

ТӨРИЙН УДИРДЛАГА, УЛС ТӨРИЙН ШИНЖЛЭХ УХААНЫ ОНОЛ, ҮЗЭЛ БАРИМТЛАЛ

ТӨРИЙН БАЙГУУЛЛАГА ДАХЬ УДИРДАХ АЖИЛТНЫ МАНЛАЙЛАЛ

Б. Долгор
Доктор (Ph. D.), профессор

Шинжлэх ухаан, технологийн их сургууль
Бизнесийн удирдлага, хүмүүнлэгийн сургууль

dolgor@must.edu.mn

Хураангуй: Удирдах ажилтны манлайллыг судлах олон арга, аргачлал байдаг бөгөөд тухайн өгүүлэлд “Олон хүчин зүйлт манлайллын асуулга” буюу (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ)-ын 6S загвар, судлаач П. Херсей, К. Бланчард нарын аргачллын ашиглан 5- дээш жил удирдах ажил хийж буй 53 хүнээс дээрх хоёр аргаар судалгаа авч судалгааны үр дүнг нэгтгэн манлайлагчийг хөгжүүлэхэд зөвлөмж боловсруулах зорилгоор бичигдсэн болно. “Олон хүчин зүйлт манлайллын асуулга”-ын аргыг 1985 онд судлаач Б. Басс Өмнөд Африкт ажиллаж байсан 70 гаруй манлайлагчдаас авсан ярилцлагын аргадаа тулгуурлан анх боловсруулснаас хойш манлайллын судалгаанд өргөнөөр ашиглаж ирсжээ. П. Херсей, К. Бланчард нарын манлайллыг судалх аргачлал нь удирдах ажилтнуудын ур чадвар хэдий өндөр байхаас шалтгаалан тэдний манлайлах дөрвөн хэв маяг, үндсэн хоёр арга барилд тулгуурлан хөгжиж байдагт үндэслэгдсэн болно.

Түлхүүр үгс: Ур чадвар, арга барил, хэв маяг

УДИРТГАЛ

Байгууллагын амжилттай оршин байхын нэг үндэс манлайлал юм. Байгууллагыг өөрчлөнө гэдэг бол хүмүүсийн зан үйл, үнэт зүйл, байгууллагын соёлыг өөрчлөнө гэсэн үг юм.

Манлайлал бол нийгэм-түүхийн үзэгдэл буюу феномен бөгөөд хүмүүсийн харилцаанд өвөрмөц бие даасан үүргийг гүйцэтгэдэг нөлөөллийн нэг өвөрмөц хэлбэр юм. Судлаачид манлайлагч хэмээх ухагдхууныг Английн эрдэмтэн Томас Карлейл

шинжлэх ухааны эргэлтэнд оруулсан хэмээн үздэг. Манлайлагч гэдэг үг нь XIII зуунд гарсан хэмээн үздэг боловч XVII зууныг хүртэл сурвалжуудад тэмдэглэгдээгүй, түүнчлэн XX зууныг хүртэл бүтээлүүдэд түгээмэл хэрэглэгдээгүй байдаг. Манлайлал хэмээх ойлголт түүний агуулгыг нарийвчлан үзэх нь манлайллын талаарх ээдрээтэй асуултуудад нэгдсэн хариулт өгөх зорилготой бөгөөд энэ хүрээнд манлайлалын чиглэлээр 8000 орчим судалгаа шинжилгээний ажил

хийгдсэн байдаг. Манлайллыг тайлбарласан 250 (Стодгил, 1978), 350 (Бен, 1985) тодорхойлолт байдгаас гадна Огайо Их Сургуулийн профессор Ральф Мельвин Стодгилл 1948-1970 оны хооронд манлайллын 163 судалгаа явуулж, 1904 оноос хойш 250 орчим тодорхойлолт хийгдсэн байгааг судалгааны явцдаа тогтоожээ. “Манлайлал гэдэг нь бүлгийн бүх гишүүд буюу зарим нь хамтран ажиллахыг зохион байгуулах ба чиглүүлэх хувь хүний чадвараар тодорхойлогддог түүний нийгэмд эзлэх байр суурь” (Л.Даунтон), “Ажил хариуцагч өөрийнхөө хүссэн зүйлийг ажилтнаараа чин сэтгэлээс нь хийлгэх үйл явц юм” (Bennis, 1959), “Манлайлал гэж бусдад нөлөөлөх чадвар”(John C Mahwell), “Тэд хийх ёстойдоо биш, хүсэж байгаа болохоор хийдэг гэсэн хүмүүсийн хоорондын харилцаа” (Merton, 1969) зэргээр авч үздэг. Манлайлагч төрөн гарахад дараах нөхцөл шууд болон шууд бусаар нөлөөлдөг байна. Үүнд:

1. Манлайллыг хүмүүс хэрхэн үнэлж байгаа нийгмийн нөхцөл байдал

2. Бие хүний нийгэм болон тухайн үйл явцад нөлөөлж буй байдал

3. Хувь хүний сэтгэл зүйн онцлог шинж, давуу тал зэргийг дурьдаж болно.

ОНОЛ, АРГА ЗҮЙН ХЭСЭГ **П. Херсей, К. Бланчард** **нарын боловсруулсан манлайллын** **хэв маягийг судлах аргачлал.**

Манлайллын арга барилыг хөгжүүлэх өргөн тархсан хандлага бол өөрийн амьдралын мөчлөгийн онол буюу манлайллын нөхцөл байдлын хандлага юм. Энэ хандлага “Удирдлагын тор” загварыг хөгжүүлэн нөхцөл байдлын гурван хувьсагчийн хамаарал дээр манлайлах хэв маяг хэрхэн өөрчлөгдөх ёстойг тайлбарлахад чиглэгддэг. П. Херсей, К. Бланчард нарын хандлагаар манлайлагч дараах хоёр арга барилаар ажилласанаар өөрийн манлайллаа хөгжүүлэх төдийгүй ажилтнуудын идэвхижүүлж гарцыг нэмэгдүүлдэг. Нэгдүгээрт, үүрэг даалгаварт чиглэсэн арга барил. Энэ нь манлайлагч ажлын бүлгийг зохион байгуулж ажилтнуудынхаа ажил үүргийг хуваарилана. Ажилтнууд ямар зорилгыг хэдийд, хаана, хэрхэн биелүүлэх ямар стандарт хангасан байхыг манлайлагч тайлбарлана. Манлайлагчийн хувьд үүрэг даалгаварт гол анхаарал хандуулах явдал юм.

Хоёрдугаарт, харилцаанд чиглэсэн арга барил. Энэ нь манлайлагч ажилтнуудтайгаа нягт харилцаа холбоо тогтооно. Тэдэнтэй нээлттэй илэн далангүй харилцаж сэтгэл зүйн дэмжлэг үзүүлснээр ажлын үр дүн нэмэгдэнэ.

Нөхцөл байдлын өөрчлөлтийг судалсан Фидлерийн үзэл санааг П. Херсей, К. Бланчард

нарын өөрсдийн загвартаа өөр нэг хүчин зүйлийг оруулсан нь ажилтнуудын ур чадвар, төлөвшлийн түвшин юм. *Энэ загвар бол үр ашигтай манлайлах түлхүүр нь нөхцөл байдалд мэдрэмжтэй хандаж бодит арга барилаа тухайн нөхцөлд тохируулан хэрэглэх чадвар ажээ.* Энэ загвар манлайллын дараах дөрвөн хэм маягийг тодорхойлжээ. Үүнд:

- Загварчлах
- Харилцан ярилцах
- Дэмжлэг үзүүлэх
- Төлөөлүүлэн гүйцэтгэх

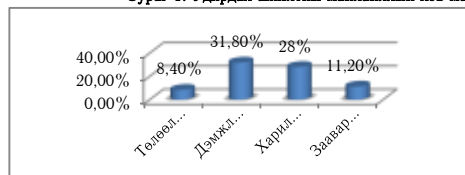
Удирдах ажилтан манлайллах ур чадвараа хөгжүүлж, манлайллын хэв маягийг амжилттай хэрэглэх чадвар эзэмшийхийн тулд тэдний мэдлэг чадвар, хүслийн мотивацийг судлах шаардлагатай болдог. Мэдлэг чадвар түвшин /МЧТ/ түвшинг багаас нь их түвшинд хүргэж сайжруулах чиглэлээр удирдах хэрэгтэй. Мэдлэг чадвар /МЧТ/-ын ажил үүрэг гүйцэтгэхтэй холбоотой хоёр гол хүчин зүйл бол **мэдлэг чадвар** нь ажил үүрэг гүйцэтгэх хувь хүнд байгаа өгөгдөл бөгөөд хүмүүс зөвхөн **мэдлэг чадвар /МЧ/** –тай байснаар ажил амжилттай болдоггүй түүнд нөлөөлөх субъектив шинж байдаг нь **МОТИВИЦИ /сэдэл/** юм. Мотиваци нь тодорхой ажил үүргийн талаарх өөртөө итгэх итгэлтэй, итгэлгүй байдлын мэдрэмж хандлагаар тодорхойлогдоно. Мэдлэг чадвар, мотиваци хоёрын нийлэмж бол харилцан адилгүй байдаг бөгөөд

удирдах ажилтны хамгийн чухал үүргийн нэг нь мэдлэг, чадварыг багаас их түвшинд хүргэж сайжруулах арга хэлбэрээр удирдах явдал юм.

Мэдлэг чадварын түвшин /МЧ/	Чадварын байдал	Мотиваци хүсэл/ итгэл	Чадвар мотивацийн нэгдэл	Манлайллын хэв маяг
МЧТ-I	хамгийн бага чадвар	хүсэл бага (итгэл бага)	чадвар хамгийн сул, хүсэл бага, өөртөө итгэлгүй байдал	чиглүүлэх нь их, дэмжлэх үзүүлэх нь бага ЗАВАРЧЛАХ
МЧТ-II	тодорхой чадвар бага	хүсэлтэй байх (өөртөө итгэл дууч)	тодорхой чадвартай хүсэлтэй боловч өөртөө итгэл багатай	чиглүүлэх нь их, дэмжлэх үзүүлэх нь ч их ХАРИЛЦАН ЯРИЛЦАХ
МЧТ-III	дунаас дээш түвшний чадвар	хүсэлтэй боловч (итгэлгүй)	дунаас дээш чадвартай хүсэлтэй, итгэл боломжийн	чиглүүлэх нь бага, дэмжлэх үзүүлэх нь ч их ДЭМЖЛЭХ ҮЗҮҮЛЭХ
МЧТ-IV	хамгийн их чадвар	их хүсэл их итгэл	хамгийн сайн чадвар, их хүсэл, их итгэл	чиглүүлэх нь бага, дэмжлэх үзүүлэх нь бага ТӨЛӨӨЛӨН ГҮЙЦЭТГҮҮЛЭХ

П. Херсей, К. Бланчард нарын манлайллын хэв маягийг тодорхойлох энэхүү аргачлал нь сургалтын сэтгэлзүйн салбарт олон арван жил хийгдсэн судалгааны үр дүнд боловсруулагдсан бөгөөд энэ хугацаанд хуримтлагдсан мэдлэгийн дүнд энэхүү аргачлал дурдсан бүхэн манлайллын сайн маягийг илрүүлэх гол хүчин зүйл болох нь нотлогдсон байдаг. П. Херсей, К. Бланчард нарын аргачллыг ашигласан удирдах ажилтны манлайллын хэв маягийг тодорхойлсон уг судалгааг БГД-ийн ЗДТГ-ын нийт 56 удирдах ажилтан (хэлтсийн дарга, хороон дарга) хамрагдсан болно. Судалгаанд хамрагдсaдын дийлэнх нь 34-аас дээш насныхан, 66,6 хувь эмэгтэй, 48,5 хувь нь дээш 8-оос дээш жил ажилласан байв.

Зураг 1. Удирдах ажилтны манлайллын хэв маяг



Судалгааны дүнгээс үзвэл нийт удирдах ажилтнуудын 31,8 хувь нь дэмжлэг үзүүлэх манлайллын хэв маягтай байна. Харин 28 хувь нь харилцан ярилцах, зааварчлах хэв маяг 11,2 хувийг эзэлж байна. Мөн 8,4 хувь нь манлайллыг төлөөлүүлэх гүйцэтгүүлэх хэв маягаар ажилладаг байна. Энэ нь төрийн захиргааны албан хаагчдын өөрийн ажил үүргийг сайн мэддэг, мэдлэг чадварын хувьд хангалттай түвшинд байгаа гэж үзэн эдгээр удирдах албан тушаалтнууд тэдэнд дэмжлэг үзүүлснээр албан хаагчдаа идэвхжүүлэн төрийн албыг шуурхай, хүртээмжтэй явуулж байгаа нь ажиглагдаж байна. 28 хувь нь манлайллын харилцан ярилцах хэв маягийг чухалчилж буй нь төрийн албан хаагчид өөрийн албан үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэргэжлийн мэдлэгийг хангалттай түвшинд эзэмшсэн, удирдах ажилтан тушаалтнууд тэдэнтэй харилцан ярилцаж асуудлаа хамтран шийдвэрлэх барилаар ажиллаж буй нь манлайллын тархалт өргөн хүрээтэй байгааг харуулж байна. Дэмжлэг үзүүлэх, төлөөлөн гүйцэтгүүлэх хэв маяг нь нийт судалгаанд оролцогчдын 40,2 хувийг эзэлж байна байгаа нь тухайг төрийн захиргааны байгууллагад төрийн алба харьцангй тогтвортой, төрий үйл ажиллагааны зарчим хангагдаж байгаагийн үр дүн болно. Нөгөө талаар тухайн дүүрэгт улс төрийн нэг намын

бодлого сүүлийн жилүүдэд хэрэгжиж байгаа төрийн ажлын залгамж холбоог харуулж байгаа боловч дотоод улс төрийн харилцаанд бүлгийг нөлөөлөл тогтсон сөрөг тал буйг орхиж болохгүй. Манлайллын судалгаанд дэмжлэг үзүүлэх хэв маяг нь солилцооны өөрчлөлтийн онолоор бол дээрээс өгөх шийдвэрт хүлээлт бий болох талтайг анхаарахад илүүдэхгүй. Өөрөөр хэлбэл төрийг албан хаагчид өөрийн ажил үүргийг гүйцэтгэх чадварыг зохих түвшинд эзэмшсэн байдаг тул өөрийн гэсэн арга барилаар ажиллах санал санаачлага, шийдвэр гаргах үед бага зэрэг зөрчил үүсэх тул түүнийг тухай бүрт нь шийдвэрлэх шаардлагатай гэсэн үг.

Ийм нөхцөлд удирдах ажилтан талаар дэмжлэг үзүүлэх ч тэдний бие даан ажиллах түвшинг нэмэгдүүлэх байдлыг баталгаажуулах хэрэгтэй байдаг. Мөн тухайн ажил үүрэгт хамаарах гүйцэтгэхэд шаардлагатай үүрэг, эрх мэдлийг шилжүүлэх стратегийг удирдах ажилтан хэрэгжүүлэх нь чухал юм.

Харилцан ярилцах хэв маяг нь дэмжлэг үзүүлэх зан үйлтэй хоршин хэрэгжих бөгөөд нэг талын барьсан харилцаа давамгайлвал зааварчлах арга барил аажмаар голчилсон харилцан ярилцлага болж хувирна. Иймд удирдах ажилтан харилцан ярилцах хэв маягт мэдрэмжтэй байх шаардлагатай. Энэ үед удирдах ажилтан манлайлын хэв маягаа

тохируулж өсөн нэмэгдэж буй хичээлд зүтгэлд нь урам өгөх нь чухал. Зааварчлах хэв маяг нь ямар ч тохиолдолд ажил үүргийг гүйцэтгэх чадвартай эсэхийг баталгаажуулахад анхаарахаас эхэлнэ. Энэ хэв маягт ажлыг гүйцэтгэлийн талаар таниулах дүгнэлт мэдээлэл, нарийн заавар чухал байдаг. Харилцаа холбоо ихэнхдээ зөвхөн нэг талыг барьсан заавар өгч буй албан хаагчийнхаа сэтгэ зүйн нөхцөо байдлыг анхааран давтан зааварчилах байдлаар ажиллана.

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх хэв маяг нь албан хаагчиддаа аль болох бие даан гүйцэтгэх тул тодорхой эрх мэдлийг шилжүүлэж гүйцэтгэлийг хянах байдлаар ажиллах бөгөөд энэ тохиолдолд эрх мэдлийг шилжүүлж байгаагаа удирдах ажилтан тодорхой тайлбарлаж харилцан ойлголцож, хамтран ажиллах нь гол анхаарах зүйл болно. Төрийн албаны хувь энэ хэв маягаар ажиллах нь эрх зүйн хувьд зарим тохиолдолд боломж багатай боловч хариуцлага, сахилга бат, харилцан итгэлцлэл чухал юм.

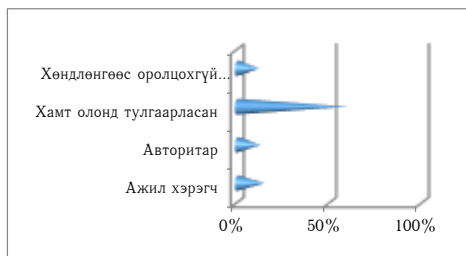
СУДАЛГААНЫ ХЭСЭГ

Орчин үед төрийн албаны манлайллын “Нэгдмэл зорилгыг амжилттай биелүүлэхээр хамтран ажиллагсдынхаа зан үйлд нийгмийн төлөө үзүүлэх явдлыг төрийн захиргаан дахь манлайлал” хэмээн тодорхойлох нь түгээмэл байна. Манлайллын хэв маяг нь удирдах

ажилтны мэдлэг, чадвар, хувийн шинж чанар, туршлага удирдах арга барил, удирдлага дахь хамт олны онцлог зэргээс хамаарч байдаг. Удирдах ажилтан аливаа ажил үүргийг хамгийн шилдэг аргаар гүйцэтгээсэй гэсэн үүднээс тэдэнд өгч нөлөөлж байдаг. Өөрөөр хэлбэл пигмалоины нөлөө байнга явагдаж байдаг. Харин бодит нөхцөл байдалд сонгож хэрэглэсэн манлайллын хэв маягийн талаар удирдах ажилтны гаргасан шийдвэрийн тал хувь нь түүний ухамсаргүй сэдэлтэй байх холбоотой байх магадлалтай. Хэрэв тийм бол энэ нь тэр чигээрээ сэтгэл зүйн үйл явц болно. Туршлага, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, хүний хувийн шинж чанарын салшгүй нэг хэсэг нь болж, түүний үйлдэл хийх арга замыг тодорхойлдог нь байгалийн ёс юм. Тийм учраас удирдан манлайлагч хүний хувийн шинж чанар, туршлага, удирдах арга барил нь манлайллын хэв маягтай холбоотой байх магадлалтай.

Иймээс удирдах ажилтны манлайллын хэв маягт хувийн шинж чанар хамаартай эсэхийг судлах зорилгоор Карл Густов Юнгийн боловсруулсан сорилыг ашиглав. Энэхүү сорил нь удирдах ажилтны алсыг харагч, дүн шинжилгээ хийгч, реалист үзэлтэн урам зоригийг бадрагч гэсэн шинжүүдийг тодорхойлдог. К.Г.Юнг нь хүмүүс хувийн шинж чанарын хувьд сэтгэхүй, мэдэрхүй, сэрэхүй, зөгнөхүй гэсэн дөрвөн төрлийн хэв

шинжийг агуулдаг гэж үзсэн бөгөөд хувийн шинж чанарын төлөвшлийг тайлбарлах “бүрдэл” нь удамшлын хүчин зүйлсээс гадна орчинд болж буй зүйлсийн талаарх мэдээллийг боловсруулахын тулд хэрэгжүүлж арга технологи юм. Хүмүүс гадаад орчоос ирж буй мэдээллийг хүлээн авах нь сэрэхүйн таван эрхтэнээр дамжин оюун ухаанд боловсруулах үйл ажиллагаа явагддаг. Үүнийг сэрэхүй ашиглан ойлгох хэмээн нэрлэсэн байдаг. Мэдээлэл хүлээн авах үүний эсрэг үйлдэл нь удирдах ажилтны авсан хүлээн авсан мэдээлэлдээ хандах “зургаа дахь мэдэрхүй” буюу зөн совин юм. Хүлээж авсан мэдээллээ боловсруулах нь хувийн чинж чанарын хоёр дахь хүчин зүйл юм. Мэдээллийг боловсруулан шийдвэр гаргахад сэтгэхүй, мэдрэхүй чухаа үүрэгтэй. Ажил гүйцэтгэхэд хувь хүний сонирхол, авьяас харилцан адилгүй. Алсыг харагч болон дүн шинжилгээ хийгч шинж чанартай удирдах ажилтан нь ажил үүрэгт чиглэсэн гүйцэтгэх чиг баримжаатай бол урам зоригийг бадраагч болон реалист үзэлтэн нь нийгэмд чиглэсэн санаа тавигч байна. Алсыг харагч болон урам зоригийг бадраагч нар шинэ санаачлагад чиглэсэн бол дүн шинжилгээ хийгч, реалист үзэлтнүүд бодит байдалд чиглэсэн чиг баримжаатай байна. Үүнийг судалгаанд удирдах арга барил нь судалгаар дараах дүн гарчээ.



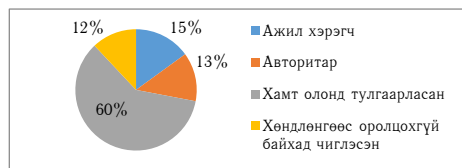
Түүнчлэн судалгаанд удирдах ажилтны манлайллын хэв маягийг тэдний удирдах арга барилтай харьцуулан судлахдаа манлайллын хэв маягийн ангиллын агуулгаар нь удирдах арга барилын ангилалын агуулгатай доорхи байдлаар дүйцүүлэв.

Манлайллын хэв маяг болон удирдах арга барил

Зааварчлах	Авторитар
Харилцан ярилцах	Ажил хэрэгч
Дэмжлэг үзүүлэх	Хамт олонд тулгуурласан
Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх	Бусдын хэрэгт хөндлөнгөөс оролцохгүй байхад чиглэсэн

Манлайллын дэмжлэг үзүүлэх хэв маяг нь хамт олонд тулгуурласан арга барилаар явагддаг нь төрийн албан хаагчид, ажилтнуудын хөгжил илүү өндөр түвшинд хүрсэн нь байгууллагад ажил хэрэгч уур амьсгал бүрдсэн, ажлын байрны сэтгэл ханамж өндөр, дэг журам хариуцлагатай байх үед хэрэглэгдэнэ.

Манлайллын төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх хэв маяг мэдлэг, чадварын өндөр түвшинд хүрсэн бие даан ажиллах чадвартай болсон



үед ашиглагдана. Албан хаагчид өөрийн удирдлагыг үр дүнтэй

хөгжүүлэх эхлэх тавигдсан нөхцөлд удирдах ажилтны зүгээс бусдын хэрэгт хөндлөнгөөс оролцохгүй байхад чиглэсэн арга барил илүү тохиромжтой.

Судалгаанд хамрагдагсдын 60 хувь нь хамт олон тулгуурласан, 12 хувь нь хөдлөнгөөнд чиглэсэн, 15 хувь ажил хэрэгч арга барилаар үйл ажиллагаагаа хэрэгжүүлдэг байна. Үүнээс дүгнэж үзвэл тухайн удирдах ажилтнууд нь хамт олон тулгуурласан арга барилаар голлон ажиллаж байна. Энэ удирдах арга барилын 4 ангиллаар хамт олон тулгуурласан арга барил нь төрийн захиргааны байгууллагын бие даах хандлагатай, шатлан захиран зарчим сул, зарим талаараа албан бус харилцааг дээдэлсэн, журам дүрэмд захирагдах нь төдийлөн сайн бус байх магадлалыг харуулж байна. Төрийн захиргааны удирдах ажилтны манлайллын хэв маяг тэдний хувийн шинж чанараас хэрхэн хамаарч буйг судалж үзвэл хувийн шинж чанартай удирдах ажилтан нь дэмжлэг үзүүлэх, харилцан ярилцах хэв маягийг реалист үзэлтэй удирдах төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх, харилцан ярилцах хэв маягийг түлхүү ашиглаж байна. Урам зориг бадраагч хувийн шинж чанартай удирдах ажилтан зааварчлах хэв маягийг, алсыг харагч нь зааварчлах, харилцан ярилцах хэв маягийг бага хувьтайгаа ашиглаж байгаа нь харагдаж байна. Үүнээс үзэхэд судалгаанл хамрагдсан удирдах ажилтнуудын ихэнх хувь

нь нь манлайлах хэв маягийг дэмжлэг үзүүлэх, харилцан ярилах хэв маягт ихэвчлэн хамаарч байна. Харин алсыг харагч, урам зориг бадраагч шинж чанар бүхий удирдах ажилтанууд судалгаанд бага хувьтай байгаа нь төрийн албаны хариуцлага, сахилга бат, удирдуулах удирдах зарчимд анхаарах хэрэгтэй болсныг илэрхийлж байна.

ДҮГНЭЛТ

“Захиргааны манлайлал нь байгуулга дотор бол ажилчдыг чиглүүлж дэмжиж, гадна талд байгууллын үзүүлдэх төрийн үйлчилгээг залах явдал юм” хэмээн Флоридагийн их сургуулийн профессор Van Wart /2005, p16/ үзжээ. Шилдэг манлайлагчидтай байгууллага үр ашигтай ажиллаж нэр хүнд нь өсөж байдаг. Төрийн байгууллага нь төрийн үндсэн чиг үүрэг, үйл ажиллагааны нөхцөл байдлаас шалтгаалан төрийн байгууллагын удирдах, дунд, доод шатны албан хаагчид ч манлайлагч байх үүрэгтэй. Төрийн байгууллагын ажилтнуудыг нэг талаас манлайлагчид нөгөө талаас манлайлах үүрэг бүхий удирдлагын бүлэг үзэж болно. Төрийн албан дахь манлайллыг мэргэжлийн судлаачид *“Төрийн албаны манлайлал гэдэг нь шударга байдал, алсын хараа, бусдад урам зориг төрүүлэх чадвар, өөрийн хүч боломжийг гүнзгий таньж мэдсэн, шинэ зүйлийг урамшуулах зориг, богино хугацаанд өө сэвгүй*

шийдвэр гаргах чадвар зэрэг олон давуу талын хослол юм” хэмээжээ. Судлаач Броснахан “шудрага байдал, алсын хараа бусдад урам зориг төрүүлэх чадвар, өөөрийн хүч боломжийг гүнзгий таньж мэдсэн, шинэ зүйлийг урамшуулах, богино хугацаанд өө сэвгүй шийдвэр гаргах, чадвар зэрэг олон давуу талын хослол юм” хэмээсэн байна. Дээрхээс үзвэл манлайлагч олон үүрэгтэй. Төрийн албанд хэнийг манлайлагч хэмээн үзэх вэ? гэсэн асуудал ээдрээтэй. Төрийн албанд манлайлагчийн бэлтгэх нь үндэс нь сургалт, сургагч байгуулга болох явдал. Улс төрчид, томилогдсон албан тушаалтнууд, ахлах түвшингийн албан хаагчид манлайллын үндсэн зорилтот бүлгүүд болно.

Рикорда Морс, Терри Басс нар “XXI зууны төрийн албаны манлайллыг өөрчлөх нь” бүтээлдээ “нийтийн буюу хамтын манлайлал” зөвхөн төр засгийн байгуулгад ажилладаг албан ёсны манлайлагчдын бус байгууллагын бүх түвшинд нийтийн үнэт зүйлийг бий болгож байдаг манлайлал гэж үзсэн. Аливаа байгууллагад түүний дотор төрийн байгууллагын манлайлалыг төлөвшүүлэхэд:

1. Өрсөлдөх чадвараа хөгжүүлэх. Үйлчлүүлэгч хэрэглэгчдээ дээдэлсэн бараа бүтээгдэхүүн үйлчилгээгээр ханган ажиллах

2. Чадварлаг ажилтан мэргэжилнүүдийг өөртөө татах тэднийг алдахгүй байх. Энэ нь

байгууллагын нэр хүнд, үр ашигт эерэг байдлыг бий болгоно.

3. Санжүүжилтийн эх үүсвэрийг бүрдүүлэх-Шудрага бус хүлээсэн үүргээ ухамсарладаггүй харилцагчдаас зайлсхийж иргэдийн төлөө ажиллах хамтрагчидтай байх нь үр дүнг өгнө.

4. Ёс суртахуун болох соёлыг дээдлэх. Ажилтнуудын сэтгэл ханамжийг баталгаанд тулгуурласан зарчимтай, хүний төлөөх ажлыг зохион байгуулснаар хамтач уур амьсгалыг бүрдүүлнэ.

5. Нэр хүндтэй байх. Нээлттэй байдлаар шудрага шийдвэр гаргадаг, хариуцлагатай байгууллагад ажиллагсад сэтгэл хангалуун бүтээлч үр ашигтай ажилладаг.

6. Уламжлалаа дээдлэх. Байгал дэлхийгээ хайрлан хамгаалах, үр шимийг нь тэгш хүртэх нь байгууллагын ажилтнуудын дотоод итгэл үнэмшлийн нэмэгдүүлэх зэрэг нэн тэргүүний зорилт болно.

Удирдах ажилтны манлайлын хэв маяг, хувийн шинж чанар

АЛСЫГ ХАРАГЧ Зааварчлах- 8,3% Харилцан ярилцах-6,7%	ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙГЧ Дэмжлэг үзүүлэх- 41,2% Харилцан ярилцах-40%
УРАМ ЗОРИГ БАДРААГЧ Зааварчлах- 8,3%	РЕАЛИСТ Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх- 33,3% Харилцан ярилцах- 23,3%

Манлайллын хэв маяг нь тухайн удирдах ажилтны хувийн шинж чанараас хэрхэн хамаарч буйг судалж үзвэл дүн шинжилгээ хийгч хувийн шинж чанартай удирдах ажилтан нь дэмжлэг үзүүлэх, харилцан ярилцах хэв маягийг реалист үзэлтэй удирдагчид нь төлөөлүүлэн

гүйцэтгүүлэх, харилцан яриалцах хэв маягийг тус тус түлхүү ашиглаж байна. Харин урам зориг бадрагч хувийн шинж чанартай удирдах ажилтан нь зааварчлах хэв маягийг, алсыг харагч нь зааварчлах, харилцан ярилцах хэв маягийг бага хувьтайгаар ажиглаж байгаа тал ажиглагдаж байна. Үүнээс үзэхэд судалгаанд хамрагдсан удирдах ажилтнуудын ихэнх хувь нь дүн шинжилгээ хийгчид бөгөөд тэдгээр нь манлайлах хэв маягийн дэмжлэг үзүүлэх, харилцан ярилцах хэв маягийг ихэвчлэн ашигладаг байна. Харин алсын харагч, урам зориг бадрагч хувийн шинж чанар бүхий удирдах ажилтан бага байна.

НОМ ЗҮЙ

1. Деннс А.Роулинг Мөр зэрэгцэх манлайлал
2. Жон.К Максвелл Манлайлагчдын багийг бүрдүүлэх нь УБ., 2008
3. Жон.К Максвелл Шилжилтийн манлайлал УБ., 2019
4. Лутчимэг. Х Дамдинсүрэн. Л Удирдахуй ухаан УБ., 2015 УБ.,
5. Лхаашид. Д Монголчуудын хаад зүтгэлтнүүдийн жолоодохуйн урлаг УБ.,1999
6. Олин О. Оедековен, Алзахгүй.В, Алимаа.Ж Манлайллын үндэс УБ, 2014
7. Өлзийбаяр. В Төрийн албаны манлайллын өөрчлөлт,УБ., 2010
8. Төрийн албан дахь манлайллын ёс зүй УБ.,2010
9. Тони Бовейрд, Элик Лёйффлер Улсын салбарын менежмент, засаглал УБ., 2014
10. Төрийн захиргаа засаглал УБ., 2017
11. Төрийн удирдлага. ред Б.Долгор, А. Болормаа УБ., 2019
12. Төрийн албаны соёл: шудрага ёс ил тод байдал, ёс зүй УБ., 2010
13. Төрийн захиргаа, засаглал. ТАХ зориулсан гарын авлага УБ., 2010
14. Эрдэнэболд.С, Энхболд Б. Rhetorica байлдан дагуулахуйн урлаг УБ.,2006
15. Эрик Риз Дэвшилтэт стартап УБ ., 2019
16. Вебер. М., Харизматическое господство. #”Социологическое исследование” 1988 №5
17. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row, Publishers.
18. Nathan J. Hiller, Leslie A. DeChurch, Toshio Murase & Daniel Doty. (2011). Searching of Outcomes of Leadership; A 25-Year Review. Journal of Management, Vol. 37, No. 4, July.
19. Robert J. House & Ram N. Aditya. (1997). The Social Scientific Study of Leadership; Quo Yadis? Journal of Management, Vol. 23, No. 3.
20. S. C. Kohs & K. W. Irlle. (1920). Prophesying army promotion. Journal of Applied Psychology, 4.
21. www.yandex. ru. mn
22. www.forum.mn
23. www.pmis.gov.mn
24. <http://o.ichinkhorloo.pms.mn/index>.
25. <https://www.youtube.com/watch?>