

**HBR'S
10
MUST
READS**

Өөрийгөө удирдахуй

СҮҮН СУВД ХЭВЛЭЛИЙН ГАЗАР

Улаанбаатар хот

ДАА 158.1

ННА 87.2

Д-58

ӨӨРИЙГӨӨ УДИРДАХУЙ

Энэхүү номыг албан ёсны зөвшөөрөлтэйгөөр “Сүүн Сувд” ХХК эрхлэн гаргав. © 2021 “Сүүн Сувд” ХХК.

HBR'S 10 MUST READS - MANAGING YOURSELF

Original work copyright © 2011 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.

Редактор:	Болдбаатарын Өлзийсайхан
Орчуулагч:	Хаш-Эрдэнийн Бадамлянхуа Ендонгийн Бямбагэрэл Төмөрчөдөрийн Жаргалан Болдбаатарын Өлзийсайхан

ISBN: 978-9919-9686-0-1

Гарчиг

- Таны амьдралын хэмжүүр юу вэ? 1**
Клейтон М. Кристенсен
- Өөрийгөө удирдахуй 15**
Питер Дракер
- Сармагчин хэнд зүүгдэж байна вэ? 37**
Уильям Онкен, Доналд Л. Уосс
- Тэсвэр хатуужил юунаас тогтдог вэ? 51**
Диане Л. Кучи
- Цагаа биш эрч хүчээ удирд 67**
Тони Шварц, Кэтрин МакКарти
- Даац нь хэтэрсэн тархи 87**
Эдурт М. Халлоуэлл
- Сайн манлайлагч бай, баялаг амьдар 105**
Стюарт Д. Фрийдмэн
- Ажилдаа эзэн бай 125**
Сумантра Гошал, Хайк Брух
- Оргил бүтээлийн агшнууд 139**
Роберт И. Күин
- Толинд харагдах хүнээс юу асуух вэ? 161**
Роберт С. Каплан
- Анхдагч манлайлал 185**
Даниел Гоулман, Ричард Бояцис, Анне МакКи
- Зохиогчдын тухай 210**

Уильям Онкен, Доналд Л. Уосс

Сармагчин хэнд зүүгдэж байна вэ?

Яагаад удирдагч нарт цаг зав хомс, харин ажилтнуудад хийх ажил хомс байдаг вэ? Энэхүү нийтлэлд менежерийн цагийг түүний дарга, ажилтнууд, хамт ажиллагсадтай харилцах харилцааны үүднээс авч үзлээ.

Тодруулбал, менежер хүнд дараах гурван төрлийн цаг хугацаа байдаг:

- *Даргад ногдох цаг* – Удирдлагаас даалгасан ажлыг хийх хугацаа. Тухайн ажлыг зохих хэмжээнд гүйцэтгэхгүй бол даруй хариуцлага хүлээх ажлууд үүнд хамаарна.
- *Системд ногдох цаг* – Хамт зэрэгцэн ажилладаг хүмүүсийн дэмжлэгийг авахын тулд тэдний тавьсан хүсэлтийг биелүүлэх цаг. Ийм ажлуудыг орхигдуулбал хохиролтой боловч үр дагавар нь тэр даруй шууд илрэхгүй байж болно.
- *Өөрийн мэдлийн цаг* – Менежер өөрөө санаачилсан, эсхүл хийхийг зөвшөөрсөн ажлуудад зориулах цаг. Энэ хугацааны зарим хэсгийг менежер өөрийн шууд удирдлагын ажилтнуудад зориулдаг. Үүнийг “ажилтнуудад ногдох цаг” гэе. Үүний цаана үлдэх хэсэг нь менежерийн хувийн мэдлийн цаг юм. Энэ чөлөөт хугацаандаа менежер ямар ажил хийе гэж

бодсоныг байгууллагын систем, дээд удирдлагын аль аль нь мэдэхгүй учир эдгээр ажлыг хийхгүй байлаа гээд ямар нэг хариуцлага хүлээхгүй.

Менежер дээрх хүсэлт шаардлагуудыг биелүүлэхийн тулд хэзээ, юуг хийхээ бие даан шийддэг байх хэрэгтэй. Дарга болон байгууллагын системээс ирсэн үүрэг даалгаврыг биелүүлэхгүй бол хариуцлага хүлээх учраас менежер эдгээрийг тэр бүр хөдөлгөж чадахгүй. Тиймээс өөрт ногдох цагийг л голчлон анхаарч ажилладаг.

Менежер өөрийн мэдлийн цагаа аль болох их байлгахын тулд ажилтнуудад ногдох цагийг аль болох багасгавал зохино. Тэгээд эндээс суларсан цаг хугацааг ашиглан даргаас болон системээс ирэх үүрэг даалгаврыг илүү сайн зохицуулах боломж бүрдэх юм. Ихэнх менежерүүд ажилтнуудын асуудлыг шийдвэрлэхэд дийлэнх цагаа зарцуулдаг ба үүнийгээ барагтай анзаардаггүй. Энэ үзэгдлийг бид нуруунд үүрүүлсэн сармагчинтай зүйрлэн тайлбарлаж, ажилтнууд яагаад ийм их цаг авдаг, үүнийг хэрхэн зохицуулах тухай өгүүлбэ.

Сармагчин хаана зүүгдэж байна вэ?

Менежер оффисын үүдний танхимаар алхаж явтал өөдөөс нь түүний удирдлагад ажилладаг Жон ирж яваа харагдав. Тэд зэрэгцэн ирэхэд Жон даргатайгаа мэндлэн: “Өглөөний мэнд. Нээрээ бидэнд нэг ийм асуудал тулгарсан...” гээд урсгаж эхлэлээ. Менежер түүний яриаг сонсоод ажилтнууд өөрт нь үргэлж иймэрхүү асуудал танилцуулдгийг анзаарав. Нэгд, менежер тухайн асуудалд оролцох хэмжээний мэдлэг, мэдээлэлтэй. Гэхдээ хоёрт, яг тухайн мөчид шийдвэр гаргахуйц хэмжээнд хараахан бэлэн биш байдаг тийм асуудлууд юм. Менежер эцэст нь: “Чи энэ асуудлыг сөхсөн нь сайн хэрэг. Би яг одоо яаруу явна. Хэсэг бодож үзээд эргээд хариу хэлье” гээд салж явна.

Сая юу болоод өнгөрснийг задалж үзье. Тэр хоёр уулзахаас өмнө сармагчин хэний нуруунд зүүлттэй байсан бэ? Ажилтны нуруунд. Тэгвэл тэд уулзаад салсны дараа сармагчин хэнээс зүүгдэж байна вэ? Менежерээс. Сармагчин ажилтны нуруунаас менежерийн нуруу руу үсрэн нүүсэн мөчөөс эхлэн менежерийн ажилтнуудад зориулах

Товч санаа

Менежер та оффисын үүдний танхимаар алхаж явлаа. Гэтэл таны өөдөөс нэг ажилтан чинь алхаж ирээд “Бидэнд нэг асуудал гарлаа” гэж хэлэв. Та өөрийгөө энэ асуудалд оролцох ёстой гэж бодсон ч газар дээр нь шийдвэр гаргах боломжгүй байв. Ингээд та “Би энэ талаар хэсэг бодъё” гэж хариулна.

Яг энэ мөчид ажилтны нуруунд зүүгдээстэй байсан сармагчин үсрээд танд үүрүүлж байна. Та одоо мөнөөх ажилтандаа хүчин зүтгэж эхлэлээ. Хэрэв та энэ мэтээр хэтэрхий олон сармагчин өөртөө цуглуулбал үндсэн ажлаа хийх завгүй болно. Та дээрээс ирсэн үүрэг даалгаврыг биелүүлж, зэрэгцэн ажиллагсдадаа бизнесийн

бодит үр дүнд хүрэхэд нь туслах ёстой.

Тэгвэл өөртөө сармагчин цуглуулахаас хэрхэн сэргийлэх вэ? Онкен, Уосс хоёр санаачилгыг ажилтнуудад шилжүүлэхийг зөвлөж байна. Жишээ нь хэрэв ажилтан танд асуудлаа шилжүүлэх гэж оролдвол үнэхээр ингэх хэрэгтэй эсэхийг түүнээс лавлаж тодруул. Ажилтан өөрөө ямар нэг шийдэл санал болгож, түүнээ хэрэгжүүлж болно. Эсвэл ямар нэг алхам хийгээд үр дүнг нь тогтмол тайлагнах ч боломжтой.

Ажилтнууд өөр өөрсдийн сармагчныг хариуцаад эхэлбэл тэд шинэ ур чадварт суралцаж, харин та жинхэнэ оногдсон ажлаа хийх цаг завтай болох юм.

цаг хугацаа тоологдох ба сармагчин буцаад зүй ёсны эзнийхээ халамжид очих хүртэл энэ үе үргэлжилнэ. Менежер сармагчныг өөр дээрээ хүлээж авснаар нэг үгээр “ажилтныхаа ажилтан” болчхож байгаа юм. Өөрөөр хэлбэл, тэр Жоноос үүрэг даалгавар хүлээж авсан, бас эргээд Жонд энэ тухайгаа тайлагнах амлалт өгч буй нь үүнийг нотолж байна.

Менежер үүрэг даалгавраа мартаагүй эсэхийг нягтлахын тулд ажилтан менежерийнхээ албан өрөөгөөр шагайн “Нөгөөх чинь юу болж байна даа?” гэж асууна (үүнийг удирдлагын анхан шатны шууд хяналт гэж нэрлэдэг).

Өөр нэг тохиолдолд менежер Жонсон гэх ажилтантайгаа хурал хийгээд тарахдаа “Ойлголоо, энэ тухай надад и-мэйл явуулчхаарай” гэж хэлжээ.

Практикт хэрэглэх жор

Сармагчнуудыг хэрхэн зүй ёсны эздэд нь буцаах вэ? Онкен, Уосс, Стивен Кови (энэ сонгодог нийтлэлд зориулж тэр дуртгал шүүмж бичсэн) нар дараах зөвлөгөөг өгчээ:

Сармагчнуудыг урьдчилан уулзалт товлож авч хэлэлц

Ямар ч сармагчныг тохиолдлын байдлаар битгий авч хэлэлц. Жишээ нь үүдний танхимд хүнтэй таараад шууд сармагчны тухай ярьж болохгүй. Ийм яриа ажил хэрэгч байж чадахгүй. Тиймээс асуудлыг тусгай цаг товлон хэлэлц.

Ажилтнаас шаардагдах санаачилгын түвшнийг тодорхойл

Танай ажилтнууд тулгарсан бэрхшээлийг шийдэхдээ дараах 5 түвшинд санаачилга гаргаж болно. Эдгээрийг өсөх эрэмбээр авч үзье:

1. Хэлэхээс нааш юу ч хийхгүй байх
2. Юу хийхээ асуух
3. Тодорхой алхам санал болгоод танаар батлуулсны дараа хийх
4. Бие даан алхам хийгээд танд энэ тухай нэг удаа мэдэгдээд өнгөрөх
5. Бие даан алхам хийгээд энэ тухайгаа тогтмол тайлагнах

Ажилтан танд ямар нэг асуудал танилцуулсан бол түүнийг 1, 2-р түвшинд ажиллахыг хэрхэвч бүү зөвшөөр. Аливаа сармагчинд ажилтантай тохирсны дагуу 3-5-р түвшний аль нэгийг оноо. Асуудлыг

15 минутаас удаан бүү хэлэлц.

Явцыг хэрхэн тайлагнахыг тохир

Дараагийн алхмыг тохирсон бол ажилтан танд хэрэгжилтийн явцыг хэзээ, хаана хэрхэн мэдээлэхийг тодорхой тогтоорой.

Дотоод сэдлээ нэг шалгаад үз

Зарим менежер ажилтандаа санаачилгыг шилжүүлбэл өөрөө сул дорой, хэрэггүй хүн мэт харагдаж байр суурь нь ганхах вий гэж эмээдэг. Тиймээс хувийн сэтгэл зүйгээ бэхжүүлэхэд анхаар. Энэ нь танд шууд хяналтаа зөөллөж, ажилтнуудаа дэмжихэд тусална.

Ажилтнуудын ур чадварыг хөгжүүл

Ажилтан сармагчныг арчилж чадахгүй, эсхүл арчлах хүсэлгүй болмогцоо удирдлагадаа шилжүүлэхээр оролддог. Ажилтнуудад асуудал шийдэх чадвараа хөгжүүлэхэд нь тусал. Эхэн үедээ та өөрөө асуудлыг шууд шийдсэнээс удаан байх хэдий ч урт хугацаанд таны цагийг хэмнэнэ.

Итгэлцлийг бэхжүүл

Ажилтан менежер хоёр харилцан нэг нэгэндээ итгэж байж ажилтны зүгээс санаачилга гарна. Хэрвээ ажилтан бүтэлгүйтэхээс айж байвал асуудлаа өөрөө шийдэхийн оронд танд авчирч өгсөөр байх болно. Итгэлцлийг бэхжүүлэхийн тулд алдах нь аюулгүй гэдгийг ойлгуулаарай.

Одоо энэ хувилбарыг задлан шинжилье. Энэ удаад сармагчин ажилтны нуруунд зүүгдсэн хэвээр үлдлээ. Учир нь дараагийн алхмыг хийх хариуцлага ажилтанд оногдсон. Сармагчин одоо хаачихыг сайн ажигла. Жонсон менежерийн хүссэн захиаг хичээнгүйлэн бичээд илгээв. Менежер захиаг нээн уншиж эхлэлээ. Одоо дараагийн алхмыг хэн хийх ёстой вэ? Удирдлага. Хэрэв тэр дараагийн алхмыг хийлгүй удвал ажилтнаасаа сануулга захиа хүлээж авах вий. (Удирдлагын анхан шатны хяналтын бас нэг хэлбэр.) Дарга хөдлөхгүй удах тусам ажилтан (хий хүлээн суусаар) улам бухимдаж, менежер харин өөрийгөө улам буруутгана (тэр ажилтнуудад дэндүү их цаг зарцуулах шаардлагатай болсон тул өмнөх ажлаа хийж гүйцэхгүй болжээ).

Дараагийн удаад менежер Смит гэх гурав дахь ажилтантайгаа уулзав. Уулзалтаар менежер Смитэд олон нийтийн кампанит ажлын төлөвлөгөө гаргах даалгавар өгч, түүнийг бүх талаар тусалж дэмжинэ гэж тохирчээ. Менежер: “Миний зүгээс ямар туслалцаа хэрэгтэй байна, хэлээрэй” гээд салж одов.

Одоо энэ жишээг задлан шинжилье. Сармагчин эхэндээ бас л ажилтны нуруунаас зүүгдээтэй байсан. Гэхдээ тэндээ хэр удах бол? Дарга нь Смитийн бэлдсэн анхны саналтай танилцаж батлахаас нааш тэр яг ямар тусламж хүсэж байгаагаа хэлж чадахгүй. Туршлагаас харахад, менежер түүний илгээсэн саналтай танилцтал дор хаяж хэдэн долоо хоногийн хугацаа өнгөрнө. Одоо сармагчин хэнд байна? Хэн нь хэнийгээ шалгаах вэ? Нэгнийхээ араас хий дэмий хөөцөлдөх, ажил гацах явдал ахиад л гарна.

Дөрөв дэх ажилтан бол Рийд. Тэрээр компанийн өөр хэсгээс саяхан шилжиж ирсэн ба компани дотор шинэ бизнес нээж, түүнийгээ хариуцан ажиллахаар томилогдсон. Менежер нь түүнтэй удахгүй уулзаж шинэ ажлынх нь зорилгын талаар ярилцана гээд “Би эхний ээлжид нэг юм бэлдээд ирнэ ээ” гэв.

Одоо энэ жишээг дүгнэн шинжилье. Ажилтан шинэ ажлыг хэдийн хүлээж авсан (албан ёсоор томилогдсон), бас энэ тухайд бүрэн хариуцлага хүлээж байгаа (албан ёсны шийдвэрийн дагуу). Гэтэл дараагийн алхмыг менежер хийх ёстой болчихлоо. Менежер энэ алхмыг хийтэл сармагчин түүний нуруунаас зүүгдээтэй, харин