

- > багийн хөгжлийн түвшинг зөв үнэлж дүгнэх, үйл ажиллагааг нь тогтвортой байлгах;
- > багийн гишүүдийн ажил үүргийн зөв хуваарийг бий болгох;
- > багийн гишүүдийн ажилд хандах хандлагыг өөрчлөх зэрэг байдалд байгууллагын удирдагч байнга анхаарлаа хандуулж ажиллах нь чухал юм.

*ХСИС-ийн Удирдлагын сургуулийн профессор,
эдийн засгийн ухааны доктор (Ph.D),
цагдаагийн дэд хурандаа О.Цэцэгмаа*

МЕНЕЖМЕНТИЙН СЭТГЭЛГЭЭНИЙ ОРЧИН ҮЕИЙН ЧИГ ХАНДЛАГА: СУРАЛЦАГЧ БАЙГУУЛЛАГА

Байгууллагын шат, шатны удирдах ажилтан, дарга нь тухайн нэгж, байгууллагынхаа бэлгэ тэмдэг, үнэт зүйлсэд тооцогддог.

Хурдтай өөрчлөгдөж буй гадаад, дотоод орчны нөхцөл байдлыг “Угтаж мэдээд, тосож бэлдээд, тэсэж гарах” цаашид байгууллагаа хөгжүүлэх менежмент явуулах шаардлага тулгарч, удирдах ажилтнуудаас зарчмын шинэ мэдлэг, чадвар чанар шаардах боллоо. Харьцангуй тогтвортой, бараг өөрчлөгдөж шинэчлэгддэггүй удирдлагын орчинд ажиллаж дадсан дарга нар ирээдүйгээ өнгөрсөн ба одоо цагаас ургуулан тодорхойлдог бол ирээдүйгээ өнөөдөр нь залж, удирдахад менежмент чиглэгдэх болсон байна.

Цаг үе биднээс менежментийн боловсрол эзэмшихийг ялангуяа менежментийн сэтгэлгээний түүх, орчин үеийн чиг хандлага, үзэл баримтлал, сайн туршлагуудыг судалж, эзэмших, хэрэгжүүлэхийг тулгаж байна.

Байгууллагын удирдлага, үйл ажиллагааг өөрчлөн шинэтгэх, улмаар үр дүн, үр ашгийг нь дээшлүүлэх асуудлыг чиг баримжаа, гол хандлага болгосон олон үзэл баримтлал сүүлийн жилүүдэд бий болж, туршигдан хүлээн зөвшөөрөгдөж байгаагийн нэг нь “Суралцагч байгууллагын үзэл баримтлал” юм.

Монгол Улсын Засгийн газрын “Төрийн албаны сургалт ба мэдлэг чадвар бий болгох хөтөлбөр”-ийн төрийн албаны ирээдүйн дүр төрх алсын хараа болон төрийн дунд хугацааны стратеги зорилтонд байгууллага бүр суралцагч байгууллага болсон байх зорилт дэвшигдсэн.

Америкийн судлаач Петер М.Сенгэ¹ (Peter M.Senge) байгууллагуудын оршин тогтнох, өсөж хөгжих шалтгаануудыг судалж, тэдгээрээс “суралцах” үйл явц шийдвэрлэх үүрэгтэй болох тухай үзэл бодлоо томъёолсон нь шинэ зууны менежментийн нэгэн шинэ сургуульд зүй ёсоор тооцогдох болсон билээ^{1 2}.

Петер Сенгэгийн явуулсан судалгааны үр дүнд гол асуудал байгууллагын харилцан холбоо бүхий дараах 5 бүрэлдэхүүн элементээс хамааралтай болохыг тогтоосон байна. Үүнд: Системч сэтгэлгээ буюу цогцоор нь авч үзэх хандлага

¹ Петер М.Сенгэ. (Peter M.Senge) - Америкийн Массачусетсийн технологийн дээд сургуулийн “Байгууллагын сургалтын төв”-ийн захирал, профессор. Тэрээр өөрийн багийн хамтаар байгууллагын сургалтын талаар явуулсан олон жилийн судалгаандаа түшиглэн суралцагч байгууллагын парадигмыг боловсруулсан.

² Д.Цэрэндорж. Дэлхийн менежмент, хамаарахуйн Монгол ухаан. УБ. 2013. 96 дах тал.

/systems thinking/, оюуны загвар /mental models/, хувь хүний чадвар /personal mastery/, хамтын алсын хараа /building shared vision/, бараар суралцах /team learning/ байх тухай “Тав дахь мэдлэг” (The Fifth Discipline) бүтээлээрээ (1990) нийтийн хүртээл болгосон байна¹.

Бид алдаа оноон дээрээ суралцдаг. Гэхдээ гаргасан шийдвэрийнхээ үр дагавраас хэзээ ч суралцдаггүй. Юм хөгжинө, нөхцөл байдал хувьсан өөрчлөгдөнө гэдгийг тооцохгүйгээр хийсэн аливаа алхам урагшлах замд тус болохоосоо саад тотгор болох нь цөөнгүй. Иймд байгууллагын хөгжил, түүний ирээдүйн асуудлыг бүхлээр нь олон талаас нэгдмэл цогц байдлаар авч үзэхгүйгээр ямар ч үр дүнд хүрэхгүй бөгөөд түүнийг бас ганц нэгээрээ бус хамтдаа эрэл хайгуул хийж, олуулаа сэтгэж, бөөнөөрөө зөвлөлдөж байж зөвөөр харж зөвөөр шийдэх боломжтой бөгөөд үүний тулд хамтдаа суралцах хэрэгтэй гэсэн санаа “Суралцагч байгууллага”-ын үзэл баримтлалыг бүрдүүлж байна.

Эртний Хятадын гүн ухаантан Күнз /МЭӨ 551-479/ сурахын ач холбогдлыг тодорхойлж “Суралцахгүй бол мэргэн ухаантан ч тэнэг болно, сурч чадвал тэнэг ч ухаантан болно, суралцахад хязгаар байхгүй” гэсэн байдаг.

Сургалт нь хүнийг хөгжүүлэх үйл явц бөгөөд сурах явцдаа хүн шинэ мэдлэгийг олж авч, уран чадварыг эзэмшиж, зохистой хандлагыг төлөвшүүлэх замаар ертөнцийг болон өөрийгөө үзэх үзлээ өөрчилж байдаг. Иймээс сургалтыг ерөнхийд нь хүн бодит байдлын талаархи өөрийн төсөөллөө шинэчлэх үйл явц хэмээн тодорхойлж болно.

Суралцаж буй байгууллагыг тодорхойлох янз бүрийн хандлага байдаг. Английн судлаач Р.Караш «Сурч буй байгууллага гэж өөрийн хүссэн үр дүнд хүрэхийн тулд хувь хүн, хамт олон нь бүх шатанд байнга ур чадвараа дээшлүүлж байдаг байгууллагыг хэлнэ» гэж тодорхойлоод аливаа байгууллагын суралцагч байгууллага болоход тулгардаг хамгийн том бэрхшээлүүдийг дараах байдлаар томъёолжээ. Үүнд:

1. Хуучинсаг, босоо удирдлагатай бүтэц ба тэд суралцах үйлийг тодорхой хэмжээгээр хэрэгжүүлдэг боловч хамгийн чухал нь гэж үздэггүй, зөвхөн өнөөдрийн гүйцэтгэлийг л чухалчилдаг.

2. Ийм удирдлага нь эрсдэл тооцох ур чадвар дутуугаас эрсдэлтэй алхам хийхээс хаширлаж, аливаа өөрчлөлтөд итгэлгүй ханддаг.

3. Мөн байгууллагад үлгэр дуурайлал болж, суралцах хөгжихөд бусдыг уриалах манлайлагч байхгүй байх.

4. Суралцах үйлд саад учруулдаг бас нэг зүйл нь “бүлгийн сэтгэхүйн эмгэг” юм гэсэн байна.

Суралцагч байгууллагад тулгамдсан асуудал, тулгарсан зорилгод зөв хариу үйлдэл үзүүлэх арга замыг гишүүд нь хамтран ажиллах замаар тодорхойлж чаддаг болохын тулд шаардлагатай мэдлэг эзэмшиж, солилцож, ашиглах ёстой болдог. Суралцагч байгууллага болох зорилт нь эцэс төгсгөлгүй “аян” учир тасралтгүй үргэлжүүлэн суралцах нь хамгаас чухал байдаг.

¹ Петер М.Сенге. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации /пер. с англ. -М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 1999. - 408 с.

Байгууллага нь нэгдмэл зорилго, алсын хараатай байх, ажилтнуудын сурч хөгжих, хүсэл тэмүүллийг дэмжих, байгууллага бүхэлдээ сурч байх, байгууллага дахь мэдээлэл солилцоог хөгжүүлэх, ингэснээр мэдлэг ур чадвар сайтай хүний нөөцийг бүрдүүлэх зэрэг нь суралцагч байгууллагын нийтлэг шинж.

Энэ нь нийтлэг алсын хараан дор шинэ санаа, өөрчлөлтийг хүлээн авч, дасан зохицох өөрчлөх чадвартай уян хатан байгууллагыг бий болгоно гэсэн үг.

Хамт олон гишүүдийнхээ суралцах хүсэл тэмүүлэл, үйл явцыг зохион байгуулдаг, өмнөх туршлагаасаа суралцдаг, анализ дүн шинжилгээ хийдэг, өөрчлөгдөж буй нөхцөл шаардлагад зохицон бодлого үйл ажиллагаагаа өөрчилж ажилладаг байгууллагыг суралцагч байгууллага гэнэ.

Суралцагч байгууллагын агуулга, мөн чанарыг илэрхийлдэг нийтлэг шинж:

- Бүх ажилтнууд болон бусад бүх оролцогч талуудын оролцоотойгоор боловсруулж дэвшүүлсэн алсын хараа, эрхэм зорилго, зорилтуудыг тэд бүгдээр хүлээн зөвшөөрсөн байхын сацуу тэдгээр асуудлын талаар байнга ярилцаж улам боловсронгуй болгож байдаг. Үйлчлүүлэгч, бусад байгууллагатай холбоотой ажилладаг ажилтнууд мэдээлэл цуглуулж, түүнийгээ хоорондоо солилцож, дотооддоо ашигладаг;

- Байгууллагын гишүүн бүр өөрийгөө зориулж буй үйл хэрэгт үнэнч зүтгэж, түүнийг зохицуулан удирдах чадвар эзэмшсэн байдаг. Суралцах ур чадвар, чадавхиа тасралтгүй үргэлүүлэн сайжруулж, мэргэжлийн хувьд тогтмол өсч байдаг. Суралцах нь тэдэнд урам зориг өгдөг төдийгүй үйл ажиллагааных нь үр дүнг дээшлүүлж байдаг;

- Бие биенээсээ харилцан суралцах явдлыг байгууллагын удирдлага хөхиүлэн дэмжих ба гишүүд нь бүлэг, багаар ажиллаж бие биенээсээ суралцаж байдаг;

- Байгууллагаараа суралцаж сурсанаа бусадтайгаа хуваалцах үйл ажиллагааг дэмжих зорилгоор хамтарсан уулзалтыг тогтмол зохион байгуулна. Энэ ажлыг байгууллагын доторх газар, нэгжийн хооронд мөн удирдлага ажилтнуудын хооронд зохион байгуулдаг;

- Байгууллагын соёл, манлайллын хэв маяг нь аливаад өөр байр сууринаас хандах, туршилт хийх, үүсч буй асуудал, түүний учир шалтгааныг нягтлах, бүх түвшний үйл хэрэгт ажилтнууд оролцох явдлыг сайшаан дэмжих байдлаар зохион байгуулагдсан байдгаас гадна аливааг ажилтнуудад итгэж даалгадаг. Хатуу чанга, хүнд сурталжсан, хяналт бүхий байгууллага суралцах зан үйлээ өөрчлөх боломжгүй;

- Аливаа үйлдэл нь өмнөх туршлага, үйл ажиллагаанд үндэслэсэн байдаг бөгөөд үйлдэлдээ шүүмжлэлтэй хандсан тусгал бий болдог;

- Дэвшилтэт шинэ мэдлэгийг олон талт мэдлэг чадвартай үр дүнтэй хослуулах чадвартай байдаг;

- Хүний нөөцийг дээд зэргээр хөгжүүлж ашиглаж чаддаг;

- Дээд удирдлага нь анхаарлаа зөвхөн байгууллагын урт хугацааны ирээдүй болон хөгжлийн асуудалд хандуулдаг зэрэг болно.

Эдгээр элементийг нэгтгэгч, зангидагч, онол, үйлдлэгийн нэгдлийг хангагч элемент нь системч сэтгэлгээ юм. Системч чиг баримжаа нь бусад мэдлэг, чадварын харилцан хамаарал, харилцан үйлчлэлийг цогцоор харах бололцоог олгодог. Түүнчлэн аливаа цогц бүтэн (бүхэллэг) зүйл нь түүний хэсгүүдийн нийлбэрээс

харьцангуй илүүтэй, харьцангуй чадамжтай байдаг болохыг системч хандлага ойлгуулдаг¹. Аливаа асуудлыг хэсэг хэсгээр нь биш, бүхэл бүтнээр нь харилцан хамаарал, уялдаа холбоонд нь авч үзэхийг системч сэтгэлгээ гэнэ.

Менежментийн онолыг үндэслэгчдийн нэг Х. Файоль “Аж үйлдвэрийн захиргааны үндэс” бүтээлдээ /1916/ байгууллага нь харилцан хамаарал бүхий 6 дэд систем хэсгээс тогтдог тухай өгүүлсэн байдаг. 1961 онд Жей Форрестер “Аж үйлдвэрийн динамик” хэмээх бүтээлдээ системийн динамик өөрчлөлтийн тухай анхлан дурьдсан бөгөөд үүгээр системийн онолын эх үүсвэрийг тавьжээ.

Тодорхой байгууллага буюу системийн зарим хэсэгт доголдол үүссэн тохиолдолд түүний шалтгааныг бид системийн элементүүд, дотоод, гадаад орчны нөлөөллөөс эрж хайх бөгөөд системийн онолын үүднээс авч үзвэл, энэ доголдлыг арилгах арга зам нь мөн л харилцан хамаарал бүхий дээрх элементүүдэд нөлөөлөх эрүүлжүүлэх үйл явцтай шууд холбоотой байна. Хамтын алсын хараа буюу ирээдүйн дүр зургаа гаргахад системч байдлаар хандаагүй үед суралцагч болох боломжгүй.

Системч сэтгэлгээ нь нөгөө талаас шинэ алсын харааг бүтээх, оюуны загварыг боловсруулах, багийн сургалтыг зохион байгуулах, хувийн ур чадварыг дэмжих зэрэг суралцагч байгууллагыг бүрдүүлэгч бусад мэдлэгт суурилах ба түүнээс хараат байна. Хамтын алсын хараа нь урт хугацааны үүрэг, хариуцлагын тогтолцоог нөхцөлдүүлдэг бол оюуны шинэ загварууд (сэтгэхүйн шинэ хэв маяг) нь хэвшмэл сэтгэлгээг гэтлэн давж бодит ертөнцийг цоо шинээр нээж харах боломжийг олгодог. Хамгийн гол нь системч сэтгэлгээ нь суралцаж буй байгууллагын хамгийн чухал, хамгийн эмзэг зүйлийг ойлгоход, өөрөөр хэлбэл хүмүүс өөрсдийгөө болон хүрээлэн буй орчиноо танин мэдэхэд тусалдаг. Байгууллагын дотоодод үүсэж буй асуудал нь чухамдаа тухайн байгууллагын гишүүдийн үйл ажиллагааны үр дагавар байдаг гэдгийг гишүүн бүр ухамсарлан ойлгох нь амжилтанд хүрэх гол түлхүүр байдаг.

Нийгэм, байгаль, техникийн шинжлэх ухааны хүрээнд системч сэтгэлгээний дараах зарчимуудыг боловсруулан мөрдлөг болгож байна:

- юмс, үзэгдлийг цогц нэгдэлд нь авч үзэх;
- юмс, үзэгдлийн бүрдэл хэсгүүдийн харилцан хамаарал, уялдаа холбоог судлах;
- өөрчлөлт, хөгжлийн явцын тухайн төлөв байдлыг бус зүй тогтлыг илрүүлэх² г.м. болно.

Эдгээр зарчмаас ургуулан юмс, үзэгдлийн статик төлөв байдлыг бус өөрчлөлтийн явцыг, шалтгаан, үрийн холбооны жирийн шугаман хэлхээг бус харилцан хамаарлыг олж харахад чиглэсэн системч сэтгэлгээний мөн чанарыг сэтгэлгээний шинэ хэв маяг хэмээн тодорхойлж болох юм.

Барри Ричмонд системч сэтгэлгээг динамик сэтгэлгээ, загварчлах сэтгэлгээ, ерөнхийлөх сэтгэлгээ, бүтэцлэх сэтгэлгээ, үйлдлийн сэтгэлгээ, шинжлэх ухаанч сэтгэлгээ гэх зэргээр ангилсан байдаг нь хэрэглээний хувьд чухал ач холбогдолтой.

Системч сэтгэлгээнд суралцах үйл явц юмс, үзэгдлийн өөрчлөлт шулуун шугамаар бус үечлэн явагддагийг олж харахаас эхлэн, хурдасгах болон

¹ Петер М.Сенге. Дурьдсан бүтээл. 35 дах тал.

² Я.Шуурав. Бүтээлийн дээжис. УБ. 2009.144 дэх тал.

тогтворжуулах буцах холбоо, саатлын механизмын мөн чанарыг таньж мэдэх чиглэлээр гүнзгийрдэг.

Бүх төрлийн систем бүхэллэг, интегратив чанараараа нийтлэг боловч тус тусын өвөрмөц онцлог, хөгжлийн зүй тогтолтой байдаг. Байгууллага нь нийгмийн систем мөний хувьд дараах онцлогтой:

- системийг бүрдүүлэгч үндсэн элемент нь хүн (удирдагч, ажилтан, алба хаагч), хүмүүсийн бүлэг, нэгж юм;

- хамтын алсын хараа, нэгдмэл зорилготой байна;
- гадаад, дотоод орчин бүхий нээлттэй систем байна;
- орц (нөөцүүд), гарц (бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ)-тай байна;
- удирдлагын төв (удирдлагын ажлын алба)-тэй байна.

Аливаа байгууллагын гол нөөц, хөдөлгөгч хүч нь хүн юм. Хувийн өндөр ур чадвартай хүмүүс ямагт өндөр үр дүн рүү тэмүүлдэг бөгөөд тэдний гол онцлог нь цуцалтгүй сурч, өөрийгөө байнга хөгжүүлж байдагт оршдог.

Байгууллагын хувь хүнийг хөгжүүлэх чадварыг төлөвшүүлэхэд удирдлагын манлайлал ихээхэн үүрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл, суралцагч байгууллагын удирдагчийн зан үйлийн стратеги нь үлгэр жишээч байхад чиглэгдэнэ гэсэн үг юм. Байгууллагын удирдагч өөрийгөө хөгжүүлэх талаар бусдад үлгэр жишээч, манлайлагч байх нь суралцагч байгууллагын үзэл баримтлал бодитойгоор хэрэгжих нэг нөхцөл болно.

Байгууллага дахь сэтгэлгээний хэв маяг ажиллагч хувь хүний ухамсарт төдийгүй удирдлагын түвшинд ч хэвшиж тогтсон байдаг бөгөөд тэр нь шинэлэг, бүтээлч шинжтэй бол ажил хэрэгт тус болдог, харин хуучирч хоцрогдсон үедээ аливаа шинэчлэл, өөрчлөлтөд саад болдог онцлогтой. Ийм тул гишүүдийн болон байгууллагын түвшиний оюуны загварууддаа дүн шинжилгээ хийж, хуучирч хоцрогдсоныг халж, байнга шинийг эрэлхийлж байх явдал сурч буй байгууллагын суурь чадамжийн нэг болж байдаг. Энэ бол угтаа хувь хүний төдийгүй байгууллагын ухамсарт гүн гүнзгий өөрчлөлт хийнэ гэсэн үг юм.

Оюуны загварыг (сэтгэлгээний хэв маягийг) өөрчлөхийн тулд үйлчилж буй загваруудыг гүнзгий танин мэдэх, тэдгээрийн давуу ба сул талыг илрүүлж, үнэлэлт дүгнэлт өгөх, шинэ загварын талаар санаа дэвшүүлэх, түүнийг нийтээр хүлээн зөвшөөрч хэрэгжүүлэх зэрэг алхамыг хийх болдог. ’

Сурч буй байгууллага ийнхүү оюуны загварт хандах “шугаман” сэтгэлгээг халж, үндсэн элементүүдийг (системч сэтгэлгээ, хувь хүнийг хөгжүүлэх чадвар, оюуны загвар, хамтын алсын хараа, багийн сургалт, ярилцлага) харилцан хамаарал, зүй тогтол, буцах холбоонд нь авч үздэгээрээ “хуучны” байгууллагаас ялгарч байдаг.

Ирээдүйгээ урьдчилан харахдаа (хамтын алсын харааг бүтээхдээ) удирдагчид өөрийн үзэл бодлыг тулган хүлээлгэх аргаар биш, харин бүх шатны менежер, ажиллагсдын идэвхитэй оролцоонд тулгуурлах нь суралцагч байгууллагын прагматгийн нэг чухал зарчим юм.

Хамтын алсын харааг байгууллагын гишүүдийн сэтгэл зүрхэнд баттай оршин буй зорилго, үнэт зүйлс, нийгэм, хамт олны өмнө хүлээх үүрэг, хариуцлагаа ухаарах ухамсар гэж ойлгож болно.

Байгууллагын гишүүдийн өөрсдийн идэвхи оролцоотойгоор бүтээгдсэн хамтын (нийтлэг) алсын хараа, түүнээс урган гарах зорилго, зорилт нь үүнээс илүү

дээд түвшинд ухамсарлагдсан хамтын хүсэл эрмэлзэл юм. Түүнчлэн цаашид тухайн байгууллагын хөгжлийг дэмжих, эрчимжүүлэхийн тулд түүнд эерэгээр болон сөргөөр нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тогтоох, судлах явдал чухал юм.

Энэ чиглэлээр зарим судалгааны ажил хийгдсэнээс Майк Педлер, Жон Бюргойне, Том Бойдел нарын туурвисан “Суралцагч компани: тогтвортой хөгжлийн стратеги” бүтээлд байгууллагын сурах үйл явцад эерэгээр нөлөөлөх дараах хүчин зүйлс байгааг дурьджээ:

1. Стратегид чиглэсэн сургалтын хүчин зүйл:
 - а) дээрээс өгсөн тушаал, зааваргүйгээр бодлого, стратегиа боловсруулна;
 - б) төлөвлөгөөг байнга хянаж засварлах;
 - в) жижиг хэмжээний сорил, эргэх холбооны аргыг төлөвлөх үйл явцтай уялдуулна.
2. Оролцоог хангасан бодлого боловсруулах хүчин зүйл:
 - а) бүхий л гишүүд бодлого боловсруулах ажлын нэгэн хэсэг байна;
 - б) бодлого боловсруулах ажилд бусад оролцогч талуудыг урьдаг байна;
 - в) аливаа бодлого зөвхөн дээд удирдлагын төдийгүй гишүүдийн баримталдаг эрхэмлэн дээдлэх зүйлд тулгуурласан байна;
 - г) санал зөрж байвал, үүнийгээ чөлөөтэй илэрхийлж, зөрчлийг зохистой аргаар шийднэ.
3. Мэдээллээр хангах хүчин зүйл:
 - а) мэдээллийг урамшуулах буюу шийтгэх зорилгоор бус харин тохиромжтой үед нь зөв газарт бодитой хэрэглэнэ;
 - б) шийдвэр гаргах гэж буй хэн ч гэсэн шаардлагатай мэдээллийг чөлөөтэй авна;
 - в) мэдээллийн сан болоод харилцаа холбооны систем үүсгэн байгуулах зорилгоор мэдээллийн технологийг ашиглана.
4. Бүртгэл, хяналтын хүчин зүйл:
 - а) хийж бүтээх, гүйцэтгэлийг хангах явцад суралцахад нь дэмжлэг үзүүлнэ;
 - б) бүртгэлийн систем, эдийн засгийн хяналт, үнэлгээг бий болгоно;
 - в) нэгж бүр өөрийн нөөцийг хариуцан ажиллана;
 - г) байгууллагын мөнгийг юунд зардагийг бүх гишүүд ойлгож мэддэг байна;
5. Дотоод солилцооны хүчин зүйл:
 - а) менежерүүд харилцаа холбоог зохицуулах бөгөөд тухайн байгууллагад дээрээс доош чиглэсэн хяналт бус, харилцан хэлэлцээр л явагддаг байх ёстой;
 - б) байгууллагын алба, нэгжүүд хоорондоо чөлөөтэй харилцаж, харилцан өрсөлдөж бие биедээ тусална;
 - в) хэрэглэгч нийлүүлэгчдийг дээдэлсэн сэтгэлгээтэй байна;
6. Шагнал урамшууллын хүчин зүйл:
 - а) ажлын уян хатан хэв маягийг зөвшөөрсөн байна;
 - б) шагнал урамшууллын хэлбэр, шалгуур нь нийтэд ойлгомжтой байна;
 - в) мөнгөн болон мөнгөн бус хэлбэрийн олон төрлийн урамшууллыг байгууллагын ажилчдын хэрэгцээнд нийцүүлнэ;
7. Бүтцийн хүчин зүйл:
 - а) суралцаж хөгжиж байгаа хүмүүст зориулсан үнэлгээ;

- б) алба, хэсэг, нэгжийн зааг хязгаар нь уян хатан;
 - в) дүрэм, журмыг байнга хянаж засан өөрчилдөг байх;
8. Бизнесийн орчныг шинжлүүлэх хүчин зүйл:
- а) бүх гишүүд гадаад орчинд бий болж буй мэдээллийг байгууллагадаа дамжуулах үүрэгтэй;
 - б) дотоод хяналтын уулзалт, ярилцлагыг байнга зохион байгуулна;
 - в) шинэ мэдээлэл, шийдвэрийг хурдан хүргэж, тэдгээрийг ашиглах хэрэгжүүлэх систем бүрдүүлсэн байна;
 - г) үйлчлүүлэгч, ханган нийлүүлэгч болон бусад оролцогч талуудтай уулзалт ярилцлагыг байнга зохион байгуулна;
9. Байгууллага харилцан суралцах хүчин зүйл:
- а) үйлчлүүлэгч, нийлүүлэгч нартай хамтарсан үйл ажиллагаа зохион байгуулна;
 - б) өрсөлдөгчидтэйгөө байнга уулзалт зохионо;
 - в) бэнч-маркинг хэрэглэнэ;
10. Суралцах үйлийг дэмжсэн уур амьсгал бий болгох хүчин зүйл:
- а) ямар нэгэн ажил бүтэлгүй болсон тохиолдолд танд тусламж дэмжлэгийг найдвартай үзүүлэх болно;
 - б) хүмүүс өөрсдийн ажлыг шүүмжлэн хянах, зөв эсэхийг нь шалгах боломж үргэлж гаргана;
 - в) тасралтгүй үргэлжүүлэн суралцах гүйцэтгэлээ сайжруулах уур амьсгал бүрдүүлсэн байна;
 - г) ажилтнуудыг аль болох харилцан бие биеэ орлох байдлаар сонгон шалгаруулж бүрдүүлнэ;
11. Өөрийгөө хөгжүүлэх боломж олгох хүчин зүйл:
- а) өөрийгөө хөгжүүлэхэд зориулсан төлөвлөгөөтэй байх бөгөөд гишүүд нь өөрийгөө хөгжүүлэх үүрэг хүлээх урам зоригтой байна;
 - б) лавлагааны материал, гарын авлага, зөвлөмж, сонин сэтгүүл, интернэт зэрэг суралцах материал нь чөлөөтэй байна;
 - в) байгууллагын гишүүдийг хөгжүүлэх хэрэгцээг тогтмол хянаж байна.
- Дээр дурьдсан хүчин зүйлс, түүний нөлөөллийн хэрэгсэл болсон мөрдлөгүүд нь суралцагч байгууллага амжилттайгаар оршин тогтнох, хөгжихөд түлхэц болдог.
- Аливаа байгууллага үүссэн онцлог, түүнийг удирдаж буй арга барил, ажилтнуудын ажил үүргийн хуваарь, бүрэн эрхийн хэмжээ тогтоосон байдал, хүмүүсийн сэтгэлгээ, хамтын ажиллагааны хэв шинж зэрэгтэй холбоотой олон сөрөг хүчин зүйл байгууллага суралцагч болоход саад болж, бэрхшээл учруулах нь бий. Эдгээр нь хамгийн чадварлаг, ажил хэрэгтэй үнэнч ажилтнуудын хүч чармайлтаас ч үл хамааран үйлчлэх тохиолдол байдаг. Үүнээс ангижрах анхны алхам бол байгууллагын хөгжилд саад болж буй хүчин зүйлийг олж таних явдал байдаг.
- Түүнчлэн “Тав дахь мэдлэг”-ийн дараах хуулиудыг (зарчмуудыг) танин мэдэх зайлшгүй шаардлагатай болохыг П.Сенгэ бүтээлдээ¹ дурьджээ. Үүнд:
1. «Өнөөдрийн асуудал өчигдөрийн шийдвэрийн үр дагавар байдаг»

¹ Петер М.Сенге. Дурьдсан бүтээл. 1999. 77-87 дах тал.

2. «Үйлдлийн хүч нь эсрэг үйлдлийн хүчтэй тэнцүү байдаг»
3. «Байдал эхлээд сайжирдаг, зөвхөн дараа нь л улам мууддаг»
4. «Хөнгөн шийдэл алхам хойш ухраадаг»
5. «Эм тан өвчнөөс ч гашуун байх нь бий»
6. «Улам хурдлах тусам улам удаан байдаг»
7. «Шалтгаан, үр дагавар орон зай, цаг хугацаагаар зааглагддаг»
8. «Жижиг оөрчлолтийн үр дүн нь маш их байж болдог»
9. «Бялуутай байж болно, түүнийг идэж ч болно, харин энэ хоёрыг зэрэг хийж болохгүй»
10. «Зааныг хоёр хувааснаар хоёр жижиг заантай болж чадахгүй»
11. «Хэнийг ч буруутгаж болохгүй» гэх хууль.

Менежментийн сэтгэлгээний орчин үеийн сэтгэлгээний хөгжлийн нэг хандлага болох суралцагч байгууллагын шинж, суурь чадамж, хөгжил, хэрэглээний үндсийг судалснаар дараах дүгнэлтийг хийж байна. Үүнд:

1. Менежментийн сэтгэлгээнд гарч буй шинэ хандлага чиглэл нь практик дээр тохиолдож буй амжилт бүтээл, алдаа оноо бүхнийг гурван цагийн хэлхээсэнд авч үзэн, шинжлэх ухааны үүднээс задлан шинжилж нэгтгэн дүгнэсэн салбарын тэргүүлэх эрдэмтдийн судалгааны үр дүн, үзэл бодлын систем (парадигма) юм.

2. Хамт олныхоо суралцах хүсэл тэмүүлэл, үйл явцыг зохион байгуулдаг. өмнөх туршлагаасаа суралцдаг, өөрчлөгдөж буй нөхцөл шаардлагад зохицон бодлого үйл ажиллагаагаа өөрчилж ажилладаг байгууллагыг суралцагч байгууллага хэмээн тодорхойлж болно.

3. Байгууллага нь нэгдмэл зорилго, алсын хараатай байх, ажилтнуудын сурч хөгжих, хүсэл тэмүүллийг дэмжих, байгууллага бүхэлдээ сурч байх, байгууллага дахь мэдээлэл солилцоог хөгжүүлэх, ингэснээр мэдлэг ур чадвар сайтай хүний нөөцийг бүрдүүлэх зэрэг нь суралцагч байгууллагын нийтлэг шинж юм.

4. “Суралцагч байгууллага”-ын үндэс суурь болсон системч сэтгэлгээ, хувь хүнийг хөгжүүлэх чадвар, оюуны загвар, хамтын алсын хараа, багийн сургалт, ярилцлага нь удирдахуйн ухааны онолын хүрээнд янз бүрийн цаг хугацаанд тус тусдаа бие даан үүсэж хөгжсөн, хэрэглээгээр туршигдаж ашигтай болох нь нэгэнт батлагдсан мэдлэг хэдий ч эдгээр нь нэг системийн хүрээнд (нэг байгууллагын хүрээнд) зэрэгцэн, харилцан хамааралтай, цогц, бие биенээ нөхөж дэмжсэн хэлбэрээр оршин тогтнож чадвал илүү хүчтэй, илүү үр дүнтэй байдаг бөгөөд энэ нь суралцагч байгууллага бүрэлдэн бий болж хөгжих үндсэн нөхцөл болно.

5. Байгууллага нь суралцагч болох зорилгоо амжилттай ханган биелүүлэх, улмаар үр ашигтай ажиллахад суралцагч байгууллагын дээрх суурь чадамжуудыг бүтээлчээр цогцлоон бий болгох асуудал зайлшгүй бөгөөд цаашид тухайн байгууллагын хөгжлийг дэмжих, эрчимжүүлэхийн тулд түүнд эерэгээр болон сөргөөр нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тогтоох, судлах явдал чухал байна.