлд шилжиж ажиллах нь дэмжүүштэй сайн практик биш. Шинэ захирлуудаас олон хүн тэдний өмнөх хүн

хөтөлбөрийн захирал сэтгэл түгшсэн байна. Нэг томоохон тэтгэлгийн анхны тайланг удахгүй гаргах болсны улмаас хөтөлбөрийн захирал уг асуудал бэрхшээл үүсгэнэ гэдгийг хэлжээ.

Зөвлөлийн дарга бүгдийг сайтар шалгаж, юу илрүүлснээ зөвлөлд илтгэхийг хөтөлбөрийн захиралд даалгасан байна. Тэрээр хэд хоногийн дараа эргэж утасдаад түрүүчийн гүйцэтгэх захирал өдий хүртэл тус ТББ-ын банкны данс руу ганцаараа орж байсныг мэдээлсэн байна. Захиргааныхан цалин, түрээсийн төлбөр зэргийг ёсоор төлж байсныг хөтөлбөрийн захиралд хэлсэн боловч тэрээр төлбөрөө хийх боломжгүй байв. Бас өөр нэг хандивлагч тэтгэлгийн мөнгийг нь хэрхэн зарцуулсан тухай асуусан захидал ирүүлжээ. Гэтэл тэр тэтгэлгийн тухай дансанд нь ямар ч баримт байгаагүй учир хөтөлбөрийн захирал юу гэж хариу өгөхөө мэдэхгүй байжээ.

Үүний дараа л удирдах зөвлөл түрүүчийн гүйцэтгэх захирал тэдэнд харагдаж байсан шигээ сайн хүн биш болохыг ойлгожээ. Тэрээр санхүүгийн болон тэтгэлгийн асуудлыг хянуур бус эрхэлж байсан нь уг ТББ-ыг маш хүнд

4

Сайн удирдахууд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байна.

4.6

удирдах зөвлөлд байвал тэд өөрсдийн шийдвэрийг дахин дэвшүүлэх хандлага гаргаж магадгүй буюу саяхан тэр албыг хашиж байснаа мартаж янзтай байдаг гэж үздэг. Гарч байгаа гүйцэтгэх захиралд хүндэт зөвлөх мэтийн өөр ажил үүрэг олгох нь хамгийн зүйтэй арга байдаг.

Тэмдэглэл:

байдалд оруулсан байна. Тус ТББ-ын хандивлагчидтай тогтоосон харилцааг аврах, захиргаа болон бусдын өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэхийн тулд удирдах зөвлөл яаралтай арга хэмжээ авах шаардлагатай болжээ.

Аз болоход энэ явдал хал балгүй өнгөрсөн байна. Хөтөлбөрийн захирал хэдэн долоо хоногийн дотор санхүүгийн шаардлагатай мэдээллийг нэгтгэн эмхэлжээ. Удирдах зөвлөлийн дарга дансаа барих асуудлыг өөрт нь болон хөтөлбөрийн захиралд давхар хариуцуулахыг банканд ойлгуулж зөвшөөрүүлсэн байна. Тийнхүү цалин болон түрээсээ төлж чадах болжээ. Удалгүй удирдах зөвлөл хөтөлбөрийн захирлыг гүйцэтгэх захирлаар томилжээ.

ТББ-ын тэргүүнийхээ хувьд тэрээр өөрийнхөө ажил үүргийн хуваарь болон санхүүгийн шинэ журмыг юуны өмнө боловсруулсан байна. Тэрээр халагдах цаг ирэхэд тус ТББ-ыг түүрүүнийх шиг байдалд хэрхэвч оруулахгүй гэж шийдсэн байна.

ТББ бол эрхэм зорилго бүхий байгууллага мөн.

Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа эрхэм зорилгыг хэрэгжүүлнэ.

ТББ нь холбогдох хамт олны буюу гишүүдийнхээ эрэлт хэрэгцээг хангах гэж байгуулагддагаараа өмчийн эзэд болон хувьцаа эзэмшигчдэд ашиг олох ёстой ашгийн байгууллагуудаас ялгаатай байдаг. Товчоор хэлбэл, ТББ-ын эрхэм зорилго гэдэг бол тодорхойлсон хэрэгцээг хангах шийдэл юм. Уг зорилго нь байгаль орчныг дээдлэх, ядууст туслах зэрэг тогтсон суурь эрхэм зүйлстэй холбоотой байдаг. Мөн зорилго болон эрхэм зүйлс нь хүмүүсийг тухайн байгууллагад ажиллах урам зориг өгч, тэд түүний үйл ажиллагаа, зорилтод анхаарлаа төвлөрүүлж нэгдсэн хүчээр зүтгэдэг. ТББ-ын зорилгыг түүнийг үүсгэн байгуулах баримт бичигт тодорхой тусгадаг.

Удирдах зөвлөлийн нэг үндсэн үүрэг нь тухайн ТББ-ын эрхэм зорилгыг тодорхойлох, цэгцтэй илэрхийлэх, хамгаалах, бататгах явдал юм (**Зорилгоо тодорхойлоогүй бол гараа эндээс эхэлнэ** гэдгийг харна уу). **Удирдах зөвлөл зорилгоо хэрэгжүүлж байна гэдэг нь угтаа байгууллагынхаа гол зүрхийг**

→ **Зорилгоо тодорхойлоогүй бол гараа эндээс эхэлнэ.**

Хэрэв танай ТББ-д зорилгоо тодорхойлоогүй бол түүнийг өөрсдөө тэргүүлэн боловсруулахыг удирдах зөвлөлөөсөө хүс. Энэ нь дотоодын болон гадаадын хамтрагчдад өгөх чухал санааг боловсруулахаас гадна удирдах зөвлөлийг нэгдмэл үзлийн хүрээнд нягтруулах нэн чухал арга юм. Зорилгоо тодорхойлох нь дараахь алхмууд шиг амархан байж болно:

Алхам 1: Болж өгвөл туршлагатай хүнээр удирдуулсан, анхаарлаа төвлөрүүлэх хэлэлцүүлэгт зориулж хоёр цаг гарга. Хэлэлцүүлэгт гүйцэтгэх захирал болон захиргааны ахлах албан тушаалтнуудыг оролцуулахаа бүү март.

Алхам 2: Уулзалт дээр дараахь асуултыг өөртөө тавь. Эхлээд дор

ТББ бол эрхэм зорилго бүхий байгууллага мөн.

хамгаалж байгаа хэрэг юм. Энэ үүднээс удирдах зөвлөлийн хамгийн чухал үүрэг нь байгууллагын эрхэм зорилго үйлчилж буй олон нийтийн буюу гишүүдийн хэрэгцээ шаардлагад нийцсэн байхыг хангах явдал бөгөөд тухайн ТББ үйл ажиллагаандаа өөрийн зорилгыг эрхэмлэнэ. Түүнчлэн удирдах зөвлөл зорилгын цар хэмжээ, зардал болон гарах үр нөлөө бодитой байхаар зохицуулах ёстой.

Байгууллагын зорилго нь товч бөгөөд үнэмшилтэй зорилгын тодорхойлолтоор илэрхийлэгдсэн байхад удирдах зөвлөл анхаарах ёстой. Зорилгын тодорхойлолт бол угтаа ач тусыг хүртэгсэд, сайн дурынхан, хандивлагчид, хэвлэл мэдээллийнхэн болон захиргааныхныг оролцуулан олон янзын дэмжигчдэд зориулсан мэдээлэл, үндэслэл бүхий илгээлт юм. Зорилгын тодорхойлолт нь хүч чармайлтыг төлөвлөх болон хөгжүүлэх талаар зааж өгөхөөс гадна хөтөлбөрүүд, хэлхээ холбоо болон бусад гол үйл ажиллагааны нэгдлийг хангана. Удирдах зөвлөл зорилгын тодорхойлолтыг зөвлөлийн гишүүдээс эхлээд байгууллагын бүх хүн мэдсэн, хүлээн зөвшөөрсөн байхаар зохицуулах хэрэгтэй.

бүрдээ, дараа нь бүлэг байдлаар асуу:

- Манайх ямар төрлийн байгууллага вэ?
- Бид ямар хэрэгцээг авч шийдэх гэж байна вэ?
- Бидний ач тусыг хүртэгсэд хэн бэ?
- Бид юуг яаж хийх ёстой вэ?
- Бид үүнийг хаана хийх ёстой вэ?
- Яагаад бид үүнийг хийх ёстой вэ?

Алхам 3: Хариултынхаа талаар санал нэгдэхийг хичээ. Хэрэв тэгэх боломжгүй байгаа бол, та нар байгууллагынхаа шийдвэл зохих үндсэн гол асуудлыг илрүүлж чадаагүй байж болно.

Алхам 4: Санал нэгдсэнээ нэг юм уу, хоёр товчхон өгүүлбэрээр илэрхийл.

Алхам 5: Үр дүнгээ цөөн хэдэн үйлчлүүлэгч, өөрийн ажилтан болон танай ТББ-тай холбоогүй зарим хүнд

5

ТББ бол эрхэм зорилго бүхий байгууллага мөн.

51

Түүнчлэн удирдах зөвлөл нь зорилгоо одоо хэрэгжүүлж байгаа болон хойшид төлөвлөсөн үйл ажиллагаанд тохируулж байх үүднээс түүнийг анхаарлынхаа төвд байлгаж байх ёстой. Зорилго, хөтөлбөрүүд хоорондоо зохицохгүй байх нь янз бүрийн асуудал үүсгэж мэднэ. Тухайлбал, анхны үйлчилгээг үргэлжлүүлэх шаардлагагүй болсон байж болно, эсвэл байгаа хөрөнгийн зорилго нь “хувьсан бүдгэрч” байж мэднэ эсвэл, үйл ажиллагаа нь анхны зорилгод ач холбогдолгүй болсон байж болно. Тухайн ТББ үндсэн баримт бичигтээ тодорхойлсон анхныхаа зорилгыг одоо хүртэл хэрэгжүүлж байгааг болон ямар нэгэн хууль бус, ёс зүйгүй, хориотой үйл ажиллагаанд оролцохгүй байгааг удирдах зөвлөл үе үе нотолж байх ёстой. Зорилгын тодорхойлолтыг тогтмол эргэж харах замаар удирдах зөвлөл зөрчилдөөнтэй асуудал байгаа эсэх, зорилго, хөтөлбөр хоёрыг ойртуулахын тулд ямар алхам хийж болох зэргийг тодорхойлж чадах юм.

үзүүл. Тэд нар юу гэж бодож байна? Хүн болгон түүнийг чинь ойлгож байна уу? Тэр чинь тэдний сэтгэлийн угт хүрч байна уу? Хэрэв эдгээр асуултын хариу нь “тэгж байна” гэж байвал та нар одоо зорилгын тодорхойлолттой болжээ. Хэрэв тэгээгүй бол та нар энэ тухайд дахиад жаахан ажиллах ёстой болох нь.

Тэмдэглэл:

5

ТББ бол эрхэм зорилго бүхий байгууллага мөн.

52

Удирдах зөвлөл ажлаа үр нөлөөтэй төлөвлөх замаар эрхэм зорилгоо хангана.

Төлөвлөлт нь хариуцлагыг дээшлүүлдэг, эрхэм зорилгоос уламжилсан үйл ажиллагаа юм. Төлөвлөлт бол зорилтоо тодорхойлох, эх сурвалжийг олох, хуваарилах замаар тэдгээрийг биелүүлэх стратегийг нарийн илэрхийлэх үйл явц юм. Энэ нь олон янзын хэлбэртэй байж болно: жилийн төсөв, захиргааны бүтэц, эсвэл бүрэн хэмжээний стратегийн төлөвлөгөө гэхчлэн. Ямар ч хэлбэр, хэмжээнээс үл хамааран төлөвлөлт нь байнгын үр нөлөөтэй үйл явц учраас удирдах зөвлөлийн нэг үндсэн үүрэг хариуцлага юм (**Удирдах зөвлөлөө төлөвлөлтөд оролцуулах нь** гэдгийг харна уу).

Удирдах зөвлөл энэ үүргээ гүйцэтгэхдээ захиргаагаар өөрт нь бодитой зорилго тавиулж, тэр зорилгодоо боломжийн хугацаанд хүрэх үндэслэлтэй алхмуудыг томъёолуулна. Өөрөөр хэлбэл, удирдах зөвлөл төлөвлөлтийн нарийн ширийн ажилд шууд оролцохоосоо илүү төлөвлөх ажлын явцыг ер нь анхаарч хянаж байдаг юм.

Удирдах зөвлөлөө төлөвлөлтөд оролцуулах нь

Унгарын нэг гүйцэтгэх захирлын туршлагыг энд өгүүлье:

“Би дунд зэргийн хэмжээтэй ТББ-ын тэргүүний хувьд бидэнд стратегийн төлөвлөгөө хэрэгтэй байгааг хэдэн жилийн өмнө ойлгосон юм. Хандивлагчид бас тэгж хүсч байсан учир би урт хугацааны ноорог төлөвлөгөөтэй болохоор шийдлээ. Хэдийгээр үүнийг би манай захиргааны төсөл гэж бодож байсан ч бидэнд тусалж байсан зөвлөх энэ ажилд удирдах зөвлөлийг бас оролцуулахыг санал болгосон юм.

Энэ ажил удирдах зөвлөлийн гишүүдийн хувьд нэмэлт шаардлага болно гэдгийг би мэдэж байсан учраас тэднийг уриалгахан хүлээж авахгүй гэж бодлоо. Тэднийг хуралд нь ирүүлэхэд ямар хүндрэлтэй байдаг билээ дээ! Гэтэл манай зөвлөлийн зохион байгуулсан уулзалт дээр удирдах зөвлөлийн

27a

ТББ бол эрхэм зорилго бүхий байгууллага мөн.

Удирдах зөвлөл өдөр тутмын ажлаас чөлөөлөгдсөн байдаг учраас захиргааны үндсэн санаануудыг шүүн тунгаах замаар цар далайцтай харсан үнэ цэнэтэй “том зургаар” төлөвлөлтийг баяжуулж чадна. Түүнчлэн удирдах зөвлөл төлөвлөгөөг яг хүчин төгөлдөр болгуулах, шаардлагатай бол түүнийг зохицуулах, чиглэлийг өөрчлүүлэх, тэр ч байтугай засч янзлуулах ажлыг хийлгэж чадна.

Ер нь төлөвлөлт хичнээн их ажил шаардах тусам удирдах зөвлөл төчнөөн их оролцдог. Харин захиргаа бол төлөвлөлтийн эцсийн баримт бичгийг боловсруулдаг.

Тэмдэглэл:

гишүүд маань уг асуудалд гайхмаар оролцдог юм байна. Тэд нар ТББ хаа явж байх ёстой тухайд олон сайхан санаа гаргаснаар барахгүй хөрөнгө хуримтлуулахад илүү идэвхитэй оролцоно гэж мэдэгдэж миний гайхшийг барсан юм.

Дараа нь удирдах зөвлөлийн дарга бид хоёр ТББ-ынхаа урт хугацааны зорилтын төслийг боловсруулахаар ажиллав. Захиргааны алба төлөвлөгөөг нэмж янзалсны дараа дарга бид хоёр түүнийг дараагийн зөвлөлийн хуралд хамтдаа танилцуулав.

Түүнээс хойш удирдах зөвлөл төлөвлөлтийн ажилд оролцоно гэж шахах шаардах болсон юм. Удирдах зөвлөл жил бүр төлөвлөгөөг хянаж, шаардлагатай бол засвар оруулна. Манай ТББ-ын хувьд төлөвлөлт зөвлөлийн чиглүүлдэг үйл явц болжээ. Энэ нь надад тус дэмтэй хэрэг болсон юм. Учир нь гэвэл би тэдэнд найдаж болно, бүх хариуцлагыг өөртөө заавал авах албагүй гэдгийг мэдэж авсан юм.”

5

ТББ бол эрхэм зорилго бүхий байгууллага мөн.

53

Удирдах зөвлөл ажлаа тогтмол үнэлэх замаар байгууллагынхаа эрхэм зорилгыг хангана.

Үнэлгээ нь тухайн байгууллага ашгийн бус зорилгоо биелүүлж байгааг удирдах зөвлөл нь нотолно гэсэн үг юм. Энэ тухайд удирдах зөвлөлийн хийх гол зүйл нь төлөвлөх, чиглэл гаргах, хянан шалгахтай адил юм (**Үнэлгээ явуулахад удирдах зөвлөлийн гүйцэтгэх үүрэг** гэдгийг харна уу).

Хэрэв захиргаа буюу хөндлөнгийн зөвлөх жинхэнэ үнэлгээний ажлыг гүйцэтгэх бол зөв асуулт тавиулах болон үр дүнг нь зүй зохистой авч үзүүлэхийг удирдах зөвлөл хангана. Байгууллагын хэмжээний иж бүрэн үнэлгээ хийж байсан ч, эсвэл санхүү зэрэг нэг салбарын үр ашиг буюу нөлөөг үнэлж байсан ч удирдах зөвлөл сая дурдсан үүргээ биелүүлэх ёстой.

Үнэлгээний ажил хийгдэж байх явцад үнэлгээ хийх болсон учир шалтгааныг тодорхой гаргах, холбогдох хүчин зүйлсийг үнэлүүлсэн байх зэрэг асуудлыг удирдах зөвлөл гарцаагүй тодруулсан байвал зохино. Удирдах

→ **Үнэлгээ явуулахад удирдах зөвлөлийн гүйцэтгэх үүрэг**
Удирдах зөвлөл ТББ-ын ажлыг яаж үнэлэх вэ?

Ашгийн бус ажлыг хэмжихэд нэн хэцүү. Учир нь ТББ ажиллаж чадаж байгаа эсэхийг харуулах санхүүгийн ашиг байдаггүй. Гэхдээ бизнесийн амжилтын хэмжүүр нь санхүүгийн ашиг байдагтай яг адилхан ТББ-ын ололтыг “нийгмийн ашгаар” хэмжиж болно. Тэгэхээр удирдах зөвлөлийн хийж чадах нэгдүгээр зүйл нь ТББ ажлынхаа үр дүн хэмээн хүлээж буй “нийгмийн ашгийг” тодорхойлох явдал юм.

Удирдах зөвлөл дараахь асуултыг тавьж болно. Үүнд: Нийгэмд юуг өөрчлөх нь зүйтэй вэ? Ойрын хэдэн жилд бидний хүрэхийг зорьж буй нэмэлт үнэт зүйлс маань юу вэ? Удирдах зөвлөл нь үр нөлөө найдвартай хүлээж болох тоймтой хэдэн салбарт гол анхаарлаа

28a

ТББ бол эрхэм зорилго бүхий байгууллага мөн.

зөвлөл үнэлгээний үр дүнг хянаж үзэхийн хамт зөв зүйтэй, хэрэгжүүлэх боломжтой зөвлөмжүүдийг батлана.

Үнэлгээний үр дүн тухайн ТББ-ын бүх чиглэлээр ямар нэгэн үр дагавартай байгаа эсэхийг удирдах зөвлөл авч үзэж, тийнхүү сайн үнэлгээний өгөөжийг цаашдын төлөвлөлтөд ашиглах нөхцлийг бүрдүүлнэ.

Тэмдэглэл:

төвлөрүүлэх ёстой. Иймэрхүү хэлэлцүүлгийг захиргаатай хамт хийх замаар удирдах зөвлөл тухайн ТББ-ын хүн болгон нэгэн зорилгын төлөө ажиллаж байгаа гэдэгтээ итгэлтэй болоход нь тусалж чадна.

Дараа нь удирдах зөвлөл дараахь асуултыг тавьж үр дүнг хэрхэн хэмжихээ авч үзэх ёстой: а) Тухайн нөхцөл байдлын гол гол үзүүлэлт юу байна вэ? б) Тэдгээр үзүүлэлтийг үнэлэхэд хэрэглэдэг мэдээллийн эх сурвалж юу вэ? в) Тэдгээр үзүүлэлтийн өнөөдрийн түвшин ямар вэ, бид ямар түвшинд хүргэхийг зорьж байна вэ? г) Бид цаг хугацааны туршид олж буй ахиц дэвшлээ хэрхэн хянах вэ?

Илүү төлөвшсөн ТББ-ууд байгууллагын зорилгыг хэрэгжүүлэх талаар болон байгууллагын ажлыг явуулах талаар олсон амжилттай холбоотой олон үзүүлэлтийг хамарсан чанарын баталгааны тогтолцоотой болохыг бас эрмэлздэг.

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

6.1

Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа мэргэжлийн болон ёс зүйн жишгийг тодорхойлно.

ТББ-уудын баримталдаг ёс зүйн жишиг ашгийн байгууллагуудынхаас дээгүүр байх нь элбэг байдаг. Татварын болон бусад хөнгөлөлт эдэлдэгийн хувьд ТББ-уудыг үйлчилж буй олон нийтдээ, гишүүддээ болон холбогдол бүхий бусад этгээдэд зорилгоосоо үүдэлтэй үүрэг амлалтаа, мөн байгууллагын хэмжээний үлгэр жишээ харилцаандаа тодорхой харуулах ёстой гэж үздэг. Тухайн байгууллагын түгээж байгаа эрхэм зүйлс болон тэргүүлэх чиглэлүүд нь өөрсдийгөө нийтэд таниулах гэж буй зүйл нь гэдгийг удирдах зөвлөл гарцаагүй болгох ёстой (**Үлгэрчилсэн бодлого: Үйл ажиллагааны дэг жаяг** гэдгийг харна уу).

ТББ-ыг шинждэг хамгийн чухал хэмжүүр нь уг байгууллагын зүгээс хууль тогтоомжийн заалтыг дагаж мөрдөж байгаа байдал болно. Ямар хуулийг дагах ёстой болон үйл ажиллагаа нь хуульд нийцэж байгаа эсэхийг удирдах зөвлөл мэдэж байх ёстой. Хэрэв хуулийн

→ **Үлгэрчилсэн бодлого: Үйл ажиллагааны дэг жаяг**

Үйл ажиллагааны журам боловсруулах нь танай ТББ-ын эрмэлзэж буй эрхэм зүйлсийн тухай эрэгцүүлэн бодох аятайхан арга бөгөөд тэдгээрийг өдөр тутмын үйлдлээр хэрэгжүүлж байдаг юм. Дэг байна гэдэг нь танай байгууллага зан харилцааны стандарт тогтоох зоригтой байгаа болон нэр төрөө энэхүү стандартаар дэнчин тавьж байгааг харуулна гэсэн үг.

29a

Гэхдээ энэ дэг нь зөвхөн цаасан дээр байвал шаардлага хангагдахгүй нь мэдээж. Тэрхүү дэгээ бүх ажилтнуудынхаа хүртээл болгох, ТББ-ынхаа цахим сүлжээний хуудсанд байрлуулж олон нийтэд хүргэхийг мартаж болохгүй. Танай удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захиралтайгаа хамтран боловсруулсан дэгээ байгууллагынхаа хэмжээнд мөрдүүлэх, шаардлагатай үед албадан сахиулахаар ажиллах ёстой.

Үйл ажиллагааны дэгийг боловсруулах ажлыг зөвлөл, захиргаа хоёр хамтрах буюу

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

шаардлага биелэгдэхгүй байгаа бол удирдах зөвлөл зайлшгүй засах зүйлийг засуулах ёстой. Хэдийгээр өвөрмөц үүрэг хариуцлагыг гүйцэтгэх захиралд шилжүүлж болох ч, ТЗЕ-ын бараг бүх оронд тухайн ТББ-ын үйл ажиллагаа хуулинд нийцэж байгаа гэдгийг удирдах зөвлөл нь нотолдог.

Удирдах зөвлөл тухайн ТББ-ын стандартыг бас өөр аргаар хянадаг. Үзүүлж байгаа үйлчилгээний цар хэмжээ, ахлах албан тушаалтнуудын цалин болон бусад хангамж, хэвлэмэл мэдээллийн оновчтой байдал зэрэг нь ТББ-ын шударга зарчимч байдлыг олон нийтийн зүгээс шинждэг цөөн зарим нэг жишиг юм. Эдгээр чиглэлээр муу буюу учир дутагдалтай байсны улмаас ТББ нэр төрөө засахын аргагүй унагахгүй байх нөхцлийг удирдах зөвлөл найдвартай хангах ёстой. **Жишээлбэл, тансаг байранд хайш яаш ажиллах буюу дэндүү их мөнгө үрэн таран хийх нь ач тус хүртэгсдийн зүгээс, хөрөнгө нөөц нь ТББ-ын зорилгыг хэрэгжүүлэхэд үнэхээр зориулагдаж байна уу, үгүй юу гэж асуухад хүргэдэг.** Хэрэв тийм байгаа бол удирдах зөвлөл энэ байдал буюу андуу сэтгэгдлийг засах арга хэмжээ авахуулвал зохино (**Гүйцэтгэх захирлын халаглал [хэсэг 2]** гэдгийг харна уу). Тэр ч

захиргаа биеэ даан хийж болох боловч уг асуудлын чухлыг бодолцвол санаачлага удирдах зөвлөлийн гарт байх нь зүйтэй юм. Үнэндээ дэгийн агуулгыг хэлэлцэх нь удирдах зөвлөл болон захиргааны гол удирдлагад хамтран сууж, нийтлэг зорилт, эрхэм зүйлсээ тодорхойлох сайхан боломж юм.

Үлгэр болохуйц үйл ажиллагааны олон сайхан дэг жаягийг интернетээс олж болно. Тэдгээрт ихэнхдээ наад зах нь дараахь зүйл тусгагдсан байдаг:

- ТББ-ын зорилго
- Хариуцлага болон ил тод байдал
- Эх сурвалж ашиглах
- Удирдах зөвлөлийн удирдлага
- Удирдлагын практик
- Сонирхлын зөрчлөөс зайлсхийх.

→ Гүйцэтгэх захирлын халаглал:
 “Удирдах зөвлөл надад ямар хэрэгтэй юм бэ?” (хэсэг 2)
 Вишеградын нэг улсын үндэсний хэмжээний ихээхэн дэмжлэгтэй ТББ-

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

61

байтугай тэргүүлэх чиглэлүүдээ буруу тогтоох нь тухайн байгууллагад итгэх итгэлийг яг гэмт хэрэг шиг хортой ганхуулж мэднэ.

Удирдах зөвлөлийн гишүүд ТББ-ын талаар санал дүгнэлт гаргахдаа захиргааныханд байдгаас ихэвчлэн өөр мэдээллийн эх сурвалжтай байдаг учир тэд байгууллагынх нь тухай бусад хүмүүсийн яриаг сонсож байвал зохино. Түүнчлэн зөвлөлийн гишүүд өөрийнхөө харилцааны ёс зүйн жишээгээр маш чухал үлгэр бий болгодог, тэр нь ямар ч өөгүй байх ёстой. Аливаа ТББ түүний удирдах зөвлөлийн гишүүд нь зөвхөн захирлуудын зөвлөлийн өрөөнд төдийгүй мэргэжлийн ажил хийж буй насан туршдаа шүүн тунгаах, харьцахын гарамгай жишээг үзүүлнэ гэж харж байх эрхтэй. Зарим удирдах зөвлөл ноцтой гэмт хэрэг өдүүлсэн гишүүнээ зөвлөлөөс хөөхийг зөвшөөрдөг бодлогыг дэмжиж баталсан байдаг.

Тэмдэглэл:

ын гүйцэтгэх захирал дараахь зүйлийг ярьжээ:

“Би манай улсын нэг гол байгууллагын гүйцэтгэх захирлын хувьд иргэний нийгмийг дэмждэг гадаадын томоохон хандивлагчидтай найрсаг харилцаа тогтоон хөгжүүлж байгаа юм. Тэгтэл нэг удаа нэг хандивлагчийн зан харилцаанаас болоод үнэхээр бэрхшээлтэй тулгарлаа. Түүний төлөөлөгч нь миний бодлоор бол манай ТББ-тай шударга бусаар харьцаж ямар ч шалтгаангүйгээр бидэнд дэмжлэг үзүүлэхээ больчихсон.

Би зөвхөн өөртөө цалин гаргуулах гэж байгаа юм шиг надад эвгүй санагдсан учраас тэдэнтэй шууд сөргөлдөхийг хүсээгүй юм. Тийм учраас би тэр хандивлагчийн төлөөлөгчийг биечлэн таньдаг удирдах зөвлөлийнхөө нэг гишүүнд энэ талаар хандлаа. Тэрээр уг асуудлыг түүнтэй ярилцаад, тэднийх манай байгууллагыг зарим нэг ёс зүйгүй ажиллагаа явуулж байна гэж хардаж буйг илрүүлсэн юм. Буруу ойлголцсон нөхцөл байдлыг тэр маань сайхан сэтгэлийн

30a

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

61

Тэмдэглэл:

үүднээс тодорхой болгосноор бид уг асуудлыг шийдэж чадсан юм.

Манай зөвлөлийн гишүүний оролцоо үнэхээр чухал байсан, нөгөөтэйгүүр бидэнд хэрэгтэй байсан дэмжлэгийг олж өгөх шууд сонирхол түүнд байхгүй нь тодорхой байсан юм. Эцсийн бүлэгт нөгөө хандивлагч маань манай ТББ-д үзүүлдэг дэмжлэгээ сэргээсэн болно."

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

6.2

Удирдах зөвлөлийн гишүүд нь гүйцэтгэсэн ажлынхаа төлөө хөлс авахгүй.

Бизнесийн салбарт удирдах зөвлөлийн гишүүдэд хөлс төлөх нь нийтлэг байдаг бол ашгийн бус салбарт тэгэхийг зохисгүй гэж үздэг. Яагаад тэр вэ? Удирдах зөвлөлийн гишүүний сайн дурын үндсэн дээр ажиллах хүсэл зориг нь тухайн байгууллагатай ажиллаж буй хувь хүн өөртөө ашиг олз олох гэж ажиллаагүй гэдгийн баталгаа болж харагддаг.

Ийм учраас удирдах зөвлөлийн гишүүн нь зөвлөлд ажилласныхаа төлөө шууд буюу дамаар ашиг олох буюу олж байгаа мэт ойлгогдохоор байж болохгүй. Удирдах зөвлөлийн гишүүд шагнал, цалин буюу өөр бодит олз ашиг хүртэж байвал сонирхлын зөрчил үүснэ. Учир нь хувьдаа ашиг олох боломж нь байгууллагын болон түүний ач тусыг хүртэгчдийн сонирхлоос илүү жин дарах буюу тэгж байгаа мэт харагдаж болно. Тансаг аялал хийх, гэр бүлийн гишүүдээ ажилд оруулах болон бусад давуу тал, ашиг (жижиг ч гэсэн) олох нь байгууллагын ёс зүйн жишиг сул дорой байгаа буюу хөрөнгө нөөцийг ашиг үл олохоос өөр зорилгод зарцуулж байна гэж үзэхэд

→ **Удирдах зөвлөлийн гишүүд яагаад тэнд ажилладаг вэ?**

ТЗЕ орнуудад энэ талаар иймэрхүү хариулт гарч байна:

“Энэ бол яльгүй ойворгон мэт сонсдож магадгүй, ямар ч атугай удирдах зөвлөлийн гишүүд зөвхөн үүрэг хүлээж ажилладаг. Бид хийсэн ажлынхаа төлөө ганц улаан мөнгө ч авдаггүй.” (Унгар)

“Миний мэргэжлээрээ хүлээсэн үүрэг болон энэ байгууллагын үзүүлж байгаа өндөр түвшний үйлчилгээ эндхийн удирдах зөвлөлд орохын маань үндсэн учир шалтгаан болсон.” (Украин)

“Ийм янз бүрийн бүрэлдэхүүнтэй олон улсын удирдах зөвлөлийн хүрээнд нийтлэг эрхэм зүйлс байгаагаас би асар их таашаал авдаг. Миний хувийн сонирхол гэвэл зөвлөлийн гишүүдийг өөрсдийнх нь хил хязгаараас цааш шинэ ертөнц нээх зүгт хөтөлж буй адал явдлын үзэл санаа юм.” (Чех улс)

“Би удирдах зөвлөлийн гишүүний хувьд манай байгууллагад, цаашилбал

31a

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

62

хүргэнэ. Зөвхөн зөвлөлийн гишүүд төдийгүй тэдний гэр бүлийнхэн, найз нөхөд, ойр дотно харилцагсад тухайн ТББ-аас шууд буюу дамаар аливаа ашиг олохоос болон тэгж байгаа мэт харагдахаас зайлсхийвэл зохино (Хэсэг 6.3-ыг харна уу).

Харамсалтай нь ТЗЕ-т хүмүүс ямар нэгэн материалын олз ашиг байж гэмээнэ ТББ-ын удирдах зөвлөлд орно гэж ихэвчлэн үздэг. Хэдий тийм ч мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг сахих үүрэг хүлээсэн аливаа байгууллага **удирдах зөвлөлд орох гэсэн сонирхолтой хүмүүс гагцхүү материалын олз ашиг олохыг гол зорилгоо болгосон бол тийм хүмүүсийг ажилд авахад тохиромжгүй гэж шийдэж болох ба** ер нь олон байгууллага тэгсэн байдаг. Бодит байдал дээр тухайн байгууллага юу эрхэлдэгийг нэгэнт ойлгосон хүмүүс удирдах зөвлөлд орж ажиллах гэсэн олон шалтгаан байдаг (**Удирдах зөвлөлийн гишүүд яагаад тэнд ажилладаг вэ?** гэдгийг харна уу). Тэдгээр шалтгаанд чухал үйл хэрэгт хувь нэмрээ оруулах хүсэл, сонирхолтой салбарын талаар илүү мэдэж авах хүсэл, хувийн туршлагаараа бусдад тус болох хүсэл зэрэг багтана.

нийгэмд бүхэлд нь зэрэг өөрчлөлт оруулах боломжтой гэж итгэж байна. Би өөрчлөлтийг боломжтой болгоход оролцох хүсэлтэй байгаа юм.” (Латви)

“Удирдах зөвлөлд хийж байгаа миний ажил бол би хайртай олон нийтдээ юухан ч гэсэн буцааж өгөх өчүүхэн арга юм.” (Польш)

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

62

Тухайн төрийн бус байгууллагын өмнөөс гүйцэтгэсэн мэргэжлийн ажил үүргийн хувьд хөлс авах нь тохиромжтой эсэх талаар удирдах зөвлөлийн гишүүд заримдаа асуудаг. Жишээлбэл, удирдах зөвлөлийн хуульчийн мэргэжилтэй гишүүн ТББ-д хуулийн зөвлөгөө өгч болох бөгөөд тэгсэн бол ердийн байдлаар хөлс төлж болно. Ерөнхийдөө бол зөвлөлийн гишүүдэд мэргэжлийн үйлчилгээ үзүүлсний төлөө хөлс төлөх нь муу практик юм. Удирдах зөвлөлийн гишүүнд хөлс төлөх гарцаагүй шалтгаан байвал төлбөрийг сонирхлын зөрчлийн бодлогыг хатуу баримталж хийх хэрэгтэй. Үүрэг гүйцэтгэсэн удирдах зөвлөлийн гишүүн түүний мэргэжлийн үйлчилгээг үнэлэх болон нөхөн төлбөр олгохтой холбогдсон аливаа хэлэлцүүлэг буюу шийдвэр гаргахад оролцохгүй байх явдал чухал юм.

Удирдах зөвлөлийн гишүүн үүргээ гүйцэтгэхдээ гаргасан зардлын төлөө нөхөн олговор авч болох нь мэдээж юм (Үлгэрчилсэн бодлого: Зөвлөлийн гишүүнд олгох нөхөн олговор гэдгийг харна уу).

→ **Үлгэрчилсэн бодлого: Зөвлөлийн гишүүнд олгох нөхөн олговор**

Хэдийгээр ТББ-ын удирдах зөвлөлийн гишүүд сайн дурынхан байдаг ч тэр нь тэд нар зөвлөлийн үзүүлж буй үйлчилгээний зардлыг өөрийн түрийвчнээс төлөх ёстой гэсэн үг биш. Нөхөн олговор өгч чадах байгууллага зөвлөлийн гишүүний замын зардал, байрны зардал, тусгай сургалтын болон бусад тиймэрхүү зардлыг нөхөн олгож болно.

Хэрэв энэ тухай үндсэн баримт бичигт заагаагүй бол удирдах зөвлөл зөвлөлийн гишүүний ямар зардлыг нөхөн олгох, түүний хэмжээ нь ямар байх, тухайн гишүүн зардлаа яаж баримтжуулсан байх зэргийг журамласан шийдвэр гаргавал зохино. Гэхдээ тийм журам байгаа нь удирдах зөвлөлийн гишүүн нөхөн олговороо буцаагаад ТББ-даа хандивлахад саад болох ёсгүй нь ойлгомжтой!

32a

Тэмдэглэл:

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

63

Удирдах зөвлөл сонирхлын зөрчлийн бодлогыг тогтооно.

Ёс зүйн асуудлыг хувь хүний шийдэлд орхидог бол бүх ТББ сонирхлын зөрчлийн тухай бодлогоо батласан байх ёстой. Civicus-ын Иргэний Нийгмийн Индексийн дагуу ТББ-уудын мэдрэгдсэн буруу удирдлага, авилгын түвшин харьцангуй өндөр байдаг ТЗЕ-ын байгууллагуудын хувьд сонирхлын зөрчлийн бодлого онцгой чухал (CIVICUS-ын төсөлд хамрагдсан улсуудын илтгэлийг www.civicus.org. –оос харна уу). Удирдах зөвлөл сонирхлын зөрчлийн бодлогыг тогтоосноороо тухайн байгууллагынхаа хариуцлага, ил тод байдлын нэр хүндийг бататгахын хамт хөрөнгийн шинэ эх үүсвэр олоход нь мөн тус болно. Түүнчлэн энэ бодлого нь тухайн байгууллагад буюу түүнтэй хамтардаг хувь хүмүүст муугаар тусч болох талтай нөхцөл байдлыг зохицуулахад удирдамж чиглэл болно.

Ямар нэгэн хувь хүнд тодорхой шийдвэр гаргахад нөлөөлөх буюу түүнийг будилуулах сонголт, өрсөлдөөн тулгарах үед сонирхлын

→ **Сонирхлын зөрчил гэж юу вэ?**

Тухайн ТББ-ын өмнөөс шударга, бусдын нөлөөнд автахгүй шийдвэр гаргах хувь хүний чадамжинд гаднын сонирхол нөлөөлөх буюу нөлөөлнө гэж ойлгогдохоор байгаа нөхцөл байдлыг сонирхлын зөрчил гэнэ.

Сонирхлын зөрчил нь материалын олз ашиг шууд олох боломжтой байхад (үүнийг өөртөө ажиллах гэж нэрлэх нь бий); дотно хамтран ажиллагсад буюу гэр бүлийн гишүүд ашиг хайж байхад; хувь хүний, мэргэжлийн болон бусад холбоо шударга, бусдын нөлөөнд автахгүй шийдвэр гаргахад; хувийн сонирхол буюу шударга арга барил нь тухайн ТББ-ын бусад хүний тийм байдалтай зөрчилдөх буюу өрсөлдөх үед тус тус гарч ирнэ. Сонирхлын зөрчил нь **бодитой байдлаар эсвэл тэгж харагдахуйц** байж болно: үүнд ямар нэгэн буруу үйлдэл хийгдээгүй байсан ч хувийн сонирхол үүрэг гүйцэтгэх шинжтэй байгаа нөхцөл байдал хамаарна.

Сонирхлын зөрчлийн нийтлэг жишээнд дараахь зүйл орно. Үүнд:

6.1 ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

6.3

зөрчил гарч ирдэг. Сонирхлын зөрчилтэй нөхцөл байдал байгууллагын сонирхлыг хувийн асуудлаас ач холбогдол багатай мэт болгодог. Сонирхлын зөрчилтэй нөхцөл байдлыг хэн нэгэн ямар нэг зүйлийг буруу хийжээ гэж шууд үзэж болохгүй. Буруу хийсэн баримт гэхээсээ түүний илрэх нь илүү аюултай байж мэднэ. Сонирхлын зөрчилд хэн ч орж болох ба нэн ялангуяа гишүүд нь үйлчилж буй олон нийттэйгээ нягт хэлхээ холбоотой, нөлөө бүхий хүмүүс байдаг удирдах зөвлөлд нийтлэг байдаг (**Сонирхлын зөрчил гэж юу вэ?** гэдгийг харна уу).

Сонирхлын зөрчлийн бодлого нь тухайн байгууллагын хүрээнд ажил төрлийн зан харилцаа ямар байгааг хянах, түүнчлэн хувь хүний олон янзын сонирхол өрсөлдөж буюу мөргөлдөж байгаа нөхцөл байдлыг бусдын нөлөөнд автахгүй зохицуулахад удирдах зөвлөлд их хэрэгтэй байдаг (**Үлгэрчилсэн бодлого: Сонирхлын зөрчил** гэдгийг харна уу). Уг бодлогод бодитой буюу байж мэдэх зөрчлийг бүрэн илчлэх, тухайн хүн хэлэлцэх буюу шийдвэр гаргах асуудалд хувийн сонирхолтой бол тийм ажилд оролцохоос түдгэлзэх шаардлага туссан байдаг. Олон удирдах зөвлөл сонирхлын зөрчлийг

- Тэтгэлэг олгодог ТББ-ын удирдах зөвлөлийн гишүүн хүн тэтгэлэг авдаг байгууллагын гүйцэтгэх захирал байвал.
- ТББ-ын удирдах зөвлөлийн гишүүн хүн санхүүжилт авахын төлөө өрсөлдөж байгаа өөр нэг ТББ-ын гүйцэтгэх захирал байвал.
- Удирдах зөвлөлийн гишүүн хүн байгууллагаасаа хүүгүй зээл авсан бол.
- Удирдах зөвлөлийн гишүүн хүний гэргий тухайн ТББ-д мэргэжлийн үйлчилгээ үзүүлэх бол.
- Удирдах зөвлөлийн гишүүн захиргааны аль нэг гишүүнтэй холбоотой байвал.

Үлгэрчилсэн бодлого: Сонирхлын зөрчил

Сонирхлын зөрчлийн бодлого нь шударга бус нөхцөл байдлыг зохицуулахад удирдамж болохын хамт танай ТББ-ын нэр хүндийг хамгаалахад тус болно. Хэрэв танай ТББ сонирхлын зөрчлийн бодлоготой

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

63

илчлэх мэдэгдэлд жил болгон гарын үсэг зурж байхыг гишүүдээсээ шаарддаг. Сонирхлын зөрчлийн бодлогыг ажиллагсад, сайн дурынхан, түүнчлэн гэр бүлийн гишүүд, бизнесийн түншүүд болон бусад ойр дотно хамтран ажиллагсдад хамааруулвал зохино.

Мэдээж, бодлого зөвхөн цаасан дээр байх нь хангалтгүй. Бодлогоо үр нөлөөтэй байлгахын тулд удирдах зөвлөл түүнийг нарийн чанд сахиулахаар зохицуулах ёстой.

Тэмдэглэл:

болох гэж байгаа бол бодлогын загварыг ТЗЕ дахь Иргэний нийгмийн Итгэлцлийн сүлжээний хуудаснаас (www.ceetrust.org), түүнчлэн Унгарын иргэний нийгмийг хөгжүүлэх сангийн сүлжээний хуудаснаас (www.cff.hu) тус тус олж болно.

Сонирхлын зөрчлийн бодлогод дараахь зүйлс орсон байвал зохино. Үүнд:

1. Зорилгын тухай мэдэгдэл.

Сонирхлын зөрчил ямар утгатай бөгөөд хэнд нөлөөлдгийг уг бодлогоор гаргана.

2. Зохицуулах удирдамж. Удирдах зөвлөлийн болон захиргааны гишүүд бий болсон, мөн байж болох зөрчлөө нэн даруй ил болгоно. Тэднийг гэр бүлийн гишүүд нь, хамтран ажиллагсад нь ямар нэгэн шууд буюу дам байдлаар ашиг олох нөхцөл байдлыг хэлэлцэх, шийдвэр гаргахад оролцуулах ёсгүй.

3. Жил бүрийн мэдэгдэл. Удирдах зөвлөлийн болон захиргааны гишүүд сонирхлын зөрчлийн бодлогыг ухамсарлаж байгаагаа мэдэгдэж, татагдан орохуйц бодитой болон гарч мэдэх тэдний зөрчлийг тодорхойлон гарын үсэг зурна.

6 ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

6.4 Удирдах зөвлөл мэргэжлийн ажиллагааныхаа жишгийг тогтооно.

Удирдах зөвлөлийн мэргэжлийн жишиг нь голдуу бүхэл байгууллагын мэргэжлийн ур чадварын тусгал байдаг. Зохион байгуулалттай, амжилттай ажилтай удирдах зөвлөл мөн л тийм нэр төртэй байгууллагын толгойд байдаг. Удирдах зөвлөл өөрийнхөө мэргэжлийн ажиллагаанд зориуд анхаарвал зохих хэдэн зарчим бий.

6.4.1 **Удирдах зөвлөл ажиллагааныхаа дүрмийг өөрөө тогтооно.** Удирдах зөвлөлд ажлаа явуулахад нь тогтоосон дэг горим хэрэгтэй. Удирдах зөвлөл “хуулийг дээдлэх нь” хариуцлагыг дээшлүүлж, үр бүтээлийг нэмэгдүүлэхийн зэрэгцээ хамтын үйл ажиллагааны бат бөх суурийг бүрдүүлнэ. Удирдах зөвлөлийн ажиллагааны хамгийн сайн хөтөч нь сайтар боловсруулсан багц үндсэн баримт бичиг юм. Тэдгээрт гишүүдийг шилж сонгох, хуралдааны хуваарь, шийдвэр гаргах журам зэрэг асуудлаар нарийн заавар байх ёстой. Удирдах зөвлөл хуралдаан хийх газраас авахуулаад хэлэлцэх асуудлын тоо хэмжээг оролцуулсан олон асуудлыг багтаасан бодлогын мэдэгдэл гаргаж нарийн дэг

→ Таны бодлогын гарын авлага болох зүйлсийн жагсаалт
Дараахь жагсаалт дэлгэрэнгүй биш боловч танай удирдах зөвлөл ажиллагаагаа явуулахдаа анхаарвал зохих бодлогын төрөл зүйлийн талаар танд санаа өгнө.

1. Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн сонгуулийг явуулах
2. Удирдах зөвлөлийн гишүүний огцрох болон ажлаас гарах асуудлыг шийдэх
3. Удирдах зөвлөлийн сул орон тоог бүрдүүлэх
4. Удирдах зөвлөлийн гишүүнд ажлын чиг баримжаа олгох
5. Удирдах зөвлөлийн хороод
6. Удирдах зөвлөлийн өөрийн үнэлгээ
7. Удирдах зөвлөлийн хурлыг зарлах
8. Яаралтай шийдвэрүүд
9. Хурлын хэлэлцэх асуудлыг бэлтгэж хүргүүлэх
10. Хуралд оролцох
11. Ирц бүрдүүлэх
12. Санал өгөх аргууд
13. Хурлын тэмдэглэлийг бэлэн болгож батлах

34a

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

64

горимоо томъёолж болно. Удирдах зөвлөлийн ажиллагааны бүх дүрмийг, үндсэн баримт бичиг буюу бодлогын мэдэгдлийн алинд байгааг үл харгалзан, гарын авлага болгон эмхэтгэж, зөвлөлийн гишүүдэд тарааж өгвөл зохино (**Таны бодлогын гарын авлага болох зүйлийн жагсаалт** гэдгийг харна уу). Сайн дарга удирдах зөвлөлийнхөө ажлыг байх зүгт нь төвлөрүүлж, амжилтад хүргэхийн тулд ажиллагааныхаа дүрэм журмыг нарийн судалдаг.

64
2

Удирдах зөвлөл шийдвэрээ үндэслэлтэйгээр гаргана. Сайн шийдвэр гаргах нь хоёр хүчин зүйлээс хамаарна: үнэн зөв мэдээлэл, түүнийг ашиглах чадвар. Удирдах зөвлөлийн гишүүдэд цаг үеэ олсон бүрэн дүүрэн мэдээлэл хэрэгтэй байдаг. Мөн байгууллагыг хөтлөн чиглүүлж, бэхжүүлэхийн тулд тэр мэдээллийг яаж ашиглахаа мэдэж байх нь маш чухал асуудал байдаг. Захиргаа хурлын материалыг хянуур шүүж, товчлол хийн удирдах зөвлөлийн гишүүдэд урьдчилан өгнө. Энэ тухай зөвлөлийн гишүүд хүсэлт гаргаж байвал зохино. Удирдах зөвлөлийн гишүүдийг мэдээлэлтэй байлгахын тулд захиргаа тэдэнд үе үе ерөнхий мэдээлэл тарааж байна (**Удирдах зөвлөлд зориулсан мэдээллийн**

14. Шинэ бодлогыг боловсруулж батлах
15. Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн нөхөн олговор.

Удирдах зөвлөлд зориулсан мэдээллийн “цэс”

Мэдээлэл сайтай байхын тулд танай удирдах зөвлөлийн гишүүдэд юу хэрэгтэй вэ? Тэдэнд тогтмол өгч байж болох зарим санааг энд дурдая.

- Үйл ажиллагаагаа сараар буюу улирлаар нэгтгэсэн мэдээ (нэг хуудаснаас илүүгүй танилцуулга!).
- Байгууллагын мэдээллийн хуудас болон жижиг зарууд (зөвхөн өөрийн төдийгүй өрсөлдөгч болон түншлэгч байгууллагуудынх бас!).

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

64

“цэс” гэдгийг харна уу). Удирдах зөвлөлийн гишүүд асуудлыг нарийн авч үзэхэд нь зайлшгүй хэрэгтэй гэж үзвэл захиргаанаас нэмэгдэл мэдээлэл өгөхийг хүсч болно. Түүнээс гадна **удирдах зөвлөл нь зөвхөн захиргааг мэдээллийн ганц эх сурвалж гэж найдах ёсгүй**: тэд тухайн хэрэг явдлын тухай бүрэн дүүрэн мэдлэгтэй болохын тулд бас өөр санаа оноо, үзэл бодлыг олж мэдэх шаардлагатай. Удирдах зөвлөлийн гишүүн бүр хуралдаа ирэхдээ холбогдох бүх материалаа уншсан байвал зохино. Тэгж гэмээнэ хурал дээр шийдвэр гаргах идэвхтэй хэлэлцүүлэг өрнөнө, эс тэгвэл гишүүдийн өөрсдөө уншчихаж болох мэдээллийг уйтгартай танилцуулах ажил болж хувирна.

64

3

Удирдах зөвлөл хурлаа мэргэжлийн түвшинд зохион байгуулж тогтмол хийнэ. Удирдах зөвлөлийн жилийн ээлжит хуралд оролцох гишүүдийн доод тоог үндсэн баримт бичигт заасан байдаг. Жилд нэг удаа хуралдахдаа гишүүдийнхээ ирцийг бүрдүүлж чадахгүй байх юм бол удирдах зөвлөл үүргээ бүрэн хэмжээгээр хэрэгжүүлж байна гэж үзэхэд хэцүү. Зарим удирдах зөвлөл жилд хоёр, гурван удаа урт хуралдаад ажлаа болгоно гэж үздэг бол түүнээс олон хуралдахыг илүүд

- Танай ТББ-ын тухай, мөн танай байгууллагын ач тус хүртэгсэд болон хандивлагчдын тухай бичсэн сонин, сэтгүүлийн хайчилбарууд. Танай холбогдох хамт олон буюу бүс нутагт хөтөлбөрийг дэмжих болон буяны хандив өргөх хандлагын талаарх танилцуулга.
- Танай үйлчилгээний нутаг дэвсгэр буюу түүнээс өргөн хүрээтэй орчны тухай, түүнтэй холбогдох ЕХ-ы өргөжилт зэрэг асуудлын тухай өгүүлүүд.
- Удирдах зөвлөлийн гишүүд нэмэлт мэдээлэл авч болох интернетийн сүлжээний хуудаснуудын жагсаалт.

35a

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

64

үздэг зөвлөлүүд ч бий. Хэд ч хуралддаг байлаа гэсэн зөвлөлийн гишүүдэд хурал хийх өдрийг аль болох эрт мэдэгдэж, тэдэнд хуралдаа сайн бэлтгэх боломж олгох шаардлагатай. Ээлжит хурлуудынхаа хуваарийг оны эхэнд гаргачихвал удирдах зөвлөлийн хурлын ирц сайн байдаг гэж олонхи ТББ үздэг. Хэлэлцэх асуудлыг нь сайтар бэлтгэсэн, ямар шийдвэр гаргах гэж байгаа нь тодорхой байгаа хурлын ажиллагаа үр дүнтэй болдог. Удирдах зөвлөлийн гишүүд хуралд идэвхитэй оролцож болох төлөвтэй, бодитой яриа хэлэлцүүлэг өрнөхөөр байвал хуралд ирэх илүү дуртай байдаг (**Хурлын үлгэрчилсэн төлөвлөгөө** гэдгийг харна уу).

64

4

Удирдах зөвлөл хуралдаанаа баримтжуулна.

Удирдах зөвлөлийн хурлын бичлэг нь хариуцлагатай байдлыг хангах үндсэн хэрэгсэл мөн. Хурлын тэмдэглэл (протокол) бол аливаа байгууллагад хэн нэгний онцгой нөлөөнд болон хяналтыг гартаа авах эрмэлзэлд өртөхгүйгээр ажлаа тасралтгүй, хянуур нямбай явуулах боломж олгодог аргачилсан санамжийн нэг хэлбэр юм. Удирдах зөвлөл хурлын албан ёсны бүх ажиллагааг тэмдэглэх хүнийг томилох ёстой. Тэр тэмдэглэлд хурал болсон газар, хуралдсан хугацаа, гишүүдийн ирц, хэлэлцэх асуудал, гаргасан шийдвэр зэргийг оруулна.

Хурлын үлгэрчилсэн төлөвлөгөө

Удирдах зөвлөлийн хурал
2003. 09. 22, Даваа гариг.
18.00 — 21.00

30.30 Хүрэлцэн ирэх, цай ундаа

18.00 Даргын оршил үг

18.15 Зургадугаар сарын 18-ны хурлын тэмдэглэлийг батлах

18.20 Гүйцэтгэх захирлын илтгэл

18.45 Удирдах зөвлөлийг хөгжүүлэх хорооны илтгэл

- Шинэ гишүүдийг сонгох

19.15 Санхүүгийн хорооны илтгэл

- Гол үзүүлэлтүүдийн хураангуй
- Шинэ байрны түрээсийг батлах

45.45 Стратегийн төлөвлөгөө

- 2004 оны стратегийн зорилтыг батлах

30.30 Гүйцэтгэх захирлын 2004 оны зорилгыг батлах

21.00 Хурал өндөрлөнө

6 ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

64 Энэ тэмдэглэлийг эцсийн хувилбараар тараахаас өмнө удирдах зөвлөлийн санал өгөх эрхтэй гишүүд төсөл байдлаар нь сайшаадаг. Бодлогын шийдвэрүүдийг эмхэтгэн бодлогын гарын авлагад нэгтгэн оруулдаг бөгөөд тэр гарын авлагыг байгууллагын хэмжээнд хаана ч үзэх боломжтой байх ёстой. Гүйцэтгэх захирал зөвлөлийн даргатай хамтран ажиллаж, бодлогын гарын авлагыг шаардлагын дагуу зохих ёсоор бүрдүүлсэн байхыг хариуцна.

645 **Удирдах зөвлөл жилийн зорилгоо тодорхойлж, төлөвлөгөөгөө гаргана.** Тухайн байгууллага жилийнхээ ажлын төлөвлөгөөг гаргамагц удирдах зөвлөл өөрийнхөө жилийн зорилтыг тодорхойлох ёстой. Энэ зорилт нь удирдах зөвлөлийн өөрийнх нь хөгжилтэй холбоотой байж болохоос гадна уг ТББ-ын стратегийн төлөвлөгөөнд томъёолсон шиг илүү том шаардлагыг тусгасан байж болно. Удирдах зөвлөлийн зорилтыг тодорхойлох жилийн ээлжит хуралдаан нь стратегийн асуудлуудад анхаарлаа төвлөрүүлж, зөвлөлийг өдөр тутмын ажилтай зууралдаж, цалгар байдалд автахаас сэргийлнэ. Ажил сайтай удирдах зөвлөлүүд төсөв батлах, хөтөлбөр үнэлэх, гүйцэтгэх

→ Удирдах зөвлөлийн жилээр төлөвлөх үйл ажиллагаа

Үйл ажиллагааны тогтмол төлөвлөсөн мөчлөгтэй байх нь танай удирдах зөвлөл аливаа чухал үүргээ хэрэгжүүлэх үндсийг бүрдүүлнэ. Эдгээр асуудлыг байнгын хуанлийн хуваарьтаа оруулах хэрэгтэй:

- Гүйцэтгэх захирлын ажлыг үнэлэх
- Жилийн төсвийг батлах
- Удирдах зөвлөлийн шинэ гишүүдийг томилж, заавар зөвлөгөө өгөх
- Удирдах зөвлөлийн жилийн зорилтыг томъёолох

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ

64

захирлын ажлыг дүгнэх зэрэг дахин давтагддаг ажилд байнгын хуваарь гаргах нь зөвлөлийн ажлыг үр ашигтай зохион байгуулахад тустай байдаг гэж үздэг (**Удирдах зөвлөлийн жилээр төлөвлөх үйл ажиллагаа** гэдгийг харна уу). Зөвлөлийн дарга эдгээр байнгын үйл ажиллагааг хуралдааны хэлэлцэх товд оруулах болон удирдах зөвлөл өөрийнхөө жилийн зорилтыг үе үе авч хэлэлцэж байхыг зохицуулах учиртай.

64
6

Удирдах зөвлөл үр ашигтай хороодын бүтэцтэй байна. Хороод нь ажлын үр дүнд ашиг тустай бүтэц юм. Удирдах зөвлөлийн хороо нь зөвлөлийн дараачийн хурал хүртэл хүлээх боломжгүй буюу тэгэх шаардлагагүй тодорхой ажлыг гүйцэтгэнэ. Тухайлбал, тодорхой асуудлыг (хөгжлийн боломж зэрэг) судлах, удирдах зөвлөлийн бүрэн бүрэлдэхүүнд танилцуулах мэдээлэл цуглуулах (жишээлбэл, байгууллагын санхүүгийн тухай), удирдах зөвлөлөөс нэн чухал үүрэг гүйцэтгэх боломжийг бүрдүүлэх бэлтгэлийг хангах зэрэг. Хороодыг зөвхөн удирдах зөвлөлийн гишүүдээс бүрдүүлэх албагүй, захиргааны гишүүд болон тухайн хорооны хариуцсан асуудлаар мэргэшсэн гадны хүнийг бас урьж оролцуулж болно. Үнэндээ хороод нь удирдах зөвлөлийн гишүүдийг байгууллагын ажилд татан оролцуулах замаар тэдний

- Стратегийн төлөвлөгөөний явцыг хянаж дүгнэх
- Удирдах зөвлөлийн хөрөнгө хуримтлуулах үйл ажиллагаа
- Удирдах зөвлөл өөрийнхөө ажлыг үнэлэх
- Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн нийгмийн идэвх

6 **ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.**

646

шаардлага хангаж байгааг “шалгаж байгаа” сайн арга юм. Байнгын хороодын тухай үндсэн баримт бичигт заасан бол түр хороод буюу тодорхой ажлын хэсгийг тухай бүр зөвлөлийн дарга томилдог. Хороо бүр гүйцэтгэх ажлынхаа тухайд тодорхой заавартай байх ёстой. Тэр нь голдуу бичгээр олгосон эрхийн хэлбэртэй байх бөгөөд түүнд нь хурлын болон гишүүний удирдамж, тайлагнах цаг хугацааны хязгаар зэрэг орсон байдаг. Түүнээс гадна хороод нь удирдах зөвлөлийн нэрийн өмнөөс ажиллаж байгаа болохоос биш, өөрсдийнхөө өмнөөс шийдвэр гаргаж байгаа бус гэдгээ санаж байх шаардлагатай. Удирдах зөвлөлд санхүүгийн хороо, удирдах зөвлөлийг хөгжүүлэх хороо хоёр хамгийн их нийтлэг байдаг.

Тэмдэглэл:

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

65

Удирдах зөвлөл өөрөө өсч хөгжиж байх талаар санаа тавина.

Олонхи удирдах зөвлөл гишүүд нь тогтвор суурьшилтай ажиллахад сайн, муу хоёр талтай гэж үздэг. Гол сул тал нь үр бүтээл муу байх явдал. Удирдах зөвлөлийн гишүүд нийтлэг юмаа олохын тулд, нэг баг болж ажиллахын тулд шургуу ажилладаг. Тэгээд жигдрээд явж байтал шинэ гишүүн орж ирэх буюу хуучин нь гарах байдлаар тэнцвэр алдагддаг. Цаашилбал, удирдах зөвлөлийн гишүүнийг боломжийн хүнээр солих нь биелшгүй зорилт мэт байх нь бий. Учир нь сайн хүмүүс нь завгүй, завтай хүмүүс нь мэргэжлийн туршлагаар ядмагхан байдаг. Энэ байдлыг харгалзан үзвэл ТЗЕ-т олон удирдах зөвлөл хуучин хүмүүсээ он удаан жилээр байлгадгийг гайхах хэрэггүй юм.

Гэхдээ удирдах зөвлөлийн гишүүнийг солих нь олон сайн талтай. **Шинэ гишүүд нь шинэ төлөв, шинэ эх үүсвэрийг дагуулан ирэхийн зэрэгцээ удирдах зөвлөлийг зогсонги байдалд орохоос сэргийлж, тухайн ТББ-д үйлчилж буй олон нийтээ өргөжүүлэх боломж олгодог.** ТЗЕ дахь удирдах зөвлөлүүд энэ

→ **Удирдах зөвлөлийн гишүүнийг ажилд авах санамж**

Шинэ гишүүний сонирхлыг татаж ажилд авахтай холбогдсон бэрхшээлээс илүү олон дурдагддаг саад тогтор үр бүтээлтэй ажиллаж байгаа удирдах зөвлөлд байхгүй байх. Мэдээж, авьяаслаг хүмүүсийн тоо цөөхөн байдаг олон нийт байдаг. Гэхдээ энэхүү хүндрэлийн шалтгаан нь маш олон ТББ удирдах зөвлөлийн шилдэг гишүүд бол ихээхэн нэр алдартай хүмүүс байдаг гэж итгэдэг явдал байж магадгүй. Тэд нар ингэснээрээ хамгийн завгүй хүмүүсийг удирдах зөвлөлдөө татаж оруулах гэж оролддог. Тэргүүн зэргийн удирдах зөвлөлийг бүрдүүлэх талаар илүү амжилтад хүргэж магадгүй зарим санамжийг энд оруулав.

1. Туршлага болон нэр төрийг харгалзан сонго. “Бидний авч чадах хамгийн алдартай хүн хэн байна аа?”

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

65

давуу талыг хүлээн зөвшөөрч, удирдах чадамжаа дээшлүүлэхийн тулд зөвлөлийн гишүүдээ тогтсон мөчлөгөөр шинэчлэх практикийг улам бүр нэвтрүүлж байна. Зөв хүмүүсийг олж удирдах зөвлөлд оруулах нь ихээхэн хүч чармайлт шаарддаг учраас танай байгууллага энэ ажлыг үргэлжийн үйл явц гэж үзвэл зохино. Удирдах зөвлөлийн хурал болгон дээр шинэ гишүүн авах асуудалд зориулсан цөөхөн минут бол их үнэтэй хөрөнгө оруулалт болж хувирдаг.

ТББ-ын үндсэн баримт бичигт шинэ гишүүнийг шилж сонгох арга, зөвлөлд ажиллах хугацааны үргэлжлэх хязгаар, нэг гишүүний хэдэн удаа алба хашиж болох нийт тоо зэргийг заасан байвал зохино. Ямар нэгэн хязгаар хэмжээний тухай заагаагүй байлаа ч гэсэн удирдах зөвлөлийн гишүүдийг тав, зургаан жил ажилласны дараа солих нь байгууллагын нэн чухал эрх ашигт нийцнэ. Үндсэн баримт бичигт хавсарга гишүүн гэх мэт удирдах зөвлөлийн гишүүний шалгуурыг ялган зааж өгсөн байвал зохино. Мэргэжлийн туршлага, хувийн эрхэм чанар болон сонирхлын илэрхий зөрчил байхгүй байх зэрэг нь удирдах зөвлөл шинэ гишүүн сонгож олохдоо анхаарч үзэх шалгуур юм (**Удирдах**

гэж асуухын оронд ердөө л “Ажлаа сайн хийхийн тулд манай удирдах зөвлөлд мэргэжлийн ямар туршлага шаардлагатай байна вэ?” гэж асуу. Жирэмсэний чөлөөнд байгаа нягтлан бодогч танай удирдах зөвлөлд хуучин ерөнхий сайдаас илүү хувь нэмэр оруулж болно.

2. Удирдах зөвлөлийнхөө үүргийг хүн ажилд авсныхаа дараа биш өмнө нь тодорхойл. Дээд зиндааны олон удирдах зөвлөл тухайн байгууллагыг удирдах сонирхол, цаг хоёроор хомс байдаг. Гэхдээ та нар нэгэнт үүнийг удирдах зөвлөлийнхөө ажил гээд тогтоохсон бол алдар цуутай нэртнийг авах гэснээс ажилд ханцуй шамлан ороход бэлэн байгаа сайн мэргэжилтнийг авах нь илүү хялбар байх болно.

3. Бизнесийн хүрээнийхнийг онил. Ихэнх ТББ ижил түүхтэй ТББ-ын хүмүүсээс бүрдсэн удирдах зөвлөлтэй байдаг. Гэтэл танай холбогдох хамт олонд байгаа бяцхан бизнес та нар сайхан ашиглаж болохоор удирдан зохион байгуулах ажлын ховорхон туршлагатай байдаг. Холбогдох хамт олныг оролцуулахын

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

65

зөвлөлийн гишүүнийг ажилд авах санамж гэдгийг харна уу).

Удирдах зөвлөлд зөвхөн нас, хүйс, яс үндсийн үүднээс төдийгүй ер нь олон янзын хүмүүс ажиллах нь улам бүр чухал болж байна. ТЗЕ-ын ТББ-ууд зөвхөн ашгийн бус салбарын хүмүүсээс бүрдсэн удирдах зөвлөлтэй байдаг уламжлалтай. Эдүгээ хөрөнгө санхүү хуримтлуулахад хэцүү болж байгаа болон сонирхлын зөрчил улам илүү санаа зовоож байгаа нөхцөлд тэргүүлэх байгууллагууд удирдах зөвлөлийн гишүүдээ хувийн болон төрийн салбараас хайх болж байна. Хэвшмэл хүрээний гаднаас ирж байгаа удирдах зөвлөлийн шинэ гишүүд нь “бүлэглэх бодлыг” сэрэмжлэн зайлуулахад тус болох, шинэ сүлжээ бий болгох боломжийг бүрдүүлэхээс гадна илүү дорвитой шаардлага, зорилтыг дэвшүүлэх нь элбэг байдаг.

Танай удирдах зөвлөл шинэ гишүүдээ сонгохдоо зөвхөн мэргэжлийн түвшин төдийгүй хувь хүний “тохиромжийг” авч үзэх нь зүйтэй. Аливаа бүлэг өөрийн гэсэн араншинтай байдаг, удирдах зөвлөл ч тэдгээрээс ялгарах юм байхгүй. Шинэ гишүүд нь хувь хүний хувьд тохиромжтой бөгөөд багаар яаж ажиллахыг мэддэг байвал зохино.

стратегийн ач холбогдлыг хүлээн зөвшөөрдөг томоохон корпорациудыг танай удирдах зөвлөлд ажиллуулахаар цаг гаргахыг бас ятгаж болно.

4. Бүтээлчээр боловсруул. ТББ-руугаа хүмүүсийн анхаарал сонирхлыг татахын тулд сайтар боловсруулсан стратеги чинь хүн ажилд авах амжилтын үндэс болж болно. Бүтээлчээр боловсруулсан зүйл нь та нар юу хийдгээ харуулсан ер бусын үзвэрээс авахуулаад удирдах зөвлөлд нэр дэвшүүлж болох хүмүүсийн хүрээнд тараасан товч хэрнээ сонирхолтой мэдээлэх хуудас хүртэл байж болно. Зарим ТББ, тэр ч байтугай, удирдах зөвлөлийн шинэ гишүүдийг амжилттай сурталчилдаг! Та нар шинэ арга хэрэглэснээр танай удирдах зөвлөлд тохирч магадгүй авьяастнуудын илрээгүй нөөцийг нээж чадна.

6 ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

65 Шинэ гишүүдийг удирдах зөвлөлд оруулах ажлыг тасралтгүй хийж болох учраас тэдэнд аятайхан баримжаа олгосноор танай ТББ-ын амьдралд түргэн дасгаж болно. Шинэ гишүүдэд хөтөлбөр, бодлого, стратегийн асуудлууд болон гүйцэтгэлийн шаардлагыг танилцуулахад зарцуулсан цаг нь дараа нь ажлын үр бүтээл, сайхан сэтгэгдлээр хариу төлөгдөнө. Удирдах зөвлөлийн гишүүдэд нарийн баримжаа олгох хөтөлбөр нь тэдэнд бие биенээ таньж мэдэх, нэг нэгнийхээ чадал чинээ, үүх түүхийг ойлгож авах боломж олгодог. Удирдах зөвлөл нэгэн бүлгийнхээ хувьд амархан авцалддаг учир гишүүд нь танай ТББ-тай нэгдсэндээ урамтай байх нь бараг эргэлзээгүй.

Баримжаа олгох болон баг бүрдүүлэх бусад ажил нь удирдах зөвлөлийг хөгжүүлэх хорооны үүрэг байж болно (**Удирдах зөвлөлийг хөгжүүлэх хорооны чиг үүрэг** гэдгийг харна уу). Энэ хорооны өөр нэг ажил нь удирдах зөвлөлөөс өөрийнхөө ажлын үе үе үнэлж цэгнэх асуудал юм. Ажлаа үнэлэх нь удирдах зөвлөл өөрийгөө толинд харж, ажлын гүйцэтгэлээ хэмжиж дүгнэх үйл явц юм. Энэ үнэлгээ нь удирдах зөвлөлд удирдах ойлголтоо нарийсгах болон танай ТББ-д оруулж чадах хувь нэмрээ тодорхойлоход нь тус болно.

→ Удирдах зөвлөлийг хөгжүүлэх хорооны чиг үүрэг

Олон удирдах зөвлөл удирдах зөвлөлийг хөгжүүлэх хороотой (удирдлагын хороо ч гэж бас нэрлэдэг) байх нь тэдний удирдлагын чадавхийг бэхжүүлэхэд тус болдог гэж үздэг. Хороод нь дараах үүрэгтэй байдаг:

- Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн халаа сэлгээг зохицуулах.
- Зөвлөлийн шинэ гишүүдэд зориулсан баримжаа олгох хөтөлбөрийг бэлтгэх.
- Удирдах зөвлөлөөр жилийн зорилтыг тодорхойлуулах.
- Удирдах зөвлөлийн өөрийн үнэлгээг явуулах.
- Өөрийн үнэлгээний дагуу гарсан аливаа шийдвэрийг удирдах зөвлөлөөр дагаж мөрдүүлэх.

6

ТББ-ууд мэргэжлийн болон ёс зүйн дээд зэргийн жишгийг хөхиүлэн дэмжинэ.

65

Өөрийн үнэлгээг удирдах зөвлөлийн өмнөө тавьсан жилийн зорилтыг үндэс болгон жил бүр хийж байх нь тохиромжтой. Үнэлгээг удирдах зөвлөлийн ажлын гүйцэтгэл болон хүсэл эрмэлзлийн талаар илэн далангүй хагас цаг хэлэлцэх маягаар хялбархан хийх буюу хөндлөнгийн дэмжлэгтэйгээр хагас, бүтэн сайнд урт хуралдах маягаар нарийн хийж болно. Энэхүү гарын авлагын эцэст байгаа Гүйцэтгэлийг шалгах асуултын жагсаалт нь танай удирдах зөвлөл ажлаа үнэлэхдээ ашиглаж болох нэгэн арга хэрэгсэл болно.

Тус хороо удирдах зөвлөлд холбогдох бодлогын биелэлтийг хянаж болно. Тэдгээрт зөвлөлийн гишүүний зардлыг нөхөн төлөх, сонирхлын зөрчлийг илэрхийлэх жил бүрийн мэдэгдэл зэрэг асуудал орох бөгөөд уг бодлого тогтмол хэрэгжиж байгааг болон түүнийг эргэн хянаж дүгнэж байгааг баталгаатай болгоно.

Тэмдэглэл:

7

ТББ нь хөрөнгө нөөцөө хариуцлагатай зарцуулж, арвижуулж ажиллана.

71

Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа санхүүгийн ажлыг хянана.

Тухайн байгууллагынхаа эрхэм зорилгыг тодорхойлсны дараа удирдах зөвлөлийн хувьд байгууллагаа санхүүгийн хувьд найдвартай, сайн удирдлага зохион байгуулалттай байлгах явдал зөвлөлийн хамгийн чухал үүрэг нь юм. Аливаа ТББ-ын богино хугацааны эрүүл байдал, урт хугацааны тогтвортой байдал хоёр нь удирдах зөвлөлөөс энэ нэн чухал зорилгод хандуулж байгаа анхаарлаас голдуу хамаардаг.

Удирдах зөвлөлийн үндсэн ажил бол тухайн байгууллагыг зорилгоо хэрэгжүүлэхэд хүрэлцэхүйц хөрөнгө нөөцөөр хангах явдал болно. Хэрэв төсөв байхгүй байгаа бол удирдах зөвлөл төсөв бүрдүүлэхийг гүйцэтгэх захирлаас хамгийн нэгдүгээрт шаардана. Дараа нь удирдах зөвлөл зардал боломжийн түвшинд, зохих ёсоор байгааг, хөрөнгө мөнгийг батлагдсан журмын дагуу зарцуулсан байгааг, хөрөнгө оруулалтыг хянуур нягт удирдаж байгааг, санхүүгийн ажиллагааны бүрэн бүтэн хөтлөлт, баримт бичиг үнэн зөв хадгалагдаж байгааг, бусад санхүүгийн эх үүсвэрийг олж авах, хадгалах талаар

ТББ нь хөрөнгө нөөцөө хариуцлагатай зарцуулж, арвижуулж ажиллана.

шаардагдах арга хэмжээ авч байгааг тус тус шалгаж баталгаажуулна. Түүнчлэн удирдах зөвлөл гишүүн байгууллагуудад татвар ноогдуулж болно.

Энэ бүхэн удирдах зөвлөлөөс асар их юм хүлээж байгаа мэт санагдвал тэр үнэхээр тийм шүү! Тэр ч байтугай, тухайн ТББ хяналтын хороотой ч байлаа гэсэн удирдах зөвлөл санхүүгийн хяналтыг, зөвхөн жил тутам гэхгүй, тогтмол үндсэн дээр хийж байх ёстой. Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа зөвхөн сайн юмыг харж байх төдийгүй бэрхшээл рүү нь бас хараагаа хандуулж байх ёстой. Орлого бууралт буюу учир битүүлэг орлого зэрэг сэрэмжлүүштэй дохиог олж харж, байцаан шийдэж байвал зохино.

Хэрэв дараахь санхүүгийн гол үзүүлэлтүүдэд анхаарлаа төвлөрүүлвэл ажил хөнгөн байдаг гэж олон удирдах зөвлөл үздэг (**Удирдах зөвлөлийн ойлгох ёстой санхүүгийн гол үзүүлэлтүүд** гэдгийг харна уу). Эдгээр үзүүлэлтийг товч хэлэлцэж байх асуудлыг удирдах зөвлөлийн хурал болгоны хэлэлцэх хэргийн төлөвлөгөөнд оруулж болно. Удирдах зөвлөлийн гишүүд ажлаа зохих ёсоор хийхийн тулд санхүүгийн тайланг зөвлөлийн хурал дээр бус, хурлаас өмнө авч

→ **Удирдах зөвлөлийн ойлгож байх ёстой санхүүгийн гол үзүүлэлтүүд**

Танай удирдах зөвлөл ТББ-ынхаа санхүүгийн ерөнхий байдлыг ямар ч үед мэдэж байх ёстой. Тэгэхээр удирдах зөвлөлийн гишүүдэд их гэхээсээ илүү бага мэдээлэл өгч байвал тэр үүргээ гүйцэтгэхэд нь дөхөмтэй байдаг. Олон удирдах зөвлөл санхүүгийн бүх баримтыг харахаасаа илүү хурал болгон дээрээ гол үзүүлэлтийн багцыг авч үзэх хандлагатай байдаг. Тэдгээр үзүүлэлтэд дараахь зүйл орж болно. Үүнд:

- Бэлэн мөнгө (цалин болон зардлыг төлөх боломжтойг мэдэж байхын тулд)
- Мөнгөний урсгалын урьдчилсан тооцоо (санхүүгийн төлөвлөгөө бодитой бөгөөд хангалттай байгааг мэдэж байхын тулд)
- Орлого, зарлага (тус ТББ хөрөнгийг зохих түвшинд олж, зарцуулж байгааг мэдэж байхын тулд)
- Төлөвлөсөн болон бодит төсвийн харьцаа (урьдчилан товлосон орлого, зарлага яг таарч байгаа эсэхийг мэдэж байх буюу хэлбэлзлийн шалтгааныг ойлгож байхын тулд)

7

ТББ нь хөрөнгө нөөцөө хариуцлагатай зарцуулж, арвижуулж ажиллана.

71

байх шаардлагатай. **Хэрэв санхүүгийн тоо баримт бүрэн бус буюу ойлгоход төвөгтэй байвал удирдах зөвлөл түүнийг ойлгомжтой хэлбэрт оруулахыг шаардах эрхтэй төдийгүй, бас тэгэх ч үүрэгтэй.** Удирдах зөвлөлийн бүх гишүүн тэдний гүйцэтгэх захирлын өгч байгаа санхүүгийн тоо баримтыг хэрхэн тайлбарлахыг мэдэж байх ёстой. Хэрэв шаардлагатай бол энэ үүргийг биелүүлэх боломжтой болгох үүднээс тэднийг суурь сургалтад хамруулж болно.

Санхүүгийн ажлыг илүү нарийвчлан хянаж байхын тулд удирдах зөвлөл санхүүгийн хороо байгуулахыг зорих нь элбэг байдаг (**Санхүүгийн хорооны чиг үүрэг** гэдгийг харна уу).

- Нөөцийн тэнцвэр (нөөц тогтоосон түвшингээс доош ороогүйг мэдэж байхын тулд).

Санхүүгийн хорооны чиг үүрэг

Санхүүгийн хороо төсвийн ажиллагааны үйл явцыг хянадаг. Уг хороо аль болохоор санхүүгийн мэргэжилтэн тэргүүлэх нь зүйтэй. Хэрэв танай удирдах зөвлөлд тийм мэргэжлийн хүн байхгүй бол гадны туршлагатай хүнийг хорооны гишүүнээр оруулах асуудлыг авч үз. Тус хорооны үндсэн үүрэгт дараахь зүйл орно. Үүнд:

- Жилийн төсвийг бэлтгүүлж, удирдах зөвлөлд батлуулахаар оруулсан байх.
- Тухайн жилийн тайланг бэлтгүүлж, удирдах зөвлөлд батлуулахаар оруулсан байх.
- Орлого, зарлагыг хянах.
- Өнөөгийн санхүүгийн нөхцөл байдлыг санхүүгийн төлөвлөгөөтэй харьцуулах.
- Хөндлөнгийн хяналт хийлгэх асуудлыг зохицуулах.

Тус хороонд санхүүгийн үйл ажиллагааг хянах ажилд гүнзгий орох шаардлага гардаг тул захиргааны аар саар юмыг хянах байдалд хүрэхгүй байхыг санаж байвал зохино.

Тэмдэглэл:

7

ТББ нь хөрөнгө нөөцөө хариуцлагатай зарцуулж, арвижуулж ажиллана.

72

Удирдах зөвлөл дотоодын хяналтыг тогтооно.

Санхүүгийн дотоодын хяналт нь сан хөмрөгийн зарцуулалтыг зохицуулах замаар ТББ-ын эд хөрөнгийг хамгаална. Дотоод хяналт нь шударга зарчимч байдал, үр бүтээлт ажиллагаа хоёрын аль алинд нь дэм болдог. Дотоод хяналтыг удирдах зөвлөлийн тодорхой бодлого болгон хэрэгжүүлбэл энэ хяналт нь ТББ-ын хөрөнгө нөөц ухаалаг бөгөөд оновчтой зарцуулагдаж байна гэдгийг хандивлагчид болон дэмжигчдэд харуулан тэднийг санаа амар байлгадаг.

Дотоод хяналтыг тогтоох төдийгүй ёсчлон мөрдөх нь удирдах зөвлөлийн нэг үүрэг юм. Удирдах зөвлөлийн тодорхойлж болох хамгийн чухал дотоод хяналтын асуудалд нягтлан бодохын мэргэжлийн стандарт, санхүүгийн ажиллагааны хариуцлагыг салгах явдал (жишээ нь, нэхэмжлэлийг батлах, банкны гуйвуулга хийх), хөрөнгө оруулалтын үндэслэлтэй бодлого, жил бүрийн хөндлөнгийн хяналт гэх мэт орно (**Хөндлөнгийн хяналт чухал болох нь** гэдгийг харна уу).

Хөндлөнгийн хяналт чухал болох нь

Томоохон байгууллагад хараат бус хөндлөнгийн хяналт оруулах нь нэг их сайн практик биш, гэвч хуулийн шаардлага тийм байдаг. Гэхдээ ТЗЕ-т олон байгууллага хөндлөнгийн хяналтын зардлаас болоод түүнийг хийлгэх боломжгүй болдог. Энэ бүс нутагт нягтлан бодохын том пүүсүүд ТББ-д хөнгөлөлттэй үнээр үйлчлэнэ гэдэг их ховор үзэгдэл юм. Тийм учраас гадны хяналтын өртөг, ялангуяа өндөр өртөгтэй байвал түүнийг ашигтай зүйл гэж үзэхэд бэрх.

Гэвч ямар нэгэн мадаггүй хөндлөнгийн хяналтаар ТББ-ын санхүүгийн зөрчилгүй байдлыг нотлох нь хандивлагчдын чихэнд их чимэгтэй сонсогддог. Хөндлөнгийн сайн хянагч зөвхөн танай санхүүгийн тайланг хянаад зогсохгүй, түүнийг улам үр дүнтэй болгоход туслана. Хэрэв та нарт арилжааны хөндлөнгийн хянагчийг хөлслөхөд бэрхшээлтэй байвал хөндлөнгийн хянагчдын мэргэжлийн үндэсний холбоотой мэргэшсэн хувь хүн үнэ төлбөргүй үйлчилгээ үзүүлэх

71

ТББ нь хөрөнгө нөөцөө хариуцлагатай зарцуулж, арвижуулж ажиллана.

72

Дотоод хяналт бүх байгууллагын хэмжээнд мөрдөгдөж байгаа гэдгийг нотлохын тулд удирдах зөвлөл энэ хяналтыг үе үе шалгана.

Тэмдэглэл:

боломжтой эсэх талаар ярилцаж үзэх хэрэгтэй. Эсвэл хэд хэдэн ТББ хамтраад нэг пүүст хандвал аль нэг хөндлөнгийн хянагч хөнгөлөлттэй үнээр үйлчилгээ үзүүлэхийг зөвшөөрч магадгүй.

Хөлстэй ч бай, сайн дурынх ч бай тэр хөндлөнгийн хянагч танай байгууллагатай ямар нэгэн харилцаатай байж болохгүй. Энэ бүхнээс гадна захиргааны гишүүд хяналт хийлгэх буюу хөндлөнгийн хянагчийг захиалж болохгүй, энэ нь удирдах зөвлөлийн хийх ажил юм.

Хөндлөнгийн хяналт хийгдсэний дараа түүнд дурдсан зөвлөмжүүдийг ажил хэрэг болгуулах болон санхүүгийн хянагдсан тайланг байгууллагын жилийн тайланд оруулж хэвлүүлэх нь удирдах зөвлөлийн хариуцах ажил байдаг.

7

ТББ нь хөрөнгө нөөцөө хариуцлагатай зарцуулж, арвижуулж ажиллана.

73

Удирдах зөвлөл хөрөнгө нөөцийг арвижуулахад оролцоно.

Хөрөнгө нөөцийг арвижуулах нь тэдний ажлын нэг хэсэг гэдгийг сонсоод удирдах зөвлөлийн олонхи гишүүд гайхдаг. Гэтэл энэ нь удирдах зөвлөлийн ТББ-ыг хүрэлцэхүйц хөрөнгө нөөцтэй байлгах үүргээс шууд урган гарч байгаа ердийн үүрэг юм. ТЗЕ-т удирдах зөвлөл хөрөнгө нөөцийг арвижуулахад оролцох асуудал улам бүр чухал болж байна. Олон улсын хандивлагчид бүс нутгаас гарч явахын хэрээр орон нутгийн дэмжлэгийн эх үүсвэрийг бий болгох явдал олонхи байгууллагын эн тэргүүний зорилт болон тавигдаж байгаа бөгөөд удирдах зөвлөлийн гишүүд ихээхэн үр бүтээлтэй хөрөнгө хуримтлуулагчдын тоонд орж чадах юм.

Удирдах зөвлөлийн гишүүд хүлээн авсан дэмжлэгээс хувьдаа ямар ч ашиг олдоггүй. Тэд нар шууд буюу дам хэлбэрийн ашиг олж байна гэж санагдахаар өөрсдийн цалинг нэмэгдүүлэх юм уу, албаныхаа ерөө тасалгааг томсгох гэх мэт зорилгоор хөрөнгө хуримтлуулдаггүй. **Удирдах зөвлөлийн гишүүд нь байгууллагынхаа эрхэм зорилгоос үүдсэн хувийн үүргийнхээ дагуу**

→ Хөрөнгө нөөцийг арвижуулах талаар удирдах зөвлөлөө ажиллуулж эхлэх Удирдах зөвлөлтэйгөө хамтран хөрөнгө нөөц хуримтлуулах ажлыг амжилттай хийхэд хэрэг болох гурван чухал нөхцөл байна. Үүнд:

Нөхцөл #1: Үндэслэл

Удирдах зөвлөлийн гишүүдийг хөрөнгө хуримтлуулах талаар ажиллуулж эхлүүлэхийн тулд зөвлөлийн хувьд шинэ үүрэг болж байгаа энэ ажлын талаар ярилцах хэрэгтэй болно. Тэдний оролцоо яагаад чухал болохыг тайлбарлана (Хэрэв та нар сайн үндэслэл гаргаж чадахгүй юм бол ерөөсөө тэднийг энэ ажилд оролцуулах шаардлагагүй байж магадгүй!).

- Тэднээр юу хийлгэхийг хүсч байгаагаа тодорхой болго, ямар ажиллагаа явуулахыг сонгох боломж олго. Тэд хэрхэн тусалж болох талаар хамтран ухаан сийл: тэд нар сайхан харилцаа холбоо тогтоох үүд хаалгыг нээж чадна, үг хэлж чадна, захиа бичиж чадна, хүсэлт тавихаар та нартай хамт

ТББ нь хөрөнгө нөөцөө хариуцлагатай зарцуулж, арвижуулж ажиллана.

тийнхүү ажилладаг бөгөөд тэр үүрэг нь тэдний гаднаас дэмжлэг олох үндсийг бэхжүүлдэг. Тэд бас санхүүгийн дэмжлэг үзүүлэх боломжтой шинэ газруудыг байгууллагынхаа харилцдаг хүрээнд оруулж, тэр хүрээг тэлэн өргөжүүлэх чадвартай байдаг. Эцэст нь хэлэхэд, удирдах зөвлөл хөрөнгө нөөцийг арвижуулахад оролцож байгаа нь тэд ажилдаа идэвхитэй, тодорхой орж байгааг болон тус ТББ-ынх нь үйл ажиллагаа хариуцлагатай, ёсоороо явж байна, хандивын хөрөнгийг зохисгүй үрэн таран хийхгүй байна гэсэн итгэл төрүүлж байгааг илтгэн харуулна.

Удирдах зөвлөлийн гишүүд хөрөнгө нөөцийг арвижуулах ажилд оролцоно гэдэг нь тэд өөрсдөө хандивлагч нар дээр очиж “гуйлга гуйна” гэсэн үг биш. Тийм ажил удирдах зөвлөлийн олон гишүүнийг эвгүй байдалд оруулж мэднэ. Танилцуулга хийх, албан захидалд гарын үсэг зурах, бараагаар өгөх хандив олох, олон нийтийн арга хэмжээг эрхлэн зохион байгуулах зэрэг нь удирдах зөвлөлийн гишүүд хөрөнгө нөөц арвижуулах ажилд оролцох зөвхөн цөөн хэдэн арга юм. Хэдий тийм боловч, шинэ гишүүн авахдаа түүний ажил үүрэгт хөрөнгө нөөцийг арвижуулах ажилд, бүр “гуйлга гуйж” энэ тэр идэвхитэй оролцох асуудлыг оруулах эсэх тухай

явж чадна, олон нийттэй харилцах материалын талаар зөвлөгөө өгч чадна, түүнээс гадна анхны алхам болгож өдий төдий жижиг зүйлийг хийж чадна.

- “1%” буюу “2%” гэж нэрлэгддэг хуультай хэдэн оронд тэдний нэгдүгээрт хийж чадах зүйл нь өөрсдийнхөө орлогын татварын нэг хувийг байгууллагадаа хандивлах явдал!
- Бодитой зүйлийг хүлээхийн хамт зорилгодоо хүрэх талаар ямар ахиц гарч байгааг удирдах зөвлөлд мэдээлж байх.

43a

Нөхцөл #2: Дэмжлэг

Удирдах зөвлөлийнхөө гишүүдийн хүч чармайлтыг дэмжихийн тулд бэлтгэл ажил болон мөрөөр нь хөөцөлдөх ажлыг захиргаанд даалгах замаар тэдний оролцоог аль болохоор хялбар болгох хэрэгтэй. Жишээлбэл, удирдах зөвлөлийн гишүүдийн хэлэх үгийг бэлтгэж өгнө, түүнчлэн тэднийг танай ТББ болон тухайн төслийн тухай ярихдаа мэдээлэлтэй

7

ТББ нь хөрөнгө нөөцөө хариуцлагатай зарцуулж, арвижуулж ажиллана.

73

удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирал буюу захиргааны бусад гишүүдтэй ярилцвал зохино. Тухайн ТББ ам нэгтэй ярьж байх ёстой учраас захиргаатай зөвшилцөх явдал нэн чухал. Удирдах зөвлөлөөс хөрөнгө босгох буюу арвижуулах талаар гаргаж байгаа хүч чармайлтыг захиргаа бүх талаар дэмжих явдлыг гүйцэтгэх захирал хангах ёстой (**Хөрөнгө нөөцийг арвижуулах талаар удирдах зөвлөлөө ажиллуулж эхлэх** гэдгийг харна уу).

Түүнчлэн удирдах зөвлөл хүний нөөцийн асуудлыг ерөнхийд нь хараандаа байлгах үүрэгтэй. Удирдах зөвлөл захиргааны удирдлагыг хэдийгээр гүйцэтгэх захиралд шилжүүлдэг боловч холбогдох хөдөлмөрийн хууль тогтоомжийг сахиулах, ажиллагсдыг хүндэтгэж байх, тэдэнд хөлсийг нь зохих ёсоор төлж байх, мэргэжил дээрээ өсөх боломж олгож байх зэрэг асуудлыг удирдах зөвлөл анхаарах ёстой. Санал гомдлыг зохицуулах, зөрчлийг бусдын нөлөөнд авталгүй, шударга байдлаар шийдэхийн тулд удирдах зөвлөл бодлогынхоо нэгэн зүйл болгон гомдол барагдуулах журам тогтоож ажиллавал зохино.

байлгахын тулд хэрэгтэй материалаар хангана.

Нөхцөл #3: Талархал

Удирдах зөвлөлийнхөө гишүүдэд талархал илэрхийл, тэдний тусламж нэмэр болж юм өөрчлөгдсөнийг тэдэнд харуул! Хэрэв тэд нар танай ТББ-тай нийлж ажиллаж байгаагаараа бахархаж байгаа бол тэр тухайгаа бусдад мэдүүлэхийг бас хүснэ.

Тэмдэглэл:

ТББ нь үйлчилж буй олон нийттэйгээ холбоотой байна.

Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа болон үйлчилж буй олон нийтийн ашиг сонирхлыг уялдуулна.

Ашгийн бус удирдах зөвлөл нь ТББ-ын байгууллагын ашиг сонирхол, үйлчилж буй олон нийтийнхээ ашиг сонирхолтой нийцэж байдаг цэгийг төлөөлдөг. Хөрөнгө нөөцөө хамгаалах, зорилгоо хянах, түүнчлэн жишиг тогтоох, үр дүнг үнэлэх зэрэгтээ сайн удирдах зөвлөл тухайн ТББ-аа дэлхийд нэрлэдгээр найдвартай түнш, бас бүхэлд нь холбогдох хамт олныхоо хэрэгцээ шаардлагыг хангахад тусладаг хариуцлагатай түнш болгодог (Гүйцэтгэх захирлын халаглал [хэсэг 3] гэдгийг харна уу).

Удирдах зөвлөл нь ТББ-ын доторхи ертөнц, түүний гаднах үйлчилж буй олон нийт хоёрыг холбосон үүд болдог гэдэг утгаараа тэр хоёрт хоёуланд нь үйлчилж, хоёулангаас нь хамаарч байдаг. Энэ үүд нь хоёр тийшээ онгойно. Тухайн ТББ орчныхоо холбогдох хамт олонтой өөриймсөг харьцах, тухайн хамт олон нь ТББ-аа мэдэж, ойлгож байх явдлыг удирдах зөвлөл

→ Гүйцэтгэх захирлын халаглал: “Надад удирдах зөвлөл ямар хэрэгтэй юм бэ?” (хэсэг 3)

Энд Зүүн-Өмнөд Европын нэг гүйцэтгэх захирлын туршлагыг ишлэе:

“Би социализмын болон дайны дараахь орны манай анхны сангуудын нэгний шинэхэн захирал байсан юм. Тэр үед аливаа шинэ юманд, аливаа өөр юманд үл итгэх явдал ихээхэн түгээмэл байлаа. Манай сан анхныхаа тэтгэлгийг олж авсаны дараа ТББ-ыг дэмждэг миний өөрийн ястны омгийн хэдэн хүн намайг худлаа буруутгаж эхэлдэг юм байна.

44a

← Манай удирдах зөвлөл улс төр, яс үндэс, хүйсийнхээ талаас янз бүр байсан. Удирдах зөвлөл бүхэлдээ, ялангуяа намайг буруутгасан хүмүүстэй нэг омгийн гаралтай гишүүд бодсон санасанаа дор нь зоригтой хэлж, тэтгэлэг авах ажил шударга, бодитой, сонголтын тогтоосон шалгуур дээр үндэслэсэн байсныг тайлбарлацгаав. Хэрэв удирдах зөвлөл байгаагүй сэн бол манай сан тэр үед дампуурах байсан.”

ТББ нь үйлчилж буй олон нийттэйгээ холбоотой байна.

хангана. Энэ чиг үүрэг нь байгууллагын эрхэм зорилго болон стратегийн чиглэл хэрэгжих салбарт онцгой ач холбогдолтой. Дараахь асуултууд хэдийгээр тухайн ТББ оршин тогтнохын чухамхүү шалтгааныг хөндөж байгаа боловч тэдгээр асуултыг удирдах зөвлөлд байнга тавьж байх хэрэгтэй: Манай зорилго чухал уу? Бид ямар нэгэн бодит шаардлагыг биелүүлж байна уу? Хүмүүс бидний юу хийж байгааг, яагаад хийж байгааг ойлгож байна уу?

Тэмдэглэл:

→ **Үлгэрчилсэн бодлого: Харилцаа холбоо**

ТББ-ыг өсгөж төлөвшүүлэх үүднээс удирдах зөвлөлийн бодлого тодорхойлох ёстой нэг чиглэл нь байгууллагын дотоод, гадаад харилцаа холбоо юм. Удирдах зөвлөл нь харилцаа холбооны шударга, үнэмшилтэй, үнэнч, ил тод байдал зэрэг гол эрхэм чанарыг тодорхойлно. Мөн эдгээр эрхэм чанарт хамаарах заавар удирдамж ойлгомжтой байх учиртайг удирдах зөвлөл мэдэж байх ёстой. Жишээ нь тухайн байгууллага бүрэн ил тод байхыг чармайж байгаа нөхцөлд ямар мэдээлэл нууц хэвээр үлдэх шаардлагатай вэ?

Харилцаа холбооны тухай бодлогод дараахь зүйл орж болно. Үүнд:

ТББ нь үйлчилж буй олон нийттэйгээ холбоотой байна.

Удирдах зөвлөл ил тод харилцааг хөхиүлэн дэмжинэ.

Аливаа ТББ-ын олон нийтийн өмнө хариуцлагатай байх үүрэг нь олон хэлбэртэй байдаг. Засгийн газарт ТББ санхүүгийн тайлангаа өгөх буюу үе үе бүртгүүлэх ёстой байдаг. Хандивлагчдад хөрөнгө мөнгөө зарцуулсан тухай илтгэл болон хөтөлбөрийн үр дүнгийн үнэлгээг өгөх ёстой. Ач тус хүртэгсдэд үйлчилгээнийхээ тодорхойлолт болон үйлчилж буй олон нийтийн хэрэгцээг хэрхэн хангах аргын тухай мэдээлэх ёстой.

ТББ ийм өргөн хүрээтэй харьцагчидтай байдаг учраас ажил нь дээд зэргээр ил тод байх шаардлагатай. Олон нийтийн сангаас гуйх, авснаа зарцуулах эрх дарх гэдэг бол ТББ өөрийнх нь дотоод ажил шударга бөгөөд үнэн зөвөөр явж байгааг харуулах ёстой гэсэн үг юм. Гэхдээ энэ бол ТББ гарамгай байгууллага болох гэж өөрийгөө гоёмсгоор харуулах ёстой гэсэн үг огт биш юм.

Удирдах зөвлөл харилцаа холбооны үндсэн бодлогыг зохих ёсоор нь явуулах, байгууллагаас гарч байгаа харилцааны бүх бичиг сэлт, тухайлбал, зар

Үндсэн жишиг. Харилцаа холбооны хөтөлбөрийн хамгийн наад захын зүйлс юу вэ? Тэдгээрт жилийн тайлан, зөвлөлийн гишүүдийн хуралд оролцсон байдал, ач тус хүртэгсэд гэрэл зургаа ашиглахыг зөвшөөрсөн зөвшөөрөл зэргийг оруулж болно.

Ерөнхий дэг горим болон зөвшөөрөл. Зайлшгүй шаардлагатай ерөнхий бодлого (жишээ нь бүх цахим шууданд ажлын гурав хоногт багтаан хариу өгсөн байх ёстой), мөн зөвшөөрөл (жишээ нь, хэвлэл мэдээллийнхэнтэй хийх бүх уулзалтыг гүйцэтгэх захирал сайшаах ёстой) гэж юу байна вэ?

Удирдах зөвлөлийн харилцаа холбоо. Удирдах зөвлөл захиргаатай яаж холбоо барих вэ? Удирдах зөвлөлийн гишүүн бүрт тусдаа цахим шуудангийн хаяг байх ёстой юу? Захиргааны гишүүд гүйцэтгэх захиралтайгаа асуудалтай болсон бол удирдах зөвлөлд шууд хандаж болох уу?

Хямралын үеийн харилцаа холбоо. ТББ онцгой байдалд урьдаас өөрийгөө яаж бэлтгэх вэ? Ер нь удирдах зөвлөл, ялангуяа олон нийттэй харьцах тухайд тэргүүлэх үүргийг өөртөө авна. Гэхдээ

ТББ нь үйлчилж буй олон нийттэйгээ холбоотой байна

сурталчилгааны материал, тэтгэлэг хүсэх санал, хөрөнгө хуримтлуулах захидал, санхүүгийн тайлан, төр засгийн байгууллагад явуулах илтгэл, вэбсайт, үйлчилгээний тодорхойлолт зэрэг зүйлийг үнэн зөвөөр, ёсчлон бэлтгэж байх талаар итгэлтэй байхаар зохион байгуулна (Үлгэрчилсэн бодлого: Харилцаа холбоо гэдгийг харна уу). Энэ ажлыг сайн хийхийн тулд танай удирдах зөвлөл олон нийттэй харилцах чиглэлээр туршлагатай хүнийг шинэ гишүүнээр авч болно. Нарийн цаг хугацаа тогтоосон, ялангуяа хууль зүйн шинжтэй материалын хувьд тэдгээрийг яг цагт нь ангилж хавтаст хэрэгт авах, бүрэн бүтэн, үнэн зөв мэдээлэл хадгалж байх талаар удирдах зөвлөл зориуд анхааралтай хандах ёстой.

нэгээс илүү хэвлэлийн төлөөлөгч хор уршигтай байж мэднэ. Хэвлэлийн төлөөлөгчөөр гүйцэтгэх захирал, зөвлөлийн дарга хоёрын хэн нь байх вэ?

Хөрөнгө хуримтлуулах харилцаа холбоо. Удирдах зөвлөлийн нэн чухал хувь нэмрийг яаж тодорхойлох вэ? Удирдах зөвлөлийн гишүүд хөрөнгө арвижуулах тухай танилцуулгад орох мэдэгдэл хийж болох уу, эсвэл тэд бизнесийн хүрээний дотор ТББ-ынхаа нүүр царай болж болох уу? Хэрэв болох бол ил бодлого тэдний оролцоог илүү үр дүнтэй болгоход нэмэр болно.

Тэмдэглэл:

ТББ нь үйлчилж буй олон нийттэйгээ холбоотой байна.

Удирдах зөвлөл жилийн тайланг хэвлүүлэх ажлыг хянана.

Жилийн тайлан нь байгууллагын тухай санхүүгийн болон бусад мэдээллийг олон нийтэд хүртээмжтэй болгодог хэрэгсэл юм. Тус байгууллагад хичнээн мөнгө орж ирсэн, хэн түүнийг нь өгсөн, ямар хөтөлбөр болон захиргааны ямар зардалд уг мөнгийг зарцуулсан зэргийг жилийн тайлан харуулна. Жилийн тайланд хөндлөнгийн хяналт хийгдсэн санхүүгийн тайлан буюу санхүүгийн хамгийн үнэн зөв тоо баримтыг оруулна. Түүнчлэн жилийн тайлан нь ТББ-ын үйл ажиллагаа, хөтөлбөрүүдийн тухай мэдээллийг сурталчлахад тохиромжтой хэвлэл байдаг.

Жилийн тайланг тогтмол байдлаар хэвлэх болон түүнийг дэмжигч, хамтран ажиллагсад хэвлэмэлээр буюу цахим сүлжээгээр өргөн хүрээтэй түгээхийг удирдах зөвлөл шийднэ (**Судалгааны дүн: Жилийн тайлан** гэдгийг харна уу).

Тэмдэглэл:

→ **Судалгааны дүн: Жилийн тайлан**

Унгарын ТББ-уудын тухай 2002 оны судалгаагаар байгууллагуудынх нь 81% нь жилийн тайлан гаргадаг байна. Олон нийтийн ашиг тусын төлөө ажилладаг байгууллагууд (судалгаанд оролцсон хариулагчдын 68%) Унгарт хуулийн дагуу жил бүр тайлангаа хэвлүүлж байх ёстойг бодолцвол энэхүү дүн хангалттай тоо юм.

Гэхдээ судалгаа хийгчид хуулийн энэ шаардлагыг биелүүлэхгүй байгаа олон ТББ ил тод байдал болон хариуцлагын хувьд “доод хэмжээнд барьж байгааг” тэмдэглэсэн байна. Өөрөөр хэлбэл, хариулагчдын зөвхөн 32% нь жилийнхээ тайланг нийтэд хүргэх талаар үнэхээр хүчин чармайлт тавьдаг байна. Тайлангуудын дийлэнх хэсгийг хэн ч уншихгүй албаны өрөөнд үлддэг бололтой.

Үүний сургаж: жилийн тайлан зөвхөн бичигдэх төдийгүй хэвлэмэл буюу цахим сүлжээгээр олон нийтэд хүрсэн байхыг удирдах зөвлөл анхаарах ёстой.

**Унгар дахь ашгийн бус удирдлагын практик (Ашигласан эх сурвалжийг харна уу).*

ТББ нь үйлчилж буй олон нийттэйгээ холбоотой байна.

Удирдах зөвлөл байгууллагынхаа дэмжигчдийн холбогч нь болж ажиллана.

Удирдах зөвлөлийн ажил хэдийгээр ихэнхдээ байгууллагынхаа дотоодод төвлөрөх боловч тус ТББ-ын өөрийн холбогдох хамт олонтой барьж байгаа харилцааг байнга анхаарч байх явдал нэн чухал зорилго юм. Удирдах зөвлөл хөндлөнгийн хүмүүс байгууллагынх нь тухай юу бодож байгааг асууж, тэдний хэлснийг маш анхааралтай сонсож тусгах замаар тухайн ТББ-ын холбогдол бүхий этгээдийн хэрэгцээ, хүсэлтэд соргог мэдрэмжтэй байдаг. Удирдах зөвлөлийн гишүүд захиргааг бодвол өнгөлж гоёчлоогүй, илүү шууд санаа бодлыг олж сонсох нь элбэг байдаг учраас янз бүрийн үнэ цэнэтэй санаа авах бололцоотой байдаг. Танай удирдах зөвлөл холбогдол бүхий этгээдүүдтэй холбогч нь болж ажилласнаараа сайн удирдахуйн нэгэн өвөрмөц шинж болсон зөвлөлдөх үйл явцыг хэрэгжүүлж байгаа юм.

Удирдах зөвлөлийн гишүүд нь тухайн ТББ-ынхаа тухай шинэ мэдээ сэлтийг бас өргөн олон түмэнд хүргэж чадна. Тэд бизнесийн холбоод, холбогдох хамт олны бүлгүүд, төрийн албаныхан (зөвхөн цөөн хэдийг

→ **Зөв эхлэх нь:** Удирдах зөвлөлийн гишүүнд баримжаа олгох
Удирдах зөвлөлийн шинэ гишүүдэд баримжаа олгох ажилд хагас өдөр зарцуулах нь өртгөө амархан нөхөх ажил юм. Танай шинэ гишүүд тус ТББ-д тулгарч байгаа асуудлуудыг судлах явцад багийнхаа тухай мэдлэг олж авна. Тэд бас танай ТББ-ын соёл, эрхэм зүйлсийн тухайд ойлголттой болно. Түүнээс гадна тэд удирдах зөвлөлийнхөө ажилд илүү урам зоригтой орж мэднэ.

Чиг баримжаа олгох ажилд бэлтгэхдээ танай ТББ-ын тухай сонирхолтой багц материалыг эмхэтгэсэн байх хэрэгтэй. Үүнийг “удирдах зөвлөлийн гарын авлагад” оруулж болно. Энэ эмхэтгэлд зөвлөлийн гишүүнд хэрэгтэй нэн чухал материалууд, тухайлбал, үндсэн баримт бичгүүд, холбогдох хууль тогтоомжийн ишлэлүүд (жишээ нь, удирдах зөвлөлийн үүрэг хариуцлагын тухай), удирдах зөвлөлийн өмнөх хурлын тэмдэглэлүүд (протоколууд), гүйцэтгэх захирлын ажил үүргийн хуваарь, стратегийн төлөвлөгөө, тухайн жилийн төсөв, өнгөрсөн оны хөндлөнгийн хяналт хийгдсэн тайлангууд

ТББ нь үйлчилж буй олон нийттэйгээ холбоотой байна.

нэрлэхэд) зэрэг янз бүрийн олон нийтийн дунд ТББ-ынхаа төлөөлөгч шиг ажиллах боломжтой бөгөөд тэдний урам зориг гайхаш төрүүлж мэднэ. Тэдэнд үүнийг хэрэгжүүлэх олон арга бий: дэмжигчдэд захидал бичих, хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр ярих, захиргааныханд хэлхээ холбоо тогтоох үүдийг нь нээж өгөх, мөнгө хуримтлуулах асуудлыг утсаар ярих гэхчилэн. Удирдах зөвлөлийн гишүүд ам нэгтэй байх, янз бүрийн хамт олонд ижил санаа хүргэж байхыг эрмэлзвэл зохино.

Захиргаа ярилцах сэдвийг бэлтгэх, зохион байгуулалтын туслалцаа үзүүлэх байдлаар удирдах зөвлөлийн гишүүд уг үүргээ төвөггүй биелүүлэхэд нь нэмэр болж чадна. Удирдах зөвлөлийн элчийн үүргийн ач холбогдлыг шинэ гишүүнд чиг баримжаа олгох явцад бас онцлон тэмдэглэвэл зохино (**Зөв эхлэх нь: Удирдах зөвлөлийн гишүүнд баримжаа олгох** гэдгийг харна уу).

Тэмдэглэл:

орсон байвал зохино. Баримжаа олгох ердийн хөтөлбөр дараахь байдалтай байж болно. Үүнд:

- 9.00 Хүлээн авч мэндчилэх (дарга)
- 9.30 Хөтөлбөрүүд болон санхүүгийн байдлыг танилцуулах (гүйцэтгэх захирал)
- 10.2 Урт хугацааны асуудлууд болон зорилтуудтай нарийн танилцах (гүйцэтгэх захирал)
- 45.45 Завсарлага
- 11.00 Удирдах зөвлөлийн үүрэг, хариуцлага (дарга)
- 11.30 Удирдах зөвлөлийн бодлого болон дэг горим (хуралдааны хуваарь, ирцийн шаардлага, ажлын бусад шаардлага, сонирхлын зөрчил) (дарга)
- 15.15 Асуулт, хариулт (дарга/гүйцэтгэх захирал)
- 13.0 Дүгнэлт

Төгсгөл: Сайн удирдахуйн замаар замнаж эхлэх нь.

Удирдах зөвлөл өөрчлөгдөж буй нийгмийн шаардлагад нийцэхээр тухайн байгууллагын болон ТББ-ын салбарын хүчин чадлыг бүхэлд нь сайжруулдаг.

ТЗЕ-ын ТББ-ууд орон нутгийн шинэ, тогтвортой эх үүсвэр хайж байгаа үед удирдах зөвлөлүүд ашгийн бус холбогдох хамт олны салбарын томоохон зорилтуудын төлөө ажиллаж байгааг нотлон дэмжигчдийн урмыг сэргээхэд амин чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Цэцэглэн хөгжиж байгаа, ардчилсан нийгэм байгуулахыг зорьж буй байгууллагууд сайн удирдахуй нь хариуцлагатай, сэтгэл шулуудсан удирдах зөвлөлтэйгөөр эхэлнэ гэдгийг харуулах шаардлагатай байгаа юм.

Тэгвэл сайн удирдахуйн шаардаж буй сорилтыг хэрхэн шийдэх вэ? ТББ-ын туршлагагүй удирдагчид хэдийгээр удирдах зөвлөлтэй ч гэсэн өөрсдийн байгууллагыг удирдах цоо шинэ үзэл санааг яаж хэрэгжүүлж эхлэх вэ?

Та гүйцэтгэх захирал юм уу, удирдах зөвлөлийн гишүүн байлаа гэхэд сайн удирдахуйн зорилт зүрх алдам санагдаж болно. Гэхдээ үүнийг ганц том харайлтаар хийх гэснээс олон жижиг алхмаар хэрэгжүүлэх нь голдуу хялбар байдаг. Та дор дурдсан найман алхмыг дагаж мөрдсөнөөр амжилт олох боломжоо нэмэгдүүлж, зорьж буй ажлаа илүү жолоодлоготой, илүү таашаалтай болгож чадна.

476

1 Байгууллагадаа удирдах зөвлөлийн гүйцэтгэх үүргийн талаар өөртэй нь ярилцаж эхэл. Заримдаа зөвхөн ярилцаж эхэлснээр шинэ боломж нээгдэж, удирдах зөвлөл зогсонги арга барилаасаа салдаг. Удирдах зөвлөлийн ажлыг шинэ хандлагатай болгох нь тус ТББ-ыг бэхжүүлэхэд тус болохоос гадна гүйцэтгэх захирлын ажлыг хөнгөвчилж өгнө гэдгийг удирдах зөвлөлдөө хэлэхээс та нар уг яриагаа эхэлж болно. Дэлхий дахинд

Төгсгөл: Сайн удирдахуйн замаар замнаж эхлэх нь.

бизнесийн болон ТББ-ын салбарын аль алинд нь удирдах зөвлөлийн үүргийг улам бүр чухал болгож байгаа томоохон хандлагыг онцлон тайлбарлахыг оролд. Дараа нь удирдах зөвлөлийн гишүүд танай ТББ-ын хөгжилд өөр ямар замаар, өөр ямар илүү сайн аргаар, чухам юун дээр хувь нэмрээ оруулж чадна гэж бодож байгааг тэднээс илэн далангүй асуу.

2 Танай удирдах зөвлөлийн гишүүд ямар үндэслэлээр энэ ажлаа хийж буйгийн учрыг ол. Юмыг өөр өөрөөр хийх шаардлагатай гэдэг дээр анхнаасаа санал нийлж ойлголцсон байх явдал бол том зүйл. Гэтэл зарим хүн байгаа байдалд байнга сэтгэл нь ханачихаад аливаа юмыг байсан чигээр нь байлгахыг хүсдэг. Өөрчлөлт хийхийг эсэргүүцэхийг зөөлрүүлнэ гэдэг нь танай удирдах зөвлөлийн гишүүдийн зөвлөлд сайн дураараа ажиллах үндэслэлийг нотолж байгаа болохоос биш түүнийг нь шинээр харуулж байгаа хэрэг биш юм. Жишээ нь, нэг гишүүн ерөөсөө хүүхэдтэй ажиллах дуртай учраас л танай удирдах зөвлөлд орсон байж болно. Тэр гишүүн хөтөлбөрчилсэн үүргээс удирдах үүрэг рүү шилжихийг хүүхэдтэй ажиллаж урам ордог харилцаанд нь аюултай гэж үзэж болно. Тэгж байвал та тэр гишүүнд түүний анхаарлаа төвлөрүүлэх ажил өөрчлөгдөж байлаа ч гэсэн шинэ үүрэгт ажлынхаа хүрээнд хүүхэдтэй ажиллах боломжтой байх болно гэдгийг нь онцлон хэлбэл зохино. Удирдах зөвлөлийн гишүүд нэгэнт идэвхтэй удирдлагын ажилд оролцоод эхлэсэн бол тэд ер нь түүндээ автдагдчихдаг юм.

48a

3 Эрхэм зорилгынхоо тэргүүлэх чиглэлүүдийг тогтоож, дэвшилт хандлагыг удирдлага болго. Танай ТББ-ын томоохон хэрэгцээ шаардлагаас удирдах зөвлөлд тулгуурлан өөрчлөх хамгийн чухал салбар, чиглэлүүдээ тодорхойл. Хөрөнгө босгох

Төгсгөл: Сайн удирдахуйн замаар замнаж эхлэх нь.

асуудал эн тэргүүний зорилт мөн үү? Тэгвэл удирдах зөвлөл хөрөнгө босгоход оролцож чадах жижиг аргуудыг санал болгохоос ажлаа эхэл. Хандивлагчид чадварлаг удирдлагын шинж тэмдэг байгаа эсэхийг хайж байна уу? Тэгвэл цаасан дээр байгаа байгууллагынхаа харилцааг тодотгож, тэр харилцаа нь бодит амьдрал дээр хэрэгжиж байгааг баталгаатай нотол. Аль нэг нь эхлэх нь маш чухал бөгөөд тэгсэн бол хүрсэн жижигхэн ололтоо цаашдын өөрчлөлтийн гарааны тавцан болгож ашигла.

4 Өөрийг нь хөгжүүлэх төлөвлөгөөг хэлэлцэхэд зориулж удирдах зөвлөлд чамлахааргүй цаг хугацаа нөөцөлж өг. Энэ ажлыг удирдах зөвлөлийн ээлжит хурлаар хэлэлцэх гэж оролдохгүй байх нь дээр байдаг. Жич хугацаа гаргаж, бүтээлчээр бодож сэтгэхээр зохион байгуулсан бол уг яриа хэлэлцүүлэг илүү стратегийн шинжтэй, нэн чухал асуудал дээр анхаарлаа төвлөрүүлэх ёстой. Тэр хуралд зөвлөлийн бүх гишүүнд оролцох боломж олгохын тулд хугацааг нь бүр эрт товлло. Бас тэдний гар утсыг унтраалгахыг мартаж болохгүй! Түүнчлэн гаднаас туслах хүн урих нь тустай байж мэднэ. Энэхүү гарын авлагын эцэст байгаа Гүйцэтгэлийг шалгах асуултын жагсаалтад удирдахуйн тухай болон өөрийнхөө гүйцэтгэх үүргийн тухай удирдах зөвлөлийн яриаг эхлэхэд гараа болох сайхан сэжүүр бий.

486

5 Өөрчлөлт хийх үйл явцыг удирдах зөвлөл, гүйцэтгэх захирал хоёр хамтын үйлс гэж ойлгож байгааг гарцаагүй мэдүүлж ав. Өөрчлөх үйл явцыг тэдний хэн нь ч ганцаараа бие даан “чирэх” ёсгүй. Танай удирдах зөвлөлийн амжилтыг бататгах явдал харилцан итгэлцэл, харилцан дэмжлэг дээр суурилсан хамтын чармайлт байх

Төгсгөл: Сайн удирдахуйн замаар замнаж эхлэх нь.

ёстой. Танай зөвлөлийн дарга, гүйцэтгэх захирал хоёр зохистой стратеги болон нийтлэг зорилтынхоо талаар тохиролцож, өөрчлөлтийн явц байдлын тухай эртнээс байн байн ярилцаж байвал зохино. Тэр хоёр санал нийлэхгүй бол үйл явц олигтой явна гэсэн горьдлого тун бага болно.

6 Удирдах зөвлөлдөө тохирох хүмүүсийг ав. Сайн удирдахуй нь институцичлэгдсэн бүтэц, дэг горим дээр суурилж болно. Гэхдээ ийм удирдахуй нь танай удирдах зөвлөлд байгаа хүмүүс үүнийг сэтгэлийн таашаал авах ажил гэдэг үүднээс яаж ашиглахаа мэдэж баймааж нь эрч хүчтэй амьд удирдлага болж чадна. Танай байгууллагын эрхэмлэдэг зүйлсийг дэмжиж байгаа, багаар сайн ажиллаж чадах, удирдах ажилд идэвхитэй оролцохыг хүсч байгаа хүмүүсийг удирдах зөвлөлийн шинэ гишүүнээр авах нь танай ТББ-д шаардлагатай, хийвэл зохих анхны алхмуудын нэг нь байж магадгүй. Танай удирдах зөвлөлд зориулах цаг зав, эрч хүч байхгүй хүмүүс өөрчлөлт хийх гэсэн та нарын хүчин чармайлтад бараг дөнгө болох байх.

49a

7 Байгууллагынхаа хөрөнгө нөөцөөс удирдах зөвлөлийг хөгжүүлэн бэхжүүлэхэд зориул. Сайн удирдахуй мөнгөөр үнэлэгдэх ёсгүй, гэхдээ ажил явдал нь сайн байхыг хүсч байгаа бол танай байгууллагын сангаас жаахан хувь хүртэх шаардлагатай байдаг. Тэр зардлын хэмжээ нь ажлын өдрийн дараа удирдах зөвлөлийн оройн хуралд оройн хоолоо идэж амжаагүй ирсэн зөвлөлийн гишүүдэд ундаа, зуушханаар үйлчилчих төдийхний жаахан мөнгө байх юм. Хожим нь та нар жилийнхээ төсөвт удирдах зөвлөлийн зардлыг тусад нь зүйл анги болгож оруулах хэрэгтэй болно. Тэр мөнгийг

Төгсгөл: Сайн удирдахуйн замаар замнаж эхлэх нь.

шөнөжин хуралдах хуралд болон өөрийн үнэлгээ хийхээр гаднаас туслагч хөлслөхөд зориулж болно. Та нар удирдах зөвлөлдөө хичнээн их мөнгө зарцуулсан ч тэр чинь сайн хөрөнгө оруулалт байх болно.

8

Өөрчлөлт цаг хугацаа шаардана гэдгийг хүлээн зөвшөөр. Уг ажлын хүрээнд бүтэц, үйл ажиллагаа, үзэл хандлагыг өөрчлөх шаардлагатай. Нэг амьсгаагаар дэндүү их өөрчлөлт хийх нь хэцүү байна. Хүмүүс сэтгэлгээний шинэ аргыг өөрийн болгож эзэмших, янз бүрийн үзэл хандлага хэрэгтэй байгааг мэдрэх шаардлагатай байдаг. Шинэ санаа оноогоо удирдах зөвлөлдөө танилцуулахын тулд өөртөө цаг хайргүй зарцуул.

Араас залгаж байгаа Гүйцэтгэлийг шалгах асуултын жагсаалт нь ажлынх нь гүйцэтгэлийг сайжруулах ёстой чиглэлд танай удирдах зөвлөлийн анхаарлыг төвлөрүүлж, удирдлагын тухай яриа хөөрөөг эхлэхэд чинь тус болно. Удирдах зөвлөлийн гишүүдээ асуултад дор бүртээ хариулахыг хүс, тэгээд тэдний дүнг харьцуулж үз; эсвэл тэднээр хамтад нь хариулуул, тэгээд удирдах зөвлөл юуг өөрөөр хийх ёстой, яагаад тэгэх ёстой талаар тохиролцохыг хичээ. Хэрэв танайх удирдлага, зохион байгуулалтынхаа ажлыг дөнгөж авч үзэж эхэлж байгаа шинэхэн буюу жижигхэн байгууллага бол асуултын жагсаалтыг цөөлөхөд санаа зовох юм байхгүй. Харин танайх томоохон байгууллага бол сонирхсон тусгай чиглэлээр нэмэлт асуулт нарийсган гаргаж болно.

Төгсгөл: Сайн удирдахуйн замаар замнаж эхлэх нь.

Танай удирдах зөвлөл нэгэнт энэхүү өөрийн үнэлгээг хийсэн бол алхам алхмаар ажлын шинэ практик нэвтрүүлж эхлэх нь бараг гарцаагүй. Энэхүү гарын авлагад оруулсан удирдамж ямар журмаар, ямар хурдтай хэрэгжих нь танай байгууллагын өвөрмөц хэрэгцээ, хөгжлийн түвшин зэрэг олон хүчин зүйлээс хамаарна.

Жишээлбэл, “Удирдах зөвлөл захиргаанаас ялгаатай” (“Сайн удирдахуйд удирдлага, захиргаа хоёр тусдаа байдаг” зарчмын дагуу) гэсэн удирдамж аль ч байгууллагын нэгдүгээр зорилт байх ёстой. Гэхдээ түүний дараачийн “Удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлын халааг бэлтгэнэ” гэсэн удирдамжийн хэрэгжилтийг захиргаа удирдах зөвлөлийг давамгайлахаа болих хүртэл хойшлуулах шаардлагатай байж болно.

Танай байгууллага өөрчлөлтийн үйл явцыг төлөвлөх, анхаарах салбар, чиглэлүүдийг тодорхойлох, мөн шинэ практикийг нэвтрүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулах зэрэгт туслуулах хүн гаднаас авах асуудлыг авч үзвэл зохино. Сайн туслагч танай байгууллагын хүрээнд байгаа үзэл бодлын ялгааг зуучлан зохицуулж болохын зэрэгцээ энэ гарын авлагад байгаа удирдамжуудыг тодотгох буюу танайд тааруулж өгч чадна.

50a

Түүнээс гадна аль ч байгууллага сайн удирдахуйн өөрийн гэсэн шан мөрийг татах ёстойг санаж байх нь чухал. Энэхүү гарын авлагад байгаа удирдамж чиглэлийг лавлах, шүүн хэлэлцэх, тодотгон тайлбарлах, бүтээлчээр тааруулж хэрэглэх замаар танай ТББ сайн удирдахуйд үнэхээр хүрч чадах бөгөөд ТЗЕ-ын ашгийн бус салбарын өмнө бүхэлд нь утга төгөлдөр үүрэг амлалтыг харуулж чадна. Энэ бол сорилт дуудлагаар дүүрэн, гэхдээ сэтгэл догдлуулсан үе байх болно.

Та нарт амжилтын дээдийг ерөөе!



Гүйцэтгэлийг шалгах асуултын жагсаалт

Танай байгууллага сайн удирдахуйг хэрэгжүүлэх үүрэгтэй юү? Танай удирдах зөвлөлийн ажлын чансааг тогтоохын тулд дараахь шалгалтын асуултыг ашигла. Та нарт ямар нэгэн тайлбар, санаа оноо төрвөл түүнийгээ асуулт болгоны ард байгаа зайд бичээрэй. Удирдах зөвлөлийн гишүүд өөрсдийн хариулыг харьцуулж, давуу болон сул талаа жишиж тодорхойлох ёстой. Дараа нь удирдах зөвлөлийн ажлыг сайжруулах төлөвлөгөө гаргаж болно.

Тийм Зарим талаар Үгүй

- | | | | | |
|----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 1. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай байгууллага албан ёсоор тогтоосон удирдлагын бүтэцтэй. |
| 2. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл хамтаар шийдвэр гаргадаг. |
| 3. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл томилогдсон тэргүүн буюу даргатай. |
| 4. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай гүйцэтгэх захирал ажлынх нь зорилт, шаардлагыг тодорхойлсон ажил үүргийн хуваарьтай. |
| 5. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл гүйцэтгэх захирлын ажлыг жил бүр үнэлдэг. |
| 6. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Гүйцэтгэх захирал болон захиргааны бусад гишүүн удирдах зөвлөлийн санал өгөх эрхтэй гишүүн биш. |
| 7. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Гүйцэтгэх захирал удирдах зөвлөлийн дарга биш. |
| 8. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай байгууллага нийтээрээ мэддэг эрхэм зорилгын тодорхойлолттой. |

Гүйцэтгэлийг шалгах асуултын жагсаалт

- | | | | | |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 9. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл стратегийн удирдлага болон “цар хүрээтэй” сэтгэхэд анхаардаг. |
| 10. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл аар саар юманд буюу ажиллагааны шаардлагагүй нарийн ширийн асуудалд ордоггүй. |
| 11. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл байгууллагыг зохих төлөвлөгөөтэй байлгадаг. |
| 12. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл хөтөлбөрүүд болон үйл ажиллагаагаа тогтмол үнэлж, мөрөөр нь ажилладаг. |
| 13. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл байгууллагын санхүүг ойлгодог, санхүүгийн нөхцөл байдлыг тогтмол хянадаг. |
| 14. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл санхүүгийн дотоод хяналттай байж, түүнийг ёсчлон ажиллуулахад анхаардаг. |
| 15. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл байгууллагынхаа санхүүгийн баримтад тогтмол хөндлөнгийн хяналт хийлгэдэг. |
| 16. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл хөрөнгө нөөцийг арвижуулахад оролцдог. |
| 17. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл жилийнхээ тайланг хэвлүүлж тараалгадаг. |
| 18. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөлийн гишүүд ажлын хөлс авдаггүй, өөр ямар нэгэн шууд буюу дам ашиг удирдах зөвлөлөөс олдоггүй. |

Гүйцэтгэлийг шалгах асуултын жагсаалт

- | | | | | |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 19. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл сонирхлын зөрчлийн бодлого тогтоож мөрдүүлдэг. |
| 20. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл мэргэжлийн болон ёс зүйн дээгүүр жишиг тогтоодог. |
| 21. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл үйл ажиллагааны тодорхой багц дүрэм журамтай. |
| 22. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл урьдчилан товлосон хугацаандаа тогтмол хуралддаг. |
| 23. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Удирдах зөвлөлийн бүх гишүүд хуралдаа цагтаа ирдэг, хурлын ажиллагаанд бэлтгэлтэй оролцдог. |
| 24. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Удирдах зөвлөлийн хурал бодлого, хяналт, стратегийн чиглэлд анхаарлаа төвлөрүүлдэг. |
| 25. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Удирдах зөвлөлийн хурал захиргааны илтгэлийг сонсох төдий буюу хэлбэрдэх байдалтай болдоггүй, идэвхтэй хэлэлцүүлэг явуулж шийдвэр гардаг. |
| 26. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай дарга хэлэлцүүлгийг яаж хөтлөх, журмыг яаж сахиулах мөн зөвлөлийнхээ бүх гишүүдийг шаардлагатай ажилд яаж оролцуулахаа мэддэг. |

Гүйцэтгэлийг шалгах асуултын жагсаалт

- | | | | | |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 27. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Удирдах зөвлөлийн хурал урьдчилан товлосон хэлэлцэх хэргийнхээ төлөвлөгөөг баримталдаг. |
| 28. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл хурлынхаа бүх тэмдэглэлийг хөтлөдөг. |
| 29. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Удирдах зөвлөлийн бүх гишүүд тэдний зөвлөлийн ажлыг тодорхойлсон бичмэл удирдамжтай байдаг. |
| 30. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл багийн хувьд сайн ажилладаг. |
| 31. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл өөрийн жилийн зорилтыг тогтоодог. |
| 32. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл өөрийнхөө ажлыг тогтмол үнэлэж дүгнэдэг. |
| 33. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Удирдах зөвлөлийн гишүүн халаа сэлгээний тогтмол тогтолцооны хүрээнд өөрт нь тогтоосон хугацааны турш үүргээ гүйцэтгэдэг. |
| 34. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөл шинэ гишүүдийг стратегийн бодлогын ашиг сонирхлын үүднээс хандаж ажилд авдаг. |
| 35. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Удирдах зөвлөлийн шинэ гишүүдэд байгууллага болон зөвлөлийн ажлын талаар чиг баримжаа олгодог. |
| 36. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Манай удирдах зөвлөлийн гишүүд байгууллагын элчийн хувьд урам зоригтой ажилладаг. |



Ашигласан материал

BoardSource **The BoardSource Governance Series.** [Хөрөнгө нөөцийн зөвлөлийн удирдлагын цуврал] (Washington: BoardSource, 2003).

Hnat, Volodymyr; Olena Houmenyuk, Marilyn Wyatt, Edward Zahkarchenko. **Nonprofit Governance Practices in Ukraine.** [Украин дахь ашгийн бус удирдлагын практик] (Washington: BoardSource, 2003). www.icps.kiev.ua/doc/ngo_governance_eng.pdf

International Center for Not-for-Profit Law. **“Integrity, Good Governance, and Transparency. Rules for Self Regulation.”** [Шудрага зарчимч байдал, Сайн удирдахуй, Ил тод байдал. Өөрийгөө зохицуулах дүрэм] www.icni.org/gendocs/selfreq.htm

Levente Mura-Meszaros, Judith R.Saidel, Balazs Sator, Marilyn Wyatt. **Nonprofit Governance Practices in Hungary.** [Унгар дахь ашгийн бус удирдлагын практик] (Washington: BoardSource, 2003). www.csdh.hu/angol/ngo.doc.

526

Sator, Balazs. **“Introducing the Concept of Governance.”** [Удирдлагын үзэл баримтлалыг танилцуулах нь] Alliance 8:4 (December 2003), 38-39. www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29

Wyatt Marilyn. **“Access, Accountability, and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance.”** [Хүртээл, Хариуцлага, Хамгаалал: Ашгийн бус Удирдлагын Ирээдүй] Global Connections 4 (August 2002). www.resource-alliance.org/documents/issue_4_August_2002.pdf

----- **“New Approaches to Governance in Central and Eastern Europe.”** [Төв болон Зүүн Европ дахь Удирдлагын Шинэ Хандлага.] Alliance 8:4 (December 2003), 36-37. www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

Монголын түүхэнд иргэний нийгэм нь нэгдүгээрт, арван долдугаар зуунаас 1921 он хүртэл Манжийн колончлолыг дуусгавар болгох зорилгоор үндэсний феодал язгууртнуудын манлайлсан ард түмний хөдөлгөөн, хоёрдугаарт, 1924-өөс 1990 он хүртэл Монголын ард түмнийг “гомо социалистикус” болгон хувиргах зорилготой засгийн газрын мандаттай, төрийн зохион байгуулалт бүхий олон нийтийн байгууллагууд, эцэст нь 1990-ээд оноос хойш ардчиллын төлөөх хөдөлгөөн, тэр дундаа тухайлсан салбараар дагнасан мянга мянгаар тоологдох гишүүнчлэлтэй хэд хэдэн бие даасан байгууллагууд гэсэн хэлбэрээр илэрсэн билээ.

Иргэний нийгмийн хөгжлийн замналын товчоон

1990 оны шилжилтээс өмнөх үед Монгол Ардын Хувьсгалт Нам (МАХН)-ын эмэгтэйчүүд, залуучуудын эвлэл үүр, үйлдвэрчний эвлэл, уулчдын нийгэмлэг, Улаан Загалмай гэх мэт байгууллагууд оршиж байсан. Эдгээрийг МАХН-аас шууд байгуулаагүй ч үнэндээ МАХН-ын зөвшөөрөлгүйгээр ямар ч төрийн бус байгууллага байгуулагддаггүй байсан тэр үед эдгээр байгууллагын зорилго нь албан ёсны марксист үзэл суртлыг дээдлэх, социалист нийгмийг бүтээх нам-төрөөс дэвшүүлсэн нийгэм, соёл, улс төр болон эдийн засгийн зорилтуудыг гүйцэлдүүлэхэд оршиж байв. Байгууллага нь пирамид хэлбэрт дээрээс доошоо чиглэсэн бүтэцтэй, нам-төрийн эрх мэдлийн аппаратаас харьяат, нийгэмд байр суурь ихтэй байжээ. Санхүүжилт нь нам-төрөөс, эсвэл гишүүдийн цалин хөлсөөс шууд хураасан гишүүнчлэлийн хураамжаар бүрддэг байв. Эдгээр байгууллага нь төрөөс харьяат байсан ба гишүүдийнх нь оролцоо сайн дурын үндэслэлтэй бус, ямар нэгэн хэмжээгээр заавал шинж чанарыг агуулсан байжээ.

Гэлээ ч эдгээр байгууллага нь иргэний нийгмийн хөгжилд хэд хэдэн чухал зүйл нэмэрлэсэн билээ. Иргэдийн өөрсдийгөө зохион байгуулах, олон нийтийн хүрээнд хамтран ажиллах чадвараа

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

сайжруулах, үзэл суртлын шинж чанартай хэдий ч мэдээлэл цуглуулах, мэдээлэл тараах, орчин үеийн төртэй хамтран ажиллах дээр иргэдийг чадавхижуулсан. Шилжилтийн үед иргэдийн хөдөлгөөн, байгууллага байгуулагдахын үндэс нь эдгээр байгууллагын иргэдийн дунд бий болгосон зохион байгууллалтын чадавхи, түүнийгээ түгээх чадвар байсан юм.

Ардчилсан шинэчлэлийг явуулах бололцоо нь гадаадад өрнөж байсан өөрчлөлт, мөн Монголын Социал-Демократ Хөдөлгөөн, Ардчилсан Хөдөлгөөн болон Үндэсний Ардчилсан Хөдөлгөөн гэх мэт дотоодын ардчилсан хөдөлгөөнүүдийн хүчин зүтгэлээс шалтгаалан бүрдсэн. Энэ шинэ хөдөлгөөнүүд нь МАХН-ын Улс Төрийн Товчоог огцруулах ард түмний шаардлагыг зохион байгуулж, ардчилсан Үндсэн Хуулийг бичилцэн, нийтийн сонгуулиар шинэ засгийн газар байгуулсан зэрэг амжилтад хүрсэн. Тэд иргэд бие даан чөлөөтэйгөөр эвлэлдэн нэгдэхэд шаардагдах улс төрийн нээлттэй орчныг, мөн анхны сөрөг хүчний намууд бий болох орчныг бүрдүүлж чадсан.

Ардчилсан Үндсэн Хууль баталж, анхны чөлөөт ба шударга Парламентын сонгуулийг зохион байгуулсан нь иргэдийн хөдөлгөөн, байгууллагуудын шинэ шинэ хэлбэр үүсэхэд түлхэц болсон юм. Эдгээр шинэ байгууллагуудад барууны шинж төрхтэй дагнасан асуудлаар мэргэшсэн, өөрсдийн бодлого мөрийн хөтөлбөртэй, боломжийн мэргэжлийн жишигтэй, төрийн бодлогод хяналт тавих, засгийн газрын хариуцан тайлагнах асуудлыг хянах нөлөөллийн ба хяналтын үйл ажиллагаа явуулдаг төрийн бус байгууллагууд багтаж байсан. 1992 оны шинэ Үндсэн Хуулиар шашин шүтэх, эс шүтэх эрх, эрх чөлөөг олгосноор шарын шашин нь үндэсний шашнаар дахин тодорсон. Түүгээр ч үл барам бусад шашинд хамаарах олон төрлийн байгууллагууд мөн бага багаар үүсэн бий болсон. Харин тэр үед социализмаас өвлөсөн олон түмний байгууллага хэмээн нэрлэгддэг хуучин төрийн бус байгууллагууд нь өөрсдийн зорилгоо эргэн харж, МАХН болон төртэй харилцах харилцаагаа шинээр тодорхойлж эхэлжээ.

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

1990-ээд оны эхээр төрийн бус байгууллагуудын хөгжлийг техникийн туслалцаа, мөн гадаадын болон олон улсын байгууллагууд санхүүжилтээрээ дэмжиж байсны дотор АНУ-ын Азийн Сан, ХБНГУ-ын Конрад Аденауэрын Сан, АНУ-ын Олон Улсын Хөгжлийн Агентлаг (USAID), Нэгдсэн Үндэстэний Байгууллагын Хөгжлийн Хөтөлбөр (UNDP), Ардчиллын Төлөө Үндэстний Өв (NED), Австралийн Олон Улсын Хөгжлийн Агентлаг (AusAID), Нэгдсэн Үндэстний Байгууллагын Эмэгтэйчүүдийн Сан (UNIFEM) байв. 1990-ээд оны сүүлээр гадаадын сан байгууллагууд санхүүжилтээ ардчиллын улс төрийн асуудал болох төрийн бус байгууллагуудын нөлөөлөх, хянах үүргийг дэмжихээс нийгэм, эдийн засгийн хэрэгцээг хангах, шаардлагатай нийгмийн үйлчилгээг хүргэх асуудал руу хандаж эхэлсэн.

Монголын иргэний нийгмийг ойлгох нь

1992 оны Үндсэн Хуульд тунхагласны дагуу Монголын ард түмэн “эх орондоо хүнлэг, иргэний, ардчилсан нийгмийг цогцлуулахын төлөө” хүчин зүтгэнэ гэсэн байдаг. Цаашлаад энэ нийгмийг бүтээн байгуулахад засгийн газар болон төрийн байгууллагууд манлайлах үүрэг гүйцэтгэнэ хэмээн заасан ч энэхүү зорилгыг гүйцэлдүүлэхэд төрийн бус байгууллагуудаас хувь нэмэр мөн л шаардлагатай.

54a

1990-ээд оны эхээс иргэдийн үүсгэл санаачлагаар байгуулагдсан төрийн бус байгууллагууд улс төр, эдийн засаг, нийгэм, соёлын хүрээнд өргөн үйл ажиллагаа явуулсаар ирсэн. 1990-ээд оны дунд хүртэл Монголын иргэний нийгмийн байгууллагууд ихэвчлэн төрийн бус байгууллага нэрээр олон түмэнд танигдаж байсан бол түүнээс хойш иргэний нийгмийн байгууллага, төрийн бус байгууллага гэсэн хоёр томъёог салган ойлгож, хэрэглэж эхэлсэн. Иргэний нийгмийн байгууллага гэдэг нь зөвхөн 1997 оны Төрийн Бус Байгууллагын Тухай Хуульд тодорхойлсон бүх төрлийн төрийн бус байгууллагуудыг багтаасан ойлголтоор зогсохгүй үйлдвэрчний эвлэл, Монголын Худалдаа Аж Үйлдвэрийн Танхим, хадгаламж зээлийн хоршоонууд, улс төрийн намууд, шашны байгууллагууд, сууц

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

өмчлөгчдийн холбоо, эрүүл мэндийн төлөө, газрыг шударгаар хувьчлахын төлөө, авилгын эсрэг гэх мэт асуудлаар байнгын болон түр байгуулагдсан үүсгэл санаачлага, хөдөлгөөнүүдийг багтаасан илүү өргөн ойлголт юм. Иргэний нийгмийн байгууллагуудад тодорхой бүлэг хүмүүсийн болон нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэхээр хувийн хэвшлийн байгуулсан буяны байгууллагууд мөн багтдаг.

Иргэний нийгмийн байгууллагуудын газар хуваарьлах, уул уурхайг ашиглах болон уул уурхайн хайгуулын лиценз олгох, авилгатай тэмцэх, ядуус болон эмзэг бүлгүүдэд туслах, ардчилсан шинэчлэлийг хөхиүлэн дэмжих гэх мэт нийгэм эдийн засгийн асуудлаар идэвхтэй байр сууринаас хандаж байгаа үйл ажиллагааг харж болно. Сүүлийн асуудлаар жишээ татахад Иргэдийн Альянс Төв¹ 2005 онд Олон Улсын Иргэний Нийгмийн Форумас (ICSF-2003)² гаргасан шийдвэрийн хүрээнд Монголын Иргэний Нийгмийн Төлөв Байдлын талаар бие даасан үнэлгээ хийсэн.

Дээрх дэлгэрэнгүй Иргэний Нийгмийн Индекс нь олон төрлийн иргэний нийгмийн байгууллага болон иргэний нийгмийн идэвхтэнүүдийг хамарсан, CIVICUS-ын боловсруулсан арга зүй болон бусад арга зүйг өргөн хэрэглэсэн, мэдээллийн олон эх сурвалжийг ашигласан судалгаа болж чадсан. Иргэний нийгмийн байдлыг бүтэц, гадны нөлөө, үнэлэмж, үзүүлсэн нөлөө гэсэн дөрвөн хүрээнд үнэлсэн. Судалгаа нь Монголын иргэний нийгмийн талбар нь олон олон төрийн бус байгууллага, олон нийтийн үүсгэл санаачлага, иргэний хөдөлгөөнүүдээр баяжин, байнга хөгжсөөр байгааг харуулсан юм.

546

¹ 1998 онд байгуулагдсан Эмэгтэйчүүдийн Эсрэг Ялгаварлан Гадуурхах Бүх Хэлбэрийг Устгах Конвенцийн Хэрэгжилтийг Хянах Сүлжээ нь Монголын Засгийн Газраас НҮБ-ын конвенцийг хэрэгжүүлж буй байдлыг хянадаг эмэгтэйчүүдийн төрийн бус байгууллагуудын үйл ажиллагааг зохицуулагч төрийн бус байгууллага ба 2005 онд нийгмийн өмнө тулгамдаж буй бусад асуудлаар ажиллахын тулд үйл ажиллагааны хүрээгээ өргөсгөн Иргэдийн Альянс Төв хэмээн нэр, мандатдаа өөрчлөлт оруулсан.

² Олон Улсын Иргэний Нийгмийн Форумас гаргасан Тунхаглал, Зөвлөмж, Үйл Ажиллагааны Хөтөлбөр, ОУИНФ-2003 бичиг баримт, Улаанбаатар хот, 2003 он, х.185.

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

Нөгөө талаас дээрх судалгаа нь социалист тогтолцооноос өвлөгдсөн олон нийтийн байгууллагуудын нөлөө хэмжигдэхүйц их байсаар байгаа, мөн зарим иргэний нийгмийн байгууллагуудыг оролцуулан иргэдийн дунд төр-төвт үзэл хандлага өргөн дэлгэр хэвээр байгааг илрүүлсэн. Цаашлаад иргэдийн зүгээс иргэний нийгэмд оролцох ерөнхий оролцоо бага хэвээр байгаа ч ялангуяа уул уурхай, барилга байгууламжийн компаниудын хорт үйл ажиллагаанаас үүдэн гарч буй нийгэм, байгаль орчны хор уршгийн эсрэг иргэдийн эрхийг дээдлэх хөдөлгөөн, үүсгэл санаачлага ихэссээр байгааг харуулсан³. Судалгаагаар нийгэм дэх төрийн үүрэг давамгайл байдал, үндэсний улс төр, шийдвэр гаргах үйл явцад улс төрийн болоод эдийн засгийн ашиг сонирхол хүчтэй нөлөөлж байгаа нь Монголын иргэний нийгэмд сөргөөр үйлчлэх гадаад орчин, хүчин зүйл болж байгааг илрүүлсэн. Иргэний нийгэмд ардчиллын үнэт зүйлс, засгийн газрын хариуцан тайлагнах байдлыг хөхиүлэн дэмжих, жөндөрийн эрх тэгш байдлыг бий болгох, ядуурлыг бууруулах, байгаль орчныг хамгаалах гэх мэт зарчим хүчтэй байгаагаас үзвэл иргэний нийгмийн үнэлэмжийн үнэлгээ нэлээд эерэг гарчээ. Иргэний нийгмийн үйл ажиллагаа нийгэмд ерөнхийд нь нөлөөлж буй байдлыг бага байгаа хэмээн үнэлжээ. Иргэний Нийгмийн Индексийн Зөвлөх Бүлгийн нэгэн гишүүн иргэний нийгмийн байгууллагууд сөрөг улс төр, эдийн засгийн нөхцлөөс шалтгаалан өөрсдийн үйл ажиллагаа, үнэт зүйлсээ харьцуулахуйц шууд нөлөөлөл болгон хувиргахдаа сул байгааг тэмдэглэжээ⁴.

Нээлттэй Нийгэм Форумын дэмжлэгтэйгээр Ардчиллын Боловсролын Төв 2005 онд төрийн бус байгууллагуудыг тодорхой асуудлаар харьцуулсан судалгаа хийлгэсэн билээ⁵. Судалгаа төрийн бус

55a

³ Монгол дахь Иргэний Нийгмийн Байдал. 2004-2005 Монгол Улсын Иргэний Нийгмийн Индекс Тайлан. Улаанбаатар хот, 2006 он, х. 9.

⁴ Дээрхтэй адил, х. 10

⁵ "Монголын Төрийн бус байгууллагын дүр зураг" судалгааны тайлан эх сурвалж www.forum.mn.

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

байгууллагуудын бүртгэл, байгууллагын зохион байгуулалт, газар зүйн хуваарилалт, үйл ажиллагааны хүрээ, бүтэц, татвар төлөлт, тайлагнал, санхүүжилт гэсэн найман асуудал дээр төвлөрсөн. Энэхүү судалгаагаар Монголын иргэний нийгэм нь сул, хөгжил нь харьцангуй, иргэдийн болон засгийн газрын зүгээс бүх талын дэмжлэг хэрэгтэй гэсэн гол дүгнэлт гарчээ. Сүүлийн үед үндэсний болон орон нутгийн түвшинд бусад төрийн бус байгууллагууд ч ижил төстэй судалгаа хийж эхэлсэн байна.

Эдгээр судалгааг үл харгалзан Монголын иргэний нийгмийн бодит хэмжээ, цар хүрээг тодорхойлох нь бэрхшээлтэй асуудал. Төрийн Бус Байгууллагын Тухай Хуулийн 6-р зүйлд заасны дагуу Хууль Зүй Дотоод Хэргийн Яаманд бүртгэгдсэнээр төрийн бус байгууллага нь хуулийн этгээд болдог. Харин 2007 оны 1-р сарын байдлаар Хууль Зүй Дотоод Хэргийн Яаманд 6000 төрийн бус байгууллага бүртгэлтэй ба энэ салбарт албан бус тоогоор 12000 хүн ажиллаж байна. Гэвч иргэний нийгмийн байгууллагын нийт тоо, салбарт ажиллагсдын нийт тоо, төсөв санхүүжилт, салбарын нийт нөлөөллийг судалсан дэлгэрэнгүй судалгаа одоогоор хийгдээгүй байна.

556

Төрийн бус байгууллагын тухай хууль

1997 оны 2-р сард Улсын Их Хурал Төрийн Бус Байгууллагын Тухай Хуулийг баталсан нь төрийн бус байгууллагуудын хөгжилд томоохон хувь нэмэр болсон хэмээн үнэлж болно. Энэхүү хуулийн гол зорилго нь иргэдийн эвлэлдэн нэгдэх үйл ажиллагааг зохицуулах явдал байсан. Энэ 25 заалттай хууль нь төрийн бус байгууллага байгуулах, татан буулгах, төр болон төрийн бус байгууллагын харилцаа, дүрэмд заавал орсон байх заалтууд, зохион байгуулалт болон удирдлагын зарчим, санхүүжилт, тайлагнал, хууль зөрчихөд хүлээх хариуцлага гэх мэт төрийн бус байгууллагын үйл ажиллагаанд тавих ерөнхий шаардлагуудыг багтаажээ. Нийгэмд гүйцэтгэх үүрэг, тодорхой шинж төрхөөр нь энэ хууль сангуудын үйл ажиллагаанд, тэр дундаа сан бүрдүүлэх үйл ажиллагаанд хамаарах тодорхой заалтуудыг оруулжээ.

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

Монголын иргэний нийгмийн хөгжил, шилжилтийн үед чухал үүрэг гүйцэтгэсэн хэмээн энэ хуулийг үнэлж болох боловч зарим заалтыг нь арван жилийн дотор хуримтлуулсан туршлага, сурсан зүйл, тулгарсан бэрхшээлээсээ үндэслэн баяжуулан өөрчлөх, сайжруулах цаг иржээ. Жишээлбэл, 4-р зүйл дэх төрийн бус байгууллагыг тодорхойлсон тодорхойлолтыг эргэн харах, 5-р зүйл дэх иргэн төрийн бус байгууллага байгуулах заалтыг тодруулах, төрийн бус байгууллагын үйл ажиллагаанд хараат бус хяналт тавих талаар нэмэлт заалт оруулах шаардлагатай байна. Хуульд төрийн зүгээс иргэний нийгэм болоод төрийн бус байгууллагуудад үзүүлэх идэвхтэй дэмжлэгийн талаар заалт нэмэх шаардлагатай. Эцэст нь энэ гарын авлагад оруулсан төрийн бус байгууллагуудын дотоод чадавхийг нэмэгдүүлэх, төрийн бус байгууллагуудын хараат бус байдлыг бататгах, тайлагнал, тайлагналын хугацааг сайжруулах, ашиг сонирхлын зөрчлийг тодорхойлох, гүйцэтгэх болон удирдах бүтцийн эрх үүрэг, эдгээрийн хоорондын эрх мэдлийн харилцааг тодотгох, төрийн бус байгууллагын ёс зүйн хэм хэмжээг бий болгох гэсэн санаануудыг иргэний нийгмийн зохистой хөгжилд нэмэрлэх үүднээс хуульд тусгаж болох юм. Энэ хуулиас гадна үйлдвэрчний эвлэл, улс төрийн намууд, шашны сүм хийд, Улаан Загалмай гэх мэтчилэн зарим байгууллагуудын үйл ажиллагааг зохицуулсан тусгай хууль эрх зүйн баримт бичгүүд байдаг ба эдгээрийг ч мөн адил нийгэмд гарч буй өөрчлөлтийг тусгах зорилгоор шинэчлэх шаардлагатай байна.

56a

Төрийн бус байгууллагын санхүүжилт

Байгууллага тодорхойлсон зорилгоо гүйцэлдүүлэх чадавхийг баталгаажуулах явдал нь хангалттай санхүү, зохион байгуулалт, хүн, техник, технологийн нөөц бололцооноос шалтгаалах нь гарцаагүй. Монгол Улсад, тэр дундаа Улаанбаатар хотод боловсрол харьцангуй өндөр байдгаас хүний нөөцийн асуудал хурцаар тавигддаггүй. Төрийн бус байгууллагын үйл ажиллагаа үр дүнтэй байх эсэхэд шууд

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

нөлөөлдөг, байгууллагын дарга, ажилтнуудын чадвараас шууд шалтгаалдаг зохион байгуулалт ба ажлын арга барилыг илүү сайн төлөвлөлт, зохицуулалтаар шийдвэрлэж болох субъектив бэрхшээл хэмээн ойлгож болно. Хэдий тийм ч Монголын иргэний нийгмийн санхүү, техник технологийн нөөц бололцоогоор хязгаарлагдмал байдал иргэний нийгмийн зорилгоо гүйцэлдүүлэхэд тулгарсаар буй бэрхшээлийн гол хүчин зүйл юм. Төрийн бус байгууллагын тухай хуульд санхүүжилтийг а) гишүүнчлэлийн хураамж, гишүүдийн хандив, б) хувь хүн, бизнес, байгууллагуудын хандив, в) байгууллагын зорилгыг гүйцэлдүүлэхтэй холбоотой явуулсан эдийн засгийн үйл ажиллагаанаас орох орлого, г) өвлөсөн эсвэл зээлсэн санхүүжилт, мөн төрийн төсвөөс төсөл хэрэгжүүлэхээр олгосон санхүүжилт гэсэн 4 эх үүсвэрээс бүрдүүлж болохыг заасан байдаг. Иргэний нийгмийн байгууллагуудын санхүүжилтийн эх үүсвэрийн талаар дэлгэрэнгүй судалгаа шаардлагатай байна. Иргэний Нийгмийн Индекс судалгаагаар төрийн бус байгууллагын санхүүжилтийн эх үүсвэр нь гадаадын хандивлагч байгууллагууд болон үндэсний хувийн хэвшлийн байгууллагуудын хандиваас бүрдэж байгааг харуулсан. Иргэний Нийгмийн Индекс судалгаанд оролцогчдын хэлсэнчлэн байгууллагын зорилгыг гүйцэлдүүлэхтэй холбоотой авч хэрэгжүүлэх эдийн засгийн үйл ажиллагаанаас орох орлогоос бүрдэх санхүүжилт бизнесийн үйл ажиллагаа өргөжих тусам нэмэгдэж байгаа гэжээ. Нөгөөтэйгүүр Төрийн Бус Байгууллагын Тухай Хууль төрийн бус байгууллагуудад хандив өргөсөн компаниудад татварын хөнгөлөлт үзүүлэх тухай заалтыг оруулсан байдаг хэдий ч 1998 оны Татварын Багц Хууль энэ хөнгөлөлтийг хассанаар компаниуд нийгэмдээ хандив өргөх үйл ажиллагаанд хүндрэл учруулсан. Цаашилбал иргэний нийгэмд үзүүлэх засгийн газрын санхүүгийн дэмжлэгийн хүрээ бага, цөөн тооны төрийн бус байгууллагууд л түүнээс хүртэж чаддаг. Тиймээс иргэний нийгмийн байгууллагуудын нэг гол зорилго нь иргэний нийгмийн санаачлагыг дэмжих санхүүг төвийн болон орон нутгийн төсөвт тусгах, төрийн хэрэгжүүлж буй зарим үйл ажиллагааг төрийн бус байгууллагуудад шилжүүлэн хариуцуулахыг төрөөс зөвшөөрүүлэхэд оршиж байна.

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

Төрийн бус байгууллагуудын санхүүгээр дутмаг байдал төрийн бус байгууллагуудын татварын асуудал дээр илэрдэг. Дээр дурьдсан Ардчиллын Боловсрол Төвийн судалгаанд хамрагдсан 3720 байгууллагаас 1042 байгууллага буюу нийт бүртгэлтэй төрийн бус байгууллагуудын 20 хувь нь л Татварын Ерөнхий Газарт бүртгэлтэй болох нь тогтоогдсон. Эдгээр 1042 байгууллагын бүрдүүлсэн санхүүгийн болон татварын тайлангийн дагуу санхүүгийн 59.7 хувийг гадаадын эх үүсвэрээс, 27.9 хувийг өөрсдийн эдийн засгийн үйл ажиллагаанаас, 12.6 хувийг дотоодын хандиваас бүрдүүлсэн байжээ. Үлдсэн төрийн бус байгууллагууд буюу нийт төрийн бус байгууллагын 80 хувийн 1 (0.89) хувиас бага нь өвлөгдсөн иргэний нийгмийн байгууллага байжээ. Үйлдвэрчний Эвлэлүүдийн Эвсэл, Монголын Залуучуудын Холбоо, Монголын Худалдаа Аж Үйлдвэрийн Танхим гэх мэт иргэний нийгмийн байгууллагууд ихэвчлэн баталгаат санхүүжилт, ажлын байр болон бусад эд хөрөнгөтэй байв. Шинээр үүссэн иргэний нийгмийн байгууллагуудаас Монголын Ардчилсан Холбоо, Монголын Хэвлэлийн Хүрээлэн, Зориг Сан ба хэд хэдэн бусад байгууллагууд ихэвчлэн гишүүдийн татвар, хуулиар зөвшөөрсөн хүрээн дэх үйл ажиллагаа явуулснаас олсон орлого, гадаадын хандив, хамтарсан төсөл гэх мэт үйл ажиллагаагаар санхүүгийн хувьд тогтворжсон байжээ.

57a

Иргэний нийгмийн байгууллагын төсөв санхүүгийн эх үүсвэр, төлөвлөсөн үйл ажиллагаанаас ихээхэн хамаардаг. Иргэний нийгмийн байгууллагуудын ихэнх нь, тэр тусмаа хөдөө орон нутагт байрладаг байгууллагууд санхүүгийн хувьд байнга гачигдах нь эдгээр байгууллагын үр өгөөжтэй үйл ажиллагаа, үйлчилгээ явуулахад саад тотгор болох хүчин зүйл болдог. Төрийн төсвийн санхүүжилт цөөн, мөн зөвхөн тодорхой үйл ажиллагааг санхүүжүүлдэг. Олон иргэний нийгмийн байгууллага ажлын голыг нугалдаг үндсэн болон хагас цагийн ажилтнуудтай байдаг. Тиймээс төрөөс иргэний нийгмийн байгууллагуудыг дэмжих бодлогод зөвхөн төсвийн хувьд санхүүжилт олгох нөхцлийг бүрдүүлээд зогсохгүй бусад санхүүгийн эх үүсвэрээс, жишээ нь хувийн хэвшлээс, санхүүжилт бүрдүүлэхэд

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

нэмэр болох татварын бодлогодоо өөрчлөлт оруулах, цаашлаад иргэний нийгмийн байгууллагуудыг татвараас чөлөөлөх хэрэгтэйг иргэний нийгмийн байгууллагууд мэдэж байгаа билээ.

Нөгөөтэйгүүр, үйл ажиллагааг ил тод байлгах, тэнцвэртэй шийдвэр гаргах, санхүүжилтийг зорилгын дагуу үр ашигтай зарцуулах гэх мэт ашгийн төлөө бус байгууллагын менежментын зарчмуудыг ягштал хэрэгжүүлэх нь иргэний нийгмийн байгууллагуудын нөлөөг ихэсгэх, хандивлагчдын итгэлийг батжуулах, олон нийтийн дэмжлэгийг хүртэхэд зайлшгүй хэрэгцээтэй юм. Тэгэхээр Төрийн Бус Байгууллагын Тухай Хууль нь санхүүжилт бүрдүүлэх хүрээ, хуулийн зохицуулалтыг бий болгох боломжтой ба бий болгох ч ёстой гэдгийг анхаарахын хажуугаар иргэний нийгмийн байгууллагуудын үр ашгийг нэмэгдүүлэх, байгууллагын дотоод менежментыг сайжруулсан жишигт хүргэх хариуцлага иргэний нийгмийн байгууллагуудад өөрсдөд нь ноогдоно.

Дотоод зохион байгуулалт ба Удирдах зөвлөл

Төрийн Бус Байгууллагын Тухай Хуулийн 10-р зүйл байгууллагын дүрэмд заавал оруулах хэдэн зүйлийг тодорхойлон заасны дагуу байгууллагын үйл ажиллагааны эрхэм зорилго, байгууллагын бүтэц зохион байгуулалт ба хяналт, байгууллагын дээд удирдлагын эрх үүрэг, дээд удирдлагын гишүүдийн дээд ба доод тоо, сонгуулийн хугацаа ба дээд удирдлагад гишүүдийг сонгох ба гишүүнээс хасах үйл ажиллагаа, байгууллагын дээд удирдлагын жилд хуралдах доод тоо, хурлаас шийдвэр гаргахад шаардагдах кворум, шийдвэр гаргах процедур, байгууллагын дүрэмд өөрчлөлт оруулах ба татан буулгах үндэслэл, хөрөнгийг хэрхэх талаарх заалтуудыг оруулах шаардлагатай байдаг. Мөн хуулийн дагуу байгууллагын дүрэмд байгууллагын дээд удирдлагын эрх үүрэг, байгууллагын дээд удирдлагын тэргүүний болон гүйцэтгэх захирлын эрх үүрэг, санхүү бүрдүүлэлт ба

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

тайлагнал, холбогдох хууль эрхийн актыг зөрчсөн тохиолдолд хүлээлгэх хариуцлагыг оруулах ёстой байдаг. Хуульд тусгаснаар төрийн бус байгууллагын дээд удирдлага нь удирдах зөвлөл байдаг. Удирдах зөвлөл утгаараа байгууллагын дүрэмд өөрчлөлт оруулах, бүтцийг шинэчлэх, байгууллагыг татан буулгах, жилийн төсвийг хэлэлцэн батлах, гүйцэтгэх захирлыг томилох, ажлаас нь халах, жилийн тайланг батлах эрх мэдэлтэй. Хуулийн 11-р зүйлийн 3-т заасны дагуу удирдах зөвлөлийн гишүүдийн тоо нь сондгой байх ба таваас доошгүй гишүүнтэй байна. Ардчиллын Боловсрол Төвийн судалгаагаар 3720 байгууллагын 48 хувь нь 5 гишүүн, 22 хувь нь 9 гишүүн, 17 хувь нь 7 гишүүнээс бүрдсэн удирдах зөвлөлтэй байжээ. Энэ нь ихэнх төрийн бус байгууллагууд энэхүү хуулийн заалтыг дагаж мөрддөгийг харуулж байна. Хэдий тийм ч хуулиар тодорхой заасан тохиолдолд ч зарим төрийн бус байгууллага нэг гишүүнтэй удирдах зөвлөл, 312 гишүүнтэй удирдах зөвлөл, сондгой бус тоотой удирдах зөвлөлтэй байсан нь гайхмаар⁶.

Хуулийн зарим заалтад өөрчлөлт оруулах, хуулийн заалтуудыг амьдралд хэрэгжүүлэхээс үүдэн гарч буй бэрхшээлийг харгалзан үзэж, шинэчлэн баяжуулах шаардлага байгааг өмнө дурьдсан. Ийм асуудлын нэг нь төрийн бус байгууллагын үйл ажиллагааг хараат бусаар хянуулах асуудал ба одоогийн хуульд энэ тухай ямар ч заалт ороогүй байгаа. 2005 оны судалгаагаар төрийн бус байгууллагуудын зөвхөн 20 хувь нь хяналтын зөвлөл эсвэл хороотой байжээ. Тиймээс төрийн бус байгууллага нь удирдах зөвлөлөөс гадна хараат бус хяналтын хороо, зөвлөл байгуулах ёстойг хуульд шинээр тусгах шаардлагатай.

Сайжруулах ёстой өөр нэгэн зүйл нь удирдах зөвлөлийн бүтэц юм. Ардчиллын Боловсрол Төвийн судалгаагаар удирдах зөвлөлийн бүтцийн хувьд 28 хувь нь төрийн бус байгууллагад, 22 хувь нь

58a

⁶ Нээлттэй Нийгэм Форумын захиалгаар хийсэн Ардчиллын Боловсрол Төвийн 2005 оны судалгааг үзнэ үү.

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

засгийн газарт, 16 хувь нь хувийн хэвшилд, 7 хувь нь боловсролын байгууллагад, 7 хувь нь олон улсын байгууллагад, 5 хувь нь улс төрийн намд, 3 хувь нь УИХ-д ажиллагсад байжээ. Судалгаанд хамрагдсан төрийн бус байгууллагуудын удирдах зөвлөлд 50 Их Хурлын гишүүд байсан ба эдгээрийн нэг нь 13 төрийн бус байгууллагын удирдах зөвлөлийн гишүүн байжээ. Жишээ нь, “Алтан Гадас” нийгэмлэгийн удирдах зөвлөл нь 11 гишүүнтэй ба энэ гишүүд нь бүгд Улсын Их Хурлын гишүүн, эсвэл засгийн газарт ахлах албан тушаалд ажилладаг хүмүүс байв. Үүнээс үзвэл төрийн бус байгууллагууд өөрсдийн зорилгодоо хүрэх үүднээс нөлөөллийг олохын тулд удирдах зөвлөлдөө засгийн газар, засгийн газрын агентлагууд, хувийн хэвшлийн салбараас төлөөлөгчдийг оруулах сонирхолтой байдаг хэмээн дүгнэж болохуйц байна. Хэдийгээр төрийн бус байгууллагуудын удирдах зөвлөлийн гишүүдээс 3 хувь нь Улсын Их Хурлын гишүүн гэдэг нь бага тоо мэт боловч 76 гишүүний 50 нь буюу нийт гишүүдийн 2/3 нь Монголын төрийн бус байгууллагуудын, мөн тэр бүү хэл, иргэний нийгмийн байгууллагуудын тал хувийнх нь удирдах зөвлөлд багтдаг гэсэн тоо нь төрийн бус болоод иргэний нийгмийн байгууллагуудад тэдний төлөөлөл ашигтай байдгийг харуулж байна.

586

Ардчилал ба Сайн Засаглал

Дээрхээс Монголын төрийн бус ба иргэний нийгмийн байгууллагууд нөлөөтэй болохын тулд дотоод зохион байгуулалт, бүтцээ сайжруулах, дотоод ардчиллаа хөгжүүлэх, өөрсдийн үйл ажиллагаагаа, ялангуяа санхүүгийн үйл ажиллагаагаа ил тод болгоход анхаарлаа хандуулах шаардлагатай хэмээн дүгнэж болох юм. Төрийн бус байгууллагуудын жишээ иргэний нийгмийг бүхэлд нь батжуулах, хөгжүүлэхэд маш хүчтэй нөлөө үзүүлнэ. Төрийн бус байгууллагууд өөрсдөө ч үүнийгээ ойлгон, энэ асуудлыг чухалчилж байгаа билээ. Тиймээс *Иргэний Нийгмийн Индекс* судалгаа нь байгууллагын үнэт зүйлс, үнэлэмжийг хэмжихэд тусгайлан анхаарсан. Төрийн бус байгууллагуудыг оролцуулан

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

иргэний нийгмийн байгууллагууд ардчилал, шударга ёс, хүний эрх, эрх чөлөөг нийгэмд сурталчлан таниулахын зэрэгцээ байгууллагынхаа дотор эдгээрийг хэрхэн хэрэгжүүлж байгаа талаар судалсан. Дээд удирдлага болон удирдах зөвлөлөө сонгохдоо нийт гишүүдийн оролцоо байдаг эсэх, иргэний нийгэмд авилгын үйл ажиллагаа илрэл байгаа эсэх, иргэний нийгмийн байгууллагуудын үйл ажиллагааны ил тод байдлын хэмжээ, санхүүжилт болон дотоод ардчилал, сайн менежментын асуудалтай холбоотой зүйлсийг тусгайлан анхаарсан.

Бүх төрлийн байгууллагуудаас ихэвчлэн иргэний нийгмийн байгууллагууд нь илүү ардчилсан байх нь олонтоо ба үйл ажиллагаандаа ардчилсан зарчмыг нэвтрүүлэх оролдлого хийхдээ тууштай байдгийг судалгаагаар илрүүлсэн ч ардчилсан зарчим, хэм хэмжээг бүх иргэний нийгмийн байгууллагууд дээдэлдэггүй болох нь мөн харагдсан. Тухайлбал, шашны болон намын байгууллагуудад ардчилал бараг байхгүй гэж хэлж болно. Нөгөөтэйгүүр шинэ тутам байгуулагдсан жижиг байгууллагуудад засаглалын босоо хэлбэрээсээ илүү багаар ажиллах хандлага илүү илэрсэн. Удаан жилийн түүхтэй, өнгөрснөөс өвлөгдсөн байгууллагуудад засаглалын босоо бүтэц хүчтэй, гишүүнчлэл том, байгууллагын тогтолцоо нарийн байдаг нь ажиглагдсан. 2005 оны Иргэний Нийгмийн Индексийн Монголын иргэний нийгмийн төлөв байдлыг үнэлэх бүсийн уулзалтуудад оролцогсдын 38-аас илүү хувь нь удирдах зөвлөлийг гишүүдээсээ сонгодог болохыг хэлж байсны зэрэгцээ сонгуулийг ардчилсан болгох, сонгуулийн чанарыг сайжруулах асуудлаар анхаарах шаардлагатай байгаагаа цохон тэмдэглэж байсан юм.

Иргэний нийгмийн нэгэн томоохон зорилго нь авилгатай тэмцэх асуудал мөн. Ингэхийн тулд иргэний нийгмийн байгууллагууд өөрсдөө авилгаас ангид байх ёстой. Гэвч дээр дурьдсан бүсийн уулзалтуудад оролцогсдын ихэнхийн хариулснаар иргэний нийгмийн байгууллагуудад авилгын тохиолдол бага гардаг ч огт байдаггүй асуудал гэж хэлж болохгүй юм. Зарим ажиглагчдын үзэж

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

байгаагаар иргэний нийгмийн байгууллагууд ихээхэн нөөц баялаг, нөлөөлөлгүй учир авилга үүсэх хөрс суурь байдаггүй (энэхүү дүгнэлт улс төрийн намын байгууллагуудад хамаарахгүй). Хэдий тийм ч иргэний нийгмийн байгууллагуудын эргэлзээтэй нягтлан бодох бүртгэлийн практик байдгийг гадны хандивлагчид авилгын нэг хэлбэр гэж үздэг. Зарим иргэний нийгмийн байгууллага өөрсдөө ч үүнийгээ нээлттэй хүлээн зөвшөөрдөг. Гадны хандивлагч байгууллагууд захиргааны зардал санхүүжүүлэхдээ дурамжхан байдаг учир иймэрхүү аргаар төслийн төсвөөс захиргааны зардал гаргаж авахаас өөр аргагүй байдаг тухайгаа тэд хэлдэг. Нарийндаа энэ нь авилгын нэг хэлбэр биш байлаа ч санхүүжилтийг зорилгоор нь ашиглаагүй байдлыг зөвтгөхөд бэрх. Цаашлаад төрийн бус байгууллагуудын санхүүгийн болон банканд буй хөрөнгийн мэдүүлэг, үйл ажиллагааны тайлан бүрэн биш байдгаас шалтгаалан олон нийтийн зүгээс иргэний нийгмийн байгууллагын ил тод байдал муу үнэлгээ авдаг. Жишээ нь, бүсийн уулзалтуудад оролцогсдын 41 хувь нь иргэний нийгмийн байгууллагууд нийтэд санхүүгийн тайлангаа дэлгэдэггүй талаар хэлсэн бол 24 хувь нь ийм тайлагнал хийх ёстой үгүйгээ мэдэхгүй байсан. Энэ нь мөн чанарынхаа хувьд иргэний нийгмийн байгууллагууд нь бусад байгууллагуудтай харьцуулбал илүү ардчилсан байдаг ч нийгмийн дэмжлэг хүртэхийн тулд, мөн иргэний нийгмийн нөлөөг сайжруулахын тулд эдгээрийг илүү ардчилсан, ил тод, хариуцан тайлагнадаг болгох шаардлагатай байгааг харуулж байна.

596

Энэхүү гарын авлагыг ашиглах нь

Зөвхөн энэ орны иргэний нийгмийн байгууллагуудаар зогсохгүй олон орны иргэний нийгмийн байгууллагуудаас олон санааг олж авч болно. Барууны иргэний нийгмийн байгууллага удирдан зохион байгуулах загварыг манай нөхцөл байдалд тэр болгон шууд хэрэглэх боломжгүй байдаг ч коммунист тогтолцооноос зах зээлийн эдийн засаг руу шилжих ижил шилжилтийг туулж ирсэн Төв ба Зүүн Европын иргэний нийгмийн байгууллагуудын туршлага илүү тохирох жишээ болох биз ээ. Тиймээс

Монголын иргэний нийгэмд сайн засаглалыг хөхиүлэн дэмжих нь

Төрийн Бус Байгууллагын Тухай Хуулийг шинэчлэхдээ энэхүү гарын авлагад багтсан Төв ба Зүүн Европын улсуудын практик туршлага, санааг Монголын нөхцөлд тохируулан хэрэглэх нь зүйтэй юм.

Тухайлбал, төрийн бус байгууллагууд болон иргэний нийгмийн байгууллагууд байгууллагын дотоод ардчилал, тэр тусмаа сайн засаглалын асуудлыг хэлэлцэн судалж байсан. Энэхүү практик судалгаа, амьдралаас авсан тохиолдол, загвар бодлогод үндэслэн бичсэн гарын авлага нь байгууллагын үйл ажиллагаанд ил тод байх, сайн дураар эвлэлдэн нэгдэх, өдөр тутмын захиргаа болон удирдах дээд байгууллага хоёрыг салгах, олон нийт, нийгмийн бүлэг, төсөл хөтөлбөр чиглэгдсэн зорилтот бүлэгт тайлагнах, ёс суртахууны өндөр хэм хэмжээг баримтлах, ёс зүйн хэм хэмжээг бий болгох, шударга ёсны хэм хэмжээг тууштай баримтлах, ашиг сонирхлын зөрчлийг нарийн тодорхойлж, ашиг сонирхлын зөрчил гарахаас сэргийлэх, ямарваа шийдвэр гаргахдаа байгууллагын эрхэм зорилгыг хүндэтгэх гэсэн наад захын ардчилсан үнэлэмжийг зохистой байдлаар суулгахад лавлах ном болж чадна.

Төв ба Зүүн Европын Ашгийн Бус Байгууллагуудын Засаглалын Ажлын Хэсгээс бэлтгэсэн энэ олон практик зөвлөгөө бүхий гарын авлага нь Монголын иргэний нийгмийн байгууллагуудад, тэр дундаа төрийн бус байгууллагуудад чухал эх сурвалж болох юм. Энд байгаа зөвлөмж, санаанууд нь дундаас том хэмжээний иргэний нийгмийн байгууллагууд болон цөөн гишүүдтэй жижиг төрийн бус байгууллагууд аль алинд нь хэрэгтэй. Ялангуяа сайн засаглалыг хэрэгжүүлэхэд өөрийн байгууллагаа өөрсдөө судлах асуултууд, цааш унших эх сурвалжийн жагсаалт гэх мэт номын хэсгүүд нь ашгийн бус байгууллагын менежментийн хөгжил, иргэний нийгмийн байгууллагын үр ашгийг нэмэгдүүлэхэд хувь нэмэр болж чадахуйц юм.



Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Дүрэм нь байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэл, удирдлага, зохион байгуулалтыг тодорхойлж нийгэмд эзлэх байр суурийг баталгаажуулдаг. Ардчилсан удирдлагын зарчимд суурилсан дүрэм байгууллагын ариун нандин байх үндэс суурь болдог.

Дүрмийг хоёрдмол утга санаагүй, ойлгомжтой хийхийг судлаачид зөвлөдөг. Мөн хэт ерөнхий болон хэт тоочихийг үл сайшаадаг. Хэт ерөнхий дүрэм нь хүн бүхэнд дураараа шийдэх боломжийг нээдэг бол хэт тоочих нь үйл ажиллагааг дүрмээс хэт хараат болгодог. Иймээс дүрэм нь гольдрогийн хөтөч байж байгууллага гадаад орчинд зохицон, уян хатан өөрчлөлт хийх боломжийг удирдлагад олгосон байвал зохино.

Дүрмийг нэг удаа боловсруулаад орхичих бус байнгын өөрчилж баяжуулж байх ёстой.

606

Дүрмийн агуулга

Танилцуулга

Зарим байгууллага танилцуулах хэсэгт дүрмийн зорилго ба агуулгыг дурдсан байдаг.

Танилцуулах хэсэгт байх дараагийн зүйл бол төрийн бус байгууллагын албан ба товчилсон нэр, бэлгэдэл (лого) орно. Зарим байгууллага бэлгэдлийн загвар, илэрхийллийг тоочсон байдаг.

Байршил

ТББ-ын бүртгэгдсэн ажлын байрны ба шуудангийн хаягийг бичнэ.

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Хуулийн үндэслэл

Тус байгууллага нь Монгол улсын ямар хуулиудыг үндэслэн байгуулагдаж байгаа болон ямар хуулиудыг (мөн дүрмийг оролцуулан) удирдлага болгон үйл ажиллагаагаа явуулахыг дурдана. Хэрэв тухайн байгууллага олон улсын ба бүсийн байгууллагын гишүүнчлэлтэй бол олон улсын байгууллагын дүрмийг даган мөрдөх эсэхийг заана.

Хуулийн этгээдийн эрх

Байгууллага хуулийн этгээдийн эрх эдэлж, хариуцлага хүлээх болон өөрийн бэлгэдэл, тамга тэмдэг, албан бичгийн хэвлэмэл хуудас хэрэглэх, банк санхүүгийн байгууллагад харилцах данстай байх зэргийг зааж өгнө.

Байгууллагын оршин тогтнох хугацаа

Байгууллагын үйл ажиллагаа эхлэх ба дуусгавар болох хугацааг заана. Төрийн бус байгууллагын тухай хуульд зааснаар үүсгэн байгуулагчдаас төрийн бус байгууллага байгуулах тухай шийдвэр гаргаж байгууллагын дүрмийг баталснаар үүсгэн байгуулагдсанд тооцдог байна.

61a

Шинээр байгуулагдаж байгаа ТББ ихэнхи тохиолдолд цөөн хүний бүрэлдэхүүнтэй, санхүүгийн эх үүсвэргүй байдаг тул хөл дээрээ босч олон түмэнд танигдаж санхүүжилт олтлоо ХЗЯ –нд заавал бүртгүүлэх албагүй. Тиймээс байгууллага байгуулагдсаныг үүсгэн санаачлагчдын хурлаар баталж шийдвэр гарснаар тооцож болно.

Төрийн бус байгууллагын тухай хуулиар ТББ дүрэмд заасан зорилгоо бүрэн хэрэгжүүлж дууссан болон дүрэмд заасан бусад үндэслэлээр татан буугдаж болно хэмээн заасан байдаг. Ихэнхи ТББ-ын үйл ажиллагаа байнгын үргэлжлэх бөгөөд цөөн тооны байгууллага тодорхой хугацаанд ажиллаад тавьсан зорилгодоо хүрмэгц үйл ажиллагаагаа дуусгавар болгож байгууллага татан буулгадаг. Иймээс татан буугдах үндэслэлүүдийг дүрэмдээ дурдана.

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Үйл ажиллагааны чиглэл

Тухайн байгууллагын явуулах үйл ажиллагааны чиглэл болон хэлбэрийг заана. Нийгэмд эсвэл гишүүдийн алинд үйлчилдэг болохыг заана.

Зорилго ба зарчмууд

Байгууллагын алсын хараа ба эрхэм зорилго, зарчмуудыг тодорхойлж оруулна. Энэхүү хэсэг нь байгууллагын үзэл баримтлалыг тодорхойлсон хэсэг юм. Үзэл баримтлалыг дүрэмд оруулж өгснөөр албан ёсоор баталгаажуулан сахин мөрдөж эхэлдэг.

Байгууллагын бүтэц, албан тушаалтны тодорхойлолт

Энэхүү хэсэг нь байгууллагын дотоод бүтцийг бусдад танилцуулж мэдээлэл өгнө. Үүнд:

1. Байгууллагын бүтцийг тодорхойлж бүтцийн бүдүүвчийг хавсаргана.
2. Байгууллагын албан тушаалтныг тодорхойлно. Тухайлбал:
 - Тэргүүн (ерөнхийлөгч зэрэг өөр нэртэй ч байж болно).
 - Удирдах зөвлөлийн дарга
 - Удирдах зөвлөлийн гишүүн
 - Гүйцэтгэх захирал
 - Байгууллагын гишүүн тус бүрийг хэн болохыг тодорхойлно.

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Гишүүнчлэлтэй ТББ

Гишүүнчлэлийн төрөл

Байгууллага гишүүнчлэлтэй байхыг зааж төрлийг тодорхойлно. Тухайлбал: Хүндэт гишүүн, дэмжигч гишүүн, жирийн гишүүн гэж хэн болох, ямар давуу эрх эдлэхийг заана.

Гишүүнд тавих шаардлага

Гишүүнээр элсэхийн тулд ямар шаардлага, болзол хангахыг заана. Гишүүн нь байгууллагын үзэл баримтлал, үнэт зүйлсийг хүлээн зөвшөөрөх шаардлагатайг тусгана. Мөн байгууллагын онцлогоос хамаарах шаардлагыг дурдана.Тухайлбал: Хүүхдийн, залуучуудын, ахмадын байгууллага гишүүний насны хязгаарыг заасан байдаг.

Гишүүнээр элсэх журам

Шинэ гишүүн элсэх журмыг тусгана. Шинээр элсэхэд хэнд хандах, хүсэлтээ хэрхэн гаргах болон шийдвэрлэх хугацааг зааж өгнө.

62a

Гишүүний эрх ба үүрэг

Гишүүн болсноор ямар давуу эрхийг эдлэх болон үүрэг, хариуцлага үүрэхийг заана.

Гишүүний татвар

Гишүүний татварын хэмжээ, ямар хэлбэрээр хэзээ төлөхийг тусгана. Ихэнхи байгууллага татварын хэмжээг дүрмэндээ шууд бичихийг сайшаадаггүй. Удирдах зөвлөлд уян хатан тогтоох эрхийг олгодог байна.

Байгууллагын үйл ажиллагаанд оролцох тухай

Гишүүд байгууллагын удирдах ба өдөр тутмын үйл ажиллагаанд ямар хэлбэрээр оролцож болохыг тусгана.



Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Гишүүнчлэлээс сайн дураар татгалзах

Гишүүнээсээ сайн дураар татгалзахыг хүсвэл хэнд ямар замаар хандах, шийдвэрлэх арга зам болон хугацааг заана. Гишүүнчлэлээс сайн дураар татгалзах үйл явц хялбар байвал зохино.

Гишүүнчлэлээс чөлөөлөх

Ямар тохиолдолд гишүүнчлэлээс чөлөөлөгдөх ба хэн энэ шийдвэрийг гаргах болон дахин гишүүнчлэлээ сэргээх боломж, арга замуудыг тусгана. Тухайлбал: Татвараа удаан хугацаанд төлөөгүй, байгууллагын нэр хүндийг унагасан үйл ажиллагаа явуулах, сонирхлын зөрчилд автах зэрэг олон шалтгаанаар байгууллага гишүүнээс чөлөөлөх шийдвэр гаргадаг. Жишээ нь хүүхдийн эрхийг хамгаалах байгууллагын гишүүн өөрөө хүүхдээ хүчирхийлж эрхийг нь зөрчсөн байвал гишүүнчлэлээс чөлөөлөх шалтгаан болно. Учир нь байгууллагынхаа үнэт зүйлийг зөрчсөн тэвчишгүй үйлдэл хийжээ.

Гишүүнчлэлээс чөлөөлөхийн өмнө сануулга өгөх болон дахин сэргээх боломжийг дүрэмд тусгавал бүр сайн. 626

Тэргүүн (ерөнхийлөгч)

Гишүүнчлэлтэй байгууллага тэргүүнтэй байх нь нийтлэг. Тэргүүнийг гишүүдийн хурлаас сонгоно. Тэргүүнд нэр дэвших болон сонгох журам, сонгуульт хугацааг дүрмэндээ тодорхой тусгах хэрэгтэй.

Тэргүүний эрх мэдэл, үүрэг хариуцлага

Тэргүүний эрх мэдлийн хэмжээ, үүргийг дурдана. Тухайлбал: Тэргүүн нь байгууллагыг гадаад дотоодод төлөөлөх, гишүүдийн хурлыг зарлан хуралдуулах, удирдах зөвлөлийн даргын албыг хаших гэх мэт. Ихэнхи байгууллагад тэргүүн удирдах зөвлөлийн даргыг давхар хашдаг. ТББ-ын тэргүүн гүйцэтгэх аппаратыг удирдаж цалинтай ажиллах ёсгүйг анхаарна уу.

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Гишүүдийн хурал (Нэгдсэн хурал, дээд чуулган)

Гишүүдийн хурлын бүрэн эрх

Гишүүдийн хурлын бүрэн эрхийг заана. Гишүүнчлэлтэй байгууллагын хувьд хурал эрх барих дээд байгууллага болдог.

Хурлаар байгууллагын хөгжлийн бодлого, удирдах зөвлөлийн гишүүдийг сонгон байгуулах, байгууллагын зорилго, үзэл баримтлал, урт хугацааны төлөвлөгөөг баталж байгууллагын тайланг сонсож хэлэлцүүлэх нь нийтлэг байдаг. Мөн тэргүүнийг сонгох болон чөлөөлж, дүрэмд нэмэлт өөрчлөлт оруулж, байгууллагыг татан буулгах, өөрчлөн байгуулах эрхийг эдэлдэг.

Хурлыг зарлан хуралдуулах ба хурал хоорондын хугацаа

Ээлжит ба ээлжит бус хурлын ялгааг гаргаж хэдий хугацаанд хуралдах ба хэн зарлан хуралдуулах эрхтэйг заадаг. 63a

Хурлын төлөөлөгчид

Хуралд хэн оролцох эрхтэй болон хэрхэн сонгогдохыг журамлана.

Шийдвэр гаргах журам

Хурлаар шийдвэр гаргах журам бол дүрмийн хамгийн чухал зохицуулах ёстой хэсэг юм. Аль болохоор ардчилсан, шударга ёсыг удирдлага болгон зохицуулах нь гишүүдийн таашаалд нийцдэг. Гишүүдийн хурлаар хэлэлцэж шийдвэрлэх асуудлыг хэн (ажлын алба) боловсруулахыг журамлана. Мөн хэлэлцэх асуудалд гишүүдийн саналыг урьдчилан тусгах арга замыг оруулах хэрэгтэй.

Санал хурааж шийдэх зарчмыг тусгана. Тухайлбал: Гишүүдийн олонхийн, ердийн олонхийн, дийлэнхи олонхийн саналаар шийдвэрлэнэ гэх мэт. Санал тэнцсэн тохиолдолд хурлын дарга эцсийн

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

шийдвэрийг гаргах эрх эдлэхийг тусгадаг. Мөн хурлын шийдвэр тогтоол хэлбэртэй гарах болон хурлын дарга гарын үсэг зурснаар баталгаажихыг олон байгууллага дүрмэндээ заасан байдаг.

Хэлэлцэх асуудалд төлөвлөгдөөгүй асуудал оруулж хурлын дэг эвдэхгүй байхыг дүрмэнд тусгаж хурлын сахилга батыг дээшлүүлдэг туршлага бий.

Ирц

Гишүүдийн хурлыг хүчинтэйд тооцох ирцийг заана.

Хяналтын зөвлөл

Гишүүнчлэлтэй байгууллагын хувьд хяналтын зөвлөлөө гишүүдийнхээ хурлаас байгуулах нь нийтлэг. Хяналтын зөвлөл нь байгууллагын санхүүгийн зарцуулалтад хяналт тавих гол үүрэгтэй. Мөн бусад нэмэлт үүргийг дүрэмд тусгаж болно.

636

Удирдах зөвлөл

Удирдах зөвлөлийн эрх хэмжээ

Удирдах зөвлөл бол ТББ-ын сонгуульт удирдлага юм. ТББ-ын тухай хуулиар гишүүнчлэлтэй ТББ-ын дүрэмд өөрөөр заагаагүй бол түүний эрх барих байгууллага нь удирдах зөвлөл байна гэж тодорхойлжээ. Амьдрал дээр гишүүнчлэлтэй ТББ-уудын ихэнхи нь байгууллагын эрх барих дээд эрхийг гишүүдийн хуралд эдлүүлж харин удирдах зөвлөлдөө гишүүдийн хурал хооронд эрх барих эрхийг шилжүүлсэн байдаг.

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Гишүүнчлэлтэй байгууллага удирдах зөвлөлд эрх мэдлийн төлөөлөл шилжүүлж байгаа нь нэгдүгээрт, эрх мэдлийг хуваарилж хоёрдугаарт, асуудлыг хурдан шийдвэрлэх, уян хатан, цомхон механизмыг бүрдүүлж байгаа хэрэг юм.

Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн тооны дээд ба доод хязгаарыг дүрэмд тусгах нь амьдралд уян хатнаар тоогоо өөрчлөх боломжийг олгодог. Гишүүнчлэлтэй ТББ-ын удирдах зөвлөлийг гишүүдийн хурлаас сонгон бүрдүүлдэг.

Харин гишүүнчлэлгүй ТББ-ын хувьд удирдах зөвлөл бол эрх барих дээд байгууллага юм. Гишүүнчлэлгүй ТББ-ын удирдах зөвлөлийг байгууллагын үүсгэн санаачлагчид анхлан бүрдүүлдэг.

Удирдах зөвлөлийн тоо ба бүрэлдэхүүн

Төрийн бус байгууллагын тухай хуулинд зааснаар удирдах зөвлөлийн гишүүний тоо таваас доошгүй байна хэмээн доод хязгаараа зааж болно. Ингэснээр удирдах зөвлөлийн гишүүдийнхээ тоог байгууллагын үйл ажиллагааныхаа хүрээнээс хамааран хэзээ ч нэмэгдүүлж болох ба энэ тухай дүрэмд нэмэлт өөрчлөлт оруулах шаардлагагүй. Эсвэл удирдах зөвлөлийн гишүүдийн дээд, доод хязгаарыг зааж илүү тодотгож болно. Тухайлбал: 7-15 гишүүний хооронд хэлбэлзэнэ гэх мэт.

64a

Зарим байгууллага удирдах зөвлөлийн бүрэлдэхүүний төлөөллийг заасан байдаг. Тухайлбал: Төрийн ба бизнесийн байгууллага, үйлчлүүлэгч, санхүүжүүлэгчийн төлөөллөөс удирдах зөвлөлийн бүрэлдэхүүнд байхаар тусгадаг. Энэ тохиолдолд эдгээр төлөөлөл бүх гишүүдийн хэдэн хувь хүртэл байхыг заавал илүү үр дүнтэй байх талтай. Үлдсэн хувьд нь удирдах зөвлөл өөрсдийнхөө сонголтыг хийж болно.

Удирдах зөвлөлийн үйл ажиллагааны чиглэл

Дүрэмд удирдах зөвлөлийн үйл ажиллагааны чиглэлийг тусгаж өгснөөр гүйцэтгэх албаны ажлаас

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

ялган салгадаг. Ийм заагаа гаргаж чадаагүй байгууллагын удирдах зөвлөл хийх ажлаа бүрэн мэдэхгүй байх эсвэл гүйцэтгэх захиргааныхаа ажилд хөндлөнгөөс хутгалдах зохисгүй байдал харагддаг.

Төрийн бус байгууллагын хуульд зааснаар удирдах зөвлөл дараахь бүрэн эрхийг хэрэгжүүлнэ. Үүнд:

1. Дүрэмд нэмэлт өөрчлөлт оруулах
2. ТББ-ыг өөрчлөн байгуулах, татан буулгах
3. Байгууллагын жилийн төсөв батлах
4. Гүйцэтгэх захирлыг сонгох, чөлөөлөх, тайланг хэлэлцэх
5. ТББ-ын эрх хэмжээг захиран зарцуулах талаар гүйцэтгэх захирлын эрх, хэмжээг тогтоох
6. ТББ-ын ажлын албаны бүтэц, зохион байгуулалт, түүний төсвийг батлах
7. Дүрэмд заасан бусад бүрэн эрх

Орчин үеийн удирдах зөвлөлийн үүрэг бол байгууллагын бодлогыг боловсруулах, бодлогоор удирдах асуудал тул энэхүү үүргийг суулгаж өгөхөд илүү анхаарах хэрэгтэй. Мөн хөрөнгө босгох үйл ажиллагаа тэдний удирдан ажиллах гол ажлын нэг юм. 646

Удирдах зөвлөлийн даргыг сонгох ба чөлөөлөх

Удирдах зөвлөлийн даргыг хэрхэн сонгогдох болон бүрэн эрхийн хугацааг дүрэмд заадаг. Гишүүнчлэлтэй байгууллагын хувьд удирдах зөвлөлийн даргыг гишүүдийн хурлаас сонгогдсон байгууллагын тэргүүн гүйцэтгэх нь нийтлэг.

Харин гишүүнчлэлгүй ТББ-ын хувьд удирдах зөвлөлийн дарга гишүүдээсээ сонгогддог. Удирдах зөвлөлийн даргын бүрэн эрхийн хугацаа 2-3 жилээр байж нэгээс илүүгүй удаа улиран сонгуулахгүй байх нь зүйтэй юм. Учир нь ТББ-ыг нэг хүний хараат байдалд оруулахгүй болон удирдлагын нэгэн хэв шинжээс ангид байхын тулд удирдлагыг сольж байх хэрэгтэй болдог. Ингэснээр дараагийн манлайлагчдыг төрүүлэх боломжийг ч бий болгоно.

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Зарим байгууллагуудын удирдах зөвлөл дэд даргатай байдаг. Дэд дарга нь даргыг эзгүй тохиолдолд орлох, даргад туслах үүрэгтэйгээс гадна ирээдүйн удирдах зөвлөлийн даргаар бэлтгэгдэж байгаа хүн юм. Ингэж удирдлагын залгамж холбоогоо хангах нь байгууллагын хөгжлийн үндэс болно.

Удирдах зөвлөлийн даргын бүрэн эрх ба хариуцлага

Удирдах зөвлөлийн даргын эрх, мэдэл, үүргийг дүрэмд тодорхой суулгах нь их тустай харагддаг. Ингэснээр дарга удирдах зөвлөлөө чадварлаг удирдаж үр дүнтэй ажиллана. Удирдах зөвлөлийн даргын үүрэгт удирдах зөвлөлийн хороодыг байгуулж ахлагчдыг томилох, удирдах зөвлөлийн хурлыг даргалж санал тэнцсэн тохиолдолд эцсийн шийдвэрийг гаргах, удирдах зөвлөл ба гүйцэтгэх захиргааны хоорондын ажлын уялдааг хангах, удирдах зөвлөлийн үйл ажиллагааг сайжруулж, гишүүдийг манлайлах зэрэг орно.

Орчин үед удирдах зөвлөлийн дарга ба гүйцэтгэх захирлын хамтын манлайллыг чухалчлах боллоо. Удирдах зөвлөлийн даргын үүрэгт гүйцэтгэх захиралтай хамгийн ойр, хамтран ажиллаж, харилцан туслалцахыг үүрэг болгон оруулах нь зүйтэй юм.

65a

Удирдах зөвлөлийн гишүүнд тавих шаардлага

Удирдах зөвлөлийн гишүүн нь байгууллагын үйл ажиллагааны талаар мэдлэгтэй, удирдах зөвлөлд ажиллах чадвар, туршлагатай, түншлэгч байгууллага болон үйлчлүүлэгчдийг төлөөлсөн, сайн дураар ажиллах дур сонирхол, цаг завтай байхыг тусгахыг илүү анхаарна уу. Хамгийн чухал нь байгууллагын үнэт зүйлсийг хүлээн зөвшөөрч үзэл бодлоороо нэгдсэн байх нь чухал.

ТББ-ын нэг алдаа бол удирдах зөвлөлөө дандаа дарга нараас бүрдүүлдэг. Энэ хүмүүс хуралдаа ирэх цаг завгүй байдгаас удирдах зөвлөлийн ажил унадаг.



Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Удирдах зөвлөлийн гишүүний бүрэн эрхийн хугацаа

Гишүүний бүрэн эрхийн хугацааг заана. Нэг гишүүн хэдэн удаа сонгогдож болохыг журамлана. Гишүүн нь 2-3 жилээр сонгогдож хоёроос илүүгүй удаа улиран сонгуулах эрхтэй байвал тохиромжтой.

Удирдах зөвлөлийн гишүүдийг сонгох ба чөлөөлөх журам

Удирдах зөвлөлийн гишүүнийг хэрхэн, хэн нэр дэвшүүлэх, ямар үйлдлийн төлөө хариуцлага хүлээлгэх болон чөлөөлөхийг заана. Гишүүнчлэлгүй байгууллагын хувьд удирдах зөвлөл өөрөө өөрийгөө нөхөн сонгож байдаг. Бусад орны ТББ-ын туршлагаас үзэхэд удирдах зөвлөлийн сонгуулийн хороо энэ үүргийг хүлээж шинэ гишүүнийг судалж удирдах зөвлөлд танилцуулдаг байна. Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн олонхийн саналаар гишүүн сонгогддог жишигтэй.

Гишүүн хүсвэл сайн дураараараа гарах боломж үргэлж нээлттэй, хялбар байх нь зөв юм. Дүрэмд гишүүнээс чөлөөлөх үндэслэлийг мөн заадаг. Үүнд: Байгууллагын үзэл баримтлалыг удаа дараа зөрчсөн, сонирхлын зөрчилд автсан, хурлаа олон удаа тасалсан болон гэмт хэрэгт холбогдсон гээд олон шалтгаан байж болно.

656

Сонирхлын зөрчил

Байгууллагын дүрэмд удирдах зөвлөлийн гишүүдийн сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх журмууд тусгагддаг. Удирдах зөвлөлийн дарга болон гишүүн сонгуульт ажлынхаа төлөө цалин авахгүй болон байгууллагын гүйцэтгэх захиргаанд цалинтай ажиллаж болохгүйг зааж өгөх хэрэгтэй. Төрийн бус байгууллагын тухай хуулинд зааснаар сонирхлын зөрчилтэй гишүүн шийдвэр гаргах санал хураалтад оролцохоос татгалзах ёстойг мөн тусгана.

Мөн байгууллагыг төлөөлж худалдаа хийх, эд хөрөнгөөр барьцаа тавих, орлого олох бүхэн удирдах зөвлөлийн гишүүдэд хориотой.

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Удирдах зөвлөлийн хурал

Удирдах зөвлөлийн хурлын нэг жилд хуралдах тооны доод хязгаар, хурлыг хэн удирдах, хэлэлцэх асуудлыг хэн боловсруулах, хурлын зарыг хэд хоногийн өмнө гишүүдэд тараасан байх, хурлын хүчинтэй байх ирц, шийдвэр гаргах болон хурлын тэмдэглэл хөтлөх журмууд орно.

Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн үнэлгээ

Гишүүнчлэлгүй ТББ-ын хувьд удирдах зөвлөл өөрийгөө нөхөн сонгох, удирдах, үнэлэх зэргээр өөрийн удирдах зарчмаар ажилладаг тул гишүүд өөрсдийнхөө ажлыг хэзээ, хэрхэн үнэлж байхыг зааж болно. Жил бүхэн эсвэл хоёр жилд нэг удаа өөрсдийн үнэлгээ явуулах нь нийтлэг байдаг. Үнэлгээг гадны зөвлөх эсвэл удирдах зөвлөлийн аль нэг хорооноос зохион явуулж болно.

Удирдах зөвлөлийн хороо

66a

Удирдах зөвлөлийн хорооны төрөл

Удирдах зөвлөл үйл ажиллагаагаа үр дүнтэй явуулья гэвэл хороодын зохион байгуулалтад орох нь зүйтэй юм. Хороо (өөр нэртэй ч байж болно) гэдэг нь удирдах зөвлөлийн байнгын ажлын хэсэг юм. Гишүүд мэдлэг, чадвартаа хамгийн ойр чиглэлээр хороодод хуваагдан ажилладаг. Хороог 10-аас дээш гишүүнтэй удирдах зөвлөлд байгуулж эхлэх нь тохиромжтой.

Байгууллагын хэмжээ, онцлогоос шалтгаалж хороо олон төрлийн байж болох тул дүрмэнд зайлшгүй байх удирдах хороо, санхүүгийн хороо, сонгуулийн хороог заагаад бусад хороотой байх эсэхийг шийдэх эрхийг удирдах зөвлөлд олгодог.

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Хорооны зорилго, үйл ажиллагааны чиглэл

Хороо тус бүрийн зорилго, үйл ажиллагааны чиглэлийг заана. Тухайлбал:

Удирдах хороо нь удирдах зөвлөлийн хурал хооронд яаралтай асуудлаар шийдвэр гаргах эрхтэй хороо юм. Удирдах хорооноос өөр ямар ч хороонд шийдвэр гаргах эрх байхгүй. Удирдах хороог удирдах зөвлөлийн дарга ахалдаг ба удирдах зөвлөлийг хөгжүүлэх, гишүүдийг үнэлэх ажлыг зохион байгуулна. Мөн гүйцэтгэх захиралтай гэрээ хийж үнэлэх асуудлыг хариуцаж болно.

Сонгуулийн хорооны гол үүрэг бол шинэ гишүүнийг судлах, чиг баримжаа олгох зэрэг удирдах зөвлөлийг нөхөх, чадваржуулах үүргийг хүлээдэг. Санхүүгийн хороо нь байгууллагын санхүүгийн бодлогыг боловсруулах, хяналт тавих үүргийг хүлээдэг.

Хорооны зохион байгуулалт

Хорооны даргыг (ахлагч) удирдах зөвлөлийн дарга томилж гишүүд сайн дурын үндсэн дээр хороодод хуваагдан ажиллана. Хороодын ажиллах журмыг удирдах зөвлөлийн дарга баталдаг. 666

Гүйцэтгэх захиргаа ба гүйцэтгэх захирал

Гүйцэтгэх захиргааны эрх хэмжээ

Гүйцэтгэх захиргааны эрх хэмжээ, үйл ажиллагааны чиглэлийг зааж орон тоо, төсвийг удирдах зөвлөл батлахыг дурдана.

Гүйцэтгэх захирлын эрх мэдлийн хэмжээ, томилох, халах, үнэлэх

Гүйцэтгэх захирлын эрх мэдлийн хэмжээг удирдах зөвлөл тодорхойлж гэрээ хийдэг нийтлэг жишигтэй. Гэрээнд гүйцэтгэх захирлын үүрэг, хариуцлага, ажлаа хэнд тайлагнах болон томилох, чөлөөлөх журмууд тусгагддаг. Иймээс дүрэмд эдгээр харьцааг гэрээнд тусгахыг заадаг.

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Санхүүтэй холбоотой асуудлууд

Санхүүгийн эх үүсвэр

Байгууллагын санхүүгийн эх үүсвэрийг заана. Төрийн бус байгууллагын тухай хуульд зааснаар

1. Гишүүний татвар, хандив
2. Иргэд, аж ахуйн нэгж, байгууллагын хандив
3. Дүрмийн зорилгоо хэрэгжүүлэхтэй холбогдсон аж ахуйн үйл ажиллагаанаас олсон орлого
4. Зээлийн, өвийн болон төсөл хэрэгжүүлэх зорилгоор улсын төсвөөс олгосон хөрөнгө

Эдгээр санхүүгийн эх үүсвэрээс гадна ТББ гадны санхүүжүүлэгч байгууллагуудаас тэтгэлэгтэй төсөл хэрэгжүүлэн үйл ажиллагаа явуулах нь нийтлэг байдаг. Хөрөнгө босгох бол ТББ-ын орлогоо олох гол арга юм.

Орлогоо зорилгод нийцүүлэн зарцуулах, ашиг үл хуваарилах

ТББ-ын тухай хуульд зааснаар байгууллага олсон орлогыг дүрэмд заасан зорилгоо хэрэгжүүлэхэд зориулан зарцуулах ба хэнд ч ашиг хуваарилан, зээл олгож хөрөнгийн баталгаа гаргахгүй гэсэн зарчмуудыг суулгаж өгнө.

Мөн удирдах зөвлөлийн дарга ба гишүүн, гүйцэтгэх захирал, ажилтны хэн ч байгууллагын эд хөрөнгөөр хувийн ашиг олох зорилгоор санхүүгийн буюу аж ахуйн үйл ажиллагаа явуулахыг хориглоно.

Санхүүгийн хяналт

Байгууллагын санхүүгийн үйл ажиллагааг гишүүнчлэлтэй байгууллагад хяналтын хороо, гишүүнчлэлгүй байгууллагын хувьд удирдах зөвлөлийн санхүүгийн хороо хянах нь нийтлэг байдаг. Ингэж дотоод хяналтыг суулгаж өгөхийн зэрэгцээ хөндлөнгийн хяналтыг дүрмэндээ тусгаж болно.

Төрийн бус байгууллагын дүрмийн удирдамж

Санхүүгийн жил ба тайлан

Санхүүгийн жилийн эхлэх ба төгсөх хугацааг зааж санхүүгийн тайланг хэн хэзээ хэнд тавихыг журамлана. Олон байгууллагад санхүүгийн жил хуанлийн жилтэй давхарддаг. ТББ-ын тухай хуулиар санхүүгийн тайлан тэнцлийг дараа оны 2 дугаар сарын 15 –ны дотор татварын албанд тайлагнах ёстой. Мөн хууль зүйн яаманд үйл ажиллагааны тайлангийн хамт жилийн орлого, зарлагыг тайлагнахыг хуулинд заасан байгаа.

Татан буугдах ба хөрөнгө шилжүүлэх

Байгууллага үйл ажиллагаагаа зогсоож татан буугдах шийдвэрийг хэн гаргаж үлдсэн эд хөрөнгөө хэрхэх тухай заана. ТББ-ын тухай хуулиар эрх барих дээд байгууллага (гишүүдийн хурал, удирдах зөвлөл) ийм шийдвэр гаргах эрхтэй бөгөөд үлдсэн хөрөнгөө ижил төстэй зорилго бүхий ТББ-гад шилжүүлэх, хэрэв тийм байгууллага байхгүй бол зорилгод нийцсэн үйл ажиллагаанд зарцуулахыг заасан байдаг.

676

Дүрэм хүчинтэй болох ба нэмэлт өөрчлөлт оруулах

Дүрэм хүчинтэй болох

Дүрэм хүчинтэй болох цаг хугацаа, ямар шалгуураар дүрэм батлагдаж хүчин төгөлдөр болохыг заана. ТББ-ын тухай хуулиар үүсгэн байгуулагчид байгууллага байгуулах тухай шийдвэр гаргаж, дүрмээ баталснаар дүрэм хүчин төгөлдөр болдог.

Дүрэмд нэмэлт өөрчлөлт оруулах

Дүрэмд нэмэлт өөрчлөлтийг хэн, ямар замаар оруулахыг тодорхойлно. Дүрэмд гишүүнчлэлтэй байгууллагад гишүүдийн хурлаар, гишүүнчлэлгүй байгууллагын хувьд удирдах зөвлөлийн шийдвэрээр нэмэлт өөрчлөлт оруулна.

ТББ-ын загвар дүрэм⁷

Аюулгүй Зам Төвийн дүрэм⁸ Бүлэг I Ерөнхий зүйл

- 1.1. Албан ёсны нэр.** Байгууллагын албан ёсны нэр нь “Аюулгүй зам төв” ба цаашид АЗ төв гэж товчлон нэрлэж болно.
- 1.2. Оршин тогтнох хугацаа.** Санаачлагчид хуралдаж байгууллага байгуулах шийдвэр гаргасан өдрөөс үүсгэн байгуулагдсанд тооцно.
- 1.3. Байршил.** АЗ төв нь Монгол улсын нийслэл Улаанбаатар хотын Баянгол дүүргийн 11 хорооны 15-р байрны 50 тоотод байрлана. Шуудангийн 22-р салбар 66-р хайрцаг гэсэн хаягтай байна.

Бүлэг II Хуулийн үндэслэл ба хуулийн этгээдийн эрх

- 2.1. Хуулийн үндэслэл.** АЗ төв нь Монгол улсын үндсэн хууль, Төрийн бус байгууллагын тухай хууль болон бусад хууль тогтоомжийн хүрээнд болон энэхүү дүрмийг удирдлага болгон үйл ажиллагаа явуулна.
- 2.2 Байгууллагын хуулийн этгээдийн эрх.** АЗ төв нь хуулийн этгээдийн эрх эдэлж, өөрийн бэлгэдэл, тамга тэмдэг, албан бичгийн хэвлэмэл хуудас хэрэглэх ба банк санхүүгийн байгууллагад харилцах данстай байна. АЗ төв өөрийн хэвлэлтэй байж болно.

⁷ Энэ загвар дүрэм нь гишүүнчлэлгүй ТББ-уудад зориулагдав.

⁸ Энэ байгууллага нь гарын авлагад зориулсан зохиомол байгууллага болно.

ТББ-ын загвар дүрэм

Бүлэг III

Үйл ажиллагааны чиглэл, зорилго, зарчим

3.1. Үйл ажиллагааны чиглэл. АЗ төв нь авто замын аюулгүй байдлын төлөө төр ба төрийн бус байгууллагатай хамтран олон нийтийн хөдөлгөөнийг өрнүүлэх үйл ажиллагаа явуулдаг ашгийн төлөө бус, нийгэмд үйлчилдэг, гишүүнчлэлгүй, төрийн бус байгууллага мөн.

3.2. Алсын хараа. Аюулгүй нийгмийн үндэс болсон аюулгүй авто замыг хойч үедээ өвлүүлэн үлдээнэ.

3.3. Эрхэм зорилго. Авто замын зохион байгуулалтыг сайжруулж, соёлтой хөдөлгөөнийг хэвшүүлэх замаар осол аваарыг бууруулахад төр ба олон нийтийн хариуцлагатай оролцоог өндөржүүлэхэд нөлөөлнө.

3.4. Зорилтууд

- Замын аюулгүй хөдөлгөөнийг дэмжихэд иргэн бүрийг татан оролцуулна.
- Авто замын зохион байгуулалтыг сайжруулж дэлхийн хөгжилтэй орны жишигт хүргэхэд төрийн байгууллагатай хамтран ажиллана.
- Замын аюулгүй байдлыг сайжруулах, урьдчилан сэргийлэх хууль эрхзүйн орчинг цогцоор бүрдүүлэх, боловсронгуй болгоход нөлөөлнө.
- Замын сангийн үйл ажиллагаанд олон нийтийн хяналт тавих замаар үр дүнтэй зарцуулалтыг сайжруулна.

3.5. Зарчим

- Замын хөдөлгөөнд оролцох хүн бүхний нийгмийн хариуцлагыг өндөржүүлэх замаар аюулгүй байдлыг хангана гэдэгт итгэн үнэмших
- Төр ба ТББ-ын хамтын үйл ажиллагаа, түншлэл нь аюулгүй нийгмийг бүтээх гол түлхүүр гэдэгт итгэн үнэмших

ТББ-ын загвар дүрэм

- Ардчилсан, шударга ёс, ил тод байдал, хуулийг эрхэмлэн дээдлэх
- Нэг зорилго, нэг үзэл баримтлал, нэгдмэл бүтэц, зохион байгуулалттай ажиллах
- Байгууллагын алсын хараа, зорилгоо итгэл үнэмшил болгон дээдэлж даган мөрдөж байх
- Хамтын удирдлага, харилцан ойлголцолд тулгуурлах
- Улс төрийн аль нэг нам, хүчнээс хараат бус байх
- Сайн дурын гишүүдийн оролцоог дэмжиж, хүн бүрийн хөгжих орчныг бүрдүүлэх
- Сонирхлын зөрчил гаргахгүй байх
- Олон нийтэд нээлттэй байх

Бүлэг IV

А3 төвийн бүтэц, албан тушаалтны нэр томьёо

69a

4.1. Удирдах зөвлөл гэдэгт А3 төвийн эрх барих дээд зөвлөлийг,

4.2. Удирдах зөвлөлийн дарга гэдэгт удирдах зөвлөлийн үйл ажиллагааг манлайлж, хурлыг удирдах эрхтэй даргыг,

4.3. Удирдах зөвлөлийн дэд дарга гэдэгт удирдах зөвлөлийн даргад туслах болон орлох үүрэгтэй гишүүнийг,

4.4. Удирдах зөвлөлийн гишүүн гэдэгт удирдах зөвлөлийн хуралд таслах эрхтэй оролцох сонгуульт гишүүнийг,

4.5. Удирдах зөвлөлийн хороо гэдэгт удирдах зөвлөлийн байнгын ажлын хэсгийг,

ТББ-ын загвар дүрэм

4.6. Гүйцэтгэх захиргаа гэдэгт өдөр тутмын үйл ажиллагааг гардан хэрэгжүүлж байгаа ажлын албыг,

4.7. Гүйцэтгэх захирал гэдэгт гүйцэтгэх захиргааг удирдан ажиллаж байгаа орон тооны захирлыг.

Бүлэг V

Удирдах зөвлөл

5.1. Удирдах зөвлөлийн тодорхойлолт. Удирдах зөвлөл нь АЗ төвийг бодлогын удирдлагаар ханган ажиллах сайн дурын сонгуульт гишүүдээс бүрдсэн эрх барих зөвлөл мөн.

5.2. Өөрийн удирдлагын зарчим. Удирдах зөвлөл нь өөрийгөө удирдах, үнэлэх, нөхөн сонгох, чөлөөлөх зэрэг өөрийн удирдлагаар ажиллах зарчмыг баримтлана.

5.3. Удирдах зөвлөлийн гишүүний тоо. Удирдах зөвлөлийн гишүүний тоо таваас доошгүй сондгой тоотой байна. 696

5.4. Удирдах зөвлөлийн гишүүний сонгуульт хугацаа. Удирдах зөвлөлийн гишүүн тус бүр гурван жилийн хугацаатай сонгогдох ба жил тутам тэдний гуравны нэг нь солигдож байхаар сонгууль явагдана. Нэг гишүүн нэг удаа улиран сонгогдож болно.

5.5. Удирдах зөвлөлийн гишүүний сонгууль. Сонгуулийн хорооны санал болгосноор шинэ гишүүнийг удирдах зөвлөлийн хурлаар олонхийн саналаар батлан сонгоно.

5.6. Удирдах зөвлөлийн дарга ба дэд даргын сонгууль. Удирдах зөвлөлийн дарга ба дэд даргыг удирдах зөвлөлийн хурлаар гишүүдийн олонхийн саналаар сонгоно.

5.7. Удирдах зөвлөлийн дарга ба дэд даргын сонгуульт хугацаа. Удирдах зөвлөлийн дарга ба дэд даргын сонгуульт хугацаа 2 жил үргэлжлэх ба дахин нэг удаа улируулан сонгож болно.

ТББ-ын загвар дүрэм

5.8. Удирдах зөвлөлийн ажил үүрэг. Удирдах зөвлөл дараахь ажил үүргийг гүйцэтгэнэ:

- Байгууллагын зорилго зорилтуудыг тодорхойлох
- Стратеги төлөвлөгөөг хөгжүүлэх
- Байгууллагыг бодлогын манлайллаар хангах
- Гүйцэтгэх захиргааны орон тоо болон төсвийг батлах
- Гүйцэтгэх захирлыг томилох, халах, үнэлэх
- Гүйцэтгэх захирлын үйл ажиллагааг дэмжин туслах
- Санхүүгийн бодлогыг боловсруулах
- Байгууллагын бүхий л үйл ажиллагаанд хяналт тавих
- Байгууллагыг олон нийт, засгийн газартай холбох
- Хөрөнгө босгох үйл ажиллагааг удирдах
- Дүрэмд нэмэлт өөрчлөлт оруулах
- Гүйцэтгэх захиргааны журмыг батлах
- Өөрсдийн үйл ажиллагааг чадварлаг явуулах

70a

Бүлэг VI

Удирдах зөвлөлийн хурал

6.1. Хурлын эрх хэмжээ. Удирдах зөвлөлийн гишүүд хамтын шийдвэр гаргах бүрэн эрхээ хурлаараа хэрэгжүүлнэ.

6.2. Хурлын төрөл. Удирдах зөвлөлийн хурал ээлжит ба ээлжит бус байна.

ТББ-ын загвар дүрэм

6.3. Ээлжит бус хурал. Ээлжит бус хурлыг удирдах зөвлөлийн даргын шийдвэрээр буюу удирдах зөвлөлийн гишүүдийн 1/3 –ийн хүсэлтээр хэзээ ч зарлан хуралдуулж болно.

6.4. Ээлжит хурал. Удирдах зөвлөлийн ээлжит хурлыг улиралд нэгээс доошгүй удаа хуралдуулна. Ээлжит хурлын хугацаа байгууллагын жилийн ажлын төлөвлөгөөнд тусгагдсан байна.

6.5. Хурлын тов ба хэлэлцэх асуудал. Хурлын тов болон хэлэлцэх асуудлыг удирдах зөвлөлийн дарга гүйцэтгэх захиралтай хамтран боловсруулж хурал болохоос 14-21 хоногийн өмнө гишүүдэд хүргүүлнэ. Хурал болохоос өмнө удирдах зөвлөлийн гишүүд хэлэлцэх асуудалд саналаа өгч болно.

6.6. Хурлын ирц. Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн 2/3 нь ирсэн тохиолдолд хүчинтэй гэж үзнэ.

6.7. Хурлын шийдвэр. Удирдах зөвлөлийн хурлын шийдвэрийг олонхийн саналаар гаргана. Удирдах зөвлөлийн шийдвэр бичгээр гарч удирдах зөвлөлийн дарга гарын үсэг зурснаар хүчин төгөлдөр болно. Санал тэнцсэн тохиолдолд удирдах зөвлөлийн дарга эцсийн шийдвэрийг гаргана. Удирдах зөвлөлийн шийдвэр хурлаас гарсан гарсан хамтын шийдвэр тул цөөнх болсон гишүүд түүнийг дагаж мөрдөнө.

6.8. Удирдах зөвлөлийн хурлын тэмдэглэл. Хурлын тэмдэглэлийг нарийн бичгийн дарга хөтөлнө. Хурлын тэмдэглэлд хуралдаанаар хэлэлцсэн асуудал, баталсан шийдвэр, нууц санал хураалтыг тоогоор, ил санал хураалтыг нэрээр гаргасан дүн, сонирхлын зөрчилтэй холбогдсон тайлбар, гарах шийдвэрийн талаар зарчмын өөр саналтай гишүүний тайлбар зэргийг тэмдэглэнэ. Гишүүн тайлбараа бичгээр гаргана.

ТББ-ын загвар дүрэм

Бүлэг VII

Удирдах зөвлөлийн хороод

7.1. Хороод. Удирдах зөвлөлийн үйл ажиллагаа хороодоор хэрэгжинэ. Удирдах зөвлөлийн гишүүд хороодод хуваагдан ажиллана. Дараахь хороод ажиллана.

7.2. Удирдах хороо. Удирдах хороог удирдах зөвлөлийн дарга ахална. Удирдах хорооны үүрэг:

- Удирдах зөвлөлийн хурал хооронд яаралтай асуудлаар шийдвэр гаргах үүрэгтэй
- Удирдах зөвлөлийн үйл ажиллагааг сайжруулах талаар бодлогын зөвлөмж гаргана
- Удирдах зөвлөлийн гишүүдийн үнэлгээг зохион байгуулна
- АЗ төвийн эрхэм зорилго, зорилтууд, стратеги төлөвлөгөөг боловсруулахад гүйцэтгэх захиралтай хамтран ажиллана
- Дүрэмд нэмэлт өөрчлөлт оруулах ажлыг хариуцана
- Гүйцэтгэх захиралтай гэрээ байгуулж ажлыг нь үнэлнэ

7.3. Сонгуулийн хороо. Шинээр гишүүнийг судалж удирдах зөвлөлд санал оруулах, шинэ гишүүнд чиг баримжаа олгох болон идэвхи муутай гишүүнийг чөлөөлөх санал боловсруулж удирдах зөвлөлд оруулах үүрэгтэй.

7.4. Санхүүгийн хороо. Санхүүгийн хороо нь АЗ төвийн санхүүгийн ба хөрөнгө босгох ажлыг бодлогын удирдлагаар хангах, санхүүгийн хяналт тавих үүргийг хүлээн ажиллана

7.5. Бусад хороо. Удирдах зөвлөл ажлын ачааллаасаа шалтгаалж бусад хороог байгуулж болно.

7.6. Хороог зохион байгуулах. Хороодын ахлагчид хорооны ажлын журам, зохион байгуулалт, уулзах хуваарийг боловсруулж удирдах зөвлөлийн даргаар батлуулна.

ТББ-ын загвар дүрэм

Бүлэг. VIII

Удирдах зөвлөлийн албан тушаалтнууд

8.1. Албан тушаалтнууд. Удирдах зөвлөлийн албан тушаалтанд удирдах зөвлөлийн дарга, дэд дарга, хороодын ахлагч нар болон хурлын нарийн бичгийн дарга хамаарна.

8.2. Удирдах зөвлөлийн даргын эрх үүрэг

- Удирдах зөвлөлийн дарга АЗ төвийг гадаад дотоодод төлөөлнө
- Удирдах зөвлөлийн хороодыг байгуулж ахлагчдыг томилно
- Удирдах зөвлөлийн хурлыг даргалж санал тэнцсэн тохиолдолд эцсийн шийдвэрийг гаргана
- Удирдах зөвлөл ба гүйцэтгэх захиргааны хоорондын ажлын уялдааг хангана
- Гүйцэтгэх захирал ба удирдах зөвлөлийн даргын хамтын манлайллыг хөгжүүлнэ
- Удирдах зөвлөлийн үйл ажиллагааг сайжруулж, гишүүдийг идэвхижүүлэхэд гол үүрэг гүйцэтгэнэ.

716

8.3. Удирдах зөвлөлийн дэд даргын үүрэг. Удирдах зөвлөлийн дэд дарга хурлын даргад туслах болон даргыг эзгүйд хурлыг удирдах үүрэгтэй.

8.4. Хороодын ахлагчдын үүрэг. Хороодын гишүүдийг зохион байгуулж ажлын төлөвлөгөө болон журмыг боловсруулах үүрэг хүлээнэ. Өөрийн хороодоор дамжуулж удирдах зөвлөлийн үйл ажиллагааг хөгжүүлнэ.

8.5. Удирдах зөвлөлийн нарийн бичгийн даргын үүрэг. Нарийн бичгийн дарга хурлыг зохион байгуулахад даргад туслах болон хурлын тэмдэглэлийг хөтлөх үүрэгтэй. Нарийн бичгийн даргыг удирдах зөвлөлийн дарга томилно.

ТББ-ын загвар дүрэм

Бүлэг IX

Удирдах зөвлөлийн сонирхлын зөрчлийг

9.1. Сонирхлын зөрчилд үл автан шийдвэр гаргах. Удирдах зөвлөлийн хуралдаанаар шийдвэрлэх асуудлаар гишүүн сонирхлын зөрчилтэй байвал тухайн гишүүн энэ тухайгаа тайлбарлаж санал хураалтанд оролцохгүй. Удирдах зөвлөлийн хуралдаан даргалагч сонирхлын зөрчилтэй байвал хуралдааныг дэд дарга даргална.

9.2. Сонирхлын бусад зөрчилд үл автах. Удирдах зөвлөлийн дарга болон гишүүд гүйцэтгэх захиргаанд цалинтай алба хашихгүй. Гүйцэтгэх захиргааны орон тооны ажилтан удирдах зөвлөлийн гишүүн байж болохгүй. Удирдах зөвлөлийн гишүүн үүргээ гүйцэтгэх явцад гаргасан зардлын нөхөн төлбөрөөс бусад цалин, аливаа шагнал авахгүй

72a

Бүлэг. X

Удирдах зөвлөлийн гишүүнээс чөлөөлөх ба татгалзуулах

10.1. Чөлөөлөх журам. Удирдах зөвлөлийн дарга ба дэд дарга, гишүүнээс сайн дураараа чөлөөлөгдөхийг хүссэн гишүүн хүсэлтээ удирдах зөвлөлийн хуралд оруулж гишүүдийн олонхийн саналаар шийдвэрлүүлнэ.

10.2. Татгалзуулах журам. Удирдах зөвлөлийн дарга ба дэд дарга, гишүүн нь ажлын шаардлага хангахгүй байгаа буюу зөрчил гаргасан тохиолдолд сонгуулийн хорооны санал оруулснаар удирдах идэвх сул удирдах зөвлөлийн дарга, дэд дарга, гишүүнийг удирдах зөвлөлийн хурлаар хэлэлцэж гишүүдийн олонхийн саналаар халах, өөрчлөх асуудлыг шийдвэрлэнэ.

ТББ-ын загвар дүрэм

10.3. Татгалзуулах шалтгаан. Удирдах зөвлөлийн хурлыг нэг жилд гурваас илүү тасалсан, байгууллагын үзэл баримтлал, зарчмыг зөрчсөн, сонирхлын зөрчилд автагдсан ба гэмт хэрэгт холбогдсон нь тогтоогдсон бол удирдах зөвлөлийн дарга, дэд дарга, гишүүнийг татгалзуулах шалтгаан болно.

Бүлэг XI

Гүйцэтгэх захиргаа ба гүйцэтгэх захирал

11.1. Гүйцэтгэх захиргаа. Гүйцэтгэх захиргаа нь удирдах зөвлөлийн шийдвэрийг биелүүлж өдөр тутмын үйл ажиллагааг гардан явуулах үүрэгтэй орон тооны ажилтнаас бүрдсэн ажлын алба мөн.

11.2. Гүйцэтгэх захирлын эрх үүрэг. Гүйцэтгэх захиргааг гүйцэтгэх захирал удирдана. Гүйцэтгэх захирлын эрх үүрэг:

- Удирдах зөвлөлөөс олгосон эрх хэмжээний хүрээнд АЗ төвийг төлөөлөх
- Удирдах зөвлөлийн шийдвэрийн биелэлтийг хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулах
- АЗ төвийн нэрийн өмнөөс холбогдох байгууллагатай гэрээ хэлцэл байгуулж ажиллах
- АЗ төвийн өмч хөрөнгийг захиран зарцуулах
- АЗ төвийн тухайн жилийн санхүүгийн болон үйл ажиллагааны тайланг жил бүр удирдах зөвлөлийн хурлаар хэлэлцүүлж холбогдох төрийн байгууллагад тайлангаа явуулна
- Гүйцэтгэх захиргааны хүний нөөцийг бүрдүүлэх, удирдах, үнэлэх, чөлөөлөх
- Сайн дурынхан болон олон нийттэй ажиллах
- Удирдах зөвлөлийг мэдээллээр хангах
- Удирдах зөвлөлийн даргатай хамтран ажиллах

11.3. Бусад үүрэг. Гүйцэтгэх захирлын бусад ажил үүргийг гэрээнд зааж болно.

ТББ-ын загвар дүрэм

Бүлэг XII Санхүүгийн асуудлууд

12.1. Орлогын эх үүсвэр. АЗ төв дараахь орлогын эх үүсвэрээс санхүүжиж үйл ажиллагаагаа явуулна:

- Дүрэмд заасан үйл ажиллагаанаас олсон орлого
- Зорилгын дагуу аж ахуйн үйл ажиллагаа эрхэлж олсон орлого
- Хөрөнгө босгож олсон хандив, бэлэг, тусламж
- Төрийн тэтгэлэгт хөтөлбөр, төслүүд
- Гадаад дотоодын санхүүжүүлэгч байгууллагын тэтгэлэгт төслүүд
- Хууль тогтоомжийн хүрээнд олсон бусад эх үүсвэр

12.2. Хөрөнгө зарцуулах зарчим. АЗ төв олсон орлогыг дүрэмд заасан зорилгоо хэрэгжүүлэхэд зориулан зарцуулна.

12.3. Ашиг үл хуваарилах. АЗ төв нь төрийн бус байгууллагын хуульд зааснаар ашиг хуваарилах, зээл олгох, хөрөнгийн баталгаа гаргах, хуульд хориглосон зориулалтаар хандив хэнд ч үл өгнө.

12.4. Хувийн ашиг үл олох. Удирдах зөвлөлийн дарга ба гишүүн, гүйцэтгэх захирал ажилтны хэн ч байгууллагын эд хөрөнгөөр хувийн ашиг олох зорилгоор санхүүгийн буюу аж ахуйн үйл ажиллагаа явуулахыг хориглоно.

12.5. Санхүүгийн хяналт. АЗ төвийн санхүүгийн үйл ажиллагааг удирдах зөвлөлийн санхүүгийн хороо хянаж шаардлагатай гэж үзвэл хөндлөнгийн хяналт оруулах шийдвэрийг удирдах зөвлөл гаргана.

12.6 Санхүүгийн жил. АЗ төвийн санхүүгийн жил 1 сарын 1-нээс эхэлж 12 сарын 31- нд дуусгавар болно.

12.7. Санхүүгийн тайлан. Санхүүгийн тайлан тэнцлийг зохих хууль журмын дагуу гаргаж дараа оны 2 дугаар сарын 15 дотор татварын албанд тайлагнана

ТББ-ын загвар дүрэм

Бүлэг XIII

Байгууллагыг өөрчлөн байгуулах, татан буулгах тухай

13.1. Өөрчлөн байгуулах, татан буулгах шийдвэр. АЗ төв эрхэм зорилгоо хэрэгжүүлж дууссан гэж үзвэл удирдах зөвлөлийн шийдвэрээр АЗ төвийг нийлүүлэх, нэгтгэх, хуваах, тусгаарлах, өөрчлөх замаар өөрчлөн байгуулах буюу татан буулгаж болно.

13.2. Үлдсэн эд хөрөнгийг үл хуваах. АЗ төв татан буугдсан тохиолдолд үлдсэн эд хөрөнгийг түүний гишүүд, үүсгэн байгуулагчид, хөдөлмөрийн гэрээгээр ажиллагсад, болон аливаа этгээдэд хуваарилан олгохыг хориглоно

13.3. Үлдсэн эд хөрөнгийн зориулалт. Татан буугдсан тохиолдолд үлдсэн эд хөрөнгийг ижил төстэй зорилго бүхий нэг эсхүл хэд хэдэн төрийн бус байгууллагад шилжүүлэх, ийм этгээд байхгүй тохиолдолд дүрмэнд заасан зорилгод нийцсэн үйл ажиллагаанд зориулан зарцуулахаар шийдвэрлэнэ. 736

Бүлэг XIV

Дүрэмд нэмэлт өөрчлөлт оруулах

14.1. Нэмэлт өөрчлөлт оруулах журам. Удирдах зөвлөлийн олонхийн саналаар дүрэмд нэмэлт өөрчлөлт оруулж болно. Дүрэмд оруулах нэмэлт өөрчлөлтийн төслийг удирдах хороо боловсруулна. Нэмэлт өөрчлөлтийг удирдах зөвлөлөөр баталсанаар хүчин төгөлдөр болно.

14.2. Нэмэлт өөрчлөлтийг бүртгүүлэх. Дүрмийн нэмэлт өөрчлөлтийг Хууль зүйн яаманд 30 хоногийн дотор явуулах ажлыг гүйцэтгэх захирал хариуцна.

ТББ-ыг үүсгэн байгуулах үе шат

Төрийн бус байгууллага үүсгэн байгуулах нь цаг хугацаа шаардсан үргэлжилсэн ажил байдаг. Байгууллага байгуулах нь нийгэмд үүссэн ямар нэг асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд зохион байгуулалтад орж байгаа хүмүүсийн үйл явц юм. Энэ үйл явцыг юунаас яаж эхлэх, хэрхэн хүмүүсийн дэмжлэгийг авах талаар олон асуулт үүсгэн байгуулагч нарт тодорхойгүй байдаг. Иймээс дараахь үе шатын дагуу ажиллахыг санал болгож байна.

Судлах болон суралцах үе

Судлах болон суралцах үйл явцад хүмүүстэй ярилцаж, тэднийг сонсож, санаа оноогоо солилцох нь хамгийн чухал байдаг. Хамгийн ойр дотны хүмүүсээс эхлээд жирийн иргэд, олон нийтэд нэрд гарсан хүмүүстэй уулзаж болно. Мөн ижил төстэй ТББ-ын хийж байгаа үйл ажиллагаатай танилцах, засгийн газрын хэрэгжүүлж байгаа хөтөлбөрүүд, бодлого шийдвэрийг судлах, холбогдох тоо баримтыг цуглуулна. Энэхүү үйл явцад дэмжсэн хүмүүстэйгээ холбоо тогтоож үүсгэн байгуулагчдаа бүрдүүлж эхэлнэ.

74a

Үүсгэн байгуулагчдаа бүрдүүлэх

Санал нийлсэн хүмүүс нэгдэн байгууллага байгуулах тухай ярилцаж эхэлдэг. Тэд ямар үйл ажиллагаа явуулах, ямар байгууллагуудтай түншлэн ажиллах, хаанаас санхүүжих, гишүүнчлэлтэй болон орон тооны гүйцэтгэх захиргаа байх эсэх талаар санал солилцож эхэлдэг.

Баримт бичгээ боловсруулах

Үүсгэн байгуулагч нар байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, стратегийн чиглэлийг хэлэлцэж дүрмээ боловсруулдаг.

ТББ-ыг үүсгэн байгуулах үе шат

Байгууллага байгуулах

Үүсгэн байгуулагчид санал нэгдсэнээр хурлаа хийж байгууллага байгуулагдсан тухай шийдвэр гаргадаг. Хурлаар удирдах зөвлөлөө сонгож, байгууллагын дүрмийг хэлэлцэн баталж, гүйцэтгэх захирлыг томилдог.

Хууль зүйн дотоод хэргийн яаманд бүртгүүлэх

Хууль зүйн яаманд холбогдох материалыг бүрдүүлэн бүртгүүлсэнээр хуулийн этгээдийн эрх эдэлнэ.