

**ХУУЛЬ САХИУЛАХ БАЙГУУЛЛАГУУДЫН МЕНЕЖМЕНТИЙН
МЭДЭЭЛЭЛ, ХАРИЛЦААНЫ ОРЧИН, ЦААШИД
АНХААРАХ АСУУДАЛ**

Хураангуй: Энэ нийтлэлээр хууль сахиулах байгууллагуудын менежментийн мэдээлэл харилцааны орчин, түүнийг сайжруулахад анхаарах нийтлэг асуудлуудыг авч үзэж санал дүгнэлт дэвшүүлэхийг зорилгоо.

Түлхүүр үгс: Коммуникаци буюу мэдээлэл харилцаа, төрийн удирдлага, хууль сахиулах байгууллага, удирдах албан тушаал, суваг сонгох, илгээх, дамжуулах эргэх холбоо, шуугиан

Төрийн захиргаа удирдлагын ухаан гэдэг нь төрийн бодлого боловсруулахад мэргэжлийн дэмжлэг үзүүлэх, бодлогыг хэрэгжүүлэх, иргэдэд төрийн үйлчилгээг хүргэхтэй холбогдсон үйл ажиллагаа, түүний арга, хэрэгслийг судладаг бие даасан ухаан мөн.

Өрнөдийн улс төр судлалд “public administration” гэсэн нэр томъёогоор илэрхийлэгдэх ойлголтыг монголын эрдэмтэд “төрийн захиргаа” хэмээн орчуулан хэрэглэж байна. Төрийн захиргаа буюу “public administration” хэмээх ерөнхий нэр томъёо маань хэрэглэгдэж байгаа нөхцөл байдал, хам утгаасаа хамаарч хэд хэдэн янзаар ойлгогдож байна. Эрдэмтэн А.Цанжид гуайн үзэж байгаагаар энэ нэр томъёо нь нэг биш утгатай юм. Эл нэр томъёоны анхны утгыг нь авч үзвэл Төрийн захиргаа гэдэг нь төрийн байгууллага гэдэг утгатай. Тиймээс үүнийг “аппарат” (оросоор: бюрократия, англиар: bureaucracy, apparatus) гэсэн явцуу утгаар нь авч үзэх нь элбэг байдаг. Ялангуяа энгийн ойлголтын түвшинд ийм утгаар хэрэглэх нь манай оронд түгээмэл юм гэж үзжээ. Харин төрийн захиргаа гэдэг ойлголтын өөр нэг утга нь “төрийн удирдлага” гэсэн утгатай. Тэгэхдээ “төрийн” гэсэн тодотголоор илэрхийлэгдэж байгаа утга нь уг удирдлага хүний нийгмийн амьдралын янз бүрийн салбаруудын дотроос чухамхүү төрийн салбар дахь удирдлагын тухай яригдаж байгаа хэрэг гэдгийг тодруулан зааж байгаа юм.

Энэ утгаараа төрийн захиргаа гэдэг нь төрийн үйл ажиллагааны хүрээний удирдлага гэсэн агуулгатай ажээ. Тиймээс “төрийн захиргаа”, “төрийн захиргааны удирдлага” гэсэн ойлголтууд нь адилхан утгаар хэрэглэгддэг байна.

Мөн эрдэмтэн Я.Долгоржав гуайн тэмдэглснээр "public administration" гэсэн ойлголт нь хэд хэдэн утгаар ойлгогдох ба үгийн явцуу утгаар нь авч үзвэл энэ нь төрийн захиргаанд ажиллаж байгаа түшмэдийн мэргэжлийн үйл ажиллагааг илэрхийлнэ. Америкийн нэвтэрхий толь бичигт үүнийг “Төр засгийн шийдвэрийг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн бүх төрлийн үйл ажиллагаа” хэмээн тодорхойлсон нь монгол хэлний "төрийн захиргаадальт" хэмээх ойлголттой таарна гэж үзсэн байна.

Манай орны хувьд хууль сахиулах байгууллагууд нь төрийн тусгай чиг үүргийг гүйцэтгэдэг мэргэшсэн байгууллагууд бөгөөд төрийн удирдлагыг хэрэгжүүлж буй арга хэлбэрээсээ шалтгаалж "Merit" тогтолцооны дагуу мэргэшсэн алба хаагчийг сонгон шалгаруулж томилох хэлбэрээр боловсон хүчнээ бэлтгэн ажиллуулж ирсэн байна.

Тэгвэл хууль сахиулах байгууллагын менежментийг хэрхэн оновчтой зохион байгуулахад мэдээлэл харилцаа хэрхэн нөлөөлдгийг авч үзье.

Байгууллагын харилцааг хамгийн ихээр хүндрүүлдэг шалтгааны нэг нь үнэтэй чухал боловч, хэн нэгний хувьд таагүй мэдээллийг хаа нэгтэй дарагдуулах, мэдээллийн шугамын ачаалал хэт ихсэх, байгууллагын бүтэц боловсронгуй бус байх явдал байдаг.

Нэгэн судалгааны дүнгээс үзвэл захирлуудын зөвлөлөөс гаргасан шийдвэрийн тухай мэдээллийн 63% нь гүйцэтгэх захиралд, 40% нь анхан шатны нэгжийн дарга нарт, 20% нь ажилтнуудад хүрч байсан ажээ. Мөн доороос дээш явах мэдээллийг ихээхэн дарагдуулдаг нь нууц биш юм. Энэ бүхэн тухайн байгууллага өөрийн нөөц боломжоо тэр бүр ашиглах бололцоогүй болно гэсэн хэрэг.

Ийм байдал үүсэхэд нөлөөлдөг шалтгаан нь мэдээллийн хэт их ачаалал байж болно

Элвин Тоффлер “Ирээдүйн шок” гэсэн номдоо: “Удирдагч нарт хүртэхүйн боломжоос нь хэтэрсэн их мэдээлэл хуралдах нь эцэстээ тэдний сэтгэн бодох, ухаалгаар асуудалд хандах боломжийг боогдуулах учраас хурдан хугацаанд оновчтой шийдвэр гаргах чадваргүй болгож болох юм” гэсэн байдаг.

Энэ нь ялангуяа манай өнөөдрийн нийгэмд хууль сахиулах байгууллагуудын удирдлагуудын түвшинд менежментийг зөв явуулах нөхцөл бололцоог хааж боогдуулах үндэслэл болж байна.

Байгууллагын харилцааг төгөлдөржүүлэх нэг үндэс нь хариу үйлдлийн боломжийг нэмэгдүүлэх, эргэх холбооны системийг бий болгох явдал байдаг. Мэдээлэл солилцооны иж бүрэн системийг бий болгож, тэр дагуу удирдлагын шийдвэр гаргах үйл явцыг зохион байгуулах нь байгууллагын харилцааг сайжруулах чухал нөхцөл болдог. Үүнд:

Мэдээлэл дээрээс доош, доороос дээш чөлөөтэй урсан очих боломжийг бүрдүүлэх. хөндлөн шугамаар явагдах мэдээлэл солилцоог идэвхжүүлэх, орчин үеийн мэдээллийн технологийг нэвтрүүлэх, байгууллагын дотоод мэдээллийн сүлжээ байгуулах, хэвлэл, мэдээллийн хуудас бий болгох гэх мэт олон арга замыг ашиглах боломжтой.

Байгууллагын дээд удирдлагад хэрэгтэй мэдээллийг цагт нь хүргэх зорилгоор ажилтан, ажилчид хэдийд ч байгууллагын ажлын талаар санал бодлоо илэрхийлэхэд бололцоотой байх ёстой. Үүнийг мэдээлэл цуглуулах тогтолцоо гэнэ.

Хууль сахиулах байгууллагын дотоод ажил, хяналт шалгалт аюулгүй байдал, мэдээлэл хариуцсан ажилтнууд мэдээллийг ажил хэргийн шалгуураар шүүн тунгааж, хамгийн чухал хэсгийг нь дээд удирдлагад танилцуулна.

Харьцангуй томоохон байгууллагууд сар тутмын хэвлэл мэдээлэл гаргаж, удирдлагын үйл ажиллагаа, ажиллагчдын эрүүл мэндийн ба сэтгэл зүйн байдал, шинэ гэрээ хэлэлцээр, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, “сарын ажилтныг” нэрлэх гэх зэрэг чухал асуудлын талаар хүмүүст мэдээлэл түгээж байдаг.

/ жишээлбэл: Улаанбаатар хотын цагдаагийн газраас сарын онцлог ажилтнуудыг нэрлэх ажил эхлүүлсэн /

Өндөр ба буурай хөгжилтэй орон, бүс нутаг хоорондоо ялгарах нэг нөхцөл нь мэдээлэл хангамж, оюуны мэдээллийн сан тэдгээрийн түгэх орон зай ба цаг хугацааны мэдрэмж болон хувирчээ. Мэдээлэл орчин үеийн амьдралын голлох нөөц болж, мэдээллийн хэрэгслүүд байгууллага, нийгмийн удирдлагад шийдвэрлэх үүрэг гүйцэтгэх болсон байна. Ажилтны хөдөлмөрт үйл ажиллагаа, албан тушаал, зэрэг дэв ахих явцыг нас, нийгмийн байр суурь, ажилласан жил зэргийг нь харгалзан 4 үндсэн үе шатанд хувааж болно. Үе шат бүхэн тодорхой зорилго, зорилтууд, хөдөлмөрийн үйл ажиллагааны онцлог, бусад ажилтнуудаас ялгагдах боломж, чадавхи, ажил хөдөлмөрт тавигдах нийтлэг шаардлагууд, хөдөлмөрийн зан үйл ба мотиваци гэсэн үзүүлэлтүүдээр тэр бүхнийг хэмждэг. Хувь хүний хөдөлмөрийн замнал нэг тодорхой үе шатанд болон нэгээс нөгөөд шилжих үед нийгмийн, үйлдвэрлэлийн, сэтгэл зүйн, бие хүний гэх мэт олон хүчин зүйлийн харилцан үйлчлэлээс хамаарч өөр өөр байж болно. Гэхдээ хөдөлмөрийн үйл ажиллагааны үйл явц, ерөнхий зүй тогтол нь түүний аж төрөх арга, насны бүлэг, байгууллага, нийгмийн орчин зэргээс хамаарч бодитой дэс дараалалтай, удирдан чиглүүлэх боломжтой хурдаар хөгжин төлөвшиж байдаг ажээ.

БАЙГУУЛЛАГЫН ХАРИЛЦААНЫ ҮЙЛ ЯВЦЫН ЕРӨНХИЙ ДАРААЛАЛ

Харилцааны үйл явцын ерөнхий дараалал нь:

САНАА ТӨРӨХ- ТҮҮНИЙГ ХЭЛБЭРШҮҮЛЭХ - СУВАГ СОНГОХ- МЭДЭЭЛЭЛ ХҮРГЭХ - ХҮЛЭЭН АВЧ БОЛОВСРУУЛАХ гэсэн үндсэн үе шатуудаар явагдана.

Удирдагч хүн энэ дарааллаар өөрийн санааг өсгөн "“бойжуулж” ажилтнуудтайгаа харилцдаг байх нь онцгой үүрэгтэй. Удирдагчаас ажилтнуудтайгаа харилцах харилцаа нь ийм бэлтгэл хангагдаагүй, санааны зоргоор хийгддэг зүйл байж хэрхэвч таарахгүй.

Удирдагч ажилтан хоёрын харилцаа дээрээс доош, дороос дээш мэдээлэл хүргэх харилцааны нэг төрөл мөн боловч энд бие хүн хоорондын харилцаа, ажил хэргийн харилцаа, нөхөрсөг дотно харилцаа гэх зэрэг харилцааны төрөл бүрийн хэлбэрийг ашиглан явагдах нь зайлшгүй болж ирнэ.

Харин тэдгээрийг хэдүйд ямар орц хэмжээгээр ашиглах вэ? гэдэг нь удирдагчийн харилцааны ур чадвар, хүнийг таних, хүндлэх, биеэрээ үлгэрлэх, мэргэжлийн үүргээ биелүүлэх зэрэг олон хүчин зүйлээс шалтгаалах үйл явц байдаг. Удирдагч хүн ажлын цагийнхаа гуравны хоёр орчмыг энэ төрлийн харилцаанд зарцуулдаг тооцоо бий. Гэхдээ гол төлөв ажил хэрэг хэрхэн явж байгааг тодруулах, зорилтуудыг нарийвчлах, ямар үр дүн гарахыг урьдчилан тооцох, ажилтнуудын үйл ажиллагаанд үнэлэлт өгөх, ажлын хуваарийг өөрчлөх эсэхийг хэлэлцэх гэх олон шалтаг, шалтгааны улмаас удирдагч нар хүмүүсийг өдөр тутам хүлээн авч уулздаг. Хамгийн гол нь удирдагч бүхэн энэ уулзалтуудад хэнтэй уулзаж ямар асуудал ярих гэж байгаатай холбогдуулан тусгайлан бэлтгэх нь чухал. Манай дарга нарын нилээд нь ингэж ханддаггүйгээс хүний хүчин зүйлийг илүү өндөр хэмжээнд ашиглах асар их боломжийг алддаг байна. Харилцааны ур чадвар эзэмшээгүй, тухай бүрд нь харилцааны үйл явцыг зохион байгуулах бэлтгэл хангаж сураагүй удирдагч нар хүнийг “хэн болохыг таньдаггүй” талаараа усны дусал мэт ижилхэн байдаг.

БАЙГУУЛЛАГЫН ХАРИЛЦААНЫ ҮЙЛ ЯВЦЫН ҮНДСЭН БҮРЭЛДЭХҮҮН

Харилцааны үйл явцын үндсэн бүрэлдэхүүн хэсэг нь ИЛГЭЭГЧ - МЭДЭЭЛЭХ ҮЙЛ ЯВЦ - СУВАГ - ХҮЛЭЭН АВАГЧ гэсэн дараалалтай байдаг. Байгууллага юуны өмнө гадаад орчинтой харилцах харилцаагаа үр бүтээлч болгох шаардлагатай. Энэ зорилгоор харилцааны олон төрлийн арга хэрэгслийг ашиглана. Шинээр тэдний хэрэглэгчид болж чадах хүмүүс, байгууллагуудтай зар сурталчилгаа болон барааг зах зээлд танилцуулдаг бүх төрлийн арга хэлбэрээр дамжуулан харилцдаг байх шаардлагатай.

Олон нийттэй харилцахад хамгийн гол нь эерэг, хүмүүст таалагдсан “имидж-дүр төрх” бий болгоход тэргүүн зэрэгт анхаарна. Энэ нь орон нутаг болон улсын хэмжээгээр хэрэглэгчид тэдний үйл ажиллагааг таньдаг, ямар

давуу талуудтайг мэддэг, итгэл хүлээлгэдэг байна гэсэн үг. Ийм төрлийн үйл ажиллагааны төрлүүд ерөнхийдөө гадаад харилцааны нэг чухал хэсэг болж өгнө. Тэрчлэн байгууллагын дотоодод шинээр яригдаж эхэлсэн олон асуудал үнэн чанартаа гадаад орчны нөлөөллөөс эхээ авсан байдаг нь нууц бишээ. Иймээс байгууллагын гадаад болон дотоод харилцааны шүтэлцээ, бие биеэ дэмжин тэтгэх боломжийг илүүтэй анхаарах хэрэгтэй болно.

БАЙГУУЛЛАГЫН ХАРИЛЦААНЫ ҮЙЛ ЯВЦЫГ ЗОХИЦУУЛАХ

Удирдлагын бүхий л үйлдэлд зайлшгүй оролцдог холбогч үйл явц нь харилцаа байдаг. Байгууллагын харилцааны үйл явцыг төгс төгөлдөр болгох нь удирдлагын үйл ажиллагааны хамгийн эрхэмлэх зорилтын нэг мөн. Байгууллагын ихэнх хүндрэлтэй асуудал харилцааны доголдлоос үүдэлтэй байдаг. Үүнийг янз бүрийн улс орнуудад явуулсан судалгаа баталж байна. Тухайлбал, америкт явуулсан судалгаанд хамрагдсан удирдах ажилтнуудын 73%, английн 63%, японы 83% нь байгууллагын ажлын амжилт харилцааны асуудал шийдэгдээгүйгээс болж тавьсан зорилтондоо хүрэхгүй байна гэж хариулсан байв. Тэрчлэн 2000 пүүс компанийн 250 мянган хүний дунд явуулсан санал асуулгын дүнгээс үзэхэд байгууллагын доторх хамгийн хүндрэлтэй асуудал нь мэдээлэл солилцох, бие биенээ ойлгон дэмжихтэй холбоотой гэсэн байх ажээ. Амжилт олж байгаа удирдагч нар бусад удирдагчдаас үр бүтээлч харилцааны түвшингээрээ эн түрүүнд ялгарч байдаг.

Харилцаа гэдэг нь хамгийн ерөнхий утгаараа хүмүүсийн хооронд мэдээлэл солилцох үйл явц байдаг бөгөөд түүнийг чөлөөтэй, үр ашигтай, ухаалгаар зохион байгуулах, хүмүүст ийм чадвар, эрмэлзэл төлөвшүүлэх замаар хэрэгждэг байна. Харилцаа нь нийгмийн, байгууллагын /бүлгийн/, бие хүн хоорондын гэсэн үндсэн төрлүүдтэй байна. Байгууллагын доторх мэдээлэл солилцоо нь нэг түвшингээс нөгөөд дээрээс доош, доороос дээш явагдана. Энэхүү харилцааны сувгууд хэрхэн ажиллаж байгаа нь байгууллагын хөдөлмөрийн бүтээмжид шийдвэрлэх нөлөөтэй.

Ялангуяа доороос дээш ирэх мэдээллийн ачаар шинэ санаачлага нэвтрүүлэх, ажилтнуудын хүсэл сонирхлыг дор бүр нь мэдэж удирдлагын шийдвэр гаргах, өгөгдсөн даалгавар хэрхэн биелэгдэж байгаа, удирдлагын шийдвэр хэр зэрэг оновчтой болсон зэргийг мэдэх бололцоотой байдаг.

Байгууллагын удирдлагын түвшин хооронд идэвхтэй мэдээлэл солилцоо явагддаг байх нь байгууллагын өрсөлдөх чадварыг эрс дээшлүүлиэ. Доороос ирсэн мэдээлэл, санал санаачлагыг удирдах ажилтнууд маш нарийн судалж, бүх талын үнэлэлт дүгнэлт гаргах, аль нэг шинэ санаа, тооцоо судалгаа.

харьцуулалт зэргийг байгууллагын үйл ажиллагаанд авч хэрэглэсэн бол тэр тухай албан ёсоор өөрт нь болон бусад гишүүдэд мэдээлж байх ёстой.

Хэрэв ингэж ажилтнуудын хүч хөдөлмөрийг зохих ёсоор нь үнэлж ухаалаг хандахгүй бол байгууллагын дотоод харилцаа доголдолд ордог талтай. Үүнээс гадна байгууллагын нэгж хэсгүүдийн хооронд хөндлөн харилцаа маш чухал үүрэгтэй. Энэхүү харилцааны тусламжтайгаар үүрэг зорилтуудаа хооронд нь уялдуулах, хүчээ нэгтгэх, байгууллагын дотоод боломжийг нэгж хэсгүүд үр бүтээлчээр ашиглах бололцоо нээгдэнэ. Нэгж хэсгүүдийн төлөөлөгчид сургалтын хөтөлбөр боловсруулах, шинэ бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж зах зээлд гаргах асуудлыг нарийвчлан тохиролцох, нөөцийг хэрхэн хуваарилах талаар санал солилцох гэх зэрэг олон шалтгаанаар уулзаж мэдээлэл солилцох шаардлагатай байдаг. Үүнийг албан болон албан бус хэлбэрийн харилцааг нэг адил ашиглан шийдвэрлэх боломжтой.

Ямар хэлбэрийн харилцааг түлхүү ашиглах хэрэгтэй вэ? гэдэг нь нөхцөл байдлаас шууд хамаарна. Хөндлөн шугамаар мэдээлэл солилцоход ажлын хэсгүүд болон хороодын төлөөлөгчид эн түрүүнд идэвхтэй оролцож мэдээлэл хийдэг байх нь чухал. Харилцааны энэ сувгийг үр бүтээлчээр ашиглах юм бол хүмүүс бие биетэйгээ, нэгж хэсгүүдийн хооронд нөхөрсөг, ажил хэрэгч харилцаа бүрэлдэж, улмаар байгууллагын сэтгэл зүйн дотоод уур амьсгал эрүүлжин сайжирдаг байна.

БАЙГУУЛЛАГЫН ДОТОРХ ДЭЭРЭЭС ДООШ ЧИГЛЭСЭН ХАРИЛЦАА

Байгууллагын дотор дээрээсээ доошоо чиглэх харилцааны 5 үндсэн чиглэлийг гаргаж ирсэн.

- 1) Ажил үүрэг гүйцэтгэх тодорхой зорилтыг тавих.
- 2) Тухайн байгууллагын хэмжээнд гаргаж тогтоосон мэдээллээр хангах.
- 3) Гүйцэтгэх ажлын утгыг илэрхийлсэн мэдээллээр хангах.
- 4) Удирдлагын доорхи хүмүүсийг ажлын чанарын тухай мэдээллээр хангах.
- 5) Тавьсан зорилгыг ажилчид хүлээн авахад хялбар болгох үүднээс үзэл суртлын мэдээллийг гаргаж тавих.

Өмнөх үед ихэнх байгууллагууд үйл ажиллагаандаа зөвхөн эхний 2 асуудлыг авч үздэг байлаа. Өнөөдөр ч гэлээ энэ хандлага нилээд өргөн дэлгэр байгааг хэлэх нь зүйтэй юм. Хөдөлмөрийн чанар болон байгууллагын зорилго зорилтыг агуулж байдаг мэдээллийг дээрээс доош чиглэсэн харилцааг төдийлөн авч үзэлгүй явсаар ирлээ. Энэ нь байгууллагын үйл ажиллагаанд таагүй нөлөө үзүүлж байдаг. Ийнхүү зарим зүйлийг орхигдуулсан харилцаа нь захиргаадах уур амьсгалыг бий болгох ба хэвтээ харилцааны энгийн хэрэгжилтэнд саад тогтор учруулдаг.

Ажилтнуудын гүйцэтгэх ажлынх нь утга ба хөдөлмөрийнх нь тухай мэдээллийг зөв дамжуулах нь байгууллагад ихээхэн ашигтай зүйл болдог. Хэрэв хүмүүс чухам энэ ажлыг түүнд яагаад даалгасныг ойлгож чадвал тухайн ажил үүргээ үр дүнтэй гүйцэтгэж чадна гэж Кац, Кан 2 онцлон тэмдэглэсэн байдаг.

Дээрээс доош чиглэсэн харилцаанд ашиглаж буй хэрэгслүүд. Дээрээс доош чиглэсэн харилцаа нь амаар болон бичгээр мэдээллийг хүргэдэг. Бичгийн хэлбэрээр мэдээллийг хүргэх жишээ гэвэл ажил үйлчилгээ явуулах удирдамж. зөвлөмж. захирамж, зарлалын самбар гэх мэт. Амаар хүргэх жишээ нь, шууд тушаах, хурал зөвлөлөгөөн, утсаар даалгавар өгөх, телевизийн холбоог ашиглаж өгөх гэх мэт.

Дээрээс доош чиглэсэн харилцааг сайжруулах аргууд: Энэ салбарт томоохон судалгаа хийсэн хүний дүгнэлтээс үзэхэд доош чиглэсэн мэдээллийн урсгал нь хүлээн авагчид дараах үйлчилгээг үзүүлдэг.

1) Мэдээллийг хүлээж аваад хамгийн хүндрэл багатай замыг сонгож авдаг.

2) Хүмүүс өөрт нь ойлгомжтой дөхөм мэдээллийг илүү нээлттэй хүлээж авна.

3) Хүний үнэлэмжинд төдийлөн зохицоогүй мэдээллийг бодит логикт харшилсан мэдээллээс илүү хүнд эсэргүүцэлтэйгээр хүлээж авдаг.

4) Хүмүүс өөрийнхөө хэрэгцээг хангах байнгын хүсэлтэй байдаг ба тэр хүслээ биелүүлэхэд нь тохирох мэдээллийг илүү амархан хүлээж авдаг.

5) Хүрээлэн байгаа орчин нь өөрчлөгдөж байгааг харж буй хүмүүс орж ирж байгаа мэдээллийг илүү нээлттэй хүлээж авдаг.

6) Харилцаанд ерөнхийд нь зөвхөн нэг нөхцөл байдалд хамрагдах мэдээлэл сайн нөлөөтэй байна.

Менежер дээрээс доош чиглэсэн харилцаа ажилтнуудад нь хэрхэн нөлөөлж байгааг, тэд хэрхэн хүлээн авч байгааг ойлгож чадвал харилцааны процесс нь илүү үр дүнтэй болдог. Нилээд хэдэн судалгааны үр дүн нь хэрвээ ажилтнууд шаардлагатай мэдээллийг бүрэн дүүрэн хүлээж авч чадаж байгаа бол ганцаарчилсан болон группын ажил үйл сайн болж байгааг нотолсон. Гэлээ ч менежерүүд өөрийн удирдлаган доорхи хүмүүстэйгээ зохих хэмжээнд үр дүнтэй ажиллаж чадахгүй байгааг сүүлийн үеийн судалгаа харуулж байна.

БАЙГУУЛЛАГЫН ДОТОРХ ДООРООС ДЭЭШ ЧИГЛЭСЭН ХАРИЛЦАА

Дээрээс доош чиглэсэн харилцааны нэгэн адил доороос дээш чиглэсэн харилцаа нь бие хүмүүс хоорондын харилцаанд маш өрнүүн үйл явц болдог. Зохион байгуулалтын сонгодог бүтцийн хэвийн заншсан ойлголтод

босоо мэдээллийн урсгал нь дээрээс доош ба доороос дээш чиглэсэн мэдээллийг хангаж байна.

Гэхдээ практик дээр буцах холбоог хянах хяналтыг эс тооцвол дээрээс доош чиглэсэн харилцаа нь доороос дээш чиглэсэн харилцаанаасаа давамгайлж байдаг.

Дээрээс доош чиглэсэн үйл явц нь захиран тушаах шинжийг илүү агуулдаг. Үүнд: тушаал, даалгавар, заавар, мэдээлэл ордог. Харин дээш хандсан процесс нь өөрийн мөн чанартаа захиран тушаах шинжийг агуулдаггүй. Хүнд суртлын байр суурь нь захирах уур амьсгалыг бүрдүүлдэг бол харин үр дүнтэй дээш чиглэсэн харилцаа бол ажилтан нь ажилдаа чөлөөт байдлаар хандах, удирдлагын процесст түүнийг оролцуулах, тийм эрхээр хангахад чиглэгдсэн байна.

Ихэнх байгууллагад хүнд суртлын хандлага нь давамгайлж байдаг. Ингэснээрээ ажил үйлд нь гадны ямар нэгэн анхааралгүй болж ажилд нь муугаар нөлөөлнө. Ихэнх тохиолдолд ажилчид удирдлагадаа өөрийн санасан бодсоноо хэлэхээс айдаг, ялангуяа муу мэдээ сонсгох гэж байгаа үед.

Доороос дээш чиглэсэн харилцааны үр дүнг дээшлүүлэх аргууд

Доод удирдлагын ажилчид дээд хүмүүстээ шатлан захирагдах зохион байгуулалттай байгууллагын хувьд энэхүү харилцааг голчлон хэрэглэдэг. Практикаас үзэхэд шатлан захирах арга нь тийм ч сайн ажиллагаа биш. Дээш чиглэсэн харилцааны үр дүнг дараах аргуудын тусламжтайгаар дээшлүүлдэг.

1) Давж заалдах журам. (процедура обжалования) Ихэнх хөдөлмөрийн хамтын гэрээнд удирдаж байгаа даргатайгаа санал эс нийлвээс өөрийн гомдол хүсэлтээ шууд удирдах даргыг алгасан дээд удирдлагадаа гаргаж болох нөхцлөөр тусгагдсан байдаг. Энэ арга нь ажилтныг шууд удирдлагын дүр зоргоор аашилхаас хамгаалах ба санал гомдол гаргах нөхцлийг нээлттэй болгож байгаа юм. Ажилтны гаргасан гомдол саналыг авч хэлэлцдэг тусгай хороо байх ба үүнд удирдлагын адил түвшинд байгаа 3 хүн тэрчлэн 2 дунд түвшний удирдлага ордог. Энэ хорооноос гаргасан шийдвэр нь 2 талд адилхан заавал гүйцэтгэх шийдвэр болдог. (адил тэгш хэрэгжих ёстой)

2) Нээлттэй хаалганы бодлого. Энэ нь удирдлагын хаалга бүрэн утгаараа бүхий л ажилчдад нэгэн адил нээлттэй байна гэсэн үг юм, Нээлттэй хаалга бол хэн ч өөрийнхөө санал бодлыг илэрхийлж орж ирэхийг байнга урьж байна гэсэн үг юм. Харамсалтай нь энэхүү нээлттэй хаалганы бодлого тэр бүр амьдралд хэрэгждэггүй. Удирдагч нь ажилтныхаа мөрийг алгадаад “миний хаалга чиний өмнө хэзээд онгорхой” гэж хэлэх боловч ихэнх тохиолдолд дарга ажилчин 2 хэн хэн нь тэрхүү хаалга хаалттай гэдгийг ойлгож байдаг. Тухайн нөхцөлд ам яриаг ажил болгох хэрэггүй юм.

3) Санал зөвлөлгөө, олон нийтийн санал ажлаас халагдсан хүмүүстэй уулзан харилцан ярилцах. Боловсон хүчний хэлтэс нь өөрийн ажилчиддаа албан бус ганцаарчилсан уулзалт хийж (үе үе) санал бодлыг нь сонсох тэрчлэн тухайн байгууллагаас гарч байгаа ажилчдаас албан бус ярилцлага авах замаар доороос дээш чиглэсэн харилцааны процессыг ихээхэн сайжруулж болох юм. Харилцааны ийм хэлбэр нь ёстой л үнэлж барамгүй мэдээллийг өгдөг.

4) Оролцооны арга (Ажилчдыг татан оруулахад үндэслэгдсэн шийдвэр нь). Ажилагсдын санал бодолд үндэслэсэн шийдвэр нь маш үр дүнтэй харилцаа тогтооход ихээхэн ач тустай юм. Шийдвэр гаргахдаа ажилчдыг албан бус байдлаар оролцуулж болно, эсвэл зохион байгуулалтын тодорхой программаар татан оролцуулж болох юм, Жишээ нь: бага тушаалын ажилтнуудын хороо, Үйлдвэрчний Эвлэл ба менежментийн төлөөлөгчид оролцсон хамтын хороо эсвэл чанарын дугуйлан ба ажилтнуудын санал хүсэлтийг цуглуулах хэсэг зэргийн хүрээнд санал бодлыг нь авч болно. Судалгаанаас үзэхэд харилцааны сүлжээнд оролцож байгаа ажилтнууд өөрийн ажлаараа сэтгэл хангалуун ажлаа сайн хийхийн зэрэгцээ байгууллагадаа үнэнч зүтгэж байна. Харин харилцааны үйл явцад оролцоогүй хүмүүст дээрх үзүүлэлт сайнгүй байлаа.

5) Төлөөлөгч. Доороос дээш чиглэсэн харилцааг бий болгох зорилгоор менежментээс тусгай төлөөлөгч томилох нь их сайн арга байв. Гэхдээ л энэ нь өргөн дэлгэр болж одоохондоо чадахгүй байна.

Энэ аргыг Скандинавын орнуудад анх санаачилжээ. Энэ санаа нь шууд бусаар халагдсан хүмүүс эсвэл удирдлагын асар том хүнд суртлын машин дотор өөрийгөө жижигхэн эрэг шураг мэтээр төсөөлөгч хүмүүсийн сэтгэлийг онгойлгох зорилгоор бий болжээ.

Дараа нь энэ арга нь Америкийн терийн болон цэргийн байгууллагуудад ихээхэн нэвтэрч хэрэглэгдэх болсон. Энэхүү аргыг ажил хэрэгч хэдхэн байгууллага нэвтрүүлэн хэрэгжүүлж байгаа ба зөв хэрэглэж чадсан нөхцөлд нээлттэй хаалганы бодлого нь үр дүнгээ өгөөгүй газар ч үр дүнтэй байж болох юм.

Удирдлага нь харилцаагаа сайжруулж болохуйц хамгийн энгийн үр дүнтэй арга бол бусдыг сонсох арга барилаа хөгжүүлэх ба харилцааны тохирох системийг нэвтрүүлэх явдал юм. Канадын нэгэн мод боловсруулах компаний дээд удирдлагууд өөрийнхөө ажилтнуудын саналыг судалж үзэхээсээ өмнө өөрсдийгөө ажилтнуудтай тун сайн харилцаатай гэж бодож байжээ. Санал асуулгын дараа тэд доорхи арга хэмжээг авч асуудлыг шийджээ. Жилийн дотор компаний 2 эзэн 30 орчим үдэшлэг зохион байгуулсан. Зоогонд 10 ажилтныг тэдний гэр бүлтэй нь урьсан, оны эцэст ер нь бүх ажилтнууд ямар нэг арга хэмжээнд бүрэн оролцсон байжээ. Зоогны дараа ний нуугүй урт ярилцлага

өрнүүлж ажилчид дуртай асуулт асуудлаа дэвшүүлж шууд хариуг нь авч байсан. Үүний эцэст хамгийн дуугүй ажилтан ч их өөрчлөгдөж яриа хөөрөөтэй болж байсан байна.

Санал бодлыг идэвхтэй сонсож сурах зөвлөмж гэвэл:

- 1) Анхаарлыг дэмжих;
- 2) Албаны бус хэл ярианы хэл ашиглах;
- 3) Яриаг нь дэмжих;
- 4) Яриандаа татан оролцуулах байдлаар турших, шалгах;
- 5) Саналыг нь дэмжих;
- 6) Хэдийд ярианд нь оролцох, хэдийд тэр хүний саналыг нь хэлүүлэх

зэрэг яриаг харилцан хослон зөв өрнүүлэх зэргийг дурдаж болох юм.

Доороос дээш чиглэсэн харилцааны мэдээллийн хэлбэрүүд Ажилтнуудаас гарах мэдээллийг үндсэн 2 хэсэгт хувааж болно.

1) Бодол санаа холбоо тогтоох ба үйл ажиллагааны тухай хувь хүний мэдээлэл;

2) Техникийн шинжийг агуулсан үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагаатай холбогдсон буцах холбоо болох мэдээлэл. Энэ нь аль ч байгууллагын хяналтын амин чухал хүчин зүйл юм. Хувийн шинжийг агуулсан мэдээлэл нь өөрийн удирдлагын тухай хэрхэн ярьж ялган 1 санал бодолтой байдгаас бүрдсэн мэдээлэл юм. Иймэрхүү мэдээллийн тухай хэдэн жишээ дурдвал:

- 1) Тэд ямар ажил гүйцэтгэв;
- 2) Тэдний удирдлаган доорхи хүмүүс ямар ажил гүйцэтгэв;
- 3) Тэдэнтэй хамт ажиллаж байгаа бусад ажилтнууд ямар ажил гүйцэтгэв; |
- 4) Ямар арга хэмжээ авах нь зүйтэй гэж тэд боддог вэ?
- 5) Тэдний сэтгэл зовоосон ямар асуудал байна;
- 6) Тэдний ажлын хэсэгт (цех тасаг) ямар шийдвэл зохих асуудал оршиж байгаа;
- 7) Компанийн ажил үйл ба бодлогод ямар асуудал авч үзэх;
- 8) Гүйцэтгэлийн олон байгууллагууд өөрийн бодлого практиктаа харилцааны системийг ашигладаг байна.

БАЙГУУЛЛАГЫН ХАРИЛЦААНД СӨРГӨӨР НӨЛӨӨЛӨГЧ СӨРӨГ ХҮЧИН ЗҮЙЛ

Харилцааны үр дүнд сөргөөр нөлөөлөгч сөрөг хүчин зүйлийн нэг нь ШУУГИАН юм. Шуугианыг арилгаагүй тохиолдолд харилцаа үр дүнтэй явагдах үндэсгүй.

БУЦАХ ХОЛБОО буюу хүлээн авагчийн хариу үйлдэл ямар байх нь дамжуулсан мэдээлэл тэр хэмжээгээр ойлгогдсон, үүргээ биелүүлсэн эсэхийг харуулж өгнө. Энэ нь шуугианыг даван туулах үндсэн арга юм. Буцах холбооны үед мэдээлэгч хүлээн авагч хоёр мэдээлэх үүргээ хоорондоо сольсон байдаг.

Буцах холбоо нь уг мэдээллийг ямар хэмжээнд ойлгосон, хэрхэн хүлээн авсан, ямар арга хэмжээ авсан зэргийг харуулж өгнө. Мэдээлэл солилцоо үр бүтээлч явагдахын үндэс нь хоёр тийш чөлөөтэй мэдээлэл урсч байх явдал гэдгийг орчин үеийн залуур зүйн ухаан нэгэнт баталсан юм.

Удирдагчийн юу хүсч байгаа, хэрхэн ойлгож байгааг нөгөө талд яг тэр хэвээр нь бүрэн ойлгох гэж байхгүй. Энэ бол хэтэрхий өндөр шаардлага гэж үзэж болно. Өөрийн санаа бодлыг бүх талаар яг өөртэй нь адил хүлээн авах учиртай гэж ханддаг удирдагч өөрийгөө бодит байдлаас хөндийрүүлдэг гэмтэй.

Буцах холбоонд суурилаггүй аливаа удирдлагын үйл ажиллагаа ямагт өрөөсгөл, үр дүн багатай болж хувирна. Удирдлагын үйл ажиллагааны үндсийн үндэс нь буцах холбоог жинхэнээр нь бий болгох, үр бүтээлчээр ашиглах асуудал мөн. Үүний тулд штабын юмуу аль нэг нэгжийн ажилтнууд нөгөө рүүгээ сайн дураараа очиж мэдээлэл солилцдог болох сонирхлыг өдөөх, нэгжүүд хэрхэн хамтран ажилладаг талаар үе үе ярилцлага зохион байгуулах боломжтой юм.

Мөн ажилтнуудын дунд санал асуулга явуулж буцах холбоог идэвхжүүлж болно. Энэ үед ажил үүргийн хуваарилалт ямар байдаг, үйл ажиллагааны зорилго тодорхой эсэх, чухал мэдээллийг цаг алдалгүй хүлээн авдаг эсэх, удирдагч нь түүний ажлыг дэмжиж тусалдаг эсэх гэх зэрэг олон асуултыг тодруулах боломжтой.

Буцах холбоог жигдрүүлэх бас нэг арга нь мэдээлэл цуглуулах байгууллагын системийг бий болгох явдал. Энэ нь дороос ирсэн мэдээллийг хэдхэн хүн олж мэддэг үнэлэлт өгдөг байдлыг өөрчлөхөд гол төлөв төлөв чиглэнэ.

Үүний тулд байгууллагын гишүүд нэрээ бичихгүйгээр мэдээлэл, санал хүсэлт гаргах хайрцаг ажиллуулж болно. Гэхдээ энэ нь олон төрлийн саад бэлхшээлтэй учирдаг. Хэн тэр саналыг авч боловсруулсан, ямар зүйлд тэдгээр санал биелэлээ олсон гэх зэрэг асуудал тодорхойгүй үлддэг талтай. Байгууллага утсаар нэр хаяггүй мэдээлэл авдаг байж болох юм. Дараа нь тэдгээр хүсэлт саналын талаар мэдээллийн хуудсаар хариу өгдөг байвал үр дүнтэй болно.

Шуугиан гэдэг нь мэдээллийн системд хэл ярианы, мэдрэхүйн, биеийн харилцан үйлчлэлийн гэх зэрэг хүчин зүйлүүдийн нөлөөгөөр дамжуулж байгаа

мэдээлллийн утга алдагдахыг хэлнэ. Шуугианы эх үүсвэр нь аман, аман бус мэдээллийн суваг, хүртэн хүлээн авах чадвар, тогтсон хандлагын онцлог зэрэг олон зүйл байж болно. Магадгүй нэг тал нь зориудаар энэ харилцааг үр бүтээлч болгохыг хүсэхгүй байж болно. Тэгвэл энэ үед харилцааны үйл явц эхнээсээ зориуд бий болгосон хаалт буюу шуугиан дунд явагдана гэсэн үг.

БАЙГУУЛЛАГА ДАХЬ АРХАГШСАН АСУУДЛУУД

Байгууллага нь янз бүрийн хүмүүсээс бүрддэг. Бид ажил мэргэжилдээ илүү хариуцлагатай байхыг хичээдэг боловч байгууллагадаа хувийн ашиг сонирхлоор хандах явдал байдаг. Цөөнгүй тооны ажилтнууд ужиг асуудлуудыг тээсээр үйлдвэртэй ирж байгаа цагт хүмүүсийн ужиг асуудал байгууллагынх болж хувирдаг.

Дараах долоон асуудал ямар нэг хэмжээгээр түгээмэл шинжтэй байдгыг анхаарах хэрэгтэй байна. Үүнд:

Асуудал 1. Нийтлэг үзэл санаа, үнэт зүйлс байхгүй байх: Нэг бол байгууллагад үүрэг зорилгын мэдэгдэл ерөөс байхгүй байх эс бөгөөс байгууллагын бүх түвшинд үүрэг зорилгоо гүнзгий ойлгодоггүй, түүнд үнэнч байж чаддаггүй.

Асуудал 2. Нарийн тодорхой стратеги байхгүй байх: Нэг бол тийм стратегийг хангалттай болосруулаагүй эсвэл үр нөлөөтэй илэрхийлж чадаагүй юмуу хүмүүсийн хүсэл эрмэлзэл эрэлт шаардлага, тухайн үеийн бодит байдалд нийцээгүй

Асуудал 3. Бүтэц хийгээд нийтлэг үнэт зүйлс, үзэл санаа болон системийн хоорондох уялдаа холбоо хангалттай бус байх. Байгууллагын бүтэц, систем нь стратегийн хөгжилд тус дөхөм үзүүлдэггүй.

Асуудал 4. Итгэлтэй бус хэв маяг: менежментийн философи нь нийтлэг үзэл санаа, үнэт зүйлстэйгээ зөрчилддөг юмуу бүрэн дүүрэн нийцдэггүй, эсвэл үүрэг зорилгын тухай мэдэгдэлд тусгагдсан үзэл санаа, үнэт зүйлс тууштай хэрэгждэггүй.

Асуудал 5. Хангалттай бус дадал: хэв маяг нь дадалтайгаа авцалддаггүй юмуу зохих хэв маягийг хэрэгжүүлэхэд дадал дутагддаг.

Асуудал 6. Итгэлцлийн түвшин бага: Итгэлцэл хангалтгүй байх нь харилцааг түгжигдмэл болгож, асуудал шийдвэрлэх, хамтран ажиллах болон багаар ажиллахад сөргөөр нөлөөлдөг.

Асуудал 7. Бат цул нэгдэл байхгүй байх: Үнэт зүйлс нь дадал зуршилтай нийцдэггүй ба үнэлж, итгэж байгаа, хийж буй зүйлүүд хоорондоо хамааралгүй байх. Эдгээр асуудлыг шийдвэрлэх боломжтой

Архагшсан эдгээр бүх долоон асуудлыг шийдвэрлэх боломжтой. Гэвч эдгээр нь дэндүү түгээмэл бөгөөд таны өрсөлдөгч нарт ч дутахааргүй олон бий. Амжилт гаргана гэдэг харьцангуй ойлголт. Тэрхүү ойлголт нь ямар нэг үзэл санаа бус харин өрсөлдөөнтэй харьцуулсан байдлаар хэмжигддэг. Дээр дурдсан асуудлууд ихэнхдээ байгууллагын шинжтэй боловч хүмүүс ажил мэргэжил дээрээ тэдгээрт дасан зохицсон байдаг.

Энэ байдал нь өвдөлт дэндүү хурц мэдрэгдтэл хангалттай удаан үргэлжилнэ. Гэгээрч боловсорсон удирдагчид бол байгууллагаа хурц ипрэлийг нь намдаах гэлгүйгээр архаг асуудлаас ангижруулж чадна гэдэгт би итгэлтэй байна.

Гэхдээ ингэхийн тулд тэд өөрсдийгөө өөрчилж, итгэлийг бататган, бүтэц, системээ эргэн харах учиртай. Хэн ч байлаа гэсэн ашиг орлого сайтай, мэдээлэлтэй, чадавхитай, бүтээмжтэй, хамтач үзэл санаа нэвт шингэсэн тийм байгууллагатай болохыг хичээдэг. Ийм болохоор тэд хүмүүсийг ашиг орлогоосоо илүү үнэлж цэгнэж эхэлдэг.