

ТӨРИЙН АЛБАН ХААГЧДЫН СЭТГЭЛ ХАНАМЖИД НӨЛӨӨЛЖ БУЙ ХҮЧИН ЗҮЙЛСИЙН СУДАЛГАА

О. Хулан
Магистр оюутан

Шинжлэх ухаан, технологийн их сургууль
Бизнесийн удирдлага, хүмүүнлэгийн сургууль

hulan_fl@yahoo.com

УДИРТГАЛ

Аливаа байгууллагын үнэт зүйл, амжилтын гол түлхүүр нь ажилтан, албан хаагчид байдаг. Ажлаа мэддэг, ажилдаа чин сэтгэлээсээ ханддаг, чадварлаг, идэвх зүтгэлтэй, эерэг хандлагтай албан хаагч бол байгууллагад хөгжлийг авчрах, байгууллагын зорилго, зорилтыг биелүүлж, төлөвлөсөн төлөвлөгөөнд хүрэх боломжийг олгох гол тулах багана юм.

Байгууллага албан хаагчдынхаа чадвар, мэдлэг боловсролыг бүрэн дайчлахын тулд сэтгэл ханамжид нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг тодорхойлсон байх нь чухал. Ингэснээр албан хаагчдаа сэтгэл ханамжтай байлгахад нөлөөлөх хүчин зүйлсийн мэдээллийн эх үүсвэртэй болж, удирдлагууд цаашид юунд илүү анхаарах талаар мэдлэгтэй болж, албан хаагчдын сэтгэл ханамжид тулгуурлан, тогтвор суурьшилтай, мэргэшсэн төрийн албан хаагчтай болно.

Иймээс бие хүний ажилдаа хандах хандлага, сэтгэл

ханамжид ямар, ямар хүчин зүйлс нөлөө үзүүлж байгаа, цаашид хөдөлмөр эрхлэлт, ажлын бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд эдгээр нөлөөллүүдийг хэрхэн удирдаж болох талаар судлах зайлшгүй шаардлагатай хэмээн үзэж энэхүү сэдвийг судалсан болно.

ОНОЛ, АРГА ЗҮЙН ХЭСЭГ

Сэтгэл ханамжийн талаарх үндсэн ойлголт:

Сэтгэл зүйн процессын нууцийг тайлах гэж хүн төрөлхтөн дээр үеэс оролдож ирсэн. Хүн ба амьтан нь хүрээлэн байгаа орчинтойгоо байнгын харилцаа холбоотой байдаг. Бие хүний сэтгэц, хамт олны сэтгэлзүй нь тодорхой нөхцлүүдээс шалтгаалан хүний зан төлөв, хэсгийн үйл ажиллагаанд нөлөөлж байдаг.

Сүүлийн үед хүний сэтгэл зүйн онцлогт тулгуурлан хүний нөөцийг ашиглан амжилтолж болохыг олон эрдэмтэд судлаачид тогтоогоод байгаа.

Судлаачдын судалгаанаас үзэхэд ажил олгогч болон

ажилчдын хооронд шагнал урамшуулалтай холбоотойгоор таагүй байдал үүсгэдэг зүйлсийн 27,8% нь шагналурамшууллыг буруу хуваарилснаас, 13,9% нь байр эзлүүлэлтийг буруу хийсэн, 12,5% ньхэнийг юуны төлөө шагнаж сайшаасныг мэдээгүйгээс, 9,3% нь уралдааны явцыг буруутооцосоноос, 9,1% нь удирдлагын эвгүй зан араншингаас, 6,4% нь хамт олны зарим нэггишүүдийг хэт дөвийлгөснөөс, 5,5% нь хамт олны уур амьсгал муугаас болж гардаг байна.

Хувь хүн болон хамт олны сэтгэл санааны байдал тэдний хөдөлмөрийн бүтээмж, жигд ажиллагаанд ихээхэн нөлөөлдөг байна. Энэ нь тэдний ажилдаа хэр сэтгэл ханамжтай байгаатай холбоотой юм.

Ажилчдын сэтгэл ханамжийн талаарх судлахын тулд эхлээд байгууллагын зан төлвийн талаар судлах хэрэгтэй. Байгууллагын зан төлөв гэдэг нь байгууллага, бүлэг, хувь хүний хүрээн дэх хүмүүсийн зан төлөв болон янз бүрийн үйл хөдлөл, харилцаа, хандлага судлахыг хэлнэ.

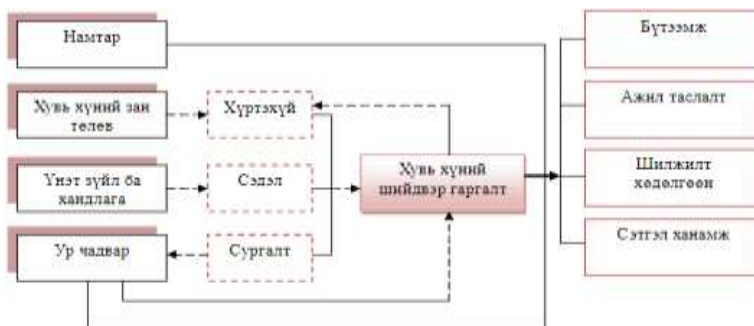
Зураг 1.1 Байгууллагын харилцааны зан төлөвийн ерөнхий загвар



Зураг 1.1-с харахад байгууллагын зан төлөвийг хувь хүний, бүлгийн байгууллагын хүрээнд тус тус судалдаг байна.

Тэгвэл ажилчдын ажилдаа хандах хандлагын талаар судлахын тулд хувь хүний хүрээг дэлгэрэнгүй байдлаар авч үзье.

Зураг 1.2 Байгууллагын зан төлөв дэх хувь хүний зан төлөв



Зураг 1.2-с харахад бүтээмж, ажил таслалт, шилжилт хөдөлгөөн, сэтгэл ханамж нь үр дүнгийн үзүүлэлт бөгөөд ажилчдын ажилдаа хандах хандлага нь нөлөөлөгч хүчин зүйл гэдэг нь харагдаж байна. Үр дүнгийн үзүүлэлтүүдийн тодорхойлолттой танилцъя. Үүнд:

1. Бүтээмж: Бүтээмж нь эдийн засгийн систем (үндэсний эдийн засаг, салбар, байгууллага, аж ахуйн нэгж)-ийн цаг хугацааны тодорхой үед бий болгосон гарц (үр дүн)-ыг бий болгохын тулд оруулсан орц юм. Хамгийн энгийнээр бүтээмжийг тайлбарлавал “Орцыг гарц болгон хувиргах үйл ажиллагаа”-г хэлнэ. Байгууллага бүр орцыг гарц болгон хувиргах үйл ажиллагааг эрхэлдэг бөгөөд энэ үйл ажиллагааг хамгийн бага зардлаар хамгийн өндөр үр ашигтай хувилбараар хэрэгжүүлэхийг хичээдэг.

2. Ажил таслалт: Ажил таслах болон хоцрох, ажлын цаг хийдүүлэлт зэрэг нь ажилчдын гаргаж буй сахилгын зөрчил юм. Хүндэтгэн үзэх шалтгаанаас бусад тохиолдолд ийм зүйлс гарах нь сахилга баттай холбоотой юм. Ихэнх байгууллагуудын хувьд ажил таслалтыг 2 ангилдаг бөгөөд энэ 2 шалтгааны аль аль нь байгууллагад хохиролтой юм.

➤ Зайлшгүй ажил таслалт: Өвчтэй, чөлөөтэй байх нь настай болон эмэгтэй ажилчдын хувьд арай илүү байдаг.

➤ Зайлшгүй бус ажил таслалт: Шалтгаангүй ажил таслах, хоцрох багтана.

3. Шилжилт хөдөлгөөн: Шилжилт хөдөлгөөн их байх нь ур чадвартай ажилтан сонгож авах, шинэ ажилтныг сургах, чиглүүлэх зардлыг ихэсгэдэг. Ажилчид ажлаасгарсны дараа шинэ ажилтан олж авах хүртэлх тэр хугацаанд ажлын бүтээмжтодорхой хэмжээгээр буурдаг. Гэвч байгууллагын шилжилт хөдөлгөөнийг бүрэнзогсоох боломжгүй юм. Шилжилт хөдөлгөөний түвшин өндөр юмуу эсвэлбайгууллагын чадварлаг ажилчид ажлаасаа гараад байгаа тохиолдолд шилжилтхөдөлгөөний урсгал байгууллагын үр ашигт сөргөөр нөлөөлж эхэлдэг байна.

4. Сэтгэл ханамж: Энэ нь ажилтны ажилд хандах хандлага, ажлаасаа хүлээн авч байгаа буюу хүлээн авахыг хүсэж байгаа үр дүнгийн хоорондын ялгаанаас бий болдог. Өөрөөр хэлбэл, сэтгэл ханамж ажилчдын цалин, урамшуулал болон тэднийбодлоор авах ёстой гэж бодож байгаа хэрэгцээний түвшний нийлбэрүүдийнхоорондын харьцаагаар тодорхойлогддог. 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 үнэлүүлэх хүсэлтэй байгааг мэдэж болно.

СУДАЛГААНЫ ХЭСЭГ

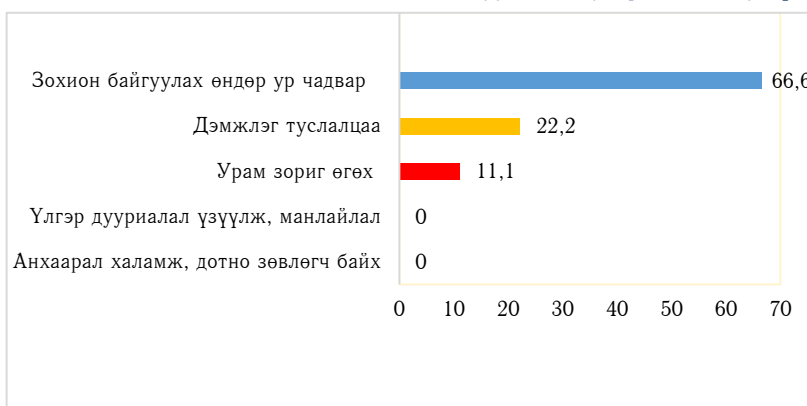
1.1. Байгууллагын удирдлагын үйл ажиллагаа, зохион байгуулалтын талаар

№	Асуулт	Тийм	Үгүй
1	Та удирдлагын гаргасан шийдвэрийг цаг тухай бүр нь мэдэж чаддаг уу?	88.9%	11.1%

1.1.1. Та удирдлагын гаргасан шийдвэрийг цаг тухай бүр нь мэдэж чаддаг уу ?

Албан хаагчдын 88.9 хувь буюу дийлэнх нь удирдлагын гаргасан тушаал, шийдвэр, үүрэг чиглэлийг тухай бүр нь хүлээн авч чаддаг ба ингэснээр аливаа ажлыг цаг тухайд нь хийж гүйцэтгэх, төлөвлөгөө, цагийн менежмент гаргахад томоохон дэмжлэг үзүүлж байна.

1.1.2. Та байгууллагын удирдлагаас юу хүлээдэг вэ ?

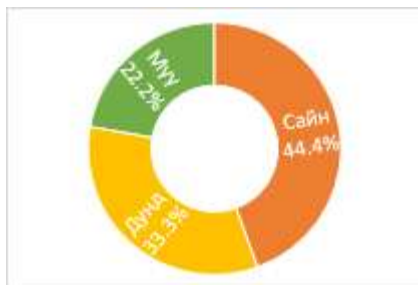


Диаграммаас үзэхэд нийт албан хаагчдын 44.4 хувь нь сайн гэж үнэлсэн нь байгууллагын удирдлагын арга барил, ажил зохион байгуулалах ур чадварыг сайн гэж үнэлсэн бол 33.3 хувь нь дунд, 22.2 хувь нь муу гэж үнэлжээ.

Дээрх графикаас үзэхэд байгууллагын албан хаагчдын олонх буюу 66.6 хувь нь удирдлагаас зохион байгуулалтын

өндөр ур чадвар, 22.2 хувь нь дэмжлэн туслалцаа, 11.1 хувь нь урам зориг өгөх гэсэн хариулт өгсөн байна. Үүнээс дүгнэхэд байгууллагын албан хаагчдыг албан үүрэг гүйцэтгэх явцад байгууллагын удирдлагын дэмжлэг, туслалцаа, удирдан зохион байгуулах ур чадвар шаардлагатай болдог байна.

1.1.3. Та удирдлагын арга барил, ажил зохион байгуулалт, ажлын тэгш хуваарилалтыг үнэлнэ үү ?

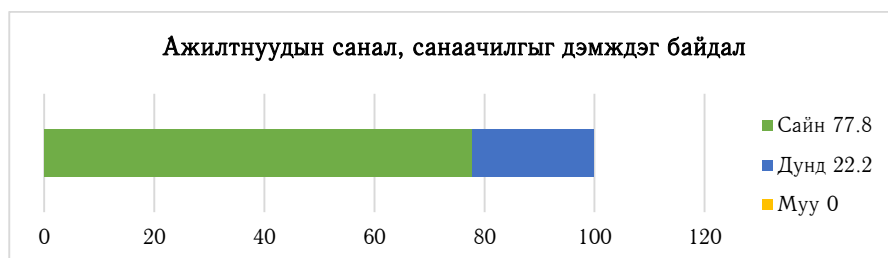


1.1.4. Та удирдлагын арга барил, ажил зохион байгуулалт, ажлын тэгш хуваарилалтыг үнэлсэн шалтгааныг бичнэ үү ?

№	Үнэлгээ өгсөн шалтгаан	Тоо	Хувь
1.	Сайн үнэлгээ өгсөн	4	44.4%
2.	Ажлын тэгш бус хуваарилалт, өөр хүний ажлыг бусдад хуваарилдаг	3	44.4%
3.	Яаж хийх талаар зааварчилдаггүй. Хэт тулгадаг. Хэт их ажил нэг хүнд өгдөг.	1	11.1%
4.	Өгсөн үүрэг даалгавраа тодорхой тайлбарлаж өгдөггүй.	1	11.1%

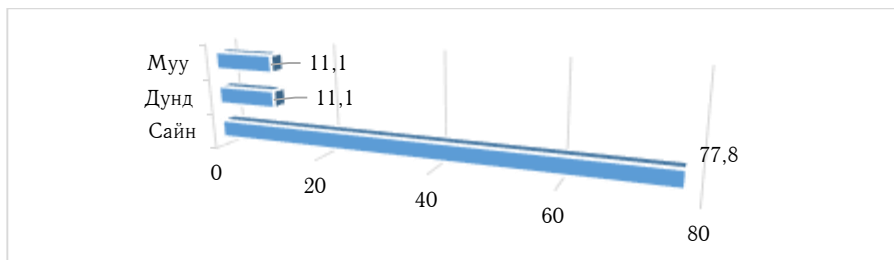
Албан хаагчдын 33.3 хувь нь сайн, 22.2 хувь нь муу гэсэн үнэлгээ өгсөн ба түүний шалтгааныг тодруулахад дийлэнх буюу 44.4 хувь нь ажлын тэгш бус хуваарилалтаас үүдэн дунд гэсэн үнэлгээг өгсөн бол 22.2 хувь нь удирдлагын зааварчилгаа, тодорхой тайлбарлаж өгдөггүй учир сэтгэл ханамжгүй байдаг гэсэн үнэлгээ өгсөн байна.

1.1.5. Байгууллагын удирдлага ажилтнуудын шинэ санал, санаачилгыг дэмждэг байдлыг үнэлнэ үү ?



Судалгаанд оролцогчдын санаачилгыг дэмждэг байдлыг сайн 77.8 хувь нь байгууллагын гэж үнэлсэн нь удирдлага нь удирдлага ажилчдын санал, байгууллагын үйл ажиллагааг

өргөжүүлж, албан хаагчид чиг ажиллагаа нэмэгдүүлэхэд сайн үүргээ хэрэгжүүлэхэд шинэ арга үлгэр дуурайлал үзүүлж байгаа замыг турших, хамт олны хамтын гэдгийг харуулж байна.



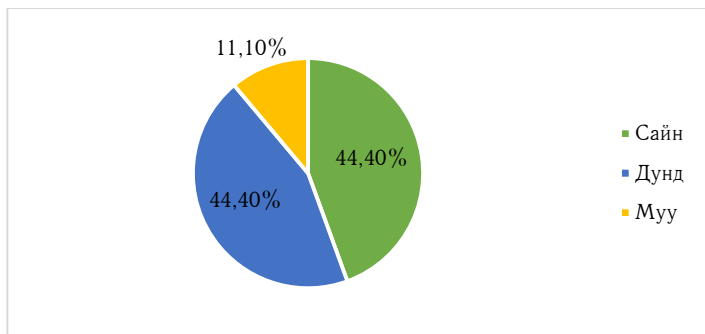
1.1.6. Байгууллагын удирдлагын манлайлал, үлгэр жишээ байдлыг үнэлнэ үү ?

Албан хаагчдын 44.4 хувь нь удирдлагын удирдах арга барил, манлайлах ур чадварыг сайн гэж үнэлсэн бол мөн адил 44.4 хувь нь дунд гэсэн үнэлгээ өгчээ. Судалгаанд оролцсон албан хаагчдын 11.1 хувь нь муу гэсэн үнэлгээ өгсөн нь удирдлагын ур чадвар, манлайллыг чадавхжуулах шаардлагатай гэдгийг илтгэж байна.

Нийт албан хаагчдын 55.6 хувь нь байгууллагын удирдлагын манлайллыг сайн гэж үнэлсэн бол 44.4 хувь нь дунд зэрэг гэсэн үнэлгээ өгсөн байна. Тус үнэлгээ авсан шалтгааныг дурдвал:

- Байгууллагын удирдлага сайн учир сайн гэсэн үнэлгээ өгсөн
- Ажлыг цаг тухайд нь хийж үүрэг чиглэлийг сайн өгдөг
- Удирдлага сайн
- Заримдаа шударга бус ханддаг
- Манлайлагч байж чаддаггүй
- Төрийн албаны ёс зүй ярьдаг ч яг өөрөө хэрэгжүүлж чаддаггүй
- Байгууллагын албан хаагчдад эерэг үлгэрлэл үзүүлдэггүй
- Ажилчидтайгаа хэт дундаа гэсэн хариулт өгсөн байна.

1.1.7. Байгууллагын удирдлагын удирдах арга барил, зааварчилгаа өгдөг байдлыг үнэлнэ үү ?



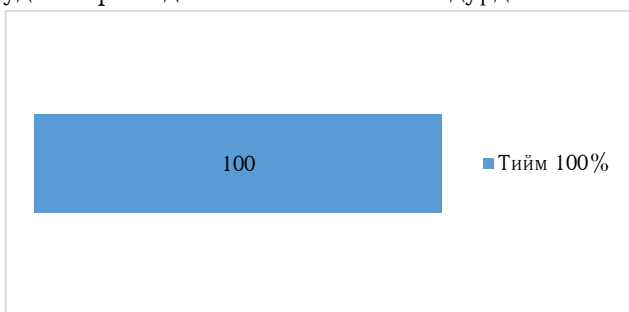
1.1.8. Байгууллагын даргын үнэлгээ өгч буй байдлыг үнэлнэ үү ?

Графикаас үзэхэд судалгаанд оролцогчдын 77.8 хувь нь удирдлагын үнэлгээ өгч байгаа байдлыг сайн гэж үнэлсэн нь удирдлага албан хаагчид удирдлагын үнэлгээ, ажлын гүйцэтгэлийг үнэлж, дүгнэх байдалд сэтгэл хангалуун байдаг нь харагдаж байна.

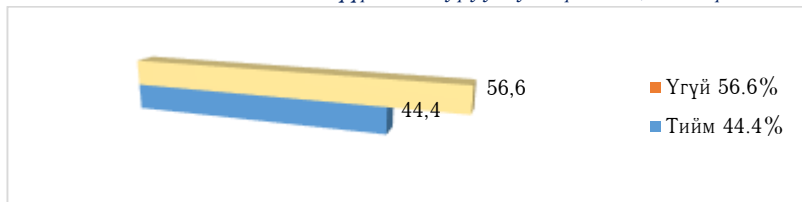
1.2 Ажлын хуваарилалт, ачаалал ажиллах нөхцөл, цаг ашиглалт:

1.2.1. Та өөрийн албан тушаалын тодорхойлолтод заагдсан чиг үүрэг зорилго зорилтыг мэдэх үү ?

Албан хаагчдын 77.7 хувь ажил үүргээ гүйцэтгэх явцад сэтгэл ханамжгүй байдал үүсдэг гэж хариулт өгсөн ба сэтгэл ханамжгүй байдлын шалтгааныг судалж үзэхэд нийт 5 шалтгааныг дурджээ.

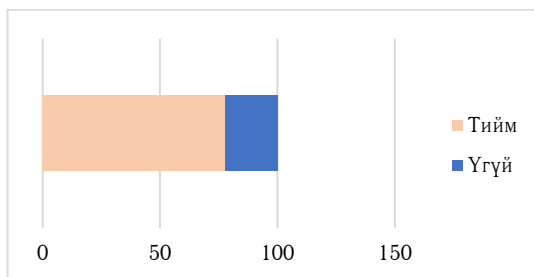


1.2.2. Таны ажилд ажил үүргийн буруу хуваарилалт, давхардал байдаг уу ?



Хурлын Ажлын албаны үйл ажиллагаа, ямар чиг үүрэгтэй албан хаагч бүр өөрийн албан гэдгээ мэддэг нь тус судалгаанаас тушаалын тодорхойлолттой харагдаж байна. танилцсан ба өөрийн хэрэгжүүлэх

1.2.3. Та ажил үүргээ гүйцэтгэх явцад сэтгэл ханамжгүй байдал үүсдэг үү ?



Албан хаагчдын 55,6 хувь нь ажлын бус цагаар ажиллах нь сэтгэл санаад нөлөөлж, ажиллах зорилгыг бууруулдаг гэсэн хариулт өгсөн байна. Эдгээр асуудлын

шалтгаан нь албан хаагчид ажлын цагийг бүрэн ажиглаж чадахгүй байгаагаас шалтгаалж байгаа гэдгийг харуулж байна.

1.2.4. Та ямар үед сэтгэл ханамжгүй, үр бүтээлгүй байдаг вэ ?

Албан хаагчдын сэтгэл санаанд нөлөөлдөг 5 хүчин зүйл байдаг бөгөөд үүнд эрүүл мэндийн шалтгаан, ар гэрийн нөхцөл байдал ихээхэн нөлөөлдөг бөгөөд ажил

үүргийн буруу хуваарилалт буюу хэн нэгний ажлыг давхар гүйцэтгэх нь тэдний сэтгэл санаанд сөргөөр нөөлөлдөг голлох хүчин зүйл болдог байна.

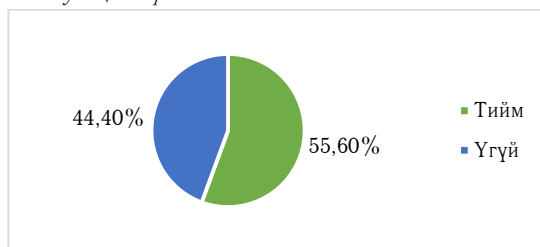
1.2.5. Та ажлын цагийг бүрэн ашиглаж ажиллаж чаддаг уу?

№	Асуулт	Тийм	Үгүй	Заримдаа
1	Та ажлын цагийг бүрэн ашиглаж ажиллаж чаддаг уу?	56.6%	44.4%	0%
2	Ажлын бус цагаар ажилладаг уу?	22.2%	33.3%	44.4%

Албан хаагчдын дийлэнх буюу 56.6 хувь нь ажлын цагийг бүрэн ашиглаж чаддаггүй гэсэн хариулт өгсөн ба нийт албан хаагчдын 22.2

хувь нь ажлын бус цагаар ажиллах шаардлагатай болдог гэсэн хариулт өгчээ.

1.2.6. Ажлын бус цагаар ажиллах нь таны сэтгэл ханамжид нөлөөлдөг үү?



Албан хаагчдын 55,6 хувь нь ажлын бус цагаар ажиллах нь сэтгэл санаад нөлөөлж, ажиллах зорилгыг бууруулдаг гэсэн хариулт өгсөн байна. Эдгээр асуудлын шалтгаан нь албан хаагчид ажлын цагийг бүрэн ажиглаж чадахгүй байгаагаас шалтгаалж байгаа гэдгийг харуулж байна.

Албан хаагчдын 44.4 хувь нь ажил үүргийн буруу хуваарилалт, давхардал байдаг гэж хариулсан нь Ажлын албаны албан хаагчдын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд чиг үүргийн давхардал, хийдэл үүсдэг гэдгийг харуулж байна.

Судалгаанд хамрагдсан нийт албан хаагчдын 77.8 хувь нь ажлын ачаалалтай байдаг гэж хариулт өгсөн бол үлдсэн 22.2 хувь нь ажлын ачаалалгүй гэсэн хариулт өгчээ.

Албан хаагчдын 44.4 хувь нь ажлын ачааллыг өөрийн нөөц боломжоор шийдвэрлэдэг бол

1.2.7. Та өөрийн ачааллыг үнэлнэ үү.
 мөн адил тал хувь нь хамт олны дэмжлэгтэйгээр шийдвэрлэдэг байна. Харин үлдсэн 11,1 хувь нь удирдлагын тусламж, дэмжлэгтэйгээр ажлын ачааллыг тэнцвэржүүлдэг бол ажлын ачааллаа шийдвэрлэж чаддаггүй албан хаагч байдаггүй нь судалгаанаас харагдаж байна.

1.3 Нийгмийн хамгаалал ба бусад

№	Асуулт	Сайн	Дунджаас дээгүүр	Дунджаас доогуур	Муу
1	Танд байгууллагын зүгээс үзүүлдэг эрүүл мэндийн үйлчилгээ	44.4%	22.2%	22.2%	11.1%
2	Танд байгууллагын зүгээс үзүүлдэг нийгмийн халамж	66.7%	22.2%	11.1%	-
3	Ажилтнуудын гэр бүлд үзүүлэх тусамж, дэмжлэг	66.7%	22.2%	11.1%	-
4	Оффисын зохион байгуулалт, тохижилт, ахуй хангамж	100%	-	-	-

Дээрх хүснэгтэд байгууллагаас төрийн албан хаагчийн нийгмийн баталгааг хангах ажлын чиглэлээр үзүүлдэг үйлчилгээг 4 бүлэгт авч үзсэн ба байгууллагын зүгээс үзүүлдэг эрүүл мэндийн үйлчилгээ гэсэн үзүүлэлт

нь хамгийн бага буюу 44.4 хувийг эзэлж байгаа нь байгууллага албан хаагчдын эрүүл мэндийн асуудлыг шийдвэрлэх, үзлэг шинжилгээнд хамруулах шаардлагатай гэдгийг харуулж байна.

ДҮГНЭЛТ

Дүүргийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын Ажлын албаны үйл ажиллагааг сайжруулах, албан хаагчдын сэтгэл ханамжийн үнэлгээнд үндэслэн цаашид хэрэгжүүлэх арга замыг тодорхойлолх зорилгоор албан хаагчдаас сэтгэл ханамжийн судалгааг авч, дүгнэлтийг

нэгтгэлээ. Судалгааны явцад хангалтгүй дүгнэгдэж, албан хаагчдын сэтгэл ханамж, ажиллах хүсэл сонирхол, нийгмийн баталгааг хангах зорилгоор дараах арга хэмжээг авч, хэрэгжүүлэх шаардлагатай гэж үзэж байна.

1. Байгууллагын эрхэм зорилго, зорилтыг албан хаагчдад мэдээлж, нийтэд ил байршуулах

2. Албан хаагчдын 44.4 хувь нь ажлаа өөрчлөх бодолтой байгаа тул ажлын ачааллыг багасгах, сэтгэл ханамж, ажиллах сонирхолыг нь нэмэгдүүлэх, хамт олны уур амьсгалыг сайжруулах арга хэмжээ зохион байгуулах

3. Албан хаагчид цаашид 3-аас дээш жил ажиллах сонирхолгүй байгаа тул хүний нөөцийн бодлогыг сайжруулж, хүний нөөцийн хомсдол үүсэхээс сэргийлэх

4. Удирдлагаас өгч буй үүрэг чиглэлийг оновчтой болгож, ажлын тэгш хуваарилалт хийж, заавар, зөвлөгөө тогтмол өгөх

5. Албан хаагчид цагийн менежментээ сайжруулж, ажлын цагаар үр бүтээлтэй ажиллах

6. Албан хаагчдыг эрүүл мэндийн үзлэг шинжилгээ, үйлчилгээнд тогтмол хамруулах

7. Сургалтын байгууллага, их дээд, сургуульд сургах зэрэг арга хэмжээг хэрэгжүүлэх шаардлагатай болно.

НОМ ЗҮЙ

1. *Н.Оюундалай, Хөдөлмөрийн сэтгэл судлал, 2017*

2. *Б.Шүрэнцэцэг, Хөдөлмөрийн сэтгэл судлал, 2014*

3. *П.Увш, Б.Хэрлэн, Байгууллагын зан төлөв, 2011*

4. *П.Увш, Б.Хэрлэн, Байгууллагын зан үйл, 2010*

5. *Ц.Цэцэгмаа, Хүний нөөцийн менежмент, 2009*

6. *Ларри Стаут, Хүний нөөцийн удирдлага, 2009*

7. *П.Наранцэцэг, “Хүний нөөцийн менежмент”, 2009*

8. *П.Цэрэнжаргал, “Хүний нөөцийн менежментийн зарим тулгамдсан асуудлууд”, 2007*

9. *Н.Содномдорж, Орчин үеийн хөдөлмөрийн эдийн засаг, 2000*

10. *Н.Оюун-Өлзий, Ажилчдын сэтгэл ханамж, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйл, Магистрын ажил, УБ, 2013*