

Harvard Business Essentials цувралын тухай

Harvard Business Essentials цуврал нь бизнесийн хамгийн чухал сэдвүүдээр цогц зөвлөмж, чиглүүлэг, мэдээлэл хүргэхийг зорьдог. Harvard Business School Publishing хэвлэлийн газрын баялаг сан хөмрөг болон бусад гадны эх сурвалж дээр үндэслэн бичигдсэн энэхүү цуврал нь ямар ч түвшний туршлагатай уншигчдад үнэ цэнэтэй зөвлөмж, практик арга хэрэгслүүдийг өгч чаддаг. Дэлхийн нэр хүндтэй их дээд сургуулийн профессорууд энэхүү цувралын чанар, үнэн зөв байдлыг мэргэжлийн өндөр түвшинд хянасан. Та шинэхэн менежер, хал суусан удирдагчийн аль нь ч бай шийдэлд төвлөрсөн энэ цуврал таны асуултад үнэн зөв, найдвартай хариулт өгөх болно.

Цувралын бусад ном:

Багийн удирдлага

Гүйцэтгэлийн удирдлага

Коучинг ба менторинг

Өөрчлөлт, шилжилтийг удирдах нь

Стратегийн удирдлага

Шийдвэр гаргалт

Шилдэг хүмүүсийг ажилд авах, тогтвортой ажиллуулах нь



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

Эрх мэдэл, нөлөө,
ятгах чадвар

87.2

650-1

Л-941

ЭРХ МЭДЭЛ, НӨЛӨӨ, ЯТГАХ ЧАДВАР

Энэхүү номыг “Сүүн Сувд” ХХК зохиогчийн эрхийн албан ёсны зөвшөөрөлтэй эрхлэн гаргав. © 2020 “Сүүн Сувд” ХХК.

POWER, INFLUENCE AND PERSUASION

Original work copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation.
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Албан ёсны эрхийг эзэмшиж буй талаас бичгээр зөвшөөрөл авалгүйгээр энэхүү номын хэсгээс ямар ч хэлбэрээр, ямар ч зорилгоор хэвлэн гаргах, хувилах, электрон хэлбэрээр хадгалах, интернетэд болон байгууллагын, олон нийтийн сүлжээнд байршуулахыг хориглоно. “Сүүн Сувд” ХХК-тай холбоо барихыг хүсвэл info@suunsuvd.mn хаягаар холбогдоно уу.

Орчуулагч: Н.Хашбат, Г.Ганчимэг, Б.Өлзийсайхан

Редактор: Б.Өлзийсайхан

ISBN: 978-9919-20-999-5

Гарчиг

Өмнөтгөл	ix
1 Эрх мэдлийн хэрэгцээ шаардлага	1
<i>Эрх мэдэлгүйгээр та удирдаж чадахгүй</i>	
Эрх мэдэлд дургүйлхэх хандлага	2
Эрх мэдэл зайлшгүй болох нь	3
Эрх мэдэл ба харилцан хамаарал	6
Эрх мэдлийг ашиглах нь: 3 төрлийн менежер	8
Удирдах арга барилаа өөрчлөх нь	12
Дүгнэлт	14
2 Эрх мэдлийн үндэс	15
<i>Эрх мэдэлтэй байх үндсийг хэрхэн бүрдүүлэх вэ?</i>	
Албан тушаалын эрх мэдэл	16
Харилцаанд суурилсан эрх мэдэл	19
Хувийн онцлогт суурилсан эрх мэдэл	26
Танай байгууллагын эрх мэдэл хаана төвлөрч байна вэ?	29
Дүгнэлт	32
3 Бусдад нөлөөлөх нь	33
<i>Эрх мэдлийг хэрэгжүүлэх механизм</i>	
Эрх мэдэл ба нөлөөлөл	34
Нөлөөлөл бол хоёр урсгалтай зам	37
Нөлөөллийн хүрээ	39
Арилжааны зарчмыг ашиглан нөлөөллөө тогтоох нь	42
Дүгнэлт	43
4 Бусдад нөлөөлөх тактикууд	45
<i>Гурван төрлийн арга зам</i>	
Асуудлын харах өнцгийг тодорхойлох нь	46
Мэдээллээр дамжуулан бусдад нөлөөлөх	49

Мэргэжил мэдлэгтээ түшиглэн бусдад нөлөөлөх	51
Дүгнэлт	53
5 Ятгах чадвар (1)	55
<i>Үндсэн ойлголт</i>	
Ятгах чадвар яагаад чухал вэ?	57
Бусдыг ятган үнэмшүүлэх дөрвөн нөхцөл	58
Бусдын итгэлийг хүлээх нь	59
Харилцагч талаа ойлгох нь	63
Баттай үндэслэл гаргах нь	72
Дүгнэлт	73
6 Ятгах чадвар (2)	75
<i>Оюун бодол, зүрх сэтгэлийг байлдан дагуулах нь</i>	
Оюун бодлоос нь эхэлж ятга	76
Сонсогчдынхоо зүрх сэтгэлийг бүү мартаарай	82
Эсэргүүцлийг даван туулах нь	87
Хүлээн зөвшөөрөх хандлагыг өдөөгч хүчин зүйлс	91
Дүгнэлт	95
7 Хүчирхэг илтгэл	97
<i>Хэзээ ч хуучиршигүй ятгах хэрэгсэл</i>	
Илтгэл: Грек арга	99
Илтгэх урлагийн (реторик) аргууд	103
Өөр өөр сонсогчид - Суралцах арга барилын ялгаа	107
Тархи, бас зүрхэнд нь хүрээрэй	110
Асуултад хариулах бэлтгэлтэй бай	111
Тасралтгүй сайжруул	115
Дүгнэлт	117
8 Эрх мэдэл, нөлөө, бусдыг ятгах чадвар ба ёс зүй	119
<i>Хүндэтгэн дагах зарчмууд</i>	
Эрх мэдлийг ёс зүйтэй хэрэглэх нь	120
Нөлөө ба ятгалгыг ёс зүйтэй хэрэглэх нь	125
Шийдэл	127
Дүгнэлт	128

Хавсралт А: Албан ёсны эрх мэдэлгүй үед бусдыг манлайлах нь	131
Хавсралт Б: Маягт, загварууд	135
Хавсралт В: Илтгэлд зураг дүрслэлийг оновчтой ашиглах нь	141
Ишлэл, зүүлт	149
Нэр томъёоны тайлбар	153
Дэлгэрүүлж судлах ном бүтээл	157
Номын зөвлөхийн тухай	163
Номыг зохиогчийн тухай	164

Өмнөтгөл

Хурлын өрөөнд гүйцэтгэх захирал, гурван менежерийн хамт уулзалт хийж байлаа. Тэд өөрсдөдөө болоод нийт 400 гаруй хүнтэй энэ компанийн бүтэн цагийн ихэнх ажилтанд хамаатай чухал асуудал хэлэлцэх ажээ. Энэ онд нийт ашгийн хэдэн хувийг цалингийн урамшууллын санд хуваарилах вэ?

Хүн бүр өөр саналтай байв. Хүний нөөцийн захирал урамшууллын системийн нарийн ширийн зүйлс болон ажилтнуудад тусах нөлөөг бусдаасаа илүү сайн мэднэ. Тэр компанийн санхүү сайн байгаа, мөн өмнөх онд ажилтнуудад олигтой урамшуулал өгөөгүй зэргийг үндэслэн энэ жилийн төсвийг өндөр батлуулахаар хүчлэн ятгав. “Манай ажилчид энэ онд маш их хичээж ажилласан. Тиймээс тэд үүнтэйгээ дүйцэх шагнал урамшууллыг биднээс хүлээж байгаа. Тэд үүнийг хүртэх эрхтэй” гэв. Тэрээр цааш нь компанийн цалин урамшуулал, хангамжийн бодлогод түүний санал болгосон урамшуулал хэрхэн нийцэж байгаа тухай, мөн ижил салбарын бусад компанийн цалин урамшууллын систем ямар байгаа талаар дэлгэрэнгүй танилцуулаа. Үйл ажиллагаа хариуцсан захирал түүний ярьсныг хүлээн зөвшөөрч толгой дохиод дэмжиж буйгаа илэрхийлэв.

Харин санхүү хариуцсан захирал зардлын төсөв болон бодит дүнг хянадаг хүний хувиар энэ асуудалд илүү болгоомжтой хандаж, арай багаар батлах санал гаргажээ. Тэрээр мөнгөтэй холбоотой асуудал дээр гүйцэтгэх захиралд хүчтэй нөлөөтэй.

Ингээд тэр дөрөв нэг шийдвэрт хүрж, гүйцэтгэх захирал урамшууллын санг эцэслэн батлуулахаар төлөөлөн удирдах зөвлөл (ТУЗ) рүү оруулсан байна. Зөвхөн ТУЗ л урамшууллын зардлыг батлах эрхтэй байв. Гэхдээ гүйцэтгэх захирал ТУЗ-д нөлөөтэй тул түүний оруулсан шийдвэрийг дэмжих хандлагатай байдаг ажээ.

ТУЗ-ийн гишүүд гүйцэтгэх захирлыг итгэл хүлээхүйц, чадвартай, найдвартай удирдагч гэж үнэлдэг. Гүйцэтгэх захирал урамшууллын санд 1,8 сая долларыг хүссэн л бол ТУЗ-ийн ихэнх гишүүд энэ дүн оновчтой гэж итгэнэ. Тэр тусмаа санал болгосон дүн нь компанийн өнөөгийн гүйцэтгэл болоод ирээдүйн төлөвлөгөөтэй уялдсан байвал бүр ч дэмжинэ. Хэрвээ хурал дээр түдгэлзсэн санал гарвал гүйцэтгэх захирал өөрийн шийдвэрийг зөв гэж ятгах болно. Ингэхдээ тэрээр уг шийдвэрийг хүний нөөцийн захирал, санхүү хариуцсан захирал, үйл ажиллагаа хариуцсан захирал бүгд дэмжсэн гэдгийг онцлон хэлнэ. Шаардлага гарвал тэд ч мөн ТУЗ-ийн хуралд байлцаж даргадаа дэмжлэг үзүүлнэ. Гүйцэтгэх захирал мөн 1,8 сая доллар гэсэн дүнг системтэй аргаар тооцож гаргасан тухайгаа, энэхүү урамшуулал ажилтнуудын идэвх зүтгэлийг сэргээхийн сацуу байгууллагын төлөвлөсөн ажлуудад сөргөөр нөлөөлөхгүй болохыг батлан өгүүлэв.

Энэ бяцхан түүх зохиомол хэдий ч бизнесийн байгууллагад хэрхэн шийдвэр гардгийг ерөнхийд нь харуулж байна. Эндээс та номын сэдэв болсон эрх мэдэл, нөлөө, ятгалын жишээг олж харж болно. Дөрвөн захирал бүгд урамшууллын сангийн хэмжээнд нөлөөлж байгаа боловч тэдний нөлөөллийн хүч харилцан адилгүй. Хүмүүс санал зөрсөн учраас ятган үнэмшүүлэх хэрэгцээ үүссэн. Гүйцэтгэх захирал урамшууллын санг шийдэх эрх мэдлээ хэрэгжүүлж, ТУЗ мөн өөрийн эрх мэдлийн хүрээнд түүний шийдвэрийг батална.

Эрх мэдэл, нөлөө, ятгалга нийгмийн тогтолцоонд үргэлж оршсоор иржээ. 17-р зуунд засаглаж байсан Францын 14-р Люис хаан өөрийгөө бурхнаас соёрхсон туйлын эрх мэдэлтэн хэмээн тунхаглаж байв. Люис хаан өөрийгөө туйлын эрх мэдэлтэн гэдэг байсан ч өөрийн мэдэлгүй сайд нарынхаа нөлөөнд автдаг байжээ. Тэр санхүүгийн асуудлаар Жон Баптист Колбертын үгийг, цэрэг дайны стратеги дээр Маркиз де Лувуагийн зөвлөгөөг сонсоно. Хэдийгээр Люис хаан эрх мэдлээ сайд нартай хуваалцахгүй гэдэг байсан ч тэдэнгүйгээр засаглаж чадахгүй байлаа. Мөн тэр нэг том сул талаа нууж чадаагүй юм. Люис хаан уран цэцэн магтаалд хөл алддаг нэгэн байжээ. Сайд нар, хатагтай нар, бараа бологчид нь хааны энэ сул талыг ашиглан түүнд нөлөөлж, түүнийг ятгадаг байв. Нэгэн удаа Лувуа хааны магтаалд дуртай занг дөрөөлөн дайн хүртэл эхлүүлсэн түүхтэй. Гүн Саймоны өгүүлдснээр Лувуа хаантныг “ямар ч генералаас илүү дайн тулааны чадвартай” хэмээн хөөрөгдсөн гэдэг. Туйлын эрх мэдэлтэй нэгэн ч бусдын нөлөө, ятгалгад автдаг ажээ.

Өнөөгийн бизнес 14-р Люисийн хаанчлалын үетэй харьцуулшгүй өөр болсон. Туйлын эрх мэдэл үгүй болж, байгууллагын эрх мэдэл менежер, захирал, ТУЗ-ийн гишүүд, хувьцаа эзэмшигчдийн дунд хуваагджээ. Компани болон менежерүүдийн зүгээс ажилтнуудаа удирдах эрх мэдлийг хуулиар заагласан. Албан ёсны эрх мэдэл оршсоор байгаа боловч нөлөөлөл, ятгалгын үүрэг ач холбогдол улам өсөж байна.

Эдгээр нэр томъёогоор бид яг юуг илэрхийлж байна вэ? Эрх мэдэл гэдэг нь нөөцийг хуваарилах, шийдвэр гаргаж хэрэгжүүлэх боломжтой байхыг хэлнэ. Менежер хүний хувьд эрх мэдлийг олж авах, түүнийгээ зөв ашиглах нь маш чухал хэдий ч хүмүүс үүнд төдийлөн анхаардаггүй. Харвардын Бизнесийн Сургуулийн профессор Жон Коттер ийн дүгнэжээ:

Удирдлагын ихэнх албан тушаал эрх мэдлийг олж авах, ашиглах ур чадварыг шаарддаг... Миний бодлоор олон менежер, ялангуяа өндөр боловсролтой залуус эрх мэдлийн динамикийг ойлгоогүй, эрх мэдлийг олж авах, үр дүнтэй ашиглах дотоод мэдрэмжээ хөгжүүлээгүйгээс болж боломжоо алдаж байна.¹

Нөлөө бол эрх мэдлийн үргэлжлэл. Энэ бол эрх мэдлээ ашиглан бусдын зан үйл, хандлагыг өөрчлөх механизм юм. Гэхдээ нөлөө эрх мэдлээс ялгаатай нь шууд тушааж, хүч хэрэглэж, илт шахаж шаардалгүйгээр хүссэн үр дүндээ хүрдэг. Нэг үгээр нөлөөлөл бол эрх мэдэлд хилэн бээлий өмсгөж зөөллөсөн хувилбар нь юм. (“Татгалзах аргагүй санал тавь” гэж гэмт бүлэглэлийн тухай нэгэн сонгодог кинонд хэлдэг дээ.) Зарим үед нөлөөлөл нь *манипуляц* буюу заль мэхийн тусламжтай хэрэгждэг. Түүнчлэн албан ёсны эрх мэдэлгүй хүмүүс ч бусдад нөлөөлж болно. Удирдагч хүн бүр дээд удирдлага, хамт ажиллагсад, шууд удирдлагын ажилтнууд зэргээр бусдад хэрхэн нөлөөлөхөө мэддэг байх ёстой.

Ятгах нь нөлөөлөхтэй ойролцоо боловч тун өөр ойлголт. Үүнд бусдыг хүчлэх шинж өчүүхэн ч байхгүй. Бусдыг ятгаснаар бид тэдний хандлага, санаа бодол, үйл хөдлөлийг өөрчлөх, эсвэл улам бататгахыг оролддог. Ятгах урлагт сайтар суралцсан хүн бараа бүтээгдэхүүн борлуулах, ажил бүтээхдээ бусдаас илүү байдаг. Ятган үнэмшүүлэх нь ажил дээр төдийгүй амьдралд хэрэгтэй суурь чадвар мөн билээ.

Бүхий л бизнес, цаашлаад хүний нийгэм бүхэлдээ эрх мэдэл,

нөлөө, ятгалгын сүлжээс дээр оршин тогтнож байдаг. Хүмүүсийн харилцаа болоод байгууллагын амьдралд эдгээр нь ус агаар мэт хэрэгтэй. Бид бүгд л эрх мэдэл хэрэгжүүлэх, нөлөөлөх, ятгах үйл явцад аль аль талаас нь оролцдог. Бид дээд удирдлагынхаа эрх мэдлийн хүрээнд орж ажиллах боловч эргээд удирдлагадаа бас нөлөөлж, түүнийг ятгаж байдаг. Хамт ажиллагсад, шууд удирдлагын ажилтнуудын тухайд ч мөн ялгаагүй билээ.

Энэхүү номоор дээрх гурван ухагдахууныг тайлбарлаж, амьдралд ашиглах практик зөвлөмжүүдийг хүргэх болно.

Товч танилцуулга

Бид эрх мэдэл, нөлөөлөл, ятгалгыг энэ дарааллаар нь авч үзнэ. Олон нийтийн зүгээс эрх мэдэл болоод түүнийг хөөцөлдөгч нарт итгэдэггүй атал байгууллага дотор эрх мэдэл оршсоор яагаад байдаг тухай 1-р бүлэгт үзнэ. Эрх мэдлийг хэрэгжүүлэх удирдлагын гурван хандлага, тэдгээрээс байгууллага болоод хувь хүнд аль нь тохирох тухай өгүүлнэ.

Эрх мэдэл хаанаас бий болдог вэ? 2-р бүлгээр энэ асуултад

Хөшигний ар дахь нууц ноёнтон

Түүхэнд олон хүчирхэг манлайлагч бусдын нөлөөнд хүчтэй автсан байдаг. 13-р Люис хааны шадар зөвлөх байгаад сүүлд нь ерөнхий сайд болсон кардинал Ришелье (1585-1642) магадгүй ийнхүү нөлөөлөгч нарын дундаас хамгийн алдартай нь биз ээ. Түүнийг улаан өмсгөлөөс нь улбаалан улаан кардинал хэмээн хочилдог байжээ. Хаант засгийг үнэнчээр дэмжигч тэрээр эсэргүү нарыг хайр найргүй нухчин дардаг байлаа. “Хамгийн шударга эр ч бай хамаагүй, би таван мөр мэдүүлэг аваад л түүнийг дүүжлэх ямар нэг шалтаг олох болно” гэсэн түүний алдартай үг бий.

Далдаас удирдагч нар, эсвэл эрх мэдэлтэнд ихээхэн нөлөөтэй хүмүүсийг “хөшигний ар дахь ноёнтон” гэж нэрлэдэг. Ришельегийн нарийн бичиг асан Пьер Жосеф энэ үгийг франц хэлнээ анх хэрэглэсэн гэдэг. Танай байгууллагад хөшигний ар дахь ноёнтон бий юу?

хариулна. Албан тушаалын эрх мэдэл, харилцаанд суурилсан эрх мэдэл, хувийн онцлог эрх мэдэл, тэдгээрийн хязгаарлагдмал чанарыг тайлбарлана. Жишээ нь албан тушаалын эрх мэдэл нь тухайн хүний бусдаас хамааралтай байдлаар хязгаарлагддаг. Менежер хүн хамт ажиллагсад, дээд удирдлага, шууд удирдлагын ажилтнуудаасаа олон талаар хамаарч байдаг билээ. Хэдийгээр ийм хязгаарлалтууд байх боловч эрх мэдлээ нэмэгдүүлэх боломжууд байдаг тухай мөн энэ бүлэгт өгүүлнэ.

Эрх мэдэл тодорхой хэлбэрээр илэрч хэрэгжиж байж бодитоор биеждэг тухай 3-р бүлэгт үзнэ. Нөлөө бол эрх мэдлийг ашиглан бусдын зан байдлыг өөрчлөх, чиглүүлэх, засах нэгэн хэлбэр юм. Энэ бүлэгт эрх мэдлийг шууд байдлаар хэрэглэх нь хязгаартай тул нөлөөлөл байдлаар эрх мэдлийг шууд бусаар хэрэгжүүлэх тухай мөн өгүүлнэ. Нөлөөлөл бол хоёр урсгалтай процесс гэдгийг санаж бусдын нөлөөг мөн хүлээж авахдаа бэлэн байх нь зөв юм. Энэ бүлэгт байгууллага доторх нөлөөгөө нэмэгдүүлэх зөвлөмжийг хүргэнэ. 4-р бүлэгт энэ сэдвийг нэг шат гүнзгийрүүлж, ажлын байранд хэрэглэх тодорхой тактикуудыг үзэх юм.

Албаны эрх мэдэлтэй хүмүүсийн хувьд ч бусдыг ятган үнэмшүүлэх нь тэдний зан байдлыг өөрчилж, шийдвэр гаргалтад нөлөөлөх чухал хэрэгсэл болдог. Ятган үнэмшүүлнэ гэдэг нь үндэслэл тайлбар ашиглан хүмүүст тодорхой итгэл үнэмшил, зан төлөвийг суулгах үйл явц юм. 5 болон 6-р бүлэгт ятган үнэмшүүлэх чадварын тухай үзнэ. 5-р бүлэгт ятгах үйл явцын 4 суурь нөхцөл, харилцагч талын онцлог болоод шийдвэр гаргалтын хэв маягаас хамаараад яаж ятгавал зохих тухай үзнэ. 6-р бүлэгт бусдын бодол санаа, сэтгэл зүрхийг хэрхэн татах тухай өгүүлнэ. Хүнийг логик сэтгэлгээ болоод сэтгэл хөдлөлийн түвшинд дагуулах учиртай. Сонсогчдод санаагаа хүргэхийн тулд үг хэллэг, тод томруун дүрслэл, метафор, зүйрлэл, түүх зэргийг зохистой ашиглах нь ямар ач тустай болохыг тайлбарлана.

7-р бүлэгт орчин үеийн бизнесийн ертөнцөд бусдыг ятган үнэмшүүлэх хамгийн түгээмэл хэлбэр болсон албан ёсны илтгэлийн тухай үзнэ. Хэрвээ та тогтмол илтгэл тавьдаг, энэхүү чадвараа сайжруулахыг хүсэж байвал энэ бүлгийг шимтэн уншаарай. Энэхүү бүлгээр презентацын бүтэц, эртний Грекээс улбаатай уран илтгэлийн хэрэглүүрүүдийг танилцуулна. Түүнчлэн хүмүүсийн суралцах хэв маяг хэрхэн ялгардаг, түүнд илтгэлээ хэрхэн зохицуулах тухай үзнэ.

Эрх мэдэл, нөлөө, ятгах чадварыг буруугаар ашиглаж, анхааралгүй, хариуцлагагүй хандвал ямар хор уршиг учирч болохыг та бүхэн мэдэх биз ээ. Номын сүүлийн бүлэгт ёс зүйн асуудлыг хөндөж, эрх мэдэл, нөлөө, ятгах чадварыг ашиглахдаа дагаж мөрдөх ёс зүйн хоёр стандартыг танилцуулах юм. Түүнчлэн захирлуудын зүгээс ёс зүйт хандлагыг байгууллагын соёлдоо хэрхэн нутагшуулах тухай өгүүлнэ.

Таныг мэдлэг чадвараа цааш хөгжүүлэхэд зориулж номын төгсгөлд нэр томъёоны тайлбар, гурван хавсралт, дэлгэрүүлж унших эх сурвалжийн жагсаалт зэрэг нэмэлтийг мөн шигтгэлээ. Нэр томъёоны тайлбарт багтсан үгийг номын эх дотор налуугаар тодотгосон буй. Номд дараах гурван хавсралт багтжээ:

Хавсралт А: “Албан ёсны эрх мэдэлгүй үед хэрхэн манлайлах вэ” хэмээх товч өгүүлэл буй. Өнөө цагт албаны эрх мэдэлгүй хэр нь бусдыг манлайлах хэрэгцээ шаардлага улам өссөөр байна. Багийн зохион байгуулалтаар ажиллах үед багийн ихэнх гишүүд нь багийн ахлагчаасаа өндөр албан тушаалтай байх нь бий. Энэ мэт нөхцөлд хэрхэн ажиллах зөвлөмжийг уг хавсралтаас уншаарай.

Хавсралт Б: Энэ хавсралтад харилцагч талаа дүгнэн шинжлэх, өөрийнхөө ятгах чадварыг үнэлэхэд зориулсан хоёр маягт бий. Харилцагч талаа үнэлэх маягтыг электрон хэлбэрээр (орч. англи хэл дээр) <https://hbr.org/businessstools> хаягаас татан авах боломжтой. “Харвардын Бизнесийн Үндэс” цувралын уг вебийн бусад маягт, шалгах жагсаалт, интерактив хэрэглүүр зэргийг мөн үнэгүй татан авч ашиглаж болно (холбогдох зохиогчийн эрхийн хүрээнд).

Хавсралт В: Бараг л илтгэл бүр дээр презентаци, дэлгэц ашиглаж байна. Ийнхүү дүрслэл ашиглах нь гол санаагаа хүргэх, сонсогчдын ой тоонд үлдээхэд тустай. Харин зохимжгүй ашиглавал таны яриаг ойлгомжгүй болгож, сонсогчдыг уйдааж, илтгэлийг үр нөлөөг сулруулах эрсдэл бас бий. Энэхүү хавсралтаас илтгэлд дүрслэлийг хэрхэн оновчтой ашиглах тухай уншаарай.

Эрх мэдлийн хэрэгцээ шаардлага

Эрх мэдэлгүйгээр та удирдаж чадахгүй

Бүлгийн гол сэдэв:

- *Эрх мэдэл ба эрх мэдэлд тэмүүлэгчдэд эргэлзэх хандлага*
- *Байгууллага дахь эрх мэдлийн хэрэгцээ шаардлага*
- *Харилцан хамаарал эрх мэдлийн төвлөрөл, дарангуйллыг хязгаарлах нь*
- *Эрх мэдлийг хэрэгжүүлэх гурван хандлага*

ЭРХ МЭДЭЛ нь ямар ч нийгмийн байгуулалд зайлшгүй байх ёстой зүйл. Жишээ нь цэрэг хүчний байгууллагад нэгж бүрт бусдыгаа удирдан захирах эрх мэдэл бүхий нэг хүн заавал байдаг. Тэр ч байтугай чөлөөт ардчилсан нөхцөлтэй ажлын байранд хүртэл “Саналаа хэлсэнд баярлалаа. Одоо бид дараах ажлуудыг хийнэ” гэж шийдвэр гаргах хэн нэг хүн байдаг. Эрх мэдэл хэдий зайлшгүй зүйл боловч үүнийг сайшааж хүлээж авах хүн тун цөөн. Бүр цаашилбал хүмүүс эрх мэдэлд тэмүүлж буй хүнийг үл итгэх өнцгөөр хардаг.

Тэгвэл энэ бүлэгт хүмүүс эрх мэдлийг хэрхэн ойлгодог, байгууллагын хувьд эрх мэдэл яагаад зайлшгүй болох талаар мөн хүмүүсийн хоорондын харилцан хамаарал эрх мэдлийг хэрхэн хязгаарладаг тухай үзнэ. Түүнчлэн эрх мэдлийг хэрэгжүүлэх гурван хандлагын талаар өгүүлэх болно.

Эрх мэдэлд дургүйлхэх хандлага

Ихэнх орны соёлд эрх мэдэл нь албадлага, авлига, хээл хахуулийн нэг нөхцөл гэж үздэг тул хүмүүс эрх мэдэлтнийг эргэлзсэн, болгоомжилсон өнцгөөр хардаг. Эрх мэдлийг хэрэгжүүлсэн сайн биш муу жишээ нь хүмүүсийн санаанд тодхон үлджээ. Жишээ нь Гитлер, Сталин, Пол Пот, Садам Хуссейн гэх нэрс эрх мэдэл гэдэг үгтэй салшгүй холбоотой мэт сонсогдоно. 1887 онд Английн Лорд Актон “Эрх мэдэл хүнийг эвдэх талтай. Тэр тусмаа туйлын эрх мэдэл эзнээ эвдэх нь гарцаагүй” хэмээн өгүүлжээ. Энэ мэт үзэл нийтийн ухамсарт гүн суусан тул эрх мэдэлд тэмүүлж байгаа

хүнийг сэжиглэх, түүнд үл итгэх нь элбэг. Тэр ч байтугай эрх мэдэлд идэвхтэй тэмүүлж байгаа хүнийг эрх мэдлээс хол байлгах хэрэгтэй гэх яриа ч бий. Эндээс улбаалаад “Эрх мэдэлтэй нь түүнийгээ үгүйсгэж, эрх мэдэлд тэмүүлж буй нь энэ хүслээ бусдаас нууж, харин эрх мэдлийг авахаар зүтгэж буй нь энэ ажлаа далд хэлбэрээр зохион байгуулдаг” хэмээн Розабэт Мосс Кантэр нэгэнтээ өгүүлжээ.¹

Ардчилсаннийгэмд туйлын эрх мэдэл, эрх мэдлийн хэт төвлөрөл үүсэхээс сэргийлж эрх мэдлийг хянах, тараан байршуулах аргыг түгээмэл ашигладаг. 1215 онд Жон хааны баталсан Магна Картагийн тунхаг бичиг бол үүний тод жишээ билээ. Энэхүү тунхаг бичгээр сүм, язгууртан, чөлөөт иргэдийн эрхийг нарийн тодорхойлж, хаант засгийн зүгээс халдаж үл болно хэмээн тогтоожээ. Үүнээс таван зуу гаруй жилийн хойно Америкийн Нэгдсэн Улсыг үүсгэн байгуулагчид ч мөн л адил асуудалтай тулгарсан. Тэд үндсэн хуулиараа төрийн аль нэг хэсэгт эрх мэдэл хэт төвлөрөхөөс сэргийлж, олонхын эрх ашгийн улмаас цөөнхийн ашиг сонирхлыг зөрчихөөс хамгаалах механизмыг бий болгосон юм.

Эрх мэдэл зайлшгүй болох нь

Нийгэм ч тэр, байгууллага ч тэр эрх мэдэлгүйгээр оршин тогтнож чадахгүй. Төр татвар хураах, татварын орлогыг захиран зарцуулах, хууль батлах, хэрэгжүүлэхгүйгээр үндсэн үүргээ гүйцэтгэж чадахгүй. Замын цагдаа замын хөдөлгөөний дүрмийг мөрдүүлэх эрх мэдэлгүй бол хөдөлгөөний эмх замбараагүй байдал үүснэ. Түүнчлэн бизнесийн байгууллагад ч төлөөлөн удирдах зөвлөл болон менежерүүд стратеги боловсруулах, хэрэгжүүлэх, ажилтныг томилох, халах, цалин урамшуулал олгох эрх мэдэлгүй бол бүх зүйл тарж бутарна. Ийнхүү эрх мэдэл хэрэгцээтэй байдаг тул ардчилсан нийгэм нь тодорхой институт, хувь хүнд эрх мэдлийг олгож, тухайн эрх мэдлээ тогтсон бодлого, заншил, хуулийн хүрээнд, олонхын хувьд зүй ёсны гэж үзсэн зүйлд ашиглах шаардлагыг тавьдаг.

Оршил хэсэгт дурдсанчлан эрх мэдэл гэдэг бол нөөцийг хуваарилах, шийдвэр гаргаж, хэрэгжүүлэх чадамжийг хэлнэ. Байгууллагын орчинд жишээ нь дараах эрх мэдлүүд байдаг:

- шууд удирдлагын ажилтны цалинг тогтоох
- төслүүдийг санхүүжилт, эд материал, хүний нөөцөөр хангах

- чухал мэдээлэлтэй танилцах эрхтэй байх
- зөрчлийг шийдвэрлэх
- тулгарсан бэрхшээлийг арилгах
- гол зорилгуудыг тодорхойлж, түүнд нөөцийг төвлөрүүлэх

Удирдлагын үйл ажиллагаанд дээрх эрх мэдлүүд амин чухал бөгөөд шийдвэр гаргах, хэрэгжүүлэх эрх мэдэл дутвал ажил хэрэг урагшлахгүй. Бусдад нөлөөлөх ч мөн адил ач холбогдолтой. Үүний хүчээр тавьсан зорилгоо хэрэгжүүлэхэд бусдаас дэмжлэг авч, ажилтнуудыг сэдэлжүүлж чадна. Энэ хоёр хүчийг хамтад нь цогцлоосон цагт менежер хүн амжилтад хүрнэ.

Нийгэм эрх мэдэлд үл итгэдэг бол ажлын байрны орчинд харин өөр. Ажил дээр бид хэн нэгэн нь бусдаасаа илүү эрх мэдэлтэй байхыг хүлээн зөвшөөрдөг. Бүр цаашлаад хүмүүс эрх мэдэлтэй удирдагчийн багт ажиллахыг хүсдэг. Эрх мэдэлтэй удирдагч ажилтнууддаа тодрон харагдах, дээш ахих боломж олгохын зэрэгцээ хэрэгтэй нөөцөөр нь хангаж чаддаг. Түүнчлэн ийм удирдагчийн харьяанд ажиллах нь таны байр суурийг өргөх болно. Харин эрх мэдэл сулхан удирдагчийн дэргэд ажиллах нь сүүдэрт орсон, гадуурхагдсан мэт, хүчин мөхөс, сэтгэл ханамжгүй байдалд оруулдаг.

Эрх мэдэл багатай удирдагч ажилтнуудтайгаа зүй бусаар харьцдаг тухай судалгаа ч цөөнгүй бий. Розабэт Мосс Кантэрийн хэлснээр “Хүчин мөхөсөтөх нь ... манлайлал биш дээрэнгүй хандлагыг ихэвчлэн төрүүлдэг. Эрх мэдэл дутагдсан газар үр ашиггүй, эмх цэгцгүй удирдлага, шалдар булдар захиргаадалт, хэт дүрэмдэх мэт үзэгдэл гаардаг нь ядаж л том байгууллагуудын хүрээнд нотлогдоод байна.”² Эрх мэдэл багатай удирдагч өөрийн ажил үүргийг гүйцэтгэхэд шаардлагатай нөөцийг олж авч чаддаггүй. Энэ нь эргээд хамт олон дотор бухимдал, цөхрөл, үр ашиггүй байдлыг бий болгоно.

Тиймээс эрх мэдлийг ухаалгаар ашиглаж буй газарт дарангуйлал, цөхрөл биш үр дүн, урам зориг ундарч байдаг. Эрх мэдэл багатай нэгэн дунд шатны менежерийн жишээг үзье:

Уильям “Ультра электроникс” компанид 6 жил ажиллахдаа чамгүй ахиж дэвисэн тул сэтгэл ханамжтай байлаа. Анх зах зээлийн шинжээчээр ажилд орсон тэрээр хэлтэстээ чухал хувь нэмэр оруулсан тул удалгүй хэлтсийн захирлаар томилогджээ. Мэргэжлийн мэдлэг чадвар, зах зээлийн талаарх бодит дүгнэлт, бусад хэлтсүүдтэй үр

дүнтэй хамтран ажиллах чадварынхаа ачаар Уильям шат дараалан ахиж, хүч нөлөө нь улам ихэссэн ба түүний мэдлийн төсөв ч чамгүй нэмэгджээ. Шууд удирдлагынх нь таван ажилтан ч сэтгэл өндөр ажиллана.

Уильямын өсөлтөд түүний удирдлага, Борлуулалт, маркетинг хариуцсан дэд ерөнхийлөгч Харолдын гүйцэтгэсэн үүрэг их. Харолд зах зээлийн судалгааны ач холбогдолд итгэдэг тул бараа бүтээгдэхүүний гол шийдвэрүүд дээр судалгаа чухал нөлөөтэй байх нөхцөлийг бүрдүүлжээ.

Удалгүй Харолд тэтгэвэртээ гарахад Уильямын компани доторх хүч нөлөө ч дагаад тэр дорoo өөрчлөгдөв. Харолдын оронд Тони хэмээх шинэ захирал томилогджээ. Тони борлуулалтын талбар дээр карьераа босгосон тул зах зээлийн судалгаанд Харолд шиг анхаардаггүй байлаа. Түүний бодлоор маркетинг болоод зах зээлийн талаарх хэрэгцээт мэдээлэл тэр чигтээ харилцагчтай тогтоосон харилцаанаас гарч ирнэ. Тиймээс тэр удалгүй судалгааны багийн төсвийг 20 хувиар танаж, Уильям нэг хүнээ цомхотгохоос аргагүй байдалд орлоо.

Тонигийн удирдлага дор Уильямын эрх мэдэл суларч, бусад менежерүүдэд нөлөөлөх, ажилтнуудаа идэвхжүүлэх чадвар нь суларчээ. Сонирхолтой төслүүд, хүмүүстээ өгөх урамшуулал байхгүй болов. Шууд удирдлагын ажилтнууд нь түүнээс зөвлөгөө дэмжлэг, карьерын хөгжил хүлээхээ больжээ.

Уильямын нэгэн адил менежерүүд ажил үүргээ гүйцэтгэхийн тулд зайлшгүй эрх мэдэлтэй байх хэрэгтэй. Хэрвээ эрх мэдэл дутагдвал хүснэгт 1.1-г дүрсэлсэн шинж тэмдгүүд илэрнэ. Ийм менежерийн удирдлага дор авьяас чадвар, хүсэл тэмүүлэлтэй ямар ч ажилтан ажиллахыг хүсэхгүй. Эрх мэдлийг олж авч, эсвэл хэрэгтэй үед ашиглаж чадахгүй байх нь шийдэмгий бус байдал, ажлын хоцрогдол, тэр байтугай залилан мэхлэлтийг дагуулдаг. Жеффри Пфеффер *"Managing with Power"* номдоо энэ тухай "Байгууллага дотор даяанч шиг байснаар тодорхой хэмжээнд сэтгэл хангалуун, аз жаргалтай байж болох ч энэ нь таныг хүч нөлөөгүй нэгэн болгож, бие даан зоримог алхам хийх, агуу үйлс бүтээх боломжийг бүр мөсөн үгүй хийнэ"³ хэмээн дүгнэжээ. Эрх мэдэлгүй хүмүүс эргэн тойронд нь өрнөх үйл явдалд нөлөөлж чадахгүй.

ХҮСНЭГТ 1.1

Эрх мэдэлгүй байдлын шалтгаан ба шинж тэмдэг

Албан тушаалын түвшин	Шинж тэмдэг	Шалтгаан
Анхан шатны менежер	<ul style="list-style-type: none"> - дэндүү ойроос хэт дүрэмдсэн хяналт тавих - ихэнх ажлыг өөрөө хийх, ажилтны хөгжих болон мэдээлэл авах боломжийг хаах - эсэргүүцэх хандлагатай, бүтээмж муутай ажилтнууд 	<ul style="list-style-type: none"> - нэгэн хэвийн, дүрэм журамд баригдсан, өөрөө мэдэж хянах боломжгүй ажил үүрэгтэй байх - мэдээлэл авах суваг хязгаарлагдмал байх - менежер өөрөө болон ажилтнууд нь ахиж дэвших боломж хомс байх
Дунд шатны менежер	<ul style="list-style-type: none"> - мэдээллийн урсгалыг бүх талаар хянах, бууриа хамгаалах - ажил хэрэгч байдлыг халхавч болгон ашиглах - аливаа өөрчлөлтийг эсэргүүцэх хандлага 	<ul style="list-style-type: none"> - өдөр тутмын ажлаа жинхэнэ зорилтот ажил гэж андуурах - карьер хөгжих боломж хаалттай байх - гадны мэргэжилтэн ажил үүргийг нь хялбархан орлон гүйцэтгэх боломжтой байх
Дээд шатны удирдлага	<ul style="list-style-type: none"> - зардлыг танахад гол анхаарлаа хандуулах, богино хугацааны үр дүнд чиглэх, алдаа бүрийг шийтгэх - захиргаадсан, дээрээс доош чиглэсэн харилцаа 	<ul style="list-style-type: none"> - гадаад орчны өөрчлөлтөөс үүдэн нөөцийн хомсдол үүсэх эрсдэлийг хянах боломжгүй байх - доороос дээш чиглэсэн мэдээллийн урсгал хаалттай эсвэл хязгаарлагдмал байх

Эх сурвалж: Rosabeth Moss Kanter, "Power Failure in Management Circuits," Harvard Business Review, July-August 1979. Зөвшөөрөлтэй ашиглав.

Эрх мэдэл ба харилцан хамаарал

Эрх мэдэл нь удирдлагыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх чухал хүчин зүйл хэдий ч тэр бүр албан тушаалыг дагалдаж хамт ирдэггүй. Шинэ менежерүүд ихэнхдээ ажлын байрны албан ёсны эрх мэдэл нь ажил үүргээ гүйцэтгэх, мөн байгууллагад байр сууриа өргөхөд хангалттай хэмээн эндүүрдэг. Оддын дайн киноны ахмад Пикард шиг юу хүсэж байгаагаа ажилтнууддаа хэлээд л болчих мэт тэд боддог. Бодит байдал тэднийг энэ зүүднээс нь сэрээнэ. Менежер гэдэг бол хорвоо ертөнцийн эзэн биш, харин ч бусдаас, тэр дундаа дээд удирдлага, ажилтнууд, бусад менежер, бэлтгэн нийлүүлэгч нараас ихээхэн хамааралтай байгууллагын нэг хэсэг юм гэдгийг тэд удалгүй ойлгодог.

Харилцан хамаарал бол том байгууллагад байх зайлшгүй шинж. Хязгаарлагдмал нөөц, ажил үүргийн хуваарь, мэдээллийн уялдаа холбооны улмаас байгууллагын бүх түвшинд харилцан хамаарал үүссэн байдаг. Эрх мэдэлтэй боллоо гээд бусдаас хараат биш болно гэсэн үг огтхон ч биш юм. Дараах жишээнүүдийг үзье.

- Хью бол кофе шопын менежер. Түүний ажил кофе шопын ажилтнуудын түргэн шаламгай үйлчилгээ, харилцааны соёлоос шууд хамааралтай. Хью үйлчлүүлэгч бүртэй мэндчилж, кассын ажлыг хариуцан завгүй байх үеэр хэн нэг нь болхи үйлчилгээ үзүүлж, асуудал гаргавал түүний анхаарал сарниж, санаа зовнино.
- Өмнө үзсэн жишээнд гарсан зах зээлийн судалгааны албаны захирал Уильямын ажил багийнх нь судлаач бүрийн ур чадвараас ихээхэн хамаарна. Судлаач нар нь харилцагчийн эрэлт хэрэгцээ, сонирхлыг оновчтой хэмжих арга хэрэгслийг боловсруулж бэлдэх ёстой. Нөгөөтгээгүүр Уильямын ажил түүний шууд удирдлагад хамаарахгүй, дөч гаруй худалдааны төлөөлөгчдөөс бас хамааралтай. Учир нь худалдааны төлөөлөгчид харилцагчийн санал хүсэлтийг хамгийн сайн мэдэх төдийгүй судалгааны албанаас явуулж буй фокус бүлгийн ярилцлагад оролцох хүмүүсийг мөн олж өгөх үүрэгтэй байдаг.
- Эдгар үйлдвэрлэл хариуцсан захирлын албыг хашдаг. Тэр гол асуудлууд дээр гүйцэтгэх захиралтай ихэнхдээ санал зөрнө. Тэдний харилцааг товчхондоо “далдуур дайсагнал” гэж дүгнэсэн ч болохоор. Бусад албаны захирлууд ч гүйцэтгэх захирал яагаад Эдгарыг халж, оронд нь илүү чих зөөлөн хүн сонгож болдоггүй юм бол хэмээн гайхна. Гүйцэтгэх захирлын хувьд Эдгарын үйлдвэрлэлийн нөөцийг үр ашигтай удирдах чадвар ажлын үр дүнд нь их нөлөөтэйг сайн мэднэ. Хэдийгээр Эдгартай хамтран ажиллахад төвөгтэй ч гэсэн тэр үр дүн гаргаж чаддаг, түүний бүтээсэн үр дүн гүйцэтгэх захирлыг удирдах зөвлөл болон хувь нийлүүлэгчдийн өмнө сайнаар харуулдаг билээ.
- Жюди карьераа өсгөх хүсэл зорилго дүүрэн байлаа. Түүний карьерын өсөлт 2 хүнээс шууд хамааралтай. Эхнийх нь түүний шууд удирдлага. Шууд удирдлагын зүгээс Жюдид ур чадварыг нь хөгжүүлэх хэмжээний үүрэг даалгавар оноох ёстой. Хоёр

дахь нь компанийн дээд удирдлагын багийн Линда захирал. Линда чухал даалгавар хариуцах хэлтэс дундын багийн бүрэлдэхүүнийг томилох эрхтэй тул Жюдиг энэхүү багт оруулж, шинэ үүд хаалгыг нээн өгөх гол хүн юм.

Дээрх жишээнүүд албан ёсны эрх мэдэлтэй, эрх мэдэлгүй хэн боловч ажлын амжилт нь бусдаас хамаардгийг харуулж байна.

Энэ мэт харилцан хамаарал нь хэдийгээр эрх мэдлийн хүрээг хумьж буй мэт боловч орчин үеийн байгууллагад эрх мэдэл нэг дор төвлөрч, дарангуйлал тогтохоос сэргийлэх өөр нэгэн чухал үүргийг гүйцэтгэдэг. Хэрвээ харилцан хамаарал үгүй бол удирдагч, менежерүүд эрх мэдлийг буруугаар ашиглаж, дээрэнгүй нэгэн болох магадлал өндөр. Харилцан хамаарлын талаар удаах бүлэгт дэлгэрэнгүй үзнэ.

Эрх мэдлийг ашиглах нь: 3 төрлийн менежер

Эрх мэдэлтэй болсон бол түүнийгээ хэрхэн ашиглах вэ? Эрх мэдэл хүний үйл хөдлөлд яаж нөлөөлдөг вэ? Дэвид МакКлелланд, Дэвид Бөрнхам нар энэ талаар судалгаа хийж, 2003 онд бүтээлээ нийтэлжээ. Тэдний үзсэнээр аливаа удирдагчийн эрх мэдэлд хандах хандлага нь хувь хүний сэдэл болон амжилтын талаарх үзэл бодолтой нь салшгүй холбоотой байдаг ажээ. Найзархаг удирдагч, эрх мэдлийг хөөцөлдөгч, институцийн эрх мэдлийг хэрэгжүүлэгч гэх гурван төрлийн удирдагч байдаг хэмээн тэд дүгнэсэн юм.⁴

Найзархаг удирдагч

Судлаачдын тодорхойлсноор *найзархаг удирдагч* эрх мэдлээ ашиглан ажил хэргийг гүйцэтгэхээс илүү бусдад таалагдахад анхаардаг. Тэрээр ажилтнуудтай харилцах, шийдвэр гаргахдаа явал гэдэнд таалагдах, явал гэднийг өөрийн талд байлгах талаар ихэд анхаарна. Үүнээс болоод ажлын шаардлагад нийцсэн гэхээс илүүтэй тохиолдлын шинжтэй шийдвэрүүд олон гаргадаг. Ийм удирдагч ажилтнуудын сэтгэлд нийцэх хүслээ байгууллагын бодлого, дүрэм журмаас дээгүүр тавина. Дээр дурдсан 3 төрлийн удирдагчаас найзархаг удирдагч хамгийн сул бөгөөд үр дүн тааруу нь юм.