

***Б.Баатархүү** - Хууль сахиу.лахын удирдлагын акедамын*

8042 дугаар дамжааны суралцагч, хошууч

***Я.Ариунболд** -Хууль сахиулахын удирдлагын акедалийн Хилийн албаны удирдлага. стратегийн профессорын багийн профессор.*

хурандси

ХИЛ ХАМГААЛАЛТЫН ЦЭРГИЙН АРГА ХЭМЖЭЭНД МОТИВАЦИЙГ ХЭРЭГЛЭХ АРГА ЗАМ

***Хураангуй:** Байгууллагын үйл ажиллагааг амжилттай явуулах.*

бүтээмж, үр тигийг дээшлүүлэхийн тулд хүний нөөцийг үр өгөөжтэй ашиглах нэг гол түлхүүр нь ажиллагчдыг ажилд оролцох идэвхийг дээшлүүлэх буюу идэвхжүүлэлтийн аргыг оновчтойгоор ашиглах явдал юм. Иймд удирдах ажилтны зүгээс ажилчдыг идэвхжүүлэхдээ ажилтан бүрийн дотоод хэрэгцээний мөн чанарт тохируулах, сонирхлыг харгалзах нь чухал юм.

***Түлхүүр үг:** Удирдлага. бүтээмж. хэрэгцээ. шагнал, урамшуулал*

Оршил: Байгууллагын үйл ажиллагааг амжилттай явуулж, бүтээмж, гүйцэтгэл, үр ашгийг дээшлүүлэхийн тулд хүний нөөцийг оновчтой удирдаж, түүнийг үр өгөөжтэй ашиглах нэг гол хэрэгслэл болгож мотивацийг ашигладаг.

Эрдэмтэд, судлаачид мотивацийг янз бүрээр тайлбарладаг. Тухайлбал, зарим мэргэжилтнүүд ямар нэгэн шийдвэр, үйлдэлд ашигтай байх учир начрыг гаргаж тайлбар өгөх, ямар нэгэн зорилт, зорилгыг амжилттай хэрэгжүүлэхийн төлөө хүнийг /субъект/ өдөөж, үйл ажиллагаанд татагдан орох сонирхлыг бий болгох, энэ талаар санаачилга гаргаж байх идэвхижүүлэлтийн аргуудыг багтаасан цогц ойлголт гэж мотивацийг үздэг.

Мөн “Өөрийгөө болон бусдыг өдөөн ажиллуулах үйл явц юм” гэж АНУ-ын эрдэмтэн М.Х.Мескон, “Хүнийг үйлдэл ажиллагаанд өдөөн, уг үйлдлийн хязгаар болон хэлбэрийг зааглан тогтоож, улмаар түүнийг тодорхой зорилгод хүргэх чиг баримжаатай болгож буй дотоод гадаад хүчин зүйлүүдийн цогц нийлбэр мөн” гэж ОХУ эрдэмтэн О.С.Виханский, “Тодорхой ажил, үйлдэл хийлгүүлэх зорилгоор хүнд тодорхой сэдлүүдийг төрүүлэн бүтээмж, ажлын гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн үйл ажиллагааг мотивацжуулалт гэнэ” гэж эрдэмтэн Т.Дорж, Ү.Чимэд, Ч.Зундуйсүрэн, Ё.Гантогоо нар, “Тодорхой хөшүүргийн үндсэн дээр хүмүүс аль нэг бэрхшээлд үл сөхрөн үйл ажиллагаа явуулах тийм мэдрэмжийг хүмүүст төрүүлэх үйлдлийг хэлнэ” гэж тодорхойлжээ.

Хүний нөөцийн удирдлагын үйл ажиллагааны үндсэн зорилго нь эрчимтэй бүтээлч байдлыг бий болгохын тулд ажилтан, ажилчдынхаа юунд мотивацжиж буюу сэдэлжиж байгааг нээн илрүүлж хөгжүүлэхэд оршдог. Ажилчдын эрчимтэй бүтээлч байдлыг бий болгоход удирдлагын зүгээс явуулж буй мотивацийн бодлого маш чухал нөлөөтэй байдгийг өлөн эзлмүүн ходоодтой ч өөрсдөөсөө хүчээр илүү дайснуудыгаа ялж, эх орноо хөгжүүлэн цэцэглүүлж чадсан ОХУ-ын дайчдын ажлын өндөр гүйцэтгэлээс харж болох юм. Мотивацийн оновчтой үйл ажиллагаа явуулж чадах юм бол хүний нөөцийн үйл ажиллагаанд зарцуулж буй мөнгөн зардлыг багасгасан ч ажилчдаас ажлын өндөр гүйцэтгэл хүлээн авах боломжтой. Ийм ч учраас Хил хамгаалалтын цэргийн арга хэмжээнд оновчтой мотивацийг хэрэглэх боломжийг судлахыг зорьсон.

Үндсэн хэсэг

Улсын хил хамгаалалт гэдэг нь Монгол Улсын Хилийн тухай хуульд зааснаар "Улсын хилийн халдашгүй дархан байдлыг хангах, Монгол Улсын хилийн хууль тогтоомж, хилийн асуудлаар байгуулсан Монгол Улсын олон улсын гэрээг хэрэгжүүлэх, хилийн зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, илрүүлэх, таслан зогсоох зорилгоор улсын хилийн зурвас, боомт, бүс, хил орчмын нутаг дэвсгэрт улсын хилийн болон хил орчмын дэглэмийг сахиулах, зорчигч, тээврийн хэрэгслийг шалган нэвтрүүлэх, цэргийн, инженер-техникийн, мэдээлэл технологийн, тагнуулын, хилийн төлөөлөгчийн арга хэмжээг хослуулан явуулж байгаа үйл ажиллагааг улсын хил хамгаалалт гэнэ.¹ гэж тодорхойлсон байдаг. Энэхүү тодорхойлолтын **цэргийн арга хэмжээ** гэж Улсын хилийг хамгаалах, хилийн асуудалтай холбогдол бүхий хууль, тогтоомж, зөрчигсдийн үйл ажиллагааг цаг тухайд илрүүлж, таслан зогсоохын тулд хилийн отряд, заставын бие бүрэлдэхүүн, зэвсэглэл, техник, албаны амыад, тусгай хэргсэл ашиглан явуулах ажиллагааг^{1 2} хэлнэ. Мөн **цэргийн арга хэмжээ** гэж хилийн тусгай анги салбараас хилийн болон хил орчмын дэглэмийг сахиулах, хилийн эрэл явуулах, улсын хил дээр үүссэн өдөөн хатгалга, хорлон сүйтгэх болон зохион байгуулалттай бүлгийн ажиллагаа, хилийн боомтод үүссэн эмх замбараагүй байдлыг таслан зогсоох, Монгол Улсын нутаг дэвсгэрт цөмөрсөн зэвсэгт халдлагыг няцаах зорилгоор орон тооны хүч хэрэгслээр явуулж буй үйл ажиллагааг хэлнэ³.

Мотиваци гэдэг бол хүн өөрийн болон байгууллагынхаа нэгдмэл зорилгод хүрэхийн тулд өөрийгөө болон бусдыг өдөөн түлхэх үйл ажиллагаа

¹ Монгол Улсын Хилийн тухай хууль, 2016 оны 12 дугаар сарын 28-ны өдөр

² Монгол улсын Хил хамгаалалтын дүрэм I

³ Н.Наранжамц, "Бүс нутаг-Хил хамгаалалтын үзэл баримтлал".УБ.,2012

юм. Харин хүнийг үйл ажиллагаанд өдөөн түлхэгч сэтгэлийн дотоод хүч, сэдлийг мотив гэнэ. Аливаа удирдагч хүн байгууллагынхаа зорилгоо тодорхойлсоны дараа энэ зорилгодоо хүрэхийн тулд юуг, хэнээр, яаж, хэдийд, ямар хугацаагаар хэрхэн гүйцэтгүүлэхээ сайн бодох хэрэгтэй болдог. Зорилгодоо хүрэхийн тулд удирдагч хүнээс өөрөөс нь болон гүйцэтгэгчээс асар их хүчин чармайлт гарна. Ийм үед удирдагч хүн гүйцэтгэгчдийн үйл ажиллагааг зорилгын зүг байнга чиглүүлж идэвхижүүлж байх хэрэгтэй болдог.¹

1. Идэвхжүүлэлтийн тухай онолын үндэс, чиг хандлага

Идэвхжүүлэлт гэдэг нь хүн ба хүмүүсийг аливаа зүйлд анхаарлыг нь татах (attention), сонирхол төрүүлэх (interest), хүслийг өдөөх (desire), үйлд уриалах (action) дараалал бүхий удирдлагын нөлөөллийг хэлнэ.^{1 2} Үйлдвэрлэлийн анхдагч хүчин зүйл болох хүний хөдөлмөр, түүний шинж чанар нь нарийн нийлмэл олон хүчин зүйлээс хамаарч байдаг тул түүний бүтээмжийг машин техникийн адилаар нарийвчлан тодорхойлох боломжгүй юм. Үүний зэрэгцээ хүн бүр давтагдашгүй, мөн нийгмийн тэнцвэрийг агуулсан бөгөөд байнга хувьсан өөрчлөгддөг онцлогтой. Иймээс хүн хичнээн сайн ажиллаж байсан ч удирдлагын зүгээс идэвхжүүлэх арга хэмжээг байнга сайжруулж байх нь байгууллагын тогтвортой, амжилттай оршин тогтнох үндэс гэж үздэг.³ Зан төлөвийн шинжлэх ухааны эрдэмтэд идэвхжүүлэлт гэдгийг хүний дотоодоос үүдэлтэй зүйл гэж үзсэн. Тэдний үзэж байгаагаар сэдэл нь дотоод хөдөлгөгч хүч юм. Энэ нь идэвхжүүлэх үйл ажиллагаа руу хувь хүнийг хөтөлж, урам зоригтойгоор ажиллах явцад нөлөөлөх дотоод байдлын хүч юм. Тиймээс идэвхжүүлэлт гэдэг бол сэдлийг өдөөх, эсвэл зорилго зан үйлийг хөдөлгөгч дотоод хүч гэж тодорхойлж болно.⁴ Нэрт судлаач Розенштел⁵ “Хүнийг идэвхжүүлнэ гэдэг нь нэг талаар зан үйлийн хөдөлгөгч учир шалтгаан, өөрт байдаг хөдөлгөгч хүч хүнийг үйл ажиллагаа явуулахад хүргэхийг, нөгөө талаар, гадаад түлхэц, тухайн нөхцөл байдлаас үүсэн гарсан идэвхи санаачлага хүнд шалтаг, сэдэл төрүүлж, зан үйлд нь нөлөөлөхийг хэлнэ” гэжээ. Идэвхжүүлэлт нь хувь хүний хүсэл ба хэрэгцээ, зорилгоо биелүүлэх үнэ цэнэ, хүлээлт гэх мэт ухамсарын болон ухамсарын бус дотоод хүчин зүйлсийн үр дүнд үүсдэг⁶ гэж зарим судлаачид үзсэн ба хүнийг идэвхжүүлэх тухай онолын зорилт нь “Яагаад хүн өөрийн хүчин чармайлтыг тодорхой зүйлд чиглүүлж,

¹ Н.Бэгз Хүний нөөцийн удирдлага, түүний хөгжлийн асуудлууд 2013 он

² Пүрэвдагва.Х, Оюунчимэг.Д, Менежмент /жишээ, дасгал, сорил/102-р хуудасУБ 2003 он

³ Д.Болор.маа, Т.Оюунгэрэл, “хүний нөөцийнудирдлага”, Улаанбаашар хот, 2006 он <https://azinahnartey.wordpress.com/2012/12/21/behavioral-approach-to-motivation/>

Н.Отгонбаяр Менежмент УБ 2007 он 85 х

<http://www.businessdictionary.com/definition/niotivation.html>

тодорхой зорилгод тэмүүлж, байгууллагын үйл ажиллагааны хүрээнд үйл ажиллагаа явуулж, хариу үйлдэл үзүүлж байдгийг тайлбарлахад оршино.

Идэвхжүүлэлтийн тухай олон янзын тодорхойлолт байдаг ч хүний хэрэгцээнд тулгуурласан онол, тодорхойлолтуудыг энэ удаад авч үзсэн болно. Идэвхжүүлэлт нь юуны өмнө хүний олон талын хэрэгцээтэй холбоотой. Иймээс хэрэгцээ бол хүний физиологийн болон сэтгэл зүйн хувьд дутагдах зүйл түүнийг олж авахыг ямагт эрмэлздэг

Дээрхээс үзэхэд сонирхол, хэрэгцээ, мотив нь хоорондоо харилцан уялдаатай юм. Хүнд ухамсарлагдсан сонирхол хэрэгцээ, Иймд хүнд байнга, тогтвортой ухамсарлагдсан сонирхлыг хэрэгцээ гэж тодорхойлж болохоор байгаа юм. Хүн аливаа юмс үзэгдэлтэй учрахдаа юуны өмнө түүнийг танин мэдэх өөртөө ашигтай эсэх, зорилгодоо хүрэхийн тулд түүнийг ашиглаж болох эсэхийг тодруулахыг хичээдэг. Сэтгэл зүйн ухааны үүднээс энэ нь хүний танин мэдэхүйн үйл явц юм. Хүний сонирхол түр зуурын ба тогтвортой гэсэн 2 янз байж болно. Сонирхлын энэ хоёр байдал нь хоорондоо харилцан шүтэлцээтэй байх бөгөөд түр сонирхлоос байнгын тогтвортой сонирхол буй болно. Харин хүн өөрийн ба бие физиологи, оюун ухааны хувьд дутагдаж байгаа зүйлээ мэдрэхийг хэрэгцээ гэнэ. Хүнийг үйл ажиллагаанд өдөөн түлхэгч сэтгэлийн дотоод хүч, сэдлийг мотив гэнэ.

Хэрэгцээ мотив хоёр салшгүй холбоотой, хэрэгцээг шууд ажиглан судалж, барьж хэмжих боломжгүй. Хэрэгцээ байгааг зөвхөн хүмүүсийн үйл хөдлөл, зан байдлаас мэдэрч болно.

Идэвхжүүлэлтийн хандлагууд: Идэвхжүүлэлтийн 4 хандлага байна.¹

1. Уламж. чалт хандлага

Идэвхжүүлэлтийг судлах асуудал шинжлэх ухааны менежментийн үеэс эхэлнэ. Энэ хандлагын төлөөлөгчид хөдөлмөрийн хөлс, цалинд анхаарлаа хандуулж ажилчныг “эдийн засгийн хүн” хүмүүс их мөнгөний төлөө илүү ажиллахад бэлэн гэж үзэж байсан. Энэ хандлагын хөгжил нь ажилчны цалин хөлсний хэмжээ нь тэдний үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүний ТОО хэмжээ болон чанартай нягт холбоотой байх хөдөлмөрийн хөлсний урамшуулалт тогтолцоог боловсруулахад хүргэжээ.

2. Хүмүүсийн харилцааны хандлага

Менежментийн хүрэн дэх “эдийн засгийн хүн” гэсэн үзэл санаа нь аажмаар арай өөр, ажилчдад илүү нөхөрсөгөөр хандах үзэл баримтлалд шилжжээ. Хүний үйл ажиллагаа нь сонирхол, зорилго, зан үйлийн үр дүн буюу цэвэр сэтгэхүйн уг гаралтай байдаг учир идэвхижүүлэх тухай ойлголт нь сэтгэл зүйн үндэслэлтэй. Тэр тусмаа удирдлагын зан үйлийн онолыг үндэслэгчийн нэг

Элтон Мэйогийн зарчмууд тодорхойлогдсон нь мотивийн учир шалтгааныг удирдлагад ихээхэн ач холбогдолтойг харуулсан. Элтон Мэйо 1920-иод оноос эхлэн 8 жилийн хугацаанд ажлын байран дээр байгаа ажилчдын сэтгэл зүйг судлах туршилтыг явуулж хүний хүчин зүйлс нөлөөлдөг болохыг тогтоосон байна. Элтон Мэйогийн энэхүү судалгаа менежментийн түүхэнд Хоторны туршилт гэж алдаршжээ.

Гэрэлтүүлэг сайтай нөхцөлд ажиллаж байгаа хүмүүсийн бүтээмж нэмэгдэж байгааг судлан нөлөөлсөн хүчин зүйлсийг тодорхойлжээ.Энэ нь:

■/ Туршилтын өрөөнд ажиллахад таатай байсан.

■S Туршилтын хугацаанд ажиллагчид дарга нарын харилцаа сайжирсан.

J Ажилчид туршилтанд байхдаа ажилдаа өөрөөр хандаж илүү өндөр бүтээмжтэй ажиллах болсон. Энэ хандлагыг **"Хоторн нөлөөлөл"** гэж нэрлэсэн.

Элтон Майо судалгаанаас хүмүүс хамтран ажиллахад биеийн хүчнээс гадна бусад нөхцлүүд бүтээмжид нөлөөлдөг болохыг олж илрүүлсэн байна.Эдгээр нь ажиллагчдын хоорондын харилцаа, хувь хүний сэтгэл зүйтэй холбоотой нөлөөлөл байдгийг "Хүний харилцааны хүчин зүйлс"гэж нэрлэжээ. Хоторн туршилт нь ажилчны нийгэм, сэтгэл зүйн хүчин зүйлсийн чухлыг харуулж, менежер нь бүтээмж дээшлүүлэх шинжлэх ухааны аргыг ойлгохын хамт хүний харилцааны талаарх мэдлэг, чадвар, туршлага эзэмшсэн байх нь чухал гэдгийг нотолсон.

3. Хүний нөөцийн хандлага

Энэ хандлага нь “эдийн засгийн хүн” ба “нийгмийн хүн” гэсэн үзэл баримтлалын цаашдын хөгжил юм. “Нэгэн бүхэл хүн” онол ёсоор “хувь хүн янз бүрийн хүчин зүйл бүхий олон талт бие хүн юм”. Энэ хандлагын төлөөлөгчид шинжлэх ухааны өмнөх хандлагууд нь хөлсний ажилчдыг ажиллуулахад эдийн засгийн болон нийгмийн урамшууллыг ашиглаж байсан гэж үзэж байна. Хэрвээ менежер өөрийн удирдлаганд байгаа ажилтандаа сайн ажилтан гэж хандвал, энэ нь бүтээмж дээшлүүлэх том хөшүүрэг болно. Энэ хандлага нь идэвхжүүлэлтэнд хандах орчин үеийн хандлагын үндэс суурь болжээ.

4. Орчин үеийн хандлага

Орчин үеийн хандлага нь үндсэн гурван онолын чиг хандлагын нөлөөгөөр бий болжээ.

X Хүний үндсэн хэрэгцээг судалдаг идэвхжүүлэлтийн агуулгын онолууд. Эдгээр онолууд нь байгууллагад ажиллаж буй хүмүүсийн хэрэгцээг судалдаг бөгөөд үүнд түшиглэн, менежерүүд ажилчдынхаа хэрэгцээг илүү сайн мэдэх боломжтой болно.

- S Процессын идэвхжүүлэлт. Энэ онолууд хүний үйл хөдлөлд нөлөөлж байдаг сэтгэхүйн үйл явцыг судлах, ажиллагчдад ямар арга замаар урамшуулалд тэмүүлж байдгийг тайлбарлах асуудалд голлон анхаардаг.

Бэхжүүлэх онол

Хүмүүсийн хүсэл сонирхол, зан араншин, сэтгэл хөдлөл өөр өөр. Иймээс байгууллагын удирдлагууд хэнтэй, хэрхэн харьцвал хүсэл тэмүүлийг нь өдөөн идэвхжүүлж болох тухай өөрийн арга барилыг эрэлхийлж иржээ.

Идэвхжүүлэлтийн онолыг байгууллага дахь харилцааны зан төлөв талаас нь¹ дараах ангилан авч үзэж болно. (Хүснэгт 1)

Агуулга	Процесс	Зан үйл
•Абрахам Маслоугийн хэрэгцээний шатлалын онол	•Виктор Врумын хүлээлтийн онол	•Зорилгын шинж чанар
•Дуглас Мак Грегори Х,У онол	•Адамсын шударга ёсны онол	•Ажлын шинж чанарын загвар
•Альдерферийн хэрэгцээний онол /ERG/	•Эдвина Локк: Зорилго тодорхойлох онол	•Нийгмийн мэдээллийн процесс
•Фредерик Герцбергийн хоёр хүчин зүйлийн онол		•Өөрчлөлт
•Дэвид Мак Клееландадсан хэрэгцээний онол		

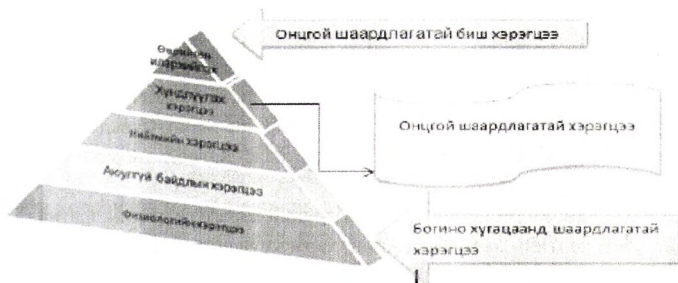
Хүснэгт 1 .Идэвхжүүлэлтийн онолын хандлага

Идэвхжүүлэлтийн агуулгад чиглэсэн онолууд:

Хүний дотоод хэрэгцээ, хүсэлд тулгуурлан идэвхжүүлэлтийг тайлбарладаг. Тэдний үзэж байгаагаар хангагдаагүй хэрэгцээ л хүнийг сонирхолтой болгох анхдагч эх үүсвэр болдог гэж үзсэн. Хүн бүрт ямар нэг юм хэрэг болж аль нэг зүйлээр дутаж гачигдаж байдаг. Энэ нь хэрэгцээний эх үүсвэр юм. Хэрэгцээг сэтгэл ханамжаас салангид үзэж болохгүй. Хүний дотоод хэрэгцээнд тулгуурлан тайлбарладаг онолыг агуулгын онол гэдэг байна.Эдийн засгийн ном зохиолд идэвхижүүлэлттэй холбоотой хэд хэдэн хэрэгцээний онол байдаг ба эдгээр нь хүний хэрэгцээн дээр сууриладаг байна.А.Маслоу (1954) нь хүний хэрэгцээтэй холбоотой судалгаануудыг нэгтгэн дүгнэх оролдлого хийжээ. А.Маслоу хоёр бүлэглэлд суурилан хүний А.Маслоугийн хэрэгцээний онолыг 1960 оны эхээр байгууллага дахь хүний зан байдлын загвар болгон

¹ Байгууллага дахь харилцаа Х.Пүрэвдагва, Л.Цэрэнчимэд, Б.Цэрэнханд УБ 1998 Тис хэвлэх үйлдвэр

ашиглаж иржээ. Үүнийг дан ганц байгууллагын сэтгэл судлаачид бус мөн менежерүүд ч ашигладаг болсон байна.



Зураг 3. Маслоугийн хэрэгцээний шатлал¹

Тэрээр хүний хэрэгцээг зураг 3-д үзүүлсэн байдлаар дэс дараалуулан ангилж, системтэй тайлбарласан болно. Мөн түүнчлэн А.Маслоугийн шатлалын физиологи болон аюулгүй байдлын хэрэгцээг анхдагч хэрэгцээ, нийгмийн, хүндэтгэлийн болон өөрийгөө нээн илрүүлэх гэсэн гурван хэрэгцээг хоёрдахь хэрэгцээ гэж адилтган үздэг байна.

Бие физиологийн хэрэгцээ: Хүнд юуны өмнө хооллож ундлах, унтаж амрах, өмсөх, орон байртай байх зэрэг бие физиологийн хэрэгцээ байдаг. Үүнийг анхдагч буюу төрөлхийн хэрэгцээ гэдэг.

Аюулгүй байдлын хэрэгцээ. Энэ хэрэгцээний мотив нь баталгаат байдалом. Баталгаат байдал нь ирээдүйн ойлголттой холбоотой байдаг. Тогтвортой улстөр, эдийн засгийн нөхцөл байдлаар ихэнх насанд хүрэгчдийн баталгаат байдлын хэрэгцээг нэлээд хэмжээгээр хангадаг гэж Маслоу үзсэн байна.

Нийгмийн хэрэгцээ: Хоторны судалгаагаар албан бус бүтэц нь ажлын зохион байгуулалтаар бий болдог бөгөөд энэ нь нийгмийн хэрэгцээг хангадаг болохыг тогтоосон. Хэрвээ хүний нийгмийн хэрэгцээ нь удаан хугацаанд үл хангагдвал хүмүүжүүлэхэд бэрх, сэтгэл санааны эмгэгт байдалд хүрч болно гэж тэрээр хэлсэн байна. Энэ хэрэгцээ нь биологийн хэрэгцээтэй адил гадаад эх үүсвэрээр хангагдана. Хүний зан төлөвийн ихэнх нь хангагдаагүй сэтгэл зүйн хэрэгцээний мотивтой байдаг.

Хүндлүүлэх хэрэгцээ: Хэрвээ хүний бусадтай харилцах харилцаа нь амжилттай байвал нэрээ хичээх, улмаар тэр хүрээнд төвлөрсөн хэрэгцээний нэг бүрдэл бий болдог. Үүнийг хүндэтгэлийн хэрэгцээ гэж хэлж болно. Бид эхлээд

¹ <http://webspace.ship.edu/cgboer/Maslow.html>

гадаад хүндэтгэлийг баталгаатай болгосны дараа өөрийгөө хүндэтгэх дотоод шалгуурыг бий болгох үндэс суурьтай болдог.

Өөрийгөө илэрхийлэх (хөгжүүлэх) хэрэгцээ: Энэ хэрэгцээг хүн өөрийгөө боломж чадварыг ухаарч мэдэх, өөрийн авъяас билгийг хөгжүүлэхийн төлөөх оролдлого, эрэл хайгуул гэж ойлгож болно. Дээд шатны хэрэгцээ давамгайлж, зан төлөвийг тодорхойлохын тулд түүний доод шатны хэрэгцээний нэг хэсэг нь хангагдсан байх шаардлагатай. Энэ онол ёсоор бие хүний хувьд түүний хувийн байдлаас шалтгаалан хэрэгцээ нь нэг шатнаас нөгөөд тасралтгүй шилждэг байна.

Өндөр хөгжилтэй орнууд доод түвшний хэрэгцээг цалин, шагналт цалин, нэмэлт хөнгөлөлтийн хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлсний дүнд амжилттай хангаж байна. Харин ажиллах хүчний уян хатан календарьчилсан төлөвлөлт, ажил дээрээ бусадтай харилцах, найзлах нөхөрлөх боломжийг бий болгосноор тэдний нийгмийн хэрэгцээг хангахад туслаж болно. Хүмүүсийн хэрэгцээ янз бүр байхаас гадна уг онол хэт нэгэн хэвийн хөдөлгөөнгүй байна гэсэн пгүүмжлэлүүд судлаачдаас гардаг бөгөөд тэдгээрийг анхаарч үзэх нь зүйтэй юм. Энэ онолын хүрээнд олон судалгаа хийгдсэн байдаг. Тэрхүү судалгаагаар анхдагч хэрэгцээний хангагдаж байгаа түвшин ба ач холбогдлын хооронд урвуу хамаарал байдаг гэсэн дүгнэлтэд хүрчээ. Харин дээд түвшний хэрэгцээний хувьд энэ динамик харагдахгүй байгаа бөгөөд эдгээр хэрэгцээний хангагдсан байдлын түвшин тэр хэрэгцээнээсээ илүү ач холбогдолтой байдаг байна.

Хоёрдох түвшний хэрэгцээ нь цагийн ажилчдаас илүүтэйгээр удирдлагын түвшинд ажиллаж байгаа хүмүүст илүү чухал гэж үздэг. Эхний шатанд аюулгүй байдлын хэрэгцээ хамгийн хүчтэй илрэн гарах бөгөөд харин хүндэтгэл болон өсөлтийн хэрэгцээ нь амжилтын шатанд илүү чухал болдогийг судалгаанууд харуулж байна. А.Маслоугийн хэрэгцээний шатлалыг хүний идэвхижүүлэлтийн энгийн дүн шинжилгээ гэдгээр нь өргөн хүрээнд хүлээн зөвшөөрсөн байдаг ба учир нь хүн яагаад тодорхой нөхцөлд тодорхой зан байдлыг гаргадаг вэ гэдгийг танин мэдэж, шинээр бий болж буй нөхцөл ямар зан байдал гаргах вэ гэдгийг урьдчилан мэдрэх боломжийг олгодог ороо онцлог юм.

А.Маслоугийн хэрэгцээний онолыг хялбарчилж 3 түвшин болгож Клаутон, Альдерфер нар хялбаршуулжээ. Түүний онолыг ERG онол (буюу Оршин байх - Харилцаа холбоо - Өсөлтийн хэрэгцээ) гэж нэрлэдэг ба түүний (1969)-ийн үзэж байгаагаар бол:

1. Оршин байх хэрэгцээ гэдэгт хүний орших, амьд сэрүүн байхад илүү анхаарч. материаллаг эд юмс, физиологийн болон аюулгүй байдлын хэрэгцээг хамруулдаг.

2. Харилцаа холбооны хэрэгцээ гэдэг нь хүмүүс хүрээлэн буй нийгмийн орчинтой яаж холбогдож байна гэдгийг анхаарч үзэн, Маслоугийн хэрэгцээний шатлалын нийгмийн болон бусдаар хүндлүүлэх зэрэгтэй холбож авч үздэг.

3. Өсөлтийн хэрэгцээ гэдэг нь хамгийн дээд хэрэгцээний ангилал гэж үзсэн ба түүнд Маслоугийн өөрийгөө хүндлэх ба өөрийгөө таних хэрэгцээг хамруулжээ. Альдерфер А.Маслоугийн адилаар хувь хүний орших хэрэгцээнээс харилцаа холбооны хэрэгцээ, өсөлтийн хэрэгцээ хүртэл шатлалаар дамжин доод түвшний хэрэгцээ хангагдана гэж үзсэн байна. Доод түвшний хэрэгцээ нь хувь хүний хүчин чармайлтын гол анхаарах зүйл нь болдог байна. “ERG” онолоор нь хүмүүсийн хоорондох хувийн ялгааны тухайн авч үздэг нь өмнөх онолоос илүү ач холбогдолтой байдаг. Үүнийг гаргаж ирснээр хүн бүрийн хэрэгцээ нь боловсрол, гэр бүлийн байдал, соёлын орчин зэрэг хувьсагч хэмжигдэхүүнээр ялгаатай байдаг гэдгийг хүлээн зөвшөөрдөг.

А.Маслоугоос ялгаатай нь Альдерфер нэг дор нэгээс илүү хэрэгцээг хангах боломжтой гэж үзжээ.

Америкийн судлаач Фредерик Герцберг нь А.Маслоугийн хэрэгцээний онолын дагуу ажил үүрэг гүйцэтгэх үед инженер, техникийн ажиллагчдын дунд сэтгэл ханамжийн судалгаа явуулсны үндсэн дээр хоёр хүчин зүйлийн онолыг дэвшүүлжээ. Үүний хүрээнд “эрүүл ахуйн хүчин зүйс”, “мотиваци” гэсэн ойлголтыг шинээр авч үзсэн. Эрүүл ахуйн хүчин зүйлс нь ажил үүргээ гүйцэтгэж байгаа орчинтой, харин мотивацийг уг ажлын шинж чанар, агуулгатай холбоотой гэж авч үзжээ. Түүнчлэн эрүүл ахуйн хүчин зүйл байхгүй, эсвэл хангалттай түвшинд хүрээгүй бол хүн ажилдаа сэтгэл ханамжгүй болж ажлын эрч хүч буурна гэж үзсэн байна.

Үүнээс гадна судлаач Дэвид МакКлелланда нь ажлын зохион байгуулалт, хүмүүсийн эрх мэдэлд түлхүү анхаарч хэрэгцээний онолын шинэ хувилбарыг дэвшигүүлжээ. Тэрээр хүнд эрх мэдэлтэй байх, бүтээмжтэй байх, аль нэг зүйлд түлхүү татагдаж байх гэсэн 3 үндсэн хэрэгцээ байдаг ба эдгээр нь хүмүүст харилцан адилгүй байдаг гэж үзжээ. Менежерүүд нь хамаарлын хэрэгцээнээс илүүгүйгээр бүтээмжтэй байх хэрэгцээтэй байдаг. Өндөр бүтээмжтэй байх явдлыг эрхэмлэдэг хүмүүсийн хувьд мөнгө нь өдөөгч биш харин хамгийн гол нь ажлын үзүүлэлт чухал байдаг. Ажлын үр дүн багатай хүмүүсийн хувьд мөнгө нь ажлын бүтээмжид нь нөлөөлдөг гэж тэрээр үзсэн байна.

МакКлелланда нь бүтээмжийн удирдлагыг боловсронгуй болгох хүрээнд дөрвөн үе шатыг санал болгожээ. Үүнд:

1. Амжилтын эрч хүчийг илүү өндөр үзүүлэлтэнд хүрэх чадавхийг бий болгох;

2. Амжилт гаргасан хүмүүсийн ажлын үзүүлэлтэд тулгуурлаж өндөр бүтээмжтэй байх загвар боловсруулах;
3. Хүмүүст өндөр бүтээмжтэй байх үзэл бодлыг төлөвшүүлэх;
4. Хүмүүст өөртөө хяналт тавьж ирээдүйн ажлын талаар эерэг сэтгэлтэй байх явдлыг төрүүлэх;

Хүмүүсийг өдөөн түлхэх олон арга байдаг бөгөөд хүн төрөлхтөний түүхэнд олон зууны турш хүмүүсийг хөдөлмөрт идэвхжүүлэхэд албадлагын арга түгээмэл хэрэглэгддэг байсан. Үүнийг ташуур гамбирын арга гэж нэрлэдэг.

Гэвч мотивацжуулалтанд ташуур гамбирын арга хэрэглэх нь өнөө үед хүсэн хүлээсэн үр дүнг авчрахгүй ба айдас албадлагаар хүмүүсийг ажиллуулдаг цаг үе нэгэнт өнгөрсөн учраас өнөөдөр менежментийн шинжлэх ухаанд хүмүүсийн сэтгэл зүйд нөлөөлөх аргыг хэрэглэх болсон байна.

Хүмүүсийг урамшуулахын тулд хүний хэрэгцээ, сонирхолыг харгалзах нь чухал. Хүн зорилгодоо хүрэх замаар өөрийн хэрэгцээгээ хангах, улмаар дараагийн шинэ хэрэгцээгээ илрүүлэн цаашид хүрэх зорилгоо тодорхойлох маягаар тасралтгүй оргилт үйл ажиллагаа явуулж байдаг.

Албадлагын арга: Хүн төрөлхтний түүхэнд олон зууны турш хүнийг хөдөлмөрт идэвхжүүлэхэд албадлагын аргыг түгээмэл хэрэглэж байжээ. 19-р зууны эцэс 20-р зууны эхэн хүртэл өрнө ба дорнодод түгээмэл хэрэглэгдэж байсан гэж үздэг. Менежментийн сурах бичгүүдэд энэ аргыг монголчилбол “Ташуур-гамбирын арга” хэмээн нэрлэдэг. Идэвхжүүлэлтэнд “Ташуур-гамбирын арга” зонхилон хэрэглэх нь удирдлагад тэр бүр хүсэн хүлээсэн үр дүнг авчирч чадахгүй. Хүнийг ганц албадлагаар, айдсаар ажиллуулж болохгүй гэдгийг эрт дээр үеэс мэдэрч, өөр арга хэрэгслийн эрэлхийлэл менежментийн сэтгэлгээнд ч, практикт ч гарч байсан юм. Энэ хандлагыг менежментийн шинжлэх ухаанд сэтгэл зүйн аргуудыг удирдлагад ашиглах оролдлого гэж үзжээ.

Урамшууллын арга: Идэвхжүүлэлттэй холбоотой нэг чухал ойлголт нь урамшуулал мөн. Энэ нь ажиллагчдад тодорхой сэдэл төрүүлэхэд үйлчилдэг хөшүүрэг, түлхэц мөн. Материаллаг урамшуулал бол хүний хөдөлмөрийн амжилтыг үнэлэн мөнгө болон бусад материаллаг эд зүйлс өгөх замаар хүний ажиллагааг идэвхжүүлэх удирдлагын нөлөөллийн арга хэрэгсэл юм. Материаллаг урамшуулал нь нэг талаас хүний гачигдаж байгаа материаллаг хэрэгцээг хангах, нөгөө талаас материаллаг эд зүйлсээр дамжуулан хүний сэтгэл санаанд нөлөөлөн сэтгэл зүйн ханамж өгдөгөөрөө онцлог байдаг. Мөнгөн шагналыг байнгын болон байнгын бус гэж ангилж болно. Байнгын шагнал гэдэг нь ажилтанд цалин хөдөлмөрийн хөлс, нэмэгдэл зэрэг хэлбэрээр олгож байгаа мөнгөн төлөөс юм.

Сэдэл төрүүлэх арга: Сэдэл төрүүлэх буюу сонирхолтой байлгах нь тавьсан зорилгод хүргэх үйл ажиллагаа явуулахад нь хувь хүнийг түлхэж өгдөг үйл явц юм. Хүн өөрийн гүйцэтгэж буй ажлын үйл явцаасаа сэтгэлийн таашаал хүлээж авдаг нь дотоод шалтгаанууд юм. Харин ажилтны дуртайяа гүйцэтгэж байгаа ажлынхаа үр дүнд тодорхой хэмжээний ашиг олох нь гадаад шалтгаанууд юм. Хүмүүсийг хөдөлгөгч хүчин зүйлийг мөнгө, албан тушаал ахилт, сургалт, аялал ба чөлөөт цаг, харилцаа боловсрол, аюулгүй байдал, сэтгэл санааны тайван байдал гэсэн найман хүчин зүйлд хуваажээ. Эдгээр суурь хүчин зүйлсийн аль нэг нь ажилтан бүрт илэрч, идэвхжүүлэлт болж байдгийг ихэнх судлаачид хүлээн зөвшөөрчээ. Хүнийг идэвхжүүлэх зорилгоор сэдэл төрүүлэх 2 аргыг удирдлагын практикт хэрэглэж ирсэн.

5. Байгууллагын талаас ажиллагчдад хүссэн цалин, хөлс, төлбөр өгөх, ажиллагчийн талаас байгууллагадаа өөрийн дээд зэргийн чадвар, мэдлэгээ зориулж ажиллах зарчмыг баримталсан сэдэл төрүүлэх үйл ажиллагаа юм.
6. Байгууллага ажилчдаа идэвхжүүлэх субъектийн тааламжтай сэдлийг ямагт хөгжүүлж, тааламжгүй сэдэл төрүүлэхээс аль болох сэргийлэх арга юм.

Сэтгэл зүйн арга: 20-р зууны 20-иод жилд удирдлагад сэтгэл зүйн аргыг хэрэглэх талаар Ф.Тейлор, Гилбрет, Зигмунд Фрейд, Элтон Мэйо зэрэг менежментийн сэтгэгчид янз бүрийн судалгаа практик оролдлогуудыг хийж байсан. Элтон Мэйогийн Хоторны туршилтын үр дүнд удирдлагын зүгээс ажиллагчдын сэтгэл зүйд онцгой анхаарч байхын чухлыг нотолсон туршилт болсон. Хүний хөдөлмөрийн бүтээлд бүлгийн байдал, гишүүдийн харилцаа буюу хүний хүчин зүйлс нөлөөлдөг болохыг тогтоосон байна.

Ажиллагчдыг сэтгэл санааны хувьд идэвхжүүлэх зарим аргууд

Билэгдлийн- аливаа байгууллагын нэр утга учир бүхий тэмдэг, эмблемтэй байх, ажлын арга барил нь шилдэг тэргүүний, байшин барилга нь өнгөлөг сайхан, ажиллах орчин тухлаг, орчин үеийн байх явдал хүмүүст ажиллах сонирхол идэвх төрүүлж өгдөг.

Бүх нийтийн- байгууллагын амжилт тэнд ажиллагч хүн бүрээс шалтгаална гэсэн сэтгэгдлийг төрүүлэх. Үүний тулд ялангуяа бага тушаалын ажилчиддаа зориулсан тусгай хөтөлбөрийг бий болгож, үүндээ хүн бүр оролцдог болгох явдал чухал. Ер нь сэтгэл санааны шагнал, урамшуулал нь ажиллагчдад ажиллах түлхэц өгөгч үнэт зүйл мөн төдийгүй, түүнийг мөнгөөр хэмжихэд бэрхшээлтэй зүйл юм.

Ажиллагчдыг ажлын байран дээр идэвхжүүлэх аргууд

Хүнийг идэвхжүүлэхэд чиглэсэн зохион байгуулалтын дараах аргууд байна.

Ажлын хялбаршуулалт нь тодорхой нэг үүрэг даалгаварыг биелүүлэхэд бүтээмжийг нэмэгдүүлэх зорилгоор хийгддэг үйл ажиллагаа юм. Энэ нь нэг ажилтны гүйцэтгэх үүрэг даалгаварын тоог багасгах, цөөлөх маягаар хийгдэнэ. Ажил нь энгийн дахин давтагддаг, стандарчлагдсан байх ёстой. Ажилчны хувьд нэгэн хэвийн уйтгартай боловч хийхэд хялбар байдгаараа онцлог юм.

Ажлын сэлгэлт /Job rotation/ байгууллагын дотор нэг ажлаас нөгөө ажилд аль нэгийг нь хүндрүүлэхгүйгээр тодорхой хугацаагаар шилжин ажиллахыг хэлнэ. Сэлгэлт нь бүтээмжийн өсөлтийг ажлын олон янз байх байдалтай хослуулж, ингэснээр тодорхой хугацаанд ажилчдын мотиваци нэмэгддэг. Зарим компанийн үзэж байгаагаар сэлгэлт нь ажиллах хүчний уян хатан байдлыг нэмэгдүүлдэг байна. Хөдөлмөрийн хатуу хувиарлалтаас татгалзаж, ажилчид шинэ ажил үүргийг гүйцэтгэж сурсанаар ажилчид шинэ арга барил, ур чадварыг эзэмшдгээрээ давуу талтай.

Ажлын өргөжилт / Job enlargement/ Z-ийн үед хэд хэдэн үүрэг даалгаварыг нэгтгэж, илүү өргөн хүрээтэй болгодог. Өөрөөр хэлбэл гүйцэтгэх ажил үүргийн тоо нэмэгддэг. Ажилтан нэг биш, хэд хэдэн ажил үүрэг хариуцах болсоноор гүйцэтгэх ажил үүрэг нь нэгэн хэвийн биш байж илүү хүчин чармайлт гаргаж эерэг мэдрэмж төрдөг байна.

Ажлын баяжилт /Job enrichment/ нь ажилтны гүйцэтгэж буй ажил үүргийн тоо болон давтамжийг өөрчлөхийн оронд хөдөлмөрийн процесст дээд түвшний мотивацийн хүчин зүйлүүдийг / хариуцлага, хүндлүүлэх, хүлээн зөвшөөрүүлэх, сурах, амжилтанд хүрэх боломжууд гэх мэт/ оруулж ашиглах явдал юм. Ажилтнууд өөрсдөө тэдэнд шаардлагатай нөөцүүдийг хянаж, хөдөлмөр зохион байгуулалтын бэрхшээлтэй асуудлууд болон хувийн өсөлтийн асуудлаа шийдвэрлэж хүчин чармайлтын эрчмийн түвшинг бие даан тодорхойлдог. Ажлын баяжилтийн хөтөлбөрийг AT&T, Проктер энд Гембл, Моторола гэх мэт компаниуд нэвтрүүлж байна. Тэдний зорилго нь ажиллагчдын мотивацийн болон сэтгэл ханамжийн түвшинг нэмэгдүүлэх явдал юм.

Дээр дурьсан аргуудыг харилцан уялдаатай хэрэгжүүлэх нь алба хаагчдыг идэвхжүүлэхэд чухал нөлөө үзүүлнэ.

Дүгнэлт

Идэвхжүүлэлт /Мотиваци/-ийн онолын үзэл баримтлалуудаас үзвэл идэвхжүүлэлт нь олон хүчин зүйлээс хамааралтай, өргөн утга агуулгатай, байгууллага, хамт олны өмнө тавигдаж буй зорилго, зорилгыг хэрэгжүүлж, бодит ажил болгоход хүмүүст илүү их эрч хүч өгч, урам хайрлаж, тэдний сэтгэлийг жолоодох үйл ажиллагаа юм.

Алба хаагчдыг идэвхижүүлэхдээ тэдний хэрэгцээ, сэтгэл зүй, зан төлөвийн онцлог, мэдлэг, боловсролын түвшинд нь тохируулан урамшууллын янз бүрийн арга хэрэгслэлийг зөв хослуулан ашиглах шаардлагатай.

Ажлын бүтээмжийг дээшлүүлэхэд дотоод, гадаад олон хүчин зүйлс нөлөөлөх хэдий ч хүний зан чанар, ухамсар, нийгэмд эзэлж буй байр суурь, түүнийг даган сонирхол, хэрэгцээ нь онцгой байр суурь эзэлдэг байна.

Удирдлагын зүгээс цаг үеэ олж, алба хаагчдыг оновчтой идэвхжүүлж нөлөөлөх нь удирдлагын чухал арга барилын нэг. Ингэхдээ удирдлага хэнийг, хэрхэн, яаж, юугаар, ямар байдлаар урамшуулж ямар арга хэрэглэх вэ гэдгээ тооцоолох шаардлагатай.