УДИРДАХУЙН ЕРӨНХИЙ ОНОЛ

ХСИС-ийн Удирдлагын сургуулийн
профессор, хууль зүйн ухааны доктор (Ph.D),
цагдаагийн хурандаа Б.Одбаатар

БАЙГУУЛЛАГЫН ХӨГЖИЛД БҮЛЭГ, БАГИЙН ГҮЙЦЭТГЭХ ҮҮРЭГ ТҮҮНИЙГ УДИРДАХ, БҮЛЭГ БАГААР АЖИЛЛАХЫН АЧ ХОЛБОГДОЛ

Орчин үеийн байгууллагын удирдлагыг бүлэг, багийн хамтын үйл ажиллагаа түүний удирдлагагүйгээр төсөөлөхөд хэцүү болсон нь нэгэнт тодорхой юм. Хүн бүрийг удирдах, чиглүүлэх тухай ойлголт нь нэгэнт үр дүнгүй болж нийгмийн хөгжил, дэвшил, түүний чиг хандлагаа дагаад эрт ард хоцорч одоо зөвхөн багаар ажиллах, бүлэг, баг бий болгох түүнийг удирдах тухай асуудал менежментийн удирдлагад бий болж зохих байр сууриа эзлээд удаж байна.

Нөгөө төлөөр монгол хүн бусад соёл иргэншилтэй улс гүрний хүн ардаас суралцмаар, түүхэн уламжлалт соёлоо эргэн харж өөртөө бий болгож төлөвшүүлмээр нэг чанар бол яах аргагүй хамтын санаа бодолд захирагдан, нэгдэн нийлж эв этэй амьдрах, хамтран ажиллах чадвар юм. Бүлэг, багаар ажиллах чадвар монгол хүнд дутмаг байдгаас томоохон алдаанд хүрч байсныг өнгөрсөн түүхээсээ бид олонтаа харж болно[1].

Хүн өндөр мэдлэг боловсрол, мэргэжлийн гаргуун ур чадвар, олон гадаад хэл эзэмших нь нэг хэрэг боловч нийгмийн нэг бүрэлдэхүүн хэсэг болохынхоо хувьд багаар ажиллах чадвартай байж, бусад хүмүүсийг хүндэлж, тэдэнтэй гар нийлэн бүлэг, баг болон хамтарч ажиллах нь өмнөө тавьсан зорилгодоо хүрч амжилт олох хамгийн том боломж юм.

Монгол ардын зүйр цэцэн үгэнд “Бүгдээрээ хэлэлцвэл буруугүй - Бүлээн усаар угаавал хиргүй”, “Дэм дэмэндээ - Дээс эрчиндээ”, “Ганц мод гал болдоггүй - Ганц хүн айл болдоггүй” гэж сургаж ирсэн нь багаар ажиллахын ач холбогдол, учрыг эрт үеэс ойлгож, мэдэж ирсэний гэрч юм.

Мөн орос ардын “Нэг толгой сайн - Хоёр толгой бүр сайн[2]” гэсэн зүйр цэцэн үг байдаг байна. Хэрвээ хоёр биш бүр тав, арав бол яах вэ? мэдээж тулгамдсан асуудлыг тал бүрээс нь харах, үйлдэл, үйл ажиллагаа бүрт анхаарал хандуулах, алдаатай шийдвэр гаргах боломж буурах гэх мэт багаар ажиллахын олон талын ач холбогдлыг тоочоод байвал дуусашгүй юм[3 * 5 * 5].

Тэгвэл **бүлэг, баг гэж юу вэ?Багаар ажиллах чадвар гэж юуг хэлээд байна?Яагаад бүлэг, багаар ажиллах нь чухал юм бэ?** гэдэг асуултууд зүй ёсоор урган гарч байна. Эдгээр асуултад хариу өгөхийн тулд эхлээд бүлэг, багт өгсөн тодорхойлолтуудыг авч үзье.

[1] https://www.khanbank.com/upload/sonin/management.swf/Багаар ажиллах/

[2] *В.А.Шендерович. Нэг* толгой сайн, харин хоёр бол бүр илүү. - Москва. Астрель: Corpus хэвлэлийн газар. 2010.-210 хуудас. *(орос хэл дээр.*

[3] *А.В.Александров.* Байгууллага дахь багийн удирдлагын үр нөлөө. - Новосибирск: Новосибирскийн эдийн засаг, удирдлагын улсын академи. - 2009. *(орос хэл дээр).*

Н.Тэгшжаргал нь өөрийн бүтээлдээ “Баг, бүлэг гэдэг нь хамтын хэрэгцээ, сонирхол, эрмэлзлэл, зорилго, үнэт зүйл, үйл ажиллагааны арга барилын талаар нэгдмэл нэг ойлголт, нэг итгэл үнэмшилтэй хамтын бүтээл, амжилтын төлөө бие биенээ дэмжин, нэг зүтгэл гарган, гар сэтгэл нийлсэн хүмүүсийн ажил хэрэгч нөхөрсөг нэгдэл юм[1]” гэж тодорхойлжээ.

С.Ожеговын орос хэлний толь бичигт бүлгийг: Үйл ажиллагаа, мэргэжил, ашиг сонирхлоороо нэгдсэн хэсэг хүмүүсийн нэгдэл[2]” гэж тодорхойлсон байна.

Энэ бүхнээс үзэхэд бүлэг, баг гэдгийг ***“Үйл ажиллагаа, эрх ашиг, сонирхол нь бие биедээ харилцан хамааралтай, нэг итгэл үнэмшилтэй, амжилтын төлөө бие биенээ дэмжин хамтдаа зүтгэж байгаа хоёр ба түүнээс дээш тооны хүмүүсийн нэгдэл юм”*** гэж товчоор тодорхойлж болохоор байна.

Тэгвэл ***багаар ажиллах чадвар*** гэдэг нь өмнөө тавьсан зорилт, зорилгоо амжилттай биелүүлэхийн тулд бусадтай нягт хамтын ажиллагааны харилцаа, холбоо тогтоож хамтран нэг зорилгын төлөө санаа сэтгэл нийлж ажиллах чадвар юм. Ер нь аливаа өргөн цар хүрээтэй ажил, шинэ зорилт бүхэн их хэмжээний нөөц чадавхи, хамтын хүчин чармайлтыг зайлшгүй шаарддаг тул багаар ажиллах чадвартай байх нь одоо цагт ажлын байранд тавигдах чухал шалгууруудын нэг болоод байна.

Багаар ажилласнаар аливаа асуудлыг шийдвэрлэх илүү бодитой шийдэлд хүргэх боломжийг бий болгох, үүссэн нөхцөл байдлыг олон талаас нь шинжлэн судлах, багийн гишүүдийн манлайлалын хүрээ тэлж, бусдаасаа суралцаж хөгжих төдийгүй бусдыг сонсож, харилцан хүндэтгэж, зүй зохистой харилцах зэргэт суралцах боломжийг хувь хүнд олгодгоороо онцлог бөгөөд давуу талтай юм.

Тэгвэл байгууллага түүний удирдлагын үйл ажиллагааны явцад бүлэг, баг хэрхэн үүсдэг, тэдгээрийг удирдах онцлог, энэ нь байгууллагын хөгжилд хэрхэн нөлөөлдөг талаар авч үзье.

Байгууллагын удирдлагад бүлгийг **нэгдүгээрт:** хөдөлмөрийн хэвтээ хуваариар буюу ажил үүргийн хуваарилалтаар, **хоёрдугаарт:** хөдөлмөрийн босоо хуваариар буюу удирдлагын түвшингээр нь зохион байгуулж удирдлагын үйл ажиллагааг хангадаг ба ийнхүү байгууллагын бүтцийг тодорхойлж байгаа бүлгийг (өөрөөр хэлбэл бүтцийн нэгжийг бүрдүүлэгч баг, тасаг, хэлтэс гэх мэт) ***албан ёсны бүлэг*** гэдэг байна. Байгууллагын албан ёсны бүлэг нь дараах үндсэн шинжүүдийг агуулсан байдаг. ҮҮНД:

- Байгууллагын бүтцийг бүрдүүлэх үндэс болдог;
- Бүлгийн гишүүдийн ажил, үүргийн хуваарь нь албан ёсоор баталгаажсан;
- Гэрээгээр хүлээсэн ажил, үүргийг заавал биелүүлж үр дүнг нь тооцно;
- Албан ёсны бүлгийн оршин тогтнох цаг хугацаа нь гишүүдийн гүйцэтгэх ажил, хүрэх зорилгоос хамаардаг байна.

Тодорхой сонирхол, үзэл бодлоороо аяндаа нэгдсэн хүмүүсийн бүлгийг ***албан бус бүлэг*** гэнэ. Байгууллагын албан бус бүлэг нь дараах үндсэн шинжүүдийг агуулсан байдаг. ҮҮНД:

[1] *Н.Тэгшжаргал.* Багаар ажиллах эрдэм. - УБ., 2009.

[2] *С.И.Ожегов.* Орос хэлний толь бичиг: 65000 үгтэй дэлгэрэнгүй тайлбар / С.И.Ожегов; редактор, профессор Л.И.Скорцов. нэмж засварласан 26 дахь хэвлэл. - Мосвка: “Оникс” ХХК: “Энхтайван, боловсрол” ХХК-ны хэвлэлийн газар, 2008. 128 дах тал. *(орос хэл дээр).*

- Удирдлагын санаа зорилгоос хамаарахгүй байгууллагддаг;
- Албан бус удирдагчтай байдаг;
- Тодорхой нөхцөл бүрдсэн үед байгууллагын үйл ажиллагаанд нөлөөлөх гол хүч болдог. Албан бус бүлгийг нөхөрлөлийн бүлэг, сонирхлын бүлэг гэж ангилдаг.

Тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд хамтран ажиллаж байгаа хүмүүс өөрсдийнхөө үнэлэмж, үзэл баримтлал нь адил төстэй учраас сайн дураараа нэгдсэн байвал ***нохөрлолийн булэг*** гэнэ.

Тодорхой үйл ажиллагаа явуулах, үр дүнд хүрэх сонирхлоороо нэгдсэн хүмүүсийн нэгдлийг ***сонирхлын бүлэг*** гэдэг байна.

Байгууллага дахь албан ёсны ч бай, албан бус ч бай бүлэг, багийн удирдлага нь удирдлагын хамтын ажиллагааны нийтлэг зарчим дээр тулгуурлах бөгөөд түүнийг дараах байдлаар тодорхойлж болно.

1. Бүлэг, багийн гишүүд бие биенээ харилцан хүндэтгэх зарчим;
2. Бүлэг, багийн гишүүд бие биеэсээ харилцан хамааралтай байх зарчим;
3. Хамтын ажиллагааны нягтралын зарчим;
4. Энэрэнгүйн зарчим;
5. Багийн бодол санаа нэгдмэл байх зарчим гэсэн нийтлэг зарчмууд дээр бүлэг, багийн удирдлага үндэслэгдэн явагддаг байна.

Байгууллагын удирдлагад бүлэг, багаар ажиллах нь өмнөө тавьсан зорилгоо амжилттай хэрэгжүүлэх, хамтын хүчээр амжилтийг бүтээх зэрэг олон давуу талуудыг бий болгохоос гадна байгууллагын удирдагч өөрөө бүлэг, багаар ажиллах чадвартай, хамт олныг удирдан манлайлах ур чадвартай, гишүүдийн санаа бодлыг бүрэн ойлгож, тэднийг бүх талаар дэмжих, үйл ажиллагааг нь үнэлэх шударга үнэлгээний зарчмыг баримталж ажиллах ёстой байдаг.

Багаар ажиллах чадварт тухайн хүний хүсэл, сонирхлоос гадна сэтгэл зүйн онцлог нь нөлөөлдөг бөгөөд хувь хүний зан араншин болох темперамент нь тэдгээрийн үйл ажиллагаа, зан байдал, аливаа харилцаанд нээлттэй илэн далангүй байдал, авхаалж самбаа, идэвхи санаачлага, хурд зэргээр тодорхойлогддог төрөлх шинж чанаруудын илрэл байдаг.

Иймд байгууллагын удирдагч багийн' гишүүдийн бүтээлч идэвхийг нэмэгдүүлэхийн тулд тэднийг байнга дэмжиж урамшуулж, сэдэлжүүлж байх учиртай.

Сэдэл бол хүсэл, сонирхлоор бий болдог хүчтэй мэдрэмж юм. Сэдэлжүүлнэ (мотиваци) гэдэг бол бусдыг ямар нэг зүйл хийхэд нь өдөөж сэрээж байх гэсэн үг юм. Сэдэл эрмэлзэл төрүүлэх нь хүмүүсийн сэтгэл зүй, дотоод зан төлөвт нөлөөлөх хүчирхэг энергийн нөлөөг өөртөө агуулж байдаг. Байгууллагын удирдагч хамт олны ажиллах хүсэл зоригыг дэмжин урамшуулахын тулд:

а) харилцаа, хандлагаар сэдэлжүүлэх;

б)урамшуулж сэдэлжүүлэх гэсэн үндсэн хоёр аргыг хэрэглэдэг байна.

Тэгвэл багийн сайн удирдагч байхын тулд олон ур чадваруудыг эзэмшсэн байх ёстой. Үүнд:

- эрхэлж байгаа ажлаа арван хуруу шигээ мэддэг байх;

- багийн гишүүдийг удирдан зохион байгуулах эрдэм, сэтгэл зүй, сурган хүмүүжүүлэх ухаанд сурсан байх;
- багийн гишүүдээ ойлгож мэдэрдэг, тэдэнд чин сэтгэлээсээ хандаж, сонсдог байх;
- ажил хэрэгч харилцааны соёл эзэмшсэн, хамт олны дунд нөхөрсөг эвсэг уур амьсгал бүрдүүлж чаддаг байх;
- багийн гишүүдэд бүхий л талаараа үлгэр дууриал үзүүлж чаддаг байх;
- алдаагаа өөрийн буруугаа хүлээн зөвшөөрдөг, хамт олноосоо уйчлал гуйж чаддаг байх;
- шудрага үнэнч байх;
- гадаад хэлний мэдлэг чадвартай байх;
- аливаа мэдээллийг задлан шинжилж түүнд бодитой үнэн зөв үнэлэлт өгдөг байх;
- багийн гишүүдийн ажлыг бодитой үнэлдэг, гүйцэтгэлийг хянаж, шалгаж, урамшуулах, идэвхжүүлж чаддаг байх нь сайн удирдагчийн ур чадварын шалгуурыг илэрхийлж байгаа юм.

Эцэст нь дүгнэхэд байгууллага бүлэг, багаар ажиллахын давуу талыг дараах байдлаар тодорхойлж болно. ҮҮНД:

> тавьсан зорилго, зорилтоо биелүүлэх, хангахад хамтран ажиллаж амжилтанд хүрэх ёстойг ухамсарлан ойлгосон байдаг;

> бие биенээ танин мэдэх, хамтын ажиллагааны итгэлцэл бий болж, санаа бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх, асуудлыг тал бүрээс судлаж үнэлэлт, дүгнэлт өгнө;

> байнга бие биенээсээ суралцан хамтын шийдвэр гаргах, алдаа оноогоо хамтран дүгнэх, цаашид улам хөгжих боломж ихэснэ;

> багийн гишүүд бие биеэ орлох чадвар өснө гэх мэт олон давуу талууд бий болдог байна.

Хэдийгээр байгуулага түүний удирдлагын үйл ажиллагаанд бүлэг, багаар ажиллахын давуу тал, ач холбогдлыг олон талаас нь авч үзэж түүний хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлж байгаа ч мөн түүний сул тал юу болох, энэ байдлыг бий болгохгүй байх талаар удирдагч заавал бодож, урьдчилан харсан байх шаардлага бас байдаг. Сул талыг мөн дараах байдлаар тодорхойлж болох ба үүнийг удирдагч зайлшгүй анхаарч, урьдчилан тооцоолсон байвал зохионо. ҮҮНД:

> багийн нэг гишүүний идэвхгүй байдал нь бусаддаа нөлөөлж, барьцах, ажил цалгардах, үүнээс болж зорилгоо биелүүлж чадахгүйд хүрч болох;

> багийн идэвхтэй хэсэгт бусад нь найдаж идэвхгүй сул гишүүн бий болох;

> зарим үед баг гэж хэтэрхий туйлшрах хандлага бий болж болно.

Тэгвэл багаар ажиллахад байгууллагын удирдагч дараах асуудалд анхаарлаа хандуулж зөв шийдвэр гаргавал зохино. ҮҮНД:

> өөрийн байгууллагын үйл ажиллагааны онцлог, хүний нөөцөд тохирсон бүтэц зохион байгуулалтыг бий болгох;

> багийн удирдагчийн (хэлтэс, тасаг, нэгжийн) томилгоо, сонголтыг зөв хийх;