

БАЙГУУЛЛАГА ДАХЬ ЗӨРЧИЛ, ТҮҮНИЙ УДИРДЛАГА CONFLICT'S MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION



Б.ОДБААТАР

ХСИС-ын Удирдлагын сургуулийн Цагдаагийн удирдлагын профессорын багийн профессор, хууль зүйн доктор, цагдаагийн хурандаа

ODBAATAR.B

Professor of Senior Executive Institute, Law Enforcement University, Ph.D, Police colonel

Товч агуулга: Энэхүү өгүүлэлд байгууллага дотор үүсч байгаа зөрчил түүний эерэг болон сөрөг нөлөөлөл, зөрчил үүсэх шалтгаан нөхцөл, байгууллагын удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд зөрчил үүсэхээс урьдчилан сэргийлэх түүнийг удирдах талаар санал, дүгнэлтийг дэвшүүлэн гаргасан болно.

Abstract: Article is devoted to management of the conflicts in the organization, the reasons of emergence of the conflict in the modern organization, prevention of the organizational conflicts, a role of the head in conflict situations and ways their solutions are proposed.

Байгууллагын удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд анхаарал хандуулах гол асуудлын нэг бол байгууллага дотор зөрчил, үл ойлголцол үүсэхээс урьдчилан сэргийлэх, түүнийг удирдах ажиллагаа юм.

Хэдийгээр зөрчил, маргааныг нэг талаас хувь хүний зан харьцаа, үзэл бодлын илэрхийлэл, үл ойлголцох нөхцөл байдлаас үүдэлтэй хувийн шинжтэй асуудал гэж үзэж болох боловч нөгөө талаас энэ нь даамжирч цаашдаа байгууллагын хэмжээнд хүртэл өргөжих сөрөг үр дагаврын үндэс, суурь болж улмаар байгууллагын соёл, хөгжил, ирээдүйд бодитоор нөлөөлж болох юм. Байгууллага дахь зөрчил түүнийг удирдах тухай асуудлыг авч үзэхийн тулд ер нь зөрчил гэж юу вэ? гэдгээс эхлэх нь зүйтэй юм. Зөрчил гэдэг нь хоёр буюу түүнээс дээш талуудын хүсэл хэрэгцээ, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс хоорондоо таарч тохирохгүй буюу ямар нэг арга замаар нэг нь нөгөөдөө саад учруулсан нөхцөл байдал юм. Энгийн үгээр тайлбарлавал аливаа хувь хүн ба бүлэг хүн эрх ашиг, сонирголоороо өөрийн хүссэн зүйлээ олж авч чадаагүй үед зөрчил, зөрчилдөөн бий болдог байна¹. Аливаа зөрчил, зөрчилдөөн нь нийгмийн амьдралын салшгүй нэг хэсэг бөгөөд түүнийг судлах нь зөвхөн энэ цаг үед менежментийн удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэх хэрэгцээ шаардлагаар үүсэн гарч байгаа хэрэг биш бөгөөд түүний ойлголт, мөн чанарын талаар олон эрдэмтэн

¹ Зөрчлийг үүсэн гарах хэлбэр, хамрах хүрээгээр нь дараах төрөлд ангилан авч үздэг байна. Үүнд:

1. Дотоод – хувь хүний дотоод зөрчил;
2. Хүмүүс хоорондын – хувь хүмүүс хоорондын зөрчил;
3. Бүлэг хоорондын – бүлгүүдийн хоорондох зөрчил;
4. Олон улсын – улс орнуудын хоорондох зөрчилгэж ангилна.

судлаачид өмнө нь судалж өөрийн үнэлэлт, дүгнэлтийг өгсөн байдаг. Тухайлбал, Г.Спенсер “зөрчилдөөн нь нийгмийн хөгжлийн гол хүчин зүйлс, хүн төрөлхтөний түүхийн зайлшгүй үзэгдэл мөн” гэж үзээд түүнийг “амьдралын төлөө тэмцэл” гэсэн ойлголтоор дамжуулан тайлбарласан байна. Тэрээр “амьдралын төлөө тэмцэл зөвхөн хүмүүс хоорондын харилцааг бус нийгэм, хүрээлэн буй орчны хоорондын харилцааг мөн зохицуулдаг” гэж үзсэн байна.²

М.Вебер засаглал, эрх мэдэл гэсэн ойлголтын хүрээнд зөрчлийн тухай асуудлыг хөндөж авч үзсэн бөгөөд эрх мэдэл, засаглал дор бүлэг хүмүүс аливаа хамтын үйл ажиллагааны явцад өөрсдийн хүсэл зоригийг хэрэгжүүлэх өөрөөр хэлбэл, хамтран оролцогчдын эсэргүүцлийг үл хайхрах замаар өөрсдийн хүсэл сонирхлоо бий болгох нь зөрчил үүсэх нөхцөл гэж тайлбарлажээ.³ Тэгэхээр зөрчил бол нийгмийн амьдрал, ер нь хаана бол хаана үүсч байдаг хүний төрөлхийн шинж чанарын нэг юм.

Тэгвэл байгууллага дахь зөрчил юунаас үүсч бий болдог вэ? Хүмүүс, хамтлон нэгнийхээ болон бие биенийхээ үзэл бодол, санаа зорилгыг ойлгохыг хүсэхгүй, нэг нь нөгөөдөө буулт хийхээс татгалзах, бие биедээ итгэхгүй байх, аливаад шунах, хувийн ашиг сонирхлыг илүүд үзэх зэрэг янз бүрийн сөрөг нөхцөл байдлын улмаас хэн нэгэнд буруу үзэл баримтлал, буруу ойлголт бий болсон цагт зөрчил үүсдэг. Байгууллага дотор зөрчил үүсэх дараах хэд хэдэн шалтгаан байдаг гэж үздэг байна. Үүнд:

- Алба хаагчид удирдлага даа болон бие, биедээ итгэхгүй байх;
- Талуудын эрх ашиг, байр суурийг удирдлага сонсохыг хүсдэггүй;
- Алба хаагч, ажилтан хувийн ашиг сонирхлыг илүүд үзэх;
- Алба хаагч байгууллагын үйл ажиллагааны талаар буруу үзэл баримтлал, буруу ойлголттой болох;
- Байгууллага дахь бүтцийн болон үйл ажиллагааны өөрчлөлт, шинэчлэлтийг эсэргүүцэх, сөргөлдөх байр сууринаас хандах;
- Хүмүүсийн дунд эрхэмлэн дээдлэх үнэт зүйлс, зан харьцаа, үзэл бодлын ялгаа зааг бий болох;
- Алба хаагчдын мэдлэг, ур чадварын үнэлгээ шударга бус, атаархал бий болох;
- Ажил үүргийн хатуу чанга хуваарь, дэг журам тогтоох зэрэг нь байгууллага дахь зөрчил бий болох нөхцлийн үндэс болдог байна. Байгууллага дахь зөрчил нь ихэнхдээ удирдлагын үйл ажиллагаа, түүнийг хэрэгжилттэй холбоотойгоор бий болдог бөгөөд заримдаа түүнийг гүнзгийрүүлэхгүй байх арга замыг хайдаггүй нь асуудлыг шийдэхдээ буулт хийхийг сонирхдоггүй байгаатай шууд холбоотой. Энэ нь:
- Өөртөө ашигтайгаар шийдвэрлэхийн тулд эцсийн мөч хүртэл зөрчлийг ажигладаг;

² Г.Спенсер. Опыты научные, политические и философские. англи хэлнээс орос хэл дээр орчуулсан Н.А.Рубакин. 1998. 1407 хуудас.

Герберт Спенсер (1820-1903) Английн нэрт философийн сэтгэгч. Түүний бичсэн “Шинжлэх ухаан, улс төр, философийн туршлага” нэртэй сонгодог философийн үзэл санаа бүхий бүтээлийг 1998 онд Н.А.Рубакины удирдлага дор англи хэлнээс орос хэл дээр орчуулж олны хүртээл болгож байжээ.

³ Макс Вебер 1864.04.21-нд Пруссийн Эрфурт хотод төрж 1920.07.14-нд Германы Мюнхен хотод нас барсан. Немцийн социологич, философич, түүхч, улс төрийн эдийн засагч хүн байсан. Түүний үзэл санаа нийгмийн шинжлэх ухаан түүнд дотроо социологийн шинжлэх ухааны хөгжилд чухал нөлөө үзүүлсэн бөгөөд түүнийг социологийн шинжлэх ухааны үндэслэгчдийн нэг гэж зүй ёсоор үздэг. Цахим эх сурвалж: <https://ru.wikipedia.org/wiki>

- Буулт хийвэл зарим боломжийг алддаг;
- Бага алдаж байж ихийг олдог гэдгийг зарим үед удирдлага ойлгодоггүй байгаатай холбоотой юм. Байгууллага дахь зөрчил, түүний үзүүлэх сөрөг нөлөөллийг дараах үндсэн хоёр хэсэгт хувааж авч үздэг. Үүнд:

1. Зөрчлийн функциональ хэлбэр. Энэ хэлбэрийн зөрчлийн үед асуудлыг зохицуулж, байгууллагын үйл ажиллагааг хэвийн үргэлжлүүлэн явуулах боломжтой. Өөрөөр хэлбэл зөрчлийн шалтгаан нөхцлийг сайтар судалж, асуудалд бодитоор хандан түүнийг залруулах арга хэмжээг цаг үед нь шуурхай авч хэрэгжүүлсэн үед цаашдаа байгууллагын үйл ажиллагаанд сөрөг нөлөө үзүүлэхгүй байх, түүнийг засах боломж бий гэсэн үг юм.

2. Зөрчлийн дисфункциональ хэлбэр. Энэ зөрчлийн үр дүнд байгууллага хуучнаараа үйл ажиллагаагаа явуулж чадахаа байхыг хэлнэ. Өөрөөр хэлбэл зөрчил хэт даамжирч түүнийг засаж залруулах боломжийг нэгэнт алдсан байх явдал бөгөөд энэ үед байгууллагад дараах шинж илэрдэг байна. Үүнд:

- Байгууллага цаашид үйл ажиллагаагаа хэвийн явуулах боломжгүй болж, хамт олны дунд таарамжгүй уур амьсгал бий болох;
- Үйл ажиллагаа, хөдөлмөрийн бүтээмж эрс буурах;
- Алба хаагчдын шилжилт, хөдөлгөөн нэмэгдэж цаашид ажиллах хүсэл сонирхол буурах;
- Өөрийнхөө бодлыг “зөв” гэж үнэлэн бусдыг буруутгах үзэл, хандлага бий болж үл ойлголцол бүх шатанд бий болох;
- Зөрчилтэй талуудын хоорондын харилцаа улам хурцдах;
- Асуудалд зөвхөн ялахын төлөө буюу өөрийн байр суурийг хадгалах гэсэн зарчмаар хандах зэрэг сөрөг үр дагаврууд бий болдог.

Аливаа асуудалд эерэг, сөрөг байр сууринаас хандах нь түүний мөн чанарыг тодорхойлоход ач холбогдолтойгоос гадна цаашдын үйл ажиллагааны чиг баримжааг зөв тодорхойлоход чухал нөлөөтэй байдаг. Үүний нэгэн адил байгууллага дахь зөрчил нь байгууллага түүний хөгжил, соёлын төлөвшилтөд мөн эерэг, сөрөг нөлөө үзүүлдэг байна. Үүнийг харьцуулж авч үзвэл:

ЗӨРЧЛИЙН ЭЕРЭГ БА СӨРӨГ ТАЛ

| ЭЕРЭГ ТАЛ | СӨРӨГ ТАЛ |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Удирдлага зөв, оновчтой шийдвэр гарахад дэмжлэг үзүүлнэ • Харилцан адилгүй байр суурийг илээр илэрхийлэх боломж бий болно • Нийтлэг эрх ашгийг сонгох, түүнийг хангах боломж бий болно • Санал, бодлоо чөлөөтэй дэвшүүлэх боломж бий болно • Асуудалд сөрөг байр сууринаас шүүмжлэлтэй хандах боломж бий болно • Хэлэлцүүлгийг идэвхжүүлнэ • Аливаа зүйлийн талаар илүү оновчтой мэдээлэл, нотолгоо олж авахад туслана • Байгууллагын хөгжилд бодит нөлөө үзүүлнэ • Шинэчлэл ба уламжлалыг хослуулахад тусална • Үр ашигтай шинэ санаа, үзэл баримтлал бий болоход нөлөөлнө | <ul style="list-style-type: none"> • Байгууллагын зорилго, зорилтод нөлөөлж, бүтээмж дээшлэхэд саад болно • Хамт олны нийтлэг ашиг сонирхлыг үл тоох, хувиа хичээх хандлага бий болно • Байгууллага, хамт олны нэр хүндийг унагана • Хамт олны дунд үл ойлголцох байдал үүсгэх шалтгаан болно • Үзэл бодлын туйлшрал бий болж үл ойлголцол гүнгийрнэ • Үйл ажиллагааны тогтвортой байдал алдагдаж хөдөлмөрийн бүтээмж буурна • Аливаа зүйлд үр ашиггүй цаг хугацаа их зарцуулж ажлын үр дүн багасна • Үйл ажиллагааны мухардалд оруулж, зөвшилцлийг саатуулна • Үйл ажиллагааны өртөг, зардлыг өндөржүүлэхэд нөлөө үзүүлнэ. • Алба хаагчид бие биедээ итгэх итгэл буурч үзэн ядах явдлыг бий болгож болно • Сэтгэл санааны тайван бус уур амьсгал бий болж сэтгэлийн дарамт үүсгэх нөхцөл бүрдүүлнэ |

Байгууллагад үүсч байгаа зөрчил даамжрах, гүнзгийрэх хэлбэрт шилжих хүртлээ дараах үе шатыг дамждаг байна.

1. Зөрчил үүсэх эхлэлийн үе. Энэ үед дараах нөхцөл байдлууд бий болдог байна. Үүнд:

- Аливаа асуудалд шүүмжлэгчийн байр сууринаас хандах (байгууллагад хэт мэдрэмтгий орчин үүсч болзошгүй тул учир зарим алба хаагчдад хэлж, ярих зүйлээ бодох, цэгнэх, асуудалд аялдан дагагчийн байр сууринаас хандах үзэгдэл бий болдог).
- Мэтгэлцэх, маргах үзэгдэл давамгайлах (удирдлага болон бусдад үнэлэгдэх, олны анхаарлыг өөртөө татах, байнга анхаарлын төвд байх хүсэл, эрмэлзлэл зарим хүмүүст илэрч улмаар түүндээ хүрэхийн тулд шударга бус арга, тактик хэрэглэх үзэгдэл бий болох).
- Үйл хөдлөл, үйлдлээрээ эсэргүүцэл илэрхийлэх (зарим нэгний үйл хөдлөл, үйлдэл нь хэлж, ярьж байгаатайгаа зохицохгүй, бусдад буруу нөлөө үзүүлэх хандлага бий болох) зэрэг нь байгууллагад зөрчил үүсэх үндэс болдог байна.

2. Зөрчлийн өрнөлийн үе. Энэ үед дараах сөрөг үзэгдлүүд бий болдог байна. Үүнд:

- Хуурамч дүр төрх бий болох (өөрт бий болсон төсөөллийг бататгахын тулд өөртөөгөө санаа нийлэх хүмүүсийг идэвхтэй эрж хайх, элсүүлэх, тэдэнд нөлөөлөх хандлага бий болох).
- Шударга ёс, албаны ёс зүйг үл хүндэтгэх (хамт олны дунд нэр хүндээ алдахад хүрч бусдын нэг хүндийг сэвтээхэд хүрэх).
- Сөрөг заналхийлэл үүсэх (Удирдлага эрх мэдэлтэйгээ харуулж буйн илрэл бөгөөд талууд бие биедээ үл ойлголцох нөхцөл байдал үүсч болно).

3. Зөрчил гүнзгийрэх үе. Энэ үед зөрчлийг үүсгэгч тал зорилгодоо хүрэх, хүсэл зоригоо хэрэгжүүлэхийн тулд дараах сөрөг үйлдлийг хэрэгжүүлэхийг эрмэлздэг байна. Үүнд:

- Дайралт хийх (Зөрчил даамжирч өөрийн хүсэл зорилгодоо хүрэхийн тулд дайрч давшлах).
- Ялан дийлэх (Аливаа асуудалд зөв ч бай буруу ч бай заавал дийлэх эрмэлзлэлтэй байх).
- Үгүйсгэх, буруушаах байр сууринаас хандах (Асуудлын шалтгаан нөхцлийг судалж бодит шийдвэр гаргахын тулд биш үгүйсгэх, буруутгах байр сууринаас хандах) зэрэг нь зөрчлийг гүнзгийрүүлэх үндсэн шалтгаан нөхцөл болдог байна.

Энэ бүхнээс дүгнэхэд тэгвэл байгууллагад нэгэнт үүссэн зөрчлийг яаж шийдвэрлэх вэ? Түүнийг гүнзгийрэхгүй байхад чиглэсэн ямар арга хэмжээ авч хэрэгжүүлэх вэ? гэсэн асуулт зүй ёсоор тавигдана.

Байгууллагад нэгэнт үүссэн зөрчлийг удирдах, түүнийг зохицуулах үйл ажиллагаа нь хоорондоо уялдаа холбоо бүхий үе шатаар дамжин хэрэгжиж байгууллага, хамт олны уур амьсгал хэвийн хэмжээнд хүрч байгууллагад эерэг орчин, соёл бүрдэх нөхцөл бүрддэг гэж үздэг. Үүнд:

Нэгдүгээр үе. Үзэл санаа, байр сууриа бие биендээ илэн далангүй нээх:

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

- Асуудалд сэтгэл хөөрөлгүйгээр хандаж ямар асуудлаар санал нэгдэх мөн нэгдэхгүй байгаа талаар өөрийн байр сууриа тууштай илэрхийлнэ.

- Асуудлын гарцыг хамтдаа тодорхойлно.
- Талуудын байр суурийг сонсоно

Хоёрдугаар үе. Зорилтыг тодорхойлж, хувилбаруудыг боловсруулах:

Талууд үүссэн нөхцөл байдлын талаар өөрсдийн үзэл бодлоо илэрхийлж, асуудлыг илүү гүнзгий ойлгож, зөрчлийг удирдах зорилтыг тодорхойлно. Үүнд:

- Хамтын зорилго тодорхойлно.
- Олон талт хувилбарыг боловсруулна
- Тодорхой нэг хувилбарыг сонгоно.

Гуравдугаар үе. Хэрэгжилтийг хянах:

Гарсан шийдвэрийг хэрхэн хэрэгжүүлэх улмаар гүйцэтгэлийг хэрхэн хянах вэ? гэдгээ тодорхойлно. Үүнд:

- Үүсч болох хүндрэл, бэрхшээлийг тооцох.
- Бусдын үзэл бодлыг хүндэтгэх.
- Хэрэгжилтийн бодит байдалд үнэлэлт, дүгнэлт өгөх.
- Цаашид анхаарах асуудлын чиг баримжааг тодорхойлж, дахин зөрчил үүсэн гарахаас урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг авах зэргээр байгууллагад үүссэн зөрчлийг дахин гарахгүй байхад чиглэсэн үйл ажиллагаа явуулах нь чухал байдаг.

ДҮГНЭЛТ

Байгууллагад үүссэн зөрчилд үргэлж сөрөг байр сууринаас хандах нь нэг талаас буруу ойлголт юм. Зарим тохиолдолд зөрчил нь байгууллагын цаашдын хөгжилд бодит хувь нэмэр оруулах тохиодол байдаг. Тэгвэл байгууллагын удирдлагын үйл ажиллагаанд зөрчлийн үзүүлэх эерэг, ашигтай талыг дараах байдлаар тодорхойлж болно. Үүнд:

- Асуудлыг тал бүрээс нь судлах боломж бий болж, оновчтой, зөв шийдвэр гаргах;
- Удирдлагын нэг хэвийн арга барилаас татгалзаж аливаа асуудал, ажилд хандах хандлага идэвхи дээшлэх;
- Байгууллагын хүний нөөцийн болон зохион байгуулалтын талаар шийдвэр гаргах чадварыг нэмэгдэх;
- Удирдлага, хамт олны харилцаа холбоо сайжрах, бэхжих;
- Байгууллага дотор эерэг ойлголцол, харилцан итгэл бүхий уур амьсгал тогтох;
- Үйл ажиллагааны чанар, бүтээмж дээшлэх;
- Хувь хүний санаа бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх орчин бүрдэж хувийн хөгжил дээшлүүлэх;
- Бусдын санаа, бодлыг сонсох тэдний үзэл бодлыг хүлээн зөвшөөрөх сэтгэлгээ бий болгох зэрэг ач тустай байдаг байна.
- Мөн зөрчлийг цаг тухайд нь шийдвэрлээгүйн улмаас байгууллагын үйл ажиллагаанд сөрөг, хортой нөлөө үзүүлж нөхцөл байдал улам гүнзгийрч болох юм.
- Тэгвэл зөрчил нь байгууллагын удирдлагын хэвийн үйл ажиллагаанд дараах байдлаар сөрөг нөлөө үзүүлдэг байна. Үүнд:
- Ажлын бүтээмж, үйл ажиллагааг сайжруулахад зарцуулах нөөц, хүч чадлаа зөрчлийг шийдвэрлэхэд зарцуулах;

- Байгууллага, алба хаагчдын дотор сэтгэл зүйн өөдрөг үзэл баримтлал буурч, үл ойлголцол бий болох;
- Хувь хүн болон бүтцийн нэгжийн харилцан ажиллагаанд зааг, хагарал үүсэх;
- Удирдлага, хамт олны дунд эргэлзээ, үл итгэх байдал үүсэх;
- Хүн, хүч ба материалын нөөцийг үр ашиггүй зарцуулахад хүрэх зэрэг сөрөг үр дагаваруудыг бий болгодог байна.

Байгууллага дахь зөрчлийг зөв удирдан шаардлагатай арга хэмжээг цаг тухайд нь авч хэрэгжүүлснээр дараах давуу, ололттой байдлыг бий болгодог байна. Үүнд:

- Байгууллагын тулгамдсан асуудлыг хамтдаа шийдвэрлэх;
- Харилцан итгэлцэх, хамтран ажиллах шинэ боломж, хэлбэр бий болох;
- Албаны болон хувийн зан харьцааны ялгаа зааг тодорхой болох;
- Байгууллагын харилцааны соёл дээшлэх;
- Хамт олны дунд худал яриа, хов жив үүсэх нөхцөл байдал багасах;
- Нэг нэгнээсээ суралцан хамтран ажиллах боломж дээшлэх зэрэг давуу талуудыг бий болгодог байна.

Эцэст нь дүгнэхэд аливаа байгууллагын удирдлагын үйл ажиллагаанд зөрчил, зөрчилдөөн огт байх ёсгүй гэж хатуу ойлгох нь өрөөсгөл бөгөөд харин нэгэнт үүсч байгаа зөрчлийн шалтгаан нөхцлийг сайтар судалж гүнзгийрэх, даамжрахгүй байхад чиглэсэн зөв бодлого, удирдлагыг цаг алдалгүй хэрэгжүүлж шаардлагатай арга хэмжээг тухай бүрт нь авч байх нь байгууллагын цаашдын хөгжил, дэвшилд шийдвэрлэх нөлөө үзүүлнэ.