

ХУВЬ ХҮНИЙ МАНЛАЙЛАЛ

А.Баярмөнх

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн Онцгой байдлын удирдлага стратегийн тэнхимийн ахлах багш, дэд хурандаа

Товч агуулга: Уг сэдвийн хүрээнд судалгаа хийж онолын мэдлэгийг эзэмшсэнээр зогсолтгүй өөрийгөө хөгжүүлж, хүрээлэлдээ эерэгээр нөлөөлж, тэднийг удирдан зохион байгуулах чадварт суралцах юм. Амжилттай ажиллаж сурч боловсроход манлайлал, хувь хүний хөгжил хэр чухал болохыг мэдэх нь зайлшгүй юм.

Түлхүүр үгс: манлайлал, хувь хүн, үйлчилж хамгаална, удирдлага, үр дүн

Key words. leadership, personal, serve and protect, management, result

Оршил

Уг сэдвээр 2017 онд Аймгийн Засаг Даргын Тамгын Газрын Төрийн захиргааны удирдлагын хэлтсийн ахлах мэргэжилтэн Н.Нарангэрэл судалгааны ажил хийж байжээ. Тэрээр хөгжил гэж шинэ хариуцлага, ахиц дэвшлийн төлөө хүмүүсийн мэдлэг ур чадварыг сайжруулах, төгс төгөлдөр болгох, үр ашиг, үр дүнг нь дээшлүүлэх үйл явц, үйл ажиллагаа юм гэж үзсэн байна. Мөн бие хүн хувь хүний ялгаа онцлогийг гарган ирж авч үзжээ. Бие хүн гэж ухамсартай, хэл яриатай, байгаль орчныг танин мэдэж, түүнийг идэвхитэй хувьсган өөрчлөх чадвартай биологийн амьтан юм. Харин хувь хүн гэдэг нь биологийн болон сэтгэлзүйн өвөрмөц онцлог бүхий субъект.

Судалгааны арга

Судалгааг амжилттай болгохын тулд сурвалжлага хийх, анкет бөглүүлэх, ажиглалт хийх, харьцуулах мөн туршилт хийх зэрэг судалгааны аргуудаас тохиромжтойг сонгон ашигласан болно.

НЭГДҮГЭЭР БҮЛЭГ.

Манлайлалын тухай ойлголт

Манлайлал буюу Лидершип гэдгийг “Нийтийн үйл хэргийг биелүүлэхэд хэн нэгэн хүн бусдадаа сайн дураар тусламж дэмжлэг үзүүлэх нийгмийн нөлөөний үйл явц” гэж тодорхойлж болно.

Манлайлал гэдэг нь итгэл үнэмшил, үнэт зүйлс, ёс зүй, зан чанар, мэдлэг, чадвараараа

удирдан манлайлж бусдыг зорьсондоо хүрэхэд нөлөөлөх процесс юм.

Манлайлал бол нөлөөлөх чадвар.

Манлайлал гэдэг нь хувь хүн ба бүлэг хүмүүсийг зорилгод нь хүргэх үйл ажиллагаанд өдөөж өгөхийн тулд нөлөөлөх ур чадвар юм.

Манлайлал гэдэг нь хувь хүн тодорхой зорилгод хүрэхийн тулд бусдад нөлөөлөл үзүүлэх үйл ажиллагаа юм. Манлайлах үйл ажиллагаа гэдэг нь бизнесийн байгууллагын дотор бол хамгийн дээд удирдлагын тодорхойлсон зорилгыг хэрэгжүүлэхийн тулд менежер өөрийн удирдлагад байгаа хүмүүстээ нөлөөлөх явдал юм.

Манлайлалын үүрэг, ач холбогдол

Манлайлалын дөрвөн үүрэг

1. Үлгэрлэх : Үзэл баримтлал, эрхэм зорилгоо тууштай хамгаалж, бусдад үг хэл үйл хөдлөлөөрөө үлгэрлэж байх
2. Чиглүүлэх : Хүрэх газар, явах замыг зааж өгөх
3. Бусдыг зоригжуулах : Хүмүүст юмыг үнэн сэтгэлээсээ хийж бүтээх боломж, нөхцлийг нь бүрдүүлж өгөх
4. Нэгтгэх : Харилцан илтгэлцэлийн уур амьсгалыг бий болгож, хамт олноо нэгэн зүгт хөдөлгөх

Ач холбогдол

- Удирдлагын харилцаатай холбоотой
- Бусдад нөлөөлөх чадвар
- Байгууллагын зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх хүсэл тэмүүлэл төрүүлэх урлаг юм
- Удирдуулж буй хүмүүс зорилгодоо хүрэхийг хүсээд зогсохгүй, түүнд хатуу итгэл үнэмшилтэй, шаргуу тэмүүлж байх нь манлайлалын үр дүнгийн гол үзүүлэлт болдог.
- Хүмүүст өмнөө тавьсан зорилго, зорилтоо дээд зэргийн үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд нь зөвхөн манлайлагч л тусалж чадна
- Манлайлагч хэзээ ч бүлгийн ар талд явдаггүй, харин ямагт урд нь явж, араа дагуулж, замыг нь зааж, урагшлах хөдөлгөөнийг хөнгөвчилж өгөх ёстой.

Манлайлалын онол, хандлагууд

- ❖ Дэлхийн 2-р дайны дараа
- ❖ 1974 Стогдилл судалгаа хийсэн

1. Генетикийн онол
2. Шинж чанарын үүднээс хандах хандлага
3. Зан үйлийн хандлага
4. Нөхцөл байдлын хандлага

Генетикийн онол

- Хамгийн эртний тайлбар
- Манлайлах чадвар генээр л дамждаг. Манлайлагч болж төрдөг болохоос бий болгодоггүй.
- 18-19-р зуун

Шинж чанарын үүднээс хандах хандлага

- 1945 он хүртэл
- тогдилл нэгтгээд бие бялдарын шинж, чадавхын 4 шинж, хувийн 16 онцлог шинж, ажилтай холбоотой 6 шинж, нийгмийн 9 чанар гэх мэтийг тодорхойлсон
- Бүгд эдгээрийг эзэмшсэн байдаггүй
- Ухаан эрдэм билэг итгэл даах чанар хариуцлага нийгмийн идэвхи зэрэг нь өөр
- Удирдагчаас хүссэн хүсээгүй гардаг ийм шинжүүд манлайлагч болгодог уу?
- Хэтэрхий олон манлайлалын төрх, төрхийн шинжийн зөрсөн байдал
- Шинжийг сурч эзэмшдэггүй

Зан үйлийн хандлага

- ★ Суралцдаг гэдэгт анхаарсан
- ★ Хамгийн сайн удирдах арга барилыг тодорхойлохыг хичээсэн
- ★ Ажил үүрэг дээр бус ажилчид, хувь хүн дээр төвлөрдөг

Нөхцөл байдлын хандлага

- Хүмүүс сонирхолдоо хөтлөгддөг
- Урлагийн хэмжээнд хүрсэн ойлголт
- Өөрчлөлтийг авчирсан

Б.Р.Леикертийн дөрөвтийн систем

Менежментийн тор

Э.Фидлерийн онол

Зорилгын онол

Б.Р.Леикертийн дөрөвтийн систем

-Систем 1

Мөлжигч-захирангуй

-Систем 2

Аядуу-захирангуй

-Систем 3

Зөвлөлдөх-ардчилсан

-Систем 4

Оролцуулах-ардчилсан

Менежментийн тор

- Р.Блейк Д.Мутон
- Арга барилын 5 хэв маяг
- Хүмүүсийн төлөө санаа тавих- Үйлдвэрийн төлөө санаа тавих
- 1-9 хүртэл
- 1:9 5:5 9:1 9:9 1:1

Э.Фидлерийн онол

→ Нөхцөл байдлын хувьсагчдыг бий болгосон

→ Эдгээр хувьсагчыг тодорхойлсон тохиолдолд арга барилыг зөвлөн гаргаж болно

→ Хяналтгүй бол эрх мэдэлгүй

1. Эрх мэдэл
2. Дээд доод тушаалтны харилцаа
3. Зорилтын бүтэц

Зорилгын онол

Манлайлагчын зан үйл нь ажилчид сонирхолтой болох эсэхэд нөлөөлнө.

1. Хэрэглээний зан үйл
2. Дэмжих зан үйл
3. Оролцуулах зан үйл
4. Ажилтанд чиглэсэн зан үйл

- Ажлыг гүйцэтгэх итгэлтэй байх
- Зохицсон урамшуулалтай байх
- Урамшуулал нь хувь хүнд хэрэгтэй байх

Манлайлагч гэж хэн бэ?

- ★ Хот, суурин, жижиг сум, баг хаана ч манлайлагч байдаг
- ★ Дагалдаж буй хүмүүс нь том зорилгод хүрэх хүсэл эрмэлзэлтэй байдаг
- ★ Бусдын хараагүйг түрүүлж хардаг
- ★ Хамгийн нөлөө бүхий хүмүүс

Манлайлагч гэдэг бол нэг үгээр дагалдагчтай хэн нэгэн юм.

Манлайлагч нь сайн зохион байгуулалтын төлөө дагалдагчдынхаа хүсэл сонирхолд нийцүүлж урам өгч, зоригжуулдаг хүн юм.

Сайн манлайлагч байснаар:

- Дагалдагчид илүү бүтээлч, санаачлагатай болдог

- Дагалдагчид илүү хувийн амбиц, зорилгынхоо төлөө явдаг
- Маш их итгэл найдвар, урам зоригийг бий болгодог

Хэрвээ чи бусдыг зоригжуулж, мөрөөдүүлж, сургаж, хийлгүүлж чадаж байвал чи бол манлайлагч.

Манлайлагчдын шинжүүд:

- Хувийн анхаарал халамж
- Урам зориг
- Хүчтэй нөлөөлөл
- Оюун ухааны сэрэл

Хувийн анхаарал халамж

Ажилтан тус бүр дээр анхаарал халамж тавин, өөрийн гэсэн зөвлөгөө заавар өгөх

Урам зориг

Итгэл найдварыг төрүүлж хүчин чармайлтыг бий болгон зорилгыг ойлгомжтой тайлбарлах

Хүчтэй нөлөөлөл

Зорилго зорилтыг бий болгож, хүмүүст хүчтэй нөлөөлөн бахархал, нэр хүнд итгэлийг ихэсгэдэг.

Оюун ухааны сэрэл

Мэдлэг боловсрол, оновчтой байдал, асуудлыг шийдвэрлэх байдлыг бий болгох

Манлайлагч менежер хоёрын ялгаа

- Манлайлал бол хаашаа явах чигийг заагч луужин
- Тодорхой ажлыг хэрхэн сайн гүйцэтгэх вэ гэдэг асуудал менежментийн шийдвэрлэх зүйл
- Менежментийн ухааны агуу сэтгэгчдийн нэг Петер Дракерийн тодорхойлсноор “Менежмент гэдэг нь юмыг зөв хийх арга бол манлайлал нь зөв юм хийх тухай ойлголт юм”
- Менежмент гэдэг нь амжилтын шатаар зогсолтгүй үр дүнтэй өгсөх замыг зааж өгдөг бол манлайлал өгсөж байгаа шатыг зөв хананд нь налуулсан байх үүрэгтэй

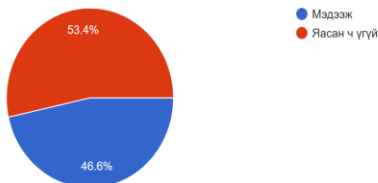
Удирдагч - Шинэ жанжин шугам, алсын хараа, зорилго, зарчим, үнэт зүйлс, чиглэлийг тодорхойлогч, түүндээ бусдыг зоригжуулан удирддаг хүн

Менежер - Байгууллага, группын хүний болон бусад нөөцийг тогтсон дүрэм, журам, зарчмын дагуу захирдаг, зохицуулдаг хүн

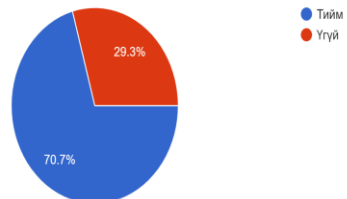
Манлайлагч - Ажил үйлс, үг яриа, үйл хөдлөлөөрөө бусдыг үлгэрлэн манлайлагч хүн

ХОЁРДУГААР БҮЛЭГ. Судалгааны үр дүн

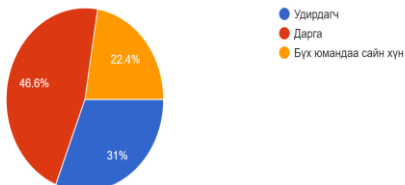
Та манлайлагчын найз байхыг хүсэх үү?
58 хариулт



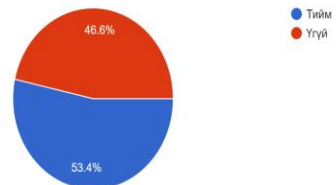
Амжилттай ажиллахад манлайлал чухал үү?
58 хариулт



Манлайлагч гэж хэн бэ?
58 хариулт

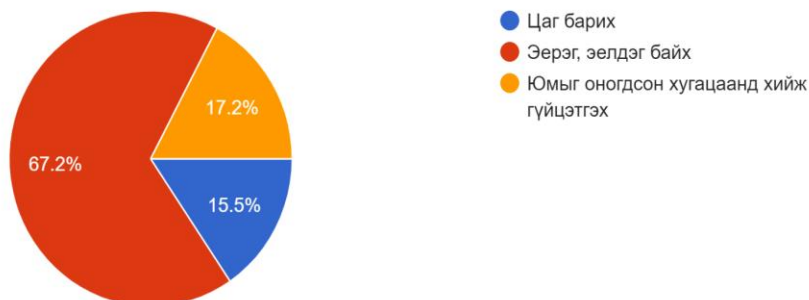


Та манлайлагч мөн үү?
58 хариулт



Манлайлал юу чухал вэ?

58 хариулт

**Хэрхэн манлайлагч байх вэ?**

Манлайлагчийг хүүхэд наснаас нь хүмүүжүүлэх нь хамгийн зөв. Оксана Селендеева 2015 оны сүүлээр 5-14 насны хүүхдүүдэд зориулсан програмчлалын CODDY (coddyschool.com) сургуулиа үүсгэн байгуулжээ. Энд хүүхдүүдэд тоглох, кодлох, уран бүтээлч төслүүд ба бизнес эрхлэх аргачлалаар чадамжийг нь нээж шийдвэр гаргахад суралцуулдаг.

Оксана нэг жилээс бага хугацааны дотор Москва хотод CODDY сургуулиа нээж Санкт-Петербург, Самара, Казань ба Ростов-на-Дону хотуудад түншүүдтэй болж чаджээ. Москва хотын салбаруудад 250 хүүхэд суралцдаг. Уг сургууль нь үндсэн 3 чиглэлтэй. Programming – код бичихтэй холбоотой бүх сэдэв (сайт, туслах хэрэгсэл ба тоглоом боловсруулах). Creative & Art – зураглаач програмын тусламжтай загвар гаргаж дүрс бичлэг боловсруулах. Хөгжил – загварчилсан сэтгэлгээ, цээжлэх, илтгэх ур чадвар, санхүүгийн

боловсрол, тоглоом. Энэ бүхэн дээр нэмээд цахим ертөнцийн аюулгүй байдал ба онлайн хичээлүүд байдаг. Нийтдээ 50 хичээлтэй. Оксана ба Cuddy сургуулийн тухай бизнес хэвлэлүүд, Buro24/7, Marie Claire зэрэг алдарт сэтгүүлүүд бичиж байжээ.

«Бид бүх олон нийтийн сүлжээг туршиж үзсэний үр дүнд LinkedIn-г сонгосон. Энд яг бидний хүсэж буй хэрэглэгчид төвлөрсөн байдаг. Миний эхний тойрогт 29 961 хүн байгаа. Энэ бол туршлага, боловсрол, сонирхол, гэр бүлийн түвшний хүмүүс. Энэ л хүмүүс яаж хүрэхээ мэдэхгүй байгаа тэр зүйлд хүрэхэд маань тусалдаг. Нэг танил маань надаас сансраас мэндчилгээ дамжуулах сансрын нисэгчийн мэдээллийг олж өгөөч гэж гуйж байсан. Би гайхширч “Тийм зүйл ер нь байдаг юм уу?” гэж асууж билээ. Танил маань: “Бидэнд тийм санаа байгаа юм, чи тусалж чадах уу?” гэж асуусан. Би оролдоод үзье гэж хариулсан».

Оксана LinkedIn дээр нийтлэл бичжээ. Хоёр цагийн дараа түүнд “Роскосмос”-н утасны дугаар,

сансарт байгаа нисэгчийн эхнэрийн утас, мөн саяхан нислэгээс ирсэн нисэгчийн утасны мэдээлэл ирсэн байна. Танил нь нисэгчтэй холбогдсон ба сансрын нисэгч ямар ч үнэ төлбөргүй мэндчилгээ явуулсан ба түүнд санал болгосон мөнгийг хүүхдийн асрамжийн газарт хандивлахыг хүсчээ.

«Энэ бол зүгээр нэг санаанаас төрсөн бодит баймааргүй түүх юм. LinkedIn-ий ид шид үүнд байгаа юм. Cuddy сургууль ч бас ингэж эхэлж байсан. 2015 оны 12-р сард бид төслөө боловсруулж эхэлсэн. Би хувийн хуудаснаа энэ төслийг сонирхох танил байвал надтай холбогдох хүсэл тавьсан. Одоо бидний байгаа энэ газар буюу Actis Wunderman миний нийтлэлд хариулж билээ. Харин өнөөдөр бид энд уг агентлагийн бидэнд зориулж худалдан авсан компьютер дээр ажиллаж байна. IBS, “KROK”, Glowbyte, “Касперскийн Лаборатор”, Avito, Deloitte ба бусад олон компани бидэнтэй адил аргаар үүсэж байжээ. Энэ бол чөлөөт үзэл бодолтой, хүнд сурталгүй, эрч хүчтэй хүмүүс юм. Тэд зөвхөн энэрэнгүй сэтгэлтэй байгаад зогсохгүй, зөв сэтгэлгээ, ертөнцийг харах зөв үзэл бодолтой, яг л Цахиурт хөндийд байдагтай адил. Та ч бас туршиж үзэхийг хүсэж байна уу? Хамтдаа оролдоод үзье! Алдаа гарвал засаж болно. Амьдралд ч бас ингэж хандах хэрэгтэй.

Oriflame компанийн тухай ярьвал, та нарын хувьд хүн болгон – брэнд юм. Тиймээс маш зөв нэр хүнд үүсгэх хэрэгтэй. Тухайн хүний масс-д оруулах зүйл брэндийнх нь ба өөрийнх нь нэг хэсэг байна. Би танай нэг арга хэмжээнд оролцож байсан. Эхлээд надад жаахан сонин

санагдаж байсан ч, арга хэмжээний төгсгөлд би тайзны хажууд зогсчихсон, алгаа ташаад, үсрээд “Ори-флэйм! Ори-флэйм!” гэж хашгирч байсан. Энэ бол эрч хүч! Энэ бол миний хажууд байсан хүмүүсийн цог хийморь, эрч хүч гэдэгт би итгэлтэй байна! Чин сэтгэлийн, ил тод дотоод хүч. Энэ бол бүх Лидерүүдэд хэрэгтэй зүйл».

10 см урттай хайчилсан цаас төсөөлөөд үзье. 70% нь амьдралын туршлага. Өөрийгөө бүрэн таньж ойлгоогүй нэг ч манлайлагч би хараагүй. Тэд бүгд нээлттэй хүмүүс байдаг. Яагаад гээч? Яагаад гэвэл тэд өөрсдийгөө хэдийнэ ойлгож чадсан. Тэд хүмүүсийг таньж чаддаг. Тэдэнд хаанаас авах уу гэсэн бодол байхгүй, тэд яаж өгөх үү гэж боддог, өөрөөр хэлбэл хүмүүс хооронд харилцан үйлчлэл үүсгэхийг хүсдэг. Үлдсэн 30% - энэ бол ажлын туршлага, хөдөлмөрч зан чанар, суралцах хүсэл эрмэлзэл ба золиос зэрэг үндсэн зүйлс юм. Золиос гаргаж байгаагүй нэг ч кэйс би хараагүй. Золиос гэдэг нь цаг зав, эрүүл мэнд (ид шид байдаггүй шүү дээ) юм. Өглөө 5 цагт сэрээд, ойд гүйгээд, өглөөний цайгаа уугаад, 9 цагт ажилдаа яваад, орой 10 цагт орондоо ордог, хүүхдүүд тань онц сурдаг, нөхөр тань бүх талаар ойлгож дэмждэг байвал үнэхээр сайхан байна. Харамсалтай нь бодит амьдрал дээр ийм зүйл байдаггүй билээ.

Таны эрч хүч бусад хүмүүст ойлгомжтой байх ёстой. Хүнтэй нүд рүү нь харж ярих, сонсох, яриаг нь таслахгүй байх чадвар маш чухал. Миний одоо ажиллаж байгаа “Сбербанк”-ны нэгэн ахлах-менежер надад: “Оксана, чи үргэлж хүний яриа тасалж ерөөсөө сонсож

чадахгүй юм. Намайг уучлаарай, чамайг гомдоох гэж хэлсэнгүй. Гэхдээ миний бодлоор чи үүн дээр анхаарч өөрийгөө өөрчлөх хэрэгтэй байх” гэж хэлж байж билээ. Эхлээд би үүнийг хүлээн зөвшөөрч чадахгүй байсан ч яваандаа бодож эхэлсэн. Нээрээ л тэр хүний зөв юм шиг байна. Энэ байдлыг яаж өөрчлөх вэ? Хүний яриаг таслахгүй сонсох хэцүү байдаг. Хэрвээ тэвчээртэй үргэлжлүүлэн сонсвол та хэрэгтэй мэдээллээ авах болно. Нэгдүгээрт, хэрвээ та яриаг нь тасалсан бол тэр мэдээллийг хэзээ ч олж авч чадахгүй байх байсан. Хоёрдугаарт, бүх зүйл маш зөв өрнөдөг. Та тухайн хүнд түр зуур завсарлаж бодох боломжийг олгоно. Тэр өөрийг нь сонсож байгааг мэдэрч бүр ч нээлттэй ярьж эхэлнэ. Гуравдугаарт, хүн ярих тусам танд шинэ төслийн санаа, шинэ бодол төрөх болно. Тэгэхээр та хоёрын дунд харилцан үйлчлэл үүсэж байна гэсэн үг. Бага зэрэг тэвчээр гаргаад энэ дадалд суралцаж болно. Амьдрал сайн ба муу дадал зуршлаас бүрддэг. Өөртөө хэр олон сайн дадал бий болгож чадна тэр зэргээр таны амжилт нэмэгдэнэ. Өдөрт хагас цаг ухаантай хүмүүстэй харилцаж байгаарай. Энэ дадал суумагц дараагийнх руу шилжээрэй. Ингэснээр та үргэлж эрэлттэй байж, ямар ч саад бэрхшээл таныг зөв замаас гаргаж чадахгүй».

Гаднаас урамшуулал хүлээж манлайлагч битгий бол. Дотроосоо урамшууллаа авахын төлөө манлайлагч болоорой. Чи өөрөө манлайлах урамтай байж бусдыг урамшуулж чадна.

Мотиваци бол шилдэг манлайлагч байх хамгийн чухал шинжүүдийн нэг юм. Тэрээр

бусдынхаа сэтгэл санааг нь идэвхжүүлж, урамшуулж, сэнхрүүлж нийтлэг хүсэл зорилгыг биелүүлэхийн төлөө хөтөлдөг. Гэсэн хэдий ч та манлайлагч нарыг юу идэвхжүүлж байдаг талаар бодож байсан уу? Тэд хаанаас тэр хүсэл тэмүүлээ олдог юм бол?

Бүх манлайлагч нар өөрсдийн гэсэн тодорхой алсын хараатай байдаг. Тэдний дотор хүсэл тэмүүллийн гал шатдаг. Энэ гал нь тэдний шургуу занг хүртэл цэнэглэж байдаг. Алсын хараа, хүсэл тэмүүлэл, шургуу байдал бол манлайлагч байхын гол түлхүүрүүд ажээ.

Манлайлагч нарын мотиваци олон талт эсвэл маш хувиа хичээсэн байж болдог. Эдгээр мотиваци нь ихэвчлэн манлайлагч нарын өөрсдийн хувийн зан чанар, амьдарч буй орчин эсвэл биширдэг хүнээс нь үүдэлтэй байдаг.

Герман улсын улс төрч, Нацист намыг үндэслэн байгуулагч Адольф Гитлер нь хамгийн харгис хэрцгий дарангуйлагч, цэргийн манлайгч гэдгээрээ түүхэнд тэмдэглэгээтэй. Бидний ялгаварлах үзэл суртал болон өлсгөлөн түүнийг ийм манлайлагч болоход хэргэсэн хэмээдэг. Түүний амин хувиа хичээсэн мотиваци нь дэлхийн 2-р дайны суурь байдаг.

Өөр нэгэн эсрэг жишээ гэвэл Махатма Ганди байдаг. Түүний олон талт философи нь нийт Энэтхэгчүүдийг Британийн эсрэг тусгаар тогтнолоо олохын төлөө урамшуулсан. “Өөрчлөхийг хүсэж буй ертөнцийн өөрчлөлт нь өөрөө бай” хэмээх үгэндээ тэрээр өөрөө үнэнч байж, насан туршдаа үгэндээ үнэнч амьдарсан юм. Нийгмийн

сайн сайхан байдал түүнийг ийнхүү манлайлагч болоход хөтөлсөн юм.

Эдгээрээс харахад ямар ч манлайлагчдын төрөлхийн идэвхжүүлэгч нь “зорилго” юм. Эдгээр зорилго нь хүч чадал, хөрөнгө мөнгө, байр суурь, нийгмийн сайн сайхан, харилцаа холбоо, сэтгэл хөдлөл, үүрэг даалгавартай холбоотой. Манлайлагч хүрэхүйц зорилго тодорхойлсон эсэхээс хамааран дагалдагчид дагаж явдаг. Дэлхийн алдартай бизнесийн коуч Др Маршалл Голдсмит /Marshall Goldsmith/ өөрийн хувийн блогтоо маш үнэ цэнэтэй зөвлөгөөг манлайлагчдад хүргэсэн байна:

Мөнгө, байр суурь нь гаднах материаллаг шинж чанар бөгөөд ажилчдын, олон нийтийн сайн сайхан байдал нь дотоод хүмүүнлэгийн шинж чанар юм.

Бизнесийн ертөнцөд байгууллагын манлайлагчийн мотиваци байгууллагын алсын хараатай нийцдэг. Тэрээр өөрийн хүлээн авсан төсөл хөтөлбөрөө амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд бүхий давуу тал, ур чадвар, чадавхиа ашигладаг.

Мөн байгууллагын жинхэнэ манлайлагч багийг байгууллагын зорилготой уялуулах чадвартай байдаг. Үүний тулд гадаад, дотоод мотиваци хоёуланг нь жолоодох хэрэгтэй болно.

Хувь хүний мотиваци бүр нийгмийн, бизнесийн, манлайлагчийн эсэхээс хамаарч нэгээс нөгөөд харилцан адилгүй байдаг.

Дүгнэлт

Сүүлийн хэдэн арван жилд хөгжил дэвшлийн хурдыг даган байгууллагууд үйл ажиллагаа, бүтэц зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийх явцдаа манлайллын үүрэг, ач холбогдлын чухлыг улам бүр ойлгох болжээ. 1999 онд Америкийн Менежментийн холбооноос “Форчун” сэтгүүлийн шилдэг 500 компаний 259 дээд шатны менежерээс судалгаа авахад 92% нь өөрчлөлтийн гол түлхүүр бол манлайлал хэмээсэн нь үүнийг бэлхнээ нотолно.

Мөн орчин цагийн менежментийн онолын нэрт төлөөлөгч П.Дракер 1999 онд “21 дүгээр зууны менежментийн сорилтууд” хэмээх алдартай номоо бичиж өнгөрсөн зууны менежментийн хоцрогдолд ороод буй асуудлыг нэрлэж, улмаар шинэ зууны менежментийн найман хандлагыг тодорхойлсны дотор “Хүмүүсийг удирдах гэхээс илүү тэдний давуу тал, мэдлэгийг үр бүтээлтэй болгохын тулд манлайлах хэрэгтэй” гэсэн байдаг.

Чингэж манлайллын үүрэг, ач холбогдол товойн гарч ирсэн нь нэг талаар манлайлал, манлайлагчийн хомсдол үүсээд байгааг харуулж байгаа. Дэлхийн олон оронд нийтлэг байгаа энэхүү асуудлын учир шалтгааныг судлаачид дорх байдлаар тайлбарладаг.

Нэгд, 1980-1990-ээд онд ДЭЛХИЙ НИЙТ-ээр манлайлал гэхээс илүү менежментэд анхаарал хандуулж удирдлагын хөгжил, удирдах ажилтны мэдлэг чадвар, үнэлгээг чухалчилж байв. Харин сүүлийн үед ирээдүйн сорилтыг

даван туулахад өнгөрсөн 20-30 жилд бий болгосон менежерүүдийн мэдлэг чадвар хангалтгүй болж иржээ.

Хоёрт, манлайлагчид үеийн үед ховор байдаг, үүний дээр “1970-аад оноос хойш эхэлсэн байгууллагын бүтцийн өөрчлөлт, орон тооны цомхотголоос болж албан тушаалын тогтрлцоо алдагдаж орчин цагаа мэдрэн байгууллагыг манлайлах чадвар бүхий (тэр дундаа өөрчлөх чадвартай) удирдах ажилтны бэлтгэл үе тасалджээ”[1] (Evans Gunz8 and Jalland;1998). Коммунист хэв маягийн тогтолцооноос ардчилал, зах зээлийн тогтолцоонд шинэ тутам шилжиж байгаа манай мэтийн орнуудад энэхүү учир шалтгаан бүр ч далайцтай үйлчилсэн билээ.

Гуравт, өөрчлөлт шинэчлэлийг манлайлах нь хэцүү тул манлайлах чадвар дутагдаж байв. Манлайллын бүх төрөл дундаас өөрчлөлтийг манлайлах нь хамгийн хэцүү бөгөөд “хувьсган өөрчлөгч манлайлал нь үйл хэргийнхээ төлөө тууштай, шургуу, зоригтой ажиллаж, хувийн ашиг сонирхлыг огоорохыг шаарддаг” болохыг Бернс (1978) тэмдэглэсэн байдаг. Глобал эдийн засгийн энэ орчинд бүх байгууллага тэр дундаа төрийн байгууллагуудын хүрээнд ч өрсөлдөөн нэмэгдэж манлайлагчдын эзэмшсэн байвал зохих ур мэдлэг чадварын түвшин өндөрсөж байна.

Дөрөвт, бүх цаг үед манлайлах хэцүү байсан боловч өнөөгийн манлайлагчид бүр ч олон сорилт, бэрхшээлтэй тулгарч байгаа нь 20 дугаар зууны хоёрдугаар

хагаст эрчимтэй хөгжиж эхэлсэн ардчилал, эрх мэдэл хуваарилах зарчимтай холбоотой. Өнөөдөр хэвлэл мэдээлэл, интернетийн нөлөөгөөр манлайлагчдын үйл хөдлөл олон түмний нүдэн дээр ил тод, тэдний байнгын хараа хяналтанд байдаг болсон нь манлайлагчдад тавих шаардлагыг өндөржүүлж байна.

Тиймээс төвлөрөл саарсан, мэдлэгт суурилсан, веб-ээр сүлжилдсэн өнөөгийн нийгэмд өөрчлөлт шинэчлэлийг санаачлан хэрэгжүүлж чадах манлайлагчдыг бэлтгэх, нэгэнт бэлтгэгдсэн менежерүүдээс манлайлагчдыг төрүүлэх шаардлага улам бүр өсөн нэмэгдэж байна.

Орчин үеийн манлайллын онолын хөгжлийн чиг хандлага

Манлайллын онол 19 дүгээр зууны төгсгөл, 20 дугаар зууны эхэн үеэс эрчимтэй хөгжжээ. “Агуу хүн”-ий зан чанарын зэрэг эхэн үеийн онолууд нь сайн манлайлагчийн нийтлэг шинж чанар, манлайлагч хүнийг бусдаас ялгаруулдаг зан чанарын тухай эрэл хайгуул хийж байсан бол цаашид манлайллыг удирдлагын арга барилтай холбон авч үздэг зан үйлийн онол, удирдагч нөхцөл байдалдаа тохируулан манлайллын өөр өөр аргыг хэрэглэх тухай нөхцөл байдлын онолын урсгалууд хөгжжээ. Тэднийг залгамжилж буй “шинэ манлайлал”-ын үзэл санааны бүлэгт алсын хараат, харизматик, солилцооны ба өөрчлөгч манлайллын тухай авч үздэг.

Шинэ манлайллын онолуудаас хамгийн нэрд гарсан нь болох солилцооны ба өөрчлөгч[2] манлайллыг анх 1978 онд

Америкийн улс төр судлаач Жэймс Мак Грегор Бернс тодорхойлжээ. Цаг үе нь засаглал, удирдлагын өөрчлөлт шинэчлэл эхэлсэн 80-аад он байсан тул удирдагчдад урьд өмнө хэрэглэж байгаагүй шинэ соргог манлайлах арга барил хэрэгтэй болсоноор эдгээр “транс” эхлэлтэй манлайллын онолууд хөгжсөн аж.

Бернс “солилцооны манлайлагч нь ажил гүйцэтгэлийн хариуд шагнал урамшил өгөх буюу шийтгэл оноодог; өөрчлөн манлайлагч нь хүмүүсийн захирагдан дагалдах байдал, итгэл унэмшил, хэрэгцээ, үнэт зүйл дээр суурилан ажил хэрэгт бие, сэтгэлийг нь бүрэн татан оролцуулж чаддаг” хэмээн тайлбарлажээ. Өөрчлөгч манлайлал нь үлгэрлэн манлайлах, ажиллагчдынхаа сэтгэлийг бадраан идэвхжүүлэх, сэтгэлгээний өөрчлөлтийг дэмжих, хүн бүрийг анхаарах гэсэн үндсэн дөрвөн агуулгыг (үүнийг өөрчлөгч манлайллын 4 “I” гэдэг) багтаадаг.

Солилцооны болон өөрчлөгч манлайлал нь дэлхий нийтээр түгээмэл хэрэглэгддэг. Харин өөрчлөлт шинэчлэлийн орчин нөхцөлд өөрчлөн манлайлах арга барилын хэрэглээ давамгайлдаг ба Бернсийн онолыг гүнзгийрүүлэн хөгжүүлсэн Б.Басс (2006) дэлхийн олон оронд авсан судалгаанаас харахад өөрчлөн манлайлагчдын ажлын амжилт нь солилцооны манлайлагчдынхаас ямагт өндөр байдаг хэмээн баталжээ. Тэрээр мөн өөрчлөгч манлайлал нь шилдэг манлайллын тухай хүмүүсийн бодол төсөөлөлд илүү ойрхон байдаг тул манлайллын хамгийн үр дүнтэй арга байж болох юм гэдэг.

Солилцооны ба өөрчлөгч манлайллын зэрэгцээ Р.Гринлифын “үйлчлэн манлайлах”[4] (1976), П.Блокын “харж хамгаалж манлайлах” (1993) нь өнөө үеийн манлайлал, удирдах арга барилыг тодорхойлж буй шинэлэг үзэл баримтлалын тоонд орно. “Үйлчлэн манлайлах” үзэл баримтлалаар байгууллагын пирамид нэг ёсондоо уруугаа харж, манлайлагч нь пирамидын суурь, дунд хэсэгт байгаа захирагдагчдынхаа төлөө ажилладаг гэсэн шинэ парадигм үүслээ. Энэ санааг П.Блок үргэлжлүүлж 1993 онд “харж хамгаалж манлайлах” тухай үзэл баримтлалаа дэвшүүлсэн ба өөрийн байгууллага, нэгжийн хүний ба бусад нөөцийг үнэн сэтгэлээс ариг гамтай, хариуцлагатай удирдан зохицуулахад энэхүү манлайллын утга учир оршино.

Мөн 1995 онд Ж.Каузис, Б.Познер нар “манлайлал бол хүн бүрийн үйлс” хэмээжээ. Энэхүү манлайлал зөвхөн удирдах ажилтнуудад хамаатай ойлголт бус бүх түвшинд байдаг хэмээх үзэл нь нэлээд алсын үр дагавартай, манлайллыг өөр өнцгөөс харж, шинэлэг байдлаар хэрэгжүүлэх практикийн эхлэл байж болох юм.

Манлайлагчийн ур чадварт тавигдаж буй шаардлагын талаар

Манлайллын парадигмын өөрчлөлт нь манлайлагчийн ур чадварт тавигдах шаардлагыг өөрчилж байна.

Манлайлагчдын шийдвэрийн хамрах хүрээ, нөлөө орон нутгийн түвшнээс хальж глобал түвшинтэй уялдах болсон тул илүү өргөн хүрээнд, холч сэтгэн байгууллагынхаа үйл ажиллагааг

гадаад орчны өөрчлөлтөд зохицуулах алхмуудыг үе шаттай хийх хэрэгтэй байгаа.

Үндэсний удирдах ажилтнуудын манлайлах ур чадварын асуудлыг хөндөхүй

Монгол улс ардчиллын замаар замнаж, зах зээлийн эдийн засгийн тогтолцоонд шилжээд хориод жилийн нүүр үзэж байна. Энэ хугацаанд төрийн, төрийн бус хэвшил төлөвшихийн сацуу манай үндэсний менежерүүдийн шинэ үе төрөн гарсан юм. Төвлөрсөн тогтолцоот үеийнхтэй огт адилгүй чөлөөт зах зээлийн өрсөлдөөнт орчин нөхцөлд дасан зохицож ажиллахын тулд удирдах ажилтнууд мэдлэг, ур чадварын олон сорилтыг амжилттай даван туулсан билээ. Гэхдээ зах зээлийн нийгэм гэдэг байнгын өрсөлдөөний талбар тул шинэ зуун гарсаар Монголын удирдах ажилтнууд ур чадварын олон шинэ сорилттой тулгараад буйн нэг нь манлайлал юм.

Төр засгийн хэмжээнд манлайллын тухай үзэл санаа нь Монгол Улсын Засгийн газрын 1999 оны 96-р тогтоол, 2004 онд батлагдсан

“Монгол Улсын Төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги” зэрэг бодлого, стратегийн олон баримт бичигт тусгалаа олсон.

Манлайллын хөгжилд зарим ахиц дэвшил байгаа боловч төрийн албаны удирдах албан тушаалтнуудыг бүхэлд нь хамарч чадахгүй байгаа, манлайллын зарим ур чадвар олгож байгаа боловч чадавхийг бүхэлд нь сайжруулахгүй байгааг цөөнгүй

судалгаа харуулдаг. Энэ нь зөвхөн ард иргэд, иргэний нийгмийн байгууллагууд зэрэг үйлчлүүлэгч талууд төдийгүй төрийн албан хаагчдын удирдах ажилтнаа үнэлсэн үнэлгээнээс харагдаж байгаа юм. Тухайлбал, 2006 онд Удирдлагын Академийн судлаачдын багаас авсан төрийн албан хаагчийн мотивацийн тухай судалгаанд “төрийн албан хаагчид бүхэлдээ удирдах ажилтнуудынхаа мэдлэг боловсрол, зохион байгуулах ур чадвар, ажлын арга барилд шүүмжлэлтэй хандсан” байв.

Гэхдээ манай улсын төрийн албаны өөрчлөлт шинэчлэлийн хүрээнд удирдах ажилтны манлайллыг дээшлүүлэхийн тулд тэдний мэдлэг чадварт тавих шаардлагыг шинэчлэн тодорхойлох, сонгон шалгаруулах үйл явцыг боловсронгуй болгох, ур чадварыг хөгжүүлэх талаар тодорхой алхмууд хийгдсээр байна. Үүний нэг илрэл нь Засгийн газраас бүх албан тушаалд сонгон шалгаруулах, хөгжүүлэх үйл явцыг дэмжих зорилготой ерөнхий мэдлэг чадвар буюу манлайллын хүрээг тодорхойлсон явдал юм. Үүнд:

- Алсын хараа боловсруулах, хуваалцах
- Итгэл үнэмшлийг хөхиүлэн дэмжиж, баталгаатай хангах
- Өөрчлөлтийг санаачлах, удирдах
- Хамтран ажиллагчид, бусад ажилтнуудынхаа урам зоригийг сэргээх, тэдэнд үнэнч байгаагаа харуулах
- Ажлын өндөр үзүүлэлттэй баг бүрдүүлэх

- Эрсдлийг ухамсарлан мэдрэх, шийдэмгий ажиллах

- Багийн ажиллагааны төлөө хариуцлага хүлээх

- Ажилдаа үнэнч, шудрага, чин сэтгэлээсээ хандах өндөр стандартыг харуулах” зэрэг багтжээ.

Дээрх төрийн удирдах албан тушаалтны манлайлал буюу мэдлэг чадварын хүрээнээс харахад өмнө дурьдсан хөгжингүй орнуудад тавигддаг шаардлагатай нэлээд ойролцоо байгаа нь манлайллыг хөгжүүлэх үйл ажиллагааны чиглэл, хандлага зөв гольдрилдоо орж буйн илрэл гэж үзэж байна.

Бизнесийн менежерүүд, тэдний мэдлэг чадварт тавигдаж буй шаардлага өөр улс орнуудтай харьцуулахад хэр ялгаатай байгааг харуулахын тулд Шведын судлаач Ингрид Толгерт-Андерсон нарын шинжилгээн дээр суурилан хийсэн харьцуулалтынхаа үр дүнг та бүхэнд толилуулъя.

Тэд 1996 онд өөрийн орны компаниудын удирдах ажилтан авах тухай олон арван зарлалыг шинжилж, үүндээ хожим Швед, Дани, Норвеги, Герман, Их Британи, Франц, Итали, Испани зэрэг Европын Холбооны өөр улсуудыг хамруулж аль улсад удирдах ажилтнаас ямар ур чадвар түлхүү шаарддаг болохыг харуулсан нь (Хүснэгт4) судлаач, мэргэжилтнүүдийн сонирхлыг ихэд татсан байдаг.

Уг жишээг дагаж манай улсын компаниуд удирдах ажилтнуудаас ямар ур чадвар шаардаж буйг олж харахын тулд үндэсний өдөр тутмын хэвлэлүүд

болох “Өнөөдөр”, “Зууны мэдээ”, “Өдрийн сонин”-д 2007 оны 1-4 дүгээр сард гарсан менежер, удирдах ажилтан авахтухай 142 зарлалыг шинжилж үзсэн юм. Судалгаанд хамрагдсан зарлалуудын дийлэнх нь бизнесийн нэгжүүд, мөн цөөн тооны төрийн байгууллага, олон улсын бизнесийн нэгжүүдийн салбар, бүтээгдэхүүний борлуулагчид байв. Зарлалууд нэлээд говч боловч тухайн компаний удирдах ажилтанд тавих гол шаардлагыг (дунджаар 5-6) илэрхийлж чадаж байв.

Хүснэгт 3-д менежерээр ажиллах хүнд тавигдах шаардлагуудыг давтамжаар нь байр эзлүүлсэн болно. Энд тэмдэглэхэд Толгердт-Андерсон нарын шинжилсэн зарлалуудад ч манай компаниудын зарлалд ч удирдагчийн ур чадвар төдийгүй хувийн зан чанарт тавих шаардлага орсон байгаа.

Бүх зарлалд эхлээд тухайн чиглэлийн сургууль төгссөн буюу мэргэшсэн байхыг, 92 зарлалд тухайн чиглэлээр 2-оос 10 хүртэл жил ажилласан туршлага шаардсан байлаа.

Нийт 37 янзын шаардлага бүртгэгдсэнээс англи буюу өөр гадаад хэл (хятад, япон, солонгос, герман, франц зэрэг)-ний мэдлэг чадвар, компьютерын хэрэглээний программуудыг эзэмшсэн эсэх, харипцааны болон багаар ажиллах чадвар тэргүүлж байна. Үүнээс харвал манайд эхний 10-15 хүртэлх шаардлагын дийлэнхийг хангасан, 35 хүртэлх насны хүнд менежерээр ажиллах боломж байна.

Манай компаниудын удирдах ажилтанд тавьж буй шаардлагыг

Толгертд-Андерсон нарын хүснэгтэнд (Хүснэгт 4) нэгтгэн харьцуулахад хамтран ажиллах, бие даах, манлайлах, санаачилга гаргах, харил цааны чадвар, бүтээлч байдлыг Европын компаниудын адил шаарддаг байна. Харин Европын орнуудад нэлээд их шаардагддаг зорилго, үр дүнд чиглэсэн байдал болон бусдыг идэвхжүүлж, өдөөх чадварыг манай компаниуд төдийлөн шаарддаггүй ажээ. Гэхдээ Европын аль ч оронд шаардаагүй гадаад хэлний мэдлэг (110 зарлал), компьютерын ур чадвар (90 зарлал), хувийн зохион байгуулалт болон цагийн менежмент (33 зарлал), бичиг баримт боловсруулах чадвар (21 зарлал), зөвхөн ганц оронд (Испани) шаардсан хариуцлагатай байдлыг (26 зарлал) манай компаниуд чухалчлан үзэж байна.

Энэ нь манай орны удирдах ажилтан авах зарлалд гадаад хэл, компьютер эзэмшсэн байдал зэрэг мэдлэгийн, ажилласан жил, нас зэрэг үндсэн шаардлагын шинжтэй зүйлс эн түрүүнд тавигддагийн илрэл юм.

Өнөөдөр аливаа улс үндэстний нийгэм, эдийн засгийн хөгжил дэвшлийн гарц нь дан ганц технологи, мэдээлэл, бүтээмж бус харин дээд зэргийн удирдлага, зохион байгуулалттай байгууллага гэж үзэх болжээ. Харин байгууллагыг сайн удирдагч л үр дүн, үр ашигтай удирдаж чадах тул удирдах ажилтны манлайллын чадавхийг хөгжүүлж бэхжүүлэх талаар онцгой анхаарч хөрөнгө, хүч зарах хэрэгтэй болжээ.

Төгсгөлд нь өнөөгийн дэлхий дахины манлайллын хөгжлийн чиг

хандлага, манлайлагчийн ур чадварт тавигдаж байгаа шаардлагаас үүдэн манай манлайллын сургалт хөгжлийн ажлын цаашдын агуулга, хэлбэрт анхаарч болохуйц цөөн санааг хуваалцахыг хүслээ.

- Манлайлал нь нэг талт бус захирагч-захирагдагчийн харилцаан дээр суурилсан хоёр талт үйл явц байдаг. Манай байгууллагуудад манлайлагчаа хүлээн зөвшөөрч дагалдах байдал сул, байнгын сайн манлайлагчийн “хүлээлт” ажиглагддаг. Энэ нь манлайллын сургалт хөгжлийн ажилд дан ганц манлайлагчийн хувийн зан үйлийг бус захирагдагчдын “бэлэн байдлыг” (Херси ба Бланчар нарын нөхцөл байдлын загварт нэрлэдэгийн адил) нэмэгдүүлэх ур чадварыг хөгжүүлэхэд анхаарах хэрэгтэйг харуулж байна. Захирагдагчгүй манлайлагч бол сэлүүргүй завьчин, хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй удирдагч бэлэг тэмдэг төдий хүн болж хувирах тул манлайлагчдад төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх, хамтын үнэт зүйл бий болгох, дэмжиж харилцах зэрэг захирагдагчдаа хүчирхэгжүүлэх бүхий л арга ажиллагааг эзэмшүүлэх хэрэгтэй байна.

- Захиргаадал, ганцаарчлан захирах нь Монголд өмнөх тогтолцооноос уламжлан ирсэн арга барил бөгөөд өнөөдөр ч зарим удирдах ажилтан энэ арга барилтайгаа зууралдсаар байна. Гэтэл шинэ үеийн манлайлагчид багаар ажиллах, багийг удирдах, бусадтай хамтрах өндөр ур чадвар шаардагдаж байгаа тухай өмнө өгүүлсэн. Энэ нь шинэ зууны манлайллын хөгжил хувь хүн дээр

бус, бүлэг (баг, байгууллага гэх мэт) төвтэйг харуулж байгаа юм.

- Манлайллын чадавхийг мэдлэг, ур чадвар, хандлагаар тодорхойлдог билээ. Ажиглалтаас харахад манай удирдах ажилтнуудын мэдлэг, ур чадварыг хөгжүүлэх өөрийн болон өрөөлийн хүчин чармайлт байдаг боловч хандлагын өөрчлөлт хоцрогдонгүй байдаг. Гэтэл хандлага бол хүний мэдлэг, ур чадвараа зөв ашиглах үндэс тул хандлагыг өөрчлөх асуудлыг нэг талаас манлайллын сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаанд, нөгөө талаас манлайлагч хүн өөрийн хувийн хөгжилд түлхүү анхаарах шаардлага байна.

- Төр, хувийн аль ч хэвшлийн манлайллыг хөгжүүлэх үйл ажиллагаанд албан ёсны сургалт (танхимын сургалт голдуу), гадаад танилцах аялал зэрэг тун цөөхөн хэлбэр давамгайлж байгааг анхаарч илүү олон арга хэлбэр ашиглан, олон улсын шилдэг туршлагаас бүтээлчээр суралцвал зохилтой. Үүнд, манлайллын сургалт нь олонд зориулж “бөөндсөн” биш харин тодорхой захиалга, хэрэгцээнд зориулсан тусгай хөтөлбөрүүд байх, албан ёсны сургалтын агуулгад “үйлдлээс суралцах” зэрэг практик ач холбогдолтой аргуудыг түлхүү оруулах нь чухал. Мөн ажлын байр сэлгэж ажиллах боломж олгох, цалин хөлсийг ур чадварын хөгжилтэй уялдуулан өсгөх, туршилт ба туршлагаас суралцах цаг хугацаа гаргаж өгөх, ажиллагчдын ажлын үнэлгээнд хөгжлийн асуудлыг тодорхой зүйл болгон оруулж өгөх, шилдэг туршлагаас суралцахын тулд зөвхөн

гадаад биш дотоодын өөр газар, байгууллагууд руу танилцах аялал хийхийг дэмжих зэрэг олон арга зам байна.

Санал зөвлөмж

Жинхэнэ манлайлагчдын өдөр тутамдаа ашигладаг харилцааны 10 нууц арга барил

1. Хэнд юу ярихаа мэд

Сайн харилцагчид нь чухал мэт сонсогдох, мэдлэг чадвараа гайхуулах, өөрийгөө магтахыг гол зорилгоо болгодоггүй. Тэд хүмүүсийн сонсохыг хүссэн, мэддэг зүйлийг нь биш, зайлшгүй мэдэж авах шаардлагатай, ухаарал хайрлах зүйлсийг хэрхэн яаж хүлээн авч байгаа хүндээ хүргэхийг урьтал болгодог. Мөн тэд сонсогчдодоо гашуун үнэнийг өгүүлэхээс хэзээ ч айдаггүй.

2. Биеийн хэлийг гарамгай унш

Сонсогчдынхоо ямар хариу үйлдэл үзүүлж байгааг сайн харилцагчид гярхай ажиглаж байдаг. Хүмүүсийн дийлэнх нь зөвхөн биеийн хөдөлгөөнөөр хариу үйлдэл үзүүлэх хандлагатай байдгийг тэд мэддэг учир нүүр царайны хувирал, биеийн хөдөлгөөн зэргийг сайн харилцагчид андахгүй олж харж чаддаг. Сайн манлайлагчид энэ чадвараа ашиглан илтгэлээ дундаас нь хувиргаж, харилцах арга барилаа өөрчилж чаддаг.

3. Үнэнч шударга бай

Сайн манлайлагчид үр бүтээмжтэй харилцааг бий болгохын тулд үнэнч шударга байх нь чухал гэдгийг мэддэг. Эс бөгөөс сонсогчид нь тэдний ярианаас юу үнэн, юу худал болохыг ялгахаар хэлсэн үг бүрээс нь өө хайх гарах эрсдэлтэй. Хэрвээ манлайлагчдад хэлж болохгүй ямар нэгэн мэдээлэл байгаа бол тэд энэ тухайгаа шулуухан хэлээд л тайлбарлачихдаг; учир нь хагас үнэний ортой үг сонсогчдын итгэлийг хөсөрдүүлж, сэтгэлийг тогтворгүйжүүлдэг билээ. Ямар ч нөхцөлд зөвхөн чигч шударга зан л бусдын итгэлийг олж чаддаг гэдгийг санаарай.

4. Худал дүр бүү эсгэ

Сайн харилцагчид индрийн ард гарч зогслоо гээд өөрөөсөө өөр хэн нэгэн болох гэж оролддоггүй. Марк Зукерберг Фэйсбүүкийг хөрөнгө оруулагчдадаа танилцуулахдаа яагаад юүдэнтэй цамц, жинсэн өмд өссөн гэж бодож байна? Өөрөө өөртөө үнэнч байсан цагт хүмүүс аяндаа тэдний үгэнд татагддаг гэдгийг сайн удирдагчид мэддэг. Харин дүр эсгэж эхэлсэн тэр цаг мөчөөс юмс орвонгоороо эргэдэг гэдгийг манлайлагчид мөн ухамсарладаг.

5. Хүсч буй зүйлдээ тууштайгаар ярь

Сайн манлайлагчид юу гэх гээд байгаа нь ойлгомжгүй, сул дорой, хэт даруу зангаар өөрсдийн үг яриаг хаацайлах гэж оролддоггүй. Харин ч эсрэгээрээ тэд толгой харц өөдөө бат зогсоод, байгаа үнэнийг

байгаа чигээр нь, цаашид яах ёстой шулуун шударгаар хэлж орхидог хүмүүс юм.

6. Хүн нэг бүрчлэн ярианд оролцож байгаа мэт мэдрэмжийг төрүүл

Удирдагч хүнд хүн болгонтой ганцаарчилсан яриа өрнүүлэх цаг зав байхгүй нь элбэг. Дугуй ширээнд тойрч суугаад хуралдах ч бай, танхимд бужигналдаж байгаа үзэгчид ч бай, сайн удирдагчид танхимыг бүхэлд нь захирч, хүн болгонд түүнтэй шууд харилцаж буй мэт мэдрэмжийг төрүүлж чаддаг.

7. Бусдыг сонс

Жинхэнэ харилцаа нь хоёр талын идэвх оролцоогоор бий болдог гэдгийг сайн харилцагчид мэддэг ба, өөрөө ярихаас илүүтэйгээр бусдыг сонсох нь илүү чухал байдгийг мэддэг. Сайн харилцагчид хэзээ ч бусдыг ярьж байхад дараа нь юу ярих тухайгаа төлөвлөж сарнидаггүй, харин тэд нөгөө хүнийхээ яриаг чих тавин сонсож, тэр хүний үзэл бодлыг ойлгоход бүх анхаарлаа төвлөрүүлж байдаг.

8. Алдаа дутагдлаа хүлээхээс ичих хэрэггүй

Сайн удирдагчид алдаа гаргасан бол тэр дор нь хүлээн зөвшөөрдөг. Тэд бусад хүмүүсээр алдаагаа олуулж, чичлүүлэх гэж ч айж хүлээдэггүй. Алдаагаа хялбархан булзааруулж болох байлаа ч гэсэн үг хэл, үйл хөдлөлдөө бүрэн дүүрэн хариуцлага хүлээж чаддаг хүмүүс бол сайн

удирдагчид юм. Тэгэх тэгэхдээ худал дүр эсгэж, сүр бадраалгүй ердөө байгаа байдлыг үнэнээр нь өчдөг.

9. Санал гомдлыг хүлээж авахдаа нээлттэй бай

Сайн харилцагчид хэзээ ч илэрхийлэх гэсэн санаагаа үзэгчдэд алдаа мадаггүй, үнэн зөв хүргэж чадсан гэж сохроор итгэж найддаггүй. Тэд хүлээн авч байгаа хүмүүсээсээ өөрийнх нь санааг зөвөөр ойлгож авсан эсэхийг лавлаж, хэрэв тэгээгүй бол нөгөө хүмүүсээ буруутгалгүй, өөрсдийн арга барилаа өөрчлөн өөр өнцгөөс оролдож үздэг.

10. Идэвх санаачлагатай бай

Харилцааны шилдэг ур чадвартай манлайлагч хүн хэзээ ч бусадтай хөл нийлүүлэх гэж цаг алддаггүй. Тэд муу мэдээг тухай бүрд нь мэдэгдэж, цуу яриа дэгдэхээс сэргийлж чаддаг ба дагагчдадаа товч тодорхой, ойлгомжтой зааварчилгаа өгдөг учир хүмүүсийг буруу зүгт чиглүүлж, гаргасан алдаагаа засах гэж цаг алддаггүй.

Сайн харилцагчид үргэлж олны дундаас цойлон гарч ирж чаддаг. Учир нь тэд чигч шударга, үнэнийг баримтлагч бөгөөд бусдыг сонсож чаддаг хүмүүс юм. Тэд үр дүнтэй харилцаа холбооны үнэ цэнийг мэдэж, эрхэмлэдэг учраас л үүндээ тун гаргууд сайн байдаг. Тиймээс та сайн харилцагч болсноор сайн манлайлагч болохын эхний алхмыг амжилттай тавина.

НОМ ЗҮЙ

- Сэтгэлгээний хурдтай бизнес Билл Гейтс 2009 он

- 30 дэлхийг захирч буй эрхмүүд

- Өлзийбаяр. В., Төрийн албаны манлайллын өөрчлөлт, Улаанбаатар, 2009 он

- Burns, J. Mc. Leadership (1st ed.). New-York: Harper Colophon, 1978

- "Attitudes, Values and Demands on Leadership-A Cultural Compariso among Some European Countries" in Managing across Cultures, ed. Pat Joynt and Malcolm Warner, London: International Thomson Bus ness Press, 1999