



HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS

# Өөрчлөлт, шилжилтийг удирдах нь

Өөрчлөлт,  
шилжилтийг  
удирдах нь

## 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:

*Чадварлаг баг бүрдүүлэх нь*

*Шилдэг хүмүүсийг сонгон шалгаруулах, тогтоон барих нь*

*Гүйцэтгэлийн удирдлага*

*Коучинг ба ментор*



HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS

Өөрчлөлт,  
шилжилтийг  
удирдах нь

DDC

650.1

P-56

ӨӨРЧЛӨЛТ, ШИЛЖИЛТИЙГ УДИРДАХ НЬ

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

© “Сүүн Сувд” ХХК, 2014

MANAGING CHANGE AND TRANSITION

Original work copyright © 2002 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](mailto: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

Эх бэлтгэгч: С.Тавансолонго

ISBN: 978-99962-2-863-6

# Гарчиг

<b>Өмнөтгөл</b>	<b>1</b>
<b>1 Өөрчлөлтийн олон тал</b>	<b>7</b>
<i>Өөрчлөлтийн төрлүүд болон хандлагууд</i>	
Өөрчлөлтийн төрөл хэлбэр	8
Өөрчлөлтийн арга хандлагууд	10
Дүгнэлт	14
<b>2 Өөрчлөлтөд бэлэн үү?</b>	<b>17</b>
<i>Өөрчлөлтөд бэлтгэх нь</i>	
Нэр хүндтэй, хүчирхэг удирдагч	18
Өөрчлөлт хийх хүсэл зориг	19
Шаталсан бүтцийг халах	25
Өөрчлөлтөд бэлдэх	26
Дүгнэлт	30
<b>3 Өөрчлөлт хийх 7 алхам</b>	<b>33</b>
<i>Системтэй арга хандлага</i>	
Долоон алхам	35
Манлайлагч, менежер, хүний нөөцийн мэргэжилтний үүрэг	47
Зайлсхийх ёстой алдаанууд	49
Дүгнэлт	50
<b>4 Хэрэгжүүлэлт</b>	<b>53</b>
<i>Төлөвлөснөө ажил хэрэг болгох нь</i>	
Нөлөө бүхий хүмүүсийн дэмжлэгийг авах	55
Ажлын төлөвлөгөө боловсруулах	56
Төлөвлөгөөнд нийцтэй үйл ажил, үг яриа	58
Дэмжих тогтолцоог бий болгох	60
Чухал үе шатыг тэмдэглэх	60
Уйгагүй тайлбарлах, мэдээлэх	62
Мэргэжлийн зөвлөхийн оролцоо	64
Дүгнэлт	70

<b>5 Нийгэм, хүний хүчин зүйл</b>	<b>71</b>
<i>Өөрчлөлтөд үзүүлэх хариу үйлдэл</i>	
Энгийн ажилтан	72
Эсэргүүцэгчид	76
Өөрчлөлтийн төлөөлөгчид	79
Дүгнэлт	81
<b>6 Дасан зохицоход дэмжлэг үзүүлэх</b>	<b>85</b>
<i>Өөрчлөлттэй холбоотой сэтгэлийн дарамт, айдсыг багасгах арга замууд</i>	
Өөрчлөлтөд үзүүлэх хариу үйлдэл: Гарз хохирол, айдас түгшүүрийн мэдрэмж	87
Өөрчлөлтөд хариу үйлдэл үзүүлэх үе шатууд	88
Хялбаршуулсан зөвлөгөө	90
Өөртөө туслах тухайд	91
Ажилтандаа туслах тухайд	94
Эсэргүүцэгчдийн талаар ахин нэг бодоод үзье	98
Дүгнэлт	101
<b>7 Тасралтгүй өөрчлөлт</b>	<b>103</b>
<i>Өөрчлөлтийн хүчээр өрсөлдөх чадвараа хадгалах нь</i>	
Тасралтгүй өөрчлөлтийн цуваа	104
Ажилтнууд дасан зохицож чадах уу?	106
Тасралтгүй өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэх нь	108
Дүгнэлт	111
<b>Хавсралт А: Танд хэрэгтэй хэрэгслүүд</b>	<b>113</b>
<b>Хавсралт Б: Зөвлөх мэргэжилтнийг сонгох, хамтран ажиллах</b>	<b>119</b>
<b>Ишлэл, зүүлтийн тайлбар</b>	<b>125</b>
<b>Дэлгэрүүлж судлах эх сурвалжууд</b>	<b>129</b>
<b>Номын зөвлөхийн тухай</b>	<b>133</b>
<b>Номыг зохиогчийн тухай</b>	<b>134</b>

# Редакцийн үг

Менежер хүнд заавал байх ёстой нэг багаж бол өөрчлөлтийг удирдах ухаан юм. 1980-аад онд дэлхийн тэргүүний компаниудын хүрээнд анх гарч ирснээсээ хойш өнөөдрийг хүртэл бизнесийн ертөнцөд өрнөсөн бүхий л хувьсгалын ард өөрчлөлтийн менежмент явж иржээ.

Сүүлийн гуч гаруй жил хөгжингүй орнуудын бизнест өөрчлөлт, хувьсал хичнээн хурдан, хичнээн далайцтай өрнөснийг бид бүхэн мэднэ. Тэгвэл өнөөдөр монгол бизнесүүд түүнээс ч илүү хурдтайгаар өөрчлөгдөн хувьсах шаардлагатай байна. Ингэж байж л бид улс үндэстнээрээ хүсч тэмүүлээд байгаа хөгжил дэвшилдээ хүрэх билээ. Тэрхүү аянд хувь нэмрээ оруулах эрхэм танд Harvard Business Essentials цувралын эхний бүтээл болгож “Өөрчлөлт, шилжилтийг удирдах нь” номыг хүргэж байгаадаа манай хамт олон баяртай байна.

Монгол бизнесүүд дэлхийн менежментийн ухааны ололттой хөл нийлүүлэн алхах мөч удахгүй ирэх болтугай.

Редактор  
Б.Өлзийсайхан



# Өмнөтгөл

1970-аад оны үеийг 1980-аад онтой харьцуулахад аль ч салбарын хувьд эрс ялгаатай хоёр дүр зураг гарч ирнэ. Энэ цаг хугацааг дахин 10 жилээр наашлуулах юм бол улам л их өөрчлөлтийг ажиглах боломжтой. Хөдөө аж ахуй, агаарын тээвэр, аялал жуулчлал, автомашин үйлдвэрлэл, банк санхүү, биотехнологи, компьютер, электроник, эмийн үйлдвэрлэл, гангийн үйлдвэр, программ хангамж, харилцаа холбоо гээд бүх салбар анх үүссэн цагаасаа өнөөдрийг хүртэл танигдахгүй шахам болтлоо өсч хөгжжээ. Чанарын өсөлт, шинэ арга хандлага, технологийн дэвшил, хууль эрх зүйн орчны өөрчлөлт, шинэ өрсөлдөгчид гээд айсуу яваа өөрчлөлтийн шуургыг бид туулж өнгөрөөхөөс биш зайлах аргагүй юм.

Салбарууд ингэж өөрчлөгдсөн юм бол, түүнд хамаарах компани бүр л өөрийн гэсэн онцгой өөрчлөлт хөгжлийг туулсан байж таарна. IBM нэг хэсэг уналтанд орж, бараг л дампуурахын даваан дээр, хүчирхэг удирдагч, хичээнгүй ажилтнуудынхаа тусламжтайгаар дахин хөл дээрээ амжилттай зогссон билээ. Тэгвэл Microsot энэ хугацаанд программ хангамжийн компаниас компьютер-интернетийг холбосон шийдлийн компани болж өөрчлөгдсөн. General Electric-ийн хувьд сүүлийн 20 жилийн турш өөрчлөлтийн хэд хэдэн давалгааг амжилттай туулж гарч ирсэн. Удирдлагууд нь хөлдөө чирэхээс өмнө Enron эрчим хүчний худалдаанд авчирсан шинэчлэлээрээ од харвах адил хурдтай өсч байсан. Асар олон байгууллагын өөрчлөлт, хөгжлийг төлөөлөх цөөхөн хэдэн жишээ дурдахад энэ. Хотын номын дэлгүүр шиг жижиг бизнес ч гэсэн үйл ажиллагаандаа шинэчлэл хийдэг цаг үе ирсэн нь

гарцаагүй үнэн. Өөрчлөлт хэрэгжүүлэхгүйгээр оршин тогтнох тухай ярих нь утгагүй.

Хэзээ, хаана, яаж, юуг өөрчлөх талаар урьдчилан мэдэх боломжгүй ч, өөрчлөлтөд ямар ч гэсэн бэлтгэлтэй байх нь зүйтэй. Өөрчлөгдөх зайлшгүй шалтгаан, үндэслэлийг хүлээн зөвшөөрснөөр хүмүүс шинэчлэлийг аюул эрсдэл гэж биш харин компаниа, соёлоо шинэчлэх боломж гэж хардаг. Өөрчлөлтийн урьдач шинж тэмдгүүд дараах байдлаар илэрдэг. Үүнд:

- **Компанитай нэгдэх, бүрэлдэхүүнд нь орох, эсвэл салах.** Өөр компанитай нэгдэх, эсвэл өөр компанийг худалдан авч нийлүүлэх нь байгууллагын өсөлт хийдэг аргуудын нэг. Мөн үйл ажиллагаа, чиглэлээ өөрчлөх стратегийн хүрээнд тодорхой нэгж, салбараа бусдад худалдах тохиолдол ч бас байдаг. Энэ мэт бүтцийн өөрчлөлтийн үр дүнд ажил үүрэг нь давхацсан олон хэлтэс, баг гарч ирдэг бөгөөд ихэвчлэн “хайр найргүй” цомхотголоор асуудлыг шийдвэрлэх шаардлага тулгардаг.
- **Шинэ бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ гаргах.** Энэ өөрчлөлтийн үед компани шинэ төрлийн үйлчлүүлэгч, хэрэглэгчтэй болохоос гадна, цоо шинэ өрсөлдөгч нартай нүүр тулдаг. Ийм үед дасан зохицох, суралцах нь амин чухал асуудал.
- **Шинэ удирдагч томилогдох.** Шинэ удирдлага ирэх үед өөрчлөлт өрнөх нь түгээмэл. Байшингийн шинэ эзэн доторх заслыг өөрчилж эхэлдэгтэй адилаар, шинэ удирдагч бизнес процессуудыг засварлаж эсвэл бүр сольж эхэлдэг. Мөн өөрийг нь тойрон хүрээлж байгаа баг, удирдлагын гишүүд санаанд нь нийцэх хүртэл шилжилт хөдөлгөөн, халаа сэлгээг хийсээр байдаг. Удирдлагын багийн гишүүд солигдоход, тэдгээр хүн тус бүрийн удирдлага дор ажиллах хүмүүсийн хувьд ч өөрчлөлт, хөдөлгөөн орох нь дамжиггүй.
- **Шинэ технологи нэвтрүүлэх.** Аливаа шинэ технологи ажлын зохион байгуулалт, гүйцэтгэл, бүтээмж зэрэг ажилтай холбоотой “ертөнцийг” бүхэлд нь өөрчилдөг. Мэдээллийн технологи хүмүүсийн ажиллах арга барилд төдийгүй хэзээ, хаана ажиллахад нь хүртэл нөлөөлж байна. Жишээ нь: Америкийн нийт ажиллах хүчний 23 хувь нь гэрээсээ, үйлчлүүлэгчийн байршлаас сүлжээгээр дамжуулан ажлаа гүйцэтгэж байна гэсэн судалгаа гарчээ. Мөн технологийн

## Өмнөтгөл

хурдацтай дэвшлийн нөлөөгөөр бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ нүд ирмэхийн зуур хоцрогдож байна. Супер компьютер гэх сүржин нэр томъёог одоо нэгэнт хэрэглэхээ больсон. Зээлийн карт, АТМ байхад аяллын чекийг хэрэглэх хүн өнөө цагт байхгүй. Энэ бүгд аль хэдийн үеэ өнгөрөөж, устаж алга болжээ.

Байгууллагууд байнга л өөрчлөгдөж ирсэн гэдэг нь хүмүүс өөрчлөлтөд эерэгээр ханддаг, өөрчлөлтөд орох нь таатай байдаг гэсэн үг хараахан биш. Харин ч эсрэгээрээ аливаа өөрчлөлт, түүний үр дагаварт таагүй хандаж, зайлсхийх нь олонтаа. Менежерүүдийн хувьд өөрчлөлтийг цаг хугацаа их зарцуулдаг, өндөр өртөгтэй гэж дүгнэх нь элбэг. Зарим нь бүр эсрэгээр өөрчлөлтөд хангалттай цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө зарцуулсангүй гэцгээнэ. Ажилтнуудын хувьд зааж чиглүүлж байгаа зүйлээ удирдагчид өөрсдөө ч сайн мэддэггүй хэмээн гомдоллоно. Гэтэл удирдагч нар ажилтнуудыг “хөлөө зөөж ядаад, хөдөлж өгөхгүй хойрго залхуу” хэмээн муугаар дуудна. Дунд шатны хүмүүс үүнд аль алийг нь буруутгана.

Бараг бүх л өөрчлөлт тогтсон нөхцөл байдлыг бусниулдаг, мөн сэтгэл зүйн хувьд давж туулахад хүнд байдаг учраас ихэнх хүн өөрчлөлтөөс зайлсхийж, чадах чинээгээрээ зугтдаг. Гэсэн хэдий ч байгууллагын ахиц, өсөлт хөгжилд өөрчлөлт зайлшгүй хэрэгтэй. Үүнийг зөвөөр харж, идэвхтэй оролцож, зөв зохион байгуулж, удирдаж чадсан хүмүүс өөртөө болон байгууллагадаа амжилт авчрах нь гарцаагүй юм.

## Товч танилцуулга

Энэ номоос та өөрчлөлтийг хэрхэн амжилттай удирдаж, зохион байгуулах, мөн алба хэлтэс, нэгж болоод ажилтнуудад амжилттай даван туулахад нь хэрхэн туслах талаар уншиж судлах болно. Түүнээс гадна, өөрчлөлтийн үед ажилтнууддаа хэрхэн тусалж дэмжих талаар практик туршлагад суралцана.

Өөрчлөлтийн удирдлагын тухай ойлголт маш өргөн хүрээтэй бөгөөд энэ талаар өгүүлсэн ном хэвлэл, нийтлэл сүүлийн үед их гарах болжээ. Энэ номын хувьд уг сэдвийн хамгийн хэрэгцээтэй мэдээллийг түүвэрлэж оруулсан бөгөөд практикт ойр бичигдсэнээрээ онцлог юм. Энэхүү номд байгууллагын өөрчлөлтийн талаарх үндсэн ойлголтуудыг

## Өмнөтгөл

сүүлийн үеийн жишээгээр баяжуулан тайлбарласан бөгөөд амьдралд хэрэгжүүлэх зөвлөмж, санаа олныг та бүхэнд өгөх болно.

Эхний бүлэгт байгууллагын өнцгөөс өөрчлөлтийн төрлүүдийг тайлбарласан. Энд бүтцийн, соёлын, процессын өөрчлөлтүүд, түүнчлэн цэвэр зардал хэмнэх зорилготой өөрчлөлтүүдийн талаар өгүүлнэ. Мөн өөрчлөлтийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх хоёр төрлийн арга хандлагатай танилцах болно.

2-р бүлгээс та өөрчлөлтөд хэрхэн бэлтгэх, түүнчлэн компанийн өөрчлөлтөд бэлэн эсэхийг олж тогтоох арга замын талаар уншиж судлах болно. Чадварлаг удирдагч, шаталсан биш соёл хоёргүйгээр аливаа өөрчлөлтийг хийхэд хүндрэлтэй. Хэрвээ танай байгууллагад энэ хоёр хүчин зүйл байхгүй бол хэрхэн бий болгох талаар зөвлөгөөг энэ бүлгээс уншаарай.

3-р бүлэгт өөрчлөлтийг амжилтаңд хүргэхийн тулд хэрэгжүүлэх 7 алхмын талаар дэлгэрэнгүй оруулав. Эндээс өөрчлөлтийн үед ямар алхам “зөв”, ямар алхам “буруу” болохыг мэдэх болно. Мөн зайлсхийх ёстой алдаануудын талаар энд өгүүлсэн.

Хэрэгжүүлэлт нь ажлын хамгийн хүнд хэсэг. Энэ талаар 4-р бүлэгт тусгайлан авч үзсэн. Эндээс хэрэгжүүлэлтийн үндсэн алхмууд болох чухал хүмүүсийн дэмжлэгийг авах, төлөвлөх, үйл хэрэг, үг яриагаа хооронд нь нийцүүлэх, өөрчлөлтийг дэмжих бүтцийг бий болгох, чухал үе шатыг тэмдэглэх, уйгагүй харилцаж мэдээлэх тухай дэлгэрүүлж уншаарай.

5-р бүлэгт, нийгэм, хүний хүчин зүйлийн талаар авч үзсэн. Байгууллагыг бүрдүүлж буй менежер, ажилтан бүрд өөрийгөө үнэлэх үнэлэмж, сэтгэл хөдлөл, бусадтай тогтоосон харилцаа холбоо байдаг. Өөрчлөлтийн үед эдгээр зүйлс хөндөгдөж, тогтворгүй болох тул, үүнтэй уялдаж төвөгтэй нөхцөл байдал үүсэх гээд байдаг. Менежер хүний хувьд энэхүү нийгмийн системийг анхааралтай ажиглаж, өөрчлөлтөд хандаж байгаа хандлагаар нь хүмүүсийг 3 бүлэгт хуваах хэрэгтэй: Энгийн ажилтан, эсэргүүцэгч, өөрчлөлтийн төлөөлөгч.

6-р бүлэг “Дасан зохицоход дэмжлэг үзүүлэх” гэсэн нэрнээсээ юуны тухай бичигдсэн нь шууд ойлгогдож байгаа байх. Өөрчлөлтөд зайлшгүй шалтгааны улмаас оролцож буй ажилтнуудын туулдаг “гашуудлын” үе шатуудын талаар эндээс уншаарай. Үүнд цочирдох, уурлаж бухимдах, хүлээн зөвшөөрөх гэсэн үе шатууд байдаг. Менежерийн зүгээс энэхүү шатуудыг зөв таньж, тухай бүрд нь тусалж дэмжих үүрэгтэй.

## Өмнөтгөл

Сүүлчийн бүлэгт тасралтгүй өөрчлөлтийн талаар өгүүлсэн бөгөөд үүнд менежер, ажилтан зохицож ажиллаж чадах эсэхийг хөндөж бичсэн. Байнгын өөрчлөлтийн дүнд үүсч буй асуудлууд нь шийдвэрлэж байгаа асуудлаасаа их болчихвол яах вэ? гэсэн асуулт урган гарна. Энэ бүлгээс асуултын хариуг олж уншихаас гадна, жижиг алхмуудын тусламжтайгаар байгууллагыг байнгын өсөлт хөгжилт рүү хэрхэн чирч урагшлуулж болдог талаар судалж мэдэх боломжтой.

Номын төгсгөлд хоёр хавсралтыг оруулсан бөгөөд эхнийхэд нь байгууллагын өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэх үед ашиглах төрөл бүрийн маягтууд бий. Харин удаах хавсралтанд, өөрчлөлтийн үед чухал оролцоо бүхий зөвлөх мэргэжилтнийг хэрхэн сонгох, хамтран ажиллах талаар зөвлөгөөг багтаалаа.

Эдгээр сэдэв таныг өөрчлөлтийн удирдлагад мэргэшүүлж хараахан чадахгүй боловч, өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэх үед чиглэл замаасаа хазайхгүйгээр, ажил хэргээ урагшлуулахад хангалттай тус болно. Энэ талаар гүнзгийрүүлэн судлах хүсэлтэй хүмүүст зориулан номын төгсгөлд унших номын жагсаалтыг оруулсан байгаа.

Түүнчлэн, маягтуудыг электрон эхээр нь олж авахыг хүсвэл, Harvard Business Essentials цувралын албан ёсны веб хуудас <http://www.elearning.hbsp.org/businessstools/><sup>1</sup> руу хандан, татаж авч болно.

Энэхүү номын үндсэн агуулгыг Harvard Business School Publishing-н нийтлэсэн ном, өгүүлэл, нийтлэлүүдээс авсан. Тухайлбал, Тодд Жикийн Хэрэгжүүлэх, Дасан зохицоход дэмжлэг үзүүлэх сэдвээр бэлдсэн хичээлийн материал, Harvard ManageMentor® онлайн сургалтын хөтөлбөрийн өөрчлөлтийн менежментийн хичээлүүд, Майкл Биэр, Бэрт Спэктор, Рассэл Айзэнстат, Нитин Ноориа, Жон Коттэр нарын өөрчлөлтийн менежментийн сэдвээр бичсэн ном товхимол, өгүүллэгээс авч ашигласан болно.

1 Монгол хэл дээрх маягтуудыг [www.yimclibrary.mn](http://www.yimclibrary.mn) веб хуудаснаас татаж авна уу.

# Өөрчлөлтийн олон тал

*Өөрчлөлтийн төрлүүд болон хандлагууд*

## **Бүлгийн гол сэдэв:**

- *Өөрчлөлтийн үндсэн төрөл хэлбэрүүдийн талаар*
- *Өөрчлөлтийн хандлагуудын тухай: “Е” онол (хөрөнгө оруулагчийн талд үйлчлэх зорилготой), “О” онол (байгууллагын чадамжийг өсгөхөд чиглэсэн)*
- *Аль хандлага нь ямар нөхцөлд тохиромжтой вэ?*

ӨӨРЧЛӨЛТИЙГ ХЭРХЭН удирдах талаар дэлгэрэнгүй судлахын өмнө, байгууллагуудын хэрэгжүүлдэг өөрчлөлт шинэчлэлтийн хөтөлбөрүүд, тэдгээрт баримталдаг арга хандлагын талаар товчхон авч үзэх хэрэгтэй. Ийнхүү өргөн хүрээтэй, тойм ойлголттой байх нь хожим нарийвчлан судлахад дөхөмтэй юм.

## Өөрчлөлтийн төрөл хэлбэр

Технологийн шинэчлэл, шинэ өрсөлдөгч, шинэ зах зээл, өндөр бүтээмжтэй ажиллах хэрэгцээ шаардлага гээд маш олон сорилтын өмнө байгууллагууд янз бүрийн санал санаачлага хэрэгжүүлэх замаар бэрхшээлийг даван туулж, гүйцэтгэлээ сайжруулахыг зорьдог. Тэдгээр санал санаачлагыг дараах байдлаар ангилах боломжтой:

- **Бүтцийн өөрчлөлт.** Энэ нь аливаа байгууллагыг олон эд ангиас бүтсэн “төхөөрөмж” мэтээр авч үздэг. Бүтцийн өөрчлөлтийн үед байгууллагын удирдлага зөвлөх мэргэжилтний тусламжтайгаар төхөөрөмжийн тодорхой хэсгийг өөрчлөн тохируулах замаар нэгдсэн гүйцэтгэлийг сайжруулахад чиглэсэн арга хэмжээ хэрэгжүүлнэ. Үйл ажиллагааны нэгжүүдийг хооронд нь нэгтгэх, нэгийг нөгөөд нь нийлүүлэх, салгаж худалдах зэрэг нь бүтцийн өөрчлөлтийн жишээ юм.
- **Зардал хэмнэх.** Чухал бус гэж үзэж байгаа үйл ажиллагаа, ажилбарыг зогсоосноор, зардал хэмнэдэг. Байгууллага амжилттай, ашигтай ажиллаж байх үед төдийлөн анхаарч

үздэггүй байсан үйл ажиллагаа, ажилбарууд хүнд, хэцүүхэн үе тулгарахад зардал танагчдын анхаарлын төвд ордог.

- **Процессын өөрчлөлт.** Энэ үед ажил гүйцэтгэж байгаа процесс, дараалалд гол анхаарлаа хандуулдаг. Жишээ нь, зээл олгох процессыг дахин шинэчлэх, эсвэл баталгаат хугацаа, бараа буцаалтын журмыг өөрчлөх, шийдвэр гаргах процессыг өөрчлөх гэх мэт байж болно. Процессын өөрчлөлт нь хугацаа хэмнэх, үр бүтээлийг өсгөх, найдвартай ажиллагааг дээшлүүлэх, зардал хэмнэхэд чиглэдэг.
- **Соёлын өөрчлөлт.** Энэ төрлийн өөрчлөлт байгууллагын хүний нөөц, боловсон хүчинд илүүтэй анхаарал хандуулдаг. Жишээлбэл, компани дотор ажил хэрэг явагддаг ерөнхий хэв маяг, дээд удирдлага, ажилтнуудын хоорондын харилцаа гэх мэт. Хатуу хянах удирдлагын арга барилыг халж, ажилтнуудын идэвхтэй оролцоог эрхэмлэдэг болох, бүтээгдэхүүнээ хүчээр тулгах сэтгэхүйгээс салж хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжид анхаарал тавьдаг болох зэрэг нь соёлын өөрчлөлтийн жишээ болно.

Дурдсан эдгээр өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэхэд мэдээж хэрэг амаргүй, амжилттай хэрэгжих эсэхийг нь урьдчилан хэлэх боломжгүй. Жишээ нь өөр компани худалдаж авч бизнестээ нэгтгэх бүтцийн өөрчлөлт нь төлөөлөн удирдах зөвлөлийн зааврын дагуу дээд шатны цөөн хэдэн менежер, зөвлөхүүд ажиллаад л бүтчих мэт санагдаж магадгүй. Гэтэл ажил нь давхардсан хэлтэс нэгжүүдийг цэгцлэх, хэсэг нэгжүүдийн хамтын ажиллагааг үр дүнтэй болгох зэрэг нь тун төвөгтэй ажлууд бөгөөд цаг хугацаа их ордог. Ер нь туршлагаас харахад удирдлагуудын хүлээлтэнд иймэрхүү ажлын үр дүн тэр бүр хүрдэггүй. Харин хэрэглэгчийн үйлчилгээний хэлтсийг сайжруулах гэх мэт цомхон хүрээг хамрах арга хэмжээг хэрэгжүүлэхэд харьцангуй хялбар, амжилтанд хүрэх магадлал өндөр байдаг. Ийм үед мэргэжлийн зөвлөхийн тусламж бага авч, ажилтнууд өөрсдөө голлон хэрэгжүүлэх боломжтой.

Танай байгууллага өөрчлөлтийн төсөл хэрэгжүүлэх гэж байгаа бол дээр дурдсан төрлүүдийн алинд нь хамаарахыг олж тогтоон, байгууллагын нийт үйл ажиллагаанд хэрхэн нөлөөлөхийг менежер, удирдах ажилтны хувьд та урьдаас төсөөлж ойлгох хэрэгтэй. Ингэснээр өөрчлөлтийн үед тулгарч болох саад бэрхшээлийг урьдчилан харах,



түүнээс сэргийлэх, ажлын үр дүнг сайжруулах арга хэмжээ авах боломж бүрдэнэ.

## Өөрчлөлтийн арга хандлагууд

Өөрчлөлтийн төслүүд төрөл бүрээрээ байх боловч зорилгын хувьд дараах хоёр бүлгийн аль нэгэнд хамаардаг. Зарим нь богино хугацааны эдийн засгийн үр ашигт чиглэсэн байхад, үлдсэн хэсэг нь байгууллагын чадавхийг хөгжүүлэхийг зорьдог. Харвардын Бизнесийн сургуулийн профессор Майкл Биэр, Нитин Ноориа нар үүнийг “Е” болон “О” онол гэж томъёолжээ<sup>1</sup>.

### **“Е” онол: Эдийн засгийн үр өгөөжид төвлөрсөн хандлага**

Энэхүү онол нь компанийн хувьцаа эзэмшигчдийн хөрөнгийг өсгөх зорилготой бөгөөд мөнгөн урсгал болон хувьцааны үнийн өсөлтийг шалгуур үзүүлэлтээ болгодог. Энэ үед ажилтнуудын оролцоо, суралцагч байгууллага болох тухай яриа хойш тавигдана. Компанид санхүүгийн хямрал нүүрлэх нь ийм өөрчлөлт, шинэчлэлт хийх гол өдөөгч нөхцөл болдог. Хувьцаа эзэмшигчийн хөрөнгийн үнэ цэнийг өсгөхөд гол анхаарлаа хандуулдаг тул богино хугацаанд мөнгөн урсгал, хувьцааны үнийг дээшлүүлэх механизмуудыг ашигладаг. Тухайлбал, ажлын гүйцэтгэлд суурилсан урамшуулал, цомхотгол, хөрөнгөө худалдах, бизнес нэгжүүдээ өөрчлөн зохион байгуулах гэх мэт. Жак Уэлчийн General Electric компанийн нийт ажилтны 25 хувийг ажлаас нь цомхотгосон, түүнчлэн “Салбартаа №1 эсвэл №2 бай, үгүй бол танай бизнесийг зарна” гэсэн стратегиуд нь чухам “Е” онолын сонгодог жишээ юм.

“Е” онол хэрэгжих үед, насан туршийн ажлын байр гэх мэтийн компани болоод ажилтны хооронд тогтсон сэтгэл зүйн гэрээг “түр мартдаг”. Биет үнэ цэнэ харуулахгүй байгаа, төлөвлөлтийн хэлтэс, судалгаа хөгжүүлэлтийн хэлтэс зэрэг бизнес нэгжүүдэд энэ онол онцгой халгаатай.

Энэ онолыг гардан хэрэгжүүлэгч нь байгууллагын дээд удирдлага, тэр дундаа гүйцэтгэх захирал. Харин компанийн алба хэлтэс, нэгж, ажилтан нь бүтцийн өөрчлөлтөд орж, нэгдэж эсвэл заримдаа худалдагдаж, шатрын хүү мэт ийм тийш зөөгдөнө. Хөндлөнгийн зөвлөх мэргэжилтнүүд туслалцаа үзүүлнэ. Жишээ нь,

стратегийн зөвлөхүүд байгууллагын удирдлагад сонголт хийхэд нь тусалж, хөрөнгө оруулалтын мэргэжилтэн, банкирууд байгууллагын хөрөнгийг хэрхэн худалдах эсвэл өөр бизнес хэрхэн худалдаж авах талаар зөвлөнө. Харин хүний нөөцийн зөвлөх мэргэжилтний хувьд ажилтнуудыг цомхотгох зовлонтой ажлыг хийж гүйцэтгэхэд дэмжиж туслах үүрэгтэй оролцдог.

### **“О” онол: Байгууллагын чадамжид төвлөрсөн хандлага**

Урт хугацаанд амжилттай ажиллаж байгаа шилдэг компаниуд нь динамик хөрвөх чадвартай, суралцагч байгууллага төдийгүй өндөр ур чадвартай ажилтнуудтай байдаг тухай бид үргэлж сонсдог. Intel, Microsoft, 3M, Schwab, Merck гээд энэ мэт олон компанийг нэрлэж болно. Тэгвэл “О” онолын гол зорилго нь өндөр гүйцэтгэлтэй ажилтнуудыг тогтоон барьж чаддаг суралцагч байгууллагын соёлыг төлөвшүүлэх явдал юм.

Энэ хандлагыг баримталдаг компаниуд ажилтны болон байгууллагын суралцах чадвар дээр үндэслэн дотоод соёл, чадавхиа хөгжүүлэхэд анхаардаг. Үүнийг үр дүнтэй, амжилттай хэрэгжүүлэхэд ажилтнуудын оролцоо, байгууллагын шат дамжлага цөөн, хавтгай зохион байгуулалт, мөн компани, ажилтны хоорондын бат итгэлцэл маш чухал. Өөрөөр хэлбэл “Е” онолоос эрс ялгаатай нь ажилтантайгаа харилцах удаан хугацааны харилцааг эрхэмлэж, өөрчлөлтийг ажилтан өөрөөсөө эхлүүлэх нь “О” онол амжилттай хэрэгжих үндсэн нөхцөл нь болдог. Жишээ нь, 1980-аад онд Hewlett-Packard компани зогсонги байдалд орсон үедээ, зардлаа хэмнэхийн тулд ажилтнуудаа гаргуунд нь гаргаагүйгээр барахгүй, удирдлагын хатуу арга барилаа сольж, эрх мэдлийг хэлтэс нэгжүүдэд шилжүүлсэн байна. Энэ алхам нь HP компани ажилтныхаа үнэ цэнийг эн тэргүүнд тавьдаг өнө удаан тогтсон үзэл баримтлалын үргэлжлэл байсан юм.

### **Аль хандлагыг сонгох вэ?**

Танай байгууллага томоохон өөрчлөлт шинэчлэлт хийхээр төлөвлөж байгаа бол та аль арга хандлага нь илүү үр дүнтэй талаар эргэцүүлж бодож байгаа байх. Харамсалтай нь аль нь ч амжилтын баталгаа болж чадахгүйг түүх гэрчилж байна. “Е” онол компанийн ашигт ажиллагааг богино хугацаанд өсгөдөг ч, компанийн хэтийн чадавхийг золиосолдог. Өөрөөр хэлбэл, энэ онолыг хэрэгжүүлсний дараа компанид үлдсэн ажилтнуудын сэтгэхүй нь өөрчлөгдөж, компанидаа итгэх итгэл нь

суларсан байдаг. Компани, түүний зорилгын төлөө гэх сэтгэл ор мөргүй алга болно. Хачирхалтай нь, удирдлагуудын үлдээхийг хүссэн хамгийн шилдэг, өндөр ур чадвартай ажилтнууд цомхотголын багцад гарын үсгээ хэн хүнээс түрүүлэн зурж, тааламжтай нөхцөл байдлыг хайн компаниас явдаг.

Гол хэмжүүр үзүүлэлт нь ч “Е” онолын хувьд байнга эерэг гардаггүй. 1980-аас 90-ээд оны хооронд болсон их цомхотголын дараа цомхотгол хийсэн нийт компаниудын дөнгөж 45 хувь нь ашигт ажиллагаагаа өсгөж чадсан тухай судалгаа бий<sup>2</sup>.

“О” онолыг ч төгс гэж ойлгож болохгүй. Байгууллагын соёлыг ажилтнуудын итгэл үнэмшил, сургалт хөгжилд төвлөрүүлж шинээр төлөвшүүлэх нь зөв боловч, энэ ажил олон жилийн тасралтгүй хүчин чармайлт шаардахыг мартаж болохгүй. Ухаалаг, дасан зохицох чадвар сайтай хамт олныг бэлдэхийн тулд дор хаяж 4-5 жилийн хугацаа шаардлагатай. Гэтэл нөгөө талд өөрчлөлтийн үр дүнг богино хугацаанд үзэх гэсэн байгууллагын хүсэл сонирхол бий. Хөрөнгийн зах зээлийн шинжээч, хувьцаа эзэмшигчдийг тооцохгүй байя гэхэд, менежер, ажилтны аль алинд нь энэ үр дүнг хүлээх тэсвэр тэвчээр дутдаг.

Харвардын бизнесийн сургуулийн хоёр профессорын үзсэнээр, энэ хоёр онолын чиг хандлагыг хүсэл сонирхолдоо нийцүүлэн холимог байдлаар хэрэгжүүлэх боломжтой гэжээ. Магадгүй энэ нь хамгийн зөв шийдэл байж болох юм. (“Хоёр онолын түүх”-ээс зөвхөн нэг онолыг дангаар хэрэгжүүлэх нь учир дутагдалтай болохыг мэдэх болно.)

“Хатуу, зөөлөн арга барилтай энэ хоёр онолыг зөв хослуулсан байгууллага үр шимийг нь харамгүй хүртдэг. Өрсөлдөөний тогтвортой давуу талыг бий болгохын сацуу компаниуд цомхотгол хийж эхлэхэд нийгэмд тархдаг олны эргэлзээ түгшүүрийг хамт олныхоо дунд бага түвшинд барьж чаддаг” гэж профессорууд онцолсон байна<sup>3</sup>. Мөн Жэк Вэлч захирлаар жишээ татахдаа, тэрээр эхлээд “Е” онолын дагуу үр ашиггүй бүхнийг “зайлуулж”, ажлын доголдолтой нэгж хэсгийг татан буулгасан бол, дараагийн ээлжид компанийн өрсөлдөх чадварыг сайжруулах гол үндэс суурь болсон байгууллагын соёлыг хурдтай, хүнд суртал багатай, хэрэглэгч төвтэй болгож өөрчлөхийн тулд “О” онолыг хэрэгжүүлсэн гэжээ. Хүний нөөцийн нэрд гарсан зөвлөх Дэвид Уилдрих ийн өгүүлжээ:

*80-аад оны сүүлээр Жэнэрал Электрик компани 13 бизнесийн салбар нэгжтэй байсан бөгөөд тус бүр нь өөрийн зах зээлдээ тэргүүлэгч*

*Хоёр онолын түүх*

“Е” болон “О” онолыг ойлгомжтой тайлбарлахын тулд профессор Майкл Биэр, Нитин Ноориа нар ижил бизнес эрхэлдэг хоёр компанийг жишээ болгон авчээ. Эхнийх нь болох Scott Paper компани хувьцаа эзэмшигчийнхээ үнэ цэнийг өсгөхийн тулд “Е” онолыг, харин Champion International компани байгууллагын соёлоо өөрчилж, ажилтнуудын бүтээмж, итгэл үнэмшлийг дээшлүүлэхийн тулд “О” онолыг хэрэгжүүлжээ. Ингээд Harvard Business Review-д нийтлэгдсэн уг түүхтэй танилцъя:

*1994 оны 4-р сард Scott Paper компанийн удирдлагыг гартаа авсан даруйдаа Аль Данлап захирал 11 мянган ажилтныг халж, хэд хэдэн охин компаниа зарсан байна. “Хувьцаа эзэмшигчид бол бидний гол үйлчлүүлэгч. Хэрвээ та нар өнгөрсөн хугацааны тайланг бүгдийг нь харах юм бол манай компани хэрхэн буруу замаар явж байсныг ойлгох болно” гэж тэрээр хэлэв. Хувьцаа эзэмшигчдийн хувьд Данлап захирлын авчирсан үр дүн үнэхээр гайхалтай байв. 1994 онд 3 тэрбум ам.доллар байсан компанийн зах зээлийн үнэлгээ 1995 он гэхэд 9 тэрбум ам.доллар болж ердөө жил хагас орчмын дотор 3 дахин өссөн байв... Champion International компанийн хувьд ч өөрийн гэсэн өөрчлөлтийг хэрэгжүүлсэн аж. Удирдлагын арга барил, ажилтнууд, үйлдвэрчний эвлэлийн ажиллах хэв маягийг өөрчилснөөр эдийн засгийн үнэ цэнийг өсгөх боломжтой гэж гүйцэтгэх захирал Андрью Сиглэр үзэж байв.*

Гэвч эцсийн дүндээ аль аль нь зорилгодоо хүрээгүй юм. Данлап захирал ёс зүй нь доройтсон, үр ашиг муутай компаниа аргагүйн эрхэнд Kimberley-Clark-д зарсан бол, сульдаж доройтсон Champion International компанийг UPM-Kymmene компани худалдаж авсан аж.