

ХИЛИЙН АНГИ, САЛБАРЫН ХӨГЖИЛД АНХАН БОЛОН ДУНД ШАТНЫ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ ОРОЛЦООГ НЭМЭГДҮҮЛЭХ ЗАРИМ АСУУДАЛ

Ж.САНЧИР

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн магистрант, хошууч

Б.ОДБААТАР

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн Цагдаагийн удирдлага, стратегийн профессорын багийн профессор, хууль зүйн доктор (Ph.D), дэд профессор, цагдаагийн хурандаа

Товч агуулга: Энэхүү нийтлэлээр хилийн анги, салбарын хөгжилд анхан шатны удирдах ажилтны оролцоог нэмэгдүүлэх, түүнчлэн тэдний удирдах арга барилыг хөгжүүлэхэд чиглэсэн судалгааны үндэслэл бүхий санал, дүгнэлтийг дэвшүүлэн гаргахыг зорилоо.

Түлхүүр үгс: Хил хамгаалах байгууллага, хилийн анги, салбарын хөгжил, байгууллагын хөгжил, удирдах арга барил, удирдах ажилтны ур чадвар.

Оршил

Хил хамгаалах байгууллагын хуулиар хүлээсэн үндсэн чиг үүргээ амжилттай хэрэгжүүлэх нөхцлийн нэг хэлбэр нь анхан болон дунд шатны удирдах ажилтны арга барил, алба хаагчийн мэргэжлийн ур чадварыг дээшлүүлэх болон байгууллагын хөгжил, стратегийг тодорхойлсон цогц бодлого боловсруулж тууштай хэрэгжүүлэх байдлаар хангагдах учиртай. Үүний тулд удирдлагын хоцрогдсон арга барилаас нэн тэргүүнд салах нь чухал. Энэ нь нэг талаас хэдийгээр удирдах арга барилын хоцрогдолоос салах, шинэ арга хэлбэрийг нэвтрүүлэхэд чиглэж байгаа мэт боловч нөгөө талаас байгууллагад эерэг соёл төлөвшүүлэх, цаашлаад байгууллагын хөгжлийг дээшлүүлэхэд удирдах ажилтны зүгээс оруулж байгаа томоохон хөрөнгө оруулалт юм.

Үндсэн хэсэг

Удирдахуйн ухааны онол, судалгаагаар удирдах ажилтны дараах арга барил нь байгууллагын соёл, хөгжилд үргэлж сөрөг үр дагаврыг авчирдаг болохыг тогтоосон байна. Үүнд:

Алба хаагчиддаа хүндэтгэлгүй хандах. Босоо чиглэлийн эрх мэдлийн бүтэцтэй байгууллагад заримдаа алба хаагчдыг үнэт нөөц гэхээс илүүтэй “тушаал гүйцэтгэгч” гэж харах, зөвхөн ажлын бүтээмж, үр дүнг эрхэмлэн тэдний ажлын байрны сэтгэл ханамж, баяр баясгалан, ажлын байрны сэтгэл ханамжид анхаарал тавихгүй байх хандлага гардаг.

Ийм орчинд удирдах ажилтан алба хаагчдаа үнэ цэнэтэй хүн гэж харах тал дээр сул байдаг бөгөөд энэ байдлаас үүдэн алба хаагч сэтгэл

зүйн хямрал, стресс, дарамтад орох, цаашлаад тогтвор суурьшилтай ажиллахад нь сөрөг үр дагавартай.

Удирдлагын хэт хяналт.

Удирдах албан тушаалтан бүх шийдвэр, ажлын гүйцэтгэлийг удирдаж хянахыг хүсдэг. Хамт олондоо үл итгэдэг учраас бусдад үүрэг, даалгавар өгөх нь тун бага тул байгууллагад автократ маягийн удирдах арга барил давамгайлж алба хаагчид шинийг бодож, сэтгэх, сурах боломж хязгаарлагдмал, зөвхөн үүрэгт ажлаа хийхийг хичээн хамт олны эерэг уур амьсгал бүрдэхгүй, цаашлаад байгууллагын хөгжилд сөрөг нөлөө үзүүлж хүн бүр хувиа хичээх үзэл хандлага давамгайлна.

Мэдээлэл хуваалцахгүй байх.

Энэ үед алба хаагчид удирдлагадаа итгэх итгэл сулран тэдний дунд үл ойлголцол үүсэх эрсдэлтэй. Ажлын

байран дээр ил тод, нээлттэй байдал байхгүйгээс ажлын гүйцэтгэлд сөргөөр нөлөөлнө.

Харамсалтай нь дээрхи хэлбэрийн удирдагч өнөөдөр төрийн тусгай чиг үүргийн аль ч байгууллагад байгаа нь гол дутагдлын нэг юм. Алба хаагчдыг тогтвор суурьшилтай ажиллуулах, ажилдаа чин сэтгэлээсээ хандах, хамт олны сэтгэл зүйн уур амьсгалыг бүрдүүлэх, байгууллагын хөгжлийг дээшлүүлэх нь удирдах ажилтны арга барилаас шууд хамаарна. Үүний тулд алба хаагч бүртэй ойр байж, тэднийг хөгжихөд нь туслах, амжилтад хүрэхэд нь бүх талаар дэмжих шаардлагатай.

Анхан болон болон дунд шатны удирдах ажилтны арга барил, ур чадварыг хэрхэн дээшлүүлэх вэ?

Удирдах ажилтны арга барил, ур чадварыг дээшлүүлэх, тэдэнд орчин үеийн менежментийн арга зүйг эзэмшүүлэх, байгууллагын хөгжилд дараах асуудалд анхаарал хандуулж, улмаар бодлогын шинжтэй арга хэмжээг тогтмол авч хэрэгжүүлэх нь зүйтэй гэж үзлээ. Үүнд:

1. Аливаа хэлбэрийн зөрчил нь байгууллагын амжилт, үр дүнд байнга сөргөөр нөлөөлөх тул зөрчлийн удирдлагыг бүх шатанд нэвтрүүлэх, удирдах ажилтныг зөрчлийн удирдлагын арга зүйд сургах.

Байгууллагын удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд анхаарах хамгийн чухал асуудлын нэг нь байгууллага дахь зөрчил, түүнийг удирдлага юм. Аливаа хэлбэрийн зөрчил, үл ойлголцол байгууллагын болон алба хаагчдын амжилтад хамгийн их сөрөг нөлөө үзүүлээд зогсохгүй энэ байдал удаан үргэлжлэх нь цаашид оршин тогтнох,

нийгэмд эзлэх байр суурьт ч нөлөөлөх аюулыг бий болгодог.

Хил хамгаалах байгууллагын хөгжилд дараах зөрчил үүсч байна гэж дүгнэлээ. Үүнд:

- ёс зүйн болон сахилгын;
- харилцааны зөрчил, үл ойлголцол;
- эрх ашиг хөндөгдсөний улмаас үүсэх зөрчил;
- ашиг сонирхолын;
- албан тушаалын

томилгоотой холбоотой үүсч буй зөрчил¹ практик үйл ажиллагаанд ихээр тохиолдож байна.

Дээрхи зөрчлийн түгээмэл тохиолдох хэлбэр нь харилцааны зөрчил бөгөөд энэ нь байгууллага, хамт олны уур амьсгал, сэтгэл зүйд нөлөөлөөд зогсохгүй цаашлаад байгууллагын хөгжилд бодит саад бэрхшээлийг бий болгож байгаа нь хамгийн том сөрөг үр дагаврыг авчирна.

Тэгвэл бүх шатны удирдах албан тушаалтан байгууллага, хамт олныхоо дотор үүсч байгаа болон үүсэхэд хүргэж байгаа зөрчлийн шалтгаан нөхцөлийг сайтар судлаж, түүнээс урьдчилан сэргийлэхэд чиглэсэн тодорхой арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэх, аливаа хэлбэрийн зөрчлийн үед нөхцөл байдлыг бодитоор үнэлэн хүлээцтэй, тогтвортой байдлыг эрхэмлэн ажиллах нь чухал. Хэдийгээр зөрчил, маргааныг нэг талаас зан харьцаа, үзэл бодлын илэрхийлэл, үл ойлголцох байдлаас үүдэлтэй хувийн шинжтэй гэж үзэж болох боловч, нөгөө талаас энэ нь даамжирвал байгууллагын хэмжээнд хүртэл өргөжих сөрөг үр дагаврын үндэс болж, улмаар байгууллагын соёл, хөгжил, ирээдүйд бодитоор нөлөөлж болно.

¹Албан тушаалын шаардлага хангаагүй алба хаагчийг удирдах албан тушаалд томилохтой

холбоотой үүсч, улмаар хамт олондоо хүлээн зөвшөөрөгдөхгүй байх.

Судалгаагаар зөрчил үүсэх дараах хэд хэдэн шалтгаан байна. Үүнд:

➤ Алба хаагч бие биедээ болон удирдах даргадаа итгэхгүй байх;

➤ Алба хаагчийн санаа бодлыг удирдлага хүлээн авахаас цааргалах, түүнчлэн сонсохыг хүсэхгүй байх;

➤ Албаны эрх ашгаас хувийн ашиг сонирхлыг илүүд үзэх;

➤ Алба хаагч байгууллагын үйл ажиллагааны удирдлага, зохион байгуулалтын талаар сөрөг үзэл баримтлал, буруу ойлголттой болох;

➤ Байгууллага доторхи бүтцийн болон үйл ажиллагааны өөрчлөлт, шинэчлэлтийг эсэргүүцэх, сөргөлдөх байр сууринаас хандах;

➤ Дарга, алба хаагчдын дунд зан харьцаа, үзэл бодлын ялгаа бий болох;

➤ Алба хаагчдын мэдлэг, ур чадварын үнэлгээнд шудрага бус хандах;

➤ Ажил, үүргийн хатуу хуваарь, дэг журам тогтоох зэрэг нь байгууллагад зөрчил, үл ойлголцол бий болох нөхцлийг бүрдүүлж байна.

Хүснэгт 1. Зөрчлийн зэрэг ба сөрөг талын харьцуулалт

ЗЭРЭГ ТАЛ	СӨРӨГ ТАЛ
• Удирдлага зөв, оновчтой шийдвэр гарахад дэмжлэг үзүүлнэ. • Харилцан адилгүй байр суурийг илээр илэрхийлэх боломж бий болно. • Нийтлэг эрх ашгыг сонгох, түүнийг хангах боломж бий болно. • Санал, бодлоо чөлөөтэй дэвшүүлэх боломж бий болно. • Асуудалд шүүмжлэлтэй хандах боломж бий болно. • Хэлэлцүүлгийг идэвхжүүлнэ. • Аливаа зүйлийн талаар илүү оновчтой мэдээлэл, нотолгоо олж авахад туслана. • Байгууллагын хөгжилд бодит нөлөө үзүүлнэ. • Шинэчлэл ба уламжлалыг хослуулахад тусална. • Үр ашигтай шинэ санаа, үзэл баримтлал бий болоход нөлөөлнө.	• Байгууллагын зорилго, зорилтод нөлөөлж, бүтээмж, үр дүн дээшлэхэд саад болно. • Хамт олны нийтлэг ашиг сонирхлыг үл тоох, хувиа хичээх хандлага бий болно. • Байгууллага, хамт олны нэр хүндийг унагана. • Хамт олны дунд үл ойлголцох байдал үүсгэх шалтгаан болно. • Үзэл бодлын туйлшрал, үл ойлголцол гүнгийрнэ. • Үйл ажиллагааны тогтвортой байдал алдагдаж ажлын бүтээмж буурна. • Аливаа зүйлд үр ашиггүй цаг хугацаа их зарцуулж ажлын үр дүн багасна. • Үйл ажиллагааны мухардалд оруулж, зөвшилцлийг саатуулна. • Үйл ажиллагааны өртөг, зардлыг өндөржүүлэхэд нөлөө үзүүлнэ. • Алба хаагчид бие биедээ итгэх итгэл буурч үзэн ядах явдлыг бий болгож болно. • Сэтгэл санааны тайван бус уур амьсгал бий болж сэтгэлийн дарамт үүсгэх нөхцөл бүрдүүлнэ.

Байгууллагад үүсч буй зөрчил ихэнхдээ удирдлагын арга барил, түүний хэрэгжилттэй холбоотойгоор бий болдог бөгөөд заримдаа тэд зөрчлийг гүнзгийрүүлэхгүй байх арга замыг хайдаггүй нь асуудлыг шийдэхдээ буулт хийх сонирхолгүй байдагтай нь шууд холбоотой юм. Энэ нь удирдах ажилтан:

➤ асуудлыг өөрт ашигтай байдлаар шийдвэрлэхийн тулд ямар нэг шийдвэртэй арга хэмжээ авахгүй байх;

➤ буулт хийвэл өөрийн давуу тал, зарим боломжийг алдана гэж үзэх;

Асуудалд эерэг, сөрөг байр сууринаас хандах нь түүний мөн чанарыг тодорхойлоход ач холбогдолтойгоос гадна цаашдын үйл ажиллагааны чиг баримжааг зөв тодорхойлоход чухал нөлөөтэй.

Мэдээж зөрчил нь байгууллагын хөгжил, соёлын төлөвшил, үйл ажиллагааны үр дүнд эерэг болон сөрөг нөлөө үзүүлнэ.

Үүнийг харьцуулж авч үзвэл:

Ер нь байгууллагад үүсэж буй аливаа хэлбэрийн зөрчилд үргэлж сөрөг байр сууринаас хандах нь нэг талаас буруу ойлголт бөгөөд магадгүй зарим тохиолдолд зөрчил байгууллагын хөгжилд бодит хувь нэмэр оруулах ч тохиолдол байна гэдэг талаас ойлгох нь чухал.

Хил хамгаалах байгууллагад хөгжилд зөрчлийн үзүүлэх эерэг талыг дараах байдлаар тодорхойлж болно. Үүнд:

- асуудлыг тал бүрээс судлан оновчтой шийдвэр гаргах;

- удирдлагын нэг хэвийн арга барилаас татгалзаж аливаа асуудал, ажилд хандах хандлага идэвхи дээшлэх;

- удирдлага, зохион байгуулалтын шийдвэр гаргах чадвар нэмэгдэх;

- удирдлага, хамт олны харилцаа холбоо сайжрах;

- эерэг ойлголцол, харилцан итгэл бүхий уур амьсгал тогтох;

- үйл ажиллагааны чанар, үр дүн, бүтээмж дээшлэх;

- санаа бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх эрүүл орчин бүрдэх;

- бусдын санаа, бодлыг сонсох, тэдний үзэл бодлыг хүлээн зөвшөөрөх сэтгэлгээ бий болгох ач тустай.

Зөрчлийг цаг тухайд нь шийдвэрлэхгүй байх нь байгууллагын хэвийн үйл ажиллагаа болон үр дүнд дараах сөрөг нөлөө үзүүлнэ. Үүнд:

- ажлын бүтээмжийг сайжруулахад зарцуулах нөөц, хүч чадлаа зөрчлийг шийдвэрлэхэд зарцуулах;

- байгууллагад сэтгэл зүйн өөдрөг үзэл буурч, үл ойлголцол бий болох;

- харилцан ажиллагаанд зааг, хагарал, үл итгэх байдал үүсэх;

- хүн, хүч, нөөцийг үр ашиггүй зарцуулахад хүрэх зэрэг сөрөг үр дагаварыг бий болгодог.

Мэдээж үүсч болох зөрчлийг зөв удирдан шаардлагатай арга хэмжээг цаг тухайд нь авч хэрэгжүүлснээр дараах давуу байдлыг бий болгоно гэж үзэж байна. Үүнд: тулгамдсан асуудлыг хамтдаа шийдвэрлэх;

- харилцан итгэлцэх, хамтран ажиллах шинэ боломж, хэлбэр бий болох;

- албаны болон хувийн зан харьцааны ялгаа зааг тодорхой болох, харилцааны соёл дээшлэх;

- хамт олны дунд худал яриа, хов жив үүсэх нөхцөл байдал багасах;

- бусдаас суралцан хамтран ажиллах боломж бий болно.

Эндээс дүгнэхэд байгууллагад зөрчил огт байх ёсгүй гэж ойлгох нь өрөөсгөл бөгөөд харин нэгэнт үүссэн зөрчлийн шалтгаан нөхцөлийг сайтар судлах, даамжрахгүй байхад чиглэсэн зөв бодлого, удирдлагыг цаг алдалгүй хэрэгжүүлж шаардлагатай арга хэмжээг тухай бүр авч байх нь байгууллагын цаашдын хөгжилд шийдвэрлэх нөлөө үзүүлэх учиртай.

2. Ажлын байран дахь стресс, бухимдалыг бууруулах, түүнээс үүдэлтэй зөрчил үүсэх нөхцөлийг багасгаж, стрессийн удирдлага¹-ыг хэрэгжүүлэх арга зүйд сургах, нэвтрүүлэх.

Удирдах албан тушаалтны арга барилыг дээшлүүлэхэд хамгийн чухал анхаарах зүйлийн нэг нь ажлын ачаалалаас үүсэлтэй стрессийг хяналтаас гаргалгүй зөв удирдаж сурах явдал юм. Стрессийн аюултай нь амархан хяналтаас гарч улам даамжирч, хэвийн зүйл болон хувирдаг ба хүн түүнд их өртөж байгаагаа болон ямар хор уршигтайг анзаардаггүй. Стресс нь оюун ухаан,

¹ Стресс менежмент – стрессийн үед өөрийгөө хэрхэн удирдах, сөрөг нөхцөл байдлыг хэрхэн

үр дүнтэй даван туулах тухай орчин үеийн шинжлэх ухаан.

бие махбодь, зан төрхөд нөлөөлөн сэтгэл санаа, бие махбод, эрүүл мэндэд асуудал тулгарахаас гадна гэр орон, ажил, хамт олны харилцаанд ноцтой уршиг бий болдог.

Сэтгэл зүйн шинжлэх ухаанд хийсэн судалгаагаар хүн доорхи гурван байдлаар стресст хариу үйлдэл үзүүлдэг байна. Үүнд:

Гал дээр тос нэмэх мэт хариу үйлдэл. Энэ үед хүчтэй уурлана. Сэтгэл хэт хөдөлж, тайвширч чадахгүй, хяналтгүй болно.

Тормоз дарах мэт үйлдэл. Сэтгэлээр унаж, хоосорсон мэт болж, сэтгэл хөдлөл, эрч хүчгүй болно.

Хэт стресстэй хариу үйлдэл. Дарамтад орж, мэдрэлийн систем гацаж, хариу өгөх чадваргүй болж, ухаан алдаж ч мэднэ. Хэсэг хугацааны дараа эргэж мэдрэлийн систем тэнцвэртэй байдалд орох боловч стресс хадгалагдан үлддэг. Үүний тулд удирдах албан тушаалтанд дараах зан чанар, чадварыг нэн түрүүн эзэмшүүлэх шаардлагатай. Үүнд:

➤ харилцаа, хандлага, бие хүний сэтгэцийн хэв шинжид ямагт анхаарал хандуулж, бусдын сэтгэл зүйг урьдчилан танин мэдэх, хүнтэй эв зүйтэй харьцах чадварыг эзэмшүүлэх;

➤ аливаа тулгамдсан асуудал, бэрхшээлийг бухимдал (*стресс*)-гүйгээр даван туулах, бусдад хүндэтгэлтэй, сэтгэлтэй, зорилготой хандах итгэл үнэмшлийг өөрөө бий болгох зан чанарыг төлөвшүүлэх;

➤ ёс зүй, харилцааны зөрчлийн шалтгааныг илрүүлж, нөхцөл байдлыг зөв үнэлэх арга барилыг эзэмшүүлэх;

➤ бусдыг сонсох, буулт хийх, өөрийгөө жолоодох, таниулан ойлгуулах зэрэг ур чадварыг нэн тэргүүнд эзэмшүүлэх нь чухал байна.

Ажлын ачааллаас үүсэлтэй нөхцөл байдал нь ажилласан хугацааны турш хүнийг бухимдал, стресст оруулан цаашлаад өөрөө

анзаарамгүй зан авирын өөрчлөлт, нэг ёсны мэргэжлийн өвчтэй болгож, цаашлаад бусадтай зөв боловсон харьцахад мөнхийн бэрхшээлийг бий болгодгийг сэтгэл судлаачид тогтоосон байна. Удирдах албан тушаалтан зан харьцааны хувьд доголдолтой байдлаа засаж залруулахын оронд улам бүр дөвийлгөх, бүдүүлэг үг хэллэгээр бусдыг дайрч доромжлох, тэр байдлаараа өөртөө давуу байдал бий болгох зэрэг зохисгүй хандлага байнга биш ч гаргасаар байна. Удирдах албан тушаалтан энгийн зан харьцааны түгээмэл шинж чанарыг хамгийн түрүүн эзэмшсэн байх ёстой. Түүнээс бусдыг загнасан, буруутгасан, өндөр дуугаар хашгирсан, өөрөөсөө бусдыг чадваргүй, мэдлэггүйгээр дуудсан, бүхнийг чадагч байх байр сууринаас хандвал хамт олны дунд таарамжгүй уур амьсгал бүрдээд зогсохгүй өөрийнхөө хүндлэл, хүрээлэлийг алдах болно.

Хил хамгаалах байгууллага зарим жил цаг үеийн хэрэгцээ, шаардлагаар удирдах албан тушаалтны манлайлал, удирдах арга барил, ур чадварыг дээшлүүлэх зорилтыг дэвшүүлдэг ч тодорхой үр дүнд хүрч ахиц дэвшил гарахгүй байна. Энэ нь удирдах албан тушаалтны арга барил, ур чадвар, төлөвшил орчин цагийн удирдах албан тушаалтны хэв шинжид бүрэн нийцэхгүй, цаашлаад хуучин арга барилаар удаан ажиллаж оршин тогтнох боломжгүй байгаа нь шинэ цагийн удирдах албан тушаалтныг бий болгох, тэднийг хөгжүүлэх хэрэгцээ, шаардлага бий болсныг илтгэн харуулж байна.

Удирдах албан тушаалтан алба хаагч бүрийн зан араншинд тохируулан ажиллана, хамт олны өмнөөс өөрөө үүрэг, хариуцлага хүлээнэ гэвэл онолын хувьд боломжгүй ойлголт бөгөөд гагцхүү асуудал бүрт шударга, зарчимч байр

сууринаас хандах нь байгууллагын үйл ажиллагаа, хамт олны уур амьсгал сайжрах, цаашлаад ерөнхий агуулгараа байгууллагын хөгжилд голлох үүрэг гүйцэтгэх учиртай. Тиймээс алба хаагчийн сул талыг шүүмжлэх, загнах, ялгаварлан гадуурхах, түүнтэй тэгш бус харьцах нь байгууллагыг амжилтанд хүргэхгүй гэдгийг шат шатны удирдах албан тушаалтан бүр ойлгон аль болох сайн талыг дэмжин урамшуулж ажиллах нь чухал юм.

Мэдээж удирдах албан тушаалтан бүр нэг хэв загварын арга барилтай байх нь онолын хувьд боломжгүй бөгөөд аливаа удирдагчид байх үндсэн шалгуурыг хангасан, түүнийгээ үйл ажиллагаандаа мөрдлөгө болгон ажилладаг байх учиртай.

3. Анхан болон дунд шатны удирдах ажилтан бүрийн эзэмшвэл зохих арга барил, зарчмын нийтлэг хэв загварыг бий болгож, хүн бүрийн сэтгэл зүйн онцлогт тохируулан төлөвшүүлэх, түүгээр дамжуулан удирдах ажилтны ур чадварыг дээшлүүлэх.

Анхан болон дунд шатны даргалах бүрэлдхүүний ур чадварыг дээшлүүлэхэд нэн түрүүнд дараах зан чанарыг эзэмшүүлэх нь чухал. Үүнд:

- өөртөө итгэлтэй байж, асуудалд тал бүрээс ул суурьтай хандах;
- өөрийнхөө үнэ цэнийг мэдэрч, алдаанаас байнга суралцах;
- бусдыг анхааралтай сонсож сурах;
- бусдын харилцааны сайн талыг олохыг хичээх;
- шударга, хүнлэг, энэрэнгүй байх;
- асуудалд төв байр суурьтай байх зэрэг нь харилцааны ур чадварыг дээшлүүлэхэд онцгой үүрэгтэй.

Түүнчлэн удирдах даргын ур чадварыг хөгжүүлэхэд дараах зүйлд зайлшгүй анхаарал хандуулах нь зүйтэй. Үүнд:

Бие, үйл хөдлөлөө зөв удирдах. Үйл хөдлөл нь харилцааны бүрэлдэхүүн хэсэг төдийгүй зарим тохиолдолд хүн өөрийн сэтгэл зүйн байдлаа нууцлахыг хичээдэг ч үйл хөдлөл түүний мөн чанарыг илчлэх явдал цөөнгүй. Иймд аливаа үйл хөдлөл огцом, ширүүн байх нь зохимжгүй бөгөөд харилцааны явцад хэт удаан ярих, үл тоосон байх нь харилцааны соёлгүйд тооцогдоно. Бусадтай харилцахдаа чөлөөтэй байх нь ажил хэрэгч хүний гол шинж. Харин байгаагаасаа өөрөөр харагдах гэж дүр үзүүлэх нь гаднаас шууд мэдэгдэх ба энэ нь харилцагчид эвгүй сэтгэгдэл төрүүлдэг. Түүнчлэн сандлын ирмэг дээр суух, сууж байхдаа ганхах, ширээн дээр тохойлдох, ачиж суусан хөлөө савлах, сандал дээрээ хавчигнах, гутлын өсгийгөөрөө сандлын хөлийг өшиглөх зэрэг зуршил эвгүйд тооцогдох төдийгүй үүнийг яриагаа хурдан дуусгах хүсэлтэй байгаа мэт сэтгэгдэл төрүүлдэг гэж үздэг байна.

Удирдах даргын эрхэмлэвэл зохих зарчим, зан чанарыг төлөвшүүлэх.

Удирдахуйн шинжлэх ухаанд удирдагч ихэвчлэн өөрийн баримталдаг хэв маяг, эрхэмлэдэг зарчимд байгууллагын соёлыг нийцүүлэхийг оролддог гэж үздэг байна. Иймд удирдах албан тушаалтны зайлшгүй эзэмшсэн байвал зохих ур чадварыг төлөвшүүлэхэд дараах зан чанар саад болдгийг харгалзан үзэх шаардлагатай байна. Үүнд:

➢ хэт бардам зан гаргах, бусдын шүүмжлэлийг хүлээж авах, өөрийн дутагдлыг хүлээн зөвшөөрөх дургүй;

➢ өөрийн хүчинд итгэхгүй, эрсдэлээс болгоомжилж, сур дорой байх

➢ өөрийгөө хөгжүүлдэггүй,

бусдаас суралцах хүсэлгүй байх;

➤ түрэмгий, бусдыг дэмжихээс илүүтэй шүүмжлэлтэй ханддаг;

➤ өөрийн мэдлэг, чадвараа бусадтай хуваалцах дургүй зэрэг зан чанараас аль болох эрт салах нь чухал юм.

4. Байгууллагын хөгжил, анхан болон дунд шатны даргын арга барил, ур чадварыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн зорилго, зорилтыг жил бүр дэвшүүлэн үр дүнтэй ажил төлөвлөн хэрэгжүүлэх, энэ чиглэлийн сургалтыг тасралтгүй зохион байгуулах.

Байгууллагын хөгжил, удирдах ажилтны арга барил, ур чадвар нь албан тушаалд томилогдон ажиллах үеэс эсвэл ажил, амьдралын явцад аяндаа бий болдог зүйл биш бөгөөд энэ нь хувь хүний хичээл зүтгэл, тасралтгүй сургалтаар дамжин төлөвшиж бий болдог.

Тэгвэл хил хамгаалах байгууллагын удирдах албан тушаалтныг бэлтгэх, давтан

Зураг 1. Удирдах ажилтанд зориулсан сургалтын хөтөлбөрийн агуулгыг тодорхойлох судалгаа.



Дээрхи судалгааны үр дүнгээс харахад удирдах ажилтанд зориулсан сургалтын хөтөлбөрийн агуулга тэдний удирдах арга барилыг хөгжүүлэх, харилцааны чадвар ба соёл, удирдлагын

сургах сургалт ямар түвшинд байна вэ?

Хил хамгаалах байгууллага удирдах албан тушаалтныг бэлтгэх, давтан сургах, мэргэжлийн ур чадварыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн сургалтыг жил бүр тасралтгүй хэлбэрээр зохион байгуулан мэргэжлийн чиглэлийн гадаад, дотоодын байгууллага, их дээд сургуульд сургаж бэлтгэсээр байна.

Удирдах албан тушаалтны сургалтын хөтөлбөрийн агуулга тэдний ур чадвар, арга барил, манлайлалыг дээшлүүлэхэд чиглэн явагдах ёстой.

Энэ зорилгоор судалгааны ажлын явцад **“Та удирдах ажилтны сургалтын хөтөлбөрийн агуулгад нэн тэргүүнд тусгаагдах шаардлагатай гэж үзсэнээ сонгоно уу?”** гэсэн сонголтын тоо хязгааргүй байхаар явагдсан санал асуулгын үр дүн дараах байдлаар гарсан байна.

манлайлалыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн байх хэрэгцээ шаардлага байгаа нь харагдаж байна. Сургалтын хэлбэр нь танхимын, бүсчилсэн хэлбэрээр явагдах нь үр дүнтэй гэж үзжээ

Зураг 2. Удирдах ажилтны сургалтын талаархи санал асуулгын судалгаа.



5. Байгууллагын удирдлага, хөгжилд сөргөөр нөлөөлж байгаа шалтгаан нөхцөлийг судлан цаашид авч хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны зорилго, чиглэлийг тодорхойлон цогц бодлого төлөвлөн хэрэгжүүлэх.

Судалгааны ажлын хүрээнд санал асуулгын судалгаанд оролцогчдоос авсан **“Байгууллагын удирдлагын хэрэгжилт, хөгжилд сөргөөр нөлөөлж байгаа ямар шалтгаан нөхцөл байна гэж Та үзэж байна вэ?”** гэсэн асуултад ирүүлсэн хариултуудыг нэгтгэн дүгнэвэл:

➤ Үндсэн чиг үүргээс бусад, түүнчлэн шат дамжлага ихтэй захиргааны ажилд их цаг, хүч зарцуулдаг;

➤ Хууль хэрэгжүүлэх зарчмыг бүх шатанд тууштай мөрдөдгүй;

➤ Удирдах албан тушаалд шатлан дэвших мерит буюу чадахуйн зарчмыг тууштай хэрэгжүүлэхгүй байгаагаас мэдлэг, чадвар сул хүн удирдах албан тушаалд томилогддог;

➤ Анхан болон дунд шатны удирдах ажилтны манлайлал, мэдлэг, чадвар, хөгжил, ёс зүй хангалтгүй байгаагаас байгууллагын хөгжилд сөргөөр нөлөөлдөг;

➤ Төсвийн хүрэлцээ муу байгаагаас төлөвлөгдсөн ажил, үйлчилгээ тухайн үедээ хэрэгждэггүй;

➤ Алба хаагчийн нийгмийн асуудал, цалин хангамж, ажлын байрны орчин нөхцөл муу байгаагаас албанаас өөрийн хүсэлтээр чөлөөлөгдөх хүсэл сонирхол их болж хүний нөөцийн бодлого, төлөвлөлтөд сөргөөр нөлөөлж бэлтгэгдсэн хүний нөөц багасах эрсдэл үүсч болзошгүй;

➤ Алба хаагчдыг хөгжүүлэхэд чиглэсэн сургалтыг шинэлэг хэлбэрээр зохион байгуулах шаардлага бий болсон гэж үзжээ.

Түүнчлэн хамт олны эв нэгдэл, нягтралыг дээшлүүлэх, улс төрчдөөс байгууллагын хараат бус байдалд нөлөөлөх хандлагыг багасгах, ажил үүргийн оновчтой хуваарилалт, гүйцэтгэлийн үнэлгээний шудрага зарчмыг хэрэгжүүлэх, хөгжлийн тогтвортой бодлого, төлөвлөлт хэрэгжүүлэх, удирдах ажилтны сургалтыг үр дүнтэй зохион байгуулах хэрэгцээ шаардлага бий болсон талаар санал асуулгад оролцогчид тэмдэглэсэн байна.

Дүгнэлт

Эдгээр нөхцөл байдлууд нь бүхэлдээ хил хамгаалах байгууллагын удирдлагын хэрэгжилт, хөгжилд сөргөөр нөлөөлж байгаа шалтгаан нөхцөлийг тогтооход чиглэсэн томоохон хэмжээний өргөн хүрээтэй судалгаа явуулж түүний үндсэн дээр цаашид авч хэрэгжүүлэх

үйл ажиллагааны зорилго, чиглэлийг тодорхойлон цогц бодлого төлөвлөн хэрэгжүүлэх шаардлага байгааг илтгэн харуулж байна гэж дүгнэлээ.

Санал

Хилийн анги, салбарын анхан болон дунд шатны удирдах ажилтны арга барил, мэргэжлийн ур чадвараас бүхэлдээ хил хамгаалах байгууллагын хөгжил төлөвших нөхцөл бүрдэх учраас тэдний манлайлах, мэргэжлийн болон удирдах ур чадварыг хөгжүүлэхэд чиглэсэн дараах саналыг дэвшүүлэх нь зүйтэй.

1. Аливаа хэлбэрийн зөрчил нь хамт олны уур амьсгал, сэтгэл зүйд нөлөөлөөд зогсохгүй цаашлаад байгууллагын хөгжилд том сөрөг үр дагаврыг бий болгож байна. Зөрчлийг цаг тухайд нь шийдвэрлэхгүй байх нь байгууллагын хэвийн үйл ажиллагаа болон үр дүнд дараах сөрөг нөлөө үзүүлнэ. Үүнд:

- ажлын бүтээмжийг сайжруулахад зарцуулах нөөц, хүч чадлаа зөрчлийг шийдвэрлэхэд зарцуулах;

- удирдлага, алба хаагчдын дотор сэтгэл зүйн өөдрөг үзэл буурч, үл ойлголцол бий болох;

- харилцан ажиллагаанд зааг, хагарал, үл итгэх байдал үүсэх;

- хүн, хүч ба материалын нөөцийг үр ашиггүй зарцуулахад хүрэх зэрэг сөрөг үр дагаварыг бий болгоно.

2. Анхан болон дунд шатны удирдах дарга нар аливаа асуудал, бэрхшээлийг үүсгэж буй шалтгаан бүхний цаана түүнийг даван туулах боломж байдаг гэдэг итгэл үнэмшлийг бий болгож, үүний тулд дараах зан чанар, чадварыг нэн түрүүн эзэмшүүлэх шаардлагатай. Үүнд:

- харилцаа, хандлага, бие хүний сэтгэцийн хэв шинжид ямагт анхаарал хандуулж, бусдын сэтгэл зүйг урьдчилан танин мэдэх, хүнтэй

эв зүйтэй харьцах чадварыг эзэмшүүлэх;

- аливаа тулгамдсан асуудал, бэрхшээлийг бухимдал (стресс)-гүйгээр даван туулах, бусдад хүндэтгэлтэй, сэтгэлтэй, зорилготой хандах итгэл үнэмшлийг өөрөө бий болгох зан чанарыг төлөвшүүлэх;

- ёс зүй, харилцааны зөрчлийн шалтгааныг илрүүлж, нөхцөл байдлыг зөв үнэлэх арга барилыг эзэмшүүлэх;

- бусдыг сонсох, буулт хийх, өөрийгөө жолоодох, таниулан ойлгуулах зэрэг ур чадварыг нэн түргүүнд эзэмшүүлэх нь чухал юм.

3. Удирдах албан тушаалтны арга барилд ажлын ачаалал стресс үүсгэж, энэ нь цаашдаа байгууллагын хөгжилд сөрөг үр дагаврыг үүсгэсээр байна. Ажлын ачааллаас үүсэлтэй энэхүү нөхцөл байдал нь ажилласан хугацааны турш хүнийг бухимдал, стресст оруулан цаашлаад өөрөө анзаарамгүй зан авирын өөрчлөлт, нэг ёсны мэргэжлийн өвчтэй болгож, цаашлаад бусадтай зөв боловсон харьцахад мөнхийн бэрхшээлийг хүргэж байна. Иймд удирдах албан тушаалтан болон нийт алба хаагчдын сэтгэл зүйн хэвийн, тогтвортой байдал байгууллагын ажлын бүтээмжийг нэмэгдүүлэх сайн талтай тул ажлын ачааллаас үүсэх бухимдал, стрессийг тайлах, даван туулах чиглэлээр тодорхой ажил зохион байгуулах шаардлагатай байна.

4. Анхан болон дунд шатны даргалах бүрэлдхүүний арга барил, ур чадварыг дээшлүүлэх, тэдэнд орчин үеийн менежментийн удирдлагын арга зүйг эзэмшүүлэхэд дараах асуудалд анхаарал хандуулж, улмаар бодлогын шинжтэй арга хэмжээг тогтмол авч хэрэгжүүлэх нь зүйтэй байна. Үүнд:

- Хамт олны дунд зөрчил, үл ойлголцол үүсэх нь байгууллагын үйл ажиллагааны амжилт, үр дүнд байнга сөргөөр нөлөөлөх тул харилцааны

зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, зөрчлийн удирдлагыг нэвтрүүлэх, зөрчлийн удирдлагын арга зүйд сургах;

- Ажлын байран дахь стресс, бухимдалыг бууруулах, түүнээс үүдэлтэй зөрчил үүсэх нөхцөлийг багасгаж, стрессийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх арга зүйд сургах, нэвтрүүлэх;

- Удирдах албан тушаалтан бүрийн эзэмшвэл зохих арга барил, зарчмын нийтлэг хэв загварыг бий болгож, хүн бүрийн сэтгэл зүйн онцлогт тохируулан төлөвшүүлэх, түүгээр дамжуулан удирдах албан тушаалтны арга барил, ур чадварыг дээшлүүлэх шаардлагатай байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Хилийн тухай хууль. Цахим эх сурвалж, холбоос: <https://legalinfo.mn/mn/detail/12418>

- Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагчийн ёс зүйн дүрэм. Хил хамгаалах ерөнхий газрын даргын 2022 оны 05 дугаар сарын 25-ны өдрийн тушаалаар баталсан. Цахим эх сурвалж, холбоос: <http://bpo.gov.mn/page/legal?lt=7>

- Улсын Их Хурлын 2020 оны 05 дугаар сарын 13-ны өдрийн 52 дугаар тогтоол. “Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого. Цахим эх сурвалж, холбоос:

<https://www.legalinfo.mn/law/details/15406>

- Хил хамгаалах байгууллагын 2020-2022 оны үйл ажиллагааны тайлан.

- Б.Одбаатар. Байгууллагын удирдлага: онол, арга зүй. – УБ., 2016.

- Б.Одбаатар. Хууль сахиулах салбарын удирдах албан тушаалтны имижийг төлөвшүүлэхэд анхаарах зарим асуудал. Хууль сахиулах үйл ажиллагаа: онол, практикийн тулгамдсан асуудал сэдэвт олон улсын эрдэм шинжилгээний хурлын эмхэтгэл. 2017.09.27-28. – УБ., 2017. 478-485 дахь тал.

- З.Алтангэрэл. Удирдах албан тушаалтны манлайлалыг дээшлүүлэхэд анхаарах асуудал. магистрын ажил. – УБ., 2018.

- М.Баттулга. Байгууллагын соёлыг төлөвшүүлэхэд анхаарах зарим асуудал. магистрын ажил. – УБ., 2018.