

МОТИВАЦИЙН ПРОЦЕССЫН ОНОЛ (Тусгай чиг үүргийн байгууллагын жишээн дээр тайлбарлах)

А.Тэмүжин

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн Удирдахуйн ухаан, Аюулгүй байдлын удирдлага, стратегийн профессорын багийн ахлах багш, докторант, хошууч

Товч агуулга: Менежментийн үүргийг хэрэгжүүлэгч менежерийн удирдах арга барилын нэг болох идэвхжүүлэлт буюу мотивацийн үйл ажиллагааны процессын онолын талаар эрдэмтэд хэрхэн үзэл баримтлалаа илэрхийлсэн байдлыг дэлгэрэнгүй судлахыг зорилоо.

Ийнхүү судлахын тулд процессын онол болох Фредрих Херцбергийн “Хоёр хүчин зүйлийн онол”, Виктор Врумын “Хүлээлтийн онол”-ыг илүү нарийвчлан харьцуулж судаллаа.

Түлхүүр үгс: мотив, сэдэл, процессын онол, идэвхжүүлэлт, мотиваци.

Оршил. Менежментийн шинжлэх ухаанд томоохон байр суурь эзэлдэг идэвхжүүлэлт буюу мотивацийн процессын онол нь хүний сэдэл, зан үйлийг хөдөлгөдөг сэтгэл хөдлөлийг хамтад нь судалж, тайлбарладаг. Энэ онол нь хувь хүний хэрэгцээ, хүсэл эрмэлзэл зэрэг дотоод хүчин зүйлүүдийг тухайн хүний тодорхой зорилгод хүрэх сэдэлд нөлөөлдөг асуудлын хүрээнд судална. Мөн гадаад урамшуулал, хүлээн зөвшөөрөлт зэрэг гадаад элементүүд нь дотоод сэдэлтэй харилцан үйлчилж, ерөнхий сэдэл төрлийг бүрдүүлдэг. Эцэст нь, онол нь сэдэл төрүүлэх динамик шинж чанарыг онцолж, нөхцөл байдал, туршлагаас шалтгаалан цаг хугацааны явцад хэрхэн хувьсан өөрчлөгдөж байгааг судалдаг.

Нэг. Мотивацийн тухай ойлголт

Эдуард Деки, Ричард Райан нар (1985), мотиваци гэдэг нь дотоод

сэдлийн ач холбогдлыг онцолж, хувь хүн бие даасан байдал, ур чадвар, харилцаа холбоо зэрэг дотоод хүчин зүйлд хэрхэн хөтлөгддөг. Иймээс аливаа ажил, үүрэг, хичээлд тууштай тууштай, сонирхолтой байх, зорилгодоо хүрэхийн тулд тууштай хүчин чармайлт гаргах хүсэл эрмэлзэл, эрч хүчийг өдөөдөг дотоод болон гадаад хүчин зүйл гэж тайлбарласан¹.

Мотивацийн мөн чанарын тухайд, нийгмийн шинжлэх ухааны үндсэн салбар болох менежментийн шинжлэх ухаанд ерөнхий утгаараа ойролцоо янз бүрийн тодорхойлолт байдаг. Үүнд:

Америкийн эрдэмтэн Виктор Врүүм (1964), “Мотивац буюу идэвхжүүлэлт нь өөрийнхөө болон байгууллагынхаа өмнө тавигдсан зорилгод хүрэхийн тулд өөрийгөө болон бусдыг өдөөн ажиллуулах үйл явц юм” гэж тодорхойлсон байдаг².

¹ <https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation>

² Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons.

Мотивацийг илэрхийлэх хэд хэдэн үндсэн нэр томьёог эрдэмтэн Абрахам Маслоу (1943) “Хэрэгцээний шатлалын онол”, Б.Ф.Скиннер (1953) “Нөхцөл байдлын онол”, Виктор Врум (1964) “Хүлээлтийн онол” зэргээс эрдэмтэд болон тэдний онолын үзэл баримтлалаас үндсэн ойлголтын талаар дараах байдлаар тоймлон нэгтгэж судаллаа. Үүнд:

Дотоод сэдэл: Тухайн хүний ямар нэгэн гаднын урамшуулалгүйгээр өөрийн эрх ашгийн төлөө аливаа үйл ажиллагаанд оролцохдоо мэдрэх дотоод хүсэл тэмүүлэл, таашаалыг хэлнэ. Энэ нь угаасаа сонирхолтой, тааламжтай эсвэл сэтгэл ханамжтай байдаг тул ямар нэгэн зүйл хийхийг хэлдэг.

Гаднын урам зориг: Нөгөө талаар хүмүүс гаднын урамшуулал авах эсвэл шийтгэлээс зайлсхийхийн тулд аливаа үйл ажиллагаанд оролцох үед гаднын сэдэл үүсдэг. Энэ төрлийн сэдэл нь мөнгө, магтаал, хүлээн зөвшөөрөлт гэх мэт бодит болон нийгмийн шагналыг авах зан үйлийг гүйцэтгэдэг.

Хэрэгцээ ба хөшүүрэг: “Хэрэгцээний шатлал”-ын онолын дагуу сэдэл нь хангагдаагүй хэрэгцээнээс үүсдэг. Хүмүүс физиологи, аюулгүй

байдал, нийгэм, хүндэтгэл, өөрийгөө танин мэдэх хэрэгцээг хангах хүсэл эрмэлзэлтэй байдаг бөгөөд эдгээр хэрэгцээ нь тэдний зан үйлийг удирддаг.

Хоёр. Мотивацийн онолын талаар эрдэмтдийн үзэл баримтлал, харьцуулалт

Манай улсын тухайд 1970-аад оноос эхлэн шинжлэх ухааны түвшинд мотивацийн талаарх судалгаа шинжилгээний ажлын эхлэл тавигдсан байна. 1975 онд “Эдийн засгийн урамшлын фонд байгуулах ашиглах хөшүүргийг боловсронгуй болгох арга замууд” гэсэн нэг сэдэвт бүтээлийг С. Чимэд-Ойдов, 1976 онд “БНМАУ-ын аж үйлдвэрт ашгийн хуваарилалтыг боловсронгуй болгох асуудал” нэг сэдэвт бүтээлийг Г. Шаравпэлжээ, 1978 онд “Үйлдвэрийн үр ашиг, чанарыг дээшлүүлэх өнөөгийн нөхцөлд шагналт цалингийн зохион байгуулалтыг боловсронгуй болгох арга зам” гэсэн нэг сэдэвт бүтээлийг Н.Цэнд нар тус тус судалсан талаар тэмдэглэж түүвэрлэн цуглуулсан.

Судалгааны ажлаараа, мотивацийн онолын талаар эрдэмтдийн судалгааны ажлын үр дүн, үзэл баримтлалыг тоймлон судалсан. Үүнд:

Хүснэгт 1. Мотивацийн талаарх тодорхойлолт:¹

Үндсэн эх сурвалж, эрдэмтэд	Тайлбар, агуулга
Эдийн засгийн их толь бичигт	1. Ямар нэгэн шийдвэр, үйлдлийг гүйцэтгэхийн тулд тайлбар өгөх, учирлал гаргахыг мотиваци буюу сэдэлжүүлэлт гэнэ. 2. нэгэн зорилгод хүрэхийн тулд явуулах үйл ажиллагаа руу хүнийг өдөөж, түүнийг тэрхүү үйл ажиллагаанд хүсэл сонирхолтой болгох, мэдрэмжээрээ шинэ санал, санаа гаргах үйлдэл хийх аргуудтай болгох явдлыг мотиваци гэнэ.

¹ Т.Гэрэлхүү Менежмент, лекцийн гарын авлага

АНУ-ын эрдэмтэн М.Х.Мексон	Өөрийгөө болон бусдыг өдөөн ажиллуулах үйл явц. Ямар нэгэн шийдвэр, үйлдэлд ашигтай байх учир начрыг гаргаж тайлбар өгөх, ямар нэгэн зорилго, зорилтыг амжилттай хэрэгжүүлэхийн төлөө хүнийг өдөөж, үйл ажиллагаанд татагдан оролцох сонирхлыг бий болгох, энэ талаар санаачилга гаргаж байх идэвхжүүлэлтийн аргуудыг багтаасан ойлголт
Т.Дорж, Ү. Чимэд нар	Тодорхой ажил үйлдэл хийлгүүлэх зорилгоор хүнд тодорхой сэдлүүдийг төрүүлэн нөлөөлөх үйл ажиллагааг идэвхжүүлэлт гэнэ.
Ч.Зундуй, Ё.Гантогоо нар	Тодорхой хөшүүргийн үндсэн дээр хүмүүс аль нэг бэрхшээлд үл сөхрөн үйл ажиллагаа явуулах тийм мэдрэмжийг хүмүүст төрүүлэх үйлдлийг идэвхжүүлэлт гэнэ.
Мотиваци менежментийн нийгэмлэг	Зорилтдоо хүрэхийн тулд тодорхой нэг үйл ажиллагааг сонгож, тэрийгээ хэрэгжүүлэхдээ тасралтгүй хичээл зүтгэл гаргах сэтгэл зүйн цуврал энерги
АНУ-ын эрдэмтэн Стэфэн П.Роббинсон	Мотиваци нь идэвхи, чармайлт, цөхрөлтгүй оролдлого, зорилго зэрэгтэй холбоотой байдаг. Хангагдаагүй хэрэгцээ нь мотивацийн үйл явцын эхлэлийн цэг байдаг. ¹
Вайнер	Хүнийг идэвхжүүлнэ гэдэг нь нэг талаар зан үйлийн хөдөлгөгч учир шалтгаан, өөрт байдаг хөдөлгөгч хүч, хүнийг үйл ажиллагаа явуулахад хүргэхийг хэлнэ. ²
Д.Болормаа	Мотиваци гэдэг нь зарим нэг хүмүүсийн хэрэгцээг хангах замаар байгууллагын зорилгод хүрэхэд чиглэсэн өндөр түвшний хүчин чармайлт юм.
Х.Пүрэвдагва	Мотивац нь удирдлагын үндсэн чиг үүрэг юм гээд “Хүнийг тодорхой нөхцөл байдалд өөрөөр бус гарцаагүй илүү эрчим зарцуулан ажиллахад өдөөн түлхэж байгаа сэтгэлийн дотоод хүч сэдэл, тэмүүлэл, өдөөлт бол мотив юм” Хүний мотивт нөлөөлөх удирдлагын нөлөөллийг мотиваци гэнэ.
Нэгтгэн тодорхойлбол:	Хүнийг идэвхтэй ажиллуулахад чиглэсэн удирдлагын үйл ажиллагаа, нөлөөлөх хэрэгсэл нь Мотиваци юм.

Тайлбар: Судалгааны ажлын үр дүнгийн нэгтгэл

Хүснэгт 2. Мотивацийн онолын харьцуулалт

Хэмжүүр	Маслоугийн онол	Герцбергийн онол
Хоёрдогч буюу дээд түвшний хэрэгцээ	Өөрийгөө илэрхийлэх	Урамшууллын зүйл
	Хүндэтгэх	Урамшууллын зүйл
	Нийгмийн	Урамшууллын зүйл
Анхдагч буюу доод түвшний хэрэгцээ	Аюулгүй байдлын	Ахуйн хүчин зүйл
	Биеийн хүчний	Ахуйн хүчин зүйл
Нийтлэг болон ялгаатай тал	Анхдагч ба хоёрдогч хэрэгцээ	Анхдагч ба хоёрдогч хэрэгцээ

Эх үүсвэр: П. Наранцэцэг “Хүний нөөцийн менежмент” сурах бичиг, 2013 он.

¹ Stephen P.Robbinson. Organization behavior. USA Prentice-Hall, inc 2001 p.156

² С.Цэрэнпил. Хүнийг идэвхижүүлэх онол. УБ.2009.29 дэх тал

Гурав. Мотивацийн процессын онол

Энэ онол нь хүмүүс хувийн хэрэгцээгээ хангахын тулд зан үйлийн ямар хэв загварыг сонголтынхоо үр ашгийг үнэлэх үйл явцыг тайлбарладаг.

Идэвхжүүлэлтийн онолын талаар АНУ-ийн эрдэмтэн, сэтгэл судлаач Абрахам Маслоу Хэрэгцээний шатлалын онол, АНУ-ийн эрдэмтэн, сэтгэл судлаач Дэвид Кларенс Макклелландын Дээд шатны хэрэгцээнд тулгуурласан мотивацийн онол, Канадын эрдэмтэн, сэтгэл судлаач Виктор Врум Хүлээлтийн онол, Лайман Портер, Эдвард Лоулер нарын эрдэмтэд мотивацийн процессын иж бүрдэл шинжтэй загварыг боловсруулсан, АНУ-ын эрдэмтэн, сэтгэл судлаач Герцберг Ирвин Фредерик өөрийн багынхантай хамтран хоёр хүчин зүйлийн онол гэсэн загварыг, Клейтон Альдерферийн хэрэгцээний бас нэгэн онол (эмпирик судалгаануудаар батлагдсан хүний хэрэгцээний ангиллын загвар) боловсруулсан.

Энэхүү судалгааны ажлаараа мотивацийн процессын олон онолоос Хүлээлтийн онол, Хоёр хүчин зүйлийн онолыг онцлон харьцуулж судаллаа.

1. Хүлээлтийн онол нь хүний үйл явцын мотив нь зөвхөн хэрэгцээ биш гэж үзээд үйл ажиллагаанд нь тодорхой зүйлийг хүсэн хүлээж оролцдог гэж үзсэн. Хүлээлт гэдэг нь болж байгаа үйл явцын үр дүнг урьдчилан таамаглаж, өөртөө ямар нөлөөтэй болохыг

тодорхойлохыг хичээх үйл явц (П.Увш, 2004) үүнийг хүлээлт гэж ойлгодог.

Энэ онолын гол төлөөлөгч нь Виктор Врум юм. Тэрээр хүний үйл явцын мотив нь зөвхөн хэрэгцээ биш гэж үзээд үйл ажиллагаанд нь тодорхой зүйлийг хүсэн хүлээж оролцдог гэж үзсэн. Хүлээлт гэдэг нь болж байгаа үйл явцын үр дүнг урьдчилан таамаглаж, өөртөө ямар нөлөөтэй болохыг тодорхойлохыг хичээх үйл явц (П.Увш, 2004). үүнийг хүлээлт гэж ойлгодог. Жишээлбэл: оюутнууд сургуулиа амжилттай төгсөөд, аль нэгэн байгууллагад сайн ажиллаж, амьдралаа төвхнүүлэхийг хүсдэг. Хүлээлтийн онолоор дараах 3 харьцааг авч үздэг.

- Хөдөлмөр зарцуулалт-үр дүн
- Үр дүн-урамшуулал
- Урамшуулал-урам

2. Хоёр хүчин зүйлийн онол. 1950

оны үед АНУ-ын судлаач Фредерик Герцберг өөрийн ажилтнуудынхаа хамт өөр нэгэн загварыг гаргасан байна. Герцберг судалгааны үр дүнд тулгуурлан “эрүүл ахуйн хүчин зүйл”, “мотивац” гэсэн хоёр хүчин зүйлийн тодорхойлсон байна. Эрүүл ахуйн хүчин зүйл нь ажил хийж байгаа орчин, харин мотивац нь уг ажлын шинж чанар болон агуулгатай холбоотой гэж тодорхойлсон байна. “Ажлын байран дээр сэтгэл ханамжид нөлөөлдөг хүчин зүйл байхаас гадна, сэтгэл ханамжгүй болгодог хүчин зүйл байдаг бөгөөд тэдгээр нь харилцан хамааралгүй бие даан оршдог хүчин зүйлүүд байдаг.”

Хүснэгт 3. Герцбергийн “Хоёр хүчин зүйлийн онол”

Идэвхжүүлэгч хүчин зүйл	Эрүүл ахуйн хүчин зүйл
Зорьсондоо хүрэх	Компанийн бодлого
Хүлээн зөвшөөрөгдөх	Хүмүүс хоорондын харилцаа
Хариуцлага, эрх мэдэл	Нийгмийн халамж
Тушаал дэвших	Цалин хөлс
Ажил үүрэг сайжрах, нэмэгдэх	Хөдөлмөрийн орчин
Онолын тойм	

Ажлын орчинтой холбоотой хүчин зүйл юм. Ажлын ачааллыг зохицуулах, оновчтой байршил, ажлын орчин нөхцөл, ая таатай уур амьсгал, удирдлага ба ажиллагсдын харилцаа	Ажлын үр ашиг, мөн чанартай холбоотой хүчин зүйл, ажлын үр дүнд нэмж олгогдож байгаа үнэ цэнэ, сайн гүйцэтгэлийг урамшуулах, бие дааж гүйцэтгэх боломж, сонирхолтой ажил
---	--

Эх үүсвэр: Д.Болормаа,Т.Оюунгэрэл“Хүний нөөцийн удирдлага”сурах бичиг, 2008 он

Дээрх онолын хүрээнд өөрийн байгууллагын жишээн дээр авч үзье.

Дөрөв. Хил хамгаалах байгууллагын идэвхжүүлэлтийн өнөөгийн чиг хандлага

Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагч нь улсын хилийн халдашгүй дархан байдлын төлөө өөрийн амьдрал, мэдлэг чадвар, хүч хөдөлмөрөө зориулах, дотоод хүчин зүйл байдаг ч нэр хүнд, албан тушаал ахих боломж, ялангуяа цалин хөлс, ашиг орлого зэрэг хэрэгцээг хангах хүчин зүйлийг орхигдуулж болохгүй нь мэдээж юм. Учир нь бие хүний сэтгэл зүйн онцлог нь амьдран байгаа нийгмийн харилцааны системд түүний эзэлж байгаа байр сууриар тодорхойлогддог.

Ямарваа нэгэн байгууллага /төрийн болон хувийн/-ын удирдлага болон хувь хүн өөрийн зорьсон зорилго зорилт, төлөвлөсөн ажлаа үр дүнд хүргэхийн тул хэнээр ямар ажлыг, ямар аргаар, ямар хугацаанд, хэрхэн хийж гүйцэтгүүлэхээ урьдчилан тооцоолж, бодож боловсруулсан байдаг.

Хил хамгаалах байгууллагын хувьд алба хаагчид төв суурин газраас алслагдсан, зарим хилийн салбарууд цахилгаан эрчим хүчинд холбогдоогүй нөхцөлд амьдарч ажил үүргээ гүйцэтгэдэг. Иймд төрөөс хилийн тухай хууль болон цэргийн алба хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хуульд дараах эрх зүйн баталгаагаар хангагдаж алба хаагчдыг идэвхжүүлэх томоохон хүчин зүйл болж өгч байна гэж үзэж байна.

Үүнд: Хилийн тухай хуулийн 4 дүгээр 39 дүгээр зүйл. Хилчин, улсын

хилд албан үүрэг гүйцэтгэж байгаа иргэний эрх зүйн баталгаа¹.

39.4. Улсын хил дээр алба хааж байгаа хилчний гэр бүлийг тэргүүн ээлжид ажлаар хангах бөгөөд тэднийг ажлаар хангаагүй нөхцөлд ажилгүй байсан хугацааны эрүүл мэндийн болон нийгмийн даатгалын шимтгэлийг тухайн үед мөрдөж байгаа хөдөлмөрийн хөлсний доод хэмжээгээр тооцож улсын төсвөөс олгоно².

39.5. Хилийн салбар, харуулд алба хааж байгаа хилчин хүнсний хангамжаар хангагдах бөгөөд хүнсний хангамжийн хэмжээг Засгийн газар тогтооно³.

39.7. Улсын хилд таван жилээс дээш хугацаагаар алба хааж байгаа офицер, ахлагчид нэг удаагийн мөнгөн урамшууллыг тэдний сарын үндсэн цалингаас хилийн салбарт 50 хувь, суурин бус газарт байрладаг хилийн цэргийн ангид 35 хувь, нийслэл, улсын чанартай хотоос бусад суурин газарт байрладаг хилийн цэргийн анги, агаарын цэргийн салбарт 25 хувиар бодож нэгтгэн таван жил тутамд олгоно⁴.

Цэргийн алба хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хуулийн 3 дугаар бүлгийн 7 дугаар зүйлд

7.1.3. Тайван цагт энхийг дэмжих ажиллагаанд оролцсон цэргийн алба хаагч, нисэх цагийн нормоо биелүүлсэн байлдааны сөнөөгч онгоц, байлдааны нисдэг тэрэгний нисэх бүрэлдэхүүн, хилийн отряд, застав болон тэдгээртэй адил нөхцөлд байрлаж байгаа цэргийн анги, байгууллага, салбарын офицер, ахлагч, цэргийн гэрээт алба хаагчийн алба

¹ Монгол Улсын Хилийн тухай хууль

² Монгол Улсын Хилийн тухай хууль

³ Монгол Улсын Хилийн тухай хууль

⁴ Цэргийн албаны тухай хууль

⁵ Цэргийн албан хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хууль

хаасан зургаан сар тутмыг найман сард дүйцүүлэн тооцох¹.

7.1.16. Алслагдсан цэргийн анги, салбарт ажиллаж байгаа офицер, ахлагчийн сургуулийн насны хүүхдийн боловсролыг дэмжих зорилгоор түүний гэр бүлд хөдөлмөрийн хөлсний доод хэмжээтэй тэнцэхүйц мөнгөн тусламжийг улиралд нэг удаа олгох².

Дээрх хуулийн заалтууд Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагчдын ажлын гол хөшүүрэг болж өгч байна гэж үзэж байна.

Мөн ажил дүгнэх үзүүлэлтийг Хил хамгаалах байгууллагаас боловсруулан гаргаж харьяа нэгжийн хэмжээнд хэрэгжүүлдэг. Төрийн байгууллагад хүн хичнээн сайн ажиллаж байсан ч удирдлагын зүгээс идэвхжүүлэх арга хэмжээг байнга сайжруулан хэрэгжүүлж байх нь урт хугацаанд тогтвортой, амжилттай оршин тогтнох үндэс гэж үздэг. Үүний зэрэгцээ хүн бүр давтагдашгүй, мөн нийгмийн тэнцвэрийг агуулсан байдаг бөгөөд байнга хувьсан өөрчлөгддөг ба нийгмийн өөрчлөлт нь бие хүний зан төлөв, хэрэгцээ, сонирхолд нөлөөлж байна. Төрийн тусгай албан хаагчдын дунд бие хүний онцлогт суурилан идэвхжүүлэх арга хэрэглэх шаардлагатай нь тодорхой байна. Хил хамгаалах байгууллага болон түүний харьяа газар, хэлтсүүд алба хаагчдын албандаа хандах хандлага, харилцаа, ёс зүй, ажлын хариуцлага, манлайллыг дээшлүүлэх, идэвхжүүлэх чиглэлээр нэлээдгүй ажил, арга хэмжээг санаачлан зохион байгуулан ажилладаг.

Дүгнэлт

Байгууллагын үнэт зүйл болох хүн бүрийг идэвхжүүлэхэд чиглэгдсэн шагнал урамшууллын механизм бий болгохын хэрэгцээ зайлшгүй урган гарч байна. Зах зээлийн нийгэмд удирдлагын зүгээс хөдөлмөрийн бүтээмжийг өндөр байлгах үүднээс хөдөлмөрийн хөлс, шагнал урамшууллын тогтолцоог оновчтой байлгахыг ямагт эрмэлздэг байхад, нөгөө талаас ажиллагчид өөрсдийн авч байгаа хөлс, шагнал нь гүйцэтгэсэн хөдөлмөр, гаргасан хүчин чармайлттай нь тохирч байгаа эсэх, байгууллага дахь хөдөлмөрийн хөлсний хуваарилалт, гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй уялдсан эсэхийг, түүнчлэн өөр байгууллагын ижил төрлийн ажлын хувьд буюу хөдөлмөрийн зах зээлтэй харьцуулахад шударга байхыг шаарддаг;

Нийгэмд хөдөлмөрийн харилцаа хөгжихийн хирээр идэвхжүүлэлтийн арга ажиллагаа үргэлж өөрчлөгдөж байдаг. Улмаар техник технологийн орчин цагийн арга барил, хийсэн зүйлийн эцсийн үр дүнд илүү сонирхох болсон зэрэг нь нэгд үр дүнгээр нь идэвхжүүлэн урамшуулах, хоёрт ур чадварын асуудалд илүү анхаарах бодит хэрэгцээ үүсэж байна;

Ажилчдыг удирдах ажилтнууд ажлаа үр бүтээлтэй хийх боломжийг нь олгож өгөхийн зэрэгцээ тэдний хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэн идэвхжүүлэлтийн ямар ямар арга хэмжээг авах вэ? гэдгээ сайтар мэддэг байх хэрэгтэй. Ажилчдыг тодорхой хэмжээгээр идэвхжүүлэх урамшуулах шаардлагатай.

⁶ Цэргийн албан хаагчийн эрх зүйн байдлын тухай хууль

Ингэснээрээ идэвхжүүлэгч хүчин зүйлийг олж мэдсэнээр байгууллага мэдээллийн чухал эх үүсвэртэй болж, ажилтанд тохирсон идэвхжүүлэлтийн аргыг хэрэглэх боломжтой. Мөн оновчтой цалин хөлс, шагнал урамшууллын систем бүрдүүлж чадвал байгууллагын ажиллагчдын бүтээмж дээшилж, үйлдвэрлэлийн ашиг өсөж, мэдлэг боловсрол, чадвартай хүний нөөц бүрдүүлэх зэрэг асуудалд эерэг байдлаар нөлөөлдөг байна;

Идэвхжүүлэлт бол хүн өөрийн болон байгууллагынхаа нэгдмэл зорилгод хүрэхийн тулд өөрийгөө болон бусдыг өдөөн түлхэх үйл ажиллагаа байдаг болохоор ямар ч үйл ажиллагаа явуулж байгаа байгууллага ажилчдаа тодорхой хэмжээгээр идэвхжүүлэн өдөөж байж амжилтад хүрдэг гэж дүгнэж байна.

Санал

- Хилийн салбарт алба хааж буй офицер, ахлагч нарын хүүхдүүдийн сургуулийн өмнөх боловсролыг салбарын байрлалд сургах орчин нөхцөлийг бүрдүүлэх, мэргэжлийн заах арга зүйтэй багшлах нөөцийг бэлтгэх;

- Алба хаагчийн сэтгэл зүйн байдал, зан төлөвт тохируулан идэвхжүүлэх, сэдэлжүүлэх аргыг хэрэглэх;

Эх сурвалжийн жагсаалт

- Хилийн тухай хууль

- Цэргийн алба хаагчийн эрх

зүйн байдлын тухай хууль

- Stephen P. Robinson. Organization behavior. USA Prentice-Hall, inc 2001 p.156

- С.Цэрэнпил. Хүнийг идэвхжүүлэх онол. УБ.2009.29

- Т.Гэрэлхүү Менежмент, лекцийн гарын авлага

-

<https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation>

- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons.