

ТӨРИЙН УДИРДЛАГА, УЛС ТӨРИЙН ШИНЖЛЭХ УХААНЫ ОНОЛ-ОЛОН НИЙТИЙН ХАРИЛЦАА

БАЙГУУЛЛАГЫН ОНОШИЛГООНЫ ЗАГВАРУУДЫН ХАРЬЦУУЛСАН СУДАЛГАА

*А. Оюунгэрэл
Доктор (Ph. D.)*

*Шинжлэх ухаан, технологийн их сургууль
Бизнесийн удирдлага, хүмүүнлэгийн сургууль*

a.oyungerel@gmail.com

Хураангуй: Байгууллага өмнөө тулгарч буй асуудал болон түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тодорхойлохын тулд өөрийн үйл ажиллагаандаа үнэлэлт дүгнэлт хийх шаардлагатай тулгардаг. Энэ явцад эрдэмтэн судлаачид байгууллагын оношилгооны цөөнгүй аргуудыг санал болгосон байдаг бөгөөд эдгээр аргууд нь судалгааны зорилго, хамрах хүрээ зэргээс хамаарч өөр өөрийн онцлогтой байдаг. Энэхүү өгүүллийн хүрээнд байгууллагын оношилгоонд түгээмэл хэрэглэгддэг загварууд болон тэдгээрийн онцлогийг эрдэмтэн судлаачдын үзэл баримтлалд үндэслэн харьцуулан судалж, үнэлэлт, дүгнэлтийг өгөхийг зорьсон болно.

Түлхүүр үгс: Левины “Талбарын онол”, Левиттын загвар, Лайкертын системийн загвар Уизбордын 6 үүр загвар, Надлер, Тушман-ийн загвар, МакКинсийн 7S загвар, Галбрейтын Од загвар, Тикийн техник, улс төр, соёлын хүрээ, Нелсон, Бурнсын, Харрисоны, Бурк-Литвины загвар, Фаллеттагийн загвар

УДИРТГАЛ

Байгууллага бүр тодорхой зорилгоор өмнө тулгарч буй асуудал болон түүний үндсэн шалтгааныг тодорхойлж улмаар байгууллагын үйл ажиллагааны өнөөгийн түвшинг үнэлэх, цаашид авч хэрэгжүүлэх ажлыг төлөвлөдөг. Төлөвлөгөөтэйгээр оновчтой хийгдсэн оношилгоогоор үр ашгийг үнэлэх нь олон тооны хэмжигдэхүүн бүхий систем болох байгууллагын менежментийг сайжруулахад чухал ач холбогдол үзүүлдэг тул оношилгоог цаг үеэ олж, тохирох аргыг сонгосноор илүү ач холбогдолтой болно. Өөрөөр хэлбэл, оношилгооны гол зорилго нь байгууллагын үйл ажиллагааны ерөнхий төлөв, өнөөгийн байдлыг тодорхойлж, байгууллагын өмнө тулгарсан асуудлыг шийдвэрлэх арга замыг олоход туслах, түүнчлэн байгууллагын үр ашгийг дээшлүүлэх боломжийг бий болгоход оршино.

ҮНДСЭН ХЭСЭГ

Хурдацтай өөрчлөгдөж буй нийгэм, технологийн эрчимжилтийн эрин үед аливаа байгууллагаас шинэ орчинд дасан зохицож, үйлдвэрлэл, үйлчилгээний чанар, бүтээмжийг дээшлүүлж, хэрэглэгчийн хэрэгцээ шаардлагад нийцэхийн тулд шинэлэг арга замыг эрэлхийлж, менежментийн стратегиа дахин боловсруулж, тасралтгүй сайжруулж байхыг шаардаж байна. Үүнтэй уялдан удирдлагын зохион байгуулалтын хүчин зүйлсийг тодорхой загварт оруулан, хүчин зүйлс хоорондын холбоо хамаарлыг эрдэмтэд судалж өөрсдийн загвар, таамаглалыг баталсан. Мөн байгууллагын гүйцэтгэлийн судалгаа нь байгууллагын ерөнхий менежментийг сайжруулахад чиглэдэг бөгөөд төлөвлөгөөтэй, оновчтой оношилгооны үйл явц нь тасралтгүй сайжруулалтыг үндэс болно гэж үздэг (Nico Martins, 2009). Энд оношилгооны түгээмэл аргууд хэрэглэгддэг байна. Үүнд, Левины “Талбарын онол” (Lewin’s Force Field Analysis (1951)), Левиттын загвар (Leavitt’s Model (1965)), Лайкертын системийн загвар (Likert’s System Analysis (1967)), Уизбордын 6 үүр загвар (Weisbord’s Six-Box Model (1976)), Надлер, Тушман-ийн загвар (Nadler and Tushman’s Congruence Model for Organization Analysis (1977)), МакКинсийн 7S загвар (McKinsey 7S Framework (1980)), Галбрейтын Од загвар (Galbraith’s STAR Model (1982)), Тикийн техник, улс төр, соёлын хүрээ (Tichy’s Technical Political Cultural (TPC) Framework (1983)), Нелсон, Бурнсын загвар (Nelson and Burns’ High-Performance Programming (1984)), Харрисоны загвар (Harrison’s Diagnosing Individual and Group Behavior Model (1987)), Бурк-Литвины загвар (Burke-Litwin Model of Organizational Performance & Change (1992)), Фаллеттагийн загвар (Falletta’s Organizational Intelligence Model (2008)).

Левины “Талбарын онол” (Lewin’s Force Field Analysis (1951)): Левин нь 1947 онд аливаа өөрчлөлтөд зөвхөн үйл явдал хэмээн хандах нь учир дутагдалтай, энэ бол дэс дараалсан, ухамсартай хийгдэх үйл явц юм гэсэн санааг дэвшүүлж (Цэрэндорж. Д, 2013), түүнд үндэслэн 1951 онд “Талбарын онол”-ыг гарган, тодорхой загварт оруулжээ. Загварын гол агуулга нь байгууллагын амжилтанд нөлөөлөх саад болж буй хүчин зүйлүүдийг шинжилж, ухаалаг шийдвэр гаргах нь чухал юм гэдэгт оршиж байсан.

Зураг 1. Левины загвар



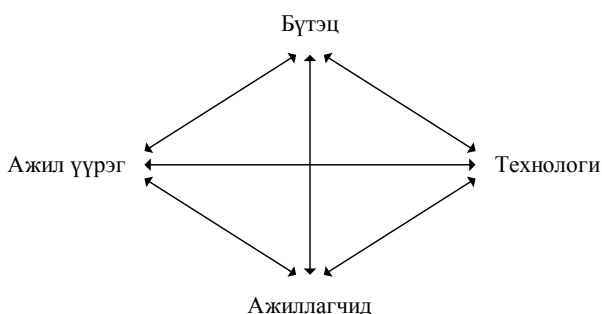
Энэ загвар нь харьцангуй энгийн, ойлгоход хялбар бөгөөд анх сэтгэл судлаачид түлхүү ашиглаж байжээ. Сүүлийн жилүүдэд бизнесийн харилцаанд хэрэглэгдэх болсноор үүссэн нөхцөл байдлыг шийдвэрлэхийн тулд тухайн асуудлыг хэвээр үлдээх үү, өөрчлөх шаардлагатай юу гэдэг асуудлаар удирдлагын шийдвэр гаргалтад туслах арга болон ашиглагдах болжээ. Тус загвар нь тодорхой үйл явцад нөлөөлж буй өөрчлөлтийн процесст тулгуурладаг (жишээ нь, тэнцвэрийг дахин бий болгох хүртэл тэнцвэргүй байдал үүсэх төлөвтэй байна) тул хөдөлгөгч хүч, хязгаарлах хүчний тэнцвэрт байдлыг хангах арга замыг хангахад анхаарлаа хандуулдаг байна.

Левиттын загвар (Leavitt's Model (1965)). 1960-аад оны эхэн үед Америкийн профессор Ж.Левитт нь байгууллагын зохион байгуулалтын дөрвөн хүчин зүйлийг бүтэц, ажил үүрэг, технологи, ажиллагчид байхаар тодорхойлон өөрийн загварыг боловсруулсан.

Левиттын загвар нь харьцангуй энгийн, дөрвөн элементийн уялдаа холбоог илэрхийлж, улмаар нэг элементийн өөрчлөлт нь бусад элементүүдэд хэрхэн нөлөөлж буйг харуулах ба хүчин зүйлсүүд нь дараах утгыг илэрхийлнэ. Үүнд:

- 1) *Бүтэц ба ажиллагчид.* Бүтэц өөрчлөгдөх нь байгууллагын ажиллагчдын зан байдал, бүтээмж зэрэгт нөлөөлдөг.
- 2) *Бүтэц ба ажил.* Бүтэц өөрчлөгдөхөд шинэ бүтцийн шаадлагаар ажлын даалгаварт өөрчлөлт орно.
- 3) *Бүтэц ба технологи.* Өндөр хүчин чадалтай технологи нь үйл явцыг автоматжуулж, улмаар бүтцийн өөрчлөлтийг бий болгоно.

Зураг 2. Левиттын загвар



Эх үүсвэр: Leavitt, Harold J. Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. 1965. pp. 140.

Лайкертын загвар (Likert System Analysis (1967)). Мичиганы Их Сургуулийн судлаач Лайкерт байгууллагын хөдөлмөрийн бүтээмжийг системтэй судалж, хүнд ба ажилд чиглэсэн удирдлагын 2 хэв маягийг боловсруулсан. Ажилд чиглэсэн удирдагч нь хөдөлмөрийн бүтээмжийг дээшлүүлэхэд урамшууллын системийг илүү ашигладаг бол хүнд чиглэсэн

удирдагч нь хүмүүсийн харилцааг сайжруулах замаар хөдөлмөрийн бүтээмжийг дээшлүүлэхэд чиглэдэг. Лайкерт өөрийн судалгаанд үндэслэн удирдлагын дөрвөн арга барилын системийг боловсруулсан.

Зураг 3. Лайкертын системийн загвар

Систем 4	Оролцооны бүлэг
Систем 3	Зөвлөлдөх
Систем 2	Нөлөөлөгч – Эрх мэдэлтэй
Систем 1	Ухаалаг – Эрх мэдэлтэй

Систем 1. Ухаалаг – эрх мэдэлтэй буюу автократ удирдагч. Удирдлагын “Х” онолд хамаарна.

Систем 2. Нөлөөлөгч эрх мэдэлтэй удирдагч нь ажиллагчдад захирангуй ханддаг хэдий ч шийдвэр гаргахад оролцуулдаг бөгөөд ажилтныг идэвхжүүлэхдээ шагнал, шийтгэл хэлбэрүүдийг ашигладаг.

Систем 3. Зөвлөлдөх эрх мэдэлтэй удирдагч нь удирдагч ба ажиллагчдын хооронд хамтран ажиллах, харилцан итгэлцлийг бий болгодог.

Систем 4. Оролцогч удирдагч нь ажиллагчдыг шийдвэр гаргахад өргөн оролцуулдаг. Энд удирдагч ба ажиллагчдын хоорондын харилцаа нь хамгийн найрсаг, харилцан итгэлцлийг бий болгож, удирдлагын шийдвэр гаргалтад ажиллагчдыг өргөнөөр оролцуулдаг. Лайкерт энэ системээ хамгийн үр ашигтай удирдлагын хэв маяг гэж үзсэн.

Лайкертын менежментийн тогтолцоо нь байгууллага дахь ажилтан-удирдлага хоорондын харилцаанд үндэслэсэн бөгөөд эдгээр дөрвөн систем нь хүмүүс хоорондын харилцан үйлчлэл дээр бий болж, зохион байгуулалтын янз бүрийн динамик шинжийг тодруулдаг байна. Систем 4 нь хүнд чиглэсэн бол систем 1 нь ажилд чиглэсэн удирдлагын арга барил юм. Үүнээс үзвэл оролцооны системд ойртох тусам ажиллагчид илүү сэтгэл ханамжтай болж, бүтээмж нь дээшилдэг байна.

Уизбордын 6 үүр загвар (Weisbord’s Six-Box Model (1976)). Уизборд өөрийн загвараар байгууллага нь нээлттэй систем бөгөөд байгууллагын асуудлыг бүхэлд нь авч үзэх хэрэгтэйг онцолсон. Загвар нь өөр хоорондоо харилцан хамаарал бүхий зорилго, бүтэц, харилцаа, манлайлал, урамшуулал, туслах механизм гэсэн 6 хүчин зүйлээс бүрдэх ба хүчин зүйлийг бүрийг ижил түвшинд авч үзжээ. Түүнчлэн хүчин зүйлс тус бүрийн ач холбогдлыг албан ба албан бус байдлаар тодорхойлохын ач холбогдлыг дурдаад, байгууллагын үр ашиггүй байдал нь түүний албан ба албан бус тогтолцооны зөрүүтэй байдлын үр дүн болохыг баталжээ.

Байгууллагын албан тогтолцоо нь “үүнийг ямар байлгах ёстой вэ?” гэх асуултад хариулагдаг бол албан бус тогтолцоо нь ажлын үйл явцын одоогийн байдлыг илэрхийлдэг.

Хүчин зүйлс нь:

1. Зорилго нь байгууллагын эрхэм зорилго, зорилтуудын талаарх үзэл санааны нийцлийг тодорхойлдог бөгөөд байгууллагын хувьд хамгийн чухал ач холбогдолтой хэсэг юм.
2. Бүтэц нь байгууллагын зорилго, зорилтод үр дүнтэйгээр хүрэхийн тулд зохион байгуулалтад хамаарах хүчин зүйлсийн оновчтой зураглал юм.
3. Харилцаа нь байгууллага дахь оролцогчдын хоорондын харилцаа холбоог илэрхийлнэ.
4. Урамшуулал нь хүмүүсийг хөдөлмөрт өдөөн түлхэх хүч юм. Урамшууллын систем нь албан болон албан бус төрлүүдтэй.
5. Манлайлал нь бусад элементүүдийн тэнцвэрт байдлыг хангахад чиглэсэн удирдлагын чиг үүрэг юм.
6. Туслах механизм нь ажлын чанар, технологи, төлөвлөлтийн тогтолцоо, хяналт, төсөв, мэдээллийн систем зэрэг асуудлуудаас бүрдэнэ.

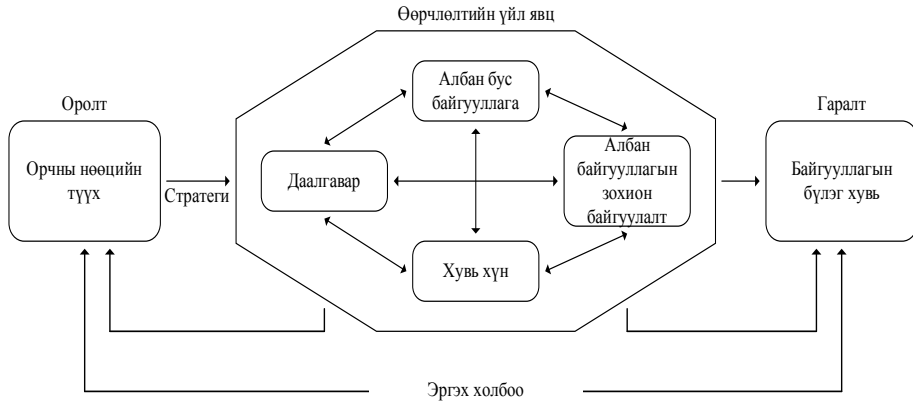
Зураг 4. Уизбордын зургаан үүр загвар



Уизбордын загвар нь хөгжлийн практикт суурилсан загвар тул аливаа асуудлыг “юу”, “юу байх ёстой” гэдгээс эхлэх нь зөв гэж үздэг байна.

Надлер, Тушманы загвар (Nadler and Tushman’s Congruence Model for Organization Analysis (1980)): Загвар нь өмнөх загваруудтай харьцуулахад илүү дэлгэрэнгүй, орц, хувиргалт, гарц, эргэх холбоо зэргийг нарийвчилж үзсэн, нээлттэй системийн онолд үндэслэсэн загвар юм.

Зураг 5. Надлер Тушманы загвар



Энэхүү загвар нь байгууллагыг илүү том орчинд ажиллах чадвартай нээлттэй бөгөөд динамик шинжтэй ба байгууллагын зан төлөв нь хувь хүн, бүлэг, системийн гэсэн гурван хүрээг хамардаг гэж үзсэн. Эдгээр хүрээ нь хоорондоо харилцан хамааралтай болохыг мөн тодорхойлсон. Загварын орцод орчин, нөөц, түүх, соёл, байгууллагын стратеги зэрэг хүчин зүйлс хамаарна. Стратеги нь байгууллагын мөн чанар, оршин тогтнох утга агуулгыг илэрхийлдэг хэмээн үзэж тусад нь дүрсэлсэн байна. Хувиргах процесс нь алба ба албан бус байгууллага, үүрэг даалгавар, хувь хүн зэргээс бүрдэж байгаа бол гарц нь хувь хүний ба бүлгийн зан төлөв, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, гүйцэтгэл, үр ашиг зэрэг үзүүлэлтүүдээс бүрдэж байна.

Хүснэгт 1. Надлер, Тушманы загварын бүрдэл хэсэг

Орц			
Орчин	Нөөц	Түүх	Стратеги
Байгууллага, бүлэг, хувь хүн, үйл явдал г.м бүх хүчин зүйлүүд нь тухайн байгууллагад шууд нөлөөлнө	Байгууллага нь хүний нөөц, хөрөнгө, мэдээлэл г.м боломжоос гадна материаллаг нөөц багатай	Одоогийн зохион байгуулалтын чиг үүргүүдэд нөлөөлж болзошгүй зан үйл, хүчин чадал, үр дүн	Байгууллагын түүхийн хүрээн дэх эрэлт хэрэгцээ, хязгаарлалт, боломжийг хангахад байгууллагын нөөцийг хэрхэн тохирох талаарх шийдвэрийн урсгал
Системийн бүрдэл хэсэг			
Ажлын даалгавар	Хувь хүн	Албан зохион байгуулалт	Албан бус зохион байгуулалт
Байгууллага ба түүний нэгж хэсгүүдийн үндсэн ба салшгүй хийх ажлууд	Байгууллага дахь хувь хүмүүсийн онцлог шинж чанарууд	Хувь хүн ажлын даалгавраа гүйцэтгэхийн тулд албан ёсоор бий болгосон янз бүрийн бүтэц, үйл явц, арга г.м	Шинээр гарч ирсэн зохицуулалтууд, үүнд бүтэц, үйл явц, харилцаа холбоо г.м.
Гарц (ажлын гүйцэтгэл, үр дүн)			

Хувь хүний зан төлөв ба нөлөөлөл	Бүлгийн ба бүлэг хоорондын зан төлөв	Системийн функцүүд (жишээ нь, байгууллагын түвшинд)
Ажилд орохгүй байх, хоцрох, халаа сэлгээ, сэтгэл ханамжийн түвшин, мансуурах бодис хэрэглэх, ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлдөг ажлаас гадуурх ажлууд	Бүлгийн дотоод зөрчил, хамтын ажиллагаа, бүлгийн харилцааны чанар	Зорилгоо биелүүлэх, хөрөнгө оруулалтын өгөөжийг нэмэгдүүлэх гэх мэт. Тухайлбал, байгаа нөөцийг ашиглах; гадаад орчны шаардлагад дасан зохицох чадва

Эх үүсвэр: Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. Organizational Dynamics, Autumn, 35-51.

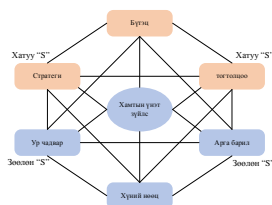
Надлер, Тушманы загвараар нэг бүрэлдэхүүн хэсгийн хэрэгцээ, шаардлага, зорилго, зорилт нь бусад бүрэлдэхүүн хэсгийнхтэй нийцэх ёстой. Мөн хувь хүн ур чадвар, мэдлэг нь ажлын үүрэг даалгавартай нийцтэй байх тусам ажлын гүйцэтгэл үр дүнтэй байна гэж үзсэн.

МакКинсийн 7S загвар (McKinsey 7S Framework (1980)). Менежмент сэтгэлгээний хөгжилд судлаач Том Питерс стратеги, бүтэц, ур чадвар, тогтолцоо, арга барил, боловсон хүчин болон хамтын үнэт зүйлс гэсэн долоон хүчин зүйлийг шилдэг аж ахуйн нэгжүүдийн амжилтанд хүргэсэн долоон нийтлэг шинж болохыг судалсанаараа үнэтэй хувь нэмэр оруулжээ. Улмаар Маккинси 7S нэрээр алдаршсан байдаг. Маккинси 7S загвараар бүтэц, стратеги, ур чадвар, тогтолцоо, арга барил, боловсон хүчин болон хамтын үнэт зүйлс зэрэг хүчин зүйлсийг хооронд нь хэрхэн уялдуулж, хувьсагч хоорондын хамаарлыг харуулсан.

Бүтэц нь байгууллагын нэгж, хэлтсийн зохион байгуулалтын арга хэлбэрийг илэрхийлж, хэнд ямар хариуцлага хүлээлгэх мэдээллийг агуулдаг.

- Тогтолцоо нь бусад элементүүдийн нэгдэл бөгөөд компанийн өдөр тутмын үйл ажиллагаа, шийдвэр хэрхэн гаргадгийг илтгэдэг үйл явц, дүрэм журмын нэгдэл юм.
- Ур чадвар бол компанийн ажилтнуудын ажлаа хэрхэн сайн хийх чадамжийг илэрхийлдэг бөгөөд чадамж, дадал, чадварыг багтаасан ойлголт юм.
- Хүний нөөц нь тухайн байгууллагад хэдэн ажилтан хэрэгтэй, тэднийг хэрхэн элсүүлэн авах, сургах, урам зориг өгөх, урамшуулал гэх мэт асуудлууд хамаарна.
- Арга барилыг компанийн удирдлагын арга барил гэж ойлгодог. Тэд ажиллагчидтай хэрхэн харьцдаг, ямар үйлдэл хийдэг, шийдвэр гаргахдаа хүмүүсээ оролцуулдаг эсэх гэх мэт асуудлууд багтана.
- Хамтын үнэт зүйлс бол энэ загварын гол цөм хэсэг юм. Үүнд ажилчдын зан байдал, компанийн үйл ажиллагааг удирдан чиглүүлдэг хэм хэмжээ, стандартууд орно.

Зураг 6. МакКинсийн 7S загвар



Энэ загварын дутагдалтай талыг зарим судлаачид ажлын гүйцэтгэл, үр дүн, гадаад орчны нөхцөл байдлуудыг авч үзээгүй хэмээн үздэг.

Галбрейтын Од загвар (Galbraith's STAR Model (1982)). Галбрейтын Од загвар нь байгууллагын зохион байгуулалтад суурилсан, түгээмэл хэрэглэгддэг загварын нэг юм. Тэрээр 1982 онд системийн сэтгэлгээнд суурилсан "Од" загварыг санал болгосон бөгөөд загвар нь стратеги, бүтэц, үйл ажиллагаа, урамшуулал, хамт олон гэсэн үндсэн таван элементээс бүрддэг бөгөөд зохион байгуулалтын дизайны 5 үндсэн асуудлыг шийддэг (Бадарч. Д, 2020). Дээрх элементүүд нь бие биетэйгээ зохицож чадсанаар байгууллагын үр ашиг дээшилдэг.

А. Стратеги нь алсын хараа, зорилго, зорилт, түүнд хүрэх арга замыг тодорхойлж, байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулахад чиглэгддэг.

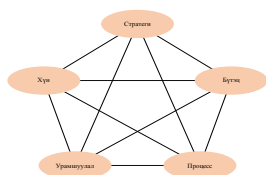
Б. Бүтэц нь байгууллага дахь эрх мэдэл, эрх мэдлийн хуваарилалтыг тодорхойлж, тухайн байгууллагын ажилтан бүрийн ажлын байр, захирах, захирагдах харилцааны уялдаа холбоог илэрхийлдэг.

В. Үйл ажиллагаа. Байгууллага дахь нэгж, хэсгүүдийн үйл ажиллагааг хооронд нь холбож, системийн хэвийн ажиллагааг хангах, дотоод мэдээллийн урсгалын механизм, үйл ажиллагаа юм. Үүнд шийдвэр гаргах ажиллагаа, мэдээлэл солилцох урсгал, төлөвлөлт, хяналт, мэдээлэл боловсруулах зэрэг хамаарна.

Г. Урамшуулал. Аливаа байгууллага хувь хүн, бүлэг, хамт олны ажлын ахиц дэвшлийг үнэлэх тодорхой бодлоготой байх хэрэгтэй. Урамшууллын тогтолцооны зорилго нь ажилтны зорилгыг байгууллагын зорилготой уялдуулах явдал бөгөөд урамшуулал олгосноор стратегийн зорилтыг биелүүлэх ач холбогдолтой.

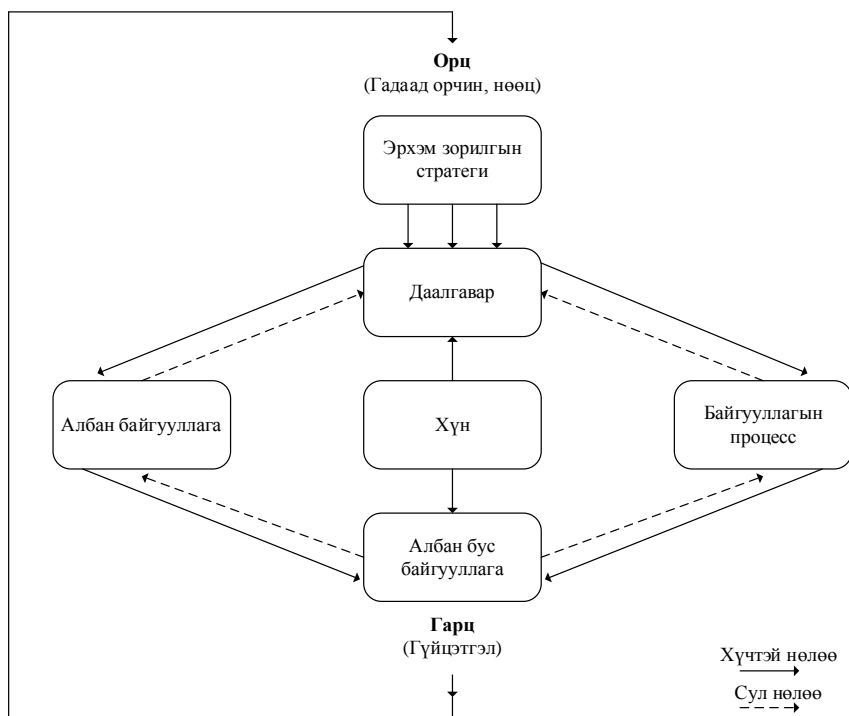
Д. Хүний нөөц нь ажилтныг ажилд авах, сонгох, сэлгэх, сургах, хөгжүүлэх зэрэг асуудлыг хамарна. Байгууллагын стратеги, бүтэцэд шаардагддаг авъяас ур чадвар, сэтгэлгээг бий болгоход хүний нөөцийн бодлого чиглэнэ.

Зураг 7. Галбрейтын од загвар



Тикийн загвар (Tichy's Technical Political Cultural (TPC) Framework (1983)). ТРС загвар нь өмнөх загваруудын нэгэн адил орц, хувиргах хэсэг, гарц гэсэн хэсгүүдээс бүрдсэн нээлттэй системийн загвар юм. Загвар нь байгууллагын менежментийн тогтолцоог сайжруулах, өөрчлөлтийг удирдахад орчны хүчин зүйлс болох техник, улс төр, соёлын хүчин зүйлүүдийг авч үзсэн болно. Тикийн загварын гол цэг нь гарцын элемент бөгөөд түүнийг байгууллагын үр ашиг гэж үзээд гарц нь орц болон хувиргах хэсгийн хувьсагчдаас хамаардаг болохыг тодорхойлсон. Түүнчлэн орцын ба гарцын бүх хувьсагчдыг загварт харилцан хамааралтай байхаар дүрсэлсэн бөгөөд нэг хувьсагч нь бусад хувьсагчдад хүчтэй, заримд нь сул нөлөөлдөг, эсхүл хувьсагчид нь хоорондоо харилцан хамааралтай байдаг тул үүнийг шулуун болон тасархай шугамаар тэмдэглэсэн. Мөн байгууллагад үр дүнтэй өөрчлөлт хийхийн тулд гурван хэлхээ бүхий (техникийн, улс төрийн, соёлын) стратегийн ач холбогдолтой хувьсагчдыг хамтад нь үзэх нь зүйтэй гэжээ. Тикийн загварын гол цэг нь гарцын элемент бөгөөд түүнийг байгууллагын үр ашиг гэж үзээд гарц нь орц болон хувиргах хэсгийн хувьсагчдаас хамаардаг болохыг тодорхойлсон. Түүнчлэн орцын ба гарцын бүх хувьсагчдыг загварт харилцан хамааралтай байхаар дүрсэлсэн бөгөөд нэг хувьсагч нь бусад хувьсагчдад хүчтэй, заримд нь сул нөлөөлдөг, эсхүл хувьсагчид нь хоорондоо харилцан хамааралтай байдаг тул үүнийг шулуун болон тасархай шугамаар тэмдэглэсэн.

Зураг 8. 1 Тикийн загвар



Эх сурвалж: Ticky, N. M. (1983). *Managing strategic Change: Technical, political, and cultural dynamics* > New York < NY: John Wiley & Sons.

Мөн байгууллагад үр дүнтэй өөрчлөлт хийхийн тулд гурван хэлхээ бүхий (техникийн, улс төрийн, соёлын) стратегийн ач холбогдолтой хувьсагчдыг хамтад нь үзэх нь зүйтэй гэжээ. Техникийн асуудалд үйлдвэрлэл, нөөц, менежментийн тогтолцооны асуудал хамрах бол улс төрийн асуудалд байгууллага болон бусад этгээдүүдийн харилцаа, хамтын ажиллагааг хамруулдаг. Соёлын асуудалд байгууллагын итгэл үнэмшил, үнэт зүйлс, үзэл бодлын хүрээг авч үздэг.

Нельсон, Бернсын загвар (Nelson & Burns' High-Performance Programming (1984)). Загвар нь байгууллагыг өндөр гүйцэтгэлтэй систем болгон өөрчлөхийн тулд байгууллагын гүйцэтгэлийн өнөөгийн байдлыг үнэлдэг. Ингэхдээ байгууллагыг дараах 4 зэрэглэлд авч үздэг. Үүнд:

Хүснэгт 2. Нельсон, Бернсын загвар

Зэрэглэл 4. Өндөр гүйцэтгэлтэй байгууллага (The High-Performing Organization)	<ul style="list-style-type: none"> • Удирдагч нь байгууллагын гишүүдийг чадавхжуулахад хөрөнгө оруулалт хийх хандлагатай бөгөөд байгууллагын өндөр гүйцэтгэлтэй ажиллахад зөв зохион байгуулалт онцгой үүрэгтэй гэж үздэг. • Байгууллага дахь харилцаа холбоо хязгааргүй, байгууллагыг нийтлэг алсын хараагаар удирддаг бөгөөд хувьсан өөрчлөгдөхөд бэлэн байдаг. • Хамт олны хувьд өөрсдийгөө өндөр үнэлдэг, өөрийгөө таниулах боломж ихтэй.
Зэрэглэл 3. Идэвхтэй байгууллага (The Proactive Organization)	<ul style="list-style-type: none"> • Ирээдүйн үйл хэрэгт илүү анхаарлаа хандуулан идэвх зүтгэлтэй ажилладаг. • Манлайлал нь байгууллагын зорилгыг биелүүлэхэд чиглэдэг бол гишүүд нь байгууллагын амжилтад өөрийн хувь нэмрийг оруулах чин хүсэлтэй байдаг. Мөн байгууллагын төлөвлөлт, хөгжлийн стратегид идэвхтэй оролцдог.
Зэрэглэл 2. Харну үйлдэл үзүүлэх байгууллага (The Responsive Organization)	<ul style="list-style-type: none"> • Зорилго, зорилт нь тодорхой, орчны өөрчлөлтөд дасан зохицох чадвартай. • Удирдлагын хувьд байгууллагын зорилгыг гишүүдэд ойлгомжтой байлгаж, тэдний үйл ажиллагааг зорилгын биелэлтийг хангахад чиглүүлж, хамт олны эв нэгдэлийг хангахад анхаарлаа хандуулдаг.
Зэрэглэл 1. Идэвхгүй байгууллага (The Reactive Organization)	<ul style="list-style-type: none"> • Идэвхгүй байгууллагын хувьд шинэчлэлт хийх нь чухал. • Гол асуудалд төвлөрдөггүй, менежмент нь муу. • Гишүүд нь сөрөг үр дагавраас зайлсхийхэд их хугацаа зарцуулдаг. • Удирдлага нь байгууллагын нийтлэг зорилготой холбоогүй бодлогод ихэнх цагаа зарцуулдаг.

Эх сурвалж: *Adapted from Nelson & Burns, 1984. p.*

Байгууллагын өнөөгийн төлөв байдлыг цаг хугацаа, төлөвлөлт, өөрчлөлтийн горим, удирдлага, бүтэц, хэтийн төлөв, сэдэл, хөгжил, харилцаа холбоо, манлайлал гэсэн 10 хувьсагчаар хэмжиж болно. Загварт ажлын гүйцэтгэлийн хүрээнд манлайллыг дөрвөн хэв маягт хуваасан. Тухайлбал, өндөр гүйцэтгэлтэй байгууллагад "эрх мэдэл олгох" манлайлал, идэвхтэй байгууллагад "зорилготой" манлайлал, хариуцлагатай байгууллагад "дасгалжуулагч"-ын манлайлал, идэвхгүй байгууллагад "хэрэгжүүлэх" манлайлал тус тус давамгайлна. Удирдагчийн зан төлөв нь

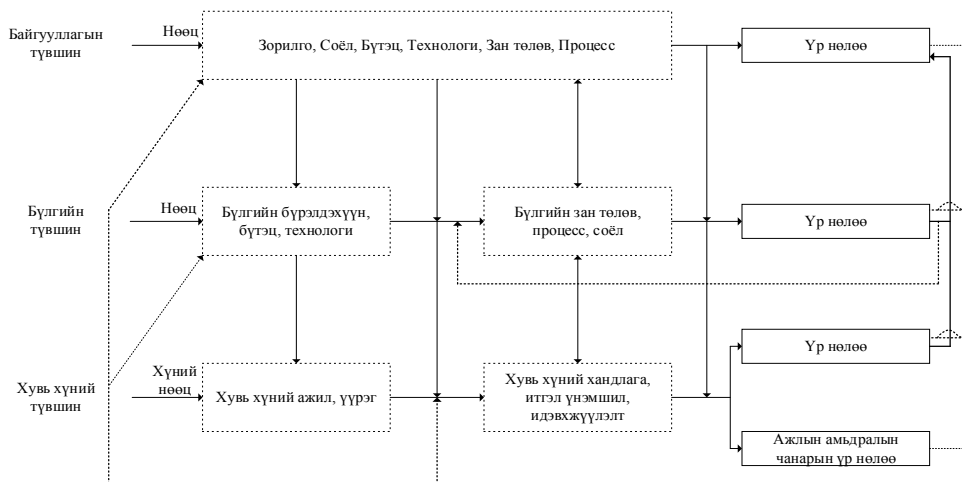
байгууллага дахь хувь хүний өсөлт, хөгжилд хувь нэмэр оруулж, тэднийг дэмжих ач холбогдолтой болохыг онцолсон.

Харрисоны загвар (Diagnosing Individual and Group Behavior (1987)). Харрисон 1987 онд байгууллагын гүйцэтгэл, ажил амьдралын чанар (QWL)¹-г хувь хүн, бүлэг болон байгууллагын төвшинд авч үзсэнээрээ онцлогтой байна. Загварт хувьсагчдыг байгууллагын, бүлгийн, хувь хүний хүрээнд хувааж үр дүнг тус бүрд нь тооцсон.

- Байгууллагын түвшний орцод байгууллагын зорилго, соёл, бүтэц, технологи, зан төлөв, үйл явцыг авч үзсэн бол гарцад бүлгийн гүйцэтгэл, хувь хүний гүйцэтгэл, ажил амьдралын чанар (QWL)-н үр дүнг тооцжээ.
- Бүлгийн түвшний орцод бүлгийн зохион байгуулалт, бүтэц, технологи, түүнчлэн бүлгийн зан төлөв, үйл явц, соёл зэргийг авч үзсэн бол гарцад бүлгийн гүйцэтгэлийг хамааруулсан.
- Хувь хүний түвшний орцод хувь хүний зан чанар, хандлага, итгэл үнэмшил, мотиваци зэргийг хамааруулсан бол гарцад хувь хүний гүйцэтгэл, ажил амьдралын чанар (QWL)-г авч үзжээ.

Зураг 9. Харрисоны хувь хүний болон бүлгийн зан төлвийн загвар

Орчин



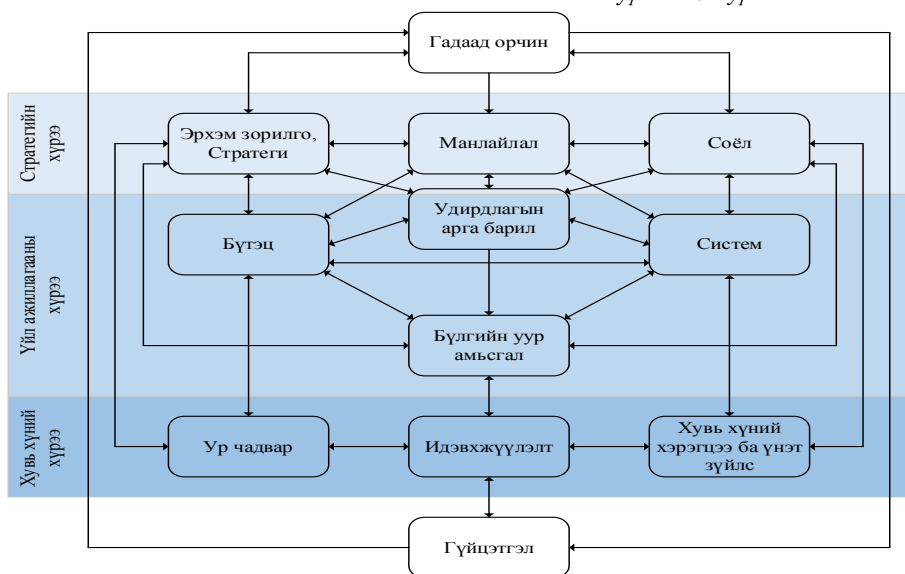
Байгууллагын гүйцэтгэл нь үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүн үйлчилгээгээр хэмжигдэнэ. Бүлгийн гүйцэтгэл нь шийдэл, төлөвлөгөө, гишүүдийн ажлын хүчин чармайлт, санаачилга, бусадтай хамтран ажиллах, тэдний ажилд тууштай байдлаар илэрхийлэгдэнэ. Хувь хүний

¹ Ажил амьдралын чанар буюу (QWL-quality of work-life (QWL) нь хувь хүний сайн сайхан байдал зэрэг хувь хүний үр нөлөөгийн түвшинд нөлөөлдөг хувьсагч бөгөөд хувь хүн, ажил, үүрэг, хувь хүний зан байдал, чиг хандлага юм.

гүйцэтгэл нь ажлын байрны аюулгүй байдал, хөдөлмөрийн нөхцөл, ажлын үнэ цэнэ, ажиллагчдын сэтгэлзүйн байдлаар тодорхойлогдоно.

Бурк-Литвины загвар (Burke-Litwin Causal Model). 1990-ээд онд Бурк-Литвин байгууллагын ажлын гүйцэтгэл, өөрчлөлтийн шалтгааныг тодорхойлох арван хоёр хувьсагч бүхий шинэ загвар боловсруулсан (Burke. W, 1992). Бурк-Литвины загвар нь байгууллагын гүйцэтгэлд зохион байгуулалтын хүчин зүйлс хэрхэн нөлөөдөг болон шалтгаан, үр дүнгийн уялдаа холбоог тодорхойлоход чиглэдэг. Бурк-Литвины загварын давуу тал, ач холбогдол нь загварын бүрдэл хэсэг, тэдгээрийн байрлал, бүрдэл хэсгүүдийн уялдаа холбоо, харилцан хамаарал зэргийг тодорхойлсонд оршино.

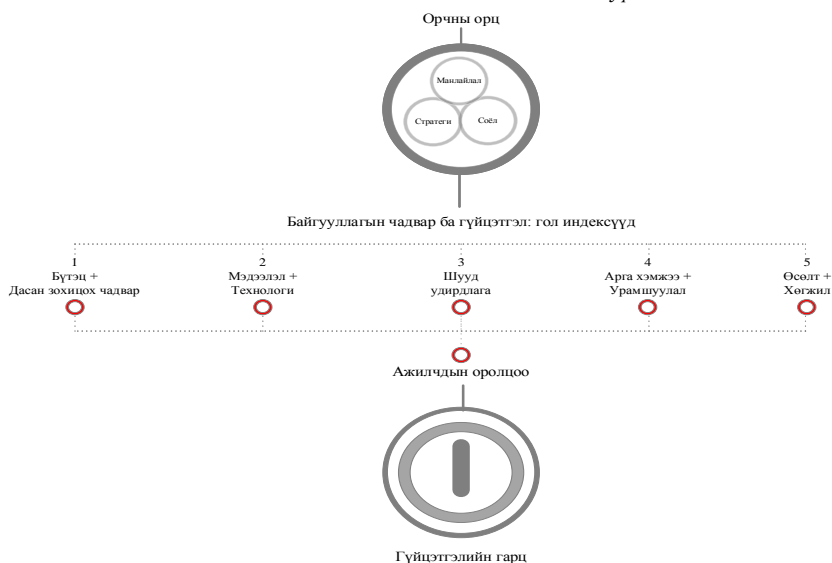
Зураг 10. Бурк-Литвины загвар



Загвар нь ерөнхий дүрслэлийн хувьд стратегийн хүрээ (эрхэм зорилго, стратеги, манлайлал, соёл), үйл ажиллагааны хүрээ (удирдлагын арга барил, бүтэц, тогтолцоо, ажлын уур амьсгал), хувь хүний хүрээ (ур чадвар, мотиваци, хувь хүний хэрэгцээ ба үнэт зүйлс)-ээс бүрдэнэ. Загварт харуулснаар эргэх холбоо нь баруун, зүүн хоёр чиглэлд холбогдсоноор ажлын гүйцэтгэлийн хувьсагч нь бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээр дамжин гадаад орчинд нөлөөлж, эргээд гадаад орчин нь хувь хүний болон байгууллагын гүйцэтгэлд нөлөөлдөг. Загварын хувьд эрхэм зорилго, стратеги, манлайлал, соёлын өөрчлөлт нь байгууллагын суурь өөрчлөлт болдог бол байгууллагын удирдлагын практик, бүтэц, тогтолцоонд чиглэсэн өөрчлөлт нь байгууллагын дотоод уур амьсгалын өөрчлөлтийг бий болгодог. Тиймээс байгууллагын суурь өөрчлөлтийн хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлсны дараа байгууллага хүссэн өөрчлөлтийг хийх боломжтой гэж үзсэн.

Фаллеттагийн загвар (Falletta's Organizational Intelligence Model (2008)). Фалеттагийн загвар нь 2004 онд байгууллагын хөгжлийн зорилго тодорхойлоход ашиглахаар боловсруулагдаж байжээ. Тэрээр орчны нөлөөллийг судалснаар байгууллагын стратеги боловсруулагдаж улмаар байгууллагын манлайлал, соёл төлөвшдөг болохыг тодорхойлжээ.

Зураг 11. Фаллеттагийн загвар



Загвар нь дээрээс доош чиглэсэн урсгалтай бөгөөд загвар дахь хүчин зүйлс хоорондын хамаарлыг харьцуулах боломжийг олгодог. Уг загвараар ажиллагчдыг байгууллагын аливаа үйл ажиллагаанд оролцуулах нь байгууллагын өсөлт хөгжлийг дэмждэгийг тодорхойлсон.

ДҮГНЭЛТ

Удирдлагын зохион байгуулалтын хүчин зүйлсийг агуулсан, байгууллагын үйл ажиллагаа, хөгжлийн өнөөгийн төлөв байдлыг тодорхойлоход ашиглагддаг 12 загварыг судалж үзлээ. Загварууд нь ихэвчлэн нээлттэй системийн онолд үндэслэсэн бөгөөд зорилго, хамрах хүрээ зэргээс хамаарч ялгаатай хувьсагчуудтай байна. Тухайлбал, Левиттын загвар бүтэц, технологи, ажил, ажиллагчид хэмээх харилцан хамаарал бүхий 4 хувьсагчаар дүрсэлсэн. Харин Уизбордын загварын хувьд хувьсагчдын албан ба албан бус ялгаатай байдал нь байгууллагын үр ашигт нөлөөлнө гэж үзсэн хэдий ч загварын хувьсагч хоорондын хамаарлыг авч үзээгүй. Мөн зарим загварт нэг хувьсагч нь нөгөөдөө шууд, нэг талын (\rightarrow) нөлөөтэй эсхүл харилцан нөлөөтэй (\leftrightarrow) байхаар дүрслэгдсэн байна. Түүнчлэн Левин, Надлер-Тушман, Тики, Бурк-Литвин, Фаллета нарын загварт гадаад орчныг байгууллагын үйл ажиллагаанд

нөлөөлөх нэг чухал хүчин зүйл гэж үзжээ. Хэдийгээр загвар бүрийн шалгуур үзүүлэлтүүд өөр боловч нийтлэг давхцаж буй санаа, аргачлал цөөнгүй ба үүнд цаг хугацааны хүчин зүйл, бусад шинжлэх ухаан болон техник, технологийн хөгжил ихээхэн нөлөөлж буй нь харагдаж байна. Эндээс дүгнэхэд, дээрх загварууд нь байгууллагын удирдлагын зохион байгуулалтын хүчин зүйлсийг агуулсан тул бид харьцуулалт хийсний үндсэн дээр өөрсдийн судалгаанд ашиглах хүчин зүйлсийн сонголтыг хийсэн байна.

НОМ ЗҮЙ

- [1]. Бадарч, Д. Мөнххүж, Б. Системийн сэтгэлгээ. УБ., 2014
- [2]. Бадарч, Д. Дээд боловсролын онол, арга зүй. (Манлайлал, засаглал, өөрчлөлтийн менежмент) УБ., 2020
- [3]. Ганбаатар Д. Байгууллагын хөгжил, өөрчлөлтийн удирдлага. УБ.: 2017
- [4]. Удирдлагын Академи. Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгаа. УБ., 2018
- [5]. Beer, M., & Walton, A. E. 1987. *Organization change and development. Annual Review of Psychology*, 38: 339-367
- [6]. Burke, W. W. (2008). *A contemporary view of organization development. In T. G. Cummings (Ed.), Handbook of organization development (pp. 13-38). Thousand Oaks, CA: Sage*
- [7]. Burke, W.W., & Litwin, G.H. (1992). *A causal model of organizational performance and change. Journal of Management*, 18, 523-545
- [8]. Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. Journal of Management Studies*, 41, 972-1002
- [9]. Burnes, B. (2020). *The origins of Lewin's three-step model of change. Journal of Applied Behavioral Science*, 56, 32-59
- [10]. Coleman CA. *Organizational diagnostic in the Logistic Sector in Ghana: An Application of the Burke-Litwin model. Journal of Entrepreneurship & Organizational Management. 2018*
- [11]. Donald L. Anderson. *Organization Development. The process of Leading Organizational Change. University of Denver. – Third edition. Sage 2015*
- [12]. Lewin, K. *Field theory in social science. New York: Harper & Row. (1947)*
- [13]. Likert, J. G., Araki, C. T. *Managing without a boss: System 5. Leadership & Organization Development Journal*, 7 (3), 17-20
- [14]. Nico Martins, Melinde Coetzee. *Applying the Burke-Litwin model as a diagnostic framework for assessing organizational effectiveness. SA Journal of Human Resource Management. 2009*
- [15]. Richard Beckard, *Organization Development: Strategies and Models (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969)*
- [16]. Robert A. Luke, Jr. "A Structural Approach to Organizational Change," *Journal of Applied Behavioral Science*, September–October 1973
- [17]. Ticky, N. M., and Cardwell, N. *The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win. New York: Harper Business. 2004*
- [18]. W. Warner Burke and George H. Litwin. *A causal model of organizational performance and change. Journal of Management 1992; 18; 523, Sage*
- [19]. Weisbord, M.R., (1978). *Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice. Reading MA: Addison Wesley*

[20]. *Weisbord, M.R., (1978). Organizational diagnosis, six places to look for trouble with or without a theory. The journal of group and organizational management. 1 (4), 430-447*