

# ӨӨРИЙГӨӨ БОЛООД ХАМТРАН ЗҮТГЭГЧ НӨХДӨӨ ТАНИН МЭДЭХ НЬ

Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал





DDC

658,4

B-53

## Редакцийн тэмдэглэл

Өөрийгөө болоод хамтран зүтгэгч нөхдөө танин мэдэх нь –  
Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал  
© Монгол улсын Төрийн албаны зөвлөл, 2005

Зохиогч: Гуннар Андерссон, Лейф Фисен  
Хамтран зохиогч: Бенгт Карлсон, Лейф Клинт, Виржиния Лангбакк, Том Тунелл (SIPU International)  
Англи эхийг хянан тохиолдуулсан: Доктор Сью Фаррант, The FM Partnership  
Монгол эхийг хянан тохиолдуулсан: Доктор, профессор Ц.Самбаллхүндэв  
Орчуулагч: Л. Золзаяа (SIPU International), Б. Даваахүү

Зураг чимэглэл, эх бэлтгэл: Ларс Рансхейм, А. Табигат

SIPU International  
Шведийн төрийн захиргааны олон улсын институт  
Dalagatan 7, SE-111 23 Stockholm, Sweden  
Tel: +46-(0)-698 06 00, Fax: +46-(0)-698 06 10  
E-mail: international@sipu.se, www.sipuinternational.se

ISBN 99929-0-629-4

# ӨӨРИЙГӨӨ БОЛООД ХАМТРАН ЗҮТГЭГЧ НӨХДӨӨ ТАНИН МЭДЭХ НЬ

Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал

# ӨМНӨХ ҮГ

Манлайллын талаарх энэхүү сургах бичгийг Монгол улсын Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар Шведийн Засгийн газартай хамтран, тэр дундаа Шведийн олон улсын хөгжлийн агентлаг (SIDA), Шведийн төрийн захиргааны олон улсын институт (SIPU International) байгууллагаар дамжуулан хэрэгжүүлж буй *Ардчилсан Монгол дахь сайн засаглал 2002-2005* гэсэн хөгжлийн төслийн хүрээнд боловсруулан бэлтгэлээ. «Монгол улсын төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратегийг» хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны салшгүй нэгэн хэсэг нь менежерүүдийн манлайлах ур чадварыг хөгжүүлэх асуудал болж байгаа юм. Монголын ард түмэнд хүргэх үйлчилгээг сайжруулах хамгийн чухал талбаруудын нэг нь Монгол улсын төрийн албыг хашиж буй удирдах ажилтнууд болоод төрийн албан хаагчдын мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх явдал юм.

Хамтран ажиллаж буй хүмүүсийг, мөн тэднийг манлайлж буй хүмүүсийг хамтад нь хөгжүүлэх шаардлагатай байдаг тул хөгжлийн энэ асуудал байнга хамт явах ёстой. Тэдний хэн хэн нь нөгөөгөө байхгүй нөхцөлд оршин тогтнож чадахгүйд хүрдэг учир тэдний хоорондох харилцаа, хамтын ажиллагааг улам ихээр бэхжүүлэх хэрэгтэй юм. Ийм ч учраас энэхүү сурах бичгийг «*Өөрийгөө болоод хамтран зүтгэгч нөхдөө таньж мэдэх нь: Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал*» хэмээн нэрлэсэн бөгөөд энэ нь төрийн албыг хашиж байгаа менежер, манлайлагчдын үйл ажиллагаанд урам өгөөд зогсохгүй, хамт олонч, хамтран ажиллах сэтгэлгээ хөгжүүлэх гол эх сурвалж нь болох юм.

Менежер болоод ажилтан, албан хаагчдын хоорондох хамтын ажиллагааг хөгжүүлэн төлөвшүүлэх ажилд дэмжлэг үзүүлэх үүднээс Монголын ард иргэдэд хүргэх төрийн үйлчилгээг сайжруулан боловсронгуй болгоход онц чухал ач холбогдол бүхий тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах, өөрчлөлт хийх гэсэн хоёр үйл явцын хоорондын уялдаа холбоог ханган ажиллах үзэл санааны үндэс нь болсон суралцагч байгууллага хэмээх ойлголтыг бодит утгаар нь хэрэгжүүлэхэд тус нэмрээ оруулна хэмээн итгэсний улмаас дээр дурдсан сурах бичгийн үргэлжлэл болох дадлагын номыг гаргаж байна. Энэхүү ном нь «*Өөрийгөө болоод хамтран зүтгэгч нөхдөө хөгжүүлэх нь: Суралцагч байгууллагын гарын авлага*» нэртэй. Өмнө өгүүлсэн хоёр ном нь хувь хүний өөрийнх нь суралцах, төлөвших үйл, байгууллагын хөгжлийн үйлст хувь нэмэр оруулах зорилготой. Арга ажиллагаа сайтай төрийн албанд өндөр түвшинд төлөвшсөн, авилгад автаагүй, мөн иргэдийн хэрэгцээг анхааран ажиллах хүмүүс л хэрэгтэй.

Эдгээр номыг бүхий л төрлийн байгууллагад ажиллаж байгаа менежерүүд, манлайлагчид, төрийн албан хаагчид, түүнчлэн иргэд тун өндрөөр үнэлнэ гэдэгт би итгэж байна. Ихийг сурч мэдсэн менежерүүд, түүнчлэн ажилтан албан хаагчид хаана ч чухал байдаг. Залуу, боловсрол сайтай хүмүүс төрийн албанд элсч, өөрийгөө сургаж, хөгжүүлэхийн төлөө зүтгэж байгааг харахад нэн таатай байна. Түүнчлэн бүхий л түвшинд ажиллаж байгаа эмэгтэйчүүдийн зүгээс төрийн үйл хэргийг гүйцэтгэх үйлст оруулж буй томоохон хувь нэмрийг нь дээрх гарын авлагуудад тусгаж өгснийг харахад бахдууштай. Менежер хүн ажилтнуудаа үнэлдэг, үйлчилгээ хүргэх ажлыг сайжруулахын төлөө эрч хүч, мэдлэг чадвараа тасралтгүй үргэлжлүүлэн хөгжүүлэхийн төлөө зүтгэж байгааг нь мэдрэх чадвартай байх ёстой. Ажиллах тавлаг сайхан орчныг үүсгэдэг хүмүүс нь үнэндээ менежер, манлайлагчид байдаг шүү дээ. Бусдад үлгэрлэх үүрэг яагаад чухал болохыг хэн ч дутуу тооцоолох ёсгүй юм.

Энэхүү хоёр номыг бичихэд гар бие оролцож, үр бүтээлтэй ажилласан бүх хүмүүст, ялангуяа 2004-2005 онд Улаанбаатар хотын 9 дүүрэг, хоёр аймгийн ерөнхий менежерүүдэд зориулсан туршилтын сургалтыг зохион байгуулахын зэрэгцээ «*Өөрийгөө болоод хамтран зүтгэгч нөхдөө танин мэдэх нь: Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал*» сэдэвт сургалтад болон сурах бичиг туурвин бүтээхэд оролцсон манлайллын чиглэлээр мэргэшсэн мастер сургагч нарт баяр хүргэж байна.

Шинэ мэдлэгийг хэн ч хялбархан эзэмшиж чадна. Харин ажлынхаа байранд, цаашилбал бүхэл бүтэн нийгмийн хүрээнд ардчиллыг төлөвшүүлэх хандлага, зан үйлээ өөрчлөх нь үнэхээр хэцүү. Гэвч чухам энэхүү байр сууринаас л бид бүхэн хамтдаа нухацтай, баяр баясгалантайгаар ажиллах шинэ эрч хүчийг авч чадна.



Доктор (Ph.D.), профессор Ц.Самбалхүндэв

## Талархал

Энэхүү сурах бичгийг боловсруулахад 2004 оны 11 дүгээр сараас 2005 оны 6 дугаар сарын хооронд зохион байгуулсан сургагч нарын сургалтын хөтөлбөрт хамрагдсан Монголын мастер сургагч нар нэн үнэтэй хувь нэмэр оруулсан билээ. Сургагч нарын сургалт нь 4 цуврал семинараас бүрдсэн бөгөөд тэдгээрийн үргэлжлэх хугацаа нь 4+5+4+2 өдөр байсан бөгөөд оролцогчид семинаруу-

дын завсраар бие дааж хийх даалгавар гүйцэтгэсэн юм. Бие дааж гүйцэтгэх даалгаврын хүрээнд мастер сургагч нар 3+3+1 өдрийн төсвийн байгууллагын менежерүүдэд зориулсан сургалтыг амжилттай зохион байгууллаа. Энэ бүх хугацаанд мастер сургагч нар сургалтын материалыг хэлэлцэж, туршилтын сургалтад ашиглаж, монгол жишээгээр баяжуулсан билээ.

Өөрсдийн санал бодол, сургалтын хэрэгцээ, туршилтын сургалтаас олж авсан үнэтэй туршлага, Монголын нөхцөл байдлын талаарх мэдээллийг бидэнтэй хуваалцсан мастер сургагчдыг нэрлэвэл:

*Л.Ариунаа, Удирдлагын академийн Эдийн засгийн тэнхмийн ахлах багш*  
*М.Алтангэрэл, Төрийн албаны зөвлөлийн референт*  
*Т.Алтанцэцэг, Удирдлагын академийн Социологи, сэтгэл судлалын тэнхмийн ахлах багш*  
*Д.Байгал, Удирдлагын академийн Төрийн удирдлагын тэнхмийн багш*  
*Р.Батмэнд, зөвлөх*  
*С.Батмөнх, Төрийн албаны зөвлөлийн референт*  
*Г.Бямбажав, Дархан-Уул аймгийн Удирдлагын хөгжлийн дээд сургуулийн багш*  
*Д.Ганбаатар, Удирдлагын академийн Удирдахуйн ухааны тэнхмийн дэд профессор*  
*Г.Дагва, Төрийн албаны зөвлөлийн ахлах референт*  
*Ц.Дагвадаш, Булган аймгийн ИТХ-ын Тэргүүлэгчдийн нарийн бичгийн дарга*  
*Т.Дуламдорж, Баянгол дүүргийн Засаг даргын Тамгын газрын орлогч дарга*  
*Г.Жаргал, Удирдлагын академийн Удирдахуйн ухааны тэнхмийн багш*  
*Б.Нямсүрэн, Чингэлтэй дүүргийн ИТХ-ын ажлын албаны ахлах зохион байгуулагч*  
*Д.Оюунбилэг, Булган аймгийн Хүүхдийн төлөө төвийн дарга*  
*Н.Туул, «Сэрүүлэг» дээд сургуулийн сургалт эрхэлсэн захирал*  
*Г.Тэгшбүрэн, Удирдлагын академийн Удирдахуйн ухааны тэнхмийн ахлах багш*  
*А.Гэлэгжамц, БХИС-ийн Төрийн захиргаа, удирдлагын тэнхмийн эрхлэгч*  
*Х.Март, Санхүү, эдийн засгийн яамны хэлтсийн дарга*  
*Ж.Сандагсүрэн, «Очир-Ундраа» ХХК-ны менежер*  
*Б.Соёл-Эрдэнэ, Багануур дүүргийн ИТХ-ын ажлын албаны ажилтан*  
*Б.Хэрлэн, Удирдлагын академийн Социологи, сэтгэл судлалын тэнхмийн багш*  
*Ч.Чулуунцэцэг, Удирдлагын академийн Удирдахуйн ухааны тэнхмийн ахлах багш*  
*С.Цэгмид, Орхон аймгийн ИТХ-ын Тэргүүлэгчдийн нарийн бичгийн дарга*

# Агуулга

Өмнөх үг	4
Талархал	5
Агуулга	6-7

## Удиртгал

Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал 8

### Бүлэг 1

Менежмент болоод манлайллын үндэс	13
Манлайлагчийн хоёр хэв шинж	15
Менежмент – ерөнхий мэдлэгийн салбар	16
Менежер ба манлайлагчийг хооронд нь харьцуулбал	28
Нөхцөл байдлын манлайлал	31

### Бүлэг 2

Дэмжлэг үзүүлдэг болон мотиваци төрүүлдэг манлайлал	37
Зөвхөн амьдралын хэрэгцээг хангах нь хамгийн гол мотиваци төрүүлэгч хүчин зүйл мөн үү?	38
Байгууллагын саад бэрхшээлгүй арга ажиллагааг хангах нь	40
Мотивац төрүүлэгч хүчин зүйлсийн талаарх судалгаа	42
Мотиваци төрүүлдэг менежмент	44
Монгол менежер хэрхэн аюулгүйн бүсээ өргөтгөсөн тухай жишээ	50

### Бүлэг 3

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх нь манлайллын гол ур чадвар мөн	53
Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх гэж юу вэ?	55
Хэрхэн төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх тухай	57
Харилцан адилгүй нөхцөл байдалд менежментийн өөр өөр хэв маяг шаардлагатай болдог тухай	59

### Бүлэг 4

Жендер болоод манлайлал	61
Хүйс ба жендерийн ялгаа	62
Манлайлал ба жендер	67

### Бүлэг 5

Цагийн менежмент бол таны цагийг дээд зэргээр нэмэгдүүлэх арга зам мөн	71
Зөв зүйлийг зөв хийх тухай	73
Тохиромжтой цагийг сонгож ажлыг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх тухай	76
Цагийг хэрхэн хэмнэх тухай	79

### Бүлэг 6

Зөрчлийн менежмент нь ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулдаг	85
Зөрчил гэж юу вэ?	88
Зөрчлийг хэрхэн зохицуулах тухай	91
Зөрчлийг зохицуулах үе шатууд	94

## Бүлэг 7

Үйлдэн суралцах үйл явц болон манлайллыг хөгжүүлэх нь	99
Үйлдэн суралцах үйл явц гэж юу вэ?	101
Үйлдэн суралцах аргыг хэрхэн хэрэглэх вэ?	104
Асуулт тавих, асуулт тавих, бас дахин асуулт тавих	107

## Бүлэг 8

Байгууллагын өөрчлөлтийн динамик	109
Байгууллагын өөрчлөлтийн үе шатууд	110
Өөрчлөлт хийх зөв сэтгэлгээтэй байх	114

## Бүлэг 9

Баг бүрдүүлэх нь	117
Бүлэг, баг хоёр адил уу?	119
Үр нөлөөтэй баг	122
Үр нөлөөтэй баг бүрдүүлэх талаар хийсэн судалгаа	128
Багийн манлайлагчийн үүрэг	133

## Бүлэг 10

Суралцагч байгууллага бол тасралтгүй үргэлжлүүлэн хөгжих арга зам мөн	141
Суралцах нь өнөөдөр ч, ирээдүйд ч чухал	142
Дэвид Колбын суралцах хэв маягийн онол	147
Байгууллагууд хэрхэн суралцдаг вэ?	149
Байгууллагын соёл	152
Суралцах үйл болоод гүйцэтгэл	154
Суралцагч байгууллагын шинж чанар	156
Суралцагч байгууллагыг бий болгох нь	160
Суралцагч байгууллагын хөгжилд манлайлагч хэрхэн чухал болох тухай	165

## Бүлэг 11

Гүйцэтгэлийн менежментийн удиртгал	169
Орц ба гарцын загвар нь гүйцэтгэлийн менежмент гэж юу болохыг танин мэдэх үндэс мөн	171
Гүйцэтгэлийн менежмент гэж юу вэ?	174
Гүйцэтгэлийн менежментэд гүйцэтгэлийн хэмжээс чухал	178
Гүйцэтгэлийн менежмент ба түүний хэрэглээн ний талаар байнга өрнөдөг маргааны тухай	184
Гүйцэтгэлийн менежментийг нэвтрүүлэхтэй холбоотой амжилтын хүчин зүйлс болоод стратегийн тухай	189

## Бүлэг 12

Гүйцэтгэлийн үнэлгээг бодит практик дээр хэрхэн гүйцэтгэх талаар	197
Гүйцэтгэлийн үнэлгээ яагаад ашигтай байдаг вэ?	198
Чанарын шаардлага хангасан гүйцэтгэлийн үнэлгээг зохион байгуулах нь	202

## Бүлэг 13

Бусдад урам өгч, тэднийг хүлээн зөвшөөрөх тухай	207
Бусдад урам хайрлаж зүрх сэтгэлийг нь зоригжуулах тухай	209
Ашигласан материал	217



# Удиртгал

## Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал

### Монгол улсын Төрийн албаны удирдах ажилтан – менежерүүдэд зориулсан манлайллын сургалт, түүний хүрээ зааг

Та бүхэнд толилуульж буй энэхүү сурах бичиг нь «Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал» сэдэвт үндсэн сургалтын хөтөлбөрт хэрэглэх гол материал болно. Энэхүү сургалтын хөтөлбөр нь вакумын дотор орших зүйл ч юмуу эсвэл санаадгүй байж байгаад бий болчихоогүй юм. Энэ нь мэдлэг чадвар сайтай, чиг үүргээ үр нөлөөтэй гүйцэтгэх төрийн албыг бий болгох талаарх Монгол улсын засаг, төрийн албан ёсны стратеги, алсын харааг нь хэрэгжүүлэх, ойлгуулах зорилгоор сайтар төлөвлөн бэлтгэсэн материал билээ.

Төрийн албаны чиг үүргийг амжилттай сайн гүйцэтгэхэд нөлөөлөх хамгийн чухал тулгын чулууны нэг нь чармайлттай, бас алсын хараа сайтай манлайлал мөн болно. Ийм манлайлал байхгүй бол төрийн албан хаагчид мэдлэг чадвар сайтай, чармайлттай байж, Монголын иргэдийн төлөө үнэнчээр зүтгэж чадахгүй юм. Тиймээс төрийн албаны менежерүүдийн манлайлах ур чадварыг хөгжүүлэх асуудал нь төрийн албаны шинэтгэлийн бусад бүрэлдэхүүн хэсгүүдтэй нэгэн адил Монгол улсын төрийн албаны чадавхийг дээшлүүлэх үйл ажиллагааны цөм нь юм.

#### Сургалтын хөтөлбөр

Энэхүү сурах бичиг болон сургалтын хөтөлбөрийг Монгол Улсын Засгийн газар болон Шведийн олон улсын хөгжлийн агентлагийн хамтран хэрэгжүүлж буй төслийн үр дүнд боловсруулан бэлтгэв. «Ардчилсан Монгол

дахь сайн засаглал» төслийг 2002-2005 оны хугацаанд хэрэгжүүлсэн билээ.

Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал сургалт явуулах 24 мастер сургагчийг 2004 оны 11 дүгээр сараас 2005 оны 6 дугаар сарын хооронд бэлтгэн гаргасан юм. Сургалтын хөтөлбөрийг төв болон орон нутгийн төсвийн байгууллагын менежерүүдэд зориулан бэлтгэсэн. Сургагч нарыг бэлтгэх сургалтын явцад сургалтын хөтөлбөр, сургалтын материалын талаар удаа дараа хэлэлцэн ярилцаж, төсвийн байгууллагуудын нийт 223 менежерийг хамруулсан туршилтын сургалтанд ашиглалаа.

Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал сургалтыг 3 шат бүхий үйл явц хэмээн нэрлэж болно. Тус тус 3 өдөр үргэлжлэх эхний хоёр шатны дараа сургалтанд оролцогчид бие даан даалгавар гүйцэтгэж, гурав дахь шат болох нэг өдрийн семинараар үнэлгээ, дүгнэлт хийв.

Сургалтын эхний хэсэгт манлайлагч, менежерүүдийг хувь хүн талаас нь илүү онцлон авч үзэх болно. Төсвийн байгууллагын менежерүүд өөрийнхөө, ажилтнуудынхаа, мөн үйлчлүүлэгч нарынхаа сайн сайхны төлөө илүү сайн, ихээхэн үр ашигтай манлайлагч болохын тулд хэрхэн өөрийгөө хөгжүүлэх тухай асуудлууд үүнд багтаж байна. Сургалтын хоёр дахь хэсэгт байгууллагыг нэгэн цогц хэлбэрээр авч үзэх бөгөөд баг бүрдүүлэлт, гүйцэтгэлийн менежмент, манлайлагч, менежерийн үүргийг өргөн хүрээнд буюу «Том зураг»-аар авч үзнэ.

# Албан ёсны шийдвэрт мэдлэг чадварыг чухалчилжээ

Төрийн албыг чадавхитай, мэдлэг чадвартай болгох нь хэчнээн чухал болохыг *Монгол улсын Засгийн газрын* 1999 оны 96-р тогтоолд тодорхой заасан байна.

Мэдлэг чадвар бол ямар ч байгууллагын үйл ажиллагааны гол чухал нөөц мөн бөгөөд үргэлжийн хувьсан өөрчлөгдөж буй орчны улмаас тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцаж, мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх шаардлага бидний өмнө тулгарч байна. Төрийн албаны шинэтгэлийн үйл ажиллагааны дүнд шинэ үүрэг, чиг үүрэг, хариуцлага бий болж байна.

Мэдлэг чадварыг бий болгохын тулд ирээдүйд улс орноо хөгжүүлэх, түүнд хүрэх арга замаа тодорхойлох хэрэгтэй. Энэ талаар тодорхой арга хэмжээг хамтран хэрэгжүүлж чаддаг байхын тулд хүн бүр мэдлэг чадвар ямар чухал болохыг, түүнийг хэрхэн бий болгохыг мэддэг байх шаардлагатай юм.

96-р тогтоолд Монгол улсын ирээдүйд хүрэхээр тэмүүлж буй төрийн албаны алсын харааг дараах байдлаар тодорхойлсон бөгөөд энэ бүхнийг цаашид бодлого, стратеги боловсруулахдаа баримтлах юм.

## Үйл ажиллагааны чадавхи сайтай төрийн алба бүрдүүлсэн байх

Төрийн алба нь засаг, төрийн зорилт, ажил үүргийг хэрэгжүүлж, Монгол улсын иргэдэд үйлчилгээг үр ашигтай хүргэх чадавхитай болохыг зорьж байна.

## Мэдлэг чадвартай төрийн албан хаагчидтай болсон байх

Удирдлага болоод ажилтнууд өөрсдийн чиг үүргийг сайн гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг эзэмшсэн байна. Тэд ажлын гүйцэтгэлээ сайжруулах, төрийн албаны тогтмол өөрчлөгдөж буй шаардлагыг хангаж ажиллахын тулд тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцдаг байна.

## Байгууллага бүр суралцагч байгууллага болсон байх

Аливаа ажлыг хүн нэг бүрийн мэдлэг чадварыг дээд зэргээр ашиглаж, шинээр суралцах үйлийг хөхиүлэн дэмжих хэлбэрээр зохион байгуулдаг болсон байна. Бүхий л шатанд ажиллаж буй төрийн албан хаагчид мэдлэг, мэдээллээ солилцож, өдөр тутмын ажлаасаа туршлага эзэмшиж, шаардлагатай үед ажлын байрнаас гадуурх сургалтанд хамрагддаг болсон байна.

## Манлайлал ба оролцооны өндөр түвшинг хангасан байх

Удирдлага нь бүхий л төрлийн сургалтын үйл ажиллагааг дэмжиж урамшуулдаг, бүхий л нөөцийг хуваарилан олгодог, мөн сайн үлгэр жишээ үзүүлдэг орчинд ажиллаж буй ажилтнууд мотиваци болоод зүтгэл сайтай болсон байна.

Энэхүү алсын харааны ажил үүрэг, үйлчилгээ хүргэх чадавхи, мэдлэг чадвар, байгууллага ба манлайлал гэсэн дөрвөн бүрэлдэхүүн хэсэг нь өөр хоорондоо нягт холбоотой, бие биеэ харилцан дэмжсэн байдаг.



# Мэдлэг чадвар гэж юу вэ?

Мэдлэг чадварыг буй болгох гол зорилго нь төрийн албаны үр нөлөөтэй үйл ажиллагааг хангахад оршино. Төрийн алба мэдлэг чадвартай байвал төрийн захиргааны байгууллагууд эрхэм зорилгоо хангаж, Монгол улсынхаа иргэдэд үйлчилгээг үр ашиг, үр нөлөөтэй хүргэх болно. Хүмүүсийн төр засагт итгэх итгэлийг хадгалахад ч мэдлэг чадвар тун чухал үүрэгтэй ажээ.

Мэдлэг чадварыг *тодорхой орчинд тодорхой үйл ажиллагааг гүйцэтгэх хүний чадвар* хэмээн ойлгож болно. Үүнд хүний онолын мэдлэг, практик ур чадвар, хандлага, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс цөм багтана. Мэдлэг чадварыг олон янзаар ангилдаг бөгөөд тэднийг бүгдийг нь чухалчлан авч үзэх хэрэгтэй.

**Мэргэжлийн мэдлэг чадвар** гэдэг нь хууль, нягтлан бодох бүртгэл, агрономи гэх мэт төрийн албан хаагчийн сурч боловсорсон тодорхой мэргэжлийн салбар юм. Төрийн захиргааны албыг ч мэргэжил гэж үзэж болно.

**Нийгмийн мэдлэг чадвар** гэдэг нь хамтран зүтгэгчидтэйгээ нийцтэй ажиллах, байгууллагын үйлчлүүлэгчтэй

харьцахад шаардагдана. Мэдлэг, мэдээллийг бусдад дамжуулах, бусадтай хуваалцах чадварыг энд багтаана.

**Бизнесийн мэдлэг чадвар** нь байгууллагын эрхэлж байгаа бизнесийн тодорхой салбарт хамаардаг байна. Эрхэм зорилго болоод зорилгуудыг мэдэрч, бизнесийн орчноо таньж ойлгосны үндсэн дээр өөрийн өвөрмөц үйл ажиллагаанд мэргэжлийн болоод нийгмийн мэдлэг чадвараа хэрэглэх чадвар цөм энд багтана.

Төрийн бүхий л албан хаагч эрхэлсэн чиг үүргээ гүйцэтгэхэд нь шаардлагатай мэдлэг чадварыг эзэмших ёстой. Бизнес/ажил үүрэг, мөн байгууллага өөрчлөгдөхийн хэрээр шинэ шинэ мэдлэг чадвар хүнд зайлшгүй хэрэгтэй болдог.

Бизнес болоод байгууллагыг хөгжүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг чадварыг хангалттай бүрдүүлэх үүргийг байгууллагын удирдлага хүлээх ёстой. Байгууллагад шаардлагатай мэдлэг чадвартай мэргэжилтнийг олж элсүүлэх, ажиллаж байгаа хүмүүсийн ажил үүргээ гүйцэтгэх мэдлэг чадварыг нэмэгдүүлэх ажлыг ч удирдлага хариуцаж хийдэг.

## Суралцагч байгууллага бол мэдлэг чадвар бий болгох үндэс мөн

Байгууллага гэх ойлголтонд ажлыг зохион байгуулж бас хэрэгжүүлэхтэй холбоотой бүхнийг хамруулж үздэг. Иймээс хамтран ажиллах талаарх практик арга зам, тогтолцоо, тогтсон журам, хүлээх үүргийн албан ёсны хуваарь, нийгмийн харилцаа зэрэг асуудал ч энд багтана.

Мэдлэг чадвар бүрдүүлэх асуудлыг байгууллагын үйл ажиллагааны дүр төрхийг буюу өөрөөр хэлбэл, хүмүүсийн хамтран ажиллаж буй арга барилыг өөрчлөх асуудалтай уялдуулсан тохиолдолд л үр дүнтэй байх боломжтой. Аливаа байгууллага нь мэдлэг чадвараа төрийн албаны ашиг тусын төлөө зориулах боломжийг бүхий л ажилтнууддаа олгохын тулд тасралтгүй үргэлжлүүлэн өрнөх эргэх холбоог үүсгэсэн байх шаардлагатай. Шаардлагатай нөөц, тоног төхөөрөмжийг ч гаргаж өгөх хэрэгтэй.

Үйл ажиллагаагаа сайжруулахын тулд тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцаж, суралцах шинэ арга барилыг идэвхтэй хэрэглэдэг байгууллагыг зарим тохиолдолд «суралцагч байгууллага» гэдэг. Суралцагч байгууллагыг мэдлэг чадвар бий болгох явдлыг дэмжиж, өдөр тутмын ажил нь суралцах таатай боломжийг олгож байдаг ажлын орчноор нь тодорхойлно. Энэ нь бүх түвшинд сайн харилцаатай,

хамтран ажиллагчид хоорондоо мэдлэгээ байнга солилцож байдаг байгууллага юм. Энд хувь хүний санал, санаачилга, шинэ санаанд эергээр хандаж, түүнчлэн шинэ үйл явдалтай тулгарахаас буцахгүй, түүний үр дагавраас айхгүйгээр дүгнэлт гаргах хүсэл сонирхол өрнөж байдаг. Энэ орчныг үүсгэхэд мэдлэг чадвартай, өөртөө итгэлтэй манлайлагч чухал.

Засаг, төрийн зорилт, ажил үүргийг хэрэгжүүлэх, иргэдэд үйлчилгээг үр ашиг, үр нөлөөтэй хүргэх баталгаа нь төрийн албаны үйл ажиллагааны чадавхи мөн.

Төрийн албан хаагчдын мэдлэг чадвар дээшлэхийн сацуу төрийн байгууллага бүр суралцагч байгууллага болж өөрчлөгдөн хөгжихийн хэрээр төрийн албаны үйл ажиллагаа (бизнес)-ны чадавхи сайжирна.

Төрийн албаны үйл ажиллагаа (бизнес)-ны чадавхи сайжрахын хирээр засаг, төрийн зорилт, ажил үүрэг амжилттай хэрэгжиж иргэдэд төрийн үйлчилгээг үр ашиг, үр нөлөөтэй хүргэх нөхцөл бүрдэх бөгөөд энэ нь улмаар олон түмний дунд засаг, төрийн нэг хүндийг дээшлүүлэх боломж олгоно.



# Мэдлэг чадвар, байгууллага, ажил үүрэг, үйлчилгээ хүргэх үйл явц гурвыг хооронд нь холбоход манлайлагч шаардлагатай

Суралцагч байгууллага нь өөрийн зүгээс, мөн түүнчлэн бүтээлч сэтгэлгээтэй, үр дүнтэй байх зэргийн үүднээс менежерүүдэд өндөр, бөгөөд бас байнга хувьсан өөрчлөгдөх хэрэгцээ шаардлага тавьдаг ажээ. Ажил үүргийг биелүүлэх, үйлчилгээ хүргэх, мэдлэг чадварыг дээшлүүлэх суралцагч байгууллагыг буй болгох зэрэг гурван үйл явцыг бүхэлд нь уялдуулах үүргийг менежерүүд хүлээнэ. Чухам тэд л төрийн албыг «цоо шинэ»-ээр төлөвшүүлэх үйл явцыг манлайлж, бас зөв хэлбэрт нь оруулах бөгөөд байгууллагын одоогийн мэдлэг чадварыг үр ашигтай хэрэглэх, цаашид шинэ мэдлэг чадвар чадавхи бий болгох явдлыг баталгаажуулах ёстой.

Иймээс удирдлагын бүхий л түвшинд манлайллын шинэ хэлбэр шаардлагатай байна. Удирдлага ажлын шинэлэг орчныг бий болгох талаар идэвхтэй ажиллах ёстой. Мене-

жерүүд ажилтнуудын дунд мэдлэг чадвар бий болгох санаачилга гаргах уур амьсгал бүрдүүлж, зөвшөөрч, дэмжлэг өгөхөөс гадна өөрөө сайн үлгэр дууриал үзүүлэх хэрэгтэй. Менежерүүд суралцагч байгууллагыг бий болгох урам зориг дүүрэн ажиллаж байгаа нөхцөлд л өөрчлөлт бий болох боломжтой. Тиймээс удирдлагын хөгжлийн асуудал онц чухал тэргүүлэх чиглэл юм.

Хүмүүс ч, байгууллагууд ч өөр өөр мэдлэг чадвартай байж төрөл бүрийн хэлбэрээр суралцаж, сургалтанд өөр өөр байр суурьтайгаар оролцоно. Иймээс мэдлэг чадварыг бий болгохын тулд төрөл бүрийн өргөн хүрээтэй хандлага, олон янзын арга замыг чухалчилдаг. Мэдлэг чадвар бүрдүүлэх ажлыг өдөр тутмын ажлын явцын сургалтаар болон мөн сургалтын идэвхтэй бусад хэлбэрийн аль алианаар нь бий болгох ёстой.

## Манлайллын хөгжил-Монгол улсын засаг, төрийн стратеги зорилт мөн

Ардчилал, эдийн засгийг хөгжүүлэх, сайн засаглалыг баталгаажуулахын тулд мэдлэг чадвартай манлайлал тун чухал болохыг Монгол улсын засаг, төрийн шилжилтийн эхэн үеэс ойлгож иржээ. Монгол улсын төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратегид үүнийг нэн тодорхой тусгасан байдаг.

**Стратеги зорилт:** Ерөнхий менежер болон төрийн жинхэнэ албаны бусад удирдах албан тушаалд томилогдсон хүмүүсийн манлайлах ур чадварыг хөгжүүлэх. Хамгийн сайн хүмүүсийг сонгох нь төрийн албаны үр нөлөөтэй манлайллыг хангахад хангалттай бус юм. Манлайлал болон баг бүрдүүлэх ур чадварыг хөгжүүлэх шаардлагатай. Ерөнхий менежерээс а) байгууллагынхаа хэмжээнд стратегийн түвшинд бодож сэтгэх, б) байгууллагын дотоод болон гадаад орчны хүрээнд үр бүтээлтэй ажлын харилцааг буй болгох, в) бусадтай нөлөө бүхий ажлын харилцаа тогтоох, г) өөрийн биеэр үлгэрлэн өөрийгөө дайчлан, шударгаар ажиллах, д) үр дүнд хүрэх явдлыг шаардаж байна. Удирдах албан тушаалтныг илүү нээлттэй бөгөөд өрсөлдөөний

зарчмаар сонгон шалгаруулж томилсноор, мөн зарим албан тушаалд бусад байгууллагын төрийн албан хаагчийг сэлгэн ажиллуулах нь байгууллага хоорондын өдөр тутмын хамтын ажиллагааг сайжруулахад тус дэм болно. Шведийн Төрийн захиргааны олон улсын институтын дэмжлэгтэйгээр хэрэгжиж буй төсөлд түшиглэн удирдах боловсон хүчний манлайлах ур чадварыг нийт төрийн албаны хэмжээнд дээшлүүлнэ.

Төрийн албаны шинэтгэлийн эрхэм зорилго нь *иргэдийн хэрэгцээг хангахад чиглэсэн, өөрчлөгдөж буй орчинд уян хатан зохицож чаддаг бөгөөд, идэвхтэй, санаачилгатай манлайлагч менежер бүхий цомхон, чадварлаг, эцсийн үр дүнг эрхэмлэн дээдэлсэн* төрийн албыг төлөвшүүлэхэд оршино.

*Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал* сургалт, түүнд зориулсан сурах бичиг нь дээрх стратеги зорилт болоод эрхэм зорилтыг хангахын төлөө авч хэрэгжүүлж байгаа олон арга хэмжээний нэг нь билээ.

# 1

## Менежмент болоод манлайллын үндэс

Юм бүхэн хязгаарлагдмал гэх итгэл нь  
хүмүүсийг хязгаарлагдмал болгодог!

**A**

Энэхүү асуултын доор бичсэн сэдвийг уншиж эхлэхийн өмнө манлайлал болоод менежментийн тухай хэдэн хором эргэцүүлэн бодоорой. Эдгээр нь таны хувьд ямар утга санааг илэрхийлдэг вэ? Ямар ялгаа байна вэ?

Та манлайлал болон менежмент гэж юу болохыг өөрийн үгээр өөртөө тайлбарлаарай.

Хэн нэгнийг манлайлагч байхаар төрсөн хүн гэж ярихыг та олонтоо сонссон байх. Жишээлбэл, Далай лам, Махатма Ганди гээд байгалиас заяасан манлайлах шинж, хүчирхэг харизмаараа бусдыг араасаа дагуулсан хүмүүс байдаг. Гэвч сайн манлайлагч болохын тулд ур чадвар, хувийн шинжийн аль алиныг нь агуулах шаардлагатай байдаг тул ихэнх хүмүүс үүний тулд маш их дадлага, туршлага эзэмших хэрэгтэй болдог ажээ.

Манлайлагч байх, манлайлах гэдэг нь юу гэсэн үг вэ? Жинхэнэ манлайлагч чигийг зааж, үлгэр дууриаллаараа хошуучилж байдаг. Үүний тулд шударга, зарчимч зан буюу өөрийн итгэж, ярьж буй зүйлсийнхээ дагуу ажиллаж, амьдрах шаардлагатай. Манлайлагч нь туйлын зорилготой байж, түүнийгээ бусдад ойлгуулах замаар алсын хараа, эрхэмлэн дээдлэх зүйлсээ биежүүлээд зогсохгүй, өөрийн зан байдлаараа ч харуулах ёстой юм. Манлайлагч түүнд

**A**

Нэгэн зохиолд Чингис хаан өөрийн удирдлага дахь цэрэгтэй уулзаж байгаа хэсгийг доор өгүүлээ. Үүнийг уншаад энэхүү зохиолд өнөөгийн манлайлагч нарт хамаатай ямар зан чанарын тухай өгүүлж буйг эргэцүүлэн бодно уу. Чингис хаан манлайлагчийн ямар ямар шинжийг хадгалсан хүн байж вэ?

*“Түүнээс (Чингис хаанаас) анх удаа би нэгэн чухал даалгавар авсан юм. Тэрээр намайг хажуугаар нь өнгөрч явтал даллан дуудсан бөгөөд би морьтойгоо очтол надаас шууд л миний гэр бүлийн тухай, аав чинь сайн уу, аавын чинь хурдан морь ямар байна, эхнэр чинь сайн уу, хүүхдүүд чинь сайхан торниж байгаа биз дээ гэж асуулаа. Түүний эдгээр асуултанд хариулах үед би улам ихээр гайхан мэгдэж байсан юм. Тэр үед тулаан ид өрнөж, би жирийн нэг цэрэг байсан бөгөөд нум сумны саадгаа гээчихсэнийг минь олж харчхаад намайг дуудлаа даа гэж бодож байв. Тиймээ, би тэр намайг шийтгэхээр, эсвэл нум сумны саадгаа олох тушаал өгөх байх гэж бодтол тэрээр зөвхөн гэр бүлийн минь тухай асууж байдаг. Манайхан сайн, тэд маань бэлчээр, өвс, үс ноос, өчүүхэн зүү тэвнээр ч дутаагүй бүгд сайн байгаа гэдгийг сонссоны дараа тэрээр тулалдааны талаар юу гэж бодож буйг минь асуулаа. Хэдэн өдрөөр ухарсан нь зөв шийдвэр байв уу? Ухарсаар*

хүрэх замыг зааж өгдөг. Сайн манлайлагч хүмүүсээ анхаарч, тэдний хэрэгцээгээр өөртөө мотиваци төрүүлж байдаг. Тэд хүмүүст үйлчилдэг. Өөрийн сонирхол, эрх мэдэл, хувийн ашиг сонирхолдоо хөтлөгдсөн манлайлагч өөрөө санаа тавих ёстой хүмүүсийнхээ эрэлт хэрэгцээг ямагт үл хэрэгсэж байдаг. Төрийн байгууллага дахь манлайлагч иргэддээ үйлчилж, өөрийгөө гэхээс илүү бусдын сайн сайхны төлөө ажилладаг юм.

Сайн манлайлагч байхын тулд зөвхөн мэдлэг, ур чадвартай байх нь хангалтгүй бөгөөд үүнд тэдний хувийн шинж чанар зайлшгүй чухал байдаг. Ер нь манлайлагчид хэрэгцээтэй шинжүүд, ур чадвар цөөн тооны хүмүүст л заяадаг боловч тэдгээрийг сайжруулах боломж хүн бүрт нээлттэй байдаг. Заримдаа энэ нь мэдлэг эзэмших, арга техникийг ашиглах, үйл явцыг дагахад оршино. Зарим тохиолдолд энэ нь шинэ шинж чанар, ур чадварыг өөртөө төлөвшүүлэн хөгжүүлэх замаар өөрийгөө сайжруулах амаргүй зорилт байж болно. Бусад хүмүүс манлайлагчаас шалтгаалж байдаг болохоор манлайлагч өөрийгөө болон ур чадвараа хөгжүүлэх өвөрмөц хариуцлагыг хүлээж байдаг. Хэн нэгний амжилт, алдаа зөвхөн өөрт нь, түүний гэр бүлд нөлөөтэй. Харин манлайлагчийн амжилт, алдаа бол бүхэл бүтэн хамт олонд нөлөөлж байдаг.

*байх уу? Эсвэл дайсныхаа аль нэг жигүүрээр нь гэнэт довтлох уу? гэж асуулаа. Би ихэд гайхан сандарч өөртөө итгэлгүйгээр, үгүй ээ дайсны зүүн жигүүр их тархай бас зохион байгуулалтгүй юм шиг байна гэж хэлэв. Би үнэндээ мэдэхгүй байлаа. Тэр толгой дохин инээмсэглээд “Би ч адилхан мэдэхгүй байна” гэлээ. Бүх хаадын хамгийн агуу нь, тэгээд ч төмөр мэт тэр хаан мэдэхгүй байдаг гэж бодохоос миний ам ангайх шиг болов. Над руу харах үед түүний нүд гэрэлтэн, илэн далангүй харцтай байв. Маш чухал, нууц зүйл хэлэхдээ л дуугаа намсгадаг зангаараа “Сатья, чи ухаантай хүн учир мэдэхгүй байна гэж байхгүй. Тэгээд ч чи худлаа цуурхал ярих хүн биш. Би чамайг мэдээлэгчээр сонгож байна. Дайсны зохион байгуулалт муутай гэсэн зүүн жигүүр уруу явж ажиглаад ир. Чамд гурван өдөр өгье. Хэрэг болох гурван хүн аваад яв. Аав чинь чамд морьд өгнө. Хүн бүр сэлгэж унах хамгийн шилдэг гурван морийг авч яваарай. Аавдаа чи миний мэдээлэгч болсон гэж хэлээрэй. Тиймээс хэрэгтэй бүхнийг чамд өгөх болно” гэж намуухан хэлсэн юм.*

*(Чөлөөт орчуулга. Шведийн зохиолч Андерс Видены бичсэн «Чингис хаан» романы хэсгээс)*

# Манлайлагчийн хоёр хэв шинж

Манлайллын тухай биш, харин манлайлагчийн тухай л илүү их мэдээлэл байдаг.

## Эрх мэдлийг тодорхойлох нь

Менежмент, манлайлал гэсэн ойлголтууд хоёул эрх мэдлийн хүчин зүйлийг агуулдаг. Эрх мэдэл гэдэг нь бусдад нөлөөлөх, бусдаар бодол санаагаа хүлээн зөвшөөрүүлэх чадавхи бөгөөд эрх мэдлийг ухаалгаар ашигласнаар бусдад эрх мэдэл олгож болно.

Манлайлал нь хүмүүсийн харилцааны хэлбэрүүдийн дотроос хамгийн их судлагдсан нь мөн ч энэ асуудлыг тэгтлээ сайн ойлгосон нь цөөн байдаг. Манлайллын 130 гаруй тодорхойлолтыг тоолон жагсаасан улс төр судлаач, түүхч Жеймс МакГрегор Бёрнс ингэж хэлсэн билээ. Харин манлайллыг хамгийн их судлагдсан сэдэв болоход нөлөөлсөн олон шалтгаан бий. Юуны түрүүнд, манлайлал нь сэтгэл судлал, сурган хүмүүжүүлэх ухаан, удирдах ур чадвар, хүний зан үйлийг хамарсан олон сонирхолтой сэдвийг хамарсан судлагдахуун юм. Нөгөө талаар манлайлал нь хүмүүний амьдралын нэгэн чухал хэсэг мөн бөгөөд хүмүүс яагаад, яаж хоорондоо харилцдаг тухай ойлголт авахын тулд бид манлайллын талаарх ойлголтоо гүнзгийрүүлэх шаардлагатай байдаг. Ерөнхийдөө манлайлагч-дагагч хоёрын хоорондын харилцаа, харилцан ажиллагаанд дүн шинжилгээ хийх замаар манлайллын асуудлыг илүү гүнзгий ойлгох боломжтой юм. Гэхдээ энэхүү дүн шинжилгээ нь тухайн цаг үе, онолчдоос шалтгаалан харилцан адилгүй байж болох талтай.

## Манлайллын тодорхойлолт

Манлайлал гэдэг нь манлайлагч болоод түүний араас дагагчдын мотиваци, хэрэгцээ, хүсэл, итгэл найдвар, сэтгэл ханамжтай байдал-хүсэн хүлээж буй бүхэн зэргийг төлөөлсөн зорилтуудыг хангахын тулд манлайлагчийн зүгээс дагагчдын үйл ажиллагаанд нөлөөлөх хүний нийтлэг үйлдэл мөн. Тэрээр дагагчаа өөрийн хүсч буй арга замаар ажиллах хэмжээнд хүртэл нөлөөлөхийн тулд зорилго, сэдэл, эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг нь дагаж мөрдөхийг дагагчдадаа уриалдаг. Энэ уриалгыг түүний араас дагагчид хүлээн зөвшөөрснөөр тэдний хооронд харилцан ашигтай харьцаа бий болж, манлайлагч, дагагч нар нийгэм болоод улс төрийн үйл ажиллагаанд хамтран оролцож эхэлдэг байна.

Манлайлагч болоод дагагчдын хоорондох харьцаа, харилцан ажиллагаа *амиа хичээсэн* болон *бусдыг хичээсэн* шинжтэй байдгийг Мак Грегор Бёрнс 1978 онд тодорхойлжээ.

- *Амиа хичээсэн манлайлал (transactional leadership)* гэдэг нь харилцан солилцох буюу би чамд, чи надад гэсэн хэлбэрээр өрнөх манлайлал юм. Амиа хичээсэн манлайлагч өөрийг нь дагах хүмүүсийн хэрэгцээг хүлээн зөвшөөрч, нэг хэрэгцээг нь нөгөө хэрэгцээгээр орлуулж болно гэдгийг иш үндэс болгон ажилладаг. Улс

төрд нийтлэг ажиглагддаг нэгэн жишээ нь сонгогчдын саналыг ажлын байраар наймаалцаж болно гэж үзэх явдал юм. Иймэрхүү харилцааны хүрээнд талууд өөрийн ашиг тусыг дээд зэргээр хангахыг хичээдэг ажээ. Амиа хичээсэн манлайлагч эрх мэдлийн төлөө амиа өгөхөөс наагуур тэмцэж, яваандаа түүний хувьд эрх мэдлийн хойноос хөөцөлдөх нь ёс суртахуунаас ч илүү зүйл болж хувирдаг байна. Амиа хичээсэн манлайлагч зөвхөн шагнал хүртэхийг санаархаж, юуг хийж гүйцэтгэх ёстойг өөрийн удирдлаганд ажиллагч хүмүүст зааварлаж орхидог. Манлайлал гэдэг нь бүрэн эрх бол манлайлагчийн өмч гэдгийг нотолж буй эрх мэдлийн нэгэн хэлбэрийн илэрхийлэл мөн. Амиа хичээсэн манлайлал ноёрхож буй орчинд манлайлагч-дагагчийн харилцаа ихэнхдээ түр хугацаагаар үргэлжлэх бөгөөд учир нь тэдний хэн ч харилцан солилцох үйл явцыг тодорхойгүй хугацаагаар үргэлжлүүлэхийг хүсдэггүй ажээ. Хэрэгцээг хангахад гол анхаарлыг хандуулдаг амиа хичээсэн манлайлал нь дэндүү ов мэх дүүрэн, ёс бус үйлдэл болно.

- *Бусдыг хичээсэн манлайлал (transformational leadership)* нь харилцан бие биенийхээ өсөлт, хөгжлийн зарчимд үндэслэдэг. Бусдыг хичээсэн шинж агуулсан манлайлагч дагагчийнхаа хэрэгцээг хүлээн зөвшөөрөөд зогсохгүй наад захын хэрэгцээг нь хангахаас ч илүүг хийж чаддаг ажээ. Тэрээр өөрөө өөрийгөө илэрхийлэх, ухамсарлах, хүндлэгдэх, хамт олонд харьяалагдах зэрэг өндөр дээд хэрэгцээгээ хангах урам зоригийг дагагчдаа олгож байдаг. Амиа хичээсэн хэв шинж бүхий манлайлагч нь зорилгоо хангахыг чухалчилдаг бол бусдыг хичээсэн хэв шинж бүхий манлайлагч хүн бүхний хүрэх эцсийн цэгийг анхаарч, дагагчид нь олон хувилбаруудын дундаас сонголт хийхэд хүрэлцэхүйц мэдээлэл, чадавхитай байх явдлыг баталгаажуулан ажилладаг. Бусдыг хичээсэн хэв шинж бүхий манлайлагч байгууллагынхаа алсын харааг тодорхойлж, зүг чигийг нь зааж, байгууллагын зорилтын төлөө ажиллах эрч хүч, урам зоригийг бусдад олгож байдаг. Алсын хараа гэдэг нь тухайн байгууллагын урт хугацааны зорилгууд бөгөөд стратеги гэдэг нь дээрхи зорилгуудыг хэрхэн яаж хэрэгжүүлэх арга зам нь юм. Бусдыг хичээсэн хэв шинж бүхий манлайлагч алсын хараа, стратеги мэдрэмжтэй байж, бэрхшээлийг даван туулах тодорхой бөгөөд оновчтой арга замыг олж чаддаг, байгууллагын зүгээс иргэдэд хүргэж буй үйлчилгээний чанарт сэтгэл зовниж, бусдыг ч мөн ийм байхад уриалан ажиллах чадварыг эзэмшсэн байдаг билээ.



# Менежмент – ерөнхий мэдлэгийн салбар

## Менежментийн тодорхойлолт

**Менежмент** гэдэг нь бусдаар дамжуулан, мөн бусадтай хамтран тодорхой үр дүнд хүрэх арга ухаан мөн.

*Менежментийн үндсэн чиг үүрэг нь бүхэл бүтэн байгууллагыг өгөгдсөн хугацаанд багтаан, батлагдсан төсвийнхөө хэмжээнд үйл ажиллагаагаа явуулахад нь туслах явдал болно!*

Менежмент гэдэг нь хувь хүний тодорхой шинж чанар, тусгай ур чадварын эрэлт хэрэгцээний тухай иж бүрэн бөгөөд ерөнхий мэдлэгийн салбар юм. Менежерийн ажлыг үйл ажиллагааны гурван түвшинд ангилдаг:

– Өдөр тутмын шийдвэр гаргах *үйл ажиллагааны* түвшин.

– Ойрын ирээдүй, орчин тойрноо харж, юу болж болохыг тааварлан зайлшгүй шаардлагатай шийдвэр гаргах *тактикийн* түвшин.

– Алс хэгийг харж, зөв зүйл хийж байна уу гэдэг асуулыг өөртөө тавих *стратегийн* түвшин юм.

Уламжлалт хэв маяг бүхий менежер их төлөв гарч ирсэн асуудлыг удирдан зохицуулах, ажил жигд саадгүй явж байна уу гэдгийг харж бүх хүч чармайлтаа эхний түвшинд хандуулдаг. Орчин үед дэлхий ертөнц байнга хувьсан өөрчлөгдөж байгаа тул байгууллага, хувь хүмүүс түүнтэй хамт өөрчлөгдөх хэрэгтэй боллоо. Иймээс өнөө цагийн менежер гурав дахь түвшинд онцгой анхаарч тулгарч болох өөрчлөлтийг урьдчилан харах чадвартай болсон байх хэрэгтэй.

## Стратегич бус менежер, стратегич менежер хоёрын хооронд хандлагаас нь илт ялгаран харагдах маш их ялгаа байдаг.

### Стратегич бус менежер

Төлөвлөгөө зохиодоггүй.

Аюулгүй байдлыг чухалчилдаг.

Бэрхшээлтэй асуудалд анхаарлаа хандуулдаг.

Сул тал нь түүний ажлыг хазаарлаж байдаг.

Хуучин арга ажиллагааг шүтдэг.

Шинэ санааг дэмжихдээ эргэлздэг.

Аюулгүй байдлыг хангах бүтцийг чухалчилдаг.

Шүүмжлэлээс зайлсхийдэг.

Өөрчлөлтөөс айдаг.

Ажил, үүргийг дээдэлдэг.

### Стратегич менежер

Ирээдүйд бэлтгэдэг.

Өсөлтийг чухалчилдаг.

Аливаа боломжинд анхаарлаа төвлөрүүлдэг.

Давуу талаа ашиглаж чаддаг.

Орчны өөрчлөлтөд нийцүүлэн шинэ санаачлага гаргадаг.

Дэвшлийг түншээ болгодог.

Өөрчлөлтийг дэмжих бүтцийг чухалчилдаг.

Үр дүнд хүрэхийн төлөө ажилладаг.

Шаардлагатай өөрчлөлтийг эрж хайдаг.

Зорилгыг дээдэлдэг.

## Монголд өв тэгш менежер байна уу?

1994 онд Шведийн төрийн захиргааны институт (SIPU)-тэй хамтран ажилласан Монголын төв болон орон нутгийн төрийн захиргааны ахлах түшмэлүүд өв тэгш менежер хүн дараах шинжийг агуулсан байвал зохино гэж үзжээ. Үүнд:

- Шударга
- Санаачилгатай
- Ажлаа цагт нь амжуулдаг
- Тодорхой зорилготой
- Бусдыг сонсдог
- Ажилтнаа хувийн онцлог шинж бүхий хүн хэмээн үзэж, адил тэгш ханддаг.



2005 оны менежерүүд ч эдгээр шинжийг эзэмшсэн байх ёстой юу? Орчин цагийн Монголын өв тэгш менежер хүнээс олж харахыг хүсч буй өөр ямар шинж байна вэ?

Менежмент нь олон тооны харилцан адилгүй ур чадвар, ажил үүрэг, үүрэг, үйл явцыг агуулсан салбар юм. Эдгээр нь цаг хугацааны явцад өөрчлөгдөхөөс гадна байгууллага бүрт ялгаатай байж болно. Эдгээрийг дор дурдсан байдлаар нэгтгэн дүгнэж болох юм.

### Менежерийн эзэмшвэл зохих ур чадварууд

**Үзэл баримтлал боловсруулах ур чадвар** – менежерийн өөр өөр нөхцөл байдлыг оношлох, түүнд дүн шинжилгээ хийх, мөн алс хэтийг харах чадвар.

**Хүмүүстэй ажиллах ур чадвар** – менежерийн хүмүүстэй хамтран ажиллах чадвар.

**Техникийн ур чадвар** – менежерийн тодорхой нөхцөлд тохирсон дүрэм журам, арга барилыг баримтлан ажиллах чадвар.

**Улс төрийн ур чадвар** – менежерийн эрх мэдлийн суурийг бүрдүүлэх чадвар.

### Петер Дракерийн тодорхойлсон менежерийн таван үндсэн ажил үүрэг:

- Зорилгоо тодорхойлох
- Зохион байгуулах
- Мотиваци төрүүлэх, харилцаа тогтоох
- Хэмжээсжүүлэх
- Хүнээ хөгжүүлэх

### Менежментийн үндсэн үйл явцууд

Менежер хүн том, жижиг, хувийн, улсын байгууллагад

ажиллаж байгаагаасаа үл шалтгаалан тодорхой үйл явцуудтай тулгарч ажиллах болдог. Тэдгээрээс голлох гурвыг нь дурдвал:

#### 1. Төлөвлөх ба төсөвлөх

- Ирээдүйн, ихэнх тохиолдолд ирэх сар юмуу жилийн зорилго, зорилтыг тодорхойлох
- Цагийг хуваарилах, удирдамж, чиглэл боловсруулах замаар ажил үүргийг хэрэгжүүлэх нарийвчилсан үе шатыг тогтоох
- Шаардлагатай нөөцийг хуваарилах.

#### 2. Зохион байгуулах ба ажилтныг байршуулах

- Байгууллагын бүтцийг бүрдүүлэн, төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай ажил үүргийг тодорхойлох
- Ажилтныг ажил дээр нь байршуулах
- Ажилтнуудад төлөвлөгөөг танилцуулан ойлгуулах
- Хүлээх үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх
- Хэрэгжилтэд хяналт - шинжилгээ хийх тогтолцоог бий болгох

#### 3. Хяналт-шинжилгээ хийх, хянах, асуудал шийдвэрлэх

- Үр дүнг төлөвлөгөөтэй харьцуулан нарийвчилсан шинжилгээ хийх, ажлыг албан ба албан бус байдлаар гүйцэтгэх, тайлагнах, уулзалт зохион байгуулах
- Ихэнхдээ «асуудал» хэмээн нэрлэгддэг гажуудлыг илрүүлэх
- Асуудлыг шийдвэрлэх төлөвлөгөө гарган, түүнийг хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулах.

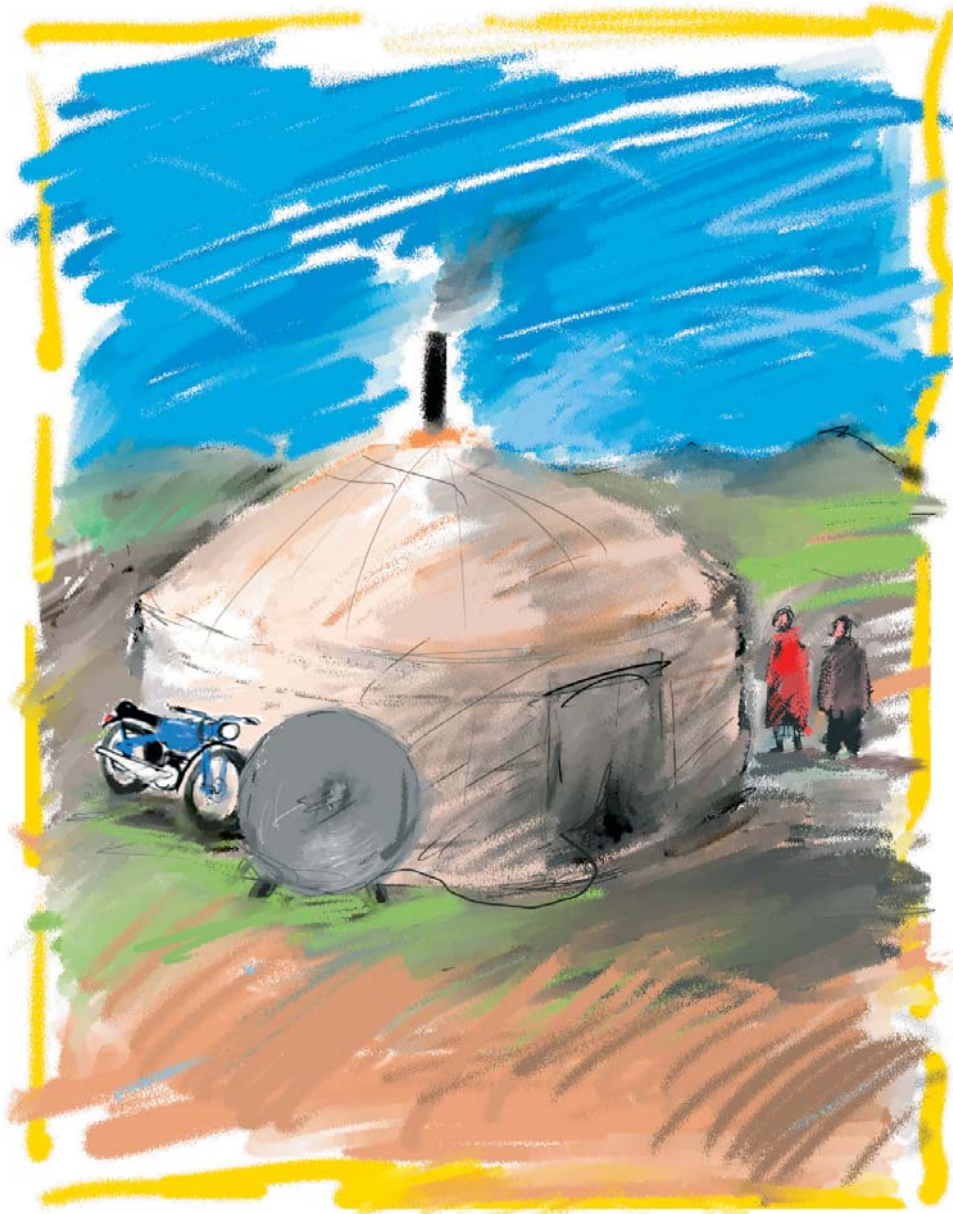
### Менежерийн олон талт үүрэг

Хааяа менежерийн зүгээс авч хэрэгжүүлэх шаардлагатай олон төрлийн үүрэг байдаг. Шаардлагатай үед гүйцэтгэх ёстой менежерийн есөн гол үүргийг Америкийн судлаач Минцберг судалгаа явуулж тодорхойлсон байдаг. Үүнд:

#### **Хувь хүмүүстэй харилцах харилцааны талаарх үүрэг:**

**Манлайлагч байх** Удирдлагандаа ажиллаж буй хүмүүст мотиваци төрүүлэх, тэднийг идэвхжүүлэх, ажилтнуудыг байршуулах, сургах болон холбогдох бусад үүргийг хүлээнэ.

**Хэлхээ холбоо үүсгэгч байх** Тус хүргэх, мэдээлэл өгөх боломж бүхий гадны холбоотон, мэдээлэгчдийн сүлжээг үүсгэн байгуулж ажиллана.



### **Мэдээллийн талаарх үүрэг:**

*Хянан шинжлэгч байх* Орчны болоод байгууллагын талаар нарийн дэлгэрэнгүй ойлголт бий болгохын тулд төрөл бүрийн өргөн хүрээтэй мэдээллийг хайна, хүлээн авна. Байгууллагын талаарх гадаад болон дотоод мэдээллийн гол цэг нь болно.

*Түгээгч байх* Өөрийн удирдлаган дор ажилладаг хүмүүсээс ирсэн мэдээллийг байгууллагын гишүүдэд түгээнэ. Эдгээрийн зарим нь тоо баримт бүхий мэдээлэл байдаг бол заримыг нь тайлбарлах, харилцан адилгүй эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг уялдуулах шаардлагатай байдаг.

*Хэвлэлийн төлөөлөгч байх* Байгууллагын төлөвлөгөө, бодлого, үйл ажиллагаа, үр дүнгийн талаарх мэдээллийг гадагш дамжуулна.

### **Шийдвэр гаргах талаарх үүрэг:**

*Санаачлагч байх* Байгууллага болон түүний орчны таатай боломжийг илрүүлэх, өөрчлөлт авчрах төсөл санаачлан боловсруулна.

*Үймээн зохицуулагч байх* Байгууллагын өмнө чухал бөгөөд урьдчилан тооцоогүй үймээн тулгарахад засч залруулах үүрэг гүйцэтгэнэ.

*Нөөц хуваарилагч байх* Цаг хугацаа, мөнгө, хүн хүч, багаж, тоног төхөөрөмж гэх мэт байгууллагын бүх төрлийн нөөцийг хуваарилах үүрэг хүлээнэ.

*Хэлэлцэн тохирогч байх* Дотоод болон гадаад орчинд явагдаж буй томоохон яриа хэлэлцээнд байгууллагыг төлөөлөх үүрэг хүлээнэ.

## **Менежментийн хувьсал**

Менежментийн судалгаа, менежментийн асуудлаарх мэтгэлцээн зэрэг нь сүүлийн 100 жилийн туршид үүсэн бий болсон зүйлс бөгөөд эдгээр нь аж үйлдвэржилт, хувийн салбарын өсөлттэй нягт холбоотой билээ. Орчин цагт менежментийг төмөр замын компани, ган хайлуулах үйлдвэр, авто машин үйлдвэрлэх компаниудыг зорьсондоо хүрэхэд нь туслах зорилгоор бүтээжээ. Харин манлайлал гэдэг нь тодорхой цаг хугацаанд баригддаггүй сэдэв юм.

Менежмент, манлайллыг хоёуланг нь «менежмент үүсэн бий болсон» цагаас эрчимтэй судалж ирсэн байна. Менежментийн үзэл санаа, хэв маяг нь ямагт тухайн оршин буй цаг үеийнхээ онцлогийг тусгасан байдаг ч түүний талаар цаашид байнга мэтгэлцэж, улмаар хөгжүүлсээр байх нь гарцаагүй. Менежментийн тухай уламжлалт ойлголт нь нэлээд захиргаадалтын хэв маягтай буюу энэ нь хариуцсан ажлаа үр бүтээлтэй гүйцэтгэхийн тулд удирдлаганд буй хүмүүстээ менежерийн ашигладаг арга хэрэгсэл мөн гэж үздэг байжээ. Менежментийн онолын анхдагчдын нэг Фредрик Ф.Тайлор маш оновчтой, шинжлэх ухаанч маягийн *шинжлэх ухааны менежмент* гэсэн санааг дэвшүүлсэн бөгөөд үүнийг дараа нь менежментийн объектив хандлага маягаар үзэх болсон билээ. Үүний дагуу хүн төрөлхтнийг үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагаанд дахь машин хэрэгслийн нэгэн хэсэг хэмээн үзсэн байна.

Цаг хугацааны эрхээр менежментийн өөр өөр туршлага, санаа бий болж, улмаар менежментийн илүү хүмүүнлэг, субъектив талыг голчлон үзэх болжээ. Харин сүүлийн арваад жилийн хугацаанд менежментийн шинэ хандлага буюу түүнийг манлайлал хэмээн үзэх үзэл дэлгэрээд байна. Өнөөгийн хүн төвтэй, ардчилсан байгууллагуудад оногдсон ажлын чигийг гаргах, удирдан зохицуулах ажлыг ажилтнууд өөрсдөө хариуцан гүйцэтгэх нь өсөн нэмэгдэж байна. Харин алсын хараа, стратеги зэргийг тодорхойлох, манлайлах замаар ажилтнуудаа, байгууллагаа чадавхижуулах нь менежментийн үүрэг болоод байна.

Энэ хэсэгт өнгөрсөн зуу гаруй жилийн хугацаанд үүсэн бий болсон менежмент, манлайллын талаарх зарим голлох үзэл санаа, онолыг танилцуулж байна. Ингэхдээ эдгээр ойлголтын хөгжил, өөрчлөлтийн голлох үйл явдлуудыг цохон тэмдэглэх зорилго агуулсан болно.

## **Үзэл баримтлалын балар ой!**

Менежмент ба манлайлал нь дэлхийд хамгийн өргөн дэлгэр судлагдсан сэдвийн нэг бөгөөд энэ тухай өгүүлсэн ном зохиол, дэвшүүлсэн санаа болоод онол тоо томшгүй олон бий. Энэ хугацаанд бараг л бүхэл бүтэн балар ой бүрдүүлэх хэмжээний үзэл баримтлалууд үүсэн бий болсон байна. Энэ балар ойд төөрөх хялбар байж болох хэдий ч менежмент, манлайллын судалгаа бол байнга хувьсан өөрчлөгдөж байдаг сэдэв бөгөөд энд үнэн зөвхөн ганц хувилбаргүй гэдгийг байнга санах нь чухал. Харин түүний үндэс болсон таамаглалууд цаг хугацааны туршид өөрчлөгдөлгүй үлдэж чадсан юм.

## Менежментийн төрөл бүрийн хэмжигдэхүүнүүд

### Тэг хэмжигдэхүүнт үзэл

Нэлээд эртний онолуудад манлайлах чадварыг хүний хувийн шинж чанартай адилтгах хандлага их байжээ. Төрөлхийн манлайлагч байхаар төрсөн хүмүүс түүхэнд байдаг, тухайлбал Александр Македонский, Наполеон Бонапарт байна хэмээн итгэх хүмүүс ч байсан гэдэг. Түүнчлэн шилдэг манлайлагч хүмүүс бие бялдар болоод хувийн тодорхой шинжийг агуулж байдаг бөгөөд үүнийг тодорхойлох арга замуудын нэг нь оюун ухааны сорил хэмээн үзэж байжээ. Гэвч онцлог шинжийн талаарх онолууд шилдэг манлайлагчийн агуулбал зохих зан төлвийн чанаруудтай нийцдэггүй ажээ.

### Х болон У онол

Дуглас МакГрегор (1960) менежментийг нэг хэмжигдэхүүнтэй хэмээн үзэж, менежментийн хандлагыг Х онол болон У онол гэсэн хоёр тусдаа онолд хуваан улам дэлгэрүүлэн тодорхойлжээ. Тэдгээрийг тоймчлон өгүүлбэл:

#### Х онол

- Хүн бүр л ажлаас зугтдаг.
- Тиймээс шууд хэлж зааварлаж, хянаж байх хэрэгтэй.
- Шагнал, шийтгэл нь тэднийг залж чиглүүлэх гол хүч мөн.
- Хүмүүсийн ихэнх нь үүрэг хүлээж, санаачлага гаргах дургүй.
- Хүмүүс шийдвэр гаргаж чаддаггүй.
- Хүмүүс амжилтанд хүрэх гэж тэмүүлдэггүй.
- Хүмүүст мотиваци төрүүлдэг ганц зүйл нь мөнгө юм.
- Хүмүүсийг өөрчлөх боломжгүй.

Эдгээр хандлагыг баримталдаг удирдах ажилтныг захиргаагаар хэлбэрийн менежменттэй гэх бөгөөд тэрээр удирдлагадаа ажиллаж буй хүмүүст «шагнал» ба «шийтгэл»-ийн аргыг хэрэглэхийг илүүд үздэг байна.

#### У онол

- Хүмүүс тавьсан зорилгодоо хүрэхийн төлөө ажилладаг.
- Хүн бүр уран сэтгэмж, бүтээлч сэтгэлгээтэй.
- Хүчин чармайлт гаргах, үүрэг хүлээх нь хүний төрөлхийн зан.
- Өөрийгөө чиглүүлэн удирдах зарчим үйлчилдэг.
- Хүн бүр илүү ихийг сурах хүсэлтэй байдаг.
- Хүмүүс амжилтад хүрэхийг хүсдэг.
- Хүмүүст найдаж болно.
- Хүмүүст дэмжлэг хэрэгтэй.
- Шагнал болоод шийтгэлийн нөлөө бага.

Иймэрхүү хандлага баримталдаг удирдах ажилтныг хэлэлцэн тохиролцох замаар ажилладаг ардчилсан манлайлагч гэж болно.

#### Z онол

Японы эрдэмтэн Оучи эдгээрт түшиглэн өөр нэгэн онолыг боловсруулсан бөгөөд түүнийгээ Z онол хэмээн нэрлэжээ. Түүний энэхүү онол нь хүмүүс болоод үйлдвэрлэлд нэгэн адил хамааралтай.

#### Z онол

- Нийтлэг, тодорхой зорилго шаардлагатай.
- Хувь хүний мэдлэг, хүчин чармайлтыг хүндэтгэж үзэх нь түүнийг урамшуулах, хөгжүүлэх талтай.
- «Багийн сэтгэлгээ» нь харилцан итгэлцэлд үндэслэдэг.
- Шийдэл, тогтоол, үр нөлөөтэй шийдвэрийг зөвхөн бүлгийн зөвшилцлийн үндсэн дээр гаргаж болно.
- Үйл ажиллагааны эрх чөлөө, үр дүнгийн төлөө хамтын үүрэг хариуцлага хүлээх зэрэг нь хамгийн шилдэг хүчин зүйлс мөн.

Энэ хандлагыг баримталдаг менежер нийтлэг нэгэн үр дагаврын төлөө ажиллаж, ажилтнуудынхаа сайн сайхны төлөө сэтгэл зовниж, менежмент бол бодит бэрхшээлийг хүн бүхний ашиг тусын төлөө шийдвэрлэх үйл явц хэмээн итгэдэг ажээ.

Эцэст нь *дүгнэн хэлэхэд* менежерүүдийг захиргаадагч (X), ардчилсан (Y/Z), мөн *laissez-faire* буюу бараг менежмент байхгүйтэй адилд тооцогдох зөнд нь орхисон гэсэн гурван төрлийн арга барилд ялган хувааж болох юм.

	<b>Захиргаадагч</b>	<b>Ардчилсан</b>	<b>Зөнд нь орхисон</b>
<b>Шинж чанарууд</b>	Хөндлөнгөөс хэт их оролцдог, хэт их шаардлага тавьдаг.	Аливаад хөндлөнгөөс оролцохдоо бүлгийн төлөө гэсэн сэтгэлээр ханддаг, хөгжлийг дээдэлсэн шаардлага тавьдаг.	Хөндлөнгөөс оролцдоггүй, шаардлага тавьдаггүй.
<b>Бүлэг дэх сэтгэлзүйн уур амьсгал</b>	Дарамт үүсгэдэг.	Өөртөө итгэх итгэл, эрх чөлөөний мэдрэмж төрүүлдэг.	Бүлгийн дотор тодорхойгүй байдал үүсгэнэ.
<b>Бүлэгт үзүүлэх нөлөө</b>	Бие биенээ өөлөх хандлага үүсдэг.	Нөхөрсөг, эрх тэгш байдлын мэдрэмжийг бий болгодог.	“Балар ойн хууль” тогтоох хандлагыг үүсгэдэг.
<b>Хувь хүнд үзүүлэх нөлөө</b>	Тэвчишгүй нөхцөл үүсгэнэ.	Тэвчээр суулгаж, тэгш байдлыг бий болгоно.	Тэвчишгүй нөхцөл үүсгэнэ.

## Манлайллын континум

X, Y, Z гэсэн гурван хэмжигдэхүүнт загвартай нэгэн ижил асуудлын хувьд Танненбаум, Шмидт нар 1958 онд манлайллын континумын онолыг дэвшүүлжээ. Манлайллын континумын онол нь эрх мэдэл, хяналтыг эрхэмлэгч уламжлалт менежер болоод түүний удирдлаганд ажиллаж буй шударга, ардчилсан харьцааг хүсч байгаа хүмүүсийн хоорондох сөргөлдөөнийг харуулдаг ажээ.

Манлайллын континум нь менежерийн эзэмшиж буй манлайллын зан үйлийн хүрээг тодорхойлж, түүний хэрэглэдэг бүрэн эрхийн түвшинг илэрхийлж, энэ нь түүний удирдлагад буй хүмүүсийн хүлээх үүргийн түвшинтэй нийцэж буй эсэхийг харуулдаг ажээ. Зан үйлийг маш хатуу хяналттай байдлаас (континумын зүүн тал) үлэмж нээлттэй байдал (баруун тал) хэмээн үзэж болно. Энд менежерийн зан үйлийн 7 түвшинг харуулжээ.

## *Шийдвэр гаргаж, түүнийгээ зарлах*

Энэ төрлийн менежер нь эхлээд асуудлыг тодорхойлж, шийдлийг сонгоод, ямар арга хэмжээ авахыг нь өөрийн удирдлагад ажилладаг хүмүүст мэдээлнэ. Энэ түвшинд хэлэлцэх, санал үл нийлэх явдал байхгүй. Менежерийн удирдлагад ажилладаг хүмүүс шийдвэр гаргах үйл хэрэгт оролцохгүй.

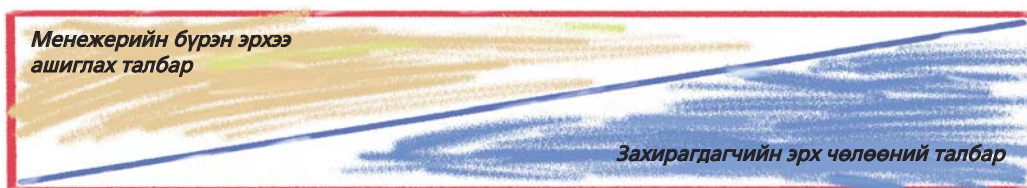
## *Шийдвэр гаргаж, түүнийгээ зааварчлах*

Гаргасан шийдвэрээ өөрийн удирдлагад ажилладаг хүмүүст зааварчилдаг буюу «худалддаг» менежерийг мөн нэлээд хяналттай хүн гэж тодорхойлж болно. Гэхдээ тэрээр гаргасан шийдвэрийг нь хүлээн авч, зөвшөөрөөч хэмээн удирдлагадаа ажилладаг хүмүүсийг ятгахыг оролддог байна. Ийнхүү ятгахдаа энэхүү шийдвэрийн үр шимийг ажилтнууд л хүртэнэ хэмээн онцлох талтай ажээ.

## МАНЛАЙЛАГЧИЙН ЗАН ҮЙЛИЙН КОНТИНУМ

*Дарга төвтэй манлайлал*

*Захирагдагч төвтэй манлайлал*



*Менежер шийдвэр гаргаж түүнийгээ зарладаг.*

*Менежер шийдвэр гаргаж түүнийгээ зааварчилдаг.*

*Менежер бодол санаагаа танилцуулж, асуулт тавихыг уриалдаг.*

*Менежер гаргахаар зэхэж буй шийдвэрээ танилцуулдаг.*

*Менежер шийдвэрлэвэл зохих асуудал танилцуулж, шийдвэр гаргахын өмнө саналыг нь сонсдог.*

*Менежер хязгаар тогтоож, бүлгээр хэлэлцэн шийдвэр гаргадаг.*

*Менежер дээд удирдлагын тогтоосон хүрээ, хязгаар дотор үйл ажиллагаагаа явуулахыг захирагдагчид зөвшөөрдөг.*

*Бодол, санаагаа танилцуулж, асуулт тавихыг уриалах*

Энэ төрлийн менежерийн хувьд тэрээр шийдвэр гаргаж, түүнийхээ бодит учир утгыг удирдлагадаа байгаа хүмүүст бүрэн дүүрэн ойлгуулахыг хичээдэг. Асуулт тавихыг тэдэнд уриалж, харилцан яриа үүсгэдэг.

*Гаргахаар зэхэж буй шийдвэрээ танилцуулах*

Гаргахаар зэхэж буй шийдвэрээ, мөн түүний бодит учир утгыг таниулан ойлгуулахыг хичээдэг менежер. Удирдлагад ажиллаж буй хүмүүстэйгээ эргэх холбоо үүсгэх бөгөөд энэ нь түүний зүгээс ганцаараа гаргахаар ажиллаж буй эцсийн шийдвэрт нөлөөлөх талтай.

*Шийдвэр гаргахын өмнө саналыг нь сонсох*

Энэ нөхцөлд менежер асуудлыг шийдвэрлэх арга замын талаар өөрийн удирдлагад буй хүмүүсийн саналыг эхэлж сонсох бөгөөд тэрээр өөрөө зохицуулагчийн үүрэг гүйцэтгэнэ. Тэрээр асуудлыг тодорхойлох, тохирох шийдлийг олох тухайд удирдлагадаа ажиллаж буй хүмүүсийн шинжилгээний дүнг ашигладаг байна.

*Хязгаар тогтоож, бүлгээрээ хэлэлцэн шийдвэр гаргах*

Менежер бүлгийн гишүүдэд зориулан бэрхшээлийг нь тодорхойлж өгөх бөгөөд цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө, дүрэм журмын хувьд ямар хүрээ хязгаарт багтсан шийдвэр гаргах ёстойг тайлбарлана. Ингээд ажилтнууд тухайн хүрээ хязгаарт нийцсэн зохистой шийдвэрийг бие даан

гаргах ёстой.

*Багаар шийдвэр гаргах үйл явц болоод менежер бүлгийн нэгэн гишүүн болох тухай*

Шийдвэр гаргах үйл явцад менежер багийн удирдагчийн хувиар бус, харин гишүүдтэй нэгэн адил эрхтэйгээр оролцоно. Багаараа асуудлыг хамтдаа тодорхойлж, тохиромжтой шийдлийг санал болгож, сонгоно. Ямар нэгэн хориг хязгаар байх юм бол түүнийг менежер бус, харин дээд удирдлагаас тогтоож өгдөг байна.

Тодорхой нөхцөл байдалд менежментийн ямар хэв маягийг хэрэглэх талаар шийдвэр гаргахдаа дараах хүчин зүйлсийг харгалзах ёстой. Үүнд:

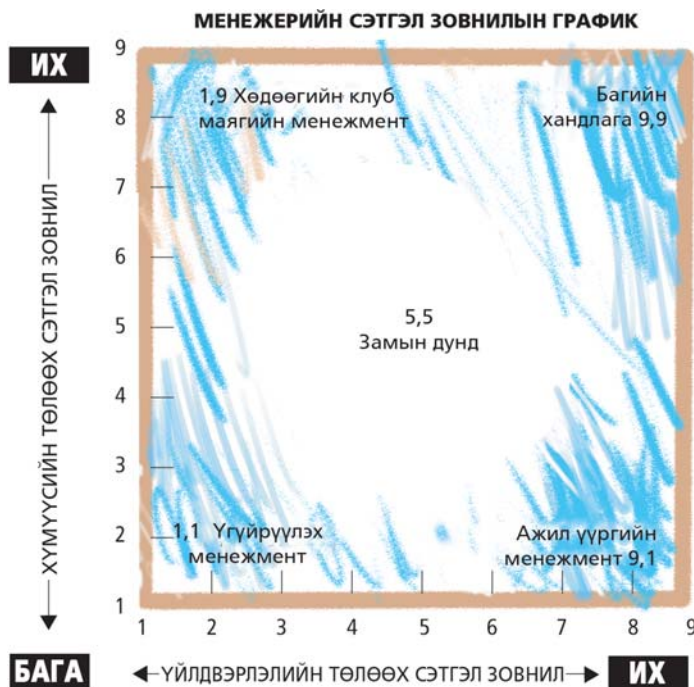
1. Менежерийн хувийн үнэлэмжийн систем, ажилтнууддаа итгэх итгэлийн түвшин, хувийнх нь манлайллын хэв маяг, шийдвэр гаргахдаа хяналт шаарддаг эсэх гэх мэт
2. Ажилтнуудын бие даах, үүрэг хүлээх гэсэн хүсэл, тодорхойгүй байдал, ашиг сонирхол, ойлголтыг хүлээн зөвшөөрөх байдал, асуудал шийдвэрлэх мотиваци
3. Байгууллагын хэв шинж, багийн ажлын үр нөлөө, цаг хугацааны хүчин зүйл, гарч буй асуудлын төрөл зэргийг өөртөө багтаасан нөхцөл байдал

Товчоор өгүүлдэл, менежерүүд, тэдний ажилтнууд, мөн нөхцөл байдал гэсэн хүчин зүйлс байна гэсэн үг юм.

## Менежерийн зовнилын график

1964 онд Роберт Блэйк, Жейн Мутон нар ажил үүргийн төлөөх менежерийн сэтгэл зовнилыг хүмүүсийн төлөөх гэсэн сэтгэл зовнилтой уялдуулсан хоёр хэмжигдэхүүнт загварыг боловсруулжээ.

Загварыг харуулсан графикайн Х тэнхлэгээр үйлдвэрлэлийн төлөөх менежерийн сэтгэл зовнилыг, харин У тэнхлэгээр түүний хүмүүсийн төлөөх сэтгэл зовнилыг илэрхийлжээ.



Тэнхлэг нэг бүрийг 9 зурааст хэмжүүрт хуваах бөгөөд есдүгээр хэмжүүр нь тухайн асуудалд сэтгэл зовних хандлагын хамгийн их түвшинг, харин нэг гэсэн хэмжүүр нь хамгийн бага түвшинг илтгэнэ. Ингээд графикийн доторх тоонуудын хослол нийтдээ 81 болж байна. Графикийн дөрвөн өнцөгт, мөн тэг дунд нь байгаа тоонууд онцгой ач холбогдолтой бөгөөд тэднийг дараах байдлаар тайлбарласан байна. Үүнд:

#### *Үгүйрүүлэх менежмент (1.1)*

Хүмүүсийн болоод үйлдвэрлэлийн төлөө хамгийн бага сэтгэл нь зовнидог менежерүүдийг байгууллагынхаа зорилтыг эрхэмлэдэггүй, ажилтнуудынхаа төлөө анхаарал тавьдаггүй хэмээн тодорхойлно.

#### *Хөдөөгийн клуб маягийн менежмент (1.9)*

Энэ төрлийн менежер ажилтнууддаа аль болох хамгийн бага дарамт учруулахаар тооцон ажлын хуваариа төлөвлөдөг байна. Тэрээр ялангуяа ажилтнуудынхаа ёс суртахуун, сайн сайхны төлөө ихээхэн сэтгэл зовнидог байна.

#### *Ажил үүргийн менежмент (9.1)*

Энэ төрлийн менежер зөвхөн ажил үүргийн гүйцэтгэлд сэтгэл зовнидог ажээ. Тэд хүний хүчин зүйлийг үл хайхарч, хүмүүсийн сайн сайхан аж байдлыг анзаардаггүй.

#### *Замын дунд (5.5)*

Энэ төрлийн менежер хүмүүсийн төлөөх, мөн үйлдвэрлэлийн төлөөх сэтгэл зовнилоо тэнцвэржүүлэхийг хичээж, аль алиныг нь боломжийн тэнцвэртэй байдалд хүргэхийн төлөө зүтгэдэг байна.

#### *Багийн хандлага (9.9)*

Тэрээр багийн үйл ажиллагааг ойлголцол, чин эрмэлзэл, татан оролцуулах арга замаар хангахыг чухалчилж, өөрийгөө тухайн багийн нэгэн гишүүн хэмээн үздэг ажээ. Тэрээр хамгийн шилдэг үр дүнд хүрэхийг зорьж, хүрсэн амжилтаараа бахархдаг.

Менежерийн зүгээс хамгийн эрхэмд үзэж, байнга хэрэглэдэг нэгэн хэв маяг бол түүний ноёлох гэсэн хэв маяг болно. Гэвч хүмүүс ч, нөхцөл байдал ч байнга хувьсан өөрчлөгдөж байдаг тул ихэнх менежерүүд нөөц хэв маяг болгох зорилгоор нэгээс хоёр төрлийн хэв маягийг сонгож хөгжүүлсэн байдаг. Менежер ихэнхдээ өөрийн үндсэн хэв маягаар ажиллаж эхлэх бөгөөд энэхүү ноёлох хэв маяг нь эсэргүүцэлтэй тулгарвал тэрээр нөөц хэв маягаасаа ашиглаж эхэлдэг ажээ.

Менежерүүд, хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдийн олонх нь 9.9 буюу багийн хандлагыг хамгийн шилдэг хэв маягт тооцдог. Багийн ажиллагааг онцлох нь ажилтнуудын ёс зүй, үнэнч байдал, бүтээмж, ажлаас авах сэтгэл ханамжийг нь дээшлүүлдэг. Гэвч энэ нь бүхий л төрлийн байгууллагад тохирох сайн хандлага биш байж болох бөгөөд удирдлагын өөр өөр хэв маягийг ашиглах замаар сайн үр дүнд хүрэх боломжтой гэж үздэг.

## Менежментийн 4 төрлийн тогтолцоо

1967 онд Ренис Лайкерт «Байгууллага: Түүний менежмент ба үнэлэмж» нэртэй ном хэвлүүлжээ. Тэрээр энэ номондоо менежментийн дөрвөн төрлийн тогтолцооны загварыг толилуулжээ. Тэрээр байгууллагууд хэд хэдэн төрлийн үйл ажиллагаанаас бүрдэх бөгөөд тэдгээрээс хамгийн чухал нь манлайлал, мотиваци, харилцаа холбоо, харилцан ажиллагаа, шийдвэр гаргах үйл явц, зорилго тодорхойлох үйл явц, хяналт, гүйцэтгэл хэмээн итгэж байжээ.

Менежментийн тогтолцооны загвар 1. Энэ загварт хамаарах байгууллага нь сонгодог бүтэцтэй, «Шинжлэх ухаан»-ыг шүтсэн менежментийн тогтолцоотой байдаг. Тэд өөрчлөгдөн хувьсч буй орчиндоо дасан зохицох чадваргүй тул үр нөлөө муутай гэж Лайкерт үзсэн байна. Менежментийн тогтолцооны загвар 4-т хамаарах байгууллагын хувьд бүтэц нь илүүтэйгээр хүний нөөц, тэдний харилцан ажиллагаанд үндэслэсэн байдаг. Менежментийн тогтолцооны загвар 4. Энэ загварт хамаарах байгууллага нь дотоод хүн хүчнийхээ боломжийг бүрэн дүүрэн ашиглаж чаддаг учир дотоод, гадаад орчинд хялбархан дасан зохицдог байна.

Хүний чадамжийг дараах нөхцөлд бүрэн дүүрэн ашиглах боломжтой

- Бие биенээ харилцан дэмжсэн харилцаа тухайн байгууллагын дотор төлөвшсөн бол
- Бүлгээр шийдвэр гаргах үйл явц, бүлгийн үйл ажиллагааны арга барилыг хэрэглэдэг бол
- Өндөр дээд гүйцэтгэлийн төлөө гэсэн зорилт тавьж ажилладаг бол.

ТОГТОЛЦОНЫ ЗАГВАР 1

ТОГТОЛЦОНЫ ЗАГВАР 4



*Шинжлэх ухааныг шүтсэн менежментийн тогтолцоо*

*Хүний нөөцийг шүтсэн менежментийн тогтолцоо*



## Менежментийн тогтолцооны нэг ба дөрөвдүгээр загвар хоёрын ялгаа

Тогтолцооны 1-р загварт хамаардаг байгууллагын хувьд	Тогтолцооны 4-р загварт хамаардаг байгууллагын хувьд
<p><b>Манлайлал</b> Удирдлага болоод ажилтнуудын хооронд итгэл үнэмшил үүсгэдэггүй. Ажилтнууд ажилтай холбоотой асуудлын талаар удирдлагатайгаа ярилцах хүсэлгүй байдаг. Удирдлага ажилтнуудынхаа санаа бодлыг сонсдоггүй, мөн дэмждэггүй.</p> <p><b>Мотиваци</b> Мотиваци гэдэг нь биеийн аюулгүй байдал, эдийн засгийн хэрэгцээний тухай асуудал байдаг. Мотивацижуулах стратегид ихэнхдээ айлгах, сүрдүүлэх аргыг хэрэглэдэг. Ажилтнууд байгууллагадаа тун таагүй ханддаг.</p> <p><b>Харилцаа холбоо</b> Мэдээлэл их төлөв дээрээс ирэх бөгөөд үнэнээс гуйвсан, буруу зөрүү байдаг тул ажилтнууд тухайн мэдээлэлд үл итгэсэн байдлаар ханддаг.</p> <p><b>Харилцан ажиллагаа</b> Аливаа харилцан ажиллагааг хааж, хорьдог.</p> <p><b>Шийдвэр гаргах үйл явц</b> Шийдвэр гаргах үйл явц зөвхөн байгууллагын дээд түвшинд өрнөдөг.</p> <p><b>Зорилго тодорхойлох үйл явц</b> Зорилго тодорхойлох ажлыг байгууллагын дээд түвшинд гүйцэтгэдэг.</p> <p><b>Хяналт</b> Төвлөрсөн хяналттай, бусдыг буруутгах соёл гүн шингэсэн.</p> <p><b>Гүйцэтгэл</b> Гүйцэтгэлийн зорилго нь тодорхой бус, тэгээд ч хүний нөөцийг хөгжүүлэх талаар санаа тавьдаггүй, менежерүүд түүний төлөө идэвх гаргадаггүй.</p>	<p><b>Манлайлал</b> Удирдлага болоод ажилтнууд нь хоорондоо харилцан итгэл үнэмшил бий болгож ажилладаг. Ажилтнууд ажилтай холбоотой асуудлыг удирдлагатайгаа ярилцахад бэлэн байдаг бөгөөд удирдлага нь ажилтнуудын зүгээс ирж буй санаа бодлыг дэмждэг.</p> <p><b>Мотиваци</b> Мотиваци гэдэг нь хүний бүхий л хэрэгцээг хангах тухай асуудал байдаг. Мотивацижуулах стратеги нь хамтын ажиллагаа, оролцоог хангах аргыг хэрэглэдэг. Ажилтнууд байгууллагадаа тун таатай ханддаг.</p> <p><b>Харилцаа холбоо</b> Байгууллагын хэмжээнд аливаа мэдээлэл дээшээ, доошоо чөлөөтэй урсаж байдаг. Мэдээлэл нь үнэн зөв, ойлгомжтой байдаг.</p> <p><b>Харилцан ажиллагаа</b> Харилцан ажиллагаа нь нээлттэй, өргөн хүрээг хамран өрнөдөг.</p> <p><b>Шийдвэр гаргах үйл явц</b> Шийдвэр гаргах үйл явц байгууллагын бүхий л түвшинд өрнөж байдаг.</p> <p><b>Зорилго тодорхойлох үйл явц</b> Зорилго тодорхойлох үйл явц байгууллага даяар өрнөж, бүлгүүдийг энэ ажиллагаанд идэвхтэй уриалан оролцуулдаг.</p> <p><b>Хяналт</b> Хяналт бүхий л байгууллагын хэмжээнд төвлөрсөн бус хэлбэрээр өрнөх бөгөөд хувь хүний үүрэг хүлээх, асуудал шийдвэрлэх хүч чадлыг онцолдог.</p> <p><b>Гүйцэтгэл</b> Гүйцэтгэлийн зорилго нь маш тодорхой, байгууллагын хүний нөөцийг хөгжүүлэх, сургах талаар ихэд анхаардаг менежерүүд тэдгээр зорилгыг хангахын төлөө тун идэвхтэй ажилладаг.</p>

## Дөрвөн хүчин зүйлийн онол

*Бусдын талаарх бидний хүлээлт тэдэнд хэрхэн хандахад нөлөөлдөг, тэдэнд бид хэрхэн хандсан нь бидний хүртэх үр дүнд нөлөөлдөг.*

Манлайлагч, түүний араас дагагчдын зан үйлд хэрхэн нөлөөлдөг болохыг тайлбарлахын тулд Роберт Розентал, Ленор Жакобсон нар 1968 онд манлайлагчийн үзүүлсэн эерэг нөлөө, түүний араас дагагчдын эерэг үр дүн бүтээхэд хүргэдэг дөрвөн хүчин зүйлийг онцгойлон авч үзжээ. Энэ бол ажилтнуудаасаа ихийг хүсэн хүлээдэг болон ажилтнуудаасаа багыг хүсэн хүлээдэг манлайлагчдыг судалсан судалгааны үр дүн юм. Тэдгээр дөрвөн хүчин зүйлсийг тодорхойлбол:

**Уур амьсгал** - Халуун дулаан, дэмжлэг ихтэй, нөхөрсөг, хүлээн зөвшөөрөхүйц уур амьсгал бүрдүүлэхийн тулд зан үйлээ үгээр, бас үйл хөдлөлөөрөө илэрхийлэх. Жишээ нь: Тэд их төлөв найрсаг дуу хоолойгоор харьцаж, харцаар байнга холбоо тогтоож, инээмсэглэдэг.

**Эргэх холбоо** - Тогтмол, тодорхой эргэх холбоог үүсгэж, дагагчид юуг зөв гүйцэтгэж байгааг онцлон анхаарах замаар өндөр дээд гүйцэтгэлийг эрчимжүүлэх.

**Орц** - Цаг хугацаа, уншиж судлах материалаар хангах, хүн хүч гаргах, тэднийг дадлагажуулах, сургах, хөгжих боломж олгох, ханган нийлүүлэлт хийх зэрэг бүхий л нөөцийг гаргах. Энэ нь захирагдагчдын ур чадварыг нэмэгдүүлэхэд тусалж, ажил үүргийг амжилттай гүйцэтгэх чадвартай болгоно.

**Гарц** - Манлайлагчид өөрийн араас дагагчдынхаа «оролдоод үзэх», асуудлыг шийдэхэд бүтээлч шинэлэг хандлага хэрэглэхийг сайшаан дэмждэг. Тэд асуудлаа шийдэхэд нь тусалдаг, шийдвэр гаргахад хамтран ажиллавал урамшуулдаг.

## Хувийн манлайлал

*«Өнөөгийн байгууллагуудад ажилчдынхаа хувийн манлайлын чадамжаа хөгжүүлэхэд нь хөрөнгө оруулах манлайлагч хэрэгтэй байна».*

(Чарли Манз ба Хенри Симс, 1989).

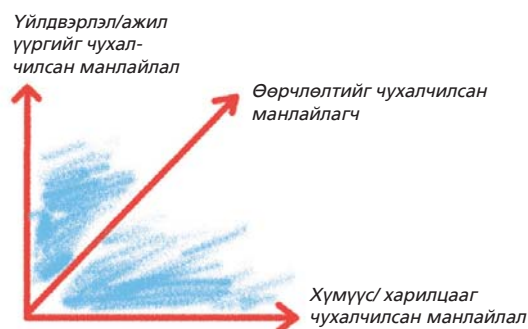
Менежментийн ухаанд хувийн манлайлын талаарх ухагдахууныг Манз, Симс нар нэвтрүүлжээ. Тэд аливаа байгууллага үр нөлөөтэй үйл ажиллагаа явуулахын тулд

ажилтны хувийнх нь манлайлал буюу *өөрөө өөрийгөө манлайлахад хошуучлан дагуулах* чадвар бүхий менежертэй байх ёстой гэж үзсэн байна.

Үүний тулд манлайлал болоод менежмент нь хүмүүсийн доторх манлайллын эрч хүч, мотивацийг бусад хүмүүст илчлөлтэй болгох үүрэг хүлээх юм байна. Хувийн манлайлал бол «*үүрэг хүлээх чадвартай дагагчдын*» хэлбэр бөгөөд хувийн манлайлал нь байгууллагын амжилттай ажиллах эрч хүчийг хангагч хөдөлгүүр ажээ.

## Өөрчлөлтийг чухалчилсан манлайллын бол гурван хэмжигдэхүүн

1984 онд Гёран Эквал ба Жуко Арвонен нар өөрчлөлтийг чухалчилсан манлайллын мөн чанарыг өргөжүүлэн дэлгэрүүлжээ. Энэ нь менежерийг нэг бол үйлдвэрлэл/ажил үүргийг чухалчилсан, эсвэл хүмүүс/харилцааг голчилсон хэлбэрээр харуулдаг онолоос ихээхэн ялгаатай үзэл юм.



Дээрх гурван чиглэл нь тус тусдаа онцлог тодорхой зан үйлийг илэрхийлэн харуулж байдаг.

### 1. Ажил үүргийг чухалчилсан зан үйл:

*Зорилгыг эрхэмлэсэн менежмент*

- Эмх цэгцийг бий болгоно
- Хэн ямар үүрэг хүлээхийг маш тодорхой болгоно
- Нэн тодорхой зорилт дэвшүүлнэ
- Ажлын шаардлагыг тодорхой тайлбарлана
- Заавар зөвлөмжийг тодорхой өгнө

*Хяналтыг эрхэмлэсэн менежмент*

- Биелүүлэх үүрэг, дагаж мөрдөх зарчмыг зааж өгнө
- Төлөвлөгөөг ягштал биелүүлэхийг чухалчилна
- Ажлыг нягт хянана
- Нухацтай төлөвлөнө

- Аливаа асуудлыг шийдвэр гаргахын өмнө нухацтай дүгнэн шинжилж, эргэцүүлнэ.

## 2. Харилцааг чухалчилсан зан үйл

*Хүндэтгэлийг эрхэмлэсэн менежмент*

- Нөхөрсөг байна.
- Хүндэтгэл үзүүлнэ.
- Ажилтнаа хамгаална.
- Үнэнч шударга байна.
- Хувь хүнийх нь хувьд ажилтнууддаа анхаарал тавина.

*Итгэлцэл, нээлттэй байдлыг эрхэмлэсэн менежмент*

- Нээлттэй, шударга хэв маягтай байна.
- Хүмүүст итгэл үзүүлнэ.
- Аливаа зөрчилгүй уур амьсгалыг бий болгоно.
- Шийдвэр гаргахыг ажилтнууддаа зөвшөөрнө.
- Ажилтнууддаа найдлага тавина.

## 3. Өөрчлөлтийг чухалчилсан зан үйл

Өөрчлөлтийг чухалчилсан манлайлагч нь алсын харааг бий болгож, шинэ санааг хүлээн зөвшөөрч, шуурхай шийдвэр гаргаж, хамтын ажиллагааг хөхиүлэн дэмжиж ажилладаг, аливаад хэт болгоомжлох сэтгэлээр ханддаггүй, төлөвлөгөөг ямар ч үнээр хамаагүй мөрдөж ажиллах ёстой хэмээн шаарддаггүй хүн юм. Тэрээр өөрчлөлт, өсөлтийг тууштай дэмждэг, бүтээлч хандлагатай, эрсдэлтэй алхмыг туршиж үздэг, алсын хараа сайтай манлайлагч мөн.

*Түүний бусад зан үйлийг дурдвал:*

- Шинэ санааг хэлэлцэн ярилцах дуртай,
- Шинэ төсөл санаачилдаг,
- Бэрхшээлийг бус боломжийг олж харах чадвартай.

Тэд энэхүү бүлгийн эхлэл хэсэгт өгүүлсэн бусдыг хичээсэн манлайлагчтай нэлээд төстэй бөгөөд учир нь тэд нэгэн адил шинэ зүг чиг, зорилго, түүнчлэн алсын харааг эрхэмлэдэг ажээ. Гэхдээ бусдыг хичээсэн манлайлагч бусдыг өөртөө татаж, урам зориг хайрлах чанарыг эзэмшсэн, илүү өндөр дээд түвшний хэрэгцээгээ хангахад ажилтнууддаа уриалдаг бол өөрчлөлтийг эрхэмлэсэн манлайлагч ажил болоод байгууллагыг хөгжүүлэх асуудалд илүү анхаардаг мэт санагдана.

## Наймдугаар Богд Жавзандамба хутагт өөрчлөлтийг эрхэмлэсэн манлайлагч байсан уу?

1850-аад оны үеэс Манж чин улс урьдын хүчирхэг байдлаа алдаж, олон угсаатныг хүчээр нэгтгэсэн Манж чин гүрэн дотор хурц зөрчил тэмцэл өрнөн, гадаадын империалист гүрнүүдийн түрэмгийлэлд өртөн доройтож, хэний ч нүднээ мөхөх нь тодорхой болсоор байжээ.

Энэ үед Богд гэгээн улс төрийн зориг самбаа гарган ард түмэндээ хандаж, “Ер, аливаа юманд цаг хугацаагүй нь үгүй билээ. Манж-Хятадын ийнхүү байдал цөм цаг болсны тул билээ. Харин одоо манай Монгол овгийн олон аймаг бүгдээрээ нийлж, өөрийн улсыг байгуулж, шарын шашнаа бататган дэлгэрүүлж, өөрсдөө бусдын мэдэлд дарлагдан зовж зүдрэхийг үзэхгүй болох цаг болсон. Гэвч бүгдээрээ нэгэн сэтгэл хамт хүчин гаргаж, чармайн зүтгэхэд харгалзмой. Бас лам болон олон монгол шавь нараа цөмийг нэгэн адил авралдаа багтаа-саар байгаа бөлгөө. Миний энэ үгийг улмаар лам надад мөргөхөөр ирдэг олон монгол шавь нарт нийтээр нэгэн адил сонсговол зохино” хэмээн алдарт лүндэнгээ айлдсан нь тухайн үеийн нийгмийн бүх анги давхаргын нийтлэг эрх ашгийн илэрхийлэл болсон төдийгүй үндэсний тусгаар тогтнолоо сэргээн мандуулах үйлсэд чухал уриа, түлхэц, онолын үндэс болж өгчээ.

## Манлайллын профилийн судалгаа

1990-ээд оны үед Гёран Эквал ба Арвонен нар манлайллын профилийн асуудлаар нэлээд том хэмжээний судалгаа хийж, судалгааны үр дүнг *Манлайллын профиль, Нөхцөл байдал ба Үр нөлөө* номондоо өгүүлсэн байдаг. Тэд өөрчлөлт ба хөгжил төвтэй; үйлдвэрлэл/ажил үүрэг төвтэй; хүмүүс/харилцаа төвтэй гэсэн манлайллын хэв маягийн гурван индексийг ашигласан байна. Бүхий л гурван индексийн хувьд өндөр оноо авч байгаа менежерийг индексийн аль нэгэнд нь бага оноо авсан менежерээс илүү чадвартай хэмээн үнэлэх хандлага байдаг. Эквал, Арвонен нар судалгаа явуулахдаа манлайллын арван өөр төрлийн профилийг илрүүлсэн бөгөөд индекс нэг бүрийн хүрээнд авсан оноог нэгтгэн харуулсан ажээ.

Байгууллагын хөгжил цэцэглэл, оршин тогтнохуйд хамгийн чухал манлайллын хэмжигдэхүүн нь өөрчлөлт ба хөгжлийн индекс юм. Менежер маань өөрчлөлт, хөгжлийг дэмждэг хүн байгаасай хэмээн ажилтнууд хүсдэг бөгөөд хэрвээ ийн дэмждэг бол тэднийг үнэ цэнэтэй, чадварлаг гэж үздэг болохыг судалгаа харуулсан байна. Хүмүүс/харилцааны индексийн хүрээнд өндөр оноо авсан манлайлагч удирдлагадаа ажилладаг хүмүүсийн дунд хамгийн их нэр хүндтэй нь ажээ. Түүнчлэн манлайлагч хүмүүс манлайллын зан үйлийн гурван хэв маягийг бүхэлд нь нэгэн адил эзэмшин дадлагажих хэрэгтэйг, мөн гурван хэмжигдэхүүн нь бие биенийхээ өнгө төрхийг чимж байдгийг уг судалгаагаар тогтоосон байна.

Харилцан адилгүй орчин нөхцөл, байгууллага болоод түүний чиг үүргийн төрөл, түвшингээс шалтгаалан манлайлагчдын өөр өөр хэв маягийг ашиглах нь амжилттай болдог гэнэ. Гэвч тодорхой нөхцөл байдалд бусдаасаа илүү тохирох манлайллын профиль гэж бас байдаг ажээ.

*«Манлайллын гурван төрлийн хэв маягийн хэмжигдэхүүн нь манлайллыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд ерөнхийдөө эерэг хувь нэмэр оруулдаг, эдгээрийн (профилийн) зарим хослол нь бусдаасаа илүү дээр байж болох хэдий ч ерөнхий сайн хэв маягийн дотор өөр хувилбарыг бий болгох сайхан боломжууд байсаар байна».*

Гёран Эквал ба Арвонен 1994.

## Манлайллын тухай онолуудыг нэгтгэн дүгнэвэл

Манлайлал, менежментийн талаарх өөр өөр онолуудыг судалснаар бид сайн манлайлагч ба менежерийн эзэмшвэл зохих чанаруудыг хүмүүс юу гэж үздэг болохыг танин мэдэж болно.

Энэ талаарх хандлагууд цаг хугацааны эрхээр хэрхэн өөрчлөгдөн хувирч байсныг тоймлон өгүүлэе.

**1930-аад он** Онцлог шинж, хувийн шинж чанараас зан үйл болоод түүний үр дагаврыг онцлох болсон байна. Зан үйлд нөлөөлөх боломжтой гэж үзсэн учир манлайллын сургалт чухал болж иржээ. Манлайллын автократ, ардчилсан гэсэн хоёр төрлийг, тэдгээрийн бүтээмж, сэтгэл ханамжид үзүүлэх үр дагаврыг онцлон анхаарах болжээ.

**1950-иад он** Мичиган болон Охайо мужийн их сургуулиуд үйлдвэрлэлийг чухалчилсан, мөн харилцааг чухалчилсан хэмээх хоёр хэмжигдэхүүн манлайллын өөр өөр хэв маягтай хэрхэн уялдаж байгаа талаар өргөтгөсөн судалгаа явуулжээ.

**1980-аад он** Өөрчлөлт ба хөгжил гэсэн гурав дахь хэмжигдэхүүнийг тодорхойлжээ. 13 орны 3857 менежерийн удирдлагад ажилладаг хүмүүс энэхүү хэмжигдэхүүнийг үр нөлөөнд хамгийн чухал нь хэмээн үнэлсэн байна.

**1990-ээд он** Энэ удаа дахиад л хувийн шинж чанарыг голчлон анхаарах болжээ. Туршлага шаардлагатай болсон учир сайн манлайлагч болохоор суралцахад хялбар биш болсон байна. Зан үйлийг сургалт явуулан өөрчлөх боломжтой ч эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, өөрийгөө хүндэтгэх үзэл хориг саад болдог ажээ.

# Менежер ба манлайлагчийг хооронд нь харьцуулбал

Байгууллагыг цэцэглүүлж, үйл хэргийг нь амжилттай өрнүүлэхэд менежмент, манлайллын аль аль нь хэрэгтэй. Менежмент, манлайлал хоёрыг давхардуулан хэрэглэх нь түгээмэл байдаг ч эдгээр нь нэгэн адил зүйл биш юм.

Цөөнгүй манлайлагчид менежментийн чиг үүргийг гүйцэтгэдэг бол мөн цөөнгүй тооны менежер манлайлагч байж чаддаг. Гэвч бүх менежер манлайлагч биш, бүх манлайлагч менежер биш юм. Гэхдээ энэ хоёрын дунд ижил төстэй зүйл цөөнгүй байдаг ба тэдгээр нь их төлөв хоорондоо холбоотой. Тэдний ялгааг тайлбарлавал:

Менежер ба манлайлагчийг хооронд нь хэрхэн ялгах тухай

## МЕНЕЖЕР

## МАНЛАЙЛАГЧ

### Үйлдэл ба санаачлагын ялгаа

Удирдамжийг дагадаг	Аливаа үйлдэл хийх шаардлагатай гэсэн дүгнэлт хийхийн өмнө ирээдүйн төлвийг харгалзаж, хэрэгцээ, асуудал, бэрхшээл зэргийг сайтар тооцоолдог байна.
---------------------	---

### Хүлээх үүргийн ялгаа

Үүрэг хүлээх хүсэлтэй	Хүлээх үүргийг өөрөө эрж хайдаг.
-----------------------	----------------------------------

### Эрсдэл хүлээх чадварын ялгаа

Боломжийн гэж үзсэн эрсдэлийг л даана	Хамгийн өндөр эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөхөд бэлэн байдаг
---------------------------------------	---

### Овсгоотой зан байдлын ялгаа

Энэ талын сэтгэлгээ маш бага	Маш их овсгоотой
------------------------------	------------------

### Хүчин чармайлтын ялгаа

Боломжийн гэж үзсэн үүрэг даалгаврыг л хүлээж авдаг	Илүү өндөр шаардлага бүхий боломжгүйг эрж хайдаг.
---	---

### Ажилтандаа хандах хандлагын ялгаа

Тэднийг ажилтнууд гэж үздэг	Тэднийг багийнхаа гишүүн, эсвэл дагагч гэж үздэг
-----------------------------	--

### Зорилгын ялгаа

Энгийн зорилго дэвшүүлээд л сэтгэл нь ханана	Өндөр шаардлага бүхий зорилго дэвшүүлдэг
--	--

Ихэнх байгууллагууд хэт их менежменттэй ч дэндүү бага манлайлалтай байдаг бөгөөд энэ нь тухайн байгууллага өдөр тутмынх нь ажлыг хариуцан гүйцэтгэх хангалттай хүн хүчтэй ч стратеги тодорхойлж, алсын харааг нь бий болгогч манлайллаар дутаж байдаг гэсэн үг юм. 1970-аад оныг хүртэл байгууллагын гадаад орчин, бизнес нь харьцангуй тогтвортой, өөрчлөлт удаан явагддаг байсан тул алсын хараатай манлайллын хэрэгцээ өнөөгийнх шиг их байгаагүй ажээ. Өнөөгийн өөрчлөлт өргөн цар хүрээтэй, хурдан, байнга тасралтгүй өрнөж байна. Өөрчлөлт их явагдах тусам манлайллын хэрэгцээ нэмэгдэж байдаг!

Өөрчлөгдөн хувьсч буй орчинд үйл ажиллагаа явуулж буй цогц байгууллагад дараах учир шалтгааны улмаас хүчирхэг манлайллыг бэхжүүлэх хэрэгтэй байдаг. Үүнд:

**Чиглэл тогтоох** - Цаашдын, гол төлөв алс ирээдүйн алсын харааг тодорхойлох, мөн энэхүү алс хэтийн зорилгыг хангахад шаардлагатай өөрчлөлтийг бий болгох стратегийг боловсруулах

**Хүмүүсийг холбох** - Хамтын ажиллагаанд чухал байж болох чиглэлийг таниулан ойлгуулах, алсын харааг ойлгон ухамсарлаж, түүний төлөө өөрийгөө зориулан ажиллаж чадах эвслийг байгуулах

**Мотиваци төрүүлж, урам зориг өгөх** - Хүний үндсэн гол хэрэгцээ, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, сэтгэлийн хөдлөлийг нь зөв жолоодох замаар улс төр, хүнд суртал, нөөцийн томоохон тээг саадыг үл харгалзан зөв чигийг баримтлан ажиллах урмыг хүмүүст өгөх



Санал болгож буй дээрх ялгаануудтай та санал нийлж байна уу? Менежер болоод манлайлагчийг хооронд нь ялгах өөр чанаруудыг санал болгоно уу.

Үүний нэгэн адил байгууллагын гол гол үйл ажиллагааг үр нөлөөтэй арга замаар өрнүүлэх явдлыг баталгаажуулахын тулд мэдлэг чадвар дүүрэн менежментийн баг ч чухал байдаг. Өөрөөр хэлбэл,

■ *Төлөвлөх, төсөвлөх*

Ойрын ирээдүйн зорилтыг тодорхойлох,  
Зорилтыг хангахын тулд цагийн хуваарь, журам зэргийг агуулсан нарийн арга ажиллагаатай үе шатуудыг тогтоох,  
Төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх зорилгоор нөөцийг хуваарилах;

■ *Зохион байгуулах, хүн хүчийг байршуулах*

Төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай зохион байгуулалтын бүтэц болон ажил үүргийг тодорхойлох,  
Ажилтан элсүүлэх,  
Төлөвлөгөөг ажилтнуудад таниулан ойлгуулах,  
Хүлээх үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх,  
Хэрэгжилтэд хяналт-шинжилгээ хийх тогтолцоог бүрдүүлэх;

■ *Хяналт-шинжилгээ, хяналт, асуудал шийдвэрлэх*

Тайлагнах, уулзалт хийх зэрэг арга хэлбэрээр,  
төлөвлөгөөг үр дүнтэй нь харьцуулан хянаж шинжлэх,  
ажлыг албан болон албан бусаар хийх,  
Ихэнхдээ «бэрхшээл» хэмээн нэрлэгддэг аливаа гажуудлыг илрүүлэх,  
Төлөвлөгөөнөөс зөрсөн гажуудлыг засаж залруулах ажлыг төлөвлөх, түүнийгээ хэрэгжүүлэх.

**А** Байгууллагынхаа манлайлал, менежментийн талаар та юу хэлмээр байна вэ?

Байгууллагын үр нөлөөтэй ажиллагааг хангахад сайн менежер, сайн манлайлагч хоёулаа хэрэгтэй. Танай байгууллага ирэх арван жилийн хугацаанд өнөөгийн амжилтаа хэвээр хадгалахын тулд манлайлагч, менежерийн зөв тэнцвэрийг хэрхэн хангах вэ? Танай байгууллагын хувьд энэ хоёр ойлголтын нэг нь ихдэж, нөгөө нь дутагдаж байгаа тал бий юу?

Менежерийн орон тоог байгууллагаас зориуд бий болгодог байна. Энэ орон тоог ажлын байрны тодорхойлолт, гэрээ зэргийн үндсэн дээр албан ёсоор зөвшилцөж, хүлээн зөвшөөрсөн байх ёстой. Харин манлайлал гэдэг нь хэний ч гүйцэтгэж болох үүрэг юм. Нийгэмд, байгууллагад өндөр албан тушаал хашдаггүй хэрнээ албан бус байдлаар манлайлагч болон тодорсон олон хүний жишээ бий. Хүмүүс янз бүрийн шалтгаанаар тэдний үгийг сонсож дагаж байдаг. Түүнчлэн манлайлагчийн шинжийг агуулаагүй менежер олон байдаг. Тэдэнд албан тушаал л бий. Ийм менежер үр нөлөөтэй ажиллаж, агуу гайхамшигт үр дүнд хүрч чаддаггүй ажээ.

Манлайлал, менежмент нь хоёул юуг хийх тухай шийдвэр гаргаж, төлөвлөснийг амжилттай хэрэгжүүлж чадах хүмүүсийн харилцаа холбоог тогтоож, тэдгээр хүмүүс хүлээлгэсэн ажил үүргийг үнэхээр гүйцэтгэж байгаа эсэхийг баталгаажуулахын төлөө ажилладаг. Гэвч манлайлал нь дангаараа аливаа үйл ажиллагааг хэзээ ч цаг хугацаа, төсөв мөнгөний хүрээнд барин ажиллаж чаддаггүй бол менежмент нь дангаараа ажиллаад шаардлагатай чухал өөрчлөлтийг хийж чаддаггүй байна. Тийм ч учраас хэн нэгэн хүн менежмент, манлайллын шинж чанарыг дандаа биш ч зарим тохиолдолд нэгэн зэрэг эзэмшсэн байх явдал хамгийн чухал болж байна.

Байгууллагын *алсын хараа, стратегийг тодорхойлох, төлөвлөгөө, төсөв* боловсруулахад манлайлагч, менежер хоёр тус тусдаа өөр үүрэгтэй оролцдог. *Алсын харааг* тодорхойлох буюу утга учир, урам зориг дүүрэн алс хэтийн дүр зургийг бий болгох, *стратегийг* буюу алсын харааг хэрхэн хангах тухай логик төлөвлөгөө боловсруулах ажлыг манлайлагч бусадтай хамтрах замаар гүйцэтгэх ёстой юм. Харин менежер хүн стратегийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай тодорхой алхам, цагийн хуваарь бүхий *төлөвлөгөө* боловсруулах, төлөвлөгөөг санхүүгийн тооцоо болон зорилт болгож хувиргасан *төсөв* зохиох ажлыг хариуцна.



Байгууллагын менежмент ба манлайллын сэдвээр зохиол бүтээл туурвисан олон эрдэмтдийн нэг нь Харвардын Бизнесийн сургуулийн Байгууллагын зан үйлийн профессор Ж.Коттер юм. Менежмент манлайлал хоёрыг харьцуулан судлах явцдаа тэрээр дараах «хөдөлмөрийн хуваарь»-ийг тодорхойлсон байна.

	МЕНЕЖМЕНТ	МАНЛАЙЛАЛ
<b>Хэлэлцэх асуудлыг боловсруулах</b>	Төлөвлөгөө, төсөв зохиох - хэрэгцээтэй үр дүнд хүрэх цаг хугацаа, алхмуудыг нэг бүрчлэн тодорхойлж, нөөцийг хуваарилах	Чиглэл тогтоох – алс хэтийн болон ойрын ирээдүйг тодорхойлох, алсын хараанд хүрэхэд шаардлагатай өөрчлөлтүүдийг хийх стратегийг тодорхойлох
<b>Зорилтыг хангахад чухал хүмүүсийн сүлжээг хөгжүүлэх</b>	Зохион байгуулах, хүн хүчээр хангах – бүтэц, зохион байгуулалтыг хийх, ажил үүргийг оноох, хүлээх үүрэг, эрхийг тогтоох, хүмүүсийг чиглүүлэх бодлого дүрэм журмаар хангах, хэрэгжилтэнд хяналт-шинжилгээ хийх системийг бий болгох	Хүмүүсийг холбох – алсын хараа, стратегийг ойлгон, түүний үнэ цэнийг хүлээн зөвшөөрөх чадавхи бүхий багийг бүрдүүлэхэд нөлөөлөх үүднээс хамтран ажиллах ёстой хүмүүст чиг зорилгыг үг хэл, үйл хэргээрээ дамжуулах
<b>Гүйцэтгэх</b>	Хяналт тавих, асуудал шийдвэрлэх - үр дүнг төлөвлөгөөнд харьцуулан шалгах, гажуудлыг илрүүлэх, тэдгээр бэрхшээлийг шийдэх төлөвлөгөө, зохион байгуулалтыг хийх	Мотиваци төрүүлэх, сэтгэл зүтгэлийг бий болгох- өөрчлөлтөд хүрэх замд саад тээг болж болзошгүй улс төр, хүнд суртал, нөөцийн хүчин зүйлсийг даван туулах эрч хүчийг хүмүүст өгөх
<b>Үр дагаврыг тогтоох</b>	Ямар түвшинд аливааг урьдчилан харах боломжтойг тодорхойлж, оролцогч талуудын хүсэн хүлээж буй үр дүнг бий болгох чадамжтай байх	Өөрчлөлт, ихэнхдээ маш огцом өөрчлөлтийг бий болгож чаддаг, мөн маш ашигтай өөрчлөлт бий болгох чадвартай, жишээлбэл, шинэ үйлчилгээ, ажлын шинэ хандлага нэвтрүүлэх, илүү их чанар бүхий ажил гүйцэтгэх.

## Дүгнэлт

Аливаа байгууллага амжилттай үйл ажиллагаа явуулахын тулд үйлчлүүлэгч, ажилтнууд, оролцогч талын зөвхөн өнөөгийн хэрэгцээг хангаад зогсохгүй эдгээр гол гол талуудын цаашдын ирээдүйд өөрчлөгдөн хувьсах хэрэгцээг нь илрүүлж, түүнд зохицон ажиллах ёстой юм. Үүний тулд төлөвлөх, төсөв зохиох, зохион байгуулах, хүний нөөцөө бүрдүүлэх, хянах, асуудлыг шийдвэрлэх явдлыг чадварлаг, системтэй, оновчтой арга хэлбэрээр гүйцэтгэж зорилтыг өдөр тутам ханган ажиллах нь хангалтгүй байдаг. Ирээдүйн зүг хөтөлсөн хамгийн зохистой чиг хандлагыг тодорхойлж, шаардлагатай тохиолдолд засан залруулж, хүмүүсийг түүнтэйгээ холбож, өөрийгөө золиослоод ч болов өөрчлөлтийг бий болгох мотивацийг ажилтнууддаа олгодог байх ёстой билээ. Үнэндээ, хүчирхэг менежмент, хүчирхэг манлайллаас өөр аливаа хослол зөвхөн таагүй үр дүнд хүргэж болзошгүй байдаг ажээ.

## Домог (Д) ба бодит байдал (Б) Хенри Минцбергийн тодорхойлсноор

- Д= Менежментийн үндсэн ажил үүрэг бол төлөвлөх, зохион байгуулах, хүний нөөцөө бүрдүүлэх, чиглүүлэх, зохицуулах, тайлагнах, төсөв зохиох зэрэг маш нарийн бүтэц зохион байгуулалтай ажил юм.
- Б= Менежмент бол урьдчилан тооцох аргагүй эмх замбараагүй байдал (ХАОС) юм.
- Д= Шийдвэр гаргана гэдэг нь үндсэндээ дүн шинжилгээ юм.
- Б= Шийдвэр гаргалт бол зөн билэг мөн.
- Д= Стратеги тодорхойлно гэдэг нь их төлөв дүн шинжилгээ хийх, төлөвлөх үйл ажиллагаа байдаг.
- Б= Стратеги боловсруулна гэдэг нь их төлөв “сорилт ба алдаа” байдаг. Стратегийг зам зуурт л боловсруулчихдаг байна.

# Нөхцөл байдлын манлайлал

Нөхцөл байдлын манлайлал нь манлайлах хамгийн шилдэг хэв маяг гэж байдаггүй гэсэн ойлголтод үндэслэжээ.

1980–аад онд Херш ба Бланчард нар манлайлах аль хэв маяг шилдэг нь вэ гэсэн мэтгэлцээний үр дагавар болгон янз бүрийн нөхцөл байдал, хүмүүст зохицож чаддаг манлайлагч бол шилдэг нь гэж дүгнэсэн *Нөхцөл байдлын манлайлал* загвараа боловсруулсан байна.

Нөхцөл байдлын манлайллын загвар нь удирдамж чиглэл өгөх хэмжээ (*ажил үүрэгт чиглэсэн зан үйл*), нийгэм сэтгэлзүйн дэмжлэгийн хэмжээ (*харилцаанд чиглэсэн зан үйл*), дагагч хүн нэг бүр ба/эсвэл бүлгийн бэлэн байдлын түвшин зэрэгт түшиглэдэг.

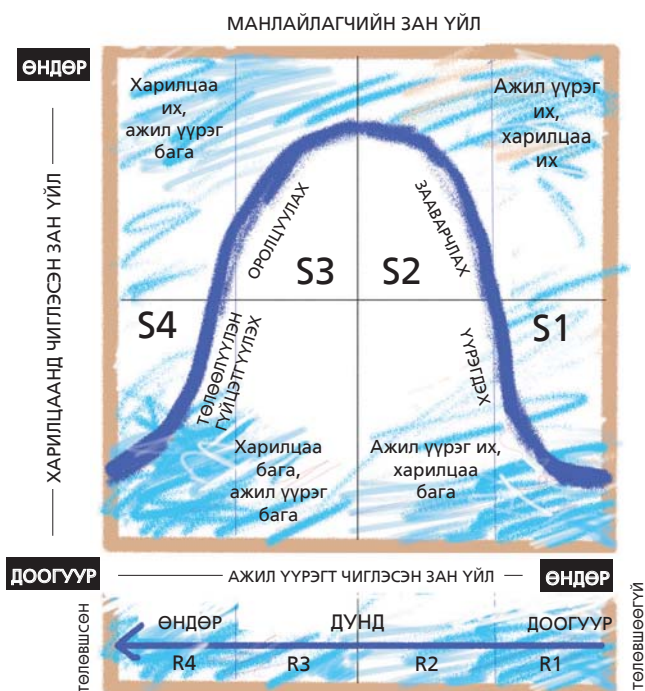
Ажил үүрэг ба харилцаанд чиглэсэн зан үйл нь манлайллын хэв маяг биш ээ. Хэн ч нэгэн хязгаарт хүчирхэг авторитари, ажил үүрэгт чиглэсэн хэв шинжтэй манлайлагч байснаа нөгөө хязгаар нь болох харилцаанд чиглэсэн, маш өргөн оролцоо бүхий нэг континумыг төлөөлсөн байж чадахгүй. Харин үүнийг дөрвөн хавтгайг дайран өнгөрөх хонх хэлбэрийн муруй шугамаар харуулж болох юм (доорх зургийг харна уу). Х тэнхлэг ажилтныхаа зан үйл, ажил хэргийг чиглүүлэх гэсэн менежерийн ажил

үүрэгт чиглэсэн зан үйл, У тэнхлэг нь хүний ёс зүй, багийн ажиллагаа, харилцаа зэрэг хүчин зүйлсийг дэмжих гэсэн харилцаанд чиглэсэн зан үйлийг харуулна.

Бэлэн байдлын тухай санаа нь нөхцөл байдлын онолын хамгийн гол зүйл юм. Энэ нь өөрийнхөө зан үйлийг чиглүүлэх хариуцлага хүлээх гэсэн хүний чадвар, хүслээр тодорхойлогдоно. Бэлэн байдлын түвшин нь гүйцэтгэх ёстой тодорхой нэг ажил үүрэгтэй холбоотой бөгөөд үүнийг хувь хүн эсвэл бүлэгтэй бүхэлд нь холбон ойлгож болохгүй юм. Манлайлагчийн гүйцэтгүүлэхээр зорьж байгаа ажил үүрэг, зорилгоос хамааран хүмүүсийн бэлэн байдлын түвшин нь харилцан адилгүй байдаг. Жишээлбэл, тухайн хүн хуулийн төсөл санаачлан боловсруулахдаа сайн, бэлэн байдлын түвшин өндөртэй байж болох хэдий ч үүнийгээ оролцогч талуудад тайлбарлан таниулахдаа тааруу байж болно. Тиймээс түүний менежер нь хуулийн төсөл дээр ажиллах үед бага заавар удирдамж өгч, харин түүнийг харилцагч талуудад таниулах үед заавар зөвлөмжөөр хангах нь зүйтэй байх болов уу.

Тодорхой ажил үүрэг гүйцэтгэх явцад ажилтны бэлэн байдлын түвшин байнга өсөн нэмэгдэх тул манлайлагч ажил үүргийг шүтсэн зан үйлээ багасган, харилцаанд чиглэсэн зан үйлээ нэмэгдүүлэх хэрэгтэй. Удалгүй ажилтан өөртөө илүү итгэлтэй, ажил үүрэгтэй идэвхтэй болоод ирэх үед харьцаанд чиглэсэн зан үйлийг мөн багасгаж болно. Энэ нь итгэл найдварын эерэг илэрхийлэл юм. Товчоор өгүүлбэл, манлайлагч манлайлах арга барилаа нөхцөл байдал, ажил үүрэг, ажилтны бэлэн байдалд тохируулж сонгодог байна.

Бэлэн байдлын түвшинг дараах маягаар харуулж болох бөгөөд бэлэн байдлын түвшин бага байвал удирдамж чиглэлээр их хангаж, харин түвшин өндөр байх юм бол удирдамж чиглэлийг багасгах хэрэгтэй:



Өндөр **БЭЛЭН БАЙДЛЫН ТҮВШИН (ББТ)** Доогуур

R4	R3	R2	R1
чадвартай, хүсэлтэй, итгэлтэй	чадвартай, гэвч хүсэлгүй, итгэлтэй бус	чадваргүй, гэвч хүсэлтэй, итгэлтэй	чадваргүй, хүсэлгүй, итгэлгүй



## Манлайллын зохистой хэв маягийг хэрхэн сонгох тухай

Менежерийн гүйцэтгүүлэх гэсэн ажил үүргийг ажилтны бэлэн байдлын түвшинд харьцуулан тогтоох замаар тухайн нөхцөл байдлын манлайллын аль хэв маягийг хэрэглэхээ тодорхойлох ёстой. Бэлэн байдал нь мэдлэг чадвар, зорьсондоо хүрэх эрмэлзлийг агуулж байдаг. Мэдлэг чадварт мэдлэг болоод туршлага багтдаг бол эрмэлзэл гэдэг нь мотиваци, итгэлтэй байдлаас үүсдэг байна.

Манлайллын дөрвөн хэв маягаас алийг нь сонгон ашиглах шийдвэрийг менежер дагагчдынхаа төлөвшлийн түвшинг үнэлэх замаар гаргана. Бэлэн байдлын түвшинг тодорхойлсны дараа тухайн тодорхой нөхцөл байдалд ямар төрлийн манлайллыг сонгох шийдвэрийг гаргахдаа муруйг ашигладаг байна.

Муруй загварт харуулснаар нөхцөл байдлын манлайллын үүрэгдэх, зааварчлах, оролцуулах, төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх гэсэн дөрвөн гол хэв маяг байдаг ажээ.

**Үүрэгдэх (S1)** Манлайллын ажил үүрэгт их/харилцаанд бага чиглэсэн зан үйл. Энэ хэв маяг нь манлайлагч дагагчдад юут, хэрхэн, хэзээ, хаана хийх тухай ажил үүрэг өгч байдаг нэг урсгалт харилцаагаар тодорхойлогддог.

**Зааварчлах (S2)** Ажил үүрэгт их/харилцаанд их чиглэсэн зан үйл. Энэ хэв маягийн хувьд заавар удирдамжийг мөн л манлайлагч өгсөн хэвээр байна. Манлайлагч гаргавал зохих шийдвэрийг дагагчдаар «худалдаж авахуулах» эсвэл эзэмшүүлэхийн тулд хоёр урсгалт харилцааг ашиглах, тэдэнд сэтгэл санааны дэм өгөхийг хичээдэг.

**Оролцуулах (S3)** Харилцаанд их/ажил үүрэгт бага чиглэсэн зан үйл. Энэ хэв маягийн хувьд манлайлагч, дагагч нар хоёр урсгалт харилцааны шугамаар шийдвэр гаргах үйл явцад хамтран оролцох бөгөөд дагагч хүмүүс ажил үүргийг гүйцэтгэх чадвар, мэдлэгтэй болсон байдаг тул манлайлагч зохицуулагчийн үүргийг зонхилон гүйцэтгэнэ.

**Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх (S4)**

Харилцаанд бага/ажил үүрэгт бага чиглэсэн зан үйл. Дагагчдын бэлэн байдлын түвшин өндөр, өөрсдийнхөө зан үйлийг чиглүүлэх хариуцлага хүлээх чадвартай, мөн хүсэлтэй болсон байх тул манлайлагч ажил үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх боломжтой болно.

(Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх асуудлыг 3-р бүлэгт дэлгэрэнгүй авч үзнэ.)

Үр нөлөөтэй манлайлагч нар ажилтнуудынхаа байнга хувьсан өөрчлөгдөх ур чадварыг таньж чадах түвшинд хүртэл сайн мэддэг байх шаардлагатай. Хувь хүмүүс ч, бүлгүүд ч цаг хугацааны эрхээр өөрсдийн зан үйлийн өвөрмөц онцлог, ажиллах арга барилтай болж байдгийг хэзээ ямагт санах нь чухал. Тиймээс манлайлагч хүн тухайн хүний онцлогоос шалтгаалан дагагчидтайгаа өөр өөр арга барилаар харилцах хэрэгтэй. Гэхдээ хувь хүнтэй, эсвэл бүлэгтэй ажиллах явцдаа манлайллын хэв маягаа S1, S2, S3 болон S4 хэмээн аажмаар шат дараалан өөрчлөх нь зүйтэй. Энэ үйл явц мөн чанартаа хөгжлийн зүй тогтлын дагуу явагдахаас бус гэнэтийн өөрчлөлт хувьсгалын замаар явагдаж болохгүй! Нөхцөл байдлын манлайлал гэдэг нь төлөвшилтөд гарах шат дараалсан өөрчлөлт бөгөөд энэ нь төлөвлөгөөт өсөлт, харилцан итгэлцэл, хүндэтгэлийн үр дүнд бий болдог.

## Универсал манлайллыг нөхцөл байдлын манлайлалтай харьцуулбал

Нөхцөл байдлын манлайлал бол хамгийн шилдэг хандлага биш, харин сайн манлайллын тодорхой нийтлэг дүрэм журам байдаг хэмээн үзэх хүмүүс бий. Жишээлбэл, Блэйк, Мутон нар менежерийн сэтгэл зовнилын загварынх (*managerial grid*) нь үйлдвэрлэлд ч, хүнд ч анхаарал тавих (тэднийхээр бол 9.9 гэсэн манлайлал) манлайллын хослол ямар ч нөхцөлд хамгийн үр нөлөөтэй хэрэглэгдэх боломжтой гэж үзжээ. Үүнд:

Харилцан адилгүй өөр загваруудын эмперик үр дүн хоорондоо нэлээд холилдон байдаг ажээ. 9.9 гэсэн манлайллын хэв маяг нь нөхцөл байдлын манлайллыг бодвол илүү их эмпирик дэмжлэгтэй гэж үзэх хүмүүс бий. Зарим нь нөхцөл байдлын манлайллын хэв маягийг хамгаалан байр сууриа илэрхийлдэг. Жишээ нь Фидлер өөрийн загвартаа гурван хувьсагчийг авч үзжээ. Үүнд:

1. Манлайлагч-Дагагч хоёрын хоорондын харилцаа,
2. Ажил үүргийн бүтэц ба
3. Албан тушаалын эрх мэдэл.

Манлайлагч - дагагч хоёр эерэг харилцаатай, ажил үүргийн бүтэц тодорхой, албан тушаалын эрх мэдэл хүчтэй байх юм бол нөхцөл байдал манлайлагчийн хувьд эерэг байх болно. Фидлерийн онол нь түүний эмпирик судалгаанд үндэслэсэн бөгөөд манлайлагчийн хувьд илт эерэг, эсвэл сөрөг нөхцөл байдалд ажил үүргийг шүтдэг манлайлагч илүү сайн ажиллах боломжтойг урьдчилан таамагласан байна. Боломжийн таатай нөхцөл байдалд харилцааг шүтдэг манлайлагч илүү тохирох юм байна. Хүний хувийн зан үйл харьцангуй тогтвортой төлөвшсөн байдаг тул менежер хүн тухайн нөхцөл байдалд тохируулан зан үйлээ өөрчлөх нь амаргүй гэж Фидлер үзжээ. Менежер хүн бүр хувийн шинж чанарт нь үндэслэсэн манлайллын давамгайлах хэв маяг эзэмшсэн байх бөгөөд үүнийгээ бүхий л нөхцөл байдалд илэрхийлэн харуулах болно. Тийм ч учраас хувийн шинж төлөв, манлайллын хэв маягт нь тохирсон нөхцөлд тааруулан манлайлагчийг сонгох буюу эсвэл тэд өөрийнхөө хэв маягт тохирсон нөхцөлийг сонгох хэрэгтэй болдог ажээ.

Буулт хийхийг оролддог манлайлагчид ч бий. Аливаа нөхцөл байдал ач холбогдол багатай ч бас чухал биш хэмээн үзэх боломжгүй үүрэг гүйцэтгэдэг тухай Ж.А.Андерсон (1993) өгүүлсэн байдаг.

Энэ мэт зөрчилт үзэл баримтлалууд үеийн үед оршоор ирсэн бөгөөд цаашид ч мөн л ийм байх болов уу.

## Манлайллын шилдэг жишээ

Бид алдаанаасаа суралцдаг хэдий ч аль болох алдаа гаргахаас зайлсхийж явах нь хамгийн шилдэг шийдэл болно.

*Бид зөвхөн хүнлэг байж бусдыг манлайлна. Бид корпораци байгуулах, мэргэжил эзэмших, эсвэл институци маягаар ажиллах замаар манлайлж чадахгүй билээ.*

Манлайллын аль хэв маягийг хамгийн шилдэг гэх вэ? Нөхцөл байдлын манлайллыг дэмжигчид бүхий л зорилгыг хангах цорын ганц шилдэг хэв маяг байхгүй, ялангуяа түргэн өөрчлөгдөн хувьсч байдаг орчинд, ажилтнууд байнга төлөвшин хөгжиж байгаа нөхцөлд энэ нь бүр бүтэшгүй зүйл хэмээн үздэг. Ер нь Херш Бланчард (1982)-ын үзсэнээр шилдэг манлайлагч гэдэг бол янз бүрийн нөхцөл байдалд, өөр өөр хүмүүст зохицон ажиллах чадвартай хүн байж болно. Эсвэл Жон Коттерын хэлснээр:

*«Манлайллын үндсэн чиг үүрэг бол бүтээлч, эсвэл дасан зохицох өөрчлөлт» ч байж мэднэ.*

Амжилттай ажиллаж буй өнөөгийн манлайлагчид нийтлэг шинж чанарыг эзэмшсэн байдаг гэж судлаачдын ихэнх нь үзэж байна. Үүнд:

- Дагагчдынхаа боломжийг өргөжүүлэн хөгжүүлэх авьяасыг эзэмшсэн хэмээн өөртөө итгэх итгэл
- Хэцүү бэрх, бодитой, хангаж болохуйц зорилго, зорилгыг тодорхойлох, бусдад дамжуулах авьяастай
- Бусад хүмүүсийн чадвар боломжийн талаар эерэг таамаглал дэвшүүлдэг
- Эрч хүч, эерэг оролцоо, урам зоригийг илэрхийлэн харуулдаг
- Аливаа ажил үүргийн тухайд түүний хүнд үзүүлэх үр нөлөөг нь анхаарсны дараа журам, техник асуудлыг чухалчилдаг. Хүнд нөлөөлөх нөлөөллийг бодит дэвшил авчрах зүйл гэж үздэг.

Манлайлагч хүн хүмүүсийг болоод байгууллагаа үнэхээр тааламжтай сайн нөхцөлд шилжүүлэн ажиллуулж, үүнийгээ бусдын эрхийг зөрчилгүйгээр хийж гүйцэтгэсэн нөхцөлд түүнийг ерөнхийдөө «сайн», эсвэл «үр нөлөөтэй» манлайлагч хэмээн нэрлэж болох юм.

Ж.Козус, Б.Познер нарын үзэж байгаагаар сайн манлайлагчид агуу их зүйлийг хийж гүйцэтгүүлэхийн тулд дор дурдсан таван ур чадварыг эзэмшсэн байх ёстой. Үүнд:

■ **ҮЙЛ ЯВЦЫГ ӨДӨӨН ЖОЛООДОХ ЗАМААР ТҮҮНД БУСДЫГ УРИАЛАН ОРОЛЦУУЛЖ ЧАДДАГ БАЙХ**

Аливаад шинэ хандлагаар хандахыг хүмүүстээ уриалдаг байх  
Саадыг даван туулах санаачлага гаргадаг байх  
Сайжруулах арга замыг байгууллагын гаднаас эрж хайдаг байх  
Уриалан дуудах боломжийг эрж хайдаг байх  
Туршилт, эрсдэлтэй алхам хийдэг байх  
Ингэлээ гээд бид юу сурч мэдэх вэ гэсэн асуултыг өөртөө тавьдаг байх

■ **АЛСЫН ХАРААГАА ТОДОРХОЙЛЖ, ТҮҮНИЙГ БУСДААР ХҮЛЭЭН ЗӨВШӨӨРҮҮЛЖ ЧАДДАГ БАЙХ**

Ирээдүйн чиг хандлагын талаар ярилцдаг байх  
Ажлын мөн чанарын тухай итгэлтэйгээр ярьдаг байх  
Ирээдүйн тухай хүсэл мөрөөдлөө хуваалцахад хүмүүсийг уриалдаг  
Тухайн алсын хараа тэдний сонирхолд хэрхэн нийцэж байгааг харуулдаг  
Ирээдүйн дүр төрхийг дүрслэн өгүүлдэг  
Ирээдүйдээ итгэл төгс, эерэг хандлагаар ханддаг

■ **ИХ ҮЙЛСИЙГ БҮТЭЭХ ХӨДӨЛГӨӨНД БУСДЫН ОНГОДЫГ ДУУДАН ОРОЛЦУУЛЖ ЧАДДАГ БАЙХ**

Бусдын шийдвэрийг дэмждэг  
Ажлынхаа үр өгөөжийг дээшлүүлэхэд нь хүмүүст тусалдаг  
Шийдвэр гаргах эрх чөлөөгөөр хангадаг  
Харилцан адилгүй санал бодлыг сонсох чадвартай байдаг  
Хамтран ажиллах харилцааг хөгжүүлдэг  
Хүмүүсийг хүндэтгэн харьцдаг

■ **ЗОРИЛГОДОО ХҮРЭХ АРГА ЗАМЫГ ЗӨВ ТОДОРХОЙЛЖ ЧАДДАГ БАЙХ**

Харилцан зөвшилцсөн стандартыг хүмүүс мөрдөх явдлыг баталгаажуулдаг  
Амлалт, үүрэгтээ үнэнч байдаг  
Зорилгоо тодорхойлж түүнийг хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө гарган баталгаажуулахад нь тусалдаг  
Тодорхой цаг хугацаанд алхам алхмаар зорилтыг хангаж, дэвшил гаргадаг  
«Хэр чадлаараа ажиллаж байна» гэсэн үгний утгыг сайтар ойлгодог байдаг  
Хүсэн хүлээгдэж буй зүйлсийн талаар үлгэр жишээ үзүүлдэг

■ **БУСДАД УРАМ ХАЙРЛАЖ ЗҮРХ СЭТГЭЛИЙГ НЬ ЗОРИГЖУУЛЖ ЧАДДАГ БАЙХ**

Ажлыг сайн гүйцэтгэсний төлөө хүмүүсийг урамшуулдаг  
Хүмүүсийн чадварт итгэж буйгаа илэрхийлдэг  
Хувь нэмрийнх нь төлөө бүтээлчээр шагнан урамшуулдаг  
Бусадтай хуваалцах эрхэмлэн дээдлэх зүйлстэй үнэнч байгааг нь хүлээн зөвшөөрдөг  
Амжилтыг тэмдэглэх арга замыг хайж олдог  
Багийн гишүүддээ талархаж, дэм өгдөг

Эдгээр таван зарчим хамтдаа орших ёстой. Энэ бүхнийг эзэмшихийг оролдох нь төгс сайн ч гэлээ бүгдийг нь нэгэн зэрэг эзэмшсэн хүн бараг байдаггүй. Гэсэн хэдий ч менежер хүн бүхэн дээрх бүх чанар, ур чадварыг өөртөө хөгжүүлэхийг эрмэлзэх ёстой. Козус, Познер нарын боловсруулсан шилдэг манлайллын талаарх онолыг энэхүү номны эцсийн бүлэгт дэлгэрэнгүй өгүүлсэн болно.

### Менежмент, манлайлал дахь Пигмалион нөлөө

Өндөр хэмжээний гүйцэтгэлд хүргэхийн тулд ажилтнаа хөгжүүлж, эрчимжүүлэх авьяас надад бий хэмээн итгэдэг манлайлагчид ажилтнуудаасаа асар ихийг хүсэн хүлээж, түүнийг энэ хүн үзүүлж чадна гэсэн үүднээс ажилтантайгаа итгэл төгс арга барилаар харилцдаг байна. Нөгөө талаар, ажилтнаа сайн эрчимжүүлэх чадвартаа эргэлзэж байгаа менежер тэдэнтэй итгэл дундуур харьцаж тэднээс тун багыг хүсэн хүлээж байдаг.



Та хамтран ажиллагчдадаа хэр зэрэг итгэл хүлээлгэж, түүнийгээ ямар байдлаар илэрхийлэн харуулдаг вэ?

## Хувь хүний манлайллын төлөвшил

Хувь хүний манлайллын ур чадвараа хөгжүүлэхийг зорьж буй хэн бүхэн тодорхой үе шаттайгаар өөрийгөө дүгнэн эргэцүүлэх хэрэгтэй. Төлөвшлийн эдгээр үе шатуудын

нэг нь нөгөөгөөсөө нэлээд ялгарах бөгөөд менежер хүн аажмаар манлайлагч болж «төлөвших» замаар дараагийн шат руу шилжиж байдаг байна. Үүнийг харуулбал:

### Үе шат 0

Албан ёсоор менежерийн албан тушаалд ажиллаж байгаа хүн

#### Хяналтын үе шат

Бий болсон нөхцөл байдлыг зохицуулахыг хүснэ

#### Харилцааны үе шат

Би менежерийн ажлаа сайн хийж чадаж байна уу?

#### Төлөвшлийн үе шат 1

Өөрийгөө болон байгууллагаа хэрхэн хөгжүүлэх вэ?

#### Төлөвшлийн үе шат 2

Өөрчлөх үйл явцад ажилтнуудыг хэрхэн татан оролцуулах вэ?

#### Хязгаарлалтын үе шат

Би өөрийн дутагдлыг хүлээн зөвшөөрдөг үү?

**А**

Та яг одоо менежер юмуу манлайлагчийн аль үе шатанд байна вэ? Эхлэл хэсэгт өгүүлсэн Чингис хааны талаарх өгүүллийг уншина уу. Тэрээр өөрийн цэрэгтэй харилцах явцдаа илэрхийлэн харуулсан өөр өөр үе шатуудыг та ялган таньж чадах уу? Яг тухайн мөчид тэрээр ямар үе шатанд хүрсэн байсан бэ?



# 2

## Дэмжлэг үзүүлдэг болон мотиваци төрүүлдэг манлайлал

“Өндөр уулын хөтөл зорь!  
Өргөн далайн олом зорь!  
Хол хэмээн бүү цөх! Явбал хүрьюү  
Хүнд хэмээн бүү цөх! Өргөвөөс даана  
Бие хүчтэй бөгөөс бусдыг ялна!  
Сэтгэл бөх бөгөөс олныг ялна!”

(Монгол ардын сургаал)

Манлайлагч хүний хувьд өөрийн багт мотиваци төрүүлэхээс өөр чухал зүйл үгүй хэдий ч ажилтнууд аливаа урам, дэмжлэггүйгээр ажлыг үр дүнтэй гүйцэтгэх ёстой хэмээн ойлгох нь элбэг байдаг. Ингээд энэхүү бүлэгт мотивацийн тухай өгүүлье.



Таны ажил дээр мотивацийг тань чухам юу төрүүлдэг вэ?

## Зөвхөн амьдралын хэрэгцээг хангах нь хамгийн гол мотиваци төрүүлэгч хүчин зүйл мөн үү?

Хүмүүст хамгийн ихээр мотиваци төрүүлдэг хүчин зүйл бол тэдний хангагдаагүй хэрэгцээ хэмээн үзэх сэтгэл зүйчид олон байдаг. Өөрөөр хэлбэл, тэд хараахан хангаж чадаагүй хэрэгцээг нь хангах, түүнчлэн дахин дахин үүсэн бий болох хэрэгцээг нь хангахын төлөө тэмцдэг ажээ. Абраам Маслоуг (1908-1970) энэ чиглэлийн судлаачдын дотор хамгийн алдартай нь гэж үзэж болох юм. Түүний боловсруулсан «хэрэгцээний шатлал» нь одоо ид алдаршиж байна. Харахад пирамид хэлбэр бүхий энэхүү шатлалаар дээд хэрэгцээг хангахын өмнө зарим тодорхой доод хэрэгцээг хангах хэрэгтэй гэсэн санааг үзүүлсэн байдаг.

Таван түвшний хэрэгцээ байдаг гэж Маслоу үзсэн байна. Физиологийн, аюулгүй байдлын, хамт олонд харьяалагдах, хүндлэгдэх гэсэн эхний дөрвөн хэрэгцээг хангасан нөхцөлд өөрөө өөрийгөө илэрхийлэх гэсэн тав дахь шатны эцсийн хэрэгцээг хангахаар урагшилдаг ажээ. Эхний дөрвөн шатны хэрэгцээг тэрээр «хомсдолын хэрэгцээ» гэж тодорхойлсон байдаг. Танд ямар нэг зүйл байхгүй буюу өөрөөр хэлбэл хомсдож байгаа нөхцөлд та хэрэгцээг мэдэрнэ. Гэвч та хэрэгцээгээ бүгдийг нь хангачихсан бол юуг ч мэдэрч чадахгүй! Өөрөөр хэлбэл танд мотиваци төрүүлэх ямар нэг зүйл байхгүй болжээ гэсэн үг. Хэрэгцээгээ хангах гэдэг энгийн эрүүл саруул зүйл юм (биднийг эвгүйцүүлж, хорон санаатай болгох авилга өгөхөөс бусад нөхцөлд). Маслоугийн тодорхойлсон хэрэгцээний таван түвшинг доор өгүүлье.

### Физиологийн хэрэгцээ

Физиологийн хэрэгцээнд агаар, ус, хоол хүнс, нойр, бэлгийн харьцаа зэрэг хүний хамгийн анхан шатны хэрэгцээ багтдаг байна. Эдгээр хэрэгцээг хангаагүй нөхцөлд өвчлөх, уурлах, өвдөх, тавгүйтэх зэрэг олон мэдрэмж бидэнд төрөх болно. Харин тэднийг хангасан бол бид өөр бусад зүйлсийн талаар бодож эхэлдэг ажээ.

### Аюулгүй байдлын хэрэгцээ

Эмх замбараагүй орчлон ертөнцөд тогтвортой, найдвартай амьдрал зохиох нь бидний аюулгүй байдлын хэрэгцээ юм. Эдгээр хэрэгцээ нь шинж төлвийн хувьд физиологийн хэрэгцээ болно. Бидэнд найдвартай орон гэр, гэр бүл хэрэгтэй. Гэр бүлийн амьдрал хүчирхийлэлд өртөж явцгүй болсон үед бид аюулгүй байдлынхаа төлөө байнга санаа зовниж байх тул хэрэгцээний дараагийн шат руу орох боломжгүй. Бид айж зовнихоо больсон цагтаа л хайр, харьяалагдах зэрэг мэдрэмжийн тухай бодох хэрэгтэй болно. Ихэнх орны иргэд гудамжинд амар амгалан алхах хэмжээний аюулгүй байдал бий болоогүй хэмээн үзэж, хууль, дэг журам тогтоохыг шаарддаг. Ихэнх хүмүүс ялангуяа, томоохон хотын иргэдийн хэрэгцээ энэ түвшинд хүрээд л зогсчихдог байна. Аюулгүй амьдралын хэрэгцээ нь заримдаа хүмүүсийг шашин шүтэхэд хүргэдэг. Бие бараад амар амгалан газар очно, энэ ертөнцийн аюултай амьдралыг орхино гэсэн тайтгарлыг шашин бидэнд өгдөг ажээ.

### Хамт олонд харьяалагдах хэрэгцээ

Дараагийн шатны хэрэгцээ нь хайр, ямар нэгэн зүйлд харьяалагдах мэдрэмж болно. Хүмүүс бүгд л клуб, ажлын бүлэг, баг, шашны бүлэг, гэр бүл, бригад гэх мэт ямар нэг бүлэгт харьяалагдахыг хүсдэг. Бид бусдын талархлыг хүлээж, бусдаар хүлээн зөвшөөрүүлэх хэрэгцээг мэдэрч байдаг. Аливааг хийж гүйцэтгэсэн хүмүүс бусдаас урам хүсэн хүлээдэг. Бид бүх хүнд л хэрэгтэй байхыг хүсдэг.

### Хүндлэгдэх хэрэгцээ

Хоёр төрлийн хүндлэл хүлээх хэрэгцээ бий. Эхнийх нь «би үүнийг хийж чадна» гэсэн бат итгэлийг бий болгох мэдлэг чадвар, эсвэл аливааг гаргууд сайн хийх ур чадвараас үүдэн бий болох өөрөө өөрийгөө хүндлэх хэрэгцээ. Нөгөө нь бусдын зүгээс ирэх анхаарал болоод хүлээн



зөвшөөрөгдөх хэрэгцээ юм. Энэ нь харьяалагдах түвшний хэрэгцээтэй төстэй ч бусдын гайхлыг төрүүлэх гэдгээрээ өөр. Хянах, хүндлүүлэх хэрэгцээ ч гэж болно.

### Өөрөө өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ

Өөрөө өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ гэдэг нь хүн өөрийн дүр төрхийг илүү тод томруунаар харуулах, хаана хүрэх чадвартай түүндээ хүрэхийг тэмүүлэх хэрэгцээ болно. Бүхнийг өөрийн болгосон хүн чадвараа улам ихээр нэмэгдүүлж чадна. Тэд мэдлэг, амар амгалан, гоо зүйг эрж хайн, өөрийн хүч бололцоог нээж, бурхантай нэгдэхийн төлөө зүтгэдэг ажээ.

Дарамттай нөхцөл байдал үүсэх, эсвэл амьдралд маань аюул занал тулгарсан үед бид хэрэгцээний доод түвшин рүү ордог байна. Жишээлбэл, таны төлөвлөж байсан ажил мэргэжил нурах юм бол танд бусдын зүгээс бага зэргийн анхаарал хэрэгтэй болно. Гэр бүлээсээ хагацсан үед хайр цорын ганц хүсэл мэт санагддаг. Урт удаан аз жаргалтай амьдралын эцэст та асар их өрөнд орсон бол гэнэт мөнгөнөөс өөр зүйл бодож чадахгүй болно. Сэтгэлд тань нийцсэн ажил эрхэлж байтал гэнэт орон тооны цомхотголын тухай яриа гарангуут ажлын сэтгэл ханамжийг бус байнгын орлогыг илүүд үзэх хэрэгцээ танд тулгарч болно.

Энэ мэт зүйлс заримдаа нийгмийг хамарсан үзэгдэл болох нь бий. Тухайлбал, нийгэмд асар их бэрхшээл тохиолдоод ирэнгүүт хүмүүс бүхнийг гартаа авч, зөв замд нь оруулах хүчтэй удирдагч гарч ирээсэй хэмээн хүсч байдаг. Гэнэт бөмбөгдөөд эхлэх юм бол хүмүүс аюулгүй газрыг хайн гүйдэг бол хүнсний хангамж хомсодсон нөхцөлд хүмүүсийн хэрэгцээ бүр эхний шатандаа ортол урууддаг байна.

**A**

Өөр өөр нийгэмд амьдарч буй хүмүүст мотиваци төрүүлж буй хэрэгцээ нь хоорондоо ялгаатай байдаг уу?

Ядуу зүдүү нөхцөлд, мөн баян тансаг амьдарч байгаа, түүнчлэн амар амгалан орчинд, мөн аюултай орчинд амьдарч байгаа хүмүүсийн ялгаа нь юу вэ?

Тогтвортой, чинээлэг нийгмийн яам, агентлагт ажиллаж байгаа, мөн огцом өөрчлөлт хийж байгаа хөгжиж буй нийгэмд адил төстэй яам, агентлагт ажиллаж байгаа хүмүүсийн хооронд ялгаа байна уу? Хэрвээ байгаа бол ямар ямар ялгаа байна вэ?



# Байгууллагын саад бэрхшээлгүй арга ажиллагааг хангах нь

Ямар ч төрлийн байгууллага өөрийн зорилтыг хамгийн үр ашигтай арга замаар хангахыг хичээдэг билээ. Тэд ажлынхаа үр дүнг улам сайжруулахыг хүсдэг ч ингэхдээ үүнийг аль болох цөөн тооны ажилтан, хамгийн бага зардлын тусламжтайгаар гүйцэтгэх хүсэлтэй байдаг юм. Энэ нь манлайлагч хүн өөрийн багийг үр ашигтай, жигд ажиллах боломжоор хангаж, ямар ч бэрхшээл саадгүйгээр хамгийн шилдэг үр дүнг гаргах ёстой гэсэн утгатай болно. Үүнийг заавал хэлэх хэрэггүй ч хэрэгжүүлэхэд хэцүү байх нь олонтаа тохиолддог.

**А** Ажилтнуудын мотивацийг бууруулахад хүргэж буй хүчин зүйл юу вэ?

## Та ажилтнуудаа мэддэг үү?

Төгс төгөлдөр орчинд аливаа баг зөвхөн хамтран ажиллаж буйн баяр бахдалаараа тэтгүүлэн өсөж хөгжиж, үр дүнг бий болгодог ч тэд манлайллын сайн дэмжлэггүйгээр амжилтанд хүрэх нь ховор байдаг.

Хаа ч гэсэн манлайлагч өөрийн багийн үр ашгийг дээшлүүлэхийн төлөө ширүүн тэмцэл өрнүүлж, үүнийхээ төлөө олон янзын арга барилыг сорьж үздэг байна. Манлайлагч хүн тодорхой хугацааны дараа илүү сайжирсан үр дүнд хүрэх юм бол үүнийгээ бүхэл бүтэн багийнхаа идэвхтэй ажиллагааны илэрхийлэл хэмээн үзэж магадгүй юм. Мэдээж энэ нь үнэн байж болох хэдий ч ихэнхдээ багийн аль нэг хэсэг нь илүү үр дүнд хүргэхийн төлөө ажилласны илрэл байж болох бөгөөд хэдий амжилттай сайн ажиллаж байсан хүмүүсийн үүрэг цөөн биш боловч гол үүрэг гүйцэтгэсэн байдгаас гадна үлдсэн хэсэг хүмүүс хэт доод түвшиндээ л үлддэг байна. Иймээс багийн бүх гишүүдийн боломж, гүйцэтгэлийн өнөөгийн түвшинг нь нарийн сайн мэдэж байх шаардлагатай.

**А** - Өөрийн байгууллагын ажилтнуудын дотроос ажилдаа сөрөг хандлага, зан үйл гаргадаг хүмүүсийн талаар эргэцүүлэн бодно уу. Энэ нь ямар байдлаар илэрч харагддаг вэ?

- Өөрийн байгууллагын ажилтнуудын дотроос ажилдаа эерэг хандлага, зан үйл гаргадаг хүмүүсийн талаар эргэцүүлэн бодно уу. Энэ нь ямар байдлаар илэрч харагддаг вэ?

## Ажилтнуудын хандлага, зан үйлийг улам сайжруулах боломж бий юу?

Та багийнхаа дотор үүсээд буй асуудал бэрхшээлд дүн шинжилгээ хийх юм бол дараах хандлага, зан үйлийг харуулсан жагсаалт гаргах боломжтой. Үүнд:

- Хамгийн ихийг хийхийн оронд хамгийн багыг хийдэг
- Санаа тавихгүй, бусдад туслахгүй, санаа нь зовнихгүй байх
- Сөрөг хандлагатай, мотиваци багатай
- Суралцах хүсэлгүй
- Хариуцлага үүрэх дургүй, маш их алдаа гаргадаг
- Хэт удаан хөдөлгөөнтэй
- Ажилдаа оройтож ирдэг
- Гомдол гаргадаг.

Түүнчлэн та ажилтнуудтайгаа ярилцаж үзвэл тухайн багийн дотор ямар нэгэн тааламжгүй байдал үүсээд буйг, тухайлбал, зарим хүн таныг бусад ажилтнуудад хэт анхаарал тавьдаг, өөрийг нь шүүмжилдэг, ажлыг нь үнэлдэггүй гэх мэтээр үздэг болохыг олж мэдэж болзошгүй.

Асуудал бэрхшээлийг ойлгохын тулд ажилтнууд тань ямар бодолтой явдгийг олж мэдэх хэрэгтэй юм.

## **Мотиваци төрүүлдэг манлайлал хэрэгтэйг ажилтнуудын хандлагын судалгаа харуулжээ**

Шведэд 1980-аад оны үед хандлагын талаар маш их судалгаа явуулж байсан бөгөөд тэдний ихэнх нь ажилтнууд ажилдаа хэрхэн хандаж байгааг илрүүлэх зорилготой байжээ. Мөн ихэнх тохиолдолд тодорхой нэгэн төслийн эхэн үе дэх ажилтнуудын хандлагыг төслийн төгсгөл хэсгийн хандлагатай харьцуулдаг байв. Ер нь энэ төсөл ямар нэг өөрчлөлт бий болгож чадав уу? гэдгийг үздэг байжээ. Энэ аргыг одоо ч хэрэглэдэг бөгөөд энэ нь аливаа нэгэн байгууллагын дотор ажлын уур амьсгал ямар байгааг илрүүлэхэд ихээхэн тустай байдаг. Энэ аргыг байнга хэрэглэдэг компаниуд ч бас бий.

Байгууллагын дотор явуулсан судалгааны үр дүн санасныг бодвол тийм ч их ялгаатай байгаагүйгээс гадна зарим нэг төслийн эхний болоод эцсийн үр дүн нь заримдаа нэлээд урам хугалам үзүүлэлттэй гарч байжээ. Гэсэн хэдий ч судалгааны үр дүнгүүд нэлээд сонирхолтой байсан бөгөөд дэмжлэг үзүүлдэг болон мотиваци төрүүлдэг манлайлал нэн чухал гэсэн ганцхан чигийг зааж байсан байна.

Чухам юунаас ийм дүгнэлт хийх болов?

### **Ажилтнуудын сэтгэлд нийцэхгүй байгаа тэр зүйл нь юу байв?**

Нэгэн хэвийн байдал, стандарт зүйлс л сэтгэл ханамжгүй байдалд хүргэж байгааг хандлагын судалгаагаар илрүүлсэн байна. Ажилтнуудын ихэнх нь цалингаа нэмэгдүүлэхийг хүсдэг (бид бүгд ингэж хүсдэггүй гэж үү) гэсэн баримтаас гадна дараах зүйлс дээрх жагсаалтанд хамгийн элбэг тохиолдож байв. Ажилтнууд:

- Манлайлагчид өөрсдийг нь ойлгохгүй байна гэж үздэг
- Хэлж ярьж байгааг нь анхааралтай сонсоггүй
- Хүчин чадлыг нь зохих ёсоор ашиглаж чадахгүй байна гэж ярьдаг.
- Өөрт нь хангалттай мэдээлэл өгөхгүй байна гэж үздэг.
- Хүсэл сонирхлыг нь хангалттай урамшуулдаггүй гэж үздэг.
- «Магтаал» өгөхгүй байна гэж боддог ажээ.

Товчоор өгүүлдэл: тэд өөрсдийг нь хангалттай дэмжиж, өөрсдөд нь хангалттай мотиваци төрүүлэхгүй байна гэж үзээд, өөрийгөө бүхнээс орхигдсон гэж боддог ажээ.

Ажилтнуудын хандлагыг илрүүлэх энэ судалгаатай адилхан судалгааг улс даяар явуулж, залуу болон настай ажилтнуудын ажиллах хандлага нь харилцан адилгүй болохыг илрүүлсэн байна. Настай ажилтнууд байр суурь, ажлын амжилт, мөнгө хүсдэг бол залуус шинэ ажил үүрэг өгч, сонирхлыг минь өдөөгөөсэй, ажил сонирхолтой байгаасай хэмээн хүсдэгээ илэрхийлжээ. Түүнчлэн тэд сонирхлыг нь хөхиүлэн дэмждэггүй, захиргаадах дуртай дарга нарыг тэсвэрлэж чадахгүй явна гэдгээ ч өгүүлсэн ажээ. Тогтвортой ажил бол туйлын хүслэн биш гэж үздэг хүмүүс тэдний дунд олон байдаг ажээ.

Ажилтнуудыг өвөрмөц онцлогт нь тохирсон мотиваци төрүүлэгч аргаар эрчимжүүлэх хэрэгтэй гэсэн дүгнэлтийг эндээс хийж болох юм.

# Мотиваци төрүүлэгч хүчин зүйлсийн талаарх судалгаа

## Мотиваци төрүүлэгч хүчин зүйлсийг хэрхэн бий болгох талаарх Монгол жишээ:

Цэцэн хан аймгийн хошуу ноён Тогтохтөр буюу То ван бол шилдэг манлайлагч, шилдэг менежер байв. Түүний үйл ажиллагаанаас зарим жишээ дурдвал:

Тэрээр хошуу нутагтаа гар үйлдвэрлэл үүсгэн хөгжүүлж, хошууныхаа авьяас билэг, ур чадвартай хүмүүсийг олноор татан оролцуулж, жил бүр гар урчууд, үйлдвэрлэлийн ажлыг шалган үзэж, сайн муугаар шалгаруулж үнэлдэг, шагнаж урамшуулдаг байсан байна.

Ажиллагчдад “сайн”, “дэд сайн”, “шудрага” гэх мэтийн цол хэргэм олгодог байжээ. Амжилт гаргасан хүмүүсийг цай, бөс даавуу зэрэг материаллаг зүйлээр шагнаж урамшуулдаг байсан. Мөн Жанрайсаг бурханы цогцолбор бүтээх их ажилд 180-аад шилдэг дархчуудыг оролцуулж хүн тус бүрт цэн мөнгөөр бодож ажлын хөлсөнд нийт 5400 лан мөнгө хуваан олгож байсан. Энэ том үйлст авьяас билэгт олон хүнийг татан оролцуулахдаа зөвхөн мөнгө төдийгүй тэдний итгэл бишрэл, тал нутгийн ажилсаг хүмүүсийн сайхан сэтгэлийг хөтөлж хөдөлгөж чадсанд оршино.

Монгол улсын хөдөлмөрийн баатар Г.Лодойхүү Говь-Алтай аймагт Гуулингийн тэжээлийн аж ахуй байгуулах шавыг тавьж, эзлүүд тал дээр майхан барьж залуучуудтай ажлаа эхэлжээ. Шинэ ажил эхлэхэд юм юм дутмаг байж. Гэвч дансандаа байсан 15000 төгрөгөөр гуулин хөгжим эхний ээлжинд авч оройн цагаар бүжиг явуулж залуучуудыг хөгжөөх, сэтгэл санаагаар өргөх нь зүйтэй гэж үзсэн байна. Лодойхүү баатар хожим дурсгалдаа “Гуулин хөгжимтэй болсноор Гуулингийн талыг цочоож, залуусыг хөгжөөж, тэдний хөлөөр газрын хөрсийг халцартал бүжиглүүлж байж билээ” гэжээ.

Энэ жишээ менежер хүн ажлын үр дүнг дээшлүүлэхэд хамт олны сэтгэл зүйн онцлог, сонирхлыг судалж, түүний мөрөөр ажиллаж үр дүнд хүрснийг харуулж байна.

Бүтээгдэхүүний тоо болоод чанарыг нэмэгдүүлэхийн тулд манлайллын арга барилд ашиглах шаардлагатай тодорхой «мотиваци төрүүлэгч хүчин зүйлс» байх ёстойг Америкийн эрдэмтэн Фредерик Хэрзбэрг бүр 60-аад оны үед дүгнэн хэлж байжээ.

Тэрээр олон тооны инженерүүдтэй ярилцах явцад тэд яриандаа сэтгэл ханамжгүй байхад хүргэж буй дараах учир шалтгааныг нэлээд олон удаа дурдаж байгааг анзаарчээ. Үүнд:

- Бага цалин
- Аюулгүй амьдралын баталгаа байхгүй
- Дарга, хамтран ажиллагчидтай харьцах харилцаа
- Ажлын нөхцөл хангалттай сайн биш
- Нийгэмд эзлэх байр суурь муу.

Түүнчлэн тэрээр эдгээр сэтгэл ханамжгүй байхад хүргэж буй учир шалтгааныг засаж залруулах нь ажилтнуудыг сэтгэл ханамжтай байлгаж, ажлын үр ашгийг дээшлүүлэх нөхцөл болж чадахгүй гэдгийг мөн илрүүлжээ. Ингэх нь сайндаа л тэднийг сэтгэл ханамжгүй байдлаа ил тод харуулахгүй байхад хүргэх ажээ.

Өөрөөр хэлбэл, энэ нь байгууллага эрүүлжсэн хэдий ч ажилтнууд нь урьдынхаасаа илүү их мотивацитай болоогүй хэвээр үлдэнэ гэсэн үг юм. Хэрзбэрг эдгээр хүчин зүйлсийг «эрүүл ахуйн хүчин зүйлс» хэмээн нэрлэжээ.

Тэрээр ажилдаа сэтгэл ханамжтай байх явдлыг дээшлүүлэх, бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд огт өөр хүчин зүйлс нөлөөлдөг гэж үзсэн байна. Үүнд:

- *Амжилт гаргах* Хэцүү ажил үүргийг гүйцэтгэж сайхан амжилт гаргах
- *Хүлээн зөвшөөрөгдөх* ур чадвар, авьяасаа бусад хүмүүс, ялангуяа дээд удирдлагаараа хүлээн зөвшөөрүүлэх
- *Үүрэг хүлээх* илүү ажил үүрэг хүлээж, бага хяналтанд ажиллах
- *Ахиж дэвшил* албан тушаал ахиж, байр сууриа дээшлүүлэх
- *Өсөх* шинэ, урам төрүүлэм туршлага эзэмших таатай боломжоор хангагдах
- *Өөрөө өөртэйгөө ажиллах* хэцүү ажил үүрэг гүйцэтгэж, бүтээлч сэтгэлгээ, эрч хүчээ дайчлахыг шаардсан уриа дуудлагыг дагах

## Хэрзбэрг эдгээрийг “мотиваци төрүүлэгч хүчин зүйлс” гэж нэрлэжээ.

Эрүүл ахуйн хүчин зүйлсийг зөв ашиглаж чадаагүй нөхцөлд тэдний ихэнх нь үр ашигт хэрхэн нөлөөлдгийг дараах зургаас харж болно. Гэвч тиймэрхүү арга хэмжээ урт насалдаггүйг ч мөн харж болно. Тухайлбал, хэрвээ ажилтанд өндөр цалин өгөх юм бол тэрээр нэлээд их идэвх зүтгэл гаргах хэдий ч энэ нь зөвхөн түр зуурын үзэгдэл байх юм. Хэдэн долоо хоног өнгөрсний дараа энэ бүхэн мартагдах юмуу эсвэл тэрээр үүнийг ингэх ёстой байсан мэтээр хүлээж авах болно.

Харин нөгөө талаар мотиваци төрүүлэгч хүчин зүйлс нь илүү эерэг харилцаанд хүргэх бөгөөд, хамгийн гол нь түүний нөлөө удаан хугацаанд үргэлжлэх сайн талтай. Үүрэг хүлээх, албан тушаал дэвших гэсэн нэн чухал хоёр хүчин зүйл бас бий. Гэхдээ үүрэг хүлээх нь урт хугацааны ашиг тус бүхий хүчин зүйл байх нь мэдээж.

Энэ бүхнээс чухам юуг сурч мэдэж болох вэ? Шведийн судалгаанаас харахад бид ажилтнууддаа анхаарал хандуулах нь туйлын чухал гэдгийг мэдэрч чаддаг байх ёстой бөгөөд учир нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжгүй байдал

ихэнхдээ өөрсдийг нь сондоггүй, хүчин чадлыг нь бүрэн дайчилдаггүй, сонирхлыг нь өдөөдөггүй зэргээс шалтгаалдаг байна. Энэ бүхнийг Хэрзбэрг цохон тэмдэглэж байсан бөгөөд энэ нь удирдагч хүнд дараах сэтгэгдэл бүрэлдэн бий болсон байх ёстой гэсэн санааг илтгэж байгаа юм. Үүнд:

«Би ажилтнуудынхаа хүчин чадлыг мэдэрч, тэднийг байнга тасралтгүй дэмжиж, мотиваци төрүүлж, сонирхлыг нь өдөөж чаддаг байх ёстой».

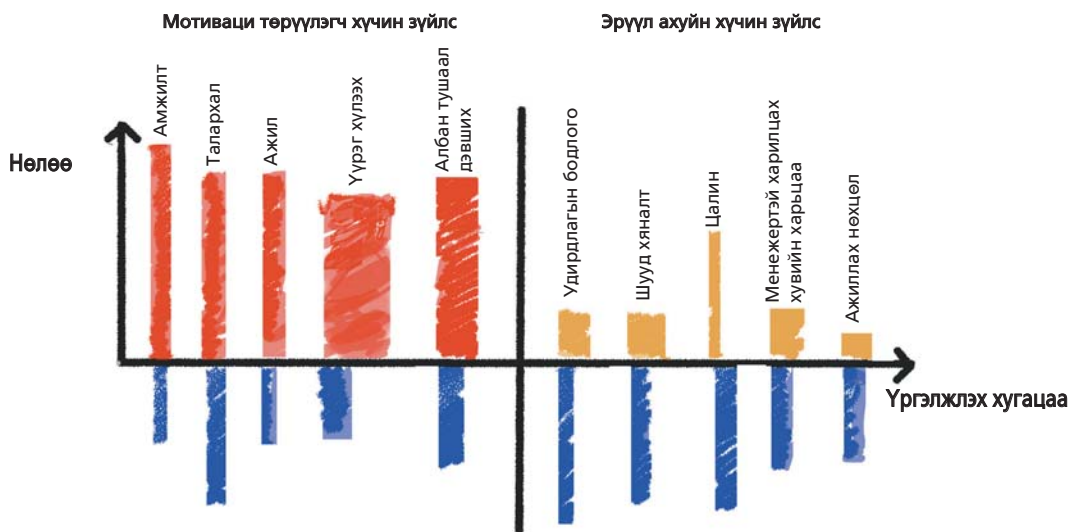
Энэ бүхэн эргээд урамшил бий болгох хамгийн хүчтэй арга барилуудын нэг болох үйл ажиллагааг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх буюу багийн гишүүдэд илүү их үүрэг хүлээлгэж, хүч чадал шаардсан шинэ шинэ ажил үүрэг гүйцэтгүүлэх зэрэг (Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх гэсэн бүлгийг уншина уу) асуудлын чигийг зааж байдаг.

A

A- Та Хэрзбэргийн ололтыг хэрхэн тайлбарлах вэ?

Та байгууллагадаа ямар ямар арга хэмжээ авч болох вэ? Тэдгээр арга хэмжээг авснаар та ямар амжилтанд хүрэх вэ?

### МОТИВАЦИЙГ ӨДӨӨГЧ ХҮЧИН ЗҮЙЛСИЙН НӨЛӨӨ



# Мотиваци төрүүлдэг менежмент

Менежерүүд багтаа мотиваци төрүүлэхийн тулд ажил үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхээс өөр юу хийж болох вэ?

Александр Хиам «Мотиваци төрүүлдэг менежмент» номондоо нэгэн асуудлыг онцлон тэмдэглэсэн байдаг. Тэрээр ажилтнуудын дотоод сэтгэлд буюу «мөн чанар»-т нь энэ ажлыг сайн гүйцэтгэе гэсэн мотиваци бий болсон байх ёстой гэдгийг ийн онцолжээ.

*«Мөн чанарт бий болсон мотиваци бол хүний сэтгэл дотор жинхэнээсээ бий болсон мотиваци мөн. Дотоод мөн чанарт нь мотиваци бий болсон ажилтнууд сэтгэлийн тэмүүлэл ихтэй, амжилтанд хүрье гэсэн хүсэл дүүрэн байдаг тул өөрт оногдсон ажлыг гүйцэтгэхийн тулд өөрийн мотивацийг бүрэн дайчилж чаддаг. Та менежерийн хувьд ажлыг нь гүйцэтгүүлэх гэж тэднийг шахааж шаардах хэрэггүй. Тэд ажлаа хийх хүсэлтэй, мөн түүнийгээ сайн гүйцэтгэхийг чармайлх болно».*

Александр Хиамын арга нь ажлын гүйцэтгэлд түлхэц өгөх мэдрэмжийг зохицуулах арга замыг эрэлхийлж, мотиваци бий болгохын тулд эргэх холбоог ашиглах, хүч чадал сорьсон боломжуудыг бүрдүүлэх зэргээр мотивацийг үгүй болгохоос сэргийлсэн менежментийн асуудлыг түлхүү анхаарсан байдаг.

## Ажилтнуудын дотоод сэтгэлд нь мотиваци төрүүлэх гол нөхцөлүүд

Ажилтнууд:

- Ажлаас гарах үр дүнг мэддэг байх,
- Уг ажлыг гүйцэтгэх туршлагатай байх,
- Хийж буй ажил нь утга төгөлдөр гэдэгт итгэдэг байх.

## Мотивацийг үгүй хийгчээс зайлсхийх нь

Манлайлагч аль болох зайлсхийж байх ёстой зарим нэг «Мотивацийг үгүй хийгч»-ийг Александр Хиам тодорхойлсон байдаг.

### ■ Арчаагүй болох

Ажлын үр нөлөөнд шууд нөлөө үзүүлж чадахгүй хүмүүс бүхнийг үл хайхран орхиж, аливааг өөрчлөхийг оролдолгүй тэрүүхэндээ болгоод л явах зуршилтай болдог. Тэд сэтгэлийн дарамтанд ч орж болно.

Сүүлийн жилүүдэд хяналт гэдэг нь хүмүүст санаачлага, мотиваци бий болж байгаа эсэхэд тайлбар хийх нэгэн чухал хүчин зүйл болон гарч ирсэн билээ.

### ■ Шударга бус байх

Өөрт нь шударга бус хандлаа гэж үзэх ажилтнууд олон тохиолддог. Гэвч энэ нь менежер тухайн ажилтанд шударга бус хандсанаас болоогүй, харин өмнө нь түүнд шударга бус хандаж байснаас, эсвэл тэрээр байгууллагын дотоод бодлогын нөлөөнд өртсөн байж болно.

Хэрвээ ажилтнууд таныг шударга бус хандлагатай гэж үзэж байгааг олж мэдвэл дараах аргыг туршиж үзээрэй. Үүнд:

- тэд үнэн хэлж буй эсэхийг нягтал. Хэрвээ тийм бол шаардлагатай зохицуулалт хий.
- нөхцөл байдлыг ойлгуулахын тулд тэдэнд тодорхой мэдээлэл өг.
- үнэхээр шударга бус явдал гарсан бөгөөд түүнийг ойрын хугацаанд залруулах боломжгүй бол сэтгэлийг нь чин сэтгэлээсээ засаж, хүчээ дайчлан ажилласанд нь урам хайрлаж, эсвэл бэрхшээл учруулсандаа уучлал гүй.
- цаашид шударга бус байдлыг халахын тулд аливаа ялгааг арилгах чиглэлээр ажилла.

### ■ Нууцлаг байх

Хов живнээс өөр асар хурдацтай тархаж, агуу өндөрлөгт хүрэх зүйл үгүй билээ. Ер нь хов жив мэдээлэл дутуу өгснөөс болж үүсдэг байна. Аливаа «нууц» явсаар шинж төлөв, хэлбэр хэмжээний хувьд өөрчлөгдөх бөгөөд тухайн нууцыг олж сонссон хүн бүр л дээр нь өөрийнхөө түүхийг нэмж хачирлан цааш дамжуулдаг.

Тиймээс та аливаа мэдээллийг ажилтнуудын хувьд хэтэрхий төвөгтэй, эсвэл сонирхолгүй хэмээн үзэхгүй байх алтан дүрмийг баримтлах ёстой. Тэд мэдээлэл авахыг хүсч байна. Тэдний хүссэн, бас эс хүссэн мэдээллийг бүгдийг нь өгснөөр чухам та л хожих байх.

Харин тухайн асуудал нууц, эсвэл задрах ёсгүй бол та ямар нэг хов жив гарч байгаа эсэхийг анхааралтай ажигла. Хов жив тархаж эхлэх юм бол зөвхөн өгөх боломжтой мэдээллийг л өг.

## ■ Зөрчлийг тоохгүй байх

Аливаа зөрчил нь манлайлагч, менежер хүмүүсийн хувьд зохицуулахад хамгийн бэрхшээлтэй талбар байдаг ажээ. Зөрчлийн менежментийн мэргэжилтнүүд хүртэл ямар нэгэн зөрчил хэт газар авсан тохиолдолд түүнийг зөвшилцөл, хэлэлцээгээр шийдэх бус харин өөр нэгэн эрс шийдэмгий аргаар зохицуулах нь дээр гэж үздэг ажээ. Хоёр хүн удаан хугацааны туршид хоорондоо зөрчилтэй байх юм бол тэдний нэгийг өөр хэсэг, багт ажиллуулахаар илгээх замаар асуудлыг шийдвэрлэх нь бүхий л талд ашигтай байх тохиолдол бий.

Тиймээс хамгийн гол нь хэзээд чихээ нээлттэй байлгаж, хаана зөрчил үүсч байгааг олж мэдээд, түүнийг газар авахаас нь өмнө шийдвэрлэхийг хичээж бай гэсэн дүрмийг баримталж ажиллах нь чухал.

Түүнчлэн та дараах цөөн хэдэн энгийн аргыг хэрэглэж болно. Үүнд:

- Нэлээд олон асуулт тавьж, зөрчил юунаас үүссэнийг олж илрүүлэхийг хичээ.
- Анхааралтай, идэвхтэй сонс. Сонссон зүйлээ нарийвчлан тодруул.
- Асуудлыг бүтээлчээр шийдвэрлэх ёстой гэдэг дээр бат зогсож, тухайн асуудлыг нэгмөсөн шийдвэрлэхийн тулд улиг болсон хуучин бус, харин сайн, найдвартай санал боловсруулж ирэх даалгаврыг хүмүүстээ өг.

**A**

Та өөрийн байгууллагад оршин буй мотивацийг үгүй хийгч хүчин зүйлсээс хэрхэн зайлсхийх боломжтой вэ?

## Хувь хүн, байгууллагыг хөгжүүлэхийн тулд аюулгүй байдал, эрсдэлийг хэрхэн хослуулах тухай

Хэрэвбэргийн судалгааны үр дүнг Хиам шүтэн хүлээж авсан нь тодорхой бөгөөд тэрээр мөн ажилдаа анхаарал хандуулж, ажилтнуудаа хөгжүүлж, шинэ шатанд гарахад нь туслахын тулд тэднийг зоригжуулж, дэмжиж бай гэсэн санааг дэвшүүлсэн билээ. Шинэ даалгаврыг шамдан биелүүлэхэд нь тусалж, зорилтыг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд тэд шаардлагатай дэмжлэгийг авч чадаж байгаа эсэхийг нягтал.

Мотиваци төрүүлдэг менежментийг амжилттай хэрэгжүүлж чаддаггүйн нийтлэг шалтгаан нь манлайлагч чухал ажил үүргийг ажилтнууддаа итгэж хариуцуулахаас эмээх, ажилтнуудыг сургах, тэдэнд мотиваци төрүүлэх, дэмжихэд шаардлагатай цаг зарцуулж чадахгүй хэмээн үзэх явдал гэж Хиам онцолсон байдаг. Үүний дүнд манлайлагч жижиг асуудлын төлөө хэт их үүрэг хүлээж, ажлын ихэнхийг өөрөө нугалах учир түүнд манлайлах цаг зав гарахгүйд хүрнэ. Тиймээс хөгжихгүй, урам төрөхгүй байгаа юм шиг сэтгэгдэл ажилтнуудад ч төрж эхэлдэг ажээ.

Сайн манлайлагч болохын тулд та хааяа эрсдэлтэй алхам хийх бэлтгэлтэй байх ёстой. Тиймээс та хувьдаа аюулгүй байдал, эрсдэлтэй алхам хоёрыг зүй зохистойгоор тэнцвэржүүлэх арга замыг олж эзэмшсэн байх хэрэгтэй болно. Түүнчлэн та эрсдэлтэй алхам хийх урам зоригийг ажилтнууддаа хэрхэн бий болгох талаар бодох хэрэгтэй юм.

## Хүсэл тэмүүлэл ба гүйцэтгэлийн талаарх түгшүүр

Манлайлагч хүн нэг бүрийн хувьд асар чухал нэгэн зүйл бол түүний оюун ухааны хандлага юм. Ялах, шилдэг үр дүнд хүрэхийн тулд оюуны ухааны эерэг хандлагыг хэрхэн ашиглах тухай туслалцааг тамирчид, компаниудад үзүүлдэг байсан Норвегийн нэгэн профессор бий. Түүнийг Вилли Райло гэдэг.

Райло «*дотоод тэмцэл*» гэсэн нэр томъёог хүн нэг бүрт бүрэлдэн бий болсон байдаг хоёр хүчин зүйлийг тодорхойлоход хэрэглэжээ. Энэ нь *хүсэл тэмүүлэл ба түүний гүйцэтгэлийн талаарх түгшүүр* юм. Бидний хувийн шинж чанарт үндэслэсэн эдгээр хүчин зүйлс нь сэтгэн бодох, үйлдэл хийх арга барилд маань нөлөөлж байдаг.

*Хүсэл тэмүүлэл* гэдэг нь хүсэл эрмэлзэл, ашиг сонирхлын төлөөх тулаан буюу бидний хүрэхийг зорьж буй зүйл юм. Бид хүсэл тэмүүлэл ихтэй байх юм бол тэр хэмжээний их эрч хүчийг зорилтдоо хүрэхийн төлөө зарцуулж чадна. *Гүйцэтгэлийн талаарх түгшүүр* гэдэг нь биднийг эрсдэл гаргахгүй байх, хийсэн бүхнээ төгс гүйцэтгэхэд хүргэж буй, хэт ихийг хүсэн хүлээхээс зүрхшээх, айхад хүргэж буй хүчин юм. Эдгээр хүч бидний санаа бодлын салшгүй хэсэг байсан ч тэднийг бид ямар нэг байдлаар хүсч буй чиглэлээрээ хөгжүүлж болно. Гэхдээ өөр өөр хослолд өөр өөр төрлийн арга хэмжээ тохирч болзошгүй юм.



Манлайлагч хүнд хүсэл тэмүүлэл болон гүйцэтгэлийн талаарх түгшүүрийн чухам аль хослол нь хамгийн ихээр тохирно гэж бодож байна вэ?

### Дотоод тэмцэл ба гүйцэтгэлийн баримжаа

	A	B	C	D
Хүсэл тэмүүлэл				
Гүйцэтгэлийн талаарх түгшүүр				



## Аюулгүйн бүс ба гүйцэтгэл

Райлогийн дэвшүүлсэн өөр нэгэн сонирхолтой санаа нь *Аюулгүйн бүсийн* тухай ухагдахуун юм.

Бид өөрсдийн аюулгүйн бүсийг гүйцэтгэлийн хамгийн дээд болон доод түвшний хооронд санамсаргүйгээр бий болгож байдаг тухай Райло өгүүлсэн байна. Гүйцэтгэлийн хамгийн доод зэргийн үзүүлэлт буюу *the Minimum Performance* гэдэг нь хэн хүний хийх боломжтой зүйл бол Доод хаалт буюу *the Lower Barrier* нь бид өөрийгөө хүндлэх сэтгэлээ гээлгүйгээр хийх, эсвэл чадна гэж үзсэн хамгийн доод түвшингийн гүйцэтгэл юм. Бид үүнээс муу ажиллаж болохгүй, учир нь хэрвээ ингэвэл бид шүүмжлүүлж, эсвэл шийтгэл хүлээнэ хэмээн айдаг.

Гүйцэтгэлийн хамгийн *дээд зэргийн үзүүлэлт* буюу *the Maximim performance* гэдэг нь мэдээж боломжит үнэмлэхүй дээд зэргийн гүйцэтгэл бөгөөд Дээд хаалт буюу *the Upper Barrier* нь бидний хүрч чадна хэмээн итгэж буй үнэмлэхүй дээд үр дүн буюу бид бүхий л эрч хүч, чадлаа дайчлан ажиллаж чадвал бүх зүйл хүсэн хүлээж байснаас ч илүү үр дүнд хүрэх болно гэсэн итгэл. Энэ нь тамирчин хүн хэр зэрэг өндөрт харайх чадалтай, эсвэл тодорхой зайг хэдий хугацааны дотор туулж чадахаа тооцохтой адил.

Тэрхүү хаалтыг чухам хаана тавих нь бидний хувийн асуудал бөгөөд энэ нь бидэнд буй үндсэн нөөц, хүмүүжил, бага насны боловсрол, эзэмшсэн мэдлэг чадвар зэрэг олон хүчин зүйлсээс хамаардаг юм. Бидний аюулгүйн бүс эдгээр хаалтын хүрээнд оршдог. Энэ бүсийнхээ хүрээнд бид аливаа ноцтой эрсдэлгүйгээр амьдарч, ажиллаж болно.

Доод хаалтыг ялгаж танихад их амархан байдаг. Үүнийг дараах жишээнээс харж болно. Үүнд:

- 40 саяын барааны эргэлтийг бид хүлээн зөвшөөрнө. Харин түүнээс багыг бол чадахгүй.
- Долоон метрийн урт зайнд харайж болно. Түүнээс богино бол болохгүй.

- Бид нэг алдааг хүлээн зөвшөөрч болно. Харин хоёрыг бол чадахгүй гэх мэт.

Түүнчлэн үүнийг «Би энэ уулзалтыг сайн зохион байгуулж чадсангүй» гэх юмуу эсвэл «Би өнөөдөр хэтэрхий бага ажил хийлээ» гэх мэт аливаа ажлын үр дүнгийн илүү субъектив үнэлэмжтэй холбож болно.

Дээд хаалт нь дараах хүчин зүйлсээс хамааралтай байж болно. Үүнд:

- Бидний өөрийнхөө тухай ямар хэмжээнд эргэцүүлэн боддог байдал
- Ямар түвшинд хүрэхээр зорилгоо тодорхойлсон байдал
- Бидний «оюуны ухааны далайц»
- Бидний өөртөө итгэх итгэлийн түвшин

## Доод хаалтыг дээшлүүлэх гэсэн оролдлого дээд хаалтыг доошлоход хүргэж, аюулгүйн бүсийн хэмжээг багасгадаг

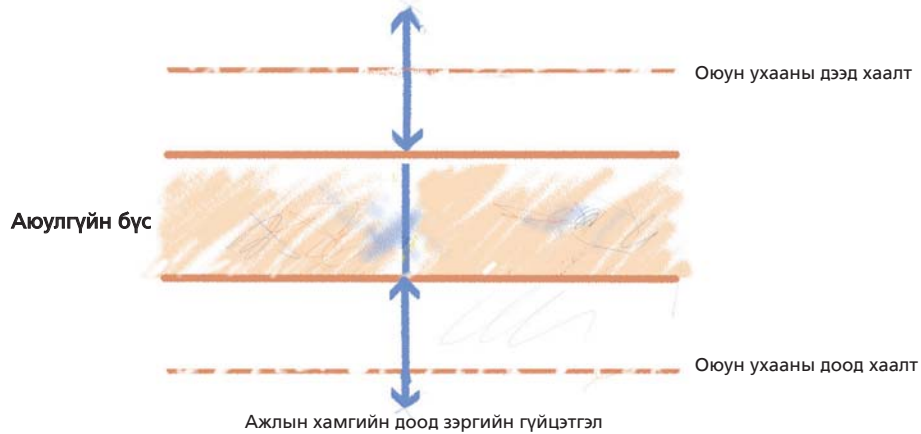
Бид алдаа гаргахаас эмээж, алдааны маань талаар бусад хүмүүс юу гэж хэлэх бол хэмээн айснаас өөрт тогтоосон хаалтын түвшинг өндөрсгөдөг байна. Доод хаалтыг ямар ч шалтгааны улмаас өндөрсгөсөн бай бид хийж чадах хэмжээнээсээ бага ажлыг бүтээх болно. Түүнчлэн гайхалтай нь доод хаалтыг өндөрсгөх оролдлогын дүнд ихэнхдээ дээд хаалт доошлоход хүрдэг байна!

Доорх дүрслэлд аюулгүйн бүс тун жижиг харагдаж байна. Алдаа гаргах вий хэмээн айх сэтгэл маань өөрт буй нөөцийг чинээнд нь тултал (дээд хаалтыг өндөрсгөх) ашиглахад саад болдог ажээ. Учир нь бид алдаа болоод бусад эрсдэлээс өөрийгөө хамгаалахын тулд бүхий л анхаарлаа доод хаалтыг өндөрсгөхөд төвлөрүүлэх бөгөөд ингэснээр энэ нь шинэ эрсдэлийг үүсгэх дээд хаалтыг өндөрсгөх боломжгүй болгодог ажээ. Бидний аюулгүйн бүсийн хэмжээ чухам ийм замаар багасдаг байна.



## Аюулгүйн бүс ба гүйцэтгэл (2)

Ажлын хамгийн дээд зэргийн гүйцэтгэл



### Тэгвэл бид аюулгүй бүсийн хэмжээг ихэсгэхийн тулд юу хийх ёстой вэ?

Үүнийг дээд бус доод хаалтаас эхлэх нь чухал гэж Райло үзсэн байна. Энэ нь бид зорилгоо хялбар болгох ёстой гэсэн үг биш, харин аюулгүйн бүсээ томруулах ёстой гэсэн санаа мөн гэж тэрээр хэлжээ. Энэ нь үнэндээ *эрсдэлтэй алхам хийх* зориг зүрхтэй байх ёстой гэсэн үг юм.

Пиг дүүрэн хүн бүхий өрөөний дундуур шалан дээр 15 см өргөнтэй хавтангаар зам тавьсан байна хэмээн төсөөл. Энэхүү зам дээгүүр яв гэж хүмүүст хэлэх юм бол тэд түүн дээгүүр түвэггүй явах болно. Хэрэв замыг 10 метрээр өндөрсгөж тавих юм бол хүмүүсийн хэд нь түүн дээгүүр явахыг оролдох бол? Тэд түүн дээгүүр чадах болов уу? Нэг л адил зам, нэг л адил хүмүүс энд байгаа шүү дээ. Харин эрсдэл гээч юм бий болсон байна.

Замыг 10 метрээр өндөрсгөсөн нөхцөлд хүмүүс үүнийг чадавхаас нь давж гарсан буюу дээд хаалтаас нь илүү өндөрт байгаа зүйл гэж сэтгэн тайлбар хийх болно. Түүнчлэн энэ нь тэдний тогтоосон доод хаалтаас хамаагүй дээгүүр буюу дадал болсон амьдралд нь тохиолдож байгаагүй эрсдэлтэй алхам юм. Тиймээс тэд доод хаалтаа дээшлүүлж, эрсдэлтэй алхмыг бус аюулгүй байдлыг эрэлхийлэх болно. Ингээд л тэдний аюулгүйн бүсийн хэмжээ багасаж байгаа юм. Харин замын дор аюулгүйн тор тавих юм бол арай томхон аюулгүйн бүс бүхий зарим хүн эрсдэлтэй алхам хийх нь тодорхой.

Хүмүүс өдөр тутмын амьдралынхаа явцад өөрийн тогтоосон доод хаалтаа дээшлүүлж, аюулгүй байдлаа илүү өргөн

хүрээнд байлгах асуудалд анхаарах юм бол тэд өөрийг нь ямар ч эрсдэлд оруулахгүй алхмууд буюу илүү их ажиллах, аливааг зөвхөн өөрөө хийх зэргээр жижиг сажиг зүйл оролдон өөрийгөө байнга ажилтай байлгаж чадна. Энэ тохиолдолд та эрсдэлтэй алхам хийх, өөрийгөө болон бусдыг хөгжүүлэх цаг, эрч хүчгүй болсон байх тул дээд хязгаарын түвшин мөн адил доошлох болно. Энэ нь үнэндээ сайн удирдагч хүнийг үнэлэх сайн шалгуур болж чадахгүй!

Өндрийн харайлтыг хэрхэн гүйцэтгэх талаар Райло маш сайн жишээ дурдсан байдаг. Үүнд:

1. Ердөө ч үсрэх хэрэггүй. Ингэх нь аюулгүй. Та саадыг хэзээ ч унагаахгүй гэдгийг баталгаатай болголоо. Энэ аргыг амьдралд тийм ч өргөнөөр хэрэглэдэггүй байна.
2. Та саадыг унагалгүйгээр давна гэдэгтээ итгэлтэй байхын тулд түүнийг аль болох дор байрлуул. Та саадыг бараг л унагахгүй болов уу. Гэвч нөгөө талаар та хэзээ ч үүнээс илүү өндрийг давж чадахгүй.
3. Саадыг өндөрт байрлуул. Түүнийг унагаах эрсдэл бий болох хэдий ч шинэ өндөрлөгт хүрэх боломж таны өмнө нээгдэж байна!

*Асуудлын гол нь цаг үргэлж ялахад бус харин алдахаасаа илүү оноход оршино* гэсэн хэллэг байдаг шүү дээ.



Та өөрийн аюулгүйн бүсийг хэрхэн ойлгож байна вэ?  
Таны дээд болон доод хаалт юу вэ?  
Та оюун ухааныхаа доод хязгаарын тухайд юу хийж чадах вэ?

## Өөрийн дээд хаалтаа улам өндөрт тавь- Амжилтанд хүрэх зүрх зоригтой бай!

Бидний оюун ухааны дээд хаалт маань нөөц бололцоогоо бүрэн төгс ашиглах боломжийг бидэнд олгодоггүй. Үүний нэг шалтгаан нь бидний тогтоосон доод хаалт болох талаар бид ярилцсан шүү дээ. Түүнчлэн бидний тогтоосон дээд хаалт ч биднийг зогсоох хүчин зүйл болдог байна. Бидний аливаа зүйлийн талаар эргэцүүлж буй арга барил маань өөрт байгаа нөөцийг бүхлээр нь төгс ашиглах замд саад учруулдаг ажээ.

*Таны бодож буй зүйл зүрх зоригтой зүйл биш бол та зүрх зоригтойгоор үйл ажиллагаагаа явуулж чадахгүй.*

Бид бүхий л анхаарлаа ихэд хялбараар асуудал, бэрхшээл, боломжгүй зүйлд хандуулж чаддаг байна.

- Би тоонд муу гэдгээ мэднэ.
- Бид Америкчуудыг хэзээ ч давж чадахгүй.
- Бид дэлхийн зах зээл дээр хэзээ ч амжилт олохгүй.

Энэ мэт аливаад тээг саад болсон бодлуудыг бодоод байвал таны хувийн амьдрал ч ийм саадаар дүүрч, энэ нь явсаар компанийн үйл ажиллагаанд ч нөлөөлж болзошгүй. Бидний сэтгэлийн байдал ч ийм саад тотгор үүсгэж, бидний тогтоосон дээд хязгаарыг маань доошлуулж болно. Энэ нь аливаа амжилтаас эмээсэн айдас байж болох бөгөөд та хэн нэгэн өөр хүний хийснээр дөрөөлж амжилтанд хүрэх хүсэлгүй, амжилтынхаа талаар сайрхах дургүй, эсвэл өөрийн амжилтыг зүгээр нэг азтай тохиолдол байсан мэтээр тайлбарлах зэргээр илэрч болно. Бидний заримыг өөрийгөө өндөр түвшинд хүргэснийг хүлээн авч чаддаггүй шүү дээ.

Райло буудлагын тэмцээнд оролцож буй хүний талаар нэгэн жишээ дурдахдаа таван тойрог бүхий буудлагын тэмцээнд тамирчин гараагаа арван оноогоор эхэлж, дараа нь дахин дөрвөн арав авсан боловч тэмцээнийг долоон оноогоор өндөрлөжээ гэсэн байна. Баримт сэлтээс харахад гараа сайн бол бариа түүнээс илүү сайн байж чаддаггүй ажээ. Энэ нь хоёр шалтгаантай. Үүнд:

1. *Үзүүлэлтээс эмээх сэтгэл.* Тамирчин нэгэнт тийм өндөр түвшинд хүрсэн тул алдаж буудахаас айж эхэлсэн байна. Тэгээд ч алдаж эхэлжээ. Төмөр хавтан зам дээгүүр хэрхэн алхах тухай өгүүлснийг санаарай!
2. *Миний чадвараас давсан юм байна.* Тамирчин «Би сайн буудаж байна. Үнэндээ өөрийн чадлаас илүү дээгүүр буудаж байна» гэж боджээ. Тэрээр өөрийн тогтоосон

оюун ухааны стандартыг давж гарахыг хичээх үед түүнд ямар нэг эсэргүүцэх реакци ухамсаргүйгээр бүрэлдэн бий болсон байна. Ямар нэгэн зүйл маш сайн болж байна хэмээн бодогдох үест бидний дотор ямар нэгэн эсэргүүцлийн хүчин бий болдог ажээ.

Бид аливааг эергээр бодож сурах хэрэгтэй гэдэг нь мэдээж чухал бөгөөд бид тогтоосон хязгаараа улам өндөрт өргөж, амжилтын төлөө зоригтойгоор тэмүүлэх хэрэгтэй болж байна! Тухайлбал, тамирчин дөрвөн удаа сайн буудсаны эцэст эхний тойргоо дуусгаж, шинэ тойрогт буудаж эхэлсэн бол дахиад л гурав юмуу дөрвөн удаа арван оноо авах боломжтой байсан. Энэ тохиолдолд тэрээр нэг эгнээнд долоо юмуу найман удаа сайн буудах боломжтой байжээ. Гэвч ингэсэн ч түүний дотоод сэтгэл, оюун санаандаа тогтоосон хязгаар нь хэтэрхий бага байсан тул мөн л алдах байсан юм.

Тогтоосон хязгаарыг аль нэг түвшин рүү хөдөлгөсөн тохиолдолд юу болох талаар Английн Миль хэмээх нэгэн сайн, бас алдартай жишээг дурдаж болно. Английн нэгэн милийг (ойролцоогоор 1.6 км) дөрвөн минутаас илүүгүй хугацаанд туулах боломжгүй, бараг л бүтэшгүй гэдгийг алдартай сэтгэл зүйчид олон жилийн туршид өгүүлж байжээ. Харин Рожер Баннистер үүнийг хийж чадсаны дараа өөр олон гүйгчдийн хувьд энэ нь гэнэт боломжтой зүйл болж эхэлсэн билээ. Ингэснээр үүнийг боломжтой хэмээн *бодох* болж, бас хийж чаддаг ч болсон байна. Өнөөгийн тамирчид өөрийн зорьж буй зүйлдээ хүрч чадна гэдгийг дотоод сэтгэлдээ тодоор харж чаддаг болжээ. Та энэ бол боломжтой гэдгийг өөрийн уураг тархинд мэдрүүлэх хэрэгтэй. Тэгэхгүй бол уураг тархи чинь таныг зогсоох гэж оролдох болно!



Та дээд хаалтаа хэрхэн өндөрсгөх боломжтой вэ?

# Монгол менежер хэрхэн аюулгүйн бүсээ өргөтгөсөн тухай жишээ

Бурмаа «Х» агентлагийн даргаар ажилладаг. Иргэд түүний агентлагийн хүргэдэг үйлчилгээнд сэтгэл ханамжгүй байгаа нь шинжилгээ судалгааны багийн 18 сарын өмнө явуулсан судалгаагаар тодорхой болжээ. Судалгааны дүнг нийтэд танилцуулсны дараа тэрээр сэтгэлээр унаж, бүх ажилтнуудаа цуглуулаад «бид ажлаа сайжруулах хэрэгтэй байна. Үгүй бол энэ жил байгууллагын үдэшлэг хийхгүй шүү» гэжээ. Тэрээр энэ байгууллагад ороод ердөө хоёр жил болж байгаа учир өөрийгөө энэ бүхний буруутан биш, харин ажилтнуудын мэдлэг чадваргүй байдал болоод иргэд үглэж яншсаны улмаас ийм байдалд хүрлээ гэж үзжээ. Тэрээр юуг ч өөрчлөлгүйгээр өрөөндөө сууж, удахгүй албан тушаал ахин өөр газар очсон нь дээр гэж боддог болов.

*Дээрх нөхцөлд Бурмаагийн оюун ухааны хаалт маш доогуур байсан учир ямар ч эрсдэл хийх хүсэлгүй байснаас гадна байгууллагаа хөгжүүлэх асуудлыг үнэхээр хайхарсангүй. Тэрээр ямар ч хүсэл эрмэлзэлгүй, алсын хараагүй, дэвшилтэт зорилгогүйгээс гадна оюун ухааны хаалт нь маш доогуур байжээ.*

Нэг жилийн дараа Бурмаа «Амьдрал ба Мотиваци» сэдэвт бага хуралд суусан бөгөөд энэ үед нэгэн илтгэгч түүнд үнэхээр их нөлөөлжээ. Тэрхүү илтгэгч нь манлайлал, мотивацийн асуудлаар бүтээл туурвисан Бурханы шашины ламтан байжээ. Бусдадаа урам хайрласан, алсын хараатай манлайлагч болохын тулд та өөрөө манлайлан эрсдэлтэй алхам хийх хүсэлтэй, бас үүрэг хүлээсэн байх ёстой гэсэн санааг ламтан дэвшүүлжээ. Энэхүү бага хурал нь иргэдийн дунд явуулсан судалгааны мөрөөр арга хэмжээ авах ажилтай яг давхацсан байна. Энэ удаа гомдол улам нэмэгдэж, түүний агентлаг орон даяар хамгийн чанар муутай үйлчилгээ үзүүлдэг байгууллага болсон байв. Энэ үед Бурмаад бага хуралд илтгэл тавьсан хүмүүсийн хэлсэн үг бодогдож, тэрээр байдлыг сайжруулахын тулд эрс шийдэмгий алхам хийх шаардлагатай болсноо мэдэрчээ.

Тэрээр юуны түрүүнд байгууллагаа хоёр жилийн дараа үйлчилгээний чанар, ажилтнуудынхаа мэдлэг чадвараар шилдэг таван байгууллагын нэг болгох зорилт тавьжээ. Газрын дарга нартайгаа хамтран ажилтнуудын мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх, тэдний амьдрал, мотивацийг таньж мэдэх төлөвлөгөө боловсруулжээ. Энэ талаар авах арга хэмжээг ч тодорхойлжээ. Үүнд:

- Бурмаа долоо хоногт нэг удаа байгууллагын хэлтэс газруудаар орж, ажилтнуудтайгаа товч уулзалт зохион байгуулж, асуулт тавьж хариулт авдаг болох
- Мэдээлэл солилцоог сайжруулахын тулд мэдээллийн товхимол гаргах
- Тулгамдсан асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд янз бүрийн ажил гүйцэтгэдэг хүмүүсээс бүрдсэн төслийн бүлэг байгуулах
- Ажилтнуудыг байнга сургалтанд хамруулах
- Удирдлага - ажилтнуудын хамтарсан уулзалт зохион байгуулж, байгууллагаа хөгжүүлэх асуудлыг хэлэлцэх
- Тодорхой зарим ажлыг ажилтнуудаар сэлгэн гүйцэтгүүлэх
- Иргэд, бусад оролцогч талтай нээлттэй хэлэлцүүлэг зохиох
- Гүйцэтгэл сайтай газруудыг урамшуулахын тулд сар тутамд шагналт цалин олгох ажлыг нэвтрүүлэх
- «Нөхөрсөг харьцаа» аян эхлүүлж, үйлчлүүлэгчдийн нэрлэсэн ажилтнуудыг долоо хоног бүр урамшуулах
- Иргэд, түүнчлэн бусад оролцогчдоор хагас жил тутамд аудит хийлгэх.

Байгууллагын ажлын гүйцэтгэл сайжирсан нь тун удалгүй харагдаж эхэллээ. Үйлчлүүлэгчид талархаж, агентлагийн ажилтнуудын халаа сэлгээ эрс буурчээ. Түүнтэй зэрэгцэн байгууллагын ажилтнууд дотроос зарим нь өөрчлөлт хэтэрхий өргөн хүрээнд явагдаж, түүнтэй зэрэгцэн хэт олон шинэ зүйлийг нэвтрүүлж байна хэмээн шүүмжилж эхлэв. Түүнчлэн бусад агентлагийн дарга нар «Х» агентлаг хэт их мэдээллийг удирдлага, ажилтнуудын хооронд солилцож байна гэсэн яриа гаргах болжээ. Тэд дээд удирдлагад ч энэ тухай гомдлоод авчээ. Гэсэн хэдий ч үйлчилгээ сайжирч, ажилтнуудын мэдлэг чадвар байнга дээшилж байсан бөгөөд «Х» агентлаг ирэх жилийн шилдэг тавын нэг болох тухай анх сонсоод хүмүүс шоолон инээж байсан хэдий ч ийм боломж бүрдсэн байна.

*Бурмаа бага хуралд оролцсоны дараа “Х” агентлагийн гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд тодорхой арга хэмжээ авахаар шийдлээ. Тэрээр өөрийн байгууллагыг ирэх хоёр жилийн хугацаанд шилдэг тавын жагсаалтанд оруулахыг хүсч байв. Тэрээр хүрэхэд нэн хэцүү зорилт тавьснаар өөрийн оюун ухааны дээд хаалтыг улам дээшлүүлжээ. Гэвч нөгөө талаар энэ нь тэрээр тодорхой эрсдэлтэй алхам хийснээр өөрийн оюун ухааны доод хаалтаа мөн доошлуулсан гэсэн үг юм. Энэ нь мөн түүний зүтгэл талаар болж, түүний авчирсан өөрчлөлтийг байгууллагын дотроос, мөн гаднаас ч шүүмжилж болно гэсэн үг. Мөн түүний талаарх гомдол дээд удирдлагад хүрч, тэрээр ажлаа орхих шаардлагатай ч болж болзошгүй болов.*

*Эндээс Бурмаа байгууллагаа хөгжүүлэхийн тулд өөрийн аюулгүйн бүсийн хэмжээг тэлэн томруулжээ гэсэн дүгнэлт хийж болно. Урьд нь тэрээр тун цөөн эрсдэлтэй алхам хийж, өөрийгөө ч, байгууллагаа ч хөгжүүлэхийг хүсдэггүй байсан учир түүний аюулгүйн бүс нь маш явцуу байжээ. Өөрийн оюун ухааны доод хаалтыг доошлуулж, мөн нөгөө талаар оюун ухааны дээд хязгаараа өндөрсгөснөөр түүний аюулгүйн бүс улам өргөжсөн байна.*

## Мотиваци төрүүлэх талаар ихэнх манлайлагчдын гаргадаг алдаа

Манлайлагч:

- Юу хүсч байгаа нь тодорхойгүй байдаг тул ажилтнуудад ажил нь баталгаагүй юм шиг санагддаг.
- Бүхнийг мэдэхгүй учир сандардаг.
- Зөрчлийг шийдвэрлэх зүрх зориггүй.
- Хэт их ажиллаж, хэт бага боддог.
- Нарийн чимхлүүр ажлыг зөвхөн өөрөө гардан хийдэг. Бүх шийдвэрийг өөрөө гаргадаг.
- Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх талаар хангалтгүй ажилладаг.
- Ажилтнуудыг дэмжихээсээ илүү хянадаг.

## Ажилтнуудад эрх мэдэл олгож, мотиваци төрүүлдэг менежер

Эрх мэдэл олгох, мотиваци төрүүлэх чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг менежер, манлайлагчид ажилтнууд нь явцуу, энгийн ажил үүрэг гүйцэтгэдэг байснаа улмаар бүхэл бүтэн цогц үйл явцад татагдан орох болсныг анзаарч эхэлдэг байна. Тэдний зүгээс зааварлах, хянах нь багасч, харин дадлагажуулах, дэмжлэг үзүүлэх, бэрхшээлийг нь хуваалцах, аливааг багаараа хамтран төлөвлөх хандлага илүүтэйгээр илэрч эхэлдэг.

Тэдний ажлын хэв маяг нь хамтач, нээлттэй болж, өөрийн ажилтнуудыг шийдвэр гаргах үйл ажиллагаанд оролцуулах таатай боломжийг эрэлхийлж эхэлдэг ажээ. Энэ үйл ажиллагаанд хувь нэмэр болох мэдлэг, ойлголтыг ажилтнууд нь эзэмшсэн эсэхийг тэд мөн хангаж байдаг.

Ажилтнууддаа эрх мэдлийг олгодог менежер аливааг бусдаар гүйцэтгүүлэхээр даалгаад л орхихыг боддоггүй, харин түүнээс ч илүүг баталгаажуулахыг хичээдэг ажээ. Тэд багийн гишүүдээ хүнд суртлын хүлээс сааданд автуулахгүйн төлөө шургуу ажиллаж чаддаг. Тэд багийн гишүүддээ итгэл өгч буйгаа илэрхийлэх, бид аливааг өөрчилж чадаж байна гэсэн сэтгэгдлийг ажилтнууддаа төрүүлэх замаар мотиваци төрүүлэхийг оролддог.

Ажилтнууддаа эрх мэдэл олгож ажилладаг менежерүүд бусдадтай байнга сайн харилцаа тогтоохыг эрмэлздэг. Тэд хувийн болоод сэтгэл зүйн хөгжлийн хувьд нэн өндөр түвшинд хүрч төлөвшсөн хүмүүс байдаг. Тэд харилцан хамаарлын хэцүү төвөгтэй асуудлыг шийдэх чадвартайгаас гадна дарга, бусад нөхөд, ажилтнуудтайгаа харилцааны маш сайн суваг бий болгож чаддаг ажээ.

Ажилтнууддаа эрх мэдэл олгож ажилладаг менежерүүд алсын хараа сайтай байж, баримтлан ажиллах эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг сайтар тодорхойлох, бусдын урам зоригийг өдөөсөн, утга учир бүхий зорилтуудыг дэвшүүлж чаддаг.



# З

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх нь  
манлайллын гол ур чадвар мөн

“Сумны мөсөн хэдийн шударга боловч  
Онь өдөнгүй бол харваж үл болно”

(Чингис хаан)



# Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх гэж юу вэ?

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх нь манлайллын маш чухал ур чадвар мөн боловч энэ талаар тун их буруу ташаа ойлголт байдаг. Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх гэдэг нь нэгэнт ажилтнуудын хийх ёстой ажлыг нь хийлгэхээр юм уу, эсвэл ажлын байрны тодорхойлолтод нь заасан зүйлсийг хийж гүйцэтгэх үүрэг өгнө гэсэн үг биш. Түүнчлэн үүнийг төлөвлөсөн хугацаа дуусах тэр мөчид ажилтнууддаа ажил үүргийг бүхлээр нь, эсвэл хэсэгчлэн өгөх тухай ойлголт гэж үзэж болохгүй. Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх гэдэг нь та өөрөө хийж болох байсан ч хүлээх үүрэг, эрх мэдлийг эдлэх эрх, гүйцэтгэх үүргийн хамт өөрийн багийн гишүүдэд шилжүүлэх тухай асуудал болно. Хүлээх үүрэг хариуцлага, эрх мэдлийг шилжүүлснээр та алдаа дутагдал гаргах эрхийг ч ажилтнууддаа олгож байгаа юм.

**A** Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх ажлыг амжилттай шилжүүлсэн нэгэн тохиолдлыг бодож ол. Яагаад амжилттай болсон бэ?  
- Мөн амжилтгүй болсон өөр нэгэн тохиолдлыг бодож ол. Яагаад амжилтгүй болсон бэ?  
- Таны бодлоор, удирдах ажилтнууд яагаад ажлыг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхдээ дурамжхан байдаг вэ?  
- Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхдээ ямар ямар давуу болоод сул талууд байдаг вэ?

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх гэдэг нь өөрийн хариуцдаг чиг үүргийн хүрэн дэх ажил үүргийг өөр нэгэнд даалгаж хийлгэх тухай ойлголт юм. Тухайн ажил үүргийг чухам хэрхэн гүйцэтгэх нь түүнийг хүлээж авсан хүний шийдэх ёстой асуудал боловч тухайн үүрэгт ажлын зорилго/зорилт, эсвэл түүний цаг хугацааны хүчин зүйлсийн талаар чухам юуг хүсэн хүлээж байгаагаа түүнд тодорхой ойлгуулах хэрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл, төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх гэдэг нь хамтын хариуцлага хүлээнэ гэсэн үг юм. Гэхдээ эцсийн хариуцлагыг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж буй хүн хүлээнэ гэдгийг санах нь чухал. Тэр хүн нь менежер байх юм.

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхдээ та өөрийн эрх хэмжээнээс хэтэрсэн зүйлийг төлөөлүүлж болохгүйг санаж байвал зохино. Эрх тушаал гэдэг нь тэрхүү албан тушаалд тохоож олгосон эрх мэдэл, эрхийн нийлбэр буюу шийдвэр гаргах зөвшөөрлийн түвшин юм. Эрх тушаалын 3 түвшин байх бөгөөд тэдгээрийг өгүүлбэл:

1. Менежер өөрийн ажилтанд ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардлагатай хэрэгсэл, нөөц, шийдвэр гаргах бүрэн эрхийг шилжүүлэх бөгөөд аливаа эргэж хургахгүйгээр ажлыг гүйцэтгэх итгэл өгнө. Үүнийг бүрэн төлөөлүүлэх гэнэ.

2. Дээр дурдсантай адил нөхцөлтэй ч ажилтан бүхнийг менежер мэдээлж, менежер эрх олгох хүртэл хэрэгжилтийг эхлэхгүй байх ёстой. Энэ нь тайлагнах үйл явц юм.
3. Үйл ажиллагаа явуулах хэд хэдэн хувилбар санал болгохыг менежер ажилтанд даалгана. Үүнийг зөвлөх үйл явц гэнэ.

## Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл явцын давуу талууд

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх нь төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж байгаа болон төлөөлөн гүйцэтгэж байгаа хүний аль алинд нь ашигтай, бас байгууллагад ч ашиг тустай байдаг. Шийдвэр нь ихэвчлэн тухайн ажил үүрэг, нөхцөл байдалд ойр баймааж мэдээллээр сайн хангагддаг. Энэ нь төвлөрлийг сааруулах зарчимтай адил юм. Цаашилбал, энэ нь байгууллагын болон орчны талаар илүү ерөнхий төсөөлөлтэй байхыг шаардсан ажил үүргийг хэрэгжүүлэх боломжийг менежер олгодог. Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл явц нь заримдаа ажил үүргийг биелүүлэх, газар дээр нь түргэн шуурхай шийдвэр гаргах боломжийг олгодог ба энэ нь шат дараалсан олон захиран тушаах зааврыг багасгадаг. Мөн энэ нь ажилтнууд болон үйлчлүүлэгчдийг аливаа шийдвэр, эсвэл ямар нэгэн арга хэмжээг удаан хугацаагаар хүлээлгэж сэтгэлээр унагахаас сэргийлдэг байна.

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл явцыг зохих журмаар нь хэрэгжүүлэн хүмүүст бүрэн эрх, үүрэг хүлээлгэх нь тэдэнд мотиваци төрүүлж, тэдний ур чадвар, мэдлэг чадварыг нэмэгдүүлэхэд хувь нэмэр оруулдаг ажээ. Иймд төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх гэдэг нь байгууллагын дотор мэдлэг чадвар, чадавхи болон итгэл үнэмшил бий болгох арга зам мөн.

*Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл явцын давуу талыг дүгнэн өгүүлбэл:*

- Энэ нь гол ажилдаа анхаарал төвлөрүүлэх боломжийг менежер олгоно.
- Илүү их мэдээлэлд үндэслэсэн, түргэн шуурхай шийдвэр гаргах боломж бүрдэх бөгөөд үүний дүнд үйлчилгээ хүргэлт сайжирч, үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамж дээшилнэ.
- Албан хаагчдыг мотивацижуулах, хөгжүүлэх бөгөөд улмаар байгууллагыг бүхэлд нь сайжруулна.
- Мотиваци бий болсны дүнд хүмүүсийн урам сэргэж, өргөн хэмжээний үүрэг хүлээхэд бэлэн болдог.



Энэ мэт олон давуу тал байдаг ч менежерүүд ажлыг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхдээ хойрго ханддаг байна. Үүний зарим учир шалтгааныг доор өгүүлээ.

- Хүмүүс үүнийг буруугаар ойлгох талтай.
- Хэдийгээр бүрэн эрх, хүлээх үүргээ төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болох боловч та эцсийн хариуцлагаа бүрэн хүлээсэн хэвээр үлдэнэ.
- Дарамт шахалтыг мэдэрмэгц хэдийний танил ажил үүргээ өөрөө гүйцэтгэх нь таатай санагддаг.
- Хэн нэгнийг ажилд сургахад бүхнийг өөрөө хийхээс илүү их цаг хугацаа зарцуулдаг.
- Хүмүүс ажлыг тантай яг адилхан хийх нь ховор байдаг. Тэд ажлыг заримдаа илүү сайн, эсвэл тааруухан хийх болно. Ямар ч байсан тэд танаас өөрөөр хийх байх.
- Ажлыг төлөөлөн гүйцэтгэж буй ажилтан өөрөөс нь илүү гарчих вий хэмээн санаа зовнидог менежерүүд бий.
- Менежерүүд удирдлагад нь ажиллаж буй хүмүүст итгэдэггүй.
- Менежерүүд сайн хийдэг ба/эсвэл хийх дуртай ажлаа бусдаар төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх дургүй байдаг.

Менежерийн хувьд та менежментийн нэн чухал зарим нэг чиг үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болохгүй. Та байгууллагыг өөрөө л удирдах ёстой. Энэ бол хэнээр ч, хэзээ ч төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болохгүй үүрэг. Таны энэ үүрэгт бодлогын шийдвэр гаргах, нууцын асуудлууд, зорилго, зорилт тодорхойлох, эргэх холбоо үүсгэх, үнэлэн дүгнэх асуудлууд багтана. Нөгөө талаар та энэ бүх үүрэгт ажлыг өөрийн багтай **хамт** гүйцэтгэх шаардлагатай.

Шийдвэр гаргахад тань таны туршлага, бүрэн эрх, хяналтыг шаардах онцгой нөхцөл байдалд ажлыг бусдаар төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болохгүй. Их хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийх, бодлогын чухал шийдвэр гаргах, ажлын байр бий болгох, ажиллагчдыг дахин байршуулах зэрэг өвөрмөц үр дагавар бүхий ажил үүргийг ч төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхгүй байх хэрэгтэй. Албан хаагчдад сахилгын арга хэмжээ авах, тэднийг үнэлж дүгнэх нь манлайлалтай холбоотой бөгөөд удирдлагын шууд хариуцах асуудал мөн.

Эцэст нь хэлэхэд, хийх дургүй ажлаа бусдад шилжүүлж төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх нь тийм ч ухаалаг шийдэл биш болно.

## Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх боломжгүй ажил үүрэг

**А** Юуг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болох, юуг болохгүй вэ? Хариулт өгөхдөө доорх хүснэгтийг ашиглах бөгөөд хариулахын өмнө дараах асуулыг судална уу.

- Ямар ажил үүргийг юуны учир төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болох вэ?
- Ямар ажил үүргийг юуны учир төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болохгүй вэ?
- Гаргасан жагсаалтаа судалсны эцэст төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх боломжгүй ажил үүргийн хувьд: Үүнийг үнэхээр би өөрөө хийх шаардлагатай гэж үү? Яагаад? Учир шалтгаан нь үндэслэлтэй байна уу, эсвэл би зүгээр л ямар нэг саад тотгор тавьж байна уу?

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болох ажил үүрэг	Яагаад болох вэ?
Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх боломжгүй ажил үүрэг	Яагаад болохгүй вэ?

## Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх ур чадварын дасгал

**A**

- Хараахан гүйцэтгэж амжаагүй байгаа бөгөөд бусдад шилжүүлж төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхийг хүсч байгаа гурван ажил үүрэг буюу үүргийг тодорхойл.
- Танд болон төлөөлөн гүйцэтгэх хүнд энэ нь ямар ашигтай вэ?
- Урьд нь яагаад эдгээр ажил үүрэг буюу үүргийг төлөөлөн гүйцэтгүүлж байгаагүй вэ?

<i>Ажил үүрэг /үүрэг</i>	<i>Танд тусах ашиг тус</i>	<i>Ажилтанд тусах ашиг тус</i>	<i>Яагаад үүнийг өмнө нь хийгээгүй вэ?</i>
1			
2			
3			

## Хэрхэн төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх тухай

Ажлыг бусдаар төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлснээр өндөр дээд амжилтанд хүрэхийг зорьж байгаа бол энэ бүхнийг сайтар төлөвлөж, бэлтгэх хэрэгтэй болно. Эхэндээ энэ бүхэнд цаг их зарцуулах боловч цаашид та ажлыг бусдаар төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх замаар нэлээд их цагийг хэмнэж чадах юм.

Та өөрийн ажлыг бусдаар хийлгэхийн тулд биш, харин ажилтнуудаа, өөрийгөө, байгууллагаа хөгжүүлэх зорилгоор төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж байгаагаа сайтар ухамсарлах хэрэгтэй. Энэ бол та болон таны албан хаагчид, танай байгууллага, түүний үйлчлүүлэгчдийн хооронд харилцан итгэлцэл бий болгох арга хэрэгсэл мөн. Та хэн нэгэнд итгэл үзүүлэх юм бол тэд ч танд итгэж, улмаар илүү их хариуцлага үүрэх хүсэлтэй болох бөгөөд энэ нь үйлчлүүлэгчид ч, байгууллагад ч ашигтай.

## Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхийн өмнө харгалзах зүйлс

Хүсэн хүлээсэн үр дүнг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх замаар хангахын тулд төлөвлөлт, харилцаа холбоонд нэлээд цаг зарцуулах хэрэгтэй болдог. Доорх урт жагсаалтыг унших явцад таны урам хугарч болох хэдий ч энэ нь танд үр дүнгээ өгч, таны арга барил сайжрах юм. Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх шийдвэр гаргахын өмнө зарим тодорхой зүйлсийг харгалзах хэрэгтэй байдаг. Тэднийг ажил үүрэг буюу, үүргийг сонгох; төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг чадварыг тодорхойлж, гүйцэтгэх ажилтныг сонгох; сонгосон ажилтнаа бэлтгэх хэмээн гурван бүлэгт ангилж болно.

### 1. Ажил үүрэг буюу үүргийг сонгох

Бусад үүрэгт ажлаа гүйцэтгэх, өөрийн ажилтнуудыг хөгжүүлэх, үйлчилгээг хэрэглэгчдэд шуурхай хүргэхэд анхаарлаа төвлөрүүлэх цаг зав олж авахын тулд ямар албан үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болох вэ? Өөрийн голлох ажил үүргийг тодорхойлоод, өдрийн тэмдэглэлээ сөхөж, сүүлийн үед ямар ямар асуудлыг хариуцан ажиллаж байгаагаа шалгана. Эндээс та юуг бусдаар төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхэд тохиромжтойг олж мэдэх болно. Үүний зэрэгцээ үйлчилгээг удаашруулахад хүргэж буй хүчин зүйлсийг судалж болно. Ямар салбарт хүндрэл бэрхшээл байна, энэ нь юунаас шалтгаалж байна вэ? Шийдвэр гаргах шат дамжлага олонтой, цаг хугацаа их шаарддаг асуудлуудыг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болох юм.

### 2. Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхэд шаардлагатай мэдлэг чадварыг тодорхойлж, гүйцэтгэх ажилтныг сонгох

Ажил үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхэд ямар ямар мэдлэг чадвар шаардагдах вэ? Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх ажилд хэнийг сонгох вэ? Дараах зүйлсийг харгалзаж үзээрэй.

- Яг одоо бэлэн байгаа мэдлэг чадвар, мотиваци
- Ажилтнуудыг хөгжүүлэн төлөвшүүлэх, байгууллагыг бэхжүүлэхийн тулд бий болгох шаардлагатай мэдлэг чадвар
- Мотивацийг чухам хаана дээшлүүлж болохоор байна. Мэдлэг чадвартай ч ур чадварыг нь бүрэн төгс ашиглаж чадахгүй байгаа ажилтан байна уу?

### 3. Сонгосон ажилтнаа бэлтгэх

Ажил үүргийг гүйцэтгүүлэхээр сонгосон хүн, мөн энэхүү төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл явцад ямар нэг байдлаар оролцох хүмүүстэй гол чухал асуудлуудыг харилцан ярилцаж, нэгэн цогц багийг бэлтгэнэ. Ингэхдээ дараах асуудлыг ярилцана.

- Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхээр завдаж байгаа ажил үүрэг буюу үүрэг
- Энэхүү төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл явцын зорилго
- Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх гэж буй ажил үүрэг буюу үүргийн зорилго
- Нийтлэг зорилгыг хангахад хувь нэмэр оруулах зарим тодорхой хүчин чармайлтууд
- Ажил үүрэг буюу үүргийг гүйцэтгэснээр бий болох үр дүн
- Нөөцийн бэлэн байдал

- Хүлээгдэж буй хэм хэмжээ буюу стандарт
- Мэдэж байвал зохих үйл явц буюу журам дүрэм
- Цаг хугацааны хүрээ
- Ажил үүргийн хамт төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх эрх мэдэл, хүлээх үүргийн түвшин
- Багаас хүсэн хүлээж буй дэмжлэг

Шаардлагатай сургалт, мэдээлэл, дэмжлэг (жишээ нь, дасгалжуулагч) гээд чухам ямар туслалцааг ажилтан хүсч буйг илрүүлж, түүнийг анхааралтай сонсож, асуулт асуух боломж олгох хэрэгтэй. Таныг мэдээллээр хэрхэн хангах, түүний ажлыг хэзээ, яаж дүгнэх талаар ажилтантай тохиролцсон байвал зохино.

Харилцаа холбоо муу байсны уршгаар төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл явц бүхэлдээ амжилтгүй болж, тун урам хугалам үр дүн үзүүлдэг байна. Түүнчлэн үүнд оролцсон бүх хүний сэтгэл гонсойх болно. Тиймээс байнгын харилцаа холбоог онц чухалд тооцох хэрэгтэй!

## Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх дасгал - үргэлжлэл

**A**

- Төлөвлөлт нь удирдлагын бусад чиг үүрэгт тун чухал байдгийн нэгэн адил төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл явцыг ч үр нөлөөтэй болгодог байна. Бэлтгэлийг хангана гэдэг нь ажил үүрэг болоод хүний хүчин зүйлийг олж илрүүлэх тухай ойлголт юм. Өмнөх дасгалд өгүүлсэн төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхэд гардаг гурван асуудал тус бүрийн хүрээнд дараах асуудлыг эргэцүүлж үзээрэй.

- Тодорхой ажил үүргийн хүрээнд ямар ямар асуудлыг авч үзэх ёстой вэ?

- Ажлыг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхээр шилжүүлэх ажилтны хувьд түүний ямар ямар гол шинж чанаруудыг нарийвчлан авч үзэх вэ?

# Харилцан адилгүй нөхцөл байдалд менежментийн өөр өөр хэв маяг шаардлагатай болдог тухай

«Манлайлагч хүн тулга тойрсон асуудлаар хөөцөлддөггүй байж, удирдлагандаа ажилладаг хүмүүсийг ч энэ занд сургах хэрэгтэй.»

«Ухаантай манлайлагч бууж өгдөггүй, харин нөхцөл байдалд дасан зохицдог»

Эртний Хүннүчүүдийн хаан Аттила

Менежмент болоод манлайлал зайлшгүй шаардлагатай нөхцөл байдалд манлайллын хэв маягийг тухайн нөхцөл дэх:

- Ажилтнуудын мэдлэг чадвар
- Тухайн ажил үүргийн хүнд, хэцүү эсэхийг харгалзаж сонгоно.

Нэгдүгээр бүлэгт танилцуулсан нөхцөл байдлын манлайллын хэв маягийг санаж байна уу? Энэ хэв маягийн мөн чанарыг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх асуудалд ч хамаатуулах боломжтой.

Үүрэгдэх хэв маяг

Ажил үүргийн техник асуудлыг ажилтан ойлгоогүй, тухайн үүргийг хүлээх мотиваци түүнд хараахан бий болоогүй байгаа нөхцөлд энэ хэв маягийг хэрэглэнэ. Энэ шатанд та ажил үүргийг хэрхэн гүйцэтгэх тухай зааврыг ажилтанд өгөх асуудлыг голлон анхаарна. Мөн та энэ нөхцөлд ажилтны гүйцэтгэж буй ажил үүргийн ахицыг

ойр ойрхон шалгаж байх шаардлагатай болно.

Зааварчлах хэв маяг

Энэ шатанд ажилтан ажил үүргийг хэрхэн гүйцэтгэх тухай төсөөлөлтэй болж эхэлсэн байх боловч өөртөө итгэлгүй, мөн ур чадварыг бүхэлд нь эзэмшээгүй байдаг. Та ажил үүрэгт анхаарлаа төвлөрүүлэхийн зэрэгцээ ажилтанд мотиваци төрүүлэхэд чиглэсэн дэмжлэгийг арай илүү түвшинд үзүүлэх ёстой юм. Ажилтныг тун сайн дадлагажуулах хэрэгтэй.

Оролцуулах хэв маяг

Энэ үед ажилтан шаардлагатай ур чадварыг эзэмшиж, ажил үүргийг төгс сайн гүйцэтгэх чадвартай болсон байх хэдий ч хүлээх үүргийг бүрэн хариуцаж чадна гэсэн итгэл түүнд байхгүй байх болно. Энэ шатанд та ажилтны мотивацийг дээшлүүлж, хамтран ажиллагчийн байр сууринаас хандаж дэмжлэг үзүүлэх хэрэгтэй.

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх хэв маяг

Ажилтан энэ шатанд техникийн ур чадвартай, хүлээх үүргийг бүрэн хариуцах итгэлтэй болсон байна. Энэ шатанд та бие дааж ажиллах боломжийг ажилтанд олгож болно. Гэхдээ шаардлагатай үед дэмжлэг үзүүлэхэд бэлэн байх ба амжилт, ажлын ахицыг нь дүгнэж бай.

Дараах хүснэгтэд өөр өөр үе шатыг дүрслэн үзүүлэв.

Ажил үүргийг менежерийн зүгээс хянан шинжлэх	Ажил үүрэг	Хяналт	Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үүрэг / эрх хэмжээ	Удирдлагын дэмжлэг
Тогтмол	Хэцүү ажил, эсвэл тухайн хүн энэ чиглэлээр ажиллаж байгаагүй	Менежерийн бие даасан байдал ба хяналт	Надтай зөвлөлгүүгээр шийдвэр гаргаж болохгүй	Үүрэгдэх хэв маяг
↓	↓	↓	Ажлаа эхэл. Гэхдээ ямар арга хэмжээ авахыг хамтдаа ярилцахын тулд надад байнга мэдээлэл өгч байгаарай.	Зааварчлах хэв маяг/ дасгалжуулах
			Ажлаа эхэлж болно, асуудал гарвал байнга зөвлөлдөж ярилцана, энэ хооронд шаардлагатай бол надтай уулзаж байгаарай.	Оролцуулах хэв маяг /дэмжиж туслах
Тогтмол биш	Гүйцэтгэхэд хялбар ажил, эсвэл тухайн хүн энэ чиглэлээр ажиллаж байсан	Ажилтны бие даасан байдал ба хяналт	Ажлаа эхэлж болно. Явцын дунд надтай заавал зөвлөлдөнө гэхгүй бол хааяа уулзаж, ажлын ахицаа ярилцаж байя.	Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх хэв маяг

Ажил үүргийг төлөөлөн гүйцэтгэж буй ажилтанд таны үзүүлэх дэмжлэг:

- Амласан дэмжлэгээ үзүүл
- Ажил үүргийг өөрийн арга барилаар гүйцэтгэх боломжийг түүнд олго. Түүний арга барил таныхаас ч илүү сайн байх боломжтой.
- Тухайн ажилтанд ажил үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхээр өгсөн гэдгээ бусад холбогдох газар хэлтэст мэдээлэх замаар шаардлагатай дэмжлэгийг үзүүл.
- Магтан сайшааж, боломжтой бол шагнаж урамшуул.
- Түүний авсан алхам, гаргасан шийдвэрийн талд зогс.
- Ахицыг нь үнэлэх уулзалтыг зөвшилцсөний дагуу зохион байгуул.
- Тэдний ахиц амжилтанд нөлөөлөхүйц өөрчлөлтийн талаар мэдээлэл өгөх.

ХАРИН ТАНЫ ЗҮГЭЭС ХИЙХ ЁСГҮЙ ЗҮЙЛС:

- Хэрэв зарим ажлыг буруу хийсэн бол түүнийг зэмлэхгүй байхад суралцах, түүнийгээ засч залруулахын тулд эргэцүүлэн бодоход нь туслах.
- Ажил үүргийг гүйцэтгэх явцад түүний ажилд хөндлөнгөөс оролцохгүй байх.
- Бүхнийг дахин дахин хянах («Үүрэгдэх» үе шатанд биш бол)
- Ажилтны гаргасан шийдвэрийг няцаах.
- Ажилтныг байхгүй хойгуур хийснийг нь өөрчлөх.

## Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх дасгал (үргэлжлэл)

**А**

Ажил үүрэг гүйцэтгэх ажилтны талаарх асуудлуудыг шийдсэний дараа дараах асуултыг эргэцүүлнэ үү.

- Ямар түвшний хяналт хэрэгтэй бэ?

- Менежментийн ямар хэв маягийг хэрэглэх вэ?

- Ажлын ахицыг хэлэлцэх уулзалтыг яаж зохион байгуулах вэ?

## Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх ажилд өгөх үнэлгээ

Ажилтныг хөгжүүлэх ажиллагааг тасралтгүй үргэлжлүүлэхийн тулд, мөн та өөрөө суралцах, төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх ур чадвараа нэмэгдүүлэхийн тулд үнэлгээ хийх ёстой. Та үнэлгээг ажилтнуудтайгаа хамтарч хийх ёстой.

Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл явцыг үнэлэхэд дараах асуултууд тустай байж болох юм. Үүнд:

- Бэлтгэл ажил, мэдээлэл хангалттай байсан уу?
- Хангалттай дэмжлэг өгч, дадлагажуулж байсан уу?
- Тухайн ажилтан ажил үүргийг төлөөлөн гүйцэтгэх явцдаа бусад тус болохуйц шинэ арга зам олж авч чадсан уу?
- Та тухайн ажилтнаар өөр шинэ ажил үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж болох болов уу?
- Тэрээр цаашид сургалтанд хамрагдах шаардлагатай болов уу?
- Та төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх ур чадвараа цаашид хэрхэн сайжруулах вэ?
- Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл явц нь үйлчилгээ хүргэлтийг сайжруулсан уу?
- Та ажлыг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлснээр хичнээн цаг хэмнэж, түүнийгээ юунд зориулсан бэ?

Эцэст нь дүгнэхэд, төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх нь амаргүй, мөн нэлээд цаг хугацаа шаардсан ажил хэдий ч түүнийг сайн гүйцэтгэж чадах юм бол энэ нь танд, танай багт, танай байгууллага, үйлчлүүлэгчдэд тун чухал байх болно. Дор дурдсаныг санаж яваарай:

**Өөрийн ажилтнуудад найдаж, тэдний чадварт итгээрэй!**

**Би төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлж чадна хэмээн өөртөө, мөн өөрийнхөө чадварт итгэлтэй байгаарай!**

«Эзэн хааны тэнгэрлэг чанараар явж, төрийг шударгаар барих, тулгар төрийн төлөө ямагт чармайн зүтгэлийг гаргаж цалгардуулахгүй байх, өөрийн зөв бурууг хянаж байх, хамтран зүтгэгч нөхөд, мэргэн сайд нартаа тулгуурлан тэдний үг зөвлөгөөг сонсдог байх, уужим бодлоор тэднийг биедээ татах, төрийн хэрэгт зөв хүнээ сонгон хэрэглэх. Аливаад хэтрүүлэх, дутаахаас болгоомжлон хэмжээ зохисыг олж байх.»

Чингис хаан

# 4

## Жендер болоод Манлайлал

“Өөрийн чадамж болоод өөрөө өөртөө итгэх итгэлийг ажил хэрэг болгох чадвар бүхий хүн л дэлхий ертөнцийг илүү сайхан болгож чадна. Миний хувийн туршлагаас үзэхэд өөртөө итгэх итгэл тун чухал. Энэ бол зүгээр нэг сохроор итгэх итгэл биш; энэ бол өөрийнхөө чадамжийг ухамсарлаж буйн илэрхийлэл болно. Энэ ч үүднээс хүн төрөлхтөн өөрийн сайн чанарыг нэмэгдүүлж, муу чанарыг багасгах замаар өөрөө өөрийгөө өөрчилж чадах болно”.

(Далай Лам)

Манлайлагч та өөрийг чинь даган ажиллаж буй хүмүүсийн хувьд тэдний төлөөлөл, мөн дагаж дууриах хүн нь болно. Энэ бол аливаа манлайлал нь өөрийн удирдан жолоодож буй бүлэг, байгууллага юмуу нийгмийн төлөөлөл бөгөөд манлайлагч хүн тухайн бүлгийн хүмүүс баян, ядуу, намхан, өндөр, хар, цагаан, эрэгтэй эмэгтэй алин болохоос үл хамааран тэдний үзэл бодол, хэрэгцээ, хүчин чадал зэргийг хүлээн зөвшөөрөх ёстой гэсэн утгыг агуулж байгаа юм. Харамсалтай нь энэ бүхнийг бүрэн утгаар нь хүлээн авч мөрддөг газар дэлхийд хаана ч байхгүй. Оролцоог хангах, асуудалд шуурхай хандах (үйлчлүүлэгчийн бодит хэрэгцээг харгалзах), аливаад бүхнийг хамруулах зарчмууд нь ардчилсан сайн засаглалыг хэрэгжүүлэхэд их чухал байдаг. Гэвч эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийг оролцуулаад аливаа олон төрлийн өөр өөр бүлгүүдийн хоорондох тэгш байдлыг хангаагүй нөхцөлд өмнө дурдсан зарчмуудыг бүрэн хүндэтгэж, зохих ёсоор нь хэрэгжүүлэх боломжгүй юм.

Эмэгтэйчүүдийн эзлэх байр суурь, гүйцэтгэх үүрэг зэргийн хувьд өнгөрсөн арваад жилийн хугацаанд дэлхий нийтийн хэмжээнд ихээхэн нааштай өөрчлөлтүүд гарсан билээ. Гэвч ерөнхийд нь үзвэл эмэгтэйчүүд «ялагдагч тал» хэвээр байгаа юм. Тэд ядуурлаас үүдсэн дарамтад илүү ихээр өртөж, албан ёсны шийдвэр гаргах шатанд тэдний төлөөлөх эрх хаалттай хэвээр байгаа тул хувийн болоод төрийн байгууллагад манлайлагчаар ажиллах, хуралд төлөөлөгчөөр сонгогдож чадахгүй байна.

Тиймээс үйлчлүүлэгчдийн бодит хэрэгцээг хангах, аливаад хамрагдаж байгааг нь хүмүүст мэдрүүлэх зэргээр сайн засаглалын ач холбогдолтой зарчмуудын хэрэгжилтийг сайжруулах, үйлчлүүлэгчдэдээ хариуцлагатай хандах үүднээс аливаа нийгэм болоод түүний доторх байгууллагууд жендерийн асуудлыг өөрийн эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, бодлого, хөтөлбөр, төсвийн үйл явц, ажилтнуудыг хөгжүүлэх

болоод бусад үйл ажиллагаанд бүрэн тусгах шаардлагатай юм. Энэ нь манлайлал болоод менежментийн хүрээнд үндсэн хүлээх үүрэг байх ёстой.

Жендерийн үзэл баримтлал гэдэг нь олон орны хувьд нэлээд шинэ ойлголт бөгөөд зарим хэлэнд энэхүү үзэл баримтлалыг тодорхойлох үг, илэрхийлэл ч байхгүй байна. Түүнчлэн энэхүү үг нь өргөн дэлгэр тархаагүйгээс гадна нийгэм болоод хүмүүс нь хүлээж авахгүй тохиолдол ч бий. Гэхдээ ямар ч байсан байдал сайжирч байна.

Эмэгтэй болон эрэгтэй хүнийг биологийн хувьд тодорхойлохоос гадна нийгмийн хувьд тодорхойлох боломжийг харуулах, мөн энэ хоёр тодорхойлолт ялгаатай гэдгийг ойлгуулах үүднээс анх 1970-оод онд жендер гэдэг үгийг онцлон дурдах болжээ.

**A**

Таны бодлоор эмэгтэй менежерүүд яагаад эрэгтэй менежерүүдээс цөөн байдаг вэ?

### Жендерийн тэгш байдал гэж юу вэ?

Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс тэгш байна гэдэг нь эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс, охид, хөвгүүд бүгд тэгш эрхтэй, хүлээх үүрэгтэй, эдлэх боломжтой байх ёстой гэсэн үг болно. Тэгш байдал гэдэг нь эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс адилхан болох ёстой гэсэн үг биш, харин эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн эрх, хүлээх үүрэг, боломж зэрэг нь тэдний эм, эсвэл эр болж төрснөөс хамаарахгүй байх ёстой гэсэн утгыг агуулдаг. Жендерийн тэгш байдал гэдэг нь эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн ашиг сонирхол, хэрэгцээ, тэргүүлэх чиглэл зэргийг нь нийгэмд нэгэн адил харгалзах шаардлагатай гэсэн утгыг илэрхийлдэг. Эмэгтэй болон эрэгтэй хүмүүс адил тэгш байх нь хүний эрхийн асуудал болохоос гадна тогтвортой хөгжил, хүн-төвтэй хөгжлийг хангах эх сурвалж, байгууллагын хөгжлийн үндэс нь болно.

## Хүйс ба жендерийн ялгаа

Бүхий л хүмүүн эрэгтэй, эсвэл эмэгтэй хүний биологийн онцлог шинжүүдтэй төрсөн байдаг. Үүний улмаас тэд физиологийн хувьд харилцан адилгүй байх бөгөөд бэлгийн, нөхөн үржихүйн, биеийн хүчний хувьд эмэгтэй нь хүүхэд төрүүлэх, түүнийгээ хөхөөрөө хооллох, харин эрэгтэй нь үр удмаа үлдээхийн тулд эмэгтэйг жирэмслүүлэх зэргээр харилцан адилгүй төрдөг байна. Тэрхүү

хүмүүн бүхий л амьдралынхаа туршид зөвхөн нэг л хүйсэд багтаж, эмэгтэй, эсвэл эрэгтэй хүнийхээ биологийн чанарыг тэр хэвээр нь хадгалах бөгөөд энэ нь хэзээ ч өөрчлөгдөхгүй, бүхий л хүмүүсийн хувьд нэгэн адил үйлчлэх зүйл юм. Тиймээс хүйс гэдэг нь эр, эм хүмүүст биологийн үүднээс заяасан физиологи болоод бэлгийн шинж төлөв бөгөөд хэзээ ч өөрчлөгддөггүй байна.

**Жендер** гэдэг нь мөн л эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст хамаарах зүйл. Гэхдээ хүйсийг биологийн үүднээс тодорхойлдог бол жендер нь эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст нийгмийн зүгээс бүрдүүлэн бий болгосон үүргийн тухай ойлголт юм. Эдгээр үүрэг нь эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, итгэл үнэмшил, таамаглал, уламжлал, бүтэц, хэрэгцээ, эрх мэдлийн харилцаа зэрэгт үндэслэх бөгөөд олон хэлбэрээр хоорондоо харилцан адилгүй байна. Үүнд:

- **Үе үеийн үүрэг.** Өөрийн амьдарч буй үеийг эмээ, өвөөгийнхөө амьдарч асан үетэй, мөн тэр үед «байх л ёстой зүйл» хэмээн үзэж байсан зан үйлийг одоо үеийнхтэй харьцуул. Ихэнх тохиолдолд энэ бүх зүйлс өөрчлөгдсөн байх вий.
- **Газар газрын үүрэг.** Аль нэг газарт зөвхөн эрчүүдийн хийж гүйцэтгэдэг ажил үүрэг, зан үйл зэрэг нь хаа нэг өөр газрын эмэгтэйчүүдийн хийж гүйцэтгэдэг ажил үүрэг, зан үйл байх нь бий. Жишээ нь, Хойд Америкт газар тариалангийн ажлыг эрчүүдийнх хэмээн үздэг бол Африкт хоол хүнс боловсруулах ажлыг эмэгтэйчүүд л хийдэг. Үүний нэгэн адил эмэгтэй хүмүүс барилга дээр ажиллаж байхыг тухайлбал Шведээс илүү Монголд л өргөн дэлгэр харж болох байх. Түүнчлэн жендерийн гүйцэтгэх үүргүүдийн тогтсон уламжлал болон уян хатан байдал ч мөн хаа газар харилцан адилгүй байдаг.
- **Цаг хугацааны хувьд** ч бидний гүйцэтгэх үүрэг хэн нэгний хүү, охин байснаа өсч томорч, эцэг эх болох үед бас л өөрчлөгдөх болно.

Охид, хөвгүүдийг ямар нийгэм, соёлд хамаарахаас нь шалтгаалан нас бие гүйцсэн эр, эм хүн болохдоо баримтлах зан үйл, хэм хэмжээ, хандлага зэргийг бага балчир насанд нь хэдийн зааж сургадаг ажээ. Ийн бүрэлдэн тогтсон хүрээ нь хувь хүн нэг бүрийн амьдралыг нэгэн хэв загварт оруулан хянаж, улмаар нийгэм, эдийн засгийн хөгжилд нөлөөлдөг байна. Охид дуулгавартай байх, гэр бүлээ анхаарах, сайн эзэгтэй болох зэрэгт *сургаж* (ухамсартайгаар, эсвэл ухамсаргүйгээр) байхад хөвгүүдийг хүчтэй манлайлагч болно, шийдвэр гаргана, улс төр, бизнес, захиргааны ажилд амжилт гаргана хэмээн найдах нь нэлээд түгээмэл байдаг.

«Бидний үр хүүхдүүд Үнэхээр хамгийн сайхан цэцэг мөн билээ Хамгийн өрвөч зөөлөн сэтгэлтэй билээ Аяархан шуугих ой билээ Асан дүрлээх гал билээ Хөгжим, дуу, яруу найраг билээ Бидний баяр баясгалан, бидний бахархал билээ	Бидний үр хүүхдүүд Үнэхээр төгс сайхан хаврын улирал билээ Манай улсын ирээдүйн иргэд, аз жаргалтай эцэг эхчүүд билээ Бидний энх амгалан амьдрал билээ Бидний хамгийн дотно андууд билээ Бидний хамгийн гайхалтай мөрөөдөл маань билээ!»  (Монголын яруу найрагч Чойжилжавын Лхамсүрэн)
---	---

## Жендер яагаад чухал юм бэ?

Бидний амьдралд жендерийн гүйцэтгэх үүрэг нэн чухал болохыг хүлээн зөвшөөрч, жендер нь дараах асуудлын тухайд бидний нийгэм, байгууллагад заавал ч үгүй нөлөөлдөг тул түүний хэрэгцээ, нөлөөллийг ярилцах шаардлага гардаг. Үүнд:

- Бидний ажлаа зохион байгуулдаг арга зам, хэн юуг юуны учир хийх тухай
- Албан болон албан бусаар шийдвэр гаргах эрх мэдэл хэнд байна вэ?
- Гэрт, ажил дээр, нийгэмд юу чухал болохыг хэн шийддэг
- Ямар ажлыг төлбөргүй, бас төлбөртэй хийх вэ
- Хүүхдүүдэд, бас насанд хүрэгчдэд сурч боловсрох боломж олгохын ач холбогдлыг хэн тодорхойлдог вэ?
- Хэн хүүхдүүдийг яагаад халамжилдаг тухай
- Хэн яагаад нөөцийг хянадаг вэ?
- Хэн яагаад манлайлагч, менежер болох ёстой вэ?

Дараах учир шалтгааны улмаас жендерийн тэгш байдлыг ерөнхийд нь нийгэмд, харин нарийвчилбал байгууллагын дотор онцгойлон анхаарах хэрэгтэй болдог. Үүнд:

**Хүний эрх** – Эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүст адил тэгш хандах нь хүний эрхийн асуудал болно.

**Ардчилал** – Дэлхийн нийт хүн амын тэн хагас орчим нь эмэгтэйчүүд учир ардчилсан зарчмын үүднээс сонгох, томилох зэрэг ямар ч түвшинд шийдвэр гаргах эрх мэдлийн тэн хагасыг мөн тэд эдэлж, эрчүүдтэй нэгэн адил түвшинд нөлөөлж чаддаг байх ёстой. Жендерийн тэгш байдлын тухай асуудалд эрх мэдэл хамгийн гол хүчин зүйл болох боловч эрэгтэйчүүдтэй харьцуулахад эмэгтэйчүүдэд эрх мэдэл хэзээд хомс байдаг ажээ.





**Эдийн засгийн хөгжил** – жендерийн тэгш бус байдал нь шударга ёсонд нийцэхгүйгээс гадна бүтээмж, сайн сайхан аж байдал, үр ашгийг бууруулж өртөг зардлыг нэмэгдүүлдэг байна. Эмэгтэйчүүд хөгжлийн үр нөлөөг дээшлүүлэхэд эрчүүдийн нэгэн адил хувь нэмрээ оруулдаг хэдий ч арга барил, түвшин нь өөр байдаг ажээ. Эмэгтэйчүүдийн тэргүүлэх чиглэл нь эрчүүдийнхээс өөр байхаас гадна олсон орлогоо хүүхэд, өрх гэртээ ашигтай зүйлд зарцуулах хандлагатай байдаг. Түүнчлэн эмэгтэйчүүдэд олгосон зээлийн эргэн төлөлт эрчүүдийн авсан зээлийн эргэн төлөлтийг бодвол илүү сайн байдаг гэсэн баримт байна. Нийгэмд, тухайлбал байгууллагын дотор эдийн засгийн хөгжлийн тогтвортой байдлыг хангах шилдэг баталгаа бол эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүсийн тэргүүлэх чиглэл, хэрэгцээг зүйлсийг нь бүхий л төрлийн үйл ажиллагаанд нэгэн адил тусгаж, хоёр өөр хүйсийн хүмүүсийн боломж, чадамжийг нэгэн адил ашиглах явдал болно.

## Жендерийн асуудалд илүү их анхаарал хандуулах нь

Жендерийн талаар ойлголт түгээх, нээлттэй хэлэлцүүлэг зохиох ажлыг харьцангуй хожуу эхэлсэн байна. Гэвч өнгөрсөн зуунд өрнөсөн дэвшилтэт өөрчлөлт (эмэгтэйчүүдийн сонгуульд санал өгөх, сонгогдох эрх, боловсрох, ажил эрхлэх эрх, феминист хөдөлгөөн, судалгаа болон бусад олон хүчин зүйлс)-ийн нөлөөгөөр үндэсний болон бүсийн/орон нутгийн хурал, төрийн захиргааны байгууллага, хувийн хэвшилд ажиллах эмэгтэйчүүдийн тоо аажим боловч нэмэгдсээр байна. 20-р зууны сүүлээр төрийн болоод хувийн хэвшлийн байгууллагад тэргүүлэх болон удирдах албан тушаал хашиж буй эмэгтэйчүүдийн тоо дэлхий даяар тодорхой хэмжээгээр нэмэгджээ. Их Британи, Энэтхэг, Израйль, Пакистан, Шри-Ланк, Филиппин, Исланд, Финланд, Норвеги зэрэг хэд хэдэн улс орон эмэгтэй Ерөнхийлөгч, Ерөнхий сайдаар удирдуулж байв.

Энэ мэт тодорхой дэвшил бий ч эмэгтэйчүүдийн байдал ерөнхийдөө сайнгүй хэвээр байгаа юм. Дэлхийн ядуусын ихэнх хувийг буюу ядуу амьдарч буй хүмүүсийн 70% нь эмэгтэйчүүд байгаагаас гадна тэд эрчүүдтэй нэгэн адил боломжоор хангагдан амьдарч буй нийгэм ганц ч байхгүй байна. Эмэгтэйчүүд олон нийтийн үйл хэрэгт идэвхтэй оролцох нь нэмэгдсээр байгаа ч орон нутаг, бүс, улс, дэлхийн түвшин дэх төрийн албанд жендерийн ялгаа оршсоор л байна. Жишээлбэл, дэлхийн 20 хүрэхгүй орны үндэсний парламентэд эмэгтэйчүүдийн төлөөлөл 25%-

аас илүү байгаа юм. Дэлхийн ихэнх улс орнууд үндэсний хууль эрх зүйн хүрээг бүрдүүлэх, олон улсын гэрээ хэлэлцээрийг соёрхон батлах ажлыг хангалттай хийсэн ч бодит амьдралын дүр зураг тэс өөр байна.

Бидний мэдэх бүх л хөдөлмөрийн зах зээл дээр жендерийн салан тусгаарлалт хэрэгжиж байна. Эмэгтэйчүүдийг хөдөлмөрийн зах зээлд анх гарч ирсэн цагаас нь үйлчилгээ, захиргаа, нийгмийн халамж, боловсрол зэрэг салбарт ажиллах боломжоор хангаж, хөхиүлэн дэмжиж иржээ. Эмэгтэйчүүдийн эзэмшсэн мэргэжил, хашдаг албан тушаал нь ихэвчлэн нарийн бичиг, хүлээн авахын ажилтан, архивын ажилтан, нийгмийн болоод эмнэлгийн туслах, өндөр настан, хүүхэд асрамжлагч, багш байдаг ажээ. Энэ нь эмэгтэйчүүдийг өрх гэрийнхээ өдөр тутмын амьдралыг амжуулдаг, хүүхэд, настнуудыг асрах «төрөлхийн» ур чадвар эзэмшсэн хэмээн үздэгтэй холбоотой бололтой. Эмэгтэйчүүд эрчүүдийн хийж гүйцэтгэдэг ажлыг хийх хэмжээний боловсрол эзэмшээгүй, чадавхигүй гэж ажил олгогчид, нийгэм нь таамагладаг ажээ. Эрчүүд ихэвчлэн үйлдвэр, дэд бүтэц, бизнесийн салбарт төвлөрч, банкны ажилтан, компани, үйлдвэрийн удирдах захирлын албыг хашиж байна. Монгол улсын боловсролын салбарт ажиллагсдын 71.3%, эрүүл мэнд, нийгмийн салбарт ажиллагсдын 80.1% нь эмэгтэйчүүд байгаа бол эрчүүд төрийн алба (67%) хашиж, менежер, манлайлагчийн ажлыг хийж байна гэж Жендерийн тэгш байдлыг хангах үндэсний хөтөлбөрт дурджээ.

Цаашилбал, ихэвчлэн эмэгтэйчүүдийн ажилладаг салбарын цалин эрчүүдийн ажилладаг салбарын цалингаас бага, тэд нэг салбарт нэгэн ижил ажил гүйцэтгэж байгаа хэдий ч эмэгтэйчүүдийн цалин эрчүүдийнхээс бага байх хандлагатай байна.

Түүнчлэн олон улс оронд нийгмийн өөр өөр салбарт ажиллаж буй эмэгтэйчүүдийн тоо харилцан адилгүй өөр байгааг анзаарах нь зүйтэй. Жишээлбэл, Шведийн парламентад эмэгтэйчүүдийн эзлэх хувь хамгийн өндөр (44 хувь) байхад боловсролын салбарт өндөр албан тушаал хашиж буй эмэгтэйн хувь дөнгөж 10% бол Египетэд парламентын гишүүдийн дөнгөж 2% нь эмэгтэй байхад боловсролын өндөр албан тушаалтны 40 гаруй хувийг эмэгтэйчүүд бүрдүүлж байна. Үүний нэгэн адил Монголд ч захиргааны болон улс төрийн өндөр алба хашиж буй эмэгтэйн хувь харьцангуй бага боловч их дээд сургуулийн оюутнуудын ихэнх нь эмэгтэй, мөн нэр нөлөө бүхий ТББ-ыг эмэгтэйчүүд удирдаж байна. Гэсэн хэдий ч дэлхийн ихэнх улс орнуудын «илүү чухал» бөгөөд «статус өндөр» салбарт эрчүүд давамгайлах хандлага ажиглагдаж байгаа юм.

## Жендерийн тэгш байдлыг бэхжүүлэх талаарх олон улсын баримт бичгүүд

Дэлхийн II дайн дууссанаас хойш олон улсын байгууллагууд тэгш байдал, жендерийн тэгш байдлыг чухалчилсан олон баримт бичиг, тунхаглал батлан гаргасан юм. Тэдний дотроос онцгой чухлыг нь дурдвал:

- *Нэгдсэн Үндэстний Байгууллагын дүрэм* (1945), Монгол улс нэгдэж орсон
- *НҮБ-ын Хүний Эрхийн тунхаглал* (1948), Монгол улс нэгдэж орсон
- *Хүмүүсийг хил дамнуулан худалдах, бусдыг албадан биеэ үнэлэх явдлыг таслан зогсоох тухай конвенци* (1949)
- *Ижил хөдөлмөрт ижил хөлс олгох тухай Конвенц*, (1951), Монгол улс 1969 онд соёрхон баталсан
- *Эмэгтэйчүүдийн Улс төрийн эрхийн тухай конвенци* (1952), Монгол улс 1965 онд соёрхон баталсан
- *Эмэгтэйчүүдийг бүх хэлбэрээр ялгаварлан гадуурхахыг устгах тухай конвенци* (1979), Монгол улс 1981 онд соёрхон баталсан

Үүнээс гадна Монгол улс *Эхчүүдийн эрхийг хамгаалах тухай конвенци* (1969 онд), *Сайн дурын үндсэн дээр гэрлэх ба гэрлэх нас, гэрлэлтийг зөвшөөрөх тухай конвенци* (1991 онд)-ийг тус тус соёрхон баталжээ.

Түүнчлэн Монгол улс жендерийн тэгш байдлын ач холбогдлыг 1992 онд баталсан Үндсэн хуулиараа хүлээн зөвшөөрч, эмэгтэй, эрэгтэй иргэд иргэний болоод улс төрийн үйл ажиллагаанд адил тэгш эрхтэйгээр оролцох ёстойг баталгаажуулсан байдаг. Гэвч ардчилал, зах зээлийн тогтолцоонд шилжсэн цагаас хойш Монголд эмэгтэйчүүд улс төрийн албан ёсны төлөөлөөр сонгогдох боломж хумигдсаар байна. Өнөөгийн байдлаар үндэсний парламентын гишүүдийн 10 хүрэхгүй хувь, аймгийн Иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын төлөөлөгчдийн дөнгөж 14% нь эмэгтэйчүүд байна. Шилжилтээс өмнө эмэгтэйчүүдийн улс төрд эзлэх хувь 23-30% байжээ. Захиргааны байгууллагын удирдах дээд албан тушаалд ч мөн адил хандлага ажиглагдаж байна.

УИХ ч энэ чиглэлээр илүү их ажил хийх ёстойг хүлээн зөвшөөрч, 2002 онд Жендерийн тэгш байдлыг хангах үндэсний хөтөлбөр баталжээ. Энэ нь «жендерийн асуудлыг үндэсний хөгжлийн стратегид тусгаж, эмэгтэйчүүдийг хөгжүүлэх бодлого хэрэгжүүлэх» зорилготой хөтөлбөр. Жендерийн тэгш байдлыг хангах үндэсний зөвлөл нь хөтөлбөрийн зорилтуудыг үндэсний хөгжлийн төлөвлөгөөнд тусгах ажлыг хариуцдаг ч хэрэгжүүлэх хүчирхэг байгууллага байхгүй учир энэ талаар төдийлөн дэвшил гарахгүй байна.

## Манлайлал ба жендер

Манлайлал нь зөвхөн эрчүүдэд тохирох хэм хэмжээ хэмээн хүлээн зөвшөөрдөг талбаруудын нэг бөгөөд ихэнх манлайлагч нар нөгөө л «төрөлхийн» хэмээн үздэг эрэгтэй хүн байдаг уламжлалтай. Харин хүн төрөлхтний дөнгөж хагасыг нь төлөөлдөг хүйсийн хувьд энэ нь хэр төрөлхийн байж чадах вэ? Өнөөдөр эмэгтэй, эрэгтэй хүмүүс нийгмийн бүхий л давхаргад чадвартай, урам зориг дүүрэн манлайлагчийн үүргийг гүйцэтгэж чадаж байна. Гэсэн хэдий ч улс орон бүрт манлайлагч, менежерийн албан тушаалд ихэнхдээ эрчүүд ажилласан хэвээр байгаа юм.

Нийгэмд болоод байгууллагад эмэгтэй менежер, манлайлагчийн тоог олшруулах нь асуудал болоод байгаагаас гадна энэ нь ардчилал, төлөөлөл, хөгжлийн учир шалтгааны улмаас тун чухал болно. Нөгөө талаар манлайлагчид болоод менежерүүд эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн хэрэгцээ, боломж, санал бодол, ач холбогдолтой гэж үздэг зүйлсийг нэгэн адил хүлээн зөвшөөрөх арга хэлбэрээр удирдах, харьцахад суралцах шаардлага гарч байна. Бид удирдаж байхдаа хүмүүсийг эрэгтэй, эмэгтэй гэж ялгадаггүй, «Би тэднийг зөвхөн хүн гэсэн үүднээс ханддаг» хэмээн ихэнх эрчүүд маргах нь бий. Итгэж болох хэдий ч энэ тухай эмэгтэйчүүдээс асуух юм бол тэд өөр зүйл хэлэх вий. Эрчүүд эрчүүдээ л таалж, тушаал дэвшүүлэх сонирхолтой байдаг.

Эмэгтэй, эрэгтэй манлайлагчийн талаар олон янзын хэвшмэл ойлголт байх бөгөөд эдгээр ойлголт нь өөр өөр соёл бүхий олон өөр нийгэмд харилцан адилгүй байдаг. Гэхдээ л эрчүүд шийдэмгий, хүчтэй, сэтгэлийн хөдлөл багатай, оновчтой, өрсөлдөөнч чанартай учир сайн манлайлагч байж чадна гэсэн итгэл үнэмшил түгээмэл байдаг ажээ. Үүний нэгэн адил эмэгтэй манлайлагч, менежерийг сөрөг, тааламжгүй дүр төрхтэй хэмээн харуулах гэсэн итгэл үнэмшил элбэг байдаг. 1971 онд Басс, Крассель, Александр нар 176 эрэгтэй менежерийн дунд судалгаа явуулж, тэд дараах зүйлд итгэдэг болохыг илрүүлжээ. Үүнд:

- Эмэгтэйчүүдэд карьерын тогтсон чиглэл байдаггүй
- Эмэгтэйчүүд манлайлагч байх чадваргүй
- Эмэгтэйчүүдэд найдах боломжгүй
- Эмэгтэйчүүд сэтгэл хөдлөлөө барьж чаддаггүй.

Зөвхөн эрэгтэй хүн манлайлагч байх боломжтой гэсэн хэвшмэл ойлголтын улмаас эмэгтэйчүүд манлайлагч байх хууль ёсны эрхээ эдэлж чадахгүйд хүрч байгаа бөгөөд сайн менежерийн эзэмшвэл зохих зан чанар нь дан эрчүүдийн зан чанарт үндэслэсэн байдаг ажээ. Сайн менежер нь «чадавхитай, хүчтэй, сэтгэл хөдлөлөө тогтвортой сайн барьж чаддаг» дүр төрхөөр төсөөлөгддөг тул зөөлөн дулаан сэтгэлтэй, хатуу ширүүн зангүй эмэгтэйчүүд энэ төсөөлөлд нь тохирдоггүй байна. Эмэгтэйчүүд албан тушаал дэвших боломжийг (ирлээ гэхэд) тун ховорхон хүлээж авдаг бөгөөд учир нь тэд нэг бол хатуу ширүүн хэмээн харагдахаас айдаг, эсвэл бүтэлгүйтэхээс эмээдэг байна.

Эмэгтэй манлайлагч дуулгавартай, аливаад оролцоог шүтсэн манлайллын зан үйлийг харуулах юм бол түүнийг хэтэрхий сул хэмээн шүүмжилдэг. Харин дарангуйлсан, эсвэл ажил үүргийг шүтсэн арга барилтай шулуун зан бүхий эмэгтэйг хэт хатуу ширүүн, эршүүд гэж үзнэ. Энэ нь харилцаа холбоог тогтоох, оролцоог хангах, харьцаа, хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх, нөхцөл байдалд дасан зохицох зэрэг асуудалд голлон анхаарах болсон орчин үеийн үр нөлөөтэй удирдлагын хэв загварт дасах хэрэгтэйг эрчүүдэд сануулж байгаагаараа нэлээд сонирхолтой юм. Энэ төрөлд хамаарах удирдлага нь ажил үүргийг шүтсэн, хөндий хүйтэн удирдлагын хэв маягтай харьцуулбал эр хүн биш шиг харагдаж болзошгүй. Цэх шударга үнэнч зан бүхий хүчтэй манлайлагч л энэ хэвшмэл ойлголтыг эвдэхийн төлөө тэмцэж чадах бөгөөд тэрээр эхэндээ «эр хүн шиг зантай» харагдахгүй ч байж магадгүй.

Эрчүүдийн хувьд манлайлагч болох тун хялбар боловч энэ нь тэд сайн манлайлагч байж чаддаг гэсэн утгыг агуулаагүй болно. Гэхдээ л эрчүүдийг манлайлагч болно хэмээн үзэх үзэл хялбархан бий болж, «сайн» манлайлагчийн талаарх ойлголт ч эр хүний шинж төлөвт үндэслэсэн байдаг. Эмэгтэйчүүд манлайлагч болохын тулд тун их тэмцэх хэрэгтэй байдаг ажээ.

Доорх мэдэгдлүүдийг уншиж эргэцүүлнэ үү. Таны бодлоор эдгээр нь эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн алинд нь илүү хамаарах вэ? Аливаа асуудалд эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн хандах хандлагыг эргэцүүлнэ үү. (Эдгээр мэдэгдлийг зөвхөн санал болгож байгаа бөгөөд зөв, бурууг нь нягтлах боломжтой!)

#### Менежерийг манлайлагчтай харьцуулбал

Менежер захиргааддаг	Манлайлагч шинийг санаачилдаг
Менежер аливааг байгаагаар нь байлгадаг	Манлайлагч хөгжүүлдэг
Менежер тогтолцоо, бүтцэд анхаардаг	Манлайлагч хүмүүсийг анхаардаг
Менежер хяналтанд найддаг	Манлайлагч итгэлцлийг шүтдэг
Менежер ойрын ирээдүйд анхаардаг	Манлайлагч холын ирээдүйг тооцоолдог
Менежер статус квог хүлээн зөвшөөрдөг	Манлайлагч түүнийг өөрчлөхийн төлөө ажилладаг
Менежер аливааг зүйлийг зөв хийдэг	Манлайлагч зөвхөн зөв зүйлийг хийдэг

#### Манлайлагчийн зарим үндсэн шинжүүд

- Алсын харааг зүг чигээ болгон сонгож, аливааг эсэргүүцэх хүчин чадалтай
- Мэргэжил, мэргэшил, үйл ажиллагааны арга замыг зөв сонгодог
- Шударга занг өөрөө өөрийгөө мэдэх, үнэнч байх, төлөвшсөн байх явдал хэмээн үздэг
- Сониуч, алдаанаасаа сурах зүрх зоригтой
- Тэвчээртэй, эвсэл байгуулах чадвартай
- Бүгд нэгэн санаа бүхий үнэнч баг бүрдүүлж чаддаг
- Аливаа зүйл буруу тийшээ эргэхэд яг хажууд байдаг, харин бүх зүйл зөв замаараа явж байхад харагддаггүй
- Ихэнх хугацаанд яриаг чимээгүй сонсох дуртай, мөн аливаа үг яриаг үйл хөдлөлөөрөө батлах чадвартай

## Үлгэр дууриал үзүүлэх ба төлөөлөх үүрэг

Манлайлагч хүн ажилтнуудынхаа, хамт олныхоо хувьд үлгэрлэн дууриах ёстой хүн нь болох ёстой. Үлгэр дууриал үзүүлж буй эсэх нь түүний хэлж ярьж буйгаар биш харин ихэвчлэн түүний биеэ авч яваа байдлаар илэрхийлэгддэг. Менежер хүн байгууллагын доторх ажлын уур амьсгал, хүчин төгөлдөр мөрдөх ёстой эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг өөрийн мэдэрч байгаагаас илүү түвшинд тодорхойлж байдаг.

Хүмүүс өөрийгөө бахархан дууриадаг хүнтэйгээ адилтгаж, өөрийгөө түүнээс ямар нэг хэмжээгээр олж харж, цааш хөгжихийн тулд түүнээс урам зориг авч чаддаг байх ёстой. Тиймээс эмэгтэйчүүд өөрсдийгөө эрэгтэй манлайлагчаас илүү хэн нэг эмэгтэй манлайлагчтай зүйрлэдэг тул энэ нь эмэгтэй манлайлагч, менежерийн тоог нэмэгдүүлэх асуудлын гол болоод байна. Зөвхөн эрэгтэйчүүд байгаа нөхцөлд ч мөн адил тэд эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн хэрэгцээ, чадвар, санал бодол, тэргүүлэх ач холбогдол

өгдөг зүйлсийг нэгэн адил хүлээн зөвшөөрөх оролдлого хийдэг бол эмэгтэйчүүд ч өөрсдийгөө тэдэнтэй зүйрлэх нь мэдээж. Манлайлагч болохоор зорьж буй хүмүүс үлгэр дууриал болгон харж явдаг эрэгтэй манлайлагч нь эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүстэй хэрхэн харьцаж байгааг харж, мөн л түүнтэй адил байхыг хүсэх тул энэ утгаараа тэрхүү ирээдүйн манлайлагчид нөлөөлөх хүчин зүйл болно.

Манлайлагч хүний эзэмшвэл зохих өөр нэгэн чухал асуудал бол энэхүү бүлгийн эхэнд Далай лам хэлсэн шиг өөрт нь чадамж байгааг олж харахад нь бусад хүмүүст туслах явдал юм. Зөвхөн эрэгтэй манлайлагч эмэгтэй хүмүүсийг удирдаж байгаа, эсвэл эмэгтэй нь эрэгтэйчүүдийг удирдаж байгаа тохиолдолд эсрэг хүйсний бүлгийн хэрэгцээ, төлвийг нь орхигдуулах, анзаарахгүй өнгөрөөх магадлалтай тул ийнхүү явцуу бодолтой, нэг талыг барьсан хандлагынхаа улмаас хамтран ажиллагчийнхаа чадамж, боломжийг харж чаддаггүй байна.

## Эрхэмлэн дээдлэх зүйлс ба байгууллагын соёл

Байгууллагын үйл ажиллагаа дан ганц үүрэгт ажил, дүрэм, журам, тоо баримт зэргээс бүрддэггүй тухай өмнөх бүлэгт өгүүлсэн билээ. Байгууллагад энэ бүхнээс арай илүү «зөөлөн» гэж болохоор буюу тухайлбал, хүмүүс тогтоосон хүрээний дотор ажил үүргээ гүйцэтгэхийн тулд хамтран ажилладаг арга барил, үйл ажиллагааг нь удирдан чиглүүлдэг эрхэмлэн дээдлэх зүйлс зэрэг асуудал бас байдаг. Түүнчлэн гараар барих боломжгүй ч асар их нөлөөтэй соёл гэсэн нэгэн зүйл байгууллага бүрт байх ёстой. Соёл гэдэг нь аливаа байгууллагын дотоод амьдрал, оршин тогтнох, бодох, үйл ажиллагаа явуулах, тодорхой нэгэн байгууллага болон ажиллах арга зам нь ажээ. Манлайлагч хүн байгууллагынхаа соёл, эрхэмлэн дээдлэх зүйлст нөлөөлж чаддаг байх хэрэгтэй юм. Манлайлагч хүний биеэ авч яваа байдал буюу итгэл, нээлттэй байдал, тэсвэртэй чанар зэрэг нь байгууллагын доторх соёлд хүчтэй нөлөө үзүүлдэг ажээ. Цаашилбал тэрээр жендерийн тэгш байдал зэргийг тусгасан хэм хэмжээ, эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийн талаар бусдадаа мэдээлж, мөн бусадтайгаа хамтран тэднийг боловсруулна. Үүний тулд дараах зарчмыг баримтлан ажиллах ёстой.

- Хүн бүхний хүлээн зөвшөөрөхүйц үг хэллэг хэрэглэх
- Бүгдийн санал бодлыг сонсох
- Ажилтнуудынхаа ажлыг нэгэн жигд хүлээн зөвшөөрөх
- Сонирхолтой ажил үүрэгт хүн нэг бүрийг тэгш оролцуулах
- Ялгаварлан гадуурхах, бэлгийн хүчирхийлэлтэй холбоотой үйл ажиллагаанд оролцохгүй байх, хэрвээ ийм үйлдэл гарсан бол түүний эсрэг тууштай тэмцэж, эсэргүүцэх
- Эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүст хүүхдээ асрах боломжийг адил тэгш олгож, хүүхэд өсгөх нь тэдний цаашдын өсөлт, албан тушаал ахихад нөлөөлөхгүй байхаар зохицуулах
- Ажилтан элсүүлэхдээ жендерийн асуудлыг харгалзах
- Дээд албан тушаалд хүрэх боломжийг эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүст адил тэгш олгох

## Байгууллагын үйл ажиллагаанд жендерийн мэйнстрийминг хийх

Жендерийн тэгш байдлыг хангах ажлын амжилт сайн менежмент, манлайлын үйл ажиллагаанаас ихээхэн

хамааралтай байдаг. Дээд удирдлагаас идэвхтэй дэмжлэг өгөхгүй бол юуг ч өөрчлөх боломжгүй.

Жендерийн мэйнстрийминг гэдэг нь жендерийн үзэл баримтлалын тухай ойлголтыг нэгэн цогц байгууллагын үйл ажиллагаанд бүхэлд нь, түүний бүхий л түвшинд уялдуулах тухай ойлголт юм. Энэ нь аливаа төлөвлөгөөт үйл ажиллагааны эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүст үзүүлэх үр нөлөөг үнэлэх, эмэгтэй, мөн эрэгтэй хүмүүсийн тулгамдсан асуудал, туршлагыг бодлого, хөтөлбөр, төсөл, бусад үйл ажиллагааны төлөвлөлт, хэрэгжүүлэлт, үнэлгээний салшгүй нэгэн хэсэг болгох үйл явц юм. Тиймээс мэйнстрийминг гэдэг нь эмэгтэй, эрэгтэй хүний тоог гаргах тухай биш, харин энэ хоёр бүлгийн өөр өөр нөхцөл, шаардлагыг тодорхойлж, тэднийг үйл ажиллагаанд тусгахтай холбоотой ойлголт болж байна. Аливаа үйл ажиллагааны үр дагаварт хийх дүн шинжилгээ, түүний эмэгтэй, эрэгтэй хүнд үзүүлэх нөлөөллийн талаарх ойлголт нь мөн мэйнстриймингийн асуудалд хамаарна.

Жендерийн мэйнстриймингийн асуудлыг байгууллагын үйл ажиллагаатай уялдуулсан эсэхийг баталгаажуулах үүргийг манлайлагч, удирдлага хүлээх бөгөөд тэд энэ асуудлыг байгууллагыгаа дотор нээлттэй ярилцдаг байх ёстой.

Байгууллагын үйл ажиллагаатай жендерийн болон бусад мэдрэмж бүхий асуудлыг зохих ёсоор нь уялдуулахад системчилсэн ур чадвар шаардагддаг. Жендерийн асуудлыг зохих ёсоор нь уялдуулахын тулд аливаа төлөвлөх үйл ажиллагааны өмнө өөртөө дараах асуудлыг тавиарай:

- Хамрагдах ёстой эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн тооны харьцаа ямар байна вэ?
- Асуудлыг шийдвэрлэх үйл ажиллагаатай хэнийг оролцуулж байна вэ? Тухайн асуудал нь эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүст адилхан нөлөөлж байна уу, эсвэл үгүй байна уу?
- Шийдвэр гаргах үйл ажиллагаанд хэн оролцож байна вэ?
- Эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн чадавхийг адил тэгш ашиглаж чадсан уу?
- Үүний нөлөө нь эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүст хэрхэн тусах вэ?
- Энэ бүхэн хэнд ашигтай вэ?
- Нөөцийг (албан тасалгаа, тоног төхөөрөмж, ажилтнууд, мөнгө, цаг хугацаа) хэн хянаж байгаа вэ?
- Хэн манлайлж байна вэ?



# 5

## Цагийн менежмент бол таны цагийг дээд зэргээр нэмэгдүүлэх арга зам мөн

“Та өөрийнхөө цагийг удирдаж чаддаг болтлоо  
бусдыг удирдаж чадахгүй”



**А** Цагийн үнэ цэнэ юу вэ?  
Нэг жилийн үнэ цэнийг та нөгөө л ангидаа улирч хоцорсон хүүгээс асуу

Нэг сарын үнэ цэнийг та нялх үрийг тээж төрүүлсэн эхээс асуу

Нэг долоо хоногийн үнэ цэнийг та тэр хугацаанд сэтгүүл гаргагч редактороос асуу

Нэг өдрийн үнэ цэнийг та тэртээд алслах галт тэрэгнээс хоцорч үлдсэн аялагчаас асуу

Нэг хоромын үнэ цэнийг та осолд ороод шаналж хэвтээ өвчтөнөөс асуу

Нэг мөчийн үнэ цэнийг та алтан медаль энгэртээ зүүсэн аварга тамирчнаас асуу

Цагийг зөв удирдах явдал таны хувийн амьдрал болоод ажилд тун чухал. Өөрийн цагийг зөв удирдах нь өөрийгөө удирдахын гол цөм болохоос гадна менежер болоод хүн нэг бүрийн хувьд үнэхээр чухал ур чадвар болно. Өөрийнхөө өмнө тавьсан зорилтыг хангахын тулд цагийг үр нөлөөтэй ашиглах тухай асуудлыг цагийн менежмент гэнэ. Цагийн менежментэд дараах зүйлийг оруулдаг:

- Ажил үүргийг тэргүүлэх ач холбогдлоор нь эрэмбэлэх: үнэлгээ хийх, жагсаалт гаргах
- Өөрийгөө зохион байгуулах: өдрийн тэмдэглэл хөтлөх, үйл ажиллагаагаа жагсаах, төлөвлөх, бодох

Хувийн зохион байгуулалт муутай байх нь танд төдийгүй бусдад ч асуудал бэрхшээл үүсгэх болно. «Ер нь би менежерийн хувьд ямар үүрэгтэй вэ? Юу миний цагийг дэмий үрдэг вэ? Үүнээс ангижрахын тулд яах вэ? Өөрийгөө хэрхэн хувийн зохион байгуулалт сайтай байлгах вэ?» зэрэг асуултыг өөртөө тавьж үзээрэй.

**Цагийн менежментийг сайн хийх нь ямар ашиг тустай вэ?**

Цагийн менежментийг сайн хийх нь танд, таны хамтран зүтгэгчид, найз нөхдийн хувьд хамгийн ашиг тустай зүйл байх болно. Цагийн менежментийг сайн хийхийн зарим нэг үр ашигтай талыг дурдвал:

- Та өөрийнхөө хүсч буй зүйлийг хийх цаг хугацааг бий болно
- Таны бэлэн байдлыг нэмэгдүүлнэ
- Таны шийдвэр гаргах чадвар сайжирна
- Таны ажлын бүтээмж, үр ашиг, үр нөлөө дээшилнэ.
- Таны үүрэх аливаа эрсдлийг багасгана

- Таны ажлыг хөнгөвчилнө
- Таны амьдралыг хялбар болгоно
- Таны эрүүл мэндийг сайжруулна
- Таны ядаргааг тайлна
- Таны стрессийг багасгана

Түүнээс гадна та цагаа зөв удирдаж сурснаар өөр олон зүйлсийн учир утгыг таньж мэдэх болно!

**А** Би өөрийнхөө цаг, авьяасыг юунд хэрхэн хуваарилах вэ?

Асуулт	тийм	үгүй
1. Би өдрийн ихэнх цагийг хүмүүсийн надаар хийлгэхийг хүсч буйг хийсээр өнгөрөөдөг.		
2. Би зугаатай, дуртай ажлаа дургүй ажлыг хийхийн өмнө гүйцэтгэдэг.		
3. Би аливаа төслийг товлосон хугацааг нь хүртэл хүлээж байгаад хийж эхэлдэг.		
4. Би хувьдаа тавьсан зорилтыг минь урагшлуулах ажил үүрэгт хамгаас өндөр тэргүүлэх ач холбогдол өгдөг.		
5. Би богино хугацаанд гүйцэтгэж болохуйц ажлыг эхэлж дуусгаад дараа нь томоохон, мөн хугацаа урттай ажлыг хийж эхэлдэг.		
6. Би төлөвлөсөн ажлаа дуусгасны дараа төлөвлөгдөөгүй орж ирсэн ажлыг хийж эхэлдэг.		
7. Томоохон ажлыг эхлэхийн өмнө би жижиг ажлуудыг дуусгадаг.		
8. “Би хийх дуртай” гэж үзсэн ажлаа л эхэлж гүйцэтгэдэг.		
9. Би юу хийх ёстойг минь хэн нэгэн надад хэлэх хүртэл хүлээдэг.		
10. Би хүчин чармайлтаа хувийн зорилгодоо хэрхэн нийцүүлэн ажиллаж байгаа талаар байнга боддог.		

«Цаг алдсандаа хамгаас илүү бухимддаг хүн л хамгийн ухаантай.»

Данте

## Зөв зүйлийг зөв хийх тухай

Өөрийгөө зөв удирдахын тулд дагаж мөрдөх хамгийн эхний дүрэм бол та чухам юуны учир энд байгаагаа ухамсарлаж, мөн зөвхөн зөв зүйлийг хийх явдал болно. Үүнийг *үр нөлөөтэй* үйл ажиллагаа гэнэ. Зөв зүйл гэж юу болохыг таньж мэдэхийн тулд та өмнөө тавьсан зорилтуудаа эргэж харах хэрэгтэй. Таны харьяалагддаг газар буюу нэгжээс чухам ямар үр дүнг хүсэн хүлээцгээж байна вэ? Түүнчлэн та зорилгоо хэрхэн хангаснаа мэдэж байх шаардлагатай. Үүний тулд та хэмжиж болохуйц зорилт дэвшүүлэх хэрэгтэй юм. Та хаана очих гэж байгаагаа мэдэхгүй бол хаашаа ч явж болно шүү дээ! Үүнийг ухамсарласан бол зорилгоо хангахад тань туслах ажил үүргээ тэргүүлэх ач холбогдлоор нь эрэмбэлэх хэрэгтэй болно.

Таны дагаж мөрдөх хоёр дахь дүрэм бол аливаа зүйлийг зөв хийх явдал болно. Үүнийг *үр ашигтай* үйл ажиллагаа гэнэ. Үүний тулд та нэг бол **реактив** арга хэлбэрээр ажиллах бөгөөд энэ нь болж буй бүхэнд зохицохын тулд өөрийнхөө болон бусдын хийсэн алдааг засах гээд завгүй ажиллах тухай ойлголт болно. Эсвэл та **проактив** арга хэлбэрээр буюу нөхцөл байдлыг гартаа оруулах, санаачилга гаргах, хянах, өөртөө болон байгууллагадаа зориулан ирээдүйг өөрчлөхийн төлөө ажиллах ёстой. Бүх зүйл санамсаргүй өрнөх реактив арга хэлбэрийн ажиллагаанд та үйл явдлыг өөрийн хяналтанд байлгах проактив арга хэлбэрээс илүү их цаг зарцуулах байх. Хэрвээ та реактив хүн бол харамсалтай нь таны ажилтнууд ч реактив болж хувирна. Учир нь та нөхцөл байдлыг хянах чадваргүй бол тэд нөхцөл байдлыг хянах төлөвлөгөө зохиож чадахгүй шүү дээ. Түүнээс гадна нөхцөл байдлын золиос болж хоцрох нь таныг сэтгэлийн дарамтанд оруулж, хэзээ ямагт сэтгэл хангалуун бус байхад хүргэдэг.

	Үр нөлөөтэй	Үр нөлөөгүй
Үр ашигтай	Зөв зүйлийг зөв арга барилаар гүйцэтгэх Зөв зүйлийг сайн гүйцэтгэх	Буруу зүйлийг сайн гүйцэтгэх
Үр ашиггүй	Зөв зүйлийг буруу арга барилаар гүйцэтгэх Зөв зүйлийг муу гүйцэтгэх	Буруу зүйлийг муу гүйцэтгэх

# A

Би өөрийн цаг болоод авьяасыг хэрхэн хуваарилдаг вэ?

Танилцуулга хэсэгт өгүүлсэн асуултуудыг судалж, энэ талаар эргэцүүлэн бодно уу:

- Хэрэв 1, 3, 9-р асуултанд ТИЙМ гэж хариулсан бол таныг реактив хандлагатайд тооцно.
- Хэрэв 2, 5, 7 болон 8-р асуултанд ТИЙМ гэж хариулсан бол та тэргүүлэх ач холбогдол өгөх зүйлсийг буруу эрэмбэлжээ.
- Хэрэв 4,6 болон 10-р асуултанд ТИЙМ гэж хариулсан бол та проактив арга барилаар ажилладаг юм байна.

«Тохирох цагийг сонгох нь цаг хэмнэнэ гэсэн үг. Тохироогүй цагт хийсэн бүхэн хэрэгцээгүй, үр дүнгүй болдог.»

Францис Бекон

### Дөрвөн өөр төрлийн хүмүүс



Зорилгоо зөв тодорхойлж чаддаггүй хүмүүс олон байдаг болов уу? Судалгаанаас харахад хүн амын 97% нь зорилгоо зөв тодорхойлж чаддаггүй ажээ. Хүн амын 30% орчим нь *идэвхгүйчүүд* буюу амьдралын тодорхой зорилгогүй, юуг, хаана, яаж хийхийг бусад хүмүүс зааж өгөх хүртэл хүлээж суудгийг нэгэн судалгаагаар илрүүлсэн байна.

50% орчим нь *реактив хандлагатай хүмүүс* буюу өөрчлөлтийг санаачилж, хувь заяагаа өөрийн гарт авахын оронд

болж буй үйл явдалд хариу үйлдэл үзүүлэх маягаар амьдарч байдаг хүмүүс. Тэд бусдын зорилгыг биелүүлэхийн төлөө ажиллаж амьдралаа өнгөрүүлдэг ажээ.

Үлдсэн 10% нь нэр алдар, өв хөрөнгөний төлөө биелшгүй төлөвлөгөө зохиож явдаг *мөрөөдөгчид* ажээ. Харамсалтай нь тэд тодорхой бус, биелшгүй зорилго тавьдаг тул тэднийг бодит болгон хувиргахын төлөө хэзээ ч оновчтой арга хэмжээ авч чаддаггүй байна.

## Цагийг дэмий үрэгч хүчин зүйлс

Бидний ажил дээр ухамсаргүйгээр гүйцэтгэж, хайран сайхан цагаа хий дэмий үрэхэд хүргэдэг олон жижиг хүчин зүйлс байдаг. Хэрвээ бид цагаа дэмий үрэхэд хүргэж буй эдгээр хүчин зүйлсийг буюу энэ бол ямар ч бүтээмж байхгүй үйл ажиллагаа гэдгийг мэдэрч чадах юм бол тэдгээрээс хялбархан зайлсхийх боломжтой. Таны цагийг дэмий үрдэг хүчин зүйлсийг олж илрүүлэхэд дараах хүснэгт туслах болно. Гурван алхам бүхий энэхүү дасгалыг гүйцэтгэнэ үү.

1. Цагийг дэмий үрэхэд хүргэдэг нийтлэг хүчин зүйлсийн жагсаалттай танилцаж, танд хамаарна гэж үзэж буй хүчин зүйлийг тэмдэглэ. Танд тохиолддог ч дараах жагсаалтанд байхгүй хүчин зүйл байх юм бол нэмж оруулна уу.
2. Таны хувьд цагийг дэмий үрэхэд хүргэдэг хамгийн муу таван хүчин зүйлс юу вэ?
3. Дээрх таван хүчин зүйлсийг нэг нэгээр нь эргэцүүлж, чухам ямар шалтгаанаар та цагаа ийнхүү дэмий үрдэг болохыг тэмдэглэнэ үү. Энэ нь танаас, бусдаас, эсвэл танай байгууллагын бүтцээс шалтгаалж байна уу?

**Анхаар:** Ихэнх хүмүүс юуны өмнө гадаад шалтгааныг бичдэг байна (уулзалт, зочид, боловсон хүчний хомсдол гм). Харин дотоод хүчин зүйлсийг хоёрдугаарт тавьдаг. Таны үр дүнгүй үйл ажиллагааны чухам ямар хэсгийг та өөрөө үүсгэж байгааг тодорхойлохын тулд өөртөө шүүмжлэлтэй хандах нь зүйтэй.

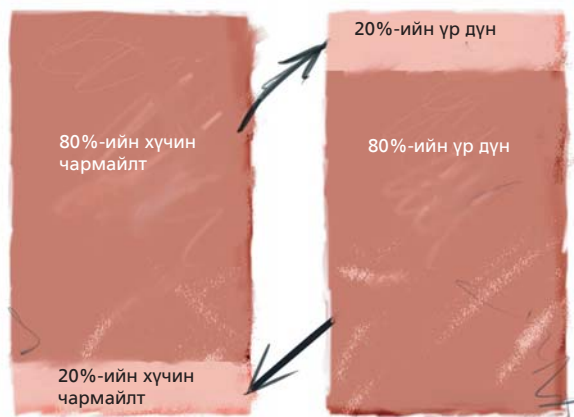
Цагийг дэмий үрэгч хүчин зүйлс	Надаас шалтгаалдаг	Бусдаас шалтгаалдаг	Бүтцийн асуудлаас шалтгаалдаг
Аливааг хангалтгүй төлөвлөдөг			
Миний ажлын зорилго, зорилтууд тодорхой бус			
Унших зүйл хэт их байдаг			
Аливааг тэргүүлэх ач холбогдлоор нь эрэмбэлдэггүй			
Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх талаар учир дутагдалтай			
Ажлын өдөр тутмын хэвшмэл үр ашиггүй үйл ажиллагаа			
Хямралыг зохицуулах ажиллагаа			
Хяналтыг хэт өргөн хүрээнд гүйцэтгэдэг			
Утсаар хэт олон дуудлага ирдэг			
Шийдвэр гаргах бүрэн эрх хангалтгүй			
Хэт олон удаагийн завсарлага хийдэг			
Доод албан тушаалтнуудын мэдлэг чадвар муу			
Боловсон хүчин дутмаг			
Өдөр тутмын хэвшмэл үйл ажиллагааг багасгах журам байхгүй			
Миний өөрийн эрүүл мэнд болон оюуны чадавхи ядмаг			
Дэндүү олон уулзалт зохиогддог			
Мэдээлэл, харилцаа холбоо муу			
Хэт олон хүнийг хүлээн авч уулздаг, гаднаас холбогдсон олон хүнтэй утсаар ярьдаг			
Бичээч нарын гараас юм гарах нь удаан			
Миний хувийн сахилга бат болон анхаарал төвлөрөлт муу			
Аливааг алгуурлах зантай, ажлаас зайлсхийж, хойшлуулдаг			
Би мэргэжлийн чухал үр чадвараар ядмаг			
Манай дарга үе үе ажилд саад учруулдаг			
Орж, гарч буй захидал, бичгийн зохицуулалт тааруу			
Шийдвэр гаргах чадваргүй			

## Хувийн зохион байгуулалтаа хэрхэн сайжруулах тухай

1. Хувийн зохион байгуулалтаа сайжруулахын тулд юуны өмнө зорилго, зорилтоо тодорхойл. Энд та чухам юуны төлөө байгаа юм бэ?
2. Зорилго, зорилтоо хангахын тулд хийж гүйцэтгэх шаардлагатай бүх ажил үүрэг, үйл ажиллагааны жагсаалтыг гарга
3. Ажил үүрэг, үйл ажиллагааг тэргүүлэх ач холбогдлоор нь эрэмбэл.
4. Ажил үүргийг танаас илүү, эсвэл танаас дутуугүй сайн гүйцэтгэж чадах хүмүүсээр төлөөлүүлэн гүйцэтгүүл.
5. Цаг ашиглалтаа төлөвлө.
6. Цагийг тань дэмий үрэхэд хүргэдэг зүйлстэй тулж ажилла.

## Цагаа хүчин чармайлт гаргахад бус, харин үр дүнг бий болгоход зориул

Цаг завьг зөвхөн завгүй байхын төлөө бус, харин зорилго, зорилтоо хангахад тань тустай ажил үүрэгт зориулах нь чухал билээ. Амжилтад хүрснээр хүмүүс сэтгэл хангалуун болж, урам зориг орж, улам сайн ажиллахыг зорьж эхэлдэг. Энэ талаар 80/20-ийн дүрэм буюу Паретогийн зарчмыг олонтаа өгүүлдэгдэг юм. Энэ нь 80 хувийн хүчин чармайлтын дүнд зөвхөн 20 хувийн үр дүнд гардаг гэсэн утгатай. Тиймээс та зөвхөн 20 хувийн хүчин чармайлт гарган ажиллах юм бол 80 хувийн үр дүнд хүрэх боломжтой байх талтай юм. (Доорх зургийг харна уу)



Бид өчнөөн их цаг зарцуулсан ч үр дүн нь хэтэрхий бага буюу цаг хугацааны маань ихэнх нь ямар ч үр бүтээлгүй өнгөрдөг гэсэн дүгнэлтийг эндээс хийж болохоор байна. Тийм учраас таны ажлын чухам ямар хэсэг нь хамгийн их үр дүн авчирдгийг заавал олж тодорхойлох шаардлагатай юм.

## Та цагаа удирдахын тулд:

- **Бүхий л ажил үүрэг ба үйл ажиллагааныхаа жагсаалтыг гарга.** Өөрийн өмнө дэвшүүлсэн зорилго, зорилтондоо үндэслэн тэдгээрийг хангахад туслах ажил үүрэг, үйл ажиллагааг жагсааж бичнэ.
- **Тэргүүлэх чиглэлээ тодорхойл.** Цагийн бүртгэл хөтөлж, өөр өөр ажил үүргийг тэргүүлэх ач холбогдлоор нь эрэмбэлнэ. Та бүх ажил үүргийн жагсаалтыг гаргасны дараа тэднийг *актив, проактив* хэлбэрээр нь ангилна. Түүнчлэн *Чухал бөгөөд Яаралтай* ажил үүргийг ялгаж зааглах хэрэгтэй. Чухал бөгөөд яаралтай гэдэг нь нэгэн адил зүйлс биш юм. Тодорхой нэгэн ажил үүргийг хэдий хугацаанд гүйцэтгэх хүсэлтэй байгаагаас шалтгаалан түүний чухал эсэхийг тодорхойлно. Тухайн ажил үүргийг хэр зэрэг хурдан гүйцэтгэхээс түүний яаралтай эсэх нь шийдэгддэг байна.

	Яаралтай	Яаралтай бус
<b>Чухал</b>	Чухал бөгөөд яаралтай хийх ажил үүргийг тэр дор нь гүйцэтгэх ёстой. Ингэхдээ тэднийг сайн гүйцэтгэхэд хангалттай цаг шаардлагатай.	Чухал боловч яаралтай бус ажил үүргийг зохих ёсоор хийх цаг бий болтол хойшлуулж болно.
<b>Чухал бус</b>	Яаралтай боловч чухал бус ажил үүргийг хурдан шиг хийж, гараасаа гаргах ёстой. Гэвч ийм ажлыг аль болох бага хугацаанд хийж дуусгавал зохино.	Яаралтай бус, чухал биш ажил үүргийг хамгийн сүүлийн ээлжинд хийж болно. Энэ нь чиний хийх дуртай ажил байсан ч хамаагүй!

# Тохиромжтой цагийг сонгож ажлыг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх тухай

Өмнөх бүлгүүдэд дэлгэрэнгүй авч үзсэн **төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх** асуудал нь цагийн менежементтэй нягт холбоотой юм. Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үед санамж болох зарим чухал дүрмийг авч үзье.

Ажил үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхээр өгсөн ажилтны төлөө таны зүгээс ХИЙХ зүйлсийг жагсаавал:

- Амласан дэмжлэгээ үзүүл
- Ажил үүргийг өөрийн арга барилаар гүйцэтгэх боломжийг түүнд олго. Түүний арга барил таныхаас ч илүү сайн байх боломжтой.
- Тухайн ажилтанд ажил үүргийг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхээр өгсөн гэдгээ бусад холбогдох газар хэлтэст мэдээлэх замаар шаардлагатай дэмжлэгийг үзүүл.
- Магтан сайшааж, боломжтой бол шагнаж урамшуул.
- Түүний авсан алхам, гаргасан шийдвэрийн талд зогс.
- Ахицыг нь үнэлэх уулзалтыг зөвшилцсөний дагуу зохион байгуул.
- Тэдний ахиц амжилтанд нөлөөлөхүйц өөрчлөлтийн талаар мэдээлэл өгөх.

**ХАРИН ТАНЫ ЗҮГЭЭС ХИЙХ ЁСГҮЙ ЗҮЙЛС:**

- Хэрэв зарим зүйл, ажлыг буруу хийсэн бол түүнийг зэмлэхгүй байж, харин алдаанаасаа суралцах, түүнийгээ засч залруулахын тулд эргэцүүлэн бодоход нь туслах.
- Ажил үүргийг гүйцэтгэх явцад түүний ажилд хөндлөнгөөс оролцох.
- Бүхнийг дахин дахин хянах («үүрэгдэх» үе шатанд биш бол)
- Ажилтны гаргасан шийдвэрийг няцаах.
- Ажилтныг байхгүй хойгуур хийснийг нь өөрчлөх.

## Уулзалт зохион байгуулахдаа цагийг хэрхэн хэмнэх тухай

Аливаа албан газрын хувьд уулзалт нэн чухал байдаг. Учир нь хүмүүс зөвхөн уулзалтын дүнд ярилцаж, мэдээлэл солилцож, шийдвэр гаргадаг билээ. Гэвч ихэнх уулзалт төлөвлөснөөс илүү их цаг авдаг байна. Уулзалт зохион байгуулахдаа түүнд оролцож буй хүн нэг бүрийн цагийг маш үр дүнтэй болгохын тулд түүнийг зохион байгуулагчид маш их үүргийг өөртөө үүрдэг байна. Ингээд уулзалтыг бүтээмжтэй, цаг хугацааны хувьд үр нөлөөтэй болгодог 12 шилдэг арга замыг хамтдаа судалъя.

### 1. Уулзалтынхаа зорилтыг маш оновчтой тодорхойл.

«Энэ уулзалтыг хийснээр ямар зорилтыг хангах вэ? Шийдвэр гаргахын тулд уу? Асуудлыг судлан, шийдвэрлэх зорилгоор уу? Бүлгийг шинэ мэдээллээр хангах зорилгоор уу? Тодорхой төслийн үе шатны талаар мэдээлэл цуглуулах зорилгоор уу?» зэрэг асуултыг өөртөө тавь. Өөрийн оюун ухаандаа энэ тухай тунгааж, эрхэм зорилгоо нэг өгүүлбэрт багтаан тодорхойлж, бүх оролцогчдод харагдах газар тавь.

### 2. Уулзалтаар хэлэлцэх асуудлыг хүн нэг бүрт бичгээр тараа.

Тун богино хугацаа авах байсан ч хамаагүй аливаа уулзалтаар хэлэлцэх асуудлын товчийг бичгээр үйлдсэн байна. Үүнийг уулзалтанд оролцох хүмүүст аль болох эртнээс тарааж, уулзалтанд бэлтгэх хугацаа олгоно. Уулзалтаар хэлэлцэх асуудлын жагсаалтыг гаргаснаар зөвхөн гол асуудлуудыг хэлэлцэх боломжтой болох юм. Уулзалтыг эхлэхдээ юуны өмнө уулзалтын зорилго, хэлэлцэх асуудлыг танилцуулна.

### 3. Оролцогчдын тоог аль болох цөөн байлга

Уулзалтанд зөвхөн зайлшгүй оролцох шаардлагатай хүмүүсийг урьж оролцуулна. Бүх оролцогчдын цалин хөлс ба нэмэгдэл зардалд үндэслэн уулзалтын зардлыг тооцож, үүнийг эрхэм зорилгынхоо хажууд бичиж тэмдэглэнэ.

4. *Аль нэг цагийн 00 минутанд уулзалтаа эхлэхээс зайлсхий*

Судалгаанаас үзэхэд аль нэг цагийн 00 минутаас бусад цагт эхэлсэн уулзалтанд хүмүүс орохдоо цагаа сайн барьдаг байна. 10 цаг 10 минутанд эхлэх уулзалтанд хоцрогсдоос илүү олон хүн яг 10.00 цагт эхлэх уулзалтанд хоцордог жишээ байна. Энэ бол хүний өөрийнх нь мөн чанарын талаарх тайлагдаагүй оньсого юм. Та уулзалтыг дуусах цагийг мөн товлож, түүнийгээ барих шаардлагатай.

5. *Хэлэлцэх асуудал цөөн бол оролцогчдыг бүгдийг нь зогсоо байдалд байлга*

Бүх сандлыг өрөөнөөс гаргаж, уулзалтанд оролцогчдыг зогсоо байдалд байлгана. Энэ арга хоёр талын ашигтай. Үүнд:

- Хүмүүс зогсож байхдаа сууж байснаасаа илүү сэрэмжтэй байдгаас гол санааг сонсолгүй өнгөрөөх нь бага байдаг.
- Ийм нөхцөлд хэн ч уулзалтыг сунжруулахыг хүсэхгүй тул хэлэлцэх асуудлыг үр ашигтай, хурдан хэлэлцэж чаддаг.

6. *«Яригч бөмбөг» гэдэг аргыг ашигла*

Багийн гишүүд харилцан бие биендээ резин бөмбөг дамжуулна. Ийм нөхцөлд бөмбөг барьсан хүн л ярих эрхтэй байдаг юм. Хүний яриаг таслах боломжгүй тул уулзалт цаг алдалгүй шуурхай явагддаг.

7. *Зөвшилцөлд хүрсэн эсэхийг нягтлахын тулд санал хураа*

Хүмүүс заримдаа зөвшилцөхийн оронд санаа бодлоо их ярих нь элбэг байдаг. Хэн нэгний хэлсэнтэй бусад нь санал нийлж буй эсэхийг хянахын тулд албан бусаар санал хураах замаар үүнээс сэргийлж болно. Уулзалтанд оролцогчид тухайн санаатай санал нийлж байх юм бол шаардлагагүй асуудлаар маргаан үүсгэхийн оронд тухайн тэр санал дээр шууд албан ёсны санал хураалт явуулж болно.

8. *Японы Netawashi аргыг туршиж үз*

Японд уулзалтын бэлтгэлийг хангах зорилгоор уулзалт зохион байгуулах нь түгээмэл байдаг. Цөөн тооны мэргэжилтнүүд цугларч, тодорхой асуудлаар богино хэлэлцүүлэг хийх ба энэ уулзалтанд оролцогчдоос нэг юмуу хоёр хүн гол шийдвэр гаргах уулзалтанд оролцдог. Жишээлбэл, төслийн гол уулзалтын өмнөх өдөр инженерүүдийн бүлэг уулзаж зарим нэг маргаантай байгаа техникийн асуудлын шийдлийг хэлэлцэж, нийтлэг арга барил саналын шийдвэрийг гаргана. Ингэснээр гол шийдвэрлэх уулзалтын үед тодорхой асуудлыг эргэн сөхөхгүйгээр шуурхай шийдвэр гаргаж цаг хэмнэж болно.

9. *Бүх оролцогчдыг хөхиүлэн дэмж*

Оролцогчдын хандлага, хүлээлтээс давсан эерэг нөлөө үзүүлэхийг хичээ. Ингэхдээ:

- Уулзалтын бэлтгэлийг хангахад хүн бүр заавал хийх тодорхой үүрэгтэй байх. Жишээлбэл, өнгөрсөн уулзалтаас хойших хугацаанд тулгарсан томоохон асуудлаар хүн бүр 5 минутын танилцуулга хийх даалгаврыг оролцогчдод урьдчилан өгч болно.
- Уулзалтын явцад үг хэлэх хүнийг санамсаргүй байдлаар сонгоно.
- Хүн бүрийн оролцоог үнэлж байгаагаа ойлгуулж, уулзалтаас чухал мэдээлэл авч болохыг оролцогчдод мэдрүүлнэ.

10. *Бүгдийн анхаарлыг төвлөрүүл*

Үүнийг хийх нэг арга зам бол уулзалтын зардлыг тооцоод самбар дээр том тоогоор бичих (Өмнө дурдсан 3-р зүйлийг үз).

11. *Хоёрхон хүний хоорондын яриаг таслан зогсоо*

Хэрэв хоёр оролцогч бүлгээс тасарч, зөвхөн тэрүүхэн тэндээ хоорондоо тухайн асуудлыг ярилцаад эхлэх юм бол тухайн асуудлыг зөвхөн тэр хоёр оролцогчийн хоорондох уулзалт болгон өөр цагт төлөвлө. Харин дараа нь бүгдийн анхаарлыг гол асуудалд эргүүлэн тат.

12. *Үйл ажиллагаанд уриалах замаар уулзалтыг төгсгө*

Юу юун дээр тохиролцсон болохыг эргэн сануулж, цохон тэмдэглэх замаар уулзалтын үр дүн болгож зарим тодорхой үйл ажиллагаанд бүгдээрээ оролцох урам зориг оруул. Дараа нь хэрэгжүүл.

## Цаг ашиглалтыг төлөвлөх

Өөрийнхөө цагийг системтэй арга замаар төлөвлөх нь нэн чухал. Менежер болоод манлайлагчийн аль аль нь цаг зав муутай байдаг учир цагийн боломжийг сайн ашиглах нь онцгой чухал юм. Өөрийн цагийг системтэйгээр төлөвлөхдөө:

- Тэргүүлэх ач холбогдол өгсөн үйл ажиллагаануудыг оруулсан өдрийн тэмдэглэл хөтөлж сур. Реактив ажил үүрэгт ч цаг хугацаа төлөвлө.
- Өдөр бүр хийх ажлын жагсаалтыг гарга. Хийж дуусгасан ажил үүргийг тусгайлан тэмдэглэнэ.
- Унших ур чадвараа сайжруул. Юуг уншихаа сайтар бодож сонго.
- Долоо хоногийн аль нэг хугацаанд төлөвлөлтөнд зориулсан тусгай цаг гарга.
- Таны цаг заваас хэдий хугацааг нь авахыг тооцоолхын тулд аливаа ажил үүргийг хийж дуусгах эцсийн хугацааг заавал тодорхой заа.

## Цагийг дэмий үрэх явдлыг таслан зогсоо

Цагийг дэмий үрэхийг таслан зогсоох хамгийн чухал арга бол гадаад орчинд хамтран зүтгэгч нөхдөдөө, дотоод орчинд өөртөө зориулан тодорхой хязгаар тогтоох явдал болно. Ийм хязгаарыг хэрхэн тогтоох тухай зарим ашигтай зөвлөгөөг дараахь хүснэгтээс олж болно. Өөрийнхөө зан үйлийг эргэцүүл. Таны хандлага дандаа зөв байж чаддаг уу?

Хязгаар тогтоох	Буруу хандлага	Зөв хандлага
<b>Хүртэмжээр нь хязгаар тогтоох</b>	Би утасны дуудлагад хариулах/хэн нэгэнтэй ярихын тулд хийж буй зүйлээ орхих ёстой	Энэ дуудлага яг одоо миний хийж буй зүйлээс үнэхээр илүү чухал уу? Хэрвээ тийм бол яахав. Харин тийм биш бол хүлээж л бай!
<b>Үргэлжлэх хугацааны хязгаар тогтоох</b>	Нэгэнт эхэлсэн юм чинь дуусгах ёстой	Аливааг эхэлсэн нь үнэн хэдий ч заавал эцсийг нь үзэх ёстой л биш бол, мөн энэ хооронд чухал, эсхүл яаралтай ажил гарч ирсэн бол заавал дуусгахыг шамдах хэрэггүй. Өмнө хийж байснаа орхиж, харин өөрийнхөө дуусгаж чадах зүйлийг эхэлж болно шүү дээ.
<b>Ач холбогдлоор нь хязгаар тогтоох</b>	Бүх юм чухал	Үгүй ээ, тийм биш! Хийх зүйлсээ тэргүүлэх ач холбогдлоор нь эрэмбэл, цагаа зохих ёсоор нь төлөвлө.
<b>Тагагдан оролцохыг хязгаарлах</b>	Ажлаа заавал дуусгамаар байвал зөвхөн өөрөө л түүнийгээ хий!	Чи бүх ажлыг хийж чадахгүй. Зөвхөн өөрийнхөө хийх ёстой зүйлд л оролц. Бусдыг нь өөр хүмүүс хийг.
<b>Стандартад уян хатан хандах</b>	Ажлыг заавал хийх хэрэгтэй юм бол зөвхөн сайн хийсэн нь дээр.	Ажлыг хангалттай сайн хийхэд л боллоо. Заавал төгс сайн хийх шаардлагагүй.
<b>Яаралтай зүйлсийг хязгаарлах</b>	Энэ ажлыг удааж болохгүй.	Эсвэл удааж болох уу? Хэрвээ би энд байгаагүй бол яах вэ? Үүнийг тийм яаралтай хийх ёстой юмуу? Чи яг одоо энэ ажилд цагаа зарцуулах хэрэгтэй юу?

## Цагийг хэрхэн хэмнэх тухай

Ажлын цагийг үр ашиггүй дэмий үрэхэд хүргэдэг зүйлс юу болохыг хүмүүсээс асуухад тэд хэт олон зочин болоод утасны дуудлага, зохион байгуулалт муутай уулзалтууд, зохих журмаар нь төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхээр хуваарилаагүй ажил үүрэг, тодорхой бус үүрэг болоод эрх, мөн хувийн сахилга бат муу байх зэрэг шалтгаантай санал нийлж байсан байна.

Цагийг дэмий үрэхэд хүргэдэг хамгийн түгээмэл шалтгаанууд болоод тэднийг шийдвэрлэх боломжит арга замуудын талаар та бүхэн дор бичсэнийг уншиж болно. Энэ бүхнийг уншиж, хамт ажиллагчидтайгаа болон даргатайгаа ярилцах замаар та цагийг тань дэмий үрдэг бүхнээс татгалзахыг хичээгээрэй.

- Хаалга тань хаалттай ч бүгдийг ор гэсэн шиг «нээлтэй» байгаа юм биш биз? Таныг аливаа зүйлд анхаарлаа төвлөрүүлэн ажиллах гэж байтал хаалгыг чинь олон хүн тогшиж, тантай уулзахыг хүсч байгаагаа хэлж байна уу? Надад бүү саад бол гэж хамт ажиллагчдадаа хэл. Хэрвээ та тэднийг болоод бусад хүмүүсийн орж ирэхийг нь зогсоож чадахгүй бол өөр нэг газар очиж ажиллах хэрэгтэй.
- Гаднаас утсаар ярих гэсэн хүмүүсээс зайлсхийх нь их хэцүү байдаг. Гэхдээ найзууддаа болон хамаатнууддаа оройн цагаар ир гэж хэл. Тэдэнтэй үдийн цайны завсарлагаар уулзахыг хичээ. Хэн нэгэн тантай уулзахаар ирсэн үед босч зогсох замаар уулзалтын хугацааг

багасгах юмуу уулзалтын эхэнд уулзах хугацаагаа тодорхой болгож, эсвэл нэгэн зүйлийг яаралтай хийж дуусгахаар төлөвлөсөн болохоо түүнд ойлгуул. «Таныг явахаас өмнө би ... ийм нэг ажил амжуулмаар байна» гэх мэт өгүүлбэр хэлж уулзалтаа дуусгахыг хичээ.

- Таны удирдлагад байдаг ажиллагчид танд их саад болдог бол учир шалтгааныг нь бодож олоод ямар нэг арга хэмжээ ав. Менежментийн арга барилыг ашигла. Зөвхөн төлөвлөгөөнд тусгасан зүйлийг хийж чадахгүй, эсвэл төсөв хүрэлцэхгүй асуудал гарсан үед л өөрт чинь мэдээлэл өгөхөөр ирэх ёстой гэдгийг ажилтнууддаа ойлгуул. Тэд байсхийгээд л ямар нэг мэдээлэл авъя, зөвлөгөө хэрэгтэй гэх мэтээр тантай уулзах гээд байдаг бол танд менежментийн асуудал тулгарчээ гэсэн үг. Тэд алдаа гаргахаасаа айсан юм болов уу? Тэд хариуцлагаас зайлсхийж байна уу? Тэднээс та юуг хүсэн хүлээж байгаа нь тодорхой биш юм болов уу? Энэ бүгдэд та «тийм» гэж хариулж байвал удирдах ажилтны хувьд та ямар нэг зүйл хийх шаардлагатай болжээ гэсэн үг.

Ирсэн хүмүүсийг хүлээн авах, ажилтнуудтайгаа богино уулзалт хийх нь таны ажлын л нэг хэсэг! Энэ тохиолдолд та тэднийг цаг дэмий үрэгчид гэж үзэх ёсгүй!

*«Нойр бол хүний бие оюуны хүчийг сэлбэн тэнхрүүлэхээр заяасан гайхамшиг».*

(А.П.Чехов)



## Лакейн цаг хэмнэх зарчмууд

Алан Лакейн бол цагийн менежментийн асуудлаар мэргэшсэн дэлхийн шилдэг мэргэжилтнүүдийг нэг мөн. Энд түүний өөрийнх боловсруулсан цаг хэмнэдэг зүйлсийн жагсаалт байна.

1. Би өөрийнхөө бүхий л цагийг «Цагийн юмыг цагт нь» хэмээн тооцож, минут нэг бүрээс заавал амжилтад хүрнэ гэлгүй ямар нэг сэтгэлийн таашаал авахыг оролддог.
2. Би бүхнийг сэтгэл хангалуун хийж гүйцэтгэхийг хичээдэг.
3. Би бүтэн жилийн туршид өөдрөг сэтгэлтэй байдаг.
4. Би амжилтыг чухалчилдаг.
5. Би алдаандаа харамсаж цагийг дэмий үрдэггүй.
6. Би хийгээгүй зүйлийнхээ төлөө өөрийгөө буруушааж цаг дэмий үрдэггүй.
7. Би «Чухал ажлыг хийхэд цаг дандаа хангалттай байдаг» гэж өөртөө сануулдаг. Хэрвээ тухайн ажил үнэхээр чухал бол би заавал цаг гаргаж хийдэг.
8. Би цаг хэмнэх зорилгоор ашиглаж болох шинэ арга барилыг өдөр бүр эрэлхийлдэг.
9. Би шинэ санаа авахын тулд байнга ном шүүрч авдаг юм.
10. Надад телевизор байхгүй.
11. Би устгаж үгүй болгох юмуу урагш ахих зорилгоор хуучин зуршлуудаа байнга шалган нягталдаг.
12. Би бүхий л «хүлээлгийн цаг»-ийг үүрд устган зайлуулсан. Хэрвээ би хүлээх хэрэгтэй бол үүнийг амрахад минь зориулан олгож буй «цагийн бэлэг» мэт үзэж, өөр нөхцөлд хийхгүй байж болзошгүй зүйлийг хийхээр төлөвлөж эхэлдэг.
13. Би өмнөө тавьсан амьдралын зорилгынхоо жагсаалтыг сард нэг удаа шинэчилдэг.
14. Би өмнөө тавьсан зорилгынхоо жагсаалтыг өдөр бүр харж, цаашдын зорилгынхоо төлөө өдөр бүр хийж болох үйл ажиллагааг олж илрүүлдэг.
15. Ажлынхаа өрөөнд зорилгуудыг маань сануулсан тэмдэглэлийг би байрлуулдаг.
16. Би хамгийн жижиг зүйлийг хийж байхдаа ч урт хугацааны зорилгуудаа ой тойндоо санаж байдаг.
17. Би өглөө хамгийн эхэнд хийх зүйлээ төлөвлөж, тухайн өдөр гүйцэтгэх зүйлсийн тэргүүлэх ач холбогдлынх нь дарааллыг тогтоодог.
18. Би өдөр бүр хийх зүйлсийн тодорхой жагсаалтыг гаргаж, тэргүүлэх ач холбогдлоор нь дараалуулж, хамгийн чухал зүйлсийг аль болох яаралтай хийж гүйцэтгэхийн төлөө ажилладаг.
19. Сар бүр янз бүр, бас тэнцвэртэй, түүнчлэн «хоолойд тулсан төсөл»-д цаг нээлттэй байхаар сарынхаа цагийг урьдаас хуваарилдаг.
20. Би чухал ажлыг хийж гүйцэтгэсний дараа өөртөө шагнавал болгон тусгай цаг гаргадаг.
21. Би нэгдүгээрт тавьсан зүйлсээ хамгийн эхэнд хийж дуусгадаг.
22. Би хар хүчээрээ зүтгэхээс илүү ухаалаг ажилладаг.
23. Тэргүүлэх чиглэлийг шүүн тунгаах мэдлэг чадвартайн дээр хүнд хэцүү байлаа ч түүнийгээ баримталдаг.
24. Би өөрөөсөө «Би энэхүү тэргүүлэх ач холбогдолтой зүйлийг хийж гүйцэтгэхгүй бол ямар нэг аймшигтай юм тохиолдох болов уу?» гэж асуудаг. Хэрвээ үгүй гэж хариулсан бол би түүнийг хийдэггүй.
25. Хэрвээ би аль нэг зүйлийг хойш тавьсан бол өөрөөсөө «Би юунаас зайлсхийж байна вэ?» гэж асуугаад тэрхүү зүйлтэй нүүр тулан уулзахад бэлтгэдэг.
26. Би 80/20 гэсэн дүрмийг байнга баримталдаг.
27. Би аль нэг төслийг хамгийн их ашиг өгөх хэсгээс нь эхэлдэг бөгөөд харин үлдсэнийг нь ихэнхдээ хийх шаардлагагүй болдог.
28. Ямар ч бүтээмжгүй үйлдлийг би аль болох түргэн таслан зогсоодог.
29. Дээд зэргийн тэргүүлэх ач холбогдол бүхий зүйлд анхаарал хандуулах цагийг би өөртөө хангалттай өгдөг.
30. Би тухайн цагт нэг л ажилд анхаарлаа төвлөрүүлдэг.
31. Би урт хугацааны туршид ашиг тусаа өгөх зүйлд хүчин чармайлтаа, хүч чадлаа төвлөрүүлэхийг хичээдэг.
32. Би өөрийгөө «ялагч» болох нь гэдгийг мэдэрсэн үедээ урагш шаргуу тэмүүлдэг.
33. Би ХИЙХ ЁСТОЙ ЗҮЙЛСИЙН ЖАГСААЛТАА-аа аливаа зүйлийг хасч сурсан бөгөөд ингэхдээ хэцүү зүйлсийг хэзээ ч жагсаалтаасаа хасч байгаагүй.
34. Би удаан хугацааны турш нэг зүйлд анхаарлаа төвлөрүүлэх чадвар эзэмшсэн бөгөөд заримдаа аяга цайны тусламж ч авдаг.
35. Би бодох ажлынхаа дийлэнхийг чухамдаа цаасан дээр хийдэг.
36. Би өглөөг зөвхөн ганцаараа үр бүтээлтэй өнгөрүүлж, харин шаардлагатай бол уулзалтуудаа өдрийн цагаар зохион байгуулдаг.
37. Би өөрийн болоод бусдын хийж гүйцэтгэх ажлын эцсийн хугацааг товлох дуртай.
38. Надад үнэхээр хамаатай л биш бол би бусад хүмүүсийн цагийг дэмий үрэх дургүй.
39. Би өөрийнхөө хийж чадах ажлыг бусад ч бас хариуцуулдаг.

*Ингээд дээр дурдсаныг хэзээ ямагт санаж явахыг анхааруулъя! Хамгийн гол нь хамгийн гол зүйлийг хамгийн гол хэвээр нь үлдээх явдал болно.*

## Хувийн төлөвлөлт - Тэргүүлэх ач холбогдолтой болон өдөр тутмын хэвшил болсон зүйлсийг зохицуулах хэрэгсэл

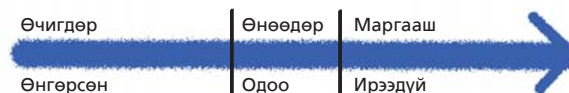
Яаралтай болон тийм ч яаралтай бус зүйлсийг ялгаж салгах, тэд хэрхэн харьцангуй чухал болох тухай шийдвэр гаргах нэгэн арга зам бол доор үзүүлсэн энгийн, дөрвөн цонхтой хүснэгт ашиглах явдал юм. Яаралтай, мөн чухал гэсэн нүхэнд жагсаасан ажил үүргийг тэргүүлэх ач холбогдолтой гэж үзэх нь мэдээж.

Яаралтай болон чухал гэдэг нь адилхан зүйл биш болохыг санаарай. Аливаа ажилд аль зэрэг хугацаа зарцуулах нь түүний хэр чухлаас шалтгаална. Ажлыг ямар хугацаанд хийж дуусгах нь түүний яаралтай эсэхээр тодорхойлогдоно.

## Монгол маягийн цагийн менежмент

Нүүдэлчин удамтай, нүүдлийн аж ахуй голлон эрхэлж ирсэн монголчуудыг аливаа ажил хөдөлмөр хийхдээ цаг минутанд баригдаж үзээгүй хэмээн үзэх хүмүүс бий. Гэвч судалгаанаас харахад монголчууд цагийн менежментийн үнэ цэнэтэй уламжлал бүхий ард түмэн ажээ. Тухайлбал:

- *Монголчууд аливаа асуудлыг өнгөрсөн, одоо, ирээдүй гэсэн гурван цагийн хэлхээсэнд авч үздэг онцлогтой. Өөрөөр хэлбэл, монголчууд «одоо»-гоор амьдардаггүй. Харин өнгөрсөн туршилагадаа тулгуурлан ирээдүйгээ харж ажиллаж, амьдардаг. Энэ нь өнөөдөр хэмээх үзэгдлийн үргэлжлэх хугацааг богиносгож, бүтээмжийг нэмэгдүүлдэг байна. Өнөөдрийн ажлыг шахуу төлөвлөж, ирээдүйд ихийг бүтээх цагийн нөөц бий болгодог байна.*



<b>Яаралтай</b>	Жишээ: ХАРИУ ИЛГЭЭХ ЁСТОЙ ЗАХИДАЛ ХӨГЖИЛ ТӨЛӨВШЛИЙН БОЛОМЖУУД УТАСНЫ ДУУДЛАГА ТӨЛӨВЛӨГӨӨНД ОРООГУЙ Ч АЖИЛ ТАСАЛДУУЛЖ БУЙ БУСАД ЗҮЙЛС	Жишээ: ШИНЭЧЛЭЛТ ТӨЛӨВЛӨЛТ
	<b>Яаралтай бус</b>	Жишээ: ЦАЙНЫ ЗАВСАРЛАГА ХЭВШИЛ БОЛСОН ЗҮЙЛС БАТАЛГАА НОТОНГОО ГАРГАХ АЖИЛ
	<b>Чухал бус</b>	<b>Чухал</b>

- Монголчууд харилцан адилгүй боловч харилцан шүтэлцээтэй цагийн 4 улиралтай. Цагийн 4 улиралд гүйцэтгэх ажлын төлөвлөлт нь өөр өөр агуулгатай байна

Жишээ нь: Өвөл, хаврын ажлыг зун, намар төлөвлөж гүйцэтгэнэ. Гэвч өвөл, хавар нь зун, намар гүйцэтгэх ажлаа төлөвлөж бэлтгэлийг нь хангана. Хадлан өвсөө хэзээ авах, тариа будаагаа хэзээ тарих, хаваржаа, намаржаандаа хэзээ буух нь хүртэл өөрийн цагтай. Энэ нь аливаа ажил үйлсийн эрсдлийг багасгах, бүр үгүй болгодог байна.

- Монголчуудын цагийн менежмент нягтрал өндөртэй. Нэг сумаар 2 бус 3,4 туулай ч «буудна». Жишээ нь малчин хүн малаа адгуулах явцдаа үйл мэтгэх, сур элдэх, өвс тэжээл бэлтгэх, аргал, түлш түүх зэргээр давхар, давхар амжуулна. Орой гэрийн ойролцоо бэлчих малаа хотлуулахдаа унааны морио идүүлж, зууханд аргал хийх түлшээ аваад ирнэ.
- Монголчуудын цагийн менежмент нь арга билиг, хүний өөрийн био хэмнэлтэй нягт холбоотой төлөвлөгддөг байна. Жишээ нь монголчууд өдрийн 12 цагтай, 12 цагаа 12 жилтэй холбон нэрлэдэг. Ямар жил эрхшээсэн цагт ямар ажил үйлийг төлөвлөж хийхийг нарийн зааж, хүний био хэмнэлтэй нь холбож өгсөн байна. Энэ нь цагийг нягт төлөвлөж ажлаа гүйцэтгэх боломж өгсөн байна. Үүнээс үүдэн Монголчууд маргаашийн ажлыг өнөөдөр, өнөөдрийн гүйцэтгэх ажлаа өчигдөр төлөвлөсөн байна.

- Монголчууд хөдөлмөрөө төлөвлөгөөтэй хоршиж цаг хэмнэдэг. Хот айлууд хонио ээлжлэн хариулах, эсвэл айл саахалтын адуу малыг усалж ундаалах зэргээр бусдын цагийг хэмнэдэг. Иймээс «айл хүний амь нэг, саахалт хүний санаа нэг» гэсэн цагийн, амьдралын философитой.

Монголчуудын өвөг дээдэс их хурд хүчийг шүтэн, цаг хугацаатай өрсөн амьдарч байсан эрчимтэй, идэвхтэй хүмүүс байжээ. Тэд цаг хугацааны үнэ цэнийг маш сайн мэддэг байв. Тиймдээ ч эрүүл хүний 360 амьсгалыг нэг мөч, тэр жарныг нэг хоног, тэр гучныг 1 сар, тэр арван хоёрныг 1 жил гэж үзээд 1 хоногийг 216000 амьсгал буюу 12 цаг 60 мөч гэж үзэн, жилийн дөрвөн улиралд тохируулан нараар цагийг хэмжиж, ажил үйлсээ бүтээдэг байв. Тухайлбал, бага үдэд юмуу их үдэд хонио саах, нар ханын толгойд тусахад өтөг бууцаа янзлах, нар баруунаа ташихад малаа усалж, хужирлан, нар жаргахад малаа гэрийн зүг залах зэргээр цагийг маш нарийн баримталж, ажил үүргээ хуваарилж ирсэн байдаг.

**A**

Монголын гэсэн онцлог бүхий цагийн удирдлагад хандах хандлага бий болов уу? Хэрвээ тийм бол энэ нь бусад орныхоос юугаараа ялгаатай вэ? Энэ нь ажлын уур амьсгалд ямар үр дагавар авчирч болзошгүй вэ?

## Цагийг зөв зохицуулах 20 дүрэм

1. Өдрийн дэглэм тогтоож, хийх шаардлагатай ажлуудыг цагийн хуваарийн дагуу цагт нь хийж байх.
2. Эрч хүч, оюуны чадавхи тань хамгийн дээд түвшинд байх үед чухал ажлаа амжуулж бай.
3. Цагийн хязгаар тогтоож, түүнийгээ барьж ажилла.
4. Хэцүү, тааламжгүй ажил үүрэг байлаа ч чухал л бол хойш нь бүү тавьж бай.
5. Чухал бус бүх ажлаа хойшлуулж бай.
6. Ажил тасалдуулдаг бүх хүчин зүйлсийг үнэлэн дүгнэж, арилгах арга хэмжээ авч бай.
7. Тайван байх цаг төлөвлөж, үүнийгээ бусдад мэдэгдэж бай.
8. Цагийн юмыг цагт нь хийж бай.
9. Утсаар ярих ажлаа хатуу төлөвлөж, төлөвлөгөөгөө ягштал мөрдөх
10. Толгойдоо орж ирсэн санааг бичих тусгай дэвтэр гарга.
11. Боломж л гарвал хийх ажил үүргээ хийж дуусга.
12. Үр нөлөөтэй ажиллаж чадахгүй байгаа тохиолдолд завсарлаж бай.
13. Онц чухал бус асуудлыг зөвхөн тохирох уулзалтынх нь үед ярилцаж бай.
14. Үгүй гэж хэлж сур.
15. Төстэй ажлуудыг нэг дор гүйцэтгэж байх, утсаар ярих гэх мэт
16. Цаг ашиглалтын үнэлгээг 4 сард нэг удаа хийж бай.
17. Хийнэ гэдэгтээ итгэлтэй байгаа ажлаа л гэртээ авч ирж бай.
18. Эхлээд бод, дараа нь ажлаа эхэл
19. Ажлыг хангалттай сайн гүйцэтгэж бай, төгс төгөлдөр байх гэж битгий хичээ.
20. Зорилгоо жил, сар, долоо хоног, өдрөөр тодорхойлж бай.

ЦАГ АШИГЛАЛТЫН ШИНЖИЛГЭЭ Цагийн менежментийн хэрэгсэл								
Огноо, цаг	Үйл ажиллагаа	Зарцуулсан цаг	Өөрийн санаачилгаар	Бусдын санаачилгаар	Яаралтай	Яаралтай бус	Чухал	Чухал бус



# 6

## Зөрчлийн менежмент нь ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулдаг

“Бидний амьдралын болоод ирээдүйн амжилт нь бидний мотиваци, зориг шийдэмгий байдал буюу өөрөө өөртөө итгэх итгэлээс хамаарч байдаг. Заримдаа амьдрал маань хүнд бэрх туршлагыг даван туулсны ачаар илүү утга учиртай болох нь бий”.

(Далай лам)

“Зөрчил гэдэг нь оролцогч талуудын нэгнийх нь цухлыг төрүүлсэн, эсвэл төрүүлж болзошгүй байна гэдгийг нөгөө нь ухамсарлан хүлээж авч байгаа нөхцөлд үүсч бий болох үйл явц юм”.

(Кеннет Томас, 1976)

Зөрчил бол хүний амьдралын жам ёсны нэгэн хэсэг нь мөн. Зөрчил нь энэ утгаараа аливаа менежер буюу манлайлагчийн үйл ажиллагааны салшгүй нэг хэсэг юм. Ихэнх тохиолдолд зөрчлийг сөрөг, хор хөнөөлтэй зүйл мэтээр үздэг. Саналын бага зэргийн зөрөлдөөн нь хүчирхийлэл болж хурцдах юм бол мэдээж байгууллага болоод хүмүүсийн харилцаанд маш их хор хөнөөл учруулах болно. Гэхдээ зөрчлийг зөв зохицуулж чадвал энэ нь заавал хор хөнөөлтэй байх албагүй юм.

Шведийн төрийн захиргааны олон улсын институтаас Монгол улсад зохион байгуулсан семинарт оролцогчид зөрчлийн эерэг болон сөрөг талуудыг хэлэлцжээ. Тэдний зүгээс энэ талаар гаргасан зарим санааг доорх хүснэгтэнд өгүүлж байна.



Таны бодлоор дээрхээс өөр зөрчлийн эерэг, сөрөг тал байдаг болов уу?

Эерэг тал (+)	Сөрөг тал (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Санал чөлөөтэй дэвшүүлэх боломж бий болгоно</li> <li>- Хүмүүст эргэцүүлэх боломж олгоно</li> <li>- Хэлэлцүүлгийг идэвхжүүлнэ</li> <li>- Сайн шийдвэр гаргахад дэмжлэг үзүүлнэ</li> <li>- Харилцан адилгүй байр суурийг илээр илэрхийлэх боломж олгоно</li> <li>- Нийтлэг хэрэгцээг илрүүлэх, тэднийг хангах арга хэмжээ авах боломжийг олгоно</li> <li>- Илүү оновчтой мэдээлэл ба нотолгоо гаргахад тусална</li> <li>- Юмсыг сонирхолтой болгоно</li> <li>- Хөгжил авчирна</li> <li>- Шинэчлэл ба уламжлалыг хослуулахад тусална</li> <li>- Бодит байдлыг бий болгоно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Эмх замбараагүй байдал үүсгэх шалтгаан болно</li> <li>- Бүтээмж гаргахад саад болно</li> <li>- Зорилтыг анхаарахгүй байхад хүргэнэ</li> <li>- Туйлшрал бий болгоно</li> <li>- Нийтлэг сонирхлыг үл тооход хүргэнэ</li> <li>- Нэр хүндийг унагана</li> <li>- Тогтвортой байдал алдагдана</li> <li>- Цаг их зарцуулна</li> <li>- Мухардалд оруулна</li> <li>- Зөвшилцлийг саатуулна</li> <li>- Хор хөнөөлд хүргэнэ</li> <li>- Өртгийг өндөржүүлнэ</li> <li>- Үзэн ядах явдлыг бий болгоно</li> <li>- Сэтгэлийн дарамт үүсгэнэ</li> </ul>

## Монгол мэтгэлцээний жишээ

Монголчууд хэрэлдэх, маргалдахыг цээрлэдэг боловч ариун мэтгэлцээний өндөр соёлтой ард түмэн байжээ. Тэд ардын аман зохиолд хүртэл дайралцаан гэхчилэн биеэ даасан төрөл зүйлүүдийг бий болгосон ажээ. Мэтгэлцэгч талууд дараах байдлаар бие биенээ өддөг байжээ:

«Зээ! Хүү минь, тийм үү дээ, Арван тавны сарыг  
Ар дээр гартал хэлэлцье  
Хорин тавны сарыг  
Хойд дээр гартал хэлэлцье  
Хонь ямаа хоёрыг  
Бэлчээрт гартал хэлэлцье!» гэж шүлгээр мэтгэлцэхээр бие биеэ дууддаг.  
«Зээ! Хүү минь, үнэхээр тийм үү дээ.  
Сарыг харваад алдвал  
Саадаг бариад юу хийнэ!  
Чамтай хэлэлцээд гартвал  
Шүлэг холбоод юу хийнэ!  
Мэлхий харваад алдвал  
Мэргэнд ороод юу хийнэ!  
Мөнөөхөн чамд гартвал  
Холбоо булаалдаад юу хийнэ!»

Дайралцагч талын аль нэг нь ихэд гайхуулан өдөх боловч үнэн чанартаа шог хошин аястай хөгжөөн! Ийнхүү үг өдөөж мэтгэлцээнд орсон хоёр монгол бие биеэ үгийн цэцнээр давж гарахыг чармайж, аль л хурц мэргэн хоршоо зүйрлэл өгөгдлийн давж хужир гаргаж ирэхийг чармайна. Монголын дорнод хязгаарт хуур барьсан хоёр дайралцаан дэгдээн улайрч байхад баруун хязгаарт домбор барьсан хоёр «айтыс» хэлэлцэн шуугилддаг байжээ.

Эрт дээр үеэс уламжилж ирсэн мэтгэлцээ нь харшилдахын бус зохицолдохын шалтгааныг агуулдаг байжээ. Харин харшилдахын шалтгааныг үүсгэх чанарын мэтгэлцээнийг хэрүүл, хэл ам гэж жигшин цээрлэдэг байв.

*«Үг бага ч гэсэн хэрүүлийн шалтаг, өвчин бага ч үхлийн шалтгаан» хэмээн сэрэмжилдэг байжээ.*

(Эрдэмтэн, зохиолч Л.Түдэвийн «Үгэн бороо» шилдэг эссенүүдээс)



## Зөрчил гэж юу вэ?

Зөрчил гэдэг нь хоёр буюу түүнээс дээш талуудын хүсэл, хэрэгцээ, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс нь хоорондоо таарч тохирохгүй буюу ямар нэг арга замаар нэг нь нөгөөдөө саад учруулсан нөхцөл байдал юм. Зөрчил нь хувь хүн буюу бүлэг хүмүүс хувийн сонирхлынхоо дагуу эрж хайсан, өөрсдийн сонирхсон, хүссэн зүйлээ олж аваагүй үед тохиолддог. Заримдаа хувь хүн өөрийн хэрэгцээг ойлгохгүй, ухамсаргүйгээр ямар нэг үйлдэл хийж эхэлсэн байдаг. Харин зарим тохиолдолд хувь хүмүүс хүсэж буй зүйлсээ сайн мэддэг бөгөөд зорилгодоо хүрэхийн тулд идэвхтэйгээр ажилладаг.

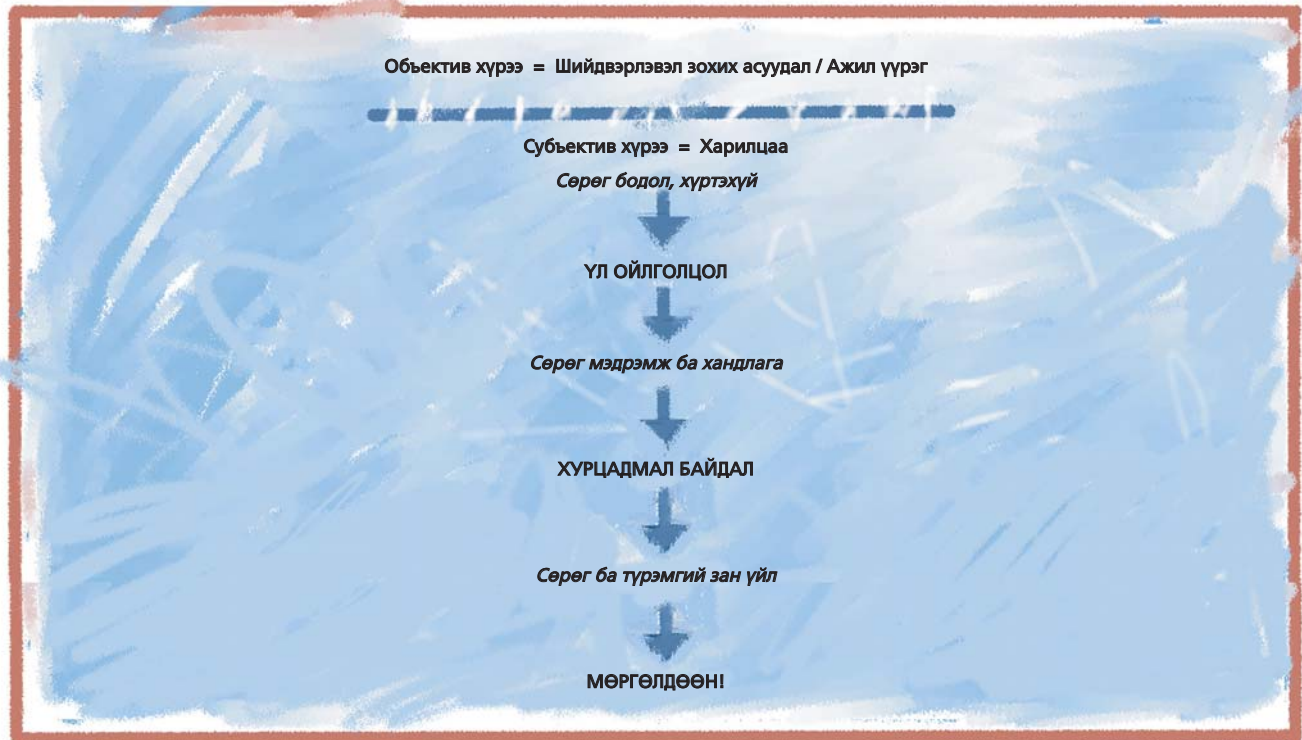
Зөрчил нь хэд хэдэн өөр төрөлтэй байдаг. Тухайлбал:

- Дотоод – хувь хүний дотоод зөрчил
- Хүмүүс хоорондын – хувь хүмүүс хоорондын зөрчил
- Бүлэг хоорондын – бүлгүүдийн хоорондох зөрчил
- Олон улсын – улс орнуудын хоорондох зөрчил

Зөрчил нь төрлөөсөө үл хамааран нэгэн адил үе шатыг туулах бөгөөд тэднийг шийдвэрлэх арга зам ч төстэй байдаг. Тиймээс энд хүмүүс хоорондын, мөн бүлэг хоорондын зөрчлийн талаар голчлон өгүүлэх бөгөөд менежер болоод манлайлагч хүмүүс чухамдаа эдгээр зөрчлийг зохицуулж сурах шаардлагатай юм.

Зөрчил нь *ажил үүрэгт хамаарах*, эсвэл *харилцаанд хамаарах* хэлбэртэй байж болно. Ажил үүрэгт хамаарах зөрчлийг хүлээн зөвшөөрч болохуйц, бас аюул багатай, шийдвэрлэхэд хялбар байдаг тул зохицуулахад амар байдаг. Харилцаанд хамаарах зөрчил нь нэлээд төвөгтэй байдаг учир түүнийг ихэвчлэн үл тоомсорлох, зохицуулахгүй орхих хандлага ажиглагддаг. Зөрчлийн энэхүү хоёр хэлбэрийг объектив, субъектив гэсэн өөр өөр хүрээнд авч үздэг.

### Зөрчлийн хэмжигдэхүүн



Цаашилбал, зөрчлийг *хүйтэн, халуун* гэж ялгаж болно. Хүйтэн зөрчил нь санал бодлын дөнгөж илрэх хэлбэр нь юм. Жинхэнэ зөрчил нь нуугдмал, эсвэл түүнийг хэрэгсэлгүй орхисон, хүчээр дарсан, түүнээс зайлсхийсэн шинжтэй байдаг. Гэхдээ л зөрчил тэнд байх бөгөөд сөрөг мэдрэмж, хүртэхүйг тасралтгүй үүсгэсээр байдаг ажээ. Халуун зөрчил нь харваас ил, илүү их эрч хүчтэйгээр илэрч, заримдаа түрэмгий, ширүүн үйлдэлтэй байна. Хүний сэтгэлд болж байгаа бүхэн нээлттэй байна гэсэн үг! Зөрчлийн энэ төрлийг нууж хаах боломжгүй тул ихэнхдээ зохицуулахад хялбар байдаг.

### Зөрчил яагаад гардаг вэ?

Зөрчил бидний хувийн амьдралд, ажил дээр, ер хаана л бол хаана үүсч байдаг хүний төрөлхийн шинж чанарын нэгэн хэсэг нь юм. Гэхдээ зөрчил бүтээлч байдлыг үүсгэх тул түүнээс зайлсхийх бус, харин түүнийг хор хөнөөл учруулахаас нь өмнө зохицуулж сурах хэрэгтэй. Гэвч зөрчил яагаад үүсдэг вэ? Хүмүүс зөрчилт нөхцөл байдлын учир шалтгааныг ярихдаа заавал хэн нэгнийг буруутгахыг хүсч, зөрчлийг чухам яагаад үүссэн талаар хэдэн цагаар маргалддаг байна. Хүмүүс бие биенийхээ үзэл бодлыг ойлгохыг хүсээгүй, буулт хийхээс татгалзсан үед, бие биедээ итгэхгүй байх, аливаад шунах, хувийн ашиг сонирхлыг илүүд үзэх нөхцөлд, мөн буруу үзэл баримтлал, буруу ойлголттой байж, уурлаж, айснаас, түүнчлэн соёлын болоод хэлний ялгаа заагийг хүлээн зөвшөөрөөгүй, энэ талаар ярилцаагүй нөхцөлд зөрчил үүсдэг.

Байгууллагын хувьд өөрчлөлт явагдаж байгаа нөхцөлд зөрчил үүсэх магадлал өндөр. Гадаад ба/эсвэл дотоод өөрчлөлтөнд өртсөн хүмүүс «хүлээж байгаарай» гэсэн хандлага үзүүлдэг. Учир нь өөрчлөлтийн үед сэтгэлд хүрэхгүй зүйлс их гарах тул энэ нь зөрчил хэлбэрээр илэрдэг байна. Ийм нөхцөлд зөрчил дараах учир шалтгааны улмаас бий болдог:

- Гадаад, дотоод нөхцөл байдлын өөрчлөлтийг эсэргүүцэх
- Хүмүүсийн зан чанар, эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийн ялгаа
- Ашиг сонирхлын зөрөлдөөн
- Мэдлэг, мэдлэг чадварын зөрөлдөөн
- Бодит бус нөхцөл, хатуу чанга хуваарь, хэт бага нөөц (хөрөнгө мөнгө, цаг хугацаа, хүмүүс гэх мэт)

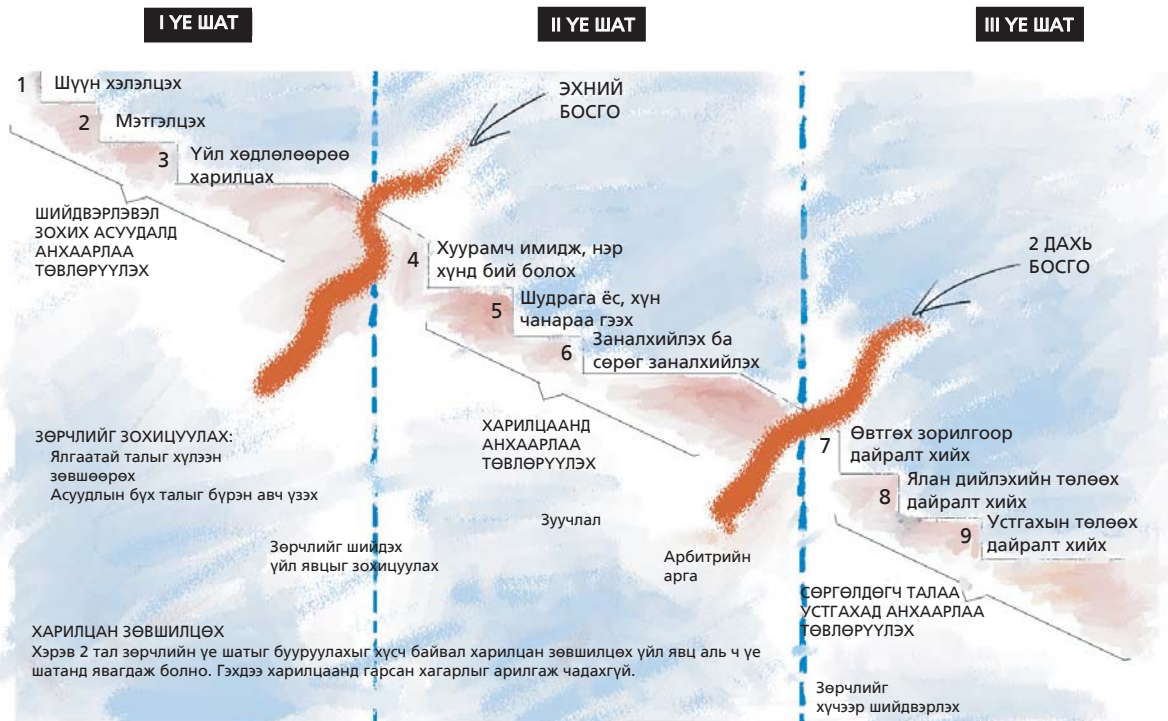
Менежер болоод манлайлагч хүмүүс аливаа өөрчлөлтийг санаачлахдаа тухайн өөрчлөлтийн их (*байгууллагын бүтэц, шийдвэр гаргах үе шатыг өөрчлөх*), бага (*ажилтнуудынхаа өрөөг солих гэх мэт*)-аас үл шалтгаалан ямарваа нэгэн зөрчил заавал гарна гэдгийг сайтар тооцоолох хэрэгтэй.

### Зөрчил гүнзгийрэх нь

Зөрчил нь тодорхой үе шаттайгаар гүнзгийрдэг байна. Эхний үе шатанд шийдвэрлэвэл зохих асуудал болон дэвшил гарахад анхаарлаа төвлөрүүлж, *шүүн хэлэлцэх, мэтгэлцэх, үг хэлийн бус аргаар* зөрчлийг гүнзгийрүүлнэ; хоёрдахь шатанд харилцаанд болон урагшлах хөдөлгөөнд анхаарлаа төвлөрүүлж, хуурамч имижийг голчлох замаар *нэр алдар, нэр хүндийг нь дайрах, эвсэл байгуулах, эелдэг бус хандах, заналхийлэх, сөрөг заналхийлэх* зэргээр зөрчил гүнзгийрнэ; гуравдахь шатанд эсрэг талаа дарах бөгөөд энэ нь *өвтгөх, дарах, устгах дайралт хийх* замаар илэрнэ.

Зөрчлийг зохицуулахын тулд түүний хүрч оччихоод байгаа шатнаас бүхнийг эхлэх бөгөөд аажмаар үе шатыг нь бууруулахын төлөө ажиллана. Хэрэв зөрчил хүмүүс бие биенийгээ устгахаар улайрсан гуравдахь шатанд хүрсэн бол түүнийг хүчээр шийдвэрлэх шаардлагатай. Харин хоёрдахь шатанд хүрсэн бол зуучлал, арбитрайн аргыг хэрэглэж болно. Харин зөрчил дөнгөж эхний шатандаа, асуудлын талаар үл ойлголцол үүсээд байгаа бол үйл ажиллагааг хялбаршуулах замаар зохицуулж болох юм. Зөрчлийн бүхий л гурван шатанд харилцан зөвшилцлийн арга нэн тохиромжтой байдаг.

Зөрчлийн хурцатмал байдлын түвшин	Зөрчил гүнзгийрэх үйл явцын хэлбэр
Шийдвэрлэвэл зохих асуудалд анхаарлаа төвлөрүүлэх	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Шүүн хэлэлцэх</b> – Хэт мэдрэмтгий орчин үүссэн байх учир хэлж ярих зүйлсээ бодох ёстой гэсэн сэтгэгдэл хүмүүст бий болно. Байдал түгшүүртэй хэдий ч хамтран ажиллах хандлага ажиглагдсан хэвээр байх болно.</li> <li><b>Мэтгэлцэх</b> – Оноо авахын тулд шударга бус тактик хэрэглэдэг. Янз бүрийн учир шалтгаан хоорондоо холилдож, хүмүүс санал зөрөлдөх зорилго агуулж, хэлэлцэн тохиролцох хэв маягийг сонгодог ч бүх хэзрөө дэлгэдэггүй байна.</li> <li><b>Үйл хөдлөлөөрөө харилцах</b> – Хүмүүсийн үйл хөдлөл нь тэдний ярьж хэлж байгаатай зохицохгүй бөгөөд тухайлбал, уулзалтын үед нүдээ том болгон гайхах зэргээр аяглана. Цуг сууж хооллохдоо хүртэл эвгүйцнэ. Өрсөлдөөний элементүүд нь улам хүчтэй илэрч эхэлнэ.</li> </ol>
Харилцаанд анхаарлаа төвлөрүүлэх	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Хуурамч имиж, нэр хүнд бий болох, эвсэл үүсэх</b> – Талуудын имиж нь хуурамч байна. Хүмүүс бусдын талаар хэвшмэл дүрслэлтэй болж, харин өөрсдийн имижинд илүү эмзэг хандаж эхэлдэг. Тэд өөрт бий болсон төсөөллийг бататгахын тулд бусдаас элдэв зан авир хайж эхэлдэг. Өөртэй нь санаа нийлэх хүмүүсийг ч идэвхтэй эрж хайна.</li> <li><b>Шударга ёс, хүн чанараа гээх</b> – Хүмүүс ёс суртахууны хэм хэмжээг үндэслэл болгон бие бие рүүгээ дайрч, үнэнч шударга эсэхэд нь эргэлзэж буйгаа илэрхийлнэ. “Тэр худал ярьж байна, эрх мэдлийн төлөөх тоглоомыг тоглож байна, одоо л чиний жинхэнэ чанарыг ойлголоо” гэх мэтээр дайрна. Хүмүүс нэр хүндээ алдаж эхлэх бөгөөд бусдын нэр хүндийг ч мөн сэвтээхийг оролдоно.</li> <li><b>Заналхийлэх ба сөрөг заналхийлэх</b> – Заналхийлнэ гэдэг нь эрх мэдэлтэйгээ харуулж буйн илэрхийлэл. Нөгөө тал нь хамгаалалтанд орж, заналхийллийг сөрөг заналхийллээр хаахыг оролдоно. Талууд бие биендээ занга тавьж, тулган шаардах бичиг шидэлцэнэ. Улмаар талуудын тулааны талбар өргөжиж, илүү олон хүн татагдан орж, асуудлыг улам явцуу болгож ирнэ.</li> </ol>
Сөргөлдөгч талаа устгахад анхаарлаа төвлөрүүлэх	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Өвтгөх зорилгоор дайралт хийх</b> – Зөрчил даамжирч “бие махбод”-ын тулаан болж эхлэх бөгөөд тэд бие биенээ өвтгөхийн тулд дайрч давшилдаг байна. Дайралт нь заавал хүчирхийллийн шинжтэй, бие махбодод нь гэмтэл учруулах зорилготой байдаггүйг тэмдэглэх нь зүйтэй. Талуудын аль нэг нь нөгөөгөө шаналгах, дийлэх, эсвэл утсгах олон арга зам байдаг. Жишээлбэл, ажлын байран дахь зөрчил нь даамжирсаар нэг тал нөгөөгөө ажлаас нь гаргахад хүргэнэ.</li> <li><b>Ялан дийлэхийн төлөөх дайралт хийх</b></li> <li><b>Устгахын төлөөх дайралт хийх</b></li> </ol>



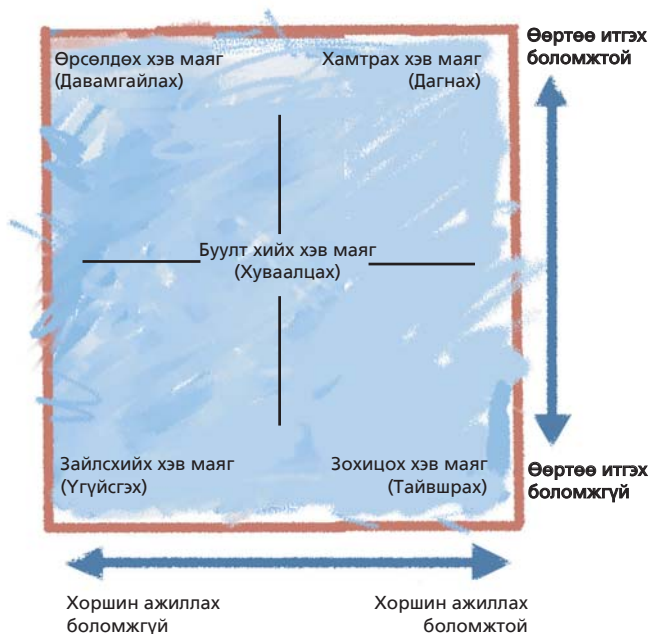
## Зөрчлийг хэрхэн зохицуулах тухай

Нэг хүний хэрэгцээ, хүсэл мөрөөдөл, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс нь бусад хүнийхтэй зөрсөн үед зөрчлийн нөхцөл үүсдэг. Зөрчилд үзүүлэх хариу үйлдэл ихэнхдээ хоёр талын өдөөгчийн аль нэгнээс нь үүсч бий болдог.

- Хувийн хэрэгцээгээ бүрэн хангах хүсэл – давамгайлах хандлага, эсвэл
- Өөр хэн нэгний хэрэгцээг хангах хүсэл – хорших хандлага.

Америкийн эрдэмтэн Томас, Килманн (1976) нар судалгаа явуулж, хүмүүс хоорондын харилцаанд зөрчил үүсэх үед хүмүүс зөрчлийг зохицуулахад чиглэгдсэн *өрсөлдөх, хамтрах, буулт хийх, зайлсхийх, зохицох* гэсэн таван үндсэн зан үйл буюу хэв маягтай байдгийг тодорхойлжээ.

Тэдний боловсруулсан загварт зөрчлийг зохицуулах таван хэв маягийг хоёр хэмжээст тэнхлэгийн дагуу хамгийн өөртөө итгэх боломжтой хэсгээс нь өөртөө итгэх боломжгүй хэсэг рүү, мөн хоршин ажиллах боломжтой хэсгээс хоршин ажиллах боломжгүй хэсэг рүү нь эгнүүлэн байрлуулсан байна.



Зохицуулах зөрчлийн хэв маягийг дараах байдлаар тодорхойлсон байдаг.

### **Өрсөлдөх хэв маяг**

Өрсөлдөх хэв маяг нь хувийнхаа ашиг сонирхлыг бусдыг золиослох замаар хангах хүслээр тодорхойлогддог. Өрсөлдөх чиг хандлагатай хүмүүс ихэвчлэн түрэмгий, хоршин ажиллах боломжгүй арга барилтай байдаг. Эрх мэдлийн төлөө нэг бол ялах, эсвэл ялагдах гэсэн тэмцэл, давамгайлах гэсэн оролдлого түгээмэл илэрнэ. Өрсөлдөх хэв маягийн эсрэг зохицох хэв маягийг ашиглаж болно.

### **Хамтрах хэв маяг**

Маргалдагч хоёр талын ашиг сонирхлыг хамтад нь хангах хүслээр илрэх хэв маягийг хамтрах хэв маяг гэнэ. Хамтрах чиг хандлагыг эзэмшсэн хүмүүс илүү өөртөө итгэх боломжтой, мөн илүү хоршин ажиллах боломжтой зан үйлтэй байдаг. Хамтрах хандлагатай хүмүүс харилцан ашигтай, харилцан дагнах байдал, ялалт-ялалт гэсэн эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийн шийдлийг эрж хайдаг. Хамтрах зан үйлийн эсрэг зайлсхийх хэв маягийг хэрэглэнэ.

### **Буулт хийх хэв маяг**

Энэ нь зөрчлийг зохицуулах дундаж, «замын тэг дунд» гэдэг хэв маяг юм. Харилцан буулт хийх хандлагатай хүмүүс маргалдагч талууд бүрэн төгс биш боловч боломжийн дундаж хувилбарт хүрсэн нөхцөлд сэтгэл хангалуун байж чаддаг. Энэ нөхцөлд хоёр тал зарим асуудлаар адилхан буулт хийх болдог. Энэ аргаар ажилладаг хүмүүс асуудлаас бүрэн зайлсхийхгүй ч бүрэн төгс хамтран ажиллаж чаддаггүй. Харилцан буулт хийх хэв маяг нь өөртөө итгэх боломжтой байдал болон хоршин ажиллах боломжтой байдлын яг гол дунд нь байрладаг.

### **Зайлсхийх хэв маяг**

Энэ хэв маяг бүхий хүн өөрийн болоод өрөөл бусдын асуудалд хайхрамжгүй ханддаг байна. Зайлсхийх хандлагын илэрхийлэл нь өөртөө итгэх боломжгүй байдал болоод хоршин ажиллах боломжгүй байдал юм. Зайлсхийгч үүсээд буй зөрчлийг сонирхохгүй, түүнээс ангид байх, мөн түүнээс сугаран үлдэхийг илүүд үздэг. Тэд бүхнийг заяа төөргөөрөө шийдэгдэх биз хэмээн найддаг байна

**Зохицох хэв маяг** Зохицох хэв маягийг таашаадаг хүмүүс өөрийнхөө хэрэгцээг хангахын өмнө бусдыг баярлуулах дуртай байдаг. Тэд өөртөө итгэх боломжгүй, харин хоршин ажиллах боломжтой зан үйлийг харуулдаг. Зөрчлийн менежментийн энэхүү хэв маягийг эзэмшсэн хүмүүс энх амгалан байдал тогтоох, бусдыг аз жаргалтай байлгахын тулд өөрийнхөө хэрэгцээг үл тоомсорлон орхидог ажээ.

Хүмүүс зөрчлийг зохицуулах хэв маягийн ганц нэгийг нь эзэмшээд түүнээсээ хальж чадахгүй байдалд ордоггүй, ха-

рин бүхий л хэв маягийг хувийн шинж чанартаа зохицуулан ашиглах боломжтой гэж Томас, Килманн нар үзжээ. Гэхдээ тухайн хүн өөрийн онцлог, туршлагаасаа хамааран нэг юм уу, хоёр хэв маягийг л ашигладаг байна.

Эдгээр хэв маягийг нэг нь нөгөөгөөсөө илүү шилдэг гэж үзэж болохгүй. Манлайллын зарим онолд манлайлагч тухайн нөхцөл байдлаасаа шалтгаалан өөрийн манлайллын хэв маягийг сонгоно гэж заадаг шиг зөрчлийн менежментийн хэв маягуудыг ч нөхцөл байдал, учир шалтгаанд нь нийцүүлэн сонгох хэрэгтэй.

## Зөрчлийн менежментийн өөр өөр хэв маягуудыг хэзээ хэрэглэх талаар

Зөрчлийг удирдах харилцан адилгүй хэд хэдэн арга байдаг. Ямар аргыг хэрэглэх нь тухайн нөхцөл байдал, таны хувийн шинж чанараас ихээхэн хамаарна. Зөрчлийг зохицуулах цорын ганц шилдэг арга гэж байхгүй. Хамгийн гол нь аливаа аргыг тухайн нөхцөлд нь тохируулан сонгож ашиглах явдал юм.

Зөрчлийн үр нөлөөтэй менежмент гэдэг нь тухайн нөхцөл байдалд үнэлгээ өгч, хамгийн тохиромжтой арга барилыг сонгож хэрэглэх тухай ойлголт юм. Зөрчлийг зохицуулах таван хэв маягийг үр нөлөөтэй, бас үр нөлөөгүй хэрэглэж болох зарим нөхцөл байдлын жишээг доорх хүснэгтэнд харуулж байна.

ӨРСӨЛДӨХ ХЭВ МАЯГ	
Хэрэглэхэд үр нөлөөтэй байх нөхцөл байдал	Хэрэглэхэд үр нөлөөгүй байх нөхцөл байдал
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Яаралтай, шийдвэрлэх арга хэмжээ шаардагдсан үед. Жишээ нь: онц байдал үүссэн үед</li> <li>▪ Нэн тааламжгүй, тухайлбал зардал хасах, тааламжгүй дүрэм журам хэрэгжүүлэх, сахилга баттай байхыг шаардсан алхам хэрэгжүүлэх үед</li> <li>▪ Байгууллагын сайн сайхан аж байдалд онц чухал, мөн зөв гэдэгт өөрөө итгэж буй асуудал гарсан үед</li> <li>▪ Та аливаа арга хэмжээний эцсийн үр дүнг бие даан хариуцаж байгаа нөхцөлд</li> <li>▪ Өрсөлдөөний бус зарчмаар ажиллаж өөртөө давуу байдлыг бий болгосон хүмүүсийн эсрэг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Шийдвэрийг хэрэгжүүлэхэд хамтын ажиллагаа, бусад хүмүүсийн хичээл зүтгэл шаардлагатай нөхцөлд</li> <li>▪ Харилцан зөвшөөрч болохуйц шийдэлд хүрэхгүй бол хэн нэгэнтэй тогтоосон чухал харилцаа тасрах аюул нүүрлэсэн нөхцөлд</li> <li>▪ Өндөр чадавхи бүхий хүмүүстэй ажиллах явцдаа тэдэнтэй өрсөлдөхийг оролдох нь тэдний чадавхийг бүрэн гүйцэд ашиглаж чадахгүйд хүргэж, ёс суртахуун, мотивацийг хүндрүүлэх нөхцөл үүсгэсэн бол</li> <li>▪ Хашиж буй албан тушаалд тань чухал шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар танд байхгүй бол</li> <li>▪ Та зөвхөн ялж чадна гэдгээ харуулах, эсвэл бусдыг ялагдаулж чадна гэдгээ үзүүлэх зорилт тавин ажиллаж байгаа бол</li> </ul>

ХАМТРАХ ХЭВ МАЯГ	
Хэрэглэхэд үр нөлөөтэй байх нөхцөл байдал	Хэрэглэхэд үр нөлөөгүй байх нөхцөл байдал
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Талуудын сэтгэлийг зовоож буй асуудал нь харилцан буулт хийж болохооргүй чухал бол нэгдмэл шийдэл олохын тулд</li> <li>▪ Та өөртөө суралцах зорилт тавьсан бол</li> <li>▪ Өөр өөр үзэл бодол бүхий хүмүүсийн илэрхийлсэн үзэл санааг нэгтгэхэд</li> <li>▪ Бэрхшээлтэй асуудлаар нэгдмэл нэг байр суурийг бий болгохын тулд</li> <li>▪ Багийн үйл ажиллагааг хөхиүлэн дэмжих, итгэлцэл, бүтээлч байдал, харилцаа холбоо үүсгэхийн тулд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Тухайн асуудал нь өчүүхэн жижиг учир цаг, хүч зарцуулах шаардлагагүй бол</li> <li>▪ Онцгой байдал болоод хямрал үүссэн нөхцөлд</li> <li>▪ Шийдвэр гаргах шаардлагатай асуудлын талаарх мэдлэг, туршлагыг зөвхөн цорын ганц хүн эзэмшиж байгаа бол</li> <li>▪ Тухайн зөрчил нь холбогдох хүмүүсийн баримталдаг эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийн хоорондох яах ч боломжгүй үзэл бодлын өөс үүссэн бол.</li> </ul>

<b>БУУЛТ ХИЙХ ХЭВ МАЯГ</b>	
<b>Хэрэглэхэд үр нөлөөтэй байх нөхцөл байдал</b>	<b>Хэрэглэхэд үр нөлөөгүй байх нөхцөл байдал</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дэвшүүлсэн зорилт хэдийгээр чухал боловч түүний төлөө арай илүү үнэмшил төрүүлэхүйц хэв маягийг ашиглах шаардлагагүй бол</li> <li>▪ Эн тэнцүү эрх мэдэл бүхий өрсөлдөгч талууд харилцан бие биенээ үгүйсгэсэн зорилтыг хангахаар зүтгэж байгаа үед</li> <li>▪ Аливаа хэцүү бэрх асуудлаар ба/эсвэл цаг хугацаа бага байгаагаас шалтгаалан түр хугацааны шийдэлд хүрэх үед</li> <li>▪ Хамтын ажиллагаа, өрсөлдөөний хэв маягууд амжилтгүй болсон нөхцөлд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Тухайн асуудал онц чухал бөгөөд харилцан буулт хийх нь түүний цаашдын урт хугацааны үр дүнд нөлөөлөхөөр байвал</li> <li>▪ Хагас дутуу гаргасан шийдвэр зөрчлийг зогсоож чадахгүй бол.</li> <li>▪ Зөрчил бүхий л нөхцөл байдалд авах анхны арга хэмжээ болж байгаа бол</li> <li>▪ Харилцан буулт хийсний дүнд зарчим, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, хувийн сайн сайхан байдал ба/эсвэл урт хугацааны зорилтууд үгүй болсон бол.</li> </ul>

<b>ЗАЙЛСХИЙХ ХЭВ МАЯГ</b>	
<b>Хэрэглэхэд үр нөлөөтэй байх нөхцөл байдал</b>	<b>Хэрэглэхэд үр нөлөөгүй байх нөхцөл байдал</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Тухайн асуудал нь жижиг, эсвэл чухал асуудлыг шийдэх шаардлагатай болсон үед</li> <li>▪ Таны санааг зовоож буй зүйлсийг шийдэх боломж байхгүй гэж үзсэн үед</li> <li>▪ Илүү их мэдээлэл цуглуулахын тулд цаг гаргах, эсвэл зөрчлийг зохистойгоор зохицуулахад тохиромжтой шийдвэр гаргах шаардлагатай үед</li> <li>▪ Зөрчлийн эсрэг арга хэмжээний дүнд бий болох хохирол нь түүнийг шийдвэрлэх үйл ажиллагааны үр дүнгээс давж гарч байвал</li> <li>▪ Хүмүүсийг тайвшруулж, байр сууриа эргүүлэн олж авах үед</li> <li>▪ Бусад хүмүүс зөрчлийг илүү үр дүнтэй шийдвэрлэж чадах нөхцөлд</li> <li>▪ Тодорхой нэгэн асуудал бусад олон асуудлын шинж тэмдэг мэтээр илэрч байвал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Жижиг зөрчлийг тэр дор нь яаралтай шийдвэрлээгүйгээс томоохон зөрчил болж хувирах бол</li> <li>▪ Зөрчлөөс зайлсхийх нь оролцогчдын харилцаанд сөрөг нөлөө үзүүлэх бол</li> <li>▪ Чухал шийдвэрийг зөрчилдөөний үр дүнд үндэслэн гаргах бол</li> <li>▪ Арга хэмжээ аваагүйгээс бүтээмж, ёс суртахуун, ба/эсвэл урам зоригийн өдөөлт багасах нөхцөлд</li> <li>▪ Хувийн тааламжгүй байдлаас эсвэл тухайн асуудал өөрөө аяндаа алга болно хэмээн найдан зөрчлөөс зайлсхийсэн бол</li> </ul>

<b>ЗОХИЦОХ ХЭВ МАЯГ</b>	
<b>Хэрэглэхэд үр нөлөөтэй байх нөхцөл байдал</b>	<b>Хэрэглэхэд үр нөлөөгүй байх нөхцөл байдал</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Та буруу ажиллаж байгаагаар олж мэдсэн бол, өөр илүү сайн байр суурийг сонсч мэдмээр байвал, суралцахын тулд, мөн өөрийгөө зохицож чадах хүн гэдгийг харуулахын тулд</li> <li>▪ Тухайн асуудал танд бус бусад хүмүүст чухал байвал, бусдыг сэтгэл ханамжтай болгохын тулд, хамтын ажиллагаа өрнүүлэхийн тулд</li> <li>▪ Цаашид бий болох нөхцөл байдалд зориулан “нийгмийн хөрөнгө оруулалт” хийх хэрэгтэй бол</li> <li>▪ Өөр хэн нэгэн таныг давж гарснаас бий болох хохирлыг багасгах, эсвэл алдаж болшгүй нөхцөл үүссэн үед</li> <li>▪ Харилцан зохицол, тогтвортой байдал туйлын чухал бол</li> <li>▪ Алдаанаасаа суралцах боломжийг ажилтнууддаа олгохын тулд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Таны хувийн оролцоог байгууллагын зүгээс үгүйсгэж байгаа бол</li> <li>▪ Зохицох нь таныг нэр хүнд, нөлөө, зүй ёсоор олж авсан нэг төрийг үгүйсгэж байгаа бол</li> <li>▪ Чухал асуудлыг шийдвэрлэх шаардлагатай болсон, мөн та ямар нэг байр суурь заавал баримтлах шаардлага тулгарсан үед</li> <li>▪ Бусдын нүдэнд “дандаа бууж өгдөг” хүн мэтээр харагдаж, өөртөө итгэх итгэлээ алдаж болзошгүй үед</li> <li>▪ Сахилгын арга хэмжээний үед</li> <li>▪ Таны дагаж мөрддөг эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, зарчим хөндөгдөхөөр бол.</li> </ul>

# Зөрчлийг зохицуулах үе шатууд

Аливаа менежер хүн зөрчилтэй тулгарлаа гэхэд нэг бол түүнийг бүрэн арилгах, эсвэл хянаж, зохицуулахад анхаарлаа хандуулах хэрэгтэй болно. Зарим зөрчлийг хор хохиролгүйгээр арилгах боломжгүй. Жишээлбэл, хоёр ажилтан хэлэлцэж буй асуудлаар эсрэг тэсрэг санаа бодол агуулж байсан бөгөөд энэ нь явсаар тэдний хоорондын зөрчил болж хувирчээ. Энэхүү зөрчлийг арилгахын тулд тэдний нэг нь өөрийн байр сууринаас ухрах, эсвэл тэднийг тус тусад нь ажиллуулах шаардлагатай болно. Харин нөхцөл байдлыг шийдвэрлэх оновчтой арга нь чухам энэ асуудлаар санал зөрөлдсөн байна гэдгийг холбогдох ажилтануудаар хүлээн зөвшөөрүүлж, тэдний цаашдын харилцаанд бэрхшээл үүсгэхгүйгээр, байгууллагыг хүндрүүлэлгүйгээр ажиллах арга замыг олж танихад нь тэдэнд туслах явдал юм.

Зөрчлийг зохицуулах дараах үндсэн гурван үе шат байдаг:

## 1. Байр сууриа бие биендээ илэн далангүй нээх

Энэ шатанд талууд тухайн нөхцөл байдлын талаарх өөрсдийн баримталж буй үзэл бодлыг бие биендээ мэдээлнэ. Үүнд дараах зүйлс багтана.

- *Тухайн асуудлыг аливаа сэтгэлийн хөөрөлгүйгээр «би - үзэж байна» буюу өөрөөр хэлбэл холбогдох зүйлсийг хэрхэн үзэж байгаагаа тайлбарлана;*
- *Асуудлыг хамтдаа тодорхойлно. Аль асуудлаар санал нэгдэж, харин аль асуудлаар санал нэгдэхгүй байгаагаа илэрхийлнэ;*
- *Талуудын байр суурийг сонсоно;*
- *Өөрийнхөө бодол санааг илэрхийлнэ.*

## 2. Зорилтыг тодорхойлж, хувилбаруудыг боловсруулах

Талууд тухайн асуудлаар үзэл бодлоо илэрхийлж, асуудлыг илүү гүнзгий ойлгож, өөр өөр байр сууриа илэрхийлсний дараа зөрчлийг удирдах үйл явцын зорилтыг тодорхойлно. Та бүхэн:

- а) хамтын зорилтоо тодорхойлно. Бид юунд хүрэхийг хүсч байна вэ?
- б) өөр өөр хувилбарыг оюуны дайралтаар боловсруулна.
- в) тодорхой нэгэн хувилбарыг сонгож ажлаа эхэлнэ.

## 3. Хэрэгжилтийг хянах

Гаргасан шийдвэрийн хэрэгжилтийг хэрхэн хянах вэ гэдгийг тодорхой болгоод, хийхээр шийдсэн бүхнээ хэрэгжүүлж эхлэгтүн!

Зөрчлийн менежментийн үйл явцын хүрээнд менежер хүн хэд хэдэн зүйлийг харгалзаж үзэх ёстой. Үүнд:

- *Учир шалтгааныг тодорхойлох*
- *Бусдын үзэл бодлыг нь ойлгох*
- *Юуг илүүд үзэж байгааг нь тодорхойлох*
- *Хувилбаруудыг нягтлан шалгах*
- *Үүрэг амлалт авах*

Түүнчлэн бид дараах хоёр асуултыг өөртөө тавих ёстой юм. Үүнд:

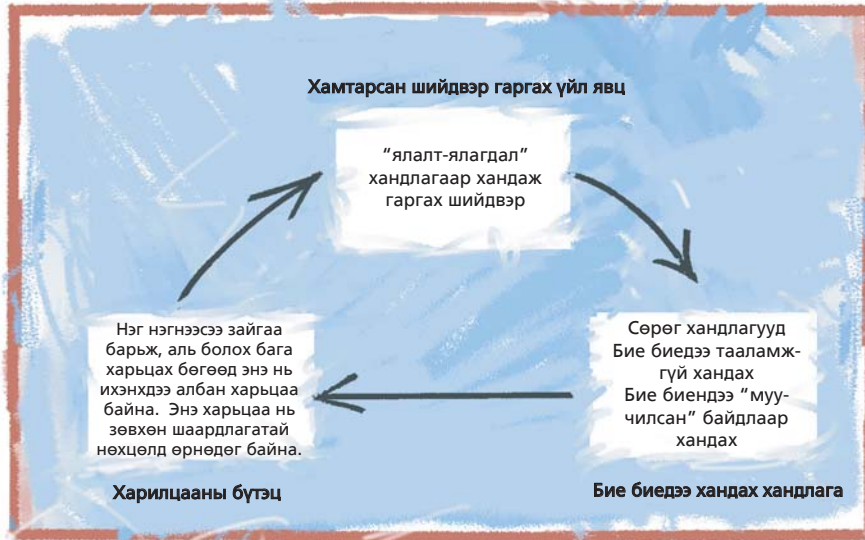
- *Энэхүү асуудалд миний хувийн оролцоо ямар түвшинд байна вэ?*
- *Энэхүү асуудлыг шийдвэрлэх үйл ажиллагаанд би ямар түвшинд оролцох ёстой вэ?*

## Зөрчлийн мөчлөгийг хэрхэн ойлгох талаар

Зөрчлийг хэрхэн үр бүтээлтэй удирдах талаар Доктор Маршалл Саскин нэлээд судалгаа явуулсан гэдэг. Тэрээр аливаа зөрчил хэрхэн сөрөг болон эерэг урсгалаар хөгжих боломжтойг тодорхойлжээ. Энэхүү хоёр чигийн урсгал нь нэгэн адил томоохон асуудлаас, тухайлбал, талуудын аль аль нь хязгаарлагдмал нөөцөөс ахиухныг авах хүсэлтэйгээс, эсвэл тодорхой нэгэн бэрхшээлийг хэрхэн шийдвэрлэх талаар санал бодол нь зөрөлдөх зэргээс болж үүсдэг байна.

Зөрчил сөрөг арга замаар явж эхэлмэгц талуудын үзэл бодол зөрж, «нэг бол ингэнэ, үгүй бол тэгнэ» гэсэн маягийн байр суурь буюу нэг бол зөв арга барилаар (миний аргаар), эс бөгөөс буруу арга барилаар (чиний аргаар) ажиллана гэдэг ажээ. Үүнийг Саскин *хуваарилалт* бүхий зөрчлийн мөчлөг гэж нэрлэжээ. Тухайн асуудлаар гарах шийдвэрийн нөлөөллийг талууд хуваарилж авах бөгөөд би ихийг хүртвэл чи багыг хүртэнэ гэсэн үзлээр ханддаг байна. Үүнийг доорх мөчлөгөөр харуулж байна.

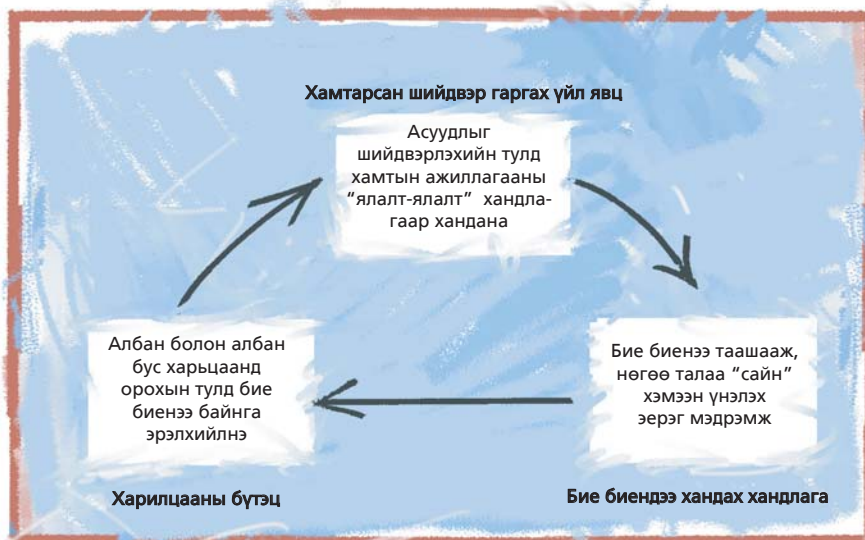
## Зөрчлийн сөрөг болон хуваарилалт бүхий мөчлөг



Гэвч үүнтэй төстэй мөчлөгийг мөн эерэг арга замаар харуулж болно. Зөрчилтэй асуудлыг бүтээлч, сэтгэл ханамжтай арга замаар шийдвэрлэх боломж байгаа юм байна гэсэн сэтгэгдлийг талуудад төрүүлэхүйц байдлаар зохицуулсан бол тэрхүү үйл ажиллагааг *интегратив* гэж нэрлэдэг байна. Талуудын ашиг сонирхол нь нэгдмэл, ихэнхдээ тун бүтээлч шийдлийн хүрээнд хоорондоо нэгдмэл болж ирэх юм. Зөрчлийг шийдвэрлэх интеграцчилсан арга

нь хүмүүст тааламжтай сэтгэгдэл төрүүлж, бие биенийхээ сэтгэлд нийцэх, ойлгох мэдрэмжийг аль аль талд үүсгэдэг ажээ. Талууд бие биенийхээ хэрэгцээг илүү сайн ухамсарлаж, хамтарсан шийдэлд хүрдэг байна. Эерэг мөчлөг нь өөрөө өөрийгөө тэтгэх чанартай учир талуудын хоорондох хамтын ажиллагаа, итгэлцлийн түвшинг нэмэгдүүлдэг ажээ. Интегратив мөчлөгийг доор үзүүлэв.

## Зөрчлийн эерэг болон интегратив мөчлөг





## Нээлттэй болоод хаалттай асуулт

Зөрчлийн менежментийн үндсэн арга хэрэгсэл нь асуулт юм. Асуултыг нээлттэй, бас хаалттай гэж ангилдаг.

- *Нээлттэй* асуулт нь юу, хаана, хэзээ, хэн, яагаад, яаж гэсэн асуух үгсээр эхэлнэ. Нээлттэй асуулт тавих замаар шинэ мэдээллийг олж мэдэх бөгөөд ийм ч учраас ийм төрлийн асуултыг хэрэглэх хэрэгтэй юм. Нээлттэй асуултыг зарим тохиолдолд «Хаан/Хатныг Илрүүлэх» гэж нэрлэх нь бий.
- *Хаалттай* асуултанд үгийг нь бэлэн хэрэглэдэг тул зөвхөн тийм, үгүй гэсэн хариулт өгдөг байна.

### Үргэлжлүүл, Зогсоо, Эхэл гэдэг арга

Үргэлжлүүл, Зогсоо, Эхэл (ҮЗЭ) гэдэг нь хамтын ажиллагааг сайжруулах, бие биенийхээ хүсэн хүлээж буй бүхнийг тодруулах замаар зөрчлийг багасгах арга юм. Энгийн гурван хүсэлт тавих замаар энэхүү аргыг хэрэглэдэг:

- Та дараах зүйлсийг ..... –г хийхээ үргэлжлүүлнэ үү, эсвэл үргэлжлүүлэн хийнэ үү.
- Та хийж байгаа зүйлсээ ..... зогсооно уу, эсвэл өөрөөр хийнэ үү.
- Та .....зүйлсийг хийж эхэлнэ үү.

Үр дүн авчирдаг зөрчил байдгийг бүү мартаарай! Түүнчлэн зөрчлийг шийдвэрлэх хамгийн шилдэг, бас тааруу арга гэж байдаггүй. Бүх юм тухайн нөхцөл байдлаас, бас таны зан чанараас хамаардаг.

## Зөрчлийг үр нөлөөтэй удирдах талаарх зарим зөвлөмж

### Асуудлыг хэзээ ч бүү үл тоомсорлон орхи

- Аливаа асуудлыг, бүр хамгийн эмзэг асуудлыг ч бэрхшээл болон хувирахаас нь өмнө заавал шийдвэрлэх хэрэгтэй!
- Тодорхой асуудал дэвшүүлэхдээ нэлээд болгоомжтой бай. Учир нь зарим асуудлыг бүлгийн хамт олны өмнө дэлгэснээс нүүр тулан ярилцах нь оновчтой байдаг.

### Харилцаа холбоо сайтай бай

- Шударга, нээлттэй бай. Бодит бэрхшээлийг хэлэлцэлгүй хойш тавих нь үзэл бодлын зөрүүг шийдвэрлэх боломжийг алдагдуулж, эвсэл бэрхшээл үүсгэнэ.

- Ойлгомжтой ярь, шаардлагатай үед захиргаадаах маягаар ярихаас бүү ай. Гамшиг тохиолдсон үед хүмүүст тодорхой заавар чухал байдаг.
- Багийн доторх харилцаа, үүрэг зэргийг сайжруулах талаар ажиллаж, ямар сэтгэгдэлтэй байгааг нь хүмүүсээс асуу.
- Бүхий л мэдрэмжээ ашиглан ажилла.

### Зөрчлийг шийдвэрлэх найдвартай орчин бүрдүүл

- Уурлаж, гомдсон ч харилцааны соёлыг дээдэл. Хэн нэгнийг доош хийх, янз бүрээр дуудах, саад учруулах үйлдлээс зайлсхий.
- Уурласан байсан ч өөрийгөө хянах чадвараа алдахгүйг хичээ. Хашгирах, мөн бусад айлган сүрдүүлэх зан үйл бүү үзүүл.
- Эмзэг асуудлын талаарх яриа хэлэлцээг тодорхой бүтцийн хүрээнд өрнүүлнэ. Санаандгүй байтал «дэлбэрэлт» болж болзошгүй нөхцөлөөс сэргийлэхийн тулд хүн бүхнийг тухайн асуудлаар нэгэн зэрэг яриулахгүй байх хэрэгтэй. Төлөвлөгөөт хэлэлцээр, зуучлал болон бусад албан ёсны үйл ажиллагаа нь онц чухал асуудлын талаарх харилцаа холбоонд анхаарал хандуулах, түүнийг тэнцвэржүүлэхэд тун тустай.

### Дээд зэргээр объектив байх нөхцлийг ханга

- Худал яриа, хов жив, таамаглалаас зайлхий. Өөрийнхөө ажиглалт, туршлага, эсвэл найдвартай гэрч, бэлэн байгаа баримт бичиг зэргийн үндсэн дээр чөлөөтэйгээр батлагдах боломжтой зүйлст найд.
- Ойлгох чин эрмэлзэлтэй байгаагаа харуул. Өөрсдийг нь ойлгож, хүлээн зөвшөөрч байгааг мэдэрсэн хүмүүс асуудлыг шийдвэрлэх талаар илүү эрчимтэй хамтрах хандлагатай байдаг.

### Ялалт-ялалт гэсэн шийдлийг эрж хай

- Өнгөрснийг буруутгахаас илүү ирээдүйн шийдлийг чухалчил. Хэн буруутайг тогтоохыг оролдсоноос цаашид гаргах ёстой шийдвэрийг чухалчлах нь цаг, эрч хүчийг хэмнэж, өөрчлөлтийг амжилттай өрнүүлэх боломжийг нэмэгдүүлнэ.
- Хүн нэг бүрийн хэрэгцээг хангахын тулд нийтлэг үндэслэл, эсвэл ашиг сонирхлыг эрж олохыг хичээ. Хүний хэрэгцээг хүндэтгэж үзээгүй байдлаар хандах нь цаашид эсэргүүцэл, өширхөл бий болоход нөлөөлж болзошгүй хорон санааг төрүүлдэг байна.

***“Зөрчил байгаагүй бол санал зөрөх шаардлага гарахгүй.  
Санал зөрөөгүй нөхцөлд хөдөлгөөн байхгүй. Хөдөлгөөн  
байхгүй бол хөгжил гэж үгүй”.***

**(Афган ахмад багшийн хэлсэн үг)**

***“Зөрчил бол бүхий л юмсын хөдөлгөгч хүч мөн. Бүх зүйлд  
зөрчил байдаг. Зөрчил бол амьдралын үндэс мөн”.***

**(Хэгель)**



# 7

## Үйлдэн суралцах үйл явц болон манлайллыг хөгжүүлэх нь

“Үйлдэхгүйгээр суралцана гэж үгүйн адил  
суралцахгүйгээр хэзээ ч (эрүүл ухаантай, хянамгай)  
үйлдэл хийх боломжгүй юм”.

Профессор Рэг Риванс

Дээрх үгийг Үйлдэн суралцах үйл явц хэмээх онолын гол судлаачдын нэг профессор Рэг Риванс хэлсэн гэдэг. Үйлдэн суралцах үйл явц нь хүмүүс ажил дээрээ жижиг бүлэг болж тодорхой асуудал, хүндрэл бэрхшээлийг шийдвэрлэх үйлдэл хийх явцдаа суралцах арга юм. Энэ нь суралцах, үйлдэх гэсэн хоёр арга ажиллагааг нэгэн зэрэг гүйцэтгэх тухай ойлголт болно. Үйлдэн суралцах арга нь байгууллага, баг, хувь хүмүүсийг өөрчлөхөд, аливааг хийж гүйцэтгэх арга замыг сайжруулахад, ирээдүйн сайн сайхны төлөө шинэчлэн хөгжүүлэхэд тусалдаг байна.

Үйлдэн суралцах үйл явц нь сургалтын арга, байгууллагын суралцах үйлийг хэрхэн сайжруулах тухай арга зүй болохоос гадна асуудлыг шийдвэрлэгч арга хэрэгсэл юм. Энэ нь байгууллага болон тухайн орчинд болж буй бүхнийг өөрсдөө нээн илрүүлэх, аливаа асуудлаар дүгнэлт гаргах урам зоригийг бие биенээсээ авах, энэ туршлагаасаа суралцаж урагш ахин дэвжих боломжийг ажилтнуудад, мөн менежерүүдэд олгодог байна. Үйлдэн суралцана гэдэгт байгууллагын төлөвшилд хамаарах бодит асуудал, бэрхшээлийг зохицуулах үйл ажиллагаа багтахаас гадна энэ нь бие биенээсээ, бодит үйл ажиллагаанаас суралцах боломжийг хүмүүст олгож байгаа хэрэг юм.

*«Хүннүүд бид төвшин бүрт авьяас, ур чадвар төгөлдөр жолоодогчтой байх учиртай. Жолоодогч нэг өдөр төрчихдөггүй, насан туршидаа суралцах учиртай».*

Хүннүгийн их хаан Аттила

## Титаникаас эхэлсэн суралцах үйл явц ба бид ер нь хэзээ суралцаж дуусах юм бэ?

1912 оны 4 дүгээр сарын 14-нд *Титаник* хөлөг онгоц живж, 1400 зорчигч нь амиа алдсан үеэс хойш үйлдэн суралцах тухай ярилцаж эхэлсэн гэж хэлж болох юм. Тэр үед уур уцаар хүргэсэн олон асуулт гарч байв. Живэхгүй гэж батлагдсан хөлөг онгоц Хойд Атлантын далайг хөндлөн туулах анхны аяллынхаа үеэр яагаад живсэн бэ? Юу нь буруу болсон бэ? Зохион бүтээгчид, үйлдвэрлэгчид энэхүү аюул ослыг яагаад урьдчилан харж чадсангүй вэ?

Рэг Ривансийн эцэг ослын шалтгааныг судлах комиссийн гишүүн байжээ. Зохион бүтээгч, үйлдвэрлэгч хэдэн хүний санаа зовоосон асуудлууд байсан боловч энэ талаар хамтран ажиллагчдынхаа хүрээнд нэг нь ч асуудал болгож тавиагүй байсныг ноён Риванс илрүүлсэн байна. Тэр үүний шалтгааныг тайлбарлахдаа бусад «шинжээчид» хөлөг онгоцны бүтэц, түүний аюулгүй байдлын талаар эргэлзэж байгаа нь мэдэгдээгүй болохоор хөлөг онгоц сайн болсон гэдгийг урьдчилаад нотолсон байх ёстой гэжээ. Тэд «утгагүй» асуулт тавьж тэнэг харагдахаас айсан хэрэг.

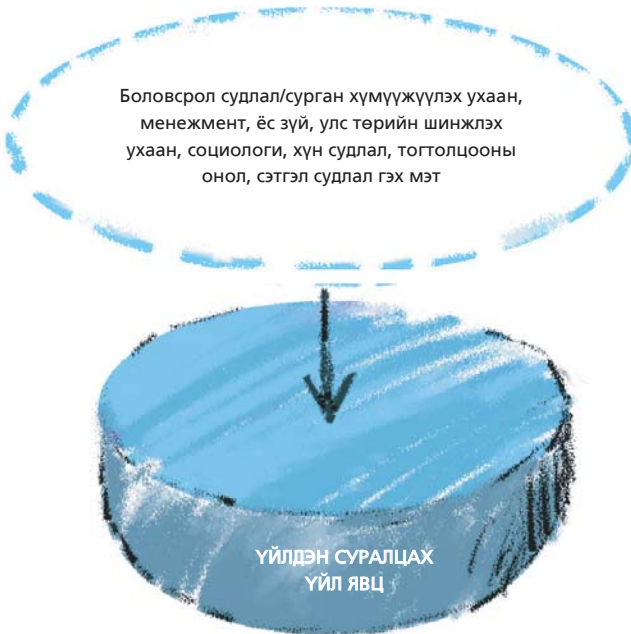
Энэхүү түүх Рэг Ривансэд маш гүнзгий сэтгэгдэл төрүүлсэн учраас бүлгийн гишүүдэд асуулт тавихыг уриалан дэмжсэн үйл ажиллагааг 1930-аад оноос хөгжүүлж эхэлсэн байна. Аливаа асуудлыг шийдвэрлэхэд зөвхөн мэдлэг хэрэгтэйгээс гадна мэргэн ухаан, асуулт ч чухал гэдэгт тэрээр итгэдэг байжээ. Бүлгүүд гадны хүнээс шинэ соргог мэдээ, байр суурийг нь олж мэдэхийн тулд шинэ шинэ асуулт тавьж, үндсэн таамаглал дэвшүүлж чаддаг байх ёстой. Энэхүү онол нь цаг хугацааны эрхээр улам баяжсаар ирсэн хэдий ч энэ мэт үндсэн санаа нь үйлдэн суралцах үйл явцын уг язгуурыг бүрдүүлдэг байна. Үнэндээ, 1970-аад оны дунд буюу General Electric гэдэг Америкийн нэгэн том компани үүнийг туршиж эхлэх үе хүртэл Үйлдэн суралцах аргыг өргөн хүрээнд сонирхож хэрэглэдэггүй байв.

# Үйлдэн суралцах үйл явц гэж юу вэ?

Ертөнцийг таних хамгийн чухал арга зам бол бодож сэтгэх явдал гэж итгэдэг хүн олон бий. Гэвч үйлдэн суралцах үйл явцын мөн чанар, аливаа үйл явцад хамаарах ойлголт, сэтгэлийн байдал зэрэг нь мэдлэгийн тун чухал эх сурвалж мөн юм.

Үйлдэн суралцах үйл явц гэдэг нь асуудал шийдвэрлэх, хувь хүн, баг, байгууллагыг өөрчлөгдөхөд нөлөөлөх суралцах үйлдэлд хэрэглэдэг арга юм. Энэ нь аливаа байгууллагад одоогийн үйл ажиллагаагаа сайжруулж, ирээдүйд шинэчлэл хийхэд тустай харилцааг бий болгодог. Мөн энэ нь байгууллагыг өөрчлөн шинэтгэх, хүмүүсийг чөлөөтэй сэтгэн, алсын хараагаа тодорхойлох боломж олгодог.

Үйлдэн суралцах аргын онолын язгуур нь тун олон янз учир нэлээд хэдэн суурь шинжлэх ухаанд үндэслэсэн байдаг. Энэ нь сурган хүмүүжүүлэх ухаан, менежментийн онол, сэтгэл судлал, хүн судлал, социологи, улс төрийн шинжлэх ухааны үзэл баримтлалыг ардчилал, ил тод байдал, үнэнч шударга байдал, түншлэгч нөхдөдөө үзүүлэх анхаарал халамж зэрэг ёс зүйн үнэлэмжүүдтэй нэгтгэсэн байдаг ажээ.



## Суралцах хэлбэрүүд

*Үйлдэл болгон хувиргаагүй боловсролд үнэ цэнэ гэж үгүй!*

Суралцах олон хэлбэр байдаг. Ихэнхдээ мэдлэгийг голчлон анхаардаг ч хүмүүс болон байгууллагууд гүйцэтгэлээ сайжруулахын төлөө суралцахыг зорьж байгаа бол бид зөвхөн мэдлэгийг бус өөр олон асуудлыг харгалзах хэрэгтэй болно.

### Суралцах үйл явцад хамаардаг асуудлууд:

**Мэдлэг эзэмших** Бид ямар нэг зүйлийг сурч байдаг.

**Ур чадвар, авьяасаа хөгжүүлэх** Бид ямар нэг зүйлийг хийж, бүтээхэд суралцдаг.

**Хандлагаа өөрчлөх** Бид ямар нэгэн зүйлд хандах хандлагад болон суралцах оюун санааны байр сууриа өөрчлөхөд суралцдаг.

**Хувь хүний хувьд төлөвших** Бид өөрсдийгөө нээж, бүх хүч чадлаа дайчлахад суралцдаг.

**Хамтран ажиллах хэрэгцээгээ хангах** Бид хамтдаа ямар нэг үр дүнд хүрэхэд суралцдаг.

Суралцана гэдэг нь хүмүүс ажлаа хийх явцдаа бий болгож буй тасралтгүй үргэлжлэх бүтээгдэхүүн буюу хийх явцдаа суралцах тухай ойлголт бөгөөд бид ийн суралцах явцдаа мэдэхгүй зүйлсээ хүлээн зөвшөөрөх шаардлагатай байдаг гэж профессор Риванс үзсэн байна. Энэ нь тодорхой нэгэн ажил үүргийг гүйцэтгэх, ажлыг хийхийн өмнө шаардлагатай мэдлэгийг эзэмшсэн байх ёстой гэдэг уламжлалт ойлголтонд харш юм. Тэрээр суралцах (L) нь хоёр гол бүрдэл хэсэгтэй гэж үзжээ. Үүнд: хэвшиж тогтсон уламжлалт мэдлэг буюу программчлагдсан мэдлэг (P), эрс өөрчлөгдсөн тусгал буюу мөн чанарт эргэлзээ төрүүлсэн асуултууд (Q) орно. Үүнийг дараах тэгшитгэлээр үзүүлж болох юм.

$$L = P + Q$$

Үйлдэн суралцах үйл явцад хэрэглэдэг суралцах нийтлэг хэдэн гол шинж байдаг. Үүнд:

#### **Хувь хүний хувьд:**

- Бид хийж гүйцэтгэсэн бүхнээсээ тусгал бий болгох замаар суралцдаг.
- Биднээс асуулт асуух, эсвэл бид өөрсдөө асуулт тавьж байгаа нөхцөлд суралцах үйл явц маань идэвхждэг.
- Бид ямар нэгэн юмыг хийж байх явцдаа суралцдаг.
- Бид тодорхой нэгэн ажил үүргийг гүйцэтгэх үүрэг хүлээж байгаагаа мэдрэх үедээ суралцдаг.
- Тодорхой нэгэн асуудлыг зохицуулах, гаргасан шийдвэрээ тусган авах цаг болоод орон зайг бидэнд өгсөн үед, аливаа зүйлийн үр дүнг нь харж мэдэх үедээ болон эрсдэлтэй алхам хийх зөвшөөрлийг бидэнд өгсөн үед тэрчлэн энэ бүхнийг хийх дэмжлэгээр биднийг хангасан үед суралцдаг.

#### **Бүлгийн хувьд:**

- Бүлэгт оноосон хүлээх үүрэг нь гишүүдэд ихээхэн боломж олгож, суралцах үйлийг нь идэвхжүүлэн дэмждэг.
- Бид бусдаас, мөн асуудал шийдвэрлэх хүчин чармайлтын дүнд бий болсон үр дүнгээсээ бүтээлч эргэх холбооны мэдээлэл авах явцдаа суралцдаг.
- Удирдлагын босоо шатлалгүй, хэд хэдэн газар хэлтсийг хамарсан бүлэг шинэ байр суурь олж авах, суралцах үйлд өөрийн гэсэн хувь нэмрийг бусдаас илүү сайн оруулах боломжтой үед суралцдаг.
- Бүлэг аливаа бодит асуудал дээр бусадтай хамтрах замаар суралцах үйлийн өндөр дээд түвшинд хүрч чадна.

#### **Үйлдэн суралцах үйл явцын цагираг**

Үйлдэн суралцах үйл явцыг гол төлөв 4 дамжлагат цагирагаар дүрсэлсэн байдаг. Хэдийгээр бодит амьдралын үйл явц тодорхой, мөн бие биесээ салангид дамжлагаар явагддаг ч энэхүү загварыг зөвхөн үйлдэн суралцах үйл явцыг тайлбарлах зорилгоор хэрэглэдэг байна. Үйл явц дахь дамжлага нэг бүр нь дээш чиглэсэн нэгэн төгс ороомгийг үүсгэхэд тун чухал үүрэгтэй байдаг. Үүнд:

*Үйлдэх-* Үйлдэх нь үйлдэн суралцах үйл явцын гол цөм бөгөөд үүний учир нь бид өөрийнхөө хийж буй үйл ажиллагаанаас өчнөөнийг сурч мэдэх боломжтой байдаг. Бодитоор гардан гүйцэтгэсэн

ажлын үр дүнд хуримтлуулсан туршлага нь хүсэн хүлээсэн хөгжил дэвшилд хүргэдэг нь ойлгомжтой бөгөөд үүнд албан ёсны сургалт заавал шаардлагагүй юм. Үйлдэх гэдэг нь эрсдэл гэсэн үг. Учир нь үйлдэл маань бүтэлгүйтэж болно.

*Тусгах -*

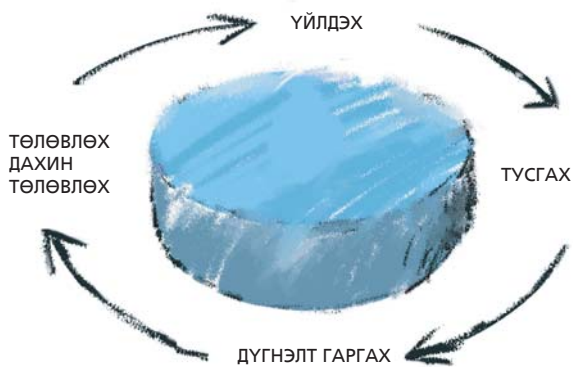
Тусгах гэдэг нь аливаа нэг үйл явдлыг дахин шалгах, энэ талаар эргэцүүлэн бодох тухай ойлголт юм. Аливаа туршлагыг эхлээд хүн ухамсарлах ёстой бөгөөд дараа нь түүнийг үнэлж, дүн шинжилгээ хийж, ойлгох шаардлагатай байдаг. Туршлагаа цааш гүнзгийрүүлэхийн тулд асуулт (зөв) тавихаас тусгал эхэлдэг байна. Бүхий л нарийн ширийн зүйлсийг тусгасан, эрж хайсан асуулт тусгал бий болгоход тустай. Аливаа асуудлын талаарх санаа оноогоо бусадтай харилцан ярилцах замаар ухамсарлагдсан тусгалыг бий болгох боломжтой.

*Дүгнэлт гаргах-*

Бидний аливаа зүйлсийг цаашид хийж гүйцэтгэх арга хэлбэрт тусгал дангаараа нөлөө үзүүлдэггүй. Бид тусгал бүхэндээ дүн шинжилгээ, үнэлгээ хийж, дүгнэлтээ гаргадаг бөгөөд түүнийг цаашдын үйлдлээ сайжруулахад ашиглах шаардлагатай байдаг.

*Төлөвлөх-*

Төлөвлөлт нь бидний өнгөрсөн цагт болж өнгөрсөн, мөн ирээдүйд өрнөх суралцах үйлийг хооронд нь холбох хэрэгсэл мөн. Бид төлөвлөхийн өмнө өмнөх туршлагаа нэгтгэж, цаашдын зорилтоо хангахад шаардлагатай бүхнийг урьдчилан таамаглахыг хичээдэг. Төлөвлөлт нь цаашид илүү идэвхтэй байж, нөхцөл байдлыг үүсэн бий болохоос нь өмнө урьдчилан тооцоолоход тулах үйл явц юм. Нэгэнт ирээдүйд юу болох нь тодорхой бус учир төлөвлөлт ихэнхдээ төгс сайн байх боломжгүй. Тийм ч учраас төлөвлөгөөг байнга өөрчлөн шинэчлэх боломжийг бодолцсон байвал зохино. Түүнчлэн «амжилтгүй» болсон төлөвлөгөө нь амжилттай төлөвлөгөөний нэгэн адил суралцах үйлд тустай байдаг ажээ.



### **Төгс төгөлдөр цагираг**

Үйлдэн суралцах үйл явцын төгс төгөлдөр цагирагийг жигд өсөлттэй ороомгоор үзүүлж болох бөгөөд энэ нь бид үйлдэл хийж хуримтлуулсан туршлагаасаа суралцаад байх юм бол бидний ажил болоод амьдрал илүү сайжирч, бид тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцаж чадна гэдгийг харуулах юм. Суралцах үйл явцын цагираг тус бүр нь өмнөх мөчлөгтөө суурилж бидний ирээдүйн үйлдлийн үр нөлөөг дээшлүүлж чадаж байвал үйлдэн суралцах үйл явцын бүх нөөц бүрэн ашиглагдлаа гэж ойлгож болох юм.

### **Нэг байрандаа тойрон эргэлдэх цагираг**

Заримдаа аль нэг цагираг тухайн байрандаа гагцхисан юм шиг санагдах нь бий. Суралцах үйл өрнөж байгаа ч түүнийг үйлдэл болгон хувиргадаггүй. Хүмүүс аливааг хуучин арга барилаараа л үргэлжлүүлэн хийцгээдэг. Ялангуяа төлөвлөлт болоод үйлдэл нь нэгэн хэвэнд орж, ямар ч тусгал буй болохгүй, дүгнэлт гаргахгүйгээс ийм байдал үүсдэг байна.

### **Уруудах ороомог**

Энэхүү урам зоригийг мохоом нөхцөл урьдын хуваагдмал байдалдаа дасал болчихсон, аливааг хэрхэн хийх вэ гэсэн тусгалын талаар цаг үргэлж маргаан өрнүүлж байдаг байгууллагад үүсдэг байна. Энд ямар ч шинэ ойлголт бий болохгүй суралцах үйл явц явагдахгүй бөгөөд байгууллага цаашдаа улам бүр үр нөлөөгүй үйл ажиллагаа явуулах замаар доош чиглэсэн ороомогт автдаг ажээ.

**A** Танай байгууллагад дээр дурдсан ороомгийн шинж тэмдэг ажиглагдаж байна уу?

## **Эндээс бидэнд чухам аль нь хэрэгтэй вэ? Үйлдэн суралцах үйл явцын үр өгөөжтэй талууд**

Үйлдэн суралцах үйл явц нь нэлээд ихийг шаардсан арга тул зоригтой менежер л түүнийг хэрэглэж чаддаг байна. Гэвч ажлын байранд үйлдэн суралцах үйл явцыг хэрэглэх нь зүрх зориг, бүрэн эрхтэй менежерүүдийн хувьд ч туйлын үр өгөөжтэй арга хэрэгсэл болдог байна.

Үйлдэн суралцах үйл явцын нэгэн чухал эрхэмлэн дээдлэх зүйл бол энэ арга нь хувь хүн, баг, байгууллагад аливаа өөрчлөлтийг үр нөлөөтэй хийх чадавхийг бүрдүүлдэгт оршино. Саруулаар сэтгэх, шинээр суралцах үйл явц нь өнөөдөр тулгарч буй бэрхшээлийг өчигдрийн арга замаар шийдвэрлэхээс урьдчилан сэргийлэхэд маань тусална. Үйлдэн суралцах үйл явц нь яг тухайн нөхцөлд оршин буй байдлыг өөрчлөх шаардлагыг илэрхийлж, өмнө нь дурдаагүй, эсвэл асууж тодруулаагүй байсан зүйлсийг ил тод болгож өгдөг байна. Эрсдэлтэй алхмыг хяналтын дор авч хэрэгжүүлэх боломжийг менежерүүдэд олгож, байгууллагын өмнө тулгараад буй бодит асуудлыг шийдвэрлэхийг зорилт болгодог тул түүний үр дүнгийн үнэлгээ нь харьцангуй шулуун шударга болдог ажээ. Багийн гишүүдийг сонгохдоо суралцах үйл хэргийг байгууллагын бүхий л түвшинд нэгэн адил хэрэгжүүлэх, маш олон чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг хүмүүсийн туршлагыг нэгэн тодорхой асуудлыг шийдвэрлэх цэгт зангидах шаардлагыг үндэс болгодог байна.

*Үйлдэн суралцах арга нь хувь хүнд ч, байгууллагад ч нэгэн адил үр өгөөжтэй юм. Үүнд:*

- Багийн хүрээнд, мөн багаас гадуур олж мэдсэн шинэ бодол санаа, үүсгэсэн эргэх холбооны үр дүнд өөрийгөө ухамсарлах байдал, өөртөө итгэх итгэл нэмэгдэнэ.
- Харилцаа холбоо, багийн үйл ажиллагаа сайжирна.
- Илүү сайн асуулт тавих, аливааг тусган авах чадвар нь дээшилнэ.

Байгууллагын өөр өөр хэсэгт ажиллаж буй менежерүүд туршлагаа хуваалцах, асуудал бэрхшээлийг нээлттэй хэлэлцэх, хүмүүс нь алдаагаа хоорондоо хэлэлцэх, асуулт асуух чадваргүй нөхцөлд үйлдэн суралцах аргыг амжилттай хэрэглэх боломжгүй байж магадгүй юм. Манлайлагч ямар үйл ажиллагаа явуулах тухай шийдвэрийг хэдийн гаргасан, эсвэл шаардлагатай зөвлөгөө, удирдлага, цаг хугацаа байхгүй нөхцөлд үйлдэн суралцах аргыг хэрэглээд нэмэргүй.



## Үйлдэн суралцах аргыг хэрхэн хэрэглэх вэ?

Үйлдэн суралцах арга нь үйл ажиллагаа ч, хөтөлбөр ч байж болно. Түүнчлэн энэ нь тодорхойлон гаргасан нэгэн асуудлыг шийдвэрлэх зорилгоор бүлэг байгуулан ажиллах цорын ганц бие даасан төсөл ч байж болно. Түүнчлэн энэ аргыг янз бүрийн байгууллага, газар хэлтсийн хувь хүмүүсийг нэгтгэн бүлэг байгуулах замаар төсөл хэрэгжүүлэх, ажил үүрэг гүйцэтгэх, асуудал шийдвэрлэх зорилгоор байгууллагын доторх нээлттэй бүлгийн хөтөлбөр хэлбэрээр ч ашиглаж болно. Ийн байгуулсан бүлэг үе үе уулзалдаж хамтран ажиллаж, суралцах боломжтой болно.

Өөр өөр байгууллагын менежерүүдээс бүрдсэн бүлэг байгуулах замаар үйлдэн суралцах аргыг хэрэглэх нь мөн нэн үр өгөөжтэй байдаг ажээ. Хаа газрын менежерүүдэд нийтлэг бэрхшээл тулгардаг бөгөөд үйлдэн суралцах аргыг хэрэглэснээр тэд өөрт тулгардаг асуудал бэрхшээлийг ярилцаж, өөр байгууллагад харьяалагддаг ч тухайн бэрхшээлийг ойлгодог хүмүүстэй хамтран тохирох шийдлийг олж чадна. Нэгэнт байгууллагынхаа гадна ажиллаж буй менежер асуудал бэрхшээлийг чөлөөтэй эргэцүүлж, тэднийг нээлттэй ярилцах боломжоор хангагддаг байна.

Үйлдэн суралцах аргыг өнөөгийн төрийн болон хувийн хэвшлийн байгууллагуудын өмнө тулгараад буй олон янзын асуудал бэрхшээлийг шийдвэрлэхэд хэрэглэж болно. Үүнд:

- *Манлайллыг хөгжүүлэх* – Үйлдэн суралцах арга бол аливаа байгууллагын өнөөгийн болон ирээдүйн менежерүүдийг бэлтгэх хамгийн үр ашигтай хэлбэр болдог. Энэ арга нь тулгарч буй бодит бэрхшээлийг илрүүлэх, тохирох шийдлийг нь олох чадвартай манлайлагчийг бэлтгэж, улмаар төлөвшүүлэн хөгжүүлж чадна.
- *Байгууллагыг сургах* – Багаар ажилласны үндсэн дээр үйлдэн суралцах арга нь хувь хүн, баг болон байгууллагын суралцах идэвхийг өрнүүлдэг.
- *Асуудал шийдвэрлэх* – Үйлдэн суралцах арга нь бүхэл бүтэн байгууллагын өмнө тулгараад буй асуудлыг шийдвэрлэх боломжийг олгодог. Тулгарсан бэрхшээл хэдий чинээ хэцүү байна үйлдэн суралцах арга төдий чинээ сайн шийдэл олоход тусална.
- *Мэргэжлийн өсөлт болон карьерын хөгжлийг хангах* – Үйлдэн суралцах арга нь өөрийгөө төлөвшүүлэн хөгжүүлэх, өөрийгөө ухамсарлах, мөн байнга тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах үйл явцыг хялбаршуулан зохицуулахад тусална.

- *Баг бүрдүүлэх* – Үйлдэн суралцах арга нь чадварлаг баг бүрдүүлэх нөхцөлийг хангаад зогсохгүй ирээдүйн үр нөлөөтэй үйл ажиллагаа бүхий багт ажиллах хүмүүсийн чадавхийг дээшлүүлэхэд тусалдаг байна.

### Үйлдэн суралцах үйл явцад хамаарах үндсэн бүрэлдэхүүн хэсгүүд

Үйлдэн суралцах үйл явцыг жижиг бүлэг хүмүүс хамтран бодитоор нүүрлээд буй асуудал бэрхшээлийг хэрхэн шийдвэрлэж буйд, мөн тэд үүнээс чухам юу сурч мэдэж буйд голчлон анхаардаг үйл ажиллагаа болоод нэгэн хүчирхэг хөтөлбөр хэмээн үзэж болно. Үйлдэн суралцах үйл явц нь харилцан хамаарал бүхий зургаан бүрдэл хэсэгтэй. Үүнд:

1. *Чухал асуудал* - Үйлдэн суралцах үйл явц нь хүсэл тэмүүлэл, зорилго, төсөл, асуудлыг тойрон эргэлдэж байдаг. Тухайн асуудал нь хувь хүн, баг, байгууллагын хувьд нэлээд чухал байхаас гадна тухайн багийн хариуцах үүргийн хүрээнд байж, суралцах боломжийг бүгдэд олгосон байх ёстой.
2. *Бүлэг* – Өөрийгөө, мөн байгууллагаа хөгжүүлэхийн тулд хүмүүс эрсдэлтэй алхам хийх хүсэлтэй байх ёстой. (Үйлдэн суралцах бүлгийн талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг хойно өгүүлснийг харна уу.)
3. *Асуулт тавих, тусгал буй болгох үйл явц* - Үйлдэн суралцах үйлийн гол цөм нь зөв асуулт тавих, боломжит шийдлийг тусган авах, нээж илрүүлэх явдал болно.
4. *Тухайн асуудлын талаар арга хэмжээ авах бүрэн эрх хийгээд үйлдэл хийх шийдвэр* - Үйлдэл хийдэггүй газарт сурч мэдэх зүйл юу ч байхгүй! Бид ямар нэг санаа эсвэл төлөвлөгөө үр нөлөөтэй эсэхийг хэрэгжүүлэхээс нааш мэдэх аргагүй. Аливаа үйлдэл нь тусгал эрс өөрчлөгдөхийн үндэс болох учир суралцах үйлийг дэмжин тэтгэж байдаг.



5. **Суралцах чин эрмэлзэл** - Суралцах үйл явц нь аливаа үйлдлийн нэгэн адил тун чухал! Хувь хүн болон байгууллагын суралцах үйл явц ч ажил үүргийг гүйцэтгэж дуусахын адил чухал билээ.
6. **Туслагч багш** - Үйлдэн суралцах үйл явцыг шуурхайлан хэрэгжүүлэх боломжгүй. Сурч мэдсэнээ тусган авахад нь бүлгийн гишүүдэд хугацаа шаардлагатай. Туслагч багш хүн тодорхой нэгэн ажлын хэсэгт харьяалагддаг, эсвэл гадны нөөц хүн байж болно. Тэд суралцах үйл явцыг тогтоон барьж, хэрхэн суралцаж, бас асуудлыг шийдвэрлэж буйгаа тусган авах боломжийг оролцогчдод олгоход туслах юм.

### Мухардмал байдалд орсон асуулт болоод асуудал

Рег Риванс мухардмал байдалд орсон асуулт болоод асуудлыг хооронд нь ялган тайлбарласан байдаг. Мухардмал байдалд орсон асуулт гэдэг нь ганцхан шийдэлтэй бөгөөд түүний учрыг програмчлал бүхий мэдлэг, мэргэжилтний тусламжтайгаар олж болно. Харин асуудалд зөв хариулт гэж байдаггүй бөгөөд үүнийг хүмүүс өөр өөр арга барилаар, өөр өөр цаг хугацаанд, өөр өөр нөхцөл байдалд тохируулан мөн чанарыг мэдэхэд чиглэсэн асуултуудад шалгаах замаар шийдвэрлэх шаардлагатай болдог. Уламжлалт програмчлагдсан мэдлэг нэн тустай байдаг ч чухам ямар мэдлэг, юуны учир шаардлагатайг сайтар эргэцүүлсний эцэст асууж мэдэх хэрэгтэй юм.

### Үйлдэн суралцах бүлэг

*«Ардчиллын үйл явцыг болон суралцах үйл явцыг нэгэн адил цэцэглүүлэн хөгжүүлэхийн тулд хүмүүс юу хийх шаардлагатайг тодорхойлох, тэдэнд юу саад болж байгааг илрүүлэх, мөн тэд энэ талаар ямар арга хэмжээ авах боломжтойг тогтоох ажиллагаанд татан оролцуулах хэрэгтэй байдаг».*

(Профессор Рэг Риванс)

Үйлдэн суралцах үйл явцын нэн чухал бүрдэлдэхүүн хэсэг нь бүлгээр суралцах үйл явц юм. Бүлгийг бүхий л хүчин чадлаараа ажиллах боломжоор нь хангахын тулд түүний гишүүд үйл ажиллагаанд тогтмол ирж, бүгд тэгш эрхтэйгээр оролцож, хамтран зүтгэгчдээ дэмжиж, ихээхэн сорилт бүхий асуулт тавьж, тусган бодож, тохирох арга хэмжээг авах хэрэгтэй.

Үйлдэн суралцах бүлэг дөрвөөс найман гишүүнтэй байх бөгөөд тэд тодорхой шийдэлгүй асуудлыг хянан дүгнэх ажиллагааны бэлтгэлтэй байвал зохино. Чухам ямар төрлийн асуудал тулгараад байгаагаас шалтгаалан бүлгийг янз бүрийн чиг үүрэгтэй газар нэгжээс, мөн зарим тохиолдолд бусад байгууллагаас, түүнчлэн үйлчлүүлэгчийг ч оролцуулан байгуулж болдог. Оролцогчдыг холимог байдлаар зохицуулан элсүүлбэл зүгээр. Тухайн шийдвэрлэхээр зэхэж буй асуудал бэрхшээлийн талаар бодит туршлагатай, мөн *мэдлэгтэй*, тухайн асуудал бэрхшээлийн талаар ямар нэг арга хэмжээ авах *чин хүсэлтэй*, мөн энэ талаар арга хэмжээ авах *чадвар бүхий* буюу шийдвэр гаргах эрх мэдэл бүхий хүмүүсийг бүлэгт оруулах хэрэгтэй юм.

### Үр нөлөөтэй багийн нийтлэг хэв шинжүүд

Үр нөлөөтэй багууд зарим нийтлэг хэв шинжийг агуулж байдаг. Үүнд:

- Нийтэч зан, халамж анхааралтай байдал;
- Зорилго, зорилтыг тодорхой дэвшүүлэх чадвар;
- Харилцаа холбоо, харилцан яриа сайн байх;
- Ажил үүргийг гүйцэтгэх эрмэлзэл дүүрэн, мөн гарсан үр дүнд нь эзэн болж чаддаг байх;
- Бүтээлч сэтгэлгээтэй байх;
- Мэдлэг, чадвартай байх;
- Хамтрах хэв маягтай ба хамтран ажиллах чадвартай байх.

Үйлдэн суралцах арга бол багийн дотор эдгээр шинжийг төлөвшүүлэх арга хэрэгсэл мөн. Энэхүү номын сүүл хэсэгт өгүүлэх баг бүрдүүлэх болон бүлгийн төлөвшлийн тухай хэсэгт энэ тухай нарийвчлан өгүүлэх юм.



## Асуулт тавих, асуулт тавих, бас дахин асуулт тавих

Үйлдэн суралцах үйл явц нь зөв хариултыг бус зөв асуултыг, мөн бидний мэддэг болоод мэдэхгүй зүйлсийг голчлон анхаардаг. Бүлгийн гишүүдэд асуулт тавихад тэд асуултыг дээд зэргээр тусган, нухацтай сонсож чаддаг байвал зохино. Аливаа асуудлыг шийдвэрлэхэд, мөн түүнээс суралцахад тусгал нэн тустай. Асуулт, ялангуяа нээлттэй, бүтээлч, дэмжлэг үзүүлсэн хэлбэрээр асуулт тавьсан нөхцөлд хүмүүс бодох хэрэгтэй болно. Нэн тодорхой, цар хүрээ, харилцан адилгүй шинж болоод бүтээлч байдлын хувьд ямарваа нэгэн хязгаарлалгүй ерөнхий сэдвийн хүрээнд хариулт өгөх боломж бүхий асуултыг сайн асуулт гэж тодорхойлно.

Асуулт нь үйлдэн суралцах үйл явцын хүрээнд өрнөж буй харилцаа холбооны гол цөм нь юм. Суралцах үйл ажиллагааны өөр өөр шатанд өөр өөр төрлийн асуулт тавих хэрэгтэй байдаг. Зарим үр өгөөж бүхий асуултын төрлийг дурдвал:

- Яаж, юу, хаана, хэзээ зэрэг асуух бүхий л нээлттэй асуултууд
- Яг юу вэ? Яг яаж вэ? Хүн болгон уу? Байнга уу? Тэрхүү тодорхой нөхцөл байдалд уу? Яаж болох вэ? гэх мэт лавлах асуултууд
- .....Танд юу юу саад болоод байна вэ? Хэрэв та тэгвэл юу болох вэ? зэрэг өдөж уриалсан асуултууд
- Та ..... зэргийн тухай бодож үзэж байсан уу? Та .... зэрэг зүйлийг ашиглах талаар юу санал болгомоор байна? Та..... гэж үзэх нь боломжтой бус уу? зэрэг тусгалын асуултууд

Туслан дэмжинэ гэдэг нь зөвлөгөө болоод бэлэн хариулт өгөх бус харин зөв асуулт тавих тухай асуудал юм.

Үйлдэн суралцах үйл явцын цагирагийн дамжлага болгонд өөрийн гэсэн тохиромжтой асуултууд бий. Үүнд:

Үе шат	Асуулт
<b>Үйлдэх</b>	<p>Үнэндээ юу болсон бэ?</p> <p>Энэ нөхцөл байдалд өөр ямар арга хэмжээ ач холбогдолтой вэ?</p> <p>Нөхцөл байдлаас ямар дүр зураг харагдаж байна вэ?</p> <p>Энэхүү туршлага бидэнд ямар сэтгэгдэл төрүүлж байна вэ?</p> <p>Хэн үүнд оролцож, яг юу хийсэн вэ?</p>
<b>Тусгах</b>	<p>Яагаад ийм болов, ямар шалтгаан байна вэ?</p> <p>Нөхцөл байдалд юу тус, мөн юу саад болж байна вэ?</p> <p>Тухайн нөхцөл байдлаас хүмүүс ямар таамаглал гаргаж, ямар эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг илрүүлэн харж чадах вэ?</p> <p>Тухайн нөхцөл байдал өөрчлөгдөхгүй бол юу болох вэ?</p> <p>Энэ нөхцөлд эрх мэдэл хэний гарт байна вэ?</p>
<b>Дүгнэлт гаргах</b>	<p>Ирээдүйд яг ийм нөхцөл байдал үүсвэл та чухам юуг өөрөөр хийх вэ?</p> <p>Тухайн ярилцлагаас та аливааг цаашид өөрөөр хийхэд тустай ямар шинэ санаа бодол олж авав?</p> <p>Ямар эрхэмлэн дээдлэх зүйлс болоод бодит зарчмууд иймэрхүү нөхцөл үүсэхээс сэргийлэх боломжтой /хэрвээ амжилтгүй болсон бол/, эсвэл үр дүнд нь туслах байсан /хэрэв амжилттай байсан бол бол?</p>
<b>Төлөвлөх</b>	<p>Гаргасан дүгнэлтдээ үндэслэн та юуг өөрөөр хийж эхэлмээр байна вэ?</p> <p>Цаашид та энэ алдааг давтахгүйн тулд яах вэ?</p> <p>Энэ нөхцөл байдлаас олж таньсан бүхнийг ирээдүйн төлөвлөлтийн үйл ажиллагаандаа хэрхэн тусгахыг хүсч байна вэ?</p>

## Суралцагч байгууллагын замаар замнахын төлөө

Нэг өнцгөөс нь харвал байгууллага гэдэг нь нэгэн нийтлэг зорилтыг хангахын төлөө хамтран ажиллаж буй хүмүүс юм. Харин нөгөө өнцгөөс нь харвал байгууллага гэдэг нь зөвхөн түүнийг бүрдүүлж буй хувь хүмүүс төдий биш юм. Байгууллага гэдэг нь өөрийн гэсэн өвөрмөц хувийн шинж чанар, амьдрал, зөвхөн тухайн байгууллагынх хэмээх онцлог шинж, соёл бүхий нэгж болно. Зарим байгууллагууд суралцах үйл явцыг хөгжүүлж, урамшуулан дэмжих соёлтой байдаг бол энэ соёл заримд нь байдаггүй ажээ. 10-р бүлэгт суралцагч байгууллагын талаарх онол, практиктай холбогдох бодит зүйлсийн талаар голчлон тусгасан болно. Гэвч үйлдэн суралцах арга суралцагч байгууллагын талаарх онолтой нэлээд ойр холбоотой учир энэ талаарх зарим нэг мэдээллийг энд товч танилцуулж байна.

Суралцагч байгууллага нь мэдлэг цуглуулах, хадгалах, дамжуулах, суралцах үйл явцыг хөхиүлэн дэмжих чадавхийг эзэмшсэн байдаг тул тэрээр өөрөө өөрийгөө тухайн тодорхой салбарын хүрээнд хувирган өөрчлөх боломжтой. Суралцагч байгууллага нь суралцах үйл явц болоод бүтээмжийг нэмэгдүүлэхийн тулд өөрийн дотоод, гадаад орчин дахь хүмүүсийг ажиллах явцдаа суралцах боломжоор хангаж өгдөг билээ. Суралцагч байгууллагад:

- Бүхэл бүтэн байгууллагын тогтолцоо тэр чигээрээ, яг л цорын ганц уураг тархи мэтээр суралцах үйл явцад татагдан орсон байдаг.
- Байгууллагын удирдлагаас эхлээд ажилтан хүртэл бүхий л гишүүд нь суралцах үйл явц бол байгууллагын өнөөгийн болоод ирээдүйн ажлын амжилтанд чухал гэдгийг хүлээн зөвшөөрсөн байдаг.
- Суралцах гэдэг нь тодорхой стратегийнх нь дагуу өрнөх ажил үйлстэй нь нягт уялдсан тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц мөн болох нь нотлогдсон байна.
- Тогтолцооны сэтгэлгээг гол чухал зүйл гэж үздэг.

Суралцагч байгууллагыг уламжлалт байгууллагын тогтолцооноос ялгаатай харагдуулах хэд хэдэн үзэл баримтлал бий. Үүнд:

Уламжлалт байгууллагын анхаарал төвлөрүүлдэг зүйлс	Суралцагч байгууллагын анхаарал төвлөрүүлдэг зүйлс
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бүтээмж</li> <li>– Ажлын байр</li> <li>– Урьдчилан харах чадвар</li> <li>– Сургалт ба ажилтнуудын хөгжил төлөвшил</li> <li>– Ажиллагчид</li> <li>– Удирдах дээд албан тушаалтан ба менежер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гүйцэтгэл</li> <li>– Суралцах орчин</li> <li>– Тогтолцоо ба үлгэр жишээ</li> <li>– Өөрөө өөрийгөө чиглүүлэн суралцах үйл явц</li> <li>– Тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцагч</li> <li>– Дасгалжуулагч ба суралцагч</li> <li>– Суралцах таатай боломж</li> </ul>

## Дүгнэлт

Суралцах үйл явц ихэнхдээ аяндаа, ухамсаргүйгээр явагддаг ч бид үйлдэн суралцах аргын тусламжтайгаар энэхүү үйл явцыг илүү ухамсартай, мэдрэмж бүхий болгож, аливаа сонголтын талаарх хязгаарлагдмал сэтгэлгээнээс өөрийгөө чөлөөлөх боломжтой болдог ажээ. Үйлдэн суралцах үйл явц нь үндсэндээ хөгжүүлэн төлөвшүүлэх чанартай. Энэ бол өөрийнхөө төлөө, мөн дэлхий ертөнцийн төлөө үүрэг хүлээх, нөхцөл байдлын золиос болсонд орвол өөрөө өөрийнхөө амьдралыг бүтээн цогцлуулагч байх тухай ойлголт юм. Өнөөгийн хорвоо ертөнц улам л хэцүү төвөгтэй болж, олон янзын өөрчлөлт хувьсал тун хурдан өрнөж байна. Тиймээс бид «оршин тогтнох»-ын тулд илүү хурдан, илүү сайн суралцах хэрэгтэй юм. Бидний аль хэдийн эзэмшсэн мэдлэг маань асуудал бэрхшээлийг шийдэхэд тус болохгүй, харин ч биднийг буруу тийш хөтлөх хандлагатай болжээ. Зөвхөн манлайлагч, ажилтан, байгууллагын суралцах чадавхийг дээшлүүлсэн нөхцөлд бид өөрчлөлт хувьслын хөгжил хөдөлгөөнийг зохицуулж чадах ажээ.

Үйлдэн суралцах арга нь бидний гүйцэтгэлийг сайжруулаад зогсохгүй өөрийгөө хөгжүүлэх, нөхөдтэйгээ хамтран ажиллах боломжийг дээшлүүлнэ гэдгийг профессор Рег Риванс онцлон тэмдэглэсэн байдаг. Үйлдэн суралцах арга нь өөрчлөлтөд энгийн, шууд хэлбэрээр дасан зохицох боломжийг олгодог. Ингэснээр бид илүү сайн хөлөг онгоц бүтээж, улмаар *Титаник* мэтийн хөлгийн сүйрлээс өөрсдийгөө аварч чадах юм.

*Та унших, мөн аливааг заалгах явцдаа мэдлэг эзэмшдэг.*

*Харин үйлдэл хийх явцдаа туршилага хуримтлуулдаг.*

*Тусгал буй болгосноор та бүгдийг ойлгож чаддаг ажээ.*

# 8

Байгууллагын  
өөрчлөлтийн динамик

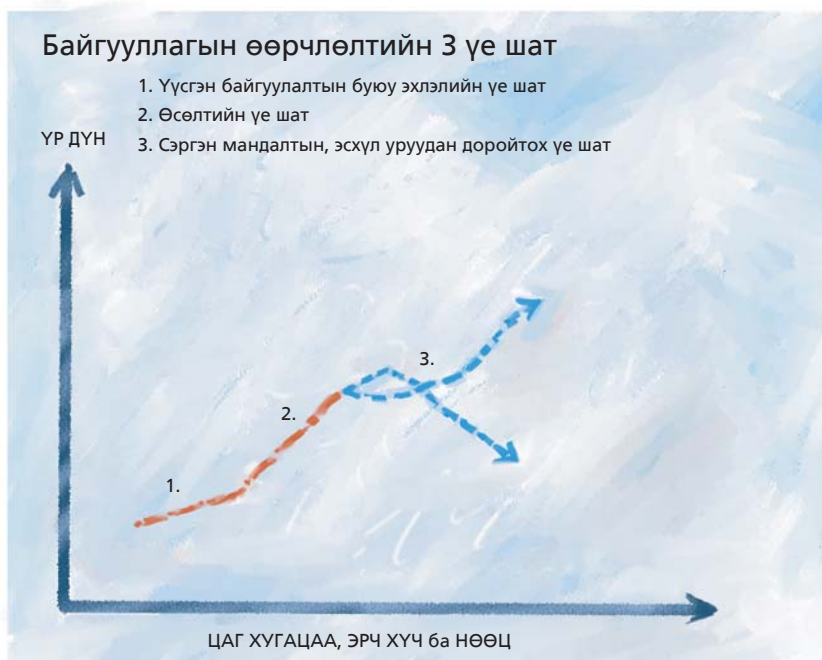
Улсын болон хувийн хэвшлийн аливаа байгууллагууд нь ердийн бие даасан нэгж бус харин хоорондоо нягт уялдаа бүхий бөгөөд хүрээлэн буй орчны нөлөөнд байдаг. Өнөөгийн даяарчлагдаж буй дэлхий ертөнцийн бүхий л өнцөг буланд өөрчлөлт маш хурдацтай, мөн нийгмийн бүхий л түвшнийг хамран явагдаж байна. Урьд нь бид аливаа өөрчлөлтөд дараагийнхаас нь урьтаад дасч амждаг байсан бол одоо энэ нь боломжгүй зүйл болоод байна. Өнөөгийн ертөнцөд цаг үргэлж, хаа сайгүй л өөрчлөлт явагдаж байна.

Өөрчлөгдөж байгаа орчин нөхцөл, юмсын дунд оршин тогтнохын тулд байгууллага ч өөрчлөгдөх шаардлагатай. Байнгын өөрчлөлт бол өнөөгийн байгууллага нэг бүрийн хүлээн зөвшөөрөх ёстой хүчин зүйл мөн. Тэр дундаа байгууллагын манлайлал нь үүнийг ч, мөн шинэ бодит байдалд дасан зохицохын чухлыг ч хүлээн зөвшөөрөх нь чухал юм.

## Байгууллагын өөрчлөлтийн үе шатууд

Бүх байгууллага өөрчлөгдөх явцдаа янз бүрийн үе шатанд өөр өөр зан үйл, шинж чанарыг эзэмшин, амьдралын нэгэн тодорхой мөчлөгийг туулдаг байна. Зарим байгууллага аль нэгэн үе шатанд бусад байгууллагыг бодвол илүү урт хугацаагаар байх нь бий. Харин бусад нь оршин тогтнох чадвараа алддаг. Зарим нь хөгжлийн нэг үе шатаас нөгөө рүү шилжиж байдаг. Эндээс үзвэл өөрчлөгдөж буй байгууллагууд хөгжлийн гурван үндсэн үе шатыг туулдаг ажээ.

- *Үүсгэн байгуулалтын буюу эхлэлийн үе шат*
- *Өсөлтийн үе шат*
- *Сэргэн мандалтын эсхүл уруудан доройтох үе шат*



## 1. Үүсгэн байгуулалтын буюу эхлэлийн үе шат

Энэхүү эхний үе шатанд зохион бүтээх, төлөвших, шинийг санаачлах хугацаа багтдаг байна. Удирдлага ч, ажилтнууд ч хийх шаардлагатай ажилдаа махран зүтгэдэг. Туршлага дутах, гарцаагүй алдаа гаргах нөхцөлд тэдний агуу их эрч хүч, өөдрөг сэтгэл нь бүхнийг авардаг байна. Энэ үе шатыг туулж чадалгүй замын дундаас алга болдог байгууллага олон бий. Хэрвээ байгууллага энэ үеийг амжилттай туулж чадвал өөрчлөлт хөгжлийн хоёр дахь буюу өсөлтийн үе шатандаа орно.

Байгууллагын **үүсгэн байгуулалтын** үе шатан дахь онцлогийг дурдвал:

- оршин тогтнохын тулд шаардлагатай бүхий л арга хэмжээг авна
- нийгэм/зах зээлийн шаардлагад дасан зохицож, уян хатан байж чадна
- эрсдэлтэй алхам хийхээс буцдаггүй
- мотиваци, эрч хүч ихтэй
- дотоод, гадаад харилцаа холбоо сайтай байна.

## 2. Өсөлтийн үе шат

Хоёр дахь үе шат нь өргөтгөлөөр эхэлнэ. Байгууллага их олон зүйлийг зөв хийж гүйцэтгэсний эцэст энэ шатанд гарч ирдэг. Тэд өмнөх арга барилаа өсөлтийн үе шатанд үр дүнтэйгээр дахин хуулбарлан хэрэглэхийн тулд тогтолцоонд оруулдаг байна. Болж бүтэж байсан бүхнээ алдахгүй тогтоох, амжилттай хэрэгжсэн ажиллагааг тогтмолжуулах, хянахын тулд илүү системтэй арга, бодлого, журам, үйл ажиллагаа хэрэглэж эхэлдэг.

Байгууллагын **Өсөлтийн эхэн үеийн** онцлог шинжийг дурдвал:

- Үйл ажиллагааны болоод санхүүгийн салбарт гаргасан амжилт
- Үр ашиг, үр нөлөөнд анхаарлыг чиглүүлж байгаа байдал
- Тогтолцоо, дүрэм, журмыг боловсруулсан байдал
- Үүсгэн байгуулалтын үед авч хэрэгжүүлсэн чиглэл өгөх хандлагыг халж, менежементийн хяналт руу илүү чиглэнэ
- Өсөн дэвшиж байгаагаараа бахархах

Гэвч өсөлтийн үе шатны сүүл хэсэгт тухайн байгууллагын амжилттай ажиллагааны үндэс болж байсан тогтолцоо, журам нь түүний цаашдын амжилтанд саад болж эхэлдэг байна. Хатуу бодлого, стандартчилал зэрэг нь байгууллагын хувьд «дөрвөлжин хайрцаг»-т байгаа мэт сэтгэгдэл төрүүлж эхэлдэг байна. Хайрцаг гэж бүтэц, тогтолцоо, бодлого, үйл явц зэргийг хязгаарласан хориг заагийг хэлж байгаа юм.

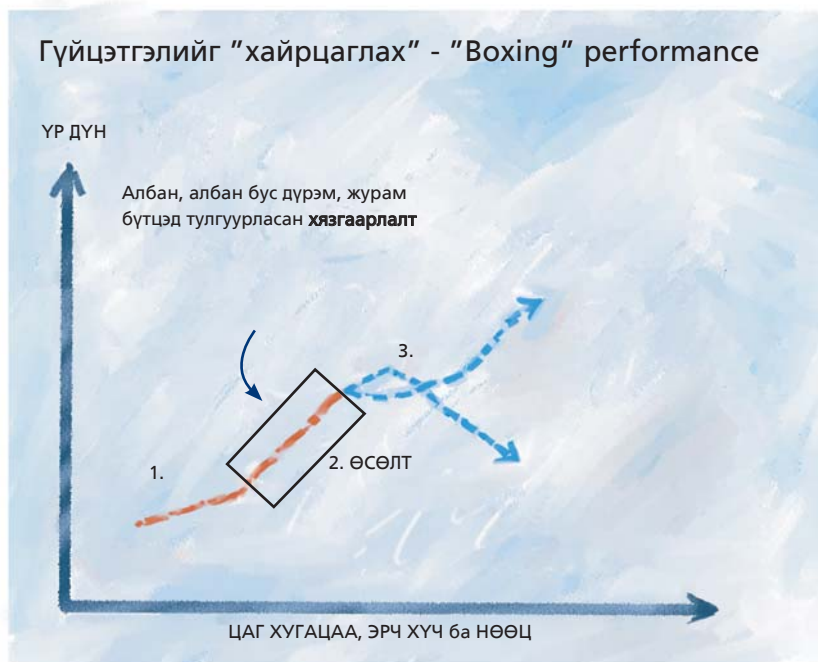


Хэн нэг нь «*Үүнийг ийм аргаар хийж үзвэл яасан юм бэ?*» гэсэн санал гаргахад өөр нэг нь «*Үгүй ээ.... бид үүнийг энд ингэж л хийдэг юм*» хэмээн хариулах үед тэрхүү хайрцаг мэдрэгддэг байна. Байгууллага зөвхөн тэр хайрцагны дотор л ажиллаж, түүнээс гарч чадахгүйд хүрнэ. Хайрцаг хатуу болох тусам түүний гаднах хөдөлгөөнийг хязгаарласан хяналт улам чангардаг учир байгууллага улам л чанд, улам л уян хатан бус болдог байна. Байгууллага үүсэн байгуулалтынхаа шатанд асар чухал чухал шийдвэр гаргадаг байсан боловч гаргасан шийдвэрээ хэт бөөцийлөөд байх юм бол өөрчлөлт гаргах шаардлага тулгарсан үед тэдгээр нь саад болж эхэлдэгт асуудлын учир оршиж байгаа юм.

Тухайлбал байгууллагууд хайрцаг, ханыг бодлого, журам, үйл явцаараа тогтоодог шиг бидний өөртөө бий болгосон зуршлууд аливааг өөр арга барилаар хийж гүйцэтгэхэд бас л хориг саад болдог шүү дээ.

Өсөлтийн үе шатны сүүл хэсэгт байгууллагууд өнөөг хүртэл хийж гүйцэтгэж байсан бүхнээ дахин илүү их хичээл зүтгэл гарган хийх, мөн нэгэнт хэвшил болсон тогтолцоо, журам, үйл явцдаа бага зэргийн өөрчлөлт хийхэд анхаарах хандлага гаргадаг байна.





**Өсөлтийн шатны сүүл хэсгийн** онцлог шинжүүдийг дурдвал:

- Хайрцагны тоо ихэснэ
- Хороо, нэгжийн тоо нэмэгдэнэ
- Харилцаа холбоо тасалдсан байна
- Зуршлаар бүхнийг гүйцэтгэдэг болсон байна
- Шинэлэг санаа, санаачилгаас татгалздаг
- Хүнд сурталтай хэв маягтай болно
- Эрсдлээс айна
- Эрч хүч нь буурна

**А** Та ажил дээрээ "хайрцаглагдсан", эсвэл ажил хийх арга барилд чинь хязгаар тавьсан юм шиг сэтгэгдэл төрж байсан уу? Танд ийм сэтгэгдэл төрүүлсэн ямар бүтэц, хандлага байдаг вэ?

Ажил хийхэд чинь хамгийн их эрх чөлөө олгогдсон юм шиг сэтгэгдэл танд хэзээ төрж байсан бэ? Энэхүү эрх чөлөөг олгосон хүчин зүйлс, эсвэл нөхцөл байдал юу байсан бэ?

### 3. Уруудан доройтох, эсвэл сэргэн мандалтын үе шат

Өсөлтийн мөчлөг бүр оргил үетэй байдаг. Хэрвээ байгууллага энэхүү оргилдоо хэт удаан түгжигдэх юм бол уналтанд орж эхэлдэг байна. «Бид дандаа л ингэж ажилладаг байсан», «Үүнийг бид энэ арга барилаар л хийдэг» гэсэн

сэтгэлгээгээ хадгалаад байвал байгууллага уруудан доройтох үе шат руу ордог байна. Хайрцаг, хориг хязгаар байгууллагыг өсөлтийн тодорхой шатанд нь гацаачих юм бол байгууллага унахаас өөр аргагүй. Ийм байдал руу орох сонголтыг байгууллага өөрөө хийгээгүй нь мэдээж. Тэд уналтанд орсноо бүх юм оройтож өнгөрсөн хойно ухаарах нь элбэг. Хайрцгандаа түгжигдчихсэн байгууллага сүйрэл ирэх хүртэл «бид энд ингэж л ажилладаг» гэсэн сэтгэлгээгээр ажилласаар байдаг. Сүйрэл болсон тохиолдолд нэг бол маш шургуу, гэхдээ нөгөө л хайрцган дотроо ажиллаж, эргэн тойронд болж буй бүхэнд «сохор»-оор хандана. Гэвч үүнд бас нэг сонголт бий. Хайрцгаа ухаалгаар эвдэж, өсөлтийн цоо шинэ сэргэн мандалтын үе шатыг сонгох боломж байна.

**Сэргэн мандалтын үе шатны** онцлог шинжийг дурдвал:

- Дахин сэргэлт явагдана
- Үйлчлүүлэгч, нийгэм/зах зээл рүүгээ эргэж ойртоно
- Эрсдэл хийх хүсэл нь сэргэнэ
- Өөрчлөлтийн төлөөх сэтгэлгээ сэргэнэ
- Чанарыг чухалчилна
- Үүсгэн байгуулалтын үеийн сэтгэлгээгээ дахин сэргээнэ
- Нээлттэй, уян хатан болно.

Шинэчилнэ гэдэг нь дахин эхлэх, сэргээх, шинэ эрч хүч өгөх, сайн нөхцөл байдалд нь буцаан авчрах гэсэн утгатай. Шинэчлэхийн тулд сүйрэл ирэхийг заавал хүлээх шаардлагагүй. Ухаалаг сонголт хийж, байгууллагаа өөрчлөх хэрэгцээг талархан хүлээж авснаар өсөлтийн хуучин шат нь уруудан доройтохоос өмнө «үсрэлт» хийж, шинэ алхмыг эхлүүлэх хэрэгтэй. Үүний тулд байгууллагын манлайлал ирээдүйд чиглэсэн стратеги сэтгэлгээгээр ажиллах шаардлагатай болно.

Мэргэжлийн хоккейн хамгийн сайн тоглогч хэмээн түүхнээ алдаршсан Вэйн Гретзкийгээс түүний амжилтын нууцыг асуухад тэрээр «Би шайб байгаа газар руу биш, харин түүнийг цохисны дараа хүрэх газар руу нь гулгаж очдог» гэж хариулсан байдаг.

**A**

*Байгууллагын хөгжлийн өөр өөр үе шатны талаар уншиж мэдсэний дараа та өөрийн байгууллагыг чухам хаана байна гэж дүгнэж байна вэ? Энэ талаар бодит, оновчтой жишээ дурдана уу.*

## Монгол байгууллагууд өөрчлөгдөн хувьсч буй орчинд хэрхэн ажилладаг талаарх зохиомжит жишээ

1960-аад оны дундуур Цэдэнбалын засаглалын үед төрийн үйлчилгээг эрх тэгш хүргэх үүрэгтэй Х болон Ү гэсэн хоёр байгууллага байгуулсан тухай жишээг дурдъя. Тэднийг өндөр мотиваци бүхий, эрч хүчтэй чадварлаг ажилтнууд, маш үнэнч менежерүүдээр хангасан байна. Иргэд, намын зүгээс тэднийг маш ихээр дэмжиж байгаа юм шиг сэтгэгдэл ажилтнуудад төрсөн бөгөөд тэдний боловсруулсан дүрэм, ажлын арга барил нь үр ашигтай, амжилттай болох нь илт харагдана. Байгууллагын үйл ажиллагааг удирдан залах нэлээд хатуу чанга бодлоготой хамжаад эдгээр албан болон албан бусаар тодорхойлсон дүрэм журмууд нь өдөр тутмын ажлыг явуулах боломж бүхий найдвартай “хайрцаг”-ийг санагдуулж байв.

1970-аад, мөн 1980-аад оны эхэн хүртэл дээрх хоёр байгууллага нэгэн хэвийн ажил үүргээ үүсгэн байгуулалтын болоод өсөлтийн шатандаа боловсруулан тодорхойлсон стандартын дагуу хангалттай түвшинд хэрэгжүүлэн гүйцэтгэж иржээ. Гэхдээ тэдний эрч хүч нь 10-15 жилийн өмнөхийг бодвол хамаагүй доошилсон байлаа. Нийгэм, улс төрийн нөхцөл байдал харьцангуй тогтвортой, ажлын арга барилыг өөрчлөх тулгамдсан, эсвэл мэдэгдэхүйц шаардлага ч байхгүй байв. Түүнчлэн байгууллагын нэгэн хэвийн үйл ажиллагааг өөрчлөх талаар санал гаргахад “бүх юм сайхан байхад, түүнчлэн хэн ч шинэчлэлийн тухай яриагүй байхад яагаад өөрчлөх ёстой юм бэ?” хэмээн эсэргүүцдэг болжээ.

Гэвч 1980-аад оны сүүлээр **Ил тод байдал, өөрчлөлт байгуулалт** гэсэн шинэчлэл санаачилж, улмаар Монголын нийгэм ч өөрчлөгдөж эхлэв. Яг энэ үед дээрх хоёр байгууллагын ялгаа харагдаж эхэлсэн байна. Х байгууллагын хувьд байгууллагынхаа гаднах болоод дотоод орчинд болж буй бүхний талаар хэн ч сонирхохгүй, бүх юм удахгүй “хэвэндээ орно” хэмээн итгэж, “Хэн нэгэн үүрэг заавар өгөх хүртэл байж л байя” хэмээн ажиллаж байлаа. Харин Ү байгууллагын хувьд бүх юм өөр байв. Болж буй бүхний талаар нээлттэй ярилцаж, хүмүүс сэтгэл зовнихын зэрэгцээ юу болоод байна вэ гэсэн сониучирхах сэтгэлээр хандаж байлаа. Ү байгууллагын удирдлага Монголд болоод ЗХУ-д болж буй улс төрийн өөрчлөлтийг ихэд сонирхон ажиглаж байв. Тэд улс төрийн нөхцөл байдлыг харгалзан байгууллагынхаа дотор өөрчлөлтийн талаар, үүний байгууллагад үзүүлэх үр нөлөөний талаар ярилцлага зохион байгуулжээ. Бид юуг өөрөөр хийж болох вэ гэсэн асуултыг тэд өөртөө тавьж, янз бүрийн нөхцөл байдлыг дүрслэн сонирхож, өөр өөр нөхцөл байдалд авч хэрэгжүүлэх стратегийг томьёолсон байна. Тэд проактив хандлагаар ханджээ.

1990-ээд оны эхээр нийт тогтолцоо үндсээрээ өөрчлөгдөж ирэх үед Х байгууллагын үйл ажиллагаа тун үр дүнгүй болж, ямар нэг тодорхой зорилгогүй болж хувирсан учир шинээр сонгогдсон Их Хурал түүнийг татан буулгахаар шийджээ. Харин Ү байгууллага хэдийн шинэ нөхцөл байдалд дасаж, бусдын хувьд үлгэр жишээ, урам зориг авч ажиллах чухал байгууллагуудын нэг болж чаджээ.

**A**

Монголд дээрхтэй ижил зам туулж, зарим нь өөрчлөлтийг тэсвэрлэн давж, зарим нь гацаж, бүр “амь алдсан” байгууллагуудын жишээ байна уу? Хэрвээ байгаа бол учир шалтгаан нь юу байсан бэ?

## Өөрчлөлт хийх зөв сэтгэлгээтэй байх



Байгууллагууд болоод тэнд ажилладаг хүмүүс өөрчлөлтийн төлөө байгууллага, өөрчлөлтийг шүтсэн хүмүүс болохын тулд байнга чармайн ажиллах шаардлагатай. Учир нь өөрчлөлтийн төлөө байгууллагын өөрчлөлтийг шүтсэн гишүүн ирээдүй өөрөө хүрээд ирэхийг нь хүлээгээд суудаггүй, харин өөрөө ирээдүйг *бүтээгч* байдаг юм.

Байгууллагууд бодлого, журам, үйл явцаараа хайрцаг, хориг хязгаар босгодог шиг хувь хүмүүс аливаа зуршилд автсанаар ийм хоригийг өөрийнхөө эргэн тойронд бий болгодог. Байгууллагын талаарх дээр дурдсан тодорхойлолт хувь хүний амьдралд ч мөн адил хамаарна. Бид амьдрах, оршин тогтнохын төлөө хийх ёстой бүхнийг суралцах явцдаа нэгэнт болно бүтнэ гэсэн ойлголттой болдог тул өөртөө зориулан бүтэц, үйл явц, журам зэргийг бий болгодог. Энэ бүхнийг зуршил хэмээн нэрлэж болно. Эдгээр зуршлын ихэнхийг бид өөртөө хамгийн их нөлөө бүхий хүний янз бүрээр «програмчилж» өгсний дагуу бага балчир насандаа олж авсан байдаг. «Үүнийг бид ингэж л хийдэг» гэсэн хайрцганд түгжигдчихсэн бидний үйл ажиллагааны үр дагаврыг тааварлах боломжтой тул бидний амьдрал ямар ч гэсэн тавлаг, бас айх аюулгүй байдаг ажээ.

Гэвч өнөөгийн ертөнцөд энэхүү найдвартай амьдралын талаарх бодол маань буруудаж эхэлж байна. Олон жилийн өмнө олж авсан бөгөөд тухайн цаг үед нь хэрэглэж болоод байсан зуршлуудыг өнөөдөр ч мөн хэрэглэж болно гэсэн баталгаа алга. Бидний суралцаж байсан арга барил тухайн тэр нөхцөлд зохицож байсан бол бидний өнөөгийн оршиж буй өөрчлөгдөн хувирсан нөхцөлд ямар ч хэрэггүй

эд болоод байна. Гэвч бидний урьд нь суралцаж байсан арга барил маань нэгэнт мөн тул одоо ч гэсэн «энэ арга барилаа үргэлжлүүл» хэмээх нь олонтаа тохиолддог. Одоо бид «үүнийг тэр л арга барилаараа хийх ёстой» хэмээн сэтгэдэг.

Хувь хүний хувьд ч, байгууллагын хувьд ч өөрчлөлт тасралтгүй үргэлжлэн явагдаж байдаг. Хэрвээ бид гацаанд орж, ямар ч өсөлтгүйгээр хайрцгандаа байгаад л байх юм бол яваандаа сүйрэлд хүрэх нь гарцаагүй. Өсөлтийн муруй шугам оргилдоо хүрчээд урууддаг учир шинэчлэх шаардлага зайлшгүй гарна. Шинэчлэл нь тасралтгүй үргэлжилж байдаг, хэзээ ч төгсдөггүй үйл явц юм. Энэ бол хүрэх ёстой цэг биш, харин аялал! Шинэчлэл, эсвэл суралцах үйл зэрэг нь бидний хийдэг зүйл биш. Энэ бол сэтгэлгээний зүйл! Өөрчлөлтийн ач холбогдлыг, бас хэрэгцээг хүлээн зөвшөөрч байна гэдэг нь тухайн байгууллагын удирдлага эрүүл саруул, шинэлэг сэтгэлгээтэй байгаагийн илэрхийлэл юм. Өөрчлөгдөн хувирч буй нөхцөл байдалд уян хатнаар хандаж, дасан зохицох чадвар эзэмшихийн тулд асуудал, айдсаар дүүрсэн сэтгэлгээтэй байх бус харин нээлттэй, боломжийг ашиглаж чаддаг байвал зохино. Өөрчлөлтийг шүтдэг манлайлагч, цаашилбал байгууллагууд шинэ санаа, хандлагыг нээлттэй хүлээж авдаг, ажлаа дээд зэргийн ур чадвар, үр нөлөөтэй гүйцэтгэх боломжийг нь бүрдүүлж, эрх мэдлийг ажилтнууддаа олгодог. Тэд аливаад аль болох бага хориг тавьж, хөндлөнгөөс оролцохгүй байхыг хичээдэг юм.

## Байгууллагын өөрчлөлтийн өөр өөр үе шатан дахь манлайлал

Манлайлал нь нарийн төвөгтэй, хялбар шинжүүдийн аль алиныг өөртөө агуулсан байдаг. Манлайллын ярвигтай шинжүүд нь ихэвчлэн хоорондоо зөрчилдсөн хэлбэртэй байдаг. Тухайлбал манлайлал нь:

- Энэ нь **урлаг ч, шинжлэх ухаан ч мөн**
- Энэ нь **өөрчлөлтийг ч, тогтвортой** байдлыг ч илэрхийлдэг
- Энэ нь аливаад **хүний хувийн шинж чанарын хандлагыг** илэрхийлдэг ч **хүмүүс хоорондын харилцааны соёлыг** шаарддаг
- Энэ нь **алсын харааг** тодорхойлдог ч үр дүн нь **үйлдэл** байдаг
- Энэ нь **өнгөрснөө** дээдэлдэг ч **ирээдүйн** төлөө байдаг
- Энэ нь аливаа **зүйлсийг** зохицуулдаг ч **хүмүүсийг** манлайлдаг
- Энэ нь **хувиа хичээсэн, бас бусдын шинжтэй** байдаг
- Энэ нь **ажилтнуудынхаа, мөн харилцагчдынхаа** төлөө ажилладаг
- Энэ нь аливааг **сурч мэдэхийг, бас мартахыг** шаардаж байдаг (жишээ нь, аливааг хийх таагүй арга замыг халах гм)
- Энэ нь **эрхэмлэн дээдлэх зүйлс** дээр төвлөрч, **зан үйлээрээ** танигдана

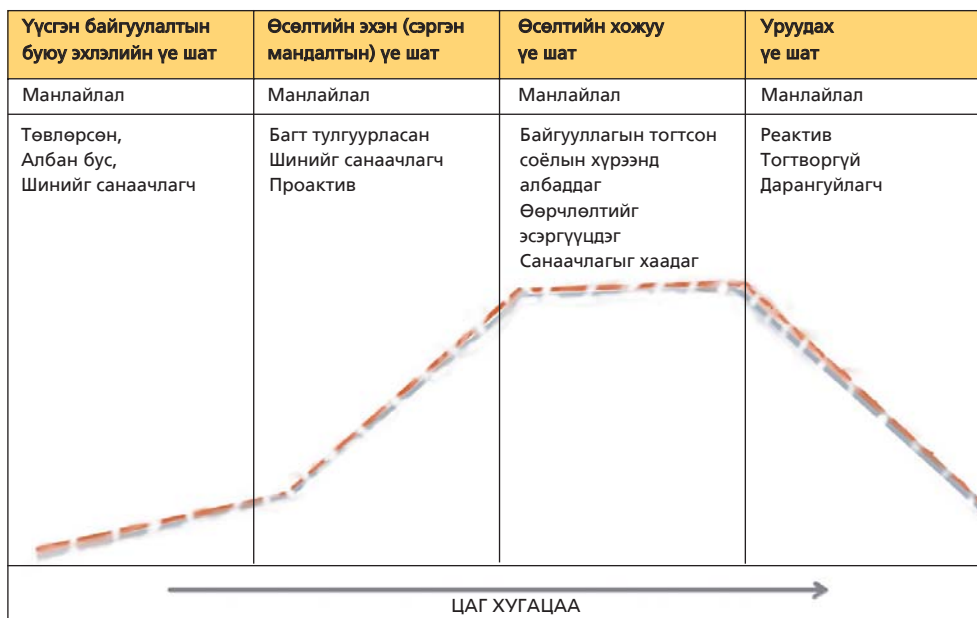
Гэвч эгнэшгүй их өөрчлөлт явагдаж буй ертөнцөд ирээдүйн манлайлагч удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэхийн

тулд энэ мэт ярвигтай асуудлыг энгийн аргаар зохицуулж сурах хэрэгтэй юм. Манлайллыг үр нөлөөтэй хэрэгжүүлнэ гэдэг нь стратеги, зорилго, эрхэм зорилт, алсын хараа, төлөвлөгөө зэрэг хүсэл мөрөөдөл бүхнийг бодит ажил болгох тухай асуудал болно.

Байгууллагын амжилт нь түүний манлайллын хувийн найдвартай ажиллагаа болон ажилтнуудыг оролцуулан тухайн байгууллагын чадвараас хамаардаг. Найдвартай ажиллагаа бүхий манлайлагч сайн зуршил, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, зан чанар, мэдлэг чадвартай байж аваас өөрөөс нь заавар чиглэл авдаг хүмүүсийн итгэлийг олж авч чаддаг. Хүнийхээ хувьд энэ чухал чанаруудыг эзэмшсэн манлайлагчийн жишээнд Махатма Гандийг дурдаж болно. Тэрээр, «*Амьдрал минь миний хэн болохыг харуулна*» гэж хэлсэн байдаг. Тэрээр бас, «*Чи миний амьдралыг харах хэрэгтэй. Би яаж амьдарч, идэж, сууж, ярьж, ерөнхийдөө яаж биеэ авч явааг харах хэрэгтэй. Энэ бүхний нийлбэр нь миний шүтдэг шашин болно*» гэж хэлжээ. Хувийн амьдрал нь түүний найдвартай хүн болохыг баталсан тул тэрээр амжилттай сайн манлайлагч болж чадсан гэж Махатма Ганди итгэж байжээ.

Орчин үеийн шилдэг сайн манлайлагчид ч мөн байгууллагынхаа чадварыг бий болгох шаардлагатай. Байгууллагын болоод нийгмийн зорилгыг хангахын тулд байгууллагын үйл ажиллагаа нэг бүрийг хэлбэржүүлж, бүтэцжүүлж, хэрэгжүүлж, сайжруулж, өөрөөр хэлбэл өөрчлөлтийг гардан зохион байгуулж чаддаг манлайлагчаас л авьяас чадвар ундарч байдаг ажээ.

## Байгууллагын амьдралын мөчлөгийн үе шатуудад түгээмэл ажиглагддаг манлайллын хэв маягууд



Найдвартай ажиллагаа, авьяас чадвараа харуулж чадсан манлайлагч л бүгдийн сонирхлыг төрүүлж, гүйцэтгэлийг идэвхжүүлж, идэвх зүтгэлийг өндөржүүлж, чадавхийг нь сайжруулдаг билээ. Тэд тууштай зан араншин бүхий хувь хүмүүс бөгөөд тэд хамтран өөрсдийнх нь зан араншинг үл харгалзан амжилтын төлөө ажиллах баг бэх байгууллагыг босгож чадна.

Хүсэл мөрөөдөл бүхнийг хувийн болоод байгууллагын аль алиных нь түвшинд үйл ажиллагаа болгон хувиргахад найдвартай, чадвартай манлайлагч хүнд шаардагдах таван алхмыг дор өгүүлэв. Энэ нь:

*Үнэлгээ хийх* – Тэд өөрийнхөө болоод байгууллагынхаа хүчтэй болон сул талуудыг хүсч байгаагаараа бус, харин яг байгаа байдлаар нь үнэлэх ёстой. Сул талаа хүлээн зөвшөөрч, хүчин чадлаа зөв ашиглаж чадах юм бол манлайлагч хүн өөрийгөө ч, байгууллагаа ч дэвшил гаргах түвшинд хүртэл сайн таньж мэдэх боломжтой болно.

*Зорилгоо илэрхийлэх* – Манлайлагч өөрийн болон байгууллагынхаа зорилго, зорилгыг илэрхийлэх чадвартай байх ёстой.

*Нөөцөө хуваарилах* – Манлайлагч нөөцийг хуваарилах шаардлагатай болно. Хувийнх нь нөөцөд түүний цаг зав, өөртэй нь уулзах боломжийг бусдад олгох явдал орно. Өөрийнхөө цагийг зөв удирдаж чаддаггүй манлайлагч найдвартай гэсэн үнэлгээ авч чадахгүй бөгөөд учир нь тэрээр

хэнд ч, хэзээ ч цаг зав гаргах боломжгүй байдаг. Манлайлагч хүн байгууллагаа бэхжүүлэхийн тулд шаардагдах нөөцийг нь хуваарилж өгдөг байх ёстой. Ажилтнуудынхаа мэдлэг, чадварыг бий болгох асуудал энд багтдаг.

*Анхаарал төвлөрүүлэх* – Манлайлагч гол анхаарлаа хамгийн чухал тэргүүлэх чиглэлүүд болон мөн ашиг сонирхлыг нь нийтэд зориулсан дүрэм журмаар хангах боломжгүй хүмүүст төвлөрүүлэх хэрэгтэй.

*Хариуцлага хүлээх* – Манлайлагч өөрийн болоод байгууллагынхаа өмнөөс хариуцлага хүлээж чаддаг байх ёстой. Байгууллагын зан үйлийн асуудлыг тусгасан гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоо чухалд тооцогдоно.

## Ирээдүйн манлайлагч

Ирээдүйн манлайлагчдыг алдаршуулах шинжийг дурдвал:

- Бага ярьж, ихийг хийх
- Бага тушаалтай хэдий ч их мэдлэг чадвар, туршлагатай байх
- Бага хянаж, их зохицуулдаг байх
- Бага хэмжээнд зорилт дэвшүүлдэг ч том хэмжээнд сэтгэдэг байх
- Найдвартай зангаараа ч, байгууллагаа чадваржуулж чадсанаараа ч алдарших болно.

Эдгээрийг өгүүлэхэд энгийн хэдий ч түүнд хүрэхийг зорьж буй хүмүүсийн хувьд маш хүнд бэрх даваа юм.

## МАНЛАЙЛЛЫН НАЙДВАРТАЙ АЖИЛЛАГАА, ЧАДВАР

### ХУВИЙН НАЙДВАРТАЙ АЖИЛЛАГАА



### ЗОХИОН БАЙГУУЛАХ ЧАДВАР

# 9

## Баг бүрдүүлэх нь

Цөөн хэдэн хүнээс бүрдсэн бүлэг ертөнцийг өөрчилж  
чадна гэдэгт хэзээ ч бүү эргэлз.  
Үнэндээ цаг үргэлж л ийм явдал тохиолддог шүү дээ!



**A**

Дээрх зурагнаас та юу харж байна вэ? Энэ зураг баг бүрдүүлэх тухай ойлголтонд ямар хамаатай вэ?

Энэхүү бүлэгт хувь хүн, байгууллагын түвшин хоёрын дунд орших байгууллагын үндсэн суурь болох багийн түвшний асуудлыг авч үзэх юм. Баг болон бүлгийн ялгаа, баг хэрхэн бүрэлддэг тухай, үр нөлөө, суралцагч байгууллагын төлөвшилд баг бүрдүүлэх асуудал яагаад зайлшгүй чухал болох тухай асуудлыг энэхүү бүлэгт өгүүлэх болно.

Өнөө цагт маш олон байгууллага багийн ажиллагааг хөгжүүлэх, асуудал шийдвэрлүүлэхийн тулд хүмүүсийг хамтран ажиллуулахыг эрхэмлэх болжээ. Хүмүүсийг хамтран ажиллуулахад л хангалттай гэсэн нэгэн буруу бодлыг ихэнх хүмүүс тээж явдаг. Гэвч баг, бүлэг хоёр бол нэгэн адил зүйл биш. Баг болон бүлэг гэсэн хоёр ухагдахуун нь хоорондоо чанарын ялгаа агуулах бөгөөд баг нь аливаа зорилтыг хангах, асуудал шийдвэрлэх талаар илүү шуурхай ажиллагаатай байдаг ажээ.

Ажил дээрээ, мөн ажлаас гадуур төрөл бүрийн хэмжээтэй өөр өөр бүлэгт хамрагдаж амьдрах нь хүний жам ёсны амьдралын нэгэн хэсэг мөн. Гэр бүл, шатрын холбоо, компани, ажлын хэсэг, үйлдвэрчний эвлэлийн салбар, Харанга хамтлагийн шүтэн бишрэгчдийн клуб гэх мэтээр бид янз бүрийн бүлэгт харьяалагдаж байдаг. Гэвч хүмүүс тухайн бүлгээ ойлгож хүлээн авдаггүй бол тэр нь бүлэг биш болдог байна.

Бүхий л багийг бүлэг гэж болох хэдий ч харин бүлэг бүхнийг баг гэж ойлгож болохгүй юм. Баг гэдэг нь илүү төлөвшил бүхий, нэгдэл нягтралтай нийгмийн нэгж бөгөөд их төлөв бэрхшээлтэй асуудлыг шийдвэрлэх зорилгоор ажлын байранд үүсдэг. Баг гэдэг нь ажил гүйцэтгэх, бас хамтдаа амжилтанд хүрэх арга зам мөн. Баг нь байгууллагын нэг түвшин мөн.

**A**

– Та ямар бүлгийн гишүүн бэ? Ажил дээрээ болон ажлаасаа гадуур харьяалагддаг бүлгийнхээ жагсаалтыг гаргана уу?

– Хамтран зүтгэгчдийн бүлэгт харьяалагдаж байхдаа эндээс өөр газар байсан ч болоосой хэмээн хүсч байсан тохиолдол бий эсхийг санах гэж оролдоорой. Ийм бодол төрүүлэхэд хүргэсэн шалтгаануудыг жагсааж бичнэ үү. Юу таны сэтгэлийг гонсойлгож, дургүйг тань хүргэж, идэвх сонирхолгүй болгосон бол? Мөн юу танд ийм бодол төрүүлээгүй вэ?

– Ямар багийг үр нөлөөтэй баг гэх вэ?

– Багаар ажиллан амжилтанд хүрэхэд ямар ямар эрхэмлэн дээдлэх зүйлс чухал вэ?

## Бүлэг, баг хоёр адил уу?

Баг гэж нийтлэг шинж бүхий, нийтлэг зорилго, зорилтуудыг агуулсан, тэдгээрийг хэрэгжүүлэхийн тулд хамтран ажиллах хэрэгцээгээ мэдэрсэн хэсэг бүлэг хүмүүс мөн.

Бүлэг, баг хоёр нь байгууллага, мөн нийгмийг бүрдүүлэгч үндсэн нэгж мөн. Хүмүүс эрт дээр үеэс л бүлгээр амьдарч иржээ. Бүлэг нь гэр бүлээр амьдрах, хамгаалах, дайтах, засаглах, зугаацах, ажиллахын үндэс болдог. Бүлгийн зан үйл нь эмх замбараагүй байдал үүсэх нөхцөлөөс агуу гайхамшигт амжилт бий болгох хүрээнд орших бөгөөд энэ бүхэн бүлэг нь илүү бүтээмж бүхий нэгж болох баг бүрдүүлэх үест илүү тодоор харагддаг байна. Бүлэг гэдэг нь ямар нэгэн нийтлэг зорилгын үүднээс зохион байгуулагдсан хувь хүмүүсийн нэгдэл болно. Харин багийн гишүүд нийтлэг зорилгодоо хүрэхийн тулд бие биенээ нөхөн дэмжиж байдаг.

Олонх байгууллагын менежерүүд нь бүлгийн үйл ажиллагаанд сэтгэл хангалуун байх шиг санагддаг. Учир нь тэд

энэхүү хийж гүйцэтгээд буй бүхний цаана гарч, тухайлбал, арай өөр нөхцөл байдалд ямар амжилтанд хүрч болох тухай бодож чаддаггүй ажээ. Харин бусад удирдах ажилтнууд яг адил тооны хүмүүсээр яг адил ажлыг яг адил технологийн дагуу гүйцэтгүүлж байгаа ч хүмүүсийн ажлаа хамгийн сайн гүйцэтгэх, багаар ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлж чадсанаар бүтээмжийг гайхалтай сайн өсгөж чаддаг байна.

Бүлэг, баг гэсэн хоёр ойлголтыг энгийнээр тайлбарлавал:

**Бүлэг** - Бүлэг гэдэг нь нэгэн нийтлэг зорилгын төлөө хамтдаа цугларсан хүмүүс бөгөөд хэт олон хүн цуглардаг учир баг - үүрэг гэсэн харилцан ажиллагаа үүсэн бий болоход хүндрэлтэй байдаг. Бүлэгт харьяалагдах хүний тоо нэмэгдэхийн хэрээр түүний гишүүн нэг бүрийн танигдан ялгарах шинж, үйл ажиллагаанд оруулах хувь нэмэр нь харьцангуй буурах хандлагатай болдог тул манлайлагчийн гүйцэтгэх үүрэг хэт тодорч ирдэг байна. Бүлэг нь албан ба албан бус,



байнгын ба түр, талархал хүлээсэн, эсвэл цагийн гарз мэт үзэгдсэн, үр нөлөөтэй ба үр нөлөөгүй байж болно.

**Баг** - Өөрийн гэсэн өвөрмөц хувь нэмэр оруулах боломжийг хүн бүрт олгох замаар нийтлэг зорилгын төлөө хамтран ажиллахаар шилж сонгогдсон хязгаарлагдмал тооны хүмүүсээс бүрдэх нэгжийг баг гэдэг. Тэнцвэржилт сайтай баг нь үр нөлөөтэй гүйцэтгэлд шаардлагатай харилцан адилгүй үүргийг хуваарилан авсан байдаг бөгөөд үүргийн давхардалт үүсч, улмаар «өрсөлдөөн» бий болгохгүйн тулд хэмжээний хувьд хэт том байх ёсгүй юм. Баг ямар хэмжээтэй байх нь тухайн нөхцөл байдлаас шалтгаалдаг байна. Багийн гишүүдийн тоог тодорхойлохын тулд

шаардлагатай үүргийн төлөөлөл зохистой бүрдэж буй эсэхийг, мөн манлайллыг хэрэгжүүлэх боломжийг тус тус харгалзах ёстой. Багийн үйл ажиллагаа гэдэг нь нийтлэг эрхэм зорилгыг хангахын төлөө дэвшүүлсэн зорилго, зорилтод хүрэхийн тулд тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах, хөдөлмөрлөх, бие даан хөгжихийн төлөө хүмүүсийн дунд өрнөж буй интерактив үйл явц юм.

Баг болон бүлгийн ялгааг дор үзүүлээ. Та одоо өөрийн ажиллаж буй нэгжид бүрдсэн хэмээн тооцож буй тодорхойлолтыг (✓) гэсэн тэмдгээр тэмдэглэнэ үү.

Та ямар нэгэн баг юмуу бүлэгт харьяалагддаг уу?

БҮЛЭГ	БАГ
Энэ бол зөвхөн захиргааны үйл ажиллагаа явуулах зорилгоор бүрэлдсэн бүлэг гэж гишүүд нь үзнэ. Хувь хүмүүс бие даан ажиллах бөгөөд зарим нөхцөлд тэдний зорилго бусдаасаа өөр байдаг.	Гишүүд нь өөрсдийгөө хэнээс ч хараат бус гэдгийг хүлээн зөвшөөрч, бие биенийгээ дэмжин ажилласнаар хувийн болоод багийн зорилго биелнэ гэдгийг ухамсарлаж байдаг. Газар нутгийн төлөөх тэмцэл, бусдын амжилтаас өөртөө ашиг хайх зэрэг үйл ажиллагаанд цаг зав үрдэггүй.
Татагдан орох оролцоо хангалтгүй. Гишүүд нэгжийнхээ зорилтыг төлөвлөх үйл ажиллагаанд хангалттай оролцоогүй учир зөвхөн өөрийнхөө төлөө ажилладаг. Тэд ажилдаа хөлсний ажилтан мэт хандана.	Оролцох ба эзэн нь болох гэсэн сэтгэгдэл. Гишүүд нь зорилтыг тодорхойлоход оролцсон учир өөрсдийгөө ажлынхаа болон нэгжийнхээ эзэн мэтээр үздэг.
Тухайн ажлыг гүйцэтгэх хамгийн шилдэг арга юу болохыг гишүүдээс асуухгүй, харин юу хийхийг тэдэнд заана. Санал бодлыг нь хүлээн авахгүй.	Гишүүд нь онцгой авьяас, мэдлэгээ багийн зорилтыг хангахад зарцуулснаар байгууллагын ажлын амжилтанд хувь нэмрээ оруулна.
Гишүүд нь бусдынхаа үүргийг ухамсарладаггүй тул хамтрагчдынхаа урам зоригийг мохоож байдаг. Санал бодлоо илэрхийлэх, аливаа зүйлд санал нийлэхгүй байгаагаа өгүүлэхэд түүнийг хагалган бутаргагч, дэм өгдөггүй хүн хэмээн тооцох болно.	Гишүүд нь итгэлцэл бүрдсэн орчинд ажлаа гүйцэтгэх бөгөөд санаа, бодол, санал нийцэхгүй байгаа зүйл, сэтгэл санаагаа илэн далангүй илэрхийлэх боломжийг тэдэнд олгож байдаг. Асуултыг ч чөлөөтэй асууж болно.
Гишүүд нь хэлэх зүйлдээ маш болгоомжтой ханддаг тул жинхэнээрээ ойлголцох боломж бараг байхгүй. Байнга тоглож, анзааргагүй нэгнийг барих харилцаа холбооны занга хаа сайгүй байдаг.	Гишүүд нь илэн далангүй, үнэнч шударга харьцаатай. Тэд бие биенийхээ үзэл бодлыг ойлгохын тулд тодорхой хүчин чармайлт гаргадаг.
Гишүүд нь сайн сургалтанд хамрагддаг ч дарга болон бүлгийн бусад гишүүдийн улмаас олсон мэдлэгээ ажилдаа ашиглах боломжоор хомс байдаг.	Гишүүдийн ур чадвараа хөгжүүлэх, түүнийгээ ажилдаа ашиглах явдлыг хөхиүлэн дэмждэг. Баг нь тэдэнд дэмжлэг үзүүлдэг.
Гишүүд нь аливаа асуудлыг хэрхэн шийдвэрлэхээ мэдэхгүйн улмаас санал зөрөлдсөн нөхцөл байдал ихээхэн үүснэ. Удирдлага нь илүү ноцтой нөхцөл үүсэх хүртэл ямар нэг арга хэмжээ авдаггүй.	Гишүүд нь санал бодлын зөрөлдөөнийг хүний харилцаанд байх л асуудал хэмээн үзэж, энэ нөхцөл байдлыг шинэ санаа, бүтээлч үйл сурах боломж хэмээн талархан хүлээж авдаг. Тэд аливаа зөрчлийг шуурхай, үр бүтээлтэй аргаар шийдэхийг чармайдаг.
Багийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх шийдвэр гаргах үйл хэрэгт бүлгийн гишүүд оролцож, бас оролцохгүй байж болзошгүй. Шийдвэрийг дагаж мөрдөх нь эерэг үр дүнгээс илүү чухал.	Багийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх шийдвэр гаргах үйл хэрэгт гишүүд оролцдог ч баг шийдвэр гаргаж чадахгүй, эсвэл онц байдал үүссэн үед зөвхөн багийн тэргүүн эцсийн шийдвэр гаргах ёстойг ухамсарладаг. Шийдвэрийг дагаж мөрдөх бус, харин эерэг үр дүнг зорилт болгодог.

*Ганц мод гал болохгүй, ганц хүн айл болохгүй.*

## Багийн шинж чанар

«Баг» гэсэн утгатай «team» гэдэг үг эртний англи хэлнээс гаралтай, «гэр бүл», «удам залгагч» гэсэн утга илэрхийлдэг байсан бололтой. Баг нь ихэнх тохиолдолд харилцан дэмжлэг, дотно харилцаа, амжилт, хамаарлыг мэдэрсэн сэтгэл ханамжийн илэрхийлэл болж байдаг. Баг гэдэг нь:

- Нэг ажлын байран дээр ажилладаг хүмүүсийн цуглуулга биш юм
- Нэг менежерийн удирдлагад ажилладаг хүмүүсийн цуглуулга биш юм
- Нэг хэлтэст нэгэн ижил ажил хийдэг хүмүүсийн цуглуулга биш юм.

Өөрийгөө баг хэмээн хүлээн зөвшөөрч, багийн чиг хандлагаар, өөрийн багийн арга барилаар ажиллаж буй багийг баг гэнэ. Энгийнээр өгүүлбэл, баг ба баг бүрдүүлэлтийн талаар өөр хоорондоо нягт уялдаа бүхий гурван асуудал байдаг ажээ. Үүнд:

- 1. Ямарваа нэгэн амжилттай зүйлд харьяалагддаг, эсвэл түүний нэгэн хэсэг байх**
- 2. Зорилго, зорилт нь нийтлэг байх**
- 3. Хам үйлдлэл хийх буюу өөрөөр хэлбэл хамтран ажилласнаар хувь хүмүүс багийн орчноос гадуур ажиллаж ганц ганцаараа хүрснээс илүү үр дүнд хүрэх.**

Зохистой нөхцөл байдалд багийн үйл ажиллагаа нь бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх, спортоор хичээллэх, анжис чирэх, иргэдэд хүргэх чухал үйлчилгээг хөгжүүлэх гээд ямар ч нөхцөлд ажлын гүйцэтгэлийн хувьд ихээхэн үр өгөөж өгч чаддаг ажээ.

## Баг хийгээд баг бүрдүүлэлт

*«Багийн гол мөн чанар нь нийтлэг зорилтыг хангахад багийн гишүүн нэг бүр нь өөрийн оруулах хувь нэмрийг дээд зэргээр тусган харуулж чадах хөдөлмөрийн хуваарь бүхий хамтын нийгэмлэг байгуулж чаддагт оршино.»*

Мереди́т Белбин

Байгууллагын янз бүрийн түвшинд, өөр өөр цаг хугацаанд оршин тогтнох чадвар бүхий маш олон төрлийн баг байдаг. Тэдний дунд:

*Зорилтот баг* – Тодорхой асуудлыг шийдвэрлэж, түүнийг байгууллагын хэмжээнд хэрэгжүүлэх зорилгоор энэ төрлийн багийг байгуулдаг байна. Шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлын талаар нэн тодорхой нотолгоо бүрдүүлж, цаг хугацааг нарийн тодорхойлж (аль болох богино хугацаатай байвал зохино), энэ ажлыг хүнд сурталгүй, шуурхай, үйл ажиллагааг голчилсон хэлбэрээр хийж гүйцэтгэнэ.

*Төслийн баг* – Энэ төрлийн багийг шинэ бүтээгдэхүүн, шинэ үйлчилгээг бий болгох талаар судалгаа хийх, зөвлөгөө өгөх зорилгоор бүрдүүлдэг. Цагийн хуваарийг тодорхойлж, байнга хянаж байх ёстой.

*Чанарын дугуйлан* – Энэ нь бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг, эсвэл байгууллагыг өөрийг нь тасралтгүй үргэлжлүүлэн сайжруулахын төлөө ажиллана. Суралцах үйл, үйлчлүүлэгчийг чухалчлан үздэг.

*Хороод* – Энэ нь албан ёсоор байгуулагдсан бүлэг боловч тэднийг нийтлэг алсын харааны хүрээнд зохион байгуулж, үйл ажиллагааг нь суралцах үйлд төвлөрүүлж өгвөл үр нөлөөтэй баг болон хөгжиж чаддаг байна.

*Удирдлагын баг* – Энэ нь туршлагаа хуваалцах, байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулах зорилгоор хамтран ажиллаж буй менежерүүдийн баг юм.

Багийн зохистой хэмжээ гэж юу вэ? Үр нөлөөтэй баг хэзээ ямагт хязгаарлагдмал тооны гишүүнтэй ажилладаг. Зарим нь дөрвийг оновчтой тоо гэдэг бол нөгөө нь үүнээс олон гишүүнтэй ажиллахыг зөвлөдөг. Багт олон гишүүн байх юм бол мэдлэг, туршлагын өргөн бааз суурь бий болдог байна. Харин цөөн гишүүнтэй байх нь оролцоо, хамралт, хүсэл эрмэлзлийг нэмэгдүүлэх талтай ажээ. Оролцоог дээд зэргээр хангаж, бүхнийг өв тэгш хамруулахын тулд багийг таваас долоо хүртэл гишүүнтэйгээр байгуулах нь зүйтэйг судалгааны үндсэн дээр санал болгосон байдаг.

## Үр нөлөөтэй баг

Ямар багийг үр нөлөөтэй баг хэмээн нэрлэх вэ? Амжилтанд хүрэхэд багт ямар эрхэмлэн дээдлэх зүйлс зайлшгүй хэрэгтэй вэ? Байгууллага болоод багууд баг бүрдүүлэхийн тулд заавал алсын хараагаа тодорхойлсон байх хэрэгтэй. Хэрэв тодорхойлоогүй бол яах вэ? Алсын хараа, эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг тодорхойлох үйл явц нь тэднийг өөрийн биеэр үлгэрлэн харуулдаг манлайлагчийн эрхэмлэн дээдлэх зүйлстэй нийцэж, тухайн алсын хараа, эрхэмлэн дээдлэх зүйлст нь нийцэх бүтэц, тогтолцоо байгаа цагт л багийн үйл ажиллагаа үр дүнтэй болж чаддаг байна. Жишээлбэл, аливаа нэг байгууллагын гол эрхэмлэн дээдлэх зүйл нь багийн үйл ажиллагаа боловч тэнд хатуу чанд шатлан захирах ёс ноёрхож, дээд удирдлагын баг нь төлөвшөөгүй, аливаад улс төрийн байр сууринаас ханддаг, шагнал урамшууллын систем нь зөвхөн хувь хүний

амжилтанд үндэслэсэн, багийн үйл ажиллагааг хөгжүүлэх, багийн манлайллын үр чадварыг төлөвшүүлэх чиглэлээр удирдлага нь дэмжлэг үзүүлдэггүй бол амжилтанд хүрэх найдлага тун бага гэсэн үг.

Үр нөлөөтэй баг, түүний алсын хараа, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс нь байгууллага бүрт харилцан адилгүй өөр өөр байдаг байна. Тиймээс энэ бүхнийг баг бүрдүүлэх үйл явцын нэгэн хэсэг болгон удирдлага болоод багийн гишүүд өөрсдөө тодорхойлох ёстой юм. Гэхдээ ямар багийг үр нөлөөтэй баг гэх талаар хаана ч нийтлэг зарим шинж чанар байдаг байна. Доорх хүснэгтэд үр нөлөөтэй болоод үр нөлөөгүй багийн зарим шинжийг үзүүлээ. Та доорх тодорхойлолттой санал нийлж байна уу? Өөрчлөх, эсвэл нэмэх шаардлагатай зүйл байна уу?

### Үр нөлөөгүй ба үр нөлөөтэй багуудын шинж

Үр нөлөөгүй баг	Үр нөлөөтэй баг
Цаг үрсэн	Ойлгомжтой тодорхойлогдож, зохицуулсан үйл явц бүхий
Гишүүд нь нэгдмэл бус	Тодорхой, нийтлэг зорилго, чиглэлтэй
Чиглэл, зорилтын талаар ойлголтгүй	Эрч хүч, идэвх санаачлагатай
Үүрэг нь тодорхой бус	Шог хошин, наргианч зантай
Дэмжлэг хомс	Хүсэл эрмэлзлэлтэй, татагдан орох оролцоог хангасан
Дэд бүлгүүдэд хуваагдсан байдаг	Шийдэмгий
Төлөвлөлт хангалтгүй	Үүрэг нь тодорхой
Юу хийх нь нууцлаг, улс төрийн бүрэн эрхээр далайлгадаг	Асуулт тавих, сонсох чадвартай
Манлайлагчийн бүрэн эрх сул	Сорилт, дэмжлэг өндөр
Хэт хуучинсаг-эрсдэлтэй алхам хийдэггүй	Бүтээлч, уян хатан
Туршлага дутмаг	Алдаанаасаа суралцдаг
Цаг барихдаа муу	Бодох төлөвлөхдөө сайн
Шинэ санааг дэмждэггүй	Эргэх холбоо ба дүгнэлт сайтай
Дүрэм журам, аар саар зүйлээр их хөөцөлддөг	Нээлттэй, шударга
Хэт няхуур хандаж, ажил үүргийг чухалчилдаг	Гадаад, дотоод орчинд мэдээлэл хуваалцахдаа сайн
	
<b>Гүйцэтгэл нь тааруу байдаг</b>	<b>Гүйцэтгэл нь сайн байдаг</b>

## Багийн алсын хараа болон эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг жишээгээр үзүүлбэл:

**Алсын хараа** – Бид тодорхой бөгөөд нийтлэг чиг, зорилготой байж, бүхий л үйл ажиллагаанд хамрагдаж, оролцох идэвх санаачилгатай, хүсэл эрмэлзэлтэй гишүүдээр баг бүрдүүлэн ажиллах болно. Бид хүч чадал сорьсон үйл ажиллагаа явуулж, зорилтыг хангахын төлөө анхааран ажиллаж, төлөвших, өсөн дэвшихэд нь бие биедээ тусална. Бид тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах, сайжрах боломжийг багтаа, хувь хүн нэг бүрт олгохын тулд хамтдаа хөгжилдөж, бие биендээ асуулт тавьж, бие биенийхээ хүчин чадлыг сорьж ажиллах болно.

**Эрхэмлэн дээдлэх зүйлс** – Үр нөлөөтэй баг болж ажиллахын тулд бид нээлттэй байдал, шударга зан, харилцан хүндлэл, итгэлцэл, бүхнийг бие биетэйгээ хуваалцах сэтгэлгээ, алиа хошин байдал зэрэг эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг мөрдөж ажиллах болно.

## Хам үйлдэл (Синержи) болон хам бүс үйлдэл (нигерж)-ийн тухай ухагдахуун

Баг болон баг бүрдүүлэхтэй холбоотойгоор байнга яригддаг нэг үзэл баримтлал бол багаар гүйцэтгэсэн ажлын тоо чанар нь гишүүд дангаараа хийснээс хол давуу байдаг *хам үйлдэл (синержи)-ийн үр нөлөө буюу харилцан эрчимжсэний үр нөлөө* юм. Энэ нь 1+1 гэхэд хариу нь хоёр биш харин найм (эсвэл нөхцөл байдлаас шалтгаалан үүнээс бага, юмуу их байна) байх тухай ойлголт юм. Хувь хүмүүсийн харилцааны үр дүнд хүмүүс ганц нэгээрээ бүтээснээс илүү их шинэ мэдлэг, үзэл санаа, хандлага, шийдэл бий болсныг бүлгийн хүрээнд нээж илрүүлсэн тохиолдолд *хам үйлдэл (синержи)-ийн үр нөлөө* ажиглагддаг байна. Түүнчлэн бүлгээрээ хамтран бий болгосон бүхий л эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийн нийлбэр нь тухайн бүлгийн ганц гишүүн бие даан ажиллаад бүтээснээс бага байх юм бол энэ нь *хам бус үйлдэл (нигерж)-ийн үр нөлөө* болно. Ийм байдал нэлээд үүсдэг бөгөөд хүмүүс ч бүлгийн үйл ажиллагааг «цаг үрсэн зүйл» мэтээр төсөөлж эхэлдэг ажээ.

Багийн ажлыг оролцуулаад бүхий л төрлийн бүлгээр гүйцэтгэх ажлууд гурван гол хүчин зүйлсийн харьцааны нөлөөнд ихээхэн өртдөг байна. Үүнд:

**Ажил үүрэгт тавигдах шаардлагуудын нөлөө** - Хүмүүс үр дүнд хүрэхийн тулд аливаа байгууллагад ажилладаг. Хэн хүний ганцаараа, мөн хамт олон, бүлгээр гүйцэтгэх ажил үүрэг юмуу төсөл нь өөрийн гэсэн хэмжигдэхүүнийг агуулж, хүндрэл бэрхшээлийг дагуулдаг ажээ. Тэдний зарим нь энгийн хялбар байхад нөгөө хэсгийг гүйцэтгэж амжилтанд хүрэхийн тулд хүн хүч, нөөц, үйл ажиллагаа

гээд олон өөр зүйлс шаардагдсан, мөн илүү ярвигтай байдаг байна.

**Хувь хүний хэрэгцээний нөлөө** - Хувь хүний мотиваци, хэрэгцээ хэрхэн хүлээн зөвшөөрөгдөж, хангагдаж байгаа нь үр дүнгийн чанарт ихээхэн нөлөө үзүүлдэг байна. Хүмүүс өөрийнхөө бодож байгаагаас ч илүү өндөр түвшний гүйцэтгэлд хүртэл өсч, ажиллах боломжтой байдаг. Хувийн сэтгэл ханамжийн байдал, ажил үүргийг хийж гүйцэтгэсний эцэст бий болох үр дүн, хамтран ажиллагч нөхөдтэйгээ сайн харилцаатай байх зэрэг нь хүмүүсийн хувьд хамгийн чухал хөдөлгөгч хүч болдог ажээ.

**Бүлгийн динамикийн нөлөө** - Аливаа бүлэг өөрийн гэсэн аж амьдралтай, өөрийн эрхээр ажилладаг нэгж мэтээр харагддаг байна. Бүлгийн динамикийн улмаас үүсэх дарамт хувь хүмүүсийн зан үйлд ихээхэн нөлөөлдөг. Ажил үүрэгт гол анхаарлыг хандуулж, хувь хүний хэрэгцээг орхигдуулах хандлага ихэнх бүлэгт ажиглагддаг. Үүний дээр бүлгийн манлайлагч зөвхөн өөрийн хэрэгцээ сонирхлыг хангахыг оролдон, бусдыг захирагдагчийн байр суурь баримтлахыг шаарддаг байна. Энэ нь их төлөв өөртөө нийцүүлэн эрх мэдэл бий болгохыг чармайгч, уламжлалт хэв маяг бүхий манлайлагчийн байр суурь байдаг.

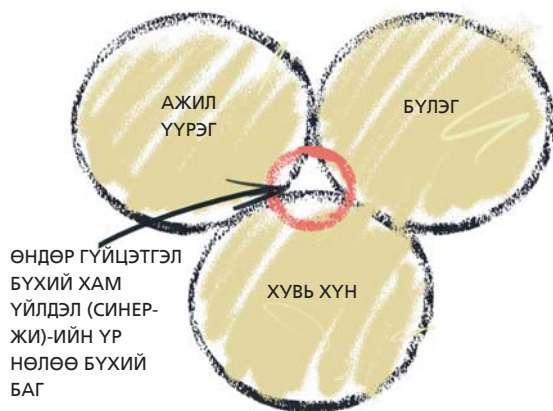
Уламжлалт хэв маяг бүхий манлайлагч бүлгийн дотор хам бус үйлдэл (нигерж)-ийн үр нөлөөг үүсгэдэг байна.



Хам бус үйлдэл (Нигерж)-ийн үр нөлөө үүссэн тохиолдолд дээрх гурван хүчин зүйлс хоорондоо өрсөлдөж, бие биедээ саад учруулж эхэлдэг бол харин хам үйлдэл (синержи)-ийн үр нөлөөний дүнд эдгээр нь бие биенээ тэтгэн бэхжүүлдэг ажээ. Баг бүрдүүлэхээр ажиллаж буй манлайлагч хувь хүний хэрэгцээ, бүлгийн динамик, ажил үүрэгт тавигдах шаардлага зэрэг хүчин зүйлсийг хооронд нь нэгтгэж, хам үйлдэл (синержи)-ийн нөлөө бүхий багийн гүйцэтгэлийг бий болгодог байна. Энэ амжилтанд хүрэхийн тулд тэрээр алсын хараа, эрхэм зорилго, үйл явцыг ухаалгаар хослуулан ашиглах хэрэгтэй. Энэ нь хүсэн хүлээж буй алс ирээдүйн дүр төрхийг тодорхойлж, энэ нь яагаад зөв зам болохыг үзүүлж, юуг, хэзээ, хэрхэн хийх ёстойг тогтоох тухай ойлголт юм.

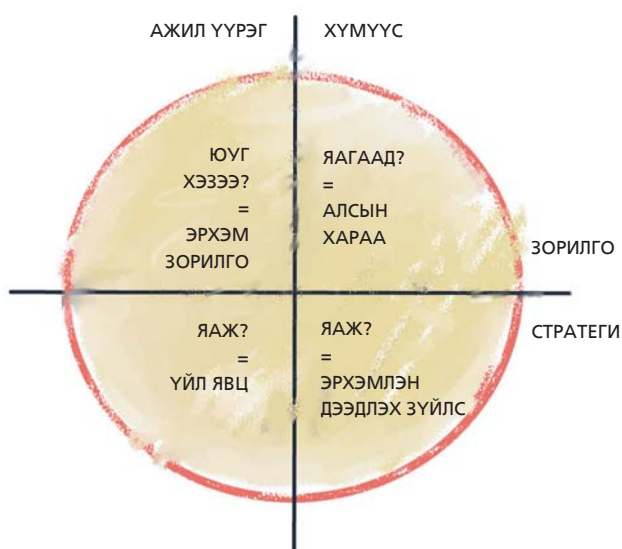
Баг бүрдүүлэхээр ажиллаж буй манлайлагч хүн хам үйлдэл (синержи)-ийн үр нөлөөг үүсгэж байдаг

АЛСЫН ХАРАА, ЭРХЭМ ЗОРИЛГО БА ҮЙЛ ЯВЦ



Ирээдүйн үр нөлөөтэй манлайлагч үйл явцыг зохицуулдаг болохоос бус, бусдыг хянадаг хүн биш юм. Тэрээр багийн алсын хараа, эрхэм зорилгын талаарх нийтлэг ойлголтыг бий болгон хөгжүүлэх үйл ажиллагаа явуулж, стратегийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай үйл явцыг өрнүүлэхэд нь багтаа туслах ёстой. Үүний тулд ажил үүрэг, хүмүүс, алсын хараа болоод эрхэм зорилгыг хооронд нь холбосон дагнах хандлагыг хэрэглэнэ. Өөрөөр хэлбэл, баг бүрдүүлэхийн тулд «юуг», «аяж» (үйл явц болоод эрхэмлэн дээдлэх зүйлс), мөн «яагаад» гэдэг гурван асуултад анхаарал хандуулах ёстой ажээ. Энэ бүх асуулт нь адил тэгш ач холбогдолтой болно.

Баг бүрдүүлэх дагнах хандлага



Өөр өөр байгууллагын багууд нь өөр өөр зорилго, өөр өөр бүтэц бүрэлдэхүүн бүхий өөр өөр багууд байдаг байна. Гэхдээ үр нөлөөтэй баг байгуулахын тулд манлайлагч хүн ажил үүрэг, хүмүүс, үйл явцыг хооронд нь уялдуулан холбосон дагнах хандлагыг хэрэглэх ёстой. Энэ бол хаана ч баримталдаг үндсэн дүрэм. Үүнээс гадна баг бүрдүүлэх явцад байнга санах ёстой гурван зүйл бий. Үүнд:

- Багууд хэзээ ямагт дэвшүүлсэн зорилгоо нийтээр хүлээн зөвшөөрсөн байх ёстой
- Багийн гишүүд бие биенээ сайн мэддэг байх ёстой
- Багийн гишүүд бие биендээ итгэдэг байх ёстой

### Байгууллагууд яагаад багийг ашигладаг вэ?

Багаар ажиллах нь ярвигтай нөхцөл байдалтай тулж ажиллах, уян хатан байдлыг хангах арга зам болдог байна. Түүнчлэн, менежерүүд бүхий л ажлыг өөрсдөө хийж чадахгүй тул баг нь байгууллагын үйл ажиллагааг хооронд нь зуучлан холбогч хэрэгсэл болдог ажээ.

Байгууллагад багийг ашиглах хамгийн гол шалтгаан нь гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэх явдал болно. Баг хэзээд илүү сайн ажилладаг ажээ! Бүх дэлхийд хувийн болон улсын байгууллагууд гол төлөв эдийн засгийн учир шалтгаанаар ажиллах хүчнийхээ тоог цөөлж байна. Бүх л түвшинд ажилтны тоог цөөлсний улмаас үлдсэн хүмүүс нь хөдөлмөрийг шуурхай хийж гүйцэтгэх шаардлагатай болсон байна. Түүнчлэн үүний улмаас үлдсэн хүмүүс хоорондоо нягт хамтран ажиллаж, асуудлыг илүү уян хатан шийдвэрлэх шаардлагатай болсон ажээ. Ийм ч учраас:

- Зарим нэг тун ярвигтай чухал асуудлыг зөвхөн багийн хүчин чармайлтаар шийдэхээс өөр аргагүй болсон.
- Асуудлыг хамтын хүч чармайлтаар шийддэг тул багаар ажиллаж гаргасан шийдэл хувь хүний гаргах шийдлээс илүү шуурхай байдаг.
- Манлайлал сайн байх юм бол хувь хүний ач холбогдол нь багийн үйл ажиллагааны орчинд илүү сайжран дээшилдэг байна.
- Багаар гаргасан шийдвэрийн чанар нь хувь хүний гаргасан шийдвэрээс илүү сайн байдаг.
- Багаараа гаргасан санал нь хэн нэгэн хувь хүнээс гаргасан саналаас илүү жин татдаг. Энэ нь хамтын хүчин чадал, ач холбогдлын мэдрэмжийг үүсгэдэг.

Багийн үйл ажиллагааг өргөнөөр хэрэглэдэг байгууллагууд багийн гишүүдийн ур чадвар, туршлагыг нээн илрүүлж, улмаар энэ нь нөөцийг илүү үр ашигтайгаар ашиглах, шинэлэг шийд хайж олоход тустай байдаг нь туршлагаар нотлогджээ. Түүнчлэн, багаар ажиллах нь байгууллагын доторх холбоо тогтоох, харилцаа, мэдээлэл хуваалцах явдлыг эрчимжүүлж, хувь хүмүүс болоод нэгжүүдийн хоорондох хамтын ажиллагааг өсгөдөг байна. Ажилчдын дунд өөриймсөг хандлага, хариуцлага өсөн нэмэгдэж байдаг (энэ нь 2-р бүлэгт өгүүлсэн хүмүүсийн дунд мотиваци төрүүлэх асуудалд чухал ач холбогдолтой юм). Өндөр гүйцэтгэл бүхий багийн хувьд эрч хүч нь төвлөрсөн, зорилго нь нийтлэг, зорилт нь тодорхой, гарцыг хүлээн зөвшөөрсөн байдаг. Мөн баг аливаад шуурхай хандаж, өөрчлөлтөд илүү уян хатнаар дасан зохицож, асуудал шийдвэрлэх үйл явц сайжирч, шинэлэг санаа, бүтээлч сэтгэлгээ бий болж, багийн дотор болон гадна харилцаа холбоо өндөр түвшинд хүрдэг байна.

Баг бүрдүүлэх ажлыг амжилттай хийж гүйцэтгэсэн нөхцөлд ид шидэт хам үйлдэл (синержи)-ийн үр нөлөө бий болохоос гадна төлөвлөлт, менежерийн цаг ашиглалт, сургалт зэрэг асуудалд нэлээд хөрөнгө оруулалт хийх шаардлагатай болдог. Гэвч ямар ч өндөр гүйцэтгэл байхгүй «баг»-ийн илүүдэлд автсан байгууллага олон байдаг. Хүмүүс ихэнхдээ мэдээллээ наймаалцах, өөрсдийн ажлын талаар ярилцах, эсвэл бусад хүмүүс өөрийг нь сонсохгүй байгаа талаар гомдоллох гэж хурал цуглаанд оролцдог байна. Энэ бол баг биш шүү!

### Яагаад баг байгуулах шаардлагатай вэ?

Багаар ажиллахын ач тусын талаар дэлхийн олон оронд олон янзын судалгаа явуулсан байдаг. Америкийн Сургалт Хөгжлийн нийгэмлэгээс явуулсан судалгаанд хүний нөөцийн хөгжлийн 230 ажилтан оролцож, багийн үйл ажиллагааны үр дүнгийн талаар хариулт өгчээ. Судалгааны үр дүнгээс харахад судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын:

- 77 хувьд нь бүтээмж дээшилсэн
- 72 хувьд нь багаар ажилласны дүнд чанарын ахиц гарсан
- 55 хувьд нь хог хаягдал багассан
- 65 хувьд нь ажлаас авах сэтгэл ханамж дээшилсэн
- 55 хувьд нь хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж нэмэгдсэн байжээ.

Судалгаанд цагийн хуваарь, зорилт тодорхойлох үйл явц сайжирч, багийн гишүүдийн маргаан шийдвэрлэх чадвар дээшилсэн нь багийн үйл ажиллагааны бусад үр ашигтай тал мөн хэмээн онцлон тэмдэглэсэн байна.

## Бүлгийн хөгжлийн үе шат



Шинэ бүлэгт нэгдэн орох үед танд ямар сэтгэгдэл төрдөг вэ? Та биеэ хэрхэн авч явдаг вэ?

Бүлэг болоод багийн динамик, тэдгээрийн төлөвшлийн асуудлаар маш олон тооны ном, өгүүллэг бичигдсэн байдаг билээ. Нэлээд алдартай, мөн ойлгоход хялбар нэгэн онолыг Брюс В. Такман дэвшүүлсэн бөгөөд тэрээр бүхий л бүлгүүд үүсэн бий болох, оршин тогтнох, мөн унаж үгүй болох хугацааны явцад хөгжлийн таван үе шатыг туулдаг гэж үзсэн байна. Гишүүд нь өсөн хөгжих хүсэл дүүрэн байгаа нөхцөлд аливаа бүлэг эдгээр үе шатыг туулах юм байна. Бүлгийн нягтрал нь түүний гишүүд тодорхой үе шатны тодорхой цаг хугацаанд бие биетэйгээ хэр сайн холбогдож чадаж байгаагаас ихээхэн хамаардаг ажээ. Харин тодорхой үе шатанд хэр удаан байх нь бүлгийн шинж, түүний гишүүд, ялангуяа манлайлагчаас нь ихээхэн шалтгаалдаг байна. Тодорхой асуудал, бэрхшээлийг бүлэг дараагийн шатанд орохоос өмнө шийдвэрлэж дууссан байх ёстой. Иймэрхүү асуудлыг тухайн бүлэг шийдвэрлэх чадваргүй бол сонирхолгүй байдал, эсвэл зөрчил үүсч, бүлэг тарах болно. Хөгжлийн таван үе шатыг нэрлэвэл:

**Үе шат 1 - Үүсэн бүрэлдэх** – Бүлгийн гишүүд найдвартай зан үйлийг эрхэмлэн, бүлгийн манлайлагчаас удирдамж, чиглэл хүлээж байдаг. Гишүүд өөрийгөө бүлгээр хүлээн зөвшөөрүүлэх, энэ бол найдвартай бүлэг гэдэг баталгааг хүсдэг. Чухал сэдвээр ярилцах, сэтгэлийн байдлаа ил харуулахаас зайлсхийдэг. Аливаа ярилцлагыг зөвхөн ажил үүргийн хүрээнд өрнүүлж, түүнийг хийх арга барил, эсвэл үүнтэй төстэй зүйлсийг хөндөн ярилцдаг. Улмаар төлөвшиж, энэ үе шатнаас цааш гарахын тулд гишүүд хялбар асуудал хэлэлцсэн амар жимэр байдлаасаа салж, зөрчил ч үүсгэж болзошгүй эрсдэлтэй алхам хийх хэрэгтэй.

**Үе шат 2 - Давших** – Энэхүү үе шат нь өрсөлдөөн, хувийн сонирхол болоод ажил үүргийг голчилсон байгууллагын түвшний зөрчлөөр тодорхойлогддог байна. Бүлгийн зохион байгуулалтад нийцүүлэхийн тулд гишүүд сэтгэлийн хөдөлгөөн, санаа бодол, хандлагаа хүчтэйгээр илэрхийлэх ёстой болно. Ажил үүргийг биелүүлж чадахгүй байх вий гэсэн эмзэглэл, алдаанаасаа айх айдас нь бүтэц, тодорхой байдлыг бий болгох хүслийг нь нэмэгдүүлдэг байна. Хэн юуг хариуцах, ямар журам үйлчлэх, үнэлгээ дүгнэлтэд ямар шалгуур ашиглах тухай асуудал үүснэ. Зөрчил ил тод явагдахгүй ч энэ мэт асуудал нь манлайлал, бүтэц, эрх мэдэл, эрх тушаалын төлөөх зөрчлийн суурь үндэс

нь болдог ажээ. Энэ шатанд үүссэн тавгүй байдлын нөлөөгөөр гишүүдийн зарим нь илт давамгайлах хандлага харуулж байхад бусад нь чив чимээгүй болчихдог байна. Энэ шатнаас гарч дараагийн шатанд хүрэхийн тулд гишүүд туршилтын сэтгэлгээгээ халж, асуудал шийдвэрлэх сэтгэлгээг хөгжүүлэх ёстой юм.

**Үе шат 3 – Хэм хэмжээ тогтох** - Бүлгийн гишүүд бүх гишүүдийн зүгээс оруулах хувь нэмрийг идэвхтэйгээр хүлээн зөвшөөрөх ажиллагаанд автсан байх ёстой. Гишүүд урьдаас таамаглаж байсан ойлголт байр сууриа тодорхой баримт дээр, бие биенээсээ асуух байдлаар өөрчлөхийг хичээдэг. Тодорхой хэм хэмжээ, ажлын арга барил хэвшин тогтсон байна. Бүтээлч сэтгэлгээ дээшилж, хэзээ хэрхэн ажиллах, хэрхэн шийдвэр гаргах, нээлттэй байдал, итгэлцэл бүлгийн хүрээнд хэрхэн ямар түвшинд тогтсон байх ёстойг шийдвэрлэсэн байна. Энэ шатанд бүлгийн гэх өвөрмөц төрх бий болж, хамтран ажиллах ойлголт үүснэ.

**Үе шат 4 - Гүйцэтгэл гаргах** – Энэ бол бүхий л бүлгийн хүрч чаддаггүй шат юм. Бүлгийн гишүүдийн төлөвшил энэ шатанд хүрч чадах юм бол тэдний чадавхи, хувийн харилцааны түвшин, цар хүрээ нь жинхэнэ утгаараа харилцан хамаарал болон өргөжинө. Тэдний үүрэг, бүрэн эрх нь бүлгийн болоод түүний доторх хувь хүмүүсийн өөрчлөгдөж буй хэрэгцээнд яв цав тохирон зохицож чадна. Тэд ийнхүү баг болж чаджээ! Энэ үеэс бүлэг хамгийн өндөр бүтээмжийг бий болгож, гишүүд нь ажил үүргийг ч, хүнийг ч анхааран хандаж чаддаг болно. Бүлэг өөрийн гэсэн дүр төрхөө бүрэн гүйцэт олж, бүлгийн ёс зүй төлөвшин, чин шударга харилцаа тогтоно. Энэ шатанд ажил үүргийг голчилсон хандлага нь жинхэнэ утгаараа асуудал шийдвэрлэхэд чиглэсэн хандлага болон хувирч, улмаар бүлэг асуудлыг оновчтой шийдвэрлэх, бүлгийн төлөвшлийг оновчтой болгоход анхаарч эхэлнэ.

**Үе шат - 5 Түр завсарлах буюу тарах:** Энэхүү эцсийн үе шатанд ажил үүрэг ч, харилцаа ч тасалдаж эхэлдэг байна. Их төлөв оролцоо болоод амжилтыг нь хүлээн зөвшөөрсөн, бие биетэйгээ салах ёс хийх боломжийг бүлгийн гишүүдэд олгосон хэлбэрийн дүгнэлт хийдэг ажээ. Энэ нь хяналт тавих, бүлэгт хүн авах явдлыг зогсоодог гэсэн үг. Үүнээс болж хүмүүсийн сэтгэл гонсойдог ажээ.

**А** Та энэ бүх үе шат байдаг гэдэгтэй санал нийлж байна уу? Яг энэ мөчид танай бүлэг аль үе шатанд явж байна вэ?

## Үр нөлөөтэй бүлэгт чиглэсэн үйл ажиллагаа

«Бүлгээр ажиллахад учирдаг хамгийн том бэрхшээл бол бүлгээр гүйцэтгэх ажлын хомсдол болно.»

Хувь хүн дангаараа хийж үл чадах ажил үүрэг, шийдвэрлэх асуудал байгаа учраас л бүлэг, эсвэл баг байгуулан ажиллуулдаг. Аливаа ажлыг жинхэнэ ёсоор нь бүлгээр гүйцэтгэдэггүй учир бүлгийг хөгжүүлэхэд зориулсан хүчин чармайлт бол зүгээр л нэг цаг үрсэн зүйл гэж менежментийн зөвлөх Давид Жамисон үзсэн байна. Бүлгийн үр ашгийг нэмэгдүүлэн улмаар баг болгон хувиргахын тулд бүлэг өөрийн зорилт, нөөц, үүрэг, харилцаа, үйл явц зэрэг асуудал дээр яг энэ дарааллын дагуу хамтран ажиллах ёстой гэж тэрээр үзжээ.

**Баг болон бүлгийн үйл ажиллагааны үр ашгийг нэмэгдүүлэх нь**



**Зорилт** - Бүлэгт ямар ажил үүрэг өгсөн бэ? Түүний зорилтууд нь юу вэ? Ямар ямар хүрээ (цаг хугацаа, материаллаг нөөц, төсөв) байна вэ? Эдгээр нь хоорондоо нийцэн зохицож байна уу? Удирдлага энэ бүхнийг хүлээн зөвшөөрсөн үү? Энэхүү эхний алхам дээр зөвшилцөж чаддаггүй, зорилтоо ойлгодоггүй, тийм зүйл байдаг эсэхийг нь мэддэггүй бүлэг маш олон байдаг. Бидэнд нийтлэг зорилт байна уу?

**Нөөц** - Бүлэгт ямар ямар мэргэшилтэй хүмүүс байна вэ? Туршлага, сургалт, ур чадвар ч бус мөн ёс зүйн асуудал чухал болно. Бүлгийн гишүүд өөр өөр мэргэшлийн талаар ойлголттой болсон уу? Бүлгийн гишүүд хэрхэн бие биеэ оролн нөхөж чадах вэ?

**Үүрэг** – Би яагаад энэ бүлэгт орсон бэ? Би ямар үүрэг хүлээж байна вэ? Бүлгийн гишүүдэд ямар ямар шаардлага тавигдаж байна вэ? Бүлгийн гишүүний хувьд миний бүлгийн дотор болон гадна талд хүлээх үүрэг юу вэ?

**Харилцаа** - Бид хэрхэн хамтарч ажиллах вэ? Ямар дүрэм, стандартыг дагаж мөрдөх вэ? Бид дараах асуудлаар бие биендээ ямар шаардлага тавьдаг вэ?

- Нээлттэй байх
- Сонсох чадавхитай байх
- Асуулт тавих эрх эдлэх
- Хувь нэмэр оруулах
- Хэлэлцүүлэг хийх
- Зөрчлийг шийдвэрлэх
- Хамтран ажиллах

**Үйл явц** - Бүлэг өөрийн дотоод үйл явцыг хэрхэн зохицуулах вэ? Хэн үйл ажиллагааг хянаж, бүлэг дотор «чухам» юу болж байгааг тайлбарлаж чадах вэ? Үүнийг хэзээ хэлэлцэх вэ? Ямар арга барил хэрэглэх вэ?

Энэхүү пирамид хэлбэрийн таван түвшинг яг энэ дарааллаар нь бүлгийнхээ дотор илэн далангүй хэлэлцэх ёстой юм. Бүлгийн үйл ажиллагааны зорилт болон хүмүүсийн зүгээс хувь нэмэр болгон оруулах нөөцийн талаар нийтлэг ойлголт бүрэлдээгүй байхад гишүүдийн хүлээх үүргийн тухай хэлэлцэх боломжгүй тул бүхнийг алхам алхмаар шийдвэрлэх нь чухал юм.

### Багийн төлөвшилтийн явцад соёл хэрхэн өөрчлөгддөг тухай

Хувь хүмүүсийн цуглуулга байсан бүлэг аажмаар өндөр гүйцэтгэл бүхий баг болж хувирах явцад тухайн бүлэгт соёлын өөрчлөлт явагддаг байна. Энэ нь хүмүүсийн бусадтай холбогдох, бие биедээ хандах арга замын тухай ойлголт юм. Үүнийг доорх хүснэгтэнд харууллаа.

#### ХУВЬ ХҮН

БИЕ ДААСАН БАЙДАЛ	ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ, САНАЛ БОДЛОО ХАРИЛЦАН СОЛИЛЦОХ БАЙДАЛ	ИТГЭЛЦЭЛ	ЧӨЛӨӨТ ХАРИЛЦАА ХОЛБОО	ХАРИЛЦАН ХАМААРАЛ
Санаа бодол, мэдээллийг тун бага хуваалцана.	Мэдээлэл, санаа бодлоо хуваалцсанаар энэ нь харилцан солилцоо болно.	Баг болон хувирч айх айдасгүй болсон үед итгэлцэл буй болно.	Итгэлцэл бий болсны дараа тун хурдацтай ахидаг дэвшилтэт хөгжил буй болно.	Тасралтгүй үргэлжлүүлэн сайжруулах болон асуудал бэрхшээлийг бодит утгаар нь шийдвэрлэхэд харилцан хамаарал тун чухал болно.

#### БАГИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА



Манлайлагчийн хувьд бид баг болон байгууллагын дотор хэрхэн итгэлцэл бий болгох ёстой вэ?



# Үр нөлөөтэй баг бүрдүүлэх талаар хийсэн судалгаа

Баг гэдэг нь тодорхой албан тушаал бүхий хүмүүсийн бөөгнөрөл биш, харин хүн бүр өөрийн гэсэн үүрэг хүлээсэн, бусдад энэ нь ойлгогдож байдаг хүмүүсийн цугларал юм. Гишүүд тодорхой үүргийг эрэлхийлж байдаг бөгөөд тэд өөртөө тохирсон нэг л үүргийг хамгаас сайн гүйцэтгэж чадна.

Олон жилийн турш хийсэн шилдэг сайн менежментын тухай эрэл хайгуул нь зөвхөн зөв хүнийг хайж олох эрэл хайгуул мэт харагдаж иржээ. Хувийн болоод улсын байгууллагууд мэргэжил, туршлага, ажлын амжилт бүхий хувь хүмүүсийг эрж хайдаг. Гэвч тодорхой нэгэн ажилд тохирох шилдэг ажилтан тун ховор олддог ажээ. Сайн менежерийн бүх шинж нэг хүнд байх нь нэн ховор, тэгээд ч зарим шинж харилцан биенээ үгүйсгэж байдаг. Жишээ нь, хүмүүсийн сэтгэл санааг мэдрэх чадвар нь түүний албархуу шинжтэй харшилдана.

Хэрэв удирдагчийн эдгээр шинжийг хэн нэгэн хүн агуулж чадахгүй бол хэд хэдэн хувь хүнээс бүрдэх баг мэдээж агуулж чадна. Тийм учраас зорилгын тогтвортой шинжийг үргэлжлүүлэх, менежментийн амжилтыг бататгахын тулд багт анхаарал хандуулах болжээ. Багийн нэг давуу тал бол гишүүдээс хэн нэг нь ажлаас гарах, эсвэл тэтгэвэрт гарахад шинэ хүн элсүүлэх замаар баг өөрийгөө байнга шинэчилж, тэтгэж байдаг бөгөөд ийм замаар гишүүдийнхээ дунд хэн нэгэн хувь хүнд байхгүй, хоорондоо зөрчил бүхий олон шинж чанаруудыг нэгтгэж чаддаг ажээ. Мөн багийн үйл ажиллагааны дүнд *хам үйлдэл (синержи)-ийн үр нөлөө* буюу багаар гүйцэтгэсэн ажлын нийлбэр нь тоо болоод чанарын хувьд хувь хүний хийж гүйцэтгэсэн бүхнээс хол давуу байх нөлөө үүсч бий болдог байна.

Тиймээс хувь хүний элдэв чанарыг үл тоож, анхаарал хандуулахгүй орхихгүй ч илүү их анхаарлыг багт, тухайлбал тэдний сонголт, хөгжил, сургалтанд, тэдний мэдлэг мэргэшил, туршлага, амжилт, мөн тэдний мотиваци, бүрэлдэхүүн, зан үйл, сэтгэл зүйн байдалд хандуулах хэрэгтэй. Гэвч амжилттай сайн багийг хэрхэн бий болгох вэ? Яагаад зарим баг бусдаасаа илүү амжилттай ажилладаг вэ?

Эдгээр асуултанд хариулт олох гэж ихэд чармайсан, магадгүй энэ чиглэлээр ихээхэн хүчин чармайлт гаргасан цорын ганц судлаач бол Кембрижийн их сургуулийн доктор

Мереди́т Белбин юм. Тэрээр хамтран зүтгэгчдийнхээ хамт өргөн цар хүрээтэй судалгаа хийж багийг дүгнэх практик арга хэрэгслүүдийг боловсруулсан байна. Доктор Белбин менежментын багийн бүх гишүүн хоёр төрлийн үүрэг гүйцэтгэдэг гэсэн үндсэн санааг дэвшүүлсэн ажээ. Эхнийх нь үйл ажиллагаа явуулах *үүрэг* бөгөөд энэ нь тухайн албан тушаал дээр ажиллаж буй хүний хариуцах ёстой эрх үүргийн үндсэн дээр тухайн хүнээс чухам юуг хүсэн хүлээж байгаа тухай ойлголт болно. Жишээлбэл, хэн нэгэн менежер хүн нягтлан, эсвэл бүсийн үйлчилгээний албаны тэргүүн, эсвэл өөр нэгэн байсны үндсэн дээр багийн гишүүн болсон байж болно. Харин хоёр дахь, илт мэдрэгддэггүй үүргийг *багийн үүрэг* гэнэ. Зарим хүмүүс дандаа шинэ санаа гаргаж, бусад нь ажил хэргийг зохицуулан зохион байгуулж, нөгөө хэсэг нь ажил хэргийг цэгцлэн дуусгаж байдгийг бид мэднэ. Эдгээр шинжийг буюу *багийн үүргийн* талаар доктор Белбин өргөтгөсөн судалгаа явуулж, улмаар багийн 8 төрлийн үүрэг байдгийг илрүүлжээ. Доктор Белбин болон түүний нөхөд 7 жилийн турш өөрсдийн таамаглалыг шалган баталж, дахин нягталж, өөрчлөн шинэчилж, шалгасны эцэст Белбины онолыг олон тооны эмперик баримтаар нотлон гаргасан байна.

**Багийн үүрэг** гэдэг нэр томъёог *нэгэн тодорхой арга замаар биеэ авч явах, хувь нэмрээ оруулах, бие биетэйгээ уялдаа холбоо тогтоох хандлага* хэмээн тодорхойлж болно. *Багийн үүрэг нь хүмүүс хоорондын ажлын харьцаанд хэн нэгний оруулж буй хувь нэмрийг онцгойлон илэрхийлдэг байна.*

Багийн гишүүн нэг бүрт «илүүд үздэг», өөрт нь давамгайлсан нэгэн үүрэг байхаас гадна түүний илүүд үздэг үүргийг өөр нэгэн гүйцэтгэж байгаа үед, эсвэл олон янзын үүрэг гүйцэтгэх шаардлага тулгарсан үед ашиглаж болохуйц «хоёрдогч» үүрэг ихэнх хүмүүст байдаг байна. Гарамгай гүйцэтгэдэг нэг үүрэг бүхий хүн нөгөө үүргээ сулавтар гүйцэтгэдэг болохыг Белбины судалгаа харуулжээ. Тийм ч учраас хэн хэнтэй хамтран ажиллаж байгаа нь туйлын чухал юм. Гүйцэтгэлийн хувьд нэг нэгийнхээ дутууг нөхөж ажиллах нь нэгэн ижил зан чанар бүхий хүмүүс хоорондоо өрсөлдсөнөөс илүү үр нөлөөтэй байдаг байна.

Доктор Белбины тодорхойлсноор баг нь хэмжээний хувьд бүлгээс бага байдаг ажээ. Тэрээр багт дөрвөн хүн байвал зохимжтой гэж үзсэн байна. Дөрвөн хүн дөрвөл-

жин ширээний дөрвөн талд сууна. Энд дарга гэж байхгүй. Гишүүд заавал суух шаардлагатай бөгөөд сууж буй байдлаар нь авч үзвэл тэд баг болон ажиллаж, аливаа үйлдлийг үр дүнтэйгээр гүйцэтгэх урам зоригийг авдаг байна. Багт зургаан гишүүн байж болох хэдий ч ингэснээр гишүүдийн оруулах хувь нэмэр харилцан адилгүй болж, нэг хүн бусдыгаа давамгайлах хандлага үүсч болзошгүй. Багийн гишүүдийн тоо нэмэгдэхийн хэрээр зэрэг дэв, зиндаагаараа бусдыг давамгайлах байдал нэмэгдэж, үйл ажиллагаанд оруулж буй хувь нэмрийн нөлөө багасч ирнэ.

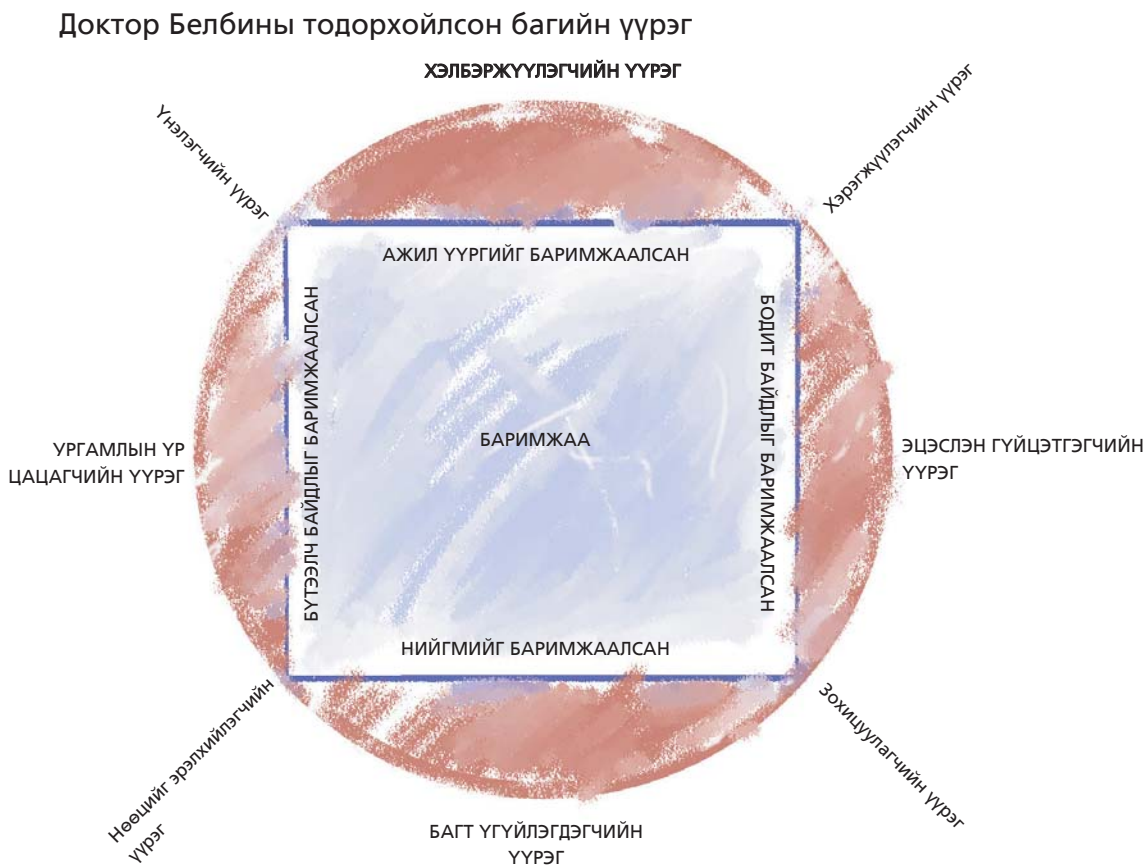
### Доктор Белбин болон түүний нөхдийн тодорхойлсон багийн найман төрлийн үүрэг

Эдгээр үүрэг нь зарим нэг давамгайлагч шинж төлөв бүхий онолын категори бөгөөд тэдгээрийг ямар ч тохиолдолд хүмүүсийг бүрэн төгс тодорхойлох тодорхойлолт маягаар үзэж болохгүйг сайтар анхаарах нь чухал юм.

### Хэрэгжүүлэгчийн үүрэг

Онцлог шинж: Тууштай, хянамгай. *Хэрэгжүүлэгч* бол бүхнийг бодитоор зохион байгуулдаг хүн. Аливаа шийдвэр, стратегийг чухам тэдний ачаар л тодорхой бүтэц бүхий, хэрэгжүүлж болохуйц ажил хэрэг болгож, улмаар хүмүүс тэднийг хэрэгжүүлэх боломжтой болдог ажээ. Тэд аливааг хийж болох эсэхийг голлон анхаарч, төлөвлөгөөг хэрхэн үйл хэрэг болгохыг мэддэг. *Хэрэгжүүлэгч* нь зорилтуудыг ангилж, зөв гольдролд оруулан хэрэгжүүлдэг байна.

*Зохицуулагчийн* нэгэн адил хатуу зан ааш, сахилга сайтай, үнэнч зан, цэх шударга байдал, нөхдийнхөө итгэлийг даадаг зангаараа нэр хүнтэй байх бөгөөд амархан няцаж, сэтгэлээр унадаггүй. Тэд тогтвортой бүтцийг шаарддаг учир түүнийгээ байгуулахын төлөө тэмцдэг байна. Тэдэнд шийдвэрийг өгчихвөл хэрэгжүүлэх хуваарийг нь гаргахна. Харин бүлэг хүмүүсийг өгч, зорилгыг нь танил-



цуулчихвал зохион байгуулалтын бүдүүвчийг бэлэн болгочихсон байх вий. Тэд ажлыг шуурхай, тодорхой дараалалтай, аргачлалтай хийдэг боловч заримдаа бага зэргийн хөшүүн болчихдогоос гадна гүйцэтгэж буй ажилд шууд ашиг авчрахгүй эрсдэлтэй, хоосон санааг хүлээж авдаггүй.

### **Зохицуулагчийн үүрэг**

Онцлог шинж: Тогтуун, давамгайлах аястай, экстрроверт. Тэднийг албан ёсоор багийн удирдагч гэж нэрлээгүй хэдий ч гадаад зорилго, хүрэх үр дүнг хангахын тулд багийн хүчин чармайлтыг зохицуулж, багийг удирдах хандлагатай байдаг. Зорилтын төлөө хэт анхаардаг чанар нь тэднийг онцгойруулдаг байна. Тэдний хандлага нь нарийн дэг журамтай, өөрөө өөрийгөө хүмүүжүүлэх ойлголтонд үндэслэсэн байдаг. Тэд ихэнхдээ «харизм» хэмээн нэрлэж болох зан гаргадаг бөгөөд үүнийгээ тайван, даруу байдлаар илэрхийлэх бөгөөд өөрийн ноёрхлыг тогтоох гэж оролддоггүй. Үнэхээр итгэлгүй хүн гэдгийг нь батлах бат нотолгоо л байхгүй бол тэд хүмүүст итгэх төрөлх зантайгаас гадна хар санаагүй.

Багийн гүйцэтгэх чиг үүргийн талбар бүрт багийн гишүүдийн хэн нь чадавхитай, хэн нь сул чадавхитайг тодорхой харж чаддаг. Тэд багийн хүн хүчний нөөцийг хамгийн үр нөлөөтэй ашиглах ёстойг сайн ухаардаг. Тэдний ярих нь, мөн тэдэнтэй ярилцахад хялбар байдаг. Аль ч талаараа сайн харилцагч байж чадна. Чухамдаа *Зохицуулагч* л багийн зорилтыг тодорхой болгож, үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг нь тодорхойлдог байна. Тэд ямар нэгэн зүйлийг итгүүлэхийг оролдох юмуу санал тавихаасаа илүүтэйгээр эхэндээ асуулт тавих замаар хувь нэмрээ оруулдаг. Тэд сонсож, бүлгийнхээ сэтгэл санааны байдалд дүгнэлт хийж, бүлгийн гаргасан дүгнэлтийг тодорхой болгож, шийдвэр гаргах хэрэгтэй бол бүгдийг саналаа хэлж дууссаны дараа шийдэмгий хөдөлдөг.

### **Хэлбэржүүлэгчийн үүрэг**

Онцлог шинж: Сэтгэл зовомтгой, давамгайлах аястай, экстрроверт. Хэрэв *Зохицуулагч* «нийгмийн манлайлагч» байдаг бол *Хэлбэржүүлэгч* нь «ажил үүргийн манлайлагч» юм. Тэрчлэн *Зохицуулагч* байхгүй нөхцөлд *Хэлбэржүүлэгч* жинхэнэ манлайлагч байх боломжтой. *Хэлбэржүүлэгч* эрч хүчээр дүүрэн, нийтэч, сэтгэлийн хөдлөл ихтэй, түргэн зантайгаас гадна тэвчээргүй. Тэднийг өдөөж хатгахад амар бөгөөд тэд ч өдөөлтөд дуртай, талархаж ханддаг тул шууд л хариу үйлдэл хийх болно. Багийн бүхий л гишүүдийн дундаас чухам *хэлбэржүүлэгч* л сэтгэл зовнилд ихээхэн автах хандлагатай, мөн асуудал бэрхшээлийг шууд мэдэрч чаддаг байна.

*Хэлбэржүүлэгчийн* гол үүрэг нь багийн гаргаж буй хүчин чармайлтыг зохих хэлбэрт нь оруулах явдал болно. Тэд аливаа яриа хэлэлцээрийн уялдаа холбоосыг эрж олохоор зүтгэж, санаа бодол, зорилго, бодит хандлага зэргийг хэрэгжүүлж болохуйц төсөл болгон нэгтгэхийн төлөө чармайн ажилладаг. *Хэлбэржүүлэгч* зөвхөн бий болсон үр дүнд л сэтгэл нь ханадаг байна. *Хэлбэржүүлэгч* хэзээд аливаа үйлдлийг хүсдэг бөгөөд түүнийг яг одоо хүсч, хүссэнийхээ дагуу хийдэг ажээ.

### **Ургамлын үр цацагчийн үүрэг**

Онцлог шинж: Давамгайлах аястай, оюуны итгэлцүүр (IQ) нь өндөр, интроверт буюу-дотуур тамиртай. *Ургамлын үр цацагч* нь үр түгээгч бөгөөд түүнээс үр жимс ургах хүртэл бусад хүмүүс түүнийг тэжээн тэтгэх ёстой юм хэмээн ойлгож болно. *Ургамлын үр цацагч* бол тухайн багийн үндсэн төлөвлөгөө, санал, хүсэлтийг боловсруулагч юм. Багийн бусад гишүүд ч санаа гаргах нь мэдээж боловч *Ургамлын үр цацагчийн* гаргаж буй санаа нь өвөрмөц, тухайн асуудал, бэрхшээлийг радикал үүднээс харж байгаагаараа тэднээс ялгаатай. Тэд багийн хамгийн сэтгэмж сайтай, хамгийн ухаалаг гишүүд бөгөөд багийн ажилд саатал гарсан үед, эсвэл хэдийн хэлэлцэн тохиролцсон асуудалд шинэлэг санаа оруулах шаардлагатай бол чухам тэд л бүхний түрүүнд тэс өөрөөр хандах хүмүүс. *Ургамлын үр цацагчийн* жижиг бус, зөвхөн том, суурь асуудлыг голлон анхаардаг.

Тэд аливааг их хүчилдэг, интроверт-дотуур бодолтой хүнд тохиромжгүй дураараа аашилдаг. Тэд өөрийнхөө санааны үндэслэлийг тодруулахын тулд бусдын гаргасан санаанд шүүмжлэлтэй хандах бөгөөд тэдний шүүмжийг бусад хүмүүс эсэргүүцэн сөрөг санал гаргадаг байна.

### **Нөөцийг эрэлхийлэгчийн үүрэг**

Онцлог шинж: Тогтвортой, давамгайлах аястай, экстрроверт. Тэд тайван, нийтэч, харилцаа сайтай, нэлээд олон зүйлийг сонирхож явдаг. *Нөөцийг эрэлхийлэгч* багийн бусад гишүүдэд сэтгэл хангалуун, эерэг хандлагаар хандана. *Нөөцийг эрэлхийлэгч* байнга гадуур дотуур явж, багтаа мэдээлэл, санаа, хөгжил дэвшлийг авчирдаг. Тэд хүмүүстэй амархан нөхөрлөдгөөс гадна маш олон тооны хүмүүстэй харьцаатай байдаг.

Сэтгэлийг нь сэргээх хүмүүс байхгүй үед, жишээ нь ганцаараа ажиллаж байх үедээ амархан уйдаж, эрч хүч нь суларч, идэвхгүй болдог. Харин багийнхантайгаа байх үедээ аливааг зохиож, дарамттай үед ч идэвхтэй ажиллаж чаддаг. Багаасаа гадуур байх үедээ тэд *Ургамлын үр цацагчтай* нэгэн адил сонирхлоосоо болж өөрт нь сонирхолтой

ажилд ямар ч холбоогүй зүйлд цаг их зардаг байна. Гэвч багийг зогсонги байдалд орох, хоцрогдох, бодит байдлаас тасрах аюулаас аврахад тэдний гүйцэтгэх үүрэг маш чухал байдаг.

### Үнэлэгчийн үүрэг

Онцлог шинж: Оюуны итгэлцүүр өндөртэй, тогтвортой, интроверт. *Үнэлэгчид* аливаад нухацтай ханддаг, тайван хүмүүс юм. Тэдний зүгээс оруулах хувь нэмэр бол бүтээлч сэтгэлгээ бус харин тайвнаар эргэцүүлэн бодсон дүн шинжилгээ байдаг бөгөөд тэднээс ямар нэг өвөрмөц санал гарах магадлал үгүй ч алдаатай төсөл хэрэгжүүлэх алхмаас багаа чухам тэд л ухрааж чадна.

Тэдний хамгийн үнэтэй ур чадвар нь олон хуудастай хэцүү төвөгтэй том материалыг ойлгон тайлбарлаж, дүгнэж, асуудалд дүн шинжилгээ хийж, шийдвэрт болоод бусдын зүгээс ирсэн санаа оноонд үнэлэлт өгдөг явдал мөн. Тэд хэдийгээр эрч хүч султай ч ур чадвар тэнцүү багийн гишүүдтэйгээ өрсөлдөх чадвар сайтай байдаг ажээ.

*Үнэлэгч* шударга, аливааг өөрчлөхөд бэлэн байдаг. Тэд няхуур, найдвартай ч төрөлхийн зангаараа байж чаддаггүй. Гэвч тэдний өгсөн үнэлэлт барагтай л бол бурууддаггүй ажээ.

### Багт үгүйлэгдэгчийн үүрэг

Онцлог шинж: Тууштай, экстрроверт, захиран давамгайлах шинж багатай. Багийн ажилтан тухайн багийн хамгийн мэдрэмж сайтай нь бөгөөд хүн бүрийн хэрэгцээ, сэтгэлийн зовнилыг хамгийн ихээр ойлгож, бүлгийн доторх сэтгэл хөдлөлийг маш сайн ухамсарлаж байдаг. Тэд багийн доторх хамгийн сайн харилцаа холбоо тогтоогч бөгөөд багтаа нэгэн нэгжийнх нь хувьд маш үнэнч хандаж, багийнхаа бүхий л гишүүдийг дэмжиж явдаг. Хэн нэг хүн ямар нэг санаа гаргалаа гэхэд тэд түүнийг нь цааш гүнзгийрүүлэхийг бодохоос бус нүхчин дарах юмуу сөргүүлэн өөр санаа гаргахыг хүсдэггүй.

Нэгдмэл байдал, эв зөийг эрхэмлэдэг тэд *Хэлбэржүүлэгч*, *Ургамлын үр цацагч*, мөн заримдаа *Үнэлэгчийн* бий болгосон тэнцвэргүй байдлыг, намжаах чадалтай. Тэд ялангуяа хувь хүмүүсийн хоорондын зөрөлдөөнд маш дургүй, аль болох түүнээс зайлсхийх, бусадтай хамтран намжаахыг чухалчилдаг. *Багийн ажилтны* зөрөлдөөнд дургүй зан

нь тэднийг зөөлөн, шийдэмгий бус мэтээр харагдуулж магадгүй ч баг дарамтанд орсон үед тэдний үнэнч байдал, дэмжлэг тун чухал байдаг. Жирийн үед тэдний ганцаараа хийсэн ажлын үр дүн багийн бусад гишүүдийн нэгэн адил нүдэнд илт харагддаггүй ч тэднийг байхгүй, ялангуяа стресс, дарамтанд орсон үедээ бүх л багаараа тэднийг их үгүйддэг байна.

### Эцэслэн гүйцэтгэгчийн үүрэг

Онцлог шинж: Сэтгэл зовомтгой, интроверт. *Эцэслэн гүйцэтгэгч* байнга л юу болохоо болих бол хэмээн санаа зовж байдаг. Тэд бүхий л зүйлийг өөрийн биеэр шалгаж, юуг ч үлдээлгүйгээр бүх зүйлийг гүйцэтгэсэн эсэхийг баталгаажуулахаас нааш санаа нь амардаггүй. Эцэслэн гүйцэтгэгч бол тухайн багийн хэт шургуу гишүүн нь биш. Тэд байнга яарч байдаг зантай бөгөөд ажиллах урмыг нь өдөөхийн тулд бусдыг ч ихэд яаруулж, идэвхжүүлдэг ажээ. Тэд өөрийгөө хянаж чаддагаас гадна зан байдал нь эрс хатуу, багийнхаа хайхрамжгүй, дэмий ярьдаг гишүүдийг тэсвэрлэдэггүй.

Хэрвээ *Эцэслэн гүйцэтгэгчийн* хэт их автсан занг нэрлэх юм бол энэ нь дэг журам. Тэд аливааг яг хугацаанд нь хийж дуусгахаас гадна хуваарийг ягштал баримталдаг. Тэдний хувьд эрсдэлтэй асуудал гэх юм бол тэд жижиг зүйлийг хэт анхаарснаас аливаа ажлыг нийтлэг зорилтоос нь гажуудуулж мэдэх хүмүүс. Гэвч тэдний аливаа ажлын эцсийг нь үзэхийн тулд няцашгүй ажилладаг чанар нь чухал.

### Тэнцвэртэй баг

Тэнцвэртэй баг байгуулж чадвал сайн гүйцэтгэлд хүрэх боломжтойг судалгаагаар нотолсон байдаг. Багт нэг буюу хэд хэдэн үүргийг нь гүйцэтгэх ёстой хүмүүс дутагдах нөхцөлд багийн хүч чадал ихээхэн суларч, түүнчлэн нэг төрлийн хэт их үүрэг төвлөрсөн бол урьдчилан таамаглах боломжгүй алдаа гарахад хүрдэг ажээ. Хэрэв баг доктор Белбин болон түүний нөхдийн зөвлөж байсан наймаас цөөн гишүүнтэй бол юу болох бол? Багт «хоёрдогч» үүргийг хүмүүс гүйцэтгэдэг тул тэд шаардлагатай нөхцөлд «үүргийг давхардуулж», нэгийн оронд хоёр үүрэг гүйцэтгэж болох ажээ.

Түүнчлэн багийн найман үүргийг өөр өнцгөөс нь судалж үзвэл сонирхолтой байх болов уу. Эдгээрийн дөрөв нь

багийн гадаад орчинд чиглэсэн, нөгөө дөрөв нь багийн дотоод орчинд болж буй бүхнийг хариуцах тухай өгүүлж байна. /Энэ нь өмнө дурдсан экстрроверт, интровертээс өөр/. Тэнцвэртэй баг бүрдүүлэхийн тулд энэ хоёр хандлагыг адил тэнцүү төлөөлүүлэх асуудлыг харгалзах ёстой.

### ГАДАГШ ЧИГЛЭСЭН

Зохицуулагч, Хэлбэржүүлэгч, Ургамлын үр цацагч,  
Нөөцийг эрэлхийлэгч

### ДОТОГШ ЧИГЛЭСЭН

Хэрэгжүүлэгч, Үнэлэгч,  
Багт үгүйлэгдэгч, Эцэслэн гүйцэтгэгч

Үүргийг нь тэнцвэржүүлсэн үр нөлөөтэй баг байгуулах асуудал бүхий л төрлийн үйл ажиллагаанд нэгэн адил чухал байр суурь эзэлдэггүй ажээ. Тухайлбал, хэдэн жилийн хугацаанд ихээхэн өөрчлөлт өрнүүлэх шаардлагагүй, шинэлэг зүйл нэг их шаардаагүй, тодорхой хэмжээний тогтвортой, тасралтгүй үргэлжлэх үйл явцыг хянах үүрэг бүхий багийн хувьд багийн тэнцвэрийг хадгалах асуудал тийм ч чухал зүйл биш юм. Гэвч нөгөө талаар ажиллах хүч, бүтээгдэхүүн, өртөг зардал нь шуурхай хувьсан өөрчлөгддөг, өрсөлдөөн, дарамт ихтэй, шуурхай шийдвэр гаргаж, арга хэмжээ авах шаардлагатай орчинд багийн харилцан адилгүй үүрэг бүхий гишүүдийн хэрэгцээ тун чухал болдог байна.

*«Тэнцвэржилт сайтай хувь хүмүүс бус харин бие биетэйгээ сайтар уялдан тэнцвэртэй орчинг үүсгэх чадалтай хувь хүмүүс хамгаас чухал байдаг. Энэ нөхцөлд хүний сул талууд дарагдаж, хүчин чадал нь бүрэн утгаараа ашиглагддаг байна».*

М.Белбин

## Багийн зөвшилцөл

Эрүүл уур амьсгал бүхий баг аливааг нээлттэй хэлэлцэж, олон янзын өөр өөр санал бодол илэрхийлэх зөвшөөрлийг гишүүддээ олгосон байдаг билээ. Түүнчлэн үндэслэл сайтай шийдвэр гаргаж, гаргасан шийдвэрийнхээ ард багаараа зогсож чаддаг байх нь нэн чухал юм. Тийм ч учраас багт зөвшилцөл тогтоож чаддаг байх ёстой. Энэ нь багийн бүх гишүүд гаргасан шийдвэрийн талаар санал нэгдэх ёстой гэсэн үг биш. Харин тэд хүлээн зөвшөөрч, түүний дагуу “амьдарч” чаддаг байх ёстой гэсэн үг билээ. Шийдвэр гаргах асуудлаар хэрхэн зөвшилцөлд хүрэх тухай зарим нэг оновчтой зөвлөмжийг та бүхэнд толилуулья.

Өөрийн байр сууриа хамгаалан зүтгэхээс зайлсхий. Байр сууриа аль болох дэс дараалал сайтай, ойлгомжтой тайлбарлаж, бүлгийн зүгээс ирэх хариу үйлдлийг сайтар мэдэрч, мөн ихээхэн нухацтай хандах хэрэгтэй.

Санал бодлоо харилцан илэрхийлэх явцдаа “Ялах, эсвэл ялагдах” гэсэн гарах гарцгүй байдалд орохоос аль болох зайлсхийх хэрэгтэй. Энэ маргааны дүнд хэн нэг нь ялж, нөгөө нь ялагдана гэсэн хандлага бүү гарга. Гарах гарцгүй нөхцөл үүслээ гэхэд оролцогч талуудад хамгийн тохиромжтой өөр нэгэн хувилбарыг эрж хай.

Зөвхөн зөрчлөөс зайлсхийх, хэлэлцэж тохиролцох, зүй зохистой байдлыг эрхэмлэх үүднээс үзэл бодлоо өөрчлөх хэрэггүй юм. Ямар ч зорилгогүй, зохистой үндэслэлгүй асуудлыг дэмж гэсэн дарамтанд хэзээ ч автаж болохгүй. Уян хатан байхыг хичээ. Гэхдээ шууд ирсэн тулган шаардалтад автахгүй байх хэрэгтэй.

Зөрчлийг намжаах үүднээс олонхоор шийдэх, зоос шидэх зэрэг арга хэрэглэхээс зайлсхий. Үзэл бодлын зөрчил үүсэх юм бол үүнийг ямар нэгэн шаардлагатай мэдээллийг бусадтайгаа бүрэн төгс хуваалцаагүйн илэрхийлэл гэж үзэх хэрэгтэй.

Үзэл бодлын ялгааг шийдвэр гаргах үйл ажиллагаанд саад учруулж байгаа бус, харин байх л ёстой, тустай зүйл мэтээр хүлээн авах хэрэгтэй. Олон хүн харилцан адилгүй олон янзын санал бодол илэрхийлэх үед ялгаа зөрчил их гарах хэдий ч энэ нь бас нөөцийг улам баяжуулж буй хэрэг болох юм.

Зөвшөөрснөө яаран илэрхийлж байгаа байдал ихээхэн эргэлзээ төрүүлдэг. Хүмүүс нэгэн адил учир шалтгааны улмаас нэгэн адил дүгнэлтэд хүрч чадаж байгаа эсхийг баталгаажуул.

*Багийнхаа чадал боломжийг муугаар, мөн сөргөөр таамаглах оролдлого хийхээс татгалзаж сур.*

## Багийн манлайлагчийн үүрэг

**А**

- Багийн гишүүний хувьд – та багийн манлайлагчаас юуг хүсэн хүлээдэг вэ?

- Багийн манлайлагчийн хувьд – багийн гишүүдээсээ та юуг хүсэн хүлээдэг вэ?

Багийн манлайлал болон манлайллын талаарх ерөнхий ойлголтын хооронд үндсэндээ бараг ялгаа байдаггүй. Багийн манлайлагчийн үүрэг нь амжилт гаргах уур амьсгалыг бүрдүүлж, хүн бүхэн нэгэн адил чиг барин ажиллаж байгаа эсэхийг баталгаажуулах явдал болно. Бүхий л байгууллагын манлайлагч хүмүүс мөн адил үүрэг хүлээсэн байдаг.

Багийн манлайлагчийн үүргийг илүү нарийн ажиглавал тэрээр:

- Аливааг тун өргөн цар хүрээнд харах
- Ахицыг үнэлэх шалгуурыг бэлтгэж, аливаа амжилтыг гарсан үе бүрт нь буюу уг үе шат дараагийн үе шат руу орохоос нь өмнө тэмдэглэх
- Бүлэгт, мөн гишүүн нэг бүртэй эргэх холбоог тогтмол хийх
- Уулзалтуудыг тогтмолжуулах
- Багийг гадны дарамтаас хамгаалах
- Хүн нэг бүрийн оруулах хувь нэмрийг баталгаажуулах
- Зөрчлийг зохицуулах

- Багийнхаа өвөрмөц дүр төрхийг бий болгох
- Харилцан хамаарал, оролцоог нэмэгдүүлэх
- Хүн нэг бүрийн хувийн идэвх зүтгэлийг баталгаажуулах үүрэгтэй

Өөрийг нь юм бүхэнд татан оролцуулж буйг мэдэрсэн гишүүн багийнхаа, мөн багийнхаа зорилтын төлөө тун ч их идэвх зүтгэл гарган ажилладаг ажээ.

Белбин багийн манлайлагчийн байнга санаж, зорьж явах ёстой дөрвөн зүйлийг нэгтгэн BEST гэсэн товчилсон үгээр тодорхойлсон байдаг. Үүнд:

<b>B</b> = Balance the team	багаа тэнцвэржүүлэх
<b>E</b> = Exploit diversity	олон талтай байдлыг нь ашиглах
<b>S</b> = Share the goal	зорилгоо нийтлэг байдлаар тодорхойлох
<b>T</b> = Trust the team	багтаа итгэх

Өндөр гүйцэтгэл бүхий багийн үйл ажиллагаанд дан ганц багийн манлайлагчийн үүрэг чухал биш юм. Өндөр гүйцэтгэл бүхий олон байгууллагад ажилтнуудын оролцоо, нэгдэл нягтралтай баг, ажилтан – удирдлагын хамтын ажиллагаа чухал болох нь илт ажиглагдаж эхлээд байна. Иймээс бүхий л түвшинд ажиллаж буй менежерүүд болоод ажилтнууд бүлгийн төлөвшил, бүлгийн үр нөлөөтэй манлайллын үр чадварын талаар мэдлэг эзэмших шаардлагатай болоод байна.

### Татан оролцуулснаар идэвх зүтгэл өснө



## Багаар ажиллах орчныг бүрдүүлэх нь

Баг бүрдүүлэхэд ихээхэн цаг хугацаа, эрч хүчийг зарцуулдаг хэдий ч багаар ажиллах зан үйлийг эзэмшихэд нь хүмүүст туслах явдал тун чухал юм. Хүмүүс дассан нөхцөл орчиндоо сэтгэл нь нэн таатай байдаг тул тэдний зан үйлийг өөрчлөхөд их хэцүү. Учир нь аливааг байгаагаар нь байлгах гэсээр хүмүүс нэгэн хэвийн хувийн төлөвшилтэй болсон байдаг ажээ. Зан үйлд нь нөлөөлөхүйц хандлага, зан үйлийг хүмүүс өөртөө төлөвшүүлсэн байдаг тул байдал иймэрхүү маягаар үргэлжилсээр байх болно. Энэхүү тогтсон мөчлөгийг эвдэж хаяхгүй л бол хүмүүсийн зан үйлийг тийм ч хялбархан өөрчилж чадахгүй болов уу.

## Ая тухтай зан үйлийн цагираг



Багийн манлайлагчийн хувьд та дараах стратегийг хэрэгжүүлэх замаар тэрхүү тогтсон цагирагийг давж гарахад нь гишүүддээ туслах ёстой. Үүнд:

- Багийн гишүүдийн хувьд чухалчлан анхаарах ёстой зорилтыг дэвшүүлнэ. Жишээ нь, чанарын зорилт гм.
- Суралцах, амжилт гаргах шинэ боломжийг бүрдүүлэх

*шинэ үйл ажиллагаа гүйцэтгэх урмыг гишүүддээ өг.*

- Өөрийн хуримтлуулсан шинэ туршлагын тусламжтайгаар багийн гишүүдийн өөрөө өөртөө итгэх итгэлийг нь бэхжүүлж, өөрийгөө илүү сайн имиж, хандлага бүхий хүн гэдгийг нь сайтар ухамсардуул. Тэднийг магтаж, хэн ч өөрийгөө өөрчлөх чадалтай гэдгийг ойлгуул.
- Өөрчлөгдөх үйл явцыг тогтмолжих хүртэл нь энэхүү арга барилын дагуу ажилла.

Багийн гишүүд ажлынхаа гүйцэтгэлийг өөрсдөд нь туйлын чухал чанарын зорилттой нэгтгэсэн нөхцөлд ажлын үр нөлөө муутай хандлагууд аажимдаа арилж алга болно.

## Өндөр гүйцэтгэл бүхий багийг бүрдүүлэх нь

Багийн ажлыг амжилтанд хүргэх гурван гол түлхүүр үг байдаг. Үүнд:

**Бүтээлч санаа** – шинэ санаа гаргах

**Шинэлэг хандлага** – гаргасан санаагаа ажил хэрэг болгох

**Шийдэмгий байдал** – өөрчлөлт хийхийн тулд хүчээ дайчлан ажиллаж буй багийн хамт олны идэвх зүтгэл

Гэвч эдгээр үгс нь нэлээд хийсвэр маягаар илэрхийлэгдсэн, багийн үйл ажиллагааны чанарыг голлосон хандлагатай юм. Амжилттай ажиллах чадвар бүхий баг бүрдүүлэхийн тулд гишүүд нь хамт олныхоо давуу болон сул талыг сайтар ойлгосон байх ёстой. Багийн системчилсэн үнэлгээ нь сургалт явуулах шаардлагатай талбарыг илрүүлэхэд туслах учир багийн үйл ажиллагааны үр нөлөөг сайжруулдаг байна. Аливаа баг нийт долоон чиглэлээр өөрийгөө үнэлж болох бөгөөд чиглэл тус бүрт тун нухацтай асуултуудыг бэлтгэн асуух шаардлагатай байдаг. Энэ

## Багийн манлайллыг төлөвшүүлэх дэлхийн хамгийн богино сургалт

Хамгийн чухал 6 үг	"Би алдаа гаргаснаа хүлээн зөвшөөрч байна."
Хамгийн чухал 5үг	"Би таниар их бахархаж байна"
Хамгийн чухал 4 үг	"Таны санал юу вэ?"
Хамгийн чухал 3 үг	"Таны таалалд нийцвэл ..."
Хамгийн чухал 2 үг	"Танд баярлалаа"
Хамгийн чухал 1 үг	"Бид"
Хамгийн ач холбогдолгүй үг	"Би"

нь өмнө өгүүлсэн Жамисоны суваргатай төстэй боловч түүнээс арай илүү боловсронгуй юм.

Амжилттай ажиллагаа бүхий багийн баримтлах долоон шинжийг өгүүлбэл:

**Зорилго** – Чухам ямар зорилгын үүднээс оршин тогтнож байгаагаа тухайн баг мэдэх болов уу? Тухайн баг харьяалагдах байгууллагадаа ямар хувь нэмэр оруулах вэ? Багийн гишүүд зорилгыг хангахын тулд хэр зэрэг идэвх зүтгэлтэй ажиллаж байна вэ?

**Авъяас чадвар** – Одоо тухайн багт ямар ямар ур чадвар, туршлага байна вэ? Одоо тухайн багт ямар ямар ур чадвар болоод туршлага шаардагдаж байна вэ? Багийн гишүүд эдгээр ур чадварыг гаргаж чадах болов уу? Цаашид ур чадвараа хөгжүүлэхэд нь тэдэнд урам хайрлаж, дэм өгч чадах болов уу?

**Үүрэг** – Баг ямар үүрэг гүйцэтгэх ёстойгоо багийн гишүүн нэг бүр нь ойлгож байгаа болов уу? Хамтын хүчин чармайлтаар амжилтанд хүрэхийн тулд багийн гишүүд яах ёстой вэ?

**Журам заавар** – Үйл ажиллагаа явуулахад шаардлагатай үр ашиг, үр нөлөө бүхий журам заавар байна уу? Гишүүд багаар хэрхэн шийдвэр гаргах, асуудал шийдвэрлэх, уулзалт зохиох, мэдээлэл хуваалцах тухай мэдлэгтэй болов уу? Хүлээх үүргээ хэрэгжүүлэхийн тулд дагаж мөрдөх дүрэм журмын жагсаалтыг багийн гишүүд гаргаж чадах болов уу? Сургалт явуулах шаардлага байна уу?

**Хүмүүс хоорондын харилцаа** – Багийн гишүүдийн хоорондын харилцаа ямар байна вэ? Тэд хэрхэн бие биетэйгээ холбогдож, харилцаж, харилцан бие биеэ хэрхэн дэмжиж, хүндэтгэж байна вэ? Эргэх холбоо үүсгэх, зөрчлийг зохицуулах нээлттэй арга зам байна уу?

**Бэхжүүлэлт** – Багийг үр нөлөөтэй гэж үзвэл түүнийг хүлээн зөвшөөрч, улмаар үйл ажиллагааг нь бэхжүүлэх хэрэгтэй. Багийн дотор гишүүд бие биенийхээ оруулсан хувь нэмрийг талархан сайшааж байгаагаа илэрхийлж чаддаг байх ёстой юм. Мөн байгууллагын зүгээс, ялангуяа удирдлага нь тэднийг хамтран баг болж ажиллаж байгааг нь сайшаан дэмжиж, үүнийгээ багийн гишүүдэд илэрхийлэх ёстой.

**Гадаад харилцаа** – Үр нөлөөтэй ажиллагаа бүхий баг нэлээд өргөн хүрээнд үр бүтээлтэй гадаад харилцаа холбоог тогтоож чадсан байх ёстой. Баг тухайн байгууллагын дотор гүйцэтгэх үүргээ сайн ойлгодог, мөн бусад газар нэгжтэй харилцаагаа сайжруулахын төлөө ажилладаг байх ёстой. Багийн гишүүд хүмүүс болоод бүлэгтэй дипломат арга барилаар харьцдаг байвал зохино. Мөн багийн гишүүд орчноо сайтар судалж, аливаа өөрчлөлтөд дасан зохицдог байх хэрэгтэй юм.

## Өндөр гүйцэтгэл бүхий баг бүрдүүлэх нь

Майкл Коленсо «Өндөр гүйцэтгэл бүхий баг» номондоо баг бүрдүүлэхийн тулд дагаж мөрдөх арван алхмыг тодорхойлсон байдаг. Үүнд багийн хүчийг хэрхэн ашиглахаас эхлээд үйл ажиллагаа явуулахад бэлэн багийг хэрхэн бүрдүүлэн бэлэн болгох талаарх бүхий л алхмуудыг багтаасан ажээ.

### Алхам 1 – Багийн зорилго нь юу вэ?

Байгууллагад үүссэн асуудлыг шийдвэрлэх зорилгоор баг байгуулдаг. Ихэнх байгууллага асуудлыг тодорхойлж чадаагүй мөртлөө шийдлүүдийг нь тодорхойлохыг оролдож алдаа гаргадаг байна. Шийдвэрлэх ёстой асуудалд хоорондоо уялдаа бүхий хэд хэдэн учир шалтгаан байж болно. Хурц асуудал үүсээгүй нөхцөлд заавал баг байгуулах шаардлагагүй юм. Ихэнх байгууллагын хувьд тэд байнгын давтамж бүхий асуудлыг урт хугацаанд тогтвортой шийдвэрлэх, эсвэл өөрчлөлтийн үйл явц өрнүүлэх үүднээс баг бүрдүүлдэг байна. Байгууллага ямар ч сэдлээр баг байгуулсан бай шийдвэрлэх ёстой асуудал тодорхой байх юм бол менежер багийн зорилтыг оновчтой тодорхойлох боломжтой болдог ажээ.

### Алхам 2 – Баг бүрдүүлэх нь шилдэг шийдэл мөн үү?

Зарим нэг ажил үүргийг байгууллага ганц нэг ажилтнаар, эсвэл энгийн нэгжээрээ гүйцэтгүүлж болно. Баг бүрдүүлэхэд нэлээд хугацаа шаардагдахаас гадна удирдлагын зүгээс ихээхэн дэмжлэг үзүүлэх шаардлагатай байдаг. Гэвч тухайн үүсээд буй асуудлыг шийдвэрлэхэд чиг үүргийн огтлолцлын хандлага ашиглаж байгаа, сонгосон шийдэл болоод өөрчлөлт нь амжилтын нэгэн чухал бүрдэл хэсэг болж байгаа, хүмүүсийг суралцах үйл ажиллагааны үр дүнд хөгжүүлэн төлөвшүүлэх зорилт дэвшүүлсэн бол, түүнчлэн хүмүүсийн сонирхлыг өрнүүлж, тэдэнд ажлын амтыг мэдрүүлье гэж байгаа бол баг байгуулах нь үнэхээр оновчтой санаа мөн болно.

### Алхам 3 – Ямар баг сайн ажиллаж чаддаг бэ?

Тухайн баг ямар төрлийн баг болохыг түүний хангах шаардлагатай хэрэгцээний шинж чанар, багийн зорилгоор нь таньж болдог байна. Баг нэлээд олон төрөл байдаг. Тухайлбал:

- *Зорилтот баг* – энэ төрлийн багийг тодорхой асуудлыг шийдвэрлэх, гаргасан шийдвэрийг байгууллагын хэмжээнд хэрэгжүүлэх зорилгоор байгуулдаг. Шийдвэрлэвэл зохих асуудлыг маш оновчтой тодорхойлж, цаг хугацааг (аль болох богино хугацаанд) нь тогтоож өгөх бөгөөд энэ нь хүнд сурталгүй, түргэн шуурхай, үйл ажиллагааг голчилсон хандлагатай байдаг.



- *Төслийн баг* – шинэ үйлчилгээ, шинэ бүтээгдэхүүн бий болгох зорилгоор судалгаа хийх, зөвлөгөө өгөх үүднээс энэ төрлийн багийг байгуулдаг. Багийн үйл ажиллагааны цагийн хуваарийг нарийн гаргаж, хяналтандаа байлгадаг.
- *Чанарын дугуйлан* – байгууллагыг, эсвэл бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг тасралтгүй үргэлжлүүлэн сайжруулахын тулд ажиллуулдаг. Суралцах үйлд төвлөрч, үйлчлүүлэгчийг чиглэсэн ажиллагаа явуулна.
- *Удирдлагын баг* – байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулах, туршлагаа хуваалцах зорилгоор удирдлагын хүрээнд хамтран ажиллаж байгаа баг юм.

#### **Алхам 4 - Байгууллага дахь багийн тогтвортой ажиллагааг хангахын тулд яах шаардлагатай вэ?**

Ихэнх байгууллагууд шинэ, таньж мэдэхгүй нөхцөл байдлыг, мөн (ялангуяа) хүсээгүй амжилт зэргийг аюул занал байдлаар хүлээж авдаг байна. Өндөр гүйцэтгэл бүхий баг байгууллагыг энэ бүхнээс хамгаалах хүчин зүйл болдог ажээ. Менежерүүд үйл ажиллагаагаа дээш, доош, мөн хэвтээ гээд бүх л чиглэлд хамгаалж чаддаг байх ёстой. Шийдвэр гаргагчаас туслагч багш, захирагч, хянагчаас зөвлөгч зааварлагч, чиглүүлэгч удирдагчаас ажилтнуудаа хөгжүүлэгч болж хувирах нь ихэнх менежерт тун амаргүй байдаг ажээ. Аливаа багийн оршин тогтноход байгууллага болоод удирдлагын дэмжлэг тун чухал.

#### **Алхам 5 - Хэнийг багт оруулах вэ?**

Багийг аль болох цөөн гишүүнтэйгээр байгуулах хэдий ч багийн өөр өөр үүргийг боломжийн чадавхи бүхий хүмүүсийн төлөөллөөр гүйцэтгүүлэх ёстой гэсэн нийтлэг нэгэн дүрэм бий. Цаашилбал, багт гишүүдийг элсүүлэхдээ тэдний гардан гүйцэтгэх ёстой үүрэг, хүмүүс хоорондын харьцааны ур чадвар, өөрөөр хэлбэл үйл ажиллагааны болоод багийн үүргийг гүйцэтгэх боломжтой, мөн тохиромжтой эсэхийг нь харгалзана.

#### **Алхам 6 - Багийг хэн манлайлах ёстой вэ?**

Ерөнхийдөө хоёр төрлийн багийн манлайлагч байдаг. Нэгдүгээрт, тэрхүү манлайлагч нь ихэнхдээ багт багтдаггүй ч байгууллагынхаа дотор тухайн багийн ажлын амжилтыг хариуцсан менежер байх юм. Баг бүрдүүлэх ажил дуусч, баг хөгжлийнхөө үе шатуудыг туулж эхэлмэгц тэрхүү менежерийн бодит үүрэг багасч эхэлдэг ажээ. Гэхдээ баг болоод байгууллагын хоорондох харилцааг зохицуулах хэрэгцээ байсаар байх болно. Хоёрдахь төрлийн манлайлагч нь тухайн багийн манлайлагч өөрөө юм. Тэрээр багийн бүрэлдэхүүнд багтах бөгөөд багийн бүхий л үйл ажиллагааг шууд удирдан зохицуулах замаар үүргээ хэрэгжүүлж эхэлдэг байна. Түүний энэ үүрэг нь тун чухал.

Багийн ахлагчийн хувьд тэрээр дараах үүргийг хүлээсэн байх ёстой. Үүнд:

- Баг хийх ёстой ажлаа хийж байгаа эсэхийг баталгаажуулах
- Ажил үүрэг болоод нөөцийг багийн гишүүдэд зохистойгоор хуваарилсан эсэхийг баталгаажуулах
- Багийн үйл ажиллагаа зохих журмын дагуу явж буй эсэхийг баталгаажуулах
- Багийн гишүүд болоод менежерийн хооронд мэдээллийн урсгал зохих журмын дагуу өрнөж байгаа эсэхийг баталгаажуулах.

Багт манлайлагчийг сонгохдоо дараах хэдэн хувилбарыг харгалзаж үзэх хэрэгтэй. Үүнд:

- Менежер багийн гишүүдийн дундаас хамгийн тохиромжтойг нь сонгож манлайлагчаар томилно.
- Манлайллын үүргийг багийн гишүүд ээлжлэн гүйцэтгэнэ.
- Багийн гишүүд өөрсдөө манлайлагчаа сонгоно.
- Өөрийн удирдлагатай баг буюу тухайн баг өөрсдөд нь оногдуулсан зорилтын дагуу өөрийнхөө зохион байгуулалтын асуудлыг шийдвэрлэнэ.

#### **Алхам 7 - Ямар ямар дүрэм журам боловсруулан гаргах хэрэгтэй вэ?**

Өндөр гүйцэтгэл бүхий багийн хамгийн гол шинж чанар бол тэдний зорилго тодорхой байх буюу баг юуны учир ийнхүү байгуулагдаад байгаагаа сайтар ойлгосон байх явдал хэмээн өмнө дурдсан билээ. Тэд үйл ажиллагаа явуулах орчин нөхцөлөө, мөн тэднээс хүсэн хүлээж буй стратеги зорилтыг сайтар таньж ухамсарласан байх ёстой. Үүний тулд эрхэм зорилтоо тодорхойлж, зорилт дэвшүүлж, нэн тодорхой алсын харааг тогтоож, үүргийг нь чиглүүлэн заасан эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг боловсруулан бэлтгэх шаардлагатай.

#### **Алхам 8 - Ямар ямар зорилт дэвшүүлэх шаардлагатай вэ?**

Багийн хамгийн анхны бодит ажлын гарц нь тухайн багийн хангахаар ажиллах ёстой зорилтуудын жагсаалт болно. Баг үйл ажиллагаагаа байгууллагын үйл ажиллагаатай ямар түвшинд уялдуулахыг зорилтонд тодорхой заасан байвал зохино. Түүнчлэн энэ нь тухайн баг хангахаар дэвшүүлсэн зорилтуудаа чухамдаа хангасан эсэхээ хэрхэн таньж мэдэх тухай асуудлыг тусгасан байх бөгөөд өөрөөр хэлбэл, хэмжилтийн шинэлэг арга хэлбэрийг бий болгох юм. Эцэст нь гүйцэтгэлийн үнэлэлт болоод ажиглалтыг зорилго, эрхэмлэн дээдлэх зүйлстэй, түүний үйл явц, зорилттой нь харьцуулах зорилгуудыг дэвшүүлсэн байвал

зохино. Энэ нь өөрөөр хэлбэл зөвхөн ажил үүргийн хэрэг-жилтийг хянахгүй гэсэн санааг агуулж байна.

### Алхам 9 – Эргэх холбоог ямар хэлбэрээр зохион байгуулах шаардлагатай вэ?

Өндөр гүйцэтгэлтэй баг өөрөө өөртөө үнэлэлт өгөхөөс гадна гадаад орчинтойгоо эргэх холбоо үүсгэсэн байх шаардлагатай. Гүйцэтгэлийг сайжруулах асуудал нь эргэх холбоо болоод түүний чанараас нэлээд шалтгаалах талтай. Үндсэндээ хоёр төрлийн эргэх холбоо байна. 1) Бэхжүүлэгч эргэх холбоо нь ажлын амжилтыг баталгаажуулж, тасралтгүй үргэлжлэх үйл ажиллагааг уялдуулагч хүчин зүйл болно. 2) Өөрчлөлтийг нөхцөлдүүлэгч эргэх холбоо нь гүйцэтгэлд гарч буй алдаа дутагдлыг илрүүлж, үүнийг хэрхэн өөрчлөх тухай ойлголт өгч, түүнийг тасралтгүй үргэлжлэх үйл ажиллагаанд уялдуулж өгнө. Сөрөг эргэх холбоог эргэх холбоо гэж үзэх аргагүй. Энэ бол ердөө л шүүмж юм!

Гурван төрлийн шүүмжит эргэх холбоо байдаг бөгөөд эдгээрийг баг сайтар харгалзаж үзвэл зохино. Үүнд:

- Баг зорилго, эрхэмлэн дээдлэх зүйлсдээ нийцсэн үйл ажиллагаа явуулж байгаа эсэх
- Багийн арга ажиллагаанд нийцсэн үйл ажиллагаа явуулж байгаа эсэх
- Баг харилцан зөвшилцсөн зорилгодоо нийцсэн үйл ажиллагаа явуулж байгаа эсэх

### Алхам 10 - Багт ямар төрлийн сургалт шаардлагатай вэ?

Багт хоёр өөр түвшний сургалт шаардагдаж мэдэх юм. Үүнд:

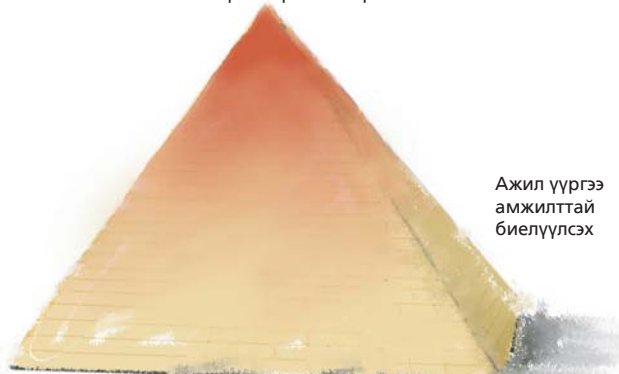
*Чиг үүргийн сургалт* – Багийн гишүүн болсноор шинэ нөхцөлд орж, өөрт байхгүй ур чадварыг эзэмших шаардлагатай болдог. Энэ нь төслийн менежмент, төсөвлөх, төлөвлөх гэх мэт ур чадварууд юм.

*Багийг хөгжүүлэх сургалт* – Өндөр гүйцэтгэл бүхий баг болохын тулд тухайн багийн гишүүд багийн арга ажиллагааны динамикийг сайтар ухамсарлах шаардлагатай. Хүмүүс өөрийн туршлагаасаа энэ бүхнийг мэддэг байж болох хэдий ч багийн эрхэм зорилго, алсын хараа, эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг боловсруулах, баг бүрдүүлэхтэй холбогдсон сургалтыг зохион байгуулах нь чухал. Баг зөвхөн бүлгийн ажиллагааныхаа үр нөлөөг дээшлүүлэх талаар жилд хоёр удаа хуралдана гэсэн үндсэн дүрэм бий.

**A** Дээрх бүх алхмын талаар хамтран ажилладаг нөхөдтэйгөө ярилцаж үзээрэй. Багийг өндөр гүйцэтгэлтэй баг болгохын тулд өөр ямар ямар хүчин зүйлийг харгалзах шаардлагатай вэ?

### Багаар ажилласнаар бий болох сэтгэл ханамж

Багт орсноороо бахархах



Ажил үүргээ амжилттай биелүүлсэх

Багийн гишүүдтэйгээ сайн харилцаатай байх

Хувийн сэтгэл ханамж

### Багийн жигд ажиллагааны нөхцөл

Аливаа баг дараах нөхцөлд хангалттай сайн ажилладгийг төрөл бүрийн өөр өөр судалгаагаар илрүүлсэн байна. Үүнд:

- Ардчилсан буюу оролцоог хангасан манлайлах арга барилыг ашиглаж: 1) хүмүүс хоорондын харилцааны уур амьсгалд эрх мэдлийн хязгаарлалтыг үгүй болгоно, 2) бүлгийн хүч чармайлтад нөлөөлөх тэгш боломж олдлоо гэсэн мэдрэмжийг бүхий л гишүүдэд төрүүлнө, 3) туршлага, бүлгийн хэрэгцээнд тулгуурлан аяндаа манлайлагчаар тодрох боломжийг бүрдүүлнө.
- Харилцаа холбооны уян хатан хэлбэрийг хэрэглэж: 1) гишүүд хүссэн цагтаа бүхий л ажиллагаанд тэгш оролцох боломжоор хангагдана, 2) цөөнхийн сонголтыг хөхиүлэн дэмжих тул тэд бодол санаагаа илэрхийлэх боломжийг олж авна.
- «Ялах эсвэл ялагдах» гэсэн өрсөлдөөнийг бус харин аливаа асуудлыг хамтын хүчин чармайлтаар шийдвэрлэх хандлагыг хэрэглэж: 1) санал зөрөлдөөнийг байх зүйл мэтээр хүлээн авч, улмаар хүлээцтэй хандах дадлыг бий болгоно, 2) хүмүүс аливаа санаа оноонд, бусдын хариу үйлдэлд илүү мэдрэмжтэй ханддаг болно.

- Гишүүд бие биетэйгээ нээлттэй, шударга харилцаж:
  - 1) нууцлаг байдал, эсвэл хувийн хэрэгцээ нь тодорхой ажил үүргийн хэрэгжилтэнд саад болохгүй нөхцөлийг бүрдүүлнэ, 2) гишүүдийн эсэргүүцэл, эргэлзээг яг тухайн мөчид нь хэлэлцэж шийдвэрлэх боломж бүрдэнэ.
- Шаардлагатай ажил үүргийг гүйцэтгэх ажлын ачааллыг багийн бүхий л гишүүд нэгэн адил хамтдаа үүрч, бүлгийн ажлын амжилтын хариуцлагыг ч хамтдаа хүлээж буйгаа ухамсарлах юм.

## Дүгнэлт

*«Би чин шударга сэтгэл бүхий зургаан хүнийг авч ажиллуулсан юм. Чухам тэд л миний мэддэг бүхнийг надад заасан. Тэднийг юу, яагаад, хэзээ, яаж, хаана, хэн гэдэг юм.»*

Ридьярд Киплинг

Та зөв асуулт тавьж байж зөв хариулт авч чадна. Баг бүрдүүлэх асуудлын тухайд энэ нь амжилтыг баталгаажуулах боломж бүхий зөв, нээлттэй асуултын хариултыг нийтдээ хамтран олж чаддаг ажээ. Асуултууд доорх байдлаар өрнөж болох юм. Үүнд:

*Би яагаад энд байна вэ, надаас юуг хүсэн хүлээж байна вэ?*

*Багийн зорилго юу вэ, үүнд хэрхэн хүрэх вэ?*

*Багийн манлайлагч гэж ямар хүн байх вэ, тэрээр биеэ хэрхэн авч явах вэ?*

*Миний үүрэг юу вэ, түүнийг би хэрхэн сайн гүйцэтгэж чадах вэ?*

*Багийн бусад гишүүдтэй би өөрийгөө хэрхэн харьцуулах вэ?*

*Амжилт гаргавал надад ямар урам ирэх вэ?*

## Ямар багийг өндөр гүйцэтгэл бүхий баг гэх вэ?

Өндөр гүйцэтгэлийн угтвар нөхцөл	Алдаа гарах угтвар нөхцөл	Амжилт гаргах угтвар нөхцөл
Гарах үр дагавар, амжилтын шалгуур нь тодорхой байх	Зөвшилцөл байхгүй, хүн бүр өөр өөр чиг рүү зүтгэх.	Баг харилцан тохиролцсон шалгууртай байх + тэргүүлэх ач холбогдол бүхий зүйлсийн талаар зөвшилцөж чадсан байх
Хам үйл (Синержи)-ийн үр нөлөөг баг бий болгохын тулд идэвх зүтгэл гаргах	Үл итгэх байдал, доог тохуу - өдөр тутам шоолсон байдлаар буруутгах	Нээлттэй, илэн далангүй, өөртөө шүүмжтэй хандахад бэлэн байдал + харилцан бие биенээ дэмждэг байх.
Үр нөлөөтэй харилцаа холбоо өндөр түвшинд хүрсэн байх	Ихэнх харилцаа холбоо хонгилд эсвэл хаалттай хаалганы цаана явагдах	Гишүүд багийн хурал дээр чөлөөтэй ярьдаг бөгөөд - шахалт, заналхийлэл байхгүй байх.
Зарим нэг эрсдэлтэй алхам хийхэд бэлэн байх Буюу...	Эрсдэлээс зайлсхийх-"завийг бүү займчуул" гэсэн байр суурьтай байх  Буюу...	Эрсдэлийг багаараа хэлэлцэж, нухацтай шийдвэр гаргадаг байх  Буюу ....
Шинэлэг шийдлийг эрэлхийлэх	"Энэ хэзээ ч нисэхгүй..." гэх	Өөр, цоо шинэ хандлагыг идэвхтэйгээр эрж хайдаг байх
Баг, түүний амжилт, алдааны төлөөх үүргийг хамтдаа үүрэхэд бэлэн байх	"Энэ таны хэрэг", "Энэ миний ажил биш" мэтээр хамтдаа хүлээх үүргээс зайлсхийх	Багийн гаргаж байгаа шийдвэрийн хариуцлагыг хамтдаа хүлээх идэвх зүтгэл, итгэлээр дүүрэн байх.

(М. Коленсо, «Өндөр гүйцэтгэл бүхий баг» номноос авав)

Хөгжин дэвжиж буй багийн шинж	Уруудан доройтож буй багийн шинж
<p>Албан бус уур амьсгалтай</p> <p>Гишүүд ажилдаа сонирхолтой, хүчээ дайчлан ажиллах сэтгэлтэй</p> <p>Бүх гишүүн нийтлэг зорилгын төлөө ажилладаг. Бүгдээрээ зорилгоо сайн ойлгож, хүлээн зөвшөөрсөн байдаг</p> <p>Хүн бүр бие биенээ сонсдог</p> <p>Сөрөг байр суурь илэрхийлэх боломжтой</p> <p>Гарсан зөрчлийг хэлэлцэн шийддэг</p> <p>Гишүүдийн хамтын ажиллагааг манлайлагч хөхиүлэн дэмжиж</p> <p>Гишүүд бие биенээ дэмжиж, тусалдаг</p> <p>Ажил хэрхэн явагдаж байгааг бүлгээрээ байнга хэлэлцдэг.</p>	<p>Уйтгартай, хайнга уур амьсгалтай</p> <p>Хэлэлцүүлэг дээр цөөн гишүүн давамгайлах хандлагатай байдаг</p> <p>Зорилго тодорхой бус</p> <p>Гишүүд нь тал тал тийш зүтгэдэг</p> <p>Судалгаа дүгнэлт хийхээс өмнө арга хэмжээ авахыг урьдал болгодог.</p> <p>Хэлэлцүүлгийн мөрөөр ажилладаггүй, цөөхөн хүн л хэн, юу хийхийг мэддэг. Уулзалт нь ихэвчлэн үр нөлөөгүй байдаг.</p> <p>Гишүүд нь манлайлагчийн зөвлөсний эсрэг хариу үйлдэл үзүүлдэг.</p> <p>Гишүүд нь байнга зөрчилддөг ба зөрчлийг нухчин дарж байдаг.</p> <p>Гишүүд нь гадуур гомдол, үг хэл гаргаж явдаг.</p>

*«Амжилттай сайн баг болохын тулд бүлэг нь үр дүн гаргах өндөр ур чадвартай, бас хамтран ажилласнаасаа сэтгэлийн өндөр ханамж авдаг байх учиртай».*

(Кен Бланчард)

### Ингээд таны байнга санах зүйлс:

- Баг бүрдүүлэх ажиллагаа нь нэлээд хугацаа шаардсан ажил бөгөөд ихэвчлэн 1-3 жилийн хугацаанд үргэлжилнэ.
- Эрх мэдэл бүхий хүмүүс өөрчлөлтийг, асуудал бэрхшээлийг шийдвэрлэхээр санал болгож буй бүхнийг дэмжих ёстой. Ажилд бүхнийг татан оролцуулснаар идэвх зүтгэлийг нэмэгдүүлж болно. Багийн гишүүдийг бүхий л ажилд үнэнчээр татан оролцуулж, тэдний хэлэх үгсийг сонс.

- Багийн хөгжлийн ажиллагаа болох шинэ ажил үүрэг, багт шинээр гишүүн элсүүлэх ажлыг нэгээс доошгүй удаа заавал хийсэн байвал зохино.
- Багийн ажлын гүйцэтгэлийг шагнан урамшуулж, эерэг эргэх холбоо үүсгэж занш.
- Баг гэдэг нь ямар нэг хаалттай тогтолцоо биш, харин нэгэн хэсэг нь болон ажиллаж буй байгууллагатайгаа байнгын холбоотой ажилладаг тогтолцоо юм.
- Багийг хөгжүүлж төлөвшүүлэх төлөвлөгөө боловсруулахдаа тогтолцооны загвар ашигла.
- Баг болоод багийн гишүүн нэг бүрийн сургалт ба/эсвэл дэмжлэгийн хэрэгцээг үнэлэн дүгнэ.
- Баг бүр л өөрийн гэсэн өвөрмөц онцлогтой байдаг.
- Баг бүрдүүлэх гэдэг нь үйл ажиллагаа болохоос бус ямар нэг хөтөлбөр биш!



# 10

Суралцагч байгууллага бол  
тасралтгүй үргэлжлүүлэн  
хөгжих арга зам мөн.

“Хүнд суртал гэдэг нь алдаанаасаа суралцаж чаддаггүй  
байгууллага юм.”

(Михель Крозиер)

Байгууллага үнэхээр суралцаж чадах уу? Суралцана гэдэг чинь хэн нэг хувь хүний хийдэг ажил биш үү? Суралцах үйл явц хүмүүсийн дунд өрнөхгүй бол байгууллагууд ч суралцаж чадахгүй. Суралцах нь өөрчлөгдөж, өөр болно гэсэн утгатай бөгөөд байгууллагууд ч цаг хугацааны аясаар тасралтгүй үргэлжлэн өөрчлөгдөж, хувьсан буй орчиндоо зохицох хэрэгтэй болно. Тиймээс идэвх санаачлагатай байх, «цаг хугацаатай хөл нийлүүлэх», эсвэл түүнээс түрүүлэхийн тулд аливаа байгууллага өөрийгөө суралцагч байгууллага болгон хөгжүүлэх хэрэгтэй. Энэ нь тухайн байгууллага алдаанаасаа суралцах соёлтой, асуудлыг нээлттэй хэлэлцдэг, суралцах үйл явцыг институцийн хэмжээнд авч үзэх арга барилыг эзэмшсэн байх гэсэн утгатай юм. Гишүүдийнхээ суралцах үйл явцыг зохион байгуулдаг, өмнөх туршлагаасаа суралцдаг, өөрчлөгдөж буй нөхцөл шаардлагад зохицон ажилладаг байгууллагыг суралцагч байгууллага гэдэг.

Эдийн засгийн шилжилт, улс төрийн өөрчлөлтийн дүнд аливааг хуучин арга барилаар хийж гүйцэтгэх боломжгүй болсон тул сүүлийн үед байгууллагууд асар хурдацтай

өөрчлөгдөн хувирч байна. Хувийн болон улсын салбарын аль алинд нь энэ өөрчлөлт адилхан явагдаж байна. Суралцагч байгууллага гэсэн ойлголт байгууллагын хөгжлийн салбарт түгээмэл хэрэглэгддэг болсноос хойш тодорхой хугацаа өнгөрсөн боловч үүнийг дан ганц нийтлэг ойлголт төдийгүй суралцах үйл явц, хөгжил рүү тэмүүлж буй дэлхий нийтийг хамарсан, цаг хугацааны эрхэнд автдаггүй ойлголт гэж хүлээн зөвшөөрөх нь чухал. Суралцагч байгууллага бол бидний хэзээ ямагт мөрөөдөж байдаг, хүрэхийн төлөө хичээж байдаг зүйл болохоос бус бэлдээд тавьчихсан бүтээгдэхүүн биш шүү! Суралцагч байгууллагыг бий болгох онол, бодит үйл ажиллагааны талаарх тоймыг энэ бүлэгт өгүүлэх болно. Энэхүү бүлгээс гадна суралцагч байгууллагыг бодит нөхцөлд хэрхэн хөгжүүлэн төлөвшүүлэх тухай гарын авлагыг тусад нь бэлтгэсэн байгаа.



Энэхүү бүлгийг судалж эхлэхийн өмнө танай байгууллагад суралцах үйл явц хэрхэн өрнөж байгаа талаар хэдэн хормын хугацаанд эргэцүүлэн бодно уу. Та ажлын байран дахь суралцах орчноо хэрхэн тодорхойлох вэ?

## Суралцах нь өнөөдөр ч, ирээдүйд ч чухал

Бидний орчин, бидний амьдралыг тасралтгүй үргэлжлэх өөрчлөлт тодорхойлж байдаг. Бид ч энэ бүхнийг тэсвэрлэн давж гарахын тулд тухайн өөрчлөлтөд дасан зохицох хэрэгтэй болно. Өөрчлөлт гэдэг нь өмнөх зүйлийг *өөр болгох, эсвэл өөр болох* гэсэн утгатай. Өөрчлөлт нь ахин дэвших, сайжруулах боломжийг бий болгодог. Түүнчлэн өөрчлөлт нь бидний амьдралын орчныг өөрчилж, бас тавьсан зорилтдоо хүрэх боломжийг маань тасалдуулах нь ч бий. Хүссэн ч, хүсээгүй ч өөрчлөлт бидний амьдралд нөлөөлж байдаг. Бид аливаа өөрчлөлтөд ямар ч идэвхгүй байдлаар хандаж болохгүй. Бид өөрчлөлтөд дасан зохицохын тулд байнга суралцах шаардлагатай. Түүнчлэн бид өөрсдөө ч өөрчлөлтийн үндсийг тавьж, мөн аливааг өөрсдийн хүсэл, зоригор өөрчилж байдаг. Бид өөрсдийн харьяалагддаг, ажилладаг байгууллагаа ч ийн өөрчлөх боломжтой. Түүнчлэн байгууллага ч аливааг даван туулах, төлөвших, хөгжин цэцэглэхийн тулд бизнесийн хувиран өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд дасан зохицох шаардлагатай болно. Энэ нь гадаад ертөнцөөс, хүрээлэн буй орчноос, дотоод нөхцөл байдлаас үүссэн өөрчлөлт байж болно. Аливаа өөрчлөлт нь боломжийг ч, бас аюул заналыг ч дагуулж байдаг.

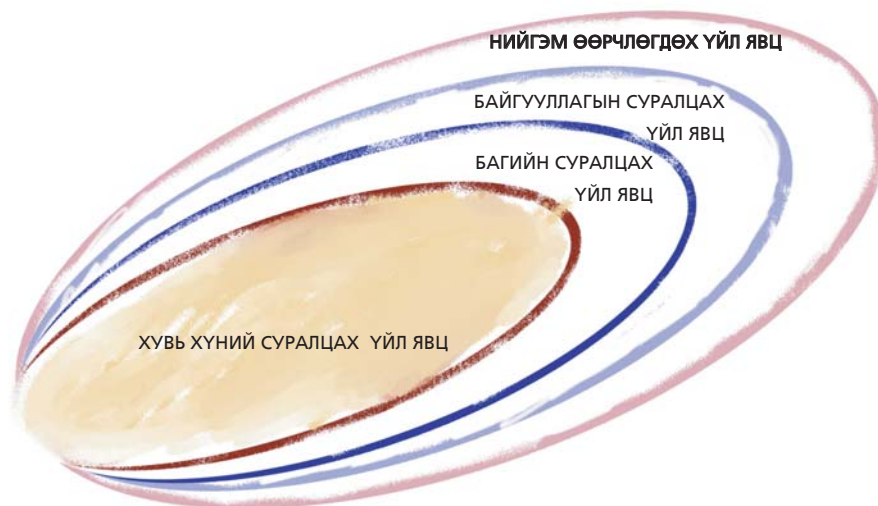
*Суралцах* гэдэг үгийг ойлгон ухамсарлах олон арван арга замын нэг нь *өмнөх туршилагын үр дүнгээр зан үйлд бий болох тасралтгүй үргэлжлэх өөрчлөлт* юм. Суралцана гэдэг нь ямар нэг зүйлийн талаар мэдлэгтэй болох, эсвэл ямар нэг зүйлийг хийх ур чадварыг эзэмших, эсвэл ямар нэг зүйлийн талаар мэдээлэл авах үйл ажиллагаа байж болно. Бид хэдий чинээ сайн суралцана, төдий чинээ өөрчлөлт гаргах чадвартай болдог. Манлайлагчид байгууллагынхаа хүн бүрийн, мөн багуудын суралцах орчныг сайтар бүрдүүлж, төлөвшүүлсэн бол байгууллагын зорилго, эрхэм зорилгыг хангахад шаардагдах өөрчлөлт хийх, өөрчлөлтөд хариу үзүүлэх чадварыг хөгжүүлж чадна.

Суралцах нь зөвхөн хувь хүний хийдэг зүйл биш, баг, байгууллага, бүхэл бүтэн нийгэм ч суралцаж чадна. Цаашилбал ургамал, амьтан ч өөрчлөгдөж буй орчиндоо зохицохын тулд суралцах хэрэгтэй болдог. Суралцах нь бүхний оршихуйд нэн чухал. Бидний эргэн тойрны бүх юм өөрчлөгдөж байгаа нөхцөлд бид өмнөх туршлагаасаа суралцахгүй юм бол өөрчлөлтийн дүнд хувь хүн, байгууллага, нийгэм, ургамал гээд бидний эргэн тойрон байгаа бүхэн нэг л өдөр байхгүй болно. Энэ нь хэт ухаалаг яриа

мэт сонсогдож байгаа боловч хүмүүс ч, бүхэл бүтэн нийгэм ч өмнөх туршлага, алдаанаасаа суралцалгүй, нэгэн адил алдааг өчнөөн дахин давтаж байсан түүхийн гашуун жишээ байдаг шүү дээ. Суралцах үйл өрнөж байдаг олон янзын түвшин бий. Гэхдээ бидний сургалтын хөтөлбөр

нь Монголын төрийн байгууллагууд дахь манлайллыг хөгжүүлэх чиглэл баримталж байгаа учир энд хувь хүний, багийн, байгууллагын гэсэн гурван түвшин дэх суралцах үйл явцыг голлон анхаарах юм. (Баг бүрдүүлэх тухай өмнөх бүлэгт авч үзсэн болно).

## Өөр өөр түвшинд суралцахуй



### Хөгжил, ардчиллын төлөө суралцах нь

Суралцах нь бидний ажил дээрээ, нийгмийн дотор хамт олныхоо хамтаар гүйцэтгэдэг, хувийн амьдралын маань нэгэн эрч хүчтэй, сонирхолтой, бас сэтгэл сэргээм хэсэг нь юм. Суралцах чадавхи бол хэзээ ч хуучирч мууддаггүй өв хөрөнгө юм. Бие дааж, болон хамт олноороо суралцах нь хүмүүсийг ухамсартай болгохын зэрэгцээ нийгэмд, ажлын байранд ардчиллыг хөхиүлэн дэмжихэд чухал мэдээллийг бий болгож, ухаалаг сонголт хийх эрч хүчийг өгч байдаг билээ.

Мэдлэгтэй байхын ач тус нийгэмд тун чухал болж байгаа энэ үед хүмүүс мэдээллийг ямар нэг хэмжээгээр өөрөө өөрийнхөө төлөө ажиллах багаж зэвсэг болгон хувиргах хандлага ч бий болж байна. Энэ нь хувь хүн, байгууллагын суралцах үйлийг бүрэн төгс ашиглаж чадахуйц ардчиллын бүтэц, үйл явцыг шаардаж байна. Орчин үеийн менежер нь хүмүүсийн суралцахыг илүү зардал буюу цаашилбал аюул хэмээн үзэх бус, харин эрхэмлэн дээдлэх чухал зүйл гэж хандах хэрэгтэй болоод байна.

Судалгаанаас үзвэл байгууллагын оршин тогтнох чадвар дунджаар 40 жил үргэлжлээд дараа нь доройтож эхэлдэг учир аливаа байгууллагын оршихуйд суралцах үйл нэн

чухал үүрэгтэй болж байгаа ажээ. Байгууллагын суралцах үйл нь тасралтгүй үргэлжлүүлэн хөгжүүлж, бусад байгууллагаас ялгарах давуу тал болгон ашиглаж болох цорын ганц хамгийн чухал чанар мөн.

### Суралцах гэж юу вэ?

*Бид хэдий удаан амьдарна тэр хугацаагаар суралцаж, мөн хэдий удаан суралцана тэр хугацаандаа амьдардаг!*

Суралцах нь өмнөх туршлагын үр дүнд зан үйлд бий болох тасралтгүй үргэлжлэх өөрчлөлт мөн хэмээн өмнө нь тодорхойлсон билээ. Энэ нь суралцах үйл бидний насан туршид, мөн хаа сайгүй, бид хаана туршлага эзэмшиж байна тэнд өрнөж байдаг гэсэн санааг агуулж байгаа юм. Бид сургуульд явж, семинар, сургалтанд оролцож, заавар унших зэргээр албан ёсны нөхцөлд л хамгийн үр нөлөөтэй суралцаж чадна гэж ойлгож явдаг. Гэтэл бид сургалтын албан бус нөхцөлд, албан ёсны багш биш хүмүүс, бүлгээс албан ёсны сургалтаас ихийг биш юмаа гэхэд лав л түүнээс дутуугүйг сурч мэддэг байна. Түүнчлэн бид ихэнх зүйлсийг ухамсаргүйгээр сурч мэдэж авдаг байна. Суралцах нь тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц учир чухам яг хэзээ юунд суралцаж буйгаа бид багтай хэлж чаддаггүй.



## Суралцах, заах хоёрын ялгаа юу вэ?

Би хүүдээ морин хуур тоглохыг заасан.

Миний хүү морин хуураар тоглож сурсан.



Хятадын ханз үсэг болох эдгээр дүрс нь “суралцах” гэдэг утгыг илэрхийлнэ. Эхний ханз нь сурах гэсэн утгатай. Энэ нь хоёр хэсгээс бүрдэнэ: хаалганы дэргэд буй хүүхэд гэсэн тэмдгийн дээр “мэдлэг цуглуулах” гэсэн утга бүхий тэмдэг байна. Хоёр дахь ханз нь тасралтгүй үргэлжлүүлэх гэсэн утгатай бөгөөд нэгэн шувуу үүрнээсээ нисэх чадвараа хөгжүүлж буйг харуулжээ. Дээд зурлага нь нисэх, доод зурлага нь идэр залуу нас гэсэн утгатай. Энд яг одоо суралцаж байна гэсэн санааг илэрхийлжээ. Энэ хоёр ханз нийлээд суралцах гэдэг нь “өөрөө өөрийгөө сайжруулах аргыг эзэмших” гэсэн утга илэрхийлнэ гэдгийг харуулж байна. Суралцах гэсэн утга бүхий англи үгийн үндсийг харахад энэ нь leis буюу зам гэдэг адил утгатай үгнээс үүссэн ажээ. Суралцах гэдэг нь ямар нэгэн замыг даган туршлага эзэмших гэсэн утгыг агуулж байгаа бөгөөд суралцах нь насан туршид маань үргэлжилдэг шүү дээ.

### Бид хэрхэн суралцдаг вэ?

Суралцах нь үйл явц болохоос бус ганц удаагийн үйл явдал биш! Энэ нь хувь хүн болоод байгууллагын хувьд нэгэн адил зүйл юм. Хүмүүс суралцах явцдаа хэд хэдэн үе шатыг дамжих бөгөөд аливаа ажил үүргийг гүйцэтгэх үе шат нэг бүрт хүн бүрийн зарцуулах цаг хугацаа харилцан адилгүй байдаг. Суралцах зургаан үе шатыг өгүүлбэл:

1. Бидний **анхаарал** сэргэж, сонинч зан хөдөлж,

сонирхол ундарч эхлэх бөгөөд эцэст нь бидний мэдрэхүй ажиллаж эхэлсний дараа;

2. Янз бүрийн эх сурвалжаас хүлээж авч болохуйц **мэдээллийг** эрж хайж эхлэнэ. Дараа нь:

3. Мэдээлэл дээрээ **ажиллаж**, түүнийг өмнө нь хэдийн мэддэг байсан зүйлтэйгээ холбон ойлгосны дараа,

4. **Ойлгож** (алдарт «аа» хэмээх сэтгэгдэл төрнө), өмнөх мэдлэгээ бататгаж дараа нь:

5. Шинэ мэдлэгээ **хэрэглэж**, ашиглаж эхлэх бөгөөд эцэст нь,

6. Хэрхэн хэрэглэж байгаа талаар **эргэх холбоонд** орж, үнэлгээ хийдэг.

Байшин барихыг сурч буй хүний нэгэн жишээг авч үзье:

1. Баатар гуайн эхнэр саяхан амаржиж, тэднийх ам бүл зургуулаа болжээ. Ингээд тэдний гэр нь зай муутай болсон шиг санагдаж эхлэв. Тэгээд бас гэр нь хуучин, дээврээс нь дусаал гоожиж эхэлжээ. Баатар гуай өөрөө шинэ байшин барихаар шийдлээ. Өөрөө барихад хямд тусахаас гадна тэрээр өмнө нь их л олон зүйлийг өөрөө хийдэг байжээ. Гэхдээ хэзээ ч байшин барьж үзээгүй байна.

2. Баатар гуай бэлэн материал үзэх, үнийг нь судлахаар зах руу явлаа. Түүнчлэн нийслэлд ирээд байшин хэрхэн барих тухай ном худалдаж авчээ. Мөн тэрээр гэрийнхнээсээ, байшин барих туршлагатай хамаатнуудаасаа зөвлөгөө авчээ.

3. Тэрээр номоо уншиж, үнэ зардлыг нь тооцжээ. Мөн урьд нь орон нутагтаа шинэ сургууль барихад тусалж байснаа, уг барилгын ажилд зориулан авсан бүтээгдэхүүн их чанар муутай байсныг саналаа.

4. Хэсэг хугацааны дараа Баатар гуай шинэ байшин хэрхэн барих, ямар материал ашиглах, юунд тусламж дэмжлэг хэрэгтэй болох талаар тодорхой мэдлэгтэй болжээ. Одоо байшингаа барьж эхлэх л үлджээ!

5. Баатар гуай эхнэр, ах, дүү нартайгаа хамтран байшингаа барьжээ.

6. Байшин ч дуусаж, бүгд л баярлаж байлаа. Сайхан, уужим, дулаан, бас дусаал гоождоггүй байшин. Нэг жил өнгөрсний дараа ч Баатар гуайн хүүхдүүд нь сайхан байшинтай болсондоо ихээхэн баяртай байгаа хэмээн ярьж байлаа.

## Суралцахад онц чухал дөрвөн хүчин зүйл

Гадны нөхцөл байдлаас шалтгаалан суралцах шаардлага бий болсон хэдий ч шууд тэр дороо суралцаж эхэлдэггүй байна. Юуны өмнө суралцаж эхлэхэд шаардлагатай тодорхой нөхцөлүүд бүрдсэн байх ёстой. Өөрөөр хэлбэл, хүмүүс суралцахын тулд мэдвэл зохих зарим нэг хүчин зүйлс байдаг гэсэн үг.

### – Суралцагч (байгууллага буюу хувь хүн) суралцах хүсэлтэй байх ёстой.

Тэрээр сурч мэдэхийн ашиг тусыг олж харсан, өөрөө мотивацитай байхаас гадна хүчин чармайлт гаргах ёстой.

### – Суралцагч (байгууллага буюу хувь хүн) суралцах цаг завтай байх ёстой.

Суралцах нь ихэвчлэн урт хугацааны туршид үргэлжилдэг үйл явц юм. Ур чадвар, мэдлэгээ хөгжүүлэх, хандлагаа өөрчлөхөд ямагт цаг зав хэрэгтэй.

### – Суралцагч (байгууллага буюу хувь хүн) сурснаа практикт хэрэглэх боломжоор хангагдсан байх ёстой.

Шинэ мэдлэг, практик, ур чадвараа турших нь сурч мэдсэн бүхнийг бататгаж, түүнийг өөрийн болгоход чухал үүрэгтэй байдаг.

### – Суралцагч бүр (хувь хүн) өөрийн гэсэн суралцах арга барилтай байдаг.

Хүн нэг бүр аливаа мэдээллийг хүртэх, түүнтэй ажиллах өөрийн гэсэн арга барилтай, түүнийг ойлгох хурдац нь өвөрмөц гэсэн үг. Суралцах хэв маяг, тэдний нөлөөллийн талаар доор үргэлжлүүлэн өгүүлэх болно.

Байгууллагын доторх хүмүүст суралцах урам өгөх, мотиваци төрүүлэх, үр шимийг ойлгуулах нь манлайллын хүлээх үүрэг мөн. Мөн хүмүүст дадлага хийх боломж олгох, суралцах цаг заваар хангах, хүмүүс өөр өөр арга барилаар суралцдаг бөгөөд суралцах явцдаа хүн нэг бүрт өвөрмөц дэмжлэг туслалцаа хэрэгтэй болж магадгүйг хүлээн зөвшөөрөх нь бас л байгууллагын манлайлагчийн хүлээх үүрэг болно.

## Суралцагчийн хүсэлт:

Миний сониуч занг өдөө, тэгвэл би эрж хайх болно!

Зүгээр хэлсэн зүйлийг би мартаж л орхино!

Харин харуулах юм бол би тогтооно!

Намайг татан оролцуул, тэгвэл би ойлгох болно!

Дараа нь тэр мэдлэгээ ашиглах боломж олго, тэгвэл шинэ мэдлэгээ өөрийн болгох болно!

## Суралцах шат

Суралцах нь хөгжинө гэсэн үг. Энэ нь бид суралцах явцдаа янз бүрийн үе шатуудыг туулж, аливаад суралцсан үедээ өмнө нь байснаасаа өөрчлөгдөж, болж өгвөл илүү сайн болохыг тэмүүлдэг. Энэхүү хөгжлийг шатаар дүрсэлж болно.

### 3 – Ухамсаргүй боловч мэдлэг чадвартай

Удаан хугацаагаар дадлага хийсний дүнд бид мэдлэг чадварыг өөрийн болгох бөгөөд ингэснээр мэддэг зүйлсээ ухамсарлаж чадахгүйд хүрнэ. Бид их олон зүйлийг байх л ёстой зүйл гэж үзэж эхэлдэг байна.

### 2 – Ухамсартай бөгөөд мэдлэг чадвартай

Суралцах цагирагийг идэвхтэй хэрэгжүүлснээр бид мэдэж буй зүйлээ ажил хэрэг болгож эхэлдэг

### 1 – Ухамсартай боловч мэдлэг чадваргүй

Бид юуг ч мэдэхгүй гэдгээ хүлээн зөвшөөрч байна. 0-ээс 1 хүрэх зам ихэнхдээ хэцүү байдаг ч бид үнэндээ бодож байснаасаа илүүг мэдэж авдаг

### 0 – Ухамсаргүй бөгөөд мэдлэг чадваргүй

Бид суралцах хэрэгцээгээ мэдэрдэггүй. Тиймээс суралцаж чаддаггүй байна

## Суралцах үйлийн харилцан адилгүй хэлбэрүүд

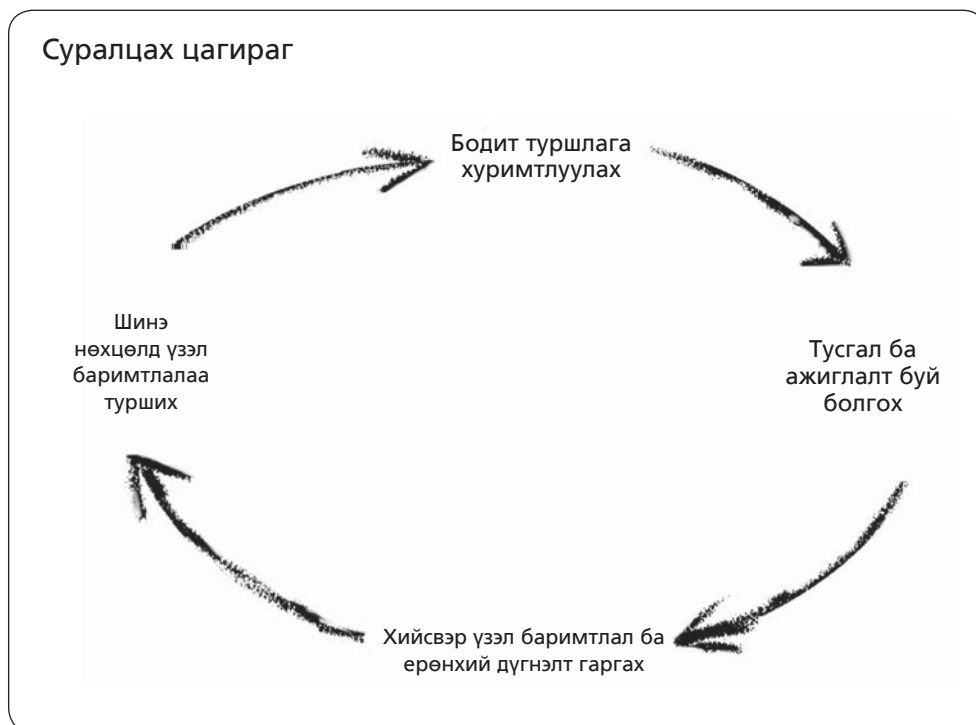
Энгийнээр өгүүлбэл хувь хүн ба байгууллагын аль алинд нэгэн адил хамаарах суралцах үйлийн дөрвөн хэлбэр байдаг:

1. Аливаа зүйлийн *тухай* сурах буюу мэдлэг эзэмших
2. Аливаа зүйлсийг *хийж сурах* буюу ур чадвар, авьяас, хүсэл зоригийг багтаасан мэдлэг чадвартай болох
3. Өөрөөрөө *байхад* суралцаж, өөрийгөө танин мэдэж, чадамжаа бүрэн дүүрэн ашиглаж сурах буюу – өөрийгөө хөгжүүлэн төлөвшүүлэх
4. *Аливаад бусадтай хамтран хүрэхэд* суралцах-харилцаа тогтоож сурах

## Суралцах үйл явцын загвар

Суралцах үйл явцыг харах юм бол бид энэ үйл явц нь яагаад хүмүүсийн туршлагадаа тулгуурлан шинэ нөхцөл байдалд биеэ авч явах хөтөч нь болдог үзэл баримтлал, дүрэм журам, зарчмыг бий болгодог, мөн яагаад үйл ажиллагааныхаа үр нөлөөг сайжруулахын тулд тэдгээр үзэл баримтлалыг өөрчлөн шинэчилдэг тухай ойлгож мэдэхэд улам л дөхөм болно. Суралцах үйл явц нь идэвхтэй, идэвхгүй байхаас гадна тодорхой, бас хийсвэр байж болно. Түүнийг дөрвөн үе шат бүхий мөчлөг хэмээн дүрсэлдэг.

- 1) Бодит туршлагыг дагалдан,
- 2) ажиглалт, тусгал бий болж, улмаар дараа нь
- 3) хийсвэр үзэл баримтлал, ерөнхий дүгнэлт бүрэлдэж, дараа нь
- 4) ирээдүйн үйлдлээр шалгагдах үзэл баримтлалаа туршиж, эцэст нь шинэ бодит туршлага сууна. Энэ нь 6-р бүлэгт өгүүлсэн үйлдэн суралцах цагирагтай тун төстэй боловч энд гол анхаарлыг ажлын бодит нөхцөл байдалд хандуулдаг.



# Дэвид Колбын суралцах хэв маягийн онол

Хүн нэг бүр өөрийн гэсэн өвөрмөц суралцах хэв маягтай байдаг. Энэ нь бидэнд шинэ зүйлсийг суралцах өөр өөр арга, цаг хугацаа, арга хэрэгсэл, нөхцөл шаардагддаг гэсэн үг юм. Түүнчлэн бид өөр өөр нөхцөл байдалд харилцан адилгүй суралцах хэв маягийг ашигладаг. Аль болох үр нөлөөтэй суралцахын тулд бид өөрийгөө танин мэдэх болоод суралцах гол хэв маягаа ойлгодог байх шаардлагатай.

Хувь хүний болоод байгууллагын суралцах үйлийг судалдаг нэлээд нөлөө бүхий судлаач Дэвид Колб «суралцах хэв маягийн жагсаалт» нэртэй аргыг боловсруулсан байна. Тэрээр өөрийн онолыг дээр дурдсан суралцах цагирагт үндэслэж боловсруулсан учир суралцах дөрвөн өөр хэв маяг буюу чиг баримжааны хоорондох ялгааг тодорхойлжээ.

## 1. Бодит туршилага хуримтлуулах хэв маяг

Энэ чиглэл нь бодол санааг бус сэтгэл санааг голчилдог. Ийм чиг баримжаатай хүмүүс урлаг, уран сайханд ойр дөхөм байдаг. Тэд зөн совинтой, нээлттэй санаа бодол бүхий хүмүүс бөгөөд бүтэц байхгүй байсан ч сайн ажиллаж чаддаг.

## 2. Тусгал, ажиглалт буй болгох хэв маяг

Анхааралтай ажиглаж, тэдний аль нэг талыг нь илүүд үзэлгүйгээр аливаа санаа, нөхцөл байдлын учир утгыг ойлгох чадварыг энэ чиг баримжаанд хамааруулна. Ийм чиг баримжаатай хүмүүс өөр өөр арга барилын харилцан хамаарлыг сайтар ойлгож, харилцан адилгүй үзэл санааг ойлгохдоо гаргууд.

## 3. Хийсвэр үзэл баримтлал гаргах хэв маяг

Энэхүү чиг баримжаа нь сэтгэл санааг бус харин бодол санааг голчилдог. Ийм чиг баримжаатай хүмүүс аливаад шинжлэх ухааны үүднээс, тодорхой системтэй ханддаг бөгөөд онол боловсруулахын тулд томъёолол гаргах, мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх дуртай.

## 4. Идэвхтэй турших хэв маяг

Энэ нь хүмүүст идэвхтэйгээр нөлөөлөх, нөхцөл байдлыг өөрчлөх, практик хэрэглээг чухалчилдаг. Энэ чиг баримжаатай хүмүүс аливаа зүйлийг хийж гүйцэтгэсэн байхад дуртай.

Үр дүнтэй суралцахын тулд хэрэгтэй үед нь дээрх хэв маягуудыг чадварлагаар хэрэглэж чаддаг байх явдал чухал гэж Колб үзсэн байна. Түүнчлэн та бүхэн суралцахын тулд суралцах цагирагийн өөр өөр үе шатыг дамжих хэрэгтэй болно гэжээ. Тэрээр хүний суралцах хэв маягийг дараах байдлаар, босоо хэвтээ тэнхлэгийн огтлолцол дээр үүссэн квадрат хэлбэрээр тодорхойлсон байна.

**Convergers (Логик хэв маяг)** –Энэ хүмүүс сорилт болон нөхцөл байдалд өгөх зөв хариулт байгаа тохиолдолд сайн суралцдаг ажээ. Тэд техник асуудлыг шийдвэрлэхдээ сайн боловч бусадтай харилцахдаа муу. Шийдэмгий, шинэ боломжийг турших, зорилт дэвшүүлэхдээ сайн.

**Divergers (Чөлөөт хэв маяг)**–Энэ хүмүүс уран сэтгэмжтэй, утга санаа, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, сэтгэл санааны байдлыг сайн мэдэрдэг. Санал бодлоо нээлттэй илэрхийлдэг, мэдээлэл сайн цуглуулдаг, нөхцөл байдал, сонголтын учир холбогдлыг урьдчилан тааварлаж чаддаг.

**Assimilators (Адилгах хэв маяг)**– Тэд хийсвэр загвар бүтээхдээ сайн. Мэдээллийг зохион байгуулалтад оруулж, онолыг туршиж, сорилт, туршилтын үр дүн болон тоон мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийж, үзэл баримтлалын загварыг ойлгомжтой болгох чадвартай.

**Accommodators (Дасан зохицох хэв маяг)**– Эрсдэлтэй алхам хийж, нөхцөл байдалд зохицож, арга хэмжээ авч чадна. Тэд турших, алдахаас буцдаггүй, мэдээллийн дүн шинжилгээг бусдаар хийлгэдэг, болгоомжтой хүмүүсийн дэргэд тэвчээр муутай санагдаж болно. Тэд аливаа боломжийг эрж хайдаг, ашигладаг, мөн аливаад оролцож, өөрийгөө зориулж чаддаг, хүмүүстэй сайн хамтрахаас гадна тэднийг удирдан манлайлж чадна.

Дээрх дөрвөн хэв маяг нь хүний зан чанарыг тодорхойлдоггүй, зөвхөн суралцах болон асуудал шийдвэрлэхтэй холбоотой хандлагууд юм. Бид өөртөө дутагдаж буй хэв маягийг дадлага хийх замаар сайжруулах боломжтой. Суралцах өөр өөр хэв маягт хамаарах хүмүүс ажил үүргийг харилцан адилгүй арга замаар гүйцэтгэх, мэдээллийг өөрийн таашаадаг арга замын дагуу хүлээн авч, ойлгодог байна. Цорын ганц «шилдэг» арга гэж байдаггүй бөгөөд ямар ч арга сул болон давуу талтай байдаг. Бид өөрийн хэв маягийг танин мэдсэнээр давуу талаа сайтар ашиглахын зэрэгцээ сул хэв маягаа улам сайн хөгжүүлэх боломжтой болно.

## Суралцах хэв маягийн шинжүүд ба тэдгээрийг хэрхэн хөгжүүлэх тухай

### Бодит туршлага (БТ)

#### ACCOMODATOR (Дасан зохицох хэв маяг)

##### Давуу талууд:

Аливааг хийж дуусгадаг  
Манлайлагч  
Эрсдэлтэй алхам хийдэг

##### Accomodator (Дасан зохицох хэв маяг)-ын ур чадварыг хөгжүүлэхийн тулд:

Зорилтуудыг хангахын төлөө ажилла  
Шинэ боломжийг эрж хай  
Бусдад нөлөөлж, тэднийг манлайл  
Аливаад биечлэн оролц  
Хүмүүстэй харилц

##### Идэвхтэй туршилт (ИТ)

#### CONVERGER (Логик хэв маяг)

##### Давуу тал:

Асуудлыг шийдвэрлэгч  
Шийдвэр гаргагч  
Учир шалтгааныг дүгнэх чадвартай  
Аливаа санааг бодит ажил болгохдоо сайн

##### Converger (Логик хэв маяг)-ийн ур чадварыг хөгжүүлэхийн тулд:

Бодох, хийх шинэ арга замыг бий болго  
Шинэ санааг турш  
Шилдэг шийдвэрийг сонго  
Зорилт дэвшүүл  
Шийдвэр гарга

#### DIVERGER (Чөлөөт хэв маяг)

##### Давуу талууд:

Уран сэтгэмж сайтай  
Хүмүүсийг ойлгодог  
Эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг ухамсарладаг  
Нөхцөл байдлыг өөр өөр өнцгөөс нь үнэлэх чадавхитай

##### Diverger (чөлөөт хэв маяг)-ын ур чадварыг хөгжүүлэхийн тулд:

Хүмүүсийн сэтгэл санааг мэдэрч ажилла  
Эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг мэдэрч ажилла  
Оюун санаагаа нээлттэй байлга  
Мэдээлэл цуглуул  
Тодорхойгүй нөхцөл байдлын үр дагаврыг урьдчилан төсөөл

##### Тусгал, ажиглалт (ТА)

#### ASSIMILATOR (Адилтгах хэв маяг)

##### Давуу тал:

Төлөвлөгч  
Загвар бий болгогч  
Асуудал тодорхойлогч  
Онол боловсруулагч

##### Assimilator (Адилтгах хэв маяг)-ын ур чадварыг хөгжүүлэхийн тулд:

Мэдээллийг зохион байгуул  
Үзэл баримтлалын загвар гарга  
Онол, санааг турш  
Туршилт зохион байгуул  
Тоон мэдээлэлд дүн шинжилгээ хий

### Хийсвэр үзэл баримтлал (ХҮ)

Үр нөлөөтэй суралцагч хүмүүс суралцах дөрвөн өөр хэв маяг/чиг баримжаанд бүгдэд нь найддаг ажээ. Өөрөөр хэлбэл, тэд:

- Шинэ бодит туршлага (БТ) эзэмшихэд өөрсдийгөө бүрэн төгс, нээлттэйгээр, аль нэг тийш хазайлгүйгээр татан оролцуулж чаддаг байх
- Тэрхүү шинэ бодит туршлагаа олон талаас нь тусган авч, ажиглалт хийх (ТА) чадвартай байх

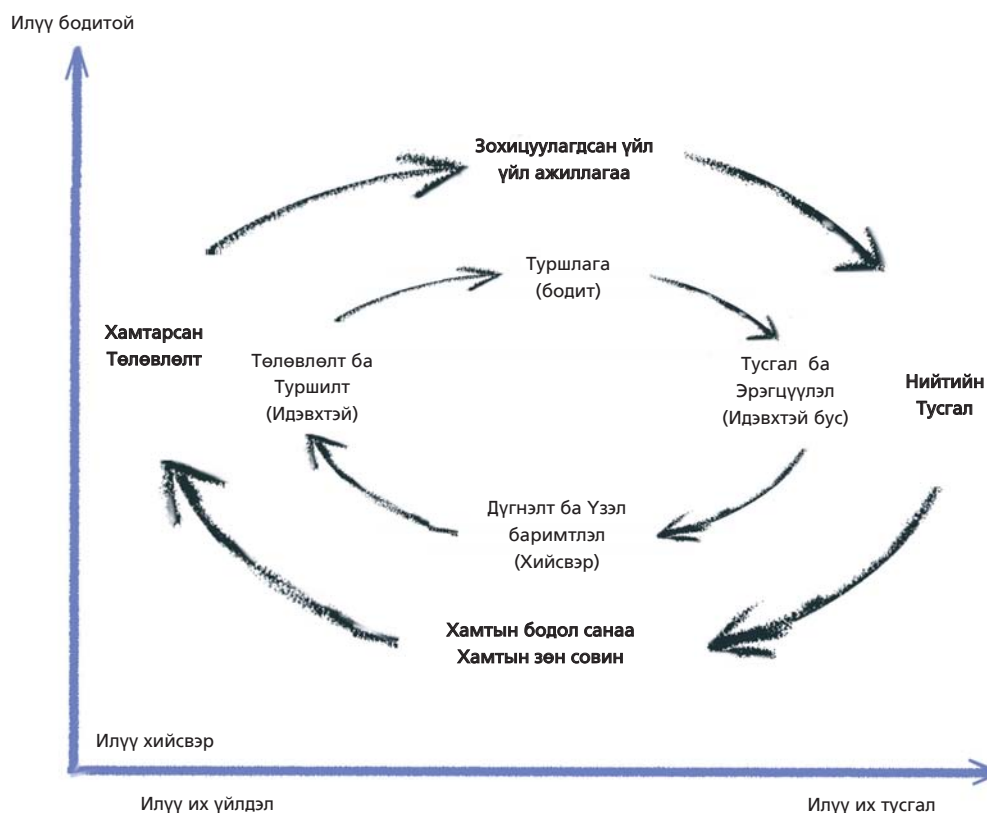
- Ажиглалтаа логик үндэслэл бүхий зөв онолтой нэгтгэн уялдуулсан хийсвэр үзэл баримтлалыг (ХҮ) бүтээх чадвартай байх
- Энэхүү онол, үзэл баримтлалаа шийдвэр гаргах, асуудал шийдвэрлэхэд хэрэглэж идэвхтэй туршиж (ИТ) чаддаг байх

## Байгууллагууд хэрхэн суралцдаг вэ?

Суралцагч байгууллагын тухай хэлэлцүүлэг өрнүүлэхийн тулд байгууллагууд үнэхээр суралцаж чаддаг эсэх талаарх үндсэн таамаглалыг хөндөх хэрэгтэй болно. Үнэн хэрэгтээ байгууллагууд хувь хүний нэгэн адил суралцдаг ч арга зам нь нэлээд хэцүүгээс гадна өөр түвшинд, хамт олноороо суралцдаг байна.

Энгийнээр өгүүлбэл хувь хүний суралцах цагираг нь танин мэдэхүйн асуудал болно. Энэ нь тухайн хувь хүн хаана сурч мэдэж байна тэр газарт түүний дотор явагдаж байгаа үйл явц юм. Байгууллагын суралцах цагираг гэдэг нь байгууллагын түвшинд хэрэглэж буй үйлдэн суралцах арга юм. Бид тодорхой нэгэн арга барилаар суралцаж байгаа бол ухамсартай суралцах үйл явц ч тодорхой нэгэн арга замын дагуу зохион байгуулагдах ёстой.

Хувь хүний болоод байгууллагын тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах үйл явц



Аливаа байгууллага суралцах үйлийг дор дурдсан олон учир шалтгааны улмаас тэргүүлэх чиглэл болгох ёстой. Тухайлбал:

- Байгууллагын урт хугацааны амжилтыг бататгах
- Тасралтгүй үргэлжлэх төлөвшилтийг бодит зүйл болгох
- Амжилт, шилдэг туршлагыг өөрийн болгон ашиглах явдлыг бататгах
- Бүтээлч ажиллагаа, шинэлэг санаа, дасан зохицох чадварыг сайжруулах
- Байгууллагадаа илүү сайн хүмүүсийг татах, шилдэг хүмүүсээ алдахгүй байх
- Хүмүүс байгууллагын одоогийн болон ирээдүйн хэрэгцээг хангах чадвартай, хүсэлтэй эсэхийг таньж мэдэх
- Байгууллагын дэвшүүлсэн зорилтыг хангах чадавхийг бүрдүүлэх зэрэг шалтгаан байна.

Байгууллагын дотор суралцах үйлийг өрнүүлэхэд шинээр суралцсан зүйлсийг сайн практик ажил болгон хувиргах боломж бүрдсэн эсэх, мөн хүмүүс шинэлэг болох чадвартай, хүсэл эрмэлзэлтэй эсэх нь тун чухал байдаг. Чадвар, хүсэл эрмэлзэл гэдэг нь зөвхөн хувь хүнд хамаатай асуудал бус бүхэл бүтэн байгууллагын төлөвшил буюу энд хүмүүсийг чөлөөтэй сэтгэх, хэлэлцэх, шинэ санаагаа турших боломжоор хангадаг эсэх тухай асуудал юм. Байгууллагын суралцах чадавхийг энгийн тэгшитгэл байдлаар томъёолж болно.

$$БСЧ = ШЧ + НЧ$$

**БСЧ** = Байгууллагын суралцах чадвар

**ШЧ** = Шинэчлэх чадвар

**НЧ** = Байгууллагын хэмжээнд аливаа суралцах үйлийг үр нөлөөтэй практик болгон хувиргаж нэгтгэх чадвар

Америкийн судлаач Крис Аргайрис байгууллагын хүрээнд дэх сургалт нь «хүмүүс асуудлыг олж илрүүлээд, шийдвэрлэх аргыг нь олж, шийдэл гарган түүнийгээ хэрэгжүүлж үр дагаврыг нь үнэлэн улмаар шинэ асуудал нээн илрүүлэх үйл явцыг манлайлах явдал юм» хэмээн тодорхойлсон байдаг. Үүнийг хүмүүстэй хамтран бүлгээр буюу багаар гүйцэтгэдэг байна.

## Дан болон давхар гогцоо бүхий суралцах үйл

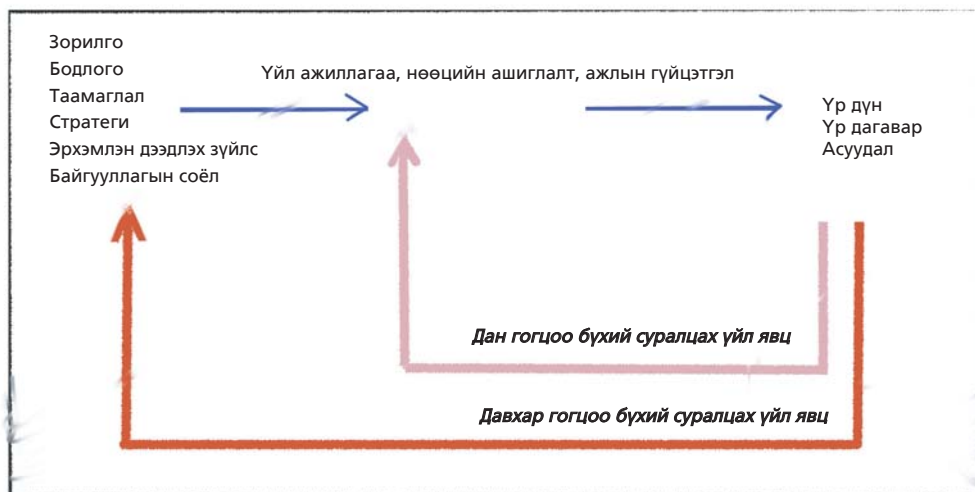
Аргайрис, Скон нар (1978) хоёр төрөл буюу загварын байгууллага тус бүрийн суралцах боломжийг харьцуулан судалжээ. Эхний байгууллагын манлайлагч, менежерүүд нь зорилго, зорилт дэвшүүлэх ажилд анхаарлаа төвлөрүүлж, дараа нь зорилтуудын талаар, менежерийн хэв маягийн талаар, өөрсдийнх нь ажлын гүйцэтгэлийн талаар аливаа асуулт тавих зөвшөөрлийг ажилтнууддаа өгөлгүйгээр, зөвхөн зорилтуудыг биелүүлэхийн төлөө ажилла хэмээн тусшаадаг байна. Ийм хэв шинжтэй байгууллагын ажилтнууд дэвшүүлсэн зорилго, зорилтуудыг хангахын тулд аливаа алдааг илрүүлж, засахад суралцдаг ажээ. Энэ бол *дан гогцоот суралцах үйл* юм. Нөгөө байгууллагын манлайлагч, менежерүүд мэдээллийг чөлөөтэй авч, түүнийг хэлэлцэж, юу хийх талаар ярилцаж, бодлого, стратеги, зорилгоо өөрчлөхөд бэлэн байдаг. Энэ нь *давхар гогцоот суралцах үйл* юм.

Дан гогцоот суралцах үйл нь ихэнх байгууллагуудын бэрхшээлтэй харьцдаг арга байдаг. Энэ нь байгууллагад дотроос нь, буюу гаднаас нөлөөлж буй өөрчлөлт байх юм бол тэд байгууллагынхаа тогтсон хэм хэмжээ, эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг хэвээр хадгалж, ямар асуудалд яаж хандах тэр замаар хандаж, өөрийн соёлын төлөвшилийг ер өөрчлөхийг оролдолгүй бүхнийг хуучин хэвээр нь байлгах хандлагатай гэсэн үг юм. Хандлага ийм байх юм бол асуудлыг үнэндээ шийдвэрлэж чадахгүй. Энэ нь асуудлыг ийнхүү түргэн зуурын «хүлээн зөвшөөрөх» шийдлээр шийдвэрлэх арга цаашид тохирохгүй, харин болох хугацааг бага зэрэг удаашруулах талтай. Энэ бүхний эцэст яваандаа ур чадвартай ч мэдлэг чадваргүй буюу ур чадвар нь байгаа ч хийх ёстой зүйлийг үр дүнтэй хийх боломжгүй зан үйл үүсдэг байна.

Давхар гогцоот суралцах үйл хэрэгжүүлсэн нөхцөлд гадаад болон дотоод асуудалд үзүүлэх хариу үйлдлийн дүнд байгууллагын хэм хэмжээ, стратеги, төсөөлөл нь өөрчлөгддөг байна. Ийм хэв маягийн суралцах үйл нь менежерүүд болон бусад хүмүүст өөрийнхөө бодол санааг дахин эргэцүүлэн бодож, өөрчлөх шаардлага тавих замаар байгууллагыг урагшлуулж байдаг. Үүнийг гүйцэтгэх нь энгийн нэг ярихаас илүү хэцүү. Учир нь давхар гогцоот суралцах үйл нь дан гогцоогоор суралцахыг бодвол үзэл бодлын зөрүү, зөрчлийг илүү ихээр үүсгэдэг ажээ. Хамгийн гол нь байгууллагын дотор асуулт тавих, хэлэлцүүлэг хийх соёлыг өөрчлөх замаар байгууллагын төлөвшилийг, мөн байгууллагын үндсэн зарчмыг өөрчлөх хэрэгтэй.

*Асуулт тавих нь суралцах, хөгжих, өөрчлөх үйлсийн гол түлхүүр мөн!*

Сурахад суралцах – Давхар гогцоо бүхий суралцах үйл



**Дан гогцоо:** Хэм хэмжээ, эрхэмлэн дээдлэх зүйлсээ хадгална  
 Маш бага түвшинд дасан зохицно  
 Аливаад үзүүлэх хариу үйлдлийг боловсронгуй болгоно  
 Аливааг хэрхэн хийх талаар урьд өмнө нь мэддэг бүхнээ сайжруулах

**Давхар гогцоо:** Эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, хэм хэмжээ, стратегид чухал өөрчлөлт хийнэ  
 Цоо шинэ хариу үйлдэл үзүүлэх боломж бүрдэнэ  
 Бид зөв зүйл хийж байна уу? гэдэгт анхаарна



Хязгаарлагдмал суралцах үйлийг байгууллагын өөрчлөлтийн талаарх 8-р бүлэгт өгүүлсэн дүрэм, журам, ажлын

арга барилаас бүрдэх нэгэн «хайрцаг»-тай харьцуулан иймэрхүү байдлаар үзүүлж болох юм.



# Байгууллагын соёл

Аливаа байгууллага нь зөвхөн ажил үүрэг, дүрэм журам, баримт, тоо буюу «юу» хэмээн нэрлэгддэг асуудлын хүрээнд оршин тогтнодоггүй. Тэнд «яаж» буюу тогтоосон хүрээний хэмжээнд хүмүүс ажил үүргийг биелүүлэхийн төлөө яаж хамтран ажиллаж байна вэ гэдэг асуудал бас байх шаардлагатай. Байгууллага бүр тодорхой соёлтой байх бөгөөд ихэнхдээ тэр соёл чухам хаана байгааг илрүүлэхэд

хэцүү ч байгаад нь эргэлзэх хэрэггүйгээс гадна асар их нөлөөтэйг дурдах хэрэгтэй. Итгэлцэл, шударга байдал, хандлага, албан бус харилцаа, манлайлагч үзүүлэх дэмжлэг туслалцааны түвшин нь гараар барьж болохуйц албан ёсны бодит зүйлсийг бодвол байгууллагын жинхэнэ ажил хэрэгт ихээр нөлөөлдөг байна. Соёл гэдэг нь байгууллагын дотоод амьдрал, буюу тодорхой байгууллагын дотор амьд-

## “ЮУ” ГЭСЭН АСУУЛТАД ХАРИУЛАГДАХ АГУУЛГЫГ ТОДОРХОЙЛСОН АСУУДЛУУД

Албан ёсны шийдвэрлэвэл зохих асуудлууд  
Ажил үүрэг, зорилго  
Зохион байгуулалтын бүтэц  
Дүрэм, журам  
Тоо, баримт  
Санхүү (Төсөв)

## “ЯАЖ” ХЭМЭЭХ АСУУЛТАНД ХАРИУЛАГДАХ ҮЙЛ ЯВЦЫГ ТОДОРХОЙЛСОН АСУУДЛУУД

Байгууллагын соёл болон албан ёсны бус шийдвэрлэвэл зохих асуудлууд  
Хүмүүс хоорондын харилцаа  
Бие биенийхээ тухай мэдэх  
Оролцох  
Сонсох  
Харилцаа холбоо тогтоох  
Магтах, дэмжих, урам хайрлах  
Эргэх холбоо  
Мотиваци  
Итгэл зүтгэл  
Ажлын уур амьсгал  
Итгэл хүлээлгэх, шударга ёс  
Мэдрэхүй  
Шийдвэр гаргах  
Зөрчлийг шийдэх  
Хандлага, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс  
Эрх мэдлийн тогтолцоо  
Жендер  
Ялгавартай талуудыг уялдуулах  
Манлайлал

Байгууллагын соёлыг мөсөн уулаар харуулж болно. Мөсөн уул далайд хөвж байхад зөвхөн жижиг хэсэг нь усны мандал дээр харагддаг. Энэ нь “юу” хэмээх асуултын хариу болох ажил үүрэг, зорилго стратеги, санхүүгийн болон гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоо зэрэг байгууллагын үйл ажиллагаа сайн явахад шаардлагатай хүчин зүйлсийн цөөн хэсэг нь юм. Усны мандлын доор ач холбогдлоороо мөн адил чухал “яаж” хэмээх асуултын хариу болох хүчин зүйлсийг олж харж болно. Байгууллагыг өөрчлөхийн тулд “юу” хэмээх асуултанд хариулагдах агуулгыг тодорхойлсон асуудалтай ажиллахаас гадна “яаж” хэмээх асуултанд хариулагдах үйл явцыг тодорхойлсон хүчин зүйлсэд анхаарал хандуулах шаардлагатай.

рах, бодох, ажиллах, гишүүн нь байх арга зам юм. Байгууллагын соёл нь түүний суралцах чадварт зохих нөлөө үзүүлдэг байна. Манлайлагч өөрийн зан үйлээр дамжуулан байгууллагын соёлд өөрсдийн төсөөлдгөөс ч илүү ихээр нөлөөлдөг байна.

Янз бүрийн соёл нь нэг бол асуудлыг илрүүлэх, янз бүрийн шийдлийг тодорхойлох, үр дагаврыг нь үнэлэхэд тусалдаг, эс бөгөөс бэрхшээл учруулдаг ажээ. Байгууллагууд заримдаа шууд өөрийн туршлагаас, заримдаа бусад байгууллагын туршлагаас суралцаж байдаг. Гэвч зарим тодорхой соёл бүхий байгууллага хөгжин төлөвшихийн тулд бусдын бус өөрийнхөө туршлага, туршилтыг илүүтэйгээр дэмждэг ажээ. Суралцах үйлд бүтээлч эерэг, эсвэл сөрөг эргэх холбоо тун чухал. Хүмүүс бүтээлч эерэг эргэх холбооны дүнд бий болсныг давтах хүсэлтэй байдаг бөгөөд харин дандаа сөрөг эргэх холбоог бий болгодог зан үйлээ нэг бол өөрчилж, эсвэл гэж орхидог байна. Соёл суралцах үйл хоёр харилцан хамаарал ихтэй. Байгууллагын суралцах түвшин түүний соёлоос ихээхэн хамаардаг. Үүний нэгэн адил байгууллагын соёл нь хүчтэй, түүнчлэн бүх ажилтнууд нь тэрхүү соёлоо сайн ойлгож зөвшөөрдөг бол хамтын суралцах үйл түүнийг байнга урагшлуулан сайжруулах боломж олгодог. Ажилтнуудаа, ялангуяа удирдах дээд албан тушаалтныг олноор нь халж сольдог бол тэр байгууллагын соёл сул байхаас гадна нэгдмэл байж чаддаггүй. Харин халах солих үзэгдэл багатай байгууллага хамтран суралцах, түүхээ хуваалцах, цаашилбал илүү нэгдмэл соёлыг бий болгох боломжтой. Гэхдээ энэ нь тус байгууллагад суралцах үйлд дэмжлэг үзүүлэх соёл байгаа учир ийм байдаг гэсэн үг биш юм. Үл итгэх байдал, хов жив, атаархал гол шинж нь болсон соёл суралцахад садаа болох нь бий.

Байгууллагууд хувь хүний нэгэн адил ой санамжтай байдаг. Энэ нь аливааг эргэн санах, өнгөрсөн үед болсон зүйлийг хадгалж, түүнийг өнөөгийн үйл ажиллагаандаа ашиглах чадвар юм. Ой санамж суралцах үйлд тун чухал ач холбогдолтой. Валш, Унгсон (1991) нар байгууллагын ой санамжийг хадгалдаг зургаан зарчмын гол арга зам байдаг гэж үзжээ. Үүнд:

1. Хувь хүмүүсийн оюун санаан дахь санамж
2. Соёл, ялангуяа бэлэгдэл, түүх, домог
3. Захиргааны тогтолцоо, журам, дүрэм
4. Хувь хүмүүсийн гүйцэтгэж буй үүрэг
5. Байгууллагын материаллаг бүтэц, оффисийн байршил зэрэг

6. Хуучин ажилтнууд, тохируулагч агентлаг зэрэг гадаад хүчин зүйлс

Суралцах чадварт саад учруулдаг байгууллагын соёлын нэг нь «бүлгийн сэтгэхүйн» эмгэг юм. Энэхүү нэр томъёог Ирвин Женис 1970-аад онд анх гаргасан бөгөөд энэ нь нэгэн бүлгийн гишүүд нэгэн адил сэтгэж, нэгэн адилаар биеэ авч явдаг гэсэн санааг илэрхийлж байгаа юм. «Бүлгийн сэтгэхүй»-н эмгэгтэй баг, байгууллагын хүмүүс зөрчилдөхөөс зайлсхийж, өөдрөг санааг хүлээн зөвшөөрдөггүй, хэзээд нэгэн адил хуучинсаар сэтгэж, үйл ажиллагаанд гарч болзошгүй сэтгэл зовоом алдааг нухчин дарах сонирхолтой байдаг. «Бүлгийн сэтгэхүйн» эмгэг шүүмжит бодол санааны үр дүнд бий болдог бөгөөд бүлгийн гишүүдэд (хуурмаг дүгнэлтэнд үндэслэсэн) найдвартай байдал, өөртөө итгэх итгэлийг өгч байдаг ажээ. «Бүлгийн сэтгэхүй»-н эмгэгийн нийтлэг шинж нь:

- Бусдыг буруутгах, алдаагаа тэдэнд тохих. Аливаа зүйл бүтэлгүй болсон тохиолдолд өөрийн бурууг тусган авахаас зайлсхийж, бүлэгт багтаагүй байгууллагын зарим удирдлагыг буруутгах.
- Юунаас ч үл эмээх сэтгэгдэл буюу гишүүд нь өөрсдийн чадварыг хэт өндөрт өргөж, манлайлагчаа хэмжээ хязгааргүйгээр шүтэж байгаагаа илэрхийлэх.
- «Бүлгийн сэтгэхүй»-н эмгэг нь ихэвчлэн рационал хэлбэртэй бөгөөд энэ нь өөрөөр хэлбэл бодит бус, хэвшмэл болсон зүйл болоод үзэл сурталжсан санаанд үндэслэсэн тайлбар гаргадаг.
- Гишүүд нь хийж буй үйлдлийнхээ үр дагаврыг тооцдоггүй тул энэ үзэгдэл бүхнээс ангид орших хэлбэртэй болж магадгүй байдаг.

«Бүлгийн сэтгэхүй»-н эмгэг нь байгууллагын ажлын гүйцэтгэлд асар их нөлөө үзүүлдэг бөгөөд зарим байгууллага соёлын онцлогоосоо шалтгаалан «бүлгийн сэтгэхүйн»-н эмгэгт бусдаасаа илүүтэйгээр өртөх боломжтой. Ялангуяа хатуу дэг тогтооход асар их ач холбогдол өгч, хяналт, өөрчлөлтийн арга хэрэгсэл ашигладаггүй соёл бүхий байгууллагад «бүлгийн сэтгэхүй»-н эрсдэл бий болдог байна.

«Титаник» хөлгийг хэрхэн барьж байгуулсан тухай 6-р бүлэгт өгүүлсэн өгүүлэл «Бүлгийн сэтгэхүй»-н эмгэгийн нэгэн сонгодог жишээ юм. «Агуу том» онгоцны чанарын талаар хэн ч асуулт тавьж зүрхлээгүй ажээ.

## Суралцах үйл болоод гүйцэтгэл

Гүйцэтгэлд тулгуурлалаа гээд буруудахгүй ч дан ганц үүнийг голлох нь учир дутагдалтай.

Бүх байгууллага суралцах үйлийг ямар нэг хэмжээгээр хэрэгжүүлдэг ч суралцах үйлийг гол зүйл гэж авч үздэггүй. Тэдний ихэнх нь гүйцэтгэлийг чухалчилдаг буюу зөвхөн өнөөдрийг бодож, гүйцэтгэх ёстой ажил үүргийг л хийж дуусгахыг хичээдэг. Үүнд буруу юм байхгүй ч дан ганц үүнийг чухалчлах нь учир дутагдалтай. Суралцах үйлийг гол чухалд тооцдог байгууллага нь аливаа ажлыг *илүү сайн* гүйцэтгэхэд анхаардаг байна. Тэд суралцах үйл нь урт хугацааны гүйцэтгэлийг сайжруулах шилдэг арга гэж үздэг ажээ. Суралцах үйлийг чухалчилдаг байгууллага маргаашийн сайн сайхны төлөө зарим нэг ажлын гүйцэтгэлийг золионд гаргадаг байж магадгүй. Тэгвэл гүйцэтгэлийг чухалчилдаг байгууллага ингэж үздэггүй ажээ. Гүйцэтгэлийг чухалчилснаар тэдний санхүүгийн байдал нь түр хугацаанд ихэд сайжирсан мэт харагдаж болох юм. Харин цаашдын урт хугацааны дүр зургийг нь бүрдүүлэхэд нөлөөлөх зарим нэг хүчин зүйлс бий.

- Өнөөдрийн гүйцэтгэл бол өчигдрийн сурч мэдсэн бүхний дүнд бий болсон бүтээгдэхүүн мөн. Харин маргаа-

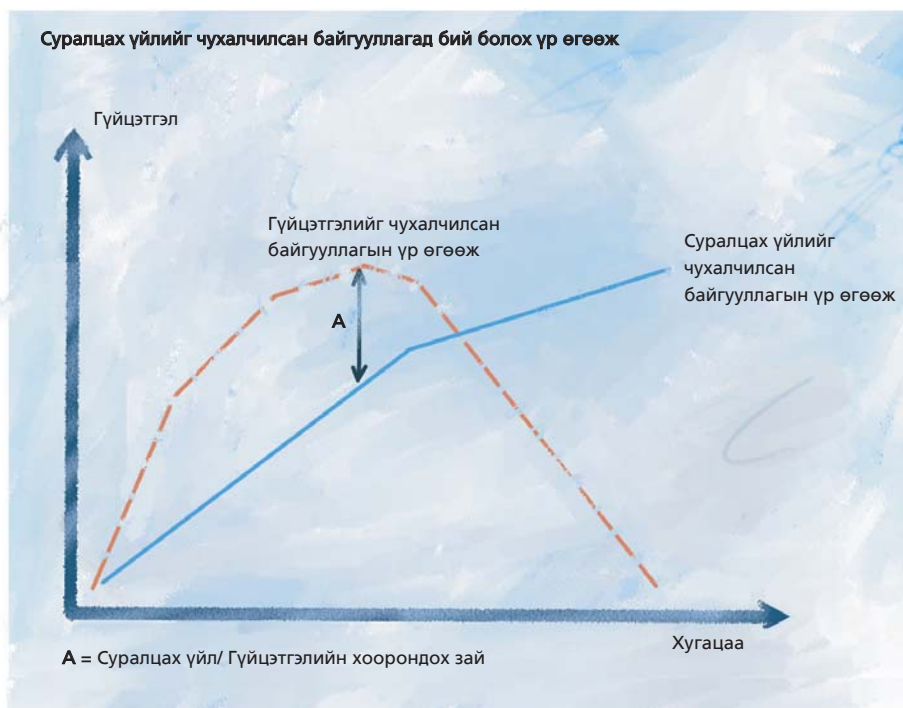
шийн гүйцэтгэл чинь өнөөдөр суралцсаны дүнд бий болох бүтээгдэхүүн юм.

- Суралцах үйлийг чухалчилсан байгууллага сургалтанд дахин дахин хөрөнгө оруулалт хийдэг тул гүйцэтгэл нь цаг хугацааны эрхээр тогтвортой сайжирсаар байдаг.
- Гүйцэтгэлийг чухалчилсан байгууллага сургалтанд хөрөнгө оруулалт хийдэггүй тул гүйцэтгэл нь яваандаа сулардаг байна.

Суралцахад цаг хугацаа шаардлагатай ч үүнийг заавал сунжруулаад байх хэрэггүй юм. Хурдан суралцана гэдэг нь «түргэвчилсэн сургалт»-тай адилгүй. Хамгийн гол зүйлийг нь тогтоон ойлгохын тулд илүү ихээр, удаанаар тусган бодох зэрэг аргыг хурдан суралцахад хэрэглэж болно. Суралцах үйл ажиллагаанд хэт анхаарснаас анхандаа гүйцэтгэл багасч болох ч энэ нь түр зуурын үзэгдэл юм. Харин үүний дүнд гүйцэтгэл сайжирч, энэхүү сайжрал нь харьцангуй урт хугацааны туршид үргэлжлэх нь тодорхой.

**A**

Танай байгууллагад дээрхтэй адил дүр зураг ажиглагддаг уу?



## Суралцагч байгууллагын тухай үзэл санааны хувьсал- товч түүх

Суралцагч байгууллага гэсэн ойлголт анх АНУ-ын сэтгэл судлал, гүн ухааны профессор *Крис Аргайрис, Доналд Скоп* нарын зохиол бүтээлд дурдагдах замаар эхэлж хөгжсөн ажээ. Тэдний *«Суралцагч байгууллага, үйлдлийн хэтийн төлвийн онол»* гэдэг алдарт ном анх 1978 онд хэвлэгджээ. Гэхдээ энэхүү ойлголтын уг язгуур нь нэлээд эртнээс улбаатай гэдэг.

Нэгдсэн Вант улсын Үндэсний нүүрсний газрын Боловсрол, сургалтын газрын захирал байсан *Рэг Рэванс* бүр 1940-өөд онд 6-р бүлэгт өгүүлсэн суралцах арга барил болох *Үйлдэн суралцах үйл* хэмээх ойлголт, загварыг боловсруулж эхэлсэн байна. Мэргэжилтэй ажилтнууд, ялангуяа сувилагч нарыг ажилд нь үлдээх асуудал бэрхшээлтэй болсон учир 1955 онд Манчестерийн Их Сургууль түүнийг авч ажиллуулжээ. Тэрээр асуудал үүсгэсэн хүмүүсийг уг асуудлыг шийдвэрлэх ажилд татан оролцуулсан гэдэг. Үүний дүнд сувилагч нарт асуулт асуух боломж өгдөггүй байсан учир тэд гүйцэтгэх ажил үүргээ бүрэн гүйцэт ойлгодоггүй байжээ гэсэн гол дүгнэлтэнд хүрчээ. Эмч, сувилагч, захиргааны ажилтнуудаас бүрдсэн жижиг бүлгүүд тухайн асуудлыг шийдвэрлэх зорилгоор маш олон тооны төсөл дээр ажиллаж эхэлсэн байна. Бүлэг бүрт тухайн асуудлыг мэддэг, түүнийг шийдвэрлэх хүсэлтэй, мөн түүнийг шийдвэрлэж чадах хүмүүсийг оруулжээ. *Үйлдэн суралцах* үйлийн цаад санаа нь ардчилал, тэгш эрх эдлэх, үнэнч байх, байгууллагынхаа бусад хамтран зүтгэгчдэд анхаарал тавих зэрэг зарчимд үндэслэсэн байдаг тухай өмнө нь дурдсан билээ.

*«Хүмүүс суралцахын нэгэн адил ардчиллыг цэцэглэн хөгжүүлэхийн тулд юу хийх хэрэгтэйг, түүнийг хийхэд юу саад болж байгааг, мөн үүнийг засахын тулд тэд юу хийхийг олж илрүүлэхэд идэвхтэй татагдан оролцох хэрэгтэй!»*

## Үйлдэн суралцах арга ба суралцагч байгууллага

Суралцагч байгууллагыг бий болгоход үйлдэн суралцах аргаас өөр үр нөлөөтэй ашигтай арга байхгүй биз ээ. Үйлдэн суралцах арга нь байгууллагуудад тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах боломж олгож, суралцах үйлийн гол хөдөлгөгч хүч болж, байнга өөрчлөгдөж буй орчинд дасан зохицох чадварыг олгодог тул хэн нэгэн түүнийг “суралцагч байгууллагын ДНХ” хэмээн нэрлэсэн ажээ. Суралцагч байгууллагыг бий болгоход үйлдэн суралцах арга маш олон талын хувь нэмэр оруулдаг бөгөөд энэ нь байгууллагын сургалт зохион байгуулах соёлыг хүн нэг бүр өөрийнхөө тасралтгүй үргэлжлэн суралцах үйлийн төлөө үүрэг хүлээдэг суралцах соёл болгон хувиргахад тусалдаг билээ. Үйлдэн суралцах үйл:

- үр дагаварт чиглэсэн байдаг
- мэдлэгийг системтэйгээр шилжүүлдэг
- аливааг гардан гүйцэтгэх замаар суралцах боломжийг хүмүүст олгодог
- суралцах ур чадвараа хөгжүүлэхэд нь тусалдаг
- ажлаас гадуур бус чухамхүү ажлын байран дээрээ ажиллахыг чухалчилдаг
- алдаа гаргахыг хүлээн зөвшөөрч, туршилт хийх боломж олгодог
- суралцах соёлыг бий болгодог учир суралцах нь амьдрах арга зам болдог
- үйлдэлдээ шүүмжлэлтэй хандсан тусгал буй болгох ур чадварыг хөгжүүлдэг
- удирдлагыг шүтэх бус, асуудлыг гол болгодог
- аливааг бусадтайгаа хуваалцах, дэмжлэг үзүүлэх, эргэх холбооны сүлжээг бий болгодог
- таамаглалаа турших боломжоор хангадаг
- мэдээлэл бий болгох чадварыг хөгжүүлдэг
- уламжлал болсон зааг, ялгааг арилгаж өгдөг байна.

1950-аад оны эхээр байгууллагын онолчид системийн онол зэрэг бусад салбарын зүгээс ихээхэн дэмжлэг авах болж, улмаар байгууллагын дотор суралцах санаа нааштайгаар хөгжиж эхэлжээ. Харин 1960 болон 70-аад оны үед «шинжлэх ухааны менежмент» хэмээн нэрлэгдсэн академич, зөвлөхүүдийн сургууль англи хэлээр ярьдаг орнуудад ихээхэн газар аван байгуулагдаж, суралцагч байгууллагын талаарх санааг «хэт зөөлдсөн» хэмээн үзэх болжээ. Шинжлэх ухааны менежментийн сургууль нь хүн төрөлхтөнд тулгарч буй бэрхшээлийг логик, рациональ зэрэг аргыг хэрэглэн цорын ганц хариулт өгөх замаар шийдвэрлэж болох зүйл хэмээн үзсэн бөгөөд энэхүү хариулт нь тэр чигээрээ санхүүгийн асуудалтай холбоотой байжээ.

Фредерик Тэйлор нэртэй үйлдвэрлэгч 20-р зууны эхээр гүйцэтгэлийг явцуу хүрээнд тодорхойлох замаар ажлыг зохион байгуулж, ажилчдыг зөвхөн гүйцэтгэх ёстой ажил үүргээ үр ашигтай хийхэд нь тохирох арга барилд сургаж, ажилчдын нөлөө, оролцоог бараг авалгүйгээр хянах, шалгах явдлыг нэмэгдүүлж байсан бөгөөд энэ үеэс шинжлэх ухааны менежментийн талаарх ойлголт үүссэн байна.

Гэвч илүү хүмүүнлэг хандлагатай эрдэмтэн, мэргэжилтнүүд суралцах үйл бол байгууллагын үйл ажиллагааны гол төв, ач холбогдолтой зүйл бөгөөд ямар ч эрүүл саруул сэтгэлгээтэй байгууллага суралцахыг хэд хэдэн цогц

түвшинд хэрэгжүүлэх шаардлагатай гэсэн санаагаа хамгаалж, түүнийг хэрэгжүүлэхийн төлөө зүтгэжээ.

Үйлдэн суралцах санаа 1970-аад оны сүүлээр янз бүрийн бүлгүүдийн дотор, бас тэдний хоорондын харилцаанд үүсч эхэлсэн бөгөөд суралцагч байгууллагын талаарх санаа ч мөн эрчимтэй урагшилж эхэлжээ. 1980, 90-ээд онд энэ талаар хэд хэдэн нөлөө бүхий ном хэвлэгдсэн (заримыг нь дор дурдлаа) бөгөөд энэ үеэс суралцагч байгууллагын талаарх ойлголт ч нэг мөр болж, нөлөө бүхий олон манлайлагч байгууллагыг сургах үйлст өөрсдийгөө зориулж эхэлсэн билээ.

## Суралцагч байгууллагын шинж чанар

*«Суралцагч байгууллага гэдэг нь бүх түвшин дэх хүмүүс бие даан, эсвэл хамт олноороо хичээнгүйлэн зүтгэж, үнэхээр санаа тавин хүлээж буй үр дүнг бий болгох чадавхиа байнга дээшлүүлдэг газар юм.»*

Ричард Караш

*«Суралцагч байгууллага гэдэг нь бүх гишүүдийнхээ суралцах үйлийг зохицуулан удирдаж, өөрийгөө, өөрийнхөө нөхцөл байдлыг ухамсартайгаар хувирган өөрчилдөг байгууллага мөн.»*

Педлер, Бюргойне, Бойделл нар

Энгийн нэг зохион байгуулалтад орох замаар суралцаж буй хүмүүсийг үнэн чанартаа суралцагч байгууллага гэж нэрлэх боломжгүй. Суралцагч байгууллагад тулгарсан асуудалд хариу үйлдэл үзүүлэх арга замыг гишүүд нь хамтран ажиллах замаар өөрчилж чаддаг болохын тулд мэдлэгийг эзэмшиж, солилцож, ашиглах ёстой болдог. Хүмүүс аливааг хүлээж авдаг хуучин, хэвшмэл арга зам зөв эсэхийг асууж шалгаадаг байх ёстой. Иймээс суралцах үйлийг эхлүүлж, хувь хүмүүс хамтран шинэ мэдлэг бий болгох багуудыг, томоохон бүлгүүдийг дэмжих шаардлагатай болно. Суралцагч байгууллага болох зорилт нь эцэс төгсгөлгүй аялал учир тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах нь хамгаас чухал байдаг. Суралцагч байгууллага гэдэг нь хүрэх ёстой цэг бус, харин цаг ямагт үргэлжлэх аялал мөн.

*Суралцагч байгууллага гэдэг нь байгууллагын загвар бус харин суралцах, хөгжих хандлага, стратеги юм!*

Суралцагч байгууллагад явагдаж байгаа суралцах үйл, асуудал, бэрхшээл, өөрчлөлт зэрэг байгууллагын үйл ажиллагаа, гүйцэтгэлийн хүрээнд болж буй бүхэн нь давхар гогцоот суралцах үйл юм. Түүнчлэн суралцагч байгууллагад дараах нийтлэг шинжүүд байдаг.

- Бүх ажилтнууд болон бусад бүх оролцогч талуудын дээд зэргийн татагдан оролцох оролцоотойгоор боловсруулж дэвшүүлсэн байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, зорилгуудыг тэд бүгдээр хүлээн зөвшөөрсөн байдаг ажээ. Мөн тэдгээрийн талаар байнга ярилцаж, улам боловсронгуй болгож байдаг. Үйлчлүүлэгч, бусад байгууллагатай холбоотой ажилладаг хүмүүс мэдээлэл цуглуулж, түүнийгээ хоорондоо солилцож, дотооддоо ашигладаг байна.
- Байгууллагад ажилладаг хүн бүр өөрийгөө хөгжүүлэх үйл хэрэгт үнэнч зүтгэж, түүнийг зохицуулан удирдах чадвар эзэмшсэн байдаг. Суралцах ур чадвар, чадавхиа тасралтгүй үргэлжлүүлэн сайжруулж, мэргэжлийн хувьд тогтмол өсч байдаг. Суралцах нь эргээд урам өгдөг байна.
- Бие биенээсээ харилцан суралцах явдлыг хөхиүлэн дэмжсэн үйлдэн суралцах зэрэг аргуудыг байгууллагын дотор өргөнөөр ашигладаг. Хүмүүс бүлэг, багаар ажиллаж, бие биенээсээ суралцдаг байна.
- Байгууллагаараа суралцаж, сурснаа бусадтайгаа хуваалцах үйл ажиллагааг зохицуулах зорилгоор хамтарсан уулзалтыг тогтмол зохион байгуулах зэрэг олон аргыг хэрэглэдэг. Энэ ажлыг байгууллагын доторх газар нэгжийн хооронд, мөн удирдлага, ажилтнуудын хооронд зохион байгуулдаг ажээ.



Таны бодлоор суралцагч байгууллага гэж юу вэ?  
Суралцагч байгууллагын талаарх тодорхойлолтонд ямар ямар чухал нэр томъёо оруулахыг та хүсч байна вэ?

- Байгууллагын соёл, манлайлын хэв маяг нь аливаад өөр байр сууринаас хандах, туршилт хийх, асуудал, түүний учир шалтгааныг нягтлах, бүх түвшний үйл хэрэгт ажилтнууд оролцох явдлыг сайшаан дэмжих байдлаар зохион байгуулагдсан байдгаас гадна аливаа ажилтнуудад итгэж даалгадаг. Хатуу чанга, хүнд сурталжсан хяналт бүхий байгууллага суралцах үйл, зан үйлээ өөрчлөх боломжгүй.
- Аливаа үйлдэл нь өмнөх туршлага, үйл ажиллагаанд үндэслэсэн байдаг бөгөөд үйлдэлдээ шүүмжлэлтэй хандсан тусгал буй болгодог.
- Гадаад өөрчлөлтөд проактив байдлаар хандах
- Дэвшилтэт шинэ мэдлэгийг олон талт мэдлэг чадвартай хослуулах чадвартай.
- Хүний нөөцийг дээд зэргээр ашиглаж, хөгжүүлж чаддаг.
- Дээд удирдлага нь үйл ажиллагаандаа «юунд ч гар дүрэхгүй» байх аргыг мөрдлөг болгож, анхаарлаа зөвхөн байгууллагын урт хугацааны ирээдүй болон хөгжлийн асуудалд хандуулдаг.
- Суралцагч байгууллага нь өөрийнхөө туршлагаас итгэл төгс суралцах чадвартай байдаг.

## Үндсэн гол таамаглалууд

Суралцагч байгууллагыг бүтээн цогцлуулахаар зорьж буй хүмүүсийн санаандаа хадгалж явах таван үндсэн таамаглалыг 1991 онд Петр Хани олж тодорхойлжээ.

*Суралцах нь сайн зүйл мөн.* Хүн бүрийн суралцах үйлийн чанарыг сайжруулах нь байгууллагын үйл ажиллагаанд эерэг нөлөө үзүүлнэ. Тухайлбал, бүтээмж дээшилж, өрсөлдөөн бий болж, байгууллагын соёл сайжирна.

*Суралцах үйлийг төлөвлөх хэрэгтэй.* Суралцах үйл байгууллагын дотор цаг үргэлж өрнөж байдаг хэдий ч түүнийг төлөвлөгөөтэйгээр хэрэгжүүлэх юм бол тоо, чанар нь нэмэгдэж, ажилтнууд ч, зан үйлд ч чухал чанаруудын хүсэшгүйг нь бус, шаардлагатай хэсгийг нь сурч мэдэх болно.

*Суралцах үйл нь тасралтгүй үргэлжилсэн байна.* Энэ нь хүн бүрийн хувьд зогсолтгүй үргэлжлэх үйл ажиллагаа байдаг.

*Багаар суралцах үйлийг тэтгэхэд хялбар байдаг.* Хувь хүн бүрийн суралцах хэрэгцээг хангах нь ихээхэн хэцүү учир хүмүүсийн хуучин зан үйл нь хэсэг хугацааны дараа түүнд их л хялбархнаар эргэж ирдэг байна. Харин баг бүрдүүлж суралцах нь хувь хүнийг багийн, цаашилбал байгууллагын

үйл ажиллагаанд гүн бат шигтгэж өгдгөөрөө их ач холбогдолтой юм.

*Суралцах нь бүхий л байгууллагын ухамсарт үйл ажиллагааны хөтөлбөрт тусгагдсан байх шаардлагатай.* Энэ нь тусгал буй болгох, эргэх холбоо барих зэрэг суралцах үйлийг хөхиүлэн дэмждэг зан үйлийг аливаа байгууллага дээд зэргээр үнэлэх ёстой гэсэн үг юм. Түүнчлэн үнэлгээний систем зэрэг суралцах үйлийг дэмждэг аргуудыг тодорхойлон боловсруулж, тэдний суралцах үйлд оруулах хувь нэмрийг онцлон тэмдэглэх нь чухал.

## Айргийн таван ухаан

Суралцагч байгууллагын талаарх ойлголтонд ихээхэн нөлөө үзүүлсэн хүн бол АНУ-ын профессор Петр Сэнге ажээ. Түүний «*Айргын таван ухаан: Суралцагч байгууллагын урлаг ба практик*» нэртэй нэгэн чухал бүтээл анх 1990 онд хэвлэгджээ. Тэрээр бүтээлдээ манлайлагчид болон менежерүүд байгууллагынхаа гишүүдийг шинэ санаа, шинэ арга барилд нээлттэй хандахыг уриалах ёстой гэсэн санааг дэвшүүлжээ. Гишүүд бие биетэйгээ нээлттэй харилцаж, байгууллагын ажил, чиг үүргийг ойлгох боломжоор хангагдсан байх ёстой. Бүх гишүүн байгууллагынхаа алсын харааг тодорхойлох, зорилго зорилтыг дэвшүүлэх ажилд оролцож, энэ бүхнийг хангахын төлөө хамтран ажиллах ёстой юм.

## Сэнгегийн тодорхойлсон таван чухал ухаан нь:

*Системчилсэн сэтгэлгээтэй байх ухаан.* Бүхий л зүйл нэгэн цогц систем болон хоорондоо уялдан байдаг тул та тухайн системийг хэсэг хэсгээр нь бус, харин цогцоор нь ойлгохыг хичээх хэрэгтэй. Цорын ганц үйл явдал ч бусдадаа ихээхэн нөлөө үзүүлэх нь бий.

*Мастер хувь хүнийг бий болгох ухаан.* Маш өндөр хөгжсөн мастер хувь хүмүүс ихэвчлэн өөрт нь хамаатай зүйлийн үр дүнг байнга ухамсарлан ойлгох чадвар эзэмшсэн байхаас гадна насан туршдаа суралцахад бэлэн байж, хүсэл мөрөөдлийнхөө өндөрлөгт хүрэхийн төлөө амьдралаа зориулдаг байна. Суралцах гэдэг нь мэдээлэл авна гэсэн үг биш. Энэ нь хүмүүсийн өөрчлөгдөх, улмаар үнэхээр хүсэн хүлээж буй үр дүндээ хүрэхэд туслах тухай ойлголт юм.

*Оюун ухааны загвартай байх ухаан.* Энэ нь ертөнцийг, байгууллагаа, үйл ажиллагаагаа ойлгож мэдэх аргад маань нөлөөлж буй тархин дахь гүн гүнзгий төсөөлөл, ерөнхий таамаглалууд юм.

**Хамтын алсын хараатай байх ухаан.** Бид ирээдүйн алсын хараагаа үнэхээр сэтгэл гарган тодорхойлохоор зорьж буй бол энэ ажлыг дээд зэргээр сайн гүйцэтгэж сурах ёстой. Учир нь бид хэн нэгний тушаалаар биш, харин чин хүсэл зоригоороо энэ бүхнийг хийж байгаа юм гэж Сэнг бичжээ. «Хамтын хүч» гэдэг бол хамгийн чухал санаа. Манлайлагч ганцаараа тодорхойлоод байгууллагын гишүүдэд хүчээр тулгасан алсын хараа хэзээ ч хэрэгжиж чадахгүй.

**Багаараа суралцах ухаан.** Баг үнэхээр хичээн суралцаж байгаа бол тэд гайхамшигтай амжилт үзүүлээд зогсохгүй багийн гишүүн бүр өөр нөхцөлд байснаасаа илүү ихээр өсөн дэвждэг байна. Харилцан ярилцлага, сэтгэлгээний жинхэнэ чөлөөт урсгал, хамтын сэтгэлгээ нь багаараа суралцахад чухал байдаг.

Сэнгегийн тодорхойлсноор ухаан гэдэг нь тодорхой ур чадвар, мэдлэг чадвар эзэмшиж хөгжих, төлөвших арга ажээ. Ухааныг практик үйлээр олж авдаг бөгөөд ингэснээр хүн насан туршдаа суралцагч болж чадах юм.

## Суралцагч компани

1990-ээд оны эхээр суралцагч байгууллагын талаарх ойлголтонд чухал нөлөө үзүүлсэн өөр нэгэн ном хэвлэгдсэн байна. Энэ ном нь «Суралцагч компани. Тогтвортой хөгжлийн стратеги» нэртэй. Түүнийг Нэгдсэн Вант улсын Майк Педлер, Жон Бюргойне, Том Бойделл гэсэн гурван судлаач, зөвлөхөөс бүрдсэн баг бичжээ. Тэдний тодорхойлсноор суралцагч байгууллага буюу компани нь:

«Суралцагч компани гэдэг нь бүх гишүүдийнхээ суралцах үйлийг зохицуулан удирдаж, өөрийгөө болон өөрийнхөө нөхцөл байдлыг ухамсартайгаар хувирган өөрчилдөг байгууллага мөн.»

«Компани» гэдэг үгийг хамтаараа үйлдвэрлэл эрхлэх, ажил гүйцэтгэх зорилгоор нэгэн бүлэгт нэгдсэн хүмүүс гэдэг утгаар нь хэрэглэсэн байна. Компани хувийнх, бас улсынх байж болно. Судлаачид байгууллагын сургалт, хөгжлийг хөхиүлэн дэмждэг арван нэгэн хүчин зүйлсийг тодорхойлжээ. Тэднийг хэрхэн тоймлон өгүүлснийг харна уу.

### 1. Стратегид чиглэсэн сургалтын хандлага

- Дээрээс өгсөн тушаал зааваргүйгээр бодлого, стратеги боловсруулах нь суралцах үйл мөн.
- Төлөвлөгөөг байнга хянаж, засварлана.
- Жижиг хэмжээний тест, эргэх холбооны аргыг төлөвлөх үйл явцтай уялдуулна.

### 2. Оролцоог хангасан бодлого боловсруулах үйл явц

- Бүхий л гишүүд бодлого боловсруулах ажлын нэгэн хэсэг байх
- Бодлого боловсруулах ажилд бусад оролцогч талуудыг урьдаг байх
- Аливаа бодлого зөвхөн дээд удирдлагын төдийгүй гишүүдийн баримталдаг эрхэмлэн дээдлэх зүйлсэд тулгуурласан байна
- Санал зөрж байвал үүнийгээ чөлөөтэй илэрхийлж, зөрчлийг зохистой аргаар шийднэ.

### 3. Мэдээллээр хангах

- Мэдээллийг урамшуулах буюу шийтгэх зорилгоор бус харин тохиромжтой үед нь, зөв газарт, бодитой хэрэглэнэ
- Шийдвэр гаргах гэж буй хэн ч гэсэн шаардлагатай мэдээллийг чөлөөтэй авна.

- Шаардлагатай гэж үзсэн хүн бүхэн өөрийн ажлын гүйцэтгэлийн талаар эргэх холбоо үүсгэх боломжтой.
- Мэдээллийн сан болоод харилцаа холбооны тогтолцоо үүсгэн байгуулах зорилгоор мэдээллийн технологийг ашиглана.

#### **4. Бүтээлч бүртгэл, хяналт**

- Хийж бүтээх, гүйцэтгэлийг хангах явцад суралцахад нь дэмжлэг үзүүлэх бүртгэлийн тогтолцоо, эдийн засгийн хяналт үнэлгээг бий болгоно
- Санхүүгийн ажилтнууд зөвхөн тооцооны менежмент гүйцэтгэх, байгууллагын мөнгөн урсгалыг хянах зорилготой бус бас туслах, дэмжлэг үзүүлэх ажил хийнэ
- Нэгж бүр өөрийн нөөцийг хариуцаж ажиллана
- Байгууллагын мөнгийг юунд зарцуулдгийг бүх гишүүд ойлгож мэддэг байх ёстой.

#### **5. Дотоод солилцоо**

- Менежерүүд харилцаа холбоог зохицуулах бөгөөд тухайн байгууллагад дээрээс доош чиглэсэн хяналт бус, харин хэлэлцээр явагддаг байх ёстой
- Байгууллагын нэгж газрууд хоорондоо чөлөөтэй харилцаж, харилцан өрсөлдөж, бие биедээ тусална
- Нийт байгууллагынхаа хэрэгцээг мэдэрдэг байна
- «Хэрэглэгч-нийлүүлэгч»-ийг дээдэлсэн сэтгэлгээтэй байна.

#### **6. Шагнал, урамшууллын уян хатан тогтолцоо**

- Ажлын уян хатан хэв маягийг зөвшөөрсөн байна
- Шагнал урамшууллын хэлбэр, шалгуур нь бүгдэд ойлгомжтой байна
- Мөнгөн болон мөнгөн бус хэлбэрийн олон төрлийн урамшууллыг байгууллагын ажилчдын хэрэгцээнд нийцүүлнэ.

#### **7. Аливаа боломжийг хангасан бүтэц**

- Суралцаж, хөгжиж байгаа хүмүүст зориулсан үнэлгээ
- Газар, хэсэг, нэгжийн зааг хязгаар нь уян хатан
- Дүрэм, журмыг байнга хянаж, засан өөрчилдөг байна
- Үүрэг гүйцэтгэх ажил, карьер нь уян хатан.

#### **8. Ажилтнуудаар бизнесийн орчныг шинжүүлэх нь**

- Бүх гишүүд гадаад орчинд гарч буй мэдээллийг байгууллагадаа авчрах үүрэгтэй
- Дотоод хяналтын уулзалт ярилцлагыг байнга зохион байгуулна
- Шинэ мэдээлэл, шийдвэрийг хурдан хүргэж, тэдгээрийг ашиглах хэрэгжүүлэх тогтолцоо бүрдүүлсэн байна
- Үйлчлүүлэгч, ханган нийлүүлэгч болон бусад оролцогч талуудтай уулзалт ярилцлагыг байнга зохион байгуулна.

#### **9. Компани хоорондын суралцах үйл**

- Үйлчлүүлэгч, нийлүүлэгч нартай хамтарсан үйл ажиллагаанууд зохион байгуулна
- Өрсөлдөгчидтэйгөө байнга уулзалт зохионо
- Бэнч-маркинг хэрэглэнэ.

#### **10. Суралцах үйлийг хөхиүлэн дэмжсэн уур амьсгал**

- Ямар нэгэн ажил бүтэлгүй болсон тохиолдолд танд тусламж, дэмжлэгийг найдвартай үзүүлэх болно.
- Хүмүүс өөрийн ажлыг шүүмжлэн хянах, зөв эсэхийг нь шалгах цаг зав дандаа гаргана.
- Тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах, гүйцэтгэлээ сайжруулах уур амьсгал бүрдсэн байна.
- Ажилтнуудыг аль болох харилцан бие биенээ нөхөх байдлаар сонгон бүрдүүлнэ.

#### **11. Байгууллагын бүх гишүүнд өөрийгөө хөгжүүлэх боломж олгох**

- Өөрийгөө хөгжүүлэхэд зориулсан төсөвтэй бөгөөд гишүүд нь өөрийгөө хөгжүүлэх үүрэг хүлээх урам зоригтой байх.
- Лавлагааны материал, гарын авлага, зөвлөмж, сонин, лавлах, сэтгүүл, интернет зэрэг суралцах материал нь чөлөөтэй бэлэн байх.
- Байгууллагын гишүүдийг хөгжүүлэх хэрэгцээг байнга, тогтмол хянаж байх.



## Суралцагч байгууллагыг бий болгох нь

Хуучинсаг, босоо удирдлага бүхий байгууллагыг заримдаа «Үүрэгдэгч» байгууллага гэж нэрлэдэг. Үүрэгдэгч болон

суралцагч байгууллагын хоорондох ялгааг доорх хүснэгтээс харна уу.

Суралцах шинж	Үүрэгдэгч байгууллага	Суралцагч байгууллага
Хэн суралцдаг вэ?	Сургахаа “Илгээсэн” хүмүүс нь урамшуулал хүртсэн, эсвэл шийдвэр гаргагчтай ямар нэг байдлаар холбоотой байдаг	Хүн бүр, бүх ажилтан, бүх нэгж, бүх түвшний хүмүүс суралцдаг
Хэн заадаг вэ?	Байгууллагын сургагч нар, эсвэл гаднаас авсан мэргэжилтнүүд	Тухайн ажилд хамгийн ойр хүмүүс, сургагч нар
Үүргийг хэн хүлээх вэ?	Сургалт хариуцсан газар	Хүн бүр
Суралцах ямар арга хэрэгсэл ашигладаг вэ?	Курс, ажлын байран дахь сургалт, албан ёсны сургалт	Курс, ажлын байран дахь сургалт, суралцах төлөвлөгөө, зөвлөгч, багууд, өөрийнх нь талаарх тусгал, түншүүд
Хүмүүсийг хэзээ сургадаг вэ?	Шаардлагатай үед, мөн ажилд орсны дараах эхний хэдэн сарын хугацаанд	Цаг үргэлж, удаан хугацаагаар
Тэд ямар ур чадварыг эзэмшихээр суралцдаг вэ?	Техникийн ур чадвар	Техник, бизнес, хүмүүс хоорондын харилцааны ур чадвар болон суралцах арга ухаан
Тэд хаана суралцдаг вэ?	Сургалтын танхимд болон ажил дээрээ	Сургалтын танхимд болон уулзалтын үед ажлаа гүйцэтгэх явцад, тэрчлэн хаа сайгүй
Суралцахыг юу шаардаж байна вэ?	Өнөөгийн хэрэгцээ	Ирээдүйн хэрэгцээ
Сэтгэл санааны байдал	Урам зориггүй	Өндөр сэтгэгдэлтэй

Суралцагч байгууллагын бүхий л ажиллагааг суралцах үйл гэсэн цорын ганц сэдэв хооронд нь холбож өгдөг байна. Тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцаж, урагшлан дэвжиж байдаг байгууллагын гол хөдөлгөгч хүч нь түүний бүх түвшинд, тухайлбал хувь хүний, багийн, цаашилбал нийт байгууллагын хэмжээнд суралцах үйл ажиллагааг хөхиүлэн дэмжиж байдаг хөгжлийн үйл ажиллагаанууд болно. Суралцагч байгууллагын харьцангуй энгийн нэгэн загварыг Льюис (1996) боловсруулсан бөгөөд энэ нь суралцах цагирагтай нягт уялдаатай ажээ. Түүнийг байгууллагын доторх бүхий л түвшинд явагдаж буй үйл ажиллагаа, үйлдэлд бүгдэд нь хэрэглэж болно. Льюисийн загвар нь дөрвөн гол бүрдэл хэсэгтэй.

**Мотиваци** – Энэ нь ихэнх суралцах үйл явцын эхлэх цэг болно. Сонирхолтой, сайхан орчинд ажилладаг хүмүүс уйтгартай, нөхцөл байдлыг урьдчилан тааварлах боломжгүй газар ажилладаг хүмүүсийг бодвол суралцах мотиваци сайтай байдаг. Ажилтнуудыг сорьсон ажил өгч, хөгжих эрмэлзлийг нь дэмжвэл тэд хөгжлийн үйл ажиллагаанд

илүү идэвхтэй оролцох болно. Менежерүүд нээлттэй, аливааг байнга асууж лавлах хандлагатай, мөн алдааг тэвчин өнгөрүүлдэг (суралцах боломж хэмээн үздэг учир) бол ажилтнууд нь үйл ажиллагаанд биеэ бүрэн дүүрэн зориулах мотивацийг тэднээс авдаг байна.

**Үйл ажиллагаа** – Ажилтнууд өдөр бүр маш олон төрлийн үйл ажиллагаанд оролцож байдаг. Эдгээрийг суралцах боломж олгож байгаа нөхцөл болгон хувиргавал ажилтнууд үйл ажиллагаагаа хянаж, түүнийг дахин дахин үнэлэх боломжоор хангагдана. Ийн үнэлсэнээр тэд дараагийн үйл ажиллагааныхаа мэдээллийг олж авдаг байна. Өөрийн үйл ажиллагааг эрэгцүүлэн бодож, үүрэг хүлээх боломжийг ажилтнуудад олгодог байвал тэд онцгой нөхцөл үүссэн үед хэрхэн ажиллахаа мэддэг, өөрийн санаачилгаар тухайн нөхцөлд тохирсон үйл ажиллагаа явуулах чадвартай болдог ажээ.

**Эргэх холбоо** – Эргэх холбоо нь суралцах үйлийн нэгэн чухал хэсэг юм. Эргэх холбоогүй бол хүмүүс үйлдлээсээ

суралцах баталгаа байхгүй. Эргэх холбоог ашиглах нь сурах үр чадварыг эзэмшсэний илэрхийлэл болох бөгөөд энэ нь маш үр дүнтэйгээс гадна цааш суралцах чигийг заана. Эргэх холбоог хамтран ажиллагчид, менежерүүд, үйлчлүүлэгч нар чинь үүсгэх болно.

**Тусгал буй болгох эргэцүүлэл** – Энд хийж буй зүйлээ, мөн түүнийг хэрхэн хийх тухай бодол эргэцүүлэл болон тухайн ажлыг гүйцэтгэснээр хүрэх амжилт, мөн сайжруулах шаардлагатай талбаруудыг тодорхойлох асуудлыг хамруулан ойлгож болно. Олонх байгууллага үйл ажиллагаа болон үр дүнд анхаарлаа төвлөрүүлдэг буюу нэг төслийг дуусгаад л нөгөөг эхэлдэг байна. Төслийг хэрэгжүүлэх үйл явцын буюу үйл ажиллагааны дундуур, эсхүл төгсгөлд нь явцын үр дүнг сайжруулах, эсвэл дараагийн төсөл юмуу үйл ажиллагааг хэрхэн улам боловсронгуй болгох талаар ямар нэг бодол эргэцүүллийн ажил зохион явуулахыг цаг хугацааны хомсдлоос шалтгаалан ихэнхдээ мартчихдаг ажээ. Тусган эргэцүүлэх нь асуулт тавих, бүтээлч шүүмж өрнүүлэх тухай ухагдахуун учир байгууллагууд тэр болгон нээлттэй ханддаггүй байна.

## Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлснээр бий болох үр өгөөж

Байгууллага яагаад суралцах үйлийг тэргүүлэх чиглэл гэж үздэг вэ? Сурацлагч байгууллагын үр өгөөж нь юу вэ? Педлер болон түүний нөхөд суралцагч байгууллагын бодит болон бодит бус үр өгөөжийг доорх байдлаар тодорхойлжээ.

- *Өөрчлөлтөнд дасан зохицох чадвар дээшилнэ* – гадаад болон дотоод
- *Үйлчилгээний чанар сайжирна* – сайжран дээшлэхэд туршлага шаардлагатай байдаг учир
- *Өндөр бүтээмж*
- *Үйлчлүүлэгчийн хэрэгцээг хангах чадвар дээшилнэ*
- *Нэгдмэл зорилготой болно* – Байгууллагын зорилгыг тодорхойлоход оролцоог хангасан менежментийн аргыг ашигласнаар хувь хүний зорилтыг байгууллагынхтай нэгэн цэгт холбох боломж бүрдэх юм. Үүний дүнд хувь хүн тэрхүү нэгдмэл зорилтыг хангахын төлөө илүү мотивацитай ажиллах болно.
- *Нэгдмэл соёл* – «Тэдний» соёлоос «бидний» соёл руу шилжинэ. Менежерүүд, ажилтнуудын аль аль нь бие биедээ хандах хандлагаа өөрчилж, нэгэн баг болон ажиллаж чаддаг болно.
- *Байгууллагын өөрийнх нь шинэчлэлт* – Тусгалыг буй болгон хэрэглэснээр байгууллага аливаад нээлттэй,

уян хатан ханддаг болж, улмаар урагш хөгжин дэвжих бөгөөд өнгөрсөн туршлагаасаа ирээдүйн үйл ажиллагааныхаа талаарх мэдээллийг олж авна.

- *Байгууллага бүхэлдээ хүчирхэгжинэ* – Яаж ч чадалгүй гадаад орчны нөлөөнд автаж золиос болдог байсан байгууллагуудын ихэнх нь суралцагч байгууллага болсноор өөрийн эрхэлсэн салбарт жолоодогч болон хувирч чаддаг ажээ!

## Хувь хүний болон байгууллагын суралцах үйлийг хөгжүүлэх практик арга замууд

Бүхий л байгууллага нь бүтэц, соёл, бас хүмүүсээс бүрдсэн байдаг. Суралцагч байгууллага болохын тулд энэ бүхнийг сайн санаж байх хэрэгтэй болно. Хувь хүний түвшинд суралцах нь шууд явагдах хэдий ч хэцүү байдаг. Гэвч дор харуулсанчлан суралцах үйл нь доороос дээш ахиж, хувь хүмүүс томоохон бүлэг хүнтэй харилцах явцад улам хэцүү бэрх болдог үйл явц ажээ. Хүн анх хувь хүний хувьд суралцаж эхэлдэг хэдий ч байгууллагад орж, өөрчлөлт бий болгохын тулд бүлгээр, багаар, сүлжээ зэрэг том том хэсгийн дотор хамтран суралцах шаардлагатай болдог. Хувь хүн өөрийн сурч мэдсэний хэрээр өөрөө өөрчлөлтийг санаачилж болох хэдий ч байгууллага нь том бүлгээр болон бүхэл бүтэн байгууллага даяараа суралцах, өөрчлөлт бий болгох үйлсийг дэмжих бүтэц, бодлого, соёлыг бий болгосон байх ёстой.

## Суралцагч байгууллагын түвшин

**Нийгэм**

Байгууллагыг түүний орчинтой холбох

**Байгууллага**

Алсын хараагаа хамтран тодорхойлохын тулд хүмүүсийн эрх мэдлийг нэмэгдүүлэх;  
Шинэ санаа олох, шинээр сурсан зүйлсийг бусадтай хуваалцдаг тогтолцоог бий болгох

**Баг**

Хамтын ажиллагаа, багаар суралцах үйлд урам хайрлах

**Хувь хүн**

Асуулт, ярилцлагыг дэмжих;  
Тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах боломж бүрдүүлэх

Суралцагч байгууллага болох үйл явцыг ихэнхдээ гадаад орчин дахь нэгэн томоохон өөрчлөлт, шинэ манлайлагч, эсвэл хэн нэгэн аварга, суралцагч байгууллагын ач тусыг олж харж чадсан, суралцагч байгууллагыг байгуулах чин хүсэлтэй хүмүүс болоод бүлэг эхлүүлдэг ажээ.

Суралцагч байгууллага бий болгох «бэлэн жор» байдаггүй хэмээн өмнө нь дурдсан билээ. Учир нь энэ бол бэлэн загвар бус харин зарим нэг тодорхой гол зарчим, эрхэмлэн дээдлэх зүйлсэд хэрхэн хандаж ажиллах тухай арга барил юм. Гэвч ямар ч тохиолдолд асуулт асуух замаар аливааг эхлэх нь үр дүнтэй байдаг. Үйл ажиллагаа явуулж буй ямар ч байгууллага нь аливааг тэсээд гарах хэмжээний зүйлийг сурч мэдсэн байдаг. Тиймээс байгууллагын дотор бодитой явагдаж буй суралцах үйлийг олж харж, бэхжүүлэх шаардлагатай. Өөртөө дараах асуултыг тавьж үзээрэй.

*Манай байгууллагын дотор ямар төрлийн сурах үйл явц явагдаж байна вэ? Бид юуг ямагт зөв хийдэг вэ? Бид юуг хурдан өөрийн болгож чаддаг вэ? Бид ямар шинэ санаа, аргыг цаашид харгалзах хэрэгтэй вэ?*

*Хэн юунд суралцаж байна вэ? Бид хэнээс зөвлөгөө, заавар авдаг вэ? Байгууллагын хаана шинэлэг санаа бүхий «халуун цэг» байна вэ?*

*Бид явуулж буй үйл ажиллагааныхаа юунаас нь суралцаж байна вэ? Бид хэр олон туршилт явуулж байгаа вэ? Бид үйл ажиллагааныхаа талаар хамгийн сүүлд хэзээ ярилцсан бэ? Сүүлийн нэг жил орчмын хугацаанд санаа, сургамж авууштай ямар үйл явдал тохиолдсон бэ?*

Эдгээр асуултын хариултаас танай байгууллага суралцаж эхлэхэд бэлэн эсэх нь мэдэгдэх юм. Одоог хүртэл ямар сургалт явагдсан, сургалтын ямар төрөл хэрэгжсэнээс энэ бүхэн хамаарах ёстой.

*«Сүүлийн нэг жилийн турш та ямар нэг санал бодлоо өөрчлөөгүй, эсвэл шинэ өөрчлөлт хийгээгүй бол та судасныхаа цохилтыг шалгаж үзэх хэрэгтэй. Та үхчихсэн ч юм бил үү?»*

Гелетт Бюргесс, Америкийн зохиолч, 1866-1951

Дээрх ишлэл үг хувь хүмүүс, байгууллагын аль алинд нь хамаарна.

## Суралцах цагирагийг бодит амьдралд хэрэгжүүлэхүй

Байгууллагын үйл ажиллагааг суралцах цагирагийн үе шатны хувилбараар хувааж ангилах нь аливаа үйл ажиллагааны нэн чухал гараа нь болно. Энэ төрлийн суралцах цагирагийг байгууллагын хүрэн дэх гурван түвшинд, тухайлбал хувь хүний, багийн, бүхэл бүтэн байгууллагын хэмжээнд хэрэглэж болно:

### Үе шат

### Үйл ажиллагааны жишээ

### Зорилт

Хүрэх цэгээ тодорхойлно.

### дэвшүүлэх

Тодорхой зорилгуудыг боловсруулна.

Тодорхой зорилтууд дэвшүүлнэ.

### Төлөвлөх

Шаардлагатай нөөцийг тодорхойлно.

Цагийн хуваарь бүхий үйл ажиллагааны төлөвлөгөө гаргана.

Нөөцийг зохион байгуулна.

Гүйцэтгэлийн шалгуурыг зөвшилцөн тогтооно.

### Хэрэгжүүлэх

Шаардлагатай нөөц, суралцах аргыг олж хэрэглэнэ.

Туршлагаас суралцах үйл ажиллагаанд оролцоно. Жишээ нь, аялал, ганцаарчилсан сургалт, зөвлөгч багш ажиллуулах, тусгай төсөл г.м

Үр дагаврыг бий болгоно. Жишээ нь: шинэ ур чадвараа харуулах, тайлан бэлтгэх, мэдсэн сурснаа хамтран ажиллагчдадаа хүргэх г.м

### Тусгах

Зорилтыг ямар үр нөлөөтэй хангаснаа эргэцүүлэх замаар тусгал бий болгоно.

Зорилтыг дутуу хангасан, мөн огт хангаагүй бол учир шалтгааныг нь илрүүлнэ.

Суралцах үйл явц хэрхэн явагдсан талаарх тусгал буй болгоно.

Цаашдынхаа үйл ажиллагааг тодорхойлно

## Үйлдэн суралцах явцдаа санамсаргүй алдаа гаргахаас хэрхэн сэргийлэх тухай

Асуудал шийдвэрлэх, байгууллагын суралцах үйл хэрэгжих явцад үйлдэн суралцах аргыг үр дүнгүй болгоход нөлөөлдөг янз бүрийн хүчин зүйлс байдаг. Үүнд:

### **Дээд удирдлагын зүгээс дэмжлэг үзүүлэхгүй байх**

Удирдах албан тушаалтнуудаас хөтөлбөр болон түүнд хамрагдаж буй хүмүүст дэмжлэг үзүүлэх эсэхийг баталгаажуулсан байх ёстой. Аливаа бүлгийн зүгээс хүч, цаг зарцуулан байж боловсруулсан саналыг тэд энэрэх сэтгэлгүй, уян хатан бус манлайллын арга барилаасаа болж хүлээж авахгүй гэх нь тухайн бүлгийн урам зоригийг мохоосон хэрэг болно.

### **Төслийн сонголт зохисгүй байх**

Сонгож авсан төсөл нь түүнд оролцож буй хүмүүсийн бүрэн эрх, хүлээх үүргийн хүрээнд байх ёстой. Хэт том биш, мөн хэт жижиг, энгийн байх ёсгүй. Төсөл нь домог бус, харин асуудал байх ёстойг бүү март!

### **Цаг хугацаа хомс байх**

Аливаа төслийн санааг анх гаргаж, дараа нь хэрэгжүүлэх хүртэл түүнд зарцуулах хангалттай хугацаа байх ёстой. Уулзалтын хоорондуур тусгал буй болгох бөгөөд суралцах цаг байгаа эсэхийг баталгаажуулах ёстой.

### **Оролцогчид сэтгэл гарган оролцохгүй байх**

Төсөлд сэтгэл гарган оролцох нь зөвхөн тэдний өөрсдийн болоод байгууллагынх нь сайн сайхны төлөө гэдгийг оролцогчдод ойлгуулах хэрэгтэй. Тэд асуудлыг өөрт нь тохиолдсон мэт хүлээн авч, түүнийг шийдвэрлэх ажлыг үр дүнд хүргэхийн төлөө зүтгэх ёстой.

### **Оролцогчдын сонголт тааруу байх**

Асуудлыг сайн мэддэг хүмүүсийг оролцуулахаас гадна аливааг өөр, шинэ өнцгөөс харах чадвартай хүмүүсийг сонгох нь зохимжтой байдаг.

### **Дан үйлдэл, ганц ч сурах юм байхгүй байх**

Дан ганц үйл ажиллагаа биш, суралцах үйлийг ч онцлон анхаарах шаардлагатай. Энэ нь байгууллагын цаашдын урт хугацааны үйл ажиллагаанд сайнаар нөлөөлдөг байна.

## Хаанаас эхлэх вэ?

Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх стратегийг эхлүүлж болох арван өөр цэг байдгийг Педлер нөхдийн хамт тодорхойлсон гэдэг. Тэдгээрийн нэгээс дээш буюу эсвэл бүгдийг нь даган мөрдөж болно. Эрч хүч хаана төвлөрч байна тэндээс эхэл. Хэн түүнийг хүсэж, сонирхож байна вэ? Халуун цэг хаана байна вэ?

### **Зөвлөл / Дээд удирдлага**

Аливаа санаа өргөжиж дэлгэрсэн үед тэд л үүнийг дэмжиж таарах тул энэ бол хамгийн тохиромжтой эхлэх цэг юм. Тэд зарчмуудыг хэрэгжүүлж, сурч мэдсэнээ өөрсөдтэй нь харьцдаг хүмүүст илэрхийлэн харуулах юм бол үр дүн нь үнэхээр агуу байх болно.

### **Оношилгоо**

Мэдээлэл цуглуулах, эргэх холбоо тогтоох зэрэг нь ямар нэг юм болох гээд байгааг бусдад мэдрүүлж, харилцан яриа эхлүүлэх нэг арга болно. Дүн шинжилгээ хийж байна (зарим хүмүүс хийж байснаа үргэлжлүүлэх, өөр нэг ажил эхлэхийн өмнө заавал мэдээлэл цуглуулах нь дээр гэж үздэг) гээд зогсонги байдал үүсгэхээс урьдчилан сэргийлэхийн тулд мэдээлэл цуглуулах ажлыг суралцах үйлийн нэгэн хэсэг хэмээн үзэж үйл ажиллагааны судалгаа буюу үйлдэн суралцах аргыг хэрэглэж болно.

### **«Томоохон үйл явдал»**

Өрөөн дэх бүх хүмүүст нэгэн зэрэг хүрч ажилла. Асуудлын нэгэн хэсэг болж буй хүмүүс мөн өөрчлөх үйл явцын нэгэн хэсэг болсон тохиолдолд олон тооны шинэ санаа гарч, нэгдмэл эрч хүч бий болж, ажилд биеэ бүрэн зориулах нөхцөл бүрддэг. Эрч хүчийг бий болгох энэ мэт үйл ажиллагааг байнга явуулж эцсийг нь хүртэл үргэлжлүүлэх хэрэгтэй. Тэгэхгүй бол хүмүүс гутарч эхэлдэг.

### **Ухамсар дээшлүүлэх хөгжлийн хөтөлбөрүүд**

Аливаа ажлыг гүйцэтгэж буй аргаа өөрчлөхийг хүссэн байгууллагууд ихэвчлэн өргөн хэмжээний кампанит ажил зохион байгуулдаг. Гэвч иймэрхүү кампанит ажлыг маш сайн төлөвлөж, хөгжлийн тогтвортой стратегийг боловсруулан дэмжиж өгөх хэрэгтэй юм.

### **Хамтын санаачилга**

Жишээлбэл, удирдлага үйлдвэрчний эвлэлтэй нэгдэн эвсэл үүсгэж болно. Иймэрхүү эвсэл нь зөвхөн ганц хүн бүх л үйл явцыг удирдан жолоодсоноос илүү сайн ажиллаж, ажлын талаарх хуучин төсөөлөл, аргыг өөрчлөх боломжтой.

### **Ажлын хэсэг**

Нэлээд найдвартай хувилбар. Ажлын хэсэг нь таны бий болгохоор зорьж буй суралцагч байгууллагыг бүхий л өнцгөөс нь сайтар нягталж чадна. Тусгай зорилгоор түр хугацаанд байгуулагддаг учир хүмүүс эмээх шаардлагагүй юм.

## Стратеги төлөвлөлтийн цагираг

Та эргэх холбоо тогтоож, хүмүүст санал бодлоо хэлэх, цаашдын чиг төлвийг тогтооход хувь нэмрээ оруулах боломж олгох юм бол энэхүү төлөвлөх цагираг нь өөрөө суралцах үйл болох боломжтой.

## Өөрчлөлтийн үндсэн тэргүүлэх чиглэл

Хэрэв Та шийдвэр гаргаж, байгууллагынхаа зөвхөн нэг зүйлийг өөрчлөх болбол юуг хамгийн түрүүнд ийнхүү өөрчлөх вэ? Энэхүү өөрчлөлтийн үйл явцыг яаж суралцах үйл явц болгон хувиргах вэ? гэсэн асуултанд хариулт өгөх хэрэгтэй.

## Халуун цэг

Хэрэв ажлын тодорхой нэг хэсэг буюу бүлэг эрч хүч сайтай, алсын хараатай болох нь мэдрэгдсэн бол бүхнийг тэндээс эхэл. Шинэ санаа урьдчилан таамаглаагүй газраас ч гарч болно. Өөрт байгаа шинэ санаагаа турших боломжийг тэрхүү халуун цэгт олго. Хэрвээ тэд бусдад өөрсдийн санаагаа хэлэх зорилгоор семинар зохион байгуулах юм бол бусад хүмүүсээс ч шинэ санаа гарч болно шүү дээ.

## Хүний нөөцийн газар

Хүний нөөцийн удирдлагын тогтолцоотой холбоотой ажлыг хариуцдаг нь түүний давуу тал юм. Энэ чиг үүргийг эрхэлдэг хүмүүс ихэвчлэн сургалт, хөгжлийн талаар өндөр мэдлэгтэй байдаг тул ихээхэн тустай байх нь мэдээж. Гэхдээ хэрэв тэд «бусдын өөрийгөө хөгжүүлэх асуудал эрхэл-

дэг мэргэжилтэн» байдаг бол тэднээс сөрөг санал гарч, шинэ санаачилгыг дэмжихгүй байж болзошгүй.

Зарим тохиолдолд байгууллага болоод хүмүүсийг гагцхиад байгаа нүхнээс нь гаргахын тулд огцом хүчтэй арга хэмжээ авах шаардлагатай болдог. Гэнэт бүх зүйл урьдын арга замаар үргэлжлэх боломжгүй болно. Яаралтай шинэ зүйл сурч мэдэх шаардлага гарч ирнэ. Гэвч өөрчлөлт хийхийн тулд заавал ийм ноцтой байдалд хүрэхийг хүлээх шаардлагагүй юм. Аливаа өөрчлөлтийг эхлэх боломж олгохын тулд чухам юу шаардлагатайг Педлерийн дэвшүүлсэн Өөрчлөлтийн тэгшитгэлд томъёолсон байдаг.

## C + AX + A > M

- C** = Одоогийн байгаа нөхцөл байдалд хандаж буй сэтгэл ханамжгүй байдлын түвшин
- AX** = Санал болгож буй алсыг харааг хүсэн хүлээж байгаа байдал
- A** = Түүнд хүрэх арга буюу үйл явцын чанар, найдвартай байдал  
Энэ бүхний нийлбэр нь
- M** = мэрийлт буюу холбогдох бүх зүйлийг өөрчлөх үнэ өртөг зардлаас илүү байна.

# A

Таны ажлын байрыг суралцагч байгууллага болгон хөгжүүлэх үйл явцыг эхлүүлэх шилдэг арга зам нь юу вэ?

## Апотекет Компанийн суралцах үйлийн туршлагаас

Апотекет гэдэг нь Швед улс даяар эмийн бүтээгдэхүүнийг жижиглэн зардаг цорын ганц сүлжээ болно. Эмийг хэрхэн хэрэглэх талаарх зөвлөмжийг мөн Апотекетээс авч болно. Апотекет нь төрийн, "ашгийн бус" байгууллага юм. Энэ нь та ямар ч эмийг аливаа үнийн ялгаваргүйгээр Швед орны хаанаас ч худалдан авч болно гэсэн үг. Апотекет нь Швед орон даяар 900 орчим эмийн сан ажиллуулдаг бөгөөд тэдний 80 гаруй нь эмнэлгүүдэд байрладаг. Тус компанийн 12 600 ажилтны ихэнх нь эмэгтэйчүүд. Тэд удирдлагын бөгөөд үйл ажиллагааны түвшинд тус тус ажиллаж байна.

Апотекет нь удирдлагын түвшин дэх сургалт болоод өдөр тутмын үйл ажиллагаагаар дамжуулан маш энгийн аргаар суралцагч байгууллага болох зорилт тавин ажиллаж байна. Апотекет нь тусгал буй болгох хугацаа, нээлттэй байдал, сониуч зан, асуулт, итгэлцэл, бие биенээсээ суралцах, өдөр тутмын амьдралын үйл ажиллагаанаас суралцах зэрэг түлхүүр үгс суралцах байгууллагыг тодорхойлно гэж үздэг ажээ.

Тус компани ахисан шатны удирдлагын сургалтанд дадлагажуулах арга барил хэрэглэдэг. Сард 1-1.5 цагийг менежментийн багийнхны тусгал буй болгох үйл ажиллагаанд зарцуулдаг байна. Нэн энгийн "бие биенээсээ суралцах" гэсэн дасгалын тухайд:

- багаас нэгэн гишүүн нь менежментийн асуудлаар өөрт тусгарсан бэрхшээлийг танилцуулна.

- Багийн гишүүн бүр энэ асуудлыг тусган бодож, энэ талаарх өөрийн туршлагыг бусадтайгаа хуваалцана.
- Энэ үйл ажиллагааг компанийн ахлах тушаалын менежер хөтөлдөг байна.
- Энэ үйл явцын дүнд сурч мэдсэн бүхнээ бүлгийн нийт гишүүд тусган авна. Энэ үйл явц уулзалтын эхэнд, мөн эцэст явагдана.

Суралцагч байгууллага болох дасгалыг үйл ажиллагааны түвшинд буюу эмийн сангийн ажилтнууд ч мөн хэрэгжүүлдэг. Ингэхдээ долоо хоног тутмын уулзалтаар өнгөрсөн долоо хоногийн үйлчлүүлэгчдийн төлөв байдлын талаар ярилцана (1/2-1 цаг). Эмийн санчийн гаргасан алдаа, эсвэл харилцахад хэцүү үйлчлүүлэгч ирсэн гэх зэргээр олон асуудлыг ярилцдаг байна. Энэхүү дасгалын тухайд:

- Ажилтан тодорхой нэгэн үйлчлүүлэгчтэй хэрхэн харьцсан тухай хувийн туршлагаа танилцуулна.
- Гишүүн нэг бүр энэ талаар тусган бодож, дараа нь өөрийнхөө туршлагыг бусадтайгаа хуваалцана. Би энэ нөхцөлд яах байсан бэ? Урьд нь надад ийм явдал тохиолдож байсан уу? Би түүнд хэрхэн хандсан бэ?
- Нийт бүлгээрээ энэ тухай тусгал буй болгоно.

Эдгээр нь Апотекет байгууллага суралцагч байгууллага болохын тулд хэрхэн ажиллаж байгаа талаарх энгийн хоёр жишээ болно.

# Суралцагч байгууллагын хөгжилд манлайлагч хэрхэн чухал болох тухай

**A**

Суралцагч байгууллагын хөгжилд манлайлагчийн гүйцэтгэх үүргийг хэрхэн тодорхойлж болох вэ? Суралцагч байгууллагын манлайлагч ямар шаардлагыг хангасан байх ёстой вэ?

Суралцагч байгууллагын хөгжилд манлайлал ба менежмент асар чухал үүрэг гүйцэтгэнэ. Тэд бусдадаа үлгэр үзүүлж, суралцах таатай орчныг бүрдүүлэх ёстой. Тийм ч учраас манлайлагч нь:

- Өөрөө суралцагч байх
- Өөрийн сурч мэдсэнээ бусадтай хуваалцах, бусдад харуулах
- Суралцах үйл бол байгууллагын гол эрхэмлэн дээдлэх зүйл мөн гэдгийг шургуу тайлбарлах. Суралцах үйлийг ажлын «байх л ёстой» нэг хэсэг болгож, бусдыг хөхиүлэн дэмждэг байх шаардлагатай.

Хүмүүс суралцах өөрийн өвөрмөц онцлогтой, өөрчлөлтийн чиг хандлагатай санал нийлэхгүй байх эрхтэй, хүсэл зоригт нь нийцэхгүй сургалтыг эсэргүүцэж болно гэдгийг манлайлагч хүн хүлээн зөвшөөрдөг байх ёстой. Суралцах үйл нь бусдад итгэх итгэлийг шаарддаг учир бид суралцах явцдаа нээлттэй, эмзэг болдог бөгөөд манлайлагч болон «багш» нар маань чин шударга сэтгэл гаргахгүй бол аливааг их л амархнаар андуу ташаа хүлээж авдаг байна.

Тиймээс суралцагч байгууллагын манлайлагч нь дэмжлэг болохуйц менежментийн хэв маягийг эзэмшиж, бүхий л түвшний шийдвэр гаргах үйл явцад туслагч багш нь байвал зохино. Тэд бүх ажилтнуудынхаа хувийн төлөвшлийг эрчимтэйгээр дэмжиж, суралцах чиглэлээ олж тодорхойлох, хөгжүүлэхэд нь дэм өгч, асуулт тавих, бүтээлч шүүмж өрнүүлэх үйл явцыг мэргэжлийн болоод газар хэлтсийн харьяаллыг үл харгалзан суралцахад нь тусалж, шаардлагатай үед мэргэжлийн зөвлөгөө өгч, шаардлагагүй үед зайгаа тавьж өгч, байгууллагын дотор, мөн гадна санаа бодлыг чөлөөтэй солилцох боломжийг бүрдүүлдэг байх ёстой.

Суралцагч байгууллагын манлайлагч (менежерийн) гол хүлээх үүрэг нь:

- Дасгалжуулагч байх
- Хувь хүмүүс, бүхэл байгууллагын хувьд суралцах үйлийг өмгөөлөн хамгаалдаг байх

- Суралцах үйл явцад өөрөө нэг хэсэг нь болж оролцох
- Сурч мэдсэнээ зан үйл, үйл ажиллагаагаараа харуулж, суралцах, хөгжихөд бусдыг уриалах
- Аливаа санаа оноог чөлөөтэй сонсох
- Мэдээллийн урсгал бий болгох, мэдлэг дэлгэрүүлэхийг хөхиүлэн дэмжих
- Байгууллагын алсын харааг бусадтайгаа хуваалцаж, стратеги боловсруулахад ажилтнуудыг оролцуулдаг байх зэрэг болно.

## Менежерүүдэд зориулсан зөвлөгөө

Та ажилтай холбоотой асуудалд хэрхэн хандах, мөн өөр өөр арга барилтай хүмүүстэй яаж харилцахаа мэддэг байхын тулд өөрийнхөө суралцах хэв маягийг сайн таньж мэдэх шаардлагатай.

Та бусдыг сургаж, дасгалжуулж байхдаа бүх хүн адил хэв маягийн аргаар суралцдаг хэмээн андуу ойлгодог хүмүүс бас байдгийг санаарай. Энэ нь ташаа ойлголт тул таны суралцагч ямар нөхцөлд сайн сурдгийг олж мэдээд, өөрийн заавар зөвлөгөөг түүний өвөрмөц онцлогт нь тохируулаарай.

Суралцах өөр өөр хэв маяг бүхий хүмүүсийн тус тусын гаргаж буй хүчин чармайлтыг өндрөөр үнэлэх хэрэгтэй байдаг. Харин та ийн үнэлдэггүй орчинд ирчихсэн бол суралцах хэв маягийн үнэлгээний аргачлалыг багуудад өгч, өөр өөрийнх нь онцлог ялгааг зөвөөр ойлгуулаарай.

Суралцагч байгууллагыг бий болгохын тулд менежерүүд ажил дээр тохиолдсон аливаа үйл явдлын талаар эргэцүүлэн тусгаж, өөртөө ч, өөрийнхөө ажилтнуудад ч “Бид эндээс юу сурч мэдэж болох вэ?” гэсэн асуултын хариултыг эрж олох цаг зав гаргах хэрэгтэй. Алдааг ч суралцах үйл явцын хүрээнд гарсан эргэх холбоо хэмээн үзэх ёстой. Ингэснээр хүмүүс туршилт хийх, бас алдахаас айдаггүй болох юм. Байгууллагын шийдвэр гаргах үйл хэрэгт элит бүлгийн буюу цорын ганц хувилбар бүхий үзэл баримтлалыг дагаж мөрдөхөөс зайлсхийж, асуудал, шинэ санааг айж эмээхгүйгээр дэвшүүлэх боломжийг ажилтнуудад олгохын тулд нээлттэй, тусламж дэмжлэг бүхий орчинг бүрдүүлэхийг хичээх ёстой. Бүтээлч сэтгэлгээг урамшуулж, харилцан зөрчилдөж буй санаа бодлоо илэрхийлэхийг хөхиүлэн дэмжиж, ажилтнуудыг зөрчлийн менежментийн арга барилд сурга. Гүйцэтгэл, чанар, үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн байдал зэрэг асуудлын талаарх тоо баримтыг бүх гишүүдэд нээлттэй байлгаж чадвал мэдэж буй зүйлээрээ шийдвэр гаргадаг, байгууллага болон түүний үйл ажиллагааны талаар эргэцүүлэн тусгадаг хүний тоо нэмэгдэх болно.

Суралцагч байгууллага дахь манлайлагчдын тодорхойлсон алсын хараа нь ажилтнуудыг зоригжуулж, тэд ч тэрхүү алсын хараанд хүрэхийн төлөө ажиллаж, ийн ажиллах явцдаа өөрийгөө хөгжүүлэх боломжийг олж авдаг. Шинээр тодорхойлсон алсын хараа нь ирээдүйд бий болох дүр төрх учир хүмүүс хамтын хүчин чармайлтын хүчээр түүнд хүрэхийг зорьж, ингэх явцдаа өөрсдийгөө хөгжүүлж, өмнө нь хийж үзээгүй шинэ зүйлийг нээж гаргахыг зорьдог байна. Суралцагч байгууллагад стратегийн манлайллыг хэрэгжүүлэх нь хувь хүмүүст сурч мэдэх нөр их хүчийг өгөхөөс гадна түүнийг байгууллагын суралцах үйлтэй холбох боломж бүрддэг гэсэн санааг Педлер болон түүний нөхөд дэвшүүлсэн ажээ. Суралцах үйлийг стратеги, сурч мэдэхийг дээдэлсэн манлайллын үйл ажиллагаатай холбох үйл явц нь хувь хүний суралцах үйлд дэмжлэг үзүүлж, түүнийг бусадтай хуваалцаж, улмаар стратегийг сайжруулах, хянан дүгнэх ажилд бүх хүн оролцох явдлыг хөхиүлэн дэмжих ач холбогдолтой. Суралцагч байгууллагын манлайлал нь хүмүүсийг стратеги хэрэгжүүлэхэд хамтарч буй түнш гэж үзэхээс гадна энэ ажилд хамрагдаж буй бүх хүн хамтран оюуны өндөр чадавхийг бүрдүүлнэ хэмээн итгэдэг байна.

Суралцагч байгууллагыг бий болгоход ихээхэн хувь нэмэр оруулдаг манлайлагчийн эзэмшвэл зохих зарим шинж:

*Хувь хүмүүст суралцах, хариуцлагатай туршилт хийх орон зай бүрдүүлж өгдөг.*

*Ажлын болон төлөвлөгөөний стратеги агуулгыг тайлбарладаг.*

*Хэрэгжүүлэх ажлын хүрээнд стратегийн талаар санал дүгнэлт хийх зүйл байгаа эсэхийг эрэлхийлж, энэ тухай мэдээлэл өгдөг.*

*Шийдэмгий байж чадахаас гадна оролцоог ханган зохицуулдаг.*

*Ажилдаа хэрэглэж буй аргынхаа зөв эсэхийг лавлан шалгаж, түүнийг зохицуулалттайгаар өөрчлөх боломжтой орчин бүрдүүлдэг.*

*Туршилтыг хариуцлагатайгаар гүйцэтгэж, сурч мэдсэнээ бусадтайгаа хуваалцах боломжийг бий болгодог.*

*Асуудал шийдвэрлэхийн тулд «буруутгая-шийтгэе» гэсэн хандлагыг бус, харин «шийдье-суралцъя» гэсэн хандлагыг хөхиүлэн дэмждэг.*

*Суралцагч хүний хандлага, аргыг өөрийн биеэр үлгэрлэн үзүүлдэг.*

## Суралцагч байгууллагын манлайлагчийн өөр өөр үүрэг

Суралцагч байгууллага дахь манлайлагчийн төрөл бүрийн үүргийг 1994 онд Майо дараах байдлаар тодорхойлжээ.

### Алсыг харах чадвартай байх

Сайн манлайлагч гадаад, дотоод мэдээлэлд тулгуурлан алсын хараагаа тодорхойлох чадвартай байдаг. Алсын хараа гэдэг нь байгууллагын доторх бүх хүний хүсч, мөн хүрэхийн төлөө ажиллах ёстой чиг, баримжааг ойлгомжтой үгээр тодорхойлсон тунхаг юм. Алсын харааг байгууллагын ажилтнуудтай хамтран зөв тодорхойлж болно. Манлайлагчид алсын харааг байгууллагын дотоод, гадаад ертөнцтэй уялдуулан боловсруулж, мэдээлэх ёстой.

### Эрсдэл хүлээгч байх

Суралцагч байгууллагын менежерүүд нь эрсдэлийг тооцох ур чадвараа хөгжүүлэхээс гадна эрсдэлтэй алхам хийхийг хөхиүлэн дэмждэг орчинг бүрдүүлэх хэрэгтэй.

### Суралцагч байх

Менежерүүд нь өөрсдөө суралцагч байж, сурч мэдсэнээ ажиллах үйл явцдаа харуулж чаддаг байх юм бол багууд суралцах соёлыг хөхиүлэн дэмжих болно.

### Эрх мэдлийг өгөгч/дасгалжуулагч байх

Энэ нь ажлын байранд өөрсдийгөө, ажил үүргээ зохион байгуулахад нь шаардлагатай эрх мэдэл, хүлээх үүргийг ажилтнуудад өгөх тухай ойлголт юм. Шаардлагатай үед эрх мэдэл өгч чаддаг менежер нь:

- Тодорхой чиглэл тогтоодог
- Өөрт олгогдсон чиг үүргийн хүрээнд ажилтнуудаа чөлөөтэй ажиллах боломжоор хангадаг
- Ажил үүргийг аль болох бусдаар төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхийг чармайдаг
- Аливааг бие даан гүйцэтгэхийг хөхиүлэн дэмждэг
- Ажилтнууддаа итгэл хүлээлгэдэг
- Ажилтнууддаа шийдвэр гаргах урам зориг өгч чаддаг ажээ.

### Хамтрагч байх

Энэ нь бусадтай хамтран ажиллах, байгууллагынхаа дотор, мөн гадаад орчинд хүмүүстэй бат бэх хэлхээ холбоо тогтоох чадвар юм. Ийнхүү хэлхээ холбоо тогтоосноор:

- Гаднаас мэдээлэл авч, туршлага судална;
- Дотроосоо мэдээлэл авч, туршлага судална;
- Албан бус мэдээлэл авах буюу тухайлбал хүмүүсийн албан ёсны орчинд ярьдгаас илүү үнэхээр бодож явдаг зүйлийг нь олж мэдэх боломжтой;
- Өвөрмөц мэдлэг чадвар олж авна;
- Хувийн эргэх холбоо, дэмжлэг тогтооно;
- Шинэ санаа, шинэлэг сэтгэлгээний аргатай болно.

Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэхэд шаардлагатай гол ур чадваруудын нэг нь эргэх холбоо тогтоох чадвар хэмээн өмнө дурдсан билээ. Менежер ч, ажилтан ч энэ ур чадварыг нэгэн адил эзэмших шаардлагатай.

### Эргэх холбооны талаарх зарим зөвлөмж

Эргэх холбоог сайн хийсэн нөхцөлд энэ нь хүний нэр төр, сайн чанарыг тодотгохын зэрэгцээ тухайн хүний зан үйлийг сайжруулах арга болдог байна. Бүтээлч эргэх холбоо гэдэг энгийн нэг шүүмжлэлээс ихээхэн ялгаатай зүйл. Ингээд хамтран ажиллагч нөхдөдөө зориулсан эргэх холбоо үүсгэхдээ:

- Ойлгож мэдэрсэн хандлагад бус, ажиглаж харсан зан үйлийн талаар эргэх холбоо үүсгэ.
- Шүүмж хэлэхээсээ илүү юу харсан, тэр талаар танд ямар сэтгэгдэл төрснийг өгүүл.
- Өөрчилж болохуйц зан үйлийг нь голлон анхаар.
- Ажлуудын дотроос хамгийн чухлыг нь сонгож, хэлж ярих зүйлээ зөвхөн тэр хүрээнд нь барь.
- Мэдэгдэл хийхийн оронд асуулт асуу.
- Ажилтны сайн гүйцэтгэсэн ажлынх нь талаар, мөн цаашид сайжруулах ёстой зүйлсийнх нь талаарх саналаа хэл.
- Хэлэх зүйлээ хязгаарлах буюу нэг удаад хэт олон санал дүгнэлт хэлэхээс зайлсхий.
- Санал дүгнэлт өгөхийн өмнө энэ нь тухайн ажилтанд ямар ач холбогдолтойг сайтар тунгаа.
- Санал дүгнэлтийг гуравдагч этгээдээр дамжуулалгүйгээр өөрөө ажилтанд шууд хэл.
- Санал дүгнэлтийг аливаа үйл явдлын дараа хойш тавилгүй шууд хэл.
- Санал дүгнэлтийг байгууллагын бүхий л ажилтанд адил тэгш өгч сур.





# 11

## Гүйцэтгэлийн менежментийн удиртгал

Гүйцэтгэлийн менежмент нь гүйцэтгэлийн менежерийн манлайллын дор гүйцэтгэх үйл ажиллагаанд хүн бүр татагдан оролцох тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц мөн.

Дэлхийн улс орнуудын засгийн газар нь бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээ үнэлэх гүйцэтгэлийн хэмжээсүүдийг ашигладаг тул гүйцэтгэлийн талаарх ойлголт нь төрийн байгууллагын менежментийн үйл ажиллагаанд тодорхой нөлөө үзүүлж байна. Гэхдээ эдгээр тогтолцоо аль хэр үр нөлөөтэй байж чаддаг вэ? Мөн энэхүү хэмжээсийн арга хэрэгслүүд нь бидний нийгмийн амьдралд хэрхэн нөлөөлдөг вэ?

Энэхүү бүлэгт гүйцэтгэлийн менежмент гэж юу болох, түүний ашиг тус, мөн түүнийг төрийн үйл ажиллагаанд нэвтрүүлэхтэй холбоотой эрсдэлийн талаар товч өгүүлэх болно. Гүйцэтгэлийг хэрхэн хэмжих талаар нарийн дэлгэрэнгүй мэдээлэл энд байхгүй ч энэ нь төрийн байгууллагыг зохион байгуулах, удирдах, хөгжүүлэх ажилд тодорхой нөлөө үзүүлдэг илүү их гарц/үр дагаварт чиглэсэн хандлагыг хэрхэн хэрэгжүүлэх талаарх яриа хэлэлцээний үндэс болох юм. Гүйцэтгэлийн менежмент гэж юу болох тухай товч танилцуулахаас гадна аливаад нэгдмэл цогц хандлагаар хандахад шаардлагатай өөр өөр бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн талаар ч энд өгүүлэх болно. Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь гүйцэтгэлийн удирдлагын зөвхөн нэг хэсэг нь бөгөөд гүйцэтгэлийн менежментэд өргөн хүрээний бусад асуудлууд хамаардаг ажээ.

## Анхаарал төвлөрүүлэх асуудлын чиглэлийн өөрчлөлт

Хүний нөөцийн менежментийн нэгэн шинэ загвар болох «гүйцэтгэлийн менежмент» хэмээх үзэл баримтлалын хөгжлийн түүх нь манлайллын захиран тушаах ба хянах гэсэн хэлбэрээс манлайллын туслах ба дэмжлэг үзүүлэх гэсэн хэлбэр рүү хувьсан шилжих чиглэлийг тусган харуулж байна. Энэхүү өөрчлөлт нь хувь хүн болоод институцийн гүйцэтгэлийг тухайн байгууллагын стратеги буюу урт хугацааны, мөн бүхий л асуудлыг цогцоор нь хамарсан эрхэм зорилготой уялдуулахын ач холбогдлыг хүлээн зөвшөөрөх хандлагыг агуулсан байдаг юм.

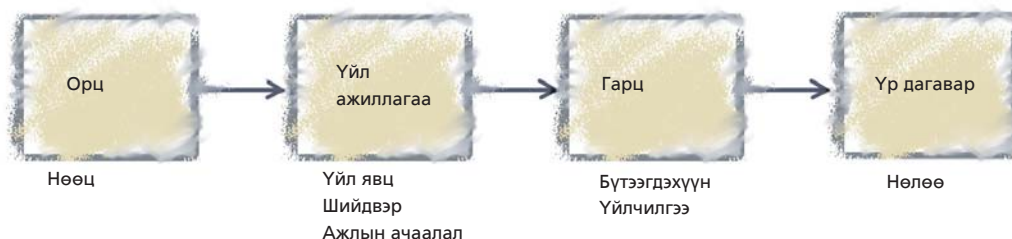
Хувийн салбарт хэрэглэдэг удирдлагын арга техник сүүлийн үед төрийн байгууллагуудад нэлээд хүчтэй нөлөө үзүүлэх болсон байна. Төрийн байгууллагууд хувийн

компанийн нэгэн адил бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ хүргэдэг тул тэдний гүйцэтгэлийг ч үнэлэх боломжтой гэж үзэх болжээ. Шүүхийг гаргасан шийдвэрээр нь, цагдаагийн байгууллагыг олгосон торгуулийн хуудасны тоогоор нь, эрдэмтдийг шинжлэх ухааны сэтгүүлд хэвлүүлсэн өгүүллэгээр нь үнэлж болно. Харин хүргэж буй бүтээгдэхүүнээ нарийн сайн тодорхойлох чадавхи бүхий төрийн байгууллага ямархуу гүйцэтгэлтэй байгаагаа мөн ил тод харуулж байх шаардлагатай бөгөөд энэ нь цаашид Засгийн газрын үйл ажиллагааны үр нөлөө, үр ашиг, эрх зүйн үндэслэлийг сайжруулахад тус болох боломжтой юм.

Төрийн байгууллагуудыг гүйцэтгэлийнхээ төлөө хариуцлага хүлээдэг болгон хувиргаснаар дэлхийн олон улс орон төрийн байгууллагынхаа менежмент, гүйцэтгэлд жинхэнэ хувьсгал өрнүүлж чадсан байна. Төрийн байгууллагын менежерүүд илүү үр нөлөөтэйгээр удирдахын тулд тухайн байгууллагаас харилцагч талууд, иргэдэд хүргэхээр зорьж буй үйл ажиллагааны бодит үр дагаврыг томьёолох, гүйцэтгэлийн мэдээллийг ашиглах үүрэг хүлээн ажиллаж байна. Энэ бүхний үр дүнд төрийн байгууллагын ажлын гүйцэтгэл дээшилж, менежментийн манлайлал сайжирснаар иргэдийн төрийн байгууллагад итгэх итгэл дээшилж байна.

Аливаа компани хувьцаа эзэмшигчдийнхээ өмнө хариуцлага хүлээдгийн нэгэн адил төрийн байгууллага иргэдийнхээ өмнө хариуцлага хүлээдэг болно. Монголын иргэд дэлхийн бусад улс орны нэгэн адил «өгсөн мөнгөтэйгээ тэнцэх чанартай» үйлчилгээг төрийн байгууллагаас хүсэн хүлээдэг. Иргэдэд хэрэгтэй, мөн тэдний шаардаж буй чанартай үйлчилгээг хүргэж чадахгүй нөхцөлд татварын эрүүл сарууд суурь тогтолцоог бий болгож, хөгжүүлэх боломжгүй. Төр засагт өгсөн мөнгийг нь хариуцлагатайгаар захиран зарцуулахыг шаардах эрх тэдэнд бий. Өнөөгийн төсвийн байгууллагын менежерүүд бага нөөцөөр бүхнийг амжуулах, байгууллагынхаа хийж гүйцэтгэсэн ажлын үр дүнг Монгол улсынхаа иргэдэд тайлагнах гээд олон бэрхшээлтэй тулгарч байна. Энэ бүхнийг зохицуулахын тулд төрийн салбар *орц болон үйл ажиллагааг* голлосон байдлаас аль болох зайлсхийж, *гарц болон үр дагаврыг* голлосон хандлагаар ажиллах шаардлагатай болж байна.

Орц ба гарцын үндсэн загвар



# Орц ба гарцын загвар нь гүйцэтгэлийн менежмент гэж юу болохыг танин мэдэх үндэс мөн

Гүйцэтгэлийн менежментийн талаарх ном хэвлэлд маш олон загвар, онолын тухай өгүүлсэн байдаг боловч орц ба гарц гэсэн загвар нь тэдний дотроос хамгийн үндсэн ойлголтыг агуулсан байдаг. Орц/гарцаас бусад загварыг харьцуулах зорилгоор хойно өгүүлэх болно. Энд хамгийн гол нь орцоос хэрхэн гарцанд шилжих тухай, мөн энэхүү загварт ашиглагддаг үндсэн нэр томъёоны талаар ойлголттой болж, ялангуяа үр ашиг, үр нөлөөний ялгааг ойлгож мэдэх нь чухал.

## Орц

Орц гэдэг нь ашигласан бодит нөөцийг мөнгөний тоо хэмжээ, эсвэл ажилтнуудын тоо зэрэг үзүүлэлтээр илэрхийлсэн үзүүлэлт юм. Гарц ба үр дагаврын талаарх мэдээлэлтэй орцын үзүүлэлтийг харьцуулснаар үр ашиг буюу бүтээмж ба үр нөлөөний шалгуур үзүүлэлт бий болно.

Гүйцэтгэлийг хэмжихийн тулд төсөвлөсөн бус, харин бодитоор ашигласан нөөцийн хэмжээг харгалзаж үзэх хэрэгтэй байдаг. (Байгууллагад үүсэх ажлын ачааллыг орц хэмээн үзэх тохиолдол хааяа гардаг ажээ. Энэ загварын хувьд ажлын ачаалал нь орцод хамаарахгүй бөгөөд учир нь хийх ёстой ажлын тоо хэмжээ нь тухайн ажлын ачааллыг даван туулахад зарцуулсан мөнгө, ашигласан ажилтан юмуу цаг хугацаанаас ихээхэн ялгаатай байдаг).

## Үйл ажиллагаа - Үйл явц буюу ажлын ачаалал

Энэ нь байгууллага эсвэл хувь хүний яг бодитоор гүйцэтгэж байгаа ажил бөгөөд тодорхой хөтөлбөрт тусгасан, эсвэл явц дундаа үргэлжилж байгаа хараахан дуусаагүй ажлыг энэ ойлголтод багтаана. Үйлчилгээний байгуул-

### Орц/гарцын үндсэн загварт ашигласан нэр томъёоны тайлбарууд

**Орц:** Ашигласан нөөц - тухайлбал, мөнгө, ажиллагчид, техник хэрэгсэл, тоног төхөөрөмж, бусад зүйлс.

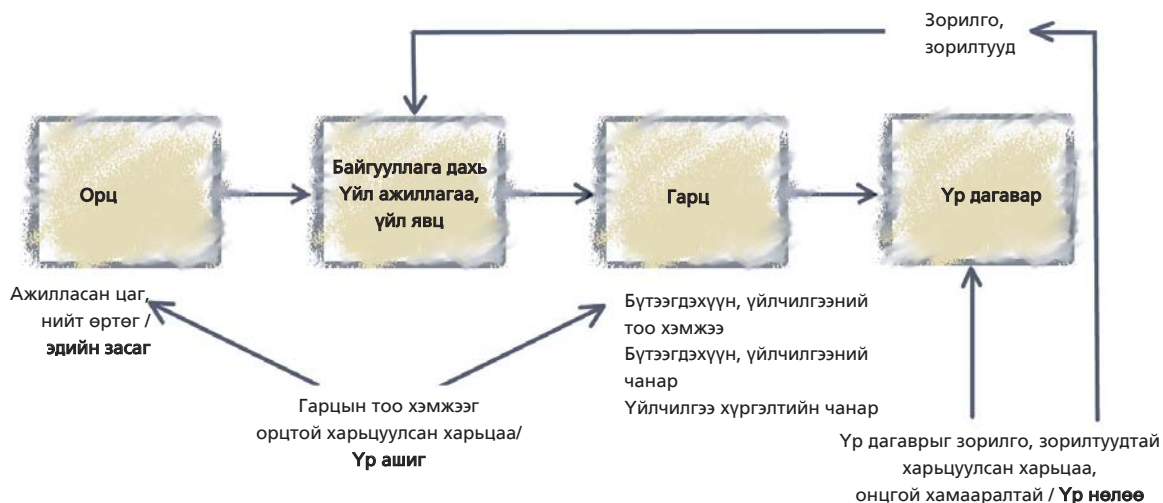
**Гарц:** Хүргэж буй бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээ - тухайлбал, үйлчлүүлсэн хүн, хийсэн шалгалт, боловсруулсан хууль.

**Үр дагавар:** Сонирхогч талууд/иргэдэд хүрсэн нөлөө - тухайлбал, гудамж, замын нөхцөл, ажилгүйдлийн түвшин, хог хаягдал цуглуулах, эмнэлгийн үйлчилгээний чанар, сургуулийн халаалтанд иргэд сэтгэл хангалуун байгаа эсэх.

**Үр ашиг:** Гарц нэг бүрийн нэгжийн үнэ - тухайлбал, аятайхан нөхцөл бүхий нэг км замын өртөг

**Үр нөлөө:** Үр дагаврыг зорилго, зорилттой харьцуулсан үзүүлэлт.

Гүйцэтгэлийн хэмжээс, шалгуур үзүүлэлтүүд, тэдгээрийн хоорондын уялдааны нийтлэг хэлбэр



лагын ажлын ачааллыг ихэнхдээ тухайн үйлчилгээг хүртдэг үйлчлүүлэгчдийн (жишээлбэл, хувь хүмүүс, айл өрхүүд, эсвэл бизнес эрхлэгчид) тоогоор илэрхийлнэ. Бусад төрлийн байгууллагын хувьд ажлын ачааллыг үйлчлүүлэгчийн тоогоор илэрхийлэх нь зохимжгүй байдаг. Жишээ нь, зам засварын газар ажлын ачаалаа засварлах шаардлагатай замын миль буюу км-ээр илэрхийлдэг.

## Гарц

Гарц гэдэг нь тайлангийн хугацаанд үйлдвэрлэсэн (хийж гүйцэтгэсэн) бүтээгдэхүүн, хүргэсэн үйлчилгээ юм. Гарцын талаарх мэдээллийг тайлагнах ажил дэлхийн бүхий л байгууллага, агентлагуудын хувьд нэгэн ижил замаар хийгддэг. Гарцын тоо хэмжээг байнга анхааралдаа байлгах нь менежмент сайн байгаагийн илэрхийлэл юм. Гарцын нийтлэг зарим жишээг дурдвал, хучилт хийсэн замын миль буюу км, бичсэн тайлангийн тоо, зохион байгуулсан сургалтын хөтөлбөрийн тоо, хөтөлбөрийн үйлчилгээг хүртсэн оюутнуудын тоо гэх мэт. Гэхдээ гарц нь хүсч буй үр дүнг бий болгох хүчин зүйл мөн хэдий ч үр дүнгийн талаарх мэдээллийг дангаараа бүрдүүлж чаддаггүй. Гарц нэг бүрээс ямар үр дүн хүсэн хүлээж байгаа, мөн эдгээрийг үнэхээр үр дүн гэж үзэх хэрэгтэй эсэхийг менежерүүд асууж сураглах хэрэгтэй болдог ажээ.

## Үр дагавар

Төрийн үйлчилгээний гүйцэтгэлийг хэмжих тухайд гарц болоод үр дагавар гэсэн ойлголтыг хооронд нь сайтар ялгаж ойлгох хэрэгтэй болдог.

Үр дагавар гэдэг нь тодорхой хөтөлбөрийн хүрээнд дэвшүүлсэн эрхэм зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх явцад ахиц гарч байгааг илтгэсэн үйл явдал, тохиолдлууд, нөхцөл, зан үйл, эсвэл хандлагад гарч буй өөрчлөлт юм. Тиймээс үр дагаврыг хөтөлбөр, байгууллагын нийтлэг эрхэм зорилго, түүний оршин тогтнохуйн учир шалтгаантай холбож ойлгох ёстой ажээ.

Үр дагавар гэдэг нь хөтөлбөрийн хүрээнд хийгдсэн ажил биш харин тухайн ажлыг гүйцэтгэснээр бий болгосон үр дүн юм.

Үр дагавар гэдэг нь оюутнуудын сурч мэдэж буй зүйл нэмэгдсэний илэрхийлэл зэрэг хөтөлбөрийн хүрээнд ихэсгэхээр, эсвэл гэмт хэргийн тоог багасгах зэргээр бууруулахаар зорьж буй зүйл болно. Санхүүгийн үр дагавар ч гэж бий. Жишээ нь, олон нийтийг дэмжих хөтөлбөрийн хүрээнд төлбөрийн зохисгүй байдлыг (илүү төлбөр хийх, эсвэл дутуу төлбөр хийх) залруулан багасгах нь зохистой үр

дагавар болно. Үр дагавар санаатай, санамсаргүй, ашигтай, алдагдалтай байх зэргээр тодорхой зарим нөлөөллийг үүсгэдэг байна. Иймэрхүү нөлөөлөл үүсч болзошгүйг хөтөлбөрийн хүрээнд урьдчилан тооцоолсны үндсэн дээр гүйцэтгэлийг хэмжих үйл явцыг тогтмол зохион байгуулахаар төлөвлөх нь зүйтэй.

Үр дагаврыг чухалд тооцож, байнга хянаж байгаа тохиолдолд хөтөлбөрийн эрхэм зорилго, зорилтод онцгойлон дурдагдаагүй байсан ч түүнийг гүйцэтгэлийг хэмжих тогтолцоонд тусгаж өгөх хэрэгтэй юм. Хөтөлбөрийн албан ёсоор тодорхойлсон эрхэм зорилго, зорилтын талаарх мэдэгдэлд тухайн байгууллагын хянан нягтлах шаардлагатай бүхий л үр дагаврыг тусгах нь ховор байдаг.

## Гарцыг үр дагавартай харьцуулан харуулбал

### ГАРЦ

Өвчтөн үйлчлүүлэв.

Зам засав.

Сургалт явуулав.

Хэдэн тонн хог хаягдал цуглуулав.

Ундны ус бий болгов.

Менежерүүдийг сургалтанд хамруулав.

### ҮР ДАГАВАР

Өвчтөний бие сайжирсан.

Замын нөхцөл сайжирсан.

Сургалтанд хамрагдсан хүмүүс шинэ мэдлэгээ ашиглаж байна.

Тухайн газар нутгийг цэвэр цэмцгэр гэж үнэлжээ.

Хэрэглэгчид ундны усыг хангалттай хэмжээгээр хүртдэг боллоо.

Менежерүүд шинэ мэдлэгээ ашиглаж, манлайллаа сайжруулжээ.

## ҮР АШИГ БА ҮР НӨЛӨӨ Зөв зүйлийг зөв арга барилаар гүйцэтгэж байна уу?

	ҮР НӨЛӨӨНИЙ ХАНДЛАГА = ЗӨВ ЗҮЙЛИЙГ ХИЙЖ ГҮЙЦЭТГЭХ		
ТИЙМ	<b>ҮГҮЙ</b> Буруу зүйлийг зөв арга барилаар хийх	ТИЙМ	Зөв зүйлийг зөв арга барилаар хийх
ҮР АШГИЙН ХАНДЛАГА-	Үр нөлөө нь муу ч үр ашиг нь сайн	ТИЙМ	Үр нөлөө ч сайн, үр ашиг ч сайн.
ЗӨВ АРГА БАРИЛААР ХИЙЖ ГҮЙЦЭТГЭХ	<b>ҮГҮЙ</b> Буруу зүйлийг буруу арга барилаар хийх. Үр нөлөө ч муу, үр ашиг ч муу	ТИЙМ	Зөв зүйлийг буруу арга барилаар хийх Үр нөлөө сайн ч үр ашиг муу

### Үр ашиг, үр нөлөө гэсэн хоёр ойлголтыг хэрхэн ялгах тухай

Орц ба гарцын загварт хэрэглэгддэг үр ашиг ба үр нөлөө гэсэн үндсэн нэр томъёонууд нь хоорондоо нэлээд ялгаатай болохыг хүлээн зөвшөөрөх шаардлагатай юм. Та маш үр ашигтай сайн ажиллаж байлаа ч үүнээс ямар нэг үр нөлөө гарахгүй байж болно. Нөөцөө маш сайн ашиглаад, бүхнийг зөв арга барилаар гүйцэтгэж байгаа хэдий ч таны явуулж байгаа үйл ажиллагаа танай байгууллагын зорилго болоод зорилтыг хэрэгжүүлэхэд хангалттай биш байж

болно. Харин зөв зүйлийг зөв арга барилаар гүйцэтгэж байгаа тохиолдолд л таны үйл ажиллагаа үр ашигтай ч, үр нөлөөтэй ч байх болно.

Дээр үзүүлсэн дөрвөн арга зам бүхий загварт үр нөлөө болоод үр ашгийн дөрвөн өөр төрлийн холбоосыг харуулсан байна.

## Гүйцэтгэлийн менежмент гэж юу вэ?

Зарим тохиолдолд «үр дүнд тулгуурласан менежмент» хэмээн нэрлэгддэг гүйцэтгэлийн менежмент нь үр дүнг голлон анхаардаг менежментийн арга барил болно. Энэ нь гүйцэтгэлийн зорилт дэвшүүлэх, гүйцэтгэлийг хэмжээсжүүлэх, гүйцэтгэлийн талаарх мэдээ баримтыг цуглуулах, явцыг нь хянах, тайлагнах, байгууллагын стратегийн зорилго, зорилтыг хангахын тулд гүйцэтгэлийг сайжруулах зорилгоор энэхүү мэдээ мэдээллийг ашиглах зэрэг *тасралтгүй үргэлжлэх үйл явцын* дүнд гүйцэтгэлийг сайжруулах тогтолцоо юм. Орцыг бус харин гарцыг голлон анхаарч ач холбогдол өгөх ёстойг дахин сануулъя!

**Менежмент** гэдэг нь төлөвлөх, төсөвлөх, хянах, харилцаа холбоо тогтоох, мотиваци бий болгох үйл ажиллагаанд хэрэглэгддэг нэр томъёо юм.

**Гүйцэтгэл** гэдгийг боловсруулан гаргасан гарц ба/бий болсон үр дагавар хэмээн тодорхойлж болно.

**Гүйцэтгэлийн менежмент** гэдэг нь гүйцэтгэл хэмээх гол чухал ойлголтод үндэслэсэн, мөн түүнийг чухалчлан анхаардаг байгууллагын менежмент юм. Гүйцэтгэлийн менежмент нь:

- Стратегийг зорилттой уялдуулж, хүсэн хүлээж буй гарц ба үр дагавар болон үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг боловсруулна.
- Нөөцийн хуваарилалтыг гарц болоод үр дагаврыг төлөвлөх үйл явцтай холбож, тэдгээрийн тэргүүлэх чиглэлийн дарааллыг тогтооно.
- Зорилтыг тодорхойлж, хэмжих шалгуур үзүүлэлтийг тогтоож, үр дүнг тайлагнана.
- Гүйцэтгэлийг сайжруулахад чухал менежмент болоод *суралцах үйл явцад* анхаарна.
- Хариуцлага, ил тод байдлыг дээшлүүлнэ.

### Гүйцэтгэлийн менежментийн цагираг – гүйцэтгэлийг сайжруулах системтэй, тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц



Гүйцэтгэлийн менежментийн энэхүү загварыг хариуцлагын талаарх маш чухал үзэл баримтлалд үндэслэн боловсруулжээ. Хариуцлага гэж юм байхгүй бол энэ тогтолцоо хэзээ ч үр нөлөөтэй ажиллаж чадахгүй. Хариуцлага гэдгийг төрийн албан хаагч хийж буй үйлдэлдээ хувийн хариуцлага хүлээнэ гэсэн үг хэмээн товчоор тайлбарлаж болно. Тэрээр өөрийгөө байгууллагын нэгэн хэсэг хэмээн

үзэж, өөрт нь ногдуулсан үүргийг өөртэйгөө адилтган ойлгож, төрийн албан хаагчийн үйл хэргийг идэвхтэйгээр хэрэгжүүлж байгаа тохиолдолд хариуцлага үүсэн бий болж байдаг. Үүнд хоёрдугаар бүлэгт өгүүлсэн дотоод мотивацийн хүчин зүйлсийг голчлон анхаардаг дэмжигч, мотиваци бий болгогч менежмент шаардлагатай нь мэдээж.

## Хүлээх хариуцлага

*Өөрийнхөө үйлдэлд хувийн хариуцлага хүлээх нь*

*Төрийн захиргаа ба засаглалын хүрээнд хариуцлагын тухай ойлголтонд төрийн ажилтнууд хийж гүйцэтгэж буй ажилдаа хувийн хариуцлага хүлээх, даалгасан ажлыг хийж гүйцэтгэх, бодлого, хөтөлбөрийн зорилтыг хангахын тулд хууль эрхийн хүрээнд ажиллах, саад бэрхшээлээс үл шантрах, удирдлагын зааврыг баримтлах, өөрт нь ногдуулсан бүрэн эрх, нөөцийн хүрээнд үйл ажиллагаа явуулахын тулд баримтлах ёстой эрх зүй болон ёс зүйн шаардлагууд багтана.*

*Түүнчлэн хууль дүрмийг зөрчсөн аливаа үйлдлийг удирдлагадаа мэдэгдэх талаар хүлээх үүрэг нь төрийн албан хаагчийн хариуцлагад хамаарна.*

Монгол улс дахь НҮБХХ-ийн газар

Байгууллагын дотор байнга харилцаа холбоотой байж, суралцах үйл өрнүүлэхийг шаарддаг нь гүйцэтгэлийн менежментийн өөр нэгэн үндсэн зарчим юм. Үүний тодорхойлолтыг Сан Диего дахь Калифорнийн их сургуулийнхан дараах байдлаар гаргасан байдаг. Үүнд:

«Гүйцэтгэлийн менежмент гэдэг нь гүйцэтгэлийн менежер болоод ажилтныг дараах үйл ажиллагаанд татан оролцуулж байдаг тасралтгүй үргэлжлэх харилцаа холбооны үйл явц мөн. Үүнд:

- *Нэн чухал ажлын чиг үүргийг тогтоож, түүний тодорхойлолт гаргах ба тэднийг байгууллагын эрхэм зорилго болоод зорилтуудтай уялдуулах,*
- *Гүйцэтгэлийн бодитой, мөн оновчтой стандартыг боловсруулан гаргах,*
- *Гүйцэтгэлийн талаар эргэх холбоо үүсгэж, мэдээлэл өгөх, бас авах,*
- *Зохистой гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийж, нийтийн хүртээл болгох,*
- *Ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг бүрдүүлэх, түүнийг сайжруулах, эсвэл түүнд тулгуурласан боловсрол, хөгжлийн боломжуудыг төлөвлөх».*

Гүйцэтгэлийн менежмент нь ямар нэг шинжлэх ухааны загвар юмуу арга хэрэгсэл биш, харин байгууллагын, мөн хувь хүний ажилд хандах уян хатан хандлага юм.

## Гүйцэтгэлийн менежмент ба менежерийн үүрэг

Гүйцэтгэлийн менежмент гэж чухам юу болохыг тодорхойлох олон арга зам бий. Тэдний зарим нь бусдаасаа илүү дэлгэрэнгүй байдаг байна. Ингээд энэ талаарх нэгэн тодорхойлолтыг харна уу.

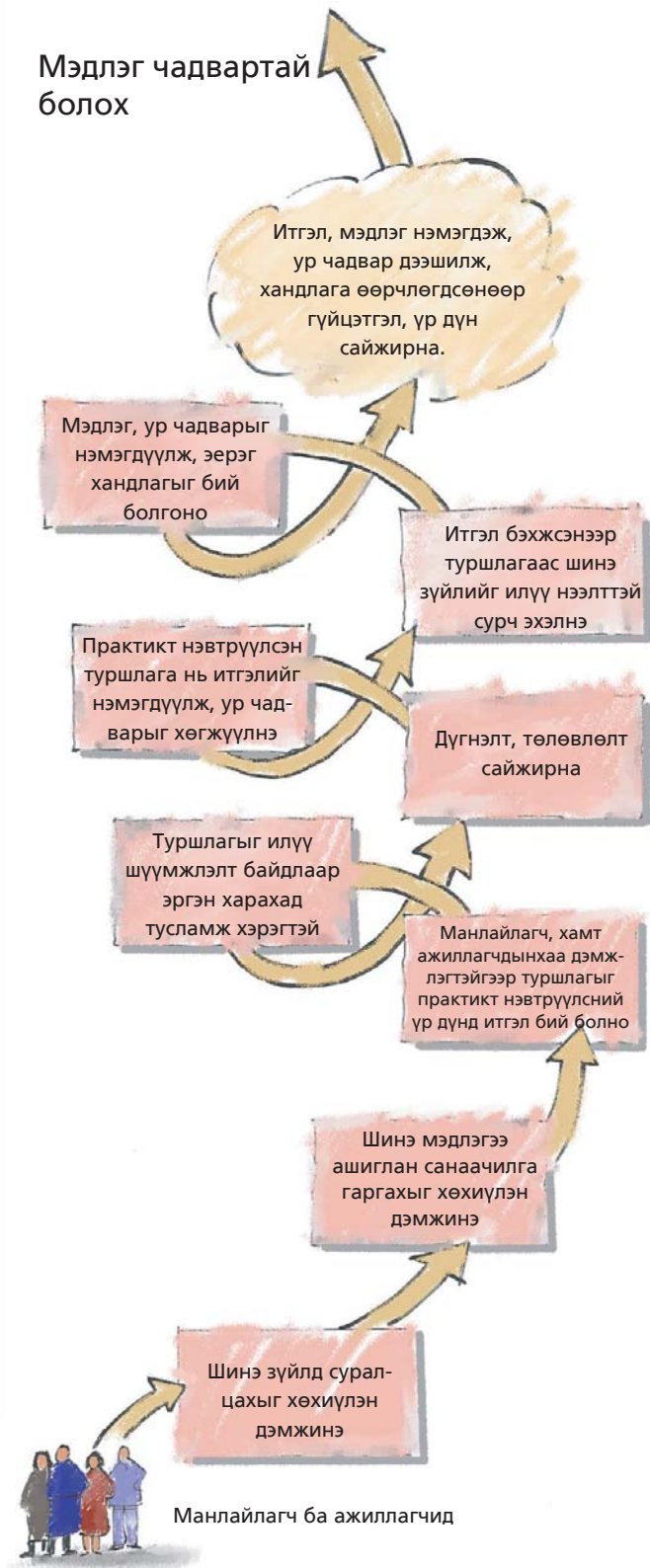
Бизнесийн зорилтыг тодорхойлох, багийн болон хувь хүний хувь нэмрийг зохицуулахын тулд хамтран ажиллах үзэл санааг бий болгож ашиглах замаар гүйцэтгэлийг сайжруулах соёл, уур амьсгалыг бүрдүүлэх, амжилтын төлөөх үйл хэрэгт байгууллагын бүхий л хүмүүсийн оролцоог дэмжиж, урамшуулах явдал нь гүйцэтгэлийн менежмент болно.

Аливааг амжилттай хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай шалгуур үзүүлэлтэнд *бүхий л хүмүүсийн татагдан оролцох* оролцоог хангах явдал орох учир оролцоог хангасан уур амьсгал, соёлыг бүрдүүлэх буюу өөрөөр хэлбэл хөгжлийн үйл хэргийг доороос дээш, мөн дээрээс доош гэсэн хэлбэрээр явуулах нь нэн чухал ажээ. Энэ нь нэлээд цаг хугацаа шаардсан үйл явц бөгөөд зөв уур амьсгалыг бүрдүүлэхтэй холбоотой ихэнх үүргийг байгууллагын менежер, манлайлагч үүрэх ёстой юм.

Энэ хандлага нь тухайн байгууллагад манлайллын чухам ямар төрлийг хөгжүүлэх шаардлагатай вэ гэдэгт нөлөө үзүүлдэг байна. Менежер, эсвэл манлайлагч хүн оролцоог хангах, мотиваци бий болгох, аливаад өөрийгөө бүрэн зориулах нөхцөлийг үүсгэх, харилцаа тогтоох, мөн итгэлцэл бий болгох, сайн харилцаа холбоо хөгжүүлэхийн төлөө ажиллах ёстой болно. Түүнчлэн суралцах орчин бүрдүүлэхийг зорин ажиллах ёстой! Суралцах эерэг цагирагийг гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоотой уялдуулан нэгтгэж, улмаар түүнийг хувь хүний болоод байгууллагын түвшинд ашигладаг байх нь зайлшгүй чухал. Дээрээс доош чиглэсэн бөгөөд хянах, бусдыг буруутгах арга барилаар ажиллах боломжийг бүрэн хаасан байвал зохино. Яагаад гэвэл энэ арга барил нь суралцах сөрөг цагираг руу хөтөлдөг байна.



## Мэдлэг чадвартай болох



Байгууллагын ажлын амжилтын түвшин, тухайн байгууллагын манлайлал нь гүйцэтгэлийн менежментийн үйл ажиллагаанд хэр зэрэг идэвхтэй оролцож байгаагаар тодорхойлогдоно. Байгууллагын дээд удирдлага нь гүйцэтгэлийн менежментийг хэрэгжүүлэх, хөгжүүлэх үүднээс шаардлагатай нөөцийг хангалттай цаг хугацаанд, харилцаа тогтоох, оролцоог хангах, сургалт хийх зэрэг хэлбэрээр олгодог байх ёстой. Харилцаа холбоог үр нөлөөтэй хэрэгжүүлэхийн тулд түүнийг дээрээс доош, доороос дээш, мөн байгууллагын дотор хэвтээ хэлбэрээр гээд олон янзаар түгээдэг байх ёстой юм.

Байгууллага нь:

- Юу төлөвлөж буйгаа
- Юу болно хэмээн хүсэн хүлээж байгаагаа
- Болж өнгөрсний үр дүн болгон юу хийж байгаагаа нийтийн хүртээл болгодог байх шаардлагатай.

Гүйцэтгэлийн менежментийн асуудалд бүхий л зүйл багтдаг бөгөөд энд хамаарахгүй асуудал гэж үгүй. Байгууллага бүхий л сонирхогч талуудын татагдан оролцох оролцоог ханган ажиллана. Үүнд цаг хугацаа хэрэгтэй. Ажилтнуудын татагдан оролцох оролцоог хангах нь хүлээх үүргийг бий болгох бөгөөд улмаар энэ нь гүйцэтгэлийн менежментийн арга барилыг амжилттай нэвтрүүлэх шилдэг баталгаа болно.

Гүйцэтгэлийн менежмент нь зорилгыг тодорхойлох, үнэлгээ хийх, цалин хөлсийг тогтоох зэрэг нэгдмэл үйл явцыг өрнүүлэх замаар байгууллагын стратегийг хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлдэг ажээ. Хувь хүний түвшинд гүйцэтгэл нь дээшлэх, ажил мэргэжилдээ сайжрах, сургалтанд хамрагдахтай холбоотой үйл ажиллагааны төлөвлөгөө бий болно. Энэ бүхнийг тухайн ажилтны менежер нь хариуцан хэрэгжүүлэх ёстой.

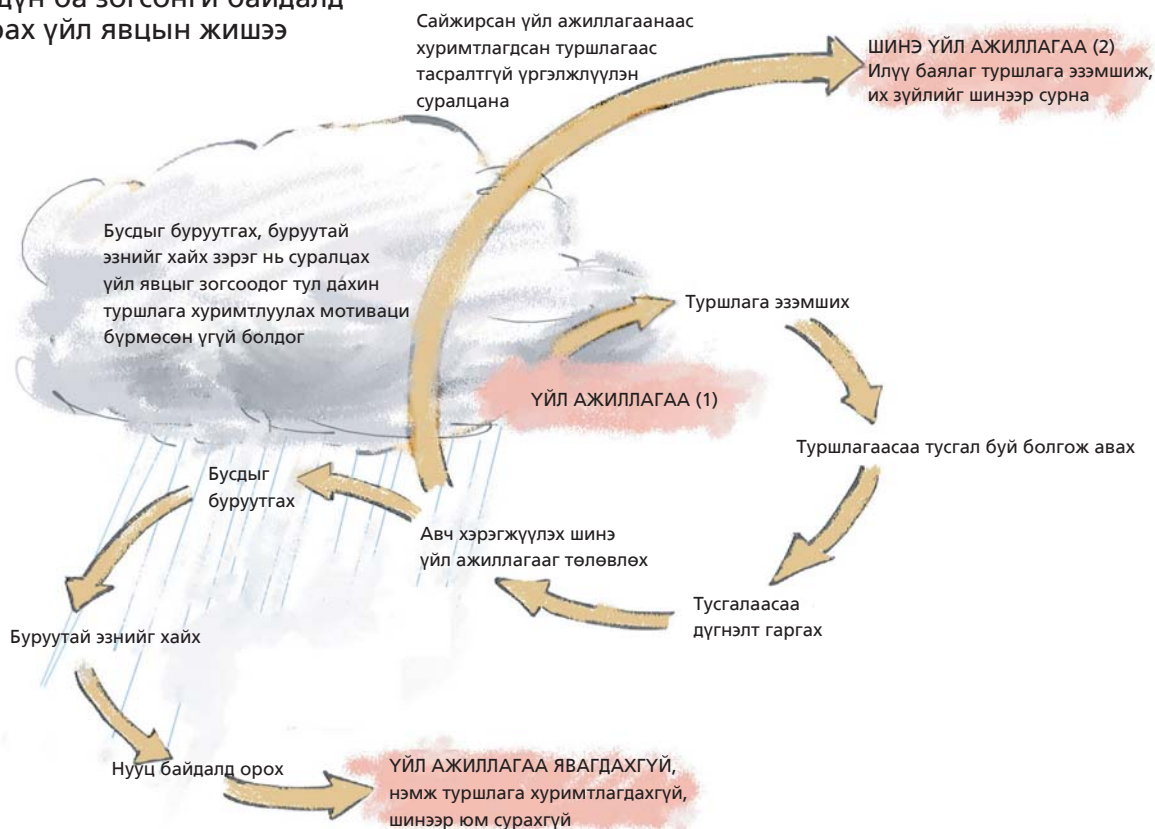
Энэ нь тэрээр чухам ямар үүрэг гүйцэтгэх ёстойг, мөн түүнээс юу хүсэн хүлээж байгааг менежерт тодорхойлж өгөөд зогсохгүй ажилтанд тодорхой дэмжлэг үзүүлсэн сургалтын хөтөлбөрийг бий болгож хэрэгжүүлэхийг шаарддаг байна. Ялангуяа менежер хүнд зорилт тодорхойлох, үнэлгээ хийх, ажилтнууддаа зааж сургах, гүйцэтгэлийн хэцүү бэрх асуудлыг үнэнч шударгаар, мэргэжлийн түвшинд шийдвэрлэх ур чадварыг эзэмшихэд нь мөн тусламж дэмжлэг хэрэгтэй байдаг.

Үүний нэгэн адил ажилтнууд ч гүйцэтгэлийн менежментийн зарчмыг баримтлан идэвхтэй ажиллахын тулд байгууллагаасаа тус дэм хүсч байдаг. Үүний тулд тэд үйл явцыг, үүний үр дүнд өөрт нь, байгууллагад нь бий болох ашиг тусыг ойлгож мэдэх шаардлагатай.

Эцэст нь гүйцэтгэлийн менежментийн бодит ашиг тусыг баталгаажуулахад шаардлагатай орчныг бий болгоход аливаад өөрийгөө бүрэн зориулах чадавхи бүхий манлайллын түвшин чухал гэдгийг дутуу тооцоолж болохгүй юм.

Хэрвээ тухайн байгууллага амжилттай ажиллахыг хүсч буй бол ажилтнуудынхаа чадавхийг бүрэн гүйцэт ухамсарлаж, түүнийг бодит ажил хэрэг болгох ёстой. Байгууллагын дэвшүүлсэн зорилгыг чухам хүмүүс л хэрэгжүүлж, хангах бөгөөд үүний тулд хүмүүс өөрсдөөс нь чухам юуг хүсэн хүлэж байгааг ойлгож, мэргэжлийн үр чадвараа хөгжүүлэхэд туслалцаа авч, хувиараа ч, багаараа ч хүрсэн түвшиндээ тохирсон анхаарал халамж, урамшуулал хүртэх ёстой юм. Чухам энд л гүйцэтгэлийн удирдлагын мөн чанар оршдог байна.

### Сөрөг үр дүн ба зогсонги байдалд хүргэх сурах үйл явцын жишээ



# Гүйцэтгэлийн менежментэд гүйцэтгэлийн хэмжээс чухал

Бид гүйцэтгэлээ хэмжээсжүүлэхгүй юм бол гүйцэтгэлд хүрсэн эсэхээ мэдэх боломжгүй.

Иргэдэд үйлчилгээг тэгш, чанартай, хариуцлагатайгаар хүргэж байгаа эсэх нь сайн засаглалын гол тулгуур үзүүлэлт юм. Энэ чиглэл дэх төрийн ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах нь сайн менежерийн баримтлах зорилт мөн. Харин үйлчилгээ хүргэж буй төр гүйцэтгэлээ сайжруулахыг хүсч байгаа бол түүнийг хэмжээсжүүлдэг байх ёстой.

Аливаа байгууллагын үйл ажиллагаа, нийлүүлж буй бодит бүтээгдэхүүн зэргээс тухайн байгууллагын гарцыг нь хялбархнаар олж харах боломжтой байдаг. Гэхдээ өмнө үзүүлсэнчлэн гарц нь гүйцэтгэлийн бодит хэмжээс биш. Харин үр дагавар нь ийм хэмжээс болж чаддаг ажээ. Байгууллагын эрхэм зорилгод үндэслэсэн үр дагавар нь иргэд үйлчилгээ хүртэх замаар олж авч буй ашиг тус нь болно. Гарцыг үр дагавартай хольж хутгах нь үйл ажиллагааг хийж гүйцэтгэсэн зүйлтэй андуурч буйтай утга нэг юм.

Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь хүргэж буй үйлчилгээ, хөтөлбөрийн үр дагавар, үр нөлөөг байнга тогтмол хэмжихэд хэрэглэх тодорхой шалгуурыг тодорхойлж, ашиглахад нь менежер тусална. Үүний дүнд бий болсон мэдээлэл нь төсвийг боловсруулах, түүний үндэслэлийг зөв гаргах, байгаа нөөцийг дээд зэргийн ашигтай зарцуулахад менежер туслах боломжтой ажээ.

Тиймээс гүйцэтгэлийн хэмжээс нь гүйцэтгэлийн менежментийн нэгэн чухал бүрэлдэхүүн хэсэг болно. Бид гүйцэтгэлээ хэмжээсжүүлж чадахгүй бол гүйцэтгэлд хүрсэн эсэхээ мэдэх боломжгүй. Найдаж болохуйц хэмжээс үгүй бол бид зорилтоо хангаж байгаа эсэхийг, эсвэл бид үр ашигтай, үр нөлөөтэй ажиллаж буй эсэхээ мэдэх ямар ч арга байхгүй. Тиймээс баримт нотолгоонд тулгуурласан менежментийн шийдвэр гаргах боломжгүй юм.

Аливаа байгууллага гүйцэтгэлээ хэмжээсжүүлснээр:

- Харилцагч талууд, иргэдийн шаардлагыг хангаж байгаа эсэхээ тодорхойлох боломжтой болно.
- Үйл явц хэр зэрэг сайн явагдаж байгааг үнэлж чаддаг болно.
- Аливаа шийдвэрийг сэтгэлийн хөдлөлөөр гаргаагүй, харин энэ нь зөвхөн баримтанд тулгуурласан гэдгийг ойлгоно.

Гүйцэтгэлийг хэмжээсжүүлэхийн нэгэн гол зорилт нь асуудал дэвшүүлэх явдал болно. Энэ нь юу хийх талаарх хариултыг тун цөөн тохиолдолд бие даан ганцаараа өгдөг байна.

- Ямар бэрхшээл байгаа, чухам хаана юуг сайжруулах шаардлагатай, бодит өөрчлөлт үнэхээр гарсан эсэхийг ухамсарлан таньж чаддаг болно.

Гүйцэтгэлийн менежмент тодорхой дутагдалтай талуудтайг онцлон тэмдэглэх нь зүйтэй. Гүйцэтгэлийн хэмжээсийн талаарх мэдээллийг ашиглаж буй хүн энэ нь юуг тодорхойлдог, мөн юуг тодорхойлдоггүй болохыг сайтар ойлгож, асуудалд бодитой хандах ёстой. Өөрчлөлт хийх талаар шийдвэр гаргахдаа объектив шинжтэй харагддаг тоо хэмжээнд хэт их ач холбогдол өгөх хандлага байнга ажиглагддаг.

*Гүйцэтгэлийн хэмжээс-үр дүнг бий болгох нь* нэртэй номонд (1999) гүйцэтгэлийн хэмжээст гурван янзын хязгаар тогтоосон байдаг. Үүнд:

1. Гүйцэтгэлийн талаарх тоо баримт нь тодорхой нэгэн үр дагавар хэрхэн бий болсныг дангаараа тайлбарлах боломжгүй. Өөрөөр хэлбэл, тухайн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлснээр хэдий хэрийн хэмжиж болохуйц үр дүн бий болсон нь тодорхойгүй байдаг ажээ.

Энэ нь гүйцэтгэлийн хэмжээсийн талаар үүсдэг аливаа маргааны гол эх сурвалж болох *хариуцлага* хэмээх томоохон асуудлыг хөнддөг тул гол дутагдалтай тал болно. Менежер хүн юуны төлөө хариуцлага хүлээх вэ?

Хөтөлбөр хэрэгжүүлсний дүнд бий болох үр дагаврын хариуцлагыг дан ганц бодлого боловсруулах түвшинд ажиллаж буй албан тушаалтнууд хүлээх ёстой гэсэн байр суурийг Шинэ Зеландын Засгийн газар баримталж, үр дагаврын бүхий л хариуцлагыг тухайн хөтөлбөрийг гардан хэрэгжүүлсэн байгууллагаас холдуулдаг байна.

Үүнийг өөр өнцгөөс харах юм бол чухал гэж болохуйц үр дагавар цөөн гардаг хэдий ч тодорхой нэгэн байгууллагын хянан хэрэгжүүлсэн үйл ажиллагааны дүнд ийм үр дагавар бий болсон нөхцөлд түүний хариуцлагыг тэр байгууллага, түүний ажилтнууд *хамтран* хүлээх ёстой. Тодорхой үр дагавар бий болгоход туслах зорилго бүхий үйлчилгээг хүргэхэд аливаа хөтөлбөр тодорхой үүрэг гүйцэтгэх нь үргэлжилж байгаа нөхцөлд хөтөлбөрийн менежер, ажилтнууд холбогдох үр дагаврыг хянах, энэ талаарх мэ-

дээллийг үр дагаврыг сайжруулахад ашиглах үүргийг хүлээсэн байдаг.

2. Зарим үр дагаврыг шууд хэмжих боломжгүй.

Аливаа таагүй үйл явдлаас урьдчилан сэргийлэх талаар гаргасан амжилт, тухайлбал гэмт хэргээс урьдчилан сэргийлэх, авилга, эсвэл эмийн хууль бус хэрэглээг багасгах талаар гаргасан амжилтыг энэ талаарх голлох жишээнд дурдаж болно. Иймэрхүү тохиолдолд урьдчилан сэргийлэх боломжгүй байсан тохиолдлын тоог тусгасан үзүүлэлт зэрэг орлуулагчийг хэрэглэж болно.

3. Гүйцэтгэлийн хэмжээсийн тухай мэдээлэл нь менежер, сонгуульт албан тушаалтнууд шийдвэр гаргахын тулд хэрэглэдэг мэдээллийн зөвхөн нэг хэсэг нь болдог байна.

Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь зардлыг тооцоход шаардлагатай тоо, улс төрийн шийдвэр гаргахад шаардлагатай хэрэгцээг орлохгүйгээс гадна ухаалаг сэтгэлгээ, эсвэл сайн менежмент, манлайлал, бүтээлч сэтгэлгээний хэрэгцээг ч мөн нөхөж чаддаггүй байна. Гүйцэтгэлийн менежментийн гол зорилго нь асуудал дэвшүүлэх явдал болно. Энэ нь юу хийх талаарх хариултыг бие даан ганцаараа өгөх тохиолдол тун цөөн байдаг.

Гүйцэтгэлийн хэмжээсийн тухай ойлголтын үндсэн зарчим нь тун энгийн. Аливаа төрийн байгууллага төсөөлж буй гүйцэтгэлээ томъёолж, энэхүү гүйцэтгэлийг хэмжих гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлт бий болгоно. Байгууллага үйл ажиллагаа хэрэгжүүлсний эцэст төсөөлж байсан гүйцэтгэл нь ямар зардлаар хэрхэн биелснийг тооцоолох ёстой.

Гэхдээ удирдлагын зүгээс авсан арга хэмжээний үр дүнг хэмжих нь хэцүү. Төрийн үйл ажиллагааны гүйцэтгэл нэлээд нарийн төвөгтэй байдагт үүний учир оршино. Цаашилбал, удирдлагаас авах арга хэмжээ, түүний үрээр бий болох үр дүн тодорхой хугацаа авна. Тийм ч учраас ихэнх тохиолдолд удирдлагын авсан арга хэмжээний эцсийн үр нөлөөг хэмжих боломжгүйгээс гадна аюулгүй байдал, чанар зэрэг хийсвэр зорилт дэвшүүлсэн нөхцөлд бүр хэцүү байдаг ажээ. Хэмжиж болохуйц гүйцэтгэлд удирдлагаас авсан арга хэмжээний үр дүн буюу шууд нөлөө, тухайлбал, олгосон зөвшөөрөл, оноосон торгууль, хэвлэн нийтэлсэн өгүүллэг зэрэг орно.

## Гүйцэтгэлийн хэмжээсийн гол чиг үүрэг

Удирдлага ямар бүтээгдэхүүн нийлүүлэх вэ гэдгийг тодорхойлсны дараа тодорхой хугацаанд бий болгох бүтээгдэхүүний хэмжээг төлөвлөж, энэ хугацаа төгсгөл болох үед ямар бүтээгдэхүүн бий болсныг тогтоодог. Үүний дүнд төрийн байгууллага нь хувийн олон байгууллагын нэгэн адил гүйцэтгэлийг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, хэмжээсжүүлэх үйл явцыг тусгасан төлөвлөлтийн цагирагийн дагуу ажиллана. Энэ нь зорилго дэвшүүлэхэд илүү хүчтэй чиглэгддэг. Гүйцэтгэлийн хэмжээс байснаар тухайн байгууллага хариуцан ажиллах ёстой янз бүрийн хөтөлбөрийн зорилтоо тодорхойлох, мөн тэдгээр зорилтыг хэдий хугацааны дотор хангах ёстойг тооцоолох хэрэгтэй болдог.

Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь хэд хэдэн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг хэмээн «Төрийн салбарын гүйцэтгэл» гэдэг ном (2002) бичсэн Ханс дэ Бруйн өгүүлсэн байдаг. Тэдний дундаас байнга хэрэглэгддэг зарим хэдийг нь дурдвал:

- *Ил тод байдлын чиг үүрэг.* Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь ил тод байдлыг бий болгох бөгөөд энэ нь хариуцлага хүлээлгэх үйл явцад тодорхой үүрэг гүйцэтгэдэг. Байгууллага өөрийн нийлүүлэх бүтээгдэхүүнийг тодорхой болгож, орц-гарцын дүн шинжилгээ хийх замаар шаардлагатай зардлыг тооцно.
- *Суралцах чиг үүрэг.* Суралцах үйлдээ гүйцэтгэлийн хэмжээс ашиглаж буй байгууллага бусдаасаа нэг алхмын өмнө явдаг. Ил тод байдал бий болсноор байгууллага чухам ямар ажлыг сайн гүйцэтгэдэг болохоо, мөн хаана өөрчлөлт шинэчлэлт явуулах боломжтойг таньж мэднэ.
- *Үнэлгээний чиг үүрэг.* Тухайн байгууллагын гүйцэтгэлийн талаарх үнэлгээг байгууллагын удирдлага, эсвэл гуравдагч тал хийж болно.
- *Хүлээн зөвшөөрөх чиг үүрэг.* Эцэст нь, үнэлгээ сайн бол эергээр хүлээн зөвшөөрнө. Мөн гүйцэтгэл хангалттай сайн биш бол сөргөөр хүлээн зөвшөөрнө.

## Гүйцэтгэлийг хэрхэн хэмжээсжүүлэх вэ?

Шууд хэмжиж болохуйц, мөн болохгүй зүйлсийн хооронд үүсч болох олон янзын нөлөөг илэрхийлэхдээ өөр өөр нэр томъёо ашиглана. Гарц-үр дагавар, шууд нөлөө-явцын дундах нөлөө-эцсийн нөлөө, гарц-хөтөлбөрийн үр дагавар-бодлогын үр дагавар зэрэг нэр томъёог хэрэглэсэн байдаг.

Ном зохиолд ч нэр томъёог хоёрдмол утгагүйгээр өгүүлэх нь ховор байдгийг онцлон тэмдэглэх нь зүйтэй. Зарим зохиолчид *гарц* гэдэг үгийг шууд нөлөө хэмээн маш явцуугаар тодорхойлсон байдаг бол бусад хүмүүс үр дагавар зэргийг оролцуулан маш өргөн утгатайгаар тайлбарласан байдаг. Гарц буюу бүтээгдэхүүний хэмжээс зэрэг ойлголтыг гүйцэтгэлийн хэмжээстэй утга нэг гэж үзэх явдал байдаг.

Гүйцэтгэлийн хэмжээс, эсвэл шалгуур үзүүлэлт нь хүргэх ёстой үйлчилгээг хүргэсэн эсэхийг, эсвэл стратегийн зорилтыг хангасан эсэхийг харуулдаг байна. Үүний тулд хэд хэдэн өөр шалгуур үзүүлэлтийг ашиглаж болох бөгөөд энэ нь бид чухам *юуг* хэмжихийг хүсч байгааг олж илрүүлэх, мөн дараа нь ямар шалгуурыг *сайн* шалгуур үзүүлэлт хэмээн үзэх ёстойг тодорхойлоход чухал байдаг.

## Ямар шалгуур үзүүлэлт/хэмжээсийг ашиглах вэ?

Хувийн байгууллага, төрийн агентлагийн дотор шалгуур үзүүлэлтийг сонгохдоо гүйцэтгэлийн хэмжээсийг нэлээд хугацаанд голлон анхаарч иржээ. Шалгуур үзүүлэлтийг сонгохдоо та юуны өмнө «Бид юуг хэмжээсжүүлэхийг хүсч байна вэ?» гэсэн асуулт асуух хэрэгтэй болдог. Жишээлбэл, дараах төрлийн асуултыг тавьж болно. Үүнд:

### *Хэмнэлт*

Бид нөөцийн хэрэглээг багасгаж байна уу?

### *Зардал ба үр ашиг*

Гарцыг орцын зарцуулсан нөөцөд харьцуулсан харьцаа ямар байна вэ?

### *Ойлголт*

Ашиг хүртээхээр төлөвлөсөн хүмүүс тухайн үйлчилгээний талаар ойлголтой байна уу?

### *Үйлчилгээний хэмжээ/ гарц*

Ашиг хүртээхээр төлөвлөсөн хүмүүс үйлчилгээг хүртэх боломжтой байна уу?

### *Үйлчилгээ хүртэлт*

Ашиг хүртээхээр төлөвлөсөн хүмүүс үйлчилгээг бодитойгоор хүлээн авч чадаж байна уу?

### *Чанар*

Бид чанарын стандартыг хангаж байна уу?

### *Үр нөлөө*

Бодит гарц, үр дагавар нь бидний дэвшүүлсэн зорилтыг хангаж байна уу?

### *Нөлөөлөл*

Орон нутгийн иргэдийн амьдралын чанарыг бид хэрхэн сайжруулж чадсан бэ?

### *Адил тэгш байдал/Шударга хүртээмж*

Гарц, үр дагавар, үр ашиг, нөлөөлөл нь адил тэгш, шударга байж чадсан уу?

### *Цаг хугацаа/ онцлог зүйлс ба чадавхи, ашиглалт*

Тодорхойлсон онцлог зүйлсээ хэрэгжүүлэх цаг хугацаа, чадавхи бидэнд байна уу?

## Сайн шалгуур үзүүлэлт ба хэмжээсийн хүчин зүйл

Шалгуур үзүүлэлтээ сонгосны дараа энэ нь сайн шалгуур үзүүлэлтийн хүчин зүйлсэд нийцэж байгаа эсэхийг өөрөөсөө асуу. Шалгуур үзүүлэлтийг шалгах нэгэн алдартай товчлолыг SMART гэдэг бөгөөд энэ нь Тодорхой-Specific, Хэмжиж болохуйц-Measurable, Хэрэгжиж болохуйц-Attainable, Хүлээн зөвшөөрөхүйц-Agreed, Харилцан хамаарал бүхий-Relevant, Цаг хугацааны хязгаартай Timebound гэсэн англи үгний товчлол юм. Гүйцэтгэлийн хэмжээс болгон ашиглах сайн шалгуур үзүүлэлтийн хүчин зүйлсийн жагсаалтыг дор үзүүлэв.

<b>Шууд эсэх</b>	Энэ нь хэмжихээр товлосон үр дүнг нарийн сайн хэмжээсжүүлж чадаж байна уу?
<b>Зорилтот эсэх</b>	Энэ нь хоёрдмол утгагүй бөгөөд үр дүнг хэрхэн тайлбарлах талаар ерөнхий тохиролцоонд хүрч чадсан уу?
<b>Хангалттай эсэх</b>	Энэ нь асуудал болсон үр дүнг хэмжээсжүүлж чадаж байна уу? (Илүү төвөгтэй үр дүнг хэмжээсжүүлэхийн тулд та нэгээс илүү шалгуур үзүүлэлт ашиглах хэрэгтэй болно.)
<b>Тоо хэмжээ (боломжтой бол)</b>	Тайлбарыг илүү өндөр түвшинд хийх боломжоор хангаж байна уу?
<b>Бүрдэл хэсгээр нь задлах (шаардлагатай бол)</b>	Та хэмжээсийг улам оновчтой болгохын тулд шалгуур үзүүлэлтийг хүйс, нас, байрлал, эсвэл өөр бусад хэсгүүдэд хуваасан уу?
<b>Оновчтой эсэх</b>	Мэдээ баримтыг цаг хугацаа, өртөг хэмнэсэн байдлаар хялбархан цуглуулах боломж бий юу?
<b>Найдвартай эсэх</b>	Цуглуулсан мэдээ баримтад найдаж итгэл төгс шийдвэр гаргах боломжтой юу?
<b>Хялбархан ойлгогдох эсэх</b>	Өөр өөр орон нутагт байрлах оролцогч талууд чухам юуг хэмжээсжүүлж байгааг ойлгох боломжтой юу?

Гүйцэтгэлийн стандартууд, бас шалгуур үзүүлэлтүүд нь бид чухам юунд хүрэхийг хичээгээд буйг нарийн сайн тодорхойлж чадаж байгаа нөхцөлд нэн ашигтай байдаг ажээ.

## Гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоо ба баланслуулсан дүнгийн хавтгай

Хэт олон хэмжээс ашиглах нь нэг хэвийн мэдээ баримт олныг бий болгодог тул энэ нь менежерийн анхаарлыг хамгийн чухал зүйлээс хөндийрүүлэх муу талтай.

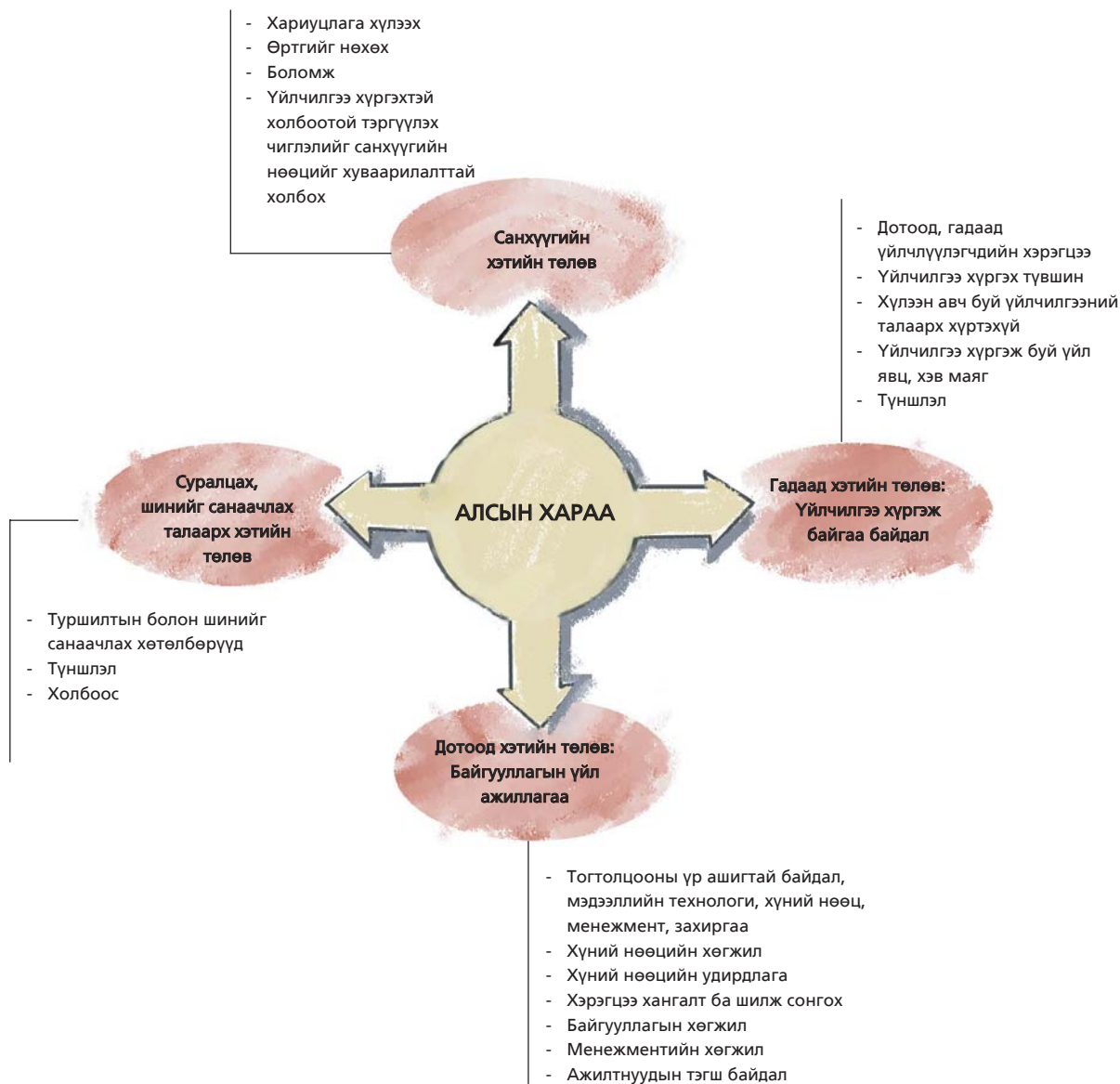
Гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоо нь баланслуулсан дүнгийн хавтгай хэмээн нэрлэгддэг олон улсын нэгэн шилдэг аргад үндэслэсэн байдаг ажээ. Баланслуулсан дүнгийн хавтгай гэдэг нь уламжлалт санхүүгийн хэмжээсийг гүйцэтгэлийг дөрвөн өнцгөөс нь хэмждэг хэмжээсээр нэмж баяжуулсан задлан шинжлэх арга хэрэгсэл юм. Гүйцэтгэлийг бүхлээр нь харах, ямар нэг гажилт үүсэхээс урьдчилан сэргийлэхийн тулд үр дүнг баланслуулсан арга замаар хэмжээсжүүлэх ёстой байдаг.

Баланслуулсан дүнгийн хавтгай ашиглан аливаа байгууллагын стратегийн хүсэл эрмэлзлийн дөрвөн хэтийн төлвийг ажиглаж болно. Үүнд:

1. Гадаад хэтийн төлөв: Үйлчилгээ хүргэж байгаа байдал. Байгууллагын гүйцэтгэлийн талаар байгууллагын харилцагч талууд, засгийн газар, захиалагчид, үйлчлүүлэгчид, нийт иргэд, гадаад орчны зүгээс баримталж буй үзэл бодол.
2. Дотоод хэтийн төлөв: Байгууллагын үйл ажиллагаа. Дотоод хэтийн төлөв гэдэг нь байгууллагын зүгээс өөрийн ажилтнууд, үйл явц, бүтцийн талаар баримталж буй үзэл бодол нь болно. Үүнд мөн хүний нөөцийн удирдлагын хүрээний асуудал, мэдлэг чадвар, байгууллагын зан үйл, байгууллагын соёл, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, дүрэм журам, практик зэрэг асуудал багтана.
3. Суралцах, шинийг санаачлах талаарх хэтийн төлөв: Энэ нь байгууллагын ирээдүйн чадварын тухай асуудал бөгөөд *турилагаасаа тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах*, өөрчлөгдөх, сайжрах, стратеги сэтгэлгээ бүхий шинийг санаачлагчийн байр сууринаас сэтгэх, ажиллах чадавхийн асуудал энд багтана.
4. Санхүүгийн хэтийн төлөв: Энэ нь хэмнэлт, үр ашиг, мөнгөний үнэ цэнэ, бүтээмж зэрэг санхүүгийн асуудлуудыг чухалчилдаг. Залилан, авилга ч мөн энд багтана.

Тиймээс гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ баланслуулсан хэтийн төлвийг баримтлах нь чухал боловч олон тооны нэг хэвийн мэдээ баримт цуглуулах зэргээр менежерийн анхаарлыг жинхэнэ чухал хэрэгцээт асуудлаас хөндийрүүлэх олон янзын арга хэмжээ авахгүй байх нь чухал болохыг

анхаарах хэрэгтэй. Баланслуулсан дүнгийн хавтгай нь байгууллагын гүйцэтгэлийн хэд хэдэн чухал чиглэлээр гаргаж буй амжилтыг хэмжих боломжийг менежерт олгодог байна.



Баланслуулсан дүнгийн хавтгай нь дараах арга замаар гүйцэтгэлийн менежментийг стратеги төлөвлөгөөтэй нэг тэнхлэгт давхцуулахад нь менежер туслах хэрэгсэл болно.

- Стратегийн талаарх нэгдмэл зөвшилцлийг тодорхойлж, бий болгоно
- Стратегийг байгууллагын нийт ажилтнуудын хүртээл болгоно.
- Газар хэлтсийн болоод хувийн зорилгыг стратегид тусгана.
- Стратеги зорилтуудыг урт хугацааны хүрэх үр дүн, жилийн төсөвтэй уялдуулна.
- Стратегийн талаарх шинэ санаачилгыг илрүүлж, төлөвлөлтөнд тусгана.
- Стратегийг тогтмол, системтэйгээр хянан үзэх ажлыг зохион байгуулна.
- Стратегийг илүү сайн ойлгох, түүнийг сайжруулах талаар эргэх холбоо үүсгэж ажиллана.

## Гүйцэтгэлийн менежмент ба стратегийн төлөвлөлт

Гүйцэтгэлийн менежментийн үндсэн зорилго болох байгууллагын алсын хараа, зорилго, зорилтыг хангахын тулд хэмжээсжүүлэх шаардлагатай гүйцэтгэлийг байгууллагын стратегийн төлөвлөгөөнөөс сонгож авсан байх ёстой юм. Гүйцэтгэлийн менежмент нь гүйцэтгэлийн талаарх мэдээллийг стратегийн төлөвлөгөөг зорилтынх нь дагуу хэрэгжүүлэх, төлөвлөгөөнд тусгасан бусад үйл ажиллагааг гүйцэтгэх чадвар байгууллагад бий гэдгийг баталгаажуулахын тулд ашигладаг ажээ.

Гүйцэтгэлийн менежмент болоод стратегийн төлөвлөлт хоёр нэлээд ойр харилцаатай ч яг адилхан зүйлс биш юм. Үүнд:

- Гүйцэтгэлийн менежмент нь стратегийн төлөвлөгөөг үйл ажиллагааны төлөвлөгөөтэй холбож өгдөг.
- Гүйцэтгэлийн менежмент нь ерөнхийдөө өнгөрсөн зүйлсийн талаарх мэдээллийг өгдөг бол төсөв, стратегийн төлөвлөлт, бодлогын дүн шинжилгээ зэрэг нь бүгд ирээдүйд чиглэсэн арга хэмжээ болно.
- Гүйцэтгэлийн менежмент нь ирээдүйд болох зүйлсийн үндсийг тавьж, энэ талаарх мэдээлэл өгдөг. Цаашид авч хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг тодорхойлоход тооцоолох, шийдвэр гаргах ур чадвар хэрэгтэй. Харин эдгээр ур чадвар нь гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцооноос илрэн харагдах боломжгүй байдаг.

## Гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцооны түвшингүүд

Байгууллагын гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоон дахь гол гол түвшинг дараах бүрэлдэхүүн хэсгүүд үүсгэж байдаг ажээ. Үүнд:

- **Стратегийн түвшний бүрэлдэхүүн хэсэг**  
Байгууллагын алсын хараа, түүний стратеги нь Эрхэм зорилго, Стратегийн зорилтуудад чиглэсэн байна.
- **Байгууллагын түвшний бүрэлдэхүүн хэсэг**  
Байгууллагын бизнес төлөвлөгөө  
Нэгжүүдийн бизнес төлөвлөгөө  
Багийн ажлын төлөвлөгөө
- **Хувь хүний түвшний бүрэлдэхүүн хэсэг**  
Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө  
Ажлын төлөвлөгөө  
Мэдлэг чадварыг дээшлүүлэх чиглэл

## Хүний нөөцийн стратеги хэрхэн чухал болох талаар

Хүний нөөцийн үр нөлөөтэй стратегийг стратеги төлөвлөгөөний салшгүй нэгэн хэсэг болгон ашиглах нь зүйтэй. Байгууллагын дотор стратеги сэтгэлгээг сайтар ойлгуулаагүй нөхцөлд үүнийг хэзээ ч ухамсарлан ойлгож, хүлээн зөвшөөрдөггүй байна. Бизнес стратеги гэж юу болохыг ажилтнуудад зөвхөн мэдүүлээд зогсохгүй чухам яагаад ийм стратеги боловсруулсныг сайтар тайлбарлан ойлгуулах шаардлагатай байдаг. Энэ нь байгууллагын зүрх сэтгэлд зөвхөн дээд удирдлагуудын санал бодлыг дамжуулан тусгахыг зорьсон үйл ажиллагаа төдий биш юм. Харилцаа холбооны гайхалтай сайхан хөтөлбөр ч учир дутагдалтай байдаг. Тийм учраас хүний нөөцийн стратегийг боловсруулах шаардлага энэ бүх үзэл бодлын хүрээнд оршиж байгааг ойлгох нь хамгаас чухал болно. Стратегид дан ганц мэргэжилтэн, бусад ажилтнуудыг бус мөн бүхий л менежерийг хамруулах ёстой. Менежерүүд бол байгууллага, түүний ажилтнуудын харилцааг бий болгон зохицуулж байдаг гол хүч билээ. Менежерүүдэд зориулан удирдан зохицуулах ажил хийх боломжийг хангасан орчныг бүрдүүлэх шаардлагатай байдаг. Байгууллагын бодож буйг хүмүүст ухамсарлан ойлгуулахад нөлөөлдөг бүхий л зүйлсийн дотроос менежер хүний ажлаа зохицуулж байгаа арга зам нь хамгийн чухал байдаг. Тэдний цагаа ашиглаж байгаа байдал, тэдний тогтоосон тэргүүлэх чиглэлийн жагсаалт, тэдний ярьж буй хэл яриа, тэдний тавьдаг шаардлага гээд ухамсартайгаар, бас ухамсаргүйгээр үйлдсэн бүхэн нь энд хамаарна.



Гүйцэтгэлийн менежментийн гол бүрдэл хэсэг нь менежер/ажилтны хоорондын харилцаа холбоо болно. Энэхүү харилцан итгэлцэл бүхий харилцаа холбоог үүсгэн хөгжүүлэх чадварыг ажилтанд ч, менежерт ч бий болгохын тулд байгууллагын доторх бүхий л хүний нөөцийг хамруулсан стратегийг системтэйгээр боловсруулах хэрэгтэй юм. Үүний тулд туршлагаасаа хэрхэн зохион байгуулалттай арга замаар сурч мэдэх вэ гэдэгт гол анхаарлыг төвлөрүүлэх хэрэгтэй байдаг.

Сургалтанд хамрагдаж байгаа хүмүүст үнэхээрийн ач холбогдол бүхий бодит ажил үүргийг гүйцэтгүүлэхэд анхаарал тавьсан сургалтыг явуулж байгаа тохиолдолд гүйцэтгэлийг сургалтын арга замаар сайжруулах боломж өсөн нэмэгддэг ажээ. Иймэрхүү үйл ажиллагааг суралцах цагираг, хувь хүний суралцах хэв маяг, мөн үйлдэн суралцах арга хэрэглэх зэрэг суралцах үйлийн гол чухал зарчмуудыг харгалзах замаар боловсруулах нь илүү үр нөлөөтэй байдаг. Ийм ч шалтгааны улмаас байгууллагыг

суралцагч байгууллага болгон хөгжүүлэхийн тулд менежерүүдэд, мөн ажилтнуудад зориулан суралцах таатай орчныг бий болгож, улмаар түүнийг тогтвортой хадгалах шаардлагатай ажээ.

Цашилбал, өөр өөр сургалтын хөтөлбөрийн хүрээнд зааж сургасан бүхнийг, мөн шууд олж авсан арга туршлагыг хооронд нь уялдуулж нэгтгэх хэрэгтэй байдаг. Ийнхүү уялдуулан нэгтгээгүй тохиолдолд ур чадвар эзэмшүүлэх сургалтыг тухайн цаг үед хэчнээн сайн зохион байгуулсан ч бай тусдаа салангид үйл явдал мэт бодол төрүүлж, суралцаж буй менежер болоод ажилтнуудын хувьд тасралтгүй нөлөө үзүүлэх боломжгүй болох юм. Тасралтгүй үргэлжлэх өөрчлөлт гэсэн утгыг агуулсан тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах үйлийн зарчмыг чухам ийм арга замаар л хэрэгжүүлдэг байна. Байгууллагын дотор болоод гадна талд оршин буй олон төрлийн өөр өөр суралцах боломжуудад анхаарал хандуулах нь зүйтэй байдаг.

## Гүйцэтгэлийн менежмент ба түүний хэрэглээний талаар байнга өрнөдөг маргааны тухай

Гүйцэтгэлийн менежмент ба түүний хэмжээсийн талаарх яриа хэлэлцээний үед талууд энэ талаарх байр сууриа их л хялбархан илэрхийлдгийн учир нь ихээхэн тодорхой. Нэг талаас гүйцэтгэлийн хэмжээс нь төрийн байгууллагаас авч хэрэгжүүлсэн үйл ажиллагааны шинж төлвийг тодорхойлох үндэслэл болохгүй гэсэн санаа бодлыг илэрхийлдэг хэсэг байна. Төрийн байгууллага гэдэг нь төрийн үйлчилгээг хүргэж буй мэргэжлийн байгууллага юм. Төрийн үйлчилгээ гэдэг нь олон талтай, мөн харилцан адилгүй өөр өөр эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг тодорхойлох үндэслэл болох ёстой бөгөөд төрийн үйлчилгээг төрийн байгууллага гуравдагч талтай хамтран (хамтын бүтээл) хүргэдэг билээ. Жишээлбэл, сургууль сурагчдыг сайн гүйцэтгэлтэй сургах, сургалтын таатай орчин бүрдүүлэхийн төлөө ажиллах ёстой. Сурагчдын амжилт сургуулийн зүгээс гаргаж буй хүчин чармайлтаас ихээхэн хамаарах боловч тэднийг гэр оронд нь хэрхэн цэнэглэж байгаа байдал ч чухал нөлөөтэй. Шүүх аливаа шийдвэрийг тун шуурхай гаргах хэрэгтэй. Гэхдээ шийдвэрийг маш сайн нягтлах ёстой. Түүнчлэн шүүх өөрийн авч хэлэлцэх асуудлын тоонд, мөн маргалдагч талуудын зан үйлд нөлөөлөх боломжгүй. Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь энэ мэт нарийн төвөгтэй олон асуудлыг нэгэн бүхэл цар хүрээнд багтаан хураангуйлдаг ажээ.

Бүтээгдэхүүний талаарх зорилтыг хангасан байлаа ч энэ нь гүйцэтгэлийг мэргэжлийн ур чадвар гарган гүйцэтгэсэн ба/эсвэл гүйцэтгэл чанартай байсан эсэх талаар бидэнд ямар ч мэдээлэл өгөх боломжгүй. Бүтээгдэхүүний талаар дэвшүүлсэн зорилтоо хангахыг улайрах нь харин ч мэргэжлийн ур чадвар, чанарт сөргөөр нөлөөлж болзошгүй.

Өөр нэгэн сэтгэл зовоосон асуудал бол хариуцлагын тухай үзэл баримтлал юм. Төрийн байгууллагын хүргэх ёстой үйлчилгээ хэцүү төвөгтэй болох тусам эдгээр байгууллагад тухайн үйлчилгээг бий болгох илүү их орон зай, автономит эрх мэдлийг олгох ёстой болдог. Ингээд тухайн байгууллага бие даагаад ирэхээр хариуцлагаа ч ихээхэн ухамсарлаж эхэлдэг байна. Гэхдээ, тэд ард түмний мөнгийг хэрхэн зарцуулж байна вэ? Нийгмийн гишүүд *төлсөн мөнгөнийхөө үнэтэй тэнцэх үйлчилгээ* хүртэж чадаж байна уу? гэсэн асуулт гарч ирнэ. Бие даан ажиллах болсон тэрхүү байгууллага эцэстээ хэт дотогш чиглэсэн хандлагатай болж, үйлчүүлэгчийг чиглэсэн үйл ажиллагаа явуулахгүй, хэт их хүнд сурталжиж, улмаар гүйцэтгэл бий болгож чадахгүйд хүрдэг ажээ. Хариуцлага тооцох чадваргүй бие даасан байдал сайн, муу гүйцэтгэлийг хоёуланг нь нуун дарагдуулахад хүрдэг. Гэхдээ сайн ч бай муу ч бай өөрийнхөө гүйцэтгэлийн төлөө хариуцлага хүлээх

замаар аливааг сурч мэдэх боломжтой юм.

Гүйцэтгэлийн хэмжээсийг харилцаа холбооны нэн хүчирхэг арга хэрэгсэл гэж үзэх хүмүүс байдаг. Энэ нь мэргэжлийн байгууллагын нарийн төвөгтэй ажлын гүйцэтгэлийн зөвхөн мөн чанарыг нь харуулах төдийгөөр хураангуйлсан хэлбэр болно. Тийм ч учраас энэ нь тааруу гүйцэтгэлийг илрүүлэх боломж олгох учир тааруу гүйцэтгэлтэй байгууллага үүнийг ашиглан өөрийнхөө үйл ажиллагааг сайжруулан зохицуулж чаддаг ажээ. Түүнчлэн гүйцэтгэлийн хэмжээс нь Засгийн газраас авч буй арга хэмжээг хууль эрхийн хүрээнд нийцүүлэх чиглэлээр чухал үүрэг гүйцэтгэдэг байна.

Профессор Де Бруйн өмнө дурдсан эдгээр тайлбарт үндэслэсэн зарим нэг дүгнэлтийг өөрийн «*Төрийн салбарын гүйцэтгэлийг удирдан зохицуулах тухай*» (2002) номондоо оруулжээ. Тэрээр дээрх тайлбарууд бүгд үнэн зөв гэсэн дүгнэлтийг хийжээ. Гэвч мэргэжлийн нарийн төвөгтэй асуудлыг зөвтгөх, хариуцлага тооцох хэрэгцээг харгалзах, мөн хөндлөнгийн оролцоо шаардлагатай эсэхийг тодорхойлох чадвартай гүйцэтгэлийн хэмжээс боловсруулах боломжтой эсэх нь асуудлын гол билээ.

Иймээс гүйцэтгэлийн хэмжээс нь төрийн байгууллагад нэн тустай нөлөөлөл үзүүлж чадах ажээ. Энэ нь үйлчилгээ хүргэж буй байгууллагын мэргэжлийн ур чадварыг дээшлүүлж, төрийн байгууллагын зүгээс шинэ санаачилга гаргах явдлыг хөхиүлэн дэмжиж, улс төрийн түвшинд боловсруулж буй бодлогын чанарыг сайжруулдаг байна. Нөгөө талаар гүйцэтгэлийн менежмент нь маш олон таагүй нөлөөлөл үзүүлдэг байна. Энэ нь байгууллагыг хэт ихээр хүнд сурталжуулж, мэргэжлийн ур чадвар, шинэлэг санаа гаргасны төлөө авах урамшууллыг устган үгүй болгож, улмаар гүйцэтгэлийн хэмжээсийг буруу үйл хийж байгаа хүмүүсийг үнэлэн дүгнэхэд ашиглах хэрэгсэл болгож хувиргахад хүрдэг ажээ (гүйцэтгэлийн менежментийн сөрөг нөлөөллийн талаар доор өгүүлснийг уншина уу). Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь улс төрийн түвшний бодлого боловсруулалт, түүний хэрэгжилтийн хоорондох ан цавыг нэлээд өргөжүүлэх талтай. Эцсийн эцэст зохисгүй нөлөөлөл давамгайлж, улмаар гүйцэтгэлийн хэмжээсийн тогтолцоо нь зөвхөн сөрөг үр нөлөө үзүүлдэг болох эрсдэл бас бий. Эндээс сөрөг нөлөөлөл багатай гүйцэтгэлийн хэмжээсийг хэрхэн боловсруулах вэ гэсэн асуулт гарч байна.

Гүйцэтгэлийн хэмжээсийн тогтолцооны зохистой ажиллагааг хангахын тулд гурван шалгуурыг баримтлан ажиллах ёстой гэж Профессор Де Бруйн онцолсон байдаг. Үүнд:

- Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь *итгэл төрүүлэхүйц* байх ёстой. Энэ нь удирдлага ч, мэргэжилтнүүд ч гүйцэтгэлийг хэмжээсжүүлж буй тогтолцоонд итгэл төгс хандах тухай ойлголт юм. Удирдлага, мэргэжилтнүүдийн хооронд хамтын ажиллагаа үүсгэх замаар гүйцэтгэлийн хэмжээсийн тогтолцоог бүрдүүлэн үүнийг шийдэж болно. Гүйцэтгэлийн хэмжээсийг хэрэглэхдээ ч энэхүү хамтын ажиллагааг үндэс болгох ёстой.
- Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь *баялаг агуулгатай* байх ёстой. Удирдлагын хувьд ч, мэргэжилтнүүдийн хувьд ч гүйцэтгэлийн хэмжээс нь цорын ганц үйл ажиллагаа бус харин мэргэжлийн олон талт үйл ажиллагаа явуулах үндэслэл нь болох ёстой. Тийм ч учраас гүйцэтгэлийн хэмжээс нь *харилцан адилгүй байдлыг*, жишээ нь бүтээгдэхүүний тодорхойлолт дахь, эсвэл гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтэн дэх өөр өөр санааг хэзээ ямагт тэвчин өнгөрүүлэх шаардлагатай юм.
- Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь *сонирхолтой* байх ёстой. Гүйцэтгэлийн хэмжээс гэдэг нь удирдлагын, мөн мэргэжилтнүүдийн хүч чадлыг шаардсан үйл ажиллагаа байх ёстой юм. Сонирхолтой байна гэдэг нь гүйцэтгэлийн хэмжээс мэргэжилтнүүдийн бүтээж буй бүтээгдэхүүн бус, мөн түүнийг бий болгож буй үйл явцыг онцолсон байх ёстой гэсэн санааг агуулсан болно. Тиймээс бүтээгдэхүүний хэмжээсээс гадна *үйл явцын хэмжээс* гэж байх ёстой. Сонирхолтой байх үүднээс гүйцэтгэлийн хэмжээс нь *эрч хүчийг* агуулсан байна. Тэрээр өөрчлөгдөн хувирах нөхцөлд дасан зохицох шаардлагатай.

Иймээс гүйцэтгэлийн хэмжээсийн тогтолцоог бий болгох төдийд зорилтот бүлэг, иргэдэд сайн үйлчилгээ хүргэх боломж бүрдэхгүйгээс гадна энэ нь менежерүүд, мэргэжилтнүүдийн мэргэжлийн ур чадварыг дээшлүүлэх, тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах нөхцөлийг хөгжүүлэх арга хэрэгсэл болохгүй юм.

## Гүйцэтгэлийн менежментийн ашигтай талууд

Төрийн салбарт гүйцэтгэлийн менежментийг нэвтрүүлснээр төрийн байгууллага:

- **Зөв зүйлийг хийж чаддаг болно.** *Үйлдлийг стратегитай уялдуулж, үр нөлөөг дээшлүүлж чадна.*
- **Аливааг зөв хийж чаддаг болно.** *Байгууллагынхаа үр ашгийг дээшлүүлнэ*
- **Иргэдийн итгэлийг нэмэгдүүлнэ.** *Харилцаа холбоогоо сайжруулснаар үүнд хүрч чадна.*

Зохих журмын дагуу боловсруулан хэрэгжүүлсэн гүйцэтгэлийн менежментийг нэвтрүүлснээр Монгол улсын төрийн байгууллагууд татвар төлөгчийн төлсөн мөнгийг дээд зэргийн ашигтай зарцуулж, үр дүнг нь иргэдэд үйлчилгээ болгон хүргэж чаддаг болох юм. Төрийн үйл хэргийг илүү ил тод, үр ашигтайгаар явуулах боломжийг гүйцэтгэлийн менежмент бий болгоно. Түүнчлэн энэ нь гүйцэтгэлийн талаарх мэдээллийг хүргэх замаар төр засгийн бодлого боловсруулах, үйлчилгээ хүргэх чадавхийг нь бэхжүүлнэ. Цаашилбал, энэ нь үр дүнг хэвлэл мэдээллийнхэнд, сайд нарт, мөн иргэд олон нийтэд мэдээлэх арга хэрэгслийг бий болгоно. Мөн төсвийн хүрээний мэдэгдлийн үндэслэлийг сайжруулах, удирдлагын зүгээс оновчтой шийдвэр гаргахын тулд энэхүү тогтолцоог ашиглаж болно.

Нийлүүлэх ёстой бүтээгдэхүүн, эсвэл хүргэх ёстой үйлчилгээг тодорхойлох, дараа нь гүйцэтгэлийн зорилтыг ханган ажиллахын тулд байгууллагад шинэлэг санаа дэвшүүлэх хөшүүрэг болох ил тод байдлыг гүйцэтгэлийн менежмент бий болгодог. Тухайлбал, байгууллагын авч хэрэгжүүлж байгаа төрөл бүрийн үйл ажиллагаанууд түүний гүйцэтгэлд хэр зэрэг хувь нэмэр оруулж байгаа талаарх дотоод яриа хэлэлцээг энэ бүхний үндсэн дээр эхлүүлж болно. Энэхүү ил тод байдал нь төр, иргэд, эрх мэдэлтнүүдийн хооронд бат бэх хэлхээ холбоо үүсгэж болно. Холбогдох эрх мэдэлтнүүдтэй хамтран, жишээлбэл эрүүл мэндийн үйлчилгээний зорилтыг тодорхойлох, гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг тогтоох, гүйцэтгэлийг хэмжээсжүүлэх, түүнийг хэвлэн нийтлэх ажилд иргэдийг урьж оролцуулж болно. Энэ нь эрүүл мэндийн үйлчилгээний чанарыг сайжруулах хөшүүрэг болох юм.

Аливаа байгууллага гүйцэтгэлээ бүгдийн нүдэнд ил харагдуулж, анхааран ажиллах зорилттой байгаа нөхцөлд гүйцэтгэл заавал сайжирдаг. Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь мөн бодлого, гаргаж буй шийдвэрийн чанарыг дээшлүүлдэг. Энэ утгаараа гүйцэтгэлийн хэмжээс нь бодлого бо-

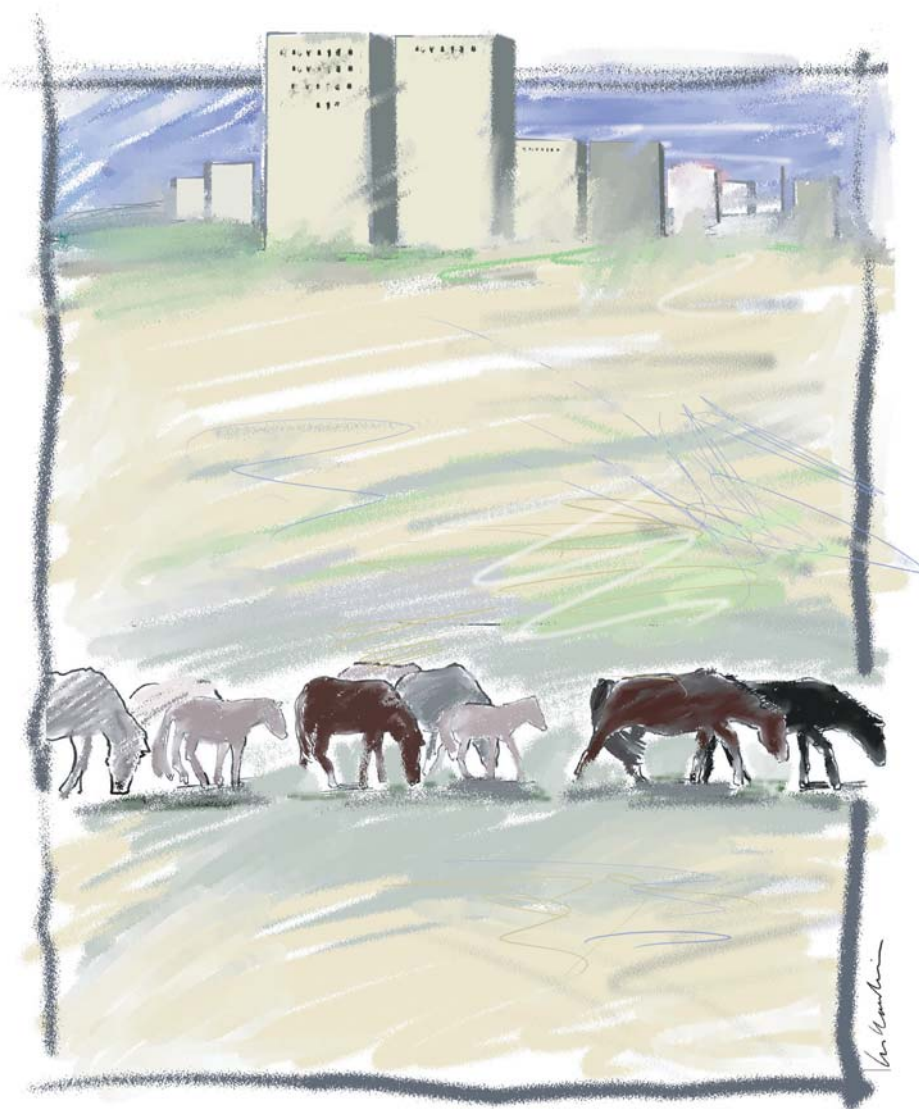
лоод хэрэгжүүлэлтийн хоорондох харьцааг хөгжүүлэн төлөвшүүлж байдаг ажээ. Чухам гүйцэтгэлийн хэмжээс байгаа учир байгууллага зорилго, гүйцэтгэлийн түвшингээ бүгдийн нүдэнд ил харагдахуйц байлгаж чадах бөгөөд улмаар гүйцэтгэлийн хэмжээс нь гадаад орчны өмнө хариуцлага тооцох гол хөшүүрэг болдог. Үүний үрээр тодорхой хугацааны дараа тухайн байгууллагын бодлого боловсруулах үйл ажиллагаанд хамаарах гүйцэтгэлийн талаар маш олон тооны мэдээлэл хуримтлагдан бий болсон байдаг. Энэхүү мэдээлэл нь туршлагатай бодлого боловсруулагчийн гүйцэтгэлээ үнэлэх, бодлого боловсруулах ажилд дэмжлэг үзүүлэх боломжтой. Ийнхүү гүйцэтгэлийн хэмжээс нь бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэх үйл явцын хооронд шаардлагатай хэлхээ холбоог үүсгэж, бодлого болоод шийдвэр гаргах арга ажиллагааг сайжруулдаг байна.



Гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоог Монголд хэрэгжүүлснээр ямар ямар сайн талууд бий болно гэж та бодож байна вэ?

## Гүйцэтгэлийн хэмжээсийн сөрөг нөлөөлөл

Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь төрийн байгууллагын үйл ажиллагааны бүтээмжийг дээшлүүлэхэд ихээхэн чухал түлхэц болдог. Учир нь байгууллага ямар бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж, нийлүүлж байгаа нь ил болох юм. Гэвч энд бас нэг өөр тал байдаг. Гарцыг хэмжээсжүүлэх, урамшуулах нь *стратегийн зан үйлийн* нэгэн чухал хөшүүрэг болох талтай ажээ. Төрийн байгууллага нь өөрийн бүтээгдэхүүнийг гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцооны хүрээний шалгуур үзүүлэлтэд нийцүүлэн ихэсгэж болох хэдий ч бүтээгдэхүүн ийн өсөх нь ач холбогдолгүй буюу мэргэжлийн байр сууринаас үзвэл сөрөг нөлөө бүхий зүйл болох юм. Энэ төрлийн стратегийн зан үйлийг заримдаа *тооны төлөөх тоглолт* гэж нэрлэдэг байна. Жишээлбэл, АНУ-ын Холбооны Мөрдөх Товчооны (ХМТ) ажлын гүйцэтгэлийн нэгэн шалгуур үзүүлэлт нь баривчлагдсан хүмүүсийн тоо юм. Шаардагдах гүйцэтгэлийг байнга өсгөх ажилд стратегийн зан үйл тун чухал байдаг. ХМТ чадвар сайтай байгууллага болохоо харуулахын тулд зэвсэгт хүчнээс оргон зайлсан цэргүүдийг баривчлах замаар бүтээгдэхүүнийхээ тоог улам л өсгөхийг хичээдэг байна. Тэднийг бусад хууль зөрчигчдөөс ялгаж танихад амар байдаг ажээ. Энэхүү баривчилгаа нь нийгэмд ашиггүй хэдий ч тэд гүйцэтгэлийн стандартыг хангахын тулд л оргон зайлагчдыг баривчилдаг байна. Гэсэн хэдий ч иргэдэд үзүүлж буй ашигтай нөлөөний хүрээнд авч үзэх юм бол энэхүү гүйцэтгэл нь



өчүүхэн жижиг зүйл болох тул баривчлагдаж, хуулиар шийтгүүлж байгаа хүний тоо маш цөөн байдаг юм.

Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь шинэ санаачилга, хүсэл мөрөөдлийг хааж боогдуулах талтай байж болзошгүй. Гүйцэтгэлийн хэмжээсийг хэрэгжүүлэн ажиллаж байгаа байгууллага бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх үйл явцыг аль болох дээд зэргээр сайн ашиглах хүчин чармайлт гаргаж, ялангуяа гүйцэтгэлийн үнэлгээг санхүүгийн ямар нэг хэлбэрийн урамшуулалттай холбосон нөхцөлд гүйцэтгэлийг аль болох үр ашигтай байлгахыг чармайдаг. Цэвэр мөнгөн урамшуулал олгодог бол энэ нь үнэхээр хүчтэй хөшүүрэг байж чадна. Чухам ямар бүтээгдэхүүнийг харьцангуй хялбар хийж, аль болох их мөнгө олж болох вэ? Иймэрхүү сэтгэлгээ нь шинэлэг санаа гаргах боломжийг хаагдуулж байгаа юм. Шинэ санаачлага гаргахыг хүссэн хэн боловч урьд өмнө сонсогдож дуулдаггүй зүйлийг нээж, үүний үр дүн нь хүсэн хүлээж байсантай адилхан, эсвэл түүнд хүрэхгүй байж болох эрсдэл бий гэдгийг хүлээн зөвшөөрдөг. Тиймээс аливаа шинэ санаачлага байгууллагын бүтээгдэхүүнд сөргөөр нөлөөлж болдог байна. Энэ тохиолдолд тухайн байгууллага өмнө нь юу хийж байсан түүнийг нь дахин дахин давтах хандлага гүйцэтгэлийн хэмжээст ажиглагддаг ажээ. Төрийн салбарт үйл ажиллагаа эрхэлж буй байгууллагууд ихэнхдээ хүлээх үүргийн *тогтолцоонд* ажилладаг. Энэ нь байгууллагууд өөр өөрсдийн бий болгосон мэргэжлийн ололт зэргийг төрийн салбарын бусад байгууллагуудад өгч ашиглуулах боломжийг хангах тухай ойлголт юм. Гүйцэтгэлийн хэмжээс хэрэглэж байгаа нөхцөлд дотоод асуудалд анхаарах хандлага давамгайлах тул энэхүү хүлээх үүргийн тогтолцоонд саад учрахад хүрдэг байна. Гүйцэтгэлийн асуудлаар хоорондоо өрсөлдөж байгаа сургуулиудад хэрэглэдэг сургалтын арга, харилцан адилгүй өөр өөр сурагчидтай харилцах арга барил, эрүүл мэндийн асуудал гэх зэрэг олон чиглэлээр өөрийн олж хуримтлуулсан *шилдэг туршлагыг* нөгөө өрсөлдөгч сургуультайгаа хуваалцахад бэлэн биш байдгийг Фиске, Ладд зэрэг Америкийн судлаачдын явуулсан судалгаа харуулсан байдаг. Энэ тохиолдолд гүйцэтгэлийн хэмжээс нь сургуулиудын хоорондох харилцаанд сөрөг нөлөө үзүүлж байна.

Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь өөрийн гүйцэтгэлийг чинээнд нь тултал сайн ашиглах шаардлагыг байгууллагуудад тавьдаг гэсэн үндсэн санаа энд явж байгаа юм. Үүний улмаас гүйцэтгэлийн хэмжээс нь хамтын ажиллагаа өрнүүлэх боломжгүй болгодог байна. Энэ нь улмаар *тусгаарлалтад* хүргэх буюу хэсэг хэсгээрээ зөвхөн өөрийн гүйцэтгэлийн төлөө ажиллаж, хамтын ажиллагааг хангалттай сайн өрнүүлж чадахгүй болно. Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь байгууллагын дотоод руу чиглэсэн хандлагыг улам

бэхжүүлдэг тухай өмнө өгүүлсэн билээ.

Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь гүйцэтгэлийг шийтгэх хүчин зүйл болгох боломжтой. Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь бүтээмжийг үнэлдэг хэдий ч мөн эсрэгээрээ бүтээмжийг нэмэгдүүлэхгүй байхад нөлөөлөх хөшүүрэг болж мэдэх юм. Байгууллага үр ашгийг нэмэгдүүлэх зүйлд хөрөнгө оруулалт хийсэн ч энэ нь гарцыг нэмэгдүүлэхгүй, менежментийг сайжруулахгүй байхад хүргэж болзошгүйгээс гадна эцэст нь бүтээгдэхүүний үнэ унасан байх тул ирэх жилийн төсвийг багасгаж болно. Гүйцэтгэл нь нэгэн хэвийн тогтмол, мөн үр ашиг бүхий байгууллагад бүх юм эсрэгээрээ буюу төсөв нь нэгэн ижил түвшиндээ байх юм.

Ингээд гүйцэтгэлийн хэмжээсийн тогтолцоог боловсруулан нэвтрүүлсний дараа нэлээд хугацаа өнгөрсний эцэст сөрөг нөлөөлөл нь ашиг тустай нөлөөллийг шахах эрсдэл гарч ирж байна. Гүйцэтгэлийн хэмжээсийн тогтолцоог нэгэнт нэвтрүүлсэн бол энэ нь ямар ч хөгжил хөдөлгөөнгүй зүйл болж хувирдгаар энэхүү жирийн бус үзэгдлийг тайлбарлаж болох юм. Бүтээгдэхүүнийг тодорхойлох зүйлсийг томъёолж, гүйцэтгэлийн хэмжээсийг төлөвлөлтийн цагирагт мөчлөгт тусгаж, шаардлагатай мэдээллийг жил тутам цуглуулах, нэгтгэх ажлыг байгууллагын зүгээс нэгэнт зохион байгуулчихсан байна гэсэн үг юм.

Гүйцэтгэлийн хэмжээсийн тогтолцоог боловсруулахын тулд яалт ч үгүй маш их хүчин чармайлт зарцуулах хэрэг гарна. Хэрэгцээт тогтолцоог боловсруулах, түүнд дэмжлэг авахын тулд эхэндээ нэлээд хугацаа шаардагддаг бол тухайн мөчид хэрэгжүүлж байсан тогтолцооноос гүйцэтгэлийн хэмжээсийн шинэ тогтолцоонд шилжих шилжилтийг хэдхэн жилийн дотор тун хялбархан хийчихэж болно. Туршлагаас харахад гүйцэтгэлийн хэмжээсийн тогтолцоог бүрэн төгс нэвтрүүлэх ажил гурваас дөрвөн жилийн хугацаанд л үргэлжилдэг байна. Тодорхой нэгэн тогтолцоонд маш их цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө зарцуулсан байгууллагын хувьд тэрхүү тогтолцоогоо өөрчлөх нь тийм ч хялбар байхгүй болов уу. Мөн тухайн тогтолцоог нэвтрүүлэх үед нэлээд эсэргүүцэл тулгарч байсан бол энэ удаа ч тогтсон тогтолцоог өөрчлөхийг улам хүчтэй эсэргүүцэх нь мэдээж. Иймэрхүү эсэргүүцэл, эргэлзээний дараа гаргасан шийдвэрээс эргэж буцах нь маш хэцүү байдаг. Учир нь шийдвэр гаргахтай холбоотой хэцүү бэрх давааг хэн ч дахиж туулахыг хүсдэггүй байна.

**A**

Дээр дурдсан нөлөөлөл танай байгууллагад хэр зэрэг илэрч байсан бэ? Гүйцэтгэлийн менежментийн тийм ч их хүсмээргүй нөлөөлөл ер нь Монголд гарч байсан уу? Тэднийг арилгахын тулд юу хийх ёстой вэ?

# Гүйцэтгэлийн менежментийг нэвтрүүлэхтэй холбоотой амжилтын хүчин зүйлс болоод стратегийн тухай

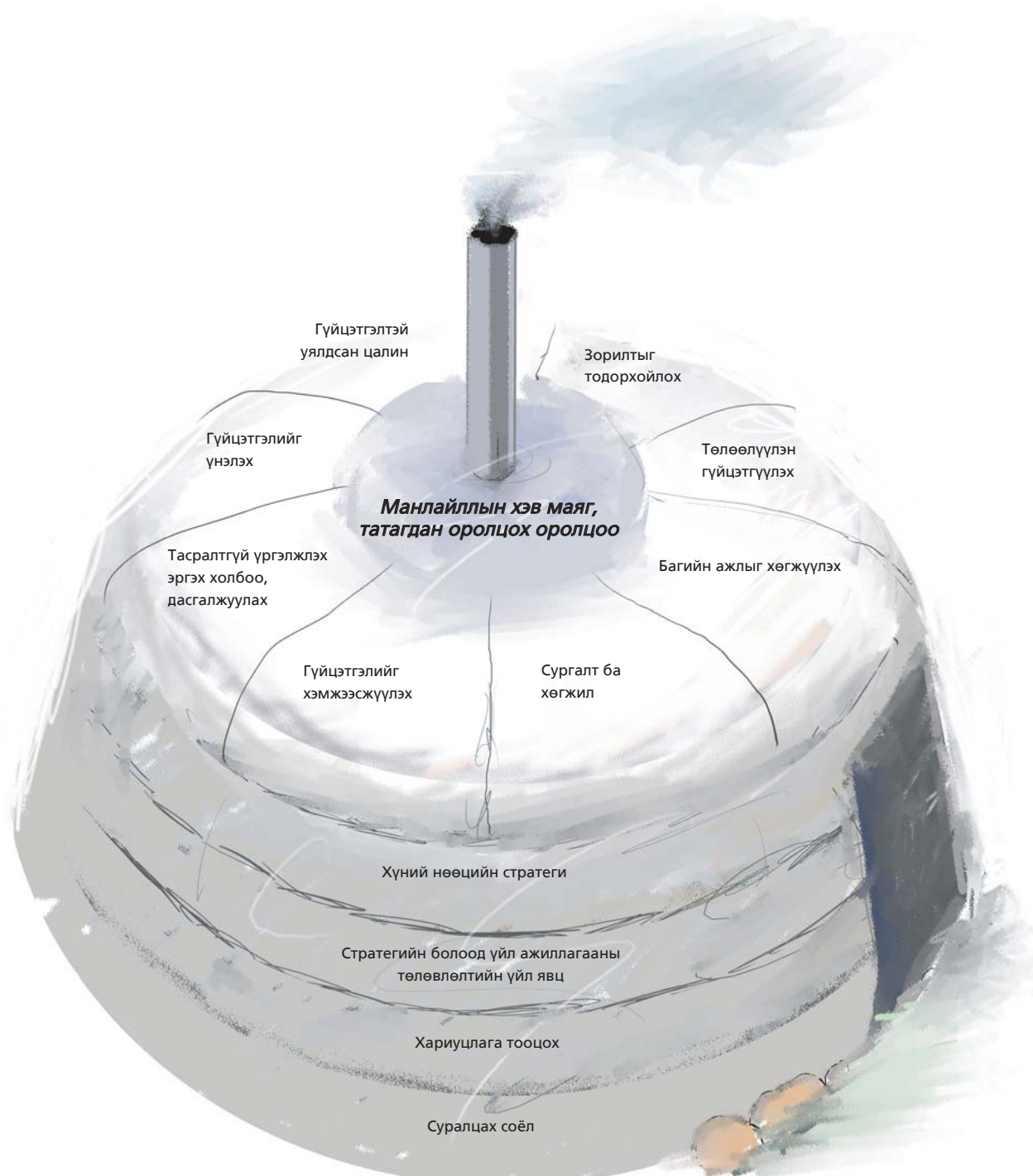
Гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоог нэвтрүүлэх, хөгжүүлэхтэй холбоотой маш олон янзын туршлага дэлхийн улс орнуудад бий. Орцоос гарц, үр дагаварт гэсэн чиг хандлагыг голлон анхаарах асуудал бол бүхлээр нь хөгжүүлэн бий болгох шаардлагатай хамгийн чухал асуудлын нэг байх энэхүү бүлгийн эхэнд онцлон тэмдэглэсэн билээ. Чухам энэ ойлголт л төрийн байгууллагын үйлчилгээ хүргэх үйл явц, дотоод зохион байгуулалт, манлайллыг хөгжүүлэх тухай асуудалд нөлөөлдөг ажээ.

Үйл ажиллагаа сайтай, уян хатан, оновчтой гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоог бий болгох гэдэг тийм ч хялбар биш. Олон улсын туршлагаас харахад амжилттай ажиллагаа бүхий гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоог бий болгохын тулд дараах зүйлсийг ойлгож мэдсэн байх ёстой юм байна. Үүнд:

- Манлайлах үүрэг амлалт авах. Тухайн тогтолцоо амжилттай ажиллах эсэх нь түүнийг хөгжүүлэхийн төлөө манлайлагчийн зүгээс авч буй үүрэг амлалтын түвшингээр тодорхойлогдоно.
- Хангалттай цаг хугацаа, харилцаа холбоо, сургалт зэрэг бүхий л хэлбэрийн нөөцийг байгууллагын дээд удирдлага гаргаж өгөх ёстой.
- Тогтолцоог хөгжүүлэх үйл хэрэгт ажилтнуудыг татан оролцуулж, түүнийг бодит хэрэглээнд ашигладаг байх шаардлагатай.
- Гүйцэтгэлийн менежмент гэдэг нь нэг удаагийн арга хэмжээ биш, харин тасралтгүй *үргэлжлэх үйл явц*. Тийм ч учраас үүнд цаг хэрэгтэй. Үүнийг хамгийн бага түвшингээс нь эхлэн алхам алхмаар хэрэгжүүлэх бөгөөд хэт бэрхшээлтэй зүйл болгон хувиргах хэрэггүй юм. Энэхүү тогтолцоог арга туршлага эзэмшсэний үндсэн дээр хөгжүүлж, зарим онцгой нөхцөл байдалд тохируулан дасгах боломжтой. Тогтолцоог анхнаасаа төгс төгөлдөр ажиллана хэмээн хүлээхийн оронд байнга тасралтгүй үргэлжлүүлэн ажиллаж, аажмаар бүтээн босгох ёстой. Юуны өмнө байгууллага гүйцэтгэлийн менежментийг хэрэгжүүлэх үүрэг амлалт өмнөө тавьж, бэлэн зэхчихсэн загвар төлөвлөгөөг хуулахын оронд өөрийн гэсэн өвөрмөц тогтолцоог бүрдүүлж ажиллах нь үр нөлөөтэй байдаг.
- Гүйцэтгэлийн менежмент нь хариуцлагын тухай

ойлголтонд үндэслэсэн байдаг учир энэхүү суурь нь байхгүй нөхцөлд тухайн тогтолцоо хэзээ ч үр нөлөөтэй ажиллаж чадахгүй.

- Гүйцэтгэлийн менежментийг стратеги төлөвлөгөөнд тусгасан байх ёстой. Байгууллагын дээд удирдлага байгууллагынхаа алсын хараа, эрхэм зорилго, стратеги чиг хандлагын талаарх мэдээллийг харилцагч талуудад тодорхой, оновчтой, байнга давтан мэдэгдэж байх ёстойгоос гадна энэ бүх үйл ажиллагаанд тэднийг татан оролцуулах шаардлагатай.
- Гүйцэтгэлийн менежментийг бий болгож хөгжүүлэхэд харилцаа онц чухал. Үр нөлөө бүхий харилцаа нь олон талыг хамарсан, дээрээс доош, доороос дээш чиглэсэн, мөн байгууллагын хэвтээ болоод хөндлөн чиглэлийн аль алинд нь, түүнчлэн байгууллагын гадаад орчныг хамран өрнөж байх ёстой.
- Хүний нөөцийн үр нөлөө бүхий стратеги, суралцах таатай орчныг зайлшгүй бий болгож бүрдүүлэх ёстой. Хүний нөөцийн стратегийг туршлагаасаа хэрхэн зохион байгуулалттай арга замаар суралцах буюу үйлдэн суралцах аргыг хэрэглэх, суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх зарчмын асуудалд чиглүүлсэн байвал зохино. Суралцах үйлийг гүйцэтгэлийн менежментийн гол зорилго болгох хэрэгтэй. Харин энэ нь ажилтнуудын аливаа үйлдлийг зөвшөөрөх арга хэрэгсэл болох юм бол тэдний тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах мотиваци, хөгжил төлөвшилийн урам зориг нь мохож, менежер болоод ажилтнуудын хооронд үүссэн итгэл үгүй болох аюултай.
- Үр дүн, багийн ажиллагаа зэргийг эрхэмлэдэг ажлын соёл, хувь хүний түвшинд, мөн хамт олноороо суралцах үйл хэргийг хөхиүлэн дэмжих нь зүйтэй.
- Гүйцэтгэлийн хэмжээс бол гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцооны зөвхөн нэг бүрэлдэхүүн хэсэг нь мөн. Тиймээс төрийн байгууллагууд үүнийг хэрэглэхдээ ач холбогдлыг нь хэт өргөх хэрэггүй юм.
- Гүйцэтгэлийн талаарх бүрэн төгс дүр зургийг олж харахын тулд үр дүнг тэнцвэртэй арга барилаар хэмжих ёстой. Үүний тулд баланслуулсан дүнгийн хавтгай хэмээх дүн шинжилгээний арга хэрэгслийг ашиглан аливааг гадаад, дотоод, суралцах үйл болоод шинэлэг санаа, мөн санхүү гэсэн дөрвөн өнцгөөс нь үнэлэн дүгнэж чаддаг байх ёстой.



## Монгол гэр нь гүйцэтгэлийн менежментийн бэлэг тэмдэг мөн

Гүйцэтгэлийн менежмент гэж юу болох, энэ нь юуг илэрхийлж буй талаар нэгдмэл цогц үзэл баримтлал бий болгох ёстой юм. Талууд хоорондоо харилцаж, бие биенийгээ дэмжин ажиллаж байгаа нөхцөлд гүйцэтгэлийн менежментийг зөв хэрэгжүүлэх боломжтой байдаг. Дараах хэсгүүдээс бүрдэх гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцоог үр нөлөөтэйгээр хөгжүүлэхийн тулд Монгол гэрийн загварыг метафор болгон дор дурдсан байдлаар ашиглаж болно.

### Гэрийн хана

- Суралцах үйлийг хэрэгжүүлж, хариуцлага хүлээх чадвар бүхий соёлыг хөгжүүлж, суралцагч байгууллагын талаарх үзэл санааг хөхиүлэн дэмжих (энэ нь хананы доод хэсэг, суурь нь юм)
- Стратегийг болоод үйл ажиллагааг төлөвлөх үйл явц (хананы дунд хэсэг)
- Хүний нөөцийн стратеги/гүйцэтгэлийн хөгжлийн төлөвлөгөө (хананы дээд хэсэг)

### Гэрийн унь

- Хүсэн хүлээж буй зүйлс болон зорилгыг тодорхойлох
- Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх
- Багийн ажлыг хөгжүүлэх төлөвлөгөө боловсруулах
- Ажлын байран дахь сургалт болоод ажилтнууд, менежерүүдэд зориулсан сургалт, хөгжлийн үйл ажиллагаа
- Гүйцэтгэлийн хэмжээс тогтоох
- Тасралтгүй үргэлжлэн өрнөх эргэх холбоо, дасгалжуулалт
- Хөгжлийн төлөө харилцан ярилцлага хийх замаар гүйцэтгэлийг үнэлэх
- Гүйцэтгэлтэй уялдсан цалин

### Ачааны хүндийг үүрэх гэрийн багана

- Менежмент, манлайллын хэв маягийг ашиглах
- Бүхий л ажилтнууд бусад харилцагч талуудын оролцоо болоод татагдан оролцох оролцоог хангах

Энэ бүх хэсгүүд хоорондоо холбоотой, харилцан хамааралтай учир амжилттай ажиллахын тулд тэднийг бүгдийг нь анхаарах хэрэгтэй болно. Гүйцэтгэлийн менежментэд нэгдмэл хандлага илэрхийлэх шаардлагатай байдаг тул зөвхөн зарим хэсгийг нь анхааран ажиллахаас менежерүүд зайлсхийх ёстой. Аливаад ийнхүү өргөн хүрээнээс хандах

нь гүйцэтгэлийг сайжруулж, хувь хүн нэг бүрийг, мөн байгууллагыг бүхэлд нь хөгжүүлэх боломжийг бүрдүүлдэг байна.

Нэгдмэл хандлагыг хэрэгжүүлснээр менежерүүд стратегийн зарим тодорхой чиглэлд анхаарлаа төвлөрүүлэн ажиллах хэрэгтэй болдог. Үүнд:

#### *Гүйцэтгэлээс хүсэн хүлээх зүйлс болоод гүйцэтгэлийн зорилгыг тодорхойлох*

Хүсэн хүлээж буй зүйлс болоод зорилгыг тодорхойлох нь үнэхээрийн үнэ цэнэтэй болохыг гүйцэтгэлийн менежментийн томоохон онолуудад, мөн нөлөөлөх чадвартай мотиваци хэрхэн бий болгох талаарх хандлагуудын хүрээнд хүлээн зөвшөөрсөн байдаг. Энэ нь гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцооны амжилттай ажиллагааг хангахын тулд тавьдаг гол шалгуур юм. Гэвч зорилгыг зохих журмын дагуу тодорхойлох, түүнийг хэмжигдэх, хэрэглэх, ажлын байранд чигийг заагч гол хэрэгсэл болгон ашиглах боломжийг хангах, мөн хүмүүст ойлгуулах нь бэрхшээлтэй байдаг. Иймээс зорилгыг дараах байдлаар тодорхойлох нь тустай. Үүнд:

- үр дүнг онцлох буюу үйл ажиллагааг бус харин үйл ажиллагааг хэрэгжүүлснээр юунд хүрэх хүсэлтэй байгаагаа тодорхойлсон байх
- аль болох хэмжиж болохуйцаар тодорхойлсон байх
- хэцүү ч хангах боломжтой байх
- бичгээр үйлдсэн байх
- байгууллагын бусад зорилго, зорилтуудтай уялдуулсан байх
- тогтмол хянаж, шаардлагатай бол шинэ, эсвэл өөрчлөгдөн хувьссан нөхцөл байдалд тохируулахын тулд шинэчлэн өөрчлөх боломжтой байх.

#### **Ажлыг төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх**

Хаашаа явах вэ гэдэг чигээ тогтоож, түүнийг улам тодорхой болгож, түүнийг хэрэгжүүлэх стратегийг харилцан тохиролцсоны дараа төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх ажиллагааг эхэлж болно. Хийж гүйцэтгэх ёстой томоохон ажил үүрэг нэг бүрийн төлөө хүлээх үүргийн түвшинг тогтоох асуудал төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл ажиллагаанд хамаардаг байна. Ажилтнууд зарим хүлээх үүргийг бүхэлд нь, харин бусад хүлээх үүргийн зарим хэсгийг нь хариуцан ажиллах болдог. Ажилтанд хэр зэрэг үүрэг хүлээлгэх вэ гэдгийг менежер, тухайн ажилтантай хамтран шийдэх бөгөөд энэ нь төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх үйл ажиллагааны гол цөм нь юм.

Аливаа ажил үүргийг гүйцэтгэхэд ажилтан хэр зэрэг бэлэн



байгааг энгийн, найдвартай аргыг ашиглан тодорхойлсон нөхцөлд төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх ажиллагаа улам хялбаршдаг байна. Энэ тухай өмнөх бүлэгт нэгд нэгэнгүй өгүүлсэн учир дараах хэдэн чухал зөвлөгөөг өгье. Үүнд:

- Ажилтны оролцоог хөхиүлэн дэмжих замаар төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхээр завдаж буй ажил үүргийг чин сэтгэлээсээ гүйцэтгэх мотивацийг ажилтанд бий болго.
- Ажлыг гүйцэтгэх бүхий л хугацаанд тухайн ажилтанд итгэл, бас дэмжлэг үзүүл.
- Ажлын ахиц хэр байгааг тогтмол шалга
- Ажлыг хамтдаа хяна. Зөв зүйтэй гүйцэтгэсэн ажил үүргийг онцлон тэмдэглэ.

### **Багийн ажлыг хөгжүүлэх**

*Баг гэдэг нь нийтлэг зорилго, гүйцэтгэлийн зорилтыг хангахын төлөө бие биеэ нөхөн ажиллаж буй, аливаад харилцан хариуцлага хүлээнэ гэсэн хандлага бүхий цөөн тооны хүмүүс юм.*

Аливаа баг гишүүдийнхээ бүтээлч сэтгэлгээ, ур чадвар, мэдлэг болон туршлагыг нэгэн цэг дээр уулзуулах замаар байгууллагын үйл ажиллагаанд гол чухал хувь нэмрийг оруулдаг байна. Харин итгэл, харилцан хүндлэл, мөн нийтлэг нэгэн зорилгын төлөөх идэвх зүтгэлд үндэслэсэн нээлттэй харилцаа холбоо бүхий орчинд л үүний үр шимийг хүртэх боломжтой юм байна. Санаа бодол, сэтгэл зовоосон асуудал зэргийг илэрхийлэн мэдээлэх, бие биетэйгээ эргэх холбоо үүсгэх, уулзалт зохион байгуулах, асуудал шийдвэрлэх, шийдвэр гаргах зэрэгт тустай зарим тодорхой журам, хэм хэмжээ зэргийг тусгасан хандлагыг ажилдаа нэвтрүүлэхийн тулд багийн гишүүд хамтран зүтгэх ёстой болно.

Хэм хэмжээ гэдэг нь багийн гишүүд бие биетэйгээ хэрхэн харилцах ёстойг тогтоосон заавар журам юм. Хэм хэмжээг багийн гишүүд өөрсдөө гаргах бөгөөд энэ нь багийн гишүүд цагийг хэрхэн удирдах, уулзалтыг хэрхэн зохион байгуулах, аливаа байр суурийг хэрхэн хамгаалах, хөхиүлэн дэмжих, сонсох, ойлголтоо бататгах, зөрчлийг хэрхэн удирдан зохицуулах, шийдвэрийг хэрхэн гаргах зэрэг асуудлын талаарх мэдээлэл юм. Амжилттай ажилладаг багийн ихэнх нь нээлттэй харилцаа, итгэлцэл бүхий орчныг бий болгох, түүнийг хамгаалахын тулд хэм хэмжээ тогтоож өгдөг байна. Багийн үйл ажиллагааны хэм хэмжээг хувийн харилцаа, эсвэл уулзалт зэрэг арга хэмжээнд асуудал бэрхшээл үүсэхээс өмнө бий болгож хэрэглэдэг байх нь үнэлж баршгүй их тустай ажээ. Мөн хэм хэмжээ нь бүтээлч эргэх холбоо үүсгэх үндэс болдог байна.

Багийн дотор эргэх холбоо үүсгэх санаачлагыг хөхиүлэн дэмжиж, идэвхтэйгээр эрж хайж, хугацаанд нь нухацтайгаар хэлэлцэж, хүндэтгэлтэйгээр санал болгодог байх ёстой. Ингэхдээ шийтгэх бус харин гүйцэтгэлийг бэхжүүлэх, сайжруулах асуудлыг анхаарч, буруутгах бус харин бүтээлч үр дагавар гарсан эсэхийг нягталж, хувь хүний шинж чанарыг бус харин нийтлэг зорилтуудыг чухалчлах хэрэгтэй болдог. Багийн гишүүд багийн үйл ажиллагааны ур чадварыг сурч мэдээд зогсохгүй техникийн болоод бусад ажил үүрэгт шаардлагатай ур чадвараа тасралтгүй үргэлжлүүлэн дээшлүүлж байх хэрэгтэй.

Багийн үйл ажиллагааны ач холбогдол, түүнийг хэрхэн хөгжүүлэх тухай есдүгээр бүлэгт дэлгэрэнгүй өгүүлсэн болно.

### **Ажлын байран дахь сургалт болоод цаашдын сургалт, хөгжил**

Гүйцэтгэлийн менежментийн үйл ажиллагааны хүрээнд яригдах ёстой өөр нэгэн асуудал нь харилцан зөвшилцсон зорилтуудыг хангах, төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэхээр шилжүүлсэн хариуцлага, багаар, эсвэл төслийн бүлгээр хийх ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай сургалт, хөгжлийн үйл хэргийг зохион байгуулах явдал болно. Сургалт ба хөгжлийн хэрэгцээг олж илрүүлэх, түүнийг тэргүүлэх ач холбогдлоор нь эрэмбэлэх, сургалт, эсвэл хөгжлийн үйл хэргийг хэрэгцээт талуудад хүргэх чадвар зэрэг нь гүйцэтгэлийн менежерийн үүрэг хүлээн ажиллаж байгаа менежер нэг бүрийн эзэмших ур чадварт хамаардаг байна. Ажлын байран дахь сургалт, үйлдэн суралцах үйл нь хөгжил төлөвшил болоод асуудал шийдвэрлэх тун чухал ач холбогдол бүхий хэрэгсэл мөн юм. Тасралтгүй үргэлжлүүлэн суралцах, өөрчлөгдөх арга хэмжээг зохион байгуулж занших нь чухал.

### **Гүйцэтгэлийн хэмжээс**

Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь гүйцэтгэлийн менежментийн нэгэн хэсэг болох тухай энэ бүлэгт өгүүлсэн билээ. Гэхдээ төрийн байгууллагуудын үйл ажиллагаа явуулж буй бодит нөхцөл байдлыг дандаа хэмжээд байх боломжгүй бөгөөд тоо, шалгуур үзүүлэлт зэрэгт гол анхаарлыг хандуулж байгаа тохиолдолд чанарын асуудал ихэнхдээ мартагддаг болохыг онцлон тэмдэглэх хэрэгтэй. Гүйцэтгэлийн хэмжээсийн дүнд бий болсон мэдээлэл нь мэдээлэл хариуцсан менежер шийдвэр гаргахдаа ашиглах зүйлсийн зөвхөн нэг хэсэг нь юм. Гүйцэтгэлийн хэмжээс нь асуудал дэвшүүлэх гол зорилго агуулж байдгийг дахин өгүүлэх нь зүйтэй болов уу. Энэ нь юу хийх талаар бие даан аливаа хариулт өгөх тохиолдол тун цөөн байдаг.

## Тасралтгүй үргэлжлэн өрнөх эргэх холбоо, дасгалжуулалт, зөвлөмж

Дасгалжуулалт гэдэг нь ажилтнуудын ажлын гүйцэтгэлийг дээшлүүлэх, зан үйлийг өөрчлөхийн тулд менежерийн авч хэрэгжүүлэх гүйцэтгэлийн менежментийн үйл ажиллагаа юм. Дасгалжуулалт гэдэг нь засаж залруулах чанартай үйл ажиллагаа бөгөөд сургалтыг бодвол илүү албан бус, мөн цаг бага авдаг. Дасгалжуулалт их товч, мөн аливаа нэг тодорхой байранд буюу гүйцэтгэлтэй холбоотой асуудал үүссэн газарт болж өнгөрдөг. Дасгалжуулалтын үед менежерүүд зөвлөгөө, мэдээлэл өгч, эсвэл ажилтнуудын ажлын ур чадварыг сайжруулахад нь тус болохуйц стандартыг томъёолж өгдөг байна.

Менежер хүн зөвлөмж өгөх замаар ухаан бодол, сэтгэлийн байдал, эсвэл сэтгэлийн хөдлөлтэй холбоотой бэрхшээлийг таньж мэдэх, түүнийг арилгахад нь ажилтнууддаа тусалж байдаг ажээ. Энэ утгаараа дасгалжуулалт нь ур чадварыг, харин зөвлөмж нь хандлагыг голлон анхаардаг байна. Дасгалжуулалт, зөвлөмж өгөх үйл ажиллагааг чадварлаг гүйцэтгэх нь эерэг гүйцэтгэл бий болгох, бэрхшээлт зан үйл, эсвэл хандлагатай холбогдсон бэрхшээлийг даван туулахад нэн ач холбогдолтой ажээ.

Ажилтнууд хүсэн хүлээж байгаа хэмжээнд хүртэл ажлаа гүйцэтгэхгүй, сөрөг хандлагатай, зан үйл нь зохисгүй, хувийн шинж чанараараа байгууллагын доторх бусад хүмүүстэй таарч тохирохгүй байгаа үед дасгалжуулалт болон зөвлөмж өгөх үйл ажиллагааг үр нөлөөтэй хэрэгжүүлэх нь хэцүү байдаг. Хандлага болоод зан үйлээ өөрчлөхөд нь ажилтнууддаа туслах шаардлага тулгарсан нөхцөлд менежер хүн дасгалжуулалт, зөвлөмж өгөх аргыг хэрэглэх хэрэгтэй. Менежер хүн ажилтнууддаа шүүмжилж, алдааг нь засах ёстой ч үүнийг ажлын үр дагаврыг эерэг байлгах, мэдрэмжид нь таатай нөлөөлөх, хүмүүсийн хоорондох харилцаа холбоог эерэг байдлаар өрнүүлэх арга хэлбэрээр гүйцэтгэх ёстой юм. Үүний тулд буруут хэн нэгэнд тохох бус харин тухайн нөхцөл байдлыг ямар нэгэн шинэ зүйл сурах боломж болгон хувиргаж чаддаг байвал зохино.

Сөрөг хэлбэрийн эргэх холбоо үүсээгүй нөхцөлд ч, тухайлбал, хэн нэгэн ажилтан зөвлөгөө хүсэх, өөрт нь учраад байгаа асуудал бэрхшээлийг ярих, эсвэл гомдол мэдүүлэхийг хүссэн үед дасгалжуулах, зөвлөмж өгөх ур чадвар менежер хүнд шаардагддаг байна. Зарим үед зүгээр л сонсох нь дасгалжуулалт, зөвлөмж өгөх үйл ажиллагааны хамгийн үр нөлөөтэй арга хэлбэр болдог ажээ.

Эргэх холбоо гэдгийг хамгийн энгийнээр дараах байдлаар тайлбарлаж болно. Үүнд:

*«Эргэх холбоо гэдэг нь өнгөрсөн зан үйлийн талаарх мэдээллийг одоо цагт эзэнд нь хүргэж, улмаар энэ нь түүний цаашдын зан үйлд нөлөөлөх тухай ойлголт юм».*

*(Эргэх холбоо үүсгэх урлаг.*

*Сийшор ба Чарльз. 1992)*

Ажлын гүйцэтгэлийг ажиглах, эргэх холбоо үүсгэх нь гүйцэтгэлийн менежментийн үйл ажиллагааны хүрээнд тогтмол хийгдэх ажил болсон байх ёстой. Эргэх холбоог ажиглаж харсан, эсвэл ажилтай холбоотой бөгөөд нотолж болохуйц зан үйл, үйлдэл, байр суурь, үр дүнд үндэслэн үүсгэж болно. Үр нөлөө бүхий эргэх холбоо нь ажлын гүйцэтгэлийг сайн хэвээр нь үргэлжлүүлэх, шинэ ур чадвар хөгжүүлэх, шаардлагатай үед гүйцэтгэлийг улам сайжруулахад нь ажилтанд тусалдаг байна.

Эерэг эргэх холбоо үүсгэх, тодорхой, нэгдмэл нэгэн зорилготой байх нь мотиваци болоод гүйцэтгэлийг нэлээд сайжруулдаг тухай мотивацийн талаарх бүлэгт өгүүлсэн билээ. Эргэх холбоог жилд ганцхан удаа, гүйцэтгэлийг албан ёсоор үнэлэх үед үүсгэдэг байх нь зохимжгүй. Манлайлын тулгын чулуу нь ажилтнууддаа мотивацилж, тэдэнд урам зориг өгөх чадвар билээ. Тасралтгүй үргэлжлэх эргэх холбоо нь чухамдаа мотивацийн үндэс суурь болох бөгөөд юу болж байна, яг одоо юуг гүйцэтгэж байна, юуг гүйцэтгээгүй байна, цаашид юуг улам хөгжүүлэх хэрэгтэй байна гэдэг талаар нэн тод дүр зургийг менежерт өгдөг ажээ. Гүйцэтгэлийн үнэлгээг ч тогтмол хийх нь зүйтэй.

### Эргэх холбоо үүсгэхдээ санаж дагах журам

- Ажилтан нэг бүрийн ажлын гүйцэтгэлийн тухай өөрийн бодлыг хэлнэ гэдгээ ажилтнуудад мэдээл.
- Эргэх холбоо үүсгэхдээ түүнийг аль болох анхдагч нөхцөл байдалд нь ойртуулахыг хичээ.
- Өөрийн ажиглаж харсан, мөн ажилтай холбоотой зан үйл эсвэл үр дүнгийн талаар тайлбарлан ярь.
- Ажилтны санаа бодлыг мөн сонс.
- Гүйцэтгэлийнх нь нөлөө болоод нөлөөллийг ажилтанд тайлбарлан таниул.

*Өөрчлөгд гэхийн оронд аливааг өөрөөр хийх шаардлагыг ажилтанд тавих нь илүү үр нөлөөтэй байдаг!*

### **Харилцан ярилцлага хийх замаар гүйцэтгэлийг үнэлэх нь**

Гүйцэтгэлийн албан ёсны үнэлгээний үйл ажиллагаа гэдэг нь ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэн дүгнэх, тоймлох, мөн хөгжүүлэх тухай ойлголт юм. Гүйцэтгэлийн үнэлгээг сайн хийх гэдэг нь тийм ч хялбар ажил байдаггүй. Гэхдээ энэ нь хоёр талд нэгэн адил ашигтай, ялангуяа түүнийг суралцагч орчин болгож хувиргасан, мөн суралцах арга барилыг хэрэглэсэн бол нэлээд хүчин чармайлт шаардсан, идэвх сонирхлыг сэргээсэн арга хэмжээ болж чаддаг ажээ.

Гүйцэтгэлийн талаар ярилцаж, түүнийг бүрэн төгс зохицуулж чадсан бол үнэлгээ хийх явцад ямар нэг гайхал төрүүлсэн үйл явдал тохиолдлоо гэхэд энэ нь тун цөөн байх болно. Учир нь ихэнх асуудлыг бүтэн жилийн туршид ярилцаж, шийдвэрлэсэн байдаг ажээ. Энэ үүднээс авч үзвэл үнэлгээний талаарх ярилцлага нь ажилтны өнгөрсөн хугацааны ажлын гүйцэтгэлийг, түүнчлэн түүний *ирээдүйн* ажлын гүйцэтгэлд саад учруулж болзошгүй асуудлыг албан ёсоор хэлэлцэх боломжийг олгож байгаа юм. Энэ тохиолдолд ажилтны ажил мэргэжлийн асуудал, цалингийн үнэлгээ, зорилго зэргийг албан ёсоор тодорхойлох ажлыг тусад нь авч хэлэлцэж болно.

Харилцан ярилцлага хийх замаар гүйцэтгэлийг үнэлэх асуудлыг дараагийн бүлэгт дэлгэрэнгүй тайлбарлах болно.

Гүйцэтгэлийн менежментийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд хүмүүсийн хоорондын харилцааны ур чадвар нэн чухал.

Гүйцэтгэлийн менежментийн талаарх хэлэлцүүлгийг хэрхэн өрнүүлснээр нь менежерийн зүгээс гаргасан хүчин чармайлтын үр дагаврыг тодорхойлж болдог ажээ. Харин тухайн үр дагавар нь ажилтны зан үйлийг өөрчлөхөд нөлөөлөх зорилгоор ашигласан хүмүүсийн хоорондын харилцааны ур чадварын үр нөлөөнөөс шалтгаалдаг байна.

Гүйцэтгэлийн менежментийн хэлэлцүүлэгт чухал ач холбогдолтой хүмүүсийн хоорондын харилцааны зургаан төрлийн ур чадварыг Роллин Глэйзер (1987) тодорхойлсон байдаг. Үүнд:

- Зан үйлд нь анхаарлаа төвлөрүүлэх
- Өөрийгөө хүндлэх сэтгэлгээг бий болгож, төлөвшүүлэх
- Асуудлыг хамтдаа шийдвэрлэх
- Идэвхтэй сонсох
- Ойлгохын тулд эрэл хайгуул хийх
- Хүсч буй зан үйлийг эерэг хэлбэрээр бэхжүүлэх.

### **Гүйцэтгэлтэй уялдсан цалингийн тухай**

Гүйцэтгэлтэй уялдсан цалингийн тухай асуудлыг гүйцэтгэлийн менежментийн хамгийн маргаантай асуудлын нэг гэж болох юм. Гүйцэтгэлтэй уялдсан цалин гэдэг нь шагнал урамшууллын олон төрлийн зохицуулалтад хамаарах нэр томъёо болно. Энэ нь хувь хүн, баг, байгууллагын гүйцэтгэлд шууд хамаарах санхүүгийн, эсвэл санхүүгийн арга хэрэгслээр хэмжиж болох шагнал урамшууллын нэг хэсэг юм. Нэлээд олон байгууллага гүйцэтгэлтэй уялдсан цалингийн асуудлыг амжилттай шийдвэрлэхийн төлөө тэмцдэг ч үр дүн нь харилцан адилгүй байдаг ажээ. Гүйцэтгэлтэй уялдсан цалин манай байгууллагад үр нөлөө үзүүлэхгүй байна гэж үздэг хэсэг байхад энэ нь гүйцэтгэлийг сайжруулахад дэм үзүүлдэг гэж хэлэх хүмүүс бас байдаг.

Бид гүйцэтгэлтэй уялдсан цалингийн өөр өөр загварыг боловсруулан энэхүү сургалтын материалд оруулах, эсвэл энэ асуудлаарх маргаанд гал нэмэх зорилго агуулагүй болно. Гүйцэтгэлтэй уялдсан цалин болоод байгууллагын ажлын гүйцэтгэлийн өндөр түвшингийн хооронд ямар нэг уялдаа бий гэдгийг эцэслэн тогтоосон судалгаа байхгүй боловч мотиваци гэдэг нь асар олон онол бүхий судалгааны сэдэв мөн гэдэг нь гарцаагүй. Цалин бол мотивацийн олон талт тогтолцооны зөвхөн нэг хэсэг нь мөн хэмээн мотивацийн талаарх бүлэгт өгүүлсэн билээ. Ялангуяа, шагнал урамшууллын талаарх хүн нэг бүрийн *төсөөлөл*, гадаад болон дотоод шагнал урамшууллыг баланслуулах тухай асуудалд тодорхой анхаарал хандуулах нь зүйтэй. Цалин бол цаг үргэлж аливаа жагсаалтын эхэнд нь бичигддэг зүйл биш. Ажлыг сайн зохион байгуулах, ажилтнууд ихээр татагдан оролцох, ажилтны ашиг сонирхлыг үйлчилгээний чанарт хандуулах, шинэ шинэ мэдлэг чадварыг хөгжүүлэх зэрэг нь мотивацид их биш ч гэлээ тодорхой хэмжээний тэнцвэртэй нөлөөллийг үзүүлдэг байна. Мэдээж энэ бүхэн хөгжлийн түвшин, мөн өөр бусад хүчин зүйлсийн нөлөөгөөр өөр өөр нийгэмд харилцан адилгүй байж болно. Гүйцэтгэлтэй уялдсан цалин гэдэг нь гүйцэтгэлийг сайжруулах цорын ганц арга хэрэгсэл биш, харин үүнд хувь нэмрээ оруулдаг гэдгийг л эцэст нь хэлэх байна.

## Дүгнэлт

Гүйцэтгэлийн менежмент нь харилцан бие биедээ дэмжлэг үзүүлдэг, хоорондоо уялдаа холбоо бүхий олон бүрэлдэхүүн хэсэгтэй нарийн төвөгтэй тогтолцоо мөн бөгөөд энэ бүхнийг менежерүүд ч, ажилтнууд ч нэгэн адил үйл ажиллагаандаа харгалзаж үздэг байх хэрэгтэй. Гүйцэтгэлийг удирдахад оролцоо, мотиваци, идэвх зүтгэл, харилцаа холбоо, итгэлцэл бий болгох, сайн харилцаа тогтоох, суралцах үйл, гарц/үр дагаварт чиглэсэн хандлагыг тусгайлан боловсруулж, зохион байгуулалттайгаар өрнүүлэх нь чухал шаардлагатай байдаг. Суралцах үйлийг тасралтгүй үргэлжлүүлэх, суралцагч байгууллага болохын төлөө урагшлах явцдаа гүйцэтгэлийн менежментийн тогтолцооны хүрээнд суралцах цагирагийг хувь хүний болоод байгууллагын түвшинд нэгэн адил хэрэглэх хэрэгтэй байна.



# 12

## Гүйцэтгэлийн үнэлгээг бодит практик дээр хэрхэн гүйцэтгэх талаар

Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь ажилтны цаашдын  
ажил үүргийн гүйцэтгэлийг сайжруулах гэсэн  
гол зорилгыг агуулсан байдаг.

Гүйцэтгэлийн менежментийн гол чухал тулгуурын нэг нь харилцан ярилцлага өрнүүлэх замаар гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийх явдал мөн гэдгийг өмнөх бүлэгт өгүүлсэн билээ. Энэ нь тодорхой хэмжээгээр менежерийн хүлээх үүргийн хүрээнд багтах элемент бөгөөд удирдлага, ажилтнуудын харилцаанаас тун их хамааралтай зүйл юм. Байгууллагын дотор найрсаг сайхан харилцаа, итгэлцлийн уур амьсгал байхгүй бол гүйцэтгэлийн үнэлгээ ач тустай болж чадахгүй.

Ихэнх гүйцэтгэлийн үнэлгээний ярилцлага хийх, эсвэл харилцан ярилцлага өрнүүлэх нь тухайн нөхцөлд ашиглаж буй тогтолцооноос үл хамааран ярилцлага хийх явцад хөндөх боломж бүхий олон төрлийн үйл ажиллагааг хамарч байдаг. Тухайлбал хэлэлцэх асуудлын жагсаалтанд:

- Өмнөх гүйцэтгэлийг нь эргэн хянах
- Сургалт ба хөгжил
- Карьерын төлөвлөлт
- Цалинг нь эргэн хянах
- Анхаарал татсан асуудал
- Зорилгоо тодорхойлох
- Үнэлгээ хийх
- Өнгөрсөн хугацаанд үзүүлсэн амжилтыг нь хүлээн зөвшөөрөх болон бусад асуудлуудыг тусгаж болно.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх хэлэлцүүлгийг хэрхэн цаг хугацааг утга төгөлдөрөөр ашигладаг гүйцэтгэлийн менежментийн үйл явцын үр нөлөөтэй хэсэг болгох боломжтой вэ? Үүний тулд дараах гурван угтвар нөхцлийг харгалзах нь чухал мэт санагдана. Үүнд:

1. Менежер, ажилтан хоёрын хоорондын нээлттэй, харилцан итгэлцэл бүхий харилцаа. Итгэлцэл бий болгох нь маш их цаг хугацаа шаардсан ажил боловч түүнийг алдахад ердөө л секундын хугацаа хангалттай.
2. Ажилтны өөрийгөө үнэлсэн үнэлгээг эхлэх цэг болгох замаар аливааг хамтдаа нээж илрүүлэх.
3. Шүүх, шийтгэхийг голлосон хандлагын оронд асуудал бэрхшээлийг хайх/шийдвэрлэх/суралцах хандлагыг ашиглах.

## Гүйцэтгэлийн үнэлгээ яагаад ашигтай байдаг вэ?

Ажилтнуудаа мотивацижуулах, урам зоригийг нь өдөх явдал бол манлайллын гол тулгуур асуудлын нэг мөн. Үнэндээ үүнийг манлайллын *хамгийн* чухал чанаруудын нэг ч гэж болно. Менежер хүн цаг үргэлж тушаал өгөх, ажил үүргийг зааварлах, хуваарилах, мөн үр дүнг хянаж болох хэдий ч удирдагч хүн эргэх холбоо үүсгэдэггүй, мотиваци, урам зориг өгдөггүй бол ажилтнуудыг хөгжүүлэх асуудлыг шийдвэрлэж чадахгүй.

Ажилтнууд удирдлагынхаа зүгээс өөрсдийг нь ойлгохгүй байх, бодит сонирхол үзүүлэхгүй байгааг мэдэрч байдаг нь олон жилийн туршид Европт явуулсан хандлагын талаарх олон судалгаанаас харагдсан байна. Түүнчлэн чадвараа бүрэн дайчлах хүсэлт ирдэггүй, эсвэл түүнийг нь ашигладаггүй гэж үздэгээ ч тэд илэрхийлжээ. Өөрсдөд нь илүү их анхаарал хандуулж, урам дэм өгч, илүү их хүч чадал сорьсон ажил үүрэг өгөөсэй хэмээн тэд хүсдэг нь тодорхой байна.

## Тасралтгүй үргэлжлэх эргэх холбоо

Ажилтнууд чухамдаа юу хийдэг, ямар хэрэгцээтэй, мөн хэрхэн хөгжих боломжтойг нь бодитоор олж мэдэхэд эргэх холбоо гол чухал үүрэгтэй. Эргэх холбоог байнга үүсгэж, бид хэрэгтэй хүмүүс гэсэн мэдрэмж ажилтнуудад бий болоход туслах, мөн тэднээс юуг хүсэн хүлээж байгааг мэдүүлэх үйлсэд эргэх холбоог ашиглах ёстой. Энэ нь мөн ажилтнуудыг эрчимжүүлж, тэдэнд өөртөө итгэх итгэлийг бий болгоно. Түүнчлэн ажилтнууд санаа бодол, мэдрэмжээ менежерүүддээ мэдүүлэхийн тулд ажилтнуудаас менежерт чиглэсэн эргэх холбоо үүсгэдэг байх ёстойг хэлэх нь илүүц биш биз ээ.

Эргэх холбоог өдөр бүр, ялангуяа ажилтан шинээр ажлаа эхэлж байгаа үед үүсгэх нь илүү тохиромжтой байдаг. Ажилтанд ажил үүргийг нь шуурхай таниулах, түүнд тавих шаардлагыг ойлгуулах, тэрээр ажил үүргээ зөв гольдролоор гүйцэтгэж байгаа эсэхийг мэдэхийн тулд эхэндээ ажилтан болоод удирдагч бие биетэйгээ тун ойр дотно харилцаатай ажиллах ёстой. Энэ нь ажилтныг төлөвшүүлэх, хөгжүүлэхэд шаардлагатай мотивацийг бий болгох юм.

Мотиваци нь их олон талтай асуудал. Жишээлбэл, өөрийг нь харж, сонсож буйг мэдрэх, аливаа ажил үүрэг хэрхэн урагшилж байгаа талаар бусдын санаа оноог сонсох, хийж байгаа ажил үүрэг нь ажилтны харьяалагддаг газрын хувьд ямар ач холбогдолтойг мэдрэх нь бидний хувьд тун чухал байдаг. Урам зориг өгч, эсвэл алдааг нь засаж залруулж байгаа нөхцөлд хүмүүс алдаа гаргах, үл ойлголцох байдлаас зайлсхийж, хийж байгаа зүйлээ илүү найдвартай гүйцэтгэхээс гадна нэгэн чухал үйл явцын хэсэг нь болон ажиллаж байна гэсэн ажилтны итгэлийг бэхжүүлэхэд тусгай байдаг ажээ.

Туршлагатай удирдагчдаас олонх нь анх удирдах албан тушаалд очоод эргэх холбоо үүсгэхээс айдаг байлаа хэмээн өгүүлсэн байдаг. Тэд ажилтнуудаа баярлуулахыг хүсдэг бөгөөд эргэх холбооны нэгэн тал болох шүүмжлэл нь бүтээлч, илүү тэнцвэртэй шинж агуулсан ч ажилтнуудыг сэтгэлээр унагаж, ажлын үр дүн улам муудах вий гэж боддог байжээ. Гэвч тэдний ихэнх нь олон жил удирдагч хийж туршлага хуримтлуулсны эцэст эерэг болоод сөрөг эргэх холбоо ажилтнуудын хувьд мотиваци болдгийг ухамсарладаг байна. Бид бүгд ийм замаар явсан. Бидний хийж байгааг бусад хүмүүс анзаарч, ажлын маань талаар санал бодлоо илэрхийлж, хөгжиж, илүү сайн үр дүнд хүрэхийг бид бүгд хүсдэг.

Харамсалтай нь, байгууллагын доторх газрууд, түүнчлэн

нэгжүүд ч ихэнхдээ хэт том байдгаас ажилтан нэг бүрт хүрсэн эргэх холбоо үүсгэх боломж менежерүүдэд хомс ажээ. Тийм ч учраас ажлын энэхүү хэсгийг үл анхааран орхигдуулахын оронд гүйцэтгэлийн үнэлгээг тогтмол, системтэй арга хэлбэрээр гүйцэтгэх хэрэгтэй юм.

## Гүйцэтгэлийн үнэлгээ ямар зорилготой вэ?

Харилцан ярилцлага өрнүүлэх замаар гүйцэтгэлийн үнэлгээг тогтмол, системтэй арга хэлбэрээр гүйцэтгэх зорилго нь юу вэ? Үүнд маш олон шалтгаан бий.

### ■ Нийтлэг алсын харааг бий болгох

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх яриа хэлэлцээ нь байгууллагын алсын хараа, зорилгын талаар нэгдмэл ойлголт бий болгох боломжийг менежерүүд болон ажилтнуудад олгодог. Энэ нь зорилгыг хэрхэн хангах талаарх өөрийн санааг «гүйлгээнд оруулах» боломжийг менежерт өгнө.

### ■ Менежер, ажилтан хоёрын хооронд сайн харилцаа тогтоох

Цаг хугацааны хомсдолоос, эсвэл хуучин арга барил амь бөхтэй оршин байгаагийн улмаас өдөр тутмын ажил дээр барагтай бол өрнөж чаддаггүй хувийн, харилцан бие биенээ хүндэтгэсэн яриа өрнүүлэх боломжийг гүйцэтгэлийн үнэлгээ олгодог байна. Менежер болон ажилтны хооронд нүүр тулсан яриа өрнөж, бие биетэйгээ үзэл бодлоо хуваалцах тухай санаа нь ихэнх хүмүүсийн хувьд шинэ зүйл тул эхэндээ эмээх сэтгэгдэл үүсгэж болзошгүй. Биеэ хэрхэн авч явах, хэрхэн хариу үйлдэл хийх талаарх хэвшмэл ойлголт, тодорхойгүй байдал нь энэхүү шинэ нөхцөл байдалд хүмүүсийн сэтгэлийг зовоодог ажээ. Үүний дүнд менежер хүн аливааг эргэцүүлэн тусгах, түүнийгээ ярилцах, эсвэл бусдаас тусламж авах боломжийг ашиглахын өмнө харилцан ярилцлага өрнүүлэх явдлыг хувийн байлгах хүсэлгүй байдаг байж болзошгүй юм. Тиймээс цөөн тооны менежерийг нэгэн бүлэг болгож, гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх арга туршлагаа хуваалцах хэд хэдэн удаагийн уулзалт зохион байгуулах нь тусгай байж мэднэ.

Хуучин хэвшмэл арга барил, туршлагын улмаас ажилтан аливаад хардангуй өнгө аясаар хандаж болзошгүй. Менежертэй ярилцахаар дуудагдсан ажилтанд өөрийг нь зэмлэх, эсвэл халах гэж байна гэсэн бодол төрж болно. Ихэнх менежер тухайн ярилцлагын зорилго нь юу болох, түүнд хэрхэн бэлтгэх талаар нийт ажилтнуудад мэдээлдэггүй тал бий.



Гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх хамгийн эхний яриаг «нүүр хагарах» зорилгоор явуулж болно. Энэ нөхцөлд менежер аль болох албан бус байж, энгийн ярианаас аажмаар илүү чухал зүйлс рүү шилжих ёстой юм.

■ **Хүн нэг бүрийн ажил үүрэг, зорилгыг боловсруулах, эргэн хянах, үнэлэх**

Энэ нь мэдээж үнэлгээний гол зорилтуудын нэг юм. Ажилтны гаргасан амжилтуудыг эргэн сануулж, энэ талаар санаа бодлоо илэрхийлэх явцдаа менежер хүн эдгээрийг байгууллага, нэгжийнхээ зорилго болоод нийтлэг зорилтуудтай уялдуулах ёстой. Энэ нь ажилтны хувьд цаашид менежерийн үнэлгээг ойлгох, хүлээн зөвшөөрөх явдлыг хялбарчилж, хөгжлийн харилцан адилгүй хэрэгцээ, хэмжүүрийн талаар харилцан яриа өрнүүлэх боломжийг бүрдүүлэх юм.

■ **Ажилтны ажлын гүйцэтгэл болоод хөгжлийн тухай асуудлыг хэлэлцэх**

Эргэх холбоо нь тун чухал үйл явц болохоос гадна энэ нь тэнцвэр сайтай, бүтээлч байх ёстой. Менежер хүн ажилтны амжилт болоод илүү сайн гүйцэтгэх боломжтой байсан зүйлс, тэдгээрийг цаашид хэрхэн сайжруулах хэрэгтэй байгааг онцолно. Шүүмжлэх шаардлагатай бол ажилтны хувийн зан чанарыг бус харин юуг буруу хийсэн, түүнийг өөрчлөх боломжтой эсэх, хэрвээ тийм бол хэрхэн өөрчлөх тухайд анхаарна. Энэ талаар авч болох өөр өөр арга хэмжээний талаар харилцан ярилцах ёстой. Менежер хүн ажилтанд өөртөө итгэх итгэлийг, багаар ажиллах сэтгэхүйг бий болгох ёстой. Зөвхөн хийж гүйцэтгэсэн зүйлсийг бус харин ирээдүйд хийх ёстой зүйлсийг онцолж, юуг хэрхэн сайжруулах боломжтой, ажлын арга барил болоод ажилтнуудыг хэрхэн хөгжүүлэх тухай анхаарах ёстой юм.

■ **Менежер болоод ажилтны цаашид гүйцэтгэх үүргийн талаар илүү их мэдээлэл авах**

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний яриа өрнүүлж байгаа талууд адилхан сонсож, бас суралцах ёстой ч менежер хүн ажилтандаа арай илүү дэмжлэг үзүүлэх бэлтгэлтэй байх ёстой. Ажилтнууд менежерээ шүүмжлэхээс зайлсхийх нь мэдээж ч ажлынхаа гүйцэтгэлийн талаар үнэнийг сонсохыг хүсч байгаагаа менежер тодорхой болгох ёстой. Ажилтан санаа бодлоо илэрхийлж байх явцад тайлбарлах, өөрийгөө хамгаалах төрөлхийн хүсэл төрнө гэдгийг менежер хүн сайн ойлговол зохино! Менежер ажилтны хэлэх гэснийг анхааралтай сонсож, тэмдэглэж авна. Тэрээр өөрийн санаа

бодлыг илэрхийлэх хэрэггүй боловч *та жаахан дэлгэрүүлж ярихгүй юу, та жишээ дурдаж болох уу, юу гэсэн утгатай юм бэ* гэх мэт асуулт асуух замаар тодруулж болно. Дараа нь сонссоноо давтаж, эсвэл энэ талаар бодсоны эцэст тухайн асуудлаар эргэж ярилцана гэдгээ өгүүлж болно. Ингэснээр менежер өөрийг нь нухацтай сонсож байна гэдгийг ажилтанд мэдрүүлэхээс гадна ажилтны хэлсэн ярьсныг эргэцүүлэн тунгаах боломжийг менежерт олгох юм.

■ **Ажилтны мэдлэг чадварыг сургалт болон бусад арга замаар хөгжүүлэх**

Сургалт болон хөгжлийг шагнал маягаар, эсвэл зүгээр л байнга тогтмол өгдөг зүйл мэтээр үзэж болохгүй. Түүнчлэн менежер хүн сургалтыг захиргааны арга хэмжээ болгохоос аль болох зайлсхийх ёстой. Ажилтнуудыг нэрсийн жагсаалтаас нь ээлж дараалан түүж, тэд бүгдээрээ нэг юмуу хоёр удаа сургалтанд оролцох болно, сайн суралцана, ажилдаа илүү тохиромжтой хүн болно хэмээн сэтгэж сургалтанд явуулах тухай бодох ч хэрэггүй. Хөгжил гэдэг нь байнга сургалтанд оролцохоос огт өөр зүйл байж болно. Дадлагажуулах, ажлын байранд нь сургах, тодорхой хугацаанд шавилан суралцуулах, эсвэл өөр бусад арга хэрэглэх нь илүү үр дүнтэй байж болно шүү дээ. Цаашилбал, багийн гишүүдийг сургалтанд илгээх нь менежерээс нэлээд бэлтгэл, эргэх хяналт шаарддаг байна. Тоолж баршгүй олон сургалтанд хамруулсан ч дараа нь ажилтныг эргэн хянахгүй, дэмжлэг үзүүлэхгүй юм бол ямар ч үр дүн гарахгүй. Ажилтныг сургалтанд хамруулахын өмнө, мөн хойно нь дэмжлэг үзүүлж чадахгүй байх гэсэн өчүүхэн төдий эргэлзээ менежерт төрөх юм бол хөгжил төлөвшлийн өөр хэлбэрийг илүүд үзэх хэрэгтэй. Гүйцэтгэлийн үнэлгээний яриа нь ямар арга хэмжээ шаардлагатайг шийдэх, энэ бол хамгийн шилдэг арга мөн бөгөөд ингэснээр илүү сайн боломж нээгдэнэ гэдгийг ажилтанд итгүүлэхэд нь менежер тусалдаг ажээ.

Маш олон тооны сургалт зохион байгуулдаг томоохон газрууд захиргааны асуудалд түлхүү анхаардаг. Ингэснээр ачаалал нь багасч, асуудал шийдэх ажлыг тун их хөнгөвчилдөг тул менежер ч үүнд дуртай байдаг ажээ. Багийнхаа хүч чадалд анхаарал хандуулдаг менежер захиргааны хэвшмэл хэлбэрийг халахын төлөө тэмцэж, багийнхаа гишүүдийг хөгжүүлэх шилдэг арга замыг олж авч чаддаг байх ёстой. Менежер бүр өөрийнхөө хариуцсан байгууллага, нэгжийг хөгжүүлэх, тэрхүү хөгжлийг хэрхэн дэмжих талаарх хариуцлагыг өөртөө үүрдэг байх нь хамгаас чухал юм.

## Бодит байдал

Хэт ихийг хүсч эрмэлзсэн гүйцэтгэлийн үнэлгээний төлөвлөгөө боловсруулах оролдлогыг маш олон удаа хийж байв. Энэ сэдвээр асар олон ном бичиж, төрөл бүрийн хэлбэр бүхий хувилбарыг бий болгож, туршиж, Гүйцэтгэлийн үнэлгээний тогтолцоог зохистой ажиллуулахын тулд олон тооны зөвлөхүүдийг урьж ажиллуулжээ. Гэвч өндөр эрмэлзэл бүхий олон төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх нь тун бэрхшээлтэй юм. Энэ нь юутай холбоотой вэ?

Жижиг, том компаниуд, түүнчлэн бүх түвшинд ажиллаж буй захиргааны байгууллагууд нэг л төрлийн бэрхшээлтэй учрах болсон байна. Гэхдээ шалтгаан нь өөр өөр байжээ.

Ажилтнуудтайгаа өдөр бүр уулзаж, мөн тэдэнд зориулсан эргэх холбоог өдөр бүр бий болгодог, заримдаа энэ ажлыг өдөрт хэд хэдэн удаа зохион байгуулдаг гэж жижиг компани, эсвэл хэсгийн менежерүүд ярьдаг ажээ. Гэхдээ үүнийг судлаад үзтэл байдал огт өөр байв. Менежер хүн ажилтандаа юу буруу болсон, юуг зохих ёсоор хийгээгүйг л хэлдэг бөгөөд үүнийгээ эргэх холбоо үүсгэж байна гэж үзсэн ажээ. Сонсох, хэлэлцэх, эргэцүүлэн тусгах, эсвэл хэрхэн хөгжих тухай төлөвлөгөөг хэлэлцэхэд барагтай бол цаг гаргадаггүй байна.

Түүнчлэн жижиг компанийн менежерүүд нь боловсон хүчин болоод бусад нэгж, хэсгээсээ ярилцлага хэрхэн зохион байгуулах, эсвэл сургалт, хөгжлийн бусад ямар хэлбэр байж болох талаар дэмжлэг, зөвлөмж авч чаддаггүй байна.

Том байгууллагын хувьд байдал арай өөр ажээ. Менежерүүд нь гүйцэтгэлийн үнэлгээг захиргааны арга хэмжээ, дээд түвшинд шийдэгдэх, тэдний нуруун дээр ирж буй ачаа гэж үздэг байна. Энэ мэт асуудал, тухайлбал үнэлгээ, сургалт зэргийг хариуцаж ажилладаг өөр газар байдаг хэмээн манлайлагчийн хариуцах ёстой хамгийн чухал асуудал болох ажилтнуудаа хөгжүүлэн дэвжээх үүргээс сайн дураараа татгалзах хандлага зарим менежерийн дунд ажиглагддаг. Ингэснээр тэд хувь хүн нэг бүрийг, тэдний найдлага, төлөвлөгөө, мэдлэг чадвар, эсвэл хөгжлийн хэрэгцээг нь таньж мэдэх сайхан боломжийг алдах болно. Түүнчлэн ирээдүйн төлвийн талаарх өөрийн санаагаа ажилтанд танилцуулах боломжийг ч алдана. Гэхдээ тэдэнд хэтийн төлөв *байгаа* нөхцөлд шүү дээ.

## Цаг зав байхгүй ...

Гүйцэтгэлийн үнэлгээг олон янзын учир шалтгааны улмаас хийдэггүй ч байнга сонсогдож байдаг *цаг зав байхгүй* гэдэг нэг шалтгаан бий. Менежер хүн хэзээ ямагт бүхнийг тэргүүлэх ач холбогдлоор нь эрэмбэлэх ёстойгоос гадна хэт олон ажлыг яаралтай амжуулах, ажил овоорох, шийдвэрлэх ёстой асуудал үүсэх үед гүйцэтгэлийн үнэлгээг шууд хойшлуулдаг байна. Мөнгө хэмнэхийн тулд компанийн менежерүүдийн тоог цөөлсөн байж болно. Гэвч ингэснээр үлдэж байгаа цөөн хэдэн менежер хэт нүсэр байгууллага, нэгж, хэсгийг хариуцаж ажиллах хэрэгтэй болж байна. Үүний үр дүнд хүмүүстэй ганцаарчлан уулзах, эргэх холбоо үүсгэх нь ихэнх менежерүүдэд хүндрэлтэй болохоос гадна тэд манлайллын ажлаа үр нөлөөтэйгээр гүйцэтгэж чадахгүйд хүрдэг байна. Анхаарал тавих ёстой хүмүүсийн тоо нэмэгдэх нь мэдээж хэцүү. Гэвч байгууллагын үйл ажиллагааны гүйцэтгэл, ажилтнуудын сайн сайхны төлөө гүйцэтгэлийн үнэлгээг тодорхой төлөвлөгөө, хуваарийн дагуу заавал хийх ёстой.

Зарим менежерүүд хүний нөөцийн хэлтсээс дэмжлэг авдаггүй, ярилцлага авах үед ажилтнуудтайгаа яриа өрнүүлэх, тэднээр шүүмжлүүлэх зэрэг нь тэднийг тавгүй байдалд оруулдгийг хүлээн зөвшөөрөхөөс эвгүйцдэг.

Үр дүнтэй шүүмжлэл, дүгнэлт гаргах ур чадварын болон бусад шаардлагатай сургалтанд менежерүүдийг хамруулах хэрэгтэй.

# Чанарын шаардлага хангасан гүйцэтгэлийн үнэлгээг зохион байгуулах нь

Энэ бүх зүйлийн талаар эргэцүүлэн бодсоны эцэст гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийхийн өмнө ямар нэгэн стратеги томъёолох нь менежерийн хувьд тун ухаалаг алхам болох юм. Байгууллага, нэгж хэсгийн хэмжээ болоод гүйцэтгэлийн үнэлгээнд зарцуулах цаг хугацааны талаарх асуудал энэ үйл явцад гарцаагүй нөлөөлж таарна. Том нэгжид олон ажилтантай тулж ажилладаг менежер гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийхдээ чанарыг нь алдагдуулахгүйгээр бага цаг зарцуулах арга замыг эрэлхийлэх нь чухал болно.

## Агъяууд үдөөоооо сààààò уóуёæ áíîîò óó

Үүний тулд ажилтнуудыг бүлэгт хувааж, тэдэнтэй ярилцах замаар эхэлж болно. Ингээд менежер нийт байгууллага буюу нэгжийн үйл ажиллагааны бүхий л үр дүн, хэтийн төлөв, цаашдын төлөвлөгөө зэрэг асуудлын талаарх мэдээллийг өгч, бүлгийн мэдлэг чадварыг хэрхэн дүгнэж байгаа талаар ярилцана. Бүлгийн ярилцлага нь ганцаарчилсан ярилцлагыг эхлүүлэх сайн, нийтлэг нэгэн сэдвийг олоход нь менежерт болоод ажилтанд туслах бөгөөд ганцаарчилсан ярилцлаганд зарцуулах цагийг хэмнэдэг ажээ.

## Ярилцлаганд бүхий л асуудлыг нэгэн зэрэг хамруулахыг хичээх хэрэггүй!

Өмнө дурдаж байсан өндөр дээд хүсэл эрмэлзлийн улмаас нэлээд чамбай гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийхийн тулд бүхий л асуудлыг нэгэн зэрэг тусгаж ярилцах нь зүйтэй гэсэн итгэл үнэмшил менежерүүдэд бий болдог байна. Байгууллагын зүгээс ярилцлагыг ямар хэлбэрээр явуулахыг тодорхой заагаад өгчихсөн бол менежер түүнийг дагаж мөрдөх хэрэгтэй ч ярилцлагыг өөртөө, мөн байгууллагадаа тааламжтай хэлбэрээр өрнүүлэхийг хичээх ёстой билээ. Яриаг танд ч, таны ажилтанд ч энгийн аятайхан санагдахуйц хэлбэрээр өрнүүлэхийн тулд шинэ санаачилга гаргахаас менежер хүн айх хэрэггүй юм. Зохицуулах боломжгүй байдалд хүрч болох хэцүү зүйл хайхын оронд энгийн, гэхдээ найдвартай, ажиллахад тохиромжтой зүйл хийсэн нь дээр.

## Ойлголцол бий болгоход юу чухал вэ?

Менежер болоод ажилтнуудын хооронд нийтлэг ойлголцол үүсгэх нь хэлэлцүүлгийн нэгэн чухал асуудал болно. Олон янзын үнэлгээ хийж, олон өөр дүрэм журмыг баримтлах шаардлагатайгаас гадна цаг давчуу нөхцөлд ч энэ бол ажилтнууд болон удирдлагын хооронд хувийн, бүтэцжсэн, мөн харилцан бие биенээ чиглэсэн яриа өрнүүлэх цөөн боломжийн нэг шүү гэдгийг санах нь чухал. Хэн нэгэнтэй ярилцах үед тэрээр бага зэрэг бодох, аливааг зөв өнцгөөс нь дүгнэх хэрэгтэй болдог. Яриаг ажилтанд тухтай хэлбэрээр өрнүүлэхийн тулд яах шаардлагатай вэ? Тодорхой нэгэн асуудлыг шийдвэрлэх, үр дүнг сайжруулах, эсвэл ажилтныг цааш хөгжихөд нь туслах талаарх шинэ санааг хэрхэн зохистой тайлбарлах вэ?

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний төлөвлөгөөг ч, үр дүнг нь ч хэтэрхий албархаг, эсвэл ноцтой асуудал болгох хэрэггүй юм. Нэн жижиг алхам хийх, өчүүхэн жижиг асуудал шийдэх шаардлага тулгарсан байж болно. Гэхдээ үүнийг харилцан ойлголцох замаар хийж гүйцэтгэх юм бол ирээдүйд ихийг хожих боломж бүрдэнэ.

## Эхний, мөн хоёр дахь ярилцлагыг заавал төлөвлө

Хоёр дахь ярилцлагыг бүр эхний ярилцлагаас ч өмнө төлөвлөх нь ихээхэн тустай байдаг. Тухайлбал, та нэгэн сонирхолтой асуудлыг олж мэдээд, түүндээ илүү их цаг гарган анхаарах хэрэгтэй боллоо гэхэд бусад асуудлыг дараагийн уулзалт хүртэл хойшлуулж болно шүү дээ. Түүнчлэн сонирхолтой сэдвээр өрнүүлсэн яриа тухайн хэлэлцүүлэг өндөрлөх гэж байсан ч (бусад асуудлыг хүлээлгэн) өрнөсөөр байх юм бол түүнийг дараагийн уулзалтаар үргэлжлүүлж болно. Энэ нь эхний ярианы үед шаардлагагүй дарамт үүсэхээс сэргийлдэг ажээ. Түүнчлэн энэ бол тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц юм гэсэн сэтгэгдлийг ажилтанд төрүүлэх талтай.

Үнэлгээний үйл явцыг бодитой хэрэгжүүлэхийн тулд хэлэлцүүлэг эхлэх үест ажилтан болоод менежерт таагүй, эмээх сэтгэгдэл төрдөг болохыг та хүлээн зөвшөөрөх нь тун чухал. Таагүй мэдрэмжийг бууруулахын тулд бага зэргийн цаг гаргаж энгийн зүйл ярилцах нь тустай ч өнгөц зүйлд хэт их цаг зарцуулахгүй байх хэрэгтэй. Хэлэлцүүлгийг зохистой өрнүүлэхийн тулд цөөн хэдэн минут зарцуулах нь уур амьсгалыг үр нөлөөтэй болгоход тустай байж магадгүй юм. Гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь үнэндээ ажилтанд ч, менежерт ч тустай үйл явц гэдэгт менежер өөрөө бүрэн итгэсэн байх шаардлагатай.

Ажилтны бодол санааг сонсох замаар үнэлгээг эхлүүлнэ. Ажилтны өөрөө өөрийгөө үнэлсэн яриаг сонсох нь уг хэлэлцүүлгийг оролцоог хангасан хэлбэрээр явуулах гэсэн менежерийн санааны анхдагч илэрхийлэл болох юм. Түүнчлэн ажилтан ч түүний санаа бодлыг сонсох нь зүйтэй гэж үзэж байгааг мэдэрдэг ажээ. Мөн иймэрхүү хандлага нь хэлэлцүүлгийн уур амьсгалд эергээр нөлөөлдөг байна. Эцэст нь ажилтны өгүүлэх зүйлд менежерийн зүгээс гаргах санал бодол нөлөөлөх боломжгүй юм. Учир нь тэрээр санал бодлоо дараа нь илэрхийлэх ёстой. Ер нь ажилтны яриаг менежер таслах хэрэггүй. Гэхдээ энэ нь ажилтныг ярьж байх үед менежер нягтлах, тодруулах, дэнслэх үйл хийхгүй байх ёстой гэсэн үг биш болно.

Ажилтны өөрийгөө үнэлэх үнэлгээ дууссаны дараа менежер үнэлгээгээ өгнө. Дараа нь тухайн ажилтан мене-

жерийн байр суурийг ойлгосон эсэхийг нягтлах ёстой. Үл ойлголцох байдал үүссэн бол энэ талаар тодруулж, улмаар шийдсэн байвал зохино. Менежерийн өгч буй үнэлгээний талаарх яриа хэлэлцээг дууссаны дараа дараах асуултыг тавих замаар ярилцлагыг хэтийн үйл хэргийн талаарх асуудалд төвлөрүүлнэ. Үүнд:

- Дараагийн үнэлгээ хүртэлх хугацаанд ажилтан ямар амжилт гаргахыг хичээн чармайх вэ?
- Эдгээр зорилгыг хангах арга замд ямар ямар саад бэрхшээл байна вэ?
- Гүйцэтгэлд хүрэхэд учирч буй эдгээр саад бэрхшээлийг менежер болон ажилтан хэрхэн шийдвэрлэх боломжтой вэ?

Үүний дараа асуудал шийдвэрлэх талаарх хэлэлцүүлгийг ажилтан болоод менежер хоёуланд нь урам зориг өгсөн хэлбэрээр өрнүүлэх боломжтой. Хэлэлцүүлгийн төгсгөлд менежер дөнгөж сая хэлэлцэж, тохиролцсон зүйлсээ тоймлон өгүүлж, энэ талаар санаа бодлоо илэрхийлэх хүсэлтийг ажилтанд тавина. Хэлэлцэж, мөн шийдвэрлэсэн зүйлсийн талаар талууд нэгэн адил бодол санаатай эсэхийг яриа хэлэлцээ дуусахын өмнө баталгаажуулах нь чухал. Талууд ийнхүү харилцан зөвшөөрснийг илтгэн харуулсан тэмдэглэл хөтлөх нь тустай байдаг.

Харилцан ярилцлагыг хэрхэн өрнүүлэх тухайд ийм байна.

## Ярилцлагын нөхцөл байдлыг хэрхэн зохицуулах тухай

Менежер хүн мэдээлэл хүргэх, үнэлгээ өгөх, байдлыг сайжруулах, ажилтантайгаа сайн харилцаа тогтоохын тулд л харилцан ярилцлага хийх, эсвэл гүйцэтгэлийн үнэлгээний яриа өрнүүлэх нөхцөл байдлыг бүрдүүлэн ажилладаг байна. Гэхдээ хамгийн гол нь менежер ажилтныхаа бодол, үзэл санаа, хандлагын талаар илүү ихийг мэдэж, тухайн ажилтан өөрийнхөө гүйцэтгэлийг хэрхэн үнэлж байгааг ойлгох зорилгын үүднээс энэ бүхнийг хийж байгаа болно. Тийм ч учраас менежер хүн ярихаасаа илүү сонсох ёстой юм. Энэ нь харилцан яриа боловч тухайн нөхцөл байдал менежерт ажилтнаас нь илүү тохитой байдаг ажээ.

Ажилтан өөрийг нь шүүмжилбэл менежер аливаа тайлбар тавих, өөрийгөө хамгаалахаас зайлсхийх ёстой. Үүний оронд тэрээр анхааралтай сонсох, тэмдэглэл хөтлөх зэргээр ажилтныг хүндэтгэж байгаагаа харуулна. Ярилцлагын зорилгыг маш тодорхой илэрхийлэх дүрмийг баримтлан ажиллах нь зохимжтой. Энэ дүрмийг анхаараагүй нөхцөлд ажилтан тухайн ярилцлагад хамаарахгүй зүйлсийн талаар санаа бодлоо илэрхийлэх хандлага үүснэ. Энэ тохиолдолд менежер түүнийг таслан зогсоож, улмаар ажилтан ичиж, нээлттэй ярилцлагаас эмээж болзошгүй юм.

Ярилцах үед менежер ярилцагчаа сайтар судлах хэрэгтэй. Тэрээр нүдээрээ харилцаж, сонирхож байгаагаа харуулж, биеийн хөдөлгөөнийг нь тайлж уншихыг хичээх ёстой юм. Дуу хоолой, амьсгаа нь хэрхэн өөрчлөгдөж байгааг анзаарч, харц, хөлийнх нь хөдөлгөөнийг харах замаар үгээр илэрхийлээгүй бүхнийг «мэдэрч» болно.

Харилцан ярилцлага нь суралцах гэсэн чухал зорилго агуулж байдгийг мартаж болохгүй. Гарын доорх бүхий л хэрэгслийг ашигла! Энгийн нэг «Тийм», «Үгүй» гэсэн хариулт өгөх боломжгүй «Яаж», «Хэзээ», «Хаана» зэрэг нээлттэй асуух үгсийг хэрэглэ. Өөр нэгэн сайн арга бол *дуугүй байх* явдал болно. Энэ нь агуу гайхамшигийг бий болгодог байна. Асуулт асуусны дараа шаардлагатай бол хичнээн ч хугацаанд чимээгүй байж болно. Ингэснээр нөгөө хүн тодорхой дарамт байгааг мэдэрч, улмаар бодсоны эцэст хариулт өгнө. Хүлээ. Ингэснээр та асар ихийг сурч мэдэх болно.

## Харилцан ярилцлагын жишээ

Менежер, ажилтан хоёрын хоорондын харилцан ярилцлагын зарим нэг энгийн жишээг доор үзүүлсэн байна. Тэдний хооронд ялгаа бий эсэхийг харна уу.

### Жишээ 1

Менежер: *Манай багт шинээр орсон хүний талаар юу бодож байна вэ?*

Ажилтан: *Тэр дажгүй шүү.*

Менежер: *Сонсоход таатай байна! Манай бүлгийн уур амьсгал зүгээр биз дээ? Хамтын ажиллагаа сайн өрнөж байгаа юу?*

Ажилтан: *Би бас тийм гэж бодож байна.*

Менежер: *Сайн байна!*

### Жишээ 2

Менежер: *Манай багт шинээр орсон хүний талаар юу бодож байна вэ?*

Ажилтан: *Тэр дажгүй шүү.*

Менежер: *Танд таалагдаж байна уу?*

Ажилтан: *Тийм л дээ ...*

Менежер: *Хамт ажиллахад ямар байна вэ?*

Ажилтан: *Зүгээр. Гэхдээ амархан гомддог хүн шиг санагдсан.*

Менежер: *Тийм үү? Яагаад гомддог гэж?*

Ажилтан: *Ийм л дээ. Тэрээр бидний бие биенээ шоглодог занд сайн дасаагүй юм шиг байна. Тэгээд ....*

Менежер: *Та нар түүнийг яаж шоглодог юм бэ?*

Ялгааг нь олж харахад тийм ч хэцүү биш ажээ: Нэгдүгээр ярианд менежер хариултуудыг сонсох төдий өнгөрч, шууд л дүгнэлт хийж байна. Харин хоёрдугаар ярианд менежер лавшруулсан асуултыг дахин дахин тавьж байгаа учир ажилтан илүү дэлгэрэнгүй ярьж, тайлбарлаж байна. Ингэснээр менежер багт шинээр орсон ажилтны эргэн тойронд болж буй бүхнийг олж мэдэх боломжтой болжээ. Түүнчлэн тэрээр илүү олон зүйлийг олж мэдэхийн тулд ажилтны биеийн хөдөлгөөнийг анхааралтай ажиглах болно.

## Менежерийн зүгээс хийх бэлтгэл

Ажилтны цаашдын хөгжлийн талаарх яриа хувийн шинжтэй, тийм ч хэцүү бус хялбархан болж өнгөрөх ёстой байсан ч менежер хүн бэлтгэлийг сайн хангаснаар тэрхүү үйл явц улам сайн зохион байгуулагдах боломжтой юм. Бэлтгэл ажил гэдэг нь нарийн нягт төлөвлөгөө гаргаж, түүнийг хатуу мөрдөх ёстой гэсэн үг биш юм. Харин ч бэлтгэл сайн байна гэдэг нь шаардлагатай бол менежер аливааг тэр дор нь зохистойгоор шийдвэрлэх боломж бүрджээ гэсэн үг болно. Төлөвлөгөө гаргахдаа дараах зүйлсийг харгалзах нь зүйтэй.

Байгууллагын болон нэгжийн зорилт, гол гол ажил үүргийн талаарх сэдвийг хэрхэн хөндсөн нь дээр вэ? Энэ тухай ярианд хэдий хэрийн хугацаа зарцуулах вэ? Байгууллагын алсын хараа, зорилтуудыг бүлгийн уулзалт дээр мэдээлж болох уу?

Танай байгууллагын ажилтнуудад ямар төрлийн мэдлэг чадвар дутагдаж байна вэ? Байгууллагын үйл ажиллагаанд энэ ажилтан хэрхэн тусалж чадах вэ?

Энэ ажилтан өнөөг хүртэл хэр зэрэг гүйцэтгэлтэй ажиллаж байсан бэ? Түүний амжилтыг улам сайжруулах боломж бий юу? Үүнийг хэрхэн хийх вэ?

Энэ ажилтныг шүүмжлэх шаардлага байна уу? Үүнийг бүтээлч, тэнцвэр сайтай эргэх холбоогоор дамжуулан хийж болох уу?

Энэ ажилтны зарим нэг мэдлэг чадварыг ашиглаж чадаагүй юм биш биз? Түүнийг хэрхэн олж мэдэж, бас ашиглаж болох вэ?

Энэ ажилтанд ажил үүрэг хариуцуулах боломж байна уу? Хэрвээ түүнд шинэ ажил үүрэг хариуцуулах бол ямар ямар дэмжлэг үзүүлж болох вэ? Ажилтанд хөгжлийн өөр хэрэгцээ байна уу? Түүний ирээдүйн төлөвлөгөөг нь мэдэж байна уу? Та түүнд ямар боломж байгаа талаар бодож үзсэн үү?

## Ажилтны зүгээс хийх бэлтгэл

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний хэлэлцүүлэг өрнүүлэх явцад ажилтныг илүү тайван байлгахын тулд менежер хүн асуулт бүхий энгийн анкет бэлтгэж, түүнийгээ ярилцлагын өмнө ажилтанд өгч болно. Тэднээс асуух асуулт тухайн нөхцөл байдлаас шалтгаалах нь мэдээж. Дараах асуултуудыг энэ зорилгоор ашиглаж болно. Үүнд:

- Ирээдүйд миний биелүүлэх хамгийн чухал ажил үүрэг юу вэ?
- Миний мэргэжил дадлага миний хийж буй ажилд ямар хамаатай вэ?
- Би шинээр өгсөн ажил үүргийг гүйцэтгэж чадах болов уу?
- Надад дэмжлэг, туслалцаа хэрэгтэй юу?
- Надад сургалт, эсвэл хөгжлийн хэрэгцээг минь хангах өөр арга хэмжээ шаардлагатай юу?
- Миний ирээдүйн төлөвлөгөө юу вэ?
- Өөрийнхөө болон байгууллагынхаа үйл ажиллагааг сайжруулах ямар нэгэн шинэ санаа надад байна уу?
- Би менежерийнхээ манлайлах ур чадварын талаар ямар бодолтой явдаг вэ?
- Байгууллага, нэгжийн доторх уур амьсгал, хамтын ажиллагааг би юу гэж үзэж байна вэ?

Хэт олон асуулт тавихгүй байхыг зөвлөх байна. Хэт олон асуултын оронд цөөн хэдэн асуултанд анхаарах нь зохимжтой. Анкетын талаар асууж лавлах, санаа бодлоо илэрхийлэх боломжийг ажилтанд ярилцлага эхлэхээс өмнө олгох ёстой юм. Зорилго болоод хүсэн хүлээж буй үр дүнг тайлбарлаж өгнө. Асуудлыг хурцатгах хэрэггүй юм.

Анкетыг ажилтанд ярилцлагаас нэг юмуу хоёр долоо хоногийн өмнө өгсөн байвал зохино. Анкетыг ажилтан нэг бүрт биечлэн тарааж өгөх хэрэгтэй. Бүгдийг нь нэг дор өгчихвөл ажилтнууд түүнийг ярилцлаганд орох хүртлээ мартчихаж болзошгүй юм.

## Шведэд ажилтнуудыг ярилцлаганд хэрхэн бэлтгэдэг талаарх жишээ

Шведэд ажилтнуудын бэлтгэлийг хангахад ашигладаг асуултуудыг жишээ болгон толилуулъя. Энэ жишээнд цалингийн асуудлыг ч хөндсөн байгааг анхаарна уу.

*Би өнгөрсөн жилд ..... ажил хийж гүйцэтгэсэн гэж үзэж байна.*

*Хэрвээ.....бол би илүү сайн/муу хийх байсан.*

*Миний гүйцэтгэх ёстой даалгавар бол .....*

*Би .....ажлыг их/бага хиймээр байна.*

*Би хамт ажилладаг хүмүүсийнхээ талаар ..... гэж боддог.*

*Би менежерийнхээ талаар ..... гэж боддог.*

*Би менежерээ ..... сэй гэж хүсч байна.*

*Хэрвээ ..... байсан бол миний ажил илүү сонирхолтой / урамтай/зугаатай/ хөгжихөд минь туслах байсан юм.*

*Би цалин, ажлын нөхцөлийнхөө талаар .....гэж бодож байна.*

*Би өөрийгөө .....чиглэлээр хөгжүүлж/суралцах хүсэлтэй байна.*

*Би .....-ээр байна.*

*Хэрвээ би менежер байсан бол .....байсан.*

*Би одоогоос 5 жилийн дараа .....гэж бодож байна.*

Энэхүү анкетыг бэлтгэсэн хүн ажилтныг өөрийнхөө сонирхдог чиглэлээр ажиллахад нь туслахыг зорьжээ.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх харилцан ярилцлагыг утга учиртай, үр нөлөөтэй болгохын тулд хэлэлцүүлгийн үйл явцыг дараах арга барилаар өрнүүлэх нь дээр байдгийг сануулъя. Үүнд:

- Нийцэрхэг, нөхөрсөг байж болох хэдий ч энэ нь мөн албан ёсны үйл явц гэдгийг санах хэрэгтэй.
- Ажилтантайгаа асуудал шийдвэрлэх, суралцах хандлагын үр нөлөөний талаар ярилц.
- Юуны өмнө ажилтан өөрийгөө хэрхэн үнэлж байгааг сонс.
- Ажилтны өөрийгөө үнэлсэн яриаг лавшруулан нягталж, үнэлэлт өг.
- Дараа нь өөрийнхөө зүгээс ажилтныг хэрхэн үнэлдгээр ярь.
- Ажилтан ойлгосон эсэхийг баталгаажуул.
- Санал нийлсэн, мөн нийлээгүй зүйлсийг дүгнэж, шийдвэрлэ.
- Дараагийн үнэлгээ хүртэлх хугацааны зорилго, үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг ярилц.
- Эдгээр зорилгыг хангахад учирч болзошгүй саад бэрхшээлийн тухай ярилц. Эдгээрийг хамтдаа шийдвэрлэхийг зорь.
- Бүхнийг ойлгосон эсэхийг, мөн идэвх зүтгэл гаргах эсэхийг дахин баталгаажуул.

Танд амжилт хүсье.

# 13

## Бусдад урам өгч, ТЭДНИЙГ ХҮЛЭЭН ЗӨВШӨӨРӨХ ТУХАЙ

“Талархал илэрхийлэх, хүлээн зөвшөөрөх, сайшаал шагнал өгөх, баярлалаа гэж хэлэх, мөн чамайг халамжилж, бас хийж буй зүйлийг чинь үнэлж байна гэсэн утга бүхий энгийн үйл хөдлөлүүд. Бид аливааг үүнээс л эхлэх ёстой!”

“Манлайлал гэдэг нь домгийн юм шиг чанар, төрөлхийн авьяас билгээс хамаардаг зүйл биш, харин өөрийгөө, өөрийнхөө давуу болон сул талыг таньж мэдэх, өдөр тутмын амьдралдаа үүсч буй эргэх холбооны мэдээллээс суралцах чадавхи буюу товчоор өгүүлбэл өөрийгөө өөрчлөн сайжруулах чадавхиас шалтгаалах зүйл юм”.

“Манлайлалд суралцаж болдог. Манлайллын хөгжил гэдэг нь өөрөө өөрийгөө хөгжүүлж буй асуудал мөн. Өдөр тутмын амьдралдаа эргэх холбоотой байж, өөрийгөө өөрчлөн сайжруулах зорилго тавьж, бусдаас, туршлагаасаа суралцаж, өөрийнхөө авьяас чадварыг байнга өргөжүүлэхийн тулд аливааг хийх арга барилаа өөрчилж, эцэст нь өөрийн гаргаж буй амжилтыг хянах зорилгоор илүү их эргэх холбоотой болсноор манлайлал бий болно.”

(Коузес, Поснер нар, 1999)



Менежер, эсвэл манлайлагч хүн өөрийгөө, мөн байгууллагаа тасралтгүй үргэлжлүүлэн хөгжүүлэх, сайжруулан төлөвшүүлэх үүрэг хүлээсэн байдаг. Тэдний чадавхи, найдвартай ажиллагаа, мөн хийж буй үйлдлийнх нь чанар маш олон хүнд чухал нөлөөтэй байдаг учир тэд хариуцлагаа сайтар ухамсарласан байх нь чухал.

Энэхүү номонд манлайллын асуудлыг өргөн утгаар нь танилцуулсан бөгөөд ингэхдээ хувь хүний манлайллын хөгжил, гүйцэтгэлийн удирдлага, баг бүрдүүлэлт, байгууллагын суралцах үйл явц зэргийг хэрэгжүүлснээр бий болгох байгууллагын хөгжлийн асуудлыг чухалчлан хөндсөн билээ. Амжилттай сайн манлайлагч болохын тулд менежер хүн өөрийг нь, мөн ажилтнуудыг нь юу мотивацижуулдаг болохыг, төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх замаар өөрийгөө, мөн ажилтнуудаа хэрхэн хөгжүүлэхийг ойлгон ухамсарлаж; үйлдэн суралцах зарчмуудыг өдөр тутмын ажилдаа хэрэгжүүлж; зөрчлийг бүтээлчээр шийдвэрлэж; цагийг зөв удирдаж; ялангуяа хамгийн чухал нь байнга хувьсан өөрчлөгдөх орчинд суралцах үйл явцын ач тусыг ухамсарлан ойлгож ажиллах хэрэгтэй гэж үздэг байна.

**Амжилттай сайн манлайлагч болохын тулд баримтлан мөрдөж ажиллах дүрэм, эсвэл арван алхам бүхий гарын авлага байдаггүй гэж өмнө ч хэлсэн, одоо ч бас дахин давъя!**

Амжилтанд хүрэх зам байгууллага бүрт харилцан адилгүй байхаас гадна энэ нь цаг хугацаа, таны хамтран ажиллаж буй хүмүүс, мөн соёлын өөр өөр нөхцөл байдлаас ихээхэн шалтгаална.

Гэхдээ сайн манлайлагч болох, мөн тэр хэвээрээ үлдэхэд чухал нийтлэг шинжүүд байх бөгөөд үүний тулд энэрэнгүй, бусдыг сонсдог, дэмждэг, үнэнч, итгэлтэй, тогтвортой зан чанар бүхий хүн байх ёстой гэж өгүүлэх нь бий. Хамгийн чухал нь үүний тулд та өөрөө өөрийгөө хамгаас түүрүүнд танин мэдэх ёстой!

Энэхүү хамгийн сүүлчийн бүлэгт менежер, ажилтнууд гээд бүхий л хүмүүсийг мотивацижуулахад тун чухал нэгэн асуудлын талаар голлон өгүүлэх юм. Энэ нь урамшуулан дэмжих тухай ойлголт юм. Урам хайрлаж дэм өгөх нь гүйцэтгэлийг өндөр түвшинд хүртэл өсгөдөг, хүмүүсийн боломжийг нэмэгдүүлдэг болохыг судалгаагаар нотолсон гэдэг. Бусдаас урам авах нь хүний үндсэн хэрэгцээ бөгөөд урам дэм нь улмаар хүнийг өсөн дэвжээхэд нөлөөлдөг байна.

Хүмүүс таньтай ямархуу харьцаж байна яг тийм байдлаар харьцах хэрэгтэй гэсэн нэгэн үндсэн зарчмыг дэлхийн ихэнх шашны номлолд тусгасан байдаг ажээ. Манлайлалд найдвартай ажиллагаа тун чухал бөгөөд найдвартай байхын тулд манлайлагчид бусдыг ямар байгаасай гэж хүсдэг яг тэр зарчмаараа ажиллах ёстой. Бидний олонх нь авч буйгаасаа, мөн өгч байгаагаасаа илүү их урам зориг авч, талархал хүсэх нь гарцаагүй!

**А**

Бүхий л чадлаа дайчлан ажиллахад минь урам дэм үнэхээр хэрэгтэй гэж үү? гэсэн асуултыг өөртөө тавиарай.

## Бусдад урам хайрлаж зүрх сэтгэлийг нь зоригжуулах тухай

Манлайллын мэргэжилтэн хэмээн хүлээн зөвшөөрөгдсөн Жэймс М Коузес, Барри З Поснер нар хүмүүсийн талархал хүртэх төрөлхийн үндсэн хэрэгцээг дэмжиж байдаг зарчим, практик асуудлаар томоохон судалгаа явуулжээ. Агуу гайхамшигт үйл бүтээсэн манлайлагчид *үйл явцыг өдөөн жолоодох замаар түүнд бусдыг уриалан оролцуулж; алсын хараагаа тодорхойлж түүнийг бусдаар хүлээн зөвшөөрүүлж; их үйлсийг бүтээх хөдөлгөөнд бусдын онгодыг дуудан оролцуулж; зорилгодоо хүрэх арга замыг зөв тодорхойлж; бусдад урам хайрлаж зүрх сэтгэлийг нь зоригжуулж чаддаг* ажээ. Энэ бүх асуудлын талаар 1-р бүлэгт өгүүлсэн билээ. Энд дурдсан таван ур чадварын хамгийн сүүлчийнх нь болох бусдад *урам хайрлаж зүрх сэтгэлийг зоригжуулах* ур чадварын талаар энд нарийвчлан өгүүлэх болно. Хүн нэг бүр, цаашилбал бүхий л хүн төрөлхтөн өөрийгөө бусдаар хүлээн зөвшөөрүүлэхийг хүсдэг бөгөөд урам хайрлаж сэтгэл зүрхийг зоригжуулах нь хүмүүст сайн сайхнаар хандахаас ч илүү чухал зүйл гэсэн нэгэн таамаглал байдаг.

Бүх менежерийн зөвхөн тэн хагас нь л өндөр үзүүлэлт бүхий гүйцэтгэлийг хүлээн зөвшөөрдөг болохыг Коузес, Познер нарын судалгаа харуулсан юм. Бусдыг хүлээн зөвшөөрөх дургүй менежерийн хувьд гайхаш төрүүлсэн нэг зүйл бол тэд хэн нэгний ажлын ердийн нэгэн хэсэг гэж үздэг явдал юм. Бусдыг урамшуулан дэмжсэнээр өөрийгөө нээж, сэтгэл хөдлөлөө харуулах болдог тул энэ нь зарим менежерүүдийн, ялангуяа үр нөлөөтэй үйл ажиллагаа бүхий менежер хүн сэтгэлийн хөдлөлөө барьдаг, бодлоготой, дүн шинжилгээ хийх чадвартай, хатуу чанга байх ёстой хэмээн итгэдэг хүмүүсийн хувьд хэцүү байж болзошгүй учир ийм алхам хийхээс зайлсхийдэг байж болох юм. Гэвч үр нөлөөтэй менежер болохын тулд хамгийн түрүүнд эзэмших ур чадварын нэг бол бусдын хувь нэмрийг үнэлж, хүлээн зөвшөөрч чаддаг байх явдал мөн гэдгийг судалгаагаар тодорхой харуулсан байна.

АНУ-ын Колорадо дахь *Бүтээлч манлайлалын төв* өргөтгөсөн судалгаа явуулж, шилдэг менежерийг бусад менежерээс онцгойрон ялгарахад хүргэж буй хүчин зүйл бол ажиллагчидтайгаа тогтоосон сайн, үнэнч харилцаа мөн гэдгийг харуулсан ажээ.

«Зүрх сэтгэлийг зоригжуулах» гэдэг нь хэт хийсвэр, бараг л яруу найргийн хэллэг мэт санагдах хэдий ч түүний үндэслэл нь манлайлагчийн хүлээн зөвшөөрч, суралцаж,

дахин дахин давтаж болохуйц үйлдлийн хэлхээс мөн бөгөөд энэ нь ямар нэг онцгой мэдрэмжийг хүмүүст төрүүлж, байгууллагын үйл ажиллагааны чанарыг бэхжүүлж байдаг билээ. Коузес, Поснер нар зүрх сэтгэлийг дэмжин урамшуулах ач холбогдол бүхий долоон шинжийг тодорхойлсон байна. Үүнд:

1. Ойлгомжтой стандарт тогтоох;
2. Бусдаас хамгийн шилдэг үзүүлэлтийг хүсэн хүлээх;
3. Бусдад анхаарал хандуулах;
4. Бусдыг хүлээн зөвшөөрч байгаагаа өөрийн биеэр илэрхийлэх;
5. Бусдад түүх хүүрнэх;
6. Бусадтай хамтдаа баярлах;
7. Бусдад үлгэр дууриал үзүүлэх.

*«Хэн нэгэн аргаа барж байгаа бол үүний шалтгаан нь материаллаг зүйлсийн хомсдол биш байх. Тэрээр бусдад энэрэнгүй байж чадахгүй байгаа нь үүний гол шалтгаан юм.»*

*«Хэн нэгэн хүн амжилтанд хүрэхэд бид уурлаж, хорсож, эсвэл үзэн ядах бус, харин баярлах ёстой билээ.»*

*«Хэрвээ та манлайлагч бол эгэл жирийн хүмүүстэй сайн харилцаа тогтоох хэрэгтэй. Бусдыг удирдан манлайлахыг хүсч байвал аль болох энгийн хүмүүстэй ойр дотно байх ёстойг би их залуудаа ухамсарлаж авсан юм.»*

14-р Далай Лам

### ■ Ойлгомжтой стандарт тогтоох нь

Манлайлагч халамж ч үзүүлж, шаардлага ч тавьдаг байх ёстой. Халамжилдаг, шаардлага тавьдаг байхтай холбоотой нэгэн чухал асуудал бол хүмүүсийн ажил дээрээ хангаж байвал зохих зорилтыг тодорхойлсон, хүсэн хүлээж буй зүйлсийн тодорхой багц буюу өөрөөр хэлбэл та манлайлагчийн хувьд ажлыг ямар хэлбэрээр (яаж) хийж гүйцэтгэхийг хүсч байгаагаа тодорхой тусгасан стандартыг боловсруулах тухай асуудал юм. Энэ нөхцөлд стандарт гэдэг нь зорилго, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс, зарчим тогтоох тухай ойлголт болно. Энэ бол биднээс урт, богино хугацаанд хийж гүйцэтгэх ёстой ажил, тэдгээрийн чанарын тухай асуудал юм. Эрхэмлэн дээдлэх зүйлс нь хүмүүсийн байгууллага дотор биеэ авч яваа байдал, өөрийнхөө тухай, хамтран ажилладаг хүмүүсийнхээ тухай, тэдний удирдаг-

чийн талаарх сэтгэгдлийг өөрчлөх хүчин зүйл юм. Аливаа байгууллагад ажиллаж байгаа хүмүүс хувийнхаа болоод байгууллагынхаа эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийн талаар маш өндөр түвшний ойлголттой байх ёстой. Гэвч ихэнх тохиолдолд хүний хувийн эрхэмлэн дээдлэх зүйлс мартагдаж, харин бүхий л анхаарлыг байгууллагын эрхэмлэн дээдлэх зүйлс дээр төвлөрүүлэх хандлага ажиглагддаг. Тиймээс өөрийнхөө эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг таньж ойлгоход нь, мөн тэдний болоод байгууллагын эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийн хоорондын зохицолд дүн шинжилгээ хийхэд нь хүмүүст туслах шаардлагатай юм. Манлайлагчид эрхэмлэн дээдлэх зүйлс гэж юу болох, байгууллагын итгэл үнэмшил нь зан үйлд хэрхэн нөлөөлдөг талаарх хэлэлцүүлэгт хүмүүсийг татан оролцуулах ёстой.

Хүмүүс итгэж үнэмшихгүй байгаа зүйлдээ зүрх сэтгэлээ зориулж чаддаггүй. Бидний хувьд тохиромжгүй гэж үзсэн зүйлд бид хүч чадлаа зориулж чаддаггүй шүү дээ. Эрхэмлэн дээдлэх зүйлс аливаа үйлдлийн суурь болдог бол зорилго эрч хүчийг дайчилж байдаг. Бид тодорхой зорилготой байж, биднээс юу хүсэн хүлээж байгааг мэддэг байх ёстой. Ямар нэгэн зорилт байхгүй бол аливаад анхаарлаа хандуулах, мөн онцын шаардлагагүй зүйлд сатаарахаас зайлсхийж чадахгүй шүү дээ. Бидний хийж буй үйлдэл заавал ч үгүй тодорхой бодол санаа, зорилго агуулсан байх ёстой. Маш тодорхой зорилтын нэгэн хэсэг болсноор хүн өөрөө өөрийгөө зөвтгөж, өөрийнхөө талаарх бодолд хувь нэмрээ оруулж байдаг. Тодорхой, өндөр санаархал бүхий зорилт мэдээж хүний өөрөө өөртөө итгэх итгэлд эргэлзээгүй нөлөөлдөг ажээ. Ийм зорилт байхгүй бол тодорхойгүй байдал, айдас түгшүүр үүсдэг байна.

Хүмүүс мөн дэвшил гаргаж байгаа эсэхээ мэддэг байх шаардлагатай. Зорилго хэдийгээр энэ чиг үүргийг гүйцэтгэж, бидний «чигийг заагч» болох хэдий ч бид чухам хаана байгаагаа, сайн ажиллаж буй эсэхээ мэддэг байх ёстой юм. Үүнд эргэх холбоо тусална. Тасралтгүй үргэлжлэх эргэх холбоо үүсгэж, урамшуулан зоригжуулах нь мөн л тодорхой стандарт тогтоож буйн илэрхийлэл болно. Урамшуулал дэмжлэг нь эерэг хэлбэрийн эргэх холбоо бөгөөд энэ нь бид стандартад хүрч ажиллаж буй эсэхийг мэдээлэх юм. Тодорхой зорилго, нарийвчилсан эргэх холбооны ачаар хүмүүс өөрөө өөрийнхөө алдааг засч, өөрийн байгууллагын доторх, мөн гаднах төлөв байдлын

дунд өөрийн эзлэх байр суурийг илүү хялбархан олж харна. Манлайлагч сайтар чиглүүлж, явцын дунд нь эргэх холбоо үүсгэдэг бол тэд зорилтдоо хүрэх, бүхий л хүчин чадлаа дайчлах урам зоригийг хүмүүст өгч чадна.

*«Би агуу гайхамигийг үл тоомсорлодог ч энгийн дарууг хүндлэн дээдэлдэг. Би өөрийн хүмүүсийг үр хүүхэд шигээ хайрлаж, авьяас билэгтнийг ах дүү шигээ үздэг. Бид бүгд нэгэн хууль цаазыг дээдэлдэг. Биднийг нэгэн зорилго, нэгэн адил сэтгэлийн ханамжтай байдал нэгтгэдэг билээ».*

(Чингис Хаан)

### Ойлгомжтой стандарт тогтоох талаар тусгал буй болгох асуултууд:

- Таны хувьд хамгаас чухал эрхэмлэн дээдлэх зүйлс болоод зарчим юу вэ?
- Энэ бүхнийг та бусдад хэрхэн хүргэж ойлгуулдаг вэ?
- Юуны төлөө зогсож байгаа тань бусдад тодорхой байдаг болов уу?
- Таны удирдлаган дахь хүмүүсийн дэвшүүлсэн зорилтууд нь тэдний хувьд хэр онцлогтой, бас ойлгомжтой гэж та үздэг вэ?
- Амжилт гаргасан бол та үүнийг яаж мэддэг вэ? Таны удирдлаганд ажиллаж буй хүмүүс ч мөн адил энэ тухай яаж мэддэг бол?
- Манлайлагчийн хувьд та хэрхэн ажиллаж байгаа талаарх эргэх холбоог хэрхэн үүсгэж чадах вэ?
- Бусад хүмүүс гүйцэтгэж буй ажлынхаа талаарх эргэх холбоог хэрхэн үүсгэдэг вэ?
- Энэхүү эргэх холбоо нь таныг болоод бусдыг өсөн дээшлэхэд хэрхэн нөлөөлдөг вэ?
- Таны болоод бусад хүмүүсийн эргэх холбоо үүсгэх арга барилыг хэрхэн сайжруулах боломжтой вэ?

## ■ Бусдаас хамгийн шилдэг үзүүлэлтийг хүсэн хүлээх нь:

1-р бүлэгт тайлбарласан «Менежмент ба манлайлал дахь Пигмалион нөлөө»-г санаж байна уу? Үүнийг Ирландын зохиолч Жорж Бернард Шоугийн 20-р зууны эхээр бичсэн нэгэн алдарт жүжгээс сэдэвлэн ийн нэрлэсэн билээ. Харин менежментийн ухаанд Пигмалионы нөлөө гэдэг нь дагалдагчдаа хөгжүүлж, зоригжуулах замаар маш өндөр түвшний гүйцэтгэлтэй ажиллуулах чадвар өөрт нь бий хэмээн итгэдэг манлайлагч хүн дагалдагчдаасаа мөн л маш ихийг хүсэн хүлээдэг бөгөөд энэхүү хүсэн хүлээж буй зүйлийг дагалдагчид маань заавал хийж чадна гэсэн итгэлтэйгээр тэдэнтэй харьцах тухай ойлголт юм. Нөгөө талаар дагалдагчдаа урамшуулан ажиллах чадвартаа эргэлздэг манлайлагч хүн ажилтнуудаасаа өчүүхэн багыг хүсэн хүлээх тул улмаар итгэлгүй байгаагаа илэрхий харуулсан арга барилаар ажилтнуудтайгаа харьцдаг ажээ. Бусдыг амжилтанд хүрээсэй хэмээн хүсч энэ үүднээс тэдэнтэй харьцах юм бол тэд заавал амжилтанд хүрнэ, харин ялагдаасай гэж хүсвэл тэд мөн ялагддаг болохыг судалгаагаар хэдийн харуулчихсан ажээ. Түүнчлэн хүмүүс өөрөөс нь бусад хүн юу хүсэн хүлээж байна яг тэр байдлаар ажилладаг болох нь ч судалгаагаар илэрчээ.

Хэрвээ манлайлагч маань биднийг зорилтоо хангаж, амжилт гаргаж чадна гэдэгт итгэж, бидний төлөө цаг хугацаагаа харамгүй зарах юм бол бидний дотор буй бүхий л нөөц чадал гадагш илрэн гарах нь гарцаагүй. Эерэг хүлээлт бүхий менежер хүн л хүмүүсийн сэтгэлийг тайвшруулж, сайн ажиллах боломжийг хангасан нөхцөлийг байгууллагынхаа дотор бий болгодог ажээ. Бид өөрсдийгөө хүндэлдэггүй, өөрсдийгөө сайн ажилладаг гэдэгт итгэдэггүй бол амжилтанд хүрэх зан үйлийг тийм ч хялбархан бий болгож чадахгүй болов уу. Хамгийн чухал нь бүхнийг эергээр төсөөлөх хэрэгтэй юм. Агуу тамирчид, хөгжимчид чухам ийнхүү амжилтанд хүрдэг байна. Тэд өөрсдийгөө хамгийн шилдэг амжилт гаргаж байгаагаар, тухайлбал хамгийн өндөрт харайж, хамгийн хурдан гүйж, хамгийн шилдэг тоглолт хийж байгаагаар төсөөлдөг бөгөөд, яваандаа бүхнийг яг төсөөлж байснаараа хийдэг ажээ. Дэмжлэг үзүүлдэг болон мотиваци төрүүлдэг манлайллын талаарх 2-р бүлэгт оюун ухааны хаалтын талаар өгүүлснийг санаж байна уу. Менежер хүн ажилтнуудаасаа хамгийн шилдэг үр дүнг хүсэн хүлээснээрээ тэдний оюун ухааны хаалтыг өндөрсгөж, улмаар гайхамшгийг бүтээлгэж чаддаг байна. Тийм ч учраас бид үр нөлөөтэй манлайлагч болохын тулд бусдад болоод өөртөө итгэдэг байх ёстой!

## Бусдаас хамгийн шилдэг үзүүлэлтийг хүсэн хүлээх талаар тусгал буй болгох асуултууд:

- Та удирдлагадаа ажиллаж буй хүмүүсээс хүсэн хүлээх зүйлсийг хэрхэн шударгаар үнэлж чадах вэ? Ихийг үү? Дунд зэргийг үү? Багийг уу?
- Таны ажилтнуудын дотор хамгийн муу, бас хамгийн сайн үзүүлэлттэй ажилладаг хүмүүс мэдээж байгаа биз ээ. Таны зүгээс хүсэн хүлээж байгаа зүйлс тэдний гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлдөг бол? Сэтгэл хангалуун бус гүйцэтгэлд хүргэж буй ямар ямар зан үйл байна вэ?
- Ийн үнэлэх нь танд ямар сэтгэгдэл төрүүлж байна вэ?
- Яг одоо та ирээдүйг ямраар төсөөлж байна вэ? Таны энэхүү төсөөлөлд сайн нь их байна уу, эсвэл саар нь их байна уу?
- Та ирээдүйн талаарх төсөөллөө ямар арга замаар илэрхийлэх вэ?
- Яг одоо бусдын зүгээс хүсэн хүлээж буй эерэг зүйлсийг хэрхэн ойлгож байна вэ?

## ■ Бусдад анхаарал хандуулах нь

Бусдад урам хайрлан дэм өгч сэтгэл зүрхийг зоригжуулахтай холбоотой гуравдахь чухал асуудал нь байгууллагынхаа ажилтнуудад анхаарал хандуулах явдал болно. Хүмүүсийн талаар санаа тавьж байгаагаа илэрхийлэн харуулах үр нөлөөтэй арга замын нэг нь тэдэнд, тэдний *хийж байгаа*, мөн тэдний *мэдэрч байгаа* зүйлд анхаарал хандуулах явдал юм. Анхаарал хандуулна гэдэг нь үнэндээ сонинч байх тухай ойлголт болно. Хүмүүсийг нүдээрээ, бүхий л зүрх сэтгэлээрээ, мөн чихээрээ сонс. Анхаарал хандуулна гэдэг нь өөрөө биеэрээ хажууд нь байж, хүмүүстэй нийлж, байгууллагынхаа дотор нааш цааш явж байж хийх зүйл юм. Илтгэл тайлан унших, и-мэйл илгээх замаар бусдад анхаарал хандуулах боломжгүй.

Ямар нэгэн зүйл хэлж, хажууд нь байж, хийж буйг нь сонирхож, ер нь эргэн тойронд нь байна гэдэг та нааш цааш алхаж, хүмүүсийг хянана гэсэн үг биш юм. Ер нь менежер хүн нааш цааш алхаж, асуудал бэрхшээл олж илрүүлэх гээд байгааг хүмүүс анзаарч мэдээд, аль болох нуухыг хичээдэг. Хянагч менежерыг ажилтнууд нь ихэнхдээ итгэлгүй хүн гэж үздэг байна. Хэрвээ тийм биш байсан бол тэд яагаад хянагчийн зан үйл гаргадаг байх вэ? Тиймээс хамгийн шилдэг сайныг олж харахын тулд анхаарал хандуулж, магтаж, бас бусдад сонирхуулж шагнаж болохуйц шилдэг сайн жишээг эрж хай.

*«Та анхаарал халамжтай сайн манлайлагч мөн бол та хянагчийн бус харин өөр арга хэлбэрээр ажиллана шүү дээ. Та бол эргэн тойронд хяналт тавьж буй цэргийн дарга биш, харин бусдын гаргаж буй амжилтыг харан баясч буйгаа илэрхийлдэг, бусадтай хамт баярлан хөөрдөг, дэмжин тусалдаг хүн.»*

Коузес ба Поснер

### Бусдад анхаарал хандуулах талаар тусгал буй болгох асуултууд:

- Та аливааг сониучирхаж байгаагаа хэрхэн харуулдаг вэ?
- Та ажлынхаа байраар сэлгүүцэж явахдаа юунд анхаарлаа хандуулдаг вэ?
- Та сайн, саар зүйлсийн алийг нь илүү их анзаардаг вэ?
- Та бусдыг сонсохдоо ямар арга барил хэрэглэдэг вэ?
- Та эргэх холбоог хэрхэн үүсгэдэг вэ?
- Та хэзээ хамгийн сүүлд хэн нэгний хийсэн үйлийг хүлээн зөвшөөрч байсан бэ?

## ■ Бусдыг хүлээн зөвшөөрч байгаагаа өөрийн биеэр илэрхийлэх нь

Энэ бол их энгийн зүйл. Хүндлэх, урам хайрлах, зоригжуулах явдлыг хэвшил, стандартчилагдсан арга хэмжээ болгохын оронд түүнийг тодорхой хүмүүст хандуулах хэрэгтэй. Шагнал, магтаал зэргийг тодорхой нэгэн хүнд тохируулан хэрэглэж, би үнэхээр онцгой гэсэн сэтгэгдлийг түүнд төрүүл. Энэ тохиолдолд өөрийг нь хүлээн зөвшөөрч буй үйлдлийг тэрээр онцгойлон хүлээж авдаг байна. Гэхдээ үүний тулд тэр хүн чухам юуг талархан хүлээж авахыг сайн судлах хэрэгтэй. Үүний тулд хүмүүс юунд дуртайг, тэдний сонирхлыг, тэд юуг хүндэтгэдэг болохыг мэд. Урамшуулал болгон дуртай зохиолчийнх нь номыг, таашаадаг цэцгийг нь, эсвэл тэрээр театрт дуртай бол тоглолтын тасалбар өгөх зэргээр түүний хамгийн их таашаадаг зүйлийг хийж гүйцэтгэх нь байгууллагын бэлэгдэл бүхий аяга өгснөөс илүү хүчтэй сэтгэгдэл төрүүлнэ.

Энэ нь мөн манлайлагчийн бодлоор ажилтныг хувиасаа урамшуулж буй хэрэг болох юм. Урам дэмийг хэн нэгнээр дамжуулахгүй, зөвхөн өөрөө гардан гүйцэтгэ. Түүнчлэн талархал илэрхийлсэн захидлыг өөрийн гараар бичиж өгөх нь хүн бүхэн ямар нэг зүйлийг сайн хийснийхээ төлөө авдаг хэвлэмэл захидлаас илүү ач холбогдолтой байх болно.

### Бусдыг хүлээн зөвшөөрч байгаагаа өөрийн биеэр илэрхийлэх талаар тусгал буй болгох асуултууд:

- Та хамт ажиллагчид, удирдлагадаа байдаг хүмүүс, чухал үйлчлүүлэгчийнхээ талаар юу мэдэх вэ? Тэдэнд чухам юу хамгийн хүндэтгэлтэй зүйл болохыг та хэрхэн мэдэх вэ?
- Бусад хүмүүсийн хувьд хамгийн хүндэтгэлтэй зүйл юу болохыг мөн яаж мэдэх вэ? Та тэмдэглэл хөтөлдөг үү?
- Та хамгийн сүүлд хэн нэгнийг хүлээн зөвшөөрч байгаагаа өөрийн биеэр хэрхэн илэрхийлсэн бэ? Талархлын захидал бичсэн үү, эсвэл тусгай бэлэг өгсөн үү?

## ■ Бусдад түүх хүүрнэх нь

Түүх хүүрнэх тухай асуудалд хоёр зүйлийг хамааруулна. Хэрвээ хэн нэгэн үнэхээр агуу зүйл хийсэн бол энэ талаар бусад хүмүүст заавал ярь. Ингэхдээ үүнийг хүүрнэх маягаар, илүү сонирхолтой болгож, бусдад урам өгөх хэлбэрээр ярих ёстой юм.

Түүх гэдэг нь *түүх цадиг* гэдэг үгний товчилсон хэлбэр бөгөөд олон янзын үйл явдалтай байдаг. Эдгээр үгс хоёулаа нийгэмд ч, байгууллагад ч тохиолдсон үйл явдлын талаар дурсамж бий болгох, мөн зөвхөн эндхийнх хэмээн таниулах өвөрмөц онцлогыг агуулж байдаг. Өгүүллэг гэдэг нь бид хэн болох, юуны төлөө ажилладаг, бид хааш чиглэж байгааг бидэнд сануулах, дахин дахин давтан ярих ёстой зүйл мөн. Хэн нэгэн аливааг зөв хийсэн, мөн хэн нэгэн зөв зүйл хийснийг нь хүлээн зөвшөөрч буйгаа илэрхийлэхийн тулд бид түүх хүүрнэх бөгөөд энэ утгаараа түүх хүүрнэх нь маш чухал зүйл болно.

### Бусдад түүх хүүрнэх талаар тусгал буй болгох асуултууд:

- Танай байгууллагын хэн нэгний хийсэн гайхам үйлийн талаар та хамгийн сүүлд хэзээ бусад хүмүүст ярьж өгч байсан бэ?
- Та олон хүний өмнө өгүүллэг ярихдаа хэр сайн бэ? Түүх хүүрнэхэд саад болдог зүйл бий юу?
- Та илтгэл хийхдээ сумаар тэмдэглэсэн санамжийг ашигладаг уу, эсвэл зүгээр л хүүрнэн ярьдаг уу? Яагаад ингэдэг вэ?

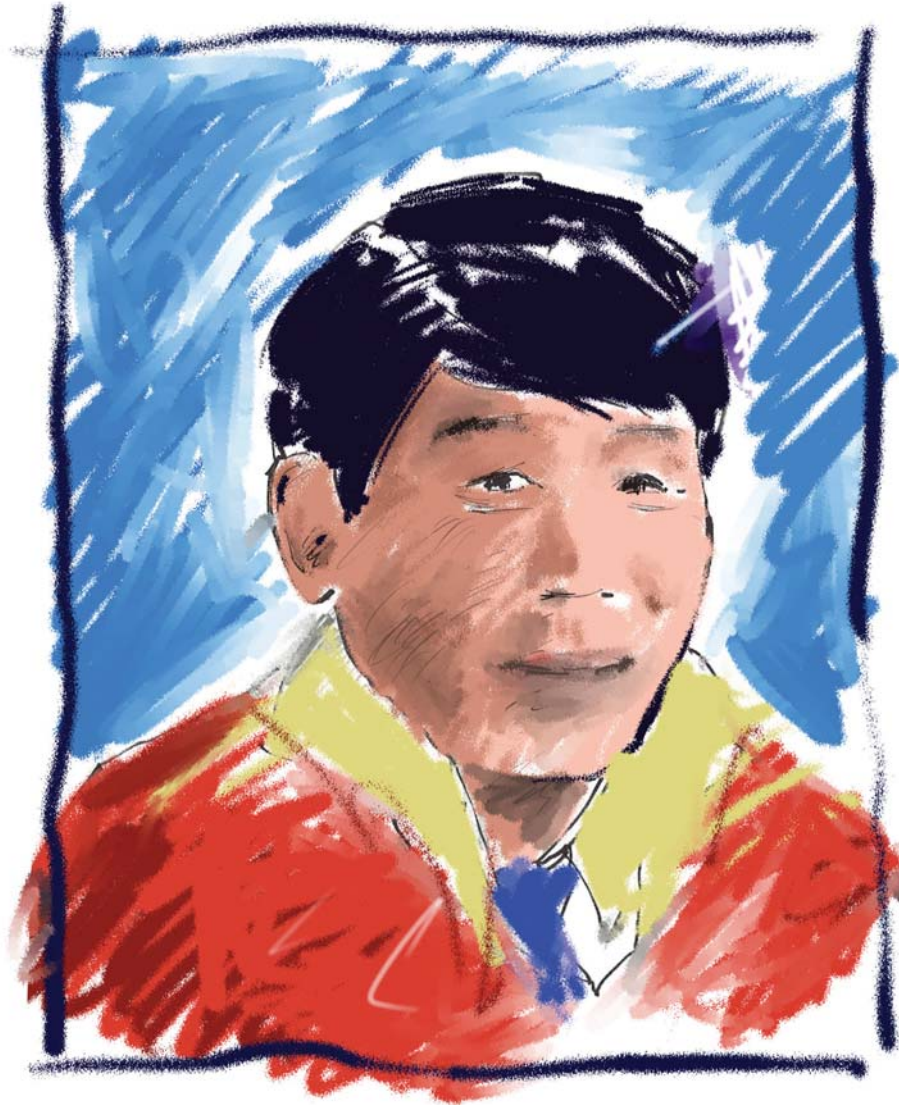
## ■ Бусадтай хамтдаа баярлах нь

Том, жижиг ямар ч амжилт гаргасан түүнийг бусадтайгаа хамтран тэмдэглэ! Хувь хүний амжилтыг хүлээн зөвшөөрч байгаа нөхцөлд ч үүнийг бүлгээрээ тэмдэглэн баярла. Баярыг том, жижиг ямар ч хүрээнд тэмдэглэж болно. Жишээлбэл, таны хамтрагч ямар нэг бахдам зүйл хийсэн бол хамтран ажилладаг бүхий л хүнийг үдийн цайны цагаар бууз, цайнд хамт урьж болно шүү дээ. Энэ нь хэн нэгэн хувь хүний амжилтыг тэмдэглэхийн зэрэгцээ тухайн газрын бүхий л хамт олны хүчин чадлыг хүлээн зөвшөөрсөн хэрэг болно. Энэ нь бид бол нэгэн баг гэсэн сэтгэгдлийг бүгдэд төрүүлэх болно.

Шилдэг манлайлагч ажил дээрээ ч, ажлын бус цагаар ч бусадтайгаа хамт байхыг эрмэлздэг. Ойр дотно нөхөрлөх нь ямар ч шархыг эдгээж, харин цор ганцаараа байхад зүрх сэтгэл өвддөг шүү дээ! Нэг хүний ч бай, бүхэл бүтэн бүлгийн ч бай аливаа амжилтыг хамтдаа тэмдэглэж занших нь бүлгийг улам эрүүл саруул болгох ач тустай хүчин зүйл мөн. Өөрийг нь, амжилтыг нь хамт олноороо хүлээн зөвшөөрч байгааг мэдэрсэн хүн өөртөө итгэх итгэлтэй болж, нэгдмэл нэг цогц байх, хамт олныхоо хэсэг нь гэдгээ мэдрэх, сайн сайхан байх боломжийг бүрдүүлнэ. Сайхан сэтгэгдэл төрсөн үед хүмүүс улам сайн ажилладаг!

### Бусадтай хамтдаа баярлах талаар тусгал буй болгох асуултууд:

- Аливаа амжилтыг танай байгууллагынхан хамтдаа тэмдэглэдэг үү?
- Танай байгууллагынхан хэр зэрэг нийлж хөгжилддөг вэ? Хүмүүст бие биенээ таньж мэдэх боломж олгодог уу?
- Та ширээн дээр нь хэний зураг байгааг, мөн ханан дээр нь юу байгааг, энэ бүхэн түүнд яагаад чухал болох талаар ажилтнуудтайгаа ярилцдаг уу?
- Та нарын хамтдаа тэмдэглэсэн баяр хөгжил хөөрөөр дүүрэн байж чаддаг уу? Эсвэл нэг л хэвийн, ямар ч шинэ содон зүйлгүй болж өнгөрдөг үү?



## ■ Бусдад үлгэр дууриал үзүүлэх нь

*«Та бүхэн хаан хүний шинжийг агуулж, төр улсынхаа төлөө үнэнчээр зүтгэж, эзэн хааны тэнгэрлэг чанараар явж, төрийг шударгаар барих, тулгар төрийн төлөө ямагт чармайн зүтгэлийг гаргаж цалгардуулахгүй байх, өөрийн зөв бурууг хянаж байх, хамтран зүтгэгч нөхөд, мэргэн сайд нартаа тулгуурлан тэдний үг зөвлөгөөг сонсдог байх, уужим бодлоор тэднийг биедээ татах, төрийн хэрэгт зөв хүнээ сонгон хэрэглэх. Аливаад хэтрүүлэн дутаахаас болгоомжлон хэмжээ зохисыг олж байх.»*

Чингис хаан

Эргэн тойрныхоо хүмүүсийг «тольдон» тусгах зан хүний зан үйлд эртнээс бий болсон зүйлсийн нэг юм. Бид уйтгар гунигт автсан хүний хажууд байх юм бол түүнийг дагаад гуньж эхэлдэг. Үүний нэгэн адил бөөн түгшүүр, уур уцаар, аашилсан царай бүхий хүмүүстэй өрөөнд орох юм бол тэднээс ялгарч буй сөрөг хандлагын улмаас бидний бүхий л эрч хүч шавхагдан алга болох шиг санагддаг. Хүмүүс ч сөрөг бус, харин эерэг хандлагатай хүмүүстэй цуг байхыг хүсдэг. Байгууллага доторх хандлага эерэг, сөрөг байх эсэх нь зөвхөн манлайлагчаас шалтгаална. Манлайлагч нь хүмүүсээ дэмждэг, хүмүүстээ талархдаг, эрч хүчтэй байх юм бол бусад хүмүүс ч мөн түүний адил байх болно.

Хэрвээ манлайлагч та бусдыг хүлээн зөвшөөрдөг, аливааг хамтдаа хөгжилтэй тэмдэглэдэг соёлыг байгууллагад бий болгож, хадгалахыг хүсч байгаа бол өөрөө үлгэр дууриал үзүүлэх ёстой. Та хэн болох, та бусдаас юуг хүсэн хүлээдгийг таны үйлдэл харуулдаг байна. Хэрвээ та хүмүүсийн оруулсан хувь нэмэрт талархал илэрхийлж, тэдний амжилтын талаар түүх хүүрнэж, тэдэнтэй хамтран амжилтыг нь тэмдэглэж байгааг хамт ажиллагчид тань харсан бол тэд ч мөн тантай адил байх магадлал өндөрсөнө гэсэн үг.

Та амласнаа биелүүлж, өөрийнхөө болоод байгууллагынхаа эрхэмлэн дээдлэх зүйлсийг маш тодорхой илэрхийлж, өөрөөр хэлбэл, стандартыг зөв тогтоох ёстой. Манлайлагч та бусдын урам зоригийг өдөөгч байх болно. Гэхдээ та бусдад урам дэм өгдөггүй, тэднийг анхаардаггүй бол бүгд л тан шиг байх болно. Өөрөөр хэлбэл: та элчид итгэхгүй байвал түүний авчирсан илгээмжинд ч итгэж чадахгүй гэсэн үг юм! Ингээд маргаашаас эхлээд хүмүүст тохирох урам дэмийг нь өгч эхлэх юм биш үү!!

## Бусдад үлгэр дууриал үзүүлэх талаар тусгал буй болгох асуултууд:

- Та ажлынхаа газарт байх толинд өөрийгөө харна уу. Инээмсэглэсэн, ширүүн, галзуу юм шиг, уйтгартай царайны аль нь харагдаж байна вэ?
- Таны ажлын байрны уур амьсгал зан үйлд чинь хэрхэн нөлөөлдөг вэ?
- Та сүүлийн долоо хоногт ажлынхаа хамт олны зүрх сэтгэлийг урамшуулан дэмжсэн ямар үйлдэл хийсэн бэ?
- Та хамт ажиллагчдаа талархаж буйгаа хэдэн янзын өөр арга хэлбэрээр илэрхийлж чадах вэ?
- Танай ажлын газрын хүмүүсээс хамгийн их итгэл даахуйц нь хэн бэ? Түүнийг ийнхүү итгэл даахуйц хэмээн хэлэгдэхэд хүргэж буй зүйлсийг задлан дүгнэ. Та түүний энэ чанарыг өөрийн зан байдалд хэрхэн тусгаж авч чадах вэ?
- Та энэ долоо хоногийнхоо хуваарьт хэн нэгэнд нэг удаа ч болов талархал илэрхийлэх гэсэн зүйлийг нэмж төлөвлөж чадах уу?





Ашигласан материал

## Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал (Удиртгал)

- Монгол улсын Засгийн газрын 96-р тогтоол «Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр» батлах тухай, 1999
- Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр – Алсын хараа, бодлого, стратеги. *Төрийн албаны сургалт, зөвлөгөө II* 1997-2000 төслийн эцэслэсэн санал.
- Төрийн албаны өөрчлөлт шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги 2004-2006, Улаанбаатар хот 2004.

## Менежмент болоод манлайллын үндэс

- *Fundamentals of Management – Essential Concepts and Applications*, Stephen P. Robbins and David A. DeCenzo, Prentice Hall International Editions (ISBN 0-13-324989-1)
- *Theories and Models in Applied Behavioural Science*, volume 3, Management/Leadership. J. William Pfeiffer, Pfeiffer & Company, 1991 (ISBN 0-88390-052-1)
- *Organisational Behaviour – Concepts, controversies, and applications*, Stephen P. Robbins, Prentice Hall International, Inc. 1993 (ISBN 0-13-639048-X)
- *Developing Management skills*, David A. Whetten and Kim S. Cameron, Prentice Hall, 2002 (ISBN 0-13-091408-8)
- *Mintzberg on Management – Inside our strange world of organisations*, Henry Mintzberg The Free Press, 1989 (ISBN 0-02-921371-1)
- *Change Centered Leadership - An extension of the Two-Dimensional Model*. Scandinavian Journal of Management, 1991, Vol 17, no. 1, 17-26
- *Leadership Profiles, Situation and Effectiveness. Creativity and Innovation Management*, Scandinavian Journal of Management, 1994 Vol 3, no.3, 139-161,
- *Change, Production and Employees – An integrated model of leadership*, Jouko Arvonen Doctoral dissertation 2002, Department of Stockholm University, SE-10691 Stockholm, Sweden. 2002, 2005 (ISBN 91-7265-430-9)
- *A Force for Change – How Leadership differs from Management*, John P Kotter 1990 (ISBN 0-02-918465-7)
- *Encouraging the Heart – A Leader's Guide to Rewarding and Recognising others*, James M. Kouzes and Barry Z. Posner, Jossey-Bass Publishers, 1999 (ISBN 0-7879-4184-0)
- *Situational Leadership*, Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Leadership Studies. Inc. 1988 (ISBN 0-88390-263-X)

### Дэмжлэг үзүүлдэг болон мотиваци төрүүлдэг манлайлал

- *Motivational Management – Inspiring your people for maximum performance*, Alexander Hiam, 2003 (ISBN 0-8144-0738-2)
- *Be a motivational leader – Lasting Leadership Principles*, LeRoy Eims, Victor, Kingsway Communications, Eastbourne, England. 1996 (ISBN 1-56476-512-1)
- *Management of Organisational Behavior: Utilizing Human Resources*, Paul Hersey and Ken Blanchard, Prentice-Hall International Editions. 1982 (ISBN 0-13-550097-4)
- *Först till Framtiden – En bok om ledarskap, människor och mental hygien*, Willi Railo TD-Utveckling, Box 319, SE-97109. Lule..., Sweden. 1988, 2003 (ISBN 91-49029-44-4)

### Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх нь манлайллын гол ур чадвар мөн

- *Leadership – The art of delegation*, David Oates, Century Business, 1998 (ISBN 0712656510)
- *Developing Management skills*, David A. Whetten and Kim S. Cameron, Prentice Hall, 2002 (ISBN 0-13-091408-8)
- *The Motivation Manual*, Gisela Hagemann, Gower Press, England. 1993 (ISBN 0-566-07295-5)

### Жендер болоод манлайлал

- *National Program for Gender Equality in Mongolia*, 2003 Gender Mainstreaming in Practice – A Handbook
- Regional Gender Programme of the United Nations Development Programme’s Regional Bureau for Europe and the CIS (UNDP RBEC), Draft 2001

### Цагийн менежмент бол таны цагийг дээд зэргээр нэмэгдүүлэх арга зам мөн

- *10-Minute Time and Stress Management – How to gain an “extra” 10 hours a week*. David Lewis, Judy Piatkus Publishers Ltd, London. 1995 (ISBN 0-7499-1428-9)
- *Managing your time – What to do and how to do it in order to do more*, Julie-Ann Amos, How to do books Ltd, Oxford, United Kingdom, 1999, [www.howtobooks.co.uk](http://www.howtobooks.co.uk)

### Зөрчлийн менежмент нь ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулдаг

- *Theories and Models in Applied Behavioural Science*, volume 3, Management/Leadership. J. William Pfeiffer, editor, Pfeiffer & Company. 1991 (ISBN 0-88390-052-1)
- *Managing Conflict Constructively*, Marshall Sashkin, 1989, HRD Quarterly; Organisation Design and Development, Inc. USA

### Үйлдэн суралцах үйл явц болон манлайллыг хөгжүүлэх нь

- *ABC of Action Learning – Empowering managers to act and to learn from action*, Reg Revans, The Mike Pedler Library, Lemos&Crane, London, England. 1998 (ISBN 1-898001-42-1)
- *Action Learning in Action*, Michael J. Marquardt, Davies-Black Publishing, Palo Alto, California, USA. 1999 (ISBN 0-89106-124-X)
- *Action Learning in Practice*, Mike Pedler, editor, Gower Publishing Ltd, England. 1997 (ISBN 0-566-07795-7)
- *Action Learning at Work*, Alan Mumford, editor, Gower Publishing Ltd, England. 1997 (ISBN 0-566-07890-2)
- *Action Learning for Managers*, Mike Pedler, Lemos&Crane in association with the Learning Company Project. London, England. 1996 (ISBN 1-898001-28-6)

### Байгууллагын өөрчлөлтийн динамик

- *Enlightened Leadership – Getting to the Heart of Change*, Ed Oakley and Doug Krug, Simon & Schuster, New York. 1994 (ISBN 0-671-86675-3)

### Баг бүрдүүлэх нь

- *High Performing Teams in brief*, Michael Colenso, Butterworth and Heinemann, A division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd, Oxford, England, 1997 (ISBN 0 7506 3354 9)
- *Team Building - Current Issues and New Alternatives*, William G.Dyer, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, USA, 1995 (ISBN 0-201-62882-1)
- *How To Be A Better Team Builder*, Rupert Eales-White, Kogan Page, London, England. Industrial Society, London, 1996
- *Managing in the New Team Environment - Skills, Tools, and Methods*, L Hirschhorn, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, USA 1991 (ISBN 0-201-52503-8)
- *Team Roles at Work*, R. Meredith Belbin, Butterworth-Heinemann, Oxford, England 1993-1999 (ISBN 0-7506-2675-5)
- *Management Teams – Why they succeed or fail*, R. Meredith Belbin, Butterworth-Heinemann, Oxford, England, 1996 (ISBN 0-7506-0253-8)
- *Belbin – Beyond the Team*, R. Meredith Belbin, Butterworth-Heinemann, Oxford, England 2000 (ISBN 0-7506-4641-1)
- *How To Build Successful Teams ... The Belbin Way*, CD-ROM, Belbin Associates Limited. 2000
- *Theories and Model in Applied Behavioural Science*, Volume 2, Group J. William Pfeiffer, editor, Pfeiffer & Company, San Diego, 1991 (ISBN 0-88390-052-1)

- *How to build a great team*, Ros Jay, Prentice Hall Business, an imprint of Pearson Education, London, England, 2003 (ISBN 0-273-66323-3)
- *How to lead a winning team*, Steve Morris, Graham Willcocks, Eddy Knasel Prentice Hall, Pearson Education Ltd, London, England, 2000 (ISBN 0-273-64512-9)
- *Why teams don't work. What went wrong and how to make it right*, Robbins and Finley, Peterson's/Pacesetter Books 1995
- *Empowered Teams. Creating self directed work groups that improve quality, productivity and participation*, Wellins, Byham and Wilson, Jossey-Bass, 1991

### Суралцагч байгууллага бол тасралтгүй үргэлжлүүлэн хөгжих арга зам мөн

- *A Concise Guide to the Learning Organisation – Managing change and learning is the No. 1 task – wherever you work*. Mike Pedler and Kath Aspinwall, The Mike Pedler Library Lemos&Crane, London, England. 1998 (ISBN 1-898001-43-X)
- *Creating the Learning Organisation – 22 case studies from the real world of training* Jack J. Phillips, ASTD – The American Society for Training and Development. 1998 (ISBN 1-56286-052-6)
- *On Organisational Learning*, Chris Argyris, Blackwell Publishers Inc. Malden, Massachusetts 02148, USA. 1999 (ISBN 0-631-21308—2)
- *Experiential Learning – Experience as the source of learning and development* David A. Kolb, Prentice Hall P T R Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632. 1984 (ISBN 0-13-295261-0)
- *Organisational Behaviour – An Experiential Approach*, David A. Kolb, Irwin M. Rubin, Joyce S. Osland, Prentice-Hall International, Inc. A Simon and Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey 07632. 1995 (ISBN 0-13-182759-6)
- *The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organisation*, Peter M. Senge Century Business – An imprint of Random House UK Ltd. London. 1992 (ISBN 0-7126-5687-1)
- *The Fifth Discipline Fieldbook – Strategies and Tools for Building a Learning Organisation* A Currency Book published by Doubleday, a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York. 1994 (ISBN 0-385-47256-0)
- *The Dance of Change – The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organisations* Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth and Bryan Smith. A Currency Book published by Doubleday, a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York. 1999 (ISBN 0-385-493223)
- *Action Learning in Action – Transforming Problems and People for World-Class Organisational Learning*, Michael J Marquardt, Davies-Black Publishing. 1999 (ISBN 0-89106-124-X)
- *The Learning Organisation – Developing Democracy at Work*, Bob Garratt HarperCollins Business (ISBN n-1-86197-587-2)
- *16 Steps to Becoming a Learning Organisation – Organisational Development* Michael Marquardt, ASTD-American Society for Training and Development, Alexandria, VA

- *Becoming a Learning Organisation – Beyond the Learning Curve*, Joop Swieringa and André Wierdsma, Management Development Centre, Nijenrode, The Netherlands School of Business, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, England. 1992 (ISBN 0-201-62753-1)
- *The Learning Organisation in the Public Services*, Edited by Janice A Cook, Derek Staniforth, Jack Stewart, Gower Publishing Limited, Aldershot, Hampshire GU11 3HR, England. 1997 (ISBN 0-566-07773-6)
- *The Learning Company – A Strategy for Sustainable Development*, Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, McGraw-Hill Publishing Company, Berkshire SL6 2QL, England. 1996 (ISBN 0-07-709300-3)
- *The Learning Company Toolkit*, Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell Peter Honey Publications Limited, Maidenhead, SL6 6HB, England. 2000
- *Faster Learning Organisation – Gain and Sustain the Competitive Edge*, Bob Guns Pfeiffer & Company, San Diego, USA, 1996 (ISBN 0-89384-275-3)

### Гүйцэтгэлийн менежментийн удиртгал

- *The Handbook of Performance Management*, edited by Frances Neale, Institute of Personnel Management, London, England, 1991 (ISBN 0-85292-469-0)
- *Managing Performance in the Public Sector*, Hans de Bruijn, Routledge, an imprint of Taylor & Francis, London, England, 2002 (ISBN 0-415-30037-1)
- *Results-Based Leadership – How leaders build the business and improve the bottom line* Dave Ulrich, Jack Zenger, Norm Smallwood, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 1999 (ISBN 0-87584-871-0)
- *Performance Measurement – Getting Results*, The Urban Institute Press, Washington D.C. USA. 1999 (ISBN 0-87766-692-X)
- *The Public Sector Management Handbook*, Sandra Nutley and Stephen P. Osborne Longman Information and Reference, Longman Group Ltd, Harlow, Essex, 1994 (ISBN 0-582-21967-1)
- *Guide to Performance Management*, UCSD – University of California, San Diego – Human Resources Department Staff Education and Development ([www-hr.ucsd.edu/-staffeducation/guide/](http://www-hr.ucsd.edu/-staffeducation/guide/))
- *How to get extraordinary performance from ordinary people*, Rollin Glaser, Organisation Design and Development, Inc. 1987

### Гүйцэтгэлийн үнэлгээг бодит практик дээр хэрхэн гүйцэтгэх талаар

- *Organisational Behaviour – An Experiential Approach*, David A. Kolb, Irwin M. Rubin, Joyce S. Osland, Prentice-Hall International, Inc. 1995 (ISBN 0-13-182759-6)
- *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Michael Armstrong, Kogan Page Limited, London N1 9JN, UK, 2005 (ISBN 0-7494-4105-4)

### Бусдад урам өгч, тэднийг хүлээн зөвшөөрөх тухай

- *Encouraging the Heart – A Leader’s Guide to Rewarding and Recognising others*, James M. Kouzes and Barry Z. Posner, Jossey-Bass Publishers. 1998 (ISBN 0-7879-4184-0)





