

4. Цаг өө олж, хяналтын тэрлэл зэв сонгож амжилттайгаар хэрэгжүүлсний үндсэн дээр эрсдэлийг бууруулж, нэгж албад, хувь хүн нэг бүрийн үр дүнтэй бүтээлч үйл ажиллагаа, санаачилгыг дэмжсэнээр байгууллага өөрөө урт удаан оршин тогтнох, үндсэн зорилгоо биелүүлэх боломж нэмэгдэх болно.

*Б.Цогтнямбуу- Хууль сахиулахын удирдлагын академийн
8021 дүгээр дамжааны суралцагч*

*Я.Ариунболд- Хилийн албаны удирдлага, стратегийн
профессорын багийн профессор, хурандаа*

БАЙГУУЛЛАГЫН ХЯМРАЛЫН УДИРДЛАГА

Хураангуй. Энэхүү нийтлэлээрээ хямралын тухай ойлголт, хямралын удирдлагыг байгууллагад тусламж үзүүлэх зарим асуудлын талаар гаргаж тавихыг зорилоо.

Түлхүүр үг. Хямрал, хямралын удирдлага - хямралын менежмент, хямралт нөхцөл байдал, менежмент

Олон улсад хямралын удирдлага - хямралын менежмент, хямралт нөхцөл байдал /Crisis management, Crisis situation/ гэсэн нэр томъёо өргөн хэрэглэгддэг. Хямралын удирдлага бол менежментийн харьцангуй шинэ салбар бүгд гол нь хямрал үүсэхийг урьдчилан харж, түүнээс сэргийлэх, хямрал үүссэн үед түүнийг хэрхэн даван туулах талаар арга хэмжээг тусламж үзүүлэх зэрэг асуудлыг багтаадаг өргөн хүрээтэй ойлголт юм.

Төр нийгмийн бүхий л шатанд хүлээгдэж байгаагүй гэнэтийн тулгамдсан асуудал бий болоход шаардлагатай шийдвэрийг зайлшгүй тодорхойлох болдог онцлогтой. Тиймээс хямралын удирдлага гэдэг бол маш өргөн хүрээтэй ойлголт, ухагдахуун юм.

Хямрал гэдгийг Монгол хэлний тайлбар тольд 1. Хямрах үйлийн нэр, хямрах нь: хоорондын хямрал (хоорондын санал үл нийлэх байдал, эрх ашгийн зөрчил зэргээс үүдсэн үл ойлголцох байдал), хямрал тэмцэл [хоршоо] (харшилдан тэмцэх зөрчилдөөн);

2. Нийгэм, эдийн засаг, улс төрийн үйл ажиллагаанд өөрсө тохиолдох хүндрэл, бэрхшээл: эдийн засгийн хямрал (эдийн засгийн хүндрэл, бэрхшээл)¹ харин Я.Цэвэлийн тайлбар тольд Хямрал: 1. Хямралдаан, 2. Эдийн засаг, төрийн үйл хэрэгт өөрсө тохиолдох кризис; эдийн засгийн хямрал;² гэж тайлбарлан тодохойлжээ.

¹ <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/21404>

² Цэвэл Я. Монгол хэлний товч тайлбар толь. УБ. 1966.771 дахь тал.

Хямрал гэдгийг эрдэмтэд доорхи байдлаар тодорхойлон хямралын оновчтой тодорхойлолтыг эрэлхийлсээр иржээ. Тухайлбал:

АНУ-ын Вашингтоны Их Сургуулийн Харилцааны Сургуулийн профессор Fearn- Banks "Хямрал гэдэг нь байгууллага, компани мөн түүнчлэн олон нийтийн үйл ажиллагаа, бэтгэгдэхүүн, үйлчилгээ, нэр хэндэд сүргээр дүн бий болохыг ойлгоно"¹ гэж үзсэн бол Hamblin Хямрал бол ...“бүх бүлгийн гишүүд аюул, эрсдэлт нөхцөл байдалтай нэр тулах үйл явц”² харин Канадын эрдэмтэн Pauchant Mitroff нар Хямралыг гол ялгагдах байдлаар нь системн бүхрэлд болон хамт олны тодорхой хэсэгт нөлүүлэх аюул/ гэж тодорхойлсон бол профессор Fink "Хямрал гэдэг бол аливаа үйл ажиллагаа хэвийн байдал алдагдаж, засгийн газрын хяналт шалгалт нэмэгдэн, хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэлд хяналт тавьж, компанийн нэр хэнд, бизнесийн хэвийн үйл ажиллагаанд хөндлөнгөөс оролцож, нөлүүлэх"⁴ гэж үзсэн.

Мөн Barton хямралыг тодорхойлохдоо "... хямрал гэдэг нь байгууллага, түүний ажилтнууд, бэтгэгдэхүүн, үйлчилгээ, санхүүгийн байдал, нэр хэндэд урьдчилан тооцох боломжгүй ихээхэн хохирол учруулж, сүргээр дагавар дагуулж болохуйц нөхцөл байдал бий болохыг ойлгоно"⁵ :Бостон их сургуулийн профессор Lerbinger (1997) хямрал нь “Байгууллагын ирээдүйд бий болох боломж, байгууллага нь нэр хэндийг унагаан, гутаан доромжилж, ашиг орлого, цэцэглэлт, хөгжилт, оршин тогтнох чадварыг алдагдуулдаг үйл явдал”⁶ гэж тодорхойлсон бол профессор Ray Хямралыг байгууллагын зохион байгуулалтын буруу хандлагаас үүдэлтэй үйл явдал⁷ гэж үзсэн; Аризонагийн их сургуулийн профессор Pearson, Clair нар: “Хямрал бол байгууллагад нөлүүлж болох аюул, заналхийлэл, шалтгаан, үр дагаврыг шуурхай магадлан тодорхойлж, үндэр үр нөлөө бүхий шийдэл, арга замыг шуурхай, оновчтой тодорхойлох, түүнчлэн шийдвэрийг хурдан гаргах ёстой гэсэн итгэл нэмшил юм”⁸ гэх зэргээр тодорхойлсон байна.

¹ Fearn-Banks, K.: 1996, Crisis Communication: A Casebook Approach (Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ) p. 2.

² Hamblin, R. L.: 1958, 'Leadership and Crisis', Sociometry 21, p 322.

³ Pauchant, T. C. and I. I. Mitroff: 1992, Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies (Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA). P.12

⁴ Fink, S.: 1986, Crisis Management: Planning for the Inevitable (Amacom, New York).p 12.

⁵ Barton, L. 1993, Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos (South-Western Publishing Company, Cincinnati, OH), p. 2.

⁶ Lerbinger, O.: 1997, The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility (Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ), p. 2.

⁷ Ray, S. J.: 1999, Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry (Quorum Books, London).

⁸ Journal of Business Ethics, Vol. 41, No. 3 (Dec., 2002), pp. 237. Pearson, C. M. and J. A. Clair: 1998, 'Refraining Crisis Management', Academy of Management Review

Дээрх тодорхойлолтуудаас эзэхэд хямралын талаар нийтлэг байдлаар ихэнх эрдэмтэд тодорхойлсон байна. Юуны тэртэнд хямрал гэдэг нь урдчилан тооцоолоогүй соргог нохцол байдал бий болох бөгөөд тухайн байгууллагын ажилтан, албан хаагчид болон дотоод бэтэц, зохион байгуулалтад нөлөөлөх магадлалтай байдаг. Хоёрдугаарт хямрал нь ямарч байгууллагад өсөж болно. Жишээлбэл: төрийн бус байгууллага, засгийн газрын агентлагууд, цэргийн байгууллага, аж ахуйн нэгж, үндэстэн дамнасан корпорацууд (Multinational corporation) хямралд өртөж болно.¹ Эцэст нь хямрал байгууллагын оршин тогтнолд ч нөлөөлж болно. Хямралаас урьдчилан сэргийлэх, хямралыг даван туулахад хямралын удирдлагыг оновчтой хэрэгжүүлэх явдал юм.

Хямрал нэгэнт нэрлэсэн үед тэрхүү хямралын мөн чанар, шалтгаан, хямралыг аль болох бага хор хохиролтой даван туулахад хямралын удирдлага, менежмент чиглэнэ.

Хямралын менежментэд олон нийттэй харилцах харилцаанд онцгой анхаарал хандуулан, тухайн байгууллагын талаарх олон нийтийн нэлэмжийг сэргээх, ашиг сонирхол нь хийгдэж байгаа хэмээст хямрал удахгүй арилна гэдэг итгэлийг төрүүлэх ёстой. Хямрал өрсөхөөс өмнө болзошгүй хямралын үед баримтлах бодлого, тактик, төлөвлөгөөг урьдчилан боловсруулж, түүнд шаардагдах цаг хугацаа, нөөц боломжийг бэлтгэсэн байх ёстойг хямралын удирдлага" гэж тодорхойж болох юм.

Хямралын удирдлага бол удирдагч хэнийг сорих сорилт болж өгдөг. Байгууллагыг зөв удирдахын тулд хямралын удирдлагыг хэрэгжүүлж сурах ёстой. Байгууллагад хямрал олон янзаар өсч болно. Тухайлбал террорист халдлагад өртөх, өйлдвэрлэлийн осол тохиолдох, хэргийн малын гоц халдварт өвчин гарах, өөр усны аюул, байгалийн гамшигт өртөх нь хямралыг дагуулдаг.

Аливаа хямрал нь бэлтгэлээ сайн хангаарай хэмээн урьдчилан сануулдаггүй тул хямралыг хохирол багатай даван туулах арга замыг улс орон, аж ахуйн нэгж, хувь хүн бэр дор бэрнээ бодох шаардлага тулгардаг байна. Учир нь хямрал улс орон, аж ахуйн нэгж, байгууллага, иргэн бэрд нөлөөлж удирдлагын ур чадвараар шалгалт авдагт оршино.

Сул талаа буюу учирч болох эрсдэлээ тодорхойлсны дараа авч хэрэгжүүлэх шаардлагатай арга хэмжээг тодорхойлж, хэрэгжүүлэх нь зүйтэй. Байгууллага болгон төрийн онцлогтой, өйл ажиллагааны байр суурь нь өөр өөр тул юу хийж болохгүй вэ гэдгийг тодорхойлох шаардлагатай.

¹ Barton, L. 1993, Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos (South-Western Publishing Company, Cincinnati, OH), p. 2.

Жишээлбэл: Эдийн засгийн хямарлын Үед юуны Үмн Үйл ажиллагааны зардлаа бууруулах зорилгоор ажилчдыг ажлаас халахгүй байх.

Шинээр орон тоо. бҮтэцийг нэмэхгүй байх. нэмэгдэл цалин. урамшууллыг багасгах ажилчдын дунд нээлттэй байдлаар учир шалтгааныг тайлбарлах хэрэгтэй байдаг. Байгууллагын хэвийн Үйл ажиллагаа болон албаны нэр хүндийг унагасан арга хэмжээ болон Үр ашиггүй зардал гаргах арга хэмжээг хэрэгжүүлэхгүй байх байх зэрэгт анхаарвал зохино. Хямралыг хохирол багатай. Үүрт ашигтайгаар даван туулах бҮрэн бололцоотой ба Үүний тулд аж ахуйн нэгж. байгууллага, хамт олон. улс гүрэн ч гэсэн эрсдэлийг зөв тооцож. түүнийхээ Үндсэн дээр хямралаас гарах төлөвлөгөө боловсруулж, хэрэгжүүлэх хэрэгтэй юм. Менежментийн шинжлэх ухаанд төлөвлөлт хийхдээ хямралын удирдлагын төлөвлөлтийг дараах байдлаар оруулжээ.

Хямрал болгон бҮтэлгүйлийн хар мҮр дагуулахаас гадна амжилтын Үндсийг үүртэй агуулж байдаг¹. Хямралын Үед байгууллагын дарга нар хямралын удирдлагыг хэрэгжүүлэхдээ хямралыг урьдчилан харах, түүнд бэлтгэх, хямралыг хохирол багатай даван туулж, түүний Үр дагаврыг хурдан хугацаанд арилгах чадвартай байх ёстойн дээр энд удирдан зохион байгуулах чадвар онцгой үүрэг гүйцэтгэнэ.

Манай улсад улс гүр, эдийн засаг, бизнесийн байгууллагууд хямралын удирдлагын чиглэлээр ярьж хэлэлцдэг. Жишээ нь: Монголын Хүний нөхцлийн академиас бизнесийн байгууллагуудад "Хямралын Үеийн байгууллагын ба хүний нөхцлийн удирдлага" сэдвээр сургалт явуулж байна.

Харин түүрийн байгууллагад төдийлөн авч үздэггүй. Хууль сахиулах салбар дахь "Хямралын удирдлага нь хууль сахиулахад шаардлагатай мэдээлэл, суурь, журам, гарч болзошгүй хямрал, бодит нөхцөл, Үр дагавар, Үйл явдлыг судалж, удирдлагаас хямралт нөхцөлд гарч болох сөрөг нөлөөллийг бууруулах, сургамж авч дараа дараагийн хямралт байдлаас урьдчилан сэргийлэхэд оршдог^{1 2}. Олон улсад хямрал уналтын Үеийн удирдлагын чиглэлээр түүрийн албаны мэргэжилтэн бэлддэг мэргэжлийн факультет, ангиуд байдаг. Байгууллага нь сөрөг Үр дагавраас хамгаалах стратегийн хүрээнд:

Хүний нөхцлийн хямралын Үеийн удирдлага

- Санхүү тэсвийн хүндрэлтэй Үеийн хямралын удирдлага
- Сөрөг мэдээ, мэдээлэл өссөн Үеийн хямралын удирдлага

¹ Норман Огастин. Хямралын Үеийн удирдлага. Харвардын бизнесын тойм./Орч. Х.Мичидгоо/ УБ. 2011.5 дахь тал.

² James Smith. Crisis Management for Law Enforcement. Carolina Academic Press. Durham. North Carolina. 2014.p.7

- Онцгой нөхцөл байдал өссөн үеийн хямралын удирдлага чиглэлээр удирдлагын арга хэмжээ авч хэрэгжүүлж болох юм. Байгууллагын удирдлага нь карьерынхаа туршид хэд хэдэн хямралт байдалтай тулгарч болохыг үнэмлэхүйн нөхцөлд үзэж аргагүй юм. Тухайлбал:

Хямралын үед хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл, олон нийтийн хандлага нь байгууллагын оршин тогтнолд хичтэй нөлөөлдөг. Үнэндээ хэвийн үйл ажиллагаа явагдаж байгаа байгууллага, салбар албан хаагчдын ёс зүй, буруутай үйл ажиллагаанаас болж ард иргэдийн зүгээс итгэх итгэл алдарч, хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэлээр сүрг мэдээлэл ихээр цацагдан хямралд орохыг үзэж аргагүй. Тиймээс хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэлээр явагдаж байгаа сүрг мэдээ, мэдээллээс тухайн байгууллагын нэр хүнд, оршин тогтнох байдал эрсдэлд ордог. Удирдлагын зүгээс хямралын үед хэвлэл, мэдээлэл, олон нийт, харилцагч байгууллагуудтай хамтарч ажиллах нь чухал юм. Хямралын үе шатуудад харилцаа хамтын ажиллагааны янз бүрийн сорилтуудтай тулгардаг тул хямралын удирдлагын багийн зүгээс байгууллагын үйл ажиллагааны тайланг олон нийт харилцагч талд эерэг байдлаар мэдээлэх шаардлага гардаг.

Хууль сахиулах байгууллагын удирдагч нь өссөн хямралт байдлаас сургамж авч, тухайн нөхцөл байдлын талын талаар олсон мэдлэгт тулгуурлан тактикийн болон стратегийн талаас судалж үзэх нь чухал. Энэ нь стратегийн болон тактикийн аль ч түвшинд хямралын нөхцөлийн талаар судалж шийдвэр гаргахад зориулсан удирдамж, төлөвлөгөөг боловсруулах үндэс болно.

Хямралын удирдлага, хямралт нөхцөл байдал ¹ гэх томъёолол нь олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн нэршил бөгөөд манай улсын хууль тогтоомжид тодорхойлогдсон байдаг. Тухайлбал онцгой нөхцөл байдал өссөн үеийн /зэвсэгт халдлага, байгалийн гамшиг, хүн малын гоц халдаарт үнчин/ бүхий л аюул, эрсдэлийг хямралт нөхцөл байдалд дийцүүлж, түүнийг даван туулах чадавхийг хямралын удирдлагаар бүрдүүлэх нь ач холбогдолтой.

Үнэндээ хил хамгаалах байгууллага түүнийг хууль сахиулах салбарт хямрал гэсэн нэр томъёо түүнийн хэвшээгүй бөгөөд ямар нөхцөл байдалд хямрал гэж үзэх талаар тодорхойлоогүй байна.

Болзошгүй эрсдэл, аюул сорилтын шинэ хэлбэр, түүний үр дагавар нөлөөлсний дараа бус урьдчилан харж шийдвэр гаргагчдын анхаарлын түвд байлган гарч болох эрсдэлээс хамгаалах арга замыг тодорхойлон идэвхитэй ажиллах үүрэг зайлшгүй мэт харагддаг боловч албанд мөрдөг болж, хэвшсэн зүйл дутмаг байна. Аливаа аюул, эрсдэл их багаас бус түүнийг илрүүлээгүй.

¹ Crisis management, Crisis situation гэх нэр томъёо удирдахуйн ухаан, олон улсын аюулгүй байдал судлалд хэвшсэн нэр томъёо болсон.

илрүүлсэн ч тал ойшоосон, нөхцөл хэргийг олж хараагүй, эсвэл нуун дарагдуулдаг. Ирсдэг "аргалах"-ыг хичээж цаг алдан даамжруулах зэрэг нь хожим түүнээс их. залруулшгүй ноцтой үр дагаварт хүргэж байсан гашуун сургамжийг анхаарч аюулгүй байдлыг хангах ажиллагааны сэтгэлгээний шинэ хандлагын эх үндэс гэж үзэх үндэстэй.

Хямралт нөхцөл байдлыг бодитой тодорхойлсон үед үндэсний аюулгүй байдлыг хангах тусгайлсан чиг үүрэгтэй хууль сахиулах болон түүр, орон нутгийн бусад байгууллагууд харилцан ажиллагаа явуулах эрх үйин үндэс бүрдэж. улс үндэсний хэмжээнд хямралт нөхцөл байдлыг даван туулах чадавхитай болох стратегийн боломж нээгдэнэ¹ гэж үзжээ.

Улс үндэсний аюулгүй байдалд заналхийлсэн, тулгарч болох бүхий л аюул эрсдэлийг хямралт нөхцөл байдалд дийцүүлж. түүнийг даван туулах үндэсний чадавхийг харилцан ажиллагаагаар бүрдүүлэх нь ач холбогдолтой.

Болзошгүй онцгой нөхцөл байдлын үед тусгайлсан чиг үүрэгтэй болон түүр, орон нутгийн бусад байгууллага үр дүнтэй хамтран ажиллах нь улс орны үндэсний аюулгүй байдлыг хангах асуудлын цөм хэсэг бүгд харилцан ажиллагааны үр дүн нь түүний эрх үйин үндэс хэрхэн бүрдсэн, бэлэн байдлыг ямар түвшинд хангаснаас шууд хамааралтай.

Дүгнэлт Улс түүр, эдийн засгийн шинчлэлийн хүрээнд хямралт нөхцөл байдал бий болоход түүнийг даван туулах, хэвийн нөхцөл байдлыг хангахад бэлэн байх, удирдлагын зохион байгуулалтыг сайжруулах, боловсронгуй болгох чадвар бүхий "Хямралын удирдлага"-ыг түүрийн байгууллагад түлвүүлэх нь чухал юм.

Дэвшүүлэх санал

1. Түүрийн байгууллагад "хамралын удирдлага" гэсэн ухагдахууныг хэрэглэх.
2. Салбар бүрт хямрал их бага хэмжээгээр үүсч байдаг бүгд тэр бүхнээс урьдчилан сэргийлэх, даван туулах арга барил, түлвүүлгүүтэй байх.
3. Байгууллагад хямралын удирдлагын баг (Crisis management teams. СМТ) бий болгож үүссэн нөхцөл байдлыг багаараа хэлэлцэж шийдвэрлэдэг байх.
4. Хямралын удирдлагын мэргэшсэн зүвлөхтэй байх зэрэг асуудлыг анхаарах.

¹ Адьяабазар Д. Үндэсний аюулгүй байдлыг хангах тусгайлсан чиг үүрэгтэй байгууллагуудын харилцан ажиллагааны стратегийн тулгамдсан асуудал. /Хууль сахиулах үйл ажиллагаа: Онол практикийн тулгамдсан асуудал. (Олон улсын эрдэм шинжилгээний хурлын эмхтгэл II). Ред. Мөнхсэргэлэн Б. УБ. 2016. 110 дахь тал.