

## ОНЦГОЙ БАЙДЛЫН УДИРДЛАГА

### ОРЧИН ЦАГИЙН ОНЦГОЙ БАЙДЛЫН АЛБАНЫ УДИРДЛАГА, МАНЛАЙЛАЛД ТУЛГАМДСАН АСУУДАЛ

#### У.Дэмчигсүрэн

Удирдлагын акедемийн Удирдахуйн ухааны сургуулийн докторант.

**Товч агуулга.** Орчин үеийн нийгэм хэдэн арван жилийн өмнөхтэй харьцуулахын аргагүй өөрчлөгдөн хувирч байна. Энэхүү өөрчлөлт хувиралт бол хүн төрөлхтний оюун санааны ололт мэдлэгээс эхтэй бөгөөд мэдлэгийн хүчээр бүтээгдсэн технологийн хувьсал нь хүний нийгмийн хурдасгуур болж байна. Өнөө цагт нийгмийн бүхий салбарт тулгамдсан асуудлыг мэдлэг, технологийн хүчээр шийдвэрлэн хөгжин дэвшиж байгаагийн адил удирдахуйн ухааны шинжлэх ухаан ч бас өөрт тулгамдсан асуудлыг үүний нэгэн адил цэвэр мэдлэг, технологиор шийдвэрлэн хөгжиж байна. Цэргийн байгууллагыг удирдлагад тулгамдсан асуудлыг тодруулан харж, тухайн асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд байж болох өргөн хүрээнд судлан таньж үнэн мэдлэгийг үйлдвэрлэж хэмээнэ үр дүнтэйгээр шийдвэрлэх боломжоор хангагдах юм. Тодруулан харсан асуудлаа өргөн хүрээнд харахын тулд өнөөгийн нийгмийн үйл явц, цаашдын чиг хандлагуудыг зураглан харж, орчин цагт үүсээд буй ажлын орчин нөхцөлийг бүрэн тодорхойлж түүнд тохирон ажиллаж чадах чадварыг менежерүүдэд эзэмшүүлж, байгууллагыг удирдах орчин цагийн удирдлагын арга ухаан, үзэл санаа, зарчимд суралцуулан эзэмшүүлснээр байгууллагад тулгамдсан асуудлыг шийдвэрлээд зогсохгүй үр дүнтэй удирдах боломж бүрдэх юм.

**Түлхүүр үг.** Удирдлага, манлайлал, чиг хандлага, ажлын орчин, орчин цаг, цэргийн байгууллага

**Оршил.** Дэлхий ертөнц тэр дундаа хүмүүний амьдрал байнгын өөрчлөлт хувиралтад оршин байдаг. Өнөөгийн бидний амьдрал шинжлэх ухааны ололт амжилтын эерэг ба сөрөг үр дагаврын нөлөөгөөр зогсолтгүй, хурдацтай өөрчлөгдөн хувирч байна. Бидний амьдарч буй цаг үе бол гүн гүнзгий өөрчлөлтийн цаг үе юм<sup>1</sup>. Тиймээс бид нийгмийн хурдацтай өөрчлөлт хувиралт, буй болсон нөхцөл байдлыг хүлээн зөвшөөрч, энэ нөхцөлд хэрхэн үр дүнтэйгээр байгууллагыг удирдах вэ гэдэг асуудал Удирдахуйн шинжлэх ухааны өмнө тулгамдаж байна.

Цэргийн байгууллагын уламжлалт удирдлага нэгэнт тогтсон уламжлалт дадал нь одоо цагт алба

хаагчдын хооронд үл нийцэл, сэтгэл ханамжгүй байдал үүсгэж ажлаас халшрах, стресстэх, сэтгэл ханамжгүй байдал үүсэх, **ажлын үр дүнд сөргөөр нөлөөлөх** цаашлаад албанаас чөлөөлөгдөх үндэс болж байна.

2016-2018 онд төв орон нутгийн Онцгой байгууллагын 2158 алба хаагчдаас “Стрессийн төвшин тогтоох” судалгаа хийгдсэн байна. Уг судалгаагаар нийт судалгаанд хамрагдсан алба хаагчдын 93% нь стресст өртсөн байна. Үүнээс:

- Стресстэй 1012 алба хаагч буюу 47%
- Маш өндөр стресстэй 990 албан хаагч буюу 46%

<sup>1</sup> Walter, F. Ulmer, Jr. (2010). Military Leadership into the 21st Century.

- Стрессгүй 156 алба хаагч буюу 7% хувь эзэлж байна.<sup>1</sup>

Тиймээс стрессийн түвшинг бууруулахад шаардлагатай хүчин зүйлсийг нарийвчлан судлахын тулд “Бие хүний суурь судалгаа” хийсэн байна. Уг судалгаагаар 420 алба хаагчдын стресст нөлөөлөх хүчин зүйлүүдийг тодорхойлж, эрэмбэлсэн байдлаас **удирдлагын арга барил оновчгүй гэж алба хаагчдын 72 хувь нь үзсэн байна.**

Энэхүү тулгамдсан асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд өнөөгийн дэлхий нийтийн өөрчлөлтийн чиг хандлагуудыг судлан таньж, тэрхүү өөрчлөлтийн нөлөөгөөр үүсэн буй болсон орчин нөхцөлд тохирох, шаардлагатай шинж чанар бүхий менежерүүдийг бэлтгэж, мөн өнөө цагийн ажиллах орчинд тохирох удирдлага, манлайллын арга ухаанд суралцуулах нь гарц шийдэл мөн юм.

**Орчин үеийн дэлхийн өөрчлөлтийн мега чиг хандлага:** Төрийн тусгай алба болох Онцгой байдлын удирдлага, манлайлалд тулгамдсан асуудлыг бүрэн ойлгож, үр дүнтэйгээр удирдан манлайлахын тулд өнөөгийн дэлхий нийтийн өөрчлөлт хувиралтыг нэн тэргүүнд танин мэдэх нь чухал юм. Дэлхийн өөрчлөлт хувиралтын талаар Зегер ван дэр валын 21 дүгээр зууны төрийн албаны менежер хэмээх бүтээлд бүрэн хэмжээгээр зураглан гаргасныг Онцгой байдлын албаны удирдлага, үйл ажиллагаанд хэрхэн нөлөөлж буйг тодруулан харах нь зүйтэй юм.

**“Бүгд сүлжээжсэн”:** **технологи, сошиал медиа, их өгөгдлийн өөрчлөлт:** Ухаалаг утас мобайл интернэтийн хамт бидний өдөр тутмын амьдрал, харилцааны хэв маягийг өөрчилсөн. 100 жилийн өмнө хүний мэдлэг 100 жилд 2 дахин

өсч байсан бол... 2020 онд интернэтийн үр дүнд мэдлэг 12 цаг тутам 2 дахин өснө гэсэн тооцоо гарчээ<sup>2</sup>. Нийгмийн өөрчлөлтийн эх үндэс болох мэдлэг туршлагыг технологийн ачаар асар богино хугацаанд эзэмшин ашиглах, хадгалах, орон зайнаас үл хамааран түгээх болсон нь нийгмийн эд эс болсон хувь хүний мэдлэгийн өсөлтийг тэлж түргэсгэсэн.

**“Их хүлээлт”:** **индивидуализм ба ил тод байдал бий болгох хязгааргүй эрэлт шаардлага:** Энэ чиг хандлагын гол утга учир нь технологи, мэдлэгийн ачаар хувь хүмүүс, үүний дотор залуу үеийнхэн хүчирхэг болж бичиг үсэг тайлагдсан байдал /одоо 84 хувь болсон/ Ийнхүү илүү хүчирхэгжсэн, үзэл бодлоо чөлөөтэй илэрхийлдэг, оролцоотой, шүүмжлэгч дундаж ангийнхан өндөр хурдтай интернэтэд холбогдсон ухаалаг утсаар зэвсэглэгдсэн бөгөөд засаг төрийг байнгын хяналтандаа байлгаж, эцэст нь эрх мэдлээс нь буулгах чадвартай болсон.

**“Хэзээд залуугаараа” хүн ам зүй, үржих чадвар, хөгшрөл:** Хөгжингүй орнуудад хүн амын төрөлт багасаж, хүн ам нь хөгширч... 2030 он гэхэд 65-аас дээш насны хүмүүсийн дэлхий нийт хүн амд эзлэх хувь одоогийн 8 хувиас 13 болж өсөх, 2050 он гэхэд таван хүний нэг нь өндөр настан байх тооцоо гарчээ... Харин хөгжиж буй орнуудад динамик тэс өөр байна. Дэлхийн залуучуудын 90 хувь нь хөгжиж буй орнуудад амьдарч байна.

**“Эдийн засгийн харилцан хамааралтай байдал”:** **ойртон нэгдэх, нөлөөлөл тархах, зохицуулалт:** Чөлөөт худалдаа, гадаадын хөрөнгө оруулалт сүүлийн

<sup>1</sup> Энхтуяа, Ц. (2022) “Алба хаагчдын албанаас чөлөөлөгдөж буй шалтгаан, хүчин зүйлсийг тодруулах, ажлаас халсрах хам шинж”. Улаанбаатар .

<sup>2</sup> Зегер ван дер вал. (2019) 21 дүгээр зууны төрийн албаны менежер( хуудсд. 36). Улаанбаатар.

хэдэн арван жилд огцом нэмэгдсэн. Дэлхийн худалдааны эргэлт одоогоос 2030 он хүртэл жил бүр 5 хувиар өсөх төлөвтэй байгаа... ийнхүү эдийн засгийн харилцан хамаарал нэмэгдсэнээр дэлхийн улс орнууд, ялангуяа Зүүн болон Өрнөдийн хооронд улс төр, соёлын харилцаа, менежментийн онол, боловсролын стратегийн хувьд ойртон нэгдэх байдал бий болж байна.

**“Баг зүйлээр ихийг хийх”:**  
**улсын өр, төсвийн дарамт:** Хөгжингүй орнуудын улсын салбарын хамгийн том чиг хандлага нь улсын өрийн хэмжээ маш ихээр нэмэгдэж, үүний улмаас төсвийн дарамт нэмэгдэх болсон явдал юм. Зөвхөн 2007-2014 оны хооронд хөгжингүй орнуудын ДНБ ба цэвэр өрийн харьцаа 46.3 хувиас 80 хувь болж хөөсөрчээ.

**“Дэлхийн эрх мэдлийн шилжилт”:** **Азийн зуун, олон туйлт ертөнц:** 35 жилийн өмнө дэлхийн ҮНБ-д АНУ-ын эзлэх хувь 25, хятадынх 2.2 байсан бол 2014 оны сүүл гэхэд АНУ 16.2, Хятад 16.4 болжээ... эдийн засгийн эдгээр шилжилт нь улс төр, дипломат харилцаа, соёл, боловсрол цэрэг дайны эрх мэдлийн шилжилтэд хүргэх нь ойлгомжтой. Хятад Улс дэлхийд ноёлох чиг хандлага бий болсон.

**“Хотжилтын үйл явц”:** **мега хотууд өсөлт, засаглалын зангилаа болох нь:** Одоогоос 2030 он хүртэлх хугацаанд Африк, Азид хотжилтын үйл явц 80 хувиар өснө... Зөвхөн 600 хотод дэлхийн хүн амын 20 хувь төвлөрч байгаа бөгөөд дэлхийн нийт ДНБ-ний 50 хувийг үйлдвэрлэж байна.

**“Бага зүйлээс ихийг хийх”:** **нөөцийн хомсдол, байгаль орчны доройтол, уур амьсгалын**

**өөрчлөлт:** Дэлхийн эрчим хүчний хэрэглээ 2030 он гэхэд 25 орчим хувь, усны хэрэглээ 50 хувиар нэмэгдэнэ... Дэлхийн хүнсний хэрэгцээ нэмэгдэх боловч хөдөө аж ахуйн үйлдвэрлэл багасна. Хөдөө аж ахуйг эрчимжүүлэхэд шаардлагатай цэвэр усны нөөц багасах нь байдлыг улам бүр хүндрүүлж байна<sup>1</sup>

Зэрэг найман томоохон өөрчлөлтийн чиг хандлагууд бий болсон байна. 21 дүгээр зууны энэхүү дэлхий нийтийн өөрчлөлт чиг хандлагад Монголын нийгэм ч ялгаагүй гүн автах болсон. Нийгмийн хувьсалд бага өртдөг салбар бол цэрэг хүчний байгууллага юм. Цэргийн мэргэжил бол хүн төрөлхтний анхны мэргэжил гэж үздэг тэр ч утгаараа цэргийн байгууллага нь хатуу, албан ёсны, нарийн бүтэц зохион байгуулалттай бөгөөд нэн эртний түүхэн уламжлалтай байдаг. Цэргийн мэргэжил нь аюултай бөгөөд амь насанд аюул учруулж болзошгүй. Ийм учраас цэргийн албан хаагчид, алба хаагчид ихэвчлэн зэвсэглэсэн эсвэл наад зах нь хамгаалалтын хэрэгсэл, материалаар тоноглогдсон байдаг. Шаардлагатай бол цэргийнхэн хууль ёсны хүчирхийллийг ашигладаг<sup>2</sup>.

**Онцгой байдлын албаны удирдлагын үйл ажиллагаанд хамгийн их нөлөө үзүүлж буй чиг хандлагууд:** Онцгой байдлын албаны удирдлагын үйл ажиллагаанд энэ бүх өөрчлөлтүүдээс хамгийн их нөлөө үзүүлж буй чиг хандлага бол **технологи, социал медиа, их өгөгдлийн** ачаар мэдлэгийн өсөлт өндөрсөж, үүнээс үүдэх **индивидуализм** буюу хувь хүний үзэл санаа хүчирхэгжиж хүн бүхэн үнэлэлт дүгнэлт хийж чадахуйц болсон нь төрийн тусгай байгууллага болох Онцгой байдлын албаны алба

<sup>1</sup>Зегер ван дер вал. (2019) 21 дүгээр зууны төрийн албаны менежер( хуудсд. 36-45). Улаанбаатар.

<sup>2</sup> Goseph L. Soeters, Donna G. Winslow, Alise Weibull. (2007). Military Culture (хуудсд. 5).

хаагчид удирдлага, үйл ажиллагаагаа ямар байвал зохилтойг төсөөлж чадахуйц мэдлэг, хувь хүний үзэл санаа нэгэнт тогтсон байна.

**“Бүгд сүлжээжсэн” буюу технологи, сошиал медиа, их өгөгдлийн өнөөгийн байдлыг харвал** Монгол Улсын “Өрхийн болон хувь хүний мэдээлэл, харилцаа холбоо, технологийн хэрэглээний судалгаа”-г Цахим хөгжил, харилцаа холбооны яам, Үндэсний Статистикийн Хороотой хамтран хийж, гүйцгэсэн үр дүнгээс харахад Монгол Улсын 335 сум, суурин газарт өндөр хурдны интернэт сүлжээ орсноор нийт өрхийн 80 хувь нь интернэт хэрэглэж байна. Судалгаанд оролцсон иргэдийн 84.3 хувь нь интернэт ашигласан бөгөөд тэдний 95 хувь нь мэдээлэл авах зорилгоор интернэтийг ашигласан ажээ. 2020 оны нэгдүгээр сарын байдлаар Монгол Улсад интернэт хэрэглэгчдийн тоо 2.2 сая хүрээд байгааг “We Are Social”, “Hootsuite” судалгааны байгууллагууд тайландаа дурджээ. Өөрөөр хэлбэл, манай улсын нийт хүн амын талаас илүү хувь нь цахим орчинд мэдээлэл солилцож байна. Мөн “Facebook”-ээр зар сурталчилгаа дамжуулахад дунджаар 2.1 сая хүнд хүрэх боломжтой гэх тооцоолол гарчээ. Төрийн цэргийн байгууллага болох Онцгой байдлын байгууллагын алба хаагчид нь бүрэн дунд болон түүнээс дээш боловсролтой 100 хувь утас болон интернет орчинд ашигладаг.

**“Их хүлээлт”:** **индивидуализм ба ил тод байдал бий болгох хязгааргүй эрэлт шаардлагын гол утга учир нь** технологи, мэдлэгийн ачаар хувь хүмүүс, үүний дотор залуу үеийнхэн хүчирхэг болсон. Төрийн тусгай байгууллагын бүх алба хаагчид бүрэн

дунд болон түүнээс дээш боловсролтой байна. Ийнхүү илүү хүчирхэгжсэн, үзэл бодлоо чөлөөтэй илэрхийлдэг, оролцоотой, шүүмжлэгч <sup>1</sup> алба хаагчдыг уламжлалт удирдлагаар удирдахад хүндрэлтэй болсон.

Тиймээс цэргийн байгууллагын уламжлалт менежмент нь манлайллын үр дүнтэй арга зарчмаас суралцан нэвтрүүлж хөгжин өөрчлөгдөх хэрэгцээ шаардлага нэгэнт үүсэн бий болж байна. Манлайллын арга зарчим бол чөлөөт нийгэмд нэгэнт нийтээр хүлээн зөвшөөрөгдсөн удирдлага менежментийн хөгжлийн асуудал юм. Ямар ч байгууллагын онцлогоос үл хамааран удирдлага менежментэд нэвт шингэх ёстой удирдлагын ухааны мөн чанарын тухай ойлголт юм.

**Орчин үеийн дэлхийн томоохон өөрчлөлтийн чиг хандлагуудаас бий болсон ажиллах орчин ба Онцгой байдлын байгууллагын удирдлага, үйл ажиллагааны орчин:** Мөн Зегер ван дер вал дэлхийн томоохон өөрчлөлтүүдээс бий болох нөхцөл байдлаас үүсэх орчин үеийн ажиллах орчныг дараах байдлаар тодорхойлсон байна.

Аливаа зүйлсийн харилцан хамаарал нэмэгдсэнээс жижиг үйл явдал ч том хэмжээний хямралыг өдөөж болзошгүй юм. Ийм үйл явдлын давтамж нэмэгдсэнээр **хувьсамтгай байдал /volatility/** нөхцөлдүүлдэг.

Хамтын ажиллагааны олон түвшний байгууллагуудтай хамтран хэдэн сар, жилийн турш ажиллаж байсан бодлого, хөтөлбөрийн чиглэл орвонгоороо өөрчлөгдөх нөхцөлтэй байнга тулгарах болсон. Иймэрхүү шилжилтээс шалтгаалан та улам

<sup>1</sup> Зегер ван дер вал. (2019) 21 дүгээр зууны төрийн албаны менежер( хуудсд. 37). Улаанбаатар.

**тодорхойгүй байдал /uncertainty/-**тай тулгарах болсон.

Та бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэхдээ өөр хоорондоо ашиг сонирхол, ертөнцийг үзэх үзэл, хэв маягаараа ялгаатай талуудтай улам бүр хамтарч ажиллах шаардлагатай болсон. Таны ажил улам бүр хамтын ажиллагааны болон үе хоорондын мөн чанартай болж байгаа нь **төвөгтэй байдал /complexity/** нэмэгдэж байна.

Технологи хөгжиж, технологийн мэдлэгтэй иргэд илүү сайн үйлчилгээг шаардахын хэрээр инновац нэвтрүүлэх, шинэ шийдэл шаардах болсон. Гэхдээ аливаа туршилт хийх явцад гарах үр дүн, хүлээлт тодорхойгүй байдаг. Шинэ туршилт **эргэлзээтэй байдал /ambiguity/-д** хэрэгждэг<sup>1</sup>.

Нийгмийн томоохон өөрчлөлтүүдээс тухайн үеийн ажиллах орчин үүсэн бий болж, энэхүү үүссэн орчин нөхцөлд Гамшгаас хамгаалах үйл ажиллагаа нь ойролцоогоор Монгол Улсын засгийн газрын ерөнхий сайд, шадар сайд, хэрэг эрхлэх газрын дарга нарын болон 14 яамны 54 чиглэлийн үйл ажиллагааг хамаарч байна. Эдгээр оролцогч талуудыг ангилах, эрэмбэ тогтоох, харилцан хамаарал, байр суурь, хэрхэн шилжиж байгааг үнэлэхдээ ихээхэн мэдрэмжтэй хандахын зэрэгцээ, оролцогч талуудыг хүссэн зүг чигтээ хэрхэн залах солилцооны болон легитим байдлаа олж авах шаардлагатай<sup>2</sup>.

Төрийн тусгай байгууллага болох Онцгой байдлын байгууллагын үйл ажиллагаа нь хувьсамтгай байдал /volatility/, тодорхойгүй байдал /uncertainty/, төвөгтэй байдал /complexity/, эргэлзээтэй байдал

/ambiguity/ “VUCA” ажлын орчин нөхцөлд бүрэн явагдаж байна. Онцгой байдлын байгууллага нь хүний амь нас, эд хөрөнгө, хүрээлэн буй орчин авран хамгаалах эрхэм зорилгоо хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг хангахдаа “VUCA” ажлын орчинтой өдөр тутам тулгарч байна.

**21 дүгээр зууны VUCA ажлын орчинд ажиллах менежерийн шинж чанар:** Төрийн тусгай байгууллагын удирдлага, үйл ажиллагаа, үр дүнтэй удирдлага, манлайллыг хэрэгжүүлэхийн үндэс бол сайн менежер мөн юм. Дэлхийн нийтийн томоохон өөрчлөлтүүдээс буй болсон ажиллах орчин нь менежерүүдээс шинэ шинж чанар, ур чадвар нэхэх болсон. Өдөр тутам өөрчлөгдөн буй нийгмийн өөрчлөлтөд менежерүүдийн шинж чанар, ур чадвар даган өөрчлөгдөн хувирах нь зүйн хэрэг юм.

Урьд өмнө тохиолдож байгаагүй урьдчилан харах боломжгүй төвөгтэй асуудлыг онцгой нөхцөл байдалд нь тохируулан шийдэх шаардлага байнга тохиолдож байдаг. Ийм шаардлагад зохицон ажиллаж, зөн мэдрэмжээрээ асуудлын голыг олж, нөхцөл байдал хэрхэн хөгжиж өөрчлөгдөх чиг хандлагыг урьдчилан харах чадварыг удирдагч хүн эзэмшиж байж гэмээнэ удирдах захирах үйл ажиллагаандаа амжилт олдог ажээ.<sup>3</sup>

Орчин үеийн энэхүү хувьсамтгай байдал /volatility/, тодорхойгүй байдал /uncertainty/, төвөгтэй байдал /complexity/, эргэлзээтэй байдал /ambiguity/ VUCA ажлын орчинд ажиллах төрийн албаны менежерийн таван шинж чанарыг Зегер ван дер вал дараах байдлаар тодорхойлсон байна

<sup>1</sup> Зегер ван дер вал. (2019) 21 дүгээр зууны төрийн албаны менежер ( хуудсд. 1-2). Улаанбаатар.

<sup>2</sup> Зегер ван дер вал. (2019) 21 дүгээр зууны төрийн албаны менежер ( хуудсд. 69). Улаанбаатар.

<sup>3</sup> Лхаашид, Л. (2009). Монголын хаад, зүтгэлтнүүдийн жолоодохуйн урлаг (хуудсд. 13). Улаанбаатар

- Ухаалаг, онц мэргэн, овсгоотой
- Төрийн албаны үзэл санааг чанд хадгалахын сацуу бизнесийн овсгоотой байх
- Хамтач, хэлхээ холбоотой ч агуулга, арга барилын хувьд эрх мэдэлтэй
- Одоо ирээдүйд юу чухал болохыг урьдчилан тооцоологч
- Байнгын суралцагч, ерөнхий мэргэжилтэн

Дээрх таван шинж чанарыг 2019 оны 02 дугаар албаны зөвлөлийн тогтоолоор баталсан төрийн жинхэнэ албаны удирдах, гүйцэтгэх албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлагын дагуу тавигдах Онцгой байдлын байгууллагын менежерийн ур чадварыг харьцуулан жишив.

Хүснэгт 1. Зегер ван дер валын дэвшүүлсэн “VUCA” ажлын орчинд ажиллах төрийн албаны менежерийн таван шинж чанар ба Монгол Улсын төрийн захиргааны /Төрийн тусгай/ албан удирдах албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлага

№	“VUCA” ажлын орчинд ажиллах төрийн албаны менежерийн таван шинж чанар		Төрийн захиргааны /Төрийн тусгай/ албан тушаалын тэргүүн түшмэл, түүнтэй адилтгах удирдах албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлага	
	Шинж чанар	Агуулга	Ур чадвар	Задаргаа
1	Ухаалаг, онц мэргэн, овсгоотой	Ухаалаг, онц мэргэн, овсгоотой төрийн албаны менежерүүд төрөл бүрийн ажиллагааны орчин, мэдлэгийн сүлжээ, ижил төстэй байгууллагууд, оролцогч талуудын сүлжээ /сөргөлдөгч талуудыг оролцуулан/, салбаруудын антен бий болгож хадгалдаг.	Удирдан зохион байгуулах	-Төрийн хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийн дагуу тухайн салбарын бодлогыг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, хэрэгжилтэд хяналт тавих -Төр засгийн бодлогыг хэрэгжүүлэх ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг хариуцаж, үүрэг, хариуцлага хүлээх -Санхүүгийн болон хүний нөөцийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх -Эрсдэлийг урьдчилан тооцоолох, гарах арга замыг тодорхойлох, эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх
2	Төрийн албаны үзэл санааг чанд хадгалахын сацуу бизнесийн овсгоотой байх	21дүгээр зууны төрийн албаны менежерүүд асуудал шийдвэрлэх чадвараа дээшлүүлэхийн тулд төрөл бүрийн салбараас боломж, аз туршсан алхмыг эхлүүлэхэд бизнесийн овсгоотой, тодорхой хэмжээгээр бүр арилжааны сэтгэлгээтэй байх хэрэгтэй.	Дүн шинжилгээ хийх	- Мэдээлэлд тулгуурлан бүтэц чиг үүргийн шинжилгээ хийх, -системийн шинжилгээ хийх, хяналт шинжилгээ үнэлгээ хийх -Бодлогын үндэслэлтэй зөвлөмж боловсруулах, зөвлөгөө өгөх
3	Хамтач, хэлхээ холбоотой ч агуулга, арга барилын хувьд эрх мэдэлтэй	Төрөл бүрийн оролцогч талуудын зүгээс олж авсан албан бус эрх мэдэл, легитим байдал байсан цагт л төрийн албаны менежерүүд албан ёсны эрх мэдэл, түүнтэй холбоотой үүрэг, мандатыг амжилттай хэрэгжүүлэх боломжтой.	Асуудал шийдвэрлэх	-Хуульд нийцсэн шийдвэр гаргах -Оновчтой, шуурхай, үр дүнтэй шийдвэр гаргах -Шийдвэрийн үр дагаврыг урьдчилан тооцоолох -Гаргасан шийдвэрийнхээ талаар хариуцлага хүлээх

4	Одоо ирээдүйд юу чухал болохыг урьдчилан тооцоологч	21 дүгээр зууны төрийн албаны менежерүүд хэзээд төгсөлгүй мэдээний мөчлөгийн эрин үед... VUCA үйл явдлууд, хэт ужиг болсон асуудлуудыг урьдчилан тооцоолох урт хугацааны төсөөлөл зураг, дүн шинжилгээний загваруудыг нэгэн зэрэг удирдан зохицуулах шаардлагатай.	Манлайлах	-Ёс зүйгээр бусдыг манлайлан үлгэр дуурайл үзүүлэх -Ажил хэргийн хувьд бүтээлч, санаачилгатай ажиллах -Хувийн зохион байгуулалтын хувьд үлгэр дуурайл үзүүлэх -Байгууллагын үйл ажиллагааны шинэтгэлийн үзэл санааг бусдад итгүүлэн ойлгуулах, хэрэгжүүлэх
5	Байнгын суралцагч, ерөнхий мэргэжилтэн	21 дүгээр зууны төрийн албаны менежерүүд ерөнхий болон тусгай ур чадвар, компетенцийг нэгэн зэрэг эзэмшсэн байна. Тэд үүрэг, салбар, төсөл, сүлжээ, асуудлуудыг хооронд түргэн, тогтмол солигдох чадвартай... 21 дүгээр зууны менежерүүд мэргэжлийн боловсролоор эхэлж, удирдах ажилтны сургалтаар дамжуулан удирдлагын болон манлайллын ур чадвартай болж болно.	Бусад	Гадаад хэл, мэдээллийн технологийн болон зайлшгүй шаардлагатай бусад ур чадвар

“Эх сурвалж: зохиогчийн хийсэн”

**Дээрх харьцуулсан жишээнээс дүгнэхэд:** Өнөөгийн Монголын Улсын төрийн захиргааны /Төрийн тусгай/ албан тушаалын тэргүүн түшмэл, түүнтэй адилтгах удирдах албан тушаалд тавигдах тусгай шаардлага нь менежерүүдийг тухайн байгууллагын түвшинд ажиллах ур чадварыг голчлон анхаарч шаардлага болгосон байна.

Зегер ван дер валын дэвшүүлсэн төрийн албаны менежерийн таван шинж чанар бол нийгмийн түвшинд ажиллах шинж чанаруудыг тодорхойлсон байна. Орчин үед байгууллагын түвшинд бэлтгэгдсэн ур чадвартай менежер үр дүн гаргахад хүнд цаг үе ирсэн. Учир нь байгууллага бүр нийгмийн бүхий л хэсэгтэй бүрэн харилцаа хамааралтай болсон. Тиймээс нийгмийн түвшинд бэлтгэгдсэн менежерүүд л байгууллагыг удирдах хэрэгцээ шаардлага гарч байна.

**Орчин үеийн дэлхийн нийтийн мега чиг хандлага болон түүнээс үүсэх ажлын орчинд тохирох манлайллын онолууд:** Нийгэмд болж буй өөрчлөлтүүдийг

менежерүүд тааварлан мэдэж түүнд бэлтгэж түүнийг даван туулах, дасан зохицох үйл явцыг урьдчилан эхлүүлдэг бол тааварлашгүй гэнэтийн өөрчлөлтөд ямар ч бэлтгэлгүй өртөх үе байдаг. Урьдчилан тааварласан, тааварлашгүй том, жижиг ямар ч өөрчлөлтөд байгууллага үр дүнтэй орших арга ухааныг эзэмших нь орчин үеийн байгууллагын хамгийн чухал ур чадвар болж байна. Үүний тулд орчин үеийн дэлхийн нийтийн мега чиг хандлагуудыг, ажиллах орчныг судлан таних, менежерүүдийн шинж чанар, ур чадвар, удирдлага, манлайллын ухааныг эзэмших нь зүйн хэрэг юм.

Цэргийн байгууллагад манлайлал байдаг, байхгүй талаар манлайллын арга зарчим тохирох, тохирохгүй талаар маргасаар байна. Гэтэл манлайллын үзэл баримтлалыг цэргийн болон зан төлөвийн шинжлэх ухаанд олон жилийн турш

тайлбарлагдсаар ирсэн <sup>1</sup> (Jilian Gonzales , 2016, хууд. №3) байна. Хүний хөгжил, техник технологийн хүчин зүйлс нь цэргийн байгууллагын уламжлалт менежментэд зайлшгүй өөрчлөлт шинэчлэлт хийхийг шаардах нь мэдээж. Энэ утгаараа удирдах албан тушаалтнуудад цаг үеийн шаардлагыг мэдрэх, цаашлаад орчин цагийн удирдлагын арга зарчмыг нэвтрүүлэхэд хүндхэн сорилт бэрхшээл тулгарч болох юм.

Орчин үеийн ажиллах орчинд шаардлагатай шинж чанар, ур чадварыг эзэмшсэн менежерүүд өнөө цагийн нөхцөл байдалд тохирох манлайллын онол, боловсролыг эзэмших нь удирдлага, манлайллыг дээшлүүлэх чухал үйл явц юм.

- Өөрчлөгч манлайлал /Transformational leadership/
- Дасан зохицох манлайлал /Adaptive Leadership/

- Зам зорилгын онол /Path-goal theory/
- Мөчлөгийн нөхцөл байдлын онол /situational theory/
- Нөхцөл байдлын онол /Contingency leadership/

Дээрх онолууд нь орчин үе буюу 21 дүгээр зууны чиг хандлага, орчин нөхцөлд байгууллага хамт олныг үр дүнтэй удирдах арга технологийн нэгдэл юм.

**Орчин үеийн дэлхийн нийтийн томоохон өөрчлөлтийн чиг хандлага болон түүнээс үүсэх ажлын орчинд тохирох манлайллын таван онолыг цогц байдлаар харахад:** Удирдахуй ухааны өөр өөр цаг хугацаанд, өөр өөр эрдэмтдийн таван онолыг нэгтгэн цогц байдалд оруулах нь илүү хүчирхэг мэдлэгийг бүтээж, үр ашигтай ашиглах боломж бүрдэх юм.

Хүснэгт 3. Орчин үеийн нэг чигийн манлайллын таван онол нэг цогц байдлаар

№	Зохиогчид	Онолууд	Агуулга	Нөхцөл байдал	Манлайллын арга барил
1	Жеймс Даунтон Жеймс Бернс, Бернард М.Басс нар /1973 он/	Өөрчлөгч манлайлал /Transformational leadership/	Дагалдагчидтай хамтран ажиллаж шаардлагатай өөрчлөлтүүдийг тодорхойлж, урам зоригоор алсын харааг бий болгож, өөрчлөлтийг өндөр итгэлтэй дагалдагчдын бүлэгтэй хамт хэрэгжүүлдэг	Бүх орчин нөхцөл	Харизматик
					Алсын хараатай
					Урам зоригтой
					Оюунлаг
2	Рон Хайфец, Марти Лински нар /1994 он/	Дасан зохицох манлайлал /Adaptive Leadership/	Өөр өөр нөхцөл байдалд удирдагчид болон дагалдагчдын хооронд үүсдэг харилцан үйлчлэлийн цогц үйл явдал	Тодорхой ба тодорхой бус	Техникийн арга барил
					Манлайллын арга барил
3	Мартин Г.Эванс, Роберт Ж.Хау нар /1970 он/	Зам зорилгын онол /Path-goal theory/	Дагалдагчдын урам зоригийг анхаарч, тэдний гүйцэтгэл, сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэхэд чиглэгддэг	Ажиллах орчин нөхцөл байдал	Захирах
					Дэмжих
					Оролцуулах
					Үр дүнд чиглэсэн
4	Херси, Бланчард нар		Зөвхөн нэг манлайллын арга барилыг ашиглахын оронд өөрсдийн	Мэргэшилтийн нөхцөл байдал	Зааварлагч манлайлагч
					хамтрагч манлайлагч

<sup>1</sup> Jilian, Gonzales. (2016). Leadership Styles in Military Settings and Their

Influences on Program Satisfaction (хуудсд. 13).

	/1977он/	Мөчлөгийн нөхцөл байдлын онол / situational theory/	удирдаж буй ажилчдын мэргэшилтийн түвшин болон хийх гүйцэтгэх ажилдаа үндэслэн манлайллын арга барилыг өөрчлөх		зөвлөгч манлайлагч
5	Э.Фидлер /1960 он/	Нөхцөл байдлын онол /Contingency leadership/	Аливаа нөхцөл байдалд хамгийн үр дүнтэй манлайллын арга барил нь тухайн нөхцөл байдалд нийцсэн байх	Хүмүүс хоорондын нөхцөл байдал	Үүрэг даалгаварт чиглэсэн арга барил
				Үүрэг даалгаврын нөхцөл байдал	
				Эрх мэдлийн нөхцөл байдал Ажилчдын	Харилцаанд чиглэсэн арга барил

**“Эх сурвалж: зохиогчийн хийсэн”**

Дээрх манлайллын таван онолыг нэгтгэн харахад логик дараалал, бие биеэ шүтэлцэн нэгэн цул мэт байдал ажиглагдана. Орчин үеийн байгууллагад аль нэг онолын арга зарчмыг дангаар хэрэглэх нь төдийлөн үр ашиг багатай байхаар харагдаж байна. Тиймээс дээрх таван онолыг логик байдлаар хэрхэн ашиглах тухай онолын түвшинд судлан таних шаардлага байна.

**Онолуудыг логик байдлаар нь буюу дарааллаар хэрэглэх нь:** Өөрчлөлт, нөхцөл байдлын манлайллын тухай нэг чигийн олон онолуудыг логикийн дагуу цогц байдлаар хэрэглэх нь байгууллагын хөгжил өөрчлөлтөд үр дүнтэй. Байгууллагыг нийгмийн өөрчлөлтөд өртөхөд хамгийн эхэнд хэрэглэх удирдлага манлайллын онол бол хувиргах манлайлал /Transformational leadership/ бол байгууллагын хэтийн төлөв, өөрчлөлтүүдийг тодорхойлж, алсын харааг бий болгож, ажилчдаа тэрхүү алсын хараанд хүрэхэд нь урам зориг өгөх замаар байгууллагын

өөрчлөлтийг өөрчлөлтөд бэлтгэгдсэн ажилчдын хамтаар хэрэгжүүлдэг<sup>1</sup>. Учир өөрчлөлттэй холбоотой онолуудын хамгийн эхэнд логикийн хувьд байршиж байна. Хувиргах манлайллын онол нь манлайлагчид хувийн ашиг сонирхлоосоо хальж, байгууллагынхаа амжилтын шинэ гарцыг нээхийн тулд томоохон өөрчлөлтүүдийг авчрах... өөрчлөлтийг боломжтой болгохын тулд өөрчлөлтийн удирдагчид өөрчлөлтийн үр дүнтэй менежментийг хийж, ажилчдыг өөрчлөлтөд маш үр дүнтэй оролцоход түлхэц өгдөг<sup>2</sup>.

Нэгэнт өөрчлөлтөд бэлтгэгдсэн хамт олныг өөрчлөлттэй нүүр тулж хэрэгжүүлэх үед нь дасан зохицох манлайл /Adaptive Leadership/-лын арга зарчмыг хэрэглэх зүйтэй юм. Дасан зохицох чадвартай удирдагчид хүмүүс юу тулгарч байгааг ажиглахаас гадна хүмүүсийн сорилтод дүн шинжилгээ хийж, үнэн зөв оношлох ёстой... Хүмүүсийн итгэл үнэмшил, хандлага, үнэт зүйл нь асуудалд өртөхөд удирдагчид дасан зохицох арга барилыг авах хэрэгтэй<sup>3</sup>. Дасан зохицох манлайлал нь

<sup>1</sup>(<https://sites.psu.edu/leadership/2020/11/05/transformational-leadership-theory/>, 2020).

<sup>2</sup>(<https://crowjack.com/blog/strategy/leaders>

<hip-theories/transformational-theory-of-leadership> , 2022).

<sup>3</sup>(<https://dmalloyadaptiveleadership.weebly.com/bibliography.html>, 2015).

өөрчлөлт, туршилт, инновацийг шингээсэн шинээр гарч ирж буй загвар юм. Зорилго нь хувь хүмүүст сорилт бэрхшээлийг даван туулах, хувьсан өөрчлөгдөж буй орчинд дасан зохицох боломжийг байгууллагуудад олгох явдал юм... Дасан зохицох сорилтууд нь "хүмүүс нандин зүйлээ орхихыг шаарддаг"<sup>1</sup> ихэвчлэн хүмүүсийн таамаглал, ойлголт, итгэл үнэмшил, хандлага, зан үйлийг өөрчлөх үйл явцыг манлайллаар хангах арга ажиллагаа тул хэцүү байдаг<sup>2</sup>. Хүмүүсийн итгэл үнэмшил, хандлага, үнэт зүйл нь өөрчлөлтөд өртөхөд тэрхүү үйл явцыг дасан зохицох манлайллын арга зарчмыг ашиглан өөрчлөлтийг удирдан шинэ зан үйлийг төлөвшүүлэх нь зүйтэй. Нэгэнт тогтсон хэв маягаас хүсэмжилсэн зан төлөв, мэргэшсэн байдал уруу шилжих үйл явцыг удирдах нь дасан зохих манлайллын үзэл санаа юм.

Тэрхүү шилжих үйл явцыг дэмжиж дараагийн үе шат уруу шилжүүлэх онол бол зам-зорилго /Path-goal theory/-ын онол юм. Өөрчлөлтийг тодорхойлж, шилжих үйл явцад ажилчдын итгэлийг урамшуулан урам зоригийг бадраан үр дүнд хүрдэг. Ажилчдыг дэмжиж сонирхсон ажлыг даалгах, түүний төлөө санаа тавих, дэмжиж байгаагаа илэрхийлэх... мэдээллээ хуваах, ажилчны санаа бодлыг сонсох, асуух,<sup>3</sup> зэргээр ажилчдын идэвх сонирхол, ажлын үр дүнг дээшлүүлэхийн зэрэгцээ шилжих үйл явцад татан оролцуулж, даван туулах боломжийг өндөрсгөдөг.

Нэгэнт тогтсон хэв маягаас шилжилтийг амжилттай даван гарч хүсэмжит шинэ зан төлөв, мэргэшсэн байдалд хүрсэн ажилчдыг Бланчардын нөхцөл байдлын манлайл / situational theory/-лын онолын үүднээс ажилчдын шинээр тогтсон зан төлөв, мэргэшсэн байдлыг хэмжиж, үе шатуудыг тогтоож, тухайн үе шат, хөгжлийн түвшингээр нь удирдах арга зарчмыг сонгох нь зүйтэй.

Херси-Бланчард Нөхцөл байдлын манлайл / situational theory/-лын онол нь тухайн менежерийн сонгосон удирдлагын чиг баримжаагаас илүү нөхцөл байдлын хүчин зүйлд анхаарлаа хандуулдаг. Ажилчдын даалгавраа биелүүлэх ур чадвар, хүсэл эрмэлзэлтэй холбоотой... тул манлайллын хэв маягтаа уян хатан байхыг шаарддаг. Удирдагчид ямар манлайллын хэв маягийг ашиглахаа шийдэхийн тулд дагалдагчдынхаа ур чадвар, урам зоригийн түвшинд тохирсон байх ёстой<sup>4</sup>.

Херси-Бланчард Нөхцөл байдлын манлайл болох ажилчдын ур чадвар, мэргэшилтийн түвшингээр удирдлагын арга замаа сонгох үе шатны онолын дараагийн хэрэглэх онол бол Э.Фидлерийн нөхцөл байдал /Contingency leadership/ -лын онол юм. Э.Фидлер нөхцөл байдлын онол нь ажил бүрийн ур чадвар, нөхцөл байдлын шаардлагад үндэслэн зөв удирдагчийг сонгох ёстой<sup>5</sup> гэж үздэг. Энэ нь Э.Фидлерийн нөхцөл байдлын онолыг ашиглан менежер хүн үр дүнтэй удирдлагын арга

1

(<https://www.heffelfingerco.com/blog/unleashing-the-power-of-disruption-5-adaptive-leadership>, 2021)

2

(<https://dmalloyadaptiveleadership.weebly.com/bibliography.html>, 2015).

<sup>3</sup> Хэрлэн, Б. (2020). Удирдах эв дүй (хуудсд. 254). Улаанбаатар.

4

<https://www.sciencedirect.com/topics/economics-econometrics-and-finance/contingency-theory>, 2023).

5

(<https://www.sciencedirect.com/topics/economics-econometrics-and-finance/contingency-theory>, 2023).

барилыг урьдчилан таамаглаж, өөрийн удирдлагын арга барилыг сонгох боломжтой ба тухайн байгууллагын удирдах албан тушаалд илүү тохирох удирдах албан тушаалтныг ч тодорхойлох боломжтой юм .

### ДҮГНЭЛТ

21 дүгээр зууны дэлхий нийтийн найман томоохон өөрчлөлтийн чиг хандлагыг Монгол улсын өнөөгийн чиг хандлагатай харьцуулан харахад Монголын нийгэм ч мөн нэгэн адил ялгаагүй өртөж байна. Онцгой байдлын байгууллагын удирдлага, үйл ажиллагаанд хамгийн их нөлөө үзүүлж буй өөрчлөлтүүдийг тодруулан харахад **технологи, социал медиа, их өгөгдөл, индивидуализм** буюу хувь хүний үзэл санаа хүчирхэгжилт нь байгууллагын удирдлага үйл ажиллагаанд шууд байдлаар хамгийн их нөлөө үзүүлж байна.

Энэхүү өөрчлөлтийн чиг хандлагаас үүдэх нийгмийн “**VUCA**” ажлын орчин нөхцөлд өнөөгийн Монголын менежерүүдээс орчин үеийн менежерүүдэд байх шинж чанар, ур чадваруудыг нэхэх болсон байна. Зегер ван дер валын дэвшүүлсэн нийгмийн түвшинд бүрэн ажиллаж чадах таван шинж чанарыг Онцгой байдлын байгууллагын орчин үеийн менежерүүдэд тавигдаж буй тусгай шаардлагатай харьцуулан жишин үзэв. Төрийн албаны менежерүүдийг байгууллагын түвшнөөс нийгмийн түвшинд удирдлага, үйл ажиллагааг явуулах ур чадварт бэлтгэх шаардлага гарч байна.

Удирдахуй ухааны өөр өөр цаг хугацаанд, өөр өөр эрдэмтдийн дэвшүүлсэн таван онолыг нэгэн цогц байдалд оруулан, таван онолыг логик байдлаар хэрэглэх нь удирдах, манлайлах үйл ажиллагааг илүү үр дүнд хүргэх боломжтой юм.

Энэхүү судалгааны ажлын хүрээнд төрийн тусгай байгууллага болох Онцгой байдлын байгууллагын удирдлагыг нийгмийн чиг хандлага, орчин нөхцөлд нь тохируулан залан жолоодох удирдлагын ухааныг судлан таньж, үүнийг хэрэгжүүлэх менежерүүдийн шинж чанар, ур чадварыг тодорхойлж, тэдгээрт эзэмшүүлэх нь удирдлагын хөгжлийг бага боловч урагшлуулж орчин үед тохирсон илүү хүчирхэг, илүү үр ашигтай ажиллах боломж бүхий орчин үеийн удирдлагыг бий болгох зорилгыг гүйцэтгэх юм.

### ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

Walter F. Ulmer Jr. (2010). *Military Leadership into the 21st Century*.

Б.Хэрлэн. (2020). Удирдах эв дүй. Улаанбаатар.

В.Өлзийбаяр (2010). Төрийн захиргааны удирдах ажилтны манлайллын өөрчлөлт

Д.Лхаашид. (2009). Монголын хаад, зүтгэлтнүүдийн жолоодохуйн урлаг. Уб.

Д.Эрдэнэтуяа. (2022, 06 27). <https://news.mn/r/2563227/>.

Дэлхийн банк. (2022). Монгол улсын эдийн засгийн тойм. Уб.

Зегер ван дер вал. (2019). 21 дүгээр зууны төрийн албаны менежер. Уб.

Монгол Улсын хууль. (2009). Мэргэжлийн боловсрол, сургалтын тухай. Уб.

О.Даваасүрэн. (2020, 04 11). <http://eagle.mn/r/85785>.

Jilian Gonzales . (2016). *Leadership Styles in Military Settings and Their Influences on Program Satisfaction*.

Статистикийн мэдээллийн нэгдсэн сан. (2023). 1000 хүнд ногдох төрөлт, нас баралт, цэвэр өсөлт, аймаг/нийслэлээр, улирлаар. Улаанбаатар .