

ХИЛИЙН ЦЭРГИЙН АНГИЙН ИТГЭЛЦЛИЙН ТӨВШИН, ЭНЭН ГИЙН БАЙДАЛ

А. Тэмцэжиг
ДХИС-ийн Удирдлагын академийн
магистрант, хошууч

Товч агуулга: Менежментийн онолын өндэслэлтэй байгууллага хамт олныг амжилттай удирдан зохион байгуулахад итгэлцэлд тулгуурлан удирдах асуудлыг хөндөн Хил хамгаалах байгууллагад хэрэгжүүлэх санал зөвлөмжийг дэвшүүлэх.

Төвлөх үзэгс: Итгэл, итгэлцэл, итгэлцэлд суурилсан байгууллага

Оршил

Улс, эх орон хөгжихийн өндсийн өндэс нь чадварлаг менежменттэй байгууллага, хамт олон, төлнийг бүрдүүлж буй хөгжсөн, чадварлаг, эерэг сэтгэлгээтэй, зөв хандлага, харилцан итгэлцэлтэй хөний нөөцийн нэгдлээс бүрдэлтэй билээ. Хэдийгээр мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвартай ч эерэг хандлага нь төлөвшүүлэх, өөртөө итгэлгүй, бусдад итгэл хөлөөлж чаддаггүй удирдагч хөлөөн зөвшөөрөгдсөн менежер болж чадахгүй. Зөвхөн өөрийн дотоод ухамсар, хатуу дэг журам, дүрэмд баригдан бусдад өл итгэн, хөндэтгэлгүй хандан өөрийгөө тойрон хөрөөлүүлэх, эрх мэдлийг нэг гарт төвлөрүүлэн автократ дэглэмийг тогтоох хөсөлтэй удирдагчид тусгайлсан чиглэл рэг бөхий байгууллагуудын салбар, нэгжүүдэд их, бага хэмжээгээр оршсоор байгаа нь хамт олны нэгдэл нягтрал, ажилтан алба хаагчийн сэтгэл ханамж, эерэг бөтээлч сэтгэлгээнд сөрөг үр нөлөөлж хайрцаглагдсан, загварчлагдсан сэтгэлгээг бий болгон хөгжил дэвшлийн хурдацад саад тушаа болж байна. Гэтэл өнөөдөр менежментийн онолд итгэлд суурилсан байгууллагыг бий болгох, сэтгэл оюунлаг, зөвлөн хөчний арга зэрэг шинэ шинэ парадигмууд гарч байна.

Алдарт сэтгэлзүйч Зигмунд Фрейд “Өр бөтөөлтэй ажиллаж, бусадтай хэвийн харьцаа холбоотой байх чадвар бол хөгжингүй бие хөний зөвлөлт юм” гэж онцлон тэмдэглэсэн байдаг.

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

Итгэл гэж юу вэ?

Нийгмийн болон байгууллага, хөмөөс хоорондын харилцааны энхгийн юм шиг мөртлөө нэн ярвигтай нэг хэлбэр бол итгэх, итгэл хөлөөх хэрэгцээ юм. “Би итгэл дээр амьдардаг хөн” гэж манай нэр хөндтэй сэхээтэн Н.Жанцанноров зөгээр

л нэг ам алдаагүй болов уу.¹¹² Дарга хн цэргийнхээ итгэлийг олж сэтгэлийг гаргуулж цогцлуулж байх ёстой гэж Удирдахуйн ухааны профессорын багийн дарга хурандаа Ц.Цэрэндорж, Барилга, барилгын материалын йлдвэрлэл, боловсрол, эрл мэндийн зэрэг хэд хэдэн салбарт амжилттай ажиллаж байгаа “Баярс констракшн ХХК”-ийн ернхий захирал Трийн соёрхолт Н.Баянсайхан хэвлэлд ярилцлага гхд миний баримталдаг гол зарчим бол итгэл, сэтгэл юм энэ хоёргүйгээр бизнест ч тэр, улстрд ч тэр, трийн албанд тэр амжилтанд хрэхгүй гэдгийг бодогдуулна.

Итгэл хэмээх харилцааны энэ хэлбэр орчин ейин ажил хэргийн амжилтанд ч нллдг гэж судлаачид зэх болжээ. Тэгээд ч бид итгэлтэй тнш, итгэлтэй харилцагч гэж ярилцан найдвартай “найджартай татвар тлгч”, “итгэл хлээсэн импортлогч”-дыг албан ёсоор тодруулж, татвар, гаалийн хяналтын зохих хнгллт злэх болсоор нэлээд хэдэн жилийн нр зэж байгаа билээ. Олон улсын улс тр, эдийн засгийн хамтын ажиллагааны язгуур ндэс нь итгэлцэл байдгийг бид бгд мэднэ.

нгрсн зууны 90-ээд оны сллчээс аливаа ажил хэргийн, нэн трннд глобальчлагдаж буй орчин дахь бизнесийн байгууллагын амжилтын ндэс болохынх нь хувьд итгэлийн тухай асуудлыг судлаачид тдийг й йлдлэгийн менежерд ихэд сонирхох болж мезежментийн судлагдахуун болсноор олон арван судалгаа шинжилгээ хийгдэж улмаар менежментийн шинэ парадигмагийн хгжлийн нэгэн шинэ хандлага (сургууль) тлвшиж эхэлсэн шэж здэг. ннд Америкийн Принстоны их сургуулийн дэргэдэх “MCG” звлгг гх байгууллагыг ндэслэгч Роберт Б.Шогийн судалгаа, бтээлд чухал рэг гйцэтгэсэн бгд тэрээр р дн, шударга хандлага, анхаарал халамж гэсэн гурван тулгуур бхий итгэлд суурилсан байгууллагыг бтээх тухай онолыг боловсруулжээ.

Тэгвэл итгэл гэж юу вэ? Нийгмийн шинжлэх ухааны салбаруудад, мн ндэстндийн хэл, сэтгэлгээнд энэ ойлголтыг р рр тодорхойлсон нь тааралдана. Англиар энэ нь “trust” гэсэн г бгд тайлбар толинд тайтгаруулах, аргадах, тохь тухтай байлгах гэсэн утгатай герман хэлний “trost” гэдэг гнээс дэлтэй. Агли хэлний дурдсан г нь итгэл гэж орчуулагдахын хамт найдвар, горьдлого, тэтгэмж, халамж, асрамж зэрэг 22 утга авдаг (Wedsters 445)-аас бусдын нэнч, чин санаатай хариуцлагатай гэдэгт баттай нэмшихийг илэрхийлдэг утга нь менежментийн контекстэд ил ойр юм. Оросоор энэ ойлголтыг “доверие” гэх бгд хэн нэгний шударга нэнч, чин санаатай гэдэгт, мн аливаа зйлийн нэн з в гэдэгт лав итгэх (Ожегов, 156) хэмээн тайлбарласан нь англи хэлний зрпг й мэт санагдана.

Монгол хэл судлаач эрдэмтэн Я.Цэвэл асан “итгэл-итгэх йлийн нэр, бат найдлага, сэжиггй нэмших санаа” гээд итгэх йлийг “бат санах, найдах, сэжиггй нэмших” гэж тодорхойлсон (Цэвэл, 126) байдаг.

Хувь хний хувьд итгэл нь бусдын чадвар, зан йлийг нэлэхээс эхэлдэг ажээ. Ажил йлээрээ нааштай нэлэгдсэн тэр хнд л бид итгэл хлээлгэдэг билээ.

¹¹² МТБ-ийн 2006 оны 08 дугаар сарын 23-ны дрйн “ггл” хтлбрт гсн ярилцлагаас ишлэл татав.

Нэг үйлдлийг итгэл нь хэмжээс хоорондын харилцааны урьдчилм х туршлагаар тэр бүр нөхцөлддөггүй. Чухам үүгээрээ итгэл тодорхой мэдлэг ба баримт сэлт, эргэцүүлэлд үндэслэгддэг үнэмшлээс ялгаатай бүхэл зарим талаар сэтгэл бишрэлээс үлдэлтэй байх нь бий. Гэхдээ итгэл нь хэзээ ч мухар сэтгэл байдаггүй, түүнээс хамааргүй уян байж алдарч, түрж байдаг. Тэгээд ч бид бусдад итгэхээ байж, бусдын итгэлийг алдах нь амьдралд олонтаа тохиолддог бодит зүйл билээ.

Ийнхүү итгэл бол ердийн найдлагаас илүү гүнзгий, сэтгэл бишрэлээс наахна орших сэтгэл зүйн төлөв байдал (байгууллагын хувьд зан үйлийн гэж ойлговол зохино. Я.Ш.) бүхэл ... үүрсдэг нь хамаарч буй хэмжээс бидний хүсэл хүлээлтийг биелүүлнэ гэсэн найдвар юм (Шо, 43). Аливаа хүлээлт нийгмийнагуулгаараа ямагт эерэг байх ёстойг Оросын эрдэмтэд тэмдэглэжээ. 1998 онд Москвад болсон бүх Оросын онол-үйлдлэгийн бага хурлаас гаргасан зөвлөмжид “Итгэл бол хувь хүн, бүлэг, байгууллага нэг талаас (хувь хүн, бүлэг, байгууллагаас гэсэн Я.Ш.)” хамаарч байх нөхцөлд харилцан ашигтай хамтран ажиллах зорилгодоо хүрнэ гэсэн эерэг хүлээлт юм”, “... хэрэв талуудын харилцан хүлээсэн үүргийг хангуулах гэрээ, эрхзүйн болон бусад арга хэрэгсэл хангалтгүй бол итгэл хүлээж буй талын бусдынхаа ашиг сонирхлыг хангахаар үүртэй сайн дураар авсан үүрэг дээр итгэл тогтдог гэжээ (Доверие...,110, 111).

Үүн нь авч үзсэн англи, орос, монгол хэлний үгийн тайлбар, Америк, Оросын эрдэмтдийн үгсн тодорхойлолтуудыг иш үндэс болгон Итгэл хэмээх ойлголтыг менежментийн онол, үйлдлэгт хэрэглэгдэх утгаар нь хувь хүн, бүлэг (баг), байгууллагын хамтрагч талаасаа нийтээр хүлээн зөвшөөрөгдсөн эрхзүйн болон ёс суртахууны хэм хэмжээнд нийцсэн шударга, ажил хэрэгч, хариуцлага үүрэгтэй, хамтач зан үйлийг хүссэн хүлээлт юм гэж ойлгох болно.

Итгэл үүрийн үүрийн хүрээ хязгаартай, даваа босготой, эмзэг хэврэг, рисктэй байдаг ажээ. Итгэл нь харилцаанд оролцож буй нэг талын хүлээлт төдий байвал үүрдэнд хүрэх магадлал бага, харин 2 талынх байж л амжилтанд хүрэх төлхүүр болдог нь баталгаа шаарддаггүй 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, тэнцвэр¹¹³ байдгийг судлаачид тэмдэглэсэн байдаг. Аливаа тэнцвэрийн гол чанар тогтвортой байхад орших бүхэл энэ нь иртгэлцэлд ч хамаарах нь зүйн хэрэг юм.

Итгэлийн “босго”

хувь хүн, бүлэг, байгууллага болгонд итгэл инь үл итгэл болон хувирах нэгэн зааг байдаг. Тухай субъектийн харилцааны туршлага хувийн онцлогоос хамаардаг энэхүү заагийг судлаачид итгэлийн “босго” хэмээн нэрлэдэг (Шо, 47-

¹¹³ Мэдлэгийн олон салбарт хэрэглэгддэг суурь ойлголтуудын нэг бүхэл аливаа систем гадны хүчний нөлөөгүйгээр гарах боломжгүй тийм төлөв байдлыг илэрхийлдэг. Менежментэд бол хамтран ажиллагч талуудын аль нь ч үүрт байгаа арга хэрэгслийг ашиглан үүрчлэхийг эрмэлзэхгүй байх нөхцөл (төлөв байдал), тохирлцоо юм.

48). Итгэлийн “босго” тогтооход нхцл байдал, итгэж буй тал, итгэл хайж буй тал гэсэн гурван хчин зйл чухал рэгтэй байдаг.

Нхцл байдал. Рискийн твшингээс хамаарч итгэлийн ил ндр эсвэл нам “босго” шаардагдана. Жишээ нь: стратерийн чухал тншлэл тогтооход компаниудын туршлага солилцох звллгннс ил гн итгэл шаардагдана. Тншлэл тогтооход оролцож байгаа талууд тнш гь итгэл даахгй байж магадгй гэж звэл итгэлийн “босго”-ыг ндр рсгж болно.

Итгэж буй тал. Хувь хн, баг болон байгууллагууд хувийн туршлага, сэтгэл зй (зан йл)-н онцлогтоо ндэслэн ил ндр, эсвэл арай доохнуур итгэлийн “босго” тогтоох хандлагатай байдаг. Жишээлбэл: стратегийн тгшлэлийн талаар урьд мн бтэлгйтсэн компанийн ажилтнууд мнх алдаагаа давтахгйн тулд ил ндр итгэлийн босго тогтоохыг хичээх нь мэдээж билээ.

Итгэл хайж буй тал. Итгэл хлээлгэж болох талын найдвартай эсэх талаархи ойлголтоос хамаарч “босго”-ны ндр р рчлгдж байдаг. Найдвартай тнш гэсэн нэр хндтэй тал нэрээ хугалсан, эсвэл, хэнд ч танигдаагй этгээдийг бодвол ил хялбараар илтгэл хлээх болдог. Бидний мэддэг, тэгээд ч олон байгууллагатай удаан хугацаанд хамтран ажиллаж р днд хрсэн талтай шинээр стратегийн тншлэл тогтооход ил итгэлтэй нь ойлгомжтой юм.

Итгэлийн риск

Хувь хн, баг, байгууллага бусдаас ихээхэн хамаарах ед итгэл нь асуудал болж гнзгийрлдэг. Энэ тохиолдолд итгэл хлээлгэхийн тулд рисктэй алхам хийхээс р гарцгй болох нь бий. Талуудын ашиг сонирхол, чадавхи чадвар давхцаж байвал рискийн твшин хамгийн бага, итгэл рр ердийн зан йл мэт тселлгддг. Гэвч энэ нь амьдралд тэр бр тохиолдоод байдаггй учраас итгэл рр ямагт рисктэй байдаг, ерс итгэл, риск хоёр нь нэг зоосны хоёр тал шиг салшгй юм. рний тодорхой жишээ бол 2004 оны УИХ-ын сонгуульд эвсэл болж оролцсон намууд итгэлцэхээ больж, сонгуулийн дараахан уг эвсэл задарсаны дээр звшилцлийн гэгдэж байсан Ц.Элбэгдоржийн тэрглж байсан Засгийн газар ч огцорсон явдал юм. Хмнс хоорондын ердийн болон ажил хэргийн тншдийн хаирлцаанд итгэлийн нг аяс ч, рискийн шинж чанар ч р р байдаг. Жишээлбэл найздаа итгэх итгэлээс ажил хэргийн тншдээ итгэх итгэл рр юм. Учир нь бид энэ субъектээс р р твшинд хамаардаг билээ. Хний хувийн амьдрал найзад нь сонирхолтой байж болох ч тншид хамаагй байдгийн адил манай байгууллагын санхггийн чадавхи тншийн итгэлд нллх нэн чухал хчин зйл мн боловч хувь хмсийн нхрллд тэр бр нлллд байдаггй.

Итгэл рисктэйн дээр эмзэг хэврэг байдаг. Итгэл олоход хэцүү, тнийг алдах нь нд ирмэхээс ч хялбар байдгийг бид мэднэ. Манайхан “эр хн итгэхээр эрхий хуруундаа итгэ” хэмээн хэлэлцэж ирсэн нь ерс хэнд ч бр итгэ гэсэн санаа биш харин итгэл рисктэй байдгийг, эмзэг хэврэг шинжтэйг сануулсан мэргэн ухаан болов уу гэж санагдана.

Итгэлийн хрээ

Байгууллагын бусдад эзлэх итгэлийн төвшин мэдэгдэм хэлбэлзэлтэй байдаг. Зарим нь төсөл, төлөвлөгөөн дээр хамтран ажиллахыг эрмэлзэн нээлттэй үйл ажиллагаа явуулдаг байхад нөгөө хэсэг нь бусдад илүү хянуур болгоомжтой ханддаг. Ер нь бол бид өөртөө илүү ойр байгаа хэмжээст итгэдэг. Багийнхаа гишүүдэд, эсвэл ажил хэргийн хувьд байнгын харилцаатай байдаг төвшиндээ хэлэлцэх итгэл өөний жишээ юм. Тэгээд ч Монголчууд “таньдагуй нэгнээс таньдаг ч төр дээр” гэж цэцэлдэг биз ээ. Энэ ертөнцөд хэвийн амьдархын тулд хэн ч гэсэн бусдад ямар нэг хэмжээгээр итгэж таардаг. Ингэхдээ хувь хүн, баг, байгууллага, аль нь ч байг “бид өрнхийдөө бусдад хэрхэн итгэдэг вэ?”, “тодорхой нөхцөлд бид хэнд итгэдэг вэ” гэсэн асуултуудад хариулах болдог (Шо, 51). Эдгээр асуултын хариу нь бидний бусдад итгэх итгэлийн төвшинг нэлж, чадварыг харуулдаг. Энэ хоёр тохиолдлыг бидний итгэл хэлэлцэхийг хүсч буй талуудыг хамарсан бөгөөд бие биенийгээ хэсэгчлэн багтаасан тойргуудаар илэрхийлснийг итгэлийн хүрээ гэнэ. Тойргос тойрогт шилжих бэрийд итгэлийн хүрээ нь тэлж уртасдаг ажээ. Энэ бол төнш, харилцагчиддаа итгэл хэлэлцэхэд бэлэн байна гэсэн үг юм. Итгэлийн тойргийг баг, байгууллага бүрээр тус тусад нь байгуулбал байгууллагын бусад баг, байгууллагуудад эзлэх итгэлийн төвшин өөр өөр байдгаар тайлбарлагдана. Жишээлбэл, үйлдвэрлэлийн бригадын гишүүд чанарын хяналтын албаныханд маркетинг, борлуулалтын мэргэжилтнүүдээс илүүтэй итгэдэг нь судалгаагаар тогтоогджээ.

Итгэлийн хүч

Орчин үеийн ажил хэргийн ертөнцөд өөрчлөлтийг хүлээн авах уу, эсвэл өрсөлдөгчиддөө байр сууриа тавьж өгөх үү гэсэн сонголт нэгэнт асуудал болтлоо гүнзгийрчээ. Аливаа байгууллагын өрсөлдөгч чадвар нь төөний уламжлалт давуу талаас биш харин аюул, боломж хосолсон өнөөгийн нөхцөлд шинэ шинэ давуу тал бий болгож чадах эсэхээс хамаарах болсныг судлаачид ч, үйлдлэгийн меежерүүд хүлээн зөвшөөрөх болов. Энэ бол байгууллага өөртөө байгаа бүх нөөцийг өр ашигтай ашиглан үйл ажиллагааныхаа хуучин арга барилаас татгалзаж шинэ дэвшилтэйг эзэмшинэ гэсэн үг юм. Ингэж ашиглавал зохих нөөцийн нэг бол байгууллагын гишүүдийн бие биендээ итгэх итгэл буюу дотоод итгэлцэл юм. Итгэл бол хэмжээний хуучнаасаа ухамсартай татгалзаж шинийг хүлээн авахад төлхөц өгдөг эерэг хүч мөн. Энэ талаар Японы эрдэмтэн Ф.Фукуяма “Итгэл бол ихээхэн өр өгөгжтэй ашиглаж болох компаний нөөц, хамтын ажиллагааны капитал”-ын хэлбэр юм гэж бичсэн. Өнөөдөр итгэлийг байгууллагын өрсөлдөгч чадварын хүчин зүйл гэж зэх хандлага эрчээ авч, байгууллагын гишүүд, баг, бүтцийн нэгжүүдэд хангалттай бүрэн эрх олгож, илүү нягт хамтран ажилласнаар өр дүнд хүрнэ гэж зэх болжээ (Шо, 26-27). Энэ асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд дараахь зохион байгуулалтын арга хэмжээнүүдийг хэрэгжүүлэх болдог. Өнд:

- Бүрэн эрхийг зохистой хуваарилах замаар ажил хариуцсан хэмжээс, баг, бүтцийн албан ёсны нэгжүүдийг аль болохоор бие даалгах (бүрэн эрх олгох);

- Үйлдвэрлэлийн процессийг эрс шинэчлэн зохион байгуулах;

-Байгууллагын салбар, нэгжүүдийг аль болохоор бие даалгах;

-Баг, бүлгүүд идэвхитэй хамтран ажиллах;

-Баг, бүлгийн сургалтыг зохион байгуулах зэрэг болно.

Эдгээр хандлага, арга хэмжээнүүд биднийг нэгдсэн зууны туршид аливаа байгууллагын “чимэг” болсоор ирсэн хатуу бюрократ бүтцээс ангижруулж итгэлд суурилсан орчин үеийн байгууллагыг бүтээхэд тус дүхэм үзүүлэх юм. Ерөөс бюрократ хандлага нь ажилтнуудад эрх мэдэл олгочихвол тэд бүхнийг хувийн зоригдоо ашиглана гэсэн санааг ил, далд ямар боловч агуулж, итгэлцлийг албан ёсны дүрэм, журмаар орлуулан хүмүүсийг “зохих ёсоор”, өөрсөрт хэлбэл, эрх барьж буй хүний санаж бодсоноор ажиллуулахад чиглэгддэг.

Зах зээл дэх нэгдсэн нийгэм

Бизнест тавигдах шаардлага

-Санхүүгийн өр ашиг /орлогын өсөлт, зардлын бууралт, суурь өр дүн.../

-Хэрэглэгчидтэй харилцах харилцааны өр ашиг /хүлээлтэд нь нийцүүлэх буюу түүнээс давуулах, тэдэнтэй шударгаар харилцах.../

-Ажиллагчидтай өр нөхцөлтэй харилцах /нэгдэл нягтралтай болох, ур чадварыг хүгжүүлэх, “эзний мэдрэмж” туслах.../

Зохион байгуулалтын арга хэмжээ

-Тодорхой ажилтан, багт бүрэн бэлэн эрх олгох

-Өйлдвэрлэлийн зарим салбар нэгжийг бие даалгах

-Багууд хоорондоо хамтран ажиллах

-Холбоо, хамтын өйлдвэрлэлийг хүгжүүлэх

-Ажлын явц дахь зохион байгуулалтын сургалт

Итгэлцлийн амин чухал үүрэг

Зохион байгуулалтын шинэ аргуудыг хэрэгжүүлэхэд итгэлийн илүү өндөр түвшин хэрэгтэй.

Итгэлийн илүү өндөр түвшинд хүрэхэд ажил хэрэгт тавигдах шаардлагууд

Итгэл хүчтэй ч бүхнийг чадагч “шидэт дохиур” биш юм. Тэрээр багаар ажиллаж, тусал, туслахгүйгээр боловсруулан хэрэгжүүлэх өөд итгэлийн хүч илт мэдрэгддэг. Бүхний хамт тодорхой зорилго, өйл ажиллагааны чямбай сайн боловсруулсан хүтлээр, ажилтнуудын мэдлэг, чадвар, ажил өөргийн хуваарилалт, зохион байгуулалт, сургалт зэрэг олон хүчин зүйл амжилтад нөлөөлдөг. Иймд итгэлийн амжилт, өр дүнд нөлөөлөх нэн чухал хүчин зүйлүүдийн нэг гэж үзэх нь өнөд илүү ойр байх болно.

Итгэл ба хяналт

Амьдралд бүрэн итгэл буюу туйлын өл итгэлийн аль аль нь байх боломжгүй юм. Туйфлын өл итгэл дааж давашгүй хүнд ачаа байдаг бол бүрэн итгэл нь хэтэрхий их рискэд хүргэж болох талтай. Гэвч болгоомжлох нь чухал гэдгийг анхаарахын хамт итгэлийг дэмжигч механизм болгон хяналтын уян систем

нэвтрүүлэх нь илүүдэл дүнтэй юм. Манай хойд хөршийнхөн “Доверять, но проверять (итгэл хэлээлгэ, гэхдээ хянаж бай)” хэмээн хэлэлцдэг нь зүгээр нэг л биш харин амьдарлын нэн ажээ. Үүнийг үрнэдийн судлаачид ч хэлсэн зөвшөөрдөг бөгөөд итгэл ба хяналт нь харилцан хамааралтай гэж мэддэг. Хянахын тулд итгэлийг ангилж, хэмжүүр зүүлэлттэй болгох нь чухал. Ангилахын тухайд гэвэл итгэлийн хөрөөний тухай үүдүүлсэн үмнөх хэсэгт авя үзсэн байгаа. харин цаг хугацаа, үртг зардал, үр ашиг зэрэг үзүүлэлтүүдээр итгэлийг хэмжих боломжтой юм. Хяналт итгэлийн рисковын түвшнийг бууруулах чухал арга хэрэгсэл болохынхоо хувьд зайлшгүй юм. Гэхдээ итгэл хэлээлгэхчээд хяналт тавина гэдэг бол нэн түвгтэй, эмзэг асуудал бөгөөд менежерүүдээс ухаалаг, уян хатан ажиллагаа шаарддаг байна.

ИТГЭЛИЙН ТУЛГУУР ХӨЧИН ЗӨЙЛӨӨД

Байгууллагын амжилтанд итгэлийн шлүшлэх нөлүг судалж, менежментийн шинэ парадигмагийн нэгэн хандлагыг үндэслэсэн Америкийн эрдэмтэн Роберт Б.Шо шинжлэх ухааны үндэстэй хийгдсэн судалгаануудын дүн болон менежментийн зөвлөхийн хувьд үүрийн туршлагаас үзэхэд итгэл үр дүн, шударга хандлага, анхаарал халамж гэсэн гурван тулгууртай болох нь тодорхой юм гэж бичжээ (Шо, 53). Үүнтэй уялдуулан Америкт хийгдсэн нэгэн судалгааны дүнг товч авч үзье. Тэндэхийн “Уолкомберроуз” гэдэг компани шилдэг комданиудын дунд “хэрхэн амжилтанд хүрсэн бэ?” гэсэн асуулгаар судалгаа явуулж, эхний 10 номлолыг менежерүүдийн үйл ажиллагаандаа мөрдөх зарчим болгосныг багцалж үзэхэд Шогийн санаа батлагдаж байгаа юм. Үүнд:

Шударга хандах

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.¹¹⁴

¹¹⁴ Шуурав.Я. Менежментийн шинэ парадигма: Түлүшил, хүгжлийн үндсэн хандлагууд. УБ.. 2007

Аливаа байгууллагад итгэлцлийн уур амьсгалыг тлвшлж амжилтанд хрэхийн тулд эдгээр хчин зйлдийг нэлж йлдлэгт жинхэнэ ёсоор хэрэгжлэх нь чухал юм. р дн, шударга хандлага, анхаарал халамж нягт уялдаатай, уг чанартаа тэнцвэртэй систем юм. Тийм ч учраас Роберт Б.Шо рийнх номыг англиар “Trust in the balance (Итгэлийн тэнцвэр)” гэж нэрлэсэн¹¹⁵.

р д н

Бизнест болон йл ажиллагаа, р дн шаардах аливаа хрээлэлд итгэл олох хамгийн эхний бгд амин чухал хчин зйл бол хмсс рэг, амлалтаа биеллэх явдал байдаг. Зв санаа, сайхан сэтгэлтэй байлаа ч ажил хэргийн мэдлэгй, бидний хлээлтийг биеллэх чадваргй хмст итгэхэд бэрх юм. Хэлсэн гэндээ эзэн болз чаддаг (рэг амлалтаа биеллэх) хнд л бид итгэдэг.

р днд хрэх явдал байгууллагын удирдлагад итгэх итгэлийн мхамгийн чухал ндэс мн. Байгууллагын р дн нь санамсаргй олдсон ашиг орлого, цаг уурын амжилт тдий зйл биш харин слт, хгжил дэвшлийн ирээдйгээр илэрч байдаг. Ирээдйдээ итгэлтэй байж л хн бтээлч эрч хч гаргадаг ажээ. Байгууллагыг р днд хргэхэд дан ганц менежментийн баг ррегтэй гэж зэх нь хангалтгй юм. Орчин ед ажилтан брийн байгууллагын р днд оруулах хамгийн гол хувь нэмэр бол хариуцсан ажлаа, авсан ррег амлалтаа хугацаанд нь тлвлсн зардалд багтаан гйцэтгэх явдал юм. Ийнхү р днтэй байх шаардлага хувь хн, баг блэг, байгууллагад нэгэн адил хамаардаг байна.

р дн аливаа байгууллагын йл ажиллагааны эцсийн интеграл зллэлт байдаг ч бид энд хамгийн энгийн утгаар нь авч зэж байгаа. Тэрээр бид бусдын хлээлтийг биеллж чадаж байгаа бол р днд хрч байгаа нь тэр юм. Хэрэглэгч, хамтран зтгэгч, тншд хувьцаа эзэмшигчид бгд л биднээс р рийнхү хссэн зйлийг хлээж байдаг. Бтээгдэхүн, йлчилгээний чанар, хэт таарсан нэ хэрэглэгчдийн хлээлт байдаг бол компанийн хувьцаа эзэмшигчдийн хувьд ногдол ашгийн хэмжээ гол хлээлт нь болох жишээтэй.

р днг чухалчилдаг байгууллагууд тодорхой, шахуу зорилготой байж, идэвхи санаачлагыг дэмжин ажлын амжилтыг ч, бтэлгйлийг ч тухай брд нь нэлж дгнэдгээрээ бусдаасаа ялгарч байдаг. нд:

-Тодорхой зорилго дэвшлэх. Зв юм хийх (оновчтой, шахуу зорилготой байна гэсэн г) нь рр р дн юм гэж нэгэнтээ П.Друкер гллсэн. Тэрээр тодорхой зорилго нь байгууллааргын нэгж хэсэг, баг ажилтан брийн хлээгдэж буй р днд оруулах хувь нэмрийг ойлгомжтой болгоод зогсохгй рслд ний нхцл, ажлын арга тактикийг ил тодорхой болгодог сайн талтай.

-Идэвхи, санаачлагыг дэмжиж хэрэгжлэх. Амжилтанд хрэх бас нхцл юм. Азийн орнуудын, нэн ядлангуяа Японы байгууллагууд ажиллагчдын гаргасан санааг ччхэн гэлтгй судалж, дэмждэгээрээ амжилтанд хрсэн гэж мсудлаачид тэмдэглэсэн байдаг. Санаа, санаачлага брийг анхааралтай судалж,

¹¹⁵Robert B.Shaw. Trust in the Balance.Building Successful Krganizations

мэдээлэл шаардагдах бусад нэгдүгээр хангах нь нэгдүгээр хэрхэх чухал урьдач нэгдүгээр л юм.

-Амжилт, бэтгэлгүйтийн аль алиныг нэлж дгнэх. Хувь хүн, баг, бэлгийн болон байгууллагын ажлын ололт амжилтыг нэлж урамшуулах, аливаа бэтгэлгүй ажиллагааны шалтгаан нэгдүгээр л, нэг дагаврыг судалж дгнэлт хийн дахин давтагдахгүй байх нь нэгдүгээр хэрхэд дгхм болдог.

Бизнесийн болон бусад салбарын байгууллагын удирдлага салбар, нэгж баг бэлэг, ажилтнууддаа аль болохоор бие даалган ажиллуулж нэгдүгээр хэрх ажиллах тодорхой зарчим, хэм хэмжээ боловсруулж хэрэгжүүлснээр амжилт олж, итгэлийн суурь тавьж болдгийг “Уэлкомберроуз” компанийн туршлага харуулсныг мн дурдсан билээ.

Шударга хандлага

Шударга ёс, шударга шийдвэр, шударга хүн гэж бид ярьж, бичдэг. Тэгээд ч шударга бхэнд итгэх нь хүний ёс билээ. Нэн сэтгэлээсээ ярьж хэлдэг, ил хэргээрээ түүнийгээ нотолдог хүнийг бид шударга хэмээн нэлдэг. Ам ажил хоёр нь зөрдөггүй, “хийхээр амалсанаа хий” гэсэн зарчимтай хүмүүст бид итгэл хүлээлгэдэг¹¹⁶. “Хэлсэн гэндээ эзэн болж идсэн хоолондоо сав бол” гэсэн Монгол ардын цэцэн гийн утга учир нд оршино. Шударга байдлын бас нэг учир нь хүний тууштай, хэлсэн амалсанаасаа буцаж няцдаггүй чанар юм. Шударга чанарыг хэлэлцэж ирсэн нь тийм хүнд бх итгэ гэсэн санаа юм. Шударга чанарыг арай нрг н утгаар нь авч эвэл хувь хүн, баг бэлэг ёс зйн хэм хэмжээ, арай нрг н утгаар нь авч эвэл хувь хүн, баг бэлэг ёс зйн хэм хэмжээ, нийтээр хүлээн эвшрс н нэт зйлсийн системийг хүндэтгэн сахиж, дагаж мрд н биеэ зохих ёсоор авч явна гэсэн г юм.

Байгууллагын твшинд авч эвэл шударга хандлага нь нэгдгээрт, байгууллага бх хэрэглэгч, тншд, хувьцаа эзэмшигчдийнхээ ашиг сонирхолд нийцсэн нэт зйлсийн систем, ажлын арга боловсруулж хэвшлэх, хоёрдугаарт, байгууллага, түүний удирдлагууд тууштай, харилцан сайтар зохицсон ажил хэргийн хандлагатай байх гэсэн хоёр талтай ойлголт юм. Эдгээрээс эхнийх нь гадна талын “цм” буюу шударга чанарын талаархи нийтлэг ойлголт, харин хоёр дахь нь дотоод “цм”, итгэлийн уур амьсгалыг тлвшлэх гол хүчин зйл болдог гэж Роберт Шо нздэг.

Шударга хандлага бол итгэлийн тулгуур хүчин зйл тдийгй ерхс удирдах урлагийн ндэс болдог (Паркинсон нар, 20). “Удирдах бх урлаг нь шударга байх урлагт оршино” хэмээн Т.Жефферсон хэлжээ (Сувдан сондор, 47). Тууштай зан йлийн дараахь хэв шинжд байгууллагад итгэлийн уур амьсгалыг хгжлж дэмжихэд тустай гэж судлаачид нздэг байна. Эдгээрт:

- Бидний бусдад хэлж мэдээлж буй зйл ба бидний нэхээр мэддэг зйлсийн хооронд зрлгий байх;

¹¹⁶ Роберт Шо 54

- Ам ажлын нэгдлийг хангах;
- Нэг хэсэг л байдлаас нэг л хамааран зан нийлийн хувьд тууштай байх;
- Цаг хугацаанаасаа нэг л хамааран зан нийлийн хувьд тууштай байх зэрэг болно.

Зан нийлийн эдгээр хэв шинжүүд бид юунд итгэж, юу ярьж, биеэ хэрхэн авч явдгийн харилцан зохицоо, нэгдлийг илэрхийлдэг.

Байгууллагад шударга хандлагыг төлөвшүүлэхэд харилцан зөв ойлголцол нэн чухал. Буруу мэдээлэл, худал мэдээ, цуу яриа тарснаар нэг л ойлголцол бий болж шударга ёсыг бусниулдаг нь амьдарлаар нотлогдсон зүйл билээ.

Шударга хандлага, төлөөнөөс үндэлтэй итгэлийг дараахь нийл ажиллагааууд улам бэхжүүлдэг байна. Тухайлбал, стратегийн тэргүүлэх чиглэлүүдийг нарийвчлан тогтоож, нэгт зөлийн систем бүрдүүлэх, орчны тааггүй үйлчилгээг лтгэд хариу өйлдэл үзүүлж, ажил хэргийн одоо ба ирээдүйн төлөв байдлын талаархи мэдээллийг хүлээн авч солилцдог байх, нийл ажиллагааны нээлттэй төлөвлөгөөтэй байж бусадтай сайтар ажиллан тэдний зан нийлийн нэн төрх, нийл ажиллагааны өр дөнг урьдчилан харах, авсан өөрөг амлалтаа биелүүлж, тасарч доголдвол учир шалтгааныг нэн зөв тайлбарлах, өөргөө нэр төртэй биелүүлж өр дөнд хүрсэн нэгнийг урамшуулан хүлүүлж, тасалдуулсанд нь зохих зэмлэл, шийтгэл хүлээлгэх зэргийг энд дурьдаж болох юм.

“Бодит байдалтай зохицон ажиллах”, “өөрийн итгэж буй зүйлээ ярих”, “хэлсэн үгэндээ эзэн болох”, “за гэвэл өөрий байх” зэрэг үг хэллэг дээрх нийл ажиллагаануудын цаад утга учрыг илэрхийлэх бөгөөд байгууллагын зан өйлд тууштай байхын ач холбогдлыг ч онцолж буй хэрэг юм.

Анхаарал халамж

Анхаарал халамж, хүндлэл хүсэмжлэх нь хүний төрөлхийн чанар юм. Ахаа алд хүндэлж, дүүгээ дэлэм хүндэлдэг нь монголын ёс билээ. Гэр бүлд эр, эмгүй ханиа “халамжит” хэмээн өргөмжилдэг уламжлалтай ч олон улс оронд байдаггүй болов уу.

Бусдад анхаарал халамж тавих нь зөвхөн гэр бүл, хувь хүмүүсийн харилцааны төдий хэрэг биш харин байгууллагын зан нийл менежментийн ёс зүйд хамаарах өргөн хүрээтэй асуудал юм. Тэгээд чанхаарал халамж хүсэмжлэх нь хувь хүн, баг бүлгийн нэг үйлдвэрмэс хүлээлт байдаг. Энэ хүлээлт биелэх эсэхээс байгууллагын гишүүдийн бие биендээ итгэх итгэлийн төвшин шууд хамаардаг учраас анхаарал халамжийг менежментэд итгэлийн тулгуур хүчин зөлийн нэг хэмээн үзэж судалдаг ажээ.

Ажилтнуудын янз бүрийн бүлгийн анхаарал халамж хүсэмжлэх хүлээлт нь өөр өөр, бас тоо, чанарын хувьд өөрчлөгдөж байдаг онцлогтой. Нэг хэсэг хүмүүс ажлаа алдахгүйг хүсч байхад мэдлэг, урчадвар өндөртэй нөгөө хэсэг нь албан тушаал ахих, цалин орлогоон эмэгдүүлэх сонирхолтой байдаг. Зарим хүн удирдлагын зүгээс төлөний хувийн амьдрал, гэр бүлд анхаарал тавьж бэрхшээл

хндрэлээс гарахад нь туслана гэж найддаг. Ийнхүү байгууллагын гишүүдийн хэлэлтээр ийнхүү аястай байдаг ч бөгдөл итгэлд нөлөөлж байдаг. Эндээс нэгдүгнэлт хийж болно, юу гэвэл, бусдын итгэлийг хэлээгэсэн хэн боловч тэдний юу хэлсэн хэлээж байгааг мэдэж ойлгох хэрэгтэй болно. Удирдах ажилтнууд хийн бичгийн, тэр тусмаа байнга өөрчлөгдөж байдаг хэлэлт болгоныг биелүүлэх боломжгүй нь ойлгомжтой. Гэхдээ тэд ажилтнууддаа анхаарал тавьж халамжлахад баримтлах нийтлэг үндэслэл, дүрэм журам боловсруулж, ил тод хэрэгжүүлэх үүрэгтэйгээ ухамсарлах ёстой. Монгол улсын төрийн албаны тухай хуульд энэ талаар тодорхой заалт оруулж хуульчлан бататгасан нь ч үүнтэй холбоотой юм.

Анхаарал халамж, үүднээс урган гарах итгэл нь хэд хэдэн чухал хэм хэмжээнд суурилдаг. Үүнд:

- "Нэг байгууллага, нэгдмэл алсын хараа" гэсэн зарчмыг удирдлага болгох. Энэ нь бид нэг гэр бүлийнхэн, нэгдмэл хувь заяатай гэсэн мэдрэмжийг бий болгож, ажилтан, багбүлэг, салбар нэгжүүдийн ашиг сонирхлыг тэнцвэржүүлж нэгтгэдэгээрээ ач холбогдолтой юм:

- Ажилтнуудын авьяас билэг, ур чадварт итгэх. Хийн бүрийн хичээл зүтгэл, үнэ цэнийг үнэлж, түүнийг байгууллагын нийтлэг зорилгод хүрэхэд чиглүүлэхэд тустай.

- Найрсаг харилцаа, хумуус хоорондын харилцан яриаг үргэллэх. Албан ба албан бус нийцл байдалд хүмүүс харилцан нийцлсн яриа үргэллэн бие биенийхээ сонирхол хэлэлтийг мэдрэх боломж олгоно.

Хувь хүний идэвхи оролцоо, хувь нэмрийг үнэлэх. Өөр өөр нэгж, баг бүлэгт багтан ийнхүү гэсэн өөрөг гүйцэтгэдэг хүмүүсийн ажлын өр дүнг үнэлж дүгнэх, шагнаж урамшуулах журамтай байж л үүнийг хэрэгжүүлнэ.

Эдгээр зарчмуудыг хэрэгжүүлснээр анхаарал байгууллагын үйл ажиллагааны хэм хэмжээ болж байгааг ажиллагчдад мэдрүүлж, итгэлийн суурийг бэхжүүлэх нийцл бүрддэг. Харин эндманлайллын болон зохистой бүтцийн үүргийг авч үзээгүй ч гэсэн тэдгээр нь дээрх зарчмуудын үндэс болдгийг мартаж болохгүй. Нийцл тэйгүүрэх мэдлийг цогцон хүний гарт төвлөрүүлснээр анхаарал халамж нэмэгдэхгүй, итгэлийн суурь ч ергөждөггүй. Анхаарал халамж болсайхан сэтгэлтэй, глөгч эрх мэдэлтний баруун солгойгүй түүгээдэг бэлэгбиш, харин хамтын ур дунд хувь нэмрээ оруулж буй хувь хүн, баг салбар нэгжийн бие даасан бүтээлч ажиллагааны өр дүн мен.

Итгэлийн суурь хүчин зүйлүүдийн тэнцвэрийг хангах нь

Итгэлийг хадгалж байхын тулд байгууллагууд өөр дүнтэй чиншударга, анхаарал халамжтай байх ёстой. Эдгээр гурван хүчин зүйл хоорондоо зөрчилдөж болох талтай учраас үүнийг хянаж зохицуулах нь чухал бөгөөд амаргүй зорилт юм. Удирдах хүмүүс ийнхүү үндсэн өөргээ биелүүлэхийн тулд ажиллах хэрэгтэй бөгөөд ийм үйлдэл нь хүмүүст анхаарал халамж тавих шаардлагатай зөрчилдөж болох юм. Жишээлбэл, удирдагч хийн байгууллагынхаа өрсөлдөгч чадварыг хадгалахын тулд зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийж болох ч энэ үед олон тооны ажилтан халагдаж болох талтай. Энэ тохиолдолд өөр дүнтэй байх шаардлага нь дор хаяад анхаарал халамжтай байх шаардлагатай зөрчилддөг.

Мн дурьдсанаар итгэл нь мн ам, ажлын нэгдэл буюу цэгц шударга байдалд ндэслэнэ. Бид тууштай байж рэг амлалтаабиеллж чадахгй бол ихэнх тохиолдолд итгэл буурна. Бизнесийнорчин ейин нхцл аливаа рг амлалтыг богино настай болгож байгаа.Учир нь шинэ нхцл байдал байгууллагын стратеги, бодлогыг тргэнрчлхд хргэж байна. Стратеги, бодлого тогтворгй болохын хэрээржиллагчид рийн байгууллага, менежментийн багтаа итгэл алдарч,тэд нэгэнт тунхагласан зорилго, зорилтоо хэрэгжлэх чадваргй гэсэнойголтод хрч болох юм.

Итгэлийн хчин зйл нэг брийн ач холбогдол тодорхой нхцлбайдлаас хамаарч рчлгдн. Зарим нхцлд тэдгээрийн аль нэгэндилл их анхаарах болдог. Жишээлбэл, санхгийгн хямралын ед анхааралхаламжинд бус р днд илтэй анхаарах шаардлагатай байж болно.Гэсэн хэдий ч эдгээр хчин зйлийн аль нэг нь йлчлэхгй бол нгг хоёрнь сайн хэрэгжиж байлаа ч гэсэн энэ нь яваандаа итгэлийн ернхийтвшинг бууруулж болох талтай. нээс дэн итгэлийг тэгшитгэл гэжзвэл тнийг бий болгож хадгалахын тулд байгууллагын згээс угтэгшитгэлийн гурван гишнд жигд анхаарч тэнцвэрийг нь хангах зорилттавигддаг.

рдн	+	Шударга хандлага	+	Анхаарал халамж	=	Итгэлийн твшин
-----	---	------------------	---	-----------------	---	----------------

Хснэгт.1. Итгэлийг тлвшлж хадгалах нь

Ийнху итгэлийн хчин зйлд харилцан хамааралтай бгд рдн, шударга хандлага, анхаарал халамжийн тааруухан злэлт нь йлажиллагааны бусад хрээн дэх ахиц дэвшлийг сааруулж, итгэл брмсналдарахад хргэж болзошгй юм.

ИТГЭЛД СУУРИЛСАН БАЙГУУЛЛАГЫГ БТЭЭХ НЬ:

Орчин ейин байгууллага бол менежментийн баг, нийт ажиллагчдын оюуны хамтын бтээл юм. Байгууллагыг бтээхэд сайн удирдагч, манлайлагчийн рг шийдвэрлэхэд ач холбогдолтой.

Итгэлд суурилсан байгууллагыг бтээх тухай ярихын тулд итгэл трлж, тнийг хадгалахад зайлшгй шаардагдах манлайлагчийн зан йлийн хэм хэмжээ, зохион байгуулалтын механизмуудыг авч зэх болдог. Эдгээрт манлайллын рг, байгууллагын бтэц, соёлыг хамааруулдаг байна.

Манлайллын р нл г р итгэлийг тлвшлэх нь:

Бх твшний менежердийн зан йл, йл ажиллагаа нь итгэлдшууд нллдг. Итгэлийг тлвшлэхэд ч, алдруулахад ч дээдтвшний удирдагчид онцгой рэгтэй.

Байгууллагадаа итгэлийн ндр соёл тлвшлэхийг эрмэлзэжбуй удирдагч хн йлдэл болгонд нь итгэлийн суурь хчин зйлдтусгалаа олж

байдаг менежментийн баг бөрд лэхээс бөхнийг эхлэхболдог. Баг дотор байр суурийн зөрөө гарвал нэн даруй зөвшилцжэ жуялдуулан зохицуулах хэрэг гарна.

Бүр дүн, цэгц хандлага, анхаарал халамжийн хоорондын тэнцвэрийг хангах нь удирдагчаас ихээхэн ур ухаан, чармайлтшаардана. Байгууллага дахь итгэл найдсандээ удирдлагаас хамаарч удирдагчийн нэр хүнд, нөхцөл дор төлөвшдөг.

Итгэлцлийн асуудлыг судалъя гэвэл байгууллагын одоогийн болонхуучин удирдлагынх нь хувийн шинж чанарууд, зан байдлыг судлахаас эхлэх хэрэгтэй гэж эрдэг судлаачид цогцон бий. Нэр хүндтэй удирдагч бөрийнх нь хувийн нөхцөл бүр л итгэлийг даван гарч итгэлцлийн орчныг бий болгож чаддаг бол ажлаа мэддэггүй, ёс зөийн алдаа гаргадаг хэмсэ байгууллага, багт байсан итгэлийн найдсийг тасалж болох талтай нөхцөлтэй бүр зөвхөн хувийн нэр хүнд, нөхцөл нөхцөл дүлдуйдалгүй хариуцлага хэлээх чадвартай удирдлагын багуудыг байгуулах хэрэгтэй. Ийм багийн төрөл, тоо нь байгууллагын төвшнээс хамаарч захирлуудын зөвлөл, чиглэлийн удирдлага, бизнесийн нэгж бөдийн удирдлага болон гол гол төсөл, даалгавар хариуцсан баг байдаг байна. Жишээлбэл, манай "М-Си-Эс" Интернэйшнл ХХК захирал, дэд захирлуудаас бөрдсэн дээд удирдлага, чиглэж хариуцсан эрчим хүчний, усны зэрэг хэлтсүүд төслийн багуудыг бүр бүр хэлтсээс бөрдөлж төслийн хугацаанд удирдагчийг нь томилдог ажээ.

Удирдагч хүн л итгэлийн мөсийг хайлуулж, итгэлцлийн уурамьсгалыг бий болгон дэмжих зорилго бөхий албан ёсны ба албан бус зохион байгуулалтын үйл явцыг боловсруулагч нь байх ёстой. Бөгөөд манлайлагчийн бөгөөд чиглэж илэрч гарна. Бүр лдөгний стратеги боловсруулах, байгууллагын соёлыг бөрдөлөгч нэт зөлийн систем зарчмуудыг тодорхойлох, зохион байгуулалтын бөтцийн загвар гаргах гол гол албан тушаалтан, менежментийн багийн албан тушаалын заавар боловсруулах, боловсон хүчнийг шилж сонгох зэрэг үйл ажиллагааныг рөл бөдийг энд дурьдаж болох юм. Төхнчлэн байгууллагын бүр дөнд болон итгэлийн төвшинд таагүй нөхцөл лж болох хувь хүний ба бөлийн сөрөг үйлдэл гаргуулахгүй байхаар хяналтын систем боловсруулж ажиллуулах нь удирдагчийн бөгөөд чиглэж юм.

Удирдах ажилтан бүр бүр итгэл хэлээсэн манлайлагч байхын хамт итгэл хэлээх чадвартай менежментийн багуудыг бөрдөлж, итгэлийг дэмжих зохион байгуулалтын арга хэрэгслүүдийг боловсруулж хэрэгжүүлэхийн чухлыг дээр тэмдэглэсэн. Бөхтэй уялдуулан дараахь зорилтуудыг шийдвэрлэх болдог.

Бүр бүр итгэл даах манлайлагч болохын тулд:

- Бүр дөнтэй ажиллах;
- Цэгц шударга хандах;
- Ажилтнуудаа анхаарч халамжлах.

Итгэл даахуйц менежментийн багууд бөрдөлж

- Удирдах (захирлуудын ч гэдэг) зөвлөлтэй байх;
- Ахлах менежер бөдийн баг бөрдөлж;
- Төслийн багууд ажиллуулах;

- Асуудлын бэлгэдэлтэй байх гэх мэт.

Итгэлийг дэмжих зохион байгуулалтын арга хэрэгсэл боловсруулж нэвтрүүлэх:

- Байгууллагын бэлтгэлийг зохистой бэлрдүүлэх;
- Байгууллагын соёлын элементүүдийг боловсруулж хэвшүүлэх.

Манлайлагчдад удирдлагын баг ба ажиллагчдыг заагласан "хүшигний" хэрэггүй юм. Ийм "хүшиг" харилцан итгэлцэлд саад болж түүний тэвшинг бууруулах уршигтай. Менежментийн баг, түүний удирдагч ил ажиллагаагаа ил тод, нээлттэй явуулж, байгууллагын гишүүн бэлрийг сонсч байж л нэг хүлээ байдлыг бодитой мэдэрч түүнд нөлөөлж чадах билээ. Тэгээд ч хүмүүс түүнийг хүсэн хүлээж байдаггүй гэдэг энэхүү хүлээлт биелэх эсэхээс удирдлагадаа итгэх итгэлийн тэвшин хамаардаг нь хэнд ч ойлгомжтой зүйл юм. Байгууллагын гишүүдийн хүлээлтийн энэ хэв маяг дор дурьдсан чиглэл хандлагатай байдгийг манлайлагчид байнга санаж явбал нэн тустай. Түүнд:

- Байгууллагын ил ажиллагааны гол үр дүн (санхүүгийн үр дүнг оролцуулан), үрслэлд хүч чадвар, ирээдүйн төрх төлвийг мэдэх;
- Дэмжлэг авч чадахаар бол байгууллагынхаа амжилтанд хувь нэмрээ оруулах эрмэлзлэл, түүний төлөө ажиллах хүсэл;
- "Ажлын машин" биш гэдгээ мэдэрч шийдвэр гаргахад оролцох;
- Байгууллагын дотоод дахь бэлрийн байр суурь, ирээдүйгээ мэдрэх, хийсэн ажил, оруулсан хувь нэмрээ бодитой нэлүүлэх зэрэг болно.

Удирдах ажилтан, манлайлагч бусдын үзэл бодол, байр суурийг мэдэрч хүндэтгэхийн хамт тэдгээр нь байгууллагын ил ажиллагааны стратеги, бодлого, удирдлагын шийдвэрт тусгалаа олж байгааг харуулж, нийтэд мэдрүүлэх нь хамгаас чухал юм. Энэ нь ил тод, нээлттэй ил ажиллагааны үр дүнд л ажил хэрэг болж чадна.

Байгууллагын бэлтгэлээр дамжуулан итгэлийг төлөвшүүлэх нь

Удирдах ажилтан бие хүний болон менежментийн багийн зан ийл, байгууллагын ил ажиллагааны албан ба албан бус талууд итгэлийг төлөвшүүлэхэд чухал нөлөөтэй ч итгэлд суурилсан байгууллагыг бэлтгэхийн тулд ажилтнуудын харилцаа төлөвших ийл явцын дотоод динамикийг ойлгох шаардлага бас гардаг. Итгэлийг бэхжүүлэхийн тулд бэлтгэл, ил явцуудыг төлөвлөж, удирдахад ч анхаарал тавих болдог.

Аливаа байгууллагад итгэлийг бэхжүүлэх, эсвэл сулруулж алдагдуулах чиглэлээр илчилж байдаг уламжлалт болон дотоод орчны хүчин зүйлүүд байдаг хэдий ч итгэлийн үндэрт тэвшнийг хангахуйц суурь зарчмуудыг хэрэгжүүлэх нь нэн тэргүүний зорилт болохыг Р.Б.Шоонцлон тэмдэглэжээ (Luo, 151-152). Эдгээр зарчмуудыг дурьдвал:

- Ажил хэргийн шахуу зорилгууд дэвшүүлэх;
- Ажил тайлагнах тодорхой боловч энгийн, уян системийг боловсруулж нэвтрүүлэх;

- Бие дааж шийдвэр гаргах бэрэн эрх бэхий бүтцийг бийболгох;
 - Авъяаслаг, ур чадвартай ажилтнуудыг дэмжих;
 - Мэдээллийн солилцоог бүрхж ил тод ажиллах;
- Хяналтыг үйл ажиллагааны нэн чухал стратегийн чиглэлүүдэд төвлөрүүлэх.

Эдгээр зарчмуудын агуулга, холбогдох арга хэмжээнүүдийн талаар мөнх бөлгүүдэд болон энэ бүлгийн эхэнд авч үзсэн байгаа. Иймд энд нэг зүйлийг зориуд тэмдэглэе. Хэрэглэгчид болон өрсөлдөгчидтэй хамгийн ойр байж, тэдэнтэй байнга харилцдаг нэгж, ажилтнуудад илүү итгэл хүлээлгэж зарим шуурхай шийдвэр гаргах бэрэн эрх олгосноор итгэлцлийг гүнзгийрүүлэх боломжтойг Оросынэрдэмтэн С.В.Хайниш тэмдэглэжээ (Хайниш, 17-18). Менежментийн шинэ парадигмад ийм нэгж, ажилтнуудыг "тэргүүн шугамынхан" гэх бөгөөд энэ зарчмыг хэрэгжүүлсэн байгууллагыг "хэрэглэгчээ баримжаалсан" хэмээн өргөмжилдөг. Хэрэглэгчээ баримжаалсан бүтэц бэхий байгууллага манайд ч хөгжих хандлагатай байгааг "MCS" бүлгийн охин компаниудын жишээ бидэнд харуулж байгаа билээ.

Байгууллагын соёлоор дамжуулан итгэлийг төлөвшүүлэх нь

Албан ёсны бүтэц, үйл явцуудыг төлөвлөж нэвтрүүлэх замаар чармайлт шаарддаг байгууллагын амьдралын нөгөө нэг тал бол соёл итгэлцлийн уур амьсгалыг дэмжих нь хэцүү ч төлөөс ч илүү хөчм. Соёлыг байгууллагын уян, албан бус тал гэж менежментэд үздэг.Энэхүү уян, албан бус харилцаа ойрын ирээдүйд аливаа байгууллагын оршин тогтнож, хөгжихд шийдвэрлэх үүрэгтэй гэж олон орны судлаачид үзэх болжээ. Байгууллагын соёлоор дамжуулан итгэлийг төлөвшүүлэхэд дараахь чиглэлийн үйл ажиллагаанууд гол үүрэгтэй гэж Роберт Б.Шо үзжээ (Шо, 168). Тэдгээрийг товч дурьдвал:

-Өрсөлдөгчийн бодит байдлын талаархи нийтлэг алсын хараа төлөвшүүлэх. Нийтлэг алсын хараатай болсноор баг, бүлэг байгууллага бүхэлдээ санал бодлын зөрүү, сөрөг үйлдлүүд ангижран бодит байдлыг "нэг хүний" нүдээр харах болж.асуудал, бэрхшээлийг хамтын хүчээр давах сэтгэл зүйн бэлтгэлтэй болдог.

-Нэт зүйл, үйл ажиллагааны зарчмуудыг байгууллагын гишүүн бүрт мэдрүүлэх. Эдгээр нь цаасан дээр бичигдсэнээр биш, харин хүн бүрийн зүрх сэтгэлд хүрч, ажил, амьдралынх нь хэм хэмжээ болсноор бодитой үйлчилж, итгэл нэмшил болж гүнзгийрдэг байна.

-Байгууллагын янз бүрийн түвшин болон нэгж хэсэг, баг хоорондын, мөн хүмүүс хоорондын харилцааг дэмжиж өргөжүүлэх. Хүн хэлээрээ мал хүлээр рүү гэдэгчлэн хүмүүс харилцаж, ярилцаж, санал бодлоо солилцож байж л итгэлцдэг.

-Рискийн болон туршиж шинжихүйн соёлыг төлөвшүүлэх. Шинэ технологи, ажлын арга барил, шинэ маягийн харилцаа сорил, туршилт бүгд л риск дагуулдаг ч итгэлийн уурна амьсгалыг төлөвшүүлэхэд таатай нөлөө үзүүлдэг.

-Итгэлийн билэг тэмдгийг олноор бий болгож зохистой ашиглах. Туг, ялгах тэмдэг, нэг загварын ажлын хувцасзэргээс гадна гарт үл баригдах билэгдлүүд

Чанарыг өөр хянах, нээлттэй хаалганы зарчмаар албан ажлыг зохион байгуулах, цагийн уян дэглэм нэвтрүүлэх зэрэг нь өнд хамаарна.

Итгэлийг төлвшүүлэхэд дэхм эзэлдэг дээр дурьдсан соёлын арга хэмжээнүүдийн тухай номын өмнөх хэсэг бүлгүүдэд нэлээд тодорхой авч үзсэн байгаа. Иймд энд нэг л зүйлийг, тухайлбал, итгэлийн соёлыг төлвшүүлэхэд удирдагчийн үүрэг, бүлгэр дууриал шийдвэрлэх ач холбогдолтойг тэмдэглэж байна. Нийтлэг алсын харааг удирдагч томъёолж төлвшүүлдэг, найрсаг харьцаа удирдагчаас эхэлдэг, риск хийж, сорьж турших эрмэлзлэл тэмүүллийг удирдагч хийхлэн дэмждэг. итгэлийн билэг тэмдгүүдийг удирдагч бүтээж хамт олны хүртээл болгодог билээ. Ийнхүү итгэлийн соёлыг удирдагч бүтээдэг ажээ.

Итгэлд суурилсан байгууллагын хэв маяг

Байгууллагын өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэхэд итгэл чухал үүрэгтэй, түүнийг төлвшүүлэхэд манлайллын өр нөлөө, байгууллагын бүтэц, соёл нөлөөлдгийг бид авч үзлээ. Тэгээд ч менежментийн шинэпарадигмад итгэлд суурилсан байгууллагыг байгууллагын шинэ, нэн ирээдүйтэй хэв маяг (загвар) хэмээн үздэг билээ.

Манлайллын өр нөлөөгөөр итгэлийг төлвшүүлэхийн тулд удирдлага нь өөрөө итгэл хүлээж чаддаг байх, итгэл даахуйц менежментийн багуудыг бүрдүүлэх, итгэлийг дэмжих зохион байгуулалтын арга хэрэгсэл боловсруулж нэвтрүүлэх хэрэгтэй болдогбол байгууллагын бүтцээр итгэлийн уур амьсгалыг дэмжихийн тулд ажил хэргийн шахуу зорилго дэвшүүлэх, ажил тайлагнах энгийн бүтэц дуян систем нэвтрүүлэх, шийдвэр гаргах эрх бүхий бүтэц бүрдүүлэх,авъяас, ур чадвартай хүмүүсийг дэмжих, мэдээлэл солилцоог өргөтгөж жил тод болгох, хяналтыг стратегийн чухал чиглэлүүдэд төвлөрүүлэх гэсэн зургаан зарчмыг хэрэгжүүлэх зорилт тулгардаг. Харин байгууллагын соёлоор дамжуулан итгэлийг төлвшүүлэхэд нийтлэг алсын хараа, нэт зүйл, зарчмуудтай байх, нэгж хэсэг, баг бүлэг хоорондын болон хүмүүсийн хувийн харилцааг дэмжиж өргөжүүлэх,рискийн болон туршилтын соёлыг хийхлэн дэмжих, итгэлийн өр нөлөөтэй билэгдлүүдийг хэрэглэх гэсэн таван зүйлийн арга хэрэгслийг төлхөө ашиглах нь өр дүнтэй байдаг ажээ.

Роберт Б.Шогийн санал болгосон аргачлалаар хийсэн зарим судалгааны дүнгээс үзэхэд итгэлийн өрөнхий төвшин нь байгууллагуудаар, мөн нэг байгууллагын өөр төвшин, салбар, нэгжүүдэд ялгаатай байдгийн дээр өр дүн, анхаарал халамж, шударга хандлагын нэлгээ ч ялгаатай гардаг. Иймд итгэлд суурилсан байгууллагыг бүтээхийн тулд итгэлийн өрөнхий төвшин, хүчин зүйл тус бүрийнүйлчлэлд нэлгээ өгөх судалгаа хийж, чухам юу доголдож, юунд илүү анхаарах хэрэгтэй байгааг тодруулах хэрэг гардаг. Ийм судалгааны өр дүн л менежментийн багийн үйл ажиллагааны удирдамж болж чадах дүн билээ.

Итгэлцэлд суурилсан байгууллага ба уламжлал орчин өөрийн чиг хандлага

Байгууллагын удирдлагын гол зорилго бол өмнө тавьсан зорилго, зорилтоо амжилттай хэрэгжүүлэх, хамгийн бага зардлаар /хүн х, цаг хугацаа,

түүс в санхүү. нүүц г.м./ амжилтанд хэрхэв явдал бүгд энэ нь түүний бүтцийн нарийн зохион байгуулалт, хүн бүрийн үүрэг хариуцлага, ажил үүргийн оновчтой хуваарилалт зэргээр дамжин хэрэгжих бүгд дарга, цэргийнхээ итгэлийг олж, сэтгэлийг эзэмдэж, бүтээлийг цогцлуулагч байх нь чухал үүрэг гүйцэтгэнэ.

Итгэлцэл-байгууллагын амжилтын үндэс юм.

1. Итгэл бол амжилтын чухал хүчин зүйл:
2. Итгэлцлийн 3 элемент бол үр дүн, үнэнч итгэлтэй байдал, бусдыг чухалчилах:
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 чухал¹¹⁷.

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

Итгэлцэл -байгууллагын амжилтын үндэс

Эерэг соёл бий болгох замаар итгэлцэлийг бий болгох

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.¹¹⁸

TEDx-ийн илтгэгч, Inc сайтын нийтлэлч, The Feedback Fix -ийн зохиогч Joe Hirsch дээр дурдагдсан сэтгэлгүйн 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 үүслт хүгжилд 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 дүрэн соёлыг бий болгосноор тэд таны саналыг илүү нээлттэй, эерэгээр хүлээж авдаг болно.”

Дотоод ур чадвар, итгэл, хандлагын тухай ойлголт¹¹⁹

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

¹¹⁷Цэрэндорж.Ц. Бидний менежментУБ. 2010

¹¹⁸ <https://www.securefinance.mn/about>

¹¹⁹Шуурав.Я., Менежмент УБ., 2013

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

АНУ-ын Принстоны их сургуулийн дэргэдэх “MCG” зөвлөгчид байгууллагыг үндэслэгч Роберт Б.Шогийн судалгаа, бэтгэлд чухал үрэг гүйцэтгэсэн бөгөөд тэрээр үр дүн, шударга хандлага, анхаарал халамж гэсэн гурван тулгуур бөхийг Итгэлд суурилсан байгууллагыг бэтгэх 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./ Үндэср итгэлцэл бөхийг 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 үүрсдийн алсын хараандаа итгэлтэй байдаг.¹²⁰

Олон улсын улс төр, эдийн засгийн хамтын ажиллагааны язгуур үндэс нь итгэлцэл юм.¹²¹

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 үүрийн 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.Шогийн санаа батлагдсан байдаг.¹²² Үүнд:

Итгэлийн тулгуур хүчин зүйлүүд болох:

Монгол улсад байгууллага дахь итгэлцлийн түвшин

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

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

Энэхүү итгэлцэл, хүртээмжтэй байдлын үндэс суурийг бий болгоход хүн бүр үүрэг гүйцэтгэх ёстой байдаг бол удирдагчид амжилтанд хүрэх нөхцлийг

¹²⁰Robert B.Shaw. Trust in the Balance:Building Successful Krganizations on

¹²¹Websters College Dictionary. London, 1998

¹²²Robert B.Shaw. Trust in the Balance:Building Successful Krganizations on

бүрдүүлж, хэний төвлөрсөн гүйцэтгэлийн хариу урвалыг сурталчлах зан үйлийг загварчлах онцгой боломж байдаг. “Манлайлагчийн зүгээс би өөрийн ажлын тухай санал сэтгэгдлийг хамт олноосоо сонсох загварыг өлгөрлөн харуулдаг. Ингэснээр удирдлага ажилтан гэхээсээ илүүтэй хамтрагчид болох, зааварчилгаа биш зөвлөгөө өгөх соёлыг бий болгодог. Санал бодлоо илэрхийлэх, гүйцэтгэлийг нэлэх нь эерэг, өр бүтээлтэй, эрч хүчтэй ажил болж хувирдаг, ажилтнууд гүйцэтгэлийн нэлгээ хийхэд төгших, стрессдэх байдал нь өөрчлөгдөж, төгсгөлийн гэсэн ядан хүлээдэг болох болно”

Монгол Улсад итгэлцэлд суурилсан байгууллага судлагдаагүй нь байна.

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

- Өөрийг өө таниж мэдэх- Self-awareness
- Сэтгэл хүдлүүлэх удирдах- Managing emotions
- Өөрийг өө идэвхижүүлэх- Self Motivation
- Бусдыг ойлгох- Empathy
- Харилцаагаа зохицуулах- Handling Relationships

2. Удирдлагын арга барилдаа өөрчлөлт гаргах

Smart power буюу хатуу, зөвлөх хүчний бодлогыг хослуулан хэрэгжүүлэх
Демократ арга барилд суралцах, оролцоог хүхүүлэн дэмжих, төлөөлөл лэн 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. Итгэлцэлд суурилсан хэв шинжүүдийн зарим нэг хэсэг хилийн цэргийн ангид байгаа нь итгэлцэлд суурилсан байгууллагын хэв шинжийг хилийн цэргийн анги салбарт нэвтрүүлэх хэрэгцээ, шаардлага байгаа гэж харж 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 хүтлүүлэгчид 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 өө шаттайгаар урт богино хугацааны менежмент, хүний нөөцийн чиглэлийн сургалтад хамруулах

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

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

6 . Менежерийн ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээг тодорхой болгох, үнэн зөв үр 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