

*В.Пүрэвбаасан-ДХИС-ийн Удирдлагын академийн
хилийн албаны удирдлага, стратеги
профессорын багийн дэд профессор,
доктор, хурандаа.*

*Ц.Ган-Эрдэнэ-ДХИС-ийн Удирдлагын академийн
8042 дугаар дамжааны суралцагч,
магистрант, хошууч*

ХИЛИЙН ШАЛГАН НЭВТРЭЛЭХ АЛБАНЫ АЛБА ХААГЧДЫН АЖЛЫН СЭТГЭЛ ХАНАМЖ, БҮТЭЭМЖИЙГ НЭМЭГДЭЛЭХ АРГА ЗАМ

Товч агуулга: Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагчдын ажлын сэтгэл ханамж, бүтээмжийг нэмэгдүүлэх арга замыг тодорхойлох зорилгыг тавьсан.

Abstract: The goal is to identify ways to increase the job satisfaction and productivity of border guards.

Төвлөх үгс: Хил хамгаалах байгууллага, сэтгэл ханамж, судалгаа, дүн шинжилгээ, тулгамдсан асуудал, арга зам.

Key words: Border guards, satisfaction, research, analysis, challenges and approaches.

Хураангуй: Өөрчлөн хөгжиж буй дэлхий ертөнцэд улс орон, хамтын нийгэмлэг, компани, байгууллагын эцсийн зорилго нь энэхүү хурдацтай хувьсал, өөрчлөлтөд дасан зохицсон баг хамт олон болж ажиллах буюу байгууллагын тогтвортой хөгжлийн асуудал маш хурцаар тавигдаж байна. Энэхүү тогтвортой хөгжлийн хөдөлгөгч гол хүчин болох ажилчдыг тогтвортой ажиллуулахын тулд тэднийг өөрсдийн хийж буй ажлаасаа сэтгэл ханамж авч, тэгснээр илүү их бүтээмжтэй ажиллах гэсэн ойлголт, хандлага удирдлагын шинжлэх ухаанд бий болжээ. Энэ нь шинэ ажилчдыг ажилд авах шалгуур үзүүлэлтийн наймдугаарт тэдний дипломын голч дүн тавигдаж байгаа болон хамгийн эхэнд харилцаа, бичиг хэргийн ур чадвар, тухайн ажилд хандах хандлага гэсэн шалгуур үзүүлэлтүүд тавигдаж байгаагаар илэрхийлэгдэж байна.

Нэг. Сэтгэл ханамж, хандлага, бүтээмжийн тухай ойлголт.

Ажлын сэтгэл ханамж нь хүмүүс хэрхэн ажилдаа хандаж байгаа хандлага, мэдрэмж, үзэл бодол юм (Спектор, 1997). Ажлын байран дахь сэтгэл ханамж нь зөвхөн судалгааны ач холбогдлоор хязгаарлагдахгүй, хувь хүний өдөр дутмын амьдралын салшгүй хэсэг бөгөөд байгууллага болон ажилтнуудын аль алинд нь чухал ач холбогдолтой асуудал юм.

Тухайн ажилтан ажилдаа сэтгэл ханамжтай байснаар ажилдаа тогтвор суурьшилтай ажиллах, хөдөлмөрийн бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх боломжийг ажил олгогчдод олгодог. Ажлын байранд дахь сэтгэл ханамж нь байгууллага дахь харилцааны зан төлөвт хамгийн их судлагдсан ойлголт юм.

Сэтгэл ханамж гэсэн ойлголт нь байгууллагын ажилчдын хувьд ажлын хандлага сайжрахад илүү төлхөц өгдөг зүйл юм. Сэтгэл ханамж өндөр байх нь ажилчдын гүйцэтгэлд эерэгээр нөлөөлдөг учир аль болох өндөрт байлгах нь ашигтай юм. Хувь хүмүүс байгууллагын орчинд ямар ямар үйл хөдлөл, харилцаа, хандлага, зан төлөв гаргаж байгааг сэтгэл ханамжийн судалгаанаас харах боломжтой. Ажилчид хувь хүний зүгээс ажиллаж байгаа байгууллагаасаа юу хүсэн хүлээж байдаг, ямар хэрэгцээгээ байгууллагаас хангуулах бодолтой байдаг болон удирдлагаас юу хүсэж хүлээдэг, хэрхэн яаж өөрсдийгөө нөлөөлөх хүсэлттэй байгааг мэдэж болно.¹ Ажлын өр дүн ба гүйцэтгэлээс шалтгаалан өөсөх сэтгэл хөдлөлийн ханамжтай ба ханамжгүй байдлыг сэтгэл ханамж гэж ойлгож болно. Өөрөөр хэлбэл ажилдаа хандах хандлагын нийлбэр цогц юм. Хувь хүний ажилд хандах хандлага нь байгууллагын амжилтанд нөлөөлөх хүчин зүйлийн нэг бөгөөд хувь хүн ажилдаа хэрхэн хандаж байгаагаас шалтгаалж байгууллагын амжилттай ажиллах эсэх нь тодорхой болдог.

Иймээс энэ ойлголтын талаар дэлгэрэнгүй судлах шаардлага гарч байна. Эрдэмтдийн судалгаа шинжилгээний ажлуудад энэ ойлголт нилээн сайн судлагдаж зарим нэг үзүүлэлт хүчин зүйлсээр дэлгэрэнгүй судалгаа их хийгдсэн байдаг.

Ажилчдын сэтгэл ханамжийн талаар судлахын тулд хандлагын талаарх ойлголтыг бас судлах нь зүйтэй. Учир нь ажлын өр дүнгээс шалтгаалан өөсөх сэтгэл хөдлөлийн ханамжтай ба ханамжгүй байдлыг ажлын сэтгэл ханамж гэж үзэж болно. Өөрөөр хэлбэл ажилдаа хандах хандлагын нийлбэр цогц юм. Сэтгэл ханамж өндөр байх нь ажилчдын гүйцэтгэлд эерэгээр нөлөөлдөг учир аль болох өндөрт байлгах нь ашигтай юм. Хувь хүмүүс байгууллагын орчинд ямар ямар үйл хөдлөл, харилцаа, хандлага, зан төлөв гаргаж байгааг сэтгэл ханамжийн судалгаанаас харах боломжтой. Ажилчид хувь хүний зүгээс ажиллаж байгаа байгууллагаасаа юу хүсэн хүлээж байдаг, ямар хэрэгцээгээ байгууллагаас хангуулах бодолтой байдаг болон удирдлагаас юу хүсэж хүлээдэг, хэрхэн яаж өөрсдийгөө нөлөөлөх хүсэлттэй байгааг мэдэж болно;² Ажлын сэтгэл ханамж гэдэг нь ажлын өр дүнгээс шалтгаалан өөсөх сэтгэл хөдлөлийн ханамжтай ба ханамжгүй байдал юм. Энэ нь ажилтны ажилд хандах хандлага, ажлаасаа хүлээн авч байгаа буюу хүлээн авахыг хүсэж байгаа өр дүнгийн хоорондын ялгаанаас бий болдог. Өөрөөр хэлбэл, сэтгэл ханамж ажилчдын цалин, урамшуулал болон тэдний бодлоор авах ёстой

¹ П.Увш. Менежмент. Уб., 2004.

² Н.Наранцэцэг. Монгол менежмент. Уб., 2003.

гэж бодож байгаа хэрэгцээний твшний нийлбэрдийн хоорондын харьцаагаар тодорхойлогддог.¹

Сэтгэл ханамжийг судлах хамгийн гол шалтгаан нь ажилчдынхаа хандлагыг сайжруулах арга зам хайхад удирдлагуудад туслах юм.

Ажилчдын сэтгэл ханамж, бтээмжийг нэмэгдлэх гол хчин зйлийн нэг нь тэдний ажилдаа хандах хандлага юм. Тэгвэл хандлага гэж юу вэ? Хандлага нь нэ цэнээр илэрч мн нэт зйлийн адил эх сурвалжаар олдоно. Хандлагыг тлвшлэгч нь найз нхд, багш сурган хмжлэгч, эцэг эх юм. Хандлага нь тодорхой блэг хмс болон ямарваа нэгэн зйл дээр твлрсн байдаг байхад нэт зйл нь ернхий зйл дээр твлрч хандлагаас ил тогтвортой байдаг. “Ажилтан оролцохыг звшрсн байх ёстой” гэдэг нь нэ цэнэ, оролцохтой хамааралтай таны срг болон эерэг мэдрэмж бол хандлага юм. Тухайлбал, Та хэн нэгэнд эсвэл ямар нэгэн юманд “дуртай байна” эсвэл “дургй байна” гэж байгаа нь хандлагаа илэрхийлж байгаа байдал юм.

Ажилчдын сэтгэл ханамжийн байдлаас шалтгаалан ажлын бтээмж шууд хамаарч байдаг байна. Бтээмжийн хчин зйлдийг дотоод ба гадаад хчин зйлс болгон ангилсан энэ ангилал нь маш энгийн юм. Тодруулбал байгууллага хянаж чадахгй юмуу эсвэл нллж чадахгй хчин зйл байдаг бгд тэдгээрийг гадаад хчин зйл гэнэ. Хянагдах боломжтой хчин зйлс нь байгууллагын дотоод хчин зйлс болно. Mckinsey-ийн судалгааны р днг авч эвэл Америкийн компаниудын бтээмжид нллдг хчин зйлдийн 85% нь дотоод хчин зйл буюу хянагдах боломжтой, 15% нь байгууллагын удирдлагын гадна байдаг. Керпег Tregor-ын ргэлжлэн судалснаар дотоод хчин зйлдийн 80% нь удирдлагын нлгг 20% нь ажилчдын нлгг рчлгддг байна. Зах зээл ндр хгжсн орнуудад бтээмжийн хчин зйлдийн 70% нь байгууллагын удирдлагын хяналтан дор байдаг гэсэн статистикийн мэдээ байдаг. Нэг орчны гадаад хчин зйл нь р бусад орчны хувьд дотоод хчин зйл болдог.

¹ Ц.Цэцэгмаа. Хний нцийн онол практик. Уб., 2009.

**Хоёр.Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын ажлын
сэтгэл ханамж, бус тээмжийн нөхцөлийн байдалд хийсэн дүн
шинжилгээ**

Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлохдоо нэгдүгээрт Хилийн шалган нэвтрүүлэх албанд үүрэг гүйцэтгэх албан хаагчид тавигдах тусгай шаардлагуудыг, хоёрдугаарт тэдний цалин урамшуулал нь сэтгэл ханамж, хэрэгцээг нь хангадаг эсэх талаар судаллаа.

Нэгдүгээрт: Хүний нөөцийн дүрмийн хүний нөөцийг сонгон шалгаруулах хоёрдугаар хэсэгт Хилийн шалган нэвтрүүлэх албанд үүрэг гүйцэтгэх албан хаагчид тавигдах тусгай шаардлагуудыг тусгажээ. Үүнд:

Хилийн шалган нэвтрүүлэх албанд үүрэг гүйцэтгэх албан хаагч Хил хамгаалах байгууллагын албан хаагчид тавигдах шаардлагуудаас гадна дараах тусгай шаардлагыг хангасан байна.

Албаны үр чадварын тусгай шаардлага:

- шалган нэвтрүүлэх албаны мэргэжил эзэмшсэн (мэргэшүүлэх сургалтад хамрагдсан) байх;

- гадаад хэлний анхан болон түүнээс дээш шатны мэдлэгтэй байх;
- компьютерын хэрэглээний программуудад ажиллах чадвартай байх;
- харааны хурд, ой тогтоолт сайтай, ажигч гярхай байх;
- баримт бичиг боловсруулах чадвартай байх.

“ Эрүүл чийрэг, бие бялдрын зөв хөгжилтэй, нөхцөлийн хараа хэвийн, зөв түүрхтэй, биеийн ил хэсэгт шарх сорви, шивээс тэмдэггүй байх.

6.2.Зохих шаардлагуудын аль нэгийг хангаагүй иргэнийг Хил хамгаалах байгууллагад ажиллуулж, суралцуулахгүй.

6.3.Захиргааны санаачилгаар халагдсан нь Түүрийн албаны тухай хуулийн 47 дугаар зүйл, Цэргийн албаны тухай хуулийн 24 дүгээр зүйлд заасны дагуу албан тушаалд томилохоос татгалзах үндэслэл болно гэжээ.

Хоёрдугаарт: Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын цалин нь тэдний сэтгэл ханамж, хэрэгцээг нь хэрхэн хангаж буй хамаарлыг судаллаа. Үүнд:

Судалгаанд нийт 10 ангийн 305 шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчид оролцсон бөгөөд 2 хүн тутмын нэгийг Хилийн 0218 дугаар ангийн оролцогч эзэлж байна. Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын цалингийн сэтгэл ханамж нь хангалтгүй, тэдний сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх хэрэгцээ шаардлагатай байгаа нэгдүгээр бэлгт хийсэн бидний судалгаагаар нотлогдсон билээ. Үүнд үр хариуцлагатай, тусгай шаардлага тавигддаг эдгээр алба хаагчдын цалинг нэмэгдүүлэх нь зайлшгүй боловч энэ асуудал нь улс орны эдийн засгаас шалтгаалах бөгөөд харин Хил хамгаалах байгууллагын удирдлагаас асар их хичээл зүтгэл шаардагдах нь тодорхой юм. Түүнчлэн цалин, урамшууллын систем зарим тохиолдолд зөвхөн мөнгө агуулга бэхий биш, тодорхой хангамж, удирдлагын зүгээс анхаарал хандуулж санаа тавих, урамшуулах зэргээр нөхөгдөх боломж бий.

Ганцхан авч буй цалин хүлсээр ажлын ханамжийг тодорхойлох нь

мэдээж учир дутагдалтай. Ажлын ханамжид тухайн хэний зан төлөв, ажлын хандлага, ажлын орчин, байгууллагын дэмжлэг тусалцаа, удирдлагын арга барил, харилцаа, соёл гэх мэтээр нөлөөлөх олон хүчин зүйлс бий. Эдгээр хүчин зүйлсээс ажлын өндөр ханамжтай байхад тухайн ажлынхаа зорилго, утга учрыг сайн мэдэх нь ихээхэн нөлөөлдөг гол хүчин зүйл юм. Бид сэтгэл ханамж, ажлын бэтгэмжид нөлөөлөх олон хүчин зүйлийн талаар онолын хэсэгт судласан бөгөөд эдгээр олон хүчин зүйлээс судалгааныхаа ажлын онцлог, судалгааны ажлын объект, зорилгодоо уялдуулан: - Удирдлагын арга барил;

- Харилцаа, уур амьсгал уур амьсгал;

- Ажлын сэтгэл ханамж;

- Байгууллагын систем, дүрэм журам, гэсэн хүчин зүйлийг сонгон авч судалгаагаа хийлээ. Судалгаагаар дараах үр дүн гарсан. Өнд:

1. Удирдлагын арга барил - сэтгэл ханамж.

Судалгаанд оролцогчдын 3 хүн тутмын 1 нь удирдлагын бэрэлдэхүүний ур чадвар, ажиллах арга барилд сэтгэл хангалуун бус, дээд удирдлага өөрт нь шударга бус ханддаг гэж үздэг, тэднийг таалдаггүй, 2 хүн тутмын 1 нь удирдлага нь өөрийн ажлын гүйцэтгэлийг зөв үнэлдэггүй гэж боддог, ажилтнуудын хичээл зүтгэлийг үнэлдэггүй, тухайн хүнд хангалттай анхаардаггүй, удирдлагаас өгсөн өөрөг даалгаврыг бүрэн дүүрэн ойлгодоггүй гэж хариулжээ. Эндээс Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчид болон удирдлагын хоорондын харилцаа, удирдлагын арга барил, алба хаагчдын сэтгэл ханамжийн хоорондын хамаарал хангалтгүй байгаа нь харагдаж байна.

Иймд удирдлагын зүгээс эдгээр сөрөг байдлыг арилгахын тулд ажилтан бүртэй тусгайлсан ярилцлагыг тогтмол хугацааны давтамжтай хийж, өөрийн зүгээс баримталж буй зарчмуудаас тухайн ажилтны гүйцэтгэл хэр хол эсвэл ойр зөрүүтэй байгааг хэлэх байдлаар зорилгыг нэгтгэх боломж бүхий арга хэмжээг авдаг байх, зөвхөн мөнгөн шагналаас гадна урамшуулал, ганцаарчилсан уулзалт зэргээр дамжуулаад удирдлагад буй хүмүүстээ өөрсдийг нь анхаарч, сонсож байгаагаа ойлгуулснаар энэ төрлийн сэтгэл ханамж нэмэгдэх боломжтой. Харин эсрэгээрээ алба хаагчид шударга бус байдал мэдрэх нь ажилдаа сөрөг хандлагатай болох, өөрөг даалгавраа биелүүлэхгүй байх, эдгээрээс өөдөн нийт байгууллагын уур амьсгал, ажлын бэтгэмжид сөрөг нөлөө үзүүлэх эрсдэлтэй байна.

2. Харилцаа, уур амьсгал.

Нийт оролцогчдын 3 хүний 1 нь алба, байгууллага доторх уур амьсгал, харилцааны байдалд сэтгэл хангалуун бус, хэрүүл маргаан, зодоон, үл ойлголцол ажил дээр байдаг, 10 хүн тутмын 9 нь өөрийн бусадтайгаа нийцтэй ажилладаг гэж үнэлдэг гэж хариулсан нь байгууллагын уур амьсгал, алба хаагчдын харилцаанд анхаарах, алба хаагчдын харилцааны сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх ажил хийх шаардлагатайг илэрхийлж байна.

3. Ажлын сэтгэл ханамж.

Оролцогчдын 10 хүн тутмын 9 нь иргэдийн гүйцэтгэж байгаа ажил албандаа дуртай, сэтгэл хангалуун, надад таалагддаг, хийж буй ажлаараа бахархдаг, 3 хүн тутмын 2 нь ажилдаа дуртай, хийж буй ажлаа утга учиртай гэж боддог гэж хариулсан нь алба хаагчдын ажлаараа бахархах, ажилдаа хандах сэтгэл ханамж сайн байгааг харуулж байна.

Гурав.Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын ажлын сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх арга зам

Бидний судалгаанаас Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын ажлын сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх боломж, шаардлага байгаа нь дараах тулгамдаж буй асуудлуудаар илэрхийлэгдэж байна. Иймд:

Нэг. Эрх зүйн зохицуулалтын хүрээнд:

1. Хариуцсан албан тушаалтнууд зөвхөн дүрэм, заавар, журамд заасан чиглэлийг хэрэгжүүлж байгаагаар хязгаарлагдсан;

2. Алба хаагчдын сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх талаар зөвхөн Хүний нөөцийн дүрмийн удирдлага зохион байгуулалтын хэсэгт Хүний нөөцийн хэлтэс, албад хариуцахаар тусгаснаар хязгаарлагдсан;

3. Ажил дүгнэх журамдаа өндсөн чиглэл рэг болох хил хамгаалалтын үр дүн, хүдлэмжийн бэтгэмж сахилга, ёс зүй хариуцлага алдсан алдаа, дутагдлыг тооцохоор тусгасан боловч алба хаагчдын сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлсэн ажлын үр дүнгийн талаар тусгаагүй;

4. Хил хамгаалах байгууллагын хүний нөөцийн удирдлагын үр ашгийн шалгуур нь хүдлэмжийн бэтгэмж, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт, албан хаагчийн тогтвор сууриил, сэтгэл ханамжийн байдал” гэж сэтгэл ханамж, хүдлэмжийн бэтгэмжийг зөвхөн хүний нөөцийн удирдлагын үр ашгийн шалгуур болгосон;

5. Хамт олны дунд сэтгэл зүйн таатай уур амьсгал бүрдүүлэх, тэднийг иргэдийн дотоод итгэл өнөмшлээрээ хууль, дүрмийг сахин биелүүлдэг болгон төлвшүүлэх нь бүх шатны удирдах бэрлэхийн үүрэг, хариуцлага гэж ажлын хариуцлагын асуудлыг тусгасан, харин тэднээс алба хаагчдынхаа сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлэхэд хэрхэн ажиллах талаар зааварчилгаа, зөвлөмж байхгүй;

6. Бүх төрлийн алба хаагчдын ажлын байрны тодорхойлолтод иргэдийн хариуцсан алба хаагчдын сэтгэл зүй, сахилга хариуцлагыг хариуцана гэсэн болохоос алба хаагчдынхаа сэтгэл ханамж, ажлын бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх ажлыг хариуцах талаар тусгаагүй;

7. Сэтгэл зүйн хангалтын зааварт сэтгэл зүйн хангалтын ажлыг алба хаагчдын итгэл өнөмшил, үүрэг гүйцэтгэх сэтгэл зүйн чадвар, хатуужилтай болгох, харилцааны асуудал, энэ талаар тэднээс судалгаа авах гэж тусгасан боловч алба хаагчдын сэтгэл ханамж, ажлын бэтгэмжид ямар хүчин зүйлс нөлүүлж байгааг судлах тухай тусгаагүй зэрэг болно.

Хоёр. Сэтгэл ханамжийн судалгааны үр дүнгээр:

1. Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчид болон удирдлагын хоорондын харилцаа, удирдлагын арга барил, алба хаагчдын сэтгэл ханамжийн хоорондын хамаарал хангалтгүй;

2. Байгууллагын уур амьсгал, алба хаагчдын харилцаанд анхаарах, алба хаагчдын харилцааны сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх ажил хийх шаардлагатай;

3. Алба хаагчдын ажлын ачаалал харилцан адилгүй, бөгд ижил цалин авдаг, шат шатны олон дүрэм журам хэтэрхий хндрэл учруулдаг зэрэг нь байгууллагын систем, дүрэм журамд алба хаагчдын сэтгэл ханамж сайн биш байгааг харуулж байна.

Эдгээр тулгамдаж буй сайжруулах асуудлууд байгаа боловч алба хаагчдын ажлаараа бахархах, ажилдаа хандах сэтгэл ханамж сайн байна.

Эндээс ажилтнуудын хичээл зүтгэл буурах, шинэ санал санаачилга гарахаа болих, нэг хэвийн байдал нэхцэл сэх тул алба хаагчдыг сэдэлжүүлэх, ажлаа сэтгэлээсээ хийхэд нөлөөлөх бусад сэтгэл ханамжид нөлөөлөх хэчин зүйл, бэтээмжийг нэмэгдүүлэх аргуудыг хэрэглэхэд анхаарах шаардлагатайг харуулж байна.

Бидний судалгааны асуулга (Хавсралт 3) авахдаа хэрэглэсэн google form программ, судалгааны боловсруулалт, хамаарлын үр дүнг гаргахдаа ашигласан SPSS-22.0 програм судалгаанаас харилцааны уур амьсгал, удирдлагын хандлага, цалин, шагнал урамжууллын сэтгэл ханамжийн хамаарал нь эерэг дундажаас бага хамааралтай байгаа нь дээрх шинжилгээ, дүгнэлтийг баталж байна.

Иймд Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын сэтгэл ханамж, бэтээмжийг нэмэгдүүлэхийн тулд шалган нэвтрүүлэх албаны удирдах албан тушаалтнууд судалгааны ажлын хүрээнд сонгон авсан сэтгэл ханамжийн талаарх онолын мэдлэг, алба хаагчдын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэхэд нөлөөлөх хэчин зүйлсийг судлаж, алба үйл ажиллагаандаа хэрэгжүүлэх ажлын арга, аргачлал болгон албандаа нэвтрүүлэх нь зайлшгүй болохыг харуулж байна.

Эндээс бидний судалгааны үр дүн, шинжилгээний дүгнэлт, хамаарлыг үндэслэн Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын сэтгэл ханамж, ажлын бэтээмжийг нэмэгдүүлэх дараах саналуудыг дэвшүүлж байна. Үүнд:

Нэг. Эрх зүйн зохицуулалтын твшинд:

1. Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны удирдах албан тушаалтнуудын ажлын байрны тодорхойлолтод алба хаагчдын ажлын сэтгэл ханамж, бэтээмжийг нэмэгдүүлэх ажлыг хариуцах гэсэн заалтыг тусгах;

2. “Хүний нөөцийн дүрэм”-д алба хаагчдын сэтгэл ханамж, ажлын бэтээмжийг нэмэгдүүлэх ажлыг Хүний нөөцийн хэлтэс, албадтай хамтран бусад бусад чиглэлийн хэлтэс, албад давхар хариуцахаар тусгах;

3. “Ажил дүгнэх журам”-д алба хаагчдын сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлсэн ажлын үр дүнг дүгнэх талаар тусгах;

4. “Сэтгэл зүйн хангалтын заавар”-ийн сэтгэл зүйн хангалтын ажлын хэсэгт алба хаагчдын итгэл нэмшил, үүрэг гүйцэтгэх сэтгэл зүйн чадвар, хатуужилтай болгох, харилцааны асуудал, энэ талаар тэднээс судалгаа авах, алба хаагчдын сэтгэл ханамж, ажлын бэтгэмжид ямар хүчин зүйлс нөлүүлж байгааг судлах талаар тогтмол судалгаа авах гэж тусгах зэрэг болно.

Хоёр. Зохион байгуулалтын твшинд:

1. Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны ажилчдын ажлын сэтгэл ханамж, хүдлэмжийн бэтгэмжийн үр дүнг бүх шатны удирдлагын *үр ашгийн шалгуур үзүүлэлт болгох*;

2. Хамт олны дунд сэтгэл зүйн таатай уур амьсгал бүрдүүлэх, тэднийг үүрийн дотоод итгэл нэмшлээрээ хууль, дүрмийг сахин биелүүлдэг болгон тлвшүүлэх, *сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх нь* бүх шатны удирдах бүрэлдэхүүний үүрэг, хариуцлага гэж тусгах;

3. Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны удирдах албан тушаалтануудад алба хаагчдынхаа сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлэхэд хэрхэн ажиллах талаар судалгааны ажлын 1,1, 2,2-т тусгасан *зааварчилгаа, звлмж гэх*;

4. Бүх түрлийн алба хаагчдын ажлын байрны тодорхойлолт, ажил үүргийн хуваарьт үүрийн ур чадвараа нэмэгдүүлэх, сэтгэл зүйн таатай уур амьсгал бүрдүүлэх, ажлын бэтгэмжээ нэмэгдүүлэх *соёл бий болгоход тогтмол анхаарч ажиллах* гэж тусгах;

5. Жил бүрийн гуравдугаар сарын эхний долоо хоногийн баасан гарагыг “Ажилчдадаа талархах өдөр” болгон тэмдэглэн, алба хаагчдад талархал дэвшүүлж, тэдний ажлын сэтгэл ханамж бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх зэрэг болно.

Гурав. Үйл ажиллагааны чиглэлээр:

1. Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны удирдлагын зүгээс алба хаагчид болон удирдлага хоорондын харилцаанд байнга анхаарч, удирдлагын зүгээс тэдэнтэй тогтмол ярилцлага, уулзалт, санал асуулгыг явуулж байх, алба хаагчдын сэтгэл ханамжийн хоорондын хамаарал хангалтгүй;

2. Удирдлагын арга барилдаа тогтмол дүгнэлт хийн, байгууллагын уур амьсгал, алба хаагчдын харилцаанд анхаарах, алба хаагчдын харилцааны сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх цалин болон бусад түрлийн урамжууллын ажлуудыг хийх;

3. Алба хаагчдын ажлын ачаалал харилцан адилгүй, бүгд ижил цалин авдаг, шат шатны олон дүрэм журам хэтэрхий хүндрэл учруулдаг зэрэгт удирдлагын зүгээс дүгнэлт хийн, тэдний албаны ачааллыг тэнцвэржүүлж, хийснээрээ урамжуулал авах ил тод, шударга байдлыг бий болгоход анхаарч ажиллах;

4. Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны бүх шатны албан тушаалтнууд нь судалгааны ажлын хүрээнд сонгон авсан сэтгэл ханамжийн талаарх онолын мэдлэг, алба хаагчдын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэхэд нөлүүлэх хүчин зүйлсдийг судлаж, албандаа хэрэгжүүлэх ажлын арга, аргачлал болгон албандаа нэвтрүүлэх,

5. Удирдах албан тушаалтнууд орчин үеийн сэтгэл ханамжийн онол, судалгааны ажлаар дэвшүүлсэн Их Британи улсын сэтгэл судлалын нийгэмлэгийн судлаачдын бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх 4 арга, Японы ажлын байрны зохион байгуулалтыг сайжруулах 5С-ийн арга, бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх менежментийн 7 туршлага зэрэг аргуудад суралцах, шинэ санал санаачлагыг байнга эрэлхийлж, байгууллагын систем, дүрэм журамдаа өөрчлөлт оруулж байх зэрэг болно.

Эндээс дээрх дэвшүүлсэн саналуудыг хэрэгжүүлснээр Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагчид тэр дундаа Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын сэтгэл ханамж, ажлын бэтгэмж нэмэгдэх арга зам хангагдана гэж үзэж байна.

Дүгнэлт

Ажлын байран дахь сэтгэл ханамжийн талаар сэтгэл судлал социологи, эдийн засаг, менежмент зэрэг хэд хэдэн салбар шинжлэх ухаан судалдаг. Энэхүү хандлагыг Хил хамгаалах байгууллагын удирдах албан тушаалтнууд өөрсдийн албандаа хэрэгжүүлэх нь зүйтэй гэж үзэн, “Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагчдын сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх арга зам” сэдвийг сонгон авч судалгааны ажил хийлээ. Төрийн албан хаагчдын ажлын сэтгэл ханамжийн талаар хийгдсэн судалгаа цөөнгүй байгаа ч Хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын сэтгэл ханамж, ажлын бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх асуудлыг судалсан судалгааны ажил ховор байна. Судалгааны ажилдаа ажлын сэтгэл ханамж, бэтгэмжийн онол, арга зүй, Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагчдын сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх боломж, хэрэгцээ шаардлагыг судлан, хилийн шалган нэвтрүүлэх албаны алба хаагчдын ажлын сэтгэл ханамж, бэтгэмж, эрх зүйн зохицуулалт, нөхцөлийн байдалд дүн шинжилгээ хийн, тэдний ажлын сэтгэл ханамж, бэтгэмжийг нэмэгдүүлэх арга замыг тодорхойлох зорилго тавин судалгаа, шинжилгээ хийсэн болно.

Эрх зүй.

1. ХХЕГ-ын даргын А/140 тоот тушаал. “Хүний нөөцийн дүрэм батлах тухай”. Уб., 2019.12.30.
2. ХХЕГ-ын даргын А/30 тоот тушаал. “Сэтгэл зүйн хангалтын заавар батлах тухай”. Уб., 2016.03.18.
3. ХХЕГ-ын даргын А/ тоот тушаал. “Журам батлах тухай”. Уб., 2020.03.30.

Ном зүй.

1. П.Увш. Менежмент. Уб., 2004.
2. Н.Наранцэцэг. Монгол менежмент. Уб., 2003.
3. Ц.Цэцэгмаа. Хүний нөөцийн онол практик. Уб., 2009.
4. Г.Цэрэн. Менежмент. Уб., 2009.
5. Г. Амартогтох. Хүний нөөцийн онол практик. Уб., 2016.
6. Увш.П, Хэрлэн.Б нар. Байгууллагын зан үйл. сурах бичиг, Уб., 2004.
7. Оюун-үлзий.Н. Ажилчдын сэтгэл ханамж түүнд нөлөөлөх хүчин зүйл. магистрын судалгааны ажил, Уб., 2013.
8. А.Ганбаатар, Я.Шуурав, Д.Сэржжамц нар. Менежмент. Уб., 2017. 25 дахь тал.
9. Эмхан.А. Удирдлагын дэмжлэг, ажлын байрны сэтгэл ханамж ба байгууллагын амлалтынхоорондын хамаарал. судалгааны ажил, 2012.
10. Д.Болормаа, “Менежемент”, Уб., 2001.
11. Б.Мөнхжаргал, Б.Амаржаргал, “Менежмент”, Уб., 2002.