

## ШӨН ХИЙН ШИНЖИЛГЭЭНИЙ БАЙГУУЛЛАГЫН УДИРДАХ АЛБАН ТУШААЛТАНЫ МАНЛАЙЛАЛД ХИЙСЭН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ

Х.Баймырза  
ДХИС-ийн Удирдлагын академийн  
магистрант, цагдаагийн хошууч

**Товч агуулга:** Энэхүү илтгэлээр ШӨН хийн шинжилгээний байгууллагын үйл ажиллагааны стратеги хтлбр, зорилго, зорилт, тлвлгг хэрэгжлэхэд алба хаагчдын манлайлал, удирдах арга барилд ямар хчин зйл шууд хамааралтайгаар нлж байгааг илрлэх, нийгмийн шинжлэх ухаан болох менежментийн онол арга зйн манлайллын суурь онолд тулгуурлан судалгааны ажлын таамаглал, загвараа гаргасан.

Судалгаанд ШӨН хийн шинжилгээний байгууллагын 137 алба хаагч цахимаар оролцсон нь байгууллагын газар, хэлтэс, албаар ангилан судлах, зарим р днг харьцуулан судлах боломжтой байсан. Чанарын судалгааны SMART PLS-3.0 програмыг ашиглан хэмжил зйн, хамаарлын, олон хчин зйлийн, замын шинжилгээ хийхдээ ШӨН хийн шинжилгээний байгууллагын алба хаагчдын хрээнд тухайн хчин зйлийн хувьсагчид манлайлах ур чадварт хэрхэн нллх, ямар хамааралтайг нотлох оролдлого хийж, р днг нэгтгэлээ.

**Тлхр гс:** ШӨН хийн шинжилгээний байгууллага, удирдах албан тушаал, алба хаагч, менежмент, манлайлал, дн шинжилгээ

Трийн албаны удирдах албан тушаалд мэргэжлийн ур чадвар, мэдлэг, оюуны чадвар, ажлын туршлагын шалгуураар томилогдох, шударга ёсны, шатлан дэвших тогтолцоо алдагдаж, харин улс трийн намын харьяалал, блэг, фракцын дэмжлэг, нутаг ус, танил талын дэмжлэгээр томилогддог гажуудал бий болж, трийн албанд салбарын бус, тнчлэн трийн албанд огт ажиллаж зээгй мэргэжлийн бус хнийг удирдах албан тушаалд томилж байгаа нь трийн албаны нэр хндийг унагааж, улмаар алба хаагчдын албандаа хандах сэтгэлгээ, итгэл нэмшлийг бууруулахад хргэж байгаа срг р дагавар болж байна. Энэхүү гажуудал нэг др бий болоод трийн албыг бхэлд нь хамраагй бгд он удаан жилээр, сонгуулиас сонгууль дамжин явагдаж байгаа энэ буруу тогтолцоог рчлх, засах тухай хн бр ярьдаг ч бодит ажил болгосон зйл нндрийг хртэл хараахан байхгүй байна. ррр хэлбэл трийн байгууллагын удирдах албан тушаалтнуудын дундаас зй бус йлдэл болох авилга хээл хахуульд автах, онц ноцтой гэмт хэрэг йлдэх, сахилга ёс зйн зрчил гаргах зэрэг манлайлал, ёс зйн доголдол гаргах нь цаашлаад трийн албаны үйл ажиллагааг доголдуулах, ард иргэдийг трийн албанд итгэх итгэл нэмшигй болгох ноцтой р дагаварт хргэж болзошгй байгаа учир трийн албаны болоод дундаа ндэсний аюулгй байдлыг хангах тусгайлсан чиг рэг бхий байгууллагуудын удирдах албан тушаалтны манлайлал, ёс зйг онол арга зйн хувьд тусгайлан судлах шаардлага байна гэж злээ.

### **Манлайллын онол, манлайлалд нөхцөл хэрэгсэл чин зөлийн уялдаа.**

Байгууллагын аль ч түвшинд, түвшлөрсөн хот, суурин, жижиг сум, баг ер нь хаана ч манлайлагч байдаг бөгөөд манлайлагч гэдэг бол дагалдагчтай хэн нэгэн гэж Peter Drucker тайлбарласан байдаг.

Удирдах ажилтны манлайлал нь хөнийг өйл ажиллагаа өр ашигтай маш өндөр түвшинд хүрэх хариуцлага, хөнийг хязгаарлагдмал хүрээнээс гаргах, хувь хүнийг түлээвшлэх чадвар юм. Манлайлал (англи. leadership, орос, лидерство) - ажил өйлс, өг яриа, өйл хүдлөх рүү бусдад өлгөрлөх, тэднийг дагуулах өйлдэл<sup>182</sup> гэж тайлбарлажээ.

Манлайлал - аливаа хөний бусдад нөхцөл хэрэгсэл чадвар ба өмнө тавьсан зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх хүсэл, тэмцэллэл түрүүлэх урлаг<sup>183</sup> гэж тайлбарлажээ. Манлайллын эцсийн өр дүн бол удирдуулж байгаа хүмүүс зорилгодоо хүрэхийг хүсээд зогсохгүй, түүнд хатуу итгэл нэмшилтэй, шаргуу тэмцэж байх явдал юм. Тэгвэл монгол хэлний өйл өгийн аймаг буюу өйл хүдлөл, биеэр өйцэтгэх өйлдэл талаасаа "манлайлах" гэдэг нь: дагуулах, удирдах, чиглүүлэх, өмнө нь явах гэсэн өйл өгээр тайлбарлагдана.

Манлайлал - бусдад нөхцөл хэрэгсэл чадвар, хүн бүрт, байгууллага, бөлийн өмнө тавигдсан зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх хүсэл тэмцэллэл түрүүлэх урлаг юм<sup>184</sup>.

Манлайлагч нийгмийн аль ч хэсэгт байдаг ба байгууллагын аль ч түвшинд, хот, суурин, жижиг сум, баг хаана ч гэсэн манлайлагч байдаг. Манлайлагч гэдэг нь албан ёсоор удирдах статус авсан хүн ч байж болно, аваагүй ч хүмүүс байж болно. Ямар ч байгууллагад албан ёсны болон албан ёсны бус манлайлагчид байдаг<sup>185</sup>. ДвайтЭйзенхауэр "Манлайлагч байхын тулд дагалдагчтай байх хэрэгтэй, ийм байхын тулд тэдний итгэлийг олох ёстой.

Жинхэнэ манлайлагч бол бусад хүнийг өөрийнхөө араас дагуулдаг байх ёстой. Ардаа дагалдагчгүй, баггүй бол тэр манлайлагч биш юм<sup>186</sup>" гэжээ.

Өөрийн нийгмийн нээлттэй, ардчилсан уур амьсгал нь их амжилт авчрах манлайллын хэв маягийг тодорхойлоход шууд нөлөөлж байна."

Удирдагч хүний өр дүнтэй манлайлал нь ёс суртахуунч шинж чанар болон мэргэжлийн өндөр чадавхиар тодорхойлогддог.

Ёс суртахуун гэдэг өөсмэл биш ялангуяа Квантын физик, таталцалын хууль нээгдсэнээс хойш сүүлийн 100 хүрэхгүй жил тархи судлалын шинжлэх ухаан буюу анагаахын шинжлэх ухааны ололтын өндсөн дээр ёс суртахууныг "Сэтгэцийн хувьд эрүүл саруул хүнд заяагдсан түрмөл өгөгдөл" хэмээн тодорхойлсон. Орчин өд удирдах ажилтны түвшинд "ёс зөйт манлайлал"-ын тухай ярих боллоо. Ёс зөйт манлайлал гэдэг бол нээлттэй, шударга байж, хүмүүст адил тэгш хандах, эрх мэдлээ урвуулан ашиглахгүй байх гэсэн өг.

<sup>182</sup> Одбаатар Б. "Байгууллагын удирдлага, онол, арга зүй" УБ., 2015. 11 дэх тал.

<sup>183</sup> "Удирдлагын социологийн нэр томъёоны тайлбар толь бичиг", Цахим эх сурвалж, холбоос: <https://gufo.me/dict/social> (орос хэл дээр)

<sup>184</sup> Авирмэд С. "Менежмент". УБ., 2008. 73 дахь тал.

<sup>188</sup> Дагважамц Г. "Менежмент". УБ., 2013, 114 дэх тал

<sup>186</sup> "Google орчуулагч" цахим холбоос <https://prezi.com>.

Ёс зүйт манлайлал нь итгэлцлийг чухалчилдаг, нээлттэй шударга харилцаа, чин сэтгэлээсээ бусдад хандах хандлага, хэсэл эрмэлзэлийг өгсгөх явдал юм. Удирдах ажилтнууд цаг ямагт бусад хөмөрсийн амьдралд нөлөөлөх сонголт хийж байдаг учир ёс суртахуунтай манлайлал чухал ач холбогдолтой. Ажилчидтайгаа дарга яаж харьцдаг нь хөмөрсийн оюун ухаан, бие бялдар, сэтгэл хөдлөлд маш хөчтэй нөлөөлдөг. Муу дарга, захирлууд хийж байгаа ажлаас нь илүү ядралт, урам хугаралтыг ажилчиддаа нэмж өгсгөх нь цөөнгүй.

Монгол Улсад нийгмийн бөх салбар болон байгууллагын хөгжилд мэдлэг чадвартай манлайлал чухал үүрэг гүйцэтгэх учиртайг бодлогын төвшинд ойлгож, төлөнийг хөгжүүлэх талаар эрх зүйн баримт бичгүүдийг ч боловсруулан гаргаж салбар бүрт хэрэгжүүлж, улмаар байгууллага бүр цаашдын хөгжлийн бодлого, стратегийг боловсруулахдаа үр дүнтэй манлайлалын талаар тусгайлан авч үзэн удирдах албан тушаалтныг хөгжүүлэхэд анхаардаг болсон.

Байгууллага дахь манлайллыг:

1. Албан ёсны манлайлал;
2. Албан ёсны бус манлайлал гэж ангилан авч үздэг.

Албан ёсны манлайлагч-байгууллагаас ажил, төлөрийн хуваарийн дагуу албан ёсоор эрх мэдэл өгсөн, тодорхой албан тушаал эрхэлж буй удирдах албан тушаалтан бүгд, эрхэлж буй албан тушаалын зэрэглэлээр төлөний байр суурь, эрх мэдэл тодорхойлогдоно.

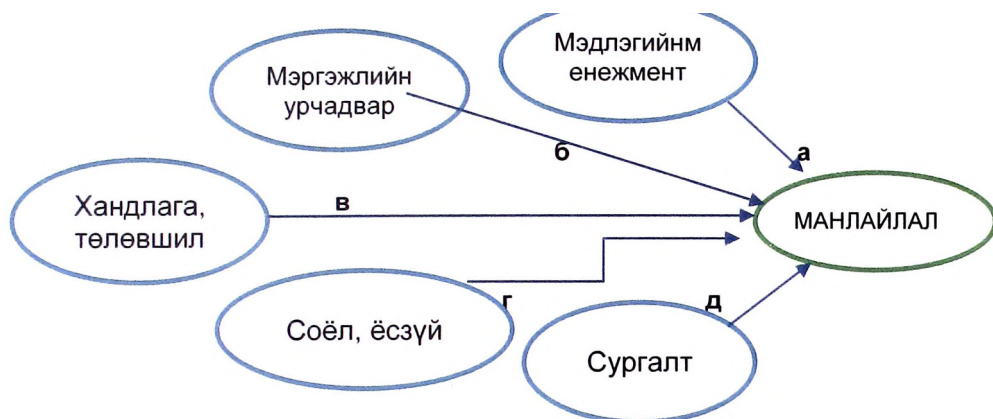
Албан ёсны бус манлайлагч-ажил төлөрийн хувьд эрхэлсэн удирдах албан тушаалгүй боловч тодорхой булгийг удирдан чиглүүлж хувийн чанар, ажлын арга барилаар бусдад нөлөөлж манлайлан дагуулах үүрэг гүйцэтгэгч<sup>187</sup>.

Дээрхи ойлголт, онолын тодорхойлолтуудаас дүгнэхэд “манлайллыг тодорхой нэг зорилго, зорилтод үр дүнтэйгээр хэрэхийн тулд бусдын зан үйлд албан ба албан бусаар нөлөөлж, итгэл найдвар, дэмжлэг тусалцаан дээр нь тулгуурлан хэрэгжүүлэх удирдлагын үйл ажиллагаа мөн гэж” гэж тодорхойлж болохоор байна.

Судалгааны ажлын онол, онолын суурь ойлголтод нөлөөлж байгаа хэчин зүйлийн уялдаа холбоог дэмжин судалж судалгааны ажлын таамаглалд үндэслэн загварыг дараах байдлаар гаргав.

<sup>187</sup> Д. нэржаргал “Магистрын зэрэг горилсон судалгааны ажил” 2019

**Зураг 1. Манлайлах ур чадварт нөлөөлөх хичин зүйлсийн уялдаа**



*Тайлбар: Судлаачдын дэвшилж буй таамаглалын загвар*

*Таамаглал-а: Мэдлэгийн менежмент нь манлайлах ур чадварыг нэмэгдүүлнэ.*

*Таамаглал-б: Мэргэжлийн ур чадвар нь манлайлах ур чадварыг нэмэгдүүлнэ.*

*Таамаглал-в: Хандлага, төлөвшил нь манлайлах ур чадварыг нэмэгдүүлнэ.*

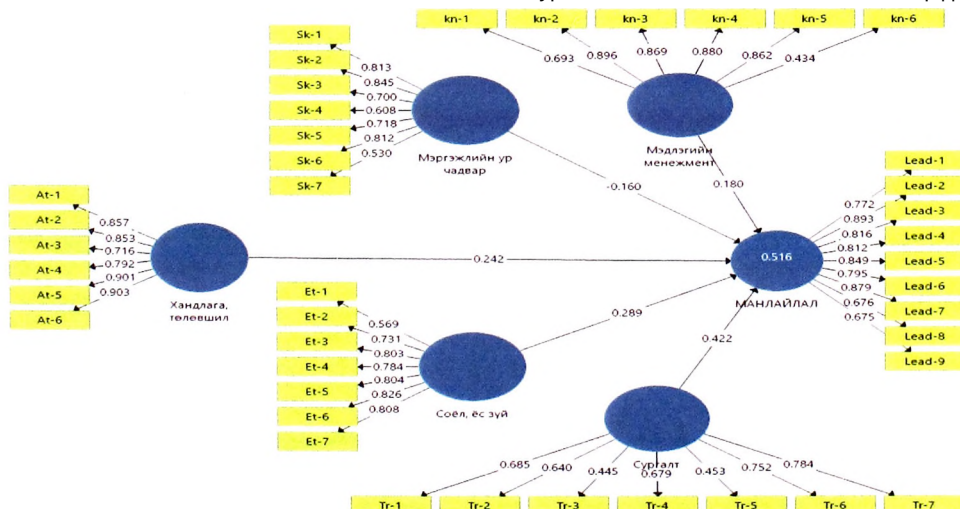
*Таамаглал-г: Соёл, ёсзүй нь манлайлах ур чадварыг нэмэгдүүлнэ.*

*Таамаглал-д: Сургалт, хөгжил нь манлайлах ур чадварыг нэмэгдүүлнэ.*

### **Судалгааны үр дүнгийн боловсруулалт:**

Судалгаанд Шинжлэх ухааны шинжилгээний байгууллагын 135 алба хаагчийг хамруулсан ба чанарын судалгаагаар, хичин зүйн шинжилгээ, хэмжил зүйн шинжилгээ, хамаарлын шинжилгээ, замын шинжилгээний боловсруулалт хийн үр дүнг гаргасан. Үүнд:

**Зураг 2. Хичин зүйлийн шинжилгээний үр дүн**



Тайлбар: kn-мэдлэгийн менежмент; Sk-мэргэжлийн ур чадвар; A1-хандлага, төлөвшил; Et-соёл, ёсзүй; Tr-сургалт, хөгжил; Lead-манлайлал

Хэмжил зүйн шинжилгээний үр дүн нь энэхүү судалгааны ажлын хамгийн чухал хэсэг бөгөөд судалгааны үр дүнг боловсруулах, харьцуулан шинжлэх, бататгах, дүгнэх хэсэг юм. Уг шинжилгээгээр далд хувьсагч бүр манлайлалд хэрхэн нөлөөлж байгааг харуулах ба, хичин зүйл тус бүрийн үр дүнг гаргасан болно.

Хүснэгт 1. Хичин зүйлийн хамаарлын шинжилгээ

| Хичин зүйл           | Далд хувьсагч | Үр дүн | Кронбах альфа | Найдвартай байдал | Дундаж |
|----------------------|---------------|--------|---------------|-------------------|--------|
| Мэдлэгийн менежмент  | Kп-1          | 0.688  | 0.842         | 0.889             | 0.604  |
|                      | Kп-2          | 0.873  |               |                   |        |
|                      | Kп-3          | 0.862  |               |                   |        |
|                      | Kп-4          | 0.869  |               |                   |        |
|                      | Kп-5          | 0.856  |               |                   |        |
|                      | Kп-6          | 0.416  |               |                   |        |
| Мэргэжлийн ур чадвар | Sk-1          | 0.801  | 0.848         | 0.884             | 0.527  |
|                      | Sk-2          | 0.837  |               |                   |        |
|                      | Sk-3          | 0.680  |               |                   |        |
|                      | Sk-4          | 0.587  |               |                   |        |
|                      | Sk-5          | 0.724  |               |                   |        |
|                      | Sk-6          | 0.798  |               |                   |        |
|                      | Sk-7          | 0.498  |               |                   |        |
| Хандлага, төлөвшил   | At-1          | 0.862  | 0.915         | 0.934             | 0.705  |
|                      | At-2          | 0.834  |               |                   |        |
|                      | At-3          | 0.754  |               |                   |        |
|                      | At-4          | 0.732  |               |                   |        |
|                      | At-5          | 0.891  |               |                   |        |
|                      | At-6          | 0.912  |               |                   |        |
| Соёл, ёс зүй         | Et-1          | 0.512  | 0.880         | 0.907             | 0.586  |
|                      | Et-2          | 0.722  |               |                   |        |
|                      | Et-3          | 0.786  |               |                   |        |
|                      | Et-4          | 0.803  |               |                   |        |
|                      | Et-5          | 0.802  |               |                   |        |
|                      | Et-6          | 0.812  |               |                   |        |
|                      | Et-7          | 0.812  |               |                   |        |
| Сургалт              | Tr-1          | 0.666  | 0.770         | 0.829             | 0.418  |
|                      | Tr-2          | 0.621  |               |                   |        |
|                      | Tr-3          | 0.434  |               |                   |        |
|                      | Tr-4          | 0.634  |               |                   |        |
|                      | Tr-5          | 0.421  |               |                   |        |

|           |        |       |       |       |       |
|-----------|--------|-------|-------|-------|-------|
| МАНЛАЙЛАЛ | Тг-6   | 0.779 | 0.928 | 0.941 | 0.639 |
|           | Тг-7   | 0.756 |       |       |       |
|           | LEAD-1 | 0.765 |       |       |       |
|           | LEAD-2 | 0.889 |       |       |       |
|           | LEAD-3 | 0.822 |       |       |       |
|           | LEAD-4 | 0.809 |       |       |       |
|           | LEAD-5 | 0.832 |       |       |       |
|           | LEAD-6 | 0.802 |       |       |       |
|           | LEAD-7 | 0.882 |       |       |       |
|           | LEAD-8 | 0.656 |       |       |       |
|           | LEAD-9 | 0.668 |       |       |       |

Тайлбар: кп-мэдлэгийн менежмент; Ск-мэргэжлийн ур чадвар; Атхандлага, тлвшил; Et-соёл, ёс зүй; Тг-сургалт, хгжил; LEAD-манлайлал

Бидний судалгааны ажлын хувьд далд хувьсагчдын хгчин зүйлийн болон хамаарлын шинжилгээг 6 хувьсагчаар 5 замаар таамаглал дэвшүүлэн батлах оролдлогоор шинжилгээ хийсэн. Үнд:

“Мэдлэгийн менежмент”-ийг 6 асуултаар манлайлалд хэрхэн нлүүлх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн р дн **0.416-0.873** хооронд хэлбэлзэж байна.

“Мэргэжлийн ур чадвар”-ийг 7 асуултаар манлайлалд хэрхэн нлүүлх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн р дн **0.498-0.837** хооронд хэлбэлзэж байна.

“Хандлага, тлвшил”-ийг 6 асуултаар манлайлалд хэрхэн нлүүлх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн р дн **0.732-0.912** хооронд хэлбэлзэж байна.

“Соёл, ёс зүй”-г 7 асуултаар манлайлалд хэрхэн нлүүлх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн р дн 0.512-0.812хооронд хэлбэлзэж байна.

“Сургалт”-ийг 7 асуултаар манлайлалд хэрхэн нлүүлх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн р дн **0.421 -0.779** хооронд хэлбэлзэж байна.

“Манлайлал”-ийг 9 далд хувьсагчаар судалж үзэхэд р дн **0.656-0.889**хооронд хэлбэлзэж байна.

Кронпа альфа утгын р днг харахад мэдлэгийн менежмент 0.873; мэргэжлийн ур чадвар 0.837; хандлага, тлвшил 0.912; соёл, ёс зүй 0.812; сургалт 0.779; манлайлал 0.889 байгаагаас сургалтын р дн бага байсан.

Нийлмэл найдвартай байдлын хувьд, мэдлэгийн менежмент 0.882; мэргэжлийн ур чадвар 0.842; хандлага, тлвшил 0.917; соёл, ёс зүй 0.826; сургалт 0.783; манлайлал 0.897 байгаа нь найдвартай байдал сайн байгааг илтгэсэн.

Дндаж утгын хвд, мэдлэгийн менежмент **0.604**; мэргэжлийн ур чадвар **0.512**; хандлага, тлвшил **0.693**; соёл, ёс зүй **0.572**; сургалт **0.402**; манлайлал **0.634** байгаагаас харахад сургалтын р дн бага байгааг илэрхийлж байна.

## Хv снэгт 2. Судалгааны загвар дахь замын шинжилгээний v р дvн

| № | Таамаглалууд                         | Дундаж утга | Стандарт хазайлт | Т Статистик | Пvнэ цэнэ | v РДvн       |
|---|--------------------------------------|-------------|------------------|-------------|-----------|--------------|
| 1 | Мэдлэгийн менежмент<br>-> Манлайлал  | 0.169       | 0.104            | 1.692       | 0.090     | батлагдаагvй |
| 2 | Мэргэжлийн ур чадвар<br>-> Манлайлал | -0.129      | 0.145            | 1.081       | 0.278     | батлагдаагvй |
| 3 | Хандлага, тvлvшил<br>-> Манлайлал    | 0.247       | 0.139            | 1.720       | 0.085     | батлагдаагvй |
| 4 | Соёл, ёс vй Манлайлал                | 0.300       | 0.119            | 2.388       | 0.016     | батлагдсан   |
| 5 | Сургалт<br>-> Манлайлал              | 0.404       | 0.101            | 4.172       | 0.002     | батлагдсан   |

Энэхvв судалгааны ажилд замын шинжилгээг нэг хувилбараар шинжлэн 5 таамаглалаас v р дvнг гаргахад 2 таамаглал батлагдаж, 3 таамаглал батлагдаагvй. /Хv снэгт №2/

Эндээс Шvвхийн шинжилгээний байгууллагын удирдах албан тушаалтны манлайлалд шууд нvлvлvх хувьсагч буюу мэдлэгийн менежмент, мэргэжлийн ур чадвар, хандлага, тvлvшлийн далд хувьсагчдад сvрvг v р дvнг илэрхийлэх асуудал ихээхэн агуулж байгааг илтгэж байна.

### Дvгнэлт

Урьд нь манлайллыг vвхvн заяамал шинжтэй, цvн тооны шилмэл хvмvст л хамаатуулж ойлгодог байсан ойлголт орчин vед эрс vврчлvгдvж.тvр ба хувийн хэвшлийн байгууллагуудад илvv vрсvлдvнтэй, улам тогтворvй болж буйтай холбогдон манлайлагчдын ур чадварыг судлах зайлшгvйхэрэгцээ, шаардлага тулгарч байна.

Манлайллын ур чадварт суралцах, эзэмших нь хvн бvрт нээлттэй, боломжтой бvгvд гагцхvн vврийн зорилгодоо тууштай, суралцагч, шинийг эрэлхийлэгч, vв хандлагатай байвал жинхэнэ манлайлагч болж чадах нь нотлогдсон.

Байгууллагын соёлыг бий болгох, зорилго, зорилтод хvрэхэд манлайлал чухал ач холбогдолтой тул vвхvн удирдлагын тvвшинд бус байгууллагын бvх тvвшинд манлайллыг хvгжvлэн манлайлагчдын vйл ажиллагааг уялдуудан зохицуулахад албан бус харилцаа бvхий сvлжээ ашиглах нь ихээхэн v р дvнтэй байна.

Манлайллын менежментийн чадваруудыг хvн болгон зэрэг сайн эзэмших боломжvй учраас байгууллагынменежерvдийнхээ манлайлал, менежментийн тvшинг тогтоож сургалтын нэггсэн тvлvлvгvг гаргаж хэрэгжvлэх замаар болон бусад олон арга хэрэгслvдийг ашигланбагийн vйл ажиллагаагаар манлайлах, хувь хvний хандлагад тvлvрvн шийдвэр гаргах зэргийг хvгжvлэх боломжтойгэж дvгнэж байна.

### **Эх сурвалжийн жагсаалт**

Одбаатар Б. "Байгууллагын удирдлага, онол, арга зүй" УБ., 2015 он

Авирмэд С. "Менежмент". УБ., 2008 он

Дагважамц г. "Менежмент". УБ., 2013 он

З.Алтангэрэл, Магистрын зэрэг горилсон судалгааны ажил, ДХИС, 2018 он.

Д. н ржаргал, Магистрын зэрэг горилсон судалгааны ажил, ДХИС, 2019 он.

Ц.Цэрэндорж, Бидний менежмент, Уб., 2010 он.

<https://qufo.me/dict/social> (орос хэл дээр)

"Google орчуулагч" цахим холбоос <https://prezi.com>.