

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:

Өөрчлөлт, шилжилтийг удирдах нь

Багийн амжилтыг бүтээх нь

Шилдэг хүмүүсийг сонгон шалгаруулах, тогтоон барих нь

Коучинг ба ментор



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

Гүйцэтгэлийн удирдлага

DDC

658

P-56

ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА

Энэхүү номыг албан ёсны зөвшөөрөлтэйгөөр “Сүүн Сувд” ХХК эрхлэн гаргав.
© “Сүүн Сувд” ХХК, 2014

PERFORMANCE MANAGEMENT

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@umclibrary.mn хаягаар холбогдоно уу.

ҮМС Library нь “Сүүн Сувд” компаниас эрхлэн гаргадаг бизнес удирдлагын ухааны дэлхийн шилдэг бүтээлийн цуврал юм.

Орчуулагч: Н.Хашбат

Редактор: Б.Өлзийсайхан

ISBN: 978-99973-74-06-6

Гарчиг

Өмнөтгөл	vii
1 Зорилго	1
<i>Ажлын чиг баримжаа</i>	
Зорилгыг дээд шатнаас эхлэн тодорхойлдог	2
Зорилго ба ажил	5
Зөв тодорхойлсон зорилго	6
Зайлсхийх хэрэгтэй гурван алдаа	8
Уулзалтын тэмдэглэл	12
Зорилгыг хэрэгжүүлэх 4 алхам	12
Дүгнэлт	17
2 Сэдэлжүүлэлт	19
<i>Өндөр гүйцэтгэлийн нууц биш нууц</i>	
Сэдэлжүүлэлтийн онолууд	20
Урамшууллын тогтолцооны бэрхшээл	26
Сэдэлжүүлэх практик зөвлөмжүүд	28
Дүгнэлт	37
3 Гүйцэтгэлийг хянах	39
<i>Юу зөв, юу буруу хийгдэж байгааг олж харах</i>	
Ажигла, баримт цуглуул	41
Ажиглалт хийснийхээ дараа ярилц	45
Сайн сонсогч байх	46
Зөв асуулт тавих	46
Таамаглал дэвшүүлж, түүнийгээ шалга	47
Дүгнэлт	49
4 Догоддлыг арилгаж, гүйцэтгэлийг өсгөх нь	51
<i>Коучингийн үндсэн ойлголтууд</i>	
Коучингийн боломжууд	53

Харилцан зөвшилцөл	55
Идэвхтэй коучинг	55
Хяналт	66
Дүгнэлт	67
5 Сайн коуч болох нь	69
<i>Бүр цаашилбал...</i>	
Цаг хугацаа болон эрч хүчээ хэмнэ	71
Зөв уур амьсгал бүрдүүлэх	73
Коучингийн үед гардаг түгээмэл алдаанууд	77
Багаар дасгалжуулахад тулгардаг саад бэрхшээл	78
Дүгнэлт	80
6 Албан ёсны гүйцэтгэлийн үнэлгээ	82
<i>Үр дүнг өсгөхийн тулд эргэх холбоог ашиглах нь</i>	
Гүйцэтгэлийн үнэлгээ гэж юу вэ?	84
Гүйцэтгэлийн үнэлгээг үр дүнтэй хийх 8 алхам	86
Зайлсхийх ёстой хоёр алдаа	95
Дүгнэлт	97
7 Ажилтны хөгжил	99
<i>Ажилтныг карьераа өсгөхөд дэмжиж туслах нь</i>	
Ажилтнаас эхэл	101
Төлөвлөгөө боловсруулах	103
Ажилтныг хөгжүүлэх үндсэн арга замууд	105
Дүгнэлт	111
8 Залруулахад бэрх асуудлууд	113
<i>Асуудлыг нүүр тулж шийдвэрлэх нь</i>	
Асуудлыг оношлох	114
Муу гүйцэтгэлтэй ажилтантай нүүр тулах	115
С түвшний гүйцэтгэлтэй ажилтнууд	105
Туйлдаж залхах нь асуудал мөн үү?	105
Арга мухардах үед	105
Дүгнэлт	111
Төгсгөл: Манлайлагч нарын хийх ёстой ажил	131

Хавсралт А: Танд хэрэгтэй хэрэгслүүд	133
Хавсралт Б: Ажлаас чөлөөлөх	141
Ишлэл, зүүлтийн тайлбар	147
Дэлгэрүүлж судлах эх сурвалжууд	153
Номын зөвлөхийн тухай	161
Номыг зохиогчийн тухай	163

Өмнөтгөл

Ажилтнуудаа харах үед танд манай байгууллагын амжилтын эх ундраа энд бий гэсэн бодол төрдөг үү? Таны ажилтнууд чадвартай бас дээр нь компанийн зорилго, зорилтын төлөө сэтгэл зүрхтэй хүмүүс мөн үү? Зах зээлийн өрсөлдөөнийг давж гарах ур чадвар, хүсэл эрмэлзэл ажилтнуудад чинь бий юу? Тэдний ажлын гүйцэтгэл өдөр ирэх тусам сайжирч байна уу?

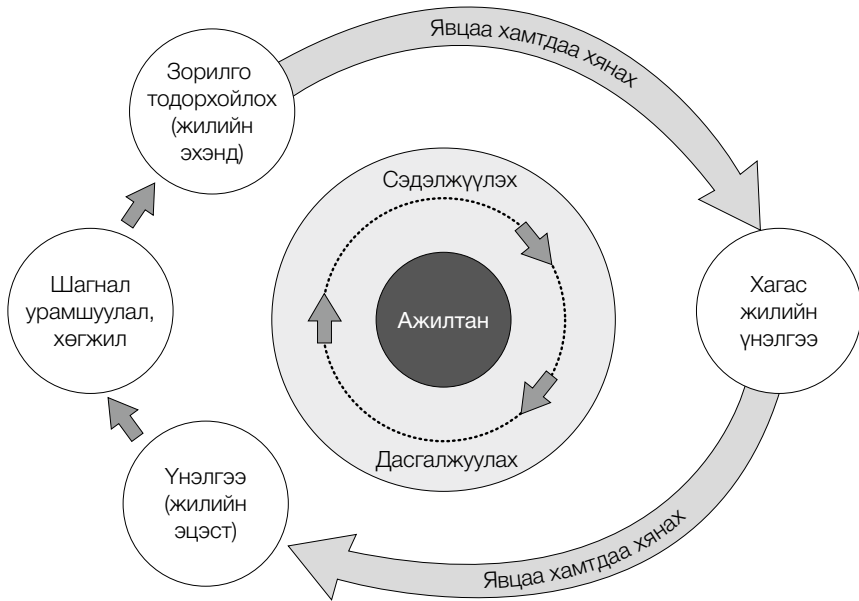
Хэрэв та дээрх асуултуудад бүгдэд нь “Тийм” гэсэн хариулт өгч байвал, танай байгууллага амжилтын замаараа урагшилж байна. Харин эдгээр асуултын аль нэгэнд нь та “Үгүй” гэж хариулсан бол, гүйцэтгэлийн удирдлагыг ашиглан асуудлаа шийдэж болох юм. *Гүйцэтгэлийн удирдлага* бол ажилтнуудын ажлын байран дахь үр бүтээлийг хэмжиж, түүнийг нэмэгдүүлэхэд ашигладаг арга хэрэгсэл. Гүйцэтгэлийн удирдлагын чадвар бол захирал, менежер хүний ажлын карьерийнх нь бүх үед ашиглагдах гол ур чадваруудын нэг. Гүйцэтгэлийн удирдлага нь дотроо хэд хэдэн бүрдэл хэсгийг агуулдаг. Үүнд: зорилго тодорхойлох, явцыг хянах, коучинг өгөх, сэдэлжүүлэх, гүйцэтгэлийг үнэлэх, ажилтныг хөгжүүлэх зэрэг юм. Зураг I-1-д эдгээр ажлууд хэрхэн хоорондоо уялдаж, тасралтгүй цикл болж байгааг, мөн менежер, ажилтан хоёр энэ процесст ямар оролцоотой байдгийг дүрсэлж үзүүлжээ.

Гүйцэтгэлийн удирдлагын цикл зорилго тодорхойлохоос эхэлдэг гэдгийг хүмүүс сайн мэддэг. Түүний дараа явцын дунд ажилтны гүйцэтгэлийг дэвшүүлсэн зорилготой харьцуулж хянаж явах бөгөөд хугацааны эцэс болоход ихэвчлэн албан ёсны уулзалт байдлаар үнэлгээ хийдэг. Албан бус буюу явцын үнэлгээг орхигдуулалгүй жилийн дундуур хийж явахыг мэргэжилтнүүд зөвлөдөг. Жилийн эцсийн үнэлгээний дүн байгууллагын цалин урамшууллын системд орж,

ажилтны цалин, бонуст нөлөөлөх бөгөөд, энэ нь тушаал дэвшүүлэх, тогтоон барих асуудалтай мөн холбогдоно. Түүнчлэн үнэлгээний үр дүнд суурилж, удирдлага ажилтан хоёр хамтран тухайн ажилтны ур чадвар, байгууллагад оруулах хувь нэмрийг нэмэгдүүлэх үүднээс цаашдын хөгжлийн хөтөлбөр, карьерийн төлөвлөгөөг гаргадаг. Үүгээр нэг цикл төгсгөл болж, дараагийн цикл эхэлж, зорилгоо дахин тодорхойлно.

Ар араасаа ээлж дараатай өрнөх эдгээр алхмууд нь гүйцэтгэлийн удирдлагын зөвхөн нэг л тал юм. Удирдлагын оролцоог ихээр шаарддаг сэдэлжүүлэлт болон коучинг нь дэс дараатай өрнөдөг шугаман процесс биш билээ. Ажилтныг сэдэлжүүлэх, дасгалжуулахад тодорхой заасан хугацаа, үечлэл гэж байхгүй. Эдгээр нь байнгын процесс эсвэл шаардлагатай үед хийгддэг алхмууд гэж ойлгож болно.

ЗУРАГ 1-1



Эх сурвалж: Брайн Холлын зөвшөөрөлтэйгөөр авч ашиглав.

Гүйцэтгэлийн удирдлага ямар хэрэгтэй вэ?

Бизнесийн олон салбарт байгууллагын өрсөлдөх чадварыг хүний нөөц нь шууд тодорхойлж байна. Өөрөөр хэлбэл ажилтнуудын шинийг бүтээж туурвих, хуримтлуулсан мэдлэг, ур чадвараа шаардлагатай үед оновчтой ашиглах, хамтын хүчээр үр бүтээлтэй ажиллах, үйлчлүүлэгчтэй эерэг харилцаа үүсгэх эсэхээс өрсөлдөөн хамаарах болжээ. Биет болон санхүүгийн нөөц нь компанид зайлшгүй байх чухал зүйл мөн боловч, олонх тохиолдолд хүний нөөц, бүтээлч байдал нь урт хугацааны өрсөлдөх давуу талын эх ундрага, бусдаас ялгарах гол хүчин зүйл гэдэг утгаараа илүү чухал байдаг. Магадгүй танай салбарт ч ялгаагүй ийм л байх.

Яагаад компани бүрт, менежер бүрт хүний нөөцийг зөв оновчтой удирдах систем хэрэгтэй байдгийг өрсөлдөөнд хүн ямар чухал үүрэгтэй болохоос харж болно. Байгууллагад гүйцэтгэлийн удирдлагыг оновчтой хэрэгжүүлэх нь бизнест оролцогч бүх талд ашигтай. Тухайлбал:

- Байгууллагад хамгийн чадалтай хүмүүс цуглаж, нэг зорилгын төлөө хамтран зүтгэж байгаа цагт хувьцаа эзэмшигчид таатай мэдээ сонсож суудаг.
- Удирдлагад нь ажиллаж байгаа хүмүүс ажлаа сайн гүйцэтгэснээр даргын амжилт улам урагшилж байдаг.
- Ажилтан өндөр гүйцэтгэлтэй ажилласнаар түүний ажлын байр илүү баталгаатай болж, ахиж дэвших боломж нээгдэж, цалин урамшуулал нь ч өснө.

Товч танилцуулга

Harvard Business Essentials (Харвардын Бизнесийн Үндэс) цувралын “Гүйцэтгэлийн удирдлага” сэдэвт ном нь таныг ажилтнуудаа үр бүтээлтэй ажиллуулах, тэдний гүйцэтгэлийг сайжруулахад туслах болно. Жил ирэх тусам ажилтны гүйцэтгэлийн талаар өгүүлсэн маш олон ном товхимол, өгүүлэл нийтлэл, жишээ баримт, кейс олны хүртээл болсоор байна. Харин энэ ном танд тэр дундаас шигшиж түүвэрлэсэн хамгийн шилдэг мэдээллийг хэрэглэхэд ойр дөхөм байдлаар өгөх болно. Ажилтны гүйцэтгэлтэй холбоотой үндсэн гол санааг оруулахын сацуу, өнөөгийн бизнесийн талбараас бодит жишээ

иш татаж, үр бүтээлийг тань улам нэмэгдүүлэх практик ач холбогдол бүхий зөвлөмжүүдийг энэхүү номд багтаасан.

Хэрэв гүйцэтгэлийн удирдлага нь дэс дарааллын дагуу хэрэгждэг цэвэр шугаман процесс байсан бол энэ номыг бичихэд төвөггүй байхсан. Гэвч гүйцэтгэлийн удирдлагын зарим нэг ойлголт тогтсон дарааллын дагуу хэрэгждэггүй. Гэсэн хэдий ч менежерийн зүгээс гүйцэтгэлийн удирдлагын процессыг хэрэгжүүлэх дарааллыг харгалзан үзээд, зорилго тодорхойлох гэсэн хэсгийг номын эхний бүлгээр сонгосон юм. 1-р бүлэгт зорилгын ач холбогдол, амжилттай хэрэгжихүйц зорилго ямар шинжүүдийг агуулсан байдаг талаар өгүүлэх болно. Цаашлаад байгууллагын зорилготой ажилтны зорилго нийцэх хэрэгтэй тухай мөн тайлбарлана. Хэрэв ажилтны зорилго, нэгж хэсэг, алба, байгууллагын зорилготой уялдаагүй байвал энэ нь маш том асуудал болно.

2-р бүлэгт, менежерийн зүгээс *байнга* анхаарлаа хандуулж байх ёстой сэдэлжүүлэлтийн талаар товчхон авч үзсэн. Хэрэв та ажилтнаа тавигдсан зорилгын төлөө зүтгээсэй гэж хүсч байвал, юуны өмнө түүнд хүсэл сэдэл төрүүлэх ёстой. Энэ бүлэгт ажилтныг сэдэлжүүлэх сонгодог онолуудын тухай товчхон үзээд ажилтнуудад нөлөөлөхийн тулд ашиглаж болох гадаад болон дотоод урамшууллын талаар тайлбарлах болно. Мөн энд ажилтнуудыг сэдэлжүүлэх талаар практик аргуудтай танилцана.

Ажилтнууд тань дэвшүүлсэн зорилгынхоо төлөө зүтгэж байх зуур тэдний ажлын ахиц дэвшлийг явцын үнэлгээгээр тогтмол хянаж байх хэрэгтэй. Ингэж явцын хяналт хийх нь, ажилтнуудад зорилгыг нь ахин сануулах, зорилгын ач холбогдлыг ойлгуулах, ахиц дэвшлийг нь сайшаажурамшуулах, элдэв асуудлыг хүндрэхээс нь өмнө эрт залруулах боломжийг танд олгодог. Тэгвэл 3-р бүлэгт ажилтны гүйцэтгэлийг явцын дундуур хэрхэн зөв үнэлэх тухай болон бэрхшээлтэй асуудлыг олж харах практик аргуудын тухай өгүүлнэ. Мөн энэ бүлэгт гүйцэтгэл тааруу байхад нөлөөлдөг түгээмэл шалтгаануудын талаар авч үзнэ.

Менежерүүд анх ажлын гараагаа эхэлж байхдаа өөрсдийгөө коуч гэж тэр бүр боддоггүй. Тэдэнд менежерийн үндсэн үүрэг бол төлөвлөх, удирдах, сэдэлжүүлэх, тэгээд хянах гэж заасан байдаг. “Манай сурах бичигт коучингийн тухай огт дурсаагүй байсан шүү дээ!” гэж гайхацгаана. Харин туршлагатай менежерүүд ажилтнаа дасгалжуулах нь тэдний ажил үүргийн нэг чухал хэсэг мөн гэдгийг ойлгосон байдаг. Тиймээс ч тэд гүйцэтгэлийн доголдлыг арилгах, шаардлагатай ур

чадварыг зааж сургах, мэдлэг олгох, сэдэлжүүлэх, ажил дээрх зөв зан төлөвийг залж чиглүүлэх зэрэгт коучингийг ашигладаг байна. Чадварлаг, туршлагатай менежер ажилтнаа дасгалжуулах боломжийг үргэлж эрэлхийлж байдаг.

Коучинг нь нэгэнт маш чухал ойлголт учраас энэ тухай хоёр бүлэг дамнан оруулсан байгаа. 4-р бүлэгт коучингийн үндсэн 4 үе шатын тухай үзнэ. Харин 5-р бүлэгт энэ талаарх ойлголтыг улам гүнзгийрүүлж, дасгалжуулах ажлыг бусдад хэрхэн даалгах вэ гэдэгт хариулт өгсөн байгаа. Ингэснээр таны цагийг хэмнэхээс гадна, ажилтанд чинь ирээдүйд менежер болоход хэрэгтэй дасгалжуулах ур чадварт урьдаас суралцах боломж олдоно. Үүнээс гадна коучингийн үр дүнг сайжруулахад нөлөөлөх 3 нөхцөлийн тухай, дасгалжуулагч-менежерийн зүгээс гаргадаг түгээмэл алдаа болон түүнийг хэрхэн засч залруулах талаар энд өгүүлнэ.

Ихэнх байгууллага бүх ажилтныхаа гүйцэтгэлийг жил тутам үнэлдэг. Та бусдыг үнэлэх болон бусдаар өөрийгөө үнэлүүлэх хоёр тохиолдлын аль алийг туулж үзсэн байх. Гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоонд гүйцэтгэлийн үнэлгээний гүйцэтгэх үүрэг, үнэлгээг сайн хийх 8 алхмын тухай 6-р бүлгээр үзнэ. Түүнчлэн, тухайн хүний ажлын үр бүтээл, зан байдлыг удирдлагаас нь өөр хүмүүсээр үнэлүүлдэг 360 үнэлгээний аргын тухай мөн тайлбарлана.

Ихэнх компани гүйцэтгэлийн албан ёсны үнэлгээний үр дүнг цалин урамшууллын системдээ авч ашигладаг. Түүнээс гадна ажилдаа ахиж дэвшин, илүү их үүрэг хүлээх хүсэл эрмэлзэлтэй байгаа ажилтны карьерийг өсгөх, ур чадварыг нээх боломжийг үнэлгээний үеэр илрүүлдэг. 7-р бүлэгт бид ажилтны хөгжлийн асуудлыг авч үзсэн байгаа. Энд ажилтны хөгжил дэвшил нь менежерийн ажил үүргийн нэгэн чухал хэсэг болох тухай товч өгүүлнэ. Залгуулаад ажилтнуудыг ур чадвар, карьерийн хувьд өсч дэвжихэд нь туслах 4 практик аргын талаар үзнэ.

8-р бүлгийг “Залруулахад бэрх асуудлууд” гэж нэрлэсэн. Хэрэв та удирдах ажил хийгээд тодорхой хугацаа өнгөрч байгаа бол дараах асуудлуудын заримтай нүүр тулгарч үзсэн байх. Ажлын гүйцэтгэл нь тааруу, тэгсэн хэрнээ түүнийгээ сайжруулах ямар ч эрмэлзэлгүй ажилтан. Эсвэл хичээгээд мэрийгээд байгаа мөртлөө олигтой үр дүнд хүрэхгүй байгаа ажилтан. Ийм тохиолдолд яах ёстой вэ? Юуны өмнө асуудал хаанаа байгааг тогтоож, залгуулаад асуудлыг сөхөж хэлэлцэх, санал зөвлөмж өгөх алхмуудыг хийх хэрэгтэй. Энэ бүлэгт муу

гүйцэтгэлтэй ажилтны асуудал, туйлдаж залхсан ажилтан, ажилтныг халах үед анхаарах зүйлсийн талаар өгүүлнэ.

Харвардын Бизнесийн Үндэс цуврал нь үндсэн гол ойлголтыг өгөхөд чиглэсэн учраас агуулга, сэдвийг нь нэлээд сонгож, шигшиж бичсэн. Энэхүү ном гүйцэтгэлийн удирдлагын сэдвийг бүхлээр нь хамарсан гэвэл эндүүрэл болно. Тиймээс цааш судлахыг хүсвэл “Дэлгэрүүлж унших эх сурвалжууд” хэсэгт оруулсан бүтээлүүдийг уншаарай. Тэнд бид ажилтны гүйцэтгэлийн удирдлагын талаар гүнзгий ойлголт авч болох өгүүлэл, номуудаас сонгож оруулсан. Таны суралцах үйлд дэм болох үүднээс гол нэр томъёоны тайлбарыг мөн шигтгэлээ. Гүйцэтгэлийн удирдлагыг судлах үед 360 үнэлгээ, гадаад болон дотоод урамшуулал, карьерийн замнал гэх мэт онцлог нэр томъёонууд гарч ирдэг. Эдгээр нэр томъёог ташуу болгож тодотгож өгсөн байгаа. Үүгээр нь та тухайн үгийн тодорхойлолт нэр томъёоны тайлбар хэсэгт байгаа гэдгийг ялгаж болно.

Түүнээс гадна хоёр хавсралт бий. Эхний хавсралт нь коуч нарт зориулсан өөрийгөө шалгах хуудас. Энэ хэрэгслийг анх Harvard ManageMentor онлайн сургалтын багцад зориулж гаргасан. Үүний тусламжтай та коуч хүнийхээ хувьд ямар давуу болон сул талтай болохоо олж мэдэх боломжтой. Энэхүү шалгах хуудсыг электрон эхээр нь авахыг хүсвэл, Harvard Business Essentials цувралын албан ёсны вэб хуудас болох <http://www.elearning.hbsp.org/businessstools/> руу хандан, татаж авч болно. Энэ хуудас дээр тавигдсан бусад маягтуудыг мөн сонирхож үзээрэй. Танд хэрэгтэй өөр олон зүйл тэнд байж болох юм.

Эхний хавсралтад ажилтны жилийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний хуудас бий. Танай байгууллага үнэлгээний тогтсон хуудасгүй бол, үүнийг байгууллагынхаа онцлогт тохируулж өөрчлөөд хэрэглэж болно.

Хоёр дахь хавсралтад “Ажлаас чөлөөлөх” гэсэн нэмэлт сэдэв бий. Энд ажил үүргээ тавьсан шаардлагын дагуу гүйцэтгэж чадахгүй байгаа ажилтныг ажлаас хэрхэн чөлөөлөх тухай өгүүлнэ.

Удирдах ажлын замналд тань амжилт хүсье!

1

Зорилго

Ажлын чиг баримжаа

Бүлгийн гол сэдэв:

- *Зорилго тодорхойлох*
- *Зорилгуудыг уялдуулах*
- *Амжилттай хэрэгжихүйц зорилго*
- *Амжилтад чиглэсэн төлөвлөлт*

ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН УДИРДЛАГА нь зорилгоос эхэлнэ. Зорилго бол бидний хүрэхээр тэмүүлэх үр дүн бөгөөд төлөвлөлт, гүйцэтгэлийн үнэлгээ, шагнал урамшуулал, ажилтны хөгжлийн үндсэн тулгуур юм. Зорилго дэвшүүлэхгүй бол ажилтнууд байгууллагын амжилтад онц нөлөөгүй ажлуудад цаг хугацаа, хүч нөөцөө дэмий үрэх болно.

Аливаа байгууллага, хэлтэс, нэгж, ажилтан өөрийн гэсэн зорилготой, түүндээ хүрэх төлөвлөгөөтэй байх хэрэгтэй. Хязгаарлагдмал нөөц бололцоог хамгийн чухал зүйл дээр төвлөрүүлэх үүргийг зорилго гүйцэтгэдэг. Заримдаа зорилго хамтын шинжтэй байна. Нэгдсэн зорилго байхгүй бол ажилтнуудын хүч чармайлт хэдэн тийшээ тарж, хамтын ажиллагаа ч үгүй болох тийшээ хандана.

Хэрвээ зорилго ийм чухал юм бол үүнийг хэн тодорхойлох вэ? Менежментийн нэг үндсэн чиг үүрэг бол зорилго тодорхойлох юм. Та хэрэв удирдах ажилтан бол, багийн болоод ажилтан бүрийн зорилгыг тодорхойлох үүрэгтэй. Мөн дэвшүүлсэн зорилгод хүрэх төлөвлөгөөг хүмүүстэй хамтарч гаргах нь таны ажлын нэг хэсэг юм.

Энэ бүлэгт сайн зорилгын шинжүүдийг үзэх болно. Түүнчлэн зорилго тодорхойлоход үед гарч болзошгүй алдаа, түүнээс сэргийлэх арга болон байгууллагын зорилготой өөрийн зорилгоо хэрхэн уялдуулах талаар өгүүлнэ. Мөн дэвшүүлсэн зорилгодоо хүрэхийн тулд та болон танай багийн гишүүд авч хэрэгжүүлж болох алхмуудыг танилцуулна.

Зорилгыг дээд шатнаас эхлэн тодорхойлдог

За, бараг л тийм гээ. Цэвэр логикийн үүднээс авч үзвэл зорилго

тодорхойлох үйл явц нь компанийн стратегиас эхэлж дээрээс доош хэрэгжих ёстой. Жишээ нь, байгууллага шинэ бүтээгдэхүүнээ хурдан гаргах замаар зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлэх стратегийн зорилт дэвшүүлсэн бол, алба нэгжийн зорилгууд энэ стратегитай уялдаж байх хэрэгтэй. Харин ажилтнуудын зорилго харьяалагдах алба нэгжийнхээ зорилготой нийцэж байх нь зүйн хэрэг. Өөрөөр хэлбэл, байгууллагын дээд түвшнээс анхан шат хүртэл хоорондоо уялдаатай зорилго, зорилтууд нэг нэгээсээ урган гарсан байх ёстой. Үүнийг Зураг №1-1-д дүрслэн харуулжээ. Энэхүү зурагт байгууллагын стратегийн түвшний зорилгыг хамгийн дээд хэсэгт байрлуулсан байх ба алба хэлтэс бүр дээр энэ стратегийн зорилгыг дэмжсэн зорилго оноосон байна. Харин ажилтнуудын хувьд дэвшүүлсэн зорилго нь алба хэлтэс нэгжийн зорилготой уялдсан байх ёстой.

Дээрээс эхлэн доош задарсан ийм зорилгууд нь байгууллагын тэмүүлж байгаа гол зүйлтэй нийцэж байдгаараа ихээхэн давуутай. Ийм нөхцөлд бүх ажилтнууд өөрийн зорилгыг гүнзгий ухамсарлаж, хийж буй ажил нь алба нэгжийн зорилгод хэрхэн хувь нэмэр оруулж байгааг, цаашлаад алба нэгжийн үйл ажиллагаа нь байгууллагын стратегийн зорилгод ямар хувь нэмэр оруулж байгааг сайтар ойлгосон байх учиртай. Ийнхүү зорилго, зорилтууд бүх шатандаа уялдсанаар, байгууллагын бүх эрч хүч хамгийн чухал зүйл дээрээ төвлөрдөг.

Нэг зүйл анхааруулъя. Байгууллагын аль ч шатанд зорилго тодорхойлох үйл явц бидний дээр тайлбарласан шиг дээрээс доош урсгалаар яг таг явагддаггүй. Тэгэх ч учиргүй юм. Тэр өндрөөс зорилгыг зааж зааварлана гэдэг амьдрал дээр боломжгүй. Учир нь ингэснээр доод шатны хүмүүсийн сонирхол, оролцоог тусгаж чадахгүйд хүрнэ.

Тэгвэл зорилго тодорхойлох эхлэлийн цэг болж өгдөг дээд түвшний стратегийг аваад үзье. Туршлагатай гүйцэтгэх захирал хүн хэзээ ч өөрийгөө хамгийн сайн стратегийг ганцаараа боловсруулж, баталж чадна гэж боддоггүй. Харин оронд нь тэр бусдын санаа бодлыг цуглуулдаг. Дээд удирдлагын баг, салбар нэгжийн удирдлагууд, анхан шатны мэргэшсэн ажилтнууд гээд олон хүн үүнд багтана. Ингэснээр ажилтнууд хоорондоо стратегийн олон хувилбарыг гаргаж хэлэлцэх бөгөөд энэ явцад хүмүүсийн хувийн зорилго байгууллагын стратегид тусгалаа олдог. Олуулаа хэлэлцсэний хүчинд гүйцэтгэх захирал боломжит хувилбаруудын аюул эрсдэл, ашиг тусыг илүү тодорхой харж чаддаг. Ажилтнуудаа сонсож байж л гүйцэтгэх захирал дэвшүүлсэн стратегийг биелүүлэх тэдний хүсэл эрмэлзэл, ур чадвар

хэр байгааг олж мэднэ. Гүйцэтгэх захирал стратеги тодорхойлох үйл явцад ажилтнуудын дуу хоолойг хэрхэн тусгахаа тооцсон байх хэрэгтэй.

Санал бодлоосоо солилцох ийм хэлэлцүүлэг дараа дараагийн түвшинд ч мөн явагдах учиртай. Гэхдээ хамгийн анхан шатанд ийм хэрэгцээ бага байж болох талтай. Нэгэн байгууллага шинэ бүтээгдэхүүнүүд хурдан гаргах замаар зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлэх стратеги баримталж байж гэж үзье. Бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлтийн хэлтсийн менежер багтаа шинэ бүтээгдэхүүн гаргах хурдаа Х хувиар өсгө гээд шууд тушаачихаж болохгүй. Харин энэ стратегийг хэрхэн ажил хэрэг болгох талаар ажилтнуудтайгаа, маркетингийн мэргэжилтнүүдтэй зөвлөлдөнө. Зах зээлд одоогоор хамгийн нэр хүндтэй байгаа бүтээгдэхүүнээ олон хувилбартай болгох уу? Хэрэв тийм бол ямар хувилбаруудыг сонгох вэ? Эсвэл гол технологио ашиглан шинэ хэрэглэгчид, шинэ хэрэглээг бий болгох уу? гэх мэтээр хэлэлцүүлэг өрнүүлэх нь зүйтэй.

Эцэст нь нэмж хэлэхэд, алба нэгжийн зорилгыг боловсруулахдаа ажилтнуудын хувийн зорилгыг харгалзаж үзэх хэрэгтэй байдаг. Дарга нь ажилтнуудын зорилгыг шууд зааж өгч болно л доо. Гэхдээ ингэж хүчээр тулгасан зорилго ажилтны хичээл зүтгэл, бүтээлч сэтгэлгээг өрнүүлэх юу л бол. Харин хамт зөвшилцөж гаргавал ажилтан “энэ зорилго бол минийх” гэж хүлээж авдаг. Нэгэнт өөрт нь хамаатай гэж бодсон зүйлийнхээ төлөө хүн шаргуу тэмцэх эрч хүч, урам зоригтой байдаг. Тиймээс зорилго тодорхойлох ажилд хүмүүсээ аль болох сайн оролцуулах хэрэгтэй. Ингэснээр ажилтан дэвшүүлсэн зорилгынхоо төлөө хариуцлага хүлээх чадвартай гэдэгт, мөн тэд дэвшүүлсэн зорилгын мөн чанарыг ойлгож, ухамсарлаж байгаа гэдэгт итгэлтэй байж болно.

Тиймээс байгууллагын бүх түвшинд зорилго тодорхойлохдоо өгөө авааны тунг нь тааруулах хэрэгтэй. Хамтран ажиллагсдаа сайн мэддэг менежер үүнийг зөв хийж чаддаг. Ажилтны хувийн амбиц, сонирхол хаашаа чиглэж байна вэ? Түүний дэвшүүлсэн хувийн зорилт хэлтэс нэгжийнхтэй уялдаатай байж чадаж байна уу? Ажилтнуудын урам зоригийг нэмэгдүүлж, тэдний дэмжлэгийг авахын тулд хэлтэс нэгжийн зорилгыг хэрхэн тодорхойлбол зүйтэй вэ?

Ажилтнуудаа хувь хүний үүднээс таньж мэдсэн байх нь зорилгоо зөв тодорхойлоход тустай. Үүгээр зогсохгүй гүйцэтгэлийн удирдлагын бусад бүх алхамд энэ мэдээлэл танд хэрэг болно. Ажилтнаа ямар хүн гэдгийг мэдсэнээр та түүнийг хэрхэн идэвхжүүлж, сэдэлжүүлэхээ

төвөггүй ойлгож авдаг. Ямар төрлийн шагнал урамшуулал түүний “загатнасан газар нь мааждаг”-ыг мэддэг болно гэсэн үг. (Ажилтны зорилго хэлтэс нэгжийн зорилготой зөрчилдөж байгаа үед хэрхэх вэ? сэдвийг уншина уу.) Мөн ажилтны ямар дутагдал, сул талыг коучинг юмуу сургалтын тусламжтай засч залруулж болох нь эндээс харагдана.

Зорилго ба ажил

Зорилго, ажил хоёрыг хооронд нь хольж ойлгох гээд байдаг тал бий. Ажил нь хүмүүс цагаа хэрхэн өнгөрөөж байгааг харуулдаг бол харин зорилго нь бидний хүрэхийг хүссэн үр дүн юм. Энэ хоёрыг ялгаж салгадаггүй газарт хүмүүс нь сайн санаж баахан ажил хийвч олигтой үр дүн гардаггүй. Дараах жишээг үзье:

Ажил	Зорилго
7 хоногийн борлуулалтын тайланг гаргах	Борлуулалтын орлогыг 10 хувиар өсгөх
Хэрэглэгчийн гомдлыг барагдуулах, бусад асуудлыг шийдвэрлэх	Хэрэглэгчийн гомдлыг 15 хувиар бууруулах
Шинэ бүтээгдэхүүн үйлчилгээг нэвтрүүлэх талаар 7 хоног бүр хэлэлцэх	Энэ онд багтааж 5 төрлийн шинэ бүтээгдэхүүнийг зах зээлд нэвтрүүлэх
Чанарын нэгдсэн удирдлагын сургалтад хамрагдах	Үйлдвэрлэлийн гологдлын хэмжээг 20 хувиар бууруулах

Ажлын байрны тодорхойлолтыг ашиглан зорилго тодорхойлох үед энэ мэт төөрөгдөлд орох гээд байгаа тал ажиглагддаг. Ажлын байрны тодорхойлолт бол тухайн ажлын байрны үндсэн үүргүүд, удирдах болон удирдуулах харилцаа, эрх мэдлийн түвшин, ажлын цаг, шаардагдах мэдлэг боловсролыг тодорхойлсон баримт бичиг билээ. Энэ нь тухайн ажлын байранд хийгдэх ажлыг агуулгын талаас нь тайлбарлах боловч менежер, ажилтан хоёр ямар зорилго өмнөө тавих тухайд тодорхой чиглэл өгөхгүй. Дараах ажлын байрны тодорхойлолтыг харъя.

Захирлын бизнес туслах нь захирлын уулзалт хурлуудыг төлөвлөж,

Ажилтны зорилго хэлтэс нэгжийн зорилготой зөрчилдөж байгаа үед хэрхэх вэ?

“Хэлтэс нэгжийн зорилго чухал биш, ядаж л миний хувьд” гэсэн бодолтой ажилтан үе үе таардаг. Жишээ нь, цаашдаа зах зээлийн судалгааны чиглэлээр мэргэших сонирхолтой борлуулалтын төлөөлөгч танай багт ажиллаж байлаа гэж бодъё. Тэр зөвхөн борлуулалтын ажлын туршлагатай гэж CV дээрээ бичихийн тулд л энд ажиллаж байгаа. Байгууллагын чухал зорилгын төлөө тэмцэх хүсэлгүй, эсвэл тийм чадваргүй ажилтнууд бол буруу газраа ирчихсэн хүмүүс юм. Гэхдээ юмны учир ойлгодог хүнийг ятгаж, өгөгдсөн зорилгын төлөө чадах бүхнээ хийхэд уриалж бас болдог. Та хэрэв менежер нь байсан бол энэ борлуулалтын төлөөлөгчтэй яаж ярилцах байсан бэ?

хуваарь гарган зохион байгуулж, хурал, уулзалтын тэмдэглэлийг хөтөлнө. Түүнээс гадна, мэдээлэл харилцааг (утас, факс, имэйл) хариуцаж ажиллах бөгөөд энэ хүрээнд мэдээ захиа түгээж, захиралд ирсэн аливаа мэдээлэлд түргэн шуурхай хариу өгнө. Түүнчлэн төслийн тайлан болон бусад шаардлагатай бичиг баримтыг бэлтгэх, засварлах, хэвлэх, тараах ажлыг гүйцэтгэнэ. Мөн аяллын бүх төрлийн бэлтгэлийг хангаж, томилолтын зардлын тайлан гаргаж, томилолтын зардлыг нөхөн гаргуулж байна. Хоорондоо давхацсан олон ажлуудыг уялдуулж, шаардлагатай үед нэмэлт ажлыг гүйцэтгэх үүрэгтэй. Үүнээс гадна, утасны дуудлагад хариу өгөх болон бусад туслах чанарын ажлыг шаардлагатай үед хийнэ.

Дээрх ажлын байрны тодорхойлолтод маш олон ажил дурдсан байна. Гэхдээ энд зорилго гэж нэрлэхээр нэг ч зүйл алга. Энэ жишээнээс ажилтны зорилгыг тодорхойлохдоо ажлын байрны тодорхойлолтыг шууд “хуулж” болохгүй гэдэг нь харагдаж байна.

Зөв тодорхойлсон зорилго

Зорилго тийм чухал зүйл юм бол үр дүнд хүрэхүйц зорилго ямар байх ёстой вэ? Үүнд судлаач, мэргэжилтнүүдийн олонх нь дараах хариултыг өгсөн байна. Үүнд:

- Чухал, ач холбогдолтой гэж хүлээн зөвшөөрөгдсөн

- Тодорхой, ойлгомжтой байх
- Ойлгомжтой үг хэллэгээр бичигдсэн байх
- Цаг хугацааны хувьд тодорхой байх
- Байгууллагын баримталж буй стратегитай уялдсан байх
- Биелэхүйц боловч амаргүй байх
- Шагнал урамшууллын хөшүүргээр дэмжигдсэн байх

Танай ажилтнуудын өмнөө тавьсан зорилго дээрх шинжүүдтэй хэрхэн нийцэж байна вэ?

Зорилгыг нарийвчилж гаргах тухай асуудал дээр тайлбар өгөх нь зүйтэй болов уу. Туршлагаас харахад дээд түвшний удирдлагын хувьд зорилго ерөнхий, тойм байж болох ба харин анхан шат руу (ажил үүргээ зохион байгуулах эрх мэдэл багатай хүмүүс) дөхөх тусам нэлээд нарийвчлалтай гарч ирдэг. 1942 оны 6-р сард Номхон далайд өрнөсөн шийдвэрлэх тулааны өмнөх орой АНУ-ын Усан цэргийн флотын адмирал Рэй Спруансд ирсэн удирдамжаас бид дээд удирдлагын зорилго ямар ерөнхий байдгийг харж болно. “Гарах эрсдэлийг тооцож үзсэний үндсэн дээр хөдөлнө үү. Өөрөөр хэлбэл дайсны талд давамгай хохирол учруулах боломж бага үед цэрэг армия хүчээр илүү дайсны өмнөөс бүү илгээ.”¹ Энд нарийвчлан заасан тодорхой зүйл алга. Усан цэргийн зэвсэгт хүчний удирдагчид тухайн нөхцөл байдалд нь зохицуулан шийдвэр гаргах ажлыг Спруансд даатгажээ.

Удирдлагын шат доошилж, туршлага багатай, заавар чиглүүлэг хэрэгтэй ажилтнууд дээр ирэхэд дэвшүүлсэн зорилго, зорилт улам нарийсч ирнэ. Борлуулалтын менежер ажилтныхаа зорилгыг тодорхойлж өгч буй дараах жишээг үзье.

Манай компанийн хувьд ирэх жил борлуулалтаа нэмэгдүүлэх нь тун чухал зорилт болоод байна. Компанийн зүгээс сургалт болон үйлдвэрлэлийн чиглэлд сүүлийн үед нэлээдгүй хөрөнгө оруулсантай холбогдуулан дээд удирдлагын зүгээс ирэх жил орлого өсч, тэдгээр хөрөнгө оруулалтын зардал нэмэлт орлогоор нөхөгдөнө гэсэн хүлээлттэй байгаа. Хэрэв бид орлогоо өсгөж чадвал, манай компанийн санхүүгийн чадавх ихээхэн дээшлэх төдийгүй ирээдүйд өрсөлдөх чадвар маань сайжирна. Өөрөөр хэлбэл, та бидний ажлын байр улам баталгаажиж, урамшуулал ч нэмэгдэнэ гэсэн үг.

Компанийн орлого ирэх жилд 15 сая доллароор нэмэгдэх бөгөөд борлуулалтын ажилтан бүр үүнд хувь нэмрээ оруулах учиртай. Бидний тооцоолж байгаагаар таны борлуулалтын төлөвлөгөө 2 сая доллароос 2,2 сая доллар болж өсөх төлөвтэй байна. Энэ нь 10 хувийн өсөлт юм. Энэ тухай би танд албан ёсны мэдэгдэл бичгээр хүргүүлнэ.

Одоогийн түвшинд борлуулалт хийхийн тулд таныг хичээж ажиллаж байгаа би мэднэ. Үүн дээр нэмээд борлуулалтыг 10 хувиар өсгөнө гэдэг амаргүй ажил. Гэхдээ таны хариуцсан бүс нутгийн хувьд борлуулалтыг одоогийн түвшинээс өсгөх боломж харагдаж байна. Энэ зорилтыг та биелүүлж чадна гэдэгт би бүрэн итгэлтэй байна. Таныг би бүх талаар дэмжиж туслах болно.

Энэ жишээнд зорилгыг тун нарийвчилж гаргажээ. Түүнээс гадна энэ зорилго бидний дээр үзсэн шинжүүдэд хэрхэн нийцэж байгааг анзаарах хэрэгтэй. Тэрээр зорилгоо ойлгомжтой үг хэллэгээр тайлбарлаж, цаг хугацааг тодорхой оноож, ач холбогдлыг нь таниулж, мөн байгууллагын зорилготой хэрхэн уялдаж байгааг харуулсан. Мөн энэхүү зорилгыг амжилттай хэрэгжүүлснээр хамт олонд ямар ашиг тус хүртэхийг бас хэллээ.

Зайлсхийх хэрэгтэй гурван алдаа

Байгууллагууд зорилгоо тодорхойлохдоо дараах 3 төрлийн алдааг гаргадаг. Үүнд:

1. Гүйцэтгэлийг хэмжих үзүүлэлтийг тодорхойлолгүй орхидог.
2. Дэвшүүлсэн зорилго, ажилтанд олгох урамшуулал хоёрыг уялдуулалгүй орхидог.
3. Гүйцэтгэлийн босгыг хэтэрхий доогуур тавьдаг.

Эдгээр алдаа нь бүгд зорилгын үнэ цэнэ, ач холбогдлыг бууруулах эрсдэлтэй юм.

Гүйцэтгэлийн хэмжүүр үзүүлэлт

Гүйцэтгэлийн хэмжүүр үзүүлэлт нь бидэнд тухайн зорилгын биелэлт, ахицыг объектив байдлаар дүгнэх баримт нотолгоо болж өгдөг. Борлуулалтын орлого, тоног төхөөрөмжийн дундаж гарц, 1000 ширхэг