

МОТИВАЦИЙН ОНОЛ, ОРЧИН ҮЕИЙН ЧИГ ХАНДЛАГА

А.Гантуул

Аюулгүй байдлын удирдлага, стратегийн
профессорын багийн дэд профессор,
цагдаагийн дэд хурандаа

Товч агуулга: АНУ-ын сэтгэл судлаач А.Маслоу /Abraham Maslow/, болон сэтгэл судлалын салбарын Ф.Херцберг /Frederick Herzberg/, К.Алдерфер /Clayton Alderfer/, Д.МакКлеланд /David McClelland/ нарын судлаачид хэрэгцээний онол /Need theories/-уудыг боловсруулж, нийтийн хүртээл болгосноор хүнийг идэвхижүүлэгч хүчин зүйл бол шагнал, шийтгэл байна гэсэн уламжлалт ойлголт, удирдлагын аргыг ихээхэн өөрчилсөн юм. Улмаар хүн зөвхөн хэрэгцээгээ хангаж эрч хүч, урам зориг авдаггүй, харин хүдлмрийн орчин нөхцөл сайн байх нь ажиллахад урам өгч, хүдлмрийн бэтэмжид чухал нөлөө үзүүлнэ гэж В.Врум /Victor H. Vroom/, Ж.Адамс /J.Stacey Adams/ нарын үйл явцын онол /Expectancy theory & Equity theory/-ууд болон Л.Портер-Э.Лоулер /Lyman Porter & Edward Lawler/ нарын загвараар тайлбарлаж байна.

Байгууллага нь амьд организм, нийгмийн “эд эс” мөн¹ тул аль ч байгууллагын үйл ажиллагаа Үр ашигтай, бэтэмжтэй байхад чиглэгдэж, эдийн засаг, нийгмийн хүгжлийг хангадаг. Байгууллагыг Үр ашигтай, бэтэмжтэй удирдахын тулд менежерүүд менежментийн шинжлэх ухааны онолын тодорхой мэдлэг, ур чадвартай байх шаардлагатай.

Түлхүүр үгс: менежмент, мотиваци, агуулгын онол, үйл явцын онол, сэтгэл ханамж, Үр дүн.

Оршил

Аливаа байгууллагыг удирдаж буй дарга, захирал нэн тэргүүнд байгууллагын хүгжлийн бодлого, зорилгоо тодорхойлж, түүндээ хүрэхийн тулд хамт олны хүчийг хэрхэн зөв зохион байгуулахаа сайтар бодож түүлвэх нь зүй ёсны хэрэг билээ. Нөгөө талаар ажилтан, албан хаагчдынхаа сэтгэл зүйд эерэгээр нөлөөлөн тэдний хязгааргүй нөөц, боломжийг нээн илрүүлж, тэрхүү нөөц, боломжийг байгууллагын хүгжлийн зорилгыг хангахад чиглүүлэх нь хамт олныг удирдаж буй менежерийн ур чадвар, мэдрэмжээс ихээхэн хамаарна. Иймд идэвхижүүлэлт нь удирдлагын үйл ажиллагааны салшгүй нэг бүрэлдэхүүн хэсэг болдог.

Байгууллагыг удирдаж буй хүний манлайлал, идэвхижүүлэх нөлөөлөл нь мотивацийн зарчмуудад суурилах учиртай. Өнгөрсөн хугацаанд хүнийг хүдлмрт идэвхижүүлэх олон аргуудыг байгууллагын удирдлага хэрэглэж ирсэн хэдий ч гол түлэв албадлагын аргыг тэгээмэл ашиглаж ирсэн байдаг. Хүнийг айдасаар удирдаж ажиллуулах эсхүл материаллаг урамшууллыг байнга санал болгох нь түдийлэн оновчтой шийдэл биш бөгүүд энэ арга нь тэр бүр хүссэн Үр дүнг бий болгож чаддаггүйг бхх түвшний менежерүүд хүлээн зүвшүүрдэг. Тийм ч учраас

¹ Д.Ганбаатар, Я.Шуурав, Д.Сэржамц., Менежмент. Уб., 2017. 22 дахь тал

хүнийг хүдлэмэрт идэвхижүүлэх үр дүнтэй үүр аргуудыг эрэлхийлсээр ирсэн бөгөөд менежментийн шинжлэх ухаанд сэтгэл зүйн аргуудыг ашиглах нь илүү үр дүнтэй гэж зэх хандлага ХХ зууны эхний хагасаас эхлэн давамгайлах болжээ.

Удирдлагын үйл ажиллагаанд сэтгэл зүйн аргыг хэрэглэх талаар анх шинжлэх ухааны менежментийг үндэслэгч Ф.Тейлор /F.W.Taylor/, түүнийг үйл хэргийг үргэлжлүүлэгч Ф.Гилбрет болон Л. Гилбрет /F.Gilbreth & L.Gilbreth/, Элтон Мэйо /Elton Mayo/ нарын эрдэмтэд 1920-иод оны эхээр маш олон судалгаа хийж, судалгааны үр дүнгүүдээ туршиж үзсэн байдаг. Тэдгээр олон судалгаа, туршилтын үр дүнд “Хоторны туршилт” хэмээн алдаршсан Элтон Мэйо болон түүний удирдсан багийнханы судалгааны үр дүн менежментийн сэтгэлгээний түүхэнд асар үнэтэй хувь нэмэр оруулсан юм. Тэрээр ажил үүргээ гүйцэтгэж байгаа ажилтны сэтгэл зүйг судлах туршилт хийж, хувь хүний хүдлэмэрийн бүтээмжид багийн хамт олон, гишүүдийн харилцаа буюу хүний хүчин зүйлс нөлөөлдөг болохыг тогтоосон байна. Тодруулж хэлбэл шинжлэх ухааны менежментийн залгамж болж хүмүүсийн харилцааны онолын суурь тавигдсан. Үүнээс сэтгэл судлалын шинжлэх ухаанд мотиваци гэсэн нэр томъёог хоёр үндсэн агуулгаар тайлбарлан, хэрэглэж байна. Нэгдүгээрт, мотиваци нь аливаа байгууллагын ажилтны зан үйлийг тодорхойлдог гадаад, дотоод хүчин зүйлсүүдийн нэгдмэл систем² хэмээн үздэг.

Зан үйл гадаад болон дотоод хүчин зүйлийн нөлөөгөөр хүцэлдэж байдаг. Гадаад хүчин зүйлийн нөлөөнд тухайн үеийн үүссэн хүцэл байдал, хүрээлэн буй орчны нөлөөг авч үзэх бөгөөд аливаа хүний зорилго, хүсэл эрмэлзлэл, хэрэгцээ зэрэг нь тухайн үеийн хүцэл байдалтай уялдан идэвхижиж, хариу үйлдэл үзүүлэхэд нөлөөлдөг. Дотоод хүчин зүйлийн нөлөөнд тухайн хүний сэтгэл зүйн үзрэмц шинжийг бүрдүүлж байдаг итгэл үнэмшил, хүсэл сонирхол, үзэл санаа зэрэг мотивацийн хүрээг авч үздэг байна. Ийнхүү гадаад, дотоод хүчин зүйлийн харилцан үйлчлэлийн нөлөөгөөр түүний үр дүн болж аливаа хүний зан үйл илэрдэг тул мотиваци нь тасралтгүй үргэлжлэх процесс болдог. Хоёрдугаарт, мотиваци нь хүний зан үйлийг үдүүлх, түүнийгээ идэвхитэй үйлээр тогтоон барих үйл явц³ юм гэсэн утгыг илэрхийлдэг. Тодруулбал, мотиваци нь үүрийгүү болоод бусдыг идэвхитэй хүдлэмэрлүүд нөлөөлүүх, байгууллага, хамт олны хүгжилд бүтээлчээр хувь нэмэр оруулахад төлхөц үгдэг, идэвхижүүлэгч хүчин зүйлсийн цогц арга гэх ойлголт менежментийн орчин үеийн чиг хандлагад давамгайлах болжээ.

Нүүтэйгээр Их Монгол улсыг үүсгэн байгуулж, засан тохинуулж, хүчирхэгжин оршиж байсан түүрт улсын түүх, нүүдлийн соёл иргэншлээс улбаатайгаар монголчуудын удирдахуйн ухааны сэтгэлгээ асар баялаг хийгээд үзрэмц онцлогтой болох талаар Д.Лхаашид, Х.Пүрэвдагва, Т.Дорж, Д.Цэрэндорж нарын менежементийн салбарын манай эрдэмтэн, судлаачдын бүтээлүүдэд олонтоо дурьдагдсан байдаг.

Монголын их хаадын билгэ сургаал, онц үйр үг, судар бичиг зэргээр дамжин удирдахуйн ухааны суурь үзэл санаа бидэнд үвлүүдэж ирсэн. Тухайлбал, Чингис хааны “Биеэ засаад, гэрээ зас, Гэрээ засаад түүрүү зас...”, “Алд бие минь алжааваас

² П.Увш, Б.Хэрлэн., Байгууллагын зан үйл 3 дахь хэвлэл. Уб., 2017. 45 дахь тал

³ П.Увш, Б.Хэрлэн., Байгууллагын зан үйл 3 дахь хэвлэл. Уб., 2017. 46 дахь тал

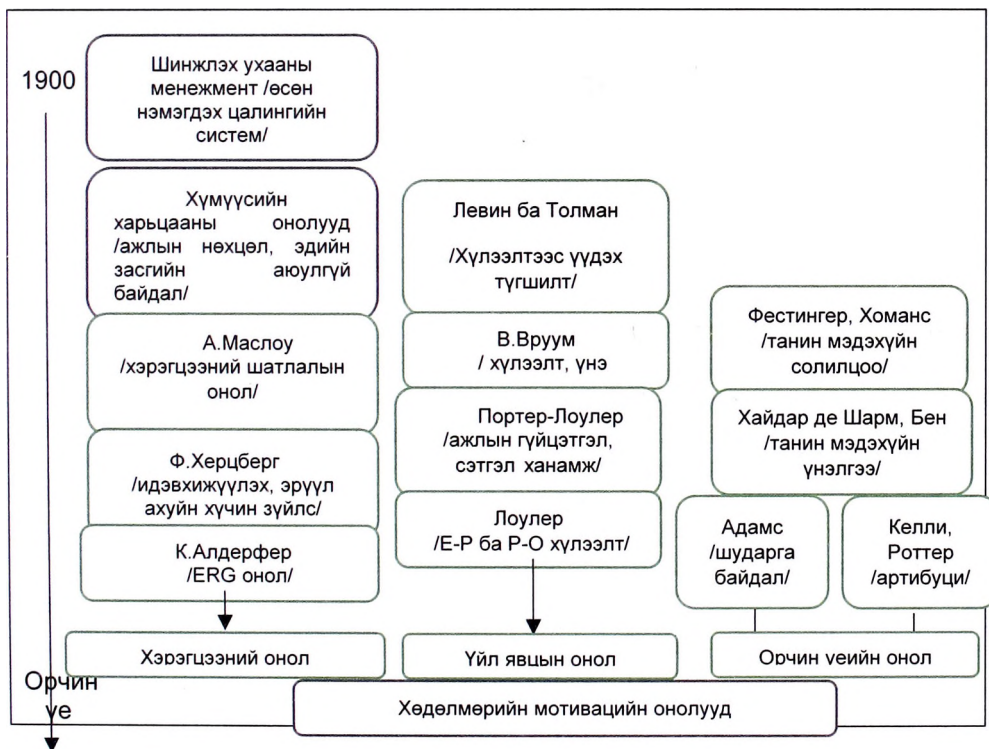
алжаатугай, ахуй тэр минь бүү алдартугай...", "Биеийг нь эзлэхийг бүү яар. Сэтгэлийг нь эзлэхийг яарагтун. Сэтгэлийг нь нэгэнт эзэлвээс бие нь хааш холдох билээ" болон "Урмыг нь хугалахаар ууцыг нь хугал", "Дэм дэмэндээ, дээс эрчиндээ", "Бурмаар тэжээхээр, урмаар тэтгэ" гэх зэргээр сургаж ирсэн нь бэхэлдээ удирдахуйн ухааны сэтгэлгээ, эзэл санааны үндсэн ойлголтууд болно.

Нэг. Мотивацийн онолууд

Мотиваци нь хэд хэдэн шинжлэх ухааны судалгааны асар өргөн талбар бөгөөд энэ чиглэлээр сэтгэл судлалын салбарын эрдэмтэд тэлхүү судалж, мотивацийн онолуудыг боловсруулж, удирдлагын үйл ажиллагаанд нэвтрүүлжээ.

Нөгөө талдаа мотиваци нь удирдлагын үйл ажиллагааны салшгүй бүрэлдэхүүн хэсэг болж, хөдөлмөрийн мотивацид хэрэгцээний, хөлээлтийн, шударга байдлын, атрибуцийн зэрэг олон онолын чиглэл загваруудыг хэрэглэж байна. Эдгээр онолуудаас хэрэгцээний буюу агуулгын онол, хөлээлтийн буюу үйл явцын онолууд нь хөдөлмөрийн үйл ажиллагааны мотивацийн үндэслэлтэй тайлбар болж, харин шударга байдлын онол, атрибуцийн онолын судалгаа, туршилтууд хийгдэж, менежментийн салбарын эрдэмтэн, судлаачдын анхаарлыг татсаар байна. Тухайлбал, зарим судлаачид хөдөлмөрийн мотивацийн онолын хөгжлийн өөшө шатыг дараах байдлаар авч үзсэн байдаг.

Зураг 1. Хөдөлмөрийн мотивацийн онолын хөгжил



/Эх сурвалж: Фред Лютенс. Организационное поведение. Москва. 1999, 170 стр./

Мотивацийн агуулгын болон Үйд явцын онолуудыг удирдахуйн ухааны салбар тэр дундаа хҮний нҮцийн удирдлагын Үйл ажиллагаанд тгээмэл хэрэглэдэг. Тухайлбал, ажилтны идэвхитэй байх Үйл байнга хувьсан Үрчлгдж байдаг тул тҮний идэвхитэй, шаргуу байдлыг тогтвортой хадгалахын тулд ажилтны ажлын байран дээрээ бтээлч байх сонирхлыг Үдх, шагнаж урамшуулах, шмжлэн буруушаах зэрэг хэлбэрээр удирдлагын Үйл ажиллагаанд илэрч байдаг.

Мотивацийн агуулгын онол

Аливаа байгууллагын удирдлага, ажилтнуудын хоорондын харилцаа хдлмрийн бтээмжид эерэг болон сргр нллдг гэсэн Элтон Мэйогийн судалгааны р днгийн дараа хн хэрэгцээгээ хангахын тулд хдлмрлгдг тул тгээр дамжуулан нллбл р днд хрнэ гэсэн эзл санааг А.Маслоу, Ф.Херцберг, К.Алдерфер, Д.МакКлеланд нарын судлаачид мотивацийн агуулгын онолуудаар дэвшлэн тавьжээ. Хэрэгцээ бол хн физиологийн болон сэтгэл зйн хувьд ямар нэг зйл дутагдаж байгаагаа мэдрэх мэдрэмж юм. Сэтгэл зйчид хэрэгцээ нь хнд йлдэл хийх сэдлийг бий болгодог гэж дгнэсэн байдаг.

Мотивацийн агуулгын онолуудад хний хэрэгцээг ернхийд нь анхдагч болон хоёрдогч хэрэгцээ гэж ангилж эдэг. Анхдагч хэрэгцээ нь хний мсх, идэх, уух, унтах, амрах зэрэг физиологийн хэрэгцээнд суурилдаг бол хоёрдогч хэрэгцээ нь хний оюун санаа, сэтгэл зйн хэрэгцээнд тулгуурладаг. Энэ нь хн ажил йлсдээ амжилт гаргах, нэр хндтэй байх, хамт олондоо хлээн звшлрлгдх, хндллэх, эрх мэдэлтэй байх зэрэг хсэл сонирхлоор илэрнэ. Анхдагч хэрэгцээ нь хн брт адил байдаг бол хоёрдогч хэрэгцээ нь тухайн хний боловсрол, оюуны хгжил, ур чадвар, туршлага зэргээс хамаарч харилцан адилгүй илэрч байдаг. Үнээс улбаалан мотивацийн агуулгын онолуудад хний дотоод хэрэгцээнд тулгуурлан хдлмрийн идэвхижлэлтийг тайлбарладаг.

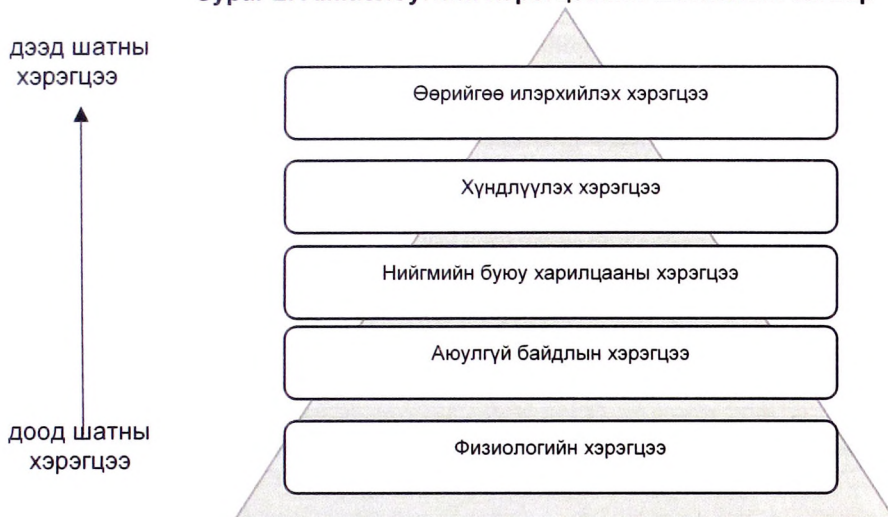
Хэрэгцээний шатлалын онол: АНУ-ын сэтгэлч зйч эмч Хенри Мюррей /Henry Murray/ “Exploration in Personality” хэмээх 1938 онд нийтийн хртээл болгосон бтээлдээ хувь хнд ссдэг 36 трлийн хэрэгцээ байна гэжээ. ТҮний зарим хэрэгцээг тодорхойлсон тодорхойлолт, ангиллыг нн хртэл зарим судлаачид хэрэглэсээр байна. Тэрээр амжилтад хрэх хэрэгцээг: "... саад бэрхшээлийг даван туулж, Үрийг ялан дийлж, зорилгодоо хрэх гайхалтай мэдрэмж. Бусадтай рслдж, тэднийг ялж гар. Авьяас чадвараа зв ашиглаж, амжилтад хрснээр Үрийг нэлэх нэлэмж гарцаагүй нэмэгдэнэ.” гэжээ. Гэхдээ цаг хугацааны шалгуурыг давж ннд р менежментийн шинжлэх ухаанд ргн хэрэглэж байгаа хний хэрэгцээний ангилал бол Абрахам Маслоугийн боловсруулсан хэрэгцээний ангиллын загвар юм.

А.Маслоу хн бх хэрэгцээгээ хангасан ед эрч хчтэй болж, сэтгэл хангалуун байдаг гэсэн таамаглалыг дэвшлэн тавьж, улмаар 1940-д оны ед хний хэрэгцээ нь тҮний зан йлд нллдг гэдгийг тогтоосноор “Hierarchy of

4 Murray H.A., Explorations in Personality. NY, Oxford University., 1938 p.164
<https://vikent.ru/author/2132/>

Needs⁵” буюу “Хэрэгцээний шатлалын онол”-оо боловсруулан гаргажээ. Тэрээр хэнд маш олон хэрэгцээ бичигдэж байдаг, тэдгээр олон янзын хэрэгцээг таван шатлалд ангилалд оруулж болох бөгөөд хэрэгцээ нь нарийн тогтсон дэс дараалал, шатлалд байна гэж тодорхойлоод хэрэгцээний шатлалын загварыг дараах байдлаар боловсруулжээ.

Зураг 2. А.Маслоугийн хэрэгцээний шатлалын загвар



А.Маслоу анхдагч хэрэгцээнээс эхлээд бусад шатны хэрэгцээ хангагдах замаар доороос дээш чиглэсэн байдлаар хэний хэрэгцээ хангагдана гэж үзсэн байдаг. Доод шатны аль нэг хэрэгцээг хангахгүйгээр дээд шатны хэрэгцээ хангагдахгүй, өөрөөр хэлбэл шат алгасч хэрэгцээ хангагдахгүй⁶ гэж үзсэн байдаг. Тэрээр эрэмбэлсэн дээрх хэрэгцээнээс өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээнд илүү ихээр ач холбогдол өгч тайлбарласан байдаг. Тодруулбал, хэн өөрийн хамгийн сайн чадах ажлыг хийх нь чухал бөгөөд энэ нь хэн өөрийнхөөрөө байх, өөрийн нөөц боломжийг нээх, хөгжүүлэх хэргийг дэмжж байдаг гэж тайлбарласан байдаг. Гэхдээ А.Маслоу хэрэгцээний шатлалын энэхүү онолоо анх боловсруулахдаа хөдөлмөрийн мотивацид хэрэглэх зорилго агуулаагүй юм. Хожим 20-иод жилийн дараа 1960 онд АНУ-ын сэтгэл судлаач, инженер Дуглас МакГрегор "Human side of enterprise"⁷ бичээдээ А.Маслоугийн хэрэгцээний шатлалын онолд тулгуурлан Х, Y-ийн онолоо тайлбарлаж, түүний онолыг удирдахуйн ухааны онолуудын эх сурвалжуудын нэг болгосон байдаг. Энэ үеэс эхлэн удирдахуйн ухаанд хөдөлмөрийн мотивацийг хэрэгцээний шатлалын онолд тулгуурлан тайлбарлах болжээ. А.Маслоугийн боловсруулсан хэрэгцээний 5 шатлалын загварыг 1970-аад

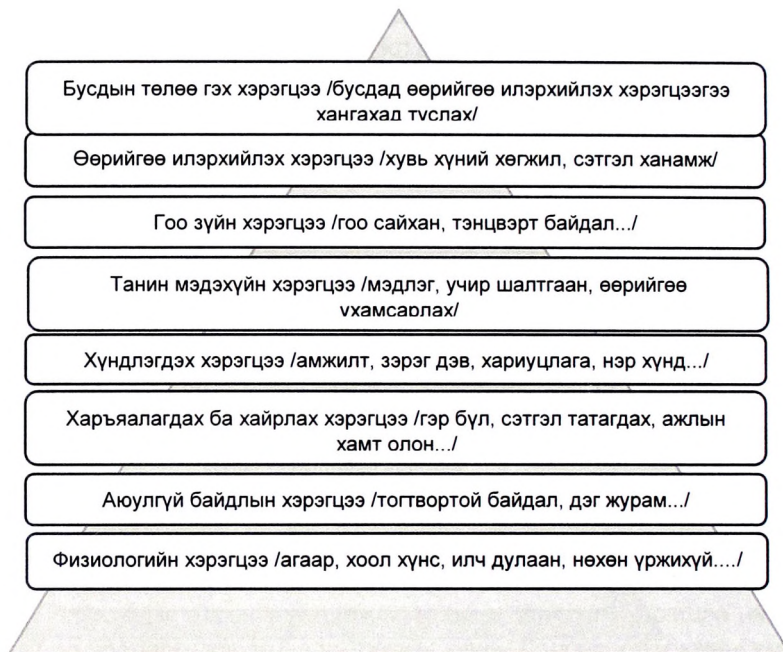
⁵ Gareth R. Jones, Jennifer M. George., Contemporary Management third edition. NY, McGraw-Hill Higher Education., 2003. p.410

⁶ Джон Шелдрейк., Теория менеджмента от Тейлоризма до Японизации /пер, с англ/. Питер, Санкт-Петербург., 2001. стр.236

⁷ Douglas McGregor., Human side of enterprise. New York: McGraw-Hill., 1960. <https://www.worldcat.org/title/human-side-of-enterprise/oclc/173969>

онд менежементийн шинжлэх ухааны чиглэлийн судлаачид өргөжүүлж дараах байдлаар хэргэгцээний шатлалыг эрэмбэлсэн байдаг.⁸

Зураг 3. А.Маслоугийн хэрэгцээний шатлалын шинэчилсэн загвар



/Эх сурвалж: Мексон.М., Альберт. М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело 1997, стр.412/

ERG онол: А.Маслоугийн онолд хэрэгцээ доороос дээш чиглэлтэй хангагдах бөгөөд хэрэгцээний 5 шатлалд аль нэг хэрэгцээ нь давамгайлж болно гэснийг К.Альдерфер хэрэгцээнүүд хэнд нэгэн зэрэг өсч болно гэж судалгааны үр дүнгээрээ нотолсон. Тэрээр А.Маслоугийн хэрэгцээний шатлалын онолыг илүү хөгжүүлж, хэрэгцээг 3 бүлэгт хуваажээ. Үүнд:

Оршихуйн хэрэгцээ /Existence needs/: Материаллаг болон физиологийн хэрэгцээ нь хэний оршихуйн хэрэгцээ болно гэж үзсэн бөгөөд энэ нь А.Маслоугийн анхдагч хэрэгцээтэй ижил агуулгыг илэрхийлдэг.

Харилцаа холбооны хэрэгцээ буюу холбоо хамаарлын хэрэгцээ /Relatedness needs/: Байгууллага, хамт олныхоо нэг хэсэг болох, гэр бүлийн гишүүн байх, найз нөхөдтэй байх, хөндлөх хөндлөх, удирдах, удирдуулах гэх мэт хэрэгцээг хамруулж үзсэн бөгөөд энэ нь А.Маслоугийн нийгмийн хэрэгцээтэй ижил агуулгыг илэрхийлнэ.

Өсөлт, хөгжилтийн хэрэгцээ буюу амжилтын хэрэгцээ /Growth needs/: Өөрийгөө илэрхийлэх, хөндлөх хэрэгцээ юм. А.Маслоугийн хөндлөх, өөрийгөө хэрэгжүүлэх хэрэгцээтэй адилтган үзэж болно.

⁸ П.Увш, Б. Хэрлэн., Байгууллагын зан үйл 3 дахь хэвлэл. УБ., 2017. 55 дахь тал

Дэвид МакКлеландын хэрэгцээний онол: Дээд шатны хэрэгцээнд тулгуурласан мотивацийн ᠒᠙ нэг загвар бол Д.МакКлеландын онол юм. Түүний боловсруулсан энэ загварыг “Acquired Needs Theory-Need for Achievement, Power & Affiliation” буюу “Олдмол хэрэгцээний онол” гэж нэрлэдэг. Д.МакКлеландын онолд хэрэгцээ ямар нэг эрэмбэ дараалалгүй, бие биенээ гүйцгэдэггүйгээрээ А.Маслоугийн онолоос ялгаатай. Тэрээр дээд шатны хэрэгцээг: а/ эрх мэдэлтэй байх; б/ бэтгэмжтэй байх /амжилтад хүрэх/; в/нэгдмэл /хамаарлын/ байх зэргээр загварчилсан.

Д.МакКлеландын тодорхойлсноор амжилтын хэрэгцээ нь хамт олондоо хүндлүүлэх хэрэгцээ биш, харин бусад ур чадвараа дайчлан ажилласнаас бий болсон ᠒᠙ дүн, түүнтэй шийдвэр гаргахад оролцож, түүнийхээ төлөө хариуцлага хүлээхэд бэлэн байгаагаа мэдэрч, түүнийгээ амжилтад тооцдог хүмүүсийн хэрэгцээ юм. Харин эрх мэдлийн хэрэгцээ нь бусдад нөлөөлөх хүслээр илэрч, үүрийг бусдад хүлээн зөвшөөрүүлж, нэр хүндээ дээшлүүлэн бусдын анхаарлын төвд байх хүсэл хангагдах хэрэгцээ юм. А.Маслоугийн хэрэгцээний шатлалд ийм хэрэгцээ байхгүй ч энэ нь хүндлүүлэх ба үүрийг илэрхийлэх хэрэгцээгээр илэрдэг. Эрх мэдлийн хэрэгцээ хүчтэй илэрсэн хүн ихэвчлэн удирдлагын төвшинд ажилладаг байна. Нэгдмэл /хамаарлын/ байх хэрэгцээ нь хүн аливаа ажил хэргийг хамтран хэрэгжүүлэхээр адил сонирхол, хандлагатай хүмүүсээр үүрийг хүлээн зөвшөөрүүлж, нэг баг болж ажиллах хүсэл сонирхоор хангагддаг.

Хоёр хүчин зүйлийн онол: Ф.Херцберг 1950-аад онд энэ загварыг гаргаж, судалгааны ᠒᠙ дүндээ тулгуурлан “Эрүүл ахуйн хүчин зүйлс”, “Мотиваци” гэсэн хоёр ойлголтыг тодорхойлжээ. Түүний “Motivator-hygiene theory^{10 11 11}” буюу “Идэвхижүүлэгч-эрүүл ахуйн онол”-д тодорхойлсноор эрүүл ахуйн хүчин зүйл нь ажлын орчин бүгд эрүүл ахуйн хүчин зүйл байхгүй эсвэл хангалттай төвшинд бэрдээгүй бол хүн ажилдаа сэтгэл ханамжгүй болно гэжээ. Харин мотиваци нь уг ажлын шинж чанар, агуулгатай холбоотой бүгд эрүүл ахуйн хүчин зүйл байхгүй бол хүний ажиллах идэвхийг бууруулдаг гэж үзсэн. Ф.Херцберг эрүүл ахуйн хүчин зүйлүүдийг бүрдүүлснээр ажилтнууд урамшиж, үйл ажиллагаа нь идэвхиждэг төдийгүй энэ нь тухайн байгууллагын ᠒᠙ ашгийг нэмэгдүүлдэг¹¹ гэсэн санааг дэвшүүлэн тавьснаараа онцлогтой юм. Идэвхижүүлэлтийн үйл явцыг судлаад тэрээр хүний ажлаасаа авах сэтгэл ханамж болон сэтгэл ханамжгүй байдал нь тодорхой хүчин зүйлүүдийн нөлөөг үзсдэг, үүнд хоёр ᠒᠙ хандлага байна гэж үзсэн үүнд дэмжигч хүчин зүйл нь ажлын орчинтой хамааралтай бол идэвхижүүлэгч хүчин зүйл нь тухайн ажлын мөн чанартай холбоотой үүсч байна. Дэмжигч хүчин зүйл нь ажлын сэтгэл ханамжийг тодорхой төвшинд барьж байдаг бол харин идэвхижүүлэгч хүчин зүйлс нь ажлын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлдэг.

⁹ Gareth R. Jones, Jennifer M. George., Contemporary Management third edition. NY, McCraw-Hill Higher Education., 2003. p.413

¹⁰ Gareth R. Jones, Jennifer M. George., Contemporary Management third edition. NY, McCraw-Hill Higher Education., 2003. p.412

¹¹ Джон Шелдрейк., Теория менеджмента от Тейлоризма до Японзации /пер, с англ/. Питер, Санкт-Петербург., 2001. стр.255

Хүн снэгт 1.Ажлын байрны сэтгэл ханамжийн дэжигч хүчин зүйлс

Дэмжигч хүчин зүйл /эрүүл ахуйн/	Идэвхижүүлэх хүчин зүйл
Байгууллагын бодлого	Амжилт
Ажлын орчин, нөхцөл	Албан тушаал дэвших
Цагийн хүлс	Өр дүнг хүлээн зөвшөөрөх байдал
Харилцаа, байгууллагын соёл	Хариуцлагын түвшин
Хяналт, дүрэм журам	Хөгжих, дэвших боломж

Энэ онолын сул тал нь хариуцлагыг зөвхөн байгууллагын удирдлага, менежерүүд хүлээх шаардлагатай¹² мэт тусгасны зэрэгцээ үйл ажиллагааны явцыг хязгаарлагдмал хүрээнд тайлбарласан байдаг.

Мотивацийн үйл явцын онол

Мотивацийн үйл явцын онолууд нь хүний ухамсарлагдсан үйлдлээр идэвхижиж, тэдгээрийн хоорондын уялдаа холбоог судлахыг чухалчилдаг бөгөөд тухайн нөхцөл байдалтай холбоотойгоор хувь хүний хүлээлт, хүртэхүй зан төлөвт нь нөлөөлдөг гэж үздэг. Түүнчлэн мотивацийн үйл явцын онолууд нь хэрэгцээний онолуудыг өгсгөдөггүй, харин хүний зан төлөв зөвхөн хэрэгцээгээр хязгаарлагддаггүй гэж тодорхойлдог.

Мотивацийн үйл явцын онолын гол үзэл санааг В.Врумийн “Хүлээлтийн онол”, Д.Адамсийн “Шударга ёсны онол”, Портер-Лоулерийн загваруудад тулгуурлан тайлбарладаг бөгөөд энэ нь хүмүүсийг чухам юу идэвхижүүлж, түүнийг хэрхэн хүмүүсийн хэрэгцээнд нь тулгуурлан Өр ашигтай байхад чиглүүлэх тухай ойлголт юм.

Хүлээлтийн онол: Хүний зорилгыг зөвхөн хэрэгцээгээр хязгаарлах нь учир дутагдалтай, аливаа үйлдлийг хүн өөрийн хувьд үнэ цэнэтэй, тодорхой Өр дүн гарна гэж итгэн ухамсартайгаар хийдэг гэх үзэл санааг анх В.Врум дэвшүүлсэн. Тэрээр үнэ цэнэтэй зүйл гэдэг нь хүн өөрийн хувьд харилцан адилгүй, хүн бөрөөр өөр зүйл хүсч мөрөөдөн түүндээ хүрэхийг эсхэл бөр одоогийн байгаа байдлаа хэвээр хадгалахыг хүсч байдаг гэжээ¹³.

Хүн ухамсартайгаар үйлдэл хийхдээ гурван түвшинд хүлээлтийг өгсгөж байдаг. Үүнд: Хичээл зүтгэл Өр дүнд хүрнэ гэсэн хүлээлт, гаргасан амжилт, Өр дүн хүссэн шагнал урамшууллыг бий болгоно гэсэн хүлээлт, уг шагнал нь тухайн албан хаагчийн хувьд үнэ цэнэтэй байна гэсэн хүлээлт нь мотивацийг бий болгож байдаг байна. Тиймээс байгууллагын удирдлага, менежерүүд нь хүлээлтийн онолыг практикт хэрэглэхдээ туйлын мэдрэмжэй байж, тухайн албан хаагчийн хувьд эрхэлж буй ажил өргээсээ чухам юуг Өр дүн болгож хүлээдэг, түүний хувьд юу хамгийн их үнэ цэнэтэй, эрхэм зүйл болохыг мэддэг байх шаардлагатай юм.

¹² Gareth R. Jones, Jennifer M. George., Contemporary Management third edition. NY, McCraw-Hill Higher Education., 2003. p.412

¹³ Gareth R. Jones, Jennifer M. George., Contemporary Management third edition. NY, McCraw-Hill Higher Education., 2003. p.420

Хүлээлтийн онолд хүдлмр зарцуулалт, р дн, нэ цэнэ гэсэн ойлголтууд хамгийн чухал бөгөөд эдгээр гурван хамаарлыг дараах байдлаар загварчилсан байдаг.

Зураг4. В.Врумын мотивацийн загвар



/Эх сурвалж: Мексон.М., Альберт.М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.

Москва: Дело 1997, стр.417/

Хүлээлтийн онолд хүмүүс өөрийн гаргасан хүчин чармайлт, хичээл зөтгөлд тохирсон р дн, сэтгэл ханамж авахыг эрхэмлэдэг бөгөөд хүсэж байсан хүлээлт, р дн гарахгүй бол хүдлмрийн идэвхижил буурдаг гэжээ.

Шударга ёсны онол: Албан хаагчдын цалин хүлс, шагнал урамшуулал, хүдлмрийн нэлгээнд аливаа байгууллагын удирдлага шударга ханддаг байх нь нэн чухал гэж социологич Ж.Адамс эсэн.

Шударга ёсны талаархи ойлголтод хичээл зөтгөл, бэтээлч байдал, ажлын бодит р дн, боловсрол, ур чадвар, туршлага, мэдлэгээрээ цалин хүлс, шагнал урамшуулал зэргээ бусадтай харьцуулах тухай асуудал хүнддг¹⁴. Шударга ёсны онолоор хүмүүс ажлаасаа олж авч байгаа орлого болон бусад дэмжлэгдийг тэр ажилд өөрийн зөгээс оруулсан хүдлмр, цаг хугацаа, мэдлэг, байгууллагын хүжилд оруулсан хувь нэмэр, хичээл зөтгэлийг нэлж буй урамшуулал зэрэг зйлдтэй харьцуулдаг. Байгууллагад оруулж буй хувь нэмэрт албан хаагчийн нас, хүйс, мэдлэг, боловсрол, мэргэжил, мэргэшил, байгууллага дахь байр суурь, хичээл зөтгөл зэргийг хамааруулж эдэг бол нэлж урамшуулах хэлбэрт мнгн тлбр, хүнгллт, дэмжлэг зэрэг бх трлийн урамшуулал, албан тушаал ахих, ажлаас авах сэтгэл ханамж, хамт олон хүлээн эвшрх байдлаар хэмжигддэг байна. Хн өөрийнх нь хүчин чармайлтыг удирдлага, хамт олон нь нэлэхгүй байгааг мэдмэгц хичээл зөтгөл нь шууд буурдаг бол өөрийнх нь гаргаж буй хичээл зөтгэлийг хамт олон, удирдлага нь дэмжиж, нэлэх ед хүмүүс ил их хүчин чармайлт гаргаж ажилладаг.

Ж.Адамс шударга ёсны онолын эзэл санааг дэвшлэхдээ нэг трлийн судалгаа хийсэн нь судлаачдын сонирхлыг маш ихээр татсан байдаг. Тодруулбал, хүмүүс байгууллагад оруулсан хувь нэмэр, хичээл зөтгэлийнхээ тл их ч биш, бага ч биш эвхн өөрийн хийж бтээсэн зйлдээ тохирсон, шударга урамшуулал хүртэхийг хүсдэг болохыг тогтоосон байдаг.

Хүмүүс өөрийнх нь хийсэн ажлыг нэлж, шагнал урамшуулал хүртэхгүй, эсхл урамшуулал нь тний хувьд нэ цэнэтэй биш байх тохиолдолд системийг шударга бус гэж шмжилж эхэлдэг. Иймээс ихэнх байгууллагууд албан хаагчдыг нэлэх, дгнэх, шагнаж урамшуулах системийг бий болгож, хүжлдэг байна.

¹⁴ Gareth R. Jones, Jennifer M. George., Contemporary Management third edition. NY, McCraw-Hill Higher Education., 2003. p.417

Портер-Лоулерын загвар: В.Врумын хөдлэлтийн онол болон Ж.Адамсын шударга ёсны онолуудын суурь зарчимд тулгуурлан идэвхижүүлэлтийн иж бүрэн онолыг боловсруулсан¹⁵. Портер-Лоулер нар "...мотиваци нь сэтгэл ханамж, гүйцэтгэлтэй адил биш юм. Мотиваци, сэтгэл ханамж, гүйцэтгэл зэрэг нь тус тусдаа ялгаатай ойлголт юм¹⁶" гэжээ.

Л.Портер, Э.Лоулер нарын боловсруулан загварт гурван хүчин зүйлээс хамааралтай хүн идэвхиждэг гэж үзсэн. Үүнд, хүчин чармайлт, үр дүн, сэтгэл ханамж зэрэг болно. Хүн хэдий чинээ их чармайлт гаргана энэ нь зайлшгүй үр дүнд хүргэнэ. Харин байгууллагын удирдлага хэдий чинээ шударга нэлж байна тэр хирээр тохирсон шагнал урамшил хүртэж сэтгэл ханамж мэдрэнэ гэжээ.

Ажлын үр дүнгээр бий болсон сэтгэл ханамжийн энэ мэдрэмж нь дараагийн ажлыг эхлүүлэх үүдэлтэйд болдог хэмээн гадаад, дотоод мотивацийг ялган авч үзснээрээ Портер-Лоулерийн загвар онцлог юм. Үүрээр хэлбэл ажлынхаа үр дүнгээр үүрүүлж бахархах сэтгэл ханамжийн мэдрэмж гадаад мотивациас илүүтэй хүмүүсийг идэвхижүүлэхэд нөлөөлдөг гэж энэ онолоор тайлбарладаг.

Хоёр. Мотивацийн орчин үеийн чиг хандлага

Нийгмийн олон талт харилцаа бий болж байгууллагын зорилго, үйл ажиллагааны чиглэл, хамрах хүрээ өргөжих хирээр хүний хэрэгцээнд тулгуурласан цалин хөлс, шагнал урамшууллын тогтолцоо, нөхцөл талаас ажлын орчин нөхцөлийг бүрдүүлж ажилтнуудыг идэвхижүүлэх нь хангалттай арга хэрэгсэл биш болсон гэдэгтэй менежерүүд санал нэгдэж байна. Мотивацийн орчин үеийн хандлагад ажилтнуудад бүрэн эрх шилжүүлэх, зорилгоор удирдах гэсэн хоёр арга хэрэгслийг хамгийн үр нэмтэйд тооцож байна.

Байгууллагын хөгжлийн зорилгыг хангахад хүчин чармайлт гаргаж байгаа хүмүүст шаардлагатай эрх мэдлийг шилжүүлбэл тэдний урам зориг сэргэж, ажлын бүтээмж, үр дүн эрс өсдөг. Түүнчлэн ихэнх хүмүүс бие даан үр ашигтай ажиллаж, эцсийн үр дүнд хүрэх хэрэгцээтэй байдаг бөгөөд эрх мэдлийг хүмүүсийн энэхүү дээд эрэмбийн хэрэгцээг хангах хэрэгсэл болгон ашигласнаар тэр нь мотивацийн үр нэмтэй хүчин зүйл болдог¹⁷ гэжээ. Практикт тодорхой эрх мэдэл шилжүүлэн авсан ажилтны идэвхи санаачлага, хариуцлага нэмэгдэн, гүйцэтгэлийн үр дүн сайжирч, энэ хирээр ажлаасаа авах сэтгэл ханамж илүү их идэвхиждэг. Сүүлийн жилүүдэд мотивацийн онолын энэ загварт тулгуурлан олон байгууллага эрх мэдэл шилжүүлэх хандлагыг хэрэгжүүлж байгаа хэдий ч эрх мэдлийг бүрэн шилжүүлж байгаа эсэх нь эргэлзээтэй юм. Мэдээлэл, мэдлэг, эрх мэдэл, урамшуулал дүрвэн нэгэн зэрэг шилжиж байж бүрэн эрхийг шилжүүлсэн гэж үздэг.

Байгууллагад нэгэнт өссөн нөхцөл байдлыг удирдахаас илүү байгууллагын хөгжлийг урьдчилан таамаглаж, үр дүнгээр баримжаалан хамт олныг зорилгоор нэгтгэн удирдах нь чухал үр дүнтэй болох үзэл санааг менежментийн шинжлэх ухааныг үндэслэгч Питер Ф.Дракер /Peter Ferdinand Drucker/ анх тэмдэглэжээ.

¹⁵ Gareth R. Jones, Jennifer M. George., Contemporary Management third edition. NY, McCraw-Hill Higher Education., 2003. p.416

¹⁶ П.Увш, Б. Хэрлэн., Байгууллагын зан үйл 3 дахь хэвлэл. Уб., 2017. 67 дахь тал

¹⁷ Д.Ганбаатар, Я.Шуурав, Д.Сэржамц., Менежмент. Уб., 2017. 385 дахь тал

Түүний энэ нээл санааг Э.Локе /Edwin Locke/, Г.Лафем /Gary Latham/ нарын судлаачид иргэлэн зан нийлэн зорилго чиглэлтэй байх зарчимд тулгуурла Goal-setting theory¹⁸ буюу зорилгоор удирдах онолыг боловсруулсан.

Аливаа байгууллагын зорилго тодорхой байж, түүнийг тодорхойлоход хамт олны оролцооо хангагдсан байх нь чухал түүний энэ зорилгод хүрэхэд ажилтнуудаас хүчин чармайлт шаардаж, нийл явцын үр дүнд явцын шинжилгээг тасралтгүй хийснээр зорилгодоо хүрэх хүчлийг өндөж байдаг гэсэн нээл санаан дээр Э.Локе, Г.Лафем нарын загвар боловсруулагдсан байдаг. Гэхдээ зорилгыгхэт дүвийлгөн тодорхойлсон тохиолдолд эрсдэл нэмэгдэж, ажилтнуудад стресс өсгөх хүчин зүйл болж, ажлаасаа шантрах, өөрийн ажлаас бусад ажлыг ол хайхрах, амиа хичээх хандлагыг өсгөдөг сөрөг нөлөөтэй байдаг байна. Иймд байгууллагын удирдлага зорилгоор удирдах аргыг хэрэглэх тохиолдолд байгууллага дахь харилцаа, шагнал урамшууллын бодлогыг нийцэтгэлийн бодит нэлгээтэй уялдуулах арга хэмжээг оновчтой хэрэгжүүлж чадвал дээрх сөрөг үр дагавраас зайлсхийх боломжтой юм.

Дүгнэлт

Байгууллага нь нийгмийн “эд эс” мөн тул аливаа байгууллагын нийл ажиллагаа үр дүн, үр ашиг, бүтээмжтэй байхад чиглэгдэж улс орны нийгэм, эдийн засгийн хүгжилд хувь нэмэр оруулдаг. Тиймээс уг “эд эс”-ийг үр ашигтай, бүтээмжтэй удирдахын тулд бүх шатны менежерүүд менежментийн шинжлэх ухааны онолын тодорхой мэдлэг, үр чадвартай байх шаардлагатай юм.

Ажилтан, албан хаагчдынхаа сэтгэл зүйд эерэгээр нөлөөлөн тэдний хязгааргүй нөөц, боломжийг нээн илрүүлж, тэрхүү нөөц, боломжийг байгууллагын хүгжлийн зорилгыг хангахад чиглүүлэх нь хамт олныг удирдаж буй менежерийн үр чадвар, мэдрэмжээс ихээхэн хамаарна. Нөгөөтэйгүүр, менежерүүд ажилтнуудаа мэдлэгт суурилсан удирдлагын аргаар идэвхижүүлснээр тэдний амжилтыг бататгаж, урт хугацаанд тогтвор, суурьшилтай ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлж өгдөг байна.

Дэлхийн түүхэнд удирдагч, манлайлагч хэмээн хүлээн зөвшөөрөгдсөн Чингис, Хубилай зэрэг хаадын нийл хэргээс монголчуудын менежментийн сэтгэлгээний суурь тавигдаж, “Их засаг”, “Алтан товч”, “Хубилай хааны Цагаан түүх”, түүр нийгмийн зүтгэлтэн, соён гэгээрүүлэгч, олноо То ван хэмээн иргэмжлөгдсөн Б.Тогтохтүүр вангийн “Оюун билгийн сургааль оршвой” зэрэг эх сурвалжуудад монголчуудын удирдахуйн ухааны сэтгэлгээ түүлвшин хэлбэржсэн гэж үзэж болох юм. Иймд эдгээр болон бусад түүхэн эх сурвалж, бүтээлүүдийг удирдахуйн ухааны эх сурвалж болгон үзэж, монголчуудын түүр засах ёс хийгээд нүүдлийн соёл иргэншил, үв уламжлал дээр суурилсан монгол менежментийг боловсруулан нийтийн хүртээл болгох нь нийгмийн захиалга, хэрэгцээ шаардлага болжээ.

¹⁸ Gareth R. Jones, Jennifer M. George., Contemporary Management third edition. NY, McCraw-Hill Higher Education., 2003. p.419

Эх сурвалжийн жагсаалт

а/ Монгол хэл дээр:

- Ганбаатар Д., Я.Шуурав, Д.Сэржамц., Менежмент. Улаанбаатар, 2017 он;
- Увш П., Б. Хэрлэн., Байгууллагын зан йл 3 дахь хэвлэл. Улаанбаатар, 2017 он.

б/ Гадаад хэл дээр:

- Gareth R. Jones, Jennifer M. George., Contemporary Management third edition. NY, McCraw-Hill Higher Education, 2003;
- Джон Шелдрейк., Теория менежмента от Тейлоризма до Японзации /пер, с англ/. Питер, Санкт-Петербург, 2001;
- Douglas McGregor., Human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. <https://www.worldcat.org/title/human-side-of-enterprise/oclc/173969>;
- Фред Лютенс. Организационное поведение. Москва. 1999;
- Murray H.A., Explorations in Personality. NY, Oxford University. 1938, <https://vikent.ru/author/2132/>;
- Мексон.М., Альберт.М., Хедоури Ф. Основы менеждмента. Москва: Дело 1997.