

Долгорын Цэнджав

**ХЭВЛЭЛ**  
**МЭДЭЭЭЛЛИЙН**  
**МЕНЕЖМЕНТ**

**Сурах бичиг**

Хэвлэл мэдээллийн менежмент / Сурах бичиг /

Зохиолч: До.Цэнджав

Редактор: Т.Дорж

ISBN: 978-99929-5875-8

© Энэхүү бүтээлийн эрх нь Монгол Улсын Зохиогчийн Эрхийн тухай хуулиар хамгаалагдсан болно. Бүтээлийг цахим хэлбэрээр түгээх эрхийг bookstore.mn цахим хуудас эзэмших бөгөөд зөвшөөрөлгүйгээр бүтнээр нь буюу хэсэгчлэн хувилах болон бусад ямар нэгэн хэлбэрээр олшруулах, ашиглахыг хориглоно.

[www.bookstore.mn](http://www.bookstore.mn)

## Өмнөх үг

*Бусдыг биш, өөрийгөө эхлээд удирдаж сур*

/Зохиогч/

Зах зээлийн засагт шилжснээс хойш менежментийн шинжлэх ухааныг заадаггүй, судалдаггүй их дээд сургууль байхгүй болжээ. Менежмент гэдэг үг орчуулагдаагүйгээр хэвшин идээшиж, хаана ч хэн ч ярьж хэрэглэдэг болсон нь тухайн шинжлэх ухааны ач холбогдлыг өргөж байгаа хэрэг, бас манай амьдрал түргэн нэвтэрч байгааг харуулж байна. Менежментийн шинжлэх ухаан Америк болон өрнөдийн орнуудад хөгжлийн зуугаад жилийг туулж улам нарийсан салбарлан хөгжиж ирлээ. Монгол орны хувьд хөгжлийнхээ шадандаа явна. Сонирхогч судлаач эрдэмтдийн тоо өссөөр байгаа нь энэхүү шинжлэх ухааны ирээдүйг нотолж байгаа хэрэг.

Ерөнхий менежментийн тухайд цөөнгүй сурах бичиг гарсан боловч салбар салбарын менежмент түүний дотор хэвлэл мэдээллийн менежментийн талаар ном сурах бичиг өнөө хараахан гарч амжаагүй байна. Хэвлэл мэдээллийн байгууллага гэж юу болох, түүнээс эрхлэн гаргадаг тавааржсан бүтээл болох сонин, радио, телевизийн нийтлэл нэвтрүүлгийг зах зээлд яаж борлуулах, тийм үйл ажиллагааг эдийн засгийн хууль, маркетинг, менежменттэй холбон үзсэн сурах бичиг, судалгааны өгүүлэл гарах нь мэдээж. Сэтгүүлч бэлтгэдэг хориод их, дээд сургуулийн хичээлийн кредит цаг, сургалтын стандартын дагуу “Media managment” гэдэг хичээл ордог. Багш оюутангүй энэ талын сурах бичиг, гарын авлагаар гачигдаж, чамгүй хүслэн болдогийг багшлах болсноос хойш бүр ч илүү ойлгож мэдэрсэн юм. Сүүлийн хэдэн жил сэтгүүлч бэлтгэдэг төрийн болон хувийн хэвшлийн их дээд сургуулиудад ОНМХ-ийн менежментийн хичээл заах явцдаа энд тэндэхийн юмыг харж, хэрхэндээ материал цуглуулж, мэргэжлийн эрдэмтэдтэй ярилцаж, эрдэм шинжилгээний хурал семинарт өөрийн санал бодлоо илэрхийлж байв. Энэ сэдвийн дагуу оюутнуудын дипломын ажлыг удирдаж, магистрийн сургалтад лекц уншиж үзэв.

Ингээд ор юмгүй хоосон байснаас ядаж барьж авах ганц болохноо юм байвал сурах, сургах гэж байгаа хүмүүст ширвэгдэж илүүдэхгүй болов уу гэж энэхүү сурах бичгийг чадан ядан хийлээ.

Менежментийн шинжлэх ухааны эх өлгий болсон Америкийн томоохон сонинууд, тэрчлэн Японы алдарт “Sony” компанийн менежменттэй биечлэн танилцаж өөртөө цоо шинэ ертөнцийг нээсэн билээ. Бас өдөр тутмын дөрвөн сонины удирдах бүрэлдэхүүнд орж сонин хэвлэлийн хамгийн шилдэг менежерүүдтэй гар нийлэн цөөнгүй сонин сэтгүүлийг шинээр үүсгэн байгуулалцаж, унаж босохын жаргал зовлонг амсч л байлаа. Сүүлийн жилүүдэд дандаа л сэтгүүлчидтэйгээ мөр зэрэгцэн ажиллаж ирлээ. Энэхүү сонирхолтой, итгэл төгс, бүтээлч хамт олонтон хаана ч ажиллаж байхад урамтай өөдрөг байсны зэрэгцээ сэтгэж бодохын цэнгэг шинэ агаараар амьсгалж байсныг тэмдэглэх хэрэгтэй.

Уншсан лекц, явж үзсэн газар орнуудын нөхцөл төлөв, сэтгүүлчийн ажилд 20 шахам жил нухлуулсан хатуу хөдөлмөр зэрэгтээ дулдуйдаж энэхүү сурах бичгийг бүтээсэн юм. Энэ бол гадаадын аль нэг сурах бичгийн шууд орчуулга биш харин тэрхүү эрдэм номун гадаад их

далайгаас хэр чадлын хэмжээнд амсан хүртэж, улмаар хутгалдаж явсан, хутгалдаж байгаа сэтгүүлчийн ажил амьдралтай холбож ямар ч атугай өөрийн өнгөтэй юм хийхсэн гэсэн сэтгэлийн маань анхны оролдлого.

Америкнйн болон өрнөдийн сэтгүүлзүйн ихэнх сурах бичиг шинжлэх ухааны хатуу ойлгомжгүй үг хэллэгээс тойрсон, нийтлэлийн ч өнгө аястай гэмээр уншууртай, энгийн юм шиг атлаа хэрнээ тод томъёололтой, тэгээд бас практик жишээ баримттай, зөвлөн ярилцсан ч юм шиг хэлбэртэй байдаг юм билээ. Тэрхүү өвөрмөц арга, хэлбэр хийц намайг үргэлж эзэмдэж байлаа.

Хэр чадлаас хэтийдсэн энэ ажлыг хийхэд Монголын менежментийн шинжлэх ухааны анхны пионерийн нэг, олон шилдэг сурах бичгийн зохиогч, манай нэртэй эрдэмтэн ШУА-ийн академич, доктор, профессор Т.Доржийн зөвлөгөө чиг баримжаа болсныг хэлэх ёстой. Бас халширахад хатгаж, халуун үгээр урамшуулж байсан Хүмүүнлэгийн ухааны их сургуулийн Сэтгүүлзүйн тэнхимийн эрхлэгч дэд профессор зохиолч, сэтгүүлч Д.Цэмбэлд талархснаа илэрхийлье.

Сурах бичгийн талаарх зөвлөмж, санал бодол, шүүмж, сэтгэгдлээ Улаанбаатар-210523. шуудангийн 23-р салбар ш/х 628-р хайрцгаар ирүүлбэл баяртай хүлээн авах болно. E-mail: do\_tsendjav@yahoo.com. Та бүхний үнэтэй зөвлөгөө дараагийн ажилд чухал үнэ цэнэтэй гэдгийг дахин тэмдэглэж хэлье. Энэхүү ном маань, булган сүүллэж, хойноосоо олон шилдэг сурах бичгийг дагуулах болтугай. Номун хишиг арвижтугай.

Улаанбаатар 2004 оны 01 дүгээр сарын 15

Монголын Сэтгүүлчдийн Нэгдсэн Эвлэлийн дэд ерөнхийлөгч, МУИС-ийн багш дэд профессор, Монголын утгазохиолын Академийн гашуун До.ЦЭНДЖАВ

# Нэгдүгээр бүлэг

## Менежментийн шинжлэх ухааны тухай

### Ерөнхий ойлголт

#### 1.1. Менежментийн үүсэл, хөгжил, монгол менежментийн онцлог

Өнгөрөгч зууны ялангуяа сүүлийн 20 жилд дэлхий дахины хэвлэл, мэдээлэлд үнэхээр гайхамшигтай хувьсгал гарсан юм. Хорьдугаар зууныг ч, шинэхэн зууныг ч дэлхий даяараа санал нэгтгэйгээр мэдээллийн эрин гэж нэрлэн түүний үр шимийг хангалттай хүртсэн, хүртсээр байна. Мэдээлэл болон мэдээлэл дамжуулах хэрэгслийн бололцоо үнэхээр шавхагдашгүй юм. Компьютерийн эхний үүсэл хөгжлийг 1943 оноос эхтэй гэж үздэг. Одоо компьютер, электрон хэрэгсэл үйлдвэрлэдэг орнууд хоорондоо өмнө үзэгдээгүйгээр өрсөлдөн зарим орны үйлдвэрлэлийн дамжлага дээрээ явж байхад цоо шинэ технологи, содон нээлтээр түүнийг хуучруулж чанарын тэсрэлт гарч зах зээлээс шахсаар байна. Яриа, хөгжим, дүрс, текстийг интернетээр болон гар утсаар дэлхийн хаанаас ч, хэзээ ч, хэн ч хүлээн авах, дамжуулах боломжтой гурав дахь үеийн хөдөлгөөнт холбооны систем бий болсон ч энэ бас түргэн зуур хуучирч шинэ үе рүү орох нь мэдээж. Хүн бүрийн гарт нэгэн төрлийн мэдээлэл дамжуулах хэрэгсэл болсон гар утас хүмүүсийн харилцаанд чухал үүрэг гүйцэтгэж байна. Хиймэл дагуулаар телевизийн нэвтрүүлэг хийж байгаа энэ эрин цагт ямар ч мэдээг дэлхийн өнцөг булан бүрт болсон үйл явдлаас секундын зөрөөгүй нэгэн зэрэг хүлээн авах тийм бололцоотой болжээ. Глобаль буюу даяаршил гэдэг ойлголт ийм хил хязгааргүй мэдээллээс эхтэй.

Дэлхийн улс орнууд мэдээллийн системээр холбогдож, ямар ч тасархай бөглүү байдаг улс оронд энэ тухайд цагдан хянах аргагүй болжээ. АНУ-аас олон улсын алан хядлагын эсрэг хийх тэмцлийн хүчтэй илэрхийлэл Иракт цохилт өгсөн дайны үйл ажиллагааг дэлхийн мэдээллийн хэрэгслүүд шууд дайны утаан дундаас, нуранги дотроос цаг мөчлөгийн зай завсаргүй харуулж чадсанаар мэдээллийн эриний хөгжлийг хол урагшлуулав. Үзэгч бүгдээрээ дайны фронтод ороод ирчихсэн мэт сэтгэгдэл төрүүлсэн. Судлаачдын тэмдэглэснээр өнөөдөр мэдээлэл, дэлхийн үйлдвэрлэлийн чадамжаас хоёр дахин илүү хурдацтайгаар явж байна гэж тооцсон байна. "20-р зуун кино хэмээх гайхамшгаар эхлээд, телевиз хэмээх ид шидтэнээр өндөрлөнө" гэж ярьдаг байсан бол одоо тэрхүү ид шидтэй гайхамшгийг компьютер залган авч, интернет мэдээллээр дэлхий амьсгалж байгаа билээ. Монгол эх орныхоо тухай мэдээллийг монголдоо байж байгаад мэднэ гэдэг ойлголт нэгэнт үгүй болсон нь мэдээллийн даяаршилд бид аль хэдийнэ холбогдсоныг харуулж байна.

Монгол орон дэлхийн хэвлэл, мэдээллийн энэхүү хөгжлийн цагиргын идэвхтэй цэг нь биш юмаа гэхэд түүний нөлөөлөлд оршиж, эдийн засаг, техник технологи дэлхийшиж байгаагийн үр шимийг бололцоогоороо хүртэж байгааг дараах тоо баримт харуулна. Хорин жилийн өмнө Монгол оронд 75 сонин сэггүүл нэг удаад 1,5 сая хувиар гарч нэг айл өрхөд дунджаар 4,5 тогтмол хэвлэл ногдож, жил бүр 600 шахам нэрийн номыг 5 сая гаруй хувиар хэвлэж, 5 өрхийн 4 нь радио сонсч, 7 хүний нэг нь телевизийн нэвтрүүлэг үзэж байсан бол одоо 1264 сонин, 268 сэтгүүл, бие даасан сувагт 6 телевиз, кабелийн сүлжээний 16 телевиз, теле студи

50, өргөн долгионы AM радио 8, богино долгионы FM радио 14, радиогийн студи 6, интернетийн мэдээллийн online сүлжээнүүд үйл ажиллагаагаа явуулж байна. 220 сонин, сэтгүүл тогтмол хугацаанд нэг удаа 12 сая хувиар хэвлэгдэж, нэг айл өрхөд 5-7 тогтмол хэвлэл ногдож байна. Орчин үеийн цахим мэдээлэл хүчтэй нэвтэрч баппа. 24 нагаар интернетэд холбогдсон 50 гаруй байгууллага байгаагаас интернетийн бүртгэлтэй хэрэглэгч 9000 гаруй байна. Энэ тоо жил тутам 8-10 хувиар өсдөг хувьсамтгай тоо юм. 30.000 гаруй интернет хэрэглэгч байгаагаас 60 гаруй хувийн байгууллага, 38 хувийг хувь хүмүүс эзэлж байна. Газар нутгийн байршлын хувьд нийт хэрэглэгчдийн 95 хувь нь нийслэл Улаанбаатар хотод байна. Идэвхтэй үйл ажиллагаатай монгол агуулгатай 500 гаруй Вэб хуудсууд тн домэйн нэрээр интернетэд дотоодын интернет провайдеруудын 35 Вэб сервер дээр байрлаж байна. Судалгаагаар Вэб сайтуудын 10-15 хувь нь мэдээ, мэдээллээ тогтмол шинэчилж байна. Интернет арилжаа, электрон худалдаа хөгжлийн шинэ шатандаа орсон байна. Энэхүү тоо баримт мэдээллийн шинэ үе эхэлснийг хэлээд зогсохгүй олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн зах зээлийн сонирхолтой дүр зургийг харуулж байна. Энэ нь юуны өмнө:

Нэгд: Мэдээллийн орон зай өргөжихийн хэрээр өрсөлдөөн улам хурц болж байгааг

Хоёрт: Эхнээсээ менежментээ ухаалаг явуулж, маркетингийн бодлогыг зөв зүйтэй эхэлбэл Монголын хэвлэл мэдээллийн зах зээлд шавхагдашгүй орон зай байгааг

Гуравт: Радио, телевиз сонин, сэтгүүлийн зах зээлийг түрэн шахдаггүй юмаа гэхэд цаасгүй сонин, цахим электрон мэдээлэл идэвхтэй нэвтэрч, үзэгч, сонсогч, уншигчдын аудиторийн багтаамжийг өргөтгөж байгааг

Дөрөвт: Аль ч мэдээллийн байгууллага өрсөлдөгчөөсөө үргэлж давуу тэргүүлэгч нь байх ёстой гэсэн туйлын зорилгыг /миссия/ дэвшүүлж, өөрийн зах зээлээ хамгаалахад тодорхой бодлого чиглэл барихыг

Тавт: Олон улсын хэвлэл мэдээллийн хөгжлөөс хоцорч болохгүйг, цаана ямар дэвшил, хөгжил өөрчлөлт бий болж байгааг соргоогоор мэдэж, өөрсдийн менежментэд шууд нэвтрүүлэх шаардлагатай байгааг харуулж байна. Чөлөөт өрсөлдөөн, чөлөөт зах зээл, хувийн өмчинд тулгуурласан хэвлэл мэдээллийн байгууллагууд цоо шинээр үүсч бий болсон нь сонин, сэтгүүл, телевиз, радиог өөрийн эрхгүй бизнес болгон хувиргаж байгаа. Энэ нь ашиг орлох хэрэгсэл гэж үзсэнтэй холбоотой. Буруу ч юм биш. Бүгд үйлдвэрлэл явуулсны хэрээр мөнгө олохыг хичээдгээс тэр. Гэхдээ мэдээллээс ашиг олох бизнес гэдгийг бохир аргаар хийх үү? Эсвэл сэтгүүлзүйн танин мэдүүлэх үүргийг чухалчилж ёс зүйтэй хандах уу? гэдэг нь тухайн мэдээллийн байгууллагын удирдагчийн хэр хэмжээнээс хамаардаг. Цуу яриа, дуулиан шуугианаар бизнес хийсээр, үүнд нь үй олон уншигчид итгэсэн хэвээр байгаа юм. Мэдээллийг ганц бизнес гэж тийнхүү хэт өрөөсгөл талаас нь ойлгох, нийгэмд уршигтай. Энэ нь манайхны хилээр спирт оруулж иргэдийнхээ эрүүл мэндийг хордуулдагаас хэдэн хувиар илүү аюултай зүйл мөн гэдгийг сонин эрхлэн гаргагчид ухаалаг хүмүүс байдаг тул юун түрүү ойлгох хэрэгтэй байгаа юм. Шинээр бий болсон үй олон бизнесийн салбарын дотор байгууллагын хэрэгслүүд өөрийн байр сууриа хадгалан багтаж, мэдээллийг таваар болгон хувиргаж багагүй мөнгө олж болдоггүйг Монголын зах зээл 90-ээд оны эхэн үеэс ойлгосон. Сандал хийж зараад ашиг орлого олох, элдэв сенсац үйлдвэрлээд мөнгө олох хоёрын хооронд тэнгэр газар шиг зай бий. Нийтлэл нэвтрүүлэг бол нийгмийн оюун санаанд асар

хурдтай очиж нөлөөлдөг зүйл. Ингэснээрээ гавьяа ч байгуулна. Гай ч тарина. Сониноо борлуулахын тулд яахаас ч буцахаа больжээ. Ёсгүй, чанартай мэдээлэлгүй, сенсаац хөөцөлдсөн сониноос одоо ч салахыг хүсэхгүй байгаа нь манай уншигчдын оюунлаг байдал, мэдлэг боловсрол, өөрсдийн үнэлэмж, сонголттой холбоотой. Хачирхалтай нь ийм чиглэлийн сонин худалдан авч унших нь олон хүмүүсийн хобби болсонд хамаг учир байгаа юм. Иймэрхүү уншаачингууд үй олноор байна. Зах зээлд хэрэглэгч байгаа тохиолдолд үйлдвэрлэгч байж л таарна.

Чанартай хэвлэл, чанартай сэтгүүлзүйн тухай асуудал бол менежментийн маш чухал хэсэг мөн. Чанартай сэтгүүлзүй /quality journalism/ гэдэг бол сэтгүүлзүйн жанр төрөл биш боловч үйл ажиллагааных нь асар юм үнэлэмж юм. Чанар, үнэн хоёр бол сонин хэвлэлийн хоёр гол багана. Энэ хоёр дээр л сонин оршин тогтнодог. Нийтлэл нь чанартай, фото нь чанартай, бичвэрийн ур хийц чанартай, дэглэлт дизайн нь чанартай, хариуцлага хүлээх чадвар чанартай байх ёстой. Үүгээрээ сонин эрдэм шинжилгээний ажлын судлагдахууны бааз болдог. Менежментийн шинжлэх ухаан улам салбарлан хүчтэй хөгжиж байна. Тэр дундаас бүх менежмент явж явж чанарын менежментэд тулгаруулан хөгжих ёстой, түүнийг илүү өндөр төвшинд тавих ёстой гэж Германы удирдлагын шинжлэх ухаан үздэг. Ийм сонин чанартай гэж үзнэ гэсэн шалгуур үзүүлэлт байх ёстой. Нийтлэлийн чанараас гадна, хэвлэлийн технологийн чанартай сонинг хэрэглэгчдэд хүргэх нь бизнесийн төдийгүй тухайн сонины ихээхэн соёл мөн. Үсгийн шриффт нь хүний нүдний харааг муутгахаар тасархайтсан, заримдаа балархай, хэвлэх үйлдвэрийн технологийн алдаатай, хэвлэгдсэн сонины зах нь тэгш бус, үрчгэр, хуудсыг дарааллаар нь сүлээгүй тус тусдаа саланги хуудсууд уншигчийн гарт очиж байгааг чанартай сэтгүүлзүйн хувьд анхаарах хэрэгтэй. Туйлширдаггүй, үнэнийг туг болгосон сонин л чанартай сэтгүүлзүйн бүтээгдэхүүн юм.

Мэдээллийн шинэ эрин үед дэвшин орсноор менежментийн шинжлэх ухааны ололтыг байнга ашиглаж, хэвлэл мэдээллийн бизнест чамгүй ашиг орлого олж, өөрийн байгууллагаа зах зээлийн өрсөлдөөнд авч явах урлаг, ухаан зайлшгүй болов. Өнөөдөр манайд хоёр гуравхан хүнтэй студиес мянгаад ажилтантай радио телевиз, зуу гаруйхан уншигчидтай сэтгүүлээс хэдэн мянгаад уншигчидтай байгууллага бий болжээ. Эдгээр хэвлэл мэдээллийн байгууллага аль болохоор удаан оршин тогтнохын төлөө тэмцэж, ажиллах нь хамгийн эрхэм зорилго мөн. Уншигч, үзэгч, сонсогч хэмээх байнгын хэрэглэгчийн нэгийг ч алдахгүйн төлөө, харин ийм хүмүүсийн тоог хэдэн зуугаар нэмэгдүүлэхийн төлөө, зах зээлээ улам тэлэхийн төлөө санхүү, хүний нөөцийг зориулах шаардлагатай болно. Хэвлэл, мэдээллийн зах зээл ер нь үүсч бий болохоосоо л баг тогтвортой биш, янз бүр болж хувьсч өөрчлөгдөж ирсэн түүхтэй. Хэрэглэгчдийн сонирхол хурдан хувьсч өөрчлөгдөж байна. Зарим оронд далбагар том том сонин худалдан авч уншихаасаа гэрийнхээ интернетээс томхон сонины веб сайтуудыг гүйлгэн харж, хамгийн сонин цомхон мэдээлэл хайдаг болжээ. Гагцхүү хэрэглэгчийн сэтгэлд нийцсэн сонирхолтой байх ёстой.

Гэвч интернетийг тэр болгон ашиглаж чадахгүй учраас цаастай сонин гарт баригдаж, нүдэнд тусч, бас хэдэн арван жилээр архивлан хадгалж болдог тул түүний үе байраа тавьж өгөхгүй нь ойлгомжтой. Харин интернетийн реклам зар сурталчилгаа дэлхийд байнгын тогтвортой өсөлттэй байгаа юм. Хэвлэл мэдээллийн зах зээлд мөнхийн хаанчлал байхгүйг ч бас бодолцвол зохино.

1609 онд дэлхийн анхны сонин Германы Страсбург хотод гарч байснаас хойш дөрвөн зуугаад жилд хэдэн зуун мянган сонинны байгууллага үүсэн бий болж, мөн хэдэн зуун мянгаараа дампуурч өрсөлдөөнөөс хасагдсан юм. Яагаад зарим сонин хэдэн зуун жилийн өмнө үүссэн боловч өнөөг хүртэл байнга оршин тогтоод байдаг, яагаад зарим сонин хэдэн сая уншигчидтай баян чинээлэгээрээ гайхуулж байснаа хэвлэл мэдээллийн зах зээлээс нэг л өдөр арчигдан алга болдогийг менежмент, маркетингийн бодлоготой шууд холбогдуулан үзэж байна. Өрсөлдөөн ширүүсэх бүр менежментийн янз бүрийн хувилбар гаргаж, өөрийн мэдээллийн хэрэгслийн нэр төрийг хамгаалах, хэрэглэгчийн аудиторийг улам улмаар өргөжүүлэх шаардлагатай болдог. Үүнд менежментийн шинжлэх ухаан ямар нэг хэмжээгээр харилт өгнө.

## 1.2. Менежмент гэж юу вэ?

Аливаа шинжлэх ухаан үүсч хөгжлийн тодорхой үе шатыг дамждагийн адил менежментийн шинжлэх ухаан өөрийн үүссэн цаг хугацаа, үзэл баримтлал, нөхцөл шалтгаан, үр дагавар, орон зайтай юм. Нэг нь ажиллаж, нөгөөх нь захирч ажлаа хийлгүүлдэг ийм харилцаа бий болсноор удирдлагын шинжлэх ухааны үр хөврөл үүсч бий болжээ. Өөрөөр хэлбэл, хүн бий болж, хүмүүсийн хооронд харилцаа үүсч, хүмүүсийн оюун сэтгэхүй, хүч чадал, авьяас билгийн ялгарал бий болсон нь менежмент аяндаа үүсэх урьдчилсан нөхцөл болсон юм. Хамтарч ажиллахаас өөр аргагүй амьдрал энэхүү шинжлэх ухаан руу хөтөлж байлаа. Менежмент нь нөгөө талаар удирдлагын зүгээс хүчирхийлэхгүйгээр ямар ч ноцтой асуудлыг шийдвэрлэж, амжилтад хүрэх арга ухаан мөн. Иймээс удирдлагын янз бүрийн хэлбэр, арга барил орон оронд олон зуун жилийн турш хурж хуримтлагдсаар “Менежмент” хэмээх удирдлагыг судалдаг ухаан бие даасан шинжлэх ухаан болтолоо хөгжсөн байна.

Менежментийн үүсэл хөгжлийг бүр эртнээс манай тооллын өмнөх 5000 жилээс эхтэй гэж үздэг. Хүмүүс арилжаа наймаанд оролцож нэг хэсэг нь бараа таваарыг үйлдвэрлэж байхад нөгөөх нь борлуулах ажлыг хариуцаж, хэзээ хаана, хэнд худалдах, түүнийгээ хэрхэн үнэд хүргэх, хэнээр энэ ажлыг хариуцуулах зэргээс менежментийн анхны оролдлого, менежментийн сэтгэлгээ үүсч бий болсон байна. Одоогийн Иракийн нутаг дэвсгэр дээр байсан эртний Шумерт худалдаа арилжааны анхны сүлжээ бий болжээ. Хэн нэг нь бизнесийн ажлаар товойн шалгарч тэр нь нөгөөгөө удирдан захирч, ядуу зүдүү хүмүүсийн хөдөлмөрийн мөлжин шимж улмаар ашиг орлого олдог болсноор менежментийн сэтгэлгээ бүр олон мянган жилийн өмнө бий болсон гэж судлаачид үзэл байна. Арилжаа наймааны ёсчлон мөрдөх журам, Шумерийн худалдааны гэрээ хэлэлцээр энэ үед үйлчилж байсан нь менежментийн түүхэн хөгжилд гүн ач холбогдолтой гэж үздэг.

Менежментийн сэтгэлгээ орон орны олон сэтгэгч, агуу зохион байгуулагчдын авьяас билэг, хөдөлмөр зүтгэл, ажлын туршлагаар нотлогдон ХХ зууны эхний 10 жилийн сүүлчээс анх Америкт биеэ даасан шинжлэх ухаан болтолоо хөгжсөн юм. Хөгжлийн маш удаан урт хугацааг туулсан боловч бүр сүүлд нийтээр хүлээн зөвшөөрөх тэр үе хүртэлх замыг эргэцүүлэн бодвол харьцангуй залуу шинжлэх ухаан. Менежментийн тухай анхны ном 18-р зуунд анх Англид гарсан хэдий ч төдий л анхаарал татсангүй. Энэ нь ажлыг хөнгөвчлөх, хөдөлмөрийн бүтээмжийг ихэсгэх зорилготой шаг дамжлагыг үүсгэх зохион байгуулалтын өмнө байгаагүй онолын үндэслэлтэй бүтээл байжээ. Үнэндээ энэ бол хөдөлмөр зохион



байгуулалтын хувьд нээлт байсан гэж эрдэмтэд нотолдог. 19-р зууны төгсгөл 20-р зууны эхээр капитализм хөгжлийнхөө дээд шатандаа хүрч үй олон аварга том корпорац, нэгтгэлүүд бий болжээ. Энэ нь өөрийн гэсэн лут том менежерүүдийг төрүүллээ. Менежер, үйлдвэрийн том эздийн алтан үе гэж нэрлэж болох юм. Тэд гагцхүү алт эрдэнэс, мөнгө хүүдийлэгч биш, бүтээлч сэтгэгчид, шинжлэх ухаан техникийн хөдөлгөгч хүчин болж байв.

Бас нөгөө талаас өдий төдий хүмүүсийн хөдөлмөрийг яаж зөв зохистой удирдан зохион байгуулах вэ?, ажиллах хүчийг илүү чанартай цул ашиг болгон хувиргах ямар арга байна гэдэг тухайд том бэрхшээл тулгарав. Ажилчид ч тэсч гарахын аргагүй хүнд хөдөлмөрт нухлуулдаг боловч цалин хөлс бага, хөдөлмөрийн нөхцөл дээд зэргээр муу, тав тохигүй бохир орчинд ажилладаг байсан учир эздээ зүхэн хараах, эсэргүүцэн тэмцэх, амь насанд халдах, галдан шатаах, эвдэлж сүйтгэх, ажил хаях зэргээр боломжтой бүх аргаар тэмцэж байлаа. Ажилчид эздийн хооронд гүн ангал үүслээ. Иймэрхүү замбараагүй дэг журамгүй байдал газар авбал бизнесийн ажил төдийгүй улс орон даяар аюул учруулах нь ойлгомжтой. Үүнийг гагцхүү цус асгаруулсан аллага хядлага, дан ганц пролетарийн хувьсгалаар зохицуулж болно, ажилчид хөрөнгөтнүүдийг унагаан засгийн бүх эрхийг авч өөрийн диктатураа тогтоох ёстой гэсэн К.Маркс, В.И.Лениний сургаал номлол бодит зүйл болж хөгшин европыг донсолгож байв. Ийм үзэл бодол Европоор зогсохгүй хаа сайгүй их хурдтай дэлгэрч байлаа. Хурц тэмцэлтэй, иргэний дайнд хүрч болзошгүй ийм тэмцлээс гарах нэг арга бол ажилчин, эзний хоорондын тэнгэр газар шиг ялгаатай харилцааг өөрчилж, доорх хүмүүсийн эвийг олох, ажил хөдөлмөрийг нарийвчлан тооцож, тохирсон үнэ хөлсийг өгөх, эзэд ажилчдын хоорондын харилцааг сайжруулах хүний хүчин зүйлийг үнэлэх хэрэгтэйг ухамсарласан удирдлагын тогтолцоо руу орохоос аргагүй байсан юм.

Чухамхүү ийм санааны дор Америкийн томоохон саятан Фредрик Тейлорын 1911 онд нийтлүүлсэн “Шинжлэх ухааны удирдлагын зарчмууд” ном менежментийг бие даасан шинжлэх ухаан юм байна гэдгийг хүлээн зөвшөөрүүлжээ. Энэ бол цоо шинэ үзэгдэл байсан юм. Түүний дэвшүүлсэн онолын үзэл санаа тун бага хугацаанд гялалзсан амжилт оллоо. Ф.Тейлорыг менежментийн шинжлэх ухааны эцэг гэж зүй ёсоор үздэг. Тейлор өөрөө ажлыг хар бор гэлтгүй үйлдвэрлэлийн бүх дамжлагад шат дараалан ажилласан тун баялаг туршлагатай нэгэн байжээ. Ажилчдын жаргал зовлон, дотоод сэтгэл санааг нүднээс нь хараад уншиж чаддаг гоц авьяастан байв. Өөрийн туршлагадаа үндэслэн үйлдвэрлэлийн буюу ажлын менежмент гэгчийг анх удаа бий болгосон юм. Түүнийг социализмын үед гарч байсан ном сурах бичигт ажилчин ангийн хүчийг хувалз мэт сорон мөлжих арга хэрэгслийг бий болгогч харгис этгээд гэж бичсэн нь тааралддаг. Харин Тейлорын энэ нээлт Америк даяар түүнийг алдаршуулж АНУ-ын Конгресст үе үе уригдан лекц уншдаг, Америк даяар хамгийн цуутай хүн болсон юм. Хөдөлмөрийг шинжлэх ухааны үндэстэй оновчтой зохион байгуулах энэ арга нь чухамдаа нээлт байлаа. Тэр удирдлагын шинжлэх ухааны үндсийг "Уламжлалт дадлын оронд шинжлэх ухаан, сөргөлдөөний оронд харилцан итгэлцэл, хувиа хичээхийн оронд хамтран ажиллах, бүтээмжийн өсөлтийг хязгаарлах биш, улам нээх, ажилчин нэг бүрийн ур чадварыг дээд зэргээр хөгжүүлэх явдал" гэж үзсэн юм.

Харин сүүлд Францын нүүрсний том компанийн эзэн Анри Файоль Тейлорын нээлтийг баяжуулан захиргааны менежментийг гаргаж ирсэн нь энэхүү шинжлэх ухааны хөгжлийг хоёр дахь удаагаа ихээхэн урагш түлхсэн хэрэг байлаа. Энэ нь сонгодог дээд шатны удирдлагын

туршлагад тулгуурлснаараа Тейлорынхоос өвөрмөц ялгаатай байв. Файоль юуны өмнө менежмент ямар үүрэгтэй /функцтэй/ юм бэ? гэдгийг хамгийн оновчтой тодорхойлжээ.

Нэг: Төлөвлөх. Өмнөх замаа зөв олж харах, зорилгоо тодорхойлох, оновчтой үйл ажиллагааг тооцоход чиглэгдэнэ.

Хоёр: Зохион байгуулах. Зохион байгуулалтын бүтцийг бий болгох, менежерүүдийн эрх үүрэг, хариуцлагыг тогтоох.

Гурав: Захирах. Удирдлагын менежер хүн хүмүүстэйгээ яаж харилцах харьцааг агуулна

Дөрөв: Зохицуулах. Байгууллагын зорилготой нэгж хэсэг, хүний ажиллагааг уялдуулах

Тав: Хянах. Байгууллагын төлөвлөгөөт зорилтыг биелүүлэх, үйл ажиллагааг идэвхжүүлэх, үнэлэх. Менежментийн шинжлэх ухаан улам нарийсан хөгжиж байгаа боловч энэхүү алдарт таван үүргийг өөрчилж чадаагүй юм.

Менежментийн шинжлэх ухааныг хамгийн товчоор тодорхойлон хэлбэл, байгууллагыг шинжлэх ухааны үндэстэй системтэй удирдах онол гэж болох юм. Удирдагч хүнд байгууллагаа авч явах ур ухаан, урлагийг эзэмшүүлдэг ухаан гэж бас болно. Сонин, мэдээллийн байгууллагын зарим нь эхнээсээ олон мянган уншигчидтай болж, материаллаг бааз нь бэхжиж, улстөр бизнесийн хүрээлэл болоод бүхий л салбарынхан хүлээн зөвшөөрч, нийгмийн дунд нэр хүнд нь өсөн нэрд гарч байхад нөгөөх нь анхны дугаараасаа л алдагдалд орж, хэд гурван уншигчаа алдсаар сүүлдээ сураггүй болдог. Энэ нь тухайн байгууллагын удирдлага, зохион байгуулалт, төлөвлөлт, дотоод гадаад харилцаа, алсын хараа, оюуны цараа, менежментээс шууд шалтгаалж байгаа хэрэг. Энэ нь таваараа борлуулах маркетингийн тоглолт хийж чадахгүй байгаатай бас холбоотой.

Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэл үеэ дуусгаж үгүй болно гэж байхгүй, харин нэг хэлбэрээс нөгөө хэлбэр рүү, хуучнаас шинэ рүү, явцуурлаас нийтлэг рүү, задралаас нийлэг рүү, ерөнхийгөөс нарийн руу, тоймоос гүнзгий рүү, салангидаас бүхэл рүү, жижгээсээ том руу тасралтгүй шилжилт үргэлжилнэ. Мэдээллийн зах зээлийн эрэлт хэрэгцээ мөнхийн үзэгдэл юм. Харин хэн байх нь цагийн шалгуур, хувь тавилан юм. Мэдээллийн техник, технологийн хувьсгал шинэчлэлт нь "мэдээллийн үйлдвэрлэлд" шууд нөлөөлж, мэдээллийг боловсруулах, дамжуулах, түгээх ажиллагааны хэлбэр агуулга, мөн чанар утга учрыг байнга өөрчилж үүгээрээ сэтгүүлзүй өөрөө шинэчлэгдэж байдаг зүй тогтолтой.

Хүмүүсийн мэдэх хэрэгцээ эдийн засгийн хэрэгцээнээс ч илүү хүчтэй байдаг. Хөгжлийн үлэмжийн хуйлрал цаастай сониныг аль нэг ч хэмжээгээр бүдгэрүүлж, хэрэглэгчийн сонирхол тэр рүү чиглэгдлээ ч энэ нь оршин тогтносоор ач холбогдлоо алдахгүй хэвээрээ л байх юм.

Хэрэгцээ ийнхүү тогтвортой байгаа цагт сонин хэвлэл, мэдээллийнхэнд нэгэнд нь асар их аз хишиг, үнэт баялаг хайрлаад, нөгөөд нь болохоор бүтэлгүйтэл, дампуурал уналт учруулж байдаг нь мэдээллийн бизнесийн талбар хэнийг ч өрөвдөж хайрладаггүй, өршөөлгүй өрсөлдөөнт хатуу талбар гэдгийг хэлж байна. Гагцхүү холч ухаан, овсгоо, авьяас билэг,

цуцашгүй хөдөлмөр, шинэ эрэл хайгуул, үнэнч сэтгэлд үйлчилнэ. Өнөөдөр болоод байсан юм хоромхон зуур өөрчлөгдөж, огт өөр зам хайхаас аргагүй болдог. Дэлхийн сэтгүүлзүйн түүх бол том сонингуудын ялалт, ялагдал, сүйрэл, уналт хөгжил хөдөлгөөн л байдаг. Нэг шинэ ололт дэвшил нөгөөгийн хувь заяаг шийдвэрлэдэг хувьсал өөрчлөлт юм. Ер нь бүх түүхэнд ийм л хувь тавилан хайрладаг бололтой.

Мэдээллийн ямар орон зай байгааг мэдрэх, тэрхүү орон зайн аудиторыг нийтлэлийн бодлогоор яаж татах, энэ талаар удирдлагын ухаалаг зөв оновчтой бодлого явуулах нь мөнөөх менежмент юм. Нийтлэлийн хурц дайчин, эрэлхийлэгч гялалзсан цэгцтэй бодлого бол өөрөө менежмент мөн. Энэ юу гэсэн үг вэ? гэвэл чанартай сайн сонин, хүчтэй радио телевиз гэсэн үг. Олныг сэрдхийлгэсэн сенсаацтай материал олохгүй бол цалингаас хасдаг, бичлэгийн шагнал өгдөггүй тийм шахалт шаарддагыг сурвалжлагчид тулгадаг “чөлөөт” гэж нэрлэгдсэн сонин цөөнгүй бий. Ийм шахалт шаардлага нь сурвалжлагчийг худал зүйлийг санаанаасаа зохиоход түлхдэг.

Нийтлэлийн бодлогын менежмент гэдэг нь мэргэжлийн янз бүрийн түвшингийн хүмүүсийн онош тавьсан асуудлыг нэгтгэн анализ хийж, хамгийн ашигтай хувилбарыг тогтоож, хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын удирдагчдаас эцсийн шийдвэр гарган, чухам юуг яаж бичиж, нэвтрүүлэх аргыг өнөөгийн болон стратегийн удирдлагадаа чиглэл болгохыг хэлнэ.

### **Нийтлэлийн бодлогод юуг тусгах вэ?**

\* Өглөө бүр болдог шуурхай зөвлөлгөөнөөс уншигч, хэрэглэгчийн сонирхолд нийцсэн сэдвийг нь сонгон шилж, түүнийгээ сэтгэлд унацтай, хурц тод илэрхийлэх арга замыг зааж өгнө.

\* Мэдээллийн хэрэгслүүд тухайн цаг үед гэнэт оргиж гарч ирсэн шуугиан дуулиантай асуудлаас ангид хөндий байхын аргагүй. Зохиомол биш, яах аргагүй баримтад тулгуурлан гарч ирсэн дуулиан нь сонины нэгэн хэвийн уйтгартай хуудсыг хөдөлгөөнд оруулдаг. Уншигчдад мөнхийн хувиршгүй нэг л чанар байдаг. Энэ нь сониуч зан. Жишээлбэл, Хууль зүйн сайд Ц.Нямдоржийг Хятадын тагнуул байсан гэсэн үнэн худал нь мэдэгдэхгүй дуулианыг хэдэн сарын турш сонин хэвлэлээр шуугианыг сэтгүүлзүйн хувьд буруушаах аргагүй. Үүнд сэтгүүлчид ч буруугүй. Харин буурьтай сонин хэвлэлүүд энэ хэргийн мөрөөр эрэн сурвалжлагчдыг оруулж, үнэн зөвийг олохыг хичээж, асуудлыг шинжлэн олон талаас нь гаргадаг бол, хөнгөн зугааны сонинууд аль болох шинэ шинэ сенсаацыг угсруулан дэгдээхээс үнэнийг олж тогтоох нь тэдний үүрэг биш гэж үздэг. Үнэнийг шүүх тогтоодог болохоос бид бичдэгээ л бичнэ гэдэг бол ийм чиглэлийн сонинуудын уламжлалт уриа гэхэд болно. Зохиомол биш, үе үе нийгмийг донсолгож, өөрөө аяндаа гарч ирсэн дуулианыг сонин хэвлэлүүд гаргаж тавихгүй бол дэндүү мэдрэмжгүй болхи явдал болно. Ийм дуулианыг сонины хуудасны "сэргээш" гэж үздэг. Дайны үеийн олзтой адил зүйл.

\* Шилдэг нийтлэлтэй сонин, шилдэг нэвтрүүлэгтэй телевиз, радиогийн статусыг хэзээ ч алдахгүй хадгалж, маркетингийн өдөөлт бүхий шинэ сонирхолтой нийтлэлийн тогтвортой шинжийг үргэлж хадгалах. Нийтлэлийн чанарын тогтвортой шинж алдаг оног байж таарахгүй. Захиалгын үеэр бүх сонин өөрсдийгөө дайчилдаг. Харин захиалга болоод өнгөрсний дараа хавтсанд гологдоод дарагдсан урсгал материал руугаа ордог нь амьдрал дээр

харагддаг. Чанарын тасаршгүй шаардлагыг хатуу баримталж гэмээ нь бусдаас ялгарна. Ялангуяа өдөр тутмын сонинууд өдөр бүр шилдэг сайн гарах аргагүй гэдэг ойлголт байдаг ч, энэ ажилтнуудад тайвшрал, назгайрал бий болгодог. Өчигдрөөс илүү сайн сонины төлөө редакцийн хамт олныг дайчилж нүүр нүүрийн чанарын үнэлгээг хэзээ ч бууруулж болохгүй нь нийтлэлийн менежментийн онцгой чанар мөн. Сонины чансааг харуулах ядаж нэг шинэ юм оруулаад ирэх хэрэгтэй.

Ер нь хэвлэлийн бизнесийн амжилтын түлхүүр нь телевизийн захирал, сонины эрхлэгч нарын халаасанд явдаг. Сэтгэдэг эрхлэгчтэй сонин унахгүй. Телевиз радио ч мөн адил. Хэвлэл, мэдээллийн менежментийг цоо шинээр авч үзэн, олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн удирдагч бүр өөрийн гэсэн имижтэй менежментийн пирамидыг босгох шаардлага тулгарч байна.

Менежментийн тухайд эрдэмтдийн олон янзын тодорхойлолт бий. Нэгэн зорилгод нэгдсэн байгууллагыг үр ашигтай удирдан жолоодон ажиллах хүч, санхүү, материалын нөөцийг хамгийн үр ашигтай зохион байгуулах ур чадварыг менежмент гэнэ. Менежмент гэдэг ойлголт байгууллагатай зэрэг үүсчээ. Байгууллагын зовлон бэрхшээл, хүн хүчний онон янзын хандлага менежментийг бий болгосон юм. Нэг хүний хийж чадахгүй юмыг олон хүний хүч хөдөлмөр, оюун ухааны чадамжийг дайчлан ажиллавал үр дүнд хүрэх нь тодорхой.

### **1.3. Монголын онцлогтой менежментийн тухайд**

Монголын удирдахуйн ухааны сэтгэлгээ асар баялаг бөгөөд өвөрмөц уламжлалтай. Дэлхийг эзэгнэсэн Чингис, Өгөдэй, Хувилай гээд их хаад тэр чигээрээ агуу том жолоодогч, удирдагч, одоогийн хэллэгээр бол хүчирхэг менежерүүд байсан байна. Монголын менежментийн Сэтгэлгээ их хаадын цэцэн билэгт сургаал, зүйр цэцэн үг, чулуун дээрх пайлуур, оюуны их чуулганы судар номоос тод харагддаг. Чингис хааны "Биеэ засаад, гэрээ зас, Гэрээ засаад төрөө зас", "Алд бие минь алжааваас алжаатугай, ахуй төр минь бүү алдартугай", "Бие бөх бөгөөс ганцыг ялна. Сэтгэл бөх бөгөөс олныг ялна", "Морин дээр мордоод дэлхийг эзлэх амархан, мориноосоо буугаад улсаа засах хэцүү", "Биеийг нь эзлэхийг бүү яар. Сэтгэлийг нь эзлэхийг яарагтун. Сэтгэлийг нэгэнт эзэлвээс бие нь хаашаа ч холдохгүй", "Өндөр уулын хөтөл зорь, өргөн далайн олом зорь, Хол хэмээн бүү цөх", "Энэ нэр хэврэг боловч Эрхэм нэр мөнх шүү", "Дээл ихэдвээс өмссөн хүний биед ачаа болно. Эмээл хүнддэвээс тохсон морины нуруунд дарамт болно. Эрхэм хэтэрвээс хүний сэтгэл хөлдөх болно, янз хэтэрвээс эл улсын дордод зүдгүүр болно" гэх юмуу "Хүнд туслах ёстой үед нь туслаагүй хүнийг унасан мориор нь торго, зориуд санаатай туслаагүй бол цаазаар ав", "Сүрэг шувуу мэт гэнэт нисэн бууж, хэрэг болвол мөн сүрэг шувуу мэт нисэн одогтун" зэрэг сургаал нь цөм менежментийн сэтгэлгээ, үзэл санаа юм.

Өрхийн тэргүүн, хот айлын ахлаач, жингийн даамал гэдэг бол багагүй эрхийг эдэлдэг нэг ёсны доод эрэмбийн менежер байжээ. Тэд зуд турханд хаашаа хэзээ нүүх, ямар морь малаа барих, худаг ус хаана гаргах, ан гөрөө хийж хоол хошоо яаж бэлтгэх, тэмээ морио яаж сургах, чөдөр ногт яаж бэлтгэх, ойрын зуурын наймаа арилжаа яаж хийх, цэрэг босуулд хэрхэн бэлтгэх зэргийг зааж зурж, амьдралын их хөсгийг зөв зүйтэй хөдөлгөдөг байжээ. "Хаанаасаа хаалгач" гэсэн үг бий. Эр эм, хүүхэд багачуулын хийдэг ажил бүгд хуваарьтай байсан. Монголын айл өрх бүр, хүн бүр таваар үйлдвэрлэгч, арилжаалагч, борлуулагч байв. Галын

хайч, шанага, ор, авдар, ширдэгээс авахуулаад гэрийн мод, эсгий, эсгий эдлэл, чөдөр ногт бүх зүйлээ өөрсдөө хийдэг байсан. Илүү бүтээгдэхүүнээ өөрт хэрэгцээтэй цай, давс, гурил зэрэгхэнээр солилцдог байж. Энэ бүхний үрээр өрх айл, хот айл, саахалт буюу одоогоор жижигхэн таваарын аж ахуйг өөрсдөө л удирдаж, амьдрал ахуйгаа унагачихалгүй авч явж ирсэн юм. Бараа бүтээгдэхүүн, эд зүйл зарах адгуусаа сурталчилдаг зөвхөн монгол маягийн их өвөрмөц аман рекламыг олны дунд түгээдэг байсан байна. Дарьганга хийцийн мөнгөн эдлэл, Далайчойнхор вангийн ган төмөр дархан, ноён Сэврэйн хийц, гавжийн дугуй, Дундговийн айраг, Архангайн цагаан идээ, буриад гутал, Уянга хийцийн гэр, Галшарын унага, Тэсийн голын унага, Ханын хэцийн хүрэн тэмээ, Галбын улаан, Эрдэнэцагааны илүү нугаламт хонь гэдэг нь өөрсдийн гар хийцийн алдартай бүтээл, хүнс хоол, адуу малаа нутаг ус, эзнээр нэршүүлэн сурталчилж түүнийгээ зах зээлд бусдаас хамаагүй илүү үнээр зарж борлуулж байсан нь маркетингийн менежментийн жишээ, ашиг олохын арга, бараа таваарын чанарын үнэлгээ мөн.

"Адуу самуурна гэж азарга тавьдаг, Алба самуурна гэж ахлаач тавьдаг" гэж ярилцдаг байжээ. Чингис хаан өрлөг ээж, номун ухаант хүмүүс, өтгөс дээдэс, гарамгай жанжнуудаас санаа оноог асуун яриулж бусдын ухаан, үгийг өөрийнхөө дотор хүнтэйгээ хуваалцаж, төрөлхийн заяагдмал ухаанаараа шүүн тунгааж ноцтой, сүрлэг, харьж цуцашгүй, тэнгэрийн зарлиг адил шийдвэр гаргадаг нь түүний 32 удаагийн их, бага дайн байлдаанд ялан дийлэхийн үндэс болсон юм. Улсын дээд эрхийг барих "Их хуралдай" чухамхуу өнөөгийн парламент гэсэн үг. Монголын их жанжнуудын цэргийг захирах ухаан, онол стратеги бол монгол менежментийн сэтгэлгээ мөн. Мөн "То вангийн сургаал" монголчуудын бидэнд үлдээсэн удирдахуйн ухааны сурах бичиг мөн. Манай эрдэмтэд сүүлийн үед монголын онцлогтой менежментийн талаар судалгаа хийж, түүнийгээ олон улсын менежмент сэтгэлгээнд тодорхой байр суурь эзлүүлэх бодлого баримталж байгаа нь ихээхэн зөв ажил болно. Энэ нь Монголын нүүдэлчдийн ахуй амьдрал, соёл үндэсний уламжлал дээр суурилсан монгол менежментийг боловсруулахад багагүй хөдөлмөр орох нь мэдээж.

Бид энэхүү сурах бичгээ "Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн менежмент", "Сэтгүүлзүйн менежмент", "Олон нийтийн харилцааны менежмент", "Мэдээлэл харилцааны менежмент", "Хэвлэлийн менежмент", "Хэвлэл мэдээллийн менежмент.." гэх зэргийн сонголтоос сүүлийнхээр нь тогтов.

Менежмент гэдэг бол байгууллагыг авч явах ухаан юм гэж өмнө товчоор тодорхойлсон. Тэгэхээр хэвлэл мэдээллийн байгууллага гэж албан ёсоор хуульчлан ярьдаг учраас мэдээллийн байгууллагыг удирдах арга ухаан гэдгээр томъёолж байна. "Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэл", "Мэдээллийн байгууллага" гэдэг хоёр өөр зүйл. Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэл нь олон түмэнд мэдээллийг тогтмол түгээж байгаа хэлбэрийг нь хэлдэг бол байгууллага нь хууль ёсны аж ахуйн нэгж юм.

Хамгийн товчоор нийтлэлийн бодлогын удирдах үйл явцын цогцыг Хэвлэл, мэдээллийн менежмент гэж болох юм. Өөрөөр хэлбэл, радио, телевиз, сонин, сэтгүүл, хэвлэл, кино сэтгүүлзүйг мэдээллийн хүчтэй, сонирхолтой, даацтай, хүртээмжтэй, нийтлэлийн бодлогоор захиалагч, үзэгч, сонсогчийн байнгын тогтвортой эрэлт хэрэгцээг хангасан өвөрмөц бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж, түүнийгээ мэдээллийн зах зээлд амжилттай борлуулснаар тухайн

байгууллага мөнгө санхүүгийн үр ашигтай удирдан зохион байгуулах үйл ажиллагаа мөн. Оюуны бүтээл үйлдвэрлэгч, хэрэглэгчийн харилцааг уялдуулж, бүтээлч сэтгэлгээтэй уран бүтээлийн ажилтнуудын хөгжлийг удирдлагын арга хэлбэр, зарчмуудаар хангах хүмүүсийн харилцааны урлаг, удирдлагын шинжлэх ухаан мөн.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Орчин үеийн мэдээллийн шинэ үе, онцлог, өөрчлөлт, хувьсгалын тухай ярилцана уу? Энэ нь Монголын хэвлэл мэдээлэлд хэрхэн нөлөөлж байна вэ?
2. Хэвлэл, мэдээллийн менежментийн өвөрмөц онцлог юу вэ? Үүнийг судлахын ач холбогдол юу вэ?
3. Монгол менежментийн ухааны өвөрмөц тал гэж байна уу? Жишээгээр батлан ярилц. Орон нутгийн өвөрмөц онцлогтой бараа таваар, эд агуурс, шилдэг омгийн мал сүргээ хэрхэн үнэлэн нэршүүлж алдаршуулсан жишээ олныг гаргаж энэ талаар судалгааны ярилцлага хийнэ үү?

## Хоёрдугаар бүлэг

### Хэвлэл, мэдээллийн менежмент,

### Түүний бүтэц, үүрэг зорилго

#### 2.1. Хэвлэл мэдээллийн менежментийн онцлог

Хүмүүс хоорондоо хамтарч ажлаа хоршиж хийх болсноор тэдний өмнө шинэ шинэ зорилт урган гарч, түүнийг хамтарч шийдэх гэсэн амьдралаас урган гарсан хэрэгцээ улмаар байгууллага гээч юмыг бий болгожээ. Учир нь хүчир том ажлыг ганцаараа гүйцэтгэхийн аргагүй. Үүний үрээр хүмүүсийн хооронд хөдөлмөрийн харилцаа үүссэх нь тодорхой юм. Хүмүүсийн ой ухаан, авьяас билэг, хүч чадал, овсгоо самбаа, хөдөлмөрийн чадвар, санаачлагаар харилцан адилгүй. Тэдний дундаас аль чадалтай нь товойн гарч удирдагч болно. Ингэж нэг нь удирдаж, нөгөө нь түүний даалгаврыг биелүүлж, бас хийсэн бүтээсэн зүйлээ тооцож, хөдөлмөрийн анхны хуваарилалт үүссэнээр менежментийн асуудал амьдралаас урган гарна. Өмнөө тодорхой зорилт дэвшүүлэн тавьсан дотоод гадаадын олон харилцан үйлчлэлтэй, хөдөлмөрийн маш нарийн хуваарьтай, нийгмийн харилцааг бүрдүүлэгч чухал хүчин зүйл болсон байгууллагын тухай ойлголтыг менежментийн шинжлэх ухаанд гол ухагдахуун болгон авч үзнэ. Байгууллага бол удирдлага хүмүүсийн хоорондын харилцаа, уялдсан шүтэлцээ мөн. Удирдагч хүний саруул бодлого, оюун санаа, хүчтэй сэтгэлгээ, хүнтэй ажиллах эв дүй, бизнесийн овсгоо самбаа, маркетингийн зөв үйлдэл зэргийг шалгадаг гол талбар нь бизнесийн байгууллага мөн. Байгууллага үүслийн туулсан замтай, бас дуусгаврын харамсалтай хувь заяатай зүйл. Нэг байгууллага хэдэн арваараа тасарч хөгжин мандах ч үе бий. Байгууллага мөнгө, санхүү, хөрөнгөн дээр тогтоно. Санхүүгийн нөөцөөс ангид байгууллага гэж байхгүй. Хэрэглэгч, нийлүүлэгч, өрсөлдөгч, улс орны эдийн засаг, хууль эрхийн тогтолцоо гээд байгууллагын өөрөөс нь хамаарахгүй гаднын нөлөөллөөс бас шалтгаална. Эцсийн эцэст аливаа байгууллага, тэр тусмаа хэвлэл мэдээллийн байгууллагын хувь заяаг хэрэглэгчид шийднэ.

Хэрэглэгчидтэйгээ үргэлжийн шинэ харилцаа үүсгэж зохицуулж, өөрсдөөсөө салгахгүй түүний таашаалд нийцсэн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэснээр байгууллага урт удаанаар оршин тогтоно. Байгууллагын амин сүнс болсон, бүтээмж, үр ашиг, орлого, мөнгө санхүү, эдийн засгийн өсөлт гэсэн ойлголтууд үеийн үед байсан, одоо ч байх л болно, хожим хойшдоо ч байх л болно. Энэ бол эдийн засгийн хууль юм. Бүтээмж гэдэг нь эдийн засгийн үндсэн асуудал хэр зэрэг үр ашигтай шийдвэрлэгдэж байгааг, өөрөөр хэлбэл хязгаарагдмал нөөцийн ашиглалтын үр ашгийг илтгэх нэгэн үзүүлэлт, нийгэм, эдийн засгийн гүнзгий утга агуулгатай ойлголт болохын хувьд өрсөлдөх чадварын нэгэн чухал хүчин зүйл, түүний хэмжүүр болдог.

Байгууллага удаан оршин тогтнох, амжилт бүтээл гаргахын үндэс бол хүч хөдөлмөрөө өгч байгаа ажиллах хүчтэй хэр зэрэг ухаалаг зөв харилцаа тогтоосноор хэмжигдэнэ. Америкт явуулсан судалгаагаар удирдах ажилтнуудын 73 хувь нь хүмүүс, байгууллагын хоорондын харилцаа, харилцан ойлголцол дутагдсанаас дэвшүүлсэн зорилгодоо хүрэхэд саад бэрхшээл учирч байна гэж үзжээ. Байгууллагын доторх халуун, хүйтнийг мэдрэх мэдрэмж чухал төдийгүй яаралтай өөрчлөн байгуулалт хийх бэлтгэлтэй байх ёстой. Ажилдаа хүйтэн хандах

хоёр үндсэн, шалтгаан байдгийг Ф.Тейлор тогтоосон юм. Нэгд: Хүмүүсийн байгалиас заяасан мөн чанар, Хоёрт: Ажилчдын нийгмийн харилцаанаас үүдэн гарсан шалтгаан гэж үзсэнийг байгууллагыг удирдах үйл ажиллагаанд онцгойлон авч үзэх шаардлагатай. Тэрхүү байгалиас заяасан туйлын залхуу ч юмуу, бүтээлч бус хайнга үйлдлийг нийгмийн харилцаагаар буюу хүн хүнтэйгээ харилцах харилцааны урлагаар өөрчилж болно гэдэг санааг тэр дэвшүүлснээрээ дэвшилттэй.

Олон нийтийн мэдээллийн харилцааны байгууллага бол бусад байгууллагыг бодвол маш өвөрмөц, гаднын удирдлагын нөлөөлөл бага, мэдээлэх ажиллагааг хэнээс ч хамааралгүй чөлөөтэй явуулдаг танин мэдэхүй, оюуны бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэгээрээ онцлогтой. Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэл гэж тогтмол хэвлэл, радио, телевизийн нэвтрүүлэг, кино мэдээ болон олон түмний мэдээллийг түгээж байгаа бусад хэлбэрийг хэлдэг. Мэдээллийн байгууллага буюу радио, телевиз, сонины газар нь мэдээллийг үйлдвэрлэгч, түгээгч, нэвтрүүлэгчийн үүргий гүйцэтгэдэг.

Мэдээллийн зах зээлийн өрсөлдөөн дунд хурд, шуурхай байдал, үнэн бодит байдал, чанар чансаа, хүртээмж, агуулгаараа өрсөлдөж тэднээс онцгойрон өөрийн гэсэн тогтвортой үзэгч, сонсогч, уншигчидтай болохыг эрмэлзэж ажилладаг. Хэвлэл мэдээллийн менежментийн нэг онцлог бол уншигч, үзэгч, сонсогчийн төлөөх өрсөлдөөн тэмцэл юм. Энэ өрсөлдөөнийг давж гарахгүй, уншигч, үзэгч, сонсогчгүй болсон тохиолдолд мэдээллийн байгууллага аргагүй буюу ажиллагаагаа зогсоохоос аргагүйд хүрнэ. Ийм харамсалтай байдалд орохгүйн тулд яах хэрэгтэй вэ?

Орчин үеийн байгууллагыг удирдах менежментийн шинжлэх ухааныг судлан амьдралдаа мөрдлөгө болгож, мөнгө санхүүгийн хүчтэй нөөцийг хуримтлуулан хүмүүсийн байнгын эрэлт сонирхлыг өөрийн зүг татах тэрхүү арга замыг бодож боловсруулж байх хэрэгтэй юм. “Зөвлөлтийн загвартай” сэтгүүлзүйд менежментийн тухайд анхаардаггүй, үүнийг мөнгөний төлөөх учир утгагүй тэмцэл гэж ойлгож байсан нь тухайн нийгмийн тогтолцоотой холбоотой байлаа. Баяжих хөлжих, арилжаа наймаа, мөнгө хөлс, ашиг хонжоо, ажилчныг хөлслөх, капитал хуримтлал зэрэг нь жигшиж үздэг цээртэй зүйл байсан юм. Сонин өөрийн захиалагчаа олох гэж нэг их зовдоггүй, энэ нь дийлэнхдээ урсгалаар бүтдэг байв. Нам, эвлэл, үйлдвэрчний эвлэлийн гишүүд бусад хүмүүст ч гэсэн сониноо албадан захиалуулдаг, түүгээр нийгмийн идэвх, ажлыг нь дүгнэдэг байсан нь үнэн юм. Малчид хөдөө аж ахуйн сэдэвтэй сониноо захиалах үүрэгтэйгээс гадна өөрсдөө мэдээгүй байхад төлөөнөөс нь бригадын дарга нар захиалчихдаг тохиолдол элбэг байлаа. Тэгэхлээр менежмент маркетинг гэж яриад нэмэргүй. Тэд сонин, хэвлэлийг эдийн засгийн талаас биш, улс төрийн талаас нь илүү харж байсан юм. Дутах гачих зүйл бараг байхгүй. Нам, эвлэл, үйлдвэрчний эвлэл, цаашилбал төр засгийн төсвөөс санхүүжинэ. Ямар ч рселамын хэрэг байсангүй. Рекламыг ч ойлгодоггүй байв. Үүнийг даруу биш биеэ тоосон явдал, өөрсдийгөө бусдаас дээгүүр өргөмжилсөп хэрэг, бусдыг үл тоомсорлосон гэж үзнэ. Өрсөлдөөнийг сөргөлдөөн гэж тайлбарлан антогност буюу эвлэршгүй зөрчил гэж тодорхойлно. Сонин хэвлэлийн машины хурд л тасралтгүй эргэлдэж төлөвлөгөө биелж байвал бусад зүйл хамаагүй шахам байв. Мэдээллийн шинэ соргог, сонирхолтой, дайчнн хэлбэрийг гэхээсээ үзэл суртлын хувьд харш алдаатай юм гараас гарчих вий гэдэгт л эрхлэгч, дарга нар байнга түгшиж хамаг хяналт, анхаарлыг төвлөрүүлнэ. Эрхлэгчид улс төрийн ноцтой алдаанд л орчихгүйг урьтал болгохоос уншигчдын эрэлт



хэрэгцээ, чухам юу хүсч байгаа, ямар мэдээллийг илүүтэй сонирхож байгаа талаар социологийн судалгаа явуулж түүнд анхаарлаа хандуулдаггүй байв. Сэтгүүлзүйн социологийн судалгааг өөрсдийн үйл ажиллагаа үнэн зөв гэдэг үүднээс үүнийгээ батлах зорилгоор хийдэг болохоос хүмүүсийн сөрөг үзэл санааг танадах, алдаа дутагдлаа олж харах толь гэдэг утгаар ханддаггүй ихээхэн эмзэг зүйл байв. Одоо ч социологийн судалгаанд хаа хаанаа эмзэг ханддаг нь арилахгүй байгаа нь түүний хараат бус шинж чанар нь алдагдаж байгаатай холбоотой. Энэ бол тухайн үед эрхлэгч, захирал хийж явсан хүмүүсийн алдаа завхрал биш, тухайн үеийн нийгмийн тогтолцооны гажиг байжээ. Үүнээс үүдээд социализмын үеийн удирдлага, сонгодог зах зээлийн үеийн удирдлага хоёрыг хооронд нь харьцуулан үзвэл үүнээс зарчмын дүгнэлг хийж болно. Хэвлэл, мэдээллийн удирдлагын хэв маяг ямар байсан, одоо ямар байх нь ямар нэг хэмжээгээр харагдана. Өмнөх нийгмийн үед удирдах бүх хүмүүсийг дарга гэдэг онцгой эрх дархтай ангилалд хамааруулан үздэг байлаа.

Тиймээс дарга, менежер хоёр ямархуу ялгаатайг дараахь байдлаас харья. Менежмент гэж юу байдгийг ойлгохгүй, одоо ч дарга сэтгэхүйгээрээ ажилладаг пүүс, компанийн захирал бишгүй байдаг. Энэхүү захиргааны арга үеэ өнгөрөөгөөд зах зээлд зохицсон уян хатан шинэ арга хэрэгтэйг сургамж болгох үүднээс авч үзэж байна.

### **Хуучин тогтолцооны дарга :**

1. Уян бус, хатуу чанд захиран тушаах аргыг голлодог
2. Хуулийг сүрдүүлэх хэрэгсэл болгон түүгээр далайлгадаг. Хууль зөвхөн даргын эрх мэдэлд зориулагдсан юм шиг байдаг.
3. Өөртөө тааламжгүй ханддаг хүнийг ёс суртахуунгүй, үзэл суртлын хувьд доройтсон этгээд гэж адлан ажлаас халах солих асуудлыг дур зоргоороо шийдцэг.
4. Хүмүүсийг үнэмлэмжгүй зүйлээр /баярын бичиг, сайшаалын үнэмлэх, тавдугаар таван жилийн гавшгайч тэмдэг/ шагнаж урамшуулан идэвхжүүлэх гол хэрэгсэл болгодог.
5. Өөрийн удирдлагад байгаа хүмүүстэй зөвхөн захиргааны аргаар л хандана.
6. Хүмүүсийн талаар мэдээлэл цуглуулан энэ нь хов жив хөөцөлдөх, эргээд “матаас” үйлдвэрлэхэд хүргэнэ.

### **Орчин үеийн менежер:**

1. Олон нийтийн хэв шинжийг тусгаж, аливаа асуудлыг олон түмний санал бодолд тулгуурлан, шийдвэрийг ардчилсан зарчмаар гаргах ёстой. Менежер хүн үйлдвэрлэлийн явцад орж, доодохи хүмүүстэйгээ хамтарч ажиллах нь өөрөө нэгэн зүйлийн ажилчин дотны нөхөр мэт сэтгэгдлийг төрүүлдэг. Менежер хүн байгууллагын дотор аль болох дулаан зөөлөн амьсгал бүрдүүлж, итгэл найдвар төрүүлэн, олноос цэрвэлгүй аливаад уян хатан хандана.
2. Хууль гагцхүү дор удирдлаганд байгаа хүмүүст биш, бүх хүнд адил тэнцүү үйлчлэх ёстой гэдгийг ёсчлон баримтлаа. Хууль далайлгах, айлган сүрдүүлэх хэрэгсэл биш, харин хуулийг

байгууллага, хүмүүсийн хөгжлийг хангах, өөртөө ашиг бүхий хэрэглүүр болгодог.

3. Юмыг олон талаас нь эргэцүүлдэг, өрнүүн сэтгэлгээтэй байгууллагын үйл ажиллагаанд эрүүл саруул шүүмжлэлтэй ханддаг хүмүүсийн үгийг сонсч өөртөө шинэ санаа төрүүлж чадаж гэмээ нь амжилтад хүрнэ. Дарга эрхэнд дулдуйдаж ажилладаг бол менежер эвэнд дулдуйдаж ажилладаг. Дарга би гэдгийг урьтал болгоодог бол менежер бид гэдгийг урьтал болгоно. Дарга хий гэж захиран тушаадаг бол менежер хийцгээе гэж хамтран ажилладаг. Дарга ажлын байранд харагддаггүй бол, менежер ажилчинтай мөр зэрэгцээд ажиллах нь ердийн хэрэг. Зарим компанийн захирлууд өөрт хал балгүй мохоо хүнийг биш, хэзээ ч, хэнд ч үгээ хэлж чаддаг шинэлэг сэтгэлгээтэй хүнийг өөрийн зөвлөхөөрөө ажиллуулдаг байх юм. Тэр хүн бол менежерийг шинээр цэнэглэгч юм. Гэхдээ үүнийг зарчмын цоо шинэ, өөр өөр хувилбарыг гаргаж чаддаг чанарыг голлоно уу гэхээс бүх л зохион байгуулалтыг үгүйсгэж, ажлыг нураагчдыг өөхшүүлнэ гэдэг үг бишээ.

4. Чухам ямар зүйл тухайн хүний урам зоригийг бадрааж, улам их ажлыг бүтээх урам зоригтой болгож байгааг танадан мэдэж аливаа шагнал урамшлыг хүмүүсийн хүчийг шинээр дайчлах хэрэгсэл болгох. Мөнгөн шагнал, цалин, цол нэмэх, орон байраар шагнах, тэр ч бүү хэл машинаар хүртэл шагнадаг. Жишээлбэл, телевизортэй хүнд түүнийг өгвөл төдий л урамшихгүй байж болно. Түүнд байхгүй, маш хэрэгцээтэй зүйлээр урамшуулбал, танд насаараа зүтгэхэд бэлэн болдог. Шагналыг гол нь өмнө сүр бадруулан өгөхөөс нууцалж хувьд нь ганцаарчилж өгвөл ёс зүйн хувьд зохистой юм. Цалин ч мөн адил нууц зүйлийн нэг мөн. Цалинг кодолж, хүмүүс ажилтнуудад дугтуйлж өгөх нь зүй. Хэн ямар цалин авч байна гэдэг бол байгууллагын болон хувийн нууц. Атаархал, хорсол, далдуур явуулга, эв түнжиигүй байдал, хагарал энэ мэт байдлаас үүсдэг. Хүн өөрийнхөө чадал чансааг ойлгодоггүй, үргэлж бусдаас давуу мэт ойлголттой байдаг нь хүний өөрийнх нь байгалийн заяагдмал чанар гэхэд болно.

5. Өөрийн удирдлагад байгаа хүмүүс менежерийн анд нөхөр, найз, дотнын хүн юм шүү гэдгийг итгэл үнэмшил болтол нь ойлгуулдаг.

6. Менежер хүн аливаа мэдээлэл авч болох боловч түүнийг хов жив болгох ёсгүй. Ямар ч зүйлийг хатуу чанад нууцаллаа ч гэсэн нууц задарч орхидог. Ийм байдал аль ч байгууллагад түгээмэл бий. Ачаалал ихтэй бужигнасан газарт хов жйв орогнох арга байдаггүй. Ажил нь хөнгө хялбар, илүүдсэн орон тоотой байгууллагад "хов жйв" хэдгэнэ шиг тэнэж байдаг. Менежер өдөрт хэдэн арван хов жив сонсоно. Тэр бүгдийг хүлээн авбал зөвхөн хов заргыг шийдэхэд бүх цагийг зориулах болно. Гэхдээ хуучин тогтолцооны үед менежер гэж нэрлэдэггүй байсан болохоос биш, жинхэнэ менежментийн шинжлэх ухааныг ажилдаа мөрдлөг болгосон олон түмний хайрыг булаасан ухаалаг өдий төдий удирдагчид байсан юм. Ялангуяа хөдөлмөрийн баатар, нэгдлийн дарга, үйлдвэрийн дарга нар өөр өөртөө тохирсон уян хатан аргыг хэрэглэдэг томоохон удирдагчид байсныг цагийн хувьсалд дулдуйдаж үгүйсгэж болохгүй. Сонин хэвлэлийн чадварлаг удирдагч нар ч цөөнгүй байжээ.

Ажлын эмх цэгц, зохион байгуулалт, хүнтэй ажиллах ажиллагааг аль ч үед онцлон тавьдаг. Нэг минутыг харамлаж сурах хэрэгтэй. Нэг минутын менежмент гэсэн сонирхолтой ном ч байдаг. Нэг литр бензин шатахууныг тооцдог хэрнээ яг нэг минутыг юунд зориулснаа тооцдоггүй. Өдөрт хэдэн удаа нэг минутыг хүнд зориулбал юу олж авах вэ? Янз бүрийн хогон

мэдээллээс зайлшгүй анзаарч байх зүйлээ сэтгэлдээ хүлээн авч анализ хийж болно. Түргэн огцом хандаж, тэр дороо үзэл бодлоо илэрхийлэх нь сайн юманд хүргэхээсээ илүү мууд хүргэнэ. Менежерт хов живийн эсрэг “Би түүнийг ийм хүн гэж бодохгүй байна. Тэгэх учиргүй л хүн юмсан. Би түүнд итгэдэг. Муугаар бодож төсөөлөхийн арга алга” гэж эрсхэн хариулаад “Ийм л байна даа, өөр яриа алга нөхөр минь” гэж тайван хэлж чаддаг тийм тэвчээртэй хүн л менежер болж чадна. Энэ мэт хүмүүс хоорондын харилцааны зүйлд тэсвэр тэвчээр чухал. Дарга, удирдагч, менежер нь удирдлагын ижил функцтэй боловч адилтгаж болохгүй. Дарга гэж хэн бэ? гэдгийг өмнө дурдсан. Түүнийг нэг өдөр л томилдог. Биелүүл л гэж шаарддаг. Харин менежер биелэгдэхгүй зүйлийг хамтаараа зөвшилцөн зөв хувилбар гаргаж, төвөгтэй хэцүү үйл хэргээс өөрийгөө хөндийрүүлэхгүй хамтдаа туулж, хүмүүсийг зоригжуулж ажиллаж чаддаг. Удирдагч хүн ганц салбарын хэмжээнд биш, бусад салбарынхан ч хүлээн зөвшөөрдөг олныг нэгэн зорилгод барьж чаддаг онцгойрч товойсон хүнийг хэлдэг.

Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын үндсэн шинжийг тодорхойлбол:

- Хоёр ба түүнээс дээш хүнтэй байна. Ганц хүнтэй байгууллага гэж ерөөс байдаггүй.
- Олон нийтийг бүх мэдээллээр хангах, түгээх, дамжуулах, танин мэдүүлэх эрхэм зорилгыг уран бүтээлч ажилтнууд хүлээн зөвшөөрч, түүнийг хэрэгжүүлэхэд өөрийн бүтээлч хувь нэмрээ оруулахад бэлэн болсон байх
- Зорилгоо биелүүдэхэд үйл ажиллагаагаа ухамсартайгаар уялдуулсан цөм хүмүүс байж л сая байгууллага гэж нэрлэгдэн үйл ажиллагаагаа явуулна.

Хэвлэл мэдээллийн байгууллага гэж олон түмний мэдээллийн хэрэгслийг бэлтгэн гаргаж байгаа аж ахуйн нэгж байгууллагыг хэлнэ.

## **2.2. Мэдээллийн байгууллагын зорилго**

Тархай бутархай хэсэг бусаг хүмүүсийг оновчтой тод зорилго л нэгтгэдэг. Өмнөө зорилго дэвшүүлээд түүнийгээ хэрэгжүүлэхгүй, хүмүүсийг дайчлан удирдахгүй бол хэвлэл мэдээллийн байгууллагыг бий болгох шаардлагагүй. Ямар байдлаас юунд дэвшин хүрэх ёстой вэ? гэдгийг сэтгүүлч, уран бүтээлийн ажилтнууд юунаас ч илүү мэдэрч өөрсдийн оруулах хувь нэмрээ тодорхойлсноор амжилтад хүрч чадна. Зорилт нь зөвхөн төлөвлөлтийн эхлэлийн цэг бус, зохион байгуулалт, хүч нөлөөлөл, хяналтын ажлын төгсгөл мөн. Зорилго нь хоорондоо авцалдаатай, хянан тооцож болох хэмжигдэх нэгжтэй байх ёстой. Жишээлбэл, шинэ тутам байгуулагдсан ТҮ-5 телевиз төрийн болон хувийн хэвшлийн телевизүүдээс юугаараа онцлогтой, юугаараа ялгарч байх ёстой вэ? гэдгийг эхнээсээ тодорхой чанд зорилт дэвшүүлж бүх нэвтрүүлгээ интернетээр гадаадад цацдаг болсноор энэ телевизийн нэр хүнд өсч гадаадад амьдрагч монголчуудын маш олон тооны харилцагчидтай болжээ. Гадаадын мопголчууд, мопголчуудын хороолол, монголын компани бий болж байгаа, цаашдаа улам ч өргөжих хандлагатай болж байгаа үед энэ нь санаачлагчаа хүлээж байсан зөв шийдэл юм. Амьдралын эрхээр гадаадад цагаачилж ажиллах нь гагц Монголд байгаа зүйл биш. Сүүлийн арван жилд дэлхийн хэмжээнд 180 сая иргэд гадаадад хөдөлмөр эрхлэхээр эх орноо орхиж явжээ. Үндэсний их баяр наадмын тухай хууль гарч түүний дагуу зохион байгуулагдсан баяр наадмын нэвтрүүлгийг гадаадад суугаа монгол иргэд эх орондоо байгаа юм шиг үзэж маш

өндөр сэтгэгдэлтэй байсан нь манай мэдээллийн хэрэгсэлд хувьсал өөрчлөлт авчирсан дэвшил юм.

Өмнөд Солонгосын “ARIRANG” телевизийг Төв Азид хэрхэн үээж, үнэлж цэгнэж байна гэдгийг судлах зорилгоор өөрийн орны сэтгүүлч бэлтгэдэг их дээд сургуулиудын профессоруудын хүчтэй баг Монгол, Узбекистан, Казакстан зэрэг орнуудад ажиллаж судалгааны үнэ цэнэтэй материал боловсруулж, үүний үндсэн дээр нэвтрүүлгийн хөтөлбөртөө өөрчлөлт оруулсан байна. Энэ бол өөрсдийнхөө нийтлэл мэдээллийг гадаад орнуудад хэрхэн хүлээн авч хангуг үзэл яаж дэлгэрч байгааг хилийн чанадад судалсан маш чухал менежмент байлаа. Үүнээс санаа авч ТҮ-5 телевизийнхэн ийм хэлбэрийн судалгааны багийг монголчууд тархсан улс оронд явуулж, улмаар өөрийнхөө санхүү хүчин чадлыг сайжруулахад ашиглаж болох талтай.

Зорилгоор удирдах арга барил одоогийн байгууллагын гол арга нь болжээ. Петер Ф.Друкер 1954 онд байгууллагыг хэвийн ажиллагаатай байлгахын тулд заавал зорилго дэвшүүлж, түүнийгээ хэрэгжүүлж байх ёстой гэдэг баримтлал дэвшүүлсэн нь зорилгоор удирдах онолын үндэслэл болжээ. “Биелээгүй ч байг, өндөр дээд зорилго биелчихсэн бяцхан зорилгоос хавьгүй үнэтэй” гэж Гёте хэлжээ. “Сайн ажилла” гэж хуурай хоосон шаардснаас хүн бүхний сэтгэлд хүрсэн тодорхой зорилт дэвшүүлбэл ажлын үзүүлэлт өндөр байдаг. Олон жилийн туршлагатай олон улсад ч нэр бүхий мэдээллийн байгууллага МОНЦАМЭ өөрийн алтан дүрмээ боловсруулан түүнээ мөрдөн ажилладаг. Энэ бол менежментийн нэг хэлбэр мөн. МОНЦАМЭ нь 1920 оноос түүхийн эхтэй төрийн албан ёсны мэдээллийн байгууллага юм. Дотоод мэдээний хувьд улс оронд болж байгаа үйл явдлыг шуурхай мэдээлж, өдөрт 30-60 мэдээ гаргадаг бол гадаад мэдээний хувьд өдөрт 15-20 мэдээг гадаадын агентлагуудад нийлүүлдэг. “МОНЦАМЭ” мэдээ, сэтгүүл, эртний монгол бичгээр “Хүмүүн бичиг” сонин, англи хэлээр “Монгол элч”, орос хэлээр “Новости Монголия”, хятад хэлээр “Монголын мэдээ” зэрэг сонинуудыг гаргадаг. Сайн зорилго хамт олонд урам зориг авчирч, ажлын хариуцлага нэмж, урагшаа хол харахад үлэмж тустай байдаг. Тэрхүү “Алтан дүрэм” нь бусад мэдээллийн мэргэжлийн байгууллагын үйл ажиллагаанд ягшмал таарч, нийлсэн хэв шинжит чанарыг агуулжээ. Энэ нь менежментийн зорилгоор удирдах арга барилын эрэлхийлэл болжээ.

Энэхүү МОНЦАМЭ-гийн алтан дүрэмд юу тусгагдсан бэ?

1. Шуурхай, хамгийн шуурхай, бүхнээс шуурхай
2. Товчхон, аль болох товчхон, бүр товчхон
3. Үнэн, бодит үнэн, гагцхүү үнэн
4. Баталгаатай эх сурвалжтай, баримт нотолгоотой
5. Гарчиг содон, лийд оновчтой, сэдэв шинэлиг
6. Хэл хэллэг чихнээ чимэгтэй, нүднээ тусгалтай

7. Дүр дүрслэл яруу бөгөөд уран

8. Утга санаа тодорхой, тов тодорхой

9. Ойлгомжтой, ой тойнд шингэж үлдэхүйц цэгцтэй. Энэ дүрэм бол мэдээллийн ямар ч байгууллага өөрийн зорилгоо болгон мөрдөн ажиллахад илүүдэх юмгүй, сэггүүлзүйн мэдээллийн нийтлэг шаардлагыг өмнөө тавьсан товч тодорхой, эмх цэгцтэй, тусгал сайтай зорилгоо тов тодорхой илэрхийлсэн дүрэм юм байна. Америкийн эрэн сурвалжлагчид “Бид АНУ-ын мөрдөх товчооноос урьтаж мэдэх ёстой” гэсэн зорилготой байдаг. “Бүхнээс үнэн, бүхнээс шуурхай, бүхнээс түрүүлж хүргэнэ” гэсэн зорилтыг Ройтер агентлаг дэвшүүлж ажилладаг.

## ХЭЛЭЛЦЭН ЯРИЛЦАХ АСУУЛТУУД

1. Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын бусад өөр чиглэл зорилго бүхий байгууллагаас ялгагдах өвөрмөц тал нь юу вэ? Мэргэжлийн дадлага хийсэн сонин, радио, телевизийн байгууллагынхаа жишээн дээр тулгуурлаж “байгууллага” гэдэг ойлголтын талаар асуудал дэвшүүлэн тал талаас нь ярилцана уу?

2. Хуучин тогтолцоо гэж юуг хэлж байна вэ? Тэрхүү тогтолцооны үеийн дарга, орчин үеийн менежер хоёрын ялгаагай талыг тухайн нийгмийн системдээ байгааг ажиглан нотолно уу?

3. Зорилгоор удирдахын ач холбогдол, хэрвээ та сонины ч юмуу мэдээллийн байгууллага үүсгэн байгуулбал ямар оiovчтой, хурц тод зорилго дэвшүүлж тавих вэ?

### 2.3. Редакц, түүний үүрэг, удирдлага

Сонин, сэтгүүл, телевиз, радиогийн редакц бол хэвлэл мэдээллийн цохилох зүрх, цэргийнхээр бол жанжин штаб нь юм. Энд бодлого боловсрогдоно. Энд нийтлэлийн бодлогын шинэчлэлийн эх тавигдана. Өөрсдийгөө ч өрөөлийг ч шинжинэ. Өрсөлдөгч бусад сонин, телевиз, радиогийн нийтлэл нэвтрүүлгийн тухай ч хөндөн ярьж, өрсөлдөөнд бид чухам хаа явж байна гэдгийг тодорхой томъёолно. Редакци бол цагаан Магтаалын газар биш, сурвалжлагчдыг мэргэжил дээр нь өсгөн дэвжүүлэх лабораторийн газар байх ёстой. Түүнд хэн ч хэлдэггүй үгийг эндээс анх сонсож, өөртөө өмнө байгаагүйтээр эрс дүгнэлт хийж, ингэснээрээ асар богино хугацаанд чадваржин өсч өндийсөн сэтгүүлчид олон бий. Жишээ түшиж ярьдаг учир сурвалжлагчдад сургамжгай байдаг. Тиймээс редакцийн газар нь эргэцүүлэн дүгнэх, арга барилын өөрчлөлтийг ярьдаг хэлэлцдэг, маргадаг, дүгнэдэг газар мөн. “Хэн юу бүтээв, уншигч, үзэгч, сонсогч юу гэж үнэлэв, ямар нийтлэлд баярлаж, юунд эгдүүцэв, тэд чухам юу хүсээд байгаа юм бэ, хэн өсөв, хэн байран дээрээ байна” гэхчилэн бүх бүтээлч асуудлыг энд ярилцаж зорилгыг тодорхойлно. Редакци бод оюунлаг, хүчирхэг, хурц тод мэдрэмжтэй байх ёстой.

Өөрийн гэсэн ажлын байртай, өөрийн гэсэн дотоод дүрэмтэй, өөрийн гэсэн удирдлагын бүтэцтэй, өөрийн гэсэн орон тооны сурвалжлагчид, ажилчидтай байж л сая хэвлэл мэдээллийн байгууллага үүсч бий болдог. Эгдээс л менежмент эхэлнэ. Редакци, хэвлэл мэдээллийн байгууллага өөрөө нэгэн төрлийн ижил зорилготой юм шиг хэрнээ үүргээрээ

ялгагдана. Чанартай, шилдэг нийтлэл бичүүлэх нь, нэвтрүүлэх нь, үзүүлэх нь редакцийн удирдлагын зорилго болохоос тухайн байгууллагын санхүү, захиргаа, аж ахуй, техникийн ажилтнууд ийм үүрэг гүйцэтгэх албагүй. Үүгээрээ ялгаатай. Редакцид байгууллагын шииж бий. Байгууллагад ч редакцийн шинж бий. Энэ хоёрыг салангид ч үзэж болохгүй, мөн яг ижилтгэж ч үзэж болохгүй. Энэ хоёр ойлголтыг маш уялдаа холбоотойгоор авч үзснээр хэвлэл, мэдээллийн байгууллага амжилт олно. Редакц бол байгууллагын доторх байгууллага юм. Редакц бол уран бүтээлч шинжтэй. Энгийнээр хэлбэл, редакц бол зөвхөн уран бүтээлчдийн чөлөөт сэтгэлгээ, оюуны үйлдвэрлэлийн нэгдэл хамтлаг юм. Бусад нэгж салбар нь редакцийн ажиллах нөхцлийг хангаж, эдийн болон оюун санаагаар тусалж, дэмжиж, хамтдаа нэг хүн шиг ажиллаж байж сайн сонин, сайн иийтлэл нэвтрүүлэг гарна. Энэхүү эцсийн бүтээгдэхүүн редакцид ч, бусад сарбарынханд ч, байгууллага оршин тогтноход ч амин чухал үүрэгтэй.

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын байршил онцгой ач холбогдолтой. Байршлаа зөв олсон байгууллагын байшин өөрөө бизнес болж хувирдаг. Аль болох хотын төвд байрлалтай, нэр алдартай гудамж талбай юмуу, олонд танигдсан өөр бусад байгууллагын ойролцоо, гадаад орчноосоо авахуулаад хүний сэтгэлийг татахуйц цэвэр тохилог байвал тухайн байгууллагын нэрийн хамгийн шилдэг хуудас болдог. Гаднаа олон машин байрлуулах газартай, сонин, мэдээллийн байгууллагын онцлох тэмдэг, нэр хаяг нь холоос сүрлэг харагдах нь хүмүүст бишрэх, сайшаах сэтгэгдэл төрүүлж үнэхээр том байгууллага юм байна гэж үзэгддэг. Гадаадын том том сонин, телевизийн газар банк шиг шил толь болсон гоё байшинд зориуд байрладаг. Нэртэй сайн сонин навсгар газар байрласан бол хэний ч сэтгэлд таацахгүй. Бизнесийн амжилт байгууллагын нүүр царай, төрх, нэрээс л эхэлдэг.

Сонины, мэдээллийн байгууллагын зөвлөл, коллегийг тухайн мэдээллийн хэрэгслийн Ерөнхий эрхлэгч, Ерөнхий захирал удирдана. Редакци нь хэвлэл мэдээллийн газрын дотоод зохиол байгуулалт, бүтээл туурвилыг удирдан чиглүүлэх талаар зөвлөлдөх улмаар нарийн мэргэжлийн хүмүүс хоорондын харилцан ажиллагаа юм. Редакцийн зөвлөлд орлогч эрхлэгчид, хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга нар, утга зохиолын нарийн бичгийн дарга, хэлтэс, албадын дарга нар, өндөр мэдлэг боловсролтой, нэр нөлөө бүхий сэтгүүлчдийг оролцуулна. Хуучнаар бол, редакцийн зөвлөл, коллегийн гишүүдийн хурлаар сурвалжлагчийг ажлаас халах, ажилд авах, арга хэмжээ авах, сургуульд явуулах, шагналд тодорхойлох зэрэг бүх зүйлийг шийдвэрлэдэг байлаа. Харин мэдээллийн хэрэгсэл хувийн хэвшилд шилжснээр хамт олны буюу редакцийн зөвлөлөөр бүх зүйлийг ярилцан шийдвэр гаргах үүрэг бүдгэрч, Ерөнхий эрхлэгч бие дааж шийдвэр гаргах чиглэл рүү оржээ. Иймээс редакцийн зөвлөлийн сонин гэхээсээ Ерөнхий эрхлэгчийн мэдлийн сонин гэсэн шинэ ойлголтод дөхөж очсон байна. Энэ бол тухайн сонины хөрөнгө санхүүг эзэмших эрх мэдэл, оруулсан хувьцааны хэмжээгээр эрх мэдлээ хуваарилж байгаа нь энэ.

Редакцид сониноо хэлэлцэн ярьдаг арга нь хэвээрээ уламжлагдсан юм. Сонинуудын ихэнх редакцийн зөвлөлийн хурал нь өглөө бүр болдог “летучка” буюу шуурхай зөвлөлгөөний хэлбэртэй болсон байна. Энэхүү шуурхай зөвлөлгөөн гэдэг нь редакцийн бүтээлч ажилтнуудын тулгамдсан асуудлыг богино хугацаанд ярьж шийдвэр гаргах үйл явц мөн. Нэн ялангуяа өчигдрийн сонины алдаа оноог тал бүрээс нь шинжлэн ярьж, дүгнэлт гаргана. Сонины нэр хүндийг өсгөсөн шилдэг нийтлэл бичигчдийг шагнах, алдаа гаргаж хариуцлага

алдсан хүмүүст арга хэмжээ авдаг. Шуурхай зөвлөгөө буюу “петучка”-г хоёр хэлбэрээр хийж болно. Зөвхөн редакцийн зөвлөлийн хэмжээнд буюу орлогч эрхлэгчид, хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга, албадын дарга нарыг оролцуулан дээд, дунд төвшингийн хэмжээнд удирдлагын чансаагаар хийдэг. Эсвэл эдэн дээр бүх сурвалжлагчдыг оролцуулж хийх хэлбэр байна. Үүний аль аль нь сайн талтай, бас аль аль нь сул талтай. Зөвхөн удирдлагын хэмжээнд хийсэн шуурхай зөвлөлгөөний шийдвэр дороо очдоггүй тал бий. Нөгөөдөх нь сурвалжлагч өөрсдөө оролцдог болохоор дүгнэлт хийх бололцоотой. Гэхдээ энд цаг алдана, тэдний бас мэдэх ёсгүй юм ч байж магад. Элдэв хэрүүл маргаан, бас атаархал үүсгэхийн үндэс болж болохыг тооцоолох ёстой. Харин сурвалжлагчид хүссэн “петучка”-нд оролцох бүрэн эрхийг бүрдүүлж өгвөл маш сайн, ардчилсан редакци болно.

Алдаа болгож ярьсан шүүмжлэлтэй бүхэн нэг мөр болж, урдын алаа дахин давтагдахгүйгээр зохион байгуулахад анхаарна. Гэвч энэ ярилцсан шүүмжийг сурвалжлагч, редактор бүтээлч ажилтнуудад сайтар ойлгуулах, үүнд хяналт тавих ажиллагаа сонин бүрт харилцан адилгүй байдаг учир яриад өнгөрсөн мэргэжлийн гэхээр их бага алдаа жилийн турш “цикл” маягаар үргэлжлэх тохиолдол байдаг. Ийм эцэс төгсгөлгүй улиг болсон шүүмж тасрахгүй үргэлжлээд байгааг Ерөнхий эрхлэгч мэдэрч “Үүнийг бид яагаад дахин дахин яриад байна, зогсоох болоогүй юм уу” гэдгийг албадын дарга нараас шаардаж, гол гол анхаарах зүйл дээр зөвлөмж гаргаж, түүнийг гарын авлага болгож ажиллавал үр дүнтэй байдаг. Ерөнхий эрхлэгч, түүнийг орлох хүмүүс шуурхай зөвлөлгөөнийг төдий чинээ уян хатан, ухаалаг, бас дайчин тов тодорхой удирдана гэдэг журамд сайнаар нөлөөлөөд зогсохгүй, сонин төдий чинээ чанартай гардаг. Эрхлэгч хүний ухаан, чадвар үүн дээр харагдана. Ер нь шилдэг Ерөнхий эрхлэгч гэдэг бол байнгын бичигч биш, бичүүлж чаддаг том мэргэжилтэн мөн. Сурвалжлагч нарыг бичих зүйлийн талаар санаа сэдэл өгч, засаг төр, нийгэм, улс төрийн халуун орчинд өдөр бүр биеэрээ оролцож, шинэ шинэ мэдээлэл олж явах нь юмны цаад нарийн учир шалтгааныг олоход нэн тустай байдаг. Мэдээлэлгүй эрхлэгч хэчнээн мэргэн ухаантай байгаад нэмэргүй. Ширээнээсээ салдаггүй эрхлэгч хоцрогдолд орж, В.В.Маяковскийн хэлдэгээр хүнд сурталтнуудтай адил нэгэн төрлийн “чулуун бөгстөн” болж хувирдаг.

“Петучка”-г хүмүүсийн авьяас чадал, хүсэл зориг, ухаан бодлыг шинээр дайчлан гаргах, бас мэргэжлээр хүмүүжих хэрэгсэл болгох ёстой. Шуурхай зөвлөлгөөнийг зөв чиглэлд хөтлөхгүй бол зөрчил тэмцлийн индэр болж хувирах магадлалыг өөртөө агуулдаг. Зөвлөлийн гишүүн бүр өөр сөрөг санал хэлэх эрхтэй боловч нийтийн зорилгод сэтгүүлчдийн чармайлтыг чиглүүлэхэд эрхлэгч хөтлөн оруулах арга барилыг эзэмших хэрэгтэй. Нийтлэлийн менежментэд орж ирсэн жижиг гэлтгүй шинэвтэр санаа бол сурвалжлагч ажилтнуудаас „Мэдээ авах,, арга юм. Улс орны дотоод гадаад юу болов? Хаана, хэнд, хэзээ ямар сонин үйл явдал яаж болох гэж байгаа болон, болж өнгөрөв гэдгийг сурвалжлагч бүрээс авч түүнийг нийтлэлдээ яаж тусгах талаар өрнүүлэн ярилцдаг хэлбэр. Энэ бол түүхий мэдээллийг дахин боловсруулах, үйлдвэрлэх явц мөн. Хүмүүсийн дуулаагүй сонсоогүй сонин хачин мэдээлэл эндээс төрдөг. Сурвалжлагч нийгмийн хар цагаан янз янзын амьдралын дотор явдаг учраас сонин хачин юм сонсч, харж, мэдэрч явдаг. Үүнийг уншигч, сонсогч, үзэгчийн нийтийн хэрэглээ, сонирхлын хүрээлэлд оруулж өгнө гэдэг бол маш сайн бөгөөд удирдагч анхаарлаасаа гаргаж болохгүй чухал зүйл мөн ажээ. Сурвалжлагч хүний чих үргэлж нээлттэй, нүд соргог явахын учир энэ.

Өнөөдрийн манай сонинуудын редакцийн зөвлөлийн гүйцэтгэж байгаа үүрэг бол нийтлэлийн бодлогыг тодорхойлоход л чиглэгдэж байна. Тухайн өдрийн сонинд юу тусгах вэ, хэн юуг бичих вэ?, ямар асуудлыг аль талаас нь хөндөх вэ? гэдэгт анхаарлаа халдуулдаг. Цэргийнхэн стратегийн маш чухал шийдвэрийг жанжин штабдаа хэлэлцэн гаргадаг бол хэвлэлийнхэн редакц дотроо ийм шийдвэр гаргана. Шуурхай зөвлөлгөөнийг маш богино хугацаанд өгөөжтэй явуулах учиртай. Хэвшил болгох зүйл энэ мөн. Редакцийн халуун тогоонд, шинээр гарах сонины өдрийн болон долоо хоногийн төлөвлөгөөг хэлэлцэхэд бүх хүмүүс оюун ухаанаа хэрхэн дээд хэмжээгээр дайчлан ажиллах ёстой. Тиймээс шинээр гарах сонины төрх, хэлбэр, агуулга, цаг үеийн хурц асуудлыг аль талаас хэрхэн хөндөж тавих, ямар асуудлын үзүүрээс барьж авах, юуг гол болгож тусгах, ямар үйл явдлыг улс орны үндэсний эрх ашгийн тулд саармагжуулах, тухайн мэдээ, нийтлэлүүдийг хэн илүү хурц дайчин гаргаж чадах, тэр үүргийг хэнд ногдуулах, түүний сонинд авчрах нэр хүнд болоод сөрөг тал зэргийг олон талаас нь шүүн тунгаан зөв тооцоо дүгнэлт гаргах хэрэгтэй болдог. Аливаа маргаан учир утгагүй биш, оюуны шинэ сэргэг өдөөлт болох учиртай.

Редакци нь хэрэглэгчдэд үнэн зөв, ашигтай, сонирхолтой мэдээллийг цаг алдалгүй шуурхай түгээх үүрэгтэй төдийгүй уншигч, сонсогч, үзэгчдийн сонирхол хэрэгцээнд тулгуурлан мэдээллийн онцгой бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг, улмаар нийтлэл нэвтрүүлгийг бизнес, маркетинг болгон хувиргах чадвартай байх ёстой.

18-р зууны сүүлч, 19-р зууны эхээр сонин гаргах нь хувь хүний асар их нэр хүнд төдийгүй ашиг олох бизнес юм гэдгийг мэдэрч мөнгөтэй, хэвлэлийн машинтай бүхэн сонин гаргаж эхэлжээ. Сонины реклам зараар асар их ашиг олж болох юм байна гэдгийг хэтрүүлэн үнэлж, нийтлэлээсээ илүү байр эзлүүлж байснаас нэр алдартай сонинууд төдөлгүй уншигчаа алдаж дампуурч байжээ. Энэ нь Америк болоод өрнөдийн орнуудад элбэг тохиолдож байлаа. Редакцийн удирдлага, менежментээ системтэй зөв явуулсан тохиолдолд аль ч сонин, телевиз, радио үр ашгаа хэзээ ч өгөхөд бэлэн байдаг нэг ёсны хамгийн шавхагдашгүй нөөцтэй, далд уурхай юм. Өмнө ч ийм байсан, өнөөдөр ч ийм л байна, хожмоо ч тийм л байх болно.

Сонин чухам ямар байх ёстой юм бэ? гэдгийг өөрийн биеэр харуулж Америкт шинэ сэтгүүлзүйн үндсийг тавигч хэвлэлийн магнат Ж.Пулитцер, У.Херст нар сониноор асар их ашиг олж болдог том бизнес гэдгийг амьдрал дээр харуулж чадсан агуу их менежерүүд байлаа. Энэ хүмүүсийн сэтгүүлзүйд оруулсан гавьяа ч бий, бас гай зовлонг ч дагалдуулж байсан юм. Пулитцерийн нэрэмжит шагналыг сэтгүүлч, зохиолчдод олгодог. Тэр, сонины алдарт менежрийн хувьд мэдээллийн менежментэд цоо шинэ шинэчлэл хийж, бичлэгийн олон төрлийг сэдэвчлэн нэгтгэж нэг малгай, булан хөмсөг дор цэгцлэх санааг гаргасны зэрэгцээ сонин бол дээд зэргийн дизайн чимэглэлтэй байх ёстой гэдгийг үлгэрлэн харуулж, уншигчдын эрэлт хэрэгцээ, шохоорхлыг судас барьж байгаа шиг мэдрэх гэхчилэн олон шинэчлэлийг Америкийн сэтгүүлзүйд хийсэн гэж үздэг. Пулитцер сонин нийгэмд чухал үүрэг гүйцэтгэх ёстой гэж үздэг байлаа. Энэ бол менежментийн хувьд заавал хийх ёстой ажил. Америкийг эрх чөлөөний билэг тэмдэг болсон Эрх чөлөөний хөшөөний суурийг тавихад бүх нийтийг уриалж, нэг доллар хандивласан гуйлгачин хүүгийн нэрийг ч сониндоо нийтэлж, сурталчилж, тэр үед 100.000 ам. доллар цуглуулж, Конгрессын зүрх алдаад хийж хийж чадахгүй зүйлийг нэг сонин хийж чадсан байна.



Австралиас гаралтай Руперт Мэрдок дампуурсан жижиг сонинг худалдаж аваад ямархуу өндөрлөгт хүрч чаддагийг харуулжээ. Түүнтэй эн зэрэгцэх хэвлэл, мэдээллийн магнат Италийн Берлусконийг эс тооцвол дэлхийд үнэндээ байхгүй гэхэд болно. Р.Мэрдокийн амьдрал тэмцэл хэвлэл мэдээллийн менежментэд үлэмжхэн үлгэр дууриалтай. Түүний бизнес шулуун дардан байгаагүй. Үргэлжийн атаа хорсол, хорон муу санаа, далд явуулгад өртөж бизнес нь хэд хэдэн удаа сүйрлийн ирмэгт тулж байсан ч төрөлхийн ухаан арга залиар тэр бүхнээс зайлж чадаж байв. Одоо тэрбээр Австрали, Америк, Англи гээд олон улс дамнасан англи хэлтнүүдийн хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын сүлжээний 70 хувийг атгаж, “Форбес” сэтгүүлийн явуулсан судалгаагаар дэлхийн 200 баянаас 46-д орж бийна. Одоогоос гучаад жилийн өмнө гэхэд л Австрали, АНУ, Европт гэхэд 87 том сонин, 11 нэр хүндтэй сэтгүүл, 7 цуутай радиостанцтай болоод байсан юм. Тоймтойгоос дурдвал, Их Британи, Австралийн нөлөө бүхмй хэвлэлүүд, „BSKYB-ийн кабелийн телевиз, АНУ-ын “FOX” кино компани, Азийн “STAR” ТВ, “Нью-Йорк daily news, “Чикагогийн мэдээ” сонинууд байдаг. Тэр өөрийн удирдлагын хосгүй их авьяас билэг, уйгагүй хөдөлмөр, сөхөршгүй эр зоригоороо үнэхээр хэвлэл мэдээллийн олон улсын хэмжээний аалзны шүлс мэт сүлжээг бий болгож чадсан юм. Хэвлэл, мэдээллийн менежмент, маркетинг өөрөө ийм л бололцоог олгодог хүчирхэг зүйл юм.

Зах зээлийн үеийн чөлөөт хэвлэлийг хөгжүүлж чадсан улс орнууд мэдээллийн өрсөлдөөнд шинэ шинэ боломжуудыг гарган тавьж, олон авьяаслаг менежерүүдийг төрүүлсэн юм. Чөлөөт хэвлэлийг улс төрөөс хараат бус чөлөөт зах зээл л хөгжүүлж чадна. Хувийн мэдээллийн хэрэгсэлд л “орших уу?, эс орших уу?” гэсэн амьдралын төлөөх тэмцэл өрнөж, менежмент жинхэнэ ёсоор хэрэгждэг. Харин төрийн мэдлийнхэнд хэвлэл мэдээллийн бие даасан байдал тэр болгон тохиолддоггүй. Өөрөөр хэлбэл, мөнгөний төлөө, амьдрахым төлөө тэмцэл тун сул. Урд өмнө сэтгүүлзүйн чөлөөт зах зээл, менежмент, маркетингийн бодлого, чөлөөт өрсөлдөөн, хэвлэлийн бирж, ашиг орлого гэсэн ойлголт байхгүй байсан нь манай хэвлэл мэдээллийн байгууллага нийтийн жишиг, чиг хандлагаас хол хоцорсныг үгүйсгэх аргагүй.

Редакцийн удирдлага хэний гарт байна, редакцид ямар ямар чадалтай, нэр хүндтэй сэтгүүлч байна вэ, редакцийн хамт олны уур амьсгал хэр байна, хэр зэргийн хүч чадалтай редакцтай вэ гэдгээс хэвлэл мэдээллийн менежмент, маркетингийн бодлого эхэлнэ. Сулхан эрхлэгчтэй, сулхан редакц хэзээ ч овойж товойж байсангүй. Хэн хүний үүсгэн байгуулж бий болгосон хүчирхэг редакци чадал муутай эрхлэгчээс болж унадаг нь аль ч оронд байдаг зүй тогтолтой зүйл юм байна. Манай ихэнх бизнесменүүд, сонины эрхлэн гаргагчид өөрийн гэсэн бодолтой, эрч хүчтэй сэтгэлгээтэй, шударга, үнэнийг эрэлхийлдэг мэргэжлийн чадварлаг менежерт биш, хүний амыг харж байдаг дуулгавартай, хал балгүй дундаж хүмүүстэй ажиллах нь өөрийн дураар хөдөлгөхөд аятай байдаг ч сонины бизнес нь ийм хүмүүстэйгээр хэзээ ч ажил нь өөдлөхгүйгээр барахгүй хөрөнгө оруулалт нь харамсалтайгаар төгсгөл болох тохиол цөөнгүй гарч байгааг энэхүү чиглэлийн бизнес эрхлэгчид санууштай. Мохоо, тэмцэлгүй, хүний амаар дундаж хүмүүс сонины олигтойхон эрхлэгч хэзээ ч болж чаддаггүй. Сонин эрхлэнэ гэдэг бол өөрийгөө ч золиослох эр зориг, бусдыг дуртай ч дургүй ч өөртөө татах чадвар болно. Өөртөө хариуцлага хүлээх чадвар юм. Аливаа редакц нь үйлдвэрлэл-уран бүтээлийн нэгдэл болохынхоо хувьд сэтгүүл зүйн өвөрмөц бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэх, борлуулах, хуваарилах, үүнтэй уялдсан олон төрлийн ажлыг зохицуулах үүрэг хүлээнэ.

Сонин, мэдээллийн байгууллагын редакци юуны өмнө менежментийн дараах дөрвөн үүрэг гүйцэтгэнэ.

\* Санхүүгийн үүрэг. /финансовая/ Энэ нь орлого нь зарлагаасаа давж байх нөхцлийг бүрдүүлэн хэвлэл, теле-радио компанийн эдийн засгийг тогтвортой байлгах.

\* Нийтлэлийн утга төгс агуулгатай байх үүрэг /содержательная/ Мэдээлэл нь нэгэн төрлийн таваар юм. Энэхүү таваар нь өөрийн өртөгтэй байхын үүднээс мэдээлэл нь агуулга төгс, маш содон сонирхолтой содон байхын тулд олон төрөл хэлбэрийг эрэлхийлж, тэр бүрийг чанарын өндөр түвшинд бэлтгэн сонин, сэтгүүл, радио, телевизийн амьдрах орон зайгаа байнга тэлж байх

\* Боловсон хүчний үүрэг/Кадровая/ Редакцийн хөдөлгөгч хүч нь хүн. Тиймээс хүний хүчин зүйлийг өндөр үнэлж, редакцийн дотор эрүүл, саруул, бие биеэ хүндэтгэн үздэг халуун уур амьсгалыг бий болгож, аливаа маргааныг хэвээр зохицуулан, хамт олныг тогтвортой ажилуулж, сэтгүүлчдийн бүтээлч ажиллагааг хөгжүүлэхэд оршино.

\* Маркетингийн үүрэг /маркетинговая/ Энэ нь мэдээллийн зах зээлд бараагаа борлуулах чадвар юм. Уншигч, сонсогч, үзэгчийн зах зээл ямар байгааг сэтгүүлзүйн социологийн судалгаанд тулгуурлан хийж, уншигч, сонсогч, үзэгчийн эрэлт хэрэгцээний хэлбэлзлийг нарийн мэдэрч ажиллах хэрэгтэй.

Редакцийн менежмент нь системтэй үйл ажиллагаа явуулсан тохиолдолд үр ашгаа өгдөг. Ер нь хэвлэл, мэдээллийн менежмент гэсэн ойлголтын хүрээнд мэдээллийн хэрэгсэл, сэтгүүлчийн ёсзүй, сэтгэл судлал, хүн судлал, сэтгүүлзүйн социологи, мэдээллийн хэрэгслийн маркетинг эдийн засгийн бодлого, нийгэмтэй харилцах харилцаа, зар реклам, сонин, радио, телевизийн удирдлага зохион байгуулалт бүгд цогц байдлаар хамрагдана. Менежмент гэдэг нь удирдах ухаан, урлаг учраас захиргааны ажлыг чадварлаг, мэргэжлийн түвшинд хийж, хүнтэй харилцах өндөр ур чадврыг оруулдаг.

Редакцийн удирдлага юунд чиглэгдэх ёстой вэ? Аливаа ажлыг шинжлэх ухааны үндэстэй зохион байгуулахад хүн хүчний, материаллаг болон санхүүгийн нөөцөө оновчтой дайчилж, менежерийн уян хатан нарийн системтэй үйл ажиллагаа гэж болно. Тэгвэл хамгийн шилдэг редакц гэж юуг хэлэх вэ? гэвэл хатуу сахилга бат, хяналтын дор сэтгүүлчиддээ бичих туурвих хангалттай эрх чөлөөг олгодог тэрхүү удирдлагын арга барилыг хэлнэ. Сурвалжлагчиддаа бичих эрх чөлөө, чөлөөтэй сэтгэн бодох, нийтлэх эрх чөлөөг олгодоггүй, дан ганц эрхлэгч өөрийнхөө хүсэл зоргийг тулгадаг уян биш царцанги редакц бол ардчиллын өнөөгийн нөхцөлд оршин тогтноход бэрх. Монгол Улс чөлөөт хэвлэл хөгжсөн улс орны тоонд ордог боловч дотооддоо хагас эрх чөлөөтэй хэвлэлүүд оршсоор байгаа нь нууц биш юм. Редакцийн хараат бус байдал л сонинд итгэл, нэр нөлөө, хөгжлийн шинэ төлөвшлийг авчирна. Хатуу хяналттай редакц Сиэберт, Петерсон нарын онолоор „аигпогкапоп,, буюу дарангуйлалын хэвлэлийн төрөлд орно. Манайд ийм хэвлэл хараахан байхгүй. Гэвч Чөлөөт хэвлэл мэдээллийн хууль гаргаснаар мапай хэвлэл мэдээлэлд засаг төрийн ил нөлөөлөл сул ч улстөрийн хүчиний аль нэгталд үйлчилдэгбайдал илэрхий оршсоор байпа. Улстөрийн хүчинүүд торийн эрхийг ямар ч үнээр хамаагүй авах зорилготой байдаг ч мөн хэвлэл мэдээллийн байгууллагыг хуваан ашиглах сонирхол той байдаг.

Телевиз, радио олон нийтийнх болоогүй засаг төрөөс санхүүжсэн хэвээр байна. Өдөр тутмын сонин, радио телевизийн эзэд, эрхлэгчдийн шаардлага, үүрэг даалгавраар юу бичих нь тодорхойлогдож байдаг, эсвэл тэдний дэмждэг улс төрийн хүчинд үйлчлэх, баримталдаг үзэлд таацуулан бичиж, удирдах хүмүүстээ нэр олж авах гэсэн шохоорхол арилаагүй харин ч газар авч мэдээллийн тэнцвэртэй харьцаа алдагдаж байгаа нь судалгаагаар тогтоогджээ. Энэ бол хэвлэл мэдээллийн менежментэд байгаа хамгийн хортой зүйл мөн бөгөөд дэвшин хөгжих хаалгаа өөрсдөө хааж байгаа хэрэг. Улс төрд хорхойтой, улс төрөөр хийрхэгч эрхлэгч сониныхоо хувь заяаг өөрсдөө л дампууруулдаг. Ер нь өөрийгөө сэтгүүлчийн амьдралд бүрэн зориульа гэж байгаа хүн аль нэг намын гишүүнээс бүр мөсөн татгалзах ёстой. Намын дуу хоолой болсон сэтгүүлч мэдээж тухайн намд нэр хүндтэй байж болох боловч дийлэнх хүмүүст эгдүүтэй дургүйцэх сэтгэгдлийг төрүүлдэг. Сониныхоо захиалгын тэн хагасыг алдья гэвэл улстөрийн аль нэг хүчнийг дэмжсэн бодлого явуулах, өөрийн чармайж бий болгосон бизнесээ сайн дураар нураасан явдал болно. Монгол Улсын Үндсэн хуульд заасан “Итгэл үнэмшилтэй байх, мэдээлэл хайх, хүлээн авах, үзэл бодлоо илэрхийлэх, үзэл бодлоо хэвлэн нийтлэх зэрэг эрх” нь ардчиллын нүүр царай болсон чөлөөт хувийн хэвлэл мэдээллийн байгууллагад хагас дугуу хэрэгжих юм бол үндэсний оюун санааны хөгжилд ихээхэн уршиг тарихыг сонин хэвлэл эрхлэн гаргагчид тооцоолж өөрийн ажиллаг аандаа дүгнэлттэй хандах шаардлагатай юм.

Сонин болгонд үүсэх, хөгжих, мөхөх хувь тавилан бодитойгоор оршин байдаг. Сонин хэвлэл өөрт нь хамааралгүй боловч “Урлаг мөхөх тавилантай” гэдэг Гётегийн аймшигт үг байдаг ч гагцхүү чадварлаг менежмент, сайн маркетингийн бодлого л сонины насыг зуун, зуунаар уртасгаж чадна. Иймээс аль 1851 оны есдүгээр сарын 18-нд түүхээ эхэлсэн “New-York times” сонин өнөөг хүртэл аварга том нийтлэлийн бодлого, цар, далайцаар, нөлөө бүхий байр сууриараа дэлхийн сонинуудын хаан гэж нэрлэгдэн хүчтэйгээр оршин тогтносоор байна. Энэ хугацаанд үй олон сонинууд мэдээллийн орон зайгаас арчигдаж үгүй болжээ. Хуучин сүмийн балгас дээр шинэ байшин барьж болохгүйтэй адил нэгэнт мөхөөд алга болсон сонины нэрийг ашиглаад сэргээж болдоггүй нь зүй тогтол юм. Сонин тэр л нэрээрээ тэр л цагт үедээ мандаж буурдаг.

Шилдэг редакцийн менежментийн онцлог юунд байна гэвэл,

- \* Сурвалжлагч, бүтээлч ажилтнуудыг хүний нөөцийг бүрдүүлэх шинжлэх ухааны үндсэн дээр сонгон шалгаруулж авдаг боллоо.
- \* Ажилтнуудаа шууд редакц дотроо мэргэжлийг нь дээшлүүлэх, тусгай семинар, дамжаагаар сургах, дээд сургуульд сурган мэргэжлийн боловсрол олгох боллоо.
- \* Сэтгүүлч, ажилтнууд өөрсдийн чадвар авьяасаа аль болох бүрэн дүүрэн ашиглах, илрүүлэх боломжтой боллоо.
- \* Материаллаг болон ёс суртахууны урамшууллын үр нөлөөтэй системийг бий болгон цалин хөлсний хөшүүргийн ач холбогдол, үр нөлөөг үнэлдэг болжээ.
- \* Санаачлагатай, эвсэг уур амьсгалыг бүрдүүлэхийн тулд бүх нөөцийг дайчилдаг байх хэрэгтэй.

Редакцийн удирдлагын загвар өөр өөрийн оицлогтой байж болох боловч менежментийн хамгийн гол шинж чанаруудыг шингээсэн байдаг.

Үүнд амжилтад хүрэх баримжаалал, нөлөө бүхий сонин болох, уишигчийн санал бодлыг харгалзах, бие даасан шинжийг олох, удирдлагын бүтэц ойлгомжтой байх зэрэг болно. Мэдээж, менежментийн бүр үүргийг зуун хувь хэрэгжүүлэх, эсвэл удирдагч буюу менежер хүнд байх ёстой бүх шаардлагыг эзэмшүүлэх гэвэл боломжгүй ч байж болно. Гэхдээ л удирдлагын загварууд нь олон зууны туршид хүн төрөлхтний сайжруулж боловсруулсан менежментийн ерөнхий зарчмууд дээр суурилан шинжлэх ухааны үндэстэй хөдөлмөр зохион байгуулалт, захиргааны удирдлагын хандлагууд, байгууллага хүмүүсийн хоорондын харилцаа зэрэг онолыг дэвшүүлсэн Тейлор, Файоль, Вебер, Фоллет, Мэйо болон шилдэг онолчдын гаргаж ирсэн онол дээр суурилах нь маргашгүй юм.

Редакцийн удирдлага нь пирамид буюу босоо хэлбэрийн эсвэл хэвтээ хэлбэртэй байдаг. Аль алинд нь давуу болон сул тал бий. Босоо чиглэл нь хөдөлмөр, ажил үүргийг нарийн хуваарилдаг. Өөрөөр хэлбэл, хүн бүр өөр өөрийн хариуцах зүйлтэй байдаг. Энэ нь түүний давуу тал мөн. Харин сул тал нь янз бүрийн мэдээлэл маш удаан нэвтэрдэг, энэ нь эцэстээ редакцийн шуурхай шийдвэр гаргах явцыг учир дутагдалтай болгодог. Хэвтээ бүтцийн үед хөрөнгө хэмнэгдэх бөгөөд удирдлагын болоод сэтгүүлзүйн мэдээлэл түргэн эргэлтэд ордог. Харин удирдлагын ачаалал эрс нэмэгддэг. Орчин үеийн редакц нь дэвшүүлсэн зорилтоо ханган биелүүлэхийн тулд янз бүрийн шинжлэх ухааны аргуудыг хэрэглэж, үйл ажиллагаандаа системт чанар, хэмнэлтийн зарчмыг нэвтрүүлдэг болсон байна. Өнөөдөр сэтгүүлзүй их өөрчлөгдөж байна. Урд өмнө дотоод нөөц бололцоо, боловсон хүчин, үйлдвэрлэл явуулах санхүү, хөрөнгийн нөөц зэрэг нь шийдвэрлэх үүрэг гүйцэтгэж байсан. Одоо ч мэдээж ийм л байгаа. Сонинууд сурвалжлагчийнхаа чадварын хэмжээгээр нэр хүндийг олдог байсан. Мэдээж энэ бүгд туйлын их ач холбогдолтой. Харин одоо бол зах зээлийн боломжууд шийдвэрлэх үүрэг гүйцэтгэдэг болжээ. Тодруулбал, редакцийн ерөнхий нөөц бололцоог зах зээлийн эрэлт хэрэгцээтэй хэрхэн уялдуулахаас ихээхэн хамаардаг болсон байпа. Зах зээлийн эрэлт хэрэгцээ гэдэг бол ханашгүй бүхнийг багтаадаг зүйл биш. Нэгэн хэв загвар, мэдээллийн ижилхэн өгөлт, онцгой товойсон өвөрмөц талгүй eOp нь найрал дуутай төстөйдүү өнгөөр дуулж байгаа энэ үед зах зээлийн хэрэглэгч уйдаж, залхах улмаар захиалсан сонингоо, үздэг телевизийн сувгаа хаях үзэгдэл ажиглагдаж байна. Мэдээний илэрхийлэх, өрнөдлөг, сонгодог талд анхаарах нь чухал байх юм. Нэг мэдээг өдөр тутмын зургаан сонин зургаан өөр талаас харах ёстой. Таван өөр телевиз таван өөр талаас харуулах хэрэгтэй. Тэгвэл сонирхол татна. Ижил болж байгаа нь сэтгэлгээ, ур чадварын хайгуул мөхөс байгаатай холбоотой. Менежментийн бодлого маркетингаар илэрнэ. Маркетингийн бодлого хүчтэй явагдаж байгаа нөхцөлд менежментийн хүчин зүйл үйлчилж байдаг хооронд нь салгаж болохгүй харилцаатай зүйл мөн. Менежмент, маркетингийн зөв эрүүл орчинд л таваар мөнгөний харилцаа зохистой явагдана. Хэвлэл мэдээллийн бүтээгдэхүүний хэрэглэгчид, хүлээн авагчдыг аудитори гэж нэрлэдэг. Тиймээс аудиторын /үзэгч, сонсогч, уншигч/ эрэлт хэрэгцээ, орчинг судалж, тэдний бодит байдлыг харгалзахгүйгээр түүнд тулгуурлахгүйгээр аль ч хэвлэл мэдээллийн байгууллага хөгжих боломжгүй. Нийтлэл, нэвтрүүлгийн менежментийг сэтгүүлзүйн социологийн шинжилгээ судалгаанд чиглүүлбэл амжилт олно. Зах зээлд шилжсний дараахан хэвлэл, мэдээллийнхний хүрээнд хүрээнд “Менежмент” гэдэг үгийг сайтар ойлгохгүй, сониноо борлуулах арга л гэсэн төсөөлөлтэй

байв. Сонины эрхлэгчид өөрсдөө дээд эрэмбийн менежерийн хувьд хэвлэл, мэдээллийг жинхэнэ бизнес болгон хувиргагч тэрхүү ид шидтэн гэмээр хүчийг олж харахыг хичээдэг боловч менежер өвөрмөц тусдаа мэргэжлийг жирийн ажилтан мэт, өөрийн гарын дорх ердийн туслагч мэтээр ойлгодог. Менежер нэр зүүсэн мөнөөх ердийн ажилтан нь ч мөн л тийм хуучинсаг бодолтой ажилладаг байх юм. Ийм нөхцөлд сонин хэвлэлийн байгууллагын дотор менежментийн жинхэнэ ёсны харилцаа үүсэхгүй бүтээлч сэтгэлгээ, шинэ шинэ оюунлаг санал санаачлага ажиллагаа ундрахгүй, мөнөөх л хөл толгой нь олдохгүй мунгинасан хуучны төрх байдал ажиглагдсаар байна.

Үүрэг л оногдуулахаас биш, эрх хэмжээ олгодоггүй эрхлэгч, захирал манайд байдаг. Эрхгүй менежер далавчгүй шувуутай адилхан. Ажлыг хариуцаж байгаа хүнд бага ч гэсэн эрх мэдэл байдаг тулдаа л урамтай ажилладаг. Нэрийн төдий туслах ажилтны дүртэй менежер гэсэн нэр зүүсэн ердийн хүнтэй ажиллах уу?, эсвэл цалин хөлс, ахуй хангамжийг эзэн хүн эрхлэгч хүн бүрэн бүтэн хариуцаж, бас ажлынхаа хүнд ачааг үүрүүлж, орчин үеийн төрхтэй менежерийг ажиллуулсан шиг ажиллуулах уу гэдэгт л хариулт өгөх хэрэгтэй болно. Мэдээллийн байгууллагад менежер нэртэй цөөнгүй хүн ажиллаж байна. Энэ хүмүүсийн сэтгэлгээнд өчүүхэн өөрчлөлт ороогүй үүрэг гүйцэтгэгчид олонх нь байна. Борлуулалтын менежер гэхэд хэдэн сонин нааш цааш болгох, ганц нэг байгууллагатай утсаар ярихаас хэтрэхгүй тал ажиглагдаж байна. Гадна дотно холбоо тогтоож, бүх хэрэглэгч, харилцагчтайгаа уян хатан ажиллаж, 10-ыг өгч, 20-ыг авч, сониныхоо нэр алдрыг өргөж, ямар цэг дээр доголдож байгааг урьдчилан харж, сонин захиалах бодолгүй хүн, байгууллагад хүндэтгэн үзэх үзлийг бий болгож, сонины урсгалыг өөрийн мэдлээр чиглүүлж ажилладаг. Менежер ажлаасаа таашаал, баяр баясгалан авч байх ёстой. Хүний төлөө зүтгэдэг хүн л их нэр хүндтэй байдаг.

Шинэ цаг үе хуучныг хүлээн авдаггүй. Менежер хүнд байх онцгой чанар бол ирээдүйгээ харах чанар юм. Алс ирээдүйгээ харж чадаагүйн улмаас зарим эрхлэгчид хуучин тогтолцооны үед гарч байсан чанартай сайн сониноо цаашид хэвийн үргэлжлүүлж, өрсөлдөөний шинэ орон зайг эзлэн авах дайчин өөрчлөгч чанар дутагдснаар цаг бусын давалгаанд өртөж олон сонин, сэтгүүл алга болсон байх жишээтэй. Чөлөөт хэвлэлийн арав гаруйхан жилийн түүхтэй орчин үеийн Монголын хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын хувьд жинхэнэ мэргэжлийн “Media manager” байхгүй, сэтгүүлзүйн менежментийн талаар системтэй ойлголт бий болоогүй учраас өнөөдрийн хэвлэл мэдээллийн хэрэгслүүд зах зээлийн харилцааны урлаг, түүний шинжлэх ухаанч мөн чанарыг нээн олж харалгүй байгалиас заяасан хар ухаан, амьдралаас олж авсан дадлагадаа тулгуурлан ажлаа хөдөлгөж байна. Шилдэг менежрийн гарт мөнгө байдаг. Мөнгөний урсгал түүн рүү чиглэдэг. Тэгэхдээ үүнийг нөр их хөдөлмөр, ур ухаан, зүтгэл, эцэс төгсгөлгүй тэмцэл, хүнийг татах гойд чанараар олж авдаг.

Гэнэтийн эрсдлээс яаж өөрийгөө хамгаалах, өөрийнхөө өрсөлдөгчидтэй яаж харилцах, байгууллагынхаа гадаад, дотоод харилцааг хэрхэн тодорхойлох, яавал дулаан, цул, бүтээлч, ажилсаг хамт олон бүрдүүлэх вэ? гэдгийг орхигдуулаад бид цалин хөлс өгч байгаа, эд ажиллах ёстой. Манайхаас гараад хаа холддог юм бэ? эргээд ирнэ биз гэсэн сэтгэлгээгээр ажиллаад байвал хэвлэл, мэдээллийн зах зээл хатуу, чанга босготой гэдгээ харуулсаар байгаа билээ.

Хэвлэл, мэдээллийн менежментийг хамгийн эгэл хялбараар нь ойлгож, зөвхөн нэр хаяг, уриа лоозонгоо өөрчлөн солих, баахан машин сууц амлаж, гэмт хэргийг нийтэлж, нүцгэн шалдан хүүхний зураг тавих төдийгөөр ойлгож болохгүй. Зардал багатай, тун энгийн хялбар, хэний ч санаанд ормооргүй зүйлийг олж, түүн дээрээ менежментийн урлаг ухааныг нэмбэл байдал аяндаа сайжирдаг тохиол бий. Ийм жишээ бизнест элбэг тохиолддог. Эхнээсээ менежментийн зөв бодлого явуулсан “Өнөөдөр” сонин 1996 онд хэвлэл мэдээллийн зах зээлд цоо шинээр гарч ирж байхдаа менежментийн цоо шинэ санааг үнэхээр ундруулж байсан юм. Үүнийхээ үрээр асар богино хугацаанд өдөр тутмын статуст сонины байр суурийг байлдан олж, зах зээлээ баттай хамгаалж батжуулснаар өдрийн тэргүүлэх сонингуудын нэг болжээ.

Анх сонины борлууллагын үнийг 200 төгрөг болгон тухайн үедээ дээд хэмжээнд тогтоон, ядуу даржин нөхцөлд сонины үнийг хөөрөгдлөө гэсэн үг мэр сэр гарч байсан ч энэ байр сууринаас хэзээ ч ухраагүй юм. Сонины чанар өөрийн үнээ тогтоодгийг харуулж чадсан. Далайцтай хурц нийтлэлээр уншигчийг татах бодлого явуулж, харин зарлалынхаа үнийг бусад сониныхоос бууруулахын зэрэгцээ захиалагчийн зарыг анх удаа үнэгүй нийтэлдэг болжээ. Ер нь үнэ гэж чухам юу юм бэ гэдгийг Америкийн зууны тэргүүний сэтгэгч гэж зүй ёсоор нэрлэгдсэн М.Фридман их өвөрмөцөөр дараахь байдлаар тодорхойлжээ. “Төрийн нэгдсэн удирдлагагүй хүмүүсийн хоорондоо шууд харилцан бие биеэ хайрлахыг шаарддаггүй мөртлөө өөрийнх нь эрх ашгийг хамгаалуулж чаддаг механизм бол үнэ юм” гэсэн юм.

“Өнөөдөр” сонин үүсэн бий болохдоо мэдээллийн зах зээлд өөрийн гэсэн орон зайг бий болгохын тулд менежментийн янз янзын ажил сэдэж ирсний хамгийн сүүлд 2004 оны нэгдүгээр сарын сүүлчээр цагаан сарыг угтаж реклам, сурталчилгааныхаа үнэд хямдралыг сонинуудаас анх оруулав. Өөрийн сонины захиалагчдын аль аймгийн хэн бэ? гэдэг нэрсийг хүртэл сониндоо зай талбай хайрлалгүй нийтэлж байлаа. Ямар ч хүн олон хүнтэй цуг даруулсан гэрэл зургаа аваад хамгийн түрүүнд өөрийгөө хардаг гэдэг шиг эхлээд нэрээ хардаг. „Өнөөдөр” сонины уншигч хэн бэ? гэдгийг орон даяар харуулах нь уншигчийг татах цоо шинэ арга байсан. Увс аймгаас ярьлаа, Сүрэнгийн нэр хаягджээ.. гээд редакцид санал ирж, хүмүүс утсаар ярьж эхэлсэн. Эндээс уншигч редакцийн хооронд эргэх буцах холбоо аяндаа үүсч байна. Мөн тэднийх амьдрал нэн төвөгтэй, ашиг орлого бага үед хэн ч санаж сэдээгүй байхад хамгийн анх түрүүнд азтай уншигчийг шалгаруулж “Лада” машин, телевиз зэрэг үнэд орох зүйлийг уншигчиддаа барьж байсан юм. Энэ сониныг хэрэглээд мэдээж ашгаа олоод өөр хэлбэр рүү шилжиж орхисон аргыг нь чөлөөт хэвлэлүүд өрсөлдөөний гол арга болгон явуулж байна. Ер нь энэ сонин менежментийн олон хувилбарыг хурдан нэвтрүүлж, үүргээ гүйцэтгэж боломж нь шавхагдаад ирэхэд зууралдаад байдаггүй хаяж чаддаг нь ажиглагддаг. Сониндоо зар рекламын хэдэн хэдэн албадыг мэргэшүүлэн ажиллуулж, дизайн чимэглэлээ сайжруулж, нийтлэлийн хүчтэй бодлогыг явуулж иржээ. Сүүлийн жилүүдэд “Монгол Ньюс” компани БНСУ-д ажилчин гаргах эрх бүхий ажиллагаа явуулаад зогсоогүй үүнийгээ сониныхоо менежменттэй хослуулан, тэд эхний ээлжинд “Өнөөдөр” сониныг захиалсан байх, сониноор дамжуулан Солонгосын талаарх мэдээлэл, тухайн хүн гадаадад ажиллах эрхээр тэнцсэн эсэхийг мэдээлэх зэргээр овжин ажилласан нь уншигч, захиалагчийн тоог эрс нэмэгдүүлж чадсан. Үүнийг байнга хэрэглэхгүй нь мэдээж. Гэхдээ л олдсон ганц ч боломжийг хожих нь бизнесийн удирдлагийн маргашгүй чухал тал юм. Боломж ганцхан удаа тохиолддог. Цаашдаа “Өнөөдөр” сонин хэрэглэгч уншигчаа мэдээлэл хүртэх сонирхлыг хохироохгүйн тулд зар рекламын хавсралт дугаарыг тусад нь

өнгөтэйгээр гаргаж, амин сүнс болсон нийтлэлийнхээ орон зайг тэлэх бодлого явуулахгүй бол өнөөгийн уншигчид гэдэг идэвхгүй хүлээн авагч бас биш юм. Зар реклам сониндоо ашигтай, бизнес эрхлэгч зорьсон хүмүүст ашигтай болохоос ердийн уншигчийн хувьд, бухимдал төрүүлдэг зүйл болдог. Найман нүүр, сайндаа 16 нүүр сонины дийлэнх нь зар рекламаар дүүрсэн бол түүнийг хэн ч хүлээн авахгүй. Манай өдөр тутмын сонинуудын 40-65 хувьд нь зар реклам эзэлсэн дугаар цөөнгүй. Хөгжилтэй орны хэмжүүрээр үзвэл нөлөө бүхий том сонин гэдгийг наад зах нь 32 нүүр сонинг хэлдэг. Ийм хэмжээний сониноор хангах шаардлага манайд зүй ёсоор тавигдаа. Цаашдын өрсөлдөөн ийм хэмжээний сонины төлөө явагдах ёстой. Сониныхоо хуудсыг нэмж чадахгүй бол нөлөө бүхий сонины статусиа алдахаас өөр аргагүй. Аль 19-р зуунд л гэхэд 32 хуудастай сонин ердийн үзэгдэл байв. Манай сонин хэвлэлийг зах зээлийн нөхцөлтэй уялдуулсан өдий төдий шинэ санаа дэвшүүлэн тавьж, тэр нь амьдралд хэрэгжээд зогсохгүй түүний менежмент нь бусад сонин хэвлэлүүдэд шууд нэвгэрч, ажил үйлдвэрлэл болж хувирсан учраас МСНЭ “Монгол ньюс” компанийн Ерөнхий захирал Ц.Балдоржийг “Сонины шилдэг менежерээр” шалгаруулсан нь зүй ёсны хэрэг байлаа.

Манайд хэвлэл, мэдээллийн бизнес дагнасан авхаалжтай менежер үгүйлэгддэг. Ийм менежерийг олох нь мөнгө олохоос ч хэцүү. Энэ чиглэл иш дагнасан чадалтай сайн менежергүйгээр хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын өрсөлдөөний орон зайг төсөөлөх аргагүй. Нас ахих бүр алдаа гаргахгүй дэндүү хашин хашир болж тэр чанараараа менежерийн ухаан хөгширч ирдэг нь байгаль, физиологийн үзэгдэл. Харин залуу насны аливаа эрсдэлээс айдаггүй, юм бүхэнд санаачлагатай, үргэлж шинэ рүү тэмүүлдэг энэ хосгүй чанарыг бизнесийн ажилд ашиглах хэрэгтэй юм. Тэд ядарч цуцахыг мэддэггүй, элдэв муу арга сураагүй цагаан цайлган байдаг. Нэгэн хэвд дургүй. Бөөрөнхийг зууван, дөрвөлжинг бөөрөнхий болгох сэтгэлзүйн онцлогтой. Шинэ сонин, хэвийн бус эвдэрсэн гаж ч гэмээр сэтгэлгээ ялангуяа телевизийн найруулагч, зураглаач, редактор, сурвалжлагчид маш чухал төдий энэ нь нэвтрүүлэгт амин сүнс болдог.

Сэтгүүлч бэлтгэдэг төрийн болон хувийн хэвшлийн хориод их дээд сургууль байдаг боловч хамгийн ирээдүйтэй, хамгийн эрэлт хэрэгцээтэй “Хэвлэл, мэдээллийн менежер” гэсэн шинэ зууны мэргэжлийг эзэмшүүлж төгсгөхгүй байгаа нь сургалтын их доголдол дутагдал гэхээс өөр аргагүй. Сургалт ч мөн ялгаагүй зах зээлийн хуулинд захирагдаж явах ёстой. Чадалтай сайн бичдэг сэтгүүлчдээс гадна түүнээс дутахгүй ач холбогдолтой сайн сэтгэн боддог, хүнтэй ажиллах орчин үеийн арга барилыг эзэмшсэн, ямар ч мэдээллийн хэрэгслийг удирдаад аваад явчих овсгоотой менежерүүдийг төрүүлэх нь орчин үеийн сэтгүүлзүйн зүй ёсны шаарлага юм. Оюутнуудад “сэтгүүлзүйн менежерээр” сонгон суралцах, мэргэших боломжийг нээлттэй болгох хэрэгтэй юм.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Редакц, байгууллага хоёрын ялгаатай болон бие биеэ нөхөх чанарын талаар дэлгэрүүлж ярилцана уу? Редакцийн менежментийн үндсэн үүрэг юу вэ?
2. Сонин хэвлэлийн “Петучка” буюу шуурхай зөвлөлгөөнд оролцсон таны анхны сэтгэгдэл юу байв? Эндээс юу ойлгож авсан бэ?

3. Монголын өдөр тутмын сонины редакцуудын менежментийн онцлог, ялгаатай болон ижил төстэй чанарыг тодорхой жишээн дээр судалж, түүгээрээ бие даалтын ажил хийж, тал талаас нь шүүн хэлэлцэнэ үү?



## Гуравдугаар бүлэг

### Хэвлэл мэдээллийн маркетингийн менежмент

#### 3.1. Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын маркетингийн бодлого

Мэдээллийн машинаас гарч байгаа таваар болж хувирсан бүтээгдэхүүн хэрэглэгчдэд талх, нефть, цахилгаан шиг л өдөр тутмын байнгын хэрэгцээ болж түүнгүйгээр оршин амьдрахад хэцүү юм шиг сэтгэгдэл төрүүлэх ёстой. Барууны хэвлэл мэдээллийн байгууллагын үйлдвэрчний эвлэлийн байгууллага “Хэвлэлгүй нэг өдөр” гэсэн тэмцлийн арга хэмжээ зохиож нийгмийг бүхэлд нь донсолгон цочирдуулсан түүхтэй. Олон байтугай цөөн ч давтаж болохгүй арга хэмжээ. Тэр өдөр ганц ч ширхэг сонин хэвлэгдэж гарахгүй, нэг ч телевиз, радио нэвтрүүлгээ явуулахгүй, гоё зурагтай нэг ч сэтгүүл гудамжинд харагдахгүй болсон ийм хатуу арга хэмжээ болсон байна. Ердийн хэвийн байсан нийгмийн сэтгэл зүй дорхноо сөргөөр өөрчлөгдөж, асар их бухимдал аяндаа үүсч, хэрүүл маргаан тэмцэл бий болж, бүх юм өнгө жавхаагүй болж, юутай ч зүйрлэхийн аргагүй асар том юм үгүйлэгдэн дутаж байгааг нийгмээрээ мэдэрсэн байна. Тэгээд сонин, телевиз, радио хэдийгээр сөрөг зүйлийг харуулдаг ч гэлээ нийгмийн сэтгэлзүйг тогтворжуулагч юугаар ч сольшгүй хэрэгсэл гэдгийг тогтоосон байна. Өнөө үед хэвлэлгүй нэг өдөр байтугай нэг цаг, нэг минут сэтгэл хангалуун оршин тогтоход бэрхтэй болжээ гэдгийг тогтоосон. Бүхэнд таалагдах ёсгүй, хүн дургүй зүйлээ ч үзэх сонирхолтой. Хэвлэл нийгэмд аятай сайхан сэтгэгдэл төрүүлж ч адна, орвонгоор нь эргүүлж болох аюул занал учруулж ч чадах хүчирхэг хэрэглүүр юм. Энэ хэрэглүүрийг ухаантай залж чиглүүлж байвал нийгмийн хувьсал өөрчлөлт, хөгжилд юунаас ч илүү ашгаа өгдөг зүйл юм. Аль ч салбарт менежмент, маркетингийн бодлого хоёр салшгүй холбоотой, нэг нь нөгөөтэйгөө нөхцөлдөн харилцан уялдаатай уялдаатай ойлголт юм. Менежментгүй маркетинг гэж байхгүй, маркетингүй менежмент гэж бас үгүй. Хэвлэл мэдээллийн маркетингийн хамгийн эхний зорилго бол онцгой содон бүтээгдэхүүн гаргах буюу уншигчдыг байлдан дагуулсан сонирхолтой, шуугиан дуулиантай, гэхдээ гагцхүү үнэн, шилдэг чанартай нийтлэл, нэвтрүүлэг “үйлдвэрлэх” явдал юм. Сайн сонин өөрийгөө худалддаг. Муу сонин эзнээ худалддаг. Эрэлт хэрэгцээ ихтэй, хурдан борлуулагдах мэдээлэл бол чухамхүү олон нийтийн хэрэгслийн маркетинг гэж болно. Гагцхүү сониноо биш, уншигчаа хайрла гэсэн маркетингийн лоозон тавьж ажилан, манай худалдан авагчид бол уншигчид юм, харин манай таваар бол сонин юм гэсэн сэтгэлээр уншигчидтайгаа ажиллах хэрэгтэй. Сонины хувь заяа зөвхөн уншигчийн гарт л байдаг. Учир тэр л аль таашааснаа сонгоно. Тэр ямар ч том эрхтэн дархтанаас илүү. Хэрэглэгч хаан гэдэг энэ. Уншигчаа тоомсорлоогүй, түүнийг басамжилсан эзэд сонины эрхлэгч алдснаа хожим хойноо л ойлгодог. Редакцид уншигчийн гомдлын талаар бөөн маргаан болж “Чи тэгвэл манай сонинг уншихаа больчихгүй юу. Манай сонин ганц чамаар дутахгүй” гэж байхыг ганц биш удаа сонссон.

Энэ бол хамгийн цээртэй зүйл. Нэг уншигч хорогдоно гэдэг дамжуулан уншдаг дор хаяж таван уншигч сониноос дайжиж байна гэсэн үг. Дээр нь гомдсон хүн “Танай сонинг хүмүүст эвгүйгээр танилцуулж, чамгүй олон уншигчдад жигшил төрүүлж чадна.” Уншигч хэрэглэгчээ буруу зүйл ярьсан ч хүндэл. Тэсч цаана нь гар. Түүнтэй хамт маргалдаж байгаа энэ арав, хорьхон минут дахин давтагдахгүй. Буруу ноцтой зүйл нийтэлснийхээ төлөө уучлалт гуй.

Дахин бич, хүлцэл өч, сонин дээрээ уучлал гуйдаггүй юмаа гэхэд болж өгвөл харилцан ярилцах аргаар асуудлыг шийдвэл хаа хаанаа ашигтай. Энэ бол маркетингийн санууштай зүйл.

Манай орны бараг далаад хувь нь залуус гэдэг боловч залууст зориулсан сонин нэг л хөл дээрээ босч байраа эзэлж чаддаггүй нь хачирхалтай. “Залуучуудын үнэн”, “Монголын залуус” хамгийн сүүлд “Залуус” нэртэй мэдээлэл сайтай, орчин үеийн төрхийг хадгалсан зэгсэн чанартай сонин гарч байгаад зах зээлийн шалгуур даалгүй унасан. Монголд залууст зориулсан сонины уналт тасралтгүй үргэлжилдэг. Гэтэл Москвад нийгмийн хамгийн бүтээлч идэвхтэй хэсэг болсон 25- 34 насны залуучуудын далаад хувь нь дээд боловсролтой байдаг төдийгүй сонины хамгийн идэвхтэй уншигчид байдаг болохоор ийм насныханд зориулсан сонин амжилт олох бололцоотой гэж үзсэн судалгаа байх юм. Манайд энэ нь тэгж харагдахгүй байгаа нь Нэгдүгээрт: Ном сонин гэхээсээ илүү оюутны сургалтын төлбөр, дотуур байрны зардал, ном сурах бичгийн үнэ, автобус унаа, хоол хувцасны мөнгө гээд тоо томшгүй үрлэг, зарлага гардагтай холбоотой. Манай залуусын гар дээр мөнгө алга. Тиймээс залуус захиалагч, худалдан авагч биш бусдын сониныг гар дамжуулан үздэг хавсарга уншигч ч биш харагч төдий болжээ. Хоёрдугаарт: Ном, сонин унших дадал, хэвшлийг багаасаа олоогүй бол сонин уншиж сурдаггүй. Сонин худалдан авч сурах, сонин уншиж сурах гэдэг бол том хэвшил, дадал байдаг.

Түрийвч дүүрэн мөнгөтэй хэрнээ 300 төгрөгөөр сонин худалдаад авчихаж чаддаггүй хүн бишгүй байдаг. Энэ бол сонин худалдаж авч сураагүйг харуулж байна. 500-хан төгрөгтэй хэрнээ юу ч бодолгүй сонин худалдаж авч байгаа бол жинхэнэ ясны уншигч юм. Залуус сонин авч уншихын оронд арай гайгүй хэсэг мөнгө төлөөд интернет кафед суух нь ашигтай гэж үздэг.

Бид маркетингийн чиглэлээр уншигчийн төвшинг судалсан юм. Ийм судалгаагаар манайд гурван төвшингийн уншигч байгаа нь тодорхой болсон юм. Нэгд: Элит буюу дээд төвшингийн уншигчид; үүнд Их Хурлын гишүүд, гишүүн байгсад, төр засаг, яам тамгын газрын удирдах албан тушаалтнууд, сум, аймгийн захиргааны удирдлагууд, эрдэм шинжилгээний ажилтнууд, их дээд сургуулийнхан, пүүс компанийн захирлууд, урлаг, спортын нэртэй хүмүүсийг хамруулж болно. Өдөр тутмын байр сууриа эзэлсэн том сонинууд чухамдаа ийм элит түвшингийн уншигчдад зориулагддаг. Улс орны, улс төр, эдийн засаг, нийгмийн чухал үйл явдлын мэдээллийг сорчилж гүймэг уншдаг, даацтай шинжилгээтэй сонин хэвлэлийг өөрийн ухамсраар хүлээн авдаг заваар тааруухан хүмүүс багтаж байна. Өөрсдөө сонин хэвлэлийн гол баатар болдог учраас дотроо сонин хэвлэлд маш дургүй бараг үзэн яддаг боловч гаднаа үүнийгээ илэрхийлэхгүй харин ч унших дуртай хамгийн сайн сонин гэдгийг эргэцүүлж бодолгүйгээр хэлж чадна. Осолтой уншигч, цаг үеэ мэдэрч дагаж яваа хүмүүс болохоо харуулах нь тэдэнд чухал. Ийм хүмүүс мэдээллийн үнэн зөвд тэр болгон итгэдэггүй. Гэвч ийм хүмүүс захиалгаас хоцордоггүй, ихэнх нь улс байгууллагынхаа болоод компанийн мөнгөөр захиалга хийдэг байна. Хоёрт: Дундаж хэмжээний уншигчид. Дээд, тусгай дунд боловсролтой, удирдах томоохон ажил хийдэггүй хэрнээ нөлөөтэй тодорхой ажил эрхэлдэг, мэдээллийн үнэн зөвийг илүү хүсдэг сэхээтэнлиг хэсэг юм. Тэд хэзээ ч сонин мэдээллийн баатар болдоггүй, хэвлэлийнхний дунд, мэдээллийн үнэ цэнэгүй, сонирхолгүй хүмүүс юм. Үнэхээр ч тэдний амьдрал хэний ч сонирхол татахгүй. Яагаад гэвэл хүн болгон

ийм амьдралыг мэддэг учраас. Ийм хүмүүс санхүүгийн хувьд ихэнх нь дунд, дундуур дүүрэн амьдралтай байдаг учраас 1-3 сонин захиалах боломжтой. Сэхээтний цөмийг аль ч шатны эмч, багш нар бүрдүүлдэг боловч судалгаагаар хамгийн идэвхгүй захиалагч, уншигчийн тоонд орсон нь хачирхалтай. Тэд захиалахаас тааралдснаа, таалагдснаа худалдан авч уншдаг гэдэг категорид орсон байна. Дундаж уншигчид захиалагчийн гол ноён нурууг өөр дээрээ үүрч яваа хүмүүс учраас сонинууд энэ хэсэгт анхаарлаа хандуулах нь зөв. Материалын үнэн зөвд үнэлэлт дүгнэлт өгч чадна. Гэхдээ энэ хэсгийн уншигч тогвортой бус хувьсамхай байдаг гэдгийг мартаж болохгүй. Хууртагдах дургүй уншигч учраас захиалгын хугацаанд нийтлэл нь таалагдаагүй гонсойлгосон, ялангуяа уншигч бүхэн шагналтай гэсэн амлалтаа биелүүлээгүй сонинг шууд хаяад өөр сонинг захиалдаг. Ийм тохиолдолд алдсан 10 уншигчаа 20 болгож чадах ухаан, маркетингийн бодлого хэрэгтэй. Гуравт; боловсрол доогуур уншигч, энд хөдөөгийн залуу малчид тодорхой ажил эрхэлдэггүй залуус, ганзагын наймаачид, зах зээлийн газар ажиллагсад, лангуу түрээслэгчид, оюутнуудын дунд, доод хэсгийнхэн гарт тааралдснаа уншдаг. Тэдэнд буурьтай задлан шинжилсэн сонин хэвлэл хэрэггүй, зарим нь ямар өдөр тутмын сонин байдгийг ч нэрлэж мэдэхгүй, зөвхөн шар сонины сенсаац материалын амтанд гүн орсон хүмүүс юм. Тиймээс ч Херст "Би сониноо бичиг үсэг гадарлахтай үгүйтэй хүмүүст зориулдаг" гэж наргисан ч юмуу, ийм л хүмүүс гагцхүү худал сенсаац сонирхдог гэсэн юмуу нэгэнтээ хэлсэн гэдэг. Манай уншигчдын нэг хачирхалтай тал нь "Үүнийг та уншсан уу" гэж асуухад "харсан" гэж хариулдаг. Уншина гэдэг бол оюун дүгнэлт хийж байна гэсэн үг, харин харна гэдэг бол шохоорхохын төдий зүйл юм.

Чухам хэнд зориулж юуг нийтлэх вэ? гэдгээ тооцоолох хэрэгтэй. "Өнөөдөр" сонин шууд элит хэсгийнхэнд зориулан гаргадаг гэдгээ нуудаггүй. Зарим сонин сонины бирж дээр хэдхэн хормын дотор маш хурдан гүйгдээд алга болж байхад нөгөөх нь хэдэн арван хоногоор шарлаад бөөн бөөнөөрөө буцаж ирдэг. Хэрэглэгчийн сэтгэлзүйг айхтар мэдэрсэн хэрэг. Зөвхөн чадалтай сонин гүйгддэг юмуу гэвэл үгүй. Үнэхээр даацтай сайн сонин мөртлөө гүйгдэхгүй тохиолдол байдаг. Үүнд ухаалаг менежмент, маркетингийн бодлого хэрэгтэй. Сонин өөрөө өөрийгөө гарчигнаасаа эхлээд зураг чимэглэлээсээ авахуулаад өөрийн тогтсон имижээрээ уншигчид өртүүлэх өөрийн төрхөө хадгалах ёстой юм. Уншигч ямар ч сонин худалдан авахад бэлэн байдаг. Харин худалдан авч сураагүй байдаг. Нэгэнт аваад сурчих л юм бол муу ч юм гарч байсан, сайн ч юм гарч байсан нөгөөх л сониноо худалдаж авдаг зуршилтай болчихдог юм. Энд л маркетингийн судас цохилж байна гэсэн үг. Сониноо худалдахын төлөө бүх аргаар тэмцэх хэрэгтэй. Сонины биржийн борлуулагчид өгснөөр санаа амардаг бол түүн шиг эндүүрэл байхгүй. Сонин борлуулагчид овоо мөнгөтэй болж, сонин худалдаж авдаг болсон нь дэвшил. Тэд сониноо борлуулахын төлөө амнаасаа үг унагах чадваргүй хүмүүс. Нэгэн сонины эрхлэгч янз бүрийн арга л хэлж байсан. Хэвлэлийн мухлагийн дэргэд зориуд өдөгч ажиллуулсан байна. Тэрхүү өдөгч хүмүүсийг аль болохоор олноор ирэнгүүт "За би ямар сонин худалдаж авах вэ? гэж тухайн сонин эргүүлж тойруулж, өөрөө худалдаж авах гэж байгаа юм шиг хүмүүсийн анхааралд өртөөд, үүнийг бас олоод нийтэлчихдэг байна шүү, айхавтар амьтад шүү. Ер нь би энэ сонинг дандаа авдаг юм. Маш өгөөжтэй, үнэхээр сонирхолтой шүү" гэж хажуудахдаа ярьж, та ч бас сонирхооч, нүдээ аниад авчихад ер алдахгүй сонин доо гэх мэтчлэнгээр ярьсаар, өөртөө татсаар, хүмүүсийн сониуч занг хөдөлгөсөөр байгаад зарагдахгүй шарлаад хэвтэж байсан сонингоо хоромхон зуур зарчихсан шүү, болдогсон бол би л тэр борлуулагчийг хиймээр юм билээ гэж ярьсан юм. Сонины биржид ажиллагсад ийм л байвал сайнсан. Уншигчийн анхааралд өртүүлж, уншуулж

сургана гэдэг бол маш төвөгтэй хөдөлмөр. Уншихгүй байхын аргагүй сонин, нэг өдөр уншилгүй хоцорвол их юмнаас хоцордог, дахин нөхөхийн аргагүй гэсэн сэтгэгдлийг аль сонин төрүүлж чадна, тэр чадал чансаагаа олноор тодорхойлуулж байна гэсэн үг. Яриулдаг нэвтрүүлэг, нийтлэл гэж бий. "Та урд шөнийн тийм нэвтрүүлэг үзэв үү?, аль эсвэл түүний тэр сонинд бичснийг уншив уу? гэх зэргээр эрэл хайгуул хийж, хэрэглэгчийн дунд яригдаж байвал нийтлэл хүмүүсийн анхаарлыг гоц татжээ гэж үзэж болно. Хүмүүс сэтгэлдээ зөвхөн нийцснийг ч ярихгүй, эвгүйрхэж дургүйцснээ ч ярина. Гэхдээ ямартаа ч тэдний сэтгэлд хүрснийг л харуулж байгаа хэрэг. Яагаад манай сонинг авахгүй байна вэ? гэдгийг олон талаас нь судлах хэрэгтэй. Ямар ч сонинд таваарын хувьд арилжигдах чанар шингэсэн байх ёстойг анхаарлаасаа гаргаж болохгүй.

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллага бүр хэн нь хэнийгээ гэсэн хурц өрсөлдөөн дунд тогтвортой чанартай нийтлэл нэвтрүүлэг явуулах, уншигчийн сонирхлыг тагахуйц дээд зэргийн өнгө үзэмжтэй, шилдэг нийтлэлтэй сонин гаргаж байж зах зээл дээр бүтээгдэхүүнээ амжилттай борлуулаад зогсохгүй, өөрийн амьдрах орон зайгаа олж авна гэсэн үг. Орчин үеийн уншигч, үзэгчийн оюун санааны эрэлт хэрэгцээнд бүх талаараа нийцэж байж зах зээлийг эзэлж авна. Үүний үндсэн дээр мэдээллийн бүх байгууллага өөрийн мэдээллийн таваарын хүмүүст өгөгдөх, хүртэгдэх, очиж тусах тэрхүү далд мөн чанарыг олж харснаар маркетингийн бодлогыг амжилттай хэрэгжүүлж чадна. Тиймээс шинэ шинэ нийтлэл нэвтрүүлгийг эргэлтэд оруулах уян хатан ажиллагааг явуулах хэрэгтэй. Сонины нэг хуудас, нэг фото зураг шингэсэн өөрийн өртгөөс илүү ашиг олоход мөнгөний бодлого явах хэрэгтэй юм.

"Маркетинг гэдэг нь үйлдвэрлэсэн бараагаа эзэндээ эргэж ирэхгүйгээр худалдахыг хэлнэ" гэсэн Ж.Бэйкерийн тодорхойлолт хамгийн товч, оновчтой юм. Тухайн сонин, сэтгүүлийг заавал худалдан авч байж оюуны болон сэтгэлзүйн таашаал хүртэх юмуу телевизийн тодорхой сэдэвт нэвтрүүлгийг үзэхээс сэтгэл нь ханахгүй тийм хэм хэмжээг бий болгосон нөхцөлд хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын маркетингийн бодлого хэрэгжинэ. Хэвлэл мэдээллийн маркетинг нь дараахь дөрвөн үндсэн асуултыг өөртөө тавьдаг. Цаг хугацаа яаж ч өөрчлөгдсөн, ийм л байх болно.

- Сонингоо хэрхэн ашигтай худалдах вэ?

- Сонингоо хэрхэн хурдан худалдаалах вэ?

- Хэрхэн борлуулалтаа нэмэгдүүлэх вэ?

- Хэрхэн байнгын худалдан авагчдаа алдахгүй байх вэ? гэдэгт байнга санаа тавьж идэвхжүүлэлтийн үйл ажиллагааг зохион байгуулдаг байна.

Маркетингийг хэрэгцээтэй таваар буюу үйлчилгээг хэрэгцээтэй үйлчлүүлэгчид хэрэгцээтэй цаг хугацаанд нь, хэрэгцээтэй тохиолдолд нь үнэ цэнийг алдуулахгүй хүргэж худалдах овсгоо гэж болно. Борлуулалт зогсворл бизнес зогсоно. Маркетинг гэдэг нь хоёр талын зорилгын сонирхол юм. Нэг нь сонин гаргаж, ашиг орлого олох зорилготой нөгөөх тал нь тэрхүү мэдээллийг хүлээн авч амьдрал ахуйдаа хэрэглэх явдал юм. Мэдээлэл нь хэрэгтэй ч байж болно, хэрэггүй ч байж болно. Гэхдээ чухал хэрэгцээ юм гэдгийг тогтвортой бий болгох ёстой. Маркетингийг хэрэглэгч дээр зөвхөн өөрсдийн бүтээгдэхүүний /мэдээллийг/

сонгуулан бусдын бүтээгдэхүүийг цохих зорилгоор хийж байгаа цогц үйл ажиллагаа ч гэж тодорхойлдог.

### **3.2. Борлуулалт, захиалгын бодлого бол маркетинг мөн**

Сэтгүүлзүйн өвөрмөц бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэх, борлуулах, хуваарилах зэрэг харилцан уялдаатай үйл ажиллагааг зохицуулах үүргийг орчин үеийн хэвлэл, мэдээллийн маркетинг гүйцэтгэдэг. Рекламаас гадна бараа бүтээгдэхүүнд хамаатай маркетингийн харилцааны гурван үндсэн хэрэгсэл байдаг.

- \* Арилжааны сурталчилгаа /коммерческая пропаганда-publicity/
- \* Борлуулалтыг урамшуулах /стимулирование сбыта - Sales promotion/
- \* Ширхэгийн худалдаа /личная продажа - personal sales
- \* Арилжааны ухуулга нь олон нийтийн харилцааны нэг хэлбэр юм.

Маркетингийн энэхүү гурван үндсэн харилцааны хүрээнд хэвлэл мэдээллийн байгууллагаас ямар ажил зохиож болох вэ? Ялангуяа шинэ тугам сонин, хэвлэл богино хугацаанд олонд танигдаж, нэр төр нь дээшлэхэд дараахь маркетингийн үйл ажиллагаа санаа авахад тустай. Анхаарлыг үргэлж татаж байх нь хэвлэл мэдээллийн маркетингийн хууль. Сонин хэзээ анхаарлаас гарна, тэр үеэс л уналг үргэлжилнэ. Тиймээс худалдаа авах эрмэлзлийг төрүүлж байх ёстой юм. Үүний тул яавал зохистой вэ? Маркетингийн зарим нэг санааг дурдвал,

\* Сонин, ТВ-үүдтэй хамтарч ажиллах. Реклам сурталчилгааны хүртээмжийн цар хүрээгээр телевизийг орлох хэрэгсэл байхгүй. "Өнөөдөр" сонин "25 - p" суваг ТВ-ийн мэдээний дундуур маргааш нийтлэгдэх дугаарын тоймоос хамгийн дуулиантай, анхаарал татсан материалын тоймын мэдээлдэг. Үүний дагуу сонинг захиалаагүй хэсэг нь борлуулагчаас худалдан авдаг. Улмаар энэ сонинг худалдан авахгүй бол сонирхолтой өргөн мэдээллээс хоцрох нь гэсэн сэтгэлгээ үүсдэг байна. Өөр бусад сонинууд ч FM радио зэрэг байгууллагатай хамтарч ажилладаг.

\* Өөрийн үүсэн байгуулагдсан өдөр "Сонины нэг өдөр" гэсэн арга хэмжээг зарлан явуулж болно. Энэ бол маркетингийн маш үр нөлөөтэй арга хэмжээ. Өөрийн сонины байгуулсан түүх, өнөөгийн хувь нэмэр гавьяа, хэтийн чиглэлийн талаар илтгэгч ярьж, урлагийн оддыг оролцуулсан арга хэмжээг зохиовол тун ч тустай. Нэр нөлөө бүхий улс төрч, бизнесийн чиглэлийн хүмүүсээр үг хэлүүлж, санал бодлыг нь сонсож, энэхүү үйл ажиллагааг радио телевизээр явуулбал 20 секундын нэг удаагийн рекламаас хавьгүй илүү ашигтай.

\* Жилд 1-2 удаа уншигчдын дунд тайлан тавьж болно. Хэлбэрийг нь маш сонирхолтой болгох хэрэгтэй.

\* Жишээлбэл, "Өдрийн сонины" уншигчид гэсэн арга хэмжээ бас зохион байгуулж болно. Хамгийн олон жил захиалан уншиж байгаа уншигчдаа шагнан урамшуулах, "Өдрийн сонины" эмблемтэй малгай, цамц зэргийг тараах зэргээр

- \* Нийгмийн болон олон нийтийн ач холбогдолтой томоохон арга хэмжээг ивээн тэтгэх
- \* Өөрийн рекламьг нүдэнд тусах газар байрлуулах, нэн ялангуяа Монголын үндэсний наадам, бөхийн барилдаан зэрэг урлаг спортын томхон арга хэмжээнүүдийг зурагтын дуран тусах газарт байрлуулах
- \* Сонин телевизийн нэрэмжит томхон арга хэмжээнүүдийг зохиох. Ерээд оны дундуур “Улаанбаатар” сонин улсын арслангуудын нэрэмжит барилдааныг эх орон даяар зохиож байсан нь нийслэлийн салбарын сонин гэхэд нийт үндэсний хэмжээний сонины адил шиг үнэлэгддэг байсан.
- \* Шинэ сонин эхний саруудын захиалгын үнийн хөнгөлөлт зарлах
- \* Захиалгын үнээс уншигчиддаа хүргэх зардлыг хасах
- \* Хэрэв уншигч үндсэн сонины зэрэгцээ хавсралтуудыг захиалбал үнийн хөнгөлөлт үзүүлэх, "Зууны мэдээ" сонины амралт чөлөөт цагт зориулсан "7 хоног" сониноо үнэгүй дагалдуулдаг нь бас нэг менежмент
- \* Уншигч редакцаас шууд юмуу захиалгын борлуултын цэгээс сонингоо авбал захиалгын үнийг бууруулах
- \* Дайнд оролцогч, ахмадууд, тахир дугуу хүмүүс, оюутнууд зэрэг зарим төрлийн уншигчдад хөнгөлөлт үзүүлэх
- \* Захиалагчийнхаа зарыг "Өнөөдөр" сонин шиг үнэгүй нийтлэх.
- \* Купоны системийг "Монгол Post" сонин ашиглаж байсан нь сонирхогчдын тоог чамгүй ахиулж чадсан. Сонинд нийтлэгдсэн купоныг амжиж аваад "Дүүхээ" ХХК-ийн төв дэлгүүрээр үйлчлүүлэхэд ботинкны үнэ 20-25 хувиар хямдрах жишээтэй. Тиймээс тухайн сонин хаана байрладаг зэргийг сураглаж, үүний тулд зарим нь сонинг худалдан авч байлаа.
- \* Үнэгүй зар мэдээг ч хүлээн авдаг нийгэм улс төрийн том сонин ч байдаг. Үүний тулд сонины нэг дугаарыг худалдан аваад зарлалын зарлалын тасалбарыг хайчлан авч бөглөн шуудангаар редакц руу илгээхэд хангалттай
- \* Сонины захиалгын кампанийн үеэр янз бүрийн шагналууд олгох, уралдаан зохион байгуулах, үгийн сүлжээ тааврын шагнал олгох
- \* Сонинууд азтай уншигчийг шалгаруулдаг нь гадаад дотоодод ихээхэн түгээмэл зүйл мөн. Бүтээгдэхүүний борлуулалтын идэвхжүүлэлт нь маркетингийн үйл ажиллагааны нэн чухал ойлголт. Гэхдээ манай сонинууд энэ аргыг хэм хэмжээнээс дэндүү хэтрүүлэн ашиглаж, сонинууд бие биеийнхээ хүчийг туйлдуулах өрсөлдөөн болгож хувиргасан нь жижиг сонинуудын хувьд сүйрэл авчирч байгаа юм. Үүнийг монополийн нэгээхэн хэлбэр ч гэж үзэж болно. Америкийн сонины магнат Пулитцер захиалагчийн тоог 200,000 ирэнгүүт бүх сурвалжлагч сурвалжлагч ажилтнууд, рекламьн харилцаатай хүмүүст цэвэр мөнгөөр аяга

хийлгэн шагнаж , бас 100 гаруй жилийн өмнө хэрэлэж байсан түүх бий. 100 гаруй жилийн өмнө хэрэглэж байсан энэ арга одоо манайд ид хүчээ авч байна. "Монго төрх" сонин 999,9 сорьцтой 108 мөнгөн аяга амлаж, бүх захиалагч бэлэгтэй гэж рекламдаж байлаа. Дийлэнх сонинууд энэ мэтчилэн бүхэлдээ азын сугалаа болж хувирчээ. Сонин нь ашгаа тооцоод, уншигчид ийм хэмжээний үнэтэй зүйл хожиж байгаа маш сайхан хэрэг. Нэг ч гэсэн иргэний амьдрал сайжирч байгаа хэрэг. Амлалтаа шударга биелүүлдэг сонин цөөнгүй юм билээ. Олны дундуур залилан хийж байгаа сонин ч байгаа л байх. Үүнийг хянаж мэдээлж байгаа юм алга. Хожсон телевизээ авч чадахгүй байна гэсэн таксиний жолооч тааралдаж байсан. "Сэрүүлэг" сонин гэхэд 2004 оны нэгдүгээр улиралд жолооны курс дагалдсан таван суудлын машин, 6 сая төгрөг болон супер шагнал, бүрэн тавилгатай орон сууцны тохиролд оролцож болно гэсэн бол "Дээдсийн амьдрал,, бүр илүү 2003 оны дөрөвдүгээр улирлын захиалгад Тоёото "Ланд Круйзер жийп машин" Улаанбаатар хотод нэгэн өрөө орон сууц. Дархан хотод нэг өрөө байр, Ямаха мотоцикл амалсан юм. Энэ сонин 2004 оны нэгдүгээр улиралд 10.000.000₮, Япон улсад болох сумо бөхийн дээд зиндааны барилдааныг үзэх эрхийн бичгийг амлажээ. "Хүмүүсийн амьдрал" "Дээдсийн хүрээлэн" энэ мэт үнэт зүйлийг амалдаг. Энд тусгай хонжворыг оруулсангүй. Тав зургаан өрөөтэй байшин, машин. хоёр, гурван өрөө байр, зурагт, хивс, хөргөгч зэрэг үнэтэй бүтээгдэхүүнээр өрсөлдөж сүүлдээ итгэл үнэмшилгүй болж эргэлзэж тээнэгэлзэхэд хүрчээ. Амлах нэг хэрэг, амласандаа хүрч байна уу гэдэгт хяналт тавьдаг тогтолцоо алга. Нэгэнт байр сууриа олсон, олны дунд нэртэй сонинууд Монгол телевизээр "азтай захиалагчийг" тодруулдаг бол зарим нь огт мэдэгдэлгүй нь өнгөрч байгааг анхаарах нь чухал. Хэрвээ амлалтаа биелүүлэхгүй байгаа бол нь өөрийн хувь заяаг өөрсдөө л шийдэж байгаа хэрэг. Хэрэглэгчид хохирч болохгүй. Уг нь энэ мэтэд Монголын Хэрэглэгчдийн эрх ашгийг хамгаалах үндэсний хороо анхаарал тавихад илүүдэхгүй, Олон үйлчилгээний салбартай, дэлгүүрийн томоохон сүлжээтэй компанийн захирал "Хэрвээ танай хэвлэлийнхэн шиг амладаг, амласнаа өгдөг бол манай компаниуд сарын дотор дампуурна" гэдэг юм билээ, Бизнес аливаа нэгэн хүчин зүйлийг хэт товойлгон туйлшруулах нь цаашдаа сүйрэл ч авчирч болох юм.

\* Захиалгын төлөөлөгчид шуудангийн салбарын дарга ажилтнуудыг сонины борлуулалтыг нэмэгдүүлсний төлөө урамшуулдаг арга бий,

\* Захиалгын үеийн дугааруудад зориуд "тэсэлсэн" материалууд нийтлэх, урсгал мохоо өгүүлэлд зай өгөхгүй байх. Тэрхүү материалыг эрсэн сурсан, асууж лавласан хүмүүс редакц руу утасдаж тэр сонины олдоц тун ховор байгаа гэсэн сэтгэлгээг нийгмийн дунд буй болговол үр ашигтай

\* Нэр алдартай, содон сонин хүмүүсээр сонины тухай сэтгэгдлийн эгзэгийг олж нийтлэх, үүнийг ужруулан дугаар болгондоо тавих шаардлагагүй. УИХ-ын нэгдсэн хуралдааны үеэр олны танил нэртэй парламентч сонинг их л анхааралтай уншиж байгааг зурагтын дэлгэцээр харуулах тохиолдол ч байдаг.

\* Төр, засаг, яам тамгын газрын удирдах хүмүүс, соёл шиижлэх ухаан, урлаг спортын нэр нөлөө бүхий хүмүүсийн нэр дээр хаяглан өөрийн шинээр гарсан сонины дугаарыг илгээх

\* Уншигчидтайгаа үргэлж хамт байхыг хүссэн, хүний сэтгэлийг хөдөлгөхөөр энгийн боловч сэтгэл татсан үгтэй элгэмсэг захидлыг уншигчдад илгээх. "Хонгор зул" ийм аргыг анх удаа

хэрэглэж үүнийгээ Монгол Улсын Оюуны өмчийн газраар баталгаажуулжээ. Сонин уншигчидтайгаа дотно харилцаа тогтоох санаачлага гаргаснаар энэ сонины захиалгын тоо захидал илгээсний дараа 20,000 -д хүрсэн гэж үздэг юм байна.

\* Шуудангийн хайрцагнуудад өөрийн сонинг үнэгүй хийлгэх.

\* Олон улсын нислэг, төмөр зам, зочид буудлын үйлчилгээ, сум, баг, захиргаанд менежментийн тусгай арга хэрэглэн багцаар захиалуулах. Үүнийг өдөр тутмын томоохон сонинууд хийдэг байна.

\* Томоохон хурал, семинарын утга санаатай уялдуулан сонингоо үнэгүй тараах, ер нь хөл хөдөлгөөн ихтэй газар шинэ сониныг үнэгүй тараах, гудамжны хайрцганд хийх зэрэг нь нэлээд дэлгэрсэн арга болно.

\* Сониноо интернетийн реклам сурталчилгаанд оруулах. Олны танил вэб сайтад өөрийгөө байрлуулах нь маш чухал сурталчилгаа болно.

\* Лото, сугалаа зэргийг ашиглах, сонины онцлогийг харуулсан календарь, үзэг, тамхины асаагуур зэрэг жижиг дурсгалын зүйл хийж болно.

\* Нийгмийн онцгой асуудалд анхаарлаа хандуулж нийтэд үйлчлэн, бололцоотой бол эрхтэн дутуу хумүүс, ядууст хандив өргөж байх

Хамгийн гол нь судалгаа, үр дүнд тулгуурлаж захиалгаа явуулах хэрэгтэй. Бусдаас ялгарсан, уншигчдын анхаарлыг өөрийн зүг өдөж татсан нийтлэлийн чанар чансаа бол захиалагчийн тоо нэмэгдэх, уншигчийн тоо нэмэгдэхэд юунаас ч илүү нөлөөдөг хүчин зүйл мөн. Нэгэнт байраа олоод өөрийн гэсэн тогтвортой уншигчидтай болсон сонин олсон жаахан мөнгөө үрэн таран хийх зүйлд зориулж болохгүй нь тодорхой. Арвилан хэмнэлтийн зүй зохистой бодлогогүйгээр хэвлэлийн бизнес хөл дээрээ тогтохгүй.

Ингээд шинээр сонин гаргахад таны авьяас чадал, мэдлэг боловсрол, менежмент, маркетингийн хувьд бэлэн үү? гэдгийг өөрөөсөө асуух хэрэгтэй болж байна. Хувийн мэдээллийн хэрэгсэлгүй байна гэдэг бол сэтгүүлч болгоны мөрөөдөл. Өөрт нь ашиг авчрах тэр л бизнесийг сонгох ёстой. Хавьгүй эрдэм чадалтай нэгэн юу ч үгүй явахад олонд танигдаагүй хүмүүс бизнесийг амжилттай эрхэлж явах тохиол бий. Хүнээс л бүх юм хамаарна. Бизнес эрхлэгч өмнөө тавьсан эорилготой, эрсдэл хүлээж авахад бэлэн байж чаддаг, зохион байгуулалт сайтай, эрч хүчтэй, зүтгэлтэй, аливаа өөрчлөлтөд амархан зохицож чаддаг, хариуцлагатай, өөрийгөө зөв үнэлж чаддаг, шаргуу цөхрөлтгүй шинж чанартай байх нь чухал. Хамгийн гол нь эрсдлийг тодорхойлж чаддаг хүнийг бизнес эрхлэгч гэнэ гэсэн тодорхойлолт хүртэл байдгийг сонин эрхлэн гаргагчид эрхбиш анхаарвал зохистой. Монголын хэвлэл мэдээллийн мониторингийн судалгаагаар 1999 онд өдөр тутмын 5 сонин Монгол Улсад борлуулсан нийт сонины 65 хувийг эзэлж байсан бол 2003 онд 47 хувь хүртэлээ буурчээ. Харин 2002 онд сонины нийт борлуулалтын 21 хувийг 10-14 хоног тутмын сонин борлуулжээ. Өдөр тутмын сонинуудын борлуулалт буурч, 7,10, 14 хоногийн сонинуудын борлуулалт хэвийн өсөлттэй байгаа нь нэгд: Захиалгын үнэ 2500-3000 төгрөгийн хооронд харьцангуй тогтвортой хямд, үнэ тогтвортой байгаа, хоёрт: Дуулиан шуугиантай цочирдмоор



материал дундаж хүмүүсийн хэрэгцээ хэвээр байгаа, гуравт: Өдөр тутмын сонинуудаас менежментийн хувьд илүү, захиалгын үеэр их хэмжээний зүйл амладаг зэрэгтэй холбоотой юм.

Жинхэнэ үр нөлөөтэй менежмент нь маркетингийг бизнесийнхээ философи болгодог. Тогтмол хэвлэлийг /бараа бүтээгдэхүүнээ/ зах зээлд борлуулж, улмаар тодорхой байр суурь эзлэн түүнийгээ бэхжүүлэхэд чиглэсэн бодлогыг явуулах ёстой. Уншигчдын шинэчлэгдэн өөрчлөгдөж буй мэдээллийн хэрэгцээг мэдэрч, маркетингийг үйл ажиллагааг байнга явуулдаг редакц хөгжих бүрэн үндэстэй. Редакц нь өөрийн уншигчдын хэрэгцээг шинжлэх ухааны үндэстэй судалж, түүний өөрчлөлтийг соргогоор мэдэрч, шуурхай зохицуулалт хийж чаддаг. Өөрөөр хэлбэл, сонинхоо агуулга, бүтэц, хэлбэр дизайн, зохион байгуулалтыг байнга боловсронгуй болгох явдал иб менежментийн гол үндэс болно. Сонин бэлтгэх, хэвлэн гаргах, тараах явцыг оновчтой болгоход редакцийн менежмент үйлчлэх ёстой. Ямар ч маркетингийн бодлогын гол хүчин зүйл нь таваарын зөв сонголт хийхэд нөлөөлөх явдал байдаг. Сэтгүүлзүйн хувьд энэ нь хэвлэлийн хэлбэр, нүүр царайг онож тодорхойлно гэсэн үг. Өөрөөр хэлбэл, сонин хэвлэлийн тодорхой үзэл баримтлал, загвар нь менежментийнхээ нүүр царайг тодорхойлино.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын маркетингийн бодлого чухам юунд тулгуурлаж явах ёстой вэ?
2. Өнөөгийн сонин хэвлэлийн маркетингийн бодлогын талаар ярилцана уу? Машин, орон байр болон өндөр үнэтэй зүйлийг амлаж захиалгаа хийж байгаа аргыг Та юуг гэж үздэг вэ?
3. Хэвлэл мэдээллийн өрсөлдөөний үеийн маркетингийн бодлого ямар байх вэ?

### **3.3 Хэвлэл мэдээллийн байгууллагыг шинээр үүсгэх нь**

Хэвлэл, мэдээллийн шинэ байгууллагын амжилт олох үндэс бол бизнесээ яаж эхлэх, хэрхэн түргэн хөл дээрээ босох, ололтоо хэрхэн цааш өргөжүүлэх, шинэ хамт олныг хэрхэн бүрдүүлэх зэрэг өдий төдий асуудал байдаг боловч чухамдаа удирдагчийн мэдлэг, боловсрол, дадлага, туршлага, эр зориг, ур чадвараас ихээхэн шалтгаална. Сонин хэвлэлийн менежмент гэдэг бол эхлээд дуусдаг барилгын ажил биш, тасралтгүй үргэлжлэх хэлхээ холбоотой үйл ажиллагааны цогц нэгдэл юм. Томоохон хэвлэл мэдээллийн үйл ажиллагаа бүхэл бүтэн 24 цагийн турш үл тасрах тойргоор үргэлжилдэг. CNN, BBC зэрэг дэлхийн мэдээллийн аварга машинууд 24 цагийн туршид өчүүхэн ч зай завсаргүй гадаадын хэдэн арван хэлээр мэдээ дамжуулдаг. Ингэж л өрсөлддөг. Сонины хувьд үйлдвэрлэл 24 цагаар үргэлжилдэггүй мэт харагдавч хүний нүдэнд үзэгдэхгүй далд нөхцөлд тасралтгүй үргэлжилнэ. Хэвлэх үйлдвэрийн цехээр орж сонин хэвлэгдэж байна гэдэг бол сонин гаргах үйл явцын дунд шатны алдаа гологдол гаргах ёсгүй хамгийн хариуцлагатай ажиллагаа мөн. Онц чухал үйл явдал, гэнэтийн юм тохиолдвол үйлдвэрийн дамжлагаар явж байгаа сонинг Ерөнхий эрхлэгчийн шийдвэрээр зогсоож дахин шинээр хийх явдал ч тохиолддоогоороо бусад компаниудын үйл ажиллагаанаас эрс ялгаатай. Өөр материалаар солих, оруулга хийх, бүрмөсөн авч хаях, өнгөц засвар хийх

зэрэг ажиллагаа явагдана. Жишээлбэл, “С.Зоригийг алсан алчуурчныг олж тогтоолоо” гэсэн мэдээллийг бүр шөнө орой авлаа гэхэд олон жилийн турш ард олны цөхөртлөө хүлээсэн энэ чухал мэдээг ямар ч үнээр хамаагүй бүх сониныг хүчингүй болгоод ч хамаагүй оруулах хэрэгтэй. Ийм чухал үйл явдлыг тусгаагүй бол ямар ч хүчтэй сонин уншигч олныхоо өмнө хариуцлагын хүнд байдалд орно. Чухал, онцгой, содон мэдээг алдана гэдэг бол сэтгүүлзүйн мэргэжлийн хамгийн том эмгэнэл байдаг. Үйлдвэрийн сүүлчийн шат дамжлагаас хэвлэгдэж гараад төрийн болон хувийн шуудангийн газраар дамжин чамгүй замыг туулж хуваарилагдан өглөө ажил эхлэх уншигчийн гар дээр очдог. Ийм тасралтгүй ажиллагааны үрээр хэвлэл мэдээллийн байгууллага өөрийн хэрэглэгчдэд оюуны болон мэдээллийн үйлчилгээ хийж байгаагаараа бусдад хэрэгцээтэй таваар үйлдвэрлэж байгаа хэрэг юм. Мэдээллийн технологийн түрэлт эрчимтэй орж ирж байгаад сонинуудын өрсөлдөөн улам ширүүсч байна. Өрсөлдөөн нэг талдаа нийтлэл, нэвтрүүлгийг улам шуурхай, сонирхолтой, учир утгатай болгох шинэлэг сэтгэлгээний илэрхийлэл мөн боловч нөгөө талаас нь авч үзвэл байнга аюул учруулж байдгаараа онцлогтой. Чөлөөт өрсөлдөөний зах зээлд танадалт хийж, өөрсдөө түргэн хувирч өөрчлөгдөхгүй бол цоо шинэ хүчтэй өрсөлдөгч гарч ирээд байр суурийг ганхуулах явдал бишгүй тохиолдоно. Шинэ эрэлхийлэл хаана зогсоно тэнд бүх зүйл дуусгавар болох хувь заяаны харамсалтай зам тосч байдаг. Ийм нөхцөлд мэдрэмж чухал. Хэвлэл мэдээллийн байгууллагыг шинээр үүсгэнэ гэдэг бол хэн хүний хийчих амар хялбар зүйл биш. Эрхлэгч хүн арвин баялаг туршлагатай байлаа ч нэг баг болж ажиллаж байгаа хүмүүсээ зөв сонгоогүй бол алдаанд хүрнэ. Шинэ сонин радио телевиз хэрэглэгчдийн анхдагч эрэлт хэрэгцээг бий болгох, итгэл найдвар төрүүлэх нь юу юунаас чухал байдаг байна. Анхны дугаараасаа, анхны нэвтрүүлгээсээ “энэ овоо сонин, телевиз гарлаа шүү” гэсэн сэтгэгдлийг бий болгохын төлөө ажиллаж, анхны дугаарыг яаран гаргаж болохгүй. Эхний наад зах нь арван дугаарыг эргэлдүүлэн гаргах бэл мөнгөгүйгээр сонины бизнесээ эхэлнэ гэж байхгүй. Анхны дугааруудаасаа ашиг олно гэж байхгүй, харин энэ зардлыг нийтэлсэн реклам, зараар нөхөх бололцоотой байх юм. Реклам, зар хэвлэл мэдээллийн байгууллага оршин тогтнох үндэс. Рекламын ажилтнуудад хайхрамжгүй хандах тохиолдол бий. Эцсийн эцэст өөрсдөө багагүй ашиг олдог ч энэ хүмүүс л мөнгө оруулж ирж байгаа юм.

Хэрвээ мэдээллийн зах зээлд өрсөлдөхөөр нэгэнт зорьсон бол эхдээд цомхон бүтэцтэй, нэг баг болоод ажиллачих нэгдмэл санаатай чадварлаг сэтгүүлчидтэйгээр ажлаа эхлэх хэрэгтэй гэж зөвлөдөг. Энэ нь нэг хүн хэд хэдэн хүний ажлыг давхар хийнэ гэсэн үг. Хүн дотоод нөөцөө шавхан гаргалаа ч цаана нь ашиглагдаагүй өдий төдий нөөц бололцоо байдаг. Түүнийг хар хүчээр биш, менежментийн харилцааны эв дүйгээр алхам алхмаар илрүүлэн гаргах замыг хайх нь чухал. Сэтгүүлчдийн дунд явуулсан нэгэн судалгаагаар “Та сэтгүүлчийн хувьд өөрийн авьяас чадвараа бүрэн дүүрэн гаргаж чадаж байна уу?” гэсэн асуултад чаддаг гэж 16 хувь, дунд зэрэг гэж 78 хувь, үгүй гэж 6 хувь нь хариулсан байна. Эндээс ихэнх нь 100 метрийн зайн 30-40 метрт л гүйж байгаа нь харагдаж байна. Хүний энэхүү цаанаа нөөсөн ашиглагдаагүй далд хүчийг уудлан гаргахад эв дүй ухаалаг хандлага хэрэгтэй. Гадуур сурвалжлага хийхийн зэрэгцээ фото сурвалжлагчийн үүргийг давхар гүйцэтгэнэ гэсэн үг. Сурвалжлагч компьютер дээр материалаа шивж, макетаа хийж сурах ёстой. Ер нь цаацдаа одоогийн нэг том сонинд байдаг арваад операторчны орон тоо аяндаа цомхотголд орохоос өөр аргагүй. Гадаадын бүх том сонинд тусгай бичдэг, шивдэг хүмүүсийн орон тоо байхгүй, харин сурвалжлагчдын хийсэн макетыг хянадаг тааруулдаг шилдэг дизайнер байж таарна.

Хувийн телевиз байгуулахад техник тоног төхөөрөмж худалдан авах, нэвтрүүлэх станц ажиллуулах, телевизийн нэвтрүүлэг явуулах тусгай зөвшөөрөл авах гээд асар их мөнгө санхүү шаардсан ажил юм. Хувийн өмчин дээр телевиз оршин тогтнохын аргагүй гэж нийтээрээ сэтгэдэг байсан ерээд оны хүнд хэцүү үед “25-р суваг” телевиз байгуулагдаад бүх эрсдлийг давж жилээс жилд бэхэжсээр одоо программын бодлогоороо ч, техник тоног төхөөрөмжөөр ч, чадвартай инженер техникийн ажилтнуудаар хаанаас ч дутахааргүй шилдэг телевизийн нэг болж, телевиз биеэ дааж ажиллаж болдогийн үлгэр жишээг амьдрал дээр анх удаа харуулж чадсан байна. Хувийн телевизийг байгуулахад уран бүтээлийн ажилтнуудаас гадна дадлага туршлагатай инженер техникийн ажилтнууд юугаар ч сольшгүй хүний нөөц юм. Техникийн сэтгэлгээтэй сэтгүүлч үнэндээ ховор учир ийм ажилтнуудын гар дээр телевизийн хувь заяа оршиж байдаг. Компьютерын сүлжээний ололтод тулгуурласан хувийн телевизүүд цаашдаа нэмэгдэх талтай. Яагаад гэвэл эдийн засаг, нөөц боломж, хэмнэлтийн хувьд хямд төсөр “ТВ-9” эфирийн анхны өдрөөс үзэгчдийн анхаарлыг татаж телевизийн талбар дээр нэг боломжийн өрсөлдөгч бий болов. Ийм телевиз гаргахын тулд бэлтгэлийг бараг нэг жилийн турш бодлоготой, няхуур, аудиторийг сайн судалж, даацтай хөдөлснөөрөө гараагаа амжилттай эхэлсэн. “ТВ-9”- энэ телевиз үзэгчдийн дунд хурдтай нэр төр олж байгаа нь түүний програмын бодлогын менежменттэй холбоотой. Нэг жишээ дурдахад, залуус, хөгшидгүй шимтэн сонирхдог спортын нэвтрүүлгийг бусад телевизүүдээс өөр төвшинд “Амьд спорт” нэртэйгээр бэлтгэж, мэргэжлийн бокс зэрэг сонирхол гоц татдаг тоглолтын ховор агшнуудыг үзүүлж чадсан явдал юм. Энэхүү телевизийн удирдлагууд эхнээсээ чадварлаг, эрч хүчтэй, шинэлиг сэтгэлгээтэй залуу мэргэжилтнүүд, сэтгүүлчдээр багаа бүрдүүлж чадсан явдал юм. Манайд санаа нийлсэн хэдэн хүн цуглаад л сонин гаргах тухайгаа ярилцаад хоёр гуравхан хоногийн дотор гаргачихдаг. Яавал анхны дугаараасаа уншигчдын анхаарлын төвд өртөх вэ? гэдгийг бодолцохгүй ашгаа боддог. Монголчууд олонхи нь буддагийн шашиныг сүсэглэн шүтдэг учраас ТВ 9-ийн “Ном дор мөргөмү”, “Эрдэнийн эрхи”, “Онгодын гэгээн өргөөнд” гэх мэтийн нэвтрүүлгийг тодорхой цагт үзэгчдийн эрэлт, сонирхолд тулгуурлан хүчтэй явуулснаар богино хугацаанд амжилт олж, 2004 оны шилдэг ТВ болсон юм. Хүмүүс заавал хурал номын газар оролгүй телевизийнхээ өмнө очиж мөргөн арц хүж уугиулан даган баясах бололцоотой байгаа тул сүсэгтэн олны таашаалд ихээхэн нийцдэг бололтой юм. Нэр төр, олсон байр сууриа бэхжүүлж хадгална гэдэг тэрхүү өндөрлөгт хүрэхээр хөлс дуслуулсан хүнд ч хэцүү. Жаахан бэхжээд нэр олоод, гадаад, дотоодын хөрөнгө ороод ирэхлээр удирдлагынхаа эсрэг элдэв хэл яриа гаргаж, эсвэл би том, чи бага гээд маргалдан эрх мэдлийн төлөө тэмцэлддэг. Нэг нь нөгөөгийнхөө босгосон овоог нурааж явдаг соёлгүй, шударга бус байдлаа засвал шинэ мэдээллийн хэрэгсэл төлөвших нь үзэгч олон түмэн л хожино. Телевизүүдийн дотроос мэдээний хийц, хурд, хүргэх чадвараар онцгойрч, үзэгчдийн үзэх дуртай мэдээллийн хэрэгсэл болоод байсан Америкийн хөрөнгө оруулалттай “Ийгл” ТВ хөрөнгө мөнгө, эрх мэдлийн маргаанаас болж өөр хоорондоо арсалдсаар байгаад мэдээллийн зах зээлээс гарсан. Ид л хүчээ байсан энэ ТВ удирдлага, зохион байгуулалт, хамт олны уур амьсгал, гадаад орчинтойгоо үл ойлголцсон явдал ийм байдалд хүргэжээ. Шинэ байгууллага хамт олныхоо сэтгэлзүйг мэдэрч, олон үзэл бодолтой хүмүүсийн эвийг олж ажиллах нь менежмент, бизнесийн ухаалаг бодлого юм.

Мөнгө л байдаг бол хэн хүнгүй сонин гаргах, студи телевиз байгуулах сонирхолтой болжээ. Сониноор мөнгө олж болох юм байна гэдгийг хагас дутуу ойлгоод сонин гэж юу байдгийг чухамдаа мэддэггүй оюутнууд ч сонин эрхэлдэг болжээ. Гаргасан болгон нь амжилттай

болдогсон бол манай цөөн хүн амдаа хэтрэхээр олон сонин, сэтгүүлтэй. Гэвч зах зээл өөрийн гэсэн хатуу хуультай. Хүн болгонд эрдэнэсийн хаалгаа нээгээд өгчихдөггүй, харин хөдөлмөрч, ирээдүйгээ хардаг, үнэхээр овсгоотой, ухаалаг, хүнлэг хүмүүст хишгээ харамгүй хайрладаг байна. Ерэн оны эх, дунд үе бол “дээр, дооргүй мэдээллийн өлсгөлөнгөөс” дөнгөж гарч байсан болохоор хүмүүс юу тааралдснаа шүүрэн авч уншиж, сонины бизнесийн “алтан үеийг” цэцэглүүлж байсан нь гарцаагүй. Одоо сонины “алтан үе” нь даанч дуусч гэсэн гутранги үзэл нэлээд давамгайлдаг. Бизнесийн орон зай хэзээ ч шавхагдашгүй, харин хүмүүсийн хүч бололцоо л шавхагддаг. Ямар ч бизнес хэсэг хугацаанд унаж, дахин сэргэдэг. Энэхүү сэргэлтийн үе, мөч бүрийг нарийн гярхай ажиглаж, улам шинээр, бусдаас хамаагүй илүүгээр хийх бололцоо хэнд ч мэдэгдэхгүйгээр үүсчихсэн байдаг. Зөв ажиглаж, зөвөөр ажиллах юм бол хэвлэл мэдээллийн цоо шинэ орон зай байсан, байсаар ч байх болно. Сонингүй, телевизгүй улс гэж байхгүй.

Шинэ сонин аз сорьсон эрсдэлээр дүүрэн байдаг. Бизнес хийнэ гэдгийг “Хүний амьдрах арга, амьдралын төлөө тэмцлийн гол агуулга” мөн гэдгийг Адам Смит бүтээлдээ илэрхийлжээ. Байгууллагыг авч явах нь хүнтэй ажиллах ухаан, чадвар, ажлын туршлага, дадлага мэдлэгээс их шалтгаална. Шинээр сонин гаргах, шинэ тутам байгууллага үүсгэхэд юу хэрэгтэй вэ?

\* Хэдэн насны, ямар боловсролтой, хэнд зориулж ямар агуулга, бүтэцтэй сонин зориулж гаргах вэ? Бусад ижил төрлийн өөр сонинуудын алдаа оноо, тэдний чаддаг болоод чаддаггүй зүйл, бизнесээ хэрхэн өрнүүлдэг, ямар менежментийн бодлого явуулдаг зэргийг маш нарийн судалж дүгнэлт хий

\* Юуны түрүү сонин гаргах хуульзүйн эрхээ баталгаажуулж, улсын бүртгэлд орсон байх хэрэгтэй. Чухам хаанаас зөвшөөрөл авдаг, хаа очиж бүртгүүлэхээ мэдэхгүй ажлаа эхлэх тохиолдол цөөн биш байдаг. Хэрвээ хуулийн дагуу ажлаа эхлэхгүй бол таны бизнес эхнээсээ л бүтэлгүйтэнэ. Ийм явдал гарсан. Зөвшөөрөлгүй сонины үйл ажиллагааг явуулахыг зогсоодог. Эхлээд хаана очих вэ? Мэдээллийн шинэ хэрэгслийг Хууль зүй, дотоод хэргийн яам бүртгэж зөвшөөрөл олгодог. Монгол Улсын Засгийн газрын 1991 оны 267 тоот тогтоолоор баталсан “Хэвлэл, мэдээллийн хэрэгслийг бүртгэх журам”-ын дагуу хэвлэл, мэдээллийн хэрэгслийг улсын бүртгэлд бүртгэх, үйл ажиллагаа эрхлэх зөвшөөрөл олгох, хяналт тавих эрх зүйн зохицуулалтаар журамлагдсан байна. Хууль зүй, дотоод хэргийн сайдын 2000 оны 50 тоот тушаалаар улсын бүртгэлийн гэрчилгээний загварыг шинэчлэн баталсан бөгөөд уг тушаалаар улсын бүртгэлд бүртгэж, гэрчилгээ олгох асуудлыг Хууль зүй, дотоод хэргийн яамны удирдлагын зөвлөлгөөнөөр хэлэлцэн шийдвэрлэж, сайдын гарын үсгээр баталгаажсан гэрчилгээ олгодог.

\* Ямар нэртэй сонин гаргах вэ? Нэр маш чухал. Аль ч бизнес нэрнээсээ эхэлдэг. Зөвхөн “Кока-кола” гэдэг нэрээ хэрвээ худалдахад хүрвэл 3-5 тэрбум долларт хүрнэ гэдэг. Нэрээ олонд алдаршуулан хүргэж, бизнест гайхамшигтай амжилт олно гэдэг бол энэ. Тиймээс сониныхоо маш олон төрлийн нэр гаргах болдог. Сонинг эрхлэн гаргагч бид “Монголын мэдээ” гэдэг нэрийг гучаад нэрээс сонгож олсон юм. Энэ бол ердөө л ухаан зараад баймааргүй хэн ч олоод өгчихмөөр байсан атлаа хэн ч олоогүй, гаргаж нэрлээгүй өдөр тутмын сонинд таарсан оновчтой нэр байсан юм. Аливаа компанийн бизнесийн амжилтын

бүхэл бүтэн тал нь түүний нэр гэхэд болно. Буурь суурьтай, оюунлаг хүмүүст зориулсан даацтай сонин хөнгөн хийсвэр нэртэй байж таарахгүй, Ялангуяа өдөр тутмын сонины нэр бүр ч агуулга төгс, түүндээ нийцсэн байх шаардлагатай. Уран зохиолын өгүүллэг юмуу дууны нэр шиг сонинууд ч байдаг. Амралт чөлөөт цагийн сонины нэрийн тухайд бол арай хөнгөн зугаатай, хөгжилтэй ч байж болох юм.

\* Бизнесийн бас нэг амжилт бол байршил. Аль болох төв газар, хүний хөдөлгөөн их, алдартай гудамж талбайд байрласан хэвлэл, мэдээллийн байгууллага олонд танигдахдаа амар байдаг төдий бизнес амжилттай эхэлнэ. Орон сууцны подвальд ч юмуу, нэг хонгилд сониноо эхлэх юм бол бизнес чинь тийм л дорд хэмжээнд үзэгдэнэ. Болж өгвөл түрээсийн ч хамаагүй өөрийн гэсэн байртай, хэсэг хүмүүсээс бүрдсэн редакцтай, утас, факс, байгууллагын нэр хаягтай ёс төртэй ажлаа эхлэх хэрэгтэй.

\* Анхны дугаарыг маш чадварлаг, онц сонирхолтой, бусад сониноос ялгарах өвөрмөц онцлогтой, бодлоготой хийх. Энэ тухайд өмнө өгүүлсэн

\* Бизнесээ дөнгөж эхэлж байгаа сонин, хэвлэл мэдээллийн байгууллагад олны танил нэртэй том сэтгүүлч ажиллуулах нь бизнесийн нэр хүндэд хэрэгтэй байдаг.

Сонины анхны мэдэгдэхүүнгүй хүмүүс янз бүрийн сонин гаргаж, үүнийг дэндүү хялбар ажил мэт ойлгосноос сэтгүүлчийн болон сонинуудын нэр хүнд сүрхий унасан. Өөртөө зохих хөрөнгө мөнгөтэй болсон компанийн захирлууд сонин гаргаж байна. Иймээс манай ОНМХ-ийн менежментэд гарсан нэгэн өөрчлөлт бол эрхлэн гаргагч, эзэн гэсэн шинэ хэллэг бий болсон. Огт өөр салбарын худалдаа, барилга, уурхайн компанийн эзэд өөрийн нэр сүрийг өргөх, улмаар улс төрд орох нэг бололцоо болсон сонин гэж үзээд чамгүй хөрөнгө оруулалт хийж байна. Энэ буруу биш. Мөнгө, хөрөнгөгүйгээр сонин гаргах аргагүй. Харин сонины нийтлэл, бүтцийн талаар юу ч мэдэхгүй анхны төсөөлөлгүй байтлаа редакцийн үйл ажиллагаанд хутгалдан орох, түүнийг бич гэж тулгах нь тун ч зохимжгүй. Сониныхоо хувь заяаг сайн эрхлэгчдэд даагдан нэг хэсэгтээ хөрөнгө оруулснаа мартах нь зүйтэй гэж Америкийн хэвлэлийн магнатууд зөвлөдгийг дурдъя. Манайд ийм юм байдаггүйгээс хөлөө олоод тодорхой уншигчидтай болсон сонинуудын эзэн эрхлэгч хоёрын хооронд зөрчилдснөөс сонин дампуурах, эсвэл уншигчаа олноор алдах явдал тохиолддог. Эзэн түргэн ашиг олохыг боддог бол сонин мэдээллийн байгууллага ашгаа өгтөлөө хэдэн ч жил болж мэднэ. Нэр төрийн бизнес чухал уу, аяндаа ундарч байдаг тэрхүү мөнгө орлого чухал уу? гэдгээ хэвлэлд хөрөнгө оруулахын өмнө бодож боловсруулсан байх хэрэгтэй юм. Би цалин өгөөд байхад, гонорар гэдэг юмыг та нарыг дураараа бий болгоод мөнгийг хувьдаа идэж, ашиглаж байна гэж үздэг эзэн тааралддаг л юм. Сонингоо арван хуруу шигээ мэддэг хүмүүсийн хувьд энэ нь хамаагүй зүйл. Ийм хүмүүс сонины эзний зэрэгцээ Ерөнхий эрхлэгчийн үүргийг цуг гүйцэтгэдэг.

Яг адил тэнцүү эрхтэй байна, хэн нь хэндээ захирагдахгүй, ашгаа тэнцүү хуваана гэж үгсэн тохиролцоод хэсэг сэтгүүлч нийлж сонин гаргах үзэгдэл Монгол орны хувьд ерээд оны үед байсан. Нэг, хоёр дугаар гаргаад л үзэл бодлын зөрөлдөөн, мөнгөний ашиг сонирхлоос болоод хоорондоо маргалдаж, шүүхэд очиж байсан үе бий. Үүнийг менежментийн шинжлэх ухаанд байгууллага гэж үздэггүй. Хэсэг хүмүүсийн зохион байгуулалтгүй бөөгнөрөл гэж үздэг, Хариуцлага хүлээх эрхлэгч нь хэн бэ? биднийг хэн удирдаж ямар түвшинд хүргэх ёстой юм

бэ? гэдгээ тогтоож, түүнийг хүндэтгэн дагах үзэл санаа бий болгоод ажлаа эхлэх нь зүйтэй болохоос ажиллагсад бүгд тэнцүү эрхтэй гэсэн ойлголт үл гүйцэтгэх үзэл болно. “Хоёр хүний нэг нь ахалдаг, нэг хүний малгай нь ахалдаг” гэдэг Монгол ардын мэргэн уг бол менежментийн чухал үзэл санаа. Тэгвэл ОНМХ-ийн буюу хувийн радио, телевиз, сонин, сэтгүүл хэрхэн өөрийн байгууллагаа бий болгох вэ? Ер нь байгууллага гээч юмны онцлог, шинжүүд юу байдаг вэ гэсэн ойлголт аяндаа гарна.

Байгууллагад хамрагдаж байгаа хүн бүр, сэтгүүлч бүр хамтран ажиллах бие сэтгэлзүйн маш чанд бэлтгэлтэй болсон байна. Багаар ажиллана гэдэг үзэл санаа аль ч салбарт дэлгэрч, үр дүн, ач холбогдлоо өгч байгаа удирдлагын чухал хэдбэр юм, Сайн баг гэдэг нь ганц ганцаараа ажиллаж байгаа хэдэн хүнээс илүү ихийг бүтээж, сарнимал хүчийг нэгтгэж бизнест амжилт олох нөхцөл болдог. Нэг нэгнийхээ санааг нүднийх нь харцаар мэдэрдэг болсон үед бүгд нэгэн зүгт хардаг болсон цагт сэтгүүлзүйд амжилт олох нь мэдээж. Баг гэдэг бол нэг ижил зорилгод хүрэхийн төлөө ажиллаж байгаа хүсэл зорилго, санаа сэтгэл, ажиллах урам, бүтээлч сэтгэлгээгээр нэгдсэн хэсэг хүмүүс юм. Багийн зорилтыг тодорхой тогтоож, гишүүн бүрийн хийх ажлыг нарийвчилна. Багийн гишүүн бүр нэг нэгнээ дэмжих зарчмыг эхнээсээ тогтоож, багт элсүүлэхдээ энэхүү хүнд зорилгын төлөө нэгдэж ажиллаж чадах уу? гэдгийг онцгой тавьж, түүнийг хэрэгжүүлж бүрэн чадах ажилсаг бүтээлч чанар, тал бүрийн мэдлэг, хурц авьяас, санаачлагыг харгалзах ёстой. Багийн гишүүд зөвхөн нэг хүн шиг байна гээд тэдний санаа бодлыг хааж, сонсохгүй байж таарахгүй. Ажиллах бололцоо, бодох сэтгэх, саналаа хэлэх эрх чөлөө чухал. Багаар ажиллана гэхлээр хэзээ ч задрахгүй цул нэгдмэл зүйл ч биш, санаанд хүртэл ажиллахгүй байвал багаас гаргах бүрэн эрхийг мөрдөх журманд тусгана. Бас сайн хүнийг гаднаас хүч сэлбэнэ. Багийн удирдагчаас хамаг зүйл шалтгаална. Багийн удирдагчийг нийтэд хүлээн зөвшөөрөгдсөн, хүмүүсийг нэг зорилгод нэгдүүлж чаддаг, онцгой чадвартан байх хэрэгтэй. Томоохон радио, телевизийн редакци, өдөр тутмын том сонины дээд, дунд, доод төвшингийн удирдагч нар багийн зохион байгуулалтаар л ажиллаж байж амжилт гаргана. Багийн удирдагч нь сонинг эрхлэн гаргагч компанийн эзэн, эрхлэгчийн аль аль нь байж болно.

Энэ хүн эрүүл саруул хүн байх ёстой. Жижиг юмаар оролддог, жижиг сэтгэдэг, жижиг асуудлыг дэвэргэдэг, хамтач биш хүн хэзээ ч багийн удирдагч болж багийн итгэлийг олж чадахгүй. “Та бид нэг баг шүү” гэдэг ойлголт ажиллагсдад аятай сэтгэгдлийг төрүүлж, энэ багт ажиллаад амжилт гаргахад би юу хийх ёстой вэ гэдэг сэтгэгдэл төрүүлнэ. Сайн ажиллаж байгаа багийн гишүүдийг урамшуулж, идэвхжүүлэх ажлыг зүтгэлд бүтээлд нь тохируулж хийх нь зүй.

Шинэ тутам байгуулагдсан сонин хэвлэлийн удирдах ажилтан менежерүүд харилцааны урлагийг эзэмших нь ажлын үр дүнд нөлөөлдөг. Мэдвэл зохих зүйл бий. Юуг анхаарч, яаж ажиллавал зохих вэ?

\* Бусдад санаа тавьж сур

\* Ярилцагч хүндээ итгэл найдвар төрүүл

\* Сайн сонсогч бай

- \* Аливаад инээмсэглэж ялдам хандаж бай
- \* Хүмүүсийг нэрээр нь дуудаж бай
- \* Харилцаж байгаа хүнийхээ сонирхож байгаа зүйлсийн тухай ярь
- \* Ярилцаж байгаа хүнээ их хүндэлж байна гэдгийг сэтгэлээсээ ойлгуулах
- \* Маргаанаас үргэлж зайлсхий
- \* Нөхөрсөг, найрсаг уур амьсгал орчныг бүрдүүл
- \* Харилцаж байгаа хүнээрээ “За” гэж хэлүүлж сур
- \* Буруудсныгаа мэдвэл түргэн уучлалт гуй
- \* Бусдын үзлийг хүндэтгэж сур. Ямар ч хүнд буруу ярьж байна гэж бүү хэл
- \* Харилцан шийдэлд хүрвэл нөгөө хүний гавьяа гэдгийг хүлээн зөвшөөр
- \* Аливаад асуудлын зөв, ашигтай, энэрэнгүй талыг ил гаргаж тавьж бай
- \* Өөрийн саналыг хамгийн сонирхолтой хэлбэрээр илэрхийлж сур
- \* Харилцаж байгаа хүнийхээ эмзэг тал, ашиг сонирхлыг олж хар
- \* Нөгөө хүнийг чин сэтгэлээсээ магтаж, биширдэгээ илэрхийл
- \* Тушааж зааварлахын оронд асууж зөвлөсөн маягаар ханд
- \* Алдааг ил тод хэлэхээс зайлсхий. Тохиромжгой үед зөөлрүүлэх маягаар хэл
- \* Бусдад өөрийн нэр хүндийг хамгаалах боломж олгож бай
- \* Бусдын амжилт, аз жаргалыг бахдан урамшуул
- \* Хүмүүст сайн нэр зүүж өг
- \* Урамшуулж шагнахаа хэзээ ч бүү хойшлуул
- \* Санал болгосон ажил үүргийг чинь баярлан хүлээж авах харилцааг бүрдүүл
- \* Бусдын алдааг шүүмжлээд дараа нь уулзаж байгаа хүнийхээ алдааг хэлж бай

Шинэ тутам байгуулагдаж байгаа сонин мөнгө олохын төлөө явахаас өөр аргагүй. Дан ганц сониноор хөл дэрээ бостолоо удна. Тиймээс бие биеэ тэтгэдэг бусад аялал жуулчлал ч юм уу, худалдаа үйлчилгээний салбарыг хажуугаар нь ажиллуулбал давуу талтай гэж үздэг. Мөнгө санхүүгийн зохих хуримтлал бий болж байж сонин цаашдаа хөгжинө. Их орлого баян

болгодоггүй, ухаалаг хэмнэлт л чинээлэг болгоно. Бага орлоготой үедээ хэмнэж эхлэх нь илүү. Мөнгөө хав дараад суух биш, илүү зардлаа л хасах хэрэгтэй юм. Банкнаас их хэмжээний зээл авчихаад л эхний ээлжинд тос ганган машин, орон байр, хувцас хунар авахыг урьтал болгодог монгол бизнесменүүдийн буруу үзлийн тэнхлэгийг өөрчлөх цаг болжээ.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуулт**

1. Хэрвээ та сонин хэвлэл шинээр үүсгэж байгуулбал юунаас эхлэх вэ? Нийтлэлийн ямар бодлоготой сонин, радио, телевиз танд таалагддаг вэ?
2. Шинээр байгуулагдсан телевизүүдийн нэвтрүүлийн онцлогийг шүүн ярилцана уу?
3. Сонин бизнесийн хэрэгсэл үү? Эсвэл мэдээллийн хэрэгсэл үү? Аль тал нь давамгайлах ёстой гэж Та бодож байна?



# Дөрөвдүгээр бүлэг

## Мэдээллийн гол хэрэгслийн бүтэц, зохион байгуулалт

### 4.1. Өдөр тутмын сонины бүтэц, зохион байгуулалт

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллага зорилгоо биелүүлэхийн тулд хөдөлмөрийн нарийн хуваарийн дагуу хэн ямар үүрэг гүйцэтгэх ёстойг нарийвчлан тогтоож хоорондын уялдаа холбоог хангаж өгдөг. Энэхүү эмх цэгцтэй, харилцан хамааралтай, чиг үүрэг бүхий нэгдмэл цогц ажиллагааг зохион байгуулалт гэнэ. Байгууллагын бүтэц нь зохион байгуулалттай, эмх цэгцтэй, үр бүтээлтэй, ашигтай байх нь юу юунаас чухал. Товчоор хэлбэл, байгууллагынхаа өмнөө тавьсан зорилго, зорилтыг бүрэн дүүрэн хангалттай хэрэгжүүлэх бололцоотой түүнд хүрэх чадамжийг тодорхойлж өгсөн тийм л зураглал юм. Мэдээллийн байгууллагыг хэн нэгэн ухаантан зохиож бий болгодоггүй, амьдрал практик өөрөө бий болгодог. Байгууллагын бүтцийг зохиодог ямар ч хүн байдаггүй. Хамгийн сайн бүтэцтэй байгууллага хамгийн оновчтойгоор хөдөлмөр зохион байгуулалт хийж, илүү ч юм үгүй, дутуу ч юмгүй тийм орон тоогоор ажиллах нь чухал.

Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын бүтцийн зураглалыг хаана, хэн, юу хийж, хэнтэй холбогдох ёстой вэ? гэдгээс хамааруулан тогтоож болно. Үүний тулд;

\* Албан тушаалын хуваарилалт, менежментийн төвшин, гадаад болон дотоод орчинтойгоо хэрхэн зохицох, уялдах чанар

\* Хөдөлмөрийн хуваарь, хяналт, зохион байгуулалт, шийдвэр гүйцэтгэлийн орон зай

\* Аливаа шаг дамжлага, шаталсан, шугаман харилцаа, хоорондын уялдаа холбоо, загварчлал зэргийг харгалзан мэдээллийн байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалтыг тодорхойлж болно.

Монголын өдөр тутмын томоохон сонины бүтэц зохион байгуулалт үндсэндээ адилавар. Дээд, дунд эрэмбийн удирдлагын бүтэц өмнөх үеийн уламжлалт редакцийн зрхион байгуулалтаас өөр зүйлээр хомсхон. Ямар ч сонинд байдаг л бүтэц. Ерөнхий эрхлэгч, орлогч эрхлэгч, хариуцлагагай нарийн бичгийн дарга гэж өмнө ч байсан, одоо ч байна. Харин хэлтсийн дарга гэдгийн оронд үүрэг нь ижил боловч албадын дарга гэж арай өөрөөр нэрлэх болжээ. Өдөр тутмын томоохон сонинууд эрхлэн гаргагч, Ерөнхий эрхлэгч, Ерөнхий эрхлэгчийн орлогч, тамгын газрын дарга, ерөнхий эрхлэгчийн зөвлөх, санхүүгийн алба, хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга, албадын дарга нар, үйлдвэр бизнесийн газар, хэвлэх үйлдвэрийн захирал, зар мэдээ, захиалга борлуулалтын алба, реклам сурталчилгааны алба, дизайн, гэрэл зураг, компьютерийн төв, аж ахуйн алба гэсэн зохион байгуулалтын бүтэцтэй ажиллаж байна.

Эрхлэн гаргагч: Энэ нь урд өмнө байгаагүй ч юм биш. “Үнэн” сониныг үүсгэн байгуулагч нь Д.Сүхбаатар гэж бичдэг л байсан. Социализмын үед эрхлэн гаргагч нь төр, засаг, яамд, нийслэлийн нам захиргааны байгууллага байв. Өнөөдөр энэ агуулга өөрчлөгдсөн. Эрхлэн гаргагч гэж тухайн хэвлэлийг санхүүжүүлэгчийг хэлнэ. “Өнөөдөр” сонины эрхлэн гаргагч нь

“Монгол ньус”, “Монголын мэдээ” сонины эрхлэн гаргагч нь “Эрэл” компанийн эзэн юм. Зарим эрхлэн гаргагч сониныхоо Ерөнхий эрхлэгчийг шууд хийгээд явдаг бол зарим нь өөрийн томилсон Ерөнхий эрхлэгчээр дамжуулан сониныхоо бодлогод оролцдог байна. Эрхлэн гаргагч нь мөнгө бэлтэй, томхон санхүүжүүлэгч байхаас гадна тал талын өргөн мэдлэгтэй, ухаалаг, цаг үеийн мэдрэмжтэй, сонин сэтгүүлзүйн зохих мэдлэгтэй хүн байх шаардлагатай. Иймгүй мөртлөө мөртлөө редакцийн дотоод ажилд байнга оролцож, өөрийн эрхэлдэг бизнес шигээ төсөөлж, эрхлэгч сурвалжлагчид дуртай үедээ үүрэг өгч, зүй бус юмыг шаарддаг нь ажлыг сайжруулах биш, харин зөрчил тэмцэл үүснэ. Хөгжингүй орны юм сонины эрхлэн гаргагч нь чухам хэн бэ? гэдэг нь мэдэгдэггүй хөрөнгө оруулалт нь аяндаа хамт олны өмчийн хэлбэртэй болдог ч удаа бий. Тэдэнд сонинд хөрөнгө оруулна гэдэг бол нэр төрийн бизнес юм. Зүй нь эрхлэн гаргагчийн зүгээс редакцид дарамт үзүүлэхгүй, аль болох бие даасан ажиллагааг дэмжих нь чөлөөт хэвлэлийн нэг чухал үзэл санаа. Эрхлэн гаргагчдаас хараат бус редакц манайд байхгүй гэхэд болно. Гол гол удирдлагын үүргийг товчхон авч үзье.

Ерөнхий эрхлэгч, ерөнхий захирал: Сонины редакцийн хамт олныг удирдан зохион байгуулагч, гол лидер мөн. Ерөнхий эрхлэгчийг симфони найрал хөгжмийн удирдаачтай зүйрлэдэг. Хаана доголдож, сульдаж байна гэдгийг өөрийн зөн совингоор тэр дороо мэдэрч түүнийг ганц дохиогоор сэргээж өндийлгөх тийм ид шидтэй байх чанарыг эзэмших шаардлагатай. “Том сонин - том эрхлэгч” гэсэн томъёолол хаа ч байна. “Аугаа их сонин агуу их эрхлэгчдээсээ эхэлдэг” гэж Бен Бредли хэлсэн. Хувийн агуу их зан чанартай, хүнлэг, зарчимч, хүмүүстэй ухаалаг харилцдаг, нийгэм улстөр, урлаг утгазохиол, соёлын гүн гүнзгий мэдлэгтэй, хэвлэл, үйлдвэрлэлийн тодорхой мэдлэгтэй, нийтлэлчийн их авьяас билэгтэй нийгмийн том зүтгэлтэн байх ёстой. Ерөнхий эрхлэгч сонинд орж байгаа бүх материалыг гардаж унших бололцоогүй. Харин бодлогын шинжтэй, “материалын эсэргүүцэлтэй” гол өгүүллийг заавал уншиж зөвшөөрөл олгосон байхыг шаардана. Ерөнхий эрхлэгч төр засгийн өмнө хариуцлага хүлээхгүй байж болно. Харин нийгэм, уншигчийн өмнө заавал хариуцлага хүлээх ёстой. Хуулийн өмнө байгууллагаа төлөөлж хариуцлага хүлээнэ. Аливаа асуудлыг хуулийн хүрээнд шийдэх болоод ирэхэд юмуу, маргаан өрнөх үед зарим Ерөнхий эрхлэгч хариуцлагаас булзан, “Би мэдээгүй шүү дээ, би уншаагүй, би мэдэхгүй, манай орлогчоос асуу, би хариуцдаггүй, би тийм юманд оролцдоггүй, би эзгүй байсан, зохиогч өөрөө хариуцлага хүлээнэ” гэх зэрэг үг нь даан ч хариуцлагагүй бөгөөд аймхай хулчгарыг харуулдаг төдийгүй өөрийнхөө нэр хүндийг олны дунд унагаж байгаа харш явдал гэж үзвэл зохино. Ийм тохиол гарч л байдаг. Ерөнхий эрхлэгч өөрөө хариуцлага хүлээх чадваргүй бол сонин эрхлэх нь утгагүй зүйл. Удирдагч гэдэг нь хариуцлага хүлээх чадвар юм.

Ерөнхий эрхлэгч нь редакцийн өрөө болон гадна хань хамаагүй алс байгаа уншигчийн хооронд мэдээллийн урсгалыг зуучлагч болдог. Сурвалжлагчдыг зөвхөн уншигчдад хэрэгцээтэй, тэдний хүссэн мэдээллээр хангахад нь туслах үүрэгтэй. Ерөнхий эрхлэгч захирал хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын эрхлэн гаргагчтай найрсаг харилцахын зэрэгцээ “Үүнийг би мэдье, түүнийг та мэд” гэсэн тохироог эхнээсээ хийгээгүй нь амьдрал дээрх зөрчлөөс харагддаг. Ерөнхий эрхлэгч буюу Ерөнхий захирал хэвлэлийн мэдээллийн гурван амин сүнс болсон асуудал болох бизнес, санхүү, редакцийн хүний нөөцийн асуудлыг хариуцна. Ерөнхий эрхлэгч өөрөө сайн сэтгүүлч байх хэрэгтэй боловч, шилдэг сэтгүүлч бүхэн Ерөнхий эрхлэгч болдоггүй, тийм чадвар байхгүй байх нь олонтоо. Ерөнхий эрхлэгч

элдэв санаа сэдлийн “генератор” байж тэр нь сурвалжлагчийн бичвэрт шингэж үлддэг.

## **Ерөнхий эрхлэгчийн орлогч, хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга:**

Сонины нийтлэлийн бодлогыг бүхэлд нь хариуцаж, Ерөнхий эрхлэгчийг эзгүйд орлодог алба юм. “Орлогч гэдэг бол хоёрдугаар байранд байгаа нэгдүгээр хүн” гэсэн үг байдаг. Ажлыг жинхэнэ практик үйл ажиллагаа талаасаа гардан удирддаг маш чухал албан тушаал юм. Сонины нийтлэлийн бодлогыг ажил хэрэг болгон хэрэгжүүлэх, зохион байгуулах ажиллагааны үйл явцад гарч байгаа аливаа бэрхшээлтэй асуудлыг шуурхай биелүүлэн гардан удирдаж нийтлэлийн өдөр, долоо хоногийн төлөвлөгөөг хийж, улирлын ерөнхий сүлжээнд хяналт тавьж ажилладаг. Сонин хэдий чинээ том байна, төдий чинээ олон орлогч эрхлэгч, хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга нарыг ажиллуулдаг. Байгууллагын гадаад, дотоод орчинг холбох гүүр болдог. Хуучин тогтолцооны үеийн сэтгүүл зүйгээс хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга гэсэн орон тоо уламжлагдаж иржээ. Төдий л ойлгомжтой бус энэ нэр солигдохгүй байна. “Зөвлөлтийн загвартай” этгүүлзүйд “ответственная секретер” гэдэг үгийг хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга монголд буулгасан нь энэ. Хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга сонинд орох материалын төлөвлөгөө гаргах, нэгдүгээр нүүрэнд ямар материалыг оруулах, бусад нүүрүүдэд хэрхэн хуваарилж байрлуулах, загвар дэглэлт, фото зургийг хэдэн үед тавих, албадын бэлтгэсэн өгүүлэл сурвалжлагыг хянан уншиж, засч, гарчгийг солих зэргээр сонины эхний нүүрээс төгсгөлийн шат хүртэл хяналт тавьж, зохион байгуулах үүрэгтэй нүсэр хөдөлмөрийг гүйцэтгэх ёстой болдог. Зарим адармаатай нийтлэлийн бичлэгийн төрөл жанрыг зөв тогтоох, шинэ нийтлэл гаргах, монгол зөв бичгийн дүрмийг гаргууд мэдэх, сурвалжлагч нарт бичлэгийн ур чадварын хувьд зөвлөгөө өгөх, улмаар бичсэн зүйлийн утга санааг алдуулахгүйгээр хянан засамжлах чадвартай байхыг шаарддаг тул сэтгүүлзүйн онолын мэдлэгтэй байх хэрэгтэй. Жор хэмжээг тохируулагч ахлах тогоочийн үүрэгтэй төстэй. Байнгын халуун цэг дээр ажилладаг. Нийтлэл хариуцсан орлогч эрхлэгчийг өнөөгийн өдөр тутмын сонинууд хажуугаар нь ажиллуулж байна. Энд орлогч эрхлэгч, хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга ажил үүргийн хувиар давхцлыг гаргах ёсгүй. Ингэвэл зөрчил үүснэ. Өөрийн хийх ёстойг хийхэд энэ нь хүний хариуцсан ажил руу орчихоод байвал зөв бүтэц биш. Менежментийн гол анхаарах зүйлийн нэг бол ажил үүргийн давхцлыг л хаана ч гаргах ёсгүйд оршино. Иймээс зарим сонин сэтгүүл, хариуцлагатай нарийн бичгийн даргын орон тоог цомхотгон нийтлэл хариуцсан орлогч эрхлэгч ажиллуулдаг нь зөв зүйтэй. Бараг ялгаагүй ажилладаг хэрнээ цалин хөлс ялгаатай авдаг, нэр нөлөө нь ч өөрөөр, нэг нь нөгөөдөө үүрэг даалгавар өгдөг зэргээс “Би л хамгийн хүнд ачааг үүрч яваа” гэдэг гоморхлоос багийн ажиллагаанд зөрчил үүсдэг. Сурвалжлагч материалаа сонинд оруулах гэж адбадаас эхлээд хэд хэдэн шат дамждаг. Нийтлэл хариуцсан орлогч эрхлэгчтэй байхад ийм зүйл ажиглагдахгүй, бүх зүйл хэвийн явагдана. Дэлхийн томоохон сонинуудад хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга гэсэн үг хэллэг байхгүй, харин үүний оронд хуваарилагч редактор, гүйцэтгэгч редактор, хөтлөгч редактор гэдэг орон тоог ажиллуулдаг. Сонины менежментийг явуулахад онцгой үүрэгтэй өрнөдийн хэвлэлд нэгэнт бүрэлдэн тогтсон Маркетингийн захирал, Реклам сурталчилгааны менежер, борлуулалт хуваарилалтын менежерүүд гэсэн томъёолол Монголын сонин сэтгүүлд байдаггүй нь энэ талын асуудлын ач холбогдлыг дутмаг үнэлснээс болж байгаа юм.

## **Албадын дарга нар:**

Редакцийн аппаратын үндсэн цех юм. Сэтгүүлзүйн мэдээллийн талхан бүтээгдэхүүнийг энд чанаж боловсруулна. Гол ажлыг нугалж яваа хүмүүс бол албадын дарга нар юм. Хүмүүс сурвалжлагч нартай хамгийн ойр дотно ажиллаж, хэн юу чаддаг, чаддаггүйг арван хуруу шигээ мэддэг хүмүүс байдаг. Нүүр тулсан олон төрлийн зохион байгуулалтыг тэд хийдэг. Албадын дарга нар хэдий чинээ шинэ сэтгэлгээтэй, ажилсаг, хурдтай, өөриймсөг сэтгэлтэй, чадварлаг байна, сонин төдий чинээ хүч чадалгай чийрэг байхад нөлөөлнө. Сонинд юу хэрэгтэй байгаа, санаа, тойм, төсөөлөл энэ л цехэд энд анх төрж, төгс төгөлдөр болоогүй гар ноорог мөн л энд боловсорч, тэрхүү түүхий эд нийлүүлэгч гол газар болдог. Дээд, доод түвшингийн удирдлагын ходбогч гүүр болно. Албадын дарга нар редакцийн ерөнхий төлөвлөгөө, улс төр, эдийн засаг, соёл урлаг, байгаль хамгаалал зэргийг долоо хоног, 14 хоног, сар зэрэг давтамжаар тусгасан сэдэвчилсэн сүлжээ, долоо хоногийн дугааруудын тойм төлөвлөгөө, юу юу оруулах мэдүүлэг, хадаас, материалын төлөвлөгөө, цаг үеийн график төлөвлөгөөг биелүүлэгч, хэрэгжүүлэгч нь юм. Хуучин тогтолцооны үед захиргаадлын шинжтэй хэлтэс, тасаг гэдэг нэр алга болж, өнөөдөр үүнийгээ бүгдээрээ албад гэж нэрлэдэг болжээ. Нэр нь өөр болохоос ажил үүргийн хувьд адилхан юм, Гадаад, дотоодын ихэнх сонин ийм бүтэц, зохион байгуулалттай ажилладаг ч заавал хэлтэс, албадтай ажиллана гэсэн хатуу ойлголт байхгүй. Барууны зарим орон ийм хэлтсийн шаг, дамжлагагүй ажилладаг явдал ч байна. Гэвч ийм бүтэц байх уу, үгүй юу гэдгийн эцсийн үр дүнг амьдрал л шалгана. Амьдралын шаардаж байгаа зүйлийг хэн ч үгүйсгэж чадахгүй.

### **Тамгын газрын дарга:**

Өдөр тутмын том хэвлэл болох “Өнөөдөр”, “Өдрийн сонин” телевиз, радиогийн газар, тамгын газрыг ажиллуулж байна. Энэ алба бүхэлдээ Ерөнхий эрхлэгчийн шууд удирдлаган дор ажиллан сонины захиргаа аж ахуйн өдөр тутмын бүхий л ажлыг хариуцан зохион байгуулдаг гүйцэтгэн захирах алба юм. Бүтээлч болон бүтээлч бус ажилтнуудын ажлын хариуцлага, сахилга бат, гэрээний биелэлт, бизнес төлөвлөгөөний биелэлт, бусад байгууллага хүмүүстэй харилцах харилцаа, хүний нөөц, санхүү аж ахуй, анхан шатны тооцоо, үйлдвэрлэл, материалын зардлыг хариуцан, ажиллагсдын талаар шагнал урамшуулал, шийтгэл ээрэг санал боловсруулах эрх бүхий Ерөнхий эрхлэгчийн шадар чухал алба болно.

Тамгын газрын дарга маш жижиг зүйлийг мэдрэн дорх захиргаа, аж ахуйн хүмүүст шаардлага тавьж ажиллуулна. Байгууллага цэвэр, ая тохитой, утас, цахилгаан зөрчилгүй, элдэв хангамж ямар ч хүнд сурталгүйгээр бүтэх нөхцлийг бүрдүүлсэн байвал зохистой. Манайд ахуйн соёл муу байдаг. Өлгүүрийн тоосыг ч хараад цэвэрлүүлдэггүй тийм мэдрэмжгүй хүн байгууллагаа гадаадын зочид төлөөлөгчдийн өмнө олонтаа хүнд байдалд оруулдаг. “00”-ын өрөө бол жижиг зүйл биш. Байгууллагын гадаад өнгө зүс хувцасны өлгүүр, хүлээлгийн өрөө, 00 өрөөнөөс л эхэлдэг, Манайд анзаарагддаггүй зүйл гадаадад том өө дутагдал болж харагддаг. Байгууллагыг авч явахад жижиг зүйл гэж байдаггүй. Шороонд дарагдсан, цэвэрлэгээгүй, цонх шил нь хагарч өнгө үзэмж дорой байхад хэн ч шаардаж санаа тавихгүй ердийнхөөрөө байгаа бол энэ байгууллагад хямрал үүсчээ гэж дүгнэж болно. Япоп, АНУ, Герман, БНСУ, Хонг-Гонг зэрэг орны хэвлэл мэдээллийн байгууллага шил толь шиг цэвэр цэмцгэр, бүх юм дараалалтай, хүн аяндаа алхаагаа хүртэл цэгнэхээр хэмжээнд байдгийг үлгэр загвар болгомоор.

Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын дотор долоо, арав, арван дөрөв хоног тутам гардаг чөлөөт сонинууд тодорхой байр суурьтай. Ийм сонинууд авсаархан бүтэц зохион байгуулалттай ажиллана. Хэлтэс, албад байхгүй, ерөнхий эрхлэгч, хариуцлагатай нарийн бичгийн дарга гэсэн шугаман зохион байгуулалттай. Үнэндээ нүсэр зохион байгуулалттай ажиллах бололцоо тааруу. Зарим нь чухам хаана байрладаг нь тодорхой бус, хаяггүй ч байх нь бий.

## **4.2. Монголын үндэсний телевизийн бүтэц, ажиллагаа:**

Шинэ шинэ электрон мэдээллийн хүчирхэг сүлжээ дэлхийд хил хязгааргүй ноёрхож байгаа ч гэсэн телевиз мэдээллийн хамгийн хүчтэй хэрэгсэл хэвээрээ байна. Телевие 1923 оноос үүсч бий болсон түүхтэй.

Компьютерийн сүлжээний мэдээллийн хүчтэй хэрэгсэл бий болсон ч одоогоор телевизийг цочирдуулсан юм алга. Телевизийн хүч чадал юунд оршдог вэ? гэвэл ямар ч завсрын тайлбар, оролцоогүйгээр хүний ухамсар оюун санаанд шууд хүртэгдэн буудаг. Энэ нь олон нийтийн оюун санаанд хүчтэй нөлөөлдөг. Сонинг уншихгүй, тэгээд уншиж сураагүй хүмүүст залхуутай мэт байж болох боловч телевиз өөрөө шууд харааны сэрэлд өртөн, улмаар оюун, сэтгэлд хүрч очдог эгнэшгүй чадалтай хэрэгсэл юм. Дүрсийг цахилгаан соронзон долгион болгон цацаж, алсад үзүүлэх техник хэрэгслийг телевиз гэдэг. Телевиз хүмүүсг шууд хүрдэг, богино хугацаанд нийгмийн оюун санаанд хүчтэй нөлөөлдөг хүчирхэг мэдээллийн хэрэгсэл юм. Хэвлэл, мэдээллийн хэрэгслүүд дотроос хамгийн том бүтэцтэй төдийгүй олон жилийн туршлага, далайц хэмжээ, техник технологи, чадварлаг мэргэжлийн хүний хүчний нөөц, мөнгө, санхүүгийн чадамжаараа том байр суурь эзэлдэг мэргэжлийн байгууллага бол Монголын Үндэсний Телевиз юм. Монгол телевиз 1967 оны есдүгээр сарын 27-нд анх үүсч хөгжжээ. Ийм мэдээллийн техник, технолгийн үүсэл хөгжилтэй хамт теле-сэтгүүлзүй үүссэн юм. Телевиз мэдээлэл дамжуулах хэрэгсэл болохоос биш, түүнийг тусгай хөтөлбөрөөр хангаж, сэтгүүлчийн ур ухаан, авьяас шингээж ажиллаж байгаа хэсэг нь теле-сэтгүүлзүй гэхэд болно. Энэ нүсэр том байгууллагын студи, албад чухам ямар үүрэгтэй байдгийг авч үзэх нь хэвлэл мэдээллийн менежментийн талын ойлголтыг гүнзгийрүүлэхэд тустай. Монгол телевиз үүссэн цагаасаа өнөөг хүртэл төрөөс санхүүжиж ирсэн ч гэлээ түүний бие даасан студиуд менежмент, маркетингийн зохистой бодлого явуулж, аль болохоор биеэ даахыг зорилго болгодог. Төрийн төсвөөс санхүүжилт авдаг болохоор тухайн үед засгийн эрхийг барьж байгаа улс төрийн хүчинд илүү үйлчилдэг гэсэн шүүмжлэл, маргаан тэмцэл сүүлийн 10 жилийн турш болж ирлээ. Үүнийг халах оролдлого нэг бус удаа гарч байв. Ялангуяа 1998 онд хэвлэл мэдээллийн эрх чөлөөний хууль гарснаар энэ нь бүр хүчтэй яригдах болсон. УИХ-д янз бүрийн төсөл өргөн баригддаг боловч өнөөг хүртэл олон нийтийн телевиз болгох аргаа олохгүй байсаар байна. Бас цаана нь улс төрийн сонирхол ч байдаг. Хамгийн гол гацаа нь менежмент, санхүүжилтэндээ байдаг.

Гадаадын туршлага хэрэгтэй. Японы олон нийтэд үйлчилдэг телевиз, радиогийн байгууллага болох Эн-Эйч-Кей хуулиар ашиг орлогын үйл ажиллагаа явуулахыг хориглосон байдаг. Энэ нь алив төлбөртэй сурталчилгаа, реклам явуулахыг хориглодог гэсэн үг. Эн-эйч-Кейгийн нэвтрүүлгийг хүлээн авах хүн бүр хураамж төлөх ёстой бөгөөд энэ нь байгууллагын орлогын дийлэнх болдог байна. Өнгөрсөн жилийн 6 тэрбум гаруй ам. долларын 98 хувь нь тэрхүү хураамжаас бүрджээ. 40-өөд сая айл өрх Эн-Эйч-Кейд хураамж төлдөг юм байна. Манайд

ийм бололцоо бий юу? гэдгээ бодох хэрэгтэй. Тун өчүүхэн хураамжийн төлбөрийг хэд хэдэн телевиз хураагаад авчихдаг болохоор телевиз бүхэлдээ оршин тогтноход хэцүү. Японы телевиз менежментийн хувьд 12 хүний бүрэлдэхүүнтэй захирагчдын зөвлөл бүх үйл ажиллагааг удирддаг байна.

Монголын үндэсний телевизийн ажилладаг зарчим, одоогийн бүтэц, зохион байгуулалтыг авч үзье. Телевизийн уран бүтээлийн ажил бол сониных шиг сурвалжлагч өөрөө биеэ дааж сурвалжлагаа бичээд, хариуцсан албаны даргадаа уншуулснаар ажил цэгцэрдэг бол телевизийн нэгэн бүтээл хийхэд сэтгүүлчээс гадна найруулагч, операторч, гэрэлтүүлэгч, дууны найруулагч гээд хүн хүч, техник хэрэгсэл, дээр нь үйлчилгээний жолооч гээд олон хүчин зүйлийг зангиддаг болохоор зохион байгуулалт, дэглэм маш чухал хэрэгцээтэй болдог. Нэг бүтээл маш их цаг хугацаа, хүн хүч, хөлс шаардана. Цаг хугацаа давтагдахгүй. Телевизийн удирдлагын хамгийн хатуу дэглэм бол хүн бүр цаг хугацааг үнэлж үздэг, бие биеэ хүндэтгэн үздэг багийн ажиллагааны зарчмыг тогтоож, үүнийг ажилтан бүрийн тархинд гүн шингээх хэрэгтэй юм. Телевизийн захирал нь ерөнхий менежерийн хувьд удирдлага зохион байгуулалт, өдөр тутмын шийдвэр гаргаж, дорх хүмүүсээрээ дамжуулан хяналт тавьж, стратегийн төлөвлөлт, санхүү, хүн хүчний нөөцийн асуудлыг бүхэлд нь хариуцдаг. Монголын үндэсний телевизийн нэвтрүүлгийн бодлого хариуцсан дэд захирал нь нэвтрүүлгийн нийтлэлийн бодлогыг тодорхойлж, энэ зарчмаар ажиллаж байгаа эсэхэд хяналт тавьж, баталсан сүлжээний дагуу эфирт дамжуулах ажлыг зохицуулна. Монголын үндэсний ТВ-ийн Програмын захиргааны дэргэд нэвтрүүлгийн зөвлөл орон тоогоор ажилладаг. Зөвлөл нь ТВ-ийн нэвтрүүлгийг сайжруулах, ур чадварыг өндөржүүлэх нэгдсэн бодлого боловсруулах, үнэлгээ зөвлөмж өгөх үүрэгтэй. Нэвтрүүлгийн зөвлөлийн ажлыг уран сайхны удирдагч мэргэжлийн талыг хариуцан зохион байгуулна. ТВ-ийн нэгдсэн бодлогын хүрээнд уран бүтээлийн редакци студидээс программын сүлжээний дагуу хийж байгаа нэвтрүүлгүүдийн ур хийц, чанарт анхаарч цаашид мөрдөх чиглэлийг тодорхойлж ажиллана.

Тухайн өдрийн эфирийг редактор нь өдрийн 15 цагт хяналтын инженер, ассистентэд хүлээлгэн өгч, энэ тухайд бичгээр баталгаажуулна. Хүлээн авсан эфирийг ассистент найруулагч бүрэн хариуцна. Өдөр тутмын хөтөлбөрийг программын хэлтсийн даргаар баталгаажуулж ассистентэд хүлээлгэн өгнө. Тухайн өдрийн оройн эфирт ажиллах диктор, дууны найруулагч, зураглаач, жижүүрийн жолооч бүх албадыг хуваарийн дагуу ажиллуулна.

Эфирт найруулагч, асс. найруулагч, туслах найруулагч, оператор, дууны найруулагч, дикторууд, тухайн өдрийн техникийн инженер, хяналтын инженер заавал ордог. Тухайн өдрийн эфирт орох өөрчлөлтийг Монголын Үндэсний телевизийн захирлын шийдвэрээр гүйцэтгэнэ. Эфирийг зарласан цагаас хойш гарсан илүү дутуу завсар зайг хөгжмийн завсарлага, рекламыг программыг захиргааны даргаар зөвшөөрүүлнэ. Тухайн өдөр явсан эфирийг дараа өдөр нь фондны эрхлэгчид тушаана. Фондын эрхлэгч программын захиргааны даргын тушаалаар арчих, буцаах өгөх, фондод хадгалахыг хариуцна.

### **Сурвалжлагчид, редакторууд:**

Сэтгүүлч гэдэг мэргэжлээрээ хэвлэл мэдээллийн байгууллагын редакцид ажиллаж байгаа бүтээлч ажилтан юм. Мэдээллийн хэрэгслээр дамжуулан мэдээллийг цуглуулж, боловсруулж, түгээж байдаг бүтээлч үйл ажиллааны гол эзэд нь сурвалжлагчид байх юм.

Сонин, мэдээллийн байгууллагын гол хүч бол сурвалжлагч мөн. Хүчтэй чадалтай сурвалжлагч бол сонин хэвдэлд алтан фонд юм. Мэдээллийн байгууллагын гол хүч чадал, авч яваа нуруу бол чадварлаг, авьяаслаг сурвалжлагч нар гэхэд болно. Сурвалжлагч мэдээллийн гол тулгуур, түүнийг боловсруулагч, мэдээллийн шинжээч, бүтээгч туурвигч юм. Сэтгүүлч энэ чанараараа өөрийнхөө бүтээлийг борлуулагч, нийлүүлэгч нь болдог. Редакцийн удирдлагууд сурвалжлагчийн түүхий эд болгоныг шүүрэн авч таваар болгодоггүй. Олны дотроос үнэхээр ялгарсан хамгийн чанартай, хамгийн сонирхол татам, эрхлэгчдийн хүссэн бүтээдэхүүнийг нийлүүлснээр ажиллаж байгаа редакцидаа бүтээлээ үнэлүүлэн борлуулж, түүнийг нь Эрхлэгчид хэрэглэгчдэд хүргэн цаашаа бордуулдаг. Ингэж редакцийн дотор бизнес, менежментийн харилцаа явагдана. Сонины эхний нүүрээс төгсгөл сүүлчийн хуудас хүртэлх зайд сурвалжлагч бүрэн чөлөөтэй ажилладаг нь хэн хүнд олдохгүй онцгой эрх, хувь тавилан юм. Сурвалжлагч байх нь ерөөс нэр төрийн хэрэг. Улсын хэмжээнд, алс хязгаарын суманд хүртэл дэндүү том орон зайд ажилладаг түүнээс өөр ямар ч ажил мэргэжил байхгүй. Тэр чанараараа ч хүмүүс сэтгүүлчийг таньдаг, мэддэг, шүтдэг. БНСУ-ын сэтгүүлчдийн холбооны удирдагч Лее-вон-хи “Сэтгүүлчийн мэргэжил гэдэг бол үнэхээр бурханлаг мэргэжил. Үхээд, хоёр дахиа төрөх завшаан надад тохиолдвол би дахиад л сэтгүүлч болно” гэж Зүүн өмнөд азийн анхдугаар форумийн индэр дээрээс хэлж билээ.

Сурвалжлагчид удирдах функц байхгүй. Өөрөөр хэлбэл, хэнийг ч удирдах албагүй, зөвхөн биеэ даан чөлөөтэй сэтгэн ажиллаж мэдээллийг олон түмэнд хүргэхийн төлөө л ажиллах ёстой. Бас редакцийн дарга удирдагч нараасаа өөр гаднын хэнээс ч удирдамж чиглэл, үүрэг даалгавар авах ёсгүйгээрээ онцлогтой. Харин редакцийн дотоод дүрэм, сэтгүүлчийн ёс зүйн зарчмыг хатуу сахидаг, мэдээллийнхээ үнэн зөвийг уншигч олны хүлээх чадвартай байх хэрэгтэй. Сурвалжлагчийн энэхүү чөлөөт байдлыг буруугаар ашиглаж, тэд зарим байгууллага, хөдөө орон нутагт ажиллахдаа дарга шиг ааш гаргадаг нь мэргэжилд харшлах зүйл мөн. Олны дунд биеэ зохистой авч явж, аливааг зааж чиглүүлэх үүрэггүй, харин дутагдлыг шүүмжлэн бичих үүрэгтэй. Харин нөхөрсгөөр зөвлөгөө өгч болно. Мэргэжлийн сэтгүүлзүй нь бодит үнэн дээр тулгуурласан шударга, ил тод, үнэнч тууштай л байхад л оршино. Зарим нь үнэн бол философид байдаг болохоос биш, сэтгүүлзүйд бүтэшгүй зүйл гэж хэлдэг боловч сурвалжлагчид ямар ч атугай үнэн гэж бодсон зүйлийнхээ төлөө баттай зогсч, хариуцлага ч хүлээх ёстой улс. Сэтгүүлч хүнд олон чанар байх боловч гагцхүү үнэний төлөөлөгч байх чанар хамгаас чухал. Хүмүүс олон араншинтай байдгийн адил үнэн ч олон араншинтай байж болох. Яг юу үнэн бэ? Бурхан уу? Ямар бурхан, Будда юу? Христ үү? Эсвэл Муслам уу? гэсэн асуултыг тавьж болно. Үүнийг хариулахад хэцүү мэт ч сурвалжлагчийн хувьд ганц үнэн бол маргашгүй баримт юм. Дайны үеийн нэгэн алдартай сурвалжлагч “Би үнэн гэж юу байдгийг мэдэхгүй. Бид тус тусдаа өөрийн гэсэн нүд, чихгэй улс” гэж хэлсэн байх юм. Иймийн тулд аливааг хүмүүс өөр өөрөөр харж, өөр өөрөөр баталж нотолдог учраас л баримт хэрэгтэй.

Чих, нүд хоёрын хооронд гурван хуруу зайтай гэдэг ч үнэндээ 3000 км-ийн зайтай байх үе ч бийг маргаж болохгүй.

Сурвалжлагч хүн ирэх долоо хоногт чухам ямар сэдвээр ямар төрлийн зүйл бичих тухайгаа албадынхаа даргад албан ёсоор өгөх үүрэгтэй. Энэ нь сонин болон телевизийн долоо хоногийн төлөвлөгөөнд тусгагдана. Батлагдаж, зөвшөөрөгдсөн нийтлэлээ хэдий хэрийн хугацаанд гүйцэтгэхээ бас тохиролцоно. Барууны орны сурвалжлагчид дундачаар долоо

хоногт гурваас дөрвөн нийтлэл бичдэг бол манайд янз янз. Дугаар болгоныг алгасалгүй бичдэг хүн ч байдаг. Энэ сайн мэт боловч уншигчид төдий л таашаадаггүйг эрхлэгч мэдрэх ёстой. “Танай сонин чинь хэрэг дээрээ ганц хоёрхон хүний сонин юм байна шүү дээ . Нэг л хүнээ мөн ч дураар тонгочуулах юм даа” гэх нь бий. Үүнийг төлөвлөгөөгөөр зохицуулна. Бас сурвалжлагч өөр нэрээр ч нийтлүүлж болно. Улиг домог болчихсон сурвалжлагч байх уу? Эсвэл хүнд үгүйлэгддэг сурвалжлагч байх уу гэдэг нь өөрсдөөс нь хамаарна. Юм бичих нь мөнгө хийж байна гэсэн бодлоор хаа хаанаа халдаж болохгүй.

Сурвалжлагч үйл явдлыг дан ганц үгээр үлдээдэггүй, бас дүрээр үлдээдэг онцгой чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Тэд түүх, үйл явдлын хэзээ ч давтагдахгүй торгон агшинг үлдээдэг. Фото сурвалжлагчийн хөдөлмөр сонины өнгө төрхийг гоё сайхан, чимэгтэй, төгс агуулгатай болгодог. Сонинд сайн гэрэл зургийг зай талбай хайрлалгүй томоор тавих нь сонины өнгө үзэмжинд нөлөөлнө. Хуучнаар бол фото зургийн хальс боловсруулахаас эхлээд том том өсгөгч байрлуулсан нүсэр лаборатори ажиллуулдаг байсан бол одоо зарчмын том өөрчлөлт гарчээ. 1839 онд анх бий болсон фото зургийн хөгжлийг аналогич технологийн, дижитал технологийн үе гэж хоёр хувааж байна. Өнөөдөр хальсаа боловсруулж, түүнийгээ цаасан дээр буулгадаг технологи манай томхон сонин хэвлэлүүдэд бараг үгүй болж, фото зургийн гайхамшиг болсон дижитал технологи нэвтэрч энэ нь өргөн, нарийн хальс, слайд, CD, диск, compact flash, smart medea, memori stick, XD card гээд бүх төрлийн дижитал эх үүсвэрүүдээс фото зургийн цаасан дээр буулгадаг болсон нь фото сэтгүүлчийн хөдөлмөрийг асар ихээр хөнгөвчилж, харин энэхүү бий болсон ашигтай цагийн фотог жинхэнэ шилдэг бүтээл болгох хөдөлмөрт зориулах аятай боломж нээгджээ. Дэлхийн хаана ч болсон ямар ч үйл явдлын зургийг интернетээс аваад нийтэлж байна. Ингэж техник шинжлэх ухаан хөгжлөө ч фото сурвалжлагчийн их авьяасыг ямар ч технологи орлохгүй. Техник нь хөгжөөд байдаг, авьяас шаарддаг фото сурвалжлагчийн ур ухаан, хурц хараа, сэтгэлгээ хэвээрээ л байх болно. Сурвалжлагч, редактор хоёрын ялгааг төдий л анзаарахгүй явдал түгээмэл байдаг. Редакцийн амьдрал дээр хэрэг дээрээ өөр өөрийг гүйцэтгэдэг хоёр өөр чиг зорилготой. Менежментийн үүднээс үзэхэд сурвалжлагчид бол бүтээлч ажилтнууд юм. Харин редакторууд бол менежерийн үүрэг гүйцэтгэх явдал бий. Редактор хүнд удирдах, чиглүүлэх функц байдгаараа сурвалжлагчаас ялгаатай. Сурвалжлагч нийтлэлээ бичнэ, бэлтгэнэ, харин редактор түүнийг засч найруулан хэлбэрт оруулдаг. Сурвалжлагчийн нийтлэл таваар болж байхад, харин редакторын хувьд таваарт шингээсэн өөрийн өртгийг оруулж байгаа бүтээгч гэж үзэж болно. Редактор хянан тохиолдуулах ажлыг хийж, редакцидаа байнга сууж ажилладаг бол сурвалжлагч үйл явдлын мөрөөр редакциас гадуур ажиллах нь элбэг. Сайн редактор радио, телевиз, сонинд маш үнэ цэнтэй ховор хүмүүс байдаг. Ганц хоёрхон үг дарах юмуу, нэмэх, байрыг солиход сурвалжлагчийн өгүүллийг сэхээгээд ирдэг. Редактор хүний онцгой чадвар бол материалын гарчгийг ончтой, яг зохилдуулж өгөх чадвар мөн. Сайн гарчиг сонинг ч, сурвалжлагчийг ч авч явдаг. Өнөөгийн сонинууд ийм сайн редакторуудаар гачигддаг учраас нэгд: Сонин нь монгол хэлний зөв бичих дүрмийн үүднээс их алдаатай гардаг учраас уншигчдыг бухимдуулдаг, хоёрт: Болсон үйл явдлын талаарх мэдээлэл буруу хазгай болж очдог. Гэрээ, хэлэлцээр, протокол, тогтоол, тушаал, зарлиг, албан шийдвэр, зөвлөмж, илгээлт, илгээмж, мэдэгдэл, мэдээлэл бүгд өөр өөр зүйл боловч үүнийг нэг л юм шиг бодож бичдэг сэтгүүлч бий. Хоёр тоо нэг дор ороход нэгийг нь үсгээр бичихээ ч мэддэггүй. Гэрээнд гарын үсэг зурах, үзэглэх гэдэг нь бас ялгаатай. Энэ мэтийг редактор л барьж авна. Редактор өөрөө ямар ч материалыг улаан эрээн болтолоо засдаг, бараг өөрийн болгодог боловч сайшаал,



магтаал, нэр төр алдар гавьяаг сэтгүүлч сурвалжлагч л эдэлдэг. Ихэнхдээ далд ажиллагаатай хүмүүс. Редактор аль нэг намын үзэл суртлыг баримтлан засвар хийж болохгүй.

## **ММ агентлаг:**

Үндэсний хэмжээнд нэвтрүүлгээ цацдаг телевиз манайд ганцхан МҮТВ юм. Энэ чинээгээрээ ММ агентлаг Монголын бүх нутаг дэвсгэрт долоо хоногт 11 цагийн мэдээ түгээдэг теле-мэдээний хамгийн том байгууллага гэж болно. Тиймээс ММ агентлаг МҮТВ -ээс удирдлага, боловсон хүчин, санхүүгийн хувьд биеэ даасан агентлагийн хэлбэрээр ажилладаг боловч нэвтрүүлгийн бодлогын хувьд төрийн эрхийг барьж байгаа улс төрийн хүчинд илүү үйлчилдэг гэж олон жилийн турш гэж шүүмжлэгдэн гагцхүү үүнээс болж МҮТВ-ийг олон нийтийн телевиз болгох оролдлогыг хийж байгаа. ММ агентлагийн мэдээллийн оргил цаг нь “Цагийн хүрд” нэвтрүүлэг улс оронд болж байгаа үйл явдлын талаарх мэдээллийн хувьд онцгой анхаарал татдаг. Ер нь Монголын үндэсний ТВ-ийн нэвтрүүлгийн сүлжээний 40 шахам хувийг “ММ” агентлагийн мэдээ эзэлдэг. “ММ” агентлагт 20 шахам сурвалжлагч, 10 гаруй инженер техникийн ажилтан ажилладаг, биеэ даасан байртай, машин тэрэгтэй бага бус аж ахуйн нэгж юм. Агентлагийг Ерөнхий захирал удирдана. Ерөнхий захирал болон ерөнхий редакторыг МРТХЭГ-ын даргын тушаалаар томилдог боловч, эрх барьж байгаа намын найдвартай боловсон хүчинд энэ чухал албыг хариуцуулдаг зуршил тогтсон. Энэ байдал цаашдаа өөрчлөгдөх нь тодорхой. Шуурхай мэдээлэл, нийгэм улстөр, уран сайхан, гадаад мэдээлэл, техникийн гэсэн таван албатай аж. Шуурхай мэдээлэл, Мэдээллийн тэнцвэртэй харьцаа үнэхээр алдагдаж байгааг олон удаагийн судалгааны дүн харуулсан. Энэ нь ялангуяа сөрөг хүчний дургүйцлийг төрүүлдэг. Яагаад гэвэл телевиз үзэгчдийн дунд оюутнуудын хүчээр явуулсан социологийн судалгаанд мэдээллийн хөгөлбөрийг 37 хувь нь тогтмол үздэг, 63 хувь нь заримдаа үздэг гэсэн үзүүлэлт гаргасан нь мэдээллийн хөтөлбөр үзэгчдийн аихааралд хэзээ ямагт байдаг байна. Телевизийн гол хүчин чадал нь үзэгч олон түмэнд мэдээллийг үнэн зөв, шуурхай түргэн хүргэх явдал байдаг. Мэдээллийн энэхүү аварга машины бүтэц зохион байгуулалтыг өөрчилж, олон нийтэд үнэн зөвөөр үйлчилдэг хэрэгсэл болгохын тулд ММ-ыг төрөөс санхүүжүүлдэггүй, зөвхөн үзэгчдийн татвараар санхүүждэг болговол мэдээллийн тэнцвэртэй байдал хадгалагдана. Мэдээний дундуур реклам явуулдгийг болиулсан гэдэг боловч 18 цагийн мэдээнд нэг минутын нэг реклам 50.000₮, “Цагийн хүрдэд” нэг минутад 100.000₮-ийн тарифтай байна. Мэдээллийн тэнцвэртэй байдал энэ агентлагаас л эхэлнэ. Харин соёл, боловсрол, спортын нэвтрүүлгийг бэлтгэдэг студийг улсын төсвөөс зохих хэмжээгээр санжүүжилт авч болох талтай.

Ингээд телевизийн гол албадын зохион байгуулалт, гүйцэтгэдэг үүргийг авч үзье.

## **Студиуд хэрхэн ажилладаг вэ?**

Монголын үндэсний телевиз сүүлийн жилүүдэд менежментийн нэлээд өөрчлөлт хийж, уран бүтээлийн дагнасан ажиллагаатай студиудийг бие даалган ажиллуулж, тэдний хийсэн бүтээлийг үнэлэн авч телевизээрээ нэвтрүүлдэг болсон нь ганцхан төсвөөс санхүүждэг эх үүсвэрийг бага ч гэсэн өөрчлөх гэсэн оролдлого юм. Студиудын бүтээлч өрсөлдөөн нийтлэл нэвтрүүлгийн чанарыг сайжруулах үндэс болно. Санхүү, хөрөнгийн хувьд өөрийн эрх

мэдэлтэй байна гэдэг бол аливаад өөрөөр хандах эрх мэдэлтэй болж байгаа хэрэг. Цаашдаа зах зээлийн хуулиар улам боловсронгуй болж, ашигтай ажиллах боломжтой болох юм. Студиудийг мэдээлэл, нийтлэл, нэвтрүүлгийг жанр чиглэлээр нь төрөлжүүлж мэргэшүүлэн нэвтрүүлгийн бодлогыг нэвтрүүлгийн захиргааны дарга жилээр төлөвлөж, нийт цагийг бодлогын үндсэн дээр хуваарилж, студиуд, албадын үйл ажиллагааг нэгтгэн зохицуулж хяналт тавьдаг. Студийн зохион байгуулалтад орж, урлаг, спорт, цэнгээнт нэвтрүүлгийг хариуцдаг. Студи нь програмын захиргаатай тохиролцон, хуваарилагдсан цагийн дагуу гэрээ хийж, телевизийн Ерөнхий захирлаар батлуулдаг. Студи өөрийн дотоод журмыг батлан гаргаж, ажиллагсадтайгаа хөдөлмөрийн гэрээтэй ажиллах бөгөөд нийгмийн даатгалын болон татварын байгууллагатай Монгол Улсын холбогдох хуулийн дагуу харилцах үүрэгтэй. Студиуд төлбөрт нэвтрүүлэг хийсэн тохиолдолд 60 хувийг телевизд, үлдсэн 40 хувийг өөрийгөө санхүүжүүлэхэд зориулдаг нь маркетингийн бодлого явуулах боломжийг олгожээ. Өөрийн ашгаас хөрөнгийг эх үүсвэрийг бий болгохыг зөвшөөрдөг. Студийн худалдан авсан хөрөнгийг Монгол телевиз үндсэн хөрөнгөндөө бүртгэдэггүй нь тухайн студийн дотоод журмаар зохицуулагдсан хамт олны өмч байдагт оршино. Студи нэвтрүүлэг бэлтгэхдээ телевизээс зураглаач, нэвтрүүлэгч, дууны найруулагч зэрэг мэргэжлийн уран бүтээлчдийг зохих тарифын дагуу авч ажиллуулдаг. Студийн санхүү, аж ахуйн хувьд бэхжиж, нэвтрүүлгийн чанарыг сайжруулахад зарах хөрөнгийн эх үүсвэртэй болоход нь туслах зорилгоор тухайн нэвтрүүлгийн 30 минутаас дээш 3 хүртэлх хувьд, 30 минут хүртэлх нэвтрүүлэгт 5 хүртэлх хувийн реклам сурталчилгаа явуулахыг зөвшөөрдөг. Студи гаднын байгууллагаас кино болон видео материал авч ашиглахдаа төлбөрийг өөрсдөө хариуцах буюу телевиз төлсөн тохиолдолд нэвтрүүлгийн хөлснөөс суутгана.

### **Төлөвлөгч редактор:**

Монголд телевизд төлөвлөгч редакторууд чухал үүрэгтэй. Төлөвлөгч редактор нь батлагдсан сүлжээний дагуу болон цаг үеийн шаардлагаар шууд зарлагдах нэвтрүүлгийг Монголын Үндэсний телевизийн захирал, програмын захирлын даргын хяналтан дор төлөвлөдөг. Телевизийн хөтөлбөрийг зарласан редактор эфирийн сахилгыг чанд мөрдөн тэр долоо хоногийн нэвтрүүлгийн бүхий л үйл ажиллагаанд хяналт тавина. Уран сайхны зөвлөлөөс өгсөн засвар хийгдээгүй нэвтрүүлгийг эфирт явуулахгүй байх эрх эдэлдэг. Зөвшөөрөгдсөн хугацаанаас хэтэрсэн, програмын хооронд явах рекламыг зөвхөн програмын захиргааны даргын гарын үсгээр эфирт явуулах үүрэг гүйцэтгэнэ.

### **Кино сурталчилгааны алба:**

Эфирээр гаргах киноны бүрэн бүтэн байдал, үнэ тариф зэргийг хариуцаж нэгээс арван хоног хүртэлх хугацаагаар үнэ тарифын дагуу ашиглуулна. Кино фондоос кино ашиглан үйлчлүүлэхийг хүссэн уран бүтээлийн нэгдэл, студиуд албан ёсны хүсэлтээ гарган програмын захиргааны даргаас зөвшөөрөл авна. Уран бүтээлийн студиуд киноны фондоос кино авч ашигласны төлбөр хийхдээ гэрээ байгуулан сараар тооцох буюу төлбөрийг бэлнээр тооцож санхүүд тушаах бөгөөд кино фондын эрхлэгч нь кино түр олгох бүртгэл хөтөлж гарын үсэг зуруулж баталгаажуулна.

### **Дуу, хөгжим, чимэглэлийн алба:**

Уран бүтээлийн нэгжүүдийн хүссэн нэвтрүүлэгт хэрэглэх дуу, хөгжим, чимээг бэлэн байлгаж, дууны найруулагчаар дамжуулан үнэ төлбөргүй хэрэглүүлнэ. Студи болон бусад байгууллагууд төлбөрт нэвтрүүлэг рекламуудыг дуу оруулахад дууны найруулагч буюу оператор ажилласан нөхцөлд уг нэвтрүүлгийн үнэлгээний 10 хувийг дууны албанд шилжүүлнэ. Нэмэлтээр дуу оруулах, мөн бичлэгт явахдаа нэг өдрийн өмнө дууны албанд мэдэгдэж цагаа авна. Цагаа тулгасан тохиолдолд дууны найруулагч томилдоггүй журамтай юм байна.

### **Зураглаачийн алба:**

Телевизд зураглаачийн алба маш чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Үнэндээ үйл явдлыг дүрсжүүлэхгүй бол телевизийн нэвтрүүлэг, мэдээ итгэл үнэмшилгүй болох төдийгүй уран сайхны талдаа үлбэгэр сул, ямар ч сонирхол татахгүй болох нь мэдээж. Уран бүтээлийн студийн зурганд нарыдаар явна. Студийн захиалгыг нарыдын дагуу авна. Студитэй нэвтрүүлгийн зурганд явахдаа захиалга өгсөн цагаар тооцож нарыдаа бөглөнө. Студийн нэвтрүүлгүүд чанарын үнэлгээ авсан тохиолдолд тухайн нэвтрүүлэгт ажилласан зураглаачид шагнал олгоно.

### **Эфир дамжуулах:**

Тухайн өдрийн эфирийг редактор нь 15 цагт хяналтын инженер, ассистентэд хүлээлгэн өгч энэ тухай бичгээр баталгаажуулна. Хүлээн авсан эфирийг асс.найруулагч нь бүрэн хариуцна. Өдөр тутмын хөтөлбөрийг програмын хэлстийн даргаар баталгаажуулж ассистентэд хүлээлгэн өгнө. Тухайн өдрийн оройн эфирт ажиллах диктор, дууны найруулагч, зураглаач, жижүүрийн жолооч бүх албадыг хуваарийн дагуу ажиллуулна. Өдрийн эфирийн дамжуулах үйл ажиллагааг Монголын Үндэсний телевизийн өмнөөс редактор бүрэн хариуцна. Эфир дамжуулах уран бүтээлчдийн бүрэлдэхүүнд найруулагч, асс.найруулагч, туслах найруулагч, оператор, дууны найруулагч, дикторууд, тухайн өдрийн техникийн инженер, хяналтын инженер хамрагдана. Тухайн өдрийн эфирт орох өөрчлөлтийг Монголын Үндэсний телевизийн захирлын шийдвэрээр гүйцэтгэнэ.

Монгол телевизийн уран бүтээлийг дорхь ангилал, зэрэглэлээр үнэлж хүлээн авдаг байна.

Тусгай ангилал /кино, жүжиг/ 1,2-р зэрэг/

"А" ангилал. Урансайхны нэвтрүүлэг /А 1,2,3-р зэрэг/

"Б" ангилал. Мэдээллийн нэвтрүүлэг /В 1,2,3-р зэрэг/

"В" ангилал. Цэнгээнт нэвтрүүлэг /С 1,2,3-р зэрэг/

"Г" ангилал. Спортын нэвтрүүлэг /D 1,2,3 -р зэрэг/

"Д" ангилал. Хүүхдийн нэвтрүүлэг /Е 1,2,3-р зэрэг/

"Е" ангилал. Шууд нэвтрүүлэг / F 1,2,3-р зэрэг/

Ийм үнэлгээгээр хэнд ямар шагнал олгохыг уран сайхны зөвлөл шийдвэрлэдэг.

Телевиз, радиогийн хувьд захиргааны болон үйлчилгээний ажилтан 12%, техникийн болон туслах ажилтан 22 хувийг эзэлдэг бол хамгийн чухал үүрэг гүйцэтгэдэг уран бүтээлч ажилтнууд 55 хувийг эзэлдэг байна. Эдгээрээс шийдвэр гаргах түвшингийн удирдах ажилтан 9 хувийг эзэлнэ.

Сонин хэвлэлд ажиллагсдыг авч үзвэл, 15 хувь нь захиргаа, үйлчилгээний ажилтнууд эзэлдэг бол техникийн болон туслах ажилтнууд 20 хувь байдаг байх юм. Харин сэтгүүлч сурвалжлагч гэсэн бүтээлч ажилтнууд 47 хувийг эзэлдэг бол шийдвэр гаргах түвшингийн ажилтнууд 17 хувь юм. "25-р суваг" телевиз 6,7 инженер техникийн ажилтантай хөдөлмөр зохион байгуулалтын хувьд авсаархан ажиллаж байхад, МУТВ 200 гаруй инженер техникийн ажилтан ажилладаг нь ихээхэн үрэлгэн механизм ажиллаж байгааг харуулна.

Хэдийгээр МУТВ жилд улсын төсвөөс гурван тэрбумтөгрөг авдаг боловч жилээс жилд өөрсдөө орлого бүрдүүлэх системд шилжиж байгаа нь төрийн телевиз ч бизнес гэсэн ойлголт руу улам бүр түрэгдэж байгаа юм. Энэ нь маркетинг менежментийн шинэ бодлого явуулахад хүргэж байна. Зар мэдээнд нэвтрүүлгийн 2,9 хувь, реклам сурталчилгаанд 9,1 хувийг зориулж багагүй орлого олдог. Энэхүү телевиз зар мэдээ, реклам сурталчилгаанаас сар бүр дунджаар 28 сая төгрөг олж чаддаг байх юм. Энэ нь төсвөөс авах мөнгийг багасгаж, цалин, унаа, техник, уран бүтээл хийхтэй холбоотой зардлаа өөрөө даах чиглэлээр явуулдаг байна. Ер нь телевизийн сарын дундаж зардал 70 сая төгрөгийн 15 орчим хувийг төсвөөс авч бусад зардлын өөрийн үйл ажиллагаанаас олдог. Улсын төсвөөс 15 хувь, зар сурталчилгаанаас 50 хувь, үлдсэнийг нь хураамж бусад зардлаас олдог. Телевизүүдийн өрсөлдөөн бүр хурц болж байгаа өнөө үед зар, рекламын үнэ цаашдаа ихээхэн өсөх хандлагатай. Өнөөдрийн ТВ-ийн зар, рекламын ханшийг МУТВ тодорхойлж байгаа юм. Ер нь дэлхийн телевизүүдийн оршин тогтнох гол арга нь зар, реклам гэдэг нь ойлгомжтой. ВВС ганц ч зар, реклам явуулдаггүй бол манайхтай адилаар нөхцөлтэй байсан Вьетнам оронд их өөрчлөлт гарчээ. Тэндэхийн ТВ-ийн минутын рекламын үнэ 2000 ам доллар байхад, урд хөршид 200-12000 ам.доллар хүрч байна. Одоогоор үзэгч айл өрхөөс ТВ үзэгчийн хураамжийг хэдэн ТВ хувааж авдаг. Энэ нь зөвхөн амь тарианы төдий л зүйл юм.

### **4.3. Монголын радио болон бусад байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт**

Радио бол "Electronic media"-гийн хамгийн түгээмэл, хамгийн хүртээмжтэй, хамгийн шуурхай мэдээллийн хэрэгсэл. Радио өөрөө араасаа олон электрон мэдээллийн хэрэгслийг дагуулсан ертөнц дахынг хөгжлийн гайхамшигтай ололт яах аргагүй мөн. Радио сэтгүүлзүй дамжуулагч техник хэрэгслийн тусламжтайгаар олон нийтэд хүрдэгээрээ онцлогтой. 1895 онд 21 настай Маркони шугамаар явуулдаг байсан морзын дохиог өөрийн хийсэн нэвтрүүлэг хүлээн авагчийн тусламжтайгаар анх удаа эфирээр дамжуулжээ. Энэ үед Оросын Попов, Францын Бранли нар соронзон үзэгдлийг аянга мэдрэгчээр илрүүлсэн нь радиогийн хөгжлийн эхний үе байв. Үүний дараа радио сэтгүүлзүй бий болсон. Аливаа байгууллага үүсэхээсээ ихээхэн бэрхшээлийг туулдаг. Харин манай радиогийн байгууллага манай орны хувьд үүссэн цагаасаа эхлээд тухайн үеийн нам, засгийн анхаарлын төвд байсаар, улс орны хөгжлийн бодлоготой байнга уялдаатай явж ирсэн учраас материаллаг бааз, хүний нөөцийн хувьд ихээхэн бэхэжсэн, манайдаа өрсөлдөгч байхгүй цорын ганц мэдээллийн хэрэгсэл юм. Монголын радио улс орон даяар нэвтрүүлгээ цацдаг бол FM-үүд Улаанбаатараас сайндаа 50-

иад километрээс цааш хэтэрдэггүй. Харин Монголын радиод харьяалагддаг FM 100.9, "Хөх тэнгэр" радио станц нийслэл болон төвийн бүс нутагт нэвтрүүлгээ цацдаг байх юм. Монгол Улсын хэмжээнд 37 радио үйл ажиллагаагаа явуулдгаас 26 нь богино долгионы FM радио байгаа юм. Бүх радиогийн 14 нь Улаанбаатарт, 23 нь орон нутагт ажлаа явуулдаг.

Зах зээлийн нөхцөлд ч бүтэц зохион байгуулалт, бүтцийн хувьд өөрчлөлт гараагүй цорын ганц байгууллага бол Монголын радио гэхэд болно. Сэтгүүлчид нь маш тогтвортой ажиллаж, элдэв халаа сэлгээнд бага өртжээ. Радиогийн удирдлагыг санхүүжүүлэгч Засгийн газраас томилно. Харин засгийн эрх нэг намаас нөгөөд шилжихэд алба юм шиг дээд эрэмбийн удирдагч нар нь өөрчлөгддөг, удирдлагын хувьд хувьсамхай, зөрчилт хандлагатай. Энэ нь төрд үйлчилдэг нийтлэлийн бодлоготой холбоотой. Монголын Радиогийн дээд эрэмбийн удирдлага нь Монголын Радио, Телевизийн хэрэг эрхлэх Хороонд нэгэн удирдлага, бүтцэнд ажилладаг учраас байгууллагын бүтэц зохион байгуулалтын хувьд телевизтэй ойролцоо учраас олныг давтан нуршаад хэрэггүй. Харин Монголын радиогийн "Хурд" агентлаг бол эх орон даяар мэдээ түгээж байдгаараа ч, эзлэх байр суурийн хувьд ч, үүрэг хариуцлагын хувьд нэлээд өвөрмөц хамтлаг юм. Энд төвдөө арав гаруй сурвалжлагч ажилладаг бол хөдөө орон нутагт гучаад сурвалжлагч мэдээ дамжуулдаг байна. УИХ, Ерөнхийлөгчийн Тамгын газар, Засгийн газар, яамдууд зэрэг төр засгийн мэдээлэл голлодог ч соёл урлаг, спорт, эрүүл, иргэний мэдээллийг шуурхай дамжуулдаг. Сурвалжлагчид нь сард 60 гаруй мэдээ бичих үүрэгтэйн зэрэгцээ МОНЦАМЭ-гийн мэдээг өргөн ашигладаг байна.

## **FM радио станцууд**

Харин сүүлийн жилүүдэд Монголын радиод зах зээлийн амьсгал орж, менежментийн хувьд өөрчлөлт гарч, зар рекламаас ашиг олж, түүгээрээ их биш ч гэсэн орлогын эх үүсвэр болгож иржээ. Цэвэр арилжааны зорилготой хэт богино долгионы FM-үүд зугаацуулан цэнгүүлэх сонирхолд тулгуурлан янз бүрийн мэдээ дамжуулдаг бодовч албан ёсны мэдээллийн хувьд Монголын радиотай өрсөлдөх хэмжээнд яагаад ч хүрдэггүй, тийм боломж ч байхгүй юм. Антенн, дамжуулах станц, пульта, CD; MD тоглуулагчаас FM радио станц ажилдах бололцоотой болдог. Ийм радио станцууд орлогынхоо 60 хувийг рекламаар, 20 хувийг мэндчилгээгээр, 20 хувийг үгэн зар, 0,1 хувийг захиалгат нэвтрүүлгээр олдог. Хамтлаг дуучид, шоу бизнесийг сонсогчидтой холбодог, сурталчилгаа арилжааны өмнө байгаагүй цоо шинэ хэрэгсэл болжээ. Хувийн байгууллагад менежмент илүү оновчтой хамгийн сайн байдаг онолын хувьд менежмент, маркетингийн бодлого хүчтэй явуулж байгаа газар бол FM-үүд юм.

Тэд ашиг орлогын эх үүсвэр болсон реклам нь хүний сонсох, сэтгэл хөдөлгөх, анхаарал аяндаа татагдах тийм төвөгтэй боловч чамгүй чадвар боломжид тулгуурлан явуулж, ашиг орлого бага бус олдог. Иймээс радио реклам, зарын урсгалыг хувийн өмчид тулгуурласан FM-үүд өөрсдийн зүг соронзон цахилгаан урсгал мэт хүчтэй татаж чаджээ. Нийтлэлийн хүргэх аргын хувьд хөгжөөнтэй, хошин өнгө аястай байдаг учраас авьяаслаг жүжигчид, поп урлагийн одуудыг татан оролцуулдаг зөв менежмент юм. Хөтлөгч, нэвтрүүлэгчийн ур чадвараас өрсөлдөөнд ялагч болж, түүгээрээ ч байгууллага, хүмүүсийн реклам зарыг бусдаасаа илүү авч чадна. Зар рекламаар гачигддаггүй. Бас сонсогчдод таалагддаг, ид шуугиулж байгаа гадаад дотоодын хамтлагуудын дуу, хөгжмийн нэвтрүүлэг гол байр суурь эзэлнэ. Харамсалтай нь, рок понынхон, шог хошин жүжигчид "Бидний бүтээлийг үнэгүй

цацаж их орлого олж байна. Оюуны өмчөө баталгаажуулах ёстой" гэж үздэг бөгөөд чамгүй эсэргүүцсэн тохиолдол ч гарсан. Оюуны бүтээлийг зөвшөөрөлгүй ашиглаж болохгүй, энэ нь оюуны өмчийн хуулиар зохицуулагдах ёстой. Сүүлийн үед дуучид, жүжигчид өөрсдөө FM байгуулж бүтээлээ шууд өөрсдөө арилжих хэлбэрт орж байгаа юм. FM-ийн шинэ санаа бол шинэ орон зай юм. FM радио станцууд хөтөлбөр хоорондоо ялгарахын аргагүй болж байгаа нь өөрчлөлт хийхийг шаардаж байна. Реклам зарын хямдралаар л хоорондоо өрсөлддөг.

Дэлхийд радиогийн техникийн ололт түүхэн хөгжил 19-р зууны сүүлээс эхтэй бол Монголд албан ёсоор 1934 онд радио станц байгуулагдаж орон даяар радио нэвтрүүлгээ явуулж эхэлжээ. Монголын радио одоо хоногт 17 цагийн нэвтрүүлэг явуулж, ялангуяа бүс нутаг, хөдөөгийн хөдөлмөрчдийн дунд хамгийн түгээлт сайтай хэрэгсэл мөн. Гэвч МУИ-ийн судшп-аагаармэдээллийн хэрэгслийн дотор радиогийн байр суурь аажмаар буурч, жингээрээ телевиз, сонины дараа орсон нь нийтлэл нэвтрүүлгийн цоо шинэ менежмент нэхэж байгаа хэрэг. Наяад оны сүүлээр асуудал дэвшүүлсэн нийгмийн хурц асуудлыг дэвшүүлж хүмүүсийн анхаарлыг чамгүй татаж байсан. Мөн төрийн сайд, дарга нартай шууд ярилцлага зохион байгуулж, шаардлагатай арга хэмжээг дор нь авч байлаа. Радиод шуугиулсан сонирхолтой сонсууштай нэвтрүүлэг буурч, нэгэн хэв загварт орж, жаахан уйтгартай болж байгаа гэж сонсогчид үнэлжээ. Хөгжингүй орнуудад радио хүчтэй мэдээллийн чухал хэрэгсэл хэвээр байна. Монголын үндэсний радиод сургалт танин мэдэхүйн редакц, улс төрийн нэвтрүүлгийн алба, хөгжим нэвтрүүлгийн редакц, урлаг уран сайхны редакц, шинэ эрин радио станц, гадаад нэвтрүүлэг, "Хөх тэнгэр" буюу FM, уран бүтээлийн "Залуус нэгдэл", "Хурд" агентлаг, Арилжаа сурталчилгааны алба, програмын захиргаа, Захидал харилцааны алба, санхүүгийн алба, техникийн алба, хяналтын алба зэрэг 12 редакц ажилладаг.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Зохион байгуулалтын ямар бүтэц хэвлэл мэдээллийн байгууллагад ашигтай вэ?
2. Мэдээллийн байгууллагуудын бүтцийг хооронд жишин ярилц. Хамгийн сайн бүтэц хамгийн шилдэг менежмент гэдгийн учрыг тодруулна уу?
3. Телевизүүдийн студийн зохион байгуулалтын эерэг ба сөрөг тал юу вэ?

## Тавдугаар бүлэг

### ОНМХ-ийн эрэмбэт удирдлагын түвшин

#### 5.1. Дээд, дунд, доод эрэмбийн удирдлага

Байгууллагын дотор удирдах хүмүүсийн гүйцэтгэж байгаа ажлын цар хүрээ, хөдөлмөрийн хуваарь, чиглэл, хүлээх хариуцлагаар яг адил төвшинд байдаггүй, өөр өөрийн онцлогтой байдаг. Үүнээс үүдээд менежментийн шинжлэх ухаанд удирдлагыг дээд эрэмбийн удирдлага, дунд эрэмбийн удирдлага, доод эрэмбийн удирдлага гэж хувааж үздэг. Доод эрэмбийн удирдлагыг үйл ажиллагааны, дунд эрэмбийнхийг тактикийн, дээд эрэмбийнхийг стратегийн гэж нэрлэдэг нь гүйцэтгэх үүргийг харгалзан үзсэнтэй холбоотой. Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын томоохон редакцид дээрх удирдлагын гурван эрэмбийн менежмент хэрэгждэг бол хувийн жижиг сонинуудад дунд эрэмбийн удирдлага байхгүй, зөвхөн дээрээс доошоо хандсан босоо шугаман удирдлагын бүтэц байдаг. Доод эрэмбийн удирдагчдад цэргийн бага дарга, их, дээд сургуулийн тэнхмийн эрхлэгч, цехийн мастер, тасгийн эрхлэгч, ахлах сувилагч зэрэг бага тушаалын удирдах хүмүүс багтдаг. Энэ бол хэн хүний дамждаг шат юм. Доод, дунд, эрэмбийн удирдлагыг алгасч шууд дээд эрэмбийн удирдлагатай харилцах нь тийм аятай зүйл биш. Гэхдээ бас бүтэшгүй зүйл биш. Улс төр нийгмийн зарим зүтгэлтэн доод эрэмбийн дамжлагыг туулж улмаар бойжин өндийсөөр эдүгээ үндэсний хэмжээний зүтгэлтэн болсон байдаг нь бусдаас давуу талтай. Доод эрэмбийн удирдлагад ажиллана гэдэг бол амьдралыг нэвт шувт мэднэ гэсэн үг. Хэвлэх үйлдвэрийн цехийн мастераас гараагаа эхэлсэн Ерөнхий эрхлэгч үйлдвэрлэлийн бүх дамжлагыг мэднэ. Манайд үйлдвэрлэлийн процесс, техникээ мэддэг Ерөнхий эрхлэгч бараг байдаггүй нь менежерийн хувьд бас л гүйцэд биш өрөөсгөл байгааг харуулж байна. Хариуцлагатай нарийн бичгийн даргаар дамжсан Ерөнхий эрхлэгч дизайны онцлог, сонины хэмжээ А2-/420x594/, А3-/297x420/, А4-/210x297/ дэлхийн сонины өөр хоёр төрлийн хэмжээ рейнский /365x 510/ европын / 315x 470/, хэдэн пунктын үсгээр гарчиг өгөх, ямар шугам хэрэглэх, материалаа яаж хуваарилах, гэрэл зургийг хэдэн үед тавих зэрэг макет хийх аргыг чадварлаг эзэмшсэнээрээ хамт олноосоо "сонин мэддэг хүн" гэсэн үнэлгээ авдаг. Энэ бол ажиллагсаддаа итгэл төрүүлэх чухал үнэлгээ.

Ерөнхий эрхлэгч сонины үйлдвэрлэлийн технологийг гүнзгий сайн мэддэггүй юмаа гэхэд зарчмыг мэддэг байх хэрэгтэй, Өнгөрсөн тогтолцооны үед гадаадад их дээд сургууль төгссөн инженерийг заавал үйлдвэрийн мастераар ажиллуулаад шат ахиулах замаар дээш нь өгсүүлж байсан нь зөв зүйтэй юм. Гадаад дотоодод сэтгүүлзүйн их дээд сургууль төгссөн залуу сэтгүүлчдийг хэвлэх үйлдвэрт техник редактораар туршин ажиллуулдаг байсан юм. Энэ бол тухайн мэргэжилтэнг үл тоож байгаа хэрэг биш, харин ч ирээдүйд дээш татах гол нөхцлийг тавьж өгдөг зөв л удирдлага байлаа. Эндээс хамгийн дадлагатай нь, сэтгүүлзүйн авьяастай нь шилэгдэж тухайн сониныхоо редакцид сурвалжлагчаар ажиллах эрхтэй болдог байв.

ОНМХ-ийн доод эрэмбийн удирдлагад туслах найруулагч, зургийн дарга, уран бүтээлийн хамтлагийн ахлагч менежерүүд, ерөнхий эрхлэгчийн туслах, нарийн бичгийн дарга, ахлах редактор, орчуулгын редактор, тайз, дуу чимэглэлийн албаны ажилтнууд, эфир, бичлэгийн бригадын ахлагч, засварын бригадын ахлагч, гэрэлтүүлэг, хэмжил, хяналтын албаны

мэргэжилтнүүд , компьютерийн ахлах мэргэжилтэн, туслах ня-бо, бичээч операторчдын ахлагч, захиалга, реклам, борлуулалт хариуцагч менежер, гэрэл зураг, зар сурталчилгааны албаны дарга ахлагч ажилтнууд орно. Эд ажлын голыг нугална. Тэдний удирдах үүрэг цар хэмжээний хувьд тийм ч том биш гэлээ цаад утгаараа байгууллагын амин чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Ялангуяа телевизийн эдгээр удирдах хүмүүс ажилтнуудыг ажилд бэлэн байлгах, гүйцэтгэлийг хянаж шалгахад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Тэдгээрээр дамжиж ажил гүйцэлдэнэ. Зарим оронд доод эрэмбийн удирдагчид дээд эрэмбийн удирдагчтай шат алгасан барагтай бол харьцахгүй. Тэр ч бүү хэл, сонинг эрхлэн гаргагч, Ерөнхий эрхлэгч нь чухам хэн бэ? түүний ажилладаг албан өрөөг ч мэдэхгүй тохиол байдаг. Манайд ийм явдал бараг байхгүй нь рекдакийн хэмжээнээс шалтгаална. Дэлхийн том сонин "Нью-Йорк таймс" сонинд нийтдээ 4000 гаруй хүн, Эй-Би-Си америкийн радиотелевизийн компанид гэхэд л 6000 хүн, БНХУ-ын Синьхуа агентлагт гэхэд л 10000 орчин хүн ажилладаг. Энэ улсын сэтгүүлчдийн хорооны гишүүн гэхэд 750000 байгаа нь манай хүн амын бараг гуравны нэгтэй тэнцэхүйц юм. Ер нь мэдээллийн байгууллагын хэмжээ орчин өөрийн орноор зогсохгүй улс бүр олон улсын шинжтэй болсоор байна. Доод эрэмбийн удирдлага ихэнхдээ дунд эрэмбийн удирдлагаар дамжуулж дээд эрэмбийн удирдлагатай харилцана. Харилцааны хэм хэмжээг мэдэхгүй, мэдсэн ч энэ зарчмыг хүндэтгэдэггүй бол зөрчил үүсэхийн үндэс болно. Ийм хүмүүсийг зиндаархаг гэж гоочлонгуй ханддагийг эргэцүүлүүштэй.

Эрэмбийн асуудал зүгээр нэг албан тушаалын байдлаар тогтоосон биш, энэ нь соёлтой хүн болгоны эзэмшвэл зохих communication" буюу харилцааны бүхэл бүтэн шинжлэх ухаантай хамаарах зүйл. Сэтгүүлч, сурвалжлагчийн хувьд бол эрэмбэ төвшингийн асуудал өөр. Ардчилал, чөлөөт сэтгэлгээ хөгжсөн түүний илэрхийлэл болсон сурвалжлагч хүнд удирдлагын үүрэг байхгүй боловч Ерөнхий эрхлэгч, захиралтай заавал шат дамжиж харилцах албагүй. Редакци өөрийн сэтгүүлчид хэзээ ч уулзаж болох эрх чөлөө олгох үүрэгтэй. Ийм л эрх чөлөөтэй, уужим том талбар дээр сэтгүүлч хүн хурдан бойжиж өсч өндийж, улмаар чөлөөт сэтгүүлчдийн оюуны бүтээмж хамаагүй илүү байдаг. Хавчигдмал, эрх чөлөө хаалттай, сөрөг хяналттай газар залуу сэтгүүлч хэзээ ч тогтдоггүй "эндэхийг хаяна даа" гэсэн бодол агуулж явдгийг сэтгүүлзүйн дээд эрэмбийн удирдлага мэдсэн байхад илүүдэхгүй. "Нусаа хацартаа наахыг чинь харна, хэзээ ингэж даварч байсан юм, би чиний насан дээр гөлөг шиг явлаа, ногооноороо байна шүү дээ, мэдээ бичиж чадахгүй байж том санаатай" гэхчилэн залуу сэтгүүлчдийг эхнээс нь мохоох, үл тоох, хүлээж авахгүй хүйтэн хандлага редакциудад түгээмэл байдаг. Сэтгэл хөрсөн хөрсгөр ийм газар амьдралын гарааг төсөөлөхийн аргагүй. "Чи үүн дээр л алдаад байна, би бол энэ талаас нь бичнэ, чи бол яах вэ? анхны юм гэхэд овоо шүү, чамд чухал даалгавар өгье, яаж биелүүлэхийг чинь харнаа" гэсэн магтахгүй ч гэсэн итгэл, сэтгэлийн дэм өгөх явдал ялангуяа доод эрэмбийн удирдагч хүн д заавал байх чанар мөн. Хэзээний сураад дадлагажчихсан, сургууль төгссөн шидрүүн сэтгүүлчид редакцид шинээр ирж байсан тохиолдол тун ховор. Их нухлуулж байж хий нь өдрөөс өдөрт арилсаар сая олонд хүлээн зөвшөөрөгдсөн сэтгүүлч болдог. Ажилд шинээр орж байгаа хүмүүс бөөн романтик сэтгэл л орж ирнэ. Шилдэг сэтгүүлч болно гэсэн туйлын зорилгын өмнө мэхэсхийхэд алдах юмгүй. Авьяасны оч цахилуулсаар хаалга татан орж ирж байгаа хүнд гараа сунгаж болно.

Дунд эрэмбийн удирдагчдад хэлтэс, газрын дарга нар, цэргийнхээр бол хошуучаас хурандаа цол шууд хамрагдапа. Сонин, радио, телевизийн хэлтсийн дарга, албадын дарга нар,



нэгдлийн эрхлэгчид, студийн дарга нар орно. Дунд түвшний удирдагч дээд доод эрэмбийн удирдагчдыг холбох гүүр болж өгдөг. Өдөр тутмын сонинууд, төрийн мэдлийн радио, телевизүүд энэхүү дунд эрэмбийн удирдагч нарт гол найдврыг тавьж, дунд эрэмбийн удирдлагыг олон орон тоотой ажиллуулдаг бол хувийн чөлөөт хэвлэлүүд дунд эрэмбийн удирдлагыг төдийлөн ажиллуулдаггүй доод эрэмбийн удирдлагад илүү ач холбогдол өгөх хандлага ажиглагдаж байна. Тэд олон аппарат, шат дамжлагыг хэрэглэлгүй, дээрээсээ доошоо шууд харилцах босоо тэнхлэгийн удирдлагагай байдаг. Энэ нь редакц жижгийг бас хэмнэлттэй бодлогыг харуулж байгаа юм. Олон улсын ОНМХ-ийн менежментэд гарч байгаа шинэчлэлт өөрчлөлт бол дунд эрэмбийн удирдлагад нэлээд эрх мэдэл төвлөрүүлж, мөнгө санхүү, боловсон хүчний мэдлийг олгодог болсон байх юм. Мөнгө бол эрх мэдэл мөн. Гэхдээ гол төлөв дунд эрэмбийн удирдагч сурвалжлагч хоёрын хооронд ажил төрлийн, үнэлгээний зөрчил гардаг. Албадын дарга нар өөртөө дурамжхан сурвалжлагчийн материалыг нийтлэхгүй дарах, өөрийн дур зоргод захируулан засварлах, юухныг ч зааварлан элдвээр дарамтлах явдал гардаг. Зөрчил маргаантай газар сурвалжлагч тогтож ажилладаггүй. Бие биеэ хүндэтгэж харилцах нь чухал. Ялангуяа залуу сурвалжлагчийн амжилтыг үнэлж, дахин дахин засуулахад нийтэлж, урам өгч байх нь тэдний ирээдүйд хурдан өсөхөд юунаас ч чухал байдаг.

Дээд эрэмбийн удирдагчид корпорацийн ерөнхийлөгч, дэд ерөнхийлөгч, армид бол генаралууд, төрийн албанд сайд нар ордог бол хэвлэл, мэдээллийн байгууллага, компанийханд телевиз, радиогийн ерөнхий захирлууд, сонин, сэтгүүлийн эзэд, ерөнхий эрхлэгчид, ерөнхий редактор түүний орлогч захирал, эрхлэгчид багтана. Дээд эрэмбийн удирдлага хэдий чинээ эрч хүчтэй чадварлаг байна тухайн хэвлэл, мэдээллийн байгууллага төдий чинээ хүчирхэг, сэтгүүлчид нь өөдрөг, өөрийн хурц өнгөтэй, бүх зүйл нь дэс дараалалтай, чанд зохион байгуулалттай, олон түмний дунд их нэр хүндтэй байдаг. Ажлын хувь заяа ердөө тэднээс шалтгаална. Байгууллага хөгжих үү, дампуурах уу гэдэг нь бүх талаар холбоотой. Бодлогогүй нэг алхам хийж болохгүй алба бол дээд эрэмбийн удирдлага мөн. Бүх талаараа давуу байхаас аргагүй байдаг. Сайн нэрийг олж авахын тулд бүхнийг зориулах хэрэгтэй. Нэрээр бүтдэг ажил олон. Дээд эрэмбийн олон удирдагч нар өөрийн байгууллагын туг нь болж явдгийг цахим тооцоолуурын хаан Билл Гейтсээс авахуулаад бид сайн мэднэ. Дэлхийн хэвлэл мэдээллийн том магнатууд Лорд Бивербрук, Лорд Томсон, Конрад Блэк зэрэг Канадын хэвлэл мэдээллийн алдарт эздээс авахуулаад Америкийн томоохон эзэд болох хатагтай Кей Грэхэм, Си Ньюхаус, Австралийн Р.Мэрдок, Британийн хэвлэлийн тэргүүн Лорд Хартуэл, Лорд Ротермиэр, дэлхий дахины хиймэл дагуулын теле сүлжээний том бизнес эрхлэгч Тед Турнер, Сайкль Айзнер зэрэг олон улсын мэдээллийн асар том менежерүүд орно.

Хаа газрын мэдээллийн хэрэгслийн дээд эрэмбийн удирдагч нар хамгийн хүнд хариуцлага хүлээхийн хэрээр хамгийн өндөр цалин, хангамж эдэлдэг. "Хэрвээ миний сонинг худалдаж авахгүй бол, миний телевизийг үзэхгүй бол, миний FM- радиог сонсохгүй бол бүх зүйл надаас л болж байна" гэсэн хуурай хууль дээд эрэмбийнхэнд үйлчилнэ. Дээд эрэмбийн удирдагчид тэр болгонд хутгалдан оролцоод байхгүй, зангилаа гол асуудалд анхаарлаа төвлөрүүлж, байгууллагыг төлөөлөхийн хамт болон байгууллага дотроо амин чухал шийдвэр гаргана.

Наяад оны дунд үед Лодонгийн Түдэв сонин, сэтгүүлзүйн том удирдагч гэдгээ харуулж, наяд

оны дундуур эрхэлж байсан "Үнэн" сониныхоо захиалгыг 200000 шахам хувьд хүргэн дээд амжилтыг тогтоож чадсан юм. Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын хүчирхэг чанарыг харуулж, улс орны өөрчлөн байгуулалтад оюун сэтгэлгээний их хувь нэмэр оруулжээ. Одоогийнхтой нь харьцуулахад өөр өнгө төрхтэй, өөр нийтлэлийн бодлоготой бараг намжаагүй төржсөн "Үнэн" сонин байсан юм. Сонин хэвлэлийн менежментийн хүчирхэг байдал нь нийтлэлийн бодлогын асар дайчин давшингуй, шинэлэг төрх, хүчирхэг байдлаараа ялгардаг. Олон тооны мэдээллийн хэрэгслийг гаргаж, сэтгүүлзүйн менежментийн шинэ шинэ санаа, арга барил, ололт туршлагыг бий болгож яваа удирдагч бол зохиолч нийтлэлч Л.Түдэвийн багт ажиллаж байхдаа олон хурц нийтлэлээрээ нэрд гарсан сэтгүүлч Ц.Балдорж юм. Энэ хүн "Өнөөдөр" өдөр тутмын сонин, "25-р суваг" хувийн телевиз, "Таван цагариг" спортын сонин, "Weekend-Ням гараг" амралт, чөлөөт цагийн сонин, "Би Би Би" хүүхдийн сонин, UBS англи хэл дээрх сонин, FM радио станцыг өөрийн эзэмшилдээ байлгаж хүчтэй менежер болохоо харуулж байна. Түүнийг Монголын хэвлэлийн магнат гэх нь бий. Барууны хэвлэлийн хувьд тухайн хэвлэл мэдээллийн салбарынхаа арваас дээш хувийг нэг хүн дангаар эзэмшиж байвал "монополь" боллоо, "магнат бий боллоо" гэж үздэг байна. "Монгол ньус" компани манай хэвлэлийн 2,5 хувийг эзэмшдэг нь манайдаа бага биш. Цаашдаа энэ өснө. Манай хэвлэл, мэдээллийн хэрэгслийн чадварлаг менежерүүдийн тоонд Т.Баасансүрэн, Ж.Мягмарсүрэн, Б.Пүрэвдаш, Ү.Хүрэлбаатар, Ц.Энхбат, А.Энхбат, Л.Балхжав сүүлийн үеийнхээс С.Баярмөнх, Д.Хадбаатар нарыг оруулж болох юм.

АНУ-д төрийн албан хаагчид нь албан тушаалын 18 эрэмбэд хуваагддаг байна. Энэ бол нөгөө л менежментийн эрэмбийг төр хэрэглэж байгаа хэрэг. Бүгдийг адилтгаж үзэх үзэл бол хамгийн хортой. Дарга цэргийн ялгаагүй гэдэг нь дампуурсан ойлголт юм. Хэн юу хийж байна гэдгээр үнэлэгдэх ёстой. Харин харилцааны урлагийн хувьд бол өөр хэрэг. "Төр бол муу менежмент" гэдэг үгийг туйлчлан үзэж болохгүй ч менежментийн янз бүрийн арга хэрэгсэл хайх, уян хатан ажиллах, буулт хийхдээ ч хийх, хамгийн хялбар аргаар шийдэх зүйлийг удаашруулах, хүнд суртал гаргах, хүмүүсээс тасарч холоос харагдах уул шиг салангид байдал, захирч үүрэгдэх ажиллагаа зэргээр тодорхойлогдоно. Төр бизнесийг саатуулагч хүч болж ер болохгүй. Төр, бизнес хоёр ойлголцохгүй бол хөгжлийн тухай хэчнээн сайхан дүрсэлж яриад нэмэргүй. Нобелийн шагналт, эдийн засагч М.Фридман бизнес дэх төрийн оролцооны үүргийг аль болох бүдгэрүүлэх тухай л бүхэлдээ илэрхийлсэн байдаг. Төрийн мөн чанарын тухай анализ хийж, улмаар хөгжлийг саатуулагч хүч бол төр улам томорч данхайх явдал гэсэн санааг нэвт шингээжээ. Доод эрэмбийн тушаалд конторын албан хаагчид, бичээч нар 1-8-р эрэмбэд хамаарагдана. Доод түвшний удирдагч 9-12-р эрэмбэ, дунд түвшний удирдагчид 13-15-р эрэмбэд, харин дээд түвшний удирдагчид буюу сайд, дарга нар 16-18-р эрэмбэд хамаарагдана. Манай төрийн албаны тухай хуулинд "Төрийн захиргааны тэргүүн түшмэл, эрхэлсэн түшмэл, ахлах түшмэл, дэс түшмэл, туслах түшмэлийн албан тушаал нь тус бүрдээ тэргүүн зэрэг, дэд зэрэг, гутгаар зэрэг, дөтгөөр зэрэг гэсэн зэрэг дэвийг тогтоосон байдаг. Тэргүүн түшмэлийн албан тушаалын зэрэг дэвийг Монгол Улсын Ерөнхийлөгч, эрхэлсэн түшмэлийн албан тушаал зэрэг дэвийг Монгол Улсын Ерөнхий сайд, ахлах түшмэл, дэс түшмэл, туслах түшмэлийн албан тушаалын зэрэг дэвийг Монгол Улсын сайд, төрийн бусад байгууллагын эрх бүхий албан тушаалтан, аймаг, нийслэлийн Засаг дарга тус тус олгодог байна. Төрд ч, бизнест ч зэрэг дэвийн асуудал байдгийг эндээс харж болно.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Удирдлагад заавал эрэмбэ тогтоодгийн шаардлага юу вэ?

2. Дээд, дунд, доод эрэмбийн удирдлагын харилцан хамаарал хэвлэл мэдээллийн байгууллагын дотоод үйл ажиллагаанд яаж нөлөөлдгийг ярилц

3. Сурвалжлагч, сэтгүүлч аль эрэмбийн удирдлагад хамаарагдах вэ? Тэдэнд удирдах функц байдаггүйн учрыг тайлбарлан ярилц.

## 5.2. ОНМХ-ийн удирдагч гэж хэн бэ?

Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн удирдагч юуны өмнө төлөвлөх, зохион байгуулах, идэвхжүүлэх, хянах, шийдвэрлэх үүргийг хүлээсэн сурвалжлагчдаар хамгийн шилдгийг хийлгэж чаддаг, мөн тэднийг хэвлэн нийтлэх эрх чөлөөгөөр дээд зэргээр хангадаг чанарыг эзэмшсэн байх нь чухал юм байна. ОНМХ-ийн удирдагч бол дээд түвшний менежер юм. Удирдах ухаан буюу менежментийн талаарх ойлголтыг сурах бичгээс судалж болох боловч менежерийн урлагийг амьдралын дундаас олж авдаг. Гагцхүү мэдлэг боловсрол сайн бол менежер болгохгүй, харин энэ нь чухал үндэслэл болно. Аливаа хэвлэл мэдээллийн байгууллагад замбараагүй, ойлгомжгүй, зохион байгуулалтаас гадна юм чамгүй байдаг. Хэнд ч оноогдоогүй ажлыг хэн ч хийхгүй. Ийм онгорхой зайг ажиглах, мэдрэх чадвар удирдагч хүнд заавал байна. Францын үйлдвэрийн эзэн Хенри Файоль "Аж үйлдвэр ба ерөнхий удирдлага" гэсэн алдартай бүтээлээ бараг ерээд жилийн өмнө хэвлүүлж түүндээ удирдлагын 14 зарчмыг тодорхойлсон нь менежментийн шинжлэх ухаанд өнөө ч үнэ цэнэтэй хэвээрээ байна. Үүнийг шууд эшлэн дурдахгүй өнгөрч болохгүй.

Нэг. Хөдөлмөрийн хуваарь. Хөдөлмөрийн үр ашгийг дээшлүүдэхэд үйлдвэрлэлийг дагнах явдал чухал ач холбогдолтой гэж эдийн засагчид үздэг.

Хоёр. Эрх мэдэл ба хариуцлага. Файолийн үзэж байгаагаар эрх мэдэл ба хариуцлага хоёр нарийн уялдаа холбоотой бөгөөд хариуцлага нь эрх мэдлээс урган гардаг. Эрх мэдэл нь албаны болон хувийн оюун ухаан, туршлага, ёс суртахууны чанар, байгуулсан гавьяа зүтгэл зэргээс бүрдсэн хүчин зүйлийн нэгдэл мөн гэж тэр үзсэн байна.

Гурав. Сахилга бат. Өгсөн үүрэг даалгаврыг биелүүлэх, удирдагчийнхаа эрх мэдлийг хүндэтгэх, хүндэтгэж байгаагаа илэрхийлэх зэргийг сахилга бат гэж Фаноль үзсэн байна.

Дөрөв. Захирамж нэгдмэл байх. Энэ нь албан хаагчид нэг л удирдлагаас тушаал даалгавар авах ёстой гэсэн үг.

Тав. Удирдлагын нэгдэл. Энэ зарчмын дагуу нэгэн зорилго бүхий ажлын хэсэг бүр нэг толгойлогч, нэг төлөвлөгөөтэй байх ёстой.

Зургаа. Хувийн эрх ашгийг нийтийнхэд захируулах.

Долоо. Хүмүүсийг урамшуулан хөхүүлэх. Цалин хөлсний систем нь шударга байж, ажилчин ба хөлслөгчийн аль алиных нь сэтгэлд дээд зэргээр нийцэж байх. "Би чамд хүссэнийг чинь өгье. Харин чи надад миний хүссэнийг өг" гэсэн итгэлцэл гэсэн үг юм.

Найм. Төвлөрөлт. Эрх мэдлийг төвлөрүүлэх эсвэл тарааж хуваарилах хүрээнд авч үзсэн ажээ.

Ес. Шаталсан гинжин холбоо. Дээд шатнаас доод шат хүртэлх "бүх дарга нарын гинжин холбоо" гэж ойлгож болно.

Арав. Дэг журам. Юм бүхэн, хүн бүхэн өөр өөрийн байрандаа байх ёстой.

Арван нэг. Шударга ёс. Удирдагч доод тушаалын хүмүүстэй шударга ёс, халуун дотно сэтгэлийн үүднээс хандах нь тэдэнд даргадаа үнэнч байх, ажилдаа шамдах чанарыг төлөвшүүлдэг

Арван хоёр. Тогтвортой ажилуулах зарчим. Ялангуяа Японы менежментэд хамгийн шилдэг гарамгай хүмүүсийг шилж сонгон насаар нь ажиллуулдаг нь энэхүү зарчмыг баяжуулан хэрэглэсэн хэрэг мөн.

Арван гурав. Санаачлагатай байх. Зорилго болон өмнөө тавьсан төлөвлөгөөг биелүүлэхийн тулд шинэ шинэ санаачлага ундруулна гэсэн үг юм.

Арван дөрөв. Эв нэгдэлтэй байх. Ялангуяа манай монголчуудад энэ зарчим дутагдалтай байдаг. Ажлын ялиггүй жижиг зөрчлөөс болж, эцсийн зорилгодоо хүрч чадахгүй тарж бутардаг туйлшралаас ангижрах хэрэгтэй юм.

Файолийн энэхүү алдарт 14 зарчмыг бизнес эрхлэгчид, ОНМХ-ийн удирдагчид ширээний хэрэглэгдэхүүн болгож амьдрал дээр чанд сахиж чадвал тодорхой амжилт үзүүлэх нь мэдээж. "Чи удирдаж эс чадвал чамайг удирдана" гэсэн үг байдаг. Чадалгүй муу удирдагч аль ч байгууллагын хамт олны сэтгэлзүйг тогтворгүй болгож, дотроо хэдэн хэсэг болж хагаран хуваагдуулдаг. Дарга удирдагч хүн хардлага сэрдлэгийн улмаас өөрөө ийм бүлэглэл бий болгож, аль нэгэн талд нь үйлчлэх нь өөрийнхөө суусан ширээнийхээ хөлийг хөрөөдөж байгаатай адил. Бизнес нэг л эрх ашиг, нэг л эрмэлзэл, нэг л зорилго байх ёстой гэдгийг хатуу баримталж, ийм байдлыг огт гаргуулахгүй, түүнд амьдрах орон зай гаргуулахгүй байх нь чухал. Монголчууд "Дээдэх нь суудлаа олохгүй бол доодох нь гүйдлээ олохгүй" гэж маш оновчтой мэргэн хэлсэн байдаг нь менежментэд хамаатай нэгэн сургаал юм. Тэгвэл хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын удирдагч гэж хэн бэ?

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын удирдагч нь редакцийн бүтээлч ажилтнуудын болон хами олныг тодорхой зорилгод нэгтгэн нягт зохион байгуулагч, хөтлөн чиглүүлэгч, манлайлагч мөн. Бүтээлч сэтгэлгээтэй сэтгүүлчдийн цөм, хамт олон бол бусад янз бүрийн байгууллагын орчноос огт өөр өвөрмөц содон, шүүн тунгаах эргэцүүлж зэрэгцүүлж дүгнэх онцлогийг хадгалсан, тогтонги биш хөдөлгөөт сэтгэхүйтэй олонлог байдаг. Гол онцлог нь сэтгүүлч хүнд редакцийн удирдлагаас өөр ямар ч дээд албан тушаалтан, сайд дарга нар байлаа ч үүнийг бич гэж үүрэг даалгавар өгөх эрхгүй чөлөөт бүтээлч ажилтан мөн. Мөн сэтгүүлч хүн өөрт нь ч удирдлагын функц байдаггүй учраас хэн нэгэнд үүрэг даалгавар өгөх нь зохимжгүй. Тиймээс үүргээ гүйцэтгэж явахдаа "сурвалжлагч, сэтгүүлч" гэдгээ байнга хэлж явах ёстой. Ингэхгүй бол ёс зүйгүй хэрэг болно. "Дөрөв дэх засаглал" гэж сонин, сэтгүүлзүйг тодорхойлдог боловч энэ нь удирдлагын функцид хамааралгүй, харин төр засгийн үйл ажиллагаанд хөндлөнгөөс хяналт тавьж, эгэл жирийн олны төлөө тэмцэж ажиллах үүрэг нөлөөллийг нийгмийн зүгээс

хариуцуулж байгаа хэрэг гэж ойлгож болно.

Ямар ч том албан тушаалтан, их алдар нэртэй хүмүүстэй уулздаг, ярилцдаг сурвалжлагчийн ажлын өвөрмөц онцлогоос шалтгаалаад бичсэн зүйл нь хүмүүсийн анхааралд өртөгдөөд нэр нь гараад ирэх үед "Сэтгүүлчийн нялхсын өвчнөөр" өвчлөх явдал ч тохиолдоно. Юм л бол том сонин, телевизийн нэр барих, бусдыг үл тоох, энд ийм байдаг, тэнд тэгдэг гэсэн хандлага бий болж, энэ редакцийн дотоодын уур амьсгал нэр төрд харшилж болох учраас хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын менежерүүд шат шатандаа анхаарч, засч залруулах нь бага бус зүйл. Үүрэг хариуцлагыг тоомсорлохгүй байж болохгүй. Энэ нь сэтгүүлчийн хувийн оргилуун зан чанар, бүтээлч шинэ сэтгэлгээ, эрэл хайгуул, өөртөө итгэсэн байдал, дайчин давшингуй, ажил хэрэгч чанарт нь сөрөг муугаар нь нөлөөлнө гэсэн үг биш. Удирдагчид хувь хүний ийм чанарыг ойлгохгүй, бүхнийг дуулгавартай зарц мэт үздэг сэтгэлгээ ч байдаг.

Сонин, хэвлэлийн эрхлэгч, менежерүүд нь цуцашгүй хөдөлмөрч, ер бусын хурц содон сэтгэлгээтэй, хувийн шинж чанараараа сэтгэл татам, чанд хатуу бөгөөд зөөлөн энэрэнгүй, няцахыг мэдэхгүй зоригтой, ирээдүйгээ харж чаддаг, дээдэст долигонохгүй, доодсын төлөө баатар мэт ил ирмүүн тэмцэгч байхыг шаарддаг. Сонин, сэтгүүл, радио телевизийн нийтлэл нэвтрүүлэг болгон тэр бүр алдаагүй үргэлж шилдэг сайн байх нь ховор. Олон нүдээр харж, олон тархиар сэтгэж байгаа нөхцөлд ийм байх нь бүтэшгүй зүйл. Хэдийчинээ хурц тод байна, төдий чинээ алдаа эндэгдэл гардаг. Сэтгүүлч хүний ажлын талбарыг зүйрлэн хэлбэл, байнга бөмбөг дэлбэрч, нүргээнтэй их дуу чимээ тэсэрч гардаг тийм төсөөлөхийн аргагүй эрсдэлтэй тулааныг санагдуулам байдаг нь хэтрүүлэл бипг Олпы зүгээс ямар нэ1 мэдрэмж байхгүй, нийтлэл нэвтрүүлгийг нь ярьж хэлэлцэж байгаа юмгүГг нэгэнхэвийн амгалан гайван мэдээллийн газарт хэвлэлийн бизнест амжилт олж чадахгүй. Гэхдээ нийтлэл бүхэн үнэн бодитой хариуцлагатай, ёс зүйтэй байх нь тухайн сонин, мэдээллийн байгууллагын амьдрах арга нь мөн. Аливаа ноцтой алдаа, сөрөг шуугиан дуулианыг ОНМХ-ийн удирдагч өөр дээрээ хариуцан авч чадахгүй, дорд хүмүүс рүүгээ чихэх нь хамгийн сул дорой чанар төдийгүй хамт олныг удирдлагадаа итгэх итгэлийг үгүй болгодог гэж түрүүчийн бүлэгт авч үзсэнийг дахин давгья.

ОНМХ-ийн менежер хүн тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд өөрийн оюун ухаан, хүч чадлыг харамгүй зориулах ёстой. Дэлхийн хэвлэлийн түүхэнд үлдсэн удирдагч бүр ийм л замыг туулсан. Ж.Пулитцер, У.Херст, сүүлийн үеийнхээс Руперт Мердок, Сильвио Берлускони, Кеерри Паркер, Азим Премжи нар хэзээ ч амрахыг мэддэггүй цуцашгүй эрч хүчээр ажиллаж байсандаа л агуу их магнатууд, менежерүүд болцгоожээ. Пулицерийн ажлын ачаалал хэрээс хэтэрч, нүд нь сохорч, өвчин эмгэгт баригдаж, улмаар нас барахынхаа өмнө ч сонинхоо нийтлэлийн тухайд хатуу хурц шүүмжилж, хариуцлага алдсан этгээдийг ажлаас нь халах тушаалд гарын үсэг зурж байжээ. Амьдралаа сэтгүүлзүйд зориулна гэдэг энэ. Дээрх хүмүүс хоногт хориод цагаар хөдөлмөрлөж, өрсөлдөгчөө хайр найргүй ялж, шилдэг сурвалжлагчдаа цалин хөлс, шагнал харамжийг өчүүхэн ч гар таталгүй өгч, мэдээллийн шинэ шинэ салбарыг эзэмшсэнээрээ манай гаргийн хамгийн том баячууд болцгоосон юм. Тэдний хөрөнгийн хэмжээ 3-аас 10 гаруй тэрбум ам. долларын хэмжээнд хүрцгээжээ. Ганц сонин, сэтгүүл юмуу, ганц радио, телевизийг дангаар эзэмшээд ийм амжилтад хүрдэггүй. Бүхэл бүтэн мэдээллийн сүлжээ, өөр бусад бизнесийн салбарыг эзэмшиж байж ийм хэмжээнд хүрсэн байх юм. Байнга хэл аманд өртөж байдаг ч гэлээ агуу том магнат Сильвио Берлускони

томоохон удирдагчаа харуулж Италийн Ерөнхий сайдын тушаалд ажиллаж байгаа, Европын холбоог ч толгойлдог. Энэ хүн гэхэд л телевизийн сувгуудын сүлжээ, ном сэтгүүлийн үйлдвэрүүд, банк, сүлжээ дэлгүүрүүд, даатгалын компани гээд түүний хөрөнгийн хэмжээ 12 тэрбум ам. долларт хүрчээ. Энэ олон компаниас хамгийн хүчтэй нь "Fininvest holdeng" юм. Италийн дотор жижиг Италийг бий болгож чадсан агуу хүн. Италид түүнтэй хамааралгүй бизнес бараг байхгүй гэхэд болох байх. Тэднийг чухам юу ийм амжилтад хүргэв гэхлээр эхнээсээ хосгүй менежментийг явуулсантай холбоотой. ОНМХ-ийн менежерүүд өрсөлдөгчөө байнгын ялан дийлэгч байх ёстой гэдгийг хэвлэл мэдээллийн томоохон удирдагчдын амьдрал замнал харуулж байдаг. Тэр өрсөлдөгч гэдэг үгийг сонсох ч хүсэлгүй байдаг гэж алдарт "Форбес" сэтгүүлд бичжээ.

Хэвлэлийн менежер нь эдийн засгийн буюу тухайн мэдээллийн хэрэгслийн маркетинг, эдийн засгийн удирдлага, нийгмийн сэтгэл зүй буюу бүтээлч хамт олныг удирдах гэсэн тэнцүү үйлчлэл бүхий хоёр вектрүүд юм.

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын менежмент нь чухам юунд чиглэгдэх хэрэгтэй вэ?

\* Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын санхүүгийн үйл ажиллагааг тогтвортой, хүч чадвартай хэмжээнд байлгах

\* Мэдээллийн зах зээлийн үнэн дүр төрхийг тодорхойлж чаддаг байх. Үүнд социологийн янз бүрийн дүн шинжилгээ хийх, уншигч, үзэгч, сонсогчийн эрэлт хэрэгцээг судлах явдал чухал гэдгийг анхаарлаасаа гаргаж болохгүй. Томхон мэдээллийн хэрэгслийн дэргэд мэргэжлийн өндөр чадвартай социологийн судалгааны хэсэг ажиллуулах, эсвэл мэргэжлийн сайн социологичдоор аудиторийн судалгаа хийлгэж дүгнэлт гаргуулан хэрхэн ажиллахаа зөв тодорхойлох

\* Социологийн судалгааны үндсэн дээр мэдээллийн зах зээлийн стратеги тактикийг боловсруулах

\* Нийтлэл нэвтрүүлгийн бодлого, цаг үеийн судалгааны лугшилтийг мэдэрсний үндсэн дээр уян хатан хөдөлгөөнтэй болгож, сонины дизайн чимэглэл, гарчиг үсгийн дэглэлтийг байнга анхаарч, агуулгын төгс төгөлдөр баялаг байдлыг эрхэмлэх. Өдөр бүр шинэ эрч хүчийг авч байх, шинийг мэдэрч байх

\* Хэвлэлийн үнийн бодлогыг тодорхойлох, сонины хувь хэмжээг тогтоох, хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл өөрийн имиж, төр дүрийг чадмаг илэрхийлсэн рекламьг хэзээ яаж өгөх вэ? гэдгийг зөв тодорхойлох. Манай сонинууд зөвхөн захиалгын үеэр гэнэт сэргэж бие биеэсээ өрсөн радио, телевизээр нэвтрүүлдэг. Уг нь реклам гэдэг бол байнгын тасралтгүй шинжтэй байх учиртай. Ялангуяа бусдаасаа түрүүлж ганцаараа олж авсан дуулиан шуугиантай материалтай сонины дугаарын реклам зарыг тэр даруйд нь мөнгө хайрлалгүй уншигчдад хүргэхэд хамаг хүчийг гаргах

\* Худалдааны болон янз бүрийн байгууллагын тусламж дэмжлэгийг шаардлагатай үедээ авч чаддаг байх. Үүний тулд нэр нөлөөгөө улам бүр өсгөж байх нь чухал

Радио, телевизийн менежерийн хувьд өвөрмөц онцлогтой. Энэхүү хүчирхэг хэрэгслүүдийн давуу тал нь шууд тусган хүртээх талаараа улам бодитой, үнэмшилтэй, эргэлзэхийн аргагүй байдал оршино. Сонины бичлэгийг тэд дэгсдүүлж байна гэж үзэх магадлал чамгүй бий. Гэтэл телевиз уг болсон үйл явдлыг шууд газар дээрээс нь харуулж, шууд мөнөөх хүний үгийг тайлбаргүйгээр дамжуулж болдог тэрхүү чанарт байгаа юм. Үүгээрээ бүх мэдээллийн хэрэгслийн хаан бол яах аргагүй телевиз мөн. Ялангуяа чөлөөт телевизийн гайхамшигтай чанарыг монголчууд тун ч хагас дутуу ашиглаж байгаа нь харамсалтай. Бүхнийг цочирдуулсан үйл явдал болж байхад үндэсний телевизээр юу ч болоогүй юм шиг хотын тохижилт, хадлан тэжээл, дуу хөгжим явуулж байдаг нь татвараа зохих ёсоор төлсөн тэрхүү үзэгчийн мэдэх эрх чөлөө хязгаарлаж байгаа гэж үзэхээс өөр аргагүй. Түүгээр ч зогсохгүй өөрийнхөө мэдээллийн менежментийг үл тоомсорлож байгаа хэрэг. Ер нь төрийн мэдэлд байгаа мэдээллийн хэрэгсэлд менежментийг бүрэн гүйцэд төгс төгөлдөр явуулах боломжоор хязгаарагдмал байдаг байна. Учир ив хувийн хэвшлийн телевиз, радио элдвээр сүүхээчилж чамгүй зовлон бэрхшээлийг туулж олсон 10000 төгрөг төрийн мэдлийнхэд бол төсвийн шилжүүлгээр хялбархан ороод ирдэг. Мэдээлэл ч тэрхүү бэлэн зэлэн мөнгөний ид шидээр гуйвдаг.

Хувийн хэвшлийн радио, телевизийн оршин тогтнох үндэс бол шилдэг сайн менежмент гэхээс өөр аргагүй. Хувийн өмч менежментийг хөгжүүлдэг. Менежмент нь ч хувийн өмчийг хөгжүүлдэг. Гадаадын сайн түншийн хөрөнгө оруулалт бол алдаж болохгүй томоохон капитал мөн. Бага ч гэсэн ашиг олох боломжийг алдаж болохгүй. Орчин үед интернет, мэдээллийн технологийг ашиглан ихээхэн хэмнэлттэй авсаархан хүч хөрөнгөөр телевизийг ашигтай ажиллуулахад тийм бэрхшээлтэй биш болжээ. Үүний жишээ нь ТВ-5 телевиз юм. Зах зээл хүчтэй хөгжсөн олон нийтийн телевизийн амьжиргааны орчин нь заавал төлөх үйлчилгээний хураамжаар санхүүждэг байна. Энэ нь тийм амар хялбар биш боловч чөлөөт хэвлэлийг хөгжүүлсэн орон бүр үүнийг нэгэнтээ шийдэж чадсан юм. Анх 1970 онд АНУ-д олон нийтийн өргөн нэвтрүүлэг бий болоход урд нь үнэ төлбөргүй радио телевиз үзэж дассан сэтгэлгээг өөрчлөхөд багагүй хугацаа шаардсан гэдэг. Хүмүүсээс, ялангуяа манайх шиг амьжиргааны хүндхэн нөхцөлд амьдардаг үйлчлэгчээс үйлчилгээний хураамж авна гэдэг амаргүй. Гэвч зах зээл хүмүүсийн сурч чадаагүй өдий төдий зүйлийг өөрчилж чадсан, өөр юугаар ч солихын аргагүй зүй тогтолтой тогтолцоо болохоор хатуу ч гэсэн үүнийг шийдэж л таарна.

Тэнцвэртэй биш нэг талын буюу эрх барьж байгаа төр засгийн дуу хоолой болж байна гэж шүүмжлэгддэг телевиз, радиог олон нийтийнх болгоход иргэдээс гарцаагүй санхүүждэг болох ёстой. Энэ нь төрд татвар төлөгч /улсын санхүүжилт/ үйлдвэрлэгч, үйлчлэгч /зар сурталчилгаа, ивээн тэтгэлэг/ сувгийн захиалагч /төлбөртэй телевиз/ хүлээн авагч эзэмшигч /хураамжийн төлбөр байж болно/ хүссэн, хүсээгүй иргэн хүн төлбөрөө төлөөд телевизээ үзэхээс өөр арга байхгүй. Хэрэглэгч тодорхой сувгийн нэвтрүүлгийн захиалагч бол тэр үйлчилгээндээ төлбөр төлөхөөс өөр аргагүй. Өөрт нь зориулагдсан ялангуяа иргэн хүний дуу хоолойг нийтэд хүргэх иргэний сэтгүүлзүйн чиглэлийн нэвтрүүлэгтээ төлбөр төлөх нь телевизийнхэнд ихээхэн хариуцлага ирнэ. Нэгэнт мөнгөө төлсөн үзэгчдийн хүсэлтийг эрх биш харгалзан үзэх хэрэгтэй болно. Иймд нийтлэл нэвтрүүлгийн чамбай бодлого чухал. Яагаад гэвэл эрх мэдэлтнүүдийн эрх ашгийг юун түрүү боддог, үйлчилдэг нь байсан нь иргэн болж өөрчлөгдсөнд хамаг учир байгаа юм. Үүний тулд яах вэ? Хамгийн том гарц бол хууль тогтоогчид хууль эрхзүйн таатай орчныг бүрдүүлж өгөх ёстой. Олон нийтийн сонирхол

хэрэгцээг нэвтрүүлгийн сүлжээнд оруулж олон нийтийн санхүүжилт олгох тийм цаг үе ирэх нь зайлшгүй. Заавал телевиз, радиогийн тодорхой нэгэн байгууллагад харьяалагдахгүй, хараа бус нэвтрүүлгийн продюсер зарим нэвтрүүлэгтээ олон нийтээс санхүүжилт авч болох нэг хэлбэр байгаа юм. Энэ нь иргэний сонирхолд тулгуурлаж байгаа мэргэжлийн сонголт. Өөрийн хүсээгүй, өөрт ашиггүй нэвтрүүлгийн төлөө мөнгө төлнө гэдэг гэр бүр ойлгомжгүй. Гэхдээ хэрэглэгчийн тэрхүү нэгдмэл цогц ерөнхий төлөв байдалд захируулна уу гэхээс хэн нэгэн даврагч этгээдэд үйлчлэх ёсгүй. Иргэд мэдэх эрхтэй. Ийм хэрэгцээ аяндаа гарч ирдэг. Ийм тохиолдолд хараат бус продюсерийн нэвтрүүлэг маш чухал хэрэгцээтэй. Хувийн радио, телевизийн байгууллага нь олон нийтийн хэрэгцээнд зориулан бэлтгэн цацдаг зарим нэвтрүүлэгтээ олон нийтээс санхүүжилт авах захиалга өгөх хэлбэр байж болно. Телевиз, радиогийн хангахгүй байгаа нийгмийн, олон нийтийн хэрэгцээг коммюнити телевиз радио хангаж улам чухал үүрэг гүйцэтгэх болоод байна. Телевизийн бизнес сонирхогчид хөрөнгө оруулагчид энэ чиглэл рүү орвол бизиесийн цоо шинэ аятай боломж байгаа билээ.

Гадаадын томоохон хөрөнгө оруулалт, эсвэл хэд хэдэн хүчтэй компанийн хувьцаа, болохгүйд хүрвэл урт хугацаатай хүү багатай их хэмжээний зээл, төрийн бодлогын дэмжлэг зэрэг нь хувийн телевизийн амьдруулагч хүч юм. Хөл дээрээ боссон тохиолдолд үзэгчийн тодорхой хэмжээний татварын хэмжээ, үүн дээр гол нь реклам зараас ихээхэн хэмжээний орлого орж ирэх боломжтой. Реклам өнөөдөр хэрэглээ болжээ. Реклам зарыг ердөө нэг өдөр үгүй болгоход л Америк, европын агуу том телевизүүд ганхаад ирэх магадлалтай. Тэдний хувьд реклам нь нефть шатахуун нь л гэсэн үг. Шатахуунгүй тэрэг хөдлөхгүйтэй адил рекламгүй телевиз хөдлөхгүй.

### 5.3. Сонин, хэвлэлийн менежерийн гол үүрэг

\* Мэдээллийн хэрэгслийн байгууллагаа /сонин, сэтгүүл, радио, телевиз/ ашиг орлоготой ажиллуулж, бүтээгдэхүүнээ борлуулах зах зээлээ олж хэвлэлийн үйлдвэрлэлийг удирдаж төлөвлөх

\* Редакцийн хамт олныг хамгийн орчин үеийн шаардлагад тогтвортой зохицуулан удирдаж чаддаг онцгойрч товойсон удирдагч байх ёстой. Сонин хэвлэлийн лидер бусдаасаа хол тасран манлайлж байсан цагт энэхүү адармаатай боловч сонирхолтой хамт олныг удирдаж чадна. "Өөр арааг эргүүлэхийн тулд өөрөө эргэх хэрэгтэй" гэсэн суутны үг бий.

\* Редакцийн бүтээлч ажилтнуудын жаахан ч гэсэн санал санаачилга, ололт амжилтыг мэдэрч, үнэлж цэгнэж, хамт ажиллагсадаа үргэлж шинэ рүү байлдан дагуулж байх

\* Өөрийн дур зорго, таашаал, хувийн хандлагыг аль болохоор хазаарлан аливаад бодитой шударга халдах

\* Сөргөлдөөний байдлыг эвлэгхэн зохицуулдаг чадвартай байх

\* Хүнийг таних гойд чадвартай байж, хамт ажиллагсадаа шилж сонгохдоо алдаа гаргахгүй байх. Өөрөөр хэлбэл хамгийн бүтээлч, хамгийн сэтгэн санаачлагч, хамгийн халуун дотно хамт олон багийг бүрдүүлэх. Тэдний дундаас шилж сонгон гадаад, дотоодод байнга сурган өсгөх



**\* Ажил хэрэгч гэрээ хэлцэл хийж чаддаг, өндөр чадвартай байх**

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын менежер нь уншигч, сонсогч, үзэгчийн хэрэгцээг ашиг орлого болгон хувиргагч байх ёстой. Менежер хүний ажлын амжилт сонины маркетингийн зарчмыг гүн гүнзгий ойлгоод зогсохгүй, түүнийг идэвхтэй өрнүүлэгч, хэрэгжүүлэгч нь байдагт оршино. Редакцийн хамт олны дотор дасан зохицож чадах, өөрөөсөө дооших эрэмбийн хүмүүсийн дунд ажил хэрэгч уур амьсгал тогтооход цаг тутам анхаарах хэрэгтэй болдог. Менежер нь сэтгүүлч хамт олны дунд санаачилга гаргах, бүтээлч уур амьсгалыг тогтоох, хүн бүртэй ганцаарчлан ажиллаж чаддаг байх, хамт олны доторх сэтгэлзүйн уур амьсгал аль нь хамгаас түрүү мэдэрч шаардлагатай үед нь арга хэмжээ авах нь чухал. Хүн бүрийн зан чанар өөр өөр, түүнд таарах түлхүүр янз янз байдаг. Менежер хүн хүмүүсийг өөртөө татах сонирхолтой содон онцгой имиштэй байх ёстой гэж өрнөдийн сэтгүүлзүйн судлалд үздэг. Ер нь сэтгүүлчид өөрсдөө сонин хачинд дурлагч сониуч зантай хүмүүс гэдгийг эрхбиш бодолцох нь зүй. Гадаад төрх нь ч имиж, ярьдаг нь ч имиж. Чихэндээ нэг ээмэг зүүчихээд имиж гэдэг. Хэт гажиг, зохиомол зан аашийг хэн ч таашаахгүй. Ааш зан төрмөл байвал сайн.

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын чадварлаг сайн менежер болоход юуны өмнө 19 чанар хэрэгтэй гэж ОХУ-ын сэтгүүлзүй судлаач, доктор профессор В.В.Ворошилов үзсэн байна.

Үүнд:

**НЭГ. Бусдад хүлээн зөвшөөрөгдсөн эрдэм чадалтай байх**

Сэтгүүлзүйн онол практикийг гойд эзэмшсэн бичиг баримт боловсруулах чадвар сайтай, удирдлагын онол, сэтгэлзүй, хөдөлмөрийн шинжлэх ухааны үндэстэй зохион байгуулдаг, нийгмийн сэтгэлзүй, хууль эрх дэлхийн шилдэг сонин хэвлэлийн редакцийн ололт туршлагыг мэддэг, аль ашигтайг нь авч хэрэгжүүлдэг байх

**ХОЁР. Орчин үеийн асуудлыг тусган авах чадвар өндөр байх**

Зах зээлийн нөхцөл байдал, орчин үеийн тулгамдсан аливаа асуудлыг тусгадаг, нийгмийн харилцааг мэдэрч, сэтгүүлзүйн өөрчлөлт шинэчлэлийг хийдэг, удирдагчийн хувийн манлайллыг байнга үзүүлж байх

**ГУРАВ. Ерөнхий чадвар:**

Бичиг баримттай чадварлаг ажиллаж, үүрэг даалгавраа хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулдаг, хамт олноо төлөвшүүлж, сургах, сонин хэвлэлд гарч байгаа өөрчлөлтийг соргог мэдэрдэг, аливаа шийдвэрийг гаргахад хамт олныг татан оролцуулж чаддаг байх

**ДӨРӨВ. Шийдвэрийг хүлээн авах чадвар:**

Доод тушаалын хүмүүс шийдвэр гаргах эрхтэйд шийдвэрийн олон хувилбаруудаас хамгийн ашигтайг сонгож гаргах гэж байгаа шийдвэрээс үүсч болох сөрөг үр дагаврыг урьдчилан харж, түргэн зуур шийдвэр гаргадаг байх

## **ТАВ. Эрх мэдлээ ашиглах чадвар:**

Эрх мэдлийнхээ хэмжээ хязгаарыг мэдэж, тушаал гаргадаг, хуулийн хүрээнд захиргаадаж чаддаг, ажиллагсаддаа янз бүрийн байдлаар нөлөөлж ухаалаг шийдвэрийг хурдан хүлээн авах чадвартай байх

## **ЗУРГАА. Зохион байгуулах чадвар:**

Төлөвлөснийхөө дагуу ажилладаг, хамт олныхоо өмнө байр сууриа тов тодорхой илэрхийлдэг, доод тушаалын хүмүүсийн ажлыг эвлэг зохион байгуулдаг, хэрвээ буруу шийдвэр гаргасан бол цагийг нь олж буулт хийж чаддаг байх

## **ДОЛОО. Сахилга батыг тогтоох чадвар:**

Сайшааж ч, шийтгэж ч чаддаг байх. Чанд сахилга баттай байлгах талаар янз бүрийн аргыг хэрэглэн хянах, үүрэг даалгавраа тодорхой томъёолох, сахилга батыг бэхжүүлэхэд хамт олны санал бодлыг ашиглах

## **НАЙМ. Захирагддагстайгаа харилцаа тогтоох чадвар:**

Хамт олны дотор эрүүл саруул уур амьсгал бүрдүүлэх, төрөл бүрийн уралдаан зарлаж шударгаар дүгнэдэг, санаачлага гаргах нөхцлийг нь бүрдүүлж, хамт олны саналыг харгалзан урам зориг хайрлах, таалагддаггүй хүнтэйгээ ч ажиллах, бусдын саналыг хүндэтгэх, ажил хэрэгч зөвлөгөөг хэнээс ч болов авч эгзэгийг нь олж шаардаж шахах, хувийн үзлээр үл харгалзан хамт ажиллагсдаа үнэлж цэгнэх

## **ЕС. Удирдлагатайгаа зөв харилцаа тогтоох чадвар:**

Удирдлагын өмнө өөрийн байр сууриа илэрхийлж, хамт олны сонирхол, эрх ашгийг хамгаалах, ажил хэрэгч асуудлаар удирдлагатайгаа харилцах үедээ нэр төрөө хамгаалдаг, уян хатан, буулт хийдэг, албаны асуудлыг шийдэх үед хэт хувийн эрх ашгийн тал руу хэлбийвэл удирдлагынхаа эсрэг шийдвэртэй зогсдог байх

## **АРАВ. Өөрийгөө удирдах чадвар:**

Өөрийнхөө дутагдлыг харж, алдаан дээрээ суралцдаг, өөрийгөө боловсруулахын тулд шүүмжлэлийг ашигладаг, мэдлэг боловсролоо байнга дээшлүүлдэг, бусдын туршлагыг ашиглаж чаддаг байх

## **АРВАН НЭГ. Тэвчээртэй байх чадвар:**

Өөрийнхөө ажил хэргийг хөндлөнгөөс харж дүгнэдэг эцсийн зорилгодоо хүрэхийн тулд эрс алхам хийдэг, эрсдэлээс ухаалгаар гарч ямар ч сорилтын өмнө тэвчээртэй байх

## **АРВАН ХОЁР. Оюун ухааны чадвар:**

Мэдээлэл хомс үедээ ч зөв дүгнэлт гаргадаг, шинэ асуудлыг авч үзэхдээ анхны улиг домог

бодлоо орхидог цагийн байдал өөрчлөлт, хувьслыг хурдан мэдэрч, ямарч асуудлыг бүхий л учир шалтгааны мөн чанар, холбоо хэлхээнд нь авч үздэг байх.

### **АРВАН ГУРАВ. Бүтээлч чадвар:**

Бусдад байхгүй асуудлыг олж хардаг шинэ зүйлийг соргог тусгадаг, ямар ч асуудалд стандартын бус шийд гаргахыг эрэлхийлдэг, төвөгтэй нөхцлөөс зөв гарц олж чаддаг байх

### **АРВАН ДӨРӨВ. Эр зоригийн чанар:**

Эхэлснээ дуусгадаг, ажилд саад тотгор болж байгаа бүх зүйлээс салж чаддаг, шаардлагатай бол "ҮГҮЙ" гэж хэлдэг, тавьсан зорилгоосоо ухардаггүй, хөндлөнгийн дарамт шахалтыг эсэргүүцэх чадвартай байх

### **АРВАН ТАВ. Харилцааны чадвар:**

Хүмүүсийг тэвчээртэй сонсдог ярихдаа энгийн, ойлгомжтой, голыг нь олоод хэлчихдэг, бичсэн илтгэлээ нэг их харахгүйгээр илтгэдэг, яриа хэллэгийн цаад далд утгыг гүн ойлгодог байх

### **АРВАН ЗУРГАА. Ажилдаа дур сонирхолтой байх:**

Сонирхол татмааргүй хэсэгт ч үр бүтээлтэй ажиллах, хамт олны ажил үйлсийн төлөө чин сэтгэлээсээ санаа зовох, ажлаа дуусгахаасаа өмнө хаядаггүй, албан тушаалынхаа хэмжээнээс давуу илүү ажлыг биелүүлэх, нийтлэг зорилгын төлөө хамтарч ажиллах,

### **АРВАН ДОЛОО. Ажил хэрэгч байх:**

Өөрийн болон өрөөлийн цагийг үнэлж хүндлэх, албаны яриагаа товч ойлгомжтой болгох, үр ашигтай оновчтой ажиллах оновчтой ажиллах, ажлын төлөө бусдад хэрэггүй мэт санагдаж байгаа зүйлийг ч ашиглах

### **АРВАН НАЙМ. Найдвартай байх:**

Хямралын нөхцөлд шантаршгүй байж, өөрнйн алдаанаас болсон хариуцлагыг бусдад тохохгүй, хэлсэндээ хүрдэг, сөргөлдөөнтэй хүнд нөхцөлд зарчмын байр сууриа хатуу хадгалах

### **АРВАН ЕС. Хөдөлмөрийн хөдөлгөгч шалтгаан:**

Материаллаг нөхцлөө сайжруулах, бусдын жолоодох хүсэл, алив юмны учрыг тодруулах эрмэлзэл, өөрийн итгэл үнэмшилдээ хүрэх эрмэлзэлтэй байх ёстой гэж тодорхойлжээ.

Орчин үеийн удирдагч менежер хүн бэлэн амар хялбар ажлыг биш, эмх замбараагүй байдлыг удирдаж байгууллагаа амжилтад хүргэх чадвар юм гэж барууны онолчид үзэж байна. Үнэхээр нийгмийн амьдрал улам бүр ойлгомжгүй, урьдчилж тааварлахын аргагүй нөхцөл гэнэт бүрэлддэг. Удирдах ажил улам хүнд хэцүү болж байгаа нөхцөлд хэвлэл мэдээллийн удирдлага өөртөө өндөр шаардлага тавих хэрэгтэй. Сонин сэтгүүлийг аваад явчих удирдах

арга барилын ямар ч эв дүйгүй мөртлөө аль нэгэн сиймхий, арга эвээр гараад ирсэн хүмүүс байдаг. Ер нь менежер хүн гэж хэн бэ? гэдэг талаар олон сонирхолтой судалгаа явуулсан байдаг. Өнөөгийн менежментийн шинжлэх ухаанд "Японы менежмент" бие даасан судлагдахуун болжээ. Энэ нь бүхэл бүтэн шинжлэх ухаан болон хөгжиж, менежментийг баяжуулж байгаа юм. Эдийн засгийн хүчин чадал хөгжлөөр АНУ-ын дараа ордог энэ орны орны хөгжлийн нэг нууц нь өөрийн үндэсний уламжлалт онцлогт тулгуурласан өвөрмөц менежментийн нууцдаа байдаг байна. Японы менежментийн онцлогийг олон жил судалсан эрдэмтэд ижил төстэй болон ялгаатай талыг тогтоожээ. Энэ хоёр хүчирхэг орны менежментийн зарчмын ялгааг дараах харьцуулан үзүүлсэн хүснэгтээс харж болно.

Япон		АНУ	
1	Бүх насаар нь ажилд авдаг	1	Богино хугацаатай ажиллуулдаг
2	Ажилласан жилээр цалин олгож албан тушаал ахиулдаг	2	Хувийн ажлын амжилтаар цалин олгож албан тушаал ахиулдаг
3	Албан бус хяналттай	3	Албан ёсны хяналт
4	Ажлын өдрийн даалгавар тодорхой байдаг	4	Ажлын чиг үүрэг хатуу хөтөлбөргүй биш
5	Хамтын хариуцлага ноёрхоно	5	Хувийн хариуцлагад түшиглэнэ
6	Албан тушаал болон ажлын үүрэг нарийн заагдаагүй	6	Ажлын үүрэг албан тушаалаас хамаарна.
7	Хамтрах ажлаа уялдуулах зорилтыг тэргүүнд тавьдаг	7	Ажлын үр ашигт гол ач холбогдол өгдөг
8	Саналаа иэргтгэж ажлладаг	8	Хувийн шийдвэр голлох үүрэгтай
9	Удирдлага доороос дээш чиглэсэн байдаг	9	дирдлага дээрээс доош чиглэсэн байдаг
10	Үйлдвэрлэлээс хөндийрүүлэлгүй сургадаг тололцоотой	10	Мэргэжил дээшлүүлэх тусгай хөтөлбөр хэрэгжүүлдэг
11	Их дээд сургуулийн төгсөгчдөөс сонгож авдаг	11	Шинэ төгсөгчид болон ажлын туршлагагай хүмүүсийг адилхан ажилд авна
12	Хэтийн асуудалд илүүтэй төвлөрч ажилладаг	12	Өнөөгийн асуудалд гол анхаарлаа хандуулж ажилладаг

Менежментийн шилжлэх ухааныг хөгжүүлэн эдийн засгийн хөгжлийн хувьд манай гаргийг тэргүүлж байгаа орнуудын удирдлагын ажиллагааг үзүүлэхэд ийм байна. Эндээс Японы менежментийн онцлог өвөрмөц тал тод ажиглагдана. Үнэхээр найдвартай, шилдэг гэдгээ харуулсан менежерт өөрийнхөө компани, пүүсийн диведентийн зохих хувиар хүртэл шагнан урамшуулдаг. Гэхдээ сүүлийн үеийн Японы менежментэд зарчмын өөрчлөлт гарч, бидний үзсэн зарим зарчмаасаа татгалзах хандлагатай болжээ. Энэ нь Японы одоогийн түр зуурын гэж ч болох эдийн засгийн уналттай холбоогой гэж мэргэжилтнүүд үзэж байна. Хүний

нөөцийн бодлогын хувьд насаар нь тогтвортой ажиллуулах гэрээ хийж ажилладаг байсан бол энэ нь өөрчлөгдөж, насжихын хэрээр тухайн хүн байгууллагын зорилгоо биелүүлэхэд саад учруулж, ажлаар гологдвол хэзээ ч ажлаас нь өөрчилдөг болжээ. Хамтын шийдвэрт гол анхаарлаа төвлөрүүлж, багын системээр ажилладаг байсан бол дээд эрэмбийн удирдлага дангаараа шийдвэр гаргадаг болж өөрчлөгджээ. Эдийн засгийн хөгжил тогтворгүй уналттай байгаа үед асуудалд маш хурдан шуурхай хандаж, шийдвэрлэх үүднээс ийм болсон байна. Уг нь доод шатаар дамжин олон удаа хэлцэгдэж цаг алддаг байжээ. Энэ бөл өрнөдийн менежментийн онцлогийг тусгаж байгаа хэрэг. Ер нь Японы түүх уламжлалт сэтгэхүй, дэг ёсонд тулгуурласан менежмент өнөөгийн шаардлагыг хангахгүй цагийн хурдыг дагаад өөрчлөгдөх хэрэгтэй гэж үзэх хүн олон болжээ. Японы менежментийг америк, европын менежменттэй хослуулбал үр дүнд хүрнэ гэж үздэг байх юм. Харин Америк, европынхон болохоор Японы менежментийг сонирхдог. Ер нь менежментийн шинжлэх ухаанд аль нэг арга барилыг бурханчлан шүтэж, бүхнийг түүнд зохицуулан явуулах ёстой гэсэн жор хэмжээ байх ёсгүй. Орон, орны хамгийн шилдэг аргачлалыг хослуулж, амьдралаар шалгагдсныг бие биед нь шингээж байж амжилтад хүрэх нь тодорхой. Электроникийн үйлдвэрээр дэлхийд тэргүүлдэг "Sony" фирм ажиллагсдаа бат тогтвортой ажиллуулах менежментийн бодлогыг удаан жил баримталж ирсэн хэдий ч ашиг орлого багаснаар 2003 оны байдлаар ажилтнуудынхаа тоог 13 хувиар цөөлөхөөр шийдвэрлэсэнээс харж болно. Ажлынхаа байрыг 20000-аар хорогдуулна гэдэг бол өөрчлөлтийг зоригтой хийж байгаа хэрэг юм. Гэсэн хэдий ч Японы өөрийн онцлогтой менежмент хүчтэй хэвээр байна.

Японы нэрд гарсан алдартай 41 том үйлдвэрийн эзэд, компанийн ерөнхий захирлуудаас менежер хүний ямар чанарыг онцолдог вэ? гэсэн социологийн судалгаа явуулжээ. Ингэхэд:

### **НЭГ. Алсын хараа, зан чанарын тухайд:**

1. Үзэл бодол өргөн хүрээтэй, глобаль хандлагатай байх - 29
2. Цаг хугацааг түрүүлж харах, уян хатан чанар-34
3. Зах зээлийн нөхцөлд санаачлагатай, эрчимтэй, шийдэмгий байх- 41
4. Шаргуу ажиллаж тасралтгүй суралцах - 10

### **ХОЁР: Хувийн зан чанарууд:**

1. Зорилго чиглэлээ тодорхой томъёолох - 17
2. Бусдын саналыг сонсоход хэзээ ч бэлэн байх - 22
3. Алагчлалгүй үзэх, сэтгэл харамгүй, төвийг сахих үзэлтэй банх - 29
4. Хувийн сэтгэл татам чанар - 22
5. Хамт олныг бүрдүүлж чадах, зөөлөн уур амьсгалыг хамт олны дотор бий болгох- 20

Эрүүл мэнд чухал -41

Энэхүү социологийн судалгаанаас харвал, санаачлагатай, шийдэмгий байх чанарыг 100 хувь онцолсон байна. Үнэндээ шинэ шинэ санаачлагыг ар араас нь ундруулж байхгүй бол бизнес хөгжих нөхцөлгүй гэдгийг тавьжээ. Өрсөлдөөнд ялах ганц арга зам бол санаачлага.

Сэтгүүлзүйн нийтлэл нэвтрүүлгийн хувьд сонирхол татам, содон сонин мэдээллийг цаг минут, тэр бүү хэл секунд бүр бусдаас түрүү олж нэвтрүүлснээр өөрийн нэр хүндийг тогтоож чадна. Ганцхан жишээ дурдахад АНУ, Ирак руу цэргийн хүчээр байлдааны ажиллагаа эхэлсэн мэдээг БНХАУ-ын Синь-хуа агентлаг Ройтераас 6 секундийн өмнө дэлхийд мэдээлснээрээ бахархдаг. Мэдээллийн хором болгон ийм үнэ цэнтэй. CNN, BBC, ABC ингэж л хором бүртэй өрсөлдөж ажилладаг учраас мэдээллийн ертөнцөд өөрсдийнхөө ноёрхлыг нэгэнт тогтоожээ.

Аливаа юмыг болоод өнгөрсөний дараа биш, болохоос нь өмнө мэдрээд хамгийн боломжтой хувилбараар түүнийг шийдэж чаддаг чанар жинхэнэ менежерийн авьяас билэг, зөнтэй байх чадал чансаа юм байна. Сэтгүүлчийн авьяас, амжилт бүтээлийг заавал хурал, цуглааныг хүлээлгүй яг цагт нь үнэлэх чухал. Хүчирхэг эрхлэгч "Сайн байна" гэсэн ганц үг хэлээд нуруун дээр гараа тавихад л уран бүтээлч хүмүүст сэтгэл санааны эрч хүч хайрлана. Харин энэ үгийг олон хэлбэл үгийн үнэ цэнэ алдагдана. Ер нь сэтгэлзүйн хувьд сурвалжлагчид бүх бичсэн юмандаа үнэлэлг, дүгнэлт, ялангуяа магтаал сайшаалын үг сонсох дуртай байдаг. Сайн материал гаргасны дараа удирдлагаас ямар үг гарах бол? гэж хардаг. Удирдагч хүн үгэндээ гамтай хандах нь арай илүү өгөөжтэй. "Надад дутагдаж байгаа ганц юм бол эрхлэгчийн үнэлгээ" гэж Германы нэгэн сэтгүүлч дуу алдсан гэдэг. Бас ийм бодолтой явах нь ч буруугүй байх. Харин хатуу эрхлэгч байдаг. Харин түүний амнаас унасан ганц үгэнд нь хүмүүс баярладаг бол ийм маягийн удирдагчид таарна. Магтаал бол бурам. Бурмыг хэтрүүлэн идэж болдоггүйтэй адил юм.

Менежер хүний онцлог бол хүний нүдийг уншиж, нүдээр жолооддог хосгүй чадвар юм. Анхныхаа сурвалжлагыг бичээд тан дээр ирж байгаа сурвалжлагчийнхаа нүдийг харж болно. Юу гэх бол?, яах бол? өөдөөс аваад чулуудчих болов уу яах бол? гэсэн эргэлзэж тээнэгэлзсэн, өөртөө итгэлгүй хандсан байдалтай байдаг. Энэ эмзэг үед нь итгэлийн дэм өгвөл чадалтай сайн сурвалжлагчаа өөрийн болгож байгаа хэрэг. Хамаагүй, түүний сурвалжлагыг улаан эрээн болтол засаад юу ч хэлэхгүйгээр "Ийм л байна шүү дээ, нөхөр минь" гэсэн инээмсэглэлээр өөдөөс нь барьвал нөгөө хүн насан туршдаа мартаггүй дурсан ярьдаг тохиолдол элбэг байдаг. Харин сургуульд юу сурснаар нь дуудаж, хатуу ширүүн хандвал авьяаслаг сурвалжлагчаа бүр мөсөн алдаж болох юм. Нүд бол дотоод сэтгэлийн толь. Хэчнээн нуухыг оролдлоо ч гэсэн нүдэнд нь баяр, гуниг, харуусал, атаархал, өс хонзон, сайн муу санаа, сонирхол, таашаал болон эвгүйцэл бүгд оршдог. Зовиур шаналгаа ч хүний нүдээр илэрнэ. Сэтгэлийн зовлонд учирсан хүнтэй ажил биш, юугаар тусалбал дээр вэ? гэдгээр хандах хэрэгтэй. Ф.Тейлор чухам ингэж ханддаг байжээ. Ингэж байж менежер хүн ажиллагсдынхаа хайрыг булаана. Хүнд хатуу үгээр эвгүй сэтгэгдэл үлдээдэг хүн бол хэзээ ч менежер биш. Аятай биш юмаа гэхэд аягүй сэтгэгдэл бүү үлдээхийг хичээвэл зохино.

Барууны орны хэвлэл мэдээллийн байгуулагын менежерийг өөрийн гэсэн имиштэй байхыг зөвлөдөг байна. Яаж хувцаслах, ямар ямар үг хэллэг хэрэглэх, үсээ хэрхэн засуулах, гар хуруугаа яаж дохих, алхаа гишгээ ямар байх, дууны өндөр нам, тэр байтугай яаж инээх, ямар хөдөлгөөн хийх зэргийг тодорхойлсон байдаг. Зөрчлийг эвтэйхэн цайруулж, инээд наргиан

болгоод өнгөрөөдөг чадвар манайд үгүйлэгддэг юм. Хагуу боловч зөөлөн, зөөлөн боловч хатуу, өөнтөгч боловч хэнэггүй ч юм шиг, хорон муу үгийг авч ч чаддаг, өнгөрүүлж ч чаддаг, хөгжилтэй боловч даруу, ярьж ч чаддаг, дуугүй байж ч чаддаг, хэрсүү ч юм шиг, гэнэн ч юм шиг, овтой зальжин боловч шударгуу, уучлашгүй боловч өршөөнгүй байвал шилдэг менежерийн зан араншин мөн. Бүх юм нь ил хүн бол тэр чигээрээ үнэ цэнэгүй байдаг. Мөсөн уулын ихэнх нь далд ил харагддаггүй шиг учир битүүлэг шинж нуугдмал чанарыг цаанаа агуулсан байвал өөрийгөө үнэд хүргэнэ. Хэтэрхий ил чөлөөтэй байя гээд хэн ч уучилж болох дугтуйгүй захидал шиг хүн хүмүүсийн тоглоом доог тохуу болно гэдгийг бизнесмэн, менежерүүд анхаарах хэрэгтэй юм.

Монголын цэцэн мэргэн үгэнд бусад хүмүүстэй ажиллах арга барилтай холбоотой, санууштай ухаалаг үг хэллэг чамгүй их байдаг.

Илүү хүчтэнд эв зас

Эрдүү хүчтэйд заль барь

Чацуу хүчтэйд хүч зас

Дутуу хүчтэнд сур өг гэсэн мэргэн үгэнд менежментийн хүнтэй ажиллах гүн ухаан оршиж байна.

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын менежер хүн эзэн юмуу, Ерөнхий эрхлэгч, захирлынхаа шинэ санаачлага, аль сайн талыг дэмжиж ажиллах нь цаашдаа өсч өндийх, тушаал дэвших, түргэн байр сууриа олох, дэмжлэг туслалцаа авахад хэрэгтэй зүйл юм. Удирдагч хүн хэдийгээр их эрх мэдэлтэй боловч өөрийн шинээр сэдэж эхэлсэн ажилдаа тогтмол дэм, дэмжлэг хүсэн хүлээж байдаг сэтгэлзүйн онцлогтой холбоотой. Ийм үедээ тун бага ч гэлээ сөрөг хандлагад эмзэглэж ханддаг. Үүнийг зусардан бялдуучлахтай холбон ойлгож болохгүй. Удирдлагын буруу, бодлогогүй алхамд өөрийн бодлоор эрс зоримог хандах нь тухайн удирдлагад биш, харин хамт олны дунд нэр хүнд өсөх болно. Наанаа дотоод ардчилалтай юм шиг, нийтийн удирдлагын зарчимтай юм шиг боловч залуу менежерийн хувь заяаг тэд л шийднэ. Тамга юунаас ч хүчтэй гэсэн үг бий. Энэ бол дарга, эрхлэгчээ илэрхий зулгуйдана гэсэн үг биш. Харин шударга биш зүйл гаргавал, дутагдлыг шууд буюу эвтэйхэн хэлээд ойлгуулчихдаг байвал дарга эзэн чинь бүр ч таатай хандах болно. Гэхдээ тухайн хүн ямар ааш араншинтай, эрхэмлэж, юунд дургүйг мэдэж аваад түүнд тулгуурлан харьцвал танд ашигтай. Даргатайгаа байнга тэрсэлдээд энд тэнд нэр төрийг нь унаган муулаад, хамт олныг хагалан бутаргаад явбал та хэзээ ч амьдралын туршид ганц хол дээрээ дэгэнцэж явах болно гэдгээ санахад илүүдэхгүй.

Менежментийн хувьд энэ тэрийг гадарлаад надгүй бол ажил бүтэхгүй, би л бусдаас ихийг хийж байгаа, хамаг хүндийг үүрч яваа гэдэг нь өөрт нь мэдрэгдээд ирэхлээр эзэн юмуу эрхлэгч аяндаа гологдоод байх шиг санагдана. Ийм үедээ менежерүүд алддаг. Хэдий муу дарга ч гэлээ таны зүтгэл чармайлтыг үнэлнэ. Тэр болтол тэсвэрлэх хэрэгтэй. Хөрөнгөний эзэн, эрх мэдлийн эзэн бол хаан гэсэн үг. Дарга бол хэзээ ч дарга байдаг. Тиймээс "Дарга ажилчин хоёрын хооронд нөхөрлөл байдаггүй" гэсэн үг гараа бизээ. Шинэ залуу сурвалжлагч тулхтай, нөмөр нөөлөгтэй хэн нэгнийг дэмжиж, түүний итгэлийг олохгүйгээр санасандаа



хүрэхгүй. Ямар ч чадвартай хүн бусдын дэмжлэгээр дээшээ гарч ирнэ. Харин хэнд ч хүлээн зөвшөөрөгдөөд байр сууриа баттай олоод ирэх юм бол ажил оршиж байгаа дутагдал, хуучирсан арга барил, зохион байгуулалтгүй байдал зэрэг үнэнийг зоригтой хэлж, санал санаачлага дэвшүүлж болно. Тэгтэлээ бизнест, сайн менежер болоход, том сэггүүлч болоход ихээхэн бартаатай замыг туулсаар байх болно.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Орчин үеийн хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын удирдагч улс төр, нийгмийн амьдрал, нийтлэлийн бодлогын тусгал байхын учрыг тайлбарла.
2. Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын менежер юу хийх ёстой вэ?, түүний имиж...
3. Удирдлагатайгаа харилцах эв дүй, сэтгэлзүйн талаар хувийн бодлоо ярилцана уу?

## Зургадугаар бүлэг.

### Менежментийн х, ү, з онол

Удирдагч хүний мөн чанар, ер нь эргэн тойронд дахь хүмүүсийг хэрхэн ойлгож, хэрхэн хандаж байгаагаас үүдэн менежментийн шинжлэх ухааны Х.Ү.З. онол үүсч бий болжээ. Удирдагч хүн удирдлагадаа байгаа ажиллагсадтайгаа харилцахдаа тэдний хөдөлмөрт хандах хандлагыг ямар байдлаар тодорхойлж яаж хандвал түүнийг хүч чадал, боломж бололцоог түлхүү гаргах вэ? гэдэгт олон янзаар хариулж ирон юм. Энэ талаар менежментийн эцэг Ф.У.Тейлор ажилчинтайгаа харилцсан яриан дээр маш тод ажиглагддаг. Түүний "Удирдлагын зарчим" бүтээлээс нэгэн жишээг татвал бүр ойлгомжтой байх. Эзэн гэж хэн бэ, бие хүчээ худалддаг ажиллагч гэж хэн бэ? гэдэг дүр зураг эндээс тодорхой харагдана.

Энэхүү Шмидтийг сайн дураараа 47 тонн ширэм зөөхийг зөвшөөрүүлэх хэрэгтэй байлаа. Ингээд бнд түүниш дуудаж,

- Шмидт, та өөрийгөө яаж үнэлдэг вэ?

- Та юу хэлэх гээд байгааг сайн ойлгосонгүй.

- Та үнэхээр үнэ хүрч чадах хүн үү? Эсвэл бусадтайгаа адил ямар ч хэрэгцээгүй амьтан уу? гэдгийг би мэдмээр байна. Та өдөрт, одоо авч байгаа нэг доллар 15 центийнхээ оронд нэг доллар, 84 цент авахыг хүсч байна уу, эсвэл одоо авч байгаадаа сэтгэл хангалуун байна уу гэдгийг мэдэх гэсэн юм.

- Өдөр нэг доллар 85 цент авахыг хүсч байна уу гэв үү? Тэгэлгүй яахав, би их үнэ хүрч чадна.

- Үгүй дээ, та буруу ойлгоод байна. Мэдээж, өдөртөө нэг доллар 85 цент авахыг хэн бүхэн хүснэ шүү дээ. Та өөрийгөө хэрхэн үнэлж байна вэ гэдгийг л би мэдмээр байна, жишээ нь та энэ хураасан ширмийг харж байна уу?

- Харж байна.

- Тэгвэл тэр вагоныг?

- Тиймээ харж байна.

- Хэрэв та үнэхээр үнэ хүрдэг хүн бол маргааш энэ ширэмнүүдийг бүгдийг нь тэр вагонд ачаад нэг доллар 85 цент авах ёстой. Одоо тэгэхлээр та өөрийгөө үнэ хүрэхээр хүн гэж боддог уу, үгүй юу гэдгээ хэлээрэй.

- Тэгэхлээр би энэ ширэмнүүдийг тэр вагонд ачиж байж доллар 85 центээ авах ёстой юм биз дээ?

-Тэгэлгүй яахав, цаашдаа өдөр болгон ийм хэмжээний ширэм ачаад байвал нэг жилийн турш өдөр бүр нэг доллар 85 центийн хөлс авч байх болно. Нэлээд их үнэ хүрэх хүн л ийм ажлыг

хийж чадна гэдгийг та мэдэж байгаа шүү дээ

- Болох юм байна. Би тэгэхлээр ийм хэмжээний ширэм ачаад өдөр бүр л нэг доллар 85 центийн хөлс аваад байх юм шив дээ

- Тиймээ

- Тэгвэл би өөрийгөө үнэ хүрч чадах хүн гэж бодож байна

- Байзаарай. Тэгэхлээр үнэ хүрч чаддаг хүн бол хүний хэлснийг өглөөнөөс орой хүртэл энэ хүний хэлснийг яг таг биелүүл. Ширмэн цутгамлыг өргөөд яв гэвэл та өргөөд яв, амар гэсэн цагт нь амар. Бас нэг юм сануулахад, дэмий чалчаад байж болохгүй шүү. Үнэ хүрдэг хүн, хүний хэлснийг үг дуугүй биелүүлдэг юм. Ойлгов уу? Үнэхээр үнэ хүрэх хүн мөн үү? биш үү гэдэг тань маргааш харагдана аа. Яриа нэлээд бүдүүлэг болсон байгаа биз? Гэхдээ чамгүй боловсролтой ажилчны хувьд бүдүүлэг санагдмаар ийм яриа аливаа нэг юмыг лавхан бодох чадваргүй Шмидт мэтийн улсад бол яг таарна, учир нь түүний анхаарлыг өндөр хөлсөнд хандуулж, энгийн үед дааж давшгүй хүнд хүчир мэт санагдах ёстой ажлын хэмжээний тухай бодох зав өгөлгүйгээрээ зорьсондоо хүрсэн юм . Хэрэв түүнтэй "Та бол маш сайн зөөгч, тэгээд ч өдөрт 12.5 тонн ширмэн цутгамал зөөж чаддаг. Би энэ асуудлыг тунгаагаад та хамаагүй ихийг зөөж чадах юм байна гэсэн дүгнэлтэд хүрлээ. Та бүх хүчээ дайчлаад, өдөрт 12,5 тонн биш 47 тонныг зөөгөөч" гэсэн бол мань эр юу гэж хариулах байсан бол доо. Маргааш нь Шмидт ажилдаа ирээд, дэргэдээ цагтай зогсож байгаа хүний хэлснээр ширмэн цутгамал зөөж, амар гэхэд нь амарсаар орой тав хагасын үед 47,5 тонн ширэм ачсан байлаа гэж бичсэн байх юм. Маш сонин яриа. Сэтгэхүйн тоглолт хийнэ гэдэг бол энэ. Манайханд ийм тоглолт хийх ухаан санаа дутагддаг. Үг бол өөрөө агуу хүчтэй зүйл. Хэзээ хэлсэн үг үнэд хүрэх вэ? хэлэх ёстой юу, үгүй бол дуугүй байх уу? гэдэг тактикийн удирдагч хүн гаргууд эзэмшсэн байх учиртай боловч үүнийг эзэмшсэн нь цөөн. Энгийн боловч ажилчны сэтгэлийг алхам алхмаар татсан менежментийн чадварлаг тоглолтыг хийж чадсан дээрх ярилцлагыг тохиолдлоор авсангүй. Ярилцлагаас их зүйл шалтгаалдаг. Эндээс менежер хүний эв ухаан, хэнтэй яаж харилцснаар хөдөлмөрийн бүтээмжийг гурав дахин өсгөж болохыг хэлж өгсөн ухаан юм. Хүний хүчин чадал, түүнийг хэрхэн ашиглах үүднээс менежментийн X, Y, Z онол үүссэн юм. Энэхүү онолыг жараад онд АНУ-ын эрдэмтэн Дуглас Макгрегор боловсруулжээ. Үүнийгээ Ф.Тейлорын сургаал дээр үндэслэсэн байна.

### **Х онол буюу автократ онолд:**

\* Дундаж хүн бол угаас ажилд дургүй учраас болж өгвөл ажлаас зайлсхийхийг хичээнэ

\* Ажил хийхийг хүсдэггүй хүмүүс байдаг болохоор байгууллагынхаа зорилтыг хэрэгжүүлэхийн тулд тэдгээрийн хүчин чармайлтыг зохих хэмжээгээр дайчилж тэднийг шийтгэж сүрдүүлэх, албадах, хянах, удирдан чиглүүлэх хэрэгтэй.

\* Дундаж хүн хариуцлагаас зайлсхийхийг хичээдэг. Идэвх санаачлага гаргадаггүй, юуны түрүүнд биеийн амрыг бодож, хал балгүй байхыг эрмэлздэг болохоор өөрийг нь залж чиглүүлж байвал дээр байдаг байна гэж үздэг .

Ү онолоор бол,

\* Биеийн болон оюуны хөдөлмөр нь тоглоом зугаа цэнгэл амралттай нэгэн адил эгэл жирийн бодит зүйл юм.

\* Хатуу чанд хяналт, шийтгэх, сүрдүүлэх зэрэг нь зохион байгуулалтын зорилтыг хэрэгжүүлэх цорын ганц арга биш, хэрвээ аливаа хүн ямар нэгэн зорилгод хүрэх эрмэлзэлтэй бол өөрийгөө хянан шалгах чадвартай байдаг.

\* Өмнөө тавьсан зорилгоо биелүүлэхэд эарцуулсан хүч чармайлт нь түүнийг хэрэгжүүлсний төлөө олгох шагнал урамшилтай шууд хамааралтай байх ёстой

\* "Дундаж хүн" тодорхой нөхцөлд хариуцлага хүлээдэг төдийгүй тэгэх эрмэлзэлтэй байдаг

\* Зохион байгууллагын асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд бүтээлч чанар, овсгоо, сэтгэн бодох харьцангуй өндөр түвшин шаардлагатай бөгөөд тийм чадвартай хүн олон байдаг

\* Өнөөгийн үйлдвэржсэн нийгмийн нөхцөлд "дундаж хүний оюун ухааны чадамж нь бүрэн бус ашиглагдаж байна. Дээрхээс үзвэл хоёр онол нь эрс ялгаатай. Х онол нь гутруу, хүний хүчин зүйлийг дутуу үнэлсэн, удирдлагаас доод хүмүүсээ байнга шахаж захирч байхыг чухалчилдаг аж. Харин Ү онол нь өөдрөг, уян хатан, өөрөө өөрийгөө удирдах, хувь хүний эрэлт хэрэгцээг зохион байгуулалтын шаардлагатай хослуулахад гол анхаарлаа чиглүүлдэг байна.

## **Z онол**

Эрдэмтэн Г.Оучи Японы удирдлагын системийн уламжлал онцлог, онол практикт тулгуурлан боловсруулжээ. Энэ онол нь хувь хүн бус, харин хэсэг, бүлэг хүмүүсийн гаргасан шийдвэр нь хамгийн үр ашигтай гэж үздэгт оршино. Энэ онол төвийг сахисан байдал, байгууллага бий болгож, түүний зорилтыг шийдвэрлэхэд санаа нийлсэн ажлын тогтмол хүч бүрдүүлж, нэг насны ажил гэгчийг бий болгодог байна.

\* Томоохон компаниудад ажилчдыг насаар нь хөлсөлж авдаг. Байгууллагаас хүнийжсэн хандлагыг үгүй болгож, байгууллагын ашиг орлогын чадалтай байдал нь надад ашиг тустай гэсэн таатай хандлагыг бий бодгодог. Зөвхөн ажлыг багалгаажуулдаг төдийгүй, орлого ямагт өсч, нийгэм, боловсрол, соёлын бусад хангамж ч нэгэн адил баталгааждаг давуу талтай.

\* Цалин хангамж, урамшуулал, юуны өмнө ажилласан жил мэргэжлийн төвшин, ажлын үр дүнгээс хамаардаг.

\* Ажилтнуудыг байнга сургаж чадваржуулдаг. Ингэснээр хүн бүрийн мэргэжил, чадварын өсөлтийг мэргэжлийн хувьд ч, албан тушаалын хувьд ч хангадаг.

\* Ажилтнуудыг нэг нэгжээс нөгөөд зориудаар сэлгэн ажиллуулж, тэр нь фирмийн боддогыг бүхэлд нь боловсруулдаг

\* Элдэв зөвлөл, хороо байгуулж ажилтнуудын хоорондын хэвтээ босоо харилцааг хөгжүүлдэг.

\* Шийдвэр бэлтгэж гаргах эрх, үүрэг бүхий тусгай зөвлөл ажиллуулж, тэр нь фирмийн бодлогыг бүхэлд нь боловсруулдаг

\* Шийдвэрийг доод шатанд нухацтай хэлэлцэж боловсруулаад нэн шуурхай хэрэгжүүлдэг. Шийдвэр гаргахад түүнд хамаатай, хожим нь хэрэгжүүлэх хүмүүсийг оролцууддаг.

Хэвлэл, мэдээллийн удирддага Х онолыг дан ганцаар баримталж явуулбал ил, далд нэлээд эсэргүүцэлтэй тулгарч болох талтай. Х онол бол хуучин тогтолцооны удирдлагын арга барилтай их төстэй. Алхам тутмыг хянан захиргааж, хүмүүсийг өөрийн ажлын амьтан гэж үзэх нь улирч хоцрогдсон зүйл юм. Учир мэддэг, боловсролтой сэхээтэн голдуу ажилладаг хэвлэл, мэдээллийн газар ийм арга барил ноёрхох болно. 16-р зуунаас эхтэй ийм хэвлэл мэдээллийн байгууллага чөлөөт хэвлэлийн үед явахгүй нь тодорхой. Үүнээс их болгоомжлох ёстой. Яагаад гэвэл, бидний оюутан шавь нартайгаа хамтарч явуулсан сэтгүүлзүйн социологийн судалгаанд сонины Ерөнхий эрхлэгч нарын 75 хувь нь Х онол нь манайд нийцэх юм байна гэсэн бол дөнгөж 8,5 хувь нь оюуны ертөнцийн хүмүүстэй ажилладаг бидэнд таарахгүй арга, бид Y онолыг сонгож байна гэж хариулснаас үүдэлтэй юм. Гагцхүү хэвлэл, мэдээллийн удирдлагууд ч биш. Монголын дийлэнх компанийн захирлууд Х онолд талархалтай ханддаг нь ажиглагдсан. Энэ бол монгол хүний тайван назгай, хэнэггүй залхуу, цаг барьдаггүй угийн чанартай холбоотой нь мэдээж. Тайван назгай хүн сэтгүүлчийн хөдөлмөр эрхэлнэ гэдэг бараг боломжгүй. Урагшаа давшсан, хүний өмнүүр орж, хүнээр шаардуулах нь бүү хэл, тэдний толгойд ороогүй зүйлийг өөрөө өөрөө санаачилж бичих нь сэтгүүлчийн гол ажил. Сэтгүүлчид хүнд байх хувийн онцгой чанар бол самбаа, авхаалж юм. Сурвалжлагч хүний өмнө бүх юм хаалттай байдаг. Бэлэн зэлэн юм нэг ч байдаггүй. Тэрхүү хаалт, саадыг давж гарч байж санасандаа хүрнэ. Сэтгүүлч хүн явж байж хоолоо олж иддэг бол зохиолч сууж байгаад оюун, урансайхны бясалгалаар ямар ч алдартай бүтээлийг туурвиж болно. Гэхдээ амьдрал мэдэх хэрэгтэй.

Ерөнхий эрхлэгч, сурвалжлагч хоёрын харилцааны тухайд нэгэн сонины эрхлэгчийн яриа энэ байна. "Та нар амьдралаас тасархай утопи юм бүү ярь. Шахаж шаардах, заримдаа толгой руу нь дэлсээд авмаар зүйл зөндөөн тохиолддог. Бид цаг битгий хэл, минуттай уралддаг. Ийм чанар Монгол хүнд байдаггүй. Зүгээр хэвтэж байгаад л тэжээлгэх санаатай. Би ямар зам тавиулж байгаа даамал биш дээ. Ганц нэг хүрз шороо цацуулж байгаа хүн биш шүү дээ. Бидний ажлын онцлогийг мэддэг хүн байхгүй. Сурвалжлагч хүн миний хүссэнээр ажиллах ёстой. Би юу бодож, хэнд, юунд яаж хандаж байна, түүнийг сурвалжлагч мэдрэх ёстой. Түүнд таацуулах ёстой. Хатуу гараар хандахгүй бол сэтгүүлч гэдэгт хэн билээ, их даврамтхай хүмүүс. Надтай тохирч таарч ажиллахгүй бол явна л биз. Тэглээ гээд тэд хаачдаг юм. Өдөр тутмын таван сонины хооронд л явдаг юм чинь. Харин яваад байх замыг нь ярьж байгаад бөглөх ёстой. Түүнийг ажилд битгий аваарай гээд ганц утас авахад л гүйцээ. Юм хийхгүй, шинээр сэтгэхгүй, хийсэн ч чанаргүй хүнтэй би насаараа зууралдах ёстой юмуу? Би сэтгүүлчийг шинээр хүмүүжүүлж чадахгүй, аргадаж ч чадахгүй, надад хүмүүжчихсэн, сурчихсан бэлэн хүн хэрэгтэй, Тэр социализмын үеийнх шиг "санууллаа" гээд л нэвширтэл зууралдаад байж таарахгүй гэж ярьсан юм. Эндээс хүнтэй харилцах манай өнөөдрийн дүр зураг тодорхой харагдаж байх шиг байна. Сонин, хэвлэлийн удирдлагад хатуу чанд зохион байгуулалтыг үгүйсгэж болохгүй ч дан ганц захиран тушаах арга орчин үед хэрэгцээгээ биелүүлэхгүй гэдгийг сонины эрхлэгч нар, телевиз радиогийн захирлууд мэдэх ёстой.

Ажилдаа уян хатан хандаж, машин техникийн хүчинд зүйлд биш, хүний хүчин зүйлд илүү анхааралгтай хандах нь зүй.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Менежментийн X, Y, Z онолуудын ялгаатай тал юунд орших вэ?
2. Орчин үеийн хэвлэл, мэдээллийн удирдагч хүн дээрх онолуудын алиныг нь баримталбал зохистой талаар санал бодлоо солилцоно уу?
3. Монгол хүнтэй харилцах арга европ, америк, японыхоос өөр, тиймээс энэ онолууд манай нөхцөлд таарч тохирохгүй гэдгийг та зөвшөөрөх үү?

## Долдугаар бүлэг

### Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын дотоод,

#### Гадаад орчин

##### Дотоод орчин.

Зорилгогүй, өмнөө тодорхой зорилт дэвшүүлдэггүй байгууллага байхгүй. Хэвлэл, мэдээллийн байгууллага өмнөө олон зорилго дэвшүүлж тавих боловч үеийн үед өөрчлөгдөөгүй үндсэн гол зорилго бол үзэгч, сонсогч, уншигч, захиалагчаа алдахгүйн төлөө, бүр цаашилбал, түүнээ бага багаар ч гэсэн ахиулахын төлөө тэмцэх тэмцэл юм. Захиалагчаа тогтвортой барина гэдэг бол том бодлого. "Бидний захиалагч хэн бэ? Бид тэдэндээ үйлчилж чадаж байна уу? Хэрвээ хэрэглэгч миний оронд ажиллах юм бол юу хийх вэ? гэдгийг танадаж судалгаагаар ажлаа явуулбал өмнөх амжилтаа тогтоон барина. Аль ч оронд ямар ч хэвлэл хэрэглэгчээ л хүндэлдэг, тэдэнд хандсан бодлого явуулдаг. Хүссэн зүйлийг нь, мэдэх нь чухал. Уншигчийн захидалд маш өөриймсөг хандах ёстой. Болж өгвөл тун товчхон ч гэлээ нийтлэх, эсвэл эрхлэгч өөрөө хариу захидал илгээх нь сайн. Зарим нь сонгодог сонины тухай ярьдаг. Сонин бол зөвхөн мэргэжлийн сэтгүүлчдийн ажил хөдөлмөр байх ёстой гэх нь бий. Үнэндээ ч дэлхийн сонины чиг хандлага ийм. Гэхдээ сонины нийтлэлд иргэн хүний бодол санааг оруулж ирэх хэрэгтэй. Энэ бол иргэний сэтгүүлзүйд тавьдаг зарчим. Мэргэжлийн сэтгүүлчээс илүү бичдэг тийм чадвартай сонины редакцийн гадна маш олноороо байдаг. Гаднын бичигчид миний бичсэнийг нийтэлсэнгүй гэдэг гомдол их бий. Хүн болгоныг баярлуулж болохгүй ч бас гомдоож болохгүй.

Мэдсээр байж бидний зовлонгоос тойрч, хэнд ч хэрэггүй, үр ашиггүй юмыг бичдэг гэсэн шүүмжлэл уншигчдын дунд ямагт байдаг. Хэн хэнээс салсан, ямар хүүхэд төрүүлсэн нь бидэнд ямар хамаатай юм бэ гэж ундууцдаг. Зарим чөлөөт хэвлэлд ганц дутагддаг зүйл нь чанартай сэтгүүлзүйн зарчим юм. Байгууллагын бусад зорилго үндсэн зорилгыг тойрч баяжуулсан шинжтэй байдаг. Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын дампуурал захиалагчаа алгуур алдсанаас л эхэлнэ. Хэвлэл, мэдээллийн бизнесийн цорын ганц зорилго бол хэрэглэгч олох. Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын хувь заяаг шууд өөрөөс нь хамааралгүйгээр шийддэг асар хүчтэй зүйл юм. Нөгөө талаар уншигчийнхаа талаар социологийн судалгаа хийхгүй сураг таамгаар ажиллаж, ганц нэгхэн нийтлэлийн бодлогын алдаанаас олон зуун уншигчийг өөрсдөөсөө дүрвүүлж болох тийм осолтой бизнес. "Ил товчоо" гэдэг маш чадалтай, жинхэнэ чөлөөт хэвлэлийн дүр төрхтэй зах зээлийн өрсөлдөөнд багтай оршин тогтномоор чанартай сонин байсан. Гэвч нийтлэлийн бодлого нь хэт туйлширч алдаа хийсээр түүнээсээ санаа авч өөрчилж чадахгүй байсаар алга болсон. Дахин сэргээх гээд чадаагүй. Байгууллагын дотоод орчин гэдэгт бүтэц зохион байгуулалт, хэн юу хийх вэ? гэсэн маш нарийн хуваарь чиглэл, бүтцүүдийн доторхи уялдаа холбоо, харилцан шүтэлцээ, хүмүүс, тэдэнтэй холбогдсон өдий төдий нарийн цогц зүйлүүд хамрагдапа. Зардал, борлуулалт, мөнгө санхүү, техник технологийн бодлого, хүний нөөцийн асуудал хамаатай. Хамгийн гол нь зорилгоо ухамсарласан бүлэг хамт олныг бүрдүүлэхээс байгууллагын ажил эхлэх ёстой. Хөдөлмөрийн хуваарь тодорхой биш учраас нэг нь нөгөөгийнхөө ажлыг шүүрч, хөндлөнгөөс оролцох зэргээс болж зөрчил үүсдэг. Өнөө үед ажлын байрны тодорхойлолтыг бүрэн хангасан

тохиолдолд ажиллах хүчний асуудлыг шийднэ гэж ярьдаг нь дэвшилттэй зүйл. Хэн танил талтай нь биш, ажлын байрны тодорхойлолтыг хамгасан хэн боловч тэд ажиллах ёстой. "Англи хэлний зохих боловсролтой, компьютер чадварлаг эзэмшдэг, бичиж туурвих авьяастай" гэсэн ажлын байрны тодорхойлолт өнөө үед онцгой тавигдах болжээ. Ажлын байрны тодорхойлолтыг барьж, сонгон шалгаруулах замаар боловсон хүчний асуудлыг шийддэг зарчмаа нягт баримталж ажиллах юм бол дотоод орчин цэгцтэй, хүн бүхэнд ажил нь тодорхой, зорилго чиглэлээ мэдэрсэн байдаг. Жишээлбэл, хянагч хүн сурвалжлагчийн бичсэн өгүүлэл, бичвэрийг зөвхөн зөв бичгийн дүрмийг зөрчсөн эсэх, том жижиг үсэг, цэг таслал, түүний норм хэмжээг л хянах болохоос биш утга зохиолын хэлний норм, найруулгыг өөрчлөөд, өөрийнхөө санааг нэмж засамжлах юм бол хариуцлагатай нарийн бичгийн даргын ажил руу орж багагүй зөрчил үүснэ. Хянагч зөвхөн үгийн алдааг л олж барьж авах ёстой, баримталж байгаа монгол хэлний зөв бичгийн дүрмийн дагуу засах хэрэгтэй болохоос утгын гүн рүү орох шаардлагагүй. Гэвч ажилдаа гаргууд мэргэшсэн сурвалжлагчаас дутахгүй хянагч байдаг. Тийм хүмүүсийн хувьд тухайн өгүүллийн утга санаа, найруулгын чадварын тухайд өөрийн бодол санаагаа хэлэх нь чөлөөтэй.

Зарим сонинд нийтлэл хариуцсан нэгдүгээр орлогч эрхлэгч, хариуцлагатай нарийн бичгийн даргын хооронд зөрчил үүсч, "Миний ажил, чиний ажил, Чи шүүрч авлаа. Би мэдэж байна" гэж маргалдах нь цөөнгүй байдгийг өмнө бүлэгт дурдсан билээ. Хийх, хийх юмаа л хийх нь чухал. Ерөнхий эрхлэгчийн туслах сурвалжлагчийг дуудаад л үүнийг бич, түүнийг өөрчил гэж тушаагаад байвал юу болох билээ. Ийм тохиолдол гардаг. Ер нь ажлын ачаалал бага хүмүүс л юм юманд оролцож, эмх цэгцийг эвдэж, хамтач уур амьсгалыг сааралтуулна. Ажлын ачаалал эн тэнцүү байхыг дотоодод баримтлах нь чухал. "Хүрз бариагүй нэг ч хүн байх ёсгүй" гэсэн Зарчим байгууллагын хүний хүчний нөөцийн алдагдлыг нөхдөг. Ажил үүргээ биелүүлээд хэний өмнө илтгэж, хэний өмнө хариуцлага хүлээхээ нарийн болговол зохистой. Ажлын хэвшсэн технологи, горимыг хэн ч дур мэдэн өөрчлөх эрхгүй. Байгууллагын дотоод орчингийн маш чухал юм бол хүнтэйгээ л ажиллах асуудал. Ялангуяа сурвалжлагч сэтгүүлч хүний юмамд хандах хандлага. үзэл бодол өөр өөр байдаг. Хэвлэл, мэдээллийн менежер хэзээ ч нэг үзэл бодолтой хүмүүсийг удирддаггүй. Харин сайн зорилго, сайн менежер ийм хүмүүсийг нэгдүүлэхэд, нэг тийш харахад их үүрэг гүйцэтгэнэ. Эсрэг тэсрэг үзэл нь нэгдэх процесс ч болдог. Эцэст нь дотооддоо халуун уур амьсгал бүрдүүлэх нь чухал.

## **Гадаад орчин.**

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын дотоодын тогтвортой тааламжтай орчноос гадаад орчны хүчин зүйлүүд маш их нөлөөтэй. Ер нь сонин, мэдээллийн байгууллага амжилттай хөгжихийн бас нэг чухал үндэс бол гадаад орчноо зөв мэдэрч, түүнтэй зохицолдсон стратеги, тактикийн өргөн ажиллагаа явуулахад байгаа юм. Гадаад орчинд эдийн засгийн орчин, бэлтгэн нийлүүлэлт, өрсөлдөгчид, хэрэглэгчид, үйлдвэрчний эвлэл, хууль, төрийн байгууллага, олоп улсын байдал, шинжлэх ухаан дэвшил, улс төрийн байдал, түүний хүчин зүйл, нийгэм соёлын хүчин зүйлс, хүн ам зэрэг олон асуудал хамрагдана. Гадаад орчин гэдэг бол бизнесийн термометр гэсэн үг. Хэзээ хүйтэрч, хэзээ дулаарахыг тэрхүү термометр илэрхийлнэ. Үүнд л зохицсон бодлого явуулах ёстой. Энэхүү гадаад орчноо мэдрэх, түүний нөхцөл хүчин зүйлүүдийг судлахгүйгээр менежментэд амжилт олохгүй, сүйрүүлж ч болох аюултай. Хэвлэл, мэдээллийн хэрэгслийн байгууллагын өөрийнх нь үйл ажиллагаанаас



хамаарахгүй гаднаас бизнес нөлөөлж байдаг хүчин зүйлүүд болох хэрэглэгч буюу үзэгч, сонсогч, уншигч, хэвлэлийн бусад хүчтэй өрсөлдөгч телевиз, радио, сонин сэтгүүлүүд, төрийн болон төрийн бус байгууллагууд, цаасны үнэ бэлтгэн нийлүүлэлт, эрэлт хэрэгцээ, санхүүгийн байгууллагууд орно. Зарим сонин бүхэнд оролцож, бүхний "шүлсдэж" шүүмжлээд гадаад орчны ямар ч нэр хүндгүй, ажил явуургүй болчихсон байдаг. Гадаад үйл ажиллагаа нь хаалттай, зөвхөн дотоод үйл ажиллагаагаараа ажлаа нөхөж яиуулна гэвэл бүтэшгүй. Хэвлэлийнхэнд гадаад орчны үзэн ядалтын тэнхлэг үүсч бий болох нь амархан. Харин энэхүү мөстлөгийг арилгахад хэцүү. Хүчгүй бөгөөд шүүмжлэмхий жижгэвтэр сонинд энэ нь бүр ч аюултай. Нэгэнт хүчээ аваад нийгэм өөрөө хүлээн зөвшөөрчихсөн сонинд бол аюул бага. Жишээлбэл, "Өдрийн сонины" хувьд маш хурц өгүүлэл нийтлэгддэг. Засгийн газрын сөрөг сонин. Нэгэнт уншигчдын дунд байр сууриа олчихсон болохоор түүний байр суурь баттай байна. Шүүмжлэл багатай төр засгийн бодлогыг дэмждэг "Зууны мэдээ" сонины гадаад бизнесийн орчин сайныг түүний таван жилийн ойгоор мэдрэгдэж байсан. Гэвч чөлөөт хэвлэлд ялангуяа улс төр, бизнесийн хүрээний найз түнш олонтой байх нь чөлөөт хандлага улам хумигддаг муу талтай. Өөрөөр хэлбэл, шүүмжлэн бичиж чаддаггүй хавханд орно гэсэн үг. Аль ч байгууллагын гадаад орчинг дотор нь шууд болон дам нөлөөллийн гэж хувааж үзнэ.

### **Шууд нөлөөллийн орчинд:**

- \* Хэрэглэгч буюу үзэгч, сонсогч, уншигч
- \* Бэлтгэн нийлүүлэгч буюу Цахилгаан шуудан холбоо, шуудангийн салбарууд
- \* Үйлдвэрчний эвлэлийн үйл ажиллагаа
- \* Хууль эрхзүйн орчин төрийн байгууллагууд
- \* Өрсөлдөгчид ба телевиз, радио, сонин, хэвлэлүүд

Болдогсон бол сонингоо захиалагчиддаа хүргэх асуудлыг өөрсдөө шийдвэл зохистой ч хэцүү төвөгтэй байдаг юм байна. Гэвч сонин хэвлэлийг хүргэх байгууллагын системд өөрчлөлт орж, хувийн компаниуд гарч ирсэн. Шуудангийн байгууллага захиалга, маркетингийн хувьд нөлөөлөх ёстой байгууллага юм. Томоохон сонинуудыг захиалагчдад хүргэсний төлбөр үлэмжхэн хэмжээний ашиг олдог боловч сонинуудад таатай нөхцөл бүрдээгүй байна. Харин өнөөдөр сонин хэвлэлийг аймаг, сум, багт хүргэж үйлчилдэг цорын ганц байгууллага бол Монгол шуудан мөн. "Улаанбаатар шуудан" хувийн компани хэвлэлийг хаягаар нь хүргэж байгаа нь дэвшил юм.

Хэвлэл мэдээллийн хувьд хуульзүйн тийм ч таатай бус орчинд амьдардаг. Монголын өнөөгийн хууль эрхийн тогтолцоо чөлөөт хэвлэлийг хөгжүүлэх, нийтлэлийн бодлогын чөлөөт байдалд, ялангуяа эрэн сурвалжлагыг хөгжүүлэхэд сөрөг нөлөө үзүүлэхүйцээр байдаг. Мэдээллийн эх сурвалжаа нууцлах эрхийг өрнөдөд хуулиар зохицуулаад өгсөн байдаг бол манайд энэ нь эсрэгээр байдаг тул эрсдэлтэй. Их Хурлын гишүүн хүн зарим сонинг хаагаад өгөөч гэж Хууль зүй, дотоод хэргийн яаманд хүртэл хандсан явдал гарсан. Энэ нь хэвлэл, мэдээллийн гадаад орчин ялангуяа улс төрийн хуваагдмал байдлаас болоод тун осолтой

байгаа юм. Сэтгүүлч, сонины эрхлэгч нийтлүүлсэн материалын төлөөснөөс шүүхэд дуудагдах өөрийн хэрэг. Аль аль талдаа хариуцлагатай байх хэрэгтэй. Сэтгүүлчийг айлган сүрдүүлэх явдал хүчний байгууллагын зүгээс гардаг. Ер нь Монголын хэвлэл мэдээллийн гадаад орчин таатай бус гэдэгт дүгнэлт хийж ажиллах хэрэгтэй. Ялангуяа аливаа мэдээ мэдээллийг сураг таамгаар биш, гарцаагүй тулгасан баримтанд тулгуурлахад анхаарвал зохино. Компьютер зэрэг мэдээллийн сүлжээнээс баримт материал авч ашиглахыг хуулиар хорьсон тул эрэн сурвалжлах сэтгүүлзүйг хөгжүүлбэ гэж гаднаа ярьдаг боловч дотроо маш төвөгтэй байдлыг бий болгочихсон юм. Монголын хэвлэл, мэдээллийн менежментэд хууль боловсруулагчдын зүгээс санамсаргүй алхам хийж болох тул ихээхэн мэдрэмжтэй ажиллах, сэтгүүлчдийн лобби бүлэг ажиллуулах, сэтгүүлчдийн удирдах байгууллага үүнийг өөрийн хяналтдаа байлгах нь зүй мэт юм.

Байгууллагын гадаад орчинд төрийн болон төрийн бус байгууллагатай харилцах харилцаа орно. Төр, засгийн байгууллагатай хамтарч ажиллах нь маш төвөгтэй. Их ойр ажиллавал чөлөөт хэвлэл ард түмний өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэхэд хэцүү. Хэвлэл, мэдээллийн байгууллага төр засгийн газартай байнга тэрсэлдэж ирснээс эдний хооронд зузаан мөстлөг үүссэн байдаг. Засгийн газар сонин хэвлэлүүд хоорондоо эсрэг тэсрэг хүчин юм. Үүнийг манай нэгэн нэртэй нийтлэлч "Зараа могой хоёрыг нэг шуудайд хийж болдоггүй шиг чөлөөт хэвлэл Засгийн газар хоёр хэзээ ч найз нөхөд байдаггүй юм" гэж хэлсэн нь бий. Засгийн газар сонин, хэвлэл, радио, телевиз, сэтгүүлч нарт таашаалтай сайн ханддаггүй ч үүнийгээ гаднаа ил тод хэлдэггүй. Цаанаа бол зарим сөрөг хүчтэй сонины сүйрлийн гав нүхийг сонирхож байдаг нь нууц зүйл биш.

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын нийгмийн өмнө хүлээсэн үүрэг бол засаг, төрийн үйл ажиллагаанд хяналт тавьж байх, чухам энэ утгаараа дөрөв дэх засаглалын үүргийг гүйцэтгэдэг. Тиймээс ч чөлөөт хэвлэлүүд Засгийн газрыг хурц шүүмжилдэг. Үүрэг, зорилгын ийм хуваарь, байр суурь, хувь заяаг өөрчлөх аргагүй. Харин төрийн байгууллагад хэвлэлийнхэн үнэн шударга зарчимч байр сууриар ажиллана гэдгийг зөв ойлгуулах хэрэгтэй юм. Харин үндэсний эрх ашгийн төлөө нэгдэх хэрэгтэй. Нэг л зүйл дээр менежментийн хувьд төртэй хамтарч ажиллаж болно. Сэтгүүлзүй улс орныхоо хөгжилд өөрийн хувь нэмрээ оруулах ёстой. Энэ бол нийгмийн өмнө хүлээх үүрэг. Засгийн газрын хөгжлийн төлөө төслийг дэмжиж ажиллаж болно. Зарим эх оронч бүтээн байгуулалтыг дэмжих хэрэгтэй. Харин сэтгүүлчдийн удирдах байгууллага сэтгүүлчийнхээ төлөө Засгийн газартай үг хэлээ ололцож ажиллавал болохгүй гэх газаргүй, үг хэлээ ололцоно гэдэг бол харилцаа юм. Харилцаанаас бүх юм эхэлж, бүх юм түүгээр дуусдаг болохоор ганцаар эзгүй арал дээр байгаа шиг төсөөлж болохгүй. Зарим эх оронч бүтээн байгуулалтыг дэмжиж, хамтран ажиллаж, ололтыг сайшааж, далд бугшмал дутагдлыг илрүүлэн шүүмжилж ажиллавал хэвлэл мэдээллийн гадаад орчны бодлого, нэр нөлөөнд ашигтай. Шүүмжлэхийн тулд шүүмжилж баримтыг зориуд гуйвуулах, жижиг зүйлийг дэвэргэх, огт худал цуу яриа дэгдээх, амжилт санаачлагыг зориуд бүдгэрүүлэх хорлонтой санаа агуулах, улс төрийн өс хонзон авах зорилгоор хандвал хэн ч түүнийг алга ташин хүлээн авахгүй, Ардчилсан, либераль, консерватив, социалист ямар ч төр сонин хэвлэлд мөнхийн сайн найз нөхөр хэзээ ч байгаагүй, цаашдаа ч байхгүй. Харин үг хэлээ ололцож зөв шударга журмаар ажиллах нь зүй, Филиппиний хэвлэл мэдээллүүд хатуу ширүүн шүүмжилдэг, тэр бүү хэл эрэн сурвалжлах сэтгүүлзүйгээр Улсынхаа Ерөнхийлөгчөө огцруулж чадсан ч гэлээ ч гэлээ Засгийн газрын

зарим хөтөлбөрийг хамтарч хэрэгжүүлээд үр нөлөөтэй ажилладаг байна.

## **Дам нөлөөллийн орчинд:**

\* Олон улсын байдал /Хөрш зэргэлдээ орны хуулиудын өөрчлөлт, төрийн зохицуулалт асар их нөлөөтэй. Шатах тослох материал, цаасны үнийг нэмэхэд л асар том нөлөөлөл үзүүлнэ/.

\* Эдийн засгийн байдал. Эдийн засгийн хүчтэй орцуудын хэвлэл мэдээлэл хүчтэй глобаль шинжтэй байдаг. Буурай хөгжилтэй орнуудын хэвлэл дэлхийн хэвлэлийн сүлжээнээс тасархай, өрсөлдөх чадвар муутай юм. Ганц жишээ дурдахад, дэлхийн нийт бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийн хэмжээ жилд 36 триллион ам, доллартай тэнцдэг бол түүний гуравны нэгийг АНУ-д үйлдвэрлэдэг юм. Ийм агуу том эдийн засгийг ядаж дийлэх хүч чадал ч алга. Бүх хөгжлийн үндэс эдийн засгийн хүчин чадлаас ундардаг. Суурь үнэнд шууд нөлөөлдөг цахилгаан, дулаан, бензин, шатах тослох материалын тогтворгүй хэлбэлзэл хэвлэл мэдээллийг үнэд аяндаа нөлөөлдөг. Дорх хүчин зүйлс хэвлэл мэдээлэлд нөлөөлнө.

\* Шинжлэх ухаан техникийн дэвшлийн хүчин зүйл /Хэдийгээр БНХАУ-д чөлөөт хэвлэл хөгжөөгүй гэж үздэг боловч "Лонсинь-1" процессор нь 4 мм-ийн хэмжээтэй талбайн тооцогдох хурд нь 200 рая удаагийнхаас давсан байна/

\* Улс төрийн хүчин зүйл /Монголын улс төрийн байдал тогтвортой бус гэдгийг мэдээллийн байгууллагын удирдагчид байнга тооцоолж байх нь чухал. Аль нэг улс төрийн хүчнийг онцгойлон дэмжиж тэдний дуу хоолой болох нь өөрийнхөө амьдрах орон зайгаа улам улмаар хомстгож байгаа хэрэг юм./

\* Нийгэм-соёлын хүчин зүйл /Гаднын шашин хэт гадуурхан шүүмжилж бичих юм бол олон шашныг хүлээн зөвшөөрсөн Үндсэн хуулиа өөрчилж болох. Монгол үндэсний шашин, ёс, заншлыг үл шүтэгч, хэт үгүйсгэгч үзэлтнийг хэвлэл мэдээллийн хэрэгслийн баатар болгох юм бол төсөөлөхийн аргагүй сөрөг нөлөөлөлд орж болзошгүй. Зарим оронд ийм чиглэлийн сонин шууд хаадаг байх юм.

Долларын ханшны уналт, инфляцийг байнга хянаж, танадаж, түүнийг уншиж чаддаг мэргэшилтэй байх нь чухал. Үүнээс хожоо ч гаргаж болно, хожигдлын сүйрэл авч болно. Зээл, зээлийн хүү, үнэ өртөг зэргийг хянаж л байх хэрэгтэй юм. Байгууллагын дотоод, гадаад орчныг үнэлэн үзэх чадвар, мэдрэмж, оюун ухаан, зөн билэгдэл, авьяас нь зөвхөн тухайн байгууллагын удирдагчаас шалтгаална.

## **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Дотоод орчны хүчин зүйлүүд, тэдний уялдаа холбоог ярилц
2. Хэвлэл, мэдээллийн гадаад орчны ээдрээтэй хэцүү тал юунд оршдог вэ? Ер нь хэвлэл мэдээллийн байгууллагын хувьд гадаад харилцаа болсон төр, засгийн газартай харилцах харилцааны мөнхийн мөстлөг хэвээр байх уу? Таны бодол...
3. Төр засагтай харилцах зохист харилцааны талаар таны бодол, энэ талаар бүгд хэлэлцэн

ярилц.

## Наймдугаар бүлэг

### ОНМХ-ийн удирдлагын шийдвэр

Өнөөгийн түвшинд аливаа байгууллагын удирдлага гэдэг ойлголт хамгийн хүнд төвөгтэй, нарийн ээдрээтэй үзэгдэл болж байна. Сонин, мэдээллийн байгууллага мөнгө, санхүүгийн бэрхшээлд өртөж, мэдээллийг орон зайн төлөө ширүүн өрсөлдөөнд орохоос аргагүй болж байгаа юм. Зарим нь хөрөнгө, мөнгийг гол болгож, хүний санаанд багтахааргүй ч зүйлийг амлаж, захиалагчийнхаа тоог өсгөх бодлого барьж байгаа нь бусад саяхан шинээр бий болсон буюу жижиг сонинд хүнд цохилт болдог. Ийм нөхцөлд маш зөв ухаалаг өвөрмөц шийдвэр гаргаж, түүгээрээ өрсөлдөхөөс өөр аргагүй. Ямар ч хялбар бизнес гэж байхгүй. Том нь багыгаа залгих гэсэн бодлого хэзээ ч явдаг. Ийм нөхцөлд яаж ажиллавал зохих вэ? Хамгийн замбараагүй, хамгийн эмх цэгцгүй, хамгийн учрыг олоход төвөгтэй тэрхүү үйл явцыг зохион байгуулж, тодорхой үр дүнд хүргэж чадаж гэмээ нь тэдний дундаас жинхэнэ шилдэг менежерүүд төрнө. Удирдагч хүн олон талын үүрэг гүйцэтгэдэг боловч түүний дотор хамгийн гол үүрэг нь эцсийн эцэст зөв үндэстэй бодитой, алсын хараатай шийдвэр гаргах явдал мөн. Шийдвэр гаргадаггүй менежер гэж үгүй. Шийдвэр гаргах чадваргүй хүн хэзээ ч удирдагч болохгүй. Олны дундаас шалгарсан гол шинж чанар нь ажлаа мэдэх, ажлаа мэдсэний хойно зөв шийдвэр гаргах явдал. Юмыг ядаж дөрвөн талаас нь хар. Тэгвэл дөрвөн өөр харагддаг гэж их гэгээрүүлэгч М.Гандийн үг чухамхуу удирдагч хүн шийдвэр гаргахдаа олон талаас нь эргэцүүлэхийн ач холбогдлыг хэлсэн хэрэг. Шилдэг удирдагч гэж хэн бэ? гэвэл хамгийн эгзэгтэй үед хамгийн зөв шийдвэр гаргах явдал юм. Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын удирдагч, Ерөнхий эрхлэгч, Захирал том жижиг шийдвэрийг өдөр бүр гаргаж байдаг. Зарим шийдвэр амьдралтай нийцдэггүй тул тэр бүр биелээд байдаггүй.

"News Corporation" компанийн захирал Р.Мэрдок "Чи олон жижиг хэлтэстэй компанитай байлаа гэж бодоход тэр болгоныг өөрсдийнх нь захирлаар удирдуулна гэдэг амаргүй. Тиймээс бүх шийдвэрийг өөрөө гаргасан нь хамаагүй дээр... гэж сургадаг. Шийдвэрийн олон боломжтой хувилбараас аль оновчтойг нь олж сонгох нь байгууллагын хувь заяанд шууд нөлөөлдөг. Агуу том удирдагчид бүгд түүхэн шийдвэр гаргаж, түүгээрээ дэлхийн түүхэнд нэрээ үлдээсэн билээ. Чингис хааны агуу гайхамшигт чанар бол цаад далд чанарыг нь нээж олж харахын аргагүй олон хүнд асуудлын дундаас нэг гогцоог татахад бусад нь ханарах тийм хэмжээний асуудлын мөн чанарыг олж шийдвэр гаргаж байснаараа агуу их хүн юм. Дайсныг хиар цохихын өмнөх эхлэл нь жанжны шийдвэр гаргах ухаан юм. Тэрбээр том шийдвэр гаргахдаа хамгийн шалгарсан гарамгай хүмүүстэйгээ ярилцаж тэдний санал бодлыг сонсоод харьцуулан жишсэн олон хувилбараар ажилладаг байжээ.

Аливаа шийдвэрийн буруу зөвийг тухайн үедээ мэдэхийн аргагүй байдаг байна. Шийдвэрийг хэрэгжүүлэх явц, эцсийн үр дүнд хүрэх тэрхүү агшинд л сая алдаа оноо нь мэдэгддэг зүйл. Ноцтой, өөрийгөө золиослох шийдвэр гаргагсад сэтгэлзүйн бэлтгэл маш чухал. Сэтгэлзүйн хатуужилгүй, зориггүй мохоо хүнээс том шийдвэр гардаггүй. Хэвлэл мэдээдлийн байгууллагын салбарт Л.Түдэв гуай эгзэгтэй үед олон чухал шийдвэр гаргадаг байжээ. Энэ удирдагчийн өөрт төрсөн итгэл үнэмшил бол улс орон ийм байдлаар явахын аргагүй болжээ. Тиймээс хамаг хориотой далд зүйл, хүнд суртал, арга барилын хоцрогдол, нийгмийн ялзрал

зэргийг сониноороо гаргаж тавих нийтлэлийн бодлогыг тодорхойлсон шийдвэр гаргасан юм. Энэ шийдвэр сонинд биелэл болж, бусад хэвлэл мэдээлэлийнхэнд асар их сэргэлт, эрч хүч, зориг, итгэл өгч нөлөөлсөн юм. Наяад оны дунд үеийн "Үнэн" ингэж зоригтой хандаагүй бол эдийн засаг, нийгмийн хоцрогдол улам даамжрах байсан. Лидер сонин зориглохгүй бол бусад сонин, радио, ТВ-ээс тийм эрч хүч гарна гэдэг хэцүү. Тэр үеийн "Үнэн" сонин нэг намын соин биш, нийт ард түмний сонин болж, хамгийн хурц асуудлыг тэр байтугай халдахын аргагүй эрхтэй байсан Улс төрийн товчооны үйл ажиллагааг хүртэл хурцаар шүүмжилж өнөөгийн ардчилсан хувьсгалын эхийг оюун санааны хувьд бэлтгэж өгсөн гэхэд болно. Ердийн хүний тэвчин гарах аргагүй тийм нөхцөлд ажиллаж байсан юм. Ингээд 1988 оны өвлөөр МАХН-ын төв хорооны 5-р бүгд хурал хуралдахын өмнөхөн Улс төрийн товчооны гишүүдийг нэр заан шүүмжилсэн уншигчдын хурц захидлуудыг нийтлэх нь зүйтэй гэсэн шийдвэрийг гаргажээ, Энэ нь тухайн редакцид маш их маргаантай байдал үүсгэж, санал хуваагдаж зарим нь эдгээр захидлыг нийтлэх нь "бурханаа бургасаар ороолгосон хэрэг болно" гэж хүртэл мэтгэлцэж байжээ. Эцсийн шийдвэрийг Ерөнхий эрхлэгч гаргаж, сонины хоёр нүүр дамжуулан мөнөөх алдарт захидлуудыг нийтэлсэн юм. Өмнө нь иргэний зүгээс дээшээ хандсан дуу хоолой туйлын нам дорой, хүч чадалгүй байжээ. Иргэний санал бодол, захидлыг тавьж байсан боловч ийм хүчтэй дуу хоолой сонсогдож байсангүй. Бүх юмны аюул осол өнгөрсөн олон үзэл зэрэгцэн оршиж байгаа ардчиллын үед энэ мэт нь ердийн зүйл. Ерөнхий эрхлэгчийн энэ шийдвэр нийгмийн янз бүрийн давхрагад янз бүрээр очиж, нийгмийн оюун санааг бусниулсан буруу алхам гэж буруутгагдаж байсан боловч он цаг өнгөрөх бүр ач холбогдол нь тодорсон сонин, хэвлэлийн түүхэнд үнэхээр түүхэн шийдвэр болж үлджээ. Энэ материалыг нийтлэх үү? үгүй юу гэдгийг Ерөнхий эрхлэгч л мэднэ. Энэ мэтэд шударга зарчимч хандах ёстой. Ерөнхий эрхлэгчийн шийдвэр ухаалаг, зоримог, уншигчаа бодох нь чухал.

Сонин, хэвлэлийн редакци үргэлжийн халуун асуудлыг дунд умбаж маргаан мэтгэлцээн, гомдол өргөдлийн цөмд байдаг. Төр, засгийг удирдлагын аппаратаас ч ярина. Яамны сайд ч гомдлоо гаргана. Улс төрийн намууд ч өөртөө ашигтай тал руу уруу татна. Жирийн иргэд ч гомдол гаргана. Дайрч давшлах үе бишгүй гарна. Утсаар ч дарамтална. Шүүхэд дуудагдана. Бизнесийн нууцад халдлаа гэнэ, Тэр бүү хэл эрүүгийн гэмт этгээдүүд сүрдүүлэх нь ч бий. Ер нь сонирхолтой орчин. Тэр болгон дээд эрэмбийн удирдагчтай уулзахыг хүснэ. Заавал дээд эрэмбийн менежерийн шийдвэр биш, дунд эрэмбийн удирдагчийн асуудал шийдвэрлэх, шийдвэр гаргах тохиол бишгүй бий. Нэгэн томоохон сонины редакцид орсноо санаж байна. Энд ч маргаан, тэнд ч хэрүүл. Эцэс төгсгөлгүй хэрүүл шуугиан байв. Нэгэн сурвалжлагчийн бодитой биш сурвалжлагаас болж хүмүүсийн хувь заяа өөрөөр эргэх тийм агшин байсан юм. Уг сурвалжлагыг бичсэн сурвалжлагч элдэв муухай үгээр нөгөө хүнээ доромжилж, явах газраа яв, тэр шүүхдээ оч гэж цамнаж байлаа. Үүнийг зохицуулж байгаа албадын дарга нар алга. Редакцийн энэ хүйтэн байдал сонины бизнест нөлөөлнө. Нэг ч болов уншигчаа алдана гэсэн үг. Нэг уншигчийн ард дор хаяж дамжуулан уншдаг наад зах нь таван уншигч байдаг. Тэр бүр тухайн сонины талаар эвгүй сэтгэгдэлтэй болж, үзэн ядах хандлагатай болдог. Ийм маргаантай энэ байдлыг шийдвэрлэхэд нэг их том ажил болоод байхгүй. Зарим шийдвэр энэ тэрийг зэрэгцүүлж бодоод, энэ тэрээс асуугаад байхааргүй шийдэхэд амар байдаг. Уншигчийн маргааныг шийдвэрлэх хэсэг байгуулж болно. Өөрийн сонины ёс зүйн кодтой болж болно. Уншигчидтай нь болох соёлтой харилцаад, асуудлыг ойлгуулаад, сонин буруутай бол тэр даруйд маргаашийнхаа дугаарт хүлцэд өчих хэрэгтэй. Асуудлыг зохистой шийднэ

гэдэг удирдлагын шийдвэрийн нэгэн чухал тал. Ер нь асуудлыг шийдэх үйл явц нь бэрхшээл зөрчил гарсныг олж мэдэх, асуудлыг оношлох, шийдвэрийг хэрэгжүүлэх зэргийг багтаасан өргөн хүрээтэй ажиллагаа юм. Удирдлагын шийдвэр гаргах ажиллагааг стратегийн болон тактикийн шийдвэр гэж хуваана. Стратегийн шийдвэр гэдэг нь байгууллагын үйл ажиллагааны орчинтой хэрхэн зохицуулах талаарх зүйлийг өөртөө агуулж байдаг бол тактикийн шийдвэр нь байгууллагын зорилгод хүрэхийн тулд байгууллагын нөөц буюу эх үүсвэрийг хэрхэн удирдан зохицуулах талаарх шийдвэрүүдийг багтаадаг байна.

### **Удирдагчийн шийдвэр гаргахад ямар шагыг дамжих вэ?**

\* Яг ямар асуудал тулчихаад байгааг олж мэдэх. Энэ бол маш чухал шат. Асуудлаа мэдэхгүй, олж харахгүй бол шийдвэр гаргахын тухайд яриад ч нэмэргүй. Байгууллага дээр сахилга дэг журам алдагдаад, сонины хэвийн ажиллагаа алдагдаад ирвэл яах вэ? Энэ чухам юунаас болж байна вэ? гэдгийг олж мэдэх хэрэгтэй. Удирдагч хүн шийдвэрийг хөнгөн хуудамгай яаран гаргаж болохгүй. Уг шалтгаан юу байна вэ? Энэ асуудал хаанаас эхтэй вэ? гэдгийг эхлээд тогтоох ёстой. Жишээлбэл, энэ нь архидаан согтуурах явдал газар авсан байжээ гэж бодъё. Ийм зовлонд орчихсон редакци байдаг шүүдээ. Архичдаасаа салж чадахгүй, яах аргаа мэдэхгүй. Тэгвэл яах вэ?

\* Зорилгоо тодорхойлох. Цаашид ямар зорилт дэвшүүлэх вэ? "Архидалтгүй орчинг бий болгоё" гэдэг зорилт дэвшүүлье л дээ. Энэ бол ялимгүй асуудал биш. Монгол Улсын үндэсний эмгэнэлийн нэг болоод байгаа. Төр, засгийн олон шийдвэр гарсан. Гэвч өнөөг хүртэл шийдвэрлэж чадахгүй байгаа хүнд асуудал. Архичдаас салах зорилт тавиад ажлаа ширүүхэн эхэлсэн эрхлэгч, захирал цөөнгүй байдаг. Ер нь зорилго нь ойлгомжтой байх ёстой.

\* Асуудлаа ойлгох, оношлох. Архидалт юунаас болоод байнаа? гэдгийг зөв оношлох хэрэгтэй. Буруу оношловол шийдвэр буруу тийшээ гарна. Голдуу л архийг муу муухайгаар хэлж, түүнийг адгийн хор гэж адлан устгах, үйлдвэрлэхийг зогсоох, баар, цэнгээний газрыг хаах тухай ярьдаг. Энэ бол буруу онош. Дэлхийн аль ч оронд архи байж л байдаг. Баяр цэнгүүн, хүлээн авалтыг түүнгүйгээр төсөөлөхийн аргагүй байдаг. Тэгвэл архи уугаад байгаа хүнтэй нь ажиллах хэрэгтэй. Энд мэдээлэл хэрэгтэй. Архаг архичид, архинд дуртай болж яваа хүн, архийг эм шиг хэрэглэдэг хүн, зүгээр даган баясч уудаг хүмүүс, архийг жигшигчид хэн хэн бэ? гэдгийг олж мэдэх нь зүй. Удирдагч хүн асуудлыг оношлоод хэрхэн шийдэхээ баримжаалдаг.

\* Хувилбаруудыг боловсруулдаг. Яах вэ? Хэчнээн олон хувилбар гарч ирнэ. Архичдыг ажлаас нь халъя. Архи уугаад байдаг албадын хүмүүсийг тараан байрлуулъя, сарын цалингаар торгоё, архи уугаад мэдэгдсэн тохиол бүрт 10000 төгрөгийн торгууль ногдуулъя, аливаа хөнгөлөлт үзүүлэхээ больё, ажлаас халах сануулга өгье, нийтлэл нэвтрүүлгийг хүлээн авахаа больё, бичмэл сонинд гаргаж нэр төрд нь халдая, гэр бүлтэй нь уулзая, архины эмчилгээнд явуулъя, архичныг сэтгэлзүйн хувьд ганцаардуулъя гэх мэтээр янз янзын хувилбар дэвшүүлэн удирдагч хүн хувилбарыг зөв үнэлж сонгох хэрэгтэй болно.

\* Хувилбаруудыг үнэлэх. Хамгийн үр ашигтай хувилбарыг сонгон авч үнэлнэ. Хувилбар ямар талаар давуу, аль талаар сөрөг нөлөөтэй вэ гэдгийг үнэлэлт гэж болно. Дээрх олон хувилбар дотроос аль нэгийг нь олж сонгоод шийдвэрээ гаргах ёстой.

\* Хувилбарыг сонгох. Янз бүрийн хувилбарыг үнэлсэний үндсэн дээр хамгийн дорвитойг нь сонгоно. Оновчтой бол үр дүнгээ өгнө. Архичдыг халъя. Үүн шиг амар юм байхгүй. Түүнтэй хамт давтагдашгүй авьяас, цул чадвар алга болж гар мухардаж мэднэ. Олон арван жил ажиллуулсаар байгаад түүнээс өөр хүн мэдэж засахаа больчихсон цахилгаан станц, техник хэрэгсэл байдаг. "Хааяа уучихдаг болохоос техниктээ мөн ч гавал амьтан" гэсэн яриа байж л байдаг. Ийм хүнээс сална гэдэг хэцүү. Магадгүй сонины өмнөө барьдаг ганц сэтгүүлч ч байж болно. Телевизийн нэг захирал ажлаа аваад хамгийн эхний авсан арга хэмжээ нь архичидтай хийх тэмцэл гэдгийг олонд ойлгуулаад энэ дагуу шийдвэртэй арга хэмжээ авчээ. Голдуу торгуулийн сиемийг хэрэглэсэн байдаг. Нэг уугаад мэдэгдвэл 30000 төгрөгийн торгуультай, хоёр дахиа мэдэгдвэл шагнал урамшил, байрны очер дугаарыг хэд хэдээр ухраана. Бас нэг жижгэвтэр сонины эрхлэгч архи уугаад байдаг хэрнээ хамгийн авьяаслаг нөхрөө "Архидалтай тэмцэх" комиссын даргаар ажиллуулаад түүн дээр үргэлжийн сануулга өгсөөр байгаад татаж авсан гэдэг. Хамгийн гол нь сэтгэлд нь хүрэх, жигших нэгэн арга олж, аяндаа өөрөө хаяхаас аргагүй байдалд орох тийм л хувилбар олж харах хэрэгтэй. Гэхдээ удирдагч хүн нэг архичны төлөө ажиллах ёсгүй. "Хэрвээ та амьдрах гэж байгаа бол, өрх гэр, үр хүүхдээ л гэж бодож байгаа бол архиа хая, болохгүй бол гудмандаа гар" гэх шаардлага бол зах зээлийн шалгарлын өөрийнх нь хууль байна.

\* Хэрэгжүүлэх. Шийдвэрийн үнэ цэнэ нь ерөөсөө энэ. Хэчнээн олон сайхан шийдвэр гаргаад түүнээ хэрэгжүүлж чаддаггүй нь манайхны нэг гол дутагдал. Бизнес зөв ч бай, буруу ч бай түүнээ хэрэгжүүлж чадахгүй бол сайхан шийдвэр гаргаад нэмэргүй. Шийдвэр үр ашгаа өгөх учиртай. Шийдвэрийг аман дээрээ сайн хүлээн авдаг боловч ачир дээрээ хуурамч байдаг. Шийдвэр бүр, тэр тусмаа хурцхан шийдвэр бүр эсэргүүцэлтэй тулгарна. Түүнийг хэзээ ч хүлээн зөвшөөрөхгүй тохиолдол бий. Юм баялаг олон талтай болохоор сөрөг хувилбар гарган үгүйсгэдэг. Удирдагч хүн нэгэнт гаргасан шийдвэрээ зөв гэсэн талаас нь үндэстэй тайлбарлаад түүнийгээ биелүүлэх арга хэмжээ зохиохоос өөр аргагүй. Шийдвэр бол шийдвэр. Нэг шийдвэр гаргаад түүнээ хэд хоногийн дараа өөрчлөх, шийдвэрээ буцах, бөөрөнхийлөх, бусад руу чихэх, өөр хувилбараар тайлбарлах, мэдэн будилах, тохирсноо ар хударгаар үгүйсгэх, нүүрэн дээр нэг өөр, далд нэг өөр зэрэг нь хамгийн сул дорой удирдагчийн шинж мөн. Ийм хүн хамт олны дунд хамгийн итгэл муутай, нэр хүндгүй төдийгүй байгууллагын ажил нь өөдөлдөггүй. Гэнэт нэг ажлаа сүр болгож эхлээд түүнээ хэд хоногийн дараа баллаж сохлоод хаячихдаг. "За гэвэл ёогүй" байх шиг сайн чанар удирдагч хүнд ховор.

Архидалтай тэмцэх түрүүчийн жишээ авсан захирлын шийдвэрийг хэрэгжүүлэх ажил тааруу болсон учраас нэг хоёр сардаа овоо оволзож яваад гурав дахиаа суларсаар сураг чимээгүй болсон төдийгүй, архи уух арга нь ч нарийссан гэдэг. Манайд нийгэм эдийн засгийн бүхий л үйл явц хуульчлагдсан боловч хэрэгжүүлэх ажил үндсэндээ хийгдэхгүй байна. Хэрэгжүүлэх ажлыг хэн удирдах ёстой вэ? гэдгийг удирдагч хүн мэдэх ёстой. Хаа газарт шударга, ухаршгүй дайчин хүмүүс байдаг. Хамгийн чухал ажлаа түүнд л даалгавал ашигтай.

\* Хянах. Шийдвэрийг биелүүлэх эцсийн шат юм. Чухамхуу үр дүн гарах уу, үгүй юу гэдгийг энэ шатанд л тодорхойлно. Хяналтыг зөв зүйтэй, хүчтэй тавьснаар удирдагчийн шийдвэр биелнэ. Удирдагч хүн гаргасан шийдвэрийнхээ үр дүнг хүсэн хүлээж байдаг. Хяналтын менежер шийдвэрийн заалт бүрийг нарийвчлан задалж хэрхэн биелэгдэж байгааг ойр ойрхон үр дүнг дарга захиралдаа мэдэгдэж байх ёстой. Шийдвэрийн биелэлтийг үе үе шуурхай



зөвлөлгөөнд танилцуулж, шаардлагатай бол биелэлтийг тусгайлан авч хэлэлцэж байх хэрэгтэй юм.

Заримдаа шийдвэрийг олноороо хэлэлцэх биш, дангаараа толгой мэдэн шийдэх нь ч оновчтой сайн байх тал бий. Жишээлбэл, тухайн цаг үеийн нам төрийн тэргүүн Ж.Батмөнхийн гаргасан ийм шийдвэр Монгол улсын хувь заяанд түүхэн үүрэг гүйцэтгэсэн юм. Ерэн онд, ардчилсан хүчний залуус улс төрийн товчоог огцрохыг шаардаад өлсгөлөн зарлажээ. "Товчооны хурлыг яаралтай хуралдуулахад огцорч болохгүй. Харин огцом хурц шийдвэртэй арга хэмжээ авах хэрэгтэй" гэсэн саналтай хүмүүс олонхи байсан гэдэг. Хэрвээ тэдний саналаар хөдөлсөн бол өнөөдрийн ардчиллын хувь заяа юугаар эргэхийг төсөөлөхийн аргагүй. Тэрбээр нийгэм цаг үеийн байдалд зөв зүйтэй дүгнэлт хийж, алс ирээдүйг соргогоор мэдэрч, улс орны хувь заяаны төлөө өөрийгөө золиосолж, "Улс төрийн товчоо огцоръё" гэдэг шийдвэрийг дангаараа гаргасан гэдэг. Энэ бол яах аргагүй хувь хүний түүхэн шийдвэр. Ийм түүхэн шийдвэр түүхэнд цөөн биш удаа гардаг. 1991 онд коммунистууд төрийн эрхийг булаасан үеэр Б.Ельцин сөрөг хүчин нь байрласан парламентийнхаа цагаан ордныг буудах хүртэл шийдвэр гаргасан нь үнэхээр зоригтой шийдвэр. Хэрвээ энэ чинээнд хүртэл сэтгэж, шийдэж чадаагүй бол өөртөө биш, орос орон даяар иргэний дайны сүйрэл авчрах байжээ.

Удирдагч нь зөвшийдвэр гаргадаг, түүнийг хүндэлж хүлээн авдаг, бүх юм нь дэглэмтэй, халуун сайхан уур амьсгалтай хамт олныг бүрдүүлэх нь удирдагчийн зүгээс ихээхэн чармайлт, тэвчээр, ухаан бодол санаа хэрэгтэй.

Гаднын хүн хэвлэл мэдээллийн байгууллагын редакци ямар байдгийг мэддэггүй. Бусад байгууллагынхаас их өөр. Тэдний нүдэнд радио, телевиз, сонин сэтгүүлийн томоохон редакц түүний хэзээ ч үзээгүй сонин сайхан ертөнц шиг харагдана. Бусад байгууллагынх шиг эгэл жирийн хүмүүс хөлхөхгүй. Олноо танил болсон парламентийн гишүүд яамдын сайд дарга нар, генерал, цэргийн зүтгэлтнүүд, эрдэмтэн мэргэд, поп урлагийн одод, дуучид, алдарт зохиолч яруу найрагчид, жүжигчид, нэртэй сэтгүүлчид, зураачид, хөгжмийн зохиолчид, аварга арслан заанууд, спортын одод, загвар өмсөгчид, олноо шуугиан дуулиан тарьсан сонирхолтой хүмүүс, мэргэч төлөгч, үзмэрч зурхайч лам хуврагууд тэр байтугай хулгайч дээрэмчин, шоронгоос суллагсад гээд зүсэн зүйлийн хүмүүс хөлхөлдсөн үнэхээр сонин хачин газар байдаг. Тухайн хэвлэл, мэдээллийн байгууллага хэр зэрэг хүчирхэг вэ?, олон түмэнд хэр нөлөөтэй, нэр хүндтэй вэ гэдгийг тэнд хөлхөлдөж байгаа содон содон хүмүүсээс ажиглаж болно. Хэвлэл, мэдээллийнхэн, сэтгүүлчид өөрийн редакция "Ариун цагаан сүм" хэмээн бишрэн хүндэтгэж дээдэлж явах учиртай. Хүмүүст, ялангуяа сурвалжлагч нарт эзний төлөө Ерөнхий эрхлэгчийн төлөө ажиллах ёстой, зүтгэх ёстой гэсэн сэтгэлгээ хомс байдаг. Харин энэ сайхан сонин, энэ ТВ-ийн төлөө ажиллах гэсэн ёстой, энэ л байгууллага хүчирхэг ашиг орлого нь арвин байвал та бүхний цалин, халамж, амьдрал ахуй аяндаа дээшилнэ гэсэн "байгуулагач" сэтгэл санааг бүрдүүлэх нь амжилт олохын үндэс болно. Сонин, телевиз, радио бол чиний амьдрал, хоёрдахь гэр мөн үзлийг яс маханд нь хүртэл төлөвшүүл.

Хэрвээ үнэхээр л авьяас билэг, бичиж туурвихын чадалтай бол улс орон даяар алдаршин нэрших тийм бололцоог телевиз, радио, сонин л олгодог. Телевизийн од, нэртэй цуутай сэтгүүлч болох боломжийг энэ л редакц чинь бий болгож байгаа юм. Халуун редакц, хөрзгөр редакц гэж бий. Тэнд ажилладаг сэтгүүлчид цаанаа эрхэмсэг соёлтой, гял цал, гоо

үзэсгэлэлтэй, хөхүүн хөгжилтэй, бие биеэ дээдэлж хүндэтгэсэн байдалтай редакц хүчирхэг байдаг.

Аливаа томхон шийдвэр гаргахад мэдээлэл чухал. Гол шийдвэр удирдлагын дээд түвшинд гардаг ч гэлээ бүр уран бүтээлийн ажилтан, ажилтнуудын саналыг нэг бүрчлэн авах ажиллагаа хоцрогддог. Хэдийгээр хамт олонтойгоо зохих ёсоор ажиллаж байна гэж боддог ч "Бидний саналыг аваагүй, бид мэдээгүй шүү дээ, дээгүүр л шийдээ биз, ямар биднийг сонсох биш, дарга нар мэддэг шүү дээ" гэсэн гомдол салдаггүйг менежерүүд санах нь илүүдэхгүй. Мэдээллийг цуглуулж, дахин дахин шинжлэх хэрэгтэй. Тухайн мэдээлэл хов жив үү? үнэн бодит байдаг уу гэдгийг ялгаж таних нь чухал.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Удирдлагын шийдвэр гаргах сэтгэлзүйн хүчин зүйл гэж юу вэ?
2. Удирдлагын шийдвэрийн шат дамжлага гэж юуг хэлэх вэ?
3. Шийдвэр гаргалт, түүний хариуцлага юу болохыг ярилц. Хэвлэлийн удирдагчийн буруу өрөөсгөл шийдвэр нийгэмд учруулах нөлөөллийн талаар хэлэлц

## Есдүгээр бүлэг

### Эрсдэл /Риск/

Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын удирдлага урдаас таамаглахын аргагүй янз бүрийн нөхцөлд ажлаа явуулдаг. Бүх ажлын эцсийн үр дүнг тодорхой харж чаддагсан бол ямар ч ажил бэрхшээлгүй байхгүй нь мэдээж. Таашгүй нөхцөл байдал, мэдэгдэж танигдахгүй байгаа нөхцөлд удирдах хүн эрс зориг гарган түүнийг сөрж шийдвэр гаргаснаар гэнэтийн том амжилт олох удаа байдаг. Эсвэл асуудал удирдагчийн төсөөлж байснаас бүрмөсөн өөрөөр эргэн хэвлэл мэдээллийн байгууллага мөнгө санхүүгийн хувьд дахин сэргэхэд ч хэцүү асар хүнд цохилт авч болно. Судалгаа хийж урьдаас тооцохгүй сэтгэлийн хөдөлгөөнөөр хандвал ямар ч бизнес аюултай юм.

Тодорхой бус нөхцөлд шийдвэр гаргаж, түүнээсээ амжилт олох магадлал нь төсөөлөгдөж байгаа үйл явцыг эрсдэл /риск/ гэнэ. Эрсдэлээс айж, тэр нь эрхлэгчийг байнга түгшүүлж тулгарсан асуудлын өмнө зоригтой хөдөлж чадахгүй нэг байрандаа баригдаад байдаг бол хувийн мэдээллийн байгууллагыг удирдахад том амжилтад хүрэхгүй. Ашиг орлогын төлөө ажилладаг бүхэн, ер нь бизнес өөрөө тэр чигээрээ эрсдэл юм. Хэвлэл мэдээллийн алдартай удирдагчдын туулсан замнал ихэнхдээ байнга азаа туршиж унаж уруудаж, босч өндийж, мандаж буурч ирсэн түүх байдаг. Хамгийн оновчтой зөв гэсэн шийдвэр ч эрсдэлийг дагуулдаг. Сонин гаргаж эхлэх, телевиз шинээр байгуулах, байгууллагаа өргөтгөх, бусад хүмүүс компанитай хамтарч ажиллах, асар их хэмжээний зээл банкнаас барьцаалж авах, хөрөнгө оруулах зэрэг нь тэр чигээрээ эрсдэлийг дагуулдаг. Ядаж л агаарын долгион буюу радио, телевизийн өргөн суваг ашиглах тендерт ялах хэрэгтэй болно. Манайхан сонин гаргах гээд эхний хөрөнгө мөнгийг бүрдүүлэхийн тулд гурван өрөө байраа барьцаалаад эцэст нь байр ч үгүй, сонин ч үгүй хоцорсон явдал бишгүй гардаг. Гэхдээ шинэ байгууллага үүсгэх нь огт боломжгүй зүйл биш. Боломжтой учраас л олон сонин хөл дээрээ тогтсон төдийгүй, ашиг орлого олж олны дунд нэр алдрыг олдог.

Манай өнөөгийн уншигчид танин мэдэхүйн даацтай задлан шинжилсэн сонинг захиалж, худалдан авахаасаа хөнгөн хийсвэр, нэр алдартай хүмүүсийн талаар худал үнэн сенсаацтай, нүцгэн шалдан хүүхний зурагтай, зохиомол адал явдалтай сонинг илүүтэй хошууран уншдаг зуршилтай болжээ. Мэдээллийн орон зайд овсгоо гарган ажиллаж байгаа сонинхныг буруутгах арга алга. Харин уншигчийн ийм гэнэн сониуч хэрэгцээ алга болбол үнэн, даацтай мэдээллийн үе эхэлнэ. Харамсалтай нь, түрүүчийн уншигч ийм сониноос залхан хагацах тэр агшинд дороос өсвөрийн уншигч нөхөн гараад түрүүчийн байр суурийг эзэлдэг байна. Залуу нас бол мөнхийн сониучийн адил, секс бас тасрашгүй, мөнхийн сонирхол ажээ. Тийм учраас ямар ч хөгжилтэй оронд шар хэвлэл /yellow press/ устаж алга болдоггүй. Байсаар л байна. Хүчээр устгаж болохгүй зүйл. Учир нь хүний хэрэгцээг ямар ч хууль тушаал заавраар өөрчлөн хувиргаж болдоггүй. Ийм орон зай хэрвээ байхгүй болбол чөлөөт хэвлэлийнхний дунд өдөр тутмын даацтай сонин удирдаж хөтлөөд явчихаар чадварлаг менежерүүд цөөнгүй байдаг. Оюунлаг бус уншигчийн сониуч, ичгүүр сонжуургүй, ухаангүй хэрэгцээ чухамхуу шар гэж болохоор сонинуудыг өдөр тутмын сонин буурилаг байр сууринд оруулж ирэхгүй хашин барьсаар байгаа юм. Тэгвэл эрсдэлээс/ рискээс/ яаж зайлсхийх вэ?

- \* Тухайн хийх алхмын талаарх мэдээллийг цуглуулах
- \* Мэдээлэлдээ гүн анализ, судалгаа шинжилгээ хийх
- \* Гадаад, дотоод хүчин зүйлийн шууд нөлөөлөх итгэлцүүрийг тооцож танадан таньж мэдэх
- \* Магадлалыг математик, статистик шинжилгээгээр тодорхойлох
- \* Тухайн цаг үеэ хурц мэдрэх. Ажлаа эхлэх цаг үе мөн үү? Ийм бизнесийг шууд хүлээн авах үе мөн үү?
- \* Шийдвэрийн олон хувилбар дэвшүүлэх, боломж технологио үнэлэх
- \* Бусдын алдаанд дүгнэлт хийх, түүнийг давтахгүй шинэ гарц хайх
- \* Удирдагчийн хувийн зан чанар, эр зориг, зөн билэг, онгод, логик сэтгэлгээ, ирээдүйг харах ухаан, суурь ухаан, олон жилийн ажиглалт, туршлагадаа тулгуурлах
- \* Хувьсагч нөхцөлийг тооцох /Sars гэдэг азийн ханиад олон улсын бизнест томхон хэмжээний дайнаас дутахааргүй хохирол учруулсан гэж эрдэмтэд тооцоолжээ/
- \* Хүнд нөхцөл тулгарвал хөрвөх хувилбарыг тооцоолох
- \* Хамт олны санал, бодлыг авч үзэх, "Бүгдээрээ хэлэлцвэл буруугүй гэдэг"

Мэдээллийн хэрэгслийн ухаалаг удирдагч нар тодорхой магадлал дээр суурилан шийдвэр гаргадаг. Хэвлэлийн хүрээлэнг түшиглэж ажилладаг хөдөөгийн сэтгүүлчдийн үйл ажиллагааг дэмжих "Ган үзэг" сангийн хүмүүс тус хүрээлэнгийн байшинг барьцаалан банкнаас маш их хэмжээний мөнгө зээлж "Сэтгүүлчдийг дэмжих сугалаа" гаргах санал гаргаж байлаа. Энэ бол зарим хүмүүст маш хүнд хэцүү эрсдэл мэт санагдсан. Гэвч зорилготой эрч хүчтэй ажиллахад энэ мэт эрсдэл байнга тулгарна.

Эрсдлийг тооцоолох ёстой. Эрсдлээс ангид сэтгэлгээ байж таарахгүй. Их, бага ямар ч шинэлэг ажил үйлсийг эрсдэл дагаж явдаг. Манайх ялангуяа урлагийнхан "шатлаа" гэж ярьдаг. Энэ шаталт бол эрсдэл юм. Тэдний менежментийн ганц хувилбар бол тасалбар "шахах" явдал юм. Энэ бол явуургүй бизнес. Жинхэнэ урлагийн мөн чанарыг харуулсан, цаглашгүй их авьяас билэг, агуу нэр хүндээрээ, ялангуяа рокийн одод төсөөлөхийн аргагүй амжилт олдог. Тасалбар нь наад зах нь сар, цаадах нь хагас жилийн өмнө зарагдаад дуусчихсан байдаг. Энэ бол тухайн дуучны алдар сүрээс гадна урлагийн менежментийн гавьяа. Ер нь урлаг, спортыг бизнес болгож чадна гэдэг бол менежерүүдийн цуцашгүй хөдөлмөр, арга ухаан, заль мэх юм. Европт хөл бөмбөг арилжаа наймаа болж хувирчээ. Алдартай хөлбөмбөгчид өөрийн эх орны өмнөөс тоглох нь хамаагүй, хэн их мөнгө шидсэн нь л авч тоглуулж байна. Манайд урлагийн менежмент хэвлэл мэдээллийнхээс арай илүү хөгжих хандлагатай байна. Гадаадын алдартай үнэлгээ ихтэй, баргийн урилгаас татгалздаг ерөөсөө оддоггүй хамтлагийг манайх шиг ядуувтар оронд урьж тоглуулаад бага ч гэсэн ашиг олж байсан нь урлагийн менежментийн шинэ дэвшил. Үүнд Чингисийн Монголыг, хүн

төрөлхтний сая живаа жилийн түүхийн үлдэгдэл болсон нүүдэлчин амьдрал, соёл, зан заншил, ахуй байдлыг үзэх гэсэн хаа газрын шохоорхол урлагийн менежментэд нөлөөлдөг нь дамжиггүй. Юуны өмнө тэдний ийм оронг үзэж сонирхох хүслийг нь асааж өгдөг нь тодорхой. Томоохон бизнесменүүд урлагийг бизнес болон хувиргахад оролцдог болсон нь гадаадынхны жишээгээр давтагдаж байгаа зүй ёсны үзэгдэл.

Олон түмний боловсролд зориулагдсан радио, телевизийн тусгай нэвтрүүлэг, хүүхдийн янз бүрийн насны онцлогийнхонд зориулсан сонин манайд цөөнгүй гарч уншигчидтай болжээ. Эдгээр сонинуудын ихэнх нь сургуулийн захирал, багш нарыг өөртөө татаж, шагнал урамшил өгч, захиалгаа нэмэгдүүлдэг. Энэ бол урлагийнхан хүчээр тасалбар шахахтай адил. Үүний оронд хүүхдийн нас, сэтгэхүйн онцлогт таарч тохирсон маш сонирхолтой, адал явдалтай, захиалахаас өөр аргагүй тийм л сонин гаргах учиртай. "Сургалт, танин мэдэхүйн,, сонинууд бий боллоо. Сурагчдад зориулсан ийм сонинууд гол гол хичээлүүдийн сургалтын хөтөлбөр, агуулгын дагуу түүнтэй уялдуулан хичээлээс гадуур бие даах ажлын хүрээнд гаргаж байгаа нь сонины менежментийн хувьд бас мэдрэмжтэй зөв гарц зөв шийдэл мөн. Хүүхдийн хүмүүжилд сөрөг нөлөөтэй секс хүчирхийлэл үнэртсэн шар сонины дэргэд энэ нь дэвшил юм. Ер нь хүүхдийн сонины эрхлэгчид бол орчин үеийн сурган хүмүүжүүлэх ухааны ядаж зарчмыг нь мэддэг, сурган сэтгэлзүйн онцлогийг бусад сэтгэлзүйгээс ялгаруулж таньдаг багшийн мэргэжилтэй байвал сайнсан. Мөнгөтэй боловч энэ талаар мэдлэг мэргэжилгүй хүмүүс хүүхдийн сонин руу хошуурч байгаа нь харамсалтай. Гэвч ололт байна. Ялангуяа "Математик", сонины захиалга тогтвортой өсөх хандлагатай байдаг. Үр хүүхдээ "Бүх шинжлэх ухааны хаан" болсон энэхүү гайхамшигт шинжлэх ухаанд багаас нь сонирхолтой болгохын тулд энэхүү сонинг ямар ч төвөггүйгээр захиалдаг байна. Математикийн багш нар ч тэрхүү сониноос бие даалтаар гэрийн даалгавар өгч, математикийн олимпиадад бэлтгэхэд ашигладаг нь захиалгад нөлөөлдөг. Салбарын хэмжээний энэ жижиг сониныг нэр хүндтэй, өгөөжтэй, хүртээмжтэй байлгах талаар их зүйл хийх хэрэгтэй юм. Англи хэлийг нийтээр сурах шаардлагын үндсэн дээр англи хэлний сургалтын сонинууд гарч байна. Даанч тэдэнд сонин гаргах авьяас ухаан, хэвлэл, мэдээллийн туршлага, дадлага, мэдрэмж дутагддаг. Хүүхдийг амьдралд сургахын тулд дархан, мужааны /техник хөдөлмөр, үйлчлэх хөдөлмөр/-ийн хичээлийн хялбаршуулсан сонины зах зээл эзнээ хүлээж байна. Сэтгүүлзүйн нэг үүрэг бол танин мэдүүлэх, боловсрол сургалтын чиглэлтэй байдаг. ТВ үүнийг ашиглахгүй байна. Энэхүү орон зайг овсгоотой эзэлбэл амьдрах орчин бий. Маш, энгийн, ойлгомжтой даган бүтээх тийм сонин байвал сандлаа хийчихдэг, шохойгоо зөв найруулчихдаг, юмыг технологийн дагуу буддаг, наачихдаг, зарим нэг чимэглэл хийчихдэг болбол барилгын бизнес ид хүчээ авч байгаа үед анхаарал татна. Арваад жилийн өмнө яг ийм нийтлэлийн бодлоготой "Амьдрах ухаан" сонин гарч олны анхаарал татаж, олон захиалагчтай болж байсан боловч эрхлэгч нь өөрчлөгдөнгүүт сонин хамтдаа үгүй болсон гашуун түүхтэй.

Ер нь аливаа зүйлсийн хөгжлийн тэсрэлтийн үед түүнийгээ дагаад сонин хэвлэл, ном, кино, төрөл бүрийн тоглоом шив шинээр хойно хойноосоо цувраад бий болдог билээ. Манайд үүнийг тусган авч хөгжүүлдэг бизнесийн ухаан дутагддаг. Олны сэтгэлийг байлдан дагуулсан кино гарахад л түүний гол баатраар тоглоом, хүүхэлдэй, зайрмаг, ундаа, зурагт ном хэдэн мянгаараа гардаг. Энэ чиглэлийн бизнест Америкийн хятадууд үнэхээр овсгоотой төдийгүй хүүхдийн тоглоомын зах зээлийн ихэнхийг эзэлдэг гэдэг.

Эрсдэл бол сүйрэл биш. Харин сүйрч болох, бүр дампуурч болох ер бусын санаандгүй үйлдэл. Эрсдэлийг гайхамшигт амжилт, толгой эргэм олз ашиг олох давтагдашгүй ховор агшин болгож хувиргахад удирдагчийн мэдрэмж, овсгоо, зөн билэг, эр зориг хэрэгтэй. Эрсдэл ямар хэмжээнд байвал сонин, телевиз байгаагаараа ажиллах, хэдий хэрийг давбал байгууллагыг дампууруулахад хүргэх зэргийг урьдчилан тооцсон байх шаардлагатай юм. Удирдагч хүн бүтээлч, шинэлэг, санаачлагатай байж амжилтанд хүрнэ. Шинэ алхам болгоноос айж бэргэсэн удирдагч амжилт олдоггүй. Хүний хэлсэн санал, бодлыг зуун хувь биш юмаа гэхэд тавин хувиар хөгжүүлэн үсэргэж, улам боловсронгуй болгож чаддаг хүн л удирдагч мөн. Бусдын саналыг баяжуулж чаддаггүй, яг байранд нь төсөөлдөг бол ажил хөгжихгүй. Жирийн эгэл хүмүүсээс санаачлагч чанараараа тасархай илүү байж л удирдагч болно. Хэн юу чаддаг вэ? түүнээ л хийх хэрэгтэй. Ихэнх хүн өөртөө ийм дүгнэлт хийдэггүй нь батлагджээ. Японы удирдагч биш, жирийн ажилтан өөрийн хариуцсан ажил дээрээ ялихгүй ч гэсэн бага зүйлийг санаачилж, сэдэж даргынхаа сэтгэлд хүрч байхгүй бол шууд хоцрогдсонд үздэг. Энэ бол япон хүн бүрт түгшүүр зарладаг. Манайд шинэ юм сэдэхгүй ч гэсэн тухайн газар ажиллаад болоод байдаг нь арга буюу цаашдаа өөрчлөгдөхөөс өөр аргагүй. Хэн илүү чадвартайд л ажил олдоно. Ажилдаа тэнцэхгүйн гутралаас болж, Японд амиа хорлох явдал бишгүй байдаг. Шинэ санаачлага, бүтээлч ажиллагаа бол удирдлагын нэг хөдөлгүүр мөн. Хэрвээ тэр хөдөлгүүрт согог орсон бол та өөртөө дүгнэлг хийх хэрэгтэй. Зарим шилдэг компани ажилтнуудынхаа идэвхтэй оролцоог коэффициентээр тооцон ажлыг үнэллэх системд оржээ.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Эрсдэл гэж юу вэ? Заавал байх ёстой зүйл мөн үү?
2. Та өөрөө эрсдэлтэй зүйл хийж чадах уу? Эрсдэлтэй учирч учирч байсан уу? Хэрвээ тийм бол тухайн үйл явдал юугаар төгссөнийг өөрсдийн жишээн дээр чөлөөтэй ярилцана уу?
3. Эрсдэл, дампуурал хоёр адил уу?, Ялгаатай бол түүнийг хэлнэ үү?

## Аравдугаар бүлэг

### Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын стратеги төлөвлөлт

Зах зээл л бүхнийг шийднэ. Зах зээлийн хуулиар хөгжих ёстой бизнесийг хар таамгаар хөдөлгөж, төлөвлөлтийг ихээхэн буруушааж, хуучин нийгмээс үлдсэн зүйл гэж төсөөлж байсан цаг бий. Янз бүрийн чиглэлээр бизнес өргөжин тэлээд, гадаад, дотоод харилцаанд өөрийн эрхгүй оролцоод ирэхлээр төлөвлөгөө маш чухал болохыг ойлгодог болжээ. Менежментийн шинжлэх ухааны үнэ цэнэтэй баялаг, чухалд үзэх ёстой зүйл бол стратеги төлөвлөлт юм. Аливаа байгууллагын удирдлага шийдвэр гаргаж, зорилгодоо хүрэхийн тулд хийх ажлаа төлөвлөж, түүнийгээ хэрэгжүүлэх нь байгууллагын оршин тогтнох үндэс болдог. Мэдээллийг түгээгч байгууллагууд хамгийн их үр дунд хүрэхийн тулд хамт олны олонд зорилго, зорилтоо дээд зэргээр ойлгуулсан байх ёстой. Энэ нь хүмүүс байгууллагадаа ямар хувь нэмэр оруулах, юу хийхээ мэдэж, нэгэн санаан дор нэгдэхэд чухал нөлөөтэй. Төлөвлөлт нь юуны түрүү зорилго, зорилтуудыг сонгох, тэдгээрийг хэрэгжүүлэх бодлого юм. Зорилго, зорилтуудыг ялгахгүй, хольж хутгах явдал түгээмэл байдаг. Энэ хоёр үг бол үгийн бүтцийн хувьд ч, утгын хувьд ч өөр зүйл юм. Зарим мэдээллийн байгууллагын стратеги төлөвлөгөөнд нэг үг мэтээр ойлгож тусгасан байдаг нь ташаа ойлголт. Зорилго гэдэг нь алсын ирээдүйд хүрэх эрмэлзэл бодлого юм. Монгол Улс Үндсэн хуулиндаа "Хүмүүнлэг, энэрэнгүй, ардчилсан нийгэм байгуулна" гэж заасан нь энэ нь амьдралд бодитойгоор хэрэгжихэд урт удаан хугацаа шаардаж, олон шалгарлыг давж гарсан хойно биелэгдэх хэтийн зорилго юм. Харин зорилт гэдэг бол ойрын ирээдүйд гүйцэтгэхээр шийдвэрлэсэн бодлого юм. Хүмүүнлэг, энэрэнгүй, ардчилсан нийгэмд дэвшин орох зорилгыг биелүүлэхийн тулд ажилгүйдэл, ядуурлыг үгүй хийх нь ойрын зорилт байх ёстой. Яагаад гэвэл ийм эмзэг асуудлыг хойшлуулж, цаг алдаж болдоггүй учраас тэр, Стратеги гэдэг нь тав, арав түүнээс илүү урт хугацаатай зорилт дэвшүүлэн тавьж жил жилээр хэрэгжүүлж ажиллана гэсэн үг. Стратегийн төлөвлөгөө нь илүү алс хэтийн хандлагатай, бодлогын шинжтэй, баримжаа чиглэл шинжийг агуулдаг. Шинээр байгуулагдаж байгаа телевизүүд гэхэд л ойрын таван жилд үзэгчдийн дунд асар нэр хүнд олж, байнгын түншлэгчидтэй харилцаа тогтоож, гадаадын хөрөнгө оруулалтыг татан бусад телевизүүдтэй өрсөлдөх хэмжээнд хүрч очих явдал гэж төлөвлөсөн байдаг.

Стратегийн удирдлага гэдэг нэр томъёо жар, далаад оны заагаар менежментийн шинжлэх ухаанд бий болжээ. Стратеги гэдэг үг анх цэргийнхний дундаас гарсан байна. Дайсны талынхан нь юу хийж чадах, юуг чадахгүй талаарх төлөвлөгөө гэсэн утгаар хэрэглэгдэж байжээ. "Strategos" буюу ".. генералын ур ухаан" гэсэн грек үг ч гэж нэрлэдэг. Стратегийн удирдлага нь боловсролын шинжлэх ухаанд наяд оноос яригдаж эхэлсэн бол Япон, Америк болон өрнөдийн хэвлэл мэдээлэл үүнээс бүр ч түрүү хэрэгжиж эхэлсэн юм. Энэ бол байгууллагыг өдөр тутмын удирдлага биш, дээд эрэмбийн удирдагчаас байгууллага тав, арван жилээр урагш харж түүн рүү чиглүүлж удирдахын мөн чанар мөн. Тэрхүү стратеги удирдлагыг дээд эрэмбийн удирдагч л гартаа авч хөтөлнө. Энэ нь дунд, доод эрэмбийн удирдагчдыг ажил төрлийн хувьд, зэрэг зиндааны хувьд ялгаруулах нэгэн хэмжүүр болдог.

**ОНМХ-ийн хэрэгслийн стратегийн удирдлага гэдэг нь:**

\* Уншигч, сонсогч, үзэгчийн оюуны хэрэгцээнд тулгуурлан тасралтгүй, уналтгүй ажиллагааг

явуулах вэ? хэрэглэгчийн хэрэгцээнд жил жилээр гарч байгаа оюун, сэтгэхүйн өөрчлөлтийг хурцаар мэдэрч анхаарлын төвд байлгах, энэ тухайд дунд, доод эрэмбийн удирдагч нартаа байнга сануулж байх

\* Өрсөлдөгч хэн бэ? Юугаараа байнга илүүрхэж байх вэ? Өрсөлдөгчдөөсөө байнга илүү байхын тулд ямар өөрчлөлт, нийтлэлийн бодлого, сүүлийн үеийн дэвшилтэт технологи, гадаад харилцааг хөгжүүлэх вэ?

\* Радио, телевиз, сонин сэтгүүлүүд яаж урт удаан хугацааны дотор оршин тогтнож байх вэ? Түүний тулд ямар бодлогыг түлхүү уян хатан явуулах вэ? гэдгээс ихээхэн шалтгаалдаг. Маргаашийн биш, зөвхөн өнөөдрийг харсан сонин сэтгүүлийн уналт амархан байдаг. Ер нь нэртэй том сонин нэг унавал яг тэр нэрээрээ дахин сэргэж өндийдөггүй. Тиймээс хэвлэл мэдээлэлд мөнхийн хаанчлал, ойворгон бардамнал байж таарахгүй. Нэгэн удаагийн мэдрэмжгүй ажиллагаа, алдаанаас болж сонины хувь заяанд ямар ч сөрөг нөлөө үзүүлж болно. Хэт өрөөсгөл нэг талыг барьснаар сонин унах аюултайг өмнө дурдсан. Үндэсний хэмжээний даацтай бодлого бариад, цагийн байдалд их хувьсамтгай биш явах нь илүү нийцтэй.

Стратегийн удирдлага нь орчны шинжилгээ, эрхэм зорилго, бусад зорилго, стратегийн сонголт, стратегийн хэрэгжилт, хэрэгжилтийн үнэлэлт, хяналт гэсэн холбоо бүхий удирдлагын үйл явцаас бүрддэг нэн нарийн ээдрээтэй бүхэл бүтэн цогц ойлголт юм.

### **Стратеги төлөвлөгөө нь:**

\* Хэвлэл, мэдээллийн байгууллага ямар ямар тодорхой зүйл хийх, нийтлэл болон бизнесийн аль талаараа бусдаас ялгарах

\* Хэнтэй хамтарч ажиллах, хэнтэй өрсөлдөх, хүмүүсээ шинэ хүчээр хэзээ сэлбэх, менежерүүдээ яаж өсгөх, ямар сургалтуудыг зохион явуулах, сонины захиалгын уналтаас сэргийлэхийн тулд ямар арга хэмжээ авах, телевиз үзэгчдээс авах татварын хэмжээг амьдралд нөлөөлөхгүйгээр өсгөх, үзэгчдийн тоог олшруулах, тоног төхөөрөмжийг бүрэн шинэчлэхэд хаанаас тусламж дэмжлэг авах

\* Дотоод, гадаад орчны нөлөөлөл, түүнээс дүгнэлт хийх арга зам зэргийг тусгасан байна. Ерөнхий зорилтоо хүний тархинд үлдэж хоцрохоор томъёолчлон буулгах зэрэг асуудлыг тусгасан байх шаардлагатай. Хятадын дээд эрэмбийн удирдлага зорилгоо томъёолчлон илэрхийлэх талаар өвөрмөц байдаг. "Социализмийн хүрээнд зах зээлийг хав барих" гэдэг санааг "Шувууг торонд нь хаших" /Ху яобан болон Жао Зыяны бодлого/ "Төмөр сандал" буюу насаараа албан тушаалд зууралдах, "будаатай төмөр аяга" буюу насаараа ажилтай байх зэргийг хэлдэг. Америкийн Скриппс Хоувардын сониныхон "Гэрэл гэгээ гаргаад өгчих, тэгвэл ард олон замаа өөрсдөө олох болно" гэсэн лоозонтой, энэ лоозонгоороо олны таашаалыг ихээхэн хүлээдэг байна. "Бид ирээдүйн Ерөнхийлөгчийг хүмүүжүүлнэ" гэдэг "Дээдсийн хүрээлэн" сонины уриа нийтлэлийн бодлогын илэрхийлэлийн хувьд оновчтой тод, сониныхоо өнгө аяст тохирсон юм.

### **Бизнесийн төлөвлөгөө**



Ялангуяа шинээр сонин гаргах юмуу, эсвэл аль нэгэн хувийн мэдээллийн хэрэгсэлтэй болох гэж байгаа бол эхний алхам бол маш чанартай сайн бизнесийн төлөвлөгөө хийх явдал юм. Төлөвлөгөө хийж болно. Түүнийг хэрэгжүүлэхэд хамаг анхаарлыг тавьж, түүний арга замыг тодорхой зааж өгөх хэрэгтэй юм. Өнгөрсөн нийгмийн үед дарга нараа хуурах, янз бүрийн шалгалтад гайгүй дүн авахын тулд маш олон төрлийн төлөвлөгөө хийдэг байсан. Хүний сэтгэлд л нийцэж байвал биелэгдэх биелэгдэхгүй нь хамаагүй байлаа. Харин зах зээлийн нөхцөлд ийм төлөвлөгөө өөрсдийгөө амьдралын төлөө, амьдрах бололцооны төлөө, амжилт бүтээл гаргаж, байгууллагаа хөгжүүлэхийн төлөө хийж байгаа төсөл юм. Өөрөө өөрийгөө хуурч мэхэлнэ гэсэн зүйл байхгүй тул үнэн, бодитой, биелэгдэх үндэстэй ажлын хөшүүрэг болохуйц төлөвлөгөө байх шаардлагатай. Байгууллагаа хөл дээр нь хурдан босгоход чиглэгдсэн байдаг учраас амин чухал хэрэгцээ юм. Сэтгүүлчид дийлэнхдээ эдийн засгийн тооцоо, санхүүгийн мэргэжлээс хөндий байдаг бол бизнес төлөвлөгөө хийхэд бэрхшээл аяндаа тулгарна. Мэргэжилтний туслалцаа авах нь өөрсдийн хэрэг. Томоохон компаниуд томоохон мэргэжилтнүүдээр эдийн засгийн судалгаа тооцоо хийлгэж, нягт нямбай боловсруулалт хийснээр бүрэн хэрэгжүүлэх, байгууллагыг өөд нь татах чиглэлтэй, амжилттай өрсөлдөх бололцоотой төлөвлөгөө боловсруулдаг. Бизнесийн төлөвлөгөө нь их товч тодорхой, ойрын үед хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдийг өөртөө багтаасан заалт бүрийг хэрэгжүүлэхэд чиглэгдсэн нэгдсэн бодлого юм. Зах зээлийн харилцаанд бодлоготой оролцохын тулд хийх ажлаа урдаас бодож төлөвлөсний дагуу оновчтой шийдвэр гарган шийдвэрээ тухайн нөхцөлд уянаар зохицуулан бүтээлчээр хэрэгжүүлэн ашиглахад бизнесийн төлөвлөгөө их чухал үүрэгтэй.

Бизнесийн төлөвлөгөө нь харин зах зээлийн эрэлт хэрэгцээний хуулинд нийцсэн байх хэрэгтэй. Төлөвлөгөө нь хүний хүчин зүйлийн нөөцийг шавхан дайчлах байгууллагын хөгжлийн үндэс юм. Яахын тулд бизнесийн төлөвлөгөө хийдэг юм бэ? гэвэл өөрөөс нь шалтгаалахгүй цаг үеийн эрсдлийг урдаас сайтар мэдрэх нь мэдээллийн бизнесийн амин сүнс юм. Юун түүрүү эрсдлийг олж харах нь юу юунаас чухал. Валютын ханш, цаасны үнэ, бусад түүхий эд, бүтээгдэхүүний үнийн өсөлт, мэдээллийн өрсөлдөөний хоосон болоод бөглөсөн орон зай, өрсөлдөх боломж, бүтээгдэхүүний үнийн өсөлт, гааль, татвар, зээлийн бодлого, эдийн засгийн хуулиуд тэр ч бүү хэл улс төрийн байдал зэргийг цаг алдалгүй судалж, түүний сөрөг нөлөөнөөс урьдчилан сэргийлэх, түүнд өртөхгүй байх арга хэмжээ авах ёстой учраас хийж байгаа юм. Бүх зүйлийг судалгаа, шинжилгээнд тулгуурлавал амжилт үзүүлнэ. Таван хүнтэй жижиг сонин байлаа ч бизнес төлөвлөгөөг заавал хийх ёстой. Төлөвлөгөөгүй бол нүүр нүдгүй их өрсөлдөөн дундуур нүдээ аниад хоосон баримжаагаар алхана гэсэн үг. Одоогийн байдлаар бол хэдүүлээ нийлж яриад л за ингэж шийдье гээд дэндүү багцаа тоймоор ажиллаж иржээ. Энэ бол буруу юм. Бидний нөхөд 1998 онд "Эрэл" ХХК-ийн хөрөнгө оруулалтаар "Монголын мэдээ" гэдэг өдөр тутмын шинэ сонин гаргах талаар багагүй судалгаа хийж, дөрвөн сонины хажуугаар өдөр тутмын сонины орон зай байна уу? гэдгийг судалж үзсэн. Тухайн үед өдөр тутмын сонинууд аль нэг улс төрийн хүчнийг цаагуураа дэмждэг нь мэдэгдсэн. Тэгвэл аль нэг улс төрийн хүчинд хэт үйлчлэхгүй, Засгийн газрын явуулж байгаа зарим бодлогод шүүмжлэлтэй хандсан, үндэсний хэмжээний төвч үзлийг тусгасан сонины орон зай байна гэдгийг тогтоосон юм. Энэ сонины бизнес төлөвлөгөөний бүтцийг дараах байдлаар тодорхойлж хийсэн нь бусдад санаа өгөх төдий юм. Энд чухам ажил тусгасныг бичсэнгүй, энэ нь зөвхөн сонины хэрэг учраас тэр.

## **Нэгдүгээр бүлэг. Оршил хэсэг**

\* Монголын хэвлэл мэдээллийн өнөөгийн байдалд хийсэн дүгнэлт

\* Түүний доторх "Монголын мэдээ" сонины эзлэх байр суурь, нийтлэлийн бодлогын онцлог

## **Хоёрдугаар бүлэг. Эрмэлзэх зүйл, зорилго, зорилтууд**

\* "Монголын мэдээ" сонины өнөөгийн төрх байдал

\* "Монголын мэдээ" сонины эрмэлзэх зүйл, зорилго, зорилтууд

\* "Монголын мэдээ" сонины удирдлага, зохион байгуулалт, менежментийн бодлого

## **Гуравдугаар бүлэг. "Монголын мэдээ" сонины өмчийн харилцаа, хөрөнгийн бүтэц, хөрөнгө оруулалтын бодлого**

\* Сонины өмчийн харилцаа, хөрөнгийн бүтэц

\* Сонины хөрөнгө оруулалтын өнөөгийн байдал, цаашдын зорилт

## **Дөрөвдүгээр бүлэг. "Монголын мэдээ" сонины гаралтын хэмжээ, цаашдаа түүнийг өргөтгөх боломж**

\* Өөрийн хэвлэлийн үйлдвэртэй болох, ном сэтгүүлийн үйлдвэрлэлийн хэмжээ, түүнийг өргөтгөх боломж, "Эрэл" ХХК-аас туслах боломж

\* Сонины гаралтыг нэмэгдүүлэх, түүхий эдийн засгийн баазыг өргөтгөх төсөл

## **Тавдугаар бүлэг. "Монголын мэдээ" сонины санхүүгийн үйл ажиллагааны байдал, түүнд хийх дүн шинжилгээ, авах арга хэмжээний байдал**

\* Сонины санхүүгийн үйл ажиллагааны байдал

\* Сонины санхүүгийн үйл ажиллагааны дүн шинжилгээ

\* Сонины эдийн засгийн засаг-санхүүгийн үйл ажиллагааг идэвхжүүлэх арга хэмжээний төсөл

## **Зургадугаар бүлэг. "Монголын мэдээ" сонины түүний үйлдвэрийн техник, технологийн онцлог, тэдгээрийн ашиглалтыг сайжруулах арга хэмжээний төсөл**

\* Техник, тоног төхөөрөмж, байгууламжийн бүтэц, ашиглалт, засвар үйлчилгээ

\* Хэвлэлийн технологийн байршил, үйлдвэрлэлийн бүтэц

## **Долдугаар бүлэг. "Монголын мэдээ" сонины хөдөлмөр, цалин хөлсний зохион**

## **байгуулалт**

\* Хөдөлмөр зохион байгуулалт, түүнийг боловсронгуй болгох арга хэмжээ

\* Ажиллагсдын бүтэц, хөдөлмөрийн зохион байгуулалт, түүнийг боловсронгуй болгох арга хэмжээ

**Наймдугаар бүлэг. "Монголын мэдээ" сонины зохион байгуулалт зах зээлийн шинж чанар, маркетингийн бодлого**

\* Зохион байгуулалтын өнөөгийн бүтэц, түүнийг боловсронгуй болгох төсөл

\* Зах зээлийн шинж чанар, маркетингийн бодлого

**Есдүгээр бүлэг. Удирдлагын зохион байгуулалт, менежментийн бодлого**

\* Удирдлагын бүтэц, зохион байгуулалтын судалгаа

\* Удирдлагын бүтэц, менежментийг боловсронгуй болгох арга зам удирдлагын үйл ажиллагаанд баримтлах зарчим зэргийг тусгасан юм.

Ийм төлөвлөгөө хийх нэг хэрэг. Үүнийгээ ширхэгчлэн биелүүлэхийн төлөө өөрийгөө болон бусдыг дайчлах ёстой. Стратегийн удирдлагад дотоод, гадаад орчны нөлөөлөл их үүрэгтэй, Энэ бол чухамдаа харилцаа гэсэн үг юм. Авсан бол өгөх хэрэгтэй, Өгсөн бол авах хэрэгтэй гэсэн ухагдахуун бол харилцааны гол теорем. Харилцаа бол ойртуулж ч чаддаг, холдуулж ч чаддаг ид шидтэй зүйл мөн. Мэдээллийн байгууллагын өөрийнх нь дотоод орчин нь юугаараа давуу, аль талаараа сул вэ? гэдгийг стратегийн үүднээс үнэн зөвөөр үнэлж, сул талаа эсэхын тулд үйл ажиллагаагаа чиглүүлэх хэрэгтэй. Дотоод орчинд юунд ч өртөхөөргүй бат зузаан дархалаа бий болсон, болгосон байх учиртай. Тааруухан ажиллагаатай байгууллага үргэлжийн маргаан тэмцэлтэй, тун ч хэврэг байдаг. Үүнийг өрсөлдөгч тал нь маш сайн судалж танадаж хэрэгцээтэй үед үүнийг ашиглан хамгийн чадалтай чадвартай сэтгүүлчээс нь салгаад өөртөө элсүүлчих санааг байнга өвөрлөж байдаг. Америкийн сонины нэгэн эрхлэгч өрсөлдөгч сонины удирдагчид ингэж хэлжээ. Энэ нь манайд сургамжтай. "Та бүхэн юу хийснийг бид харж байна. Магадгүй, бид танай зарим сэтгүүлчийг цалин хангамжаар урхидаад та бүхний хийсэн шиг яг тийм зүйл хийчихэж магадгүй шүү" гэжээ. Энэ бол нэгэн бодлын өрсөлдөгчийнхөө сайн талыг хүлээн зөвшөөрсөн хэрэг. Хоёрдож энэ нь өдөөн хатгалга юм. Чадалтай, авьяаслаг, гаргууд сэтгүүлчийн сандал хэзээ ч холхигнуур байдаг. Зарим эрхлэгч ийм хүмүүсээ өглөө болгон сууж л байх учиртай, орой ч мөн байж л байх учиртай гэж боддог. Гэтэл нэг өглөө ажилдаа ирэхэд чинь ширээн дээр чинь өргөдлөө тавих л болно. Ийм хүмүүст хайртай редакц хэрэггүй, хайрцаг дүүрэн мөнгө л хэрэгтэй байдаг.

Чамаар дутахгүй гэх боловч гол хүнээ алдчихсан сонины хуудас нэг хэсэгтээ бүүдгэрдэг. Хүмүүс ажлаасаа гарах шилжих явдал ихсээд байгаа бол түүнийг судалж үзэх хэрэгтэй. Энэ байгууллагыг хэврэгшүүлдэг.

Сэтгүүлчид ажилладаг сонингоороо, радио, телевизээрээ хаана ч бахархаж явах ярьж явах

тийм сэтгэлзүйг бий болгох нь чухал. "Хоолыг нь идчихээд тогоо руу нь хөө цацна" гэгчээр байгууллагаа, даргаа гутаагаад, байгууллагын нууцыг задлаад явдаг "хорт вирус тээгч" найдваргүй хүн цөөн биш байдаг. Бусдыг гутаана гэдэг бол өөрийг чинь нь бас түүнээс дутуугүй гутааж байна. Тийм хүнийг эсвэл өөртөө бүрмөсөн тагах, үгүй бол холдуулахаас өөр аргагүй. Удирдагч өөрийн гарын үсгийг зурж, ажилд авсан бол бас хожим халах тушаалд өөрийн гарын үсгийг зурах бүрэн эрхтэй байдаг. Ажлаас хална гэдэг бол удирдагч хүний хамгийн ноцтой бөгөөд дахин дахин өөр боломж хайх шийдвэр мөн. Халагдсан хүнээ дарга нь аль хэдийнэ мартдаг бол халагдсан нь халсан даргаа насан туршдаа мартдаггүй. "Инээмсэглэж ажилд аваад инээмсэглээд ажлаас нь халдаг" барууны удирдлагын нэг онцлог юм. Хүний насан туршид чихэнд хангинаж явах муу муухай үг удирдагчийн амнаас унах учиргүй. Харин насан туршид нь гэрэлтэж явах ганц үг олоод хэлчихвэл том үйлс мөн. Удирдагч хүн амжилтандаа толгой эргэж байгууллагынхаа байтугай, өөрийнхөө сул талыг мэдрэхээ больчихдог. Ерөөсөө стратеги гэдэг нь өөрийгөө л таних ухаан юм. Үүний үндсэн дээр тэрхүү өндөрлөгт хүрэхийн төлөө чармайдаг.

Гадаад орчны байдал байгууллагын стратегид нөлөөтэй. Гадаад орчин гэдгийг өмнөх бүлэгт үзсэн. Байгууллагынхаа гадаад орчинг таатай байлгах нь удирдагч хүний нэг үүрэг. Энэ нь хэвлэл, мэдээллийнхэнд бүр ч бодууштай зүйл. Сонин хэвлэлийнхэн аливаад шүүмжлэлтэй хандаж, сөрөг байр сууринаас хурцаар илэрхийлдэг. Ийм замаар явахаас өөр аргагүй. Хэвлэл, мэдээллийнхний өөрийн сонгосон хувь заяа нь энэ. Ололт амжилт бүхнийг үгүйсгэж болохгүй. Энэ нь зарим талаар гадаад талдаа дайсагнал, эгдүүцэл, хуйвалдаан бий болгодог. Ямар ч хань нөхөргүй, хоосон арал дээр ганцаараа үлдэх аюул учирч ч болно. Энэ нь байгууллагын хувьд тун хэцүү хэрэг.

Байгууллагад эрхэм зорилго /миссия/ маш чухал. Энэ нь тийм ч олон зүйл байх албагүй. "Манай сонины сурвалжлагч бүр байртай" гэсэн эрхэм зорилго байж болно. Нэг өрөө байх нь хамаагүй. Хувийн чинээлэг том биш сонины газар дор хаяж 15 айлын орон сууц бариулахыг эрхэм зорилгоо болгоод түүнийхээ биелэлтийн төлөө тэмцэхэд болохгүй гэх газаргүй. Сонины эзэн, ерөнхий эрхлэгч өөрөө 10 өрөөтэй харш бариулсан хэрнээ нөгөө сурвалжлагчид нь амьдралдаа ямар ч итгэлгүй, айлын өрөө хөлслөөд явбал тийм ч таарамжтай бус. Сайн удирдагч өөрөөсөө биш, өөрийн ажилтнуудынхаа нөхцлийг сайжруулахаас эхэлдэг. Зээлээ төлж, ашиг орлого бий болгоогүй хэрнээ энэ мэтээр үнэтэй маши тэрэг авч, тансаг амьдрал хөөцөлдөх явдал манайд их. Ер нь том баячууд эгэл жирийн хүнээс илүүгүй шахам даруухан амьдардаг тохиолдол баруунд цөөнгүй. Залуу гэр бүл, хүмүүст байр орон сууц идэх хоол, өмсөх хувцаснаас илүү хэрэгцээтэй. Сурвалжлагчийнхаа байрны талаар санаа тавьдаг ийм эрхэм зорилготой сонинд сайн хичээж ажиллаад байртай болохыг хэн ч хичээнэ. Их ч чармайлт зүтгэл гаргана. Манай мэдээллийн хэрэгслийн менежмент ийм байдлаар хөгжих нь тийм ч холын мөрөөдөл биш, хийх ёстой, шийдэх ёстой л асуудал болно.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Стратеги гэж юу вэ?
2. Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн стратеги төлөвлөлтийн онцлогийг ярь.

3. Аль нэг шинэ мэдээллийн хэрэгслийн байгууллагын бизнес төлөвлөгөөг бие даалтын ажил болгон өгч, түүнийгээ хэлэлцэн ярилцана уу?

## Арваннэгдүгээр бүлэг

### Өрсөлдөөн

Хэзээ ч ямар ч үед сонин хэвлэлүүд гагцхүү мэдээллийн төлөө хоорондоо маш ширүүн, хүчтэй өрсөлдөж ирсэн юм. Яагаад гэвэл мэдээлэл авна, түүнээ боловсруулна, түгээнэ гэдэг бол гол өрсөлдөөн юм. Энэ бол амин сүнс. Мэдээ олж авахын тулд ямар ч бэрхшээлийг туулахаас өөр аргагүй байдаг. Өрсөлдөөн бусад салбарын хувьд тийм ч ил тод бус, цаг хугацааны хувьд алгуур хол байдаг бол хэвлэл мэдээллийн байгууллага бол өдөр бүр, цаг бүр, минут, секунд бүрт өрсөлдөөн болж байдаг. Дэлхийн мэдээллийн байгууллагууд хаана, юу болж өнгөрснийг мэдээлэхэд секундээр өрсөлддөг байна. Өрсөлдөөнд ялж дийлж чадахгүй хэвлэл мэдээллийн байгууллагын байр суурь ганхмал байна. Стратегийн нэг чухал юм бол өрсөлдөгчийнхөө хүчтэй болон сул талыг олон талаас нь судалж тандан мэдсэн байх учиртай. Олны дундах дам яриа ч хэрэг болно. Ялангуяа дотор нь ажиллаж байгаа хүмүүсийн үнэлгээ чухал. Энэ бол өрсөлдөгчөө тагнах туршиж байгаа хэрэг биш, тэдний сайн мууг мэдэрч мэдэж байх нь стратеги, тактикийг боловсруулахад ашигтай. Манай өдөр тутмын хамгийн том өрсөлдөгч сонинууд болох "Өдрийн сонин", "Өнөөдөр" сонины редакциуд нэг байшинд нэг хаалгаар орж гарч, нэг байгууллагын хүмүүс шиг хутгалдан байгаа нь төдий л таатай зүйл биш. Нэг дор байна гэдэг бол хов жив нэг дор байна гэсэн үг. Манайх тэгдэг, танайх яадаг вэ? гэсэн үргэлжийн харьцуулалт жишилт өрсөлдөөнийг биш, сөргөлдөөнийг бий болгоно. Ямар өөрчлөлтийн бодлого явуулах гэж байгаа, редакцийн уур амьсгал ямар байгаа, тэр ч бүү хэл маргаашийн сонинд ямар шуугиантай материал нийтлэх гэж байгааг хүртэл сайн мэддэг байна. Хоёр том сонин нэг дор хамт оршиж болохгүй биш ч гэлээ сайн биш зүйл. Манайхны амьдралд хавчигдсан байдал л ийм байдалд хүргэж байна. Бизнесийн хүрээний ердийн амьдрал бол өрсөлдөгч талуудын ялалт, ялагдал юм. Зах зээлийн нөхцөлд тухайн мэдээллийн хэрэгсэл, ижил төстэй байгууллагын тухайд өрсөлдөөн байнга явагдаж байдаг, амьдралын төлөөх тэмцэл гэдэг нь ойлгомжтой. Өрсөлдөөн бусдад илт мэдэгдэхгүйгээр далд хэлбэрээр явагдах хэрэгтэй юм. Шууд илээр хатуу шүүмжлэх, өдөж хатгах, өөрсдийгөө хэт өргөх нь эргээд өөрт нь муу нөлөө үзүүлдэг. Өрсөлдөөний ялагч хэн бэ? Үүнийг уншигч, сонсогч, үзэгч л өөрсдөө дүгнэнэ үү? гэхээс өөрсдөө хэзээ ч дүгнэж цэгнэж болохгүй.

Нөгөө талаар өрсөлдөөн бол сөргөлдөөн биш, харин бие биеэ хөгжүүлэх, хөгжил хөдөлгөөнд оруулах гаднын нөлөөлөгч хүчин гэдгээр нь ойлгох хэрэгтэй. Мэдээллийн хүч хэрэгслийн хувьд тэнцүү шахуу, нэгэн төрлийн бизнес эрхэлдэг байгууллагууд хоорондоо өрсөлдөнө гэсэн үг. Нийтлэл нэвтрүүлгийн сүр жавхлантай, төгс төгөлдөр өрсөлдөөн уншигч, үзэгчдэд танигдаж, мэдэгдэж, тэдний оюун сэтгэлийн бахдалыг төрүүлдэг бол энэ нь манайд сулхан. "Эднийх ийм юм олоод тавьчихаж, манайх яагаад чадсангүй вэ" гэсэн яриа л явагддаг. Тэгээд мартагнадаг. Тэгээд дахин гарч ирдэг. Өрсөлдөөний тасралтгүй, хүчтэй бодлого сонин хэвлэлд гол стратеги байх ёстой.

Сул хүчгүй сонинд өрсөлдөөний тухай ойлголт байдаггүй. Давшиж өрсөлдөнө үү гэхээс ухарч өрсөлдөнө гэсэн юм байхгүй. Хэвлэл мэдээллийн хэрэгслүүд техник, технологи, сэтгүүлчийн чадвар нөөц, олны дундах нэр төр, хүлээн зөвшөөрөгдсөн байдал, цалин хөлс, ажиллагсдын ахуй бололцоо, ажлын байр, санаачлага, нийгмийн дотор эзлэх цар хэмжээ

нөлөөлөл зэрэг олон юмаар өрсөлдөх боловч дараах дөрвөн үзүүлэлт нь хэзээ ч өөрчлөгдөхгүй, өрсөлдөөний мөнхийн үзүүлэлт юм.

## **Нэгд:**

Сонины хувьд уншигч олны захиалагчийн тоогоор, телевизийн хувьд үзэгчийг хэр удаан өмнөө барьж байгаагаар, радиогийн хувьд хэр олон сонсогч сонсож, харилцаж байгаагаар

## **Хоёрт:**

Мэдээллийн хурдцаар. АНУ-ын Нью-Йорк хотод байрладаг дэлхийн худалдааны төвийн ихэр хоёр цамхагийг алан хядагчид дайрч үнсэн товорго болгосон 2001 оны есдүгээр сарын 11-ний аймшигт дайралтын тухай "Өдрийн сонин" л сураг ажиг тавин ганцаараа шөнөжин ажиллаж, маргаашийнхаа дугаарт дэлгэрэнгүй сурвалжлага нийтэлснээрээ өрсөлдөгч сонинуудаасаа давуугаа харуулж чадсан юм. Бусад сонинуудын хувьд энэ тухайд ганц мэдээ ч байхгүй байсан нь тун харамсалтай байлаа. С.Зоригийг хөнөөсөн аймшигт үйл явдлын мэдээг тэр үеийн "Засгийн газрын мэдээ" сонин даацтай тавьсан нь Ерөнхий эрхлэгч нь засгийн мэдээлэлтэй тун ойр байсны үр дүн байв.

## **Гуравт:**

Сонины өнгө үзэмж, дизайн дэглэлт, мэдээллийн баггаамж, нийтлэлийн чанар, онцгой сонирхол татсан нэвтрүүлэг зэргийг уншигчдад хүргэж байгаа эцсийн бүтээгдэхүүнээрээ өрсөлддөг. Эцсийн эцэст чанараар өрсөлдөнө. Чанар бас дахин, чанар - энэ бол зах зээлийн үеийн мөнхийн захиалга. Өрсөлдөөн чанарт нөлөөлж, түүнийг өөрчлөгч шинжийг агуулдаг. Телевиз болгон БНСУ-ын олон ангит уран сайхны кино үзүүлж байна. Тэр ч бүү хэл яг нэг киног хоёр телевиз нэг хугацаанд давхцуулан үзүүлсэн. Үүний алийг сонгосон бэ? гэвэл дүрс тод, дуу чимээ сонсгол сайтай, орчуулга эвлэг, дуу оруулалт сайтайг сонгосон. Энэ бол үзэгчийн чанарын таашаалыг хүртсэн, телевизийнхээ нэр төрийг хамгаалсан хэрэг юм.

## **Дөрөвт:**

Сонины бирж дэх борлуулалтын тоо хэмжээ, түргэн борлогдох хурд, хэрэглэгчийн нэр төрийн баталгаагаар.

Өрсөлдөгчийн шахалтад орох, ашиг буурах, хэрэглэгч өөр мэдээллийн хэрэгсэлд хүчтэй татагдах, зах зээлийн эрэлт хэрэгцээ багасах, шинээр санамсаргүй өрсөлдөгчид гарч ирэх, хэвлэлийн үйлдвэр машин технологи өөрийн эрхгүй хоцрогдох зэрэг сөрөг үзэгдлүүд үүсэхээс болгоомжилж арга тактикаа өөрчилж байх нь чухлаар шаардагдана.

Ер нь өрсөлдөгчөө оношлох дөрвөн элемент байдаг.

Нэгд: Өрсөлдөгчийнхөө ирээдүйн зорилгыг танадан мэдэх

Хоёрт: Өрсөлдөгчийнхөө тухайн стратегийг зөв үнэлэх

Гуравт: Өрсөлдөгчид болон тухайн мэдээллийн хэрэгслийн ажиллаж байгаа салбарын нөхцөл байдлыг урьдчилан тоймлон мэдэж байх

Дөрөвт: Өрсөлдөгчийнхөө давуу болон сул талуудыг гүнзгий мэдэх ёстой гэж үздэг.

Өрсөлдөөн мэдээллийн хэрэгслийн манлайлагчдын хооронд болдог. Хошуучлагч радио, телевиз, сонинууд хайр найргүй өрсөлдөнө. Хэвлэл мэдээллийн хэрэгслийн өрсөлдөөн чухамхуу нэг уншигч, нэг сонсогч, нэг үзэгчийн төлөөх тулаан юм. Харин Монголд радиогийн өрсөлдөгч байхгүй. Монголын үндэсний радио сонсох гол хэрэгсэл болж, ялангуяа хөдөөгийн малчид, хөдөлмөрчдөд хүрч байгаа цорын ганц мэдээллийн хэрэгсэл юм. Харин реклам, зар, дуу хөгжмийн сонголт шилэлтээр багагүй ашиг олдог FM радио станцуудын хооронд сонгодог гэмээр өрсөлдөөн болж, мэдээний чанар чансаа, рекламн өвөрмөц содон төрх, урлаг гоо сайхны мэдрэмж, хүний тусган хүртэх чадвараар хоорондоо овоо ялгарч ирж байна. Чөлөөт сонинуудын өрсөлдөөн мэдрэгддэг. Энэ өрсөлдөөнд "Сэрүүлэг", "Монголын нэг өдөр", "Хүмүүс" сонин голлон товойж, нийтлэлээр анхаарал татдаг. Нийтлэлийн чанар чансаа, эрэл хайгуул, сурвалжлагчийн чадвар, хэвлэлийн соёлоор дээрх гурван сонин бусдаасаа ихээхэн сондгойрч харагддаг. Өрсөлдөөн сул бол сонин содон, үнэн зөв, шуурхай мэдээлэл хомс болдог. Хувийн телевизүүд зэгсэн хүчтэй гарч ирж байна. ТВ-5, ТВ-9, 25-р суваг ТВ, Сансар ТВ төрийн мэдлийн телевизүүдтэй тэнцүү биш хүчээр өрсөлдөж өөрсдийн хүсэн хүлээдэг үзэгчидтэй болжээ. Төрийн мэдлийн телевизүүд төсвөөс санхүүжиж байгаа учраас эдийн засгийн чадамж бололцоо, хүн хүчний нөөц, техник технологийн чадлаараа бусадтай харьцуулшгүй давуу юм. Ялангуяа UBS телевиз урлаг уран сайхан, гоо зүй, танин мэдэхүйн нэвтрүүлэг, нийтлэлийн чанараар өндөр түвшинд хүрчээ. Төрийн мэдлийн телевизүүд мэдээллийн хувьд хэтэрхий өрөөсгөл, нэг талыг барьж байгаа нь бусад телевизүүдэд ашигтайгаар эргэж, тэрхүү орхиж байгаа цагаан зайд хувийн телевизүүд "тоглож" үзэгчээ татах бололцоотой байгаа юм. 25-р суваг ТВ-д "Үүргэвчтэй аялал", "1:1" гэсэн аятайхан нэвтрүүлэг бий. Гэхдээ харамсалтай нь манай телевизүүдийн нэвтрүүлгийн хүч чадал цаанаа сулбагар, шинийг эрэлхийлсэн халуун нэвтрүүлэг тааруу байгаа нь цаашдаа нэгэн хэвд орон тогтонгирших явдал илэрхий болж, телевизийн нэвтрүүлгийн шавхагдашгүй баялаг тал нь харагддаггүй. Гадаадын янз бүрийн хэл ихээхэн дэлгэрч, кабелийн телевиз хүчээ авч байгаа нөхцөл монголын телевизүүдийн сувгийг эргүүлж суух үзэгчдийн тоо багассан байгаа нь ихээхэн түгшүүр, мэдээллийн айдас мөн. Телевиз шиг гайхамшигтай мэдээллийн хэрэгслийг давж гарах зүйл одоохондоо алга. Компьютерийн хөгжил юунд ч хүргэж болно. Нийтлэлийн бодлого даацтай сонирхолтой хадаас /гвоздь/ материалыг үйл ажиллагааны юугаар ч орлуулшгүй менежмент гэж үзэх нь чухал юм. Шинийг, шинийн араас шинийг олж харахгүй бол сонин хэвлэлүүд, радио телевизүүд хаагдах, дампуурах, мэдээллийн орон зайгаас арчигдах эмгэнэл тун ч ойрхон. "News week" сэтгүүл "Хэн хасагдаж, хэн нэмэгдэж байна вэ?" гэсэн социологийн сонирхолтой судалгаа явуулдаг. Эндээс хасагдаж ор сураггүй болж байгаа сонинуудын нэр өдрөөс өдөрт хэдэн арваараа дүүрч байгааг харж болно.

Нийтлэлийн сонин шинж чанараараа амьдарч, олныг шуугиулж өөрсдийнхөө нэр алдрыг олны дунд мандуулж, алдрын оргилд хүрэхийн төлөө өдөр шөнөгүй ажиллах ёстой. Алдартай эрхлэгч нар шөнө өдөр амарна гэж байхгүй, ихэнх цагийг редакцийн өрөөнд, тэр ч байтугай түүндээ унтаж амраад ч болохноо шинэчлэлийг гардаж хийдэг. Телевизэд залуусын сэтгэлийг



илбэдсэн, эсвэл гадаадын телевизийн нэвтрүүлгийг хуулбарлаж, улмаар улс төрийн амьсгалыг зөөлрүүлж тайшруулах гэсэн янз бүрийн шоу нэвтрүүлэг л хэрээс хэтэрчээ.

Сонины хувьд гол өрсөлдөөн "Өдрийн сонин", "Өнөөдөр" гэсэн хоёр том сонины хэмжээнд болж байна. "Зууны мэдээ" сонин чанартай сонин ч гэлээ төр, засгийн газрын мэдээ, түүнийг тойрсон үйл явдлыг нийтлэлийн гол бодлого болгодог болохоор нийтлэлийн хувьд бусадтайгаа өрсөлдөж чадахгүй байна. Өөрөөр хэлбэл шүүмжлэл сул. Бусад өдөр тутмын сонины хувьд аль нэгэн намд үйлчилдэг болохоор өрсөлдөөнөөс гадуур юм. "Сэрүүлэг", "Монголын нэг өдөр", "Хүмүүс", "Дээдсийн хүрээлэн", "Хөх толбо" гэхчилэн захиалга олонтой, улс төр бичдэг долоо хоногийн сонинууд байдаг боловч мэдээллийн хурдаараа, улс төрийн даацлаг жин, шинжлэх ухаан, олон төрлийн судалгааны эргэлтэд эшлэгдэх чанараараа өдөр тутмын сонинтой өрсөлдөх хэмжээнд хүрээгүй. Нам, улс төрийн сонины хувьд дурдах нь илүүц юм. Тэдний үүрэг бол намдаа тус дэм болж, намын бодлогыг түгээн дэлгэрүүлэх л үүрэгтэй. Үүний төлөө буруутгаад шүүмжлээд байх ч аргагүй. Мэдээллийн тэнцвэртэй харьцааг дээдлээгүй сонины хувьд лидер сонины хэмжээнд аваачих, мөн үнэн бодит мэдээллийн өрсөлдөөн гэж ярих аргагүй. "Өдрийн сонин" эрэн сурвалжлах өнгө аястай хурц сонирхолтой нийтлэл сайтай, арга маягийн хувьд нэлээд өрнөдийн чиглэлтэй, мэдээллийн маневр, шингээлт сайтай бол "Өнөөдөр" сонин нийгэмд тулгамдсан хурц асуудлыг үе үе тод томруун дэвшүүлэн тавьсан манайд бараг эхлэл төдий байгаа иргэний сэтгүүлзүй рүү хандсан чиглэлтэй, даацлаг, ноён нуруутай, гэгээрүүлэх мэдээллийн багтаамж их, оюуныг шүтсэн шинжгэй юм. Заримдаа "Breaking news, breaking story" /сонин гарах гэж байхад буюу нэвтрүүлэг явж байхад дундуур нь зүсч орж ирсэн нэн содон мэдээ/-ээр гол өрсөлдөгч байх ёстой. "Өдрийн сонин" ардчилсан хүчний сонин гэж нэрлэгдэхээс зайлсхийж, хүн төрөлхтний түгээмэл зүй тогтол болсон ардчиллын түгээмэл зарчмыг хамгаалахад чиглүүлж, энэ замаас хазайсан аюул заналаас хамгаалж, түүний тохиол бүртэй тэмцвэл уншигчдын дунд улам илүү итгэл олж, нэр хүнд нь тогтвортой өндөр хэмжээнд байх болно.

Сонины редакцид шөнө орой ч ажил буцалж байх ёстой. Унтаж амрах нь гол биш, мэдээллийг ядаж оргил үе 24.00. цаг хүртэл хүлээж, нэг өдрийн тойргийг дуусгаж, шөнийн мэдээг хүлээн авч байж мэдээллийн өрсөлдөөнд дийлэгч болно. Сэрдхийлгэсэн үйл явдал, гэнэтийн явдал дийлэнхдээ шөнө үдэш, оройн цагаар болдог. Зарим өдрийн сонин тухайн өдрийн 18.00. цагийн дотор сониноо буулгаад хэвлэх үйлдвэрт шилжүүлж байдаг. Энэ бол бас өөрийн гэсэн хэвлэх үйлдвэргүйн зовлон гачаал. Өөртөө хэвлэх үйлдвэргүй, ялангуяа манайх шиг ямар ч өрсөлдөгч байхгүй "Чөлөөт хэвлэл" монополь хэвлэх үйлдвэртэй нөхцөлд сонин байнга хүний эрхшээлд байдаг. Ийм нөхцөлд шуурхай мэдээллээр өрсөлдөх тухай яриад ч, хүсч мөрөөдөөд ч нэмэргүй. Дэлхийн томоохон сонинуудад халуун мэдээний жараад мөрний онгорхой зайг сонинг буун буутал байлгаж, оперативын хэсгийнхний шуурхай мэдээллийг тэрхүү зайд үг үсэг, агуулгын хувьд тааруулан цаг алдалгүй оруулдаг. Тэр бол Ерөнхий редакторын онцгой эрх мэдлийн алтан зай юм. Түүнээс өөр ямар ч удирдах ажилтан, менежерүүд тэр зайд халдаж өөрийн үзэмжээр материал оруулдаггүй. Амьдрал өөрөө баян учраас үйл явдлын халуун мөрөөр түүний тухай мэдээллээр, иймхэн орон зайгаар хүртэл өрсөлддөг.

Хэвлэл, мэдээллийн өрсөлдөөн улам ширүүсч, том нь багыгаа шахаж, хүмүүс шар мэдээллийг сонирхохоо байгаад ирэхлээр өдий төдий жижиг сонинууд хаагдаж, өөр

хоорондоо нэгдэх үйл явц үргэлжлэх болно. Бага сонины хувь заяаг ийм л хувь тавилан хүлээж байна. Сонинууд нэгдэх, нийлэх, салах нь хэвийн үзэгдэл байдаг. Ялангуяа долоо, арав хоногийн сонинууд хоорондоо нэгдэн нийлж том редакц болж өргөжих нь шинээр оршин тогтнох нэг арга зам байж болно. Гэвч одоогоор уншигчдын хэрэгцээ байгаа учраас тус тусдаа бизнесийн ашиг хөөж, ийм нэгдэх шинж байдал ажиглагдахгүй байна.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Өрсөлдөөн, сэргэлдөөний ялгааг учрыг ярь.
2. Сонин хэвлэлүүдийн хооронд ямар ямар өрсөлдөөний хэлбэрүүд байж болох вэ?
3. Зах зээлийн тандалт гэж юу болох, өдөр тутмын сонинууд болон телевизүүдийн хооронд өрсөлдөөн манай нөхцөлд хэр зэрэг байгаа, түүний онцлогийг ярина уу?

## Арванхоёрдугаар бүлэг

### Хэвлэл, мэдээллийн хэрэгслийн

#### Менежментийн хяналт

Менежментийн шинжлэх ухаанд хяналтын үүрэг чухлаар тавигддаг. Төлөвлөсөн л бол хяналт заавал байх учиртай. Төлөвлөлт, хяналт хоёр нягт алдаатай. Хяналт гэдэг нь байгууллагын өмнөө тавьсан зорилгодоо нийцсэн үйл ажиллагаа явуулж байгаа эсэхийг тодорхойлох, буруу үйлдлийг зогсоох, урьдчилан сэргийлэх ажиллагаа юм. Хяналт нь ямар ч байгууллагын зорилгыг жигд тасралтгүй хэрэгжүүлэхэд тус дөхөм үзүүлдэг үйл явц. Хэвлэл, мэдээллийн удирдлагын үйл ажиллагаа зогсолтгүй давтагдмал шинжтэй, тасралтгүй үйл явц мөн бөгөөд тодорхой бус явдлаас ангид байдаггүй юм. Барилгын ажил хэсэг хугацаанд зогсч болно. Үйлдвэрийн ажил ч мөн ялгаагүй. Харин мэдээллийн ажил хэзээ ч "time out" авч болдоггүй, мэдээний хүрд мөнхийн хөдөлгүүр шиг үргэлж урагш эргэж байдаг. Энэ хөдөлгүүр зогсох учиргүй. Тиймээс дайн байлдаан болж байсан ч, элдэв гамшиг тохиолдож байсан ч сонин нь гардагаараа гарч, радио телевизийн нэвтрүүлэг төлөвлөсөн цагтаа явуулна. Хэн нэгний амьдрал дуусч байсан ч радио явж л байдаг. Тийм тасрашгүй хөдөлгөөнт байдалд хяналт чухал хэрэгтэй. Хяналтгүй нэг үг, өгүүлбэр ч олон нийтэд хүрэх ёсгүй. Энэ бол үзэл суртлын хяналт биш, чанартай үнэн зөв, мэдээллийн хэмжээнд зохицуулагдсан хяналт юм. Энэ бол редакторлах үйл ажиллагаатай холбоотой хяналт.

Байгууллагын хэвийн үйл ажиллагаатай холбоотой хяналт бол бизнесийн нэг чухал тал юм. Хяналт, шалгалтад дуртай хүмүүс тун ховор. Хяналт шалгалтыг дутааж ч болохгүй, хэтрүүлж ч болохгүй үйл ажиллагаа мөн. Хяналт шалгалт сул газар дураар авирлах, эмх цэгц, сахилга дэг журам байхгүй байдаг бол хяналт шалгалт хатуу газар ажиллагсад нь байнгын түгшүүрт автагдаж, сэтгэл санааны дарамтад орж, хэзээ халагдах, одоо яах гэж байгаа бол гэсэн айдастай байдаг. Ийм газар голдуу хэн нэгэндээ тал засах, бялдуучлах, хов жив хөөцөлдөх явдал чамгүй их байдаг юм. Хяналт шалгалтыг, дээд, дунд, доод эрэмбийн удирдлагын аль алинд, заавал гүйцэтгэх ёстой ажил нь. Дан ганц дээд дарга захирч хянахгүй, дээд эрэмбийн удирдлагын шийдвэрийн гүйцэтгэлд хяналт тавих ёстой. Дээд эрэмбийн удирдлага доод эрэмбийн менежерийн ажилд хэт хутгалдан орох нь зохисгүй төдийгүй, тийм удирдагчийн нэр хүнд муу байх нь элбэг. Хэн нэгний мэдээллийг дэвэргэн хардаж, сэрдэн бүх хүмүүсийг оролцуулан шалгалт хийгээд л тэднийг олон цагаар ажлаас нь хөндийрүүлээд байдаг газрын ажил өөдөлдөггүй, олны итгэл алдарсан байдаг. Ер нь боловсон хүчний хувьд халагдаж, солигдож байнга л гарч байдаг аль ч байгууллагын гадаад, дотоод харилцаа явцгүй байдаг нь дээд эрэмбийн удирдлагаас шууд шалтгаална.

Хяналт шалгалтыг шахалт, дарамт үзүүлж, бүтээлч хүмүүсийн бие даасан ажиллагааг хязгаарладаг удирдлагын муу зүйл гэж үзэхгүй байхгүйгээр зохион байгуулж сурах хэрэгтэй. Ялангуяа уран бүтээлч, сэтгүүлчид иймэрхүү шалгалтад дургүй байдаг юм. Хяналтыг амжилттай хэрэгжүүлсэний үндсэн дээр байгууллагын болон хувь хүний бүтээлч ажиллагааг дэмжих бололцоо бий болдог. Хяналтын үүрэг нь зохион байгуулалтын салшгүй нэг хэсэг. Хяналт гэдэг бол өмнөө тавьсан зорилгоо биелүүлэх арга хэрэгсэл юм. Хяналт шалгалт алдаа эндэгдэл, гажуудлыг арилгах төдийгүй, түүнээс гарах арга замыг зааж өгөх нь чухал. Үр

дүнгүй шалгалт явуулснаас огт явуулаагүй нь дээр.

Хяналт нь дотроо урьдчилсан, явцын, төгсгөлийн гэсэн үндсэн гурван хэлбэрийг агуулдаг байна. Урьдчилсан хяналт гэдэг нь ихэнхдээ тодорхой дүрэм, бодлого, журам, заавар хэрхэн биелэгдэж байгааг хянах систем юм. Харин явцын хяналт нь ажил ид өрнөж байх үед хийгддэг. Төлөвлөсөн зүйлийн эхний шат буюу ид өрнөж байхад нь ийнхүү хянаж шалгах нь аливаа алдааг газар авахуулахгүй засахад үр дүнтэй байна. Төгсгөлийн хяналт нь аливаа ажлыг хийж дууссаны дараа гүйцэтгэх ёстой шалгах үйл явц мөн. Дээрх гурван хэлбэр хоорондоо эргэх, буцах холбоогоор хэлхэгдсэн байх ёстой.

Хэвлэл мэдээллийн газарт байгууллагад ерөнхий хяналт, редакцийн бүтээлч ажилтнуудын дотоод хяналт гэсэн үндсэн хоёр хяналт байна. Радио, телевиз хэмээх мэдээллийн томоохон байгууллагын ажилд ялангуяа техникийн бэлэн байдалд байнгын, шаталсан хяналт тавихгүй бол тэдний ажлын цалгардлыг засч залруулж болдоггүйд хамаг учир нь байгаа юм. Нэвтрүүлэг мэдээллийн хэрэгслээр ямар ч алдаагүй өө сэвгүй дамжих ёстой. Энэ процесс нь хувийн авсаархан сонины газраас өөр зүйл. Нийгэмд асар их ач холбогдолтой үйл явдлыг шууд нэвтрүүлэхэд ноцтой алдаа олонтаа гарч байсан нь техникийн бэлэн байдлыг хянан шалгахад гарсан хайхрамжгүй явдалтай холбоотой. Мэргэжлийн хяналт өчүүхэн ч суларч болохгүй өвөрмөц газар бол хэвлэл мэдээллийн байгууллага юм.

Радио, телевизийн удирдлагад санхүү, хяналтын алба гэсэн томоохон бүтэц байдаг. Энэ албаны дарга, удирдагч нар байгууллагын цохилох зүрх болсон студи, агентлагуудын мөнгө санхүүгийн байдал, түүний зарцуулалт, реклам зар, төлбөртэй нэвтрүүлэг зэрэг гадна дотноос гарч орж ирж байгаа мөнгөний урсгал, хөдөлмөрийн өртөг, борлуулалтын зардал, эрүүл мэндийн болон нийгмийн даатгал, захиргааны зардал, цалин хөлс, тэтгэвэр тэтгэмж, шагнал урамшуулал, төрөл бүрийн төслийн үр дүн, бэлэн мөнгөний гүйцэтгэл, татвар төлөлт, үндсэн хөрөнгийн зардал, элэгдэл хорогдлын шимтгэл, банкны зээл, барагдуулалт, дансны гүйлгээ, эд хогшлын хэмжээ, гаднаас худалдан авсан юмс, материал ашиглалт, бүтээгдэхүүний үнийн өсөлт зэргийг хянах үйл ажиллагаа юм.

Явцын болон төгсгөлийн хяналт хэвлэл мэдээллийн байгууллагын редакцийн бүтээлч ажилтнуудын дотоод хяналт ажлын хувь заяанд амин чухал үүрэгтэй. Сонин, хэвлэлийн эх бэлтгэлийн өмнөх шат бол үйлдвэрлэлийн маш нарийн эгзэгтэй шат юм. Бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх шат бол энэ. Мэдээллийн бүтээгдэхүүний шат дамжлага болгонд хяналт хэрэгтэй. Хяналтыг редактор, доод тушаалын ажилтнууд тавина. Энэхүү хяналтыг дутуу үнэлэх юм бол мэдээллийн байгууллагын бэлэн байдал алдагдаж, шуурхай түргэн байх үндсэн шаардлага биелэгдэхгүйд хүрнэ. Энэ нь байгууллагыг ямар ч байдалд хүргэж болох юм. Иймээс редакцийн бэлэн байдалд ерөнхий захирал, эрхлэгчээс авахуулаад доод эрэмбийн удирдагч хүртэл хяналтаа сулруулж болохгүй үйл явц юм. Ялангуяа телевизийн байгууллагын бүтээлч ажилтнуудын үйл ажиллагаа нэг хүн шиг байхыг шаардана. Энэ нэг хүн дангаараа ажиллахгүй, нөгөөгөөсөө шууд хамааралтай байдаг. Сонин, сэтгүүлд тухайн сэтгүүлч гав ганцаараа өөртөө хариуцлага хүлээж, өөрийн бичсэн өгүүлэл, ярилцлага, мэдээгээ цагтаа бичээд цагтаа шилжүүлэх үүрэгтэй байдаг бол телевизид сурвалжагч дан ганцаараа биш, багаараа ажиллаж байж зорилгоо биелүүлнэ. Зураглаач тухайн газарт товлосон хугацаанд ирэхгүй бол ажил нь унана. Зураглаач, сэтгүүлч хоёр бэлэн байсан ч гэлээ гэрэлтүүлэгч,

дууны найруулагч байхгүй бол хүнд байдалд орно. Энэхүү бичил хамт олныг тээвэрлэх жолоочийн хариуцлага алдвал мөн л ажил бүтэлгүйтнэ. Иймээс радио, телевизийн байгууллага маш нарийн дотоод журамтай, түүндээ байнгын хяналт тавьж шуурхай арга хэмжээ авч байж энэхүү нүсэр хариуцлагатай ажлыг хэвийн явуулна. Эдгээрийн үйл ажиллагааг цаг минутаар тооцож, маш нарийн графикаар уялдуулж байнгын хяналт тавих ёстой.

Сонины, сэтгүүлийн хувьд бүтээлч ажилтнуудын дотоод хяналтад мэдээллийг хүлээн авах, түнийгээ боловсруулах, утга агуулга, хэл найруулгыг редакторлан засварлах, утга зохиолын хэм хэмжээ, зөв бичгийн дүрмийн хувьд хянах, хэвлэлтэд бэлтгэх, эхийг сонины нүүрүүдэд зөв байрлуулах, тайлбар сэлт зөв эсэхийг хянах, сүүлчийн дардсыг хичээнгүйлэн уншиж хянах зэрэг үйлдэл хамаарагдана. Сонин гаргана гэдэг бол сурвалжлагч өглөө ирээд ширээн дээрээ суухаас авахуулаад орой таран тарах хүртэлх үйл ажиллагаа бол тэр чигээрээ нарийн нягт нямбай үйл ажиллагаа болоод маш нарийн хяналт юм. Нэг тоосго буруу цохих, ам савхи буруу эсгэх нь юу ч биш. Энэ бол тухайн үйлдвэрийн цехид л өдөр бүр л гарч байдаг гологдол юм. Цехийн нэг хоёр хүнд л хүртээлтэй. Тэгвэл сурвалжлагч хүн нэг үг, нэг үйлдлийг алдвал мянган чухал үйлсийг орвонгоор нь сүйрүүлж болно. Нэг үг тэр чигээрээ хариуцлага. Тэр үг хил хязгааргүй хормын төдийд тархана. Ганц жишээ дурдъя. Нэгэн өдөр тутмын сонинд "Завхан аймагт шүлхий гарчээ" гэж мэдээлсэн юм. Үүний дараахан Оросын талтай хийсэн хэдэн арван мянган тонн махны гэрээг хүчингүй болгож, хэдэн зуун сая төгрөгийн хохирол хүлээсэн байгаа юм. Энэ мэдээ олон түмний төлөө үйлчлэх биш, харин ч эсрэгээр гар дээрээ мөнгө төгрөггүй нөгөө л хэдэн ядарсан малчдынхаа амьжиргаанд хохирол учруулсан хэрэг. Мэдээлэл үнэн бол ч яая гэхэв, харамсалтай нь, тэрхүү шүлхий өвчин гарсан нь худлаа байжээ. Ямар ч хяналтгүй хүний амаар бичсэний гай хор уршиг ингэж л нөлөөлдөг байна. Сурвалжлагчийн хүний мөсгүй хариуцлагагүй хандлага хөөр орны хамтын ажиллагаанд ч хор учруулж чадна. Өнгөрсөн үеийн хэвлэл мэдээллийн нэг томоохон ололт бол шилдэг шилдэг редакторуудыг /ариутган шүүгч, хянан тохиолдуулагч шүүн тунгаагч /До.Ц/ бэлтгэж, нэр томъёог хэрхэн орчуулах, зөв бичгийн дүрмийн хувьд аль нь хамгийн оновчтой эсэх, үгийг хэрхэн хэмнэх, хэрхэн яруу илэрхийлэх зэрэгт хяналт тавьж хэвлэл, мэдээлэлд монголын утга зохиолын хэл хэвшин тогтоход үнэ цэнэтэй үүрэг гүйцэтгэжээ. Одоо тийм чадварлаг редакторууд нүдний гэм болжээ. Тиймээс ялангуяа долоо, арав хоногийн сонинуудын ихэнхэд хоригдлуудын этгээд үг тэр чигээр л нэвтэрч жинхэнэ "шар хэллэг"-ийн үүр уурхай болсон байна. Энэ бол сонины эрхлэгч, редакторууд, тэрчлэн сонины хувь заяаг гарддаг хариуцлагатай нарийн бичгийн даргын бичгийн үйл ажиллагаатай салшгүй холбоотой юм. Редактор хүн олон эшг үзэл бодлын тээг бул хар чулуу байх ёсгүй. Аль нэг улс төрийн хүчний шахалт шаардлагаар ажилладаг түүнд үйлчилдэг хүний хийх ажил биш. Хэн нэгэн найз нөхөр, компанийн захирлын эрх ашгийг ч хамгаалагч биш. Хүний материал дээр чин сэтгэлээсээ уйгагүй ажилладаг редактор сонин хэвлэлд юугаар ч орлуулж болшгүй алтан капитал байдаг. Ер нь хэвлэл мэдээллийн байгууллагад хэн ямар хяналт тавих ёстой, ямар эрх мэдэлтэй байхыг нарийвчлан тогтоосон байвал сайн. Энэ нь хэвлэл, мэдээлэл өөрөө өөртөө тогтоосон стандарттай байхыг шаарддаг. Стандарт нь байгууллагын зорилгодоо хүрэх зайлшгүй дагаж мөрдөх сахилга буюу үйл ажиллагааны тодорхой горимыг өөртөө агуулж, бүтээгдэхүүнийг хэрхэн сайн хийх, үйлчилгээг хэрхэн үр ашигтай явуулахыг нарийвчлан заана. Стандартыг тоо, чанар, зарцуулах цаг ба өртөг зардал зэрэг хүчин зүйлийг үндэслэн тогтоодог. Монголын үндэсний телевиз нэвтрүүлгийн уран бүтээлийн ангилалыг А В С D E F

гэж тогтоон чанарын хувьд 1,2,3-р зэргээр үнэлж, тийм тийм шаардлага хангасан байх ёстой гэж үзээд шагнал хөлсийг үнэлэн тогтоодог нь нэг ёсны бүтээгдхүүндээ стандарт тогтоож байгаа хэрэг. Хатуу, нягт тогтсон стандартыг тогтоох хэрэгтэй. Аль ч талаараа мэдээллийн бүтээгдэхүүний стандартыг хангасан бол шагнал урамшуулал өндөр байх хэрэгтэй. Энэ бол уран бүтээлийн нэгэн хэв загварт барьж, чөлөөт сэтгэлгээг хааж боогдуулна гэсэн үг биш. Үзэл бодол, чөлөөт сэтгэлгээнд стандарт тогтоож болохгүй. Гагцхүү чанарын шаардлага хангаж уу? гэдэгт л хяналт тогтоох хэрэгтэй. Юуг яаж илэрхийлж вэ? гэдэгт нь биш техник технологийн шаардлагыг бүрэн хангасан нэвтрүүлгийг л эфирт зөвшөөрнө. Телевизийн хүний хараа муутгамаар саарал дүрстэй, тасалдсан дуутай нэвтрүүлэг мэдээж шаардлага, стандартыг хангахгүй нь тодорхой. Дээд тушаалын дарга, менежер, редакторууд нь бие даасан студиудын нийлүүлж байгаа бүтээгдэхүүнийг өөрсдийн хүсэн хүлээж байснаас хэр болов гэдгийг дээрх стандарттай жишин үзэж тодорхойлдог. Одоогийн бүтцээр бол телевизүүд бие даасан студиэс бүтээгдэхүүн хүлээн авч өөрсдийн нийтлэл, нэвтрүүлгийн стандартад тохирсныг нь эфирээр цацдаг. Хэрвээ энэхүү стандартад хүрэхгүй бол байгууллагын зорилгыг хангаагүй гэж үздэг. Энэ хэсэгт хяналт сайн тавьж, шаардлагыг өндөржүүлэх юм бол, бие даасан студиуд ч тэрхүү шаардлагын стандартад тохирсон бүтээгдэхүүн хийхийг аяндаа чармайдаг болно. Хүний үйлдэл бүрийг хянаад, байн байн шүүмжлээд байвал энэ нь дарамт шахалт болж хувирна. Дарамтална гэдэг бол нэгэн зүйлийн гэмт хэрэг. Зарим газар ажиллахад сэтгэлзүйн хувьд үнэхээр дарамттай хэцүү байдаг. Шаардлагыг эвлэг, ухаалгаар хэлэх нь хүний сэтгэлийг засах сайн арга.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Удирдлагын хяналтын ач холбогдол юунд орших вэ?
2. Хэвлэлийн хяналт гэж юу болох?
3. Хяналтын тогтолцоон дахь стандарт гэж юу болохыг жишээгээр тайлбарлана уу?

## Арвангуравдугаар бүлэг

### Идэвхжил

Мотиваци буюу мотивэйшн гэж нэрлэдэг хүний үйл ажиллагааг идэвхжүүлэн авьяас билэг, оюуны нөөцийг дайчлан гаргадаг энэхүү хүчин зүйлийг эрмэлзэл, идэвхжил гэхчилэн орчуулжээ. Идэвхжил, идэвхжүүлэл гэвэл арай оновчтой мэт санагдана. Хүн юуны төлөө, яахын төлөө ажилладаг вэ? гэсэн асуудал эндээс ургана. Ажиллана гэдэг бол амьдралын төлөө тэмцэл. Хэн ч баян чинээлэг, юугаар ч дутах гачигдахгүй, сайн сайхан амьдрахыг л бодно. Гэвч хүссэнээрээ амьдардаггүй. Сэтгүүлч мэргэжлийг амьдралын зорилго болгосон энэхүү амар хялбар биш, хатуу мэргэжлийн ид шидийг хүртэж, мэргэжлээрээ бахархаж яваа хүмүүс хэвлэл мэдээллийн байгууллагад ажилладаг. Сэтгүүлч бүр удирдагч, менежер болохгүй, тэгээд ч зөвхөн бичиж туурвих ажлыг гол болгож, харин удирдах ажилд дурладаггүй авьяаслаг хүмүүс сэтгүүлчдийн дотор цөөнгүй байдаг. Бүтээлч ажилтнууд болох сурвалжлагчид юуны өмнө хоёр зүйлээс сэтгэлийн их эрч хүч авдаг.

Нэгд: Өөрийнх нь бичсэн зүйл, хийсэн нэвтрүүлэг олон түмэнд хүрч, тэр талаар шагшин шуугиж байвал,

Хоёрт: Мэдээж удирдлага, хамт олноосоо талархал хүсэн хүлээж байдаг байна. Урмаар тэжээгдэж, тэр эрч зоригороо улам шинэ бүтээл туурвидаг хүмүүс юм. Үзэгч, сонсогч, уншигчийн үнэлгээ хамгийн дээд шагнал байдаг. Удирдагч хүн сэтгүүлчийнхээ бичсэн, туурвисан шилдэг бүтээлийн тухайд өөрөө ч идэвхжиж урамшдаг, түүний хүчээр олонд нэр хүндтэй мэдээллийн хэрэгсэл болдог.

Аливаа идэвхжүүлэл нь удирдагч, ажиллагчийн аль алиных нь эрмэлзэлтэй холбоотой нэгдмэл үйл явц юм. Идэвхжүүлэл гэдэг бол өөрийнхөө болон байгууллагын өмнө тавигдсан зорилгод хүрэхийн тулд өөрийгөө болон бусдыг өдөөн ажиллуулах үйл явц юм. Удирдагч менежерүүд хүмүүс юунаас, ямар хүчин зүйлээс ажиллах эрмэлзэлтэй болдогийг мэдэж түүнд тулгуурлаж ажиллах нь байгууллагын хөгжилд тус нэмэр болно. Сурвалжлагчдын байгууллагын өмнө хүлээсэн үүргийг хэрхэн биелүүлэх хичээл оролдлого бүр нь янз бүр байдаг. Зарим нь чамлахаар багыг хийдэг бол нөгөөх нь хэдэн арав дахин илүү байх жишээтэй. Үргэлжийн хөдөлгөөнтэй, давшин явж ажлаа амжуулдаг онцлогтой болохоор зарим сэтгүүлчид насжих тутам идэвх нь буурдаг тал бий. Бүхний хүндлэн дээдэлдэг хүчирхэг Ерөнхий эрхлэгчээс авсан үүрэг тухайн сэтгүүлчдэд "Надад итгэж энэ үүргийг өгч байна. "Хийснээрээ харуулья" гэсэн өөдрөг үзэл, баяр төрдөг бол тааруухан даргын өгсөн үүрэг "Хүний чадал чансааг яасан тооцоолдоггүй бэ? Дааж давшгүй юмаар дарчихлаа" гэж ундууцаж ханддаг. Энд хоёр өөр сэтгэлийн хөдөлгөөн илэрч байна. Үүрэг даалгаврыг баяр бахдал болгон хүлээж авдаг тийм сэтгэлгээг бий болгож чадвал байгууллага ямар ч амжилтад хүрэх бололцоотой.

Нөгөөтэйгүүр энэ нь юуны өмнө идэвхжүүлэлтэй холбоотой. Идэвхжил нь хүн ажил үүргээ гүйцэтгэхэд чухал үүрэгтэй. Хүний идэвхжил нь ухамсарласан буюу ухамсарлаагүй хэрэгцээнд үндэслэж байдаг. Хооллож ундлах нь физиологийн хэрэгцээ. Хүнс, ус, агаар, сексийн хэрэгцээ зэргийг анхдагч хэрэгцээ гэдэг. Хоёрдогч хэрэгцээ бол сэтгэлзүйтэй

холбоотой, ухамсарлагдсан хэрэгцээ юм. Хэрэгцээ байсан цагт идэвхжүүлэл гэдэг юм байгаа юм. Хүний хувийн хэрэгцээг хэрхэн мэдээллийн байгууллагынхаа хэрэгцээтэй уялдуулж амжилтад хүрэх вэ? гэдгийг Ерөнхий эрхлэг тооцоолсон байх учиртай. Ингэсэн цагт байгууллагад сэтгэлзүйн таатай орчин үүснэ.

Бизнес амжилт гаргаад зогсохгүй улс төрд оролцох, парламентийн гишүүн болох, эрхлэгч болох гэсэн оюунд өгөгдсөн хэрэгцээнүүд байна. Хэрэгцээ тоо томшгүй олон байх нь ч бий. Идэвхжүүлэлт нь тодорхой ажлыг хийлгүүлэх зорилгоор хүмүүст тодорхой сэдлүүдийг төрүүлэн нөлөөлөх үйл ажиллагаа юм. Идэвхжүүлэлтэд сэдэл өгөх, урам бий болгох, шан харамж өгөх зэрэг үйлдлүүд багтдаг. Тодорхой ажил, үйлдэл хийлгүүлэх зорилгоор хүнд тодорхой сэдлүүдийг төрүүлэн нөлөөлөх үйл ажиллагаа мөн. Хүний оюун ухаанд шууд нөлөөлөх сэдэл өгч чадах нь хүнийг өөртөө маргашгүйгээр татаж байгаа хэрэг. "Надад үүнийг хийгээд өгнө үү, хөлсийг нь гомдоохгүй өгнө өө" гэдэг энэ үгийн үнэ цэнэ нь "хөлсийг нь гомдоохгүй өгнө өө" гэдэгт байгааг ажиглаж болно.

"Танай эрхлэгч чинь чамд хэдийг өгдөг юм бэ? дээ. Түүнээс чинь хоёр дахин ихийг өгье гэх юмуу ямар машин унадаг вэ? жаахан сайжруулах бололцоо байна шүү дээ" гэх нь өмнө энэ тухайд юу ч бодоогүй тархинд сэдэл үүсгэж тархинд өөр сонин цочроо үүснэ. Тэр нь тухайн сэтгэлд нэгэн хүсэл хэрэгцээний дөлийг асаасан сэдэл мөн.

Идэвхжилтэй холбоотой бас нэг ойлголт бол урам юм. Энэ нь тодорхой сэдлүүдийг үйлчлэхэд хүргэдэг хүчтэй түлхэц, хөшүүрэг мөн.

"Хичээгээрэй, телевизийн энэ нэвтрүүлгийг чамаас өөр хэн ч хийж чадахгүй. Яг чиний л хүчээ сорих зүйл мөн. Үүний ард гарчихвал ч нэг юманд хүрнэ дээ" гэсэн залуу сэтгүүлч Ерөнхий редактораасаа авсан үүргэнд урамшил төрөхөөс өөр аргагүй. Урамшуулал чухал. Идэвхжүүлэхийн тулд урмыг янз бүрээр ашиглахыг урамшуулал гэнэ. Урамшуулал олон янзын хэлбэртэй байж болно. Урамшуулал таарч тохирсон хэмжээнд байх ёстой. Бэлэг дурсгалын хувьд манайхан материаллаг биет сонирхол давамгайлдаг бол, харин хөгжилтэй орны хүмүүст хожим дурсагдахаар бол ялимгүй жижиг зүйлд ч урам зориг орно. Харин үнэ ихтэй зүйлд эргэлзэн юуны түрүү хахууль гэсэн үг толгойд орж ирээд зогсохгүй, намайг худалдаж авах гэж байгаа юмуу гэж бодох нь бий.

Чанартай сайн цагтай хүнд бугуйн цаг урамшил болж чадах уу?

Харин үүний оронд маш чанартай үзэг өгвөл жинхэнэ урамшуулал болно. Илжгийг ажилуулахад лууван хэрэгтэй юу, ташуур хэрэгтэй юу? гэсэн яриа ч байдаг. Лууванг харуулаад бага багаар нь өгөөд ажиллуулбал ашигтай гэдэг. Гэхдээ материаллаг урамшууллыг хэтрүүлэн үнэлж болохгүй. Нэг ажил хийлгээд гарыг нь цайлгаад байвал, лууван нь ихэдсэн илжигний үлгэртэй адил болно. Байгууллага хөгжлийн асар өндөр түвшинд хүрээд хүмүүсийн хэрэгцээ боломжийн хэмжээнд хүрчихсэн нөхцөлд янз бүрийн урамшууллын үнэ цэнэ байхгүй болдог. Шан харамж гэдэг нь хүний өөртөө хэрэгтэй буюу үнэ цэнтэй гэж үзэж байгаа зүйл юм. Үүнд цалин, ажил албанд дэвшүүлэх, алдар цол олгох, нэмэгдэл цалин олгох, хүүхдийн сургалтын төлбөрийг хариуцах зэрэг орно. Бидний туулж өнгөрсөн өмнөх үед урамшуулал, шан харамжийн олон хэлбэр байсан ч хүний хэрэгцээг төдийлөн хангаж чадахгүй ёс суртахууны урамшуулал голдуу байжээ. Баярын бичиг, дурсамжийн үнэмлэх, хятад халуун сав,



орой хоргой марксист удирдагчдын бүтээл ботиудыг ихэнхдээ өгч байсан нь хүмүүсийн хэрэгцээг судалж, түүгээрээ идэвхжүүлэх онолыг мэддэггүй буюу ойшоож үздэггүй байсантай холбоотой. Эд материал мөнгө өгвөл хүний ёс зүйг эвдэнэ, эдийн шуналтай болгоно гэх зэргээр илт үгүйсгэдэг байсан юм. Үнэндээ өнгөрсөн үед "таван жилийн гавшгайчийн тэмдгүүд, янз бүрийн хөдөлмөрийн аварга цол" тэдний амьжиргаанд олигтой нөлөөлөхгүй.

Сэтгэлзүйч Абрахим Маслоугийн хүнийг идэвхжүүлэх онол нь нэрд гарчээ. Түүний онолыг олон компанийн удирдагч, бизнесменүүд хэрэглэж, байгууллагынхаа зорилгыг хэрэгжүүлэхэд энэ чухал хөшүүргийг ашиглаж иржээ. Энэ хүний үзсэнээр бол, хүний хэрэгцээ нь хамгийн доод хэрэгцээнээс эхлээд дээд хэрэгцээ хүртэл шатлал мэт байнга өсдөг бөгөөд хүн нэг хэсэг хэрэгцээгээ хангахлаар тэр хэрэгцээ нь хүнийг идэвхжүүлэгч хүчин зүйл байхаа больдог гэж үздэгтэй холбоотой.

НЭГ. Физиологийн хэрэгцээ. Энэ нь хүний амьдралыг тэтгэж байдаг хоол хүнс, ус, унтах зэрэг үндсэн хэрэгцээ юм. Эдгээр хэрэгцээг хүний амьдралыг зохих хэмжээгээр тэтгэх хүртэл нь хангаагүй тохиолдолд бусад хэрэгцээнүүд нь хүмүүсийн эрмэлзлийг төрүүлж чадахгүй гэж Маслоу үзжээ.

ХОЁР. Аюулгүй байх хэрэгцээ. Энэ нь аюул заналаас айж эмээхгүй, санаа сэтгэлээр тайван байх хэрэгцээ юм. Ажил, хөрөнгө, хоол хүнс, орон байраа алдахгүйгээр сэтгэлээ чөлөөтэй байлгах хэрэгцээ юм

ГУРАВ. Бусадтай харилцах, хүлээн зөвшөөрүүлэх хэрэгцээ. Хүн өөрөө нийгмийн бүтээгдэхүүн учраас бусад хүмүүстэй харилцан хандаж бусдаар хүлээн зөвшөөрүүлэх хэрэгцээтэй байдаг.

ДӨРӨВ. Хүндлүүлэх хэрэгцээ. Маслоугийн үзэж байгаагаар хүн бусадтай нэгдэн нийлэх харилцан хандах хэрэгцээгээ нэгэнт хангасны дараа өөрийгөө өөрөө буюу бусдаар хүндлүүлэх хүсэлтэй болдог. Иймэрхүү хэрэгцээ нь хүч нөлөөтэй нэр төр, нийгмийн байр суурь ба өөрөө өөртөө итгэх тэмүүлэл зэрэг хангамжийг бий болгодог.

ТАВ. Өөрийгөө бүрэн илэрхийлэх хэрэгцээ. Маслоугийн үзэж бнйгаагаар энэ нь хэрэгцээний шатлалын оргил нь юм. Энэ нь өөрийнхөө чадамжийг дээд зэргээр дайчлан хэрэгжүүлэх өөрийнхөө хүрч чадах дээд зүйлдээ хүрэх хүслийг хэлнэ.

Манай хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын удирдагчид мотивация буюу сурвалжлагч, уран бүтээлч ажилтнуудынхаа идэвхжилд тааруу анхаардаг нь судалгаагаар харагдсан. Ялангуяа сэтгүүлчийнхээ гялалзсан хурц авьяас билгийг шат дараатай үнэлж цэгнэж далд нөөцөлж байгаа чадварыг улам хурцаар илрүүлэн гаргахдаа ашиглаж байх хэрэгтэй юм. Үүнийг хэтрүүлэх юм бол бас болохгүй. Сонины шуурхай ярилцлага дээр ганц нэгхэн хүнийг тогтмол мандуулан магтаад байвал бусад хүмүүсийн урам зориг хугарах, атаархал үүсэх талтай. Олныг цочроосон, бүх талын баримтад түшиглэсэн шилдэг нийтлэл бичсэний төлөө шуурхай ярилцлага дээр шууд 50.000 төгрөг өгч байгаа Ерөнхий эрхлэгч байсан. Энэ бол сайн. Урамшил, шагнал нэг хүнд баяр хөөр авчирдаг бол нөгөөд атаархал авчирдаг. Ийм тохиолдолд өрнөдийн менежерүүд тухайн шилдэг сэтгүүлчид нууц байдлаар урамшуулал шагнал

хүртгээдэг. Ингээд хэвшчихсэн байдаг.

Социализмын үед аль нэг сонины редакцид хоёр гуравхан эмэгтэй сурвалжлагч, заримдаа тийм сурвалжлагч ор байхгүй байдаг байсан бол өнөөдрийн хэвлэл мэдээллийн голыг бүсгүйчүүд эмэгтэйчүүд үүрч ЯВП.1 Тэд чөлөөт нийгэмтэй цуг өсч өндийжээ. Олоп улсын хэмжээнд сүүлийн арнан жилд хүний нөөцөд эмэгтэйчүүдийн тэсрэлт гарсан юм. Үйлдвэрлэл, үйлчилгээний гуравны хоёр хувь нь эмэгтэйчүүдийн гарт очжээ. Үүний) Америкийн ажлын агуу хөдөлгөгч хүчин, дэлхийн найм дахь гайхамшш „ гэж бичиж байна. Манай эмэгтэй сэтгүүлчдийн дотроос хэвлэл, мэдээллийн бизнест гялалзсан менежерүүд олноороо төрөх магадлал бин Тэдэнд удирдагч болох пүхоорхол сэдлийг өдөөж, эрч хүч , онгод өгч ажиллах нь өнөөгийн ухаалаг бизнесийн арга мөи. Эмэгтэй хүн уян хатап заримдаа шантрах нь амар учирдэмжлэг хэрэгтэй. Эмэгтэйчүүд хүүхэд төрүүлээд гэртээ байх ёстой гэсэн эртний балар үзлийг юун түрүү хэвлэл мэдээллийн орчноос халах хэрэгтэй байгаа юм. Эрэгтэй, эмэгтэй хүний идэвхжлийн сонирхол өөр байдгийг судалж мэдсэн байх шаардлагатай. Хэнийг хэдийд урамшуулах, хэдийд зэмлэх, ямар үед тушаал дэвшүүлэх, ямарямарсургалтын хөтөлбөрт хамруулах, хэнийг гадаадад томилолтоор ажиллуулах нь тийм ч амар хялбар асуудал биш.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Идэвхжлийн хүнд үзүүлэх ур нөлөөг ярина уу?
2. Идэвхжүүлэх хэрэгцээ байдгийн учир?
3. Хэвлэл мэдээллийн байгуулагын удирдлагад А.Маслоугийн идэвхжүүлэх онол холбогдох нь

## Арвандөрөвдүгээр бүлэг

### Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын хүний нөөцийн менежмент

#### 14.1. Хүний нөөцийн менежментийн тухай ойлголт

Аль ч байгууллагын хөдлөх хүч бол хүн юм. Бүх нөөцүүдийн дотор хүний нөөцийг орлох зүйл байхгүй. Түүнийг ямар ч хүч чадалтай техник, технологи орлож чадахгүй. "Human capital" гэж ярьдаг, бичдэг. Хүний нөөц бол үнэхээр ховор капитал мөн. Хүний сурч эзэмшсэн мэдлэг, чадвар, дадал, ур ухаан нь оюуны болоод материаллаг баялагийг бүтээн үйлдвэрлэх ажиллах чадварыг бүрдүүлдэг. Энэ нь цалин, орлого, хөрөнгө оруулалтын эх үүсвэр болдог учраас капиталын шинж чанартай байдаг. Чадвартай редакц, шилдэг студи, сайн телевиз гэдэг маань ашгаа өгөх тэрхүү капиталын мөн чанарыг нээж өөрийн бизнесийн төлөө хүч бололцоог нь шавхан ажиллуулж байна гэсэн үг юм. Хүний нөөц гэдэг маань манайхны бичгийн хэлэнд хэвшиж, аман ярианд тогтсон хуучнаар бол "боловсон хүчин" гэсэн ойлголттой ижил ухагдахуун юм. Дөчөөд оны оны үед шинэ хүчин гэж ярьж, бичиж байжээ. Шинэ хүчний дээд сургууль ч гэж байж. Аливаа байгууллага тодорхой мэргэжил эзэмшсэн боловсорсон, шинэ залуу хүмүүсээр хүчээ сэлбэдэг, тэдгээр хүмүүсийг олж тодруулж таарч тохирохыг ажилдаа авдаг ажлыг хариуцсан даргаа "боловсон хүчний эрхлэгч" гэж нэрлээд хэвшсэнийг буруутгах аргагүй. Харин зах зээл хөгжсөн орнуудын менежментийн сурах бичиг, гарын авлагад "human resources" буюу хүний нөөц гэж бичээд олон улсын харилцааны хэлэнд нэгэнт тоггжээ.

Хүний нөөцийн менежмент юунд зориулагддаг вэ? гэвэл хүний хүчийг бүрдүүлэх, хөгжүүлэх, дэмжлэг туслалцаа үзүүлэх үүрэг хүлээсэн үйл ажиллагаа юм. Байгууллагын доторх хүнээ дээдэлж, хүнээ хөгжүүлж байж түүний шавхагдашгүй нөөц бололцоог ашиглаж чадна. Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын хүний нөөцийн менежментийн гол зорилго бол бүтээлч ажилтан болох сэтгүүлч сурвалжлагчдынхаа байгалиас заяасан авьяас билэг, эрдэм чадал, бүтээгч сэтгэхүйг ундруулж гаргахын тулд идэвхижүүлэлтийн таарч тохирох аргыг хэрэглэж, ойр дотно нөхөрсөг ажиллах явдал эрхэм дээд хэрэг болно. Мэдээллийн эцэс төгсгөлгүй үйлдвэрлэлийг хүн бий болгож, бас түүнийгээ зөвхөн хүмүүсийн хэрэгцээнд зориулдаг. Хүний мэдэх хэрэгцээ шавхагдашгүй агуу их байгаа учраас мэдээллийн борлуулалт төдий чинээ их байгаа юм. Ер нь хүмүүс байхгүй бол үйлдвэрлэгч хэрэггүй, хэрэгцээ ч хэрэггүй. Мэдээллийн байгууллагын хүний нөөц бусад салбарынхаас жишээлбэл, барилгын салбарынхаас юугаараа онцлогтой вэ? Мэдээллийн байгууллагад нийгмийн үзэгдэл буурьтай дүн шинжилгээ хийж чаддаг, ёс суртахуунтай, их мэдлэг боловсролтой, ажилсаг, дайчин шударга, үг хэл яриа, бичгээр илэрхийлсэн тусгай авьяас билэгтэй хүн хэрэгтэй бол, барилгын салбарт инженер технологийн мэргэжилтэй, барилгын зургийн учрыг олчихдог, ядаж гарын эв дүй, зуурмагийн найрлагыг сайн мэддэг, өрлөг, угсралтын ажлын арга эв дүйтэй, ажилсаг хүн хэрэгтэй. Хүнийг шилж сонгох асуудал салбар салбараар тус тусдаа зүйл.

Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын том, жижгээс болоод хүний нөөцийн менежер ажиллуулдаг. Жижигхэн редакци хүний нөөцийн менежер ажиллуулдаггүй, тийм ч шаардлага байдаггүй байх. Ерөнхий эрхлэгч тэрхүү ажлыг орлон гүйцэтгэдэг. Харин телевиз, радио,

өдөр тутмын сонин зэрэг хэвлэл мэдээллийн томоохон газрууд хүний нөөцийн менежер ажиллуулдаг байна. Дээд, доод, дунд эрэмбийн бүх менежерүүд бүгд хүнтэй ажиллана. Хүнтэй ажилладаггүй, түүнээс тусдаа ангид ажиллагаагаа явуулдаг менежер гэж байхгүй. Хүний нөөцийн менежерийн нэг онцгой чадвар бол хүнийг таньдаг байх хэрэгтэй. Өнгөрсөн үед хөдөө суманд малын их эмчээр ажиллаж байсан тийм ч сүрхий тодорч онцгойроогүй хүнийг шууд төвд татаад зогсохгүй нэгэн том олон нийтийн байгууллагын удирдагчаар дэвшүүлж, тэр хүн үнэхээр гарамгай зохион байгууллага болсон явдал бий. Энэ бол тухайн цаг үеийн удирдагч лидерийн хүнийг таних онцгой чадвартай холбоотой. Хэвлэл мэдээллийн хэрэгслийн хүний нөөцийн менежерийн чухал үүрэг бол байгууллагыг авьяаслаг чадвартай хүмүүсээр бүрдүүлэх явдал юм. Өнөөдөр шинэ хүн аваад маргааш нь халдаг явдал ч гардаг. Сул орон тоонд хэвлэл мэдээлэлд хүч авьяасаа сорьж чадах, тогтвортой ажиллах хүмүүсийг сонгох явдал хамгийн эгзэгтэй бөгөөд чухал шат байдаг. Хүний нөөцийг төлөвлөх, ямар хүчээр ажиллавал илүү амжилтад хүрэх вэ? гэдгийг тооцоолно. Хүний нөөцийг төлөвлөхдөө мэдээллийн байгууллагын өнөөгийн болон ирээдүйн дүр төрхийг бодитойгоор шинжлэн тодорхойлох ёстой. Гадаад орчны өөрчлөлт ялангуяа улс төр, эдийн засгийн өөрчлөлт зэрэг хүчин зүйлүүдэд үнэлгээ өгч, урьдчилан тооцоолсон байх шаардлагатай. Мэргэшүүлэх, боловсролыг дээшлүүлэх, дадлагажуулах асуудлыг хүний нөөцийн менежментэд чухал төвшинд авч үздэг.

Монголын хэвлэл мэдээллийн салбарт одоогийн байдлаар нийт 2100-аад хүн албан ёсны гэрээгээр ажиллаж, 500 гаруй хүн тавин хувийн хагас орон тоон дээр ажиллаж байна. Хэвлэл мэдээллийн салбарт ажиллагсдын хувьд удирдах түвшиний ажилчид 13 хувь, сэтгүүлзүйн бүтээлч ажилтан 51 хувь, техникийн чиглэлийн ажилтан 22 хувь, захиргаа, үйлчилгээний ажилтан 13 хувийг эзэлж байгаа бол бүтээлч ажилтан сэтгүүлч, сурвалжлагч, редактор гэх мэт хүмүүсийн боловсрол, мэргэжлийн хувьд сэтгүүлч ажилтны 50 хувь нь их дээд сургууль төгссөн мэргэжилтэй, 3 хувь нь эрдмийн зэрэг цолтой хүмүүс байна. Мэргэжлийн хувьд 11 хувь нь хэл судлаач, орчуулагч, 11 хувь нь багшийн мэргэжилтэй, 3 хувь нь утга зохиол судлаач, шүүмжлэгч, 10 хувь нь байгалийн болон техникийн чиглэлтэй мэргэжлийн хүмүүс байдаг гэж Хэвлэлийн хүрээлэнгийн мониторингийн судалгаанд тусгагджээ.

Мэдээллийн аль нэг байгууллагын хүчирхэг бат бэх байдал, мөнгө санхүү, эдийн засгийн чадамж, эцсийн бүтээгдэхүүн болсон нийтлэл нэвтрүүлгийн алдаа оноог хүнээс нь, тэр хүний сэтгэлгээнээс нь эрж хайх ёстой. Алив байгууллага, компанийн үүссэн цагаас эхлэн өдий хүртэл үргэлжилж байгаа мөнхийн эрэл хайгуул бол шилдэгийн шилдэг, онцгой чадварлаг, шижир алт шиг мэргэжилтний эрэл хайгуул байсан, цаашид ч байсаар байх болно. Билл Гэйтс ийм шилдэг мэргэжилтнүүдтэй, ийм ухаалаг толгойнуудтай ажиллаагүй бол цахим тооцоолуурын бизнест ганцаараа торойж дэлхийн хамгийн баян хүн болохгүй байлаа.

Хүний нөөцийн удирдлага олон талаар туршиж, ярилцаж, шинжсэн хүнд асуудал байдаг бол энэ нь манай хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын хувьд төдий л бэрхшээлтэй биш юм шиг байдал ажиглагддаг. Хүний нөөцийн ач холбогдлыг төдий л үнэлдэггүй, урсгал байдлаар ханддаг явдал бий. Тухайн байгууллагын дарга, эрхлэгч л бараг ганцаараа тохиолдлын ажил хайж байгаа хүнийг авчихна. Нөгөө хүн нь санаснаар ажиллахгүй. Хүний нөөцийн менежментэд ажил хайгч хүн бол хамгийн найдваргүйд тооцогддог. Тохиолдлын ажил хайгчдаас болгоомжлох нь дээр байдаг. Ийм хүмүүс байгууллагад ч нэмэр болохоосоо

нэрмээс болдог.

Японы менежментийн нэг онцлог бол хэдэн зуун хүний дотроос нэгийг сонгосноор шилдэгийг нь насаар нь ажиллуулдаг онцлогтой. Хүний ажиллах үч, нөөцийг нь л худалдан авч байна гэсэн. Ажиллах хүч таваар болон хувирч байна гэсэн үг. Үүнийг өмнөх үед, одоо ч "худалдагдсан сэтгүүлч" гэсэн нэр цол өгдөг, цаанаа дурамжхан ханддаг. Зах зээлийн нөхцөлд авьяас билгээ зарж, худалдахаас яахав. Гэхдээ муу муухай, ёс зүйгүй зүйлийн золиос болох учиргүй. Үнэтэй сэтгүүлч гэсэн үг байдаг. Өөрийгөө үнэлүүлж чадсан сэтгүүлч дээд зэргийн цалин хангамжтай ажилладаг нь хөгжингүй улс орны амьдралын хэвийн үзэгдэл. Цалин хангамжаар хүнийг тогтооно. Хамаг хүч нөөцөө шавхаж ажилласаар байхад цалин хангамж муу бол сайн сэтгүүлчээ алдана л гэсэн үг. Өөр бусад оронд хүч нөөцөө байгууллагын төлөө дайчилсны тулд хүнийг хүн шиг амьдрах бүх төрлийн үйлчилгээ, эрүүл мэндийн баталгаа, нийгмийн халамжийн олон төсөл ажиллаж эхэлдэг. Юунаас ч айхгүй нийгмийн баталгаатай болно гэсэн үг. Ийм газрууд "Тогтвортой боловсон хүчин тогтвортой хөгжил" гэсэн уриа, лоозонг эрхэмлэж, хүний хүчин зүйлийг асар өндөрт үнэлж тавьдаг байна. Энэ бол ажил олгогч, ажилд орогч хоёрын аль алиных нь сэтгэлд хүрч байгаа сонголт юм. Насаараа ажиллах хүнд иймээ тиймээ буруу санаа бодол хэзээ ч төрөхгүй. Энэ сэдвээр надаас илүү бичих хүн Монголын хэмжээнд байх ёсгүй гэсэн өөрийгөө үнэлэх сэтгэлгээгээр ажилладаг. Тухайн сэтгүүлч хүч, авьяас, бололцоогоо шавхаж ямар хангамж эдлэх, хэдийд ямар сургууль, дамжаанд суралцаж мэргэжил мэдлэгээ дээшлүүлэх, хөдөлмөрөө яаж үнэлүүлэхээ сайтар мэдэж байдаг. Ердийн нэг чадваргүй, залхуу хүнийг насаар нь тэжээнэ гэж байхгүй. Үүнд л хүний нөөцийн менежерийн хүн таних ухаан, элдэв төрлийн сорилго, тест, хүнийг механизм ажиллуулж чаддаг системийн увидас оршино.

Хэвлэл мэдээллийн байгууллагууд сурвалжлагч, сэтгүүлчийг ажилд авахдаа хөдөлмөрийн гэрээ заавал хийнэ. Гэрээний үүрэг ач холбогдлыг дутуу үнэлэх явдал бий. Гэрээ хөдөлмөрийн гэрээний нөхцөл, гэрээг хэрэгжүүлэхэд хэвлэл мэдээллийн байгууллагын захиргааны хүлээх үүрэг хариуцлага, гэрээг хэрэгжүүлэхэд сэтгүүлч, сурвалжлагчийн хүлээх үүрэг гэсэн үндсэн бүтэцтэй байж болох юм. Хөдөлмөрийн гэрээний үндсэн нөхцөлд сурвалжлагчийн хийх ажил үүрэг, цалин, бүтээлийн шагналын хэмжээ, бусад нэмэгдэл, хөдөлмөр хамгаалал, унааны зардал, чанарын нэмэгдэл, хөдөлмөрийн нөхцөл, техник тоног төхөөрөмж, компьютер зэргийг тусгана. Мөн хөдөлмөрийн гэрээний заалт зөрчигдсөн тохиолдолд хүлээлгэх хариуцлага, хөдөлмөрийн гэрээг цуцлах үндэс, гэрээг хүчин төгөлдөр болгох, цуцлах нөхцөл болзлыг тусгах нь гэрээ байгуулагч талд хамааралтай. Гэрээгээр бүх ажил зохицуулагдахаар хийнэ. Ерөнхий эрхлэгч, бүтээлч ажилтны хооронд байгуулсан гэрээг аль аль тал нь хүндэтгэн сахих үүргийг хуульчлан баталсан албан ёсны баримт бичиг мөн.

Сэтгүүлч бэлтгэдэг их дээд, сургууль төгссөн гайгүй чадвартай залуусыг "дагалдан" гэдгээр хэдэн сарын турш ямар ч гэрээ хэлцэлгүй ажлын хөлсгүй ажиллуулдаг тохиолдол түгээмэл болжээ. Эндээс эхлээд яах гэж сэтгүүлч мэргэжил сонгов гэдэгтээ гутарч, огт өөр ажилд шилжих явдал бишгүй тохиолдож байна. Дагалдан хийж байгаа залуу сэтгүүлч ч нарийн чадвараа маш богино хугацаанд харуулж жинхлэхийн төлөө тэмцэх хэрэгтэй. Хүний хийсэн бүтээсэн нүдний өмнө байдгийг мэдэрдэггүй тохиол байх юм. Цаашдаа өсөх ирээдүйгээ харуулсан авьяасын очтой залуусыг ийнхүү залхаж туйлдтал нь нь явуулалгүй ядаж тавин хувийн ажилтнаар шууд авбал цаашдаа маш чадалтай боловсон хүчин ч ороод ирж байгаа

болохыг үгүйсгэхгүй. Өнөөдөр Монголын хэвлэл мэдээллийн байгуулагад ажиллагсдын тавин хувь нь сэтгүүлчийн мэргэжилгүй байгаа юм. Эндээс үзэхэд мэргэшүүлэх ажлыг тасралтгүй явуулах хэрэгтэй. Бас сэтгүүлчийн мэргэжил бол зөвхөн авьяастанд л зориулагдсан нийтлэг болон явцуу хүрээний нарийн мэргэжил. Мэргэжилгүй, дээр нь авьяасгүй атлаа сонин гаргадаг явдал түгээмэл байгаа нь сэтгүүлчийн нэр хүндэд уршиг тарьж байна. Сэтгүүлчийн сургууль төгссөн болгон сэтгүүлч болдоггүй, гагцхүү авьяас билгээрээ л энэ онцгой мэргэжлийн эзэн болно. Харин нэгэн үеийн сэтгүүлзүйг нуруун дээрээ үүрч явсан манай өмнөө барьдаг нэртэй сэтгүүлчдийн дийлэнх нь янз бүрийн мэргэжлийн малын эмч, инженер, эмч, багш барилгачин зэрэг хүмүүс байсан боловч нийтлэл бүтээлээрээ сэтгүүлч гэсэн нэр алдрыг олон түмнээсээ хүртсэн хүмүүс байдаг. Мэргэжилтэй хүний хийх ажил яах аргагүй мөн боловч сэтгүүлчийн мэргэжилтэй эсэхэд хэт туйлшран хандах, сэтгүүлчийн мэргэжилгүйд хэт тоомсоргүй хандахын аль аль нь анхаарууштай зүйл. Агуу их Пулитцер сэтгүүлчийн мэргэжилтэй байтугай сэтгүүлч, сурвалжлагчийн ялгааг, сэтгүүл сонинны ялгааг ч мэддэггүй нэгэн байсан. Гэхдээ энэ хүн Америкт шинэ сэтгүүлзүй гэсэн урсгалыг бий болгож, сэтгүүлзүйд олон шинэчлэлт хийж, том хувьсгал гаргасан агуу том сэтгүүлч байлаа.

Хүний нөөцийн талаар ийнхүү манай хэвлэл мэдээллийн байгууллага хатуу тогтолцоот бодлого чиглэлгүй урсгал тохиолдлын байдлаар хандаж, хамгийн чухал энэхүү нөөцөд хайхрамжгүй хандаж ирсэн байх юм. Гэвч хөгжихийн хэрээр энэ нь аяндаа өөрчлөгдөнө. Германд гэхэд сэтгүүлч сурвалжлагчийг ажилд шалгаруулж авах нь хамгийн хүнд хэцүү ажил байдаг. Юуны өмнө тухайн байгууллагын дотоод дүрэм, зохион байгуулалт, онцлог, нийтлэлдээ юуг анхаардаг, сайшаал шагнал, ажлаас халах системтэй танилцахаас гадна өөрийн ажлын байрын тодорхойлолт, ямар албанд юу хийх, ямар эрх үүрэгтэй болох талаар дэлгэрэнгүй мэдээлэл авах хэрэгтэй, танилцах бүрэн эрх чөлөөтэй байдаг. Боть мэт зузаан танилцуулгыг хэзээ ч авч танилцаж болдог байна. Зарим мэдээллийн хэрэгсэл "Хэрвээ та манай дэлхийд алдартай мэдээллийн агентлагт ажиллая гэвэл" гэсэн танилцуулга тараадаг. Энэ нь тухайн хүн өөрийнхөө хэр хэмжээг шинжиж, сонжих бололцоо олгож байна гэсэн үг. Насны мөрөөдөл болсон тэрхүү газарт ажиллах шаардлагыг даах уу? эсвэл дахиад л суралцах уу гэдэг нь тухайн хүнд нээлттэй нь сонин юм.

Хүний нөөцийн удирдлагад дараахь шат дараалсан өөрийн гэсэн онцлогтой ажлууд орно.

- \* ОНМХ-ийн байгууллагын хүний нөөцийн ирээдүйгээ харсан төлөвлөгөө боловсруулах
- \* Ямар нэг шалтгаанаар өөрчлөлт хийх болбол тухайн албан тушаалд таарч тохирохуйц нөөц менежерүүдийн судалгааг бүрдүүлэх
- \* Ажлын байрны тодорхойлолтод тэнцэхүйц сонгон шалгаруулах үйл ажиллагаа
- \* Нэртэй сайн сэтгүүлчдийг өөрийн байгууллагадаа байнга татаж байхын тулд цалин, бусад хөнгөлөлтүүдийг оновчтой боловсруулах
- \* Сонин, мэдээллийн хэрэгслийн байраа сэтгүүлч мэргэжил эзэмших гэж байгаа оюутнуудад танилцуулж, тэдний цаашид ажиллах урам зоригийг бий болгох
- \* Сэтгүүлчдийн мэдлэг боловсролыг дээшлүүлэх сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах

\* Ажлын үр дүнг тооцох арга хэрэгслийг боловсруулах

\* Сонин хэвлэлийг удирдах бололцоотой дээд, дунд, доод эрэмбийн менежерүүдийг бэлтгэх, авьяас чадвараар нь дотор нь сэлгээнүүдийг хийх

\* Тушаал дэвшүүлэх, бууруулах, шилжүүлэх, халах ажиллагаа

Эдгээр олон талтай ажлуудыг ухаалгаар зөв зүйтэй авч явбал хүний нөөцийн асуудлыг гартаа бүрэн атгаж, авьяаслаг чадвартай сэтгүүлчдээр байгууллагаа байнга сэлбэж, хүн хүчний доройтолд орохгүй байж өөрийн өрсөлдөгчөөсөө давуу юмуу ядаж тэнцүү байдлаа алдахгүй барьж байх явдал юм. Хүний нөөцийн менежер бүх хүнийг чаддаг чаддаг тэр ажилд нь тохоон тавих явдал нэн чухал. Чаддаг ажлаа тухайн хүн сонгож чаддаггүй бол менежер өөрийн гаргууд чанараараа мэдрээд таарч тохирох ажилд нь томилж чадвал тэнд л менежер хүний чадал харагдана.

Хүнийг илүү ч үнэлж болохгүй, бас дутуу үнэлэх ёсгүй. Их ажилч хичээнгүй боловч сэтгүүлчийн авьяасгүй хүнийг авч ажиллуулаад сонины газар ч зүдэрнэ. Тэгвэл тухайн хүн бүр зүдэрнэ. Тэгвэл тэр менежерийн туслахыг гаргууд хийж болох шүүдээ. Хүний нөөцийн менежер хүний эзэмшвэл зохих чанар бол тун шаггүй сэтгэлзүйч байх явдал мөн. Хоосон мэдэмхийрэгч сэтгэлзүйч биш, бүх зүйлийг амьдралын борог амьдралтай жишин адилтгаж эсвээс харшуулан төсөөрүүлж тэр дундаас гялалзах нэгэн мөн чанарыг олж харах мэлмий, шүүн тунгаах чадварыг л хэлж байна.

### **Хүний нөөцийг бүрдүүлэх талаар дараахь байдлаар ажиллаж болох**

НЭГ. Сайн менежер хэрэгтэй болж гэвэл, хүний нөөц бүрдүүлэлтийг гаднаас эрж хайхын оронд байгууллага дотроо үүнийг шийдвэрлэх талаар эхлээд эрж хайвал хүмүүст итгэл төрүүлдэг. Өөртөө олон тооны сонин, телевиз мэдээллийн хэрэгсэлтэй "Mongol News" компани дэргэдээ сэтгүүлч бэлтгэдэг "Оюуны өргөө" нэртэй дээд сургууль байгуулан боловсролын бизнесийг давхар явуулж тодорхой ашиг олоод зогсохгүй өөрсдийнхөө гарын залуу халааг бий болгож оюутан байхаас нь л таньж мэдээд өөрсдийн сонинд ажиллуулна гэдэг хүний нөөцийн тасралтгүй залгамж халаа болоод зогсохгүй насаар нь авч ажиллуулдаг Японы менежменттэй ойролцоо очиж байна гэсэн үг юм. Салбарын тийм ч том биш "Улаанбаатар" сониныг удирдаж байхдаа менежментийн олон содон санаа, санаачлагыг илүү дэвшүүлэн гаргаж өөрийгөө хэвлэл мэдээллийн чадварлаг менежер болохоо харуулсан Ү.Хүрэлбаатар сэтгүүлч бэлтгэдэг "Түгээмэл" дээд сургууль байгуулан ажиллаж байгаа нь ирээдүйд гаргах хувийн томоохон сонины хүний нөөцийг бодлоготойгоор бэлтгэж байгаа хэрэг. Ийм төрлийн сургалтад нэгэн бодууштай согог ч гэмээр зүйл ажиглагдаж байгааг анхаарах хэрэгтэй. Өөрсдийн дээд сургуулийн сургалтыг дан ганц сонины томоохон сэтгүүлчдээр заалгах юм бол нөгөө л байдал үргэлжилж, яагаа ч үгүй сэтгэлзүйн дасал, хэвшмэл, уйтгарт байдалд оруулж мэдээллийн байгууллагыг зогсонги байдалд оруулж болох талтай. Тиймээс ганц өөрсдийн шавьд дулдуйдах биш, гаднын их дээд сургуулийн бэлтгэсэн соргог нүдтэй, буцалсан халуун хүсэл эрмэлзэлтэй сэтгүүлчийг авч үүнийг хослуулан ажиллуулах нь үр дүнтэй.

ХОЁР. Бичих авьяас чадвартай, англи хэл, компьютерийн мэдлэгтэй сэтгүүлчийг ажилд авна

гэсэн зарыг сонинуудаар түгээдэг нь ашигтай хувилбар байж болно. Орох хүсэлтэй олон хүний дундаас шалгаруулж авбал өөрийн гэсэн сайн сэтгүүлчтэй болно.

ГУРАВ. Оюутан байхаасаа сэтгүүлчийн авьяас билэг нь задарч тодорсон оюутны судалгааг их дээд сургуулиудийн тэнхимийн эрхлэгч, багш нартай мэдээлийн хэрэгслүүд хамтран хийж хүний нөөцийн судалгаандаа оруулдаг. Үүнийг сургууль төгссөн хойно нь биш, бүр хоёр, гуравдугаар ангиас нь хийвэл ашигтай. Үнэхээр шаардлага даахуйц найдвартай оюутныг сургалтын төлбөрийн зохих хувийг даах ч юмуу, гонорар буюу бичлэгийн шагналыг ахиу өгөх, өөрийн байгууллагадаа үнэгүй дадлага хийлгэх, орон тооны бус сурвалжлагчаар ажиллуулах, өөрсдийн нэртэй сэтгүүлчтэй багш шавийн холбоо тогтоолгох, өөрийн ойн арга хэмжээнд урих, зугаалга аялалд оролцуулах, унаа, хоол, байрны зардлыг төлөх зэргээр ажиллаж болно. Тохиолдлын хүмүүст найдах юмуу, өөрсдийн ахан дүүс төрөл төрөгсдийн ямар ч авьяас билэггүй хүнийг ажилд авч өрөөлийг ч өөрийгөө ч зовоох үзэгдэл гардаг.

ДӨРӨВ. Янз бүрийн сорилгын ажлуудыг гүйцэтгүүлж болох юм Хамгийн наад зах нь мэдээ бичүүлээд үзэх хэрэгтэй. Мэдээнд тавигддаг таван W, нэг H- ийн шаардлагыг өөрийнхөө бичлэгтээ хэрхэн чадамгай ашиглаж байна гэдэгт дүгнэлт хийж болно. Хэрвээ чи байсан бол ийм сэдвийн сурвалжлагын эхлэл, төгсгөлийг хэрхэн хийх байсан бэ? гэж болох. Үүнийг "Ажлын зааварчилсан сорилт" гэдэг. Харин „Оюуны сорилгыг" менежер удирдах ажилд авах хүмүүсээс авах жишээтэй. Энэ ч нэлээд төвөгтэй. Удирдахуйн сонгодог жишээнүүд дээр ажиллаж, аливаа мэдээллийн цаад дотоод шалтгаан, далд хүчин зүйлүүдийг илрүүлэхэд удирдах онол арга зүйн зохих бэлтгэл, мэдлэгээ практикт хэрэглэх чадвар, удирдлагын шийдвэрийг задлан шинжлэх тодорхой асуудлыг хэрхэн гүйцэтгэж байгааг ажиглаж дүгнэдэг. Зохиомол орчин бий болгож, "Танай сонинг худалдан авахаа болиод 50 сониноос 40 нь буцаж ирдэг боллоо. Одоо яахав. Ямар арга хэмжээ авах вэ?" зэргээр сорьж болно.

ТАВ. Түгээмэл, аль ч оронд өргөн ашигладаг нэг арга бол ярилцлага хийх арга байдаг. "Тавхан үгэнд танигдана" гэсэн үг бий. Эхний 20 секундэд ямар хүн болох нь танигдцаг гэж үздэг байна. Ярилцагч өөрийгөө хэн бэ? гэдгээ тодорхойлох нь маш чухал зорилго учраас аль болохоор тухайн хүний чөлөөт байдлыг бий болгож өгөх учиртай. Тэвчээртэй ярианд байн байн оролцолгүй тэвчээртэй сонсох хэрэгтэй. Ярилцлагандаа чухам юунд анхаарал хандуулж юу яриулахыг урдаар сайтар төлөвлөсөн байх хэрэгтэй байдаг. Ярилцах явцад тухайн хүний дотоод сэтгэл, сэтгэлийн хөдөлгөөн, юманд хандах хандлага, зан араншин, үг ярианы хөгжил, илтгэх чадвар, аливаад анализ хийх чадвар, өөрийн үзэл бодлоо хамгаалах чадвар, уран сайхны мэдрэмж зэрэг нь тод харагдана. Гадаад өнгө үзэмж, бэлэн зэлэн үгийн тоглолтод хууртах явдал гардаг. Маш сайхан ярьдаг мөртлөө туурвин бичих чадваргүй хүн зөндөө. Харин ийм хүн телевиз, радиод илүү зохиомжтой. Радио, телевизийн сэтгүүлзүйн хэл найруулга, агуулга хэлбэр, илэрхийлэх арга маяг сониныхоос өөр тул хэдийгээр сэтгүүлчийн мэргэжил эзэмшсэн ч гэлээ телевизийн сурвалжлагч сонинд ажиллах, сонины сурвалжлагч телевиз радиод ажиллахад чамгүй бэрхшээлтэй тулгардаг. Радио телевизэд задгай бэтгэж, задгай илэрхийлэх, ярианы хэл найруулгыг бичгийнх болгон нягтруулах шаардлагагүй байдаг. Радио, телевизийн сурвалжлага ярилцлага нь бүр амьдралын хар яриагаар илэрхийлэх нь амттай, чихнээ сонсголонтой, сэтгэлд үлдэцтэй байдаг. Харин сонинд бол гагцхүү бичгийн чадвараар л өөрийгөө харуулахаас өөр аргагүй. Утга төгс найруулга, илэрхийлэх ур чадвар, утга зохиолын хэлний хэм хэмжээг хатуу сахина.



**ЗУРГАА.** Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын томоохон тушаалд тусгай хөтөлбөр боловсруулан түүнийгээ итгэл үнэмшилтэй хамгаалан өрсөлдүүлэх журмаар сонгон шалгаруулж болио. Тэрхүү хөтөлбөр бол байгууллагын ажлыг шинэчлэн өөрчлөх, хуучны байдлыг бүрмөсөн халах, биелэгдэх бүрэн үндэстэй зүйл байхыг анхаарах хэрэгтэй. Багтаж л байвал хамаагүй гэх шиг, хүний сэтгэлийг татахын тулд элдвийг хамж чимсэн хуурамч зүйл багагүй байдаг. Ажлаа мэддэг хүний хөтөлбөр өөр. Харин манайд ихэнх тендерийг хуйвалдааны замаар шийдвэрлэдэг гэсэн судалгаа байдаг. Төрийн ажилтан шалгаруулахад танил тал, арын хаалга, хуйвалдаан байна уу гэхээс хувийн байгууллага өөрийнхөө төлөө ажиллуулах гэж байгаа болохоор шударга шийдвэрлэдэг нь тодорхой. Ажилд тэнцэхгүй, чадвар муутай, ажилсаг бус хүн авбал эзэн хүн өөрөө өөрийнхөө эсрэг ажиллаж байгаа гэсэн үг юм. Аятайхан албан тушаал дор байгаа хүмүүс нь ах дүү, найз нөхөр, танил талын хүмүүсээ татаж ажиллуулахыг байнга санаархаж байдаг. Иймээс нийтээр даган мөрдөх тусгай журам зайлшгүй чухал.

**ДОЛОО.** Байгаа, хараажийн шилдэг сэтгүүлчдийг өөртөө татах нь сонин хэвлэлийн нэр хүндэд нөлөөтэй. Гол өрсөлдөгч мэдээлийн хэрэгсэлд ажиллаж байгаа нэр алдартай, туршлагатай сэтгүүлчийг цалин хөлс, шан харамж урамшууллаар өөртөө татаж ажиллуулах нь хүн чанаргүй юм шиг боловч зах зээлийн амьдралд хэвийн зүйлийн нэг юм. Энэ нь өрсөлдөгчийнхөө нэр, сүр хүчийг бууруулахад хэрэглэдэг тактик юм. Ийм явдлаас хол хөндий бизнес байхгүй. Өрсөлдөгчөө өрөвддөг тохиол бараг байхгүй. Хэвлэл, мэдээллийн бүх магнатууд чадалтай сэтгүүлчийг өөртөө татахын тулд хөрөнгө мөнгө юуг ч хайрладаггүй. "Ярилцлагын хаан" гэж нэрлэгдсэн Ларри Кинг хамгийн өндөр хөлстэй сэтгүүлч юм. Жар хол гарсан энэ сэтгүүлч CNN-тэй маш өндөр гэрээ байгуулан ажиллаж байгаа юм. Жилд шоу хөтлөөд л 7 сая ам.доллар олдог. Одоо 14 саяыг авч байна. Харин ойрын дөрвөн жилд 56 сая ам.долларын цалин авах гэрээг хийж гол өрсөлдөгч FOX NEWS-т түүнийг алдахгүй тулд ийм өртөгтэй гэрээ хийсэн байдаг. Сэтгүүлч хүн өөрийнхөө авьяас чадварыг худалдах нь буруу биш гэдгийг эндээс харж болно. Харин сэтгүүлч хүн өөрийгөө засаг төр, аль нэг улс төрийн хүчинд худалдаж болохгүй. Чадалтай хүнээ торгооно гэдэг маш хэцүү зүйлийн нэг. Өрсөлдөөн байгууллагын хөдөлгөх хүч юм.

## **14. 2. Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын хүний нөөцийн менежер**

Хэвлэл мэдээллийн менежер юу хийх ёстой вэ?

- \* Бүтээлч ажилтан, сурвалжлагч, сэтгүүлчдийг шинээр авах
- \* Ажилтнуудынхаа мэдлэг боловсролыг байнга дээшлүүлж сурган дадлагажуулах, дотоод гадаадын сургууль дамжаанд явуулах
- \* Хуулийн дагуу хүмүүсийг тэтгэвэрт нэр төртэй гаргах
- \* Ажлын шаардлага хангахгүй хүмүүсийг халах, санал оруулах
- \* Ажилтнуудын хувийн хэргийг бүрдүүлж, байгууллагын нууцыг хадгалах
- \* Цалин, элдэв шагнал урамшууллын асуудал

\* Байгууллагынхаа хүмүүсийн амьдралыг арван хуруу шигээ мэдэж байх

Монгол Улсын хөдөлмөрийн хууль хүний нөөцийн менежерийн ширээний ном болно. Бүхнийг энэхүү хуулийн дагуу явж байна уу? үгүй юу гэдэгт хяналт тавьж, дээд эрэмбийн менежерт зөвлөх ажлыг гүйцэтгэнэ.

Манай нэртэй эрдэмтэд, академич, доктор профессор Т.Дорж, доктор профессор Ү.Чимэд нарын "Менежмент" номондоо хүний нөөцийн 13 дүрмийг гаргаж тавьсан нь хэвлэл мэдээллийн байгууллагаын менежментэд шууд хамаатай. Ер нь бүхий л салбарынханд хамаатай. Үүгээр бол:

НЭГ. Ажилд авах байнгын журам боловсруулж түүнийг чармайн хэрэгжүүл

ХОЁР. Шинээр ажилд авч, ажлын байр санал болгохын өмнө таны хүсч байгаа мэдлэг чадвартай хүн ирэхийг хүлээ.

ГУРАВ. Шинээр хүн ажилд авахдаа түүний хуучин ажиллаж байсан газар, ажлын үр дүнг судал. Өмнө нь хэрхэн ажиллаж байсан, цаашид ямархуу ажиллах вэ? гэдгийг тунгааж бод

ДӨРӨВ. Цаашид албан тушаал ахих боломжгүй хүмүүсийг зохиогдож байгаа сургалтад бүү хамруул. Ингэснээр та цаг хугацаа, мөнгө хожих болно. Түүнчлэн шинээр ажилд авахдаа цаашид тушаал ахих зорилгогой, мэдлэг чадваргүй хүмүүсийг авахгүй байхыг хичээ. Тэгэхгүй бол эсвэл та тэд нарыг халах шаардлага гарна, эсвэл тэд албан тушаал боломжоос байнга хоцорсноор сэтгэл санааны дарамтад орно.

ТАВ. Ямар нэг асуудлаар ажилтан хүлээн авч уулзахдаа ярихаасаа илүү сонсохыг хичээ

ЗУРГАА. Ямар нэгэн асуудалтай ажилтны талаар цаг алдахгүй арга хэмжээ ав

ДОЛОО. Албан тушаалд ахиулахдаа компанид ажиллаж байгаа хүмүүсээс сонго. Зөв хүмүүсийг сонгож, ирээдүйд албан тушаал ахих боломжийг тэдэнд ойлгуулах хэрэгтэй. Ер нь компанид ажиллах туршлага хуримтлуулсан хүмүүс ажилдаа илүү үр өгөөжтэй байдгийг апхаарах

НАЙМ. Хэрэв та хүний нөөцийн удирдлагын талаар ямар нэгэн мэдэхгүй зүйл байвал мэргэжлийн хүнээс зөвлөгөө авах нь чухал. Эс тэгвэл томоохон хариуцлага хүлээхэд хүрэх болно.

ЕС. Өөртөө болон ажиллагсадаа ижил шаардлага тавих хэрэгтэй. Шинээр ямар нэгэн зүйл сэдэж, түүнийгээ мөрдөхгүй байвал хэн ч тэгнэ.

АРАВ. Хүний нөөцийн удирдлагын бүтцийг мэдээлэл солилцоход аль болох хялбар байлгах. Мэдээлэл олон шат дамжлагагүй шууд байвал илүү ойлгомжтой байна. Мөн ажлын орон тооны бүтэц оновчтой байх нь ажиллагсадад илүү ойлгогдон албан тушаал ахих боломж тэдний хувьд илүү тодорхой болно.

АРВАН НЭГ. Компанид хамаатан садангийн хүмүүст ижил хандах, гэр бүлэрхэг байдлыг

хүлээн зөвшөөрөхгүй байх

АРВАН ХОЁР. Компанид илүү үр дүнтэй ажилладаг хүмүүст хирийн ажилчдаас илүү их цалин урамшуулал олго. Сайн ажиллагсад хаанаас ч ажил олох боломжтой. Бусад нь тэдэн лүгээ адил өндөр үр бүтээмжтэй ажиллахгүй байхад адилтгах бодлого явуулах тохиромжгүй.

АРВАН ГУРАВ. Хүний нөөцийн албаны санхүүжилтийг цалин урамшуулал олгоход хэт төвлөрүүлэхээс зайлсхий.

### **14. 3. Цалин урамшуулал**

Хүний нөөцийн үнэлгээ цалингаар илэрхийлэгдэнэ. Байгууллагаас тухайн хүний хийсэн ажлынх нь төлөө өгч байгаа урамшил төрөх хэрэгслийг цалин гэж болох юм. Сэтгүүлч мэдээллийн нэгэн байгууллагад харъяалагдан ажилладаг боловч хөдөлмөрийнх нь үр нөлөө, далайц нөлөөлөл нь улс орны хэмжээний асуудал байдаг. Олон түмний үнэнийг мэдэх гэсэн оюун санааны хэрэгцээг сэтгүүлзүй хангадаг учраас оюуны хөдөлмөр дотроос ихээхэн үнэлэгддэг. Сэтгүүлчийн хөдөлмөр амь дүйсэн хүнд бэрх чанараар зарим судалгаагаар дэлхийн сонгодог мэргэжлийн жишигт эхний гуравт бичигддэг. Сэтгүүлчдийн улс орны эрх ашиг, ард олны төлөө хийсэн эр зориг, ариун үйлсийг мөнгөөр хэмжих аргагүй.

Өдөр тутмын томоохон сонинууд сурвалжлагч нартаа цалин бараг өгдөггүй, харин нийтлүүлсэн материалыг нь үнэлж олгодог болжээ. Энэ бол тун буруу явдал. Хүн цалиндаа урамшиж, түүний хүчээр байгууллагаа хайрладаг. Зарим нь 20000-30000 төгрөгийн цалин дээр бичлэгийн шагнап өгдөг. Ингээд нэг сурвалжлагчийн сарын цалин дунджаар 58000-70000 төгрөгөнд л эргэлдэнэ. Сэтгүүлчийн хөдөлмөрийг үнэлж чаддаг сонин хэвлэл, үндсэндээ алга. Манайд үнэндээ хөл дээрээ чийрэг зогссон баян хөрөнгө мөнгөтэй мэдээллийн хэрэгсэл тун ч цөөн. Нэлээд эрт гараа эхэлсэн долоо хоног тутмын цэвэр бизнес хөөсөн чөлөөт хэвлэлүүд ойрын шадар сурвалжлагчиддаа дээрхээс нэгээс хоёр дахин илүү цалин өгдөг. Сэтгүүлчийн цалингаар байртай болох нөхцөлгүй учраас дийлэнх нь мэргэжлээрээ ажиллахгүй байх жишээтэй.

Өдөр тутмын таван сонинд ажилладаг 50 сэтгүүлчийн дунд оюутнуудын хамт социологийн судалгаа явуулсан юм.

**Цалин хангамж муу гэгддэг хэвлэл мэдээллийн салбарт ажиллахад таны сэтгэл юунд хоргодоод байдаг юм бэ? гэсэн асуултанд,**

Цалин боломжийн гэж 2 хувь

Сонины нэр хүндэд болж байгаа гэж 22 хувь

Сэтгүүлч мэргэжлээрээ ажиллах сайхан гэж 32 хувь хариулсан байна.

**Таны цалин амьдралд чинь хүрэлцдэг үү? гэсэн асуултад**

Боломжийн гэж 4 хувь

Дунд зэрэг гэж 54 хувь

Хүрэлцдэггүй гэж 42 хувь

тус тус хариулсан юм.

**Яг өнөөдөр танд өөр байгууллагаас илүү өндөр цалинтай, илүү боломж нөхцөлтэй ажил амлавал яах вэ? гэсэн асуултад:**

Дуртай зөвшөөрнө 14 хувь

Зөвшөөрнө 24 хувь

Зөвшөөрөхгүй 24 хувь

Мэдэхгүй гэж тээнэгэлзсэн 34 хувь байлаа.

Эндээс юу харагдаж байна вэ? гэвэл манай сэтгүүлчдийн цалин хөлс үнэхээр муу, тэдний амьжиргаанд хүрдэггүй нь илт байна. Харин нааштай аятай сэтгэгдэл төрүүлэх юм бол сэтгүүлчийн мэргэжилдээ дур сонирхолтой, бас нэр хүндтэй том мэдээллийн газар ажилах нь нэр төрийн хэрэг гэж үзсэнд байна. Цалин өндөр байж болох боловч тухайн байгууллагыг сүйрэлд оруулахгүй хэмжээнд байх нь мэдээж. Цалингаа алхам алхамаар ахиулахгүй бол тогтвор суурьшилтай ажиллах хүн олдохгүй. Зарим нэг өдөр тутмын сонин цалингаа 30.000 болгож гэнэт бууруулахад ихээхэн эсэргүүцэл гаргаж, зарим гайгүй сурвалжлагч тэр даруйдаа өөр сонин руу шилжиж байлаа. Тиймээс цалин бол ажиллагсдын сэтгэл санаанд нөлөөлдөг их эмзэг зүйл гэдгийг сонин хэвлэлийн удирддагууд анзаарч байх ёстой. Бичлэгийн шагналыг хэдий өндөр өглөө ч цалинг орлох зүйл байхгүй. Сэтгүүлч бүр өдөр тутмын сонин болгонд бүтээлээ нийтлүүлж чадахгүй. Ялангуяа дундаж хэмжээний залуу сурвалжлагч мэргэжлээрээ хүлээн зөвшөөрөгдөхөд чамгүй хугацаа байх тул дугаар болгонд материалаа нийтлүүлэхэд ихээхэн хугацаа шаардана.

Ихэнх сонин тухайн сэтгүүлч редакцийн үйл ажиллагаанд хэр оролцов гэдгээс бас сонины орлогын өсөлтөөс шууд хамаарч цалингийн сангаа тогтоодог. Манай хойт хөрш Оросын зарим сонин тодорхой идэвхтэй оролцооны коэффициентээр тооцож, хэлтсийн эрхлэгчийн цалинг 5,5-аар, сурвалжлагчийнхыг 2,9-өөр үржүүлж олгодог байна. Рублийн уналтын жилүүдэд томхон сонины сурвалжлагчийн цалин 50-100 доллар байсан нь манайтай ойролцоо үзүүлэлт мэт боловч гопорар нь хавьгүй илүү. Хамгийн анхаарал татсан хурц материал нийтлүүлэхэд Гонорарт нь 100 доллар өгдөг байна. Ер нь оросын сонины нэг нүүрийн гонорар 2000 рублиэр үнэлэгдэг бол манайд ихэнхдээ 10000 байдаг. Манай урд хөрш БНХАУ-д дунд зэргийн сонины эрхлэгч дунджаар 400-500 ам. доллар, сурвалжлагч 4000-5000 юань, телевизийн захирлуудын цалин 9700 юань байдаг нь бага биш юм. Тэгвэл ажил үүргийн хувьд адил Америкийн энгийн сурвалжлагч жилдээ 31.000 ам. долларын цалин авдаг.

Хувийн нууцтай адил авдаг цалинг нууцлах ёстой. "Чи хэдийг авав?, би тэдийг авлаа" гэсэн яриа бол бусад орны хувьд ёс зүй гэж үздэг бол манайд хэвийн үзэгдэл байдаг байна. Бусдад

цалингийн тоо хэмжээг мэдэгдүүлэхгүйн тулд дугтуйлж өгдөг. Үнэхээр ч цалин атаархлыг өдөөдөг зүйл мөн. Адилхан зүтгэчихээд түүнээс бага авлаа гэсэн хардлага дагуул мэт явдаг. Ер нь өөрийн гарт байгаа юм бүхэн хүний гар дахиас үргэлж бага жижиг харагддаг.

Өндөр хөгжилтэй орон цалингаас гадна урамшуулал, шагналын нэмэгдэл цалин, үндэсний баярын урамшуулал, тогтвортой удаан жил ажилласны мөнгө, 13 дахь сарын цалин гэх зэргээр олон тооны мөнгө олгодог. Үүнийг америк, японы бизнесүүд хэрэглэдэг. Ийм тохиолдолд чухамдаа "Өлгийнөөс авс" хүртэлх амьдрал баталгаажиж чаддаг. "Урмын шан" гэж төрөл бүрийн нэмэгдэл хөнгөлөлт үзүүлдэг. Энэ бол гар цайлгах төдий бага мөнгө бишээ. Цалингийн 36 хувьтай тэнцэнэ гээд бодчих. Цалинтай амралт, эмчилгээний хөлс, эрүүл мэндийн даатгал, амь даатгал, өндөр насны тэтгэвэр, хоол унааны хөнгөлөлт, хүүхдийн коллежийн сургалтын төлбөрийн тодорхой хэмжээг даах, биеийн тамирын үнэгүй чийрэгжүүлэлт гээд өдий төдий урамшуулал бий. Ийм газар бол хүн өөрийн нөөцөө шавхан ажиллалгүй яахав. Тогтвортой ч ажиллана, байгууллагаа бурханчлан шүтнэ. Америкт 100-гаас дээш ажилтантай байгууллага цалингийнхаа сангийн 15 хувийг сургалтад зарцуулах нь өнөөдөр хууль болжээ.

Сонинууд сар болгон сэтгүүлчдийнхээ дунд шилдэг бичлэгийн уралдаан зарлан дүгнэдэг явдлыг хэвшүүлэх хэрэгтэй юм. Энэ нь тэдний ур чадварын өсөлтөд нөлөөлөөд зогсохгүй амьжиргаанд хэрэгтэй. Зарим сонин ажлаараа шалгарсан, сониндоо өвөрмөц содон зүйл оруулж ирсэн сурвалжлагчаа гадаад орноор аялах урилгаар шагнадаг болжээ. "Сэрүүлэг" сонинд гурван жил ажилласан бол цалинг 20 хувиар нэмдэг, цаашдаа энэ нь жилд тав таван хувиар нэмэгдээд явдаг нь ажиллагсдаа өөр өрсөлдөгч сонинд алдахгүй байх зөв зүйтэй менежмент мөн. Харин таваас дээш жил ажиллавал цалинг 25 хувиар нэмнэ. Цаашдаа шилдэг сайн сурвалжлагчдад орон сууц олгох дэс дараатай арга хэмжээ авахаар төлөвлөжээ. Энэ нь манайдаа зэгсэн сайн менежменттэйг харуулж байна. "Сэрүүлэг" сонин улирал бүр хамгийн олон захиалагчтай сониноор шалгарч байгааг удирдагчийн менежмент, маркетингийн оновчтой чиглэл, зах зээлийн онцлогыг мэдрэх овсгоотой холбоотой.

Ер нь хэвлэлийн байгууллагын ажлын байр менежментийн нэг том үзүүлэлт юм. Ажлын байр уужим саруул, хир тоосгүй цэмцгэр, илүү зүйлгүй, бас дутуу ч зүйлгүй эрхэмсэг байх нь ажиллагсдын сахилга бат, зохион байгуулалтад нөлөөлж хөдөлмөрийн бүтээмжийг дээшлүүлэх нэг гол нөхцөл юм. Орчин үеийн редакц зай талбайн хэмнэлт, бас ажлын процесс дахь хяналтыг харгалзан үзээд "хаалгагүй" системээр ажилладаг. Энэ нь маш том танхимд дарга, ажилтангүй хамтаараа сууж, хэн юу хийж байгаа, хэн ажил хийдүүлэн сэлгүүцэж байгааг харж болох тийм систем юм. Харин уулзалтын тав тухтай өрөөг тусад нь заавал гаргасан байх шаарддагатай. Редакц нь чийрэгжүүлэх газар, саун, биллиард, теннис, гуанз, ойр зуурын үйлчилгээний газар, амрах тухлах өрөө, тэрчлэн аптека, эмч сувилагчийн орон тоог ажиллуулах шаарддагатай. Хүний хүссэн бүгд байх л ёстой. Хэрвээ тохгүй муу газар бол сэтгүүлч ажилдаа яарах биш, харин ч эргээд бушуухан гарахаа л боддог байна.

Ажлынхаа газрыг хоёр дахь гэр болгон тохижуулж, ажилтан бүрийг өөриймсөг сэтгэлтэй, хамт олон нь дотроо ах эгчийн дотнын уур амьсгалтай болгож чадсан нөхцөлд жинхэнэ бүтээлч дотно хамт олон бүрддэг. Ажил, гэр хоёрын хооронд хүмүүс баяртай, нуруу тэнэгэр алхах нөхцлийг бүрдүүлэх ёстой.

## Хэлэлцэн ярилцах асуултууд

1. Хүний нөөцийн менежментийг задалж тайлбарла.
2. Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн өвөрмөц онцлог юу вэ?
3. Хүний нөөцийн менежерийн гүйцэтгэх үүрэг, сэтгүүлчдийг сурган дадлагажуулахын ач холбогдлыг өнөөдрийн хэвлэлийн удирдлагууд хэрхэн үнэлдэгийг ярина уу?

## Арвантавдугаар бүлэг

### Мэдээллийн ёс зүй, нийгмийн хариуцлага

Олон нийтийн мэдээллийн нэг гол үүрэг бол иргэдийг үнэн зөв мэдээллээр хангаж шударга үнэний дуу хоолой болж байх явдал юм. Гэвч чөлөөт хэвлэл гэдгээр ул барьж, өөрийн сонин хэвлэлийг борлуулах шаардлагад хэт хөтлөгдөн бусдын нэр төрийг гутаасан, баримт нотолгоогүй, санаанаасаа зохиосон үндэслэлгүй мэдээг тараах бусармаг явдал сүүлийн жилүүдэд газар авсан юм. Хэвлэл мэдээллийн байгууллага өөрийн бүтээлч ажилтнуудынхаа бичсэн, нэвтрүүлсэн зүйл нь нийгмийн өмнө хүлээх ёс зүйтэй, хариуцлагатай байхыг шаарддаг ёс зүйг сахиулдаг үүрэг хүлээнэ. Томоохон сонин хэвлэл өөртөө дагаж мөрддөг ёс зүйн кодтой байдаг. Ёс зүйтэй байна гэдэг нь нийгмийн хэм хэмжээнд таарч зохицсон байдлаар биеэ авч явахыг хэлнэ. Сэтгүүлзүйн дөрвөн том онол байдгийн нэг нь нийгмийн хариуцлагатай сэтгүүлзүй юм. АНУ-ын сонины эрхлэгчдийн холбооноос 1923 онд баталсан "Америкийн сэтгүүлзүйн ёс зүй"-д "Сонин нийгмийн өмнө хүлээх бусад бүх үүргээс хараат биш байна" гэж заажээ. Нийгэмд хүлээн зөвшөөрөгдсөн нэр хүндтэй сонин байхын тулд үнэнийг бичих хэрэгтэй.

Монголын төрийн мэдэлд байсан сонин хэвлэл хяналтаас гарч чөлөөт хэвлэлийг сонгосон билээ. Энэ бол сэтгүүлзүйн жам ёс. Үүнийг хэтрүүлэн буруугаар ойлгож, юуг ч яаж ч бичих нь зөвхөн бидний хэрэг гэж үзсэн явдал юм. Монгол Улсын Үндсэн хуулийн 19-р зүйлийн 3 дахь хэсэгт "Хүн эрх, эрх чөлөөгөө эдлэхдээ үндэсний аюулгүй байдал, бусад хүний эрх, эрх чөлөөг хохироож, нийгмийн хэв журмыг гажуудуулж болохгүй" гэж заасныг хэвлэл мэдээлэл хууль зүйн гол үндэслэл болгох хэрэгтэй байгаа юм. Энэ нь чөлөөт хэвлэлийн хөгжилд саад болохгүй. Мөнгөний төлөө, худалдаа арилжааны ширүүн өрсөлдөөнд орж, ямар ч хамаагүй аргаар ашиг, орлого олохын тулд садар самуун, хүчирхийлэл, дээрэм тонуул зэргийг нийтлэлийн гол бодлого болгож нийгмийн өмнө хүлээх хариуцлагагүй мэт ажилласныг эргэцүүлэх цаг болсон байна. Энэ нь ч бизнес, менежмент ёс күйтэй байх ёстой гэсэн зарчмыг зөрчиж байгаа хэрэг юм.

Хувь хүний нэр хүндэд халдаж, хэвлэлийн хүчирхийлэл газар авч сэтгүүлчдийг яаж ч мэдэх үзэг барьсан аюулт хүмүүс мэтээр төсөөлөлд хүргэсэн байна. Харин МСНЭ байгуулагдснаас хойш нийгмийн хариуцлагатай сэтгүүлзүй гэж ярих болж, өөрсдийн өнгөрсөн замдаа дүгнэлт хийх боллоо. Сонин, хэвлэлүүд ч үүнийг ойлгодог боллоо. "Цаг үе-хариуцлагатай сэтгүүлзүй" гэсэн илтгэлд 1979 онд Three Mile Island-д цөмийн гамшиг болоход хэвлэлүүд тэр дор нь мэдээлжээ. Үүнийг чөлөөт хэвлэлийн жишээ гэдэг. Тэгвэл Америкийн радио, телевиз тэрхүү арлын оршин суугчдад мэдээлэл дамжуулахын хамт яахаа мэдэхгүй бужигнаанд орохоос сэргийлэх ажил хийж байлаа. Үүнийг нийгмийн хариуцлагатай сэтгүүлзүйн жишээ болгож ярьдаг гэжээ.

Байгууллага ашиг олохын зэрэгцээ бизнесийн ёс зүйг сахин хамгаалах нь өөрсдийн нэр хүндийн асуудал юм. Секс, хүчирхийллийг өргөн сурталчилж, хувь хүний нэр хүндэд ноцтой халдаж, элдвийн худал үнэн шуугиан дэгдээх нь сонин, сэтгүүлзүйн хувьд "хар бизнес" юм. Энэ нь мөнгөний төлөө хүнийг биеэр нь биш, оюун санаа, итгэл үнэмшил, сэтгэл санаагаар нь үхүүлж байгаа гэмт хэрэг мөн. Зарим чөлөөт гэгдсэн сонины эрхлэгч өөрийн эрх мэдлийн

дор байгаа сурвалжлагчаа өөртөө тааламжгүй хүмүүсийг доромжилж бичихийг үүрэг болгодог ёс зүйгүй явдал ч байдаг байна.

Бодит байдалд нийцээгүй мэдээлэл түгээсэн, нэр төр, алдар хүнд, ажил хэргийн нэр хүндийг гутаасан, тодорхой байгууллага, хувь хүний нэр зааж танигдахаар бичсэн, бодит баримт, болсон үйл явдал дээр тулгаарлаагүй тохиолдолд хэвлэл ёс зүйн алдаа гаргажээ гэж үзээд шүүх нэхэмжлэлийг хүлээн авдаг байна. Сэтгүүлч бүр ёс зүйтэйгээ харуулж, хэвлэл мэдээллийн байгууллага үүнд байнга анхаарч, алдааг засч залруулж, даруй бүр арга хэмжээ авч байж хэвлэл мэдээллийн байгууллага төлөвшинө. Монголын сэтгүүлчдийн байгууллага чамгүй олон жилийн түүхтэй, сонирхолтой замыг туулсан боловч одоо л сэтгүүлчдийн баримтлах ёс зүйн зарчмыг баталж, нийтээр даган мөрдөх ёс зүйн кодыг боловсруулжээ. Сонин, мэдээллийн ёс зүйн тухай яриа Америкт аль 1900 оны эхээр дэлгэрчээ. 1920-иод онд нэлээд хэдэн байгууллага өөрийн ёс зүйн зарчмаа баталж гарсан байх юм. Манайх хэдэн арван жилээр хоцорч яваа нь тодорхой байна. Ёс зүйн зарчмыг гаргах нэг хэрэг. Хэрэгжүүлэх нь чухал. Америкийн хэвлэлийн ёс зүй ийм эртнээс эхлэлтэй боловч бүр хожим жараад онд л төлөвшсөн гэж үздэг байна. Байгууллагын ёс зүйн зарчмыг дээд, дунд, доод эрэмбийн бүх хүмүүс ёсчлон биелүүлж байж нийгмийн өмнө тухайн мэдээллийн хэрэгслийн нэр хүнд өснө. Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагад ажиллах нь ихээхэн хариуцлага, бас ховор аз завшааныг агуулж байдаг. Хэвлэл, мэдээлэл өөрт байгаа илүү тал, боломж, эрх мэдэл, нөлөөгөө хариуцлагатай, ухамсартай ашиглах нь зүй юм.

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллага ямагт дэвшлийн талд зогсох учиртай. Хэвлэл, мэдээллийн хэрэгслийг өмчлөн эзэмшиж, удирдаж, бүхэлд нь хариуцан, маш чухал шийдвэр гаргадаг удирдах хүмүүст ёс зүйн асуудлыг онцлон тавих ёстой. Ёс суртахууны хувьд хор хөнөөлтэй, хувь хүний нэр төрийг доромжлон гутаах, улмаар аливаа хүчирхийлэл, дээрэм, тонуул, бусармаг явдлыг дэвэргэсэн, үүндээ ихээхэн амтшиж хянан сурвалжлагчдын материалыг нийтэлж, нэвтрүүлэхгүй байх үүргийг Ерөнхий редактор өөрийн биеэр хариуцах нь ёс зүйтэй хамааралтай асуудал болно. Хэвлэл, мэдээллийн удирдагч телевиз, радио, сонин хэвлэлийн янц, онц чухал нийтлэл, нэвтрүүлгийг биеэр уншиж, бүхнийг хараа хяналтандаа байлгаж, сонор сэрэмжтэй байж, өөрийн доорх редактор, хөтөлбөрүүдийг удирдан хариуцдаг хүмүүсийн хэрхэн ажиллахыг хянах нь чухал.

Дунд эрэмбийн удирдагч нар ямар материалыг энэ дугаарт оруулах, юуг хойшлуулах, юуг хэвлэн нийтлэхгүй буцаахыг голлон шийдэж байдаг тийм эрч хүчтэй лаборатори юм. Тэгээд ч Ерөнхий эрхлэгчийн хараа, хяналтын гадуур ямар ч аюултай, ноцтой, тэр ч байтугай үндэсний аюулгүй байдалтай шууд холбоотой материал орших нөхцөл цаг тутамд нүүрлэж байдаг. Зориуд хэн нэгний хатгаасаар, ямар нэг улс төрийн хүчний нөлөөгөөр Ерөнхий редактороос нуугаад, түүнийг эзгүй хойгуур нь гаргах явдал ч бий. Сэтгүүлч өөрийн олсон материалын сонин хачинд авгаад холбогдох зүйлийг нягтлалгүй гаргаж энэ нь сониныг хүнд байдалд оруулах явдал тохиолддог.

Сонин хэвлэлийн хуудас, агаарын цацах долгион, цэнхэр дэлгэц бол тэр чигээрээ нийгмийн өмнө хүлээх хариуцлага, дээд зэргийн ёс зүй юм. Мэдээллийн хэрэгсэл бол үеийн үед хамгийн хүчтэй зэвсэг, илд зэвсэг илүү зүйл байсан. Түүнээс хүчтэй зэвсэг гэж үгүй. Ийм зэвсгийг хэн хүнгүй сонирхож, ялангуяа дээдсүүд өөрийн мэдэлдээ байлгахыг байнгад зорьж



ирсэн юм. Дэлхийн сэтгүүлзүйн түүхийн сурах бичигт Напелеон зэрэг байлдан дагуулагчид, их хаадын хэвлэл мэдээллийн талаар хэлсэн нь үлджээ. "Дөрвөн сонин дайсанд 100.000 цэрэгтэй армиас илүү гай тарьж чадна гэх юмуу хэвлэлийг Франц, Их Британи, Орос, Австрийн дараахь тавь дахь их гүрэн" гэж ярьдаг байжээ. Коммунист үзлийг дэлхийн олон улсад практик болгон хэрэгжүүлсэн том онолч В.И.Ленин "Аливаа хувьсгал хийхийн өмнө хүний толгойд хувьсгал хийх хэрэгтэй. Үүнийг сонин хэвлэл гүйцэтгэж чадна. Сонин бол намын үзэл суртлын маш чухал зэсвэг юм гэж үзэж банлаа.

Мэдээллийн хэрэгсэл ямар ч тохиолдолд хэзээ ч, арилжааны ашиг хонжоо, нам, улс төрийн дуу хоолой, хувийн найз нөхрийн ашиг хонжоо болж болохгүй. Харалган эрхлэгч өөрийн хувьдаа байгаа мэдээллийн хэрэгслээ ийм зорилгод ангигладаг. Гадаадын нэгэн алдартай хэвлэлийн зүтгэлтэн "Сонины шилдэг эрхлэгчид найз нөхөд гэж хэзээ ч байдаггүй юм" гэж хэлжээ. Бодууштай үг. Бэлэг дурсгал авах, хоолонд уригдах, хамт аяллаар явах зэрэг нь сонин хэвлэлийнхэнд хориотой л байх зүйл мөн. Монголчуудыг 21-р зуун илүү гэгээрсэн, илүү соёлтой, илүү ухаалаг, хүнлэг, боловсон болгоход мэдээллийн хэрэгслийн үүрэг маш их юм. Хорин нэгдүгээр зууныг ёс суртахуун ноёрхсон зуун болгох ёстой. Ёс зүйгүй, балмад, хорт муу санаатай, хүний зовлонгоос таашаал хүртдэг, авилгач зальхай, долигонуур зусарч хүнийг сурвалжлагчаар авсны горьг тухайн хэвлэл өөрөө хүртдэг. Энэ нь сонины нэр хүндэд нөлөөлөөд зогсохгүй, хэвлэл мэдээллийн зах зээлээс арчигдахад хүргэдэгийг санууштай.

Аливаа баримтыг баримт хэвээр нь байлгах, шударга ёсонд хатуу үнэнч байх, тэрхүү шударга ёсыг аливаа улс үндэстэн, нам, анги бүлэг, тусгай сонирхол буюу хувь хүний эрхэмлэх ашиг сонирхлоос дээгүүр авч үзэх ёстой. Гэм зэмгүй хүмүүсийг гутаан доромжлох, тийм материалыг тараан түгээх эрх сонин, телевиз, радиогийн менежментэд байх ёсгүй. Хэдийгээр өөрт нь таалагдаггүй ч гэлээ тэр хүн олны төлөө сайн үйлс бүтээхдээ алдсан бол дэмжих л хэрэгтэй. Ер нь сайн сэтгүүлч гэдэг бол тансаг хангалуун амьдралдыг тавгүй байдалд оруулж, тав тухгүй зовогсод тавтай тохитой амьдралыг бий болгохын төлөө тэмцдэг мэргэжил. Тэр хаа ч тэмцэгч л байх үүрэгтэй. Ядуус буурай хүмүүс хүч чадалгүй хүмүүс, эгэл жирийн хүмүүсийн дуу хоолой болж байх ёстой. Сурвалжлагч юмны учрыг олохын төлөө тэмцэлдээ алдаж болно. Ийм үед дээд эрэмбийн удирдагч буюу Ерөнхий эрхлэгчийн ухаан түшиг тулгуур, багана болдог. Үзэгчдийн хэзээ ч мартагдахааргүй зургийн нэг кадр, сонсогчийн хэзээ ч мартахааргүй гайхамшиг чадалтай ярилцлага, сонины хуудасны хэзээ ч мартагдахааргүй нэг часхийсэн өгүүллийг "үйлдвэрлэх" нь л чухал. Нийгмийн хэрэгцээ, шаардлага гэвэл энэ.

Хэвлэл мэдээллийн удирдагч өөрөө ёс зүйтэй байж өрөөл бусдын юманд ёс зүйтэй ханддаг болгоно. Өрсөлдөгчийнхөө хэвлэлийг муулах, нэр төрийг гутаах, үнийн талаар зориуд унагах бодлого явуулах, захиалгыг нь унагах, орон зай өгөхгүй байх, элдэв далдуур гүтгэлгэ зохиох, дамжуулах хэрэгсэлд саад учруулах, өөрийгөө хэт өргөмжлөх зэрэг нь удирдагч хүний сэтгэл зүйд харш гэдгийг бодолцох хэрэгтэй юм. Хэвлэл, мэдээллийн өөр нэг нийгмийн өмнө хүлээх хариуцлага бол улс оронд хэрэгтэй сайн зүйлийг дэмжиж, түүнд бүтээлч хувь нэмрээ оруулах шаардлагатай. Сэлэнгийн Тужийн нарс тэр чигээрээ цэвдэг сэтгэлтнүүдэд хяргагдан сүйрч, энэ нь байгаль экологийн тэнцвэртэй харьцаанд нөлөөлсөн гамшиг нүүрлэхэд "Зууны мэдээ" сониныхон асуудал дэвшүүлсэн нийтлэлүүд бичээд зогсохгүй олныг уриалж алдартнуудыг энэ ариун үйлсэд уриалж нөхөн ургуулах ажлыг хийсэн нь нийгмийн зүгээс

сайшаал хүлээсэн. Хуучин тогтолцооны үед хэвлэл мэдээллүүд нийгмийн янз бүрийн асуудлыг сөхөж зарим асуудлыг шифлэн авдаг байсан юм. Тухайн үедээ ач холбогдолтой зүйл байлаа. Зах зээлийн нөхцөлд ч сониныхон дан ганц муруй тахир сүүдрийг харж явдаг биш, гэрэл гэгээтэй зүйлд уриалан дуудагч юм гэдгээ хар хэрэгтэй юм. "Өнөөдөр" сонинд ийм туршлага бий. Улс орны хөгжлийн төлөө нэгдэх, хүмүүст танин мэдэхүй, мэдлэг гэгээрэл олгож байгаа тэмцэл бол нийгмийн өмнө хүлээсэн үүрэг юм.

Хэвлэл мэдээллийн ёс зүй гэж чухам юу болох, сонин өөртөө өрөөл бусдад ямар шаардлага тавьдаг болох, хэрвээ буруу ташаа нийтэлж болж яаж ажилладаг зэрэг шинэ сэргэг санаа авмаар олон зүйлийг тусгасан учраас "Вашингтон пост" сонины ёс зүйн баримтыг "Вашингтон пост" сонин бол АПУ-ын Ерөнхийлөгч Ричард Никсоныг Уйтергетын хэрэгт холбогдуулан хаашаа ч зайлахын аргагүй баримтххр нотолж шуугиан дуулиантай нийтлэлүүд хэвлүүлж, улмаар энэ нь шүүхээр нотлогдож Америкийн Ерөнхийлөгч түүхэндээ анх удаа учир арга буюу огцорсон юм. Ингэснээрээ сэтгүүлзүйн хөгжилд эрэн сурвалжлах сэтгүүл зүй гэдэг шинэ төрлийг энэ сонины эрэлхэг дайчид буй болгосон туршлагатай "Вашингтон пост" аливаа үнэнийг хэн нэгний эрх ашигт үйлчлэхгүйгээр, тусгай ашиг сонирхлын үүднээс айж болгоомжлохгүйгээр шууд хариуцлагатайгаар шударгаар мэдээлэх зорилготой."Вашингтон Пост,-ын сурвалжлагч, редакторууд нь аливаа материалыг зориуд гуйвуулалгүй, чин шударга сэтгэлээсээ бэлтгэх үүрэгтэй. Сөрөг санаа бодлыг эрж сурвалжлах нь ердийн хэрэг мөн. Хувь хүний үг ямар ч агуулгатай байсан түүнийг материалд оруулах ёстой. Хүмүүс санаа бодлоо илэрхийлэх болсон учир шалтгааныг тогтсон журмын дагуу шалгаж, тэдгээр шалтгаан нь хүндэтгэх буюу эс хүндэтгэх, тодорхой бус байж болох талтай гэдгийг хүлээн зөвшөөрнө. Бидний эдэлж буй эрх нь чөлөөт ертөнцийн нийслэлийн өглөөний гол сонины хувьд тусгай хариуцлага хүлээх нөхцөл болно гэдгийг бид бүрэн хүлээн зөвшөөрнө. Эдгээр хариуцлага нь:

- Жирийн хүмүүсийн үгийг сонсох
- Аливаа хэлбэрээр ихэмсэг зан гаргахаас зайлсхийх
- Хүмүүсг чин сэтгэлээс эелдэг хандах

### **Эрх ашгийн сөргөлдөөн**

Тус сонин эрх ашгийн сөргөлдөөнөөс, тийм сөргөлдөөн гаргахаас хэзээ ч боломжийн хэрээр зайлсхийнэ. Хувийн бизнесийн ертөнцөд хүлээн зөвшөөрсөн гэхээсээ хориотой гэх нь илүү асуудлаар хатуу бодлого баримтална. Ялангуяа,

- Бид бие дааж амжилтад хүрнэ
- Бид мэдээллийн эх сурвалжаас шан харамж авахгүй. Бид үнэ төлбөргүй зорчихгүй. Манай баримталж буй байр сууриас болж аливаа хөнгөлөлт үзүүлэхээс татгалзах, ийм илэрхийлэлт үзүүлэхийг үл зөвшөөрөх. Шан харамж авахгүй гэдэг ойлголтод хэд хэдэн зүйл, тухайлбал хэн нэг этгээд үдийн зоогонд уривал татгалзах ёстой. Гэхдээ ямар нэг хурал, урлаг, спортын тоглолтод оролцохдоо нийтэд зориулсан суудлыг үнэгүй ашиглахыг зөвшөөрнө.

"Вашингтон пост" хөндлөнгийн хянан шалгагчдын зөвшөөрөлгүйгээр ажиллана гэсэн

зарчмыг баримтална. Үндсэн ажлаас гадуур ажил эрхлэх нь бие даасан хэвлэлийн баялаг үйл ажиллагаатай төдийлөн нийцдэггүй юм. Засгийн газартай хэл амаа ололцох нь хамгийн эгзэгтэй буудлын нэг нь байдаг. Бизнес, санхүүгийн зах зээлийн хүрээний асуудлаар бичихэд бодитой гарах буюу гарч болохуйц сөргөлдөөнөөс зайлсхийхийн тулд бизнес санхүүгийн хэлтсийн бүх ажилтан тухайн хэлтсийг хариуцсан ерөнхий редакторт санхүү, хөрөнгө оруулалтын тухай бүх мэдээллийг өгөх үүрэгтэй. Гэвч ингэснээр тус хэлтсийн ажилтнууд сөргөлдөөнд орох үүд хаалга бүрэн хаагдахгүй. Бүх сурвалжлагч, редакторууд хаана ажилласнаас үл хамааран сурвалжлах, редакторлах үүрэгтэй харшлах юмуу, харшилж болохуйц санхүүгийн аливаа ашиг сонирхлын тухай даргадаа мэдээлж байх үүрэгтэй. Хэлтсийн дарга нь өөрийн санхүү, бизнесийн үйл ажиллагааны талаарх мэдээллийг ерөнхий редакторт өгнө.

- Аз туршсан эгзэгтэй зүйл бичихдээ хэлтсийн даргаасаа зөвшөөрөл авдаггүй.

- "Вашингтоны пост" энэ материалыг сонирхохгүй тохиолдол, эсвэл уг материал "Вашингтон Пост"-той өрсөлдөхгүй мэдээллийн өөр хэрэгсэлд гарах тохиолдолд л захиргаа зөвшөөрөл өгнө.

- Бид мэдээллийн эх сурвалжийн өмнөөс болон тусгай эрх ашгийн үүднээс хариуцлага хүлээхгүй байх талаар бүх талаар чармайдаг. Бид сэтгүүл зүйн эрх ашигт харш байр суурь баримталж буй хүмүүстэй авилаа будилаанд орооцолдохоос аль болохоор зайлсхийх ёстой. Бидний давуу тал бол мэргэжлийн давуу тал бөгөөд аливаа будилаан манай мэргэжлийн давуу тал бөгөөд аливаа будилаан манай мэргэжлийн болон сонины нэр хүндэд хохирол учруулах ёсгүй.

- Бид улс төр, олон нийт, нийгмийн үйл ажиллагаа, эсэргүүцлийн ажиллагаанд хутгалдахаас зайлсхийдэг, учир нь ингэвээс бид үнэнээр мэдээлэх боломжоо хязгаарлах буулт х ийхэд хүргэнэ. Гэр бүлийнхээ гишүүдийн бизнесийн болон ажил мэргэжлийн хэлхээ холбооны талаар хэлтсийн даргадаа мэдээлж байх ёстой. Сурвалжлагчийн үүрэг:

Уйтергейтийн хэргээс хойш манай сонин болон нийт хэвлэлд улам хэцүү болсоор байгаа ч гэсэн сурвалжлагч нь үзэх сонсох үйл явдлын төвд байж, мэдээг хийх бус харин нүдээр үзэж, чихээр сонсч, гараар барьж хамгийн түрүүнд мэдээлдэг байх ёстой. Сурвалжлагч нь мэдээ цуглуулахдаа өөрийгөө зөвөөр таниулах, өөрөөр хэлбэл төрийн албан хаагч биш, судлаач ч биш, ердөө сэтгүүлч гэдгээ таниулах ёстой.

## **Алдаа мадаг**

Манай сонин гаргаж буй алдаагаа дээд зэргээр цөөлөх, алдсанаа засах амлалт өгдөг. Нягт нямбай ажиллах нь манай зорилт, өөрийгөө хамгаалах хэрэгсэл юм. Бидний алдааг хэлж өгсөн хэнийг ч хүндэтгэн анхааралтай сонсдог.

## **Эх сурвалжтай харьцах**

"Вашингтон пост" бүх мэдээллийнхээ эх сурвалжийг бололцооныхоо хэрээр ил тод хэлж байхаар амласан. Хэрэв бид эх сурвалжийнхаа нэрийг нууцлахаар тохиролцсон л бол гаднын

хэнээс ч нууцлах ёстой. Аливаа мэдээллийг бүрэн тодорхойлолтгүйгээр авч байгаа нөхцөлд сурвалжлагч түүнийг бичлэгтээ аль болохоор тусгах ёстой.

## **Плагиат буюу хүний бүтээлийн хулгай ба итгэлцэл**

Бусад сонин хэвлэл болон хэвлэл мэдээллийн материалыг зарчмын хувьд өргөн хэрэглэх ёстой. Харин бусдын зүйлийг эшлэхгүй ашиглах нь сэтгүүл зүйд өршөөж болшгүй нүгэл юм. Мэдээлбэл зохих онцгой үйл явдлын тухай буюу нийтлэлд итгэж байх нь тухайн сонин сэтгүүлийн бодлого байх учиртай.

## **Шударга байх зарчим**

Сурвалжлагч болон редакторууд шулуун шударга байх тавилантай хүмүүс юм. Объектив чанарын баталгаа нотолгоо нь хязгааргүй бөгөөд шулуун шударга байх зарчим нь сурвалжлагч, редакторуудын ойлгож ухамсарлан дагаж мөрдөх зүйл даруй мөн. Энэ зарчим нь доорхи цөөн хэдэн практик зүйлээр илэрнэ.

\* Гол чухал зүйлийг орхигдуулсан бол үнэн зөв мэдээ болж члдахгүй. Үнэн зөв мэдээ гэдэг нь бүрэн мэдээлж байна гэсэн үг.

\* Гол зүйлийг орхигдуулж, чухал биш зүйлийг агуулж мэдээллэх нь үнэн зөв болж чадахгүй.

\* Санаатай буюу санаатай бус байдлаар уншигчдад ташаа буруу мэдээлэл өгөх, тэр ч битгий хэл уншигчийг хууран мэхлэхэд хүргэнэ. Шударга илээр мэдээлнэ гэдэг нь нэр төрөө бодож чигч шулуун байхыг хэлнэ.

\* Сурвалжлагч хүн, хүнийг дайрч доромжилсон элдэв үг хэллэгээр өөрийн сэтгэл хөдлөл, хандлага зэргийг илэрхийлэх ёсгүй. Шударга мэдээлэл гэдэг нь цэх шулуун илт байхыг хэлнэ.

## **Үзэл бодол**

Тус сонины багц мэдээ нь тэргүүн өгүүлэл болон тэргүүн бус өгүүллээс салангид байдаг бөгөөд бүрэн дүүрэн тусгагдсан байдаг. Энэхүү тусгаарлалт нь мэдээ сэлтийг сонирхсон болон редакцийн үзэл бодлыг бас сонирхсон уншигчдад тодорхой байдлаар зориулагдсан түүнд нь нийцсэн байх ёстой. Харин ийнхүү тусгаарлах нь орохуйц мэдээ, хадаас мэдээ, судалгаа, тайлбар нь сонинд орсон үед үйл явдлыг түүнээс салгана гэсэн үг биш юм.

## **Үндэсний болон олон нийтийн ашиг сонирхол**

"ВП" сонин нь үндэсний болон нийтийн ашиг сонирхолтой нягт холбоотой байдаг. Мэдээллийг боломжийн хэрээр өргөн тараах явдал нь эдгээр ашиг сонирхолд үйлчилж байдаг гэж би ойлгож байна. Холбооны албадын санал болгож буй үндэсний ашиг сонирхол нь үндэсний сонирхолтой яв цав шууд нийцдэггүй. Түүнчлэн орон нутгийн албадын санал болгож буй олон нийтийн сонирхол нь олон нийтийнхээ ашиг сонирхолтой мөн нийцдэггүй.

"Вашингтон пост" нь дур сонирхол /вкус/ болон ёс горимч байдал /прилчие/-г дээдэлдэгийн

хувьд нийгмийн дур сонирхол, ёсч горимч байдлын талаарх төсөөлөл нь тогтмол өөрчлөгдөж байдгийг ойлгож мэдэрдэг юм. Өмнөх үеийнхний хэрэглэдэггүй байсан үг хэллэг нь дараа үеийнхний өдөр тутмын хэрэгцээнд хэрэглэгдэж болно. Харин хүний хуял тачаал хөдөлгөх зүйл байж болохгүй. Зайлшгүй шаардлагатай буюу үг хэллэгийг хаяснаар өгүүлбэрийн утга алдагдахад хүрэхээс бусад тохиолдолд эрээ цээргүй завхай үгийг хэрэглэхээс зайлсхийдэг. Шаардлагатай үед л сонины ерөнхий эрхлэгч, гүйцэтгэх нарийн бичгийн дарга зэрэг эрх бүхий хүмүүсийн зөвшөөрлөөр нийтэлж болно.

## **Вашингтон постын зарчим**

Анх 1933 онд Юджин Мейер уг сонинг худалдаж авсны дараа доорх зарчмыг тогтоосон:

- \* Сонины тэргүүн үүрэг бол үнэн зөв гэж хэр зэрэг байдаг юм, тэр хэмжээнд л аль болох дөхөм үнэн зөв мэдээллийг хэлэх
- \* АНУ болон дэлхий дахины чухал үйл явдалтай холбоотой чухал үйл явдлын тухай хамгийн бодит байдлаар буюу үзэж харснаараа сонсож мэдсэнээрээ мэдээлэх ёстой.
- \* Мэдээлэл өөрөө олон талтай байдаг хэдий ч хувь хүний ип байдлыг сайтар судалж ажигласан байх ёстой.
- \* Хэвлэсэн зүйл нь аль ч насны хүн уншихад хялбар ойлгомжтой байх учиртай
- \* Хувийн болон сонины эздийнхээ ашиг сонирхлыг хамгаалахгүй байх нь сониноос, уншигч болон нийтийн өмнө хүлээх үүрэг нь байх учиртай
- \* Нийтлүүлсэн материал нь үнэн шударга бол сонин шударга ёсыг баримтлан өөрийгөө золиосолж чаддаг байх ёстой. Сонин нь тусгай ашиг сонирхлыг төлөөлөх буюу хамгаалалгүй, харин ч олон нийтийн хүртээл болох ёстой онц сонирхолтой үйл явдалд шударга, чөлөөтэй хандаж чаддаг байх ёстой. Эдгээр зарчим нь эдүгээ хүртэл сайшаагдан хүлээн зөвшөөрөгддөг хэвээр бөлгөө.

Редакц өмнөө ямар хатуу зорилт тавьж, мэргэжилдээ хэрхэн хариуцлагатай ханддагийг "Вашингтон Пост" сонины хэм хэмжээ, ёс зүйн зарчмаас харж болно. Манайд сургамж болох үүднээс зориуд оруулж байгаа юм. Мөн Английн сэтгүүлчийн ёс зүйн зарчмаас харж болно. Мөн Английн сэтгүүлчийн ёс зүйн кодонд "Шаардлагатай тохиолдолд тухайн нийтлэл мэдээлэлд нэр төр нь хөндөгдсөн хувь хүн, албан байгууллагад хариу тайлбар, няцаалт хийх боломж олгоно" гэж заажээ. Мөн гуниг зовлонд учирсан, сэтгэлийн дарамттай байгаа хүнээс мэдээллийг авахдаа зовлон гунигийг нь хуваалцан болгоомжтой хандвал зохино гэсэн байдаг.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Мэдээллийн ёс зүй бусад ажил мэргэжлийн ёс зүйгээс юугаараа ялгаатай вэ, хэвлэл ёс зүйтэй байхын учир холбогдол.
2. Хэвлэл, сонины удирдлагын ёс зүй, хариуцлагатай сэтгүүл зүйг хөгжүүлэхийн ач холбогдол

3. "Вашингтон пост" сонины баримталдаг ёс зүйн зарчмыг өнөөгийн манай сонинуудын чиг хандлага, байдал төлөвтэй харьцуулан ярилцана уу?

## Арванзургадугаар бүлэг

### Харилцаа ба мэдээлэл

Менежментийн өнөөгийн төвшинд коммуникаци буюу харилцааны асуудлыг онцгой чухалчилдаг болжээ. Мэдээлэл солилцохгүйгээр хүмүүс хоорондоо харилцахгүйгээр, байгууллага дотроо болон гадагшаа харилцахгүйгээр үйл ажиллагааг явуулахад төвөгтэй болно. Тухайлбал, нэгэн чөлөөт сонин хэвлэх үйлдвэрийн газартай харилцахгүйгээр, борлуулагчидтай харилцахгүйгээр, сэтгүүлчдийн удирдах дээд байгууллагатай үг хэлээ ололцож харилцахгүйгээр, төрийн болон төрийн бус байгууллагатай харилцахгүйгээр, хэвлэлийн хүрээлэн, бусад байгууллагатай холбогдохгүйгээр өөрийн сонины имиж, нэр төр, байр сууриа бэхжүүлж, олноор хүлээн зөвшөөрүүлж, сэтгүүлчдээ ажил дээр нь өсгөн хөгжүүлж, хүчин зүтгэлийг нь үнэлүүлж чадахгүй. Харилцааны тухайд өрөөсгөл ойлголттой байдаг. Бүхнийг гаднаас дотогш чиглэсэн харилцаагаар төсөөлдөг. Хэвлэл мэдээлэл өөрөө харилцааны гайхамшигтай хэрэгсэл. Энэхүү харилцах арга хэрэгслийн тусламжтайгаар улс орны гадаад дотоод байдал, бизнесийн чиг хандлага, шинэ дэвшилтэт техник технологи, хүмүүсийн санал бодол болон үй түмэн мэдээллийг олж мэдэж авдаг. Харилцааг гагцхүү мэдээллийн хэрэгслээр ч авахгүй. Хоёр хүн уулзаад удахгүй болох ажлын цомхотголын тухай ч юмуу, аль нэг хүнийг гадаадад сургуульд суралцуулахаар болж байгаа тухай, даргынхаа хандлагын тухай зэрэг тасралтгүй ярьж, үнэлэлт дүгнэлт өгч, нөгөөх нь сонсч байдаг. Энд харилцаа бий болж байна гэсэн үг. Харилцаа хоёрдогч этгээдээр дамжиж явагддаг. Ганц хүний хувьд харилцаа үүсэхгүй. Бичиг, захидал, албан тоот ч харилцаа мөн. Байгууллага харилцааны ач холбогдлыг дээд хэмжээнд тавиагүй бол бизнесийн ажил урагштай сайн болдоггүй учраас олон нийттэй харилцах алба, бараг бүх томхон газрууд хэвлэл мэдээллийн төлөөлөгчидтэй болжээ.

Харилцаа нь хүмүүсийн хоорондын харилцаа, мэдээллийн харилцаа, удирдлагын шийдвэр боловсруулах харилцаа гэсэн гурван үүргийг гүйцэтгэдэг. Харилцаа нь хүмүүс хоорондоо ойлголцох үйл явц юм. Харин хэвлэл мэдээллийн байгууллага олон нийттэй харилцах харилцааг шинэ агуулгаар ойлгох нь хэвлэл, мэдээллийн газрын нэр хүндэд юугаар ч сольшгүй эрхэм зүйл мөн. Нэр хүнд тааруу буюу уишигчид огт мэддэггүй сонин, хэвлэлийн газар байдаг. Энэ нь өөрийгөө гадагш ойлгуулах чадвар муу, олон нийттэй харилцах харилцааны арга ур чадвараас суралцаагүй хэрэг. Зарим газар орсон гарсныг цагдан шалгаж, энэ тэрийг асууж шалгаж, хүнлэг бус хүйтэн харилцдаг. Эндээс л байгууллагын харилцаа эхэлнэ. Ялангуяа эхний уулзах хүн бол жижүүр үйлчлэгч юм. Бүхэнд хаалттай, цэвдэг хүйтэн төрхтэй биш, найрсаг дотно, харилцааг эрхэмлэсэн газар олны хайрыг татаж, илүү нэр төртэй байдаг.

Менежер хүний эзэмшвэл зохих нэгэн чадвар бол харилцааны урлаг мөн. Менежер ажлын цагийн 50 - 90 хувийг бусадтай холбоо барих, ажлаа зохицуулахад зарцуулдаг гэсэн тооцоо байдаг. Өнөөдөр мэдээллийг шуурхай дамжуулах шаардлагатай болж байна. Аль болох их мэдээлэл дамжуулах нь гол биш, харин хэрэгцээтэй мэдээ дамжуулах нь чухал юм. Ерөнхий эрхлэгч, захирлууд чухал шийдвэр гаргахын тулд мэдээлэл олж авах хэрэгтэй болдог. Мэдээлэл дээд, доод эрэмбийн удирдагч нарын хооронд үй зайгүй урсаж байдаг. Мэдээллийн

байгууллагын бус удирдах хүмүүс үүнд шүүмжлэлтэй ханддаг. Хэтэрхий их мэдээлэл ажилд тустай биш, харин ч саадтай гэж үзэх нь ч бий. Харин олон нийтийн мэдээлэл хариуцаж байгаа хүнд хүмүүс хоорондын ялих шалихгүй хэл яриа биш, олон нийтэд хүргэчихээр зүйл маш чухал байдаг.

Дээд эрэмбийн удирдагчаас доод хүмүүс рүү чиглэсэн мэдээлэл явуулахыг доошоо чиглэсэн харилцаа гэдэг. Доод хүмүүсээс дээд тушаалын удирдагч руу чиглэсэн харилцааг дээшээ чиглэсэн харилцаа гэдэг. Сонин, мэдээллийн газар дороосоо дээшээ, дээрээсээ доошоо чиглэсэн мэдээлэл солилцох явдал өдөр бүр гардаг. Мэдээлэл солилцох гэж бий. Үүний л хүчээр сонин хэний ч сонсч дуулаагүй шинэ сонин мэдээтэй нийтлэгддэг. Энэхүү мэдээлэл тухайн сонины дугаар, радио, телевизийн нэвтрүүлэгт маш их ач холбогдолтой зүйл. Үүнийг сэтгүүлчид "мэдээ авах" гэж ярина. Үүнийг сонины "агаар амьсгалах" мөч гэхэд болно. Алив мэдээ гэдэг бол сонин, хэвлэлийн амьсгалах агаар. Ер нь сэтгүүлчид гэдэг маань үргэлжийн мэдээлэл цуглуулагчид хайгчид юм. Түүгээр л амьдарцгаана. Хэн, хаана, хэзээ, юу, яаж болов гэдгийг байнга чих тавин сонсч, асууж лавлаж байж гэмээ нь санамсаргүй зүйлийг олж авна. Сурвалжлагчийн хувьд цуу яриа дэмий зүйл биш. "Олны үг ортой" гэдэг. Олны дунд тэнэж яваа үгийн мөрөөр лавхан ороход бичих юмныхаа араас орох явдал бишгүй тохиолддог. Филиппиний Ерөнхийлөгч Эстрадагийн тухай эхлээд олны дунд элдэв цуу яриа гарсныг эрэн сурвалжлагчид мөрөөр орон батлан харуулж түүнийг Ерөнхийлөгчөөс огцруулж чадсан юм. Ажил өглөө цугламагц албад, хэлтсийн дарга нар сурвалжлагчаасаа хаана, ямар содон сонин үйл явдал болов?, урд шөнө юу болов?, зайлшгүй мэдээлэл ёстой чухал арга хэмжээ өнөөдөр хаана болох вэ? гэдгийг амаар буюу бичгээр аваад эрхлэгч, орлогч эрхлэгч оролцсон шуурхай зөвлөлгөөнд үүнийг хэлтэс, албадын дарга нар танилцуулж, энэ мэдээллийн мөрөөр хэн гээчийн сурвалжлагч явж ямар бодлого чиглэлээр ямар төрлөөр хэдэн мөрийн хэмжээтэй бичихийг шийдэж өгдөг. Зарим төдий л ач холбогдолгүй хэрэгцээгүй мэдээллийг өгдөг. Хэн сайн мэдээлэл өгсөн нь урамшилтай зохиолч хүн ямар ч үед гэртээ суугаад бясалгаад зохиол бүтээлээ бичиж болох боловч сэтгүүлч эхнээсээ аваад эцсээ хүртэл явж олон хүнтэй уулзсаны хүчээр мэдээлэл цуглуулна. "Сэтгүүлч мэдээг хөлөөрөө бичдэг" бол гэдэг энэ.

Ерөнхий эрхлэгч, захирал хэчнээн эрч хүчтэй, ажлаа мэддэг, ажлаа маш нарийн зохион байгуулдаг, цагаа зөв хуваарилдаг, хүмүүстэй сайн харилцдаг байлаа ч хүчин мөхөстдөг. Байгууллага хамт олны удирдах мэдээлэл авах, бусад байгууллага хүмүүстэй харилцах, бизнесийг амжилттай явуулахад өөрийн гарын шилдэг туслах буюу, нарийн бичгийн даргыг ажилуулдаг. Энэ хүнд удирдах функц төдий л байхгүй ч, гүйцэтгэх маш их ажлыг хийж, харилцааны менежментийн үүрэг гүйцэтгэнэ. Зах зээл хөгжсөн оронд улс төрийн зүтгэлтэн, нэртэй бизнесменүүдийн нарийн бичгийн даргын ажил хамгийн хүнд хэцүү төвөгтэй бөгөөд хамгийн өндөр цалин, хангамжтай ажил байдаг. Сайн туслах гэдэг бол нэгэн биений тал нь юм. Дэлхийн шилдэг менежерүүд туслах, нарийн бичгийн даргаа зөв хүнийг олж тавих нь бизнесийн ашигтай гэрээ хийхээс дутахгүй ач холбогдолтой зүйл гэж үздэг. Үүгээрээ ч амжилт олно. Тэгвэл туслах буюу нарийн бичгийн дарга ямар үүрэгтэй вэ, Яахын тулд ажиллуулдаг вэ?

Нарийн бичгийн дарга, даргын туслах үүрэг тухайн албан байгууллагын опцлогоос шалтгаалаад ажил үүргийн хуваарь, үүрэг нь өөр өөр байдаг. Гэхдээ нийтлэг зүйл элбэг. Ерөнхий эрхлэгч, захирал нарийн бичгийн дарга, туслахтайгаа маш сайн зохион



байгуулалттай баг болж чадах уу? Үүнд доорхь хамаарлыг авч үзэж болох юм.

\* Ажлаа оновчтой хуваарилж авах

\* Мэдээллийг харилцан солилцох, дамжуулах

\* Ажлынхаа цар хүрээг дүгнэх

\* Ямар нэг асуудал гарахад хоёр тал бие биеэ ойлгодог байх

\* Бусдын өмнө нэгдмэл санаатай байх

\* Байгууллагын дотоод уур амьсгалын халуун дулаан байдалд анхаарал тавих

\* Хэрэг дурлагсдад хаалттай байж чаддаг

\* Туршлагаасаа байнга солилцдог

\* Сүүлийн үеийн дэвшилтэт техникүүдийг ашигладаг байх үндсэн шаардлага тавигдах ёстой. Өнөөгийн бизнесийн амьдралд аливаа ажлын байрны шаардлага болох мэргэжлийн болоод хувь хүний онцгой ур чадвараас гадна уян хатан байдал, шинэ санаачлагаас хоцордоггүй үзэл, маркетинг, олон улсын хандлага, технологийн дэвшил, улс төрийн үзэл болон боломжийг ашиглах зарим асуудлууд маш чухал байр эзэлж байна. Ерөнхий эрхлэгч, нарийн бичгийн дарга хоёрын маш сайн бодож боловсруулсан багийн ажиллагаа даргын ачааллыг хөнгөвчлөөд зогсохгүй нарийн бичгийн даргын ажлын хүрээг баяжуулж өгнө. Сүүлийн үеийн техник, хэрэгслүүдээр бүрэн хангагдсан байдал ажлын үр бүтээл буюу цаг хэмнэлтэд мөн мэргэжлийн түвшинд ажил үүргээ гүйцэтгэхэд асар их нөлөөтэй.

Нарийн бичгийн дарга, даргын туслахын ур чадварт дараахь чанаруудыг авч үздэг байх юм. Аливаа зүйл, хүнтэй зохицох чадвар сайтай, тогтоох чадвартай, санаачлагатай, зохицуулах чадвартай, харьцааны соёлтой, хүний арга эвийг олдог, мэдрэмж сайтай, өөртөө шүүмжлэлтэй ханддаг, шаргуу, бичгийн чадвар сайтай, ааш сайтай, нөхөрсгөөр хандах чадвартай, өөрийн гэсэн хэв маягтай, орлого зарлагаа тооцоолох чадвартай, зохион байгуулах чадвартай, техниктэй чадамгай харилцах, ажлаа маш сайн мэддэг үр бүтээлтэй ажилладаг зэрэг олон чадварыг өөртөө шингээсэн орчин үеийн төрх бүхий хүмүүс энэхүү хүнд хэцүү ажлыг амжилттай гүйцэтгэдэг. Дээр нь даргатайгаа харилцан буулт хийж чаддаг чанар чухал.

Байгууллага хоорондын бичиг, захидлыг нарийн бичгийн дарга нар нарийвчлан уншиж, аль чухал хойшлуулшгүй шаардлагатай зүйлийг даргадаа мэдээлж, бусдыг чиглэл чиглэлээр нь хуваарилах ёстой. Зарим хариуцлагагүй нарийн бичгийн даргын ширээн дээр дүүрэн бичиг цаас овоорч, хариу шийдсэн асуудал дарагдаж, эпэ албан байгууллагын бизнесийн нэр хүндэд хортойгоор нөлөөлдөг. Албан захидалд хайхрамжгүй хандах, олон хоногоор дарах, үл тоомсорлох зэрэг нь удирдагч, менежерийн нэр хүндэд маш муу нөлөөтэй. Дороос ирж байгаа мэдээлэлд хов жив цуутай холбоотой мэдээлэл бишгүй байдаг. Даргын нарийн бичгийн дарга хүлээж авах хүнээ сар, өдөр, цаг, минугаар тооцоолж, төлөвлөж хамгийн чухлаас нь эхлээд уулзуулах учиртай. Нүүр тулж уулзахад цаг хугацаа маш их ордог учраас энэ

бүгдийг нарийн бичгийн дарга, туслах менежерүүд хариуцна. Цаг шиг үнэт зүйл байхгүй тул хэн хүнгүй маш оновчто цэгцтэй, тов тодорхой ярьж сурах, сургах нь чухал. Зарим эрхлэгч нэрэлхүү зангаасаа болоод юмуу эсвэл том хүнийг бишрэх хүндэтгэх үүднээс нь хүнтэй хоёр, гурван цагаар хууч хөөрөөд суучих тохиол бишгүй. Үүнийг туслах л шийдвэрлэнэ. Бие биенийхээ цагийг хайрлаж сурна гэдэг маш их соёл. Утсаар ажил яриад хэдэн арван мииут ч болно. Энэ бүхнийг эвгэйхэн зохицуулж харилцан ярилцагчдаа анхааруулбал дахиад тан руу аль болох товч ярьж сурдаг байна.

Харилпан ярилцахдаа дундуур нь яриаг нь таслах, үл ойшоосон байдал гаргах, эвшээх, цагаа харах, босох, өөрөө зэрэгцэж ярих, огт өөр зүйлийг бодох, ойлгомжтой, товчхон, товч гэх зэрэг сэтгэлийн хөдөлгөөнийг барьж, аль болохоор тайван сонсч дууссаны дараа асуултаа тавих хэрэгтэй.

Сонсох тэвчээрийг сайжруулах 10 аргыг Кит Дэвис, Жон Ньюстром нарын эрдэмтэд тодорхойлсон байдаг.

Нэг. Өөрийнхөө яриагаа зогсоох

Хоёр. Харилцагч хүнийг зоргонд нь тавих

Гурав. Үгийг нь сонсох хүсэлтэй байгаагаа ойлгуулах

Дөрөв. Радио, гар утас зэрэг саад болж байгаа зүйлийг таслах

Тав. Тэвчээртэй байх

Зургаа. Ярьж байгаа хүний оронд өөрийгөө тавих

Долоо. Сэтгэлээ барих

Найм. Маргаантай асуудлыг тайван хүлээж авах

Ес. Асуулт тавь

Арав. Өөрийнхөө яриаг зогсоох гэсэн байна. Ажил хэргийн чухал хүнтэй уулзах болбол урьдчилан тэр хүний талаар мэдээлэл авч юу сонирхдог, сүүлийн үед түүний бичиж алдаршсан ном, өгүүллийг уншиж мэдсэн байх, түүнийгээ улаан цайм магтах биш, ярианы завсар шургуулаад эвгэйхэн хэлчихдэг чадвар хэрэгтэй. Ярилцагч хүмүүс хоёр талаасаа илэн далангүй байвал сэтгэл хангалуун үлддэг гэсэн судалгаа гаргажээ. Тодорхой бус, үг яриагаа цэнэсэн, тээнэгэлзсэн өнгө аястай байвал яриа тааруухан болдог. Зарим удирдах хүн зорьж ирсэн хүнтэйгээ тавлагхан суугаад аравхан минут ярих тэвчээргүй, босон суун харайсан, ажил ихтэй байгаагаа тайлагнасан зэрэг байдал гаргадаг нь тэр хүний талаарх сайн сайхан сэтгэгдэл унтарч алга болдог. Онцын ажилгүй атлаа хүлээж авахгүй гадаа удаах нь өөрт нь тааламжгүй байгаагаа илэрхийлж байгаа хэрэг тул энэ талаар бодууштай. Үгийн өнгө утга санааг сайтар мэдэрч ярилцвал сайн. Хүний ухаан, санаа бодол, зан авир үг яриагаар илэрдэг. Зарим нь хөгжилтэй хүн болох гээд бүр ч эвгүй байдалд орох нь бий. Дууны хоолой өнгө

хүртэл чухал. "Дамжуулж байгаа мэдээний 55хувь нь нүүр, биеийн хөдөлгөөн болон дохио зангаагаар, 38 хувь нь үгийн аялга, хоолойн өнгөөр илэрхийлэгддэг. Дөнгөж 7 хувь нь ярилцаж байгаа хүндээ зөвхөн үгээр хүрдгийг судлаачид тогтоожээ.

Гадаадын хүмүүс, ялангуяа япон хүн нэрийн хуудсаа ёс мэт эхэлж бариад танилцдаг. Монгол хүмүүс хамрын тамхиа зөрүүлж мэнд усаа солилцдогтой адил. Нэрийн хуудсыг баярласан царайгаар хүлээн авч хэсэг хараад өөрийнх нь нэрийг муруй хазгай ч хамаагүй унших, ажил албан тушаалыг нь цохолбол тун урамтай байдаг. Харин нэрийн хуудсыг тогтон харалгүй шууд халаасандаа хийчихвэл цаашдын яриа харилцаа нэг л хүйтэн болох тохиол бий. Америк хүн итгэлтэй, эрч хүчтэй хүнд дуртай. Гарыг чанга атгаж, нүүр рүү нь эгц ширтэж харилцвал харилцаж болох хүн гэж ойлгох жишээтэй. Нүдээ шалан дээр унагасан, хүний нүүр рүү тогтож харж чаддаггүй хүнд дурамжхан ханддаг. Шууд түс тасдуу ярианд дуртай бол япон хүн тийм, үгүй нь мэдэгдэхгүй, аль болох шүүмжлэлээс бултсан найрсаг зөөлөн яриа хэлэлцээнд дуртай. Ярилцаж байгаа хүнээ харилцааны бүр эхнээс нь "тиймээ тийм" гэж хэлүүлэх нь онцгой чухал гэж үздэг. Үүний тулд "Үгүй" гэж хэлэх бололцоог аль болохоор хааж өгөх нь чухал. Өөдөөс нь үгүй гэж хэлэхийн аргагүй харилцаатай хүн байдаг. Сократын өөдөөс хэзээ ч, хэн ч үгүй гэж хэлж чаддаггүй байжээ. Удирдагч бодгаль хүний ийм агуу чанарыг танин мэдэж, надад ийм боломж бий юу гэдгийг эргэцүүлж, өөрийгөө амьдралдаа туршиж аль болох нуугдмал олон шинж чанарыг эзэмших хэрэгтэй байгаа юм.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Коммуникаци буюу харилцаа гэж юу вэ?
2. Мэдээлэл, харилцаа хоёрын өвөрмөц талын онцлогуудыг ярина уу?
3. Байгууллагын дотор хүмүүсийн харилцааны үүрэг, үр нөлөө, ач холбогдол.

## Арвандолдугаар бүлэг

### Байгууллагын өөрчлөлт

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллага хүсээгүй олон цочирдсон үйл явдалд тулгамдуу байдаг царцанги биш, хөгжил хөдөлгөөн дунд байдаг орчин юм. Хэвийн мэдээллийн гол хөдлөх хүч болсон уран бүтээлийн ажилтнууд, сэтгүүлч сурвалжлагчид хөдөлгөөнгүй хөшүүн байдалд угаасаа дасаагүй түүнд дурамжхан ханддаг, юмс шинэчлэгдэн өөрчлөгдөж байхад тааламжтай ханддаг сэтгэлзүйн онцлогтой хүмүүс. Менежментийн шинжлэх ухаанд өөрчлөлтийг хөгжилтэй холбогдуулж үздэг. Шинэ санаа, шинэ төлөв байдалд зохицон байгууллагаа хувирган өөрчлөх явдал чухал.

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллага өөрөө гадна, дотнын нөлөөллийн хамгийн идэвхтэй бүс байсан, байсаар ч байх болно. Ялангуяа манай нөхцөлд ихээхэн уршигтай, хорт үр дагавартай зүйл бол гадаад орчин буюу улс төрийн нөлөөлөл хүчтэй байдагтай холбоотой юм. Улс төрийн хүчин зүйл ямар ч орчинд тогтворгүй болгодог. Ер нь байгууллагын өөрчлөлтийн хүчин зүйлс нь гадаад, дотоод орчны хувьсал өөрчлөлтөөс шалтгаалдаг.

Гадаад хүчин зүйлийн нөлөө гэдэг нь байгууллагаас гадна үй түмэн өөрчлөлт болж байдаг. Эдийн засгийн тогтворгүй байдал, валютын ханшны уналт гээд олон байх боловч хамгийн ноцтой өрсөлдөгч бол эсрэг төстэй байгууллагын өөрчлөлт юм. Хол хаягдаж болохгүй. Өдөр тутмын сонингууд гэнэт өнгөтэй гараад эхэлбэл хараар гарч байсан сонинд цохилт өгнө.

Маркетингийн бодлогодоо өөрчлөлт оруулаад сонины үнийг бууруулаад эхэлбэл бас л аюул занал учруулна. Алдарт Мердок 2003 онд үнэгүй сонин гаргаад л эхлэхэд өрсөлдөгчдөд гайхширсан байдлыг бий болгосон. Эв дүйгүй харилцаанаас болж сониноо хаалгаж ч болно. Ийм тохиолдол гардаг. Хэвлэл мэдээллийн байгууллагыг доторхи албадуудын уялдаа холбоо, хөдөлмөр зохион байгуулалт, хүмүүстэй ажиллах арга барил өөрчлөлтийн үндэс болно. Ямар ч газар зөрчил, маргаан, санал зөрөлдөөн, тэмцэл хөдөлгөөн, эсэргүүцэл, үгүйсгэл оршиж байдаг нь өнөөгийн олон үзэл ноёрхсон нөхцөлд хэвийн үзэгдэл болно. Энэ нь байгууллагад нэг талаар эерэгнөгөө сөрөг нөхцөл байдал бий болгодог байна. Ажлыг сайжруулах, байгууллагын удаан оршин тогтнохын төлөө, ажиллагсдын эрх ашгийн төлөөх эрүүл зөрчил үү? Эсвэл албан тушаалын хэнээтнүүдийн далд хуйвалдаан ил гарч, байгууллагын эрх мэдлийн төлөөх тэмцэл үү? гэдгийг авч үзэх шаардлагатай. Орчин, цаг үеэ зөв мэдэрсэн зөрчилт байдал байгууллагад, удирдах хүнд ашигтай. Аливаа зөрчил нэгэн хэвийн байдлыг өөрчлөх цаг болсны дохио юм. Тиймээс энэхүү зөрчил хөгжлийн үндэс болдог юм.

Энэ нь амьдралыг хөдөлгөж, хөгжил хөдөлгөөнд оруулж, улам шинээр харах, шинээр сэтгэх, шинээр ажиллах тийм өдөөлт өгдөг. Зөрчилт асуудалд зөв онош тавьдаг хүн бол сайн удирдагч мөн. Ихэнх удирдагчид ийм байдлыг хүйтэн хүлээп авч өөрийг нь албан тушаалаас нь унагах бүлэглэл бий болсон мэтээр ойлгож, түүний эсрэг тэмцэх, заримдаа хүч түрэх ажиллагаанд хүргэдэг байна. Харин ч учрыг ойлгоогүй ийм дарамт, шахалт эсэргүүцэл нь өөрөөр эргэж хурц зөрчил тэмцэлд хүргэж болох юм. Ажил дээр хэл амаа ойлголцохгүй явдал бишгүй л гарна. Ямар ч байгууллагад маргаан зөрчил бий. Маргаан зөрчлийг ухаалаг удирдагчид өөртөө ашигтайгаар эргүүлж чаддаг. Зөрчил муу ч юм биш. Оновчтой шинэ

эхлэлд хүргэж, хөдөлмөрийн бүтээмжийг сайжруулж, хувь хүн, хамт олон, ажлын хөгжлийн хөдөлгүүр болдог. Харин ямар ч зөрчилгүй мэт хамт олонд нэгэн тогтонги хэв маяг үзэл бодол тогтож, шинийг харах стандарт бус сэтгэлгээ хөгждөггүй. Аливаа бүтээлч биш, хамт олныг эвдэх, хөдөлмөрийн бүтээмжийг бууруулах, хагалан бутаргах эсрэг зөрчлийг сонин хэвлэлийн эрхлэгч, захирал, менежерүүд урдаас мэдэж, "салхины" аясыг өөрчлөх аргыг бодож олох явдал чухал юм.

Уран бүтээлч, сэтгүүлчид жирийн үйлдвэрийн ажилчинг бодвол ихээхэн ойлгомжгүй, хувьсамхай субъект гэхэд болно.

Нэгд: тэд зохих ёсны боловсрол мэргэжил эзэмшиж, юм үзэж, нүд тайлаад өөрийн гэсэн дотоод итгэл үнэмшил, тогтсон үзэл бодолтой болсон байдаг. Иймээс өөрийн санасан бодсоныг шууд ил тод илэрхийлдэг нь хэн хүний таашаалд нийцэхгүй байх талтай

Хоёрт: Хийж байгаа сэтгүүлчийн мэргэжлийн ажил нь үргэлж юмыг өөрөөр, шүүмжлэл, эсэргүүцэлтэй талаас нь харахаас өөр аргагүйд хүргэдэг.

Гуравт: Сэтгүүлч өөрөө уран бүтээлч хүн учраас сэтгэлийн их хөдөлгөөнтэй, үүнийгээ шууд ил илэрхийлдэг, баярлах, гутрахдаа амархан.

Дөрөвт: Сэтгүүлч, төрийн сайд, алдартай компанийн захирал, янз бүрийн сонирхолтой хүмүүс, гайхамшигтай менежменттэй компапи, пүүс, концерн, корпорацийн өдөр тутмын үйл ажиллагаатай байнга танилцаж, үүгээр түүгээр орж гарч явдаг учраас эцэс сүүлдээ баргийн юмыг тоохгүй "өвчтэй" болчихдог аюултай. Байгууллагаа ч түүнтэй харьцуулаад сэтгэл дотроо өөр бодол тээж явдаг.

Тавд: Сурвалжлагч бичиж туурвисан зүйл, нийтлэл нэвтрүүлгээрээ өргөн олны дунд хэдийнэ нэр алдрыг олж захирал, эрхлэгчээсээ илүү болчихсон байдаг. Зан харилцааны хувьд тэсвэрлэхийн аргагүй цөөнгүй хүмүүс дэргэд чинь ажиллаж байгаа, түүнтэй ажиллах нь харин ч миний сонирхлыг татаж байна гэсэн өөдрөг сэтгэгдлээр ажиллавал ямар ч бэрхшээлийг давна. Энэ бүх үндэслэл хэвлэл мэдлээллийн байгууллагыг байнгын зөрчил хөдөлгөөнд оруулж, тааруухан удирдагч тэсвэрлэхэд төвөгтэй байдалд ордог.

Хэвлэл, мэдээллийн байгууллагын гадаад, дотоод орчингийн өөрчлөлт хамт олны сэтгэлзүйд ихээхэн нөлөөлж зөрчил үүсгэдэг. Өөрчлөлт бол хөгжил юм. Том тусмаа байгууллага өөрчлөлтийг хүлээн авах чадвар тааруу, олон жилээр уламжлагдаж ирсэн тогтонги байдалдаа дарга ажилчидгүй дассан байдаг. Зайлшгүй хийх, цагаа олсон өөрчлөлт л чухал. Түүнээс биш аль нэг улс төрийн бодлогын нөлөөгөөр байнга солигдож байдаг телевиз, радиогийн удирдлагын хувьд төвөгтэй. Зайлшгүй, цаашдаа ийм байдлаар байхын аргагүй гэж үзсэн өөрчлөлт бол хамт олны хүсэн хүлээсэн өөрчлөлт мөн. Тэгвэл өөрчлөлт гэж чухам юуг хэлээд байгаа юм бэ? гэвэл үр ашгийг нь дээшлүүлэх зорилгоор тухайн байгууллагыг хувиргах явцыг байгууллагын өөрчлөлт гэж үздэг. Бизнес, мэдээллийн хурц өрсөлдөөн, хөгжлийн цар хүрээ, нийгэм, улс төр, эдийн засгийн хувьсгал хөдөлгөөн аль ч байгууллагын үйл ажиллагааг түргэн өөрчлөх шаардлагыг бий болгож байпа.

**Ямар өөрчлөлтүүд гарч болох вэ?**

\* Мэдээллийн байгууллагын үзэл баримтлал өөрчлөгдөх, нийтлэлийн эрс огт өөр чиглэл шугамыг баримтлах. Үүний нэг жишээ бол Монголд ардчилал тогтож, олон намын тогтолцоо бий болсноор ерээд онд "Үнэн" сонин нам засгийн төв хэвлэл байхаа больж, сонины статуст зарчмын өөрчлөлтөд орж, нийтлэлийн бодлого, хүний нөөцөд шилжих болж, өөрийн үзэлдээ итгэл үнэмшилтэй хэсэг нь үлдэж, нэг хэсэг нь шинээр үүссэн төрийн төв хэвлэл "Ардын эрх" сонин байгуулалцсан юм.

\* Өмчийн хэвшил задрах. 1998 онд УИХ "Хэвлэл, мэдээллийн эрх чөлөөний хууль" батлагдсантай холбогдуулж "Ардын эрх", "Засгийн газрын мэдээ" зэрэг сонинуудын төрийн өмчинд тулгуурласан, төрөөс шууд дэмжлэг авдаг байсан систем нь үгүй болж, хувьцаат компани болон нэг өмчөөс нөгөө өмчид шилжих үйл явц эхэлсэн. Энэ нь тухайн мэдээллийн байгууллагад зарчмын өөрчлөлт оруулж, маргаан тэмцэл бишгүй өрнөсөн. "Ардын эрх сонин" гэхэд л гурван удаа нэрээ өөрчилж үүнийг нь хуулийн байгууллага хүлээн авахгүй буцаасаар одоогийн "Өдрийн сонин" гэдэг нэрэн дээр тогтон зөвшөөрсөн байна.

\* Техник технологи өөрчлөгдөх. Хэвлэлд, ялангуяа номын хэвлэлд шинэ техник, технологи хурдан нэвтэрч хэвлэлийн хувьсгал гарч байна. Өндөр хэвлэлийн машин тоног төхөөрөмж бүгд үгүй болж, орчин үеийн хэвлэлийн машинт үйлдвэр, компьютер гол хэрэглээ болсноор ажиллах хүчнийг цөөлж энэ нь чамгүй зөрчилд хүргэсэн юм. Ер нь шинэ техник, технологи нэвтрэх бүр ажиллах хүчийг цомхотгохоос өөр аргагүй. Сэтгүүлчид өөрсдөө материалаа компьютерт шивж, дэглэлтийг хийдэг чадвартай болсноор операторуудын орон тоог цомхотгохоос өөр аргагүй болох тухай өмнө дурдсан билээ. Ер нь цахимийн хөгжил ирээдүйд дунд эрэмбийн менежерүүдийг ажилгүй болгох чиглэлтэй болжээ. Үйлдвэрлэлийн менежер мэдээллийн менежер болж хөрвөх бололцоотой.

\* Дээд удирдлага солигдох. Манайд сонгуулийн дараа аль ялсан намын хүмүүсийг манай хамгийн том мэдээллийн хэрэгсэл болсон Монголын үндэсний телевиз, Радиогийн даргаар дэвшүүлэн тавьдаг. Нэг нам бүү хэл, нэг намын доторхи Ерөнхий сайдын өөрчлөлт ч энэхүү том мэдээллийн хэрэгслийн удирдлагыг өөрчилж байдаг тийм сонин тогтолцоо бий болжээ. Тиймээс радио, телевизийн төрийн харьяаллын статусыг үгүй болгож, олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэл болгон үндсээр нь өөрчилсөн үед зүй бус энэ хэтэрхийлэл аяндаа үгүй болж, тогтвортой бүтэц, удирдлага аяндаа бүрдэх учиртай.

\* Ажлаа түр зогсоох. Байшин барилга, техник технолгийн өөрчлөлт хийх зорилгоор ажлаа түр зогсоож болно. Харин хэвлэл мэдээллийн байгууллагын хувьд мэдээллийг түр зогсоох ч эрхгүй. 24 цагийн турш мэдээлэл хүргэх үүрэгтэй. "25-р суваг" телевиз зуны амралтын үеэр ажиллагаагаа түр зогсоодог нь хүмүүсийн гайхлыг төрүүлдэг. Энэ нь нэгдүгээрт: Үзэгчээ хүндлээгүй хэрэг. Хоёрдугаарт: Өөрийн статусаа үзэгчдийн дунд унагаж байгаа, Гуравт: Телевизид дур зоргын удирдлага байх ёсгүй, зөвхөн олон түмний хүсэл санаанд нь тохирсон үйл ажиллагаа явуулах хэрэгтэй. Үзэгчид уйдаж болно, харин телевизийн программ ямар ч үед, хэзээ ч тасаршгүй байх ёстой.

\* Шинэ шинэ охин салбарууд бий болох, байрлалаа өөрчлөх

\* Бизнес эдийн засагтай холбоотой хууль тогтоомж өөрчлөгдөх

\* Байгууллагыг багасгаж, томсгох

\* Шинэ, хүчтэй өрсөлдөгч бий болох

Байгууллага гурав, дөрвөн жилдээ аль нэг байдлаар өөрчлөгдөж байж жам ёсны хөгжлөөр урагшилна. Өрсөлдөгчөөсөө ямагт алхам урд явахгүй бол тун хүнд төвөгтэй байдалд орох нь мэдээж. Техник, технологио шинэчилж өөрчлөлтөд хөрөнгө оруулалтыг хийж байх нь ялангуяа электрон сэтгүүлзүй буюу телевиз, радиогийн байгууллагад бүр хамаатай. Энэ талаар тав таван жилийн бодлого явуулна. Томоохон сонин өөртөө хэвлэх үйлдвэр байхгүй бол үр ашигтай, орлоготой ажиллахад хэцүү. Ямар ч үнэ цэнээр хамаагүй хэвлэх үйлдвэртэй болохыг зорих нь стратегийн зорилт юм. Сонины ихэнх зардал үйлдвэрт зарцуудагддаг учраас тэр үйлдвэрээ шинэчлэн тоноглоход хөрөнгө оруулалт зайлшгүй чухал. Монголд хэвлэлийн орчин үеийн үйлдвэр зайлшгүй хэрэгтэй байгаа болохоор төрөөс янз бүрээр дэмжих нь чухал юм. Энэ чиглэлээр ч "Чөлөөт хэвлэл", үйлдвэрийг Засгийн газар сэтгүүлчдийн мэдэлд хувьчилсан боловч үр өгөөжийг нь сонин хэвлэлүүд хэрхэн амсдагийг мэдэхгүй. Компанийн удирдлага, төлөвлөлтийн мэргэжилтнүүд урамшууллын шинэ хөтөлбөр хувьцааны төлөвлөгөө зэргийг зохиож, байгууллагаа гэсэн эх оронч үзлийг дэмжих, ажилчдаа хувьцаа эзэмшигч хөрөнгөтөн болгон хувиргах замыг нээж ажилладаг байна. Байгууллагын өөрчлөлт бол гадаад хүчин зүйлээс ихээхэн шалтгаалдаг. Гол өрсөлдөгч сонин техник, технологио сольж гадаадаас том хөрөнгө оруулалт хийвэл мөн л дагахгүй бол өрсөлдөөнч чанараа алдана гэсэн үг. Хором цаг бүр байгууллагыг өөрчилж байна Байгууллагын өөрчлөлтийг дагаж хүмүүсийн сэтгэлгээ, ажиллах идэвх урам тэмүүлэл өөрчлөгддөг.

Байгууллагын өөрчлөлтийг эсэргүүцдэг хүмүүс бий. Шинэчлэлийг үргэлж эсэргүүцэж байдаг хүмүүс байдаг. Өөрчлөлт өөртөө чухам юунд хүрэх нь тодорхойгүй, тэр нь итгэл үнэмшил болж тусгагддаггүй болохоор цаанаа түгшүүр дагуулдаг шинж чанартай юм. Байгууллагын өөрчлөлтийн дээд эрэмбийн менежер ихэнхдээ санаачлан эхлүүлдэг. Тийм хүмүүс маш чухал үүрэгтэй бөгөөд санаачлагч нь байдаг. Өөрчлөлт хэр үр дүнтэй болох нь дээд эрэмбийн удирдагчийн чадвар, холыг харах ухаан, эр зориг, үр дүнгээс шууд шалтгаална. Ер нь өөрчлөлт бүхэн хэцүү төвөгтэй бөгөөд эсэргүүцэлтэй тулгарна. Өөрчлөлтийг ойлгохгүй, цаад үр дүнг нь олж харахгүй байх нь байгууллагын өөрчлөлт шинэчлэлд сөрөг нөлөө үзүүлнэ. Хүмүүсийг өөрчлөлтөд алхам алхмаар бэлтгэх нь чухал. Өөрчлөлтийг тодорхой зорилгоор хийдэг. Хүмүүсийн сэтгэлзүйн таагүй байдлыг өөртөө ашигтай байдлаар өөрчилж, шинэ гарцыг бий болгох ёстой. Тааруухан удирдагчид бол өөртөө аюул заналыг байнга бий болгож байдаг. Удирдлага тэрхүү зөрчлийг зайлшгүй давж гарах шаардлагатай болно. Өөрчлөлтийг дэмжиж байгаа хүчнийг ивээлдээ байлгаж сөргөлдөгч хүн, хүчнийг тэр чиглэл рүү урсган ажиллахыг эрмэлзэх нь чухал. Эсэргүүцэж байгаа хүчнийг өөрийн багтаа ажиллахыг санал болгож, шийдвэр боловсруулах ажиллагаандаа татан оролцуулж болох юм. Шагнал, урамшуулал гүтгэлгэ, дэмжлэг ч ч бас нэг арга. Сайн хүмүүсээ алдаж болохгүй. Тэд хамгийн түрүүнд орхих осолтой байдаг. Яагаад гэвэл тэдэнд өдий төдий боломж байдаг юм. Шилдэг хүмүүсээ гомдоох бүх үүдийг хаах нь чухал. Өөр нэг арга бол эсэргүүцлийг далд битүү улам зохион байгуулалтад оруулж байснаас шууд ил болгочих хэрэгтэй юм. "Муу нуухаас сайн илчил" гэсэн үг бий. Бид ийм өөрчлөлтийг хийхийг зорьж байна. Гэтэл энэ хүмүүс ийм бодолтой байна? Та бүхэн алийг дэмжиж байна вэ? гэсэн асуудлыг хамт олны дунд тавихад өөрсдийнх нь төлөө хийх гэж байгаа өөрчлөлт гэдгийг сайн ойлгуулж чадсан нөхцөлд хамт олны цул

хүчийг эсэргүүцэгсдийн зүг чиглүүлж хүссэндээ хүрэх боломжтой. Харин олонхи нь эсэргүүцэгсдийг дэмжиж байгаа бол өөрчлөлт буруу ташаа байна гэдгийг хурдан тусган өөр чиглэлээр ажиллах хэрэгтэй юм. Мэдээллийн өлсгөлөнд оруулах нь хуйвалдаан буй болгоход нөлөөлдөг. Нуух тусам л янз янзын таамаг юм ярьж, хов жив элбэгшдэг. Өөрчлөлтөөр хэдхэн хүн л баяжиж, бид аяндаа шахагдах юм байна гэсэн утгатай хов жив гардаг. Менежер хүн ийм үед хүмүүстэй харилцаагаа улам сайжруулж, олны дунд нь орж, хэрэгцээтэй мэдээллийг өгч, ил тод ажиллах ёстой. Бухимдсан ажилтнуудыг тайвшруулж, хурал цуглаан хийж ирээдүйд тэдний төлөө ямар хөнгөлөлт, дэмжлэг үзүүлэх, урамшуулал бий болгох талаар хүмүүсийн ой тойнд буутал дүрслэн ярьж, аливаа сайхан зүйлийг сэтгэлийг төртөл нь хэлж өгөхөд эв дүй, илтгэх урлаг шаардагдана. Зарим хорон муу биш ов мэх ч хэрэг болох удаа бий. Хамт олны уур амьсгалд дуртай алиа хошин юм ярьж үргэлж хөгжөөж явдаг хүмүүс хэрэгтэй байдгийг бас санах хэрэгтэй. Сүүлчийн боломж бол албадлага. Элдвээр оролдоод эвээр хандаад бүтэхгүй бол ажлаас нь өөрчлөхөөс өөр аргагүй. Гэхдээ энэ арга хамгийн шилдэг арга биш. Арга ядсан л байдал. Энэ эрсдэлтэй байж болох боловч хийхээс аргагүйд хүрсэн шүү гэдгийг цуг ажиллагсад л сайн мэдэж, ойлгож, дэмжсэн байх шаардлагатай. Өөрөө өөрийгөө халах хэмжээнд хүртэл цөхөртөл явуулж болно.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Байгууллагын өөрчлөлт зайлшгүй байх зүйл мөн үү?
2. Зөрчил - хөгжил хөдөлгөөний үндэс болдогийн учрыг тайлбарлаж ярь
3. Байгууллагын зөрчлийг бий болголог хүчин зүйлүүд ?



## Арван наймдугаар бүлэг

### Манлайлал

Хэвлэл, мэдээлэлийн агуу хүчин зүйлийг онцгойд үзэж, аль ч үеийн ямар ч төр сонин хэвлэлийг өөртөө ашигтайгаар эргүүлэхийг оролдон магтан дэмжих зэвсэг болгон ашигладаг, ашиглахыг санаархсаар иржээ. Үг бол зэвсэг гэдэг бол үнэн юм. Төр, Засгийг унагаж ч чадна, бас мандуулж ч чадна. Эвтэй найртай оршиж байсан улс орныг ч эвдрэлцүүлж бас эвлэрүүлж ч бас чадах зүйл юм. Хэвлэл мэдээлэл нийгмийн ёс суртахууныг болор мэт ариун тунгалаг байлгаж ч чадна, хамгийн бохир гутамшигт байдалд хүргэж, ёс суртахууны төөрөгдөлд ч хүргэж чадна. Хэвлэл, радио, телевизийн хэвлийд ийм их энерги хүч чадалд хүч хуримтлагддаг. Ийм агуу гайхамшигтай хүчтэй хэрэгсэл хэний гарт байх ёстой вэ? Агуу их хүнлэг, хариуцлагатай бөгөөд хүчирхэг ухаалаг бас шулуун шударга, эр зоригтой хүний гарт байх ёстой. Эх оронч биш, өчүүхэн хар амиа бодсон атгаг муу санаатны гарт очвол бүс нутгийн мөргөлдөөнөөс ч илүү аюул сүйрэл учруулж чадна.

Монгол Улсынхаа түүхийн туршид хуримтлуулсан эд баялагийг арвижуулан, хүмүүст оюун санааны шинэ сэргэлт буй болгоход хэвлэл мэдээллийн үүрэг хариуцлага маш их юм. Ард олон улам бүр чөлөөтэй амьдралаар амьдарч, илүү сайхан тохилог, илүү айх аюулгүй орчин л хамгийн хөгжилтэй амьдралаа зохиох ёстой. Энэ бол ард түмний туйлын хүслэн. Монголчуудын эх орон цэцэглэн мандаж, дэлхийд нэр хүндтэй болж, мянганы агуу их хүн Чингис хааныхаа алдрыг эгнэгт мандуулах нь монгол хүн бүрийн үүрэг баймаар байгаа юм. Мянганы жолоодогч гэдэг маань 1000 жилд ганц удаа төрсөн манлайлагч гэсэн үг шүү дээ. Ийм агуу хүн дэндүү жижигхэн Монголоос төрнө гэдэг хүн бүрийн үндэсний бахархал. Үүгээрээ бахархаж чадахгүй юм бол монголын хөрс шороон дээр хүн болж төрсөний хэрэг юу билээ. Өчүүхэн атаархал, атаа хорсол, муу санааг ялан дийлж хөгжлийн төлөө, эх орныхоо төлөө нэгдэж хамтарч ажиллах хэрэгтэй. Дайны дараа үеийн эдийн засаг, сэтгэл санааны бараг сүйрэлд өртсөн солонгосчууд, япончууд сэргэн мандалтын үндсээ гэсэн бодлогыг туг мэт өргөн мандуулснаар хүн бүр дор дороо юу хийнэ, түүнийгээ дээд зэргийн чанартай хийж гүйцэтгэснээр улс орноо богино хугацаанд олон улсын тавцан дээр гаргаж чаджээ. Хүн төрөлхтний ололтоос шилдэг, сор бүхнийг аль ч салбарт маш түргэн нэвтрүүлэхийн төлөө үнэхээр мэдэрч ажиллах цаг үе тулж иржээ.

Дэлхийн хүн амын гуравны хоёр нь шинжлэх ухаан технологийн давуу талыг амжилттай ашиглан улс орныхоо хөгжил дэвшилд шинэ давалгаа, огцом эргэлт гаргахыг эрмэлзэн тэмцэж байгаа билээ. Иймийн тулд хөгжлөөс хоцрогдож гээгдмээргүй байна. Хөдөөнийхөн маань нийтээрээ хот суурингийн газрын бидэн шиг эдэлж өмсч, сурч, гадаадаар зугаацан явж, гар утас хэрэглэж, интернетэд орж, гадаадын орны шилдэг хамтлагийн концертыг үзэж, сэтгэлийн цангаага тайлж дураараа чөлөөтэй амьдармаар байна. Ийм нөхцөл бололцоо, оюуны дархлаа, сэтгэлийн өгөөмөр байдлыг хэвлэл мэдээлэл л бий болгож чадна. Тэр тусмаа хэвлэл, мэдээллийн оюуны хүч чадалтай лидер хошуучлагчид бий болгож чадна. Б.Ренчин, Ц.Дамдинсүрэн шиг оюуны лидерүүд төрөн гарах хэрэгтэй байна. Хэвлэл, мэдээллийн том том лидерүүдийг төрүүлэх нь нийгмийн урагшлуулагч оюун санаанд үлэмжхэн ашигтай. Том сэтгүүлч, том зохиолчид үе үеийн гарамгай сэтгэгч, нийгэм, улс төрийн зүтгэлтэн болж

байсан, байсаар ч байгаа билээ. Ер нь хүн өөрийнхөө чадамжийн 15-аас илүү хувийг ашиглаж чаддаггүй, 20 орчим хувийг ашиглавал гоц авьяастан гэгдэж, 30 хувийг ашиглавал нэгэн үеийн гайхамшигт хүн болдог ажээ. Ердийн хүмүүс тав зургаахан хувийг л ашигладаг гэдэг.

Манлайлагч буюу лидер байхгүй бол байгууллага ч дэвжихгүй, улс орон ч хөгжихгүй. Марксист философид хувь хүн, нэг удирдагчийн үүргийг хэтэрхий үгүйсгэж байлаа. Тодорч гарсан хувь хүн олны төлөө, байгууллагын төлөө, нийгмийн төлөө агуу гайхамшигийг бүтээх чадвартай гэдгийг харуулж чадсан юм. Хувь хүн тодорхой зорилгод хүрэхийн тулд бусдад нөлөө үзүүлэхийг хамгийн дээд чадамж, чадварыг манлайлал гэж болно. Дарга, менежер буюу удирдагч, манлайлагч гэдэг нь цөм л удирдлагын бүтцэд орох боловч ялгаж үзэх шаардлагатай. Дарга гэдэг нь заавар тушаал, хууль дүрмийг гол болгож, албадан захирах аргыг голлон ажлаа бүтээдэг нь хуучин социалист хэв маягийн удирдагч юм. Харин орчин үеийн менежер хүн бол өөрөө манлайлж, үлгэр жишээ үзүүлж, хүнийг ямагт төвдөө тавьж, удирдлагын урлагийг эзэмшсэн ямар ч нөхцөлд зохицож ажиллах чадвартай бэлтгэгдсэн хүмүүс юм. Эд цөм л байгууллагаас эрх мэдэл олгосон албан тушаал эрхэлсэн хүн юм. Харин лидер буюу манлайлагч, хошуучлагч гэдэг бол эрхэлсэн ажлаараа биш, үйл ажиллагаа, үг хэл, үзэл онол оюун сэтгэлгээгээр бусдаас ялгарч тодорч, нийгмийн бүх давхаргынхны итгэлийг хүлээж, дагуулагч шинжийг агуулсан удирдагчийг хэлнэ. Үндэсний хэмжээнд хүлээн зөвшөөрсөн лидер гэдэг бол тун ховор төрнө. Ялангуяа олон үзлийг хэт туйлшруулан дэвэргэдэг манайх шиг оронд хүлээн зөвшөөртлөө удна. Гэхдээ зуун хувь бүгд зөвшөөрөгдсөн лидер хаа ч байдаггүй. Ер нь лидерийг нэг хэсэгт мандуулж байхад нөгөөд нь үзэн ядах сэтгэлийг төрүүлдэг нь түүхэн зүй ёсны үзэгдэл мөн. Хүмүүс лидерийн үгээр босдог, тэмцдэг, удирдлагад нь сайн дураараа ордог байх ёстой. Манайхаар бол ардчиллын удирдагч С.Зориг манлайлагч байжээ. Удирдагч болгон лидер буюу манлайлагч байхгүй. Манлайлагчийг албан тушаалд томилж байгаа шиг гарган ирдэггүй, харин өөрөө төрдөг юм. Манлайлагчийг төрүүлдэг эх нь түүх юм. Түүхэн сорилтоор гэнэт гарч ирдэг. Манлайлагч буюу лидер гэдэг үг "Иерарх" гэдэг латин үгээс гаралтай "эхлэл", "хийж эхлэх" гэсэн утгатай аж. "Том нь том сонин гаргадаг. Жижиг нь том гай тарьж чаддаг" Манлайлагч нь хойноосоо олныг хошууруулан дагуулах чадалтан дийлэнхэд хүлээн зөвшөөрөгдсөн, ямагт хүмүүсийн хүсэл сонирхлыг удирдаж, тэдэнд баялагийг хуваарилж, нийгмийн дэвшлийг худасгаж оюуны өөрчлөлтөд түлхэц өгч чаддаг хувь хүн юм.

Удирдагчдын гол шинж чанар нь зүтгэл, санаачлага, тэмцэл юм. Олон түмний нэн хариуцлагатай үүрэг хүлээдэг хэвлэл мэдээллийн байгууллагын удирдагч өөрийн мэдэлд байгаа олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийг зөв төлөвшүүлж, түүний ололын үзэл санааг баяжуулагч байх ёстой. Оргил амжилт тогтоохын тулд стратеги, тактик, менежментийн өөрийн гэсэн онцлогтой удирдлагын арга барилыг бий болгож байж өөрийн удирдлагад байгаа хүмүүст нөлөөлнө. Хүнийг хэзээч гадна тавьж болохгүй. Өөрийг нь шүтэн дагаж байгаа хүнийг эд материалын хувьд баян чинээлэг, оюун санааны хувьд хүчирхэг, ёс суртахууны хувьд хүнлэг болгох ёстой.

Ялангуяа хэвлэл, мэдээллийн эрхлэгчид хэзээ ч нэг тал руу хэлбийж туйлширдаггүй, хонзогнох сэтгэлийг өвөрлөдөггүй, бусдад байгаа сайн чанарыг хүлээн зөвшөөрдөг байж гэмээ нь таны удирдаж байгаа сонин, хэвлэлийн нэр хүнд асар өндөр байж, эцсийн захиалагч ч танай сонинд хоргодож байх болно. Иймийн тулд удирдагч хүнд байх нэг чанар бол латерал

сэтгэлгээ, чш хандлага чухал. Өнөөгийн зөрчилт нийгэмд латерал сэтгэлгээг их чухалчилдаг болжээ. Манайх шиг баруун, зүүн тийш хэт туйлширдаг сэтгэлгээнд бүр ч хэрэгтэй. Латерал сэтгэлгээтэй хүн хэзээ ч туйлширч, бүхнийг өөрийн ноёрхолд захируулдаггүй. Бизнесийн удирдагчид нийгмийн хөгжил асар их хурдацтай өрнөж байгаа орчин үед бизнесээ шинээр харж чаддаг, эрсдэлд ухаалгаар орж чаддаг, шинэ орчинд дасан зохицож чаддаг байх шаардлагатай боллоо. Асуудлыг олон талаас нь тунгааж, бүх боломжуудыг шавхан, ердийн аргаар бус хөндлөнгөөс нь цоо шинээр харж, оновчтой шийдлийг олох, бэрхшээлийг аль болох хохирол багатай даван туулах арга замыг олж чаддаг байхад латерал сэтгэлгээ тусална.

Латерал сэтгэлгээний эсрэг гэмээр юмуу нөгөө талын удирдагч хүнд байх ёстой шинж чанар бол харизм /тэсрэлттэй, буцашгүй чанар/ юм. Улс төрийн лидерүүд энэхүү харизм буюу өөрийн зан үйлийн нөлөөгөөр хэн хүнийг сэргийлэх нөхцөл байдлыг өөрийнхөөрөө харж, хурц тод дүгнэлт хийх үг хэл, сэтгэцийн тусгах чанараараа товойж, бусдын хүчийг нэгэн үйлсийн төлөө дайчлан хуруулах чадвараар алдаршиж, түүхэнд нэрээ үлдээсэн байдаг. Илтгэх, итгүүлэх, үнэмшүүлэх талаар гайхалтай амжилт олж хүний сэтгэлийг өөрийн хүссэнээрээ татаж чаддаг чанарыг хэтрүүлэн үнэлж ч бас болмооргүй. Бас дутуу үнэлж ч болохгүй, яах аргагүй удирдагч хүнд байх ёстой ийм чанар мөн. Монголын бизнесийн ертөнцөд харизмч удирдагч бол "Буянгий" гэж нэршсэн Жаргалсайхан олон талаараа төстэй санагддаг. Хэвлэл мэдээллийнхний хувьд манайд чөлөөт хэвлэлийн онол, практикт их зүйлийг хийж бүтээсэн, нэртэй нийтлэлч Ц.Дашдондовт бас харизмч удирдагчийн шинж төрх ажиглагддаг.

Удирдагч хүнд бас нэг гайхамшигтай шинж чанар бол алсыг харах чадвар юм. Хэдий чинээ ирээдүйгээ харж чадна, бизнесийнхээ ирээдүйг зөвөөр тодорхойлж, стратеги төлөвлөгөөгөө амжилттай биелүүлдгийг электрон тоног төхөөрөмж, мэдээллийн систем, микроэлектроник, бусад хагас дамжуулагч зэрэг олон талын бизнесийг хэдэн арван жилээр японы бизнесүүд өөртөө атгаж бусдад энэ талын өрсөлдөх боломжийг саармагжуулсаар байгаа билээ. Тэд футурологийн буюу ирээдүй судлалын шинжлэх ухааныг даацтай хөгжүүлж байгаа юм. Янз бүрийн таамаглал, прогнозыг шинжлэх ухааны аргаар дэвшүүлж байгаа ирээдүй судлаач нарын зөвлөгөө чухал гэдгийг удирдагчид мэдэж байх ёстой. Японы „Хитачи,, фирм 10,000 гаруй судалгаа, хөгжлийн шинжээч, ирээдүй судлаачтай бөгөөд долоон том судалгааны төвтэй ажиллаж байна. Хэвлэл мэдээллийн эрхлэгчид интегратив, визуаль сэтгэлгээ чухал. Мэдээллийн гол деталь болсон сонсох, харах, мэдрэх, амтлах баримжаалах мэдэрхүйг тулхүү хөгжүүлсэн байвал сайн аж.

Хүнийг хүндэтгэж чаддаг, өөрийгөө хүндлүүлж чаддаг чанар чухал. Нийгмээрээ хүндэтгүүлж чадаж байж хошуучлагч болно. Хэнтэй ч зовлон жаргалын талаар ярилцаж чаддаг, урлаг, утга зохиол, сонгодог хөгжим, рок попын ертөнц, дэлхий ертөнцийн түүх, яруу найраг, гоо сайхны философи, эдийн засаг, улс төр, хууль, байгалийн ухаан гээд юу хүссэн сэдвээрээ баялаг гүн агуулгатай, өөрийн гэсэн гайхалтай дүгнэлтийг ярьж чаддаг тийм онцгой чанарыг эзэмшсэн байвал тун сайн. Тиймээс манлайлагч хүн асар баялаг сэтгэмжтэй, гоц мэдрэмжтэй. онтопсихологич /далдыг нээгч зөнч/, ганц мэргэжилдээ дулдуйдах биш, олон талын шинжлэх ухааныг гүн биш юмаа гэхэд зарчмыг уншиж судалсан, мэддэг байх нь танд алдар хүндэтгэлийг аяндаа авчирна. Хэрвээ та лидер болъё гэж байгаа бол энэ талаар биеэ бэлтгэх хэрэгтэй. Заавал математикч байх албагүй ч хүн төрөлхтний оюуны ширгэшгүй

бүтээл ухаан болсон сонгодог бүхнээс суралцах нь зүй. Хошуучлагч хүн өрсөлдөөнд байнгын ялагч байх ёстой гэдгээ мартаж болохгүй. Ялж дийлэхгүй л юм бол хошуучлагч биш. Тэрхүү ялалт руу нэр алдар, гавьяа мөнгө өөрөө л урсан ирдэг юм.

Эцэст нь хэвлэл, мэдээллийн бизнесийн удирдагч таныг гагцхүү мөнгө хүүлэгч, орлого ашгийн төлөө улайрагч биш, бичиж туурвих хосгүй авьяас чадал, уран илтгэх чадвар, орчин үеийн сэтгүүлзүйн шинжлэх ухааны хөгжлийг төгс эзэмшиж, түүний онол практикийг гүнзгий мэддэг, нийгэм улс төрийн соргог мэдрэмжтэй, тэрхүү урсгал хаашаа чиглэгдэж байгааг дүгнэдэг, нийгмийн амьралд ул суурьтай задлан шинжилгээ хийж чаддаг, биеийн болоод сэтгэлийн асар их тэсвэр хатуужилтай, алсаа хардаг байхыг шинэ зууны шинэ хөгжил өөрөө нэхэн шаардаж байна.

### **Хэлэлцэн ярилцах асуултууд**

1. Лидер гэж хэнийг хэлэх вэ?
2. Дарга, менежер, удирдагч, лидерийн онцлог ялгааг жишээгээр тайлбарлан ярина уу?
3. Лидерийн шинж чанарууд, хэвлэл мэдээллийн орчинд лидер төрүүлэхийн ач холбогдол.

## Ашигласан ном, бүтээл

1. Монгол Улсын Үндсэн хууль. УБ., 1992 он
2. Хөдөлмөрийн хууль
3. Компанийн тухай хууль
4. Хэвлэл мэдээллийн эрх чөлөөний тухай хууль. УБ.,1998 он
5. Зар сурталчилгааны тухай хууль
6. Иргэний хууль
7. Эрүүгийн хууль
8. Монголын үндэсний телевизийн уран бүтээлийн бие даасан студиудын үйл ажиллагааг зохицуулах түр журам. УБ., 1999 он
9. Монголынхэвлэл мэдээллийн мониторинг. УБ., 2002 он
10. Монголын хэвлэл мэдээллийн хэрэгслийн чөлөөт байдлын тухай судалгааны тойм. УБ., 1999 он
11. "Цаг үе -хариуцлагатай сэтгүүл зүй" Чөлөөт хэвлэлийг дэмжих сан, Монголын Сэтгүүлчдийн нэгдсэн хэвлэл, Монголын сонинуудын холбооноос зохион байгуулсан "Монголын сэтгүүлчдийн үндэсний симпозиумын илтгэлүүд" МСНЭ. УБ., 2003 он
12. "Сэтгүүлч ба хууль" сэтгүүл. МСНЭ., 2003 он
13. "ОНМХ-ийн менежмент" ХИС-ийн сургалтын хөтөлбөр
14. Б.Чулуундорж "Мэдлэгийн менежментийг сургалтад хэрэгжүүлэх нь" УБ., 2002 он
15. З.Мөххдалай "Орчин үеийн дээд боловсролын менежмент ба стандартчлал" УБ., 2002 он
16. ХИС-ийн Нийгмийн ухааны сургуулийн бакалаврын зэргийн сургалтын кредит тодорхойлолт. 2002 он
17. Ю.Эрдэнэтуяа "Монголын хэвлэл мэдээллийн өнөөгийн байдал". УБ., 1996 он
18. Т.Дорж, Ү.Чимэд, "Менежмент" УБ., 2000 он
19. Олон зохиогчтой "Менежмент" сурах"бичиг. УБ., 2000 он
20. Ц.Цолмон "Удирдахуйн үндэс". УБ., 1996 он

21. Харольду. Андерсон Малькольм Ф.Мэллит. Орчуулсан М.Зулькафиль "Нийтлэл нэвтрүүлгийг яаж бэлтгэх вэ?" УБ., 1998 он
22. Ф.У.Тейлор "Удирдлагын ухааны менежментийн зарчмууд" орчуулсан Ч.Энхээ. УБ., 2002 он
23. Мильтон Фридман Рөүз Фридман. Орчуулсан Баабар Батбаяр, Д.Амарсанаа "Хувь заяагаа сонгох нь" 2001 он
24. Д. Доржжав "Сонгодог жишээн дээр удирдахуйд суралцах нь"
25. Жон Нэйсбитт "Компанийг шинэчлэхүй"., УБ., 2002 он
26. Ким Ү Жүн "Хорвоо дэлхий уудам, хийх ажил их байна". УБ., 1992 он
27. Т.Галдан "Электрон пресс" УБ., 2003 он
28. Ч.Чойсамба "Дэлхийн сэтгүүл зүйн түүх"
29. Д.Цэмбэл, До.Цэнджав. "Эрэн сурвалжлах сэтгүүлзүй". УБ., 1999 он
30. Т.Баасансүрэн "Сэтгүүлчийн уран чадварын асуудал". УБ., 2002 он
31. Д.Цэрэнжав "ОНМХ-ийн ажиглагч" сэтгүүл. 2001 №06, 07
32. До.Цэнджав "ОНМХ-ийн менежмент" лекцүүд /гар бичмэлийн эрхтэй/
33. До.Цэнджав "Монголын сэтгүүлзүйн өнөөгийн төлөв байдал, зорилго чиглэл" ЭШ-ний илтгэл
34. До.Цэнджав "Чөлөөт хэвлэлийн өөрийн хяналтын тогтолцоо" өгүүлэл /Монголын чөлөөт сэтгүүлзүйн зарим асуудал" ном. УБ., 2002 он
35. До.Цэнджав "Сэтгүүлзүйн бүтээлийг хуулиар хамгаалах нь"
36. До.Цэнджав "Сэтгүүлзүйн сургалтыг боловсронгуй болгох нь, оюутан төвтэй сургалт" ХИС-ийн багш нарын ЭШХ-ний хурал. 2000 он

### **Гадаад хэлээр**

1. В.В.Ворошилов "Менеджмент СМИ" Конспект лекций. Санкт- Петербург. 2002 г
2. В.В. Тупупов "Газета-Маркетинг, дизайн, реклама". 2001 Воронеж
3. Jkseph Dominik "The dynamics of Mass communication" 1990
4. Joan Garham "Mass Media"

5. William Stevegton "Production operations management"
6. Brownles Naskins "Corporate financial reporting"
7. Gillberta "Sales Force management"
8. James E Post "Business and society"
9. Do.Tsendjav "The present condition of press in Mongolia" 2003
10. Gerald V.Post. David L. Anderson "Management information systems". 1997

## Долгорын ЦЭНДЖАВ

Багш, сэтгүүлч, улс төр, хэл утга зохиол судлаач. УБДС, ОХУ-ын Нийгэм улс төрийн дээд сургуулийг төгссөн. ХИС-ийн дэд профессор, докторант, Монголын уран зохиолын Академийн гишүүн. "Үнэн", "Засгийн газрын мэдээ", "Өнөөдөр", "Монголын мэдээ" зэрэг өдөр тутмын сонинуудад хариуцлагатай нарийн бичгийн даргаас нэгдүгээр орлогч эрхлэгчээр, "Монгол Post", "Утга зохиол" ерөнхий эрхлэгчээр тус тус ажиллаж байсан олон улсын сэтгүүлч. Мөн АНУ-ын Нью-Йорк хотод "Засгийн газрын мэдээ" сонины тусгай сурвалжлагчаар ажиллаж байв. Одоо МСНЭ-ийн дэд Ерөнхийлөгчөөр ажиллаж байна. Сэтгүүлзүйн онол, практикийн асуудлаар судалгааны өгүүллүүдийг нийтлүүлжээ. Д.Цэмбэлтэй хамтран "Эрэн сурвалжлах сэтгүүл зүйн онол практикийн асуудал" сурах бичиг, хамтын бүтээлээр "Монгол дахь чөлөөт сэтгүүлзүйн зарим асуудал", "Хариуцлагатай сэтгүүлзүй, хууль эрхийн зохицуулалт" зэрэг гарын авлага бичилцжээ. БНСУ-д болсон Зүүн өмнөд Азийн анхдугаар форумд орчин үеийн сэтгүүлзүйн онол, практикийн асуудлаар эрдэм шинжилгээний илтгэл тавьж сүүлийн үед сэтгүүлзүйн судлалаар ажиллаж байгаа юм.



# Table of Contents

[Өмнөх үг](#)

[Нэгдүгээр бүлэг. Менежментийн шинжлэх ухааны тухай Ерөнхий ойлголт](#)

[Хоёрдугаар бүлэг. Хэвлэл, мэдээллийн менежмент, Түүний бүтэц, үүрэг зорилго](#)

[Гуравдугаар бүлэг. Хэвлэл мэдээллийн маркетингийн менежмент](#)

[Дөрөвдүгээр бүлэг. Мэдээллийн гол хэрэгслийн бүтэц, зохион байгуулалт](#)

[Тавдугаар бүлэг. ОНМХ-ийн эрэмбэт удирдлагын түвшин](#)

[Зургадугаар бүлэг. Менежментийн х, ү, з онол](#)

[Долдугаар бүлэг. Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын дотоод, Гадаад орчин](#)

[Наймдугаар бүлэг. ОНМХ-ийн удирдлагын шийдвэр](#)

[Есдүгээр бүлэг. Эрсдэл /Риск/](#)

[Аравдугаар бүлэг. Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын стратеги төлөвлөлт](#)

[Арваннэгдүгээр бүлэг. Өрсөлдөөн](#)

[Арванхоёрдугаар бүлэг. Хэвлэл, мэдээллийн хэрэгслийн Менежментийн хяналт](#)

[Арвангуравдугаар бүлэг. Идэвхжил](#)

[Арвандөрөвдүгээр бүлэг. Хэвлэл мэдээллийн байгууллагын хүний нөөцийн менежмент](#)

[Арвантавдугаар бүлэг. Мэдээллийн ёс зүй, нийгмийн хариуцлага](#)

[Арванзургадугаар бүлэг. Харилцаа ба мэдээлэл](#)

[Арвандолдугаар бүлэг. Байгууллагын өөрчлөлт](#)

[Арван наймдугаар бүлэг. Манлайлал](#)

[Ашигласан ном, бүтээл](#)

[Долгорын ЦЭНДЖАВ](#)