

Хувийн зохион байгуулалт, цагийн менежмент нь ажлаа хэдий хугацаанд хийж, хэрэгжүүлэхийг тлөвлөх, зохион байгуулалтын ёл явц юм. Цагийн менежментийн талаар судалж, суралцахдаа та урсгалаар биш амьдрал дээр ягштал биеллж, хэрэгжлж чадвал Үр дүн нь гайхалтай илрэх болно. Тухайлбал:

- > Илүү бтээмжтэй, илүү Үр дүнтэй ажиллана.
- > Таны нэр хүнд өснө, стресс багасна.
- > Амжилтанд хүрэх, манлайлагч болох боломж нэмэгдэнэ.

Тэгвэл цагийн зохион байгуулалт муутайгаас болж дараах сүрг Үр дагавар өгсөх магадлалтай гэдгийг анхаарах хэрэгтэй. Өөнд:

- > Аливаа ажлыг цагийг нь тулгаж хийсэнээр чанаргүй хийх.
- > Үр дүнгүй урсгалаар ажиллах.
- > Нэр хүнд буурах, нэг албан тушаалдаа уягдах.
- > Байнгын стресстэй байх.

Та багахан хугацааг цагийн менежментийн арга техникийг сурахад зарцуулвал эргээд танд таны санаанд оромгүй маш гайхалтай Үр дүн, амжилтыг авчрах болно гэдгийг ямагт санаж яв.

***Б.Одбаатар** — Хууль сахиулахын удирдлагын академийн Цагдаагийн удирдлага, стратегийн профессорын багийн профессор, хууль зүйн ухааны доктор (Ph.D), цагдаагийн хурандаа*

БАЙГУУЛЛАГА ДАХЬ ЗӨРЧИЛ, ТӨННИЙ УДИРДЛАГА

Хураангуй: Энэ нийтлэлээр байгууллага дахь зөрчил, төнний өгсөн гарах шалтгаан нөхцөл, зөрчлийн эерэг болон сүрг Үр дагавар, зөрчлийг удирдах арга зүйн талаар санал дэвшүүлэн гаргахыг зорилоо.

Төлхүүр Үг: Байгууллагын удирдлага, байгууллага дахь зөрчил, зөрчлийн Үр дагавар, зөрчлийн эерэг, сүрг тал, зөрчлийн удирдлага.

Байгууллагын удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд анхаарал хандуулах гол асуудлын нэг бол зөрчил, өл ойлголцол өгсөхээс урьдчилан сэргийлэх, төннийг удирдах ажиллагаа юм.

Хэдийгээр зөрчил, маргааныг нэг талаас, хувь хүний зан харьцаа, өл бодлын илэрхийлэл, өл ойлголцох нөхцөл байдлаас өл дэлтэй хувийн шинжтэй асуудал гэж өлжж болох боловч нөгөө талаас, энэ нь даамжирч байгууллагын хэмжээнд хүртэл өргөжих сүрг Үр дагаврын өндэс, суурь болж, байгууллагын соёл, хүгжил, ирээдүйд бодитоор нөлөлж болох юм.

Байгууллага дахь зөрчил, төннийг удирдлагын асуудлыг авч өлзэхийн тулд “зөрчил” гэж юу вэ? гэдгийг ойлгохоос эхлэх нь зүйтэй.

Зүрчил гэдэг нь хоёр буюу түүнээс дээш талуудын хэсэл хэрэгцээ, эрхэмлэн дээдлэх зүйлс хоорондоо таарч тохирохгүй буюу ямар нэг арга замаар нэг нь нэгтгэх саад учруулсан нөхцөл байдал юм.

Энгийн тэгээр тайлбарлавал аливаа хувь хүн ба бэлэг хүн эрх ашиг, сонирголоороо өөрийн хэссэн зүйлээ олж авч чадаагүй бөд зүрчил, зүрчилдэг бий болдог байна¹.

Аливаа зүрчил нийгмийн амьдралын салшгүй хэсэг бөгөөд түүнийг судлах нь зөвхөн энэ цаг бөд менежментийн удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэх хэрэгцээ шаардлагаар өссөн гарч байгаа хэрэг биш бөгөөд түүний ойлголт, мөн чанарын талаар олон эрдэмтэн судлаачид мөн нь судлаж өөрийн нэлэлт, дүгнэлтийг дэвшүүлсэн байдаг.

Тухайлбал, Г.Спенсер “зүрчилдэг нь нийгмийн хөгжлийн гол хүчин зүйлс, хүн тэрлхтний түүхийн зайлшгүй нэгдэл мөн” гэж нээд түүнийг “амьдралын тлөө тэмцэл” гэсэн ойлголтоор дамжуулан тайлбарласан байна. Тэрээр “амьдралын тлөө тэмцэл зөвхөн хүмүүс хоорондын харилцааг бус нийгэм, хүрээлэн буй орчны хоорондын харилцааг мөн зохицуулдаг” гэж нэсэн байна*¹².

М.Вебер засаглал, эрх мэдэл гэсэн ойлголтын хүрээнд зүрчлийн тухай асуудлыг хүндэж авч нэсэн бөгөөд эрх мэдэл, засаглал дор бэлэг хүмүүс аливаа хамтын үйл ажиллагааны явцад өөрсдийн хэсэл зоригийг хэрэгжүүлэх өөрөөр хэлбэл, хамтран оролцогчдын эсэргүүцлийг ол хайхрах замаар өөрсдийн хэсэл сонирхлоо бий болгох нь зүрчил нэгсэх нөхцөл гэж тайлбарлажээ³⁴.

Тэгэхээр зүрчил бол нийгмийн амьдрал, ер нь хаана бол хаана өөсч байдаг хүний тэрлхийн шинж чанар юм.

Тэгвэл байгууллага дахь зүрчил юунаас өөсч бий болдог вэ?

Хүмүүс, хамт олон нэгнийхээ болон бие биенийхээ нээл бодол, санаа зорилгыг ойлгохыг хүсэхгүй, нэг нь нөгөөдөө буулт хийхээс татгалзах, бие

¹ Зүрчлийг өссөн гарах хэлбэр, хамрах хүрээгээр нь дараах тэрлд ангилан авч нэдэг:

1. Дотоод - хувь хүний дотоод зүрчил;
2. Хүмүүс хоорондын - хувь хүмүүс хоорондын зүрчил;
3. Бэлэг хоорондын - бөлгөөдийн хоорондох зүрчил;
4. Олон улсын - улс орнуудын хоорондох зүрчил гэж ангилна.

² Г.Спенсер. Опыты научные, политические и философские. англи хэлнээс орос хэл дээр орчуулсан Н.А.Рубакин. 1998. 1407 хуудас.

³ Макс Вебер 1864.04.21 -нд Пруссийн Эрфурт хотод тэрсн. Немцийн социологич. философич, түүхч, улс тэрийн эдийн засагч хүн байсан. Түүний нээл санаа нийгмийн шинжлэх ухаан түүнд дотроо социологийн шинжлэх ухааны хөгжилд чухал нөлөө нээлсэн бөгөөд түүнийг социологийн шинжлэх ухааны нэдэслэгчдийн нэг гэж зүй ёсоор нэдэг. Цахим эх сурвалж: <https://ru.wikipedia.org/wiki>

биедээ итгэхгүй байх, хувийн ашиг сонирхлыг илүүд зэх зэрэг янз бүрийн сүрг нэхцл байдлын улмаас хэн нэгэнд буруу зэл баримтлал, буруу ойлголт бий болсон цагт зрчил өөсдэг.

Байгууллага дотор зрчил өөсэх дараах хэд хэдэн шалтгаан байдаг гэж эздэг байна. Өөнд:

- > Алба хаагчид удирдлагадаа болон бие, биедээ итгэхгүй байх;
- > Талуудын эрх ашиг, байр суурийг удирдлага сонсохгүй байх;
- > Алба хаагч, ажилтан хувийн ашиг сонирхлыг илүүд зэх;
- > Алба хаагч байгууллагын өйл ажиллагааны талаар буруу зэл баримтлал, буруу ойлголттой болох;

- > Байгууллага дахь бүтцийн болон өйл ажиллагааны өөрчлөлт, шинэчлэлтийг эсэргүүцэх, сүрглдэх байр сууринаас хандах;

- > Хөмөрсийн дунд эрхэмлэн дээдлэх нэт зйлс, зан харьцаа, зэл бодлын ялгаа зааг бий болох;

- > Алба хаагчдын мэдлэг, ур чадварын өнэлгээ шудрага бус, атаархал бий болох;

- > Ажил өөргийн хатуу чанга хуваарь, дэг журам тогтоох зэрэг нь байгууллага дахь зрчил бий болох нэхцлийн өндэс болдог байна.

Байгууллага дахь зрчил нь ихэнхдээ удирдлагын өйл ажиллагаа, түүний хэрэгжилттэй холбоотойгоор бий болдог бүгд заримдаа түүнийг гнзгийрүүлэхгүй байх арга замыг хайдаггүй нь асуудлыг шийдэхдээ буулт хийхийг сонирходоггүй байгаатай шууд холбоотой. Энэ нь:

- > Өөртөө ашигтайгаар шийдвэрлэхийн тулд эцсийн мч хөртэл зрчлийг ажигладаг;

- > Буулт хийвэл зарим боломжийг алддаг;

- > Бага алдаж байж ихийг олдог гэдгийг зарим өөд удирдлага ойлгодоггүй байгаатай холбоотой юм.

Аливаа зрчлийг удирдах нь нийгмийн харилцааг түгдлдржүүлэх арга байдаг. Байгууллага дахь зрчил, түүний зүүлэх сүрг нөлөөллийг дараах хэсэгт хувааж авч эздэг. Өөнд:

1. **Зрчлийн функциональ хэлбэр.** Энэ хэлбэрийн зрчлийн өөд асуудлыг зохицуулж, байгууллагын өйл ажиллагааг хэвийн өргэлжлүүлэн явуулах боломжтой.

Өөрөөр хэлбэл, зрчлийн шалтгаан нэхцлийг сайтар судлаж, асуудалд бодитоор хандан түүнийг залруулах арга хэмжээг цаг өөд нь шуурхай авч хэрэгжүүлсэн өөд цаашдаа байгууллагын өйл ажиллагаанд сүрг нөлөө зүүлэхгүй байх, түүнийг засах боломж бий гэсэн өг юм.

2. **Зөргчийн дисфункциональ хэлбэр.** Энэ зөргчийн өр дөнд байгууллага хуучнаараа өйл ажиллагаагаа явуулж чадахаа байхыг хэлнэ.

Өөрөөр хэлбэл, зөргчил хэт даамжирч төгнийг засаж залруулах боломжийг нэгэнт алдсан байх явдал бөгөөд энэ өед байгууллагад дараах шинж илэрдэг байна. Өөнд:

- > Байгууллага цаашид өйл ажиллагаагаа хэвийн явуулах боломжгүй болж, хамт олны дунд таарамжгүй уур амьсгал бий болох;
- > өйл ажиллагаа, хөдөлмөрийн бөгтөөмж эрс буурах;
- > Алба хаагчдын шилжилт, хөдөлгөөн нэмэгдэж цаашид ажиллах хөсэл сонирхол буурах;
- > өөрийнхөө бодлыг “зөв” гэж өнэлэн бусдыг буруутгах өзэл, хандлага бий болж өл ойлголцол бөх шатанд бий болох;
- > Зөргчилтэй талуудын хоорондын харилцаа улам хурцдах;
- > Асуудалд зөвхөн ялахын төлөө буюу өөрийн байр суурийг хадгалах гэсэн зарчмаар хандах зэрэг сөргөрг дагаврууд бий болдог.

Аливаа асуудалд эерэг, сөргөрг байр сууринаас хандах нь төгний мөн чанарыг тодорхойлоход ач холбогдолтойгоос гадна цаашдын өйл ажиллагааны чиг баримжааг зөв тодорхойлоход чухал нөлөөтэй байдаг.

Өгний нэгэн адил байгууллага дахь зөргчил нь байгууллага, төгний хөгжил, соёлын төлөвшилтөд мөн эерэг, сөргөрг нөлөө өзөлдөг байна.

ЗӨРГЧИЙН ЭЭРЭГ БА СӨРӨГ ТАЛ

ЭЭРЭГ ТАЛ

- Удирдлага зөв, оновчтой шийдвэр гарахад дэмжлэг үзүүлнэ.
- Харилцан адилгүй байр суурийг илээр илэрхийлэх боломж бий болно.
- Нийтлэг эрх ашгыг сонгох, түүнийг хангах боломж бий болно.
- Санал, бодлоо чөлөөтэй дэвшүүлэх боломж бий болно.
- Асуудалд сөрөг байр сууринаас шүүмжлэлтэй хандах боломж бий болно.
- Хэлэлцүүлгийг идэвхжүүлнэ.
- Аливаа зүйлийн талаар илүү оновчтой мэдээлэл, нотолгоо олж авахад туслана.
- Байгууллагын хөгжилд бодит нөлөө үзүүлнэ.
- Шинэчлэл ба уламжлалыг хослуулахад тусална.
- Үр ашигтай шинэ санаа, үзэл баримтлал бий болоход нөлөөлнө.

СӨРӨГ ТАЛ

- Байгууллагын зорилго, зорилтод нөлөөлж, бүтээмж дээшлэхэд саад болно.
- Хамт олны нийтлэг ашиг сонирхлыг үл тоох, хувиа хичээх хандлага бий болно.
- Байгууллага, хамт олны нэр хүнд унагана.
- Хамт олны дунд үл ойлголцох байдал үүсгэх шалтгаан болно.
- Үзэл бодлын туйлшрал бий болж үл ойлголцол гүнгийрнэ.
- Үйл ажиллагааны тогтвортой байдал алдагдаж хөдөлмөрийн бүтээмж буурна.
- Аливаа зүйлд үр ашиггүй цаг хугацаа их зарцуулж ажлын үр дүн багасна.
- Үйл ажиллагааны мухардалд оруулж, зөвшилцлийг саатуулна.
- Үйл ажиллагааны өртөг, зардлыг өндөржүүлэхэд нөлөө үзүүлнэ.
- Алба хаагчид бие биедээ итгэх итгэл буурч үзэн ядах явдлыг бий болгож болно.
- Сэтгэл санааны тайван бус уур амьсгал бий болж сэтгэлийн дарамт үүсгэх нөхцөл бүрдүүлнэ.

Байгууллагад 00сч байгаа з0рчил даамжрах, г0нзгийрэх хэлбэрт шилжих х0ртлээ дараах 0е шатыг дамждаг байна.

1. З0рчил 00сэх 0е. Энэ 0ед дараах н0хц0л байдал бий 00сдэг. 0 0нд:

> Аливаа асуудалд ш00мжлэгчийн байр сууринаас хандах (байгууллагад хэт мэдрэмтгий орчин 00сч болзошг0й тул учир зарим алба хаагчдад хэлж, ярих з0йлээ бодох, цэгнэх, асуудалд аялдан дагагчийн байр сууринаас хандах үзэгдэл бий болдог).

> Мэтгэлцэх, маргах 0зэгдэл давамгайлах (удирдлага болон бусдад 0нэлэгдэх, олны анхаарлыг 00рт00 татах, байнга анхаарлын т0вд байх хусэл, эрмэлзлэл зарим х0м00ст илэрч улмаар т00ндээ х0рэхийн тулд шударга бус арга, тактик хэрэглэх 0зэгдэл бий болох).

> 0йл х0дл0л, 0йлдлээрээ эсэрг00цэл илэрхийлэх (зарим нэгний 0йл х0дл0л, 0йлдэл нь хэлж, ярьж байгаатайгаа зохицохг0й, бусдад буруу н0л00 0з00лэх хандлага бий болох) зэрэг нь байгууллагад з0рчил 00сэх 0ндэс болдог байна.

2. З0рчлийн 0рн0лийн уе. Энэ 0ед дараах с0р0г 0зэгдл00д бий болдог байна. 0 0нд:

> Хуурамч д0р т0рх бий болох (00рт бий болсон т0с00ллийг бататгахын тулд 00рт00г00 санаа нийлэх х0м00сийг идэвхтэй эрж хайх, элс00лэх, тэдэнд н0л00л0х хандлага бий болох).

> Шударга ёс, албаны ёс з0йг 0л х0ндэтгэх (хамт олны дунд нэр х0ндээ алдахад х0рч бусдын нэр х0ндийг сэвтээхэд х0рэх).

> С0р0г заналхийлэл 00сэх (Удирдлага эрх мэдэлтэйгээ харуулж буйн илрэл б0г00д бие биедээ 0л ойлголцох н0хц0л байдал 00сч болно).

3. З0рчил г0нзгийрэх 0е. Энэ 0ед з0рчлийг 00сгэгч тал зорилгодоо х0рэх, х0сэл зоригоо хэрэгж00лэхийн тулд дараах с0р0г 0йлдлийг хэрэгж00лэхийг эрмэлздэг байна. 0 0нд:

> Дайралт хийх (З0рчил даамжирч 00рийн х0сэл зорлгодоо х0рэхийн тулд дайрч давилах).

> Ялан дийлэх (Аливаа асуудалд з0в ч бай буруу ч бай заавал дийлэх эрмэлзлэлтэй байх).

> 0г0йсгэх, буруушаах байр сууринаас хандах (Асуудлын шалтгаан н0хцлийг судлаж бодит шийдвэр гаргахын тулд биш 0г0йсгэх, буруутгах байр сууринаас хандах) нь з0рчлийг г0нзгийр00лэх 0ндсэн шалтгаан н0хц0л болдог байна.

Тэгвэл "Байгууллагад нэгэнт 00ссэн з0рчлийг яаж шийдвэрлэх вэ? Т00нийг г0нзгийрэхг0й байхад чиглэсэн ямар арга хэмжээ авч хэрэгж00лэх вэ?" гэсэн асуулт з0й ёсоор тавигдана.

Байгууллагад нэгэнт өөссөн зэрчлийг удирдах, түүнийг зохицуулах
ойл ажиллагаа нь хоорондоо уялдаа холбоо бөхий өө шатаар дамжин
хэрэгжиж байгууллага, хамт олны уур амьсгал хэвийн хэмжээнд хэрч
байгууллагад эерэг орчин, соёл бүрдэх нөхцөл бүрддэг гэж үздэг. Үүнд:

Нэгдүгээр өө. Өзэл санаа, байр сууриа илэн далангүй нээх:

Энэ шатанд талууд тухайн нөхцөл байдлын талаарх өөрсдийн
баримталж буй өзөл бодлыг бие биендээ мэдээлнэ. Үүнд:

> Асуудалд сэтгэл хөдрөлгүйгээр хандаж ямар асуудлаар санал
нэгдэх, нэгдэхгүй байгаа талаар өөрийн байр сууриа тууштай илэрхийлнэ.

> Асуудлын гарцыг хамтдаа тодорхойлно.

> Талуудын байр суурийг сонсоно.

Хоёрдугаар өө. Зорилтыг тодорхойлж, хувилбарыг боловсруулах:

Талууд өөссөн нөхцөл байдлын талаар өзөл бодлоо илэрхийлж,
асуудлыг гүнзгий ойлгож, зэрчлийг удирдах зорилтыг тодорхойлно. Үүнд:

> Хамтын зорилго тодорхойлно.

> Олон талт хувилбарыг боловсруулна.

> Тодорхой нэг хувилбарыг сонгоно.

Гуравдугаар өө. Хэрэгжилтийг хянах:

Гарсан шийдвэрийг хэрхэн хэрэгжүүлэх улмаар гүйцэтгэлийг хэрхэн
хянах вэ? гэдгээ тодорхойлно. Үүнд:

> Өөсч болох хөндрэл, бэрхшээлийг тооцох.

> Бусдын өзөл бодлыг хөндөтгэх.

> Хэрэгжилтэд үнэлэлт, дүгнэлт өгөх.

> Цаашид анхаарах асуудлын чиг баримжааг тодорхойлж, дахин
зэрчил өөссөн гарахаас урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг авах зэргээр
байгууллагад өөссөн зэрчлийг дахин гарахгүй байхад чиглэсэн өйл
ажиллагаа явуулах нь чухал байдаг.

Байгууллагад өөссөн зэрчилд өргөлж сөрөг байр сууринаас хандах нь
нэг талаас буруу ойлголт.

Зарим тохиолдолд зэрчил нь байгууллагын цаашдын хөгжилд бодит
хувь нэмэр оруулах тохиолдол байдаг.

Тэгвэл байгууллагын удирдлагад зэрчлийн үзүүлэх эерэг талыг
дараах байдлаар тодорхойлж болно. Үүнд:

> Асуудлыг тал бүрээс нь судлах боломж бий болж, оновчтой, зөв
шийдвэр гаргах;

> Удирдлагын нэг хэвийн арга барилаас татгалзаж аливаа асуудал,
ажилд хандах хандлага идэвхи дээшлэх;

> Байгууллагын хяний нөхцийн болон зохион байгуулалтын талаар шийдвэр гаргах чадварыг нэмэгдэх;

> Удирдлага, хамт олны харилцаа холбоо сайжрах;

> Байгууллага дотор эерэг ойлголцол, харилцан итгэл бэхий уур амьсгал тогтох;

> Яил ажиллагааны чанар, бэтэмж дээшлэх;

> Санаа бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх орчин бөрдөж хувийн хөгжил дээшлүүлэх;

> Бусдын санаа, бодлыг сонсох тэдний мээл бодлыг хөлөөн зөвшөөрх сэтгэлгээ бий болгох ач тустай байдаг.

Мөн зөрчлийг цаг тухайд нь шийдвэрлээгийн улмаас байгууллагын яил ажиллагаанд сөрөг нөлөө мээлж, байдал улам гүнзгийрч болно.

Тэгвэл зөрчил нь байгууллагын удирдлагын хэвийн яил ажиллагаанд дараах сөрөг нөлөө мээлдэг байна. Мөнд:

> Ажлын бэтэмжийг сайжруулахад зарцуулах нөхц, хич чадлаа зөрчлийг шийдвэрлэхэд зарцуулах;

> Байгууллага, алба хаагчдын дотор сэтгэл зөийн нөдрөг мээл буурч, мөл ойлголцол бий болох;

> Хувь хөн болон бөтцийн нэгжийн харилцан ажиллагаанд зааг, хагарал, мөл итгэх байдал мээлсэх;

> Хөн, хич ба материалын нөхцийг өр ашигтөй зарцуулахад хөрөх зэрэг сөрөг өр дагаварыг бий болгодог.

Байгууллага дахь зөрчлийг зөв удирдан шаардлагатай арга хэмжээг цаг тухайд нь авч хэрэгжүүлснээр дараах давуу, ололттой байдлыг бий болгодог байна. Мөнд:

> Тулгамдсан асуудлыг хамтдаа шийдвэрлэх;

> Харилцан итгэлцэх, хамтран ажиллах шинэ боломж бий болох;

> Албаны болон хувийн зан харьцааны ялгаа зааг тодорхой болох, харилцааны соёл дээшлэх;

> Хамт олны дунд худал яриа, хов жив мээлсэх нөхцөл багасах;

> Бусдаас суралцан хамтран ажиллах боломж дээшлэх зэрэг давуу талыг бий болгодог.

Эцэст нь дөгнөхөд аливаа байгууллагын удирдлагын яил ажиллагаанд зөрчил, зөрчилдөөн огт байх ёсөй гэж ойлгох нь өрөөсгөл бөгөөд харин нэгэнт мээлсэн зөрчлийн шалтгаан нөхцлийг сайтар судлаж гүнзгийрэх, даамжрахөй байхад чиглэсэн зөв бодлого, удирдлагыг цаг алдалөй хэрэгжүүлж шаардлагатай арга хэмжээг тухай бөрт нь авч байх нь байгууллагын цаашдын хөгжил, дэвшилд шийдвэрлэх нөлөө мээлнэ.