

**Б. Одбаатар.** ДХИС-ийн Удирдлагын академийн  
Цагдаагийн удирдлага, стратеги профессорын багийн профессор  
доктор, дэд профессор, цагдаагийн хурандаа,

## **ЦАГДААГИЙН УДИРДАХ АЖИЛТНЫ ХАРИЛЦААНЫ СОЁЛЫН НЭГДЭГЭЙН БАЙДАЛД ХИЙСЭН ДЭМЖИЛГЭЭ, ЦААШИД АНХААРАХ АСУУДАЛ**

Цагдаагийн удирдах ажилтан өөрийн мэргэжлийн ур чадвар, ёс зүй, харилцааны соёлоо дээшлүүлэх нь төлөний хөсөл зоригийн асуудал биш бөгөөд энэ нь эрх зүйн зохицуулалтаар төлөнд өөрөг болгосон, зайлшгүй хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн өйл ажиллагаа байдаг. Тухайлбал, “Цагдаагийн алба хаагчийн ёс зүйн дөрөм”-ийн 1.1 дэх хэсэгт “Цагдаагийн алба хаагчийн өйл ажиллагаа шуурхай, тасралтгүй байж, хуулиа дээдлэн, шударга ёс, тэгш байдлыг ханган, хөний эрх, эрх чөлөөг хөндөтгөж, ажил хэрэгч, соёлч, цагдаагийн алба хаагчийн нэр төр, алдар хөндийг ямагт өргөж, өөрийгөө хөгжүүлэн, мэдлэг боловсрол, мэргэжлийн ур чадвараа дээшлүүлэхийг эрхэмлэнэ” гэж заасан. Төлөчлөн дөрмийн 2.2.6 дахь хэсэгт “албан тушаалын бөрөн эрхээ хэрэгжүүлэхдээ иргэн, хамтран ажиллаж байгаа алба хаагчтай адил тэгш, хөлөөцтэй, хөндөтгөлтэй харилцаж, тэдний нэр төр, алдар хөнд, хууль ёсны эрх, ашиг сонирхлыг хөндөтгөх” гэж заасан нь цагдаагийн удирдах ажилтан бөрт өөрөг болгосон, зайлшгүй анхаарч хэрэгжүүлэх өйл ажиллагаа юм.

Мөн уг дөрмээр удирдах ажилтан алба хаагчтай болон бусадтай харилцахдаа дараах ёс зүйн хэм хэмжээг зайлшгүй анхаарах ёстой. Төнд:

- > бусадтай маргалдах, хэл амаар доромжлох, зохисгүй өг хэрэглэх, залхсан, уцаарласан өнгөөр харьцан зан харьцааны дутагдал гаргахыг цөөрлөх;
- > алба хаагчидтай соёлтой, хөнлөг, хөлөөцтэй, боловсон харьцах;
- > цагдаагийн албаны соёл, дэг журмыг баримтлан иргэдтэй төлөв төвшин харьцах гэж тодорхой зааж өгсөн төдийгүй өөрийн мэдлэг, ур чадвар, мэргэшлийн төвшингээ дээшлүүлэх нь насан туршийн өйл явц гэж ухамсарлан ойлгож бөх боломж, бололцоог ашиглан өөрийгөө хөгжүүлж, бөрт байгаа буруу зуршил, алдаа, дутагдалаа арилгахыг эрмэлзэх ёстой.

Гэвч бодит байдал дээр зарим удирдах ажилтны удирдлагын арга барил, харилцааны зөрчлөөс өөдөлтэй алба хаагч, хамт олны дунд өл ойлголцол бий болох, энэ нь даамжирч байгууллага, хамт олны сэтгэл зүйн уур амьсгал, соёлын төлөвшилд сөргөөр нөлөөлж эцсийн дөндөө өйл ажиллагааны амжилт, гүйцэтгэлийн чанарыг бууруулахад чиглэсэн томоохон хэлбэрийн сөрөг өр

<sup>1</sup> Цагдаагийн алба хаагчийн ёс зүйн дөрөм. ЦЕГ-ын даргын 2017 оны 06 дугаар сарын 23-ны өдрийн А/129 дөгээр тушаалаар баталсан.

дагаварт хяргэж болзошгүй байгааг анхаарах нь зүйтэй. Түүнчлэн цагдаагийн байгууллагаас иргэдэд хяргэдэг нийлчилгээний мониторинг судалгааны ажлын тайланд “Цагдаагийн алба хаагчийн нийлчилгээнд тэгш хандаж нийлчлэх байдал, боловсрол, мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвар, шударга байдал хангалтгүй (2.69-2.80)” гэж дүгнэсэн бөгөөд түүнчлэн “алба хаагчдын зан харилцаа муу, дээрэлхэл, бодлоог” гэж нийт судалгаанд оролцогчдын 44 хувь нь хариулсан<sup>1</sup> байгаа нь цагдаагийн алба хаагчийн ёс зүй, харилцаа, хандлагыг дээшлүүлэх зайлшгүй хэрэгцээ, шаардлага бий болсоныг илтгэн харуулж байна.

Цагдаагийн алба хаагчийн ёс зүйн болон харилцааны зөрчил мэдээж нэг талаас, хувь алба хаагчийн нийгмийн буруутай нийл ажиллагаа, ухамсар, соёл, мэргэжлийн ур чадварын түвшингээс үүдэлтэй боловч, нөгөө талаас, тухайн алба хаагчийн шууд удирдах ажилтны удирдлагын хяналт цаг үедээ хэрэгждэггүй, тэдний зан харилцааны соёл болон бусдад нөлөөлөх чадвар, манлайлал сул байгаатай холбоотой гэж дүгнэж үзэхээс аргагүй.

Ер нь харилцааны соёл нь бусдыг зөв ойлгох, нийцэж ажиллах ур дүй юм. Удирдах ажилтан ажлын цагийнхаа дийлэнхийг хөнтэй харилцахад зарцуулдаг. Тэрээр хамт олон, хувь хөнтэй ажиллахдаа тэднийг идэвхжүүлэх, манлайлах, нөлөөлөх чадварыг зайлшгүй эзэмшсэн байх шаардлагатай.

Цагдаагийн албаны хуулиар хөлээсэн чиг нийргийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд удирдах ажилтны мэргэжлийн ур чадвар, харилцааны соёл туйлаас чухал бөгөөд тэр ч утгаараа харилцаа бүхэлдээ дараах үндсэн асуудлын харилцан хамаарлын түвд байж, улмаар цагдаагийн алба, нэгжийн нийл ажиллагааны эцсийн бодит үр дүнд нөлөөлдөг гэж үзэх болох юм. Харилцаа нь:

- > Алсын хараа, зорилго, зорилт, хэрхэн үр дүнг хангахад холбогч гүүр;
- > байгууллагын соёлыг бий болгож түлвшинлэн;
- > хамт олны сэтгэл зүйд эерэг болон сөрөг байдлаар нөлөөлнө;
- > хамт олны эв нэгдэл, алба хаагчийн итгэл үнэмшил, урам зоригт бодитоор нөлөөлнө.

Тэгвэл нийл ажиллагааны бодит үр дүнг хангахад удирдах ажилтны харилцааны соёл дээрхи ойлголтуудын харилцан хамаарлын бодит нөхцөлийг хангахад голлох нийргийг гүйцэтгэж чадаж байгаа эсэхэд анхаарал хандуулья.

Цагдаагийн удирдах ажилтны мэргэжлийн ур чадвар, түүнчлэн ёс зүй, харилцааны соёлыг дээшлүүлэх асуудал зөвхөн нийгмийн яригдаж байгаа хэрэг огт биш бөгөөд нийгмийг цагдаагийн түв байгууллага байнгын анхаарлын түвдүүлж байлгаж жил бүр энэ чиглэлээр тодорхой зорилт дэвшүүлэн биелэлт, үр дүнг нь тооцсоор иржээ. Тухайлбал цагдаагийн байгууллагаас 2004-2020 онд дэвшүүлсэн зорилтуудыг судлан дүн шинжилгээ хийхэд хуулиар хөлээсэн

<sup>1</sup> IRIM Судалгааны хяргэлэн. Монгол Улсын цагдаагийн байгууллагаас иргэдэд хяргэдэг нийлчилгээний мониторинг судалгааны ажлын тайлан. - УБ., 2019.

Үндсэн чиг үүрэг болох гэмт хэрэгтэй тэмцэх, нийтийн хэв журам хамгаалах, олон нийтийн аюулгүй байдлыг хангах ажлыг эрчимжүүлэх, иргэд, олон нийтийн дэмжлэг туслалцааг өргөн оролцуулах, гомдол, мэдээллийг шуурхай шалгаж илрүүлэлтийг ахиулах, түүнчлэн үйл ажиллагаандаа мэдээллийн техник, технологийг өр дүнтэй ашиглаж, хэвшүүлэх зэрэг үндсэн үйл ажиллагаатай холбоотой зорилтуудаас гадна удирдах ажилтны болон алба хаагчийн мэргэжлийн ур чадвар, сахилга, ёс зүй, харилцааны соёлыг дээшлүүлэх чиглэлээр жил бүр тодорхой зорилтыг дэвшүүлж байжээ.

Хүснэгт 1.

**2004-2020 онд цагдаагийн байгууллагаас удирдах ажилтны болон алба хаагчдын мэргэжлийн ур чадвар, ёс зүй, харилцааны соёлыг дээшлүүлэхтэй холбоотой дэвшүүлсэн зорилтын судалгаа**

| он   | Дэвшүүлсэн зорилтын тоо | Удирдах ажилтны болон алба хаагчдын мэргэжлийн ур чадвар, ёс зүй, харилцааны соёлыг дээшлүүлэхтэй холбоотой дэвшүүлсэн зорилт                                    |
|------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2004 | 4                       | Удирдах ажилтны менежментийг сайжруулах, ажил хариуцах чадварыг дээшлүүлэх<br>Алба хаагчдын мэдлэг, мэргэжлийн ур чадварыг ахиулж, ёс зүйг төлөвшүүлэх           |
| 2005 | 5                       | Алба хаагчийн сургалтын чанарыг сайжруулан мэдлэг чадварыг дээшлүүлж, харилцааны соёл, ёс зүйг төлөвшүүлэхэд бүх шатны дарга нарын үүрэг хариуцлагыг өндөржүүлэх |
| 2006 | 5                       | Бүх шатны манлайллыг өндөржүүлж, алба хаагчийн мэдлэг, ур чадвар, хариуцлага, ёс зүй, харилцааны соёлыг дээшлүүлэх                                               |
| 2007 | 3                       | Сургалтын арга, хэлбэрийг боловсронгуй болгож, алба хаагчдын мэдлэг, чадавхийг сайжруулна                                                                        |
| 2008 | 3                       | Сургалтыг чанаржуулж, алба хаагчдын мэдлэг, ажлын хариуцлагыг дээшлүүлнэ                                                                                         |
| 2009 | 3                       | Алба хаагчдын ажлын хариуцлага, ёс зүйд тавигдах шаардлагыг өндөржүүлж, харьцааны соёл, мэргэжлийн ур чадварыг дээшлүүлнэ                                        |
| 2010 | 3                       | Албаны сургалтыг чанаржуулж, алба хаагчдын мэргэжлийн мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлнэ                                                                             |
| 2011 | 3                       | Албаны нэр хүндийг эрхэмлэж, ажлын хариуцлага, харьцааны соёл, ёс зүйд тавигдаж буй шаардлагыг хангаж ажиллана                                                   |
| 2012 | 4                       | Алба хаагчдын үйл ажиллагааны үр дүн, мэргэшил, ур чадварын түвшин, ёс зүйд тавигдах шаардлага,                                                                  |

|      |   |                                                                                                                                                       |
|------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |   | хариуцлагыг өндөржүүлж, ажлын байрны зорилго, зорилтыг хангаж ажиллана                                                                                |
| 2013 | 3 | Удирдах бүрэлдэхүүний манлайлал, удирдлагын арга барил, хариуцлага, ёс зүйг дээшлүүлэх                                                                |
| 2014 | 1 | Байгууллага, алба хаагчдын ажил үйлчилгээг мэргэжлийн өндөр түвшинд, иргэд, олон нийтэд ил тод, хүртээмжтэй хүргэж, ухаалаг төрийн зарчмыг нэвтрүүлэх |
| 2015 | 4 | Удирдах ажилтны манлайлал, үүрэг, хариуцлагыг сайжруулах<br>Албаны шуурхай байдал, харилцааны соёл, ёс зүйг дээшлүүлэх                                |
| 2016 | 3 | Удирдах ажилтны манлайллыг дээшлүүлж, алба хаагчид ажлын байрны зорилго, зорилтыг хангаж ажиллах<br>Сургалтын чанар, үр дүнг дээшлүүлэх               |
| 2017 | 2 | Албаны сургалтыг бүсчилсэн хэлбэрт оруулж, чанар, үр дүнг сайжруулах                                                                                  |
| 2018 | 3 | Удирдах албан тушаалтны манлайлалыг дээшлүүлнэ                                                                                                        |
| 2019 | 1 | Удирдлагын манлайлал, алба хаагчдын сахилга хариуцлага, мэргэжлийн ур чадварыг дээшлүүлнэ                                                             |
| 2020 | 2 | Удирдлагын манлайлал, алба хаагчдын мэргэжлийн ур чадвар, харилцааны соёлыг дээшлүүлнэ                                                                |

Эндээс дүгнэхэд цагдаагийн байгууллага 2005, 2009, 2011, 2015, 2016, 2020 онд удирдах ажилтны болон алба хаагчдын харилцааны соёлыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн тусгайлсан зорилтыг дэвшүүлэн хэрэгжилтийн биелэлт, үр дүнг тооцон ажиллаж байсан нь цагдаагийн бие бүрэлдхүүний харилцааны соёлын тухай асуудал байнгын анхаарлын төвд байдаг нь харагдаж байна.

Түүнчлэн “Та өөрийн шууд удирдах албан тушаалтны хамгийн сайн ур чадварыг дараах нэгдлээс нэрлэнэ үү?” гэсэн асуултаар 382 алба хаагчийн дунд явуулсан санал асуулгын дүнгээр дараах үр дүнг гарсан.

- |                                                            |             |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Итгэлцэл, харилцан ойлголцол                            | 78 (20,41%) |
| 2. Мэргэжлийн болон арга зүйн дэмжлэг<br>туслалцаа үзүүлэх | 70(18,32%)  |
| 3. Манлайлал                                               | 67 (17,53%) |
| 4. Удирдах ажилтны нэр ханд                                | 61 (15,96%) |
| 5. Асуудалд тэгш, шударга байдлаар ханддаг                 | 54(14,13%)  |
| 6. Харилцааны соёл                                         | 52(13,61%)  |

Дээрхи санал асуулгын дүнгээс харахад цагдаагийн удирдах ажилтны харилцааны соёл хамгийн бага буюу нийт санал асуулгад оролцогчдын 52 буюу 13,61%-ийн санал авсан нь анхаарал татах асуудал төдийгүй, ердөө 7 алба

хаагч тутмын нэг нь Үүрийн удирдах даргынхаа харилцааны соёлыг “сайн” гэж Үнэлжээ.

Эндээс “Цагдаагийн удирдах ажилтны харилцааны соёл хамт олны, цаашлаад иргэд, олон нийтийн хүсэн хүлээсэн шаардлагын хэмжээнд хүрэхгүй байна” гэж дүгнэж болохоор байна. Түүнчлэн цагдаа, дотоодын цэргийн байгууллагаас дэвшүүлсэн зорилтын хэрэгжилтийн явц байдалд Үнэлэлт, дүгнэлт гүйх, хэрэгжилтийг эрчимжүүлэх, удирдах ажилтны мэргэжлийн ур чадвар, манлайлал, нэр хүнд, харилцааны соёл ямар байгаа талаар алба хаагчдаас санал асуулга явуулж дүнг нэгтгэхэд дараах үр дүнг гарсан байна.

Хүснэгт 2.

### Удирдах ажилтны мэргэжлийн ур чадвар, манлайлал, харилцааны соёлын талаар явуулсан санал асуулгын дүнг

Нэг: Анги, байгууллагын дарга, захирагч нар

| д/д                                              | Асуултын хувилбарууд                       | Сайн                                             | Дунд        | Муу        |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------|------------|
|                                                  |                                            | Хариултын сонголт хийсэн алба хаагчийн / хувиар/ |             |            |
| 1                                                | Мэргэжлийн зөвлөн чиглүүлэх ур чадвар      | 79.8                                             | 17.4        | 2.8        |
| 2                                                | Манлайлал, нэр хүнд                        | 83.5                                             | 15.2        | 1.3        |
| 3                                                | <b>Харилцааны соёл</b>                     | <b>80.8</b>                                      | <b>16.6</b> | <b>2.5</b> |
| 4                                                | Санал, хүсэлтийг хүлээн авч, сонсох чадвар | 77.4                                             | 19.0        | 3.6        |
| 5                                                | Шударга байдал                             | 79.9                                             | 16.4        | 3.7        |
| Нийт үнэлгээ                                     |                                            | 80.3                                             | 16.9        | 2.8        |
| <b>Санал асуулгад оролцсон алба хаагчийн тоо</b> |                                            | <b>1644</b>                                      | <b>346</b>  | <b>54</b>  |

Хоёр: Тасаг, хэсгийн дарга нар

| д/д                                              | Асуултын хувилбарууд                       | Сайн                                            | Дунд        | Муу        |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------|------------|
|                                                  |                                            | Хариултын сонголт хийсэн алба хаагчийн /хувиар/ |             |            |
| 1                                                | Мэргэжлийн зөвлөн чиглүүлэх ур чадвар      | 73.6                                            | 20.9        | 5.5        |
| 2                                                | Биеэ авч яваа байдал, манлайлал, нэр хүнд  | 76.4                                            | 19.0        | 4.6        |
| 3                                                | <b>Харилцааны соёл</b>                     | <b>71.0</b>                                     | <b>22.1</b> | <b>6.9</b> |
| 4                                                | Санал, хүсэлтийг хүлээн авч, сонсох чадвар | 69.6                                            | 21.9        | 8.5        |
| 5                                                | Шударга байдал                             | 72.1                                            | 22.1        | 5.8        |
| Нийт үнэлгээ                                     |                                            | 72.5                                            | 21.2        | 6.3        |
| <b>Санал асуулгад оролцсон алба хаагчийн тоо</b> |                                            | <b>1482</b>                                     | <b>434</b>  | <b>128</b> |

Дээрхи судалгаанаас нэгтгэн дүгнэхэд цагдаагийн удирдах ажилтны харилцааны соёл зохих түвшинд байхгүй байгаа нь зөвхөн Үнэлдэг буюу Үнэл

цаг Үед гэнэт урган гарч байгаа асуудал биш бөгөөд гагцхүү түүнийг насан туршид эзэмших соёл гэдэг талаас нь харж ач холбогдол бүгч, цаашлаад Үнэ цэнийг бүрэн ойлгож, бүтээлчээр ажил хэрэг болгохгүй байгаад гол асуудал оршиж байна.

Түүнчлэн сүүлийн жилүүдэд улс орны нийгэм-эдийн засгийн хямрал, хүн амын амьжиргааны түвшний бууралт, улс төрийн хийрхэл, төрийн тогтворгүй байдал, сэтгэл санааны элдэв бухимдал, халдварт Үвчний цар тахлын удаан хугацааны хүл хорины улмаас ажил, амьдралын хэвийн нөхцөл эрс өөрчлөгдөх гэх мэт нийгмийн зүгээс бий болсон стрессээс шалтгаалан цагдаагийн алба хаагчдын тавьсан хууль ёсны шаардлагыг эгдүүцэн, эсэргүүцэх, мөн удирдах ажилтныг хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэлээр мэргэжлийн болон харилцааны алдаа зөрчил гаргасан мэтээр удаа дараа гүтгэх зэрэг сөрөг хэлбэрийн нөлөөллөөс цагдаагийн албаны Үйл ажиллагааны амжилт, бүтээл саармагжих, улмаар албаны нэр хүнд олон нийтэд унах явдал бий болж байна.

Өөртөө итгэлтэй байж, бусдыг ойлгож, бусдад өөрийгөө зөв ойлгуулах, таниулах, бусдыг хүндлэн эелдэг харьцах, асуудалд тайван хандах зэрэг арга техникийг сайн эзэмших нь цагдаагийн удирдах ажилтны харилцааны ур чадвар, соёлын хамгийн энгийн хэлбэр юм.

Цагдаагийн удирдах ажилтны харилцааны соёл зохих түвшинд хүрэхгүй байгаа нь нэг талаас ажлын хэт их ачаалалаас үүдэлтэй стресс, бухимдал, Үйл ажиллагаатай холбоотой байнга гарч байгаа хүндрэл, бэрхшээл, сэтгэл санааны тогтворгүй байдалтай холбоотой ба магадгүй энэ бөхнийг цаг Үед нь өөрөө зөв удирдан зохицуулж чадахгүй удаан хугацаанд явах нь ганцаардалд хүргэх, эсвэл алба хаагчид нь өөрийг нь Үнэлэхгүй байхад хүрч эцэстээ өөрт байгаа нөц, боломжийг бүрэн хэмжээнд ашиглах бололцоог алдах аюулд ч учирч болно.

Ажлын ачааллаас үүдсэн таагүй нөхцөл байдал нь цагдаагийн алба хаагчийг ажилласан хугацааны турш стресст оруулан цаашлаад зан харилцаанд сөрөг хэлбэрээр нөлөөлж, өөрөө анзаарамгүй зан авирын өөрчлөлт, нэг ёсны мэргэжлийн Үвчтэй болж, тэднийг иргэдтэй зөв боловсон харьцахад мөнхийн бэрхшээлийг ч бий болгох эрсдэлтэй.

Иймд зөвхөн цагдаагийн удирдах ажилтан гэлтгүй нийт алба хаагчдын сэтгэл зүйн хэвийн тогтвортой байдал нь ажлын бүтээмжийг нэмэгдүүлэх сайн талтай тул ажлын ачааллаас үүдсэн стрессийг тайлах, даван туулах чиглэлээр тодорхой ажил зохион байгуулах хэрэгцээ, шаардлага бий болжээ.

Нөгөө талаас ч гэр бүл, хамт олон, нийгмийн сэтгэлгээ дэх сөрөг уур амьсгал, тэгш эрхийн хэрэгжилт, шударга бус байдал, ялгаварлан гадуурхах хандлага нь цагдаагийн алба хаагчийг стресс, бухимдалд оруулах нөхцлийг бүрдүүлж, хүний эрхийн зөрчил гаргах суурь хүрсийг нөхцөлдүүлж байгаа тул

эдгээрээс Үл шалтгаалан тэднийг зөвхөн хуулиар хөлээсэн чиг Үүргээ хэлбэрэлтгүй биелүүлэхэд удирдах ажилтны нөлөөлөл, удирдах арга барил, манлайлал, мэргэжлийн ур чадвар, ёс зүй болон харилцааны соёл нэн чухал байна.

Харилцааны соёлтой удирдах ажилтан Үүрийн бодол санаа, ажил хэргийн мэдрэмжийг ойлгомжтой илэрхийлэхээс гадна алба хаагчдаа болон бусдыг сайтар сонсож, Үүрийн Үнэлгээг байнга нэмэгдүүлж байдаг тэдийгүй шаардлагатай Үед ажлын ачаалал, хэт их дарамт учруулахгүйгээр амжилтыг дээшлүүлэх, хөсөж байгаа Үр дүнгээ ойлгуулах арга замыг бий болгож, улмаар бусдын итгэлийг хөлээж чадварлаг ажиллаж чаддаг. Харин харилцааны соёл Үүрт нь нэлээд хэмжээгээр дутагдалтай байгааг олж харж чаддаггүй удирдах ажилтан Үүрийнхөө харилцааны зуршил болон удирдлагын арга хэлбэрийн хоцрогдолын нөлөөгөөр Үүсч байгаа аливаа хэлбэрийн тулгамдсан асуудалд Үргэлж бусдыг буруутгаж бөх алдаа, дутагдал, ажлын доголдолыг тэдэнтэй холбож Үздэг.

Ийм ч учраас харилцаа бол амаа нээхэд автомат хэлбэрээр Үүрүү аяндаа бий болчихдог зүйл огтоос биш тул цагдаагийн удирдах ажилтан бүүрийн ажил хэргээ амжилттай явуулахад шаардлагатай, түүний зайлшгүй суралцах ёстой соёл байх учиртай.

Харилцаа Үүрийн гэсэн тодорхой элементээс бөрдөх бөгөөд эдгээр нь хоорондоо харилцан хамааралтай байж нэг нь нөгөөдөө нөлөөлж байдаг. Үүнд:

- > Үүрийн чадвар - Үүрийнхөө харилцааны чадамжид итгэлтэй байх;
- > Ойлгох чадвар - харилцааны төлхөөрийг зөв тайлах;
- > Зорилгын чадвар - ойлгох чадвараас хамаарч зохистой болон биелүүлж болохуйц зорилгыг тодорхойлох;
- > Дүүрийн чадвар - удирдах ажилтны төрх, байр сууриа тодорхойлох;
- > Мессежийн чадвар - Үүргээ зөв гүйцэтгэхийн тулд аман болон аман бус зан төлөвийг сонгох;
- > Илтгэх чадвар - Үүрийгөө зөв таниулах, ойлгуулах, бусдыг татах.

Харилцааны дээрхи элемент бүүрийн харилцан хамаарлын уялдаа холбоог цагдаагийн удирдах ажилтан бүүр нарийн судлан, учир холбогдолыг гүнгий ойлгож, улмаар Үүрийн Үйл ажиллагаандаа бөтөөлчээр хэрэгжүүлэх нь зүй ёсны хэрэг юм.

2019 онд цагдаагийн байгууллагын Үйл ажиллагаанд хэрэглэгчийн Үнэлгээ хийсэн судалгааны ажлын тайланд “цагдаагийн байгууллагад хандах иргэд, олон нийтийн сэтгэл ханамж сайн ” гэж дүгнэсэн ч цаашид хууль, журмыг чанд сахих, стандартын дагуу ажиллах, Үргөдөл, гомдлыг түүргэн шуурхай шийдвэрлэх, Үйл ажиллагаа, мэдээллийн шуурхай байдлыг хангах, ажлаа ил тод, нээлттэй таниулан сурталчилах, алба хаагчдын ур чадвар, соёл, харилцааны соёл, мэдлэг, боловсрол, ёс зүй, Үүрэг хариуцлагыг дээшлүүлэхэд

онцгой анхаарч, бодлогын шинжтэй арга хэмжээг тогтмол авч хэрэгжүүлэх нь зүйтэй<sup>1</sup>” гэж дүгнэсэн нь одоо ч анхаарлын төвд байгаа хэвээр байна.

Түүнчлэн цагдаагийн удирдах ажилтны харилцааны нөхцөлийн байдлыг бодитоор судалж, түүнд нэлэлт, дүгнэлт өгөх зорилгоор **“Та өөрийн шууд удирдах албан тушаалтан буюу даргынхаа харилцааны соёлыг хэрхэн унэлэх вэ?”** гэсэн асуултаар 382 алба хаагчдын дунд санал асуулгыг явуулсан ба энэхүү судалгааны дүнгээр:

|                                              |               |
|----------------------------------------------|---------------|
| > Сайн буюу харилцааны соёлтой               | 165 (43,0%)   |
| > “Дунд” буюу боломжийн төвшинд байдаг       | 111 (29,0%)   |
| > Тодорхой нэлж мэдэхгүй                     | 77 (20,0%)    |
| > “Муу” буюу харилцааны ямар нэг доголдолтой | 29 (8,0%) гэж |

хариулжээ.

Санал асуулгын үр дүн болон судалгааны тайланг нэгтгэж дүгнэвэл эдгээр нь цагдаагийн байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулах, шинэ арга хэлбэрээр ажиллах, удирдах ажилтны харилцааны соёл, хариуцлагыг дээшлүүлэх хэрэгцээ, шаардлага бий болсныг илтгэн харуулж байгаа бөгөөд эцсийн дүндээ мөн л цагдаагийн удирдах ажилтны манлайлал, удирдлагын арга барил, мэргэжлийн ур чадвар, харилцааны соёлыг дээшлүүлэх шаардлагатайг тодорхойлж байна.

Бидний хийсэн дүгнэлтээр цагдаагийн ажилтны үйл ажиллагаанд дараах харилцааны хэлбэр зонхилж байна гэж үзлээ. Түүнд:

**Түрэмгий харилцаа.** Энэ хэлбэрээр ажлаа явуулдаг удирдах ажилтан цагдаагийн байгууллагад нэлээдгүй тохиолддог бөгөөд өөрийн санаа бодлоо илэрхийлэхдээ алба хаагчдаа дарамт шахалт үзүүлж, бусдыг гутаан доромжлох хандлага агуулж байдаг. Ийм хэлбэрийн харилцаа нь удирдах ажилтан алба хаагчдын дунд үл ойлголцох байдлыг бий болгоод зогсохгүй цаашдаа хуримтлагдан нэмэгдэж зөрчил, сөрөг үр дүнийг үүсгэх нөхцөлийг бий болгоно.

**Идэвхигүй харилцаа.** Энэ харилцааны төрд удирдах ажилтан ихэнхдээ алба хаагчдаа хөндрэл бэрхшээл учруулахгүй байхаар ажлаа явуулах гэж хичээдэг боловч өөртөө итгэлгүй, харилцааны ур чадвар дутмаг, удирдлагын арга барил үл ойлгогдох хэлбэртэй байж ажлын ямар үр дүн хэсэж байгаагаа илэрхийлэхийн оронд алба хаагчдаа ажлын явцад аяндаа тааж мэднэ, эсвэл өөрсдөө асууна гэх хэлбэрээр ажлаа явуулдаг. Түүний үр дагаварт үйл ажиллагаа хэсэн хөлээсэн үр дүнд хүрэхгүй байх нь элбэг бөгөөд энэ тохиолдолд удирдах ажилтан өөртөө болон алба хаагчдаа уурлах, бухимдах явдал нэлээдгүй гарч байна.

<sup>1</sup> Судалгаа, шинжилгээний Эс Ай Си Эй ХХК. Цагдаагийн байгууллагын үйл ажиллагаанд хийсэн хэрэглэгчийн нэлгээ. судалгааны ажлын тайлан. - УБ., 2015. 19-20 дахь тал.

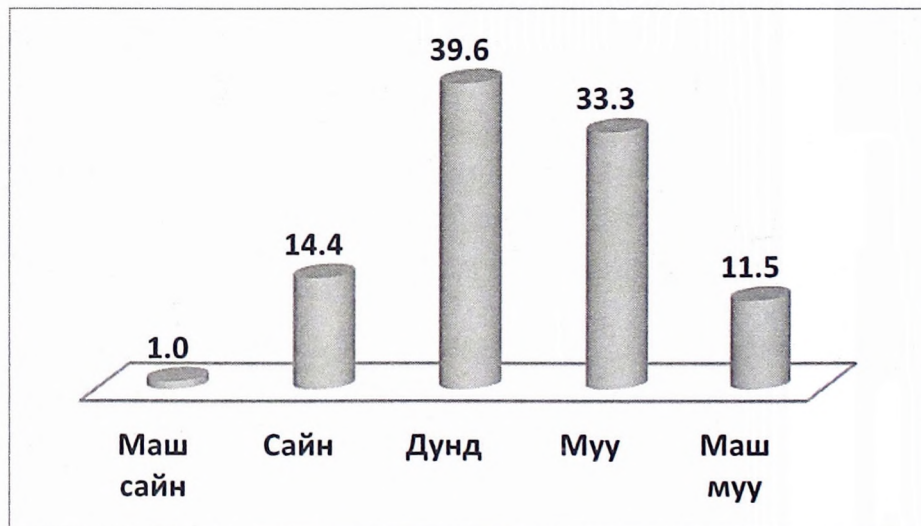
**Итгэлтэй харилцаа.** Энэ төд удирдах ажилтан заримдаа бусдын бодол, санаанаас зүрхтэй зүйлг илэрхийлэх эсвэл тэдний сэтгэлийг хямруулах, бодож сэтгэж байснаас нь өөр зүйлийг хэлэх, гүйцэтгэхийг шаардах зайлшгүй нөхцөлд орох нь элбэг байдаг. Ийм тохиолдолд тэд бодмлог зан авир гаргаж, зүрчилдн сүргүлдний оронд алба хаагчдаа аль болох гомдоохгүй арга хэлбэрээр үйл ажиллагаагаа удирдан зохицуулж, өөрийн хүсэл, зорилгоо илэрхийлж чаддаг.

Ийм хэлбэрийн харилцаа нь цагдаагийн анхан болон бусад шатны аль нэгж, байгууллагын үйл ажиллагааг хүсэн хүлээсэн өр дөнд хүргэх хамгийн боломжит арга төдийгүй ихэнх тохиолдолд аливаа тулгамдсан асуудлын шийдвэрлэлтийг зөв тал руу чиглүүлэхэд гол өөрөг гүйцэтгэх бөгөөд гэхдээ амжилт, ололтын итгэл төгс авчрах баталгаа болж чадахгүй.

Түүнчлэн иргэдийн санал асуулгаар цагдаагийн алба хаагчийн харилцааны соёлын төлөвшил сүргүг үзүүлэлттэй байгаа нь энэ талаар цагдаагийн байгууллагын удирдлага, бүх шатны удирдах ажилтан бүр ихээхэн анхаарч дорвитой арга хэмжээ авах цаг болсоныг анхааруулж байна.

Зураг 1.

### Цагдаагийн алба хаагчийн харилцааны соёлын төлөвшилд иргэдээс өгсөн үнэлгээ



Судалгааны дүнгээс харахад цагдаагийн алба хаагчийн харьцааны соёлын эерэг үнэлгээ дүнгүж 15,4%, харин сүргүг үнэлгээ 44,8% буюу эерэг үнэлгээнээсээ даруй гурав дахин илүү, нейтраль үнэлгээ 39,6% байна. Энэ байдал нь цагдаагийн алба хаагчийг бэлтгэх сургалтын төлөвлөгөө, хүтлэгч албаны өөргийг гүйцэтгэх сэтгэл зүйн бэлтгэлийг хангах, харилцааны соёл, ур чадварыг эзэмшүүлэх сургалтыг иргэд, олон нийттэй харилцах харилцааны дадлага сургалтын хэлбэрээр явуулахад чиглэсэн бодлогын шинжтэй арга

хэмжээ авах, Үнд шат шатны удирдах ажилтны манлайлал, Үлгэрлэн дуурайх, тэднээс суралцах арга хэлбэрийг ч бий болгох шаардлагатай гэж үзэж байна.

Олон улсын жишиг хандлага буюу ялангуяа европын улсуудад цагдаагийн алба хаагчийн харилцааны стандартчилал ажил Үүргээ явуулахад чухал Үүрэгтэй байдаг байна. Монгол Улсын Засгийн газраас Европын стандартыг Монгол Улсын тҮрийн байгууллагууд Үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлэх шаардлагыг тавьж цогцонгоор байгууллагын Үйл ажиллагааг стандарчлах ажлыг эхлүүлэн хэрэгжүүлж байгаагийн дотор цагдаагийн байгууллага тодорхой байр суурийг эзэлж байгаа. 2009 онд цагдаагийн байгууллагын Үйлчилгээний стандартыг батлан хэрэгжүүлж эхэлснээс хойш нэлээд хугацаа Үүргэрсэн боловч уг стандартын хэрэгжилт, Үүрд Үүнг судлах, шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлыг тодорхойлж хэрэгжүүлэх ажил учир дутагдалтай байгаагаас хоосон тунхаглалын шинжтэй болсон гэхэд хилсдэхээргүй байна. Тус стандартад алба хаагчийн харилцагчдаа хүндэтгэл итгэл түүрүүлэх гадаад үзэмж, хувцаслалтад тавих шаардлага, харилцааны албан ёсны жишиг стандартыг тогтоосон тул хэрэгжүүлвэл цагдаагийн байгууллагын алба хаагч болон иргэдийн харилцаанд тодорхой дэвшил гарах учиртай гэж бодож байна.

Цагдаагийн байгууллагын удирдах ажилтны харилцааны соёл цагдаагийн байгууллагын Үйл ажиллагааны Үүрд Үүн, Үүрүүр хэлбэл, ажлын амжилт, ололт хоёрын хооронд бодит шалтгаант холбоо байгаа эсэх, эдгээр нь шууд харьцуулж авч үзэх бие биенээсээ хамаарал бүхий ойлголт мөн эсэхийг тогтоох зорилгоор 382 цагдаагийн удирдах болон албан хаагчийн дунд “Та цагдаагийн удирдах ажилтны харилцааны соёл цагдаагийн байгууллагын Үйл ажиллагааны эцсийн Үүрд Үүнд нөлүүлнэ гэдэгт ямар байр суурьтай байна вэ? ” гэсэн асуултаар санал асуулгыг явуулахад дараах Үүрд Үүн гарсан байна. Үүнд:

Хүснэгт 3.

**Цагдаагийн удирдах ажилтны харилцааны соёл, байгууллагын Үйл ажиллагааны амжилтын харилцан хамаарлын талаархи санал асуулгын дүн**

|   | Асуулт                                                                                  | Үр дүн      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1 | Тодорхой хэлбэрээр нөлөө үзүүлнэ                                                        | 71 (18,58%) |
| 2 | Ажлын үр дүн, амжилт удирдах ажилтны удирдлагын арга барил, харилцааны соёлоос хамаарна | 69 (18,06%) |
| 3 | Хамгийн их хамааралтай нөлөө үзүүлнэ                                                    | 61 (15,96%) |
| 4 | Ажлын үр дүн алба хаагч бүрийн хичээл зүтгэл, мэргэжлийн ур чадвараас хамаарна          | 59 (15,44%) |
| 5 | Төдийлөн нөлөө үзүүлэхгүй                                                               | 50 (13,08%) |
| 6 | Тодорхой хариулж мэдэхгүй                                                               | 28 (7,32%)  |
| 7 | Энэ бол шууд харилцан хамаарал бүхий ойлголт биш                                        | 24 (6,28%)  |
| 8 | Огт нөлөө үзүүлэхгүй                                                                    | 20 (5,23%)  |

Энэхүү санал асуулгын ᠑᠙ дүнд дүн шинжилгээ хийж эзвэл дараах харилцан хамаарал байгаа нь тогтоогдож байна:

1. Санал асуулгад оролцсон гурван хүн тутмын нэг нь буюу 132 (34,54%) нь удирдах ажилтны харилцааны соёл цагдаагийн байгууллагын үйл ажиллагааны эцсийн ᠑᠙ дүн, амжилт ололтод хамгийн ихээр болон тодорхой хэлбэрээр нөлөө эзэлдэг гэж харилцсан байна.

2. Санал асуулгад оролцогчдын 70 (18,32%) нь цагдаагийн удирдах ажилтны харилцааны соёл цагдаагийн байгууллагын үйл ажиллагааны эцсийн ᠑᠙ дүн, амжилт ололтод төдийлөн болон огт нөлөө эзлэхгүй гэж хариулсан нь 5-6 хүний тутмын нэг байгууллагын үйл ажиллагааны амжилт, ололтыг заавал удирдах ажилтны харилцааны соёлтой холбож эзэх шаардлагагүй гэж эсээн байна.

3. Түүнчлэн санал асуулгад оролцогчдын 28 (7,32%) нь “тодорхой хариулж мэдэхгүй” гэсэн эргэлзсэн хариултыг сонгосон байхад мөн 24 (6,28%) нь “энэ бол шууд харилцан хамаарал бэхий ойлголт биш” гэсэн хариултыг сонгосон байна.

4. Санал асуулгад оролцогчдын 201 (52,6%) нь цагдаагийн байгууллагын үйл ажиллагааны ᠑᠙ дүн, амжилт нь удирдах ажилтны харилцааны соёл болон удирдлагын арга барилаас хамаардаг болохыг тодорхойлсон байна.

Эцэст нь дүгнэхэд цагдаагийн байгууллагын үндсэн чиг үүрэг болох гэмт хэрэгтэй тэмцэх, нийтийн хэв журам хамгаалах, олон нийтийн аюулгүй байдлыг хангах үйл ажиллагааг амжилттай хэрэгжүүлэх нь бэх шатны удирдах ажилтны удирдлагын арга барил, зохион байгуулалт, тэдний харилцааны соёлоос ихээхэн хамааралтай болох нь дээрхи судалгаануудын ᠑᠙ дүнгээр нотлогдож байна.

Харин цагдаагийн удирдах ажилтны мэргэжлийн ур чадвар, харилцааны соёл төдийлөн сайнгүй байгаа нь тэдний ажлын арга барил, зохион байгуулах чадвар үнэмлэхүйн нийгмийн шаардлагыг бүрэн хэмжээнд хангахгүй, манлайлал, үлгэр дууриал байхгүй байгаатай шууд холбоотой гэж дүгнэж байна.

Түүнчлэн удирдлага ойрхон солигдож, халаа сэлгээ хийгддэг, тив байгууллага болон бүтцийн нэгжийн газар, хэлтсийн ажлын уялдаа холбоо оновчтой бус, давхардал ихтэй, алба хаагчдын албандаа хандах итгэл буурсан, мэргэшсэн алба хаагчийг тогтвор суурьшилтай ажиллуулахад чиглэсэн хүний нөөцийн цогц бодлого хэрэгжихгүй байгаа нь мөн л байгууллагын ажлын амжилт, ᠑᠙ дүнд бодитоор нөлүүлж байна.

Түүгээр ч барахгүй цагдаагийн удирдах ажилтан тал бүрийн мэдлэгтэй, мэргэжлийн үндэр ур чадвартай, ёс зүйн зөв төлөвшилтэй, соёлтой, удирдлагын олон талт арга барилтай, багаар ажиллах чадвартай, түүнчлэн нийгмийн хөгжлийн онцлог, чиг хандлагыг зөв танин мэдэх, дүн шинжилгээ

хийх, түүнийг өөрийн өйл ажиллагааны өндсөн чиг өөрөгтэй уялдуулан холбож цаг өөдөө нийцсэн, оновчтой шийдвэр гаргах зэрэг олон талын ур чадвар эзэмшсэн байхыг өнөөгийн цаг өө шаардаж байна. Энэ бөхөн удирдах албан тушаалд томилогдсон даруйд шууд бий болчихгүй бөгөөд энэхүү шалгуур, шаардлагад бөрөн нийцсэн цагдаагийн чадварлаг удирдах ажилтан байхын тулд хувь хөнөөс ихээхэн хөч чармайлт, өндөр хариуцлага, ур чадварыг шаардана<sup>1</sup>.

Иймд удирдах ажилтны удирдлагын арга барилыг шинэ шатанд гаргаж, өөрчлөлт шинэчлэлт хийх, тэдний мэргэжлийн ур чадвар болон харилцааны соёлыг дээшлүүлэх нь эцсийн дөндөө тэднийг хөгжүүлэхэд чиглэсэн өйл ажиллагаа биш харин цагдаагийн байгууллагын ажил, өйлчилгээг сайжруулах, иргэд олон нийтийн итгэл, дэмжлэгт тулгуурлан хуулиар хөлээсэн өндсөн чиг өөргөө амжилттай хэрэгжүүлэх зорилго бөхий цогц бодлого юм.

<sup>1</sup> Б.Одбаатар. Байгууллагын удирдлага: онол, практик. - УБ., 2016. 3 дахь тал.