

## УДИРДАХУЙН ОНОЛ

### БАЙГУУЛЛАГЫН СОЁЛ, ТҮҮНИЙГ ТҮЛЭШЛЭХЭД УДИРДАХ АЖИЛТНЫ ОРОЛЦОО

Б.Одбаатар

Удирдлагын академийн Цагдаагийн  
удирдлага, стратегийн профессорын  
багийн профессор, доктор (Ph.D),  
цагдаагийн хурандаа

**Товчлол.** Энэхүү нийтлэлд байгууллагын соёлын тухай ойлголт, түүнд хамаарах хүчин зүйлс, тэдгээрийн харилцан хамаарал, байгууллагын соёлыг түлэвшлэхэд удирдах ажилтны ямар үүрэг, оролцоотой байх талаар авч үзэхийг зорилоо.

**Түлхүүр үг.** байгууллага, байгууллагын соёл, соёлын түлэвшил, удирдах ажилтан, удирдах ажилтны манлайлал.

Байгууллагын соёл үүрийнх нь үүсэл, хөгжлийн түүхэн уламжлалтай салшгүй холбоотой. Учир нь тухайн байгууллагыг анх үүсэхэд бий болж түлвшин үүрийн хэв загварыг олж, цаг үеийн шаардлагаар хувиран үүрчлөгдөж хөгжиж байдаг. Аливаа байгууллагын соёл үүрүү бий болдог нийгмийн үзэгдэл биш бөгөөд энэ нь алба хаагч бүрийн хичээл зүтгэл, удирдах арга барил, алба хаагч, ажилтны хүч чармайлт, тэдний олон жилийн шаргуу хүдэлмээр зэрэг олон хэлбэрт үйл ажиллагааны үр дүнгээр бодит биелэлээ олж байж сая соёлын түлвшил бүрдэх учиртай.

Соёл нь үргэлж хөгдөгдөнгүй нэг хэвийн байдалд оршдоггүй бөгөөд, үүсч хөгжиж, басхүү мэхж, түүнчлэн нэг улс гүрэн, үндэстнээс нөгөөд дэлгэрч байх жишгээр үүрчсн - одоо - ирээдүй гурван цагийн хэлхээнд оршиж байдаг. Үүнийг онолын хүрээнд “соёлын динамик хөгдөгдөн” гэж үздэг.

Байгууллагын соёлыг судлаачид онолын үүднээс янз бүрээр тодорхойлж үүр үүрсдийн дүгнэлтийг үгсн байдаг. Тухайлбал: “Байгууллагын нийтээрээ хүлээн зүвшлүүрч, дагаж байгаа дотоод, гадаад орчинтой харьцах харилцааг зохицуулагч үнэт зүйл, хэм хэмжээнүүдийн цогц” гэж тодорхойлсон.

Нөгөө талаар байгууллагын соёл нь тухайн байгууллагын сэтгэл зүйн зан харьцаа, үзэл хандлага, туршлага, итгэл үнэмшил, үнэт зүйлсийн цогц бөгөөд тухайн байгууллагыг анх бий болох үед үүсч цаашдаа “байгууллагын үнэ цэнэ” гэсэн тодорхойлолтыг бий болгодог.

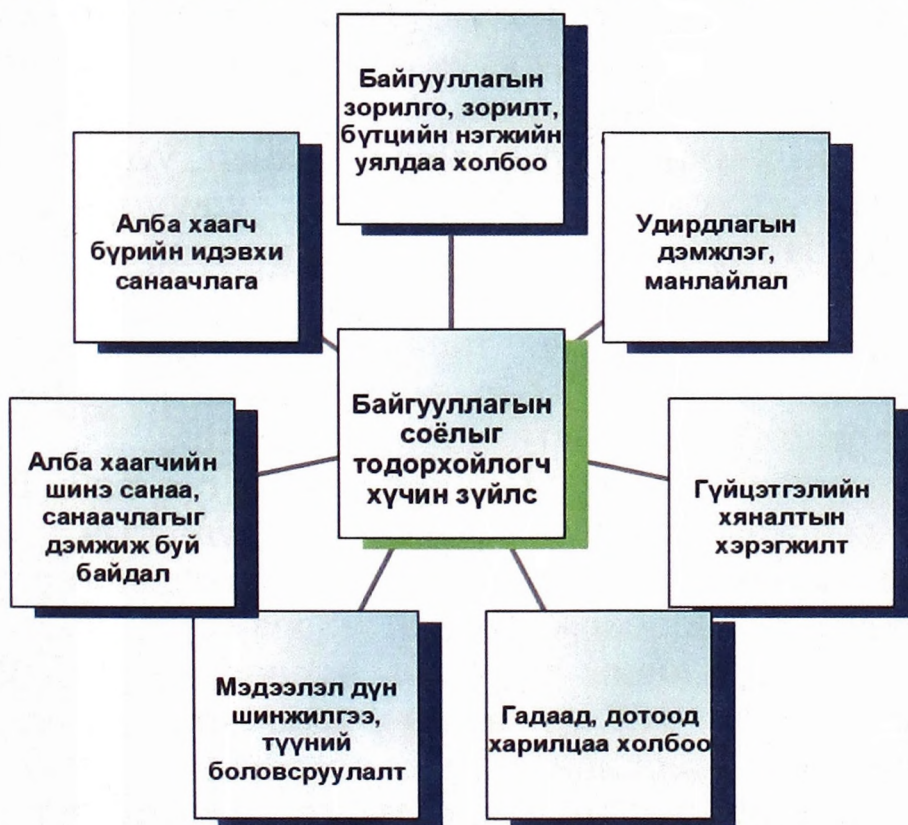
Товчхондоо байгууллагын соёл нь тухайн байгууллагын бусдаас ялгарах шинж, гишүүдийн эзэл бодлыг нэгтгэж байдаг хүчин зүйл юм.

Байгууллагын соёлыг бүрдүүлэгч хүчин зүйлсийг дараах байдлаар тодорхойлно. Үүнд:

- > удирдлагын хэрэгжилтийн арга барил.
- > хамт олны болон өйл ажиллагааны нэгдмэл байдал.
- > хувь хүн, төрлийн бие даасан байдал.
- > алба хаагчдын эрсдэлийг хүлээж авах сонирхол, хандлага.
- > байгууллагадаа өнөнч байх сэтгэлгээ.
- > нийгмийн дэмжлэг, туслалцаа.
- > хяналтын систем.
- > шагнал, урамшуулалын систем.
- > зөрчилдөлийн хэм хэмжээ, төрлийн удирдлага.
- > харилцаа, төрлийн хэлбэр загвар зэрэг нь байгууллагын соёлын хамаарал бүхий хүчин зүйлийг тодорхойлдог байна.

Төрөлчлөн байгууллагын соёл нь алба хаагчдын хоорондын харилцаа, сэтгэл зүйн уур амьсгал, бие биенээ хүндэтгэх зан харьцааны илэрлээр тодорхойлогдох ба байгууллагын соёл өндөр байх нь алба хаагчдын мэдлэг, ажил гүйцэтгэлийн чадвар сайн байхтай салшгүй холбоотой.

### Байгууллагын соёлыг тодорхойлогч хүчин зүйлс



Байгууллагын соёл нь тухайн байгууллага эрхэм зорилго, зорилтоо амжилттай ханган хэрэгжүүлэх, үйл ажиллагааны тогтвортой байдлыг хангахад чухал үүргийг гүйцэтгэх бөгөөд түүний үүргийг мөн дараах байдлаар тодорхойлно.

Байгууллагын соёлын үүрэг:

> гадаад орчны үүрчлөлтөд байгууллагын тогтвортой байдлыг хангах.

> байгууллагын бусдаас ялгарах онцлог, имиджийг бүрдүүлж гадаад орчинд таниулах.

> хамт олны нягтрал, хамтач эвсэг байдлыг бүрдүүлэх.

> стратеги зорилтын биелэлтийг дэмжиж, алба хаагчдыг байгууллагын үйл ажиллагаанд чиглүүлэх, жигд татан оролцуулах.

> алба хаагчдыг байгууллагадаа нэнч байх сэтгэлгээг төлөвшүүлэх нь байгууллагын соёлыг үүрэг юм.

Байгууллагын гишүүн бүр байгууллагынхаа нэт зүйлсийг бүрэн ойлгож, түүндээ нийцэн ажиллаж чадаж байгаа бол “хүчтэй соёл”-той байдаг. Харин байгууллагынхаа нэт зүйлсийг ойлгож байгаа боловч үйл ажиллагаа нь түүндээ нийцээгүй, хүмүүсийг дүрэм, журмаар хатуу хянаж ажилладаг бол “сул соёлтой байгууллага”-д тооцогдоно.

Харин хүчтэй соёлтой байгууллагын нэг дутагдал хүмүүс “бүлгийн сэтгэлгээ” гэгч зүйлд автах үзэгдэл юм. Энэ нь нэг хүний үзэл бодлыг дагахыг хэлнэ. Ийм бүлгийн сэтгэлгээтэй байгууллагад шинэ санаа, инноваци гарахгүй. Практикаас дүгнэхэд хүчтэй манлайлагчтай байгууллага бүлгийн сэтгэлгээнд автах боломж их.

Байгууллагын соёлын зөв хэлбэрийг хөгжүүлэх, түүнийг байнга хүхүүлэн дэмжих, ажлын орчин нөхцөл, уур амьсгалыг бий болгох төлөвшил нь байгууллагын удирдагчаас ихээхэн хамаарах тул байгууллагын соёлын төлөвшилтөд удирдагч гол үүрэг гүйцэтгэнэ.

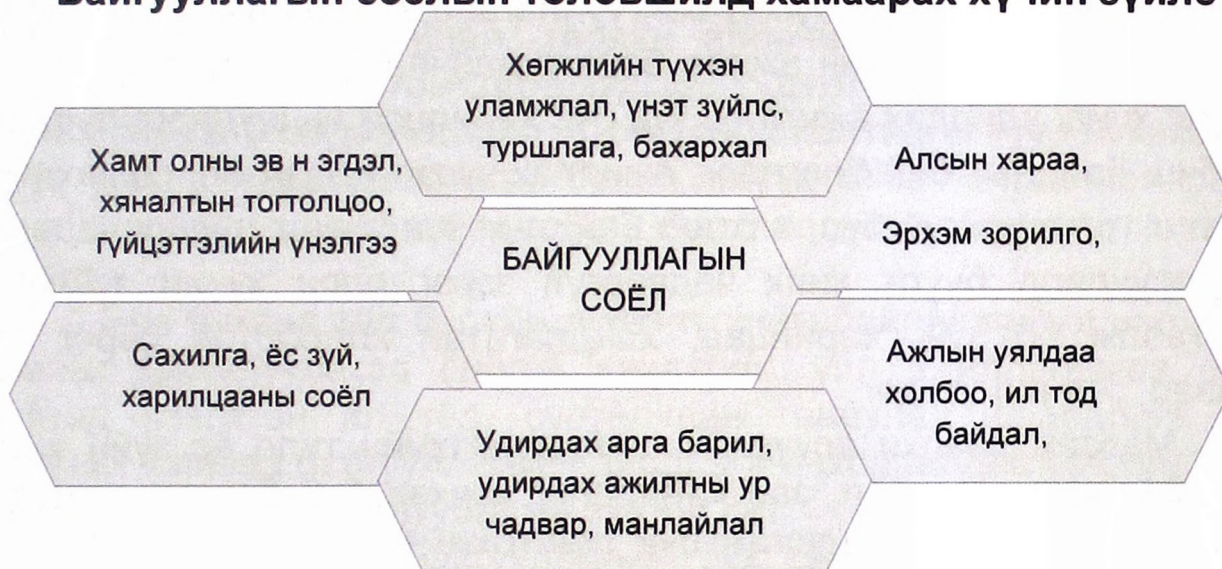
Байгууллагын соёл нь тэдний хоорондын харилцаагаар илэрдэг тул байгууллагын соёл өндөр байх нь алба хаагчдын мэдлэг, ур чадвар өндөр байхтай шууд холбоотой.

Байгууллагын соёлын стандарт хэлбэр гэж байх боломжгүй. Харин эерэг соёлыг бүрдүүлэх нь аль ч байгууллагын зорилго байх учиртай. Хэн нэгний бага гэлтгүй алдаа дутагдал гаргах төдийд соёлын төлөвшилд нөлөөлж байдаг мэдрэмтгий, эмзэг ойлголт. Тухайлбал, зан харьцааны бодоллог алдааг шууд байгууллагын соёлтой холбон олон нийт хүлээн авч, хоромхон хугацаанд нийгэм даяар тгээх нь нөөдрийн цахим ертөнцийн хөгжилтэй шууд холбоотой төдийгүй маш их хүч хүдэлмээр, хичээл зүтгэлээр бий

болгосон соёлыг асар богино хугацаанд алдах эрсдэлийг бий болгоно.

Байгууллагын соёлыг бөрдөө лэгч хичин зүйлс, тэдгээрийн харилцан хамаарлын талаар судлан аль ч байгууллагын соёлыг бөрдөө лэх хичин зүйлд хамаарал бүхий элемент, өөрөөр хэлбэл, хичин зүйлсийг дараах байдлаар томъёолж болох юм.

### Байгууллагын соёлын төлөвшилд хамаарах хүчин зүйлс



Эдгээр хичин зүйлийн илрэл нь байгууллагын соёлын төлөвшилд эерэг, төгсгөлөн сөрөг байдлаар нөлөөлж байдаг хоорондоо харилцан хамаарал бүхий элемент учир аль нэгийг салангид байдлаар авч үзэн байгууллагын соёлын төлөвшлийг бөхөлд нь үнэлж, дүгнэх нь учир дутагдалтай тул бодит байдалд нийцэхгүй. Товчхондоо аль нэг хичин зүйлийн нөлөөллийн илэрлийн сөрөг өр дагаварт үндэслэн байгууллагын соёлыг бөхөлд нь төлөвшүүлэхий эсвэл соёлын зарим шалгуур шаардлагыг хангаагүй зэргээр үнэлж дүгнэх боломжгүй.

Аливаа байгууллага өөрийн соёлын төлөвшилтийн бодит байдлаа судалж үнэлэлт, дүгнэлт өгөх, цаашлаад соёл, харилцааны ур чадвар, ёс зүй, сахилга, хариуцлагыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн ажлыг тогтмол явуулах шаардлагатай байдаг. Мэдээж хэрэг байгууллагын соёл, алба хаагчийн ёс зүй, харилцаа, хандлагыг дээшлүүлэхийн тулд уламжлалт, өөрөөр хэлбэл зөвхөн дан ганц сургалтаар дамжуулсан арга хэмжээг авч хэрэгжүүлснээр асуудал шийдвэрлэгдэхгүй.

Асуудал бүр, өөрөөр хэлбэл ёс зүйн зөрчил, тааламжгүй харилцаа, бүдүүлэг зан авир, зохимжгүй үйлдэл болгон тус бүрдээ илрэн гарах өөр өөрийн учир шалтгаантай. Өөний тулд удирдах

ажилтан асуудлын гол шалтгааныг илрүүлэн, улмаар “Шалтгаанд суурилсан мэдлэг, чадварыг хөгжүүлэх хөтөлбөр” боловсруулж хэрэгжүүлэх шаардлагатай. Ингэснээр байгууллагын гишүүн бүрийн ёс зүй, харилцаа, хандлагыг дээшлүүлэх боломжтой.

Асуудлыг өгсгөж байгаа хүчин зүйл, ёс зүйн зөрчил, харилцааны зөрчлийн анхдагч шалтгаан нь бухимдал (*стресс*) байгаа нь харагдаж байна. Жишээлбэл, төрийн тусгай албаны тухайд ажлын ачаалал бусад байгууллагаас их боловч цалин бага, төлөвлөгдөгүй гэнэтийн ажилд байнга дайчлагддаг, гэр орны ахуй нөхцөл хүнд, удирдах ажилтны зүй бус харилцаа нь шударга бус, ил тод биш байдлыг бий болгодог, ажиллах хүсэл эрмэлзэл, сонирхол, зорилго тодорхойгүй бус, нөхцөл байдлыг зөв мнэлж дүгнэх чадвар сул, асуудалд буулт хийх чадваргүй зэрэг олон хүчин зүйлээс шалтгаалж ёс зүй, харилцаа, хандлагатай холбоотой сөрөг үр дагавар, зөрчил өгсдөг.

Мэдээж дээрхи асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд ёс зүйн мнэт зүйл, харилцааны соёл, зөв хандлагыг хэрхэн бий болгох, аливаа асуудал, бэрхшээлийг өгсгөж буй шалтгаан бүхний цаана төмнийг даван туулах боломж байдаг гэдэгт итгүүлэх, тэдний сонирхлыг өрт байгаа боломжийг нээхэд хандуулж, итгэл мнэмшил төрүүлэх нь хамгаас чухал. Төмний тулд дараах зан чанар, чадварыг нэн төрүүлн эзэмшүүлэх шаардлагатай. Өнд:

> ёс зүйн мнэт зүйл, харилцаа, хандлага, бие хүний сэтгэцийн хэв шинжид ямагт анхаарал хандуулж, бусдын сэтгэл зүйг урьдчилан танин мэдэх, хүнтэй эв зүйтэй харьцах.

> тулгамдсан асуудал, бэрхшээлийг бухимдал (*стресс*)-гүйгээр даван туулах, сэтгэл, зорилготой хандах итгэл мнэмшлийг бий болгох.

> ёс зүй, харилцааны зөрчлийн шалтгааныг илрүүлж, нөхцөл байдлыг зөв мнэлэх арга барилыг эзэмших.

> бусдыг сонсох, буулт хийх, өөрийгөө жолоодох, таниулан ойлгуулах зэрэг чадварыг нэн тэргүүнд эзэмшүүлэх нь чухал.

Тэгвэл байгууллага, хувь хүний зан үйл, соёлыг ажлын байранд хэрхэн төлөвшүүлэх вэ?

Өмнөд практикт хамгийн төгөөмэл хэрэглэж байгаа арга бол байгууллагын дотоод дүрэм, журмыг мөрдүүлэх, сургалт явуулах, ажлын байрны таатай орчин, нөхцөлийг бүрдүүлэхэд голчлон чиглэж байна. Хувь хүний буруу зан үйлийг өөрчлөх үйл явц нь байгууллагын соёлоор дамжин хэрэгжих бөгөөд төмнийг хэвшүүлэхэд анхан болон дунд шатны удирдах ажилтны манлайлал

чухал үүрэгтэй. Учир нь байгууллагын бодлогын хэрэгжилт, үнэт зүйлийн төлөвшилд удирдлагын тууштай дэмжлэг зайлшгүй шаардлагатай төдийгүй удирдах ажилтан бүр байгууллагын ёс зүй, зан үйлийн жишиг стандартыг нэг талаас, өөрсдөө сахин хэрэгжүүлэх, нөгөө талаас, бусдаар сахиулах замаар манлайлалыг бий болгох учиртай юм.

Соёлын жилүүдэд хүн амын амьжиргааны төвшний өөрчлөлт, доройтол, улс, орны нийгэм-эдийн засгийн хямралт байдал, улс төрийн тогтворгүй байдал, төрийн албаны халаа сэлгээ, албан тушаалын хууль бус томилгоо зэргээс үүдэлтэй нийгмийг хамарсан сэтгэл санааны элдэв хямрал, стрессээс шалтгаалан уур бухимдлаа алба өөргөө гүйцэтгэж байгаа болон ажлаа хийж байгаа хэн нэгэнд гаргах нь нийгмийн хэвийн үзэгдэл болтлоо дасан зохицох шинжтэй болжээ.

Энэ бүхэнд тал бүрийн дүгнэлт хийж байгууллагын нэр хүнд, соёлыг дээшлүүлэхэд онцгой анхаарах, үйл ажиллагаагаа олон нийтэд нээлттэй ил тод, сурталчлан таниулах шаардлага бий болсныг аливаа байгууллагын удирдлага анхааралдаа авч бодит үр дүнтэй ажил зохион явуулах нь зүйтэй юм.

Эерэг соёлыг байгууллагын бүх шатанд төлөвшүүлэх нь өргөн хүрээг хамарсан далайцтай ажил төдийгүй энэ нь үнэт зүйл, бахархалыг бий болгох, өнгөрсөн үеэсээ суралцах, ахмад үеийн туршлагыг үлэх, хүн бүрийн сахилга, хариуцлага, ёс зүй, мэдлэг, мэргэжлийн болон харилцааны ур чадварыг дээшлүүлэх, ажил албандаа нэнч, шударга хандах итгэл, нэмшлийг бий болгох, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах, шат шатны удирдах ажилтны манлайлалыг бий болгож хөгжүүлэх зэрэг олон талт үйл ажиллагаатай салшгүй холбоотой. Мэдээж энэ бүхнийг бий болгоход их хүч хүдэлмээр, цаг хугацаа, тасралтгүй үйл ажиллагаа, төөний нэгдмэл удирдлага туйлаас чухал. Үүний тулд:

> Алсын хараа, Эрхэм зорилго, зорилтууд, төвчлөн стратеги зорилтын биелэлтийг тууштай хангах үзэл баримтлалтыг бий болгох, байгууллагын нэр хүндийг өндөрт өргөж явах сэтгэл зүйг төлөвшүүлэх үйл ажиллагаанд жигд татан оролцуулах, амжилт, үр дүнг цаг тухайд нь шударгаар үнэлэх тогтолцоог бий болгох.

> гадаад орчны өөр өөр хэлбэл, нийгэм, олон нийтийн зүгээс үзүүлэх эерэг болоод сөрөг хэлбэрийн өөрчлөлт, нөлөөллөлд автахгүй байж, байгууллагын үйл ажиллагааны шуурхай, ил тод, нээлттэй, тогтвортой байдлыг тууштай хангах.

> байгууллагын гүйцэтгэх чиг үүргийг илэрхийлсэн онцлогыг бий болгож, байгууллага, алба хаагчийн нэр хэнд, имижийг бэрдүүлж, гадаад орчин, олон нийтэд таниулах.

> байгууллага, хамт олны нягтрал, эв нэгдлийг бэхжүүлэх, бусдыг хөндөтгөх, шударга байдлыг эрхэмлэн дээдлэх зарчмыг тууштай баримтлах.

> байгууллагадаа нэнч байх сэтгэлгээг төлвшүүлэх нь цагдаагийн байгууллагын соёлын үүрэг юм.

Байгууллагын соёлын тухай ойлголттой салшгүй холбоотой зүйл бол соёлын хэмжүүр юм. Энэхүү хэмжүүрээр байгууллагыг “хөчтэй соёлтой”, “сул соёлтой” гэж ангилдаг. Тэгвэл эдгээрийн аль аль хэлбэр нь нэгдөр байгууллагад оршиж байгаа ч төрлийг сайн, муу эсвэл эерэг, сөрөг гэж ялгаж дүгнэх нь учир дутагдалтай. Учир нь ямар хэлбэрийн соёл бий болох төлөвших нь удирдах ажилтны ур чадвар, арга барил, харилцаа зэргээс шууд хамааралтай ч энэ нь өөрчлөгдөх боломжтой тул төрлийг соёлын тууштай тогтсон хэлбэр гэж ойлгох боломжгүй. Тухайлбал, хүн бүр байгууллагын нэт зүйлсийг бүрэн ойлгож, төнд нийцэн ажиллаж чадаж байгаа, өөрөөр хэлбэл, “хөчтэй соёл”-той байгууллага байна. Төмчлэн байгууллагын нэт зүйлс, Эрхэм зорилго, Алсын хараа, зорилго, зорилтуудыг бүрэн ойлгож байгаа ч байгууллагын үйл ажиллагааны дотоод зохион байгуулалт нь төндээ нийцээгүй, дүрэм, журам, сахилга, хариуцлагаар тооцон хатуу хянаж ажилладаг, өөрөөр хэлбэл, “сул соёл”-той байгууллага ч байна.

Байгууллагын соёлыг төлвшүүлэх дараах арга зам байна гэж үзлээ.

**Нэг. Байгууллагын анхан болон дунд шатны удирдах ажилтны ур чадвар, харилцааны соёлыг дээшлүүлэх.** Байгууллагын гишүүн бүрийн харилцааны соёлыг төлвшүүлэх, дээшлүүлэх тухай асуудал нэг талаас, хэмжээ жил, хичээл зөтгөлтэй шууд холбоотой боловч, нөгөө талаас, шууд удирдах ажилтны зан, харилцааны чадварын нөлөөлөл чухал. Эдгээр нь эцэстээ байгууллагын соёлын төлөшлийг гадаад орчинд илэрхийлэх том асуудал болж хувирдаг. Тийм ч учраас ямар ч удирдах ажилтны анхаарах гол зүйл нь өөрийгөө илэрхийлэх, бусдад нөлөөлөх чадвар байдаг бөгөөд энэ нь харилцааны соёл, төрлийг төлвшүүлэх явдал юм.

Удирдах ажилтан энгийн зан харьцааны төгөөмэл шинж чанарыг хамгийн төрөөн эзэмшсэн байх ёстой. Төмнээс бусдыг загнасан, буруутгасан, өндөр дуугаар хашгирсан, өөрөөсөө бусдыг чадваргүй, мэдлэггүйгээр дуудсан, өөрөөр бөхнийг чадагч байх байр

сууринаас хандвал хамт олны дунд таарамжгүй уур амьсгал бөрдөөд зогсохгүй, өөрийнхөө хөндлөл, хэрээлэлийг алдаж байгаа хэрэг болно.

Энэ нь удирдах ажилтны “хэнээтэй удирдагч<sup>1</sup>”-ийн ангилалд багтах бөгөөд харамсалтай нь ийм хэлбэрийн удирдагч нэлээдгүй байдаг нийтлэг дүр төрх.

Удирдагчийн арга барил, хэв шинжээс байгууллага, хамт олны соёл бөрдөх анхны нөхцөл бэрэлддэг. Гэтэл иймэрхүү хэлбэрийн удирдагчдаа тааруулах гэж ажилтан нь долгинуур, хуурамч зан гаргах, санаачилгагүй байх сөрөг үр дагавар бий болж, улмаар байгууллагад сөрөг хэлбэрийн соёлын хэв шинж бий болох ноцтой үр дагавар хөрдөг.

Удирдах ажилтан зан харилцааны доголтой, бөхнийг өөрөө шийдвэрлэгч эрх мэдэлтэй гэх хандлагатай байх нь нэг талаас, ихэнх тохиолдолд хувь хүний өөрийн хөмөөжил, төлөвшил, ёс зүйтэй холбоотой төдийгүй, нөгөө талаас, дараах хүчин зүйлс шаардлагын төвшинд хэрхгүй байгаатай шууд холбоотой. Үүнд:

> мэдлэг, мэргэжлийн чадвар, шаардлагын төвшинд хэрэггүй.

> соёл, харилцаа, ёс зүйн төлөвшил доголдолтой.

> хүний нөөцийн бодлого, төлөвлөлт, удирдах ажилтны сонгон шалгаруулалт зарим тохиолдолд оновчтой байгаагаас зан харилцааны доголтой хүн удирдах албан тушаал дэвших зэрэгтэй холбоотой.

**Хоёр. Байгууллагын соёлыг бөрдөөлөгч хүчин зүйлсийг зөв танин мэдэх, тэдгээрийг бий болгоход удирдах ажилтан бөр анхаарах, хамт олны эв нэгдлийг хангах, хүн бүрт байгууллагын бахархал, нэт зүйлийг төлөвшүүлэх.** Байгууллагын соёл нь байгууллагын үйл ажиллагааны эцсийн үр

<sup>1</sup> Удирдагч гэдэгтээ хэт итгэж бөхий л амьдралдаа тэр дөрдөө тоглосоор байхыг хичээдэг хөмөөс. Ийм удирдагчийг нийгэмд байгаа нийтлэг дүр төрх гэж үздэг. Тэд өөрийгөө бөхнийг мэдэгч, бусдаас илүү мэтээр сэтгэж өргөлж зааж, сургах, өөрэг болгох хэлбэрээр ажиллах дуртай бөгөөд удирдлагадаа байгаа хөмөөсийн үгийг ойшоож үздэггүй, зөвхөн өөрийнхөөрөө шийдвэр гаргадаг. Өөрийг нь шүүмжилсэн, ам нээж өг хэлсэн ажилтнаа дайсан мэт үзэж, тийм хөмөөсийг улам бөр хавчин өөрөөсөө холдуулахыг хичээдэг. Бусдын өсөж дэвших боломжийг өргөлж хаадаг учир ийм хэв шинжтэй удирдагчаас урмын өг сонсох нь бараг худлаа. Бөх зүйлийг өөрийн хатуу хяналт дор байлгахыг хүсэж, бөх шийдвэрийг хэнтэй ч зөвлөхгүй гаргана. Жижиг асуудал гэлтгүй бөх ажилд оролцож дунд болон анхан шатны нэгжийн удирдлагыг өөрийн эрх мэдэлд байлгаж, тэдний манлайлалыг өггүй хийх бөгөөд ийм удирдлагад байгаа хүн хэзээд ажил, албандаа бөтээлчээр хандахгүй, зөвхөн удирдлагадаа таалагдаж ажиллахыг эрмэлзэнэ.

дэнд нэлдэг бөгөөд хөгжил, дэвшлийн гол хөдөлгөөр хич болохоос гадна эсрэгээрээ мөн гол саад тотгор ч болж чаддаг.

Тэр ч утгаараа байгууллагын соёлын төлвшилд дараах хичин зүйлс ихээхэн хамааралтай бөгөөд төнийг хичн брт ойлгуулан таниулах, хэрэгжүүлэх, цаашлаад эерэг соёлыг бий болгоход анхаарах ёстой гэж үзэж байна. Үнд:

> **Бусдын бие даасан байдал, өөрийг илэрхийлэх, маниулах боломж, нхцл (Individual initiative)-ийг бий болгох.** Байгууллагын соёл нийт алба хаагч, ажилтны хлээн звшлрлдсн хэм хэмжээ, итгэл нэмшил буюу соёлоор хлээн звшлрлдн хэрэгждэг. Зарим удирдах ажилтан бусдыг өөрийн эрх мэдэл, хатуу хараа хяналтын дор байлгах эрмэлзлэлтэй байдаг. Энэ нь байгууллагад эерэг хэлбэрийн соёл төлвшин тогтоход хэзээд саад тотгор болох төдийгүй, эв нэгдлийг хангахад ч бэрхшээлтэй байдлыг бий болгох тул энэ мэт алдаа, дутагдлыг мэдсээр байж гаргахаас зайлсхийх нь чухал.

> **Алба хаагчдын эрсдэл хлээж авах сонирхол, хандлага (Risk tolerance)-д тулгуурлан эерэг хэлбэрийн соёлыг төлвшлх өөрчллт шинэчлэлтийг хийх.** Байгууллагад өөрчллт, шинэчлэлт хийх, шинэ зйл нэвтрлэхэд удирдах ажилтан бр соргоогоор анхааран ажиллах шаардлагатай. Учир нь удирдахуйн ухааны онолд байгууллагын дийлэнх нь залуучууд байх тусам өөрчллт, шинэчлэлт хийхэд саад, бэрхшээл бага учирдаг, харин дийлэнх нь дунджаас дээш насныхан байгаа өд өөрчлөлд таагүй ханддаг, өөрчллт хийсэн ч дасан зохицох, шинэ зйл нь йл ажиллагаа болтлоо цаг хугацаа их шаарддаг гэж үздэг. Үүнээс гадна ажилтны эрсдэл хлээж авах сонирхол, хандлага их, бага байх нь байгууллагын соёлоор дэмжигдэн хэрэгждэг тул шинэчлэлтийн бодлогыг соёлоор дамжуулан хэрэгжүүлэх нь ил өр днтэй гэж үзэж байна.

> **Байгууллагын бтцийн нэгжийн шат шатны удирдах ажилтны удирдлагын арга барил (Direction)-ыг менежментын орчин өийн онолын арга барилд тулгуурлан сайжруулах, шинэ арга хэлбэрийг нэвтрлх.** Удирдахуйн ухааны онолд байгууллага анх өссэж бтцийн хувьд цомхон байх өдээ удирдлагын демократ<sup>1</sup> арга барил хэрэгжиж, удирдлага болон ажилчдын харилцаа нхлрсг байж харин йл ажиллагаа жигдрэн,

<sup>1</sup> Харьцангуй эрх члл олгосон хэлбэртэй ба алба хаагч, ажлын бтээл, өр днг зэрэг авч үздэг удирдлагын арга барил.

бүтэц томрохын хэрээр удирдлагын арга барил автократ<sup>1</sup> болж, харилцаа албан ёсны шинж чанартай, аливаа хэлбэрийн дэмжлэгийг зохих дүрэм, журмын дагуу системтэй олгох хэлбэрт шилждэг.

Энгийн тулд байгууллагын бүтцийн нэгжийн шат шатны удирдах ажилтны удирдлагын арга барилыг менежментын орчин үеийн онолд тулгуурлан сайжруулах, шинэ арга хэлбэрийг нэвтрүүлэх, тэдэнд удирдлагын манлайлалыг бий болгох, хөгжүүлэх нь чухал.

**Гурав. Байгууллагад сүрэг хэлбэрийн соёл бий болох нөхцөлийг судлан, түүнийг төлвшин тогтохоос сэргийлэх, зайлсхийх, үүнд удирдах ажилтны оролцоог нэмэгдүүлэх.** Байгууллагад сүрэг хэлбэрийн соёл төлвшин тогтохоос сэргийлэхийн тулд эхлээд **“Сүрэг хэлбэрийн соёл гэж чухал юуг хэлэх вэ?”** гэдгийг сайтар судлан таних нь чухал. Удирдахуйн ухааны онолд аливаа байгууллагад дараах хэлбэрийн сүрэг соёл байдаг болохыг тогтоосон байна. Үүнд:

**Шахалтан доорх соёл.** Цэрэг, цагдаа, хөчний байгууллагад ихэнхдээ бүрддэг соёл. Ийм соёлтой байгууллагад удирдлагын төвшний ялгаа ихтэй, бөгөөд топ удирдлага бүх байдлыг төгс төгөлдөр болгох гэж хичээдэг бөгөөд зарим тохиолдолд ач холбогдолгүй аар саар зүйл ч чухал ач холбогдолтой болон хувирна. Тухайлбал: жижиг дүрэм, заавар гаргасан ч баталж бүх алба хаагчдад хувилж тараах, өргөлж бүх нийтийн хурал зарлаж түүнийгээ ажлын цагаар бүртгэх, бүх үйлдлийг тооцох хянах гэх мэт бичиг цаасанд дарагдах хандлага ихтэй байдаг. Ийм соёлтой байгууллага гадаад орчны өөрчлөлийг тусгаж чаддаггүй, өргөлж хоцорч байдаг. Мөн амжилт, үр ашиг багатай ч урт удаан хугацаанд оршин тогтнох чадварыг энэ хэлбэрийн соёл бий болгодог.

**Шизуод хэлбэрийн соёл** (Ойлгомжгүй хэнийг шизуотой гэж ярьдаг) Удирдах ажилтан өөр өйлгомжгүй байгаа үед ийм соёл бүрддэг. Ойлгомжгүй байдал үйл ажиллагааны хяналт сул үед юмуу ажлаа огт мэддэггүй удирдлагын үед бий болдог. Удирдлага алба хаагчдаа өөрсөсөө төлхдэг, хөйтэн хөндий харилцаатай байдаг ба онцгой нөхцөлд дэмжлэг авах хөнгүй, дотогшоо чиглэх итгэл нэмшилтэй байдаг. Дунд төвшний удирдлагын хувьд ажлаа сайн мэддэг, сэргэлэн байвал бүрэн эрх, эрх мэдлийг өөртөө шилжүүлэх бүрэн боломжтой байдаг. Энэ тохиолдолд дунд төвшний удирдлага карьер хөтөцөлдсөн, амбиц ихтэй хөд байвал дураараа

<sup>1</sup> Захиргаадалт, дарамт шахалтын хэлбэрээр үйл ажиллагаагаа явуулан ажлын үр дүнг чухалчилдаг удирдлагын арга барил.

дургих боломжтой. Ажилтанд зогшиж буй нийгмийн дэмжлэг туслалцаа, харилцаа орхигддог, стратеги зорилгын ач холбогдол байхгүй болдог.

Дээрх соёлын хэлбэр аль ч байгууллагад тохиолддог бөгөөд зарим байгууллагад холимог хэлбэрээр ч оршиж байдгийг анхаарах нь чухал. Ийм хэлбэрийн соёл тогтсон байвал түүнийг “муу” гэж яаран дүгнэлт хийх нь учир дутагдалтай бөгөөд гагцхүү эерэг, сайн соёлыг төлөвшүүлж стратеги зорилтыг дэмждэг, нийтэд хүлээн зөвшөөрөгдсөн байх нь чухал бөгөөд онд бие шатны удирдлагын үүрэг, оролцоо хамгаас чухал тул сүүрэг хэлбэрийн соёл төлөвших нь сүргэлж сэргийлж өйл ажиллагаандаа өнэлгээ, дүгнэлт үгч, байгууллагын эерэг соёлын төлөвшилд сүүргээр нөлөөлөх эрсдлийг урьдчилан тооцож, ажиллах шаардлага бий болсныг өнөөгийн нийгэм шаардаж байна.

Байгууллагын соёлыг өөрчлөхөд менежмент биш, харин удирдагчийн манлайлал илүү чухал бөгөөд соёлыг өөрчлөхөд урт хугацааны өйл ажиллагаа, бие тээлч хүдэлмээр шаардагдана.

Байгууллагын соёлын өөрчлөлт нь өндсөн зургаан шат дараалсан өйл явцаар дамжин хэрэгждэг байна. Өнд:

**Нэг. Стратеги зорилго, алсын хараагаа тодорхой томъёолж дэвшүүлэх.** Байгууллагын соёлын өөрчлөлтийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд стратеги зорилт, хамтын өнэт зүйл, түүнийг хэрэгжүүлэх зан өйл тодорхой байх ёстой. Алсын хараа нь соёлыг өөрчлөх хэргийг бий болгодог.

**Хоёр. Удирдлагын зогээс бодитоор дэмжих.** Байгууллагын соёлын өөрчлөлт удирдлагын дээд төвшингээс эхлэх бөгөөд удирдах албан тушаалтнууд өөрчлөлт хийх хэсэл эрмэлзлэл байгаа эсэх нь хамгийн чухал нөхцөл юм. Өөрөөр хэлбэл удирдлага байгууллагын соёлыг өөрчлөх нэгдмэл санаа зорилгод хүрсэн байх ёстой.

**Гурав. Удирдлагын төвшинд соёлын сонгодог хэв загварыг бий болгож төлөвшүүлэх.** Удирдах ажилтан зан өйлээрээ ямар өнэт зүйлс, зан өйлийг хэвшүүлэхээ өлгөрлэн харуулах ёстой.

**Дөрөв. Байгууллага дотор тогтсон сүүрэг хэв маягийг өөрчлөх шаардлагатай гэсэн хамт олны санааг дэмжихийн тулд байгууллагыг өөрчлөх.** Энэ нь өөрчлөлт хийх чин хэсэл эрмэлзлэлийн өндсөн дээр хийгдэх бөгөөд эцсийн өр дөнд байгууллага бэрэн өөрчлөгдөж хүсэн хүлээсэн өр дөн гарснаар бодит биелэлээ олох ёстой.

**Тав. Шинэ алба хаагчийг сонгон шалгаруулах, хамт олонч болгон тѳлѳвшѳлѳх, учирч болох саад бэрхшээлийг арилгах.** Удирдлага байгууллагын соёлын зѳв хэлбэрийг хэвшѳлѳхийн тулд хѳн бѳрт таниулж тэднийг холбож ѳгѳх ѳѳрэгтэй.

**Зургаа. Ёс зѳйн болон хууль эрх зѳйн мэдлэг, чадварыг дээшлѳлѳх.** Байгууллагын соёлын ѳѳрчлѳлтийг хэрэгжѳлѳх явцад байгуулага болон хувь хѳмѳсийн ашиг сонирхлын хооронд зѳрчил ѳѳсѳж болох бѳгѳд ѳѳнд нийтийн эрх ашгийн тѳлѳх байр сууринаас хандах нь чухал юм.