

Ж.ЭНХБОЛД-ДХИС-ИЙН УДИРДЛАГЫН АКАДЕМИЙН  
8011 ДЭГЭЭР ДАМЖААНЫ СУРАЛЦАГЧ, ХОШУУЧ

Г.ЛХАГВАМАА - ДХИС-ИЙН УДИРДЛАГЫН АКАДЕМИЙН  
АЮУЛГУЙ БАЙДЛЫН УДИРДЛАГА, СТРАТЕГИЙН ПРОФЕССОРЫН  
БАГИЙН ДЭД ПРОФЕССОР, ДОКТОР(PH.D ) ДЭД ХУРАНДАА

## ТӨРИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН УДИРДАХ АЛБАН ТУШААЛТНЫ ХАНДЛАГА МАНЛАЙЛАЛД НӨЛӨЛӨХ НЬ

**Товч агуулга:** Төрийн байгууллагын удирдах албан тушаалтны хандлага, тэдний манлайлал, удирдлагын үйл ажиллагаа, ажлын үр дүнд хэрхэн нөлөөлж байгаад дүн шинжилгээ хийж, дүгнэлт, санал боловсруулахад оршино.

**Abstract:** This article aims to analyze the correlation between attitude and leadership of government senior officials and how it is impacted for management operation and its outcome.

**Төлхөөрөг:** Төрийн байгууллага, удирдах албан тушаалтан, манлайлал, хандлага, нөлөөлөл

**Key words:** Government organization, executive officer, leadership, attitude.

### ОРШИЛ

Байгууллагын удирдах албан тушаалтны манлайлал, эерэг хандлага нь одоогийн нийгэмд, яг энэ цаг хугацаанд зайлшгүй чухал байр суурь эзэлж, аливаа байгууллагын хөгжил, ажлын үр дүн түүнээс шалтгаалах болсон нь практикт батлагдаж, мөн үйлэгдсээр байгаа билээ. Аливаа байгууллага удирдлага, хамт олноос бөрдөх бөгөөд зорилгодоо хэрхийн тулд манлайлагч удирдагч, хандлага сайтай ажилчид байхад тэдний хувьд саад бэрхшээл үгүй болж, амжилтанд хүрдэг нь батлагдсан байдаг. Тухайн байгууллага хамт олныхоо хандлагыг өргчилж, манлайлагчдыг бөрдүүлэхээр зорьж, төрөл бүрийн арга хэмжээ төлвөлн зохион байгуулдаг хэдий ч тэр бүр санасандаа хүрч, амжилтанд хүрэх нь ховор.

Иймээс байгууллагад, тэр дундаа төрийн байгууллагад эерэг хандлагыг төлвшүүлснээр манлайлалд хэрхэн нөлөөлөх, хоорондоо хэрхэн уялдаж, ажлын амжилт, үр дүнд хэрхэн нөлөөлүүлэх, түүнд хүрэх арга замыг тодорхойлох зайлшгүй шаардлага тулгарч, онолын төвшинд судалгаа хийн, дүгнэлт, санал боловсруулахаар зорьсон юм.

## НЭГ.ТӨРИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН УДИРДАХ АЛБАН ТУШААЛТНЫ ХАНДЛАГА, МАНЛАЙЛАЛ, АЖЛЫН ҮР ДҮНД НӨЛӨЛӨХ НЬ

Сүүлийн жилүүдэд манай улсад манлайллын онол, үзэл баримтлалыг эрчимтэйгээр судалж, манлайлах гэж юуг хэлэх, хэрхэн ойлгох, авч үзэх тухайд улс төр судлаач, төрийн удирдлагын шинжлэх ухааны хүрээнд эрдэмтэн судлаачдын дунд томоохон хэлэлцүүлэг өрнөх болжээ. Юуны төрүүнд төрийн бодлогыг үр дүнтэй боловсруулж, хэрэгжүүлэх үйл явц нь өөрөө бүх төвшний төрийн байгууллага дахь манлайлалтай шууд холбогдоно. Хаана хүмүүсийн зохион байгуулалтын хэлбэр /баг, байгууллага, төрийн байгууллага/ өөснэ тэнд манлайлал байна<sup>1</sup> хэмээн Францын эрдэмтэн Европын их сургуулийн профессор Жан Блондел үзсэн байдаг.

Leadership буюу манлайлал гэх ухагдахуун нийтийн хэрэглээнд ХХ зуунаас нэвтэрсэн бол leader буюу манлайлагч гэх нэг харьцангуй эрт бий болсон. Гарал нийтийн хувьд эртний англи хэлний lithan, leadan буюу урагшлах, зам заах, газарчлах, to lead буюу чиглүүлэн удирдах, жолоодох гэсэн нэгдлийн бэлтгэвэр болно.

Оксфордын тайлбар тольд дурдсанаар “Лидер” гэх ухагдахуун нь XVIII зуунд нийтийн хэрэглээнд нэвтэрсэн ба “хамт олон, бэлтгэгч, нийгмийн хүрээнд хүмүүс хоорондын харилцааг зохицуулах тодорхой нэг хэллэг нэр хүнд бэлтгэх хүний нийгмийн байр суурь”, “Нийтийн эрх ашгийг хангах зорилгоор бусдад нөлөөлж эргүүлэх чадвар бэлтгэх этгээдийг” нэрлэх илэрхийлэл юм гэж тайлбарласан байдаг.

Монгол хэлнээ Leadership хэмээх нэгийг манлайлал, хошуучлал гэсэн хоёр янзаар буулган утгачилж байна. Манлайлах гэдгийг “манлайлах нийтийн нэр: манлай болох, тэргүүлэх: дээд, сайн, тэргүүлэн зэрэгт тооцогдох”, хошууч, хошуучлах гэдгийг “хамгийн түрүүнд явагч, бусдыг дагуулагч: цэргийн алба хаагчдад олгох нэгэн зөлийн цол, манлайн цэрэг: хошууч болох, тэргүүлэх” гэж тус тус тайлбарласан байдаг<sup>2</sup>. Харин 2008 онд хэвлэгдсэн Монгол хэлний дэлгэрэнгүй тайлбар тольд ... удирдагчийн манлайлал гэсэн нэмэлт тайлбар орж ирсэн нь манлайлал гэсэн нэгийг удирдахуйн ухаанд түрүүн дэлгэр хэрэглэж байгааг хүлээн зөвшөөрсний илрэл юм<sup>3</sup>.

Манлайлал гэж чухам юуг хэлэх, хэрхэн ойлгох тухайд эрдэмтэн судлаачдын дунд нэгдсэн байр суурь нийгмийн хүртэл түлэвшиж хараахан чадаагүй байгааг тэмдэглэх хэрэгтэй. Эндээс үзэхэд нэг талаас манлайлал нь чандлан тогтоох боломжгүй, нийгмийн нарийн, түвшинтэй үйл явц, нөгөө талаас асар хурдацтай хүжиж буй мэдлэгийн түрүүл болох нь илэрхий байна.

Манлайлал бол юуны түрүүнд нийгмийн нөлөөллийн үйл явц юм. Энэтэй холбоотойгоор судлаачид манлайллыг “нийтлэг зорилгод хүрэхийн тулд бусдаас дэмжлэг, туслалцаа эрэлхийлэх нийгмийн нөлөөллийн үйл явц” гэж тодорхойлжээ<sup>4</sup>. Илүү ойлгомжтой болгох үүднээс зарим нэг судлаачдын байр суурийг хамтатган авч үзвэл /хүснэгт 1/:

Хүснэгт 1 .Манлайллын тодорхойлолтын харьцуулалт

| д/д | Эрдэмтэн, судлаачид                             | Тодорхойлолт                                                                                                                                                                                                  |
|-----|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Ж.Тэрри                                         | “Манлайлал бол бусдад нөлөө үзүүлэх замаар байгууллагын өмнө тавьсан зорилгод хүрэх үйл явц мөн”                                                                                                              |
| 2   | Робэрт Таннэнбаум, Ирвинг Вешлер, Фред Массарик | “Манлайлал гэдэг нь харилцан нөлөөлөх замаар тодорхой орчинд байгууллагын зорилгыг хэрэгжүүлэхийн тулд бий болсон хүмүүсийн хоорондын харилцаа мөн”                                                           |
| 3   | Жеймс Бьюкенин                                  | “Айдас хүчирхийллийг урьтал болгохгүйгээр бусдын үйл байдалд нөлөөлөх үйл явц нь манлайлал юм”                                                                                                                |
| 4   | Ж.Блондел                                       | “Нэг юм уу, хэд хэдэн хүний хэрэгжүүлэх эрх мэдлийн нийлбэр цогцыг манлайлал гэнэ”                                                                                                                            |
| 5   | Жоан Киулла                                     | “Манлайлал бол тодорхой нэг хүн юм уу, байр суурь огтоос биш юм. Харин нийтлэг зорилгод хүрэх үүднээс итгэлцэл, хариуцлага, амлалт, сэтгэл хөдлөл зэрэгт тулгуурлан үүсэх хүмүүсийн хоорондын харилцаа болно” |

2. Я.Цэвэл. Монгол хэлний товч тайлбар толь. УБ., 1966 он. 331, 702 дахь тал

3. Монгол хэлний дэлгэрэнгүй тайлбар толь. УБ., 2008 он. 13 дахь тал

4. М.Чемперс. Chomers. 1997 он. 23 дахь тал

Дээрхээс дүгнэвэл манлайлал нь “Тогтсон нэг зорилго, зорилтод хүрэхийн тулд бусдад нөлүүлж, бусдын итгэл найдвар, дэмжлэг тусалцаан дээр тулгуурлан хэрэгжих хүмүүс хоорондын харилцаа мөн” гэж нэгдмэл байдлаар тодорхойлж болохоор байна.

Хэн, хаана, ямар ажил өөрөг гүйцэтгэж байна, тухайн албандаа өндөр хариуцлага, ёс зүйтэй, манлайлж ажиллах нь төрийн алба хаагч хүнд тавигдах энгийн шалгуур юм. Цаашлаад төрийн өндөр алба, удирдах албан тушаалд ажиллаж байгаа хүмүүс маш өндөр ёс зүйтэй, зарчимч байх ёстой.

Төрийн албаны тухай хуульд төрийн алба, төрийн алба хаагч хүн ямар байх тухай, тавигдах шаардлага, шалгууруудыг “Монгол Улсын Үндсэн хууль, бусад хуулийг чандлан баримталж, Үндэсний язгуур ашиг сонирхолд захирагдан ард төмөндээ үйлчилж, төрд чин үнэнчээр зүтгэхэд оршино.”<sup>5</sup>, “Ардчилсан ёс, шударга ёс, эрх чөлөө, тэгш байдал, Үндэсний эв нэгдлийг хангах, хууль дээдлэх зарчмыг баримтална”<sup>6</sup> гэж тусгасан байдаг.

Дээрх заалтууд нь төрд ажиллах хүн шударга, зөв хандлагатай, манлайлагч байх зарчмыг тодорхойлж өгсөн гэж үзэж болохоор байна.

Мөн Төрийн албаны шинэ хуулиар төрийн албанд ажиллах хүнээс манлайллын шалгалт авч, дүгнэдэг<sup>7</sup> тогтолцоог бүрдүүлжээ.

“Бүтээлч, шинэчлэгч, манлайлагчгүй бол ямар ч сайн бүтээлч байгууллага, шинэчлэгч баг байгаад хүрэх нь битгий хэл газраас ч хүндийрч чаддаггүй.”<sup>8</sup> гэж Ш.Вайт, П.Врайт нар дүгнэсэн байна.

### ТЭГВЭЛ ХАНДЛАГА ГЭЖ ЮУ ВЭ?

Хандлага гэдэг нь нөхцөл байдал болон ямар нэг зүйлийн тухай мөн бусад хүмүүсийн талаарх тааламжтай болон тааламжгүй аль нэг байдлаар үнэлэх сэтгэлгээний үнэлэлт юм. Хүний сэтгэлгээ нь эерэг, сөрөг 2 хандлагаар илэрхийлэгддэг.

Монгол хэлнээ “Attitude” хэмээх үгийг тааламжтай болон тааламжгүй үнэлэлт гэсэн байдлаар утгачилж байна. Хандлага: Ямар нэгэн үзэгдэл, бодол, үзэл санааны ерөнхий чиглэл: **зөв хандлага** (зөв үр хандах байдал), **эсрэг хандлага** (эсрэгээр хандах байдал) **чиг хандлага** (ямар нэг үйл хэрэгт баримтлах үзэл санааны чиглэл)<sup>9</sup> гэж Монгол хэлний тайлбар тольд тус тус тайлбарласан байдаг.

Эерэг хандлага нь аливаа зүйлийн сайн сайхан тал болоод аливаа бэрхшээлийг даван туулах арга замыг харж чаддаг бол сөрөг хандлага нь байнга болж бүтэхгүй, дутагдалтай талыг хардаг учраас хүнийг урагш бус хойш чангааж байдаг. Ихэнх ололт амжилтууд зөв хандлагаас улбаатай байдаг.

6. Төрийн албаны тухай хуулийн 5 дугаар зүйлийн 1 дэх хэсэг. Төрийн мэдээлэл. 2018. №01.

6. Төрийн албаны тухай хуулийн 7 дугаар зүйлийн 1 дэх хэсэг. Төрийн мэдээлэл. 2018. №01.

7. Төрийн албаны тухай хуулийн 33 дугаар зүйлийн 6.4 дэх хэсэг “манлайлах чадварыг шалгах”; 64 дүгээр зүйлийн 2.2 дахь хэсэг “төрийн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлэх, удирдах ажилтны манлайлах ур чадварыг хөгжүүлэх, төрийн албан хаагчийг давтан сургах, мэргэшүүлэх сургалтын хүтлэлийг төрийн албаны төв байгууллагатай хамтран боловсруулж хэрэгжүүлэх”; Төрийн мэдээлэл. 2018. №01.

8. Ш.Вайт, П.Врайт. Шинэ санааны тухай шинэ санаа. УБ., 2006 он. 289 дэх тал

9. Я.Цэвэл. Монгол хэлний товч тайлбар толь. УБ., 1966 он. 810 дахь тал

## ЭЕРЭГ ХАНДЛАГА:

- Инээмсэглэл бол эерэг хандлагыг эхлүүлэх анхны алхам
- Хамт олонч буюу нөхцөл байдал
- Нэнч шударга итгэлтэй байдал
- Сэтгэлээсээ туслах хандлага
- Хүндэтгэх хайрлах сэтгэл
- Манлайлал зэрэг аливаа саад бэрхшээлд тул нугарах эерэг замууд багтана.

Эрдэмтэн Ц.Донзой “Эерэг хандлага нь - зөвхөн урагшаа зүтгэж гарах дардан зам”<sup>10</sup> гэж Эерэг сэтгэлгээний давшилт номондоо дурьдсан байдаг.

## СӨРӨГ ХАНДЛАГА:

- Халтуурдах буюу сэтгэл гаргаагүй ажил
- Уур бухимдал болон стресс
- Шиймжлэлтэй хандах байдал
- Худал хуурмаг явдал /баг зөвхө/
- Тусгаар байх буюу ганцаардал
- Бусдыг тул хүндэтгэх зэрэг аливаа саад бэрхшээлд тулгарч болох замууд байдаг.

“Хүмүүс өөр хоорондоо өөрчлөх хэн бага зүйлээр ялгагддаг. Энэ өөрчлөх хэн бага зүйл нь маш их ач холбогдолтой байдаг. Их ач холбогдолтой энэ зүйл нь эерэг хандлага, сөрөг хандлага хоёр юм” гэж Клэмент Стоун хэлсэн байна<sup>11</sup>.

Сөргийн төд (Attitude) хандлага гэх өг, төрийн болон төрийн бус байгууллага, хувийн хэвшил, пүүс компаниудад, ном сэтгүүл, телевизийн нэвтрүүлэг зэргээс маш олонтаа сонсогдох болсон. Тэгэхээр хандлага гэгч нь яаг юуг хэлээд байгаа, яагаад энэ нь амжилтын үндэс, ажил дээр эсвэл олон нийттэй харилцах, хүрээлэл бий болгоход чухал нөлөө үзүүлдэг болохыг хамгийн энгийнээр тайлбарлавал Хандлага гэдэг нь тухайн хүний “Нөхцөл байдалд хэрхэн хариу үйлдэл үзүүлж байгаа дотоод мөн чанар (moment)” юм гэж тодорхойлж болохоор байна.

## МАНЛАЙЛАЛ ХАНДЛАГЫН НӨЛӨЛ

Хандлага нь манлайлал, ажлын өр дүнд зайлшгүй нөлөөлдөг нь судалгаагаар ч онолын түвшинд ч нотлогдож байна. Энэ хоёрын хамаарлыг авч үзэхийн тулд тодорхой нэг хандлага, тодорхой нэг зан үйлийг хамтад нь авч үзэх нь зүйтэй. Манлайлал, хандлага хоёр нягт холбоотой бөгөөд манлайллын явцад хандлага мэдрэгддэг. Хандлага үйлдэл болохдоо бодлоор дамжин илэрдэг бөгөөд тэр нь ихэнхдээ манлайлал болж харагддаг.

Төрийн алба хаагч хүн төрд алба хашихдаа өөртөө болон хэн нэгэнд аятай таатай нөхцөл, ашигтай боломж бий болгох бус төрийн үйл хэргийг хэрэгжүүлэх нэг институци байх ёстой.

Төрийн байгууллагын удирдах албан тушаалтан маш өндөр хариуцлагатай, манлайлагч, сэтгэлтэй, зөвхөн байх ёстой. Ингэж байж тухайн байгууллагын хөгжил төрнээс хамаарна.

Тэгвэл нийгмийн төрийн албанд дээрх шаардлагыг хангасан ажлаа гэсэн эерэг хандлагатай удирдах албан тушаалтан хэд байна вэ? Бүгд л албан тушаал, ашиг хонжоо, эрх ашиг, эрх мэдлийн тулгуур улайран зүтгэж, хувийн эрх ашгийг 1 дүгээрт, нийтийн эрх ашгийг 2 дугаарт тавьж, төрийн албыг уландаа гэгшиж байгааг бүгд мэддэг, хардаг, анзаардаг хэдий ч яагаад хэн ч, хэзээ ч өөрчлөхийг хүсэхгүй байна вэ? Энэ бүгд тухайн албан тушаалтан,

10. Ц.Донзой. Эерэг сэтгэлгээний давшилт. УБ., 2009 он. 11 дэх тал

11. Ц.Донзой. Эерэг сэтгэлгээний давшилт. УБ., 2009 он. 8 дахь тал

хамт олны зөв хандлага, ёс зүй, хариуцлага, эх орны хөгжил, албан байгууллагаа гэсэн нэгт зүйлээс шалтгаалж байдаг.

### **ЗАН ЧАНАРЫГ АЖИЛД АВЧ, УР ЧАДВАРЫГ ЭЗЭМШЭЛЭХ НЬ**

“Чи нэг аятайхан зөв хүүхэд олоод гүүч”, “Зөв хүн л хэрэгтэй байна, тийм хүн байна уу” гэх гуйлт ч юм уу, хэсэлт ч юм уу байнга ирдэг. Сонирхолтой нь гайгүй мэргэжил боловсролтой хүн олж гүүч гэхээсээ илүү “Зөв хүн”-ийг л хайцгаана. Тэдний тайлбарласнаар зөв хүнийг олж ажилд авах нь ажлын бэтгэмжээс эхлээд хамт олны уур амьсгалд тун чухал байр суурийг эзэлдэг. Хамгийн гол нь тийм хүмүүстэй ажиллахад сэтгэл амар байдаг гэж үздэг. Зөв хүн буюу манлайлагчийг ажилд авсан байгууллагын ажил үйлс нь бэтгэмжтэй байх нь тодорхой.

Тэгвэл зөв хүн гэж хэн бэ? Хандлага л зөв байхад болно. Хүний аливаа асуудалд хандаж байгаа хандлагаас бэх зүйл шалтгаалдаг гэдгийг тэд олж харсан байна. Эерэг хандлагатай бол юуг ч бэтгэхийн төлөө зөтгэдэг, сөрөг хандлагатангууд дандаа бэтгэхгүй зүйл ярьдаг. Энэ ч утгаараа аливаа ажил дээр манлайлах бус, харин ч эсрэгээрээ уур амьсгалыг буруу талруу нь хандуулж, уриалж байдаг. Тиймээс ажил олгогчид зөв хандлагатай хүмүүсийг эрж хайдаг бөгөөд ур чадварыг хоёрдугаарт тавьдаг. Сөрөг хэлбэл, хандлага зөв байхад ур чадварыг суулгаж болно гэж үздэг.

Менежерүүд шинэ хүнийг ажилд авахдаа 70 хувийг нь хандлага, манлайлах чадвар нь ямар хүн байна гэдгийг анхаардаг бол ур чадварын зөвлөлийг 20-30 хувьд л хардаг байна.

Идэвх зүтгэлээр дүүрэн, хариуцлагатай, тухайн байгууллагад хувь нэмрээ оруулахад бэлэн байж чадах төрөлхийн эерэг хандлагатай манлайлагчийг ажилд авах нь тухайн байгууллагад өрөгүүжтэй юм. Ур чадвар чухал ч ажлын явцад суралцах бүрэн боломжтой. Тиймээс Зөв ХАНДЛАГЫГ сайн ур чадвараас илүүд үзэж байгаа юм.

Саяхан боловсролын талаар нэгэн сонирхолтой судалгааны хариу гарсан байдаг. Тэр нь “Нарийн мэргэжил л биш бол хүмүүс их, дээд сургуульд нийт мэдлэг боловсролынхоо дунджаар 5%-ийг олж авдаг байна. Үлдсэн 95%-ийг ажлын байран дээрээ олж авдаг”<sup>12</sup> хэмээн дүгнэсэн.

Мөн “Bloomberg” телевиз дэлхийн хамгийн шилдэг 100 CEO нарын талаар судлаад нэгэн сонирхолтой тоо баримтуудыг дурьдсан байдаг<sup>13</sup>. Шилдэг 100-ийн 98 нь эрэгтэй, 50 нь халзан толгойтой, 37 нь нэгдний шилтэй, 70 нь баклавар, 29 нь магистр, 79 нь компанидаа тогтвор суурьшилтай ажилласан байжээ. Түүнээс Блумбергийнхэн MBA, мастер зэрэг нь амжилт гаргана, бусдаас илүү манлайлагч байна гэсэн үг биш хэмээн дүгнэлт гаргасан юм.

“Hire character, Train skill” буюу “Зан чанарыг ажилд ав, ур чадварыг эзэмшл” гэдэг зарчмыг хүний нөөцийн чадварлаг ажилтнууд алтан дүрмийнхээ нэгийг болгосон байдаг.

Сонирхолтой нь хандлага нь дотроо хэд хэдэн янзаар хуваагддаг ба хүүхэд байхаасаа ямар орчинд өссөн эсэх, эргэн тойрны хүрээлэл, эцэг эх нь тухайн хүүхдийг ямар хандлагатай иргэн болохыг нь суурийг тавьж үгч, ирээдүйд манлайлагч болгон хүмүүжүүлж байдаг. Хүүхэд ямар орчинд өссөн гэрийн хүмүүжлээс хамааран эерэг хандлага эсвэл сөрөг хандлагыг өртө бий болгосон байдаг. Хүүхэд байхад нь суусан хандлага ирээдүйд өөрчлөгдөх нь тун ховор.

Зарим албан байгууллагын хүний нөөцийн сонгон шалгаруулалтын баримталдаг зарчим нь ингэж харагдана: “Hire for attitude not for skill” (Ур чадвар чухал ч хандлага түүнээс илүү чухал

12. Ц. нэржаргал. Төрийн албан хаагчдын манлайлах ур чадварын судалгаа. 2018

13. Bloomberg. Best 100 CEO. 2018. [www.goalsoontrack.com](http://www.goalsoontrack.com)

гэсэн санаа) Үүнээс харахад хүнд ур чадварыг зааж болж байгаа атлаа яагаад зөв хандлагыг бий болгож, тухайн хүний хандлагыг өөрчилж мөн адил сургалтаар шийдэж болохгүй гэж бодогдохоор.

Сүүлийн үед албан байгууллагууд хувь хүний хөгжил, ажилчдынхаа хандлага, манлайлал дээр суурилсан сургалт семинар их зохион байгуулдаг болсоны гол шалтгаан нь хувь хүний хандлага, манлайлал нь ажлын бүтээмжтэй зайлшгүй холбоотой учир сургалтуудаа тийш нь чиглүүлээд байгаа нь эргэлзэх зүйл биш юм.

Ажилтныг сонгож авах, аль эсвэл албан тушаал дэвшүүлэхдээ таньдаг мэддэг хүнээрээ дамжуулж тухайн хүний хандлага, дэг журам, бүтээмжтэй байдал, хэр манлайлагч болохыг нь асууж байж авдаг болсон. Тэгэхээр эндээс харж болох зүйл нь юу вэ гэхээр алдартай том их, дээд сурууль түүгсч н туршлагатай байгаад тухайн ажилчин нь хайж байгаа ажлын байран дээрээ тохироно гэсэн үг биш юм.

Удирдах албан тушаалтан, алба хаагчдын аливаа зүйлд хандах хандлага, бусдыг уриалан манлайлах нь тухайн байгууллагын ёс зүйд (ethic) таарахгүй бол олон жил ажилласан байгаад ч хахир хатуу, шинийг эрэлхийлэхээ больсон байвал тэр хүнээр байгууллага яах вэ?, Үүнээс хамаараад тухайн байгууллагын коллиktiv /гар нийлэмжтэй ажиллагаа/ муудахаас гадна ажлын бүтээмж буурах тул хандлага, манлайлах ур чадварыг сайн хардаг байна.

Ажлын сонгон шалгаруулалт дээр мөн адил тухайн хүний намтрыг хараад хэр олон хэлтэй, мэдлэгтэйг нь харсан атлаа ажлын ярилцлаганд дууддаг нь хувь хүнийг сайн таньж мэдэх, хүнтэй хэр харилцаатай, хэрхэн манлайлах гэх мэт зүйлсийг хараад, хэдэн асуултаар тухайн хүний хандлагыг маш амархан тодорхойлж орхидог.

### **ЭЭРЭГ ХАНДЛАГА ЭЗЭМШИЖ, ЗӨВ ТАЛААР МАНЛАЙЛАХ НЬ**

Би энэ үгнээ лэлдээ эерэг хандлага гэж юу болох, хувь хүн болоод удирдагч хүнд тэр дундаа түүрийн байгууллагад ажиллах хүмүүсийн хувьд яагаад чухал байдаг талаар бичиж байгаа билээ. Тэгвэл манлайлагч байж “Зорилго”, “Амжилт”-нд хүрэхэд тань туслах 3 эерэг хандлагын тухай авч үзье.

Эерэг. Ихэнх судалгаанаас харахад эерэг хандлага нь зорилгодоо хүрэх чадварыг сайжруулан, ахиц дэвшлийг хурдасгаж, таныг илүү уян хатан болгодог. Түүнчлэн саад бэрхшээлийг даван туулж, зорилгодоо тууштай зүтгэхэд тусалж, манлайлагчийн эгнээнд авчирдаг.

Боломжтой байдал. Боломжит байдал гэдэг бол таны итгэл нэмшлийн чухал хэсэг. Та амжилтанд хүрч, зорилгодоо хүрч чадна гэдэгтээ итгэдэг үү? Энэ бол зөвхөн эерэг сэтгэлгээнээс илүү зүйл. Хэрэв тухайн зорилгод хүрэх боломжтой гэж бодохгүй байгаа бол түүнд хүрэхийн тулд хэрхэн ажиллах вэ? гэдгийг тодорхойлох боломжгүй юм.

Идэвхитэй байдал. Зорилгынхоо төлөө үйлдэл хийснээр та эрч хүчтэй болж, итгэл нэмшил, хандлага тань сайжрах болно. Аливаа зүйлийг бодож, төсөөлсөн ч эхлэхгүй байна гэдэг “Хойш алхаж” буйтай агаар нэг. Бид хүлэж байгаагаа “Зогсож байна” л гэж боддог. Яг үнэндээ бусад нь хүлэж байхад та “Ухарч” байдаг.

Эерэг хандлага, манлайлал нь зорилготой мөн уялдаатай байдаг. Тэгвэл та эерэг хандлагыг хэрхэн бий болгож болох вэ? Дараах алхмуудыг хэрэгжүүлээрэй.

## ХҮСНЭГТ 2. ХАНДЛАГА, МАНЛАЙЛАЛ, ЗОРИЛГО, АМЖИЛТЫН ХАРИЛЦАН ХАМААРАЛ

| Д/Д | ЧИГЛЭЛ                              | ҮР ДҮН                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Зорилго тавь                        | Энэ бол эхлэл. Зорилгодоо хүрэхээсээ өмнө та зорилгоо таньж мэдэх ёстой. Зорилгын хэлбэр хэмжээ, шинэ чанар нь дээр дурдсан зүйлд нөлөө үзүүлдэг.                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2   | Зорилгодоо хүрч буй хүнтэй холбогд  | Хэрэв та бусдыг зорилгодоо итгүүлэхийг хүсвэл тэдэнтэй аль болох их харилцаатай байх хэрэгтэй. Зөв хандлага зорилгодоо хүрэхэд тань тусална.                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3   | Гайхалтай итгэл үнэмшлийг бий болго | Хүмүүст өнгөрсөн ололт амжилтыг нь сануул. Амжилтын замд тохиох жижиг амжилтуудыг танин мэдэж, урамшуул. Ингэснээр та хандлага, итгэл үнэмшлээ бүрэлдүүлэхэд ихээхэн нөлөө үзүүлэх болно.                                                                                                                                                                                          |
| 4   | Зорилгодоо хүсэл тэмүүлэлтэй ханд   | Үнэндээ энэ үг буруу тодорхойлолт байж болно. Зөвхөн зорилгодоо анхаарал хандуулах биш, зорилгодоо хүрснээр ямар ашиг тустай байх вэ гэдгийг өөртөө болон бусдад сэтгэл хөдлөлтэй, хүсэл тэмүүлэлтэй хандаж, таниул. Та үүнийг яагаад хийгээд байна вэ гэдгээ таньж мэдсэнээр зөв хандлагыг бий болгож чадна.                                                                      |
| 5   | Зорилгоо бодитой, тодорхой болго    | <i>Хүмүүсийг зорилгодоо хүрэхэд ямар байхыг таниул. Өмнөө байгаа зорилгодоо цаг үргэлж хүрч бай. Таньд байнга уншдаг зорилгын жагсаалт бий юу? Та багийн зорилгыг бичгээр бичиж эсвэл хүмүүсийн харах боломжтой газарт бичиж байрлуулдаг уу? Та багийн хурлаар зорилгыг нь сануулдаг уу? Бид зорилгодоо хүсэл тэмүүлэлтэй хандахад бидний хандлага зөв болгон чиглүүлж байдаг.</i> |

Бид эерэг хандлага үүсч эхлэхэд авчирдаг гэдгийг мэддэг. Тэгвэл одоо та яагаад гэдгийнх нь учир шалтгаан, хэрхэн нөлөө үзүүлж болох, үүрийнх нь хандлагад хэрхэн нөлөө үзүүлж, анхаарал тавьж болохыг ойлголоо.

Та нэгэнт эерэг хандлагатай болж чадсан бол зорилгодоо ахиц дэвшилтэйгээр хурдан хүрч чадна.

**Эерэг хандлага нь маш олон сайн нөлөө үзүүлж байдаг. Үүнд:**

- Амьдралаа илүү учир утгатай болгох
- Үүрийг болон бусдыг сэдэлжүүлэх
- Ажлын бүтээмж болон үр ашгаа нэмэгдүүлэх
- Асуудлыг шийдэн, эерэг шийдэлд хүрэх
- Стрессийг бууруулж, чанарыг нэмдэг

**Үүний эсрэг сөрөг хандлага нь маш олон муу үр дагавар авчирдаг. Үүнд:**

- Амьдралыг утга учиргүй болгох (үерхэл, нөхцөл, ажил, гэрлэлтэндээ сэтгэл хангалуун бус байх)
- Зэхүүлцэл, уур бухимдал, стресс нэмэгдэнэ. Хүн бүр энэхүү сөрөг үйлсээс ангижрахыг хүсдэг ч сөрөг хандлага нь эсэргүүцэж байдаг байна.

Mindset буюу “Сэтгэлгээ” номын зохиолч гэдгээр нь бид бүгд сайн мэддэг сэтгэл судлаач Карол Двек /Carol Dweck/ карьерынхаа бүхий л хугацааг хандлага болоод гүйцэтгэлийн талаар судлахад зарцуулсан байдаг. Тэрээр хамгийн сүүлийн судалгаагаараа таны амжилтыг IQ биш харин хандлага тодорхойлдог гэдгийг батлан харуулжээ.

Станфордын их сургуулийн шинэ судалгаагаар оюун санаагаа болон хандлагаа өөрчлөхгүйгээр амжилтанд хүрэх амаргүй гэдгийг мэднэ нотолжээ<sup>14</sup>.

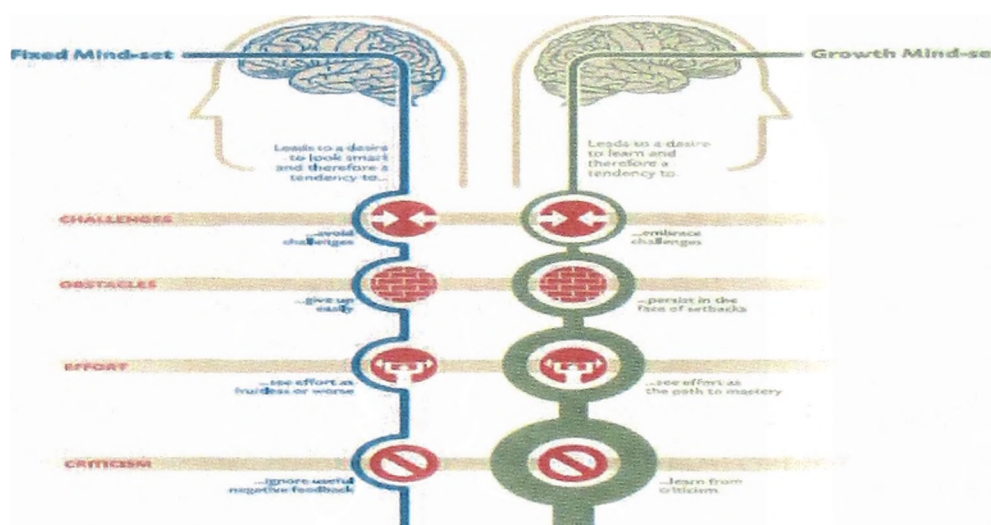
К.Двек хүний хандлагыг 2 үндсэн ангилалд хувааж үзсэн:

1. Хэвшмэл сэтгэлгээ
2. Өсөлтөт сэтгэлгээ

“Хэвшмэл сэтгэлгээ”-тэй хүмүүс өөрийн хэн гэдэгтээ бат итгэдэг бөгөөд өөрчлөгдөх боломжгүй гэж үздэг. Ямар нэгэн шинэ сорилт, бэрхшээл тулгарахад асуудал үүсдэг. Яагаад гэвэл ямар нэгэн шинэ зүйлийг шийдвэрлэх болоход сэтгэлээр унаж, цохилдог<sup>15</sup>.

“Өсөлтөт сэтгэлгээ”-тэй хүмүүс өөрөө хичээвэл өргэлж өсөж дэвжинэ гэдэгт итгэдэг. IQ муутай байлаа ч гүйцэтгэлээ давуу биелүүлж, манлайлж чаддаг. Учир нь тэд шинэ сорилтыг шинэ зүйл сурах боломж гэж хардаг<sup>16</sup>.

К.Двекийн тодорхойлсноор амжилт гэдэг бэтгэлгүйтлийг яаж харахаас хамаардаг буюу өөрчлөх өсөлтөт сэтгэлгээ байдаг ажээ.



Зураг 1. Хүний аливаа зүйлд хандах хандлагын ангилал

**Ажилтны хандлага, манлайлал, ажлын ханамж, нэт зүйл** (attitudes, leadership, job satisfaction, and values)

Хүний дүр бөр өөрийн амьдрал, ажил, сургууль, хүнтэй харьцах харилцаандаа эерэг, сэтгэ, тааламжтай, тааламжгүй хандлага гаргаж байдаг. Хандлага нь дүр бөр хурдан өөрчлөгдөж хувирдаг зүйл биш. “Би ажилдаа дуртай” гэж хэлэх нь уг хүний ажилдаа хандах хандлагыг илэрхийлнэ.

Хүний хандлага нь маш чухал зүйл бөгөөд байгууллага амжилтанд хүрэхэд олон хүчин зүйл /ажлын ханамж/ нөлөөлөх нь зайлшгүй боловч ажилчдын ажилдаа хандах хандлага, түүнд манлайлахаас их зүйл хамаардаг.

**Ажлын ханамж (Job Satisfaction)** гэдэг нь ажлын үр дүнгээс шалтгаалан үүсэх сэтгэл хөдлөлийн ханамжтай ба ханамжгүй байдал юм. Өөрөөр хэлбэл ажилдаа хандах хандлагын нийлбэр цогц юм. Ажилтнуудын ажлын ханамж үндэр байх нь тухайн байгууллагын менежмент сайн байгааг илэрхийлсэн чанарын тэмдэг гэж хэлж болно.

14. Станфордын их сургууль. Хувь хүний хандлага судалгааны тайлан. 2017. 36 дахь тал

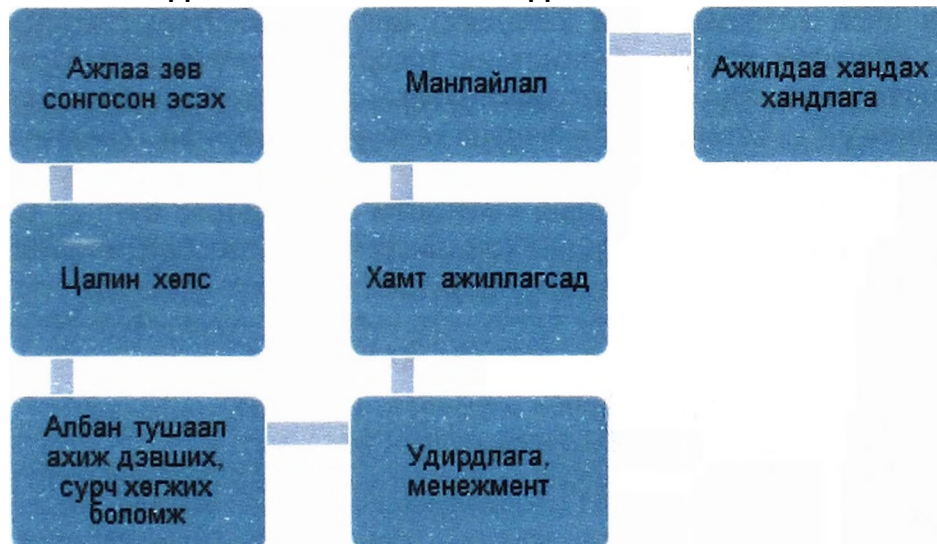
15. C.Dweck. Mindset. 2011. 24 дэх тал

16. C.Dweck. Mindset. 2011. 26 дахь тал

### ХҮСНЭГТ 3. АЖЛЫН ХАНАМЖ МУУ БАЙГААГИЙН ИЛРЭЛ



### ХҮСНЭГТ 4. АЖИЛТНУУДЫН АЖЛЫН ХАНАМЖИД НӨЛӨЛӨХ ХҮСНЭГЧИН ЗҮЙЛС



Америкийн Нэгдсэн Улсын нийт ажилчдын 71% нь өөрсдийн ажилдаа сэтгэл ханамжтай байдгийг судалгаагаар илрүүлжээ. Сургууль төгсөд шинэ ажилд ороод эхний 6-24 сард ажлын ханамж өндөр байдаг боловч өднээс хойш ажлын ханамж тогтворждог байна. Адилхан ажил хийж байгаа мөртлөө ажилтан бөрийн сэтгэл ханамж өөр өөр байдаг нь тэдний хандлага, амьдралыг үзэх үзэлтэй холбоотой.

**Үнэт зүйлс (Values)** гэдэг нь тухайн хүнд удаан хугацааны турш, тогтвортойгоор оршин байдаг итгэл нэмшил юм. Үнэт зүйл гэдэг бол бие хүн нийгэмд оршихдоо өөртөө өөрийн гэсэн итгэл нэмшлийг бий болгон, өөрийгөө удирдах, манлайлахад нөлөөлөх хүснэгчн зүйлс юм.

Ажилдаа хандах хандлага, үнэт зүйлсээ ухамсарлаж, хамт олноо өргөлж эерэгээр манлайлдаг удирдах албан тушаалтан байгууллагыг зөв удирдаж, амжилтанд хүрэх ба ажилтнууд манлайлал, хандлагын багц сургалтад хамрагдсанаар ажилтнуудын хандлага эерэг болж, эерэг хандлагатай ажилтан ажлаа чин сэтгэлээсээ хийдэг. [Ажилтнуудынхаа хандлагыг өөрчилж, байнга сургаж хөгжүүлж чаддаг удирдагч, байгууллага хөгжих боломжоо хадгалж үлддэг.](#)

## ДӨГНЭЛТ

- Удирдах албан тушаалтны аливаа зүйлд хандах эерэг хандлага нь тухайн хүний хувийн болон байгууллагын нэт зүйл болж, улмаар байгууллагын соёл, ажлын амжилтад эерэгээр нөлөөлж зогшино.
- Удирдагч хүний эерэг хандлага тухайн байгууллага, хамт олонд манлайллыг бий болгож, байгууллагын хүргилд туслах болдог.
- Эерэг хандлагатай, манлайлагч хүнийг сонгож ажилд томилох нь тусламж байгаагүй их амжилтыг дагуулж, тухайн байгууллагын нэр хүндийг өндөрт өргөдөг.
- Итгэл нэмшил нь зорилгодоо хүрэх, амжилтанд хүрэх гэх мэт зөв үр дүнд хүргэх боломжийг олгож, удирдах албан тушаалтныг зөв зүйл, манлайлалд хүтэлж, ажлын амжилтад хүргэдэг.

## САНАЛ

1. Хувь хүнийг цаашлаад удирдах албан тушуултны хандлага, манлайллыг сайжруулах өндэсний хүтэлбэрийг боловсруулан хэрэгжүүлж, ирээдүйн төрийн байгууллагад ажиллах эерэг хандлагатай алба хаагчдыг бэлтгэх;
2. Төрийн албанд ажиллах алба хаагчдын хандлагыг өөрчлөх, манлайллыг дээшлүүлэх эрх зүйн орчныг бүрдүүлж, бөх шатны төрийн байгууллагуудад мөрдүүлэх;
3. Төрийн алба хаагчдын дунд хандлага, манлайллын багц сургалтуудыг тогтмол зохион байгуулж хэвших. Сургалт нь тодорхой бэлгэддэд чиглэсэн байх ёстой, Тухайлбал, дээд шатны удирдах ажилтнуудын сургалтад биеэрээ өлгөрлөх, удирдлага хариуцлага өгөх ёстой гэдэгт анхаарал хандуулах нь зүйтэй. /Хандлага, манлайллыг сайжруулах сургалтад зөвхөн ажилтнуудыг хамруулахад сургалтын дараах тэдний хандлага эерэг болж ирдэг хэдий ч нэг хоёр сарын дараа буурдаг байна. Тиймээс байгууллагын удирдлагууд тэднийг идэвхжүүлж, удирдаж байдаг тул тэдэнд хандсан сургалтыг зохион байгуулах нь илүү үр дүнтэй юм/

## ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

- Монгол Улсын өндсөн хууль. Төрийн мэдээлэл. 1992. №1.
- Төрийн албаны тухай хууль. Төрийн мэдээлэл. 2017. №1.
- Төрийн захиргааны алба хаагчийн ёс зүйн дүрэм. Засгийн газрын 2019 оны 33 дугаар тогтоолын хавсралт.
  - Төрийн захиргааны албан хаагчийн ёс зүйн дүрмийн хэрэгжилтийг зохион байгуулах, ёс зүйн зөрчлийг хянан шийдвэрлэх журам. Засгийн газрын 2019 оны 33 дугаар тогтоолын хавсралт.
  - Ц.Донзой. Эерэг сэтгэлгээний давшилт. УБ., 2009.
  - Ш.Байт, П.Врайт. Шинэ санааны тухай шинэ санаа. УБ., 2006.
  - CaroLD. Mindset. 2011.
  - Төрийн тусгай чиглэл рэг бөхий байгууллагуудын менежментэд тулгамдсан асуудал, шийдвэрлэх арга зам. “Удирдахуйн онол, практикийн асуудал” онол, практикийн хурлын эмхэтгэл. Удирдлагын академи. УБ., 2015.
  - “Төрийн алба хаагчийн харилцааны үр чадвар ажлын үр дүнд нөлөөлөх нь” судалгааны тайлан. Удирдлагын академи. УБ., 2010.
  - Б.Эрдэнэдалай “Монголын өнөөгийн улс төрийн намын боловсон хүчинээ бэлтгэх байдал, төрийн төшээ гэж хэн болох, улс төрчийн бодит биш амлалтаас илүү бодлого, мөрийн хүтэлбэр чухал” сэдэвт ярилцлага. Монголын мэдээ сонин. УБ., 2018. №179
- <http://www.goalsontrack.com>
- <http://www.weforum.org>