



HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS

# Багийн удирдлага

# Гарчиг

<b>Өмнөтгөл</b>	<b>ix</b>
<b>1 Багийн тухай үндсэн ойлголтууд</b>	<b>1</b>
<i>Нэн тэргүүнд ойлгох хэрэгтэй зүйлс</i>	
Баг юунд хэрэгтэй вэ?	4
Танд баг үнэхээр хэрэгтэй юу?	7
Багийн давуу ба сул талууд	7
Баг байгуулах уу? Эсвэл...?	8
Дүгнэлт	10
<b>2 Амжилттай багийн үндсэн шинжүүд</b>	<b>13</b>
<i>Амжилтын үндэс</i>	
Ур чадвар	14
Зорилго, түүнийг хэмжих үзүүлэлтүүд	15
Зорилгынхоо төлөө нэгдсэн байх	17
Хамтдаа сэлүүрдэж, хамтдаа урагшилна	20
Дэмжих орчин нөхцөл	21
Уялдаа	22
Дүгнэлт	23
<b>3 Баг бүрдүүлэх нь</b>	<b>25</b>
<i>Багийн гишүүд, ажлын тодорхойлолт</i>	
Багийн спонсор	27
Багийн ахлагч	29
Багийн гишүүд	31
Багийн залан чиглүүлэгч	39
Багийн ажлын тодорхойлолт	40
Шагнал урамшууллаар идэвхжүүлэх нь	42
Дүгнэлт	44
<b>4 Зөв хөл дээрээ босох нь</b>	<b>45</b>
<i>Анхны чухал алхмууд</i>	

Багийн нээлтийн хурал	46
Шийдвэрийн талаарх шийдвэр	48
Төлөвлөгөө, хуваарь гаргах	51
Амжилтын хэмжүүрээ тогтоох	55
Төсөв зохиох	56
Багийг нэгтгэх механизмууд	57
Хэм хэмжээ тогтоох	60
Дүгнэлт	63
<b>5 Баг удирдахад тулгарах бэрхшээлүүд</b>	<b>65</b>
<i>Манлайлагчийн хэрэг энд л гарна</i>	
Багийн ахлагчийн үүргүүд	66
Багийн хамтач сэтгэлгээг бүрдүүлэх нь	73
Сүргийн сэтгэлгээнээс сэрэмжлэх нь	77
Багийн бүтээлч байдлыг удирдахуй	79
Зөрчлийг шийдвэрлэх нь	83
Дүгнэлт	86
<b>6 Багийн үйл ажиллагаа</b>	<b>87</b>
<i>Санааг ажил хэрэг болгох нь</i>	
Багийн дотоод процессын хяналт	88
Алхам алхмаар	93
Гар нийлж сурахад дэмжлэг үзүүлэх нь	95
Гүйцэтгэлийн үнэлгээ	98
Дүгнэлт	101
<b>7 Виртуал баг</b>	<b>103</b>
<i>Тулгарах саад бэрхшээлүүд</i>	
Давуу тал ба саад бэрхшээлүүд	104
Виртуал багийн технологи	105
Виртуал багийг удирдах нь	113
Дүгнэлт	119
<b>8 Багийн тоглогч байх нь</b>	<b>121</b>
<i>Таны хамгийн чухал даалгавар</i>	
Шинэ санаанд нээлттэй ханд	123
Бусдын ажиллах арга барилд нээлттэй ханд	124
Байгаагаа хуваалц	125

Өөр хувилбар эрэлхийл	126
Өөр хэлтсийн хүмүүстэй ажлын харилцаа тогтоох нь	127
Харилцан ашигтай шийдлийг эрэлхийл	127
Зорилгыг нь үнэлдэг багтаа л элсээрэй	129
Багийн найдвартай гишүүн бай	129
Дүгнэлт	131
<b>Хавсралт А: Танд хэрэгтэй хэрэгслүүд</b>	<b>133</b>
<b>Хавсралт Б: Коучинг өгөх зөвлөмж</b>	<b>139</b>
<b>Хавсралт Б: Багийг зүгшрүүлэх зөвлөмж</b>	<b>147</b>
<b>Ишлэл, зүүдтийн тайлбар</b>	<b>149</b>
<b>Нэр томъёоны тайлбар</b>	<b>153</b>
<b>Дэлгэрүүлж судлах эх сурвалжууд</b>	<b>155</b>
<b>Номын зөвлөхийн тухай</b>	<b>159</b>
<b>Номыг зохиогчийн тухай</b>	<b>161</b>

# Өмнөтгөл

“Аполло” баг саран дээр хүн анх гаргасан. Анхны персонал компьютерийг цомхон баг бүтээсэн (Mac, IBM аль алийг нь). 1980-аад оны үеэр Ford Motors компанийг уналтаас Taurus төслийн баг аварч гаргасан. Тэдний бүтээсэн шинэ загвар Хойд Америкийн шилдэг борлуулалттай автомашинаар шалгарсан түүхтэй.

Хүн төрөлхтний хөгжил, дэвшилд баг асар их үүрэг гүйцэтгэсэн. Бизнес багаар ажиллах явдал түгээмэл, “моодны” болсон. Энэ тухай хэтэрхий их ярьснаас болоод зарим хүмүүс “багаар ажиллах” гэдгийг менежментийн ээлжит хуурамч амлалт гэж эргэлзэх боллоо. Гэвч тийм биш юм. Баг бол саяхан гарч ирсэн шинэ зүйл биш, бас мөдхөн алга болох түр зуурын хөөс ч биш. Жишээ нь, АНУ-ын Эх Газрын Конгресс Их Британиас салан тусгаарлахаар шийдэх үедээ тусгаар тогтнолын тунхаг боловсруулах тусгай баг томилж байжээ. Энэхүү багийн бүрэлдэхүүнд ирээдүйн хоёр ерөнхийлөгч багтсан байв Нэг нь Массачусетс мужаас гаралтай Жон Адамс, нөгөө нь Виржиниа мужийн халуун цустай, залуу уран илтгэгч Томас Жефферсон нар байжээ. Мөн тунхгийг хянан тохиолдуулах ажилд Пенсилвань мужаас гаралтай Бенжамин Франклин оролцсон гэдэг. Хэдэн жилийн дараа ерөнхийлөгч Томас Жефферсонд Наполеоноос “Люсиана” гэрээгээр олж авсан уудам өргөн газар нутгаа судалж мэдэх шаардлага гарчээ. Тэрээр энэ ажлыг засгийн газрын нэг хэлтэс, армийн нэг нэгж, аль эсвэл зүгээр нэг хүнд даатгаж орхихыг хүссэнгүй. Харин оронд нь, гучин хоёр гишүүнээс бүрдсэн “Corps of Discovery” нэртэй баг байгуулж, тэдэнд энэхүү даалгаврыг өгчээ. Энэ багийн туршлага нь, багийн амжилтын гайхалтай жишээнүүдийн нэг билээ.

Энэ ажлын спонсорын хувиар Томас Жефферсон өөрөө багийн ахлагчийг томилов. Виржиниа мужаас гаралтай, өөрийн итгэлт хүн

болох цэргийн ахмад Меривэтэр Люисд тэр энэ хүнд албыг даатгажээ. Люис тэр үед 29 настай байлаа. Багийн ажлыг эхлүүлэхийн өмнө Жефферсон өөр хоёр ажил амжуулжээ. Эхлээд тэр багаас юу хүлээж байгаагаа тодорхой тайлбарлаж өгсөн. Тэр Миссури мөрний ай савыг сайтар судалж, түүнээс эх авдаг гол мөрнүүд Номхон далайд цутгадаг эсэхийг олж мэдэхийг багт даалгав. Гүйцэд судлагдаагүй байсан хойд зүгийн нутгуудад хүрэх усан зам олох нь тээвэрлэлтийн зардлыг багасгаж, хүн амын суурьшлыг түргэтгэх хамгийн ашигтай шийдэл байлаа. Түүнээс гадна Жефферсон, Миссисипи мөрний баруун нутгийн ургамал амьтад, тэндхийн овог аймгуудын талаар дэлгэрэнгүй мэдээлэлтэй болохыг хүсжээ.

Хоёрт, спонсорын хувиар Жефферсон энэ даалгаврыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай төсөв болон бусад нөөцийг багт бүрдүүлж өгсөн. Түүний саналыг эвэртэй туулай харсан мэт хүлээж авсан сөрөг хүчний эсэргүүцлийг даван туулах амаргүй байсан ч, тэр төсвийг Конгрессоор батлуулж чаджээ. Харин багийн гишүүдийг сонгох эрхийг тэр Люист үлдээсэн байна.

Үүнээс цааших асуудлыг Жефферсон Люист бүрэн итгэж даалгажээ. Люис багт хэрэгтэй чадваруудыг тодорхойлох, аялалд хэрэглэх багаж хэрэгслийн жагсаалт гаргах, замын маршрутыг төлөвлөх зэрэг ажлыг өөрөө мэдэж шийдсэн байдаг.

Люис бие биеэ нөхөж ажиллах ур чадвартай хүмүүсээр багаа бүрдүүлжээ. Фронтын тэргүүн эгнээнд тулалдаж байсан, амьд үлдэх арга ухаанд бүхнээс илүү туршлагажсан цэргүүд, хүнсний гачигдлаас аварч чадах хашир туршлагатай анчид, Миссури мөрнийг хэнээс ч илүү мэдэх завьчид тэдний дунд байлаа. Мөн Люис Индианчуудтай харилцаж сурсан, аяллын баялаг туршлагатай, өөрийн итгэж хүндэлж явдаг Уиллям Кларкыг өөрийн хамтрагчаар сонгож, ахлагчийн хүнд үүргийг хувааж үүрэхээр болов.

Люис өөрөө ч мөн тусгай бэлтгэл хийж, ур чадвараа хөгжүүлэхэд анхаарчээ. Жефферсоны заавраар тэр Бенжамин Раш эмчид шавь орж, Филадельфи мужид хэдэн сарын турш эмчилгээ, сувилгааны ухаанд суралцсан байна. Үүнийхээ дараа байгалийн ухааны тэргүүлэх эрдэмтэн Бенжамин Смит Бартоны шавь болж, амьтан ургамлыг судлах, ангилж таних аргад чамгүй сайн суралцжээ. Багийн ахлагч хронометр, өнцөг хэмжигч ашиглан байршил тодорхойлох ур чадварыг мөн эзэмшсэн байна.

Амжилттай ажилласан бүх л багийн адил, судалгааны анги

шаардлагатай үед шинэ гишүүн элсүүлж, үүргээ гүйцэтгэж дууссан гишүүдийг буцааж байлаа. Аяллын эхний хэсэг өндөрлөхөд завьчны үүрэг оролцоо бараг байхгүй болсон тул, түүнд энэ хугацаанд цуглуулсан ургамал, амьтны дээжийг өгч, Жефферсонд судалгааны ангийн талаар мэдээлэл өгөхийг даалган буцаав. Хэрэгцээтэй ур чадвар дутагдах үед тэд хүн нэмж авч байлаа. Хэлний мэдлэгтэй хүн хэрэг болох үед Мандаан омогт амьдарч байсан, Франц, Канадын хооронд худалдаа хийж амь зуудаг Шарбонну хэмээх эрийг багтаа элсүүлжээ. Түүний эхнэр Сакагави нь Хидаца гаралтай эмэгтэй байсан бөгөөд аяллын дараагийн хэсэгт өрнө зүгийн нутгийн иргэдтэй хэл нэвтрэлцэх гол үүрэг гүйцэтгэсэн байна.

Номхон далайн эрэгт хүрээд буцаж ирэх энэ урт удаан аяллын туршид нэн даруй шийдвэр гаргах хэрэгцээ олон тулгарч байв. Голын аль салааг дагаж явах, индиан омгийн ахлагчтай хэрхэн харьцах, хүйтэн урт өвлийг хаана өнгөрөөх гэх мэт бүх асуудлыг багийнхан өөрсдөө шийдэхээс өөр аргагүй. Тэртээ хол төрөлх сууринд нь үлдсэн дээд удирдлагатайгаа тэд хэдийн харилцаа холбоо тасарсан байлаа. Судалгааны баг цэргийн зохион байгуулалттай байсан учир ихэнх шийдвэрийг багийн ахлагч Люис, Кларк хоёр гаргана. Заримдаа багаараа зөвшилцөж шийдвэр гаргах үе тохиолдоно. Гэхдээ ямар ч үед багийн зорилго тэдний шийдвэрийн үндсэн чиглэл болж байв.

Судалгааны ангийн аялал бол адал явдлаар дүүрэн, амь өрсөн хатуу тэмцлийн бодит түүх юм. Бизнесийн ажил хэрэг хэдийгээр ийм их адал явдал, эрсдэл дагуулахгүй ч гэлээ, дээрхтэй адил багаар ажиллах хэрэгцээ шаардлага тулгарах нь зайлшгүй.

Та баг зохион байгуулж, удирдахад хэр бэлтгэгдсэн бэ? Амжилттай багийн шинжүүдийг та мэдэх үү? Багийн хийж буй ажил байгууллагын ажилтай хэрхэн уялдаж байх ёстой вэ? Багийн ажилд удирдагч, гишүүд, спонсорын оролцоо ямар байх ёстойг та мэдэх үү? Багтаа гишүүн элсүүлэхдээ юуг чухалчилж үзэх хэрэгтэй вэ?

Энэ ном эдгээр болон бусад олон асуултад хариу өгөх болно. Harvard Business Essentials-ын бусад цувралын адил, энэ ном таныг гүнзгий мэргэшүүлэх, шинжилгээ судалгааны ажлуудтай дэлгэрэнгүй танилцуулах зорилго агуулаагүй. Харин багийн спонсор, ахлагч эсвэл гишүүний хувиар хэрхэн үр дүнтэй ажиллах зөвлөгөөг танд хүргэх зорилготой билээ.

## Товч танилцуулга

Энэ ном 8 бүлэгтэй. Нэгдүгээрт бүлэгт, баг ба уламжлалт ажлын бүлгийн ялгаа, багийн төрлүүд, багаар ажиллахын давуу ба сул тал, ямар ажлыг багаар гүйцэтгэхэд тохиромжтой байдаг тухай үндсэн ойлголтууд багтсан.

Хэрэв аливаа нэг ажлыг багт даалгах шаардлагатай гэж үзвэл, 2-р бүлгээс багийн ажлыг хэрхэн зөв эхлүүлэх тухай уншаарай. Менежментийн шилдэг ном бүтээлүүд дээр үндэслэн гаргасан багийн амжилтын хүчин зүйлсийг энэ бүлэгт танилцуулна. Үүнд: ур чадвар, тодорхой зорилго, идэвх оролцоотой гишүүд, зохистой бүтэц, байгууллагын зүгээс үзүүлэх дэмжлэг, баг болон байгууллагын зорилгын уялдаа холбоо зэрэг хүчин зүйлс ордог.

3-р бүлэгт баг бүрдүүлэх тухай үзнэ. Оролцогч талуудын (багийн спонсор, ахлагч, гишүүн, зөвлөхийн) үүрэг, тэднийг хэрхэн зөв сонгох талаар энд оруулсан. Спонсорын зүгээс багийн даалгаврыг албан ёсоор бичгээр тодорхойлж өгөх бүлгийн сүүлийн хэсэгт үзнэ. Энэ алхмыг хангалтгүй гүйцэтгэвэл, баг өгөгдсөн үүрэг даалгаврын талаар буруу ойлголттой үлдэнэ.

Баг бүрдсэн бол “зөв хөл дээрээ босож” ажлаа эхлэх хэрэгтэй. 4-р бүлэгт багийн амжилтад хэрэгтэй олон зүйлсийн талаар практик зөвлөгөөнүүд оруулсан. Багийн нээлтийн хурлыг зохион байгуулах, шийдвэр гаргах журмыг тогтох, ажлын төлөвлөгөө зохиох, багийн гишүүдийн баримтлах хэм хэмжээг тодорхойлох болон бусад хийх ёстой ажлуудын тухай энэ бүлэгт өгүүлнэ.

Хэрэв та менежер бол өдийг хүртэл эзэмшсэн олон ур чадвараа багийн ахлагч, гишүүний “дүр”-д ашиглах боломжтой. Төлөвлөх, төсөв хянах, хүмүүсийг идэвхжүүлэх, хөгжүүлэх гэх мэт менежер хүний өдөр тутам хийдэг зүйлсийг багаар ажиллах үед ч хийх шаардлагатай болдог. Гэхдээ баг удирдаж ажиллах үед тулгардаг онцлог асуудлууд бас бий. Үүнийг 5-р бүлэгт тусгасан. Багийн хамтач сэтгэлгээний ач холбогдол, түүнийг хэрхэн бүрдүүлэх, сүргийн сэтгэлгээний аюул, багийн ахлагчийн өвөрмөц үүрэг оролцооны тухай энэ бүлэгт үзнэ. Багийн ахлагч дарга мэт аашилж болдоггүй. Тэгсэн тохиолдолд хамтын хүчин чармайлт сарниж, багаар ажилласны ашиг тус гарахгүй.

Баг бүрдэж, зорилгынхоо төлөө ажиллаж эхэлсний дараа, багийн ахлагч болон гишүүд ажлын гүйцэтгэлээ хянаж явах хэрэгтэй. 6-р бүлэгт үйл ажиллагааны шинжтэй асуудлуудыг үзнэ. Үүнд баг доторх



хамтын ажиллагаа, харилцааны түвшинг хэрхэн хянах, хүмүүсээ хэрхэн сэдэлжүүлэх тухай үзэх болно. Мөн энд баг дотроо хамтран ажиллаж сурах тухай асуудлыг хөндөнө. Багийн гишүүд үүнд аль болох хурдан, бас сайн суралцах хэрэгтэй.

7-р бүлгийн сэдэв бол виртуал баг. Виртуал багт ур чадвар, үзэл бодлоороо эрс ялгаатай хүмүүсийг нэгтгэх боломжтой байдаг онцлогтой. Жишээ нь, Бомбей, Сан Хосе хотын програмист залуус, Сан Францискогийн авъяаслаг маркетер, Парис дахь түнш, Нью-Йорк дахь дээд удирдлагын төлөөлөл. Бараг “Мөрөөдлийн баг” гэж нэрлэж болох энэ хүмүүсийн ур чадварыг зөвхөн виртуал багийн ачаар л нэгтгэж болно. Гэхдээ нөгөө талд, виртуал багт өөрийн гэсэн өвөрмөц бэрхшээлүүд тулгардаг. Багийн гишүүд хоорондоо нүүр тулж уулзах боломж бараг байхгүй тул, багийн хамтач сэтгэлгээг бүрдүүлэх, хамтын ажиллагаа, мэдээлэл солилцооны явцыг удирдахад нэлээд төвөгтэй. Эдгээр асуудлыг удирдлагын оновчтой арга барил болон технологийн тусламжтай шийдэж болно. Энэ тухай 7-р бүлгээс уншаарай.

Хүмүүс багийн тоглолт хийж байж л баг амжилтад хүрнэ. Гэхдээ багийн тоглолт нь хүнд байгалиас заяасан зан төлөв биш юм. Ямар үед хувийн гүйцэтгэлдээ анхаарч, ямар үед багийн тоглогч байх вэ гэдгээ хүмүүс тэр бүр мэддэггүй. Үргэлж гол эрх мэдлийг атгаад сурчихсан хүмүүст бусадтай хамтран ажиллах амаргүй байна. Тэгвэл 8-р бүлэгт, багийн гишүүн энэ тэнцвэрийг хэрхэн зөв хадгалж ажиллах тухай үзэх болно.

Эдгээр 8 бүлэг сэдэвт багийн ахлагч, багийн гишүүний үүргийг хэрхэн сайн гүйцэтгэх тухай үндсэн ойлголтыг багтаасан. Хэрэв та нэмж судлахыг хүсвэл “Дэлгэрүүлж судлах эх сурвалжууд” гэсэн хэсгээс холбогдох ном, нийтлэлийн жагсаалтыг харж болно.

Номын төгсгөлд хавсралтаар багийн гишүүдэд коучинг өгөх, багт тулгарсан асуудлыг шийдвэрлэх зөвлөмжүүд, багийн ажилд ашиглаж болох хэд хэдэн маягыг оруулсан. Хэрэв маягтуудыг электрон эхээр нь татаж авахыг хүсвэл, Harvard Business Essentials цувралын албан ёсны вэб хуудас <http://www.elearning.hbsp.org/businessstools/> руу хандаарай.

Энэхүү номын үндсэн агуулгыг Harvard Business School Publishing хэвлэлийн газрын ном, өгүүлэл, нийтлэлээс авсан. Нэн ялангуяа Harvard ManageMentor® онлайн курсын “Leading Teams” хичээлээс багагүй иш татсан болно. Бусад ашигласан эх сурвалжийг номын төгсгөлд ишлэл зүүлт хэсэгт дурдсан.



1

# Багийн тухай үндсэн ойлголтууд

*Нэн тэргүүнд ойлгох хэрэгтэй зүйлс*

## **Бүлгийн гол сэдэв:**

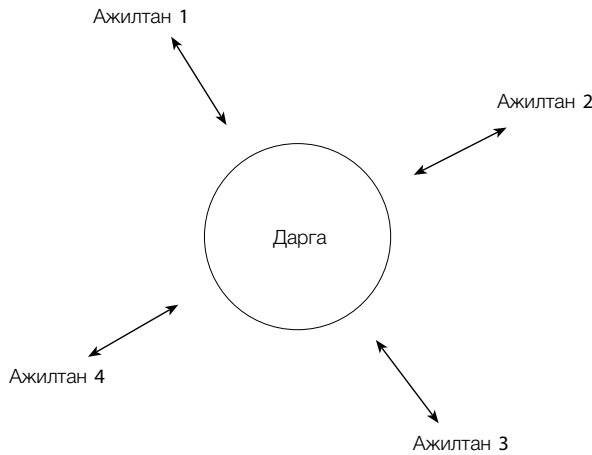
- *Баг ба ажлын бүлгийн ялгаа*
- *Багийн төрлүүд*
- *Багаар ажиллахын давуу болон сул тал*
- *Багаар ажиллуулах эсэхийг шийдэх нь*

“БИД БҮГД нэг завинд суусан, нэг багийн хүмүүс” гэж компанийн захирал хэлнэ. Энэ мэтчилэн баг гэсэн үг хаа сайгүй сонсогдоно. Багийн гэдгийн цаана нэгдмэл зорилго, хамтын ажиллагаа, заримдаа эрх тэгш байдлыг ойлгодог. Гэхдээ жинхэнэ баг цөөхөн байдаг. Ердийн ажлын бүлгийг баг гэж эндүүрэх нь түгээмэл. Ажлын бүлгийн гишүүд нэг удирдлагатай боловч, хоорондоо хамтран ажиллах нь бага байдаг. Зураг №1.1-д ажлын бүлгийн дотоод хамаарлыг дүрсэлжээ. Ажлын бүлгийн гишүүд менежерийн удирдлага дор үүрэгт ажлаа гүйцэтгэдэг нь зургаас харагдаж байна. Менежер ажилтан хоёр хамтран ажиллах боловч, ажилтнуудын хооронд хамтын ажиллагаа төдийлөн өрнөхгүй. Мөн ажил үүргээ тайлагнах харилцаа зөвхөн удирдлага, ажилтан хоёрын дунд бий.

Ихэнх хэлтэс нэгжүүд ажлын бүлгийн ийм зохион байгуулалтын дагуу ажил хэргээ явуулдаг. Ажилтнууд удирдлагаас өгсөн чиглэлийн дагуу ажиллана. Тэд дор бүрнээ өмнөх ажилдаа анхаарч, бусад алба хэлтэстэй тэр бүр холбогдохгүй. Менежерийн зүгээс ажилтанд үүрэг даалгавар өгөхдөө, “Энэ бол манай хэлтсийн зорилго. Үүнээс чиний хийх ёстой ажил нь энэ” гэж хэлж өгнө. Даалгасан ажлыг амжилттай гүйцэтгэвэл ажилтны зорилт биелнэ. Шийдвэр гаргах, хүмүүсийн ажлыг хооронд нь холбож уялдуулах үүргийг дарга хүлээнэ. Харин багаар ажиллах үед эдгээр үүргийг багийн гишүүд өөрсдөө хэрэгжүүлэх учиртай.

Ажлын бүлгийн зохион байгуулалт өөрийн гэсэн давуу талуудтай. Жишээ нь хүмүүс хоорондоо харилцаж, ажлаа уялдуулах шаардлага энэ үед хамгийн бага. Менежер зорилгодоо хэрхэн хүрэхээ мэддэг, чадварлаг хүмүүсийг цуглуулж чадсан, тэдний ажил үүргийг зөв

## ЗУРАГ №1-1

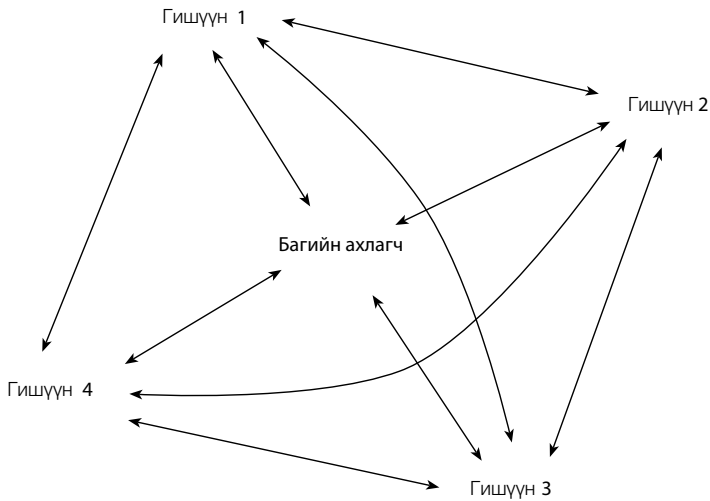
**Ажлын бүлэг**

хуваарилсан<sup>8</sup> нөхцөлд ажлын бүлэг амжилтад хүрч чадна. Гэхдээ ажлын бүлгийн зохион байгуулалтад дутагдалтай тал ч бас бий. Менежер ажилтнуудаас ирэх мэдээллийг нэгтгэж шинжлэх, шийдвэр гаргах үүргийн ганцаар хүлээнэ. Гэтэл заримдаа шийдвэр гаргах эрх мэдэл ганц хүнд төвлөрөх нь эрсдэлтэй байдаг.

Харин баг гэдэг нь нэг хүний удирдлагад хамаарч, нэг өрөөнд хамтдаа суудаг хүмүүс биш юм. Нэгдсэн зорилготой, түүнийхээ төлөө бүгд тэнцүү хариуцлага хүлээсэн, ур чадварын хувьд бие биенээ нөхөж ажиллах бүлэг хүмүүсийн нэгдэл бол БАГ юм. Багийн гишүүд хоорондоо мөн багийн ахлагчтай идэвхтэй харилцаатай байна (Зураг №1.2).

Багийн гишүүдийн ажил нэг нэгнээсээ ихээхэн хамааралтай. Тэд үүрэг даалгавар, зорилгоо биелүүлэхийн тулд харилцан нягт хамтран ажиллана. Харин багийн ахлагч шаардлагатай нөөц, эх үүсвэрээр багаа хангах, зарим үед коучинг өгөх, байгууллагын бусад нэгж хэсэгтэй багаа холбох үүргийг хүлээдэг. Ажлын бүлгийн шийдвэрийг менежер дангаараа төлөөлж гаргадаг бол багийн хувьд гишүүдийн оролцоонд тулгуурлан шийдвэр гаргана. Олон хүний ур чадвар, туршлагад үндэслэдэг учир багийн шийдвэр илүү зөв байдаг.

Ж. Ричард Хакман "Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance" номдоо жинхэнэ баг дараах 4 шинжийг агуулсан байдаг гэж тодорхойлжээ. Үүнд багийн даалгавар тодорхой байх, багийн

**Баг**

хил хязгаар тодорхой байх, дотоод үйл ажиллагаагаа өөрсдөө зохион байгуулах эрх мэдэл багт өгөгдсөн байх, багийн гишүүнчлэл тодорхой хугацааны турш тогтвортой байх<sup>1</sup> зэргийг дурдсан байна. Ажлын бүлэг энэ тодорхойлолтод нийцэхгүй. Менежерүүд ажлын бүлэг баг хоёрыг ялгаж мэддэг байх шаардлагатай. Үүнийг мэдэхгүйн улмаас олон менежер ажлын бүлгийг баг шиг удирдаж, эсвэл багийг ажлын бүлэг шиг удирдаж алдаа гаргадаг. Хакманы дурдсанаар: “Зөв хэрэгжүүлж чадвал аль аль стратеги амжилтад хөтөлнө. Харин хүмүүс нэг нэгээрээ ажиллаж байх үед багаар ажиллах тухай уран цэцэн ярьж, багаараа хамжиж хийх ажлыг хүмүүст салгаж даалгах юм бол тусгүй хэрэг болно” гэжээ<sup>2</sup>.

Тайлбар: Практикт ажлын бүлэг болон багууд дээр тодорхойлсонтой яв цав таарахгүй байх нь бий. Үнэндээ тодорхойлолтод төгс нийцсэн гэхээсээ илүүтэй аль алиных нь шинжийг агуулсан хэлбэр түгээмэл тохиолддог.

**Баг юунд хэрэгтэй вэ?**

Байгууллагад янз бүрийн зорилготой багууд байдаг. Тухайлбал:

- Байгууллагын хэтийн чиглэл, бодлого, философиог боловсруулах зорилготой дээд удирдлагын баг
- Тулгарсан асуудлыг шийдвэрлэх, эсвэл гарч ирсэн боломжийг судлах ажлын тусгай хэсэг
- Бүтээгдэхүүний чанарыг сайжруулах, бүтээмжийг нэмэгдүүлэх, үйлчилгээний доголдлыг арилгах үүрэгтэй чанарын баг
- Өдөр тутам уулзаж, ажлын процессыг хэвийн явуулах зорилготой бие даасан удирдлагатай баг
- Орон зайн байршлаас хамаарахгүйгээр дэвшүүлсэн зорилгыг хэрэгжүүлэх үүрэгтэй виртуал баг.

Үнэн хэрэгтээ ангилал, нэршил амьдралд төдийлөн чухал биш. Байгууллагууд янз янзын нэр хэрэглэдэг. Гэхдээ энэ дундаас төслийн баг болон бие даасан удирдлагатай багийг онцгойлж үзэх хэрэгтэй. Энэ хоёр бол орчин үед хамгийн түгээмэл болсон багийн хэв шинжүүд юм.

### **Бие даасан удирдлагатай баг**

Бие даасан удирдлагатай баг нь тодорхой байнгын үйл ажиллагааг хамтаараа хариуцаж ажилладаг хэсэг хүмүүс юм. Багийн ахлагч сонгох, шинэ гишүүн элсүүлэх асуудлыг тэд өөрсдөө мэдэж шийднэ. Багийн шаардлага, шалгуурт нийцээгүй нэгнээ багаас хасах эрх мэдэл мөн тэдэнд бий. Жишээ үзье:

*Төмөрлөгийн үйлдвэр нь 8 гишүүнтэй бие даасан удирдлагатай багуудад хуваагдана. Баг бүр үйлдвэрлэлийн төлөвлөгөөтэй.*

*Төлөвлөгөөний биелэлт нь тэдний урамшуулалтай хүчтэй холбогдсон. Багууд өөрсдөө ажил горилогчидтой ярилцлага хийж, шинэ гишүүнээ сонгож ажилд авдаг. Аюулгүй ажиллагааг баримталж ажиллаагүй, үргэлж ажлаас хоцордог, багийн гүйцэтгэлд сөргөөр нөлөөлөхүйц алдаа дутагдал гаргасан хүнийг багийн шийдвэрээр компанийн дотоод журмын дагуу ажлаас чөлөөлж болно.*

*Багийн ахлагчийг гишүүд өөрсдөө сонгох бөгөөд ихэвчлэн ахлагчийн үүрэгт албыг ээлж дараалан хашина. Ажлын процессыг сайжруулах, ээлжийн амралтын хуваарь гаргах зэрэг асуудлыг баг*

*мөн л өөрсдөө бие даан шийддэг. Засвар үйлчилгээний хуваарийг ч багууд өөрсдөө зохиодог ажээ.*

Энэ төрлийн багийн ажлын агуулга, хүрээ нь давтагдмал байнгын шинжтэй байдаг. Багийн гишүүд үүрэгт ажлаа хэрхэн сайн гүйцэтгэхээ өөрсдөө мэдэж зохицуулна. Нөгөөтэйгүүр тухайн ажлыг хийх арга, аргачлалыг улам боловсронгуй болгоход түлхэц өгөх урамшууллын хөшүүрэг цаана нь үйлчилж байдаг.

### **Төслийн баг**

Төслийн баг нь нэг удаагийн онцгой ажлыг тодорхой хугацааны дотор хийж гүйцэтгэх үүрэгтэй байдгаараа бие даасан удирдлагатай багаас ялгаатай. Ажлын үргэлжлэх хугацаа нь хэдхэн долоо хоног, эсвэл хэдэн жил ч байж магадгүй. Төсөл хэрэгжиж дуусахад төслийн баг тарна. Урт хугацаагаар, том бүрэлдэхүүнтэй хэрэгжих төсөлд багийн ахлагч болон төслийн менежерийн орон тоо аль аль нь байдаг. Доорх жишээг үзье:

*270 шахам ажилтантай Phipps Corporation ажилтны тоо эрчимтэй өсөж байгаатай холбогдуулан төв оффисоо том байр руу нүүлгэхээр болжээ. Ерөнхий захирал 10 сарын дараа болох нүүлгэлтийн бүх ажлыг хариуцах төслийн баг байгуулжээ. Төслийн багийн ахлагчаар Захиргаа, хүний нөөцийн албаны захирлыг томилсон ба тэрээр бүх алба хэлтсийн төлөөллөөс багтаа элсүүлсэн байна.*

*Шинэ оффист алба, хэлтсүүдийн байршлыг оновчтой төлөвлөх, мэдээллийн технологи, харилцаа холбооны дэд бүтцийг суурилуулах, интерьер дотоод засал чимэглэлийн компанитай гэрээ байгуулж, засвар өөрчлөлтүүдийг хийлгэх, оффисын тоног төхөөрөмж, тавилгын дэлгүүрт захиалга өгөх гэх мэт хийх ажил төслийн багт мундахгүй их байлаа. Захиргаа, хүний нөөцийн албаны захиралд энэ бүх нарийн жижиг ажлыг амжуулах цаг зав хүрэлцэхгүй тул, энэ ажилд илүү их цаг гаргах боломжтой нэгэн чадварлаг менежертээ энэ ажлыг даалгасан байна. Тэр ажлын цагийнхаа гуравны нэгийг энэ төсөлд зориулах боломжтой байв.*

*Компани шинэ оффистоо нүүж орсны дараа төслийн баг таржээ.*



## Танд баг үнэхээр хэрэгтэй юу?

Тухайн ажлыг хэрэгжүүлэхийн тулд заавал баг томилох хэрэгтэй юу? Энэ хамгийн сайн арга зам мөн үү? Ихэнх тохиолдолд тийм биш байдаг. Байгууллагын ихэнх ажлыг өдөр тутмын ердийн процессын дагуу, эсвэл хэн нэг ажилтан дангаараа гүйцэтгэх нь хамгийн зөв шийдэл байдаг. Жишээ нь, борлуулалтын менежер борлуулагч нартаа бүтээгдэхүүний борлуулалтын таамаглалыг гаргах ажил даалгасан гэж бодъё. Энэ даалгаврыг гүйцэтгэхэд багийн зохион байгуулалт шаардлагагүй. Борлуулагч нар дангаараа ажиллах нь зөв. Яг үүнтэй адилаар зээлийн өргөдөл хянах ажлыг заавал баг гэлгүйгээр, банкны зээлийн хэлтсийн дотоод процессын дагуу хийхэд хангалттай. Тэгээд ч зээлийн өргөдөл хянах ажил нь байнгын давтагдмал шинжтэй тул, баг томилохын оронд үйл ажиллагааны хурдан шуурхай, үр дүнтэй процесс бий болгох нь хамгийн зөв хувилбар.

Энгийн, давтагдсан шинжтэй ажил хийх гэж байгаа, хүмүүсийн ажлыг хооронд нь зохицуулах хэрэгцээ бага, төрөл бүрийн тусгай ур чадвар, туршлага төдийлөн шаардахгүй үед баг гаргах шаардлагагүй. Харин дараах тохиолдолд багийн зохион байгуулалт тохиромжтой байдаг:

- Тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд хэрэгтэй бүх мэдлэг, ур чадвар, туршлагыг хуримтлуулсан хүн олдохгүй.
- Тухайн ажлыг гүйцэтгэхийн тулд ажилтнууд хоорондоо нягт харилцан хамааралтай ажиллах шаардлагатай.
- Онцгой, тусгай ажил хэрэгжүүлэх болсон (Онцгой ажил дээр төслийн баг байгуулдаг. Бие даасан удирдлагатай багт ихэвчлэн давтагдмал шинжтэй ажил хариуцуулдаг. Жишээ нь: Шахуу тавьсан үйлдвэрлэлийн төлөвлөгөөг биелүүлэх гэх мэт).

Танай байгууллагын хувьд дээрх нөхцөл байдалд ажлын зохион байгуулалтын аль хэлбэрийг сонгож ажилладаг вэ? Хэрэв баг томилдоггүй бол энэ тухай бодож үзэхийг зөвлөө.

## Багийн давуу ба сул талууд

Баг нь ердийн ажлын бүлгээс ялгарах өөрийн гэсэн онцлогуудтай. Багаар ажиллах нь дараах давуу талуудыг олгоно: