

**ДОТООД ХЭРГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ
УДИРДЛАГЫН АКАДЕМИ**



ХУУЛЬ САХИУЛАХУЙН УДИРДЛАГА
(*Онол, арга зүйн улирал тутмын сэтгүүл*)

2023
№03 [23]

Улаанбаатар хот
2023 он

DDC
070.4
X-758

ISBN 978-99973-3-014-7

*Хэвлэлийн эх бэлтгэсэн: ХҮГ-ын Хэвлэлийн албаны эх бэлтгэгч-дизайнер,
дэд ахлагч Б.Тулга*

Хэвлэлийн хуудас: 23.8

Цаасны хэмжээ: B5

Хэвлэсэн газар: ДХИС-ийн Хэвлэл, редакцийн хэлтэст хэвлэв.

*Дугаарыг эрхлэн гаргаж эмхтгэсэн: ДХИС-ийн Удирдлагын академийн
Удирдахуйн ухаан, аюулгүй байдлын удирдлага, стратегийн профессорын
багийн ахлах багш, докторант, хошууч А.Тэмүжин.*

ХУУЛЬ САХИУЛАХУЙН УДИРДЛАГА
онол, арга зүйн улирал тутмын сэтгүүл

СЭТГҮҮЛИЙН РЕДАКЦИЙН ЗӨВЛӨЛ

Зөвлөлийн дарга: Ц.Азбаяр. Дотоод хэргийн их сургуулийн Удирдлагын академийн захирал, цагдаагийн хурандаа

Орлогч дарга: Ц.Амгаланбаяр. Удирдахуйн ухааны профессорын судалгааны багийн тэргүүлэх профессор, хууль зүйн доктор

Нарийн бичгийн дарга: Ц.Баясгалан. Удирдахуйн ухааны профессорын багийн ахлах багш, удирдахуйн ухааны доктор, дэд профессор

РЕДАКЦИЙН ЗӨВЛӨЛИЙН ГИШҮҮД:

Г.Лхагвамаа	Хууль зүйн доктор
Б.Одбаатар	Хууль зүйн доктор
Я.Ариунболд	Удирдлагын академийн профессор
В.Пүрэвбаасан	Хил судлалын доктор
Э.Ууганбаяр	Удирдлагын академийн дэд профессор
Г.Хосбаяр	Удирдлагын академийн дэд профессор
А.Гантуул	Удирдлагын академийн дэд профессор
Д.Батцогт	Удирдлагын академийн дэд профессор
Ч.Батболд	Хууль зүйн доктор
Д.Гэрэлбаатар	Хууль зүйн доктор
Г.Болор-Эрдэнэ	Хууль зүйн доктор
Ц.Ялалт	Хууль зүйн доктор
А.Тэмүжин	Удирдлагын академийн ахлах багш
А.Амгаланбаяр	Удирдлагын академийн ахлах багш

Хаяг: 210332, Улаанбаатар хот, Баянзүрх дүүрэг, 8 дугаар хороо, Хилчний гудамж.

Утас: 70155057, факс: 976-11-70155057

АГУУЛГА

УДИРДАХУЙН ОНОЛ

Б.Одбаатар

Удирдах арга барил, төрийн албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэлийн чанар, үр дүнд нөлөөлөх нь

7

Я.Ариунболд

Байлдааны ажиллагааг зохион байгуулах үеийн захирагч, штабын ажиллагаа

13

А.Тэмүжин

Мотивацийн процессын онол (тусгай чиг үүргийн байгууллагын жишээн дээр тайлбарлах)

23

А.Амгаланбаяр

Сургалтын онол, үзэл баримтлал

31

Э.Түвшинтөгс

Төрийн байгууллагын дотоод хяналтад нөлөөлөх хүчин зүйлийн хамаарлын шинжилгээ

40

Б.Ариунзаяа

Удирдлагын шийдвэр гаргалтад хийсэн шинжилгээ

46

С.Болортуяа

Төрийн байгууллагын орчинд хийсэн шинжилгээ, шийдвэрлэх асуудал

51

М.Хаш-Эрдэнэ

Судалгааны ажлын сэдэв боловсруулах арга зүй

56

Н.Батсайхан

Ажлын гүйцэтгэлд манлайлагчийн үзүүлэх нөлөө, үр дагавар

64

Г.Ганзориг

Инновацийн удирдлагын хөгжлийн чиг хандлага

69

О.Чулуунзэвсэг

Төрийн байгууллага дахь манлайллын онцлог

73

С.Дониддорж

Төрөөс инновацийн чиглэлээр баримтлах бодлого, хэрэгжилт

77

Ч.Сэлэнгэ

Манлайлагч менежерийн ижил ба ялгаатай талууд

82

ХИЛ ХАМГААЛАХ БАЙГУУЛЛАГЫН УДИРДЛАГА

Ө.Мөнхбат

Хил хамгаалалтын онол арга зүйн үндэслэл, зарчим, шаардлага, түүхэн хөгжил

86

О.Мөнхдэлгэр

Удирдлагын арга барил, офицерын манлайлал

92

<i>Б.Баярбаатар</i> Z үеийн цэргийн алба хаагчдын хандлага албанд нөлөөлөх нь	102
<i>О.Эрдэнэсүх</i> Байгууллагын соёлын ажлын үр нөлөө	110
<i>Н.Азжаргал</i> Монгол Улсын хилийн цэргийн байгуулалт, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн судалгаа	118
<i>Г.Энхболд</i> Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдалд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн үнэлгээ, шинжилгээ	128
<i>Л.Лхагвасүрэн</i> Усан хил хамгаалалтад үүрэг гүйцэтгэдэг хилчдийн хүнсний хангалтыг судалсан нь /Хилийн цэргийн 0311, 0245 дугаар ангийн жишээ нь дээр/	137

ЦАГДААГИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН УДИРДЛАГА

<i>Н.Золбоо</i> Эрүүгийн мөрдөгчийн ажлын ачаалалд хийсэн дүн шинжилгээ, ажлын бүтээмж нэмэгдүүлэх боломж нөхцөл	148
<i>Ц.Хишигбаяр</i> Цагдаагийн байгууллагын хүний нөөцийн тогтвортой байдалд хийсэн шинжилгээ (Хар тамхитай тэмцэх газрын жишээн дээр)	157

ШҮҮХИЙН ШИЙДВЭР ГҮЙЦЭТГЭХ УДИРДЛАГА

<i>Б.Анхтуяа</i> Хорих байгууллагын алба хаагчдын сэтгэл зүйн хэрэгцээг тодорхойлох судалгаа	162
<i>О.Одбаяр</i> Хорих байгууллагын алба хаагчдын манлайлах ур чадварт нөлөөлөх зарим хүчин зүйл	171
<i>С.Энх-Өнөр</i> Төрийн удирдлагын шинэ чиг хандлага	177

ШҮҮХИЙН ШИНЖИЛГЭЭНИЙ БАЙГУУЛЛАГЫН УДИРДЛАГА

<i>М.Түмэннаст</i> Ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тодорхойлох нь /гарын үсгийн шинжилгээ хийдэг шинжээчдийн хүрээнд/	184
<i>Г.Ганхүлэг</i> Мэргэжлийн мэдлэг, ур чадвар, техник хэрэгсэл, сургалтын үйл ажиллагаа ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлж буйг үнэлэх судалгаа	194

ЭРХЗҮЙН АСУУДАЛ

<i>Н.Дөлгөөнбаатар</i> Үндэстэн дамнасан аюул заналтай тэмцэх Монгол Улс ба Олон Улсын харилцаа, хамтын ажиллагаа	201
--	-----

М.Эрдэнэжаргал

Бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх хүчин зүйлийн шинжилгээ

212

Д.Бундхорол

Төрийн тусгай чиг үүрэг бүхий байгууллагуудын хамтын ажиллагаа

223

БУСАД

Baoxiaorong, Baigalmaa Danzan

The factors of national production on economy security

228

Д.Нацагдорж

Төрийн цэргийн байгууллагын алба хаагчийн нийгмийн баталгааны зарим асуудал

234

УДИРДАХУЙН ОНОЛ

УДИРДАХ АРГА БАРИЛ, ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ЧАНАР, ҮР ДҮНД НӨЛӨӨЛӨХ НЬ

Б.Одбаатар.

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн Цагдаагийн удирдлага, стратегийн профессорын багийн профессор, хууль зүйн доктор,

Товч агуулга: Энэхүү нийтлэлд удирдлагын арга барил нь төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн чанар, үр дүнд хэрхэн эерэг, сөрөг хэлбэрээр нөлөөлж болох, тэдгээрийн харилцан хамаарлын талаар авч үзэхийг зорилоо.

Түлхүүр үгс. Төрийн байгууллагын удирдлага, удирдах арга барил, харилцааны үр чадвар, алба хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ.

*“Удирдахад ухаан, ажиллахад арга”
Монгол ардын зүйр үг.*

Өнөөдөр “тогтвортой менежмент, шинэлэг, бүтээлч сэтгэлгээ байгууллагын хөгжилд амжилт авчрах гол эх үүсвэр болно” гэж үзэх болсон. Аливаа байгууллагын амжилт зөв менежмент, сайн удирдагчаас шууд хамаарна. Мэдээж өрсөлдөөний энэ цаг үед чадварлаг удирдлага, сайн менежменттэй байгууллага иргэд, олон нийтийн итгэл дэмжлэгийг хүлээж, түүний нийгэмд эзлэх байр суурь, хөгжил байнга өсөн нэмэгдэх учиртай.

Удирдахуйн ухаанд суралцаж мэргэжлийн үр чадвар болон удирдах арга барил, түүний мөн чанар, зарчмыг бүрэн таниагүй удирдах ажилтан хамт олноо удирдах бус харин ч тэдний итгэлийг алдах сөрөг үр дагавартай. Орчин үеийн нийгмийн хөгжлийн чиг хандлагыг дагаад асар хурдацтай өөрчлөгдөн хөгжиж буй энэ цаг үед хүн бүр нийгмээ дагаад өөрчлөгдөж, илүү ихийг сурч мэдэх, цаг үетэйгээ нийцэн ажиллах зүй ёсны шаардлага тавигдаж байна. Төрийн бүх шатны удирдах ажилтан энэ бүхнийг соргогоор тусган

өөрийн мэдлэг, туршлага, ёс зүй, үр чадвараа байнга дээшлүүлж нийгэмтэйгээ хөл нийлүүлэн алхахгүй бол хоцрогдсон үеийн “захиран тушаах”, “үүрэг даалгавар өгсөн даруйдаа биелэлт, үр дүн шаардах” хандлагаар удирдах нь нэгэнт хоцрогдсон. Тийм ч учраас удирдах ажилтан бүр удирдах арга барил, үр чадвараа дээшлүүлэхэд чиглэсэн дараах асуултыг байнга өөртөө тавьж дүгнэлт хийх шаардлага бий болж байна. Үүнд:

➤ хамт олны харилцаа, сэтгэл зүйн уур амьсгал ажил гүйцэтгэхэд хэвийн байна уу?. Байгууллагын амжилтыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн ямар арга хэмжээ авч хэрэгжүүлэх зайлшгүй шаардлага байна.

➤ удирдагч, манлайлагчийн ямар зан чанар, үр чадвар надад дутуу байна.

➤ алба хаагчийнхаа санаа бодлыг сонсож, тэднийг хүндэлж харьцаж чадаж байгаа эсэх.

➤ хамт олныг удирдахад өөртөө бүрэн дүүрэн итгэлтэй байж чаддаг эсэх зэрэг асуултыг өөртөө тавьж дүгнэх нь чухал юм.

Эдгээр асуултын хариулт эерэг байдлаар үр дүнтэй гарахгүй магадгүй ихэнх нь өөрт чинь төлөвшөөгүй бол таныг ёс зүйн болон удирдлагын оновчтой бус алдаа өөрийн мэдэлгүй гаргадаг гэж дүгнэхэд хүрнэ. Үүний тулд өөрийгөө өөрчлөх мэргэжлийн ёс зүй, удирдах ур чадвараа хөгжүүлэх, дээшлүүлэх цаг болсон байна.

Төрийн байгууллага хүнд сурталтай, харьцааны соёлгүй, мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвар сул, иргэдтэй тэгш бус харилцдаг, удирдлагаас албан хаагчдын ажил үүргийн хараат бус байдалд нөлөөлдөг, танил тал, мөнгөтэй хүнд үйлчилдэг гэх мэт сөрөг хандлага буурахгүй байна. Нөгөө талаар иргэдээс төрийн алба хаагчдыг дорд үзэх, доромжлох нь ердийн үзэгдэл болсон. Түүнчлэн тусгай алба хаагчдын ажлын цаг ихэнхдээ тодорхой бус, гэр бүлдээ анхаарал тавих цаг гардаггүй зэргээс шалтгаалж алба хаагчид бухимдах, цочрол (стресс)-д орж, улмаар иргэдтэй зүй бусаар харьцаж харилцааны зөрчил, дутагдал өөрийн мэдэлгүй гаргадаг болох нь судалгаагаар тогтоогдсон байна. Байгууллагын дотоод, гадаад соёл төлөвшөөгүй, байгууллагын үнэт зүйлийг бий болгож чадаагүй, хүний нөөцийн сонгон шалгаруулалт шинэчлэгдээгүй, багаар ажиллах чадвар муу, төсөв хомс, зарцуулалт оновчтой биш зэрэг олон саад бэрхшээл, сул тал байсаар байгаа нь

төрийн байгууллагын амжилтад байнга сөргөөр нөлөөлж байна¹.

Эдгээр сөрөг хүчин зүйлийг арилгах, төрийн байгууллагын үйл ажиллагаа, нэр хүнд, үйлчилгээний соёлыг сайжруулахад удирдах ажилтны үүрэг, оролцоо туйлаас чухал. Үүнд анхан болон дунд шатны удирдах ажилтны мэргэжлийн болон удирдах арга барилыг дээшлүүлэх зайлшгүй шаардлага бий болсон гэж дүгнэхэд хүргэж байна. Удирдах ажилтан алба хаагчдаа загнах, элдэв үгээр олны өмнө дайрч доромжлох, гутаах байдлаа засахын оронд энэ мэт зан харилцааны доголдол, дутагдлаа өөрийн удирдлагын арга барилын хэвшсэн зан чанар мэтээр үзэн үүнийгээ өөрийн давуу тал гэж ташаа ойлгох нь нэг хэлбэрийн удирдлагын үйл ажиллагаанд бий болсон гажуудал юм.

Иймд аливаа удирдах ажилтанд зайлшгүй байх түгээмэл буюу шилдэг гэж болох ур чадварыг тодорхойлон түүнийг эзэмшүүлэх нь чухал юм. Үүнд:

Бусдыг сайтар сонсож ойлгох.

Сэтгэл зүйн болон орчин үеийн удирдахуйн ухааны онолд сайн сонсогч байх нь сайн харилцагч байх хамгийн шилдэг аргын нэг гэж үздэг². Хүнийг сонсож сурна гэдэг бодит амьдрал дээр төдийгүй, байгууллагын удирдлагыг хэрэгжүүлэх явцад хэцүү бөгөөд тэр ч чанараараа удирдах ажилтан бүрт байгаад байдаггүй чадвар. Мэдээж өөрийгөө дайчлан хичээнгүйлэн суралцвал энэ чадвар их өөрчлөлт, ажлын амжилт авчирч алдаагаа урьдчилан харах боломжийг олно.

¹ Монгол Улсын Засгийн газрын 2020 оны 141 дүгээр тогтоол. “Цагдаагийн байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр” батлах тухай. Цахим эх сурвалж, холбоос:

<http://www.legalinfo.mn/annex/details/6264?lawid=9842>

² Др.Карен Отейзо. Карьер менежмент. – УБ., 2006. Бит пресс хэвлэлийн газар. 38 дахь тал.

Бусдыг анхааралтай сонссоноор аливаад тал бүрийн дүгнэлт хийж асуудалд бодитоор хандах, оновчтой шийдвэрийг цаг тухайд нь гаргах боломжийг удирдах ажилтан өөрөө олж авдаг. Учир нь хүн бүр харилцан адилгүй сэтгэн бодож, аливааг өөр өнцөг, байр сууринаас хардаг учраас бусдаас суралцах боломжийг өөртөө олгож, мэдлэгийн цар хүрээгээ тэлж байдаг¹. Түүнчлэн харилцагч хүнийхээ бодол, үзэл санааг хүлээн авах цорын ганц арга бол түүнийг сонсох төдийгүй ярьж буй дууны өнгө, хийж буй биеийн дохио зангаа, гаргаж буй царайны хувирал зэргийг ажигласнаар харилцаж буй хүнээ илүү сайн ойлгох боломжийг олж авдаг.

Сэтгэл зүйн шинжлэх ухаанд дараах нөхцөл байдлын үед удирдах ажилтан хэзээд бусдыг анхааралтай сонсож чаддаггүй гэж үзсэн байна. Үүнд:

- харилцагчаа ярьж байхад үед зэрэгцэн ярих.
- харилцагчаа ярьж байх үед хэлэх үг, хариултаа урьдчилан бодох.
- харилцагчдаа буулт хийхгүй гэсэн хатуу байр сууртай байх үед.
- харилцагчаа өөрөөсөө болон бусдаас дор үзэх үед.
- асуудлыг яарч шийдэх гэж хичээх үед бусдыг бүрэн сонсож ойлгож чаддаггүй гэж тодорхойлжээ². Энэ бүхнээс дүгнэж харилцааны чухал элементийн нэг болох бусдыг сонсох ур чадвараа хөгжүүлэхийн тулд:

1. Ямар ч ачаалалтай үед бусдыг сонсоход зайлшгүй цаг гаргаж ажлаа төлөвлөн зохион байгуулж сурах³.

2. Харилцааны явцад сэтгэл зүрх, оюун бодлоо тухайн хүнд бүрэн төвлөрүүлж анхааралтай сонсох, ярилцлагын явцад өөр юм бодох, цагаа байн байн харах, утсаар ярих, тоомжиргүй үл хүндэтгэсэн үйлдэл гаргахаас зайлсхийх.

3. Чин сэтгэлээсээ сонсож байгаа гэдгээ мэдрүүлж нүд рүү нь харах, толгой дохио, ойлгож байгаагаа илэрхийлэх товч үг хэлэх, хүндэтгэлтэй зөв суух.

4. Харилцааны явцад ярьж буй зүйлийг нь тодруулах үүднээс товчхон асуулт асуух.

5. Сонсож байхдаа яаран урьдчилан дүгнэлт хийх, дүгнэлтээ шууд хэлэхээс аль болох татгалзах.

6. Ярьж буй зүйлд нь аль болох эерэг байр сууринаас хандаж, урам өгөх зэрэг нь удирдах ажилтны харилцааны бусдыг сонсох ур чадварт зайлшгүй анхаарах асуудал гэж үзэж байна.

Товч бөгөөд тодорхой байх.

Өөрийн санаа, зорилгоо аль болох цөөн үгээр тодорхой илэрхийлэх нь удирдах ажилтны харилцааны хамгийн чухал ур чадвар⁴. Хүнтэй биечлэн ярилцах, түүнчлэн утас, цахим шуудангаар харилцаж байх үедээ ч хэлэх зүйлээ товч тодорхой илэрхийлэхгүй байх нь бусдад таны хүсэж байгаа санаа тодорхой ойлгогдохгүй тул хэлэхээсээ өмнө хүссэн зүйлээ сайн бодож тунгаах

¹ Т.Алтанцэцэг. Харилцааны ур чадвар. – Уб., 2010. 5 дахь тал.

² Д.Лхаашид. Удирдахуйн нийгэм-сэтгэл зүйд үгүйлэгдэж буй аргууд. – Уб., 2003. 40 дэх тал.

³ Алба хаагч болон хамт олон, олон нийтэд байгууллагын үйл ажиллагааг зөвөөр ойлгуулахад

өөрийн зүгээс оруулж буй чухал хөрөнгө оруулалт гэдгийг ухамсарлах.

⁴ Энэхүү ур чадварыг удирдагчийн хүчтэй зэвсэг гэж үздэг байна. Эх сурвалж. Ларри Кинг. Хэзээ, хаана, хэнтэй хэрхэн ярилцах нь. – Уб., 2011. 16 дахь тал.

хэрэгтэй. Энэ нь харилцагчдаа хэт их ач холбогдол багатай мэдээллээр залхаах, эсвэл төөрөгдөлд оруулахаас зайлсхийнэ.

Удирдах ажилтан харилцааны товч бөгөөд тодорхой байх ур чадварын тактик, арга зүйд суралцах нь байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнг богино хугацаанд дээшлүүлэх боломжийг өөртөө бий болгож байдаг.

Ил тод, нээлттэй, нөхөрсөг байдлыг эрхэмлэх. Харилцааны явцад нөхөрсөг, энгийн байдлаар инээмсэглэн харилцах нь бусадтай нээлттэй, шударга харилцах байдлыг өөртөө бий болгодог. Сайн харилцагч ямар ч харилцан ярианд уян хатан, нээлттэй оролцдог. Санал нийлэхгүй хүнтэй харилцан ярианд ороход бэлэн байх нь илүү ухаалаг бөгөөд бүтээлч харилцан яриаг өрнүүлэх чадвартай болдгийг сэтгэл зүйн шинжлэх ухаанаар нотолсон байна. Иймд удирдах ажилтан ямар ч үед нөхөрсөг, нээлттэй байдлаар бусдыг сонсож, тэдний үзэл бодол, санаа зорилгыг ойлгох хэрэгтэй.

Өөртөө итгэх. Бусадтай харилцахдаа өөртөө итгэлтэй байх нь чухал бөгөөд энэ нь хамт олондоо болон бусдад өөрийгөө зөв таниулах, хэлэх гэж байгаа зүйлээ ойлгуулахад тусална. Ихэмсэг эсвэл түрэмгий байдлаар ярих нь өөртөө итгэлтэй байгаагийн хэв шинж огт биш. Удирдах ажилтан өөртөө итгэлтэй байх нь түүний өөрийн хүссэн үед аяндаа бий болдог ур чадвар биш бөгөөд үүний тулд хичээнгүйлэн хөдөлмөрлөх шаардлагатай. Өөртөө итгэх итгэл өөрийгөө эергээр үнэлснээр илэрдэг бөгөөд түүнийг идэвхтэйгээр нэмэгдүүлэх боломжтой. Үүний тулд дараах зарчмыг мөрдлөг болгох нь чухал. Үүнд:

1. **Өөрийн бурууг хүлээн зөвшөөрч сурах.** Үргэлж бүхнийг зөв хийх албагүй. Харин буруу хийлээ гэж их санаа зовох хэрэггүй. Заримдаа буруу байх нь зайлшгүй зүйл гэдгийг зөв талаас нь ойлгож тусгах шаардлага гардаг. Нөгөө талаар үргэлж өөрийнхөө зөв гэж үздэг хүн өөртөө итгэлтэй бус, биеэ тоосон, бусдыг үл хүндэтгэсэн, сайрхуу байдаг. Удирдах ажилтан ийм зан чанартай байх нь өөрийгөө бүхнийг мэддэг гэж бодохоос гадна бусдыг ч бас өөрийг нь бүхнийг мэддэг гэж мэдрээсэй гэж үргэлж хүсдэг төдийгүй өөрийнх нь “үргэлж миний зөв байдаг” гэсэн энэхүү шаардлага нь түүний алдаанаасаа суралцах боломжийг хаана. Үүнийг удирдлагын нэг хэлбэрийн гажуудал гэж үзэх тул зарим удирдах ажилтанд илэрч байгаа энэ хэлбэрийн зан чанарыг даруйхан засч залруулах шаардлагатай.

2. **Бүтэлгүйтэж, ялагдаж сурах.** Байгууллагын амжилт аяндаа бий болдог зүйл биш тул удирдах ажилтан бүтэлгүйтэл, мухардал, ялагдалтай учирч байдаг. Энэ нь муу хэрэг биш бөгөөд харин ч алдаанаасаа суралцах, өөрийгөө болон бусдыг зөв таньж мэдэхэд тусалж байгаа хэрэг төдийгүй, амьдралын туршид өөртөө итгэх итгэлээ аажмаар нэмэгдүүлэх үйл явц юм.

3. **Сэтгэлээр унасан ч царайндаа инээмсэглэл тодруулах.** Аливаа зүйл төлөвлөгөөний дагуу явагдахгүй, ажилд амжилт ахиц гарахгүй байх үед уур, бухимдал их гардаг. Энэ нь сэтгэлээр унасан үед хүний зөнгөөрөө гаргадаг хариу үйлдэл. Инээд бол хэзээд сайхан мэдрэмжийг төрүүлдэг. Иймд хамгийн хэцүү мөчид ч тухайн нөхцөл байдлын гэрэлтэй талыг олж харах, нүүрэндээ инээмсэглэл тодруулах нь чухал. Энэ нь асуудлыг

эергээр бодож сэтгэн урд чинь өөр боломж байгааг мэдэрч, асуудалд итгэх итгэлээ дахин сэргээж чаддаг байна.

Эдгээр ур чадварыг удирдах ажилтанд төлөвшүүлэх нь тэднийг хөгжүүлэхэд асуудлын гол утга санаа оршиж байгаа хэрэг биш бөгөөд төрийн байгууллагын ажил үйлчилгээг иргэд, олон нийтэд нээлттэй, ил тод, шуурхай болгох, албаны нэр хүндийг дээшлүүлэх, соёлыг төлөвшүүлэх, эцсийн дүндээ байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнг дээшлүүлэхэд чиглэсэн том зорилго, зорилтыг агуулж байгаа хэрэг юм. Мэдээж хэрэг удирдах ажилтны харилцааны ур чадварын илрэх хэлбэр нь алба хаагч хамт олны сэтгэл зүй, ажлын бүтээмж, идэвх зүтгэл, урам зоригт эерэг болон сөрөг хэлбэрээр байнгын шинжтэй нөлөөлж улмаар байгууллагын соёлын төлөвшилд гол байр суурийг эзлэх учиртай. **Үүний тулд төрийн бүх шатны удирдах ажилтан дараах зарчмыг эрхэмлэх нь зүйтэй. Үүнд:**

Мэдлэгийг эрхэмлэх. Ажил үүргээ гүйцэтгэх хангалттай мэдлэгтэй байж, өөрийгөө байнга хөгжүүлж, мэдлэг, ажил хэргийн нэгдлийг хангаж ажиллах.

Чадварыг эрхэмлэх. Албан тушаалын чиг үүргээ хэрэгжүүлэхэд зохистой арга барил, ур чадвар, орчин үеийн мэдээллийн технологийн ололтыг чадамгай эзэмшиж, ажил үүргээ чадварлаг, үр бүтээлтэй гүйцэтгэх.

Хууль ёсыг эрхэмлэх. Хуулийг үйл ажиллагаандаа дээдлэн сахиж, ажил үүргээ хуульд нийцүүлэн, өөрийн хараат бус, бие даасан байдлыг хангах.

Албаны ёс зүйг эрхэмлэх. Албаны соёл, ёс зүйн үнэт зүйл, зарчим, хэм хэмжээ, шаардлагыг сахин

биелүүлж, ёс зүйн аливаа зөрчилгүй ажиллах.

Шударга ёсыг эрхэмлэх. Бусдыг аливаа хэлбэрээр ялгаварлахгүй, хөндлөнгийн нөлөөлөл, ашиг сонирхлын зөрчилд автахгүй чин шударга байх.

Соёлтой харилцааг эрхэмлэх. Бусдад байнга хүндэтгэлтэй хандаж, тэдний итгэлийг олох хэмжээнд харилцааны соёлыг эзэмшин, эелдэг, ил тод байлгаж, олон нийтийн санаа бодлыг байнга авч ажиллах.

Шуурхай байдлыг эрхэмлэх. Бусдад элдэв чирэгдэл учруулахгүй байж, иргэдийн өргөдөл, гомдол, мэдээлэлд анхааралтай хандаж, боломжит хамгийн бага хугацаанд шийдвэрлэн хариу өгөх хэмжээнд ажлаа зохион байгуулах.

Хариуцлага, ил тод байдлыг эрхэмлэх. Хууль тогтоомжийн хүрээнд мэдээллийн ил тод, нээлттэй байх зарчмыг баримтлан, шударга ёсыг эрхэмлэн хэвших нь чухал байна.

Эх сурвалжийн жагсалт

- Монгол Улсын Засгийн газрын 2020 оны 141 дүгээр тогтоол. Цагдаагийн байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр.

- Д.Лхаашид. Удирдахуйн нийгэм-сэтгэл зүйд үгүйлэгдэж буй аргууд. – УБ., 2003.

- Д.Увш, Б.Хэрлэн. Байгууллагын зан үйл. – УБ., 2004.

- Н.Нарантуяа. Удирдагчийн дүр төрхийг тодорхойлох асуулга. – УБ., 2000.

- С.Наранбаатар. Харилцааны ур чадвар эзэмших нь. – УБ., 2010.

- Сэтгэл судлалын үндэсний төв. Удирдагчид байх шалгуур. судалгааны ажлын тайлан. – УБ., 2011.

- Др.Карен Отейзо. Карьер менежмент. – Уб., 2006. Бит пресс хэвлэлийн газар.

- Т.Алтанцэцэг. Харилцааны ур чадвар. – Уб., 2010.

БАЙЛДААНЫ АЖИЛЛАГААГ ЗОХИОН БАЙГУУЛАХ ҮЕИЙН ЗАХИРАГЧ, ШТАБЫН АЖИЛЛАГАА

Я.Ариунболд

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн Хилийн албаны удирдлага, стратегийн профессорын багийн профессор, хурандаа

Товч агуулга: Байлдаанд ялалт байгуулахад түүнийг зөв зохион байгуулах нь чухал бөгөөд үүнд захирагч, штабын ажиллагаа ихээхэн үүрэгтэй байдаг. Иймд захирагч, штабт шийдвэр гаргах аргазүйг эзэмших, байлдааны ажиллагааг оновчтой төлөвлөх, дээд штаб болон зэргэлдээх анги, салбаруудтайгаа харилцан ажиллагааг зөв зохион байгуулах шаардлага тавигддаг.

Abstract: In order to win a battle, it is important to organize it correctly, and the operations of the commander and staff play a large role in this. Therefore, it is necessary for commanders and headquarters to master decision-making methods, plan combat operations optimally, and properly organize interactions with the higher headquarters and adjacent units and branches.

Түлхүүр үгс: Байлдааныг зохион байгуулах, захирагч, штаб, шийдвэр гаргах, төлөвлөх, харилцан ажиллагаа.

Key words: Battle organization, commanders, headquarters, decision-making, planning, interaction.

Оршил. Монгол Улсын үндсэн хуулинд эх орныхоо тусгаар тогтнолыг батлан хамгаалж, үндэсний аюулгүй байдал, нийгмийн дэг журмыг хангах нь төрийн үүрэг мөн ¹, Монгол Улс өөрийгөө хамгаалах зэвсэгт хүчинтэй байна ² хэмээн заасан бөгөөд улсыг батлан хамгаалах гадны түрэмгийллийг таслан зогсоох төрийн цэргийн байгууллын цэргийн мэргэжлийн удирдах бүрэлдэхүүн байлдааныг зохион байгуулах, удирдан явуулах мэдлэг чадварыг эзэмших нь офицер нэг бүрийн журамт үүрэг тул байлдааныг зохион байгуулах захирагч штабын ажиллагааны талаар судалгаа хийж өөрийн санал дүгнэлтийг дэвшүүллээ.

Нэг: Байлдааныг зохион байгуулах үеийн захирагч, штабын ажил

Байлдааныг зохион байгуулах нь захирагч, штабын үндсэн үүрэг бөгөөд дараах ажлуудыг хэрэгжүүлнэ. Үүнд:

Шийдвэр гаргах, салбаруудад байлдааны үүргийг хүргэх, харилцан ажиллагаа болон бүх талын хангалтыг зохион байгуулах, байлдааны үүргийг биелүүлэхэд салбаруудын бэлтгэлийг хангах зэрэг ажлууд багтаж байна.

Байлдааны ажиллагаанд бэлтгэх нь ахлах даргаас үүрэг хүлээж авахаас эхлэх бөгөөд дараах асуудлуудыг авч хэрэгжүүлэхэд чиглэнэ.

Үүнд:

- Байлдааны ажиллагааг зохион байгуулах, үүнд шийдвэр гаргах, байлдааны ажиллагааг төлөвлөх, өөрийн үүргийг судлах, харилцан ажиллагааг зохион байгуулах, бүх талын хангалт болон удирдлагаар хангах;

¹ Монгол Улсын Үндсэн хууль, 1992, 11.1

² Монгол Улсын Үндсэн хууль, 1992, 11.2

- Өгөгдсөн үүргийг биелүүлэхийн тулд салбаруудын бэлтгэлийг хангах;
- Байлдааны журам, тэдгээрийн байрлалыг сонгох, бэлтгэх;
- Соёл хүмүүжлийн ажлыг зохион байгуулж явуулах;
- Захирагдсан салбаруудын захирагч, штабтай дадлага, сургууль явуулах;
- Бусад арга хэмжээ.

Байлдааны тушаал хүлээн авч шийдвэрээ гаргахын тулд захирагч, штаб нь цагийн байдлын мэдээнд дүн шинжилгээ хийх нь хамгийн чухал юм. Иймээс захирагч, штаб нь цагийн байдлын мэдээг дайсны цэргийн, өөрийн цэргийн, зэргэлдээх анги, салбаруудын, газар орны, цаг улирлын, ус, цаг уурын, нутаг дэвсгэрийн нийгэм, эдийн засгийн болон байлдааны үүргийг биелүүлэхэд нөлөөлөх бусад хүчин зүйлүүдийг тооцдог байна. Дээрх бүгдэд дүгнэлт хийснээр захирагч, штаб нь шийдвэр гаргах болон салбаруудын үүргийг тодорхойлоход анхаарлаа хандуулах ёстой байдаг. Дайсны тухай мэдээнд дүн шинжилгээ хийх нь хамгийн чухал асуудлын нэг бөгөөд энэ нь байлдааны ажиллагаанд нөлөөлөх объект төдийгүй дайсны үйл ажиллагаанаас өөрийн цэргийн ажиллагаа ихээхэн шалтгаалах нь тодорхой.

Иймд дайсны цэргийн байдлын үнэлгээнээс эхлэх нь зүйн хэрэг. Дайсны цэргийн байдлыг үнэлэхийн тулд захирагч, штаб нь дайсны цэргийн бие бүрэлдэхүүн, байрлал, бүлэглэл, ажиллагааны бодлого, удирдлага, хяналтын байр зэрэг чухал объектууд, байлдааны ажиллагаанд нөлөөлж болохуйц тоноглож, төхөөрөмжилсөн газар, орнуудыг үнэлэх шаардлага тулгардаг. Гэхдээ дайсан өөрийн

цэргийн ажиллагааг хууран мэхлэх, нууцлах, төөрөгдөлд оруулахыг эрмэлздэг тул дайсны цэргийн байдлыг үнэн, зөв тогтоох нь тийм ч амар биш юм. Ийм учраас дайсны талаарх мэдээ, мэдээллийг их цуглуулах, түүнд захирагч, штаб үнэн, зөв дүгнэлт гаргах нь чухал ач холбогдолтой байна.

Өөрийн цэргийн байдлыг үнэлэх нь дайсныг үнэлэхээс хялбар байна. Өөрийн цэргийн үнэлэхэд байрлал, орон тооны болон хавсрагдсан салбаруудын байдал, материал техник хангалтын байдал, бие бүрэлдэхүүний сэтгэл зүйн байдал, байлдааны тухайн үүргийг гүйцэтгэх боломж, чадавх зэргийг тодорхойлно. Ингэснээр цаашид авах арга хэмжээ болон салбаруудын үүргийг тодорхойлж өгнө. Цаашид авах арга хэмжээнд салбаруудын бэлэн байдал, байлдааны чадавхыг дээшлүүлэх, байрлал, бүлэглэлийг тавигдсан үүрэгт нийцүүлэн шинэчлэх, хэрэгслийн харьцааг тооцож дээд штабаас дэмжлэг хүсэх зэрэг ажил, арга хэмжээнүүд багтана.

Байлдааны ажиллагааны газар орны байдлыг үнэлэхэд газар орны өнгөлөн далдлалт, хамгаалалт болон гадаргуу, зам харгуйн маневр, тээвэрлэлт болон татан гаргалт хийж болохуйц байдал, минны болон бусад саадуудын байрлал, шинж чанаруудыг тогтооно.

Цаг улирлын болон ус цаг, уурын байдалд үнэлгээ хийснээр өвөл, зуны онцлогт тохирсон бэлтгэлийг хангах, цаг агаар, хур тунадас, салхины хурд, чиглэлийг тодорхойлсноор байлдааны үүрэг биелүүлэхэд хэрхэн нөлөө үзүүлж болохуйц байгаа зэргийг тооцно.

Нутаг дэвсгэрийн эдийн засаг, нийгэм, улс төрийн байдалд үнэлгээ

хийснээр өөрийн талын байлдааны ажиллагаанд эерэг болон сөргөөр нөлөөлж болох хүчин зүйлс, эдийн засгийн нөөц хүч бүрдүүлэх боломж зэргийг тогтооно.

Дээрх бүгдэд үнэлгээ, дүн шинжилгээ хийсний үндсэн дээр захирагч, штаб өөрийн цэргийн хүч, хэрэгслийг хуваарилах, хүч задлах зааг, дамжин өнгөрөх завсар, үзүүр болон байрлалаа эзлэх цаг, хугацаа зэргийг нарийн тодорхойлох үүрэгтэй.

Шийдвэр гаргахад захирагч, штабын ажилд тавигдах шаардлагын судалгаа

Шийдвэр гаргахад захирагч, штабын удирдах урлаг маш олон талтай гэж хэлж болно. Үүний нэг нь цэргийн удирдлагын урлагийн зарчмын шаардлагыг хангаж байх явдал бөгөөд энэ нь цагийн байдалд тохирсон удирдлагаар тасралтгүй хангах, үүний тулд дайснаас өрсөж цаг хожих, гэнэтийн хүчтэй цохилтыг хийх, хүч, хэрэгслийг зөв ашиглах, маневрыг зоримогоор хийх явдал ихээхэн чухал юм. Эдгээрийг хэрэгжүүлэхэд захирагч, штабт санаачилгыг гартаа авах, мэдлэг, ур чадвартай байх, шийдэмгий, шулуун шударга байх, зүрх зориг, хурц ухаантай, овсгоо самбаатай, шаргуу зантай, үлгэр дуурайлалтай байх гэсэн тусгай шаардлагуудыг хангаж байх ёстой байна.

Захирагч, штаб үүргээ судалж шийдвэрээ гаргахдаа нэг дүгээр зурагдахь арга зүйг мөрдлөг болгох нь зүйтэй. Байлдааны шийдвэр гаргах явц нь амаргүй, маш төвөгтэй үйл ажиллагаа бөгөөд ихээхэн зөрчилдөөн дундаас гарч ирдэг, өөрөөр хэлбэл тодорхойгүй гэж хэлж болохоор алхам юм.

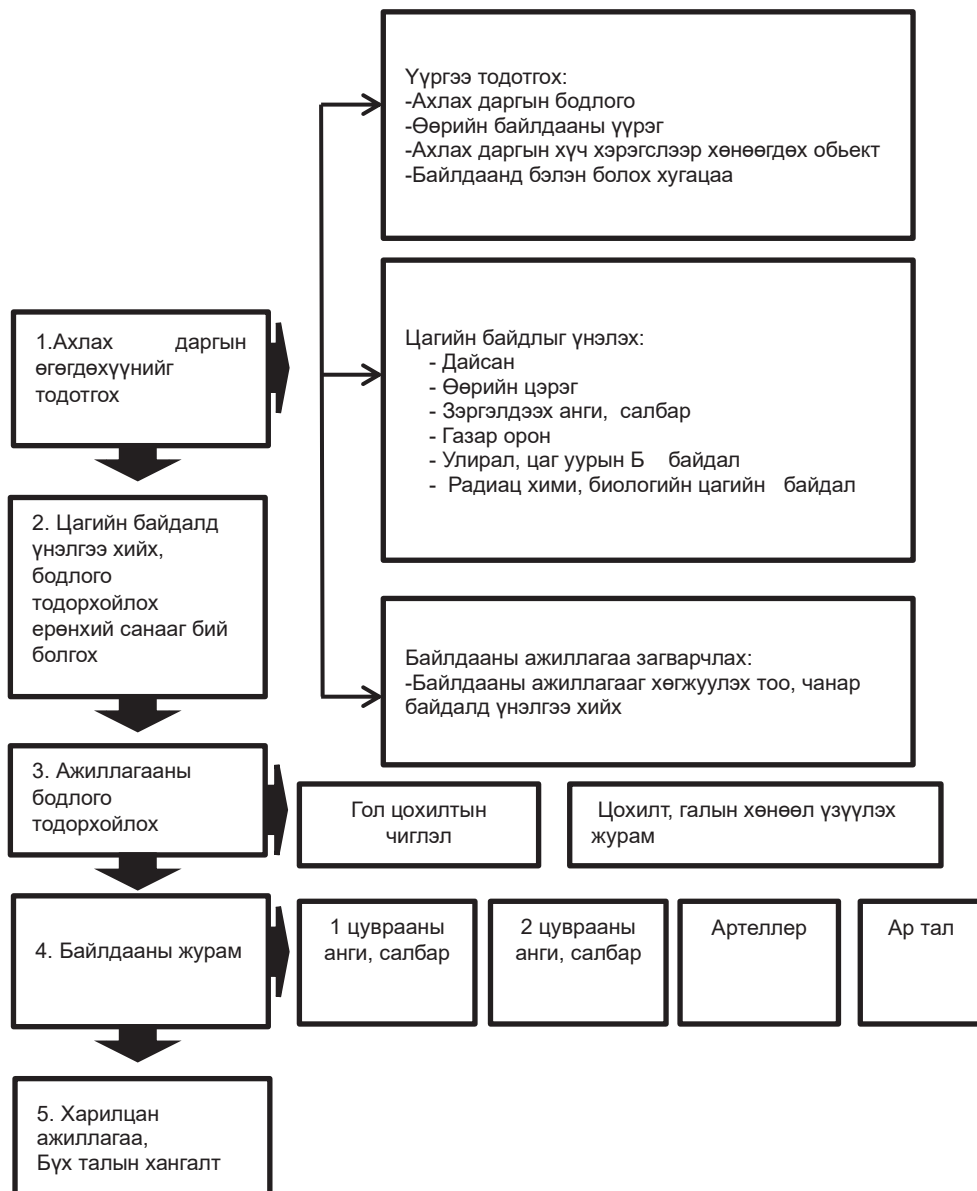
Иймд захирагч, штаб үүрэг хүлээж авсны дараа дараах материалуудыг бүрдүүлсэн байх нь зүйтэй юм. Үүнд: ахлах даргын тушаал, шийдвэр, төлөвлөгөө, ажиллагааны газар орны газрын зураг, шаардлагатай байлдааны дүрмүүд болон штабын тооцоо, өгөгдөхүүнүүд, өөрийн болон ахлах даргын тогтсон ажиллагааны журмууд байна.

Дараагийн нэг чухал асуудал бол цагийн байдлыг үнэлэх бөгөөд нэг дүгээр зурагт заагдсан функцүүдэд үнэлгээ хийхийн тулд дараах алхмуудыг хэрэгжүүлэх ёстой бөгөөд энд юуны өмнө ахлах даргын тушаал, шийдвэрт шинжилгээ хийх буюу үүргээ тодотгох бөгөөд ингэснээр өөрийн анги, салбарыг ахлах даргын болон зэргэлдээ анги, салбартай харилцан ажиллагаатайгаар биелэгдэх нөхцөл бүрдэх, байлдааны ажиллагааны бэлтгэлд тагнуулын мэдээ цуглуулснаар газар орны болон учирч болох аюулыг үнэлэх, өгөгдсөн үүргийг биелүүлэхийн тулд бусад дагалдах үүргүүдийг тодотгох, үүний тулд ахлах даргаас ямар үүргүүдийг зааж өгсөн, эдгээр үүргүүдийг биелүүлэхэд ямар дагалдах үүргүүдийг биелүүлэх ёстой вэ, гэхдээ эдгээр үүргүүд нь ахлах даргын тушаалд дурдагдаагүй байх зэрэг байна.

Захирагчийн шийдвэр гаргах ажиллагаа нь математик үндэслэлтэй, логик гаргалгаатай, сайтар тунгаан бодсон байх шаардлагатай бөгөөд энэ талаар Макиавелли "Цэргийн хэргээс өөр хаана ч ийм нарийн тооцоо шаардахгүй" гэж онцолж хэлсэн

байдаг. ¹ Үүнээс гадна цэргийн техник, технологийн дэвшил нэмэгдсэнээр байлдааны ажиллагааг төлөвлөх явц сайжирч

ердийн нүдэн баримжаагаар баримжаалах явдал баталгаагүй болоод байна.



1 дүгээр зураг. Захирагчийн байлдааны шийдвэр гаргах аргазүй

¹ Сандалов Л.М. Трудные рубежи. -М.: Воениздат, 1965. -С.18;

Шийдвэр гаргахад таамаглаагүй, гэнэтийн тохиолдол 1:3 харьцаатай байж болно гэж Наполеон үзэж байжээ¹. Хэрэв ийм харьцаатай байвал сайн учрыг ойлгосон байна гэж үзэх талтай байна. Гэхдээ автоматжуулсан тооцоог ашигласан үед энэхүү харьцаа нь 1:7 байх ёстой байна. Хэрэв ийм харьцаатай шийдвэрийг гаргаж чадвал ихээхэн оновчтойд тооцох бөгөөд үүнд өөрийн болон дайсны цэргийн байлдааны боломжийг зөв үнэлэх, байгаа хүч, хэрэгслээ ихдүүлж, багадуулалгүй харьцуулж үзэх нь цагийн байдлыг үнэлэхэд хамгийн хүндрэлтэй асуудлын нэг юм.

Шийдвэр гаргахад мэдээлэл олзворлох явдал ихээхэн чухал бөгөөд нийт мэдээний 50 хувь дайсны тухай, 30 хувь өөрийн цэргийн тухай, 15 хувь газар орны талаар, 5 хувь радиаци, хими, биологийн цагийн байдлын талаарх мэдээнүүд байвал зохимжтой гэж үздэг².

Мөн цаг хугацааны хүчин зүйлийг зөв үнэлэх нь чухал бөгөөд байлдааны үүргийг биелүүлэх, түүний зохион байгуулалтаас ихээхэн шалтгаалах нь тодорхой юм. Цаг, хугацааг ухаалагаар зөв тооцсоноор цэргийн хүчний хүчин зүйлсэд шилжих нөхцөлийг олгодог. Цаг хугацаа хожих нь дайсныг түрүүлж дарах боломжийг олгох бөгөөд өөрийн байлдааны журмыг эмхлэх, хөдөлгөөн, маневрыг цаг тухайд нь хийх, байлдааны чадавхаа сэргээх нөхцөлийг бүрдүүлж өгдөг. Түргэн, динамик аргаар цэргийг удирдах нь ихээхэн чухал, цаг хугацааг бодитоор тооцсоноор минут, секундг үнэлж, цэгнэх, богино хугацаанд хөдөлгөөний явцад шийдвэрээ гаргах, байлдааны үүргийг

салбаруудад хүргэх, харилцан ажиллагааг зохион байгуулах, дайсанд галын хөнөөл үзүүлэх, байлдааны явцад бүх талын хангалтыг хийхэд ихээхэн нөлөөтэй юм. Гэхдээ түргэн байх нь удирдлагын ганц, чухал чанар биш энэ нь бодит, үнэн зөв тооцоон дээр суурилагдаж шуурхай, өндөр зохион байгуулалт болон бүх салбар, нэгжүүдийн итгэлцэл, зөвшилцлийн үр дүнд явагдана.

Цаг, хугацааны төлөөх тэмцэл нь хоёр талын шинж чанартай бөгөөд үүний төлөө дайсан ч өөрийн хүч бололцоогоо дайчлах нь тодорхой. Иймээс дайсны үйл ажиллагаанд хүндрэл учруулахын тулд тогтоох, чиг баримжааг алдагдуулах, хууран мэхлэх, бэлэн бус байдлаа харуулах, сандралд оруулах, хөдөлгөөн, маневр бүрийг нь хүчтэй сөрөг маневраар хариу барих зэрэг байж болно. Цаг хугацаа хожих энэхүү тэмцэл нь идэвхи, санаачлагатай үйл ажиллагаа болон гэнэтийн байх хүчин зүйлсийг ашигласнаар үр дүнтэй байна.

Цаг, хугацаа хожих гэдэг нь дайснаас өрсөж цохилт өгөх, түүний темп, динамик зэргийг бий болгосноор дайснаа ялах үндсийг бий болгоно.

Иймээс дарга, захирагчийн шийдвэр гаргах арга зүйг уламжлалт, хэвшмэл (рутинной) болон бүтээлч (творческий) гэсэн хоёр системийн нэгдэлээр авч үзэх нь зүйтэй. Бүтээлч арга зүйд захирагч, даргын хувийн оюун ухаан, бодол, байлдааны бодлогыг тодорхойлох түүний үр дүнгээс шийдвэрийн үндэс урган гарна. Харин хэвшмэл арга зүй нь зорилго агуулсан байх бөгөөд бүтээлч арга зүйг бий

¹ Русская военно-теоретическая мысль XIX и начале XX веков. М., 1960. -С. 389;

² Во И.Н. "Тактика искусство боя". Москва 2002. - С.334;

болгох таатай нөхцөлийг бүрдүүлж өгдөг.

Байлдааны ажиллагааны бодлогыг тодорхойлж салбаруудыг байлдааны үүргээр хангахад удирдлага, харилцан ажиллагаа, бүх талын хангалтыг зохион байгуулах бөгөөд үүнд юуг, хэзээ, хэрхэн хамгийн бага хүчин чармайлт, хохиролтойгоор даван гарах нь чухал асуудлын нэг байна. Гэхдээ захирагч, даргын энэхүү шийдвэр бүгдийг тодорхой харгалзан үзэхэд бэрхшээлтэй бөгөөд ямарваа нэг эрсдэлийг дагуулдаг.

Эрсдэлийн талаар Клаузевиц бичихдээ “ Эрсдэлийг тооцохдоо өөрийн мэргэн ухаан болгоомжлолоос гадна тодорхой масштабаар хэмжигддэг¹” гэсэн байдаг бол армийн генерал С.М. Штеменко "Эрсдэлийн, түвшинг бууруулахын тулд бүх талын арга хэмжээг авах хэрэгтэй, гэхдээ захирагч, дарга түүнийг бүр мөсөн арилгахыг эрмэлзвэл амжилтад хүрэх нь юу л бол гээд энэхүү эрмэлзлэл нь шийдвэргүй байдал, сандрал болон санаачлагаа алдах зэрэг аюултай байдлын эх үүсвэрийг бий болгон, захирагч, дарга нь эрсдэлийн цар хүрээг мэдэж, түүнийг ямагт нягталж байх шаардлагатай" гэжээ.

АНУ-ын байлдааны дүрэм FM 90(01)-д захирагчийн эрсдэлийг бууруулах хамгийн чухал хүчин зүйл бол дайсны талаарх тагнуулын мэдээ гэж үзсэн байдаг бөгөөд аль хэр их мэдээлэлтэй байна тэр хэмжээгээр эрсдэл бага байна гэж үзжээ.

Байлдааныг төлөвлөхөд захирагч, штабт тавигдах шаардлагын судалгаа

Байлдааныг төлөвлөх нь салаа, түүнээс дээшхи салбаруудын хэмжээнд хэрэгжүүлэх арга хэмжээ бөгөөд цэргийг байлдаанд удирдах ажиллагаанд чухал байр эзэлдэг. Тэрээр салбаруудын байлдааны үүрэг, галын хөнөөлийн журам, салбаруудын харилцан ажиллагаа, ёс суртахуун, сэтгэл зүйн бэлтгэл, байлдааны, техникийн, ар талын хангалт болон удирдлага зохион байгуулалтын ажлууд багтаж байна. Байлдааны ажиллагааны төлөвлөлт нь дараалсан болон зэрэгцээ аргаар явагдах ба хосолсон аргыг ч мөн хэрэглэж болно.

Дараалсан аргад цэргийн дээд шатны нэгж байлдааны ажиллагааг төлөвлөж дуусаад, доод шатны нэгжид дараалан төлөвлөх буюу дээрээс дошоо дараалан төлөвлөх ажиллагаа юм. Энэхүү аргын давуу тал нь төлөвлөлт бүрэн хийгдэж, дээд шатны штаб доод шатны штабын ажилд тусалж, дэмжсэнээр чанартай төлөвлөлт явагдаг байна. Харин дутагдалтай тал нь цаг хугацаа их шаардахаас гадна доод шатны штабын бие даасан байдал, санаачлага, идэвхтэй байдлыг алдагдуулахад хүргэж болзошгүй байдаг байна.

Зэрэгцээ аргаар төлөвлөх гэдэгт дээд шатны штаб төлөвлөлтийг доод шатны штабтай нэгэн зэрэг боловсруулах үйл ажиллагааг хэлж байгаа бөгөөд цаг хугацааг хэд дахин хэмнэх, байлдааны ажиллагаанд бэлтгэх хугацааг доод шатанд олгодгоороо давуу байна. Гэхдээ энэхүү зэрэгцээ аргаар төлөвлөхөд тодорхой нөхцөлүүд, өөрөөр хэлбэл анхны өгөгдөхүүнүүд байх шаардлагатай юм.

¹ Клаузевиц. О войне. Т.1.Москва.: Воениздат, 1937. С.52;

Байлдааныг төлөвлөхөд ямар заавар ашигласан болон цаг хугацааны боломжоос шалтгаалж төлөвлөлт нь чанартай, чанаргүй боловсруулагдах магадлалтай юм. Практик, дадлага, туршлагаас байлдааныг төлөвлөхөд нэгдүгээрт, дайсны цэргийн бүлэглэлийн боломжит хувилбар, түүний ажиллагаа; хоёрдугаарт, байлдааны үүргийг биелүүлэхэд арга, дайсныг дарах, устгах арга, ашигтай байлдааны журмын байгуулалтыг тодорхойлох, хүч, хэрэгслийн хуваарилалтыг үндэслэлтэй бий болгох гуравдугаарт, төлөвлөлтийн бичиг, баримтыг боловсруулах, захирагдсан анги, салбаруудад байлдааны үүргийг хүргэх; дөрөвдүгээрт, анги, салбаруудыг байлдаанд бэлтгэхэд хяналт, үзүүлэхэд чиглэгддэг байна.

Байлдааныг төлөвлөх ажиллагаа нь шинжлэх ухааны үндэслэлтэй, объектив, олон талт, оновчтой, цогц гэсэн ерөнхий зарчим, байлдааны бодлоготой уялдаатай, дайсны байлдааны журмын бүх гүнд нэгэн зэрэг нөлөөлөх, тактикийн байлдааны ажиллагаа нь операцын үүргийг биелүүлэх боломжийг олгох, байлдааны үүргийн бүх шатанд санаачлагыг гартаа авахад дэмжлэг үзүүлэх зэрэг тусгай зарчмыг баримталдаг.

Байлдааныг төлөвлөхөд хүндрэлтэй асуудлын нэг нь талуудын байлдааны боломжийг тодорхойлох явдал юм. Тиймээс энэ зорилгын үүднээс урьдчилан тооцоо хийх шаардлага гардаг бөгөөд тооцооны хувилбарыг 1 дүгээр хүснэгтэд харуулав.

1 дүгээр хүснэгт
Байлдаанд талуудын хохирлын тооцоололт¹

Хориглолтод байгаа хүчний боломжит хохирлын хэмжээ	Давшилтад байгаа хүчний боломжит хохирлын хэмжээ				
	30%	35%	40%	45%	50%
50	1,2	1,14	1,08	1,04	1,00
55	1,25	1,18	1,12	1,07	1,02
60	1,28	1,21	1,15	1,10	1,06
65	1,31	1,23	1,17	1,12	1,08
70	1,34	1,28	1,19	1,14	1,10

¹ Воробьев И.Н. "Тактика -искусство боя". Москва. 2002.-С.357;

Энэхүү хүснэгтийн тусламжтай захирагч, штаб нь байлдааны ажиллагааны явцад богино хугацаанд байлдааны чадавхаа сэргээхэд шаардлагатай тооцоо хийхэд ихээхэн дөхөмтэй байна.

Харилцан ажиллагааг зохион байгуулах үеийн захирагч, штабт тавигдах шаардлагын судалгаа

Харилцан ажиллагаа зохион байгуулах нь байлдааныг зохион байгуулах үеийн нэгэн хариуцлагатай шат юм. Тэр нь байлдааны төрөл, цагийн байдлын нөхцөлөөс хамааран, байлдаан болгонд өөр өөр онцлогуудтай байна.

Байлдааны үеийн харилцан ажиллагааны үндэс нь гурван үе шаттай явагддаг. Үүнд, нэгдүгээр үе шатанд харилцан ажиллагаанд шаардлагатай анхны өгөгдөхүүнүүдийг тодорхойлох, хоёрдугаар үе шатанд харилцан ажиллагааг зохион байгуулах байлдааны баримт бичгийг боловсруулах, гуравдугаар үе шатанд боловсруулсан бичиг баримтыг захирагч баталснаар хэрэгжүүлэхэд бэлэн болгодог байна¹.

Харилцан ажиллагаанд шаардлагатай анхны өгөгдөхүүнийг тодорхойлоход юуны өмнө дээд штабын харилцан ажиллагааны зохион байгуулалтын талаарх заавар, цель заах, таниулах, удирдлага, харилцан ажиллагааны зарлан мэдээлэх сигнал, дохио болон харилцан ажиллагааг зохион байгуулах үндсэн байлдааны баримт бичгүүдийг боловсруулах ажил багтана.

Харилцан ажиллагааны байлдааны баримт бичгийг боловсруулах, харилцан ажиллагааны бэлтгэлийг хангахад удирдлага, ажиллагаа, бүх талын хангалтыг зохион байгуулах үндсэн асуудлууд, байлдааны тушаал, тагнуул, галын хөнөөлийн төлөвлөгөө зэргийг

боловсруулах, офицеруудыг газар орон болон газар орны үзүүлэн материалууд дээр бэлтгэл хангах, удирдлага, хяналтын байруудыг төхөөрөмжлөх зэрэг ажлууд хийгдэнэ.

Боловсруулсан баримт бичгийг захирагч баталснаар 2-3 доод шатанд тушаал хүргэгдэх, байлдаанд анги, салбараа удирдах, харилцан ажиллагааг зохион байгуулахын тулд удирдлага, хяналтын байр руу хөдөлгөөн үйлдэх, анги, салбаруудын болон холбоо, мэдээллийн хэрэгслийн бэлэн байдлыг нягталж, шалгах зэрэг ажлууд хийгдэнэ.

Харилцан ажиллагааг амжилттай явуулахад газар орон дээр артиллери, танкийн салбаруудтай байлдааны ажиллагааны талаарх нэгдсэн ойлголт, зөвшилцөлд хүрэх явдал чухал бөгөөд мотобуудлагын батальонд артиллерийн дивизион, танкийн рот хүртэлх нэгжтэй харилцан ажиллагааг бүх байлдааны явцад тасралтгүй явуулж байх ёстой. Алдагдсан тохиолдолд цаг алдалгүй түүнийг сэргээж, цагийн байдлын өөрчлөлттэй уялдуулан байнга тодотгож байвал зохино.

Харилцан ажиллагааг зохион байгуулах үндсэн арга нь газар орон дээр захирагч биечлэн зааж, заавар өгөх явдал юм. Харин тийм боломжгүй, цаг хугацаа бага үед газар орны дүрслэл, бүдүүвч, зураг дээр харилцан ажиллагааг зохион байгуулдаг. Харилцан ажиллагааг зохион байгуулахад нэгдүгээрт, анги, салбаруудад байлдааны журам, байлдааны үүрэг, зааг, цаг хугацаа, ажиллагааны хувилбар, чиглэл болон арга хэрэгслийг, хоёрдугаарт, байлдааны ажиллагааны ерөнхий төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд анги, салбаруудын байр, журмыг нарийн тодорхойлоход оршиж байна².

¹ Воробьев. И.Н. "Тактика - искусство управления" Военная Мысль, No1 2003: -С 34:

² Шавлов А.В, С И.Ковалёв, Кузнецов В.М." Взаимодействие подразделений в общевойсковом " бою" Челябинск 2010. С 8;

Харилцан ажиллагааг зохион байгуулах үндсэн зарчимд дараах асуудлуудыг авч үзэж болно. Үүнд:

1. Харилцан ажиллагааг зохион байгуулах гол үндэс нь орон тооны болон хавсрагдсан анги, салбарууд болон бусад элементүүдийн цөмийн зэвсэг, авиацийн цохилт, артилерийн гал зэргийг тавигдсан үүргийг биелүүлэхийн тулд шийдвэртэй, хүчтэй явуулах. Энэхүү зарчим нь юуны өмнө ахлах даргын шийдвэрээр цөмийн зэвсэг хэрэглэх үндсэн хөнөөлийн хэрэгслийг ашиглах эсэхийг тодорхойлоход орших бөгөөд үүний тулд анги, салбарууд, тусгай хүчин болон бусад элементүүдэд ямар хэмжээтэ, хаана, хэзээ цөмийн зэвсэг хэн хэрэглэх талаар тодорхой заавар өгөх;

2. Анги, салбарууд харилцан ажиллагааг зохион байгуулахдаа байлдааны үүрэг, чиглэл, зааг, цаг хугацаагаар зохицуулах;

3. Бүх төрлийн байлдаанд хүч хэрэгслийг зөв ашиглах;

4. Өөр хоорондоо болон зэргэлдээх анги, салбаруудад харилцан туслалцах;

5. Байлдааны туршид тасралтгүй зохион байгуулах гэсэн зарчмуудыг баримтална.

Орчин үед байлдааны ажиллагаа явагдах газар орон, объектын дуураймал талбай, объект, полигон байгуулан, тэдгээр дээр байлдааны бэлтгэл, сургалт дадлага хийх, түүний явцад харилцан ажиллагааг зохион байгуулах нь элбэгшиж байна.

Харилцан ажиллагааг зохион байгуулахад холбоо, мэдээллийн хэрэгсэл чухал бөгөөд ерөнхий байлдааны үүргийг биелүүлж байх явцад бүх төрөл мэргэжлийн цэргүүдтэй холбоо, харилцаа тогтоож ойлголцлоо тодотгоход оршино. Авиацийг ерөнхий цэргийн анги, салбарын байлдааны ажиллагаанд ашиглаж байгаа тохиолдолд харилцан ажиллагааг дээд штаб, командлалаас шийдвэрийн дагуу зохион байгуулна.

Зарим онцгой тохиолдолд нэгтгэл, анги салбаруудын гол цохилтын чиглэл дэх харилцан ажиллагааг дээд штабын хүч хэрэгслээр холбооны ахлах даргын удирдлага дор явуулах тохиолдол гардаг байна.

Орчин үед харилцан ажиллагааг зохион байгуулах ур чадварыг эзэмшихийн тулд офицеруудад дайн, байлдааны ажиллагааны шинж чанар, байлдааны зэвсэглэл, техникийн хүчин чадал, байлдаанд тэдгээрийг хэрэглэх арга болон операц, тактикийн түвшний тооцоололт зэргийн талаар гүнзгий мэдлэгтэй байх, цагийн байдлын талаарх мэдээнд тулгуурлан харилцаа, холбоог тогтоохоос гадна харилцан ажиллагааны системийг бий болгох чадварыг шаардах болоод байна.

Хоёр: Санал дүгнэлт

Байлдааныг зохион байгуулах, удирдан явуулах мэдлэг чадварыг эзэмших нь офицер нэг бүрийн үүрэг тул байлдааныг зохион байгуулах захирагч штабын ажиллагааны үндсэн үзүүлэлтүүдийн талаар онолын мэдлэг, ур чадвар эзэмших зайлшгүй шаардлагатай иймд офицер нэг бүр

1. Ахлах даргаас болон үүссэн цагийн байдлын дагуу гүйцэтгэх үүрэгээ судлах онол арга зүйг эзэмших

2. Цагийн байдлын өрнөлтийн дагуу цагийн байдлыг тогтоож, үнэлж, дүгнэлт гаргах арга зүйд суралцах

3. Цагийн байдлаа оновчтой үнэлсний дагуу нэн яаралтай авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээний хүрээнд хийгдэх ажлуудыг тодорхойлж сурах

4. Байлдааны ажиллагааны бодлого нь үүссэн цагийн байдал, нэн яаралтай авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээний хүрээнд зохицсон байлдааны журам байгууламжийг байгуулах мэдлэг, ур чадвар эзэмшсэнээр захирагч штабын шийдвэр амжилтанд хүрнэ хэмээн дүгнэж болохоор байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт:

1. Монгол Улсын Үндсэн хууль
УБ, 1992 он
2. Ц.Дашзэвэг. "Цэргийн
удирдлагын үндэс" УБ 2003 он;
3. Сандалов Л.М. Трудные
рубежи. -М.: Воениздат, 1965;
4. Русская военно-теоретическая
мысль XIX и начале XX веков. М., 1960;
5. Воробьев И.Н. "Тактика -
искусство боя". Москва 2002;
6. Клаузевиц. О войне. Т.1.
Москва.: Воениздат, 1937;
7. Шавлов., А.В С.И.Ковалёв, .
Кузнецов В.М. Взаимодействие
подразделений в общевойсковом бою".
Челябинск. 2010

МОТИВАЦИЙН ПРОЦЕССЫН ОНОЛ (Тусгай чиг үүргийн байгууллагын жишээн дээр тайлбарлах)

А.Тэмүжин

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн Удирдахуйн ухаан, Аюулгүй байдлын удирдлага, стратегийн профессорын багийн ахлах багш, докторант, хошууч

Товч агуулга: Менежментийн үүргийг хэрэгжүүлэгч менежерийн удирдах арга барилын нэг болох идэвхжүүлэлт буюу мотивацийн үйл ажиллагааны процессын онолын талаар эрдэмтэд хэрхэн үзэл баримтлалаа илэрхийлсэн байдлыг дэлгэрэнгүй судлахыг зорилоо.

Ийнхүү судлахын тулд процессын онол болох Фредрих Херцбергийн “Хоёр хүчин зүйлийн онол”, Виктор Врумын “Хүлээлтийн онол”-ыг илүү нарийвчлан харьцуулж судаллаа.

Түлхүүр үгс: мотив, сэдэл, процессын онол, идэвхжүүлэлт, мотиваци.

Оршил. Менежментийн шинжлэх ухаанд томоохон байр суурь эзэлдэг идэвхжүүлэлт буюу мотивацийн процессын онол нь хүний сэдэл, зан үйлийг хөдөлгөдөг сэтгэл хөдлөлийг хамтад нь судалж, тайлбарладаг. Энэ онол нь хувь хүний хэрэгцээ, хүсэл эрмэлзэл зэрэг дотоод хүчин зүйлүүдийг тухайн хүний тодорхой зорилгод хүрэх сэдэлд нөлөөлдөг асуудлын хүрээнд судална. Мөн гадаад урамшуулал, хүлээн зөвшөөрөлт зэрэг гадаад элементүүд нь дотоод сэдэлтэй харилцан үйлчилж, ерөнхий сэдэл төрлийг бүрдүүлдэг. Эцэст нь, онол нь сэдэл төрүүлэх динамик шинж чанарыг онцолж, нөхцөл байдал, туршлагаас шалтгаалан цаг хугацааны явцад хэрхэн хувьсан өөрчлөгдөж байгааг судалдаг.

Нэг. Мотивацийн тухай ойлголт

Эдуард Деки, Ричард Райан нар (1985), мотиваци гэдэг нь дотоод

сэдлийн ач холбогдлыг онцолж, хувь хүн бие даасан байдал, ур чадвар, харилцаа холбоо зэрэг дотоод хүчин зүйлд хэрхэн хөтлөгддөг. Иймээс аливаа ажил, үүрэг, хичээлд тууштай тууштай, сонирхолтой байх, зорилгодоо хүрэхийн тулд тууштай хүчин чармайлт гаргах хүсэл эрмэлзэл, эрч хүчийг өдөөдөг дотоод болон гадаад хүчин зүйл гэж тайлбарласан¹.

Мотивацийн мөн чанарын тухайд, нийгмийн шинжлэх ухааны үндсэн салбар болох менежментийн шинжлэх ухаанд ерөнхий утгаараа ойролцоо янз бүрийн тодорхойлолт байдаг. Үүнд:

Америкийн эрдэмтэн Виктор Врүүм (1964), “Мотивац буюу идэвхжүүлэлт нь өөрийнхөө болон байгууллагынхаа өмнө тавигдсан зорилгод хүрэхийн тулд өөрийгөө болон бусдыг өдөөн ажиллуулах үйл явц юм” гэж тодорхойлсон байдаг².

¹ <https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation>

² Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons.

Мотивацийг илэрхийлэх хэд хэдэн үндсэн нэр томьёог эрдэмтэн Абрахам Маслоу (1943) “Хэрэгцээний шатлалын онол”, Б.Ф.Скиннер (1953) “Нөхцөл байдлын онол”, Виктор Врум (1964) “Хүлээлтийн онол” зэргээс эрдэмтэд болон тэдний онолын үзэл баримтлалаас үндсэн ойлголтын талаар дараах байдлаар тоймлон нэгтгэж судаллаа. Үүнд:

Дотоод сэдэл: Тухайн хүний ямар нэгэн гаднын урамшуулалгүйгээр өөрийн эрх ашгийн төлөө аливаа үйл ажиллагаанд оролцохдоо мэдрэх дотоод хүсэл тэмүүлэл, таашаалыг хэлнэ. Энэ нь угаасаа сонирхолтой, тааламжтай эсвэл сэтгэл ханамжтай байдаг тул ямар нэгэн зүйл хийхийг хэлдэг.

Гаднын урам зориг: Нөгөө талаар хүмүүс гаднын урамшуулал авах эсвэл шийтгэлээс зайлсхийхийн тулд аливаа үйл ажиллагаанд оролцох үед гаднын сэдэл үүсдэг. Энэ төрлийн сэдэл нь мөнгө, магтаал, хүлээн зөвшөөрөлт гэх мэт бодит болон нийгмийн шагналыг авах зан үйлийг гүйцэтгэдэг.

Хэрэгцээ ба хөшүүрэг: “Хэрэгцээний шатлал”-ын онолын дагуу сэдэл нь хангагдаагүй хэрэгцээнээс үүсдэг. Хүмүүс физиологи, аюулгүй

байдал, нийгэм, хүндэтгэл, өөрийгөө танин мэдэх хэрэгцээг хангах хүсэл эрмэлзэлтэй байдаг бөгөөд эдгээр хэрэгцээ нь тэдний зан үйлийг удирддаг.

Хоёр. Мотивацийн онолын талаар эрдэмтдийн үзэл баримтлал, харьцуулалт

Манай улсын тухайд 1970-аад оноос эхлэн шинжлэх ухааны түвшинд мотивацийн талаарх судалгаа шинжилгээний ажлын эхлэл тавигдсан байна. 1975 онд “Эдийн засгийн урамшлын фонд байгуулах ашиглах хөшүүргийг боловсронгуй болгох арга замууд” гэсэн нэг сэдэвт бүтээлийг С. Чимэд-Ойдов, 1976 онд “БНМАУ-ын аж үйлдвэрт ашгийн хуваарилалтыг боловсронгуй болгох асуудал” нэг сэдэвт бүтээлийг Г. Шаравпэлжээ, 1978 онд “Үйлдвэрийн үр ашиг, чанарыг дээшлүүлэх өнөөгийн нөхцөлд шагналт цалингийн зохион байгуулалтыг боловсронгуй болгох арга зам” гэсэн нэг сэдэвт бүтээлийг Н.Цэнд нар тус тус судалсан талаар тэмдэглэж түүвэрлэн цуглуулсан.

Судалгааны ажлаараа, мотивацийн онолын талаар эрдэмтдийн судалгааны ажлын үр дүн, үзэл баримтлалыг тоймлон судалсан. Үүнд:

Хүснэгт 1. Мотивацийн талаарх тодорхойлолт:¹

Үндсэн эх сурвалж, эрдэмтэд	Тайлбар, агуулга
Эдийн засгийн их толь бичигт	1. Ямар нэгэн шийдвэр, үйлдлийг гүйцэтгэхийн тулд тайлбар өгөх, учирлал гаргахыг мотиваци буюу сэдэлжүүлэлт гэнэ. 2. нэгэн зорилгод хүрэхийн тулд явуулах үйл ажиллагаа руу хүнийг өдөөж, түүнийг тэрхүү үйл ажиллагаанд хүсэл сонирхолтой болгох, мэдрэмжээрээ шинэ санал, санаа гаргах үйлдэл хийх аргуудтай болгох явдлыг мотиваци гэнэ.

¹ Т.Гэрэлхүү Менежмент, лекцийн гарын авлага

АНУ-ын эрдэмтэн М.Х.Мексон	Өөрийгөө болон бусдыг өдөөн ажиллуулах үйл явц. Ямар нэгэн шийдвэр, үйлдэлд ашигтай байх учир начрыг гаргаж тайлбар өгөх, ямар нэгэн зорилго, зорилтыг амжилттай хэрэгжүүлэхийн төлөө хүнийг өдөөж, үйл ажиллагаанд татагдан оролцох сонирхлыг бий болгох, энэ талаар санаачилга гаргаж байх идэвхжүүлэлтийн аргуудыг багтаасан ойлголт
Т.Дорж, Ү. Чимэд нар	Тодорхой ажил үйлдэл хийлгүүлэх зорилгоор хүнд тодорхой сэдлүүдийг төрүүлэн нөлөөлөх үйл ажиллагааг идэвхжүүлэлт гэнэ.
Ч.Зундуй, Ё.Гантогоо нар	Тодорхой хөшүүргийн үндсэн дээр хүмүүс аль нэг бэрхшээлд үл сөхрөн үйл ажиллагаа явуулах тийм мэдрэмжийг хүмүүст төрүүлэх үйлдлийг идэвхжүүлэлт гэнэ.
Мотиваци менежментийн нийгэмлэг	Зорилтдоо хүрэхийн тулд тодорхой нэг үйл ажиллагааг сонгож, тэрийгээ хэрэгжүүлэхдээ тасралтгүй хичээл зүтгэл гаргах сэтгэл зүйн цуврал энерги
АНУ-ын эрдэмтэн Стэфэн П.Роббинсон	Мотиваци нь идэвхи, чармайлт, цөхрөлтгүй оролдлого, зорилго зэрэгтэй холбоотой байдаг. Хангагдаагүй хэрэгцээ нь мотивацийн үйл явцын эхлэлийн цэг байдаг. ¹
Вайнер	Хүнийг идэвхжүүлнэ гэдэг нь нэг талаар зан үйлийн хөдөлгөгч учир шалтгаан, өөрт байдаг хөдөлгөгч хүч, хүнийг үйл ажиллагаа явуулахад хүргэхийг хэлнэ. ²
Д.Болормаа	Мотиваци гэдэг нь зарим нэг хүмүүсийн хэрэгцээг хангах замаар байгууллагын зорилгод хүрэхэд чиглэсэн өндөр түвшний хүчин чармайлт юм.
Х.Пүрэвдагва	Мотивац нь удирдлагын үндсэн чиг үүрэг юм гээд “Хүнийг тодорхой нөхцөл байдалд өөрөөр бус гарцаагүй илүү эрчим зарцуулан ажиллахад өдөөн түлхэж байгаа сэтгэлийн дотоод хүч сэдэл, тэмүүлэл, өдөөлт бол мотив юм” Хүний мотивт нөлөөлөх удирдлагын нөлөөллийг мотиваци гэнэ.
Нэгтгэн тодорхойлбол:	Хүнийг идэвхтэй ажиллуулахад чиглэсэн удирдлагын үйл ажиллагаа, нөлөөлөх хэрэгсэл нь Мотиваци юм.

Тайлбар: Судалгааны ажлын үр дүнгийн нэгтгэл

Хүснэгт 2. Мотивацийн онолын харьцуулалт

Хэмжүүр	Маслоугийн онол	Герцбергийн онол
Хоёрдогч буюу дээд түвшний хэрэгцээ	Өөрийгөө илэрхийлэх	Урамшууллын зүйл
	Хүндэтгэх	Урамшууллын зүйл
	Нийгмийн	Урамшууллын зүйл
Анхдагч буюу доод түвшний хэрэгцээ	Аюулгүй байдлын	Ахуйн хүчин зүйл
	Биеийн хүчний	Ахуйн хүчин зүйл
Нийтлэг болон ялгаатай тал	Анхдагч ба хоёрдогч хэрэгцээ	Анхдагч ба хоёрдогч хэрэгцээ

Эх үүсвэр: П. Наранцэцэг “Хүний нөөцийн менежмент” сурах бичиг, 2013 он.

¹ Stephen P.Robbinson. Organization behavior. USA Prentice-Hall, inc 2001 p.156

² С.Цэрэнпил. Хүнийг идэвхижүүлэх онол. УБ.2009.29 дэх тал

Гурав. Мотивацийн процессын онол

Энэ онол нь хүмүүс хувийн хэрэгцээгээ хангахын тулд зан үйлийн ямар хэв загварыг сонголтынхоо үр ашгийг үнэлэх үйл явцыг тайлбарладаг.

Идэвхжүүлэлтийн онолын талаар АНУ-ийн эрдэмтэн, сэтгэл судлаач Абрахам Маслоу Хэрэгцээний шатлалын онол, АНУ-ийн эрдэмтэн, сэтгэл судлаач Дэвид Кларенс Макклелландын Дээд шатны хэрэгцээнд тулгуурласан мотивацийн онол, Канадын эрдэмтэн, сэтгэл судлаач Виктор Врум Хүлээлтийн онол, Лайман Портер, Эдвард Лоулер нарын эрдэмтэд мотивацийн процессын иж бүрдэл шинжтэй загварыг боловсруулсан, АНУ-ын эрдэмтэн, сэтгэл судлаач Герцберг Ирвин Фредерик өөрийн багынхантай хамтран хоёр хүчин зүйлийн онол гэсэн загварыг, Клейтон Альдерферийн хэрэгцээний бас нэгэн онол (эмпирик судалгаануудаар батлагдсан хүний хэрэгцээний ангиллын загвар) боловсруулсан.

Энэхүү судалгааны ажлаараа мотивацийн процессын олон онолоос Хүлээлтийн онол, Хоёр хүчин зүйлийн онолыг онцлон харьцуулж судаллаа.

1. Хүлээлтийн онол нь хүний үйл явцын мотив нь зөвхөн хэрэгцээ биш гэж үзээд үйл ажиллагаанд нь тодорхой зүйлийг хүсэн хүлээж оролцдог гэж үзсэн. Хүлээлт гэдэг нь болж байгаа үйл явцын үр дүнг урьдчилан таамаглаж, өөртөө ямар нөлөөтэй болохыг

тодорхойлохыг хичээх үйл явц (П.Увш, 2004) үүнийг хүлээлт гэж ойлгодог.

Энэ онолын гол төлөөлөгч нь Виктор Врум юм. Тэрээр хүний үйл явцын мотив нь зөвхөн хэрэгцээ биш гэж үзээд үйл ажиллагаанд нь тодорхой зүйлийг хүсэн хүлээж оролцдог гэж үзсэн. Хүлээлт гэдэг нь болж байгаа үйл явцын үр дүнг урьдчилан таамаглаж, өөртөө ямар нөлөөтэй болохыг тодорхойлохыг хичээх үйл явц (П.Увш, 2004). үүнийг хүлээлт гэж ойлгодог. Жишээлбэл: оюутнууд сургуулиа амжилттай төгсөөд, аль нэгэн байгууллагад сайн ажиллаж, амьдралаа төвхнүүлэхийг хүсдэг. Хүлээлтийн онолоор дараах 3 харьцааг авч үздэг.

- Хөдөлмөр зарцуулалт-үр дүн
- Үр дүн-урамшуулал
- Урамшуулал-урам

2. Хоёр хүчин зүйлийн онол. 1950

оны үед АНУ-ын судлаач Фредерик Герцберг өөрийн ажилтнуудынхаа хамт өөр нэгэн загварыг гаргасан байна. Герцберг судалгааны үр дүнд тулгуурлан “эрүүл ахуйн хүчин зүйл”, “мотивац” гэсэн хоёр хүчин зүйлийн тодорхойлсон байна. Эрүүл ахуйн хүчин зүйл нь ажил хийж байгаа орчин, харин мотивац нь уг ажлын шинж чанар болон агуулгатай холбоотой гэж тодорхойлсон байна. “Ажлын байран дээр сэтгэл ханамжид нөлөөлдөг хүчин зүйл байхаас гадна, сэтгэл ханамжгүй болгодог хүчин зүйл байдаг бөгөөд тэдгээр нь харилцан хамааралгүй бие даан оршдог хүчин зүйлүүд байдаг.”

Хүснэгт 3. Герцбергийн “Хоёр хүчин зүйлийн онол”

Идэвхжүүлэгч хүчин зүйл	Эрүүл ахуйн хүчин зүйл
Зорьсондоо хүрэх	Компанийн бодлого
Хүлээн зөвшөөрөгдөх	Хүмүүс хоорондын харилцаа
Хариуцлага, эрх мэдэл	Нийгмийн халамж
Тушаал дэвших	Цалин хөлс
Ажил үүрэг сайжрах, нэмэгдэх	Хөдөлмөрийн орчин
Онолын тойм	

Ажлын орчинтой холбоотой хүчин зүйл юм. Ажлын ачааллыг зохицуулах, оновчтой байршил, ажлын орчин нөхцөл, ая таатай уур амьсгал, удирдлага ба ажиллагсдын харилцаа	Ажлын үр ашиг, мөн чанартай холбоотой хүчин зүйл, ажлын үр дүнд нэмж олгогдож байгаа үнэ цэнэ, сайн гүйцэтгэлийг урамшуулах, бие дааж гүйцэтгэх боломж, сонирхолтой ажил
---	--

Эх үүсвэр: Д.Болормаа,Т.Оюунгэрэл“Хүний нөөцийн удирдлага”сурах бичиг, 2008 он

Дээрх онолын хүрээнд өөрийн байгууллагын жишээн дээр авч үзье.

Дөрөв. Хил хамгаалах байгууллагын идэвхжүүлэлтийн өнөөгийн чиг хандлага

Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагч нь улсын хилийн халдашгүй дархан байдлын төлөө өөрийн амьдрал, мэдлэг чадвар, хүч хөдөлмөрөө зориулах, дотоод хүчин зүйл байдаг ч нэр хүнд, албан тушаал ахих боломж, ялангуяа цалин хөлс, ашиг орлого зэрэг хэрэгцээг хангах хүчин зүйлийг орхигдуулж болохгүй нь мэдээж юм. Учир нь бие хүний сэтгэл зүйн онцлог нь амьдран байгаа нийгмийн харилцааны системд түүний эзэлж байгаа байр сууриар тодорхойлогддог.

Ямарваа нэгэн байгууллага /төрийн болон хувийн/-ын удирдлага болон хувь хүн өөрийн зорьсон зорилго зорилт, төлөвлөсөн ажлаа үр дүнд хүргэхийн тул хэнээр ямар ажлыг, ямар аргаар, ямар хугацаанд, хэрхэн хийж гүйцэтгүүлэхээ урьдчилан тооцоолж, бодож боловсруулсан байдаг.

Хил хамгаалах байгууллагын хувьд алба хаагчид төв суурин газраас алслагдсан, зарим хилийн салбарууд цахилгаан эрчим хүчинд холбогдоогүй нөхцөлд амьдарч ажил үүргээ гүйцэтгэдэг. Иймд төрөөс хилийн тухай хууль болон цэргийн алба хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хуульд дараах эрх зүйн баталгаагаар хангагдаж алба хаагчдыг идэвхжүүлэх томоохон хүчин зүйл болж өгч байна гэж үзэж байна.

Үүнд: Хилийн тухай хуулийн 4 дүгээр 39 дүгээр зүйл. Хилчин, улсын

хилд албан үүрэг гүйцэтгэж байгаа иргэний эрх зүйн баталгаа¹.

39.4. Улсын хил дээр алба хааж байгаа хилчний гэр бүлийг тэргүүн ээлжид ажлаар хангах бөгөөд тэднийг ажлаар хангаагүй нөхцөлд ажилгүй байсан хугацааны эрүүл мэндийн болон нийгмийн даатгалын шимтгэлийг тухайн үед мөрдөж байгаа хөдөлмөрийн хөлсний доод хэмжээгээр тооцож улсын төсвөөс олгоно².

39.5. Хилийн салбар, харуулд алба хааж байгаа хилчин хүнсний хангамжаар хангагдах бөгөөд хүнсний хангамжийн хэмжээг Засгийн газар тогтооно³.

39.7. Улсын хилд таван жилээс дээш хугацаагаар алба хааж байгаа офицер, ахлагчид нэг удаагийн мөнгөн урамшууллыг тэдний сарын үндсэн цалингаас хилийн салбарт 50 хувь, суурин бус газарт байрладаг хилийн цэргийн ангид 35 хувь, нийслэл, улсын чанартай хотоос бусад суурин газарт байрладаг хилийн цэргийн анги, агаарын цэргийн салбарт 25 хувиар бодож нэгтгэн таван жил тутамд олгоно⁴.

Цэргийн алба хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хуулийн 3 дугаар бүлгийн 7 дугаар зүйлд

7.1.3. Тайван цагт энхийг дэмжих ажиллагаанд оролцсон цэргийн алба хаагч, нисэх цагийн нормоо биелүүлсэн байлдааны сөнөөгч онгоц, байлдааны нисдэг тэрэгний нисэх бүрэлдэхүүн, хилийн отряд, застав болон тэдгээртэй адил нөхцөлд байрлаж байгаа цэргийн анги, байгууллага, салбарын офицер, ахлагч, цэргийн гэрээт алба хаагчийн алба

¹ Монгол Улсын Хилийн тухай хууль

² Монгол Улсын Хилийн тухай хууль

³ Монгол Улсын Хилийн тухай хууль

⁴ Цэргийн албаны тухай хууль

⁵ Цэргийн албан хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хууль

хаасан зургаан сар тутмыг найман сард дүйцүүлэн тооцох¹.

7.1.16.Алслагдсан цэргийн анги, салбарт ажиллаж байгаа офицер, ахлагчийн сургуулийн насны хүүхдийн боловсролыг дэмжих зорилгоор түүний гэр бүлд хөдөлмөрийн хөлсний доод хэмжээтэй тэнцэхүйц мөнгөн тусламжийг улиралд нэг удаа олгох².

Дээрх хуулийн заалтууд Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагчдын ажлын гол хөшүүрэг болж өгч байна гэж үзэж байна.

Мөн ажил дүгнэх үзүүлэлтийг Хил хамгаалах байгууллагаас боловсруулан гаргаж харьяа нэгжийн хэмжээнд хэрэгжүүлдэг. Төрийн байгууллагад хүн хичнээн сайн ажиллаж байсан ч удирдлагын зүгээс идэвхжүүлэх арга хэмжээг байнга сайжруулан хэрэгжүүлж байх нь урт хугацаанд тогтвортой, амжилттай оршин тогтнох үндэс гэж үздэг. Үүний зэрэгцээ хүн бүр давтагдашгүй, мөн нийгмийн тэнцвэрийг агуулсан байдаг бөгөөд байнга хувьсан өөрчлөгддөг ба нийгмийн өөрчлөлт нь бие хүний зан төлөв, хэрэгцээ, сонирхолд нөлөөлж байна. Төрийн тусгай албан хаагчдын дунд бие хүний онцлогт суурилан идэвхжүүлэх арга хэрэглэх шаардлагатай нь тодорхой байна. Хил хамгаалах байгууллага болон түүний харьяа газар, хэлтсүүд алба хаагчдын албандаа хандах хандлага, харилцаа, ёс зүй, ажлын хариуцлага, манлайллыг дээшлүүлэх, идэвхжүүлэх чиглэлээр нэлээдгүй ажил, арга хэмжээг санаачлан зохион байгуулан ажилладаг.

Дүгнэлт

Байгууллагын үнэт зүйл болох хүн бүрийг идэвхжүүлэхэд чиглэгдсэн шагнал урамшууллын механизм бий болгохын хэрэгцээ зайлшгүй урган гарч байна. Зах зээлийн нийгэмд удирдлагын зүгээс хөдөлмөрийн бүтээмжийг өндөр байлгах үүднээс хөдөлмөрийн хөлс, шагнал урамшууллын тогтолцоог оновчтой байлгахыг ямагт эрмэлздэг байхад, нөгөө талаас ажиллагчид өөрсдийн авч байгаа хөлс, шагнал нь гүйцэтгэсэн хөдөлмөр, гаргасан хүчин чармайлттай нь тохирч байгаа эсэх, байгууллага дахь хөдөлмөрийн хөлсний хуваарилалт, гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй уялдсан эсэхийг, түүнчлэн өөр байгууллагын ижил төрлийн ажлын хувьд буюу хөдөлмөрийн зах зээлтэй харьцуулахад шударга байхыг шаарддаг;

Нийгэмд хөдөлмөрийн харилцаа хөгжихийн хирээр идэвхжүүлэлтийн арга ажиллагаа үргэлж өөрчлөгдөж байдаг. Улмаар техник технологийн орчин цагийн арга барил, хийсэн зүйлийн эцсийн үр дүнд илүү сонирхох болсон зэрэг нь нэгд үр дүнгээр нь идэвхжүүлэн урамшуулах, хоёрт ур чадварын асуудалд илүү анхаарах бодит хэрэгцээ үүсэж байна;

Ажилчдыг удирдах ажилтнууд ажлаа үр бүтээлтэй хийх боломжийг нь олгож өгөхийн зэрэгцээ тэдний хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэн идэвхжүүлэлтийн ямар ямар арга хэмжээг авах вэ? гэдгээ сайтар мэддэг байх хэрэгтэй. Ажилчдыг тодорхой хэмжээгээр идэвхжүүлэх урамшуулах шаардлагатай.

⁶ Цэргийн албан хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хууль

Ингэснээрээ идэвхжүүлэгч хүчин зүйлийг олж мэдсэнээр байгууллага мэдээллийн чухал эх үүсвэртэй болж, ажилтанд тохирсон идэвхжүүлэлтийн аргыг хэрэглэх боломжтой. Мөн оновчтой цалин хөлс, шагнал урамшууллын систем бүрдүүлж чадвал байгууллагын ажиллагчдын бүтээмж дээшилж, үйлдвэрлэлийн ашиг өсөж, мэдлэг боловсрол, чадвартай хүний нөөц бүрдүүлэх зэрэг асуудалд эерэг байдлаар нөлөөлдөг байна;

Идэвхжүүлэлт бол хүн өөрийн болон байгууллагынхаа нэгдмэл зорилгод хүрэхийн тулд өөрийгөө болон бусдыг өдөөн түлхэх үйл ажиллагаа байдаг болохоор ямар ч үйл ажиллагаа явуулж байгаа байгууллага ажилчдаа тодорхой хэмжээгээр идэвхжүүлэн өдөөж байж амжилтад хүрдэг гэж дүгнэж байна.

Санал

- Хилийн салбарт алба хааж буй офицер, ахлагч нарын хүүхдүүдийн сургуулийн өмнөх боловсролыг салбарын байрлалд сургах орчин нөхцөлийг бүрдүүлэх, мэргэжлийн заах арга зүйтэй багшлах нөөцийг бэлтгэх;

- Алба хаагчийн сэтгэл зүйн байдал, зан төлөвт тохируулан идэвхжүүлэх, сэдэлжүүлэх аргыг хэрэглэх;

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Хилийн тухай хууль

- Цэргийн алба хаагчийн эрх

зүйн байдлын тухай хууль

- Stephen P. Robinson. Organization behavior. USA Prentice-Hall, inc 2001 p.156

- С.Цэрэнпил. Хүнийг идэвхжүүлэх онол. УБ.2009.29

- Т.Гэрэлхүү Менежмент, лекцийн гарын авлага

-

<https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation>

- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons.

ТӨРИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ДОТООД ХЯНАЛТАД НӨЛӨӨЛӨХ ХҮЧИН ЗҮЙЛИЙН ХАМААРЛЫН ШИНЖИЛГЭЭ

А.Амгаланбаяр

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн Хилийн албаны удирдлага, стратегийн профессорын багийн ахлах багш, цэргийн ухааны магистр, дэд хурандаа

Хураангуй; Сургалтын онол үзэл баримтлалууд олон байдаг ба сургалт нь нийгмийн болон хувь хүний /суралцагчийн/ эрэлт хэрэгцээг хангах зорилго бүхий багш суралцагчийн хамтын бүтээлч үйл ажиллагаа болно.

Нийгэмд боловсролын үүрэг улам өсч байгаа өнөө үед боловсролыг мэдлэг олгох талаас нь бус бие хүн төлөвших үйл явц түүний үр дүн, эзэмшсэн мэдлэг чадвар, амьдрах арга ухаан талаас нь авч үзэх болсон. Тиймээс их, дээд сургуулиуд мэдлэг олгохоос илүүтэйгээр мэдлэгийг хувирган хэрэглэх, бүтээлч чадвар эзэмшүүлэх, тасралтгүй боловсрол олгох, хөрвөх чадвартай мэргэжилтнийг бэлтгэхийг гол зорилгоо болгож байна.

Abstract; There are many theories and concepts of training, and training is a collaborative creative activity of teachers and students with the aim of meeting social and individual /student/ demands. Nowadays, when the role of education in society is increasing, education is considered not from the aspect of imparting knowledge, but from the aspect of the process of personal development, from the aspect of its results, acquired knowledge and way of life. Therefore, rather than imparting knowledge, the main goal of universities is to transform and use knowledge, acquire creative skills, provide continuous education, and train flexible specialists.

Түлхүүр үгс. Сургалтын онол, үзэл баримтлал, цэргийн сургалтын хэлбэр, ДХИС-ийн Удирдлагын академийн цэргийн мэргэжлийн сургалтын зарим асуудал.

Keywords. Theory and concepts of training, forms of military training, some problems of military professional training at the Academy of Management of the University of Internal Affairs.

Оршил. Сургалт гэж “Сургах үйлийн үр дүнг заасан нэр¹”; “Сургалт бол нийгмийн болон сурагчийн эрэлт хэрэгцээг хангах зорилго бүхий багш сурагчдын хамтын бүтээлч үйл ажиллагаа юм².”; “Сургалт бол ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, мэргэшлийн бэлтгэл, ур чадвар, туршлага дутагдаж буй үед ажилтныг

тусгай бэлтгэсэн хөтөлбөрийн дагуу сургах үйл явц юм³.” хэмээн тус тус тодорхойлсон байдаг.

Онол гэдэг нь “Байгаль, нийгэм, сэтгэхүйн хөгжлийн бодит хууль, зүй тогтлыг нийгмийн практик үйл ажиллагаа, туршлагад тулгуурлан хөгжил хөдөлгөөнд нь тусган боловсруулж нэгтгэн дүгнэсэн үйл

¹ <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/79846>

² Ш.Ичинхорлоо. Сургалтын онол, хэрэглээ. Уб., 2013. 14 дэх тал

³ Ц.Цэцэгмаа. Хүний нөөцийн менежмент Уб., 2009. 473 дахь тал

ажиллагаа¹.” гэж Монгол хэлний их тайлбар толь бичигт тайлбарлажээ.

Сургалтын тусламжтайгаар бие хүн боловсрол эзэмшиж, бие даан нийгмийн дунд ажиллаж амьдрахад шаардагдах мэдлэг, чадвар, дадал, амьдрах ухаан, туршлага хандлагыг өөртөө төлөвшүүлэх бөгөөд дээрх тодорхойлолтуудаас дүгнэлт хийхэд сургалт нь аливаа хүний танин мэдэх ажиллагааны арга барил, мэдлэг, чадвар, дадлын тогтолцоо, нийгэмтүүхийн туршлагыг хойч үедээ дамжуулах үйл явц буюу тодорхой тогтолцоо бүхий мэдлэг, чадвар, дадал төлөвшүүлэх сургагч, суралцагч хоёрын үйл явц болно.

Үндсэн хэсэг. Сургалтын онол, үзэл баримтлал

Түүхэн уламжлалаас харахад 17 дугаар зуунд европын олон оронд “дидактик” буюу “Сургалт” гэдэг үгийг өргөн хэрэглэх болж германы сурган хүмүүжүүлэгч В.Ратке “Сургалт бол сургах урлаг, практик чадвар” гэж үзэж байсан бол сурган хүмүүжүүлэгч Я.А.Коменский 1657 онд туурвисан “Аугаа их дидактик” хэмээх онолын суурь бүтээлдээ “Дидактик бол бүхнийг бүх зүйлд сургах шилдэг урлаг, ингэхдээ амжилттай, хурдан, ул суурьтай сургах урлаг мөн” гэж бичиж тодорхойлсон бол 19 дүгээр зуунд германы нэрт судлаач И.Ф.Гербарт 1762 онд сургалтын онолын үндсийг боловсруулахдаа, “Сургалт бол зөрчилгүй, дотоод нэгдэлтэй сургах сурах процессийн нэгдэл буюу “Хүмүүжүүлэх сургалт” мөн” гэж үзсэн. Оросын 19 дүгээр зууны сурган хүмүүжүүлэгч К.Д.Ушинский 1870 онд “Сургалтын онол болон сургалтын практик хоёр хоорондоо холбоо тогтоох хэрэгтэй” гэсэн санаа дэвшүүлж байсан бол АНУ-ын судлаач Дж.Дьюи 1952 онд сургалтын явцад сурагчийн идэвхтэй үүрэг гүйцэтгэх “Сургалтын үйл

ажиллагаанд тулгуурлах” зарчмыг дэвшүүлж, сургалт нь эртний сургуульд хүүхдэд амьдрал ахуйд нь хэрэгтэй энгийн мэдлэг, туршлага олгодог байсан бол хүний амьдрал, хэрэгцээтэй мэдээллээс гадна шинжлэх ухааны нээлт ололтуудад тулгуурласан онолын үндэслэлтэй мэдээллүүдийг мэдлэг болгон олгох болж, нийгмийн өөрчлөлт, хөгжил дэвшилтэй уялдан нийгмийн, байгалийн, техникийн шинжлэх ухааны өргөн хүрээтэй мэдээллүүдийг эзэмшүүлэх байдлаар хувьсан өөрчлөгдөж 20 дугаар зуунд “Сургалт” нь шинжлэх ухаан болж хөгжин төлөвшиж 1960-аад оны үеэс “Ерөнхий сургалт”, “Мэргэжлийн сургалт” гэсэн хоёр чиглэлээр хөгжиж байна.

Сургалтын онол гэдэг нь сургалттай холбоотой үнэ цэнэ бүхий санаа, үзэл зэргийг өөрийн ухагдахууны системээр тайлбарласан цогц шинжтэй зүйл юм.

Сургалтын онол нь түүхэн хөгжлийн тодорхой үед гарч ирсэн тодорхой асуудлыг хэрхэн шийдвэрлэхэд чиглэсэн байдаг. Мөн тодорхой шийдэл, арга гэх мэтийг агуулдаг онцлогтой. Сургалтын онол нь олон санааны нэгдэл байж болдог².

Тухайлбал сургалтын онолын үүрэг нь тухайн суралцагчийг:

-боловсруулах буюу сургах-аливаа зүйлийн тухай суурь мэдлэг, арга барил, ур чадвар зэргийг эзэмшүүлэх;

-хүмүүжүүлэх-ёс суртахууны хэм хэмжээ, хөдөлмөрч хүмүүжил, хариуцлага зэргийг олгох;

-хөгжүүлэх-хэл яриа, сэтгэл хөдлөл, оюун ухааны үйлдэл зэргийг эзэмшихэд авъяас чадавхийг нь хөгжүүлэх явдал юм.

XIX зууны дунд үеэс эхлэн уламжлалт сургалтыг улам боловсронгуй болгох шаардлага гарч

¹ <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/68254>

² Ш.Ичинхорлоо. Сургалтын онол хэрэглээ. УБ., 2013. 12 дахь тал

ирж, улмаар хөгжүүлэх сургалтын үзэл санаа газар авсан бөгөөд

XX зууны явцад сургалтын хэд хэдэн онол бий болон хөгжсөн байна. Эдгээр нь:

- Догматик сургалт
- Прагматик сургалт
- Когнитив онол
- Конструктив хандлага
- Хөгжүүлэх сургалт
- Асуудал дэвшүүлэх сургалт
- Програмчилсан сургалт
- Сурагч /шавь/ төвтэй сургалт гэх

мэт.

Сүүлийн үед мэдээлэл харилцааны технологи хурдацтай хөгжиж, хүмүүсийн сурч боловсрох эрэлт хэрэгцээ эрс нэмэгдсэнтэй уялдан сургалтын зорилго, агуулга, арга зүй зэрэгт ихээхэн өөрчлөлт орж байна.

Жишээлбэл өнөөгийн сургалт мэдээлэл дамжуулдаг багш төвтэй бус сурагч төвтэй болж, илүү нээлттэй, хамтын шинжтэй, сургалтын аргууд мөн өөрчлөгдөж эхэлсэн. Сургалтын онол хэмээх судлагдахуун олон зууны турш нэг хэвээр байгаагүй, байнга хөгжиж боловсронгуй болсоор өнөөг хүрсэн бөгөөд орчин үед сургалтын онолын зорилго, зарчим, судлах зүйл, ухагдахуун, онол зэрэг нь цаг үеийн шаардлагыг даган өөрчлөгдсөөр байгаа билээ.

Сургалтын өнөөгийн чиг хандлага.

XX зууны дунд үе хүртэл дэлхий нийтээр боловсролын үйлчилгээг танхимын сургалтын хэлбэрээр голчлон хүлээн авч байсан цаг үе ард үлдэж XXI зуун буюу мэдээлэл технологийн хурдацтай хөгжлийн эрин үед боловсрол төдийгүй нийгмийн бүхий л салбарт интернэт, цахим платформыг ашиглан сургалт болон аливаа үйл ажиллагааг явуулах боломж бүрдэж

байна. Үүнтэй холбоотойгоор боловсролын болон төр, хувийн хэвшлийн байгууллагуудад сургалтын хэд хэдэн арга хэлбэрийг ашиглахын зэрэгцээ танхим болон цахим хосолсон (Hybrid Learning, Blended Learning, Flipped Learning) сургалт нь дэлхий дахинд орчин үеийн сургалтын чиг хандлага болон хөгжиж байна.

Түүнчлэн өнөө үед мэдээлэл технологийн хөгжил, оюутан суралцагчдын хэрэгцээ, сонирхол, даяаршсан нийгмийн зохион байгуулалт, дэлхийг хамарсан цар тахал зэрэг олон хүчин зүйлсийн улмаас сургалтын энэ хэлбэрийн хэрэгцээ шаардлага улам нэмэгдэж байна. Энэ нь онлайн болон уламжлалт орчинг хослуулсан сургалтын шинэ арга ухаан хэмээн тооцогдож байгаа бөгөөд боломжит олон аргыг хооронд нь агуулгаар нь холбох, оюутан төдийгүй багш хоорондын харилцааг дэмжих боломжтой сургалтын хэлбэр хэмээн зарим эрдэмтэд онцлон дурьдсан байдаг¹.

Хүн төрөлхтөн хөгжлийн дижитал эринд шилжиж байгааг илэрхийлэх тод жишээ бол цахим буюу зайн сургалтын технологи юм. Нийгмийн бүхий л салбарт нэвтэрч байгаа технологийн дэвшил нь дэлхий нийтэд тулгарч байгаа олон сорилтыг шийдвэрлэхэд тусалж байгаа хэдий ч сөрөг нөлөөг бас үзүүлж байгаа билээ. Тиймээс уламжлалт сургалтыг цахим сургалтаар бүрэн орлуулахын оронд энэ 2 хэлбэрийг хослуулах нь илүү үр дүнтэй гэж үзсэний үндсэн дээр холимог (blended), хосолмол (hybrid), тонгоруу (flipped) гэсэн сургалтын хэлбэрүүд үүсч хөгжиж байна. Мөн түүнчлэн уламжлалт сургалтын арга, хүргэх хэлбэрүүдээс гадна суралцагч төвтэй сургалтанд илүү тохирох, тухайн сургалтын үр дүнг суралцагсад илүү сайн эзэмшүүлэх олон шинэ арга, хүргэх хэлбэрүүдийг

¹ Kamolbhan Olapiriyakul, Julian M. Scher. Internet and Higher Education **Volume 9**, Number 4, 2006 ISSN 1096-7516 Publisher: Elsevier Ltd.

ашиглаж байгаа бөгөөд сургалтыг идэвхитэй хэлбэрээр явуулснаар сургалтын үр дүн дээшлэхээс гадна шинэ зууны суралцагчдын сэтгэл зүйн онцлогт илүү тохиромжтой гэж үзэж байна. Бидний мэдэх лекц, унших, дуу дүрсээр харах, үзүүлэн таниулах хичээл зэрэг нь идэвхгүй сургалтын аргад тооцогдох болсон. Идэвхгүй сургалтын аргыг хэрэглэснээр тухайн суралцагч нь 5-30 хувийн мэдлэгийг олж авдаг байна. Харин идэвхтэй сургалтын арга болох хэлэлцүүлэг, туршилт, дадлага хийх, бусдад заах зэрэг нь тухайн суралцагчид 50-90 хувийн мэдлэгийг олгодог байна. Үүнийг зургаар харуулбал:



Зураг 1. Сургалтын пирамид.

Эх сурвалж: “ҮДСБ-ын CDIO загварын дагуу хичээлийн хөтөлбөр боловсруулах асуудалд” сэдэвт илтгэл, “Мэдээлэл, холбооны технологи боловсролд”. сэтгүүл, УБ, 2017. 24 дэх тал

Цэргийн сургалтын онолын тухай. Хилийн албаны мэргэжлийн сургалтын онол нь цэргийн сургалтын онол арга зүйд тулгуурлагдах бөгөөд цэргийн сургалт нь цэргийн албан хаагч нэг бүрийг гүйцэтгэх үүрэгт нь заавал сургах үүрэг хүлээдэг нийгмийн шинж чанартай албан ёсны сургалт¹.

Цэргийн сургалт нь тогтолцоот шинж чанартай зорилго, агуулга, арга,

хэлбэр, технологитой төлөвлөгөөт үйл ажиллагаа².

Цэргийн сургалтын тогтолцоо нь албан ба албан бус сургалтын нэгдэл байх ба мэрэгжил эзэмшүүлэх, мэргэшүүлэх, жигдрэлтийг хангах, хөгжүүлэх гэсэн төрлүүдтэй, бүтэц, үечлэл, хамрах хүрээ, зориулалтаараа ангилагдана³.

Цэргийн сургалтыг бүтэцээр нь:

- хүн нэг бүрийн бэлтгэл,
- анги салбарын бэлтгэл,
- штабын бэлтгэл

Үечлэлээр нь: Нэгдүгээр үеийн буюу өвлийн, хоёрдугаар үеийн буюу зуны

Хамрах хүрээгээр нь: Офицер, ахлагч, гэрээт цэргийн албан хаагч, хугацаат

цэргийн албан хаагч, энгийн ажилчин албан хаагчдын

Зориулалтаар нь: Албаны бэлтгэл, тусгай үүргийн бэлтгэл⁴ гэж ангилагдана.

Цэргийн сургалт нь цэргийн мэргэжил эзэмшүүлэх, мэрэгшүүлэх, ур чадвар олгох, дадлагжуулах, жигдрэлтийг хангах зорилгоор сургалтын зарчим, арга, хэлбэр, тактикийн бэлтгэл сургалтын төвшинг илэрхийлдэг тоон болон чанарын үзүүлэлт, нормативыг өөртөө багтаасан 25 хувь нь онолын 75 хувь нь практик ажиллагаа байдаг онцлогтой⁵.

Цэргийн сургалтын зарчим нь:

¹ БХИС (2016). Зэвсэгт хүчний сургалтын тогтолцоонд хийсэн шинжилгээ. УБ., Эрдэм шинжилгээний хуралын эмхтгэл. 13 дах тал

² Мягмаржав.Г.(1998) Цэргийн сурган хүмүүжүүлэх ухааны үндэс. УБ., 27 дах тал

³ Зэвсэгт хүчний жанжин штаб, “Зэвсэгт хүчний цэргийн сургалт бэлтгэлийн ерөнхий журам”. УБ., 2016. 2, 3 дах тал

⁴ Бадамбазар, Ж., Соронзонболд, Т. (2016). Офицерын бүрэлдэхүүний сургалт, бэлтгэлийн тогтолцоо түүнийг боловсронгуй болгох нь. Зэвсэгт хүчний сургалтын тогтолцоонд хийсэн шинжилгээ. УБ., 33 дах тал.

⁵ ХХБ, “Сургалт бэлтгэл - 2012” хөтөлбөр (2009), УБ.

- Сургалт бэлтгэл нь хуулиар хүлээсэн чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд нийцсэн байх;

-Сургалт нь үндэсний болон хүн төрөлхтний соёл, иргэншлийн үнэт зүйл, шинжлэх ухаанд тулгуурласан байх;

-Цагийн байдлын үүсч болзошгүй ажиллагаанд шаардлагатай бүхэнд сургах;

-Сургалт чиглэсэн зорилготой байх;

-Сургалтын агуулга эрчимтэй, тасралтгүй, шатласан бүтэцтэй байх;

-Сургалтыг цагийн байдалд дээд зэргээр ойртуулан явуулах;

-Сургалтыг мэргэжлийн үйл ажиллагаа, цаашид гүйцэтгэх үүрэгтэй нь уялдуулах ¹ зэрэг зарчмуудад тулгуурлан явагдана.

Цэргийн сургалтын арга нь сургалтын зорилго, агуулгыг хэрэгжүүлэх үүрэгтэй, сургалтын технологийн бүх элементийг хооронд нь холбож, хөдөлгөөнд оруулж сургалтын үйл явц /процесс/-ыг үүсгэдэг үг ярианы, үзүүлэн таниулах, практик ажиллагааны аргуудтай².

1.Үг ярианы арга буюу тайлбарлах, зааварлах, зөвлөх, мэдээлэх, ярилцах, илтгэх зэрэг лекцийн

2.Үзүүлэх таниулах буюу зураг схем, тараах материал ашиглах, зэвсэг галт хэрэгсэлтэй ажилуулах, жагсаалын бэлтгэл хийх зэрэг дасгалын

3.Практик ажиллагааны буюу төрөл бүрийн норматив гүйцэтгэх, дүрд тоглох, бүдүүвч зураг үйлдэх, эрэл

хайгуул хийх, асуудал таамаглан дэвшүүлэх, задлан шинжлэх, нэгтгэх, харьцуулах, дүгнэх, шийдвэр гаргах зэрэг дадлагын³ аргуудтай.

Цэргийн сургалтын хэлбэр нь сургалтын технологийн нэг элемент, сурах, сургах үйл ажиллагаанд хамрагдах сурагчдын тоо, сургалт явагдах газар, сургалт явуулах цаг хугацаанаас хамаарч сургалтыг зохих дүрэм журамын хүрээнд ямар байдлаар, яаж явуулах таллаарх зохион байгуулалтын ажиллагааг тодорхойлдог лекц, семинар, бие даалт, бүлгийн дасгал, шуурхай дадлага, тактик жагсаалын хичээл, тактикийн хичээл, сурган зааварлах хичээл, штабын хэсэгчилсэн дадлага, штабын нэгдсэн дадлага, цэргийн тоглоом, команд штабын сургууль, тактикийн хээрийн сургууль, байлдааны буудлагатай тактикийн хээрийн сургууль гэсэн хэлбэрүүдтэй⁴.

Цэргийн сургалтын зарим хэлбэр аргаар нэрлэгддэг жишээ нь: “Лекц” гэдэг нь сургалтын арга, хэлбэрийн аль аль нь мөн бөгөөд сургалтын арга хэлбэр нь хоорондоо нягт уялдаатай, сургалтын хэлбэр нь сургалтын зохион байгуулалтыг тодорхойлдог бол арга нь сургуулиар тавигдсан зорилгыг биелүүлэх арга замыг заадаг⁵.

Цэргийн сургалтын хэлбэрүүдэд сургалтын аргууд нь өөр хоорондоо уялдан хэрэглэгдэнэ, нэг хэлбэрт тохирсон нэг арга гэж байдаггүй, тухайн сургалтын хэлбэрийг зохион байгуулж явуулахад үр дүнгээ өгөх аргуудыг

¹ ЗХЖШ, “Зэвсэгт хүчний цэргийн сургалт бэлтгэлийн ерөнхий журам” (2016), 1.5-р заалт

² Галсан.Ц.,Гаваа.Ц. (1988). Мотобуудлага танкийн салбаруудын тактикийн бэлтгэл, 15-р тал

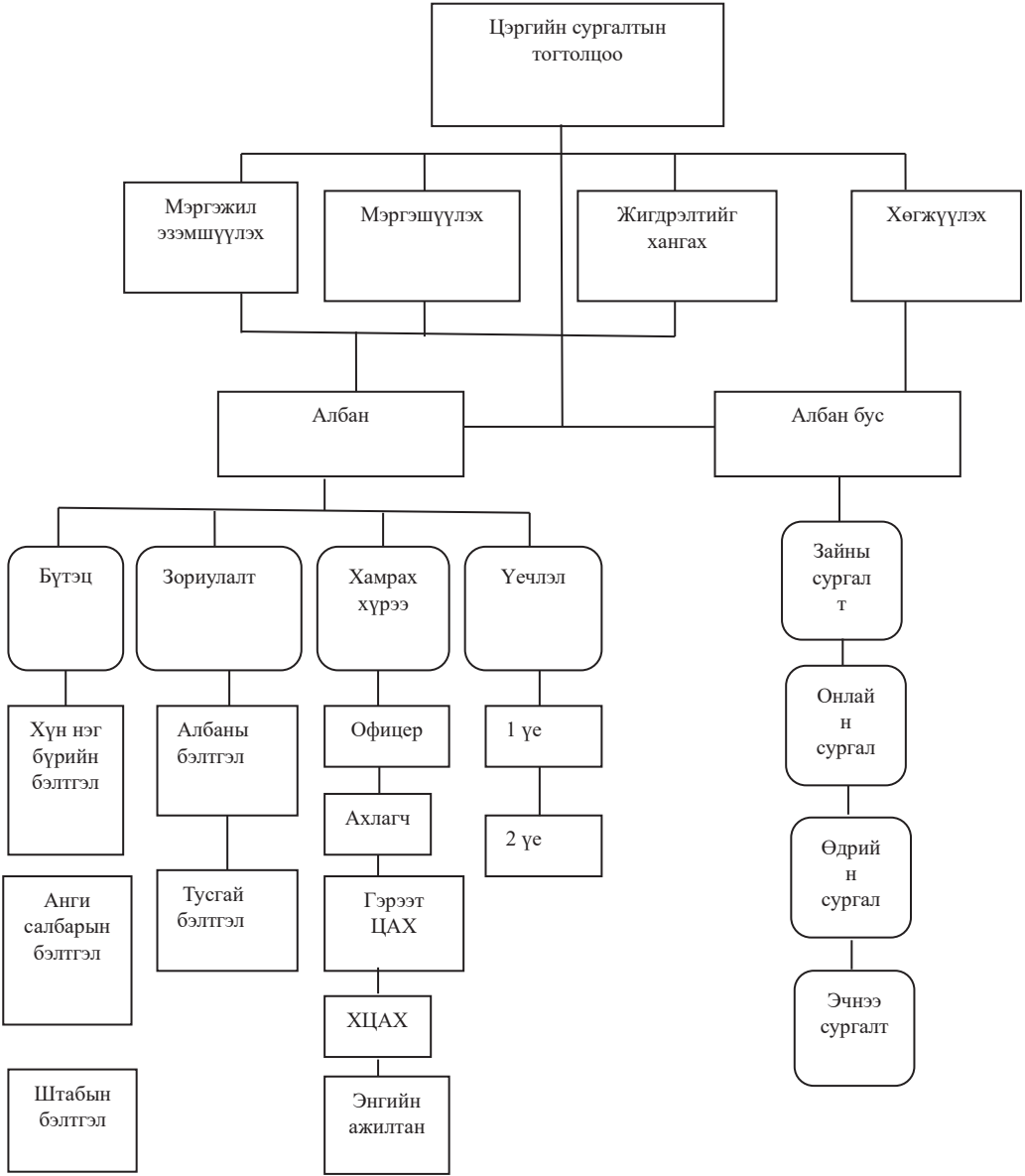
³ Галсан.Ц.,Гаваа.Ц. (1988). Мотобуудлага танкийн салбаруудын тактикийн бэлтгэл, 17-р тал

⁴ Баасандамба.Д.(2016).Зэвсэгт хүчний анги байгууллагад штабын бэлтгэлийг зохион байгуулж явуулах арга зүй, 8-р тал

⁵ Баасандамба.Д.(2016).Зэвсэгт хүчний анги байгууллагад штабын бэлтгэлийг зохион байгуулж явуулах арга зүй. УБ., 12-р тал

хэнийг ямар хэлбэрээр сургахаас шалтгаалан сонгож хэрэглэнэ¹.

Зураг 2. Цэргийн сургалтын тогтолцоо



¹ Мягмарсамбуу.Г, Баасандамба.Д, шинэчлэл” судалгааны бүтээл. УБ., 2012. 33 дах Соронзонболд.Т. Цэргийн сургалт-уламжлал, тал.

Цэргийн сургалтын хэлбэрүүдийг цэргийн сургалтын бүтэцэд хүн нэг бүрийн бэлтгэл, салбарын бэлтгэл, штабын бэлтгэл гэж төрөлжүүлэн сургалтыг зохион байгуулдаг.

Хүн нэг бүрийн бэлтгэлд: Лекц, семинар, бие даалт, бүлгийн дасгал, шуурхай дадлага.

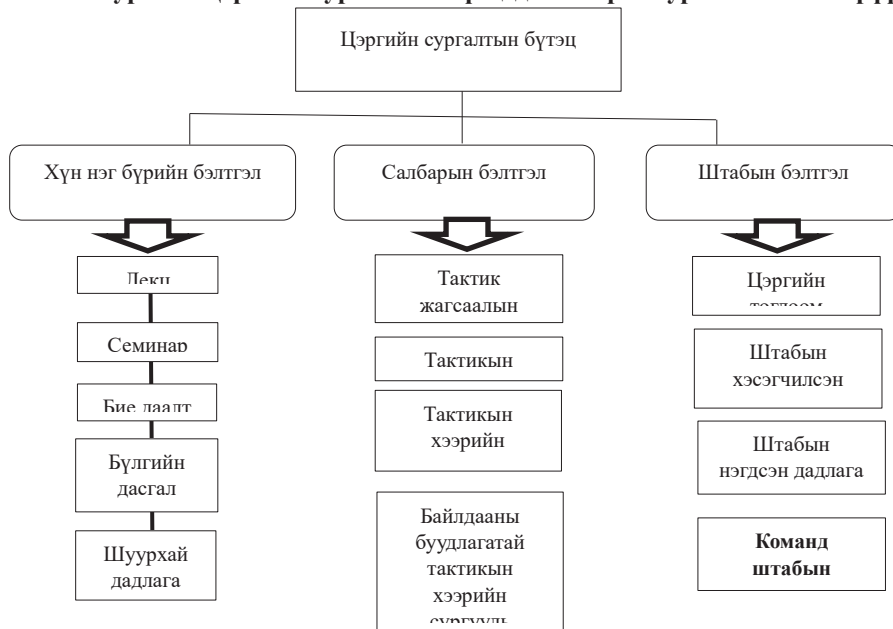
Салбарын бэлтгэлд: Тактик жагсаалын хичээл, тактикийн хичээл, сурган зааварлах хичээл, тактикийн хээрийн сургууль, байлдааны буудлагатай такийн хээрийн сургууль.

Штабын бэлтгэлд: Штабын хэсэгчилсэн дадлага, штабын нэгдсэн дадлага, команд штабын сургууль,

команд штабын хээрийн сургууль, цэргийн тоглоом гэсэн хэлбэрүүд хамаарна¹.

Цэргийн сургалтын онол нь хилийн албаны сургалт бэлтгэлийн арга зүйг боловсронгуй болгох үндэс болдог², хилийн албаны сургалт нь хилийн цэрэг (ХЦ)-ийн бие бүрэлдэхүүнд улсын хил хамгаалалтыг зохион байгуулж, удирдах мэдлэг чадвар, дадлага олгох, анги салбаруудын бэлтгэл, бэлэн байдал, жигдрэлтийг хангахад чиглэсэн тодорхой зорилго зохион байгуулалттай явагдах үйл ажиллагаа³ байх ба хил судлалын ухааны, хил хамгаалалтын онолын бүтэц дэх сургалтын онолд хамаарна.

Зураг 3. Цэргийн сургалтын бүтэцэд хамаарах сургалтын хэлбэрүүд



¹ ЗХЖШЗэвсэгт хүчний цэргийн сургалт бэлтгэлийн ерөнхий журам. Уб., 2016. 1, 8 дах заалт

² Баябазар.Л, Дашдэлэг.Ч. Хилийн албаны хичээл заах арга зүй. Уб., 1985. 7дах тал.

³ Арвай.Ш, Наранжамц.Н, Муратхан.А, Нямдорж.Д. Улсын хил судлал, онол практикийн зарим асуудал. Уб., 2016. 73 дах тал.

Цэргийн сургалтын тогтолцоон дах сургалтын бүтцийн дагуу хүн нэг бүрийн болон салбарын жигдрэлт хангах сургалт ¹ нь хилийн албаны сургуулийн сургалтын хөтөлбөрөөр, удирдах бүрэлдэхүүний сургалт буюу штабын дадлага, КШС нь удирдлагын академийн сургалтын хөтөлбөрөөр хэрэгжих боломжтой гэж дүгнэж болохоор байна.

ДХИС-ийн Цэргийн сургалтад хийсэн шинжилгээ.

Дотоод хэргийн их сургуулийн Удирдлагын академийн “Хилийн стратеги”, Ахисан шатны боловсролын сургуулийн “Хил судлал” магистрийн боловсрол олгож сургалтын хөтөлбөрүүдэд шинжилгээ хийхэд:

Удирдлагын академийн “Хилийн стратеги” сургалтын хөтөлбөрт КШС гэсэн хичээл туссан хэдий ч хөтөлбөрийг боловсруулаагүй.

Ахисан шатны боловсролын сургуулийн “Хил судлал” магистрын хөтөлбөрт КШС болон бусад цэргийн сургалтын талаар тусгаагүй байна.

Хилийн цэргийн ангийн хилийн албаны тасгийн дарга нараас:

1.Та команд штабын сургуульд оролцож байсан уу?

2.ХХЕГ-аас зохион байгуулсан ямар сургалтад хамрагдаж байсан бэ?

3.КШС-ийг зохион байгуулахад ямар асуудал тулгамдаж байсан бэ?

4.Таны бодлоор Хил хамгаалах байгууллагад КШС ямар хэмжээнд явагдаж байна вэ? гэсэн асуулт бүхий судалгааг авахад:

Хилийн цэргийн ангид сургалт хэвийн явагддаг боловч цэргийн байгууллагын захирагч, штабуудыг үүссэн цагийн байдалд шийдвэр гаргах дадлага олгодог КШС-ийн онолын мэдлэг сул, тогтмол явуулдаггүй, КШС-ийг зохион байгуулах заавар байхгүй, өмнө нь зохион байгуулж байсан туршлага дутагдаж байна гэж хариулжээ.

Дүгнэлт

Сургалтын онол үзэл баримтлалууд маш олон байдаг баг сургалт нь нийгмийн болон хувь хүний /суралцагчийн/ эрэлт хэрэгцээг хангах зорилготой тодорхой тогтолцоо бүхий мэдлэг, чадвар, дадал төлөвшүүлэх багш суралцагчийн хамтын бүтээлч үйл ажиллагаа гэж дүгнэж байна.

Уламжлалт сургалтын арга, хүргэх хэлбэрүүдээс гадна тухайн сургалтын үр дүнг суралцагсдад илүү сайн эзэмшүүлэх олон шинэ арга, хүргэх хэлбэрүүдийг ашиглаж сургалтыг идэвхитэй хэлбэрээр явуулснаар сургалтын үр дүн дээшлэнэ.

Өмнөх бүлэгт дурдагдсан идэвхтэй сургалтын аргад тактик жагсаалын хичээл, тактикийн хичээл, сурган зааварлах хичээл, тактикийн хээрийн сургууль, байлдааны буудлагатай такийн хээрийн сургууль, штабын дадлага, команд штабын сургууль, команд штабын хээрийн сургууль, цэргийн тоглоом гэсэн хэлбэрүүд орно гэж дүгнэлээ.

¹ Жаргалан.П. КШС-ийг төлөвлөн зохион байгуулж явуулах штабын ажил. Фондын лекц.УБ.,2007.2 дах тал

Санал

1. Цэргийн сургалтын хэлбэрүүдийг “Дээд боловсролын зэрэг олгох сургалтад багц цагийг хэрэглэх, дүйцүүлэх, суралцагчдын мэдлэг, чадвар, хандлагыг үнэлэхэд баримтлах үлгэрчилсэн журам”-д тусгаагүй боловч бакалавр, магистрын сургалтын хөтөлбөрт оруулах;

2. Хилийн албаны сургалтын хөтөлбөрт цэргийн сургалтын хэлбэрийг тусгах;

3. Удирдлагын академийн бүх сургалтын хөтөлбөрт КШС-ийн хичээлийн хөтөлбөрийг тусгах зэрэг болно.

Ашигласан материал

1. <https://mongoltoli.mn/dictionary/>
2. Ш.Ичинхорлоо. Сургалтын онол, хэрэглээ. УБ., 2013.

3. Ц.Цэцэгмаа. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2009.

4. Jerome Bruner. The process of education. 2nd Edition. Twenty-Fifth Printing. 1999.,

5, Julian M. Scher. Internet and Higher Education Volume 9, Number 4, 2006 ISSN 1096-7516 Publisher: Elsevier Ltd.

6. БХИС (2016). Зэвсэгт хүчний сургалтын тоголцоонд хийсэн шинжилгээ. УБ. Эрдэм шинжилгээний хуралын эмхтгэл

7. Мягмаржав.Г.(1998) Цэргийн сурган хүмүүжүүлэх ухааны үндэс. УБ.,

8. Зэвсэгт хүчний жанжин штаб, “Зэвсэгт хүчний цэргийн сургалт бэлтгэлийн ерөнхий журам”

9. ХХБ, “Сургалт бэлтгэл - 2012” хөтөлбөр (2009), УБ.

10. ЗХЖШ, “Зэвсэгт хүчний цэргийн сургалт бэлтгэлийн ерөнхий журам” (2016),

11. Галсан.Ц., Гаваа.Ц. (1988). Мотобуудлага танкийн салбаруудын тактикийн бэлтгэл, 15дах тал

12. Баасандамба.Д.(2016). Зэвсэгт хүчний анги байгууллагад штабын бэлтгэлийг зохион байгуулж явуулах арга зүй,

13. Жадамбаа.Ш, Товд.Б (1997). Тактикийн хээрийн сургуулийг бэлтгэж явуулах арга зүйн зарим асуудал. УБ.

14. Арвай.Ш, Наранжамц.Н, Муратхан.А, Нямдорж.Д. (2016). Улсын хил судлал, онол практикийн зарим асуудал. УБ.

15. Мягмарсамбуу.Г, Баасандамба.Д, Соронзонболд.Т. (2012). Цэргийн сургалт-уламжлал, шинэчлэл” судалгааны бүтээл. УБ.

16. Баябазар.Л, Дашдэлэг.Ч. (1985). Хилийн албаны хичээл заах арга зүй. УБ.

**ТӨРИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ДОТООД ХЯНАЛТАД НӨЛӨӨЛӨХ ХҮЧИН
ЗҮЙЛИЙН ХАМААРЛЫН ШИНЖИЛГЭЭ**

Э.Түвшинтөгс

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн Хууль сахиулах удирдлага хөтөлбөрийн суралцагч, 7081 дүгээр дамжааны магистрант, хошууч

Товч агуулга: Бидний нийтлэлийн зорилго нь байгууллагын үйл ажиллагааны дотоод хяналтад нөлөөлж буй хүчин зүйлийн хамаарлыг судлан, судалгааны үр дүнгээс дүгнэлт гаргаж, санал дэвшүүлэхэд чиглэнэ. Судалгааны өгөгдлийг 2023 оны гуравдугаар улиралд цахимаар цуглуулж, SMART PLS 3.0 программ хангамжийг ашиглан дүн шинжилгээ хийн найдвартай байдлыг Кронбах альфа индексээр үнэлсэн.

Түлхүүр үгс: Хяналтын орчин, эрсдэлийн үнэлгээ, хяналтын үйл ажиллагаа, мэдээлэл, харилцаа холбооны технологи, байгууллагын дотоод хяналт.

Abstract: The goal of our article is to examine the relationships between the variables influencing internal control over an organization's operations, to draw inferences from the findings of the study, and to offer recommendations. In the third quarter of 2023, survey data were collected online. SMART PLS 3.0 software was used to analyze the data, and Cronbach's alpha was used to measure reliability.

Key words: control environment, risk assessment, control activities, information and communication technology, internal control of the organization.

Оршил. Дотоод хяналт нь байгууллагын санхүүгийн болон үйл ажиллагааны удирдлагын чухал бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Дотоод хяналт нь удирдлагаас боловсруулж баталсан чиглэл, бодлого, журам, үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд тусалж, өдөр тутмын үйл ажиллагаанд хяналт тавихад чиглэдэг. Иймээс, хууль тогтоомж, дүрэм журам, хөтөлбөрийг дагаж мөрдөх шаардлагын дагуу хэрэгжилтэд анхааран түүнийг

ашиглах баталгааг хангах зорилготой байдаг.

Нэг. Байгууллагын дотоод хяналт, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлийн хамаарал

Байгууллагын дотоод хяналтын талаар олон улсын эрдэмтэд нэгдсэн нэг загвар, онол гаргахаар судалсаар байна. Судалгааны ажлын сэдвийн хүрээнд дараах харьцуулалтаас онолын суурийг тайлбарлаж байна (Хүснэгт 1.).

Хүснэгт 1. Онолын үзэл баримтлалын харьцуулалт

№	Судлаачийн нэр	Онолд оруулсан хувь нэмэр
1	Дональд Кресси 1953	Дотоод хяналтад залилангаас урьдчилан сэргийлэх сэдэл, оновчтой байдал, боломжийн ач холбогдлыг онцолсон.
2	Майкл Жэнсен 1983	Байгууллага доторх агентлагийн асуудлыг дотоод хяналт хэрхэн хөнгөвчлөхийг тайлбарладаг үндсэн-агент онолыг нэвтрүүлсэн.
3	Ричард Б.Чейс 1985	Үйлдвэрлэл, үйл ажиллагааны дотоод хяналтын тогтолцооны чухал бүрэлдэхүүн хэсэг болох үйл явцын хяналтын үзэл баримтлалыг боловсруулсан

4	Пол Милгром 1990	Байгууллага дахь гэрээний бүрэн бус байдлыг дотоод хяналт хэрхэн зохицуулж болохыг ойлгоход хувь нэмэр оруулсан
5	Марк Бэйсли 1997	Дотоод хяналтын үзэл баримтлалыг эрсдэлийн удирдлагын практикт нэгтгэсэн
6	Жоеэл Дэмски 2008	Үр дүнтэй дотоод хяналтыг хангахад мэдээллийн системийн үүрэг, тэдгээрийн хяналтад анхаарсан.

Тайлбар: Судлаачийн судалгааны ажлын үр дүн

Энэхүү судалгааны онолын хүрээнд байгууллагын дотоод хяналт чухал болохыг онцолж байна. Алдаа, зөрчил, луйвраас урьдчилан сэргийлэх, санхүүгийн тайлангийн бүрэн бүтэн байдлыг хангах, ёс зүйн үнэт зүйлсийг сурталчлах, ил тод байдлыг хангахад дотоод хяналт зайлшгүй чухал юм. Хууль тогтоомж, дүрэм журам, гэрээ, бодлого, журмыг дагаж мөрдөх, санхүүгийн найдвартай тайлан гаргахад хүчтэй дотоод хяналт шаардлагатай.

Дотоод хяналт нь өөр өөр хэлтэс, байгууллагуудад хэрэгжихдээ харилцан адилгүй байж болох ч байгууллагын үйл ажиллагааны бүрэн бүтэн байдал, үр дүнтэй байдлыг хангахад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Энэхүү онолын хүрээ нь Монголын төрийн салбарын байгууллагын дотоод хяналтад үзүүлэх нөлөөллийн шаардлагуудад дүн шинжилгээ хийх нь бидний анхаарлыг татсан.

1.1. Үйл ажиллагаа ба дотоод хяналт

Байгууллагын хяналтын үйл ажиллагаа нь удирдлагын удирдамжийн хэрэгжилтийг хангах бодлого, журам бөгөөд зөвшөөрөл олгох, зөвшөөрөл олгох, баталгаажуулах, нэгтгэх, үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг шалгах, хөрөнгийн аюулгүй байдал, ажил үүргийн хуваалт зэрэг үйл ажиллагаа орно.

Ричард Д.Арчибалд 1974 онд бичсэн "Компьютерийн систем дэх

үүргийн хуваарь" хэмээх нийтлэлдээ ажлын байран дахь залилан, алдаанаас урьдчилан сэргийлэхийн тулд байгууллагуудын үүрэг хариуцлагыг тусгаарлахын ач холбогдлын талаар дурдсан байдаг. Энэхүү үзэл баримтлал нь дотоод хяналтын систем дэх үндсэн хяналтын үйл ажиллагаа юм. Мэдээлэл дамжуулах, хадгалах, үүсгэх, хуваалцах, солилцоход хяналтын үйл ажиллагааг ашигладаг бөгөөд энэ нь мэдээллийн салбарын чадамжийг удирдах янз бүрийн загвар, тогтолцоотойгоор байнга хувьсан өөрчлөгдөж байдаг¹.

1.2.Хяналтын орчин ба дотоод хяналт

Хяналтын орчин гэдэг нь ажилчдын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд хэрхэн оролцох өнгө аясыг тодорхойлдог удирдлагын зүгээс авч хэрэгжүүлсэн цогц арга хэмжээг хэлнэ. Эдгар Х.Шейн нь байгууллагын соёл, түүний хяналтын орчинд үзүүлэх нөлөөллийн талаарх бүтээлээрээ алдартай. Шейн 1985 онд хэвлэгдсэн "Байгууллагын соёл ба манлайлал" номдоо байгууллагын соёл нь хяналтын орчинд хэрхэн нөлөөлж, байгууллага доторх зан үйлийг хэрхэн хэлбэржүүлдэг талаар авч үзсэн².

1.3. Ажлын уялдаа холбоо ба дотоод хяналт

Ажлын уялдаа холбоо нь ажлын зохицуулалт, дотоод хяналтын гол

¹ Mark S. Beasley, 2007.

² Donald L. Ullmann, 1986.

ойлголт юм. Энэ нь байгууллага доторх ажил, үйл ажиллагаа хэрхэн явагдахыг зохицуулдаг үйл явцыг зохион бүтээх, оновчтой болгох, автоматжуулахад ордог.

Ажлын уялдаа ажлыг үр дүнтэй зохицуулж, эцсийн хугацааг хангаж, нөөцийг зохих ёсоор хуваарилдаг ба ажлыг үр дүнтэй зохицуулах, хөрөнгийг хамгаалах, мэдээллийн үнэн зөв байдлыг хадгалах, байгууллагын зорилгод хүрэхийн тулд дотоод хяналтыг бий болгоход чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

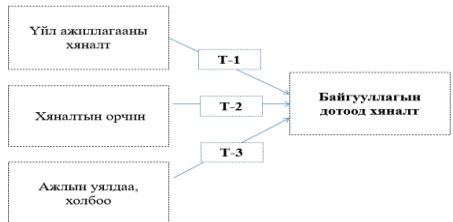
Судалгааны ажлаараа дээрх онолын уялдаа, хамаарлыг судалсны үр дүнд таван таамаглал дэвшүүлэн загвар санал болгон судалсан. Үүнд:

Таамаглал 1. Хяналтын орчин байгууллагын дотоод хяналтад нөлөөлнө.

Таамаглал 2. Үйл ажиллагааны хяналт байгууллагын дотоод хяналтад нөлөөлнө.

Таамаглал 3. Ажлын уялдаа, холбоо байгууллагын дотоод хяналтад нөлөөлнө.

Зураг.1. Байгууллагын дотоод орчин ба түүний хамаарал



Хоёр. Судалгааны арга зүй, боловсруулалт, үр дүн

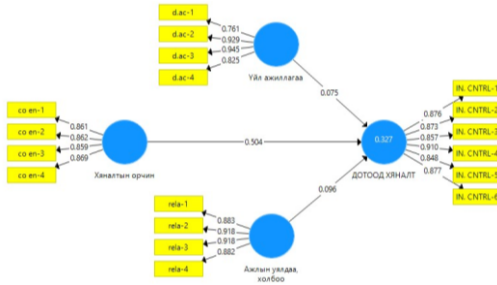
Судалгааны ажилдаа чанарын судалгааны арга зүйн баримт бичгийн судалгааг дараах байдлаар харьцуулалт хийн ашигласан.

Хүснэгт 2. Чанарын судалгааны арга зүйн онолын харьцуулалт

№	Үзэл баримтлал	Судлаач, эрдэмтэн	Эх сурвалж
1	Чанарын судалгаа гэдэг нь бичвэр эсвэл дүрсний өгөгдөлд гүнзгий дүн шинжилгээ хийх замаар нарийн төвөгтэй үзэгдлийг ойлгох системтэй, эрэл хайгуулын арга	Дензин ба Линкольн 2005	"The Sage Handbook of Qualitative Research"
2	Чанарын судалгаа гэдэг нь тогтмол харьцуулалт, онолын түүврийг чухалчилдаг, бодит үр дүнг гаргах зорилготой судалгааны арга	Глэйзер ба Штраусс 1967	"The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research"
3	Чанарын судалгааны арга нь хэв маяг, сэдвийг тодорхойлохын тулд системтэйгээр шалгахад чиглэсэн арга.	Берелсон 1952 он	"Content Analysis in Communication Research"

Чанарын судалгааны арга зүй нь нийгмийн үзэгдлийн нарийн төвөгтэй байдлыг гүнзгий судлах боломжийг олгодог онцлог бөгөөд давуу талтайг эрдэмтэд чухалчилдаг.

Зураг 2. Хэмжил зүйн шинжилгээ



Үйл ажиллагааны хяналтын дөрвөн далд хувьсагчийн хэмжил зүйн шинжилгээнээс гарсан далд утга нь 0.761-0.945 хооронд хэлбэлзэн Кронбах Альфа тоон утгын үр дүн 0.892 байгаа нь өндөр түвшний дотоод нийцтэй байгааг илэрхийлсэн.

Хүснэгт 4. Хяналтын орчны хүчин зүйлийн шинжилгээ

Хүчин зүйл	код	Далд хувьсагч	Кронбах альфа
Хяналтын орчин	co.en -1	0.861	0.888
	co.en -2	0.862	
	co.en -3	0.859	
	co.en -5	0.869	

Тайлбар: co.en- хяналтын орчин

Хяналтын орчны дөрвөн далд хувьсагчийн хэмжил зүйн шинжилгээнээс гарсан далд утга нь 0.859-0.869 хооронд хэлбэлзэн Кронбах Альфа тоон утгын үр дүн 0.888 байгаа нь өндөр түвшний дотоод нийцтэй байгааг илэрхийлсэн.

Хүснэгт 5. Хяналтын орчны хүчин зүйлийн шинжилгээ

Хүчин зүйл	код	Далд хувьсагч	Кронбах альфа
Ажлын уялдаа, холбоо	rela -1	0.883	0.924
	rela -2	0.918	
	rela -3	0.918	
	rela -5	0.882	

Тайлбар: rela- ажлын уялдаа холбоо

Тайлбар: Судалгааны ажлын үр дүн.

Хүснэгт 3. Хяналтын орчны хүчин зүйлийн шинжилгээ

Хүчин зүйл	код	Далд хувьсагч	Кронбах альфа
Үйл ажиллагааны хяналт	IN.CNTR L-1	0.761	0.892
	IN.CNTR L2	0.929	
	IN.CNTR L-3	0.945	
	IN.CNTR L-4	0.825	
	IN.CNTR L-5	0.825	

Тайлбар: d.ac- үйл ажиллагааны хяналт

Ажлын уялдаа холбооны дөрвөн далд хувьсагчийн хэмжил зүйн шинжилгээнээс гарсан далд утга нь 0.882-0.918 хооронд хэлбэлзэн Кронбах Альфа тоон утгын үр дүн 0.924 байгаа нь өндөр түвшний дотоод нийцтэй байгааг илэрхийлсэн.

Хүснэгт 6. Дотоод орчны хүчин зүйлийн шинжилгээ

Хүчин зүйл	код	Далд хувьсагч	Кронбах альфа
Дотоод хяналт	IN.CNTRL-1	0.876	0.938
	IN.CNTRL-2	0.873	
	IN.CNTRL-3	0.857	
	IN.CNTRL-4	0.910	
	IN.CNTRL-5	0.848	
	IN.CNTRL-6	0.877	

Тайлбар: IN CNTRL- дотоод хяналт

Дотоод хяналтын зургаан далд хувьсагчийн хэмжил зүйн шинжилгээнээс гарсан далд утга нь 0.882-0.918 хооронд хэлбэлзэн Кронбах Альфа тоон утгын үр дүн 0.924 байгаа нь өндөр түвшний дотоод нийцтэй байгааг илэрхийлсэн.

Судалгааны хэмжил зүйн шинжилгээнээс, Кронбах альфа тоон утга 0.888-0.924 хооронд хэлбэлзэж байгаа нь энэхүү судалгааны асуулт бүр найдвартай байгааг илэрхийлсэн.

Хүснэгт 7. Замын шинжилгээ

Таамаглал	Ст	Т	П	Үр
	ан	ст	ү	дүн
	да	ат	н	
	рт	ис	э	
	хаз	ти	ц	
	ай	к	э	
	лт		н	
Т-1. ажиллагааны хяналт	Үйл	0.1	0.	0
байгууллагын дотоод хяналтад эергээр нөлөөлнө.	нь	62	46	батлагдаагүй
Т-2. орчин байгууллагын дотоод хяналтад эергээр нөлөөлнө.	Хяналтын	0.1	2.	0
Т-3. Ажлын уялдаа, холбоо	нь	82	76	батлагдсан
байгууллагын дотоод хяналтад эергээр нөлөөлнө.			5	0
Т-3. Ажлын уялдаа, холбоо	нь	0.1	0.	0
байгууллагын дотоод хяналтад эергээр нөлөөлнө.		75	55	батлагдаагүй
			0	5
				8
				3

Тайлбар: Судалгааны ажлын үр дүн.

Дүгнэлт

Бид судалгааг 2023 оны гуравдугаар улиралд төрийн тусгай чиг үүргийн байгууллагад ажиллаж буй төрийн албан хаагчдыг оролцуулан цахимаар асуумж илгээн мэдээлэл цуглуулж, дүн шинжилгээ хийсэн. Судалгаанд нийт 190 оролцогч оролцож (*хавсралт харна уу*), тоон болон чанарын судалгааны арга зүйгээр судалж буй судалгааны ажлын өгөгдлийг бүрдүүлж өгсөн.

Судалгаанаас ажлын үр дүнгээс, төрийн байгууллагын дотоод хяналтад нөлөөлж байгаа бидний дэвшүүлсэн гурван таамаглалаас зөвхөн нэг таамаглал батлагдсан. Энэ нь манай төрийн байгууллагад хяналтын орчин бүрдсэн үр дүнг илэрхийллээ.

Санал

Судалгааны ажлын боловсруулалт, дүн шинжилгээнээс гарган авсан үр дүнд үндэслэн бид цаашдын судалгаанд дараах саналыг гаргаж байна.

а. Судалгааг агентлагуудаас авч, харьцуулалт хийн дүн шинжилгээ хийх.

б. Хувьсагчдыг нэмэх, далд хувьсагчдын асуумж тоог нэмэх, харьцуулалт хийн нэгтгэн дүгнэх зэрэг болно.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Авирмэд Д., (2011). Улсын секторын санхүүгийн дотоод хяналтын тогтолцоог боловсронгуй болгох зарим асуудал: Батлан хамгаалахын жишээн дээр. *Докторын диссертаци, Монгол Улсын Их Сургууль. Эдийн Засгийн Сургууль*, Дис 40424.

- Бурмаа Н., (2012). Төрийн хяналт, хариуцлага Улаанбаатар,

- Шуурав Я., (2014). *Менежментийн шинэ парадигма*. Улаанбаатар хот: Удирдлагын академи.

- Шуурав Я., (2020). *Менежментийн шинжлэх ухааны нэр томъёоны тайлбар толь бичиг*. Улаанбаатар хот.

- Jermier, J. M. (1998). Introduction: Critical perspective on organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43, 235–256. doi:10.2307/2393852

- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

- Markham, A. (1996). *Designing discourse: A critical analysis of strategic ambiguity and workplace control*. *Management Communication Quarterly*, 9, 389–421.

- doi:10.1177/0893318996009004002

- Norton, T. (2009). *Situating organizations in politics: A diachronic view of control–resistance dialectics*. *Management Communication Quarterly*, 22, 525–554.

- doi:10.1177/0893318908331099

- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York, NY: Harper and Row.

- Sewell, G. (2005). *Nice work? Rethinking managerial control in an era of knowledge work*. *Organization*, 12(5),

УДИРДЛАГЫН ШИЙДВЭР ГАРГАЛТАД ХИЙСЭН ШИНЖИЛГЭЭ

Б.Ариунзаяа

ДХИС-ийн Боловсрол судлалын төвийн эрхлэгч, докторант, цагдаагийн дэд хврандаа

Товч агуулга: Удирдах ажилтнуудын үр дүнтэй шийдвэр гаргах нь байгууллагын амжилт, тогтвортой байдлын чухал элемент юм. Тиймээс уг судалгааны ажлаараа байгууллагын удирдах ажилтны шийдвэр гаргалтад удирдах ажилтны мэдлэг, туршлага, хяналтын нөлөөлөл ямар түвшинд байгааг судлахыг зорьсон. Судалгаанд нийт 74 эмэгтэй ажилчид, 105 эрэгтэй ажилчид оролцсон. Судалгааны ажлын үр дүнг чанарын судалгааны арга зүйг ашиглан хүчин зүйлс хоорондын хамаарлын болон замын шинжилгээгээр шинжилсэн.

Түлхүүр үгс: шийдвэр гаргалт, ажлын туршлага, мэдлэг, үйл ажиллагааны хяналт

Оршил. Хүмүүс өдөр тутмын амьдралдаа тоолж барамгүй олон шийдвэр гаргадаг. Бизнесийн байгууллагууд алхам тутамдаа шийдвэр гаргадаг. Төлөвлөлт, зохион байгуулалт, боловсон хүчин, удирдан чиглүүлэх, зохицуулах, хянах зэрэг удирдлагын бүх чиг үүргийг гүйцэтгэдэг. Шийдвэр гаргах нь байгууллагын удирдлагын гол цөм юм.

Шийдвэр гэдэг нь тухайн хүний тухайн нөхцөл байдалд тохируулж хийх сонголт юм. Энэ нь юу хийх, юу хийхгүй байх тухай зан төлөв, үйлдлийг илэрхийлдэг учраас сонголт гэж тодорхойлж болно.

Шийдвэр гаргах нь шийдвэрлэх шаардлагатай тодорхой асуудлыг тодорхойлохоос эхлээд зорилгоо тодорхойлох хүртэлх тодорхой үе шат, үйл ажиллагаанаас бүрдэх маш чухал цогц үйл явц юм. Зорилго нь асуудлын оновчтой шийдлийг сонгох явдал юм. Шийдвэр гаргах үйл явц нь компанийн менежерүүдийн хамгийн чухал үйл ажиллагааны нэг бөгөөд иймээс үүнийг удирдлагын гол хэсэг гэж үздэг.

Удирдлагын шийдвэр гаргалт гэдэг нь байгууллагын удирдах албан тушаалд ажиллаж буй хүмүүс байгууллагын зорилго, зорилтод хүрэхийн тулд сонголт хийх, үйл ажиллагаа явуулах үйл явцыг хэлнэ. Энэ нь байгууллагын амжилт, үр ашиг, үр дүнтэй байдалд шууд нөлөөлдөг учраас удирдлага, манлайллын чухал тал юм.

Удирдлагын шийдвэр гаргалт нь ихэвчлэн дээд түвшний удирдлагуудаас дунд шатны менежерүүд болон тэргүүний удирдагчид хүртэл шатлалын янз бүрийн түвшинд явагддаг. Удирдлагын түвшин бүр өөрийн эрх мэдэл, мэргэшлийн хүрээнд шийдвэр гаргах үүрэгтэй.

Тиймээс энэ нь хоёр ба түүнээс дээш хувилбаруудын хооронд үйл ажиллагааны чиглэлийг сонгох үйл ажиллагааг хамардаг бөгөөд сонголт нь бидний үйлдэл эсвэл эс үйлдлийг тодорхойлдог тул би энэ сэдвийг судалсан.

Нэг.Шийдвэр гаргалтын онол арга зүй

Судалгааны ажлаараа шийдвэр гаргалтын талаар эрдэмтдийн үзэл баримтлалын харьцуулалтыг хийсэн. Үүнд:

Герберт Саймон (1947), шийдвэр гаргах үйл явц дахь анхдагч ажлаараа алдартай. Тэрээр "хязгаарлагдмал оновчтой байдал" гэсэн ойлголтыг танилцуулж, хувь хүмүүс хязгаарлагдмал мэдээлэл, танин мэдэхүйн хязгаарлалт дээр үндэслэн шийдвэр гаргахыг санал болгосон.

Питер Дракер (1954), менежмент ба манлайллын талаар бичсэн бүтээлдээ байгууллагын зорилгод хүрэхэд үр дүнтэй шийдвэр гаргахын чухлыг онцолж, менежерүүд мэдээлэлтэй, ёс зүйтэй шийдвэр гаргах шаардлагатайг чухалчилсан.

Жорж Р.Терри (2018), Шийдвэр гаргах зарим чухал тодорхойлолтыг доор өгөв. Шийдвэр гаргах гэдэг нь хоёр ба түүнээс дээш боломжит хувилбаруудаас зарим шалгуурт үндэслэн сонгох явдал юм"

J.L. Масси (2020), Шийдвэрийг хүссэн үр дүнд хүрэхийн тулд боломжтой хувилбаруудаас ухамсартайгаар сонгосон үйл ажиллагааны чиглэл гэж тодорхойлж болно

Д.Э. Мак. Фарланд (2021), Шийдвэр гэдэг нь тухайн нөхцөл байдалд юу хийх ёстой талаар гүйцэтгэх удирдлага дүгнэлт гаргадаг сонголтын үйлдэл юм. Шийдвэр нь хэд хэдэн боломжит хувилбаруудаас сонгосон зан үйлийн чиглэлийг илэрхийлдэг.

Эрдэмтдийн үзэл баримтлалаас, шийдвэр гаргалт нь урьдчилан тодорхойлсон зорилгодоо хүрэхийн тулд өөр хувилбаруудын дотроос үйл

ажиллагааны чиглэлийг сонгоход чиглэдэг гэдгийг дэмжин дүгнэх боломжтой.

Судалгааны ажлаараа, удирдлагын үйл ажиллагааны хяналтын систем, мэдлэгийн менежмент, ажлын туршлага гэсэн гурван хувьсагчийг шийдвэр гаргалттай хэрхэн уялдах талаар онолын судалгаа хийсэн.

Роберт Каплан, Дэвид Нортон (1990) нарын танилцуулсан тэнцвэржүүлсэн үнэлгээний систем нь санхүүгийн хэмжүүрээс давсан гүйцэтгэлийн хэмжилтийн систем юм. Шийдвэр гаргахад үйл ажиллагааны хяналтыг удирдан чиглүүлж, санхүүгийн, үйлчлүүлэгч, дотоод үйл явц, суралцах, өсөлтийн хэтийн төлөв зэрэг байгууллагын гүйцэтгэлтэй бүхий л үйл ажиллагаанд хяналт тавьдаг онцлогийг судалсан.

Дэвид Шутовский (2020), Удирдлагын хяналтын систем нь өгөгдөл, мэдээллээр хангах замаар шийдвэр гаргахад дэмжлэг үзүүлдэг. Үүнийг хийхийн тулд удирдлагын хяналтын системийн үйл явцын үе шат бүрд янз бүрийн хяналтын хэлбэр, хэрэгслийг ашиглах шаардлагатай. Тэрээр, төсвийн хяналт (Rockness and Shields, 1984), гарц, үр дүнгийн хяналт (Macintosh, 1994), төвлөрсөн хяналт (Whitley, 1999), үйл явцын хяналт – үйлдвэрлэлийн үйл явцын шууд хэмжүүр (Ченхолл, 1997) -ийн талаарх судалгааны ажлуудад дүн шинжилгээ хийсэн¹.

Мэдлэгт суурилсан шийдвэр гаргахын тулд байгууллагын удирдлага, тухайлбал удирдах албан тушаалтан байгууллага дахь бүхий л үйл

¹ Dawid Szutowski 2020, The impact of management control systems on decision-making quality

throughout the innovation process. An empirical analysis, DOI: 10.15611/pn.2020.6.14

ажиллагааны үр дүнг зөв, ашигтай байлгахын тулд удирдлагын үйл явц, тоног төхөөрөмжтэй холбоотой асуудлуудыг харгалзан үзэх шаардлагатай. Үүнд:

Мэдлэгийн чухал талбаруудын шинжилгээг тасралтгүй явуулан байнга шинэ мэдлэг түгээх

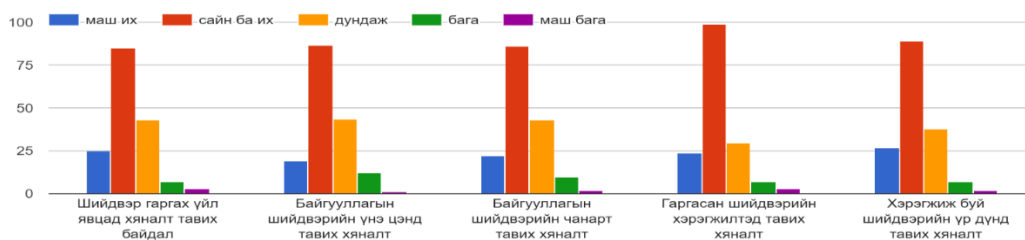
Байгууллагын талаарх чухал мэдлэг, мэдлэгийг тогтвортой барих, мэдлэг, мэдээллийг тогтмол эрэлхийлж, шинэчлэх, хуваалцах.

Питер Дракер (1950)-ын боловсруулсан зорилтоор удирдах үзэл баримтлал нь ажилтнуудад тодорхой, хэмжигдэхүйц зорилтуудыг тавихад чиглэгддэг. Энэ нь хамтын зорилго тодорхойлох, гүйцэтгэлийг тогтмол хянах үйл явцыг хамарч шийдвэр гаргахад шууд нөлөөлдөг.

Дээрх агуулгын хүрээнд судалгааны ажлаараа гурван таамаглал дэвшүүлж, онолын загварыг дэвшүүлсэн.

Зураг 1. Шийдвэр гаргалтад нөлөөлж буй хяналтын үр дүн

ХЯНАЛТ

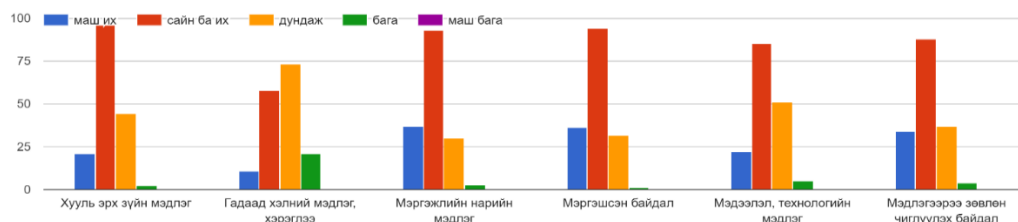


Уг судалгааны үр дүнд шийдвэр гаргах үйл явцад хяналт тавих байдал 77% буюу сайн. Байгууллагын шийдвэрийн үнэ цэнд тавих хяналт 78.2% буюу сайн. Байгууллагын шийдвэрийн чанарт тавих хяналт 78% буюу сайн.

Гаргасан шийдвэрийн хэрэгжилтэд тавих хяналт 98% буюу сайн. Хэрэгжиж буй шийдвэрийн үр дүнд тавих хяналт 82% буюу тус тус сайн гарснаар шийдвэр гаргалтад сайнаар нөлөөлж байгааг баталлаа.

Зураг 2. Шийдвэр гаргалтад нөлөөлж буй мэдлэгийн үр дүн

МЭДЛЭГ



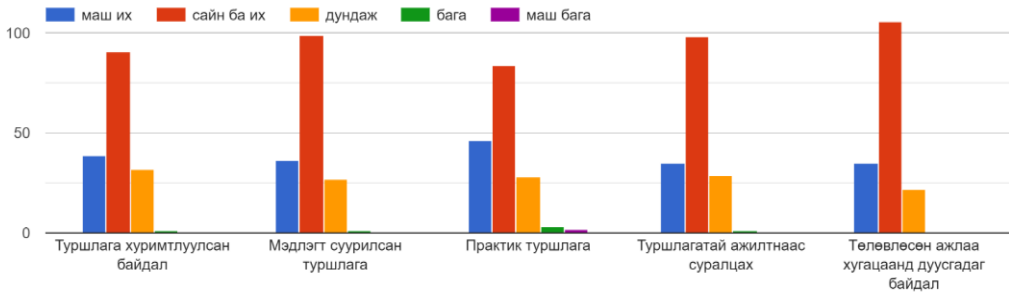
Хууль эрх зүйн мэдлэг 97% буюу сайн. Гадаад хэлний мэдлэг, хэрэглээ 72% буюу дундаж. Мэргэжлийн нарийн мэдлэг 89% буюу сайн. Мэргэшсэн

байдал 88% буюу сайн. Мэдээлэл, технологийн мэдлэг 79% буюу сайн. Мэдлэгээрээ зөвлөн чиглүүлэх байдал 81% буюу сайн гарснаар эдгээр

мэдлэгийн чадвар шийдвэр гаргалтад сайнаар хамаарч байна.

Зураг 3. Шийдвэр гаргалтад нөлөөлж буй туршлагын үр дүн

ТУРШЛАГА

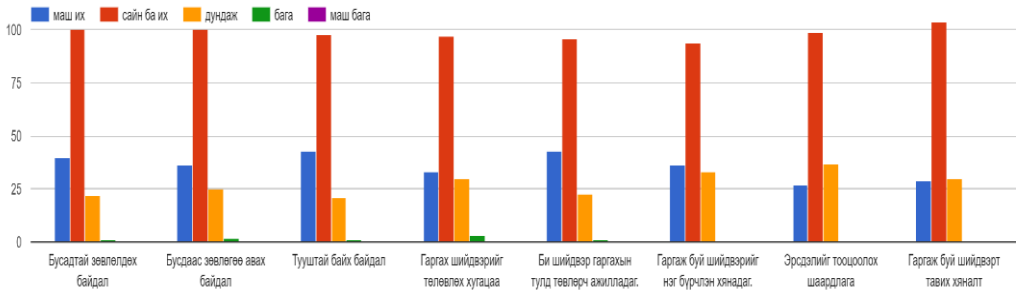


Туршлага хуримтлуулсан байдал 85% буюу сайн. Мэдлэгт суурилсан туршлага 99% буюу сайн. Практик туршлага 80% буюу сайн. Туршлагатай ажилтнаас суралцах байдал 98% буюу

сайн. Төлөвлөсөн ажлаа хугацаанд нь дуусгадаг байдал 100% буюу сайн гарч буйгаас үзэхэд шийдвэр гаргалтад дээрх туршлагауудын холбоо хамаарал байгааг харуулж байна.

Зураг 4. Шийдвэр гаргалтад нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн үр дүн

ШИЙДВЭР ГАРГАЛТ



Бусадтай зөвлөлдөх байдал 99% буюу сайн. Бусдаас зөвлөгөө авах байдал 98% буюу сайн. Тууштай байх байдал 96% буюу сайн. Гаргах шийдвэрийг төлөвлөх хугацаа 93% буюу сайн. Шийдвэр гаргалтад төвлөрч ажиллах байдал 91% буюу сайн. Гаргаж буй шийдвэрийг нэг бүрчлэн хянадаг байдал 90% буюу сайн. Эрсдэлийг

тооцоолох шаардлага 97% буюу сайн. Гаргаж буй шийдвэрт тавих хяналт 100% буюу сайн гарснаар уг шийдвэрүүд нь шийдвэр гаргалтад ихээр нөлөө үзүүлж байна.

Дүгнэлт

Хувь хүний мэдлэг нь ухаалаг шийдвэр гаргах үндэс суурь болж, сонголтоо ухаалгаар хийхэд

шаардлагатай мэдээлэл, нөхцөл байдлыг хангадаг. Ажлын туршлага нь өнгөрсөн үйлдлүүд болон тэдгээрийн үр дүнгээс олж авсан ойлголтыг санал болгож, бидний шүүлт, зөн совинг төлөвшүүлэх замаар шийдвэр гаргах чадварыг баяжуулдаг;

Үйл ажиллагааны хяналт нь эргэх холбоотой байж шийдвэр гаргахад үргэлж нөлөөлж байна. Амжилттай шийдвэр гаргахын тулд сайтар төлөвлөсөн хэрэгжүүлэх стратеги, нөөцийн хуваарилалт, хяналтын механизм шаардлагатай. Удирдлагын шийдвэр нь удирдлагын баримт бичгээр баталгаажсан байдаг бөгөөд удирдлагын зүгээс объектэд нөлөөлөх сонголт учир арга зүйн болон практикийн өндөр ач холбогдолтой;

Судалгааны боловсруулалт, шинжилгээний үр дүнгээс дэвшүүлэн гаргасан гурван таамаглал батлагдан судалгааны үр дүн найдвартай гэж дүгнэж байна.

Санал

Судалгааны ажлын үр дүнд хоёр санал дэвшүүлсэн. Үүнд.

Гаргаж буй шийдвэрт хяналт тавьж ажиллах зэрэг асуумжийг дараагийн хавсралт судалгаанд ашиглан судлах шаардлагатай.

Гаргасан шийдвэрээ нэг бүрчлэн хянах, эрсдэлийг тооцож дахин шалгах зэрэг болно.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Б. Өлзийсайхан. (2018).

Шийдвэр гаргалт

- М. Мансер. (2014). Оновчтой

шийдвэр гаргах

- Э.Түвшинбаяр. (2017).

Удирдлагын шийдвэр гаргалт

- В.Батбуян. (2009). Санхүүгийн

тайланг удирдлагын шийдвэр

гаргалтад ашиглах нь.

- Б.Жавхлан. (2003). Удирдлагын шийдвэр гаргалтад математик статистикийн зарим аргуудыг хэрэглэх.

- Г.Бямбарагчаа. (2016). Санхүү эдийн засгийн шинжилгээг удирдлагын шийдвэр гаргалтад ашиглах нь.

- Д.Жаргалмаа. (2017). Оюутны мэргэжил сонголтын шийдвэр гаргалтад нөлөөлөх хүчин зүйлсийн судалгаа.

- Anthony Boardman, M. H. (2016).

A Comparative Analysis and Evaluation of Specialist PPP Units' Methodologies for Conducting Value for Money Appraisals. Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice, 191-206.

- Huanming Wang, W. X. (2017).

Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review. Public Management Review, 293-316.

ТӨРИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ОРЧИНД ХИЙСЭН ШИНЖИЛГЭЭ, ШИЙДВЭРЛЭХ АСУУДАЛ

С.Болортуяа

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 22-7081 дүгээр дамжааны суралцагч

Товч агуулга: Энэхүү судалгаа нь төрийн байгууллагын орчныг тодорхойлох нөлөөлөх хүчин зүйлийг судалж албаны албан хаагчдын дунд тулгамдаж байгаа асуудлын хүчин зүйлүүдийг тодорхойлохыг зорьсон. Судалгаанд нийт 265 оролцогчийн өгөгдөлд боловсруулалт хийж шинжлэн, SPSS-23.0 программ хангамжийг ашиглаж, байгууллагын орчны хүчин зүйлийн шинжилгээг хийсэн.

Түлхүүр үг: Байгууллагын орчин, дотоод гадаад орчин, SWOT PEST шинжилгээ

Судалгааны ажлын үндэслэл, судлагдсан байдал

Аливаа байгууллагын үйл ажиллагаа макро болон микро орчинд нөлөөлж байгаа асуудлууд нь гадаад, дотоод орчны хүчин зүйлээс хамаарна.

Монгол Улсын Их хурлын 2020 оны 52 дугаар тогтоолын нэгдүгээр хавсралт, Төрийн албаны тухай хууль /шинэчлэн/, Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого “Алсын хараа-2050” урт хугацааны хөгжлийн бодлогын баримт бичигт менежментийн үйл ажиллагаа, орчны талаар дараах байдлаар тусгасан. Үүнд:

- Нийгмийн бүх түвшинд шударга ёсыг бэхжүүлэх бодлогын болон хууль, эрх зүйн орчин бүрдсэн байна.
- Хууль эрх зүйн тогтвортой орчинтой, хотын дүрэм стандартыг хангуулсан сайн засаглалтай хот болно гэж тусгагдсан нь энэхүү сэдвийг судлах, байгууллагын орчин нийгэмтэйгээ харилцан хамааралтай байх үндэслэлийг тодорхойлсон.

Нийгмийн шинжлэх ухааны салбарт байгууллагын гадаад дотоод

орчны уялдаа харилцан хамаарал хүчин зүйлийн эерэг сөрөг нөлөөллийг авч үзсэн.

Байгууллагын үйл ажиллагааны орчныг судлахдаа, онол арга зүйд суурилж үндсэн агуулгыг байгууллагын дотоод гадаад орчин талаас SWOT PESTLE нэр томъёоны анхны ишлэлд 1967 онд хэвлэгдсэн Фрэнсис Агилар¹ын “Корпорацын орчныг судлах” номоос эхтэй.

PEST шинжилгээ (улс төр, эдийн засаг, нийгэм, технологийн) нь байгууллага зах зээлд илүү өрсөлдөх чадвартай болохын тулд үйл ажиллагаанд нь нөлөөлж буй гадаад гол хүчин зүйлсийг үнэлж дүгнэх менежментийн арга ². PEST шинжилгээний үргэлжлэл болох түгээмэл хувилбар болох PESTLE стратеги төлөвлөлтийн арга нь Их Британид хууль эрх зүйн болон байгаль орчны нэмэлт асуудлуудыг багтаасан

¹ <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf>

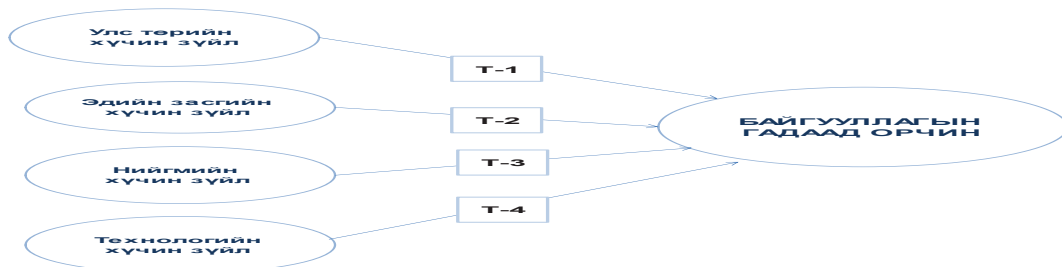
² <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf>

байдгаараа онцлог ¹ (RastogiNitank, 2016).

Судалгааны ажлаараа энэхүү загварын улс төр, эдийн засаг, нийгэм, технологийн хүчин зүйлийг хувьсагч

болгон сонгон авч байгууллагын гадаад орчинд хэрхэн нөлөөлөх нөлөөллийн хамаарлыг таамаглал дэвшүүлэн судаллаа.

Зураг 1. Судалгааны ажлын таамаглал



Тайлбар: Судлаачийн санал болгож буй загвар

Судалгааны үр дүн

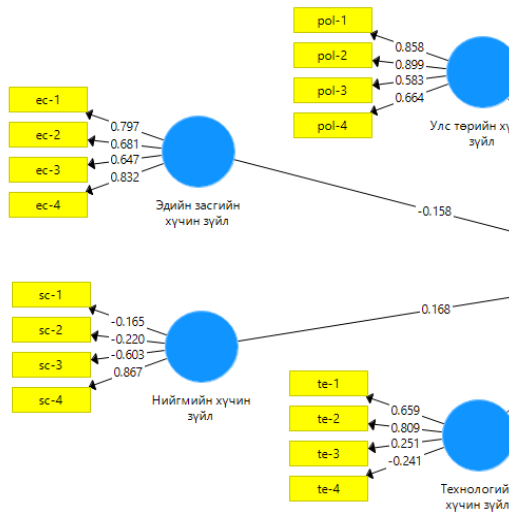
Бидний судалгааны ажилд төрийн байгууллагын төлөөлөл болсон Улсын онцгой комисс, Онцгой байдлын алба, Хил хамгаалах байгууллага, Цагдаагийн ерөнхий газрын алба хэлтэс, Баянзүрх дүүргийн соёлын ордон зэрэг байгууллагын удирдах, гүйцэтгэх, үйлчлэх албан хаагчдаас бүрдсэн нийт 265 оролцогч хамрагдсан нь судалгааны ажлын сэдвийн хүрээнд төлөөлөл болох боломжтой гэж үзэж байна.

Чанарын судалгааны арга зүй гэдэг нь хувь хүн эсвэл бүлгийн утга учир, нөхцөл байдал, туршлагыг ойлгох, тайлбарлахад чиглэгдсэн шинжлэх ухааны судалгаанд чиглэсэн арга зүй. Энэхүү арга зүй нь хүчин зүйлийн субъектив шинж чанарыг онцолж, судалгааны асуултад шууд болон шууд бус хамааралтай мэдээллийг олж илрүүлэх зорилготой тул сонгосон.

Судалгааны ажлын боловсруулалт, үр дүн

¹

<https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet>

Зураг 2. Судалгааны ажлын хэмжил зүйн шинжилгээ

Тайлбар: pol-улс төрийн хүчин зүйл, ec-эдийн засгийн хүчин зүйл, sc-нийгмийн хүчин зүйл, te-технологийн хүчин зүйл, OR EN-байгууллагын орчин

Хүснэгт 1. Хамаарлын шинжилгээ

Хүчин зүйл	Байгууллагын гадаад орчин	Нийгмийн хүчин зүйл	Технологийн хүчин зүйл	Улс төрийн хүчин зүйл	Эдийн засгийн хүчин зүйл
------------	---------------------------	---------------------	------------------------	-----------------------	--------------------------

Байгууллагын гадаад орчинд технологийн хүчин зүйл 0.548 тоон утга бүхий үр дүнгээр хамаарал өндөртэй байгааг илэрхийлж байна.

Технологийн хүчин зүйл нь улс төрийн хүчин зүйлтэй 0.314 тоон утгаар

	Дорчин	Зүйл	Н зүйл	Хүчин зүйл	Н хүчин зүйл
Байгууллагын гадаад орчин	0.570				
Нийгмийн хүчин зүйл	0.263	0.546			
Технологийн хүчин зүйл	0.548	-0.175	0.550		
Улс төрийн хүчин зүйл	0.423	-0.050	0.314	0.762	
Эдийн засгийн хүчин зүйл	0.290	-0.059	0.157	0.228	0.743

Тайлбар: Судалгааны ажлын үр дүн

дундаж хамааралтай байгааг илэрхийлж байна.

Улс төрийн хүчин зүйл ба эдийн засгийн хүчин зүйл 0.228 тоон утга бүхий бага хамааралтай байгааг илэрхийлж байна.

Хүснэгт 2. Замын шинжилгээ

Таамаглал	Дундаж утга	Стандарт хазайлт	T статистик	П үнэцэн	Үр дүн
Нийгмийн хүчин зүйл ▶ Байгууллагын орчин	0.021	0.240	0.701	0.483	батлагдаагүй
Технологийн хүчин зүйл ▶ Байгууллагын орчин	-0.362	0.272	1.528	0.127	

Улс төрийн хүчин зүйл ► Байгууллагын орчин	-0.244	0.188	1.319	0.188	
Эдийн засгийн хүчин зүйл ► Байгууллагын орчин	-0.161	0.230	0.689	0.491	

Тайлбар: Судалгааны ажлын үр дүн

Бидний судалгааны ажилд, таамаглал болгон дэвшүүлсэн дөрвөн таамаглалын хувьд дундаж уга -0.161-0.021 тоон утгын хооронд, стандарт хазайлт 0.188-0.272 тоон утгын хооронд, Т статистик 0.689-1.528 тоон утгын хооронд тус тус хэлбэлзэж байна.

Судалгааны ажлаараа дэвшүүлсэн дөрвөн таамаглал замын шинжилгээгээр батлагдаагүй.

Дүгнэлт

Байгууллагын орчин нь байгууллагын соёл, гүйцэтгэл, нийт амжилтыг төлөвшүүлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг бөгөөд манлайлагчид түүний динамикийг ойлгож, түүнд дасан зохицоход чухал үүрэг гүйцэтгэдэг;

Байгууллагын орчинд нөлөөлж буй тухайн байгууллагын үйл ажиллагаа явуулж буй нөхцөл байдлыг илэрхийлдэг бөгөөд энэ нь түүний эрхэм зорилго, алсын хараа, стратегийн зорилтуудыг хэрэгжүүлэхэд улс төр, эдийн засаг, нийгэм, технологийн хүчин зүйл нь манай төрийн байгууллагуудын хувьд дундаж түвшинд хүрэхгүй байгааг судалгааны ажлын шинжилгээ харуулсан.

Санал

Судалгааны ажлаараа дараах хоёр саналыг дэвшүүллээ. Үүнд:

Байгууллагын гадаад орчныг тодорхойлогч дөрвөн хувьсагч энэ удаагийн судалгааны үр дүнг бүрэн илэрхийлээгүй тул давтан судалгаа авах, шинжлэх, үр дүнг нэгтгэх

Хувьсагчийг нэмэн олон улсын жишиг судалгаатай харьцуулах зэрэг болно.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Г. Гантөгс “Хүний нөөцийн менежмент” 2014, УБ хот,
- Н. Оюунжаргал “Хүний нөөцийн менежмент” сурах бичиг 2013 он, УБ хот,
- Б. Мөнхжаргал, Б. Амаржаргал “Менежмент” 2013 он, УБ хот,
- Ө. Өлзийбалсан “Хүний нөөцийн удирдлага” 2014 он, УБ хот,
- П. Увш, Б. Хэрлэн “Байгууллагын зан үйл” 2004он, УБ хот,
- Ларри Стаут “Хүний нөөцийн удирдлага” орчуулсан С. Давааням, С. Дулмаа 2009 он, УБ хот,
- Г. Цэрэн “Байгууллагын зан төлөв” 2014 он, УБ хот,
- Ц.Цэцэгмаа “Хүний нөөцийн менежмент” онол, практик, жишээ 2009 он, УБ хот,
- П. Наранцэцэг “Хүний нөөцийн менежмент ” 2014 он, УБ хот,
- Н.Цэнд, Г.Батхүрэл, Я.Шуурав, Х.Пүрэвдавга, Ц.Цэцэгмаа, Н.О.Лизунов, Л.Цэрэнчимэд, Д.Оюунчимэг “Менежмент” сурах бичиг 2013 он, УБ хот,
- Х. Пүрэвдавга, Г. Батхүрэл “Хүний нөөцийн менежмент” сурах бичиг 2015 он, УБ хот,
- Training Personal Confidence and Motivation, year 2013, chapter 3, p-20

- Work Motivation History, Theory, Research and Practice, publications, London 2007,

- Drafke, M. W. & Kossen, S. (2002). The human side of organizations, 8th Edition, pp. 287.

- Fernandes, F. N. (1998). Total Reward-An Actuarial Perspective. Actuarial Research Paper, No.116.

- Manmohan Joshi 'Human Resource Management' 2013, p-88

- C.A Myers, industrialism and Industrail man, Harvard University, press,1980, p11-12

- Appeldorn, R. H. Technology Transfer in a Diversified, Global Manufacturing Company. 2008.

- "CYBER SOLUTIONS HANDBOOK" Making Sense of Standards and Framework, 2014

Судалгааны ажлын хавсралт

S Bolor.txt

*S.Bolortuya 2023.splsm

PLS Algorithm (Run No. 1)

Bootstrapping (Run No. 1)

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

Confidence Intervals

Confidence Intervals Bias Corrected

Samples

Copy to Clipboard:

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O /...	P Values
Нийгмийн хүчин зүйл -> БАЙГУУЛЛАГЫН ГАДААД ОРЧИН	0.168	0.021	0.240	0.701	0.483
Технологийн хүчин зүйл -> БАЙГУУЛЛАГЫН ГАДААД ОРЧИН	-0.416	-0.362	0.272	1.528	0.127
Улс төрийн хүчин зүйл -> БАЙГУУЛЛАГЫН ГАДААД ОРЧИН	-0.248	-0.244	0.188	1.319	0.188
Эдийн засгийн хүчин зүйл -> БАЙГУУЛЛАГЫН ГАДААД ОРЧИН	-0.158	-0.161	0.230	0.689	0.491

СУДАЛГААНЫ АЖЛЫН СЭДЭВ БОЛОВСРУУЛАХ АРГА ЗҮЙ

М.Хаш-Эрдэнэ

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны суралцагч,

Товч агуулга: Судалгааны ажлын сэдэв боловсруулах, томъёолох үйл явцыг эрдэмтэд үндсэн ажлын ихэнх хувийг эзэлдэг гэж үзэн ач холбогдол өгдөг. Яагаад гэвэл энэ хэсэгт судалгааны ажлыг багцлан хураангуйлсан гол зүйлүүд бичигддэг. Иймээс энэхүү ажлаараа, судалгаа шинжилгээний ажил, түүнийг гүйцэтгэх үе шат, судалгааны ажлын удиртгал хэсгийг хэрхэн бичих талаар судалж, дүгнэлээ.

Түлхүүр үгс: Судалгааны ажил, зорилго, зорилт, таамаглал, үе шат, үндэслэл, шаардлага, арга зүй, ач холбогдол

Оршил. Судалгааны ажил гэдэг нь шинэ мэдлэгийг нээх, тайлбарлах, хэрэгжүүлэх зорилгоор тодорхой сэдэв, асуудал, асуудал, үзэгдлийн талаар системтэй судалгаа хийх, судлах, лавлахыг хэлнэ.

Шинжлэх ухаан, нийгэм, хүмүүнлэгийн ухаан, технологи, бизнес зэрэг янз бүрийн салбарт судалгаа хийж, одоо байгаа мэдлэгийг өргөжүүлэх, онолыг баталгаажуулах, шинэ үзэл баримтлал боловсруулах эсвэл практик асуудлыг шийдвэрлэх зорилготойгоор хийгддэг.

Нэг. Судалгаа, шинжилгээний ажлын тухай ойлголт

Судалгаа шинжилгээний ажил гэдэг нь янз бүрийн хүчин зүйл (фактор)-ээс хамааран судалж байгаа зүйл (объект)-ийн өөрчлөгдөх шинэ үзэгдэл, зүй тогтлыг илрүүлж, тэрхүү зүй тогтлыг цаашид амьдрал практикт ашиглаж болох зорилго бүхий үйл ажиллагаа юм¹.

Судалгаа шинжилгээний ажил нь тавьсан зорилт, түүнийг шийдвэрлэх арга, үр дүнг шийдвэрлэх салбараас хамаарч онолын, онол-туршилтын,

туршилтын, суурь, хавсрал, тухайн, иж бүрэн гэж ангилагдана. Үүнд:

Онолын судалгаа гэдэг нь судалж байгаа зүйлийг математик юм уу, төсөөлөн бодох (логик) аргаар судлахад үндэслэгддэг. Онолын судалгааны мөн чанар нь аливаа үзэгдэл, юмсын хувирч өөрчлөгдөх механизм, байгаа байдлыг нийгэм, эдийн засаг, байгалийн хуулиудад тулгуурлан тайлбарлах, уг үзэгдэл юмсын тухай маш тодорхой ойлголттой болж, шинэ үзэгдэл юмсын мөн чанарыг урьдчилан хэлж чаддаг болоход оршино. Шинжлэх ухааны үндэслэлтэй онол нь үнэн байдлын тусгаж, урьд өмнө хуримтлуулсан бодит зүй тогтлыг нэгтгэж байдаг.

Онол туршилтын судалгаа нь онолын хувьд судалсан зүйлээ практик дээр туршин шалгаж, өөрөөр хэлбэл, онолын судалгааны үр дүнг бодит загвар биет байдал дээр шалган туршиж, үнэмшил бий болгох явдал мөн. Энэ нь онолын судалгааны үр дүн практикаар нотлогдож буй хэрэг юм.

Туршилтын судалгаа нь Эрдэм шинжилгээний байгууллага, их дээ сургууль, үйлдвэр завод, газар

¹ Авдай Ч., Энхтуяа Д., "Судалгаа шинжилгээний ажил гүйцэтгэх арга зүй", УБ., 2007. 6 дахь тал

тариалан, мал аж ахуйн нөхцөлд биет юм уу, тодорхой загвар дээр хийх судалгаа юм. Туршилтын судалгааны зорилго нь бодит биет зүйлийг танин мэдэх, онолын төсөөлөл бий болгох, байгаа байдлыг үнэ мөнөөр нь ялган батлахад чиглэдэг. Аливаа судалгааны ажил туршилтын судалгаагаар ихэвчлэн эхэлдэг. Туршилтын судалгааны явцад нэг зүйлийг олон дахин хэмжих, туршилтыг дахин давтан хийхэд үзэгдэл юмсын мөн чанар танигдаж, түүнд үнэн зөв тайлбар өгөх, үр дүнг математик статистикийн аргаар батлах, улмаар, зохимжит болон оновчтой хэмжээг тодорхойлж тогтоох чадвар эзэмшинэ.

Суурь судалгаа_Энэ нь зарчмын хувьд шинэ хууль нээх, асуудал шийдвэрлэх, онол бий болгоход чиглэгдэнэ. Суурь судалгааны үр дүнгийн үндсэнд шинжлэх ухаан, технологи, үйлдвэрлэлд өндөр үр ашиг өгч чадах хавсрал зорилтууд шийдвэрлэгдэж байдаг. Суурь судалгаа нь шинжлэх ухаан, технологийн дэвшлийн хамгийн гол, ирээдүйтэй чиглэлийг тодорхойлж өгдөг онцлогтой.

Хавсарга судалгаа. Үйлдвэрлэлийн машин тоног төхөөрөмж, технологийн үйл ажиллагааг боловсронгуй болгох, үр дүнг дээшлүүлэх зорилгоор тодорхой салбарт хийгдэх судалгааны ажил юм. Хавсрал судалгаа нь онолын судалгааны үндсэнд хийгдэж байдаг. Өөрөөр хэлбэл, судлаач оюутан, магистрант, докторант, багш, эрдэм шинжилгээний ажилтан бүхэн онолын

тодорхой мэдлэгтэй, шинжлэх ухаанаар батлагдсан хуулиудыг мэддэг байх ёстой.

Тухайн судалгаа_Энэ нь нэг юм уу хоорондоо ижил төсөөтэй объектыг судлахад чиглэнэ. Тухайн юм уу хэсэгчилсэн судалгааны үр дүн нь цаг уур байгаль орчны болон бодит нөхцөл байдалтай уялдан хэлбэлзэх утгатай байх боловч, бодит байдлыг үнэн мөнөөр нь тайлбарлах, ингэснээр иж бүрэн судалгааны салшгүй хэсэг болох ёстой билээ.

Иж бүрэн судалгаа нь аливаа үзэгдэл юмс, байгаль орчин зэрэг бүх төрлийн объектыг тал талаас нь судалгааны янз бүрийн арга багаж, төхөөрөмж хэрэглэж судлах явдал юм. Иж бүрэн судалгаа нь янз бүрийн газар орчинд өөр, өөр хугацаанд хийгдэж болно.

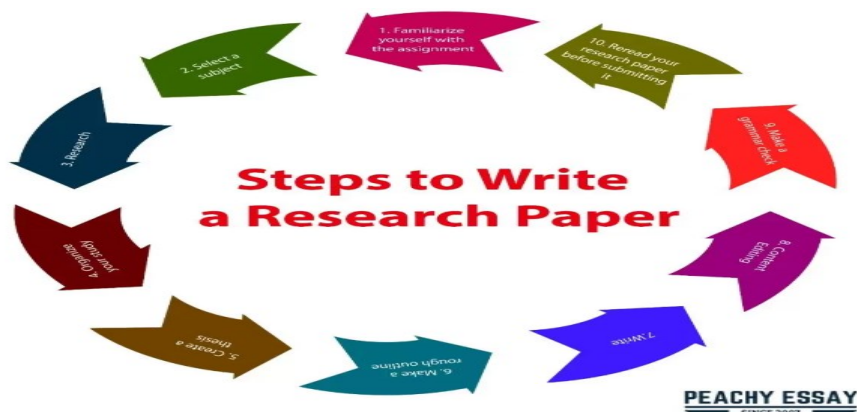
Судалгаа шинжилгээний тодорхой чиглэлээр хийгдэж байгаа ажил дээр дурдсан судалгааны ажлын нэг юм уу хэд хэдэн төрлөөр хийгдэнэ.

Хоёр. Судалгааны ажил хийж гүйцэтгэх үе шат

Судалгааны ажил бол товчоор, таны эрхэлж байгаа ажилд, эсвэл, ажиллаж байгаа салбарт ямар асуудал тулгарч байна, түүнийг шийдвэрлэхийн тулд ямар үйл ажиллагаа явуулаад, ямар үр дүнд хүрсэн бэ? гэдэг үйл явц байдаг.

Иймээс олон улсын эрдэмтэд судалгааны ажил хийх үе шатын олон талаас нь тайлбарласан байгааг харьцуулан авч үзлээ (Зураг 1.2.)

Зураг 1. Судалгааны ажил хийж гүйцэтгэх үе шат¹



Зураг 2. Судалгааны ажил хийж гүйцэтгэх үе шат²



Дээрх загваруудаас үүдэн аливаа судалгаа шинжилгээний ажил нь тодорхой зорилго, төлөвлөгөө, үе шаттай явагддаг тул судлаач судалгаа шинжилгээний ажлыг гүйцэтгэхдээ дараах дэс дарааллыг баримталбал зохино. Үүнд:

1. Судалгаа шинжилгээний ажлын сэдвийг сонгож, зорилгоо тогтоох
2. Судлах гэж байгаа зүйлийнхээ одоогийн байдлыг судалж, зохих дүгнэлт өгсөн байх
3. Дүгнэлт дээрээ үндэслээд уг объектын хувьд чухам юуг ялган авч судлах гэж байгаа, өөрөөр хэлбэл, зорилтоо тодорхойлох
4. Судалгааны аргачлал боловсруулах

5. Судалгаа явуулах
6. Судалгааны үр дүнг боловсруулж дүн шинжилгээ хийх
7. Судалгааны үр дүнгээр дүгнэлт зөвлөмж гаргах
8. Судалгааны үр дүнг бичлэгийн хэлбэрт юм уу зураг төсөл бусад хэлбэрт оруулах

Судалгааны ажлыг уншиж судалсан ном бүтээлээс олж мэдсэн, туршиж нээсэн мэдлэг дээрээ тулгуурлан өөрийн хийсэн задлан шинжилгээ, харьцуулалт, дүгнэлт, шинэ санаа, шүүмжлэлт байр сууриа илэрхийлэн бичнэ.

Судалгааны ажил бичих явцад ном зохиол, эх материалтай бие даан ажиллах, судалгааны материалуудад

¹ <https://www.wikihow.com/Write-a-Research-Paper>

² <https://libguides.elmira.edu/research>

шүүмжлэлтэй хандах, үзэгдэл үйл явдалд онол арга зүйн үүднээс зөв үнэлэлт өгөх, түүний шалтгаан, үр дагаврын холбоог тогтоох, дүгнэлт өгөх зэрэг чадвар эзэмшинэ.

Сонгож авсан сэдвийн талаар өргөн мэдлэгтэй болох төдийгүй үндсэн асуудлыг логик дараалалтай бичиж өөрийн санаа бодлоо ул үндэстэй дэвшүүлэх, илэрхийлэх чадварыг эзэмшинэ.

Сонгосон сэдвээ удирдагчийн зөвлөгөөнд үндэслэн бичих ба сэдэв сонгохдоо судалгаа шинжилгээний ажил болгон үргэлжлүүлж болох тодорхой асуудлыг авах нь чухал юм. Судалгааны ажлыг хийж гүйцэтгэх үе шатыг судалгаа хийж байгаа цар хүрээ, дэвшүүлсэн зорилго, зорилт зэргийг харгалзан тодорхойлж, дараах байдлаар тогтооно.

Судалгааны ажлын бичиж боловсруулах нь:

- Бэлтгэл үе шат:
- Судалгааны үе шат:
- Төгсгөл үе шат:

Бэлтгэл үе шат

а/ Тухайн ажлаар ямар асуудлыг ямар хүрээнд шийдвэрлэхээ тодорхойлох: Судалгааны ажлын сэдвийг сонгохдоо урьдчилан холбогдох материал уншиж судлах хэрэгтэй бөгөөд эндээс ямар нэгэн сонирхолтой, эдрээтэй асуудал, сэдвийн санааг олж авах болно. Энэхүү асуудал судалгааны ажил болж байгаа шалтгаан, түүнийг хэрхэн ямар түвшинд шийдвэрлэх боломжтойг(зорилгоо) урьдчилсан байдлаар тодорхойлно.

б/ Судалгааны ажлынхаа ажиллах төлөвлөгөө боловсруулах: Судалгааны ажил гүйцэтгэхдээ хэдий хугацаанд холбогдох ном зохиол уншиж судлах, сонгосон сэдвийн судалгааны материал цуглуулах, мэдээллийн боловсруулалт хийж гүйцэтгэх, Судалгааны ажлын явц болон гүйцэтгэлийг удирдагч багшид үзүүлэн зөвлөгөө авч ажиллах зэргийг тодорхой график гарган ажиллах нь судалгааны

ажлаа зохих түвшинд бичиж хамгаалахад илүү тус дөхөмтэй болно.

в/ Сонгосон сэдэвтэй холбоотой онол, арга зүйн материал уншиж судлан, мэдээлэл цуглуулах: Судалгааны ажлын сэдэвтэй холбоотой ном сурах бичиг, лекц, гарын авлага, эрдэм шинжилгээ судалгааны материал, өгүүлэл, хууль эрх зүйн актууд, интернэт болон бусад эх сурвалжуудыг нарийвчлан судалж мэдээлэл цуглуулах. Энд хэрэгцээтэй болон сонирхолтой гэж үзсэн материалаа тэмдэглэл, хайчилбар хийх зэргээр цуглуулж байна.

г/ Судалгаа хийх аргачлал боловсруулах: Сэдэвтэй холбоотой материал уншиж судлах үед өөрөө нэмж хийх судалгаа, туршилт, ажлын санаа аяндаа гарч ирэх бөгөөд тэрхүү ажлынхаа ерөнхий зорилго, хаана ямар зорилтыг шийдвэрлэж болохыг тодорхойлох нь туршилт судалгааны ажлын аргачлал болно.

д/ Боловсруулсан аргачлалаа удирдагч багшид үзүүлж зөвлөгөө авах: Өөрийн боловсруулсан аргачлалаа удирдагч багшдаа үзүүлэн тайлбарлаж зөвлөгөө авах нь Судалгааны ажлыг эхнээс нь зөв гүйцэд, чанартай хийх, цаг хэмнэх зэрэгт нөлөөтэй. Өөрөөр хэлбэл Судалгааны ажлынхаа агуулгыг гаргаж батлуулна. Хэрэв Судалгааны ажлын агуулгыг хэт олон бүлэг сэдэвтэй боловсруулбал сэдвээсээ халих, зарим асуудлыг дахин давтах зэрэг алдаа дутагдал бий болж энэ нь ,анхаарал төвлөрөхгүй, судалгааг логик байдлаар шинжлэх боломжгүй гэх мэт сөрөг үр дагаварт хүрэхийг анхаарууштай.

Судалгааны үе шат

а/ Судалгааны ажлын арга зүйн хувьд: Энэ үе шатны ажлыг хийж гүйцэтгэхдээ судалгааны шаардлагатай материалыг бүртгэх, цуглуулах арга хэлбэрээ тодорхойлон төлөвлөсний дагуу цуглуулсан материалдаа боловсруулалт хийн тухай бүр удирдагч багшаасаа зөвлөгөө авч ажиллах нь зүйтэй байдаг. Судалгааны ажлын явцад түгээмэл хэрэглэгддэг анализ, синтез, харьцуулах, индукц, дедукц,

ангилан системчлэх болон математик, статистикийн аргуудаас гадна сүүлийн үед өргөн ашиглагдах болсон эконометрикийн аргуудыг ашиглах нь цаашдын судалгааны ажлын арга барилд илүү эерэг нөлөөтэй юм. Судалгааны ажил хийхэд анхаарах нийтлэг зүйл бол таны судалж буй юмс үзэгдэл байнга өөрчлөгдөж байдаг гэдгийг харгалзах явдал ба судалгааны аргыг хэр оновчтой сонгож хэрэглэснээс ажлын амжилт шалтгаалдаг. Аргаа сонгохдоо судалж буй асуудлын хүрээ, онцлог, дэвшүүлсэн зорилт, таамаглал зэргийг харгалзан үзэх ба тэдгээр аргуудыг хослуулан хэрэглэх нь зөв.

б/ Судалгааны ажлыг хийж гүйцэтгэх: Өөрийн сонгож авсан сэдэвтэй холбоотой ном зохиолоос гадна эрдэмтэн мэргэдийн бичиж туурвисан эрдэм шинжилгээний өгүүлэл, зөвлөмж, илтгэл, диссертацийн болон дипломын ажил, заавар журам гэх мэт өргөн хүрээтэй мэдээллийн эх сурвалжтай ажиллана. Шаардлагатай ном зохиолыг сонгон авахдаа багшийн зөвлөсөн зүйлс танд баримжаа болохыг анхаарна уу. Ном зохиол судалж тэмдэглэл хөтлөхдөө тулгуур ухагдахуун болон гол үзэл санааг тэмдэглэн авах ба тэмдэглэл хийхдээ өөрийн үгээр уншсан зүйлийн утга санааг бичиж авах эсвэл уншиж байгаа зүйлийг зохиогчийн үгээр тэмдэглэж(эшлэл авах) болно. Тухайлбал:

- Зохиолтой ерөнхийд нь танилцаж гарчиг, бүлэг хуудсыг гүйлгэн харах

- Зохиолоос өөрт хэрэгтэй хэсгийг ол авах

- Чухал гэсэн зүйл дээр анхаарлаа төвлөрүүлэн тогтож унших

- Уншиж буй зүйлийн товч тэмдэглэл хийх

- Уншсан зүйлээ эргэн харж системчлэх

- Уншиж буй зүйлээ уншсан зүйлтэй харьцуулах

- Уншиж буй зүйлээ тунгаан бодох, шүүмжлэлтэй хандах, үнэлэлт дүгнэлт өгөх

- Зохиолыг уншиж байх үед төрсөн санаа бодол, дүгнэлтийг тэмдэглэж авах

в/ Судалгааны материалд боловсруулалт хийх: Уншиж судалсан болон туршилт судалгааны материалыг оновчтой зөв боловсруулснаар ажлын үр дүн сайжрах тул материалдаа дээр тусгагдсан аргуудаар боловсруулалт хийх шаардлагатай. Тухайлбал, ямар тоон үзүүлэлтийг дундажлах, алийг нь ямар үзүүлэлтээр илэрхийлэх, үнэлэлт дүгнэлт тоон үзүүлэлтийн алийг нь ямар диаграммаар харуулбал зохистой зэргийг багшийн зөвлөгөө болон өөрийн олж үзсэн судалгаа шинжилгээний материалаас санаа авч ажиллах нь зохистой. Жишээ нь хувиар тооцож байгаа үзүүлэлтийн тухайд хүснэгтийн толгойн хэсэгт “%” тэмдэглэгээг хэмжих нэгжээр сонгосон бол үзүүлэлтийн тоон утгын ард %-ийг тавих шаардлагагүй.

Төгсгөл үе шат

Энэ шатанд уншиж судалсан, цуглуулсан материал, эх сурвалжид шинжилгээ судалгаа хийсний дараа Судалгааны ажлын журамд заасан стандартын дагуу бичиж боловсруулан хамгаалахад бэлтгэх ажиллагаа хамаарна. Үүнд:

а/ Судалгааны ажлын эх бэлтгэх: Өөрийн уншиж судалсан материалдаа тулгуурлан Судалгааны ажлын эхийг анхны хувилбараар буюу үндсэн хэсгийн эх бэлэн болгох. Бэлтгэсэн эхээ дахин нягталж үзсэний дараа агуулга, сэдэв, судалгаа хоорондын уялдаа, дэвшүүлсэн зорилго хэр хангагдсан зэргийг тооцон үзэх хэрэгтэй.

б/ Агуулгын дагуу ерөнхий загвар(анхны хувилбараар) гаргах: удирдагчаар батлуулсан Судалгааны ажлын агуулгын дагуу бэлтгэгдсэн эх болон бусад хэсэг болох оршил, дүгнэлт, санал, ном зүй, хавсралт зэргийн бүрдлийг нэг бүрчлэн шалгаж нэгтгэн авч үзээд боловсруулалтыг эцэслэн хийх.

в/ Хэвлэхэд бэлтгэх: энэ нь хамгийн эцсийн үйл ажиллагаа бөгөөд боловсруулсан Судалгааны ажлын эхийн стандарт хангалтыг сайтар хянаж үзээд хэвлэж бэлтгэвэл зохилтой.

Дээрх дарааллаар Судалгааны ажлаа хийж боловсруулбал цаг хэмнэх төдийгүй таны ажлын гүйцэтгэл сайтай болох, улмаар хамгаалалт ч гэсэн өөрийн хөдөлмөр шингэсэн тул амжилттай байх болно.

Гурав. Удиртгал хэсгийг хэрхэн бичих вэ?

Судалгааны ажлын удиртгал хэсэг маш чухал ач холбогдолтой байдаг. Яагаад гэвэл энэ хэсэг судалгааны ажлыг багцлан хураангуйлсан гол зүйлүүд бичигддэг.

Сэдвийг сонгосон үндэслэл, шаардлага: Удиртгал хэсгийн хамгийн эхэнд сэдвийг сонгосон үндэслэл, шаардлага, асуудлыг тодорхойлон гаргадаг. Энэ хэсгийг ерөнхий асуудлаас тусгай руу чиглэсэн хэлбэрээр бичих үү, тусгай асуудлаас ерөнхий рүү чиглэсэн хэлбэрээр бичих үү гэдгийг судлаач өөрөө сонгон бичнэ. Аль ч хэлбэрээр бичсэн бай дараах шалгуурыг бүрэн хангасан байх шаардлагатай. Үүнд:

- Судалгааг хийх болсон шалтгааныг тодорхой бичсэн байх
- Практикт гарч буй асуудал, проблемыг олж харж томьёолсон байх
- Тулгарч буй асуудал, проблемыг тоо баримтаар баталгаажуулсан байх
- Судалгааны үндэслэлээс судалгааны зорилго тодорхойлогддогийг харгалзах
- Тулгарч буй асуудлыг шийдвэрлэхэд судлаачийн оруулах хувь нэмэр юу болохыг тодорхойлох

Судалгааны зорилго, асуулт

Удиртгал хэсгийн дараагийн гол хөндөх ёстой зүйл нь судалгааны зорилго, асуулт байдаг. Аливаа судалгаа шинжилгээний ажил олон улсын болон өөрийн улс орон, нутаг дэвсгэрийн тухайн хэсэг үйлдвэрлэлийн өмнө тавигдаж байгаа аливаа асуудлыг судалж шийдвэрлэх зорилгыг агуулна.

Энэхүү зорилгыг ганц удаагийн судалгаагаар шийдвэрлэхгүй. Өөрөөр хэлбэл судалгааны ажлын эцсийн үр дүн буюу зорилгод хүрэхийн тулд судлаач бүр тодорхой зорилтыг өмнөө тавьж, үнэн зөв шийдвэрлэх хэрэгтэй байдаг. Энэ нь тухайн ажлын сэдэвтэй бүрэн уялдана. Судалгааны ажлын зорилго нь завсрын юмуу эцсийн үр дүнд хүрэхээр байж болно.

Судалгааны зорилго товч, тодорхой нэг өгүүлбэрээр илэрхийлэгдсэн, олон утга санаа агуулаагүй, оновчтой, давхар утга агуулаагүй байх нь зүйтэй. Харин судалгааны зорилтын хувьд судалгааны зорилгод хүрэхийн тулд ямар ямар алхмыг хийж гүйцэтгэх тухайгаа нарийвчлан тодорхойлох хэрэгтэй. Жишээ нь:

Судалгааны ажлын зорилго

Гамшгийн үеийн санхүүгийн удирдлагад шинжилгээ хийж боловсронгуй болгох арга замыг тодорхойлоход судалгааны ажлын гол зорилго оршино.

Судалгааны ажлын зорилтууд

Судалгааны ажлын зорилгыг хэрэгжүүлэхийн тулд дор дурдсан зорилтуудыг тавьсан болно. Үүнд:

- 1.Сэдэвтэй холбоотой гол гол ойлголтуудын тодорхойлолтыг өгөх
- 2.Гамшгийн үеийн санхүүгийн удирдлагыг хэрэгжүүлж ирсэн гадаад орнуудын туршлагыг судлах
- 3.Гамшгийн үеийн санхүүгийн удирдлагад шинжилгээ хийх
- 4.Судалгааны үндсэн дээр гамшгийн үеийн санхүүгийн асуудлыг хэрэгжүүлэхэд тулгамдсан асуудлуудыг тодорхойлох
- 5.Гамшгийн үеийн санхүүгийн удирдлагыг боловсронгуй болгох зарим арга замыг тодорхойлох

Судалгааны асуулт нь аль болох нарийвчилсан, ерөнхий бус, давхар утга ороогүй байна. Жишээ:

- Бордоог хэрэглэх нь ургамлын ургацыг нэмэгдүүлэх үү?
- Чинээлэг малчин өрх илүү хол зайд нүүдэллэдэг үү?

Онолын үндэс, тулгуур концепц

Тухайн асуудал аль хир судлагдсан байна вэ гэдгийг томъёолохдоо судлаач эрдэмтдийн судалгааны ажил ямар нэртэй, хэдэн онд, хаана бичигдсэнийг бичихээс гадна тухайн судлаач асуудлыг аль талаас судалсан болохыг дүгнэх нь цаашдын судалгааны ажлыг тодорхой болгоход тус дөхөм болдог. Дараах асуултуудад бүрэн дүүрэн хариулсан байхыг шаарддаг. Үүнд:

Судалгааны ажлын гол онол, концепциуд нь юу байна?

Нотолсон судалгаанууд юу байна?

Миний судалгаанд тохирох уу?

Онолын үндэслэл болж чадах уу?

Мөн өөрийн судлагдахуунтай холбож, дүгнэлт хийн, судалгааны таамаглал руу хандуулан бичих хэрэгтэй.

Судлах гэж байгаа зүйлийнхээ одоогийн байдлыг судлахдаа аль болох бүрэн мэдээлэл авч, үнэлэлт дүгнэлт өгөхөд чиглэгдэнэ. Судалгаа шинжилгээний ажил бүхэн урьд өмнө эрдэмтэн, судлаачдаас тухайн чиглэлээр хийж, гүйцэтгэсэн эрлэм шинжилгээний ажлын үргэлжлэл болж байдаг. Ийм учраас тавьсан зорилгод хүрэхийн тулд тухайн чиглэлээр дэлхий нийтийн хэмжээнд юмуу тухайн чиглэлээр судалгаа явуулдаг гадаадын ба өөрийн орны эрдэмтдийн судалгааны ажлын үр дүн, судалж байгаа байдлын одоогийн байдлыг нарийн судалж, үнэлэлт дүгнэлт өгнө. Үүний тулд судалгааны ажилтай төсөөтэй мэдээлэл, шинжлэх ухаан, техникийн зохиол бүтээл, техникийн норм дүрмийн баримт бичиг, стандартыг цуглуулж судлах, патентын судалгаа явуулах, өөрийн явуулах судалгааны чиглэлтэй холбоотойгоор урьд өмнө нь хийгдсэн судалгааны материалыг цуглуулж, тэмдэглэл хөтлөх, ижил төсөөтэй зорилтыг шийдвэрлэсэн бололцоотой чиглэлүүдийг бүртгэн авч, харьцуулсан дүгнэлт судалгаа гаргах зэрэг олон үйл ажиллагаа гүйцэтгэнэ.

Таамаглал дэвшүүлэх

Судалгааны ажлын холбогдох онол, концепцид тулгуурласан, өмнө хийгдсэн судалгааны үр дүнд тулгуурласан, мэдээлэл мэдлэгт тулгуурласан дүрслэлийн болон шалтгаан үр дагаврын утгатай судалгааны асуулттай холбоотой, шалгаж тестлэгдэх боломжтой байдлаар бичигдсэн байна.

Судалгааны арга зүй хэсгийг:

Үндсэн судалгааны ажлаас судалгааны талбараа тодорхойлсон байдал

Өгөгдөл цуглуулах аргыг дүрсэлсэн байх

Цуглуулсан өгөгдлөө тодорхойлж бичих

Тогтмол болон хувьсах утга, тэдгээрийг хэмжих аргыг тайлбарлах
Шинжилгээ хийх аргаа тайлбарлах байдлаар бичнэ.

Гарах үр дүн, судалгааны ач холбогдол

Судалгааны ажлаас урьдчилан харж байгаа үр дүнгээ дүрслэн бичсэн байна. Судалгааны үр дүнгээ судалгааны онцлогтой уялдуулж болно. Судалгааны ажлын үр дүнгээс үндэслэн судалгааны ач холбогдлыг шинжлэх ухаан болон практик талаасаа тодорхойлон гаргаж бичих нь зүйтэй.

Дүгнэлт

Судалгаа шинжилгээний ажил нь тавьсан зорилт, түүнд хүрэх арга, үр дүнг шийдвэрлэх салбараас хамаарч онолын, онол-туршилтын, туршилтын, суурь, хавсарга, иж бүрэн гэж ангилагдана.

Судалгаа шинжилгээний ажлыг гүйцэтгэхдээ тодорхой дэс дарааллыг баримталбалу арга зүйн дадал эзэмшиж, ур чадвартай болно гэж дүгнэж байна. Иймээс дарааллыг тоймлон жагсаалаа. Үүнд:

- Судалгаа шинжилгээний ажлын сэдвийг сонгож, зорилгоо тогтоох;

- Судлах гэж байгаа зүйлийнхээ одоогийн байдлыг судалж, зохих дүгнэлт өгсөн байх;

- Дүгнэлт дээрээ үндэслээд уг объектын хувьд чухам юуг ялган авч судлах гэж байгаа, өөрөөр хэлбэл, зорилтоо тодорхойлох;

- Судалгааны аргачлал боловсруулах;

- Судалгаа явуулах;

- Судалгааны үр дүнг боловсруулж дүн шинжилгээ хийх;

- Судалгааны үр дүнгээр дүгнэлт зөвлөмж гаргах;

- Судалгааны үр дүнг бичлэгийн хэлбэрт юм уу зураг төсөл бусад хэлбэрт оруулах;

Санал

- Судалгааны ажлын сэдвийг боловсруулахаас эхлэн дэс дарааллыг баримтлах;

- Судалж буй судалгааны онцлог, ангиллаас хамаарч дүн шинжилгээ хийх аргачлал сонгох. зэрэг болно.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Авдай Ч., Энхтуяа Д., “Судалгаа шинжилгээний ажил гүйцэтгэх арга зүй”, УБ., 2007.

- Тунгалаг У., “Судалгааны санал боловсруулах арга зүйн товч”, УБ., 2017.

- Мандах их сургууль., “Судалгааны ажил бичих зөвлөмж”, УБ., 2018.

- Монгол Улсын их сургууль., “Судалгааны дизайн боловсруулах арга зүй”, УБ., 2015.

- Ц.Баатарцогт Нийгмийн шинжлэх ухааны судалгааны арга зүй сурах бичиг УБ, 2012 он

- Ш.Ичинхорлоо Диссертацийн ажлын арга судлалын үндэс УБ,2020 он

- Ранжит Кумар Судалгааны арга зүй дөрөв дахь хэвлэл

АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛД МАНЛАЙЛАГЧИЙН ҮЗҮҮЛЭХ НӨЛӨӨ, ҮР ДАГАВАР

Н.Батсайхан

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 22-7081 дүгээр дамжааны

Товч агуулга: Ажлын гүйцэтгэл нь ажилтны ажилтай холбоотой хүлээлтийг хангах, зорилгодоо хүрэх, байгууллагын ерөнхий зорилгод эерэг хувь нэмэр оруулах чадварыг багтаасан олон талт ойлголт. Ажлын үр дүнтэй гүйцэтгэл нь ихэвчлэн ур чадвар, мэдлэг, урам зориг, байгууллагын үнэт зүйл, соёлтой нийцэхэд манлайлагч хэрхэн нөлөө үзүүлэхийг судаллаа.

Түлхүүр үгс: Ажлын гүйцэтгэл, манлайлагч, нөлөөлөл, үр дагавар

Оршил. Ажлын гүйцэтгэлийн асуудлыг хөндөхөөс өмнө гүйцэтгэл гэсэн ойлголт анхаарал татсан. Гүйцэтгэл гэдэг нь ихэвчлэн тодорхой шалгуур, стандартын дагуу үнэлэгддэг янз бүрийн салбар дахь гүйцэтгэл, үр дүн, үр дүнг хамарсан өргөн нэр томьёо. Гүйцэтгэлийн үндсэн уялдаа нь ажлын гүйцэтгэл, үр дүнгийн гүйцэтгэл .. гэх мэт ойлголтууд нийгмийн шинжлэх ухаанд төрийн болон төрийн бус байгууллагын үйл ажиллагаатай нягт холбоотой.

Иймээс ажлын гүйцэтгэл нь тухайн ажилтны ажлын байранд өгөгдсөн үүрэг, хариуцлагыг үр дүнтэй гүйцэтгэх чадварыг хэрэгжүүлэгч манлайлагчийн үр нөлөөг судалж, дүгнэлээ.

Нэг. Ажлын гүйцэтгэлийн тухай

Ажил: Ямар нэгэн юмыг бүтээн бий болгох, бэлтгэх, боловсруулах биеийн болон оюуны үйл ажиллагаа¹ [1].

Гүйцэтгэл: Гүйцэтгэх үйлийн нэр, биелэлт: гүйцэтгэлийн биелэлт (хийж дууссан ажлын биелэлт), гүйцэтгэлийн шалгалт (хэрхэн хийж дууссаныг үзэх

шалгалт), гүйцэтгэлийг нь дүгнэх (хийж дууссан ажлын үр дүнг гаргах), төлөвлөгөөний гүйцэтгэл (төлөвлөгөөний биелэлт)² [2].

Гүйцэтгэлийн талаар дараах хэд хэдэн үндсэн тодорхойлолт байдаг. Үүнд:

- Үүрэг даалгаврын биелэгдсэн түвшнийг гүйцэтгэл гэнэ.

- Гүйцэтгэл нь мэдлэг эзэмших бус мэдлэгийг хэрэглэснээр аливаа ажлыг амжилттайгаар хийж гүйцэтгэх үйлдэл юм³ [3].

Дээрх үндсэн нэр томьёо нь энэхүү сэдвийн суурь ойлголт болж байна.

Ажлын гүйцэтгэлийн талаар эрдэмтэн Мурфи (1989) “тухайн хүний ажиллаж байгаа байгууллагын зорилго эсвэл ажиллаж буй байгууллагын нэгжийнх нь зорилготой хамаарал бүхий багц зан төлөв” гэж тодорхойлсон⁴ [4].

Соннентаг болон Фресе, 2002, Зашер нар (2009) Хувь хүний ажлын гүйцэтгэл нь байгууллагын хөгжилд маш чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Яагаад гэвэл энэ нь бүхэлдээ байгууллагын

¹ Монгол хэлний их тайлбар толь, <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/2414>

² Монгол хэлний их тайлбар толь, <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/27297>

³ What are KPS www.wiseweek.com/what-are-kips.htm

⁴ Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), Testing: Theoretical and applied perspectives (pp. 218–247). Praeger Publishers.

гүйцэтгэлд маш чухал нөлөөтэй байхаас гадна байгууллагын сэтгэлзүйд маш чухал нөлөөтэй байдаг¹ [5].

Ажлын гүйцэтгэл нь үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийн удирдлагын тухай ойлголт бөгөөд хүний нөөцийн менежерүүдийн удирдах ёстой үйл ажиллагаа. Иймээс хүний нөөцийн менежер албан ёсны манлайлагчийн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг тул судалгааны ажлаараа манлайлагчийн ур чадвар, чиг үүргийн талаар холбон авч үзлээ.

Хоёр. Манлайлагч, түүний бусдад нөлөөлөх ур чадвар

Манлайлах байдал: Удирдагчийн манлайлал (удирдагч хүний үлгэрлэх байдал) [6].

Манлайлал нь хувь хүний манлайлал, удирдах ажилтны манлайлал, хамтын манлайлал,

салбарын манлайлал гэж дөрвөн хүрээгээр тайлбарладаг. Энэхүү дөрвөн хүрээ нь тус тусдаа хэрэгждэг ч, хоорондоо уялдаатай судлагддаг² [7]. Эндээс харахад судалж буй судалгааны ажлын хүрээнд хувь хүний манлайлал, удирдах ажилтны манлайлал нь манлайлагчийг тодотгож байна.

Манлайлагчийг зарим эрдэмтэд манлайлагч бүр удирдагч байх албагүй, харин удирдагч бүр манлайлагч байх ёстой гэдэг хэдий ч дараах эрдэмтэд манлайлагчийн үндсэн шинжийг тодорхойлсон байна.

Тухайн байгууллагын алба хаагч, ажилчид өөрсдийн хүмүүс хүсэл сонирхол, хэрэгцээг нь хангаж, эрх ашгийг нь хамгаалж чадах хүнийг дагадаг нийтлэг шинж чанар ажиглагддаг. Иймээс эрдэмтдийн манлайлагчийн шинж чанарыг тоймлон судаллаа. (Хүснэгт 1.).

Хүснэгт № 1. Манлайлагчийн шинж чанар

Судлаач	Манлайлагч
Warren Bennis ³ (1977)	Манлайлагчид зөв зүйл хийдэг хүмүүс. Тэд хамтын ажиллагааг дэмжих, багийн гишүүдийг чадавхжуулах, таатай орчныг бүрдүүлэх зэргээр багийг удирдаж буй удирдагч [8].
John Kotter (1989) ⁴	Манлайлагчид алсын харааг гаргаж, өөрчлөлтийг урамшуулж хувь хүмүүсийг нэгтгэж, нэг зорилгод нийцүүлэхийн чухлыг ойлгодог. Чухал үр дүнд хүрэхийн тулд хамтын хүчин чармайлт шаардлагатай гэдэгт анхаардаг [9].
Abraham Zaleznik (1990) ⁵	Манлайлагч нь нэг зорилгод хүрэхийн тулд бүлэг хүмүүст чиглүүлж, удирдан чиглүүлж, урам зориг өгдөг хувь хүн. Манлайлагчид зорилгодоо хүрэх хувийн, идэвхтэй хандлагыг баримталдаг [10].
Henry Mintzberg (1993) ⁶	Манлайлагч нь хүмүүсийг удирдан чиглүүлж, багийн зорилгод хүрэхийн тулд гишүүдтэйгээ ажиллаж, чиглэлээ тогтоодог [11].

Эх үүсвэр: Судлаачийн судалгааны ажлын явцад нэгтгэсэн түүвэр судалгаа.

¹ <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp90.pdf>

² Стефен К. Өндөр бүтээмжтэй хүмүүсийн долоон дадал. 1-р хэвлэл, Нью Йорк., 1989.

³ Warren Bennis, On coming a Leader, ISBN-10:0465014089, ISBN-13:978-0465014088

⁴ Kotter, John. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN-10 0585184658, ISBN-13 978-0585184654:

⁵ Abraham Zaleznik, 1990, The Leadership Gap, Vol. 4, No. 1 (Feb., 1990), pp. 7-22 (16 pages) Journal of Academy of Management, <https://www.jstor.org/stable/4164929>.

⁶ Mintzberg, Henry. (1993) The evolution of a model of managing: Leadership and manager. <http://www.mintzberg.org/sites/default/files/managingmodel.pdf>

Манлайлал менежментийн шинжлэх ухаанд менежерийн үндсэн ур чадвар болох харилцааны, техникийн, шийдвэр гаргах ур чадварыг хэрэгжүүлэгч манлайлагчид зайлшгүй байх ур чадвар болно.

Сүүлийн үед, менежментийн шинжлэх ухааны эрдэмтэд манлайлагчийн ур чадварын талаар олон хүчин зүйлийн санал болгон судалсаар байна.

Судлаач Ц.Амгаланбаяр ба бусад “Манлайлалд нөлөөлж буй хүчин зүйлийн шинжилгээ:Цагдаагийн байгууллагын жишээн дээр” сэдэвт ажлаараа, мэргэжлийн ур чадвар манлайлалд эергээр нөлөөлж буйг баталсан¹ [12].

Судлаач Ц.Бат-Эрдэнэ (2023), удирдагчийн ур чадварт үзэл баримтлалын ур чадвар, зөөлөн ур чадвар, хатуу ур чадварын талаар дурдсан. Судлаач судалгааны ажлаараа, эдгээр ур чадвар нь менежерүүдийн шинэ санаачилгатай байдалд хэрхэн нөлөөлж байгааг уялдуулан судалсан²[13].

Иймээс судлаачийн зүгээс манлайлагчийн ур чадварт харилцааны, техникийн, шийдвэр гаргах үндсэн гурван ур чадвар дээр үзэл баримтлалын, зөөлөн, хатуу ур чадвар, мэргэжлийн ур чадвараар ажлын гүйцэтгэлийн тасралтгүй үйл ажиллагаанд нөлөөлөх боломжтой гэж дүгнэлээ.

Гурав. Ажлын гүйцэтгэлд манлайлагчийн үзүүлэх нөлөө, үр дагавар

Судлаач Роберт Бэхн (2014), төрийн удирдлага, засаглалын чиглэлээр тэргүүлэгч эрдэмтэн бөгөөд ихэвчлэн гүйцэтгэлийн удирдлага, засаглал, төрийн салбарын шинэчлэлтэй холбоотой сэдвүүдийг судалдаг. Судлаач судалгааны ажлаараа, гүйцэтгэлийн удирдлагыг хэрхэн манлайлагч гүйцэтгэх талаар санал дэвшүүлж хэлэлцүүлэг хийн гарсан үр дүнг төрийн байгууллагад хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар бусад эрдэмтдийн ажилтай харьцуулан бодлогын түвшинд шийдвэр гаргах саналыг хүргүүлж байсан туршлагатай³ [14].

Судлаач Мариям Ахмэд (2023), Ажлын гүйцэтгэлд манлайлагчийн ур чадвар нөлөөлөх талаар урам зориг өгч ажиллуулснаар ажлын гүйцэтгэл өндөр бүтээмжтэй байна. Тэрээр, гүйцэтгэлд суурилсан урамшуулал, манлайлагчийн үзүүлэх нөлөө ба гүйцэтгэл гэсэн асуудлын уялдаа холбоог судалж, байгууллагын ажлын гүйцэтгэлийн зорилгыг хэрэгжүүлэх хөшүүрэг нь манлайлагчийн бусдад өгөх урамшуулал гэдгийг төрийн байгууллагын 1500 оролцогчийн хамарсан судалгааны ажлаараа баталсан⁴ [15].

Дээрх эрдэмтэд ажлын гүйцэтгэл ба манлайллын чиг үүрэг хэрхэн холбогдож байгааг төрийн

¹ Ц.Амгаланбаяр, Б.Эрдэнэдалай, Ц.Баясгалан 2022, Төрийн тусгай байгууллагын удирдлага, тулгамдсан асуудал, шийдвэрлэх арга зам” сэдэвт эрдэм шинжилгээний хуралд хэлэлцүүлсэн илтгэлээс.

² Ц.Бат-Эрдэнэ Хилийн цэргийн ангийн удирдах албан тушаалтны ур чадварыг хөгжүүлэх зарим асуудал, 2023, 12-17 дахь тал.

³ Robert Behn, The performance Stat potential: A Leadership strategy in public sector, 2014, Journal of Leadership, vol 3/12 page 289.

⁴ Mariyam Ahmed, The impact of leadership style on job performance and job satisfaction, Eur. Chem. Bull. 2023,12(Special Issue 5), 2963-2971

байгууллагын жишээн дээр судалсан салбар салбарт хэрхэн хамааралтай бол судлаачийн зүгээс ажлын байгааг тоймлон судаллаа (Хүснэгт 2). гүйцэтгэлд манлайлагчийн үр чадвар

Хүснэгт 2. Ажлын гүйцэтгэл ба манлайлагчийн үзүүлэх нөлөөний харьцуулалт

№	Судлаачийн нэр	Он	Үндсэн санаа, агуулга	Эх сурвалж
1	Смит Андерсон	2017	Албан ёсны манлайлагч нь ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний системийг эрүүл мэндийн салбарын стратегийн түвшинд удирдана.	Journal of Management Studies, Vol. 40, Issue 3, pp. 301-315.
2	Жонсон Браун	2020	Төрийн болон хувийн байгууллагууд хамтран гүйцэтгэх ажилд манлайлагчийн үүрэг өндөр, тэд үр чадвараараа манлайлна.	International Journal of Business Management, Vol. 22, Issue 2, pp. 211-225.
3	Ли Чан Квон	2020	Төрийн албан хаагчийн манлайлал нь төрийн байгууллагын гүйцэтгэлийн тодорхойлно.	Journal of Organizational Behavior, Vol. 38, Issue 4, pp. 401-415.
4	Ван Чой Ким	2021	Боловсролын байгууллагын сургалтын үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг манлайлагчид чиглүүлнэ.	Management Science, Vol. 45, Issue 1, pp. 101-115.

Эх үүсвэр: Судалгааны ажлын сэдвийн хүрээний тойм үр дүн.

Дээрх харьцуулалтаас төрийн, төрийн ба хувийн хэвшлийн, эрүүл мэндийн салбарын ажлын гүйцэтгэлд манлайлагч шууд нөлөөлж байна гэж дүгнэх боломжтой.

Дүгнэлт

Судалгааны ажлын үр дүнд, гүйцэтгэл, гүйцэтгэлийн менежмент, ажлын гүйцэтгэл, ажлын гүйцэтгэлд манлайлагчийн үзүүлэх нөлөөг дараах байдлаар дүгнэж байна. Үүнд:

Гүйцэтгэл нь хувь хүн, бүлэг, байгууллага, систем, бүрэлдэхүүн хэсгийн гүйцэтгэлийн талаарх мэдээллийг цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх, тайлагнах үйл явц бөгөөд байгууллагын үр ашиг, чанарыг үнэлэх үр дүнгийн тоон үзүүлэлтийг агуулдаг. Гүйцэтгэл нь ажлыг сайжруулахын тулд ажилчдад үнэ цэнтэй ойлголтыг өгч, бодит зорилгоо тодорхойлоход тусалдаг;

Гүйцэтгэлийн менежмент нь хувь хүн, бүлэг, байгууллага, систем, бүрэлдэхүүн хэсгийн гүйцэтгэлийн талаарх мэдээллийг цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх, тайлагнах үйл явцыг оновчтой, Гүйцэтгэлийн удирдлага гэдэг нь хувь хүн, бүлэг, байгууллага, систем, бүрэлдэхүүн хэсгийн гүйцэтгэлийн талаарх мэдээллийг цуглуулах, дүн шинжилгээ хийх, тайлагнах үйл явцыг тасралтгүйгээр төлөвлөх, зохион байгуулах, хянах үйл ажиллагаа;

Ажлын гүйцэтгэл нь байгууллагын бүхий л үйл ажиллагаанууд хоорондоо харилцан уялдаатай байх ойлголтыг нэгтгэдэг бөгөөд гүйцэтгэлийг удирдах үйл явцыг өөртөө бүрэн агуулж байдаг;

Ажлын гүйцэтгэлд манлайлагчийн харилцаа, шийдвэр гаргах, техникийн, үзэл баримтлалын, хатуу үр чадвар, зөөлөн үр

чадваруудын нөлөөлж, үр дагавар нь гүйцэтгэлийн биелэлтийг тодорхойлох боломжтой;

Санал

- Манлайлагч идэвхжүүлэлтийн арга барилыг илүү ашиглах,

- Манлайлагч мэргэжлийн ур чадварыг илүү арга барилдаа түлхүү ашиглах.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Монгол хэлний их тайлбар толь, <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/2414>

- Монгол хэлний их тайлбар толь, <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/27297>

- What are KPS www.wiseweek.com/what-are-kips.htm

- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), Testing: Theoretical and applied perspectives (pp. 218–247). Praeger Publishers.

- <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp90.pdf>

- Монгол хэлний их тайлбар толь, <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/56254>

- Стефен К. Өндөр бүтээмжтэй хүмүүсийн долоон дадал. 1-р хэвлэл, Нью Йорк., 1989.

- Warren Bennis, On coming a Leader, ISBN-10:0465014089, ISBN-13:978-0465014088

- Kotter, John. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN-10 0585184658, ISBN-13 :978-0585184654

- Abraham Zaleznik, 1990, The Leadership Gap, Vol. 4, No. 1 (Feb., 1990), pp. 7-22 (16 pages) Journal of Academy of Management, <https://www.jstor.org/stable/4164929>.

- Mintzberg, Henry. (1993) The evolution of a model of managing:Leadership and manager. <http://www.mintzberg.org/sites/default/files/managingmodel.pdf>

- Ц.Амгаланбаяр, Б.Эрдэнэдалай, Ц.Баясгалан 2022, Төрийн тусгай байгууллагын удирдлага, тулгамдсан асуудал, шийдвэрлэх арга зам” сэдэвт эрдэм шинжилгээний хуралд хэлэлцүүлсэн илтгэлээс.

- Ц.Бат-Эрдэнэ Хилийн цэргийн ангийн удирдах албан тушаалтны ур чадварыг хөгжүүлэх зарим асуудал, 2023, 12-17 дахь тал.

- Robert Behn, The performance Stat potential: A Leadership strategy in public sector, 2014, Journal of Leadership, vol 3/12 page 289.

- Mariyam Ahmed, The impact of leadership style on job performance and job satisfaction, Eur. Chem. Bull. 2023,12(Special Issue 5), 2963-2971

ИННОВАЦЫН ОРЧИН ҮЕИЙН ЧИГ ХАНДЛАГА

Г.Ганзориг

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны суралцагч, дэд хурандаа

Товч агуулга: Хүн төрөлхтний хөгжил дэвшлийг тэтгэж, бүтээлч сэтгэлгээг хөгжүүлж, нийгэмд эерэг өөрчлөлтийг авчирдаг эрч хүчтэй, тасралтгүй үйл явц бөгөөд өнөөгийн улс орны эдийн засгийн өсөлт, өрсөлдөх чадвар, тогтвортой хөгжлийн хөдөлгүүр болсоор байна.

Инновац нь нийгмийн дэвшлийн хөдөлгөгч хүч болж, бүтээлч сэтгэлгээг хөгжүүлж, санааг шинэлэг шийдэл болгон хувиргадаг тул зөвхөн тодорхой салбар, салбараар хязгаарлагдахгүй.

Инновацийн хөгжил нь технологийн дэвшил, шинэ арга барил нь аж үйлдвэрийг дахин тодорхойлж, дэлхийн өөрчлөлтөд урам зориг өгдөг динамик ирээдүйг бүрдүүлэхэд чухал ач холбогдолтой.

Судалгааны ажлаараа, инновац, инновацийн хөгжил, хөгжлийн чиг хандлагын талаар судлан түүхчилсэн, баримт бичгийн судалгааг хийн дүгнэх, санал гаргахыг зорьсон.

Түлхүүр үгс: Инновац, инновацийн удирдлага, хөгжил, чиг хандлага

Оршил. Хөгжил дэвшлийн суурь болох инновац нь шинэ санаа, бүтээгдэхүүн, арга барилыг бий болгох, хөгжүүлэх, хэрэгжүүлэх өөрчлөлтийн үйл явцыг илэрхийлсээр байна.

Инновац, инновацийн менежментийн олон талт талбарт нэвтэрч, инновац илрэх олон арга замыг судалдаг. Энэ нь технологийн нээлт, шинэлэг асуудлыг шийдвэрлэх, бизнесийн шинэ загваруудыг багтаадаг.

Байгууллагууд инновацийн хүчийг ашиглаж, инновацийн удирдлагын бат бөх туршлагыг ашигласнаар хувьсан өөрчлөгдөж буй зах зээлийн эрэлт хэрэгцээнд дасан зохицож, үйл ажиллагааны үр ашгийг дээшлүүлж, байнга өөрчлөгдөж буй ертөнцөд тогтвортой өсөлтийг дэмжих боломжтой

Нэг. Инновацийн тухай ойлголт

Инновац (Англи: innovation) зах зээлд шаардлагатай байгаа аливаа бүтээл болон бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх үйл ажиллагааны үр өгөөжийн чанарыг нэмэгдүүлж буй шинэ бүтээл юм. Нэг ёсондоо хүний оюун ухааны үйл ажиллагаа, бүтээлч, уран сэтгэлгээний

үр дүнд бий болсон нээлтийг хэлж байгаа юм.

Латин хэлний "innovates" буюу "шинэчлэх, өөрчлөх" гэсэн үгээс үүсэлтэй. Шинжлэх ухаан, технологийн үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон эдийн засаг, нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэх зорилгоор ашиглаж болохуйц оюуны бүтээлийг баялаг болгон хувиргах цогц үйл явц¹.

Австри, америкийн эдийн засагч, улс төр, нийгэм судлаач Йозеф Алоиз Шумпетер (1883–1950)-ын 1942 онд хэвлэгдсэн "Капитализм, Социализм ба Ардчилал" хэмээх үндсэн бүтээлдээ анх инновац гэх ойлголтыг эргэлтэд оруулсан байдаг. Тэрээр инновац гэдэг нь өөрчлөлтийг нэвтрүүлэх үйл явц, өөрчлөлтийг хүлээн зөвшөөрөх үйл явц гэж тодорхойлсон байдаг².

Эверетт Рожерс (1962), Инновацийн тархалтын онолыг танилцуулсан бөгөөд энэ нь шинэ санаа, технологи хэрхэн, яагаад, ямар хурдаар соёлоор дамжин тархдаг болохыг

¹ Монгол хэлний их тайлбар толь бичиг, <https://mongoltoli.mn/dictionary/o/10000488>

² Joseph Schumpeter (1942) "Capitalism, Socialism and Democracy" Arnold Heertje, Jan Middendorp (Ed.), Edward Elgar Publishing, 2006, p. 41.

тайлбарласан¹. Судлаач, инноваторууд гэж хэн болох, эрсдэлд нээлттэй, шинэ санааг хамгийн түрүүнд туршиж үздэг хүмүүс байдгийг судалгааны ажлаараа танилцуулахдаа дараах байдлаар ангилсан байдаг. Үүнд:

1. Эрт нэвтрүүлэгчид: Шинэ технологийг туршиж үзэх, нийгэмд ашиг тусаа өгөх сонирхолтой хүмүүс.

2. Эртчийн олонх: Үндсэн нийгмийн хүрээнд инновацыг ашиглах замыг засаж, нийт хүн амын нэг хэсэг болох хүмүүс.

3. Хожуу олонх: Инновацыг өдөр тутмын амьдралдаа нэвтрүүлэхийн тулд эртэч олонхыг дагадаг, нийт хүн амын нэг хэсэг болох хүмүүс.

Хоёр. Инновацын удирдлагын хөгжил, түүний чиг хандлага

Клайтон Кристинос судалгааны ажлынхаа үр дүнд “Инновацын менежментийн хөгжлийн түүх”²-ийг 20-р зууны эхэн үеэс харж болно, гэхдээ инновацын менежментийн тухай ойлголт цаг хугацааны явцад хувьсан өөрчлөгдөж буй хөгжлийг дараах үед ангилан авч үзсэн. Үүнд:

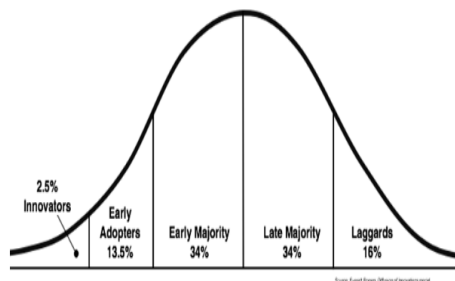
20-р зууны эхэн үе: Энэ үед инновацын менежмент нь шинжлэх ухааны судалгаа, хөгжүүлэлтийн үйл ажиллагаанд төвлөрсөн.

1950-1960-аад он: Дэлхийн 2-р дайны дараах эрин үед технологийн дэвшил хурдацтай нэмэгдэж, инновацыг удирдах бүтэцтэй арга барилыг нэвтрүүлсэн.

1970-1980-аад он: Инновацын менежментийн гол чиглэл нь байгууллагын доторх янз бүрийн чиг үүргийг нэгтгэх чиглэлд шилжсэн.

1990-2000 он: Даяаршлын өсөлт, цахим хэрэглээ бий болсноор инновацын менежмент нь уламжлалт хэлтсээс хальж өргөжсөн

4. Хоцрогчид: Шинэлэг бүтээгдэхүүн, шинэ санааг нэвтрүүлэх тал дээр хүн амын дунд хоцордог хүмүүс гэх тархалтын онолоороо нийгмийн шинжлэх ухаанд инновацыг судлах судлаачдад нэгэн суурь онолыг хүлээн зөвшөөрүүлдэг.



Source: <http://blog.leanmonitor.com/early-adopters-allies-launching-product/>

2010 оноос: Сүүлийн жилүүдэд инновацын менежментэд хиймэл оюун ухаан, том өгөгдлийн аналитик, зүйлсийн интернэт зэрэг технологийн дэвшлийн хурдацтай хөгжил нөлөөлсөн. Байгууллагууд инновацын үйл явцыг оновчтой болгох, шинээр гарч ирж буй технологийг ашиглахын тулд дижитал хэрэгсэл, платформыг улам бүр ашигласан байна.

Иймээс инновацын хөгжил нь хоёр дугаар зууны эхлэлтэй өнөөг хүртэл тасралгүй хөгжин, сайжирч, шинэчлэгдсээр байна гэж дүгнэх боломжтой.

Гурав. Монгол Улсын Инновацын өнөөгийн байдал

- Монгол Улсын Засгийн Газрын 2007 оны 306 дугаар тогтоолоор “Монгол Улсад Үндэсний инновацын тогтолцоог хөгжүүлэх хөтөлбөр”³.

- Монгол Улсын Засгийн Газрын 2018 оны 233 дугаар тогтоолоор “Төрөөс инновацын талаар баримтлах бодлого”⁴.

- Монгол Улсын Засгийн Газрын 2020 оны 33 дугаар тогтоолоор

¹ Everett Rogers (1962), Diffusion of Innovations Theory: "Diffusion of Innovations", <https://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/mph-modules/sb/behavioralchange/theories/>

² Clayton M. Christensen, 1997, "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail"

³ <https://legalinfo.mn/mn/detail/15041/2/210577>

⁴ <https://legalinfo.mn/mn/detail/15041/2/210577>

“Үндэсний хөтөлбөр батлах” тухай тогтоол¹ -ууд батлагдсан хэдий ч хүчингүй болсон.

Монгол Улсын Инновацын тухай хууль 2012 оны 05 дугаар сарын 12-ны өдөр 7 бүлэг 30 зүйлтэйгээр батлагдсан бөгөөд 7 удаагийн нэмэлт өөрчлөлт орж шинэчлэгдсэн байна.

Хуульд “Инновац” гэж шинэ мэдлэгийг баялаг болгон хувиргах үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, маркетинг, зохион байгуулалтын арга, шийдлийг хэлнэ гэж тодорхойлсон байдаг.

“Үндэсний инновацын тогтолцоо” инновацын үйл ажиллагаанд оролцогч өмчийн бүх хэлбэрийн байгууллага, тэдгээрийн харилцааны хэм хэмжээний цогцыг хэлнэ гэж томъёолсон байна.

Монгол Улсын Их Хурлын тухай хууль 2020 онд шинэчлэн батлагдаж “Инновац, цахим бодлогын байнгын хороо” шинээр байгуулагдсан.

Алсын хараа 2050 бодлогын баримт бичигт дараах зорилт, чиглэл тусгагдсан байна.

Шинжлэх ухаан, инновац зорилт: Олон улсад өрсөлдөх чадвар бүхий үндэсний шинжлэх ухаан, инновацын тогтолцоог хөгжүүлнэ.

Инновацад суурилсан бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэл, экспортыг нэмэгдүүлэх чиглэлээр:

Технологийн дэвшил, ур чадвартай хүний нөөцөд тулгуурлан дэлхийд өрсөлдөх чадвартай, инновацад суурилсан бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийг нэмэгдүүлнэ.

Дэлхийд өрсөлдөх чадвартай жижиг, дунд үйлдвэрийг салбарыг хөгжүүлэх гэх мэт зүйлийг тусгажээ.

Цахим парламент, инновацын газар

Монгол Улсын УИХ-ын Ерөнхий нарийн бичгийн даргын 2022 оны 03 дугаар сарын 11-ний өдрийн 144 дүгээр захирамжаар шинээр байгуулагдсан.

Үндсэн чиг үүрэг: Улсын Их Хурлын үйл ажиллагаанд цахим

технологи, инновац нэвтрүүлэх, хөгжүүлэх, Улсын Их Хурал, Тамгын газрын мэдээллийн технологи, мэдээллийн аюулгүй байдлын бодлогыг тодорхойлох үндсэн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг.

Нийслэлийн бизнес инновац хөгжлийн газар

Үндсэн чиг үүрэг: Төр хувийн хэвшлийн хамтын ажиллагаанд түшиглэн бизнес, инновацын хөгжлийг дэмжиж, төсөл, хөтөлбөр хэрэгжүүлэх, дэвшилтэт технологи шингэсэн, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгох замаар бизнес инновацын таатай орчин бүрдүүлэхэд оршино.

Дүгнэлт

- Инновацын хэрэгцээ нь асуудлыг шийдвэрлэх, хувьсан өөрчлөгдөж буй хэрэгцээг хангах, эдийн засгийн өсөлт, үр ашгийг дээшлүүлэх, тогтвортой байдлыг дэмжих, бүтээлч сэтгэлгээг хөгжүүлэх, технологийн дэвшилд дасан зохицох, боломжуудыг ашиглах хүсэл эрмэлзлээс үүсдэг;

- Инновацын үр дүнтэй менежмент нь зөвхөн бизнесийн стратеги биш юм; Энэ нь байгууллагын хувьслын амин судас болж, компаниудад улам бүр өрсөлдөөнтэй орчинд амжилттай ажиллаж, хөгжих боломжийг олгодог;

- Инновацын менежмент нь байнгын дасан зохицох, байгууллагын доторх бүтээлч байдлын соёлыг шаарддаг динамик үйл явц бөгөөд үндсэн стратегидаа амжилттай нэгтгэсэн хүмүүс тодорхой бус байдлыг даван туулах, өсөлтийг дэмжих, урт хугацааны үр нөлөөг бий болгоход илүү тохиромжтой байдаг;

- Инновацын менежмент нь алсын хараатай санаа болон бодит үр дүнгийн хоорондох гүүр, байгууллагын инновацын стратегийн төлөвлөлт, үр ашигтай гүйцэтгэлийг хөгжүүлэхэд хөрөнгө оруулалт хийдэг. Иймээс инновацын менежмент нь зөвхөн шинэлэг үзэл баримтлалыг бий

¹ Төрийн мэдээлэл, 2007, 2018, 2020.

болгохоос илүү зүйлд туршилт хийх, бүтэлгүйтлээс суралцах, өөрчлөлтийг хүлээн зөвшөөрөх сэтгэлгээг төлөвшүүлэх оролцоог хангах багц үйл ажиллагаа;

- Инновацын менежментийг эн тэргүүнд тавьдаг байгууллагууд үйл явц, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээндээ хувьсгал хийж, урт хугацааны тогтвортой байдлыг хангахад илүү сайн тоноглогдсон байдаг;

- Судалгааны ажлын онолын суурь судалгаагаар, инновацын менежмент нь байгууллагад хөгжил дэвшил, өөрчлөлт, ахицыг бий болгох, тогтвортой тасралтгүйгээр амжилтад хүрэх гүүр гэж дүгнэж байна.

Санал

- Инновацын хөгжил, удирдлагын чиг хандлагыг төрийн байгууллагууд хуульд заасны дагуу үндэсний инновацын тогтолцоог хэрэгжүүлэх, бэхжүүлэх;

- Төрийн байгууллагууд чиг үүргийн хүрээнд хэрэгжиж буй шинэ санаа, шинэлэг ажлыг үйл ажиллагаандаа хэрэгжүүлж нутагшуулах, шаардлагатай зардлыг жил бүрийн төсөвт тусгах зэрэг болно.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Монгол Улсын Инновацын тухай хууль

- Монгол Улсын Засгийн Газрын 2007 оны 306 дугаар тогтоол

- Монгол Улсын Засгийн Газрын 2018 оны 233 дугаар тогтоолоор

- Монгол Улсын Засгийн Газрын 2020 оны 33 дугаар тогтоолоор

- Д.Моломжамц “Инновацын эдийн засгийн үр ашгийн шинжилгээ” УБ., 2007 он.

- Л.Батгэрэл “Инновац руу шилжих үед” Эрдэнэт., 2011 он.

- В.И.Аверченков, Е.Е.Ваинмаер “Инновацыг удирдахуй” УБ., 2014 он.

- Балабанов, Н.Т. Инновационный менеджмент/ И.Т. Балабанов Сиб: Питер, 2000-208.с.

- Innovation and Entrepreneurship in Japan. Kathryn Iyata-Arens. First published 2005. p-251.

- Clayton M. Christensen, 1997, "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail"

- Joseph Schumpeter (1942) "Capitalism, Socialism and Democracy" Arnold Heertje, Jan Middendorp (Ed.), Edward Elgar Publishing, 2006, p. 41.

- Everett Rogers (1962), Diffusion of Innovations Theory: "Diffusion of Innovations"

ТӨРИЙН БАЙГУУЛЛАГА ДАХЬ МАНЛАЙЛЛЫН ОНЦЛОГ

О.Чулуунзэвсэг

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны суралцагч, хошууч

Товч утга: Төрийн байгууллагын үйл ажиллагаанд манлайлагч хэрхэн оролцож байгааг судлахыг зорилоо. Ийнхүү төрийн байгууллага дахь манлайллыг харизматай холбон тайлбарлах судалгаа хийсэн.

Түлхүүр үгс: Удирдах ажилтан, төрийн байгууллага, манлайлал, харизма.

Оршил. Манлайлал гэдэг нь хувь хүн эсвэл бүлгүүдийг нэг зорилгод хүргэх урам зориг, удирдан чиглүүлж, байгууллага доторх зорилго, чиглэлийн мэдрэмжийг бий болгох чадвар юм.

Үр дүнтэй манлайлал нь хүмүүстэй харилцах ур чадвар, стратегийн алсын хараа, мэдээлэлтэй шийдвэр гаргах чадавхыг хослуулж, баг болон аж ахуйн нэгжийн нийт амжилтад эерэг нөлөө үзүүлдэг.

Манлайлал нь зөвхөн эрх мэдлийн тухай биш; амжилтад хүрсэн удирдагчид бусадтай харилцах, өөр өөр нөхцөл байдалд өөрийн арга барилаа дасан зохицохын чухлыг ойлгодог тул энэ нь өрөвдөх сэтгэл, харилцаа холбоо, дасан зохицох чадвар зэрэг чанаруудыг агуулдаг.

Нэг. Төрийн байгууллага, хөгжил, үзэл баримтлал

Төрийн байгууллага нь нийтийн эрх ашигт үйлчилдэг. Тэд боловсрол, эрүүл мэнд, тээвэр, нийгмийн халамж зэрэг зайлшгүй шаардлагатай үйлчилгээ, хөтөлбөрүүдийг иргэдэд хүргэдэг.

Эдгээр байгууллага нь боловсрол, эрүүл мэнд, зам тээвэр, нийгмийн халамж зэрэг амин чухал үйлчилгээг үзүүлснээр зөвхөн ойрын

хэрэгцээг хангаад зогсохгүй хүчирхэг, эрх тэгш олон нийтийн үндэс суурийг бүрдүүлдэг. Олон нийтийн байгууллагууд нийтийн эрх ашгийн төлөө зүтгэснээрээ иргэдийн амьдралыг баяжуулж, улс үндэстний хөгжил дэвшил, сайн сайхан байдлыг дэмжих тулгуур багана болж байдаг.

Төрөөс хуулийн дагуу байгуулагдан, албан хаагчдаас бүрдэн төсвөөр санхүүжиж, төрийн тодорхой чиг үүрэг, түүний аль нэг хэсгийг шууд эрхлэн хариуцдаг, түүндээ тохирсон захирамжлах бүрэн эрх, материаллаг нөөц бүхий нийтийн эрх зүйн субъект. Төрийн байгууллага нь нэг албан тушаалтан буюу албан тушаалтны зохион байгуулалттай хэсэг бүлэг байж болно¹.

Төрийн байгууллага нь дараах үзэл баримтлалыг хэрэгжүүлнэ. Үүнд:

Төрийн байгууллага нь хууль дээдлэх ёсыг дээдлэн тухайн улсын хууль эрх зүйн хүрээнд үйл ажиллагаагаа явуулдаг. Тэд хууль тогтоомж, дүрэм журам, бодлогыг дагаж мөрдөж, үйл ажиллагаа нь шударга хуулийн тогтолцоотой нийцэж байгаа эсэхийг баталгаажуулдаг.

Төрийн албаны төлөө төрийн байгууллага нь нийтийн эрх ашигт

¹ Цэнджав, До., Дорж.Т. (2004). Хэвлэл мэдээллийн менежмент. Улаанбаатар: ISBN: 978-99929-5875-8.

үйлчилдэг. Тэд боловсрол, эрүүл мэнд, тээвэр, нийгмийн халамж зэрэг зайлшгүй шаардлагатай үйлчилгээ, хөтөлбөрүүдийг иргэдэд хүргэдэг.

Төрийн байгууллагууд нь ил тод байдлыг олон нийтэд үйл ажиллагаагаа ил тод, нээлттэй, хариуцлагатай, мэдээлэх замаар явуулна.

Хариуцлагын тогтолцоонд суурилж, өөрийн үйл ажиллагаа, шийдвэрийнхээ төлөө төрийн байгууллага хариуцлага хүлээдэг. Төрийн байгууллага нь төрийн баялаг, үнэт зүйлийг үр ашигтай ашиглах үүрэгтэй. Энэхүү үүргийг хэрэгжүүлснээр үр дүнг нь төрд тайлагнана.

Олон нийтийн байгууллагууд шийдвэр гаргах үйл явцад иргэдийн оролцоог байнга дэмждэг. Иймээс бодлого, үйлчилгээг иргэдийн хэрэгцээ, хүсэл сонирхолд нийцүүлэхийн тулд олон нийтийн сонсгол, зөвлөлдөх санал асуулга, санал хүсэлтийн механизм багтаж болно.

Төрийн байгууллагууд нь даалгаврыг үр дүнтэй удирдах зорилготой хүнд сурталтай бүтэцтэй байдаг ч энэхүү хүнд суртал нь байгууллагын хэвийн үйл ажиллагааг хангахын тулд үүрэг, шаталсан шатлал, тогтоосон журмын дагуу хэрэгждэг.

Төрийн байгууллагууд нийгмийн тулгамдсан асуудлуудыг шийдвэрлэх, олон нийтийн хэрэгцээг хангах бодлогыг боловсруулж, хэрэгжүүлэхийн тулд бодлого боловсруулагчидтай нягт хамтран ажиллан бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

Төрийн байгууллагууд үйлчилгээг үр дүнтэй хүргэхийн тулд санхүү, хүн хүч, дэд бүтэц зэрэг нөөцийг удирдаж, хуваарилдаг. Нөөцийн хуваарилалт нь үр дүнг оновчтой болгохын тулд сайтар төлөвлөх, төсөвлөх явдал юм¹.

Нийгмийн эрх тэгш байдал: Төрийн байгууллагууд нь хэнийг ч шударга бусаар хохироохгүй байхын тулд гарал үүслээс үл хамааран бүх иргэдэд тэгш боломж, үйлчилгээг хүртээмжтэй олгох замаар нийгмийн тэгш байдлыг хангахыг эрмэлздэг.

Эдгээр ойлголтууд нь нийгэм дэх төрийн байгууллагуудын үйл ажиллагаа, үүрэг хариуцлагыг ойлгох үндэс суурь юм.

Хоёр. Төрийн байгууллага дахь манлайлал

Манлайлал гэдэг нь хамт олноосоо харахыг хүсэж буй үнэт зүйл, зан чанарыг өөртөө шингээж, итгэлцэл, үнэнч шударга, тууштай байх соёлыг төлөвшүүлэх гэсэн үг юм. Шударга, тууштай байдал, ажлын өндөр ёс суртахуун зэрэг чанаруудыг тууштай харуулснаар та багийн гишүүддээ эдгээр шинж чанаруудыг тусгаж, эв нэгдэлтэй, өндөр гүйцэтгэлтэй ажлын орчныг бий болгоход урам зориг өгч, тэднийг хүчирхэгжүүлдэг².

Манлайллын үндсэн гэгдэх ангилалтай танилцъя. Үүнд:

Эерэг хандлага: Хэцүү нөхцөл байдалд ч гэсэн эерэг хандлагаа хадгал. Өөдрөг үзэл нь халдвартай бөгөөд бусдад урам зориг өгдөг.

Идэвхтэй сонсох: Бусдын ярьж буй зүйлийг чин сэтгэлээсээ сонирхоорой. Толгой дохиx, нүдтэй

¹ Бурмаа Н., (2012). Төрийн хяналт, хариуцлага Улаанбаатар, 38 дахь тал.

² Шуурав Я., (2014). Менежментийн шинэ парадигма. Улаанбаатар хот: Удирдлагын академи.65 дахь тал

харьцах, зохих хариу үйлдэл үзүүлэх нь идэвхтэй сонсох чадварыг харуулдаг.

Харизматик биеийн хэл: Нээлттэй, өөртөө итгэлтэй биеийн хэлийг ашигла. Өндөр зогсож, нүдээрээ харьцаж, санаа оноогоо онцлон илэрхийлэх дохио зангааг ашиглана.

Дээрх ангиллаасаа ХАРИЗМАТИК манлайллыг сонгон авч судаллаа.

Харизма гэдэг нь бусдын чин бишрэл, урам зоригийг өдөөдөг сэтгэл татам, сэтгэл татам байдлыг илэрхийлдэг. Энэ нь хувь хүнд хүмүүст нөлөөлж, сэтгэлийг нь татах боломжийг олгодог өвөрмөц чанар бөгөөд тэднийг

ихэвчлэн дур булаам хүнийг дагах, түүнд итгэх эсвэл бишрэхэд хүргэдэг.

Харизматик хүмүүс өөрсдийнхөө санааг үр дүнтэй илэрхийлж, бусдад үйл ажиллагаанд урам зориг өгөх боломжийг олгодог соронзон байдал, өөртөө итгэх итгэл, ятгах чадвартай байдаг. Харизма нь манлайлал, олон нийтийн яриа, нийгмийн харилцаа зэрэг янз бүрийн нөхцөл байдалд ажиглагдаж болох бөгөөд ийм шинж чанартай хүмүүс эргэн тойрныхоо хүмүүст удаан хугацааны нөлөөг үлдээж чаддаг. Үүнийг давуу болон сул талаар нь харьцуулан судаллаа (Хүснэгт 1.).

. Хүснэгт 1. Харизмагийн давуу ба сул тал

Харизма манлайллын давуу тал	Харизма манлайллын сул тал
1. Манлайллын нөлөө: Урам зоригтой удирдагчид багийг урамшуулж, урамшуулж, бүтээмж, инновацыг нэмэгдүүлэхэд хүргэдэг.	1. Харизматик хүмүүс өөрийн дур булаам байдлыг хувийн ашиг сонирхлын үүднээс ашиглаж, зорилгодоо хүрэхийн тулд бусдыг буруу үлгэрлэлээр удирдаж болно.
2. Харизматик хүмүүс харилцаандаа гарамгай байж, нарийн төвөгтэй санаануудыг илүү хүртээмжтэй болгож, бусдад сонирхолтой болгодог.	2. Хэт их дур булаам байдал нь өөртөө хэт итгэлтэй байдалд хүргэж, хувь хүн эрсдэлийг үл тоомсорлох эсвэл бусдын санал хүсэлтийг үл тоомсорлоход хүргэдэг.
3. Урам зоригтой хүмүүс ихэвчлэн итгэлцлийг хурдан бий болгож, бусадтай бат бөх холбоо тогтоож, багаар ажиллах, хамтын ажиллагааг сайжруулдаг.	3. Богино хугацааны төвлөрөл ба Харизма нь урт хугацааны үр дагавар, тогтвортой стратегийг үл тоомсорлож, богино хугацааны ашиг олоход анхаарлаа төвлөрүүлдэг.
4. Харизматик удирдагчид дагалдагчдын дунд үнэнч, тууштай байдлыг өдөөж, байгууллагын эерэг соёлыг төлөвшүүлдэг.	4. Санал хүсэлтийг эсэргүүцэн урам зоригтой хүмүүс шүүмжлэл, санал хүсэлтийг хүлээн авахдаа тэмцэж, хувийн болон мэргэжлийн өсөлтөд саад болдог.
5. Харизма нь итгүүлэх чадварыг сайжруулж, хувь хүмүүст өөрсдийн санаа, санаачилгыг дэмжихэд хялбар болгодог.	5. Бодит байдал, чадваргүй харизмад хэт их найдах нь харилцаа холбоог гүехэн болгож, итгэл үнэмшилгүй болоход хүргэдэг.

Тайлбар: Судлаачийн судалгааны ажлын үр дүн.

Гурав. Дүгнэлт

- Төрийн байгууллагууд нь зайлшгүй шаардлагатай үйлчилгээг үзүүлж, ил тод байдлыг бий болгож, хариуцлагыг сахин биелүүлэх замаар нийгэмд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг бөгөөд ингэснээрээ иргэдийн сайн сайхан байдал, хөгжил дэвшилд чухал хувь нэмэр оруулдаг.

- Стратегийн төлөвлөлт, нөөцийн үр ашигтай хуваарилалт, шуурхай шийдвэр гаргалтаар тодорхойлогддог төрийн үр дүнтэй менежмент нь эдгээр байгууллагуудыг шударга ажиллаж, олон нийтийн олон талын хэрэгцээг хангах, итгэлцлийг бэхжүүлэх, цэцэглэн хөгжиж буй нийгмийг дэмжихэд чухал үүрэгтэй.

- Манлайлал дахь харизма бол бусдын анхаарлыг татдаг, урам зориг өгдөг, баг доторх хамтын ажиллагаа, урам зориг, зорилгын нийтлэг мэдрэмжийг төрүүлдэг соронзон хүч юм.

- Жинхэнэ байдал, итгэл үнэмшил, идэвхтэй сонсголыг өөртөө шингээснээр харизматик удирдагчид утга учиртай холболтыг бий болгож, хувь хүмүүс хөгжин дэвшиж, хамгийн сайнаараа хувь нэмрээ оруулах бүх нийтийн, эрх мэдэл бүхий уур амьсгалыг бий болгодог.

- Харизмын манлайллын хүрээнд итгэл үнэмшилтэй харилцаж, чин сэтгэлээсээ өрөвдөх сэтгэл гаргаж, эерэг сэтгэлгээг илэрхийлэх чадвар нь хувь хүний нөлөөллийг нэмэгдүүлээд зогсохгүй сэтгэл татам, эв нэгдэлтэй багийг хөгжүүлж, хамтын амжилт, гүйцэтгэлд хүргэдэг.

- Эцсийн дүнд, төрийн албанд харизма гэдэг нь олны анхаарлын төвд байх биш, харин иргэн бүрийг сонсож, үнэлж, ойлгуулах явдал юм. Бидний

үйлдлүүд бидний чин сэтгэлийг илэрхийлж, бодлого нь бидний өрөвдөх сэтгэлийг тусгаж, бидний хүрч буй үйл ажиллагаа нь бидний үнэнч шударга байдлыг эрхэмлэх нь зүйтэй гэж дүгнэж байна.

Дөрөв. Санал

- Удирдах ажилтнууд эерэг, давуу талын харизма аргаас удирдах арга барилдаа ашиглах,

- Эерэг харизма төлөвшүүлэн цахим засаглалын үйл ажиллагаагаар иргэн бүрд хүрч үйлчлэх.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Авирмэд Д., (2011). Улсын секторын санхүүгийн дотоод хяналтын тогтолцоог боловсронгуй болгох зарим асуудал: Батлан хамгаалахын жишээн дээр. *Докторын диссертац, Монгол Улсын Их Сургууль. Эдийн Засгийн Сургууль*, Дис 40424.

- Бурмаа Н., (2012). Төрийн хяналт, хариуцлага Улаанбаатар,

- Дорж. Т. (2018). *Менежмент*. Улаанбаатар хот: Эдмон пресс.

- Ганбаатар. Д. (2017, 24 дүгээр тал). *Менежмент*. Улаанбаатар хот: Амарпресс ХХК.

- Оюунцэцэг. Б., (2005). Дээд боловсролын сургалтын байгууллагын бүртгэлийн мэдээлэл хувиргалт, хяналтын үүргийг боловсронгуй болгох нь. *Докторын диссертац, Монгол Улсын Их Сургууль. Эдийн Засгийн Сургууль*, 92-98.

- Цэндсүрэн. Д. (2015). Гаалийн хяналтын эрсдэлүүд, тэдгээрийг бууруулах зарим арга зам. *Докторын диссертац, Монгол Улсын Их Сургууль. Бизнесийн Сургууль*, 25-29.

- Цэнджав, До., Дорж.Т. (2004). *Хэвлэл мэдээллийн менежмент*. Улаанбаатар: ISBN: 978-99929-5875-8.

- Шуурав Я., (2014). *Менежментийн шинэ парадигма*. Улаанбаатар хот: Удирдлагын академи.

ТӨРӨӨС ИННОВАЦЫН ЧИГЛЭЛЭЭР БАРИМТЛАХ БОДЛОГО, ХЭРЭГЖИЛТ**С.Дониддорж**

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 8022 дугаар дамжааны суралцагч, хошууч

Товч агуулга: Даяаршлын нэг давуу тал болох шинэ технологи эзэмшиж, түүнийг нутагшуулж чадсан улс орнууд хөгжлийн давуу байдлыг олж авч байна. Ирээдүйн технологийн чиг хандлага зөвхөн зарим технологийн дэвшлийг хурдасгах төдийгүй, мэдээлэл, био зэрэг технологийн хам нөлөөний үйлчлэлээр аж амьдралын бүхий л хүрээнд хувьсгал хийх юм.

Иймээс Монгол Улсад Инновац гэсэн нэр томъёог хэдийнээс хэрэглэсэн энэ талаар батлагдаж байсан хууль, бодлогын баримт бичгүүдийн талаар судлахыг зорилоо.

Түлхүүр үгс: инновац, төрийн бодлого, хэрэгжилт, инновацын удирдлага, инновацын ангилал

Оршил. Хүн төрөлхтөн шинжлэх ухаан, технологийн хувьсгалд тулгуурлан аж үйлдвэржсэн нийгмээс мэдээлэл авч, даяаршиж буй нийгэмд шилжиж байна. Дэлхий дахины эдийн засаг, зах зээлийн харилцаанд мэдээлэл, хүн, барааны асар өргөн шилжилт хөдөлгөөн, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хил хязгааргүй урсгал явагдаж, түүнд суурилсан даяаршлын цоо шинэ нөхцөл байдал бүрдэж байгаагаас улс орнууд хүн, нийгмийн хөгжил, эдийн засгийн өсөлтийн хэтийн бодлогоо даян дэлхийн болон бүс нутгийн хөгжлийн үйл явцтай нягт уялдуулан тодорхойлох болсон.

Нэг. Инновацын тухай ойлголт

Инновац гэдэг үгийн гарал үүсэл нь “in nova” буюу шинээр сэдэх, санаачлах гэсэн утгатай латин үг.

Удирдлагын объектыг өөрчлөн шинэчлэх, эдийн засаг, нийгэм, экологи, Шинжлэх ухаан технологийн үр дүн гаргах зорилгоор шинэ зүйлийг нэвтрүүлсний эцсийн үр дүн нь инновац болдог.

Инновацын тухай хуульд зааснаар “инновац” гэж шинэ мэдлэгийг баялаг болгон хувиргах үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, маркетинг, зохион байгуулалтын арга, шийдлийг” хэлнэ гэж тодорхойлсон байна.

Хүснэгт 1. Инновацын иж бүрэн ангилал¹

Ангиллын шинж	Бүлэглэл
Хэрэглэх салбараар	Удирдлага, зохион байгуулалт, нийгэм, аж үйлдвэрийн зэрэг
Инновацын үндэс болсон ШУ технологийн дэвшлийн үе шатуудаар	ШУ-ны, технологийн, техник-тоног төхөөрөмжийн, зохион бүтээлтийн, үйлдвэрлэлийн мэдээллийн
Эрчимжилтийн түвшингээр	“Давлагаа”, тэгш, сул, өргөн хэмжээний
Хэрэгжих хурдаар нь	Түргэн, удаан, аажмаар өсөх, тэнцвэртэй, үсрэнгүй

¹ Д.Моломжамц “Инновацын эдийн засгийн үр ашгийн шинжилгээ” сурах бичиг. УБ., 2007он 39 дэх тал

Цар хүрээгээр нь	Тив дамжсан, үндэстэн хоорондын, бүс нутгийн, үндэсний, томоохон, дунд, жижиг
Үр дүнгийн түвшингээр	Өндөр, тогтвортой, нам
Үр нөлөөгөөр	Эдийн засгийн, улс төрийн, эрх зүйн, нийгмийн боловсролын
Хамрах хүрээгээр	Эдийн засгийн, улс төрийн, эрх зүйн, нийгмийн боловсролын
Үйлдвэрлэлийн хүчин зүйлсээр	Үйлдвэрлэлийн хэрэгслийн, хөдөлмөрийн зүйлсийн, хөдөлмөрийн үр дүнгийн, ажиллах хүчний
Зориулалтаар	Сайжруулах, нэмж өөрчлөх, оруулах, солих

Эх үүсвэр: Д.Моломжамц “Инновацын эдийн засгийн үр ашгийн шинжилгээ” сурах бичиг. УБ., 2007

Зах зээлд шаардлагатай байгаа аливаа бүтээл болон бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх үйл ажиллагааны үр өгөөжийн чанарыг нэмэгдүүлж буй шинэ бүтээл юм. Нэг ёсондоо хүний оюун ухааны үйл ажиллагаа, бүтээлч, уран сэтгэлгээний үр дүнд бий болсон нээлт.

Эдийн засгийн өсөлт – тодорхой хугацаанд нэг л бүтээгдэхүүн буюу үйлчилгээг үйлдвэрлэж нэмэгдүүлээд байх болон түүнийгээ л хэрэглээд байх явц.

Эдийн засгийн хөгжил бол өмнө тухайн орчинд байгаагүй, өмнө хэн ч мэддэггүй байсан ямар нэг шинэ бүтээгдэхүүн шинэ зүйл бий болгох явдал өөрөөр хэлбэл ‘Инновац’ гэж тайлбарласан.Товчоор хэлбэл “аливаа шинэ бүтээмж, шинэ санааг эдийн засгийн эргэлтэд оруулж, мөнгө олох” гэж ойлгож болохоор байна.

Бизнес инновац нь компани шинэ арга барил, бүтээгдэхүүн үйлчилгээ, эсвэл стратегийн тусламжтай шинэчлэгдэн сэргэхийг хэлдэг. Инновац нь компаниудад өсөлтийг бүтээж, нэмүү өртөг шингээх боломжийг олгодог. Үүнийг компанид нэвтрүүлэхийн тулд удирдлагууд бүтээлч санаа дэвшүүлж, бизнесийн шинэ санааг амжилттай хэрэгжүүлэх стратеги төлөвлөлт хийх шийдвэрийг гаргадаг.

Инновац яагаад чухал вэ?
Инновацыг үйл ажиллагаанд нэвтрүүлэх дараах шалтгаанууд байна. Үүнд:

Инновац өрсөлдөөнд түрүүлэх боломжийг олгодог. Даяаршил болон хурдацтай өөрчлөгдөж буй зах зээл дээр компани маш их өрсөлдөөнтэй тулгарах болно. Инновацаас сэтгэлгээ нь зах зээлийг урьдчилан таамаглах болон хэрэглэгчийн хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлсэн бүтээгдэхүүн үйлчилгээг гаргаж ирснээр өрсөлдөх чадварыг сайжруулж, зах зээлд тэргүүлэгч болоход тусална.

-Инновац таны бизнесийг өсгөж байдаг. Бизнесийн өсөлттэй байна гэдэг нь илүү их ашиг олно гэсэн үг. Амжилттай инновац таны бизнест үнэ цэнийг нэмж, ашгаа нэмэгдүүлэх боломжийг олгоно. Хэрвээ шинийг санаачилж чадахгүй бол бизнес тань өрсөлдөх чадвараа алдаж болзошгүй.

-Инновац нь шинэ технологийн давуу талыг ашиглахад тусална. Шинэ технологиуд хурдацтай хөгжиж буй энэ үед илүү үр ашигтай технологийг олж нээснээр сайн бүтээгдэхүүн үйлчилгээ санал болгон бизнесээ зах зээлд гаргах, гүйцэтгэлээ хянах боломжтой болно. Мөн үүний тусламжтай бизнесээ оновчтой удирдаж чадна.

Бизнес инновац хийхэд одоо байгаа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ болон арга зүйгээ сайжруулах, эсвэл бүр шинээр эхлүүлж ч болно. Инновацын ерөнхий бүтцээр бүх инновац нь бизнес загвар, бүтээгдэхүүн, бизнесийн элемент (маркетинг, харилцагчийн үйлчилгээ гэх мэт) гэсэн гурван хүчин зүйлийг агуулдаг.

Хоёр.Төрөөс инновацын талаар баримтлах бодлого

Орчин үед мэдлэг оюуны үнэ цэнэ үлэмж нэмэгдэж эдийн засгийн нөөц, үйлдвэрлэлийн чухал хүчин зүйлийн үүрэг гүйцэтгэх болж, түүнд тулгуурласан инновацын эдийн засаг бүрэлдэн тогтох үйл явц эрчимтэй өрнөж байна. Энэ нь улс орнуудын ирээдүйн хөгжлийн чиг хандлага инновацтай салшгүй холбоотой байх нөхцөлийг бий болгож байна.

Инновац нь өрсөлдөх чадварыг бий болгоод зогсохгүй нийгэм, эдийн засгийн хөгжлийн гол хүчин зүйл, хөдөлгөгч хүч бөгөөд үйлдвэрлэлийн өсөлтийг хангаж, улмаар эдийн засгийн дэвшилд хүргэдэг болохыг бүх нийтээр хүлээн зөвшөөрч байна. Үүнтэй холбоотойгоор аливаа улс орны хөгжлийн түвшин инновацын идэвхжилтээр тодорхойлогдоно хэмээн үзэх болж, олон улс орон өөрийн онцлогт тохирсон төрийн инновацын бодлого боловсруулан хэрэгжүүлж, үндэсний инновацын тогтолцоог бүрдүүлж, мэдлэгт тулгуурласан эдийн засгийн үндэс суурийг тавьж чадсанаар ихээхэн амжилтад хүрч байна.

Манай улсын хувьд 1998 онд Шинжлэх ухаан, технологийн тухай хууль баталсан байдаг бөгөөд тус хуульд инновац гэсэн нэр томъёог хуульчлаагүй бөгөөд "технологи" болон, "шинжлэх ухаан, технологийн үйл ажиллагаа" гэсэн нэр томъёог хуульчилж өгсөн байдаг.Тухайлбал:

- "технологи" гэж оюуны бүтээлийг хэрэглээний бүтээгдэхүүн болгон хувиргахад чиглэгдсэн хүн, техник, мэдээлэл, зохион байгуулалтын харилцан уялдаат үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх аргуудын цогцыг;

- "шинжлэх ухаан, технологийн үйл ажиллагаа" гэж техник, технологи, эдийн засаг, нийгмийн болон бусад асуудлыг шийдвэрлэх, шинжлэх ухаан, технологи, үйлдвэрлэл, үйлчилгээний нэгдсэн цогцолборын үйл ажиллагааг

хангах зорилгоор шинэ мэдлэгийг бий болгох, хэрэглэхэд чиглэгдсэн үйл ажиллагааг хэлнэ гэж хуульчилжээ.

Харин 2006 онд батлагдсан "Шинжлэх ухаан, технологийн тухай хууль"-д инновац гэдгийг тусгайлан тодорхойлоогүй боловч инновацын талаар бодлого боловсруулж, хэрэгжүүлэх талаар тусгасан байдаг. Тухайлбал: Тус хуульд Засгийн газрын бүрэн эрхэд "үндэсний инновацын тогтолцоог хөгжүүлэх бодлогыг боловсруулах, хэрэгжүүлэх" гэж, Боловсрол, соёл, шинжлэх ухааны асуудал хариуцсан төрийн захиргааны төв байгууллагын Шинжлэх ухаан, технологийн зөвлөлийн бүрэн эрхэд "салбарын шинжлэх ухаан, технологи, инновацын чадавхыг хөгжүүлэх гэж заасан энэ нэр томъёог үндэсний хэмжээнд хуульчилсан эхний арга хэмжээ болсон байна.

Засгийн газрын 2007 оны 2 дугаар тогтоолоор батлагдсан Монгол Улсын шинжлэх ухаан, технологийг 2007-2020 онд хөгжүүлэх Мастер төлөвлөгөөнд "технологийн инновацад түшиглэн эдийн засгийг шинэчлэх зорилт"-ыг тавьсан бөгөөд түүнийг хэрэгжүүлэх хүрээнд үндсэн 4 стратегийг дэвшүүлсэн байдаг.

Улмаар дээрх хуультай уялдуулан Засгийн газрын 2007 оны 306 дугаар тогтоолоор Монгол Улсад Үндэсний инновацын тогтолцоог хөгжүүлэх хөтөлбөрийг батлан хэрэгжүүлсэн нь энэ чиглэлийг хөгжлийг эрчимжүүлэх арга хэмжээ болсон.

Тус хөтөлбөрт тусгаснаар "Үндэсний инновацын тогтолцоо"-г гурван түвшинд хэрэгжүүлэх шаардлагатай гэж үзсэн байдаг. Үүнд

1. Дээд түвшин: үндэсний түвшний нэгдмэл бодлого, стратеги, тэдгээрийн хэрэгжилт.

2. Дунд түвшин: стратегийн шинжтэй томоохон хөрөнгө оруулалт, судалгаа эрдэм шинжилгээ, боловсролын байгууллага, төр-хувийн хэвшлийн хамтын ажиллагаа, салбарын түвшний инновацын менежмент.

3. Анхан шатны түвшин: бүтээлч сэтгэлгээ, инновацын чадавхыг бий болгон хэвшүүлэх, оюуны бүтээл бүтээх чадварын үнэлэмжийг сайжруулах, технологийн шинэчлэл, энэ чиглэлийн нийтийн боловсролыг дэмжих зорилготой байнгын үйл ажиллагаа.

Инновацыг хэрэгжүүлэгч нь: Инновацыг бий болгон хэрэгжүүлж байгаа иргэн, хуулийн этгээд; технологиос, технологи, аж үйлдвэр, хөдөө аж ахуйн парк (технопарк), технологийн инкубатор, инновацын сан, инновацын төв зэрэг инновацыг бий болгож, аж үйлдвэр болон нийгмийн бусад салбаруудад дамжуулах үндсэн үүрэгтэй инновацын үйл ажиллагааны төрөлжсөн зохион байгуулалттай бүтэц; төрийн байгууллага; хувийн байгууллага; төрийн бус байгууллага, үйлдвэрлэгч, хэрэглэгчдийн эрх ашгийг хамгаалах, төлөөлөх эрхтэй олон нийтийн байгууллага, мэргэжлийн холбоод байж болохоор заасан.

Хөтөлбөрийн тусгаснаар инновацын тогтолцоог хөгжүүлэхэд үндсэн 5 стратегийг баримтлахаар тусгагдсан байна. Үүнд:

Стратеги 1. Шинжлэх ухаан-үйлдвэрлэлийн тогтвортой хамтын ажиллагаа, хамтарсан судалгааны ажлыг дэмжин урамшуулах эдийн засгийн хөшүүргийг бий болгох.

Стратеги 2. Инновацын санхүүжилтийн олон хэлбэрийг дэмжин хөгжүүлэх.

Стратеги 3. Инновацын дэд бүтцийн элементүүдийг бүрдүүлэн хөгжүүлэх:

Стратеги 4. Инновацын үйл ажиллагаанд оролцогчдыг шаардлагатай мэдээллээр хангах, зөвлөгөө өгөх, мэргэжилтэн бэлтгэх тогтолцоог хөгжүүлэх.

Стратеги 5. Инновацын эрх зүйн орчныг боловсронгуй болгох.

УИХ-ын 2008 оны 12 дугаар тогтоолоор батлагдсан "Монгол Улсын мянганы хөгжлийн зорилтод суурилсан үндэсний хөгжлийн цогц бодлого"-д "Үндэсний инновац, бүтээмжийн үр

ашигтай тогтолцоог бүрдүүлж, эдийн засаг, нийгмийн шинэчлэлд түүний оруулах хувь нэмрийг дээшлүүлнэ" гэсэн стратегийн зорилтыг дэвшүүлсэн.

Инновацын тухай хууль 2012 онд батлагдсан ба уг хуулиар "инновац" гэсэн нэр томъёог хуульчилсан. Тухайлбал: "Инновац" гэж шинэ мэдлэгийг баялаг болгон хувиргах үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, маркетинг, зохион байгуулалтын арга, шийдлийг" хэлнэ гэж тодорхойлсноос гадна шинэ мэдлэг, инновацын бүтээгдэхүүн, үндэсний инновацын тогтолцоо гэх мэт нэр томъёонуудыг тодорхойлсон.

Уг хуулиар "Шинжлэх ухаан, технологийн ололтыг эдийн засгийн өсөлтийг эрчимжүүлэх, өндөр технологийн болон өрсөлдөх чадвартай бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх, экспортлох, өндөр үр ашигтай үйлчилгээний төрөл, хэлбэрийг бий болгоход чиглүүлэх, инновацын үйл ажиллагааны чадавх, нөөцийг оновчтой байршуулах, төрийн дэмжлэгийн үр ашгийг нэмэгдүүлэх зорилгоор инновацын тэргүүлэх чиглэлийг тогтооно." гэж заасан.

Тус заалттай холбоотойгоор Засгийн газрын 2020 оны 35 дугаар тогтоолоор Инновацын үйл ажиллагааны тэргүүлэх чиглэл (2020-2025 он)-ыг баталсан байна.

Инновацын үйл ажиллагааны тэргүүлэх чиглэл

1. Мэдээллийн технологи

-Хиймэл оюун хөгжүүлэх, хиймэл оюунд суурилсан бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх

-Их өгөгдлийн боловсруулалт, хамгаалалт, бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт)

2. Шинэ материалын технологи

(Арьс шир, ноос, ноолуур гүн боловсруулах, Дулааны материал үйлдвэрлэл-Шинэ түлшний материал)

Биотехнологи, үйлдвэрлэлийн технологи

(Хөдөө аж ахуйн болон байгалийн түүхий эдийг орчин үеийн биотехнологийн аргаар хүнс, хүний эм,

вакцин, био бэлдмэл хийх, бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх, Малын эм урвалж, вакцин, ургамал хамгаалах бэлдмэл хийх)

4. Сэргээгдэх эх үүсвэртэй эрчим хүчний технологи (Эрчим хүчийг хуримтлуулах технологи, Эрчим хүчний хэмнэлттэй, үр ашигтай дэвшилтэт технологид суурилсан барилга байгууламж)

5. Үндэсний онцлог бүхий соёлын инновац, бүтээлч үйлдвэрлэл

(Дижитал технологид суурилсан контент, соёлын үйлчилгээ (үндэсний түүх, өв соёл, уламжлалд түшиглэсэн үндэсний онцлог бүхий 3D контент, кино, -Ухаалаг технологид суурилсан төрийн болон бизнесийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хөгжүүлэлт)

Монгол Улсын Их хурлын 2020 оны 52 дугаар тогтоолоор “Алсын хараа-2050 Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого”-ыг баталсан. Уг баримт бичигт “Олон улсад өрсөлдөх чадвар бүхий үндэсний шинжлэх ухаан, технологи, инновацын тогтолцоог хөгжүүлнэ”. гэсэн зорилтыг дэвшүүлсэн.

Засгийн газрын 2018.08.01-ний 233 дугаар тогтоолоор “Төрөөс инновацын талаар баримтлах бодлого”-ыг, Засгийн газрын 2020.01.29-ны 33 дугаар тогтоолоор “Үндэсний инновацын тогтолцоог хөгжүүлэх хөтөлбөр”-ийг тус тус баталсан байдаг бөгөөд Засгийн газрын 2021 оны 314 дүгээр тогтоолоор хүчингүй болгосон байдаг.

Дүгнэлт

Ардын Засгийн газрын 1921 оны 11 дүгээр сарын 19-ний өдрийн тогтоолоор “Судар бичгийн хүрээлэн” байгуулагдсанаар Монгол Улсад орчин цагийн Шинжлэх ухааны байгууллага бий болсон гэж үздэг. Тус хүрээлэн байгуулагдсанаас хойш шинжлэх ухааны салбар эрчимтэй хөгжиж эхэлсэн байна. Мөн 1996 онд батлагдсан Монгол Улсын Шинжлэх ухаан Академийн эрх зүйн байдлын

тухай хуульд “Монгол Улсын Шинжлэх Ухааны Академи нь тус улсад шинжлэх ухаан, тэргүүний технологийг хөгжүүлэх зорилго бүхий шинжлэх ухааны төв байгууллага мөн гэж тодорхойлсон.

Шинжлэх ухааны дунд хугацааны (2018-2025) оны стратеги төлөвлөгөөг Монгол Улсын Шинжлэх ухааны академийн Тэргүүлэгчдийн хурлын 2018 оны 02 дугаар тогтоолоор батлан хэрэгжүүлж байна.

Монгол Улсад инновацын эрх зүйн орчин бүрдсэн. Харин шинжлэх ухааны салбарын төсвийг нэмэгдүүлэх шаардлагатай гэж үзэж байна.

Санал

- Салбар, салбарын онцлогт нийцүүлэн инновацын чиглэлээр хүний нөөцийг сургаж, дадлагажуулах;

- Байгууллагуудад төрөөс хэрэгжүүлж буй чиглэлийн дагуу инновацын үйл ажиллагааг сурталчлах, энэ чиглэлээр нийтэд мэдээллийг түгээх ажлыг эрчимжүүлэх ажлыг санаачлах зэрэг болно;

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Монгол Улсын “Инновацын тухай хууль”

- Шинжлэх ухаан, технологийн тухай хууль

- Монгол Улсын Шинжлэх ухаан Академийн эрх зүйн байдлын тухай хууль

- “Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого”-ын баримт бичиг

- Монгол Улсад Үндэсний инновацын тогтолцоог хөгжүүлэх хөтөлбөр

- Инновацын үйл ажиллагааны тэргүүлэх чиглэл (2020-2025 он)

- Төрөөс инновацын талаар баримтлах бодлого

- Үндэсний инновацын тогтолцоог хөгжүүлэх хөтөлбөр

- Д.Моломжамц “Инновацын эдийн засгийн үр ашгийн шинжилгээ” сурах бичиг. УБ., 2007 он.

МАНЛАЙЛАГЧ МЕНЕЖЕРИЙН ИЖИЛ БА ЯЛГААТАЙ ТАЛУУДАД ХИЙСЭН ШИНЖИЛГЭЭ

Ч.Сэлэнгэ

Монгол Улсын Эрдмийн их сургуулийн докторант, Рояль Олон Улсын их сургуулийн захирал

Товч агуулга: Ирээдүйд удирдах ажил эрхлэх хүн менежментийн шинжлэх ухааныг, тэр дундаа манлайлагч, менежерийн талаар судалж, ур чадварт суралцахгүйгээр байгууллагыг, хүнийг удирдаж, амжилтад хүргэх боломжгүй.

Тиймээс энэхүү арга, ухаанд суралцаж өөрт байгаа сул болон давуу талаа тодорхойлон гаргаж, танин мэдэх нь ирээдүйд учирч болох аливаа асуудлыг шийдвэрлэхэд чухал ач холбогдолтой бөгөөд манлайлагч, менежерийн ижил болон ялгаатай талууд, мөн ямар ур чадваруудыг эзэмших, хэрхэн амжилтад хүрч болох талаар онолын болоод бодит жишээ баримт дээр харуулахыг зорьсон болно.

Түлхүүр үгс: манлайлал, манлайлагч, менежер, ур чадвар, ижил ба ялгаатай тал

Оршил. Менежментийн шинжлэх ухааны талаар судалж, манлайлагч менежерийн талаар танин мэдэх, тэдний гүйцэтгэх үүрэг, эзэмшвэл зохих ур чадварын талаарх арга, ухааныг эзэмших зайлшгүй шаардлагатай билээ.

Байгууллагын амжилтын үр дүн нь манлайлагч, менежерийн мэдлэг, боловсрол, дадлага, туршлага, ур чадвараас ихээхэн шалтгаалдаг тул байгууллагын үйл ажиллагааны гол хүчин зүйл бол удирдлага, түүний дор ажиллаж байгаа ажиллагчид гэж үзэх боломжтой.

Нэг. Манлайллын тухай ойлголт, эрдэмтдийн үзэл баримтлал

Манлайлал бол хувь хүн ба нийгмийн байдал хоорондын харилцан үйлчлэлийн үр дүн бөгөөд зөвхөн урьдчилж тогтоосон шинж чанаруудын үр дүн биш гэж үзсэн.¹

Итгэл үнэмшил, үнэт зүйл, ёс зүй, зан чанар, мэдлэг, чадвараараа

удирдан манлайлж бусдыг зорьсондоо хүрэхэд нь нөлөөлөх процесс юм.

- Үлгэрлэх: Үзэл баримтлал, эрхэм зорилгоо тууштай хамгаалж, бусдад үг хэл үйл хөдлөлөөрөө үлгэрлэж байх;

- Чиглүүлэх: Хүрэх газар, явах замыг зааж өгөх;

- Бусдыг зоригжуулах: Хүмүүст юмыг үнэн сэтгэлээсээ хийж бүтээх боломж, нөхцөлийг нь бүрдүүлж өгөх;

- Нэгтгэх: Харилцан итгэлцлийн уур амьсгалыг бий болгож, хамт олноо нэгэн зүгт хөдөлгөх.

Менежмент бол зөв хийх, манлайлал бол зөвийг хийх ухаан юм. /Петер Дракер/

Күнзийн сургаалд хүн юуны түрүүнд хамтран ажиллагчдынхаа зан ааш, мэдрэмжид нэвтрэн орох нарийн чадварыг эзэмшсэн байхыг илүүд үзсэн бол Гомерийн үеийн Грекчүүд менежер хүн дараах 4 шинж чанарыг өв тэгш эзэмшсэн байх ёстой гэж үзсэн байна.

¹ "Манлайлалтай холбоотой хувь хүний хүчин зүйлүүдийн судалгаа" 1974 он.

“Манлайлал бол алсын харааг бодит байдал болгох чадамж” Варрен Беннис

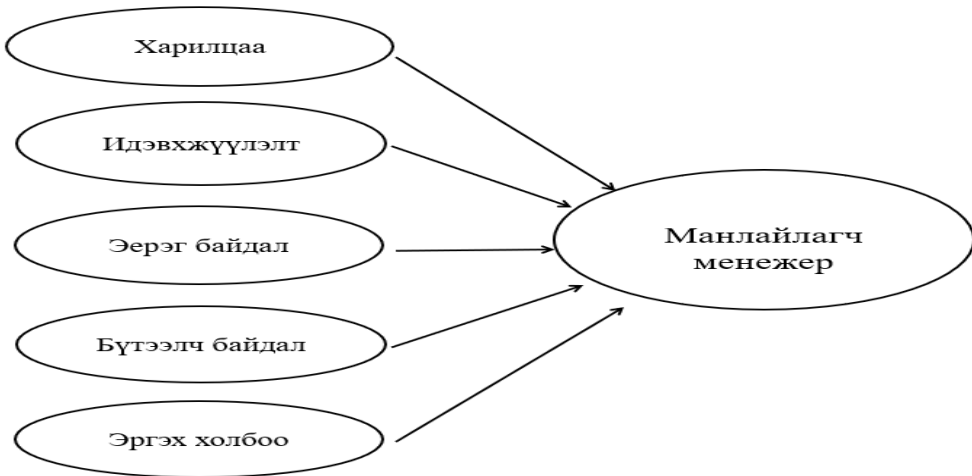
Манлайлагч бол өөрсдийн яриагаа цэгнэж байдаг ба тэдний гаргаж ирсэн онол болон бодит байдлынх нь хооронд ямарч ялгаа байдаггүй.” Варрен Беннис

/Америкийн эрдэмтэн, бизнесийн байгууллагуудын

зөвлөх, зохиолч, манлайллын судалгааны орчин үеийн салбарын анхдагч гэдгээрээ алдартай./

“Манлайлал нь саад тотгорыг давах туулж, ямар ирээдүй байх хэрэгтэйг тодорхойлж, хүмүүсийн алсын хараатай нь нэг эгнээнд байлгаж, түүндээ хүрэхэд нь урам өгдөг.” --John Kotter (Зураг.1)

Зураг 1. Манлайлагч менежерийн ур чадвар



Эх үүсвэр: <https://www.bing.com/images/>

Хоёр.Манлайлагчийн тухай ойлголт

Урьд нь манлайллыг зөвхөн заяагдмал шинжтэй, цөөн тооны шилмэл хүмүүст л хамаатуулж ойлгодог байсан ойлголт орчин үед эрс өөрчлөгдөж нийгэмд илүү өрсөлдөөнтэй, улам тогтворгүй болж буйтай холбогдон манлайлагчдын хэрэгцээ улам бүр өссөөр байна.

Манлайллын ур чадварт суралцах, эзэмших нь хүн бүрд нээлттэй, боломжтой бөгөөд гагцхүү өөрийн зорилгодоо тууштай, суралцагч, шинийг эрэлхийлэгч, зөв хандлагатай байвал жинхэнэ манлайлагч болж чадна гэж үзэж байна.

Байгууллагын соёлыг бий болгох, амжилтад хүрэхэд манлайлал чухал ач холбогдолтой тул зөвхөн удирдлагын түвшинд бус байгууллагын бүх түвшинд манлайллыг хөгжүүлэн манлайлагчдын үйл ажиллагааг уялдуулан зохицуулахад албан бус харилцаа бүхий сүлжээ ашиглах нь ихээхэн үр дүнтэй.

Ингэснээр хэн нэгэн хүн бусдадаа сайн дураар тусламж дэмжлэг үзүүлэх нийгмийн нөлөөний үйл явцыг манлайлал гэж тодорхойлж болох бөгөөд манлайлал, манлайлагчийг хэмжих үндсэн хэмжүүр нь “Нөлөөлөл” болох нь тодорхой байна.

Манлайлагч уулын оргилд хэзээ ч ганцаараа зогсдоггүй, уулын оргилд

гарсныхаа дараа бусдыг тэр оргилд гарахыг урин дуудаж, түүнд хүрэхэд нь тусалж, урамшуулж байдаг.

Манлайлагч бол зорилгоо гүйцээхийн тулд бүлэг хүмүүст нөлөөлдөг хүн юм.

Тэд хэрхэн бусдыг хөдөлгөхөө мэддэг бөгөөд энэ нь тэдний бусдыг чиглүүлэх үедээ гүйцэтгэдэг гол үүрэг нь юм.

Манлайлагч гэдэг нь хэн нэгнийг өсгөх болон хүмүүсийг илүү таатай нөхцөлд хүрэхэд нь нэгтгэдэг хүн.

Манлайлагч хүмүүсийг нэн тэргүүнд тавьж, алсын харааг бодит болгохын тулд ажилладаг.

Гурав. Менежер, Манлайлагч менежер хоёрын ижил тал

Менежер манлайлагчийн үүрэг гүйцэтгэснээр нийт ажиллагчдыг зорилгоо хэрэгжүүлэхэд уриалан дуудаж байгаа юм. Манлайллаа амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд менежер өөрийн хүлээсэн үүрэг, хариуцлага, хувийн зан чанар, харилцааны соёл, мэдлэг боловсрол, арга барил, ёс зүйн олон шаардлагыг хангасан байх учиртай.

Байгууллагын дээд түвшнээс доод түвшин хүртэл, өөрөөр хэлбэл удирдлагаас ажиллагчид хүртэл хамгийн үр ашигтай холбоог зөвхөн менежерийн оролцоотойгоор бий болгоно.

Менежер нь мэдээллийг хүлээн авах, боловсруулах, түгээх үүргийг гүйцэтгэнэ. Байгууллагын үйл ажиллагааг амжилттай удирдаж, асуудлыг оновчтой шийдэхийн тулд гадаад, дотоод орчноос маш их хэмжээний мэдээллийг хүлээн авдаг. Менежер нь мэдээллийг хүлээн аваад үйл ажиллагаандаа шууд тусгах үйл явцыг хязгаарлаж болдоггүй гэж үзсэн.¹

Манлайлагч, менежер нь бие биенээ нөхөх шинж чанартай бөгөөд өөр өөрийн үйл ажиллагаа нөлөөлөл нь өөр боловч хоёулаа байгууллагын

амжилтын үндэс болж байдгаар ижил юм. Менежер хүн аливаа зүйлийг зөв хийдэг бол манлайлагчид зөв зүйлс хийхэд бусдыг уриалдаг.

Дөрөв. Менежер, Манлайлагч менежер хоёрын ялгаатай тал

Менежер хүн байгууллагад эмх цэгцтэй байдлыг тогтоож, байгууллагын зорилгод хүрэхэд шаардагдах үйл ажиллагааг тууштай зохион явуулж, ашигт ажиллагааг бүрдүүлэх зэргийг хийдэг бол манлайлагч хүн бол ердөө байгууллагад хэрэгтэй өөрчлөлтүүдийг л байлдан дагуулдаг байна.

Манлайлагч, менежер хоёр хэлбэр талаараа төстэй ч агуулга талаараа ялгаатай ойлголт юм.

Энэ нь дараах байдлаар харагдаж болох юм. Үүнд:

1. Манлайлагч ирээдүйд болох зүйлийг харж, ямар ч үнэ цэнээр хамаагүй хүрэхийг хүсдэг бол менежерүүд ямар нэгэн зүйлийг зөв хийхийг хичээдэг.

2. Манлайлагч асуудлыг эрсдэлээс үл эмээн шийдэхийг хүсдэг бол менежерүүд асуудлыг өөртөө хамгийн эрсдэлгүй байдлаар шийдвэрлүүлэхийг хүсдэг.

3. Манлайлагч нь шийдвэр гаргахдаа ирээдүйд хамгийн зөв байх зарчмыг барьдаг бол менежерүүд энэ шийдвэр хүмүүст хэрхэн таалагдахыг боддог.

4. Манлайлагч үр дүнг эрхэмлэдэг бол менежерүүд үйл явцыг илүү эрхэмлэдэг байна.

Хүмүүс харсан зүйлээ л хийдэг жамтай. Менежер бол яг л жуулчны агентлаг шиг байдаг нь харамсалтай. Жуулчны агентлаг яадаг гэхээр тэд өөрсдөө ч очиж үзээгүй газраа хүмүүсийг дандаа очихыг санал болгодог. Жинхэнэ манлайлагч харин аяллын хөтөч нь байх ёстой юм

Дүгнэлт

Менежерийн ур чадвар, мэдлэг боловсрол, дадлага туршлагаас

¹ Цэнд.Н нар. Менежмент сурах бичиг. гурав дахь хэвлэл. УБ. 2013. 36, 37 дахь тал.

байгууллагын амжилт, удаан оршин тогтнох чадвар шууд шалтгаалж байна. Өөрөөр хэлбэл байгууллагыг хөдөлгөгч гол хүч нь менежер гэж үзэж байна. Тиймээс менежер нь маш сайн чиглүүлэгч төдийгүй сайн манлайлагч байх ёстой.

Үүний зэрэгцээ асуудлыг шийдэх, олон сонголтоос хамгийн оновчтой сонгох чадвар, харилцааны өндөр ур чадвартай, сэтгэл зүйч байх, орчин үеийн бүхий л техник технологийг эзэмшсэн байх гээд тоочоод байвал олон талын цогц мэдлэг, чадварыг эзэмшиж удирдлагын зүгээс менежерийг манлайлагч менежер болгоход нь чухал юм.

Санал

Байгууллага, хамт олны өмнө манлайлагч, менежерийн гүйцэтгэх үүрэг, хүлээх хариуцлага асар их бөгөөд байнга өөрийгөө хөгжүүлж, суралцаж, бусдыг сургаж, манлайлж байх үйл ажиллагааг тасралтгүйг явуулж байх саналыг дэвшүүлж байна. Энэхүү санал нь төрийн захиргааны байгууллагын амжилтыг ахиулах гол хүчин зүйл болно.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Г.Батхүрэл, Т.Дорж. Монголын менежментийн сэтгэлгээний хөгжилт. УБ., 2011.
- Д.Болормаа, Менежмент сурах бичиг, УБ хот 2001 он
- Н.Цэнд, Г.Батхүрэл, Я.Шуурав, Х.Пүрэвдагва, Ц.Цэцэгмаа, Н.О.Лизунов, Л.Цэрэнчимэд,

Д.Оюунчимэг Менежмент (сурах бичиг дөрөв дэх хэвлэл) УБ., 2013.

- Миццо Моримото. Япон маягийн менежмент ба орчинд зохицохуй (XXI зууны босгон дахь Монгол-Японы үйлдвэрийн газрын менежмент. УБ., 2001, 83-92 дахь тал).

- Д.Лхаашид. Монголын хаад, зүтгэлтнүүдийн жолоодохуйн урлаг. УБ., 1999.

- Б.Мөнхжаргал, Менежмент сурах бичиг, УБ хот 2015 он

- Н. Цэнд, Я.Шуурав, Б.Эрдэнэсүрэн “Менежмент” сурах бичиг, УБ, 2009 он.

- Т.Дорж, Менежмент, УБ хот 2018 он

- Н.Отгонбаяр, Менежмент, /сургалт, судалгаа, өгүүлэл/, УБ 2008 он

- Drucker, P. F. (2011). *Technology, Management, and Society*. Boston Massachusetts: Harvard Business Press .

- G.Murugesan. (2012). Principles of Management. *University Science Press* , 111-132.

- <https://prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP.pdf>

- https://www.researchgate.net/publication/353269940_Text_book_of_management

- https://www.swlearning.com/pdfs/chapter/0324117922_1.PDF

- <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>

ХИЛ ХАМГААЛАХ БАЙГУУЛЛАГЫН УДИРДЛАГА

ХИЛ ХАМГААЛАЛТЫН ОНОЛ АРГА ЗҮЙН ҮНДЭСЛЭЛ, ЗАРЧИМ, ШААРДЛАГА, ТҮҮХЭН ХӨГЖИЛ

Ө.Мөнхбат

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 8022 дугаар дамжааны суралцагч, дэд

Товч утга: Улсын хил хамгаалалтын зарчим нь хилийн тухай хууль, хил хамгаалалтын дүрмээр баталгаажсан байна, харин улсын хил хамгаалалтад тавигдах шаардлага огт тусгагдаагүй байна. Иймээс улсын хил хамгаалалтад тавигдах шаардлагын талаар тусгайлан судлах нь зүйтэй гэж үзэж, хилийн тухай хууль, хил хамгаалалтын дүрэмд хилийн отряд болон хилийн заставын улсын хил хамгаалалтад тавигдах үндсэн зарчим, шаардлагуудыг хэрхэн тусгаж байсан, өөрчлөгдсөн байдал, түүний хэрэгжилтийн талаар болон хөрш орнуудын хил хамгаалалтад тавигдаж буй зарчим, шаардлагын талаар харьцуулан судалж үзлээ.

Түлхүүр үгс: Хил, хил хамгаалалт, зарчим, шаардлага, онол арга зүй

Оршил. Улсын хил судлал нь улсын хил, хил орчмын орон зай (100 км хүртэл өргөнийг хамарсан хязгаар нутаг)-д үндэсний аюулгүй байдал хангагдахтай холбогдсон үзэгдэл, үйлдэл, хууль, зүй тогтол, шинж байдлыг судалдаг шинжлэх ухаан юм¹. Иймээс хил хамгаалалтад тавигдах зарчим, онол арга зүйн үндэслэл, шаардлагыг түүхэн хөгжлийн үүднээс судлахыг зорилоо.

Нэг. Хил хамгаалалтын онол.

Хил хамгаалалтын онолоор улсын хил дээр төрийн хууль, улсын хилийн дэглэм сахиулах, хил залгаа улстай сайн хөршийн найрсаг харилцаатай байх, хилийн маргаан будлианыг зохицуулах, хилийн төлөөлөгчийн үйл ажиллагаа явуулах зэрэг асуудлуудыг судлахдаа хууль зүй, дипломат харилцаа, цэргийн газар зүй, цэргийн байр зүй зэрэг шинжлэх ухааны дүгнэлт, зөвлөмжүүдийг ашигладаг.

Улсын хил хамгаалалтын онолын үндсэн зарчмууд нь:

- Хил хамгаалах байгууллага-Хилийн цэргийг улсын хил хамгаалахад байнга бэлэн байлгах;

- Байгууллага, цэргийн хүчийг иж бүрэн ашиглах;

- Байгууллага, цэргийн хүчийг харилцан ажиллуулах;

- Хилийн орон зайд улсын хил хамгаалалтыг тасралтгүй явуулах;

- Улсын хилийг гүнтэйгээр хамгаалах;

- Гол чухал чиглэлүүдэд, хэрэгцээтэй цагт үндсэн хүч хэрэгслийг бий болгох;

- Байгууллага, цэргийн хүчийг шилжүүлэн байрлуулахад бэлэн байлгах;

- Хил хамгаалалтын идэвхтэй, уяан хатан байдлыг хангах;

- Байгууллага, цэргийн хүчийг хатуу, тасралтгүй удирдлагаар хангах;

- Байгууллага, цэргийн хүчний бүх төрлийн хангалтыг тасралтгүй хийх;

- Ёс суртахуун-сэтгэл зүйн хүчин зүйлүүдийг бүх талаар тооцож ашиглах зэрэг болно² хэмээн хил хамгаалах онол, улсын хил хамгаалалтын

¹ Д.Нямдорж, Хил судлал-сургалтын материалаас.

² Н.Наранжамц. "Улсын хил хамгаалалтын практик асуудлууд", УБ., 2008, 45 дугаар тал

зарчмын хоорондын учир зүйн холбоос, үндэслэлийг тайлбарлажээ.

Энэхүү судалгааны ажил нь доорх эрх зүйн үндэслэл, зохицуулалтаар улсын хил хамгаалалтын онол, практиктай холбогдож байна.

Монгол Улсын хилийн тухай хуульд “Улсын хил хамгаалалтын үндсэн зарчим”

Улсын хил хамгаалалтыг зохион байгуулахад дараах үндсэн зарчмыг баримтална:

1. Монгол Улсын үндэсний аюулгүй байдлыг хангах

2. Улсын хил дээр зэвсэгт түрэмгийлэл үүсэхээс урьдчилан сэргийлж, хилийн асуудлаар үүссэн зөрчил, маргааныг энхийн аргаар шийдвэрлэх

3. Улсын хилийг хил залгаа улстай хамтран хамгаалах

4. Улсын хилийг бүсчлэн хамгаалах

5. Хууль дээдлэх

6. Хүний эрх, эрх чөлөөг хүндэтгэх¹ гэж хуульчлан, эрх зүйн үндсийг хилийн тухай шинэчилсэн найруулга хуулиар тодорхойлжээ.

Улсын хил хамгаалалтын зарчим, шаардлагын асуудлыг түүхэн талаас нь хил хамгаалалтын дүрэмд туссан байдлыг судлахад 1968 оны хил хамгаалалтын дүрэмд улсын хил хамгаалалтын зарчим, шаардлагыг нэг заалт болгон тусгасан бөгөөд 1970 оны хил хамгаалалтын дүрэмд зарчим, шаардлага нь зарчим болон, 1987 оны хил хамгаалах дүрэмд /Хилийн застав/ улсын хил хамгаалах үндсэн шаардлагууд, 1994 оны хил хамгаалалтын дүрэмд хилийн хорооны хил хамгаалалтад тавигдах шаардлага, 2006 оны хил хамгаалалтын дүрэмд зарчим болон тус тус өөрчлөгдөж, хилийн тухай хууль, хил хамгаалалтын дүрэмд туссан.

Хоёр. Хил хамгаалалтад тавигдах зарчим

Хилийн нэр томьёоны тайлбар толь:

“Зарчим” гэж 1. Ямар нэгэн онол, сургаал, шинжлэх ухаан, ертөнцийг үзэх үзэл, улс төрийн зохион байгуулалтын үндсэн эх баримтлал, 2. Бодит байдалд хүний хандах хандлага, зан төлөв, үйл ажиллагааны хэм хэмжээг тодорхойлж буй итгэл үнэмшил, 3. Аливаа механизм, багажийн зохиомжийн гол онцлог,

“Улсын хил хамгаалалтад тавигдах шаардлага гэж улсын хил хамгаалалтын найдвартай байдлыг хангах зорилгоор хил хамгаалах удирдамж, тушаал, хоногийн төлөвлөгөөний дагуу зайлшгүй хийгдэх арга хэмжээнүүд. Улсын хилийг тасралтгүй хамгаалах, хил хамгаалалтыг гүнтэйгээр зохион байгуулах, онцлог чиглэлд үндсэн хүч хэрэгслийг хуралдуулах зэргээс бүрдэнэ”² гэж онолын хувьд тайлбарласан.

Харин хилч эрдэмтэн доктор, хурандаа Н.Наранжамц өөрийн “Улсын хил хамгаалалтын практик асуудлууд” хэмээх бүтээлдээ:

Эрдэмтэн судлаачид нь дахин давтагдах үйл явдал, тэдгээрийн холбоосыг үечилсэн аргаар судалж, илэрсэн шалтгаан-үр дагаврын тогтвортой холбоосны талаар таамаглал дэвшүүлж, түүнийгээ эргээд батлахын тулд практик дээр турших зэргээр онолын дүгнэлтүүдийг боловсруулдаг.

Үйл явц, үзэгдлийн тогтвортой холбоосны зүй тогтлыг нээснийхээ дараа түүнийгээ улсын хил хамгаалалтын практикт нэвтрүүлэх зорилтыг хэрэгжүүлдэг. Энэхүү онолын боловсруулалт нь эсрэг этгээд (дайсан)-тэй хийх тэмцэлд амжилт олоход түлхэц болохуйц, үйл

¹ Монгол Улсын хилийн тухай хууль. УБ.,2016,32 дугаар зүйл.

² М.Ганболд. “Хилийн нэр томьёоны тайлбар толь”.УБ.,2010.

ажиллагаандаа заавал дагаж мөрдөх зүйл байснаар үр дүнд хүрнэ.

Улсын хил хамгаалах үйл ажиллагааны зарчмууд нь амжилт олоход чухал хэрэгцээтэй бүтэц түүний бүрдлүүдийг чанарын үндсэн түвшнийг илэрхийлсэн, томоохон олон талт үйл ажиллагааг гүйцэтгэхэд зайлшгүй дагаж мөрдөх баримтлалууд байх ёстой. Эдгээр онолын зарчмууд нь улсын хил хамгаалалтын үйл явцын хууль, зүйн тогтлыг танин мэдсэний үндсэн дээр боловсруулагдана. Хил хамгаалах албаны практикт, энэхүү үзэгдлийн тогтвортой холбоосны хууль, зүйн тогтлыг хэрэглэх нь үндсэн баримтлал болдог.

Зарчим гэдэг нь улсын хил хамгаалах явцад эсрэг тал (дайсан)-тай тэмцэхэд амжилт олох нөхцөлийг бүрдүүлэгч, өөрийн хүч хэрэгслийн өөр хоорондоо нягт холбоо бүхий байнга давтагдаж байдаг, хүмүүсийн оюун санаанд тусгалаа олсон иж бүрэн үйл ажиллагаа юм. Эдгээр нь онол, практикийн холбоос болдог ба түүний үнэн зөв эсэх нь улсын хил хамгаалах үйл явцын олон талт үзэгдлүүдийн гүнд хир зэрэг нэвтэрснээс шалтгаална.

Улсын хил хамгаалалт нь нийгэм-улс төрийн хүнд төвөгтэй үйл явц учраас түүнийг зөвхөн онолын хувьд судалдаггүй, харин цэргийн болон хил судлалын шинжлэх ухаан, улсын аюулгүй байдлыг хангах онол, нийгэм-улс төр, байгаль, экологийн шинжлэх ухааны тусгай салбаруудаар давхар судалж байдаг. Ийм учраас улсын хил хамгаалах онол нь цэргийн шинжлэх ухаан, улсын аюулгүй байдлыг хангах онолын салбаруудтай нягт холбоотой байдаг нь зүй ёсны бөгөөд тэдгээрийн зарим ойлголт, үг хэллэгүүд, судалгааны үзүүлэлтүүд нь олон талаар ерөнхий зарчим, онолын дүгнэлтүүд дээр үндэслэгдсэн байдаг ба хил хамгаалалтын онолоор хил хамгаалах үйл явцад үүсэх үзэгдлүүд, тэдгээрийн явцыг илүү гүнзгий ойлгож мэдэх боломж олгодог.

Бусад шинжлэх ухааны салбарууд ч гэсэн хил хамгаалалтын онолын танин мэдэхүйн аппарат, судалгаа-шинжилгээний ажлын үр дүнг авч ашигладаг. Тухайлбал, хил хамгаалалтын онолд цэргийн шинжлэх ухаанаар боловсруулагдсан цэргийн урлаг, цэргийн байгуулалт, цэргийн сургалт, хүмүүжил, цэргийн удирдлагын онолын олон зарчмуудыг авч хэрэглэдэг.

Хил хамгаалах онолын бүрэлдэхүүн хэсэг болох хил хамгаалалтын оператив урлаг, тактикийн тулгамдсан асуудлуудыг судлахдаа нутаг дэвсгэрийн болон орон нутгийн хамгаалалт, улсын хил халхлалт, давших, хориглох байлдаан зэрэг асуудлаар цэргийн шинжлэх ухааны онол практикт олсон амжилт, шинэлэг зүйлүүдийг ашигладаг.

Гурав. Хил хамгаалалтад тавигдах үндсэн шаардлагууд:

Хилийн отрядын хариуцсан хэсэг дээр хил хамгаалалт нь найдвартай зохион байгуулагдан улсын хилийн халдашгүй дархан байдлыг хангасан байх ёстой. Энэ нь доорх шаардлагыг баримталснаар хангагдана.

Улсын хилийг зөрчих гэж буй шинж тэмдэг, хил зөрчихөөр завдаж буй болон хил зөрчигчдөд туслагчдыг цаг тухайд нь илрүүлэхийн тулд гүйцэтгэх болон цэргийн тагнуулыг байнга тасралтгүй явуулах.

- Улсын хилийг хоногийн турш тасралтгүй хамгаалах.

- Газар орныг чадварлагаар ашиглаж инженерийн төхөөрөмж саадуудыг ухаалгаар байрлуулж техник хэрэгслийг идэвхтэй хэрэглэх,

- Улсын хилээр нэвтрэх бүх зорчигч, тээврийн хэрэгслийг шалгах.

- Хүч хэрэгслийг байнга бэлэн байлгаж цагийн байдлын өөрчлөлтөд тохируулан гүнтэйгээр байрлуулах, цэргийн идэвхтэй ажиллагааг дэглэмийн арга хэмжээтэй зохистой хослуулах.

- Уулзвар гүний чиглэлүүдийг найдвартай халхлах.

- Хилийн зөрчил гарч болзошгүй болон хил зөрчигч нуугдаж болзошгүй газар оронд үзлэг шалгалтыг байнга хийх.

Хууль ёсыг эрхэмлэн сахих

Хууль ёсыг сахих арга хэмжээнд хилчдээс албан үүрэг гүйцэтгэх үедээ Монгол Улсын үндсэн хууль хилийн тухай болон хилийн асуудлаар байгуулсан олон улсын гэрээ, бусад хууль тогтоомжууд, цэргийн дүрэм, тушаал, орон нутгийн засаг захиргааны тогтоол захирамжуудыг хүндэтгэн сахих зэрэг асуудлууд багтана.

Хилчдээс онцлон анхаарч ёсчлон биелүүлж байх нэг чухал зүйл бол Монгол Улсын олон улсын болон манай улсаас нэгдэн орсон ба хил залгаа улстай байгуулсан гэрээ хэлэлцээрүүд орно.

Дээрх үг зүйн тайлбар, хил судлалын шинжлэх ухааны үндсэн онол болох улсын хил хамгаалалтын урлагийн онол, удирдлагын онол, хилийн тухай хууль, хил хамгаалалтын дүрмээр заасан улсын хил хамгаалалтын зарчим, шаардлагуудыг харьцуулан судлахад:

- Улсын хил хамгаалалтын зарчим нь ямар нэгэн онол сургаал, шинжлэх ухаан, хууль дүрэм, хэв заншлын үндсэн зүй ёс, гол баримтлал, мөрдлөг гэсэн үг зүйн тайлбараас дүгнэхэд хилийн тухай хуульд заасан 6 зарчим бол хилийн стратеги бодлогыг тодорхойлсон улсын хил хамгаалалтын бодлогыг боловсруулахад баримтлах зарчим мөн гэж үзэж байна.

Шинээр батлагдсан хилийн тухай хуулиар нэр томъёоны ойлголт, улсын хил хамгаалалтын зарчмын асуудлыг тусгаж өгсөн нь сайшаалтай юм.

Энэ нь доктор, хурандаа Н.Наранжамцын тодорхойлсон Улсын хил хамгаалалтын зарчмуудыг боловсруулах арга зүйгээр батлагдаж байна. Үүнд: Улсын хил хамгаалах үйл

ажиллагааны зарчмууд нь амжилт олоход чухал хэрэгцээтэй бүтэц түүний бүрдлүүдийг чанарын үндсэн түвшнийг илэрхийлсэн, томоохон олон талт үйл ажиллагааг гүйцэтгэхэд зайлшгүй дагаж мөрдөх баримтлалууд мөн гэж үзээд: Зарчим гэдэг нь улсын хил хамгаалах явцад эсрэг тал (дайсан)-тай тэмцэхэд амжилт олох нөхцөлийг бүрдүүлэгч, өөрийн хүч хэрэгслийн өөр хоорондоо нягт холбоо бүхий байнга давтагдаж байдаг, хүмүүсийн оюун санаанд тусгалаа олсон иж бүрэн үйл ажиллагаа гэсэн нь үүгээр батлагдаж байна.

Харин эрдэмтэн, доктор, генерал Ш.Арвай:

Зарчим нь стратегийг боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд шинжлэх ухаанд үндэслэгдсэн шаардлага нь болдог. Энэ нөхцөлд шаардлага, зарчим хоёр агуулга нь адилаар шинжийг хадгалдаг.

Дэлхийн хамтын нийгэмлэгийн хэмжээнд хилийн талаар баримтлах бодлогыг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд дараах зарчмуудыг үндсэн удирдлага болгож байна. Үүнд:

1. Дэлхийн “геостратег”, бүс нутгийн хэмжээнд дэх олон улсын байдлыг харгалзан үзэх зарчим;
2. Сайн хөршийн ёсоор хилийн харилцааг хүндэтгэн үзэх зарчим.
3. Стратегийн зорилго нь боломжтойгоо нийцэж байх зарчим;
4. Хил хязгаарын нутаг дэвсгэрт оршин суугчдад хүндэтгэлтэй хандах зарчим;
5. Олон хувилбартай байх зарчим;
6. Харилцан туслалцаж, түншийн холбоотой ажиллах зарчим;

Хилийн бодлогын стратегийн үүсэл хөгжил, стратегийн тухай ойлголт, стратегийн зорилго, зорилтууд, зарчмуудыг хураангуйлсан байдлаар авч үзэв.¹

¹ Ш.Арвай. “Монгол Улсын төрөөс улсын хилийн талаар баримтлах бодлого, стратегийн онцлог”, 2015., 103 дугаар тал.

Эндээс үзэхэд дээрх 2 эрдэмтний стратегийн түвшинд тодорхойлсон улсын хил хамгаалалтын зарчим, шаардлагуудын тодорхойлолт, ойлголт нь ижил санаа агуулж байна.

- Харин улсын хил хамгаалалтын шаардлага нь шавдаж шаардах үйлийн нэр; *шаардлага сайтай; шаардлага муутай; ажлын шаардлага; хэрэгцээний шаардлага; өнөөгийн шаардлага; цаг үеийн шаардлага; эдийн засгийн шаардлага, үйл ажлыг гүйцэтгэх бүтээхэд зайлшгүй холбогдох нөхцөл бололцоог нээх, шаардлага тавих; шавдах шаардах, нэхэх шаардах хэмээх үг үйн тайлбараас харахад улсын хил хамгаалалт буюу хилийн тухай хуульд тодорхойлсон 7 төрлийн үйл ажиллагааны нэр үг буюу зайлшгүй хийгдэх үйл ажиллагааны үнэлгээ, шалгуур үзүүлэлт гэсэн утгыг илэрхийлж байна.

Улсын хил хамгаалалтад тавигдах шаардлагын талаар одоогоор хилийн тухай хууль, дүрэмд тусгагдаагүй боловч хил хамгаалалтын нэгдүгээр ангид заасан 9 төрлийн зарчим нь ХХЕГ-ын даргын улсын хил хамгаалалтыг удирдан зохион байгуулах удирдамжид тусгагдан, ангийн захирагчийн тушаал, заставын даргын хоногийн хил хамгаалах төлөвлөгөөгөөр дамжин оператив, тактикийн түвшинд улсын хил хамгаалалтын албаны үйл ажиллагааны шаардлага болон хэрэгжиж байна гэж ойлгогдож байна.

Улсын хил хамгаалалтын шаардлагын талаар эрдэмтэн, доктор, генерал Ш.Арвай: Хил хамгаалах байгууллага нь Төрийн хилийн бодлогыг байгууллагын хүрээнд хэрэгжүүлэхийн тулд тодорхой шаардлагуудыг баримтлах хэрэгтэй болдог. Үүнд:

- Хил хамгаалах байгууллагын бие бүрэлдэхүүний тоо нь

хэрэгжүүлэхээр дэвшүүлсэн зорилтуудыг хангах бололцоотой нийцэж байх;

- Хил хамгаалах байгууллагын бүрдүүлсэн мэргэжлийн хүч хэрэгсэл, бүтэц, бүрэлдэхүүн нь цагийн байдал яаж ч өөрчлөгдсөн янз бүрийн зориулалтай бүтэц бүхий бүлэг нэгж бүрдүүлэх хүрэлцээг хангаж байх(хүч хэрэгслийн тогтолцоо);

- Улсын хил хамгаалах үүрэг хүлээсэн субъектүүдийн хангалт, үйлчилгээ нь тухайн цаг үед шийдвэрлэхээр дэвшүүлсэн зорилго, зорилтуудтай нийцэж тохирсон, хүчний харилцаа ойролцоо байх;

- Хил хамгаалах байгууллагаас бүс нутгийн хэмжээнд байгуулагдсан бүлэглэл /анги, салбарууд/ цагийн байдал гэнэт өөрчлөгдсөн нөхцөлд онцын нэмэгдэл арга хэмжээ авалгүйгээр алба-байлдааны үүрэг гүйцэтгэх чадвартай байх;

- Удирдлагын тогтолцоо нь байгуулагдсан бүлэглэлийг ердийн нөхцөлд тогтвортой удирдахаас гадна цагийн байдал хурцадсан үед чадварлаг ажиллах бололцоог дэс дараа, үе шаттай бүрдүүлэх чадвартай байх;¹ хэмээн оновчтой тодорхойлжээ.

Дээрх нөхцөл байдлуудаас нэгтгэн дүгнэхэд улсын хил хамгаалалтын зарчим нь стратеги, оперативын түвшинд хилийн тухай хууль, хил хамгаалалтын дүрэмд тусгагдан хэрэгжиж байна.

Өөрөөр хэлбэл улсын хил хамгаалалтын зарчим бол төрийн хилийн бодлого бөгөөд энэ нь хууль, Монгол Улсын олон улсын гэрээ, хэлэлцээгээр зохицуулагддаг, харин улсын хил хамгаалалтын шаардлага нь улсын хил хамгаалалтын үйл ажиллагааны хэлбэр, арга зүй болон оператив, тактикийн түвшинд хил хамгаалалтын зарчмын шууд тусгал

¹ Ш.Арвай. "Монгол Улсын төрөөс улсын хилийн талаар баримтлах бодлого, стратегийн онцлог", 2015., 113 дугаар тал.

болон дүрэм, тушаал, захирамжаар зохицуулагдана гэж ойлгож болох юм.

Дүгнэлт.

“Улсын хил хамгаалалтад тавигдах шаардлага, түүний хэрэгжилтийг судалсан нь” сэдвийн онол арга зүйн үндэслэлийг *нэгдүгээрт*: хил судлалын шинжлэх ухааны ойлголт, улсын хил хамгаалалт хэмээх тодорхойлолт, зарчим, шаардлагын тухай хэл зүйн тайлбар, ойлголтыг судлах, *хоёрдугаарт*: улсын хил хамгаалалтын зарчим, шаардлагуудын онолын болон эрх зүйн ойлголтууд, хил судлалын шинжлэх ухааны удирдлагын онол, хил хамгаалах урлагийн онол, түүнчлэн хилийн аюулгүй байдалтай хэрхэн холбогдох онолын үндэслэл, хоорондын харилцан хамаарал, учир зүйн холбоосыг гаргаж өгөх нь зайлшгүй юм гэж үзэн түүхэн хөгжил, эрх зүйн үндэслэлтэй холбон судаллаа.

Улсын хил хамгаалалтын зарчим, шаардлагын асуудлыг түүхэн талаас нь хил хамгаалалтын дүрэмд туссан байдлыг судлахад 1968 оны хил хамгаалалтын дүрэмд улсын хил хамгаалалтын зарчим, шаардлагыг нэг заалт болгон тусгасан бөгөөд 1970 оны

хил хамгаалалтын дүрэмд зарчим, шаардлага нь зарчим болон, 1987 оны хил хамгаалах дүрэмд /Хилийн застав/ улсын хил хамгаалах үндсэн шаардлагууд, 1994 оны хил хамгаалалтын дүрэмд хилийн хорооны хил хамгаалалтад тавигдах шаардлага, 2006 оны хил хамгаалалтын дүрэмд зарчим болон тус тус өөрчлөгдөж, хилийн тухай хууль, хил хамгаалалтын дүрэмд туссан байна.

Энэ нь тухайн цаг үед манай улсын төр засгаас баримталж байсан хил хамгаалалтын бодлого буюу зарчим, мөрдөж байсан хил хамгаалалтын хэлбэр буюу шаардлагуудтай уялдаж байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Хилийн тухай хууль
- Цэргийн алба хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хууль
- Ш.Арвай. “Монгол Улсын төрөөс улсын хилийн талаар баримтлах бодлого, стратегийн онцлог”, 2015 он
- Н.Наранжамц. “Улсын хил хамгаалалтын практик асуудлууд”, УБ., 2008 он.
- М.Ганболд. “Хилийн нэр томъёоны тайлбар толь”. УБ. 2010 он.

УДИРДЛАГЫН АРГА БАРИЛ, ОФИЦЕРЫН МАНЛАЙЛАЛ

О.Мөнхдэлгэр

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны суралцагч, хошууч

Товч агуулга: Офицеруудын оролцоо, тэр дундаа удирдах түвшний офицеруудын ажлын арга барил, ур чадвар болон залуу офицеруудын манлайллын асуудлыг зайлшгүй ярьж, сахилга, хариуцлагын өнөөгийн байдалд дүн шинжилгээ хийж, сайжруулах арга замыг тодорхойлон, удирдах ажилтны арга барил, ур чадварын асуудалд дүн шинжилгээ хийж, залуу боловсон хүчний манлайллын түвшнийг дээшлүүлэхэд оршино.

Түлхүүр үгс: Офицер, удирдлагын арга барил, офицерын манлайлал.

Оршил. Урьд өмнө нь энэхүү сэдвээр илтгэл бичигдэж байгаагүйн зэрэгцээ, цаашид төрийн албаны сахилга хариуцлагыг сайжруулах, бэхжүүлэх, улмаар гарч буй зөрчил дутагдалд удирдах болон дунд түвшний алба хаагчид буюу офицерууд бид өөрсдөө холбогдож байгаад дүгнэлт хийж, энэхүү сэдвийг сонгож, Хил хамгаалах байгууллага болоод ангийн хэмжээнд гарч байгаа болон доголдож байгаа хүчин зүйлүүдийг тодорхойлж, цаашид гаргуулахгүй байх, засаж залруулах, алба, тасаг болоод удирдах ажилтны арга барил, ур чадвар, ажлын уялдаа холбоо, хувь хүний сахилга, хариуцлагыг сайжруулах зайлшгүй хэрэгцээ шаардлага тулгарч байгаа учир уг сэдвийн хүрээнд өөрийнхөө хэмжээнд тодорхойлон гаргахад тус илтгэлийн агуулга оршино.

Нэг. Удирдлагын арга барил, ур чадварын тухай ерөнхий ойлголт:

Төрийн байгууллага хүнд сурталтай, алба хаагчид нь харьцааны соёлгүй, мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвар сул, иргэдтэй тэгш бус харьцдаг, удирдах албан тушаалтнаас ажил үүргийн хараат бус байдалд нөлөөлдөг, танил тал, мөнгөтэй хүнд үйлчилдэг талаар олон нийт байнга л шүүмжилсээр байдаг.

Өнөө үеийн манлайлагч гэдэг бол хүмүүсийг хөдөлгөж чаддаг, өмнө нь боломжгүй мэт харагдаж байсан зүйлийг хамтын хүчээр бүтээж, цаг үргэлж гайхам үр дүнд хүрч байдаг хүнийг хэлнэ.

“Удирдах ажилтны үйл ажиллагаагаар дамжин байгууллагын нэр хүндэд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн тодорхойлж гаргасан байдаг. Үүнд:

- Удирдлагын арга барил, зохион байгуулалтын чадвар

- Удирдах ажилтны ёс зүйн төлөвшил, соёл, харилцаа

- Удирдах ажилтны манлайлал, үлгэр дуурайлал

- Удирдах ажилтны имиж

- Удирдах ажилтны нэр хүнд, хамт олны дунд эзлэх байр суурь, олон нийтийн хамтын ажиллагаа

а/Хил хамгаалах байгууллагын удирдах ажилтны манлайлал, ур чадвар

Хил хамгаалах байгууллага гэж Хилийн тухай хуулийн I бүлэг III зүйлийн 11 дэх хэсэгт заасны дагуу “Улсын хил хамгаалах байгууллага” гэж Монгол Улсын хэмжээнд улсын хил хамгаалалтыг зохион байгуулах, удирдах үүрэг бүхий төрийн захиргааны байгууллага, түүний харьяа хилийн

цэргийн анги, салбарыг гэж тодорхойлсон байдаг.

Хил хамгаалах байгууллага болоод хилийн цэргийн анги, тусгай салбарын удирдах албан тушаалд ажиллаж байгаа алба хаагчид нь цэргийн мэргэжлийн ур чадвараас гадна харилцааны ур чадвар, манлайлах, зөв хандлагыг эзэмших, түүнийг төлөвшүүлэхийг өнөөгийн нийгэм, шинээр ажилд орж буй алба хаагчдаас ихээр шаардаж байгаа нь удирдлагын ур чадвар, манлайлалд нөлөөлөх тулгамдсан асуудал болоод байна.

Хилийн цэргийн анги, салбарын алба үйл ажиллагаа нь эрх зүйн актуудаар тусгаарлагдсан, журамлагдсан тодорхой хэмжээний хязгаарлагдмал, орчинд, мэргэжлийн хатуу ур чадвар буюу нэгтгэн захиран тушаах хэлбэрээр явагддаг онцлогтой. Сүүлийн жилүүдэд Хил хамгаалах байгууллага нь эрх зүйн орчныг дээшлүүлэх, алба хаагчдын ур чадвар, ёс зүй, албаны хариуцлагыг өндөрт тавьж, удирдах ажилтны манлайлал, ур чадварыг дээшлүүлэх зорилтуудыг 2017-2022 оны хооронд тодорхой үе шаттайгаар дэвшүүлж, түүнд хүрэхийн тулд алба хаагчдын мэдлэг чадварыг дээшлүүлэхээс гадна ёс зүйг дээшлүүлэх, эерэг хандлагыг бий болгож, манлайллыг нэмэгдүүлэх олон талд арга хэмжээнүүдийг авч хэрэгжүүлсэн.

Улсын хил хамгаалалтыг удирдан зохион байгуулж буй салбар, нэгжийн удирдлага, алба хаагчид нэгдмэл байх нь хилчдийн амьдрал үйл ажиллагаанд асар их эергээр нөлөөлдөг хүчин зүйл юм.

Хил хамгаалах байгууллага нь цэргийн мэргэжлийн удирдлагыг

стратегийн түвшинд- Хил хамгаалах ерөнхий газар, Оператив – тактикийн түвшинд - Хилийн цэргийн анги хэрэгжүүлдэг.

Хилийн цэргийн ангийн удирдах албан тушаалтан гэж хилийн анги /отряд/, тусгай салбарын захирагч, ангийн захирагчийн орлогч, зөвлөлийн гишүүдийг хамааруулан ойлгож болно. Эдгээр албан тушаалтнууд нь тус бүрийн хүлээсэн чиг үүргийнхээ хүрээнд нэгтгэн захирах, удирдлагаар тасралтгүй хангах, хариуцлага, ёс зүйг төлөвшүүлэх, оновчтой шийдвэр гаргахад бүх шатны дэмжлэг үзүүлж, ахлах даргад зөвлөх эрх бүхий удирдлагын байгууллага гэж тодорхойлж болно.

Байгууллагын нэр хүндийг дээшлүүлэхэд удирдах ажилтны оролцоог хангах арга замыг тодорхойлж гаргасан байна.

Байгууллагын хөгжил, соёлын төлөвшилт, нэр хүндийг дээшлүүлэхэд шат, шатны удирдах ажилтны манлайлал, удирдах арга барил, ур чадвар ихээхэн үүрэг гүйцэтгэх болж байна.Түүнчлэн удирдах ажилтан тал бүрийн мэдлэг, мэргэжлийн өндөр чадвар, ёс зүйн төлөвшил удирдлагын олон талт арга барил, багаар ажиллах чадвар, нийгмийн хөгжлийн онцлог, чиг хандлагыг зөв танин мэдэх, дүн шинжилгээ хийх, түүнийг өөрийн үйл ажиллагааны үндсэн чиг үүрэгтэй уялдуулан холбож цаг үедээ нийцсэн, оновчтой шийдвэр гаргах зэрэг олон талт чадвар эзэмшсэн байхыг өнөөгийн цаг үе шаардаж байна. Энэ бүхэн удирдах албан тушаалд томилогдсон даруйд аяндаа бий болохгүй бөгөөд энэхүү нийтлэг шалгуур, шаардлагад нийцсэн чадварлаг удирдагч байхыг хувь хүнээс ихээхэн хүч чармайлт,

өндөр хариуцлага, ур чадварыг нийгэм болоод алба шаардаж байна.

Офицерын манлайлал гэдэг ойлголтыг бидний зүгээс дараах байдлаар тодорхойлж байна.

б/ Офицерын манлайлал гэж – Албан тушаалын тодорхойлолтод заасан эрх, үүргээ бүрэн хэрэгжүүлж, бусдад зөв хандлагыг түгээж, офицерын албаны ёс зүйг сахиж, мэдлэг, чадвараараа хамт олондоо үлгэр дуурайлал болж, бусдыг удирдан зохион байгуулж, багаар ажиллах чадвартай офицерыг манлайлагч офицер гэж ойлгож болох юм.

Нийгмийн хөгжил өөрчлөлтийн дагуу шинэчлэгдэж буй энэ цаг үед хууль, дүрэм, тушаалууд шинэчлэгдэж, төрийн байгууллагуудын эрхэм зорилго, зорилт нь өндөр үр дүнтэй, бүтээмжийг хэрэгжүүлэхэд удирдах ажилтан ялангуяа офицерууд бид бүгдээс ихээхэн хамаардаг зүй тогтолтой цогц үйл ажиллагаа юм.

Хил хамгаалах байгууллагын хүний нөөцийн бодлого нь мэдлэг чадвар, дадлага, туршлагаас шалтгаалан хэнээр ямар ажил хийлгэж, ямар үр дүнд хүрэх, хүнээ хэрхэн хөгжүүлж, хүний нөөцөө зөв хуваарилж томилохоос хүний хөгжил тодорхойлогдож, цаашлаад байгууллагын хөгжилд эерэг болон сөрөг нөлөөг үзүүлдэг гэж би хувьдаа үнэлж дүгнэдэг. Иймд хил хамгаалах байгууллагын хүний нөөцийн бодлогыг тодорхойлж, хил хамгаалах байгууллагын хөгжлийн чиг хандлагыг төлөвлөх ирээдүй хойч үеийн боловсон хүчин офицерууд бид бөгөөд тэр дундаа залуу боловсон хүчнээс ихээхэн хамаарах зүй тогтолтой цогц арга хэмжээ юм.

Сайн хүний нөөцтэй газар байгууллага хөгждөг, муу хүний нөөцтэй газар байгууллага дампуурдаг гэж олон арван байгууллага болон олон арван судалгаа шинжилгээгээр батлагдсан шинжлэх ухааны үндэслэлтэй логик ойлголт юм.

Тиймээс цаашид анги, байгууллагын хөгжил зөвхөн офицерууд бид бүгдээс хамаарах асуудал бөгөөд тэр дундаа залуучууд бид бүхэн томоохон байр суурийг эзэлнэ гэдгийг гүнээ ухамсарлан ойлгож ажиллах нь зүй ёсны хэрэг болов уу?

Хил хамгаалах байгууллагын хүний нөөцийн дүрэмд **“Офицерын алба”** гэж Монгол Улсын иргэн цэргийн байгууллагад офицерын албан тушаалд цэргийн жинхэнэ алба хаахыг хэлнэ гэж томъёолсон байдаг.

Тиймдээ ч бид бүхэн тус бүрдээ офицерын албан тушаалд томилогдон алба тасгийнхаа чиг үүргийн дагуу ажил, үүргээ гүйцэтгэж алба үйл ажиллагаа явуулж байгаа нэгэн юм. Гагцхүү бид бүхэн офицерын албан тушаалдаа эзэн нь байж, албан тушаалынхаа тодорхойлолтод заасан эрх, үүргээ бүрэн хэрэгжүүлж, төрд өргөсөн өргөсөн тангарагтаа үнэнчээр зүтгэж, ажил албандаа тогтвор суурьшилтай ажиллаж чадаж байна уу? гэдэг асуултыг бид өөрсдөөсөө асуух үе бидэнд тулгараад байна.

Иймд офицерууд бид сахилга хариуцлагын байдалдаа дүгнэлт хийж, офицерын ёс зүй, удирдах болон дунд түвшний албан тушаалтан офицерууд удирдлагын арга барилдаа дүгнэлт хийж, манлайллын түвшнийг сайжруулж, хууль, дүрэм, тушаалын дагуу хийж хэрэгжүүлэхийг бид бүгдээс байгууллага болоод алба шаардаж

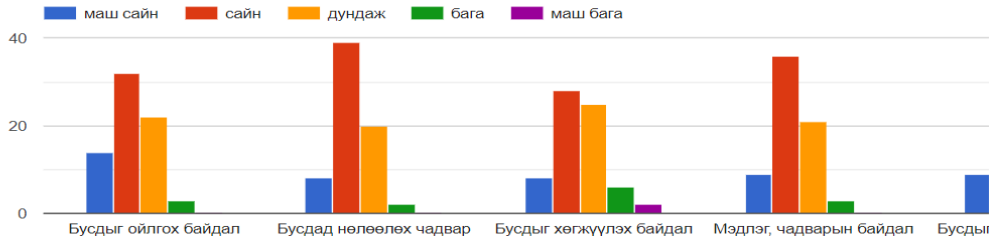
байгаа учир энэхүү сэдвийг сонгон авч,
дараах байдлаар судаллаа.

**Хоёр. Хил хамгаалах
байгууллагын удирдах ажилтны
манлайлал, ур чадвар**

Энэхүү чадварын талаар
офицеруудаас авсан судалгааг
графикаар харуулбал:

Удирдах ажилтны манлайлал

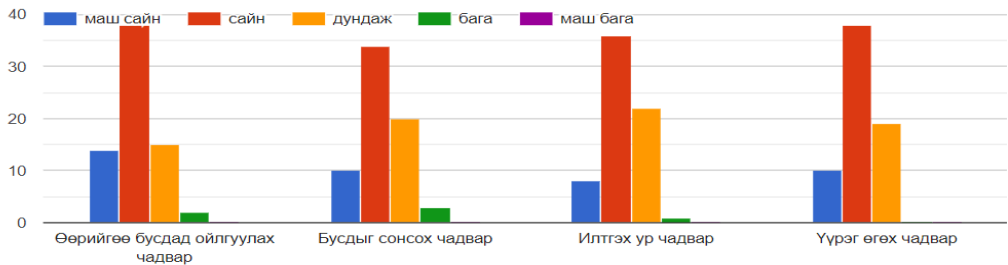
Хуулах



а/ Харилцаа, хандлагаараа манлайлах

Удирдах ажилтны харилцаа

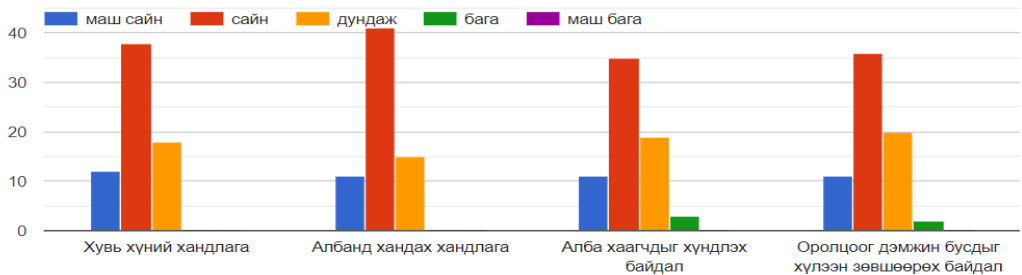
Хуулах



б/ Мэдлэг, чадвараараа манлайлах

Удирдах ажилтны хандлага

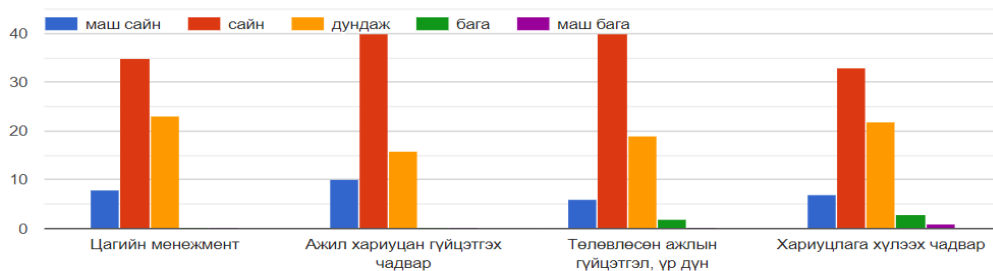
Хуулах



б/ Сахилга хариуцлагаараа манлайлах

Удирдах ажилтны хариуцлага

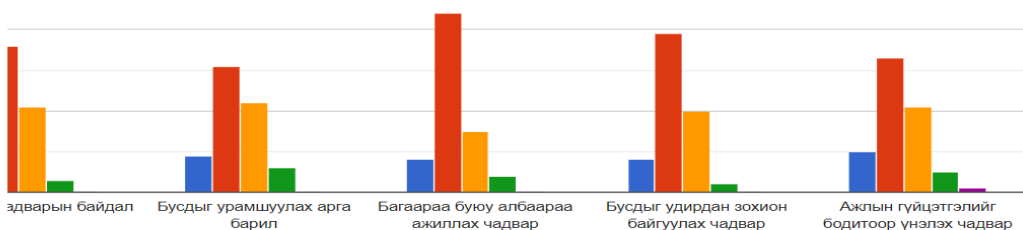
Хуулах



г/ Удирдан зохион байгуулах чадвараар манлайлах

Удирдах ажилтны манлайлал

Хуулах



д/ Багаараа буюу албаараа ажиллах чадвараар манлайлах зэрэг болно. Дээрхээс офицерын манлайллыг бий болгоход голлон нөлөөлөх доорх хүчин зүйлс байна гэж үзлээ.

Офицеруудын манлайллыг бий болгох хүчин зүйлс

а/ Хувь хүний хандлагыг өөрчлөх, түүнээс гарах үр дүн

б/ Хувь хүний цагийн менежментийг сайжруулах, түүнээс гарах үр дүн

в/ Хувь хүний хөгжлийн орчныг бий болгох, түүнээс гарах үр дүн

г/ Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээг бодитоор гаргах, түүнээс гарах үр дүн

д/ Урамшууллын систем, түүнээс гарах үр дүн зэрэг болно.

Цаашид анхаарч, авч хэрэгжүүлэх арга зам:

Харилцаа, хандлагаараа манлайлах гэдэг нь:

Офицерууд бид бүхэн тодорхой нэг албан тушаалд ажил үүргээ гүйцэтгэж дор бүрнээ хүн удирдаж

ажилладаг субъектүүд юм. Тиймээс бид бүхэн алба болоод хүн удирдаж ажилладаг албан тушаалтнуудын хувьд доод албан тушаалтнууддаа үлгэр дуурайлал болох ёстой.

Тиймдээ ч бид бүхэн хүнтэй харилцах харилцаа болон албанд хандах хандлагаа өөрчлөх зайлшгүй хэрэгцээ шаардлагатай байгааг алба болоод нийгэм бид бүгдээс шаардаж байна. Аливаа зүйлийн ард дандаа харилцаа гэдэг том логик ойлголт явдаг нь зүй ёсны хэрэг. Офицерууд бид бүхэн доод албан тушаалтнууд болоод алба, тасгийнхаа гүйцэтгэгч албан тушаалтнуудтайгаа яаж харьцахаас хамаараад таныг үнэлэх үнэлэмж, ажлын гүйцэтгэлийн үр дүн шалтгаалдаг бөгөөд цаашлаад таны карьерт нөлөөлдөг маш том хүчин зүйл юм.

Тиймээс офицерууд бид бүхний харилцаанаас хамаараад удирдлагын арга барил, багаар ажиллах чадвар, чадамж харагддаг гэдгийг анхаарах ёстой бөгөөд бид бүхэн аливаа зүйлд

хандах өөрийн хандлагаа өөрчилж, манлайлж ажиллаж хэмээнэ доод албан тушаалтнууд болоод нэгжүүд таныг дагаад албанд хандах хандлага, аливааг харах өнцөг нь хүртэл өөрчлөгдөж, багаар ажиллах чадвар сайжирч, ажлын үр дүнд эерэг нөлөө үзүүлнэ.

Ер нь бол офицер хүн хамт олныхоо болоод өөрийн албанд ажилладаг гүйцэтгэгч албан тушаалтнуудынхаа өмнө **намайг хараад, над шиг бай** гэдэг зарчим барьж явах нь зүйтэй юм гэж ахмад үе бидэнд сургадаг билээ. Офицер хүн та тэгж хэмээнэ таны чадварыг дагаад доод албан тушаалтнууд дагаад хөгжиж, дэвшиж байдаг гэдгийг сайтар ухамсарлах ёстой билээ.

Мэдлэг чадвараараа манлайлах гэдэг нь:

Офицерууд бид бүгд албаны мэдлэг чадвараараа тэргүүлэгч нь байх ёстой. Ер нь бол офицер хүн бүр багш гэдэг байр сууринаас асуудалд хандаж, тэрнийхээ төлөө өөрийгөө тогтмол цэнэглэж, өөрийгөө хурцалж явах нь зүйтэй юм.

Нийгэм, улс орон хувьсан өөрчлөгдөхийн зэрэгцээгээр хууль, дүрэм, тушаал, удирдлагын бодлого шийдвэрүүд даган хувьсаж өөрчлөгдөж байгаа энэ цаг үед хилчид бид ч гэсэн даган өөрсдийгөө хөгжүүлж, хувьсан өөрчлөгдөх нь зүй ёсны хэрэг болоод байна. Офицерууд бид бүхэн наад зах нь албаны үйл ажиллагаатай холбоотой хууль тогтоомж, удирдлагын бодлого шийдвэр, дүрэм, журам, албанд мөрдөгдөж байгаа тушаалуудыг сайтар судлан алба үйл ажиллагаагаа уялдуулан явуулах зайлшгүй шаардлага тулгарч байна.

Иймд офицерууд бид бүхэнд зайлшгүй баримталдаг Хилийн тухай хууль, Төрийн албаны тухай хууль, Цэргийн албаны тухай хууль, Цэргийн алба хаагчдын эрх зүйн байдлын тухай хууль, Хөдөлмөрийн тухай хууль, Төрийн болон албаны нууцын тухай хууль, Хил хамгаалалтын дүрэм,

Монгол Улсын Цэргийн дүрмүүд, Хил хамгаалах байгууллагын хүний нөөцийн дүрэм болон бусад удирдлагын тушаал, шийдвэрүүдийг сайтар судалж, өөрсдийн албаны мэдлэг, чадвараа нэмэгдүүлж, доод албан тушаалтнууддаа зааж сурган, аливаа үйл ажиллагааг хууль дүрмийн хүрээнд зохион байгуулан ажиллах ёстой болно.

Ер нь бол хүн мэддэггүйгээсээ болж алдаа гаргадаг, мөн бас боломжоо хаадаг, гаргалгааг олж хардаггүй зэрэг сул тал маш олон тул офицерууд бид өөрсдөө мэдлэг, чадвараа дээшлүүлж, хамт олноо үлгэрлэн манлайлж явах нь зүйтэй бөгөөд ингэснээр алба үйл ажиллагаанд доголдол гарахгүй, ажлын байрны стресс, дарамт бий болохгүй, албыг удирдан зохион байгуулахад тулгарах бэрхшээл хүндрэл гарахгүй юм.

Сахилга, хариуцлагаараа манлайлах гэдэг нь:

Офицер хүн бүр ёс зүйтэй байх ёстой. Тэр тусмаа алба, тасаг хариуцаж хүн удирдаж ажиллаж байгаа офицерууд сахилга, хариуцлагын маш том хүмүүжилтэй байх ёстой. Өнгөрсөн онуудад бусад хилийн отряд, ангиудад олон арван алба хаагч нар архи, согтууруулах ундааны зүйлээс болж албанаас халагдаж, зарим алба хаагч нар бүр амь насаа хүртэл алдаж, амьдрал ахуйгаа алдахаас гадна байгууллагын нэр төрийг гутаасан олон хэрэг, зөрчлүүд гарч байсан билээ.

Тэр дунд ялангуяа офицерууд дийлэнх хувийг эзэлж, гэмт хэрэг, зөрчилд холбогдож байгаа нь дэндүү харамсалтай бөгөөд гутамшигтай зүйл гэдгийг бид бүхэн ухаарч, цаашид гэмт хэрэг зөрчилд холбогдохгүй байх нь чухал болоод байна.

Та бидний үйл хөдлөл, алба үйл ажиллагаа дандаа хүний өмнө харагдаж байдаг тул офицерууд бид хэрхэвч сахилга, хариуцлага алдах ёсгүй субъектүүд гэдгийг гүнээ ухамсарлаж, бусдадаа үлгэр дуурайлал болох нь зүйтэй юм.

Хил хамгаалах байгууллагын хэмжээнд 2020 онд офицерууд гэмт хэрэг, сахилгын зөрчлөөр бусад алба хаагчдаа тэргүүлсэн нь байх ёсгүй учир дутагдалтай бөгөөд гутамшигтай үйлдэл юм.

Ер нь бол сахилга, хариуцлага сайтай офицер хаана байна? Тэр газар алба сайн явагдаж, ажлын бүтээмж, үр дүн гарч байдаг билээ. Алба хариуцаж хүн удирддаг офицерууд бид бүхэн сахилга, хариуцлага алдаад байх юм бол доод албан тушаалтнууддаа хяналт, шаардлагаа тавьж чадахаа байж, цаашлаад албаны үйл ажиллагаа доголдож, удирдлагын зарчим алдагдаж, түүнээс улбаалж харьцааны зөрчил гарах шалтгаан нөхцөл үүсэж, хамт олны жилийн хөдөлмөрийг үр ашиггүй болгож, түүнчлэн амьдралаа хүртэл алдах том эрсдэл ард нь байдаг гэдгийг та бид гүнээ ухаарах цаг хэдийнээ болсон. Тиймээс офицерууд бид бүхэн сахилга хариуцлагаараа манлайлах нь зүй ёсны асуудал болоод байна.

г/ Удирдан зохион байгуулах чадвараараа манлайлах гэдэг нь:

Офицер хүн бүр ямар ч алба үйл ажиллагааг зохион байгуулсан дандаа хүн удирдаж, чиглүүлж, зохион байгуулалт, төлөвлөлтийг хийж, дарга, захирагч нартаа бодомжоо танилцуулж, шаардлагатай үед бие дааж шийдвэр гаргах эрх бүхий субъектүүд юм. Аливаа алба үйл ажиллагааг зохион байгуулж удирдах, үр дүнд хүрэхэд удирдлагын арга барил маш чухал нөлөө үзүүлдэг хүчин зүйл юм.

Сайн удирдагч хамт олныг бий болгодог, муу удирдагч хамт олныг тараадаг гэж би хувьдаа бодож явдаг юм.

Сүүлийн үед офицерууд удирдагч байхаас илүүтэйгээр дарга байхыг хүсэмжилдэг болсон нь нууц биш болов уу?

Ер нь бол дарга гэдэг хүн “Би” гэж өөрийгөө дөвийлгөж, зөвхөн өөрийнхөө хувийн эрх ашиг, карьерын төлөө явдаг бол удирдагч хүн нь “Бид” гэж ярьдаг

шинжлэх ухаанчаар удирдахуйд суралцсан дарга гэж ойлгож болох юм.

Сайн удирдагч хүн бол хамт олныхоо төлөө гэсэн итгэл, сэтгэлээр ажиллаж, тэднийхээ, итгэл, найдварыг хүлээсэн маш том байр суурийг хадгалсан субъект юм.

Тиймээс офицерууд бид бүхэн алба хариуцаж, хүн удирдаж ажилладаг субъектүүдийн хувьд дарга байхаас илүүтэйгээр удирдагч байхын төлөө сэтгэл зүрхээ гарган ажиллах нь зүй ёсны хэрэг юм.

Тэгж хэмээнэ офицерууд бид бүгд хамт олондоо үлгэр дуурайлал болж, хамт олныг бүрдүүлж, ажлын үр дүн сайжрах ёстой билээ.

Багаараа буюу албаараа ажиллах чадвараар манлайлах гэдэг нь:

Сайн хамт олон бүрдэж байж хэмээнэ ажлын бүтээмж сайжирч, үр дүнгээ өгдөг гэдгийг офицерууд бид бүхэн ойлгож, алба үйл ажиллагаагаа зохион байгуулах нь зүйтэй юм. Бид бүгдэд тулгарч байгаа асуудал гэвэл зарим нэг алба, тасгуудын ажилчид хоорондоо гар нийлэмжтэй ажиллагаа төдийлөн сайн байдаггүй.

Тухайн албаны ажилчдын гар нийлэмжтэй ажиллагаа ямар түвшинд байна, түүнээс шалтгаалж ажлын үр дүн, бүтээмж, цаашлаад ажлын сахилга, хариуцлага гэдэг зүйл гарч байдаг тул бид бүгдийн хамгийн гол асуудал бол гар нийлэмжтэй хамт олныг бүрдүүлж, багаар ажиллах чадварыг нэмэгдүүлэх юм.

Энэ бүхэн зөвхөн офицерууд бид бүгдээс 100 хувь хамааралтай гэдгийг ойлгож, алба үйл ажиллагаагаа зохион байгуулах нь зөв бөгөөд сайн хамт олон бүрдсэн газар дандаа амжилт дагуулж байдаг гэдгийг офицерууд бид үргэлж санаж явах ёстой билээ.

Офицеруудын манлайллыг бий болгох хүчин зүйлс:

Хувь хүний хандлагыг өөрчлөх, түүнээс гарах үр дүн

Аливаа зүйлийн ард дандаа хувь хүний хандлага харагдаж байдаг. Энэ

хүн тухайн ажлыг хэрхэн сэтгэлээсээ хандаж хийсэн байна гэдэг нь тухайн хүний өөрийн хандах хандлага нь маш чухал нөлөөтэй юм.

Тиймээс офицерууд бид өөрсдийгөө өөрчилж, ажлын бүтээмжээ сайжруулж, үнэлүүлж, дүгнүүлэхийн тулд өөрийнхөө хандлагыг өөрчлөх ёстой юм.

Офицерууд бид өөрчлөлтийг өөрөөсөө эхлэхийн тулд хамгийн нэн тэргүүнд хийх ажил бол ерөөсөө л хандлагаа өөрчлөх маш энгийн бөгөөд гүн утга агуулгатай логик ойлголт юм. Бид хандлагаа өөрчилж чадсанаар зорилгоо тодорхойлж, албанд хандах хандлага өөрчлөгдөж, ажлын бүтээмж сайжрах маш давуу талтай хүчин зүйл болно.

Хувь хүний цагийн менежментийг сайжруулах, түүнээс гарах үр дүн

Хүн бүр цагийн менежменттэй байх ёстой. Ялангуяа офицерууд бид цагийн менежмент гэдэг зүйлийг маш нарийн, нягт баримталдаг байх нь маш өндөр ач холбогдолтой юм. Зарим нэг албан тушаалтнууд ажлаа амжихгүй байна. Ажил ихтэй байна гээд ажилдаа дарагдаад түүртээд байна гэдэг бол тухайн албан тушаалтны цагийн менежмент муу байгааг илэрхийлж байдаг.

Та цагаа хэрхэн тооцож, ажлаа хуваарилж чадаж байна? Тэр хэмжээгээр таны ажлын багтаамж тодорхойлогдож, ажлын үр дүн гардаг гэдгийг ойлгох ёстой.

Ямар ч үйл ажиллагаанд менежмент гэдэг зүйл яригддаг, бид бүгдээс шаарддаг.

Сайн менежменттэй хүн ажлаа сайн хийж, ажлын бүтээмж дээшилдэг гэдэгт та бүхэн санал нэг байх болов уу?

Тиймээс офицерууд бид бүхэн цагийн менежмент сайтай байж, төлөвлөсөн ажлаа цаг хугацаанд хийж гүйцэтгэдэг байх ёстой юм.

Та цагийн менежментээ гаргаж, ажлын бүтээмжээ сайжруулахын тулд

дараа өдөр хийх ажлаа урьд өдөр нь тэмдэглэж, төлөвлөж, цагийн хуваарилалтаа сайтар тооцож хэмээнэ, таны маргааш хийх ажил төлөвлөсөн хугацаандаа биеллээ олно гэдгийг маш сайн ойлгож, алба үйл ажиллагаагаа явуулах нь илүү үр дүнтэй юм.

Ер нь бол хүн маргааш хийх ажлаа урьд өдөр нь төлөвлөж, тооцож байж ар гэрийнхээ ажилд цаг зав гаргаж, амьдрал ахуйгаа зохицуулдаг болов уу?

Мөн бас та төлөвлөсөн ажлаа дотор нь эрэмбэлэх ёстой гэдгийг мартаж болохгүй юм. Учиргүй олон ажил төлөвлөхөөд аль нь яаралтай, нэн шаардлагатай ажил вэ? гэдгийг нарийн сайн ялгаж, салгах нь зүйтэй юм. Тэгж хэмээнэ илүү үр дүнтэй болдог талаар цагийн менежментийн онолд тусгасан байдаг.

Хувь хүний хөгжлийн орчныг бий болгох, түүнээс гарах үр дүн

Хил хамгаалах байгууллагаас 2021 онд Хилчдийн хөгжлийн орчныг сайжруулах чиглэлээр зорилт дэвшүүлсэн билээ. Нийгэм, улс орон хөгжихийн хэрээр хүн дагаж хувьсан хөгжих учиртай. Тиймдээ ч Хил хамгаалах байгууллагаас дээрх зорилтыг дэвшүүлсэн болов уу? Тиймээс хилчид бид дэвшүүлсэн зорилтыг ханган биелүүлэхийн тулд ялангуяа офицерууд бид хөгжиж, мэдлэг чадвараа дээшлүүлж хэмээнэ ажил үүрэг гүйцэтгэхэд илүү дөхөм болох юм.

Хүн хөгжихийн хэрээр байгууллага хөгжиж байдаг гэсэн шинжлэх ухааны үндэслэлтэй ойлголт байдаг. Байгууллага хэр хэмжээгээр хүнээ хөгжүүлж, боловсон хүчнээ бэлтгэж, чадваржуулж чадаж байна тэр хэрээр байгууллага хөгжин цэцэглэж байдаг нь зүй ёсны асуудал юм.

Тиймээс офицерууд бид алба үйл ажиллагааг саад тотгоргүй, хүндрэл бэрхшээлгүй даван туулах, ажлын үр дүнг дээшлүүлэхийн тулд өөрийгөө хөгжүүлж, сурч боловсорч, мэдлэг чадвараа ахиулж хэмээнэ, албаны үйл

ажиллагаанд эергээр нөлөөлж, үр дүнгээ өгөх юм.

Хүн хөгжихийн тулд 2 хүчин зүйлээс шалтгаалдаг гэж үздэг.

1. Хувь хүний өөрийн хүсэл, зорилго

2. Байгууллагын шугамаар буюу байгууллагын удирдлагын үнэлэмжээр хөгжих орчин бүрддэг гэж би хувьдаа үздэг.

Нийгэм хөгжсөн энэ цаг үед хувь хүн өөрөө хүсэх юм бол бие дааж өөрийн хүссэн сонирхлынхоо дагуу мэдлэг, боловсрол эзэмшиж, чадвар чадамжаа ахиулах боломж нөхцөл бидэнд байгаа гэдгийг ялангуяа офицерууд бид ойлгох хэрэгтэй.

Хамгийн гол нь тухайн албан тушаалтныг байгууллагаас нь дэмжиж, дэмжлэг үзүүлэх нь маш чухал асуудал болоод байна.

Мөн байгууллага хүнээ хөгжүүлж, мэргэшүүлэн хүний нөөцийн чадавхаа сайжруулахыг хүсвэл байгууллагын захиалгаар сурч, мэдлэг боловсрол эзэмших боломж бүрддэг.

Хувь хүн хөгжихийн тулд орчин нөхцөл бүрдсэн байх ёстой гэдгийг анхаарах нь зүйтэй. Энэ бүхнийг байгууллагаас бүх боломж нөхцөлийг бүрдүүлж өгч хэмээнэ дэвшүүлсэн зорилт биеллээ олох болов уу?

Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээг бодитоор гаргах, түүнээс гарах үр дүн

Хүний хөдөлмөрийг бодитоор үнэлэх хамгийн чухал асуудал бол ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийх асуудал юм.

Тухайн албан тушаалтны ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээг бодитоор гаргаж хэмээнэ тэр хүний ажлын бүтээмж сайжирч, ажлын байран дээрээ тогтвор суурьшилтай ажиллах нөхцөл нь бүрдэнэ.

Тиймээс офицерууд бид алба, тасгийнхаа харьяанд байгаа албаны бүрэлдэхүүнийхээ сарын ажлыг дүгнэхдээ ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээг сайтар хийж, хүний хөдөлмөрийг бодитоор үнэлж, дүгнэх нь маш чухал юм.

Тэгж хэмээнэ тухайн албан тушаалтны ажлын бүтээмж сайжирч, үүрэг хариуцлагаа ухамсарлаж, ажлын үр дүн гарах маш эерэг талтай гэдгийг офицерууд бид сайтар ойлгож, хүнээ үнэлж дүгнэх нь зүйтэй юм.

д/ Урамшууллын систем, түүнээс гарах үр дүн

Аливаа ажлын бүтээмжийг сайжруулах, хүнээ тогтвор суурьшилтай ажиллуулахын гол хөшүүрэг нь урамшууллын систем юм.

Офицерууд бид алба, тасгийн бүрэлдэхүүнийхээ ажлыг хэр бодитоор үнэлж, дүгнэж байна гэдгээс хамаарч, тухайн албан тушаалтан шагнал урамшуулалд хамрагдах эсэх нь шалтгаалдаг.

Тиймээс бид ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээг маш нарийн гаргах нь бид бүгдийн хариуцлагын асуудал юм.

Яагаад гэвэл бид бүгд сар бүр хүнээ дүгнэхдээ хайнга байдлаар хандаж, хийсвэр байдлаар дүгнэвэл сайн ажилласан хүнийг хэвийн, муу ажилласан хүнийг хэвийн гэсэн үнэлгээ өгч дүгнээд байвал тухайн албан тушаалтан нь сайн ч ажилласан “С” муу ч ажилласан “С” юм чинь гэсэн ойлголттой болж ажлын идэвх, эрч хүч унаж, урам, зориг хугарч ажлын бүтээмж муудаж, цаашлаад тогтвор суурьшилтай ажиллах эсэх нь ч эргэлзээтэй болох маш том эрсдэлтэй юм.

Тиймээс офицерууд бид бүхэн алба, тасгийн бүрэлдэхүүнээ дүгнэхдээ дүгнэх үзүүлэлтийн дагуу үнэн шударгаар, эл тод, нээлттэй, бодитоор дүгнэж, сайн, муугийн зөрүүг гаргаж, ойлгуулж байх нь маш чухал асуудал юм.

Офицерууд бид бүрэлдэхүүнээ дүгнэхдээ хайнга байдлаар хандаж, хийсвэр байдлаар дүгнэж болохгүй гэдгийг байнга анхаарах ёстой билээ.

Дүгнэлт

Бидний зүгээс энэ сэдвийг сонгож, асуудал дэвшүүлж, гарах арга зам, хүрэх үр дүнг тодорхойлсноор офицеруудын албанд хандах хандлага

болоод хувь хүний хандлага өөрчлөгдөж, сахилга хариуцлагын зөрчил дутагдал офицеруудын хэмжээнд буурч, офицерууд аливаа гэмт хэрэг, зөрчилд холбогдохоос урьдчилан сэргийлж, офицеруудын ажлын арга барил болоод удирдлагын арга барилд зэрэг өөрчлөлт өгч, офицерууд үүрэг хариуцлагаа ухамсарлан, манлайллын түвшин дээшлэхэд гол хөшүүрэг болно гэж үзэж байна.

Ангийн хэмжээнд гарч байгаа зөрчил, дутагдалд нийт офицерууд анхаарч, хүн бүр өнгөрсөн онуудад гарсан зөрчил дутагдалдаа дүгнэлт хийж, цаашид зөрчил дутагдал гаргахгүй байх тал дээр онцлон анхаарч, офицер хүн бүрийн хандлага өөрчлөгдөж, албаны хариуцлага нэмэгдэж, ажлын үр дүн сайжирч, зорилтыг ханган биелүүлэх том шалтгаан болно гэдэгт итгэж байна.

Энэхүү сэдвийг хөндөж, асуудал дэвшүүлснээр офицеруудын хэмжээнд гарч байгаа зөрчил дутагдал тодорхой хувиар буурч, алба, тасгийн дарга нарын ажлын уялдаа, холбоо, албаны хариуцлага сайжирч, ажлын үр дүн гарна гэж дүгнэж байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Д.Ганбаатар, Я.Шуурав, Д.Сэржамц (2019), Менежмент сурах бичиг /Хоёрдахь хэвлэл/
- Т. Дорж. (2018). Менежмент. Улаанбаатар хот: Эдмон пресс.
- Ц.Өнөржаргал (2016), Удирдахуйн ухаан, Уб хот.
- Н.Чинзориг, Ж.Мөнхбат ба бусад (2016), Уб хот.
- Ц.Өнөржаргал (2016), Удирдахуйн ухаан, Уб хот.
- Шуурав Я., (2014). Менежментийн шинэ парадигма. Уб хот Удирдлагын академи.
- Шуурав Я., (2020). Менежментийн шинжлэх ухааны нэр томьёоны тайлбар толь бичиг. Уб хот
- Howie.S. (2017), The Secrets of Management Success, 54
- A.Allen, L. (1958). Management and Organziation. McGraw-Hill
- Acharya, M. R. (2018). Principles and Functions of Management. *Bamking and Insurance* , 45-48.
- Cal Newport (2016), Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World.

Z ҮЕИЙН ЦЭРГИЙН АЛБА ХААГЧДЫН ХАНДЛАГА АЛБАНД НӨЛӨӨЛӨХ НЬ

Б.Баярбаатар

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 8022 дугаар дамжааны суралцагч, хошууч

Товч агуулга: Хилийн аюулгүй байдлыг хангах тогтолцоонд хилийн цэргийн анги, салбар чухал үүрэг гүйцэтгэх бөгөөд үндсэн хүч хэрэгсэл нь бие бүрэлдэхүүн юм. Харин бие бүрэлдэхүүнийг бүрдүүлж байгаа алба хаагчдын залгамж халаа болсон 18-24 хүртэлх насны иргэд хугацаат болон гэрээт цэргийн алба хаах, офицер, ахлагч алба хаах үедээ төрөлтийн үечлэлийн онцлогоос шалтгаалсан эерэг, сөрөг хандлага гаргах болсон. Иймд Z үеийнхний сэтгэл зүйн онцлог байдал, нийгэмд хандах сөрөг хандлага, хил хамгаалах албанд хэрхэн нөлөөлж байгааг тусгайлан судлах нь зүйтэй юм. Тиймээс Монгол Улсын 0-25 хүртэл насны иргэд буюу Z үеийнхний сэтгэл зүйн онцлог байдал, нийгмийн хандлага, хил хамгаалах албанд нөлөөлөх байдал, зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх арга замыг боловсронгуй болгох зайлшгүй шаардлага гарч байна.

Түлхүүр үгс: Үеийн онол, "X, Y, Z" үе, Хилийн алба, албан хаагч, албаны нөлөөлөл

Оршил. Орчин үеийн техник технологи, инновацын хурдтай хөгжлийн нөлөөгөөр төр, төрийн байгууллага, төрийн албан хаагчийн үүрэг хариуцлага, шударга ёс, ил тод байдал, нийгмийн хариуцлага, иргэдийн оролцоо, шаардлага, төрд итгэх итгэл, иргэдийн хяналт нь албан хаагчийн ёс зүйг нэн ач холбогдолтой болгож байдаг. Иймээс албан хаагчид өндөр мэдлэг, ур чадвартай, төрийн алба, нийтийн ашиг сонирхлын төлөөх зөв үнэт зүйл, зөв сэдэлтэй ажиллахдаа ёс зүйн үнэт зүйлд үндсэн анхаарлаа хандуулах шаардлага улам нэмэгдсээр байна. Албан хаагчдын үйлдэл нь үнэт зүйл, зан үйл, хүлээлтийг нийгэмд "Шууд дамжуулагч" болдог тул тэдний шийдвэр, үйлдэл аливаа албан ёсны дүрэм журам, бодлогыг хэрэгжүүлэхэд чухал нөлөөтэй. Албан хаагчдын

үйлдэл нь төрийн албаны үнэт зүйлийн бодит илрэл, нэгдмэл ойлголт, нийтлэг шалгуур тул албан хаагчдын ёс зүйн үнэт зүйлийг шинжлэх ухааны үндэслэлтэй, уламжлалыг хадгалсан, шинэтгэлд суурилсан, уян хатан ирээдүйд чиглэсэн өдөр тутмын шийдвэр гаргалтад ашиглагдах практик ач холбогдол чухал юм.

Монгол Улсын хүн амын өөрчлөлтийн хэтийн төлөв, тооцооллууд, төрийн албаны зөвлөлийн тайлан мэдээнд үндэслэн насны бүлгээр хийсэн прогнозад 2030, 2050 онуудад төрийн албанд 3-4 үеийнхэн хамтран ажиллах зайлшгүй нөхцөл бүрджээ¹ гэсэн байна. Албаны үйл ажиллагааг амжилттай, үр дүн, үр нөлөөтэй удирдан зохион байгуулахад ахмад, дунд, залуу, шинэ үеийнхний залгамж, онцлогт тохирсон ирээдүйн

¹ Монгол Улсын Үндэсний статистикийн хорооны "Хүн амын 2015-2045 оны шинэчилсэн хэтийн тооцоо" болон Төрийн албаны зөвлөлийн 2021

оны тайлан мэдээнүүдэд үндэслэн 2030, 2050 онуудын төрийн албан хаагчдын насны бүтцийн прогноз

урт хугацааны бодлого боловсруулалт, бодлогыг оновчтой төлөвлөх
судалгаа шинжилгээ, сургалт хөгжлийн шаардлага бий болсон.

Нэг.Үеийн талаарх онол

Хүн төрөлхтөн буй болоод 50000 гаруй жил болж байгаагийн 40000 гаруй жилийг нь агуйд өнгөрөөж, сүүлийн 10000 гаруй жилд нь агуйгаасаа гаран амьдарч хөгжсөөр өнөөгийн соёл иргэншлийг бий болгосон түүхтэй. Дэлхий дээр хүний 800 үе солигдон өнгөрсний 650 үе нь агуйд амьдралаа дуусгасан байна. Агуйгаас гарч амьдарсан сүүлийн 150 үеийнхний хувьд нутаг ус, эзэмшил газар, улс орон, хил хязгаар, нийгмийн амьдралаас шалтгаалан өөр өөрийн гэсэн онцлог шинж чанарыг хадгалсаар иржээ.

Германы нэрт социологич Карл Манихейм "Үеийн асуудал" (Das Problem der Generationen) хэмээх өгүүллийг 1928 онд Герман хэлээр бичиж, 1952 онд англи хэлнээ хэвлэгдсэнээр үе судлалын эхлэлийг олон улсад тавьжээ. Энэ чиглэлийн судалгааны ажлууд ихэнхдээ К.Манихеймийн томъёоллыг ашиглаж байна.¹ Тодруулбал эрдэмтэд хүн төрөлхтний амьдралын үечлэлээс 1943 оноос хойш үечлэлийг дараах байдлаар үечилжээ.

Хүснэгт 1. Хүн төрөлхтний амьдралын үечлэл

д/д	Амьдралын үечлэл	Хамаарах он
1	BOOMERS Их төрөлтийн үе	1943-1960
2	GENERATION X үе	1961-1981
3	MILLENNIAL Y үе	1982-1994
4	GENERATION Z үе	1995-2015
5	ALPHA үе	2016 оноос хойш

BOOMERS Их төрөлтийн үе (1943-1960) он, GEN X үеийнхэн (1961-1981) он, MILLENNIAL Y үеийнхэн (1982-1994) он, GENERATION Z үеийнхэн (1995-2015) он, ALPHA үеийнхэн (2016 оноос хойш) гэж үечилжээ². Үүнийг онолын талаас нь харвал:

Нийгмийн түүхэн үйл явдлуудыг хамтдаа туулсан тодорхой насны хүмүүсээр үе үүснэ. Үе нь насны бүлгээс илүү өсвөр үе, залуу насандаа улс төр, эдийн засаг, нийгмийн ижил төстэй үйл явдлуудыг үзэж туулсан ойролцоо насны хүмүүс юм. Үнэт зүйл, итгэл үнэмшил, хандлага, зан төлөвийг үндэслэн үеийг нас (Амьдралын мөчлөг), цаг хугацаа (Нийгэм, эдийн засаг, улс төрийн чухал үйл явдлууд), бүлэг (Эдийн засаг, эрх мэдлийн бүтцийн хувьд хувь хүн нийгэмд хаана оршиж буйг илэрхийлсэн ойлголт) гэж тодорхойлох 3 хэмжигдэхүүн байдаг³.

АНУ-д хийгдсэн судалгааны үр дүнд X, Y, Z үеийн онцлогуудыг дараах байдлаар ерөнхий тодорхойлсон байна.

¹ Монголын Санхүүгийн Зах зээлийн Холбоо, СИКА ХХК.Монголын нийгмийн үеийг тодорхойлох судалгаа. УБ., 2020 он. 62 дахь тал

² <https://thebolditalic.com/gen-zers-vs-millennials-in-the-workplace-5f8b3e044804>

³ К.Манихейм. Үе, үеийн асуудал нийтлэл.,Mannheim 1928.

Хүснэгт 2. X, Y, Z үеийн онцлог¹

Үндсэн үзүүлэлтүүд	X үе (1965-1980)	Y үе (1981-1996)	Z үе (1996-2015)
Үндсэн шинж	-тууштай -хариуцлагатай -асуудал шийдвэрлэх чадвартай -бүхнийг мэдэгч -ёсорхог -хэт дарангуйлагч -ажил хэрэгч - дутагдал хайгч	-эрч хүчтэй -эв найртай -амжилтад хүрэх хүсэлтэй -сэтгэл хөдлөл ихтэй -харилцааны урч чадвартай -хурдан суралцдаг	-үнэнч шударга -сониуч Өөрчлөгдөх чадвартай -тоомжиргүй -энэрэнгүй үзэлтэй
Боловсрол	-хүрэх арга замыг олдог	-боловсролд хөрөнгө оруулдаг	-юу хүсэж байгаагаа мэддэг -уян хатан чанартай -хяналт багатай -багийн ажиллагаатай
Ажлын ёс зүй	-тогтвортой байдлыг эрхэмлэдэг -нэг ажилдаа илүү төвлөрдөг -бусдаас хараат бус -бүтэц чиглэлийн дагуу ажилладаг -үл итгэгч	-хувийн амжилт чухал -олон талт ажиллагаа -бизнес сэтгэлгээ	-эрсдэл хүлээх чадвартай -алдааг боломж гэж хардаг
Ажил бол...	-хүнд хэцүү сорил -гэрээ	-биелэлт, үүрэг хариуцлага -ажлын уян хатан байдал	-таатай орчин -өөрчлөлт -туршлагаас илүү үр дүнд анхаардаг -энтертаймент талд илүү анхаардаг -ажлыг хувааж хийдэг
Суурь үнэт зүйл	-бизнес эрхлэх, сэтгэлгээ -хөгжилтэй -өндөр -ажлын хүлээлт өндөр -биеэ даасан байдал -мэдээлэл сайтай -өмнөх үеийнхээ үнэт зүйлийг үгүйсгэдэг -ятгахад хэцүү -өөртөө найддаг	-ололт амжилт -хүсэл тэмүүлэлтэй хэрэглэгчид -иргэний үүрэг -өөртөө итгэлтэй -өндөр ёс суртахуун -анхаарал татах дуртай -олон нийтийн үйл ажиллагаанд идэвхтэй -технологийн мэдлэг сайн -нөлөөлөх чадвартай -бодитоор сэтгэгч -шинэчлэл өөрчлөлт	-эрх чөлөө -хувь хүний сэтгэл ханамж -нэмэлт хөлс -бүтээлч хүмүүстэй ажиллах -хөгжилтэй байдал -шударга -таатай орчин -шинэ ур чадвар -найз нөхөд -чөлөөтэй сэтгэгч -хувь хүний өсөлт дэвшил

¹ Г.Мягмар. Монгол Улсын төрийн албан хаагчдын ёс зүйн үнэт зүйлсэд нийгмийн X, Y, Z үеийн онцлог нөлөөлөх нь. УБ., 2022 он. 63 дахь тал

Манлайлал	-6 хүн тутмын 1 нь өөрөөсөө дүү хүний удирдлагад ажиллах дургүй	-шууд удирдлагадаа итгэдэг. Энэ нь үеийн менежерүүд нийгмийн харилцаанд орох нь хамгийн элбэг. -4хүн тутмын 1 нь өөрөөсөө дүү хүний удирдлагад ажиллах дургүй	-ур чадвар болон авьяас суурилсан манлайлах сэтгэлгээ -ажлын хамт олноо найз нөхөд гэж хардаг -албан бус, шууд дижитал харилцаа -зөрчилдөөнийг шийдвэрлэхийн тулд хамт олонтойгоо нээлттэй харилцдаг
Хэрэглээ	-статус -брэнд ба машин -тансаг хэрэглээ	-аялал -баяр ёслол	-хязгааргүй -өвөрмөц онцгой -шинэчлэл, өөрчлөлт

Үеийн судалгааны хамгийн чухал ойлголт бол аливаа үе нийгмийн өөрчлөлтийн маш чухал хөдөлгөгч хүчний нэг болно. Нэг үеийг дараагийн үе залгамжлах нь чухал асуудал хэдий ч өөр үеийнхэн нэг цаг хугацаанд хэрхэн хамтдаа ажиллаж, амьдрахыг судлах нь үеийн судалгааны онцлог юм. Тодорхой салбарт ажилладаг хувь хүмүүс аль үечлэлд хамаарагдахаас үл хамааран ойролцоо үнэт зүйлтэй байдаг.

Хоёр. Z үеийнхэн гэж хэн бэ?

Ихэнх эх сурвалжуудын тодорхойлсноор Z үеийнхэн хэмээх ойлголтод ерөнхийдөө 1995-1997 оноос 2010-2015 оны хооронд төрсөн буюу ойролцоогоор 10-25 настай залуусыг хамааруулж ойлгодог. Улс орон бүрийн туулж өнгөрүүлсэн түүх, нийгмийн байдал харилцан адилгүй тул үеэр ангилах ангилал 2-5 жилийн хооронд хэлбэлзэх нь бий. Энэ үеийг “Z” гэсэн үсгээр төлөөлүүлж нэрлэдэг. “Z” үеийнхнийг нэрлээд байгаа “Z” гэдэг үсгийг дуудах нэгдмэл дуудлага одоо хүртэл байдаггүй. “Z” үсгийг “British

English” хэлэнд “zed” гэж дууддаг бол “American English” хэлэнд “zee” гэж дууддаг. Уг нь “Z” бол Грек үсэг юм. Грек хэлэнд “zeta” гэж дууддаг байна.¹

Бидний амьдарч буй өнөө үед Z үеийнхэн бол эдийн засагт оруулж буй хувь нэмэр хурдацтай өсөж яваа дараагийн үеийн удирдагч манлайлагчид юм. Тухайлбал, АНУ-д 2030 он гэхэд зөвхөн энэ үе нийт ажиллах хүчний 30 хувийг бүрдүүлнэ гэсэн тооцоо байна. Учир нь Z үеийнхэн туршлагаас илүү ур чадварыг илүүд үзсэн, зоримог, өөдрөг шинж чанартай бөгөөд энэ нь тэднийг эдийн засгийн хувьд бие даасан, хараат бус байр суурьтай болох хүсэл эрмэлзлийг нэмэгдүүлж, улмаар ажлын байран дээр эрт гарахад нөлөөлдөг ажээ.

Харин манай улсад хийгдсэн “Монголын нийгмийн үеийг тодорхойлох судалгаа”-ны тайланд Монголын нийгмийн үеүдийг дараах байдлаар ангилсан байна. /Хүснэгт 3 харуулав/

Хүснэгт 3. Монголын нийгмийн үечлэл

д/д	Амьдралын үечлэл	Хамаарах он
1	Социалист үеийнхэн	1964 оныг хүртэл

¹ Ц.Элбэгдорж. Generation “Z” – “z” үеийнхэн өгүүлэл 2020 он. Baabar.mn

2	Завсрын үеийнхэн	1965-1982 оны хооронд
3	Шилжилтийн үеийнхэн	1983-1994 оны хооронд
4	Шинэ үеийнхэн	1995 оноос хойш

Эх сурвалж: Монголын нийгмийн үеийг тодорхойлох судалгаа. УБ., 2020 он.

Тус тайланд шинэ үеийнхнийг (Z үе) тодорхойлохдоо: "Хувь хүний эрх чөлөөний мэдрэмж өндөртэй, либерал үзэлтэй, төр болон намд итгэдэггүй, институтэд биш өөртөө илүү итгэдэг, бусад үеүдтэй харьцуулахад хамгийн их дижитал, сошиал хэрэглээтэй байна. Тэд бусад үеүдтэй харьцуулахад үзэл бодлын хувьд илүү баруунжсан, глобалчлагдсан байна."¹ гэжээ. Уг тодорхойлолтоос харахад Монголын Шинэ үеийн чиг хандлага, шинж байдал олон улсын тодорхойлж буй Z үеийнхэнтэй тун адилхан байгаа юм.

Зарим цахим эх сурвалжаас харахад өмнөх үеийнхний шийдэх гол асуудал нь энх тайван, үйлдвэрлэл байсан бол Z үеийнхний анхаарлын төв нь хиймэл оюун ухаан, сансрын аялал болон өөрчлөгдөж байна. Энэ чиг хандлагаар тэд илүү чөлөөт сэтгэлгээтэй болжээ. Х болон Y үеийнхэн тогтвортой ажлын байр, ажил амьдралын тэнцвэрийг чухалчилдаг байхад тэдний хувьд ажлын байр тогтвортой байх үгүй нь тийм ч сонин биш. Учир нь Z үеийнхэн өрсөлдөөнд дуртай, шинийг эрэлхийлдэг учир сонирхолтой бөгөөд цалин сайтай ажлын байрыг л чухалчлах болсон байна.

Сошиал платформ нь Миллениалуудын хувьд өөр хоорондоо холбогдох мэдээлэл харилцааны

хэрэгсэл байсан бол Z үеийнхний хувьд өдөр тутмын суурь хэрэглээ, өөрийгөө баясгаж зугаацуулах арга хэлбэр болдог гэдгээс эхлээд л үе хоорондын энгийн ялгаанууд харагдана. Z үеийнхний 91 хувь нь ухаалаг утсыг ямар ч үед хэрэглэж дадсан байдаг. Гурван жилийн өмнөх байдлаар тэдний онлайнд өнгөрүүлдэг цаг бусад үеийнхэнтэй харьцуулахад 50 минутаар их буюу гурван цаг хагас байсан юм. Уг тоо жил ирэх бүр ихэссээр байна.

Тэд ихэвчлэн инстаграм, Snapchat, YouTube, TikTok зэрэг зураг, бичлэгт суурилсан платформуудыг ашиглаж, текст голлосон апплекейшнуудаас татгалзах хандлагатай байна. 2010 оны үед ид мандаж явсан Фэйсбүүк, Твиттер эцэг эхчүүдийн платформ болж өөрчлөгдөж байна. 10-25 настнуудын 90 орчим хувь нь Youtube-ийг тогтмол хэрэглэж, 71 хувь нь Snapchat-ыг өдөрт зургаагаас олон удаа ашиглаж байгаа зэрэг тоо баримтуудаас үзэхэд тэд илүү энтертайнмент контентуудыг таашааж байна хэмээн дүгнэж болох юм.²

Гурав.Албанд хэрхэн нөлөөлөх вэ?

Хил хамгаалах байгууллагын үйл ажиллагаа хууль, дүрэм зааврын дагуу босоо удирдлагын системд тулгуурлан явагддаг бөгөөд уламжлалт шинж чанартай байдаг. Үүнээс харахад

¹ Монголын Санхүүгийн Зах зээлийн Холбоо, СИКА ХХК. Монголын нийгмийн үеийг тодорхойлох судалгаа. УБ., 2020 он. 64 дэх тал

² https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=515870712361478&id=398509454097605&__tn__=K-R

боловсон хүчин болон бие бүрэлдэхүүний онцлог, шинж чанар нь ажиллах талбар, объектын онцлог, шинжтэй зөрчилдөөнтэй байдал бий болж байна. Тиймээс дээрх байдлаас үүдэн гарах зөрчил, сөрөг байдлаас сэргийлэх мөн Z үеийнхний онцлог, шинж чанарыг давуу тал болгон ашиглах боломж нөхцөлийг эрэлхийлж үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлэх нь чухал юм.

Хил хамгаалах байгууллагад хугацаат болон гэрээт цэргийн албанд татагдан ирж байгаа иргэд, шинээр орсон офицер, ахлагч нарын насны үечлэлийн онцлог, шинж чанар нь албанд тодорхой нөлөөлөл үзүүлсээр байдаг. Тухайлбал, Z үеийн алба хаагч нар "Хувь хүний эрх чөлөөний мэдрэмж өндөртэй, либерал үзэлтэй, төр болон намд итгэдэггүй, институтэд биш өөртөө илүү итгэдэг, бусад үеүдтэй харьцуулахад хамгийн их дижитал, социал хэрэглээтэй, үзэл бодлын хувьд илүү баруунжсан глобалчлагдсан байна" гэсэн судалгааны тайланд тусгагдсан байна. Дээрхээс дүгнэхэд Z үеийнхний нийгмийн онцлог шинж чанар, сэтгэл зүйн дараах нийтлэг шинж байна гэж үзэж болохоор байна. Тухайлбал,

Анхаарал төвлөрөх байдал сул: Z үеийн залуус нь бусад үеийн төлөөллүүдийг бодвол аливаа мэдээллийг хамгийн хурдан хүлээн авч боловсруулж чаддаг. Учир нь тэд өндөр технологийн шинэчлэл өдөр бүр хийгддэг нийгэмд төрсөн хүмүүс учир аливаа зүйлийг хурдан ойлгох чадварт мэдээ орсон цагаасаа эхлэн суралцдаг. Гэвч тэдний нийтлэг сул тал бол анхаарлаа төвлөрүүлэх чадвар муутай байдал юм. Мөн тэдний анхаарлыг сарниулахад "Instagram", "SnapChat"

зэрэг түгээмэл ашиглагддаг социал медиа том хувь нэмэр оруулдаг.

Нэгэн зэрэг олон ажил амжуулах чадвартай: Анхаарал төвлөрөх чадвар муу байх нь үргэлж сул талтай байдаггүй. Z үеийнхний хувьд энэ сул тал нь олон ажил зэрэг амжуулах давуу талыг олгодог. Жишээ нь: тэд компьютер дээрээ гэрийн даалгавар, бие даалтаа хийх зуураа таблет дээр хичээлтэйгээ холбоотой хайлт, судалгаа хийн, бүр хөгжим сонсож, зурагт үзэж, найзуудтайгаа харилцаж байхдаа нэлээд цэгцтэй тэмдэглэл хөтөлж чаддаг.

Багаар ажиллахаас илүү бие даах чадварыг чухалчилдаг: Судалгаанд хамрагдсан нийт Z үеийнхний 71 хувь нь "Хэрвээ чи зөв хийхийг хүсэж байвал зөвхөн өөрийнхөөрөө хийх хэрэгтэй" гэсэн агуулга бүхий хариултыг өгчээ. Тэд сэтгэлгээний хувьд өөртөө эзэн байх, хувийн ур чадвар, бие хүний төлөвшлөө дээшлүүлэх болон өрсөлдөөнд маш идэвхтэй байдаг. Харин ажлын байран дээрх Z үеийнхний 69 хувь нь хамт олонтойгоо бус ганцаараа нэг өрөөнд ажиллахыг илүүд үздэг бөгөөд багаар ажиллахаас илүүтэй бие даан шийдвэр гаргахыг илүүд үздэг байна.

Өөдрөг үзэлтнүүд: "Lincoln Financial Group"-ын 2016 онд явуулсан судалгаанд Z үеийнхэн нь миллениалуудыг бодвол харьцангуй өөдрөг үзэлтэй гэж дүгнэсэн. Энэхүү судалгаанд хамрагдсан "Z" үеийнхний 50 хувь нь эх орноо зөв чиглэлд хөгжиж байна гэсэн бол миллениалуудын 42 хувь нь л ингэж хариулжээ.

Уламжлалт суралцах арга барилыг таашаадаггүй: "Sparks & Honey" судалгааны байгууллагын хийсэн судалгаанд Z үеийнхний 75 хувь

нь уламжлалт боловсролын системийн дагуу их сургуульд боловсрол эзэмшихээс илүүтэй өөр арга замаар сайн боловсрол эзэмших боломжтой гэж итгэдэг байна.

Тэвчээр муутай хүмүүс:Тэд өмнөх үеийн хүмүүсийг бодоход маш тэвчээр муутай хүмүүс. Тэд ажлын өндөр бүтээмжтэй, нээлттэй сэтгэлгээтэй, бүтээлч хандлагатай байдаг ч тууштай байдал үргэлж дутагддаг нь хөдөлмөрийн зах зээлд бэрхшээл болж байна.¹

Тиймээс дээрх онцлог шинж чанарыг харгалзан Z үеийнхэнтэй ажиллахад дараах зарчмыг баримтлах нь зүйтэй.

-Тэдний ажлын гүйцэтгэлийг шалгах, ажлын байран дахь сэтгэл ханамжийн судалгааг жилдээ нэг эсвэл ажил явцгүй байх үеүдэд хийх нь Z үеийнхний хувьд огт тохиромжгүй. Тэдний 60% нь өдөр тутам эсвэл долоо хоног бүр ажлаа дүгнүүлэхийг хүсдэг.

-Хүмүүс бүтэлгүйтлийг бүтэлгүйтэл л гэж хардаг. Хэрэв хийж буй ажил бүтэхгүй, эсвэл зорилгодоо хүрээгүй бол бидний ихэнх нь бүтэлгүйтэл гэж бодно. Харин Z үеийнхэн тийм биш. Сүүлийн үеийн судалгаагаар Z үеийнхний 80 хувь нь “Бүтэлгүйтэл бол өсч хөгжих, суралцах боломж” хэмээн хүлээн авдаг бөгөөд бүтэлгүйтэл гэж огтхон ч боддоггүй.

-Тэд удирдлагуудын “Coach” буюу “Чиглүүлэгч” ур чадварыг 75 хувь нь чухал, 25 хувь маш чухал гэж нь үздэг. Хэрэв байгууллагын удирдлагууд нь ажилчдаа айдас түгшүүрт тулгуурлаж удирддаг бол дөрвөн Z үе тутмын нэг нь

ажлаа орхино. **Хүчээр далайлгадаг удирдлагатай ажиллахыг хүсдэггүй.**

-Миллениалууд (1980–1994 оны хооронд төрөгсөд) байгууллагын нэр хүнд, тогтвортой байдал зэргийг харгалзан үздэг бол Z үеийнхний 38% нь ажил, амьдралын тэнцвэрийг чухалд тооцдог. Тэд ажлаа цагтаа хийж дуусгаад бусад цагуудад өөрийгөө хөгжүүлэх, сонирхолтой зүйлсийг хийхийг илүүд үздэг. Тиймээс тэд ажил, амьдралын тэнцвэртэй байдлыг чухалд тооцдог.

Эдгээр зарчмуудыг баримтлахаас гадна “Z” үеийнхний онцлог, зан чанарыг танин мэдсэнээр эерэг болон сөрөг хандлагад зөв оновчтой хариу үйлдэл үзүүлэх, ёс зүйн болон гэмт хэрэг, зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, тэдний онцлог шинж чанарыг давуу тал болгон ашиглах талаар бүх шатны удирдах ажилтан, албан хаагчдыг сургах, чадавхжуулахад чиглэсэн арга хэмжээ авах нь зүйтэй. Энэ тухайд төрийн тусгай байгууллагын анги, салбарын удирдлагын үйл ажиллагаанд нэмэгдүүлэх боломжийг бий болгож, хэрэгжүүлэх ажлыг эхлүүлэх хэрэгцээ шаардлага бий болсон байна.

Дүгнэлт

Хил хамгаалах байгууллагын хүний нөөцийн Z үеийн онцлогийг судалснаар албан хаагчид төрийн албыг хүндэтгэдэг, цаашлаад хилийн албаны ёс зүйн үнэт зүйлд бодитой хувь нэмэр оруулахаас гадна энэ чиглэлээр судалгаа хийх шинэлэг санаа дэвшүүлэхэд ач холбогдолтой юм;

ХХБ-ын бие бүрэлдэхүүнийг бүрдүүлж байгаа Z үеийнхэн хугацаат

¹ <https://thebolditalic.com/gen-zers-vs-millennials-in-the-workplace-5f8b3e044804>

болон гэрээт цэргийн алба хаах, офицер, ахлагч, төрийн үйлчилгээний ажилтнаар ажиллах үедээ төрөлтийн үечлэлийн онцлогоос шалтгаалсан сөрөг хандлага гаргах хандлагатай байна. Иймд Z үеийнхний сэтгэл зүйн онцлог байдал, нийгэмд хандах сөрөг хандлага, хил хамгаалах албанд хэрхэн нөлөөлж байгааг тусгайлан судалж, үүсэж болох ёс зүйн болон бусад зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх арга замыг боловсронгуй болгох шаардлагатай байна;

Хил хамгаалах байгууллагын удирдлагын тодорхой түвшинд ажиллаж байгаа удирдах ажилтан, алба хаагчид албан үүргээ гүйцэтгэх явцдаа алба хаагчдын ёс зүйн хэм хэмжээг сахиж, нийгмийн үечлэлийн онцлогоос шалтгаалсан аливаа зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэхийн тулд нийгмийн үечлэлийн онцлог шинж чанарыг ойлгон

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Монголын Санхүүгийн Зах зээлийн Холбоо, СИКА ХХК.Монголын нийгмийн үеийг тодорхойлох судалгаа.2020 он.

- Монгол Улсын Үндэсний статистикийн хорооны “Хүн амын 2015-2045 оны шинэчилсэн хэтийн тооцоо” болон Төрийн албаны зөвлөлийн 2021 оны тайлан мэдээнүүдэд үндэслэн 2030, 2050 онуудын төрийн албан хаагчдын насны бүтцийн прогноз

- Г.Мягмар. Монгол Улсын төрийн албан хаагчдын ёс зүйн үнэт

хэрэгжүүлэх нь тодорхой хэмжээний үр дүнгээ өгнө гэж үзэж байна.

Санал

-Төрийн тусгай албаны үйл ажиллагааг үр нөлөө, үр дүнтэй удирдан зохион байгуулахад шинэ залгамж үеийн онцлогийг харгалзан уялдуулж, сургалтын хөгжлийн бодлого, судалгаа шинжилгээг оновчтой төлөвлөж, хэрэгжүүлэх;

-1995-1997 оноос 2010-2015 оны хооронд төрсөн 10-25 настай залуус буюу Z үеийнхний нийгмийн хандлага, сэтгэл зүйн онцлог шинж чанарыг нарийвчлан судалж алба, үйл ажиллагаанд ашиглах;

-Хил хамгаалах байгууллагын шат шатны удирдлага, албан тушаалтанд Z үеийнхний нийгмийн онцлог шинж чанарыг давуу тал болгох, тэдэнтэй харилцах, ажиллах талаар зөвлөмж боловсруулан хүргэх нь зүйтэй гэж үзэж байна зүйлсэд нийгмийн X, Y, Z үеийн онцлог нөлөөлөх нь. 2022 он.

- К.Манихейм. Ye, үеийн асуудал нийтлэл.,Mannheim 1928 он.

- Ц.Элбэгдорж. Generation “Z”-”Z” үеийнхэн өгүүлэл. Baabar.mn

- <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2019/09/10/>

- <https://thebolditalic.com/gen-zers-vs-millennials-in-the-workplace-5f8b3e044804>

- <https://thebolditalic.com/gen-zers-vs-millennials-in-the-workplace-5f8b3e044804>

БАЙГУУЛЛАГЫН СОЁЛЫН АЖЛЫН ҮР НӨЛӨӨ

О.Эрдэнэсүх

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 8022 дугаар дамжааны суралцагч

Оршил. “З” үеийнхэн буюу 1997 оноос хойш төрөгсөд насанд хүрснээр Төрийн албанд бэлтгэгдэн ажиллаж эхэлсэн бөгөөд Судалгаанаас үзэхэд Монгол улсын хүн амын 45.8 хувийг (бараг тал хувийг), дэлхийн хүн амын 2.5 тэрбумыг 0-24 насныхан бүрдүүлж байна.

Иймд Шинэ үеийн залуусын онцлогт тохируулан алба хаах чадавхыг дээшлүүлэх, соёлоор дамжуулан хүмүүжүүлж, сөрөг хандлага гарахаас сэргийлэх ажлыг Хил хамгаалах байгууллага, хилийн цэргийн анги, салбарын хэмжээнд явуулах шаардлага зүй ёсоор бий болсоор байна.

ТҮЛХҮҮР ҮГС: Байгууллагын соёл, хүчтэй соёл, хүмүүжил

Оршил. Аливаа байгууллагын хөгжил дэвшлийн хэм хэмжээ, үнэт зүйлсийг илэрхийлэгч гол хүчин зүйлийг ёс зүй нийгмийн хариуцлагаар нь тодорхойлдог юм. Энэ нь нөгөө талаас орчин үед байгууллагын үйл ажиллагааны шалгуур болохын зэрэгцээ тухайн байгууллага бий болгосон соёлын түвшнийг илэрхийлэх болсон.

Байгууллагын соёл нь байгууллагын амжилтыг тодорхойлогч хүчин зүйлийн эх үндэс гэдгийг энд тодотгох нь зүйтэй юм. Соёл бол байгууллагын хувьд үл үзэгдэгч хэр нь хамгийн чухал хэмжүүр үнэ цэнэ, шинэ санаа хөгжүүлэхэд чухал байдаг. Байгууллагын зөв оновчтой соёл нь ажилтнуудын бүтээмж өөрийгөө илэрхийлэх байдлыг нэмэгдүүлээд зогсохгүй, өндөр ур чадвартай ажилтнуудыг тогтвор суурьшилтай ажиллах их үндэс болдог.

Нэг. Байгууллагын соёл, түүнийг бүрдүүлэх хүчин зүйлс

1970-аад оны сүүлчээр Японы аж үйлдвэрлэл эрс амжилтад хүрч, АНУ, Европын орнуудыг ардаа орхисон шалтгааныг олохыг эрмэлзсэн

эрдэмтэн судлаачид судалгаа, бүтээлүүддээ байгууллагын соёлын талаарх асуудлыг хөндөж эхэлсэн. Энэ үеэс байгууллагын соёлын онол, үзэл баримтлал бий болсон.

Байгууллагын соёл судлалын нэртэй эрдэмтэн судлаач Edgar H. Schein (1990) Katz, Kahn (1966) нарыг системийн онол системийн хөгжлийн хүрээнд байгууллагын цогц шинжилгээг гүйцэтгэсэн нь хожмын байгууллагын соёл судлалын хувьд онолын чухал суурь болсон гэж үздэг. Байгууллагын соёл нь 1960-1970-аас эхлэн шинжлэх ухаанд судлагдаж эхэлсэн. Энэ үед “байгууллагын соёл”, “байгууллагын уур амьсгал” гэсэн нэр томьёонууд зэрэгцэн хэрэглэгдэж байсан. 1979 онд Эндрю Петтигрю нэгэн сургуульд бүтэц зохион байгуулалтын томоохон өөрчлөлт нь байгууллагын соёлд шууд хамаарч байгааг нотолсон байна. Энэхүү судалгаагаар байгууллагын өөрчлөлтийг үнэлж “Байгууллагын соёл” (Organizational culture) гэсэн нэр томьёог албан ёсоор шинжлэх ухааны нэр болгон сэтгэл зүй социологи, угсаатан зүй гэсэн гурван шинжлэх

ухааны нэгдлийн үр дүнд бий болсон гэж үздэг.

Джоан Мартин (1999) бид ямарваа байгууллагатай харьцах үед хүмүүсийнх нь хувцаслах өвөрмөц хэв маяг, тэнд юу болдог тухай найз нөхдийн яриа, ажлын тогтсон дүрэм журам, бүгдээрээ мөрдөг зан үйлийн хэм хэмжээ, уламжлал, үүрэг даалгавар, цалин хөлсний систем, өвөрмөц үг хэллэг, хошин яриа зэрэгтэй учирдаг. Энэ бүгд бол байгууллагын соёлын бүрэлдэхүүн хэсэг бөгөөд түүний илрэл юм. Джоан Мартины тодорхойлолтоос байгууллагын соёл бол харагдаж үзэгдэх бусдаас өвөрмөц болгох дүр төрх юм байна гэж харж болно. Өөрөөр хэлбэл байгууллагын дуу, сүлд, дүрэмт хувцас, бүтээгдэхүүн үйлчилгээ, хүмүүсийн хоорондын харилцаа, үг хэл, уламжлалт арга хэмжээ зэрэг нь бэлэг тэмдгийн түвшинд байгууллагын соёл илэрч байдаг.

Байгууллагын соёлын тухай өөр тодорхойлолт авч үзье. Байгууллага хөгжин гадаад орчиндоо дасан зохицож, дотоод асуудлаа шийдвэрлэж сурахын хирээр тодорхой нэг бүлгийн гаргаж ирсэн, аяндаа төлөвшсөн эсвэл бусдаас авсан, цаг хугацааны туршид үр дүнтэй, үнэ цэнтэй болох нь харагдаж шинэ үед өвлөгдөж байдаг, тодорхой асуудал хандах, сэтгэх, хүртэн хүлээн авах зөв зам хэмээн үнэлэгдсэн цогц итгэл үнэмшил хэмээн Эдгар Шейн (2004) тодорхойлсон. Энэ тодорхойлолт нь байгууллагын соёл бол харагдах хэлбэр төдий өнгөц зүйл биш юм. Энэ нь хүмүүсийн ухамсарт

шингэсэн, далдаас тэдний зан үйлийг удирдан чиглүүлэгч итгэл үнэмшил гэж авч үзсэн. Түүнчлэн Шейн соёл бол байгууллага үүссэн цагаас бүрэлдэн, үеэс үед дамжин бэхжих туршлага юм хэмээн тодорхойлсон. Аливаа байгууллагад түүний соёл нь нийтлэг болсон шинж чанаруудыг агуулж байдаг¹.

Зан үйлийн тогтсон хэв маяг

Байгууллагын гишүүд өөр хоорондоо харилцах үед өвөрмөц байдлаар мэндэлж, өөрсдөө л ойлгох этгээд үг хэллэг хэрэглэж, нөхөрсөг байдал, хүндэтгэлээ тусгай дохио зангаагаар илэрхийлж хэвшсэн байдаг. Энэ байдал тэднийг нэг байгууллагынхан гэдгийг нь бусдын нүдэнд ил тодоор ялгаруулж өгдөг.

Хэм хэмжээ (Norm)

Тухайн байгууллагын гишүүдийн зан үйлийн стандарт юм. Энэ нь байгууллагын гишүүд юу хийж болох, үгүйг заан чиглүүлдэг. Ажил хөдөлмөртөө, хамт олондоо хэрхэн хандах харьцахыг зааж өгсөн нийтээр даган мөрдөх стандарт юм. Байгууллагад тогтсон хэм хэмжээг хатуу чанд баримталдаг тохиолдолд бүх гишүүдийн ажил хөдөлмөртөө хандах, өөр хоорондоо болон удирдлага, ажилтантайгаа харьцах харьцаа нь адил жигд байдаг.

Ноёлох үнэт зүйлс

Байгууллагад чухам юуг хүлээн зөвшөөрч, эрхэмлэн дээдэлж байна вэ гэдгийг ноёлох үнэт зүйлс нь харуулж байдаг. Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний хувьд чанар уу, тоо юу, чухам юуг сайн

¹ Ю. Адъяа “ Менежментийн ухаан ” УБ, 2002

сайхан, зөв зохистой гэж үзэж байгаа тухай үзэл юм.

Үзэл баримтлал (Concept)

Байгууллагын удирдлагын зүгээс бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, хэрэглэгч түншүүдтэйгээ хэрхэн харьцах талаарх бодлого чиглэл түүний соёлыг илтгэнэ.

Дүрэм журам (Rules)

Байгууллага дахь бүх үйл ажиллагааг зохицуулах зохион байгуулах тогтсон горим дүрэм мөрдөгддөг. Энэ дүрэм журмыг бүгд мөрдөж байна уу, хэрхэн мөрдөж байна вэ гэдэг нь түүний соёлыг илтгэх шинж юм.

Байгууллагын уур амьсгал (Organizational Climate)

Ажлын байрны орчин нөхцөл, ажилтнуудын хоорондын харьцаа холбоо, үйлчлүүлэгчдэд хандах байдалд илэрч байдаг нийтлэг мэдрэмж юм. Байгууллага бүрд хувь хүнд өөрийн ажил үүрэгтэй холбоотой зорилго зорилтоо тодорхойлох, ажил үүргээ төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, бие даан ажиллах боломжоор хангагдсан эсэх, эсвэл даргын даалгасныг түүний хэлснээр хийхийг шаардаж байна уу гэдэг нь ялгаатай. Шагнал урамшуулал байгууллагын соёлыг шууд хамруулдаг.

Соёл бол өөрчлөмтгий зүйл бөгөөд бүгдийг нь нэг дор өөрчлөх гэж оролдох нь бүтэлгүйтэлд хөтөлнө. Зорилготойгоор шинэ эрхэм зорилго дэвшүүлж ажлын байраа үндсээр нь өөрчилж энэ ажиллах нь хөгжилтэй гэж хоосон уриалах нь менежерт хүсэж буй зүйлийг нь өгнө гэвэл эндүүрэл юм. Соёлын өөрчлөлтийг хийнэ гэдэг нь урт хугацаанд ажиллагчдадаа хөрөнгө

оруулах явдал болохоос барилга байшингаа сайжруулах явдал огт биш юм. Учир нь соёлыг дэд удирдлагаас чиглүүлж болох хэдий ч бүрэлдэн тогтохдоо доод төвшнөөс төлөвшдөг онцлогтой.

Манлайлагчид байгууллагынхаа соёлын өөрчлөлтийг ойлгож байж л түүнийг саад тотгор бус, харин хүч чадал болгон ашиглаж чаддаг гэж судлаачид үздэг¹.

Байгууллагын соёлыг бүрдүүлэх хүчин зүйлс

Байгууллага үүсэн тэр цагаас л өөрийн соёлыг бий болгодог. Байгууллагын соёл нь үнэ цэнэ гэсэн тодорхойлолтыг бий болгодог бөгөөд дараах 10 хүчин зүйлийг тодорхойлно.

1. Хувь хүний бие даасан байдал, эрх чөлөө (Individual initiative)

Байгууллага бүрийн хувьд ажилчдадаа олгож байгаа ажлын эрх чөлөө ялгаатай байдаг бөгөөд энэ нь нийт ажилчдын хүлээн зөвшөөрөх хэм хэмжээ, итгэл үнэмшил буюу соёлоор хүлээн зөвшөөрөгдөж хэрэгждэг.

2. Ажиллагсдын эрсдэлийг хүлээж авах сонирхол, хандлага (Risk tolerance)

Байгууллагын нийт ажилчдын дийлэнх нь залуучууд байх тусам эрсдэлийг хүлээж авах сонирхол нэмэгддэг ба энэ тохиолдолд өөрчлөлт шинэчлэлт хийх, шинэ зүйлийг нэвтрүүлэхэд саад тотгор бага учирдаг байна.

3. Удирдлагын арга барил (Direction)

Ажилчдаа хэрэгжүүлж байгаа удирдлагын ялгаатай арга барил байгууллагын соёл буюу нийтэд

¹ М. Мөнхсайхан “Соёл судлал ” УБ, 2006

үйлчилж байгаа итгэл үнэмшлээс хамаарч болдог.

4. Нэгдмэл байдал (Integration)

Зарим байгууллагад нягт нөхөрсөг харилцаа холбоо, багаар ажиллах чадвар шаардлага зэрэг нь соёлын хэмжээнд хүлээн зөвшөөрөгдөж хэрэгжиж байхад, зарим нь эсрэгээрээ нэгдмэл бус биеэ даасан, ганцаарчилсан гүйцэтгэл, үнэлгээ, урамшуулал зэрэг нь соёлоор дэмжигдэн хүлээн зөвшөөрөх тохиолдол байдаг.

5. Байгууллагадаа үнэн ч байх сэтгэлгээ (Identity)

Хүчтэй соёлтой байгууллагын ажиллагчдад энэ сэтгэлгээ илүү төлөвшсөн байдаг бөгөөд ямар ч тохиолдолд байгууллагынхаа нэр нүүр, төлөөлөл болж чаддаг хүмүүс байгууллагуудаа үнэнч байж чаддаг байна.

6. Нийгмийн дэмжлэг туслалцаа (Social support)

Бүх байгууллага нийгмийн халамж, дэмжлэг туслалцааг тодорхой хэмжээгээр үзүүлэх системтэй байдаг.

7. Хяналтын систем (Control)

Хяналтаар дамжуулан удирдлагууд хувь хүмүүсийн зан төлөвийг үйл ажиллагаанд чиглүүлэх гэж оролцдог. Ажилчдын итгэл үнэмшил буюу соёл бодитойгоор нөлөөлдөг.

8. Шагнал урамшууллын систем (Reward system)

Ажилчдад урамшууллыг хэрхэн яаж олгох нь сэдэлжүүлэх арга барилаас гадна соёлоос хамаарч байдаг.

9. Зөрчилдөөний хэм хэмжээ (Conflict tolerance)

Сул соёлтой байгууллагад зөрчилдөөний хэм хэмжээ их байдаг бол хүчтэй соёлтой байгууллагад зөрчилдөөн зохистой түвшиндээ байж, үйл ажиллагаанд эерэг нөлөөллийг үзүүлдэг.

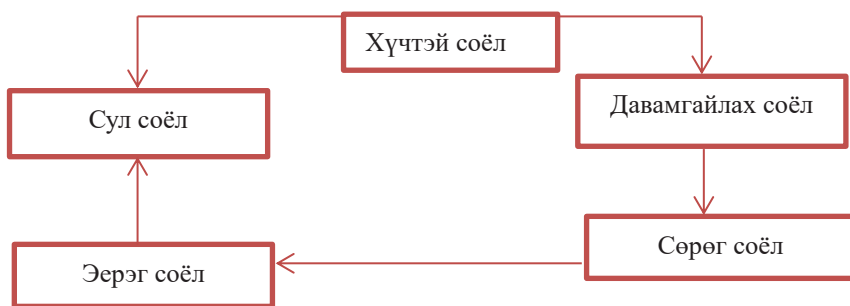
10. Харилцааны хэлбэр загвар (Communication patterns)

Байгууллагууд өөрийн гэсэн харилцааны хэм хэмжээ, хэлбэр загвартай байдаг. Тухайлбал зарим байгууллагад нөхөрсөг харилцаа цомхон жижиг байгууллагууд он жилийн ялгааг илтгэсэн олон салбартай томоохон байгууллагууд зиндаархах нарийн мэргэжлийн ажилчидтай болон албан тушаалын ялгаа зааг ихтэй байгууллагад харилцаа зонхилж байдаг.

Дээрх бүх хүчин зүйлс бүх байгууллагад тодорхой хэмжээгээр үйл ажиллагаанд нь зохицсон эсвэл зохицоогүй байдлаар хэрэгжиж байдаг ба аль нэг хүчин зүйл нь дангаараа байгууллагын соёлыг тодорхойлж чадахгүй билээ. Иймээс дээрх хүчин зүйлүүд нь харилцан хамаарал хоорондын уялдаа холбоо нийтийн итгэл үнэмшил бүрэлдэн бий болж хэлбэржин, өвөрмөц шинж чанартай байна.

Байгууллагын соёлын ангилал

Байгууллагын соёлыг үндсэн шинж чанараар нь хүчтэй соёл ба сул соёл, байгууллагад оршин тогтнож буй хэлбэрээр нь эерэг ба сөрөг соёл гэж ангилсан байдаг.

Зураг.1.1. Байгууллагын соёлын ангилал

Байгууллагын соёлыг үндсэн шинж чанар, байгууллагад оршин тогтнож буй байдлаар нь дараах байдлаар ангилдаг¹.

- Давамгайлах болон дэд соёл (Dominant culture)

Энэ соёл байгууллагын ерөнхий удирдагчийн үзэл бодол, үнэт зүйл хандлагаар төлөвлөх ба байгууллагын бүхий л хүрээнд, нийт ажилчдад үйлчилж, тэдний үйл хөдлөлд нөлөөлдөг.

- Эерэг соёл (Subcultures)

Авгайлах соёлыг хүлээн зөвшөөрсөн хандлагаар нэгж хэлтэс, салбарын хүрээнд өөрийн онцлогийг тусгасан соёлыг хэлнэ. Энэ соёл нь тухайн хэлтэс нэгжийн манлайлагчийн үзэл бодол, хандлагаар тодорхойлогддог.

- Хүчтэй соёл (Strong culture)

Байгууллагын нийт ажилчид хүлээн зөвшөөрч хэрэгжүүлдэг соёлыг хэлнэ. Энэ соёл ажилчдыг зорилго, үйл ажиллагаанд чиглүүлэн, сэдэлжүүлэн, хийх хийхгүй зүйлсийн ялгаа заагийг мэдрүүлж байдаг.

- Сул соёл (Weak culture)

Энэ соёл ажилчдад бараг мэдрэгдээгүй бөгөөд хүлээн зөвшөөрч биелүүлэх хандлага бараг ажиглагддаггүй. Сул соёлтой байгууллагын ажилчид нийтлэг итгэл үнэмшлийн талаар ойлголтгүй байдаг.

- Сөрөг соёл (Countercultures)

Давамгайлах соёлыг үгүйсгэсэн эсрэг байр суурьтай соёл бөгөөд топ удирдлагын төлөвшүүлсэн соёлыг эсэргүүцсэн үед үүсдэг соёл юм. Энэ соёл албан бус бүлгүүдийн сөрөг үйл ажиллагаатай холбоотойгоор бий болдог ба байгууллагууд хоёр өөр байдлаар илэрдэг.

Ноёлох болон дэд соёл

Байгууллагын соёл тухайн байгууллагынхаа хувьд нэгдмэл ижил гэж ойлгох нь бий. Гэвч байгууллага томрохын хирээр олон нэгж хэсэг үүсэн үйл ажиллагаа, орон зайн хувьд тусдаа хол хэсгүүд бий болох үед дэд соёл үүсдэг². Хүн өөрөө бүтээгдэхүүн болохын хувьд өөрийн өссөн төрсөн нийгмийн тодорхой хүрээнээс өвөрмөц үнэлэмж, чиг хандлага, зан үйлийн хэв маягийг өвлөн авдаг. Өөрөөр хэлбэл байгууллагад ажилд орох үед аль хэдийн төлөвшсөн соёлтой хүн ирдэг.

¹П. Увш "Байгууллагын зан үйл" УБ, 2010
Я. Шуурав "Менежмент" УБ, 2009

²Т. Дорж, Ү. Чимэд "Менежмент" УБ, 2000
Н. Отгонбаяр "Менежмент" УБ, 2007

Ч. Пүрэвдорж "Менежментийн удиртгал" УБ, 2002

Шинэ байгууллагын соёлыг өөрийн үнэлэмж, чиг хандлагын шүүлтүүрээр шүүн өөрийнхөөрөө тусган авдаг. Хэдийгээр байгууллагад дасан зохицон гишүүн нь болох хүсэл эрмэлзлийн дагуу хичээвч өөрийн өвөрмөц байдлаа хадгалсаар байдаг. Хэм хэмжээний дагуу эсвэл түүнээс ангид үйлдэл хийж магадгүй. Аль ч тохиолдолд тухай хүн өөртэйгөө ижил төстэй хүмүүсийг олон авч бүлэг үүсгэн өөрийн дэд соёлыг бий болгодог. Энэ дэд соёл хэрэв санаа агуулгынхаа хувьд байгууллагын ноёлох соёлыг дагаж байвал үүнээс айх эмээх хэрэг үгүй юм. Харин хэм хэмжээг ч дагахгүй, үзэл баримтлалыг ч хүлээн авахгүй бол ноёлох соёлтой зөрөлдөж эхэлдэг.

Сул болон хүчтэй соёл

Байгууллагын соёлын сул, хүчтэйг ярихын тулд энэ шинжийг тодорхойлдог хоёр хүчин зүйл бий. Нэгдүгээрт байгууллагын үнэт зүйлсийг бүх гишүүд хүлээн зөвшөөрөх тувшин, хоёрдугаарт, байгууллагын үнэт зүйлсдээ хэр үнэнч байгаа зэргээр тодорхойлогдоно.

Бүх гишүүд байгууллагынхаа үнэт зүйлсийг хүлээн зөвшөөрөх түвшин нь ажилтнуудад үнэт зүйлс, зорилго хир тодорхой байгаа мөн шагналын систем гэсэн хоёр хүчин зүйлээс хамаарна. Соёлын үнэт зүйлсийг нийт ажилтнуудад ойлгомжтой, тоорхой болгохын тулд байгууллага ажилд авсан эхний өдрөөсөө өөрийн байгууллага танилцуулж эхэлдэг. Энэ танилцуулгаас эхлэн шинэ ажилтан үнэт зүйлсийг ойлгож мэдэрч ирнэ.

Байгууллагын соёлдоо үнэнч, тууштай байх явдал нь шагнал урамшууллын бодлогын үр нөлөө юм. Байгууллагад үнэлэгддэг тэр байдлаар ажиллавал би шагнагдах болно гэж ойлгоод идэвхтэй хөдөлмөрлөж байвал үнэнч байх байдал нэмэгдэнэ. Тэгэхээр бүх ажилтанд байгууллагын эрхэм болно гэж бодох хүний тоо олон болбол байгууллагын соёл хүчтэй байх болно.

Байгууллагын соёлын хэлбэрүүд

Байгууллага бол бусад шинжлэх ухааны салбартай харьцуулахад харьцангуй залуу шинэжлэх ухаан юм. Байгууллагын соёл нь аливаа байгууллагын хувьд нэн чухал хэсэг юм. Байгууллагад соёл, дэд соёл, соёлын ямар шинж чанарууд хүсдэг болохыг мэдэх нь маш чухал юм. Бидний хүн бүр өвөрмөц шинж чанар, зан чанар, шинж чанаруудтай бөгөөд бидний бусадтай харьцаж, харьцах байдлаараа нөлөөлдөг. Бид хэн нэгнийг халуун дулаан, нээлттэй, тайван, ичимхий, түрэмгий байхыг хүсдэг бол бид хүний зан чанарыг тодорхойлдог. Байгууллага ч гэсэн соёл гэж нэрлэдэг хувийн шинж чанартай байдаг¹.

Хувийн соёл: Ийм хэлбэрийн соёлтой байгууллагад ихэвчлэн бие даасан мэргэжлийн өндөр чадвартай хүмүүс ажилладаг. Тэд бие даан удирдагчгүй ажиллаж чадах боловч ямар нэгэн шалтгаанаар нэгдэж ажиллах үед бага зэрэг хүндрэл гаргадаг.

Төвийг баримталсан соёл: Байгууллагын ерөнхий захирал мөн тухайн байгууллагын эзэмшигч хоёр

¹ Д. Болормаа “ Байгууллага дахь харилцааны зан төлөв” УБ, 2000

тусдаа хүмүүс биш нэг байгаа тохиолдолд “төвийг баримталсан соёл”-ын хэлбэр үүсдэг. Олон компаниуд үүсэж байх үедээ ийм соёлын хэлбэртэй байдаг бөгөөд ихэвчлэн байгууллагын даргатай бусдаасаа илүү дотно харилцаатай хэсэг ажилчид байдаг. Энд хяналт шалгалт болон эрх мэдлийн механизмууд өндөр түвшинд хэрэглэгддэг бөгөөд ийм байгууллагын нэг онцлог нь зах зээлд болж буй өөрчлөлтүүдэд дасан зохицохдоо хурдан байдаг боловч энэ уян хатан байдал байгууллагын даргатай шууд хамааралтай болдог. Төвийг баримталсан соёл хэмжээний хувьд байгууллага өсөхөд саад болдог бөгөөд энэ нь ихэвчлэн эзэн өөрийн эрх мэдлээ хуваалцах сонирхолгүй байдагтай холбоотой байдаг.

Хэлбэржсэн соёл: Хэлбэржсэн соёлын хэлбэртэй байгууллага тогтсон дүрэм, журам хэв маягуудтай байдаг. Зах зээл дээр нэлээн байр сууриа олсон том компаниуд, аж үйлдвэрүүд, мөн банкууд ихэвчлэн хэлбэржсэн соёлын хэлбэртэй байдаг.

Дэвшилтэт соёл: Маркетингийн алба, рекламны агентлаг, бизнесийн сургуулиуд гэх мэт газрууд дэвшилтэт соёлын хэлбэртэй байдаг. Энэ хэлбэрийн соёлтой байгууллага гадаад орчны өөрчлөлтийг хүлээн авахдаа сайн, уян хатан байж шинэчлэлт өөрчлөлт хийдгээс гадна ажилчдынхаа мэдлэг боловсролд анхаардаг.

Параной хэлбэрийн соёл: Хэт их хяналт дарамттай нөхцөлд эсвэл хүнд итгэл хүлээлгэж орж, бүтээлч бус болдог. Ирээдүйгээ хол хардаггүй, хичээл зүтгэл маш муутай байдаг. Харилцаа хамтын ажиллагаа дунд зэрэг байдаг бөгөөд хүмүүс хэнээс хол байх

вэ? Гэдгээ мэддэг бөгөөд бие биеэсээ суралцдаггүй.

Брэнд бүтээгч соёл: байгууллагынхаа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд итгэдэг бөгөөд компани нь юунд хүрэх гээд байгааг ойлгож, түүнд хүрэхийн тулд хамтран ажилладаг. Тэд байгууллагынхаа асуудлыг шийдэхэд хувийн нөөц сурвалжаа ашиглаж, удирдлагынхаа шийдвэрийг үргэлж дагаад байдаггүй. Байгууллага ажилтнуудынхаа хэрэгцээг хангаж, хувь хүн бүрийн ашиг сонирхлоос давсан байдаг бөгөөд хүн бүрийн хичээл зүтгэлийг ашиглаж чаддаг. Ийм соёлд удирдагчид нь удирдагчийг төрүүлдэг.

Хэтэрсэн манлайлалтай соёл: ажилтнууд байгууллага өөрийн ашиг сонирхлыг биелүүлэгч гэж үздэг бөгөөд байгууллагаар дамжуулан хувийн амьдралдаа хүрч буй зүйлдээ сэтгэл хангалуун байдаг. Зарим тохиолдолд хамтран ажилладаг. Хувийн зорилгоо байгууллагынхтай уялдуулж, байгууллагынхаа амжилтыг тодорхойлдог. Байгууллага ажилтнуудынхаа хэрэгцээг хангаж, хувь хүн бүрийн ашиг сонирхлоос давсан байдаг бөгөөд хүн бүрийн хичээл зүтгэлийг ашиглаж чаддаг. Ийм соёлд удирдагчид нь удирдагчдыг төрүүлдэг.

Дүгнэлт

Байгууллагын бусдаас ялгарах имиж, албаны үйл ажиллагааг таниулах сурталчлах нэр хүндийг өргөх ажлыг үр дүнтэй олон талт хэлбэрээр зохион байгуулж, алба хаагчдын үнэт зүйл, хамт олны нягтрал, хамтач эвсэг байдлыг бүрдүүлэх, байгууллагын үйл ажиллагаанд чиглүүлэх, татан оролцуулах, үнэнч байх сэтгэлгээг төлөвшүүлэх, хүчтэй соёл нь байгууллагын гадаад орчны өөрчлөлтөд хариу үзүүлэх, дасан

зохицох чадварыг нэмэгдүүлдэг бөгөөд энэ утгаараа байгууллагын үйл ажиллагааны тогтвортой төлөв байдлыг бий болгодог байна.

Тухайн байгууллагын бусдаас ялгарах дүр төрхийг гадаад орчинд таниулах үүргээ илүү үр дүнтэй биелүүлснээр байгууллагын алба хаагчид тогтвортой үр дүнтэй ажиллана гэж дүгнэж байна.

Ашигласан материал:

1. Ю. Адъяа “ Менежментийн ухаан ” УБ, 2002
2. Д. Болормаа “ Байгууллага дахь харилцааны зан төлөв” УБ, 2000
3. М. Мөнхсайхан “Соёл судлал ” УБ, 2006

4. П. Увш “Байгууллагын зан үйл” УБ, 2010

5. Я. Шуурав “Менежмент” УБ, 2009

6. Н. Цэнд “ Менежментийн сурах бичиг” УБ, 2000

7. Т. Дорж, Ү. Чимэд “Менежмент” УБ, 2000

8. Н. Отгонбаяр “Менежмент” УБ, 2007

9. Ч. Пүрэвдорж “Менежментийн удиртгал” УБ, 2002

Цахим их сурвалж

1. <https://www.ivoryresearch.com>
2. <https://blog.impraise.com>
3. <https://www.1212.mn>

МОНГОЛ УЛСЫН ХИЛИЙН ЦЭРГИЙН БАЙГУУЛАЛТ, ТҮҮНД НӨЛӨӨЛӨХ ХҮЧИН ЗҮЙЛС

Н.Азжаргал

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 8022 дугаар дамжааны суралцагч, дэд хурандаа

Товч агуулга: Монгол Улсын Үндэсний язгуур ашиг сонирхол, хилийн аюулгүй байдлыг хангах, хил цэргийн байгуулалтыг боловсронгуй болгоход нөлөөлөх хүчин зүйлийг задлан шинжилж, дүгнэлт гарган, цаашдын бодлого чиглэлээ тодорхойлох, санал дэвшүүлэхийг зорилоо.

Түлхүүр үгс: Улсын хил хамгаалалт, цэргийн байгуулалт, хилийн цэргийн байгуулалт, байгуулалтын онол.

Оршил. Улс орны оршин тогтнох, тусгаар тогтнолоо баталгаатай хангах үндэс нь тухайн улсын хил хязгаар, түүний аюулгүй байдал байдаг.

Дэлхий нийтэд өрнөж байгаа даяаршил, нийгэм улс төрийн байдал, манай орны гадаад, дотоод бодлого нь улсын хилийн аюулгүй байдал, хилийн хамгаалалтын асуудалд шинжлэх ухааны үүднээс хандах шаардлагатай байгааг улам бүр харуулж байна.

Улсын хилийн асуудал нь олон улсын конвенц, гэрээ, хэлэлцээр, Монгол Улсын хуулиудаар зохицуулагддаг, олон улсын шинж төлөв давамгайлсан улс төр-дипломат, гэрээ эрх зүй, тагнуул, цэрэг, техникийн болон дэглэм сахиулах арга хэмжээнүүдийг цогцоор хэрэгжүүлдэг онцлогтой. Үүгээрээ хил хамгаалах байгууллагын үүрэг, үйл ажиллагаа нь үндэсний аюулгүй байдлыг хангах тусгайлсан чиг үүрэг бүхий байгууллагуудын гүйцэтгэдэг үүргээс ялгагддаг.

Онол, үзэл баримтлалуудад батлан хамгаалах бодлого, цэргийн байгуулалт, зэвсэгт хүчний байгуулалт хооронд онол, практик, тэдгээрийн зүй тогтол, мөн чанар, онцлог заримдаа ойролцоо, ижил төстэй ойлголт боловч

2015 онд батлагдсан "Монгол Улсын Батлан хамгаалах бодлогын үндэс" баримт бичигт тусгагдсан төрийн цэргийн байгууллага нь нэгдмэл байх тухай, цэргийн байгууллага нь зэвсэгт хүчин, хилийн ба дотоодын цэрэг, онцгой байдлын байгууллагаас бүрдэнэ гэж заасан.

Дэлхийн улс орнуудын цэргийн байгуулалт нь тухайн улс орны улс төрийн бодлого, нийгэм-эдийн засгийн чадавх, нөөц, шинжлэх ухаан, техник технологийн хөгжлийн түвшнээс хамаарч харилцан адилгүй байна.

Нэг. Цэргийн байгуулалтын онолын үндэс:

Аливаа улс гүрний Батлан хамгаалах бодлого, стратеги нь улс төрийн хөгжлөөр тэтгэгдэж, цэргийн байгуулалтаар (Зэвсэгт хүчин болон бусад цэрэг) илэрхийлэгдэж байдаг болно. Ийм учраас дэлхийн улс орнуудын батлан хамгаалах бодлого, стратеги нь тухайн улс орны улс төрийн бодлого, эдийн засгийн чадавх, нөөц, шинжлэх ухаан, технологийн хөгжлийн түвшнээс хамаарч харилцан адилгүй байдаг.

"Цэргийн байгуулалт" нь "Зэвсэгт хүчнийг байгуулах онол-практикийг өөртөө агуулсан цэргийн

хэргийн нэг хэсэг, өөрөөр хэлбэл, өөрийн орныхоо батлан хамгаалах чадамжийг хангах, цэргийн хүчин чадлыг бэхжүүлэх талаар тухайн улс төрийн байгууллагаас авч хэрэгжүүлж буй харилцан уялдаа холбоо бүхий улс төр, эдийн засаг, нийгэм, эрх зүй бөгөөд цэргийн арга хэмжээний цогц асуудал болно.¹

Ингэхдээ цэргийн байгуулалтын онол нь цэргийн байгуулалтыг бүрдүүлэх, шинэчлэх, мөн чанар, зүй тогтол, зарчим, арга хэлбэрийн тухай шинжлэх ухааны мэдлэгийн тогтолцоо, практик нь тайван болон дайн бүхий үед, онцгой нөхцөлд зэвсэгт хүчин, төрөл цэрэг, тусгай хүчин (алба)-ны харилцааг бий болгох, зэвсэгт хүчний бүтэц, зохион байгуулалтыг боловсронгуй болгох, зэвсэг, техникийн хангалт болон бусад шаардлагатай материал хангалтыг багтаана.

Зэвсэгт хүчин нь тайван цагт хуурай замын, агаарын цэрэг, барилга инженерийн цэрэг, кибер аюулгүй байдлын болон тусгай хүчний /сүүлд нэмэгдсэн/ цэргээс бүрдэнэ. Дайны байдлын үед зэвсэгт хүчинд хилийн ба дотоодын цэрэг, онцгой байдлын цэрэг нэгдэж үүрэг гүйцэтгэнэ гэж хуульчилсан нь цэргийн байгуулалтын онол, практикийн асуудлыг өргөн хүрээнд авч үзэхийг шаардаж байна.

Цэргийн байгуулалтын талаарх онол нь "Цэргийн байгуулалтын ерөнхий онол", түүнд үндэслэсэн цэргийн байгуулалтын бие даасан онолуудаас бүрдэнэ. Өөрөөр хэлбэл цэргийн байгуулалт нь:

- Зэвсэгт хүчний байгуулалт

- Хилийн цэргийн байгуулалт
- Дотоодын цэргийн байгуулалт
- Онцгой байдлын цэргийн байгуулалтаас бүрдэнэ гэж үзэж байгаа болно.

Тэдгээрийг байгуулах, хөгжүүлэх, бэхжүүлэх улс төр, эдийн засаг, нийгэм, эрх зүй, цэргийн бусад арга хэмжээний цогцыг цэргийн байгуулалт гэнэ гэх бөгөөд цэргийн байгуулалтыг бүрдүүлэгч бусад байгууллагууд нь өөр өөрсдийн онцлогт зохицсон байгуулалтын асуудлуудаар цэргийн байгуулалтын үндсэн шаардлагыг баяжуулж байна.

Хилийн цэргийн байгуулалтын онол нь ердийн болон хилийн цагийн байдал хүндэрсэн үед хилийн цэрэг (хил хамгаалах байгууллага) үүргээ биелүүлэх хамгийн боловсронгуй зохион байгуулалтын бүтэц, эдгээр асуудлыг шийдвэрлэхэд бие бүрэлдэхүүн, зэвсэглэл, техникээр хангах, бэлтгэл хүч болон цэргийн боловсон хүчин бэлтгэх, байршуулах зэрэг асуудлыг судалдаг шинжлэх ухааны мэдлэгийн цогц мөн.²

Дараах гурван үндэслэлээр хилийн цэргийн байгуулалтын бие даасан онол бий болох нөхцөл бүрэлдсэн гэж үздэг:

1. Тайван (ердийн) болон дайны үед (хилийн цагийн байдал хүндэрсэн) шийдвэрлэх асуудлуудын буюу хил хамгаалалтын онцлог (эдгээр нь хилийн цэргийн бүтэц зохион байгуулалт, зэвсэглэлд шууд нөлөөлдөг);³

¹ Ц.Дашзэвэг, Ш.Паламдорж, Цэргийн нэр томъёоны тайлбар толь. УБ., 2014. 168 дахь тал.

² Н.Наранжамц, Улсын хил хамгаалалтын онол-практикийн үндсэн асуудлууд. УБ., 2008. 15 дахь тал.

³ Энхтөр А. Монгол Улсын хилийн цэргийн байгуулалтын онол практикийн асуудал УБ., 2022 он. 54 дэх тал

2. Ашиглалт, зориулалтаас хамаарсан хилийн цэргийн зохион байгуулалтын бүтцийн онцлог шинж;

3. Цэргийн хэргийн хөгжлийн өндөр хурдац, зэвсэгт хүчин, хилийн цэргийн хооронд зарчмын ялгаа бий болгосон явдал.

Гэвч хилийн цэргийн байгуулалтын онол нь Зэвсэгт хүчний байгуулалтын онолын нэлээд асуудлыг удирдлага болгодог байна.

Хилийн цэргийн байгуулалтын онолд хилийн аюулгүй байдлыг хангах ажиллагаанд бэлтгэх, хил хамгаалах байгууллага, хилийн цэргийг байгуулах, шинэ нэгж бий болгох, бэхжүүлэх, офицер, боловсон хүчнийг бэлтгэх, зохион байгуулалтын бүтцийг тогтоох, бүрдүүлэх, зэвсэглэл, техникээр хангах зэрэг асуудлууд хамаарна.

Хоёр.Хилийн цэргийн байгуулалтын түүхэн уламжлал:

Монгол Улс нь эртний түүх бүхий улс бөгөөд үүсэн бий болсон, оршин байх бүхий л түүхийн явцад цэрэг, зэвсгийн хүчийг бий болгох, хүчирхэгжин мандаж, хөгжүүлж, дэлхий дахинд хүлээн зөвшөөрөгдсөөр ирсэн билээ.

1990-ээд оноос өмнө Монголын түүх, тэр дундаа Монгол цэргийн түүх нь үндсэндээ хаагдмал, хязгаарлагдмал нөхцөлд судлагдан ирсэн бөгөөд ардчилсан шинэ нийгэмд шилжсэн үеэс эхлэн эртний Монголын түүх, түүний салшгүй хэсэг болсон цэргийн түүх судлал эрчимтэй хөгжиж байна

Хилийн цэргийн байгуулалтын түүх, уламжлал, шинэчлэл Монгол Улсын Хилийн цэрэг нь олон зууны өмнө үүсэж бий болсон хэдий ч орчин

үеийн хилийн цэрэг үүссэн хугацааг 1933 оноос авч үздэг.

Монгол Улсын эртний хил хамгаалалт нь¹:

Нийтийн тооллын өмнөх 209 оноос 95 оныг хүртэл манай улсын нутаг дэвсгэрт Хүннү хэмээх улсыг Модун хаан байгуулсан нь одоогийн Монгол нутагт байгуулагдсан анхны төрт улс байсан.

Их Монгол Улсын үед Хүннү гүрнээс улбаатай цэрэг-засаг, захиргааны орон нутгийн нэгжүүд, хил хязгаараа сахин хамгаалах үүргийг гүйцэтгэж байсан энэ тогтолцоо Монголын Эзэнт гүрний үед улам баяжиж боловсронгуй болсоор XIX зуунтай золгосон түүхтэй.

Монгол Улсын хилийг хамгаалж ирсэн түүхийг авч үзвэл дараах түүхэн үечлэл, он дараалал гарч байна. Үүнд:

-Манж Чин Улсын эрхшээлд байсан үеийн хил хамгаалалт (1661-1911 он);

-Олноо өргөгдсөн Богд хаант улсын үеийн хил хамгаалалт (1911-1920 он);

-Хилийн цэргийг байгуулж, хил хамгаалалтын нягтралыг нэмэгдүүлэх олон талт арга хэмжээ авсан жилүүд² (1921-1933 он);

1922 оны хавар төвийн цэргийн ангиудаас 750, Сэцэн хан аймаг дахь цэргийн ангиудаас 750, бүгд 1500 цэргийг дорнод хязгаарт байрлуулж, хязгаарын цэргийн ангиудыг хязгаарын цэргийн тусгай морин цэргийн хороо, дивизион, сумангийн зохион байгуулалттай байхаар орон тоо, зэвсэглэлийг тогтоож, хилийн тусгай ангиуд нь Хэрлэнгийн Гурванбаян, Тамсаг, Егүзэрийн хийд, Дарьганга,

¹ Монгол Улсын хил хамгаалалтын түүх I боть. УБ., 2008. 28 дахь тал.

² Монгол Улсын хил хамгаалалтын түүх II боть. УБ., 2008. 30 дахь тал.

Замын-Үүд, Сулинхээрт нийт 6 анги байсан бөгөөд анги бүр 3 комендатуртай, 1 комендатурт 6-8 харуул байв.

-Хилийн цэргийн байгуулалтыг бэхжүүлж, хөгжүүлэхэд олон чухал арга хэмжээ авсан жилүүд (1933-1953);

- Ховд-Үрэмчийн чиглэлд: Монгол Улсын өмнөд, баруун чиглэлийн 3000 гаруй км хэсгийг 2 ангийн хүчээр хамгаалж байсан учир БНМАУ-ын Сайд нарын 1933 оны 1 дүгээр сарын 20-ны 3 дугаар тогтоолоор Хязгаарын цэргийг Дотоодыг хамгаалах газрын харьяанд байгуулж, уг шийдвэрийн үндсэн дээр Цэргийн яамны Улаанбаатар хот болон орон нутгийн цэргийн ангиудаас зарим анги, салбаруудыг хязгаарын цэргийн мэдэлд шилжүүлэн өгсөн. Ийнхүү 1500 км хэсгийг 2 анги, 3 комендатур, 20 гаруй харуул, 800 орчим хүнээр хамгаалж байж, түүн дээр дахин 1 отряд, 3 комендатур нэмж, 1700 орчим хүн нэмэгдсэн байна.

- Хязгаарын цэргийг татан буулгасан үеийн хамгаалалт (1953-1966 он);
- Хил хамгаалалтыг бэхжүүлэхээр авсан зарим арга хэмжээ (1966-1990 он);
- Өөрчлөлт шинэчлэлтийн үеийн хилийн цэрэг (1990-2000 он);
- XXI зууны эхэн үеийн хилийн цэрэг (2000-2010 он);
- Өнөөгийн хил хамгаалалтын үе (2010 оноос одоог хүртэл);

Үүний зэрэгцээ Хил хамгаалах байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт тухайн цаг үе, нийгмийн байдалтай уялдан:

- Хязгаарын цэрэг (1933-1953 он);
- Батлан хамгаалах яам болон Цэргийн ба Нийгмийг аюулаас хамгаалах хэрэг эрхлэх яамны

Хилийн ба Дотоодын цэргийн аюулаас хамгаалах хэлтэс (1953-1964 он);

- Батлан хамгаалах яамны Хилийн ба дотоодын цэргийн хэрэг эрхлэх хэлтэс (1964-1967 он);
- Нийгмийг аюулаас хамгаалах яамны Хязгаарын ба дотоодын цэргийн хэрэг эрхлэх газар (1968-1979 он);
- Хилийн ба Дотоодын цэргийн удирдах ерөнхий газар (1979-1990 он);
- Улсын аюулгүй байдлыг хангах ерөнхий газрын Хилийн цэргийн удирдах газар (1990-1993 он);
- Хилийн цэргийн удирдах газар, Засгийн газрын дэд бүтцийн агентлаг (1993-1996 он);
- Батлан хамгаалах яамны харьяа Засгийн газрын тохируулагч агентлаг, Хилийн цэргийн удирдах газар (1996-2000 он);
- 2000 оноос Хууль зүй дотоод хэргийн яамны харьяа Засгийн газрын тохируулагч агентлаг, Хил хамгаалах ерөнхий газар болон өөрчлөгдөн зохион байгуулагдаж ирсэн түүхтэй.

Ингэж бүтцийн өөрчлөлт хийж байсан нь Хилийн цэргийн байгуулалт, бүтэц, орон тоо өөрчлөгдөж улсын хил хамгаалалтын нягтралыг нэмэгдүүлэх, зарим үед буурах явдалд хүргэж байсан болно.

Гурав.Хилийн цэргийн байгуулалтын өнөөгийн байдал, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлүүд:

Төрийн батлан хамгаалах бодлого, цэргийн номлол нь төрөөс улс орны тусгаар тогтнол, бүрэн эрхт

байдал, газар нутаг, хил хязгаарын аюулгүй байдлыг хангах бодлого, үйл ажиллагааны үндэс болж байна.

Дэлхийн улсууд XX зуун, XI зууны эхэн үеийн цэрэг улс төрийн нөхцөл байдал, бүрэн эрхт байдлаа батлан хамгаалах хэрэгцээ шаардлага, өөрийн улсын улс төр, нийгэм, эдийн засаг, цэрэг техникийн, хууль зүйн нөхцөл байдлыг уялдуулан цэргийн байгуулалтаа улам бүр төгөлдөржүүлсээр байна.

Өндөр хөгжилтэй зарим улсын зэвсэгт хүчний бие бүрэлдэхүүний тоог авч үзвэл хуурай замын цэрэг нь нийт бие бүрэлдэхүүний 70 гаруй хувийг, агаарын цэргийн хүчин нь 15,0 хувийг, тэнгисийн цэргийн хүчин 13,0 хувийг эзэлдэг ерөнхий хандлага байгаа бөгөөд харин цэргийн төсвийн зардлын 40,0 хувь нь хуурай замын цэрэг, 33,0 хувь нь агаарын цэргийн хүчин, 27,0 хувь нь тэнгисийн цэрэгт ноогддог байна.

Сүүлийн үед АНУ сансар-огторгуйн бие даасан зэвсэгт хүчинтэй болж, ОХУ нь ийм төрлийн зэвсэгт хүчинтэй болохоо зарлаад байна.

Эдийн засгийн хүчирхэг 10 улсын цэргийн зардлыг авч үзвэл эдгээр улсууд зэвсэгт хүчин, цэргийн байгуулалтдаа дунджаар дотоодын нийт бүтээгдэхүүнийхээ 3,3 хувийг зарцуулж (Турк, Хятад 4,6 хувиар тэргүүлж, Япон-Канад 1,0-2,0 хувийн бага үзүүлэлттэй байна), нэг цэргийн албан хаагчид оногдох зардал улс бүрд харилцан адилгүй байна. Жишээ нь: Канадад хамгийн их буюу 184 мянган доллар, Туркт хамгийн бага буюу 8 мянган доллар, улс орнуудын дундаж нь 90 мянган доллар байна'.

Батлан хамгаалах зардал нь дотоодын нийт бүтээгдэхүүний 6-7

хувиас илүүгүй байх нөхцөлд нийт хүн амынхаа 1,0 хувиас илүүгүй тооны бие бүрэлдэхүүнийг зэвсэгт хүчиндээ барьж байх боломжтой гэж үздэг. Гэхдээ зэвсэглэл, техник худалдан авах зардал батлан хамгаалах нийт зардлын 26 хувиас багагүй, цэргийн эрдэм шинжилгээ судалгааны зардал 10 хувиас багагүй байх ёстой гэж үздэг байна.

Монгол Улсын батлан хамгаалах зардал нь дээрх орнуудын дунджаас доогуур байгаа болно. Монгол Улс цөмийн зэвсэггүй бүс нутгийн төлөө байж, үндэсний аюулгүй байдлыг улс төр, дипломатын аргаар хангах, хөрш орнууд, бусад оронтой харилцан эрх тэгш хамтын ажиллагаагаар энхийг эрхэмлэх гадаад бодлого явуулан цэргийн итгэлцлийг бэхжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулсаар байгаа.

Гэвч цэргийн түрэмгийлэл, заналхийллийн эсрэг бэлтгэлтэй байж, цэргийн аюулгүй байдлыг бүх талаар хангах нь батлан хамгаалах бодлого, үйл ажиллагааны стратегийн зорилго, зорилтуудын тулгуурлан цэргийн байгуулалтаа улам боловсронгуй болгох асуудал нь чухал байна.

XX зуун нь улс орнуудын батлан хамгаалах, аюулгүй байдлаа хангах бодлого, стратеги, цэргийн байгуулалтын онол, практикийн асуудлыг шалгасан, бас хөгжүүлсэн, дэлхийн хүчний тэнцвэртэй байдлыг бий болгохыг зорьсон дайн, зэвсэгт тэмцэл, батлан хамгаалах аюул занал, сөргөлдөөний зуун байв.

Дэлхийн II дайн нь цэргийн шинжлэх ухаан түүний судлах зүйл болох цэргийн урлаг, түүний дотор цэргийн байгуулалтад хүчтэй нөлөө үзүүлсэн болно.

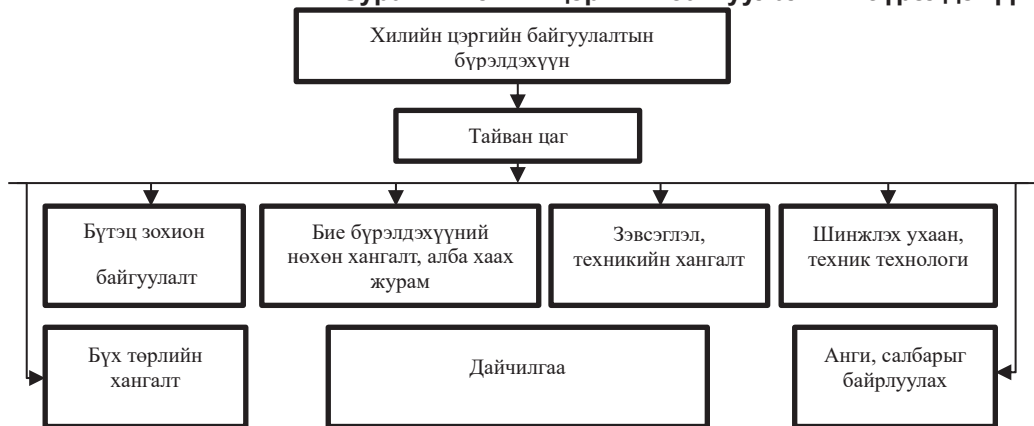
Дэлхийн II дайны төгсгөлийн шатанд Японы түрэмгийлэгч (империалистууд)-ийг бут цохих чөлөөлөх дайнд хилийн цэргийн үндсэн хүч хэрэгсэл, тэдгээрийн дотроос Дорнод, Дорноговь аймгуудад байрлаж дугаар отрядууд оролцож, Зөвлөлт Монголын цэргийн ерөнхий давшилтын тодорхой чиглэл хэсэгт толгойн сэргийлэхэд үүрэг гүйцэтгэх, гол чиглэлд цохилт өгөх, дайсны сарнисан хэсэг бүлгийг устгах, олзлогдогсдыг харгалзах, хуяглан хүргэх болон бусад олон чухал үүргүүдийг гүйцэтгэсэн болно.

Энэ дайнаар хилийн отряд, застав тэдгээрээс бий болгосон

бүлэглэлүүд байлдааны асар их туршлага хуримтлуулж, байлдааны цагийн байдалд нийцсэн зохих хүч хэрэгсэлтэй байх нь чухал болохыг хожим нь хилийн цэргийн байгуулалтын бүтэц зохион байгуулалтад тусган хэрэгжүүлсэн билээ.¹

Тайван цагт дайн, байлдааны бэлтгэлийг хангах нь туйлын чухал болохыг нотлон харуулсан, төдийгүй байлдааны ажиллагааны (дайны явцын) туршлага сургамжийг үнэлэн цэгнэх, цэргийн урлагийг хөгжүүлэх, цэргийн бодлого, стратегийн байгуулалтыг төгөлдөржүүлэх нь чухал болохыг хүлээн зөвшөөрүүлсэн түүхэн үйл явдал болсон гэж үздэг.

Зураг 1.Хилийн цэргийн байгуулалтын бүрэлдэхүүн



Цэргийн байгуулалтыг (хилийн цэргийн байгуулалт) бэхжүүлэх, үндсэн үүргийг тодорхойлоход зайлшгүй харгалзан үзэх хүчин зүйлс. Үүнд: ²

-Цэргийн аюул, занал, эрсдэлийн үнэлгээ, дүгнэлтийг тогтмол тодорхой хугацаанд хийж байх;

-Цэрэг, батлан хамгаалахын бодлого, үндсэн чиглэлийг тогтоох, тодотгох;

-Батлан хамгаалах, хилийн аюулгүй байдлыг хангахад чиглэж үйлчлэх хууль зүйг бий болгох;

-Цэргийн хэрэгцээт зэвсэглэл, техник, эд хөрөнгийн үйлдвэрлэлийн хүчин чадлыг бэхжүүлэх;

-Улс орны эдийн засаг, хүн амын нөөц, дайчилгааны бэлтгэл, зэвсэгт хүчин хилийн ба дотоодын цэрэг онцгой байдлын байгууллагын удирдлагын тогтолцоог бий болгох, төлөвшүүлэх;

¹ А.Энхтөр, Монгол Улсын хилийн цэргийн байгуулалтын онол, практикийн асуудал. УБ., 2022. 76 дахь тал

² Ц.Дашзэвэг, Ш.Паламдорж, "Батлан хамгаалах" болон "Цэргийн стратеги". УБ., 2017. 48 дахь тал.

-Дайчилгааны (улсын) нөөцийг бий болгох, бүрдүүлэх, орон нутгийн болон иргэний хамгаалалтын арга хэмжээг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх;

-Улсыг батлан хамгаалах арга хэмжээ, эрх ашигт нийцүүлэн газар орныг төхөөрөмжлөх, цэргийн дэд бүтцийг байгуулах, хил орчмын нутаг дэвсгэрийн дэд бүтцийг бий болгох;

-Эх орноо батлан хамгаалахад чиглэсэн цэргийн шинжлэх ухааныг хөгжүүлэх;

-Иргэдэд эх оронч үзэл, хүмүүжлийг төлөвшүүлэх, сургалт, хүмүүжил, сурталчилгааны тогтолцоо бий болгох;

-Цэргийн зардал, батлан хамгаалах аж үйлдвэрийг хөгжүүлэх, санхүүжүүлэх;

-Олон улсын цэргийн хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх асуудлуудыг цогцоор нь авч үзэж, цэргийн байгуулалтын тогтолцооны хамрах хүрээнд хэрэгжүүлж байх шаардлагатай.

Цэргийн байгуулалтын (хилийн цэргийн байгуулалт) онол-практик томоохон дайн, байлдааны ажиллагаа, цэргийн аюул занал нөлөөлөөд зогсохгүй дараах хүчин зүйлүүд улс орнуудын хилийн нөхцөл байдалд ч шууд ба шууд бусаар нөлөөлөх нөлөөлөл нь улам бүр тодорхой болж байна. Үүнд:

1.Дэлхий дахин, бүс нутагт гарч буй цэрэг, улс төрийн нөхцөл байдал. Дэлхийн II дайнаас хойш АНУ-Вьетнам, хоёр Солонгосын дайн, Хятад-Вьетнамын мөргөлдөөн, Ойрхи Дорнод, АНУ-Иракийн дайн, Афганистан, ОХУ дахь дотоодын дайн самуун, БНАСАУ, Ираны цомийн ЗЭВСЭГЛЭЛ Зүүн хойд Азийн аюулгүй байдал, Хятад-Америкийн өмнөд далан дахь сөргөлдөөн, Израйль-Палестины зөрчилдөөн, Англи, Аргентин Фольклендийн арлууд дахь үйл явдал зэрэг болно.¹

2.Дэлхийн бүс нутгийн орнуудын хоорондын болон дотоод улс төр цэрэг, шашин, үндэстний зөрчилдөөний байдал. XX зууны төгсгөлд Европ, Азийн зарим улс оронд өрнөсөн Ардчилал өөрчлөн байгуулалтын явцын үр дүнд дэлхийд бие даасан тусгаар улсууд шинээр бий болсон. ЗХУ, ХБНГУ, Чехословак гэх мэт улсууд задарч, Варшавын гэрээний орнууд үгүй болсон. НАТО-нь зүүн Европ руу түүний дотор ОХУ руу хүрээгээ тэлсэн.

3.Цэрэг дайны уламжлалт онолд зарчмын чанартай орсон өөрчлөлт, хамтын аюулгүй байдлыг хангах үзэл номлол. НҮБ-ын гүйцэтгэх үүрэг роль өсөн нэмэгдсэн, олон улсын терроризм үүссэн, иргэний дайн, байлдаан тухайн улс орны хяналтаас алдагдах, энхийг сахиулах ажиллагаа өргөжин тэлсэн, дайн нь эрлийзжсэн, цахимжсан, мэдээллийн, худалдааны, шашны, үзэл суртлын, терроризм, эдийн засгийн гэх мэт төрөл зүйлд хөрвөж, тэдгээртэй тэмцэхэд улам бүр хэцүү болоход хүргэсэн.

4.Улс орон, бүс нутаг, дэлхий дахиныг хамарсан байгалийн давагдашгүй хүчин зүйлс, хууль бус цагаачлал, дүрвэгсэд, өвчин тахал, технологийн эвдрэл (байгаль) экологийн сүйрэл. Жишээ нь: Японы цунами, газар хөдлөлт, БНХАУ, Энэтхэгийн үер усны аюул, Австралийн гал түймэр, Сири дахь дүрвэлт, АНУ-д цагаачлал, ЗХУ-д Чернобылийн атомын цахилгаан станцын сүйрэл гэх мэт.

5.Улс орон, дэлхий, бүс нутгийг хамарсан эдийн засгийн хямрал. 2009 оны дэлхийн эдийн засгийн хямрал, 2020 оны Коронавируст халдвараас үүдэлтэй эдийн засгийн уналт, зогсонги байдал, доллар, юанийн ханшийн өөрчлөлт, санхүүгийн зах зээлийн сул хөгжил, ажилгүйдэл, ядуурал.

6.Хүний эрх, эрх чөлөө, шударга ёсны төлөөх тэмцэл, мөргөлдөөн БНХАУ (Хонконг, ШУӨЗО), АНУ (арьсны

¹ Дайн, дайны тухай судалгаа лавлагаа. УБ., 2015. 1-2 дахь тал

өнгөөр ялгаварлахын эсрэг)-ын улс төрийн эрх, эрх чөлөө, Африкийн өнгөт хувьсгал, Украины тусгаар тогтнол, бие даасан байдлын төлөөх хувьсгал тэмцэл.

7.Улс орнуудын дотоод дахь улс төр, нийгэм, эдийн засаг, хууль зүй, цэрэг-иргэний тогтворгүй байдал, тэмцэл мөргөлдөөнөөс үүдэлтэй хурцадмал байдал. (жагсаал цуглаан, мөргөлдөөн, дүрвэлт, төрийн эргэлт гэх мэт)

8.Геополитик буюу газар зүйн байршлаас үүдэлтэй ашиг сонирхол, сансар огторгуй бөмбөрцгийн туйлууд дахь орон зайн өрсөлдөөн тэмцэл. АНУ, ОХУ, БНХАУ-ын сансар огторгуйн эзэмшил, цаашдын хандлага, Япон, ОХУ-ын Курилын арлуудын сэргөлдөөн, АНУ, БНХАУ-ын Өмнөд далай дахь арлын төлөөх зөрчилдөөн, ОХУ-ын өмнөд, хойд туйлын стратегийн хяналт, ашиг сонирхол болон хүн ам, газар нутаг, хүчин чадал бүхий улс гүрнүүдийн шахалт, хориг арга хэмжээ, дэлхийн зах зээлийн орон зайн төлөөх сэргөлдөөнөөс үүдэлтэй бусад хүчин зүйлүүд нь аливаа улс орнуудын цэрэг-зэвсгийн хөгжил, цэргийн урлаг, байгуулалтад шууд ба шууд бусаар нөлөөлсөөр байна.

Эдгээр хүчин зүйлүүдээс аливаа улс орны цэргийн байгуулалтад зэвсэгт хүчний байгуулалтыг нөлөөлөх стратегийн үнэлгээ хийж, хөгжүүлэх, төлөвлөх, хэрэгжүүлэх шийдвэр гаргадаг байна.

Хилийн цэргийн байгуулалтад нөлөөлөх хүчин зүйлс, түүнийг гадаад дотоод гэж ангилдаг. Үүнд:

а.Гадаад хүчин зүйл

-Дэлхий дахин, бүс нутаг, хөрш улсуудын улс төр, нийгэм-эдийн засаг

-Батлан хамгаалах бодлого, үйл ажиллагаа

-Шинжлэх ухаан, техникийн хөгжил

-Геополитик буюу газар зүйн байршлаас үүдэлтэй ашиг сонирхол

-Хууль эрх зүй

-Хил хамгаалалтын стратеги, тактик

-Олон улсын гэрээний хэрэгжилт

б.Дотоод хүчин зүйл

-Улс төр

-Нийгэм-эдийн засаг

-Хууль эрх зүй

-Батлан хамгаалах бодлого, үйл ажиллагаа

-Хилийн аюулгүй байдал гэх мэт...

Хилийн цэргийн байгуулалтын өнөөгийн үйл ажиллагаанд дүн шинжилгээ хийхэд:

Давуу тал (strengths):

1.Зорилго, зорилт тодорхой, хуулиар баталгаажсан;

2.Олон жилийн байгуулалтын түүхтэй, уламжлалтай;

3.Ажлын байрны нөхцөл, мэдээллийн боломж сайн;

4.Санхүүжилтийн зарчмыг зөв шийдсэн, цалин, хангалт цагтаа хийгддэг; боловсон хүчнээ бэлтгэх;

5.Мэргэжлийн боловсон хүчинтэй, мэргэжлийн сургуультай;

6.Жил бүр гадаад, дотоодод богино болон урт хугацааны сургалтад албан хаагчдыг сургаж, боловсон хүчнээ мэргэшүүлж байна;

7.Хамт олны уур амьсгал хэвийн, санал гомдолд хянамгай хандаж шийдвэрлэдэг;

8.Байгууллагын талаар иргэдийн ойлголт харьцангуй сайн, нэр хүнд сайтай, ажиллагсдын нийгмийн асуудал, эрүүл мэндэд анхаардаг тул тус албанд ажилд орох сонирхол нийгэмд нэмэгдсэн.

Сул тал (weaknesses):

1.Хил хамгаалах урлаг, онолын түвшинд хөгжилт, хэрэгжүүлэлт зогсонги байдалд орсон;

2.Хил хамгаалалтын шууд ба шууд бус зардлын зохистой харьцаа алдагдсан;

3.Эрдэмтэн судлаачид болон мэргэжлийн боловсон хүчин бэлтгэх, хил хамгаалалт, хилийн аюулгүй байдлын судалгаа хийх Дотоод хэргийн

их сургуультай харилцаа, хамтын ажиллагаа хангалтгүй;

4.Зарим мэргэжлийн стандарт байхгүй, мэргэжилтнийг бэлтгэх бодлого сул;

5.ХХБ-ын бүтэц, орон тоо нь хилийн нөхцөл байдал, физик газар зүйн онцлог, сүүлийн арван жилд батлагдан гарсан хууль тогтоомжтой нийцээгүй;

6.Зэвсэг техник, цэргийн дүрэмт хувцаснаас бусад төвлөрсөн хангалтын тогтолцоо доголдсон, алба хаах нөхцөл орчноо сайжруулахын тулд улсын хил хамгаалалтын үндсэн үүргээ орхин дулааны улиралд аж ахуйн аргаар, дотоод орлогоороо барилгын ажил хийдэг зэрэг нь нөлөөлж байна.

Дүгнэлт



Санал

Дэлхий дахин, бүс нутгийн цэрэг улс төрийн нөхцөл байдал, нийгэм эдийн засгийн боломж, физик газар зүйн онцлогийг харгалзан, Хил хамгаалах байгууллагын бүтэц орон тоог өргөтгөн, бүсүүдийн удирдах газрыг байгуулах;

Хөгжингүй болон хөрш орнуудын хил хамгаалалтад ашиглагдаж буй техник технологийн ололтыг улсын хил хамгаалалтад үе шаттайгаар нэвтрүүлэх, ашиглах;

Агаар мандал болон газрын хэвлийн хилийн асуудлыг шийдвэрлэх эрх зүйн орчинг сайжруулж, техник технологийг хөгжүүлэхэд анхаарах;

Зэвсэгт хүчинд цэргийн байгуулалтын онол жинхэнэ утгаараа хэрэгжиж байгаа бөгөөд хилийн цэрэг нь ердийн болон хилийн цагийн байдал хүндэрсэн үед хилийн цэргийн байгуулалтын тогтолцоо, зохион байгуулалтын бүтэц, түүний нөхөн хангалт, нэгжүүдийн уялдаа холбоо, зэвсэглэл, техникийн хангалт, цэргийн алба хаах, боловсон хүчнийг бэлтгэх, хүч хэрэгслийг байршуулах, нөөцүүдийг бүрдүүлж ашиглах, анги, салбарын байнгын бэлэн байдлыг хангах арга хэмжээг зохион байгуулж байгаа ба түүнийг цэргийн байгуулалтын онолын түвшинд илүү боловсронгуй болгон хөгжүүлэх шаардлагатай гэж дүгнэж байна.



Бие бүрэлдэхүүний ихэнх нь залуу, дунд үе учраас оюуны хөрөнгө оруулалтыг хийн гадаад хэлний мэдлэгийг нь дээшлүүлэх;

Бүх төрлийн нөөцийг оновчтой, зөв менежментээр удирдан зохион байгуулж, өндөр үр дүнд хүргэх зэрэг болно.

Эх сурвалжийн жагсаалт:

- Монгол Улсын Батлан хамгаалах бодлогын үндэс, УБ., 2015 он.

- Бүсчилсэн хамгаалалтын хөтөлбөр (2008-2012). УБ., 2008 он

- Наранжамц Н., Улсын хил хамгаалалтын онол-практикийн үндсэн асуудал. УБ., 2008 он

- Монгол Улсын хил
хамгаалалтын түүх I боть. УБ., 2008 он

- Монгол Улсын хил
хамгаалалтын түүх II боть. УБ., 2008 он

- Дашзэвэг Ц., Паламдорж Ш.,
“Батлан хамгаалах” болон “Цэргийн
стратегийн”. УБ., 2017 он

- Дашзэвэг Ц., Паламдорж Ш.,
Цэргийн нэр томъёоны тайлбар толь.
УБ., 2014 он

- Энхтөр А., Монгол Улсын хилийн
цэргийн байгуулалтын онол, практикийн
асуудал УБ.,
2022 он

ХИЛИЙН ЦЭРГИЙН АНГИЙН АЮУЛГҮЙ БАЙДАЛД НӨЛӨӨЛӨХ ХҮЧИН ЗҮЙЛСИЙН ҮНЭЛГЭЭ, ШИНЖИЛГЭЭ

Г.Энхболд

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 8022 дугаар дамжааны суралцагч, дэд хурандаа

Товч агуулга: Энэхүү сэдвийн хүрээнд хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдалд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн шинжилгээг гурван чиглэлээр хийн, тулгамдаж буй асуудлыг тодорхойлон, хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлыг хангахад анхаарах талаар санал дэвшүүлэхийг зорилоо.

Түлхүүр үгс: Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдал, нөлөөлөх хүчин зүйл, шинжилгээ, анхаарах зарим асуудал.

Оршил. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдалд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тодорхойлохын тулд:

Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлын тухай онолын мэдлэг ямар төвшинд байгаа болон орчны үнэлгээнд хийсэн тойм судалгаа;

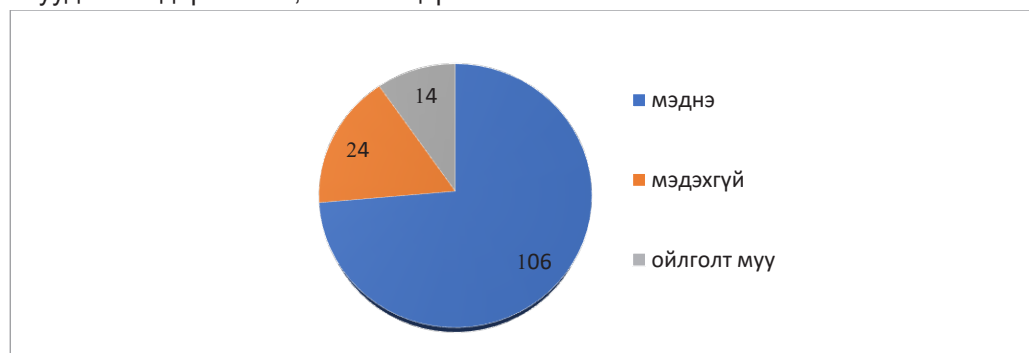
Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдалд нөлөөлөх гадаад, дотоод хүчин зүйлсийг тодорхойлж, асуулгын аргаар судалгаа хийлээ.

Судалгаанаас тулгамдаж буй асуудлыг тодорхойлон, хилийн цэргийн

ангийн аюулгүй байдлыг хангахад анхаарах зарим санал дэвшүүлэхийг зорилоо.

Нэг. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдал, орчны үнэлгээ

1. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлын тухай таны ойлголтын талаар судалгаанд оролцсон цэргийн алба хаагчдын 106 буюу 73.6 хувь нь мэднэ, 24 буюу 16.6 хувь нь мэдэхгүй, 14 буюу 9.8 огт ойлголтгүй гэж тус тус хариулсан байна.

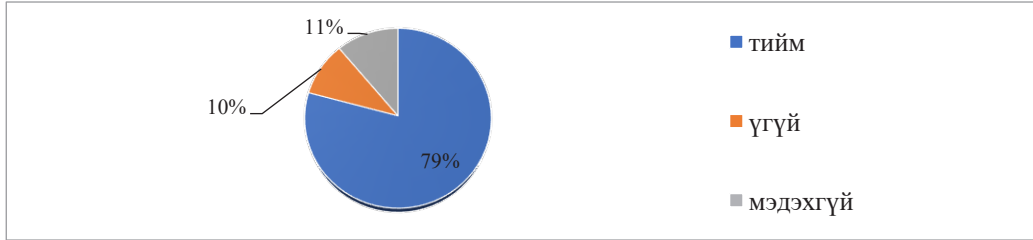


Зураг 1. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлын тухай ойлголт.

2. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдал нь Хилийн цэргийн албаны аюулгүй байдлын бүрэлдэхүүн хэсэг бөгөөд хилийн цэргийн анги, салбарын байр, объект, орчны аюулгүй байдал,

хилийн цэргийн алба хаагчийн аюулгүй байдлын тухай ойлголтууд тус тус хамаарна” гэж үзэж байна. Та дээрх тодорхойлолт, ойлголттой санал нэгдэж байна. уу гэсэн асуултад 114

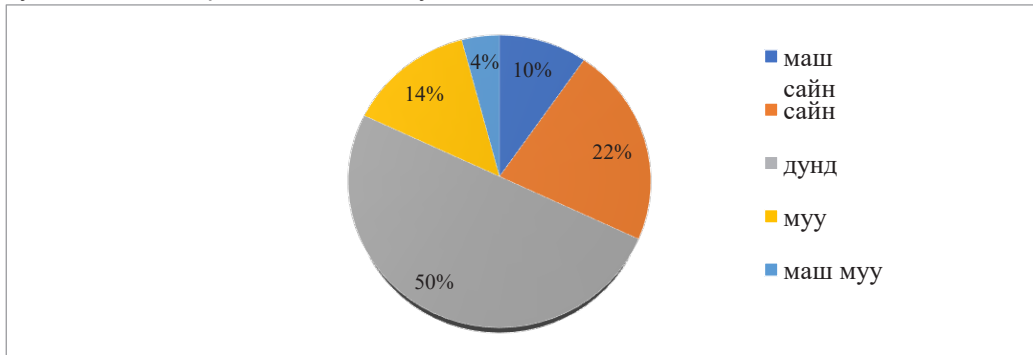
буюу 79 хувь нь тийм, 14 буюу 10 хувь нь ойлголтгүй, 16 буюу 11 хувь нь огт мэдэхгүй гэж тус тус хариулсан байна.



Зураг 2. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлын тухай ойлголт.

3. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдал нь эрх зүйн хувьд бүрэн зохицуулагдсан уу гэсэн асуултад нийт судалгаанд хамрагдагсдын 50 хувь нь

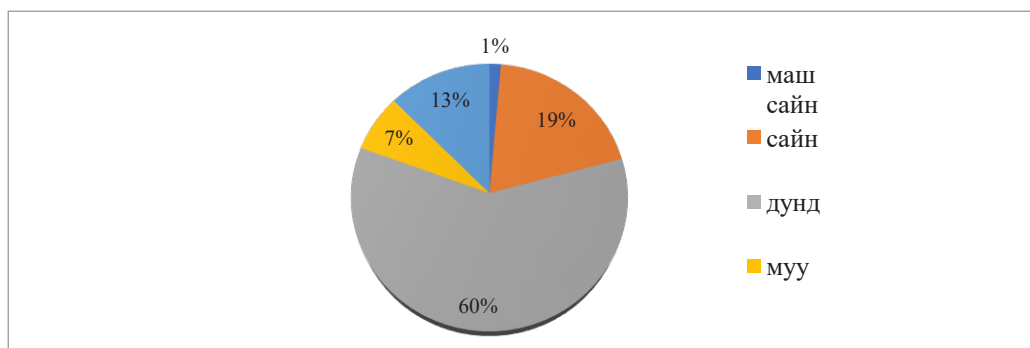
дунд, 22 хувь нь сайн, 4 хувь маш сайн, 14 хувь нь муу, 10 хувь нь маш муу гэж хариулсан байна.



Зураг 3. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлын эрх зүйн зохицуулалт.

4. Хилийн цэргийн анги, салбарын байрны бүрэн бүтэн байдал, харуул хамгаалалт өнөөгийн шаардлага хангаж байгаа эсэх гэсэн асуултад судалгаанд оролцогсдын 60 хувь нь "Дунд", 19 хувь нь "Сайн", 7 хувь нь муу, 13 хувь нь маш муу, 1 хувь нь маш сайн гэж хариулсан байна.

Дээрх асуултад судалгаанд оролцогсдын 60 хувь нь "Дунд", 20 хувь нь сайн болон маш сайн, 20 хувь нь хангалтгүй гэж хариулсан нь ХЦААБ-ыг хангах байр, харуул хамгаалалтын өнөөгийн байдал нь шаардлагыг бүрэн хангаж чадахгүй, сайжруулах шаардлагатайг илэрхийлж байна.

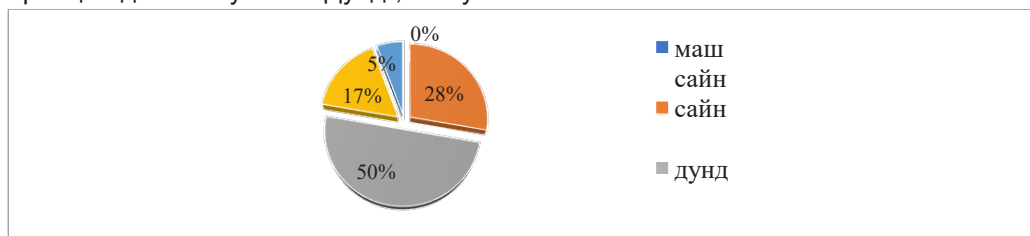


Зураг 4. Хилийн цэргийн анги, салбарын байрны бүрэн бүтэн байдал, харуул хамгаалалт өнөөгийн шаардлага хангаж байгаа эсэх.

5. Алба хаагчдын албаны ур чадвар, техник, технологи ашиглах мэдлэг нь хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлыг хангах хэмжээнд байгаа эсэх гэсэн асуултад судалгаанд оролцогсдын маш сайн гэж хариулаагүй бөгөөд 50 хувь нь “Дунд”, 28 хувь нь “Сайн”, 17 хувь нь муу, 5 хувь нь маш муу гэж хариулсан байна.

Дээрх асуултад судалгаанд оролцогсдын 50 хувь нь “Дунд”, 28 хувь

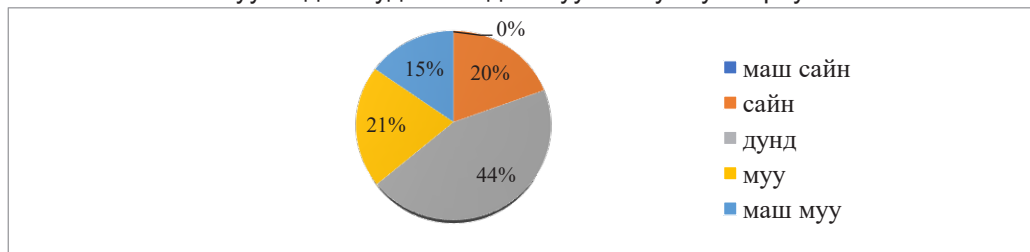
нь сайн болон маш сайн, 22 хувь нь хангалтгүй гэж хариулсан нь алба хаагчдын албаны ур чадвар, техник, технологи ашиглах мэдлэг нь хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлыг хангах хэмжээнд бүрэн хүрэхгүй байгаа, тэдний энэхүү мэдлэгийг сайжруулах шаардлагатайг илэрхийлж байна.



Зураг 5. Алба хаагчдын албаны ур чадвар, техник, технологи ашиглах мэдлэг нь хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлыг хангах хэмжээнд байгаа эсэх.

6. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлыг хангах техник, технологийн хангалт бүрэн шийдэгдсэн эсэх гэсэн асуултад судалгаанд

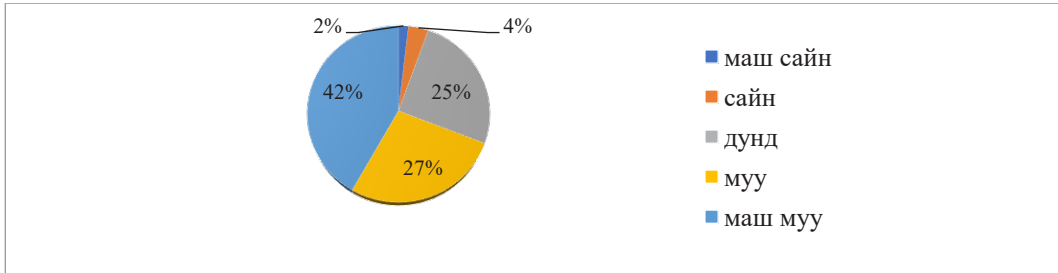
оролцогсдын маш сайн гэж хариулаагүй бөгөөд 44 хувь нь “Дунд”, 20 хувь нь “Сайн”, 21 хувь нь муу, 15 хувь нь маш муу гэж тус тус хариулсан байна.



Зураг 6. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлыг хангах техник, технологийн хангалт бүрэн шийдэгдсэн эсэх.

7. Алба хаагчдын цалин хангамж хүрэлцээтэй эсэх гэсэн асуултад судалгаанд оролцогсдын 42 хувь нь

“Маш муу”, 27 хувь нь “Муу”, 25 хувь нь “Дунд”, 2 хувь нь маш сайн, 4 хувь сайн гэж тус тус хариулсан байна.



Зураг 7. Алба хаагчдын цалин хангамж хүрэлцээтэй эсэх.

Дээрхээс нөхцөл байдлын судалгаа (орчны судалгаа)-г дүгнээд үзэхэд хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдал, хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлын нэр томьёо, тодорхойлолтын талаар судалгаанд оролцогсдын ойлголт хэвийн;

ХЦААБ-ыг хангах асуудал нь эрх зүйн хувьд хэвийн хэмжээнд зохицуулагдсан болохыг илэрхийлсэн бөгөөд өнөөгийн нөхцөл байдалтай уялдуулан эрх зүйн зохицуулалтын актыг шинэчлэх шаардлагатайг харуулсан;

ХЦААБ-ыг хангах байр, харуул хамгаалалтын өнөөгийн байдал нь шаардлагыг бүрэн хангаж чадахгүй, сайжруулах шаардлагатай;

Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлыг хангах техник, технологийн хангалт бүрэн шийдэгдээгүй, техник технологийн хангалтыг шинэчлэх, сайжруулах шаардлагатай;

Алба хаагчдын цалин хангамж хүрэлцээгүй, шаардлагын түвшинд хүрэхгүй учир дутагдалтай гэж тус тус дүгнэгдсэн.

Орчны судалгаанаас хилийн цэргийн анги, салбарын аюулгүй байдалд техник, технологийн хангалт дутмаг, цалин хангамжийн хүрэлцээ муу, сэтгэл дундуур байна. Цаашид дээрх хоёр асуудалд онцгойлон анхаарч ажиллах шаардлагатай гэж бидний зүгээс дүгнэж байна.

Хоёр. Хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдалд нөлөөлөх гадаад, дотоод хүчин зүйлсийг тодорхойлж, асуулгын аргаар хилийн цэргийн гурван ангийн 144 цэргийн алба хаагчдаас судалгаа авч судлан шинжиллээ. Үүнд:

Хоёр. Гадаад хүчин зүйл.

Хилийн цэргийн ангийн байрны хамгаалалт, бүрэн бүтэн байдал (хашаа, камер, шалган нэвтрүүлэх байр, дохиоллын систем) гэсэн судалгаанд оролцогсдын 46 хувь нь “Дунд”, 19 хувь нь сайн болон маш сайн, 10 хувь нь хангалтгүй гэж хариулсан нь хилийн цэргийн ангийн байрны хамгаалалт, бүрэн бүтэн байдал хэвийн, харин камерын хамгаалалт, дохиоллын системийг сайжруулах шаардлагатайг илэрхийлж байна.

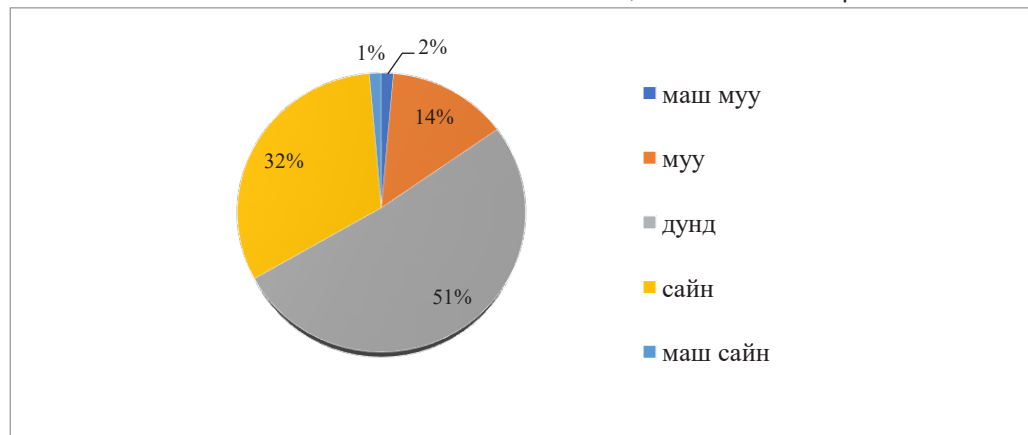
Харуул хоногийн манааны үүрэг гүйцэтгэлт гэсэн асуултад судалгаанд оролцогсдын 43 хувь нь “Дунд”, 51 хувь нь сайн болон маш сайн, 6 хувь нь хангалтгүй гэж хариулсан нь харуул хоногийн манааны үүрэг гүйцэтгэлт хэвийн байгааг илэрхийлж байна.

Тухайн аймаг, орон нутгийн иргэд, хилчдийн хоорондын харилцааны байдал гэсэн асуултад судалгаанд оролцогсдын 36 хувь нь “Дунд”, 46 хувь нь сайн болон маш сайн, 18 хувь нь хангалтгүй гэж хариулсан, тухайн аймаг, орон нутгийн иргэд, хилчдийн хоорондын харилцааны байдал 72 хувь нь дундаас дээш байгааг илэрхийлсэн нь энэхүү харилцааны байдал хэвийн байгааг, 18 хувь нь хангалтгүй гэж хариулсан нь энэхүү харилцааг илүү сайжруулах шаардлагатайг илэрхийлж байна.

Тухайн орон нутаг дахь хилчдийн нэр хүнд, иргэдийн дунд эзлэх байр суурь гэсэн асуултад судалгаанд оролцогсдын 29 хувь нь “Дунд”, 53 хувь нь сайн болон маш сайн, 18 хувь нь хангалтгүй гэж хариулсан нь тухайн орон нутаг дахь хилчдийн нэр хүнд, иргэдийн дунд эзлэх байр суурь сайн байгааг илэрхийлж байна зэрэг 15 асуулгаар гадаад хүчин зүйлийн нөлөөллийг тодорхойлсон.

Гурав. Дотоод хүчин зүйл.

1. Алба хаагчдын мэргэжлийн ур чадвар, чадварлаг боловсон хүчин хангалттай эсэх гэсэн судалгаанд оролцогсдын 51 хувь нь “Дунд”, 33 хувь нь сайн болон маш сайн, 16 хувь нь хангалтгүй гэж хариулсан нь Алба хаагчдын мэргэжлийн ур чадвар, чадварлаг боловсон хүчний хангалт хэвийн, хангалттайг илэрхийлж байна.



Зураг 7. Алба хаагчдын мэргэжлийн ур чадвар, чадварлаг боловсон хүчин хангалттай эсэх.

2. Алба хаагчдын эрүүл мэнд, аюулгүй байдал бүрэн хангагдсан эсэх гэсэн судалгаанд оролцогсдын 45 хувь нь “Дунд”, 25 хувь нь сайн болон маш сайн, 30 хувь нь хангалтгүй гэж хариулсан нь Алба хаагчдын эрүүл мэнд, аюулгүй байдал бүрэн хангагдсан байдлыг 75 хувь нь бүрэн хангагдаагүй буюу дундаас доош түвшинд үнэлсэн нь

алба хаагчдын эрүүл мэнд, аюулгүй байдлыг хангах ажиллагааг сайжруулах шаардлагатайг илэрхийлж байна.

Аюулгүй байдлын онолоор “аюулгүй байдалд нөлөөлөх сөрөг хүчин зүйл” гэдэг нь үндсэндээ төр, нийгэм, бие хүний (иргэний) язгуур эрх ашигт аюул учруулж буй хүчин зүйлс, нөхцөл байдлын нэгдэл юм. Энэхүү

ойлголтод тулгуурлан ХЦААБ-д нөлөөлж буй хүчин зүйлийн нөлөөллүүдийг:

- ХЦААБ-ын тухай ойлголт болон орчны нөлөөллийн хүчин зүйлийн шинжилгээг 7 асуулгаар;

- ХЦААБ-д нөлөөлж буй гадаад хүчин зүйлийн нөлөөллийг 15 асуулгаар;

- ХЦААБ-д нөлөөлж буй дотоод хүчин зүйлийн нөлөөллийг 25 асуулгаар боловсруулан, дээрх асуулгуудаар хилийн цэргийн гурван ангийн 144 алба хаагчдаас судалгаа авч шинжилгээ хийлээ.

Дүгнэлт

Гадаад орчны шинжилгээ.

Давуу тал:

- нөхцөл байдлын судалгаа (орчны судалгаа)-г дүгнээд үзэхэд хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдал, хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлын нэр томъёо, тодорхойлолтын талаар судалгаанд оролцогсдын ойлголт сайн;

- харуул хоногийн манааны үүрэг гүйцэтгэлт хэвийн, сайн;

- тухайн аймаг, орон нутгийн иргэд, хилчдийн хоорондын харилцааны байдлыг судалгаанд оролцогсдын 72 хувь нь дундаас дээш байгааг илэрхийлсэн нь энэхүү харилцааны байдал хэвийн, сайн байгааг харуулсан;

- тухайн орон нутаг дахь хилчдийн нэр хүнд, иргэдийн дунд эзлэх байр суурь сайн;

- орон нутгийн засаг захиргаа, төрийн байгууллагууд болон хилийн цэргийн ангийн харилцан ажиллагаа маш сайн;

- тухайн анги, салбарын байрлал зөв газраа байрласан;

- улсын хилийн аюулгүй байдлыг хангасан байдал нь сайн байна.

Сул тал:

- ХЦААБ-ыг хангах асуудал нь эрх зүйн хувьд хэвийн хэмжээнд зохицуулагдсан болохыг илэрхийлсэн бөгөөд өнөөгийн нөхцөл байдалтай

уялдуулан эрх зүйн зохицуулалтын актыг шинэчлэх шаардлагатайг харуулсан;

- ХЦААБ-ыг хангах байр, харуул хамгаалалтын өнөөгийн байдал нь шаардлагыг бүрэн хангаж чадахгүй, сайжруулах шаардлагатай;

- хилийн цэргийн ангийн аюулгүй байдлыг хангах техник, технологийн хангалт бүрэн шийдэгдээгүй, техник технологийн хангалтыг шинэчлэх, сайжруулах шаардлагатай;

- хилийн цэргийн ангийн байрны хамгаалалт, бүрэн бүтэн байдал хэвийн, харин камерын хамгаалалт, дохиоллын системийг сайжруулах шаардлагатай;

- орон нутгийн бизнес, эдийн засгийн нөхцөл байдал сайн биш, хангалтгүй;

- хилийн болон хил орчмын дэглэмийн зөрчил нь ХЦААБ-д дундаас дээш болон маш ихээр нөлөөлнө гэж 70 хувь нь, нөлөөлөхгүй гэж судалгаанд оролцогсдын 30 хувь нь илэрхийлсэн;

- улсын хил дээр үүссэн эмх замбараагүй байдал нь ХЦААБ-д дундаас дээш болон маш ихээр нөлөөлнө гэж 64 хувь нь, нөлөөлөхгүй гэж судалгаанд оролцогсдын 36 хувь нь илэрхийлсэн;

- цаг агаарын гэнэтийн өөрчлөлт, байгаль цаг уурын байдал нь ХЦААБ-д дундаас дээш болон маш ихээр нөлөөлнө гэж 88 хувь нь үзсэн;

- тухайн орон нутгийн байгууллага, иргэдээс нөлөөлөх ашиг сонирхол ХЦААБ-д 29 хувийн муугаар нөлөөлж болзошгүй;

- хилийн цэргийн анги, салбар дахь улс төрийн нөлөөлөл нь ХЦААБ-д 40 хувийн муугаар нөлөөлж болзошгүй;

- гамшиг, аюул осол, гал түймэр, гол усны үер, газар хөдлөлтийн аюулгүй байдал нь хангалттай хангагдаагүй;

- хилийн цэргийн ангийн техникийн хангалтын боломж нь хангалтгүй, энэ нь ХЦААБ-д 48 хувийн сөргөөр нөлөөлж болзошгүй;

- алба хаагчдын цалин хангамж хүрэлцээгүй, шаардлагын түвшинд хүрэхгүй учир дутагдалтай гэж тус тус дүгнэгдсэн.

Дээрх гадаад орчны судалгаанаас дараах тулгамдаж буй асуудал байна. Үүнд:

- өнөөгийн нөхцөл байдалтай уялдуулан эрх зүйн зохицуулалтын актыг шинэчлэх шаардлагатай;

- хилийн цэргийн анги, салбарын аюулгүй байдалд техник, технологийн хангалт дутмаг, алба хаагчдын цалин хангамжийн хүрэлцээ муу, сэтгэл дундуур байна;

- түүнчлэн орон нутгийн бизнес, эдийн засгийн нөхцөл байдал сайн биш, хангалтгүй, цаг агаарын гэнэтийн өөрчлөлт, байгаль цаг уурын байдал, гамшиг, аюул осол, гал түймэр, гол усны үер, газар хөдлөлт, тухайн орон нутгийн байгууллага, иргэдээс нөлөөлөх ашиг сонирхол, хилийн цэргийн анги, салбар дахь улс төрийн нөлөөлөл ХЦААБ-д 40-88 хувийн сөргөөр нөлөөлөх магадлалтай;

- албаны үйл ажиллагааны хувьд хилийн болон хил орчмын дэглэмийн зөрчил, улсын хил дээр үүссэн эмх замбараагүй байдал нь ХЦААБ-д дундаас дээш болон маш ихээр нөлөөлнө;

- камерын хамгаалалт, дохиоллын системийг сайжруулах шаардлагатай зэрэг болно. Эндээс цаашид эдгээр асуудалд бодлогын болоод удирдлага, зохион байгуулалтын түвшинд анхаарч ажиллах шаардлагатай гэж бидний зүгээс дүгнэж байна.

Дотоод орчны шинжилгээ. Давуу тал:

- алба хаагчдын мэргэжлийн ур чадвар хэвийн, чадварлаг боловсон хүчний хангалт сайн;

- хилийн цэргийн ангийн тасаг албадын уялдаа холбоог 83 хувь нь дундаас дээш сайн, хэвийн гэж үзсэн;

- шат дараалсан хяналт, шалгалт маш сайн явагддаг;

- тушаал, дүрэм, журам, зааврын хэрэгжилт хэвийн;

- алба хаагчдын хоорондын харилцаа, зарчимч шаардлага сайн;

- алба хаагчдын албанд хандах хандлага (үнэнч, шударга байдал) сайн;

- алба хаагчдын гэр бүлийн байдал тогтвортой, хэвийн сайн;

- алба хаагчдын сахилга, хариуцлагын байдал хэвийн сайн;

- алба хаагчдын ёс зүй хэвийн сайн;

- алба хаагчдын албаны мэдлэг, туршлага хэвийн сайн;

- алба хаагчдын аюулгүй байдал, эрсдэлийн мэдлэг хэвийн;

- харуул хоногийн манааны тохироо маш сайн;

- хилийн цэргийн ангийн албаны зохион байгуулалт сайн;

- зэвсэг галт хэрэглэл, тавиулан, агуулахын хадгалалт, хамгаалалт сайн;

- нууц хадгалалт, хамгаалалтын байдал маш сайн;

- мэдээллийн аюулгүй байдал сайн;

- алба хаагчдын хүнсний аюулгүй байдал хэвийн;

- алба хаагчдын үүрэг гүйцэтгэх орчин нөхцөл (өрөө тасалгаа) хэвийн;

- алба хаагчдын хувцас хэрэгслийн хангалт хэвийн хэмжээнд сайн зэрэг болно.

Сул тал:

- алба хаагчдын эрүүл мэнд, аюулгүй байдал бүрэн хангагдсан байдлыг 75 хувь нь бүрэн хангагдаагүй буюу дундаас доош түвшинд үнэлсэн нь алба хаагчдын эрүүл мэнд, аюулгүй байдлыг хангах ажиллагааг сайжруулах шаардлагатайг илэрхийлсэн;

- цалин хангамжийн хүрэлцээтэй байдал хангалтгүй, цалин хангамж нэмэх шаардлагатай;

- төсвийн зүй зохистой хуваарилалтад анхаарах шаардлага байгаа;

- алба хаагчдын ажлын ачаалал дундаас дээш их;

- алба хаагчдын амьжиргааны түвшин хангалтгүй муу;

- цэргийн дүрмийн бус харилцаа тодорхой хэмжээнд байгааг 22 хувь нь илэрхийлсэн болно.

Дээрх дотоод орчны судалгаанаас дараах тулгамдаж буй асуудал байна. Үүнд:

- алба хаагчдын эрүүл мэнд, аюулгүй байдлыг хангах ажиллагааг сайжруулах;

- цалин хангамж нэмэх шаардлагатай;

- алба хаагчдын ажлын ачаалал дундаас дээш их;

- алба хаагчдын амьжиргааны түвшин хангалтгүй;

- цэргийн дүрмийн бус харилцаа тодорхой хэмжээнд байгаа зэрэг болно.

Иймд эдгээр асуудалд бодлогын болоод удирдлага, зохион байгуулалтын түвшинд анхаарч ажиллах шаардлагатай гэж бидний зүгээс дүгнэж байна.

ХЦААБ-ын гадаад, дотоод орчинд хийсэн дээрх судалгаанд үндэслэн хилийн цэргийн анги, байгууллагын аюулгүй байдал, түүнийг хангах ажиллагаанд дараах нөхцөл байдлуудыг анхааран, үйл ажиллагаагаа чиглүүлж болох юм. Үүнд:

Гадаад хүчин зүйлс:

- улс орны эдийн засгийн хүндрэл;

- байгалийн аюул гамшиг (ган, зуд, гал усны аюул, газар хөдлөлт, гоц халдварт өвчин тархах);

- шударга бус өрсөлдөөнөөс үүдэн байгууллагуудын хооронд үл ойлголцох байдал бий болох;

- гэмт бүлэглэл буюу гэмт этгээдийн халдлага;

- ангийн нэр хүндэд санаатай болон санамсаргүйгээр халдах;

- хамт олны эгнээнд таагүй этгээд шургалах;

- өөр байгууллага, этгээдийн буруугаас осол аваар гарах, эрүүл мэнд, эд хөрөнгөөр хохирох;

- гадны байгууллага хувь хүний нөлөөнд автаж, буруу үйл ажиллагаа явуулах;

- гадны нөлөөгөөр чухал мэргэжлийн болон авьяас чадвартай хүмүүсээ алдах;

- гадны нөлөөнд автан удирдах ажилтнуудын гар нийлэмжтэй ажиллагаа болон хамт олны санал сэтгэгдэл алдагдах, ажлын идэвх буурах;

- буруу, ташаа мэдээлэл авснаас буруу шийдвэр гаргах;

- томилогдон ирж буй офицер, ахлагч нар ажлын шаардлага, хэрэгцээг хангахгүй байх;

- дээд шатны байгууллагаас ангийн үйл ажиллагаа, бодит байдлыг өрөөсгөл буруу дүгнэх, улс төрийн нөлөө орох;

- техник, технологийн хоцрогдолд орох;

- нийгмийг хамарсан ядуурал, гэмт хэргийн өсөлт;

- бие бүрэлдэхүүний ар гэрт тохиолдсон бэрхшээлээс үүдэн таагүй байдал бий болох (гэр бүлийн гишүүдээс гэмт хэрэгт холбогдох, тааламжгүй байдал, хүнд өвчлөх, үхэл зовлон тохиолдох, аюул гамшигт өртөх) зэрэг болно.

Санал

Дээрх хүчин зүйлс, нөлөөллөөс хамгаалж үндсэн үүргээ бүрэн биелүүлэхийн тулд дараах ажлуудыг зохион байгуулах саналтай болно. Үүнд:

- бүх төрлийн нөөцтэй байх;

- материал хэрэгслийг зүй зохистой зарцуулж ашиглах өөрсдийн хүчинд тулгуурладаг байх;

- ангийн байрлалд орж гарах, гадны хүнтэй уулзах журмыг хатуу чанд сахих, бүх газрыг харуул, манааны хяналтад байлгах;

- гэнэтийн халдлага, хулгай дээрэм гарсан үед явуулах ажиллагааг төлөвлөж, дадлага, сургууль хийх, бие бүрэлдэхүүнийг бие хамгаалах урлагийн зохих бэлтгэлтэй болгох;

- шинжлэх ухаан, технологийн ололтыг нэвтрүүлэх, орчин үеийн техник хэрэгслээр хангаж, офицер, ахлагч нарын албаны мэдлэгийг сайжруулах;

- айл өрхийн судалгааг тодорхой хийж, офицер, ахлагч, ажилчдын ар гэрт анги, хамт олны нөлөөллийг бий болгох зэрэг болно.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Монгол Улсын Үндсэн хууль (1992)

- Монгол Улсын Үндэсний аюулгүй байдлын тухай хууль (2001)

- Монгол Улсын Хилийн тухай хууль (2016)

- Монгол Улсын Цэргийн нийтлэг дүрмүүдийг батлах тухай. (МУЕ-ийн зарлиг №180, 2022)

- Монгол Улсын хилийн цэргийн штабуудын албаны заавар. (ХХЕГ-ын даргын тушаал №А/68, 2007)

- Хил хамгаалах байгууллагад цэргийн албыг зохион байгуулах заавар. (ХХЕГ-ын даргын тушаал №А/259, 2019)

- Дашзэвэг, Ц. Цэргийн нэр томъёоны тайлбар толь. УБ., 2014. 57 х. 65 х. 209 х.

- Пүрэвбаасан, В. Хилийн цэргийн албаны аюулгүй байдлыг хангах онол арга зүй. УБ., 2022. 219 х.

- Улаанхүү, Ч. Аюулгүй байдал. УБ., 2009. 35 х.

- Мандахбаяр, Д. Артиллерийн анги салбарын аюулгүй байдлыг хангах зарим арга зам. Цэргийн ухааны докторын зэрэг горилсон бүтээл. УБ., 2018. 48 х.

- Эрдэнэцогт, Д. Цэргийн албаны аюулгүй байдлыг хангах үндэс. Цэргийн ухааны докторын зэрэг горилсон бүтээл. УБ., 2002. 65 х.

- Пүрэвбаасан, В. Хилийн цэргийн албаны аюулгүй байдлыг хангах онол арга зүй. Хил судлалын докторын зэрэг горилсон бүтээл. УБ., 2020.

- https://www.bolor-toli.com/dictionary/word_search=security

- <https://www.werriam-webster.com/dictionary/sefity>

**Усан хил хамгаалалтад үүрэг гүйцэтгэдэг хилчдийн
хүнсний хангалтыг судалсан нь**

/Хилийн цэргийн 0311, 0245 дугаар ангийн жишээ нь дээр/

Л.Лхагвасүрэн

Хил судлал, Боловсрол судлалын магистр

Хураангуй

Судлаач миний энэхүү бүтээлд хилчдийн хэмжээнд төдийлөн анхаарал татхааргүй зүйлийг дэвшүүлэн судалсан билээ уг асуудал маань тал хээрийн нөхцөлд үүрэг гүйцэтгэж байгаа хилчин, усан хил хамгаалалтанд үүрэг гүйцэтгэдэг буюу зуны цагт өдөрт 1-2 цагийн хугацаанд усанд сэлдэг өдөр тутам устай харьцдаг хилчдийн хоорондын ялгаа тэдний биеэ организмд явагдах эрдэс бодис энерги зарцуулалтын ялгааг авч үзэх болно

Түлхүүр үг: Илчлэг, Хүнс, Хилчид

Оршил. Орчин цагийн Хил Хамгаалах Байгууллага үүсэн бий болоод түүхт 86 жилийнхээ нүүрийг үзэж байгаа энэхэн хугацаанд хилчдийн нийгмийн асуудал, ахуй амьдрал олон зүйлсийг Монгол Улсын Ерөнхийлөгч, Улсын Их Хурал, Засгийн газар, Хил Хамгаалах Ерөнхий Газрын удирдлага, Хилийн Отрядын ангийн захирагч нараас томоохон арга хэмжээнүүдийг хэрэгжүүлэн шинэчилсээр байна. Үүний нэгээхэн хэсэг болох хилчдийн “Хүнсний хангалтын заавар”¹ -ыг шинэчлэн баталгаажуулсан билээ. Энэ зааварт хилчдэд “Хилийн манааны шөнийн нэмэгдэл”², “Хилийн манааны хүйтний нэмэгдэл”³ зэрэг нэмэгдэл хүнсийг тусгаж өгснөөр хилчид шөнийн цагт болон хүйтний үед биеэс ялгаран гарах эрдэс бодис энерги зарцуулалтыг нөхөн хангахаар тусгаж өгсөн байна.

Хоол хүнс нь цэргийн албан хаагчдын хөдөлмөрийн ачааллаар алдагдсан энергийг нөхөж улсын хил

хамгаалалтад сонор сэрэмжтэй үүрэг гүйцэтгэх бололцоог бүрэн хангах ёстой. Хүний бие махбод өдөр тутмынхаа үйл ажиллагаанд ихээхэн хэмжээний энерги /эрч хүч, калор, хэмжих нэгж нь ккал/ зарцуулдаг. Энэ нь биеийн ба оюуны хөдөлмөр хийх, биеийн ердийн дулааныг тогтмол барих, биеийн эрхтэн зүрх, уушги, мэдрэлийн тогтол эсүүд, гэдэс ходоод зэрэг олон эрхтний ажиллагааг хэвийн байдалтай байлгахад зарцуулагдана. Хүний бие хамгийн тайван байх үедээ ч тодорхой хэмжээний энерги зарцуулдаг. Энэ энергийн хэмжээ нь хүний хөдөлмөр хийх үед хэд дахин нэмэгдэнэ.

Хүн энэхүү алдагдсан энергиэ гадна орчноос нөхөн авдаг. Хүний хэрэгцээт хоол тэжээлийн хэмжээ, түүнийг гаргах энергийг дулааны нэгж килокалороор хэмжинэ. Нэг литр усыг Цельсийн 1 хэмд халаахад зарцуулагдах дулааны хэмжээг нэг ккал гэнэ. 1грамм уураг хүний бие махбодод

¹ Монгол Улсын Засгийн газрын 2017 оны 174 дүгээр тогтоол, Хил Хамгаалах Ерөнхий Газрын даргын 2018 оны 04 дүгээр сарын 17-ны өдрийн А/22 дугаар тушаал

² Шөнийн 22.00-06.00 цагийн хооронд 6-аас дээш цагаар үүрэг гүйцэтгэх хилийн манааны бүрэлдэхүүнд шөнийн нэмэгдэл хүнс олгоно.

³ -30 хэмээс доош хүйтэрсэн үед хилийн заставын гэрээт болон хугацаат цэргийн алба хаагчид олгоно.

шатахдаа 4,1г, тослог 9,3г, нүүрс ус 4,1г килокалорыг өгдөг. Хүний бие махбодод физиологийн үндсэн үүргүүдийг хэвийн байлгахад зөвхөн ажил төрөл гүйцэтгэхэд бус, унтаж амарч байхад ч дулааны хүчний урсгал байнга явагдаж байдаг.

Судалгааны ажлын арга зүй

Баримт материал судлах, ажиглалтын арга, математик, статистик боловсруулалтын аргуудыг ашигласан.

Судалгааны үр дүн

Тал хээрийн хилийн заставт үүрэг гүйцэтгэж буй хилчин, усан хилд үүрэг гүцэтгэж буй хилчдийн энерги зарцуулалтын ялгаа нь үүрэг гүйцэтгэлтэд хэрхэн нөлөөлж байгааг харьцуулан гаргаж дүгнэсэн.

Судалгаанд Хилийн цэргийн 2 анги, 4 салбар хамрагдсан.

Хоногт хүний энергийн илчлэг чанарын дундаж зарцуулалтыг төрөлд хувааж үзэж болно.

- Оюуны хөдөлмөр хийдэг хүмүүс 3000-3200

- Механик ажил хийдэг хүмүүс 3200-3600

- Хагас механик ажил хийдэг хүмүүс 4000-4200

- Биеийн хөдөлмөр хийдэг хүмүүс 4500-5000

- Усан спортоор хичээллэдэг болон усанд шумбагч нар **5000-5500** илчлэгийг зарцуулдаг байна.

Дээрх судалгаанаас хилчдийг 4-р бүлэгт хамруулан үздэг. Учир нь хилчид 24 цагийн турш сэтгэл зүй, орчны харилцан адилгүй нөхцөлд байгаль цаг уурын ямарч бэрхшээл сорилтыг үл харгалзан явган эсвэл төрөл бүрийн унаа /машин, мотоцикль, морь, тэмээ/ хэрэглэж Монгол Улсын хилийг халдашгүй дархан байлгах үндсэн үүрэг гүйцэтгэдэг. Хилийн манаа нь тухайн

цагийн байдалд агшин зуурт дүгнэлт хийж, шийдвэр гаргадаг онцлогтой байдаг ба хилчид эх орныхоо өмнө хүлээсэн үүргээ амжилттай биелүүлэхэд нь нөлөөлөх хүчин зүйлсийн нэг нь тэдний эрхэлж буй алба, нас хүйс, бие махбодын онцлогт нь тохирсон зайлшгүй шаардагдах энергийн хэмжээг байнга нөхөн сэргээж байх явдал байдаг.

Илчлэг гэж юу вэ

Илчлэг нь энергийг хэмжих нэгж юм. Өдөр тутмын амьдралд бид хоол хүнснээс авч байгаа энерги ба түүнийг бие мах бодийн үйл ажиллагаа, хөдөлгөөнөөр зарцуулж байгаа байдлыг бид илчлэгээр тодорхойлдог. Жишээ нь: Нэг ширхэг алимнаас авч болох 80 ккал энергийг 1 км алхахад бүрэн зарцуулдаг.

“Калор, Ккал, КJ” зэрэг нь хоорондоо ямар ялгаатай вэ?

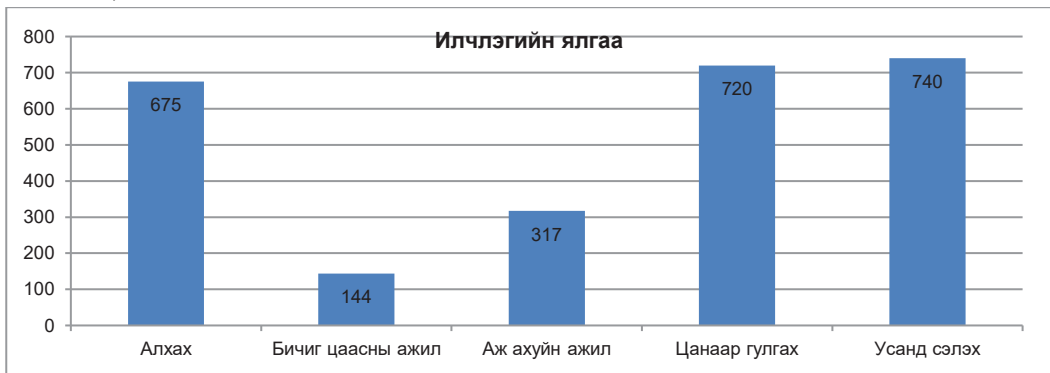
- Монгол илчлэгийг-Ккал

- Баруунд-Energy value, Energy, Calories, мөн KJ, Kcal эдгээр тэмдэглэгээг хийсэн байдаг.

- Орос-Энергетическая ценность мөн ккал тэмдгэлдэг байна.

Хүний илчлэг шатаах процесс нь үйлдэж байгаа үйл хэрэг хөдөлгөөний хэмнэл, сэтгэл зүй, биеийн жингийн ялгаа эрдэс бодисын задрал, цаг агаарын өөрчлөлт, орчны тав тух гэх мэт олон төрлийн зүйлсээс шалтгаалан харилцан адилгүй энерги зарцуулж байдаг тэгвэл ихэнх судлаачдын үзэж байгаагаар хүний энерги зарцуулалтын дунджийг дараах байдлаар тогтоосон байна. Үүнд: / 70 кг жинтэй хүн 1 цаг тутамд хэдэн калор энерги шатаадгийг харуулна. Үүнээс илүү жинтэй хүн харьцангуй их хэмжээний энерги, бага жинтэй хүн бол арай бага хэмжээний энерги шатаана./

- Унтах – 20 ккал;
 - Телевиз үзэх – 72 ккал;
 - Зүгээр суух – 81 ккал;
 - Ном унших – 91 ккал;
 - Шээх – 141 ккал;
 - Хоол хийх – 176 ккал;
 - Машин засах – 200 ккал;
 - Бичиг цаасны ажил – 240 ккал;
 - Хөнгөн цэвэрлэгээ – 246 ккал;
 - Шатаар өгсөх – 300 ккал;
 - Будаг, шавар шохойн ажил – 317 ккал;
 - Бүжиглэх – 370 ккал;
 - Тавилга зөөх, цас ухах – 422 ккал;
 - Унадаг дугуй унах – 441 ккал;
 - Сагсан бөмбөг тоглох – 450 ккал;
 - Хөлбөмбөг тоглох – 468 ккал;
 - Алхах – 675 ккал;
 - Усанд сэлэх – 740 ккал;
 - Цанаар гулгах – 720 ккал;
- зарцуулдаг гэж тодорхойлсон байдаг.



Хүн өдөр тутмын үйл ажиллагаанд өглөөнөөс орой хүртэл бүүр унтахдаа хүртэл илчлэг зарцуулдаг нь харагдаж байна тэгвэл хилчдийг Хил судлалын шинжлэх ухааны эрдэмтэн бригадын генерал Д.Ганбаатар, хурандаа Я.Нямдорж нар “Монгол улсын хилчдийн энерги зарцуулалт” судалгааны ажилдаа дараах байдлаар судалсан байна.

Хилчдийн энерги зарцуулалтын судалгаанд Хил хамгаалах байгууллагын офицер, ахлагч, байлдагч түрүүч нарын бүтэн хоногийн энерги зарцуулалтыг Хил хамгаалах байгууллагын анги салбаруудаар ангилан өвөл зуны улирлаар нь харуулсан байна.

Судалгаа хийсэн анги, салбарууд	Өвөл			Зун			Бүгд		
	n	x	s	n	x	s	n	x	S
Баян-Өлгий-р отряд	23	4576.5	348.2	17	4410.1	280.6	40	4505.8	328.1
Өмнөговь.....-р отряд	17	4256.2	333.2	22	4154.8	343.1	39	4199.0	338.2
Увс....-р отряд	17	3966.2	164.6	20	3898.3	254.5	37	3929.5	217.7

Дорнод....-р отряд	15	4539. 0	394.2	14	4736.5	325.4	29	4634. 3	346.7
Улаанбаатар....-р отряд	19	4291. 4	341.0	7	4085.0	625.4	26	4235. 8	431.6
Баян-Өлгий-р ХЗ	8	4693. 6	195.1	7	4633.1	228.0	15	4665. 3	205.3
Өмнөговь....-р ХЗ	5	4478. 4	296.9	3	4339.5	157.8	8	4426. 3	250.3
Увс....-р ХЗ	4	4588. 5	396.2	3	4280.8	423.5	7	4456. 6	405.6
Дорнод....-р ХЗ	2	4422. 6	323.7	6	4492.5	363.2	8	4475. 0	332.0
Баян-Өлгий, ХХ	1	4859. 5		1	4836.4		2	4847. 9	16.3
Өмнөговь, ХХ	1	4508. 2		1	4977.8		2	4743. 0	332.1
Дорнод, ХХ	1	4312. 4		1	4281.0		2	4296. 7	22.2
Увс ХХ	1	5294. 4		1	4912.7		2	5103. 5	269.9
Бүгд / ккал /	114	4392. 8	382.6	103	4305.9	432.5	217	4351. 5	408.4

Уг хүснэгтээс харахад өвөл тэдний хоногийн дундаж энерги зарцуулалт офицер ахлагч нарын хувьд отрядуудад 3966.2 ± 164.6 , түрүүч байлдагч нарын хувьд 3990.0 ± 220.6 ккал/24 цаг байна. Эндээс үзэхэд Хил хамгаалах байгууллагын эрэгтэй офицер, ахлагч нарын хоногийн дундаж энерги зарцуулалт нэгдүгээрт бүс нутгийн хоорондох байршлын ялгаа /тал хээрийн бүст харьцангуй бага, уулархаг бүст харьцангуй их/, хоёрдугаарт Хил хамгаалах байгууллагын анги салбаруудын доторх ялгаа /отрядад бага, хилийн заставт арай их, хилийн харуулд харьцангуй их/ харагдаж байна.

Хил Хамгаалах Байгууллагад алба хааж буй түрүүч байлдагч нарын хоногийн нийт энерги зарцуулалт нь хилийн анги, салбаруудын бүс нутгийн доторх ялгаа нь түүврийн дундаж харьцуулалт хийхэд тодорхой байна. Тухайлбал хоногийн дундаж энерги зарцуулалт нь отрядуудад 4080.6 ± 248.5 ккал/24цаг, заставуудад 4527.8 ± 238.3 ккал/24цаг, харуулуудад 4722.8 ± 218.1 ккал/24цаг байна.

Монгол Улсын Засгийн газрын 2017 оны 174 дүгээр тогтоол, Хил Хамгаалах Ерөнхий Газрын даргын 2018 оны 04 дүгээр сарын 17-ны өдрийн А/22 дугаар тушаалаар батлагдсан “Хилийн цэргийн алба хаагчийн хүнсний

хангалтын заавар”-т хилчдийн хүнсийг 4 нормд хуваан авч үзсэн байна. Хилийн харуул, манаанд алба хааж байгаа алба хаагчийг I норм, хилийн заставт алба хааж байгаа алба хаагчийг II норм, хилийн отрядад алба хааж байгаа алба

хаагчийг III норм, Улаанбаатар хүрээний анги, байгууллага, салбарт алба хааж байгаа алба хаагчийг IV нормын дагуу хүнсний хангамжаар хангахаар тогтоож өгсөн байна.

Хүнсний бүтээгдэхүүний нэр				Хүнсний норм (граммаар)			
				I	II	III	IV
Гол нэрийн бүтээгдэхүүн	1	Мах		550	500	450	400
	2	Талх		600	600	600	600
	3	Гурил	Улаан буудайн 1-р гурил	50	50	50	50
			Улаан буудайн 2-р гурил	50	50	50	50
	4	Цагаан будаа		80	80	85	90
	5	Бусад будаа		50	40	30	30
	6	Төрөл бүрийн гоймон		40	40	40	40
	7	Сүү, сүүн бүтээгдэхүүн		100	150	150	200
Нэмэлт хүнсний бүтээгдэхүүн	8	Цөцгийн тос		20	20	20	30
	9	Өөхөн тос		25	25	25	25
	10	Ургамлын тос		25	25	25	15
	11	Элсэн чихэр		30	30	30	40
	12	Цай		6	6	6	6
	13	Иоджуулсан давс		12	12	12	12
	14	Хуурай хөрөнгө		3	3	3	3
Хүнсний ногоо	15	Төмс		300	300	350	400
	16	Байцаа		100	100	150	150
	17	Манжин		30	30	30	20
	18	Лууван		40	40	40	30
	19	Сонгино		30	30	30	30
	20	Сармис		1	1	1	1
Амтлагч	21	Перец		3	3	3	3
	22	Цагаан гаа		2	2	2	2
	23	Цагаан цуу		2	2	2	2
Амин дэм	24	Үзэм		30	30	30	30

	25	Жимсний чанамал	50	50	50	30
Илчлэг/ ккал /			4410	4336	4307	4242

Хил Хамгаалах Байгууллагын хэмжээнд усан хил хамгаалалт зохион байгуулдаг хилчдийн энерги зарцуулалтад дээрх I,II,III,IV дүгээр хүнсний норм нь Усан хил хамгаалалтад үүрэг гүйцэтгэж байгаа хилчдийн нэг өдөрт авах 4500-5000 кил калорыг хангаж чадахааргүй байна учир нь усанд шумбах, бэлтгэх хийх, сэлэх нь энгийн үеийн энерги зарцуулалтаас 1 дахин илүү болохыг эрдэмтэд нотолж байна. Судалгаагаар явган алхсанаас илүүтэй /усанд дасгал хийхэд/ хамгийн бага хурд зарцуулалт нь 0.5-7.8%-тай байдаг. Энэ нь идэвхтэй ажилласан булчингийн зарцуулсан энерги юм. Нэг хэвийн температуртай усанд хүн 10 минут болоход дулаанаа алдаж эхэлдэг ба 30 градус цельсийн дулаантай усанд

30 ккал зарцуулдаг. Харин 24 градус цельсийн дулаантай усанд 100 ккал зарцуулдаг буюу 6 градусаар буурахад 70 ккал ялгаа гарч байна. Энэ нь усны дулааны хэмээс онцгойлон шалтгаалдаг 70 кг жинтэй хүн жирийн үед 1 цагийн хугацаанд идэвхтэй хөдөлгөөн хийхэд хүний биенээс 422 кил каллори шатаадаг бол усан дотор 722 кил калорри шатаадаг байна. Тэгвэл тал хээрийн нөхцөлд үүрэг гүйцэтгэж буй хилийн заставын хугацаат цэргийн албан хаагчийн зуны цагийн хуваарьт хийсэн илчлэгийн шинжилгээг усан хил хамгаалалтад үүрэг гүйцэтгэж буй хилийн заставын зуны цагийн хуваарьт хийсэн илчлэгийн хэмжээтэй харьцуулж үзье

Хилийн заставын зуны цагийн хуваарь /илчлэг шатаах процесс/

д/ д	Явагдах арга хэмжээ	Эхлэх цаг	Дуусах цаг	Ногдох цаг	Энерги зарцуулалт	Хүнсээр олох илчлэг
1	Түрүүч нарын бослого	05:55	06:00	00:05	12 ккал	
2	Өглөөний бослого	06:00	06:00	00:05	12 ккал	
3	Гүйлт гимнастик	06:05	06:45	00:40	447,2 ккал	
4	Нүүр, гар угаах, ор дэр хураах	06:45	07:05	00:20	49,2 ккал	
5	Өглөөний хоол	07:05	07:25	00:20		1127,2
6	Орчны цэвэрлэгээ	07:25	07:40	00:15	48,6 ккал	
7	Өглөөний үзлэг	07:40	07:50	00:10	67,5 ккал	
8	Нэгдэлт	07:50	08:10	00:20	135 ккал	
9	Эргүүл, жижүүр хүлээлцэх	08:10	08:30	00:20	135 ккал	

10	Хичээлийн бэлтгэл хангуулах	08:30	08:40	00:10	67,5 ккал	
11	Сургалт дадлага /аж ахуйн ажил/	08:40	13:10	04:30	1899 ккал	
12	Нүүр гар угаах	13:10	13:20	00:10	24,6 ккал	
13	Өдрийн хоол	13:20	13:50	00:30		2140,7
14	Бага амралт	14:00	14:40	00:40	30 ккал	
15	Гар нүүр угаах	14:40	14:50	00:10	24,6 ккал	
16	Дадлага	14:50	15:50	01:00	441 ккал	
17	Давтлага	15:50	16:50	01:00	240 ккал	
18	Аж ахуйн ажил	16:50	17:40	00:50	351,6 ккал	
19	Жагсаалын бэлтгэл	17:40	18:00	00:20	225 ккал	
20	Албаны хуваарь, хоногийн манаанд үүрэг авах	18:00	18:20	00:20	120 ккал	
21	Зэвсэг цэвэрлэх	18:20	19:00	00:40	211,3 ккал	
22	Нүүр гар угаах	19:00	19:10	00:10	24,6 ккал	
23	Оройн хоол	19:10	19:30	00:20		1275,3
24	Манааны бэлтгэл хангах	19:30	20:00	00:30	150 ккал	
25	Цаг үеийн мэдээ мэдээлэл үзэх	20:00	20:30	00:30	36 ккал	
26	Соёл олон нийтийн цаг	20:30	21:00	00:30	185 ккал	
27	Хувийн цаг	21:00	21:30	00:30	40,5 ккал	
28	Оройн зугаалга	21:30	22:00	00:30	337,5 ккал	
29	Их амралт	22:00	06:00	08:00	160 ккал	
30	Бие засах			00:10	240,4	
	Нийт дүн			24.00	4568,4 ккал	4,543,2

Усан хил хамгаалалт зохион байгуулдаг хилийн заставын зуны цагийн хуваарь /илчлэг шатаах процесс/

д/д	Явагдах арга хэмжээ	Эхлэх цаг	Дуусах цаг	Ногдох цаг	Энерги зарцуулалт	Хүнсээр олох энерги
1	Түрүүч нарын бослого	05:55	06:00	00:05	12 ккал	
2	Өглөөний бослого	06:00	06:00	00:05	12 ккал	

3	Гүйлт гимнастик	06:05	06:45	00:40	447,2 ккал	
4	Нүүр, гар угаах, ор дэр хураах	06:45	07:05	00:20	49,2 ккал	
5	Өглөөний хоол	07:05	07:25	00:20		1127,2
6	Орчны цэвэрлэгээ	07:25	07:40	00:15	48,6 ккал	
7	Өглөөний үзлэг	07:40	07:50	00:10	67,5 ккал	
8	Нэгдэлт	07:50	08:10	00:20	135 ккал	
9	Эргүүл, жижүүр хүлээлцэх	08:10	08:30	00:20	135 ккал	
10	Хичээлийн бэлтгэл хангуулах	08:30	08:40	00:10	67,5 ккал	
11	Сургалт дадлага /3:30 цаг танхимийн 1 цаг дадлага/	08:40	13:10	04:30	2438,4 ккал	
12	Нүүр гар угаах	13:10	13:20	00:10	24,6 ккал	
13	Өдрийн хоол	13:20	13:50	00:30		2140,7
14	Бага амралт	14:00	14:40	00:40	30 ккал	
15	Гар нүүр угаах	14:40	14:50	00:10	24,6 ккал	
16	Дадлага /Усанд сэлэх/	14:50	15:50	01:00	720 ккал	
17	Давтлага /Усанд сэлэх/	15:50	16:50	01:00	720 ккал	
18	Аж ахуйн ажил	16:50	17:40	00:50	351,6 ккал	
19	Жагсаалын бэлтгэл	17:40	18:00	00:20	225 ккал	
20	Албаны хуваарь, хоногийн манаанд үүрэг авах	18:00	18:20	00:20	120 ккал	
21	Зэвсэг цэвэрлэх	18:20	19:00	00:40	211,3 ккал	
22	Нүүр гар угаах	19:00	19:10	00:10	24,6 ккал	
23	Оройн хоол	19:10	19:30	00:20		1275,3
24	Манааны бэлтгэл хангах	19:30	20:00	00:30	110 ккал	
25	Цаг үеийн мэдээ мэдээлэл үзэх	20:00	20:30	00:30	36 ккал	
26	Соёл олон нийтийн цаг	20:30	21:00	00:30	185 ккал	
27	Хувийн цаг	21:00	21:30	00:30	40,5 ккал	
28	Оройн зугаалга	21:30	22:00	00:30	337,5 ккал	
29	Их амралт	22:00	06:00	08:00	160 ккал	

30	Бие засах			00:10	240,4	
	Нийт дүн				5,827,4 ккал	4,543,2

Тал хээрийн заставын илчлэгийн хэмжээ - Усан хил хамгаалалтад үүрэг гүйцэтгэж буй заставын илчлэг = Илчлэгийн зөрүү

$$4568,4 - 5,827,4 = -1,259$$



Усан хил хамгаалалтыг зохион байгуулж буй хилийн заставуудын үүрэг нь “Хилийн заставын дарга, орлогч нар заставын бие бүрэлдэхүүнд **усанд сэлэх, хөвөх** хэрэгслийн ашиглах, аюулгүй арга хэмжээг сахих талаар тусгайлан сургалт явуулна”¹ гэж тусгасаны дагуу байнгын бэлтгэл сургуулилтыг хийх шаардлагатай тиймээс тэдэн зориулсан 5,000-5,800 ккал шаардагдах хүнс хэрэгтэй болж байна.

Мөн усан спортоор хичээллэж байх явцад хүний бие организмд ихэвчлэн шөрмөс татах, хөл, гар бадайрах, куликозын дутагдал орох зэрэг сөрөг талууд гардаг жишээлэхэд Онцгой Байдлын Ерөнхий Газрын аврах ангийн алба хаагчдын аврах ажиллагааны үед зарим алба хаагчдын шөрмөс нь татаж өөрсдөө хүртэл живэх шахсан зэрэг олон асуудлууд тулгардаг хүний биеийн шөрмөс ямар учраас татдаг вэ гэвэл кальци болон куликозын дутагдал орсноор ихэвчлэн татдаг байна илрэх шинжийн хувьд ташаа, гар,

хөлийн булчин багтана. Энэ тохиолдолд кальциар баялаг хоол хүнс хэрэглээрэй гэж эмч нар зөвлөдөг байна.

Монгол Улсын Засгийн газрын 2017 оны 174 дүгээр тогтоол, Хил Хамгаалах Ерөнхий Газрын даргын 2018 оны 04 дүгээр сарын 17-ны өдрийн А/22 дугаар тушаалаар батлагдсан “Хүнсний хангалтын заавар”-т дараах тохиолдолд нэмэгдэл хүнс олгохоор тусгасан байна: Үүнд

- Нийтээр тэмдэглэх баярын нэмэгдэл хүнс /425 ккал/;
- Хилийн манааны шөнийн нэмэгдэл хүнс /829 ккал/;
- Хүйтний нэмэгдэл /-30 градусаас доош хүртэл 760,1 ккал/ гэж тусгасан байна. Үүнээс үзэхэд усан хил хамгаалалтад үүрэг гүйцэтгэж буй хилчдийн бэлтгэл сургуулилт үүрэг гүйцэтгэх үед нь 500-1000 кил калор нэмэгдэхүйц кальци болон куликозоор баялаг хүнсний нэмэгдэл бүтээгдэхүүн өгөх шаардлагатай гэж үзэж байна.

¹ Монгол Улсын Хил хамгаалалтын дүрмийн 2 дугаар ангийн 225 зүйлд

Дэлхийн Эрүүл Мэндийн Байгууллагаас гаргасан хүний биед 1 өдөрт шаардагдах кальцийн хэмжээгээр:

- Хvvхэд 10-13 настайд 1000 м/г;
- 13-16 настайд 1200 м/г;
- 16-17 настайд 1000 м/г;
- 55 наснаас дээш 1200 м/г

шаардлагатай

бол кальц хамгийн ихээр агуулагддаг бүтээгдэхүүнд

1. Үнээний сүү

Үнээний сүү нь шим тэжээл ихтэй, кальцийн хамгийн сайн эх үүсвэр бөгөөд кальцийг сайтар шингээхэд тустай. Үнээний сүү нь төгс төгөлдөрт хамгийн ойртсон хүнсний бүтээгдэхүүн хэмээн өргөмжлөгдсөн хамгийн төгс органик бүтээгдэхүүн юм.

2. Тараг

Тараг нь мөн кальцийн маш сайн эх үүсвэр бөгөөд нэг аяга 150 мл тараг уухад 10аас доош насны хүүхдийн кальцийн хэрэгцээний 1/3 , том хүний 1/5ийг хангана .

3. Бяслаг

Бяслаг нь сүүн бүтээгдэхүүн дотроо кальциар хамгийн баялаг нь бөгөөд энэ кальци нь хүний биед маш амархан шимэгддэг . Харьцуулбал : 250 грамм сүү =200 грамм тараг = 40 грамм бяслаг

4. Кальци агуулсан жүржийн шүүс

Жүрж нь эмчилгээний шилдэг жимс гэж өргөмжлөгддөг , С аминдэмээр баялаг ойролцоогоор 226 грамм жүржийн шүүсэнд агуулагдаж буй 300 мг кальц нь нэг аяга үнээний сүүн дэх кальцийн агууламжтай ойролцоо байна .

5. Хатаасан бяслаг

Хатаасан бяслаган дахь кальци ба фтор нь яс ба шүдний хөгжилд гол нөлөөтэй

6. Буурцагны төрлүүд

Буурцагны төрлүүдийн шим тэжээл маш өндөр , ихэнх нь кальц ихээр агуулдаг .

7. Тод ногоон өнгийн навчит ногоонууд

Шинэ , даршилсан , хөлдөөсөн зэрэг олон төрлийн ногоон навчит хүнсний ногоонуудыг цөцгийн тосоор амтлан идэж байх нь эрүүл мэндэд тустай .

8. Далайн байцаа

Кальциас гадна йод ихээр агуулсан бамбай булчирхайд маш сайн нөлөөтэй . Уураг , ханаагүй өөх тосны хүчил мөн ихээр агуулагддаг байна.

Монгол Улсын өдөр тутам хүнсэнд хэрэглэгддэг бүтээгдэхүүнээс сүү, сүүн бүтээгдэхүүн кальциар хамгийн баялаг болох нь дээр судалгаанаас харагдаж байна. Тэгвэл хилийн салбар, ангиуд зуны улиралд сүү сүүн бүтээгдэхүүн хэрэглэж байгаач нэмэлтээр дараах байдлаар өгвөл үр өгөөж нь нэмэгдэх магадлалтай юм. Зуны цагт усан хил хамгаалалтад үүрэг гүйцэтгэдэг, сургалт дадлагад оролцож буй хилчдийн хүнсэнд хэрэглэж буй сүү сүүн бүтээгдэхүүнээ гадна нэмэлтээр нэмэгдэл хүнсийг дараах байдлаар оруулахаар санаачилж байна.

УСАН ХИЛ ХАМГААЛАЛТАД ҮҮРЭГ ГҮЙЦЭТГЭДЭГ ХИЛИЙН ЗАСТАВТ СУРГАЛТ, ДАДЛАГЫН ҮЕД БОЛОН ЗУНЫ УЛИРАЛД ОЛГОХ НЭМЭГДЭЛ ХҮНС

1. Бяслаг 100 гр /500 ккал/
2. Шоколад 50 гр /299 ккал/
3. Хөөрүүлсэн сүү 150 гр /120 ккал/
4. Жүржийн жүүс 100 гр /95 ккал/

Тайлбар

Усан хил хамгаалалтын сургалт, дадлага, аврах ажиллагааны үед үүрэг гүйцэтгэж буй хилийн отряд ангийн офицер, ахлагч, гэрээт цэргийн алба хаагч, хугацаат цэргийн алба хаагч нарт олгоно.

Дээрх байдлаар “Хүнсний хангалтын заавар”-т тусгаж өгвөл хилчдийн сэтгэл санаа үүрэг гүйцэтгэх чадвар сайжирч, усан сэлэлтийн үед шөрмөс татахаас урьдчилан сэргийлэх, бие физиологийн тэнцвэрт байдлыг

хангах зэрэг олон асуудлыг цогцоор нь шийдвэрлэх боломжтой гэж үзэж байна.

Дүгнэлт

Хоол хүнснээс хүн төрөлхтөн өөрт тохирох эрдэс баялаг, уураг, өөх тос, нүүрс хүчлийг авдаг байна. Энэ нь бидний бие махбод эрчимтэй ажиллах ажиллагааны үндэс болдог юм. Тэгвэл доктор, хурандаа Б.Лхагвагийн “Хилчдийн энерги зарцуулалт” номонд тусгаснаар хилчид өдөр тутмын үйл ажиллагаанд 4000-4500 ккал энерги зарцуулж байдаг учир цэргийн хүнсэнд 4200-4500 ккал илчлэгтэй хүнс олгох хэрэгтэй гэсэн зөвлөмжийг тусгасан байна. Тэгвэл судлаач миний бие Тал хээрийн заставын цагийн хуваарьт минут тутамд зарцуулах энергийн хэмжээг тусгай аргын дагуу боловсруулан үүнийгээ усан хил хамгаалалтад үүрэг гүйцэтгэж буй хилчдийн зуны дасгал сургуулалтын үеийн цагийн хуваарьтай харьцуулан дүн шинжилгээ гаргалаа үүний дүнд хоорондын ялгаа нь -1,259 ккал гарсан энэ нь тайван цагт хил хамгаалалтад үүрэг гүйцэтгэж буй хилчнээс усан хилд үүрэг гүйцэтгэж буй хилчин арай илүү их энерги зарцуулдаг нь тогтоогдож байна. Нийгмийн эрүүл мэндийн хүрээлэн, Монголын Анагаах Ухааны Академийн хамтран гаргасан “Монголын хүн амын бүлгүүдэд шаардагдах хоногийн илчлэг, үндсэн шимт бодисууд болон зарим амин дэмүүдийн хэрэгцээ” судалгааны өгүүллийн дүгнэлт хэсэгт Монголын хүн амын хоол тэжээлийн бодисуудын зөвлөмж хэмжээг 10 жил тутамд хянан

үзэж, тодотгон шинэчлэх шаардлагатай гэж үзсэн нь дээрх судалгаатай тохирч байгаа юм. Хилийн салбар, ангиуд зуны улиралд сүү сүүн бүтээгдэхүүн хэрэглэж байгаач нэмэлтээр дараах байдлаар өгвөл үр өгөөж нь нэмэгдэх магадлалтай юм. Тийм учир судлаач миний дараах дүгнэлтэд хүрлээ. Үүнд

1. Усан хилд үүрэг гүйцэтгэж буй хилчдэд зуны сургалт бэлтгэлийн үеэр нэмэгдэл хүнсээр хангах;

2. Усанд сэлэх, гүйлт дасгал, марш тактикийн тэмцээний бэлтгэл сургуулалтын үеэр кальци, куликоз ихтэй бүтээгдэхүүнээр хангах;

3. Дээрх нэмэгдлүүдийг хүнсний хангалтын зааварт тусгаж өгөх зэрэг асуудлыг дэвшүүлж байна.

Ашигласан материал

1. Б.Лхагва., 2003 он. Хилийн цэргийн аж ахуйн сурах бичиг., УБ хот

2. Б.Лхагва., 2003 он. Хилийн цэргийн ар талын хангалт үйлчилгээ олон талтай., УБ хот

3. Я.Нямдорж., Д.Ганбаатар., 2003 он “Монгол улсын хилчдийн энерги зарцуулалт., УБ хот

4. “ХҮНСНИЙ ТУХАЙ” хууль /2012 оны 12 дугаар сарын 20-ны өдрийн шинэчилсэн найруулга/

5. “ОРГАНИК ХҮНСНИЙ ТУХАЙ” хууль /2016 оны 04 дүгээр сарын 07-ны өдрийн шинэчилсэн найруулга/

6. “Хүнсний хангалтын заавар” ХХЕГ-ын даргын 2018 он А/22 тоот тушаал

ЦАГДААГИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН УДИРДЛАГА

ЭРҮҮГИЙН МӨРДӨГЧИЙН АЖЛЫН АЧААЛАЛД ХИЙСЭН ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ, АЖЛЫН БҮТЭЭМЖ НЭМЭГДҮҮЛЭХ БОЛОМЖ НӨХЦӨЛ

Н.Золбоо

Удирдлагын академийн 8021 дүгээр дамжааны суралцагч, цагдаагийн хошууч

Товч агуулга: Энэхүү илтгэлд гэмт хэрэгтэй тэмцэх ажлын амин сүнс болох эрүүгийн цагдаагийн албаны нутаг дэвсгэр хариуцан ажилладаг дүүрэг дэх цагдаагийн газар, хэлтсийн эрүүгийн цагдаагийн тасгийн эрүүгийн мөрдөгчдийн ажлын ачаалалд дүн шинжилгээ хийж, ажлын бодит бүтээмжийг нэмэгдүүлэх боломж нөхцөлийг судлан, цаашид удирдлага, зохион байгуулалтын хүрээнд авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээг санал болгон дэвшүүлэхийг зорилоо.

Түлхүүр үгс: Эрүүгийн мөрдөгч, ажлын ачаалал, ажлын бүтээмж, дүн шинжилгээ, авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээ.

Оршил. Сүүлийн жилүүдэд Эрүүгийн цагдаагийн албаны Дүүрэг дэх цагдаагийн газар, хэлтсийн эрүүгийн цагдаагийн тасгууд дээр үүрэг гүйцэтгэж ажиллаж байгаа эрүүгийн мөрдөгчдийн ажлын ачаалал хэт их байгаагаас эрүүгийн мөрдөгчид ажлаасаа шантарч ажлаа солих, албанаас хүсэлтээр гарах болсон нь холбогдох хууль эрх зүйн орчин, түүний удирдлага зохион байгуулалтыг сайжруулах хэрэгцээ шаардлагыг бий болгож байгаа нь энэхүү судалгааны үндэслэл болно.

Нэг. Дүүрэг дэх цагдаагийн газар, хэлтсийн эрүүгийн мөрдөгчийн ажлын ачааллын ерөнхий байдал.

Нийслэлийн дүүргүүд дэх нутаг дэвсгэр хариуцан ажилладаг цагдаагийн газар, хэлтсийн Эрүүгийн цагдаагийн тасгийн алба хаагч нарын ажлын ачаалал, хүн хүчний тооцоог Эрүүгийн цагдаагийн албаны хүний нөөцийн сантай, бүртгэгдсэн хэргийн тоог цагдаагийн байгууллагын гэмт хэрэг, зөрчлийн статистик мэдээн дээр үндэслэн мөрдөгч, эрүүгийн мөрдөгч нарын ажлын ачааллын талаар дүн шинжилгээг хийлээ.

2017 оны 07 дугаар сарын 01-ний өдрөөс шинэчлэн батлагдсан Эрүүгийн болон, Эрүүгийн хэрэг хянан

шийдвэрлэх тухай хууль хэрэгжиж эхлэхэд тодорхой хүндрэл, бэрхшээл үүсч байв. Тухайлбал, хуулийг практикт нэг мөр хэрэгжүүлэх ойлголт муу, ойлголтын зөрүүгээс болж хуулиа буруу хэрэглэх, гомдол, мэдээлэл шалгах хугацаа нь зарим ажиллагааг бүрэн гүйцэт хийж гүйцэтгэхэд хүрэлцдэггүй байсныг 2021 оны 01 дүгээр сарын 10-ны өдөр албаны дарга нарт гомдол мэдээлэл шалгах хугацааг 14 хоног сунгах эрхтэй болж нэмэлт өөрчлөлтийг оруулсан. Мөн алба хаагчдын мөрдөн шалгах ажиллагаа явуулж буй хэргийн тоо өссөнөөс хэрэг тус бүрт хүрч ажиллахад хүндрэлтэй болсон төдийгүй, удирдлагын зүгээс шинэ хэрэгжиж буй хуулийн хүрээнд мөрдөн шалгах ажиллагаа явуулах дадлага туршлага дутмаг удирдлага, зохион байгуулалтаар хангах ур чадварч дутагдаж байна.

Цагдаагийн байгууллагад ирсэн өргөдөл гомдлын холбогдогч этгээд тодорхой, тодорхой бусаас хамаарч эрүүгийн цагдаагийн тасгийн мөрдөгч алба хаагчдыг томилон шалгуулдаг, ингэхдээ гэмт хэргийн шинжтэй эсэхийг тодорхой шалгаж тогтооход цаг хугацаа, техник, хэрэгсэл зарцуулсны дараа гэмт хэргийн шинжгүй гэж үзэж хэрэг бүртгэлтийн хэрэг нээхээс татгалзаж

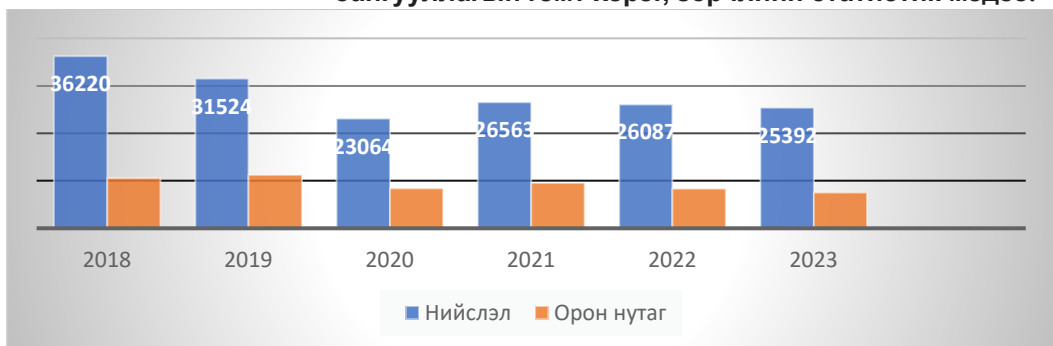
байгаа байдал нь мөрдөгчийн ачааллыг бий болгох нэг хүчин зүйл болж байна.

Нийслэлд одоо ажиллаж байгаа эрүүгийн мөрдөгч (чиглэлийн ахлах, эрүүгийн ахлах мөрдөгчийн тоо ороогүй) 350 орчим алба хаагч ажиллаж байна. Эрүүгийн хууль хэрэгжиж эхлэхээс өмнө нийслэлд нэг эрүүгийн мөрдөгч сард дунджаар 5 хэрэг, орон нутгийн эрүүгийн мөрдөгч сард 2 хэрэг шийдвэрлэж гүйцэтгэх ажлын шугамаар мэдээ, мэдээлэл цуглуулах, бусад арга хэмжээг зохион байгуулж байсан бол 2017 оны 07 дугаар сарын 01-нээс хойш нийслэлд ажиллаж байгаа нэг эрүүгийн мөрдөгч сард дунджаар 8-12 хэрэг, орон нутагт ажиллаж байгаа эрүүгийн мөрдөгч сард 20-30 хэрэг шийдвэрлэж мөн давхар хэрэг бүртгэлтийн 60-180 хэрэгт мөрдөн шалгах ажиллагаа явуулж байгаа нь эрүүгийн мөрдөгчийн бие даасан, хараат бус мөрдөн шалгах ажиллагаа явуулах боломжгүй, гэмт хэргийг халуун мөрөөр нь шуурхай явуулах цаг завьг хязгаарлаж, ажлын ачааллыг механикаар ихэсгэсэн ба энэ нь мөрдөн шалгах ажиллагааны чанарт сөргөөр нөлөөлж, гэмт хэрэгтэй тэмцэх болон урьдчилан сэргийлэх үндсэн ажил орхигдож байна¹.

Хоёр.Эрүүгийн мөрдөгчдийн өдөр тутмын хийж гүйцэтгэж байгаа ажлын ачаалалд хийсэн дүн шинжилгээ

Улсын хэмжээнд эрүүгийн мөрдөгч (чиглэлийн ахлах, эрүүгийн ахлах мөрдөгчийн тоо ороогүй) 750-800 орчим алба хаагч ажиллаж байгаагаас Нийслэлд 350, орон нутагт 444 орчим эрүүгийн мөрдөгч ажиллаж байна.² 2015 оны Эрүүгийн хууль хэрэгжиж эхлэхээс өмнө нийслэлд нэг эрүүгийн мөрдөгч сард дунджаар 5 хэрэг, орон нутгийн эрүүгийн мөрдөгч сард 2 хэрэг шийдвэрлэж гүйцэтгэх ажлын шугамаар мэдээ, мэдээлэл цуглуулах, бусад арга хэмжээ зохион байгуулж байсан бол 2017 оны 07 дугаар сарын 01-нээс эхэлснээс хойш нийслэлд ажиллаж байгаа нэг эрүүгийн мөрдөгч сард дунджаар 7-8 хэрэг, орон нутагт ажиллаж байгаа эрүүгийн мөрдөгч сард 3 хэрэг шийдвэрлэж мөн давхар хэрэг бүртгэлтийн 60-180 хэрэгт мөрдөн шалгах ажиллагаа явуулж байна. Үүнээс үзвэл, эрүүгийн мөрдөгч нарын ажлын ачаалал Эрүүгийн хуулийн шинэчилсэн найруулга хэрэгжиж эхэлснээс хойш нийслэлд 2-3 нэгжээр буюу 40 орчим хувиар өссөн, орон нутагт 1 нэгжээр буюу 20 орчим хувь өссөн байна³.

Зураг 1. 2018 оноос 2023 оны эхний хагас жилийн байдлаар цагдаагийн байгууллагын гэмт хэрэг, зөрчлийн статистик мэдээ.



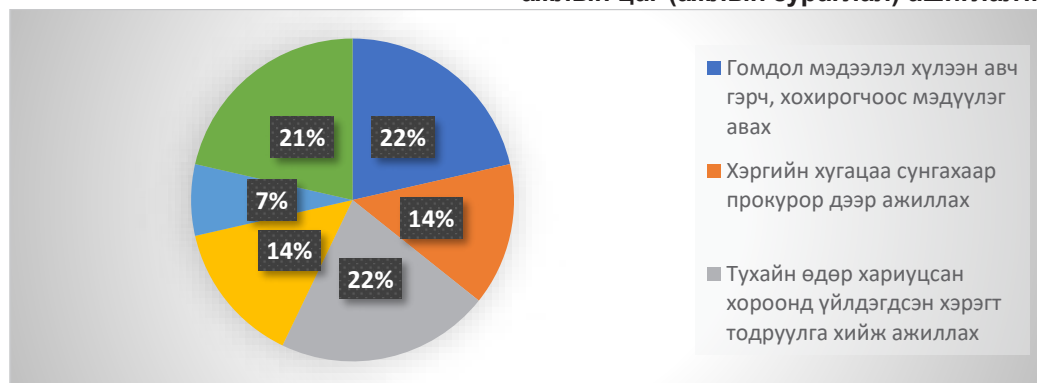
¹ Эрүүгийн цагдаагийн албаны “Хэрэг бүртгэлтийн хэргийн ачааллын талаар” /танилцуулга/ УБ.2018

² Эрүүгийн цагдаагийн албаны хүний нөөцийн сан

³ Эрүүгийн цагдаагийн албаны “Хэрэг бүртгэлт, мөрдөн байцаалтын хэргийн ачаалал, хүн хүчний талаар” /танилцуулга/ УБ. 2018

Эрүүгийн хууль болон Эрүүгийн хэрэг хянан шийдвэрлэх тухай хууль хэрэгжиж эхэлснээс хойш 2 жилийн хугацаанд гэмт хэргийн тоо өссөн үзүүлэлтэй байсан бол 2020 оноос эхлэн Ковид-19 цар тахалтай холбоотойгоор буурсан байна.

Зураг 2. Нийслэлд ажиллаж байгаа эрүүгийн мөрдөгчийн нэг өдрийн ажлын цаг (ажлын зураглал) ашиглалт.



2023 оны 01 дугаар сарын 09-ний өдрөөс 05 дугаар сарын 13-ний өдрийн хооронд дүүрэг дэх цагдаагийн газар хэлтсийн эрүүгийн мөрдөгч нараас авсан судалгааны ажлын санал асуулгыг нэгтгэн дүгнэвэл, судалгаанд оролцогчдын хувьд мөрдөн шалгах ажиллагаа явуулах чиглэлээр ажлын туршлага бага, ажлын ачаалал хэт их, ачааллыг бууруулах чиглэлээр удирдлагын зүгээс авч хэрэгжүүлж буй ажил арга хэмжээ нь оновчтой биш, хүртээмжгүй, алба хаагчдад мэдрэгдэхгүй байна. Алба хаагчид байнга цаг хэтрүүлэн ажилласнаар, албанаас халшрах, сэтгэл гутрал, эрүүл мэнд, зан харилцааны доголдолд орох, өрх гэрийн дунд таагүй харьцаа үүсэх, хувь хүний хөгжилд сөргөөр нөлөөлөх байдал үүсэж улмаар ажлаас хүсэлтээрээ гарах, ажлаа хаяж явах алба хаагчдын тоо буурахгүй байгаа нь харагдаж байна¹.

Цагдаагийн байгууллагаас алба хаагчдын тэр дундаа эрүүгийн мөрдөгчийн ажлын ачааллыг тодорхой түвшинд судалж, шаардлагатай арга хэмжээ хэрэгжүүлж байгаа боловч

ээрэг үр дүнд хүрээгүй байдал ажиглагдаж байна. Тухайлбал,

- Нийслэлийн Цагдаагийн газар 2017 онд “Нийслэлийн цагдаагийн газрын харьяа нутаг дэвсгэр хариуцан ажилладаг дүүргүүдийн цагдаагийн хэлтсүүдийн эрүүгийн мөрдөгч нарын сэтгэл ханамжийн судалгааны үр дүн”,

- Нийслэлийн Цагдаагийн газар “2012-2018 оны цагдаагийн алба хаагчдын Сэтгэл зүйн судалгаа шинжилгээний тайлан”,

- Мэдээлэл, дүн шинжилгээ, шуурхай удирдлагын алба 2018 оны 10 сарын 18-ны өдөр “Нутаг дэвсгэр хариуцсан цагдаагийн байгууллагын орон тоо, ажлын ачааллын судалгаа”,

- Мэдээлэл, дүн шинжилгээ, шуурхай удирдлагын алба 2019 оны 01 сарын 07-ны өдөр “Ажлын ачааллыг тэнцвэржүүлэх зорилгоор авсан зохион байгуулалтын арга хэмжээний хэрэгжилт, үр дүн”-ийн талаарх тайлан,

- Эрүүгийн цагдаагийн албанаас “Албаны алба хаагчдаас авсан сэтгэл зүйн тусгай үр чадварын судалгааны дүн-2022 он” зэрэг судалгааны ажлуудыг дурдаж болох юм.

¹ Нийслэлийн цагдаагийн газар “Харьяа дүүргүүдийн цагдаагийн хэлтсүүдийн эрүүгийн

мөрдөгчдийн сэтгэл ханамж” судалгааны ажлын тайлан УБ.2017.

Алба хаагчид ажил үүргээ хэвийн гүйцэтгэхэд эрх зүйн хамгаалалт хангалтгүй гэж нийт судалгаанд хамрагдсан алба хаагчдын 57,4 хувь нь илэрхийлсэн бол үүний шалтгааныг ажлын байрны тодорхойлолт нь тодорхой стандартгүй, хэрэг шалгах норм гэж байхгүй, удирдлагаас үйл ажиллагааг чухалчлахаас биш алба хаагчдад анхаарал тавьдаггүй талаар дурдсан байдаг.

Ажлын цаг ашиглалтын талаар 60-аас дээш цагаар ажилладаг гэж 82,1 хувь нь хариулсан бол зөвхөн 16,1 хувь нь 40-60 хүртэлх цаг ажилладаг хэмээжээ. Ингэж илүү цагаар ажиллаж байгаа шалтгааныг эрүүгийн мөрдөгчийн үндсэн ажил “ГА” явуулах, хэргийн хугацаа тулсан, байцаалтад ирэх хүмүүс өөрсдийн зав чөлөөтэй цагт ирэхээс дуудсан цагт ирэхгүй байх, цаг үеийн шинжтэй нийтийн хэв журмын ажилд томилогдох, 1 хүнд ноогдох ажлын ачаалал хэрээс хэтэрсэн байх зэргээр сэтгэгдлээ илэрхийлсэн.

Албанд ажиллах сэтгэл ханамжийн асуултад алба хаагч бүр өөрийн бодлоо чөлөөтэй илэрхийлсэн хариултыг өгчээ. Алба хаагчид 65,4 хувьтай Сэтгэл ханамжтай байгааг илэрхийлсэн байгаа нь өөрсдийн хийж буй ажилд дур сонирхолтой, идэвх сайтай байдаг хэмээн үзэхээр байна. Харин зарим талаар үйл ажиллагааг илүү үр дүнтэй, сэтгэл ханамжтай болох хүчин зүйл дутагдалтай байдаг талаар алба хаагчид сэтгэгдлээ илэрхийлсэн байдаг. Энэ нь гол шалтгааныг алба хаагчдаас тайлбар асуухад ажлын ачааллыг тэнцвэржүүлэх талаар анхаардаггүй, шаардлагатай техник хэрэгслээр хангадаггүй, ажиллах орчин нөхцөл хангалтгүй, орон тоо хүрэлцээгүй зэрэгтэй холбоотойгоор ажлаа сэтгэлээсээ хийх урам зориг мохох, түүнчлэн төр засаг, удирдлагын зүгээс эрх зүйн хамгаалалтад итгэл

үнэмшил хангалтгүй байгаатай холбоотойгоор тайлбарлана.

Шинэчлэн батлагдан хэрэгжих хуулиудын талаар алба хаагчид 2 талтай хандсан байдаг. Нэг хэсэг нь мөрдөн байцаагчийн эрх зүйн байдал дордсон, бие дааж шийдвэр гаргах боломжгүй, прокурорын туслах ажилтан болсон мэтээр хариулж байхад нөгөө хэсэг нь ажлын ачаалал дорвитой багасаж, ажлын үр дүн сайжрахаас гадна гэр бүлтэй болон өөрийгөө хөгжүүлэх боломж бүрдэх талаар дурдаж сэтгэгдлээ илэрхийлсэн байдаг.¹

Эцэст нь судалгаанд хамрагдсан алба хаагчдаас цөөнгүй хэсэг нь үйл ажиллагаанд сэтгэл ханамжгүй ханддаг болохыг илтгэсэн хариултыг өгсөн байна. Энэ нь байгууллагын хүрээний гадаад, дотоод харьцаа хандлага хэвийн гэхдээ үйл ажиллагаанд учирч болзошгүй эсхүл нэн шаардлагатай байгаа хүчин зүйлсийг бусад судалгааны арга аргачлалаар бодитой судалж, харьцуулсан дүн шинжилгээ хийж үнэлэлт дүгнэлт хийх, цаашдын үр дүнтэй арга замыг тодорхойлох асуудал бий гэдгийн илэрхийлэл гэж үзэж байна.

Ер нь эрүүгийн мөрдөгч гэлтгүй цагдаагийн алба хаагчид нь тэр дундаа тусгай чиг үүрэг бүхий үйл ажиллагаатай ажил үүрэг гүйцэтгэдэг алба хаагчид эрүүл мэндийн үзлэгт хамрагдах байдал сул байгаа нь энэхүү санал асуулгаар харагдаж байна. Сүүлийн 3 жилд эрүүл мэндийн үзлэгт хамрагдсан эсэх талаар асуухад хамрагдсан гэж 67.7% нь хариулсан хэдий ч эмнэлэгт хэвтэж эмчлүүлэх тал дээр алба хаагчид маань төдийлөн сайн биш буюу 87.1% нь хэвтэж байгаагүй хэмээн хариулт өгчээ.

Алба хаагч нар тогтвор суурьшилтай ажиллахгүй байгаа гол шалтгаан нь алба хаагчийг бодитоор

¹ Мэдээлэл, дүн шинжилгээ, шуурхай удирдлагын алба “Нутаг дэвсгэр хариуцсан цагдаагийн

байгууллагын орон тоо, ажлын ачааллын судалгаа” УБ. 2018.

үнэлж, дүгнэхгүй байгаатай холбоотой. Миний бие хүртэл ажлаас өөрийн хүсэлтээр гарах үгүйгээ бодож байлаа. Цагдаагийн байгууллагын тогтолцоонд мерит зарчмын хэрэгжилт хангалтгүй. Шүүхээс гэм буруутай болохыг тогтоогоогүй байхад хэнийг ч гэм буруутайд тооцож болохгүй гэсэн зарчмын хэрэгжилт сул.

- Хамт олны уур амьсгал

- Орон тоог нэмж ажлын ачааллыг багасгах

- Алба хаагчдыг томилохдоо санал хүсэлтийг нь авч байх

- Ажлын ачаалал, удирдлагын харилцаа

- Өөрсдийн ажилдаа хандах хандлага сул байна

- Алба хаагчдыг тогтвор суурьшилтай ажиллах бодлогыг баримтлах хэрэгтэй, мэргэшүүлэх нь чухал байна, нийгмийн асуудалд анхаарах хэрэгтэй, шилжилт хөдөлгөөн хийхэд хүндрэлтэй байдаг гэж // тус тус хариултыг өгчээ.

Дээрх хүчин зүйлсийн зэрэгцээгээр алба хаагчдын ажилдаа чин сэтгэлээсээ хандах хандлага, эрмэлзэл хангалтгүй байгааг анхааралдаа авах нь цаашид удирдлага зохион байгуулалтын зүгээс авч хэрэгжүүлэх чухал арга хэмжээ хэмээн олонтоо саналаа илэрхийлж, нэрлэсэн байна.

1. Эрүүгийн цагдаагийн албаны Гүйцэтгэх ажлын дүн шинжилгээний хэлтсийн 2018 онд хийсэн алба хаагчдын ажлын ачааллын талаарх тайланд:

Шинээр батлагдсан багц хуулиудтай холбоотой сургалт үр дүн муутай, богино хугацаанд явагдсан, үүнтэй холбоотой прокурор, цагдаа

шинэ хуулиудыг хэрхэн ойлгох талаар нэг мөр ойлголтгүй байна. Тухайлбал:

- Дүүргийн хяналтын прокурорууд хуулийг өөр өөрийнхөө тайлбарлаж, гомдол мэдээллийн харьяаллыг өөрчлөн эрүүгийн тасаг руу шилжүүлж байгаа ба эзэн холбогдогч нь тодорхой хэрэгт мөрдөн байцаалтын хэрэг нээхийн оронд нэмэлт ажиллагаа хийлгэхээр хэрэг бүртгэлтэд шилжүүлэх шийдвэрийг их гаргаж байгаа нь ажлын ачааллыг нэмэгдүүлэх нэг хүчин зүйл болж байна¹.

- Хэрэг үйлдсэн этгээдүүдийг түр саатуулах боломжгүй байгаагаас эрүүгийн мөрдөгч нар батлан даалтад гадуур шалгах, эсхүл өрөөндөө харж суух зэргээр хүндрэлтэй байдал үүсэж, хэрэгтэн оргон зугтах, дахин гэмт хэрэг үйлдэх эрсдэл үүсэж болзошгүй байна.

- Эрүүгийн мөрдөгч нар жижүүрт гарч ажиллан хоногийн хугацаанд гарсан хэргүүдийг өөртөө авч шалгаж байгаа нь ачаалал үүсгэж өмнөх гар дээр байсан хэргүүд дээрээ эрэн сурвалжлах болон гүйцэтгэх ажил хийх боломжгүй байна. Иймд жижүүрийн албаны орон тоог нэмэгдүүлэх, эсхүл жижүүрийн эрүүгийн мөрдөгчтэй болох шаардлагатай.

- Эрүүгийн хэрэг хянан шийдвэрлэх тухай хуулийн 30.7 дугаар зүйлийн 1 дэх хэсэгт зааснаар өргөдөл, гомдол гэмт хэргийн шинж байгаа эсэхийг 5 хоногийн хугацаанд шалгах боломжгүй байна. Тухайлбал: хүн нас барсан хэрэгт шүүхийн шинжилгээний дүгнэлт 14-21 хоног, гэмтлийн зэрэг тогтоох дүгнэлт мөн дээрх хугацаанд гарч байгаа нь хэрэг бүртгэлтийн хэрэг нээх, эрүүгийн хуулийн тохирох зүйл, заалтыг хэрэглэх шийдвэр гаргахад хүндрэл учруулж байна.

Хүснэгт 1. Эрүүгийн мөрдөгчийн нэг өдрийн ажлын ачаалалд зураглал хийсэн байдал.

№	Өдрийн ажлын цаг	Хийгдэж байгаа ажил
1	08 ³⁰ -13 ⁰⁰	Гомдол мэдээлэл хүлээн авч гэрч хохирогчоос мэдүүлэг авах, хойшлуулшгүй ажиллагаа явуулах

¹ Эрүүгийн цагдаагийн албаны Гүйцэтгэх ажлын дүн шинжилгээний хэлтэс "Хэрэг бүртгэлтийн

хэргийн ачааллын талаар" /танилцуулга/ УБ.2018.

2	13 ⁰⁰ -13 ³⁰	Үдийн цай
3	13 ³⁰ -17 ³⁰	Хэрэг бүртгэлтийн хэрэг нээх, хугацаа сунгах, мэдүүлэг байцаалт авах, бусад байцаан шийтгэх ажиллагаа явуулах, прокурорт хэрэг танилцуулах, прокурорын даалгавар, шаардлагын биелэлтийг хангах, хариу өгөх.
4	17 ³⁰ -19 ⁰⁰ /хамгийн багадаа/	Репортод сууж хоногийн нөхцөл байдалтай танилцах, удирдлагаас үүрэг чиглэл авах, тасаг албадын хурал ярианд суух
5	19 ⁰⁰ -аас хойш дунджаар 22 ⁰⁰ цаг хүртэл	Өргөдөл гомдол, хэрэг бүртгэлтийн хэрэгт хүн хайх, эрэн сурвалжлах, жижүүрийн үүрэг гүйцэтгэх, өөрийн шалгаж байгаа бусад хэрэг бүртгэлтийн хэрэг өргөдөл, гомдолд хийгдвэл зохих бусад ажиллагааг хийх.
6	Цаг үеийн нөхцөл байдалтай холбоотойгоор	Бусад ажил...

Шинэчлэн батлагдсан хууль тогтоомжоос үүдэлтэй ажлын ачаалал, хүндрэлийг судлах ажил 2017 оноос эхэлсэн. Ийнхүү 2017 оны 11 дүгээр сарын байдлаар нийт мөрдөн шалгах ажиллагааны ажлын ачааллыг нутаг дэвсгэрийн цагдаагийн байгууллагын тасгуудын түвшинд тооцож үзэхэд, эрүүгийн цагдаагийн тасгийн ачаалал 76 хувь, мөрдөн байцаах тасгийн ачаалал 24 хувийг эзэлж байсан.¹

Дээрх зохион байгуулалтын арга хэмжээний хэрэгжилтийг үнэлэх зорилгоор 2018 оны 11 дүгээр сарын байдлаар нийт мөрдөн шалгах ажиллагааны ачааллыг нутаг дэвсгэрийн цагдаагийн байгууллагын тасгуудын түвшинд тооцож үзэхэд, эрүүгийн цагдаагийн тасаг 48.1%, мөрдөн байцаах тасаг 30.8%, хэрэг бүртгэх тасаг 21.1%-ийн ачааллыг тус тус эзэлж байна.

Цагдаагийн байгууллага дотооддоо гэмт хэргийн шинжтэй гомдол мэдээлэл, эрүүгийн хэрэг шалгах эрх бүхий алба хаагчдын ажлын ачааллыг тэнцвэржүүлэх зохион байгуулалт хийхэд хүндрэл үүсгэж байсан гол шалтгаан нь Эрүүгийн хэрэг хянан шийдвэрлэх тухай хуульд “Мөрдөгч” гэсэн албан тушаалыг хуульчилсан байхад “Эрүүгийн

мөрдөгч” албан тушаалыг бий болгож, эзэнгүй хэргүүдийг мөрдүүлснээр мөрдөн байцаалтын бодит ачааллыг бууруулан, хэрэг бүртгэлтийн /эрүүгийн мөрдөгч/ ачааллыг эрс нэмэгдүүлсэн.

Гурав. Эрүүгийн мөрдөгчийн ажлын бүтээмж нэмэгдүүлэх боломж нөхцөл

Цагдаагийн байгууллагаас авч хэрэгжүүлсэн зохион байгуулалтын арга хэмжээ нь ажлын ачааллыг нутаг дэвсгэрийн цагдаагийн байгууллагын эрүүгийн цагдаагийн тасгийн эрүүгийн мөрдөгч нарын илрүүлсэн хэрэг, шалгасан хэрэг бүртгэлтийн тоо, ажилласан гүйцэтгэх ажлын арга хэмжээнүүд, зохион байгуулсан ажил арга хэмжээ тасгуудын батлагдсан орон тоотой харьцуулахад алба хаагчид хэт их ачаалалтай байгаа нь харагдаж байна. Иймд эрүүгийн мөрдөгчийн албан тушаалын тодорхойлолтод шинэчлэх, цагдаагийн байгууллага бүтэц зохион байгуулалтын хүрээнд эрүүгийн мөрдөгчийн үндсэн ажил болох хэрэг илрүүлэх, мэдээ мэдээлэл цуглуулах боломжтой цагийн менежментийг зохицуулах чиглэлээр, эрүүгийн тасгуудыг дотоодод нь хэрэг бүртгэх, гүйцэтгэх, хэсгүүд болгон хуваах, төвийн хэлтсүүд болон, зарим аймаг, дүүргийн цагдаагийн газар,

¹ Нийслэлийн цагдаагийн газар “Харьяа дүүргүүдийн цагдаагийн хэлтсүүдийн эрүүгийн

мөрдөгчдийн сэтгэл ханамж” судалгааны ажлын тайлан УБ.2017

хэлтэс хооронд эрүүгийн мөрдөгч нарын орон тоог сэлгэн ажиллуулах зэрэг зохион байгуулалтын нэмэлт арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэх хэрэгцээ шаардлага гарч байна.

Нийслэлийн цагдаагийн удирдах газрын харьяа цагдаагийн газар, хэлтсүүдийн ажлын ачаалал нь газар зүйн байршил, хүн ам, дэд бүтцийн хөгжлөөс шалтгаалж дүүрэг тус бүрийн эрүү, хэв журмын нөхцөл байдал харилцан адилгүй болсон нь судалгаанаас харагдаж байна. Энэ нь дүүргүүд дэх цагдаагийн газар, хэлтсийг 2013 онд нутаг дэвсгэр хариуцсан цагдаагийн нэг, хоёр, гуравдугаар хэлтэс болгон хороодын хуваарилалтын газар, нутгийн байршлаар хийснээс биш эрүү, хэв журмын нөхцөл байдлыг харгалзан хийгээгүй гэж үзэхээр байна.

Нутаг дэвсгэр хариуцсан цагдаагийн хэлтсүүдийн эрүү хэв журмын нөхцөл байдалд тохируулан хариуцсан хороодын зохион байгуулалтыг дахин хийх, зарим дүүргүүдийн ачаалал ихтэй хороодод хариуцан ажиллах алба хаагч нэмэлтээр томилж, ажлын ачааллыг тэнцвэржүүлэх арга хэмжээг авах шаардлагатай байна.

Гэмт хэрэг, зөрчил шалгах эрх бүхий алба хаагчдын ажлын ачаалал их байгаагаас долоо хоногт 60 хүртэлх цагаар ажиллаж байгаа нь Хөдөлмөрийн тухай хуульд заасан 40 цаг ажиллахаас даруй 75 хувиар илүү ажиллаж байгаагаас гадна нутаг дэвсгэрийн цагдаагийн байгууллагын эрүү, мөрдөн, хэрэг бүртгэх тасгийн нэг мөрдөгч 7-10 хоногт нэг удаа жижүүрийн үүрэг гүйцэтгэхэд дунджаар 7 хоногийн 2 өдөрт өөрийн шалгаж байгаа хэрэг, материалд жигд ажиллагаа хийх боломж хязгаарлагдаж, улмаар хэргийн хугацаа алдах нөхцөл байдал үүсэх болсон.

Дээрх үүссэн нөхцөл байдлаас үзвэл дүүрэг дэх цагдаагийн газар, хэлтсийн жижүүрийн шуурхай албаны бүрэлдэхүүнд гэмт хэргийн дуудлага,

мэдээллээр ажиллах жижүүрийн шуурхай албаны орон тооны мөрдөгчийг нэмэгдүүлэх шаардлагатай байна.

ЦЕГ-ын Хүний нөөцийн хэлтсийн судалгаагаар энэ оны 11 дүгээр сарын байдлаар дүүргүүдийн цагдаагийн хэлтсүүдэд 2831 орон тоонд 2677, аймгуудын цагдаагийн газар, хэлтсүүдэд 3353 орон тоонд 3146 алба хаагч ажиллаж байна. Мөн нийт бие бүрэлдэхүүний 27.8 хувь нь цагдаагийн үндсэн ажил болох гэмт хэрэгтэй тэмцэх, нийтийн хэв журам хамгаалах чиг үүрэг гүйцэтгэдэггүй захиргааны ажилтнууд байгаа судалгаа гарсан.

Засгийн газрын 153 дугаар тогтоолыг бүрэн хэрэгжүүлж ажиллахын тулд аймгууд дахь цагдаагийн газруудын орон тоог 2508, нийслэлийн дүүргүүд дэх цагдаагийн хэлтсүүдийн орон тоог 579 орон тоогоор нэмэгдүүлэх, мөн уг тогтоолд тусгагдаагүй боловч шинээр бий болсон ажлын байруудад цаг үеийн шинжтэй ачааллыг тэнцвэржүүлэх бусад хэрэгцээ шаардлагыг харгалзан үзвэл нийт 4443 орон тооны дутагдалтай байгаа тооцоо судалгаа гарсан тул олон улсын жижиг стандартад нийцүүлэн эрүүгийн мөрдөгчийн орон тоог нэмэгдүүлэх саналаа дээд шатны байгууллага, албан тушаалтанд танилцуулж, шийдвэрлүүлэх хэрэгцээ шаардлага байна.

Дүгнэлт

- Дүүрэг дэх цагдаагийн газар хэлтсийн эрүүгийн мөрдөгчдийн ажлын ачаалал 2017 оны оноос эхлэн хэрэгжсэн Эрүүгийн болон Эрүүгийн хэрэг хянан шийдвэрлэх тухай хуультай холбоотойгоор эрс нэмэгдсэн байна.

- Эрүүгийн мөрдөгч нарын ажлын ачаалал нь ажлын бүтээмжид сөргөөр нөлөөлж улмаар ажлаасаа халшрах, эрүүл мэндэд нь сөргөөр нөлөөлөх, албан тушаалаа өөрчлөх талаар хүсэлт гаргах, албанаас халагдах, цаашлаад гэр бүлийн тогтворгүй байдалд хүргэх эрсдэлтэй болохыг судалгаа харуулж байна. Эрүүгийн мөрдөгчийн ажил үүрэг

ачаалал хэт их, хариуцлага өндөртэй боловч цалин багатай, завгүй байдал нь албан тушаалаа өөрчлөх нөхцөлийг бүрдүүлж ажлаас хүсэлтээр гарах алба хаагчдын тоо нэмэгдсээр байна.

- Цагдаагийн байгууллагын удирдах албан тушаалтнууд шинэ хуулийн хүрээнд эрүүгийн мөрдөгч нарыг мэргэжлийн удирдлага, зохион байгуулалтаар хангах, туршлага удирдлагын арга барил дутмаг байна.

- Эрүүгийн мөрдөгчийн мөрдөн шалгах ажиллагаа явуулж буй хэргийн тоо их байгаагаас хэрэг тус бүрд хэргийн хугацаа сунгах, мөрдөн шалгах ажиллагаа явуулах тохиолдол бүрд прокурорын зөвшөөрөл авах санал үйлдэж, хүргүүлэх, шаардлагатай тохиолдолд мэдүүлэг өгөгчийн байгаа газарт очиж мэдүүлэг авах зэрэг техник ачаалал хэт их байна.

- Эрүүгийн мөрдөгчийн илүү цагаар ажиллах явдал нь удирдлагын зүгээс байх ёстой хэвийн зүйл мэт хандлага практикт төлөвшсөн байгаа нь цагийн менежмент, зохицуулалт, төлөвлөх чадамж, хяналт суларсныг илтгэж байна. Дэвшин томилогдох боломж нь үндсэндээ хаалттай меррит зарчим үйлчилдэггүй нь албандаа итгэх итгэл алдагдаж ажлын бүтээмж буурч албанаас өөрсдийн хүсэлтээр гарах үндсэн шалтгаан болж байна.

- Дээрх шалтгаан нөхцөлүүдээс шалтгаалан ажлын дадал туршлага сайтай алба хаагчид ажлаас гарч, ажлаа өөрчлөн явснаас нийт тасгууд орон дутуу, шинэ залуу алба хаагчдыг сурган дадлагажуулах туршлагатай хүний нөөцийн хомсдолд орж мөрдөн шалгах ажиллагааны чанарт сөргөөр нөлөөлж, эрүүгийн хэрэг хянан шийдвэрлэх ажиллагааны оролцогчдыг чирэгдүүлэх, залхаах, төрийн байгууллагад итгэх итгэл үнэмшилгүй болох, хүний эрх, эрх чөлөө зөрчигдөх зэрэг сөрөг үр дагавартай байна

Санал

- Гэмт хэрэг мөрдөн шалгах чиг үүргийн алба хаагчдыг цагдаагийн байгууллагын үйл ажиллагаанд

дэмжлэг үзүүлэх, эргүүл, жижүүр, хэв журмын хамгаалалт, хэрэгцээ шаардлагагүй сургалтуудад татан оролцуулахгүй байх талаар удирдлага, зохион байгуулалтын арга хэмжээ авч хэрэгжүүлснээр эрүүгийн мөрдөгчид ирэх ажлын хэт их ачаалал буурах нэг үндэслэл болохыг судалгаа харуулж байна.

- Эрүүгийн мөрдөгчийн албан тушаалтны тодорхойлолтыг бусад хууль тогтоомжтой нийцүүлэн, нийгмийн баталгаа цалин хангамж дээр анхаарч, ар гэртээ зарцуулах цаг гаргаж өгөх ажлыг зохион байгуулах.

- Хэрэг бүртгэлт, мөрдөн байцаалтын хэргийн хугацаа сунгуулах, прокурорын зөвшөөрөл авах, бусад төрийн болон төрийн бус байгууллагуудтай харилцахад албан бичиг боловсруулах, зөвшөөрөл авах зөвшөөрөл зуруулах албан тушаалтныг хүлээх зэрэг маш их хугацаа шаарддаг техник ажиллагаануудыг цахим хэлбэрт шилжүүлэх чиглэлээр УЕП, ЦЕГ-ын хамтарсан журам боловсруулж хэрэгжүүлэх /Энэ талаар ямар нэгэн арга хэмжээ авч байгаагүй/.

- Дүүрэг дэх цагдаагийн газар, хэлтсийн эрүүгийн цагдаагийн тасгийн бүтэц чиг үүргийг дахин шинэчлэх / Хэрэг бүртгэх хэсэг, Гэмт хэрэгтэй тэмцэх хэсэг / .

- Эрүүгийн цагдаагийн эрүүгийн ахлах албан тушаалтнуудын зөвлөгөөнийг улирал тутамд тэднээс гарсан санал хүсэлтийг ЭЦА-ын удирдлага, НЦУГ-ын удирдлагад танилцуулан шийдвэрлүүлэх.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Монгол Улсын Үндсэн хууль.

Төрийн мэдээлэл 1992. №1

- Эрүүгийн хууль /шинэчилсэн найруулга. Төрийн мэдээлэл 2015. №3

- Эрүүгийн хэрэг хянан шийдвэрлэх тухай хууль. Төрийн мэдээлэл 2017. №4

- Цагдаагийн албаны тухай хууль. Төрийн мэдээлэл 2017.02.09. №3

- Нийслэлийн цагдаагийн газар “Харьяа дүүргүүдийн цагдаагийн хэлтсүүдийн эрүүгийн мөрдөгчдийн сэтгэл ханамж” судалгааны ажлын тайлан УБ.2018.

- Эрүүгийн цагдаагийн албаны “Хэрэг бүртгэлтийн хэргийн ачааллын талаар” /танилцуулга/ УБ.2018.

- Эрүүгийн цагдаагийн албаны “Хэрэг бүртгэлт, мөрдөн байцаалтын

хэргийн ачаалал, хүн хүчний талаар” /танилцуулга/ УБ. 2018.

- Мэдээлэл, дүн шинжилгээ, шуурхай удирдлагын алба “Нутаг дэвсгэр хариуцсан цагдаагийн байгууллагын орон тоо, ажлын ачааллын судалгаа” УБ. 2018.

- Эрх зүйн мэдээллийн нэгдсэн портал- www.legalinfo.mn;

ЦАГДААГИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ТОГТВОРТОЙ БАЙДАЛД ХИЙСЭН ШИНЖИЛГЭЭ (Хар тамхитай тэмцэх газрын жишээн дээр)

Ц.Хишигбаяр

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны суралцагч,
хошууч

Товч агуулга: Хүний нөөцийн тогтвор суурьшил, ажилтны хандлага, сургалт хөгжил болон хүний нөөцийн бодлого боловсруулахад хүндрэлтэй зэрэг нийтлэг асуудлуудаас шалтгаалан “Цагдаагийн байгууллагын хүний нөөцийн тогтвор суурьшилд хийсэн дүн шинжилгээ (Хар тамхитай тэмцэх газрын жишээн дээр) сэдвээр судалгаа хийхийг зорилоо.

Түлхүүр үгс: Хүний нөөц, менежмент, тогтвор суурьшил.

Оршил. “Байгууллага гэдэг нь өмнөө тавьсан тодорхой зорилгод хүрэхийн төлөө үйл ажиллагаагаа ухамсартайгаар зохицуулж байгаа бүлэг хүмүүс юм.” Хэмээн тодорхойлсон байдаг. Иймээс байгууллагын ололт амжилт болон түүний оршин тогтнох эсэх нь хүнээс ихээхэн хамааралтай байна. Хүмүүс байнга боловсронгуй болох, хөгжих чадвартайгаас гадна бусад нөөцүүдээс ялгарах онцлог нь хүний боломж, санаачилга хязгааргүй байдагт оршино.

Нэг. Хүний нөөцийн менежментийн тухай ойлголт

Байгууллагын хүний нөөцийн мэргэжилтэн болох удирдах ажилтнуудын хамтран гүйцэтгэх нарийн төвөгтэй үйл явц болохын хувьд чадварлаг мэргэжилтэнг сонгон шалгаруулж ажилд авахаас эхлээд ажилтан бүрийн нөөц бололцоог нээн илрүүлэх, зөв зохистой удирдан чиглүүлэх, сургаж хөгжүүлэх, албан тушаал дэвшүүлэх боломжийг бий болгох, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах нөхцөлийг бүрдүүлэх гэх мэт олон талт арга хэмжээ бодлогыг чанартай хэрэгжүүлэх онол арга зүй, бодлого төлөвлөлтийг хэрхэн хийх талаар тодорхой ойлголт өгдөг менежментийн салбар шинжлэх ухаан юм.

Ажилтны ажлын гүйцэтгэл, хөдөлмөрийн бүтээмж нь жил ирэх тутам нэмэгддэг бөгөөд ажилласан жил буюу тогтвор суурьшлаас хамаарах хамаарал нь 81 хувьтай байдаг ажээ.¹

Тогтвор суурьшил буюу Retention гэдэг үг нь латин хэлний “Retentio” буюу “юмсыг эзэмшсээр байх, хэрэглэх, хянах” гэдэг үгнээс гаралтай ойлголт юм. Ажилтныг тогтоон барих тогтсон жор, арга барил, томъёо гэж үгүй. Ажилтнуудыг тогтоон барих талаар анх 1970-1980-аад онуудад шинжлэх ухааны өгүүлэл, академик илтгэл ном зохиолуудад тусгайлан бичиж эхэлсэн байна. Хүний нөөцийн тогтвор суурьшлыг хамгийн оновчтойгоор тодорхойлбол чадварлаг болон бүтээмж өндөртэй ажилтныг тухайн байгууллагадаа удаан тогтвор суурьшилтай ажиллуулахын тулд хийж буй бүхий л үйл ажиллагаа, ажилтныг боломжит урт хугацаанд сэтгэл хангалуун, байгууллагын зорилгын төлөө үр бүтээлтэй ажиллуулах хүний нөөцийн бодлого, менежментийн бүрэлдэхүүн хэсэг мөн гэж тодорхойлж болно.

Ажилтны шилжилт хөдөлгөөн их, тогтвор суурьшил муу байх нь байгууллагын үйл ажиллагааны тогтвортой байдалд муугаар нөлөөлөөд зогсохгүй байгууллагын соёл, уур амьсгалд ч сөргөөр нөлөөлдөг. Хүний

¹ Хүний нөөцийн менежментийн хүрээлэн (HRMI)-ийн судалгаа. <https://hrmi.org/>

нөөцийн шилжилт хөдөлгөөн буурснаар тогтвор суурьшил нэмэгдэнэ, шилжилт хөдөлгөөн нэмэгдсэнээр тогтвор суурьшил буурах урвуу хамаарал бүхий ойлголтууд юм.

Хүний нөөцийн тогтвор

суурьшлыг дараах байдлаар тодорхойлох бөгөөд байгууллагын хөдөлмөрийн үзүүлэлтүүдийн шинжилгээг аль болох урт хугацаанд хийж, хэлбэлзлийн хэмжээг илрүүлэх хэрэгтэй.

Хүснэгт 1. Хүний нөөцийн тогтвор суурьшлын шинжилгээ¹

№	Нэр	Тайлбар	Томьёо
1	Зайлшгүй эргэлтийн коэффициент	Тухайн хугацаанд ажилчдын тоог цөөрүүлэх, өөр газар шилжүүлэх, суралцуулах, цэрэгт татагдах, хөдөлмөрийн чадвараа түр алдах зэрэг үйлдвэрлэлийн болон улс олон нийтийн шинжтэй зайлшгүй шалтгааны улмаас ажлаас гарагчдын тоог дансны дундаж ажилтны тоонд харьцуулж тодорхойлдог.	$K_{ЗЭ} = \frac{T_{ЗЭШ}}{T} /1/$
2	Тогтворгүй байдлын коэффициент	Тухайн хугацаанд өөрийн хүсэлт, ажил таслалт, бусад хөдөлмөрийн сахилга батыг зөрчсөн шалтгаанаар ажлаас халагдагчдын тоог дансны дундаж ажилтны тоонд харьцуулж тодорхойлдог.	$K_{ТБ} = \frac{T_{ЗБШ}}{T} /2/$
3	Хүний нөөцийн гаралтын коэффициент	Тухайн хугацаанд бүх шалтгаанаар ажлаас халагдагчдын тоог дансны дундаж ажилтны тоонд харьцуулж тодорхойлдог.	$K_{Г} = \frac{T_{Г}}{T} /3/$
4	Хүний нөөцийн оролтын коэффициент	Тухайн тодорхой үед ажилд орогчдын тоог дансны дундаж ажилтны тоонд харьцуулж тодорхойлдог.	$K_{О} = \frac{T_{О}}{T} /4/$
5	Тогтвор суурьшлын коэффициент	Дээрх коэффициентуудыг ашиглан тодорхойлно.	$K_{Т} = 1 - \frac{T_{Г}}{T + T_{О}} /5/$

Дээрх шинжилгээгээр тогтвор суурьшлын асуудал байна гэж тодорхойлсон бол асуудлыг шийдвэрлэх стратегийг сонгон хэрэгжүүлнэ. Стратегийн сонголт хийхдээ ерөнхий болон зорилтот стратегийн хүрээнд байгууллагын ажилтнаас судалгаа хийх, өмнө нь хийгдэж байсан судалгаа, байгууллагын туршлага зэргийг ашиглаж болно гэж үзсэн байна.

Хоёр. Хүний нөөцийн

тогтвортой байдалд нөлөөлөх хүчин зүйлс

Эрдэмтэн судлаачид хүний нөөцийн тогтвор суурьшилд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг өөрсдийн судалгааны онцлогоос хамааран өөр өөрөөр тодорхойлсон байна. Үүнд:

Германы эрдэмтэн Елиа Эзэнду (Elijah Ezendu) нь ажилтан байгууллагад тогтвортой ажиллахад нөлөөлдөг нөлөөллийг дараах байдлаар ангилсан.

¹ Ц.Цэцэгмаа. Хүний нөөцийн менежмент. 2014.

Түүнээс байгууллагын зүгээс нөлөөлж буй нөлөөллийг удирдаж болохуйц юм. Байгууллагын зүгээс ажилтанд нөлөөлж болох хүчин зүйлүүдийн нөлөөлөл

сөрөг байвал ажилтан ажилдаа дургүй, ажиллах хүсэл эрмэлзэл, шинэ санаа, идэвх санаачилгагүй болж ажлаасаа гарахаар шийддэг байна.¹

Хүснэгт 2. Хар тамхитай тэмцэх газрын тогтвор суурьшлын коэффициент

№	Нэр	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Зайлшгүй эргэлтийн коэффициент	0.100	0.048	0.000	0.097	0.091	0.056	0.106	0.138	0.138
2	Тогтворгүй байдлын коэффициент	0.100	0.048	0.000	0.097	0.091	0.056	0.106	0.138	0.138
3	Хүний нөөцийн гаралтын коэффициент	0.100	0.048	0.000	0.097	0.091	0.056	0.106	0.138	0.138
4	Хүний нөөцийн оролтын коэффициент	0.050	0.095	0.067	0.194	0.212	0.611	0.242	0.200	0.190
5	Тогтвор суурьшлын коэффициент	0.905	0.957	1.000	0.919	0.925	0.966	0.915	0.885	0.884

График 1. Хар тамхитай тэмцэх газрын тогтвор суурьшлын коэффициент



¹ <https://slideshare.net/ezendu/techniques-for-employee-retention>

Дээрх графикаас үзэхэд, Хар тамхитай тэмцэх газрын тогтвор суурьшлын коэффициент нь анх тусдаа нэгж болон байгуулагдсанаас хойш 2017 онд хамгийн дээд түвшинд, 2017 оноос 2019 онд бууралттай байсан бол 2020 онд бүтэц, зохион байгуулалтыг шинэчлэн 46 орон тоогоор нэмэгдүүлснээр тухайн коэффициент өсч, түүнээс 2023 он хүртэл тогтмол буурч байна. Тийм учраас цаашид тогтвор суурьшилд нөлөөлж буй хүчин зүйлийг тодорхойлж, шийдвэрлэх стратегийг боловсруулах шаардлага тулгарч байна.

Дэлхий нийт даяаршиж байгаатай холбоотойгоор өрсөлдөөний гол зэвсэг болох технологийн давуу тал, шинэ бүтээлийн ба бүтээгдэхүүний шийдлийн патент, стратегийн байр суурь төдийлөн ач холбогдолгүй болж, өндөр ур чадвартай, хариуцлагатай, уян хатан, хөрвөх чадвартай ажиллах хүчин болох хүн нь тогтвортой өрсөлдөх гол үндэс болж байна. Уг нөөцийн бусад нөөцөөс ялгарах гол шинж нь түүний хөгжлийн хэрээр үнэ цэнэ нь нэмэгдэж, боловсорч хөгжихийн хэрээр бүтээлчээр сэтгэж үр ашиг нь өсдөг. Иймд байгууллагууд ажиллах хүчнээ зөв сонгох, нэгэнт сонгосон ажилчдаа тогтвортой ажиллуулах бодлого баримтлах нь онцгой чухал үйл ажиллагаа юм.

Өндөр мэдлэг боловсролтой боловсон хүчин ажилд авахад хэцүү өнөө үед хүний нөөцөө тогтвор суурьшилтай ажиллуулах явдал илүү үр дүнтэй болоод байна. Wall Street Journal тэмдэглэснээр нэг албан тушаалд шилжилт хөдөлгөөн бий болоход нэг ажилтан сургах зардал нь нөгөө ажилтан тогтоон барихаас 2 дахин их зардал гардаг гэжээ.¹

Дүгнэлт

Хар тамхитай тэмцэх газрын сүүлийн 9 жилийн тогтвор суурьшлын коэффициентоос үзэхэд тогтмол буурах хандлагатай байна. Иймд тогтвор

суурьшилд нөлөөлөх хүчин зүйлийг тодорхойлох зорилгоор санал асуулгын аргаар авсан судалгаанаас дараах дүгнэлтийг гаргаж байна. Үүнд:

- Алба хаагчдыг байгууллага, албан тушаалд дунджаар 3-5 жил ажиллуулж үүнээс цааш алба хаагчдын дунд санал, асуулга, ярилцлага хийж байгууллага дотор өөр нэгжид сэлгэн ажиллуулах, албан тушаал дэвшүүлэх нөөцөд авах, дотоодын болон гадаадын сургалтад хамруулах, ажлын үр дүнг харгалзан урамшуулах байдлаар идэвхжүүлж тогтвор суурьшилтай ажиллуулах бодлогыг барьж ажиллах нь үр дүнтэй гэж дүгнэж байна.

- Ингэснээр алба хаагчдаас гаргасан сахилга, ёс зүйн зөрчил, албанаас гарах, шилжих хөдөлгөөний тоо буурахаас гадна, албанд итгэх итгэл үнэмшил өсөн нэмэгдэхийн зэрэгцээ ажлын бүтээмж өсөх, хамт олны дунд эерэг уур амьсгал бүрдэж шинэ залуу алба хаагч нарт зөв үлгэр дуурайлал үзүүлэх болно.

Санал

- Алба хаагчдын дунд төрийн албаны шударга, өсөн дэвших, өөрийгөө хөгжүүлэх “чадахуйн” тогтолцоог бий болгохын тулд хамт олны хуралдаанаар хэлэлцүүлж байж шийдвэрлэх зэрэг шударга ёсны шалгуур, тогтолцоог бий болгох;

- Хар тамхитай тэмцэх газрын хүний нөөцийн тогтвор суурьшилд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн судалгаанд тулгуурлан тус газрын мэргэшсэн, дадлага туршлагатай алба хаагчдыг тогтоон барих бодлого баримтлан ажиллах шаардлагатай байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт

Хууль, тогтоомж:

1. Эрүүгийн хууль. 2015. <https://legalinfo.mn/mn/detail/11634>
2. Хөдөлмөрийн тухай хууль. 2021.

¹ Ц.Болор-Эрдэнэ. “Байгууллагын ажиллагчдын тогтвор суурьшлыг сайжруулах нь”. УБ., 2016.

<https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16230709635751>

3. Цагдаагийн албаны тухай хууль. 2017.

<https://legalinfo.mn/mn/detail/12469&menuid=74>

4. Засгийн газрын 2014 оны 79 дүгээр тогтоол. "Цагдаагийн байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр". <https://legalinfo.mn/mn/detail/9842>

5. Засгийн газрын 2020 оны 141 дүгээр тогтоол. "Цагдаагийн байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр". <https://legalinfo.mn/mn/detail/15324>

Ном, сурах бичиг:

1. Ц.Цэцэгмаа. Хүний нөөцийн менежмент. УБ., 2014.

2. Я.Цэвэл. Монгол хэлний товч тайлбар толь. УБ., 1996.

3. Н.Сономдорж. Орчин үеийн хөдөлмөрийн эдийн засаг. 2010.

4. Эва Киндт. SHRM foundation. Retaining talent a guide book.

Эрдэм шинжилгээ, судалгааны ажил:

1. Хүний нөөцийн менежментийн хүрээлэн (HRMI)-ийн судалгаа. <https://hrmi.org/>

2. Олон улсын Хүний нөөцийн менежментийн нийгэмлэг. <https://www.shrm.org>

3. Ц.Болор-Эрдэнэ. "Байгууллагын ажиллагчдын тогтвор суурьшлыг сайжруулах нь". УБ., 2016.

4. Цагдаагийн албаны үйл ажиллагаа дахь иргэдийн сэтгэл ханамжийн түвшинг тодорхойлох судалгаа. "Залуу судлаачдыг дэмжих сан ТББ". 2023.

5. Максима судалгааны төв. Цагдаагийн ажиллах нөхцөл боломж, ажлын ачаалал, ажил мэргэжилдээ хандах хандлагын судалгаа. 2022.

6. Дотоод хэргийн их сургууль, Цагдаагийн алба хаагчийн эрүүл мэндэд сөргөөр нөлөөлж буй хүчин зүйлийг тодорхойлох судалгаа. 2023.

ШҮҮХИЙН ШИЙДВЭР ГҮЙЦЭТГЭХ УДИРДЛАГА

ХОРИХ БАЙГУУЛЛАГЫН АЛБА ХААГЧДЫН СЭТГЭЛ ЗҮЙН ХЭРЭГЦЭЭГ ТОДОРХОЙЛОХ СУДАЛГАА

Б.Анхтуяа

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны магистрант,
ахлах дэслэгч

Товч утга: Шүүхийн шийдвэр гүйцэтгэх байгууллагын хорих ангид үүрэг гүйцэтгэдэг алба хаагчдын сэтгэл зүйд ажлын сонирхол, ажлын онцлог, сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт хэрхэн нөлөөлөхийг чанарын судалгааны арга зүйгээр судлахыг зорьсон. Судалгаанд нийт 165 оролцогч хамрагдсан ба ажлын боловсруулалт, үр дүнгээс дүгнэлт гарган, санал дэвшүүлэх нь судалгааны ажлын зорилгод хүрэх зорилт болно.

Түлхүүр үг: ажлын сонирхол, ажлын онцлог, сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт, ажлын сэтгэл зүй

Оршил

Хорих байгууллагын алба хаагчдын сэтгэл зүйд нөлөөлж буй сэтгэл зүйн сорилын үр дүн, хүчин зүйл, түүний хамаарлын уялдаа холбоо, үр дүн, чанарын судалгаа, чанарын судалгаагаар шинжилгээ хийж буй томьёо, судалгааны арга зүйн онцлог, судлагдахуун, үр дүн, үр дүнгийн дэлгэрэнгүй оновчтой тайлбар зэргийг судлах нь сэдвийн хувьд анхаарал татсан асуудал болсон.

Шүүхийн шийдвэр гүйцэтгэх байгууллагын ажлын онцлогийг судлах нь ихэвчлэн эрүүгийн эрх зүй, криминологийн өргөн хүрээний салбарт ордог. Нийгмийн шинжлэх ухааны салбарын эрдэмтэд хорих анги, байгууллагын алба хаагчдын ажлын байрны сэтгэл ханамж, ажлын онцлог, ажлын стресс, сэтгэл зүй, байгууллагын сэтгэл судлал зэрэг асуудлыг хөндөн судалсныг дараах байдлаар түүвэрлэн нэгтгэн судаллаа (Хүснэгт 1).

Сэдвийн үндэслэл:

Хүснэгт №1. Сэдвийн судлагдсан байдлын харьцуулалт

№	Судлагдсан байдал	Судлаач
1	Хорих байгууллагын алба хаагчдын сэтгэцийн эрүүл мэндийн тулгамдсан асуудал	Jennings and Lyons, 2011.
2	Хорих байгууллагын алба хаагч ба хоригдлын хоорондын сэтгэл ханамж	Johnson and Johnson, 2000.
3	Ажлын стресс нь ажлын сэтгэл ханамжгүй байдалд нөлөөлөх нь	Terranova et al., 2019.
4	Ажилдаа сонирхолтой байх нь алба хаагчдын ажлын урам зориг, ажлын идэвхжүүлэлтэд нөлөөлөх нь	Lambert et al., 2002; Lapidus et al., 2018.
5	Ажлын онцлог ба ажлын сэтгэл зүйн хамаарал	Hackman and Oldham, 1976; Terranova et al., 2019.
6	Ажлын бэлэн байдал, бэлтгэлжилт ба сэтгэцийн эрүүл мэндийн хамаарал	Guglielmo and Myhra, 2019; Finn et al., 2015.

Тайлбар: Судлаачийн судалгааны ажлын үр дүн

Судалгааны ажлын онол арга зүй

Ажлын сэтгэл зүй

Ажлын сэтгэл зүй нь байгууллагын сэтгэл судлал бөгөөд ажлын байран дахь ажилчдын зан төлөвийг судлахад чиглэгддэг.

Аж үйлдвэрийн сэтгэл судлалын анхдагч гэгддэг Хюго Мюнстерберг (1887-1913)¹, ажлын сэтгэл судлалыг ажилчид болон тэдний ажлын орчин хоорондын харилцааг шинжлэх ухаанаар судалдаг гэж тодорхойлсон нь ажилчдын бүтээмж, сайн сайхан байдлыг сайжруулахын тулд сэтгэл зүйн зарчмуудыг хэрэгжүүлэхийн чухлыг онцолсон (Blatter, 2014).

Алдарт сэтгэл зүйч Курт Левин (1890-1947)² ажлын сэтгэл судлалын салбарт хувь хүн болон бүлгийн зан төлөвт байгууллагын хүрээнд янз бүрийн хүчин зүйл хэрхэн нөлөөлж байгааг судалдаг шинжлэх ухаан гэж тодорхойлжээ (Lewin, 1938).

Ажлын урам зориг, ажлын сэтгэл ханамжийг судалдаг нэрт зүтгэлтэн Эдвин А.Локке, ажлын сэтгэл судлалыг тухайн хүний ажлын байран дахь гүйцэтгэл, сэтгэл ханамжид нөлөөлдөг сэтгэл зүйн үйл явцыг судлах явдал гэж тодорхойлсон (LockeEdwin, 1976).

Ажлын сонирхол ба ажлын сэтгэл зүй

Сэтгэл судлаач Гордон Виллард Олпорт (1897-1967), хувь хүний мэргэжлийн сонирхлыг төлөвшүүлэхэд

соёл, нийгмийн хүчин зүйлс чухал болохыг онцолсон³. Ажлын сонирхолд тухайн хүний соёлын гарал үүсэл, гэр бүл, нийгмийн туршлага нөлөөлдөг гэж тэрээр үзсэн (Nicholsonlan, 1998).

Дональд Э.Супер (1990-1994), ажлын сонирхлыг хүний амьдралын туршид хувьсан өөрчлөгдөж, амьдралын янз бүрийн үүрэг, туршлагаас шалтгаалж байдаг гэж тодорхойлсон⁴ (Super, 1957).

Ажлын онцлог ба ажлын сэтгэл зүй

Ж.Ричард Хэкман, Грег Р.Олдхэм нар (1976)-ын ажлын онцлогийн загвар нь хүний ажлын сэтгэл ханамж, урам зоригт нөлөөлдөг үндсэн таван ажлын шинж чанарыг тодорхойлсон⁵ (Oldham, 1976).

Роберт Карасек (1979) нь ажлын онцлог нь урам зориг, ажлын сэтгэл ханамж, ажилчдын сайн сайхан байдал зэрэг ажлын янз бүрийн тал дээр хэрхэн нөлөөлдгийг ойлгоход ихээхэн хувь нэмэр оруулсан⁶ (Karasek, 1979).

Сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт ба ажлын сэтгэл зүй

Амитай Эциони (1981) Ажлын ёс зүй, сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт нь сахилга бат, тууштай байдал, хүчин чармайлт гаргахад бэлэн байх зэрэг чанаруудыг агуулдаг. Ажлын сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт нь ажилтай холбоотой сорилтуудыг үр дүнтэй даван туулахын тулд ажлын ёс зүйг чанд төлөвшүүлэх гэж ойлгож болно⁷ (Etzioni, 1981).

¹ <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:12274284>

² Lewin, K. (1935). A dynamic theory of personality. New York: McGraw-Hill.

³ doi:10.1037/1093-4510.1.1.52. ISSN 1939-0610. PMID 11620320.

⁴ Donald E. Super (1957) "The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development" (Super, 1957).

⁵ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory." Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.

⁶ Karasek, R. A. (1979). "Job demands, job decisional attitude, and mental strain: Implications for job redesign." Administrative Science Quarterly, 24(2), 285-308.

⁷ Aaron T. Beck's Cognitive Behavioral Therapy (CBT) (1981)

Аарон Т.Бэк (1988)-ийн танин мэдэхүйн зан үйлийн эмчилгээ нь ажлын сэтгэл зүйн бэлтгэлжилттэй шууд хамааралгүй ч хувь хүмүүст сөрөг бодол, сэтгэл хөдлөлөө удирдахад тусалдаг сэтгэл зүйн арга. Тэрээр, ажилтай холбоотой стресс, сорилт бэрхшээлийг даван туулах стратеги болон сэтгэцийн уян хатан байдлыг бий болгоход нь хувь хүмүүст туслахын тулд үүнийг тохируулан хэрэглэж болно ¹ (Beck, 1988).

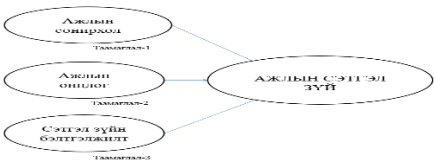
Дээрх эрдэмтдийн үзэл баримтлалыг дэмжин судалгааны ажлаараа гурван таамаглал дэвшүүлж байна. Үүнд:

Таамаглал-1. Ажлын сонирхол нь ажлын сэтгэл зүйд нөлөөлнө.

Таамаглал-2. Ажлын онцлог нь ажлын сэтгэл зүйг нөлөөлнө.

Таамаглал-3. Сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт нь ажлын сэтгэл зүйг нөлөөлнө.

Зураг 1. Ажлын сэтгэл зүйд нөлөөлөх нөлөөлөл



Судалгааны ажлын боловсруулалт, үр дүн:

Судалгааны ажлынхаа хүрээнд тоон болон чанарын судалгааны арга зүйг ашигласан. Тоон судалгааны арга зүйн хувьд, Статистикийн арга зүйд оруулсан хувь нэмрээрээ алдартай Рональд А.Фишер (1890-1962), туршилтын загварт үндэслэн оролцогчдоос тоон мэдээлэл цуглуулах, дүн шинжилгээ хийж бодит байдлыг нэгтгэн дүгнэхээр шинжилсэн.

Чанарын судалгааны арга зүйн хувьд, SMART PLS 3.0 программ ашиглан хэмжил зүйн шинжилгээ, найдварт байдлын шинжилгээ, замын шинжилгээ хийж үр дүнг нэгтгэсэн. Чанарын судалгаа нь тоон судалгааны арга зүйгээс илүүтэй аливаа асуудлын далд утга, нөхцөл байдал, хувьсагчдын хоорондын хамаарлыг илүүтэй судалдаг тул энэхүү аргыг сонгон хэрэглэсэн.

Хүснэгт 2. Хэмжил зүйн шинжилгээ

Хувьсагчид	Далд хувьсагч	Далд хувьсагчийн үр дүн	Кронбах альфа
Ажлын сонирхол	intrst-1	0.863	0.813
	intrst-2	0.856	
	intrst-3	0.652	
	intrst-4	0.810	
	chrtrs-1	0.858	

¹ Beck, A. T. (1967). "Depression: Clinical, Experimental, and Theoretical Aspects." Harper & Row.

Ажлын онцлог	chrtrs-2	0.880	0.868
	chrtrs-3	0.899	
	chrtrs-4	0.747	
Сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт	predns-1	0.921	0.901
	predns-2	0.865	
	predns-3	0.807	
	predns-4	0.917	
АЖЛЫН СЭТГЭЛ ЗҮЙ	PSCHG-1	0.724	0.885
	PSCHG-2	0.552	
	PSCHG-3	0.842	
	PSCHG-4	0.814	
	PSCHG-5	0.795	
	PSCHG-6	0.851	
	PSCHG-7	0.767	
	PSCHG-8	0.604	
	PSCHG-9	0.488	

Тайлбар: ажлын сонирхол-intrst, ажлын онцлог-chrtrs, сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт-predns, ажлын сэтгэл зүй-PSCHG

Хэмжил зүйн шинжилгээний тооцооллоос харахад ажлын сонирхол хувьсагчийн дундаж утга = $(0.863 + 0.856 + 0.652 + 0.810) / 4 = 0.795$ байгаа нь 0.7 тоон утгаас их байгааг харуулж байна. Харин Ажлын сонирхол хувьсагчийн хувьд, Хийж байгаа ажил нь өөрийнх нь хүсэл сонирхолтой хэр нийцдэг эсэхийг тодорхойлох далд хувьсагч 0.7 тоон утгад хүрэхгүй байгаагаас хорих байгууллагын алба хаагчдын хувьд ажилдаа хүсэл сонирхолгүй байх магадлал байгааг илтгэж байна гэж дүгнэх боломжтой.

Хэмжил зүйн шинжилгээний тооцооллоос харахад, ажлын онцлог хувьсагчийн дундаж утга = $(0.858 + 0.880 + 0.899 + 0.747) / 4 = 0.846$ байгаа нь 0.7 тоон утгаас их байгааг харуулж байгаа тул ажлын онцлогийн талаар сэтгэл зүйн таатай байдал байгааг илэрхийлэх боломжтой.

Хэмжил зүйн шинжилгээний тооцооллоос харахад, сэтгэл зүйн

бэлтгэлжилт хувьсагчийн дундаж утга = $(0.921 + 0.865 + 0.807 + 0.917) / 4 = 0.877$ байгаа нь 0.7 тоон утгаас их байгааг харуулж байгаа тул ажлын сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт хангалттай байгааг илэрхийлэх боломжтой.

Хэмжил зүйн шинжилгээний тооцооллоос харахад, ажлын сэтгэл зүй хувьсагчийн дундаж утга = $(0.724 + 0.552 + 0.842 + 0.814 + 0.795 + 0.851 + 0.767 + 0.604 + 0.488) / 9 = 0.726$ байгаа нь 0.7 тоон утгаас их байгааг харуулж байгаа тул ажлын сэтгэл зүй хангалттай байгааг илэрхийлэх боломжтой.

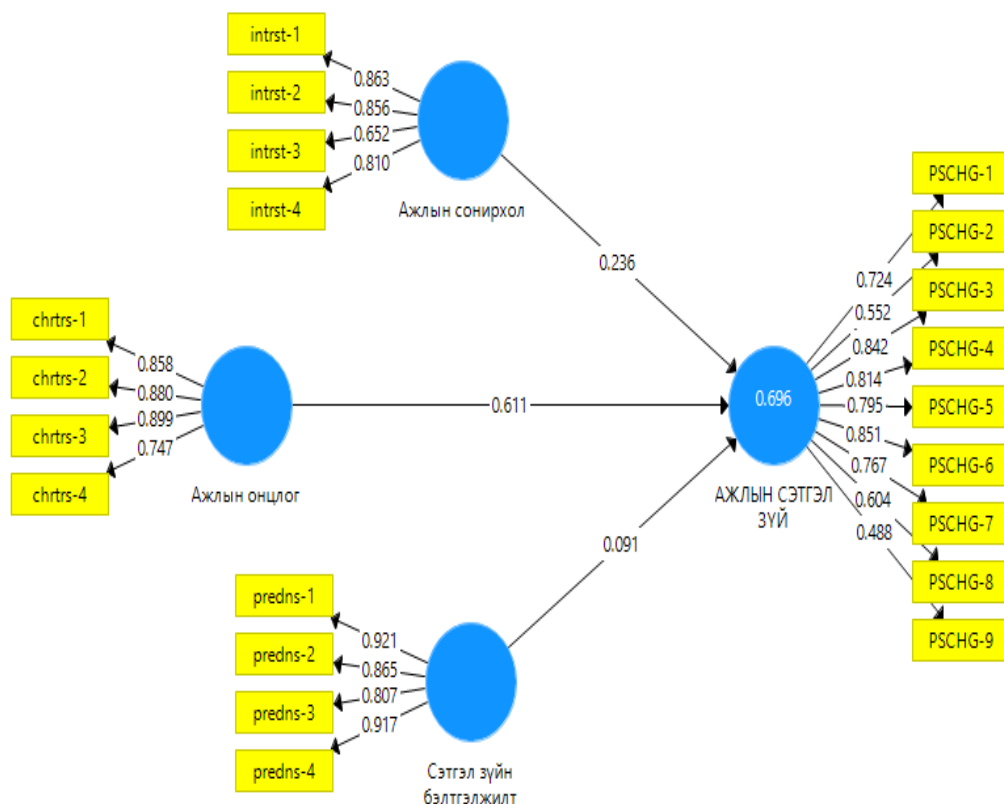
Хэмжил зүйн шинжилгээний үр дүнгийн хамгийн анхаарал татсан шинжилгээ нь найдвартай байдлыг хэмжих Кронбах альфа утга байдаг. Кронбах альфа утга нь 0-1 хооронд хэлбэлздэг бөгөөд өгөгдсөн хүчин зүйлүүдийн хоорондын дотоод нийцтэй байдлыг харуулдаг. Судлаач Ли Кронбах (1916-2001)-ын үзэл баримтлалаар 0.7 ба түүнээс дээш утгыг ихэнх судалгааны зорилгоор хүлээн зөвшөөрөх боломжтой гэж

тайлбарласан байдар¹ (Kupermintz, Lee J. Cronbach's contributions to educational psychology., 2003).

Кронбах альфа утгууд нь 0.7 тоон утгаас өндөр гарч, хүлээн зөвшөөрөгдөхүйц дотоод тогтвортой байдлын хүрээнд байна. Сэтгэл зүйн

бэлтгэлжилт 0.901, ажлын сэтгэл зүй 0.886, ажлын онцлог 0.868, ажлын сонирхол 0.813 тус тус үр дүнтэй байгаа нь 0.7 тоон утгаас их байгаа тул найдвартай байгааг бүрэн илэрхийлсэн (Хүснэгт 2, Зураг 2.).

Зураг 2. Хэмжил зүйн үр дүн



Тайлбар: ажлын сонирхол-intrst, ажлын онцлог-chrtts, сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт-predns, ажлын сэтгэл зүй-PSCHG

Хүснэгт 3. Замын шинжилгээ

Таамаглал	Дундаж утга	Стандарт хазайлт	T статистик	"Р" үнэ цэн	Үр дүн
Ажлын сонирхол-> Ажлын сэтгэл зүй	0.249	0.093	2.526	0.012	Батлагдсан.

¹ Lee Joseph Cronbach, American Academy of Arts & Sciences. Retrieved 2022-09-21.

Ажлын онцлог-> Ажлын сэтгэл зүй	0.593	0.122	5.023	0.000	Батлагдсан.
Сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт-> Ажлын сэтгэл зүй	0.105	0.104	0.868	0.386	Батлагдсангүй.

Тайлбар: Судалгааны ажлын үр дүн

Энэхүү судалгааны ажлаар, дэвшүүлэн таамагласан таамаглал бүрд замын шинжилгээ хийн шинжилсэн. Үүнд:

- Ажлын сонирхол нь 0.249 тоон дундаж утгатай, 0.093 тоон утга бүхий стандарт хазайлттай, 2.526 тоон утга бүхий Т статистик утгатай, 0.012 тоон утга бүхий үнэ цэнтэйгээр таамаглал батлагдсан.

- Ажлын онцлог нь 0.593 тоон дундаж утгатай, 0.122 тоон утга бүхий стандарт хазайлттай, 5.023 тоон утга бүхий Т статистик утгатай, 0.000 тоон утга бүхий үнэ цэнтэйгээр таамаглал батлагдсан.

- Сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт нь 0.105 тоон дундаж утгатай, 0.104 тоон утга бүхий стандарт хазайлттай, 0.868 тоон утга бүхий Т статистик утгатай, 0.386 тоон утга бүхий үнэ цэнтэйгээр таамаглал батлагдсангүй.

Дүгнэлт

- Судалгааны ажлын хүрээнд, нийт 21 асуумжаар чанарын судалгааны арга зүйн хэмжилтээр судалгаа авсан. Судалгааны асуумжид өгсөн үнэлгээний хувьд нийт оролцогчдын жигнэсэн дундаж хэмжил зүйн тоон шинжилгээгээр анхаарал татсан дөрвөн асуумж байсан. Үүний нэг нь хийж байгаа ажил нь алба хаагчдын хүсэл эрмэлзэл, сонирхолтой нийцэхгүй байгааг илэрхийлсэн;

- Ажлын онцлогоос хамааран хорих байгууллагын алба хаагчдад хоригдлын зүгээс үзүүлэх харилцааны болон сэтгэл зүйн дарамт байгаа нь ажиглагдсан. Мөн байгууллагын удирдлагын арга барил, хамт олны таагүй уур амьсгал, ажлын орчин зэргээс хамаарсан сэтгэл зүйн

тулгамдсан асуудалд орох, түүнээсээ ангижрах арга барил, мэдлэг дутмаг байдал ажиглагдсан. Үүнээс сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт бага байгаа нь харагдсан гэж дүгнэх боломжтой;

Санал

Судалгааны ажлын шинжилгээний үр дүнгээс дараах санал дэвшүүлж байна. Үүнд:

- Албан хаагчдад сэтгэл зүйн зөвлөгөө, тусламж дэмжлэг үзүүлэх чиг үүрэг бүхий сэтгэл судлаач, сэтгэцийн эмч мэргэжлээр гадаад дотоодын их дээд сургууль төгссөн мэргэжилтнүүдийн бүрэлдэхүүнтэй нэгж байгуулах;

- Хорих байгууллагын алба хаагчийг бэлтгэн гаргадаг Дотоод хэргийн их сургуулийн Шүүхийн шийдвэр гүйцэтгэл, Ахлагчийн сургуулийн сургалтын хөтөлбөрт ерөнхий сэтгэл судлалын хичээлээс гадна хуулийн сэтгэл судлал, гэмт хэрэгтний сэтгэл зүй, хорих байгууллагын алба хаагчийн сэтгэл зүйн онцлогийн талаар түлхүү тусгаж, ажлын сэтгэл зүйн бэлтгэлжилтийг хангаж, сэтгэл зүйн анхны тусламж үзүүлэх мэдлэг олгох;

- Удирдлагын арга барилдаа сэтгэл зүйн төрөл бүрийн арга, аргачлалыг хэрэглэх, алба хаагчдынхаа мэдлэг, ур чадвар, ажлыг шударгаар үнэлэн, сэтгэл зүйн хувийн онцлогийг харгалзан алба тушаал дэвшүүлэх, бууруулах шударга, зарчимч ажлын орчныг бүрдүүлж, албаны итгэл үнэмшлийг сэргээх ажлын орчныг бүрдүүлэх;

- Судлагдсан зарим хүчин зүйлийг дэлгэрүүлэн судлан шинжилж, багц судалгаа хийн үр дүнг

удирдлагуудад танилцуулах зэрэг болно;

Эх сурвалжийн жагсаалт

- С.Жанцан “Хуулийн сэтгэл судлал” 2002 он

- Д. Мөнхцэцэг “Хуулийн сэтгэл судлал ба сэтгэл зүйн зөвлөгөө 2020 он

- О. Мягмар “Хувийн дасан зохицохуй”

- Д. Эрдэнэчулуун “Удирдлагын сэтгэл судлал” 2018 он

- ШШГЕГ-н Хорих ял эдлүүлэх албаны 2022 оны жилийн эцсийн тайлан

- Beck, A. T. (1988). While not directly related to job mental preparation. *Organizational Psychology* , 21-29

- Blatter, J. T. (2014). The Psychotechnics of EverydayLife: Hugo Münsterberg and the Politics of - - Applied Psychology. *Doctoral dissertation*, 35-38

- Etzioni, A. (1981). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. *Cognitive Behavioral Therapy*, 127-134

- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision attitude, and

Судалгааны ажлын баримтжуулсан мэдээлэл:

mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.

- Kupermintz, H. (2003). Lee J. Cronbach's contributions to educational psychology. *Educational Psychology: A Century of Contributions*, , 223-236.

- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and measurement of psychological forces*. Durham, NC: Duke University Press.

- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.

- Nicholson, I. A. (1998). "Gordon Allport, character, and the "culture of personality," . *History of Psychology*, Volume 1 (1): 52–68.

- Oldham, J. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers; an introduction to vocational development*. Washington: Washington, DC 20002-4242

Construct Reliability and Validity				
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
АЖЛЫН СЭТГЭЛ ЗҮЙ	0.885	0.910	0.907	0.528
Ажлын онцлог	0.868	0.877	0.911	0.719
Ажлын сонирхол	0.813	0.846	0.875	0.640
Сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт	0.901	0.918	0.931	0.772

Outer Loadings				
Matrix	АЖЛЫН СЭТГ...	Ажлын онцлог	Ажлын сонир...	Сэтгэл
PSCHG-1	0.724			
PSCHG-2	0.852			
PSCHG-3	0.842			
PSCHG-4	0.814			
PSCHG-5	0.795			
PSCHG-6	0.851			
PSCHG-7	0.767			
PSCHG-8	0.804			
PSCHG-9	0.488			
chtrs-1		0.858		
chtrs-2		0.880		
chtrs-3		0.899		
chtrs-4		0.747		
intrst-1			0.863	
intrst-2			0.856	
intrst-3			0.652	
intrst-4			0.810	

Ankhtuya B paper.txt

*Ankhtuya .splsm

PLS Algorithm (Run No. 1)

Bootstrapping (Run No. 1)

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

Confidence Intervals

Confidence Intervals Bias Corrected

Samples

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
Ажлын онцлог -> АЖЛЫН СЭТГЭЛ ЗҮЙ	0.611	0.593	0.122	5.023	0.000
Ажлын сонирхол -> АЖЛЫН СЭТГЭЛ ЗҮЙ	0.236	0.249	0.093	2.526	0.012
Сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт -> АЖЛЫН СЭТГЭЛ ЗҮЙ	0.091	0.105	0.104	0.868	0.386

Ankhtuya B paper.txt	*Ankhtuya .splsm	PLS Algorithm (Run No. 1)	
----------------------	------------------	---------------------------	--

Outer Loadings

Matrix				
	АЖЛЫН СЭТГ...	Ажлын онцлог	Ажлын сонир...	Сэтгэл зүйн б...
PSCHG-5	0.795			
PSCHG-6	0.851			
PSCHG-7	0.767			
PSCHG-8	0.604			
PSCHG-9	0.488			
chtrrs-1		0.858		
chtrrs-2		0.880		
chtrrs-3		0.899		
chtrrs-4		0.747		
intrst-1			0.863	
intrst-2			0.856	
intrst-3			0.652	
intrst-4			0.810	
predns-1				0.921
predns-2				0.865
predns-3				0.807
predns-4				0.917

Ankhtuya B paper.txt

*Ankhtuya .splsm

PLS Algorithm (Run No. 1)

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

Cross Loadings

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	АЖЛЫН СЭТГ...	Ажлын онцлог	Ажлын сонир...	Сэтгэл зүйн б...
АЖЛЫН СЭТГЭЛ ЗҮЙ	0.726			
Ажлын онцлог	0.809	0.848		
Ажлын сонирхол	0.682	0.670	0.800	
Сэтгэл зүйн бэлтгэлжилт	0.461	0.447	0.413	0.878

Final Results

Quality Criteria

Interim Results

Base Data

[Path Coefficients](#)
[Indirect Effects](#)
[Total Effects](#)
[Outer Loadings](#)
[Outer Weights](#)
[Latent Variable](#)
[Residuals](#)

[R Square](#)
[f Square](#)
[Construct Reliability and Validity](#)
[Discriminant Validity](#)
[Collinearity Statistics \(VIF\)](#)
[Model Fit](#)
[Model Selection Criteria](#)

[Stop Criterion Changes](#)

[Setting](#)
[Inner Model](#)
[Outer Model](#)
[Indicator Data \(Original\)](#)
[Indicator Data \(Standardized\)](#)
[Indicator Data \(Correlations\)](#)

ХОРИХ БАЙГУУЛЛАГЫН АЛБА ХААГЧДЫН МАНЛАЙЛАХ УР ЧАДВАРТ НӨЛӨӨЛӨХ ЗАРИМ ХҮЧИН ЗҮЙЛ

О.Одбаяр

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны суралцагч,

Товч агуулга: Энэхүү судалгаагаар хорих байгууллагын алба хаагчдын манлайлалд нөлөөлөх хүчин зүйлийг судлахыг зорьсон. Судалгаанд нийт 173 алба хаагч хамрагдсан ба оролцогчдын өгөгдөлд боловсруулалт хийж шинжлэн, SPSS-23.0 программ хангамжийг ашиглаж, хүчин зүйлийн шинжилгээг хийсэн болно.

Түлхүүр үгс: мэдлэг, богино хугацааны сургалт, хувь хүний ур чадвар, хувь хүний хандлага, манлайлах ур чадвар.

Оршил. Монгол Улсын “Төрийн албаны тухай” хуулийн 64.2.2.төрийн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлэх, удирдах ажилтны манлайлах ур чадварыг хөгжүүлэх, төрийн албан хаагчийг давтан сургах, мэргэшүүлэх сургалтын хөтөлбөрийг төрийн албаны төв байгууллагатай хамтран боловсруулж хэрэгжүүлэх

Монгол Улсын Их Хурлын 2016 оны 2 дугаар сарын 05-ны өдрийн 19 дүгээр тогтоолын хавсралт, Монгол Улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал 2030 Тогтвортой хөгжлийн засаглалын үндсэн зарчмын Зорилт 2. Төрийн бүх шатны байгууллагын удирдлагын манлайллыг дээшлүүлэх, бүх нийтийн оролцоо, төр, хувийн хэвшлийн түншлэлийг хангасан ил тод, хариуцлагатай засаглалыг үндэсний болон орон нутгийн түвшинд бүрдүүлнэ зэрэг нь төрөөс бодлогоор төрийн албанд ажиллаж буй алба хаагчдаа дэмжин зөвшөөрч байна. Манлайллын талаар нэг сэдэвт бүтээл олон улсын эрдэмтэд ихээхэн туурвисан ч манай орны эрдэмтдээс, удирдахуйн ухааны доктор В.Өлзийбаяр ¹, П.Эрдэнэбат ²,

нар бүтээлдээ манлайллын талаар салбарын онцлогийг тусган судалсан байна. Харин хил хамгаалах байгууллагын удирдах ажилтны манлайллыг судлагдаагүй байгаа нь судлаачийн зүгээс сэдэв судлах үндэслэл гэж үзэж байна.

Нэг. Манлайллын онол, арга зүй

Манлайлал буюу Leadership гэх ухагдахуун XIII зууны үед уг үгийн утга өөрчлөгдөж, цэргийн удирдагчдыг нэрийдэх илэрхийлэл (troop leader, military leader, flotilla leader) болжээ. Англи улс далайн гүрэн болсноор далай, тэнгист хөлөг даргалах эрх бүхий хүнийг leader хэмээн нэрлэж, аажмаар уг ухагдахуун тодорхой байр суурь бүхий удирдагч, манлайлагчийг, leadership нь манлайлал гэх утгаар хэрэглэгдэх болсон.

Манлайлал нь нийтийн хэрэглээнд XX зуунаас эхлэн нэвтэрсэн бол leader буюу манлайлагч гэх үг харьцангуй эрт бий болсон. Гарал, үүслийн хувьд эртний англи хэлний lithan, laedan буюу урагшлах, зам заах,

¹ Эрдэнэбат П. Монгол Улсын Прокурорын байгууллагын удирдах албан тушаалтны манлайллын хэв маяг, чадварт хийсэн шинжилгээ. Удирдахуйн ухааны докторын зэрэг горилсон бүтээл. УБ., 2015.

² Өлзийбаяр В. Төрийн захиргааны удирдах ажилтны манлайллын өөрчлөлт. Удирдахуйн ухааны докторын зэрэг горилсон бүтээл. УБ., 2010.

газарчлах, to lead буюу чиглүүлэн удирдах, жолоодох гэсэн утгатай.

Монгол хэлнээ leadership хэмээх үгийг манлайлал, хошуучлал гэсэн хоёр янзаар буулган утгачилж байна. Я. Цэвэл, «Монгол хэлний товч тайлбар толь»-д манлайлагч, манлайлах гэдгийг “манлайлах үйлийн нэр: манлай болох, тэргүүлэх: дээд, сайн, тэргүүн зэрэгт тооцогдох”, хошууч, хошуучлах гэдгийг “хамгийн түрүүнд явагч, бусдыг дагуулагч: цэргийн албан хаагчдад олгох нэгэн зүйлийн цол: магнайн цэрэг: хошууч болох, тэргүүлэх” гэж тус тус тайлбарласан байх юм¹.

Монгол хэлний их толь бичигт, манлайлал гэдэг үгийг Манлайлах байдал: удирдагчийн манлайлал (удирдагч хүний үлгэрлэх байдал) хэмээн тодорхойлсон². Манлайллын талаар олон эрдэмтэд өөрийн үзэл баримтлалыг илэрхийлсэн. Үүнд:

Манлайлал бол бусдын зан төлөвт нөлөөлөх чадвар³.

Манлайлал бол бусдын зан төлөвт нөлөөлөх чадвар юм. Энэ нь мөн бүлэгт зорилгоо хэрэгжүүлэхэд нөлөөлөх чадвар гэж тодорхойлогддог. Удирдагч нар ирээдүйн алсын хараагаа боловсруулж, байгууллагын гишүүдийг зорилгодоо хүрэх хүсэл эрмэлзлийг өдөөх шаардлагатай.

Кейт Дэвисийн хэлснээр, “Манлайлал бол бусдыг тодорхой зорилгоо урам зоригтойгоор эрэлхийлэхэд ятгах чадвар юм. Хүний хүчин зүйл бол бүлгийг хооронд нь

холбож, зорилгодоо хүрэхэд түлхэц болдог.

"Манлайлал нь байгууллагын үр ашгийг нэмэгдүүлэх, зорилгодоо хүрэхэд тусалдаг удирдлагын чухал үүрэг юм. Дараах зүйлүүд нь санаа зовоосон асуудалд манлайллын ач холбогдлыг зөвтгөдөг. Манлайллын талаар нийгмийн шинжлэх ухааны судалгааны ажилд олон судлаачид манлайлалд нөлөөлөх хүчин зүйлийн уялдааг дараах байдлаар дэлгэрэнгүй судаллаа. Үүнд:

- Удирдах ажилтны мэдлэг, мэдлэгийн менежмент болон манлайллын хоорондын хамаарлыг эрдэмтэд судлан батлахдаа, мэдлэгийг түгээж, өөрийн мэдлэгээрээ ажилчид манлайлах хандлага ихэнх хувийг эзэлж байна⁴.

- Удирдах ажилтныг богино хугацааны сургалтаар хөгжүүлснээр манлайлах арга барилд сургадаг⁵. Сургалтаар олгож буй мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвар нь ажилчдыг хөгжүүлсний үр дүнд бий болж буй манлайлал. Манлайлал нь зөвхөн хувь хүний төлөв байдал бус, удирдагчдын хоорондын харилцаа, нийгэмд оршин байх олон үзүүлэлтийг хамарсан цогц ойлголт байдаг⁶.

- Хувь хүний ур чадвар нь манлайлалтай хэрхэн уялдах талаар, Роберт Л.Кац (1955; 1974) нь өөрийн судалгааны цуврал бүтээлээрээ, менежерийн үүрэг, манлайллыг амжилттай гүйцэтгэхэд менежментийн

¹ Я.Цэвэл, “Монгол хэлний нэвтэрхий толь” УБ, 1966 он 331, 702 дахь тал

² Монгол хэлний их тайлбар толь, 2022 оны 05 дугаар сарын 16-ны өдрийн хандалт

³ Т.Гэрэлхүү, “Менежментийн онол” гарын авлага, УБ, 2012 он 51 дэх тал

⁴ Abbass, I. M. (2016). Management skills – Tools for leadership imperatives in democracy. European Scientific Journal, July edition vol. 8, No.16.

⁵ Bennis, W. G. (2008,2021). Leadership is the capacity to translate vision into reality. Journal of Property Management, vol. 73, no. 5,.

⁶ Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. . Journal of Management Development.

ур чадварыг тодорхойлохын ач холбогдлыг нотолсон. Хувь хүний ур чадвар нь манлайлах чадварыг хөгжүүлж байгууллагын засаглалд хувь нэмэр оруулдаг¹.

- Удирдах ажилтны хандлага ба манлайллын талаар уялдуулан судлахдаа “Манлайлагч бол өөрсдийн яриагаа цэгнэж байдаг ба тэдний гаргаж ирсэн онол болон бодит байдлынх нь хооронд ямар ч ялгаа байдаггүй, манлайлал нь хандлагаар илэрдэг².

Дээрх онолын судалгаанд суурилан судалгааны ажлын загварыг

дөрвөн таамаглалаар санал болгон судалсан.

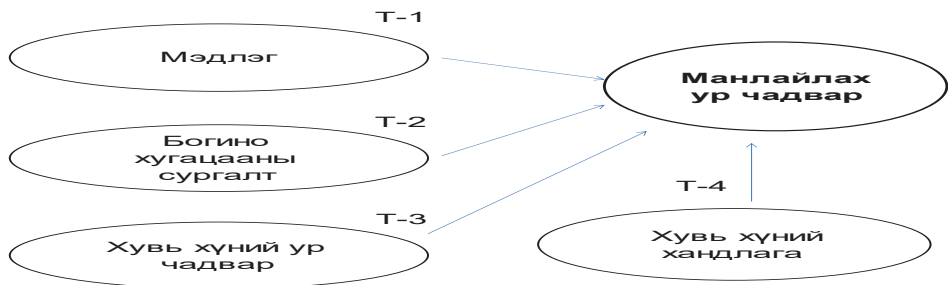
Таамаглал 1. Мэдлэг нь манлайлах ур чадварыг нэмэгдүүлнэ.

Таамаглал 2. Богино хугацааны сургалтаар манлайлах ур чадварыг нэмэгдүүлнэ.

Таамаглал 3. Хувь хүний ур чадвараар манлайлах ур чадварыг нэмэгдүүлнэ.

Таамаглал 4. Хувь хүний хандлага манлайлах ур чадварыг нэмэгдүүлнэ.

Зураг 1. Манлайлах ур чадварт нөлөөлөх нөлөөлөл



Судалгааны арга зүй, судалгааны боловсруулалт үр дүн

SPSS "Statistical Package for the Social Sciences" нь "Нийгмийн шинжлэх ухааны статистикийн багц" гэсэн үг, өгөгдөл боловсруулах, статистик дүн шинжилгээ хийх, өгөгдлийг дүрслэн харуулах нэн тохиромжтой хэрэглээний программ хангамж юм.

Энэ нь нийгмийн шинжлэх ухаан, сэтгэл судлал, эдийн засаг гэх мэт янз бүрийн салбарт статистик дүн шинжилгээ хийхэд ашигладаг программ

хангамж байдаг. Судалгааны ажлын өгөгдлийг энэхүү программаар шинжилсэн.

Энэхүү судалгааны онолын уялдаа холбоог ашиглан гаргаж буй таамаглалыг илэрхийлэх хувьсагчид, далд хувьсагчдын өгөгдлийн бодит, тохиромжтой эсэхийг шалгах, өгөгдөлтэй хэр нийцэж байгааг үнэлэхийн тулд статистикийн тест, дүрслэл, оношилгооны хэрэгслүүдийн хослолыг ашигласан.

Хүснэгт 1. Статистик шинжилгээ (бодит үр дүнг шалгах)

Загварын бодит байдлыг шалгах тест

¹ McFarlane. (2008). Effectively managing the 21st century knowledge worker. Journal of Knowledge Management Practice, 9(1):3-7.

² Seidle, B. F. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? . Public administration review.

Хи-квадрат	Үнэ цэн	-1849.247
	df	349
	Sig	1.000
Тодорхойлогчийн бүртгэл	Хязгаарлагдаагүй матриц	0.000
	Хязгаарлагдмал матриц	-32.946

Тайлбар: Судалгааны ажлын үр дүн

Хүснэгт №3. Дүрслэх статистик шинжилгээ (стандарт хэлбэлзэл)

	N	Хамгийн бага утга	Хамгийн их утга	Mean	Std. Deviation
мэдлэг-1	173	3	5	3.8939	0.55826
мэдлэг-2	173	3	5	3.8182	0.55217
мэдлэг-3	173	3	5	3.9697	0.58097
мэдлэг-4	173	2	5	3.2121	0.62055
мэдлэг-5	173	2	5	4.0606	0.55133
сургалт-1	173	2	5	3.9242	0.66357
сургалт-2	173	3	5	4.0606	0.52268
сургалт-3	173	3	5	4.197	0.56076
сургалт-4	173	3	5	4.1212	0.56881
сургалт-5	173	3	5	4.0909	0.6007
ур чадвар-1	173	3	5	4.2727	0.54195
ур чадвар-2	173	3	5	4.1364	0.5229
ур чадвар-3	173	3	5	4.0758	0.47428
ур чадвар-4	173	3	5	4.0455	0.53871
ур чадвар-5	173	2	5	4.0606	0.6295
хандлага-1	173	2	5	3.8636	0.83916
хандлага-2	173	2	5	3.8939	0.8063
хандлага-3	173	2	5	3.8485	0.80846
хандлага-4	173	2	5	3.8182	0.76277
хандлага-5	173	2	5	3.8333	0.73554
Манлайлах ур чадвар-1	173	2	5	3.6667	0.68687
Манлайлах ур чадвар-2	173	2	5	3.5606	0.70446
Манлайлах ур чадвар-3	173	2	5	3.4848	0.72838
Манлайлах ур чадвар-4	173	2	5	3.7727	0.67472

Манлайлах үр чадвар-5	173	2	5	3.6515	0.75432
Манлайлах үр чадвар-6	173	2	5	3.2424	0.78565
Valid N (listwise)	173				

Тайлбар: Судалгааны ажлын үр дүн

Судалгааны ажлын далд хувьсагчийн хамгийн бага тоон утга, хамгийн их тоон утга хоёрын харьцуулалтын үр дүнг нарийвчлан шинжлэхэд, стандарт хазайлт 0.47428-0.83916 хооронд хэлбэлзэж байна. Энэ үр дүнгээс харахад, стандарт хазайлт хэвийн, дундаж үр дүнг батлав.

Дүгнэлт

Хорих байгууллагад ажиллаж буй алба хаагчдын манлайллын талаар судалж байгаа нь суурь судалгаа бөгөөд энэхүү судалгааны үр дүнгээс дараагийн судалгааны ажлын уялдаа холбоо, хамаарал тодорхойлогдоно.

Бидний судалгаанд нийт 173 алба хаагч оролцсон, таамаглал бүрийг илэрхийлсэн хувьсагчдын ерөнхий мэдээлэл, өгөгдөлд статистик дүн шинжилгээ хийсэн.

Судалгааны өгөгдлийн бодит байдлыг шалгах, найдвартай байдлыг шинжлэх, стандарт хэлбэлзлийн тоон утгыг харьцуулсан.

Судалгааны үр дүнг ерөнхий байдлаар дүгнэхэд, бидний таамаглал, хувьсагчид, далд хувьсагчид дараагийн судалгаанд суурь болж, өгөгдлийг дахин ашиглах, чанарын судалгааны арга зүйгээр хамаарлын шинжилгээ, замын шинжилгээ хийх боломжтой гэж үзлээ.

Санал

- Cooper, H. (1998). *Synthesizing research: A guide for literature 3rd ed.* Oaks: CA: Sage Publications, Thousand.

- Chachama, T. (2010). A study of school administrators' management skill based on teachers'

o viewpoint, under primary schools, Makam District, Rayong Province. Master of Education

Судалгааны ажлын үр дүнгээс дараах саналыг дэвшүүллээ.

1. Чанарын судалгааны арга зүйгээр дүн шинжилгээ хийх, үр дүнг гаргах

2. Гарсан үр дүнг ижил төстэй олон улсын эрдэм шинжилгээний өгүүлэлтэй харьцуулах зэрэг болно.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- "Алсын хараа-2050" Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого УБ 2020 он

- Монгол Улсын Төрийн албаны тухай хууль.Төрийн мэдээлэл УБ 2020 он, №1

- В.Өлзийбаяр, Төрийн захиргааны удирдах ажилтны манлайллын өөрчлөлт, УБ хот, 2010 он

- Я.Цэвэл, "Монгол хэлний нэвтэрхий толь" УБ 1966 он

- Х.Лутчуимэг, Л.Дамдинсүрэн Удирдахуйн ухаан УБ 2015 он

- М.Дашцэрмаа Удирдахуйн хаан УБ 2016 он 198 дах тал

- Ц.Цэцэгмаа "Хүний нөөцийн менежмент" УБ 2014 он

- "Менежмент сурах бичиг" /3 дахь хэвлэл/ УБ 2009 он

- "Хууль сахиулах үйл ажиллагаа, онол практикийн тулгамдсан асуудал" олон улсын эрдэм шинжилгээний хурал эмхэтгэл

Гадаад эх үүсвэр:

o Thesis in Educational Administration, Kasetsart University.

- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. Industrial and commercial training, 37(1),

o 45-51.

- George, B., & McLean, A. (2007). The transformation from I to We. Leader to Leader, 45,

- Katz, R.L. (1974). Skill of an effective administrators. Harvard Business Review, 52(5), 90-102

- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational

and Psychological Measurement, 30, 607- 610. Macvicar, S. (2006). Tech trends. Training Journal, 27(5), 42-4.

- Siti Asiah, M. S. (2011). A study of perceived leadership soft skills, trustworthiness and structural

empowerment of deans in three Malaysian Public Universities. Unpublished Ph.D thesis.

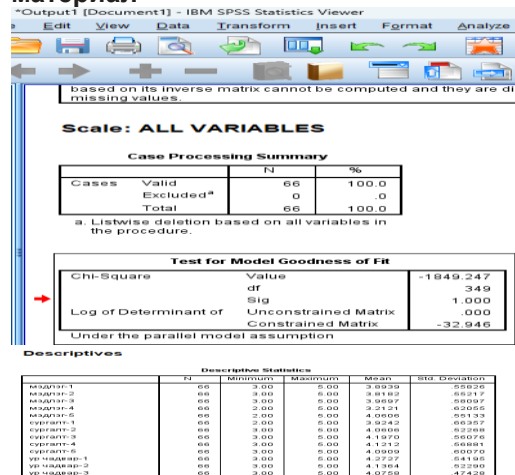
Universiti Sains Malaysia, Minden. Somerset, F. (2001). The softer side of leadership: How

to take your leadership to deeper level. Journal of Career Intelligence, 75(7), 12-13.

- Tang, K.N. (2012). Soft skills development for higher education institute. Paper presented for

special seminar, Faculty of Education, Khon Kaen Univerity.

Судалгааны ажлын нотлох материал



Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

Cases	Valid	N	%
Excluded ^a	0		.0
Total	66		100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Lambda	1
	2
	3
	4
	5
	6
N of Items	26

ХОРИХООС ӨӨР ТӨРЛИЙН ЯЛ ЭДЛҮҮЛЭХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ УДИРДЛАГА БА ТӨРИЙН УДИРДЛАГЫН ШИНЭ ЧИГ ХАНДЛАГА /ШШГБ-ын жишээн дээр/

С.Энх-Өнөр

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 суралцагч, ахлах дэслэгч

Товч агуулга: Төрийн удирдлага XVIII зууны үеэс бие даасан шинжлэх ухааны хэлбэршлийг олсон гэж үздэг бөгөөд эртний философи, улс төр, шашин зэрэг сэтгэлгээний уламжлалт онол, үзэл баримтлал, хандлага чиглэлүүдээр баяжигдаж хөгжиж ирсэн түүхтэй.

Иймээс судалгааны ажлаараа төрийн удирдлага, түүний онолын үзэл баримтлал, төрийн удирдлагын шинэ чиг хандлагын талаар судлан дүгнэж, санал боловсруулахыг зорилоо.

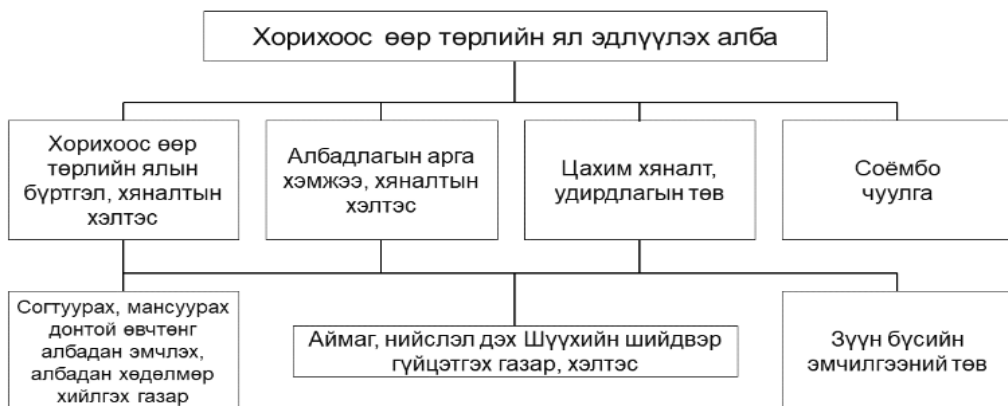
Түлхүүр үгс: Төр, улс, төрийн онол, төрийн удирдлага, нийтийн удирдлага

Оршил. Төрийн удирдлагын талаар ярихын тулд төр хэмээх ойлголтыг товч авч үзэх шаардлагатай. Хүн төрөлхтний сэтгэлгээний хөгжлийн явцад бүтээгдсэн олон ойлголтын дотор “төр” хэмээх ухагдахуун харьцангуй бие даан оршсоор ирсэн. Грекчүүдэд төрийг “polis” гэж нэрлэн

Нэг. Хорихоос өөр төрлийн ял эдлүүлэх алба, бүтэц

Хорихоос өөр төрлийн ял, албадлагын арга хэмжээг гүйцэтгэх талаар ШШГГ, хэлтсийг мэргэжил, арга зүйг удирдлагаар хангах, хяналт тавих,

түүний цаана нутаг дэвсгэрт оршин суугчдыг ойлгож байсан. Харин Ромчууд төрийг civitas буюу бүрэн эрхэт иргэдийн нийгэмлэг гэж нэрлэж байсан. Харин Монголчуудад “төр” гэдгийг “улс” гэдэгтэй адил утгаар хэрэглэж улс гүрэн, улс түмэн, ёс журам, хууль цааз, хэм хэмжээгээр голчлон ойлгож байжээ. нэгдсэн бүртгэл хөтлөх нь албаны үндсэн чиг үүрэг юм. Энэхүү үүргийг гүйцэтгэх, удирдлагаар ханган ажиллахад албаны бүтэц дараах байдлаар томьёологдсон (Зураг 1.).



Хоёр.Төрийн удирдлагын шинэ чиг хандлага

Төрийн шинэ менежмент (NPM) нь 20-р зууны сүүлчээр нэр хүндтэй болсон төрийн үйлчилгээний байгууллагуудыг удирдах арга барил

юм. Энэ нь төрийн байгууллагын үйл ажиллагааны үр ашиг, үр ашгийг дээшлүүлэхийн тулд хувийн хэвшлийн удирдлагын туршлага, арга техникийг ашиглахыг чухалчилдаг.

Төвлөрлийг сааруулах: Осборн, Гэйблер нарын ном нь төвлөрлийг сааруулахыг сурталчилж, орон нутгийн засаг захиргаа, байгууллагууд орон нутгийнхаа тодорхой асуудлыг шийдвэрлэхэд илүү сайн тоноглогдсон байдаг гэж үздэг. NPM дахь төвлөрлийг сааруулах нь шийдвэр гаргах эрх мэдлийг төв байгууллагаас орон нутгийн агентлагуудад шилжүүлж, иргэдийн хэрэгцээнд илүү үр дүнтэй хариу өгөх боломжийг олгодог. (Эрдэмтэн Осборн, Д., Гэйблер, Т. 1992 он, "Засгийн газрыг шинээр бий болгох нь: Энтрепренёр сүнс төрийн салбарыг хэрхэн өөрчилж байна вэ)

Нood-ийн үндсэн ажил нь зах зээлтэй төстэй механизмуудыг (өрсөлдөөн, хэрэглэгчийн сонголт гэх мэт) төрийн үйлчилгээнд нэвтрүүлэхийг хамарсан зах зээлийн талаар ярилцдаг. Энэхүү үзэл баримтлал нь үйлчилгээ үзүүлэгчдийн дунд өрсөлдөөнийг бий болгох замаар үр ашгийг дээшлүүлэх, иргэдэд өөрийн үзэмжээр үйлчилгээг сонгох боломжийг олгох зорилготой юм. (Эрдэмтэн Худ, С. 1991 он Бүх улирлын төрийн менежмент)

Поллитт, Букерт нар NPM-д гүйцэтгэлийн хэмжилтийн ач холбогдлыг судалжээ. Гүйцэтгэлийн хэмжилт нь тодорхой зорилтуудыг тавих, үр дүнг хэмжих, төрийн үйлчилгээний үр нөлөөг үнэлэхэд эдгээр өгөгдлийг ашиглах явдал юм. Энэхүү үзэл баримтлал нь хариуцлага, тасралтгүй сайжруулалтыг чухалчилдаг. (Эрдэмтэн Поллитт, С., Букаерт, Г, 2004 он Төрийн удирдлагын шинэчлэл: Харьцуулсан дүн шинжилгээ - Төрийн шинэ удирдлага, засаглал ба нео-Веберийн төр)

Савас төрийн үйлчилгээг хувийн хэвшлийн байгууллагуудад даатгадаг гэрээгээр гүйцэтгүүлэх тухай ойлголтыг авч үздэг. Энэхүү арга барил нь хувийн

хэвшлийн аж ахуйн нэгжүүдийн үр ашиг, инновацыг хөшүүрэг болгохын зэрэгцээ төрийн салбарт үндсэн чиг үүрэгт анхаарлаа төвлөрүүлэх боломжийг олгодог. (Эрдэмтэн Савас, Е.С, 1987 он, Өмч хувьчлал, төр, хувийн хэвшлийн түншлэл)

Осборн, Пласрик нар NPM дахь бизнес эрхлэх хандлагын талаар ярилцаж, төрийн байгууллагууд шинэлэг, мэдрэмжтэй, хэрэглэгчдэд чиглэсэн байх шаардлагатайг онцлон тэмдэглэв. Энтрепренеризм нь төрийн менежерүүдийг асуудлыг шийдвэрлэх бүтээлч арга барилыг нэвтрүүлэх, үйлчилгээний хүртээмжийг сайжруулахын тулд эрсдэл хүлээхийг дэмждэг. (Эрдэмтэн Осборн, Д., Пластрик, П, 1997 он, Хүнд суртлыг халах: Засгийн газрыг шинээр бий болгох таван стратеги)

Эдгээр эрдэмтэд болон тэдний бүтээлүүд Төрийн шинэ менежментийн тухай ойлголтын үндэс суурь болж байгаа хэдий ч NPM-ийн тухай ойлголтууд цаг хугацааны явцад хувьсан өөрчлөгдөж, түүнийг хөгжүүлэх, шүүмжлэхэд янз бүрийн эрдэмтэд хувь нэмрээ оруулсан.

Төрийн шинэ удирдлага-New Public Management нь засгийн газар болон төрийн байгууллагуудын үр ашиг, үр нөлөөг шинэчлэх, сайжруулахад ашигладаг удирдлагын философи.

Төрийн шинэ менежмент (NPM) нь засгийн газар болон төрийн байгууллагуудын үр ашиг, үр нөлөөг шинэчлэх, сайжруулахад ашигладаг удирдлагын философи юм. Шинэ төрийн менежменттэй холбоотой зарим үндсэн ойлголтууд энд байна:

Төвлөрлийг сааруулах: Төрийн шинэ менежмент нь шийдвэр гаргах үйл явцын төвлөрлийг сааруулахыг чухалчилдаг. Энэ нь төрийн төв байгууллагаас эрх мэдэл, хариуцлагыг доод шатны төрийн болон төрийн бус байгууллагуудад шилжүүлнэ гэсэн үг.

Зах зээлийн чиг баримжаа: Төрийн шинэ менежмент нь зах зээлд суурилсан зарчмуудыг төрийн салбарт

нэвтрүүлэхийг дэмжинэ. Үүнд өрсөлдөөн, хэрэглэгчийн сонголт, хэрэглэгчийн хэрэгцээг хангахад анхаарах зэрэг орно.

Гүйцэтгэлийн хэмжилт: Төрийн шинэ менежмент нь хариуцлага, үр ашгийг хангахын тулд гүйцэтгэлийг хэмжихийн чухлыг онцолж байна. Гүйцэтгэлийн үндсэн үзүүлэлтүүдийг (KPI) төрийн байгууллагын үйл ажиллагааг үнэлэхэд ашигладаг.

Энтрепренеризм: Төрийн шинэ менежмент нь төрийн байгууллагуудыг бизнес эрхлэх хандлагыг нэвтрүүлэхийг дэмждэг. Үүнд шинэлэг байх, эрсдэл хүлээх, үйлчилгээ үзүүлэх шинэ, илүү сайн арга зам хайх зэрэг орно.

Гүйцэтгэх/аутсорсинг хийх: Төрийн шинэ менежмент нь төрийн зарим үйлчилгээг хувийн болон ашгийн бус байгууллагуудаар гүйцэтгүүлэх санааг сурталчилдаг. Эдгээр байгууллагууд үйлчилгээгээ илүү үр дүнтэй, хямд үнээр хүргэж чадна гэсэн итгэл үнэмшлээр үүнийг хийдэг.

Хэрэглэгчийн төвлөрөл: NPM нь төрийн үйлчилгээг ашигладаг үйлчлүүлэгчдийн (иргэдийн) хэрэгцээ, хүсэл сонирхолд анхаарлаа төвлөрүүлэхийн чухлыг онцолж байна. Энэ нь хэрэглэгчийн эрэлт хэрэгцээнд нийцсэн үйлчилгээ үзүүлэхийг дэмждэг.

Уян хатан байдал, дасан зохицох чадвар: Төрийн секторын байгууллагууд өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдал, хэрэгцээ шаардлагад хариу үйлдэл үзүүлэхийн тулд уян хатан, дасан зохицох чадвартай байхыг NPM санал болгож байна. Энэ нь ихэвчлэн төрийн байгууллагуудын бүтцийн өөрчлөлт, шинэчилсэн зохион байгуулалттай холбоотой байдаг.

Бенчмаркинг: Төрийн шинэ менежмент нь төрийн байгууллагуудыг бусад ижил төстэй байгууллагуудын гүйцэтгэл, үйл явцтай харьцуулахыг дэмждэг. Бенчмаркинг нь шилдэг туршлагууд болон сайжруулах талбаруудыг тодорхойлоход тусалдаг.

Ажилчдыг чадавхжуулах: Төрийн үйлчилгээг үзүүлэхэд ажилтнууд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг гэдгийг NPM хүлээн зөвшөөрдөг. Ажилчдыг сургах, шийдвэр гаргах үйл явцад оролцуулах, урамшуулах замаар чадавхжуулах нь үйлчилгээний хүртээмжийг сайжруулахад хүргэдэг.

Мэдээллийн технологи: Мэдээллийн технологийг үр дүнтэй ашиглах нь NPM-д зайлшгүй шаардлагатай. Энэ нь үйл явцыг автоматжуулж, харилцаа холбоог сайжруулж, өгөгдөлд тулгуурласан шийдвэр гаргахад тусалдаг.

Үр дүн, үр дүнд анхаарлаа төвлөрүүлэх: NPM нь орц (санхүүгийн эх үүсвэр, ажиллах хүч гэх мэт) -ээс гарц (үйлдвэрлэсэн бараа, үйлчилгээ) болон үр дүнд (эдгээр гарцын нийгэмд үзүүлэх нөлөө) анхаарлаа хандуулдаг. Энэхүү шилжилт нь бодит үр дүнд хүрэхийн чухлыг онцолж байна.

Эдгээр үзэл баримтлалыг ихэвчлэн төрийн салбарын янз бүрийн байгууллагуудын онцлог нөхцөл, хэрэгцээнд тохируулан янз бүрийн хослолоор ашигладаг.

Шинэ Төрийн Менежмент нь зах зээлд чиглэсэн зарчмуудыг нэвтрүүлж, гүйцэтгэлийн хэмжилт, хэрэглэгчдэд чиглэсэн үйл ажиллагааг нэвтрүүлж, төрийн үйлчилгээний үр ашиг, инновац, хариуцлагыг нэмэгдүүлэхэд хүргэсэн.

Төвлөрлийг сааруулах, энтрепренеризм, уян хатан байдлыг онцолсон нь төрийн албанд дасан зохицох, хариу үйлдэл үзүүлэх соёлыг төлөвшүүлж, эцсийн дүндээ үйлчилгээний чанар, иргэдийн сэтгэл ханамжийг дээшлүүлж, уламжлалт хүнд суртлын бүтцийг өөрчилсөн.

Аутсорсинг, жишиг үнэлгээ, ажилчдыг чадавхжуулах гэх мэт ойлголтуудыг өөртөө шингээсэн Шинэ Төрийн Менежмент нь дэлхий даяар засаглалын парадигмуудыг өөрчлөн, үр дүнд тулгуурласан хандлагыг дэмжсэн бөгөөд энэ нь орчин үеийн бодлого боловсруулах, байгууллагын стратеги

болон төрийн үйлчилгээний
хүртээмжид нөлөөлсөөр байна.

Хүснэгт 1. Азийн зарим улс орны төрийн удирдлагын шинэ чиг хандлага (Улс орны эрдэмтдийн жилийн эх сурвалж)

Country	Scholar	Year	Source	Creation
Singapore	Hood, C	1991	A Public Management for all seasons?	Singapore Hood, C. 1991 "A Public Management for All Seasons?"
South Korea	Kim, Soonhee	2003	"Reform and innovation in Public management: A multinational Perspective"	"Төрийн удирдлагын шинэчлэл ба инноваци: Олон үндэстний хэтийн төлөв"
Malaysia	Aljunied, Syed&Rahman, H	2011	New public Management in Malaysia: Policy and implementation	2011 "Малайз дахь төрийн шинэ менежмент: Бодлого ба хэрэгжилт"
Philippines	Ong, F.	2012	"The State of Local Governance in the Philippines; Finding from a National Survey"	2012 "Филиппиний орон нутгийн засаглалын байдал: Үндэсний судалгааны үр дүн"
Indonesia	Suhardjanto, D.	2016	"Public Sector Reform and Decentralization in Indonesia"	Индонез Сухарджанто, Д. 2016 "Индонезийн төрийн секторын шинэчлэл ба төвлөрлийг сааруулах"
Vietnam	Thanh, L.T	2017	"Public Administration Reform in Vietnam: Achievements, Challenges, and Lessons"	Vietnam Thanh, L. T. 2017 "Вьетнам дахь төрийн удирдлагын шинэчлэл: Амжилт, сорилт, сургамж"
Japan	Horiuchi, Y.	2019	"New Public Management in Japan: Lesson from the implementation of Performance Management in Local Governments"	Japan Horiuchi, Y. 2019 "Японы төрийн шинэ менежмент: Орон нутгийн засаг захиргааны гүйцэтгэлийн менежментийн хэрэгжилтийн сургамж"

Төрийн удирдлага даян дэлхийд энх тайван тогтоох, байгалийн тэнцвэрт

байдлыг хадгалах, амьдралын хэвийн нөхцөлийг хангах, хүний эрх, эрх чөлөөг

хамгаалах, улс орнуудын аюулгүй байдлын баталгаа болдог зэргийг нийт хүн төрөлхтний өмнө дэвшүүлэн тавихад чиглэгддэг ба удирдлагын оновчтой хэлбэрийг сонгох замаар нийгмийн хөгжлийг тодорхойлох явдал байдаг байна. (Ч.Очирбат, Төрийн удирдлага, 2019 он).

Төрийн удирдлагыг Монгол төрийн түүхэн уламжлал, төрийн залгаж чанарын хувьд судалсан байдлыг товч дурдвал Хүннү гүрнээс эхлэн Киданыг хүртэлх эртний нүүдэлчид төр, XVIII дугаар зууны Их Монголын төрийн зохион байгуулалт, олноо өргөгдсөн Богд хаант Монгол Улсын төрийн зохион байгуулалт, 1991-1990-ээд оны төрийн удирдлага, ардчилал-зах зээлийн нөхцөл дэх төрийн бүтэц зэргийг бодлого, үйл ажиллагаа, удирдлагын уялдаа, эрх зүйн тогтолцооны хувьд нарийвчлан судалж, орчин үеийн төрийн удирдлагын ардчилсан тогтолцоог өргөжүүлэн хөгжүүлэх зорилго бүхий төрийн удирдлага хэрэгжиж байгааг тэмдэглэсэн. (Очирбат, Төрийн удирдлага, 2019 он)

Судлаач, эрдэмтэд “төр” гэх ойлголтыг тодорхойлохдоо “захирагчийн захиргааны тухай”, “хот улс буюу төр бол боловсронгуй нэгдэл мөн”, “энх тайваныг хамгаалагч”, “хүн амьдралдаа сайн нөхцөлийг бий болгохын төлөө нэгдсэн холбоог төр” гэх мэтээр тодорхойлсон байдаг. Эдгээр тодорхойлолтын үзэл баримтлал, эцсийн зорилго нь “иргэд ард түмэн, олон нийтийг сайн сайханд хүргэхэд чиглэгдсэн удирдлагын чиг үүрэг бүхий институц юм” гэх нэгдсэн тодорхойлолттой санал нийлж байна.

Дээрхээс удирдлагын талаарх ойлголтыг судлах, авч үзэх шаардлага зүй ёсоор үүснэ. Эрдэмтэн Освальд Сендерс “Удирдлага бол бусдад нөлөө үзүүлэх явдал” гэснийг ойлголт, ухагдахууны хувьд дэлгэрүүлбэл:

Төрийн удирдлага: Нийгмийн сайн сайхны төлөө төрийн эрх бүхий байгууллагуудын бодлого

боловсруулах, хэрэгжилтийг хангах, түүнд төрийн албаны чиг үүргийг илэрхийлсэн үйл ажиллагаа юм.

Төрийн удирдлага нь английн public administration гэсэн үгээр илэрхийлэгдэн “олон нийтийн удирдлага буюу ард түмнээр удирдуулах” гэсэн утгыг илэрхийлнэ.

Төрийн удирдлага, төрийн захиргаа, нийтийн удирдлага, нийтийн захиргаа, төрийн захиргааны менежмент, төрийн байгууллага зэрэг ялгаатай нэр томъёоллыг агуулгын зөрүү гаргах, нэг утга санааг өөр үгээр илэрхийлэх зэрэг цаашид судлах, нягтлах шаардлага байна.

Төрийн захиргаа: Захиргааг “баримт бичиг хадгалах, мэдээлэл боловсруулах, бичиг хэргийн ажил, дүрэм журмыг хэрэглэх, бусдын тодорхойлсон бодлогыг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой ажиллагаа” хэмээн (Овен Хьюс) үзсэн. Оксфордын англи хэлний толь бичигт “захиргааны ажил хэргийг явуулах, чиглүүлэх эсвэл гүйцэтгэлийн хянах” гэж үзсэн байна. Захиргаа нь менежментээс зарчмын болон үйлчлэх хүрээгээр ялгаатай бөгөөд дараах шинжийг агуулдаг. Үүнд:

Төрийн бодлогыг хэрэгжүүлэх, гүйцэтгэлийг хянах

ЗГ-ын харьяа байгууллагуудын ажил хэргийг удирдах, чиглүүлэх

ЗГ-ын гүйцэтгэх эрх мэдэлтний бүрэн эрхийн хугацааг тогтоох

Улсын төсвөөс санхүүжүүлдэг бүхий л байгууллагуудын харилцааг зохицуулах

Улсын салбарыг судалдаг шинжлэх ухаан

ЗГ-ын шийдвэрийн үндсэн дээр төрийн үйлчилгээг хэрэгжүүлэх үйл явц гэж (Ц.Даваадулам, 2010) үзсэн байна.

Нийтийн удирдлага: Нийтийн удирдлага нь төрийн бодлогын мөн чанартай уялдан шийдвэрийг хэрэгжүүлдэг тул “төрийн зорилго, зорилтыг томъёолох, төлөвлөх, шинэчлэх, өөрчлөлт”-ийг тодорхойлсон засгийн газрын байгууллагуудын бүтэц, зохион байгуулалт, хүний нөөц,

санхүүгийн бүртгэл, татварын бүрдэлт зэрэг өргөн хүрээний асуудлыг багтаадаг. “Төр засгийн шийдвэрийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн бүх төрлийн үйл ажиллагаа”, нийтийн удирдлага нь нийтийн төлөөх бодлогыг боловсруулан хэрэгжүүлэх олон талт тасралтгүй үйл явцын цуваа юм гэж Америкийн толь бичигт тодорхойлсон байдаг. Нэг үгээр бол олон нийт гэх буюу тухайн улс орны төр, засгийн байгууллагад ажиллагчдаас бусад иргэдийг зааглан тодорхойлоход хэрэглэдэг. (Ц.Даваадулам, 2010 он)

Нийтийн захиргаа: Олон нийтийн, ард түмний, иргэдийн гэсэн утгатай нэг ойлголт. Нийтийн захиргааны гол зарчим бол төр нь нийтийн өмчид тулгуурлан байгуулагдсан учраас гол шинж нь ард иргэдийн өмнө үйл ажиллагаагаа тайлагнах accountability) чадвар юм. Хамааруулж ойлгох субъектүүд төрийн захиргааны төв болон орон нутгийн засаг захиргааны байгууллагууд, нийтийн эрхзүйн бусад хуулийн этгээдийн захиргаа (Захиргааны хэргийн шүүхийн цуврал, 2005 он) зэрэг хамаарна.

Төрийн захиргааны менежмент: Төрийн захиргааны менежментэд хувийн хэвшлийн байгууллагын захиргааг багтаадаг ч зорилго нь хамгийн өндөр үр ашигтайгаар хүрэх үр дүнгийн төлөө хүлээх хариуцлагыг агуулдаг (Овен Хьюс) гэсэн байдаг. Улсын салбарын удирдлага (public management) гэдэгт улсын үйлдвэрийн газрууд (цаашид УҮГ) төр болон орон нутгийн оролцоотой үйлдвэр, аж ахуйн газар, компаниудыг хамааруулан ойлгоно. (Н.Бурмаа, 2019)

Төрийн байгууллага: Энэ нь тодорхой бие даасан институт, арга хэрэгслийн тусламжтайгаар нийгмийн харилцааг зохицуулах үйл явц юм. Орчин үед төрийн байгууллага нь бюрократ загвараас либерал ардчилсан загварт шилжих улмаар нийтийн шинжийг олсоор байна.

Төр үүссэн цагаас төрийн захиргаа-төрийн үйл ажиллагаа гэх ойлголт хамт үүссэн ирсэн. Төрийн захиргаа гэдэг нь төрийн үйл ажиллагаа, түүний нийгэм дэх хэрэгжилт бөгөөд төрийн үйл ажиллагаа хууль цааз, дүрэм журмын нийлбэрээр илэрдэг байна. Төрийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх төрийн албан хаагч, боловсон хүчнийг бэлтгэх цаашлаад төрийн албаны үйл ажиллагааг сайжруулах, өөрчлөх чиглэлд анхаарлаа хандуулах болсон.

XIX зууны II хагас хүртэл Их Британи, АНУ зэрэг улс орнуудад төрийн албанд хүний нөөцийг бүрдүүлэх асуудал улс төрийн томилгооны журмаар явагддаг байсан бол 1850-1870 онд Англид төрийн албаны хүний нөөцийг бүрдүүлэхэд улс төрөөс ангид тогтолцоо үйлчлэх ёстой гэдэгт үндэслэн мэргэшсэн, тогтвортой төрийн албыг төлөвшүүлэх шинэчлэл хийгдсэн байна.

Үүнээс үзэхэд улс төрийн бодлого нь захиргааны байгууллагуудын зорилтыг тодорхойлж байдаг боловч энэ нь захиргааны үйл явцад хутгалдана гэсэн үг биш гэж үзсэн төрийн шийдвэр юм.

Монгол Улсад төрийн удирдлагыг үйл ажиллагааны чиглэлээр:

Төрийн захиргаа-удирдлагын байгууллага (хууль тогтоох болон нутгийн өөрөө удирдах ёсны байгууллагууд, төрийн захиргааны төв болон орон нутгийн гүйцэтгэх эрх мэдлийн байгууллагууд);

Нийгмийн хэв журам сахиулах байгууллага (батлан хамгаалах, цагдаагийн байгууллага, онцгой байдлын алба, хилийн цэрэг);

Аж ахуйн байгууллага (төрийн болон орон нутгийн өмчит үйлдвэрийн газрууд);

Үйлчилгээний байгууллага (Бүх шатны боловсрол, эрүүл мэнд нийгмийн хамгаалал, соёл урлаг, биеийн тамир спортын байгууллага) гэж ангилж,

Төрийн удирдлагын чиг үүргийг төлөвлөх, зохион байгуулах, удирдах, албан хаагчид, зохицуулах, тайлагнах гэж ангилж, чиг үүргийг хэрэгжүүлэхдээ төр иргэний харилцаанд менежмент хийх, нэгдмэл тогтолцоог хангах, захиргааны эрх зүйгээр засаглалыг хангах, хяналт-шинжилгээ явуулах, дүрэм журам тогтоох-сахиулах байдлаар зэрэг албадлагын механизм, хяналтыг ашиглан ажиллаж байна.

Дүгнэлт

Төрийн шинэ менежмент нь төрийн удирдлагын дүр төрхийг үндсээр нь өөрчилж, үр ашигтай, хариуцлагатай, иргэн төвтэй засаглалын эрин үеийг эхлүүлсэн. Зах зээлд чиглэсэн зарчмууд болон гүйцэтгэлийн хэмжилтийг онцолсон нь дэлхий даяар төрийн салбарын орчин үеийн шинэчлэл болсон.

Өрсөлдөөн, гүйцэтгэлийн хэмжилт, хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжид анхаарлаа төвлөрүүлснээр төрийн шинэ менежмент нь төрийн үйлчилгээг оновчтой болгоод зогсохгүй төрийн байгууллагуудын тасралтгүй сайжруулалт, шинэчлэлийн соёлыг төлөвшүүлсэн.

Шинэ төрийн удирдлага нь өөрчлөлтийн философийн хувьд засгийн газруудын үйл ажиллагаанд арилшгүй ул мөр үлдээж, үр дүнд чиглэсэн сэтгэлгээг хөгжүүлж, бодлого боловсруулж, үйлчилгээний хүртээмжийг сайжруулж, улмаар орчин үеийн эрин үед иргэдийн амьдралыг сайжруулсаар байна.

XXI зууныг мэдээлэл технологийн эрин зуун гэж нэрлэж байна. Тиймээс төрийн удирдлага нь сүлжээ мэдээлэл, технологийн хөгжил болон мэдлэг, түншлэл, оролцоотой хамт хөгжих цаг үе иржээ.

Техник, технологийг нэвтрүүлснээр нийтлэг утгаараа зардал багасаж, үйлчилгээний чанар хүртээмж бүх талаар нэмэгдэж, төрийн үйлчилгээг дэлхийн хаанаас ч авах боломж бүрдэж байгааг онцлон тэмдэглэх хэрэгтэй.

Ач холбогдол бүхий дээрх үйл ажиллагааг нэвтрүүлэхэд төр, хувийн хэвшлийн түншлэл, хамтын ажиллагаа тэдгээрийн харилцааг зохицуулах хууль, эрх зүйн зохицуулалт, хамтын ажиллагаа ил тод байх хэрэгцээ шаардлагыг судлах хэрэгцээ байсаар байна гэж дүгнэж байна.

Санал

Судалгааны онолын судалгааг зонхилон судалж, дараах хоёр саналыг дэвшүүлж байна. Үүнд:

- Төрийн удирдлагын шинэ чиг хандлагаар хорихоос өөр төрлийн үйл ажиллагааг удирдах

- Мэдээллийн эрин зуун гэгдэх удирдлагын чиг хандлагад нийцүүлэн цахим хөтөлбөр хэрэгжүүлэн цахим удирдлагыг зонхилж нэвтрүүлэх.

Эх сурвалжийн жагсаалт:

Хууль, эрх зүйн акт:

- Монгол Улсын Үндсэн хууль.

- Монгол Улсын Их Хурлын 2020 оны 5 дугаар сарын 13-ны өдрийн 52 дугаар тогтоолын нэгдүгээр хавсралт, «Алсын хараа-2050» урт хугацааны хөгжлийн бодлогын баримт бичиг.

Сурах бичиг, гарын авлага:

- С.Нарангэрэл. “Монголын ба дэлхийн эрх зүйн тогтолцоо”. УБ., 2001.

- Д.Лүндээжанцан, Ч.Энхбаатар. “Монгол Улсын үндсэн хуулийн эрх зүй”. УБ., 2000.

- Я.Бямбасүрэн, П.Доржсүрэн (2006), Төрийн бодлого, УБ хот

- Я.Бямбасүрэн, Д.Доржсүрэн (2021), Төрийн бодлого, УБ хот

- Н.Лүндэндорж (2022), Төрийн онол, 4 дэх хэвлэл, УБ хот

- Б.Эрхэс (2016), Монгол Улсын төрийн бодлогын нэгдмэл байдал, УБ хот

- Хөгжлийн бодлого, төлөвлөлт, түүний удирдлагын тухай хууль, 2020, УБ хот.

ШИНЖЛЭН МАГАДЛАХУЙН УДИРДЛАГА

АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛД НӨЛӨӨЛӨХ ХҮЧИН ЗҮЙЛСИЙГ ТОДОРХОЙЛОХ НЬ

/гарын үсгийн шинжилгээ хийдэг шинжээчдийн хүрээнд/

М.Түмэннаст

ШШЕГ-ын Эрдэмтэн нарийн бичгийн дарга бөгөөд Эрдэм шинжилгээ, сургалт, хөгжүүлэлтийн төвийн дарга, доктор (Ph.D), цагдаагийн хошууч

Товч агуулга: Энэхүү илтгэлээр Монгол Улсын шүүх шинжилгээний байгууллагад ажиллаж буй гарын үсэг магадлах шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд ямар хүчин зүйл шууд хамааралтайгаар нөлөөлж байгааг илрүүлэх, нийгмийн шинжлэх ухаан болох менежментийн онол арга зүйн ажлын гүйцэтгэлийн суурь онол, олон улсын судлаачдын судалгааны үр дүнд тулгуурлан судалгааны ажлын таамаглал, загвараа гаргасан.

Түлхүүр үгс: мэргэжлийн ур чадвар, цагийн менежмент, хандлага, техник хэрэгсэл, туршлага, сэтгэл ханамж, ажлын гүйцэтгэл

Оршил. Гарын үсэг магадлах шинжилгээний арга зүйг боловсронгуй болгосноор шинжээчийн дүгнэлтийн чанар, үр дүн сайжирна гэсэн үг. Иймээс Монгол Улсын шүүхийн шинжилгээний байгууллагад ажиллаж буй гарын үсэг магадлах шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд ямар хүчин зүйл шууд нөлөөлж байгааг илрүүлэх, чанарыг тодорхойлох зорилгоор ажлын гүйцэтгэлийн суурь онол, олон улсын судлаачдын судалгааны үр дүнд тулгуурлан судалгааны ажлын таамаглал, загвараа гарган гарын үсэг магадлах шинжилгээ хийж байсан болон хийдэг 46 алба хаагчаас цахимаар судалгаа авч, олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн чанарын судалгааны SMART PLS-3.0 программыг ашиглан хэмжил зүйн, хамаарлын, олон хүчин зүйлийн, замын шинжилгээ хийх замаар гарын үсэг магадлах шинжээчдийн хүрээнд тухайн хүчин зүйлийн хувьсагчид ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлөх, ямар хамааралтайг нотлох судалгаа хийж, үр дүнг нэгтгэсэн.

Ажлын гүйцэтгэлийг тодорхойлох асуудал нь улс орон бүрд харилцан адилгүй хэрэгжиж байгаа ч бодитой, шударга байх талаасаа тодорхой асуудлуудыг дагуулсаар байдаг. Ажлын гүйцэтгэлийг тодорхойлохын тулд алба хаагч бүр өөрт ногдсон үүрэг даалгавраа хэрхэн биелүүлж, ямар үр дүнд хүрч байгаа, түүний ур чадвар, мэргэшлийн бэлтгэл, ажлын ачаалал хэр байгааг харгалзан дүгнэх хэрэгтэй. Ингэснээр байгууллага ажлын гүйцэтгэлийн талаар бодит мэдээлэлтэй болж, цаашлаад тухайн алба хаагчийг шагнаж урамшуулах, сургалтад хамруулах эсхүл алдаа дутагдлыг засаж залруулах, шаардлагатай техник хэрэгслээр хангах зэрэг арга хэмжээ авахад ач холбогдолтой юм.

Ихэнх судлаачид ажлын гүйцэтгэлийн талаар ойлголт өгөхдөө үйл ажиллагааны тал ба үр дүнгийн талыг ялгах ёстой гэдэгтэй санал

нийлдэг¹. Зан үйлийн тал нь тухайн хүн ажлын байрандаа ямар ажил хийж байгааг илэрхийлдэг. Иймээс гүйцэтгэлийг тухайн үйлдлээр бус харин шүүн тунгаах, үнэлэх үйл явцаар тодорхойлдог². Түүнээс гадна зөвхөн хэмжиж болохуйц, өөрөөр хэлбэл хэмжиж болох үйлдлүүд л гүйцэтгэлийг бүрдүүлдэг талаар ажлын гүйцэтгэлийн талаар дагнан судалсан судлаач Кэмпбелл өөрийн бүтээлүүддээ дурдсан байна.

Гүйцэтгэл нь олон талт ойлголт боловч хамгийн энгийн түвшинд Борман, Мотовидло нар үүрэг даалгавар болон нөхцөл байдлын гүйцэтгэл хэмээн ялгасан байдаг³. Үүрэг даалгаврын гүйцэтгэл гэдэг нь тухайн байгууллагын “мэргэжлийн цөм”-д хувь нэмэр оруулах үйл ажиллагааг гүйцэтгэх хувь хүний ур чадварыг илэрхийлдэг. Энэ хувь нэмэр нь шууд (жишээлбэл, байгууллагын ажилчдын хувьд) эсвэл шууд бус (жишээ нь, менежерүүдийн хувьд) байж болно.

Нөхцөл байдлын гүйцэтгэл гэдэг нь мэргэжлийн цөмд хувь нэмэр оруулдаггүй боловч байгууллагын зорилгыг хэрэгжүүлэх байгууллага, нийгэм, сэтгэл зүйн орчныг дэмждэг үйл ажиллагааг хэлнэ. Энэ нь зөвхөн хамтран ажиллагсдадаа туслах, байгууллагын найдвартай алба хаагч байх гэх мэт зан үйлийг багтаахаас

гадна ажлын горимыг хэрхэн сайжруулах талаарх саналыг агуулдаг.

Үүрэг даалгавар ба нөхцөл байдлын гүйцэтгэлийн ялгаатай холбоотой гурван үндсэн таамаглал байдаг⁴. Үүнд:

1. ажлын гүйцэтгэлтэй холбоотой үйл ажиллагаа нь ажил бүрийн хооронд харилцан адилгүй байдаг бол нөхцөл байдлын гүйцэтгэлийн үйл ажиллагаа нь ажил бүрийн хооронд харьцангуй төстэй байдаг;

2. үүрэг даалгаврын гүйцэтгэл нь чадвартай холбоотой, харин нөхцөл байдлын гүйцэтгэл нь хувийн зан чанар, урам зоригтой холбоотой байдаг;

3. үүрэг даалгаврын гүйцэтгэл нь илүү тодорхой бөгөөд үүрэг гүйцэтгэх зан үйлийг бүрдүүлдэг бол нөхцөл байдлын гүйцэтгэл нь илүү үзэмжтэй, нэмэлт үүрэг хэлбэрээр гүйцэтгэгддэг.

Бид энэхүү судалгаандаа үүрэг даалгаврын болон нөхцөл байдлын ажлын гүйцэтгэлд хамааран түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлийн уялдааг дараах байдлаар дэлгэрэнгүй судаллаа. Үүнд:

- Мэргэжлийн ур чадвар нь ажлын гүйцэтгэлтэй хэрхэн уялдах талаар судлаач Майкл Уэйд, Майкл Парент нар “Ажлын гүйцэтгэл ба мэргэжлийн ур

¹ Campbell J. P., McCloy R. A., Oppler S. H & Sager C. E. A theory of performance. In E. Schmitt W. C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. 1993. PP.35–70.

² Ilgen D. R. & Schneider J. Performance measurement: A multi-discipline view. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6). Chichester: Wiley. Borman W. C., & Motowidlo S. J. 1997. PP.71–108. Task performance and contextual performance: The

meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 1991. PP.99–109.

³ Borman W. C. & Motowidlo S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. New York: Jossey-Bass. 1993. PP. 71–98.

⁴ Motowidlo S. J., & Schmit M. J. Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1999. PP. 56–86.

чадварын харилцан хамаарал” сэдэвт судалгаагаар мэргэжлийн болон зохион байгуулалтын ур чадвар, ажлын гүйцэтгэлийн хоорондох холбоог тодорхойлон ур чадварын дутагдал болон илүүдэл нь ажлын гүйцэтгэлд сөргөөр нөлөөлдөг бол ур чадварын “тэнцвэр” нь ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулдаг болохыг тогтоосон ¹. Хемисси Фарид, Жуили Тахер нар “Ажилчдын ажлын гүйцэтгэл дэх ур чадварын хөгжлийн нөлөө” сэдэвт судалгаагаар “Ур чадварын түвшин нь ажилтны гүйцэтгэлийг хэрхэн нөхөж, хослуулах талаар онол, практик болон шүүмжлэлт талаас нь нарийвчлан судалсан байна².

- Ажлын гүйцэтгэлийг цагийн менежменттэй уялдуулан судлаач Абдулла Н.Абдулжаббр, Омар Рабиеа Махди, Махмуд Халид Алмсафир нар “Малайзын их сургууль дахь цагийн менежмент ба ажлын гүйцэтгэлийн харилцан хамаарлын эмпирик судалгаа” сэдэвт судалгаагаар цагийн менежментийн үр нөлөө нь ажлын гүйцэтгэлд ихээхэн хувь нэмэр оруулдаг хүчин зүйлүүдийн нэг болохыг баталсан³.

- Хандлага нь ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлдөг талаар судлаач Фиделис Эже Абба “Ажилчдын ажлын гүйцэтгэл дэх хандлага болон ажлын нөлөөллийн хамаарал” сэдвийн

хүрээнд судлан ажилчдын ажлын гүйцэтгэл болон тэдний ажилтай холбоотой хандлага (*ажлын сэтгэл ханамж, байгууллагын амлалт, оролцоо*) ихээхэн эерэг хамааралтай болохыг харуулсан⁴.

- Технологийн хэрэглээ нь ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлж болохыг судлаач Шатис Баскаран, Хо Сзе Лэй, Бех Сзе Мин, Номахаза Махади нар “Технологийн хэрэглээний нэвтрэлт болон ажилчдын ажлын гүйцэтгэл: Эмпирик шалгалт” сэдэвт судалгааны хүрээнд судлан үйлдвэрлэлийн салбарт хувь хүний ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлж буй технологийн хөгжлийн талаарх ойлголтыг тодорхойлсон⁵.

- Ажлын туршлагыг ажлын гүйцэтгэлтэй хэрхэн уялдуулах талаар судлаач Мигель А.Кинонес, Ж.Кэвин Форд, Марк С.Тичиут нарын “Ажлын туршлага болон ажлын гүйцэтгэлийн харилцан хамаарал” сэдэвт өгүүлэлд мета-шинжилгээний үр дүн нь ажлын туршлагын хэмжүүрээс үл хамааран ажлын туршлага болон ажлын гүйцэтгэлийн хоорондын хамаарал эерэг байгаа тухай бичсэн байна⁶.

Дээрх эрдэмтдийн судалгааны ажлын онол, онолын суурь ойлголтод нөлөөлж байгаа хүчин зүйлийн уялдаа холбоог дэмжин судалж, судалгааны ажлын таамаглалд үндэслэн дараах загварыг гаргав.

¹https://www.researchgate.net/publication/220591455_Relationships_Between_Job_Skills_and_Performance_A_Study_of_Webmasters

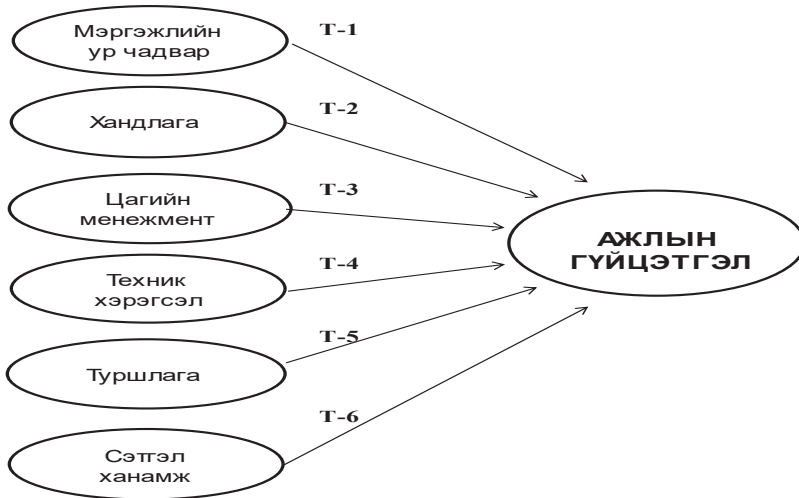
²<https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202105254939208.pdf>

³https://www.researchgate.net/publication/324122414_Relationship_between_Time_Management_and_Job_Performance_Empirical_Study_in_Malaysia_Privet_University_Article_Info

⁴<http://eurokd.com/MBRQ/doi/10.32038/mbrq.2019.09.03.pdf>

⁵https://hrmars.com/papers_submitted/7443/technology-adoption-and-employees-job-performance-an-empirical-investigation.pdf

⁶https://www.researchgate.net/publication/235014459_The_Relationship_Between_Work_Experience_and_Job_Performance_A_Conceptual_and_Met-a-Analytic_Review

Зураг 1 . Ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн уялдаа

Тайлбар: Судлаачдын дэвшүүлж буй таамаглалын загвар

Таамаглал-1: Мэргэжлийн ур чадвар нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлнө.

Таамаглал-2: Хандлага нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлнө.

Таамаглал-3: Цагийн менежмент нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлнө.

Таамаглал-4: Техник хэрэгсэл нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлнө.

Таамаглал-5: Туршлага нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлнө.

Таамаглал-6: Ажлын сэтгэл ханамж нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлнө.

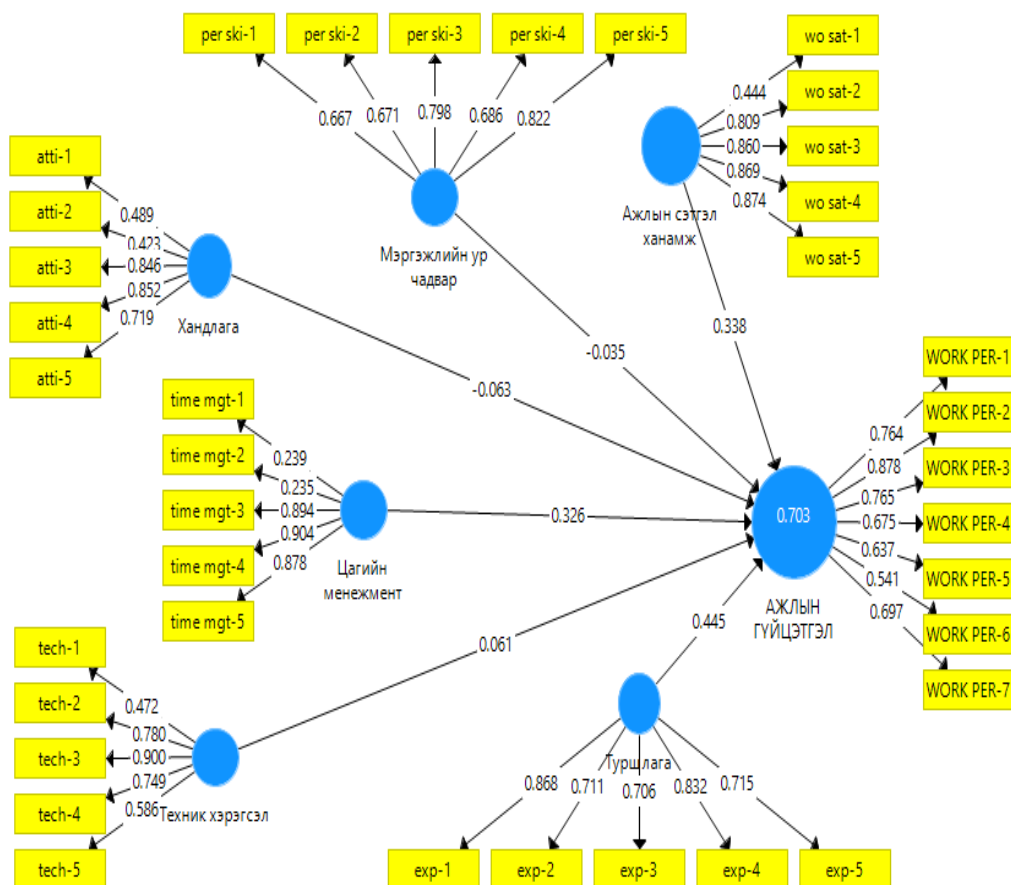
Судалгааны үр дүнгийн боловсруулалт:

Судалгаанд шүүх шинжилгээний байгууллагын гарын үсэг магадлах шинжилгээ хийж байсан болон хийдэг 46 алба хаагч цахимаар оролцсон нь албаны байршил, ажилласан жил болон

зарим үр дүнг харьцуулан судлах боломж олгосон. Бид чанарын судалгааны SMART PLS-3.0 программыг ашиглан хэмжил зүйн, хамаарлын, олон хүчин зүйлийн, замын шинжилгээ хийхдээ шүүхийн шинжилгээний байгууллагын гарын үсэг магадлах шинжээчдийн хүрээнд тухайн хүчин зүйлийн хувьсагчид ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлөх, ямар хамааралтайг нотлох оролдлого хийж, үр дүнг нэгтгэлээ.

Судалгаанд шүүхийн шинжилгээний байгууллагын гарын үсгийн магадлах шинжилгээ хийж байсан болон хийдэг 46 шинжээчийг хамруулсан ба чанарын судалгаагаар, хүчин зүйн шинжилгээ, хэмжил зүйн шинжилгээ, хамаарлын шинжилгээ, замын шинжилгээний боловсруулалт хийн үр дүнг гаргасан. Үүнд:

Зураг 2. Хүчин зүйлийн шинжилгээний үр дүн



Тайлбар: per ski-мэргэжлийн ур чадвар; atti-хандлага, time mgt-цагийн менежмент; tech-техник хэрэгсэл; exp-туршлага; wo sat-ажлын сэтгэл ханамж

Хэмжилзүйн 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 ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлж байгааг харуулах ба, хүчин зүйл тус бүрийн үр дүнг гаргасан болно. Кронпа альфа буюу тогтвортой байдал нь далд хувьсагчдын багц үзүүлэлт хоорондоо

хэрхэн уялдаатай байгааг илэрхийлнэ. Найдвартай байдлын хэмжүүрийг дараах томъёогоор тодорхойлон үр дүнг гаргасан.

$$\text{Томьёо №1.} \quad \alpha = \frac{N\epsilon}{U + (N-1)\epsilon}$$

Томьёоны тайлбар: N-далд хувьсагчийн тоо, U-дундаж дисперс, ε-дундаж ковариация

Бидний судалгааны ажлын хувьд далд хувьсагчдын хүчин зүйлийн болон хамаарлын шинжилгээг 7 хувьсагчаар 6 замаар таамаглал дэвшүүлэн батлах оролдлогоор шинжилгээ хийсэн. Үүнд:

“Мэргэжлийн ур чадвар”-ыг 5 асуултаар ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн үр дүн **0.667-0.822** хооронд хэлбэлзэж байна. Асуулт-1: “Оновчтой шийдвэр гаргах ур чадвар” 0.667, Асуулт-2: “Шинжилгээний арга зүйг ашиглах байдал” 0.671, Асуулт-4: “Сэтгэлгээний ур чадвар” 0.686, тус тус гарч байгаа нь оновчтой шийдвэр гаргах ур чадвар, шинжилгээний арга зүйг ашиглах байдал, сэтгэлгээний ур чадвар зэрэг асуултын хариултын үр дүн хүлээлтээс бага түвшинд байгааг илтгэж байна.

“Хандлага”-ыг 5 асуултаар ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн үр дүн **0.423-0.852** хооронд хэлбэлзэж байна. Асуулт-1: “Мэргэжлийн ёс зүй” 0.489, Асуулт-2: “Хүний эрхийг дээдлэх байдал” 0.423, зэрэг асуултын хариултын үр дүн хүлээлтээс бага түвшинд байгааг илтгэж байна.

“Цагийн менежмент”-ийг 5 асуултаар ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн үр дүн **0.235-0.904** хооронд хэлбэлзэж байна. Асуулт-1: “Ажлын ачаалалд шинжилгээний онцлог нөлөөлөх байдал” 0.239, Асуулт-2: “Үндсэн ажлаас бусад яаралтай ажил нөлөөлөх байдал” 0.235, зэрэг асуултын хариултын үр дүн хүлээлтээс бага түвшинд байгааг илтгэж байна.

“Техник хэрэгсэл”-ийг 5 асуултаар ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн үр дүн **0.472-0.900** хооронд хэлбэлзэж байна. Асуулт-1: “Техник хэрэгслийн үзүүлэлтийн чанар” 0.472, Асуулт-5: “Техник хэрэгслийн стандартын орчин бүрдэх байдал” 0.586, зэрэг асуултын хариултын үр дүн

хүлээлтээс бага түвшинд байгааг илтгэж байна.

“Туршлага”-ыг 5 асуултаар ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн үр дүн **0.706-0.868** хооронд хэлбэлзэж байна.

“Ажлын сэтгэл ханамж”-ийг 5 асуултаар ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн үр дүн **0.444-0.874** хооронд хэлбэлзэж байна. Асуулт-1: “Шинжилгээний дүгнэлтэд хүрсэн үр дүн” 0.444 асуултын хариултын үр дүн хүлээлтээс бага түвшинд байгааг илтгэж байна.

“Ажлын гүйцэтгэл”-ийг 7 далд хувьсагчаар судалж үзэхэд үр дүн **0.541-0.878** хооронд хэлбэлзэж байна. Асуулт-4: “Техник хэрэгсэл бүрэн ашиглах байдал” 0.675, Асуулт-5: “Дэвшилтэт техник хэрэгсэл ашиглах байдал” 0.637, Асуулт-6: “Техник хэрэгсэл бүрэн ашиглах байдал” 0.541, Асуулт-7: “Сургалтад хамрагдахыг дэмжих байдал” 0.697, зэрэг асуултын хариултын үр дүн хүлээлтээс бага түвшинд байгааг илтгэж байна.

Кронпа альфа утгын үр дүнг харахад мэргэжлийн ур чадвар **0.784**; хандлага **0.709**; цагийн менежмент **0.713**; техник хэрэгсэл **0.832**; туршлага **0.825**; ажлын сэтгэл ханамж **0.831**; ажлын гүйцэтгэл **0.837** байгаагаас хандлагын үр дүн бага байсан.

Нийлмэл найдвартай байдлын хувьд, мэргэжлийн ур чадвар **0.851**; хандлага **0.808**; цагийн менежмент **0.798**; техник хэрэгсэл **0.832**; туршлага **0.878**; ажлын сэтгэл ханамж **0.887**; ажлын гүйцэтгэл **0.878** байгаа нь найдвартай байдал сайн байгааг илтгэсэн.

Дундаж утгын хувьд, мэргэжлийн ур чадвар **0.535**; хандлага **0.475**; цагийн менежмент **0.500**; техник хэрэгсэл **0.509**; туршлага **0.592**; ажлын сэтгэл ханамж

0.622; ажлын гүйцэтгэл **0.511** байгаагаас харахад хандлага, цагийн менежментийн үр дүн бага байгааг илэрхийлж байна

Зураг 3, Хүснэгт 1

Хүчин зүйл	Далд хувьсагч	Үр дүн	Кронпа альфа	Найдвартай байдал	Дундаж
Мэргэжлийн ур чадвар	Per ski-1	0.667	0.784	0.851	0.535
	Per ski-2	0.671			
	Per ski-3	0.798			
	Per ski-4	0.686			
	Per ski-5	0.822			
Хандлага	Atti-1	0.489	0.709	0.808	0.475
	Atti -2	0.423			
	Atti -3	0.846			
	Atti -4	0.852			
	Atti -5	0.719			
Цагийн менежмент	Time mgt-1	0.239	0.713	0.798	0.500
	Time mgt -2	0.235			
	Time mgt -3	0.894			
	Time mgt -4	0.904			
	Time mgt -5	0.878			
Техник хэрэгсэл	Tech-1	0.472	0.832	0.832	0.509
	Tech -2	0.780			
	Tech -3	0.900			
	Tech -4	0.749			
	Tech -5	0.586			
Туршлага	Exp-1	0.868	0.825	0.878	0.592
	Exp -2	0.711			
	Exp -3	0.706			
	Exp -4	0.832			
	Exp -5	0.715			
Ажлын сэтгэл ханамж	Wo sat-1	0.444	0.831	0.887	0.622
	Wo sat-2	0.809			
	Wo sat-3	0.860			
	Wo sat-4	0.869			
	Wo sat-5	0.874			
	WORK PER-1	0.764	0.837	0.878	0.511

АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛ	WORK PER-2	0.878			
	WORK PER-3	0.765			
	WORK PER-4	0.675			
	WORK PER-5	0.637			
	WORK PER-6	0.541			
	WORK PER-7	0.697			

Тайлбар: per ski-мэргэжлийн ур чадвар; atti-хандлага, time mgt-цагийн менежмент; tech-техник хэрэгсэл; exp-туршлага; wo sat-ажлын сэтгэл ханамж

Хүснэгт 2. Хүчин зүйлийн хамаарлын шинжилгээ

№	Таамаглалууд	Дундаж утга	Стандарт хазайлт	Т Статистик	П үнэ цэнэ	ҮР ДҮН
1	Мэргэжлийн ур чадвар → Ажлын гүйцэтгэл	-0.034	0.133	0.265	0.791	батлагдаагүй
2	Хандлага → Ажлын гүйцэтгэл	0.018	0.172	0.364	0.716	батлагдаагүй
3	Цагийн менежмент → Ажлын гүйцэтгэл	0.250	0.198	1.640	0.102	батлагдаагүй
4	Техник хэрэгсэл → Ажлын гүйцэтгэл	0.093	0.167	0.367	0.714	батлагдаагүй
5	Туршлага → Ажлын гүйцэтгэл	0.438	0.130	3.435	0.001	батлагдсан
6	Ажлын сэтгэл ханамж → Ажлын гүйцэтгэл	0.325	0.125	2.704	0.007	батлагдсан

Энэхүү судалгааны ажилд замын шинжилгээг нэг хувилбараар 6 таамаглалаас шинжлэн дүнг гаргахад хоёр таамаглал батлагдаж, дөрвөн таамаглал батлагдаагүй (Хүснэгт 4).

Мэргэжлийн ур чадвар нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлнө гэсэн таамаглалын үр дүнгийн Т статистик утга 0.265 гарч, П үнэ цэнэ 0.791, хандлага нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлнө гэсэн таамаглалын үр дүнгийн Т статистик утга 0.364 гарч, П үнэ цэнэ 0.716 утгатай, цагийн менежмент нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлнө гэсэн таамаглалын үр дүнгийн Т статистик утга 1.640 гарч, П үнэ цэнэ 0.102 утгатай, техник хэрэгсэл нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлнө гэсэн таамаглалын үр дүнгийн Т статистик утга 0.367 гарч, П үнэ цэнэ 0.714 утгатай тус тус гарч таамаглал

батлагдсангүй. Эндээс шүүхийн шинжилгээний байгууллагын гарын үсэг магадлах шинжээчдийн ажлын гүйцэтгэлд шууд нөлөөлөх хувьсагч буюу мэргэжлийн ур чадвар, хандлага, цагийн менежмент, техник хэрэгслийн далд хувьсагчдад сөрөг үр дүнг илэрхийлэх асуудал агуулж байгааг илтгэж байна (Хүснэгт 4).

Судалгааны үр дүн, дүгнэлт:

Судалгаанд оролцсон шүүхийн шинжилгээний байгууллагын нийт 46 шинжээчдийг албаны байршлаар нь ангилахад Шүүхийн шинжилгээний үндэсний хүрээлэнгийн 18, Нийслэлийн шүүхийн шинжилгээний газрын 13, орон нутгийн шүүхийн шинжилгээний албаны 15 шинжээч тус тус хамрагдсан. Судалгааны ажилд нас, хүйс, харьяалах газар, хэлтэс, албан тушаал зэрэг мэдээллийг тусгасан бөгөөд

шинжээчдийн насны ангиллаас харахад 25-35 насны алба хаагчид судалгаанд идэвхтэй хамрагдсан. Харин албан тушаалын хувьд нийт оролцогчдын 47.8 хувь нь шинжээч, 37 хувь нь ахлах шинжээч, 8,7 хувь нь мэргэшсэн шинжээч, 6,5 хувь нь лабораторийн эрхлэгч байна.

Судалгааны таамаглалаас хүчин зүйлийн шууд хамаарлыг шинжлэхэд гарын үсэг магадлах шинжээчийн мэргэжлийн ур чадвар, шинжилгээнд хэрэглэх техник хэрэгслийн ихэнх далд хувьсагч 0.7-оос дээш гарч үр дүн сайтай байсан ч ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлж чадахгүй байгаа нь батлагдсан. Мэргэжлийн ур чадварын хувьд гарын үсэг магадлах шинжилгээний үр дүнд “оновчтой шийдвэр гаргах ур чадвар”, “шинжилгээний арга зүйг ашиглах байдал”, “сэтгэлгээний ур чадвар” гэсэн далд хувьсагчид 0.7-оос доош гарсан. Үүний шалтгаан нь гарын үсэг магадлах шинжилгээний онцлогоос хамааран тухайн шинжилгээг хийж буй шинжээч нь сэтгэлгээний ур чадвар сайтай, шинжилгээний арга зүйг бүрэн дүүрэн эзэмшсэн байх шаардлагатай бөгөөд цаашлаад шинжээч шинжилгээний дүгнэлтэд хүрэх үндэслэлээ оновчтой тодорхойлж, шинжлэх ухааны үндэслэлтэй дүгнэлт гаргах боломжтой боловч өнөөгийн практикт ажиллаж буй шинжээчдийн мэргэжлийн эдгээр ур чадвар дутмаг байгааг судалгааны үр дүн харуулж байна.

Гарын үсэг магадлах шинжилгээний аргууд нь техник хэрэгсэл, тоног төхөөрөмжид суурилсан байдаг тул техник хэрэгсэл нь шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлнэ хэмээн таамагласан ч “техник хэрэгслийн үзүүлэлтийн чанар”, “техник хэрэгслийн стандартын орчин

бүрдэх байдал” гэсэн далд хувьсагчид 0.7-оос доош гарсан нь шүүхийн шинжилгээний байгууллагын практикт ашиглаж буй техник хэрэгслийн үзүүлэлт бага, техник хэрэгслийн стандартын орчин бүрдээгүй байна гэж дүгнэж байна.

Мөн шууд хувьсагч болох хандлагын далд хувьсагчуудын ихэнх нь 0.7-оос дээш гарсан нь хандлагын үр дүн ажлын гүйцэтгэлд тодорхой эерэг нөлөө үзүүлж байна гэж үзэж болох ч “мэргэжлийн ёс зүй”, “хүний эрхийг дээдлэх байдал” гэсэн далд хувьсагчид 0.7-оос доош гарсан нь хандлага нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөө бий болгож чадахгүй байгааг батлав. Гарын үсэг магадлах шинжээчдийн ажлын гүйцэтгэлийн илрэн гарах гадаад хэлбэр болох шинжээчийн дүгнэлт нь нэг хүний эрхийг хангаж, нөгөө хүний эрхийг хязгаарлаж байдаг тул энэ төрлийн шинжилгээ хийж буй шинжээч хүний эрхийг дээдлэн мэргэжлийн өндөр ёс зүйг баримтлан шинжилгээ хийх ёстой. Гэвч судалгааны үр дүнгээс харахад шинжээчдийн мэргэжлийн ёс зүйн түвшин хангалттай бус байна.

Түүнчлэн шинжээчдийн цагийн менежментийн “ажлын ачаалалд шинжилгээний онцлог нөлөөлөх байдал”, “үндсэн ажлаас бусад яаралтай ажил нөлөөлөх байдал” гэсэн далд хувьсагчид 0.7-оос доош гарсан байна. Үүнийг гарын үсэг магадлах шинжилгээний бусад төрлийн шинжилгээнээс ялгагдах сэтгэхүйн үйл ажиллагааны үр дүнд бий болдог шинжээчийн дүгнэлтийн үндэслэлтэй холбон тайлбарлаж болно. Учир нь гарын үсэг магадлах шинжээч нь шинжилгээний дүгнэлтийн үндэслэлээ шинжлэх ухааны үндэстэй тодорхойлох хүртлээ дүгнэлт гаргах боломжгүй

байдаг. Иймээс шинжилгээний онцлог нь цагийн менежментийг зохицуулахад сөрөг нөлөө үзүүлж байгаа нь харагдаж байна. мөн шинжилгээ хийхээс бусад яаралтай ажлууд нь ажлын төлөвлөгөөнд ороогүй байдаг тул цагийн менежментэд сөргөөр нөлөөлж байна.

Харин туршлага, ажлын сэтгэл ханамж гэсэн шууд хувьсагчид ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөөлдөг гэсэн таамаглалууд батлагдсан. Үүнээс харахад шүүхийн шинжилгээний байгууллагын гарын үсэг магадлах шинжээчид нь шинжилгээ хийх хангалттай туршлагатай, хийж буй ажилдаа сэтгэл ханамжтай байдаг гэсэн үр дүнг илтгэж байна.

Бид уг судалгааны үр дүнд үндэслэн гарын үсэг магадлах шинжилгээний арга зүй, техник хэрэгслийн асуудалтай уялдаатай шинжилгээний нийтлэг арга зүйг боловсронгуй болгох асуудлыг хөндөж, шийдвэрлэх гарц гаргалгааг эрэлхийлэх нь зүйтэй гэж үзлээ.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Campbell J. P., McCloy R. A., Oppler S. H & Sager C. E. A theory of performance. In E. Schmitt W. C. Borman & Associates (Eds.), Personnel selection in organizations. San Francisco: Jossey-Bass. 1993. PP.35–70.

- Ilgen D. R & Schneider J. Performance measurement: A multi-discipline view. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology (Vol. 6). Chichester: Wiley. Borman W. C., & Motowidlo S. J. 1997. PP.71–108. Task

performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance, 10, 1991. PP.99–109.

- Borman W. C & Motowidlo S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations. New York: Jossey-Bass. 1993. PP. 71–98.

- Motowidlo S. J., & Schmit M. J. Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1999. PP. 56–86.

- https://www.researchgate.net/publication/220591455_Relationships_Between_Job_Skills_and_Performance_A_Study_of_Webmasters

- <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202105254939208.pdf>

- https://www.researchgate.net/publication/324122414_Relationship_between_Time_Management_and_Job_Performance_Empirical_Study_in_Malaysia_Private_University_Article_Info

- <http://eurokd.com/MBRQ/doi/10.32038/mbrq.2019.09.03.pdf>

- https://hrmars.com/papers_submitted/7443/technology-adoption-and-employees-job-performance-an-empirical-investigation.pdf

- https://www.researchgate.net/publication/235014459_The_Relationship_Between_Work_Experience_and_Job_Performance_A_Conceptual_and_Meta-Analytic_Review

МЭРГЭЖЛИЙН МЭДЛЭГ, УР ЧАДВАР, ТЕХНИК ХЭРЭГСЭЛ, СУРГАЛТЫН ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛД НӨЛӨӨЛЖ БУЙГ ҮНЭЛЭХ СУДАЛГАА

/Хэргийн газрын үзлэгийн жишээн дээр/

Г.Ганхүлэг

ШШЕГ-ын Эрдэм шинжилгээ, сургалт, хөгжүүлэлтийн төвийн чиглэлийн ахлах мэргэжилтэн. шинжлэн магадлахуйн доктор (Ph.D). цагдаагийн хошvvч

Товч агуулга: Энэхүү судалгааны зорилго нь мэргэжлийн мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвар, техник хэрэгсэл, сургалтын үйл ажиллагаа ажлын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөллийг судлахад оршино. Судалгааны зорилгоо биелүүлэхийн тулд Шүүх шинжилгээний ерөнхий газрын төв, нийслэл, аймагт ажиллаж буй 85 мэргэжилтэн, Дотоод хэргийн их сургуулийн эрдэмтэн судлаачдаас урьдчилан боловсруулсан асуулгын хуудсаар судалгаа авсан. Судалгааг 2022 оны 11-р сараас 12-р сарын хооронд онлайнаар авч нэгтгэсэн ба судалгаандаа SMART PLS 3.0 болон SPSS 25.0 программыг ашиглан хэмжил зүйн, хамаарлын, олон хүчин зүйлийн, замын шинжилгээ хийхдээ шүүхийн шинжилгээний байгууллагын алба хаагчдын хүрээнд тухайн хүчин зүйлийн хувьсагчид шинжээч, мэргэжилтэн хэргийн газрын үзлэг хийхэд хэрхэн нөлөөлөх, ямар хамааралтайг нотлох оролдлого хийж, үр дүнг нэгтгэлээ. Бид Шүүх шинжилгээний ерөнхий газрын шинжээч, мэргэжилтнүүдийн ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлж буй хүчин зүйлс, түүний үр дагаврыг судлахдаа дөрвөн таамаглалд дүн шинжилгээ хийсэн бөгөөд тэдгээрийн хоёр нь эерэг, хоёр нь сөрөг нөлөөлөлтэй байв.

Түлхүүр үгс: мэргэжлийн мэдлэг, ур чадвар, техник хэрэгсэл, сургалт, ажлын гүйцэтгэл

Гүйцэтгэл гэдэг нь тухайн хүн болон түүний ажлын шаардлага, сургалт, хөгжил, зан үйлийн хоорондын харилцан үйлчлэлийн хэмжигдэхүйц үр дүн юм.¹ Ажлын гүйцэтгэл нь микро түвшин (хувь хүн), мезо түвшин (бүлэг) болон макро түвшин (байгууллага) гэсэн гурван түвшний үр дүнд нөлөөлдөг чухал хувьсагч юм. Ажлын орчин, удирдлагын дэмжлэг нь ажлын гүйцэтгэлд хамгийн хүчтэй нөлөө үзүүлдэг (шууд ба шууд бус) бол дасан зохицох чадвар, дотоод сэдэл нь ажлын гүйцэтгэлд шууд нөлөөлдөг болохыг харуулж байна.²

Ажилчдын гүйцэтгэл нь зөвхөн ур чадварын түвшин ямар байхаас

хамаардаггүй. Хувь хүний ур чадварын түвшинг хадгалах нь тухайн байгууллагын сургалт, хөгжлийн философиор тодорхойлогддог. Ажилтны гүйцэтгэл нь удирдлагын үр нөлөө, ажилчдад зориулсан багаж хэрэгсэл, технологи, ажлын физик орчин, дижитал ажлын орчин зэрэг хэд хэдэн хүчин зүйлээс хамаардаг.

Хөдөлмөрийн харилцааны аль ч түвшинд төвлөрсөн хот, суурин, жижиг сум, баг, төрийн болон хувийн хэвшлийн байгууллага ер нь хаана ч ажлын гүйцэтгэл, байдаг бөгөөд ажлын гүйцэтгэл буюу хөдөлмөрийн зорилго үр дүнд чиглэгдэж байдаг. Энэ бүхэн гүйцэтгэл дээр үндэслэдэг бөгөөд

¹ <https://trainingindustry.com/articles/performance-management>

² Pandey, J. (2019), "Factors affecting job performance: an integrative review of

literature", *Management Research Review*, Vol. 42 No. 2, pp. 263-289.

гүйцэтгэл сайн бол үр дүн, ач холбогдол өсөн нэмэгдэж байгууллагын зорилгод хүрэх боломж нээлттэй болдог.

Байгууллагын зорилго нь гүйцэтгэлийг өндөр байлгаж, үр ашгийг нэмэгдүүлэхэд оршдог бөгөөд гүйцэтгэлийг дараах байдлаар тодорхойлсон байна.

- Үүрэг даалгаврын биелэгдсэн түвшинг гүйцэтгэл гэнэ.

- Аливаа үйлдлийн болон үйл ажиллагааны үйл явц, арга хэлбэр юм.

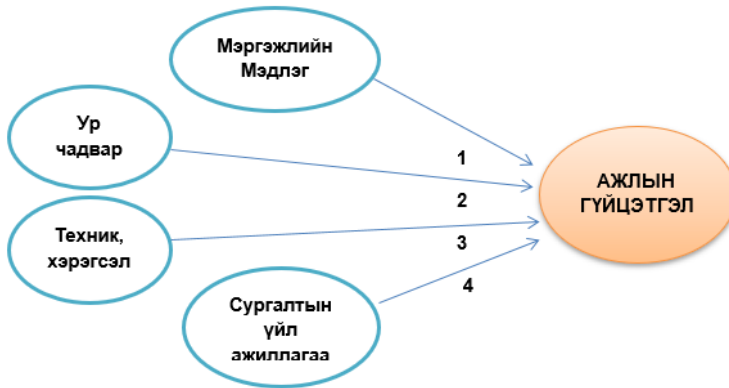
- Гүйцэтгэл нь мэдлэг эзэмшсэнээр мэдлэгийг хэрэглэснээр аливаа ажлыг амжилттайгаар хийж гүйцэтгэх үйлдэл юм.

Дээрх тодорхойлолтуудыг нэгтгэж үзвэл ажлын гүйцэтгэл гэдэг нь мэдлэгээ ашиглан үүрэг даалгаврыг

биелүүлэх үйл ажиллагаа, түүний арга хэлбэр юм гэж ойлгож болохоор байна.

Шүүхийн шинжилгээний байгууллагын хуулиар тусгайлан олгосон чиг үүргийг хэрэгжүүлэх буюу хэргийн газрын үзлэг хийхэд ямар хүчин зүйл шууд хамааралтайгаар нөлөөлж байгааг илрүүлэх, нийгмийн шинжлэх ухаан болох менежментийн онол арга зүйн ажлын гүйцэтгэлийн суурь онол, эрдэмтэн судлаачдын судалгааны үр дүнд тулгуурлан энэхүү судалгааны ажлын таамаглал дэвшүүлсэн. Дээрх судалгааны ажлын онол, онолын суурь ойлголтод нөлөөлж байгаа хүчин зүйлийн уялдаа холбоог дэмжин судалж, судалгааны ажлын таамаглалд үндэслэн загварыг дараах байдлаар гаргав.

Зураг 1. Хэргийн газрын үзлэг хийхэд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн уялдаа



Таамаглал-1: Мэргэжлийн мэдлэг нь ажлын гүйцэтгэлд эергээр нөлөөлнө.

Таамаглал-2: Ур чадвар нь ажлын гүйцэтгэлд эергээр нөлөөлнө.

Таамаглал-3: Техник хэрэгсэл нь ажлын гүйцэтгэлд эергээр нөлөөлнө.

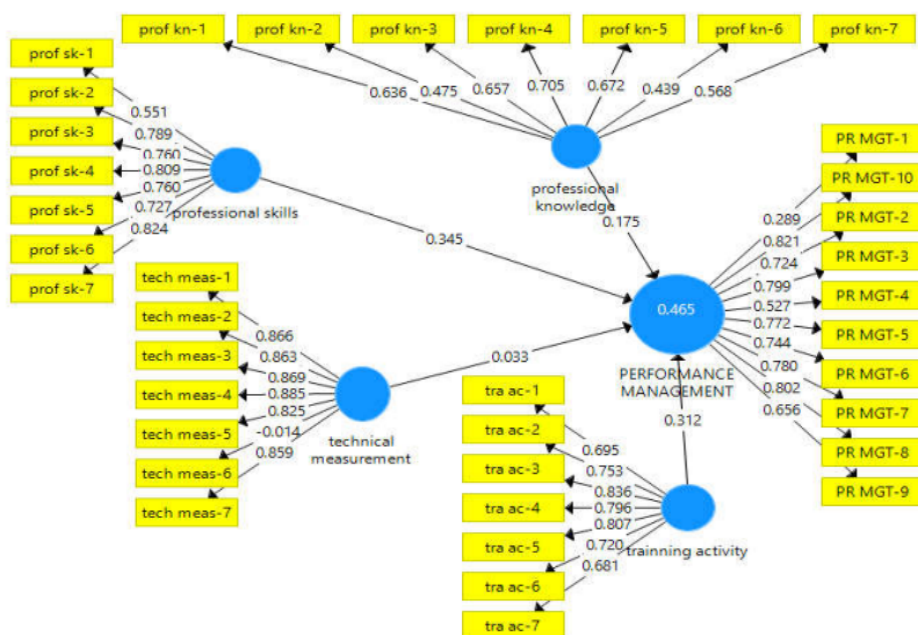
Таамаглал-4: Сургалтын үйл ажиллагаа нь ажлын гүйцэтгэлд эергээр нөлөөлнө.

Судалгааны үр дүнгийн боловсруулалт:

Судалгаанд шүүх шинжилгээний байгууллагын 85 шинжээч, мэргэжилтнийг хамруулсан ба чанарын судалгаагаар, хүчин зүйлийн шинжилгээ, хэмжил зүйн

шинжилгээ, хамаарлын шинжилгээ, замын шинжилгээний боловсруулалт хийн үр дүнг гаргасан. Үүнд:

Зураг 2. Хүчин зүйлийн шинжилгээний үр дүн (algorithm)



Тайлбар: Prof kn-мэргэжлийн мэдлэг; prof sk-мэргэжлийн ур чадвар, tech meas-техник, хэрэгсэл, tra ac - сургалтын үйл ажиллагаа; pr mgt-ажлын гүйцэтгэл

Хэмжилзүйн 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 ажлын гүйцэтгэлд (хэргийн газрыг үзлэгт) хэрхэн нөлөөлж байгааг харуулах ба, хүчин зүйл тус бүрийн үр дүнг гаргасан болно. Кронпа альфа буюу тогтвортой байдал нь далд хувьсагчдын багц үзүүлэлт хоорондоо хэрхэн уялдаатай байгааг илэрхийлнэ. Найдвартай байдлын хэмжүүрийг дараах томъёогоор тодорхойлон үр дүнг гаргасан.

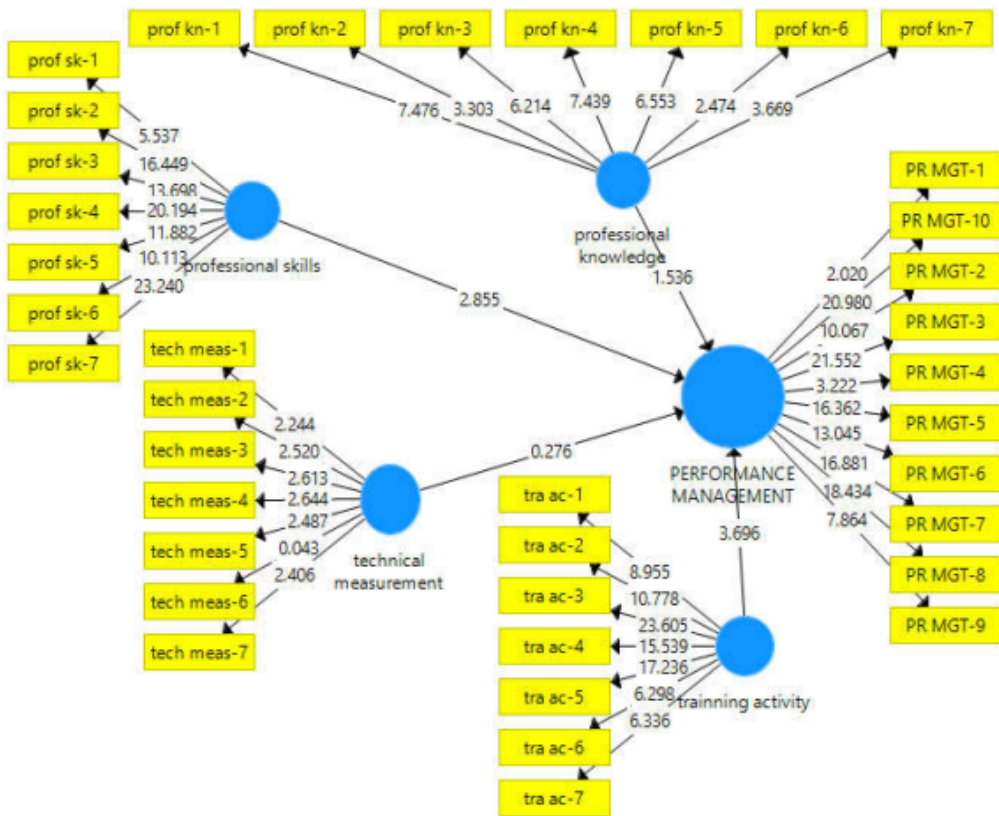
Томьёо №1.
$$\alpha = \frac{N\bar{e}}{\bar{e} + (N-1)\bar{e}}$$

Томъёоны тайлбар: N-далд хувьсагчийн тоо, $\bar{e}$ -дундаж дисперс, $\bar{e}$ -дундаж ковариация

Бидний судалгааны ажлын хувьд далд хувьсагчдын хүчин зүйлийн болон хамаарлын шинжилгээг 5 хувьсагчаар 4 замаар таамаглал дэвшүүлэн батлах оролдлогоор шинжилгээ хийсэн.

Далд хувьсагч нь ажлын гүйцэтгэлд ажиглагдсан ковариацийг тайлбарлахын тулд ашигласан таамаглал юм. Ижил далд хувьсагчдад хамаарах ажиглагдсан хувьсагчдын хоорондын хамаарал нь: Бидний судалгаагаар мэргэжлийн ур чадвар гүйцэтгэлийн удирдлагатай ($r=0.596$), мэргэжлийн ур чадвар мэргэжлийн мэдлэгтэй ($r=0.742$) өндөр хамааралтай байсан.

Зураг 3. Хүчин зүйлийн шинжилгээний үр дүн (Bootstrapping)



Тайлбар: Prof kn-мэргэжлийн мэдлэг; prof sk-мэргэжлийн үр чадвар, tech meas-техник, хэрэгсэл, tra ac -сургалтын үйл ажиллагаа; pr mgt-ажлын гүйцэтгэл

Хүснэгт 1. Далд хувьсагч тус бүрийн жагсаалт

Factors	Items	results of items	Cronbach's alpha	CR	AVE
Professional knowledge	Prof kn -1	0.636	0.713	0.794	0.361
	Prof kn -2	0.475			
	Prof kn -3	0.657			
	Prof kn -4	0.705			
	Prof kn -5	0.672			
	Prof kn -6	0.439			
	Prof kn -7	0.568			
Professional skills	Prof sk-1	0.551	0.870	0.899	0.563
	Prof sk-2	0.789			
	Prof sk-3	0.760			
	Prof sk-4	0.809			
	Prof sk-5	0.760			
	Prof sk-6	0.727			
	Prof sk-7	0.824			
Technical measurement	Tech meas-1	0.866	0.887	0.904	0.573
	Tech meas-2	0.863			
	Tech meas-3	0.869			
	Tech meas-4	0.885			
	Tech meas-5	0.825			
	Tech meas-6	-0.014			
	Tech meas-7	0.859			
Training activity	Tra ac-1	0.695	0.877	0.905	0.574
	Tra ac-2	0.753			
	Tra ac-3	0.836			
	Tra ac-4	0.796			
	Tra ac-5	0.897			
	Tra ac-6	0.720			
	Tra ac-7	0.681			
PERFORMANCE MANAGEMENT	PR MGT-1	0.289	0.883	0.906	0.503
	PR MGT-2	0.724			
	PR MGT-3	0.799			
	PR MGT-4	0.527			
	PR MGT-5	0.772			
	PR MGT-6	0.744			
	PR MGT-7	0.780			
	PR MGT-8	0.802			
	PR MGT-9	0.656			
	PR MGT-10	0.821			

Тайлбар: Prof kn-мэргэжлийн мэдлэг; prof sk-мэргэжлийн ур чадвар, tech meas-техник, хэрэгсэл, tra ac - сургалтын үйл ажиллагаа; pr mgt-ажлын гүйцэтгэл

“Мэргэжлийн мэдлэг”-ийг 7 асуултаар хэргийн газар үзлэг хийхэд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн үр дүн **0.439-0.705** хооронд хэлбэлзэж байна. Мэргэжлийн мэдлэгийн кронпа альфа утгын үр дүн **0.713**; нийлмэл найдвартай байдлын хувьд **0.794** байгаа нь манай судалгааны ажлын үр дүн энэ хувьсагч найдвартай болохыг баталсан. Дундаж утгын хувьд **0.361** байв.

“Мэргэжлийн ур чадвар”-ийг 7 асуултаар хэргийн газар үзлэг хийхэд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн үр дүн **0.551-0.824** хооронд хэлбэлзэж байна. Мэргэжлийн ур чадварын кронпа альфа утгын үр дүн **0.870**; нийлмэл найдвартай байдлын хувьд **0.899** байгаа нь манай судалгааны ажлын үр дүн энэ хувьсагч найдвартай болохыг баталсан. Дундаж утгын хувьд **0.563** байв.

“Техник хэрэгсэл”-ийг 7 асуултаар хэргийн газар үзлэг хийхэд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд

далд хувьсагчийн үр дүн **-0.014-0.885** хооронд хэлбэлзэж байна. Техник хэрэгслийн кронпа альфа утгын үр дүн **0.887**; нийлмэл найдвартай байдлын хувьд **0.904** байгаа нь манай судалгааны ажлын үр дүн энэ хувьсагч найдвартай болохыг баталсан. Дундаж утгын хувьд **0.573** байв.

“Сургалтын үйл ажиллагаа”-г 7 асуултаар хэргийн газар үзлэг хийхэд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн үр дүн **0.681-0.836** хооронд хэлбэлзэж байна. Сургалтын үйл ажиллагааны кронпа альфа утгын үр дүн **0.887**; нийлмэл найдвартай байдлын хувьд **0.905** байгаа нь манай судалгааны ажлын үр дүн энэ хувьсагч найдвартай болохыг баталсан. Дундаж утгын хувьд **0.574** байв.

“Ажлын гүйцэтгэл”-ийг 10 асуултаар хэргийн газар үзлэг хийхэд хэрхэн нөлөөлөх шинжилгээг хийхэд далд хувьсагчийн үр дүн **0.289-0.821** хооронд хэлбэлзэж байна. Ажлын гүйцэтгэлийн кронпа альфа утгын үр дүн **0.883**; нийлмэл найдвартай байдлын хувьд **0.906** байгаа нь манай судалгааны ажлын үр дүн энэ хувьсагч найдвартай болохыг баталсан. Дундаж утгын хувьд **0.503** байв.

Хүснэгт 2. Судалгааны загвар дахь замын шинжилгээний үр дүн

№	Таамаглалууд	Дундаж утга	Стандарт хазайлт	Т Статистик	П үнэ цэнэ	ҮР ДҮН
1	Мэргэжлийн мэдлэг → АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛ	0,197	0,114	1,536	0,125	батлагдаагүй
2	Мэргэжлийн ур чадвар → АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛ	0,329	0,121	2,855	0,004	батлагдсан
3	Техник, хэрэгсэл→ АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛ	0,032	0,118	0,276	0,783	батлагдаагүй
4	Сургалтын үйл ажиллагаа → АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛ	0,309	0,084	3,696	0,000	батлагдсан

Мэргэжлийн мэдлэг нь ажлын гүйцэтгэлд эергээр нөлөөлнө гэсэн

таамаглалын үр дүнгийн дундаж утга 0.197, Стандарт хазайлт 0.114, Т

статистик утга 1.536, П үнэ цэнэ 0.125 гарч батлагдсангүй. Мэргэжлийн ур чадвар нь ажлын гүйцэтгэлд эергээр нөлөөлнө гэсэн таамаглалын үр дүнгийн дундаж утга 0.329, Стандарт хазайлт 0.121, Т статистик утга 2.855, П үнэ цэнэ 0.004 гарч батлагдсан. Техник, хэрэгсэл нь ажлын гүйцэтгэлд эеэгээр нөлөөлнө гэсэн таамаглалын үр дүнгийн дундаж утга 0.032, Стандарт хазайлт 0.118, Т статистик утга 0.276, П үнэ цэнэ 0.783 гарч батлагдсангүй. Сургалтын үйл ажиллагаа ажлын гүйцэтгэлд эергээр нөлөөлнө гэсэн таамаглалын үр дүнгийн дундаж утга 0.309, Стандарт хазайлт 0.084, Т статистик утга 3.696 гарч, П үнэ цэнэ 0.000 утгатай тус тус гарч таамаглал батлагдсан.

Дүгнэлт

Гүйцэтгэлийн менежмент болон нийгмийн шинжлэх ухааны мэргэжлийн мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвар, техникийн хэмжилт, сургалтын үйл ажиллагаа зэрэг бусад үзүүлэлтүүдийг хэрхэн уялдуулах талаар судалсан. Бид SMART PLS-3.0 хэмээх чанарын судалгааны программыг хэмжилзүйн, харилцан хамаарал, олон хүчин зүйл, эмгэг судлалд дүн шинжилгээ хийж, төрийн албанд бүтээлч үйл ажиллагааг сургах талаар багаар ажиллах, сургалтын оролцоо, сургалтын орчны үр дүнг нэгтгэн дүгнэх, мэргэжлийн мэдлэг нь гүйцэтгэлийн удирдлагад эерэг нөлөөлнө, мэргэжлийн ур чадвар гүйцэтгэлийн удирдлагад эерэг нөлөө үзүүлнэ, техникийн хэмжилт эерэг нөлөө үзүүлнэ гэсэн дөрвөн таамаглал дэвшүүлсэн. Судалгааны үр дүнд ажлын гүйцэтгэлтэй холбоотой хоёр таамаглал эерэг байсан ч хоёр таамаглал сөрөг байсан. Мэргэжлийн ур чадвар болон сургалтын үйл ажиллагаа

нь ажлын гүйцэтгэлтэй холбоотой эерэг нөлөө үзүүлнэ;

Бид энэхүү судалгааны ажлаар шинжээч, мэргэжилтний хэргийн газрын үзлэг хийх ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх хувьсагчийн талаар илүү дэлгэрүүлэн судлах, дараа дараагийн судлаачдын судалгааны ажлын суурь судалгаа болгох, хэргийн газрын үзлэгийн гүйцэтгэл хэрхэн хэрэгжиж байгааг хянан судалсан. Судалгааны ажлын хэмжил зүй, хүчин зүйлийн шинжилгээг хийхдээ сөрөг гарсан далд хувьсагчийг тайлбарлах байдлаар бичсэн нь судалгааны ажлын ач холбогдлыг харуулсан гэж дүгнэж байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Pandey, J. (2019), "Factors affecting job performance: an integrative review of literature", Management Research Review, Vol. 42 No. 2

- Bader Alyoubi, Rakibul Hoque, Ibraheem Alharbi, Adel Alyoubi, Najah Almazmomi. (2018), "Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence from Saudi Arabia", The International Technology Management Review, Vol. 7, No. 1

- Hassan M. E. Aboazoum, U. Nimran, M. A. Musadieq. (2015), Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya,

- Maureen Mwaiko. (2013), Factors affecting employee performance Assessment in the education sector in Tanzania: a Case study of Pugu secondary school,

- Li Wang, Kunhui Ye, Yu Liu, Wenjing Wang (2022) Factors affecting expert performance in bid evaluation: An integrated approach,

- Tengpongsthorn, W. (2016) Factors affecting the effectiveness of

police performance in Metropolitan Police Bureau

- <https://mn.wikipedia.org/performance-management>
- <https://www.emerald.com/>

- <https://trainingindustry.com/articles/performance-management>

- <https://www.digital-adoption.com/employee-performance/>

ЭРХ ЗҮЙН АСУУДАЛ

**ҮНДЭСТЭН ДАМНАСАН АЮУЛ ЗАНАЛТАЙ ТЭМЦЭХ МОНГОЛ
УЛС БА ОЛОН УЛСЫН ХАРИЛЦАА, ХАМТЫН АЖИЛЛАГАА****Н.Дөлгөөнбаатар**ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны магистрант,
ахлах дэслэгч**Оршил**

Үндэстэн дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэрэг (цаашид ҮДЗБГХ гэх) нь дэлхий даяар энх тайван, хүний аюулгүй байдалд заналхийлж, хүний эрхийг зөрчин, улс орнуудын эдийн засаг, нийгэм, соёл, улс төр, иргэний хөгжлийг доройтуулж байна. ҮДЗБГХ нь мөнгө угаах, терроризм, мансууруулах бодисыг хууль бусаар хил нэвтрүүлэх, хүн худалдаалах гэмт хэрэг гэсэн төрөл бүрийн хэлбэрээр илэрч байдаг бөгөөд шинээр бий болсон зах зээлийн орон зайд дасан зохицож, гэмт хэргийн төрлүүдийг нэмэгдүүлж байдаг.¹

Нуугдмал хэлбэртэйгээр, улс орны хил хязгаарыг үл харгалзан үйлдэгдэж, аливаа соёл, нийгэм, хэл болон газар зүйн саад бэрхшээлийг давж, олон тооны оролцогчидтой байдаг учраас энэ төрлийн гэмт хэрэгтэй тэмцэх нь нилээдгүй хүндрэл бэрхшээлийг дагуулдаг болно. НҮБ-ын Мансууруулах бодис, гэмт хэргийн асуудал эрхэлсэн алба нь 2010 онд анх удаа ҮДЗБГХ-ийн аюулд үнэлгээ хийж, энэ нь “нийт хүн төрөлхтөнд нөлөөлөх аюул заналхийлэл” болсон байна гэж үзсэн байдаг.

ҮДЗБГХ “үндэстэн дамнасан” байдаг тул энэ төрлийн гэмт үйлдэл нь аль нэг улсын хил, хэл, соёлыг саадгүйгээр давж, гэмт хэргийн сүлжээг үүсгэх чадвартай байдаг онцлогтой юм.

ҮДЗБГХ нь хэл, соёл, нийгэм, газар зүйн хилийг даван үйлдэгдэж байдаг тул тууштай, олон улсын хүчин

чармайлтыг хамарсан хариу арга хэмжээ авахыг шаарддаг байна.

Монгол Улсад сүүлийн жилүүдэд хууль бусаар мансууруулах бодис, хар тамхи тараах, хэрэглэх, тээвэрлэх, дамжин өнгөрүүлэх, галт зэвсэг болон хүн худалдаалах, мөнгө угаах зэрэг зохион байгуулалттай нууц далд аргаар үйлдэгддэг, шинэ төрлийн гэмт хэрэг үйлдэгдэх болсон нь олон улсын чанартай үндэстэн дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэргүүд үйлдэгдэх боломж өндөр байна.

**ҮНДЭСТЭН ДАМНАСАН ГЭМТ
ХЭРГИЙН ТУХАЙ ОЙЛГОЛТ**

Үндэстэн дамнасан, нарын зохион байгуулалттай, голдуу нуугдмал хэлбэрээр нэг улсын хил хязгаараас улс орон дамжин, аливаа соёл, нийгэм хэл болон газар зүйн саад бэрхшээлийг давж, олон тооны оролцогчтой үйлдэгддэг нийгмийн хор аюул ихтэй гэмт хэргүүдийг үндэстэн дамнасан гэмт хэрэг гэж ойлгоно.

Үндэстэн дамнасан гэх нэр томьёо.

Хоёроос доошгүй бие даасан бүрэн эрхт улсын хилийг давж, үндэстэн дамнан үгсэн хуйвалдсан гэмт үйлдэл, гарсан тухайд хэрэглэгдэнэ. Хэрэглэгдэхүүн нь бараар, мөнгө, хүн, мэдээлэл бусад материаллаг болон материаллаг бус зүйлс байж болно.²

**Үндэстэн дамнасан гэмт
явдлын үндсэн төрлүүд /НҮБ/**

1. Мөнгө угаах
2. Алан хядах ажиллагаа
3. Соёлын өв, үнэт зүйлсийн

хулгай

¹ Хууль зүйн үндэсний хүрээлэн, Бодлогын судалгаа, дүн шинжилгээ. 2017.05 сар

² Ц.Дарьжав. “Цагаан тахал”. УБ., 2011. 6 дахь тал.

4. Оюуны өмчийн хулгай
5. Галт зэвсгийн хууль бус худалдаа
6. Нисэх онгоц хулгайлах
7. Далайн дээрэм
8. Газар доорх тээврийн хэрэгслийг эзлэн авах
9. Даатгалыг залилах
10. Компьютерын гэмт хэрэг
11. Экологийн гэмт хэрэг
12. Хүн худалдаалах
13. Хүний эд эрхтэн худалдаалах
14. Хар тамхины хууль бус худалдаа
15. Хуурамч дампуурал
16. Ил бизнест нэвтрэх
17. Олон нийтийн, намын зүтгэлтэн, сонгуульт этгээдийг хахуулдах, худалдан авах

Үндэстэн дамнасан гэмт явдлын онцлог шинж

1. “Үндэстэн дамнасан” байдаг тул энэ төрлийн гэмт үйлдэл нь аль нэг улсын, хэл соёлыг сайдгүйгээр давж, гэмт хэргийн сүлжээг үүсгэх чадвартай.
2. Зохион байгуулалттай үйлдэгддэг тул зогсонги байдалд өөрийн тогтнодоггүй /тасралтгүй байх/ бөгөөд шинэ гэмт хэргүүд бий болж, гэмт хэргийн сүлжээний харилцаа холбоо улам бүр нарийсч тухай бүрд шинэ нөхцөл байдалд дасан зохицох чадвар өндөр.
3. Асар өргөн газар нутгийг хамран, хэл, соёл, нийгэм, газар зүйн хилийг даван үйлдэгддэг.
4. Нийтийн хор аюул ихтэй.
5. Нууц далд хэлбэртэй.
6. Гэмт бүлэглэлүүдэд гэсэн бүтэц, зохион байгуулалт голлох чиглэл, дүрэм журамтай.
7. Зорилгодоо хүрэхийн тулд хээл хахууль өгөх, хүч хэрэглэх, зэрэг арга хэрэгслийг ашигладаг.

8. Тусгай субъект – хил гааль, экологийн хяналтын ажилтан, даатгалын, аялал жуулчлалын гэх мэт.

Үндэстэн дамнасан гэмт хэрэгтэй тэмцэх тухай эрх зүйн баримт бичиг буюу олон улсын эрх зүйн хэм хэмжээ

Улс дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэрэгтэй тэмцэх олон улсын эрх зүйн үндсийг хөндөхийн тулд энэ талаарх олон улсын гэрээ, конвенц, баримт бичгийг судлах зайлшгүй шаардлага тулгарч байна. Манай улсад энэ чиглэлээр дагнасан судалгаа шинжилгээ одоо хүртэл хийгдээгүй байгааг тэмдэглэхгүй өнгөрч болмооргүй байна.

Улс дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэрэгтэй тэмцэх эрх зүйн үндсийг тогтоосон олон улсын эрх зүйн хэм хэмжээг нийтлэг ба тусгай хэм хэмжээ гэж ангилж болох юм.

Нийтлэг хэм хэмжээ: Ийм хэм хэмжээнд НҮБ-аас тогтоосон улс дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэрэгтэй тэмцэх ерөнхий үндэслэл, зохион байгуулалтыг бэхжүүлсэн хэм хэмжээг хамааруулж болохоор байна.

НҮБ-ын Ерөнхий Ассамблейн 2000 оны 11 дүгээр сарын, 15-ны өдрийн тогтоолоор батлагдсан “Үндэстэн дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэргийн эсрэг НҮБ-ын конвенц” нь дэлхийн |хэмжээнд зохион байгуулалттай гэмт хэрэгтэй тэмцэх ерөнхий үндэслэлийг заасан хамгийн гол чухал олон улсын эрх зүйн үндсэн эх сурвалж мөн. Энэхүү конвенцын үндсэн зорилго нь улс дамнасан зохион байгуулалттай гэмт явдлаас улам бүр үр нөлөөтэй урьдчилан сэргийлэх түүнтэй тэмцэх үйлсийн хамтын ажиллагаанд тус дөхөм үзүүлэх явдалд оршино.¹

Энэхүү НҮБ-ын конвенц нь зохион байгуулалттай гэмт бүлгийн оролцоотой, мөнгө угаах, авлигатай

¹ Б.Алтанбагана. “Улс дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэрэг”, УБ.2013. 45 дахь тал.

² Б.Алтанбагана. “Улс дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэрэг”, УБ.2013. 46 дахь тал.

тэмцэх тодорхой арга хэмжээг багтаасан, конвенцод заасан гэмт хэргээс урьдчил. сэргийлэх, мөрдөх ба эрүүгийн мөшгөлт явуулах үйл ажиллагаа. зохицуулсан олон улсын эрх зүйн нэн чухал баримт бичиг мөн.

Гэмт хэрэгт тооцох: Тус конвенцоор оролцогч улс бүр “Зохион байгуулалттай гэмт бүлэгт оролцохыг гэмт хэрэгт тооцох (5 дугаар зүйл), “Гэмт хэргийн орлогыг угаахыг гэмт хэрэгт тооцох (6 дугаар зүйл), “Авлигыг гэмт хэрэгт тооцох” (8 дугаар зүйл), “Шүүн таслах ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд саад учруулахыг гэмт хэрэгт тооцох” (23 дугаар зүйл) үүрэг авсан байна. Түүнчлэн оролцогч улсуудаас “Мөнгөн хөрөнгийг угаахтай тэмцэх арга хэмжээ” (7 дугаар зүйл), “Авлигын эсрэг арга хэмжээ” (9 дүгээр зүйл) авахыг заажээ.

Тус конвенцыг судалж үзэхэд оролцогч улсуудад дараах дөрвөн төрлийн үйлдлийг гэмт хэрэгт тооцохыг үүрэг болгожээ. Үүнд:

1. Зохион байгуулалттай гэмт бүлэгт оролцох;
2. Гэмт хэргийн орлогыг угаах;
3. Авлига (коррупци);
4. Шүүн таслах ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд саад учруулах

Манай улсын хувьд эдгээр хэргийг Эрүүгийн хуульдаа гэмт хэрэгт тооцсон байна.

Тусгай хэм хэмжээ. Улс дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэрэгтэй тэмцэх олон улсын эрх зүйн тусгай хэм хэмжээ нь тодорхой төрлийн хэргийн талаар НҮБ-аас батлан гаргасан тодорхой төрлийн гэмт хэргийн талаарх конвенцууд юм. Ийм конвенц гэвэл,¹

- Эмэгтэйчүүдийг алагчлах бүх хэлбэрийг устгах тухай конвенцын нэмэлт протокол (1999);
- Хүүхдийн эрхийн тухай конвенц (1989);
- Авлигын эсрэг НҮБ-ын конвенц (2003);

- Терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх тухай олон улсын конвенц (1999);

- Агаарын хөлгийг хууль бусаар булаан авах үйлдлийг хориглох тухай конвенц (1963);

- Хүн барьцаанд авахын эсрэг олон улсын конвенц;

- НҮБ-ын олон улсын худалдааны гүйлгээнд коррупци ба хахуультай тэмцэх тухай тунхаглал (1996);

- Боолчлол, боолын худалдааг хориглох тухай конвенц (1926);

- Боолчлол, боолын худалдаа болон боолчлолтой адилтгах ёс, заншлыг устгах тухай нэмэлт конвенц (1956);

- Мансууруулах эмийн тухай нэгдсэн конвенц (1961);

- Сэтгэцэд нөлөөлөх бодисын тухай конвенц (1971),

- Мансууруулах эм, сэтгэцэд нөлөөлөх бодисын хууль бус эргэлтийн эсрэг НҮБ-ын конвенц (1971);

- Хүүхдийг худалдах, хүүхдийн биеийг үнэлэх, хүүхдийг садар самуунд сурталчлахын эсрэг хүүхдийн эрхийн тухай конвенцод оруулах нэмэлт протокол (2000) зэрэг олон конвенцыг нэрлэж болно.

Монгол Улс дахь үндэстэн дамнасан гэмт хэргийн өнөөгийн байдал.

Мэдээлэл нэгтгэн боловсруулах газраас гаргасан статистик мэдээллээс үзэхэд дээрх төрлийн гэмт хэргүүд бүртгэгдсэн байх ба Терроризм, Терроризмыг санхүүжүүлэх, Тэсэрч дэлбэрэх болон түргэн шатамхай бодисыг агаарын хөлөгт хууль бусаар авч явах, Олон улсын нислэгийн журам зөрчих, Агаарын хөлөг авч зугтаах гэмт хэргүүд бүртгэгдээгүй статистик мэдээ гарсан байна.

Эрүүгийн цагдаагийн албанаас авсан мэдээлэл

Үндэстэн дамнасан олон улсын шинжтэй гэмт хэрэгтэй одоогийн байгаа цагдаагийн байгууллагын бүтэц, орон тоо, зохион байгуулалтын тогтолцоо хангалттай бус байна. 2012 онд Монгол Улсад зохион байгуулалттай онц хүнд гэмт хэрэгтэй тэмцэх цагдаагийн нэгж болох УМБГ шинэ бүтэц зохион байгуулалтад орж, Байгаль хамгаалах журмын эсрэг гэмт хэрэг мөрдөх хэлтэс, Онц хүнд, зохион байгуулалттай гэмт хэрэг мөрдөх хэлтэст Хар тамхи, мансууруулах бодистой холбоотой хэрэг мөрдөх, Хүн худалдаалах гэмт хэрэг мөрдөх тасаг байгуулсан.

ЦЕГ-ын даргын тушаалаар 2017.06.30-ны өдрөөс ЭЦА-ны III хэлтсийн бүтцэд Хүн худалдаалах гэмт хэрэгтэй тэмцэх тасаг байгуулагдан, тасгийн дарга 1, эрүүгийн ахлах мөрдөгч 2, эрүүгийн мөрдөгч 2 орон тоо нэмэгдэн нийт 5 алба хаагчийн орон тоотой ажиллаж байна.

Эрүүгийн цагдаагийн албанаас хийсэн онцлог ажлаас дурдвал:

Гэмт этгээдүүд нь цахим ертөнц буюу нийгмийн цахим сүлжээ **Facebook, twitter, yahoo messenger, unequi.mn** гэх мэт сошиал сайтуудыг ашиглаж садар самууныг сурталчлах, биеэ үнэлэхэд бусдыг татан оролцуулах, гэмт хэргийн хохирогчдыг элсүүлэх явдал, ялангуяа өсвөр насны охид, хөвгүүдэд садар самуун явдалтай холбоотой сэдэл өгөх, амар хялбар аргаар мөнгө олох боломжтой мэт санагдуулах сөрөг мэдээллийг интернэт орчин дахь хяналтгүй байдлыг далимдуулан ашиглаж байгаад хяналт тавин ажиллаж байна.

Нийт 52 саун массажны газар, 4 караоке бааранд бэлгийн мөлжлөгийн зорилгоор бусдыг худалдаалах, бусдыг биеэ үнэлэхийг зохион байгуулж буй үйлдлийг илрүүлэн хэрэг бүртгэлтийн 6 хэрэг, зөрчлийн 42 хэрэг нээж харьяа дүүргийн Цагдаагийн хэлтэстэй хамтран шалгасан.

Дээрх 52 газрын 5 нь гоо сайхан, массажны үйл ажиллагаа явуулах

гэрчилгээтэй, бусад 47 газар нь ямар нэгэн зөвшөөрөлгүй.

Шалгалтаар Баянгол дүүрэгт байрлах 26, Баянзүрх дүүрэгт байрлах 12, Сонгинохайрхан дүүрэгт байрлах 2, Сүхбаатар дүүрэгт байрлах 3, Чингэлтэй дүүрэгт байрлах 7, Хан-Уул дүүрэгт байрлах 2 газрыг тогтоосон.

- ЦЕГ, НЦГ-ын Урьдчилан сэргийлэх хэлтэстэй хамтран MYONT, EAGLE, SBN, TV10, ROYAL телевизүүдтэй 6 удаагийн шөнийн сурвалжилга

- SBN телевизийн “Сэрэмжлүүлэг”, MYONT-ийн “Сүүдэр”, EAGLE TV-ийн “Бодит байдал”, TV10 телевизийн “Дохио”, ROYAL телевизийн “Малчин”, “Халуун цэг” нэвтрүүлгүүд

- Zarig.mn сайтад “Гулгаа массаж”, Zaluu.com сайтад “Саун массаж”, Gogo.mn сайтад “Биеэ үнэлэгч”, Zindaa.mn сайтад “Караоке нэрийн доор биеэ үнэлэлж байна” зэрэг нийтлэл, мэдээллүүд

- FM 100.7, FM 107.5, FM 102.5, FM 96.5, FM 106.5 зэрэг радиод ярилцлага

- MYONPT-ийн “Цагийн хүрд”, “Чухал сэдэв”, “Эрх зүйн хөтөч” хөтөлбөр, TV10 телевизийн “Мэдээллийн цаг” хөтөлбөр, VTV телевизийн “Гэр мэдээллийн хөтөлбөр”-т тус тус оролцож мэдээлэл өгсөн.

- **WWW.MSGZAR.MN** сайтын 151999 тусгай дугаараар садар самууныг сурталчлах, биеэ үнэлэхэд бусдыг зуучлах, зохион байгуулах гэмт хэрэг, зөрчлийн шинжтэй заруудыг байнга олон нийтэд хүргэж байсныг Цагдаагийн ерөнхий газрын Урьдчилан сэргийлэх хэлтэстэй хамтран Харилцаа холбооны зохицуулах хороонд 2018.02.08-ны өдрийн 9/825 дугаартай

албан бичгээр хандан үйл ажиллагааг нь зогсоолгосон.¹

Дотоод нөхцөл байдал:

Манай улсын тухайд БНХАУ-ын ШУӨЗО-ны хил залгаа нутагт үйл ажиллагаа явуулдаг Исламын шашны ваххабист үзэлтэй байгууллагуудын зарим гишүүд Монгол Улсад нэвтэрсэн тохиолдлууд бүртгэгдэж байсан. Монгол Улсын хил нэвтэрч түр болон удаан хугацаагаар оршин сууж байсан дээрх ваххабист үзэлтэй байгууллагуудын зарим гишүүдийг хяналтад авч эрсдэлээс сэргийлэх, саармагжуулах арга хэмжээг зохион байгуулан ажилладаг.

Монгол Улс дахь терроризмын нөхцөл байдал

Монгол Улсад Исламын шашны хэт үзэл, террорист үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллага, иргэн байхгүй гэж дүгнэж болох боловч нэг бүс нутагт байрладаг терроризмын эрсдэл өндөр улсуудын иргэдтэй хэл, соёл, шашин шүтлэг адил, газар зүйн байрлалын хувьд ойр оршин суудаг манай улсын зарим иргэд террорист байгууллагад гишүүнээр элсэх, дэмжих үйл ажиллагаанд оролцож болзошгүй хандлагатай байна.

Монгол Улсад террор халдлага үйлдэгдэж болзошгүй эрсдэлийг тодорхойлох, нөхцөл байдал

Цаг үеийн нөхцөл байдлаас шалтгаалан сүүлийн үед жагсаал цуглаан, эсэргүүцлийн арга хэмжээ тогтмол зохион байгуулагдаж, түүнд оролцох иргэдийн тоо өсөх хандлагатай байна.

Иргэд эвлэлдэн нэгдэж үзэл бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх эрхээ эдэлж байгаа боловч зарим нэг жагсаал цуглаан, эсэргүүцлийн арга хэмжээ иргэдийг бослого тэмцэлд уриалан дуудсан, олон нийтийг эмх замбараагүй байдалд өдөөн турхирсан шинжтэй зохион байгуулагдах болсон.

Монгол Улсад Исламын шашны хэт үзэл, террорист үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллага, иргэн байхгүй гэж дүгнэж болох боловч нэг бүс нутагт байрладаг терроризмын эрсдэл өндөр улсуудын иргэдтэй хэл, соёл, шашин шүтлэг адил, газар зүйн байрлалын хувьд ойр оршин суудаг манай улсын зарим иргэд террорист байгууллагад гишүүнээр элсэх, дэмжих үйл ажиллагаанд оролцож болзошгүй хандлагатай байна.

Цаг үеийн нөхцөл байдлаас шалтгаалан сүүлийн үед жагсаал цуглаан, эсэргүүцлийн арга хэмжээ тогтмол зохион байгуулагдаж, түүнд оролцох иргэдийн тоо өсөх хандлагатай байна.

Үүсээд буй нөхцөл байдалд дүн шинжилгээ хийхэд төр, засгаас хэрэгжүүлж байгаа ажил, арга хэмжээ, шийдвэрт хөндлөнгөөс нөлөөлөх, шахалт үзүүлэх гэсэн далд санаа зорилгоо:

- ард түмний эрх ашиг,
- эх оронч, үндсэрхэг үзэл,
- нийгэм эдийн засгийн хүндрэл,
- байгаль орчин,
- уул уурхай,
- утаа,
- оффшор гэх мэт нийгэмд

тулгамдсан асуудлаар халхавчлан гадны болон улс төр, бизнесийн салбарын захиалга, санхүүжилтээр улс төрийн нам, иргэний хөдөлгөөн, хэт үндсэрхэг үзэлтэй бүлгүүд жагсаал цуглаан, эсэргүүцлийн арга хэмжээг тасралтгүй зохион байгуулж, цахим орчинд иргэдийг мэдээллээр төөрөгдүүлэн, нийгэмд санаатайгаар эмх замбараагүй байдал үүсгэхийг оролдох болсон.

Мөн олон нийтийг хамарсан арга хэмжээ, жагсаал цуглаан зохион байгуулахаас илүүтэйгээр тодорхой сэдэв, нийгмийн эмзэг асуудлын талаар захиалгат нэвтрүүлэг, нийтлэл бэлтгэн

¹ Цагдаагийн ерөнхий газрын, Мэдээлэл нэгтгэн боловсруулах газрын 2012-2017 оны гэмт хэргийн зүйлийн мэдээ.

хэвлэл, мэдээллийн хэрэгсэл, телевиз, интернэт сайт, Facebook, Twitter зэрэг цахим орчныг ашиглан иргэдийн санаа бодол, массын сэтгэл зүйд нөлөөлөх, пи-ар хийх, “Зохиомол уур амьсгал бүрдүүлэх” аргыг өргөнөөр ашиглах болсон бөгөөд цаашид энэ байдал улам дэлгэрэх хандлагатай байна.¹

Үндэстэн дамнасан гэмт хэрэгтэй тэмцэх талаар олон улсын хамтын ажиллагаа.

Хууль сахиулах байгууллагуудын хамтын ажиллагаа:

НҮБ-ын Ерөнхий Ассамблейн 2000 оны 11 дүгээр сарын, 15-ны өдрийн тогтоолоор батлагдсан "Үндэстэн дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэргийн эсрэг НҮБ-ын конвенц"-оор Оролцогч улсуудын хууль сахиулах байгууллагуудын хамтын ажиллагааг өргөжүүлэхэд онцгой анхаарал тавьж, энэ чиглэлийн зохицуулалтыг буй болгожээ.

1. Конвенцын 26 дугаар зүйлд Оролцогч улс бүр зохион байгуулалттай гэмт бүлэгтэй холбогдсон хэргийг мөрдөх ба нотлох зорилгоор эрх хэмжээ бүхий байгууллагад ашигтай мэдээлэл өгнө.

а. Зохион байгуулалттай гэмт бүлгийн шинж, гишүүдийн бүрэлдэхүүн, бүтэц, оршин байгаа газар ба үйл ажиллагааны тухай мэдээ, сэлт

б. Зохион байгуулалттай гэмт бүлгийн олон улсын хэлхээ холбоо, бусад бүлгүүдтэй холбогдох мэдээ, сэлт

в. Зохион байгуулалттай бүлгийн үйлдсэн буюу үйлдэж болзошгүй гэмт хэргийн тухай мэдээ, сэлт

2.Эрх бүхий байгууллагаас зохион байгуулалттай гэмт бүлгийн нөөц буюу гэмт хэргийн орлогыг үгүй болгоход тус дөхөм болсон тодорхой бодит туслалцаа

Конвенцын 27 дугаар зүйлд хууль сахиулах байгууллагуудын хоорондын

хамтын ажиллагааны үр нөлөөг дээшлүүлэхэд чиглэгдсэн арга хэмжээг заасан. Үүнд:

1.Энэхүү конвенцод заасан гэмт хэрэг ба хэрэв сонирхогч Оролцогч улс шаардлагатай гэж үзвэл бусад төрлийн гэмт үйл ажиллагаатай холбогдсон мэдээллийг түргэн шуурхай солилцох, зохих эрх бүхий байгууллага, тусгай албадууд хоорондоо хэлхээ холбоог тогтоох ба бэхжүүлэх

2.Энэхүү Конвенцод заасан гэмт хэрэгтэй холбогдуулан мөрдөлт явуулахдаа бусад Оролцогч улстай дараах нөхцөл байдлыг илрүүлэх зорилгоор хамтран ажиллана. Үүнд:

а.Тийм гэмт хэрэг үйлдэхэд оролцсонд сэжиглэгдэж буй этгээдийн хувийн байдал, оршин байгаа газар ба үйл ажиллагаа буюу хамааралтай бусад этгээдийн байгаа газар.

Б.Гэмт хэргийн орлогын буюу тийм гэмт хэрэг үйлдсэний үр дүнд олж авсан эд хөрөнгийн шилжүүлэлт

в.Тийм гэмт хэрэг үйлдэхдээ ашигласан буюу зориулагдсан эд хөрөнгө, тоног төхөөрөмж, бусад хэрэгсэл

3.Шаардлагатай тохиолдолд шинжилгээ буюу мөрдөлтийн зорилгоор зайлшгүй зүйл буюу зайлшгүй тооны эд юмсыг өгөх

4.Оролцогч улсуудын эрх бүхий байгууллага, албадын хоорондын үйл ажиллагааг үр ашигтай уялдуулан зохицуулахад тус дөхөм үзүүлэх ба ажилтнууд, бусад шинжээчдийн солилцоог урамшуулах²

5.Шаардлагатай тохиолдолд маршрут, тээврийн хэрэгсэл, түүнчлэн хувийн байдлын хуурамч үнэмлэх ашиглах, өөрчилсөн буюу хуурмагласан бичиг баримт буюу тэдгээрийн үйл ажиллагааг нуусан бусад хэрэгслийг оролцуулан зохион байгуулалттай гэмт бүлгээс хэрэглэсэн тодорхой хэрэгсэл ба аргын тухай

¹ Цагдаагийн ерөнхий газрын, Мэдээлэл нэгтгэн боловсруулах газрын 2012-2017 оны гэмт хэргийн зүйлийн мэдээ.

² Б.Алтанбагана. “Улс дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэрэг”, УБ.2013. 50 дахь тал.

мэдээллийг I I Оролцогч бусад улстай солилцох.

6. Шаардлагатай тохиолдолд энэхүү Конвенцод заасан гэмт хэргийг цаг тухайд нь илрүүлэх зорилгоор авсан захиргааны ба бусад арга хэмжээний мэдээллийг солилцох ба уялдуулан зохицуулах.

Энэхүү конвенцыг бодитой хэрэгжүүлэх зорилгоор Оролцогч улсууд хууль сахиулах байгууллагуудын шууд хамтын ажиллагааны хоёр талын буюу олон талын хэлэлцээр буюу тохиролцоо байгуулах ба ийм хэлэлцээр буюу тохиролцоо байгаа тохиолдолд өөрчлөлт оруулна. Сонирхогч, Оролцогч улсуудын хооронд ийм хэлэлцээр буюу тохиролцол байхгүй бол оролцогч улсууд энэхүү конвенцын тус конвенцод заасан гэмт хэргийн хувьд хууль сахиулах байгууллагуудын хоорондын харилцан хамтын ажиллагааны үндэс гэж үзэж болно.

Дүгнэлт

Үндэстан дамнасан гэмт явдлын шалтгаан, нөхцөлийн судалгаа, тэмцлийн практикаас харахад мансуурлаас үүдэлтэй гэмт хэрэгтэй тэмцэхэд нэн түрүүнд хууль сахиулах байгууллага шийдвэрлэх үүрэгтэй болох нь тодорхой байна.

Монголын нийгэмд бодитой аюул учруулж болохуйц түвшинд хүрээд байгаа мансуурал, түүнтэй холбоотой сөрөг үр дагавар, гэмт хэрэгтэй тэмцэх, тухайлбал, илрүүлэх таслан зогсоох, урьдчилан сэргийлэхэд тагнуул, цагдаа, прокурор, авлигатай тэмцэх газар, гааль, хил хяналт болон мэргэжлийн хяналтын байгууллагууд болон төрийн бус байгууллагуудын харилцан үр ашигтай, хамтын ажиллагаа нэн чухал.

НҮБ-ын “Үндэстэн дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэргийн эсрэг Конвенц”-ийг дэлхийн олон улс дэмжин соёрхон баталснаар үндэстэн дамнасан зохион байгуулалттай гэмт

хэргийн эсрэг арга хэмжээ авах үүрэг хүлээсэн.¹

Үндэстэн дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэргийн эсрэг конвенцод Монгол Улс өөрийн орны геополитикийн онцлогийг харгалзан үндэсний аюулгүй байдлыг хангах зорилгоор 2007 онд нэгдэн орсноор олон улсын хамтын ажиллагааны хүрээнд энэхүү төрлийн гэмт хэрэгтэй тэмцэх, түүнээс урьдчилан сэргийлэх боломж бүрдсэн.

Хууль сахиулах байгууллагын мэдээллийн орчныг илүү боловсронгуй болгох зайлшгүй хэрэгцээ, шаардлага байгаа нь энэхүү гэмт хэргийн илрүүлэлт цаг хугацаагаар хэмжигддэг онцлогтой.

Гэмт хэргийн талаарх мэдээллийг дамжуулах хурдыг сайжруулах, нөгөө талаар Прокурор, Шүүх, Шүүхийн шийдвэр гүйцэтгэх, Татвар, Гааль, Хил хамгаалах, Улсын бүртгэлийн ерөнхий газар, Монгол банк, Авто тээврийн газар зэрэг байгууллагуудтай нэгдсэн сүлжээнд холбогдон мэдээлэл авах техникийн нөхцөлийг бүрдүүлж, мэдээллийн нэгдсэн санг өргөн цар хүрээтэй ашиглах шаардлагатай юм.

Өнөөгийн мөрдөн байцаах албаны бүтцэд цаг үеийн хандлагыг дагасан зарим төрлийн нэмэлт өөрчлөлт, зохион байгуулалтыг хийх шаардлагатай байгаа нь статистик тоо баримт болон нийгмийн хүчин зүйлээр тодорхойлогдож байгаад дүгнэлт хийх шаардлагатай. Тухайлбал, Мэдээллийн аюулгүй байдлын эсрэг, Экологийн аюулгүй байдал, Хөрөнгийн зах зээл, санхүү биржийн эсрэг гэмт хэрэгтэй тэмцэх мэргэжлийн боловсон хүчнийг бэлтгэн энэ чиглэлээр төрөлжүүлэн ажиллуулах шаардлага бидний өмнө тулгараад байна гэж үзэж байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт

¹ Hans-Jorg Albrecht. The Containment of Transnational Organized Crime. Freiburg i. BR. 2002

/Comments on the UN convention of December 2000/ pg 1

- Зохион байгуулалттай гэмт хэрэгтэй тэмцэх олон улсын эрх зүйн хэм хэмжээ.

- Б.Алтанбагана. “Улс дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэрэг”., УБ.2013

- Ц.Дарьжав. Б.Сосорбарам. “Цагаан тахал”., УБ.2011.

- Hans-Jorg Albrecht. The Containment of Transnational Organized Crime.Freiburg i. BR.2002 /Comments on the UN convention of December 2000/ pg 1

Хавсралт 1

ЭРҮҮГИЙН ХУУЛИЙН ӨӨРЧЛӨЛТ

Үндэстэн дамнасан гэмт явдал Монгол Улсын эрүүгийн хууль тогтоомжид тусгагдсан байдал.

2002 оны Эрүүгийн хууль	2015 оны Эрүүгийн хууль
- Хүний цус, эд, эрхтэнг хууль бусаар авах 101 - Хүн хулгайлах 108 - Хүнийг барьцаалах 112 - Хүн худалдаалах 113 - Садар самууныг сурталчлах 123 - Мөнгө угаах 166-1 - Эд зүйлийг хууль бусаар хил нэвтрүүлэх 175 - Мөнгөн тэмдэгт, үнэт цаас, онцгой албан татварын тэмдгийг хуурамчаар үйлдэх, ашиглах, борлуулах 176 - Терроризм 178-1 - Терроризмыг санхүүжүүлэх 178-2 - Тэсэрч дэлбэрэх болон түргэн шатамхай бодисыг агаарын хөлөгт хууль бусаар авч явах 184 - Галт зэвсэг, байлдааны галт хэрэгсэл, хар тамхи, мансууруулах буюу хордуулах, цацраг идэвхт, тэсэрч дэлбэрэх бодисыг хууль бусаар Монгол Улсын хил нэвтрүүлэх 188 - Олон улсын нислэгийн журам зөрчих 224 - Агаарын хөлөг авч зугтаах 225 - Хээл хахууль авах 268	- Хүн худалдаалах 13.1 - Хүн хулгайлах 13.2 - Хүн барьцаалах 13.3 - Хүний цус, эд, эрхтэнг хууль бусаар авах 15.3 - Хүүхэд хулгайлах 16.6 - Улсын хилээр барааг хууль бусаар нэвтрүүлэх 18.5 - Мөнгө угаах 18.6 - Мөнгөн тэмдэгт, үнэт цаас, төлбөр тооцоог хуурамчаар бэлтгэж ашиглах 18.7 - Зохион байгуулалттай гэмт бүлэг байгуулах, түүнд элсэх 20.3 - Мансууруулах эм, сэтгэгцэд нөлөөт бодисыг хууль бусаар ашиглах 20.7 - Мансууруулах эм, сэтгэгцэд нөлөөт бодис хэрэглэх орон байраар хангах 20.8 - Террор үйлдэх 29.8 - Террор үйлдэхэд бэлтгэх 29.9 - Террор үйлдэхийг санхүүжүүлэх 29.10

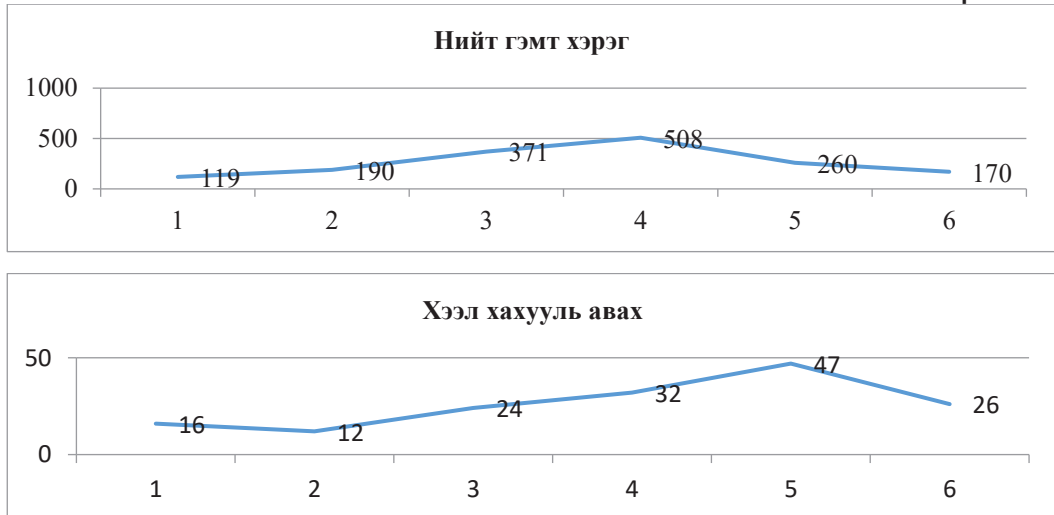
Хавсралт 2

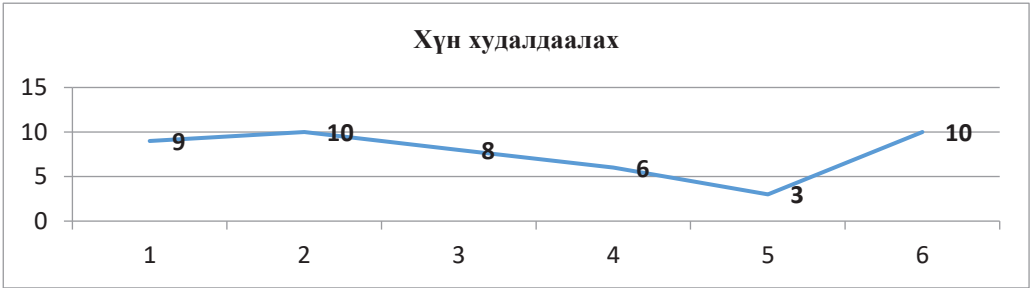
ГЭМТ ХЭРГИЙН НӨХЦӨЛ БАЙДАЛ

д/д	Он Эрүүгийн хуулийн зүйл	2012 Нийт	2013 Нийт	2014 Нийт	2015 Нийт	2016 Нийт	2017 Нийт

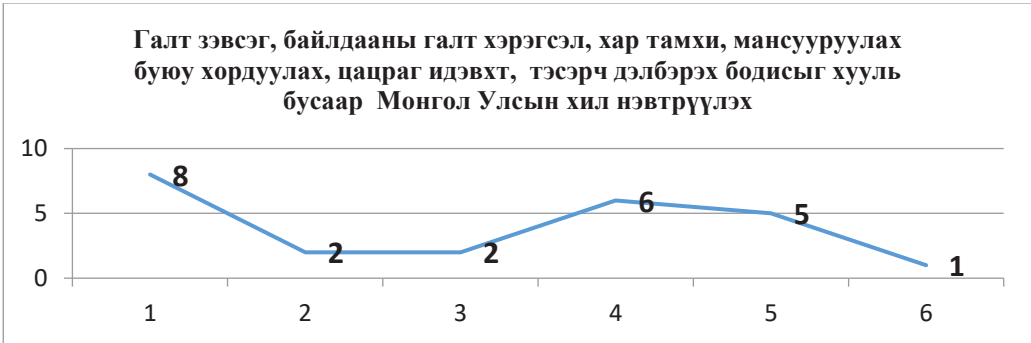
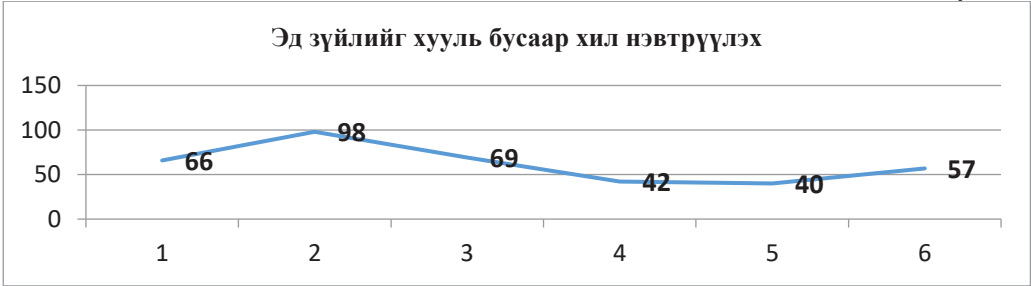
1	Хүний цус, эд, эрхтэнг хууль бусаар авах 101	1					
2	Хүн хулгайлах 108		2			1	3
3	Хүнийг барьцаалах 112	2		2	3	3	
4	Хүн худалдаалах 113	9	10	8	6	3	10
5	Садар самууныг сурталчлах 123	4		1	1		
6	Мөнгө угаах 166-1		3	2	5	1	
7	Эд зүйлийг хууль бусаар хил нэвтрүүлэх 175	66	98	69	42	40	57
8	Мөнгөн тэмдэгт, үнэт цаас, онцгой албан татварын тэмдгийг хуурамчаар үйлдэх, ашиглах, борлуулах 176	13	63	263	413	160	73
9	Галт зэвсэг, байлдааны галт хэрэгсэл, хар тамхи, мансууруулах буюу хордуулах, цацраг идэвхт, тэсэрч дэлбэрэх бодисыг хууль бусаар Монгол Улсын хил нэвтрүүлэх 188	8	2	2	6	5	1
10	Хээл хахууль авах 268	16	12	24	32	47	26

Хавсралт 3

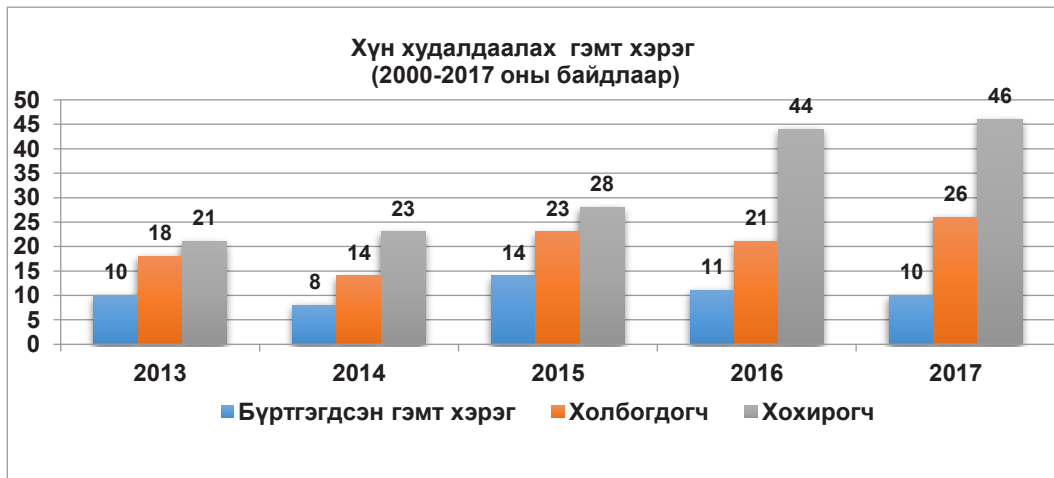




Хавсралт 4



Хавсралт 5



БИЧИГ СУДЛАЛЫН ШИНЖЭЭЧИЙН АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛД НӨЛӨӨЛӨХ ХҮЧИН ЗҮЙЛИЙН ШИНЖИЛГЭЭ

М.Эрдэнэжаргал

ШШЕГ-ын ахлах мэргэжилтэн, цагдаагийн хошууч, ДХИС-ийн докторант

Товч агуулга: Бичиг судлалын шинжээчийн мэргэжлийн ур чадвар, техник, тоног төхөөрөмж, сэтгэл ханамж, сургалт, хөгжил, зан төлөв, оролцооны ажлын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөллийг судалж, үр дүнг нэгтгэж, судалгааны үр дүнг ашиглан бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлийг хэрхэн сайжруулах, энэ төрлийн шинжилгээний арга зүйг өргөжүүлэх, боловсронгуй болгох талаар тодорхой санал дэвшүүлэхийг зорилоо. Судалгаанд Шүүх шинжилгээний байгууллагын төвийн газар болон нийслэл, бүсийн төв, аймгийн Шүүх шинжилгээний нэгжид ажиллаж буй шинжээчид болон Дотоод хэргийн их сургуулийн судлаачид, ахмад ажилтан зэрэг нийт 71 бичиг судлалын шинжилгээ хийдэг шинжээчид хамрагдсан. Бид онолын үндэслэлтэй 6 таамаглалаар загвар гарган SMART PLS 3.0, SPSS 23.0 програм хангамж, чанарын судалгааны арга зүйн боловсруулалтыг ашиглан хэмжил зүй, найдвартай байдал, замын хамаарлын шинжилгээ хийхэд хоёр таамаглал батлагдан, дөрвөн таамаглал батлагдаагүй.

Түлхүүр үгс: мэргэжлийн ур чадвар, техник, тоног төхөөрөмж, сэтгэл ханамж, сургалт, хөгжил, зан төлөв, оролцоо.

Abstract: The aim of this study is to analyze and conduct the influence of the impacts of professional skills, technique and equipment, satisfaction, training and development, behavior, and engagement on the job performance of a forensic handwriting expert in the National Forensic Agency of Mongolia (NFA). In addition, it is intended to use the results of the research to propose specific proposals. For instance, how to improve the job performance of the forensic handwriting expert, to expand and improve the methodology of this type of analysis. To accomplish the determined aim of our study, the research collected data through a structured questionnaire from 71 forensic handwriting experts who work in the center, capital city, and province of the National Forensic Agency of Mongolia and researchers of the University of internal affairs, Mongolia, and other experts. In our study of many others, we analyzed 6 hypotheses, and two of them had a positive relationship and four of them had a negative relationship with considered impacts. We estimated SMART PLS 3.0 and SPSS 23.0 software in our study.

Keywords: professional skills, technique and equipment, satisfaction, training and development, behavior, engagement.

Судалгааны ажлын үндэслэл

Бичиг судлалын мэдлэгийн салбар нь криминалистикийн шинжлэх ухааны эртний төрлийн нэг бөгөөд Монгол Улсын хувьд 1930 оноос хойш өнөөдрийг хүртэл бичиг судлалын шинжилгээ хийгдэж, тус мэдлэгийн салбар хөгжлийн тодорхой түвшинд хүрсэн хэдий ч эрүү, иргэн, захиргаа, зөрчлийн хэрэг хянан шийдвэрлэх ажиллагааны явцад тухайн төрлийн шинжилгээгээр хэрэгт ач холбогдол

бүхий нөхцөл байдлыг бүрэн тогтоож чадахгүй, зөвхөн уламжлалт аргаар шинжилгээ хийж байгаа нь учир дутагдалтай байна.

Түүнчлэн шинжээчийн дүгнэлтийн үнэлэмжийг сайжруулах зорилгоор монгол хүний бичгийн хэв, хэлний онцлогийг судалж, энэ төрлийн шинжилгээгээр тогтоож буй асуудлын хүрээг өргөжүүлэх, дэвшилтэт техник хэрэгсэл болон олон улсад ашиглагдаж буй шинжилгээний арга зүйг нэвтрүүлэх

нь шинжлэх магадлах ухааны онол, шүүхийн шинжилгээний практик судлалын анхаарал татсан асуудлуудын нэгд зүй ёсоор багтаж байна. Мөн шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлийн гол үр дүн болох дүгнэлт нь шинжлэх ухаан, хууль зүй, техник, хүний хүчин зүйлийн шалгуурыг хангасан нотлох баримт болоход нөлөөлөх хүчин зүйлсийг шинжлэх ухааны үндэслэлтэйгээр судлах зайлшгүй шаардлага тулгарч байна.

Иймээс дээрх хэрэгцээ, шаардлага болон “Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлогод “Салбарын үйл ажиллагаанд шинжлэх ухааны өндөр түвшний технологийг нэвтрүүлэх бүтэц зохион байгуулалтыг боловсронгуй болгож, судалгаа, шинжилгээний баазыг бэхжүүлсэн байна”, Шүүхийн шинжилгээний байгууллагын техник, тоног төхөөрөмж болон хүний нөөцийн чадамж дээшилсэн байна” гэж заасныг тус тус үндэслэн “Бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх хүчин зүйлийн шинжилгээ” сэдвээр судалгаа, шинжилгээ хийсэн.

Уг судалгааны таамаглал, загварыг бүтцийн тэгшитгэлийн загварт суурилсан SmartPLS 3.0 программаар гаргасан ба PLS-SEM нь хувьсагч хоорондын таамаглалыг харуулах, загварчлалыг тооцоолоход хамгийн чухал шинжилгээний арга юм. Судалгаанд дэвшүүлсэн таамаглалыг шалгахдаа хэмжилзүйн болон бүтцийн загварын шинжилгээний аргуудыг хэрэглэсэн.

ҮНДСЭН ХЭСЭГ

Ажлын гүйцэтгэлийн талаар эрдэмтэд, судлаачид маш олон янзаар тодорхойлсон байдаг. Тухайлбал, Мурфи ажлын гүйцэтгэлийг “тухайн хүний ажиллаж байгаа байгууллагын зорилго эсвэл ажиллаж буй байгууллагын нэгжийнх нь зорилготой хамаарал бүхий багц зан төлөв” гэж тодорхойлж болно гэсэн байна. Тиймээс хувь хүний ажлын гүйцэтгэл нь байгууллагын хөгжилд маш чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Яагаад гэвэл энэ нь бүхэлдээ байгууллагын гүйцэтгэлд маш чухал нөлөөтэй байхаас гадна байгууллагын сэтгэлзүйд нөлөөтэй байдаг.

М.Түмэннаст, Ц.Баясгалан, Б.Лхагвасүрэн нар шүүхийн шинжилгээний шинжээчдийн ажлын гүйцэтгэлд ур чадвар, хандлага, цагийн менежмент, техник тоног төхөөрөмж, ажлын туршлага зэрэг нь хэрхэн нөлөөлж байгааг судалсан.¹ Мөн Ц.Баясгалан, Б.Номин нар бизнес эрхлэгчдийн мэргэжлийн ур чадвар, хандлага, ажлын туршлага нь ажлын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөлөлд дүн шинжилгээ хийсэн. Тэд судалгаагаараа 4 таамаглалд дүн шинжилгээ хийсэн бөгөөд үүнээс нэг таамаглал батлагдан, гурван таамаглал батлагдаагүй талаар тайлбарласан.

СУДАЛГААНЫ АЖЛЫН ОНОЛЫН ТОЙМ

Бид Майкл Р Вадэ, Майкл Парэнт², Сарфилианти Ангиани, Пиан

¹ M.Tumennast, Ts.Bayasgalan, B.Lkhagvasuren, “The impacts of skills, attitude, time management, technical equipment and work experience on work performance: the case of national forensic science institute of mongolia”, *International Journal of*

Innovation Scientific Research and Review, May 2022, Vol. 04, Issue, 05, pp.2731-2735.

² Micheal R Wade, Micheal Parent, “Relationships Between Job Skills and Performance: A Study of Webmasters”, *Journal of Management Information Systems*, 2014, Vol. 18, No. 3, pp. 71–96.

Лиан Танг ¹ зэрэг эрдэмтдийн судалгааны ажлыг дэмжин судлахын зэрэгцээ бичиг судлалын шинжээчийн мэргэжлийн онцлогыг тодорхойлсны үндсэн дээр дараах таамаглалыг санал болгосон.

Таамаглал 1. Мэргэжлийн ур чадвар нь бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлнэ.

Бид Накажим² Шатиес Баскаран³ Хампел ба Мартинсонс⁴ Кейган Мулух⁵ зэрэг эрдэмтдийн судалгааны ажлыг дэмжин судлахын зэрэгцээ бичиг судлалын шинжээчийн мэргэжлийн онцлогыг тодорхойлсны үндсэн дээр дараах таамаглалыг санал болгосон.

Таамаглал 2. Техник, тоног төхөөрөмжийн үйл ажиллагаа нь бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлнэ.

Тала Хелми, Малак Абунар, Васаф Инаят, Мухаммад Жаханзеб Хан ⁶ зэрэг эрдэмтдийн судалгааны ажлыг дэмжин судлахын зэрэгцээ бичиг судлалын шинжээчийн мэргэжлийн

онцлогыг тодорхойлсны үндсэн дээр дараах таамаглалыг санал болгосон.

Таамаглал 3. Сэтгэл ханамж нь бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлнэ.

Лорэнза Дэвиа, Пэбрика Сапутри ⁷ нарын судалгааны ажлыг дэмжин судлахын зэрэгцээ бичиг судлалын шинжээчийн мэргэжлийн онцлогыг тодорхойлсны үндсэн дээр дараах таамаглалыг санал болгосон.

Таамаглал 4. Сургалт хөгжил нь бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлнэ.

Бид Мохаммад Харисур Рахман Хоуладар, Сахидур Рахман нар, ⁸ Диан Сафитри, Дия Сулистёрини ⁹ эрдэмтдийн судалгааны ажлыг дэмжин судлахын зэрэгцээ бичиг судлалын шинжээчийн мэргэжлийн онцлогыг тодорхойлсны үндсэн дээр дараах таамаглалыг санал болгосон.

Таамаглал 5. Зан төлөв нь бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлнэ.

¹ Piang Lian Thang, Saw Dennis Thein, Enoch Asuah-Duodu, "Exploring the Effect of Professional Skills and Personality Traits to Job Performance of Employees in Automotive Corporation, Laguna, Philippines", *Abstract Proceedings International Scholars Conference*, 2019, Volume 7 Issue 1, pp. 1117-1132.

² Nakajima, S, *Introduction to Total Productive Maintenance*, Cambridge, Production Press, 1988.

³ Shathees Baskaran, Ho Sze Lay, Beh Sze Ming and Nomahaza Mahadi, "Technology Adoption and Employee's Job Performance: An Empirical Investigation", *International Journal of Academic research in Economics and Management Sciences*, 2020, Vol. 9, No. 1, pp. 78 – 105.

⁴ Hampel, P. S., & Martinsons, M. G., "Developing international organizational change theory using cases from China", *Human Relations*, 2009, Vol. 62(4), pp. 459-499.

⁵ Cheh, Keegan Muluh, *Analysis of Overall Equipment Effectiveness within different sectors in different Swedish industries*, Master thesis work, 2014, pp. 7-9.

⁶ Wasaf Inayat, Muhammad Jahanzeb Khan, "A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar", *Hindawi Education Research International*, 2021, Article ID 1751495, pp. 2-8.

⁷ Lorensa, Pebrida Saputri and Devia, "The influence of training and development to employee performance", *International Journal of Economics Business and Accounting Research*, 2020, Vol-4, Issue-1, pp. 133-141.

⁸ Mohammad Harisur Rahman Howladar, Sahidur Rahman, Aftab Uddin, "Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership", *Iranian Journal of Management Studies*, 2018, DOI: 10.22059/ijms.2018.65405, Vol. 11, No. 1, pp. 147-183.

⁹ Dian Safitri, Diah Sulistiyorini, "The Influence of Meaningful Work and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance of Employees", *International Conference of Psychology*, 2021, DOI 10.18502/kss.v7i1.10222, pp. 333-345.

Ц.Баясгалан, Т.Гэрэлхүү¹ Нан Инь, Нгаочай Сунгмала, Амара Вэрават зэрэг эрдэмтдийн судалгааны ажлыг дэмжин судлахын зэрэгцээ бичиг судлалын шинжээчийн мэргэжлийн

онцлогыг тодорхойлсны үндсэн дээр дараах таамаглалыг санал болгосон.

Таамаглал 6. Оролцоо нь бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлнэ.

Зураг 1. Ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх хувьсагчдын хамаарал



Бид судалгааны ажлын таамаглал дэвшүүлж буй хувьсагчдыг нийгмийн шинжлэх ухааны салбарт судлагдсан дээрх судалгааны ажлын онолд үндэслэн санал болгосон. Үүнд:

а) Үл хамаарах хувьсагч: *Мэргэжлийн ур чадвар, техник, тоног төхөөрөмж, сэтгэл ханамж, сургалт, хөгжил, зан төлөв, оролцоо*

б) Хамаарах хувьсагч: *Ажлын гүйцэтгэл*

Судалгааны боловсруулалт

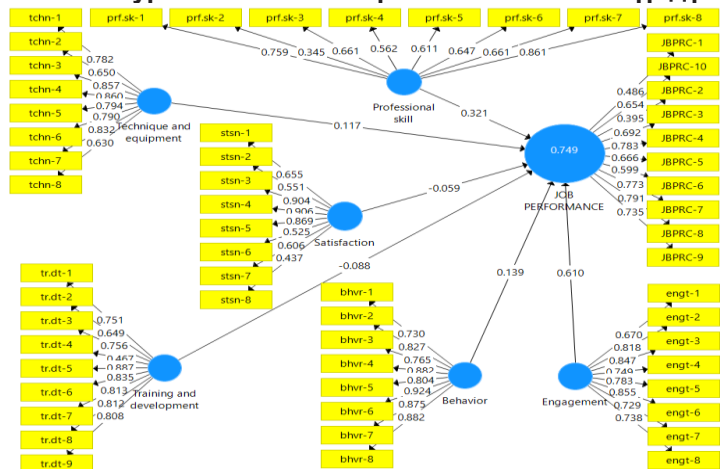
Бид оролцогчдын ерөнхий мэдээллийг SPSS 23.0 программаар шинжлэн нэгтгэсэн. Судалгаанд оролцсон 71 шинжээчдээс 40 буюу 56.3 хувь нь эрэгтэй, 31 буюу 43.7 хувь нь эмэгтэй, жигнэсэн дундаж 2.7606, стандарт хазайлт 1.18881 байсан.

Насны ангиллын хувьд, 15 буюу 21.1 хувь нь 20-25 насныхан, 5 буюу 7.0 хувь нь 25.1-30 насныхан, 41 буюу 57.7 хувь нь 30.1-35 насны, 4 буюу 5.6 хувь нь 35.1-40 насныхан, 4 буюу 5.6 хувь нь 40.1-45 насныхан, 45.1-50 насныхан 2 буюу 2.8 хувь нь байсан ба жигнэсэн дундаж 1.4366, стандарт хазайлт .49950 байна. Ажил мэргэжлээр нь авч үзвэл 2 буюу 2.8 хувь нь тасгийн эрхлэгч, 4 буюу 5.6 хувь нь ахлах мэргэжилтэн, 2 буюу 2.8 хувь нь лабораторийн эрхлэгч, 24 буюу 33.8 хувь нь мэргэжлийн шинжээч, 33 буюу 46.5 хувь нь ахлах шинжээч, 4 буюу 5.6 хувь нь шинжээч, 2 буюу 2.8 хувь нь багш, 2 буюу 2.8 хувь нь ахмад шинжээч. Жигнэсэн дундаж 1.4366, стандарт хазайлт 0.49950 байна (Хүснэгт №.1).

¹ Ц.Баясгалан, Т.Гэрэлхүү, “Ажлын сэтгэл ханамжид нөлөөлөх байгууллагын шударга ёс болон соёл, мэдлэгийн менежмент болон

ажилчдын оролцооны нөлөөлөл”, *Хөдөө аж ахуйн шинжлэх ухаан сэтгүүл*, 2016, 56-65 дахь тал.

Зураг№2. Хэмжил зүйн шинжилгээний үр дүн. /Алгоритм/



Тайлбар: *prf.sk-Мэргэжлийн үр чадвар, tchn-техник, тоног төхөөрөмж, stsn-сэтгэл ханамж, tr.dt-сургалт хөгжил, bhvr-зан төлөв, engt-оролцоо, JBPRC-Ажлын гүйцэтгэл.*

Хэмжил зүйн шинжилгээнээс харахад, мэргэжлийн үр чадвар хувьсагч нь **0.345-0.861** хооронд хэлбэлзэж, Кронбах альфа утга **0.815**, найдвартай байдлын утга **0.850**, дундаж утгын үр дүн **0.427** тус тус гарсан. Эндээс мэргэжлийн үр чадвар

дундажаас бага үзүүлэлттэй, Асуулт-2: “Шинжилгээний арга зүйн ашиглалт” **0.345**, Асуулт-3: “Дүгнэлт бичих” **0.661**, Асуулт-4: “Техник хэрэгсэл ашиглалт” **0.562**, Асуулт-5: “Нарийвчлан ажиглах байдал” **0.611**, Асуулт-6: “Шүүмжлэлт сэтгэлгээ” **0.647**, Асуулт-7: “Мэргэжлийн туршлага” **0.661** ач холбогдлоор нь үнэлэх асуултын хариултын үр дүнгүүд хүлээлтээс бага түвшинд байгаа нь анхаарал татаж байна (Хүснэгт 2).

Хүснэгт 1. Хэмжил зүйн шинжилгээ (мэргэжлийн үр чадвар)

Хувьсагч	Далд хувьсагч	Хэмжил зүйн утга	Кронбах альфа утга	Найдвартай байдлын утга	Дундаж утга
Мэргэжлийн үр чадвар	prf.sk-1	0.759	0.815	0.850	0.427
	prf.sk-2	0.345			
	prf.sk-3	0.661			
	prf.sk-4	0.562			
	prf.sk-5	0.611			
	prf.sk-6	0.647			
	prf.sk-7	0.661			
	prf.sk-8	0.861			

Тайлбар: *prf.sk-Мэргэжлийн үр чадвар*

Хэмжил зүйн шинжилгээнээс харахад, техник, тоног төхөөрөмж хувьсагч нь **0.630-0.860** хооронд хэлбэлзэж, Кронбах альфа утга **0.905**, найдвартай байдлын утга **0.924**, дундаж утгын үр дүн **0.606** тус тус гарсан. Эндээс техник, тоног төхөөрөмж дундажаас бага үзүүлэлттэй, Асуулт-2:

“Техник, тоног төхөөрөмжийн ашиглалт” **0.650**, Асуулт-8: “Техник, тоног төхөөрөмжийн стандартчлал” **0.630** ач холбогдлоор нь үнэлэх асуултын хариултын үр дүнгүүд хүлээлтээс бага түвшинд байгаа нь анхаарал татаж байна (Хүснэгт 3).

Хүснэгт 2. Хэмжил зүйн шинжилгээ (техник, тоног төхөөрөмж)

Хувьсагч	Далд хувьсагч	Хэмжил зүйн утга	Кронбах альфа утга	Найдвартай байдлын утга	Дундаж утга
Техник, тоног төхөөрөмж	tchn-1	0.782	0.905	0.924	0.606
	tchn-2	0.650			
	tchn-3	0.857			
	tchn-4	0.860			
	tchn-5	0.794			
	tchn-6	0.790			
	tchn-7	0.832			
	tchn-8	0.630			

Тайлбар: *tchn-техник, тоног төхөөрөмж*

Хэмжил зүйн шинжилгээнээс харахад, сэтгэл ханамж хувьсагч нь **0.437-0.906** хооронд хэлбэлзэж, Кронбах альфа утга **0.849**, найдвартай байдлын утга **0.880**, дундаж утгын үр дүн **0.495** тус тус гарсан. Эндээс сэтгэл ханамж дунджаас бага үзүүлэлттэй, Асуулт-1: “Шинжилгээний үр дүн” **0.655**,

Асуулт-2: “Ажлын орчин” **0.551**, Асуулт-6: “Гүйцэтгэлийн үнэлгээ” **0.525**, Асуулт-7: “Гүйцэтгэлийн хөлс” **0.606**, Асуулт-8: “Хөнгөлөлт, урамшуулал” **0.437** нөлөөллөөр нь үнэлэх асуултын хариултын үр дүнгүүд хүлээлтээс бага түвшинд байгаа нь анхаарал татаж байна (Хүснэгт №4).

Хүснэгт 3. Хэмжил зүйн шинжилгээ (сэтгэл ханамж)

Хувьсагч	Далд хувьсагч	Хэмжил зүйн утга	Кронбах альфа утга	Найдвартай байдлын утга	Дундаж утга
Сэтгэл ханамж	stsn-1	0.655	0.849	0.880	0.495
	stsn-2	0.551			
	stsn-3	0.904			
	stsn-4	0.906			
	stsn-5	0.869			
	stsn-6	0.525			
	stsn-7	0.606			
	stsn-8	0.437			

Тайлбар: *stsn-сэтгэл ханамж*

Хэмжил зүйн шинжилгээнээс харахад, сургалт, хөгжил хувьсагч нь **0.467-0.887** хооронд хэлбэлзэж, Кронбах альфа утга **0.907**, найдвартай байдлын утга **0.924**, дундаж утгын үр дүн **0.581** тус тус гарсан. Эндээс сургалт ба хөгжил дунджаас бага үзүүлэлттэй,

Асуулт-2: “Давтан сургалт” **0.649**, Асуулт-4: “Практик сургалт” **0.467** ач холбогдлоор шаардлагад нийцэх байдлаар нь үнэлэх асуултын хариултын үр дүнгүүд хүлээлтээс бага түвшинд байгаа нь анхаарал татаж байна (Хүснэгт 5).

Хүснэгт 4. Хэмжил зүйн шинжилгээ (Сургалт, хөгжил)

Хувьсагч	Далд хувьсагч	Хэмжил зүйн утга	Кронбах альфа утга	Найдвартай байдлын утга	Дундаж утга
Сургалт, хөгжил	tr.dt-1	0.751	0.907	0.924	0.581
	tr.dt-2	0.649			
	tr.dt-3	0.756			
	tr.dt-4	0.467			
	tr.dt-5	0.887			
	tr.dt-6	0.835			
	tr.dt-7	0.813			
	tr.dt-8	0.812			
	tr.dt-9	0.808			

Тайлбар: tr.dt- сургалт, хөгжил

Хэмжил зүйн шинжилгээнээс харахад, зан төлөв нь 0.730-0.924 хооронд хэлбэлзэж, Кронбах альфа утга 0.941, найдвартай байдлын утга 0.950, дундаж утгын үр дүн 0.703 тус тус хувьсагчийн утгууд найдвартай байгааг баталсан (Хүснэгт 6).

Хүснэгт 5. Хэмжил зүйн шинжилгээ (зан төлөв)

Хувьсагч	Далд хувьсагч	Хэмжил зүйн утга	Кронбах альфа утга	Найдвартай байдлын утга	Дундаж утга
Зан төлөв	bhvr-1	0.730	0.941	0.950	0.703
	bhvr-2	0.827			
	bhvr-3	0.765			
	bhvr-4	0.882			
	bhvr-5	0.804			
	bhvr-6	0.924			
	bhvr-7	0.875			
	bhvr-8	0.882			

Тайлбар: bhvr- зан төлөв

Хэмжил зүйн шинжилгээнээс харахад, оролцоо хувьсагч нь 0.670-0.855 хооронд хэлбэлзэж, Кронбах альфа утга 0.904, найдвартай байдлын утга 0.923, дундаж утгын үр дүн 0.602 тус тус гарсан. Эндээс оролцоо

хувьсагчийн бага үзүүлэлттэй, Асуулт-1: “Шинжилгээ хийлгэх эрх бүхий этгээдийн оролцоо” 0.670 нөлөөллөөр нь үнэлэх асуултын хариултын үр дүн хүлээлтээс бага түвшинд байгаа нь анхаарал татаж байна (Хүснэгт №7).

Хүснэгт 6 Хэмжил зүйн шинжилгээ (оролцоо)

Хувьсагч	Далд хувьсагч	Хэмжил зүйн утга	Кронбах альфа утга	Найдвартай байдлын утга	Дундаж утга
Оролцоо	engt-1	0.670	0.904	0.923	0.602

	engt-2	0.818			
	engt-3	0.847			
	engt-4	0.749			
	engt-5	0.783			
	engt-6	0.855			
	engt-7	0.729			
	engt-8	0.738			

Тайлбар: engt -оролцоо

Хэмжил зүйн шинжилгээнээс харахад, ажлын гүйцэтгэл хувьсагч нь **0.395-0.791** хооронд хэлбэлзэж, Кронбах альфа утга **0.856**, найдвартай байдлын утга **0.887**, дундаж утгын үр дүн **0.448** тус тус гарсан. Эндээс ажлын гүйцэтгэл хувьсагчийн бага үзүүлэлттэй, Асуулт-1: “Мэргэжлийн ур чадвар” **0.486**,

Асуулт-2: “Мэргэжлийн зан төлөв” **0.654**, Асуулт-3: “сэтгэл ханамж” **0.395**, Асуулт-4: “сургалтын өгөөж” **0.692**, Асуулт-6: “шинжилгээний арга зүй” **0.666**, Асуулт-7: “ажлын үр дүн” **0.599** нөлөөллөөр нь үнэлэх асуултын хариултын үр дүнгүүд хүлээлтээс бага түвшинд байгаа нь анхаарал татаж байна (Хүснэгт №8).

Хүснэгт 7. Хэмжил зүйн шинжилгээ (ажлын гүйцэтгэл)

Хувьсагч	Далд хувьсагч	Хэмжил зүйн утга	Кронбах альфа утга	Найдвартай байдлын утга	Дундаж утга
Ажлын гүйцэтгэл	JBPRC-1	0.486	0.856	0.887	0.448
	JBPRC-2	0.654			
	JBPRC-3	0.395			
	JBPRC-4	0.692			
	JBPRC-5	0.783			
	JBPRC-6	0.666			
	JBPRC-7	0.599			
	JBPRC-8	0.773			
	JBPRC-9	0.791			
	JBPRC-10	0.735			

Тайлбар: JBPRC-Ажлын гүйцэтгэл.

Замын шинжилгээг SMART PLS 3.0 программ хангамжаар шинжилж дундаж утга, стандарт хазайлт, Т статистик утга, П үнэ цэнийн үр дүнг тайлбарлан дүгнэж байна. Үүнд:

Хүснэгт 8. Таамаглал батлах замын шинжилгээний үр дүн

№	ТААМАГЛАЛ	Дундаж утга	Стандарт хазайлт	Т статистик	П үнэ цэнэ	Үр дүн
1	Мэргэжлийн ур чадвар -> Ажлын гүйцэтгэл	0.314	0.161	1.998	0.046	батлагдсан
2	Техник, тоног төхөөрөмж -> Ажлын гүйцэтгэл	0.080	0.174	0.669	0.503	батлагдаагүй
3	Сэтгэл ханамж-> Ажлын гүйцэтгэл	-0.009	0.146	0.407	0.685	батлагдаагүй
4	Сургалт хөгжил -> Ажлын гүйцэтгэл	-0.072	0.156	0.564	0.573	батлагдаагүй
5	Зан төлөв-> Ажлын гүйцэтгэл	0.214	0.257	0.542	0.558	батлагдаагүй

6	Оролцоо-> Ажлын гүйцэтгэл	0.520	0.194	3.146	0.002	батлагдсан
---	---------------------------	-------	-------	-------	-------	------------

Дүгнэлт

Бичиг судлалын шинжилгээ хийхэд шинжээчийн тусгай мэдлэгээс гадна олон ур чадварыг шаарддаг бөгөөд уг судалгааны ажлаар тэдний мэргэжлийн ур чадвар, мэргэжлийн туршлага, техник тоног төхөөрөмжийн хэрэглээ, оролцоо, зан төлөв, сэтгэл ханамж зэргийг нарийвчлан судалсан.

Судалгааны үр дүнгээс харахад, мэргэжлийн ур чадвар, оролцоо нь ажлын гүйцэтгэлд эергээр нөлөөлж дэвшүүлсэн таамаглал батлагдсан.

Мэргэжлийн ур чадварын хувьд бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд эергээр нөлөөлдөг нь батлагдсан хэдий ч “Шинжилгээний арга зүйн ашиглалт”, “Дүгнэлт бичих”, “Техник хэрэгсэл ашиглалт”, “Нарийвчлан ажиглах байдал”, “Шүүмжлэлт сэтгэлгээ”, “Мэргэжлийн туршлага” гэсэн далд хувьсагчид 0.7-оос доош гарсан. Үүний шалтгаан нь бичиг судлалын шинжилгээний онцлогоос хамааран тухайн шинжилгээг хийж буй шинжээч сэтгэлгээний ур чадвар сайтай, шинжилгээний арга зүйг бүрэн эзэмшиж, ашигладаг байхаас гадна шинжилгээний дүгнэлтэд хүрэх үндэслэлээ оновчтой тодорхойлж, шинжлэх ухааны үндэслэлтэй дүгнэлт гаргах боломжтой боловч өнөөгийн практикт ажиллаж буй шинжээчдийн мэргэжлийн эдгээр ур чадвар дутмаг байгааг судалгааны үр дүн харуулж байна. Мөн бичиг судлалын шинжээчийн ажлын гүйцэтгэлд зөвхөн шинжээч бус шинжилгээ хийлгэх эрх бүхий этгээд, шинжилгээний байгууллагын удирдлага болон бүртгэлийн ажилтан зэрэг оролцогчдын оролцоо эерэг нөлөө үзүүлнэ хэмээн

таамагласан ч “Шинжилгээ хийлгэх эрх бүхий этгээдийн оролцоо” гэсэн далд хувьсагч 0.7-оос доош гарсан нь шинжилгээ хийлгэх эрх бүхий этгээдийн мэдлэг, ур чадвар, шуурхай ажиллагаанд анхаарах шаардлагатай байгааг харуулж байна.

Судалгааны таамаглалаас хүчин зүйлийн шууд хамаарлыг шинжлэхэд бичиг судлалын шинжээчийн зан төлөв, техник, тоног төхөөрөмж, сургалт, хөгжлийн ихэнхи далд хувьсагч 0.7-оос дээш гарч үр дүн сайтай байсан ч ажлын гүйцэтгэлд эерэгээр нөлөөлж чадахгүй байгаа нь батлагдсан.

Тухайлбал техник, тоног төхөөрөмжийн далд хувьсагчуудын ихэнх нь 0.7-оос дээш гарч техник, тоног төхөөрөмж ажлын гүйцэтгэлд тодорхой эерэг нөлөө үзүүлж байна гэж үзэж болох ч “Техник, тоног төхөөрөмжийн ашиглалт”, “Техник, тоног төхөөрөмжийн стандартчлал” гэсэн далд хувьсагчид 0.7-оос доош гарсан нь ажлын гүйцэтгэлд эерэг нөлөө бий болгож чадахгүй байгааг батлав. Уг үр дүнгээс харахад бичиг судлалын шинжилгээг зөвхөн уламжлалт аргаар бус шинээр техникт суурилсан шинжилгээний арга зүйг нэвтрүүлэх, олон улсын стандартад нийцсэн техник, тоног төхөөрөмжийг ашиглах шаардлага үүсэж байна.

Цаашид дээрх судалгаанаас гарсан үр дүнг шинжлэх магадлах ухааны онолын болон шүүх шинжилгээний практик үйл ажиллагаанд ашиглах шаардлагатай байна гэж нэгтгэн дүгнэж байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Alessandro De Carlo, D. G. (2020). Positive supervisor behaviors and employee performance: The serial mediation of workplace spirituality and work engagement. *Frontiers in Psychology, Original Research* , Vol 11, Article 1834. page 1-8.
- Anggiani, S. (2017). Skill influence on employee performance (empirical study of frontlines three star hotels in jakarta). *International Journal of Management and Applied Science*, Volume-3, Issue-12, 14-19.
- Bayasgalan Tsogtsuren, N. B. (2022). The Impacts of Professional Skills, Attitude, Time Management and Work Experience on Job Performance: The Case of Mongolia. *Advances in Social Sciences Research Journal*, Vol. 9(7). 103-114.
- Bayasgalan.Ts, G. (2016). The impacts of organizational justice and culture, knowledge management and employee engagement on employee's job satisfaction. *Mongolian Journal of Agricultural Sciences*, 56-65.
- Cheh, K. M. (2014). Analysis of Overall Equipment Effectiveness within different sectors in different Swedish industries. Master thesis work, 7-9.
- Dian Safitri, D. S. (2021). The Influence of Meaningful Work and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance of Employees. *International Conference of Psychology* , DOI 10.18502/kss.v7i1.10222, 333–345.
- Hampel, P. S. (2009). Developing international organizational change theory using cases from China. . *Human Relations*, Vol. 62(4), pp. 459-499.
- Handoko, T. (2000). *Personnel Management and Human Resources* Issue II (14th ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Lorensa, P. S. (2020). The influence of training and development to employee performance. *International Journal of Economics Business and Accounting Research*, Vol-4, Issue-1, 133-141. .
- Madsen, S. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference. . *Human Resource Development Quarterly*, Vol.1(2), pp. 213-33.
- Micheal R Wade, M. P. (2014). Relationships Between Job Skills and Performance: A Study of Webmasters. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 3, pp. 71–96.
- Mohammad Harisur Rahman Howladar, M. S. (2018). Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, DOI: 10.22059/ijms.2018.65405, Vol. 11, No. 1, pp. 147-183.
- Nakajima, S. (1988). *Introduction to Total Productive Maintenance*. Cambridge: Production Press. .
- Ngaochai Sungmala, A. V. (2021). The Impact of Employee Engagement on Employee Performance: A Case Study of Multinational Corporations in Thailand. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* , Vol 8. No 5, 1091–1097.
- Piang Lian Thang, S. D.-D. (2019). Exploring the Effect of Professional Skills and Personality Traits to Job Performance of Employees in Automotive Corporation, Laguna, Philippines. *Abstract Proceedings International Scholars Conference*, Volume 7 Issue 1, pp. 1117-1132.
- Shathees Baskaran, H. S. (2020). *Technology Adoption and Employee's Job*

Performance: An Empirical Investigation. research in Economics and Management
International Journal of Academic Sciences, Vol. 9, No. 1, Pg. 78 - 105.

ТӨРИЙН ТУСГАЙ ЧИГ ҮҮРЭГ БҮХИЙ БАЙГУУЛЛАГУУДЫН ХАМТЫН АЖИЛЛАГАА

Ж.Бундхорол

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны суралцагч,
ахлах дэслэгч

Товч агуулга: Монгол Улсын Үндэсний Аюулгүй байдлыг хангахад тусгайлсан чиг үүрэг бүхий байгууллагуудын хамтын ажиллагаа сэдвийн хүрээнд Монгол Улсын үндэсний аюулгүй байдлыг хангах, болзошгүй эрсдэл, аюулаас урьдчилан сэргийлэх үйл ажиллагааны хэрэгжилтэд дүн шинжилгээ хийхийг зорилго.

Түлхүүр үгс: Монгол Улсын Үндэсний Аюулгүй байдал, чиг үүрэг, тусгайлсан чиг үүрэг, хамтын ажиллагаа, аюул, занал.

Оршил. Үндэсний аюулгүй байдал нь үндэсний батлан хамгаалах болон эдийн засгийн аюулгүй байдлыг зэрэг агуулж байдаг. Өөрөөр хэлбэл,

хүн амынхаа нийгмийн болон эдийн засгийн сайн сайхан байдлыг хангаж байгааг хэлнэ

Монгол Улсын иргэн бүр, түүний дотор төрийн албаны бүх шатны албан хаагчид, аюулгүй байдлын асуудлаар өргөн мэдлэг, мэдээлэлтэй байж үндэсний аюулгүй байдлыг хангах үйлсэд бодит хувь нэмэр оруулах зайлшгүй шаардлагатай.

Нэг. Үндэсний аюулгүй байдлын онолын үндэс

Аюулгүй байдал гэдэг нь хүн, нийгэм, бусад субъект, объект, тэдгээрийн системийн хамгаалагдсан байдал, эрсдэлийн бага түвшнийг илэрхийлдэг олон талт, харьцангуй ойлголт юм. Аюулгүй байдал гэдгийг энгийнээр тодорхойлбол аюул байхгүй, өөрөөр хэлбэл хэн нэгэн эсвэл ямар нэгэн зүйлд хэн нэгнээс эсвэл ямар нэгэн зүйлээс аюул занал учруулахгүй байх нөхцөл, болзошгүй аюулаас хамгаалагдсан байдал гэж ойлгож болно.

Аюулгүй байдалд шинжлэх ухааны бүхий л цогц асуудлыг багтааж үзэх зорилгоор эрдэмтэд аюулгүй байдлын шинжлэх ухааныг “секьюритологи” хэмээн нэрлэх нь

оновчтой гэж үзсэн байна. “Секьюритологи” гэсэн нэр томъёо нь секьюрити (securitas)-аюулгүй байдал гэсэн латин үг, logos-сургаал, шинжлэх ухаан гэсэн грек үгний нийлбэр бөгөөд орчуулбал “аюулгүй байдлын шинжлэх ухаан” гэсэн агуулгыг илэрхийлнэ гэж үзжээ.

Аюулгүй амьдрах хүсэл, сонирхлын үндсийг философичид эрт үеэс тухайлбал, нийтийн тооллоос хэдэн зуун жилийн өмнө амьдарч байсан хятадын Сүнз, грекийн Сократ, Платон, Аристотель нараас эхлээд Н.Макиавелли, Т.Гоббс, Ж.Локка, Ш.Монтескье, Д.Дидро, Б.Спиноза нарын философийн үзэл баримтлалд тусгагдсаар ирсэн түүхтэй.

XVII-XVIII зуунд Баруун Европын орнуудад “аюулгүй байдал” хэмээх ойлголт өргөн хүрээнд тархаж эхэлсэн бөгөөд аливаа бодит аюул занал арилсан нөхцөлд бүрэлдэн тогтсон энх тайван, амар амгалан байдал, түүнд нөлөөлсөн улс төр, эдийн засаг, материаллаг нөхцөл гэж үздэг байв. Үүнд Т.Гоббс, Ж.Ж.Руссо, Б.Спиноза

нарын философийн үзэл баримтлал нөлөөлсөн байна¹.

Эдийн засаг, улс төр, хүрээлэн буй орчин, цэргийн зэрэг аюулгүй байдлын олон талт бүтэц нь хэдийгээр бусад салбар шинжлэх ухааны боловсруулах асуудал мөн боловч шинжлэх ухааны салбар бүхэн аюулгүй байдлын ерөнхий онолыг боловсруулахад өөр өөрийн хувь нэмрийг оруулдаг.

Дэлхий ертөнц, хүн төрөлхтний амар амгалан, хөгжил дэвшилд заналхийлж байгаа болон заналхийлж болзошгүй аюулыг судалж, сулруулж саармагжуулах, урьдчилан сэргийлэх, таслан зогсоох асуудалд улс орон бүрийн төрийн бодлого, үйл ажиллагаа чиглэгдэж ирсэн. Иймд аюулгүй байдлыг хангах асуудлыг шийдвэрлэх шинжлэх ухааны салбар нь бусад шинжлэх ухааны ололтод тулгуурлан хөгжиж байна.

Аюул, заналаас урьдчилан сэргийлэх, түүнийг саармагжуулах, таслан зогсоох цогц асуудлыг авч үзэхдээ аюулгүй байдлын ерөнхий онолд үндэслэдэг. Аюулгүй байдлын ерөнхий онол нь чиглэл бүрээр судалгаа, шинжилгээ явуулдаг аюулгүй байдлын салбар онолуудыг ерөнхий онол, арга зүйн үндсээр хангаж өгдөг, аюулгүй байдлын асуудлаарх гүн ухааны болоод ертөнцийг танин мэдэх арга зүйн шинжлэх ухаан юм.

Чиглэл бүрээр судалгаа, шинжилгээ явуулдаг аюулгүй байдлын салбар онол хөгжихийн хэрээр аюулгүй байдлын ерөнхий онолын үүрэг өсөн нэмэгдэж, дараах асуудалд анхаарлаа төвлөрүүлэх шаардлага, хэрэгцээг үүсгэж байна. Үүнд:

- Аюулгүй байдлын салбар онолуудын хамгийн нийтлэг, түгээмэл шинж төрхийг илрүүлж, тэдгээрт тулгуурлан ойлголт, зүй тогтол, байгаль, нийгмийн хуулийг нээх;

- Аюулгүй байдлын төрөл бүрийн онолын хөгжлийн түвшнийг тодорхойлж, тэдгээрийг эрэмбэлэн ангилж, эрэлт, хэрэгцээнд чиглэсэн шинжлэх ухааны мэдлэгт дүн шинжилгээ хийх;

- Салбар онолуудын аюулгүй байдлын асуудлыг үр дүнтэй боловсруулах арга барил, үнэлгээ, сонголтын асуудлыг шийдвэрлэх;

- Аюул, заналын гарал үүсэл, агуулга, мөн чанарт гүн ухаан, нийгэм, улс төр судлалын үүднээс үнэлгээ, дүгнэлт хийж, аюулгүй байдлын тогтолцоо, түүнийг хангах арга замыг судлах.

Аюулгүй байдал судлалд холбогдох шинжлэх ухааны ерөнхий онол болон түүнд холбогдох салбар шинжлэх ухааны онолыг ялгаж ойлгосноор аюулгүй байдлыг хангах арга зүйн үндэс тавигддаг байна. Үүнийг дараах хүснэгтээр илэрхийллээ.

Хүснэгт №1. Шинжлэх ухааны харьцуулалт

Аюулгүй байдал судлалд холбогдох шинжлэх ухааны ерөнхий онол	Аюулгүй байдал судлалд холбогдох салбар шинжлэх ухааны онол
• Гүн ухаан • Нийгэм судлал • Улс төр судлал • Сэтгэл судлал • Тогтолцооны онол	• Цэргийн шинжлэх ухаан • Газар хөдлөлт • Эрүүл мэндийн шинжлэх ухаан • Хөдөлмөрийн аюулгүйн онол • Найдвартай байдлын онол

¹ Ж.Бор, Д.Баатар (2016), "Монголын аюулгүй байдал" УБ, 51 дэх тал.

• Эдийн засгийн ухаан • Хууль зүйн ухаан	• Эрсдэлийн онол • Сүйрлийн онол
---	---

Эх сурвалж: Монгол Улсын Үндэсний Аюулгүй Байдал (Онол, практикийн асуудлууд), УБ,2022

Аюул нь улс, нийгэм, хувь хүн болон ямар нэгэн объект, тогтолцооны бүтэц, үйл ажиллагааг алдагдуулах хүчин зүйлийг бодитой агуулдаг, хохирол учруулах, устгах чадвар бүхий далд оршиж буй хүч.

Занал нь аюул хэмээх ойлголттой гарвал нэгтэй, илэрхий, ил тодорхой болсон аюулаар илэрхийлэгдэх бодит байдал бөгөөд улс, нийгэм, хувь хүн, амьтай бүхнийг айдас, хүйдэст хүргэдэг үзэгдэл¹.

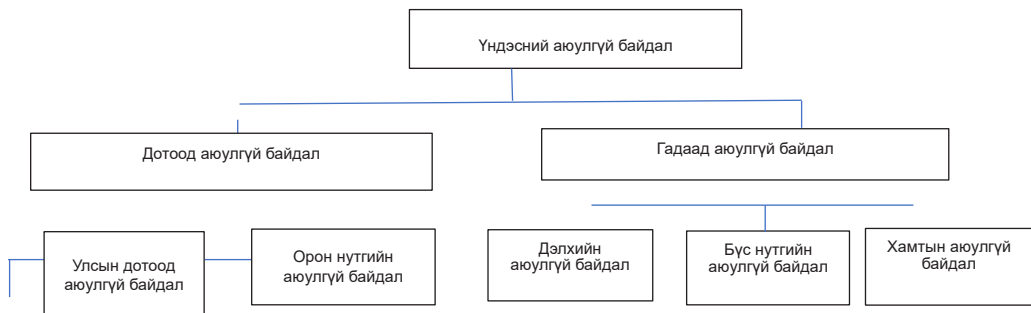
Энэ нь нийгэм, хувь хүн, улс гүрэн аюул, заналаас хамгаалагдсан байдлыг

аюулгүй байдал хэмээн үзэх хандлага байдаг. Гэхдээ энэ тодорхойлолт нь аюулгүй байдал гэсэн ойлголтыг “хамгаалагдсан байдал” гэсэн томъёоллоор явцуу агуулгыг илэрхийлж, дайралт, довтолгооноос хамгаалах, тэмцэл явуулах үйл ажиллагааг орхигдуулсан сөрөг талтай юм.²

1. Үндэсний аюулгүй байдал, Үндэсний аюулгүй байдлыг хангах тогтолцоо

Монгол Улсын үндэсний язгуур ашиг сонирхлыг хангах гадаад, дотоод таатай нөхцөл баталгаатай хангагдсан байдлыг гэж тодорхойлдог.

Хүснэгт №2. Үндэсний аюулгүй байдлын ангилал



Эх сурвалж: Монгол Улсын Үндэсний Аюулгүй Байдал (Онол, практикийн асуудлууд), УБ,2022

Үндэсний аюулгүй байдлын тогтолцоо нь үндэсний язгуур эрх ашиг сонирхол, аюул заналхийллийн харилцан үйлчлэлийг тодорхойлсон функциональ тогтолцоо байдаг тул дараах хоёр үүргийн хэрэгжүүлдэг. Үүнд:

- Үндэсний аюулгүй байдлыг хангах хүчин - төрийн цэргийн байгууллага, түүн дотроо Зэвсэгт хүчин, хилийн цэрэг болон гамшгаас

хамгаалах, хууль сахиулах чиг үүрэг бүхий бусад байгууллага, түүнчлэн хууль тогтоомжийн дагуу улсын үндэсний аюулгүй байдлыг хангахад оролцож буй төрийн байгууллагууд;

- Үндэсний аюулгүй байдлыг хангах арга хэрэгсэл - төрийн тухай мэдээллийг цуглуулах, бүрдүүлэх, боловсруулах, дамжуулах, хүлээн авах үндэсний аюулгүй байдлыг хангах тогтолцоонд ашигладаг технологи, түүнчлэн техник, программ хангамж, хэл шинжлэл, хууль эрх зүй, зохион байгуулалтын хэрэгсэл, түүний дотор

¹ “Батлан хамгаалах стратеги (2017)”, УБ хот, 60-61 дахь тал.

² Ч.Улаанхүү (2016), “Аюулгүй байдлын үндэс”, УБ хот, 30 дахь тал.

үндэсний аюулгүй байдал, түүнийг бэхжүүлэх арга хэмжээг бэхжүүлэх харилцаа холбооны суваг багтдаг.¹

2. Төрийн тусгайлсан чиг үүрэг бүхий байгууллагуудын хамтын ажиллагаа

Төрийн тусгайлсан чиг үүрэг бүхий байгууллагыг Үндэсний аюулгүй байдлын тухай хуулийн 7 дугаар зүйлд заасны дагуу дараах байдлаар авч үзнэ. Үүнд:

7.1.Монгол Улсын үндэсний аюулгүй байдлыг хангах тусгайлсан чиг үүрэгтэй байгууллагууд:

7.1.1.Байгаль орчныг хамгаалах алба;

7.1.2.Гаалийн алба;

7.1.3.Дипломат алба;

7.1.4.Гамшгаас хамгаалах алба;

7.1.6.Зэвсэгт хүчин, бусад цэрэг;

7.1.7.Татварын алба;

7.1.8.Тусгай алба;

7.1.9.гадаадын иргэн, харьяатын асуудал эрхлэх алба;

7.1.10.иргэн, хуулийн этгээд, эд хөрөнгийн эрхийн улсын бүртгэлийн асуудал эрхэлсэн алба.

7.1.11.цагдаагийн алба.

7.2.Төрийн болон орон нутгийн өөрөө удирдах байгууллагууд өөрсдийн бүрэн эрхийн хүрээнд үндэсний аюулгүй байдлыг хангах тусгайлсан чиг үүрэгтэй байгууллагуудтай харилцан мэдээлэл солилцож, хамтран ажиллах үүрэгтэй².

Мөн тусгайлсан чиг үүрэгтэй төрийн байгууллагууд нь хуулийн хүрээнд үйл ажиллагаагаа уялдуулан зохицуулж, хамтран ажиллах үүрэгтэй.

Байгаль хамгаалах алба: хүний эрүүл, аюулгүй орчинд амьдрах эрхийг хангах зорилгоор байгаль орчинд хортой нөлөөлөхөөс болон байгаль орчны тэнцэл алдагдахаас сэргийлэн хамгаалах чиг үүргийг хэрэгжүүлнэ.

Гаалийн алба: Монгол Улсын гадаад худалдааны үйл ажиллагаанд

дүн шинжилгээ хийх, төсвийн орлогын бүрдүүлэлт болон гаалийн хилээр нэвтрүүлэх барааны хөдөлгөөнд хяналт тавих, ... бусад үүргийг хэрэгжүүлнэ.

Дипломат алба: Монгол Улсын тусгаар тогтнол, төрийн бүрэн эрхт байдал, нутаг дэвсгэрийн бүрэн бүтэн байдлыг олон улсын харилцааны түгээмэл зарчим, эрх зүйн хүрээнд баталгаажуулах зэрэг үүрэгтэй болно.

Гамшгаас хамгаалах алба: Үндэсний аюулгүй байдалд ноцтой хохирол учруулахуйц гамшиг, гамшгийн онцгой нөхцөл байдал тохиолдсон үед Монгол Улсын Их Хурал уг асуудлыг дараалал харгалзахгүйгээр нэн яаралтай хэлэлцэж, хууль, Улсын Их Хурлын бусад шийдвэрийг гаргана.

Монгол Улсын гамшгаас хамгаалах төлөвлөгөөг боловсруулж батлуулах, хэрэгжилтийг зохион байгуулах, хяналт тавих, өндөржүүлсэн болон бүх нийтийн бэлэн байдлын зэрэгт шилжүүлэх удирдамжийг боловсруулж батлуулах, хэрэгжүүлэх, гамшиг, аюулт үзэгдэл, осол тохиолдсон болон аюулын нөхцөл байдлын талаар хүн амд хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр дамжуулан, эсхүл шууд мэдээлэх, заавар, зөвлөмжөөр хангах болон бусад үүргийг хэрэгжүүлнэ.

Төрийн цэргийн байгуулал: Монгол Улсын зэвсэгт хүчин улсыг цэргийн хүч, хэрэгслээр батлан хамгаалах зорилго бүхий төрийн цэргийн байгууллага. Төрийн цэргийн байгууллагууд нь эх орныхоо тусгаар тогтнол, бүрэн эрхт байдал, нутаг дэвсгэрийн бүрэн бүтэн, халдашгүй дархан байдлыг гаднын зэвсэгт халдлага, түрэмгийллээс өөрийгөө хамгаалах үндсэн чиг үүрэгтэй юм.

Татварын алба: Улсын төсвийн орлогыг төлөвлөсөн хэмжээнд бүрдүүлэх үүрэгтэй болно.

Тусгай алба: Монгол Улсын үндэсний аюулгүй байдлыг хангах,

¹ Монгол Улсын Үндэсний Аюулгүй Байдал (Онол, практикийн асуудлууд), УБ, 2022

тусгай албадын үйл ажиллагааг уялдуулан зохицуулах, үндэсний аюулгүй байдлыг тагнуулын аргаар хангах бодлого боловсруулж хэрэгжүүлэх үүрэгтэй.

Гадаадын иргэн, харьяатын асуудал эрхлэх алба: Монгол Улсад оршин суух, түр хугацаагаар зорчих гадаадын иргэдийн зохистой харьцааг бий болгох, гадаадын иргэн, харьяалалгүй хүнд Монгол Улсын виз, визийн зөвшөөрөл олгох, тус улсад байх визийн хугацааг сунгах, визийг хүчингүй болгох, хяналт тавих, илэрсэн зөрчлийг шийдвэрлэх үүргийг хэрэгжүүлнэ.

Иргэн, хуулийн этгээд, эд хөрөнгийн эрхийн улсын бүртгэлийн асуудал эрхэлсэн алба: Монгол Улсын бүртгэлийн мэдээллийн нэгдсэн сан бүрдүүлэх, улсын бүртгэлийн үйл ажиллагааны талаар гадаад улс, олон улсын бүртгэлийн болон төрөлжсөн бусад байгууллагатай Монгол Улсын хууль тогтоомж, олон улсын гэрээний дагуу хамтран ажиллах, Монгол Улсын Их Хурал, Ерөнхийлөгч, Засгийн газар, тэдгээрийн харьяа байгууллагын үйл ажиллагаанд дэмжлэг үзүүлж шаардлагатай мэдээллийг гаргаж өгөх үүрэгтэй.

Цагдаагийн алба: Цагдаагийн алба гэмт хэрэгтэй тэмцэх, нийтийн хэв журам хамгаалах, олон нийтийн аюулгүй байдлыг хангах үндсэн чиг үүргийг хуульд заасан бүрэн эрхийнхээ хүрээнд хэрэгжүүлэх буюу нийгмийн аюулгүй байдлыг хангах үүрэгтэй болно.

Дүгнэлт

Төрийн байгуулал, засаглалын чадавхыг боловсронгуй болгох, эдийн засгийн аюулгүй байдлыг хангах, иргэдийнхээ эрүүл, аюулгүй амьдрах нөхцөлийг бүрдүүлэх, хүрээлэн буй орчин, уламжлал, зан заншлаа

хамгаалахтай холбоотой олон шинэ асуудлууд тулгамдаж байна.

Улс орнуудын хамтын ажиллагаа өсөн нэмэгдэж байгаа энэ үед ертөнц, хүн төрөлхтний амар амгалан, хөгжил дэвшилд заналхийлж байгаа болон заналхийлж болзошгүй аюулыг судалж, сулруулж саармагжуулах, урьдчилан сэргийлэх, таслан зогсоох асуудалд улс орон бүрийн төрийн бодлого, үйл ажиллагаа чиглэгдэж ирсэн. Иймд аюулгүй байдлыг хангах асуудлыг шийдвэрлэх шинжлэх ухааны салбар нь бусад шинжлэх ухааны ололтод тулгуурлан салбарын онцлогийг харгалзаж төсөл хөтөлбөр боловсруулах шаардлага үүсэж байна гэж дүгнэх боломжтой.

Санал

Судалгааны ажлаараа, сэдвийн хүрээнд дараах саналыг дэвшүүлж байна. Үүнд:

Улс оронд тулгарч буй асуудал, аюул, заналын гарал үүсэл, агуулга, мөн чанарт гүн ухаан, нийгэм, улс төр судлалын үүднээс үнэлгээ хийхэд мэргэжлийн шинжээчдийг ажиллуулах

Аюулгүй байдлын хамтын ажиллагааны хүрээнд аюулгүй байдлыг хангах ажлын дүгнэлт хийж, аюулгүй байдлын тогтолцоо, түүнийг хангах арга замыг нарийвчлан боловсруулах зэрэг болно.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Ж.Бор, Д.Баатар (2016), “Монголын аюулгүй байдал” УБ хот.

- “Батлан хамгаалах стратеги (2017)”, УБ хот

- Ч.Улаанхүү (2016), “Аюулгүй байдлын үндэс”, УБ хот.

- Монгол Улсын Үндэсний Аюулгүй Байдал (Онол, практикийн асуудлууд), УБ хот, 2022

- Үндэсний аюулгүй байдлын тухай хууль, 2001, <https://legalinfo.mn/mn/detail/18>

THE FACTORS OF NATIONAL PRODUCTION ON ECONOMIC SECURITY

Baoxiaorong¹ Baigalmaa Danzan²
^{1, 2}Mongolian University of Life Science
*baigalmaa@mul.s.edu.mn

Abstract: Any issues affecting the betterment of the main players of value chain for yak wool production were defined based on external and internal factors and the impact on the resolution. Following that, the short-term, medium-term, and long-term goals were set for the sector. We assess the current state of yak wool production, **internal** and **external** factors were identified based on the 6 factors as well as their impact on the results based on their importance. Then the impact that can be achieved through improving the influencing factors of the current state of the Mongolian yak wool production are identified.

The overall value of yak wool production reaches 56.9 percent by 2020. In 2024, if the value of internal factors increases by 0.7 points and the value of external factors increase by 0.4 points, the overall value of yak wool production will increase by 7.5 points, reaching 65.8 percent.

In 2024-2028, if the value of internal factors increase by 0.4 points and the value of external factors increase by 0.4 points, the overall value of yak wool production will increase by 8.4 points, reaching 71.7 percent. In 2028-2032, if the value of internal factors increase by 0.5 points and the value of external factors increase by 0.4 points, the overall value of yak wool production will increase by 9.3 points, reaching 78.6 percent

With these improvements, the Mongolian yak wool production will reach sufficient capability and trend to further betterment.

Keywords:

Internal and external factors, **CI** (Consistency Index), the **CR** (Consistency Ratio), the **IC** (Internal Consistency), and the **EC** (External Consistency), and SWOT-AHP

1. Introduction

One of the few animals that produce unique fibers that exhibit soft, warm, and high value properties is the yak. The yak's habitat consists of high-altitude mountainous regions which can be found mostly in Central Asian countries such as Afghanistan, Bhutan, India, Kyrgyzstan, Myanmar, Russia, Tajikistan, and Mongolia (Weiner 2003)

Of the world's 15 million yaks, about 90 percent are bred in China where an average of 4000 tons of wool is produced annually (Ahmad 2016). This

accounts for 85 percent of the total global production for yak wool, while the remaining 15 percent comes from Mongolia, Russia, and other Central Asian countries (Jian Liu 2009).

In Mongolia, the yak inhabits about 130 soums in 12 aimags favoring and adapting to the extreme climate and harsh natural conditions of the Altai, Khangai, and Khentii mountain ranges as well as the high mountains of Khuvsgul, Kharkhiraa, and Turgen (Bat-Erdene, Mongolian breed yak 2002). In recent years, the yak population has grown,

reaching a total count of one million yaks in 2019 which constitutes 21.2 percent of the total cattle herd (organization 2019).

The yak primarily feeds on Taiga and belt area plants that are not typically used by other animals, which as a result, improves pasture resources (Bat-Erdene, Mongolian breed yak 2002), (Weiner 2003). This proves that yak wool is not only a natural textile, but also that yak wool products fulfill today's consumers' demands for sustainable and health-conscious qualities. Therefore, yak wool is considered one of the highest-grade raw materials in the world's textile production (Wei Li 2016).

However, studies have shown that compared to goat cashmere, yak wool scales are relatively thick, stiff, and have a wide fiber diameter. In addition, yak wool has weak dyeability and has short fibers which makes it less probable to correctly prepare the wool and spin for high count yak wool yarn (Jian Liu 2009), (Quilan Luo 2012), (T. Khishigjargal 2014), (Wei Li 2016), (Chan Liu 2017).

With the help of modern and advanced technology for stretch and slenderization (microwave low temperature plasma, MLTP), the dyeing rate for wool has increased by 20 percent (Jian Liu 2009). Furthermore, the introduction of complete compacting spinning (CCS) technology has resulted in pure high count (48Nm and 60Nm) yak wool yarn (Wei Li 2016). It was also determined that the age of the yak and the quality of the wool had a direct correlation (Bat-Erdene, Yak tracking technology 1986), (Longquan 1994) (Tumurjav 2002) for which (T. & Khishigjargal 2016), tested and developed the methodology for classifying combed and prepared yak wool based on age.

As a result of the implementation of the above efforts, the economic value of one kilogram of raw wool that was previously priced at MNT 300 to 500 increased drastically to MNT 25000 (S. d. Agency 2013), (S. D. Agency 2010), (Tuvshintugs 2015), (T. & Khishigjargal 2016), (SECiM 2018), (group 2022). Following this, the export of yak wool products increased in the years 2015 to 2017. In 2017, the total yak wool products exported grew by 11 percent, or 28.7 thousand units, as well as experiencing a 4 percent increase in price (0.65 million USD) and is expected to increase further in the future (Project 2018).

The color of the yak has a direct relation with the environment and climate in which it lives. According to a study on yak colors, more than 80 percent of yaks in China are black and the remaining yaks are blackish (Wang YZ 2002). Meanwhile, 68.5 percent of yaks in Mongolia are black, blackish, and black-white; 16.9 percent are brown and brown-white; 8.7 percent are blue and gray; and 5.7 percent are light brown and burgundy (Bat-Erdene, Mongolian breed yak 2002). The three main colors of yak wool are gray, brown, and black. From these colors, the color most in demand and preferred by consumers is blue and gray yak wool.

Within the support of the Agricultural Value Chain Project, "Blue yak brand" was created by conducting direct experiments with environmentally friendly models for blue yak wool and participating in all levels of the value chain from the herder's town to the hands of consumers. Leveraging the advantages and unique characteristics of blue yak wool, it was made possible to manufacture wool products with geographical origins and

overall, increase the value of wool products (ADB 2017-2020).

Although numerous studies were conducted on the biological, agricultural, and economic elements as well as the wool properties and processing technology of the Mongolian yak, there is a lack of integrated research on the current and future development of wool production.

In our study, we used the Analytical Hierarchy Process (AHP) method developed by American scientists (Saaty.T 1990), (T. L. Saaty 2016).

2. SWOT and AHP method, model

SWOT analysis is a commonly used for analyzing and external and internal environments in order to acquire a systematic approach and support for a decision situation. (Kurttila 2000), (Kanjars 2003), (Yuksel 2007).

The Analytical Hierarchy Process (AHP) method is used to determine relative priorities on absolute scales from both discrete and continuous paired comparisons in multilevel hierarchic structures (T. L. Saaty 1996).

The prioritization mechanism is accomplished by assigning a number from a comparison scale developed by Saaty (1980) to represent the relative importance. Pairwise comparisons of the factors provide the means for calculation of importance. (Saaty.T 1990), (T. L. Saaty 2016), (Sharma 2008).

The first paper was written by Bakei. A, Purev. P, Perenlei. Ch, for strategy plan of Mongolian Agricultural Industry using the AHP. (Bakyei. A 2009). Batmagnai, D examined status for agricultural production. Erdenebat, P. investigated a method to adjust the crop sector. Bakyei. A studied the relative importance of

various industry sectors in the economic development of Mongolia (D 2013), (P 2021).

3. Research Methodology

In this study, SWOT-AHP is evaluated on current state for Mongolian yak wool production. Any issues affecting the betterment of the main players of value chain for yak wool production were defined based on external and internal factors and the impact on the resolution. Following that, the short-term, medium-term, and long-term goals were set for the sector.

The survey's participants included the herders' cooperatives from 15 soums of 5 aimags such as: Ikh-Uul, Otgon, and Tosontsengel soums of Zavkhan aimag; Undur-Ulaan, Ikhtamir, and Chuluut soums of Arkhangai aimag; Ulaan-Uul, Arbulag, and Alag-Erdene soums of Khuvsgul aimag; Must, Munkh-khairkhan, and Duut soums of Khovd aimag; and Khanbogd soum of Umnugovi aimag.

The following organizations were selected as representing enterprises for processing and manufacturing: Jinst Murun LLC, Baylag-Ulzii LLC, Sor Cashmere LLC, Uguuj Shim, LLC, Munkhbumuud LLC, Snow Field LLC, Uujin LLC, and Mongol Nekhmel LLC. Additionally, the Ministry of Food, Agriculture, and Light Industry; the Small-Medium Enterprises of Aimags and Soums; professional associations, and research organizations were involved in the research discussions to exchange their views.

We conducted the Saaty's comparison scale (1980) to create pairwise comparisons and identified the relative importance between each pair SWOT factors (T. L. Saaty 1980)

To define the goal, a criterion was set consisting of internal and external

elements along with the maximum value that is determined. However, if the criteria are unable to be selected, the factor evaluation score will be used. In doing so, the factor evaluation matrix is utilized to measure across external and internal factors.

Evaluation matrix is noted as:

(A)

$$= (1 \ a_{1,2} \ \dots \ a_{1,n} \ a_{2,1} \ 1 \ \dots \ a_{2,n} \ \dots \ \dots \ \dots \ a_{n,1} \ a_{n,2} \ \dots \ a_{n,n})$$

Consistency Index (CI) formula:

$$CI = \frac{L_{max} - n}{n - 1};$$

Consistency Ratio(CR) formula :

$$CR = \frac{CI}{RI};$$

Priority Vector (PV) formula:

$$PV_i = \sum_j \left(\frac{a_{i,j}}{\sum_j a_{i,j}} \right);$$

and

$$PA_i = \sum_j (a_{i,j} \cdot PV_j); \quad (i = 1 \div n);$$

Because the evaluation is greatly affected by the choice of factors measured as well as the skills and specialty of team of experts, the evaluation is checked by a credibility screening. The validity of the evaluation is expressed in terms of the **CI** (Consistency Index), the **CR** (Consistency Ratio), the **IC** (Internal Consistency), and the **EC** (External Consistency). If **CR** ≤ 0.1, the choice of factors is considered optimal (P 2021).

4. Research Application

To assess the current state of yak wool production, relevant **internal** and **external** factors (table 1) were identified and built SWOT matrix. Then as well as

their impact on the results based on their importance.

4.1 Evaluation matrix of Internal factors of current state of yak wool production

According to the current state matrix of internal factors (Table 2), the “nomadic life and economic condition” factor has a baseline score of 5 points as of 2021 with an impact and significance score of 0.133. The “good use of other non-grazing pastures” factor has a baseline score of 5 points and an impact and significance score of 0.210. The “unique natural precious fiber” factor has a baseline score of 5 and an impact and significance score of 0.210. The “weak development of technology and innovation” factor has a baseline score of 3 and an impact and significance score of 0.148. The “decreased livestock quality and increased population” factor has a baseline score of 3 and an impact and significance score of 0.148. The “weak cooperation among associations” factor has a baseline score of 3 and an impact and significance score of 0.148. The total of impact and significance scores across all factors sum up to (A) = 1.0. From the research findings, below are the internal factors influencing the current state of yak wool production.

Strengths

- Factor of nomadic lifestyle and economic condition have a weight of 0.133 or 13.3 percent
- Factors such as good use of other non-grazing pastures and unique natural precious fiber have a weight of 0.21, or 21 percent

Weaknesses

- Factors such as weak development in technology and innovation, deteriorating quality of livestock, increasing quantity of livestock, and weak cooperation among associations had a weight of 0.148,

or 14.8 percent, and resulted in negative impacts

4.2 Evaluation matrix of external factors of current state of yak wool production

According to the current status matrix of external factors, the “livestock privatization” factor has a baseline score of 5 points in the base year of 2021 with an impact and significance score of 0.074. The “free market trade and pricing system” factor has a baseline score of 3 and an impact and significance score of 0.264. The “product quality, standards, and certification” factor has a baseline score of 1 and an impact and significance score of 0.126. The “lack of foreign and domestic trade policy and regulation” has a baseline score of 1 and an impact and significance score of 0.113. The “limited freight forwarding services” factor has a baseline score of 1 and an impact and significance score of 0.156. The “nature dependence” factor has a baseline score of 3 and an impact and significance score of 0.264. The total of impact and significance scores across all factors sum up to $(A) = 1.0$. From the research findings, below are the external factors (Table 3) influencing the current state of yak wool production.

Strengths

- Factor of livestock privatization has a weight of 0.074 or 7.4 percent
- Factors of product quality, standards, and certification have a weight 0.126 or 12.6 percent
- Factors of free market trade and pricing system have a weight 0.264 or 26.4 percent

Weaknesses

- Factors of lack of foreign and domestic trade policy and regulation have a weight 0.113 or 11.3 percent
- Factors of limited freight forwarding services have a weight 0.156 or 15.6 percent
- Factor of nature dependence has a weight 0.264 or 26.4 percent.

Based on the assessment of the factors influencing the current state of yak wool production in Mongolia as of the base year of 2021, the results considered the feasibility of maximizing opportunities and strengths while minimizing threats and weaknesses. In doing so, assumptions, objectives, and opportunities for influencing factors were set to improve current conditions in 2025, 2029, and 2033. Based on the performance of internal and external factors of 2021, plans set for 2025 were defined as short-term, plans forecasted for 2029 were defined as medium-term, and plans forecasted for 2033 were defined as long-term (Figure 1).

4.3 Conclusion

The impact that can be achieved through improving the influencing factors of the current state of the Mongolian yak wool production are as follows:

- The overall value of yak wool production reaches 56.9 percent by 2020.
- In 2024, if the value of internal factors increases by 0.7 points and the value of external factors increase by 0.4 points, the overall value of yak wool production will increase by 7.5 points, reaching 65.8 percent.
- In 2024-2028, if the value of internal factors increase by 0.4 points and the value of external factors increase by 0.4 points, the overall value of yak wool production will increase by 8.4 points, reaching 71.7 percent.

References

- ADB, TA-8960 MON. 2017-2020. “TA-8960 MON Supporting Agricultural Value Chain.” Ulaanbaatar.

- Agency, Swiss development. 2013. *Pasture ecosystem management project*. Ulaanbaatar: 2013.
- Ahmad, O. 2016. www.thethirdpole.net/en/climate/consider-the-yak. August 18.
- Bakyei. A, Purev. B , Perenlei. Ch. 2009. "Some issues of agricultural economic policy."
- Bat-Erdene, B. 2002. *Mongolian breed yak*. Ulaanbaatar.
- . 1986. *Yak tracking technology*. Ulaanbaatar.
- Chan Liu, C. X. 2017. "Properties of Yak Wool in Comparison to Cashmere and Camel Hairs." *Journal of natural fibers* 18-39.
- D, Batmangai. 2013. *Agricultural and industrial complex development*. Ulaanbaatar.
- group, Mongolian national federation of Pasture user. 2022. <http://en.greenmongolia.mn/>. march 6.
- Jian Liu, Y. H. 2009. "Study on structure and Properties of Stretched and Slenderized Yak hair Fibre." *Research Journal of Textile and Apparel* 1-9.
- Kanjas, J, Kurttila, M., Kajanus, M. and Kangas, A. 2003. "Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach ." *Journal of Environmental Management* 349-358.
- Longquan, Zhao. 1994. "Hair and down hair analysis of yak Plateau type in Qinghai Province." *Journal of Qinghai Animal Husbandry and Veterinary Medicine* 29-32.
- organization, National statistical. 2019. *1212.mn*. December 12.
- P, Erdenebat. 2021. *Productive efficiency analysis of wheat farming enterprises*. Ulaanbaatar.
- Project, Mongolia Export Development. 2018. "Korean Wool and Cashmere Market Survey ." Ulaanbaatar.
- Quilan Luo, P. G. 2012. "Study on the morphology and mechanical properties of Yak fiber." *Advanced Materials Research* 455-460.
- Saaty, T. L. 1980. "The Analytic Hierarchy Process." *McGraw-Hill New York*.
- Saaty.T. 1990. "The Analytic Heirerachy Process." *European Journal of Operational Research* 15.
- SECiM, Mongolia. 2018. "Linking Mongolia's Export and Import Value Chain of Agricultural Products." Ulaanbaatar.
- Sharma, M. J., Moon, I. and Bae, H. 2008. "Analytic hierarchy process to assess and optimizedistribution network." *Applied Mathematics and Computation* 256-265.
- Tuvshintugs, B. 2015. *Agricultural Sector Competitiveness and Local Living Standards*. Ulaanbaatar: 2015.
- Yuksel, I and Dagdeviren, M. 2007. "Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis-A case study for a tixtile firm ." *Information Sciences* 3364-3382.

ТӨРИЙН ЦЭРГИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН АЛБА ХААГЧИЙН НИЙГМИЙН БАТАЛГААНЫ ЗАРИМ АСУУДАЛ

Д.Нацагдорж

Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны суралцагч, ахмад

Товч агуулга

Төрийн цэргийн байгууллагын алба хаагчийн нийгмийн баталгааг хангах асуудал нь улс орны аюулгүй байдлын бодлогыг тодорхойлж, хэрэгжүүлэх үүрэгтэй, төрийн цэргийн албанд чин шударгаар ажиллах хүсэл эрмэлзэлтэй, мэргэшсэн чадварлаг, бүтээмж өндөртэй хүний нөөцийг тогтвортой, үр дүнтэй ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх гол хүчин зүйлийг судлахыг зорилоо.

Түлхүүр үгс: нийгмийн баталгаа, хөтөлбөр, төрийн цэргийн байгууллага,

Оршил. Төрийн цэргийн байгууллагын алба хаагчийн нийгмийн баталгааны асуудлаар судлагдсан байдал, эрх зүйн зохицуулалт, олон улсын туршлагын судалгаан дээр тулгуурлан Төрийн цэргийн байгууллагын алба хаагчийн нийгмийн баталгааны хөтөлбөрийн хэрэгжилтийн өнөөгийн байдалд шинжилгээ хийж, түүнийг сайжруулах арга замыг тодорхойлох нь анхаарал татаж байна.

Нэг. Нийгмийн баталгааны талаарх онол, эрх зүйн зохицуулалт

Албан хаагчийн нийгмийн баталгааг хангах нь хүний нөөцийн бодлогын нэг чухал асуудал юм. Нийгмийн баталгааг хангах үүрэг хүлээж буй аливаа байгууллагын хүний нөөцийн талаар баримталж буй бодлого нь хүний нөөцийн асуудлыг хэрхэн шийдвэрлэх талаарх ерөнхий удирдамж болдог ба ажил олгогч нь амжилтад чиглэсэн бодлого баримтлахын зэрэгцээ ажилтнуудын өмнө хүлээсэн үүргээ хэрэгжүүлж тэгш шударга, анхаарал халамж, ажлын амьдралын чанар, аюулгүй байдал, ажлын нөхцөл, орон тооны цомхотгол зэрэг хөдөлмөр эрхлэлтийн томоохон асуудлуудыг шийдвэрлэхийн тулд ямар арга хэмжээ авах, хэрхэн хангах ёстой

талаарх зарчмыг нарийн тусгасан байх ёстой.

Байгууллагын онол бүхэлдээ хэсэг бүлэг хүмүүсийн өмнө тулгарч буй нийтлэг зорилгыг тодорхойлох, энэ зорилгод нийцүүлэн тэдний үйл ажиллагааг үр дүнтэй нэгтгэн чиглүүлэх зүй зохистой арга хэлбэрийг судалж боловсруулахаас эхэлнэ. Алба хаагч тус бүрийн гүйцэтгэх үүрэг, эдлэх эрх, хүлээх хариуцлагыг тодорхойлон нэгдмэл бүтэц, зохион байгуулалтад оруулж, тэдгээрийн харилцан хамаарал, захирах, захирагдах дэг жаягийг тогтоон мөрдүүлснээр аливаа байгууллага үүсдэг.

Байгууллагын онолын үүсэл хөгжилд олон эрдэмтэд судлаачид өөр өөрийн хувь нэмрийг оруулж ирсний дотор эрдэмтэн Хенри Минцбергийн¹ дэвшүүлсэн байгууллагын зохион байгуулалтын онцлог шинжүүдийг илэрхийлэгч үзүүлэлтүүдээр нь 5 хувааж үздэг.

Байгууллагыг бүтцийн болон агуулгын гэсэн хоёр төрөлд хувааж, эхнийх нь байгууллагын дотоод онцлог, бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг илэрхийлдэг бол хоёр дахь нь байгууллагыг түүний зорилго зорилт, хэмжээ, техник, технологи, гадаад дотоод орчин зэргийг бүхэллэг талаас нь харуулдаг байна. Эдгээр хэмжигдэхүүнүүд нь өөр

¹ <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henry-mintzberg-basics/>

хоорондоо уялдаа холбоотойгоос гадна ямагт харилцан нөлөөлөлд оршиж хүмүүсийн зан чанар, биеийн эд эрхтнүүдийн нэгэн адил байгууллагын төрх төлөвийг илэрхийлж байдгаараа онцлог. Тодруулбал, бүтцийн хэмжигдэхүүн гэдэгт байгууллагын дотоод журам, дүрэм, ажлын байрны тодорхойлолт, заавар, бодлого зэрэг үйл ажиллагааг зохицуулсан албан ёсны баримт бичгүүдийг багтаадаг.

Төрийн цэргийн байгууллагын өөрчлөлт, хөгжлийн бодлого, сайн засаглал, төрийн шинэ удирдлагыг төлөвшүүлэхтэй уялдаа бүхий эрхэм зорилго, зорилт үйл ажиллагааны стратегийг хэрэгжүүлэх зорилгоор аливаа удирдлага түүнд шаардагдах бүтэц, зохион байгуулалтыг тодорхойлно.

Байгууллагын зорилго, зорилтыг хангах, бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд ажилтнуудын мэдлэг чадвар, туршлага, зан төлөвийн асуудал чухал бол, тэдний ажлын гүйцэтгэлийг дээшлүүлэх, өөрийн мэдлэг чадвараа дайчлан ажиллахад нөлөөлөх зүйлсэд цалин хөлс, шагнал урамшуулал, тусламж дэмжлэг зэрэг нийгмийн баталгааны асуудал чухал нөлөө үзүүлж байна.

Нийгмийн баталгааг хангахдаа ялангуяа цалин хөлс, тахир дутуугийн тэтгэвэр, хөдөлмөр эрхлэлттэй холбоотой осол гэмтлийн болон бусад тэтгэмж нь бүх ажилтнуудын хувьд тэдний хүйс, арьс өнгө, үндэс угсаа болон бусад байдлаас үл хамааран шударга зарчмыг баримтлан хүртээмжтэй байдлаар олгогдох ёстой.

Тиймээс байгууллагууд ажилтныхаа нийгмийн баталгааг хангахын тулд нийгмийн баталгааны хөтөлбөрүүдийг боловсруулж хэрэгжүүлдэг.

Хоёр. Нийгмийн хөтөлбөр, түүний үүрэг.

Нийгмийн хөтөлбөр гэдэг бол байгууллагын гишүүн болохын хувьд ажилчид эсвэл баг хамт олонд олгогдож буй урамшуулал бөгөөд ажиллагчид болон тэдний гэр бүлийн амьдралын баталгаат байдлыг хангаж, амьжиргааг тогтвортой байлгах зорилгоор цалин хөлснөөс гадна ивээлийн шинжтэй олгож буй мөнгөн төлбөр юм.¹ Ямар ч байгууллага үйл ажиллагаагаа хэвийн тасралтгүй явуулах, хөгжин дэвжихийн тулд нийгмийн янз бүрийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж байдаг. Тухайлбал, ажилтнуудын бүтээмжийг дээшлүүлэх, тэдний тогтвортой байдлыг хангах, амьдралын чанарыг дээшлүүлэх, ажил олгогч болон ажилтан хоорондын харилцааг бэхжүүлэх, ажиллах хүсэл сонирхлыг төрүүлэх, хамтран ажиллах ухамсар бий болгох, байгууллагын нэр хүндийг дээшлүүлэх зэрэг чиглэлээр нийгмийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлдэг байна.

Нийгмийн бодлого нь нийгмийн асуудал болон нийгмийн эрсдэлийг утган хариу үйлчлэл үзүүлэхэд чиглэдэг. Нийгмийн асуудлын төрөл, хүндрэлтэй тал, үргэлжлэх хугацаа, цар хэмжээ, тулгамдсан байдал нь нийгмийн бодлогын хэрхэн хэрэгжих үндэслэл болдог.

Нийгмийн хамгааллын гурван үндсэн үүрэгтэй байдаг үүнийг 1 дүгээр зургаар үзүүлээ.

¹ Пүрэвдагва Х., Батхүрэл Г. "Нийгмийн хамгаалал", УБ., 2015

Зураг 1. Нийгмийн хамгааллын гурван үндсэн үүрэг



Эх үүсвэр: Нийгмийн хамгааллын үүрэг¹

Гурав. Төрийн цэргийн байгууллагын алба хаагчийн нийгмийн баталгааны талаарх эрх зүйн зохицуулалт

“Монгол Улсын Үндсэн хууль”-ийн 19 дүгээр зүйлийн 19.1-т “Төрөөс хүний эрх, эрх чөлөөг хангахуйц эдийн засаг, нийгэм, хууль зүйн болон бусад баталгааг бүрдүүлэх, хүний эрх, эрх чөлөөг зөрчихтэй тэмцэх, хөндөгдсөн эрхийг сэргээн эдлүүлэх үүргийг иргэнийхээ өмнө хариуцна.” гэж нийгмийн баталгааг бүрдүүлэх асуудлыг тусгасан. Энэ нь төрөөс хүний эрх, эрх чөлөөг хангахуйц нийгмийн баталгааг бүрдүүлэх нь төр нь нийгмийн чиг баримжаатай, түүнийг хэрэгжүүлэх хууль тогтоомжтой, эдийн засгийн үр нөлөөтэй шууд холбоотой.² “Монгол Улсын Үндсэн хууль”-ийн 46 дугаар зүйлийн 46.3-т “төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, баталгааг хуулиар тогтооно”,

“Төрийн албаны тухай хууль”-ийн “төрийн албан хаагчийн цалин хөлс, нөхөх төлбөр, тусламж, нийгмийн баталгаа” гэсэн VI хэсэгт төрийн албан хаагч нь нийтлэг болон нэгдмэл баталгаагаар хангагдахаар зохицуулсан. Тус хуулийн 61 дүгээр зүйлд төрийн

албан хаагчийн 10 нийтлэг баталгаа, 62 дугаар зүйлд нэмэгдэл 4 баталгаагаар хангагдахаар заасан.

Төрийн албаны тухай хуулийн VI хэсэгт “Төрийн албан хаагчийн цалин хөлс, нөхөх төлбөр, тусламж, нийгмийн баталгаа” гэсэн боловч “нийгмийн баталгаа” гэдгийг тусгайлан тодорхойлсон заалт байхгүй, харин “нийтлэг болон нэмэгдэл баталгаа” гэсэн томъёоллоор тодорхойлон өгчээ. Иймд судалгааны багийн зүгээс “төрийн албан хаагчийн нийгмийн баталгаа” гэдгийг хуульд заагдсан дараах агуулгаар хамруулж авч үзлээ. Үүнд:

- албан тушаалын цалин хөлс, нөхөх төлбөр, тусламж, шагнал, урамшуулал, тэтгэвэр, тэтгэмж авах;

- гүйцэтгэж байгаа албан үүргийн шинж байдлаас хамааран зохих журмын дагуу албаны унаа хэрэглэх, ажилдаа ирэх, буцах тээврийн хэрэгслийн зардлын зохих хэсгийг нөхөн авах;

- орон байраар хангагдахад төрөөс дэмжлэг үзүүлэх;

- Хөдөлмөрийн тухай хуулиар тогтоосон ээлжийн амралт эдлэх;

¹ Пүрэвдагва Х., Батхүрэл Г. “Нийгмийн хамгаалал”, УБ., 2015 он., 108 дахь тал.

² Монгол Улсын Үндсэн хууль шинжлэх ухааны тайлбар УБ., 2022 он, 78 дахь тал.

- үүргээ зохих журмын дагуу биелүүлснээс албан хаагчид учирсан эд хөрөнгийн хохирлыг төр хариуцаж, гэм буруутай этгээдээр хууль тогтоомжид заасны дагуу нөхөн төлүүлэх.

Хүснэгт 1. Нийгмийн баталгаанд хамаарах эрх зүйн зохицуулалт

№	Хууль, эрх зүйн акт	Зүйл,заалт	Зохицуулалт
1	Төрийн албаны тухай хууль	61, 62-р зүйл	Төрийн албан хаагчийн нийтлэг баталгаа Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн нэмэгдэл баталгаа
2	Цэргийн албан хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хууль	1-р зүйл	Энэ хуулийн зорилт нь Монгол Улсын цэргийн алба хаагчийн эрх зүйн байдал, үүргээ гүйцэтгэх нөхцөл баталгаа, эрхийн хязгаарлалтыг
3	Хилийн албаны тухай хууль	39-р зүйл	Хилчин, улсын хилд албан үүрэг гүйцэтгэж байгаа иргэний эрх зүйн баталгаа
4	Шүүхийн шийдвэр гүйцэтгэх тухай хууль	283-р зүйл	Шүүхийн шийдвэр гүйцэтгэх байгууллагын алба хаагчийн нийгмийн баталгаа
5	Гамшгаас хамгаалах тухай хууль	50-р зүйл	Онцгой байдлын байгууллагын алба хаагчийн үүргээ биелүүлэх баталгаа

Дүгнэлт

Эндээс харахад төрийн цэргийн байгууллагын алба хаагчдын ажил үүргийн онцлог байдлыг харгалзан нийгмийн баталгааг тухайлан зохицуулах нь зүйтэй хэдий ч үндсэн төрийн албан хаагчийн баталгааг хангах суурь зохицуулалтаа харгалзаж үзэлгүй салбарын хууль бүрт харилцан уялдаа холбоо багатайгаар нийгмийн баталгааг хангах зохицуулалт хийж байгаа нь зохистой биш бөгөөд нийгмийн баталгааг хангахад төрийн цэргийн бодлого, нэгдмэл зарчмыг алдагдуулж тэгш бус байдал үүсэх нөхцөлийг бүрдүүлж байна.

“Алсын хараа-2050” Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлогын Засаглалын талаар баримтлах бодлогын 5.4 дэх зорилтын хүрээнд 2050 он гэхэд “төрийн албан хаагчийн ажиллах нөхцөл, нийгмийн баталгаа сайжирч, амьдралын баталгаа бүрэн хангагдсан байна” гэснээс дүгнэхэд мэргэшсэн, чадварлаг, бүтээмж өндөртэй төрийн албыг төлөвшүүлэхийн тулд төрийн албан

хаагчдын нийгмийн баталгааг сайжруулахад чиглэсэн үйл ажиллагааг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх нь чухал болохыг тодорхойлсон.

Төрийн цэргийн байгууллагын алба хаагч үндсэн чиг үүргээ хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай ажиллах нөхцөлөөр хангагдах, цалин хөлс, нөхөх төлбөр, тусламж, шагнал, урамшуулал, тэтгэвэр, тэтгэмж авах, ээлжийн амралт эдлэх, мэдлэг чадвараа дээшлүүлэх, албан үүргээ гүйцэтгэж байгаатай холбогдуулан хууль бус үйлдэл, үйл ажиллагаанаас хамгаалагдах, хуульд зааснаас бусад үндэслэлээр төрийн албанаас чөлөөлөгдөхгүй, халагдахгүй, албан тушаал өөрчлөгдөхгүй байх зэргийг хуульчлан баталгаажуулсан байдаг.

Санал

Төрийн цэргийн байгууллагын албан хаагчдын нийгмийн баталгааг сайжруулахад чиглэсэн үйл ажиллагааг тусгай хөтөлбөр боловсруулан хэрэгжүүлэх,

Хэрэгжих хөтөлбөрийн үйл явц, гүйцэтгэлд хяналт тавьж ажиллах зэрэг саналыг уламжилж байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Д.Ганбаатар, Я.Шуурав, Д.Сэржамц (2019), Менежмент сурах бичиг /Хоёрдахь хэвлэл/

- Т. Дорж. (2018). Менежмент. Улаанбаатар хот: Эдмон пресс.

- Ц.Өнөржаргал (2016), Удирдахуйн ухаан, Уб хот.

- Н.Чинзориг, Ж.Мөнхбат ба бусад (2016), Уб хот.

- Ц.Өнөржаргал (2016), Удирдахуйн ухаан, Уб хот.

- Шуурав Я., (2014). Менежментийн шинэ парадигма. Уб хот Удирдлагын академи.

- Шуурав Я., (2020). Менежментийн шинжлэх ухааны нэр томъёоны тайлбар толь бичиг. Уб хот