

БАЙГУУЛЛАГЫГ ИТГЭЛЦЭЛД ТУЛГУУРЛАН УДИРДАХ НЬ

А. Тэмүжин.

Удирдлагын академийн 8011 дүгээр
дамжааны суралцагч, хошууч

Товч агуулга: Байгууллага хамт олныг менежментийн онолын үндэслэлтэй амжилттай удирдан зохион байгуулахад итгэлцэлд тулгуурлан удирдах асуудлыг хөндөн Хил хамгаалах байгууллагад хэрэгжүүлэх санал зөвлөмжийг дэвшүүлэх.

Abstract: To address the issue of trust-based management of an organization based on management theory to make recommendations for implementation to the border protection krganization.

Түлхүүр үгс: Байгууллага, менежмент, итгэл, итгэлцэл, итгэлцэлд суурилсан байгууллага,

Keywords: organatazion, menegment, faith, trust, trust-based organization

Оршил. Улс, эх орон хөгжихийн үндсийн үндэс нь чадварлаг менежменттэй байгууллага, хамт олон, түүнийг бүрдүүлж буй хөгжсөн, чадварлаг, эерэг сэтгэлгээтэй, зөв хандлага, харилцан итгэлцэлтэй хүний нөөцийн нэгдлээс үүдэлтэй билээ. Хэдийгээр мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвартай ч эерэг хандлага нь төлөвшөөгүй, өөртөө итгэлгүй, бусдад итгэл хүлээлгэж чаддаггүй удирдагч хүлээн зөвшөөрөгдсөн менежер болж чадахгүй. Зөвхөн өөрийн дотоод ухамсар, хатуу дэг журам, дүрэмд баригдан бусдад үл итгэн, хүндэтгэлгүй хандан өөрийгөө тойрон хүрээлүүлэх, эрх мэдлийг нэг гарт төвлөрүүлэн автократ дэглэмийг тогтоох хүсэлтэй удирдагчид тусгайлсан чиг үүрэг бүхий байгууллагуудын салбар, нэгжүүдэд их, бага хэмжээгээр оршсоор байгаа нь хамт олны нэгдэл нягтрал, ажилтан алба хаагчийн сэтгэл ханамж, эерэг бүтээлч сэтгэлгээнд сөргөөр нөлөөлж хайрцаглагдсан, загварчлагдсан сэтгэлгээг бий болгон хөгжил дэвшлийн хурдацад саад тушаа болж байна. Гэтэл өнөөдөр менежментийн онолд итгэлд суурилсан байгууллагыг бий

болгох, сэтгэл оюунлаг, зөөлөн хүчний арга зэрэг шинэ шинэ парадигмууд гарч байна.

Алдарт сэтгэл зүйч Зигмунд Фрейд “Үр бүтээлтэй ажиллаж, бусадтай хэвийн харьцаа холбоотой байх чадвар бол хөгжингүй бие хүний үзүүлэлт юм” гэж онцлон тэмдэглэсэн байдаг.

Байгууллага амжилттай хөгжих, оршин тогтноход нөлөөлөх гол хүчин зүйл нь тэнд ажиллаж байгаа удирдах албан тушаалтнуудын хөгжил, ур чадвараас шалтгаалах тул хүний дотоод ур чадварыг итгэл, хандлагатай холбох шинжлэх ухааны үндэслэлтэй судалгааг хийж, тулгамдсан асуудлыг шийдвэрлэх санал боловсруулахаар энэхүү сэдвийг сонгосон болно.

Нэг. Итгэлцэлд суурилсан байгууллага ба уламжлал орчин үеийн чиг хандлага

Итгэл гэдэг нь хувь хүн, бүлэг, байгууллагын хамтрагч талаасаа нийтээр хүлээн зөвшөөрөгдсөн эрх зүйн болон ёс суртахууны хэм хэмжээнд нийцсэн шударга, ажил хэрэгч, хариуцлага үр дүнтэй, хамтач зан үйлийг хүссэн хүлээлтийг хэлнэ.

Нийгмийн шинжлэх ухааны салбаруудад, мөн үндэстнүүдийн хэл, сэтгэлгээнд энэ ойлголтыг өөр өөрөөр тодорхойлсон байдаг. Англиар энэ нь “trust” гэсэн үг бөгөөд тайлбар толинд тайтгаруулах, аргадах, тохь тухтай байлгах гэсэн утгатай герман хэлний “trost” гэдэг үгнээс үүдэлтэй. Тус үг нь итгэл гэж орчуулагдахын хамт найдвар, горьдлого, тэтгэмж, халамж, асрамж зэрэг 22 утга авдаг (Wedsters 445)-аас бусдын үнэнч, чин санаатай хариуцлагатай гэдэгт баттай үнэмшихийг илэрхийлдэг утга нь менежментийн контекстэд илүү ойр юм. Оросоор энэ ойлголтыг “доверие” гэх бөгөөд хэн нэгний шударга үнэнч, чин санаатай гэдэгт, мөн аливаа зүйлийн үнэн зөв гэдэгт лав итгэх (Ожегов, 156) хэмээн тайлбарласан нь англи хэлний зөрүүгүй байгаа юм.

Монгол хэл судлаач эрдэмтэн Я.Цэвэл асан “итгэл-итгэх үйлийн нэр, бат найдлага, сэжиггүй үнэмших санаа” гээд итгэх үйлийг “бат санах, найдах, сэжиггүй үнэмших” гэж тодорхойлсон (Цэвэл, 126) байдаг.

Итгэл өөрийн хүрээ хязгаартай, даваа босготой, эмзэг хэврэг, рисктэй байдаг ажээ. Итгэл нь харилцаанд оролцож буй нэг талын хүлээлт төдий байвал үр дүнд хүрэх магадлал бага, харин 2 талынх

байж л амжилтанд хүрэх түлхүүр болдог нь үнэн билээ. Хоёр талын харилцан бие биенээсээ эерэг зан үйл хүлээхийг итгэлцэл гэнэ. Гэхдээ энэ нь ердийн нэг хүлээлт биш хоёр талын эерэг хүлээлтүүдийн зохистой харьцаа, тэнцвэр¹ байдгийг судлаачид тэмдэглэсэн байдаг. Аливаа тэнцвэрийн гол чанар тогтвортой байхад орших бөгөөд энэ нь иртгэлцэлд ч хамаарах нь зүйн хэрэг юм.

Байгууллагын удирдлагын гол зорилго бол өмнөө тавьсан зорилго, зорилтоо амжилттай хэрэгжүүлэх, хамгийн бага зардлаар /хүн хүч, цаг хугацаа, төсөв санхүү, нөөц г.м./ амжилтанд хүрэх явдал бөгөөд энэ нь түүний бүтцийн нарийн зохион байгуулалт, хүн бүрийн үүрэг хариуцлага, ажил үүргийн оновчтой хуваарилалт зэргээр дамжин хэрэгжих бөгөөд дарга, цэргийнхээ итгэлийг олж, сэтгэлийг эзэмдэж, бүтээлийг цогцлуулагч байх нь чухал юм.

Итгэлцэл-байгууллагын амжилтын үндэс юм.

1. Итгэл бол амжилтын чухал хүчин зүйл;
2. Итгэлцлийн 3 элемент бол үр дүн, үнэнч итгэлтэй байдал, бусдыг чухалчлах;
3. Итгэлцлийн 3 элемент тойргийг бий болгоно. Тойргийн аль нэг хэсэг буюу нэг хүчин зүйл нь байхгүй бол итгэлцэлгүй байна.

Итгэл хүлээлгэх, нээлттэй байх

Хүнд итгэж хүлээлгэж, эрч хүч эрчим чадлыг нь илрүүлж, санаа сэтгэл үзэл бодлыг байнга анхааралтай сонсож, илэн далангүй ярилцдаг байх ёстой л доо. Түүнд үнэн санаанаас итгэж чаддаг байх учиртай. Магтсан ч, зэмлэсэн ч үнэн санаанаасаа байж, сэтгэлээ уудалж яриад тайвширч амрах нь чухал^{1 2}.

Хүмүүст итгэл хүлээлгэх, нээлттэй байх нь байгууллагын уур амьсгалд чухал нөлөө үзүүлдэг.

Итгэлцэл -байгууллагын амжилтын үндэс

¹ Мэдлэгийн олон салбарт хэрэглэгддэг суурь ойлголтуудын нэг бөгөөд аливаа систем гадны хүчний нөлөөгүйгээр гарах боломжгүй тийм төлөв байдлыг илэрхийлдэг. Менежментэд бол хамтран ажиллагч талуудын аль нь ч өөрт байгаа арга хэрэгслийг ашиглан өөрчлөхийг эрмэлзэхгүй байх нөхцөл (төлөв байдал), тохирлцоо юм.

² Цэрэндорж.Ц. Бидний менежмент УБ. 2010

Итгэлцэл бол үр дүнтэй Гүйцэтгэлийн удирдлагын гол хүчин зүйл байдаг. Итгэлцлийг бий болгохын тулд ажилтнууд хамт ажиллагсад, удирдлагадаа санал бодлоо илэрхийлэхээсээ айдаггүй шударга, эерэг уур амьсгалыг байгууллагад бий болгох нь чухал.¹

TEDx-ийн илтгэгч, Inc сайтын нийтлэлч, The Feedback Fix -ийн зохиогч Joe Hirsch дээр дурдагдсан сэтгэлзүйн аюулгүй байдлыг бий болгох нь маш чухал болохыг дурдсан байдаг. “Ихэнх хүмүүс санал бодлоо илэрхийлэхээс айдаг. Учир нь тэд үүнийг шүүмжлэл талаас нь хүлээн авдаг. Хэрэв та өсөлт хөгжилд чиглэсэн санал бодлоо илэрхийлэх шинэ сэтгэлгээг бий болгож чадвал хүмүүст тулгарч буй бэрхшээлийнхээ талаар илүү нээлттэй, шударга байх боломжтой болно. Шүүмжлэл, түүний хариу арга хэмжээ авахын оронд шударга, итгэлцэл, урам зоригоор дүүрэн соёлыг бий болгосноор тэд таны саналыг илүү нээлттэй, эерэгээр хүлээж авдаг болно.”

Дотоод ур чадвар, итгэл, хандлагын тухай ойлголт ²

Менежерийн ажил нь байгууллагын өмнө тавигдсан зорилтыг хэрэгжүүлэхэд хүмүүсийн хүчийг нэгтгэн зохион байгуулах ур чадвараас хамаардаг.

Оюуны ур чадварыг:

- IQ оюун ухаан чадамж /*Hard skills* буюу гадаад ур чадвар, зүүн тархины үйл ажиллагаа буюу мэдлэг, чадвар/
- EQ сэтгэлийн чадамж /*Soft skills* буюу дотоод ур чадвар баруун тархины үйл ажиллагаа буюу сэтгэл хөдлөлийн илэрхийлэл/ гэж ангилж үздэг.

Дотоод ур чадвар /*Soft skills* EQ /-т тухайн ажлыг хийхэд шаардагдах хувь хүний шинж чанар, сэтгэл хөдлөл, зан төлөв, нийгмийн төрөлхи шинж буюу харилцааны ур чадваруудыг хамруулдаг ба өөрийгөө удирдах, өөртөө итгэх итгэл, хандлага, бусадтай харилцах гэх мэтийн олон ур чадварууд ордог.

Гадаад ур чадвар буюу *Hard skills*

/IQ Intelligence Quotient /

- Мэргэжлийн ур чадвар
- Техникийн ур чадвар
- Бичих ур чадвар

¹ <https://www.securefinance.mn/about>

² Шуурав.Я., Менежмент УБ., 2013

- Шинжлэх ухаанч ур чадвар

Логик сэтгэлгээ

Задлан шинжлэх ур чадвар

Дотоод ур чадвар буюу Soft skills

/ EQ Emotional Quotient/

а/ Хандлагаас бий болох

-Харилцааны ур чадвар

-Харилцаа холбоо тогтоох ур чадвар /коммуникаци/

-Бусдад нөлөөлөх ур чадвар

- Эерэг хандлага төрүүлэх ур чадвар

- Бүтээлч сэтгэлгээ

- Сонирхолыг дэмжих чадвар

- Стрессийг даван туулах, цаг хугацааг үр дүнтэй ашиглах

чадвар

- Дүгнэлт, шийдвэр гаргах чадвар

- Мотиваци бий болгох чадвар

- Асуудлыг хүлээн зөвшөөрөх, томьёолох, шийдвэрлэх чадвар

- Зөрөлдөөнийг хянан зохицуулах чадвар

- Хөгжим, дүрслэх урлаг, гоо зүйн мэдрэмж

б/ Итгэлээс бий болох

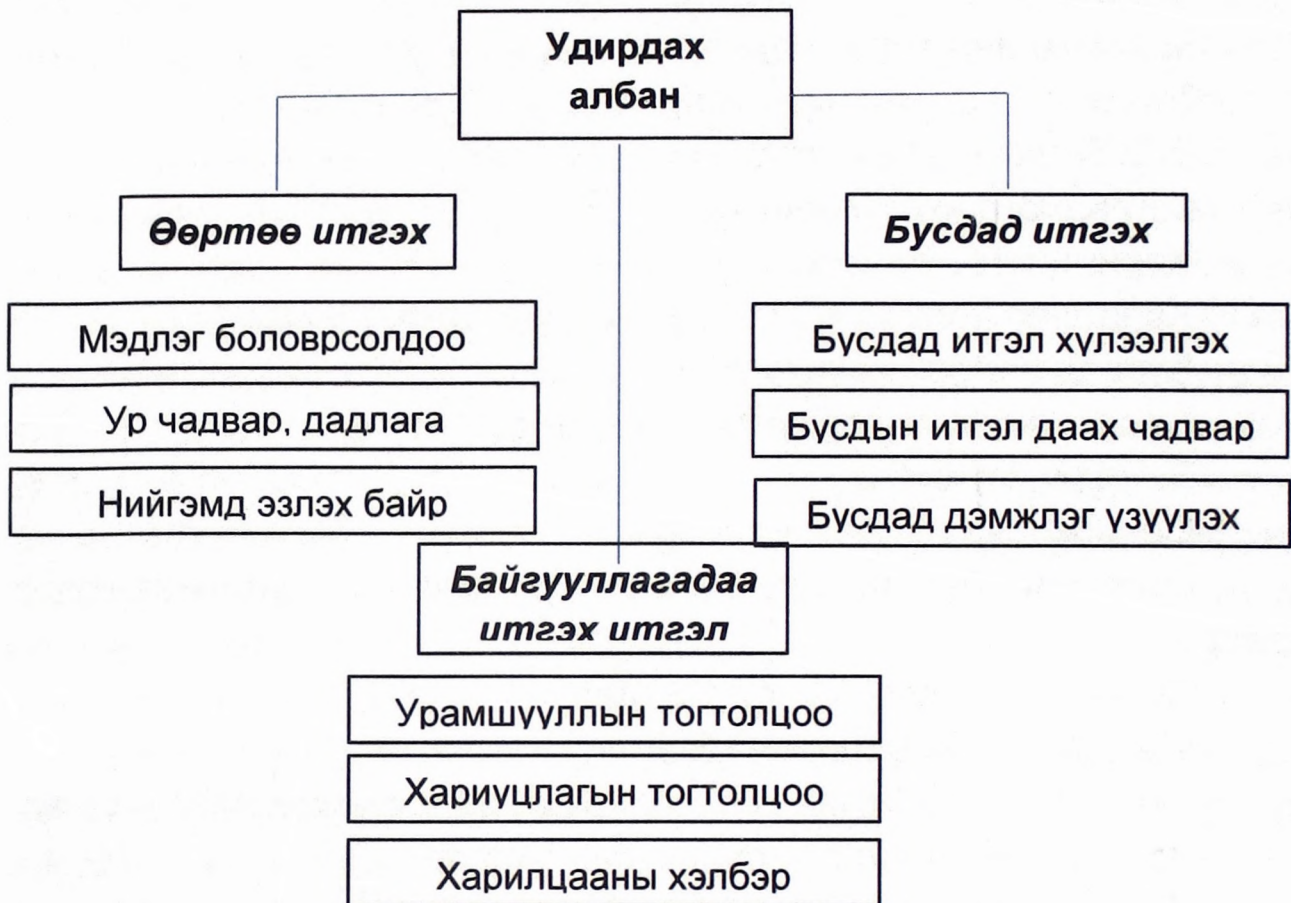
- Багаар ажиллах ур чадвар

- Төлөөлүүлэн гүйцэтгэх чадвар

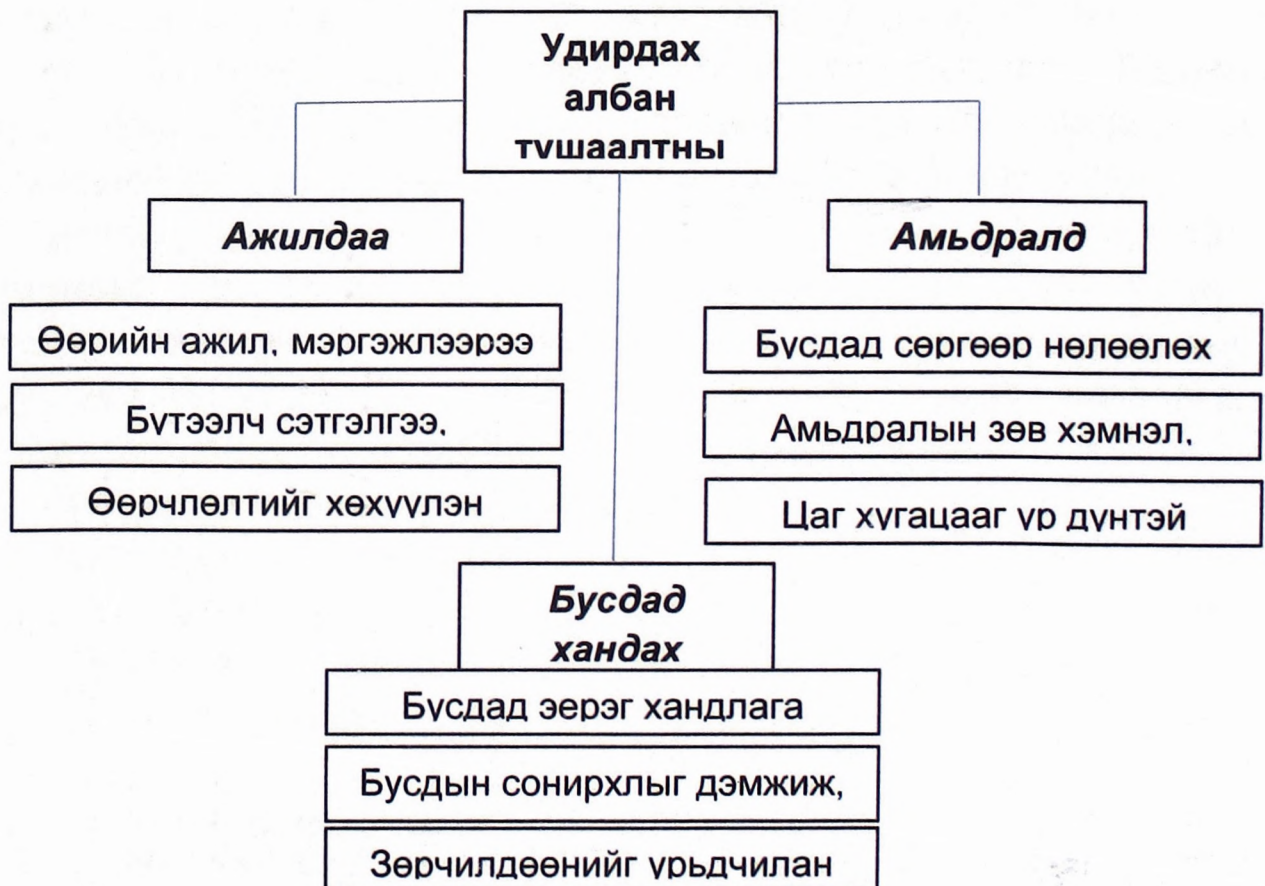
- Дасан зохицох ур чадвар

- Итгэлцэл бий болгох чадвар

Итгэлийн гурвалжин



Хандлагын гурвалжин



Хоёр. Итгэлцэлд суурилсан байгууллага бусад олон улсад хэрхэн ашиглагдаж, тархсан талаар:

АНУ-ын Принстоны их сургуулийн дэргэдэх “MCG” зөвлөгөө өгөх байгууллагыг үндэслэгч Роберт Б.Шогийн судалгаа, бүтээлүүд чухал үүрэг гүйцэтгэсэн бөгөөд тэрээр үр дүн, шударга хандлага, анхаарал халамж гэсэн гурван тулгуур бүхий Итгэлд суурилсан байгууллагыг бүтээх тухай онолыг боловсруулсан.

/Employees within high-trust organizations believe the executive team is credible and will do what they say. ... Because team members see consistency among leadership, they know the business practices of management are ethical and they have confidence in their vision./
Өндөр итгэлцэл бүхий байгууллагын ажилтнууд гүйцэтгэх багийг найдвартай гэдэгт итгэдэг бөгөөд тэдний хэлснийг хийнэ. Багийн гишүүд манлайлал хоорондын уялдаа холбоог олж хардаг тул удирдлагын бизнесийн арга барил нь ёс зүйтэй гэдгийг мэддэг бөгөөд өөрсдийн алсын хараандаа итгэлтэй байдаг.¹

Олон улсын улс төр, эдийн засгийн хамтын ажиллагааны язгуур үндэс нь итгэлцэл юм.²

Менежментийн шинэ парадигмын нэгэн хандлагыг үндэслэсэн Америкийн эрдэмтэн Роберт Б.Шо байгууллагын амжилтанд итгэлийн үзүүлэх нөлөөг судалж шинжлэх ухааны үндэстэй хийгдсэн судалгаануудын дүн болон менежментийн зөвлөхийн хувьд өөрийн туршлагаас үзэхэд итгэл, үр дүн, шударга хандлага, анхаарал халамж гэсэн гурван тулгууртай болох нь тодорхой гэж бичжээ (Шо,53). Үүнтэй уялдуулан мөн л америкт хийгдсэн нэгэн судалгааны дүнг товч авч үзье. Америкийн “Уолкомберроуз” гэдэг байгууллага шилдэг байгууллагуудын дунд “хэрхэн амжилтанд хүрсэн бэ?” гэсэн асуултаар судалгаа явуулж, эхний 10 номлолыг менежерүүдийн үйл ажиллагаандаа мөрдөх зарчим болгосныг багцалж үзэхэд Роберт Б.Ши-гийн санаа батлагдсан байдаг.³ Үүнд:

Итгэлийн тулгуур хүчин зүйлүүд болох:

Шударга хандах

¹ Robert B.Shaw. Trust in the Balance:Building Successful Krganizations on

² Websters College Dictionary. London, 1998

³ Robert B.Shaw. Trust in the Balance:Building Successful Krganizations on

1. Үнэнч шударга байх
2. Ёс зүйг эрхэмлэх
3. Хувь хүнийг хүндэтгэх
Анхаарч халамжлах
4. Иргэний мэдрэмжтэй байх
5. Хамтарч ажиллах
6. Зохицох чадвартай байх
Үр дүнтэй байх
7. Судалгаанд тулгуурлах
8. Шинийг санаачлах
9. Ажлын чанарыг чухалчлах
10. Үр ашигтай байх

Азийн орнуудад явуулсан судалгаануудад ч үүнтэй бараг ижил дүнтэй гарсан байдаг бөгөөд шилдгүүдийг амжилтанд хүргэсэн хамгийн гол хүчин зүйл бол “итгэл” хэмээн үзжээ.¹

Итгэлийн тулгуур хүчин зүйлүүд
Зорилгод хүрэх үндсэн арга



¹ Шуурав.Я. Менежментийн шинэ парадигма: Төлөвшил, хөгжлийн үндсэн хандлагууд. УБ., 2007

Аливаа байгууллагад итгэлцлийн уур амьсгалыг төлөвшүүлж амжилтанд хүрэхийн тулд эдгээр хүчин зүйлүүдийг үнэлж үйлдлэгт жинхэнэ ёсоор хэрэгжүүлэх нь чухал юм. Үр дүн, шударга хандпага, анхаарал халамж нягт уялдаатай, уг чанартаа тэнцвэртэй систем юм. Тийм ч учраас Роберт Б.Шо өөрийнхөө номыг англиар “Trust in the balance (Итгэлийн тэнцвэр)” гэж нэрлэсэн¹.

Гурав. Монгол улсад байгууллага дахь итгэлцлийн түвшин

Итгэлцлийн харилцааг Монголын улс төрд орж ирсэнийг бидэнд 2004 оны УИХ-ын сонгуулийн дараахь зөвшилцөл (энэ нь угтаа харилцан итгэл буюу итгэлцлийн үр дүн) юм.

Өнгөрсөн зууны 90-ээд оны сүүлчээс аливаа ажил хэргийн нэн түрүүнд глобальчлагдаж буй орчин дахь бизнесийн байгууллагуудын амжилтын үндэс болохынх хувьд итгэлийн тухай асуудлыг судлаачид төдийгүй үйлдлэгийн менежерүүд ихэд сонирхох болж менежментийн судлагдахуун болсноор олон арван судалгаа шинжилгээ хийгдэж улмаар менежментийн шинэ парадигмын хөгжлийн нэгэн шинэ хандлага (сургууль) төлөвшиж эхэлсэн.

Энэхүү итгэлцэл, хүртээмжтэй байдлын үндэс суурийг бий болгоход хүн бүр үүрэг гүйцэтгэх ёстой байдаг бол удирдагчид амжилтанд хүрэх нөхцлийг бүрдүүлж, хүний төвлөрсөн гүйцэтгэлийн хариу урвалыг сурталчлах зан үйлийг загварчлах онцгой боломж байдаг. “Манлайлагчийн зүгээс би өөрийн ажлын тухай санал сэтгэгдлийг хамт олноосоо сонсох загварыг үлгэрлэн харуулдаг. Ингэснээр удирдлага ажилтан гэхээсээ илүүтэй хамтрагчид болох, зааварчилгаа биш зөвлөгөө өгөх соёлыг бий болгодог. Санал бодлоо илэрхийлэх, гүйцэтгэлийг үнэлэх нь эерэг, үр бүтээлтэй, эрч хүчтэй ажил болж хувирдаг, ажилтнууд гүйцэтгэлийн үнэлгээ хийхэд түгших, стрессдэх байдал нь өөрчлөгдөж, түүнийг тэсэн ядан хүлээдэг болох болно”

Манай Монгол Улсад цэвэр итгэлцэлд суурилсан байгууллага одоогоор байхгүй байна.

Итгэлцэлд суурилсан байгууллага руу шилжихэд хувь хүн, менежерүүд ажилчдынхаа итгэлийг бүрэн олох, ажилчид дарга,

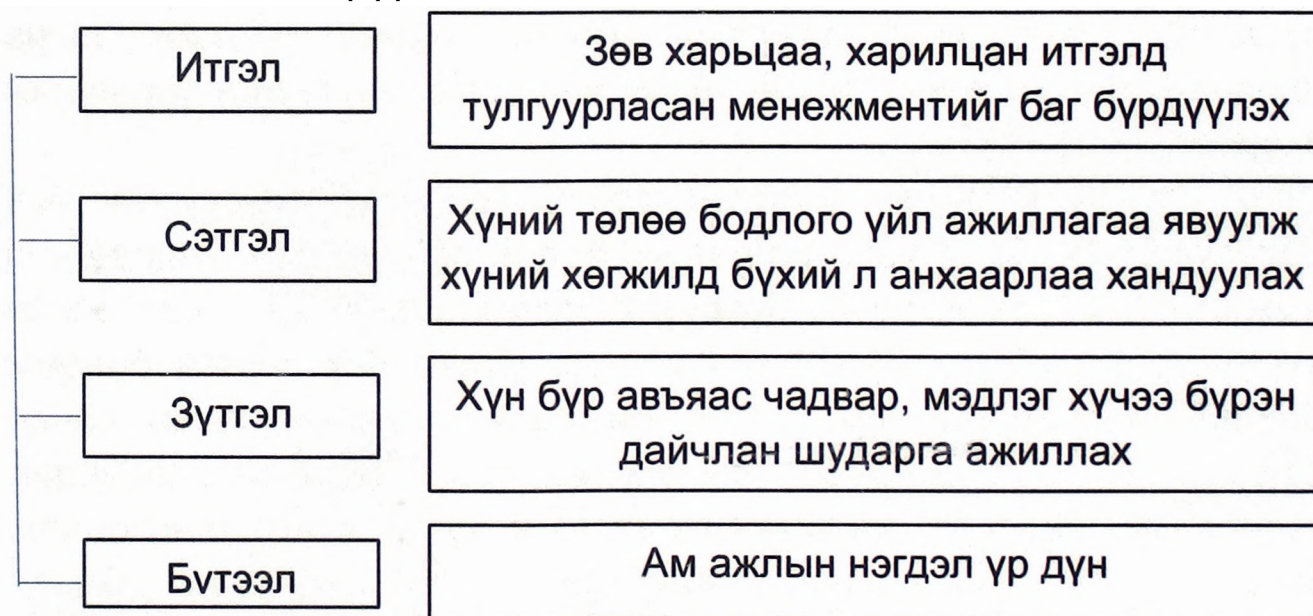
¹ Robert B.Shaw. Trust in the Balance:Building Successful Krganizations

удирлагадаа бүрэн итгэдэг байх хэрэгцээ шаардлага байгаа тул хувь хүн дараахь зарчмуудыг баримтлах, ажил, амьдралдаа хэвших хэрэгтэй.

Хувь хүний талаас:

1. Хувийн зан төлвийн байдлаа хянах
 - Өөрийгөө таниж мэдэх- Self-awareness
 - Сэтгэл хөдлөлөө удирдах- Managing emotions
 - Өөрийгөө идэвхижүүлэх- Self Motivation
 - Бусдыг ойлгох- Empathy
 - Харилцаагаа зохицуулах- Handling Relationships
2. Удирдлагын арга барилдаа өөрчлөлт гаргах
 - Smart power буюу хатуу, зөөлөн хүчний бодлогыг хослуулан хэрэгжүүлэх

Демократ арга барилд суралцах, оролцоог хөхүүлэн дэмжих, төлөөлүүлэн удирдах зарчмыг баримтлах, эерэг бүтээлч соёлыг нэвтрүүлэх



Дүгнэлт:

Байгууллагын удирдагч дарга нар итгэлцэлд суурилж байгууллагаа удирдах нь суралцагч байгууллагаасаа улбаалж, итгэлцэлд суурилсан байгууллага руу шилжиж, төгс төгөлдөр байгууллагын хэмжээнд очих боломж байна.

Санал:

Бодлогоор дэмжих:

- 1 .Тусгайлсан чиг үүрэг бүхий байгууллагуудын бодлогын баримт бичигт “Манлайлах чадвар бүхий удирдах ажилтан бэлтгэх

бодлого баримтлах, анхан, дунд, дээд шатны манлайллын хөтөлбөрүүд хэрэгжүүлэх” талаар тусгай бүлэг болгон оруулж хэрэгжүүлэх, эргэх холбоог хангах

2. Өөрчлөлт, сайжруулалт хийж, шинэ санаа дэвшүүлж, ажил болгосон ажилтнуудыг шагнаж, урамшуулах тогтолцоо бүрдүүлэх

3. Удирдах албан тушаалтнуудыг нөөц бололцоогоо ашиглан үе шаттайгаар урт богино хугацааны менежмент, хүний нөөцийн чиглэлийн сургалтад хамруулах

4. Удирдах ажилтны үнэлгээнд хөгжлийн асуудлыг тодорхой зүйл болгон оруулах, хагас жил бүр бие бүрэлдэхүүнээс судалгаа авч үнэлэх

5. Манлайлал, дотоод ур чадварыг үзүүлэлтийг хүний нөөцийн томилгоотой холбох

6. Менежерийн ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээг тодорхой болгох, үнэн зөвөөр үнэлэх

ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ:

Цэрэндорж.Ц., Бидний менежмент УБ., 2010

Шуурав.Я., Менежмент УБ., 2013

Паркинсон.С., Рустомжи.М, Удирдах урлаг. УБ., 2002

Пүрэвдагва.Х., Чингис хааны менежментийн товчоон. УБ., 2004

Сувдан сондор (Орч.Б.Оргил). УБ., 2001

Цэвэл.Я., Монгол хэлний товч тайлбар толь. УБ., 1965

Доверие-ключ к успеху экономических реформ.М., 1998

Ожегов С.М. Словарь русского языка М., 1998

Словарь по кибернетике (Под ред В.С.Михалевича). Киев., 1989

Хайниш С.В. и др. Структура организаций: от реальности до виртуальности-один шаг.М., 1999

Robert B.Shaw. Trust in the Balance:Building Successful Krganizations on

Results, Integrity, and Concern. Jossey -Bass 1997

Websters College Dictionary. London, 1998

www.leadership and chance.com