

9

МЕНЕЖЕР АЖИЛЧИН ХОЁРЫН ХООРОНДЫН ХАРИЛЦААНД НӨЛӨӨЛӨХ ХҮЧИН ЗҮЙЛС, ХАРИЛЦААГ САЙЖРУУЛАХ ЗАРИМ АРГА ЗАМУУД

Г.Цэрэн

Удиртгал.

Өнөөдөр менежер болон ажилчны хоорондох шууд, амжилттай харилцаа нь аливаа байгууллага амжилттай ажиллахад нөлөөлдөг чухал хүчин зүйлсийн нэг болоод байна. Энэ судалгааны **гол зорилго** нь ажиглалалтын судалгаа болон сүүлийн үед гарсан барууны сэтгүүл, сурах бичгүүд дээр үндэслэн менежер ажилчин хоёрын хоорондын харилцаанд нөлөөлдөг *хүчин зүйлсийг* гарган ирж, харилцааг сайжруулах зарим *арга замуудыг* тодорхойлоход чиглэсэн болно. Тухайн зорилгод хүрэхийн тулд дараах **зорилтуудыг** дэвшүүлэн ажилласан болно. Үүнд:

- Хүний харилцааны ур чадвар нь түүний кареерт хэрхэн нөлөөлөх боломжтой талаар товч дүгнэлтийг гаргах
- Менежер ажилчин хоёрын хоорондын харилцаанд нөлөөлж болохуйц хүчин зүйлсүүдийг тодорхойлох
- Менежер ажилчин хоёрын хоорондын харилцаанд нөлөөлж болохуйц хүчин зүйлсүүд дээр тулгуурлан харилцааг сайжруулах арга замуудыг тодорхойлох.

Харилцаа гэдэгт товчхоноор нэг хүнээс эсвэл нэг газраас нөгөөд мэдээлэл дамжуулах үйл явцыг ойлгож болно. Гэхдээ хүн амаа нээхэд л харилцаа үүсчихдэг гэж ойлгож болохгүй. Ямар ч хүн харилцаа үүсгэх чадвар, дадалд зайлшгүй суралцах хэрэгтэй байдаг. Менежер ажлын цагийнхаа 80%-с дээш хувийг хүнтэй харилцахад зарцуулдаг гэсэн судалгаа байдаг. Удирдлагын хамгийн энгийн үүрэг болох төлөвлөх, зохион байгуулах, манлайлах үйл явц нь үр дүнтэй харилцаагүйгээр хэрэгжих боломжгүй нь ойлгомжтой.

Ажилд авах талаар гаргасан зарлал дээр хийсэн ажиглалтын судалгааны үр дүнгээс харахад ажил олгогчдын тухайн ажлын байран дээр тавигдах гол шаардлагуудын нэг нь “харилцааны өндөр соёл” болоод байна. Өнөөдөр хүнтэй харилцах чадваргүй хүн байгууллагад ажилд ороход маш хүнд. Ямар ч хүн тэр тусмаа их сургууль, коллеж төгссөн оюутнууд ажилд орохын тулд заавал давах ёстой зүйлийн нэг ярилцлага болоод байгаа билээ. Амжилттай ярилцлага өгөхийн тулд ярианы өндөр ур чадвартай байх шаардлагатай. Ярианы өндөр чадварт бусдыг сонсох, асуултанд оновчтой хариултыг хэрэгтэй үед нь өгөх, заавар зөвлөмжийг дагах гэх мэт олон чадваруудыг хамруулан ойлгож болно. Янз бүрийн нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн улмаас зарим хүмүүс ажил дээрээ амжилт гаргаж карьераа өсгөж чаддаггүй. Хэдийгээр үүнд нөлөөлөх олон хүчин зүйлс байж болох боловч ихээр нөлөөлдөг гол хүчин зүйлсийн нэг нь эдгээрийн хүмүүсийн тааруухан харилцааны ур чадварт байдаг. Гадаад, дотоод орчин хурдацтайгаар өөрчлөгдөж байгаа даяаршлын нийгэмд аль ч салбарт харилцааны ур чадвар муутай хүн амжилтанд хүрэхэд маш хүнд болоод байна.

Америкт компаниа ямар нэгэн шалтгаанаар орхисон 531 гүйцэтгэх захирлуудын дунд судалгаа явуулсан байна. “Хэрвээ цагийг буцааж болдог байсан бол та компанидаа ямар өөрчлөлтийг хийх байсан бэ” гэсэн асуултыг асуухад тэд ажилчидтайгаа тэр тусмаа дээд шатны гэхээсээ илүү доод шатны менежерүүдтэй ганцаарчилж уулзах байсан гэсэн хариултыг өгчээ. Дунджаар доод шатны менежер цаг хугацааныхаа 57%, дунд шатны менежер 63%, топ менежер 78%-г хүмүүстэй харилцахад зарцуулдаг байна. Эндээс аль ч шатны менежерүүд маш их цаг хугацааг харилцаанд зарцуулдаг болох нь харагдаж байна.

Хүн хүсээд л харилцааны өндөр ур чадвартай болчихдоггүй нь ойлгомжтой. Хүний харилцааны өндөр соёлтой болж төлөвшихөд өсөж торнисон орчин, эцэг эхийн хүмүүжил, суралцсан сургууль, багш сурган хүмүүжүүлэгч гээд ухаад байвал бид нөлөөлж болохуйц олон хүчин зүйлсийг гаргаж ирж болно. Энэ судалгааны ажлын гол зорилго нь менежер ажилчин хоёрын хоорондын харилцаанд нөлөөлдөг хүчин зүйлсийг гарган ирж, харилцааг сайжруулах зарим арга замуудыг тодорхойлоход чиглэх юм.

Харилцаанд нөлөөлөх хүчин зүйлс, зөв харилцааг үүсгэх зарим арга замууд

Сургах болон зөвлөх. Менежерүүд ажилчдынхаа гүйцэтгэл, зан төлвийг сайжруулах зорилготой тэднийг сургаж, зөвлөх арга хэмжээг авдаг боловч тэд энэ үйл явцынхаа үед нилээд хэдэн алдааг гаргах хандлагатай байдаг. *Нэгд*, менежерүүд “сургах” үйл явцыг эхлэхээсээ өмнө асуудал хайгаад байдаг. Мэдээж хэрэг ажилчин нь алдаа гаргасан тохиолдолд дарга сургаж зөвлөх нь зүйн хэрэг боловч заавал алдаа гаргахыг нь хүлээх ёсгүй. Хүний алдааг олж харж тэрийгээ зас гэж хэлэх шиг амар зүйл байдаггүй. Гэхдээ ажилчид алдаа биш амжилтнаасаа илүү суралцдаг. Иймд менежерүүд мөн ажилчдынхаа амжилтыг олж харан баталж байх ёстой. Их амжилт гаргаж ажилдаг хүнийг

дэмжих тусам улам их амжилттай ажилдаг. *Хоёрт*, ажилчид нь алдаа гаргасныг олж харсан менежерүүд тэдэнтэй шууд ярилцдаггүй, ярилцахаасаа өмнө их удаан хүлээдэг. Ажилчин нь алдаа гаргаж, гүйцэтгэл нь муу байгааг мэдсэн тохиолдолд менежерүүд тэдэнтэй аль болох хурдан ярилцах хэрэгтэй. Толгойгоо өвтгөөд байсны хэрэггүй... Хэрвээ ажилчинд тааруухан гүйцэтгэлийнх нь талаар юу ч хэлэхгүй байгаа тохиолдолд тэд бүх юм зүгээр, ямар ч асуудал алга гэж төсөөлж эхэлдэг.

Аль нэг ажилчинтайгаа яг шууд хийж гүйцэтгэж буй ажилтай нь холбоотой биш боловч тэдний гүйцэтгэлд нөлөөлж байдаг бусад зүйлсийн талаар авч хэлэлцэн харилцаа үүсгэн тэдэнд өөрийнхөө зүгээс менежерүүд зөвлөлгөө өгч байдаг. Жишээ нь тэдний ар гэр, үр хүүхэд, стресс, эрүүл мэнд, тэтгэвэрт гарах төлөвлөгөө зэрэг асуудлын талаар авч хэлэлцэн зөвлөлгөөг өгч болно. Судалгаагаар ойролцоогоор ажилчдын 20% нь өөрсдөдөө үүсээд байгаа хувийн асуудлыг ямар ч тохиолдолд шууд авч хэлэлцдэг гэсэн үзүүлэлт байдаг боловч менежерүүд ажилчидтайгаа “зөвлөх” харилцааг үүсгэнэ гэдэг нь тэд клиникийн эмч болох гэж хичээнэ гэсэн үг биш юм. Менежерүүд ажилчдын гүйцэтгэлийн талаар тэдэнтэй хэлэлцэж, хэрвээ тэр нь тэдний хувийн асуудалтай холбоотой бол тийшээ хөндөн орж, хэрэгтэй гэж үзвэл компанийн зүгээс дүрмийн дагуу тэдэнд тусламж үзүүлэх шаардлагатай. Аливаа байгууллага ар гэрийн гачигдалд, эсвэл гэнэтийн ямар нэгэн зовлон тохиолдоход ажилчиддаа тусламж үзүүлдэг өөр өөрийн онцлогт тохирсон арга хэрэгсэлүүдтэй байдаг.

Монголын компаниуд дээр үүсээд байдаг нэг алдаа нь тэд ажилчиддаа харилцан адилгүй. Зарим ажилчид компаниас төрөл бүрийн тусламжийг байнга авдаг байхад зарим нь нэг ч удаа авалгүйгээр тэтгэвэрт гарах тохиолдлууд байдаг. Жишээ нь зарим ажилчид өөрт болоод байгаа хувийн асуудлыг дөвийлгөн ярьж аль болох байгууллагын зүгээс тусламж дэмжлэг авахыг хичээдэг бол зарим ажилчид өөрт байгаа асуудлаа гадагш гаргах дургүй байдаг. Гэхдээ энэ нь тэд тусламж, дэмжлэг авах дургүй гэсэн үг бас биш юм. Иймд менежерүүд энэ тал дээр харилцааны алдаа үүсгэхгүйн тулд байгууллагын ар гэрийн гачигдалд, эсвэл гэнэтийн ямар нэгэн зовлон тохиолдоход ажилчиддаа тусламж үзүүлдэг арга хэрэгсэлүүдийг оновчтой болгох тал дээр бас анхаарах нь зүйтэй болов уу.

Харилцааны хэрэгслийг зөв сонгох. Ерөнхийдөө аман болон бичгийн гэсэн хоёр төрлийн харилцааны хэрэгсэл байдаг. *Аман харилцаа* гэдэг нь хоёр болон түүнээс дээш тооны хүмүүс нүүр нүүрээ харан хоорондоо харилцах, утсаар эсвэл видео ашиглан харилцан зэрэг ямар нэгэн байдлаар аман хэлбэрээр мессеж дамжуулан харилцахыг хэлдэг. Менежерүүд бичгэн харилцаанаас илүүгээр аман харилцааг эрхэмлэдэг. Учир нь аман харилцааны үед ойлгохгүй байгаа зүйлээ шууд асуух боломж олддог. Аман харилцаа нь харилцааны маш баялаг хэрэгсэл бөгөөд менежерүүдэд бусад үгэн бус харилцааны хэлбэрүүдийг зэрэг хүлээн авч дүгнэлт хийх боломжийг олгодог (биеийн хөдөлгөөн, нүүрний хувирал, пара хэлний хэлбэрүүд). Үүнээс гадна аман харилцааг үүсгэхэд танд компьютер интернэт гэх мэт нэмэлт хэрэгслүүд хэрэггүй. Гэвч бүх тохиолдолд аман

харилцааг ашиглаж болдоггүй. Жишээ нь илтгэл илгээх, бичгээр илэрхийлсэн нь илүү тохиромжтой гэвэл мессеж дамжуулах зэрэг тохиолдлуудад сүүлийн үед e-мэйл-г давамгайлж ашиглаж байна.

Бичгэн харилцаа нь захиа, e-мэйл, зурвас зэргийг дотроо агуулдаг. Сүүлийн үеийн судалгаагаар менежерүүд аман харилцаа эсвэл e-мэйл ашиглан харилцахыг илүүд үзэх болсон байна. Байгууллагад e-мэйл ашиглан харилцах явдал эрс ихсэж байна. Учир нь энэ нь хамгийн хурдан, биед амар, хямдхан харилцааны аргуудын нэг болоод байгаа билээ. Жишээ нь хүний “сонсох”, “унших” чадварыг хооронд нь харьцуулахад “унших” чадвар нь сонсохоосоо 6 дахин хурдан байдаг бөгөөд хүн 30 e-мэйлийг ойролцоогоор 10-15 минутын дотор уншдаг гэсэн судалгаа байдаг байна. E-мэйл нь харилцааны нилээн тохиромжтой хэлбэрт болоод байгаа билээ. Өнөөдөр хүн хаа ч явж байсан компьютер байхад янз бүрийн интернэтийн сүлжээнүүдийг ашиглан харилцах боломжтой болоод байна. Аман харилцааны хэлбэрийг сонгож мэдээлэл дамжуулснаас зарим тохиолдолд e-мэйл ашиглан мэдээлэл дамжуулбал илүү олон мессежийг дамжуулах боломжтой байдаг. Учир нь аман харилцааны үед харилцаж байгаа хүн нь жишээ нь заавал утасны цаана байх хэрэгтэй байдаг бол e-мэйл ашиглан харилцах үед шаардлагагүй байдаг. Гэвч “e-мэйл”- д бас учир дутагдалууд ч байдаг. Дамжуулж байгаа захиа зурвасуудын албаны байдал буурдаг. Ирсэн “e-мэйл”-г шууд устгах, эсвэл утгыг нь ойлгохгүй буруу ойлгож болдог. “E-мэйл” бичсэн хүний гаргах гэж байсан санааг сайн ойлгохгүй сөргөөр ойлгох тохиолдолууд байж болно. Танд магадгүй мэнд ус ч байхгүй, төгсгөлгүй e-мэйл аваад явуулсан хүний талаар шууд сөрөг сэтгэгдэл төрөх байх. Тэгэхэд явуулсан хүн маш яарч бичсэн, эсвэл юм бичихдээ тааруухан нөхөр байж болно. Гэсэн хэдий ч зарим тохиолдолд аман харилцаа үүсгэснээс бичгэн харилцаа үүсгэх нь илүү тохиромжтой байдаг гэдгийг мэдэхэд илүүдэхгүй болов уу.

Сонсох чадвараа сайжруулах. Та сайн сонсогч мөн үү? Магадгүй та тийм гэж хариулах болов уу. Гэхдээ ихэнх хүмүүс, менежерүүд сонссон зүйлийнхээ ойролцоогоор 25%-г л санаж үлддэг. Хэрвээ та хүмүүсийн яриаг хурдан тасалдаг, хүмүүс ярьж дуусаагүй байхад дүгнэлт хийх гэж яардаг, харилцаж байгаа хүнээ яаруулдаг, харилцаж байгаа хүнийхээ яриаг анхааралтай сонсдоггүй бол та нилээн тааруухан сонсогчийн тоонд орох болно. Хэрхэн сайн сонсогч болох вэ? Ерөнхийдөө та өөрт байгаа хугацааныхаа 45%-г бусадтай харилцаж тэднийг сонсоход зарцуулдаг. Хүнийг зөв удирдаж бизнесийг амжилттай явуулахад топ удирдагч нар хүртэл сайн сонсогч байх шаардлагатай байдаг. Судалгаагаар бусдыг сонсож чаддаг менежерүүд ажилчдынхаа зүгээс сайн үнэлэмжтэй байдаг болох нь харагдсан байна. Сонсох чадвараа сайжруулахын тулд хамгийн эхлээд “сонсох”, “ойлгож сонсох” хоёр хоорондоо ялгаатай гэдгийг мэдэх хэрэгтэй. Вебстерийн “шинэ үгний толь”-с харахад “сонсох” гэдэг нь гарч байгаа дуу авиаг хүлээн авах үйл явц, “ойлгож сонсох” гэдэг нь анхааралтай ойлгох гэж зүтгэл гарган сонсохыг хэлдэг байна. Өөрөөр хэлбэл, жишээ нь аяга хагарахад, хөгжим чанга дугарахад бид өөрийн эрхгүй

санамсаргүй байдлаар тэр дууг сонсдог. Харин “ойлгож сонсох” бол санаатай үйлдэл болно. Хэрвээ та сайн сонсогч байхыг хүсч байгаа бол үүнд суралцах гэж хичээх хэрэгтэй. Ерөнхийдөө сайн сонсогч байна гэдэг нь идэвхтэй, хүнийг ойлгож сонсох чадвартай сонсогч байх хэрэгтэй гэсэн үг болно. **Идэвхтэй сонсох** гэдэг нь амжилттай харилцааг үүсгэхийн тулд хариуцлагатай байж, ярилцагчаа анхааралтай сонсон, түүнийг шүүмжилсэн байдлаар хариу барихгүй байхыг хичээж сонсохыг хэлдэг. Идэвхтэй сонсогчийн гаргаж байгаа зан авир, үйл хөдлөлөөс л тэр ярилцагчаа анхааралтай сонсож байгааг ажиглаж болдог. Тэдэнтэй ярилцахад маш урамтай байдаг бөгөөд тэд толгой дөхөх, хэрэгтэй тохиолдолд товчхон нэмэлт тайлбар өгөх зэрэг ярилцагчийнхаа яриаг маш анхааралтай сонсдог. Таныг идэвхтэй сонсогч болоход зарим нэгэн стратегиуд нөлөөлж болдог. **Нэгд**, ярилцагчаасаа тодорхой бус ойлгомжгүй, эргэлзээтэй ярьсан зүйлийнх нь талаар *тодруулж асуух*. **Хоёрт**, ярилцаж байгаа хүн чинь гэнэт өөрийн эрхгүй завсарлага авбал та тэр хормыг ашиглан ярилцагчийнхаа ярьсан зүйлийг *өөр үгээр илэрхийлэх эсвэл дүгнэх* хэрэгтэй. *Өөр үгээр илэрхийлнэ* гэдэг нь та ярилцагчийнхаа ярьсныг өөрийнхөө үгээр товч илэрхийлж байгааг хэлдэг бол *дүгнэх* гэдэг нь ярилцагчийн ярьсан зүйлийн чухал гол хэсгийг эсвэл сэтгэл хөдлөлтэй ярьсан зүйлийг гаргаж ирнэ гэсэн үг болно. “*Өөр үгээр илэрхийлэх*”, “*дүгнэх*” нь хэрвээ идэвхтэй сонсогч буруу ойлгосон тохиолдолд “яригч” ярьсан мессежээ зөв болгож засах боломжийг олгодог. “Идэвхтэй сонсогч” ярилцагчийнхаа яриаг бүрэн дүүрэн дуустал ярьсан зүйлийнх нь зөв бурууг шүүх, шүүмжлэхээс зайлсхийдэг. “Ярилцагч” ярьж байгаа үед “идэвхтэй сонсогч”-ийн гол хариуцлага нь ярьж байгаа зүйлийг нь анхааралтай сонсож, ойлгоогүй зүйлээ маш эвтэйхэнээр тодруулж асуух явдал байдаг. Ярьж байгаа хүнийхээ яриаг бүрэн дүүрэн сонсож, ойлгож чадсаны дараа л ярьсан зүйлийнх нь зөв бурууг шүүх, шүүмжлэх асуудал руу орж болно. Сайн сонсогч байхын тулд “ярилцагч” таны анхаарлыг маш их татахыг хичээж ярьж байгаа үед та хариулах “хариултаа” бодож эхлэхээс зайлсхийж байх хэрэгтэй. Эцэст нь хэлэхэд “идэвхтэй сонсогч” ярилцагчийнхаа биеийн үйл хөдлөл “body language” сайн ажиглаж тодорхой дүгнэлтийг хийж чадсан байдаг.

Ярилцагчийнхаа хэтийн төлөв, хувийн сонирхолыг ойлгож мэдрэхээс гадна ярилцагчаа ойлгож байгаа гэдгээ буцааж ойлгуулж чадаж байвал тухайн сонсогчийг *хүнийг ойлгож сонсох* чадвартай сонсогч гэж нэрлэдэг. “Хүнийг ойлгож сонсох” нь “идэвхтэй сонсох” үйл явцтай зэрэгцэж явж байдаг, учир нь хүнийг ойлгож сонсох нь бидний хандлага, харилцаа холбоо, хүний нүдийг хараад тайлж чадах чадвартай шууд холбоотой байдаг. “Хүнийг ойлгож сонсох”, “идэвхтэй сонсох” чадваруудыг эзэмших нь менежерүүдийн хувьд их ач холбогдолтой, учир нь эдгээр чадварууд нь хүнтэй харилцан ойлголцох, итгэлцэлд хүрэхэд тусалдаг. Хүнийг ойлгодог гэдгээ харуулахын тулд та ярилцагчийнхаа сэтгэгдэлд нөлөөлж түүнийг ойлгохыг хүсэж байгаагаа харуулах нь чухал байдаг. Ярилцагчаасаа ярих хэрэгцээтэй байгаа хамгийн чухал зүйлийнх нь талаар асууж дараа нь түүнд ярих хангалттай цаг өгөн, яриаг

нь таслахгүй анхааралтай сонсож чадвал та ярилцаж байгаа хүнээ ойлгохыг хүсэж байна гэдгээ харуулж чадна. Ярилцагчийнхаа сэтгэгдэлд нөлөөлөх нь “хүнийг ойлгож сонсох”-ийн нэг гол хэсэг бөгөөд учир нь та үүгээрээ ярилцагчийнхаа сэтгэлийн хөдөлгөөнийг сайн ойлгож байгаа гэдгээ харуулна. Хүнийг ойлгодог сонсогч болохын тулд дараах 3 үе шатуудыг дамжвал зүгээр байдаг гэдгийг мэдэхэд илүүдэхгүй биз ээ. *Нэгд*, та хариулж эхлэхийнхээ өмнө 10 секунд хүлээх хэрэгтэй. Энэ нь удаан хугацаа санагдаж магадгүй, гэхдээ хүлээх нь таныг хэт яаруу хариултаа өгөх эсвэл хүнийг яриаг таслахаас сэргийлдэг. *Хоёрт*, ярилцагчийнхаа ярьсан, хүссэн зүйлийг яг ойлгосон гэдгээ бататгах шаардлагатай, хэрвээ ямар нэгэн зүйл ойлгомжгүй бол асууж тодруулах хэрэгтэй. *Гуравт*, эхлээд өөрийн сэтгэгдэлээ, дараа нь бодит нөхцөл байдлыг хөндөн хариулах хэрэгтэй (сэтгэгдэлээ ярьсны дараа бодит нөхцөл байдал руу орох гэсэн дарааллыг мөрдөх). “Сонсох” гэсэн энэ хэсгээрээ бид хүнийг сайн сонсодог болохын тулд анхаарах ёстой багагүй мэдээллүүдийг орууллаа. Та энэ бүхнийг дагаж мөрдөн амьдрал дээрээ хэрэгжүүлж чадвал таныг ажлын сайн харилцаа холбоог үүсгэж чаддаг болоход тодорхой хэмжээгээр туслана. Гэхдээ сонсох техникуудыг хэрэглэхдээ ярилцагчийнхаа биеийн үйл хөдлөлийг (body language) ажиглах, дуу хоолойны өнгө аясыг сайн сонсох зэргээр ярилцагч чинь таны “сайн ойлгож сонсохыг хүсэж байгаа байдлыг” дэмжиж байгаа эсэхийг мэдэх хэрэгтэй.

Хариу өгөх. Ажилчдынхаа гүйцэтгэлийг үнэлж үнэлгээг танилцуулах (жишээ нь шүүмжлэх), эсвэл тэднийг хөгжүүлэхээр гаргасан шийдвэрийг танилцуулах (жишээ нь заах, сургах) гэсэн хоёр хариуг нэг зэрэг ажилчинд өгөхгүй харин хооронд салгаж ялгаатай байдлаар жишээ нь ялгаатай өдрүүдэд ажилчиддаа мэдэгдэх хэрэгтэй. Ажилчдад ганцаарчилж тэдний ажлын гүйцэтгэл эсвэл бусад зүйлсийн талаар хэрхэн хариуг өгөх талаар суралцах нь менежерүүдэд их чухал байдаг. Хамгийн эхлээд менежерүүд ажилчдад ганцаарчилж тэдний ажлын гүйцэтгэл эсвэл бусад зүйлсийн талаар хэрхэн хариуг өгөх нь “үр дүнтэй” эсвэл “үр дүнгүй” байж болдог гэдгийг мэдэх ёстой. “*Үр дүнгүй*” хариу нь ажилчдаас сөрөг, эсвэл биеэ хамгаалсан хариу үйлдэлийг дагуулдаг ба энэ ямар ч тус нэмэртэй үйл явц байж чаддаггүй. Иймд менежерүүд “*үр дүнгүй*” хариу өгөхөөс зайлсхийхийг хичээж байх хэрэгтэй. Нэгэн судалгаагаар судалгаанд оролцсон ажилчдын 98% нь “*үр дүнгүй*” хариуны 2/3-т нь үгээр эсэргүүцэлээ илэрхийлдэг харин 1/3-т нь үйлдэлээрээ эсэргүүцэл үзүүлдэг гэж хариулсан байна.

Эсрэгээрээ “*үр дүнтэй*” хариу нь ашигтай, зөв, ажилчдыг дэмжсэн үйл явц болж чаддаг. Энэ нь ажилчдыг гүйцэтгэлээ сайжруулахад хэрэгтэй зөвлөмж нь байж, тэднийг сэдэлжүүлдэг. Менежерүүд ажилчдад ганцаарчилж тэдний ажлын гүйцэтгэл эсвэл бусад зүйлсийн талаар өгөх эргэх холбоо буюу хариуг “үр дүнгүй” биш “үр дүнтэй” байлгахын тулд тэд ажилчдын зан чанарын онцлогийг бодолцож, асуудлыг шийдэхэд чиглэсэн байх ёстой. Ер нь ажилчдынхаа болохгүй байгаа зүйлийн талаар *удаахгүйгээр* тэдэнд мэдээлэл хийж байх нь илүү үр нөлөөтэй байдаг, учир нь менежер, ажилчин хоёрын аль аль нь яг

юунаас болж алдаа гарсан талаар илүү тодорхой хэлэлцэж чаддаг. Жишээ нь ажилчин хэрэглэгчтэй бүдүүлгээр харилцсаныг хэрэглэгч дээд удирдлагад шууд мэдэгдлээ гэж бодъё. Хэрвээ менежер тэр дор нь болсон явдлыг ажилчинтайгаа авч хэлэлцвэл санал зөрөлдөөн үүсэх магадлал багасдаг. Эсрэгээр менежер, ажилчин хоёрын аль аль нь цаг хугацаа өнгөрөх тусам болсон явдлыг мартдаг бөгөөд хэдэн долоо хоногийн дараа энэ асуудлыг авч хэлэлцсэнээс эерэг үр дүнд хүрэх нь бага байдаг.

Болсон явдал зөвхөн тухайн ажилчнаас хамааралтай тохиолдолд “*тодорхой хариу*”-г өгөх хэрэгтэй. Жишээ нь ажилчнаа чи байнга хоцордог гэж хэлэхийн оронд чи сүүлийн 3 долоо хоногийн дотор 30 минутаар 4 удаа, нэг цагаас илүүгээр 2 удаа хоцорсон гэж тодорхой хэлэх нь илүү үр дүнтэй байдаг. Гэхдээ ажилчин дутагдалаа ойлгож өөртөө хяналт тавьж эхлэх хүртэл “*тодорхой хариу*” нь сайн үр ашигтай байж чаддаггүй.

“*Асуудалд чиглэсэн хариу*” нь ажилчны гүйцэтгэл муу байгаа руу анхаарлаа хандуулсан эргэх холбооны нэг хэлбэр бөгөөд тухайн ажилчны талаар эсвэл түүний зан чанарын талаар хөнддгүй. Ер нь ажилчинтайгаа ганцаарчилж уулзан тэдний ажлын гүйцэтгэл эсвэл бусад зүйлсийн талаар мэдээлэл хийн хариу өгөхдөө менежер хүнд ажилчин руугаа хувь хүнийхээ зүгээс дайрч давшлах эрх байхгүй. Хэдийгээр гүйцэтгэл муутай ажилчнаа хараад ихэд сэтгэл дундуур байсан ч менежер “асуудалд чиглэсэн хариу” өгөхдөө шүүмжлэхийг голоо болгохгүй ажилчнаа алдаагаа засах арга замаа олоход нь хангалттай мэдээлэл өгөхөд гол анхаарлаа хандуулах хэрэгтэй.

Үгэн бус харилцаа. Хүн өөрийн үйл хөдлөлөөр янз бүрийн санааг санаатай бусаар илэрхийлдэг бөгөөд, хүний үйл хөдлөл, харц, хоолойны өнгө аясаар олон зүйлсийг зөв таамаглах чадварт менежер хүн зайлшгүй суралцах шаардлагатай байдаг.

Үгэн бус харилцаа гэдэг нь ямар нэгэн үг оролцуулахгүйгээр харилцахыг илэрхийлдэг. Үгэн бус харилцаа нь ихэнхдээ үгэн харилцааг дагаж бий болдог бөгөөд үгэн харилцааг дэмжих эсвэл үгүйсгэж чаддаг. Үгэн бус харилцаа маш чухал болохыг эрдэмтэд олон янзаар судлан гаргаж ирсэн байдаг. Судлаачдын үзэж байгаагаар 93%-с дээш хувийн үгэн бус харилцааны 55% нь биеийн үйл хөдлөл, нүүр царайны хувирлаар илэрхийлэгддэг бол 38% нь дуу хоолойны өнгө, аясаар илэрхийлэгддэг байна. Ихэнхдээ хүн өөрийн үйл хөдлөлөөр янз бүрийн санааг санаатай бусаар илэрхийлдэг бөгөөд, түүний үйл хөдлөлөөр тухайн хүний юу бодож, юуг илэрхийлэх гэж оролдсоныг харилцаанд орогч өөрийнхөөрөө тунгаан боддог.

“Биеийн хөдөлгөөн (kinesics)” болон “Пара хэл (paralanguage)” гэсэн 2 үгэн бус харилцааны төрлүүд байдаг. “Kinesics” гэдэг нь Грекийн “kinesis” гэдэг үгнээс гаралтай бөгөөд шууд утгаараа “хөдөлгөөн” гэсэн үг болно. “*Биеийн хөдөлгөөн (kinesics)*” гэдэгт гарын дохио зангаа, нүүрний хувирал, харц, гараа хаана яаж байрлуулж байгаа эсэх, хөлний хөдөлгөөн түүний байрлал зэрэг ордог. Хүний “биеийн хөдөлгөөн” харилцаанд их чухал үүргийг гүйцэтгэж олон зүйлийг илтгэдэг. Бүр гэрлэсэн хүмүүсийн “биеийн хөдөлгөөн” дээр судалгаа

хийж эдгээр хүмүүс цаашдаа салахгүй амьдарч чадах эсэх дээр дүгнэлтүүдийг хийсэн судалгаа байдаг. Эдгээр дүгнэлтүүдийн 93% нь үнэн гарсан гэсэн судалгаа бий. Эхнэр нөхрүүд хоорондоо харилцаж байхдаа янз бүрийн эерэг, сөрөг “биеийн хөдөлгөөн”-үүдийг гаргаж байдаг. Харцаараа үл тоомсорлож “сөрөг биеийн хөдөлгөөн”-ийг илэрхийлж болдог байхад эсрэгээр харцаараа бие биенийгээ сонсож хайрладаг гэсэн “эерэг биеийн хөдөлгөөн”-ийг ч бас илэрхийлж болдог байна. Жишээ нь эерэг болон сөрөг “биеийн хөдөлгөөн”-ий харьцаа 5:1-с доош байхад тухайн гэр бүлийн хурдан салах магадлал өсдөг байна. Яг үүнтэй адилаар ажилчдын ажил дээрээ гаргаж байгаа “биеийн хөдөлгөөн”-өөр тэдний яг цаад бодол санааг тааж болдог. Жишээ нь та нэг бүлгийн дарга байлаа гэж бодье. Та нэгэн бүлгийн хурал дээр би тушаал дэвшиж байгаа тул өөрийнхөө оронд ажиллах хүнийг томилох шаардлагатай байна. Би “Батыг” сонгох саналтай байгаа. Учир нь миний дүгнэлтээр Бат сүүлийн үед их сайн ажиллаж байгаа бөгөөд тэрээр та бүхнийг сайн удирдаж чадна гэдэгт би итгэлтэй байна гэж эрс хэлэхэд ажилчид “Батыг” сонгох хүсэлгүй байгаагаа үгээр биш биеийн үйл хөдлөлөөрөө харуулах тохиолдолууд байдаг. Хэрвээ та тэр үйл хөдлөлийг хурдан хугацаанд зөв тааж тохирох арга хэмжээг авч чадахгүй бол алдаа гаргах боломжтой гэсэн үг юм.

“*Пара хэл (paralanguage)*”-д дуу хоолойн өнгө аяс, яриагаа илэрхийлж байгаа хэлбэр (юм ярихгүй байх, гэнэт ярьж байснаа зогсолт авах, эргэлзээ) зэрэг ордог. Жишээ нь хүн юу ярихаа сайн мэдэхгүй байгаа тохиолдолд тэд ихэвчлэн сул дуугаар идэвхтэй биш харилцаанд оролцдог. Хүн ууртай байгаа үедээ хурдан, чанга ярьдаг. Тухайн хүний гаргаж байгаа авирыг яаж хэрхэн ойлгох нь харилцаж байгаа хүнээс мэдээж ихээхэн шалтгаалдаг.

Товчхондоо дүгнэж хэлэхэд “үгэн бус харилцаа” нь маш их утга учиртай байдаг бөгөөд ажилчдынх нь ярьж байгаа зүйл гаргаж байгаа үйлдэл хоёр нь зөрөөд байгаа тохиолдолд менежерүүдэд “үгэн бус харилцаа”-г нилээн сайн судлаж хүний үйл хөдлөлөөр олон зүйлийг зөв таамаглаж чаддаг чадварт суралцах нь их чухал гэсэн үг.

Харилцахдаа хүртэхүйн алдаанаас сэргийлэх. Хүртэхүй гэдэг нь хувь хүний тунгаан бодох, зохион байгуулах, тайлбарлах мөн түүнчлэн хүрээлэн буй орчноос мэдээлэл авч үлдэх үйл явц болно. Нэгэнт харилцаа нь нэг хүнээс эсвэл нэг газраас нөгөөд мэдээлэл дамжуулах үйл явц болохоор хүртэхүй нь харилцааны нэг чухал хэсэг болох нь ойлгомжтой байна.

Хүн ажлаа хийхийн тулд маш олон хэлбэрээр мэдээлэл солилцдог. Жишээ нь e-майл бичих, дарга болон хамтран ажиллагчтайгаа шууд харилцах, өдрийн хоолонд орж байхдаа янз янзын цуурхал яриа сонсох, хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр компанийхаа талаар унших, компанийн ерөнхийлөгчийн үгийг радио, телевизээр эсвэл шууд ажилчиддаа зориулж ярилцлага хийж байхад нь сонсох гэх мэт.

Хүмүүс мэдээллийн янз бүрийн өдөөлтөнд байнга орж байдаг боловч хувь хүн тухайн өдөөлтөнд анхаарлаа хандуулж өдөөгдөнө гэж батлах боломжгүй. **Хүртэхүйн шүүлтүүр** болох хувь хүний өөрийн шинж чанар,

сэтгэл зүй эсвэл туршлага хүн тухайн мэдээллийн өдөөлтөнд өдөөгдөх үү эсвэл хэрэгсэхгүй өнгөрөөх үү гэдэгт нөлөөлж байдаг. Хүн өөрийн шүүлтүүрээр шүүгээд өөрийн харсан, сонссон мэдээлэлтэй санал нийлэхгүй байх нь элбэг тохиолддог. Хүртэхүйн шүүлтүүрийн улмаас бид зарим өдөөлтөнд л анхааралаа хандуулж заримд нь хандуулдаггүйгээс гадна хүн өөрийнхөө мэддэг, итгэдэг мэдээллүүдийг л оюун ухаандаа илүү хүлээж авах хандлагатай байдаг. Мөн түүнчлэн хүртэхүйн шүүлтүүрийн улмаас бидний сонирхол, үзэл бодол тухайн мэдээллийг хэрхэн ойлгож оюун ухаандаа буулгахад нөлөөлдөг. “Энэ шийдвэрийн цаад санаа нь топ удирдлага бидний төслийг дэмжиж байна гэсэн үг байна” гэж бодох жишээтэй. Хүн болгоны хүртэхүй, хүртэхүйн шүүлтүүр ялгаатай байдгийн улмаас хүмүүс яг адил зүйл дээр (жишээ нь зурагтаар ижил зүйл үзэх) анхаарал нь ялгаатайгаар төвлөрч өөр өөрийнхөөрөө ойлгон тайлбарлаж эцэст нь өөр өөрийнхөөрөө санах ойдоо буулган хадгалдаг. Ийм учраас хүмүүс ижил харилцаанд орсон ч (байгууллагын өглөөний сонсгол, удирдлага эсвэл хэрэглэгчидтэйгээ хэлэлцэх) өөр өөрийнхөөрөө хүртэж өөр өөр ойлголттой үлдэх тохиолдлууд байдаг. Энэдээс менежерүүдэд “харилцаа” гэдэг нь их хэцүү асуудлуудын нэг байдаг нь харагдаж байна. Тэд хүртэхүй болон хүртэхүйн шүүлтүүр харилцаанд нөлөөлдөг нэг гол хүчин зүйлс гэдгийг ойлгож хүртэхүйгээс үүсэж болзошгүй харилцааны асуудлуудыг судалж үзсэн байх шаардлагатай юм.

Хүртэхүй нь байгууллагад харилцааны асуудлуудыг үүсгэдэг. Учир нь хүмүүсийг яг адилхан харилцаанд оруулж тэдэнд яг адил мэдээллийг хүргэж байхад тэд хоорондоо эрс тэс ойлголттой, үзэл бодолтой үлдэх тохиолдлууд байдаг. Байгууллагад хамгийн их тааралддаг хүртэхүйн асуудлууд нь хүртэхүйн сонгомол болон хүртэхүйн нөхмөл шинж чанараас болдог.

Ажил дээр бид байнга янз бүрийн мэдрэхүйн өдөөлтөнд орж байдаг: утас дугарах, хажууд хүмүүс ярих, компьютероор шинэ e-майл ирж байгаа мэдээ ирэх, хүмүүс биднийг нэрээр дуудах гэх мэт. Бидний мэдээллийг боловсруулах чадвар хязгаартай байдаг учир бид мэдээлэл бүрийг хүлээн авч, санаж, тайлбарлаж чаддаггүй. Эцсийн дүндээ бид ирсэн өдөөлтийн заримыг хүлээж авдаг боловч тэр дотроосоо заримыг нь шигшин авч заримыг нь шууд хаядаг. Энэ нь санамсаргүй үйл явц биш юм. Хүн өдөөгдөж мэдээллийг хүлээн авахад тухайн хүний үнэт зүйл, итгэл үнэмшил, хүлээлт нөлөөлдөг учир шигшилт хийн өөртөө нийцэж байгаа тохиолдолд өдөөгдөн мэдээллийг хүлээн авч нийцэхгүй байгаа тохиолдолд авахгүй шууд орхигдуулах хандлагатай байдаг бөгөөд энэ хандлагыг **хүртэхүйн сонголт** гэнэ. Жишээ нь “General Motors” компанийн хуучин ерөнхийлөгч Жак Смит бага шатны менежер байхдаа яагаад “Toyota” машин маш найдвартай байдаг мөн түүнчлэн яагаад “Toyota” их бүтээмжтэй ажиллаж байгааг судлахаар Японыг зорьж байсан. Тэрээр нэг машиныг бүтээхэд оролцож байгаа “Toyota” компанийн ажилчдын тоо нь “General Motors” компанийн нэг машиныг бүтээхэд оролцдог ажилчдын тооноос 2 дахин бага байгааг олж “General Motors” компанийн удирдах зөвлөлд энэ талаарх мэдээллийг бичгээр хийсэн. Гэвч удирдах зөвлөлийн гишүүдээс нэг нь

ч түүнд итгээгүй. Эдгээр удирдах зөвлөлийн гишүүд нь Япон компани “General Motors” компаниас хамаагүй өндөр бүтээмжтэй ажиллаж байгааг зүгээр л хүлээн авч чадаагүй.

Хүмүүс бусад хүний, үйл явдлын эсвэл үйл явцын талаар анхан шатны мэдээлэлтэй болсоны дараа мэдэхгүй байгаагаа өөрөө тааж нөхөж ойлгох гэж оролддог, өөрөөр хэлбэл мэдэж байгаа мэдээлэл дээрээ тулгуурлан мэдэхгүй байгаа мэдээллээ нөхөх хандлагыг **хүртэхүйн нөхмөл шинж** чанар гэж нэрлэдэг. Хэрвээ ажилчидад төсвийг 10%-р бууруулах ёстой гэж хэлвэл тэд шууд л автоматаар ажилчдын 10% нь ажлаа алдах нь гэж таах магадлалтай. Заримдаа ажилчдын өөрсдийнхөөрөө ургуулж таасан олон янзын зөрүүтэй мэдээллүүд нь байгууллагад томоохон асуудлыг авчирах тохиолдлууд ч байдаг. Иймд менежерүүд харилцаандаа хүртэхүйн алдаа гаргахгүйн тулд энэ талын мэдлэгээ сайжруулж, ямар замаар хүртэхүйн алдааг бууруулж, хүртэхүйн алдаа гаргахгүй байж болох талаар суралцах шаардлагатай юм.

Ном зүй.

1. Chuck Williams, Management,
2. J.D. Maes, T.G. Weldy, and M.L. Leenogle, “A Managerial Perspective; Oral Communication Competency is Most Important for Business Students in the Workplace,” Journal of Business Communication 34 (1997): 67-80,
3. J.R. Larson, Jr., “The Dynamic Interplay Between Employees’ Feedback-Seeking Strategies and Supervisors’ Delivery of Performance Feedback,” Academy of Management Review 14, no.3 (1989): 408-422
4. M.L. Knapp, Nonverbal Communications in Human Interaction, 2d ed. New York, 1978
5. C. Hymowitz, “Mind your language: To do business today, Consider Delaying,” The Wall Street Journal, 27 March 2006.