

УДИРДАХ АЖИЛТАНЫ ЗАН ТӨЛӨВ ХАМТ ОЛНЫ МАНЛАЙЛАЛД НӨЛӨӨЛӨХ НЬ

Ц.Бат-Эрдэнэ
ДХИС-ийн Удирдлагын академийн
Магистрант, хошууч

Товч агуулга: Бусдын хайр хүндэтгэлийг хүлээсэн удирдагч болох нь таны хяналтаас бүрэн шалтгаална. Энэ нь сэтгэл хөдлөлийн оюун ухаанаас хамаарна гэсэн үг юм. Сэтгэл хөдлөлийн оюун ухаан буюу бид бүгдийг нэрлэж заншсанаар EQ нь хэн ч хичээвэл сайжруулж хөгжүүлж болох уян хатан чанартай ур чадвар билээ. Энэ нь нэг талаараа сэтгэл хөдлөлийн оюун ухаан буюу emotional intelligence өндөртэй манлайлагчдыг нэрлэж болох юм.

Хүнийг удирдах, мэдлэг, туршлага, шинэ сорилтууд суурилсан менежментийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх, өөрийгөө болон бусдыг удирдах ур чадвар, ур дүйг албан тушаалтнуудад суулгахад зориулан боловсруулсан болно.

Түлхүүр үгс: Удирдагч, зан төлөв, хувь хүний хөгжил, манлайлал, ур чадвар, идвэхжүүлэлт

Манлайлал буюу Лидершип (англ. Leadership) гэдгийг "Нийтийн үйл хэргийг биелүүлэхэд хэн нэгэн хүн бусаддаа сайн дураар тусламж дэмжлэг үзүүлэх нийгмийн нөлөөний үйл явц" гэж тодорхойлж болно.⁴⁵

"Биеийг нь хураах гэвэл сэтгэлийг нь тат, сэтгэлийг нь татвал бие нь хаа холдох вэ?"⁴⁶ хэмээн Чингис хаан нэгэнтээ айлдсан байдаг. Хүний сэтгэлийг татах, хамт олноо манлайлах, удирдах гэдэг нь хүний зүрх сэтгэлийг таньж мэдэх, түүнийг эзэмдэх ур дүй гэж бас ойлгож болно. Удирдах ажилтан бүр өөр өөрийн өвөрмөц арга барилтай бөгөөд арга барил нь тухайн хүний зан төрх хэв шинжийг бүрдүүлэгч хүчин зүйл болдог.

Удирдахуйн шинжлэх ухаанд хувь хүнийг шинж байдлаар нь авторитар, демократ, либерал гэсэн үндсэн хэв шинжид хуваан авч үздэг.

Авторитар арга барил гэдэг нь ганцаарчлан захирч удирдах арга барилыг хэлнэ. Өөрөөр хэлбэл бүх эрх мэдлийг өөртөө төвлөрүүлж, хамт олны саналыг үл харгалзаж, шийдвэрийг зөвхөн өөрөө гаргаж, эрсдлийг мөн өөрөө үүрэхийг эрмэлздэг. Авторитар арга барилтай удирдах ажилтан бүх холбоосыг өөртөө зангидаж, захирагдагсдаа нээлттэй байж чаддаггүй. Энэ нь хамт олны бие даасан байдал, бүтээлч санаачилга гаргах үүд хаалгыг боомилж, нэг хайрцагт хэвшмэл шинжийг бүрдүүлдэг гэсэн үг юм.⁴⁷

⁴⁵ <https://mn.wikipedia.org/wiki/>

⁴⁶ Монголын нууц товчоо

⁴⁷ Ж.Өвгөнбүргэд, "Удирдах ажилтны ажлын арга, барил, ур чадвар", УБ, 2008 он

Авторитар хэв шинжийн давуу тал гэвэл хамт олны эерэг болон сөрөг нөлөөлөлд автдаггүй зөвхөн өөрийн шийдвэрийг үр дагаварыг өөрөө үүрдэг, бие даасан удирдагч юм.

Практик амьдралаас үзэхэд сахилга дэг журам муутай, дутагдлыг аажмаар засна гэхэд хүндхэн байдалд орсон хамт олны дунд авторитар удирдагчийг сонгож тавьбал үр дүн нь эерэг гарах тал бий.

Нэг арга барилаар, нэг албан тушаалд олон жил ажилласан алба хаагчид дээрхи хэв шинж илэрдэг.

Демократ хэв шинжийн удирдагч гэдэг нь асуудал боловсруулах, шийдвэр гаргахдаа олон нийтийг татан оролцуулж хамт олноороо хэлэлцэх, зөвшилцөх, зохицуулах, уялдуулах, хянах хэлбэрийг өргөн ашигладаг удирдагч юм. Тийм удирдагч нь зарим эрхийг захирагсдааа хариуцуулж өөрөө төвөгтэй чухал асуудлын ард хамт олноороо гарч чаддаг ухаалаг удирдагч юм.

Демократ удирдагчийн хэв шинжийн давуу тал нь асуудлыг шийдэхэд захирагдагсад нь санаачилга гаргаж бие даасан шинжтэй оролцон, ажилдаа дур сонирхотой, өөрийн сэтгэл зүрхээ зориулан ажиллах хандлага ажилчдаас нь илэрдэг. Мөн дээрхи хэв шинжийн удирдагч нь дээрээс доошоо, доороос дээш шүүн хэлэлцэх, дутагдлыг шүүмжлэх, ажиллагсадынхаа ажил хэрэгч санаачилгыг хөгжүүлэхэд санаа тавьж ажилладаг.

Гэвч ийм удирдагчид сул тал бас бий, шүүн хэлэлцэх хугацаа бага, шуурхай шийдвэрлэх чухал асуудалд хэт хуумгай хандаж буруу, алдаатай шийдвэр гаргах эсхүл байгууллагын удирдлагын түвшинд хэлэлцэн шийдвэрлэх асуудлыг хамт олны дунд хэлэлцэх зэрэг дутагдал илэрдэг.

Либерал арга барил гэдэг нь хамт олны үйл ажиллагаанд барагтай бол оролцдоггүй, идэвхгүй удирдагч бөгөөд алба хаагчиддаа бие даасан байдлыг олгож, итгэлцэлд суурилсан удирдлагыг явуулдаг гэж хэлж болно.

Гэвч удирдах ажилтны удирдлагын идэвхгүй байдлаас болж ажил цалгардах, царцах шийдвэр хугацаа хоцорч гарах, эрсдэлтэй нүүр тулах зэрэг дутагдал илэрдэг. Либерал арга барилтай хүний алба, хэлтэс нь ихээхэн чадваржсан ажилтнуудтай эрдэм шинжилгээний байгууллага хамт олныг удирдахад тохиромжтой болов уу гэж судлаач миний бие үзэж байна.

“Байгууллагын зорилгыг биелүүлэхэд чиглэгдэж, зохион байгуулагдсан баг бүлгүүдэд нөлөөлөх үйл явц” гэж үздэг эрдэмтэн судлаачид⁴⁸ их болж.

Өөрөөр хэлбэл дээрхи гурван төрлийн хэв шинжийг өөртөө агуулж буй удирдагчийн эцсийн хүсэл байгууллагын зорилгод хүрэх явдал юм.

“Манлайлал нь ухаалаг, оновчтой байдалд нөлөөлөх суу заль юм” гэж Мартин Лютер Кинг (Dr. Martin Luther King) хэлсэн шиг жинхэнэ удирдагч хүн бол өөрийгөө бодохоос илүүтэйгээр хамт олны өмнө өөрийн байр сууриа бат зогсож

⁴⁸ Т.Гэрэлхүү, “Менежмент” гарын авлага, 2014, УБ хот,

хамт олны эрх ашгийн төлөө тууштай байж, аливаа эрсдэлийг даван туулах, удирдан жолоодох хэлбэр юм.^{49 50}

Удирдах ажилтан хүн хэдий чинээ захирагсадынхаа төлөө ажиллана, төдий чинээ танд урам зориг, баяр, баясгалан, эрх мэдлийг авчирдагийг өөрийн биеэр үзэж өрөөл бусдаас сонсож байсныг энд дурьдахад таатай байна.

“Сэтгэлээ дэлгээд ярьчихдаг найз нөхөдгүй хүн зүрхээ урж иддэг” гэсэн Беконь алдарт хэлсэн үг байдаг шиг хамт олондоо итгэдэггүй, сонсдоггүй, зөвхөн өөрийнхөөрөө зүтгэдэг удирдагч цаг хугацааны аясаар ганцаардмал байдалд орж, байр сууриа алдах, нэр нүүрээ барах магадлалтай байдаг.⁶⁰

Хүнтэй ажиллах чадвар төрөлхөөс заяадаггүй харин манлайлагч хэв шинжийг агуулсан удирдагч ⁵¹ гэж бий. “Хүн болгон адилгүй, хүлэг болгон жороогүй” гэдэг Монгол ардын аман сургамжийг бид сонсож өссөн. Үүнтэй нэгэн адилхүн бүрийг удирдах, манлайлах арга барилд сургах гэхээс илүү хувь хүний төлөвшил, зан байдалд тулгуурлаж удирдах нь удирдагч хүний харах ёстой өнцөг юм.

Удирдахуйн ухааны шинжлэх ухаанд удирдагч хүн алба хаагчдынхаа сэтгэл санаа, зан төлөвийг ч судлаж эзэмдэхийг чухалчилдаг гэж өгүүлэлийн эхэнд дурьдсан шиг ажилтан, алба хаагч бүрийн зан ааш, араншин адилгүй байдаг бол энэхүү сорилтой нүүр тулж, цаг хугацааны шалгарлын үр дүнд сайн удирдагч, зөв менежер болон хөгжсөн олон жишээ бидний өмнө илхэн байдаг.

Хүнийг таних, хүний сэтгэлийг хөдөлгөх, чин сэтгэлээр зүтгэх, албандаа нэгэн сэтгэлээр хандах хандлагыг бий болгож, хамт олныг бүрдүүлэгч бол жинхэнэ удирдагч байдаг. Энэ удирдагчийн хувьд албанаас чөлөөлөгдөж, тэр ч бүү хэл байр сууриа алдаж, эрх мэдэлгүй болсон хэдий ч бусдын өмнө удирдагч хэмээн хүндлэгдэж, үлгэр домог мэт яригдаж, хүндлэгдэх тал байдаг.

Удирдагч, манлайлагчийн эзэмшсэн байх ёстой чадварын нэг нь илтгэх урлаг юм. Олны өмнө өөртөө итгэл дүүрэн байж, айх, эмээх, сандралгүйгээр хамт олондоо өөрийн бодол, хүсэл, зорилго, үр дүнг тайлбарлан ойлгуулж, бодитой, судалгаатай, товч, тодорхой ярих, илтгэх ур чадвар юм.

Ур дүйтэй, зөв ярих гэсэн утга санааг агуулдаг илтгэх чадвар нь заавал царай зүс, гоё хувцас, бие бялдар, дуу хоолойтой байх албагүй. Хамгийн гол нь итгэлтэй байх, эцсийн байгаа онох, үр дүнг бий болгох амжилтад хүрэх үндэс болдог аж.

Хамгийн онцгой үр дүнд хүрч чаддаг хүн байвал тэр нь бүхнээс гойд эгнэшгүй ухаантайн илрэл бус харин туслагч хамтрагч нарынхаа ухааныг хамгийн сайн ашиглаж чаддагийн илрэл юм гэж, сэтгэл зүйн шинжлэх ухааны төлөөлөл болсон эрдэмтэн В.Элтон Жонс хэлсэн байдаг. Үүнтэй нэгэн адил удирдагч хүний

⁴⁹.П. Увш, Б. Хэрлэн “Байгууллагын зан үйл” 2004 он, УБ хот,

⁵⁰ Ж.Өвгөнбүргэд, “Удирдах ажилтны ажлын арга, барил, ур чавдар”, УБ, 2008 он

⁵¹ Б.Хэрлэн “Удирдах эв дүй” УБ хот 2008 он, 248 дахь тал

зан төлөв хамт олны уур амьсгалд шууд болон шууд бусаар нөлөөлж, байгууллагын хөгжил, дэвшил, ирээдүйн чиг хандлагыг тодорхойлох гол шалгуур ч болж хувирдаг.

Удирдах ажилтан бусдыг хүндэтгэх, ил тод, нээлттэй байх, төрийн болон хувийн нууцыг чанд хадгалах, олон нийтийн итгэл хүлээж бусдын дэмжлэг авах, багаар ажиллах, нутгийн өөрөө удирдах, төрийн болон төрийн бус байгууллага, иргэд, олон нийттэй харилцан хамтран ажиллах, шинжлэх ухаан, орчин үеийн техник, технологи, мэдээллийн сүлжээний ололтыг бүтээлчээр ашиглах, нэгдмэл төвлөрсөн удирдлагын үндсэн зарчмыг удирдлага болгон ажиллах нь удирдагч нарт тавигдах нэн тэргүүний шалгуур юм.⁵²

Ажлын үр дүнд санаа тавьдаг удирдагч нь “дарангуйлагч” удирдагч гэж нэрлэгдэж, харин хүмүүст санаа тавьдаг удирдагч нь “ардчилсан” удирдагч гэж нэрлэгдэж ирсэн. Харин залуу “хэцүү” гэгдэх болоод “сайн” ардчилсан удирдагч нар бүгд сайн менежерийн тал тал хувийг нь л хангаж байгааг хараад “Тэд бүгд хагас удирдагч юм байна” гэсэн дүгнэлт хүртэл байдаг.⁵³

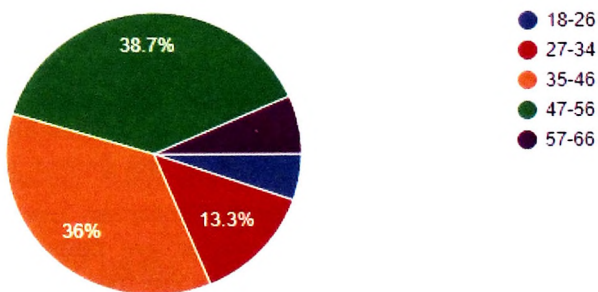
Эртний гүн ухаантан Күнз “Мэдлэгийн мөн чанар нь түүнийг олж аваад дараа нь зөв хэрэглэхэд оршдог” гэж сургасан байдаг шиг удирдагч хүн мэдлэг, туршлага арвин байх тусам, зөв удирдагч байж, хамт олондоо манлайлагч болж чаддаг.

Судалгааны хэсэг

Судалгаанд нийт 75 хүн буюу насны ангилалаар нь авч үзвэл 18-26 насны 4 хүн, 27-34 насны 10 хүн, 35-46 насны 27 хүн, 47-56 29 хүн, 57-66 насны 5 хүн оролцсон.

Та хэдэн настай вэ?

75 responses

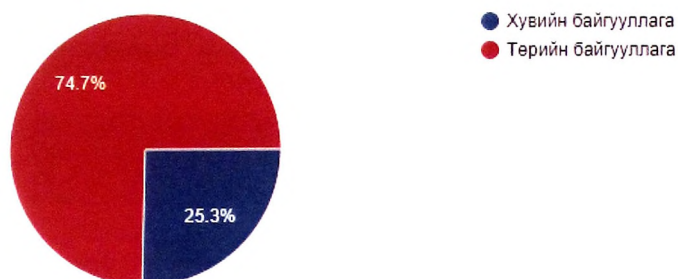


⁵²Б.Одбаатар "Удирдах ажилтаны имиж" 2021, УБ хот, 56 дахь тал.

⁵³К.Бланчард "Нэг минутын менежер" 2017 он УБ хот, 12 дахь тал.

Та ямар байгууллагад ажилладаг вэ?

75 responses



Хувийн байгууллагад ажилладаг 19, төрийн байгууллагад ажилладаг 56хүн оролцсон.

Та аль шатны ажилтан бэ?

73 responses



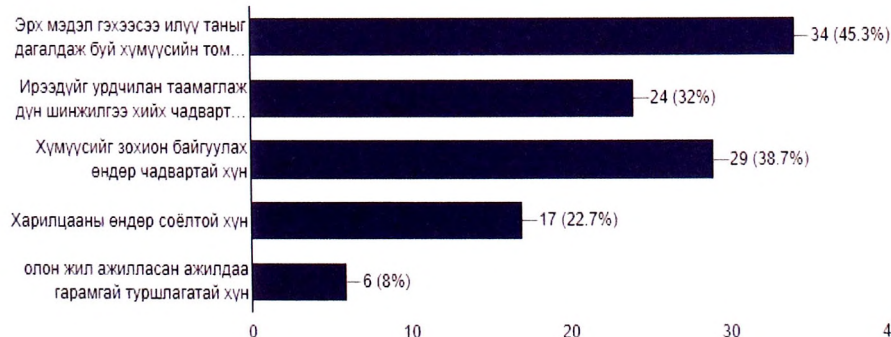
7-Ерөнхий удирдлага

29-Ажлын удирдлага/дунд шатны удирдлагын түвшин/

37-Ажлыг гүйцэтгэх шатны/ажилчдын түвшин/

Сайн удирдагч гэж хэн бэ?

75 responses



1 .Эрх мэдэл гэхээсээ илүү таныг дагалдаж буй хүмүүсийн том зорилгод хүрэх хүсэл эрмэлзлэл, цаг хугацаа, амьдралаа дээшлүүлэх итгэл найдвараа таньд өгч байгаа маш том хариуцлага гэдгийг ухамсарлаж ойлгосон хүнийг удирдагч гэнэ.

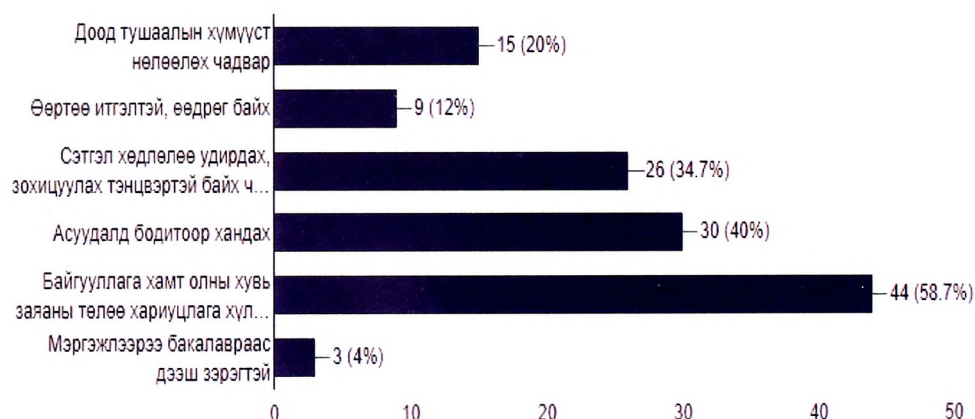
2 .Ирээдүйг урдчилан таамаглаж дүн шинжилгээ хийх чадвартай гарч болох тааламжгүй явдалд бэлэн байдаг хүн.

3 .Байгууллага хамт олны хувь заяаны төлөө хариуцлага хүлээх чадвартай байх.

Удирдагчид сайлшгүй байх ёстой гол шинж таны хувьд

Copy

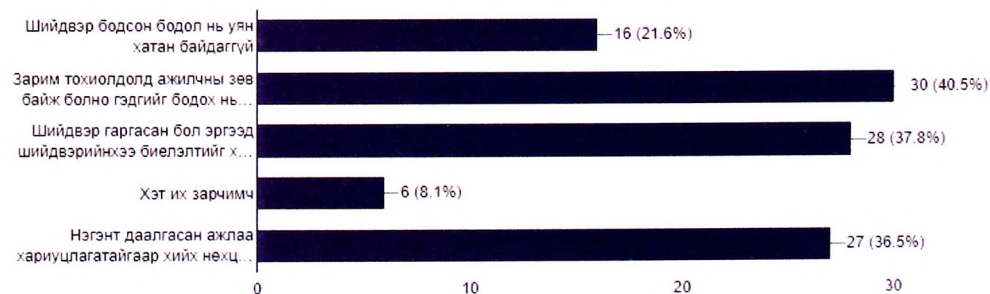
75 responses



Удирдлагуудын гаргадаг алдаа

Copy

74 responses



1 .Зарим тохиолдолд ажилчны зөв байж болно гэдгийг бодох нь ховор.

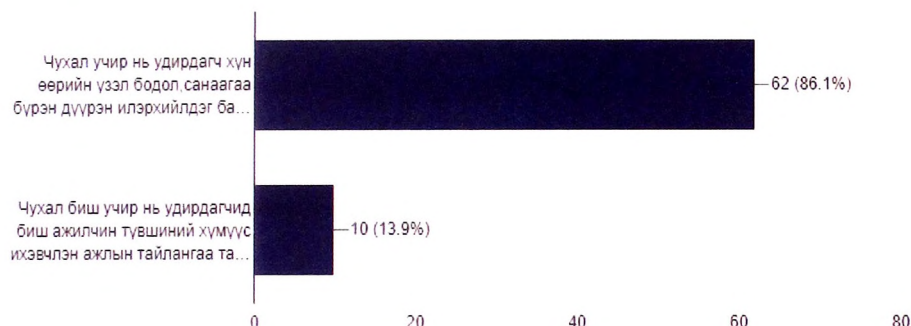
2 .Шийдвэр гаргасан бол эргээд шийдвэрийнхээ биелэлтийг хянаж үздэггүй.

3.Нэгэнт даалгасан ажлаа хариуцлагатайгаар хийх нөхцөл бололцоог хангаж өгөхгүйгээр барахгүй итгэдэггүй.

Удирдагч хүнд илтгэх чадвар чухал байдаг уу?

Copy

72 responses



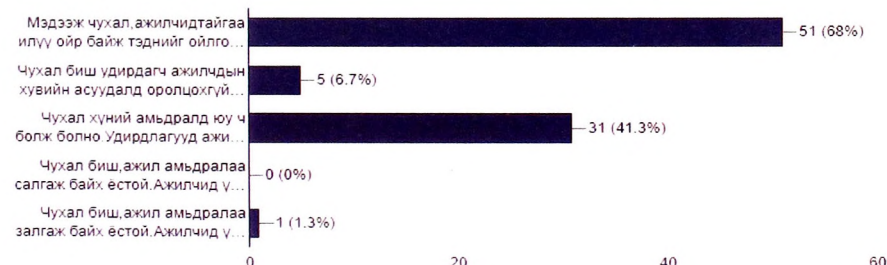
1.Чухал учир нь удирдагч хүн өөрийн үзэл бодол санаагаа бүрэн дүүрэн илэрхийлдэг байх ёстой.

2.Чухал биш учир нь удирдагчид биш бусад түвшний хүмүүс ихэвчлэн ажлын тайлангаа тавих илтгэх бусаддаа үзэл бодлоо илэрхийлэх иргэдтэй харилцах үүргийг гүйцэтгэдэг.

Удирдлага дор байгаа хүмүүсээ мэдрэх мэдрэмж чухал уу?Жишээ нь ахуй гэрт нь эсвэл өөрт нь асуудал тулгарч байгааг нь мэдрээд харилцан ярилцах,ойлгох

Copy

75 responses



1.Мэдээж чухал ажилчидтайгаа илүү ойр байж тэднийг ойлгодог байвал ажилчдын зүгээс удирдлагад өгөх үнэлэмж итгэлцэл нэмэгдэнэ.

2.Чухал биш удирдагч ажилчдын хувийн асуудалд оролцохгүй байх ёстой.

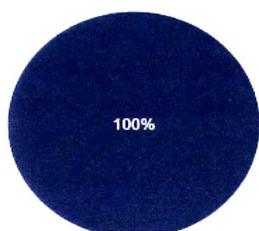
3.Чухал хүний амьдралд юу ч болж болно.Удирдлагууд нь ажилчиддаа сайн ойлгодог сонсдог бол хүнлэг энэрэнгүй нийгмийн нэг хэсэг.

4.Чухал биш ажил амьдралаа салгаж байх ёстой.Ажилчид үүрэг хүлээсэн л бол ямар нэгэн хувийн асуудлаас үүдэн ажлын хариуцлага алдаж болохгүй.

Удирдагч хүн бусаддаа итгэл найдвар,шантарсан үед нь сэргээх,мотивац өгөх чадвартай байх шаардлагатай юу?



74 responses



- Шаардлагатай,удирдагчид маш чухал чадвар
- Тийм ч шаардлагатай чадвар биш

Дүгнэлт

Аливаа байгууллагын явуулж буй үйл ажиллагаа, оршин тогтнохуйн үндэс нь удирдлагын арга барил, ур дүй, оюун ухаан, алсын хараа, бүтээлч, шинийг эрэлхийлэгч сэтгэхүйтэй шууд холбогдож байдаг.

Ер нь удирдагч хүн өөрийн зан араншиндаа захирагдах бус харин өөрөө зан араншингаа удирдах ёстой юм болов уу. Үүний хэмжүүр нь үр дүн, үр ашиг, зөв менежмент, эерэг уур амьсгал, бүтээлч хамт олон юм.

Аливаа байгууллагын удирдлага хүнийг анхаарлын төвд байлгаж, алба хаагч нарт хандсан бодлого явуулж, үргэлж сурч, урагшлан хөгжиж чадвал итгэлд суурилсан байгууллага, хамт олон болох, нэгдсэн зорилгод хүрэх гүүрийг өөртөө бий болгодог.

Тус судалгаагаар сайн удирдагчийн гол шинж, чадвар, чадамжтай байх ёстой талаар мөн удирдагчид ямар алдаа гаргадаг талаар харж болно.

Судалгаанд хамрагсадын үр дүнгээс үзхэд сайн удирдагч гэдэг нь нь алба хаагчдынхаа зорилгод хүрэх гүүр нь болж, хүсэл эрмэлзэл, цаг хугацаа, амьдралаа дээшлүүлэх итгэл найдварыг бататгах маш том хариуцлага хүлээсэн эрхэм гэдгийг ухамсарлаж ойлгосон хүнийг хэлнэ.

Удирдлагуудын гаргадаг алдаа нь зарим тохиолдолд ажилчны зөв байж болно гэдгийг бодох нь ховор шийдвэр гаргасан бол эргээд шийдвэрийнхээ биелэлтийг хянаж үздэггүй нэгэнт даалгасан ажлаа хариуцлагатайгаар хийх нөхцөл бололцоог хангаж өгөхгүйгээр барахгүй итгэдэггүй нь судалгаанаас харагдаж байна.

Мөн удирдагч хүн өөрийн үзэл бодол санаагаа бүрэн дүүрэн илэрхийлдэг байх ёстой.Удирдагч нь өөрийн удирдлага дор байгаа хүмүүсээ ойлгож мэдэрдэг зарим тохиолдолд уян хатан шинж чанартай байх ёстой.

Ерөнхий дүгнэлтээр удирдагчид байгууллага ажилчдынхаа төлөө гэсэн сэтгэлтэй тэдний өмнөөс хариуцлага хүлээх чадвартай боловсролтой хийгээд IQ биш EQ өндөртэй хүнтэй харилцах, илтгэх бусдыг удирдах чадвартай хүнийг

хэлнэ.Удирдагч хүнд хамгийн чухал гэж тооцогдож болох чадвар бол бусдадаа итгэл найдвар өгөх шантарсан үед нь сэргээх,мотивац өгөх чадвартай байх нь чухал юм.

Зөвлөмж

Сайн удирдагч байх нь тийм ч амар ажил биш, учир урам зоригтой, үр дүнтэй байж, хүндлэл хүлээх хэрэгтэй. Хэрэв та агуу удирдагч болохын тулд энгийн босс байхаа болихыг хүсч байгаа бол өдөр ирэх тусам гарч болзошгүй өөрчлөлтүүдийн талаар бодох хэрэгтэй болно.

Танд зарим өөрчлөлтүүд хялбар байх болно, зарим нь өмнө нь бодож байгаагүй зүйлс ч байж магадгүй.Сайн удирдагч ур чадвараа дээшлүүлэхийн тулд үргэлжлүүлэн сурч, өсч хөгжих болно, ингэснээр тэд мэргэжлийн болон хувь хүний хувьд дээшлэх боломжтой болно.

Шинэ санаа

Тухайн байгууллага, аж ахуй нэгж, улс орны үйл ажиллагаа удирдагчидаас ихээхэн шалгаалдаг учир тэднийг өндөр шалгууртайгаар томилдог байх хэрэгтэй.

Эх сурвалжийн жагсаалт

1. Б.Хэрлэн “Удирдах эв дүй” УБ хот 2008 он,
2. Т.Гэрэлхүү, “Менежмент” гарын авлага, 2014, УБ хот,
3. П. Увш, Б. Хэрлэн “Байгууллагын зан үйл” 2004 он, УБ хот,
4. Б.Одбаатар “Удирдах ажилтаны имиж” 2021, УБ хот,
5. К.Бланчард “Нэг минутын менежер” 2017 он УБ хот,
6. Ж.Өвгөнбүргэд, “Удирдах ажилтны ажлын арга, барил, ур чавдар”, УБ,2008 он
7. Лхаашид Д. Монголын удирдахуйн ухаанд өгүүлэгдэж буй сэтгэл зүйн аргууд. УБ.,2003 он. 1-р бүлэг, 17-32-р тал
8. Жаргал Г, Сэлэнгэ Н, Багаар ажиллах урлаг: Хамтран ажиллах аргад үйлдэн сурах нь, УБ, 2019, 1-р бүлэг, 1-26-р тал
9. Монголын нууц товчоо
10. <https://mn.wikipedia.org/wiki/>

МАНЛАЙЛАГЧИЙН ХУВИЙН ШИНЖ ЧАНАРЫГ ҮНЭЛЭХ ЗАГВАР:

