

## БАЙГУУЛЛАГЫН СОЁЛЫН ТҮВШИНГ СОРИЛЫН АРГААР ҮНЭЛЭХ НЬ

**Б.Шүрэнцэцэг доктор**  
**Orcid:0009-0002-0245-7197**  
**МУИС Бизнесийн сургууль**  
**С. Долдмаа**  
**Бизнесийн ухааны магистр**

**Abstract:** *The main factor influencing the change and development of the 21st century organization is the issue of organizational culture and cultural evaluation. Culture is an abstract concept that manifests itself through behavior that understanding the core and effects, using in activities, and managing should have in manager's possession. Culture is a powerful invisible tool that directs and constrains the ideas and behavior of employees in an organization.*

*Formation a strong positive culture and creating opportunities for cultural change are required inevitably therefore evaluating and measuring organizational culture is not only necessary to know the current level and situation of culture. The higher the level of culture in the organization, the more customers and partners trust, and benefit from reducing the risks of the organization.*

*As a result of theoretical and methodological research, based on a comparative study of the cultural research methodology of Russian, American, and Japanese scientific organizations, there is a tendency to use the behavioral research test/test method for evaluation of the organizational culture. In particular, assessing the level of culture is better using evaluation the level of employee behavior in a company with a long-established culture. Based on research, theory and methodology of practical application, Russian scientists T.O. Solomanidina, I. D. Ladanova are used as guidance. It is of practical importance to determine the direct result of the cultural level of the organization.*

*It is intended to evaluate the level of the organizational culture by taking a random sample survey from the employees of "Mongol Daatgal" and to process the results.*

*They are managing customer-oriented activities to improve the competitiveness of our country's business organizations, especially in the trade and service sector, by improving the quality of services by cultivating organizational culture. The purpose of the research is to evaluate the level of the culture of the object of the company and to study what measures the organization can take for improvement it.*

**Key word:** *organizational culture, cultural evaluation, communication, work, management, motivation and ethics*

### 1. УДИРТГАЛ

Байгууллагын соёлын тухай нийтлэг ойлголтоор гишүүдийн хуваалцдаг итгэл үнэмшил, дүрэм журам, үнэт зүйлс болон үндэсний соёл, удирдлагын үзэл бодол, компанийн хөгжил зэрэг хүчин зүйлсийн эерэг нөлөөгөөр ажиллагчдын сайн сайхан байдал, байгууллагын оршин тогтнох байдал, амжилт тодорхойлогдож байдаг.

Сүүлийн жилүүдэд компаниуд байгууллагын соёлыг чухалчлан авч үздэг болсон ба түүнийг хэмжих, үнэлэх чиглэлээр эрдэмтэд судлаачид олон арга, арга зүйг боловсруулж судалсаар ирсэн.

Байгууллагын соёлын талаарх ойлголт анх 1979 оны ASO (Administrative Science Quarterly)<sup>79</sup>-ЭШ-ний сэтгүүлд Andrew M.Pettigrew “Байгууллагын соёлын судалгаа” өгүүлэл хэвлэгдсэнээр “Багууллагын соёлыг ажиллагчид болон бүлгүүдийн нийтээрээ хүлээн зөвшөөрч, дагаж мөрдөж байгаа үнэт зүйлс хэм хэмжээнүүдийн цогц юм” гэж тодорхойлжээ. Энэхүү сэдвийн хүрээнд байгууллагын соёлыг хэмжих, үнэлэх талаар судлагдсан байдлын талаар голлох судлаачдын бүтээлийн чиглэлийг товч танилцуулбал:

- (Schein, 1985). Байгууллагын соёлыг 3 түвшинд ангилж авч үзсэн. Соёлыг үнэлэх 10 хэмжүүрт загвар боловсруулсан. Тэрээр байгууллагын соёлыг байгууллагын үр ашигт хэрхэн нөлөөлж болохыг онцолжээ.
- (Cooke & Lafferty, 1986). Байгууллагын соёлыг үнэлэх “Organizational culture inventory” (OCI) аргачлалыг боловсруулж 120 мэдэгдэл, 12 зүйлээр соёлыг 3 ангилсан.  
Санхүүгийн өгөөж, зах зээлийн хувь хэмжээ, хүний нөөцийн хөгжлийн хамаарлыг судлан таван өөр салбарт судалгаа хийж таамаглалаа шалгасан байна.

<sup>79</sup> Pettigrew.A.M (1979) “ On studying organizational cultures” “administrative Science Quarterly vol.24 p-570

- (Daniel & William , 1999). Байгууллагын соёлын судалгаагаар “Денисоны загвар” аргыг боловсруулсан. Компани бүр өөрийн гэсэн соёлтой, энэ нь түүний гүйцэтгэлд нөлөөлөх гол хүчин зүйлсийн нэг болдог. Байгууллагын давуу болон сул талыг тодорхойлох зорилготой 4 бүлэг, 12 хэмжүүрээр байгууллагын соёлын онцлог шинж чанарыг 8 хэмжээст ангилан 60 үзүүлэлтээр үнэлдэг аргачлалыг боловсруулсан байна.
  - (Chatman & Jehn, 1994). Байгууллагын соёлын профайл (ОСР)-ыг байгууллага, хүн хоорондын нийцтэй байдлыг үнэлэх зорилгоор боловсруулсан. Нийцтэй байдал нь ажлын сэтгэл ханамж, байгууллагын тууштай байдлыг илтгэх үр дүнтэй үзүүлэлт бөгөөд энэ нь гүйцэтгэлд нөлөөлдөг. ОСР нь хувь хүний сонголт, байгууллагын соёл хоорондын зохицолыг хэмжих чухал хэрэгсэл ба 7 ялгаатай хүчин зүйлээр илэрхийлэгддэг. Оролцогчдын ангиллаар 7 хүчин зүйлийг (1) инноваци; (2) тогтвортой байдал; (3) хүмүүсийн чиг баримжаа; (4) үр дүнгийн чиг баримжаа; (5) хялбар; (6) нарийвчилсан чиг баримжаа; (7) багийн чиг баримжаа юм.
  - Cameron (1999) (Куинн, 1999). Байгууллагын соёлыг үнэлэх OCAI загварыг боловсруулсан. OCAI тоон болон чанарын судалгааны арга 10000 гаруй байгууллагад өрсөлдөөний үнэ цэнэд суурилсан, амжилттай туршигдсан загвар юм. Энэ аргаар байгууллагын соёлын одоогийн болон эерэг соёлын талыг хэмжихэд хялбар байдаг. Байгууллагын соёлын өнөөгийн нөхцөл байдал, давуу талыг үнэлснээр байгууллагын соёлын 6 гол асуудлыг тодорхойлох боломжтой<sup>80</sup> гэж үзсэн.
  - Josje Dijkers, Thomas Trip (2010). Энэ загвар X тэнхлэгийг *ажиллагчдад чиглэсэн, үр дүнд чиглэсэн* гэж ялгаж нэрлэсэн төдийгүй *үр дүнг онцлох, ажиллагчдыг онцлох* гэж хооронд нь ялгадаг. Координатын хэвтээ, босоо 2 тэнхлэгийн огтлолцол дээр соёлын 4 төрлөөр үнэлгээ хийх загвар боловсруулсан байна.
- Зарим судлаачид байгууллагын соёлын үнэлгээг хийхэд зан төлвийн онолыг судлан судалгааны арга, арга зүйг хэрхэн боловсруулж ашиглаж байгааг болон түүний үр дүнг судаллаа. Үнэлгээний тест/сорилын аргын найдвартай тохироо чанарын тестийг боловсруулахдаа туршилтын үр дүнд баталгаажуулсан байдаг. Тухайн нэг шинждээ тохирч байна уу гэдгийг асуула, үр дүнгийн үзүүлэлтээрээ шалгадаг. Тухайн сэтгэцийн шинж чанар, үзэгдлийг тогтоохдоо түүндээ чиглэгдэж зохиогдсон, шалгагдсан, шууд авч ашиглах боломжтой байдгаараа давуу талтай учраас байгууллагын соёлын судалгааны гол төлөөлөгч Оросын эрдэмтэн Т.О. Соломанидина, И. Д. Ладанова нарын сорилын аргыг үндэслэн судалгаандаа ашигласан. Энэхүү судалгаагаар байгууллагын соёл ямар түвшинд байгааг тодорхойлж үнэлгээ хийхийг зорьлоо.

## 1. ОНОЛЫН СУДАЛГАА

Байгууллагын соёл нь тухайн байгууллагын шийдвэр гаргах, хүний нөөцөө ашиглах, ажлын орчноос ирж буй бэрхшээлийг хэрхэн даван туулах, байгууллагыг үр дүнтэй удирдахад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Эрдэмтэн судлаачдын дэвшүүлсэн, санал болгосон байгууллагын соёлыг үнэлэх олон арга, аргачлал, загварууд байдаг. Байгууллагын соёлыг үнэлэх үндсэн 3 арга бий .

- ✓ Бүхэлд нь судлах арга- судлаачид байгууллагын ажилтан болж тодорхой нэгж тус бүрт нарийвчилсан судалгаа хийнэ.
- ✓ Баримтаар шинжлэх арга – судлаачид албан баримт бичигт шинжилгээ хийх, албан хаагчидтай харилцан ярилцаж дүн шинжилгээ хийх замаар байгууллагын соёлыг судлана.
- ✓ Анкет, асуулгын арга – судлаач урьдчилан бэлдсэн анкет асуулгыг ажиллагчдаар бөглүүлж гаргаж авсан бодит хариултаудад нь судалгаа хийнэ.

Байгууллагын соёлыг үнэлэх тоон болон чанарын судалгааны аргуудын онцлог, ач холбогдлыг Хүснэгт 1-т харуулав.

Хүснэгт 1. Байгууллагын соёлын судалгаа хийх судалгааны аргууд

Байгууллагын соёлыг үнэлэх чанарын арга	Байгууллагын соёлыг үнэлэх тоон арга
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Академик судалгааны зорилгоор ихэвчлэн хийгддэг</li> <li>• Хугацаа шаардсан, ихэвчлэн 3-с дээш жил болдог</li> <li>• Мэргэжлийн нарийн ур чадвартай баг шаарддаг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Практик хэрэгцээнд илүү зохицсон</li> <li>• Цаг хугацаа зардал бага шаардсан</li> <li>• Бүлэг өөрөө өгч буй үнэлгээ</li> <li>• Далд соёлыг үнэлэх боломж</li> <li>• Судлаачдын хувийн нөлөө бага</li> <li>• Үр дүнг өгөгдөл болгон ашиглах боломжтой</li> </ul>

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

<sup>80</sup> <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/>

Бизнесийн байгууллагууд соёлыг хэмжих, үнэлэх загваруудыг ашиглан соёлын үнэлэмжээ тодорхойлдог. Байгууллагын соёлыг үнэлэх тест/сорилын аргын эмпирик судалгааг дараах нөхцөлүүдэд ашиглахад илүү тохиромжтой байдаг.

- Ямар нэг үзэгдлийн талаарх таамаглалыг батлах
- Үзэгдлүүдийн хоорондох холбоо хамаарлын талаарх таамаглалыг батлах
- А ба Б үзэгдлийн хооронд учир шалтгааны хамаарал байгаа тухай таамаглалыг шалгах зэрэг юм.

#### ***Т.О. Соломанидина, И. Д. Ладанова (ОХУ)*<sup>81</sup>**

Байгууллагын соёлыг үнэлэх тестийн загваруудыг тодорхойлсон Соломанидина.Т.О<sup>82</sup>, И. Д. Ладанова нар байгууллагын соёлыг хэмжих сорилын загварыг боловсруулсан. Д.Денисоны байгууллагын соёлыг үнэлэх арга дээр тулгуурлан уг загвараа боловсруулсан ба энэхүү хэмжүүр нь Оросын эрдэмтдийн судалгааны ажилд нийтлэг ашиглагддаг батлагдсан хэмжүүр юм.

Байгууллагын соёлын шинж чанарыг тодорхойлсон "соёлын сектор" аргыг дараах агуулгын хүрээнд тодорхойлжээ.

- *үнэнч байдал*: ажлын сэтгэл ханамж өндөр, хувийн зорилго, үнэт зүйлс компанийн зорилго, үнэт зүйлстэй нийцэх, манлайллын хэв маягт сэтгэл ханамжтай байх;
- *байгууллагын бичил цаг уур*: баг дахь зөрчил, хамт ажиллагчдаа ойлгох, харилцан туслалцаа үзүүлэх байдал;
- *сургалт ба харилцаа холбоо*: ажил мэргэжлийн хөгжлийн хөтөлбөрт сэтгэл ханамжтай байх, удирдлагын арга барил, сургалтын хэмжээний давтамж, одоо байгаа сургалтын системд сэтгэл ханамжтай байх;
- *сэдэл*: ажлын орчин нөхцөлд сэтгэл ханамжтай байх, ёс суртахууны материаллаг бус урамшуулал, материаллаг урамшуулалд сэтгэл ханамжтай байх. Судлаачид сэтгэл ханамжийг салбараар судлах нь тухайн байгууллагын хүний нөөцийн менежментийн үр ашгийг дээшлүүлэхийн тулд соёлын давуу болон сул талыг олж тогтоох, сайжруулах чиглэлийг тодорхойлох боломжтой гэж үзсэн. Эдгээр нь байгууллагын соёлыг хэмжих дөрвөн хэмжүүрийн хүрээнд нийт 29 асуулга бүхий хялбаршуулсан бүтцийг боловсруулсан. Энэхүү аргаар Оросын томоохон 1500 гаруй корпорациудын соёлыг үнэлэхэд өргөн хүрээтэй ашиглаж хэмжил зүйн найдвартай байдлыг баталсан байна. Үүнд соёлыг үнэлэх асуулгын бүтцийг дараах дөрвөн хэмжигдэхүүний хүрээнд тодорхойлжээ. Үүнд: ажил, харилцаа холбоо, удирдлага, сэдэлжүүлэлт ба ёс суртахуун юм.

#### ***М.Н.Павлов (ОХУ)***

М.Н.Павловагийн арга Г.Хофстедийн аргад тулгуурладаг. Корпорацийн соёлын гол шинж тэмдгүүд байх ёстой гэж үздэг.

- Индивидуализм-коллективизм: хувь хүмүүсийн бүлэгт нэгтгэх түвшинг үнэлнэ
- Эрх мэдлийн хэмжээ: ардчиллын түвшинг тодорхойлдог менежментийн хэв маяг
- Тодорхой бус байдлаас зайлсхийх хандлага: менежер эрсдэл, хариуцлагаас зайлсхийхэд анхаарлаа төвлөрүүлдэг
- Эрэгтэйлэг – эмэгтэйлэг шинж: зорилгодоо хүрэхийн тулд ажиллагчдын чиг баримжаа эсвэл даалгаврыг биелүүлэх үйл явц (эрэгтэйчүүдийн үүрэг) (эмэгтэйчүүдийн үүрэг) сэдлийг тусгасан.

#### ***В.Н.Воронина (ОХУ)***

(И. Н. ВОРОНИН, 2007) Корпорацийн соёлын бүх параметрүүдийг үнэлэх замаар нийлмэл индексийг тооцоолох цогц судалгааг өөрийн боловсруулсан DIAORG асуулгад тулгуурлан боловсруулсан. Уг аргачлал байгууллагын ажиллагчдын ажлын сэтгэл ханамж, хөдөлмөрийн үйл ажиллагаанд оролцож буй хүмүүсийн тэргүүлэх зорилго, хэрэгцээг судлахад чиглэгддэг. Судлаач байгууллагын үнэ цэнэ, сэдэлжүүлэх бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг байгууллагын амьдралын хамгийн чухал талыг тусгасан: менежментийн хэв маяг, тогтоосон ажлын стандарт, үйл ажиллагаанд хандах хандлага, байгууллагад хандах хандлага, сэдэлжүүлэх гадаад дотоод систем, сонгох систем, шийдвэр гаргах систем, эрх мэдэл хариуцлага, чиг үүргийн хуваарилалтын тодорхой байдал, бизнесийн харилцааны бүтэц, нэгжийн хөгжлийн түвшин гэсэн хэсгүүдэд хувааж авч үзсэн. Сэдэлжүүлэх судалгааны үр дүн нь нэг талаас ажилтны байгууллага дахь зан төлөвт нөлөөлөх хэрэгцээ сонирхол, нөгөө талаас тэдний сэдэл нөлөөллийг нэмэгдүүлэхийн тулд оновчтой болгох шаардлагатай арга хэмжээ гэж үзсэн.

#### ***Гласер и Заманов (АНУ)***

Сюзан Глазер, Сония Заманов нарын дэвшүүлсэн аргыг “Байгууллагын соёлын судалгаа (ОС)” гэж нэрлэдэг. Байгууллагын соёлын 6 параметрийг ашигладаг. Үүнд: Багаар ажиллах, ёс суртахуун, мэдээллийн урсгал,

<sup>81</sup> Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала ( в таблицах, схемах, текстах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005.-128с.

<sup>82</sup> Соломанидина Т.О. «Организационная культура в таблицах, текстах, схемах» 2011

менежмент дэх оролцоо, хяналт, хурал зэрэг үзүүлэлтийг OCS аргаар үнэлж болно. Судалгааг ажилтан тус бүрээр тогтоосон цагт заасан газар тус тусад нь явуулдаг. Тиймээс асуулгын хуудсыг үл тоомсорлох, алдаа гаргахаас аль болох зайлсхийх нь арга зүйн найдвартай байдалд сайнаар нөлөөлдөг.

#### **АТАГ үнэлгээ**

Энэ аргын мөн чанар корпорацийн соёлын гол шинжүүд, шалгуурыг тодорхойлох явдал юм. Янз бүрийн шалгуурын үндсэн дээр корпорацийн соёлын үндсэн төрлүүдийг ялгаж, байгууллагын соёлыг "ээрэг" соёлтой уялдуулах явдал юм. АТАГ аргын ийм хэмжүүрүүдэд:<sup>83</sup> 1) байгууллагын соёлын шинж чанар; 2) байгууллагын соёлын гол чиглэлүүд; 3) байгууллагын соёлын өөрчлөлтөд нөлөөлөх хүчин зүйлс; 4) корпорацийн соёлын нэгдмэл байдал; 5) удирдлагын дагаж мөрдөх хэм хэмжээ орно.

#### **Пост ба Конинг (АНУ)**

Энэхүү аргыг 1997 онд Стелленбошийн Бизнесийн Их сургуулийн Пост, Конинг нар боловсруулсан<sup>84</sup>. Тэд байгууллагын соёлыг тодорхойлдог 114 параметрийг судалж, тэдгээрийг ерөнхий 14 хэмжүүр болгон тодорхойлсон байна. Эдгээрт:

Соёлын менежмент; үйлчлүүлэгчдэд чиглэсэн байдал; өөрчлөгдөх хандлага; менежментэд ажиллагчдын оролцоо; зорилгуудын тодорхой байдал; хүний нөөцийн үүрэг; байгууллагын тодорхойлолт; эрх мэдлийн түвшин; удирдлагын хэв маяг; байгууллага зорилго чиглэлтэй байх; байгууллагын нэгдмэл байдал; гүйцэтгэлд анхаарлаа хандуулах; шагнал урамшуулал; үүрэг даалгаврын бүтэц зэрэг юм. Бусад аргуудаас ялгаатай нь хэмжүүрүүдэд байгууллагын нийгэмтэй харилцах харилцааг тусгасан чанарын үзүүлэлтүүд багтдаг. Үүнд байгууллагын зорилгын тодорхой байдал, үйлчлүүлэгчдэд чиглэсэн байдал юм. Гэхдээ бусад 11 хэмжүүр байгууллагын манлайллын хэв маяг, дотоод үнэлэмжтэй холбоотой. Пост, Конинг нарын байгууллагын соёлыг хэмжих аргачлалын сул талуудыг одоогоор тодорхойлоогүй байна. Аргачлалын орчин үеийн хувилбар нь ямар ч төрлийн байгууллагад ашиглах боломжийг олгодог.

#### **Д.Мацумото (Япон)**

Энэ арга хувь хүнд илүү чиглэсэн, байгууллага доторх болон байгууллага хоорондын соёлын түвшинг хэмждэг "Олон түвшний байгууллагын соёлын танилцуулга" (Multi-Level Organizational Culture Profile – МОСР). Мацумото соёлын гурван түвшинд нөлөөлдөг байгууллагын соёлын таван хэмжээсийг тодорхойлсон.

- *хувь хүний түвшин* - соёлын хүчин зүйлс (байгууллагад өөрийгөө бүрэн зориулах, насан туршын ажил эрхлэх хандлага, шийдвэр гаргахад оролцох)
- *байгууллагын дотоод түвшин* (хүний нөөцийн систем, гүйцэтгэлийн хүчин зүйлс, байгууллагын бүтэц)
- *байгууллага хоорондын түвшин* (хүрээлэн буй орчны хүчин зүйлс) багтдаг байна.

Байгууллагын соёлын үнэлгээний арга, арга зүйн харьцуулалтыг Хүснэгт 2-т үзүүлэв.

---

<sup>83</sup> Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.- сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с

Хүснэгт 2. Байгууллагын соёлыг үнэлэх хэмжих загвар, аргуудын харьцуулалт

Судлаачид Загвар, арга зүй	Данил.Р.Дэннисон болон Вильям С.Нейль Denison model арга	Камерон, Күйн OCAI арга	William E. Rosenbach, Marshall Sashkin, OCAQ арга	Т.О.Соломанидина И.Д.Ладанова БС-г үнэлэх “4 талбар” тестийн арга зүй	Гласер и Заманов нарын OSC арга зүй	Пост ба Конингын арга зүй	Д.Мацумотогийн МОСР арга зүй
Аргуудын ялгаатай байдал	15 жилийн хугацаанд 500 гаруй компанийн соёлыг судалсан	Энэ загвараар 45 оронд 12000 байгууллагын судалгаа авсан	Харвардын социологич, доктор Талкотт Парсонсын (Talcott Parsons) судалгаанд үндэслэн боловсруулсан	Д.Денисоны тодорхойлсон байгууллагын соёлыг үнэлэх арга дээр тулгуурлан боловсруулсан. Оросын 1500 гаруй томоохон компаниудад судалгаа хийсэн.	Байгууллагын соёлыг үнэлэх 6 параметрийг ашигладаг. Ажилтан тус бүрд цаг товлож судалгааг авдаг	Энэхүү хэмжилтийн аргын давуу тал нь статистикийн найдартай байдал	Хувь хүнд илүү чиглэсэн, байгууллага доторх болон байгууллага хоорондын соёлын түвшинг хэмждэг
Хэмжүүрүүд	Нийтлэг 4 фактор, 12 хүчин зүйл, 60 асуулгатай	Нийтлэг 6 хүчин зүйл, 4 категорт хуваагддаг	4 хүчин зүйлийн хүрээнд 30 асуулгатай	4 секторын хүрээнд 29 асуулгатай	31 асуулт 6 үзүүлэлттэй	114 параметрийг судалж, 14 хэмжүүр болгосон	Соёлын 3 түвшинд нөлөөлдөг соёлын 5 хэмжээсийг боловсруулсан
	Эрхэм зорилго, зохицох чадвар, оролцоог тус бүр нарийвчилсан 12 хэмжигдэхүүнээр байгууллагын соёлыг үнэлдэг.	Соёлыг хэмжих тоон үнэлгээний аргыг ашиглана.Тухайн байгууллагын давамгайлж буй соёлыг харуулдаг. Одоогийн болон зохистой соёлын зөрүүг үндэслэн ажиллагчдын сэтгэл ханамжийг тодорхойлж болно.	а)өөрчлөлтийг удирдах б)зорилгодоо хүрэх с)багаар ажиллахыг зохицуулах д)хүчтэй соёлыг бий болгохыг үнэлнэ.	Ажил, удирдлага, харилцаа холбоо, сэдэлжүүлэлт ба ёс суртахуун гэсэн сектор бүрээр соёлын түвшинг үнэлдэг.	1.Багаар ажиллах 2.ёс суртахуун 3.мэдээллийн урсгал 4.менежмент дэхь оролцоо 5.хяналт 6.хурал	3 хэмжүүр нь нийгэмтэй харилцах харилцаа, 11 хэмжүүр манлайллын хэв маяг, дотоод үнэлэмжтэй холбоотой	Хувь хүний түвшинд, байгууллагын дотоод түвшинд, байгууллага хоорондын түвшинд үнэлдэг

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

## 2. СУДАЛГААНЫ ҮР ДҮН

**Судалгааны арга:** Оросын эрдэмтэн Т.О. Соломанидина, И. Д. Ладанова нарын арга зүйгээр олон эрдэмтэд, судлаачид судалгаа хийсэн төдийгүй олон жил үйл ажиллагаа явуулан тогтвортой ажиллаж байгаа байгууллагуудад илүү тохиромжтой, соёлын ямар түвшинд байгааг шууд үр дүнг тодорхойлох практик ач холбогдолтой гэж үзээд цаашид судалгаандаа ашиглахаар сонгон авсан болно. Байгууллагын соёлыг хэмжих дөрвөн секторын хүрээнд нийт 29 асуулга бүхий хялбаршуулсан бүтцийг боловсруулсан байна. Эдгээр асуулгаар Оросын томоохон корпорациудын соёлыг үнэлэхэд өргөн хүрээтэй ашиглаж хэмжил зүйн найдвартай байдлыг баталсан.

### **Судалгааны өгөгдөл цуглуулалт:**

Асуулга тус бүрийг 10 онооны шкалаар үнэлдэг. Байгууллагын соёлын индексийг нийт оноогоор үнэлнэ. Индексийн хамгийн их утга нь 290. Шалгуур, үзүүлэлтүүд нь дараах түвшинг заана. байгууллагын соёл: 290-261 - маш өндөр, 260 - 175 - өндөр, 174 - 115 - дундаж, 115 - сул хандлагатай.

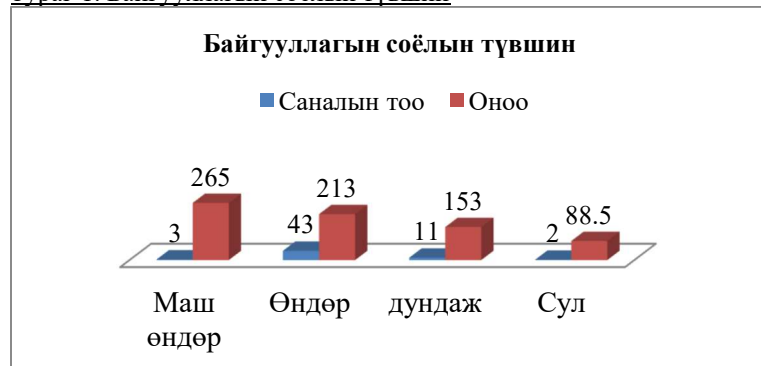
Монгол Даатгал компанид санамсаргүй түүврийн аргаар судалгааг авч байгууллагын соёлын түвшинг үнэлэхэд гол нөлөөлөх хэмжүүр ажлын асуулга 7, харилцааны асуулга 6, удирдлага 8, сэдэлжүүлэлт ба ёс суртахуун 8 асуулга, нийт 29 асуулга бүхий хялбаршуулсан загвараар 1-10 хүртэлх онооны үнэлгээг ашигласан. Статистик шинжилгээний аргаар түүврийн хэмжээг тогтоон нийт 61 ажилтнаас судалгаа авсан боловч 2 судалгаа чанарын шаардлага хангаагүй учраас хасаж 59 ажилтны судалгааг авч үр дүнг тодорхойлсон.

Нийт судалгаанд оролцсон 59 хүнээс 24 буюу 41% эрэгтэй, 35 буюу 59% нь эмэгтэй ажилтан хамрагдсан. Улаанбаатарын салбарын ажиллагчид 81.4%, хөдөө орон нутгийн салбарын ажиллагчид 18.6% байна. 1-5 жил ажилласан 66%, 6-10 жил 23.7%, 11-15 жил 5.1%, 16-с дээш 5.1% эзэлжээ.

Ажиллагчдын 31% нь даатгалын менежер, 5% нь андеррайтер, 3% нь ахлах актауч, актауч, 12% нь судалгаа, хөгжил төлөвлөлт, сургалт хариуцсан мэргэжилтнүүд, 9% нь санхүүгийн алба, 8% нь салбарын захирал, 12% эрүүл мэнд нөхөн төлбөрийн мэргэжилтнүүд, 20% нь захиргаа хүний нөөц, техникийн хангамж, шуурхай албаны мэргэжилтнүүд, ажиллагчид 18.6% судалгаанд оролцсон.

### **Судалгааны үр дүн**

Зураг 1. Байгууллагын соёлын түвшин



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Байгууллагын соёлын түвшинг сорилын аргаар үнэлэх судалгааны үр дүнгийн дундаж оноо 200.1 буюу соёлын түвшин өндөр гэж үнэлэгдсэн. Тус бүрд нь задалж харуулбал соёлын түвшин маш өндөр буюу 265 оноо, соёлын түвшин өндөр буюу 213 оноо, дундаж соёлтой буюу 153 оноо, сул соёлтой буюу 88.5 онооны үнэлгээг тус тус өгчээ.

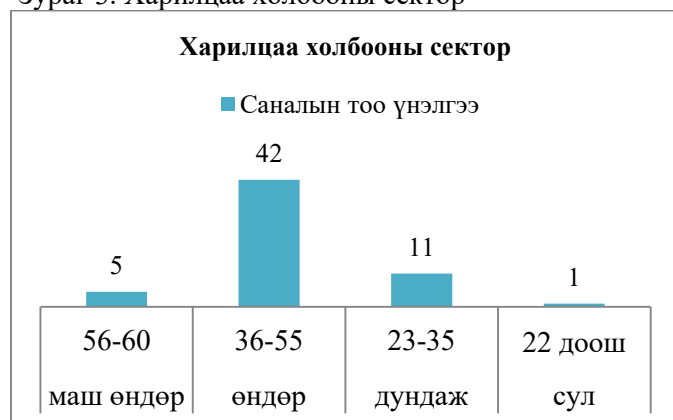
Зураг 2. Ажлын сектор



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Судалгаагаар ажлын сектор өндөр үнэлэгдсэн байна. Үүнээс маш өндөр үнэлгээ 3.4 хувь, өндөр үнэлгээ 79.7 хувь, дундаж үнэлгээ 13.5 хувь, сул үнэлгээ 3.4 хувийг эзэлж байна. Ажлын хэмжүүрүүдийг асуулт бүрээр авч үзвэл ажил маань надад маш сонирхолтой байдаг (8.3), ажилдаа дуртай байгааг, ажиллах нөхцөл боломж /багаж хэрэгсэл, тоног төхөөрөмж г. м./ бүрэн хангагдсан байдаг (8) буюу ажлын нөхцөл сайтай гэсэн үр дүнг харуулсан байна. Манай байгууллагын ажилтан бүр шинээр дахин мэргэжил эзэмших боломжтой (6.5), албан тушаал дэвших боломжийг манай байгууллага бүрдүүлж чадсан (6.5), ажлын ачааллыг жигд хуваарилж чаддаг (6.5) зэрэг үзүүлэлтүүд сайн үнэлгээтэй гарсан. Ажлын хэмжүүрийн үнэлгээний үзүүлэлт өндөр үр дүнтэй байна.

Зураг 3. Харилцаа холбооны сектор



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Судалгааны энэ хэсэгт харилцаа холбооны секторын ерөнхий түвшин өндөр үнэлэгдсэн. Үүнээс маш өндөр үнэлгээ 8.4 хувь, өндөр үнэлгээ 71.1 хувь, дундаж үнэлгээ 18.6 хувь, сул үнэлгээ 1.7 хувийг тус тус эзэлсэн. Харилцаа холбооны хэмжүүрийг тодорхойлох асуултууд 7.1-7.4 оноотой, тухайн компани маш сайн харилцаа холбоотой, мэдээлэл дамжуулалт сайн хүндрэл багатай, харилцаа холбооны арга хэрэгслийн ашиглалт сайн гэж дүгнэгдлээ.

Зураг 4. Удирдлагын сектор



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Удирдлагын секторын үнэлгээ өндөр гарсан. Үүнд маш өндөр үнэлгээ 1.7 хувь, өндөр үнэлгээ 69.5 хувь, дундаж үнэлгээ 25.4 хувь, сул үнэлгээ 3.4 хувийг эзэлж байна. Зөрчил гаргасан тохиолдолд хатуу арга хэмжээг /цалин хасах, ажлаас халах г. м. / маш ховор тохиолдолд авдаг (7.1) буюу ажиллагчдад алдаагаа засах боломж олгодог. Бидний үйл ажиллагаа нарийн зохион байгуулагдсан (6.9) буюу ажил үүргийн хуваарь тодорхой байгааг харуулж байна. Манай байгууллага шинэлэг бүхнийг нэвтрүүлэх боломжийг цаг ямагт эрэлхийлдэг(6.8), ажиллагчид шинэ зүйл нэвтрүүлэхийг дэмждэг. Ажилтан албан хаагчид удирдлагын шийдвэр гаргалтанд оролцдог (5.7), өөрсдөө бие дааж шийдвэр гаргах ховор байдаг. Бүрэн эрхийг доод удирдлагын түвшинд шилжүүлэх чадвартай (5.7), эрх мэдэл удирдлагын түвшинд хэрэгжиж ирсэн. Байгууллагын соёлын түвшинг үнэлэх удирдлагын хэмжүүр дундаж түвшинд үнэлэгдлээ.

Зураг 5. Сэдэлжүүлэлт ба ёс суртахуун



*Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн*

Судалгааны эцэст сэдэлжүүлэлт ба ёс суртахууны сектор өндөр үнэлэгдсэн. Үүнээс маш өндөр үнэлгээ 5.1 хувь, өндөр үнэлгээ 74.6 хувь, дундаж үнэлгээ 16.9 хувь, сул үнэлгээ 3.4 хувийг тус тус эзэлж байна. Ажилтан албан хаагчдын идэвх санаачлагатай байдлыг үнэлэх (8.1) буюу идэвх санаачлагийг маш сайн дэмжиж ажилладаг. Байгууллагын ажилтан, албан хаагчид байгууллагаараа бахархдаг (8.1) буюу ажиллагчид энэ байгууллагад ажиллаж байгаагаа нэр төрийн хэрэг гэж үздэг. Байгууллагын удирдлагууд болон ажилтнуудын хоорондын харилцаа, холбоо чөлөөтэй байдаг (7.3) харилцаа холбоо эерэг үр дүнтэй. Манай байгууллагуудын салбар нэгжүүдийн хоорондын хамтын ажиллагаа маш сайн бөгөөд ажилтнуудын бие биенээ хүндэтгэх соёл давамгайлдаг (6.9), эерэг бүтээлч соёл төлөвшиж байна гэж үзсэн. Хөдөлмөрлөхийн төлөө шаргуу ажилладаг хүмүүсийг мэдэрч урамшуулж, шагнадаг (6.3) сайн үнэлгээтэй. Байгууллагын цалингийн тогтолцоо ажилтан, албан хаагчдад одоогийн байдлаар хэвийн (5.8), боловч ажиллагчид цалингаа цаашид нэмэгдүүлэх саналтай. Ёс суртахуун, сэдэлжүүлэлтийн хэмжүүр нь ерөнхийдөө сайн түвшинд үнэлэгдсэн боловч зарим үзүүлэлтийг сайжруулах шаардлагатай гэж үзлээ.

Эцэст нь ажиллагчид цалин хөлсний хувьд нэмэгдүүлэхийг санал болгосон, удирдлагууд шийдвэр гаргахдаа гүйцэтгэх түвшний ажиллагчдынхаа санал бодлыг сонсох шаардлагатай зэргийг анхааралдаа авах шаардлагатай. Мөн ажиллагчдын хувьд өөрийн байгууллагадаа оруулах хувь нэмрээ төдийлөн сайн үнэлдэггүй учраас байгууллага ажиллагчдын идэвхи оролцоог нэмэгдүүлэх тал дээр санаачлагатай ажиллаж хэрэгжүүлэх нь зүйтэй гэж үзлээ.

### ДҮГНЭЛТ

Байгууллагын соёлыг үнэлэх, хэмжих нь одоогийн байгаа соёлыг түвшин, нөхцөл байдлаа оношлох, соёлын өөрчлөлт, хөгжлийг тодорхойлох боломжтой.

Байгууллагын соёлыг үнэлэх загварууд өөр өөрийн гэсэн давуу тал, онцлогтой судалгааны арга зүйтэй байдгийг онолын судалгаагаар авч үзлээ. Үүнд:

Байгууллагын соёлын түвшинг үнэлэх тест/сорилын арга зүйг боловсруулсан эрдэмтдээс Оросын эрдэмтэн Соломанидина.Т.О. байгууллагын соёлыг үнэлэх, түвшинг хэмжих судалгаа, М.Н.Павловагийн корпорацийн соёлын гол шинж тэмдгийн судалгаа, В.Н. Воронина корпорацийн соёлын бүх параметруудийг үнэлэх замаар нийлмэл индексийг тооцоолох судалгаа, АНУ-ын эрдэмтэн Сюзан Глазер, Сония Заманов нарын дэвшүүлсэн “Байгууллагын соёлын судалгаа (ОС)””, Пост ба Кинингын байгууллагын соёлыг тодорхойлдог судалгаа, Японы эрдэмтэн Д.Мацумотогийн МОСР арга зүй нь хувь хүнд чиглэсэн, байгууллага доторх болон байгууллага хоорондын соёлын түвшинг хэмжих судалгааны арга, арга зүйг судаллаа. ОХУ, АНУ, Японы эрдэмтдийн байгууллагын соёлын судалгааны арга, загвар, арга зүйг харьцуулан судалсны үндсэн дээр байгууллагын соёлыг үнэлэхэд зан төлвийн судалгааны тест/сорилын аргад түлхүү тулгуурласан байна. Байгууллагын соёлыг үнэлэх загвар, арга зүйг судлан Оросын эрдэмтэн Т.О. Соломанидина, И.Д. Ладанова нарын тест (сорил)-ын аргыг судалгаандаа ашиглахаар сонгосон.

Байгууллагын соёлын түвшинг үнэлэх тест (сорил)-ын судалгааны үр дүнд соёлын түвшин “Монгол Даатгал” компанийн хувьд (201) оноо буюу өндөр түвшинд гэж үнэлэгдлээ. Байгууллагын хувьд үйл ажиллагаа явуулаад олон жил болсон даатгалын салбарын анхдагч компани учраас өөрийн гэсэн тогтсон соёлыг төлөвшүүлсэн нь судалгааны үр дүнгээс харагдаж байна.

Байгууллагын соёлын түвшинг сорилын аргаар үнэлэх судалгааны үр дүн буюу соёлын индекс өндөр гэж үнэлэгдсэнээр “Монгол даатгал” компани хүчтэй эерэг соёлыг төлөвшүүлж чадсан байна. Байгууллагынхаа үйл ажиллагаанд зохицсон, стратеги зорилгын хэрэгжилтийг дэмждэг, ажиллагчид байгууллагаараа бахархдаг, нийтэд хүлээн зөвшөөрөгдсөн хүчтэй эерэг соёлтой байгууллага гэсэн дүгнэлтийг хийж байна.

### НОМ ЗҮЙ

1. Schein E.H (1983) “ The Role of the Founder in Creating Organizational Culture” Organizational studies p13
2. Pettigrew.A.M (1979) “ On studying organizational cultures” “administrative Science Quarterly vol.24 p-570
3. Соломанидина Т.О. «Организационная культура в таблицах, текстах, схемах» 2011
4. Соломанидина Т.О., Соломоникин В.Г. Управление мотивацией персонала ( в таблицах, схемах, текстах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005.-128с.
5. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 1999
6. Власова Н. Корпоративная культура //Дела, люди XXI, 2001, №10, январь.
7. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.- сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с
8. Keyton, J. (2005). Communication and Organizational Culture. California: Sage Publications. Leadership, policy, and organizations
9. <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
10. <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/>