

УДИРДАХУЙН ОНОЛ

УДИРДАХ АРГА БАРИЛ, ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧИЙН АЖЛЫН ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ЧАНАР, ҮР ДҮНД НӨЛӨӨЛӨХ НЬ

Б.Одбаатар.

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн Цагдаагийн удирдлага, стратегийн профессорын багийн профессор, хууль зүйн доктор,

Товч агуулга: Энэхүү нийтлэлд удирдлагын арга барил нь төрийн албан хаагчийн гүйцэтгэлийн чанар, үр дүнд хэрхэн эерэг, сөрөг хэлбэрээр нөлөөлж болох, тэдгээрийн харилцан хамаарлын талаар авч үзэхийг зорилоо.

Түлхүүр үгс. Төрийн байгууллагын удирдлага, удирдах арга барил, харилцааны үр чадвар, алба хаагчийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ.

*“Удирдахад ухаан, ажиллахад арга”
Монгол ардын зүйр үг.*

Өнөөдөр “тогтвортой менежмент, шинэлэг, бүтээлч сэтгэлгээ байгууллагын хөгжилд амжилт авчрах гол эх үүсвэр болно” гэж үзэх болсон. Аливаа байгууллагын амжилт зөв менежмент, сайн удирдагчаас шууд хамаарна. Мэдээж өрсөлдөөний энэ цаг үед чадварлаг удирдлага, сайн менежменттэй байгууллага иргэд, олон нийтийн итгэл дэмжлэгийг хүлээж, түүний нийгэмд эзлэх байр суурь, хөгжил байнга өсөн нэмэгдэх учиртай.

Удирдахуйн ухаанд суралцаж мэргэжлийн үр чадвар болон удирдах арга барил, түүний мөн чанар, зарчмыг бүрэн таниагүй удирдах ажилтан хамт олноо удирдах бус харин ч тэдний итгэлийг алдах сөрөг үр дагавартай. Орчин үеийн нийгмийн хөгжлийн чиг хандлагыг дагаад асар хурдацтай өөрчлөгдөн хөгжиж буй энэ цаг үед хүн бүр нийгмээ дагаад өөрчлөгдөж, илүү ихийг сурч мэдэх, цаг үетэйгээ нийцэн ажиллах зүй ёсны шаардлага тавигдаж байна. Төрийн бүх шатны удирдах ажилтан энэ бүхнийг соргогоор тусган

өөрийн мэдлэг, туршлага, ёс зүй, үр чадвараа байнга дээшлүүлж нийгэмтэйгээ хөл нийлүүлэн алхахгүй бол хоцрогдсон үеийн “захиран тушаах”, “үүрэг даалгавар өгсөн даруйдаа биелэлт, үр дүн шаардах” хандлагаар удирдах нь нэгэнт хоцрогдсон. Тийм ч учраас удирдах ажилтан бүр удирдах арга барил, үр чадвараа дээшлүүлэхэд чиглэсэн дараах асуултыг байнга өөртөө тавьж дүгнэлт хийх шаардлага бий болж байна. Үүнд:

➤ хамт олны харилцаа, сэтгэл зүйн уур амьсгал ажил гүйцэтгэхэд хэвийн байна уу?. Байгууллагын амжилтыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн ямар арга хэмжээ авч хэрэгжүүлэх зайлшгүй шаардлага байна.

➤ удирдагч, манлайлагчийн ямар зан чанар, үр чадвар надад дутуу байна.

➤ алба хаагчийнхаа санаа бодлыг сонсож, тэднийг хүндэлж харьцаж чадаж байгаа эсэх.

➤ хамт олныг удирдахад өөртөө бүрэн дүүрэн итгэлтэй байж чаддаг эсэх зэрэг асуултыг өөртөө тавьж дүгнэх нь чухал юм.

Эдгээр асуултын хариулт эерэг байдлаар үр дүнтэй гарахгүй магадгүй ихэнх нь өөрт чинь төлөвшөөгүй бол таныг ёс зүйн болон удирдлагын оновчтой бус алдаа өөрийн мэдэлгүй гаргадаг гэж дүгнэхэд хүрнэ. Үүний тулд өөрийгөө өөрчлөх мэргэжлийн ёс зүй, удирдах ур чадвараа хөгжүүлэх, дээшлүүлэх цаг болсон байна.

Төрийн байгууллага хүнд сурталтай, харьцааны соёлгүй, мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвар сул, иргэдтэй тэгш бус харилцдаг, удирдлагаас албан хаагчдын ажил үүргийн хараат бус байдалд нөлөөлдөг, танил тал, мөнгөтэй хүнд үйлчилдэг гэх мэт сөрөг хандлага буурахгүй байна. Нөгөө талаар иргэдээс төрийн алба хаагчдыг дорд үзэх, доромжлох нь ердийн үзэгдэл болсон. Түүнчлэн тусгай алба хаагчдын ажлын цаг ихэнхдээ тодорхой бус, гэр бүлдээ анхаарал тавих цаг гардаггүй зэргээс шалтгаалж алба хаагчид бухимдах, цочрол (стресс)-д орж, улмаар иргэдтэй зүй бусаар харьцаж харилцааны зөрчил, дутагдал өөрийн мэдэлгүй гаргадаг болох нь судалгаагаар тогтоогдсон байна. Байгууллагын дотоод, гадаад соёл төлөвшөөгүй, байгууллагын үнэт зүйлийг бий болгож чадаагүй, хүний нөөцийн сонгон шалгаруулалт шинэчлэгдээгүй, багаар ажиллах чадвар муу, төсөв хомс, зарцуулалт оновчтой биш зэрэг олон саад бэрхшээл, сул тал байсаар байгаа нь

төрийн байгууллагын амжилтад байнга сөргөөр нөлөөлж байна¹.

Эдгээр сөрөг хүчин зүйлийг арилгах, төрийн байгууллагын үйл ажиллагаа, нэр хүнд, үйлчилгээний соёлыг сайжруулахад удирдах ажилтны үүрэг, оролцоо туйлаас чухал. Үүнд анхан болон дунд шатны удирдах ажилтны мэргэжлийн болон удирдах арга барилыг дээшлүүлэх зайлшгүй шаардлага бий болсон гэж дүгнэхэд хүргэж байна. Удирдах ажилтан алба хаагчдаа загнах, элдэв үгээр олны өмнө дайрч доромжлох, гутаах байдлаа засахын оронд энэ мэт зан харилцааны доголдол, дутагдлаа өөрийн удирдлагын арга барилын хэвшсэн зан чанар мэтээр үзэн үүнийгээ өөрийн давуу тал гэж ташаа ойлгох нь нэг хэлбэрийн удирдлагын үйл ажиллагаанд бий болсон гажуудал юм.

Иймд аливаа удирдах ажилтанд зайлшгүй байх түгээмэл буюу шилдэг гэж болох ур чадварыг тодорхойлон түүнийг эзэмшүүлэх нь чухал юм. Үүнд:

Бусдыг сайтар сонсож ойлгох.

Сэтгэл зүйн болон орчин үеийн удирдахуйн ухааны онолд сайн сонсогч байх нь сайн харилцагч байх хамгийн шилдэг аргын нэг гэж үздэг². Хүнийг сонсож сурна гэдэг бодит амьдрал дээр төдийгүй, байгууллагын удирдлагыг хэрэгжүүлэх явцад хэцүү бөгөөд тэр ч чанараараа удирдах ажилтан бүрт байгаад байдаггүй чадвар. Мэдээж өөрийгөө дайчлан хичээнгүйлэн суралцвал энэ чадвар их өөрчлөлт, ажлын амжилт авчирч алдаагаа урьдчилан харах боломжийг олно.

¹ Монгол Улсын Засгийн газрын 2020 оны 141 дүгээр тогтоол. “Цагдаагийн байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр” батлах тухай. Цахим эх сурвалж, холбоос:

<http://www.legalinfo.mn/annex/details/6264?lawid=9842>

² Др.Карен Отейзо. Карьер менежмент. – УБ., 2006. Бит пресс хэвлэлийн газар. 38 дахь тал.

Бусдыг анхааралтай сонссоноор аливаад тал бүрийн дүгнэлт хийж асуудалд бодитоор хандах, оновчтой шийдвэрийг цаг тухайд нь гаргах боломжийг удирдах ажилтан өөрөө олж авдаг. Учир нь хүн бүр харилцан адилгүй сэтгэн бодож, аливааг өөр өнцөг, байр сууринаас хардаг учраас бусдаас суралцах боломжийг өөртөө олгож, мэдлэгийн цар хүрээгээ тэлж байдаг¹. Түүнчлэн харилцагч хүнийхээ бодол, үзэл санааг хүлээн авах цорын ганц арга бол түүнийг сонсох төдийгүй ярьж буй дууны өнгө, хийж буй биеийн дохио зангаа, гаргаж буй царайны хувирал зэргийг ажигласнаар харилцаж буй хүнээ илүү сайн ойлгох боломжийг олж авдаг.

Сэтгэл зүйн шинжлэх ухаанд дараах нөхцөл байдлын үед удирдах ажилтан хэзээд бусдыг анхааралтай сонсож чаддаггүй гэж үзсэн байна. Үүнд:

- харилцагчаа ярьж байхад үед зэрэгцэн ярих.
- харилцагчаа ярьж байх үед хэлэх үг, хариултаа урьдчилан бодох.
- харилцагчдаа буулт хийхгүй гэсэн хатуу байр сууртай байх үед.
- харилцагчаа өөрөөсөө болон бусдаас дор үзэх үед.
- асуудлыг яарч шийдэх гэж хичээх үед бусдыг бүрэн сонсож ойлгож чаддаггүй гэж тодорхойлжээ². Энэ бүхнээс дүгнэж харилцааны чухал элементийн нэг болох бусдыг сонсох ур чадвараа хөгжүүлэхийн тулд:

1. Ямар ч ачаалалтай үед бусдыг сонсоход зайлшгүй цаг гаргаж ажлаа төлөвлөн зохион байгуулж сурах³.

2. Харилцааны явцад сэтгэл зүрх, оюун бодлоо тухайн хүнд бүрэн төвлөрүүлж анхааралтай сонсох, ярилцлагын явцад өөр юм бодох, цагаа байн байн харах, утсаар ярих, тоомжиргүй үл хүндэтгэсэн үйлдэл гаргахаас зайлсхийх.

3. Чин сэтгэлээсээ сонсож байгаа гэдгээ мэдрүүлж нүд рүү нь харах, толгой дохио, ойлгож байгаагаа илэрхийлэх товч үг хэлэх, хүндэтгэлтэй зөв суух.

4. Харилцааны явцад ярьж буй зүйлийг нь тодруулах үүднээс товчхон асуулт асуух.

5. Сонсож байхдаа яаран урьдчилан дүгнэлт хийх, дүгнэлтээ шууд хэлэхээс аль болох татгалзах.

6. Ярьж буй зүйлд нь аль болох эерэг байр сууринаас хандаж, урам өгөх зэрэг нь удирдах ажилтны харилцааны бусдыг сонсох ур чадварт зайлшгүй анхаарах асуудал гэж үзэж байна.

Товч бөгөөд тодорхой байх.

Өөрийн санаа, зорилгоо аль болох цөөн үгээр тодорхой илэрхийлэх нь удирдах ажилтны харилцааны хамгийн чухал ур чадвар⁴. Хүнтэй биечлэн ярилцах, түүнчлэн утас, цахим шуудангаар харилцаж байх үедээ ч хэлэх зүйлээ товч тодорхой илэрхийлэхгүй байх нь бусдад таны хүсэж байгаа санаа тодорхой ойлгогдохгүй тул хэлэхээсээ өмнө хүссэн зүйлээ сайн бодож тунгаах

¹ Т.Алтанцэцэг. Харилцааны ур чадвар. – Уб., 2010. 5 дахь тал.

² Д.Лхаашид. Удирдахуйн нийгэм-сэтгэл зүйд үгүйлэгдэж буй аргууд. – Уб., 2003. 40 дэх тал.

³ Алба хаагч болон хамт олон, олон нийтэд байгууллагын үйл ажиллагааг зөвөөр ойлгуулахад

өөрийн зүгээс оруулж буй чухал хөрөнгө оруулалт гэдгийг ухамсарлах.

⁴ Энэхүү ур чадварыг удирдагчийн хүчтэй зэвсэг гэж үздэг байна. Эх сурвалж. Ларри Кинг. Хэзээ, хаана, хэнтэй хэрхэн ярилцах нь. – Уб., 2011. 16 дахь тал.

хэрэгтэй. Энэ нь харилцагчдаа хэт их ач холбогдол багатай мэдээллээр залхаах, эсвэл төөрөгдөлд оруулахаас зайлсхийнэ.

Удирдах ажилтан харилцааны товч бөгөөд тодорхой байх ур чадварын тактик, арга зүйд суралцах нь байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнг богино хугацаанд дээшлүүлэх боломжийг өөртөө бий болгож байдаг.

Ил тод, нээлттэй, нөхөрсөг байдлыг эрхэмлэх. Харилцааны явцад нөхөрсөг, энгийн байдлаар инээмсэглэн харилцах нь бусадтай нээлттэй, шударга харилцах байдлыг өөртөө бий болгодог. Сайн харилцагч ямар ч харилцан ярианд уян хатан, нээлттэй оролцдог. Санал нийлэхгүй хүнтэй харилцан ярианд ороход бэлэн байх нь илүү ухаалаг бөгөөд бүтээлч харилцан яриаг өрнүүлэх чадвартай болдгийг сэтгэл зүйн шинжлэх ухаанаар нотолсон байна. Иймд удирдах ажилтан ямар ч үед нөхөрсөг, нээлттэй байдлаар бусдыг сонсож, тэдний үзэл бодол, санаа зорилгыг ойлгох хэрэгтэй.

Өөртөө итгэх. Бусадтай харилцахдаа өөртөө итгэлтэй байх нь чухал бөгөөд энэ нь хамт олондоо болон бусдад өөрийгөө зөв таниулах, хэлэх гэж байгаа зүйлээ ойлгуулахад тусална. Ихэмсэг эсвэл түрэмгий байдлаар ярих нь өөртөө итгэлтэй байгаагийн хэв шинж огт биш. Удирдах ажилтан өөртөө итгэлтэй байх нь түүний өөрийн хүссэн үед аяндаа бий болдог ур чадвар биш бөгөөд үүний тулд хичээнгүйлэн хөдөлмөрлөх шаардлагатай. Өөртөө итгэх итгэл өөрийгөө эергээр үнэлснээр илэрдэг бөгөөд түүнийг идэвхтэйгээр нэмэгдүүлэх боломжтой. Үүний тулд дараах зарчмыг мөрдлөг болгох нь чухал. Үүнд:

1. **Өөрийн бурууг хүлээн зөвшөөрч сурах.** **Үргэлж** бүхнийг зөв хийх албагүй. Харин буруу хийлээ гэж их санаа зовох хэрэггүй. Заримдаа буруу байх нь зайлшгүй зүйл гэдгийг зөв талаас нь ойлгож тусгах шаардлага гардаг. Нөгөө талаар үргэлж өөрийнхөө зөв гэж үздэг хүн өөртөө итгэлтэй бус, биеэ тоосон, бусдыг үл хүндэтгэсэн, сайрхуу байдаг. Удирдах ажилтан ийм зан чанартай байх нь өөрийгөө бүхнийг мэддэг гэж бодохоос гадна бусдыг ч бас өөрийг нь бүхнийг мэддэг гэж мэдрээсэй гэж үргэлж хүсдэг төдийгүй өөрийнх нь “үргэлж миний зөв байдаг” гэсэн энэхүү шаардлага нь түүний алдаанаасаа суралцах боломжийг хаана. Үүнийг удирдлагын нэг хэлбэрийн гажуудал гэж үзэх тул зарим удирдах ажилтанд илэрч байгаа энэ хэлбэрийн зан чанарыг даруйхан засч залруулах шаардлагатай.

2. **Бүтэлгүйтэж, ялагдаж сурах.** Байгууллагын амжилт аяндаа бий болдог зүйл биш тул удирдах ажилтан бүтэлгүйтэл, мухардал, ялагдалтай учирч байдаг. Энэ нь муу хэрэг биш бөгөөд харин ч алдаанаасаа суралцах, өөрийгөө болон бусдыг зөв таньж мэдэхэд тусалж байгаа хэрэг төдийгүй, амьдралын туршид өөртөө итгэх итгэлээ аажмаар нэмэгдүүлэх үйл явц юм.

3. **Сэтгэлээр унасан ч царайндаа инээмсэглэл тодруулах.** Аливаа зүйл төлөвлөгөөний дагуу явагдахгүй, ажилд амжилт ахиц гарахгүй байх үед уур, бухимдал их гардаг. Энэ нь сэтгэлээр унасан үед хүний зөнгөөрөө гаргадаг хариу үйлдэл. Инээд бол хэзээд сайхан мэдрэмжийг төрүүлдэг. Иймд хамгийн хэцүү мөчид ч тухайн нөхцөл байдлын гэрэлтэй талыг олж харах, нүүрэндээ инээмсэглэл тодруулах нь чухал. Энэ нь асуудлыг

эергээр бодож сэтгэн урд чинь өөр боломж байгааг мэдэрч, асуудалд итгэх итгэлээ дахин сэргээж чаддаг байна.

Эдгээр ур чадварыг удирдах ажилтанд төлөвшүүлэх нь тэднийг хөгжүүлэхэд асуудлын гол утга санаа оршиж байгаа хэрэг биш бөгөөд төрийн байгууллагын ажил үйлчилгээг иргэд, олон нийтэд нээлттэй, ил тод, шуурхай болгох, албаны нэр хүндийг дээшлүүлэх, соёлыг төлөвшүүлэх, эцсийн дүндээ байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнг дээшлүүлэхэд чиглэсэн том зорилго, зорилтыг агуулж байгаа хэрэг юм. Мэдээж хэрэг удирдах ажилтны харилцааны ур чадварын илрэх хэлбэр нь алба хаагч хамт олны сэтгэл зүй, ажлын бүтээмж, идэвх зүтгэл, урам зоригт эерэг болон сөрөг хэлбэрээр байнгын шинжтэй нөлөөлж улмаар байгууллагын соёлын төлөвшилд гол байр суурийг эзлэх учиртай. **Үүний тулд төрийн бүх шатны удирдах ажилтан дараах зарчмыг эрхэмлэх нь зүйтэй. Үүнд:**

Мэдлэгийг эрхэмлэх. Ажил үүргээ гүйцэтгэх хангалттай мэдлэгтэй байж, өөрийгөө байнга хөгжүүлж, мэдлэг, ажил хэргийн нэгдлийг хангаж ажиллах.

Чадварыг эрхэмлэх. Албан тушаалын чиг үүргээ хэрэгжүүлэхэд зохистой арга барил, ур чадвар, орчин үеийн мэдээллийн технологийн ололтыг чадамгай эзэмшиж, ажил үүргээ чадварлаг, үр бүтээлтэй гүйцэтгэх.

Хууль ёсыг эрхэмлэх. Хуулийг үйл ажиллагаандаа дээдлэн сахиж, ажил үүргээ хуульд нийцүүлэн, өөрийн хараат бус, бие даасан байдлыг хангах.

Албаны ёс зүйг эрхэмлэх. Албаны соёл, ёс зүйн үнэт зүйл, зарчим, хэм хэмжээ, шаардлагыг сахин

биелүүлж, ёс зүйн аливаа зөрчилгүй ажиллах.

Шударга ёсыг эрхэмлэх. Бусдыг аливаа хэлбэрээр ялгаварлахгүй, хөндлөнгийн нөлөөлөл, ашиг сонирхлын зөрчилд автахгүй чин шударга байх.

Соёлтой харилцааг эрхэмлэх. Бусдад байнга хүндэтгэлтэй хандаж, тэдний итгэлийг олох хэмжээнд харилцааны соёлыг эзэмшин, эелдэг, ил тод байлгаж, олон нийтийн санаа бодлыг байнга авч ажиллах.

Шуурхай байдлыг эрхэмлэх. Бусдад элдэв чирэгдэл учруулахгүй байж, иргэдийн өргөдөл, гомдол, мэдээлэлд анхааралтай хандаж, боломжит хамгийн бага хугацаанд шийдвэрлэн хариу өгөх хэмжээнд ажлаа зохион байгуулах.

Хариуцлага, ил тод байдлыг эрхэмлэх. Хууль тогтоомжийн хүрээнд мэдээллийн ил тод, нээлттэй байх зарчмыг баримтлан, шударга ёсыг эрхэмлэн хэвших нь чухал байна.

Эх сурвалжийн жагсалт

- Монгол Улсын Засгийн газрын 2020 оны 141 дүгээр тогтоол. Цагдаагийн байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр.

- Д.Лхаашид. Удирдахуйн нийгэм-сэтгэл зүйд үгүйлэгдэж буй аргууд. – УБ., 2003.

- Д.Увш, Б.Хэрлэн. Байгууллагын зан үйл. – УБ., 2004.

- Н.Нарантуяа. Удирдагчийн дүр төрхийг тодорхойлох асуулга. – УБ., 2000.

- С.Наранбаатар. Харилцааны ур чадвар эзэмших нь. – УБ., 2010.

- Сэтгэл судлалын үндэсний төв. Удирдагчид байх шалгуур. судалгааны ажлын тайлан. – УБ., 2011.

- Др.Карен Отейзо. Карьер менежмент. – Уб., 2006. Бит пресс хэвлэлийн газар.

- Т.Алтанцэцэг. Харилцааны ур чадвар. – Уб., 2010.