

АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛД БАЙГУУЛЛАГЫН СОЁЛЫН ҮЗҮҮЛЭХ НӨЛӨӨЛӨЛ

Т.НАРАНБААТАР

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн магистрант, хошууч

А.АМГАЛАНБАЯР

ДХИС-ийн Хилийн албаны удирдлага, стратегийн профессорын багийн ахлах багш, дэд хурандаа

Хураангуй: Байгууллагын соёл болон ажлын гүйцэтгэлийн хамаарал нь байгууллагын стратеги зорилгын хувьд маш чухал ойлголт юм. Энэхүү судалгааны ажлын гол зорилго нь байгууллагын соёлын ажилтаны ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх байдлыг судлах юм. Өмнөх судалгааны ажлуудад үндэслэн асуулгыг боловсруулж найдвартай байдлын шинжилгээг хийсэн. Судалгааны үл хамаарах хувьсагчаар байгууллагын соёл болон түүний дэд хүчин зүйлсүүд болох ажилтны оролцоо, удирдлагын дэмжилэг, ажилтны хөгжил, цалин урамшуулал, хамтын ажиллагаа болон ажилтны санаачлага байсан бол хамаарах хувьсагчаар ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг хэмжсэн.

Түлхүүр үгс: Байгууллагын соёл, ажлын гүйцэтгэл

Оршил

Байгууллагын соёл нь байгууллагын судлаачид менежментийн зөвлөхүүд, корпрацын удирдлагуудын сонирхлыг ихээр татдаг сэдэв юм.

Менежмент болон зан төлвийн чиглэлээр хийгдсэн сүүлийн үеийн судалгаанууд нь байгууллагын соёлыг байгууллагын гүйцэтгэл болон хувь хүний ажлын гүйцэтгэлтэй уяалдаатай байдлаар судалсан байдаг. Гэхдээ эдгээр судалгаанууд нь гадны улс орнуудад түлхүү судлагдсан байдаг бол байгууллага өөрийн хөгжлийн түвшинд үндэслэн тогтвортой байдлыг сайжруулах тал дээр анхаарч ажиллах нь чухал. байгууллагын тогтолцоо нь орчины нөхцөл байдалтай уялдан өөрчилөгдөж байдаг бөгөөд үр дүнтэй соёлыг бий болгоход дэмжилэг үзүүлдэг. Байгууллага өөртөө хүчтэй соёлыг бий болгосноор ажилчдын гүйцэтгэл нэмэгддэг. Байгууллагын үр өгөөжтэй хөгжлийн үндэс суурь нь ажилтны гүйцэтгэл учраас үнэнч, мэдлэгтэй бөагууллагын соёлдоо анхаарал хандуулдаг ажилтан бол байгууллагын зан төлвийг

сайжрууладаг. Тиймээс энэхүү өсөн хөгжиж буй салбарын ажлын орчин байгууллагын соёл түүний дэд хүчин зүйлсийн нөлөөллийг хархын тулд тус судалгааг хийх цаг нь болсон гэж үзэж байна.байгууллагын соёлыг ойлгоход түүний дэд хүчин зүйлсийг судлах нь маш чухал бөгөөд бөгөөд судлаачид байгууллагын соёлын дэд хүчин зүйлсийн талаар санал нэгдсэн ойлголт одоог хүртэл байхгүй байна. Түүнчлэн байгууллагын соёлын ажлын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөллийн талаархи судалгаануудын эмпирик нотолгоо өнөөг хүртэл ойлгомжгүй, зөрчилтэй, холимог үр дүнг үзүүлсэн байдаг.

Тиймээс энэхүү судалгааны ажлын зорилго нь байгууллагын соёл, түүний дэд хүчин зүйлс нь ажилтаны ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн хөлөөлдөгийг судлах зорилгоор судалгааны загвар боловсруулж нийт долоон таамаглалыг шалгах юм. Судалгааны таамаглалуудыг баталснаар байгууллагын соёл, түүний дэд хүчин зүйлсийн аль нь чухал ач холбогдолтой болохыг гаргаж ирэхийг хичээлээ.

**Үндсэн хэсэг
Байгууллагын соёл**

Байгууллагын соёл нь байгууллагын үнэт зүйлс итгэл хандлага, туршлага, бизнест баримтлах зарчим болон байгууллаг хуримтлагдсан зан заншил, ажилтнуудын зан төлвийн нийдбэр цогц юм. (Д.Болор 2019). Байгууллагын соёл гэдэг нь тухайн байгууллагын бусдаас ялгарах онцлог, байгууллага дотрох гишүүдийн янз бүрийн үзэл бодол, үнэ цэнийг нэгтгэж байдаг хүчин зүйл юм. (Д.Болормаа) Байгууллагын соёл нь байгууллагын ажилтнуудын дунд хүлээн зөвшөөрөгдсөн үнэт зүйл, хэм хэмжээг агуулдаг (Berrim Erdogn R.C., 2006).

Байгууллагын соёл гэдэг нь ажилтнуудын итгэл үнэмшил, нийгмийн харилцан үйлчлэлээс үүсэх хамтын нэгдмэл үзэгдэл бөгөөд энэ нь цаг цаг хугацааны явцад тухайн байгууллагыг хувь хүмүүс хоорондоо уялдуулдаг нийтлэг үнэт зүйлс, харилцан ойлголцол, итгэл үнэмшлийн хэв маяг, зан төлвийг агуулдаг. Ийм учираас соёл бол байгууллагын зан төлвийг удирдан чиглүүлдэг нэгтгэх механизм юм. (Tomas R. Giberson, 2009).

Байгууллагын соёл нь хүн бүрт хуваарилагддаг, байгууллага бүрт ялгаатай байдаг бөгөөд өөр өөр боловсрол, мэдлэг туршлага бүхий ажилтнуудыг эрхэмлэх зорилгын дор нэгтгэх тухай юм. (Д.Болор, 2019).

Судлаач Tomas R. Giberson нар (2009) байгууллагын соёлыг дараах дөрвөн төрөлд хуваан авч үздэг.

1. Бүлэгт суурилсан байгууллагын соёлын зохион байгуулалт нь нийгмийн техникийн тогтолцоог бэхжүүлэх, хүний капиталыг хөгжүүлэх, эв нэгдэл, тууштай байдлыг бий болгоход чиглэдэг. Энэхүү байгууллагын соёлын хэлбэр нь үнэт зүйлс нь хамтын уялдаа холбоог чиглүүлж, уян хатан байдал, дотоод хөгжилд онцгой анхаарал хандуулдаг, энэхүү соёлын хэлбэрийн гол таамаглал нь

ажилчдын хөгжил, оролцоо, тууштай байдал нь байгууллагын ажилтанд хүргэдэг явдал юм.

2.Тусгай байгууллагын соёл дахь зохион байгуулалт нь байгууллагын өсөлт, гадаад, дотоод орчны нөхцөлд дасан зохицох, хувьсан өөрчлөгдөхөд чиглэдэг. Тиймээс ажилтнууд ирээдүйн амжилтыг бий болгохын тулд тодорхой хил хязгаарыг даван гарч ажиллах хэрэгтэй гэж үздэг. Энэхүү соёлын гол таамаглал нь инноваци болон, байнгын өөрчилөлт нь тухайн байгууллага өөрийн ирээдүйг бий болгож, зах зээлд манлайлагч болох боломжтой юм.

3.Зах зээлд суурилсан байгууллагын соёл нь байгууллага өрсөлдөх чадвараа хадгалахын тулд тогтвортой байдлыг ханган гадаад зах зээлийн байр суультай хослуулан ажиллахыг хэлнэ. Зах зээлийн соёл дахь зохион байгууллагын арга барил нь үйлчлүүлэгч болон хувьцаа эзэмшигчдийн эрэлт хэрэгцээг хангахад анхаарч, зах зээлд эзлэх хувь хэмжээг өргөжүүлхийн тулд түрэмгий өрсөлдөж, зах зээлийн байр суурийн эрэлтэд хурдан хариу өгөхийг онцлон анхаардаг.

4.Шаталсан байгууллагын соёл нь байгууллагын үйл ажиллагааны хяналтруу чиглэсэн байдаг бөгөөд тогтвортой байдлыг эрхэмлэн дотоод зохион байгуулалт дээр анхаардаг. Байгууллагын стратеги нь дотоод үйл ажиллагааны хяналт болон үр ашиг руу чиглэсэн байх бөгөөд амжилтанд хүргэдэг гэсэн үндсэн таамаглал дээр суурилдаг. Байгууллагын шаталсан дотоод зохион байгуулалтын стандарт нь алдаа, эргэлзээг багасгаж, тууштай байдлыг нэмэгдүүлдэг. Байгууллагын соёл нь дараах нийтлэг шинж чанаруудыг агуулж байдаг. Үүнд:

- Зан үйлийн тогтсон хэв маяг: байгууллагын гишүүд өөр хоорондоо харилцах үед өвөрмөц байдлаар

мэндэлж, этгээд үг хэллэг хэрэглэж, нөхөрсөг байдал, хүндэтгэлээ тусгай дохио зангаар илэрхийлж хэвшсэн байдаг.

- Хэм хэмжээ: Тухайн байгууллагын гишүүдийн зан үйлийн стандарт юм.

Энэ нь байгууллагын гишүүд юу хийж болох, юу хийж болохгүйг

Хүснэгт 1. Байгууллагын соёлыг бүрдүүлэгч хүчин зүйл

Байгууллагын соёлыг бүрдүүлэгч хүчин зүйлс	Судлаачид
-Хувь хүний санаачлага, хариуцлага, хараат бус байдал -Ажилтаны санаачлага -Байгууллагын зорилт, гүйцэтгэл -Нэгжүүдийн уялдаа холбоо -Удирдлагын арга барил, дэмжилэг -Хяналтын байдал -Шагнал урамшуулал -Зөрчилдөөн -Харилцаа холбоо	Д.Болормаа 2002 он
-Инноваци -Байгууллагад тогтсон хэв маяг -Дэмжлэг	Yair Berson 2008
Бие биенээ хүндэтгэх байдал -Ажилтаны дайчин байдал -Багийн ажиллагаа	Berrin Erdoan 2006
-Ажилтаны сэтгэл ханамж -Дасан зохиоцол -Оролцоо -Эрхэм зорилго -Тогтвортой байдал	Juris Iljinsa 2015

Байгууллагын соёлд ажилтныг сургах

Байгууллага ажилтнаа өөрийнхөө соёлд сурган, хүчтэй соёлоо хадгалан үлдэхийн тулд ажилтнаараа соёлоо дэмжүүлж байх нь их чухал байдаг. Байгууллага ажилтнаа соёлд сургах ажлыг хэд хэдэн чиглэлээр хийх боломжтой бөгөөд ажилтныг шинээр ороход дараах ажлуудыг зайлшгүй хийх ёстой. Үүнд:

1. Байгууллагын түүх уламжлалтай танилцуулах / stories /

Байгууллагын ажилтан бүр тухайн байгууллагын түүхээ мэддэг түүгээрээ бахархдаг байх нь соёлын нэг хэсэг юм. Үүнийг шинэ ажилтныг дааж авсан ахлах ажилтан эсвэл хүний нөөцийн менежер хийж гүйцэтгэж болно.

заан чиглүүлдэг. Ажил хөдөлмөр, хамт олондоо хэрхэн хандах харьцахыг зааж өгсөн нийтээр дагаж мөрдөх стандарт юм.

Байгууллагын соёлыг бүрдүүлэгч дэд хүчин зүйлсийг судлаачид дараах байдлаар судлан авч үзсэн байна.

2. Байгууллагын хэмжээнд ёс заншил болсон үйл ажиллагааг танилцуулах. /Rituals/ Ихэнхи тохиолдолд энэ ёс заншил болсон үйл ажиллагаа мэргэжлийн баярын өдрүүд, тэмдэглэлт ойн баяр болон улиралын шинж чанартай тэмцээн уралдаанууд байж болох ба үүнд шинэ ажилтан идэвхитэй оролцсноор хамт олонтой хурдан дасах, байгууллагынхаа талаар олон олон зүйлийг мэдрэх боломжтой болдог байна.

3. Бодит мэдэгдэл болон хүлээн зөвшөөрөгдсөн хэм хэмжээг ойлгуулах. /materials symbols/

Энэ нь албан бус үйл ажиллагаагаар илрэх хэм хэмжээ бөгөөд жишээ нь: төрсөн өдрийн баяр тэмдэглэх, анхны цалингийн баяр хийх гэх мэт байж болох ба энэ нь соёлын нэг хэлбэр бөгөөд зарим

байгууллагад соёлын хүчтэй илрэл байх тохиолдол байдаг.

4. Байгууллагын орчинд хэрэглэгддэг өвөрмөц үг хэллэгт суралцах. /language/

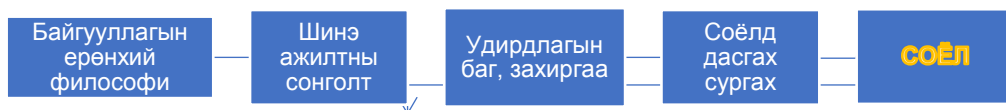
Зөвхөн тухайн хэлтэс, нэгж орчиндоо хэрэглэгддэг үг хэллэг бөгөөд ихэнхдээ мэргэжлийн үг хэллэгүүд байх нь элбэг байдаг. Энэ өвөрмөц үг хэллэг дэд болон нэгдмэл

соёлын гишүүдийг нэгтгэж өгдөг байна.

Стратегийн зорилго, алсын хараагаа тодорхой томъёолох

Байгууллага соёлын өөрчлөлтийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд компанийн шинэ стратеги тодорхой, хамтын үнэт зүйлс тодорхой, хэрэгжүүлэх зан үйл тодорхой байх ёстой. Алсын хараа нь соёлыг өөрчлөх хүслийг бий болгодог

Зураг 1 Байгууллагын соёлыг дэмжих хүчин зүйлс



Дээд удирдлагуудын зүгээс дэмжих- байгууллагын соёлын өөрчлөлт дээд түвшинээс эхлэх ёстой бөгөөд удирдах ажилтнууд өөрчлөх хүсэлтэй эсэх нь чухал үзүүлэлт болдог. Дээд түвшинд соёлын загварыг өөрчилж төлөвшүүлэх- Удирдах ажилтнууд дэмжээд зогсохгүй өөрсдөө эхлэн хэрэгжүүлэх ёстой. Удирдах ажилтнууд зан үйлээрээ ямар үнэт зүйлс, зан үйлийг хэвшүүлэхээ үлгэрлэн харуулах ёстой. Шинэ соёл сайн гэдгийг удирдах түвшинд харуулбал зохино.

Байгууллагын өөрчлөлтийг дэмжихийн тулд байгууллагыг өөрчлөх- Шинэ ажилтнуудыг сонгож, нийгэмшүүлэх, саад болж буй зүйлийг арилгах соёлыг хэвшүүлэхийн тулд ажилтан бүр таниулж, холбож өгөх хэрэгтэй. Соёлын өөрчлөлт байгууллага болон хувь хүмүүсийн ашиг сонирхлын хооронд зөрчил үүсгэдэг.

Байгууллагын соёлын өөрчлөлт

Байгууллагын соёлыг өөрчлөхөд менежмент биш, манлайлал илүү нөлөөтэй. Компанийн соёлыг өөрчлөх нь урт хугацааны ажил байдаг.

Стратегийн зорилго, алсын хараагаа тодорхой томъёолох-

Байгууллагын соёлын өөрчлөлтийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд компанийн шинэ стратеги тодорхой, хамтын үнэт зүйлс тодорхой, хэрэгжүүлэх зан үйл тодорхой байх ёстой. Алсын хараа нь соёлыг өөрчлөх хүслийг бий болгодог.

Дээд удирдлагуудын зүгээс дэмжих- Байгууллагын соёлын өөрчлөлт дээд түвшнээс эхлэх ёстой бөгөөд удирдах ажилтнууд өөрчлөх хүсэлтэй эсэх нь чухал үзүүлэлт болдог.

Байгууллагын соёлыг бий болгох аргууд

Дурсамжийн аргууд- номлол, сайн дууриалал, уламжлалыг хүмүүсийн нүд чихэнд, хамтын харилцааны орчинд байнга бий болгон хүргэх арга.

Ёс журмын арга- байгууллагын гол үнэ цэнэтэй зүйлийг журам, дэг хэдбэрээр мөрдүүлэх замаар төлөвшүүлдэг.

Билэг тэмдэгийн арга- ямар нэг материаллаг зүйлийг сонгон авч хүндтэй байранд тавьж байнга ёслол хүндэтгэл үзүүлэх замаар ажиллагсад гишүүдийг хүмүүжүүлдэг.

Хэл – Байгууллага зөвхөн өөрийн дотоодод хэрэглэх өвөрмөц нэр тогтож хэрэглэдэг.

Компанийн түүх- Өөрийн компанийн түүхийг ажилчдад судлуулж мэдүүлдэг.

Зарчим лоозон- Оновчтой зорилго, зарчим, лоозон бол байгууллагын соёлын үнэт зүйл болоод зогсохгүй хүмүүсийг их бүтээлд уриалан дуудах түлхэц болдог. **Байгууллагын соёлыг үнэлэх аргууд**

Байгууллагын соёл нь тухайн байгууллагын шийдвэр гаргах, хүний нөөцөө хэрхэн ашиглах, ажлын орчноос ирж буй бэрхшээлийг хэрхэн даван туулах зэрэгт хүчтэй нөлөөлж байгууллагыг үр дүнтэй ажиллахад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Байгууллагын соёлыг үнэлэх үндсэн гурван арга бий. Үүнд:

Бүхэлд нь судлах арга- судлаач байгууллагын ажилтан болж байгууллага тодорхой нэгж тус бүрт гүнзгий судалгаа хийнэ.

Баримтаар шинжлэх арга- судлаач янз бүрийн албан баримт, тоо бүртгэл, албан хаагчидтай харилцан яриа хийж байгууллагын соёлыг судлана.

Анкет асуулгын арга- судлаач урьдчилан бэлдсэн анкет асуулгыг байгууллагын ажилчдаар бөглүүлж гаргаж авсан бодит хариултуудад нь дүн шинжилгээ хийх арга.

OCAI буюу байгууллагын давамгайлах үнэт зүйлийг үнэлэх арга

Өнөөгийн байдлаар байгууллагын соёлыг үнэлэх тоон аргын хоёр загвар байгаа нь Organizational Assessment Instrument / OCAI: Cameron and Quinn, 1999/ ба Organizational Culture Inventory /OCI: Cook and Lafferty, 1987/ гэсэн загварууд болно. Аль аль нь практик хэрэглээн дээр шалгарсан бөгөөд нилээд өргөн түгээмэл хэрэглэгдэж буй хавсарга аргууд болно.

Байгууллагын соёлыг үнэлэх OCAI загварын гол үндэс, тулгуур ойлголт нь Мичиганы их сургуулийн судлаачид байгууллагын үр дүн ба

гүйцэтгэлийн голлогч индикатор хүчин зүйлсийг тодорхойлох зорилгоор явуулсан судалгааны үр дүн юм. Зарим байгууллагын удирдлага уян хатан байнгын өөрчлөгдөх, шинэчлэгдэх байдлаар амжилттай гүйцэтгэлд итгэдэг бол үүнээс ялгаатай нь тогтвортой дүрэм журмаа нарийн баримтласан байдлаар амжилтанд хүрсэн байдаг.

Байгууллагын соёлоор ажилчдын ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх дараах санал зөвлөмжийг дурдвал:

1. Ажилчдын оролцоог нэмэгдүүлэх

Ажилчдын оролцооны үнэлгээ бага байх нь ихэвчлэн ажлаасаа хөндийрсөн, тоомжиргүй ханддаг үүрэг хариуцлага хүлээхэд бэлэн бус байдалтай шууд холбоотой байдаг. Байгууллагын ажилчдын оролцоог сайжруулах дараах саналууд байна.

- Чөлөөт арга хэмжээ

- Байгууллагын гишүүд зөвхөн ажлаар холбогдох чөлөөт бус цагаа хамт өнгөрүүлэх нь тэдний ажлын оролцоог нэмэгдүүлэх, хамтач байдлыг нэмэгдүүлэхэд хэрэгтэй.

- Шилдэг ажилтан шалгаруулах

- Жил болгон шилдэг ажилтан, шинийг санаачлагч ажилтан шалгаруулах нь тэдний оролцоог нэмэгдүүлэх болно.

- Хувь хүн бус багийн ажиллагаанд анхаарах

- Хэрэглэгчид үнэ цэнийг бий болгоход ажлаа хэрхэн хийх, бусад хэлтэс нэгжийн үйл ажиллагаа хэрхэн явагдаж байгааг мэдэх шаардлагатай.

- Гүйцэтгэлийг бодитой үнэлэх

- Гүйцэтгэлийн үнэлгээнд шууд удирдлага болон хамтран ажиллагчаа багтаах, одоогийн үнэлгээ болон карьерийн хөгжилд анхаарлаа хандуулах шаардлагатай. үнэлгээний хамгийн чухал зүйл нь удирдлага, ажиллагчид хамтран зорилгоо тодорхойлох явдал юм.

- Сайн дурын арга хэмжээ
Жилд нэгээс доошгүй удаа байгууллагын нийгмийн хариуцлагын хүрээнд сайн дурын ажлыг байгууллагын ажилчид хамтран зохион байгуулна.

Өөрөөр хэлбэл байгууллагын соёл нь ажилтнуудын ололт амжилтын цогц юм. Байгууллын соёлоор ажилчдын бодох, мэдрэх, үйлдэл хийх зэрэгт нөлөөлж болдог байна. Байгууллага нь тодорхой соёлын орчин дахь хувь хүмүүс, тэдгээрийн харилцаан дээр тогтож байдгын хувьд өөрийн гэсэн соёлтой байдаг бөгөөд энэ байгууллагын ирээдүйд хүчтэй нөлөө үзүүдэг. Иймээс бид байгууллагын доторх уур амьсгал бичигдээгүй хууль, дүрэмд ач холбогдол өгөх хэрэгтэй. Байгууллагын ажилтнууд энэ талыг бүгд мэддэгч үүндээ дадсан байдаг нь асуудлыг илрүүлэх шинэ ажилтныг төлөвшүүлэхэд төвөгтэй байдаг. Нэгэн байгууллагыг гэр бүл, нэг өрхтэй зүйлж үзэх юм бол хамгийн чухал хэсэг болох зан араншин эцэг эхээс үр хүүхдэд дамждаг шиг байгууллагын соёл нь нэгээр нөгөөд дамжиж илэрч байдгийг ойлгох хэрэгтэй. Шинэ ажилтнууд байгууллагат гишүүн болж орсон цагаас эхэлж соёлын шок гэх зүйл өртдөг. Шинэ ажилтнууд хэр хурдан дасахаас хамаарч цаашид хэр хугацаанд хамт байх нь тодорхойлогдож байдаг.

Байгууллагын маш олон соёлын загвар байдаг. Шинэ ажилтанд хамгийн тохиромтой загвар бол Артур Кармазигийн загвар буюу Бренд бүтээгч соёл юм. Бренд бүтээгч соёлыг дэлгэрүүлвэл:

Ийм соёлтой байгууллагад хүмүүс байгууллагынхаа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд итгэдэг бөгөөд байгууллага нь юунд хүрэх гээд байгааг ойлгож, түүнд хүрэхийн тулд хамтран ажилладаг. Ажилтан, хэлтэс, нэгжүүд нээлтэй харилцаатай

байж асуудлыг шийдвэрлэх чадамжтай байдгаараа онцлогтой.

2. Эрхэм зорилго, стратегийг байгууллагын гишүүдэд таниулах

Байгууллагын эрхэм зорилго, зорилтыг ажилтан болгон мэддэг байх нь өөрийн ажил үүрэгтэйгээ эрхэм зорилгоо уялдуулж гүйцэтгэхэд хэрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл ажилтан бүр өөрийн ажилдаа эрхэм зорилго уялдуулбал байгууллага хөгжилд ойрхон байх юм. Үүнийг сайжруулахад дараах саналууд байна.

- Байгууллагын юунд тэмүүлж байгаа байгаагаас гадна, бизнесийн тодорхойлогч гүйцэтгэл, бүтээгдэхүүн, хэрэглэгчдийн талаарх мэдээллийг байгууллагын гишүүдэд хыуваалцах хэрэгтэй.

- Байгууллагат болж байгаа өөрчлөлтүүдийг цаг алдалгүй мэдэх, түүнийг бусдадаа таниулах

- Ихэнхи амжилттай яваа байгууллага соёлынхоо хэлбэрээ өөрчилж чадсан байдаг. Салбартаа тэргүүлэгч болохыг хүсэж байвал юу болж байгааг сайтар мэдэх шаардлагатай. Мөн түүнийг байгууллагын нийт ажилчдад таниулах шаардлагатай.

- Мэдээллийн урсгалыг нээлттэй байлгах

- Ажилчид зөвхөн өөрийн ажлаа хийхээс гадна байгууллагад юу болж байгааг анхаарч, мэдээлэл цаг бүрт авч байх нь байгууллага нийтээрээ шинэ зүйл сэдэж, салбартаа манлайлахад нөлөөлнө.

- Мэдээллийг зөвхөн аман байдлаар дамжуулахаас гадна байгууллагын дотоод сүлжээгээр хэн хэзээ ч харах боломж бий болгоно.

- Гүйцэтгэх захирал нь даваа гараг болгон тухайн долоо хоногт хийх ёстой ажил, өнгөрсөн долоо хоногт хийж гүйцэтгэсэн асуудалд, тулгамдаж байгаа асуудал болон байгууллагын хэмжээнд тараах өөх бусад мэдээллийг дотоод сүлжээгээр

дамжуулах нь мэдээлэл дамжуулах нэг арга юм.

1. Ажилчдын харилцаа, хандлага сайжруулах

- Хувь хүмүүсийн харилцаа ажилдаа хандах хандлага өөрчлөгдснөөр багийн ажил сайжирна. Багийн ажил сайжирна гэдэг бол байгууллага хөгжихийн үндэс юм. Мөн ажилчдын харилцаа, хандлага дээшилбэл байгууллагын соёл сайжрах юм.

- Хувь хүний соёлын сургалт

- Хувийн соёл орон зайн, хувь хүний соёл гэх зэрэг соёлын тухай ойлголтуудыг олгох сургалт зохион байгуулах хэрэгтэй. Байгууллага байгуулагдсан цагаасаа энэ талаарх сургалт авч байгаагүй байдаг.

- Хандлагын сургалт

- Ажилчид тэдний харилцаа хандлагыг өөрчлөх сайжруулахад чиглэгдсэн удаа дараагийн сургалт зохион байгуулах

2. Удирдлагын олон шатлалаас татгалзаж бууруулах

- Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний чанарыг сайжруулахад тодорхой шатласан хэлбэрийн бүтэц чухал ч ажилчдын оролцоог нэмэгдүүлэхэд албан ёсны бус шалтасан хэлбэр чухал үүрэгтэй байдаг.

- 2021 оны бүтэцдээ бага үүрэгтэй олон дарга нарыг шатлал бууруулах

- Гүйцэтгэх захирал хамт олонтойгоо ойр ажиллах

- Гүйцэтгэх захирал нь хамт олны үйл ажиллагаанд бусад гишүүдтэй хамт ороцож байх нь эерэг уур амьсгал, эерэг хандлага болгоход чухал нөлөөтэй.

- Бүх шийдвэрийг доороос эхлүүлэх

Хамгийн чухал санаанууд зөвхөн дээд шатны удирдлагуудаар хязгаарлагдаж болохгүй. Байгууллагын хөгжилд хамгийн чухал үүрэгтэй ажилчид шинэ санаа гаргаж удирдлага түүнийг дэмжиж байх нь чухал юм.

3. Сургалт Байгууллага хамгийн сайн туршлагыг олж авах, тодорхойлох харилцан хуваалцахад зориулж нээлттэй хэлэцүүлэг, харилцан яриаг өрнүүлэх цаг хугацааг зарцуулах хэрэгтэй.

Мэргэшүүлэх сургалт. Байгууллагын гишүүдийн дийлэнхи хувь нь борлуулалтын алба байдаг. Тэдний ур чадвар мэргэжил, цаг ашиглалтыг дээшлүүлж байх нь байгууллагын үүрэг юм.

Дүгнэлт

Энэхүү судалгааг хийхэд дэвшүүлсэн судалгааны зорилтыг хангахын тулд байгууллагын соёлын тухай ойлголтуудаас харьцуулалт хийн, соёлын ангилал хэлбэр, түүний үүрэг, ач холбогдлыг судаллаа. Цаашид байгууллагын соёлыг судлахад шаардлагатай үнэлгээний арга хэрэгслийг сонгосон ба ихэвчлэн ашигладаг 5 арга байгаагаас найдварт байдлын түвшин, судлагдсан байдал, аль арга тохиромжтой зэргийг харгалзан үзэж OCAI загварын аргыг онцлосон.

Нийт судлаачдын харьцуулан дүгнэсэн тодорхойлолтуудаас үзэхэд байгууллагын ажилчид итгэл үнэмшил, үнэт зүйлс гэсэн ойлголт нь илүү давтамжтай байсан ба “ Байгууллагын соёл гэдэг нь байгууллагын гишүүдийн итгэл үнэмшил, үнэт зүйлсийг дагаж мөрдөх үйл ажиллагааны хэм хэмжээ юм. Итгэл үнэмшил гэдэг бол байгууллагын гишүүдийн харилцааны явцад тогтсон байгууллага болон түүний орчны талаарх үндсэн утга санааны тогтолцоо.

Үнэт зүйл гэдэг нь хүн бүр өөртөө байгаа зүйлдээ шалгуур, стандарт тавин үнэлж байгаа хүний хүслийн тухай ойлголт, нөгөөтэйгээр байгууллагын янз бүрийн асуудал, орчинтойгоо холбогдох арга замтай хобоотой хувь хүний аливаа зүйлийг үнэтэй чухал гэж тооцдог итгэл үнэмшлийг хэлнэ. Харин

байгууллагын үнэт зүйл гэдэг нь байгууллагын ихэнхи гишүүдийн хамтаараа хүлээн зөвшөөрсөн зүйлийг хэлнэ. Хэм хэмжээ гэдэг бол зан төлөвийн бичигдээгүй дүрэм, хүмүүст өөрийгөө ойлгуулах тэднээс юу хүсч байгааг заадаг. Байгууллагын соёл нь бодож санасан зүйлээ үйл ажиллагаандаа хэрэгжүүлэхийн тулд байгууллага хүмүүсийн арга барилыг өөрчлөн сайжруулах хэрэгтэй. Байгууллагын соёл нь тухайн хүний соёлтой ихээхэн хамааралтай. Мөн удирдах түвшиний хүмүүсийн үзэл бодол, арга барил нь байгууллагын соёлд нөлөөлдөг тул удирдах ажилчид сэтгэлгээний соёлоо дээшлүүлэх суралцах шаардлагатай. Аливаа зүйл мэдлэг дээр суурилж практик дээр тулгуурлан бий болж бүтдэг.

Тиймээс байгууллагын соёлыг нарийвчлан судалж байгууллагын орчин нөхцөл, харилцаа, байгууллагын уур амьсгал цаашлаад хөдөлмөрийн бүтээмжид нөлөөлөх төдийгүй байгууллагын үйл ажиллагаа сайжирч нэр хүнд өсөх боломжтой.

Байгууллагын соёл нь тухайн байгууллагын хөгжилд шууд нөлөөлөл үзүүлдэг. Байгууллагын өмнө хүлээх үүрэг хариуцлагыг тодорхойлох, байгууллагад хүлээн зөвшөөрөгдсөн зан төлөв, нийгмийн тогтвортой систем бий болгох тэднийг ажилтан бүрт сайн ойлгуулах чадварыг бий болгох. Мөн соёл нь хүмүүсийн дунд харилцан ойлголцлын системийг бий болгож чаддаг ба энэ нь харилцан ойлголцолын үндэс суурийг бүрдүүлж нэг ижил үзэл бодлыг төлөвшүүлдэг.

Энэ нь хувь хүний итгэл үнэмшил дээшилнэ.

Санал

Төрийн албан хаагчийн ёс зүй бол иргэн төрийн албан тушаал эрхэлж, бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхтэй холбогдсон зарчим, хэм хэмжээ, шаардлага юм. Төрийн тусгай албан хаагчийн ёс зүйн дүрмээр зохицуулагдаж байгаа зүйлс нь хэт ерөнхий, тунхаг шинжтэй байдгаас түүнийг практикт хэрэгжүүлэх тал дээр дутагдалтай байдал ажиглагддаг. Мөн ёс зүйн дүрэм нь зөвхөн хариуцлага, сахилгын хэм хэмжээг зохицуулаад зогсохгүй, урамшуулал, шагналын хэм хэмжээг давхар зохицуулдаг байх нь зүйтэй юм.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Я.Долгоржав: Төрийн захиргаа судалгааны өгүүлэл, нийтлэлүүд. Улаанбаатар 2021.
- Н.Бурмаа ба бусад: Нийтийн удирдлагын үндэс. Улаанбаатар 2018.
- Н.Бурмаа: Төрийн байгууллагын чанарын удирдлага. Улаанбаатар 2017.
- Мартин Кейдел: Орон нутгийн төрийн захиргааны чанар, NUM Leadership олон улсын эрдэм шинжилгээний хурлын эмхэтгэл. Улаанбаатар 2014.
- GIZ – Бүс нутгийн эдийн засгийг дэмжих хөтөлбөр: Төрийн байгууллагын удирдлагын тогтолцоог сайжруулах нь. Чанарын удирдлагын тогтолцооны олон улсын стандарт ISO 9001:2008-ыг төрийн байгууллагад нэвтрүүлэх гарын авлага, Улаанбаатар 2013.