

УДИРДЛАГЫН МАНЛАЙЛЛЫН ОНОЛЫН ЗАРИМ АСУУДАЛ

Г.Галбадрах

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн Хилийн албаны удирдлага, стратегийн тэнхимийн дэд профессор, хурандаа

Товч агуулга: Аливаа байгууллага хэрхэн үйл ажиллагаа явуулж, оновчтой зөв шийдвэр гаргаж, цаашид хөгжих, эс хөгжих нь түүнийг удирдаж буй манлайлагчаас хамаардаг. Тиймээс манлайллын тухай ойлголт, ангилал, төрөл, манлайллын тухай онол, хандлагуудыг судалж, тайлбарлахыг зорилоо.

Түлхүүр үгс: манлайлал, удирдлагын манлайлал, манлайллын онол, удирдагчийн эрх мэдлийн төрлүүд, манлайллын хөгжлийн чиг хандлагууд

Abstract: How any organization operates, makes optimal decisions, and develops or not depends on the leader who manages it. Therefore, we aim to study and explain the concepts, categories, types, theories and approaches of leadership.

Keywords: leadership, managerial leadership, leadership theory, types of leadership power, trends in leadership development

Оршил

Аливаа байгууллагыг удирдахад чадварлаг хүний нөөц хэрэгтэй. Байгууллагыг удирдаж чадах бусдад нөлөөлдөг, байгууллагын өмнөө тавьсан зорилгоо биелүүлэхэд түлхэц өгдөг хүн бол манлайлагч буюу удирдагч юм.

Байгууллага хэрхэн үйл ажиллагаа явуулж, оновчтой зөв шийдвэр гаргаж, хөгжих, эс хөгжих нь түүнийг удирдаж буй манлайлагчаас хамаардаг.

Манлайлагчийн гол шинж нь:

1. Янз бүрийн цаг хугацаа, харилцан адилгүй нөхцөл байдалд хүмүүсийн урам зоригийг хөгжөөх арга замыг мэддэг;

2. Хүмүүсийг идэвхжүүлж, зоригжуулж чаддаг;

3. Хүмүүс идэвхтэй, зорилго, тэмүүлэлтэй ажиллах

нөхцөлийг бүрэлдүүлж чаддаг байх явдал.

Нэг. Манлайллын талаарх уламжлалт ба шинэ ойлголт

Уламжлалт ойлголт:

1. Удирдагч нь үйл ажиллагаа, зохион байгуулалтын бүтцээс шалтгаалсан албан ёсны эрх мэдэлд л түшиглэх ёстой гэж үздэг.

2. Төлөвлөгөөний дагуу ажиллаж, бусдыг ч бас төлөвлөсөн үр дүнд л хүрэх ёстой гэж үздэг.

3. Үйл ажиллагаа, мэдлэг, зан байдлаараа дуурайлал болох албагүй, харин албан тушаал, эрх мэдэлд дулдуйдах ёстой гэж үздэг.

4. Ноогдсон ажил үүргийг тогтсон хэв загвараар гүйцэтгэдэг.

Шинэ ойлголт:

1. Манлайлагч нь хувь хүний ур чадвар, мэдлэг, эрч хүчийг зөв тийш чиглүүлэх албан болон албан бус эрх мэдэлд тэнцвэртэй түшиглэх ёстой гэж үздэг

2. Ирээдүйн зорилго, алсын хараагаа удирдлага болгон, бусаддаа түгээж, тэдэнд өөрсдийнхөөр нь хийх боломжийг олгодог.

3. Ажил үйлс, хандлага, мэдлэг, туршлага, хариуцлага, харилцаа, ёс зүй, зан байдлаараа үлгэрлэхийг илүүд үздэг.

4. Ажлыг илүү сайжруулсан аргаар хийхийг чухалчилдаг. Байнга шинийг эрэлхийлж байдаг.

Манлайллын тухай онолууд.

Дэлхийн II дайны дараа манлайллын тухай хэд хэдэн онол гарчээ. Тухайлбал: 1930-1933 онд 55, 1950-1952 онд 152 бие даасан судалгаа хийгдсэн байна. Нэрт эрдэмтэн Стогдилл 1974 онд манлайллын тухай судалгаагаа дуусгаж, наад зах нь 3000 ном өгүүлэл судлах хэрэгтэйг тэмдэглэсэн байдаг.

Генетикийн онол.

Манлайллын хамгийн эртний тайлбар манлайлах чадвар хүний “ген”-ээр дамждаг гэж үздэг генетикийн хандлага юм. Энэ хандлагыг “манлайлагч болж төрдөг болохоос үүнийг бий болгож болдоггүй” гэсэн үгээр тайлбарладаг. Эх эцгээсээ манлайлах генийг өвлөн авсан хүн удирдагч болдог гэж үзэж байв. Манлайлах тухай генетикийн онол явцгүй болсон.

Орчин үед Манлайллын онолуудыг 2 хуваан авч үздэг.

1. Зан үйлийн онолууд

- Мак Грегорын Х ба У онол
- Курт Левиний судалгаа
- Лейкартын 4-тийн систем

• Блейк-Моутоны

удирдлагын тор

2. Нөхцөл байдлын

онолууд

• Фидлерийн нөхцөл байдлын

онол

• Херси ба Бланшерын

амьдралын мөчлөгийн загвар

• Врум-Йеттоны Удирдлагын

шийдвэр гаргалтын загвар

Блейк – Мутоны удирдлагын

тор

Манлайллын арга барилын загварыг Америкийн Охайогийн Их сургуулийн судлаачид Роберт Блейк, Жейн Мутон нар тодорхойлсон бөгөөд энэ хоёр эрдэмтний нэрээр “Блейк-Мутоны загвар” гэж нэрлэгджээ. Энэ загварт “Үйлдвэрлэл”, “Хүн” гэсэн 2 хүчин зүйлийг харгалзаж үздэг бөгөөд хэвтээ тэнхлэг нь үйлдвэрлэлийг, босоо тэнхлэг нь хүний хүчин зүйлийг илэрхийлдэг. Эдгээрийг 5 төрлийн удирдагчаар тодорхойлсон.

1. Дарангуйлагч. Энэ арга барилтай манлайлагч бол үйлдвэрлэлд гол анхаарлаа хандуулж, хүний хүчин зүйлийн талаар огт анхаардаггүй. Ийм захирагч, дарангуйлагчийн үйл ажиллагааны чиг хандлага нь хатуу байх бөгөөд үйлдвэрлэл үр дүнд хүрч л байвал хүн, ажилчны асуудал тэдэнд огт хамаагүй, тэд зөвхөн гүйцэтгэгч гэж үздэг. Ийм нөхцөлд ажилчдаас ямар ч сайн үр дүн хүлээсний хэрэггүй юм. Өөрөөр хэлбэл, ажилчид удирдагчийн дарамт шахалтаас ямар нэг аргаар зайлсхийхийг эрмэлздэг.

2. Ардчилсан. Энэ төрлийн удирдлагын арга барилтай менежерийн ажлын бүтээмж бусдаас хамгийн бага байдаг. Хүний хүчин зүйлийг бусдаас онцгой анхаарч байдаг ч гэсэн ажлын үр дүнд анхаардаггүй.

3. Зохион байгуулагч. Үйлдвэрийн ба хүний хүчин зүйлийг тэнцвэржүүлэх хэмжээнд анхаарч байдаг. Хүний хүчин зүйлийг бусад хүчин зүйлтэй ижил түвшинд авч үзэх замаар үр дүнд хүрэх зорилготой удирдлага юм.

4. Гутрангуй үзэлтэй удирдагчид. Ийм арга барилтай менежерүүд гол төлөв өдөр хоног аргацаах байдлаар хандаж зөвхөн албан тушаалаа авч үлдэхийг оролддог.

5. Зальжин. Зохион байгуулах өндөр ур чадвартай удирдагчид энэ төрлийн удирдах арга барилд хамаарагддаг. Өөрөөр хэлбэл үйлдвэрийн шаардлага, ажиллагсдын хэрэгцээ аль алийг нь дээд хэмжээгээр харгалзаж, хамгийн үр бүтээлтэй ажиллах чадвартай менежерүүд юм.

Манлайлал. Удирдах, манлайлах тухай ойлголт нь юуны өмнө удирдлагын үйл ажиллагааны харилцаатай холбоотой. Удирдлагын хамгийн гол зүйл нь үр дүнтэй манлайлах явдал байдаг.

Манлайлал гэдэг нь бусдад нөлөөлөх чадвар, хүн бүрт байгууллага, бүлгийн өмнө тавигдсан зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх хүсэл, тэмүүлэл төрүүлэх урлаг мөн.

Байгууллагыг удирдана гэдэг нь тухайн байгууллагын зорилго, зорилтоо биелүүлэхийн тулд шаардлагатай хувь нэмрээ оруулах хэмжээнд хүртэл хүмүүс, хамт олны үйл ажиллагаанд удирдлагын зүгээс нөлөөлөх ур чадвар юм. Аливаа байгууллага зорилгодоо хүрэхийн тулд бусдыг удирдан чиглүүлж, тэдэнд нөлөөлөл үзүүлж буй хүмүүсийг манлайлагч гэнэ. Манлайлагчид нь байгууллагын алс хэтийн төлвийг боловсруулах авъяастай байхаас гадна боломжийг бусдаас илүү хурдан олж харах, үндэслэлтэй нарийн төлөвлөгөөг боловсруулах чадвартай байх ёстой. Ямарч байгууллагад албан ёсны, албан ёсны бус хоёр төрлийн манлайлагч байдаг.

Албан ёсны манлайлагч гэдэг нь байгууллагаас албан ёсоор эрх мэдэл өгч менежер, захирал, эсвэл эрхлэгч зэрэг тодорхой албан тушаалд томилогдсон удирдах ажилтан юм. Онолын хувьд эрх мэдлийн хэмжээ нь байгууллагын дотор хүчин төгөлдөр байдаг.

Албан ёсны бус манлайлагч бол эрхэлсэн албан тушаалгүй боловч тодорхой бүлгийг удирдан чиглүүлж, хувийн чанар, ажлын арга барилаараа бусдад нөлөөлж тэднийг манлайлан дагуулах үүрэг гүйцэтгэдэг. Эдгээрийг лидер ч гэж бас нэрлэдэг.

Манлайллыг удирдлагын үйл ажиллагааны нэг чухал чиглэл талаас нь ч судалж болно. Манлайлагч байх чадвар нь удирдагч байхын анхны

нөхцөл болдог. Сайн манлайлагч байж л удирдлагын бүх үүргийг хэрэгжүүлж чадна. Манлайллын мөн чанар залгамжлагчидтай байхад оршино. Өөрөөр хэлбэл хүмүүс араас нь дагахад бэлэн байгаа нөхцөлд удирдагч манлайлагч болдог. Хүсэл зориг хэрэгцээг нь хангаж, эрх ашгийг нь хамгаалж чадах хүнийг л хүмүүс дагадаг. Хүнд ажиллах хүсэл сэдэл төрүүлж, идэвхижүүлэх урлагийг эзэмшсэн хүн л манлайлагч болж чадна.

Манлайлагчийн урлаг дараах гурван гол шинжээс бүрдэнэ.

1. Янз бүрийн цаг хугацаа харилцан адилгүй нөхцөл байдалд хүмүүсийн урам зоригийг хөгжөөх арга замыг мэддэг.

2. Хүмүүсийг идэвхижүүлж, зоригжуулж чаддаг.

3. Хүмүүс идэвхитэй, зориг тэмүүлэлтэй ажиллах нөхцлийг бүрдүүлж чаддаг байх явдал юм.

Анхдагч шинжийн хувьд хүнийг идэвхижүүлэн хөдөлгөх онолын мэдлэгтэй, түүнийгээ хэрэглэх аргаа эзэмшсэн, хүмүүсийн хүсэл тэмүүллийг ойлгож байж л зорьсондоо хүрнэ.

Хоёрдахь шинж бол хүмүүсийг зоригжуулж, хөдөлгөх, тэдний боломж чадавхийг дээд зэргээр дайчлан гаргуулах чадвар.

Гуравдахь шинж нь удирдлагын зохистой арга барил, бүтээлч уур амьсгал бүрдүүлэхтэй холбоотой.

Манлайлагчийн гол зорилт нь ажлын таатай уур амьсгал

төлөвшүүлэх явдал юм. Жинхэнэ манлайлагч хүн ба менежерүүд хоорондоо хэд хэдэн шинж чанараар ялгаатай байдаг. Үүнд:

Манлайлагч:

- Аливаа юмыг хийхэд хугацаа зарцуулдаггүй.

- Удирдлагын шийдвэрлэвэл зохих асуудлуудыг гаргаж ирдэг.

- Мэдлэг чадвар, зан байдлаараа бусдад үлгэр дууриал болж чаддаг.

Менежер:

- Аливаа юмыг хийхэд хугацаа алдана /судалгаа, шинжилгээ гэх мэтээс болж/

- Асуудлыг шийдвэрлэхэд оролцдог

- Үүрэг даалгавар өгөх, шийдвэр гаргадаг

Эндээс үзвэл албан ёсны удирдагчийн үүрэг, манлайлагчийн үүргийг нэгэн зэрэг гүйцэтгэж чаддаг менежер амжилтанд хүрэх болно.

Өнөө үед манлайлах чадварын талаар 2 үзэл баримтлал байдаг. Нэг нь манлайлах чадвар төрөлхийн авъяас, тийм учраас манлайлалд сургана гэдэг асуудал бүтэхгүй гэж үзэж байхад, нөгөө хэсэг нь манлайлах чадварт сургаж, цааш нь хөгжүүлэх хэрэгтэй гэж үздэг.

Удирдагчийн эрх мэдлийн төрлүүд

Манлайлагч байгууллагын нөөцийг хянан зохицуулж, удирдлагандаа байнга болон ижил түвшингийн хүмүүстээ нөлөөлөх чадвар болох эрх мэдэл нь удирдах албан тушаалын сүлд тэмдэг юм.

Удирдагчийн эрх мэдлийн төрлүүдэд:

- ❖ Албадах эрх мэдэл
- ❖ Урамшуулах
- ❖ Экспертийн
- ❖ Хууль ёсны эрх мэдэл
- ❖ Хувийн зан төрхөөр

үлгэрлэх эрх мэдэл

- ❖ Итгүүлэн үнэмшүүлэх
- ❖ Оролцуулах
- ❖ Мэдээллийн эрх мэдэл ордог.

Албадах эрх мэдэл. Айдсаар дамжуулан нөлөөлөх эрх мэдэл. Ажиллагсад удирдагчийн зүгээс өөрсдийн нь тулгамдсан хэрэгцээг хангаж чадна гэж итгэсэн байна. Мөн ажилчдыг шийтгэх, урамшуулах менежерийн чадвар дээр үндэслэгддэг. Шийтгэл нь сануулахаас донгодох, хатуу донгодох, ажлаас халах хүртэл шатлалтай. Шийтгэл онооход:

✓ Шийтгэл нь үйлдэгдсэн хэрэг зөрчилд тохирсон байх

✓ Шийтгэлийг хэрэг гарсан цаг хугацаанд аль болох ойр байлгах.

✓ Шийтгэл далд урамшуулалтай байх. Менежерт зэмлүүлж буй хүн цаанаа сэтгэл хангалуун байвал шагнал болно.

Урамшууллын эрх мэдэл. Ажиллагсад удирдагчийн зүгээс тэдний нэн чухал хэрэгцээг хангаж сэтгэл санааны дэмжлэг үзүүлж чадна гэдэгт итгэдэг. Захирагдагсад урамшуулал хүсдэг.

Экспертийн эрх мэдэл. Ажилтнууд удирдагчийн мэдлэг, туршлагыг үнэт зүйлийн хэмжээнд хүлээн зөвшөөрч тухайн асуудал,

төслийн хувьд шинжээчийн түвшний мэдлэг чадвартай гэдэгт итгэнэ. Мөн тусгай мэдлэг, өндөр боловсролоос үүдэн гарч ажилласан хугацаанаас илүү мэдлэг чадварын амжилтаас хамаардаг. Энэ нь ажиллаад удаагүй залуу хүнд байгууллагын дотор нэр хүнд олж авах боломж олгодог.

Хууль ёсны эрх мэдэл. Уламжлалт эрх мэдэл ч гэдэг. Удирдах хүмүүс хууль тогтоомж, дүрмээр олгогдсон эрх мэдэлтэй байдаг. Ажиллагчид түүнд захирагдаж байж л хэрэгцээгээ хангана гэдэг ойлголттой байдаг.

Хувийн зан төрхөөр үлгэрлэх эрх мэдэл. Энэ нь удирдагчийн хувийн эерэг сайн чанаруудад үндэслэсэн эрх мэдэл. Ажиллагчид удирдагчийн хувийн чанарыг хүндэтгэж, түүнээс жишээ авч, түүнийг дэмжих эрмэлзлэлтэй болно. Өөрөөр хэлбэл хүний сэтгэл зүйн онцлог, зан төлөвт нөлөөлөх явдал юм.

Итгүүлэн үнэмшүүлэх эрх мэдэл. Байгууллагын зорилго, зорилт зөв, ирээдүй нь гэрэл гэгээтэй гэдэгт ажиллагчдыг итгүүлэх удирдагчийн чадвар юм.

Оролцуулах эрх мэдэл. Шийдвэр гаргах болон байгууллагын амьдралын бусад асуудалд ажиллагчдыг өргөн оролцуулснаар ийм эрх мэдэлтэй болно.

Мэдээллийн эрх мэдэл. Энэ нь байгууллагад шаардлагатай амин чухал мэдээлэлтэй байхаас үүдэн гардаг. Байгууллага дотор харьцангуй доод түвшингийн хүн, нарийн

бичгийн даргаас чухал мэдээлэл авч болно.

Манлайллын хөгжлийн чиг хандлагууд

1. **Хувийн шинж чанарын хандлага:** 1930-1940 оны үед энэ хандлага эрчимтэй хөгжиж байсан. Манлайлах нь авъяас юм. Үүнийг байгалиас заяадаг гэж үздэг.

2. **Зан байдлын хандлага:** 1960-1970 оны үед хөгжиж байсан хандлага юм. Харилцааны чадвар сайтай хүн манлайлагч байна гэж үздэг.

3. **Нөхцөл байдлын хандлага:** 1980 оноос эхлэн хөгжиж ирсэн хандлага. Тухайн орчиндоо дасан зохицох чадвартай хүн манлайлагч байна гэж үздэг.

Нийгмийн сэтгэл зүйч Курт Левин манлайллын арга барилыг тодорхойлохдоо удирдлагын арга барилууд бүтээмжид хэрхэн нөлөөлсөн бэ? гэдгийг судалсан. Судалгааны явцад ажилчдыг 3 бүлэг болгон хуваагаад автократ, демократ, либерал удирдлагын арга барилаар тус тус удирдан дүгнэлт гаргажээ.

1. **Автократ /дарангуйлагч/:** Их хэмжээний ажил хийгдсэн боловч сэдэлжүүлэлт бага, идэвхи чармайлтгүй, бүлгийн уур амьсгал таагүй байснаас бүтээмж, чанар муу байсан гэсэн дүгнэлтэнд хүрчээ.

2. **Демократ /ардчилсан/:** Бүтээмж өндөр байсан боловч чанар муу байсан.

3. **Хөндлөнгөөс үл оролцох буюу либерал:** Судалгааны өгөөж гараагүй, мэдээлэл хомс байсан

бөгөөд энэ аргыг оюуны хувьд төлөвшсөн чадварлаг ажилтантай үед хэрэглэх боломжтой гэж үзжээ.

Автократ арга барил: Ганцаар дарангуйлах, захиргаадах арга барил гэж бас нэрлэнэ. Энэхүү арга барил нь илүү мэдлэгтэй байхыг шаарддаг бөгөөд асуудлыг цаг алдалгүй шийдвэрлэх боломжийг олгодог. Хамт олны үйл ажиллагаа гүнзгий хямарч, ажил хэрэг хяналтаас гарсан нөхцөл байдалд илүү тохиромжтой.

Демократ арга барил: Тухайн арга барилаар олон хүний саналаар шийдвэр гаргах бөгөөд хамт олны хөгжил илүү өндөр түвшинд хүрч, үйл ажиллагаа нь хэвийн юм уу үсрэнгүй хурдацтай явагдаж байгаа, дэг журам, сахилга бат, хариуцлага, амьдрал, ажиллагааны ердийн хэм хэмжээтэй болсон байгууллагын хувьд илүү тохиромжтой боловч шийдвэр гаргахдаа цаг хугацаа их алдах, ажиллагсдын менежерт итгэх итгэл нь буурах сул талтай.

Либерал арга барил: Удирдлага ажлын зарчмыг гаргаж өгч, гүйцэтгэлд нь хяналт тавих ба бусад асуудлуудаа ажилтан өөрөө шийдвэрлэж байдаг арга барил юм. Байгууллагын үйл ажиллагаа хөгжлийнхөө оргилд хүрч өөрийн удирдлагыг үр дүнтэй хөгжүүлэх эхлэл тавигдсан нөхцөлд удирдлагын зүгээс хөндлөнгөөс оролцох оролцоог багасгасан энэхүү арга барил илүү тохиромжтой.

Холимог арга барил: Тухайн нөхцөлд тохируулж дээрх арга

барилын хэлбэрүүдээс тохиромжтой аргыг хослуулан хэрэглэхийг хэлнэ.

Хоёр. Судалгаа /Сорил/

1. Танай удирдлагад байгаа хүмүүс таны нөхөрсөг яриа болон тэдний өөрсдийнх нь талаар санаа тавьж байгаад сүүлийн үед нааштай хандахгүй байгаа. Тэдний ажлын гүйцэтгэл түргэн буурч байна.

а) Нэгдсэн дэг журамтай байж даалгавар биелүүлэх нь зайлшгүй хэрэгтэй гэдэгт онцгой анхаарал тавих

б) Ярилцахад бэлэн байх, гэхдээ заавал оролцох гээд байхгүй байх

с) Хүмүүстэй ярилцаж зорилгоо тодорхойлох

д) Санаатайгаар хутгалдахгүй байх

2. Танай байгууллагын ажлын үр дүн дээшилж байна. Бүх гишүүд өөрсдийнхөө хариуцлага, ажлын гүйцэтгэлийн байх ёстой хэм хэмжээг ухамсарлаж байна гэдгийг лавлаж байсан.

а) Нөхөрсөг харилцаанд тулгуурласан үйл ажиллагааг явуулахын сацуу гишүүдэд өөрсдийнхөө хариуцлагыг ухамсарласан мөн ажлын гүйцэтгэлийн хэм хэмжээ ямар байх ёстойг мэдүүлсэн байх

б) Тодорхой үйл ажиллагаа хийхгүй байх

с) Бүлэг өөрөө чухал. Тэдний оролцоо чухал гэдгийг мэдрэхэд нь аль болохоор туслах

д) Эцсийн хугацаа, зорилтын чухлыг тэмдэглэх

3. Танай бүлгийн гишүүдийн зүгээс асуудал шийдэхэд учрах саад алга. Та тэднийг зүгээр л орхичихсон. Бүлгийн ажлын гүйцэтгэл болон ажилтнуудын хоорондын харилцаа сайн байна.

а) Бүлгээрээ хамтран асуудал шийдэхэд оролцох

б) Бүлгээр өөрсдөөр нь асуудлыг шийдүүлэх

с) Засаж зааварлахдаа түргэн шаламгай, шулуун байх, дахин чиглүүлэх

д) Бүлгийг бэрхшээл давахад нь урамшуулж, хүч чармайлтыг нь дэмжих

4. Та өөрчлөлт хийхийг хүсэж байна. Танай хүмүүс гүйцэтгэлийн талаар амжилт гаргасан. Тэд өөрчлөлт хийх шаардлагатай гэж үздэг.

а) Бүлгийг оролцуулах, гэхдээ хэтэрхий зааварчлахгүй байх

б) Өөрчлөлтийг зарлан тунхаглаж удирдан хэрэгжүүлэх

с) Бүлгээр зүг чигийг нь гаргуулах

д) Бүлгийн зөвлөмжийг нэгтгэх, гэхдээ та өөрчлөлтийг удирдана

5. Танай бүлгийн ажлын гүйцэтгэл нь сүүлийн хэдэн сард буурч байв. Тавьсан зорилгоо биелүүлж байгаа үгүйгээ гишүүд анхаарахгүй явж иржээ. Өнгөрсөн хугацаанд үүрэг хариуцлагыг шинээр тодорхойлж байсан нь тусалж байв.

а) Бүлгээр өөрсдийнхөө чиглэлийг боловсруулна.

б) Группийн зөвлөмжүүдийг

нэгтгэх, гэхдээ зорилго биелэгдсэн байхад анхаарах

с) Үүрэг хариуцлагыг дахин тодорхойлж болгоомжтой удирдан чиглүүлнэ.

д) Үүрэг хариуцлагыг тогтооход бүлгийг оролцуулна. Гэхдээ хэтэрхий зааварчлахгүй байна.

6. Та үр дүнтэй ажиллаж байгаа байгууллагад оржээ. Урьдах байгууллага нь нөхцөл байдлыг нягт хянаж байв. Та бүтээлч байдлыг хадгалахыг хүсэхийн зэрэгцээ орчинг нь хүнлэг шинжтэй болгож эхлэхийг хүсэж байна.

а) Бүлэгт өөрийн оролцооны чухал болохыг мэдрэхэд аль болохоор тусла.

б) Эцсийн хугацаа, зорилтын чухлыг тэмдэглэх

с) Санаатайгаар хутгалдахгүй байх

7. Бүлгийн хувьд цоо шинэ бүтэц нэвтрүүлэхийг та төлөвлөж байна. Бүлгийн гишүүд зайлшгүй хийх өөрчлөлтийн талаар санал гаргав. Бүлэг үр дүнтэй байж, үйл ажиллагаа уян хатан явуулж ирэв.

а) Өөрчлөлтийг тодорхойлоод нямбай болгоомжтой удирдан чиглүүлэх

б) Өөрчлөлтийг хөгжүүлэхэд бүлэгтэйгээ хамтран оролцох, гэхдээ хэрэгжилтийг гишүүдээр нь зохион байгуулах

с) Зөвлөмж ёсоор өөрчлөлт хийх дуртай байх, гэхдээ биелэлтийг хяналтанд байлгах

д) Өрсөлдөөнөөс зайлсхийх, юмсыг тэр чигээр нь орхих

8. Бүлгийн ажлын гүйцэтгэл, хүмүүсийн хоорондын харилцаа сайн. Та бүлгийг чиглүүлэн удирдахдаа дутагдалтай тал байгаа талаар таагүй байна.

а) Бүлгийг тэр байдлаар нь орхино

б) Бүлэгтэйгээ нөхцөл байдлыг ярилцаж зайлшгүй өөрчлөлтийг санаачилна.

с) Хүмүүсээ сайн тодорхойлогдсон аргаар ажиллахад чиглүүлэх алхам хийх

9. Таны удирдлага дах хүмүүс хариуцлага хүлээх чадвартай боловч стандарт хэмжээг дахин тодорхойлсон таны үйл ажиллагаанд хэрхэн хандаж байгаагаа харуулахгүй байна.

а) Стандарт хэмжээг дахин тодорхойлоход бүлгийг оролцуулна. Гэхдээ хяналтанд байлгахгүй.

б) Стандарт хэмжээг дахин тодорхойлоод болгоомжтой удирдан чиглүүлнэ.

с. Дарамт үзүүлж зөрөлдөөн хийхээс зайлсхийх, байдлыг байгаа байдлаар нь орхих

д. Группын зөвлөмжийг нэгтгэх, гэхдээ шинэ стандарт хэмжээнд хүрсэн байхыг анхаарах

10. Та шинэ албанд дэвшжээ. Түрүүчийн удирдагч нь бүлгийн хэрэгт оролцдоггүй байжээ. Бүлэг нь өөрсдийн даалгавар чиглэлээ онож шийддэг байна. Бүлгийн доторхи харилцаа сайн.

а) Хүмүүсээ сайн тодорхойлогдсон аргаар ажиллахад чиглүүлэх

б) Хүмүүсээ шийдвэр гаргахад оролцуулж санал бодлыг нь тусгана.

с) Бүлэгтэйгээ өнгөрсөн ажлын гүйцэтгэлийг шүүн ярилцаж шинэ үйл ажиллагааны шаардлага байгаа эсэхийг судлана.

д) Бүлгийг байгаа байдлаар нь орхино

11. Хүмүүсийн дунд сүүлийн үед зарим нэгэн дотоод бэрхшээл учраад байгаа талаар сүүлийн үеийн мэдээлэл харуулжээ. Бүлэг ажилдаа гайхамшигтай амжилт олсон. Гишүүд урт хугацааны зорилт биелүүлэхэд үр дүнтэй байсан. Тэд өнгөрсөн хугацаанд эв нэгдэлтэй

ажиллажээ. Бүгд үүрэг даалгавраа биелүүлэхэд сайн мэргэшсэн.

а) Асуудлыг хүмүүстэйгээ шийдвэрлэхийг оролдон үйл ажиллагаагаа явуулах хэрэгцээ байгаа эсэхийг судлах

б) Бүлгийн гишүүдээр өөрсдөөр нь асуудлыг шийдүүлэх

с) Хурдан шаламгай, шулуун замаар засаж залруулах, дахин чиглүүлэх

д) Хүмүүсээ дэмжихийн зэрэгцээ бэрхшээлт асуудлыг хэлэлцэхэд оршино.

Манлайллын хэлбэрийн ерөнхий дүр төрх:

Нийт 12 нөхцөл байдал бүрээс сонголт хийж дугуйлагдсан үйлдлүүдийн тооны нийлбэр оноог доор нь бичнэ.

Хүснэгт 1. Сонголт хийх үйлдлүүд

Нөхцөл	Тушаах	Хэлэлцүүлэх	Оролцох	Үүрэг бусдад хүлээлгэх
1	В	А	Д	С
2	А	С	В	Д
3	С	В	А	Д
4	Д	А	С	В
5	А	Д	В	С
6	В	А	Д	С
7	С	А	Д	В
8	А	Д	В	С
9	Д	С	В	А
10	В	Д	А	С
11	А	В	С	Д
12	С	Д	В	А
Нийт оноо	А-4	Д-4	В-5	С-5

Тайлбар: Дөрвөн баганын хамгийн их оноотой багананд харгалзах арга барил танай байгууллагад төлөвшсөн байдлыг харуулж байна.

Дүгнэлт

Байгууллага чадварлаг боловсон хүчин буюу манлайлагчгүйгээр аливаа зүйлийг хийхэд тун бэрхшээлтэй.

Удирдлагын буюу удирдан зохион байгуулах чадвар, дадлага, туршлагагүй удирдагчаар байгууллагыг удирдуулж болохгүй. Учир нь дадлага туршлага дутуугаас болж алдаа гарган байгууллагаа хүнд байдалд оруулах нь элбэг тохиолддог. Тийм ч учраас ирээдүйн манлайлагч удирдагчдыг сайтар бэлтгэх үүднээс манлайллын талаар тодорхой түвшинд судлах шаардлагатай.

Өөрчлөлтийг амжилттай эхлүүлж, хэрэгжүүлэхэд үр дүнтэй манлайлал чухал.

Хэдий их өөрчлөлт хийх хэрэгтэй байх тусам төдий чинээ манлайлал шаардагдана.

Манлайллын ур чадварт суралцах, эзэмших нь хүн бүрт нээлттэй, боломжтой бөгөөд гагцхүү өөрийн зорилгодоо тууштай, суралцагч, шинийг эрэлхийлэгч, зөв хандлагатай байвал жинхэнэ

манлайлагч болж чадах нь нотлогдсон байдаг.

Байгууллагын соёлыг бий болгох, тодорхой амжилтад хүрэхэд манлайлал чухал ач холбогдолтой тул зөвхөн удирдлагын түвшинд бус байгууллагын бүх түвшинд манлайллыг хөгжүүлэн манлайлагчдын үйл ажиллагааг уялдуудан зохицуулах нь ихээхэн үр дүнтэй юм.

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Г.Дагважамц.
“Менежмент” УБ. 2005 он
- Н.Отгонбаяр.
“Менежмент” УБ. 2007 он
- Д.Чинцэцэг нар. “Стратегийн удирдахуйн ухаан” УБ. 2013 он
- <https://business.mn/2020/03/23/manlaillyn-tuhai-oilgolt/>
- <https://portal.merit.mn/dataset/6ddef2ec-0780-4d07-9bd5-7ef3d1a56bb9/resource/0e43c661-8af5-49fd-8005-88027fecee02/download/module-6-transformational-leadership-in-action-mon.pdf>
- <http://mlctraining.mn/b/2220>