

БАЙГУУЛЛАГАД ЗӨРЧИЛ ӨН СЭХЭЭС УРЬДЧИЛАН СЭРГИЙЛЭХ АРГА ЗАМ**Б.ОДБААТАР**

Удирдлагын академийн Цагдаагийн удирдлага, стратегийн профессорын багийн профессор, хууль зүйн доктор (Ph.D), цагдаагийн хурандаа, цахим хаяг: odbaatarbibish@gmail.com

Товч агуулга. Энэхүү нийтлэлд зөрчлийн тухай ойлголт, байгууллагад зөрчил ӨН сэх шалтгаан ӨН хэцүү л, зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх талаар дүгнэлт санал дэвшүүлэн гаргахыг зорилоо.

Төлхөөр өгс. Байгууллагын удирдлага, байгууллага дахь зөрчил, зөрчлийн менежмент, зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, удирдах ур чадвар.

УДИРТГАЛ

Нэг талын тодорхой өйл ажиллагаагаар ӨН гүйц талын эрх ашиг, байр суурь, хөндөгдсөн ний улмаас харилцаанд өл ойлголцол бий болох хэлбэрийг зөрчил гэнэ.

Байгууллагын удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэх, хамт олныг эвлэлдэн нэгтгэхэд анхаарал хандуулах асуудлын нэг нь зөрчил, өл ойлголцол ӨН сэхээс урьдчилан сэргийлэх, төлнийг удирдах ажиллагаа байдаг. Зөрчлийн тухай ойлголт нь анхнаасаа удирдахуйн шинжлэх ухааны судалгааны байнгын анхаарлын төвд байж, ӨН сэх, илрэх хэлбэрийн талаар эрдэмтэн, судлаачид тал бэрээс судалж ирсэн байна.

Зөрчлийг судлан тайлбарласан онолын ойлголтыг нэгтгэн дүгнэвэл:

1. Зөрчил хөгжлийн уг сурвалж бөгөөд зайлшгүй байх эзгэдэл.
2. Зөрчлийн илрэл нь “алдаа” байдаг.
3. Зөрчлийг идэвхитэй, ухамсартай ажиллагаагаар зохицуулан шийдвэрлэж болно.

Зөрчил нь хөчтэй эсвэл ухаантай гэдгээ харуулах талбар биш харин ойлголцол, хамтын ажиллагааны шинэ арга замыг эрж хайдаг харилцааны онцгой хэлбэр юм

ӨНДСЭН ХЭСЭГ

Хөмөөс, хамт олон нэгнийхээ болон бие биенийхээ өзэл бодол, санаа зорилгыг ойлгохыг хөсөхөй, нэг нь ӨН гүйц дүйц буулт хийхээс татгалзах, итгэхгүй байх, аливаад шунах, хувийн ашиг сонирхлыг илүүд өзөх зэрэг янз бөрийн сөрөг ӨН хэцүү л байдлаас хэн нэгэнд буруу өзэл баримтлал, ойлголт бий болсон цагт зөрчил ӨН сдэг байна.

Байгууллага дотор зөрчил ӨН сэх дараах хэд хэдэн шалтгаан байдаг. ӨН нд:

1. Алба хаагчид удирдлагадаа болон бие, биедээ итгэхгүй байх.
2. Талуудын эрх ашиг, байр суурийг удирдлага сонсохыг хөсөхөй байх.
3. Алба хаагч, ажилтан хувийн ашиг сонирхлыг илүүд өзөх.
4. Байгууллага дахь бөтцийн болон өйл ажиллагааны өөрчлөлт, шинэчлэлтийг эсэргүүцэх, сөрөг лдөх байр сууринаас хандах.
5. Хөмөөсийн дунд эрхэмлэн дээдлэх өнөт зөйлс, зан харьцаа, өзэл бодлын ялгаа зааг бий болох.
6. Алба хаагчдын мэдлэг, ур чадварын өнөлгээ шудрага бус, атаархал бий болох.
7. Ажил өөргийн хатуу чанга хуваарь, дэг журам тогтоох зэрэг нь байгууллага дахь зөрчил бий болох ӨН хэцүү л өндөс болдог байна.

Байгууллагад зөрчил, төлний өзүүлэх сөрөг ӨН лөхөлийг дараах хэсэгт хувааж авч өздэг байна. ӨН нд:

Зөрчлийн функциональ хэлбэр. Энэ хэлбэрийн зөрчлийн өөд асуудлыг зохицуулж, байгууллагын өйл ажиллагааг хэвийн өргэлжлүүлэн явуулах боломжтой. Өөрөөр хэлбэл, зөрчлийн шалтгаан ӨН хэцүүлийг сайтар судлаж, асуудалд бодитоор хандан төлнийг залруулах арга хэмжээг цаг өөд нь шуурхай авч хэрэгжүүлсэн өөд цаашдаа байгууллагын өйл ажиллагаанд сөрөг ӨН лөхөлийг өзүүлэхгүй байх, төлнийг засах боломж байдаг.

Зөрчлийн дисфункциональ хэлбэр. Энэ зөрчлийн өөр дөнд байгууллага хуучнаараа өйл ажиллагаагаа явуулж чадахаа байхыг хэлнэ. Өөрөөр хэлбэл, зөрчил хэт даамжирч төлнийг засаж залруулах боломжийг нэгэнт алдсан байх явдал бөгөөд энэ өөд байгууллагад дараах шинж илэрдэг байна. ӨН нд:

Байгууллага цаашид өйл ажиллагаагаа хэвийн явуулах боломжгүй болж, хамт олны дунд таарамжгүй уур амьсгал бий болох.

өйл ажиллагаа, хөдөлмөрийн бөтээмж эрс буурах.

Алба хаагчдын шилжилт, хялалт нэмэгдэж цаашид ажиллах хялалт сонирхол буурах.

Хялалтийнхон бодлыг “зв” гэж нэлэн бусдыг буруутгах эл, хандлага бий болж ол ойлголцол бонх шатанд бий болох.

Асуудалд зонхон ялахын тлон буюу хялалтийн байр суурийг хадгалах гэсэн зарчмаар хандах зэрэг сонрлог дагаврууд бий болдог.

Аливаа асуудалд эерэг, сонрлог байр сууринаас хандах нь тоний мн чанарыг тодорхойлоход ач холбогдолтойгоос гадна цаашдын хил ажиллагааны чиг баримжааг зон тодорхойлоход чухал нлон тэй байдаг. Хялалтий нэгэн адил байгууллага дахь зончил нь байгууллага, тоний хонжил, соёлын тлоншилт д мн эерэг, сонрлог нлон элдэг байна. Хялалтийг харьцуулж авч эвл:

Хүснэгт 1. Зөрчлийн эерэг ба сөрөг талын харьцуулалт.

Эерэг тал	Сөрөг 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 хонжилд бодит нөлөө үзүүлэх боломжтой. - Шинэчлэл ба уламжлалыг хослуулахад туслана. - Үр ашигтай шинэ санаа, үзэл баримтлал бий болоход нөлөөлнө.	- Байгууллагын зорилго, зорилтод нөлөөлж, бүтээмж дээшлэхэд саад болно. - Хамт олны нийтлэг ашиг сонирхлыг үл тоох, хувиа хичээх хандлага бий болно. - Хамт олны нэр хүндийг 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 бүрдэж, дарамт үүсгэх нөхцөл бүрдүүлнэ.

Байгууллагад нэгэнт хонссон зончилыг удирдах, тонийг зохицуулах хил ажиллагаа³² нь хоорондоо уялдаа холбоо бонхий е шатаар дамжин хэрэгжиж байгууллага, хамт олны уур амьсгал хэвийн хэмжээнд хонрч байгууллагад эерэг орчин, соёл бонрдэх нонхон бонрддэг гэж эздэг.

Байгууллагад хонссон зончилд онгэлж сонрлог байр сууринаас хандах нь буруу. Зарим тохиолдолд зончил нь байгууллагын цаашдын хонжилд бодит хувь нэмэр оруулах тохиолдол байдаг.

Аливаа хэлбэрийн жижиг ч гэлтгнй зончил нь хувь хоний болоод байгууллагын ололт амжилт бонтээлд ямар нэг хэлбэрээр гэхдээ ихэвчлэн сонрлог байдлаар нлон элдэг гэж донгнэж болох ч орчин хонийн онолчид зончил бол зайлшгнй, удирдлага сайтай байгууллагад ч зончил, зончилдон гарч ирдэг. Учир нь бонлгийн гишонд олон янзын санаа бодолтой байх нь бонлгийг илон онр ашигтай ажиллагаанд хонргэдэг, эргээд энэ нь зончил бий болгох магадлалыг нэмэгдонлдэг гэж эздэг байна³³. Ямартаа ч зончил хоний амьдралын жам ёсонд байдаг, зайлшгнй зонйл болох нь тодорхой юм. Энэ талаар ч Германы аугаа их философич В.Гегель “Зончил бол бонх юмны хондлонгч хонч мн. Бонх юм хонртон зончилтэй байдаг. Иймээс зончил бол амьдралын ондэс” хэмээн диалектикийн зарчмыг тодорхойлон дэвшонлсэн байна.

Байгууллагын зончилыг зон удирдан шаардлагатай арга хэмжээг цаг тухайд нь хэрэгжонлснээр дараах давуу, ололттой байдлыг бий болгодог. онд:

тулгамдсан асуудлыг хамтдаа шийдвэрлэх боломжийг байгууллага, хамт

³² Зончилыг шийдвэрлэх аргыг: 1. Бонтийн, 2. Харилцааны гэж ангилдаг. Эх сурвалж.

Б.Одбаатар. Байгууллагын удирдлага: онол, арга зонй. - УБ., 2018. 28 дахь тал.

³³ Г.Бямбажав. Шинэ зууны харилцаа. - УБ., 2012. 404 дэх тал.

олонд бий болгоно;

харилцан итгэлцэх шинэ боломж, хэлбэр бий болно;

албаны болон хувийн зан харьцааны ялгаа зааг тодорхой болж байгууллагын соёл дээшлэнэ;

хамт олны дунд худал яриа, хов жив нх сэх нхцл багасана;

бусдаас суралцан хамтран ажиллах боломж дээшлэнэ.

Гэхдээ зрчил эерэг шинжтэй байдаггүй. Бага зэргийн санал зрлд нхс хчирхийлэл³⁴ бхий зрчил болтлоо хурцдах юм бол хувь хн, байгууллага нийгэмд ихээхэн хор хнхл учруулах р дагавартай.

Зрчлийн менежментэд эхлээд зрчил бие хний дотоод сэтгэлийн илрэл, тнчлэн байгууллага дотор л зохицох байдал бий болж байгаа нхцл гэдэг талаас нь харах хэрэгтэй.

Др тутмын харилцааны явцад нхсэх зрчлийн зарим шалтгааныг авч звэл зарим талаас хн рт тохиолдсон асуудлыг шийдвэрлэж чадалгүй дотоод зрчилд автсаны улмаас бусадтай харилцах харилцаанд трл брийн зрчил нсдэг. Орчин еийн сэтгэл зйчдийн байр сууринаас авч звэл хн дотоод ба гадаад мэдрэмжийн хоёр бстэй байдаг байна. Дотоод мэдрэмжийн бс нь бие махбодын дотоод тэнцвэртэй холбоотой бол харин гадаад мэдрэмжийн бс нь хмхс хоорондын харилцаа юм.

Тэгвэл ургуулан бодож хий хоосон дрсэлсний улмаас дотоод ба гадаад бсэд рчллт гарч тэнцвэр алдагдана. Аливаа асуудлын учир зйг олохоос нааш рийг зовоон рл р довтлохын хэрэггүй хэмээн энгийн нэгэн звлг харилцааны зрчлхс урьдчилан сэргийлэхэд нэн чухал байдаг.

Хмхсийн хоорондын харилцаа зрчилтэй хнд твгтэй ед ил тод, илэн далангүй байх нь заримдаа чухал ач холбогдолтой байдаг. Хэрвээ ил тод байдлыг сэтгэл зйн зэгдэл хэмээн авч звэл энэ нь тухайн хний “би” гэх зэл баримтлал, рийн тсхллтэй холбоотой.

Харилцааны явцад зрчил нсгэдэг хчин зйлийн нэг нь харилцаанд юу ил тод, юу хаалттай байна вэ? гэдгийг мэдэхгүй байх явдал.

Зрчлийн менежментэд анхаарал хандуулах чухал зйлийн нэг нь хувь хний зан тлв, тний онцлогыг судлах тухай зй ёсоор тавигдана. Чухамдаа хний зан чанарыг зв танин мэдэхгүйгээр хувь хнийг болоод байгууллагыг бхэлд нь нэгтгэн удирдаж, бодит р днд хрэх нь онолын хувьд ч, йл ажиллагааны хэрэгжилтийн хувьд ч аль аль талаасаа боломжгүй юм. Рр хэлбэл хувь хний сэтгэл зйн хэв шинж буюу темперамент нь нэг талаасаа ажлын амжилттай салшгүй хамаарал бхий ойлголт гэж зэж болно.

Энэ нь хний трлхийн онцлог, зан тлв эх ндэс, нийгмийн харилцаанд илрэх хэв маяг, амьдрал йл ажиллагааны тулгуур биологийн суурь ндэс юм. Темпераментыг анх эртний грекийн эрдэмтэн, анагаах ухааны эцэг гэгдэх Гиппократ (*манай эрний мнх 460-аас 370 онд амьдарч байсан*) хэрэглэсэн ба тэрээр хнийг зан трх, илэрч буй араншингаар дрвн блэг болгон хувааж, тний илрэл нь хний шингэний зохицуулгад байдаг гэсэн санааг анх дэвшлэн гаргасан байна³⁵. Нд:

флегматик - тархинаас ялгарах салс давамгайлсан хэв шинж.

сангвеник - зрхнээс ялгарах цус давамгайл хэв шинж.

холерик - элэгнээс ялгарах шар цс давамгайлсан хэв шинж.

меланхолик - цснхс ялгарах хар цс давамгайлсан хэв шинжийн хн.

Нхдр темпераментын рнл, тний илрэх хэв шинжийг олон зйлд ашиглаж байгаагийн жишээ нь хний нхцийн оновчтой сонгон шалгаруулалт, ажилтны ажил ргийн оновчтой хуваарь хийх, удирдлагын болон боловсролын шинжлэх ухааны салбарт ргн

³⁴ Хчирхийллийн хэлбэртэй зрчлийн явцад дайсагнагч талуудын ндсэн зорилго рсхд гчийнх байр суурь, нэр хндийг унагах, нхц болон хдлгнийг боогдуулах, хязгаарлах замаар рнлх тэй рсхд нхс тнийг аль болох шахан зайлуулах явдал байдаг. Эх сурвалж: Г.Бямбажав. Шинэ зууны харилцаа. - УБ., 2012. 404 дэх тал.

³⁵ Гиппократ хний дрвн хэв шинжийг зв тодорхойлсон боловч тний физиологи ндсийг буруу тайлбарласан гэж здэг. Харин схд Оросын нэрт эрдэмтэн И.П.Павлов хний сэтгэл зйн темпераментын физиологи ндсийг тархины хрл саатлын процесстой холбон тайлбарласнаар нхгхртэл хчин трлхд р хэвээр байна. Цахим эх сурвалж, холбоос: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

хэрэглэж байна. Удирдах ажилтан ажилтнуудынхаа ажлын гүйцэтгэлийг нэлэхдээ ажил өргөө идэвхи зүтгэл гарган сайн биелүүлсэн ажилтан болон ажлын бэтээл гаргаагүй хангалтгүй ажилласан ажилтны бодит нэлгээг харгалзахгүйгээр бөгдөд нь “гэрээгээр хлээсэн өргөө хангалтгүй биелүүлсэн” гэсэн нэлгээ гчээ. Энэ өд сангвеник хэв шинжийн хн “би хангалттай, сайн ажилласан байхад та миний ажлын гүйцэтгэлийг буруу нэллээ” хэмээн асуудал өсгэсэн байна. Харин холерик хэв шинжийн хн бухимдан гуниглаж уйлж, уурлаж байжээ. Флегматик хэв шинжийн хн “яагаад надад ийм нэлгээ тавив. Би юун дээр алдаа гаргав” хэмээн эргэцүүлэн боддог. Меланхолик хэв шинжийн хн ийм нэлгээнд огт ач холбогдол гдгүй байна.

Эндээс харахад ер нь хувь хний сэтгэл зүйн хэв шинжийн илэрхийлэл буюу темпераментэд “сайн” эсвэл “муу” гэсэн шалгуур огт байхгүй бөгөөд гагцхөн өөрийн “давуу” болон “сул” талтай байдаг. Зарим хмүүсийн ойлголтоор сангвеник эсвэл флегматик нь сайн хэв шинж, лдсэн нь муу гэсэн ташаа ойлголт илрэх байдал ажиглагддаг. Харин ч эсрэгээрээ дэлхийн агуу эрдэмтэд, тэрбумтан хмүүс гол төлөв меланхолик, олимпийн аваргууд холерик хэв шинжтэй байдгийг нотолсон судалгаа байдаг төдийгүй заримдаа эдгээр дөрвөн темперамент их бага хэмжээтэй хослон оршдог гэж эздэг.

Орчин өд байгууллагын удирдагч, хний нөөцийн менежерүүд ажлын байранд ажилтныг сонгон шалгаруулахдаа темпераментыг харгалзан эздэг болоод удаж байна. Тухайлбал сангвеник, холерик хэв шинжийн хн гадагшаа чиглэсэн нээлттэй, олон нийтийн харилцаанд тулгуурласан ажилд илүү өр дүн гаргадаг гэж эзэж байхад флегматик, меланхолик хэв шинжийн хнд оффисийн болон ганцаарчилсан ажлыг гол төлөв санал болгодог байна.

Зөргчийн менежментыг удирдахуйн шинжлэх ухааны онолд байгууллагын ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахад гол төлхөц болдог гэж эзэх ч хандлага байдаг. Тухайлбал нэрт эрдэмтэн Дональд Томас Кемпбелл “Бидний амьдралын болоод ирээдүйн амжилт нь мотиваци, зориг шийдэмгий байдал буюу өөрөө өөртөө итгэх итгэлээс хамаарч байдаг. Заримдаа амьдрал хнд бэрх туршлагыг даван туулснаар илүү утга учиртай болох нь бий. Иймд зөргчийг нэг талаас “Зөргчил гэдэг нь оролцогч талуудын нэгнийх нь цухлыг төрүүлсэн, эсвэл төрүүлж болзошгүй байна гэдгийг нөгөө нь ухамсарлан хлээж авч байгаа нхцүлд өөсч бий болох үйл явц” гэж тайлбарласан³⁶.

Ихэнх тохиолдолд зөргчийг сөрг, хор хнөөлтэй зүйл мэтээр эздэг. Саналын бага зэргийн зөргчүлд нь хнчирхийлэл болж хурцдах юм бол мэдээж байгууллага болоод хмүүсийн харилцаанд маш их хор хнөөлийг учруулна. Гэхдээ зөргчийг зөв зохицуулж чадвал заавал хор хнөөлтэй байх албагүй.

Эндээс дгнэхэд байгууллага дахь зөргчийг амжилттай удирдан шийдвэрлэхийн тулд зөргчийн эерэг болоод сөрг талын нхцүл байдлыг сайтар судлан шийдвэрлэх арга замыг зөв сонгох нь удирдах ажилтны чадвараас ихээхэн хамааралтай. Тэгвэл Шведийн төрийн захиргааны олон улсын институтээс зөргчийн эерэг болон сөрг талыг дараах байдлаар тодорхойлон дэвшүүлсэн байна³⁷. Зөргчийн менежментэд зөргчийг хүйтэн, халуун гэж ялган судлаж, төөнийг шийдвэрлэх арга замыг ч тодорхойлон гаргасан байна. Жишээ нь хүйтэн зөргчил гэдэг нь санал бодлын днгж илрэх хэлбэр бөгөөд жинхэнэ зөргчил нь нуугдмал эсвэл төөнийг хэрэгсэлгүй орхисон, хчээр дарсан, төөнээс зайлсхийсэн шинжтэй байх бөгөөд сөрг мэдрэмж тасралтгүй өсгөсээр байдаг. Харин халуун зөргчил нь эсрэгээр ил, илүү их эрх хчтэйгээр илэрч, заримдаа төрэмгий, ширүүн үйлдэлтэй байна. Хний сэтгэлд болж байгаа бхэн нээлттэй байх тул зөргчийн энэ төрглийн хэлбэрийг нууж хаах боломжгүй тул ихэнхдээ зохицуулахад хялбар гэж эздэг.

Зөргчил өөсөх нхцүл байдлын учир шалтгааныг авч эзэхдээ заавал хэн нэгнийг буруутгахыг хсч, зөргчийг чухам яагаад өөссэн талаар хэдэн цагаар маргалдаг.

Иймд менежер болоод манлайлагч аливаа өөргчлөлийг санаачлахдаа их багаас өл шалтгаалан ямар нэг зөргчил заавал гарна гэдгийг урьдчилан тооцоолох хэрэгтэй.

³⁶ Дональд Томас Кемпбелл. 1916 оны 11-р сарын 20 нд төрсөн. АНУ-ын сэтгэл судлаач, социологч, гүн ухаантан. Калифорнийн Их Сургуулийн сэтгэл судлалын докторын зэрэг хамгаалсан. Сэтгэл судлалын нэрт эрдэмтэн бөгөөд зөргчийн талаар нэлээд олон бэтээл гаргасан байна. Эх сурвалж, холбоос: <https://ru.wikipedia>.

³⁷ Монгол Улсын төргийн албаны зөвлөл. Төргийг болоод хамтран зтгэгч нхдүл танин мэдэх нь. Суралцагч байгууллагыг хгжүүлэх манлайлал. - УБ.. 2005 86 дахь тал.

Зөвлөлийн менежментийн аль хэв маягыг хэзээ, ямар нөхцөлд хэрэглэх вэ? гэдэг нь удирдагчийн ур чадвартай холбоотой.

Зөвлөлийг удирдах харилцан адилгүй хэд хэдэн арга байдаг. Ямар аргыг хэрэглэх нь тухайн нөхцөл байдал, удирдагчийн хувийн арга барил, хувийн зан чанараас ихээхэн хамаарна. Зөвлөлийг зохицуулах цорын ганц шилдэг арга гэж онолын хувьд байхгүй болох нь практикаар нотлогдсон зүйл бөгөөд хамгийн чухал нь аливаа аргыг тухайн нөхцөлд нь тохируулан сонгож ашиглах явдал юм.

Зөвлөлийн үр нөлөөтэй менежмент гэдэг нь тухайн нөхцөл байдалд нэлгээ бүтэц, хамгийн тохиромжтой арга барилыг сонгож хэрэглэх тухай ойлголт юм. Аливаа менежер зөвлөлтөй тулгарвал нэг бол төслийг бүрэн арилгах, эсвэл хянаж зохицуулахад анхаарлаа хандуулах хэрэгтэй. Зарим зөвлөлийг ямар нэг хор хохиролгүйгээр арилгах боломжгүй байдаг. Жишээлбэл, хоёр ажилтан хэлэлцэж буй асуудлаар эсрэг тэсрэг санаа бодол агуулж байсан бөгөөд энэ нь явсаар тэдний хоорондын зөвлөлт болж хувирчээ. Энэхүү зөвлөлийг арилгахын тулд тэдний нэг нь төслийн байр сууринаас ухрах, эсвэл тэднийг тус тусад нь ажиллуулах шаардлага бий болно. Харин нөхцөл байдлыг шийдвэрлэх оновчтой арга нь санал зөвлөлдсөн байна гэдгийг хүлээн зөвшөөрүүлж, тэдний цаашдын харилцаанд бэрхшээл үүсгэхгүйгээр, байгууллагыг хөндрүүлэлгүйгээр ажиллах арга замыг олж танихад нь туслах явдал юм.

Тэгвэл байгууллагад нэгэнт өссөн их бага гэлтгүй зөвлөлт байдалд удирдах ажилтан ямар байр сууринаас хандах вэ?. Зөвлөлт өсөхөд хүргэсэн нөхцөл байдалд удирдлагын зүгээс шийдвэртэй арга хэмжээ авах цаг бийг хэрхэн сонгох вэ? Хамт олны уур амьсгалыг хэрхэн сайжруулах вэ? зэрэг нь удирдагчийн байнгын анхаарлын төвд байх асуудал юм. Ер нь байгууллага гэлтгүй бидний амьдрал бүхэлдээ харилцаан дээр тогтдог. Харилцаа байгаа газар ямар нэгэн байдлаар харилцааны зөвлөлт сэтгэгдэл байдаг. Соёлын жилүүдэд энэхүү харилцааны зөвлөлт нь хамт олны дунд гэлтгүй удирдах ажилтан болон алба хаагчийн хооронд илүү ажиглагдах болж байна.

Хүн харилцааны хэв маягийг гэр бүлийн орчиноосоо олж авсан хэмжээг гадна, сургууль, боловсролын байгууллага, хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл гэх мэт зүйлсийн нөлөөгөөр олж авдаг бөгөөд төслийн мэдлэг, мэдрэмжээрээ бэхжүүлж, мөн шаардлагатай бол таслан зогсоож, шинэ харилцааг эхлүүлж байдаг тасралтгүй өргөлжлэх үйл явц юм. Удирдах ажилтан харилцаагаа зөв жолоодох, хамт олны эерэг уур амьсгалыг бий болгохын тулд энэ талаар үүрэг зохистой мэдлэг чадвартай, үүрэг хэлбэл харилцааны эвдүйтэй байх шаардлагатай.

Тэгвэл харилцааны эвдүйтэй гэдгийг хамгийн товч байдлаар “тухайн өссөн нөхцөл байдалд тохирсон оновчтой үг хэллэг хэрэглэн санаагаа зөв ойлгуулах чадвар” гэж ойлгож болно.

Эерэг уур амьсгал, орчныг байгууллагын бүх шатанд төлөвшүүлэх нь үүргийн хүрээг хамарсан далайцтай ажил төдийгүй энэ нь албаны нэт зүйл, бахархалыг бий болгох, үнэ цэнэ өгөх суралцах, ахмад биеийн туршлагыг үлгэр хуучин бүрийн сахилга, хариуцлага, ёс зүй, мэдлэг, мэргэжлийн болон харилцааны ур чадварыг дээшлүүлэх, тэдэнд албандаа нэнч, шударга хандах итгэл, нэмшлийг бий болгох, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах, шат шатны удирдах ажилтны манлайлалыг бий болгож хөгжүүлэх зэрэг олон талт үйл ажиллагаатай салшгүй холбоотой. Мэдээж энэ бүхнийг бий болгоход их хүч хүдэлмээр, цаг хугацаа, тасралтгүй үйл ажиллагаа, төслийн нэгдмэл удирдлага туйлаас чухал юм.

Ашигласан эх сурвалж

1. Б.Одбаатар. Байгууллагын удирдлага. - УБ., 2022.
2. Б.Хэрлэн. Удирдах эвдүй. - УБ., 2008. 248 хуудас.
3. Г.Бямбажав. Шинэ зууны харилцаа. - УБ., 2012.
4. Д.Ганхуяг. Төслийн хурцлахуй. - УБ., 2008.
5. Д.Лхаашид. Монголын нийгэм, төслийн аюулгүй байдал, монгол хүнийг хөгжүүлэх философи. - УБ., 1996.
6. Д.Увш, Б.Хэрлэн. Байгууллагын зан үйл. - УБ., 2004.
7. Ж.Дарханбаяр. Монголын нийгэм, төслийн аюулгүй байдал, монгол хүнийг хөгжүүлэх философи. - УБ., 1996.
8. Ларри Кинг. Хэзээ, хааиа, хэнтэй хэрхэн ярилцах нь. - УБ., 2011.
9. Төслийн албаны зөвлөлт. Төслийн болоод хамтран зөвлөх нөхдөг танин мэдэх нь. Суралцагч байгууллагыг хөгжүүлэх манлайлал. - УБ., 2005.

10. Н.Нарантуяа. Удирдлагын сэтгэл зүй. - УБ., 2001.
11. Р.Вандангомбо. Менежментийн ёс зүй. - УБ., 2004. 212 хуудас,
12. Сэтгэл судлалын үндэсний түүв. Удирдагчид байх шалгуур. судалгааны ажлын тайлан. - УБ., 2011.
13. Удирдлагын академи. Байгууллагын хөгжил, хөгжлийн нөхцөл. Түүрийн албан хаагчдад зориулсан сургалтын материал. 2000.
14. Удирдлагын академи. Түүрийн албаны ёс зүй, үнэлэмж: шинжилгээ, дүгнэлт. судалгааны ажлын тайлан. -УБ., 2014.
15. Шинэ цагийн удирдлагын академи. Удирдагч таны удирдахуйн ухаан. - УБ., 2012.
16. Я.Шуурав. Менежмент. - УБ., 2000.