

УДИРДЛАГЫН ЗӨӨЛӨН БОЛОН ХАТУУ УР ЧАДВАР

А.Амгаланбаяр

Удирдлагын академийн Хилийн албаны удирдлага, стратегийн тэнхимийн ахлах багш, дэд хурандаа

Товч агуулга: Аль ч байгууллагын үйл ажиллагаа тогтвортой, үр өгөөжтэй байх нь удирдлагын үйл ажиллагаанаас шууд хамааралтай юм. Удирдагч нь нэгэн зэрэг өөрийн ажилтнуудтайгаа хамтран ажиллах, өдөр тутмын асуудлыг шийдвэрлэх бусад олон чиг үүргийг хэрэгжүүлэх шаардлагатай тулгарч байна.

Summary: The stability and profitability of any organization is directly dependent on management. Management is faced with the need to simultaneously work with their employees and perform many other functions to solve day-to-day problems.

Түлхүүр үг: Зөөлөн ур чадвар, дотоод ур чадвар, тусгай ур чадвар, үндсэн бус ур чадвар, мэдрэмжийн чадвар, уян чадвар

Keywords: Soft skills, internal skills, specialized skills, non-core skills, emotional skills, flexible skills

Оршил

Удирдлагын зөөлөн ур чадвар, өөрөөр хэлбэл хүмүүс хоорондын болон хүмүүстэй харилцах чадвар нь үр дүнтэй манлайлал, багийг удирдахад маш чухал байдаг бол Удирдлагын хатуу ур чадвар нь менежерийг баг эсвэл байгууллагыг үр дүнтэй удирдаж, хянах боломжийг олгодог олон төрлийн чадварыг багтаадгаараа онцлогтой. Hard skills “Юу хийх ёстой вэ?” асуултад хариулдаг, харин soft-skills “Үүнийг хэрхэн хамгийн сайнаар хийж болох вэ?” гэсэн асуултад хариулдаг гэж ойлгож болно.

Орчин үед бизнесийн салбар дахь сургалтын онцлог hard болон

soft skills-ийн хуваагдашгүй зарчим дээр үндэслэсэн байдаг. Зарим компаниуд хүний soft skills чадварыг нь үнэлж, цаашид ажил дээр гараад хурдан суралцаж, мэргэшинэ гэсэн бодолтойгоор ажилд авдаг. Харин зарим нь юуны түрүүнд мэргэжлийн ур чадварт анхаарал хандуулж, тухайн хүнийг ажлаа хийж, төсөл дээр ажиллаж байх явцдаа soft skills чадварыг өөртөө хөгжүүлнэ гэж ойлгодог.

Soft skills нь мэргэжлийн салбарт амжилттай ажиллахын тулд шаардагдах харилцаа холбоо тогтоох чадвартай хамааралтай. Харин Hard skills гэж бусдад үзүүлэн харуулах боломжтой тодорхой нэг мэргэжлийн ур чадварыг хэлнэ.

Иймд өдөр бүр зогсолтгүй хөгжиж буй хөдөлмөрийн зах зээл дээр бусадтай өрсөлдөхүйц мэргэжилтэн удирдагч болохын тулд тавьсан зорилгодоо амжилттай хүрэх, өөрийн эзэмшсэн мэдлэг, чадвар, чадамжийг мэргэжлийн салбартаа зөв, зохистойгоор ашиглахын тулд хүн бүр soft skills, hard skills ур чадваруудаа өөртөө байнга хөгжүүлэх шаардлагатай юм.

Нэг.Удирдлагын зөөлөн ба хатуу ур чадвар

У.Тейлорын баталсан онолын нэгээхэн хэсэг болох софт скилл буюу зөөлөн ур чадвар (soft skill) хэмээх ойлголтыг анх 1968-1972 онуудад АНУ-ын цэргийн армид анх хэрэглэж эхэлсэн байдаг. АНУ-ын цэргийн армид 1959 оноос хойш техник, технологид суурилсан сургалтыг ихээр орж эхэлсэн. Гэвч сургалтын үеэр цэргүүдийг ялалтад хүргэж буй хүчин зүйл нь тухайн багийг хэрхэн удирдаж байгаа удирдагчийн ур чадвараас хамаатай болохыг ажиглаж тогтоожээ.¹³

"Зөөлөн ур чадвар" гэсэн нэр томъёог анх 1972 онд АНУ-ын армийн сургалтын гарын авлагад албан ёсоор ашигласан. 1972 оны CONARC-ийн бага хурал дээр

доктор П.Г.Уитмор "Зөөлөн ур чадвар" гэх ойлголтыг илүү дэлгэрэнгүй тайлбарлаж өгсөн байдаг. Ийм төрлийн удирдлагын сургуулилтыг тухайн цаг үед хийдэггүй байсан тул цэргийнхний анхаарлыг ихэд татсан байна.

"Зөөлөн ур чадвар нь техник хэрэгсэлтэй бага эсвэл огт харьцдаггүй ажлын байранд маш түгээмэл хэрэглэгддэг чухал чадвар юм" гэсэн шинэ тодорхойлолтыг урьдчилсан байдлаар боловсруулсан хэдий ч одоогоор зөөлөн чадвар гэдэг нийлмэл нэр томъёог мэргэжлийн ямар ч тайлбар толь бичигт тайлбарлаагүй ч үг бүрийг олон улсын орчуулгын толь бичигт өөр өөр утга агуулгатай орчуулсан байдаг.¹⁴

Оксфордын англи хэлний тайлбар толь бичигт софт скилл (soft skill) гэх нэр томъёог "Бусадтай үр бүтээлтэй, эв нэгдэлтэйгээр хамтран ажиллах боломж олгодог хувь хүний шинж чанар" гэсэн байдаг.

Одоогоор софт скилл (soft skill) нийлмэл нэр томъёог ямар нэгэн мэргэжлийн нэр томъёоны тайлбар толь бичигт тайлбарлаагүй боловч орчуулгын толь бичигт үг тус бүрийг орчуулсан байна. Оксфордын англи-англи тайлбар

13 'soft skills' can be traced back to the US Military between 1968 and 1972. The military had excelled at training troops on how to use machines to do their job. But they were noticing that a lot of what made a group of soldiers victorious was how the group was led. This bothered the military as they weren't training for that. So they went about creating a method to

capture how this knowledge was being acquired.

14 <https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-softskills.html> Soft - /spft/ adj 1. сул, зөөлөн 2. бүдэг, ялгуун, зөөлөн 3. урин, тогтуун 4. бүдэгхэн Оксфорд Монсудар Англи-Монгол толь бичиг,

толь бичигт (soft skill) нэр томьёог “Бусадтай үр бүтээлтэй, эв нэгдэлтэйгээр хамтран ажиллах боломж олгодог хувь хүний шинж чанар” гэсэн байдаг.

Олон Улсын эрдэмтэн судлаачид софт скилл (soft skill) гэсэн нэр томьёог өөрсдийн өнцгөөс авч үзэж тайлбарласан хэдий ч бүх тодорхойлолтууд хоорондоо харилцан хамааралтай, зарим нь нягт харилцан хамааралтай, холбогдолтой юм.

Хүнтэй ажиллах чадвар төрөлхөөс заяадаггүй харин манлайлагч хэв шинжийг агуулсан удирдагч гэж бий¹⁵.

Үүнтэй нэгэн адил хүн бүрийг удирдах, манлайлах арга барилд сургах гэхээс илүү хувь хүний төлөвшил, зан байдалд тулгуурлаж удирдах нь удирдагч хүний харах ёстой өнцөг юм.

Ур чадварыг “Ажилтны мэдлэг, чадвар болон мэргэжлийн хувьд чухалд тооцогдох чанаруудын нийлбэр, байгууллагын стратеги зорилт болон албан тушаалд тавигдах шаардлагад нийцсэн, ажлыг амжилттай гүйцэтгэхэд шаардагдах шинж чанарууд, нийгмийн болон хөдөлмөрийн үзүүлэлт” гэж ойлгодог үүднээс тайлбарлах болно.

Мөн уг тодорхойлолтын үргэлжлэл болох “Ур чадвар гэдэг нь хамт олонтойгоо хамт ажлын

байран дээр үр бүтээлтэй ажиллах бэлэн байдлыг илтгэх шинж чанаруудын нийлбэрийг хэлнэ”¹⁶.

Уг тодорхойлолт дээр суурилан хард скилл болон софт скиллийн тодорхойлолтыг гаргасан болно.

Хатуу болон зөөлөн ур чадвар нь хувь хүний гүйцэтгэлд хувь нэмэр оруулдаг тул хоёулангийнх нь өндөр түвшин, түүний бие биенээ нөхөх чадвар нь хувь хүний бүтээмжийг нэмэгдүүлдэг. Менежерүүдийн гүйцэтгэлийн энэхүү өсөлт нь байгууллагад илүү их, илүү сайн инновацийг бий болгодог. Хүний хатуу, зөөлөн ур чадварын түвшинг үнэлэхэд хэцүү байдаг. Хатуу ур чадвар нь тодорхой мэдлэгтэй илүү холбоотой байдаг бол зөөлөн ур чадвар нь бидний амьдралын туршид хөгждөг тул янз бүрийн нөхцөл байдалд хэрхэн ажиллах, сэтгэхтэй холбоотой урт хугацааны ур чадвар юм. Тиймээс зөөлөн чадварыг хэмжих нь хатуу чадвараас илүү хэцүү байдаг.

Эдгээр нэр томъёо нь англи хэлний “hardware” техник хангамж, “software” программ хангамж гэдэг ойлголтуудтай ижил байдлаар үүссэн. Компьютер бол барьж, харж болдог материаллаг эд зүйл. Гэхдээ компьютерт хамгийн чухал нь бүх зүйлийг ажиллуулдаг программ хангамж байдаг. Ажил дээрээ

¹⁵ Б.Хэрлэн “Удирдах эв дүй” УБ хот 2008 он, 248 дахь тал,

¹⁶ Altindag, E., & Kosedagi, Y. (2015). The relationship between emotional intelligence of

managers, innovative corporate culture and employee performance. Procedia: Social and Behavioral Sciences,

амжилт гаргахад нарийн мэргэжлийн ур чадвар шаардагддаг мэт санагддаг үүнийг судлаачид “гадаад” ур чадвар гэж нэрлэдэг. Гэхдээ карьераа өсгөж, амжилтанд хүрсэн хүмүүс салбартаа хамгийн сайн мэргэжилтнүүд бус, харин эсрэгээрээ “дотоод” ур чадвартай хүмүүс байдаг.

Юуны түрүүнд орчин үеийн хөдөлмөрийн зах зээл дээр ажил олгогч өрсөлдөх чадвартай ажилтанд тавьж байгаа шаардлага, шалгуур үзүүлэлтүүд дээр үндэслэн дээрх нэр томъёо хэрхэн үүсэн, хэрхэн хувьсан өөрчлөгдсөн гэдэг дээр анализ хийсэн юм.

Үүний тулд “Мэдлэг”, “Чадвар”, “Чадамж” гэдэг ойлголтуудын тайлбараас эхэлье. Мэдлэг гэдэг нь хүний ухамсартайгаар хүлээн авч, ой тоонд хадгалагдан үлдсэн бодит байдлын талаарх мэдээлэл.

Чадвар аливаа үйлдэл хийхийг удаа дараа давтсаны эцэст бүрэн хэмжээнд эзэмшиж суусан дадал. Иймд хүн хийж чаддаг зүйлээ хэрхэн, яаж хийх талаар бодолгүй “автоматаар” хийдэг болчихсон байдаг. Чадамж нь чадвараас ялгаатай, ихэвчлэн оюун ухааны эрчимтэй үйл ажиллагаан дээр суурилдаг бөгөөд мөн сэтгэн бодох үйл явцыг хамардаг.

Чадамж гэж олж авсан мэдлэг, эзэмшсэн чадвар, амьдралын туршлага дээрээ үндэслэн аливаа үйлдлийг бие даан, ухамсартайгаар гүйцэтгэх бэлэн байдлыг хэлнэ.

Тэгэхлээр чадвар бол бодит нөхцөл байдалд өөрийн мэдлэгээ хэрэгжүүлэх боломжтой байдлыг илэрхийлнэ, чадамж нь бүтээлчээр сэтгэн, чадвараа сонгох боломжийг илэрхийлж байдаг.

Хүснэгт 1.

Зөөлөн ур чадварын тодорхойлолтууд:

Гадаад нэр томъёо	д/д	Тодорхойлолт
SOFT SKILL /Зөөлөн ур чадвар/	1	Бусадтай хамтран ажиллах чадвар, ажлын бүтээмжийг сайжруулдаг чадвар болон хувийн шинж чанаруудын бүрдэл юм. Дараах чадварууд хамаарна хувийн хөгжлийн удирдлага, анхны тусламж үзүүлэх чадамж, цагаа зөв, зохистой зарцуулах чадамж, ятгах чадамж, яриа хэлэлцээр хийх чадвар, манлайлах чадвар гэх мэт.
	2	Бусадтай үр бүтээлтэй хамтран ажиллахад чиглэсэн хувь хүний зан чанарын нийлбэр, сэтгэлийн ухаанд (EQ) хамаардаг социологийн нэр томъёо.

	3	Удирдах, харилцаа холбоо тогтоох авьяас. Хүнийг ятгах, араасаа дагуулах, удирдах, илтгэл тавих, хүмүүстэй харилцах зөв хандлагыг тодорхойлох, зөрчлийг шийдвэрлэх чадвар болон олон нийтийн өмнө уран яруу ярих чадвар товчхондоо аль нэг тодорхой мэргэжилд хамаардаггүй, бүх нийтийн эзэмшвэл зохих чадваруудыг хэлдэг.
	4	Харилцаа холбоо тогтоох, захирах, араасаа дагуулах, удирдах, олон нийтийн өмнө биеэ зөв авч явах зэрэг амьдралд бусадтай харилцахад өдөр тутам хэрэг болдог нийгэм-сэтгэлзүйн чадварууд хамаарна.
	5	Эргэн тойрны хүмүүстэй хэл амаа хурдан ололцох, харилцаа холбоо тогтоох, хадгалах, өөрийн санаа бодлыг зөв илэрхийлэх чадваруудыг хэлнэ. Сайн лидер, яриа хэлэлцээр хийгч хүн. Soft skills нь хүмүүс хоорондоо хэрхэн харилцаж буйтай холбоотой ойлголт юм. Энэ ур чадвар өдөр тутмын амьдралд ч, ажилд ч чухал хэрэгтэй.
	6	Хүн боловсрол, амьдралын туршлага дээрээс олж авч, цаашид мэргэжлийн салбар дахь өсөлт, хөгжилдөө ашиглах чадваруудыг хэлдэг. Ийм учир эдгээр чадваруудыг ажлын байран дээр болон ажилд авахад өндрөөр үнэлдэг.

Софт скилл (soft skill) буюу тусгай ур чадвар гэх ойлголт нь ямар нэгэн онцгой зүйл мэт, хүмүүсийн өдөр тутмын амьдралд шаардлагагүй тусдаа, ангид мэт ойлголт өгөх болно. Дээрх тодорхойлолтод софт скилл нь өдөр тутмын амьдралд ч хэрэгтэй, бүх нийтийн эзэмшвэл зохих чадвар хэмээн гарч байгаа тул үүнийг тохиромжгүй гэж үзэж байна.

Үндсэн бус ур чадвар гэх ойлголт нь харилцааны үндсэн чадваруудыг хамрахгүй байна. Мэдрэмжийн чадвар гэсэн орчуулгад софт скиллийн утга алдагдаж ямарваа нэгэн зүйлийг хэрхэн мэдэрч хүлээн авдаг тухай утгыг илүү илтгэх магадлалтай.

Зөөлөн ур чадвар гэдэг нь дотор дасан зохицох болон уян хатан байх гэсэн чадвар багтдаг тул уян чадварын тухай ойлголт юм.

Дээрх тодорхойлолтуудаас үзэхэд зөөлөн ур чадвар нь хувь хүний дотоод мэдлэг туршлага дээрээс бий болдог хувь хүний харилцааны хөгжлийн үр дүнтэй холбогдох ур чадварын тухай ойлголт юм.

Зөөлөн ур чадвар гэсэн нийлмэл нэр томъёог зөөлөн ур чадвар, дотоод ур чадвар, тусгай ур чадвар, үндсэн бус ур чадвар, мэдрэмжийн чадвар, уян чадвар гэсэн нийт 6 хувилбараар тодорхойлж, орчин цагт хэрэглэж

байгааг судалгааны явцад тогтоосон.¹⁷

Зөөлөн ур чадварын нэгдмэл ур чадварууд нь нөхцөл байдлыг дэс дараалсан байдлаар хүлээн авч, боловсруулж, улмаар хүнийг бие даан шийдвэр гаргахад хүргэдэг. Үүнд:

Хүснэгт 2. “Hard skills” ойлголтын контент анализ

№	Гадаад нэр	Тодорхойлолт
1	HARD SKILL /Хатуу ур чадвар/	Бусдад үзүүлэн харуулах боломжтой техникийн ур чадварууд
2		Аливаа нэгэн компанийн үйл ажиллагаанд нийцсэн, ажилд ороход зайлшгүй шаардагдах мэдлэг, чадамж
3		Логистик, программчлал гэх мэт формал логик дээр суурилсан тодорхой технологийн салбарын үйл ажиллагаатай холбоотой мэргэжлийн ур чадварууд
4		Санхүү, аудит, логистик, маркетинг гэх мэт формал технологийн салбарын ур чадварууд
5		Хүний хийж буй ажил, үйлтэй салшгүй холбоотой ур чадварууд

Хатуу ур чадвар гэдэг нь тодорхой ажил гүйцэтгэх чадвар, бусдад үзүүлэн харуулах боломжтой мэргэжлийн ур чадвар хийгээд тухайн цаг мөчид хийж буй ажил, үйлтэй холбоотой хувь хүний ур чадвар гэж хэлж болно.¹⁸

Өөрөөр хэлбэл компьютерийн Excel программ дээр ажиллах чадвар эсвэл машин барих чадвар гэх зэрэг ямар нэгэн тодорхой мэргэжилтэй холбоотой онцгой чадварууд байж болно. Цаг

Иймээс мэргэжлийн ур чадвар буюу хатуу ур чадвараас илүү зөөлөн ур чадварыг ашиглахад хамаагүй хэцүү байдаг. Хатуу ур чадварын ойлголтыг АНУ-ын судлаачид дараах байдлаар тайлбарлажээ.

Үүнд:

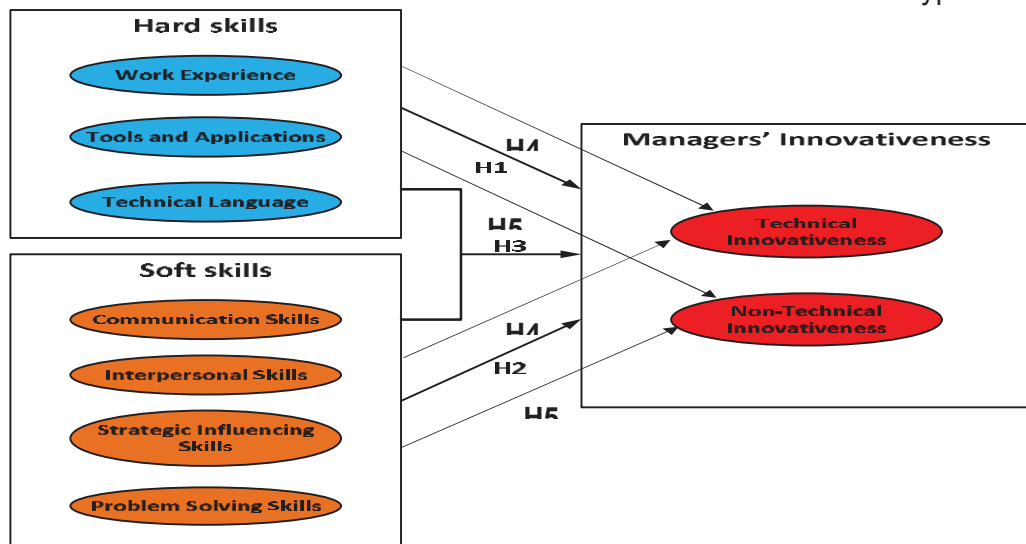
хугацааны явцад хүн өөрөө энэ чадвараа бүрэн эзэмшиж, автоматаар хийдэг болтолоо гаршдаг. Иймд хатуу ур чадвар гэж хүнийг тухайн салбартаа мэргэшсэн хүн болгодог чадварууд гэж ойлгож болно.

Хатуу ур чадвар нь ихэвчлэн биет байдаг бол зөөлөн чадвар нь биет бус байдаг. АНУ-ын эрдэмтэн М.Раогийн боловсруулсан концепцийн загварыг танилцуулж байна.

¹⁷ Монгол Улсын Шинжлэх ухааны технологийн их сургуулийн оюутны эрдэм

шинжилгээний бүтээлийн эмхэтгэл, УБ, 2021 он

¹⁸ <https://peak.mn/news/softskills>



Энэхүү концепц буюу үзэл баримтлалын загварт үндэслэн дараах таамаглалуудыг шалгана.

х Н1: Хатуу ур чадвар нь менежерүүдийн шинийг санаачлагчтай эерэг холбоотой.

х Н2: Зөөлөн ур чадвар нь менежерүүдийн шинийг санаачлагчтай эерэг холбоотой.

х Н3: Хатуу ур чадвар ба зөөлөн ур чадварын харилцан үйлчлэл нь менежерүүдийн шинийг санаачлагчтай эерэг холбоотой.

х Н4: Хатуу болон зөөлөн ур чадвар нь менежерүүдийн техникийн шинэчлэлтэй эерэг холбоотой.

х Н5: Хатуу, зөөлөн ур чадвар нь менежерүүдийн техникийн бус шинийг санаачлагчтай эерэг холбоотой.

Үзэл баримтлалын загвар нь онолын хүрээ эмпирик хувьсагчид руу хэрхэн шилжиж байгааг харуулж байна. Энэхүү загвар нь хатуу ур чадвар (HS), зөөлөн ур чадвар (SS)

болон менежерийн шинэлэг байдал (MI) гэсэн 3 бүтцийг агуулдаг байна.

Төрөл бүрийн судлаачдын судалж, хэлэлцдэг зөөлөн ур чадварын хэд хэдэн онолын хэтийн төлөв байдаг. Жишээлбэл 2016 онд АНУ-ын тэнгисийн цэргийн офицеруудын дунд явуулсан судалгаагаар менежменттэй холбоотой ур чадваруудыг авч үзээд манлайлах ур чадвар, харилцааны ур чадвар, хэлэлцээр хийх чадвар, нөлөөлөх чадвар, асуудал шийдвэрлэх чадвар, шийдвэр гаргах чадвар зэрэг хүмүүстэй харилцах ур чадварууд нь хамгийн чухал зөөлөн ур чадвар гэж дүгнэсэн бөгөөд тусгай мэргэжлийн менежерүүдэд зориулсан ур чадвар гэж тодорхойлжээ.

Манлайллын өнцгөөс зөөлөн ур чадваруудыг судалж, шүүмжлэлтэй сэтгэх чадвар, харилцааны ур чадвар, үзэл баримтлалын ур чадвар, асуудлыг шийдвэрлэх чадвар, зөрчилдөөнийг

зохицуулах чадвар, багаар ажиллах ур чадвар гэх мэт удирдагчдад зайлшгүй шаардлагатай хэд хэдэн зөөлөн ур чадварыг энэ жагсаалтанд оруулсан байдаг.

АНУ-ын эрдэмтэн М.Рао инновацитай холбоотой зөөлөн ур чадварыг судалж үзээд хүсэл тэмүүлэл, өөдрөг үзэл, тодорхой бус байдлыг тэсвэрлэх, бизнес эрхлэх чиг баримжаа, харилцааг бий болгох, хадгалах, стратегийн нөлөө үзүүлэх ур чадвар, харилцааны ур чадвар, хурдан судлах зэрэг зөөлөн ур чадварууд нь инновацид зайлшгүй шаардлагатай гэж дүгнэжээ. Зөөлөн ур чадварын эдгээр хэтийн төлөвийн ялгаа, ижил төстэй байдал нь тэдний өөр өөр чиглэл, зорилготой холбоотой юм.

Зөөлөн ур чадварын нэг үзүүлэлт нь хүмүүстэй харилцах чадвар, харилцааг бий болгох чадвар гэж бас хэлж болно. Энэ ур чадвар нь хүмүүстэй ажиллах, харилцаа тогтоох чадварыг сайжруулдаг. Даяаршил нэмэгдэж, ажлын байран дахь соёлын олон талт байдал нэмэгдэхийн хэрээр хүн хоорондын харилцааны ур чадвар улам чухал болж байна.

Байгууллагын ажилчид хүмүүс хоорондын харилцааны ур чадвараар дамжуулан хамтын ажиллагааг бий болгож, байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулдаг. Хүмүүстэй харилцах ур чадвар нь тэвчээртэй, өрөвдөх сэтгэлтэй, зан ааштай, өөрийгөө хянах чадвартай, хошин шогийн мэдрэмжтэй байх зэрэг орно.

Хүмүүстэй харилцах чадвартай менежерүүд багтайгаа итгэлцэл, хамтын ажиллагааг бий болгодог.

Мөн стратегийн нөлөөллийн ур чадвар нь хүмүүстэй харилцах чадвартай зарим талаараа төстэй боловч хүмүүст нөлөөлөх чадвартай байхаас цаашгүй. Стратегийн нөлөөллийг мөн манлайлах ур чадвар гэж хэлж болно, учир нь манлайллын зорилго нь хүмүүст нөлөөлөх явдал юм. Байгууллага доторх харилцаа холбоо, нөлөөлөх ур чадвараар дамжуулан шинэлэг, стратегийн санаанууд зарагдах ёстой. Амжилтанд хүрсэн удирдагчид нөлөөлөх урлагт гарамгай байдаг.

Зөөлөн ур чадвартай удирдагч нөлөөлж бас харилцаж чаддаг бол асуудлыг хурдан бөгөөд зохих ёсоор шийдвэрлэх чадварыг мөн эзэмшдэг энэ нь байгууллагад хэрэгтэй зөөлөн ур чадвар юм. Байгууллага эсвэл багийн дотоод зөрчилдөөнөөс эхлээд үйлчлүүлэгчид болон бусад оролцогч талуудтай гадаад зөрчилдөөн зэрэг асуудлуудыг зохих ёсоор шийдвэрлэх шаардлагатай.

АНУ-ын эрдэмтэн Адам Хэнкс, М.Рао нарын хийсэн судалгаанд асуудал шийдвэрлэх нь менежерүүдэд шаардлагатай зөөлөн ур чадваруудын нэг гэж жагсаасан байдаг. Асуудлыг шийдвэрлэх нь шийдэмгий байхаас гадна сайн дүгнэлт хийх чадвартай байхыг шаарддаг. Өөрөөр хэлбэл аналитик болон шүүмжлэлтэй сэтгэх

чадвар нь асуудлыг шийдвэрлэх зөөлөн ур чадварын нэг хэсэг юм.¹⁹

Судалгааны ажлын дараагийн алхам бол чухам ямар ямар дотоод ур чадваруудыг бүрдүүлбэл өнөө үед хөдөлмөрийн зах зээл дээр өрсөлдөхүйц мэргэжилтэн болох эсвэл карьерийн өсөлтийн хувьд өрсөлдөхүйц мэргэжилтэн болж чадах вэ гэдгийг тодорхойлох явдал байв. Ажилтныг soft skills чадвартай гэдгийг баттай илэрхийлэх шинж чанаруудыг дараах байдлаар гаргасан байна.

Soft skill-ийг илэрхийлэх шинж чанар:

1. Уян хатан байх
2. Хариуцлага хүлээхээс айдаггүй
3. Хүмүүстэй таарч зохицож чаддаг байх
4. Багаар ажиллаж чаддаг байх
5. Бусдад зааж сургадаг байх
6. Ажилчиддаа хийх ажлыг нь хурдтай тодорхойлон өгч, чанартай гүйцэтгэлд сэтэл, урам зориг өгдөг байх
7. Бусдыг ятгаж чаддаг байх
8. Цагаа зөв зохистой ашиглаж чаддаг байх

Soft skills-ийн дээрхи чадварыг эзэмшээгүй бол ямар ч мэргэжлийн хүн ажилдаа хичнээн мэргэшсэн байсан ч карьераа

сүйрүүлэх магадлалтай. Техникийн ур чадваруудыг хаа ч хэзээд үнэлж, сайшаадаг ч тушаал дэвшихэд дотоод ур чадварыг зайлшгүй эзэмшсэн байх шаардлагатай. Хүн хэдий чинээ тушаал ахина, төдий чинээ дотоод ур чадвар хэрэг болдог мөн дотоод ур чадвар бол хүний сэтгэл хөдлөлийг ойлгох чадвар, түүнгүйгээр ажил, амьдралдаа хэзээ ч амжилт гаргаж чадахгүй гэж бичсэн байдаг.

Уг хөгжлийн чиглэл нь шинэ чадваруудыг бий болгож soft skills гэдэг ойлголтыг бүрдүүлдэг ба хувь хүнийг өөрийнхөө төлөө, үзэл бодлынхоо төлөө тэмцэх, бусдын туслалцааг авалгүйгээр ямар ч нөхцөл байдлыг бие даан удирдах, шийдвэрлэх чадварыг хөгжүүлдэг.

Судлаачид soft skills-ийг ихэвчлэн харилцаа холбоо тогтоох чадвар гэж авч үзэж байна. Өөрөөр хэлбэл яриа хийх чадвар, өөрийн үзэл бодолд нотолгоо гаргах, асуулт асуух, эргэх холбоо ашиглах гэж, харин ОХУ-ын эрдэмтэн, сэтгэл судлаач О.Л.Чуланова soft skills-ийн гол бүрдүүлэгчийг сэтгэлийн ухаан (emotional intelligence буюу EQ) гэж үзсэн байна.²⁰ Soft skills чадварууд гэж бусдад дэлгэн харуулах боломжгүй, хөндлөнгөөс шалгаж, дүгнэх боломжгүй ур чадваруудыг хэлнэ. Үүнд удирдах болон харилцаа холбоо тогтоох чадваруудыг батгаадаг юм.

¹⁹ Selvadurai, S., Choy, E., & Maros, M. (2012). Generic skills of prospective graduates from

the employers' perspectives. Asian Social Science, 8, 295

²⁰ <https://peak.mn/news/softskills>

Soft skills-ийн харилцаа холбоо тогтоох, удирдах чадвар:

Харилцаа тогтоох	Багаар ажиллах
Ярилцагчаа сонсох, ойлгох	Ятгах
Яриа хэлэлцээр хийх	Олны өмнө үг хэлэх
Илтгэх	Шүүмж хэлэлцүүлэг хийх
Асуудал шийдвэрлэх	Зөрчилдөөнтэй нөхцөл байдал шийдвэрлэх
Бусдад зааж сургах	Бусдад сэдэл зориг өгөх
Манлайлах	Шийдвэр гаргах

Дээрхи чадваруудыг Герман улсын алдарт BMW Group-ийн хүний нөөцийн салбарын захирал Михаэль Альбрехт soft skills чадваруудын хамгийн чухал нь багаар ажиллах чадвар гэж тодорхойлжээ.

Soft skills-ийн төрлүүд :

Хувийн динамик	Хүн хоорондын харилцаа	Амжилтад тэмүүлэх	Ачаалал даах
➤ Хариуцлагатай байдал ➤ Амжилтад хүрэх эрмэлзэл ➤ Өөртөө итгэлтэй байдал ➤ Өндөр зориг, сэдэл	➤ Холбоо тогтоох чадвар ➤ Хөндлөнгөөс өөрийгөө дүгнэх чадвар ➤ Бусыг ойлгох, өрөвч хандах	➤ Өөрийгөө бүхэлдээ дайчлах чадвар ➤ Статусаа хадгалах, хамгаалах сэдэл ➤ Ангилан, ялгах сэдэл ➤ Санаачлага гаргах чадвар	➤ Шүүмжлэл даах ➤ Бүтэлгүйтэл даах ➤ Эерэг хандлага ➤ Амьдралын бат бөх байр суурь ➤ Ажилдаа сэтгэл хангалуун байх

Жинхэнэ утгаараа амжилтад хүрсэн хүмүүс өндөр IQ-тай бус сэтгэлийн ухаан буюу EQ чадвар өндөртэй байдаг. Тэд ажил гүйцэтгэгчийн хувьд ажлыг хийдэггүй ч эрх мэдлийг бусдад дамжуулан төлөөлүүлж, шийдвэр гаргаж, хариуцлага үүрэх чадвартай

байдаг. Сэтгэлийн ухаан (EQ) гэдэг нь өөрийн болон бусдын сэтгэл хөдлөлийг ойлгоход тусалдаг чадваруудыг хэлдэг. EQ-г бүрдүүлэгч үндсэн дөрвөн бүрэлдэхүүн хэсэг байдаг. Эдгээр дөрвөн бүрэлдэхүүн хэсгийг танилцуулж байна.

EQ-г бүрдүүлэгч үндсэн 4 бүрэлдэхүүн хэсэг:

1. Өөрийгөө таних
3. Бусдыг ойлгох
нарийн мэдрэмж
2. Өөрийгөө хянах
4. Хүн хоорондын
харилцааг удирдах

Удирдагч хүний сэтгэлийн ухаан гэдэг нь үр бүтээлтэй ажиллахын тулд өөрийн болон ажилчдынхаа сэтгэл хөдлөл, мэдрэмжийг ойлгож, ажил бизнесийн нөхцөл байдалтай уялдуулан сэтгэл хөдлөл, мэдрэмжээ удирдах чадварыг хэлнэ.

EQ-д “өөрийгөө таних” чадвар багтдагаараа soft skills-ээс ялгаатай. Харин “өөрийгөө хянах”, “бусдыг ойлгох нарийн мэдрэмж” чадварууд soft skills-тэй давхцдаг, “хүн хоорондын харилцааг удирдах” чадвар нь soft skills-тэй нягт холбогддог.

Бүх чадваруудыг 3 бүлэг болгон хувааж болно:

1. Тусгай чадварууд (hard skills, soft skill)
2. Танин мэдэхүйн чадварууд (аналитик сэтгэлгээ)
3. EQ-г бүрдүүлэгч чадварууд
Удирдах түвшин өндөр байх тусам EQ-тэй холбоотой чадваруудын үүрэг илүү байдаг. Компани амжилттай оршин тогтнохын тулд ажилчиддаа soft skills чадваруудыг хөгжүүлэх

хэрэгтэй. Бүх түвшний ажилчдад шинэ үүрэг даалгавар өгөх, үр бүтээлтэй ажиллах сэдэл өгөхөд энэ нь маш чухал.

Шаардлагатай ур чадвар бүрийн хөгжлийн дүн шинжилгээг урьдчилан хийх болон зорилго, зорилтоо тодорхой тавих, зөв сэдэл өгөх замаар эрсдэлийг бууруулах боломжтой.

Soft skills-ийн эрсдэлүүд:

1. Сэтгэл зүйн шахалт
2. Өөрийн ур чадвартаа сэтгэл хангалуун байх
3. Ур чадвар хөгжүүлэх явцад бүтэлгүйтэх
4. Ур чадвараа хөгжүүлэхэд зарцуулсан зардлаа нөхөж чадахгүй байх
5. Өөрийн нэр хүнд унах

Soft skills ур чадваруудыг хир хэмжээнд эзэмшснийг шалгахад хэцүү байдаг. Ийм учир биеэ хэрхэн авч явахаа мэддэг, өөрийн болон бусдын хүсэл сонирхлыг ойлгодог, сонголт хийж чаддаг болсон цагт soft skills-ийг ашиглаж чадах юм. Эдгээр сонголтыг хийж чаддаг удирдагч дээрхи эрсдлээс өөрийгөө хамгаалах боломжтой.

Hard skills-ийг өдөр тутмын амьдралд ажиглаж, анзаарахад амархан байдаг. Тухайлбал уурхайн өрөмдлөгийн мэргэжилтэн өрөмдөх багажны үйл ажиллагааны талаар танд төвөггүй ярьж өгч чадна. Түүний тайлбар товч, тодорхой, дэс дараалалтай байх болно.

“Hard skills” болон “Soft skills”-ийн харьцуулалт:

Hard skills	Soft skills
• Чадвар • Дүн шинжилгээ, экспертиз • Техникийн талын мэдлэг/мэргэшил • Ойрын хугацааны төлөвт эгзэгтэй • Хурдан хөгждөг • Бага хүчин чадлаар баталгаатай үр дүнд хүрдэг (сэдэл, сурах авьяас гэх мэт үндсэн үзүүлэлтүүд хангагдсан үед) • Урвуу хөгжил гэж байдаггүй	• Чадвар • Үнэт зүйл • Үйлдэлтэй холбоотой зан төлөвийн загвар • Урт хугацааны хэтийн төлөвт эгзэгтэй • Удаан хөгждөг • Их хэмжээний хичээл зүтгэл гаргасан ч шаардлагатай түвшинд хүрнэ гэсэл баталгаа байхгүй (чадвар нь хязгаартаа хүрсэн) • Зарим тохиолдолд урвуу хөгжил явагддаг

Дүгнэлт

Удирдлагын зөөлөн ур чадвар, өөрөөр хэлбэл хүмүүс хоорондын болон хүмүүстэй харилцах чадвар нь үр дүнтэй манлайлал, багийг удирдахад маш чухал юм. Удирдлагын зөөлөн ур чадваруудыг дараах зарчимтай байна гэж дүгнэж болохоор байна. Үүнд:

-Харилцаа холбоо: Үр дүнтэй харилцаа нь сонсох, санаагаа тодорхой илэрхийлэх, зааварчилгаа өгөх, санал хүсэлтийг сонсох, багийн гишүүдийнхээ асуудлыг сонсох чадвартай байх ёстой.

-Оюун ухаан: Үүнд өөрийгөө танин мэдэх, өөрийгөө зохицуулах, өрөвдөх сэтгэл, нийгмийн ур чадвар орно.

-Зөрчилдөөнийг шийдвэрлэх: Менежерүүд хамт олны хоорондын зөрчилдөөнийг зуучилж, харилцан

ашигтай шийдлийг олох чадвартай байх ёстой.

-Баг бүрдүүлэх: Хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх, хувь хүний давуу талыг танин мэдэх,

-Дасан зохицох чадвар: Өнөөгийн ажлын хурдацтай орчинд менежерүүд дасан зохицох чадвартай, өөрчлөлтөд нээлттэй байх шаардлагатай. Тэд шаардлагатай үед эргүүлэх чадвартай байх ба шилжилтийг үр дүнтэй удирдахад нь багийнхандаа туслах ёстой.

-Дасгалжуулагч, зөвлөгч: Зөвхөн үүрэг даалгаврыг хуваарилаад зогсохгүй багийн гишүүдийнхээ хөгжилд чиглүүлж, дэмжлэг үзүүлдэг. Үүнд ажилчдыг чадвараа бүрэн дүүрэн ашиглахад нь туслахын тулд дасгалжуулах, шаардлагатай үед зөвлөгчийг санал болгох зэрэг орно.

-Эрх мэдэл олгох: Багийн гишүүдийг чадавхижуулах нь тэдэнд

шийдвэр гаргах, ажлыг нь эзэмшихэд нь итгэх явдал юм. Багаа чадавхижуулдаг менежерүүд хариуцлагын соёлыг бий болгож, инновацийг дэмждэг.

-Төлөөлөх: Бүтээмжийг нэмэгдүүлэх, ажилчдын ур чадвараас шалтгаалж даалгасан ажлыг хуваарилах нь чухал юм.

-Асуудлыг шийдвэрлэх: Менежерүүд асуудалд дүн шинжилгээ хийх, үндсэн шалтгааныг олж тогтоох, үр дүнтэй шийдлийг боловсруулах чадвартай байх ёстой.

-Цагийн менежмент: Даалгавруудыг эрэмбэлэх, цагийг үр дүнтэй удирдах чадвартай байх нь эцсийн хугацааг биелүүлэх, зорилгодоо хүрэхэд маш чухал юм. Менежерүүд өөрсдийн ажлын ачааллыг тэнцвэржүүлэх чадвартай байхын зэрэгцээ багийн гишүүдээ өөрсдийнхөө ажлыг удирдахад нь туслах ёстой.

Эдгээр зөөлөн менежментийн ур чадвар нь техникийн болон хатуу ур чадварыг нөхөж, бат бөх харилцаа тогтоох, багаар ажиллах, байгууллагын амжилтад хүрэхэд зайлшгүй шаардлагатай гэж дүгнэж байна.

Удирдлагын хатуу ур чадвар нь менежерийг баг эсвэл байгууллагыг үр дүнтэй удирдаж, хянах боломжийг олгодог олон төрлийн чадварыг багтаадаг. Хатуу удирдлагын ур чадварын зарим үндсэн бүрэлдэхүүн хэсгүүдэд дараах үйл ажиллагааг хамааруулж болно гэж дүгнэлээ. Үүнд:

-Стратегийн төлөвлөлт: Тодорхой зорилго тавьж, түүндээ хүрэх цогц төлөвлөгөө боловсруулах чадвартай байх, нөхцөл байдалд дүн шинжилгээ хийж, боломж, аюул заналыг тодорхойлж, баг эсвэл байгууллагыг амжилтанд хүргэхийн тулд мэдээлэлтэй шийдвэр гаргаж чаддаг.

-Шийдвэр гаргах: Шуурхай бөгөөд үр дүнтэй шийдвэр гаргах нь маш чухал. Холбогдох мэдээллийг цуглуулж, олон төрлийн хувилбаруудыг шинжилж, байгууллагын зорилгод нийцсэн шийдвэрүүдийг цаг тухайд нь гаргаж байх.

-Багийн манлайлал: Багийнхаа гишүүдийг хамгийн сайнаар гүйцэтгэхэд урам зориг өгч, урамшуулдаг. Хүчтэй удирдагчид багийн гишүүдэд үнэ цэнэтэй, эрх мэдэлтэй гэдгээ мэдэрдэг ажлын эерэг орчныг бүрдүүлдэг.

Ерөнхийдөө удирдлагын хатуу ур чадварыг дүгнэхэд байгууллагын гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэх, ажилчдын оролцоог нэмэгдүүлэх, урт хугацааны амжилтанд хүрэхэд зайлшгүй шаардлагатай. Эдгээр ур чадвараа тасралтгүй хөгжүүлж, эзэмшүүлэх нь менежерүүдэд үүргээ гүйцэтгэн, баг, байгууллагад эерэг нөлөө үзүүлэхэд тусалдаг байна.

Ашигласан эх сурвалж:

1. 'soft skills' can be traced back to the US Military between 1968 and 1972. The military had excelled at training

troops on how to use machines to do their job. But they were noticing that a lot of what made a group of soldiers victorious was how the group was led. This bothered the military as they weren't training for that. So they went about creating a method to capture how this knowledge was being acquired.

2. <https://code.ioejaq.com/2018/the-origin-of-softskills.html> Soft - /spft/ adj

1. сул, зөөлөн 2. бүдэг, ялгуун, зөөлөн 3. урин, тогтуун 4. бүдэгхэн
Оксфорд Монсудар Англи-Монгол толь бичиг,

3. Б.Хэрлэн “Удирдах эв дүй” УБ хот 2008 он, 248 дахь тал,

4. Монгол Улсын Шинжлэх ухааны технологийн их сургуулийн оюутны эрдэм шинжилгээний бүтээлийн эмхэтгэл, УБ, 2021 он

5. <https://peak.mn/news/softskills>

6. Selvadurai, S., Choy, E., & Maros, M. (2012). Generic skills of prospective graduates from the employers' perspectives. Asian Social Science, 8, 295

7. <https://peak.mn/news/softskills>