

1996 Women in Prison: Inside the Concrete Womb: Revised edition.
Boston: Northeastern University Press.

Weisheit, Ralph A. et al

1995 Community Policing in Small Town and Rural America: Pp. 128-140 in Mark R. Pogrebin (2003), Qualitative Approaches to Criminal Justice: Perspectives from the field. Thousand Oaks, CA: Sage.

West-Smith, Mary et al.

1999 Denial of Parole: *An Inmate Perspective*. Pp.348-360 in Mark R. Pogrebin (2003), Qualitative Approaches to Criminal Justice: Perspectives from the field. Thousand Oaks, CA: Sage.

ХСИС-ийн Хууль сахиулахын удирдлагын
академийн Цагдаагийн удирдлага, стратегийн
профессорын багийн дэд профессор,
удирдахуйн ухааны магистр,
цагдаагийн хурандаа Д.Мөнхбаяр

ТҮР ИЙН АЛБАНЫ МЕРИТ ТОГТОЛЦОО, ТҮН НИЙМН ЧАНАР

Хураангуй. Энэхүү нийтлэлээр түүрийн албанд мерит тогтолцоог тууштай хэрэгжүүлэх, түүний мөн чанар, ач холбогдлын талаар болон түүрийн албанд сонгон шалгаруулалтын өндсөн дээр шударгаар томилогдох тогтолцоог бүрэн хэрэгжүүлэх шаардлагатай байгаа талаар санал, дүгнэлтийг дэвшүүлэн гаргахыг зорилоо.

Түлхэвч. Мерит тогтолцоо, үр чадвар, түүрийн алба, сонгон шалгаруулалт.

Түүрийн албанд иргэдийг сонгон шалгаруулах, бүрдүүлэх ажлын зорилго тухайн ажил, албан тушаалд тохирох хамгийн сайныг нь шилж шалгаруулан, сонгох үйл ажиллагаа явуулахад оршино.

Монгол Улсын Түүрийн албаны тухай хуулийн 4.2.5. дах хэсэгт “Түүрийн алба мэргэшсэн тогтвортой байна” гэж мерит тогтолцооны зарчмыг хуульчилж үгсн байдаг¹.

Мерит гэх ойлголт нь анх "гавьяа шагнал" гэсэн утгатай байсан боловч нийгмийн хөгжлийн явцад хүүний нөхцлийг сонгон шалгаруулах “тогтвортой тогтолцоо” хэмээн орчуулагдан хэрэглэгдэх болсон байна².

¹ Монгол Улсын Түүрийн албаны тухай хууль.

² Түүрийн захиргаанаас нийтийн захиргаа руу. УБ. 2008. 123 дах тал.

Төрийн албанд иргэдийг сонгон шалгаруулах, төрийн нийлчилгээг элсэхэд ямар мэдлэг, чадвартай хөн шаардлагатай байгааг шийдвэрлэхдээ тооны төдийгүй чанарын элсэх лэлтийг хамтад нь авч эзэх нь чухал юм.

Төрийн албан хаагчдыг сонгон шалгаруулж буй нийгмийн байдлыг улам бүр боловсронгуй болгож мерит тогтолцоог төлвшлэх нь төрийн албыг үр дүнтэй, бүтээмжтэй хэрэгжүүлж удирдлагын чанарыг хангах, улмаар төрийн албаны чадавхийг сайжруулж, албан хаагчдын мэдлэг, у чадварыг нэмэгдүүлэх зайлшгүй шаардлага байна.

Тэгвэл **“Мерит тогтолцоо”** гэж юу вэ?

Мерит гэдэг нь "гавъяа эгтгэл, чанар чансаа, сайн тал, хлээн эвшүүлрүгдсөн байдал" гэх мэт олон утгыг агуулах бүгд хний нийцийн удирдлагад "төрийн аливаа албан тушаалд төний зорилго, нийл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд зайлшгүй хэрэгцээ, шалгуур шаардлагыг хангасан шилмэл хөн томилогдох нийл явц"-ыг илэрхийлдэг байна¹.

Мерит тогтолцоо гэдгийг хамгийн энгийн байдлаар тайлбарлавал төрийн мэргэшсэн албаны томилгоог улс төрийн хуваарилалт, захиалгаар бус, төнөөс бүрэн ангид, шударгаар үрсүлдүүлэн шалгаруулах зарчмаар төрийн албанд томилох болон эвхөн хлээн эвшүүлрүхүйц эгтгэл, үр дүн гаргасны нэлэмжээр албан тушаал дэвших тогтсон эзэл баримтлал юм. Нөгү талаар төрийн албан хаагчдыг улс төрийн хэлхээ холбоон дээр ндэслэх бус тэдний мэргэжил, мэдлэг, ажил гүйцэтгэх ур чадварт ндэслэж ажилд авах болон албан тушаал дэвшүүлэхийг хэлдэг.

Хний нийцийг сонгон шалгаруулах олон тогтолцоо байдаг бүгд эдгээрийн дотроос:

1. Спойл буюу багаар ажиллах буюу баг бүрдүүлэх тогтолцоо;
2. Мерит буюу ур чадварын шалгуур илү ашиглагддаг.

Спойл тогтолцооны онцлог нь төрийн удирдах буюу улс төрийн албан тушаалтан үүрчлүгдүхд бүрт төрийн жинхэнэ албан хаагчийг сольдог бол мерит тогтолцооны онцлог нь улс төрийн сонгуулиар удирдлага үүрчлүгдүхд төрийн жинхэнэ албан хаагчийг үүрчилж, сольдоггүй бүгд төрийн албаны нийл ажиллагаа илү үр дүнтэй, тогтвортой болох боломжийг бүрдүлдэг.

Хний нийцийг сонгон шалгаруулах тогтвортой тогтолцоог анх 1883 онд Америкийн сенатч Пендлтон “Иргэнийг төрийн албанд авч

¹ Төрийн бодлого ба хний нийцийн менежмент. УБ. 2000. 155 дах тал.

ажиллуулах тухай" хууль нэртэйгээр санаачлан батлуулсан бөгөөд түүрийн албан тушаал тогтвортой байх ёстой гэсэн үндсэн санааг Англи Улсаас авч хэрэглэсэн нь түүрийн албаны мерит тогтолцооны эх үндсийг тавьсан гэж үздэг.

Мерит тогтолцоо нь хөгжлийнхөө явцад үндсэн хоёр хэлбэрийг бий болгосон байдаг. Энэ нь:

- > карьерийн хэлбэр;
- > албан тушаалын хэлбэр

Эдгээр хэлбэрүүд нь өөр хоорондоо ихээхэн ялгаатай юм. Тухайлбал: Карьерийн хэлбэрийн хувьд ажилд ороход заавал тусгай сургалтанд хамрагдаж тухайн чиглэлээр мэргэшсэн байхыг шаарддаг бол албан тушаалын хэлбэрийн хувьд тухайн албан тушаалыг эрхлэх мэдлэг чадвартай байж, ажил олгогчтой харилцан тохиролцож, гэрээ байгуулснаар хэрэгждэг байна.

Шилж сонгох гэсэн ойлголтыг “олон зүйлийн дундаас аль сайныг олж илрүүлэх, авах гэсэн утгатай” хэмээн эрдэмтэн, судлаач Я.Цэвэл "Монгол хэлний тайлбар толь бичиг"-тээ тодорхойлсон байдаг¹. Аливаа засаглалын чадавхи албан хаагчдаасаа хамаардаг болох нь олон орны туршлагаар батлагдаж байна.

Тэгвэл Монгол Улсын түүрийн албанд боловсон хүчнийг шилж сонгож байсан түүхэн уламжлал, тэдгээрийн онцлог байдлыг дараах байдлаар өчлөн үзэж болох юм. Үүнд:

1. Монголын эзэнт гүрэн байгуулагдахаас өмнөх үе;
2. Монголын эзэнт гүрний үе;
3. Манжийн ноёрхолын үе;
4. Богд хаант Монгол Улсын үе;
5. Социалист нийгмийн үе;
6. Ардчилсан нийгмийн үе.

Тухайлбал: Чингис хаан 1206 онд Их Монгол Улсыг байгуулж улмаар түүрийн түүшээдийг сонгохдоо уг сурвалжийг харгалзахын зэрэгцээ тэдний эрдэм ухаан, эр зориг, үнэнч итгэлтэй чанарыг голлон үнэлж байсан нь түүрийн албан хаагчийг шилж сонгож авах зарчим, арга зүйд хийсэн шинэчлэл хэмээн үзэх үндэстэй байна. Өөрөөр хэлбэл, Хүннүгийн үеэс уламжлагдан ирсэн түүрийн албанд ажиллах хүчийг шилж сонгох шалгуур арга зүйг дэвшилттэйгээр өөрчилжээ.

¹ Я.Цэвэл. Монгол хэлний тайлбар толь бичиг. УБ. 1998.

Мөн Чингис хаан "Их засаг" хуулиндаа "аравтыг захирч чадсан хэнд мянгат, трийг захируулж болно. Трийн аравтыг захирч чадаагүй аливаа ноёныг гэмтэн болгож, аравтын дотроос хэн чадахыг сонгож ноён болго. Төмт, Мянгат, Зуутын ноёд нөлөгээ адил" хэмээн хуульчлан тогтоосон нь трийн засаглах гол ноёдыг томилоход баримтлах зарчим. арга зүйн төндсийг бататгажээ¹.

Энэ нь Монголчууд эрт дээр өөс трийнхөө төшөөг бэлтгэх, сонгон шалгаруулахдаа төхөн уламжлалыг хадгалж ирснээс гадна тухайн цаг өөийн өөрчлөлд тохируулан шинэчлэлийг тусган хөгжүүлж ирсэн нь харагдаж байна.

Тэгвэл төнийн төхүл байдал ямар байна вэ? Хэдийгээр Трийн албаны зөвлөхөөс албан тушаалтны сонгон шалгаруулалт зарладаг боловч. тухайн албан тушаалд огт мэргэжлийн бус, салбартаа огт ажиллаж байгаагүй хөн томилогддог, трийн албан хаагч нэг албан тушаалд тогтвортой ажилладаггүй, салбарын сайд, агентлагийн дарга солигдох өөрт дагаад албан хаагч халагддаг. солигддог байдлаас мэргэшсэн. чадварлаг трийн албан хаагчийн тоо буурч байна.

Энэ нь трийн албанд ажлын байрны сэлгэлт, хөдөлгөөн өндөр байгааг илтгэж байгаа юм.

Трийн албаны тухай хуулинд "Трийн тухайн албан тушаалд тавих шаардлагыг хангасан иргэний трийн жинхэнэ албан тушаал эрхлэх эрхийг өндөс, угсаа, арьсны өнгө, нас, хүйс, нийгмийн гарал, байдал, хөрөнгө чинээ, эрхэлсэн ажил, албан тушаал, шашин шөтлөг, өзөл бодол болон нам, олон нийтийн бусад байгууллагын харьяалал зэргээр ялгаварлаж өл болно" гэж заасан байдаг.

Иймээс сонгон шалгаруулалтанд тэнцэн, ажиллаж буй хөний нөцийг шат дараалсан сургалтанд хамруулж, цаашид тогтвор сууршилтай ажиллуулах нь чухал байна.

Трийн албаны тухай хуульд мерит тогтолцооны зарчмыг тусгаж, улс трийн албан тушаал, трийн албыг заагласнаас хойшхи арваад жилийн туршлагаас харахад:

- > Трийн албан хаагчдыг улс төрөөс ангид байлгах;
- > Трийн албан хаагчдыг өндөслөгөйгээр халах, чөлөөлөхийг хатуу хориглох;

¹ Монголын нууц товчоо

> Тухайн албан тушаалд тавигдах ерөнхий болон тусгай шаардлагыг хангасан хэнийг сонгон шалгаруулалтаар сонгох шударга ёсны зарчмыг хэрэгжүүлэх;

> Хэний нөөцийн дур зоргын томилгоо, хөдөлгөөнийг таслан зогсоож мэргэшсэн, тогтвортой албыг төлвшүүлэн бэхжүүлэхэд чиглэсэн өөрчлөлийг хийх шаардлага зүй ёсоор тавигдаж байна.

Төрийн албыг чанартай, өр дөнтэй хэрэгжүүлэхэд мэргэшсэн, чадварлаг ажлын аппарат, албан хаагч зайлшгүй шаардлагатай. Өөний тулд өндөр мэдлэг боловсролтой, мэргэшсэн төрийн албан хаагчийг сургаж бэлтгэх, тогтвор суурьшилтай ажиллах нөхцлийг бүрдүүлж, ажиллуулах замаар мэргэшүүлэх шаардлагатай юм.

*ХСИС-ийн Хууль сахиулахын удирдлагын
академийн Цагдаагийн удирдлага, стратегийн
профессорын багийн профессор,
хууль зүйн доктор (Ph.D),
цагдаагийн хурандаа Б. Одбаатар*

ТӨРИЙН АЛБАНЫ УДИРДЛАГЫГ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХЭД АНХААРАХ ЗАРИМ АСУУДАЛ

Хураангуй. Энэхүү нийтлэлээр төрийн албаны шат, шатны байгууллагын удирдлагыг хэрэгжүүлэгч субъект удирдагчийн эзэмшвэл зохих ур чадвар, хандлага, удирдагчид тавигдах шалгуур, ияардлагын талаар төрийн саналаа дэвшүүлэн гаргахыг зорилоо.

Төлхөөр 2. Төрийн алба, төрийн удирдлага, удирдагч, байгууллагын удирдагч, удирдагчийн шалгуур шаардлага, албан тушаал, албан тушаалын шалгуур зөвлөлт.

Удирдлагын шинжлэх ухааны судалгааны гол объектын нэг нь удирдагч өөрөө байдаг. Байгууллагын удирдагч ажил мэргэжлийн ур чадвар, мэдлэг, боловсрол, соёл, зан харилцаагаараа бусдадаа өлгөр дуурайл үзүүлэгч, манлайлагч байх ёстой. Ер нь сайн удирдагч байх нь хувь хэний өөрийн зан харьцаа, ур чадвараас ихээхэн шалтгаалах зүйл бөгөөд эдгээр нь албан тушаалд томилогдох өөд удирдагчид зүгээр аяндаа бий болчихдог зүйл огт биш.

Германы их соён гэгээрүүлэгч Гёте¹ “Эрх барих амархан, удирдах хэцүү” гэж нэгэнтээ хэлсэн байдаг.

Хамт олондоо хэлээн зөвшөөрөгдсөн, тэдний итгэл найдварыг хэлээсэн удирдагч байхын тулд цуцалтгүй хөдөлмөр, хичээл зөтгөл туйлаас эрхэм.

Тэгвэл **хамт олондоо хэлээн зөвшөөрөгдсөн сайн удирдагч байхын тулд яах вэ?** гэдэг асуудал зүй ёсоор тавигдана.

Энгийн тулд байгууллагын удирдлага ёйл ажиллагаандаа дараах зарчмыг зайлшгүй анхаарч хэрэгжүүлж ажиллах нь чухал юм. Энэ нд:

> **Байгууллагын бодлого, төлөвлөлт тодорхой байж зарим өөд төний гүйцэтгэлийн хэрэгжилтэнд уян хатан байх зарчмыг баримталж ажиллах.** Ер нь удирдагч, төний ажлын албаны өдөр тутмын ёйл ажиллагааны өндсэн чиглэл рэг бол байгууллагын бодлого, төлөвлөлт, төний биелэлт, хэрэгжилт, өр дөнг хангуулах талаар байнга анхаарч ажиллах явдал юм. Гэхдээ байнга **төлөвлөлт, биелэлт, хяналт, өр дөн** гэсэн хатуу бодлогоор байгууллагыг удирдана гэж ойлгох нь нэг талаас ихээхэн учир дутагдалтай.

Удирдлага. алба хаагчдын хооронд амьд харьцаа өсч байдаг. төдийгүй, алба хаагчдын бөтөөмжийг аливаа программчлагдсан машины хийж гүйцэтгэх бөтөөмжтэй зөйлрөж биелэлт, өр дөнгээр байнга шахаж шаардах нь угаасаа боломжгүй юм². Иймд удирдлага зарим өөд бодлого, төлөвлөлтийн биелэлтэд уян хатан хандаж, алба хаагчдыг ажлын байранд стресс, дарамт шахалтгүй ажиллах орчин нөхцлийг бөрдүүлэх нь чухал.

Мэдээж стрессгүй орчинд ажиллаж байгаа алба хаагчийн ажил гүйцэтгэлийн бөтөөмж өндөр байдгийг санах хэрэгтэй.

> **Ажил уургийн оновчтой хуваарь бий болгох, алба хаагчдын ажлын ачааллыг тэнцвэртэй жигд хангах.** Ажил өөргийн тодорхой хуваарьгүй, онцын шаардлагагүй ажил өөргээр алба хаагчдын ажлын цагийг өр дөнгөй өрөх, хэт их ачаалалтай ажиллуулахаас татгалз.

¹ Иоганн Вольфганг фон Гёте (1749 оны 8 дугаар сарын 2-нд Германы Франкфурт хотод төрж 1832 онд нас барсан). Германы зохиолч, сэтгэгч, төр улсын нэрт зөтгөлтэн.

² Удирдлага хэзээ ч алба хаагчдаа байнга гүйцэтгэл, биелэлтээр шахаж ажиллаж болохгүй. Мэдээж өйлдвэрийн тоноглогдсон суурь машины гүйцэтгэлийн бөтөөмжтэй хөний хөчин зөйлийг харьцуулах боломжгүйн адил удирдлага хатуу бодлого, төлөвлөлт гаргаж төнийг хэрэгжүүлэхийг шаардах нь өөрөө учир дутагдалтай.

Зарим удирдагч ажил **бүргээ** тодорхой сайн, чанартай **гүйцэтгэж** байгаа алба хаагчдад ил^д **най**длага тавих, тэдэнд аливаа ажлыг даатгах байдлаар хандаж байдгаас бусад **длдсэн хэсэгт** ажил **бүргийн** хувьд сул ч^л **тэй** байх боломжийг бий болгодог **сүр**г байдал ажиглагддаг. Энэ байдлаас ажлын ачаалалын тэнцвэргүй байдал бий болох, цаашлаад хамт олны дунд сайн. муу алба хаагч, чадвартай, чадваргүй **хүн** гэх мэт **л** ойлголцох уур амьсгал бий болдгийг онцгой анхаарах нь чухал.

Иймд удирдлага байгууллагын **бүтцийн** нэгж, албадын болон алба хаагчдын ажил **бүргийн** оновчтой. тэнцвэртэй, жигд хуваарилалтыг бий болгож **түүнийг** удирдлага, зохион байгуулалтаар хангаж ажиллан. улмаар **гүйцэтгэлийн** хяналтыг тухай **бүр** хэрэгжүүлж байх шаардлагатай болдгийг анхаарах хэрэгтэй.

> **Хэн нэгнийг бусад алба хаагчдын болон хамт олных нь дэргэд байнга магтах эсвэл муу хэлэхээс татгалзаж байх.** Зарим удирдагчид алба хаагчдынхаа дэргэд хэн нэгэнд бусдаас ил^д гэж урам **гүйч** тэр **хүн** шиг ажил **бүргээ** **гүйцэтгэж** байхыг **бүр**г болгох явдал олонтаа тохиолддог.

Энэ нь **нэг талаас** хэн нэгэнд ажлын урам зориг. итгэл найдвар **гүйч** байгаа сайн хэлбэр боловч **нэгдүгээр талаас** бусдыг нь **гүйсгэж** ажлын **бүтээмж**, **бүрд** **л хүндэтгэж** байгаа хэрэг юм.

Түүнчлэн зарим алба хаагчдыг хамт олных нь дэргэд байнга ажлын чадваргүй, итгэл найдвар **хүлээлгэх** боломжгүй мэтээр муулах тохиолдол ч байдаг. Ингэх нь **мөн л сүр**г **бүр** дагавар авчрах **бүгд** **дүнд** алба хаагчийн ажил **гүйцэтгэх** чадвар, итгэл **нэмшил** суларч улмаар ажлын байранд **л** итгэлцлийг бий болгодог.

Энэ нь хэн нэгнийг буруутай **үйл** ажиллагааных нь **түлээ** огт зэмлэж, буруутгаж болохгүй гэсэн **зүйл** огт биш **бүгд** гагцхүү хэзээ, ямар цаг **д**ед, ямар **нөхцөл** байдал бий болсон тохиолдолд зэмлэх вэ? гэдгээ сайтар бодож хэрэгжүүлэх нь чухал юм.

> **Алба хаагч, ажилтан бүрт ижил тэгш, зарчимч шаардлага тавьж ажиллах, аливаа нэмэгдэл цалин, урамшуулалыг цаг тухайд нь олгож байх.** Байгууллагын удирдлага нийт алба хаагч, ажилтан нарыг ажил **бүргээ** хэвийн явуулах **нөхцөл** боломжоор жигд хангаж, **хүн бүрт** **хүгжин** дэвших, албан тушаал ахих боломжийг тэнцүүлж олгож байх нь чухал юм.

Алба хаагч, ажилтан **бүрийн** ажлын **гүйцэтгэлийг** ил тод, нээлттэй **үнэлж** бусдаас ил^д хичээл **зүтгэл** гарган ажиллаж хамт олноо

манлайлан ажиллаж байгаа алба хаагч, ажилтныг урамшуулах бодлогыг цаг өд нь хэрэгжүүлж байх нь удирдлагын хамгийн зөв бодлого юм.

Байгууллагын хэсэг алба хаагч, ажилчид бусдаас илүү шагнал урамшуулал авдаг байх тэдэнд л бүүх боломж бололцоо нээлттэй байх явцуу бодлого ямарт сайн зүйл авчирдаггүй.

Иймд зарим тохиолдолд ч бодлогоор дундаж алба хаагч, ажилчдыг сайн алба хаагч, ажилтны нэгэн адил шагнаж урамшуулж байх хэрэгтэй.

Магадгүй энэ нь тэдгээр хамгийн бусадтай адил хичээж зүтгэх, өөрийгөө дайчлах, ур чадвараа дээшлүүлэх цаашлаад байгууллагын хөгжлийн төлөө улам илүү ихийг бүтээх хэсэл эрмэлзлэлийг нь өдөөгч гол хүч болж мэдэх юм.

Гэхдээ алба хаагчид байнга цалин, урамшуулалын төлөө биш нэр төр, ажлын сэтгэл ханамжийн төлөө ажилладгийг бас санах хэрэгтэй.

> Ажлын байранд алба хаагч, ажилтны ажиллах идэвхи зүтгэлийг буруулахгүй байхад өргөлж анхаарал хандуулах, ажил өөргөө хэвийн сайн явуулах урам зориг өгөх. Байгууллагын удирдлагын өйл ажиллагаанд хэн нэг алба хаагчийг ажил өөргөө зохих ёсоор гүйцэтгэхгүй байна. хамт олны ажлын амжилт ололтоос байнга хойш татаж байна, ажлын байрны шаардлага хангахгүй байна гэх шалтгаанаар төлний ажлын байрыг өөрчилнө, өөр алба хаагчаар солино, цаашлаад ажлаас дутагдлаар хална зэргээр байнга л шахалт үзүүлж тэр хүнээс салахыг урьтал болгодог үзэгдэл нэлээд байдаг.

Энэ нь мэдээж тухайн хүний ажиллах идэвхи зүтгэл, сонирхолыг улам бууруулдагийг анхаарах хэрэгтэй. Төлний тулд тухайн хүний сул тал чухам юунд байна гэдгийг олж тогтоох, нээн илрүүлэх, цаашлаад бусадтай мөр зэрэгцэн ажиллах боломжийг нь бий болгох нь чухал юм.

Төлнөөс ямар нэгэн шалтаг, шалтгаан зааж хэн нэгнийг голж шилж төлнөөс салаад илүү сайныг олж багаа бүрдүүлж ажиллаад байвал байгууллага амжилттай ажиллах боломж бүрдэнэ гэх ойлголт удирдагчид хэрхэвч байж болохгүй. Ер нь муу алба хаагч, ажилтан гэж байдаггүй гагцхүү чадваргүй удирдагч гэж байдгийг анхаар хэрэгтэй.

> Алба хаагчдын зөв урамшуулал, идэвхжүүлэлтийг бий болгоход анхаарч зөвхөн урамшуулал авахын тулд биш байгууллага болон өөрийнхөө ирээдүйн сайн сайхны төлөө ажиллаж байгаа гэдгээрээ бахархах сэтгэлийг төрүүлэхэд анхаарал хандуул.

Байгууллагын удирдлага алба хаагчдадаа Үгч байгаа урамшуулалаа дүйлгэх, түүнийгээ урьтал болгож улам илээл зүйл бэтээхийг тэднээс шахаж шаардах нь урамшуулалын буруу хэлбэр бөгөөд энэ нь цаашдаа алба хаагчид зөвхөн цалин, урамшуулалаа нэмэгдүүлэхийн тул өө л ажиллах ёстой мэт буруу ойлголт тогтох сүргээгдэл бий болох аюултай байдаг.

Харин алба хаагч бүрт **“Та байгууллагынхаа чухал нэгц, амжилтын саливгүй нэг хэсгийг бүтээгч”** гэдэг сэтгэлээр хандаж тэдэнд байнга урам зориг Үгч ажиллах нь удирдлагын хамгийн зөв урамшуулалын нэг хэлбэр юм.

Зарим байгууллагын удирдлага урамшуулал, идэвхижүүлэлтийг нэмэгдэл цалин, эд материалын талаас нь харахыг урьтал болгох явдал байдаг. Энэ нь урамшуулалын зөвхөн нэг хэлбэр бөгөөд өөний оронд тэдэнд өөрийн ур чадвараа мэдрэх, илүү ихийг хийж бүтээх боломжоо нээх харах боломжийг олгох нь түүнээс илүү өөр дүнтэй урамшуулал болдогыг анхаарах нь чухал юм.

Манай монгол ардын зүйр Үгэнд **“Бурмаар тэтгэхээр, урамаар тэтгэ”** гэж Үг байдаг нь өөнтэй холбоотой. Иймд алба хаагч, ажилтанд урамын сайн сайхан Үгийг байнга хэлж тэднийг дэмжиж байх нь урамшуулалын нэг хэлбэр юм.

Энд нэг зүйлийг нэмж хэлэхэд шагнал урамшуулалыг байнга хавтгайруулан хэрэглэх нь мөн сүрг өөр дагавартай. Учир нь байнга шагнал, урамшуулал авах, цалин хөлсөө нэмэгдүүлэх сэтгэлгээ хамт олны дунд тогтох сүрг өөр дагаварыг бий болгож болно.

Иймд аливаа ажил, түүний гүйцэтгэлд бодит өөр дүн, тэнцвэртэй байдал, цаг өө олсон өнөлөмж туйлаас чухал юм.

> Удирдагч өөрийгөө байнга хөгжүүлэх, бусдад өлгөр дуурайл өзүүлэх, манлайлан ажиллах нь байгууллагын удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэх өндсийн нэг юм.

Бусдад өөрөг даалгавар, чиглэл Үгөөд түүнийг биелэлт өөр дүнгээр тооцоод алдаа дутагдал, амжилт ололтыг нь дүгнээд явах түүдийг өөр байгууллагын удирдлагыг тусуулах нь учир дутагдалтай бөгөөд харин байгууллагын удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэх нь удирдагчаас өөрөөс нь ихээхэн хамааралтай.

Удирдагч хүүний хамгийн эрхэм зорилго бол бусдын тулгуурийг зориулах явдал бөгөөд энэ нь өндсэндээ бусдыг таньж мэдэх, түүний сэтгэл, зөхийг эзэмдэх урлаг юм.

Хамт олныхоо итгэл, нэр х[н]дийг х[л]ээсэн сайн удирдагч байхыг х[с]вэл дараах зарчмуудыг [й]л ажиллагаандаа байнга баримтлан ажиллах нь чухал юм. [н]д:

1. Удирдагчийн ам, ажил нэгдмэл байх.

Байгууллагын удирдагчийн хэлсэн [г] т[н]ний нэр х[н]дтэй холбоотой байдаг б[г]д аливаа амлалтаа биел[л]эх б[рт] т[н]д итгэх х[м]с[ийн] итгэл [ргэлж] [сч] тэр хэмжээгээр т[н]ний нэр х[н]д дээшлэх болно. Удирдагч хэлсэн [г], амлалтаа мартсан юм шиг д[р] исгэж болох боловч харин алба хаагч, хамт олон т[н]нийг хэзээд санаж байдаг гэдгийг мартаж болох[г]й.

2. Аливаа асуудал б[рт] анхаарал хандуулж тал б[рээс] нь бодож д[гнэх].

Байгууллагын удирдагч аливаа гаргах шийдвэрийнхээ талаар сайтар тунгаан д[гнэж] байх нь чухал юм. [р]р[р] хэлбэл т[н]ний шийдвэр тухайн н[хцл] байдалд б[рэн] тохирсон, хамгийн оновчтой. тухайн цаг [ед] т[н]нээс [р] хувилбар байх[г]й байх б[х] н[хцлийг] судласны [ндсэн] дээр гарсан байх учиртай.

Мэдээж бодит байдалд [нийцээг]й, асуудлыг тал б[рээс] нь судлааг[й] бодит бус шийдвэр [й]л ажиллагаанд с[р]г н[л] [з]лэхээс гадна таны удирдах арга барилд алба хаагчид эргэлзэж [л] итгэх байдал [сч] болох ил[л] бодит аюул бий болно гэдгийг санах хэрэгтэй.

3. [р]рийн н[л]г[г] з[в] илэрхийлэх, аливаа чухал шийдвэрийг хамт гаргах.

Удирдлага асуудал б[р]рийн анхаарлын т[вд] байж байнга л [р]рийн н[л]г[г] [з]лэх, дангаар бие дааж шийдвэр гаргах нь удирдлагын хоцрогдсон арга барил болоод удаж байна.

Зарим нэг удирдагч [р]рийн эрх мэдэл, н[л]г[г] буруу байдлаар ашиглах, бусдыг огт сонсох[г]й байх, хэт нэг талыг барьж шийдвэр гаргах явдал олонтаа байдаг. Мэдээж байгууллагын хувь заяатай холбоотой чухал асуудалд х[н] б[р]рийн санаа бодлыг тусгах, тэдний дэмжлэг туслалцааг авах нь чухал юм.

Удирдана гэдэг нь шууд бус утгаараа бусдад н[л]л[л]х тухай ойлголт байдаг. Бусдад н[л]л[лж] тэднийг нэг з[гт], нэг зорилгод чигл[лж] чадах[г]й х[н] бусдыг удирдана гэдэг мэдээж хэц[л]. Иймд [р]рийн н[л]г[г] з[в] илэрхийлэх, аливаа чухал шийдвэрийг хамтдаа гаргаж байх нь чухал юм.

ᠤᠯᠤᠰᠤᠷ хэлбэл, байгууллагын удирдагч эрх мэдэл, алба тушаалын нᠡлᠡᠭᠡᠭᠡ бусдад ямагт зᠡв байдлаар илэрхийлж байх нь чухал бᠡᠭᠡᠨᠡ тᠡᠨᠢйгээ бусдаас давуу тал, илᠡᠡ боломж гэж ойлгож харьцах нь буруу юм.

4. Бусдыг ойлгож, ил тод, нээлтэй, найрсаг байх.

Удирдагчид байх хамгийн эрхэм чанар бол, ил тод, бусдад нээлттэй, найрсаг байх, бусдыг сонгож ойлгох явдал юм. Удирдагчийн ᠡйл ажиллагаа, шийдвэр бᠡр ил тод хᠡн бᠡхэнд нээлттэй, хᠡртээмжтэй байх ёстой. Аливаа нууц далд ᠡйлдэл, шийдвэр нь хамт олны дунд талцал, ᠡл итгэх байдлыг ᠡᠡсгэхээс гадна хардлага. сэрдлэгийг дагуулж цаашлаад удирдлагын талаар буруу ойлголтыг бий болгож байдаг.

Иймд удирдагч ил тод, нээлттэй, найрсаг, хᠡнлэг байх нь бусдаас нэр хᠡнд, итгэлийг олох, бусдаар ᠡᠡрийгᠡᠡ хᠡрээлᠡᠡлэх боломжийг ᠡᠡртᠡᠡ олж авдаг гэдгийг санах хэрэгтэй.

Эцэст нь дᠡгнэхэд сайн удирдагч байж хамт олныг зᠡв удирдан чиглᠡᠡлж, амжилт бᠡтээлээр дᠡрэн, сэтгэл хангалуун ажиллах нь таны ᠡᠡрийн хичээл зᠡтгэл, мэдлэг, ур чадвараас ихээхэн шалтгаалах бᠡᠭᠡᠨᠡ тᠡᠨᠢй тулд хичээнᠡйлэн хᠡдᠡлмᠡрлᠡх нь туйлаас чухал.