***Г. Угaнбаяр** - Хууль сахиулахын удирдлагын академийн*
821 дүгээр дамжааны суралцагч, хошууч

ХИЛ ХАМГААЛАХ БАЙГУУЛЛАГЫН ДАРГЫН ГАРГАСАН САЙН, МУУ ШИЙДВЭРТ ХИЙСЭН ҮНЭЛГЭЭ

***Хураангуй :** Энэхүү илтгэлээр удирдлагын шийдвэр гаргах онол арга зүй мөн чанар, хил хамгаалах байгууллагын удирдлагын шийовэрийн талаар санал дүгнэлтийг дэвилүүлэн гаргахыг зорилоо.*

***Түлхүүр** үг: Шийдвэр /**DECISIION/**, удирдлагын шийдвэр гаргалт, хил хамгаалах байгууллагын удирдлага,*

Шийдвэр гаргах онол арга зүй мөн чанар: Шийдвэр гаргалтын эхний дүрэм бол “яг юуны тухай шийдвэр гаргах гэж байгаа билээ" гэж өөрөөсөө ямагт асуух хэрэгтэй[1].

Нэгэнт менежерүүд шийдвэр гаргадаг учир менежментийн шийдвэр боловсруулахдаа олон янзын хувилбарт анхаарал төвлөрүүлбэл зохино гэсэн үзэл санаан дээр шийдвэрийн онолын хандлага үүссэн гэж үздэг[1 2].

Шийдвэрийн онол нь зөвхөн шийдвэрийн явцуу хүрээнд баригдах бус харин байгууллагын нийгмийн тогтолцооны талаар өргөн хүрээтэй цогцолбор ойлголтыг боловсруулах боломж олгодог байна.

1. Тодорхой нөхцөлд шийдвэр гаргах:-Эцсийн үр дүн нь тодорхой байдаг тул илүү үр ашигтайг нь сонгох боломжтой байна.
2. Эрсдэлтэй нөхцөлд шийдвэр гаргах:-Хүлээгдэж байгаа үр дүнг аль болох их байлгахад анхаарна.
3. Тодорхой бус байдалд шийдвэр гаргах. Гаргаж байгаа шийдвэрийн үр дүн нь хамгийн бага, хамгийн их байх магадлал нь тэнцүү байдаг гэж үздэг[3].

Шийдвэр гаргалт гэдэг нь Үйл ажиллагааны олон чиглэл, хувилбарын дундаас аль оновчтойг нь сонгон авах үйл явц бөгөөд энэ нь тушаал заавар, дүрэм журам хэлбэрээр баталгаажсаны дараа хэрэгждэг. Удирдагч хүн оновчтой шийдвэр гаргахын тулд шинжлэх ухаан практикаар нотлогдсон олон арга хэрэгсэл, зарчмуудыг мэдэж зөв ашиглах хэрэгтэй.[4]

Байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаа цаашдын зорилго чиглэлийг удирдан явуулахын тулд удирдлага тодорхой асуудлаар шийдвэр

[1] *Мартин Мансер.* Оновчтой шийдвэр гаргах. -УБ„ 2014. 13 дахь тал.
[2] *Н.Цэнд, Я.Шуурав.* Менежмент. - УБ., 2000. 212 дахь тал.
[3] *Л.Наранцэцэг.* Хүний нөөцийн менежмент. - УБ„ 2009. 145 дахь тал.
[4] *А.Гэлэгжамц.* Удирдлагын шийдвэр гаргалт. - УБ., 2009.

гаргаж, түүний биелэлт, хэрэгжилтийг хангуулан ажиллах бөгөөд шийдвэр нь хууль эрх зүйн актад бүрэн нийцсэн, цаг үеэ олсон заавал биелэгдэх шинж чанартай байх ёстой.

Шийдвэр гаргалтын аргуудыг оролцогч субъектүүдээс нь хамааран 1. Бие даан шийдвэр гаргах.2. Бүлгээр шийдвэр гаргах арга гэж ангилдаг[1].

Удирдлагын шийдвэр гаргалтын түвшингээр нь 3 үндсэн хэсэгт ангилал хуваан Стратегийн.Тактикийн. Үйл ажиллагааны гэж авч үздэг[1 2].

Удирдлагын шийдвэр гаргах үйл ажиллагаа нь товчхондоо дараах үе шатуудаар дамжин хэрэгждэг. 1. Бэлтгэл, 2. Шийдвэр гаргах, 3. Шийдвэрийг хэрэгжүүлэх гэсэн үе шатаар дамжин хэрэгждэг[3].

Аливаа шийдвэрийн хэрэгжилт нь зөв зохион байгуулалт, нөөцийн оновчтой хуваарлалт, хүн бүрийн гүйцэтгэх үүрэг, хариуцлага, биелэлтийн, үр дүнгийн, хяналт зэрэг олон талт үйл ажиллагаагаар дамжин хэрэгждэг нарийн үйл ажиллагаа юм.

Хил хамгаалах байгууллагын удирдлагын шийдвэрийн талаар: Хил хамгаалах байгууллага. 2015 оны жилийн эцсийн байдлаар чиг үүргийнхээ хүрээнд 650-700 гаруй тушаал шийдвэр гаргаснаас хамт олны зорилтыг хэрэгжүүлэх, байгууллагын үйл ажиллагааг удирдан зохион байгуулах, түүний гүйцэтгэлийг хянах, үр дүнг тооцох, цаашдын зорилго, чиглэлийг тодорхойлох, төлөвлөх, хэрэгжүүлэх зэрэг “А” зэрэглэлийн тушаал 410-490, алба хаагчдыг идэвхжүүлэх тэдний ажиллах урам зоригийг сэргээх, урамшуулах, түүнчлэн ажлын гүйцэтгэлийн үр дүнгээр хариуцлагагүй хандсан алба хаагчдад хариуцлага тооцоход чиглэсэн хүний нөөцийн талаар гаргах шийдвэр буюу ‘‘Б” зэрэглэлийн тушаал 210-280 байгаа бөгөөд програмчлагдаагүй шйидвэрүүд 43 хувь, програмчлагдсан шйидвэрүүд 57 хувь ээлж хэрэгжилт 98 хувьтай байгаа нь судалгаанаас харагдаж байна.

Гэхдээ хил хамгаалах байгууллагын шийдвэр гаргалт дунд болон анхан шатны түвшиндээ программчилсан шийдвэр олон ч байгууллагын удирдлагын түвшинд нийцсэн өөр өөр шийдвэр гарч байна.

Зарим байгууллагын удирдагчдын гаргаж байгаа шийдвэр амьдралд хэрэгждэггүй, үр дүн багатай байх, санхүү болон сэтгэл санааны хохирол учруулах эсвэл гаргасан шийдвэрээ гэнэт өөрчилж байгууллагын үйл ажиллагааг доголдуулах зэрэг дутагдлууд цөөнгүй тохиолддог. **Жишээ нь:** Сайн,- муу шийдвэрт хийсэн үнэлгээс үзнэ үү.

[1] *Д.Готов.* Менежментийн үндэс. - УБ., 2009. 55 дахь тал.
[2] *Ю.Адьяа.* Менежментийн ухаан. - УБ., 2002. 44 дахь тал.
[3] *Б.Одбаатар.* Байгууллагын удирдлага. - УБ., 2015. 93 дахь тал.

Жишээ 1. Хилийн 0151 дүгээр ангийн захирагч хурандаа Ц.Цэрэндорж тухайн үед ангийг нь мэргэжлийн чиглэлээр нь зэвсэгт хүчний зарим анги салбартай нэгтгэх талаар тооцоо судалгаа хийж, санал дүгнэлт гаргаж, удирдах дарга нар ангийн байдалтай танилцаж байсан нь цаашид ХЦ-ийн холбооны анги салбар байх уу, үгүй юу гэсэн нөхцөл байдал үүссэн. Тухайн үед хилийн цэргийн командлагч генерал Д.Пүрэвдоржийн үзэл баримтлалаар тус анги тусгай салбарын зэрэглэлтэй байх ёстой гэж үзэж байсан. Харин тухайн ангийн захирагч хорооны зэрэглэлтэй байх ёстой гэсэн асуудлыг тавьж байлаа. Ингээд "‘Хилийн 0151 дүгээр ангийг хилийн цэргийн түшиц, тулгуур анги" болгох үзэл баримтлалыг боловсруулж, үндэслэл тооцоогоо эцсийн зорилго, үр дүнгийн хамт хилийн цэргийн командлагчид танилцуулж батлуулснаар:

1. Тус анги ХЦ-ийн командлагчийн бэлтгэл хүчний салбар, хөгжимчин, жолооч. албаны нохой сургагч, харуулын дарга бэлтгэх сургуулийн орон тоотой болж хорооны зэрэглэлийн хэмжээнд үйл ажиллагаагаа явуулах болсон.

2. Бие даан хөгжих боломжтой өөр ийн гэсэн менежменттэй байгууллага гэдгээ хүлээн зөвшөөрүүлж чадсан сайн шийдвэр гэж үзэж байгаа юм.

Жишээ 2. Хилийн ....дугаар ангийн удирдлага хилийн салбарын захирагчийг ээлжийн амралттай байх хугацаанд орлох даргыг түр хугацаагаар тухайн хариуцсан хэсгийн онцлог, газар орны байдлыг мэдэхгүй, удирдах албан тушаалд удаан ажиллаагүй, туршлага бага, судалгаагүй хүн томилсноос тухайн дарга хилийн манааны тохироог бүрдүүлээгүй хилийн харуулд үүрэг гүйцэтгэх бие бүрэлдэхүүнд зан байдлын зөрчилтэй цэргийн албан хаагчыг томилох шийдвэр гаргасаны үр дүнд хилийн цэргийн хэмжээнд олон хүний аминд хүрсэн, хүн барьцаалсан томоохон гэмт хэрэг бий болсон нь хил хамгаалах байгууллагын муу шийдвэрүүдийн нэг байсан юм.

Удирдлагын шийдвэр гаргалтын үйл явц нь асуудлыг тодорхойлох-асуудлын зааг, шалгуурыг тодорхойлох-асуудлыг шийдэх хувилбаруудыг боловсруулах-хувилбаруудыг үнэлэх-хувилбаруудаас сонголт хийх-сонгосон хувилбараа хэрэгжүүлж, үр дүнг нь тооцох явдал болно.

Асуудлыг тодорхойлох гэдэг нь уг асуудал бий болсон шалтгааныг нь тодорхойлоно гэсэн үг юм. Өөрөөр хэлбэл, уг асуудалд нөлөөлсөн хүчин зүйлсийг нь тогтоож байгаа явдал юм. Энэ үе шат нь шийдвэр гаргах эхний алхам учир энэ үе шатыг хэр зэрэг зөв тавьж чадсанаас цаашдаа оновчтой шийдвэр гаргах нэгэн боломж бүрдэж байгаа хэрэг юм. Хэрвээ энэ шатанд

асуудлыг буруу тодорхойлох юм бол шийдвэр буруу гарах үндэс суурийг тавьдаг. Жишээлбэл, эмч хүн өвчтөний биеийг үзсэний дараа уг өвчний шинж тэмдэг. уг өвчин бий болох шалтгааныг нь зөв тогтоохгүйгээр бүрэн эмчилнэ гэдэг асуудал байж таарахгүй юм.

Асуудлын зааг, шалгуурыг тодорхойлох гэдэг нь шийдвэр гаргах нөөц, арга хэрэгсэл бага, удирдагч өөрийн зоргоор нөлөөлөх боломжгүй хууль үйлчилж байдаг зэрэг нь түүний боломжийг багасгадаг тул шийдвэрийн зааг гаргах нь тодорхой нөхцөл байдал, удирдагч түүний эрх мэдэл зэргээс хамаарна. Үүнээс гадна бусад хувилбарыг үнэлэхийн тулд стандарт гаргах буюу шалгуур тогтоох ёстой.

Асуудлыг буюу шийдвэр гаргах хувилбар боловсруулна гэдэг нь уг шинжээч хүн асуудлыг тодорхойлох алхмын үр дүнд дүн шинжилгээ хийх төдийгүй өөрийн туршлага болон чадвар дээр үндэслэж уг асуудлыг хэрхэн шийдвэрлэх талаар таамаглал дэвшүүлдэг. Асуудлыг шийдэх хувилбар бол дэвшүүлж байгаа тамааглал юм. Энэ хувилбарыг дэвшүүлэхдээ урьд өмнө нь ийм асуудалтай тулгарч байсан хүмүүсээс асууж ярилцах, мөн өөрийн гэсэн байр сууринаас хандан шинэ хэлбэрээр шийдэх гэсэн хоёр үндсэн тохиолдлоор хувилбарыг гарган ирж болдог.

Асуудлыг шинэ хэлбэрээр шийднэ гэдэг бол нөгөө аргаасаа илүү төвөгтэй байдаг. Гэхдээ шинэ хэлбэрээр асуудлыг шийдэх гэдэг нь өнгөрсөн үеийг харгалзан үзэхгүйгээр хийдэг зүйл биш юм. Өнгөрсөн, одоо гэсэн хоёр орон зайн хувьд асуудлыг авч үзэх бөгөөд энэ хоёр орон зайн нэгдмэл байдлыг хангасан цагт ирээдүй буюу асуудлыг шийдэх хувилбар оновчтой гарч ирдэг байна. Хувилбар хэдий чинээ олон байвал асуудлыг оновчтой шийдэх боломж төдий чинээ нэмэгдэнэ.

Хувилбаруудыг үнэлэхдээ тооны болон чанарын гэсэн хоёр хэмжүүрийг хэрэглэдэг. Шинжилгээний явцад тоон хэмжүүрээр хувилбарыг үнэлэх явдал түгээмэл байдаг. Тухайлбал, ашиг, орлого, хөрөнгө оруулалтын өгөөж, нэгжийн үнэ, нэгжийн зардал, тээврийн зардал гэх тоон үзүүлэлтүүдийг нэрлэж болно. Гэвч удирдлагын шинжлэх ухааны асуудалд тоон үзүүлэлтээр илэрхийлэх боломжгүй асуудал гэж байдаг. Жишээлбэл, олон улсын үйл явц, гадаад орчны өөрчлөлт гэх мэт. Тиймээс хувилбарыг үнэлэх нь юуны түрүүнд ямар хэмжүүрийг сонгохоос эхлэдэг байна. Хэрвээ үнэлгээ хийх үзүүлэлт нь зохицохгүй бол бодитой үнэлгээ болж чадахгүй. Ялангуяа, дээд удирдлагын түвшинд шийдвэрлэх аливаа асуудал нь чанарын үнэлгээг шаарддаг.

Сонголт бол хувилбар бүрийн давуу болон сул талыг харьцуулан аль оновчтой гэсэн хувилбарыг сонгон авч байгаа хэрэг юм.

Гэхдээ сонголт хийхэд нөлоөлөх сэтгэл зүйн болон бусад нөлөөллийг арилгасан байх ёстой гэдгийг удирдагч хүн бүр санаж байх учиртай. Тухайлбал, улс төр буюу намынхаа үүднээс асуудалд хандах явдал байж болно.Сонголт хийх нь хоёр зүйлийн нөлөөн дор байдаг.

Нэгдүгээрт, хувь хүний шинж чанар, энэ нь хувь хүн буюу удирдагчийн зан байдал ямар байхаас асуудал хэрхэн шийдэгдэх нь шалтгаална гэсэн үг юм.

Хоёрдугаарт, гадны нөлөөлөл юм. Энэ нь гадны нөлөөллөөс болж удирдагч хүн ямар хувилбар сонгох нь шалтгаалж байгаа хэрэг юм.

Сонголт хийх үйл ажиллагаа нь хувилбар бүрийн давуу болон сул талыг харьцуулан аль оновчтой гэсэн хувилбарыг сонгон авч байгаа хэрэг юм. Нэгэнт сонгосон хувилбар буюу асуудлын шийдийг хэрэгжүүлэх нь удирдлагын шийдвэр гаргалтын эцсийн алхам юм.

Удирдлагын шийдвэр гаргах үйл явцыг үндсэн хоёр хэсэгт хувааж болно. Асуудлыг тодорхойлохоос эхлээд хувилбар сонгох хүртэлх шат буюу алхамын асуудлыг шийдэх үйл ажиллагаа гэж хэлж болох юм. Энэ үйл ажиллагааны үед зөвхөн дүн шинжилгээ хийгдэж нэгэн хувилбарыг сонгож байгаа хэрэг бөгөөд асуудал буюу шийдвэр оновчтой болсон эсэх нь тодорхой бус хэвээр байдаг.

Харин хувилбарыг сонгосны дараа түүнийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа гэдэг бол асуудал бодит байдлаа олж тодорхой нөөцийг зарцуулах бодит үйл ажиллагаа болдог учраас хэр оновчтой шийдвэр гарсныг мэдэх боломж олгодог байна.

Тиймээс энэ алхам бол туйлын чухал юм. Хэдийгээр зөв буюу оновчтой шийдвэрийг сонгосон ч түүний хэрэгжилт нь хангалтгүй байвал муу шийдвэр гарлаа гэсэн үг. Энэ байдал нь удирдагчийн зүгээс шийдвэрийн хэрэгжилтэнд анхаарал тавихыг шаардаж байна гэсэн үг.

Энэ анхаарал удирдагчийн гадна байгаа үед үр ашиггүй үйл ажиллагаа болж хувирах юм.

Энэ бүхнээс дүгнэхэд удирдлагын аливаа шийдвэр гаргах үйл явц нь асуудлыг тал бүрээс нь судлах, оновчтой хувилбарыг сонгох, хэрэгжүүлэх зэрэг олон шат дамжлагаар дамжин хэрэгждэг тул удирдагчаас өндөр ур чадвар, туршлага шаардсан үйл ажиллагаа байна.

Удирдагч хүний хувийн сэтгэл зүйн онцлог ялгаатай талууд нь шийдвэр гаргах, хэрэгжүүлэх үйл явцад нөлөөлж байдаг хэдий ч бүтээлч сэтгэлгээ, оюуны өндөр чадамж, зөн совингийн мэдрэмж сайтай байж, удирдагч нар дээрх онцлог шинж чанаруудыг хослуулан хөгжүүлж чадах

юм бол үр дүнтэй шийдвэр гаргаж. үйл ажиллагааны бүтээмж, үр дүнг сайжруулах болно гэж дүгнэж байна.

***Б. Ундарбат** - Хууль сахиулахын удирдлагын акедамийн 821 дүгээр дамжааны суралцагч, хошууч*

ХИЛ ХАМГААЛАЛТЫН АР ТАЛ ХАНГАЛТЫН ОНОЛЫН ҮНДЭС, АР ТАЛ ХАНГАЛТЫН УДИРДЛАГАД ТАВИГДАХ ШААРДЛАГА

***Хураангуи.** Хилийн цэргийн ар тал хангалтын удирдлага нь ХХЕГ-ын дарга-хилийн отряд- хилийн застав- хилийн харуул- хилийн манааны ахлагч гэсэн удирдлагын босоо байрлалтайн дээр бүхий л зэрэг албан тушаалын дарга, захирагч нарын үүрэг эрх мэдэл, хариуцлага нь холбогдох хууль дүрэм, журам, зааврaар нарийн зохицуулагдан тогтоосон хяналтын иж бүрэн механизм юм гэдгийг харуулахыг зорилоо*

***Түлхүүр** үг. Цэргийн ар тал, тавигдах шаардлага*

Ар талын алба гэдэг ойлголт нь: Өөрийн ангийн тавигдсан зорилгыг ханган биелүүлэх замаар бие бүрэлдэхүүн анги, салбарыг мэргэжлийн дагуу материал техник хэрэгсэл болон тэдний нийгэм соёлын хэрэгцээг ханган үйлчилгээ үзүүлэх үүрэгтэй удирдлагын болон орон тооны мэргэшсэн хүч хэрэгсэл бүхий нэгж юм.

Ар тал хангалт нь: Хилийн анги \отряд\ застав \салбар\-ын Улсын хил хамгаалах үндсэн үүргийг биелүүлэх, цаг ямагт байнга бэлэн байх, бэлэн байдлыг хангах, Хилийн цагийн байдлаас үндэслэн шинээр тавигдсан үүрэг даалгаврыг биелүүлэх нөхцлийг бүрдүүлэх зорилгоор ар талын албадын чиглэлээр хэрэгжүүлж буй цогцолбор арга хэмжээ юм.

Хилчид бид шинжлэх ухаан ба онолын гүнзгий мэдлэгт тулгуурлан улсын хил хамгаалалт, түүний онолын үндсэн асуудлуудыг судлах нь зайлшгүй шаардлагатай албаны хэрэгцээ мөн.

Харин онол гэдэгт[1] бодит юмс үзэгдлийн хэлхээ, холбооны зүй тогтлын тухай цогц ойлголтыг багтаасан мэдлэгийн аль нэг салбарын үндсэн санаа, шинжлэх ухаанч мэдлэгийн хэлбэр орно.

Онол нь ямар нэгэн тогтвортой хүчин зүйлийн нөлөөллийг олон жилээр хуримтлуулан нэгтгэж, тэдгээрт явуулсан туршилтад дүн шинжилгээ хийн, үйл ажиллагааны явцад нэмж тодотгосноор бий болдгийг бид мэдэх билээ. Онол бүрэлдэх энэхүү үе шатанд судалж буй зүйл, үзэгдэл,

[1] *Ш.Арвай, А.Муратхан.* Улсын хил судлал: Онол практикийн зарим асуудал. - УБ., 2016