

МОНГОЛ УЛСЫН ТӨРИЙН АЛБАНЫ ШИНЭТГЭЛ - ЁС ЗҮЙН МАНЛАЙЛАЛ

Г.ДОЛЖИНСҮРЭН

МУИС-ийн ОУХНУС-ийн Төрийн удирдлагын хөтөлбөрийн магистрант

Хураангуй: Өнгөрсөн хугацаанд төрийн салбарын удирдлага, манлайллын үндсэн үүрэг нь асуудлыг шийдвэрлэх байсан бол өдгөө олон нийтийн ашиг сонирхолд нийцүүлэн байгууллагын өөрчлөлтийг дэмжих, төрийн байгууллагын үнэт зүйлс, баримтлах зарчмыг хэрэгжүүлэхэд чухал үүрэгтэй оролцох шаардлага тавигдах болсон. Төрийн албаны шинэтгэлийн нэг чухал хөшүүрэг нь ёс зүйн манлайлал юм.

Түлхүүр үгс: Төрийн албаны шинэтгэл, манлайлал, ёс зүйн манлайлал.

Оршил

Сонгодог хэлбэрийн удирдлага, хяналтын загвар, эрх мэдлийн тухай ойлголтууд өөрчлөгдөж, эрх мэдлийн шаталсан бүтэц багассан, ажилтан албан хаагчдын тушаал зааврыг сохроор дагаж мөрдөх гэхээс илүү итгэл үнэмшилтэй ажиллах нь чухал болсон энэ үед манлайллын ойлголт мөн өөрчлөгдөж байна¹. Өнгөрсөн хугацаанд төрийн салбарын удирдлага, манлайллын үндсэн үүрэг нь асуудлыг шийдвэрлэх байсан бол өдгөө олон нийтийн ашиг сонирхолд нийцүүлэн байгууллагын өөрчлөлтийг дэмжих, төрийн байгууллагын үнэт зүйлс, баримтлах зарчмыг хэрэгжүүлэхэд чухал үүрэгтэй оролцох шаардлага тавигдах болсон². Төрийн албаны шинэтгэлийн зорилго нь Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлогод тулгуурласан, төрийн албаны төлөвшил, хөгжлөөр жишиг болж буй улс орнуудын сайн туршлага, үнэт зүйлсийг суурь болгосон бөгөөд мэргэшсэн, тогтвортой, сахилга хариуцлага, ёс зүйтэй, бодлогын болоод хүний нөөцийн залгамж чанарыг хангасан, чадахуйн зарчим, шатлан дэвшүүлэх

тогтолцоонд үндэслэсэн, үр ашиг, үр нөлөө бүхий төрийн албыг цогцлоон хөгжүүлэхэд чиглэж байна³. Энэхүү төрийн албаны шинэтгэлийн зорилгыг хангахад төрийн байгууллагад ёс зүйн манлайллыг хэрэгжүүлэх нь чухал юм.

Үндсэн хэсэг

Монгол Улсын төрийн захиргаа, төрийн албыг шинэтгэх үйл явц 1994 онд шинэ Үндсэн хуулийн үзэл баримтлалд нийцүүлэн “Төрийн албаны тухай” хуулийг анх удаа шинээр баталж, 1995 онд хараат бус, бие даасан төрийн албаны төв байгууллагыг байгуулснаар албан ёсоор эхэлсэн гэж үзэж болно. 2004 онд “Монгол Улсын төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги”-ийн баримт бичгийг УИХ-аас баталж, хэрэгжүүлэн оролцогч байгууллагуудын чиг үүрэг, үйл ажиллагааг тогтоож өгсөн. Энэ стратеги батлагдсанаар төрийн албаны шинэчлэлийн нэгэн шинэ үе шат эхэлсэн гэж үздэг⁴. 2008 онд “Төрийн албаны тухай” хуульд нэмэлт өөрчлөлт оруулж, төрийн албыг улс төрийн зүй бус нөлөөллөөс ангид байлгах, төрийн мэргэшсэн

¹ АТГ “Төрийн албан хаагчийн ёс зүй” гарын авлага, Улаанбаатар, 2019.

² Dean Geuras, Charles Garofalo “Practical ethics in public administration” 2011, p 261

³ Монгол Улсын Төрийн Албаны Зөвлөлийн 2021 оны үйл ажиллагааны тайлан, <https://csc.gov.mn/s/44/1172>

⁴ Удирдлагын Академи, “Төрийн албаны үнэт зүйлс: Тулгамдаж буй асуудлууд” судалгааны тайлан, 2018 он

тогтвортой албыг төлөвшүүлэн бэхжүүлэхэд тодорхой нөлөө үзүүлсэн. 2017-12-17-нд УИХ “Төрийн албаны тухай” /шинэчилсэн найруулга/ хуулийг баталж, 2019-01-01-ээс хэрэгжиж эхэлсэн зэрэг нь төрийн алба мэргэшсэн, тогтвортой, ил тод, хариуцлагатай байх, ёс зүйг эрхэмлэсэн, мерит зарчимд суурилсан байх эрх зүйн зохицуулалтын үндэс болж байна.

Монгол Улсын Үндсэн Хуулийн (1992) 1.2 дахь хэсэгт “Ардчилсан ёс, шударга ёс, эрх чөлөө, тэгш байдал, үндэсний эв нэгдлийг хангах, хууль дээдлэх нь төрийн үйл ажиллагааны үндсэн зарчим мөн¹”, мөн хуулийн 46 дугаар зүйлийн 2 дахь хэсэгт “Монгол Улсын төрийн жинхэнэ албан хаагч Монгол Улсын иргэн байх бөгөөд Үндсэн хууль, бусад хуулийг чандлан баримталж ард түмнийхээ тусын тулд, иргэний ёсоор төрийн ашиг сонирхолд захирагдан ажиллана” хэмээн тус тус хуульчлан, төрийн албаны суурь үзэл баримтлал, зарчим, зорилгыг тодорхойлсон. “Монгол Улсын төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги”-д шинэтгэлийн эрхэм зорилго нь “Иргэдэд ойр, тэдний хэрэгцээг хангахад чиглэсэн, өөрчлөгдөж буй орчинд уян хатан зохицож чаддаг бөгөөд идэвхтэй, санаачилгатай манлайлагч менежер бүхий цомхон, чадварлаг, эцсийн үр дүнг эрхэмлэн дээдэлсэн төрийн албыг төлөвшүүлэхэд оршино” гэж заасан². Энэ зорилгын хүрээнд төрийн үйлчилгээг үр нөлөөтэй хүргэх, ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг эрхэмлэн дээдлэх, үр ашигтай бөгөөд хүртэхэд хялбар байх гэсэн 3 эрхэмлэн дээдлэх зүйлийг, олон нийтэд

үйлчлэх, төрийн алба мэргэшсэн тогтвортой байх зэрэг 12 зарчмын хамт томъёолжээ.

Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хууль (2017) нь чадахуйн зарчим, шатлан дэвших тогтолцоонд суурилсан мэргэшсэн, тогтвортой, ил тод, хариуцлагатай төрийн албыг төлөвшүүлэх шинэтгэлийн үеийг эхлүүлсэн³ хэмээн эрдэмтэн судлаачид дүгнэдэг. Төрийн албаны шинэтгэл нь өөрчлөгдөн буй орчин нөхцөлд зохицохуйц хэм хэмжээ, сэтгэлгээ, зан төлөв, хандлага зэрэг олон талт үйл ажиллагаанд төрийн албан хаагчдыг бэлтгэх системтэй үйл явц юм⁴.

Монгол Улсын 1992 оны Үндсэн хуулийн үзэл баримтлалд нийцүүлэн 1994 онд “Төрийн албаны тухай” хуулийг анх удаа шинээр баталж, 2008 онд нэмэлт өөрчлөлт оруулсан. 2017 онд шинэчлэн найруулсан “Төрийн албаны тухай” хуулийг баталснаар төрийн алба мэргэшсэн, тогтвортой, ил тод, хариуцлагатай байх, ёс суртахууныг эрхэмлэсэн, мерит зарчимд тулгуурлах эрх зүйн үндэс бүрдсэн. Тус хуулийн 5.1 зүйлд төрийн албаны эрхэм зорилгыг “Монгол Улсын Үндсэн хууль, бусад хуулийг чандлан баримталж, үндэсний язгуур ашиг сонирхолд захирагдан ард түмэндээ үйлчилж, төрд чин үнэнчээр зүтгэхэд оршино⁵” гэж заажээ. Мөн хуульд төрийн албаны зарчмыг 7.1 зүйлд дараах байдлаар тусгасан. Үүнд:

- Ард түмэнд үйлчлэх;
- Мэргэшсэн, тогтвортой байх;
- Улс төрийн албан хаагчаас

бусад төрийн албан хаагч улс төрийн нам, эвслийн үйл ажиллагаанаас ангид байх;

¹ Монгол Улсын Үндсэн хууль, 1992 он, 1.2 зүйл.

² УИХ-ын 2004 оны 24 дүгээр тогтоолын хавсралт “Монгол Улсын төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги”.

³ Монгол Улсын Төрийн албаны зөвлөлийн 2021 оны үйл ажиллагааны тайлан.

⁴ Райн Оранж. (2019). Төрийн албаны зөвлөл, НҮБ-ын хөгжлийн хөтөлбөр “Монгол Улсад

мэргэжлийн иргэн төвтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх нь” төслийн бодлогын зөвлөхтэй хийсэн ярилцлага, Төрийн албаны зөвлөлийн цахим хуудас, <https://csc.gov.mn/s/44/586>.

⁵ Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хууль, 2017 он, 5.1 зүйл.

- Монгол Улсын иргэн төрийн алба хаах адил тэгш боломжоор хангагдах;

- Төрийн жинхэнэ албан тушаалд иргэнийг томилохдоо гагцхүү чадахуйн зарчмыг баримтлах;

- Ил тод байх;

- Ашиг сонирхлын зөрчлөөс ангид байх;

- Захирах, захирагдах ёсыг баримтлах зэрэг болно.

Монгол Улсад төрийн албаны шинэтгэлийн эрхэм зорилго нь “иргэдэд ойр, тэдний хэрэгцээг хангахад чиглэсэн, өөрчлөгдөж буй орчинд уян хатан зохицож чаддаг бөгөөд идэвхтэй, санаачилгатай манлайлагч менежер бүхий цомхон, чадварлаг, эцсийн үр дүнг эрхэмлэн дээдэлсэн төрийн албыг төлөвшүүлэхэд оршино”. Төрийн албаны шинэтгэлийн эрхэмлэн дээдлэх зүйл:

- Төрийн үйлчилгээг үр нөлөөтэй хүргэх: энэхүү эрхэмлэн дээдлэх зүйлс нь төрийн үйлчилгээг хүргэх явдлыг сайжруулах, улмаар ядуурлыг бууруулах стратегийг хэрэгжүүлэхэд чухал түлхэц болно.

- Ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг эрхэмлэн дээдлэх: шинэтгэлийн стратеги нь орцод биш гарц, үр дагаварт тулгуурласан болно. Төрийн үйлчилгээг иргэдэд, нэн ялангуяа ядуу буюу эмзэг бүлгийнхэнд адил тэгш хүргэх нь гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийн нэг байх болно.

- Үр ашигтай бөгөөд хүртэхэд хялбар байх: Монгол Улсын төрийн алба нь хамгийн бага өртгөөр, төсвийн зарцуулалтын хатуу хязгаарлалтын дор аль болох олон үйлчилгээг хүртээж байх ёстой.

Манлайлагч байх нь бусдад нөлөөлөх чадварын тухай ойлголт тул хувь хүний хувьд ёс зүйн үлгэр дуурайлал үзүүлэхүйц зан чанар зайлшгүй чухал. Ёс зүйтэй, зөв үлгэр дуурайлал үзүүлснээр манлайлагчийн үзүүлэх үр нөлөө эерэг, ёс зүйтэй байх нь дамжиггүй бөгөөд цаашлаад ёс зүйн соёлыг байгууллагад түгээж, ёс зүйтэй хамт олон, ёс зүйтэй байгууллагыг бий болгох чухал эх үүсвэр болно. Түүнчлэн, ажилтан, албан хаагчид шууд удирдлагын дор бус ажлын байрнаас гадуур бие даан ажиллах болсон шинэ байгууллагын эрин өнөө үед ёс зүйтэй манлайлагчийн үүрэг чухалд тооцогдох болсон¹. Иймээс ёс зүйн манлайллын ойлголтыг судлах хэрэгцээ шаардлага улам бүр өсөн нэмэгдэж байна. “Байгууллагын үнэт зүйлс, байгууллагын зорилго, зорилтуудад хүрэх, бусдыг дагуулах, нөлөөлөл үйл явцаас үзэхэд ёс зүй бол манлайллын чухал бүрэлдэхүүн хэсэг” гэж судлаач Northouse дүгнэсэн. Манлайлал болон ёс зүйн тухай ойлголтууд салшгүй². Манлайлагчид байгууллагын албан хаагчдын ёс зүйн үзэл баримтлалын чухал эх үүсвэр болохын зэрэгцээ байгууллагад ёс зүйг дэмжих үүрэг хариуцлагыг хүлээдэг³. Төрийн байгууллагын удирдлагын зан байдал байгууллага даяар тархаж, энэ нь байгууллагын уур амьсгал, магадгүй байгууллагын соёлыг бүрдүүлнэ. Иймээс ёс зүйтэй манлайлагч зөвхөн өөрөө ёс зүйтэй байгаад зогсохгүй, бусдыг ёс зүйтэй байхад уриалан дуудаж, үлгэр дуурайлал үзүүлэн дэмжих ёстой болно⁴.

Ёс зүйн манлайлал нь байгууллага дахь ёс зүйн орчин

¹ Linda K.Trevino, Laura P.Hartman, Michael Brown “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership” California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 128

² Dean Geuras, Charles Garofalo “Practical ethics in public administration” 2011, p 260

³ Katarina K.Mihelic, Bogdan Lipicnik, Metka Tekavcic “Ethical leadership”, International journal of Management and Information Systems, 4th quarter 2010, vol 14, Num 5, p 31-39

⁴ АТГ “Төрийн албан хаагчийн ёс зүй” гарын авлага, Улаанбаатар, 2019.

болон бусад үйл ажиллагаанд эерэг нөлөөтэй байдаг ба нэн тэргүүнд манлайлагчийн хувийн ёс зүйд үндэслэдэг¹. Ёс зүйн манлайлал нь шударга, үнэнч, найдвартай байдал, итгэл үнэмшил зэрэг хувь хүний шинж чанартай холбоотой байдаг ба ийм манлайлагчид нээлттэй, хүмүүст чиглэсэн, халамжтай, бусдын сайн сайхны төлөө чин сэтгэлтэй хүмүүс байдаг. Ёс зүйтэй зан үйлийн үлгэр дуурайлал нь ёс зүйг үр дүнтэй бэхжүүлэх, ёс зүйн харилцаа холбоог сайжруулахад чухал ач холбогдолтой, учир нь энэ нь манлайлагчдын өөрсдийнх нь баримталдаг үндсэн зарчмуудыг илэрхийлдэг ба улмаар манлайлагчдын найдвартай байдлыг гэрчилдэг. Ёс зүйтэй манлайлагч нар өөрсдийн үйлдэл, шийдвэрийн богино болон урт хугацааны үр дагавар, үр ашиг, сул талуудыг бодож, өөрийн үнэт зүйлс, зарчмаа дагадаг². Байгууллагын албан хаагчид манлайлагчийн үйлдлээс үнэт зүйлс, зарчмыг суралцдаг бөгөөд энэ нь байгууллагын соёл болон түгдэг. Манлайлагч үнэт зүйлс, зарчмаа үйлдэл болгон үлгэр дуурайлал үзүүлэх тусам, түүнд итгэл итгэл, хүндэтгэл нэмэгдэнэ. Хэрэв манлайлагч үнэт зүйлс, зарчмаа даган байгууллагын болон албан хаагчдын төлөө хувийн золиос гаргахад бэлэн байвал албан хаагчид мөн адил үйлдэл гаргахад бэлэн байдаг³.

Байгууллагад ёс зүйн соёлын дөрвөн шалгуур үзүүлэлт байна. Үүнд⁴:

1. **Ёс зүйн манлайлал:** байгууллагын удирдлагыг зөв зүйл хийнэ, ёс зүйтэй гэсэн итгэл

2. **Удирдлагын идэвхжүүлэлт:** шууд удирдлага зөв үлгэр дуурайлал үзүүлдэг, ёс зүйтэй зан үйлийг дэмждэг

3. **Ёс зүйтэй байхыг дэмждэг хамт олон:** ёс зүйтэй байхыг хамт олон дэмждэг байх

4. **Ёс зүйн үнэт зүйл:** төрийн байгууллагын дэвшүүлсэн үнэт зүйлийн хүрээнд түүнтэй үл зөрчилдөх ёс зүйн үнэт зүйлийг албан болон албан бус сувгаар дэмждэг байх.

Төрийн байгууллагад ёс зүйтэй орчныг бүрдүүлэхэд манлайлал болон менежментийн хувьд дараах үндсэн хандлагууд байдаг. Үүнд⁵:

1. Байгууллагын хүчтэй соёл

2. Хүлээлт тодорхой байх, үр дүнтэй сургалт, хяналтын тогтолцоо

3. Эерэг менежментийн үйл ажиллагаа

4. Гомдол хүлээн авах суваг тодорхой, аливаа гомдол саналыг эергээр хүлээн авах

5. Олон нийтийн оролцоог хангах.

M.E.Brown, L.K.Trevino, D.A.Harrison нарын судлаачид (2000, 2003) ёс зүйтэй манлайлагчийг дараах байдлаар судалгааны бүтээлдээ тодорхойлжээ. Үүнд⁶:

1. Ёс зүйтэй манлайлагч нь дагалдагч нартаа зөв, зохистой зан байдал, үйлдлийг өөрийн биеэр үлгэрлэн үзүүлдэг;

2. Өөрсдийн зан байдал, үйлдэл, шийдвэрээ дагалдагч нартаа

¹ Alan Lawton, Julie Rayner, Karen Lasthuizen 2013, "Ethics and management in the public sector", Routledge

² АТГ "Төрийн албан хаагчийн ёс зүй" гарын авлага, Улаанбаатар, 2019.

³ Katarina K.Mihelic, Bogdan Lipicnik, Metka Tekavcic "Ethical leadership", International journal of Management and Information Systems, 4th quarter 2010, vol 14, Num 5, p 33

⁴ James Svava "The Ethics primer for Public administrators in government and nonprofit

organizations" Jones and Bartlett Learning LLC, 2015, p 166

⁵ James Svava "The Ethics primer for Public administrators in government and nonprofit organizations" Jones and Bartlett Learning LLC, 2015, p 162

⁶ Katarina K.Mihelic, Bogdan Lipicnik, Metka Tekavcic "Ethical leadership", International journal of Management and Information Systems, 4th quarter 2010, vol 14, Num 5, p 33

үндэслэлтэйгээр тайлбарлаж, тэд нартай харилцдаг;

3. Ёс зүйтэй манлайлагч байнга ёс зүйтэй байхыг хүсдэг учраас байгууллагад ёс зүйн хэм хэмжээг тогтоож, ёс зүйтэй үйлдлийг дэмжин, ёс зүйгүй үйлдлийг шийтгэдэг;

4. Аливаа шийдвэрийг гаргахдаа ёс зүйн хэмжээсийг харгалзан үздэг бөгөөд шийдвэрийнхээ ёс зүйн үр дагаврыг тооцон шударга сонголт хийхийг эрмэлздэг¹.

Судлаач Fernando (2012) ёс зүйн манлайлал дараах зарчмуудыг тодорхойлсон. Үүнд²:

1. Шударга байх, бусдыг өөрийн ашиг сонирхолын төлөө ашиглахгүй байх

2. Үнэнч шударга байх, хууль, дүрэм, журам, ёс зүйн стандартыг мөрдөх

3. Бусдыг хүндлэх, тэдний эрх, бие даасан байдлыг нь ойлгож харьцах

4. Хүнлэг энэрэнгүй, хэнд ч гэм хор хүргэхгүй байх.

Эрдэм шинжилгээ, судалгааны бүтээлүүдэд ёс зүйн манлайлал нь *ёс зүйтэй хувь хүн* болон *ёс зүйтэй менежер* гэсэн хоёр үндсэн багана буюу элементтэй хэмээн үзсэн нь нийтлэг боловч зарим нэг харилцан адилгүй дэд элементүүд байна. Ёс зүйтэй манлайлагч байх нь нэн тэргүүнд хувь хүний хувьд ёс зүйтэй байх (ёс зүйтэй хувь хүн), нөгөө талаар зөвхөн өөрөө ёс зүйтэй байгаад зогсохгүй, бусдыг ёс зүйтэй

байхад уриалан дуудаж, үлгэр дуурайлал үзүүлэн дэмжиж манлайлах (ёс зүйтэй менежер) тухай ойлголт болно³.

I. Ёс зүйтэй хувь хүн

Ёс зүйтэй хувь хүний тухай ойлголт нь: а) Манлайлагчийн онцлог шинж, баримталдаг үнэт зүйлс; б) Манлайлагчийн зан чанарын онцлог; в) Манлайлагчийн шийдвэр гаргалт гэсэн дэд элементүүдтэй⁴. Ёс зүйтэй хувь хүн байх нь ёс зүйн манлайллын үндсэн суурь болно. Ёс зүйтэй хувь хүн нь ёс зүйн үнэт зүйлстэй, түүнийгээ чанд баримталдаг, тодорхой зан чанарыг тогтмол үзүүлдэг, ёс зүйн зарчимд тулгуурлан шийдвэр гаргадаг байх шаардлагатай⁵. Хамгийн чухал нь дээрх бүхэн жинхэнэ буюу чин сэтгэлийн байх ёстой, учир нь хүмүүс үг, үйлдэл зөрдөг хуурамч хүмүүсийг амархан мэдэж, итгэж хүндлэхээ больдог. Сэтгэл зүй, байгууллага, нийгмийн хүчин зүйлс, нөхцөл байдал зэргээс шалтгаалж хувь хүн ёс зүйн хүчтэй хүсэл эрмэлзэлтэй байхад амар биш боловч урт хугацаанд хувь хүн, байгууллага, нийгэмд үзүүлэх эерэг үр нөлөөтэй тул ёс зүйн талаарх ойлголтоо нэмэгдүүлж, ёс зүйтэй байх нь чухал юм⁶.

Ёс зүйтэй хувь хүн – Үнэт зүйлс

Үнэт зүйлс нь бие хүний юмс үзэгдэлд үнэлгээ өгч, ач холбогдолтой хэмээн үзэж буй зүйлс бөгөөд мэргэжлийн болон ажлын байрны үндсэн шинж чанар, онцлогоор тодорхойлогдохын

¹ Jennifer Jordan, Michael E. Brown, Linda K. Trevino, Sydney Finkelstein “Someone to Look Up To: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership” Journal of Management, 2011, p 2

² Moses Kabeyi “Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies” International Journal of Applied Research, 2018, 4(7), p 374

³ John M. Schaubroeck, Sean T. Hannah... “Embedding ethical leadership within and across organization levels” Academy of Management Journal, 2012, Vol 55, No 5, 2012.

⁴ Leonie Heres, Karin Lasthuizen, “What’s the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations” Journal of Change Management, 2012, Vol 12, No 4, p 444

⁵ Linda K. Trevino, Laura P. Hartman, Michael Brown “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership” California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 130

⁶ Moses Kabeyi “Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies” International Journal of Applied Research, 2018, 4(7), p 373

зэрэгцээ улс орны соёл, зан заншил, түүх нийгмийн өвөрмөц шинж чанар нөлөөлдөг. Аливаа байгууллагын болон хувь хүний үнэт зүйлс бол ямар зан чанар, үг үйлдэл зөв, сайн болох талаарх тунхаглал болдог. Ёс зүйн манлайлал нэн тэргүүнд манлайлагчийн хувийн ёс суртахууны үнэт зүйлс, түүний зан үйлдэлд үндэслэдэг бөгөөд гадаад хүчин зүйлсийн нөлөөлөл, дарамт шахалт, саад бэрхшээл, эрсдэлтэй нөхцөл байдалд ч ёс зүйн үнэт зүйлсээ баримтлах шаардлага тавигддаг¹. Байгууллагын ажиллагчид ажлын байрнаас гадуур, шууд удирдлагагүй, бие даан ажиллах болсон өнөө үед тэднийг нэгтгэдэг гол хүчин зүйл нь байгууллагын үнэт зүйлс болж байна². Энэхүү үнэт зүйлсийг тодорхойлох, сахиулах үндсэн үүрэг байгууллагын дээд түвшний удирдлагад ногдож байна. Нөгөө талаар бие даан ажиллаж буй нэг ажилтны ёс зүй болон хууль зөрчсөнөөс үүдэх алдаа бүх байгууллагын нэр хүндэд халтай байх аюултай.

Ёс зүйн манлайлалтай холбоотой хувь хүний үнэт зүйлсээс шударга, итгэл даахуйц, үнэнч гэсэн ойлголтууд хамгийн нийтлэг өргөн тархсан³. Шударга байх /integrity/ нь үнэнийг хэлдэг, ёс зүйн зарчмаа тууштай баримтлах тухай, харин итгэл даах нь харилцаанд тогтвортой, таамаглахуйц, найдвартай байх тухай ойлголт юм. Үнэнч байх нь худал хуурмагаас хол байх, үнэнийг хэлэх талаарх ойлголт болно. Төрийн албаны хувьд үнэт зүйлс нь олон нийтэд төрийн байгууллагын

алсын хараа, үндсэн зорилгын талаарх мэдээллийг өгөөд зогсохгүй, төрийн албан хаагчдад өдөр тутмын үйл ажиллагаандаа мөрдөх ерөнхий зааварчилгаа болдог. Олон орнууд төрийн албанд баримтлах гол үнэт зүйлсийг Үндсэн хууль болон бусад хууль тогтоомждоо тусгаж өгсөн байдаг. Ялгаварлахгүй, тэгш хандах (impartiality), хуулийг ёсчлон дагах (legality), шударга байдал (integrity) зэрэг үнэт зүйлс нь нийтийн албаны онцгой шинж чанарыг илэрхийлдэг бөгөөд энэхүү гурван үнэт зүйлс OECD буюу Эдийн Засгийн Хамтын Ажиллагаа, Хөгжлийн байгууллагын (ЭЗХАХБ) гишүүн орнуудын төрийн албаны үнэт зүйлст өргөн тархсан байна⁴.

Ёс зүйтэй хувь хүн – Зан чанар

Шударга, үнэнч, найдвартай байдал, итгэл үнэмшил зэрэг хувь хүний шинж чанартай ёс зүйн манлайлал холбоотой ба ийм манлайлагчид нээлттэй, хүмүүст чиглэсэн, халамжтай, бусдын сайн сайхны төлөө чин сэтгэлтэй хүмүүс байх нь нийтлэг. Linda K Trevino, Laura P Harman, Michael Brown нарын (2000) судалгаанд оролцсон байгууллагын удирдлагууд ёс зүйтэй манлайлагчийн нийтлэг зан чанаруудыг дараах байдлаар тодорхойлжээ. Үүнд⁵:

1. Ёс зүйтэй манлайлагчид ямар ч нөхцөл байдалд “зөв зүйлийг” хийдэг. Өөрөөр хэлбэл, манлайлагч өөрийн үнэт зүйлс, зарчмынхаа дагуу үйлдэл хийдэг бөгөөд энэ нь хэзээд итгэж найдаж болохуйц зан чанарын

¹ Alan Lawton, Julie Rayner, K. Lasthuizen 2013, “Ethics and management in the public sector”, Routledge, p 159

² Linda K. Trevino, Laura P. Hartman, Michael Brown “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership” California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 128

³ Linda K. Trevino, Laura P. Hartman, Michael Brown “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership”

California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 130

⁴ OECD “Trust in Government: Ethics measures in OECD countries” 2000, page 12

⁵ Linda K. Trevino, Laura P. Hartman, Michael Brown “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership” California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 128-132

суурь буюу итгэл, хүлээлтийг бий болгодог.

2. Ёс зүйтэй манлайлагчид хүнлэг, хүмүүст чин сэтгэлээсээ анхаарал халамж тавьж, бүх хүмүүст ижил хүндлэлтэй ханддаг. Манлайлагчид өөрөөсөө илүү бусдыг боддог, амжилт ололтоо хуваалцдаг, хүний хичээл зүтгэл, идэвхийг үнэлдэг хүмүүс байх ёстой.

3. *Нээлттэй* байх нь ёс зүйтэй манлайлагчийн хувьд сайн сонсогч байх тухай ойлголт юм. Муу мэдээ байсан ч манлайлагч хүлээн авч, сонсож, асуудлаар нээлттэй ярилцаж, өөрийн амжилт, уналтын туршлагаас ярилцдаг байх ёстой.

4. *Хувь хүний ёс суртахуун* нь манлайлагчийн хувьд бусдаас илүү их хариуцлагатай, стандарт өндөртэй байхыг шаардаж буйтай холбоотой. Ажлаас гадуур, хувийн үйл хэрэг байсан ч ёс зүйтэй манлайлагчийн хувьд хувь хүний ёс суртахууныг баримтлах шаардлагатай.

Ёс зүйтэй манлайлагчид үнэнч шударга, итгэл даахуйц, найдвартай, зоригтой, хүчтэй, ёс зүйтэй байдлыг үлгэрлэгч байх ерөнхий шинж чанаруудтай байж, энэхүү зан байдал, үйлдлээ ижил нөхцөл байдалд тогтвортой үзүүлэх шаардлагатай¹. Хэрэв манлайлагчид өөрийн зан үйлдлээ байнга сольж байвал дагалдагчид нь түүнийг тааварлашгүй, найдваргүй, итгэлгүй гэж үзэх магадлалтай. Түүнчлэн манлайлагчид ямар нэгэн үнэт зүйлийг сурталчлан дэмждэг атал өөрийн үйлдлээрээ тэрхүү үнэт зүйлсээ батлахгүй бол дагалдагч нар итгэхээ больдог.

Ёс зүйтэй хувь хүн – Шийдвэр гаргалт

Ёс зүйтэй манлайлагчид тогтвортой, зан үйл болон өөрийн шийдвэртээ тууштай хандаж, үг үйлдэл нь зөрдөггүй шинж чанартай. Шийдвэртээ тууштай хандахын үндэс нь баримталдаг үнэт зүйлс, зарчмаа дагах явдлаас гадна шийдвэрийнхээ үр нөлөөг зөвхөн байгууллагад бус олон нийт, нийгэмд хэрхэн нөлөөлөх талаар бодох шаардлагатай. Аливаа шийдвэрийг гаргахдаа хэрэв миний шийдвэр сонины эхний нүүрэнд гарвал ямар байх вэ гэж төсөөлөн бодсоноор манлайлагч өөрийн шийдвэрийн ёс зүйтэй байдал, нийгэмд үзүүлэх нөлөөллийн талаар эргэцүүлэх боломжтой². Мөн тэдний шийдвэр, зан үйл дагагчдад хүчтэй нөлөөлж байдаг тул нээлттэй, хүнлэг, энэрэнгүй байж, дагагч нартаа итгэж, хүндэлж, шударга ханддаг³.

II. Ёс зүйтэй менежер

Ёс зүйтэй хувь хүний багана “хувь хүн өөрөө ёс зүйтэй хүн мөн үү?”, “ёс зүйтэй хүн ямар байх ёстой вэ?” гэсэн ойлголтыг хүмүүст өгдөг хэдий ч ёс зүйтэй байхын тулд юу хийх ёстой болохыг тайлбарладаггүй. Ёс зүйтэй менежерийн элемент нь бусдын ёс зүйтэй шийдвэр гаргалт, зан үйлийг дэмжихийн тулд ёс зүйн талаарх хүчтэй мэдээллийг өгч, хүмүүсийн бодол санаа, зан үйлд нөлөөлж буй манлайлагчийн урьдаас тооцоолон зориудаар гаргаж буй зан үйлийн тухай ойлголтыг багтаадаг.

Ёс зүйтэй менежерийн багана нь: а) Манлайлагч өөрөө ёс зүйн үлгэр жишээ болох; б) Бусдыг ёс зүйтэй байхыг дэмжихийн тулд идэвхжүүлэлтийн арга хэрэгслийг ашиглах; в) Ёс зүй, үнэт зүйлсийн талаарх харилцаа гэсэн дэд элементүүдтэй⁴. Linda K Trevino,

¹ Leonie Heres, Karin Lasthuizen, “What’s the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations” Journal of Change Management, 2012, Vol 12, No 4, p 443

² Linda K. Trevino, Laura P. Hartman, Michael Brown “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership”

California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 133

³ Leonie Heres, Karin Lasthuizen, “What’s the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations” Journal of Change Management, 2012, Vol 12, No 4, p 443

⁴ Leonie Heres, Karin Lasthuizen, “What’s the difference? Ethical leadership in public, hybrid and

Laura P Harman, Michael Brown нарын (2000) судалгааны үр дүнд байгууллагын удирдлагад ажиллаж буй манлайлагчид ёс зүйтэй хувь хүн байх, ёс зүйтэй шийдвэр гаргаж байхад л хангалттай бөгөөд сайн удирдагч болгон ёс зүйтэй удирдагч гэж өрөөсгөл үздэг талаар бичжээ¹. Тэдгээр манлайлагчид өөрсдийгөө шударга, хүнлэг, үнэнч гэх мэт зан чанартай сайн буюу ёс зүйтэй хувь хүн байхад, бусад хүмүүс мөн адил шууд тэгж харна хэмээн андуурдаг. Бодит байдалд ажилчид тэр болгон манлайлагчдын хувийн зан чанарыг сайн мэдэж, шууд үлгэрлэн дуурайдаггүй. Иймээс бусдыг ёс зүйтэй байхад уриалан дуудахын тулд зөвхөн өөрөө ёс зүйтэй хувь хүн байгаад зогсохгүй, ёс зүйтэй менежер гэсэн элементийг багтаах шаардлагатай.

Ёс зүйтэй менежер – Үлгэр жишээ үзүүлэх

Ёс зүйтэй хүний үлгэр жишээ үзүүлэх тухай ойлголт нь ёс зүйтэй хувь хүний элементтэй давхцаж буй мэт боловч энэ баганад “бусдад харагдах” зан үйлд илүү ач холбогдол өгдөг². Манлайлагч ажил дээрээ болон ажлын бус цагаар, санаатай болон санамсаргүй байдлаар баримталдаг үнэт зүйлс, зарчмын талаарх мэдээллээ өөрийн биеэр бусдад түгээж байдаг.

Иймээс манлайлагчид өөрийн үг, үйлдлээ хянаж, ямар мессеж, дохио бусдад түгээж байгаагаа анзаарах шаардлагатай. Манлайлагчид өөрсдийн зан үйлээр үлгэр дуурайлал үзүүлэхгүй бол

тэдний үгс хүчгүй байх болно³. Гэвч, ёс зүйтэй манлайлагчид сөрөг, эсхүл зөрчилдөөнтэй дохиог өгөхгүй байхын тул анхааралтай хандах ёстой. Зарим тохиолдолд, үггүй үйлдэл хүчтэй мессежийг тарааж болно. Ажилтнууд сайн жишээг даган дуурайдаг шиг манлайлагчийн санамсаргүй гаргасан сөрөг үйлдлийг хуулбарладаг. Ёс зүйгүй манлайлал нь идэвхгүй манлайллаас илүү байгууллагад хор хөнөөлтэй⁴.

Ёс зүйтэй менежер – Идэвхжүүлэх

Аливаа байгууллагад хүссэн болон хүсээгүй зан үйлдлийг зохицуулах хамгийн үр дүнтэй арга хэлбэрүүдийн нэг нь шагнал, урамшуулал, шийтгэлийн систем юм. Ёс зүйтэй манлайлагч байгууллагын гишүүдийн зан үйлдэлд хариуцлага хүлээлгэх, урамшуулал болон шийтгэлийн тусламжтайгаар ёс зүйн стандартыг бэхжүүлэхэд анхаарал хандуулдаг. Учир нь, ажилтнууд урамшуулдаг зүйлийг илүү их хийж, шийтгэл хүлээх зүйлээс зайлсхийдэг. Хэрэв ёс зүйгүй зан үйл нь санаатай, эсхүл санамсаргүй байсан ч шийтгэгдээгүй, хөнгөн шийтгэсэн, эсхүл урамшуулснаас энэ нь түүнийг хүлээн зөвшөөрөх зан үйл гэж ойлгогдож тухайн үйлдэл ирээдүйд үргэлжлэх магадлалтай⁵. Урамшуулал болон шийтгэл ил тод, бусад хүмүүст тайлбарлахад хялбар байвал албадлага нь зөвхөн шийтгэгдсэн эсхүл урамшуулал авсан хүнд бус манлайлагчийн үйлдлийг ажиглаж буй бусад хүмүүст

private sector organizations” Journal of Change Management, 2012, Vol 12, No 4, p 444

¹ Linda K. Trevino, Laura P. Hartman, Michael Brown “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership” California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 129

² Leonie Heres, Karin Lasthuizen, “What’s the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations” Journal of Change Management, 2012, Vol 12, No 4, p 444

³ Alan Lawton, Julie Rayner, K. Lasthuizen 2013, “Ethics and management in the public sector”, Routledge, p 160

⁴ Alan Lawton, Julie Rayner, K. Lasthuizen 2013, “Ethics and management in the public sector”, Routledge, p 161

⁵ Alan Lawton, Julie Rayner, K. Lasthuizen 2013, “Ethics and management in the public sector”, Routledge, p 161

ч сургамж, суралцахуйн туршлага болдог.

Ёс зүйтэй манлайлагч ёс зүйтэй үйлдлийг тогтмол дэмжиж, шагнаж урамшуулан, ёс зүйгүй үйлдэлд хариуцлага тооцдог, ингэснээр байгууллагад ёс зүйн стандарт, хэм хэмжээ, дүрэм журмыг сахиулах боломжтой. Аливаа шийтгэл, шагнал урамшуулал хувь хүнд бус харин үйлдэлд тохирсон байх ёстойг ёс зүйтэй манлайлагч байнга санах ёстой, учир нь ёс зүйн үнэт зүйлс, зарчмууд хувь хүний байр суурь, статус, нийгмийн гарал, хөрөнгө чинээ, болон бусад хэмжүүрээс үл шалтгаалан хувиаршгүй байна.

Ёс зүйтэй менежер – Харилцах

Байгууллагын гишүүд буюу дагалдагчид нь манлайлагч болон хамтран ажиллагсадтайгаа ёс зүйн талаар ярилцахдаа өөрсдийгөө тав тухтай, аюулгүй гэж мэдрэх, тэдэнтэй тулгардаг ёс зүйн эргэлзээтэй

Зураг 1: Ёс зүйн манлайлал ба гүйцэтгэл

Ёс зүйтэй менежер	Хүчтэй	“Хуурамч” манлайлагч	Ёс зүйтэй манлайлагч
	Сул	Ёс зүйгүй манлайлагч	Тодорхой бус “саармаг” манлайлагч
		Хүчтэй	Сул

Эх сурвалж: Linda K.Trevino, Laura P.Hartman, Michael Brown “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership” California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p

Ёс зүйтэй хувь хүн

Ёс зүйтэй хувь хүн болон менежерийн хүчтэй хослол нь “Ёс зүйтэй манлайлагч” гэсэн нэр хүндийг авчирна. Харин ёс зүйтэй хувь хүн болон менежерийн талууд хоёул сул байх нь “Ёс зүйгүй манлайлагч” байх үндсийг бүрдүүлэх юм. Харин өөрөө хувь хүний хувьд ёс зүйтэй биш хэдий ч ёс зүйн асуудлыг байнга ярьдаг бол “Хуурамч” манлайлагч гэсэн ангилалд хамааруулна. Өөрөөр

асуудлын талаар хэлэлцэх, зөвлөгөө хүсэх, гаргасан алдааныхаа тухай үнэнээ хэлэх, манлайлагчид хүндрэл бэрхшээлээ мэдээлэх, муу мэдээ хүргэхэд бэлэн байх орчныг бүрдүүлэх хэрэгтэй. Манлайлагчид ёс зүйн асуудлыг хүлээн зөвшөөрч, өөрсдийн ёс зүйн сонголт болон шийдвэрээ нээлттэй, ил тод, шударга байлгаснаар энэ төрлийн ёс зүйн орчинг бүрдүүлэхэд дэмжлэг болдог. Манлайлагч ёс зүйн талаар тогтмол ярих нь бусдад “энэ байгууллагад ёс зүйн асуудал чухал” гэсэн мессежийг тараана. Гэвч зөвхөн ёс зүйн талаарх яриа хүссэн үр дүнг хангалттай авчрахгүй тул манлайлагчид өөрт болон байгууллагад чухал гэж үзсэн үнэт зүйлс, зарчмуудын талаар үгээр болон үйлдлээр үзүүлэх ёстой¹.

Ёс зүйн манлайлал ба манлайлагчийн нэр хүнд

Ёс зүйн манлайллын хоёр баганыг матриц хэлбэрт оруулахад ёс зүйн манлайлагчийн дөрвөн төрөл тодорхойлогдоно.

хэлбэл, ярьдаг боловч үйлдэл хийхгүй байх нь манлайлагчийн үгийг хүчгүй болгодог. Ёс зүйн талаар хэт их яриад энэ талаар бодит үйлдэл дээрээ өөр байх нь огт ярихгүй байснаас илүү хор хөнөөлтэй². Учир нь ёс зүйн талаар хэт их ярьснаар хүмүүсийн огт анзаарахгүй байсан асуудлыг ил гаргадаг бөгөөд үүнээс үүдээд манлайлагчийн ярьсан бүхэн үнэ цэнгүй болох магадлалтай. Ёс зүйн хувьд тодорхой бус “саармаг”

¹ Linda K.Trevino, Laura P.Hartman, Michael Brown “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership” California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 135

² Linda K.Trevino, Laura P.Hartman, Michael Brown “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership” California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 139

манлайлагч ангиллын хувьд хэд хэдэн янзаар тайлбарлаж болно. Нэг талаар манлайлагч ёс зүйгүй биш, гэхдээ ёс зүйтэй гэхэд хангалттай бус гэсэн ойлголтыг бусдад төрүүлж болно. Нөгөө талаар, манлайлагч ёс зүйд төдийлөн ач холбогдол өгч, анхаарал хандуулдаггүй учраас энэ ангилалд хамаарагдах магадлалтай¹.

Ёс зүйн манлайллын ач холбогдол

Судлаач Bass (1990) ёс зүйтэй манлайлагч байхын үр ашгийг дараах байдлаар тодорхойлжээ. Үүнд²:

1. Байгууллагад эерэг дүр төрхийг бүрдүүлэх, нэмэгдүүлэх

2. Хөрөнгө оруулагчид, харилцагчдын итгэлийг нэмэгдүүлэх, сэргээх

3. Гэмт хэргийн шинжтэй аливаа торгууль, төлбөрөөс урьдчилан сэргийлэх, багасгах

4. Ажиллагсад байгууллагад шийдэгдээгүй асуудлын улмаас зарга мэдүүлэх, хууль шүүхийн байгууллагад гомдол гаргахаас урьдчилан сэргийлэх

5. Ажиллагсдын сэтгэл ханамж нэмэгдэх, хүний нөөцийн гарах урсгал багасаж, улмаар бүтээмж нэмэгдэх

6. Харилцагчид, үйлчлүүлэгчдийн сэтгэл ханамж сайжрах

7. Бусад байгууллагад эерэг үлгэр жишээ болох.

Ёс зүйтэй манлайллын үр дүнд ажилтнуудын сэтгэл ханамж дээшлэх, байгууллагын удирдлагад итгэх итгэл нэмэгдэх, байгууллагынхаа төлөө

ажилтнууд дуу хоолойгоо хүргэх гэх мэт бусад олон үр ашигтай үр дагаврууд гардаг болохыг судлаачид онцолдог³. Ёс зүйтэй удирдах нь урт хугацаанд хууль зүйн аливаа асуудал сэргийлдэг⁴. Ёс зүйтэй удирдана гэдэг нь зөв, бурууг сайтар ялгаж, өөрийн үйлдлээр дагагч нартаа тогтмол үлгэр дуурайлал үзүүлж байхыг хэлнэ. Манлайлагч ёс зүйтэй байхын тулд өөрийн баримталдаг зарчим, үнэт зүйлсээ хамгаалсан үйлдэл, шийдвэр гаргах ёстой бөгөөд хамгийн чухал нь байнга, тогтвортой байх нь чухал байдаг байна.

Байгууллагад ёс зүйтэй манлайлагч хүмүүсийг буруу үйлдэл, шийдвэр гаргахаас сэргийлэхээс илүү тэднийг зөв үйлдэл, шийдвэрийг гаргахад дэмжихэд анхаарлаа хандуулах ёстойг судлаачид сануулж байна⁵. Байгууллагад ёс зүйтэй байх соёлыг түгээх, зөв зан үйлийг дэмжихэд манлайлагчдын үйлдэл чухал үүрэгтэй. Манлайлагчид албан ёсны дүрэм журамд найдаж хүлээхээс илүү асуудал гарахаас өмнө урьдчилан сэргийлэх, байгууллага дах зөв зан зүйлийг дэмжихэд албан бусаар оролцоход бэлэн байх хэрэгтэй⁶. Манлайлагчийн хувийн ёс зүй байгууллагын албан ёсны ёс зүйн дүрэм журмын үр дүнтэй байдлыг дэмжихэд чухал үүрэгтэй. Ёс зүйн соёлтой байгууллагад хүмүүс эргэлзээтэй асуудалтай тулгарахад аяндаа зөв зүйлийг хийдэг ба манлайлагчид ёс зүйн соёлыг бий

¹ Linda K. Trevino, Laura P. Hartman, Michael Brown "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership" California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 139

² Moses Kabeyi "Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies" International Journal of Applied Research, 2018, 4(7), p 375

³ James Downe, Richard Cowell, and Karen Morgan. "What determines ethical behavior in public organizations: Is it Rules or Leadership? Public Administration Review, 2016, Vol 76, Iss 6, p 898

⁴ Linda K. Trevino, Laura P. Hartman, Michael Brown "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership" California Management Review, 2000, Vol 42, No 4, p 136

⁵ Katarina K. Mihelc, Bogdan Lipicnik, Metka Tekavcic "Ethical leadership", International journal of Management and Information Systems, 4th quarter 2010, vol 14, Num 5, p 32

⁶ James Downe, Richard Cowell, and Karen Morgan. "What determines ethical behavior in public organizations: Is it Rules or Leadership? Public Administration Review, 2016, Vol 76, Iss 6, p 898

болгоход, түгээн дэлгэрүүлэх, хадгалахад чухал үүрэгтэй¹.

Дүгнэлт

Ёс зүйтэй манлайлагч нь ёс зүйтэй шийдвэр гарч буй эсэхийг хариуцах, байгууллагад ёс зүйтэй байх уур амьсгалыг дэмжих үүрэгтэйгээс гадна байгууллагын нэр хүндийг гадаад орчинд илэрхийлэх дүр төрх болдог². Манлайлагчид байгууллагын албан хаагчдын ёс зүйн үзэл баримтлалын чухал эх үүсвэр болохын зэрэгцээ байгууллагад ёс зүйг дэмжих үүрэг хариуцлагыг хүлээдэг³. Аливаа байгууллагын удирдлагын зан байдал байгууллага даяар тархаж, энэ нь байгууллагын уур амьсгал, магадгүй байгууллагын соёлыг бүрдүүлнэ. Иймээс ёс зүйтэй манлайлагч зөвхөн өөрөө ёс зүйтэй байгаад зогсохгүй, бусдыг ёс зүйтэй байхад уриалан дуудаж, үлгэр дуурайлал үзүүлэн дэмжих ёстой болно. Ёс зүйн манлайллын хамгийн чухал зорилго бол ёс зүйтэй шийдвэр гаргалт, зан үйлийг дэмжих явдал болно⁴.

Хэдийгээр манлайлагчид өөрсдийн зан үйлээр болон захиргааны арга хэрэгслээр дамжуулан бусдын үйлдэлд өөрчлөлт оруулдаг болохыг судлаачид баталж байгаа боловч манлайлагч, ёс зүйн үнэт зүйлсэд суурилсан арга хэрэгсэл болон дүрэм журамд суурилсан арга хэрэгслийн хоорондын харилцаа холбооны талаар тун хангалтгүй судлагдсан байдаг⁵.

Санал

Бизнесийн ёс зүйтэй харьцуулахад төрийн албанд ёс зүйтэй манлайллын үр нөлөөний талаарх судалгаа харьцангуй цөөн байна. Ёс зүйн манлайлал байгууллага дахь ёс зүйн орчин болон бусад үйл ажиллагаанд эерэг нөлөөтэй. Иймд төрийн албаны ёс зүйтэй манлайллын талаарх сургалтыг тогтмолжуулах, энэ талаарх судалгааг байнга хийж, нийтийн хүртээл болгох нь зүйтэй юм.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Монгол Улсын Үндсэн хууль, 1992 он.

- Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хууль, 2017 он, 5.1 зүйл.

- АТГ “Төрийн албан хаагчийн ёс зүй” гарын авлага, Улаанбаатар, 2019.

- Монгол Улсын Төрийн Албаны Зөвлөлийн 2021 оны үйл ажиллагааны тайлан, <https://csc.gov.mn/s/44/1172>

- Удирдлагын Академи, “Төрийн албаны үнэт зүйлс: Тулгамдаж буй асуудлууд” судалгааны тайлан, 2018 он

- УИХ-ын 2004 оны 24 дүгээр тогтоолын хавсралт “Монгол Улсын төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги”.

- Райн Оранж. (2019). Төрийн албаны зөвлөл, НҮБ-ын хөгжлийн хөтөлбөр “Монгол Улсад мэргэжлийн иргэн төвтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх нь” төслийн бодлогын зөвлөхтэй хийсэн ярилцлага, Төрийн албаны зөвлөлийн цахим хуудас, <https://csc.gov.mn/s/44/586>.

¹ James Downe, Richard Cowell, and Karen Morgan.

“What determines ethical behavior in public organizations: Is it Rules or Leadership? Public Administration Review, 2016, Vol 76, Iss 6, p 900

² Katarina K.Mihelic, Bogdan Lipicnik, Metka Tekavcic “Ethical leadership”, International journal of Management and Information Systems, 4th quarter 2010, vol 14, Num 5, p 32

³ Katarina K.Mihelic, Bogdan Lipicnik, Metka Tekavcic “Ethical leadership”, International journal

of Management and Information Systems, 4th quarter 2010, vol 14, Num 5, p 31-39

⁴ Leonie Heres, Karin Lasthuizen, “What’s the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations” Journal of Change Management, 2012, Vol 12, No 4, p 441

⁵ James Downe, Richard Cowell, and Karen Morgan. “What determines ethical behavior in public organizations: Is it Rules or Leadership? Public Administration Review, 2016, Vol 76, Iss 6, p 898

- Alan Lawton, Julie Rayner, Karen Lasthuizen 2013, "Ethics and management in the public sector", Routledge

- Dean Geuras, Charles Garofalo "Practical ethics in public administration" 2011

- James Downe, Richard Cowell, and Karen Morgan. "What determines ethical behavior in public organizations: Is it Rules or Leadership? Public Administration Review, 2016, Vol 76, Iss 6

- James Svara "The Ethics primer for Public administrators in government and nonprofit organizations" Jones and Bartlett Learning LLC, 2015

- Jennifer Jordan, Michael E.Brown, Linda K.Trevino, Sydney Finkelstein "Someone to Look Up To: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership" Journal of Management, 2011

- John M.Schaubroeck, Sean T.Hannah.... "Embedding ethical leadership within and across organization levels" Academy of Management Journal, 2012, Vol 55, No 5, 2012.

- Katarina K.Mihelic, Bogdan Lipicnik, Metka Tekavcic "Ethical leadership", International journal of Management and Information Systems, 4th quarter 2010, vol 14, Num 5

- Leonie Heres, Karin Lasthuizen, "What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations" Journal of Change Management, 2012, Vol 12, No 4

- Linda K.Trevino, Laura P.Hartman, Michael Brown "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for Ethical leadership" California Management Review, 2000, Vol 42, No 4

- Moses Kabeyi "Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies" International Journal of Applied Research, 2018, 4(7)

- OECD "Trust in Government: Ethics measures in OECD countries" 2000.