

БАЙГУУЛЛАГЫН СОЁЛ АЖИЛТНУУДЫН СЭТГЭЛ ХАНАМЖИД НӨЛӨӨЛӨХ НЬ

*Б. Алтансувд
Магистр*

*Шинжлэх ухаан, технологийн их сургууль
Мэдээлэл холбооны технологийн сургууль*

altansuvd@must.edu.mn

***Хураангуй:** Байгууллагын соёлыг тодорхойлох, хөгжүүлэх нь байгууллагын хүний нөөцийн тогтвортой ажиллагаа, ажилтны сэтгэл ханамжид чухал нөлөөтэй. Орчин цагийн технологи, бизнесийн орчны өөрчлөлтүүд нь байгууллагын соёлд анхаарал хандуулах шаардлагыг улам нэмэгдүүлж байна. Тиймээс энэхүү өгүүлэлд байгууллагын соёлын хүчин зүйлс нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжид хэрхэн нөлөөлж байгааг тодорхойлохыг зорилго. Судалгаанд Нью Саппоро ХХК-ийн жишээн дээр тулгуурлан ажилтны үнэлгээ, соёлын хэв маяг болон сэтгэл ханамжийн уялдаа холбоог шинжилсэн болно.*

***Түлхүүр үг:** Байгууллагын соёл, сэтгэл ханамж, ажилтны хандлага, удирдлагын арга барил, байгууллагын үнэт зүйлс*

УДИРТГАЛ

Өнөөгийн бизнесийн эрчимтэй өөрчлөгдөж буй орчинд байгууллагын дотоод хүчин зүйлс, ялангуяа байгууллагын соёл нь амжилтын үндэс суурь болох нь улам бүр тодорхой болсоор байна. Байгууллагын соёл нь тухайн байгууллагад ажиллаж буй хүмүүсийн хандлага, зан төлөв, үнэт зүйл, итгэл үнэмшлийн нийлбэр бөгөөд байгууллагын гишүүдийн үйл ажиллагаанд үл үзэгдэгчээр нөлөөлдөг [1]. Энэхүү өгүүлэлд Нью Саппоро ХХК-ийн жишээн дээр байгууллагын онцлог, ажилтнуудын харилцаа, ажлын гүйцэтгэлд үзүүлж буй нөлөөллийг тодорхойлохыг зорьсон.

Монголын бизнесийн орчинд гадны хөрөнгө оруулалттай, тэр

дундаа Япон соёл бүхий компанийн менежментийн арга барил, байгууллагын соёлын онцлогийг тодорхойлсон судалгаа ховор байдаг. Японы байгууллагын соёл нь үнэнч байдал, багийн ажиллагаа, тууштай байдал зэрэг онцлог шинжээрээ танигддаг бөгөөд энэ нь Монгол ажилтнуудын хандлага, зан төлөвтэй хэрхэн уялдаж буйг судлах нь онолын болон практик ач холбогдолтой юм [2, 3].

Судалгааны зорилго нь Нью Саппоро ХХК-ийн байгууллагын соёлын онцлогийг тодорхойлж, түүний ажилтнуудын сэтгэл ханамж, гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөллийг үнэлэхэд оршино. Үүнтэй уялдан дараах зорилтуудыг дэвшүүлсэн:

1. Байгууллагын соёлыг бүрдүүлэгч хүчин зүйлсийг онол, практикийн үндэслэлтэйгээр тодорхойлох;
2. Ажилтнуудын сэтгэл ханамж, байгууллагын соёлын харилцан хамаарлыг тогтоох;
3. Судалгааны үр дүн дээр тулгуурлан байгууллагын соёлын менежментийг боловсронгуй болгох санал дэвшүүлэх.

Судалгааны таамаглал нь байгууллагын соёл нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжид хүчтэй нөлөө үзүүлдэг гэсэн хандлагад тулгуурлаж байгаа бөгөөд үүнийг Эдгар Шэйн, Денисон зэрэг онолчдын байгууллагын соёлын загваруудын дагуу үнэлж шинжлэх юм [2, 3]. Байгууллагын соёлын бүтэц, үнэт зүйлс, итгэл үнэмшил нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжид эерэг хамааралтай нөлөө үзүүлдэг гэсэн хандлагад тулгуурлана [4]. Судалгаанд хосолмол арга зүйг ашигласан бөгөөд тоон мэдээллийг асуумж, чанарын мэдээллийг ярилцлага, ажиглалт зэргээр цуглуулсан. Судалгааны объект нь Нью Саппоро ХХК-ийн ажилтнууд, судлах зүйл нь байгууллагын соёлын бүтэц, нөлөөлөл, ажилтнуудын хандлага юм.

Энэхүү судалгааны шинэлэг тал нь Япон байгууллагын соёлыг Монголын бизнес орчинд судалж, үндэсний соёлын онцлогтой харьцуулан дүн шинжилгээ хийсэн анхны бүтээлүүдийн нэгд тооцогдох бөгөөд тухайн байгууллага төдийгүй ижил төрлийн байгууллагуудад соёлын менежментийг төлөвлөхөд практик хэрэглээтэй юм.

ОНОЛ, АРГА ЗҮЙН ХЭСЭГ

Байгууллагын соёл гэдэг нь тухайн байгууллагын гишүүдийн хамтдаа хуваалцдаг үнэт зүйлс, итгэл үнэмшил, зан төлөв, үйл ажиллагааны хэм хэмжээний цогц бөгөөд энэ нь ажилтнуудын өдөр тутмын үйл ажиллагаа, харилцаанд шууд болон шууд бусаар гүн нөлөө үзүүлдэг [5]. Байгууллагын соёл нь байгууллагын амжилт, ажилтны гүйцэтгэл, сэтгэл ханамж зэрэг олон хүчин зүйлд хамааралтай, олон талт, дотоод тогтолцоотой ойлголт юм.

Байгууллагын соёлын талаарх анхны системтэй ойлголтыг 1979 онд Британий судлаач А. Петтигрю дэвшүүлж, “organization culture” гэх нэр томъёог шинжлэх ухаанд албан ёсоор оруулсан байдаг [6]. Өнөө үед соёлын онолын үндэс нь сэтгэл судлал, социологи, менежмент зэрэг олон шинжлэх ухаанд өргөнөөр хэрэглэгдэж, байгууллагын үйл ажиллагааны суурь шинжийг тайлбарлах чухал онолын үндэс болж байна.

Эдгээр онолын хүрээнд Эдгар Шэйн байгууллагын соёлыг ил илрэл, үнэт зүйлс, итгэл үнэмшил гэсэн гурван түвшинд ангилан тодорхойлсон. Тэрээр эдгээр түвшин бүр нь байгууллагын гишүүдийн хандлага, зан төлөв, шийдвэр гаргалт, сэтгэл зүйн үйл явцад гүнзгий нөлөөлдөг [1]. (Зураг 1)

Эдгар Шэйн байгууллагын соёлыг хүмүүсийн өдөр тутам дагаж мөрдөж буй хэм хэмжээ, үнэт зүйлс, итгэл үнэмшлийн цогц тогтолцоо хэмээн тодорхойлсон байдаг [1].

Уг загварыг судалгаанд ашигласнаар дараах практик ач холбогдолтой:

Зураг 1. Эдгар Шейний байгууллагын соёлын гурван түвшний загвар (модны бэлгэдлээр)



- Байгууллагын соёлын гурван түвшний ялгааг бэлгэдэл болон дүрслэлээр ойлгомжтойгоор хүргэх боломж бүрдүүлдэг
- Судалгаанд ашиглагдаж буй онолын суурийг визуал (зурагт суурилсан) үндэслэлтэйгээр илэрхийлэх боломж олгодог;
- Судалгааны арга зүй болон дүн шинжилгээний логик бүтэц тодорхой болж, судалгааны дүгнэлт илүү үндэслэлтэй гардаг.

Харин америкийн судлаач Д.Денисон байгууллагын соёлыг оролцоо, уялдаа холбоо, зохицол, зорилго чиглэлийн хүрээнд судлах онолын загварыг боловсруулсан бөгөөд энэхүү аргачлал нь байгууллагын соёлын үнэлгээний чиглэлд өргөнөөр ашиглагддаг [2].

Зураг 2. Денисоны байгууллагын соёлын загвар



Денисоны байгууллагын соёлын загвар нь байгууллагын соёлын дөрвөн үндсэн хэмжээсээр дамжуулан гүйцэтгэлийн түвшинг үнэлж, соёлын оновчтой удирдлагыг төлөвлөх, харьцуулсан судалгаа хийх, ажилтны сэтгэл ханамж, бүтээмжийг дээшлүүлэхэд чиглэсэн онол-практикийн ач холбогдолтой аргачлал юм. Түүний судалгааны үр дүнгээр байгууллагын соёл нь байгууллагын ашиг орлого, инновацийн түвшин, хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж, ажилтны тогтвортой байдал зэрэг гүйцэтгэлийн гол үзүүлэлтүүдтэй өндөр хамааралтай болох нь нотлогдсон байдаг [2].

Монголын судлаачдын хувьд Г.Цэрэн байгууллагын соёлыг ажилтнуудын хамтдаа хуваалцдаг үнэт зүйлс, итгэл үнэмшил, зан үйл, сэтгэл зүйн тогтолцоо хэмээн тодорхойлж, түүнийг байгууллагын бүтээмж, хамт олны уур амьсгал, ажлын үр нөлөө зэрэг хүчин зүйлд шууд нөлөөлөх чухал хүчин зүйл хэмээн үзсэн байдаг [7].

Байгууллагын соёлын төрлүүдийг харьцуулсан судалгаанд Ханди байгууллагын соёлыг дөрвөн үндсэн төрлөөр ангилсан. Үүнд:

1. Эрх мэдлийн соёл: Эрх мэдэл цөөн хүнд төвлөрч, шийдвэр хурдан гардаг ч төвлөрсөн удирдлагаас ихээхэн хамаардаг.
2. Үүргийн соёл: Үүрэг, дүрэм журамд тулгуурласан тогтвортой бүтэцтэй ч уян хатан байдал сул.
3. Ажлын бүлгийн соёл: Багийн ажиллагаа, мэргэжлийн ур чадвар давамгайлсан, бүтээлч, уян хатан соёл.
4. Хувь хүний соёл: Хувь хүний үнэ цэнийг эрхэмлэдэг, бие даасан байдал чухал байр суурь эзэлдэг бүтэц.

Эдгээр ангилал нь байгууллагын соёлын онцлогийг таньж, тухайн байгууллагад тохирсон менежментийн арга барил, соёлын бодлого боловсруулахад чухал чиглүүлэгч болдог [2].

Түүнчлэн Дийл болон Кеннеди нар байгууллагын соёлыг эрсдэл ба шийдвэр гаргалтын үр дүнгийн хугацаанд тулгуурлан ангилсан төрөлжүүлсэн загвар боловсруулсан. Энэхүү загвар нь байгууллагын үйл ажиллагааны онцлогт нийцсэн соёлыг тодорхойлох, ангилах, оновчтой шийдвэр гаргахад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг [8].

Дээрх онолуудаас өгүүлэлдээ Шейн ба Денисоны загваруудыг сонгон ашигласан. Учир нь байгууллагын соёлыг олон түвшинд системтэйгээр шинжлэхэд оновчтой бөгөөд Шейнийн гурван түвшний онол нь байгууллагын үнэт зүйлс, итгэл үнэмшил, ил ирэлүүдийг задлан харуулснаар дотоод уур амьсгал, үнэт зүйлийн уялдаа холбоог ойлгоход чиглэсэн бол

Денисоны дөрвөн хэмжээсийн загвар нь байгууллагын соёлыг гүйцэтгэл, стратегийн хэрэгжилт, ажилтны оролцоо зэрэгтэй уялдуулан хэмжих боломж олгосон тул Нью Саппоро компанийн соёлын онцлог, түүний үр нөлөөг онолын үндэслэлтэй, иж бүрэн, системтэй судлахад тохиромжтой юм.

СУДАЛГААНЫ ХЭСЭГ

Энэхүү өгүүллийн хүрээнд байгууллагын соёл нь ажилтнуудын сэтгэл ханамж, байгууллагын үйл ажиллагаанд хэрхэн нөлөөлж буйг Нью Саппоро ХХК-ийн жишээн дээр тодорхойлох зорилго тавьсан. Үүнийг хэрэгжүүлэхийн тулд хосолмол судалгааны арга зүйг ашигласан бөгөөд тоон болон чанарын мэдээллийг хослуулан боловсрууллаа. Өгүүлэлд Эдгар Шейн болон Денисоны байгууллагын соёлын онол, хэмжүүрүүдийг ашиглан асуумж, ярилцлага, ажиглалтын аргуудыг хослуулсан болно.

Тоон судалгааны хүрээнд байгууллагын ажилтнуудаас асуумж авах аргыг ашигласан бөгөөд энэхүү асуумж нь байгууллагын соёлын ил ирэл, үнэт зүйлс, итгэл үнэмшлийн түвшинг хэмжих 20 гаруй асуултыг багтаасан. Нийт 43 ажилтан судалгаанд хамрагдсан бөгөөд мэдээллийг Google Forms платформ ашиглан цахимаар цуглуулсан болно [1].

Чанарын судалгааны хүрээнд байгууллагын удирдлагын төлөөлөл болон сонгосон ажилтнуудтай нээлттэй, хагас бүтцэт ярилцлага

хийж, байгууллагын соёлын бодит илрэл, ажилтнуудын хандлага, үнэт зүйлсийн талаар гүнзгий мэдээлэл цуглуулсан. Судалгаанд нийт 6 оролцогч хамрагдсан бөгөөд ярилцлагын асуултууд нь тухайн сэдвийн хүрээнд чиглүүлсэн, уян хатан бүтэцтэй байв [3].

Ажиглалтын аргаар компанийн өдөр тутмын үйл ажиллагаа, ажилтнуудын харилцааны хэв маяг, ажлын орчны төлөв байдал зэрэгт дүгнэлт хийсэн. Ажиглалтын хүрээнд дотоод дүрэм журмын хэрэгжилт, ажилтнуудын хувцаслалтын соёл, хурал болон уулзалтын үеийн зан үйлийн илрэлүүдийг нарийвчлан тэмдэглэсэн болно.

Судалгааны асуумжийн үнэлгээг Likert-ийн таван шатлалт хариултын загварт тулгуурлан боловсруулсан бөгөөд оролцогчид тухайн мэдэгдэлтэй хэр зэрэг санал нийлж байгаагаа дараах хувилбаруудаас сонгон илэрхийлсэн:

- 1 – Огт санал нийлэхгүй
- 2 – Мэдэхгүй / Тодорхой бус
- 3 – Бага зэрэг санал нийлэхгүй
- 4 – Бага зэрэг санал нийлж байна
- 5 – Бүрэн санал нийлж байна

Энэхүү үнэлгээний загвар нь оролцогчдын хандлага, үнэлэмжийг тоон хэлбэрт буулгах боломжийг бүрдүүлж, дундаж оноо, стандарт хазайлт, корреляцийн шинжилгээ зэрэг статистикийн арга зүйг ашиглан нарийвчилсан дүн шинжилгээ хийх үндэс болсон.

Тус өгүүлэлд Эдгар Шейний байгууллагын соёлын гурван түвшний загвар (ил илрэл, зарласан

үнэт зүйлс, үндсэн итгэл үнэмшил)-т тулгуурлан байгууллагын соёлын өнөөгийн байдалд аль түвшин давамгайлж байгааг тодорхойлсон.

1. Ил илрэл түвшинд байгууллагын харагдах, мэдрэгдэх бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг үнэлсэн ба ажилтнуудын орчин нөхцөл, харилцаа, зохион байгуулалт, компанийн танигдалт зэрэгт дунд зэргийн сэтгэл ханамжтай байгааг харуулж байна. Тухайлбал, ажлын орчин 3.19, тавилга тохижилт 3.33 зэрэг үзүүлэлтүүд нь боломжийн боловч төгс биш орчныг илтгэнэ. Харилцаа 3.58 болон дотоод зохион байгуулалт 3.56 нь харьцангуй эерэг үнэлгээ авсан нь байгууллагын дотоод уялдаа харьцангуй тогтворжсон болохыг харуулж байна. Үүний эсрэгээр уулзалтын хэв маяг 3.37, урамшууллын ил тод байдал 3.26 зэрэг үзүүлэлт нь систем дэх тогтворгүй байдал, ойлгомжгүй байдлыг илтгэж байна.

2. Үнэт зүйлст албан ёсоор тунхагласан үнэт зүйлсийн хэрэгжилт сайн байгаа нь дундаж үнэлгээнээс тодорхой харагдаж байна. Тодруулбал, цаг баримтлал 4.01, сургалтын орчин 4.00, шийдвэр гаргалт 3.90, ажилтны оролцоо 3.81 зэрэг үзүүлэлтүүд нь байгууллагын дотоод соёлд анхаарч буйг илтгэнэ. Харин хамт олны уур амьсгал 3.5), хувь хүний орон зай 3.40 зэрэг үзүүлэлт нь байгууллагын хамтын ажиллагаа, хувь хүний эрх чөлөөний тэнцвэр харьцангуй хэвийн байгааг харуулж байна.

3. Шэйний хамгийн гүн түвшин болох итгэл үнэмшлийн түвшинд үнэлгээ нь үнэт зүйлстэй ижил буюу харьцангуй өндөр байна. Энэ нь байгууллагын гишүүдийн хандлага, сэтгэлзүйн ухамсар болон ажилдаа хандах хандлага харьцангуй тогтвортойг илтгэнэ. Ингэхэд шийдвэр гаргалт 3.90, ажлын хуваарилалт 3.84, мэдээллийн урсгал 3.76 зэрэг нь удирдлагын чадавхи, дотоод зохицуулалттай холбоотой итгэл үнэмшлийн төвшин өндөр байгааг харуулна.

Хүснэгт 1. Эдгар Шейний Байгууллагын соёлын гурван түвшний дүн шинжилгээ (Нью Саппоро ХХК жишээн дээр)

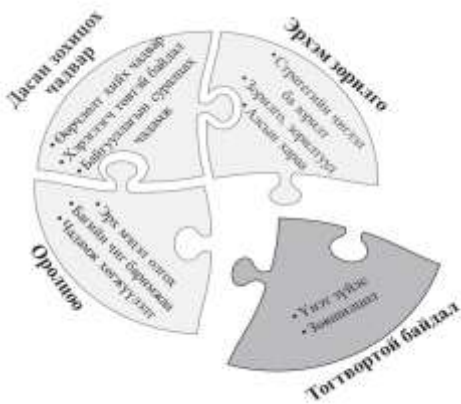
Байгууллагын соёлын түвшин	Ажиргуулам үнэмлэх			График
	Ажиргуулам	Ажиргуулам	Төвшин	
Шийдвэр (Байгууллагын эрх зүйн, мэдээллийн системийн үнэмлэх)	1	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
	2	Ажиргуулам үнэмлэх	3.84	
	3	Мэдээллийн үнэмлэх	3.76	
	4	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
	5	Ажиргуулам үнэмлэх	3.84	
	6	Мэдээллийн үнэмлэх	3.76	
	7	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
	8	Ажиргуулам үнэмлэх	3.84	
	9	Мэдээллийн үнэмлэх	3.76	
	10	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
Үнэт зүйлс (Байгууллагын эрх зүйн, мэдээллийн системийн үнэмлэх)	1	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
	2	Ажиргуулам үнэмлэх	3.84	
	3	Мэдээллийн үнэмлэх	3.76	
	4	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
	5	Ажиргуулам үнэмлэх	3.84	
	6	Мэдээллийн үнэмлэх	3.76	
	7	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
	8	Ажиргуулам үнэмлэх	3.84	
	9	Мэдээллийн үнэмлэх	3.76	
	10	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
Шийдвэр (Байгууллагын эрх зүйн, мэдээллийн системийн үнэмлэх)	1	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
	2	Ажиргуулам үнэмлэх	3.84	
	3	Мэдээллийн үнэмлэх	3.76	
	4	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
	5	Ажиргуулам үнэмлэх	3.84	
	6	Мэдээллийн үнэмлэх	3.76	
	7	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	
	8	Ажиргуулам үнэмлэх	3.84	
	9	Мэдээллийн үнэмлэх	3.76	
	10	Эрх зүйн үнэмлэх	3.90	

Хүснэгтээс харахад Нью Саппоро ХХК-ийн байгууллагын соёл дунд зэргийн бат бөх бүтэцтэй, тодорхой үнэт зүйлс болон итгэл үнэмшил тогтсон байна. Ил илрэл түвшинд

тодорхой сул талууд илэрч байгаа нь байгууллагын харагдах бүрэлдэхүүн хэсгүүд, зохион байгуулалт, дүрэм журам, ил тод байдал дээр анхаарах хэрэгцээ байгааг харуулж байна. Үнэт зүйлс болон итгэл үнэмшлийн түвшинд эерэг үнэлгээ давамгайлж байгаа нь соёлыг гүнзгий төлөвшүүлэх суурь бололцоотойг илэрхийлж байна.

Судалгаанд хамрагдсан нийт 43 ажиллагчидын демографийн үзүүлэлтүүдийг авч үзэхэд, насны хувьд оролцогчдын 37 хувь нь 25–34 насныхан бөгөөд энэ нь байгууллагын хөдөлмөрийн үндсэн хүчийг залуу үе бүрдүүлж буйг харуулж байна. Хүйсийн хувьд судалгаанд оролцогчдын 95 хувь нь эмэгтэй, 5 хувь нь эрэгтэй ажилчид байв. Албан тушаалын хувьд ажиллагчдын 41.8 хувь нь үндсэн борлуулалтын ажилтан, 30 хувь нь цагийн ажилтан, үлдсэн хэсгийг удирдах болон түгээлтийн албаны ажилчид эзэлж байв. Ажилласан хугацааны хувьд нийт оролцогчдын дийлэнх буюу 37 хувь нь 5-аас дээш жил ажилласан туршлагатай байжээ. Боловсролын түвшингээр авч үзвэл оролцогчдын 44 хувь нь бакалаврын, 37 хувь нь магистрын, 12 хувь нь докторын зэрэгтэй байсан бол 7 хувь нь ерөнхий боловсролын түвшинд байсан нь судалгаанд оролцогчдын дийлэнх нь дээд боловсролтой байгааг харуулж байна.

Зураг 3. Нью Саппоро ХХК-ийн байгууллагын соёлын Денисоны загварын бүрдэл хэсгүүд



1. Дасан зохицох чадвар

Судалгаанаас харахад байгууллагын соёл нь инновацид нээлттэй, зах зээлийн өөрчлөлтөд хурдан дасан зохицох чадвартай, хэрэглэгч ба ажилтны санал санаачилгыг хүлээн зөвшөөрч, хөгжлийн стратегидаа тусган хэрэгжүүлдэг уян хатан бүтэцтэй байна. Энэ нь Денисоны соёлын загварын *Дасан зохицол* хэмжээсийн өөрчлөлт хийх чадвар, хэрэглэгч төвтэй байдал, суралцах байгууллага гэсэн дэд үзүүлэлтүүдтэй шууд нийцэж, байгууллагын соёл нь бодит байдалд амжилттай төлөвшсөн болохыг илтгэнэ.

2. Эрхэм зорилго

Байгууллага нь тодорхой, урам зориг өгсөн алсын хараа, түүнд хүрэх стратегийн төлөвлөгөө, хэрэгжүүлэх зам, хэмжигдэхүйц зорилттой болох нь судалгаагаар тогтоогдсон. Стратеги төлөвлөлт нь зах зээлийн өөрчлөлтөд уян хатан байхаар бүтээгдсэн бөгөөд зорилгын хэрэгжилтийг тогтмол хянаж, үр дүнг

ажилтнуудад ил тод мэдээлдэг. Энэ нь Денисоны *Эрхэм зорилго* хэмжээсийн алсын хараа – ирээдүйд чиглэсэн, урам зориг төрүүлэх төлөв; стратегийн чиглэл ба зорилт – бодит хэрэгжилт бүхий зам; зорилтууд – хэмжигдэхүйц, хяналттай зорилгууд зэрэгтэй бүрэн уялдаж байна.

3. Оролцоо

Судалгаанд оролцогчдын мэдээллээс үзэхэд байгууллага нь ажилтнуудад шийдвэр гаргах эрх мэдэл, бие даан асуудал шийдвэрлэх орон зай, санаачилга гаргах боломж олгож буй нь оролцоог дэмжсэн соёл төлөвшсөн болохыг харуулж байна. Багийн гишүүдийн хоорондын харилцаа найрсаг, харилцан дэмжлэгтэй, хамтын амжилтыг чухалчилдаг. Мөн чадамж хөгжүүлэх хүрээнд сургалт, хөгжлийн оролцоо хангалттай байгаа нь соёлын идэвхтэй төлөвшлийг нотолж байна.

4. Тогтвортой байдал (Consistency)

Нью Саппоро ХХК-ийн ажилтны орон тооны хөдөлгөөн өндөр, тогтвор суурьшлын түвшин харьцангуй сул байгаагаас үзэхэд байгууллагын суурь үнэт зүйлс бүрэн төлөвшиж чадаагүй, дотоод уялдаа холбоо, зохион байгуулалт, харилцан хүлээн зөвшөөрөлтийн соёл бүрэн бүрэлдээгүй болохыг илтгэнэ. Энэхүү нөхцөл байдал нь Денисоны байгууллагын соёлын загварын *Тогтвортой байдал* хэмжээсийн дараах дэд үзүүлэлтүүдэд сөргөөр нөлөөлөх эрсдлийг дагуулж болзошгүй. Байгууллагын хүрээнд нийтлэг үнэт зүйлс бүрэн төлөвшөөгүй, гишүүдийн хоорондын

ойлголцол болон харилцан итгэлцлийн түвшин тогтворгүй байгаа нь шийдвэр гаргалтад нэгдсэн байр суурьт хүрэхэд хүндрэл учруулах магадлалтай байна. Иймд байгууллагын соёлын тогтвортой байдлыг бэхжүүлэх, нийтлэг үнэт зүйлсийг тодорхойлох, ажилтнуудын оролцоог нэмэгдүүлэх, хамтын хариуцлагын зарчимд тулгуурласан уялдаа холбоог сайжруулах стратегийн арга хэмжээг хэрэгжүүлэх шаардлагатай юм.

ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ

Судалгааны үр дүнгээс харахад байгууллагын соёл нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжид хүчтэй, шууд болон шууд бус нөлөө үзүүлж байгааг нотолж байна. Нью Саппоро ХХК-ийн байгууллагын соёлын онцлогийг Эдгар Шэйин болон Денисоны байгууллагын соёлын загваруудын хүрээнд судалж, ажилтнуудын сэтгэл ханамжид үзүүлж буй нөлөөг үнэлсэн энэхүү судалгаа нь судалгааны эхэнд дэвшүүлсэн таамаглал болох байгууллагын соёл нь ажилтны сэтгэл ханамжид хүчтэй нөлөө үзүүлдэг гэсэн хандлагыг бүрэн баталсан байна. (Хүснэгт 3)

Эдгар Шэйний гурван түвшний загвараар хийсэн дүн шинжилгээгээр үнэт зүйлс болон итгэл үнэмшлийн түвшинд ажилтнууд харьцангуй өндөр оноо өгсөн нь байгууллагын дотоод хандлага, итгэл үнэмшил, шийдвэр гаргалт, мэдээллийн урсгал зэрэг нь тодорхой хэмжээнд төлөвшсөн болохыг илтгэж байна.

Гэвч ил илрэл түвшинд, тухайлбал ажлын орчин, урамшууллын ил тод байдал, уулзалтын уур амьсгал зэрэгт дунджаар 3.2–3.3 оноо өгсөн нь соёлын гадаад илрэл, зохион байгуулалт, дотоод дүрэм журамд анхаарах шаардлагатайг харуулж байна. Энэ нь Эдгар Шэйний онолын дагуу ил илрэл сул байвал соёлын үзэгдэх бүрэлдэхүүн хэсэгт тогтворгүй байдал ажиглагдана [1] гэсэн үзэлтэй нийцэж байгаа юм.

Денисоны байгууллагын соёлын дөрвөн хэмжээсээр хийсэн үнэлгээнд дасан зохицох чадвар, эрхэм зорилго, оролцоо хэмжээсүүд эерэг дүнтэй гарсан бөгөөд эдгээр нь байгууллагын дотоод уян хатан байдал, инновацийн чадвар, ажилтны оролцоог илтгэж байгаа бөгөөд энэ нь Денисоны судалгаанд байгууллагын гүйцэтгэл, бүтээмж, ажилтны тогтвортой байдалд нөлөөлөх гол хүчин зүйлс [3] хэмээн тодорхойлсонтой уялдаж байна.

Харин тогтвортой байдал хэмжээсийн хувьд хамгийн сул үнэлгээтэй гарсан бөгөөд ажилтны орон тооны хөдөлгөөн өндөр, үнэт зүйлсийн нийцэл сул, дотоод уялдаа холбоо хангалтгүй байгаа нь ажилтнуудын хоорондын ойлголцол, итгэлцэлд сөрөг нөлөө үзүүлж байгаа нь харагдаж байна. Энэ байдал нь Камерон болон Куиннийн өрсөлдөөнт үнэлэмжийн хүрээний онолд дурдсан иерархи буюу шаталсан соёлын сул талтай дүйж байгаа бөгөөд энэ төрлийн соёл нь тогтвортой байдлыг хангахад чиглэсэн ч уян хатан байдал, бүтээлч санаачилга, дотоод

ойлголцолд сөргөөр нөлөөлж болзошгүй [9] гэж тэд тэмдэглэсэн байдаг. Өөрөөр хэлбэл, Камерон болон Куиннийн судалгаанд байгууллагын соёлын өөрчлөлтийг оновчтой удирдахын тулд соёлын ил болон далд бүх түвшинг танин мэдэх, тэр дундаа ил илрэлүүдийг (харилцаа, орчин, дүрэм журмын хэрэгжилт) стратегийн түвшинд сайжруулах нь үр нөлөөтэй [9] гэж үздэг. Нью Саппоро ХХК-ийн хувьд уулзалтын үр ашиг, урамшууллын ил тод байдал зэрэг үзүүлэлт сул байгаа нь энэ онолын үндэслэлтэй нийцэж байна.

Судалгааны чанарын хэсэгт ярилцлагад оролцогчид ажиллах хүчний тогтворгүй байдал, дүрэм журмын ойлгомжгүй байдал, нэгжүүдийн хоорондын уялдааг дутмаг хэмээн дүгнэсэн нь уг хэмжээсийн үнэлгээг бууруулах шалтгаан болж байна. Өөрөөр хэлбэл, судалгаанд хамрагдсан ажилтнуудын ихэнх нь 25-34 насны залуу ажиллах хүч байгааг харгалзан үзвэл, шинэ үеийн ажилтнуудын хэрэгцээ, хүлээлтэд нийцсэн соёлын менежментийг төлөвлөх нь ажилтны тогтвортой байдал, сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэхэд чухал нөлөөтэй. Яничиевичийн үзэж байгаагаар байгууллагын бүтэц ба соёл нь харилцан нөлөөлдөг бөгөөд уялдаа сул, төвлөрсөн удирдлагатай байгууллагуудад соёлын дотоод хэм хэмжээний тогтвортой байдал хангагдахгүй байх эрсдэл өндөр [10] байдгийг онцолсон нь тус байгууллагын үнэлгээтэй нийцэж байна.

Мөн Хофстеде байгууллагын соёлыг үндэсний соёлын онцлогтой уялдуулан тайлбарлахдаа [5], өндөр хамтын үнэт зүйлтэй, урт хугацааны төлөвлөлтийг чухалчилдаг Япон байгууллагын соёл нь хувь хүний чөлөөт шийдвэр гаргалтыг эрхэмлэдэг монгол ажилтны соёлын онцлогтой зөрчилдөх магадлалтайг онцолсон. Судалгааны чанарын мэдээлэлд ч энэ зөрүү тодорхой илэрсэн бөгөөд байгууллагын дотоод харилцаа, ойлголцолд нөлөөлж буйг илтгэнэ.

Энэхүү судалгааны үр дүн нь байгууллагын соёлыг зөвхөн гадаад дүр төрх, дүрэм журмаар бус, суурь үнэт зүйлс, итгэл үнэмшил, стратеги зорилго, оролцоо, ойлголцол зэрэг дотоод хандлагаар системтэй удирдах шаардлагыг хөндөж байгаа бөгөөд энэ нь судалгааны эхэнд дэвшүүлсэн таамаглалыг онолын болон практик түвшинд бүрэн нотолж байна.

Нөгөөтэйгүүр, Монголын нөхцөл байдалд тохируулсан арга зүйгээр Алтанцэцэг байгууллагын соёлын үнэлгээг [11] хийсэн бөгөөд тэрээр дундаж онооны агуулгыг тайлбарлахдаа 3.5 ба түүнээс дээш дүн нь эерэг үнэлгээтэй, 3.0–3.4 хооронд дундаж төвшинд тооцогдох, 3.0-аас доош дүнтэй үзүүлэлтүүд анхаарал шаардсан асуудал гэж үзэх нь зүйтэй гэжээ. Нью Саппоро ХХК-ийн хувьд ажлын орчин, уулзалтын хэв маяг, урамшууллын ил тод байдал зэрэг ил илрэл үзүүлэлтүүд нь 3.2–3.3 дүнтэй байгаа нь дунд зэргийн түвшинг илэрхийлж, стратегийн түвшинд анхаарал хандуулах шаардлагатай болохыг илтгэнэ.

Иймд судалгааны үр дүн нь байгууллагын соёлыг зөвхөн гадаад дүр төрх, дүрэм журмаар бус, суурь үнэт зүйлс, итгэл үнэмшил, стратеги зорилго, оролцоо, ойлголцол зэрэг дотоод хандлагаар системтэй удирдах шаардлагыг хөндөж байгаа бөгөөд энэ нь судалгааны эхэнд дэвшүүлсэн таамаглалыг онолын болон практик түвшинд бүрэн нотолж байна.

ДҮГНЭЛТ

Байгууллагын соёл нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжид нөлөөлөх гол хүчин зүйл болохыг Нью Саппоро ХХК-ийн жишээн дээр хийсэн энэхүү судалгаа бодитойгоор харууллаа. Судалгааны үр дүн нь байгууллагын соёлын ил болон далд түвшин, үнэт зүйлс, итгэл үнэмшлийн төлөвшил нь ажилтны хандлага, оролцоо, гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлж байгааг онолын үндэслэлтэйгээр нотолж, дараах үндсэн дүгнэлтэд хүрэв:

1. Судалгаагаар Нью Саппоро ХХК-ийн байгууллагын соёл нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжид хүчтэй, шууд болон шууд бус эерэг нөлөө үзүүлж байгааг тогтоосон бөгөөд энэ нь судалгааны таамаглалыг бүрэн баталсан байна.
2. Эдгар Шэйний гурван түвшний онолд тулгуурлан хийсэн үнэлгээгээр байгууллагын үнэт зүйлс болон итгэл үнэмшлийн түвшин харьцангуй өндөр гарсан нь ажилтнуудын хандлага, дотоод итгэл үнэмшил тогтвортой байгааг харуулсан бол ил илрэл түвшинд харьцангуй сул үнэлгээ гарсан нь ажлын орчин, урамшууллын ил тод байдал зэрэгт анхаарах хэрэгтэйг илтгэж байв.
3. Денисоны байгууллагын соёлын дөрвөн хэмжээсээр авч үзэхэд дасан зохицох чадвар, эрхэм зорилго, оролцоо үзүүлэлтүүд өндөр гарсан нь байгууллагын стратегийн тодорхой байдал, өөрчлөлтөд уян хатан хандах чадвар, ажилтны оролцоог дэмждэг соёл төлөвшсөнийг харуулсан. Харин тогтвортой байдал үзүүлэлт хамгийн сул үнэлгээтэй байсан нь байгууллагын дотоод уялдаа холбоо, нийтлэг үнэт зүйлсийн илэрхийлэл, зохион байгуулалтын тогтворгүй байдалтай холбоотой байж болзошуй юм.
4. Судалгааны чанарын мэдээлэлд үндэслэн байгууллагын ажиллах хүчний тогтворгүй байдал, залуу ажилтнуудын хэрэгцээ, хүлээлттэй нийцсэн соёлын менежментийг бүрдүүлэх шаардлага байгааг тогтоосон бөгөөд энэ нь байгууллагын бүтэц, соёлын харилцан нөлөөллийн талаарх Яничевичийн онолтой [10] уялдаж байна.
5. Судалгааны үр дүн нь байгууллагын соёлыг зөвхөн дүрэм журам, гадаад дүр төрхөөр хязгаарлалгүй, ил болон далд түвшний бүх бүрэлдэхүүнд тулгуурлан, стратегийн түвшинд системтэй удирдах шаардлагатайг харуулсан. Энэ нь Камерон болон Куиннийн байгууллагын соёлын

өөрчлөлтийн онолын [9] гол санаатай нийцэж байна.

6. Монголын нөхцөлд тохирсон үнэлгээний арга зүйг ашигласан нь судалгааны практик үр нөлөөг нэмэгдүүлж, дотоод орчны үнэлгээний нарийвчлал, онооны тайлбар зэргийг бодитой болгосон. Алтанцэцэг (2020)-ийн санал болгосон онооны түвшингийн тайлбар (3.0–3.4 дундаж төвшин) нь Нью Саппоро ХХК-ийн ил илрэл үзүүлэлтүүдийн үнэлгээтэй уялдаж байна.

НОМ ЗҮЙ

1. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass. Chicago: «Mitsloan.mit.edu.», 2016.
1. Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. Penguin UK.
2. Denison, D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: «Wiley», 1990
3. Martin, J. (1994). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
4. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
5. Pettigrew, A. *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 1979
6. Цэрэн, Г. *Байгууллагын зан төлөв*. Улаанбаатар: «Тайм Принтинг», 2021
7. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. 1982.
8. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). «Jossey-Bass», 2011.
9. Janićjević, N. *The mutual impact of organizational culture and structure*. «Economic Annals», 2013, 58(198), PP.35–60.
10. Алтанцэцэг, Б. *Байгууллагын соёлын үнэлгээний арга зүйн судалгаа*. «Монголын Нийгмийн Ухааны Сэтгүүл», 2020, 12(1), 22–35х.