



УДИРДЛАГЫН
АКАДЕМИ

2020

**ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ
АЛБАН ХААГЧИЙН
МОТИВАЦЫН
ӨНӨӨГИЙН БАЙДАЛ,
НӨЛӨӨЛЖ БУЙ ХҮЧИН
ЗҮЙЛИЙН СУДАЛГАА**



УДИРДЛАГЫН АКАДЕМИЙН
СУДАЛГААНЫ ТАЙЛАН

023



УДИРДАГЫН
АКАДЕМИ

**ТӨРИЙН ЗАХИРГААНЫ
АЛБАН ХААГЧИЙН
МОТИВАЦЫН ӨНӨӨГИЙН БАЙДАЛ,
НӨЛӨӨЛЖ БУЙ ХҮЧИН ЗҮЙЛИЙН
СУДАЛГАА**

СУДАЛГААНЫ ТАЙЛАН
023

Улаанбаатар хот
2020 он



Удирдлагын академи,
Удирдлагын академийн гудамж -100,
Стадион Оргил -3, Хан-Уул, Улаанбаатар хот 17012

Судалгааны төв
Утас: 70132135
Цахим шуудан: researchcenter@naog.gov.mn
Цахим хаяг: naog.gov.mn

АГУУЛГА

| | |
|---|-----|
| Зургийн жагсаалт..... | IV |
| Хүснэгтийн жагсаалт..... | V |
| Товчилсон үгийн жагсаалт..... | VI |
| ӨМНӨХ ҮГ | VII |
| 1. УДИРТГАЛ | 1 |
| 1.1 Судалгааны асуудал..... | 3 |
| 1.2 Судалгааны асуулт..... | 3 |
| 1.3 Судалгааны зорилго..... | 3 |
| 1.4 Судалгааны зорилт..... | 3 |
| 1.5 Судалгааны үр дүн, ач холбогдол..... | 3 |
| 2. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ | 5 |
| 2.1 Мотивацийн тухай үндсэн ойлголт, онолууд..... | 5 |
| 2.2 Мотивацийн талаарх монгол эрдэмтдийн судалгааны тойм..... | 11 |
| 2.3 Улсад зүтгэх эрмэлзэл..... | 13 |
| 2.4 Судалгааны үзэл баримтлал..... | 21 |
| 3. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ | 24 |
| 3.1 Судалгааны таамаглал..... | 24 |
| 3.2 Судалгааны хувьсагч..... | 24 |
| 3.3 Өгөгдөл цуглуулах, шинжлэх арга..... | 26 |
| 3.4 Судалгааны өгөгдөл: эх олонлог, түүврийн мэдээлэл..... | 27 |
| 3.5 Хэмжилтийн найдвартай байдал..... | 31 |
| 4. ӨГӨГДЛИЙН ШИНЖИЛГЭЭ | 32 |
| 4.1 Мотивацийн бүрдэл хэсгүүдийн шинжилгээний үр дүн..... | 32 |
| 4.1.1 Улсад зүтгэх эрмэлзлийн шинжилгээ..... | 32 |
| 4.1.2 Хэрэгцээний шинжилгээ..... | 42 |
| 4.1.3 Мотивацыг дэмждэг болон сааруулдаг зүйлийн шинжилгээ..... | 46 |
| 4.1.4 Ажлын дотоод сэдэл төрүүлдэг зүйлийн шинжилгээ..... | 49 |
| 4.1.5 Ажлын байран дахь зан байдлын илрэлийн шинжилгээ..... | 51 |
| 4.1.6 Мотивацийн потенциалын шинжилгээ..... | 52 |
| 4.1.7 Чанарын судалгааны шинжилгээ..... | 55 |
| 4.2 Мотивацийн бүрдэл хоорондын хамаарлын шинжилгээ..... | 58 |
| 4.2.1 Улсад зүтгэх эрмэлзэл ба мотивацийн потенциалын хамаарал..... | 58 |
| 4.2.2 Улсад зүтгэх эрмэлзэл ба хэрэгцээний хамаарал..... | 59 |
| 4.2.3 Мотивацыг дэмждэг, сааруулдаг зүйл ба мотивацийн потенциалын хамаарал..... | 60 |
| Таамаглал шалгасан шинжилгээний нэгдсэн үр дүн..... | 60 |
| 5. ДҮГНЭЛТ | 62 |
| Эх сурвалжийн жагсаалт..... | 65 |
| ХАВСРАЛТ 1 Судалгааны асуулга..... | 68 |
| ХАВСРАЛТ 2. Чанарын судалгааны нэгтгэл..... | 77 |



ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

| | |
|--|----|
| Зураг 1. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын судалгааны үзэл баримтлал .. | 21 |
| Зураг 2. Судалгааны таамаглалын дүрслэл | 24 |
| Зураг 3. Судалгаанд оролцогчдын насны байдал | 30 |
| Зураг 4. Судалгаанд оролцогчдын ажилласан жил | 30 |
| Зураг 5. Нэмэлт орлогын эх үүсвэрийн төрөл | 31 |
| Зураг 6. Албан хаагчдыг идэвх зүтгэлтэй ажиллахад дэмждэг зүйл | 46 |
| Зураг 7. Төрийн захиргааны албан хаагчийн мотивацыг сааруулдаг зүйл | 49 |
| Зураг 8. Ажлын байрны олон талт үйл ажиллагаа | 52 |
| Зураг 9. Ажлын хугацаа тодорхой эсэх..... | 52 |
| Зураг 10. Ажлын үр дүн бусдад нөлөөлөх байдал..... | 52 |
| Зураг 11. Шийдвэр гаргах, шийдвэрийг хэрэгжүүлэх байдал | 53 |
| Зураг 12. Ажлын явц, үр дүнгийн мэдээлэл авах байдал..... | 53 |
| Зураг 13. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын потенциалын тархалт..... | 54 |
| Зураг 14. Хагас бүтэцлэгдсэн асуулт бүхий ярилцлагын үр дүн | 56 |
| Зураг 15. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг нэмэгдүүлэх зүйл..... | 57 |

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

| | |
|---|----|
| Хүснэгт 1. Мотивацийн агуулгын онолуудын харьцуулалт | 7 |
| Хүснэгт 2. Мотивацийн үйл явцын онолуудын харьцуулалт | 11 |
| Хүснэгт 3. Дотоод ба гадаад сэдэл төрүүлэгч | 17 |
| Хүснэгт 4. Улсад зүтгэх эрмэлзлийн тодорхойлолтууд | 18 |
| Хүснэгт 5. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацийн судалгааны хувьсагчид | 24 |
| Хүснэгт 6. Улсад зүтгэх эрмэлзлийг тодорхойлох хувьсагч (6 багц, 40 үзүүлэлт) | 25 |
| Хүснэгт 7. Хэрэгцээг тодорхойлох хувьсагч (4 багц, 16 үзүүлэлт) | 25 |
| Хүснэгт 8. Мотивацыг дэмждэг болон сааруулдаг зүйлийг тодорхойлох хувьсагч | 25 |
| Хүснэгт 9. Мотивацийн потенциалыг тодорхойлох хувьсагч | 26 |
| Хүснэгт 10. Судалгааны хүрээнд өгөгдөл, баримтад хийх шинжилгээний арга | 26 |
| Хүснэгт 11. Төрийн захиргааны албан хаагчид (Ажиллаж буй болон судалгаанд оролцсон) | 27 |
| Хүснэгт 12. Төрийн захиргааны албан тушаалын ангилал (Судалгаанд оролцсон) | 28 |
| Хүснэгт 13. Судалгаа авсан байгууллага болон албан хаагчдын ангилал | 29 |
| Хүснэгт 14. Хэмжилтийн найдвартай байдал (Reliability Statistics) | 31 |
| Хүснэгт 15. Амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах | 33 |
| Хүснэгт 16. Бодлогод оролцох сонирхол | 34 |
| Хүснэгт 17. Нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал | 35 |
| Хүснэгт 18. Нийгмийн шударга ёс | 37 |
| Хүснэгт 19. Иргэний үүрэг | 38 |
| Хүснэгт 20. Энэрэнгүй сэтгэл | 39 |
| Хүснэгт 21. Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл (хураангуй) | 40 |
| Хүснэгт 22. Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл (насаар) | 40 |
| Хүснэгт 23. Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл (жендер) | 41 |
| Хүснэгт 24. Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ | 42 |
| Хүснэгт 25. Хүндлүүлэх хэрэгцээ | 43 |
| Хүснэгт 26. Харилцааны хэрэгцээ | 44 |
| Хүснэгт 27. Аюулгүй байдлын хэрэгцээ | 45 |
| Хүснэгт 28. Төрийн захиргааны албан хаагчдын хэрэгцээ | 45 |
| Хүснэгт 29. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацийг сааруулдаг зүйл | 48 |
| Хүснэгт 30. Төрийн захиргааны албан хаагчдын ажлын дотоод сэдэл төрүүлдэг зүйл | 50 |
| Хүснэгт 31. Төрийн захиргааны албан хаагчдын ажлын байран дахь зан байдал | 51 |
| Хүснэгт 32. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацийн потенциал | 53 |
| Хүснэгт 33. Төрийн захиргааны албан хаагчдыг мотивацжуулах шаардлага (нас) | 54 |
| Хүснэгт 34. Мотивацийн бүрдэл хэсгүүд | 58 |
| Хүснэгт 35. Улсад зүтгэх эрмэлзэл, мотивацийн потенциалын регрессийн шинжилгээ | 59 |
| Хүснэгт 36. Улсад зүтгэх эрмэлзэл, хэрэгцээ хоёрын корреляци | 59 |
| Хүснэгт 37. Мотивацийн потенциал ба идэвхтэй ажиллахад нөлөөлөх зүйлийн шинжилгээ | 60 |
| Хүснэгт 38. Мотивацийн потенциалд нөлөөлөгч хүчин зүйлийн регрессийн шинжилгээ | 61 |



ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ

| | |
|-------|-------------------------------|
| АНУ | Америкийн нэгдсэн улс |
| БНХАУ | Бүгд найрамдах Хятад ард улс |
| ЗДТГ | Засаг Даргын Тамгын Газар |
| ЕХ | Ерөнхий газар |
| ТАХ | Төрийн албан хаагч |
| ТББ | Төрийн бус байгууллага |
| ТЗАХ | Төрийн захиргааны албан хаагч |
| УИХ | Улсын Их хурал |
| PSM | Public service motivation |

ӨМНӨХ ҮГ

Төрийн албаны зөвлөлийн захиалгаар Удирдлагын академийн удирдлага, сэтгэл зүйн тэнхимийн судалгааны багийн хийж гүйцэтгэсэн “Төрийн захиргааны албан хаагчийн мотивацын өнөөгийн байдал, нөлөөлж буй хүчин зүйлийн судалгаа” сэдэвт судалгааны тайланг та бүхэнд толилуулж байна.

Төрийн захиргааны шинэчлэлийн хүрээнд төрийн үйлчилгээг иргэдэд хүртээмжтэй, соёлтой, ил тод, нээлттэйгээр алагчлалгүй, тэгш шударгаар, шуурхай хүргэхэд албан хаагчдын идэвх, урам зориг, хүсэл тэмүүлэл, сэтгэл зүтгэл, санаачилга маш чухал юм. Тус судалгааны баг төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг бүрдэл хэсгүүдээр тодорхойлох арга зүйг боловсруулан ашиглах, мотивацад нөлөөлөх хүчин зүйлийг эрэмбэлэн гаргаж, эдгээрийн болон мотивацын потенциал хоорондын хамаарлыг судлах зорилтуудын хүрээнд ажилласан болно.

Мотивацыг хамгийн их дэмждэг байж болно гэж сонгосон 14 хүчин зүйлийн хамгийн эхэнд “хамт олны ажил хэрэгч бөгөөд эвсэг уур амьсгал”, хамгийн эцэст “улс төрийн дэмжлэг” эрэмбэлэгдсэн нь төрийн албыг улс төрийн зүй бус нөлөөллөөс хараат бус байдлаар хөгжүүлж шинэтгэх төрийн бодлогыг ухраахгүй, энэ хэвээр тууштай үргэлжлүүлэх шаардлагатайг нотолж байна. 2017 онд баталж, 2019 оны эхнээс дагаж мөрдсөн Төрийн албаны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгын хамгийн чухал үзэл баримтлалуудын нэг нь энэ юм. Мотивацыг сааруулдаг байж болно гэж сонгож авч шалгасан 14 хүчин зүйлийн хамгийн эхэнд “ажлыг шударга бус үнэлдэг явдал” гэж тогтоосон нь бас л төрийн албаны удирдлагын түвшинд доголдож буй асуудлын бодит байдалтай зөрөөгүй гэж үзэж байна. Төрийн албанд шударга ёс хэрэгжиж, төрийн албан хаагчид өөрсдөө шударга ёсыг мэдэрч байж ажлын бүтээмж, нийгмийн үр нөлөө дээшилнэ гэдэгтэй хэн ч маргахгүй биз. Тэгвэл энэ доголдолтой дүр зургаа судалгааны толинд харж, үнэн байна гэдэгтээ эргэлзэх шаардлагагүй болж байгаа нь чухал. Харин дараагийн судалгаанд өөр дүр зураг харуулахад чиглэгдсэн арга хэмжээг төрийн албанд бодлого болгон авч хэрэгжүүлэх хэрэгтэй болж байна.

Судалгааг энэ ёсоор явуулсан тул гарсан үр дүнд эргэлзэх шалтгаан байхгүй гэж үзэж байна. Гагцхүү судалгааны үр дүнг төрийн албаны шинэтгэлийн бодлого, үйл ажиллагааны эргэлтэд оруулахад судалсан, захиалсан байгууллагууд санаачилгатай ажиллах хэрэгтэй бөгөөд цаашид удирдлага, зохион байгуулалтын үйл ажиллагаандаа ч, төрийн албаны бүх шатны сургалтын агуулга, хөтөлбөртөө ч тусгаж хэрэгжүүлэх нь зүйтэй юм. Ингэж ажиллах нь төрийн албанд онол практикийн нэгдлийг хангах, судалгаанд суурилсан удирдлагын арга хэлбэрийг хэрэгжүүлснээр төрийн албаны үйл ажиллагааны үр нөлөөг сайжруулж сайн засаглалын хэмжүүрт нийцүүлэхэд чиглэгдсэн ахиц дэвшил гаргах хамгийн зөв арга зам юм.



Төрийн албан хаагчийн мотивац гэдэг нэр томъёог тайланд дурдсанчлан хүсэл эрмэлзэл, урам зориг, үүдэл-үүдлэг, идэвх-идэвхжүүлэлт, сэдэл-сэдэлжүүлэлт гэх мэтээр манай эрдэмтэд, судлаачид өөр өөрийнхөөрөө монголчлох оролдлого хийсэн байх боловч өнөө хэр санал нэгдэж чадаагүй учраас энэ судалгаанд орчуулахыг урьдал болгожгүй, үндсэн агуулга санааг нь баримтлан ажилласан. Ямар ч байсан энэ бол аливаа зүйлийг хийх, эс хийх талаар дотоод итгэл үнэмшил төрөхтэй холбоотой сэтгэл зүйн нарийн асуудал гэдэг нь тодорхой. Төрийн албан хаагч төрийн албан дахь өөрийнхөө оролцооны үнэ цэнийг мэдэрч, тэр оролцооныхоо ач холбогдолд итгэл үнэмшил болж байж сая тухайн албанд өөрт буй мэдлэг, ур чадвар юу байдгаа бүгдийг нь шавхан дайчилж тодорхой үр дүн гаргахын төлөө хичээж зүтгэж ажиллах боломжтой. Төрийн албан хаагч болгонд хүссэн хүсээгүй хүмүүний сэтгэл зүйн энэ хууль адилхан үйлчилнэ. Төрийн албан хаагчид энэ зүтгэлийн галыг эс асаах уу, асаах уу, ассаныг нь унтраах уу гэдэг асуудлыг л энд авч үзэж байгаа гэж ойлгож байна.

Төрийн албаны үйл ажиллагааны үр нөлөөг сайжруулах түлхүүр асуудал болох төрийн албан хаагчийн мотивацын сэдвээр чухал судалгааг амжилттай гүйцэтгэсэн судалгааны багийнханд талархал илэрхийлж, амжилт хүсье.

Тус судалгааны багийн үйл ажиллагаанд зөвлөн чиглүүлэх үүрэгтэйгээр оролцсондоо талархалтай байгаагаа илэрхийлье.

Төрийн албаны зөвлөлийн гишүүн
Хууль зүйн ухааны доктор, профессор Д.Зүмбэрэлхам

I. УДИРТГАЛ

1.1. Судалгааны асуудал

Тухайн салбар болон аливаа байгууллагад мотивац үр дүнтэй хэрэгжиж байгаа нь чадварлаг ажилтныг татдаг, ажилтан албан хаагчид нь мэдлэг чадвар сайтай, тогтвор суурьшилтай ажилладаг, халаа сэлгээ бага, өвчлөх, чөлөө авах зэргээр ажлын цагийн хийдэл гаргадаггүй, эрхэлж буй ажилдаа дуртай, идэвх зүтгэлтэй, чанар, гүйцэтгэл, бүтээмж өндөртэй, албан хаагчдынхаа нийгмийн асуудлыг анхааран шийдвэрлэдэг зэргээр илэрдэг билээ.

Төрийн захиргааны шинэтгэлийн гурав дахь үе шатны эрхэм зорилгыг “Иргэдэд ойр, уян хатан, идэвхтэй, санаачилгатай, цомхон, чадварлаг, үр дүнг эрхэмлэн дээдэлсэн төрийн албыг төлөвшүүлэхэд оршино” гэж заасан байдаг (Монгол Улсын Их Хурлын 24 дүгээр тогтоол, 2004).

Мөн түүнчлэн Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн үзэл баримтлалд төрийн албанд ёс зүй, сахилга хариуцлагын оновчтой тогтолцоог бүрдүүлж, ёс зүйтэй төрийн албыг төлөвшүүлэх чиглэлээр төрийн албан хаагчийн нэр хүндийг дээшлүүлж, төрийн албан хаагчийн ёс зүй, хандлагыг ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний салшгүй чухал хэсэг болгон үнэлэх тогтолцоог хэвшүүлж, сэтгэл гарган үйлчлэх соёл бий болгох ...зорилтыг дэвшүүлсэн байна (“Алсын Хараа-2050” Монгол Улсын Урт Хугацааны Хөгжлийн Бодлого, 2020). Энэ хоёр бодлогын баримт бичгээс харахад төрийн албан хаагчдын мотивацаас төрийн үйлчилгээний чанар, хүртээмж, соёл, албан хаагчдын ажлын гүйцэтгэл, төрийн албаны төлөвшил хамаарах нь харагдаж байна. Тэгвэл доорх тоон мэдээ болон зарим хурал зөвлөгөөн дээр удирдах албан тушаалтнуудын хэлсэн үгний агуулгаас энэ бүхэн ямар байдалтай байгааг харж болох юм.

Төрийн захиргааны болон улс төрийн албаныхны төрд эзлэх хувь, хэмжээ бага ч 2008 оноос хойш тасралтгүй нэмэгдсэн байна. Ялангуяа 2008-2014 онд улс төрийн болон төрийн захиргааны албан хаагчийн эгнээ 100 хүнээр нэмэгдсэн бол 2016-2017 онд даруй 400 хүнээр, 2018-2019 онд 312 хүнээр нэмэгдсэн (Төрийн албаны зөвлөл, 2019).

Эдийн засгийн хөгжлийн загварын тойм судалгаанд “Монгол улс хэтэрхий данхар том төрийн бүтэцтэй, албан хаагчдын тоо өссөөр байгаа хэр нь тэр чинээгээр бүтээмж муутай байдаг” гэжээ (Дэлхийн Банк, 2020).

Төрийн албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэлийг бодитой үнэлж, сайн гүйцэтгэлийг гурамшуулах, хангалтгүй гүйцэтгэлийг сайжруулах, шаардлагатай



тохиолдолд хариуцлага тооцох шударга зөв тогтолцоог бүрдүүлэх нь мэдлэг чадвартай хүн хүчнийг төрийн албанд тогтвор суурьшилтай ажиллуулах, мэргэшүүлэх нэг хөшүүрэг мөн. Төрийн албаны ангилал, зэрэглэл, цалин хөлс, гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилсан шагнал, урамшуулал, нийгмийн баталгааг боловсронгуй болгосноор төрийн албан хаагчдын тогтвор суурьшилтай, мэргэшиж ажиллах таатай нөхцөл бүрдэж, төрийн үйлчилгээний үр ашиг, үр нөлөө (бүтээмж, чанар) сайжирна [Зүмбэрэлхам.Д, 2018].

Монгол Улсын Ерөнхийлөгч 2018 онд болсон Төрийн албаны удирдах ажилтны улсын зөвлөгөөнд оролцогчдод явуулсан илгээлтдээ

“Төрийн албанд ил тод, цэвэр тунгалаг, нээлттэй, хүртээмжтэй, хариуцлагатай, үр ашигтай, тогтвортой байдал, төрийн албан хаагчдын мэргэшил ур чадвар, хариуцлага, ёс зүй, шударга чанар, хууль ёсыг сахин биелүүлэх байдал, ажлын бүтээлч хандлага, идэвх санаачилга нэн чухал. Энэ бүхнээс иргэдийн амьдрал ахуй, нийгэм эдийн засгийн өнөөгийн тулгамдсан зорилтуудын хэрэгжилт, бүр томоор сэтгэвэл Монгол Улсын үндэсний аюулгүй байдал, ардчиллын хувь заяа хамаарна” гээд “Манайд улс төрийн сонгууль бүрийн дараах бүтцийн өөрчлөлтийн бужигнаан, Засгийн газар, албан тушаалтнуудын ашиг сонирхлын томилгоо, төрийн албан хаагчдын хууль бус халаа, сэлгээ, түүний төлбөр, тэтгэмжид урсаж буй төсвийн их хөрөнгө, төрийн байгууллагуудын үр ашиггүй, үрэлгэн хэрэглээний өсөлт, татвар төлөгчдийн мөнгөөр бие биеэ урамшуулан тансаглах, сахилга хариуцлага, ёс зүйгүй авирлах зэрэг буруу жишиг тогтож улам даамжирсан гээд иймд төрийн албанд мэдлэг чадвартай, ашиг сонирхлын зөрчилгүй, зарчимч, хариуцлагатай, ёс зүйтэй, үнэнч хүмүүсийг авч, тогтвортой ажиллуулах нөхцөлийг бүрдүүлэх, төрийн албаны гүйцэтгэл, үйлчилгээний чанарыг нэмэгдүүлж, үр нөлөөг сайжруулах стандартыг тогтоон нэвтрүүлж, мөрдүүлэх шаардлагатай байна” гэжээ.

2012 онд нийт төрийн албан хаагчдын 9.3 хувь нь чөлөөлөгдсөн бол 2016 онд 14.2 хувь, 2017 онд 15.5 хувь буюу 24 000 гаруй албан хаагчид чөлөөлөгдсөн байна. Мөн Шүүхийн ерөнхий зөвлөлөөс гаргасан судалгаагаар сүүлийн таван жилийн хугацаанд Захиргааны хэргийн шүүхээр нийт 13 885 хэрэг хянан шийдвэрлэгдсэнээс төрийн албан хаагчдын хөдөлмөрийн харилцаатай холбоотой 3 124 хэрэг маргаан, төрийн албан хаагч гэмт хэрэг үйлдсэн нь шүүхээр тогтоогдсон 1 370 хэрэг байна.

Сүүлийн жилүүдэд үндэслэлгүйгээр халагдсан төрийн албан хаагчийн тоо 2013 онд 90 байсан бол 2018 онд 264 хүртэл өссөн, хууль бусаар халсны нөхөн төлбөрт 2013 онд 207.9 сая төлсөн бол 2018 оны хагас жилийн байдлаар 1.22 тэрбум төгрөг олгожээ [Төрийн албаны зөвлөл, 2019]. Мөн 2019 оны байдлаар 427 төрийн албан хаагчийг хууль бусаар ажлаас чөлөөлсний улсаас ажилгүй байсан хугацааны нөхөн олговор 2.7 тэрбум төгрөг олгохоос 207 хүний 1.4 тэрбум төгрөгийг улсын төсвөөс олгож байгаагаас харахад төрд учруулсан хохирлын хэмжээ буурахгүй байсаар байна [Төрийн албаны зөвлөл, 2019].

2020 оны 9-р сард болсон Төрийн байгууллагуудын ёс зүйн зөвлөлийн нэгдсэн зөвлөгөөн дээр УИХ-ын дарга хэлсэн үгэндээ “Төрийн албан хаагчдын ёс зүйн зөрчлийн үндсэн шалтгаан нь хүнд суртал, харилцааны доголдол, шударга бус үйл ажиллагаа, мэдлэг, ур чадварын дутмаг байдал” гэжээ. Ёс зүйн зөрчил гаргасан төрийн албан хаагчдын тоо 2016 онд 193 байсан бол 2017 онд 334, 2018 онд 394 болж өссөн бол 2019 онд бага зэрэг буурчээ.

Энэ бүхэн нь Монгол улсын төрийн албанд мотивацын үр нөлөө хэр байгааг харуулаад зогсохгүй, үүнийг төрийн захиргааны албан хаагчдын хүрээнд судлан үзэж, түүнд нөлөөлж буй хүчин зүйлийг тодорхойлох шаардлагатайг харуулж байгаа болно.

1.2 Судалгааны асуулт

1. Монгол Улсын төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын өнөөгийн төлөв ямар байна вэ?
2. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг юу бүрдүүлдэг вэ? Тэдний мотивацад юу нөлөөлж байна вэ?
3. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын бүрдэл хэсгүүд хоорондоо хамаарал, уялдаа холбоотой байна уу?

1.3 Судалгааны зорилго

Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын өнөөгийн байдлыг тодорхойлон, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлийг эрэмбэлэн гаргаж, мотивацын бүрдэл хэсгүүдийн хамаарлыг судалж, мотивацыг хэмжин тогтооход судалгааны зорилго оршино.

1.4 Судалгааны зорилт

1. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг тодорхойлох арга зүйг боловсруулах
2. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацад нөлөөлөх хүчин зүйлийг эрэмбэлэн гаргах
3. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг бүрдэл хэсгүүдээр судалж, эдгээр бүрдэл хэсгүүд болон мотивацын потенциалын хамаарлыг судлах

1.5 Судалгааны үр дүн, ач холбогдол

1. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын потенциалыг түүний бүрдэл хэсгүүдээр тодорхойлох арга зүй, аргачлалыг тодорхой болгох
2. Цаашид төрийн захиргааны албан хаагчдыг мотивацжуулах арга зам,



мотивацад нөлөөлөх хүчин зүйлийг мэдэж, хэрэгжүүлэх боломжтой болно

3. Төрийн албан хаагчдыг мотивацжуулах талаар зөвлөгөө өгч, модуль сургалт зохион байгуулна.
4. Төр, хувийн хэвшлийн байгууллагуудад албан хаагчдын мотивацын талаар захиалгат судалгаа хийж, зөвлөгөө өгөх боломж бүрдэнэ.
5. Судалгааны үр дүнгийн талаар илтгэл, өгүүлэл нийтлэгдэж, олон нийтийн хүртээл болно.

Мөн түүнчлэн мотивацыг болон түүний бүрдэл хэсгүүдийг тодорхойлон тэдгээрийг хэмжиж болох арга зүйг боловсруулж төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын өнөөгийн байдал, нөлөөлж буй хүчин зүйлийг судалсан нь уг судалгааны онолын болон практик ач холбогдлыг харуулж байгаа болно.

II. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ

2.1. Мотивацын тухай үндсэн ойлголт, онолууд

Удирдахуйн шинжлэх ухааны зарим судлаачид мотивацын агуулгыг идэвхжүүлэлт буюу идэвхтэй зан үйлийг өдөөх, түүнийг тогтоон барихад чиглэсэн үйл явц гэж авч үздэг бол сэтгэл судлалын шинжлэх ухаанд аливаа хүний зан үйлийг тодорхойлогч дотоод, гадаад хүчин зүйлийн систем болох сэдэлжүүлэлт хэмээн тайлбарладаг. Хүн өөрийгөө болон бусдыг ойлгох нь зан үйлийнх нь учир шалтгааныг илрүүлж байна гэсэн үг бөгөөд хүний зан үйлийн дотоод хүчин зүйлд тухайн хүний сэтгэл зүйн өвөрмөц шинжийг бүрдүүлдэг сэдэл, хэрэгцээ, сонирхол, зорилго, хүсэл эрмэлзэл, санаа бодол зэрэг нь хамаардаг байна. Эдгээрээр дамжуулан хүнийг сэдэлжүүлэн илүү бүтээмжтэй, илүү урам зоригтой ажиллуулах боломжтой гэж үзэн үүнийг мотивацын хүрээ гэж тодорхойлсон байна. Харин гадаад хүчин зүйлийг нь тухайн байдлаар биеэ авч явахад хүргэж байгаа гадаад орчин нөхцөл гэж авч үздэг.

Тиймээс мотивац нь хүний хэрэгцээ, сэдэл, сонирхол, зорилго, хүсэл эрмэлзэл, санаа бодол зэрэг олон зүйлтэй холбоотой нарийн үйл явц болно.

Оросын эрдэмтэн Р.С.Немов хэрэгцээг хүн ба амьтад тодорхой нөхцөлд хэвийн оршин тогтнох, хөгжихөд ямар нэг зүйл дутагдах явдал юм гэсэн бол Л.Е.Карташова хэрэгцээг материаллаг, соёл, нийгмийн, оюун санааны хүрээнд ухамсарлагдсан зайлшгүй шаардлагатай зүйлс юм гэж тодорхойлжээ. Харин эрдэмтэн Фред Лютенс физиологийн болоод сэтгэл зүйн тэнцвэртэй байдал алдагдсаны улмаас хэрэгцээ үүсдэг гэж үзсэн байна.

Харин сэдлийг сэтгэхүй дэх хэрэгцээний тусгалын үр дүн, хувь хүний ухамсарлагдсан шинж чанар болсон зан үйл, үйл ажиллагааны өдөөлт юм гэж эрдэмтэн В.И.Ковальёв тэмдэглэжээ. Үүнээс гадна тодорхой үйлдлийг сонгон гүйцэтгэхэд дотоодоос өдөөдөг хүч гэсэн ба хүний хэрэгцээтэй холбоотойгоор тодорхой үйл ажиллагаанд өдөөн оруулах дотоод хүчин зүйл гэж тодорхойлсон нь бий.

Хүний танин мэдэх үйл ажиллагаа төлөвших нөхцөлд түүний хэрэгцээний агуулга улам бүр баяжиж, өөртөө бодит ертөнцийн шинэ шинэ холбоосыг бий болгон хүрээлэн байгаа орчинтойгоо харилцаж байгаагаар хүний сонирхол тодорхойлогддог байна. Харин зорилго бол хүн хэрэгцээгээ хангах хэрэгсэл бөгөөд хүн тодорхой хэрэгцээгээ хангахын тулд өөрөөр биш, гарцаагүй тэгж явуулах үйл ажиллагааны төгсгөлд хүрэхээр товлож буй үр дүн юм.

Адам Смит нь “Байгаль ба ард түмний баялгийн шалтгааны тухай” бүтээлдээ “эдийн засгийн хүн”-ий тухай бичихдээ хүн бол өөрийн эдийн

засгийн байдлаа сайжруулахын төлөө үргэлж хүчин чармайлт гаргаж байдаг. Иймээс ажиллагсдын эдийн засгийн байдлыг дээшлүүлэхэд удирдагч анхаарч ажиллавал үйлдвэрлэлийн эцсийн үр дүнд сайн нөлөө үзүүлнэ гэж үзэж байлаа.

XX зууны эхний хориод жилд удирдлагад сэтгэл зүйн аргыг хэрэглэх талаар Тейлор.Ф, Гилбрет, Эльтон Мэйо зэрэг менежментийн сэтгэгчид янз бүрийн судалгаа, практик оролдлогуудыг хийж байжээ. Мэйо.Э нь удирдлагаас ажилчдад нөлөөлөх сэтгэл зүйн аргуудыг ашиглах оролдлого хийж байсан бөгөөд 1923-1924 онд Филадельфи хотын нэгэн үйлдвэрт туршилт хийжээ. Судалгаагаар хүний амьдралын түвшин сайжрах тусам энгийн “шагнал” нь гүйцэтгэлийн түвшин сайжрахад нөлөөлөхөө больж эхэлсэн байгаа нь харагджээ. Үүний оронд 10 минутын завсарлага оруулахад боловсон хүчний урсгал эрс буурч, бүтээмж өссөн байна. Эндээс хөдөлмөрийн бүтээмжид хүний хүчин зүйл, хүн хоорондын харилцаа чухал үүрэгтэй болохыг дүгнэсэн байдаг.

Хүн төрөлхтний түүхэнд XIX зууны эцэс XX зууны эхэн үе хүртэл өрнө, дорнодод түгээмэл хэрэглэгдэж байсан удирдагч нарын хамгийн анхны хэрэглэсэн аргыг “Ташуур, гамбирын арга” гэж орчин үеийн менежментийн ихэнх судлаачид хүлээн зөвшөөрдөг юм. Энэ нь нийгмийн түүхийн өнө эртнээс олон зуун жилийн турш хүнд амьд байх, өлсөхгүй байх хүний амьдралын энэ тэргүүний хэрэгцээнд тулгуурласан билээ. Машинт манифактурын хөгжлийн үрээр феодалын хамжлагаас ангижирсан ядуу тариачид, хотын үгээгүйчүүд олноороо фабрик заводод ажиллах болж тэд юуны өмнө өлбөрч үхэхгүйн тулд хог буртаг болсон, хөдөлмөрийн аюулгүйн наад захын хэм хэмжээ ч үгүй орчинд хоногт 14 цагаар ажиллаж байлаа. Энэ бол хүний зөвхөн өлбөрч үхэхгүй байх идэвхэд дөрөөлөн тэднийг ажиллуулж байсанд оршино. Үүнийг зарим эрдэмтэд “Өлсгөлөнгийн сахилга бат” хэмээн нэрлэсэн байдаг.

Хүн хэчнээн сайн ажиллаж байсан ч удирдлагын зүгээс идэвхжүүлэх арга хэмжээг байнга сайжруулан хэрэгжүүлж байх нь тухайн хүний урт хугацаанд тогтвортой, амжилттай, үр дүнтэй ажиллахын үндэс гэж үздэг. Нөгөөтээгүүр хүний хийсэн үйл, үйлдлийн тоо хэмжээ, чанар чансаатай нь түүний шагналын хэр хэмжээ тохирч байх шаардлагатай. Хэрэв жинхэнэ шагнал хүртэх ёстой хүнийг олж, хийсэн ажилд нь бодитой хандахгүй шагнал олговол шагнуулсан хүний хамтран зүтгэгчид удирдлагадаа дургүйцэх явдал гарна. Шагнал авч байгаа хүн ч гэсэн нөхдийнхөө дунд эвгүй байдалд орох жишээтэй. Иймэрхүү шагнал мэдэгдэхүйц сайн нөлөөлөл үзүүлэхээсээ илүү хор хүргэх нь олонтой байна.

Урамшуулал бол удирдлагын зүгээс хүмүүст нөлөөлж байгаа тодорхой нөлөөлөл юм. Харин урам нь удирдлагын тэрхүү нөлөөллийг хүмүүс хэрхэн хүлээн авсан байдал, урамшууллын нөлөөллийн хүрсэн үр дүн юм.

Мотивацийн чиглэлийн онолуудыг удирдахуйн шинжлэх ухаанд агуулгын ба үйл явцын онолууд гэж хоёр хуваан бүлэглэсэн байдаг.

Хазебур Рахман & Шэйх Нурулах нар төрийн болон бизнесийн байгууллагын ажилтнуудыг оролцуулан “Ажлын байрны оношилгоо”-г “Мотивацийн потенциалын оноо”-той холбож судалсан байна. Мотивацийн потенциалын оноо нь тухайн ажлын үндсэн үзүүлэлтүүдийг хэмждэг бөгөөд дотоод хүсэл эрмэлзлийг төлөвшүүлэх ажлын ерөнхий чадавхын хэмжүүртэй холбоотой юм. Энэ нь дараах ойлголтуудтай холбоотой. Эдгээр нь:

1. Ур чадвар. Ажлын байрны шаардлага хангасан байдал
2. Үүрэг даалгавар. Тодорхойлогдсон ажил үүргийг хангасан байдал.
3. Ажил үүргийн ач холбогдол. Тухайн ажлын байр нь бусдад үлэмж хэмжээгээр нөлөөлөх түвшин
4. Бие даасан байдал. Тухайн ажлыг хэрэгжүүлэх эрх чөлөөгөөр хангаж буй байдал.
5. Эргэх холбоо. Ажилтныг ажлын гүйцэтгэлийн талаарх мэдээллээр хангах байдал.

Мотивацийн агуулгын онолуудын харьцуулалт: Абрахам Маслоу, Мак Клелланд, Герцберг, Альдерферын онолууд бүгд хүний сэтгэл зүйд тулгуурласан байдаг ажээ. Түүнчлэн агуулгын онолууд нь хүний сэтгэл зүйд тулгуурласнаараа адил төстэй боловч судалгааны хандлага, үр дүнг гарган авсан арга, аргачлал, хүний хэрэгцээнд хандсан хандлага зэргээрээ өөр хоорондоо ялгаатайн улмаас онолын үзэл баримтлал, дүгнэлтээрээ өөр хоорондоо ялгаатай байна.

Хүснэгт 1. Мотивацийн агуулгын онолуудын харьцуулалт

| Үндэслэгч | Онолын нэр | Агуулга | Онцлог |
|-----------|---------------------------|---|---|
| Маслоу.А | Хэрэгцээний шатлалын онол | Хүний хэрэгцээг таван үндсэн шатлалд хувааж авч үзсэн. Үүнд: Физиологийн, Аюулгүй байдлын, Нийгмийн хэрэгцээ Хүндлүүлэх хэрэгцээ Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ | Хүний үйл ажиллагааны тодорхой тэмүүллийн уг сурвалж хэрэгцээ юм. |



| | | | |
|---------------|-------------------------------------|--|--|
| МакКлелланд.Д | Хэрэгцээний онол | Хүнд 3 үндсэн хэрэгцээ байдаг. Эрх мэдэлтэй байх хэрэгцээ Бүтэмжтэй байх хэрэгцээ Аль нэг зүйлд татагдаж байх | Удирдах үйл ажиллагаа, эрх мэдэлтэй болох хэрэгцээ хоёр хоорондоо нягт харилцан холбоотой. |
| Герцберг.Ф | Хоёр хүчин зүйлийн онол | Эрүүл ахуйн хүчин зүйл Идэвхжүүлэх хүчин зүйл | Ажлын орчин таатай байх нөхцөл нь идэвхжүүлэлт болдог. |
| Альфердер | ERG онол | Оршихуйн хэрэгцээ Харилцаа холбооны хэрэгцээ Өсөлтийн хэрэгцээ | Материаллаг хэрэгцээ хомсхон хангагдаж, хүмүүсийн хоорондын харилцаа зүй зохистой байж эс чадвал хүний төлөвшин хөгжих хэрэгцээг хааж боодог. |
| Зигмунд Фройд | Психоанализмын онол | Ухамсаргүй гэдэг нь хүний бодлын нэг бөгөөд мэдэгддэггүй мөн амархан удирдаж болдоггүй сэтгэл мэдрэлийн хэсэг юм. Ихэнх хүн түүний энэ байр суурьтай эвлэрдэггүй байсан бөгөөд Фройд хүмүүст өөрсдийнх мэдэгддэггүй далд бодол байдаг гэж үздэг. | Хүмүүсийн ухамсаргүй хийдэг үйлдлийг шинжлэх ухааны аргаар хамгийн анх судалснаараа Фройд сэтгэл зүйн салбарт чухал байр суурь эзэлдэг. |
| Альфред Адлер | Хувь хүний сэтгэлзүйн онол хандлага | Фройдын зөн совингийн хэрэгцээний үзлээс ялгаатай нь Адлер хүн гэдэг амьтан ямар нэг зорилгодоо хөтлөгдөн амьдардаг гэж үзжээ. Тэрхүү зорилго нь хийсвэр бүтэшгүй байх нь элбэг. | Хувь хүний сэтгэлзүй нь Хувь хүний өвөрмөц чанар дээр анхаарлаа хандуулдаг. Нийтлэг биологийн хэрэгцээ, зорилгыг үгүйсгэдэг. |
| Курт Левин | Үйлийн судалгааны хандлага | Курт Левин үйлийн судалгааг төлөвлөх, үйлийг явуулах, ажиглах, эргэцүүлэх гэсэн дөрвөн үе шаттай гэжээ. | Үйлийн судалгаа нь удирдлагын анхан түвшин түүнчлэн ажлын байран дээрх өөрчлөлт шинэчлэлтийг хэрэгжүүлэх, тэдгээрт гүйцэтгэдэг ажил үйлчилгээг сайжруулах чухал хэрэгсэл учраас ажиллагчид хийгээд менежерүүдийн аль алины нь анхаарлыг татна. |

| | | | |
|--------------|--|---|---|
| И.П.Павлов | Рефлексийн онол | Зан үйлийн сэтгэл судлаач хүн ба амьтны зан үйлийг зарчмын ялгаагүй адил төстэй хэмээн үздэг ба амьтдын дунд хийсэн судалгааны үр дүнг хүмүүсийн зан үйлийг тайлбарлахад, хүмүүсийн дунд явуулсан судалгааны үр дүнг амьтдын зан үйлийг тайлбарлахад шилжүүлэн ашиглахад ямар нэг асуудал байхгүй хэмээн ханддаг байна. | Зан үйлийн физиологийн үндсийг өөрийн рефлексийн тухай сургаалаараа тавьсан. Темпераментын физиологич үндсийг тархины хөөрөл саатлын процесстой холбон тайлбарласан. |
| Д.Уотсон | Бихевиоризмын онол | Бихевиористуудын судалгааны гол зорилго нь зан үйл, төрх байдал, идэвхийг судалдаг бөгөөд Д.Уотсон “Бид ухамсрын урсгалыг идэвхийн урсгалаар солино” хэмээн бичиж байлаа. Түүний үзэж байснаар физик цочроогчид нь бие махбодод шууд ажиглагдахуйц нөлөө үзүүлдэг ба бие махбодоос ч мөн ажиглагдах хариу үйлдлийг үзүүлдэг бөгөөд аливаа төрх байдлыг дээрхээр тайлбарлаж болох юм гэжээ. Эндээс Д.Уотсоны боловсруулсан сонгодог бихевиористуудын гол томъёо болох “цочроогч – хариу үйлдэл” буюу “S - R” /стимул-реакция/ гарсан ажээ. | Гол үзэл баримтлал нь зан үйл, төрх байдлын тухай ойлголт бөгөөд гадаад, дотоод цочрооноос хамаарч бие махбодын үзүүлэх хариу үйлдэл юм. Зан байдал нь тогтвортой үзэгдэл биш, амьдралын явцад сурах үйл явцтай холбоотой байнга өөрчлөгдөж хувьсаж байдаг. Бихевиористууд л хэнийг ч, юунд ч сургаж болно, өөрөөр хэлбэл хүнийг гадны нөлөөллөөр удирдаж болно хэмээн үзэж байлаа. |
| Х.Хекхаузен | Амжилтад хүрэх сэдлийн хандлага | Х.Хекхаузен “амжилтад хүрэх сэдэл нь өөрийгөө үнэлэх тогтолцооны үүрэг гүйцэтгэдэг” гэж үзжээ. | Амжилтад хүрэх сэдэлжүүлэлтийг бий болгох талаас нь судалж байсан. |
| Уильям Жеймс | Прагматизмын үзэл баримтлал, сэтгэлзүйн онол | Прагматизмын дагуу бол санаа бодлын үнэн хэзээ ч нотлогдохгүй. Жеймс биднийг санаа бодлын “бэлэн мөнгөний үнэ цэнэ” буюу ашигтай талыг нь анхаарч үзэхийг санал болгосон. | Уильям Жеймс АНУ-ын сэтгэл судлалыг хөгжүүлэхэд гол нөлөө үзүүлсэн сэтгэл судлаач, философич байсан |



| | | | |
|---------------|--|---|--|
| Э.Торндайк | Шинэ бихеворизмын үе ба гүйцэтгэх нөхцөлийн /рефлекс/ онол, үзэл баримтлал | Орчноос хүний зан үйлийг өдөөж буй өдөөгчийн үйлчилгээнээс түүнд үзүүлэх хариу үйлдэл шалтгаална. | Дасгалын хууль, Үр нөлөөний хууль гэсэн сурахуйн хоёр гол зарчим байдаг. Эл хоёр хуулийн эхнийхийг ямар нэг үйлийг хэчнээн олон давтвал ухамсарт төдий чинээ гүн бат үлдэнэ, дараачийнхыг хэрэв түлхцэд үзүүлэх хариу үйлдлийг урамшуулалтай хавсарвал ухамсарт үүсэх холбоос илүү үр нөлөөтэй гэж томьёолж болно гэж үзжээ. |
| Э.Толмен | Шинэ бихеворизмын үе ба гүйцэтгэх нөхцөлийн /рефлекс/ онол, үзэл баримтлал | Э.Толмен түүнээс гадна цочрол болон хүний хариу үйлдлийн хоорондох хамаарал шууд биш дам шинжтэй байдаг хэмээн үзсэн. Тэрхүү нөлөөллийг “завсрын хэмжигдэхүүн” өөрчлөн хувиргаж, боловсронгуй болгодог гэж үзсэн. | Шинэ бихеворизмын үе ба гүйцэтгэх нөхцөлийн /рефлекс/ онол, үзэл баримтлал болох сонгодог зан үйлийн ухааныг үндэслэгчдийн ийм хатуу үзэл баримтлалыг дараагийн үеийн судлаачид ихээхэн хэмжээгээр зөөлрүүлж, зан үйлийн тухай ухааныг бодит байдалд илүү нийцүүлэн хөгжүүлэх, хүний мөн чанарт ойртуулах оролдлого хийсэн. |
| Б. Ф. Скиннер | Шинэ бихеворизмын үе ба гүйцэтгэх нөхцөлийн /рефлекс/ онол, үзэл баримтлал | Хүний зан үйл ба сурахуй нь тодорхой дадлын тусламжтайгаар туршлага эзэмших үйл явц юм. Дадалд суралцах гэдэг нь “стимул”, “реакци” – ийн хооронд холбоо үүснэ гэсэн үг юм. Зан үйлийн онолын үзэж байгаагаар стимул ба реакциудын хооронд тодорхой холбоо бий болж, цаашаа энэ холбоо бэхжихийг хэлнэ. | Скиннер нарийн судалгааны ажил явуулсны үр дүнд дараах бихеворизмын үндсэн хуулиудыг /зарчмуудыг/ тогтоожээ. Нөлөөллийн хууль. Дасгалын хууль Бэлэн байдлын хууль. |

Эх сурвалж: Судлаачийн нэгтгэл

Үйл явцын онолууд нь хүн тодорхой зорилгод хүрэхийн тулд өөрийн хүч чармайлтаа хэрхэн хуваарилах, үйл хөдлөлөө хэрхэн сонгохтой холбоотой ажээ.

Хүснэгт 2. Мотивацийн үйл явцын онолуудын харьцуулалт

| Үндэслэгч | Онолын нэр | Агуулга | Ач холбогдол |
|---------------|---|---|---|
| Врум.В | Хүлээлтийн онол | 1. Хүчин чармайлт ба үр дүнгийн хамаарал 2. Үр дүн ба шагналын хамаарал 3. Шагналын үнэ цэнэ | Хүчин чармайлт гаргасны үр дүнд шагнал хүртэнэ гэсэн хүлээлт нь ажилтанд идэвх бий болгодог. |
| Адамс | Шударга зарчмын тухай | Ажилтнууд 4 төрлийн харьцуулалт хийдэг: 1. Дотоод харьцуулалт 2. Гадаад харьцуулалт 3. Хувийн харьцуулалт 4. Байгууллагын харьцуулалт | Ажилтан урамшуулал, шагналыг өөрийн хөдөлмөрийн бодит үр дүнд багадсан гэж үзвэл үйл ажиллагааныхаа эрчмийг сулруулдаг байна. |
| Лоулер.П | Портер Лоулерын онол | Ажилтны гүйцэтгэсэн ажлын үр дүн түүний гаргасан хүчин чармайлт, хувь хүний чадвар ба зан чанар, ажилтны үүрэг даалгавар, дүрээ ойлгосон байдал зэрэг үндсэн 3 хүчин зүйлээс хамаардаг гэж үзжээ. | Ажилтан өндөр үр дүнд хүрснээр сэтгэл ханамжтай болдог. |
| Локк | Зорилгоор удирдах | 1. Зорилго нь тодорхой байх 2. Зорилго нь хүнээс эрч хүч шаардахуйц байх 3. Зорилгоо тодорхойлоход тухайн хүн өөрөө оролцсон байх 4. Зорилгод хүрэх явцын талаар үнэн бодитой мэдээлэлтэй байх | |
| Хекман-Олдхэм | Ажлын байрны тодорхойлолт | 1. Олон талт 2. Үүрэг даалгаврын тодорхой барьцтай байдал 3. Ажил үүргийн ач холбогдол тодорхой 4. Бие даасан байдал 5. Буцах холбоотой байдал. | |
| Перри | Перри болон Вайс (1990, 368) нарын онол | Улсад зүтгэх эрмэлзлэл (PSM) нь “төрийн байгууллагад хувь хүний байх энгийн эсвэл онцгой дур сонирхолд хариу үйлдэл үзүүлэх үйл явц юм” гэжээ. Энэхүү (PSM) тодорхойлолт нь Брювер болон Селдон 1998; Рейни болон Стайнбюр 1999; Ванденабиль, Шийперс болон Хонденхэм 2006 нарын дээрх тодорхойлолтод оруулсан өөрчлөлтийн дараа “бусдад сайн үйл хийх, нийгмийн сайн сайхан байдлыг тогтворжуулах зорилготой олон нийтийн хүрээнд чиглэсэн сэдэл болон үйл ажиллагаа” хэмээн тодорхойлогджээ” (Перри болон Хонденхэм 2008, 3). | Перри 1996 онд төрийн албан хаагчдыг идэвхжүүлэх олон хэмжээст хэмжигдэхүүнийг 4 хэмжээст хуваажээ: бодлого боловсруулах ажилд татах (attraction to policy making), нийтийн эрх ашгийн төлөөх амлалт (commitment to public interest), энэрэнгүй сэтгэл (compassion), амь биеэ үл хайхран зүтгэх (self-sacrifice). |

Эх сурвалж: Судлаачийн нэгтгэл



2.2 Мотивацийн талаарх монгол эрдэмтдийн судалгааны тойм

Профессор Д.Цэрэндорж “Төрийн албан хаагчдын ажилдаа хандах хандлага, сайн ажиллах сонирхол, үүдлэгийн өнөөгийн байдал, түүнд нөлөөлж буй хүчин зүйлс, мөн үүнтэй холбоотой Монгол төрийн өв уламжлал, бусад орнуудын туршлагыг судлан, тэдэнд ажилдаа үнэн сэтгэлээсээ хандах, хийж бүтээхийн төлөө мэдлэг чадвар, авьяас билгээ дайчлан өөрт байгаа бүхнээ зориулахад дөхөмтэй орчин нөхцөлийг бүрдүүлэхэд тус дэм болох зорилготой байсан бөгөөд судалгаандаа мотивац хэмээх нэр томъёог идэвхжүүлэлт, сэдэлжүүлэлт гэх зэргээр олон янзаар хөрвүүлэн ашиглаж ирсэн нь хэрэглэхэд нэн төвөгтэй байсан тул орчин үеийн монгол эрдэмтдийн болоод түүхийн өөр бусад цөөнгүй эх сурвалжийг шүүн үзэж үүдлэг хэмээн” тэмдэглэжээ. Түүнчлэн Монгол төрийн албан хаагчийн үүдлэгтэй холбоотой түүхэн уламжлалыг Монголын эзэнт гүрний үеийн төрийн алба, Манжийн ноёрхлын үеийн болон автономит монголын төрийн алба, ардчилсан төрийн тогтолцоог бүрдүүлэхэд чиглэсэн төрийн албаны өөрчлөлт, шинэчлэл, төрийн албан хаагчдын үүдэл гэсэн таван дэд сэдвийн дор хураангуйлан тодорхойлжээ (Цэрэндорж.Д, 2006).

Доктор Ж.Нарантуяа нь “Улсад зүтгэх эрмэлзлийн тухай ойлголт, онолын үзэл баримтлал, судалгаа” өгүүлэлдээ “Public service motivation” (PSM) хэмээх нэр томъёог улсад зүтгэх эрмэлзэл гэсэн орчуулгаар хэрэглэнэ гээд motivation гэдгийг монголоор үүдлэг, сэдэл, идэвхжүүлэлт, дур сонирхол, мотивац хэмээн олон янзаар хөрвүүлсэн байдаг хэдий ч “Public service motivation” гэсэн холбоо үгийн утгаар авч үзвэл motivation гэсэн үгэнд хадгалагдаж буй гаднын нөлөөгөөр идэвхжүүлэх гэсэн дээрх санаа бүхий уламжлалт орчуулга сайн дүйхгүй байна хэмээн авч үзжээ. Цаашлаад энэхүү “Public service motivation” гэсэн холбоо үгэнд орсон motivation гэсэн үгийн утга нь хэн нэг нь сэдэлжүүлэхээсээ илүүтэй хүний дотоод сэтгэлтэй (intrinsic) холбоотой, улс орныхоо төлөө, ард олны төлөө зүтгэх хүсэл эрмэлзлийн тухай ойлголтыг агуулсан гэж тэмдэглээд public service гэсэн ойлголт нь нэлээд олон эрдэмтдийн үзэл баримтлалаар дан ганц төрийн алба гэсэн утгаар биш харин улс болон зон олны төлөө бие сэтгэлээ зориулах гэсэн утгыг агуулж байгаа гэжээ (Нарантуяа.Ж, 2018).

Доктор Ж.Нарантуяа нь энэхүү өгүүлэлдээ улсад зүтгэх эрмэлзлийг судалснаар “төрийн удирдлага нь цаашид нийгмийн шинжлэх ухаанд нэг салбар болон хөгжихөд дэмжлэг болж, улмаар энэ мэргэжлийн чиглэлийн идентити болон бүрэн бүтэн байдлыг хамгаалах, их дээд сургуулиудын дунд төрийн удирдлагын талаар нэгдмэл ойлголт, ойртолт бий болгох” (Reichard,2010,47-48) ач холбогдолтой гээд энэ ойлголтыг сүүлийн 20 жилд эрчимтэй судалж, улмаар энэ ойлголтын судалгааны түвшин гурав дахь шатандаа оржээ хэмээн Перри дүгнэснийг дурджээ (Perry, James L, 2014). Мөн түүнчлэн сүүлийн үед хүмүүс ямар хүсэл эрмэлзэлд хөтлөгдөн төрийн албанд орж ажиллах сонирхолтой байна вэ? гэсэн асуулт нь өөрөө судалбал зохих асуудал болоод байна гээд манай улсад ялангуяа Удирдлагын Академийн

судалгааны гол чиглэл болох төрийн захиргаа, төрийн удирдлагаар бид өнөөг болтол энэхүү асуудлыг төдийлөн судлаагүй гэж хэлэхэд болно гэж тэмдэглэсэн нь судалгааны багийнхны анхаарлыг ихээр татсан юм.

Эдгээр онолын болон эмпирик суурь судалгаанаас гадна судлаач Д.Даваасүрэн нь төрийн тусгай албан хаагчдын цалиндаа сэтгэл хангалуун байдаг эсэх болон шагналын төрөл, шагналын шударга олголт, шагнал урамшуулалд итгэх итгэл зэргийг судлаад 2008 онд судалгаанд оролцогчдын 56.2 хувь, 2011 онд судалгаанд оролцогчдын 64.1 хувь нь удирдлагын магтан сайшаах нь ажиллах урам зоригт нөлөөлдөг гэснээс үүдэн гадаад шагналаас илүү дотоод шагналд түлхүү анхаарах шаардлагатай гэсэн дүгнэлтийг гаргасан байна (Даваасүрэн.Д, 2011).

Доктор Н.Наранчимэг “Хүний нөөцийн урамшууллын мөнгөн бус хэлбэрүүд” өгүүлэлдээ олон улсын судалгааны байгууллагаас хийсэн дүнгээр урамшууллын мөнгөн бус хэлбэр нь уян хатан, хувь хүнд чиглэсэн, хэрэгжүүлэхэд хялбар, хүний дотоод сэтгэлд хүрдэг зэрэг (Motivating people Getting beyond money, 2009) зэрэг давуу талтайг тэмдэглэсэн бол өөр нэгэн судалгааны дүнгээр төрийн байгууллагын ажилтнуудын хувьд сар бүрийн тогтмол цалин ба урамшууллын мөнгөн хэлбэрээс илүүтэйгээр ажлыг нь үнэлж бахархах, баяр хүргэх, магтаалын үг хэлэх, дурсгалын зүйл өгөх, үйлчлүүлэгчдээсээ магтаал сайшаалын үг сонсох зэрэг нь ихээхэн урам өгдөг гэж гарчээ (Наранчимэг.Н, 2010).

2.3 Улсад зүтгэх эрмэлзэл

Төрийн удирдлага нь хүний нөөцийг судалж, нийгэмд шаардлагатай нөөцөөр хангахад бэлдэх үүрэгтэй бөгөөд эрх, үүрэг, хариуцлага, хяналт гэсэн дөрвөн үндсэн функцээс бүтэх ба эдгээрийн үйл ажиллагаанд ардчилал, шударга ёс, тэгш эрх, хууль дээдлэх, эрх чөлөө, үндэсний эв нэгдлийг хангах зэрэг зарчмуудыг хэрэгжүүлдэг.

Төрийн удирдлагын рациональ хандлагад нийгэмд тулгамдсан шийдвэрлэвэл зохих асуудлыг тодорхойлоход чиглэх, асуудлыг тодорхойлсны дараа таамаг дэвшүүлэх ба уг таамгаа нотлох, асуудлыг шийдвэрлэх алтернатив хувилбар хайх, хувилбаруудаас мөн мэргэжлийн түвшинд сонголт хийх, төлөвлөгөө буюу хэрэгжүүлэхэд хэрэгтэй бүх хүчин зүйлийг тооцох эдгээр орно.

Буканан, Какиоппе, Хьюстон, Реннэй болон Виттмор нарын эрдэмтэд үнэлэмжийн асуудлыг судалж, төрийн албан хаагчдыг хувийн хэвшилд ажиллагчидтай харьцуулбал, нийгэмд үйлчлэх, бусдад туслахыг илүүд үздэг, харин санхүүгийн урамшил ач холбогдол багатай гэсэн дүгнэлтэд хүрсэн байдаг. Түүнчлэн Брендли, И.Врайт төрийн албан хаагчдын мотивацид нөлөөтэй хамгийн гол хоёр зүйл нь байгууллагын оршихуйн утга учрын ач

холбогдлын талаарх төсөөлөл, нийгэмд өөрсдийн утга учиртай хувь нэмрээ оруулах явдал юм гэсэн дүгнэлтэд хүрсэн байна.

2008 онд АНУ-ын Пев судалгааны төв (PEW research center) 32 мужийн нийт 25,000 гаруй төрийн албан хаагчдыг оролцуулсан судалгаанд “Америк хүн төрийн албанд ажиллана гэдэг нь нэр төрийн хэрэг гэж үздэг” гэжээ. Хүнг Конгийн их сургуулийн судлаач Менг Хуат Ши өөрийн судалгаандаа БНХАУ-д төрийн төлөө зүтгэх нь ард түмэн, улс эх орныхоо төлөө зүтгэх нь тэдэнд цалин урамшууллаас ч илүү сэтгэл ханамжийг авчирдаг гэжээ.

Төрийн захиргаа, төрийн үйлчилгээний албыг судалдаг судлаачид төрийн алба эрхлэх нь “сэтгэлийн өвөрмөц дуудлага” хэмээн тодорхойлдог. Төрийн алба гэдэг бол концепци, хандлага, эрх үүрэг буюу ёс суртахуун хэмээн тодорхойлсон. Төрийн алба эрхлэх хувь хүний болон төрд ажиллах хүчний мотивацын төвшин, олон төрөл хэлбэр нь тэдгээрийн ажлаа сонгох, гүйцэтгэл, байгууллагын үр ашигт нөлөөлдөг.

2019 оноос мөрдөж буй Төрийн албаны тухай (шинэчилсэн найруулга) хуулийн 3.1.1-д “төрийн алба” гэж төрийн зорилт, чиг үүргийг Монгол Улсын Үндсэн хууль, бусад хууль тогтоомжийн хүрээнд хэрэгжүүлэх, төрийн бодлого боловсруулах, төрөөс зайлшгүй үзүүлэх шаардлагатай бусад үйлчилгээг нийтэд хүргэх үйл ажиллагаа, зохион байгуулалтыг хэлнэ гээд Төрийн албаны эрхэм зорилго нь “Монгол Улсын Үндсэн хууль, бусад хуулийг чандлан баримталж, үндэсний язгуур ашиг сонирхолд захирагдан ард түмэндээ үйлчилж, төрд чин үнэнчээр зүтгэхэд оршино” гэж тодорхойлсон байна (УИХ, 2019). Түүнчлэн энэ хуульд: “чадахуйн зарчим (Мерит) гэж иргэнийг төрийн албанд сонгон шалгаруулж томилох, чөлөөлөх, ажлын гүйцэтгэлийг нь үнэлэх, дэвшүүлэх, шагнаж урамшуулах асуудлыг шийдвэрлэхдээ хувь хүний мэдлэг боловсрол, мэргэжил, мэргэшил, ур чадвар, туршлага, ажлын үр дүнд тулгуурлана” гэсэн заалтыг үндэслэн төрийн албанд орж ажиллах иргэнийг сонгон шалгаруулахдаа тэдний бусдын төлөө өөрийгөө зориулах, улс орныхоо төлөө гэсэн хүсэл эрмэлзлийг нь голлон авч үзэх нь чухлаар тавигдах боллоо. Түүнчлэн “Монгол улсад ардчилсан оролцоотойгоор төрийн албанд сайн засаглал, ил тод байдлыг бэхжүүлэх нь” төслийн судалгаанд оролцогчдын 60.4 хувь нь сүүлийн гурван жилд авлига өссөн гэж үзэж, авлигад хамгийн их өртсөн таван байгууллагад улс төрийн намууд, Засгийн газар, Улсын Их Хурал багтах ба “Улс төрийн удирдах дээд албан тушаалтнууд улс орны түвшинд авлигын асуудлыг хянах хүсэл эрмэлзэлгүй хэмээн 43.6 хувь нь, “асуудлыг хээл хахуулиар шийдвэрлэх арга түгээмэл болсон” хэмээн 44.1 хувь нь үзэж байна гэж тогтоожээ (Канад, Азийн сан, Сант Маралын сан, 2017). Мөн Транспэрэнси Интернэшнл байгууллагаас тодорхойлсон Авлигын индексийн 2018 оны үр дүнгээр Монгол Улс Авлигын индексээр 2015 онд 39 оноотой 72 дугаар байранд байсан бол 2017 онд 36 оноотой 103 дугаар байранд, 2018 онд 37 оноотой 93 дугаар байранд эрэмбэлэгдэж байна.

Улс орны төрийн үйл ажиллагаа цалгардах, ёс зүй алдагдах, төрийн үйлчилгээ чанаргүй байхын үндсэн шалтгаан нь улсын зүтгэлтэн албан хаагчдад улс орныхоо төлөө, зон олныхоо төлөө зүтгэх чин эрмэлзэл дутсан, тэдэнд дотоод сэдэл байхгүй байгаатай холбоотой гэж Индианагийн их сургуулийн эрдэмтэд Жеймс Пеппи (James Perry), Люис Вайс (Louis Wise) нар Theory of public servive motivation (PSM) буюу улсад зүтгэх эрмэлзлийн талаарх онолын үзэл баримтлалдаа тодорхой тэмдэглэжээ.

Улсад зүтгэх эрмэлзлийг Ваутер Ванденабийл, Сивэн Ван де Валле Steven Van de Walle нар дэлхийн улс орнуудын хүрээнд дараах байдлаар харьцуулан судалсан байна. Тус судалгаа нь 2007 онд International Social Survey Programme (ISSP) буюу Олон улсын нийгмийн судалгааны хөтөлбөрийн хүрээнд цуглуулсан мэдээллийн санд боловсруулагдсан бөгөөд Австрали, Герман, Их Британи, АНУ, Австри зэрэг 38 орнуудын 52 550 оролцогчдын мэдээлэлд тулгуурласан байна. Судалгаагаар Европын өмнөд хэсэг болон Америк тив дэх улс орнуудын Улсад зүтгэх эрмэлзлийн үзүүлэлт харьцангуй өндөр байсан бол төв болон зүүн европын орнуудын хувьд харьцангуй сул үзүүлэлттэй байсан байна.

Улсад зүтгэх эрмэлзлийн шинж чанарыг судалсан тус судалгааны үр дүн нь ихэнх бүс нутгийн хувьд “дундаж” үзүүлэлттэй байна. Төрийн албан хаагчдын хувьд хувийн хэвшлийн ажилчидтай харьцуулахад төрийн үйлчилгээний урам зоригийн оноо илүү өндөр байсан. Бүрдүүлэгч элементүүдийг нарийвчлан судалж, дүн шинжилгээ хийснээр “улс төр ба бодлого” хэмжээс нь илүү үнэлгээтэй илэрсэн байсан бөгөөд “хүнлэг, энэрэнгүй сэтгэл” ба “өөрийгөө зориулах” нь төрийн салбарын ажил эрхлэлттэй тийм ч их холбоогүй байв (Steven Van de Walle, 2007).

Улсад зүтгэх эрмэлзэл гэдэг нь төрийн байгууллагад ажил эрхлэхийг хүссэн хувь хүний хандлага, сэдэл буюу сэтгэл зүйн хэрэгцээ, шаардлага юм. Knoke Wright нар эдгээр сэдлүүдийг өөр хоорондоо ялгаатай гурван төрөлд хувааж авч үзсэн. Үүнд: зохистой сэдлүүд, хэм хэмжээнд суурилсан сэдлүүд болон сэтгэлийн хөдөлгөөнтэй холбоотой сэдлүүд.

Зохистой сэдлүүдэд хувь хүний бүх талын хэрэгцээг хангахад чиглэгдсэн үйл ажиллагааг хамруулдаг ба хэм хэмжээнд суурилсан сэдэл нь хувь хүний эдгээр хэм хэмжээнд нийцүүлэхэд чиглэсэн хүч чармайлтаас бий болсон үйл ажиллагаа байдаг. Харин сэтгэл хөдлөлийн сэдлүүд нь нийгмийн төрөл бүрийн үйл явц, нөхцөлөөс үүдсэн сэтгэл хөдлөлийн хариу үйлдэлд хүмүүний зан үйлийг илэрхийлэх үйл хөдлөл байдаг. Хувь хүн зохистой сэдэлдээ хөтлөгдөн төрийн алба хашиж, төрийн бодлого боловсруулахад оролцох боломжтой болдог. Төрийн бодлого боловсруулахад сэтгэл татагдах нь сэтгэлийн хөөрлийг бий болгон “өөрийн амин чухал” хэмээх дүр төрхийг илэрхийлэх боломжтой.

Төрийн албаны хэм хэмжээний түгээмэл үндэс суурь бол нийтийн эрх ашгийг хангах явдал юм. Нийтийн, нийгмийн эрх ашиг, сонирхолд хүчин зүтгэх хүсэл эрмэлзэл нь хувь хүний санал бодлоос илүү тухайн хүний нинжин сэтгэлд хөтлөгдсөн хүсэл тэмүүлэл байдаг. Нийтийн ашиг сонирхолд үйлчлэх хүсэл тэмүүлэл нь улсад зүтгэх эрмэлзлийн тухайд бол харгалзах нэг үнэлэмж юм. Төрийн албаны ёс зүй нь иргэний үүргийн өвөрмөц мэдрэмжийг агуулдаг хэмээн В.Вуханан “Ардчилал ба төрийн алба” хэмээх номдоо Фредрих Мостерийн хэлсэн үгийг дурдсан байдаг. Вухананы томьёолсноор энэхүү хэм хэмжээ нь төрийн халдашгүй эрх болон төрийн албан хаагчдын хүлээх үүрэг, хариуцлагаас үүдэлтэй.

Төрийн албан хаагчид, захирагчдын мөрдөх хэм хэмжээ түүний мөн чанар нийгмийн шударга ёсны үзэл баримтлалаас үүдэлтэй. Нийгмийн шударга ёс нь улс төрийн болон эдийн засгийн хязгаарлагдмал нөөцтэй цөөнхийн сайн сайхан байдлыг нь сайжруулах зорилготой. Фредриксон төрийн албан хаагчид гурван талт үүрэг хүлээнэ гэж үзсэн байдаг. Нийгмийн эрх тэгш байдлыг хангах, төгөлдөржүүлэх замаар төрийн үйлчилгээг үр ашиг, үр өгөөжтэй хүртээх, тэрээр захиргааны үүрэг улс төрийн мөн чанарыг тодорхойлоход нийгмийн эрх тэгш байдлыг хангах асуудлыг үнэлэмжийн судалгаанд хамруулахыг санал болгосон. Фредриксоны үзсэнээр, төрийн албан хаагчдын үндсэн сэдэл нь эх оронч үзэл буюу энэрэл, нигүүлсэл юм. Энэ нь бусдыг хайрлах хайр, хүний эрхийг хамгаалах, ёс суртахууны баатарлаг чанар, сэтгэл хөдлөлөөр дамжуулан хүн төрөлхтөнд үзүүлэх, хариу барих ёс суртахууны мөн чанар юм.

Төрийн албатай холбоотой өөр нэг сэдэл нь өөрийгөө золиослох, бусдад үйлчлэх хүсэл тэмүүлэл, улмаар хариуд нь тодорхой шагнал урамшил хүртэх явдал юм. АНУ-ын ерөнхийлөгч асан Кеннеди “Эх орон таны төлөө юу хийж чадах вэ гэж бүү асуу, харин та эх орныхоо төлөө юу хийж чадахаа өөрөөсөө асуу” гэж хэлсэн үг бол өөрийгөө золиослох сонгодог жишээ мөн. Төрд зүтгэснээр төрийн албан хаагчид мөнгөн урамшууллаас татгалзан, биет бус урамшуулал хүртэх талаар Жон Марти өөрийнхөө номд дурдсан байдаг.

1990 онд Перри болон Вайс нар өөрсдийн судалгаандаа “төрийн албанд ажиллах чин хүсэлтэй хүмүүс л төрд зүтгэх эрмэлзэлтэй байдаг” гэж тодорхойлсон (Нарантуяа.Ж, Батхүү.Д, 2019). Перри болон Вайс (1990) төрийн албан хаагчийн төрд зүтгэх эрмэлзэл нь:

1. Амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах
2. Бодлогод оролцох сонирхол
3. Нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал
4. Нийгмийн шударга ёс
5. Иргэний үүрэг
6. Энэрэнгүй сэтгэл гэсэн зургаан үзүүлэлтээс бүрддэг гэж авч үзжээ.

Public servise motivation-ийг Төрийн албаны сэдэлжүүлэлт гэж орчуулаад

Төрийн албаны сэдэлжүүлэлт (PSM) нь ажлын гүйцэтгэл, ажлын байрны сэтгэл ханамж, байгууллагын иргэний ухамсар, улсын салбарт алба хаших сонголттой эерэг хамааралтай байдаг гэжээ (Зегер Ван Дер Вал, Даваадулам.Ц , 2018). Тус бүтээлд дотоод ба гадаад сэдэлжүүлэгч мөн чанарыг тодорхойлсон байна.

Хүснэгт 3. Дотоод ба гадаад сэдэл төрүүлэгч

| Дотоод мөн чанар (intrinsic) | Гадаад (extrinsic) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ажлын агуулга • Өөрөө өөрийгөө хөгжүүлэх • Бие даасан байдал • Сонирхолтой ажил • Зүгээр суух сонирхол • Шинэ юм сурах боломж | <ul style="list-style-type: none"> • Цалин хөлс, бусад хангамж • Ажлын байрны баталгаа • Карьерын хувьд ахих боломж • Албан тушаал бусад хүмүүсийг захирах эрх мэдэл • Ажил-амьдралын тэнцвэр |

Эх сурвалж: Buelens and Van den Broeck 2007; Houston 2000; Khojasteh 1993.

Төрийн албанд болон хувийн хэвшилд ажиллагсдын сэдлийн ялгаатай байдлыг шинжээчид судалсаар ирсэн (Фредериксон болон Харт 1985; Мошер 1968; Перри болон Портер 1982).

Улсад зүтгэх эрмэлзэл ба нийгмийн сэдэл нь хоорондоо хэрхэн уялдаатай болох, эдгээр хоёр ойлголт нь төрийн албан хаагчдын зан үйлийн үр дүнд хэрхэн нөлөөлдөг вэ гэсэн чухал асуултыг дэвшүүлсэн эрдэм шинжилгээний өгүүллэг хэвлэгджээ. Тус судалгаагаар 747 төрийн албан хаагчдын түүвэрлэлтэд үндэслэн тэгшитгэлийн загварыг ашиглан олон нийтийн үйлчилгээний мотивац, нийгмийн мотивац, зан үйлийн янз бүрийн үр дүнгийн хувьсагчдын хоорондын хамаарлыг шинжилж үзсэн байна. Улсад зүтгэх эрмэлзэл ба нийгмийн мотивац нь онолын төдийгүй эмпирик байдлаар ялгаатай ойлголтууд болохыг тус судалгаа харуулсан байна. (Риц, 2020)

Ютечийн их сургуулийн судлаач Карина Скот-ын “Улсад зүтгэх эрмэлзэл, нийгмийн мотивац ба альтруизм” сэдэвт судалгаа ихээхэн анхаарал татаж байна. Эрдэмтдийн анхаарлыг ихээхэн татаж буй Улсад зүтгэх эрмэлзлийн талаарх үзэл баримтлалын ойлгомжгүй байдлын талаар түүний судалгаагаар процессын мотивац, альтруизм зэрэг холбогдох ойлголттой уялдсан байна. Энэхүү судалгаа нь эдгээр ойлголтуудын ялгаа ба ижил төстэй байдлыг системтэйгээр гаргаж ирснээрээ онцлог бөгөөд улсад зүтгэх эрмэлзэл болон бусад ойлголтуудын аль алиных нь үзэл баримтлалын орон зайг тодруулсан болно. Цагдаагийн албан хаагчидтай хийсэн хагас зохион байгуулалттай ярилцлагын өгөгдлийг ашиглан улсад зүтгэх эрмэлзэл ба нийгмийн мотивац нь янз бүрийн төрлийн зан үйлийг өдөөх сэдэл төрлийг өөр өөр хэлбэрээр харуулж байна. (Скот, 2019)

“Public Management Review” сэтгүүлийн 2017 оны дугаарт Хертэ сургуулийн профессор Жессика Брю “Ажлын сэдэл ба улсад зүтгэх эрмэлзэл: Хүсэл эрмэлзэл, ажлын сэтгэл ханамж” сэдэвт судалгааны үр дүнг нийтлүүлжээ. Тус судалгаагаар улсад зүтгэх эрмэлзэл ба өөрийгөө тодорхойлох онолыг зэрэгцүүлэн ашигласан бөгөөд хоёр онолыг харьцуулан таамаглалыг боловсруулж, Швейцарын нийтийн хоёр албанд эмпирик байдлаар туршиж үзсэн болно. Өөрийгөө тодорхойлох онол ба улсад зүтгэх эрмэлзэл нь үзэл баримтлалын ялгаатай нь тодорхой болсон бөгөөд өөрийгөө тодорхойлох онол нь ажлын сэтгэл ханамжтай хүчтэй хамааралтай байдаг (Брю, 2017). Мөн судалгаагаар улсад зүтгэх эрмэлзлийн түвшин өндөртэй ажилтнууд бага түвшний оролцогчтой харьцуулбал харьцангуй тогтвортой ажлын сэтгэл ханамжтай байдаг гэж дүгнэжээ.

Roxana Corduneanu, Adina Dudau & Georgios Kominis нарын судалгаагаар мөнгөн урамшуулал ба улсад зүтгэх эрмэлзэл хоорондын хамаарал нь олон арван жилийн турш төрийн менежментийн судалгааны төвд байсаар ирсэн. Гэсэн хэдий ч хувь хүмүүсийг нийтийн үйлчилгээний зан үйлд уриалахад гүйцэтгэлийн урамшууллын үүрэг ихээхэн чухалд тооцогдсон хэвээр байна. Энэхүү судалгаагаар гүйцэтгэлийн урамшуулал нь улсад зүтгэх эрмэлзлийг үр дүнтэй дэмжиж чадах тодорхой нөхцөлүүдийг харгалзан үзсэн байна. Өөрийгөө тодорхойлох онолд үндэслэсэн энэхүү судалгаа нь гүйцэтгэлтэй холбоотой шагнал ба улсад зүтгэх эрмэлзлийн хоорондын хамаарлын үр дүнг нэгтгэсэн байна (Roxana Corduneanu, Adina Dudau & Georgios Kominis, 2020).

Гадаадын бусад судлаачдын улсад зүтгэх эрмэлзлийг хэрхэн тодорхойлсныг доорх хүснэгтээр тоймлон авч үзлээ.

Хүснэгт 4. Улсад зүтгэх эрмэлзлийн тодорхойлолтууд

| № | ТОДОРХОЙЛОЛТ | ХУГАЦАА | ТӨЛӨӨЛӨГЧ |
|----|---|---------|------------------|
| 1. | Төрийн байгууллагад хувь хүний байх энгийн эсвэл онцгой дур сонирхолд хариу үйлдэл үзүүлэх үйл явц | 1990 | Перри, Вайс |
| 2. | Бусдад сайн үйл хийх, нийгмийн сайн сайхан байдлыг тогтворжуулах зорилготой олон нийтийн хүрээнд чиглэсэн сэдэл болон үйл ажиллагаа | 2008 | Перри, Хонденхэм |
| 3. | Хувь хүн утга учиртай төрийн үйлчилгээг үзүүлэх сэдлийг өдөөх хүч | 1998 | Брювер, Селден |
| 4. | Аливаа бүлэг хүмүүс, муж, улс үндэстний сонирхолд нийцүүлэн ажиллах энэрэнгүй сэтгэлийн илрэл | 1999 | Рейни, Стайнбюр |
| 5. | Ажиллагсдаас үнэ цэнтэй нийгмийн үйлчилгээг хүргэхэд нөлөөлөх хүчин зүйлсэд санаа тавих хүчин чармайлтыг шаардаж байдаг | 2000 | Фрэнкойс |

| | | | |
|-----|--|----------------------|-------------------------|
| 6. | Төрийн удирдлагын тухай шаардлагатай энгийн мэдлэгийг олж авсан, эрмэлзэлтэй тохиолдолд төрийн алба эрхлэх нь зөв зүйл бөгөөд төрийн албаны сэдэл нь албан хаагчдыг олон нийтэд үйлчлэх ёс зүйтэй байхыг шаарддаг. Тэд зөвхөн ашиг сонирхлын төлөө бус, нийтийн сайн сайхны төлөө амлалт өгдөг. Тиймээс төрийн алба хашдаггүй иргэдийг бодвол өөр зүйлээр сэдэлжиж, урамшиж байдаг | 2006 | Хьюстон |
| 7. | Олон нийтийн сайн сайхны төлөө зүтгэдэг, энэрэнгүй сэтгэл, ёс суртахууныг баримтлагч, бусдад үйлчлэх амьдралыг эрхэмлэдэг, нийгэмд нөлөөлөх хүсэл эрмэлзэлтэй хүмүүсийг төрийн албан хаагчид гэж үздэг | 2007 | Хьюстон, Картврайт |
| 8. | Төрийн албанд тууштай хандах, нийтийн ашиг сонирхлыг хангахыг эрэлхийлэх, нийгэмд үнэ цэнтэй ажил хийх хүслийг илэрхийлэх үзэл баримтлал | 2005 | Скотт, Пэнди |
| 9. | Биет шагналаас илүү дотоод сэтгэлийн шагнал, урамшлыг илүүд үзэх | 2006 | Ким |
| 10. | Тухайн хүнийг нийгэмд ач холбогдолтой үйлдэл хийхэд түлхэц болгох сэдлүүдийн нэгдэл | 2007 | Тэйлор |
| 11. | Хувийн ашиг сонирхол болон байгууллагын ашиг сонирхлоос давж гарах, илүү том улс төрийн байгууллагын ашиг сонирхлыг хөндсөн, тохиромжтой үед хувь хүмүүсийг зохих ёсоор нь идэвхжүүлэхэд хүргэдэг итгэл үнэмшил, үнэ цэнэ, хандлага | 2007 | Ванденабийл |
| 12. | Үйл ажиллагаанд тулгуурласан төрийн албаны мотивац нь ажилчдын бусдад туслах, нийгэмд ач тустай, олон нийтэд ач холбогдолтой үйлчилгээнд хамрагдахыг хүсэх үнэ, урамшил | 2008 | Врайт, Пандей |
| 13. | Өдөөн хатгах, бусад сэдэл дээр тулгуурласан зорилго болон үнэ цэнийн илэрхийлэл юм. Энэ нь төрийн албатай холбоотой байгууллагын онцгой сэдэл, эсвэл томоохон улс төрийн байгууллагын өмнөөс зохион байгуулалттай ашиг сонирхлыг дамжуулж буй итгэл үнэмшил, үнэт зүйл | 2008 | Перри, Хондегем |
| 14. | Хувь хүний нийтийн ашиг сонирхолд үйлчлэхэд түлхэц болох зөн совингоор тодорхойлогдоно | 2008 | Брайт |
| 15. | Бусад сэдэл дээр тулгуурласан үнэт зүйлийн илэрхийлэл бөгөөд бодит байдлаас үл хамааран өдөөн хатгах болон энэрэнгүй шинж чанарыг агуулж байдаг | 2008 | Лью, Танг болон Жу |
| 16. | Улсад зүтгэх эрмэлзлийг сэргээх нь гүйцэтгэлтэй холбоотой цалин зэрэг “илүү хүчтэй” урамшуулалттай холбоотой зардлыг гаргахгүйгээр төрийн үйлчилгээний чанар, хэмжээг сайжруулах арга | 2008 | Майерс |
| 17. | Дотоод урамшлын тодорхой хэлбэр бөгөөд ажлыг сонирхолтой, сорил мэтээр хүлээж авах, ажлаасаа сэтгэл ханамжийг авах зэрэг сэтгэл зүйтэй холбоотой | 1997 2000 2008 | Крюсон, Хьюстон, Стейнь |
| 18. | Улсад зүтгэх эрмэлзэл нь олон нийтийн ашиг сонирхолд үйлчлэх сэдэл, үнэт зүйлс, хандлагын нэгдэл | 2008 | Тейлор |



| | | | |
|-----|---|------|-----------------------|
| 19. | Төрийн байгууллагад болон төлөөлөгчийн газруудаас үүдэлтэй тодорхой байр суурь, үнэт зүйлсээр дүрслэгдсэн энэрэнгүй болон өдөөн хатгалгын шинж чанарыг агуулдаг | 2010 | Перри, Хондегем, Вайс |
| 20. | Дээд түвшний эрэлт хэрэгцээний биелэлтээс бүрддэг ба нийтийн итгэл үнэмшилд тохируулах, нийцэхүйц байдлаар ажиллах хүсэл эрмэлзэл нь төрийн албан хаагчдын тодорхой хэрэгцээ буюу сэдэл | 2010 | Андерфюрен-Бигет |
| 21. | Бусдад төрийн үйлчилгээг хүргэх замаар нийгэмд хувь нэмэр оруулах хувь хүний сэдэл | 2012 | Кьелдсен |

Эх сурвалж: Судлаачийн нэгтгэл

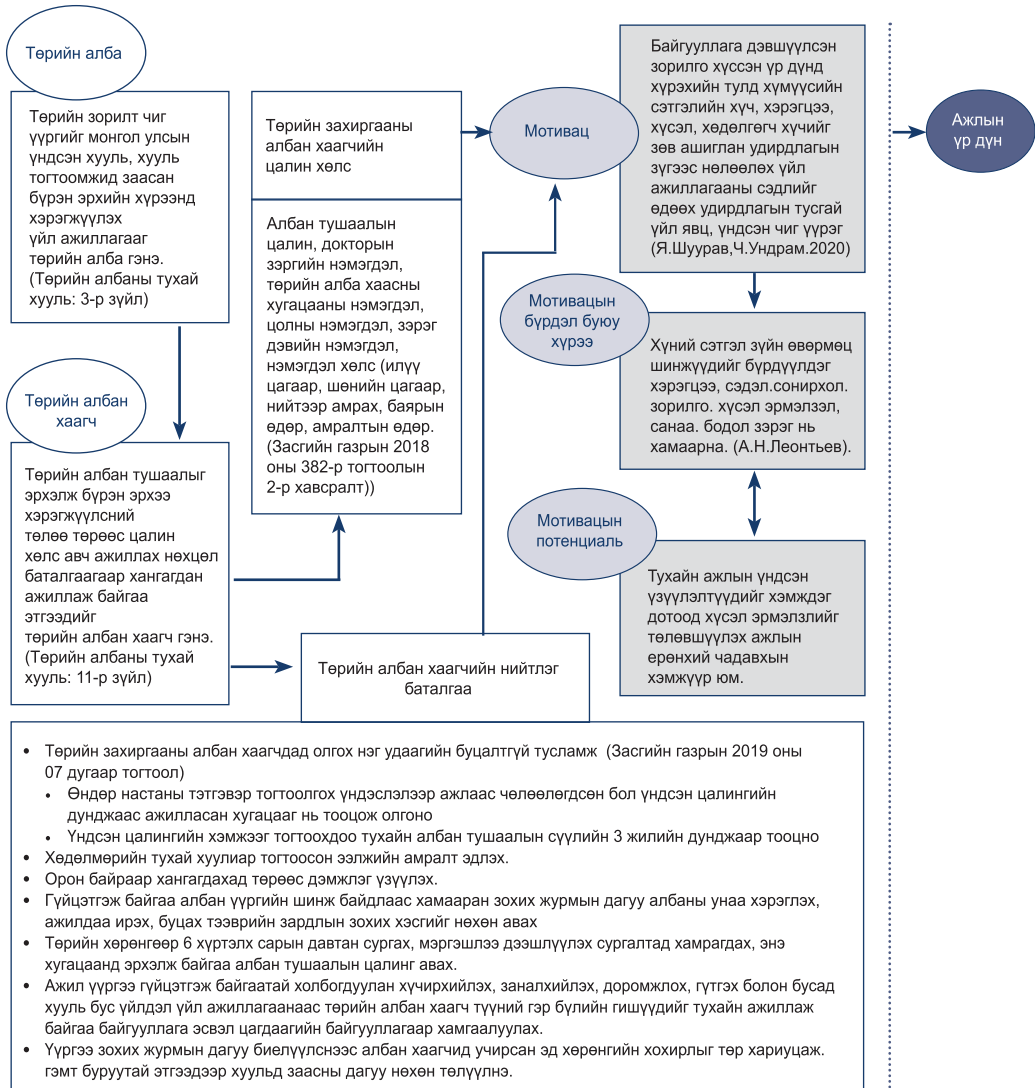
Эдгээр тодорхойлолтуудаас харахад дараах дүгнэлтийг хийж болохоор байна. Үүнд:

1. Төрийн алба хаших, төрийн үйлчилгээг иргэдэд хүргэхийг ердийн ажил алба, үйлчилгээ биш, өвөрмөц, онцгой төдийгүй нийгэмд хувь нэмэр оруулахтай зэрэгцүүлэн авч үзэж байгаа нь бусдад сайн үйл хийх, нийгмийн сайн сайхан байдлыг тогтворжуулах, аливаа бүлэг хүмүүс, улс үндэстний сонирхолд нийцүүлэн ажиллах, олон нийтийн сайн сайхны төлөө зүтгэх, нийтийн ашиг сонирхлыг хангахыг эрэлхийлэх, нийгэмд ач холбогдолтой үйлдэл хийх, нийтийн итгэл үнэмшил зэргээр тодорхойлон бичсэнээс харагдаж байна.
2. Төрийн албан хаагчдын мотивацад хувь хүний сэдэл, хэрэгцээ, хүсэл эрмэлзэл, үнэт зүйл, хандлага, сэтгэл ханамж, итгэл үнэмшил, зөн совин, хүчин чармайлт, шагнал урамшил зэргийг хамруулан авч үзсэн нь дотоод хөшүүрэг, дотоод сэдлийг чухалчлан авч үзэж байгаа нь тодорхой байна.
3. Төрийн албанд зүтгэнэ гэдэг нь нийгмийн тодорхой бүлэг, олон нийт, нийтийн ашиг сонирхолд нийцүүлэн тэдний ашиг сонирхлыг хангаж дагахаас гадна нийгмийн зүгээс өгч байгаа сорилт юм гэдгийг ойлгуулах, зөвшөөрүүлэх санааг нэлээн тусгасан байна
4. Төрдалба хашихын тулд албан хаагчид энэрэнгүй сэтгэлтэй, санаачилгатай, хүчин чармайлттай, ёс зүйтэй, шагнал урамшлаас илүүтэй сэтгэлийн дэм, урмыг илүүд үздэг байхыг чухалчлахыг олонтгоо дурджээ.

2.4 Судалгааны үзэл баримтлал

Судалгааны зорилго, судлагдсан байдлын тойм, мотивацын онол, хандлага, төрийн албаны тухай хууль зэрэгтэй уялдуулж судалгааны үзэл баримтлалыг тодорхойлов.

Зураг 1. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын судалгааны үзэл баримтлал



Эх сурвалж: Судлаачийн нэгтгэл



Бидний судалгаа нь төрийн захиргааны албан хаагчид өргөсөн тангарагтаа үнэнч байж, үр дүнтэй ажиллахад юу мотивац болж байгааг авч үзэж, тэдний мотивацын өнөөгийн байдлыг хэмжин тодорхойлон судлахдаа:

1. Я.Шуурав, Ч.Ундрэм нарын “Менежментийн шинжлэх ухааны нэр томъёоны тайлбар толь бичиг” [2020]-т мотивацыг тодорхойлсон “Байгууллага дэвшүүлсэн зорилго, хүссэн үр дүнд хүрэхийн тулд хүмүүсийн сэтгэлийн хүч, хэрэгцээ, хүсэл, хөдөлгөх хүчийг зөв ашиглан, удирдлагын зүгээс нөлөөлөх, үйл ажиллагааны сэдлийг өдөөх удирдлагын тусгай үйл явц, үндсэн чиг үүрэг” гэсэн тодорхойлолтын агуулгыг голлон авч үзлээ.
2. Харин мотивацын бүрдэл хэсгүүдийг Оросын эрдэмтэн А.Н.Леонтьевын “Үйл ажиллагааны онол”-ын үзэл баримтлалаар тайлбарлаж байна. Энэхүү онолд “Хүн өөрийгөө болон бусдыг ойлгох зан үйлийн учир шалтгааныг илрүүлж байна гэсэн үг бөгөөд хүний зан үйлийн дотоод хүчин зүйлд хүний сэтгэл зүйн өвөрмөц шинжийг бүрдүүлдэг сэдэл, хэрэгцээ, сонирхол, зорилго, хүсэл эрмэлзэл, санаа бодол зэрэг хамаардаг байна. Эдгээрээр дамжуулан хүнийг сэдэлжүүлэн илүү бүтээмжтэй, илүү урам зоригтой ажиллуулах боломжтой” гэж үзэн үүнийг А.Н.Леонтьев мотивацын хүрээ гэж тэмдэглэжээ. Харин гадаад хүчин зүйлийг “тухайн байдлаар биеэ авч явахад хүргэж байгаа гадаад орчин нөхцөл” гэсэн байна. Бид судалгаандаа сэдлийг энэ онолын үүднээс гадаад ба дотоод сэдэл гэж задлан авч үзээд төрийн захиргааны албан хаагчдын дотоод сэдэлд ажлаа дуртай хийдэг, ажлаа албан тушаал, нэр хүндийн төлөө хийдэг, ажлаа хувийн ашиг, орлогоо нэмэгдүүлэхийн төлөө хийдэг, ажлаа сурч хөгжихийн төлөө хийдэг эсвэл биеийн амрыг харах буюу цалингаа аваад л явж байдаг гэсэн үзүүлэлтийг, харин гадаад сэдлийг ажлын байран дахь зан байдлын илрэл гээд: ажлын байран дахь баяр хөөртэй байдал, уур уцаар бухимдалтай байдал, хамт олонч нөхөрсөг байдал, шүүмжлэлтэй байдал, үнэнч шударга, итгэлтэй байдал, худал хуурмаг байдал, тусархаг найрсаг байдал, хувиа хичээх байдал, бусдыг хүндэтгэх байдал, бусдыг үл тоомсорлох байдал гэсэн үзүүлэлтийг хамруулан судалсан.
3. Мөн мотивацын бүрдэл хэсгийн хүсэл эрмэлзлийг судлахдаа Perry and Wise (1990) нарын тодорхойлсон улсад зүтгэх эрмэлзэл буюу “Public Service Motivation” нь “гагцхүү төрийн байгууллагад л хэрэгжүүлж болох тэрхүү мотивоо гүйцэлдүүлэн хангах хувь хүний хүсэл сонирхол” бөгөөд зөвхөн төрийн институци, төрийн байгууллагад ажилладаг хүмүүст хамаатуулан сэтгэл зүйн үүднээс тайлбарласан энэхүү үзэл баримтлалд тулгуурлалаа.
4. Бас мотивацын бүрдэл хэсгийн нэг болох хэрэгцээг судлахдаа хүнийг хэрэгцээнд тулгуурлан урамшуулах нь маш оновчтой мотивац болохыг тогтоосон А.Маслоугийн “Хэрэгцээний шатлалын онол”-д үндэслэн төрийн захиргааны албан хаагчдын хөдөлмөрийн үйл ажиллагаан дахь хэрэгцээг нарийвчлан судаллаа.

5. Үүнээс гадна бид өмнө хийгдсэн судалгаатай холбож, харьцуулах үүднээс Профессор Д.Цэрэндоржийн удирдаж 2006 онд хийсэн “Төрийн албан хаагчийн үүдлэг, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн шинжилгээ” сэдэвт судалгаанаас мотивацад нөлөөлж буй хүчин зүйлийн зарим үзүүлэлтийг авч төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг дэмждэг болон сааруулдаг зүйлийг тодруулан судалсан болно. Энэ нь мотивацын агуулгын онолын төлөөлөгч Ф.Герцбергийн “Хоёр хүчин зүйлийн онол”-той холбогдож байгаа бөгөөд энэ онолд “эрүүл ахуйн хүчин зүйл нь зайлшгүй байх хангалттай төвшинд байсан хэдий ч тодорхой хугацааны дараа хүн ажилдаа сэтгэл ханамжгүй болдог, ингэснээр хүний идэвх буурдаг, харин идэвхжүүлэгч хүчин зүйл нь ажилтны сэтгэл ханамжийг хэзээ ч бууруулахгүй” болох агуулгаараа бидний судалгаатай холбогдож байгаа юм.
6. Эцэст нь бид төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын хэмжилтийг эрдэмтэн J.R.Nacman and G.R.Oldham нарын “Development of Job Diagnostic Survey” аргачлалын үзүүлэлтүүд болох ажил үүргийн олон талт байдал, үүрэг даалгаврын тодорхой байдал, ажил үүргийн ач холбогдол, ажил үүргийн бие даасан байдал, ажил үүргийн буцах холбоотой байдал гэсэн мотивацын потенциалаар тодорхойлон тогтоосон болно.

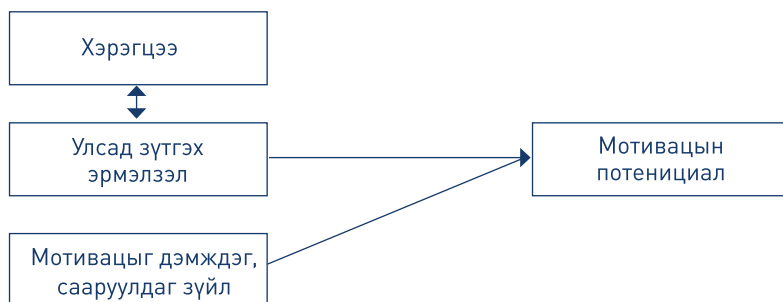
III. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

3.1 Судалгааны таамаглал

Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээнд дараах 3 таамаглал дэвшүүлж байна.

1. Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл нь тэдний мотивацын потенциалд нөлөөлж байна.
2. Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл ба тэдний мотивацын хэрэгцээ хоёр хамааралтай байна.
3. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг дэмждэг болон сааруулдаг зүйлүүд нь тэдний мотивацын потенциалд нөлөөлж байна.

Зураг 2. Судалгааны таамаглалын дүрслэл



3.2 Судалгааны хувьсагч

Судалгааны таамаглалуудыг шалгахын тулд хувьсагчийг (үл хамаарах болон хамаарах) мотивацын бүрдэл тус бүрээр тодорхойлов.

Хүснэгт 5. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын судалгааны хувьсагчид

| № | Хувьсагч | Эх сурвалж |
|-------|------------------------|--|
| | Үл хамаарах хувьсагчид | |
| X_1 | Улсад зүтгэх эрмэлзэл | James L.Perry "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity", 1996 |
| X_2 | Хэрэгцээ | John E, Jones and J.William Pteiters. "Motivation: A Feedback Exersice". The Annual Handbook, |

| | | |
|----------------|------------------------------------|--|
| X ₃ | Мотивацыг дэмждэг, сааруулдаг зүйл | Герцберг.Ф “Хоёр хүчин зүйлийн онол”, Б.Цэрэндорж нар, Төрийн албан хаагчийн үүдлэг, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн шинжилгээ. 2006, тал 46, 47 |
| | Хамаарах хувьсагч | |
| Y ₁ | Мотивацын потенциал | R.Hacman and G.R.Oldhem, “A Comparative Study of Motivating Potential Score of Employees of Public and Private Commercial Banks: An Assessment of Demographics Influence”, 2014, |

Хүснэгт 6. Улсад зүтгэх эрмэлзлийг тодорхойлох хувьсагч (6 багц, 40 үзүүлэлт)

| № | Хувьсагч | Үзүүлэлт тоо | Хэмжих нэгж | Хэмжилтийн төвшин |
|-----------------|--|--------------|-------------|-------------------|
| | Үл хамаарах хувьсагч | | | |
| X ₁₁ | Амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах | 8 | 0.0-4.0 | интервал |
| X ₁₂ | Бодлогод оролцох сонирхол | 5 | 0.0-4.0 | интервал |
| X ₁₃ | Нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал | 7 | 0.0-4.0 | интервал |
| X ₁₄ | Нийгмийн шударга ёс | 5 | 0.0-4.0 | интервал |
| X ₁₅ | Иргэний үүрэг | 6 | 0.0-4.0 | интервал |
| X ₁₆ | Энэрэнгүй сэтгэл | 7 | 0.0-4.0 | интервал |
| | Хамаарах хувьсагч | | | |
| Y ₁ | Мотивацын потенциал | 5 | 0.0-240.0 | интервал |

Хүснэгт 7. Хэрэгцээг тодорхойлох хувьсагч (4 багц, 16 үзүүлэлт)

| № | Хувьсагч | Үзүүлэлт тоо | Хэмжих нэгж | Хэмжилтийн төвшин |
|-----------------|------------------------------|--------------|-------------|-------------------|
| X ₂₁ | Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ | 4 | 0.0-4.0 | Интервал |
| X ₂₂ | Хүндлүүлэх хэрэгцээ | 4 | 0.0-4.0 | Интервал |
| X ₂₃ | Харилцах хэрэгцээ | 4 | 0.0-4.0 | Интервал |
| X ₂₄ | Аюулгүй байдлын хэрэгцээ | 4 | 0.0-4.0 | Интервал |

Хүснэгт 8. Мотивацыг дэмждэг болон сааруулдаг зүйлийг тодорхойлох хувьсагч

| № | Хувьсагч | Үзүүлэлт тоо | Хэмжих нэгж | Хэмжилтийн төвшин |
|-----------------|------------------------------------|--------------|-------------|-------------------|
| | Үл хамаарах хувьсагч | | | |
| X ₃₁ | Идэвхтэй ажиллахыг дэмждэг зүйл | 14 | 0.0-4.0 | интервал |
| X ₃₂ | Идэвхтэй ажиллахыг сааруулдаг зүйл | 14 | 0.0-4.0 | интервал |
| | Хамаарах хувьсагч | | | |
| Y ₁ | Мотивацын потенциал | 5 | 0.0-240.0 | интервал |

Хүснэгт 9. Мотивацийн потенциалыг тодорхойлох хувьсагч

| № | Үзүүлэлт | Хэмжих нэгж | Хэмжилтийн төвшин |
|---|--|--|-------------------|
| А | Ажлын ажилбаруудын олон талт байдал | 7 хэмжээст (Нэг хэвийн үйлдлээс олон ур чадвар шаардсан) | Эрэмбэ |
| Б | Ажлын эхлэл, төгсгөл тодорхой эсэх | 7 хэмжээст (нэгж ажлаас багц ажил) | Эрэмбэ |
| В | Ажлын үр дүн бусдын амьдрал, сайн сайханд нөлөөлдөг | 7 хэмжээст (чухал бишээс маш чухал) | Эрэмбэ |
| Г | Ажил нь бие даан шийдвэр гаргах, хэрэгжүүлэх боломжтой | 7 хэмжээст (эрх багаас шийдвэрийг бүрэн хариуцах) | Эрэмбэ |
| Д | Ажлынхаа явц, үр дүнгийнхээ тухай мэдээллийг авдаг | 7 хэмжээст (багаас байнга авдаг) | Эрэмбэ |

Мотивацийн потенциалыг 5 үзүүлэлтээр судалж, түүний хэмжээг МПИ = $(A+B+V)/3 \cdot G \cdot D$ гэсэн томъёогоор тооцоолов. Мотивацийн потенциал нь 120-оос доош бол мотивацжуулах шаардлагатай, 120-ээс дээш бол мотивацжуулах шаардлагагүй гэж үздэг. Мотивацжуулах шаардлагатай гэдэг нь тухайн хүний (хамт олны) ажиллах идэвх зүтгэлийг нэмэгдүүлэх шаардлагатайг, харин мотивацжуулах шаардлагагүй гэдэг нь тухайн хүний (хамт олны) ажиллах идэвх зүтгэл зохих хэмжээнд хадгалагдаж байгааг тус тус илэрхийлдэг. Тус судалгаанд мотивацийн потенциал ямар хэмжээнд байгаа, түүнд ямар зүйл хэрхэн нөлөөлж байгааг шинжилнэ.

3.3 Өгөгдөл цуглуулах, шинжлэх арга

Судалгааны асуулга нийт 118 асуулттай (тус бүрдээ 5-7 сонголт) бөгөөд респондент хариулахад (20-40 минут) судлаачид зөвлөгөө өгөхийн зэрэгцээ санамсаргүй түүврийн аргаар тэдний зарим төлөөлөлтэй фокус бүлгийн ярилцлага хийв. Өгөгдлийг SPSS 20 программд оруулж, дараах шинжилгээг хийж, үр дүнгүүдийг хураангуйлах, нэгтгэх, графикаар дүрсэлж, тайлбар бичив.

Хүснэгт 10. Судалгааны хүрээнд өгөгдөл, баримтад хийх шинжилгээний арга

| Судалгааны зорилт | Шинжилгээний аргууд |
|--|---|
| 1) Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацийн бүрдлийг тодорхойлох арга зүйг боловсруулах | Агуулгын шинжилгээ /контент анализ/ |
| 2) Судалгаанд оролцогчдоос тэдний мотивацийн талаарх ярилцлага авах (кейс бүрдүүлэх) | Тодорхойлох статистикийн шинжилгээний үр дүнг тайлбарлахад нэмэлтээр хэрэглэх |

| | |
|--|---|
| 3) Оролцогчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл, хэрэгцээ, потенциал, сэдэл төрүүлэгч болон нөлөөлөгч зүйлийг шинжлэх | Өгөгдөлд тодорхойлох статистикийн (descriptive st.) шинжилгээ хийж, хувьсагчдын тархалт, хувьсагч хоорондын утгыг солбицуулж (Crosstabs) шинжилнэ |
| 4) Мотивацийн бүрдэл хэсгүүдийн хооронд хамаарлыг шинжлэх, уялдаа холбоог тогтоох | Өгөгдөлд дүгнэх статистикийн (inferential st.) шинжилгээ хийж, хувьсагч хоорондын хамаарал, нөлөөг шалгана. |
| 5) Төрийн захиргааны албан хаагчидтай ярилцлага хийж, судалгааг баримтжуулах | Агуулгын шинжилгээ /контент анализ/ |

3.4 Судалгааны өгөгдөл: эх олонлог, түүврийн мэдээлэл

Түүвэр бүрдүүлэлт, оролцогчдын тодорхойлолт

Төрийн захиргааны албан тушаалд 2020 оны 1 сарын байдлаар 19034 албан хаагчид ажиллаж байгааг эх олонлог гэж үзээд судалгааны итгэлтэй байдлыг 95 хувь, алдааны хязгаарыг ± 3.5 байхаар тооцоолбол түүврийн хэмжээ 755 респондент байна. Судалгаанд нийт 775 албан хаагчид оролцож, бүх асуултад бүрэн хариулсан 753 байна.

Төрийн захиргааны төв (яам, агентлаг) болон орон нутгийн захиргааны байгууллагаас судалгааг авахдаа 4 аймаг тус бүрээс 120-130 албан хаагч, Нийслэл (Яам, агентлаг болон дүүрэг) 250 албан хаагчдыг хамруулахаар төлөвлөж, хэрэгжүүлэв. Судалгаанд зорилтот түүврийн аргаар 23 эрхэлсэн түшмэл, 77 ахлах түшмэл, 510 дэс түшмэл, 165 туслах түшмэлийг оролцуулав.

Хүснэгт 11. Төрийн захиргааны албан хаагчид (Ажиллаж буй болон судалгаанд оролцсон)

| № | Ангилал | 2020 оны 1 сарын байдлаар ажиллаж буй | | Судалгаанд оролцсон | |
|---|-----------------|---------------------------------------|--------|---------------------|--------|
| | | Тоо | Хувь | Тоо | Хувь |
| 1 | Тэргүүн түшмэл | 109 | 0.6% | 0 | 0.0% |
| 2 | Эрхэлсэн түшмэл | 240 | 1.3% | 23 | 3.0% |
| 3 | Ахлах түшмэл | 1,401 | 7.4% | 77 | 9.9% |
| 4 | Дэс түшмэл | 13,828 | 72.6% | 510 | 65.8% |
| 5 | Туслах түшмэл | 3,456 | 18.2% | 165 | 21.3% |
| | Бүгд | 19,034 | 100.0% | 775 | 100.0% |

Төрийн захиргааны албан тушаалын 5 ангилал тус бүрийн төлөөллөөс асуулгын болон фокус бүлгийн ярилцлагын аргуудаар өгөгдөл, баримт цуглуулав (Хавсралт 1).

Хүснэгт 12. Төрийн захиргааны албан тушаалын ангилал (Судалгаанд оролцсон)

| Албан тушаалын ангилал | Албан тушаалын зэрэглэл | Хамаарах төрийн захиргааны албан тушаал |
|------------------------|--------------------------------------|--|
| Тэргүүн түшмэл | T3-15 T3-14 | Яамны төрийн нарийн бичгийн дарга, Засгийн газрын агентлагийн дарга, Нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын дарга, Нийслэлийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын Тэргүүлэгчдийн нарийн бичгийн дарга |
| Эрхэлсэн түшмэл | T3-13 T3-12 T3-11 | Яамны газрын дарга, Засгийн газрын агентлагийн дэд дарга, Засгийн газраас байгуулсан төрийн захиргааны бусад байгууллагын дарга, Аймгийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын Тэргүүлэгчдийн нарийн бичгийн дарга, Аймгийн Засаг даргын Тамгын газрын дарга, Яамны газрын орлогч дарга, Яамны хэлтсийн дарга, Засгийн газрын агентлагийн газрын дарга, Нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын хэлтсийн дарга, Нийслэлийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын ажлын албаны хэлтсийн дарга, Улаанбаатар хотын Захирагчийн ажлын албаны хэлтсийн дарга, Нийслэлийн Засаг даргын эрхлэх асуудлын хүрээний нутгийн захиргааны байгууллагын дарга |
| Ахлах түшмэл | T3-10 T3-9 | Нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын тасгийн дарга, Нийслэлийн Засаг даргын эрхлэх асуудлын хүрээний нутгийн захиргааны байгууллагын нэгжийн дарга, Дүүргийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын Тэргүүлэгчдийн нарийн бичгийн дарга, Дүүргийн Засаг даргын Тамгын газрын дарга, Сумын иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын Тэргүүлэгчдийн нарийн бичгийн дарга, Сумын Засаг даргын Тамгын газрын дарга, Нийслэлийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын ажлын албаны тасгийн дарга |
| Дэс түшмэл | T3-8 T3-7 T3-6 T3-5 T3-4 | Яамны ахлах мэргэжилтэн, Засгийн газрын агентлагийн Улсын ахлах байцаагч, Төсвийн ерөнхийлөн захирагчийн төсвийн ерөнхий нягтлан бодогч, Яамны мэргэжилтэн, Засгийн газрын агентлагийн ахлах мэргэжилтэн, Засгийн газрын агентлагийн Улсын байцаагч, Аймгийн Засаг даргын Тамгын газрын тасгийн дарга, Аймгийн Засаг даргын эрхлэх асуудлын хүрээний нутгийн захиргааны байгууллагын нэгжийн дарга, Дүүргийн Засаг даргын Тамгын газрын хэлтсийн дарга, Дүүргийн Засаг даргын дэргэдэх хэлтэс (алба)-ийн дарга, Дүүргийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын ажлын албаны нэгжийн дарга, Нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын ахлах мэргэжилтэн, Нийслэлийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын ажлын албаны ахлах мэргэжилтэн, Улсын ахлах байцаагч, ахлах дотоод аудитор, Аймгийн Засаг даргын эрхлэх асуудлын хүрээний нутгийн захиргааны байгууллагын нэгжийн дарга, Дүүргийн Засаг даргын Тамгын газрын хэлтсийн дарга, Дүүргийн Засаг даргын дэргэдэх хэлтэс (алба)-ийн дарга, Дүүргийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын ажлын албаны нэгжийн дарга, Нийслэлийн Засаг даргын Тамгын газрын ахлах мэргэжилтэн, Улаанбаатар хотын Захирагчийн ажлын албаны ахлах мэргэжилтэн, Нийслэлийн иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын ажлын албаны ахлах мэргэжилтэн, Улсын ахлах байцаагч, ахлах дотоод аудитор, |
| Туслах түшмэл | T3-3 T3-2 T3-1 | Яам, Засгийн газрын агентлагийн зохион байгуулагч, Сумын Засаг даргын Тамгын газрын мэргэжилтэн, Сумын иргэдийн Төлөөлөгчдийн Хурлын ажлын албаны ажилтан, Хорооны нийгмийн ажилтан, Хорооны бүртгэл мэдээлэл, зохион байгуулалтын асуудал хариуцсан ажилтан, Сумын нийгмийн ажилтан, Байгаль хамгаалагч, Багийн нийгмийн ажилтан, зохион байгуулагч |

Эх сурвалж: Монгол Улсын засгийн газрын тогтоол, 2019. №275

Булган (124), Говь-Алтай (126), Өмнөговь (136), Хэнтий (143) зэрэг 4 аймгийн ЗДТГ болон аймаг дах агентлагуудын албан хаагчдаас нийт 529 судалгаа авсан нь судалгаанд оролцогчдын 68.3 хувийн төлөөлөл болж байна (Хүснэгт 13).

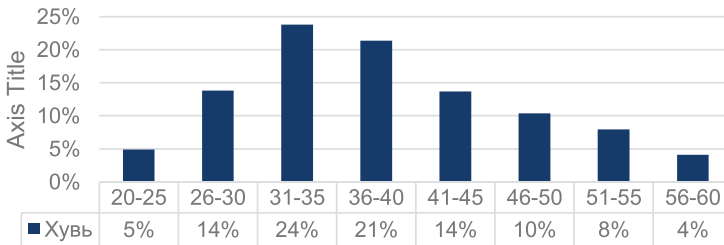
Үндэсний Статистикийн хороо (35), Батлан хамгаалах яам (35), Эрчим хүчний яам (31), Гаалийн газар (35) зэрэг төрийн захиргааны төв байгууллага болон УИХ-ын харьяа байгууллага, 3 яам, хэрэгжүүлэгч агентлагийн албан хаагчдаас нийт 136 судалгаа авсан нь 17.5 хувийн төлөөлөл болж байна. Нийслэлийн ЗДТГ (35), Баянгол (25), Баянзүрх (31), Багануур (19) дүүргийн ЗДТГ-ын албан хаагчдаас нийт 110 судалгаа авсан нь 14.2 хувийн төлөөлөл болж байна. Яам, агентлаг болон аймаг, нийслэл, дүүргийн ЗДТГ-ын албан хаагчдын албан тушаалын ангиллын хувьд жигд оролцоотой байхаар түүвэрлэсэн болно

Хүснэгт 13. Судалгаа авсан байгууллага болон албан хаагчдын ангилал

| Байгууллагын нэр | Ангилал | | | | Бүгд | Хувь |
|---------------------------------|-----------------|--------------|------------|------------|------------|--------|
| | Эрхэлсэн түшмэл | Ахлах түшмэл | Дэс түшмэл | Туслах | | |
| 1. Нийслэлийн ЗДТГ | 3 | 16 | 13 | 3 | 35 | 4.5% |
| 2. Батлан хамгаалах яам | 1 | 6 | 28 | 0 | 35 | 4.5% |
| 3. Эрчим хүчний яам | 3 | 5 | 20 | 3 | 31 | 4.0% |
| 4. Гаалийн ерөнхий газар | 0 | 0 | 32 | 3 | 35 | 4.5% |
| 5. Баянгол ЗДТГ | 1 | 5 | 18 | 2 | 25 | 3.2% |
| 6. Баянзүрх ЗДТГ | 2 | 4 | 12 | 13 | 31 | 4.0% |
| 7. Багануур ЗДТГ | 0 | 0 | 15 | 4 | 19 | 2.5% |
| 8. Өмнөговь ЗДТГ | 2 | 10 | 94 | 30 | 136 | 17.5% |
| 9. Говь-Алтай ЗДТГ | 2 | 3 | 96 | 24 | 126 | 16.3% |
| 10. Булган ЗДТГ | 2 | 12 | 58 | 52 | 124 | 16.0% |
| 11. Хэнтий ЗДТГ | 2 | 14 | 102 | 25 | 143 | 18.5% |
| 12. Үндэсний Статистикийн хороо | 1 | 8 | 21 | 5 | 35 | 4.5% |
| Бүгд | 19 | 83 | 509 | 166 | 775 | 100.0% |
| Хувь | 2.5% | 10.7% | 65.7% | 21.4% | 100.0% | |

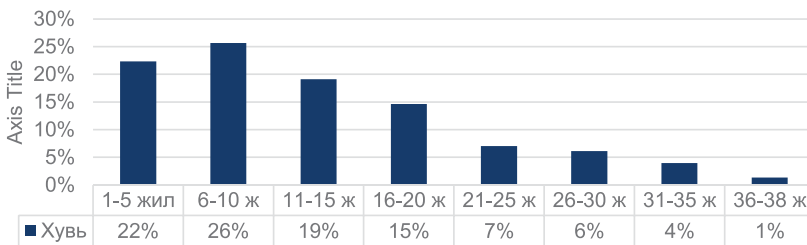
Судалгаанд оролцогчдын насны байдал: Судалгаанд 20-25 насны 37 хүн, 26-30 насны 104 хүн, 31-35 насны 179 хүн, 36-40 161 хүн, 41-45 насны 103 хүн, 46-50 насны 78 хүн, 51-55 насны 60 хүн, 56-60 насны 31 хүн байна. Энд 31-40 насныхан 45 хувийн төлөөлөлтэй оролцсон байна.

Зураг 3. Судалгаанд оролцогчдын насны байдал



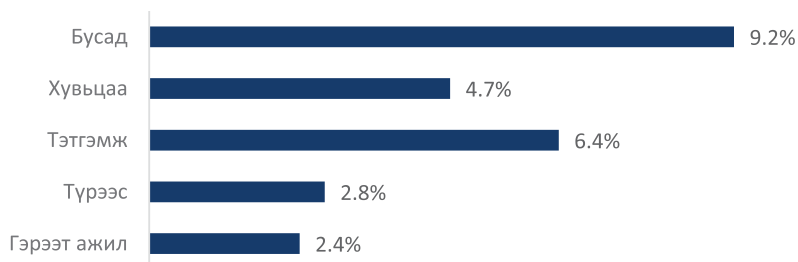
Судалгаанд оролцогчдын ажилласан жилийг үзвэл: 1-5 жил ажилласан 168 (22%), 6-10 жил ажилласан 193 (26%), 11-15 жил ажилласан 144 (19%), 16-20 жил ажилласан 110 (15%), 21-25 жил ажилласан 53 (7%), 26-30 жил ажилласан 46 (6%), 31-35 жил ажилласан 30 (4%), 36-38 жил ажилласан 10 (1%) албан хаагч байна. Энд 1-15 жил ажилласан албан хаагчид 67 хувийн төлөөлөлтэй оролцсон байна.

Зураг 4. Судалгаанд оролцогчдын ажилласан жил



Судалгаанд оролцогчдын жендерийн байдлыг үзвэл: эрэгтэй 303, эмэгтэй 472 буюу эрэгтэй 39 хувь, эмэгтэй 61 хувь оролцсон байна. Төрийн албан тушаалын ангилалтай харьцуулбал: эрхэлсэн түшмэл, ахлах түшмэлийн эрэгтэйчүүд давамгай (эр 21 %, эм 8%), харин дэс түшмэл, туслах түшмэлийн эмэгтэйчүүд давамгай (эр 79 %, эм 92%) байна.

Зураг 5. Нэмэлт орлогын эх үүсвэрийн төрөл



3.5 Хэмжилтийн найдвартай байдал

Судалгааны 6 бүлэг 118 асуултын хариултын дотоод нийцлийн найдвартай байдлыг (олон хэмжилтийн үр дүнгүүдийг харьцуулах арга) шалгахад¹ Кронбах альфа нь Улсад зүтгэх эрмэлзэл, хэрэгцээ, Мотивацыг дэмждэг болон сааруулдаг зүйл гурав нь итгэлтэй зөвшөөрөх, Мотивацын потенциал зөвшөөрөх хэмжээнд гарав.

Хүснэгт 14. Хэмжилтийн найдвартай байдал (Reliability Statistics)

| Бүлгийн нэр | Үзүүлэлтийн тоо | Кронбах альфа | Тайлбар |
|---------------------------------------|-----------------|---------------|--------------------|
| 1. Улсад зүтгэх эрмэлзэл | 40 | .785 | Итгэлтэй зөвшөөрөх |
| 2. Хэрэгцээ | 16 | .786 | Итгэлтэй Зөвшөөрөх |
| 3. Мотивацыг дэмждэг, сааруулдаг зүйл | 28 | .872 | Итгэлтэй зөвшөөрөх |
| 4. Мотивацын потенциал | 5 | .633 | Зөвшөөрөх |
| Бүгд | 118 | | |

¹ Хэмжилтийн найдвартай байдал нь судлаачийн боловсруулсан хэмжилтийн арга зөв эсэхийг тодорхойлно. Хэмжилтийн найдвартай байдлыг найдвартай байдлын коэффициент нь 0-1 хооронд байх бөгөөд 1-д ойр бол өгөгдөл найдвартайг харуулна (Жаргал Г, Сэлэнгэ Н, 2020, хууд. 113).

IV. ӨГӨГДЛИЙН ШИНЖИЛГЭЭ

Статистикийн шинжилгээний хүрээнд асуулгын 6 бүлэг (118 асуулт) хувьсагчийн тархалт, фактор, найдвартай байдал зэргийг шинжилж, таамаглал шалгасан гол үр дүнг хураангуйлан бичив.

4.1 Мотивацийн бүрдэл хэсгүүдийн шинжилгээний үр дүн

4.1.1 Улсад зүтгэх эрмэлзлийн шинжилгээ

Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзлийг Перри, Вайс нарын боловсруулсан (6 багц, 40 асуулт, 5 хэмжээст) аргачлалаар авсан өгөгдлийг шинжлэв.

1. Амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах

Төрийн захиргааны албан хаагчид ажилдаа амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулахыг тодорхойлох 8 үзүүлэлтүүдийг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 15):

- ¹Нийгэмд өөрчлөлт хийх нь хувийн амжилтаас илүү чухал, ⁹Өөрийнхөө төлөө гэхээс илүү их үйл хэргийн төлөө би ихэнх зүйлийг зориулдаг, ¹²Хэн ч надад мөнгө төлөхгүй ч гэсэн бусдад үйлчлэх нь сайхан мэдрэмж төрүүлдэг гэсэн гурван хариултын дүн дунджаас (3.7) их байна.
- ¹⁷Хүмүүс нийгмээс авч байгаагаас илүүг буцааж өгөх ёстой гэж боддог, ¹⁹Би бусдад туслахын төлөө өөрөө хохирч, эрсдэлд орж чадах цөөхөн хүний нэг мөн, ²⁶Сайхан нийгмийн төлөө би өөрийгөө золиослоход бэлэн байдаг гэсэн гурван хариултын дүн дундажтай ойролцоо байгаа нь асуултад хариулахдаа итгэлтэй бус, эргэлзсэн байдлыг харуулж байна.
- ⁵Өөрийн ажил үүргээ амь биеэсээ илүү өндөрт тавих ёстой гэдэгт би итгэдэг, ⁶Санхүүгийн чадвартай байх нь миний хувьд сайн үйл хийхээс илүү чухал гэсэн хариултын дүн дунджаас бага байгаа нь асуултын утгыг үл зөвшөөрсөн байдлыг харуулж байна. Өөрөөр хэлбэл, “Өөрийн ажил үүргээ амь биеэсээ илүү өндөрт тавих ёстой гэдэгт итгэдэггүй”, харин “Миний хувьд сайн үйл хийх нь санхүүгийн чадвартай байхаас илүү чухал” гэсэн санааг илэрхийлж байна.

Судалгаанд оролцогчид бусдад үйлчилж байгаа гэсэн сайхан мэдрэмжээр, ажилдаа амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах эрмэлзэлтэй байна.

Төрийн захиргааны албан хаагчид ажилдаа амь биеэ хайрлахгүй зориулах эсэхийг асуусан 8 асуултад ялгаатай үнэлгээ өгсөн нь судалгаанд оролцогчид өөрсдийн үзэл бодлоор хариулсан, мөн асуулуудыг ойлгож, нухацтай хандсаныг илэрхийлж байна.

Хүснэгт 15. Амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|----|--|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 1 | Нийгэмд өөрчлөлт хийх нь хувийн амжилтаас илүү чухал | 4.00 | ✓ 0.28 | 0.84 | ↓ 0.17 |
| 5 | Өөрийн ажил үүргээ амь биеэсээ илүү өндөрт тавих ёстой гэдэгт би итгэдэг | 2.70 | ✗ -1.02 | 1.13 | ↑ 0.39 |
| 6 | Санхүүгийн чадвартай байх нь миний хувьд сайн үйл хийхээс илүү чухал | 2.77 | ✗ -0.96 | 1.03 | ↓ 0.04 |
| 9 | Өөрийнхөө төлөө гэхээс илүү их үйл хэргийн төлөө би ихэнх зүйлийг зориулдаг | 3.82 | ✓ 0.10 | 0.77 | ↑ 0.44 |
| 12 | Хэн ч надад мөнгө төлөхгүй ч гэсэн бусдад үйлчлэх нь сайхан мэдрэмж төрүүлдэг | 4.33 | ✓ 0.61 | 0.63 | ➔ 0.27 |
| 17 | Хүмүүс нийгмээс авч байгаагаас илүүг буцааж өгөх ёстой гэж боддог | 3.61 | ! -0.12 | 0.89 | ➔ 0.25 |
| 19 | Би бусдад туслахын төлөө өөрөө хохирч, эрсдэлд орж чадах тийм цөөхөн хүний нэг мөн | 3.31 | ! -0.41 | 0.96 | ↑ 0.42 |
| 26 | Сайхан нийгмийн төлөө би өөрийгөө маш ихээр золиослоход бэлэн байдаг | 3.52 | ! -0.20 | 0.89 | ↑ 0.46 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Асуулгын аргаар цуглуулсан өгөгдлийн шинжилгээг тодруулах, бататгах зорилгоор фокус бүлгийн ярилцлагаас холбогдох мэдээллийг шигтгээ байдлаар тухай бүр нь оруулав.

Шигтгээ 1

- Төрд үнэнчээр зүтгэж, төрийн үйл хэргийн төлөө өөрийнхөө эрдэм чадлыг бүрэн зориулж, ард түмнийхээ сайн сайхан байдал, эх орныхоо хөгжил дэвшлийн төлөө өөрийгөө бүрэн зориулж ажиллаж байгаа учир ТАХ-д үнэ цэнэтэй байдаг
- Иргэддээ тусалж байгаа шүү, тэдний амьдралд төрийн бодлого шийдвэрийн дагуу тус болж байгаа гэж бодохоор сайхан санагддаг
- Хийсэн ажлаа магтуулах сайхан байсан. Гэхдээ иргэдэд хэрэгтэй зүйл хийж байгаа мөн нутгийнхаа хөгжлийн төлөө ажиллаж байгаадаа бахархалтай байдаг
- Ажилдаа амь биеэ хайрлахгүй зүтгэх эрмэлзэл буурч байгаа шалтгааныг “Төрийн байгууллагад улс төржилт их байгаа, улс төрөөс орж ирж буй ТАХ-д мэдлэг чадвар сул, ёс зүй муутай байдаг” гэжээ.



2. Бодлогод оролцох сонирхол

Төрийн захиргааны албан хаагчид бодлогод оролцох сонирхолтойг тодорхойлох 5 үзүүлэлтүүдийг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 16):

- ¹¹Улс төр бол бохир, ¹⁵Ямар нэг зөв санааг хуульд тусгаж чаддаг хүмүүсийг би үнэлдэг, ²²Төрийн албан хаагчдын хувьд ёс суртахуун нь мэдлэг чадвараас илүү чухал гэж үздэг гэсэн гурван хариултын дүн дунджаас (3.7) их байна.
- ²⁷Төрийн бодлого боловсруулах явцад харилцан буулт хийж тохиролцох нь надад таалагддаггүй, ³¹Улс төрчдийн талаар би нэг их сонирхдоггүй гэсэн хоёр хариултын дүн дундажтай ойролцоо байгаа нь итгэлтэй бус, эргэлзсэн байдлыг харуулж байна. Эндээс төрийн захиргааны албан хаагчид бодлого боловсруулахад оролцохдоо зөв зүйлийг хуульд тусгах, мөн албан хаагчид мэдлэг боловсролоос илүү ёс суртахууныг илүү эрхэмлэх хандлагатай байна.

Хүснэгт 16. Бодлогод оролцох сонирхол

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|----|---|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 11 | Улс төр бол бохир | 3.97 | ✓ 0.25 | 0.92 | ↑ 0.31 |
| 15 | Ямар нэг зөв санааг хуульд тусгаж чаддаг хүмүүсийг би үнэлдэг | 4.40 | ✓ 0.68 | 0.59 | ↑ 0.27 |
| 22 | Төрийн албан хаагчдын хувьд ёс суртахуун нь мэдлэг чадвараас илүү чухал гэж үздэг. | 4.28 | ✓ 0.56 | 0.72 | ↓ 0.17 |
| 27 | Төрийн бодлого боловсруулах явцад харилцан буулт хийж тохиролцох нь надад таалагддаггүй | 3.41 | ! -0.31 | 0.95 | → 0.24 |
| 31 | Улс төрчдийн талаар би нэг их сонирхдоггүй | 3.57 | ! -0.15 | 1.03 | → 0.23 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Шигтгээ 2

- Өөрийн салбартаа хууль, дүрэм, журмын эрс өөрчлөлт гаргасан. Үүнд төрийн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадвар, туршлага, төрийн төлөө гэсэн чин сэтгэл нөлөөлсөн.
- Салбарын бодлого алдаатай, буруу ажиллаж байсан. Үүнийг сольж өөрчилж чадсандаа бахархдаг. Салбарынхаа ТББ-уудын үйл ажиллагааг идэвхжүүлсэн.
- Улсын хэмжээнд үнэлэгдэхүйц ТББ бий болгосон.
- Би ажилдаа дуртай, салбарт ажилладаг бүх хүмүүстэй адил харилцдаг нийтлэг зан маань нөлөөлдөг.
- Хуулийн хэрэгжилт сул, бодлогын баримт бичиг бодит хөрсөндөө буухгүй байх, хэрэгжүүлэхэд хувь хүний мэдлэг хандлага сул, орон нутгийн оролцоо муу байдаг.

3. Нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал

Төрийн захиргааны албан хаагчид нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдлыг тодорхойлох 7 үзүүлэлтүүдийг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 17):

- ⁷Хүмүүс хэдийгээр нийгмийн эрх ашиг гэж ярьдаг ч гэсэн үнэн хэрэгтээ хувийн эрх ашгаа боддог, ²³Би хувиа хичээлгүйгээр нийгэмд хувь нэмэр оруулдаг, ³⁰Төрийн алба утга учир, ач холбогдолтой байх нь маш чухал, ³⁷Төрийн албан хаагчдын хувьд дээд шатны удирдлагуудад үнэнч байхаас илүү нийтийн өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэх нь чухал, ³⁹Төр, олон нийтийн төлөө зүтгэх нь миний иргэний үүрэг гэж үздэг гэсэн таван хариултын дүн дунджаас (3.7) их байна.
- ³⁴Төрийн албан тушаалтнууд миний эрх ашгийг хөндсөн ч тэд нийтэд сайн зүйл хийж байвал би түүнийг нь чухал гэж үздэг гэсэн хариултын дүн дундажтай ойролцоо байгаа нь итгэлтэй бус, эргэлзсэн байдлыг харуулж байна.
- ¹⁶Нийгэмд юу болж байгааг сонирхох нь надад төвөгтэй байдаг гэсэн хариултын дүн дунджаас бага байгаа нь үл зөвшөөрсөн хариулт юм. Өөрөөр хэлбэл, Нийгэмд юу болж байгааг сонирхдог гэсэн утга юм. Төрийн захиргааны албан хаагчид нийгмийн ашиг сонирхлыг сахигдаа төрийн албыг утга учир, ач холбогдолтой байлгах, дээд шатны удирдлагуудад үнэнч байхаас илүүтэй нийгмийн өмнө хүлээсэн үүргээ үнэнчээр биелүүлэх, төр, олон нийтийн төлөө зүтгэхээ иргэний үүрэг хэмээн үзэх эрмэлзэлтэй байгаа нь харагдаж байна.

Хүснэгт 17. Нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|----|---|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 7 | Хүмүүс хэдийгээр нийгмийн эрх ашиг гэж ярьдаг ч гэсэн үнэн хэрэгтээ хувийн эрх ашгаа боддог | 4.00 | ✓ 0.28 | 0.76 | ➔ 0.24 |
| 16 | Нийгэмд юу болж байгааг сонирхох нь надад төвөгтэй байдаг | 2.80 | ✗ -0.92 | 1.07 | ↓ 0.06 |
| 23 | Би хувиа хичээлгүйгээр нийгэмд хувь нэмэр оруулсан | 3.97 | ✓ 0.25 | 0.62 | ➔ 0.26 |
| 30 | Төрийн алба утга учир, ач холбогдолтой байх нь маш чухал | 4.49 | ✓ 0.77 | 0.57 | ↑ 0.39 |
| 34 | Төрийн албан тушаалтнууд миний эрх ашгийг хөндсөн ч тэд нийтэд сайн зүйл хийж байвал би түүнийг нь чухал гэж үздэг. | 3.71 | ! -0.01 | 0.93 | ➔ 0.18 |
| 37 | Төрийн албан хаагчдын хувьд дээд шатны удирдлагуудад үнэнч байхаас илүү нийтийн өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэх нь чухал | 4.41 | ✓ 0.69 | 0.68 | ↑ 0.33 |
| 39 | Төр, олон нийтийн төлөө зүтгэх нь миний иргэний үүрэг гэж үздэг | 4.30 | ✓ 0.58 | 0.58 | ↑ 0.35 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл



Шигтгээ 3

- Өөрийн эзэмшсэн мэргэжлийн дагуу аймаг орон нутгийнхаа байгаль орчныг хамгаалж нөхөн сэргээж эко орчныг бий болгож байгаагаараа бахархдаг.
- Хүн болгоны амьдралд тус болж чадахгүй ч өөрийн хэмжээнд сум орон нутгийн иргэдэд төрөл бүрийн тусламж дэмжлэгт хамруулж, архины хамааралтай зарим иргэдэд нөлөөлж, зөв амьдрах итгэл өгч байгаа.
- Нийгмийн ажилтан учраас өрхүүдэд тулгамдаж байгаа асуудлыг бодлого, шийдвэрийн хүрээнд шийдвэрлэхийг зорьж ажилладаг.

4. Нийгмийн шударга ёс

Төрийн захиргааны албан хаагчид нийгмийн шударга ёсны талаарх үзэл бодлыг тодорхойлох 5 үзүүлэлтүүдийг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 18):

- ¹⁸Төрийн үйл хэрэг нь маш олон гавьяа шагналд хүргэнэ гэдэгт би итгэдэг гэсэн хариултын дүн дунджаас (3.7) их байна.
- ³²Нийгмийн аль нэг хэсэг нь бусадтайгаа өөрсдийн сайн сайхан, хангалуун амьдралаа хуваалцаж чадахгүй бол бид бүгд үнэ цэнэгүй, ³³Энэ ертөнцийг зүгээр оршин тогтнох газар биш сайн сайхан газар болгохын төлөө өөрийн бүхнийг зориулахыг хүсэж байна, ³⁸Бусдын эрх ашгийн төлөө би шахаж, дарамтлуулсан ч тэмцэхээс айхгүй байна гэсэн гурван хариултын дүн дундажтай ойролцоо байгаа нь итгэлтэй бус, эргэлзсэн байдлыг харуулж байна.
- ²⁰Засгийн газар нь нийгмийн шударга ёсыг тогтоохын төлөө их ажил хийж чадна гэдэгт би итгэдэггүй гэсэн хариултын дүн дунджаас бага байгаа нь асуултыг үл зөвшөөрсөн буюу “Засгийн газар нь нийгмийн шударга ёсыг тогтоохын төлөө ажил хийж чадна гэдэгт итгэдэг” гэсэн утга юм.

Нийгмийн сайн сайхны төлөө өөрийгөө зориулах, бусдын эрх ашгийн төлөө айхгүйгээр тэмцэж, нийгмийн шударга ёсыг сахиулахад эргэлзэж, харин төрийн үйл хэргийг үнэн шударгаар эрхэлж гавьяа шагналд хүрэх эрмэлзэлтэй байна.

Хүснэгт 18. Нийгмийн шударга ёс

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|----|---|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 18 | Төрийн үйл хэрэг нь маш олон гавьяа шагналд хүргэнэ гэдэгт би итгэдэг | 4.30 | ✓ 0.58 | 0.91 | → 0.13 |
| 20 | Засгийн газар нь нийгмийн шударга ёсыг тогтоохын төлөө их ажил хийж чадна гэдэгт би итгэдэггүй | 2.80 | ✗ -0.92 | 0.97 | ↓ -0.01 |
| 32 | Нийгмийн аль нэг хэсэг нь бусадтайгаа өөрсдийн сайн сайхан, хангалуун амьдралаа хуваалцаж чадахгүй бол бид бүгд үнэ цэнэгүй | 3.54 | ! -0.18 | 0.84 | ↑ 0.21 |
| 33 | Энэ ертөнцийг зүгээр оршин тогтнох газар биш сайн сайхан газар болгохын төлөө өөрийн бүхнийг зориулахыг хүсэж байна | 3.54 | ! -0.18 | 0.64 | ↑ 0.22 |
| 38 | Бусдын эрх ашгийн төлөө би шахаж, дарамтлуулсан ч тэмцэхээс айхгүй байна | 3.68 | ! -0.04 | 0.79 | ↑ 0.18 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Шигтгээ 4

- Би иргэдэд үйлчлэхдээ ялгаваргүй ханддаг. Үүнд хүнлэг ёс суртахуун нөлөөлдөг.
- Төрийн үйлчилгээг ард түмэнд хүргэхэд чадварлаг хамт олныг зөв удирдан чиглүүлэх явдал хамгийн чухал
- ТАХ-ийн ёс зүйг сахиж сахилга хариуцлагыг дээшлүүлсэн.
- Төрийн албан хаагчийн ёс зүйг баримталж, бусадтай эрх тэгш, зөв соёлтой, харилцаж түүнээсээ урам авдаг.

5. Иргэний үүрэг

Төрийн захиргааны албан хаагчид иргэний үүргийн талаарх үзэл бодлыг тодорхойлох 7 үзүүлэлтүүдийг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 19):

- ²¹Эх орныхоо өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэхийн төлөө би их замыг туулахад бэлэн байна, ²⁵Төрийн төлөө зүтгэнэ гэдэг нь иргэн байхын эрхэм үүрэг юм, ²⁸Ямар ч хүнд хэцүү, ачаалалтай байсан ч төрийн ажилд хүн бүр зүтгэх ёс суртахууны ухамсартай байх ёстой гэдэгт итгэдэг, ²⁹Бусад орхигдсон (гадуурхагдсан) хүмүүсийн төлөө санаа тавих үүрэгтэй гэж би боддог, ³⁵Миний хувьд ажил үүрэг, алдар нэр, эх орон гэдэг нь сэтгэлийн хөдөлгөөн төдий зүйл биш юм гэсэн таван хариултын дүн дунджаас (3.7) их байна.
- ¹⁴Төрийн албан хаагч байна гэдэг нь бусдаас илүү их үүрэг хүлээх ёстой гэдэгт би итгэдэг, ³⁶Хүмүүс хоорондын харилцан хамаарлаас үүсэж

байгаа асуудлыг шийдвэрлэхэд туслах нь миний үүрэг гэж боддог гэсэн хоёр хариултын дүн дундажтай ойролцоо байгаа нь итгэлтэй бус, эргэлзсэн байдлыг харуулж байна.

Судалгаанд оролцогчид ажил амьдралын урт замыг туулж эх орны өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлнэ, үүний тулд хүн бүр ёс суртахууны ухамсартай байх ёстой болохоос биш энэ бүхнийг сэтгэлийн хөөрөл төдий авч үзэж болохгүй гэсэн эрмэлзэлтэй байна.

Хүснэгт 19. Иргэний үүрэг

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|----|---|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 14 | Төрийн албан хаагч байна гэдэг нь бусдаас илүү их үүрэг хүлээх ёстой гэдэгт би итгэдэг | 3.68 | ! -0.04 | 0.67 | ↑ 0.53 |
| 21 | Эх орныхоо өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэхийн төлөө би их замыг туулахад бэлэн байна | 4.16 | ✓ 0.44 | 0.58 | ↑ 0.56 |
| 25 | Төрийн төлөө зүтгэнэ гэдэг нь иргэн байхын эрхэм үүрэг юм | 4.07 | ✓ 0.35 | 0.76 | ↑ 0.51 |
| 28 | Ямар ч хүнд хэцүү, ачаалалтай байсан ч төрийн ажилд хүн бүр зүтгэх ёс суртахууны ухамсартай байх ёстой гэдэгт итгэдэг | 4.20 | ✓ 0.48 | 0.67 | ↑ 0.56 |
| 29 | Бусад орхигдсон (гадуурхагдсан) хүмүүсийн төлөө санаа тавих үүрэгтэй гэж би боддог | 4.05 | ✓ 0.33 | 0.61 | → 0.48 |
| 35 | Миний хувьд ажил үүрэг, алдар нэр, эх орон гэдэг нь сэтгэлийн хөдөлгөөн төдий зүйл биш юм | 4.22 | ✓ 0.50 | 0.70 | → 0.45 |
| 36 | Хүмүүс хоорондын харилцан хамаарлаас үүсэж байгаа асуудлыг шийдвэрлэхэд туслах нь миний үүрэг | 3.71 | ! -0.01 | 0.80 | ↓ 0.35 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Шигтгээ 5

- ТА-нд анх орж, ТАХ болж байсан үе, цаг үеийн хүнд ажилд гар бие оролцож амжилттай биелүүлсэн үе хамгийн бахархалтай санагддаг.
- Нийгэмд чиглэсэн ёс суртахууны ухамсар сул байна.
- Ажлын байр тогтворгүйгээс, тодорхойгүйгээс эх орныхоо өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлж чадахгүйд хүрдэг тал бий.

6. Энэрэнгүй сэтгэл

Төрийн захиргааны албан хаагчид хүнлэг энэрэнгүй сэтгэлийг тодорхойлох 8 үзүүлэлтүүдийг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 20):

- ⁴Шаналж, зовнисон хүнийг хараад сэтгэлээ барих нь надад хэцүү байдаг, ⁸Миний хувьд, эх оронч үзэл гэдэгт бусдын сайн сайхны

төлөөх хариуцлага бас ордог, ¹³Өдөр тутмын үйл явдлууд нь биднийг, бие биеэсээ хэчнээн их хамааралтайг мэдрүүлж байдаг гэсэн гурван хариултын дүн дунджаас (3.7) их байна.

- ³Нийгмийн асуудалд хамаарах ихэнх хөтөлбөрүүд нь байхаас өөр аргагүй чухал, ²⁴Амьдралын гачигдалтай байгаа өөрсдийгөө өөд нь татах гэж хичээдэггүй хүмүүсийг би өрөвддөггүй, ⁴⁰Олон нийтэд зориулсан үнэхээр дэмжмээр хөтөлбөр маш цөөхөн байна (3.7) гэсэн гурван хариултын дүн дундажтай ойролцоо байгаа нь итгэлтэй бус, эргэлзсэн байдал юм.
- ²Ядуу зүдүү хүмүүсийн хүнд бэрх байдал миний сэтгэлийг нэг их хөдөлгөдөггүй, ¹⁰Би таньж мэдэхгүй хүмүүсийн сайн сайхных нь тухай бараг боддоггүй гэсэн хоёр хариултын дүн дунджаас бага байгаа нь үл зөвшөөрсөн хариулт юм.

Өөрөөр хэлбэл, “Хүмүүсийн хүнд бэрх байдал миний сэтгэлийг хөдөлгөдөг”, “Би хүмүүсийн сайн сайхны тухай боддог” гэсэн утга юм. Судалгаанд оролцсон төрийн захиргааны албан хаагчид бусдын сайн сайхны төлөөх хариуцлагыг эх оронч үзэлтэй хамаатуулан сайн муу ямар ч амьдралтай байсан өнөө цагийн бид бүхэн бие биеэсээ асар их хамааралтай амьдарч байгаа гэдгийг ойлгосноор хүнлэг энэрэнгүй сэтгэлтэй болохоо харуулах эрмэлзэлтэй байна.

Хүснэгт 20. Энэрэнгүй сэтгэл

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|----|---|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 2 | Ядуу зүдүү хүмүүсийн хүнд бэрх байдал миний сэтгэлийг нэг их хөдөлгөдөггүй | 2.18 | ✘ -1.54 | 0.91 | ↓ 0.03 |
| 3 | Нийгмийн асуудалд хамаарах ихэнх хөтөлбөрүүд нь байхаас өөр аргагүй чухал | 3.61 | ! -0.11 | 0.76 | ↓ 0.05 |
| 4 | Шаналж, зовнисон хүнийг хараад сэтгэлээ барих нь надад хэцүү байдаг | 3.79 | ✓ 0.07 | 0.73 | ↓ 0.02 |
| 8 | Миний хувьд, эх оронч үзэл гэдэгт бусдын сайн сайхны төлөөх хариуцлага бас ордог | 4.13 | ✓ 0.41 | 0.58 | ↓ 0.02 |
| 10 | Би таньж мэдэхгүй хүмүүсийн сайн сайхных нь тухай бараг боддоггүй | 2.71 | ✘ -1.02 | 0.98 | ↑ 0.18 |
| 13 | Өдөр тутмын үйл явдлууд нь биднийг, бие биеэсээ хэчнээн их хамааралтайг мэдрүүлж байдаг | 4.02 | ✓ 0.30 | 0.57 | ↓ 0.07 |
| 24 | Амьдралын гачигдалтай байгаа өөрсдийгөө өөд нь татах гэж хичээдэггүй хүмүүсийг би өрөвддөггүй | 3.38 | ! -0.34 | 1.00 | ↑ 0.16 |
| 40 | Олон нийтэд зориулсан үнэхээр дэмжмээр хөтөлбөр маш цөөхөн байна | 3.68 | ! -0.04 | 0.86 | ➔ 0.10 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✘ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Шигтгээ 6

- Иргэд, байгууллагын асуудлыг шийдэж үйлчлэхэд тэдний баярлаж байгааг нь харах хамгийн бахархалтай мөч байдаг.
- Хэрэглэгчээ дээдлэгч төрийн түшээ болсондоо бахархдаг. Иргэд ба төрийн албан хаагчдын хооронд бие биеэ харилцан ойлголцох зөрчил байсаар байна.

Төрийн албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзлийг нарийвчлан шинжилсэн нь төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзлийг тодорхойлох 6 багцын дунжийг харьцуулбал: Иргэний үүрэг, нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал, бодлогод оролцох сонирхол гурав дунджаас их буюу эерэг хандлагатай, харин нийгмийн шударга ёс, энэрэнгүй сэтгэл, амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах гурав дунджаас бага байгаа нь эдгээр чанарууд дутагдалтайг харуулж байна. Үндсэн хуульд бататгасан хүнлэг энэрэнгүй нийгэм байгуулах, нийгмийн шударга ёсыг сахиулахад төрийн албан хаагчдад амь биеэ хайрлахгүй зүтгэх шаардлага тавигдаж байна.

Хүснэгт 21. Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл (хураангуй)

| № | Үзүүлэлт | Дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Эрэмбэ |
|-----|---|--------|---------------------|--------|
| I | 1. Амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах | 3.51 | ✗ -0.21 | 5 |
| II | 2. Бодлогод оролцох сонирхол | 3.93 | ✓ 0.20 | 3 |
| III | 3. Нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал | 3.96 | ✓ 0.24 | 2 |
| IV | 4. Нийгмийн шударга ёс | 3.57 | ✗ -0.15 | 4 |
| V | 5. Иргэний үүрэг | 4.01 | ✓ 0.29 | 1 |
| VI | 6. Энэрэнгүй сэтгэл | 3.51 | ✗ -0.21 | 5 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Хүснэгт 22. Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл (насаар)

| № | Нас | Өөрийгөө зориулах | Бодлогод оролцох | Нийгмийн эрх ашиг | Шударга ёс | Иргэний үүрэг | Энэрэнгүй сэтгэл | Дундаж | Эрэмбэ |
|---|-----------|-------------------|------------------|-------------------|------------|---------------|------------------|--------|--------|
| 1 | 20-25 нас | ● 3.44 | ● 3.83 | ● 3.86 | ● 3.51 | ● 4.16 | ● 3.35 | ● 3.69 | IV |
| 2 | 26-30 нас | ● 3.40 | ● 3.84 | ● 3.90 | ● 3.38 | ● 4.06 | ● 3.41 | ● 3.67 | IV |
| 3 | 31-35 нас | ● 3.43 | ● 3.92 | ● 3.90 | ● 3.39 | ● 4.02 | ● 3.44 | ● 3.68 | IV |
| 4 | 36-40 нас | ● 3.48 | ● 3.95 | ● 3.99 | ● 3.43 | ● 4.13 | ● 3.43 | ● 3.73 | III |
| 5 | 41-45 нас | ● 3.55 | ● 4.02 | ● 4.04 | ● 3.34 | ● 4.16 | ● 3.53 | ● 3.77 | II |
| 6 | 46-50 нас | ● 3.66 | ● 3.90 | ● 4.03 | ● 3.47 | ● 4.10 | ● 3.40 | ● 3.76 | III |
| 7 | 51-55 нас | ● 3.68 | ● 3.99 | ● 4.04 | ● 3.44 | ● 4.09 | ● 3.44 | ● 3.78 | II |
| 8 | 56-60 нас | ● 3.86 | ● 4.00 | ● 4.06 | ● 3.53 | ● 4.26 | ● 3.49 | ● 3.87 | I |
| | Дундаж | | | | | | | 3.74 | |

Тэмдэглэгээ: Хөх, хөх саарал, саарал, хар гэсэн өнгөөр ихээс бага руу эрэмбэлэв.

Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл насны хувьд ямар онцлогтой байгааг шинжилбэл: Амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах, бодлогод оролцох сонирхол, нийгмийн шударга ёс, энэрэнгүй сэтгэлийг 36-аас дээш насныхан, үүнээс 51-60 насныхан илүү их чухалчилсан байна. Нийгмийн шударга ёс, иргэний үүрэг хоёр үзүүлэлтийг 20-25 насныхан болон 41-ээс дээш насныхан чухалчилж, харин 26-40 насныхан эдгээр зургаан эрмэлзэлд бага ач холбогдол өгсөн байна.

Хүснэгт 23. Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл (жендер)

| № | Хүйс | Өөрийгөө зориулах | Бодлогод оролцох | Нийгмийн эрх ашиг | Шударга ёс | Иргэний үүрэг | Энэрэнгүй сэтгэл | Дундаж | Эрэмбэ |
|---|---------|-------------------|------------------|-------------------|------------|---------------|------------------|--------|--------|
| 1 | Эрэгтэй | ▲ 3.53 | ▼ 3.88 | ▼ 3.95 | ▲ 3.42 | ▼ 4.09 | ▲ 3.46 | ▲ 3.72 | |
| 2 | Эмэгтэй | ▼ 3.50 | ▲ 3.96 | ▲ 3.96 | ▼ 3.41 | ▲ 4.10 | ▼ 3.42 | ▼ 3.72 | |

Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэх эрмэлзэл нь жендерийн хувьд их ялгаа ажиглагдсангүй. Ажилдаа өөрийгөө зориулах талд дээр эрэгтэйчүүд, харин эмэгтэйчүүдийн бодлогод оролцох эрмэлзэл эрэгтэйчүүдээс их байгаа нь өнөөдөр манай нийгэмд бодлогод оролцох, шийдвэр гаргах түвшинд эмэгтэйчүүдийн оролцоог нэмэгдүүлэх бодит шаардлага байгааг харуулж байна.

4.1.2 Хэрэгцээний шинжилгээ

Төрийн захиргааны албан хаагчдын 4 хэрэгцээг тодорхойлох (16 асуулт, 5 хэмжээс) өгөгдлийг аргачлалын дагуу нэгтгэж, дүгнэв.

1. Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ: Судалгаанд оролцогчдын өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээний 4 үзүүлэлтүүдийг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 24):

- ⁸Ямар ч ажлыг илүү сонирхолтой, эрч хүчтэй хийж болно, ¹¹Ажлаараа бахархах нь хамгийн дээд урамшуулал юм гэсэн хоёр хариултын дүн дунджаас (4.04) их байгаа нь өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээний гол үзүүлэлт болж байна.
- ⁹Олонх ажилтан өөрийн ажлаа аль болох илүү сайн гүйцэтгэхийг эрмэлзэж байдаг, ¹⁵Ажилтнууд бага зэргийн хяналт дор бие даан шийдвэр гаргаж, өөрийн ажлаа төлөвлөх дуртай гэсэн хоёр хариултын дүн дундажтай ойролцоо байгаа нь бусдын талаар эргэлзсэн бодолтой байна.

Хүснэгт 24. Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|----|--|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 8 | Ямар ч ажлыг илүү сонирхолтой, эрч хүчтэй хийж болно. | 4.30 | ✓ 0.26 | 0.61 | ✓ 0.49 |
| 9 | Олонх ажилчин өөрийн ажлаа аль болох илүү сайн гүйцэтгэхийг эрмэлзэж байдаг. | 3.99 | ! -0.06 | 0.81 | ✗ 0.28 |
| 11 | Ажлаараа бахархах нь хамгийн дээд урамшуулал юм | 4.36 | ✓ 0.32 | 0.68 | ! 0.40 |
| 15 | Ажилчид бага зэргийн хяналт дор бие даан шийдвэр гаргаж, өөрийн ажлаа төлөвлөх дуртай. | 3.95 | ! -0.09 | 0.66 | ! 0.43 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Шигтгээ 7

- Аливаа хүн өөрийн эзэмшсэн мэргэжил, мэдлэг чадвараа харуулсан, түүнийгээ дайчилсан ажил даалгавар гүйцэтгэж, үр дүнг нь үнэлүүлж, өөрийгөө хамт олон болон удирдлагад таниулах шиг сайхан зүйл байхгүй.
- ТА-нд ажиллаж байх хугацаанд хамгийн их баярлаж догдолж байсан үе бол өөрийн хийсэн ажлаа бусдад үнэлүүлж идэвх санаачилга гарган ажиллаж аймгийн ИТХ-ын жуух бичгээр шагнагдаж байсан үе, төрийн албанд хоёргүй сэтгэлээр зүтгэж өөрийн хийсэн ажлаараа бахархах сайхан байдаг.

2. Хүндлүүлэх хэрэгцээ: Судалгаанд оролцогчдын хүндлүүлэх хэрэгцээний 4 үзүүлэлтүүдийг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 25):

- ⁶Мэдлэг, ур чадвар ажилд нь хэрэг болж байхыг ажилчид хүсдэг гэсэн хариултын дүн дунджаас их байгаа нь хүндлүүлэх хэрэгцээний гол үзүүлэлт болж байна.
- ⁴Дунджаас дээгүүрх төвшний амжилтыг хүлээн зөвшөөрөх нь ажилтнуудад ач холбогдолтой, ¹⁴Дээд удирдлагатайгаа шууд харилцах нь ажилтанд хэрэгтэй гэсэн хоёр хариултын дүн дундажтай (4.04) ойролцоо байгаа нь энэ талаар эргэлзсэн бодолтойг харуулж байна.
- ¹²Ажилчид ажлын байрандаа өөрийгөө хамгийн шилдэг нь гэгдэхийг хүсдэг гэсэн хариултын дүн дунджаас (4.04) бага байгаа нь өөрийгөө дөвийлгөж үздэггүйг харуулж байна.

Хүснэгт 25. Хүндлүүлэх хэрэгцээ

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|----|--|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 4 | Дунджаас дээгүүрх түвшний амжилтыг хүлээн зөвшөөрөх нь олон ажилтанд ач холбогдолтой | 3.91 | ! -0.14 | 0.73 | ! 0.41 |
| 6 | Мэдлэг, ур чадвар ажилд нь хэрэг болж байхыг ажилчид хүсдэг | 4.28 | ✓ 0.24 | 0.53 | ✓ 0.55 |
| 12 | Ажилчид ажлын байрандаа өөрийгөө хамгийн шилдэг нь гэгдэхийг хүсдэг | 3.77 | ✗ -0.27 | 0.81 | ! 0.41 |
| 14 | Дээд удирдлагатайгаа шууд харилцах нь ажилтанд хэрэгтэй | 3.82 | ! -0.22 | 0.82 | ! 0.40 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Шигтгээ 8

- Би аливаа нэг өөрийн хариуцсан тодорхой нэг ажлыг үнэн сэтгэлээсээ маш бодит, гүйцэд хийх ёстой гэж боддог.
- Хаана ч очоод гологдохгүй гэж бодоод байхад хэд хэдэн удаа миний бодсоноор дүүрэг, нийслэлд үнэлгээ авч 1,2 дугаарт шалгарч байсан.
- Байнгын ажилтай болоод төрийн албан хаагчийн шалгалт өгөөд тангараг өргөж байх үе маш бахархалтай байлаа.
- Аливаа ажлыг хийж гүйцэтгээд ажлын гүйцэтгэл сайн үр дүнтэй болохыг харах маш чухал. Үүнд бүх хүний хүчин чармайлт нөлөөлнө.
- Дарга, хамаарах агентлаг мэргэжилтнүүд сайн санаачилгатай ажилд маань дэмжлэг үзүүлдэг.

3. Харилцааны хэрэгцээ: Судалгаанд оролцогчдын харилцааны хэрэгцээний 4 үзүүлэлтүүдийг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 26):

- ³Ажилчдын дунд таатай уур амьсгал бий болгохын тулд дарга санаачилга, хүчин чармайлт гаргах хэрэгтэй, ⁵Учир битүүлэг нууц хяналт нь ажилчдын дунд таагүй сэтгэгдэл төрүүлдэг гэсэн хоёр хариултын дүн дунджаас их байгаа нь харилцааны хэрэгцээний гол үзүүлэлт бөгөөд эдгээр удирдлагын арга барилтай холбоотой байна.
- ¹⁰Удирдлага ажлын бус цагаар олон нийтийн арга хэмжээ зохион байгуулж хүнээ анхаарч болно гэсэн хариултын дүн дундажтай ойролцоо байгаа нь эргэлзсэн бодолтойг харуулж байна.
- ¹³Албан бус бүлэг дэх харилцаа маш чухал гэсэн хариултын дүн дунджаас (4.04) бага байгаа нь албан бус харилцааг чухалд үзээгүйг харуулж байна.

Хүснэгт 26. Харилцааны хэрэгцээ

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|----|---|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 3 | Ажилчдын дунд таатай уур амьсгал бий болгохын тулд дарга санаачилга, хүчин чармайлт гаргах хэрэгтэй | 4.34 | ✓ 0.29 | 0.63 | ✓ 0.45 |
| 5 | Учир битүүлэг нууц хяналт нь ажилчдын дунд таагүй сэтгэгдэл төрүүлдэг | 4.18 | ✓ 0.14 | 0.71 | ✗ 0.31 |
| 10 | Удирдлага ажлын бус цагаар олон нийтийн арга хэмжээ зохион байгуулж хүнээ анхаарч болно. | 3.92 | ! -0.13 | 0.83 | ✗ 0.33 |
| 13 | Албан бус бүлэг дэх харилцаа маш чухал | 3.44 | ✗ -0.60 | 0.84 | ✗ 0.25 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Шигтгээ 9

- Төрийн албанд ажиллах хугацаанд найрсаг хамт олон бүрдэж багаараа эвсэг ажиллах үе байдаг.
- Ажил төрлөөс болж албан хаагчид муудалцах үе их гарна. Тэгээд тэр дорoo мартаад ажлаа багаараа хийдэг.
- Хамгийн үр дүнтэй ажил маань малын бүртгэл мэдээллийн сан бүрдүүлэх, малчдад урамшуулал олгох зэрэг ажлууд үр дүнтэй байсан. Үүнд байгууллагын удирдлага, ажлын хамт олон, олон нийт бүгд дэмжлэг болж ажиллаж нь нөлөөлж байсан. Одоо бол урам зоригтой, шийдэмгий ажлаа хийж байна. Гэхдээ удирдлага ба удирдуулагчдын хооронд мэргэжлийн болон үзэл бодлын зөрүү байна.
- Энэ нь практик туршлага харилцаанд сөргөөр нөлөөлж байна. Ажлын ачааллаас хамааран харилцаанд янз бүрийн асуудал үүсдэг. Бидний дунд эрх тэгш харилцаа сул байгаа.

4. Аюулгүй байдлын хэрэгцээ: Судалгаанд оролцогчдын аюулгүй байдлын хэрэгцээний 4 үзүүлэлтүүдийг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 27):

- ¹⁶Ажилчид бага зэргийн хяналт дор бие даан шийдвэр гаргаж, өөрийн ажлаа төлөвлөх дуртай гэсэн хариултын дүн дунджаас (4.04) их байгаа нь аюулгүй байдлын хэрэгцээнд чухал үзүүлэлт болохыг харуулж байна.
- ¹Юу шаардаж болохыг тодорхой болгодог учир ажил үүргийн хуваарийг дэлгэрэнгүй бичих нь ажилтанд хэрэгтэй, ⁷Тэтгэмж, ашиг хуваарилах зэрэг нь ажилчдыг байгууллагадаа тогтвор суурьшилтай ажиллахад чухал нөлөөтэй гэсэн хоёр хариултын дүн дундажтай ойролцоо байгаа нь эргэлзсэн бодолтой байгааг харуулж байна.
- ²Байгууллагын өрсөлдөх чадвараас ажилтай байх эсэх нь хамаарна гэдгийг ажилчдад сануулж байх хэрэгтэй гэсэн хариултын дүн дунджаас (4.04) бага байгаа нь төрийн байгууллагад өрсөлдөх чадварын тухай ойлголтыг төдийлөн анхаардаггүйг харуулж байна.

Хүснэгт 27. Аюулгүй байдлын хэрэгцээ

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|----|---|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 1 | Юу шаардаж болохыг тодорхой болгодог учир ажил үүргийн хуваарийг дэлгэрэнгүй бичих нь ажилтанд хэрэгтэй | 4.16 | ! 0.11 | 0.64 | ! 0.42 |
| 2 | Байгууллагын өрсөлдөх чадвараас ажилтай байх эсэх нь хамаарна гэдгийг ажилчдад сануулж байх хэрэгтэй | 3.76 | ✘ -0.28 | 0.82 | ✘ 0.23 |
| 7 | Тэтгэмж, ашиг хуваарилах зэрэг нь ажилчдыг байгууллагадаа тогтвор суурьшилтай ажиллахад чухал нөлөөтэй | 4.09 | ! 0.04 | 0.77 | ✓ 0.47 |
| 16 | Ажилчид бага зэргийн хяналт дор бие даан шийдвэр гаргаж, өөрийн ажлаа төлөвлөх дуртай. | 4.53 | ✓ 0.49 | 0.58 | ✓ 0.46 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✘ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Шигтгээ 10

- Төрийн албанд ажилласан хугацааны нэмэгдэл цалин авсан, цалин тогтмол, нэмэгдэл хангалттай, хийсэн ажил нь үнэлэгдэж байгаад талархдаг. Гэхдээ төрийн албан хаагчдын эрүүл мэндийн асуудалд анхаардаггүй, тэдний ар гэрийн амьдрал орхигдох явдал байдаг.
- Бараг бүх албан хаагчид зээлийн дарамттай амьдарч байна. Орон байрны асуудал ихтэй, ажлын байраа алдахаас их айдаг.

Хэрэгцээний шинжилгээг товч дүгнэж үзвэл төрийн захиргааны албан хаагчдын хэрэгцээг тодорхойлох уг судалгааны 4 үзүүлэлтийн дунджийг харьцуулбал: Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ нь өөрийн мэргэжил, боловсрол, авьяас чадвартаа итгэлтэй, түүнийгээ харуулах, нотлох хүсэл их байгаа гэсэн үг юм. Аюулгүй байдлын хэрэгцээ чухал байгаа нь ажлын байр баталгаатай гэдэгт итгэл сул эсвэл ажлын орчин болон хувийн амьдралын талаар санааг нь зовоож, сэтгэлийг нь түгшээж буй асуудлууд байгааг харуулж байна. Харин хүндлүүлэх болон харилцах хэрэгцээнүүд удаалж байна.

Хүснэгт 28. Төрийн захиргааны албан хаагчдын хэрэгцээ

| № | Асуулт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Эрэмбэ |
|-----|---------------------|-----------------|------------------|--------|
| I | Өөрийгөө илэрхийлэх | 4.15 | ✓ 0.102 | 1 |
| II | Хүндлүүлэх | 3.95 | ✘ -0.104 | 4 |
| III | Харилцах | 3.97 | ✘ -0.081 | 3 |
| IV | Аюулгүй байдал | 4.13 | ✓ 0.083 | 2 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✘ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

4.1.3 Мотивацыг дэмждэг болон сааруулдаг зүйлийн шинжилгээ

Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг дэмждэг болон сааруулдаг зүйлийг тодорхойлох (14 асуулт, 5 хэмжээс) өгөгдлийг шинжилсэн үр дүнг танилцуулъя.

1. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг дэмждэг зүйл

Албан хаагчдын мотивацыг дэмждэг зүйлийг эрэмбэлж үзвэл: ¹⁾Хамт олны эвсэг, ажил хэрэгч уур амьсгал, ²⁾Ажил үүргийн тодорхой байдал, ³⁾Биеийн эрүүл мэнд, сэтгэл санааны байдал, ⁴⁾Удирдах ажилтны үлгэр, дуурайл, удирдах эв дүй, ⁵⁾Шинэ мэдлэг, ур чадвар эзэмших, ⁶⁾Ажлын байрны тохь тух, ⁷⁾Бие даан ажиллах боломж, ⁸⁾Сонирхолтой, шинэлэг ажил, ⁹⁾Ар гэрийн нөхцөл байдал, уур амьсгал, ¹⁰⁾Ур чадвар сорьсон, хялбар бус ажил, ¹¹⁾Албан тушаал дэвших боломж, ¹²⁾Амьдрал ахуйд тусах ашиг, ¹³⁾Нэмэлт орлого олох боломж, ¹⁴⁾Улс төрийн намын дэмжлэг гэсэн эрэмбэ дараалалтай байна (Зураг 6).

Зураг 6. Албан хаагчдыг идэвх зүтгэлтэй ажиллахад дэмждэг зүйл



Шигтгээ 11

- ТАХ-д төрөөс урамшуулал дэмжлэг авдаг, баталгаатай нэр хүндтэй сайхан амьдарч байна. Төрийн албанд 25 жил ажиллаж байна.
- Урам идэвхийг тодорхой хэмжээнд л бий болгож байна.
- Миний хувьд хуучнаар бол үр дүнгийн гэрээг, одоогоор гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний биелэлтийг тооцуулахад мөнгөн урамшууллыг улиралд нэг удаа олгодог болсон нь зээлээс зээлийн хооронд байдаг надад бол маш их урам авдаг бодит зүйл маань юм. Урамшууллыг авахын тулд их хичээж ажиллах болсон.
- Төрөөс албан хаагч, ажилтанд өгч байгаа аливаа урамшуулал нь төрийн албан хаагч цаашид илүү их үр бүтээмжтэй, хариуцлагатай ажиллах итгэл баталгааг бий болгож байдаг.
- Ажиллах нөхцөлд хөдөлмөрлөх боломж, сэтгэл санааг, ахуй амьдралд дэмжлэг үзүүлж байгаа учраас урамтай ажилладаг.
- Мөнгөн урамшууллаас илүү сургалт, нөлөөллийн ажиллагаа идэвх төрүүлдэг.
- Сүүлийн жилүүдэд ажлын үр дүн байнга өсөж байна. Ажлын шинэ байртай болсон.
- Хамт олны зүтгэл, аймаг, ЕГ-ын удирдлагууд, УИХ-ын гишүүн, салбарын сайдын дэмжлэгээр олон жилийн дараа ажлын байраа шинэчилсэн.
- Өглөө ажилдаа ирээд тодорхой хэмжээний сайхан үг сонсоход тэр өдөртөө л аз жаргалтай байдаг.

2. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг сааруулдаг зүйл

Судалгаанд оролцогчдоос тэдний мотивацыг сааруулдаг зүйлийн (14 асуулт) хариултуудыг нэгтгэж, үр дүнг хураангуйлбал (Хүснэгт 29):

- ¹Ажлын шударга бус үнэлгээ, ³Ажил үүргийн шударга бус хуваарилалт, ⁵Ажил үүргийн тодорхойгүй байдал, ⁷Удирдлагын ёс зүйгүй байдал, ⁹Гэнэтийн төлөвлөөгүй, цаг нь тулсан ажил, ¹⁰Хувь хүн ба байгууллагын соёл, үнэт зүйлийн зөрүүтэй байдал, ¹⁴Хэт их ачаалал гэсэн долоон хариултын дүн дундажтай (3.5) ойролцоо буюу байгууллагын ажлын зохион байгуулалттай холбоотой байна.
- ²Өөртөө итгэлгүй, зориггүй, шийдэмгий бус байдал, ⁴Өөрийгөө илэрхийлэх чадвар дутмаг, ⁶Бусадтай ойлголцох чадвар дутмаг, ⁸Техникийн ур чадвар дутах байдал, ¹¹Эрх мэдэлгүй байдал, ¹²Ажлын байран дах дарамт, ¹³Мэдлэг чадвар, туршлага дутах байдал гэсэн долоон хариултын дүн дунджаас (3.5) бага буюу 12-р хариултаас бусад нь хувь хүний мэдлэг, чадвар, зохион байгуулалттай холбоотой байна.

Хүснэгт 29. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг сааруулдаг зүйл

| Үзүүлэлт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|---|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 1. Ажлын шударга бус үнэлгээ | 3.68 | ! 0.14 | 1.04 | ✓ 0.51 |
| 2. Өөртөө итгэлгүй, зориггүй, шийдэмгий бус байдал | 3.01 | ✗ -0.52 | 1.10 | ✓ 0.54 |
| 3. Ажил үүргийн шударга бус хуваарилалт | 3.59 | ! 0.06 | 1.08 | ✓ 0.58 |
| 4. Өөрийгөө илэрхийлэх чадвар дутмаг | 2.84 | ✗ -0.69 | 1.08 | ✓ 0.51 |
| 5. Ажил үүргийн тодорхойгүй байдал | 3.33 | ! -0.20 | 1.14 | ✓ 0.65 |
| 6. Бусадтай ойлголцох чадвар дутмаг | 2.54 | ✗ -0.99 | 1.04 | ✓ 0.52 |
| 7. Удирдлагын ёс зүйгүй байдал | 3.13 | ! -0.41 | 1.18 | ✓ 0.67 |
| 8. Техникийн ур чадвар дутах байдал | 2.95 | ✗ -0.59 | 1.12 | ✓ 0.55 |
| 9. Гэнэтийн төлөвлөөгүй, цаг нь тулсан ажил | 3.61 | ! 0.07 | 1.05 | ✓ 0.50 |
| 10. Хувь хүн ба байгууллагын соёл, үнэт зүйлийн зөрүүтэй байдал | 3.23 | ! -0.31 | 1.04 | ✓ 0.63 |
| 11. Эрх мэдэлгүй байдал | 3.01 | ✗ -0.53 | 1.07 | ✓ 0.56 |
| 12. Ажлын байран дахь дарамт | 2.81 | ✗ -0.72 | 1.14 | ✓ 0.65 |
| 13. Мэдлэг чадвар, туршлага дутах байдал | 2.83 | ✗ -0.70 | 1.10 | ✓ 0.55 |
| 14. Хэт их ачаалал | 3.38 | ! -0.16 | 1.12 | ✓ 0.59 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Ажлын дотоод сэдэл төрүүлэх, мотивацыг сааруулдаг зүйлийг эрэмбэлж үзвэл: ¹Ажлын шударга бус үнэлгээ, ²Гэнэтийн төлөвлөөгүй, цаг нь тулсан ажил, ³Ажил үүргийн шударга бус хуваарилалт, ⁴Хэт их ачаалал, ⁵Ажил үүргийн тодорхойгүй байдал, ⁶Хувь хүн ба байгууллагын соёл, үнэт зүйлийн зөрүүтэй байдал, ⁷Удирдлагын ёс зүйгүй байдал, ⁸Өөртөө итгэлгүй, зориггүй, шийдэмгий бус байдал, ⁹Эрх мэдэлгүй байдал, ¹⁰Техникийн ур чадвар дутах байдал, ¹¹Өөрийгөө илэрхийлэх чадвар дутмаг, ¹²Мэдлэг чадвар, туршлага дутах байдал, ¹³Ажлын байран дах дарамт, ¹⁴Бусадтай ойлголцох чадвар дутмаг гэсэн эрэмбэ дараалалтай байна (Зураг 7).

Зураг 7. Төрийн захиргааны албан хаагчийн мотивацыг сааруулдаг зүйл



Шигтгээ 12

Төрийн албан хаагчдыг идэвх зүтгэлтэй ажиллахад ажлын ачаалал их байдаг, урам, идэвх, сэдэл сул, сөрөг хандлага саад болж байна Мөн орон нутагт ажлын нөхцөл байдал хүнд, хүнд суртал авлига хээл хахуул, төрийн албан хаагчид үнэ цэнэтэй байж чаддаггүй, буруу шийдвэр, мэдлэг чадваргүй удирдлагын зан харилцаа, тоног төхөөрөмжийн хангалт сул, амьдралын болон ажлын байрны баталгаа сул, хэзээ ч халагдаж болох, уян хатан урамшууллын систем, намчирхдаг байдал саад болсоор байна

4.1.4 Ажлын дотоод сэдэл төрүүлдэг зүйлийн шинжилгээ

Төрийн албан хаагчдын ажлын дотоод сэдэл төрүүлдэг 10 зүйлийг (13 асуулт, 5 хэмжээс) хариултын үр дүнг танилцуулъя. Уг асуулга нь оролцогчдоос 13 асуултаар судалгааг авсны дараа 10 багцад харгалзуулсан аргачлалын дагуу нэгтгэдэг.

Хүснэгт 30. Төрийн захиргааны албан хаагчдын ажлын дотоод сэдэл төрүүлдэг зүйл

| Үзүүлэлт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт |
|------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| 1. Ажилдаа дуртай | 3.58 | ✓ 1.58 | 1.47 |
| 2. Албан тушаал, нэр хүндийн төлөө | 1.28 | ✗ -0.72 | 0.95 |
| 3. Хувийн ашиг орлогын төлөө | 1.13 | ✗ -0.87 | 0.97 |
| 4. Сурах, хөгжих сонирхол | 2.75 | ! 0.75 | 1.50 |
| 5. Биеийн амрыг харах | 1.25 | ✗ -0.75 | 0.99 |
| 6. Амиа хичээх | 0.82 | ✗ -1.18 | 0.57 |
| 7. Тусч үзэл, байдал | 4.35 | ✓ 2.35 | 0.90 |
| 8. Шүүмжлэлт | 0.64 | ✗ -1.36 | 0.48 |
| 9. Эерэг хандлага | 3.89 | ✓ 1.89 | 0.93 |
| 10. Сөрөг хандлага | 0.30 | ✗ -1.70 | 0.38 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

- ¹Ажилдаа дуртай, ⁷Тусч үзэл, байдал, ⁹Эерэг хандлага гурван хариултын дүн дунджаас (2.0) байгаа нь ажлын дотоод сэдлийг хамгийн их төрүүлж байна.
- ⁴Сурах, хөгжих сонирхлын дүн дундажтай ойролцоо байгаа нь төдийлөн чухал биш гэж харагдаж байна.
- ²Албан тушаал, нэр хүндийн төлөө, ³Хувийн ашиг орлогын төлөө, ⁵Биеийн амрыг харах, ⁶Амиа хичээх, ⁸Шүүмжлэлт хандлага, ¹⁰Сөрөг хандлага гэсэн зургаан хариултын дүн дунджаас (2.0) бага байгаа нь ажлын дотоод сөрөг сэдлийг үүсгэдэг болохыг харуулж байна.

Шигтгээ 13

- Миний хувьд ажилдаа дуртай сонирхолтой байдаг. Өдөр бүр өөр өөр иргэдтэй уулзаж, янз бүрийн зан байдалд ордог.
- Миний ажлын хувьд төрийн анхан шатны нэгж учраас сайхан зүйлс ярьж, иргэд тэр дундаа өвөө нар орж ирдэг.
- Энэ хүмүүсийн асуудлыг сонсож, шийдэл олох зэрэг тус дэм болж байдагт ажлын бахархал оршино. Төрийн албан хаагчид иргэдийн зайлшгүй хэрэгцээтэй үйлчилгээг өгч байгаа учраас үнэ цэнэтэй.
- Хувийн эрх ашиг орлогын төлөө ажиллах явдал их байна. Энэ нь хувь хүний өөрийн ёс суртахуун, ажлын арга барил, хүнтэй харилцах харилцаа гэх мэт маш олон зүйлээс шалтгаална.
- Аливаа ажилд сэтгэлээсээ хандаж ажиллахдаа төрөө гэсэн хоёрдмол сэтгэлгүй хандах хандлагаас шалтгаалаад үнэ цэнэтэй байх нь хувь хүн өөрөөс шалтгаалдаг.
- Албан тушаалын тодорхойлолт тодорхой биш байдлаас болж ачаалал харилцан адилгүй байдаг тал бий.

4.1.5 Ажлын байран дахь зан байдлын илрэлийн шинжилгээ

Төрийн захиргааны албан хаагчдын ажлын байран дахь зан байдлыг (10 асуулт, 5 хэмжээс) тодорхойлох өгөгдлийг нэгтгэсэн үр дүнг танилцуулъя.

- ¹Баяр хөөр, инээмсэглэл, ³Хамт олонч, нөхөрсөг байдал, ⁵Үнэнч шударга, итгэлтэй байдал, ⁷Тусархаг, найрсаг, ⁹ Тайван амгалан, бусдыг хүндлэх зэрэг таван хариултын дүн дунджаас (3.1) их байгаа нь ажлын байранд эерэг зан байдал чухал болохыг харуулж байна.
- ²Уур уцаар, бухимдал, ⁴Шүүмжлэлтэй байдал, ⁶Худал хуурмаг байдал, ⁸Амин хувиа хичээх байдал, ¹⁰ Бусдыг үл тоомсорлох зэрэг таван хариултын дүн дунджаас бага байгаа нь ажлын байранд сөрөг зан байдлыг үүсгэдэг болохыг харуулж байна.

Хүснэгт 31. Төрийн захиргааны албан хаагчдын ажлын байран дахь зан байдал

| Үзүүлэлт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт (чиглэл) | Стандарт хазайлт | Item-Total Correlation |
|-----------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| 1. Баяр хөөр, инээмсэглэл | 3.76 | ✓ 0.65 | 0.85 | 0.45 |
| 2. Уур уцаар, бухимдал | 2.63 | ! -0.48 | 0.77 | 0.43 |
| 3. Хамт олонч, нөхөрсөг байдал | 4.03 | ✓ 0.91 | 0.85 | 0.64 |
| 4. Шүүмжлэлтэй байдал | 2.88 | ! -0.23 | 0.76 | 0.34 |
| 5. Үнэнч шударга, итгэлтэй байдал | 3.82 | ✓ 0.71 | 0.88 | 0.59 |
| 6. Худал хуурмаг байдал | 2.10 | ✗ -1.01 | 0.97 | 0.60 |
| 7. Тусархаг, найрсаг | 3.86 | ✓ 0.75 | 0.82 | 0.64 |
| 8. Амин хувиа хичээх байдал | 2.16 | ✗ -0.95 | 0.99 | 0.63 |
| 9. Тайван амгалан, бусдыг хүндлэх | 3.97 | ✓ 0.86 | 0.85 | 0.57 |
| 10. Бусдыг үл тоомсорлох | 1.91 | ✗ -1.20 | 0.95 | 0.57 |
| Дундаж | 3.11 | | 0.87 | 0.54 |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Шигтгээ 14

- Нэг хүний зан байдалд ажлын хамт олон их нөлөөлдөг.
- Хувь хүний өөрийн ёс суртахуун, ая зан, хүмүүсийн намайг гэсэн хандлага буюу намайг гэж байгаа хүмүүсийн сэтгэлд ус цацаж болохгүй гэж байнга хичээдэг.
- Миний өдий эрч хүчтэй ажиллах нөхцөл байдал бололцоог намайг төрд зүтгэхэд нөлөөлдөг хүчин зүйл бол миний хамт олон юм Төрийн албанд ажиллаж байх хугацаанд ард иргэдээс талархлын мэндчилгээ, баярласан байх нь улам их ажиллах эрч хүч өгдөг.
- Миний ажиллах хугацаанд ажиллаж байсан байгууллагад томоохон өөрчлөлт гараагүй ба миний ажлын байранд хандах хандлага анх ажилд орох үеэс хойш их өөрчлөгдсөн. Нөлөөлөх хүчин зүйл нь хамт олон ойр дотнын хүмүүс. Төрийн ажил үүргийг цахимжуулах хүрээнд байгууллагын бүх материалыг цахимжуулж архивласан. Үүнийг хийхэд нөлөөлсөн зүйл нь төрийн бодлого болон хамт ажиллагчдын шинэ санаа, эрч хүч нөлөөлсөн. Хийсэн, хариуцаж буй ажлаа сэтгэлээсээ хийдэг. Цаг хугацаа, бусдын итгэлийг алдахгүйг хичээдэг. Байгууллагынхаа хэмжээнд шударга, шулуун, эмх цэгцтэй ажиллахад үлгэр дуурайлал болсон гэж боддог. Эдгээр эерэг зан байдлын зэрэгцээ төрийн албан хаагчдад хэт шүүмжлэгч зан, хүн чанаргүй, хариуцлагагүй, амин хувиа хичээх, ажил үүргээ бусдад тохох, ажлаасаа залхах, уурлаж уцаарлах зэрэг сөрөг зан байдал их бий шүү.

4.1.6 Мотивацийн потенциалын шинжилгээ

Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацийн потенциалыг тодорхойлох (5 асуулт, 7 хэмжээс) өгөгдлийг нэгтгэсэн үр дүнг танилцуулъя.

А. Ажлын байрны олон талт үйл ажиллагааг судлахад чадвар шаардсан төрөл бүрийн үйлдэл хийдэг 39 хувь, олон үйлдэл хийдэг 56 хувь, нэг хэвийн үйлдэл хийдэг 5 хувь байна (Зураг 8).

Зураг 8. Ажлын байрны олон талт үйл ажиллагаа

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------|------|--------------------|-------|-------|--|-------|
| 2.1% | 2.9% | 6.5% | 21.4% | 28.0% | 27.8% | 11.2% |
| Нэг хэвийн үйлдэл хийдэг | | Олон үйлдэл хийдэг | | | Чадвар шаардсан төрөл бүрийн үйлдэл хийдэг | |
| 5.0% | | 55.9% | | | 39.1% | |

Б. Ажлын хугацаа тодорхой эсэхийг судлахад тухайн ажлыг нь эхнээс дуустал хариуцаж хийдэг 53 хувь, эцсийн бүтээгдэхүүнээс ажлын хугацаа шалтгаалдаг 40 хувь, хувь, нийт ажлаас миний хийдэг ажлыг ялгахад хэцүү 6 хувь байна (Зураг 9):

Зураг 9. Ажлын хугацаа тодорхой эсэх

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|------|--|-------|-------|--|-------|
| 1.2% | 5.2% | 4.8% | 11.3% | 24.3% | 31.4% | 21.7% |
| Манай ажлаас миний хийдэг ажлыг ялгахад хэцүү | | Эцсийн бүтээгдэхүүнээс ажлын хугацаа шалтгаалдаг | | | Би ажлаа бүгдийг нь эхнээс дуустал хариуцаж хийдэг | |
| 6.4% | | 40.4% | | | 53.1% | |

В. Ажлын үр дүн бусдад нөлөөлөх байдлыг судлахад маш чухал 55 хувь, харьцангуй чухал 40 хувь, нэг их чухал биш 5 хувь байна. (Зураг 10):

Зураг 10. Ажлын үр дүн бусдад нөлөөлөх байдал

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------|------|------------------|-------|-------|-----------|-------|
| 1.3% | 4.1% | 5.2% | 15.6% | 19.0% | 30.2% | 24.6% |
| Нэг их чухал биш | | Харьцангуй чухал | | | Маш чухал | |
| 5.4% | | 39.8% | | | 54.8% | |

Г. Шийдвэр гаргах, шийдвэрийг хэрэгжүүлэх байдлыг судлахад шийдвэр гаргах эрх, үүрэг, хариуцлага хүлээдэг 20 хувь, зарим шийдвэрийг бие даан гаргадаг 63 хувь, бараг олгодоггүй 16 хувь байна. Энэ ажлын байрны эрх, үүргийн хүрээнд шийдвэр гаргах, түүнийг хэрэгжүүлэх боломж дунд төвшинтэйг харуулж байна. (Зураг 11):

Зураг 11. Шийдвэр гаргах, шийдвэрийг хэрэгжүүлэх байдал

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------|-------|------------------------------------|-------|-------|--|------|
| 4.6% | 11.8% | 13.6% | 24.6% | 25.0% | 13.2% | 7.1% |
| Бараг олгодоггүй | | Зарим шийдвэрийг бие даан гаргадаг | | | Шийдвэр гаргах эрх, үүрэг, хариуцлага хүлээдэг | |
| 16.4% | | 63.3% | | | 20.3% | |

Д. Ажлын явц, үр дүнгийн мэдээлэл авах байдлыг судлахад байнга авдаг 60 хувь, заримдаа 36 хувь, баг 4 хувь байна (Зураг 12):

Зураг 12. Ажлын явц, үр дүнгийн мэдээлэл авах байдал

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------|------|----------|-------|-------|--------|-------|
| 1.4% | 2.7% | 5.0% | 15.0% | 15.9% | 42.7% | 17.1% |
| Тун бага | | Заримдаа | | | Байнга | |
| 4.2% | | 35.9% | | | 59.9% | |

Дээрх 5 шинжилгээний дунжийг үзвэл судалгаанд оролцогчдын мотивацын потенциалын дунд, дундаас их хэмжээтэй байна (бага 7.5%, дунд 47.1%, их 45.5%).

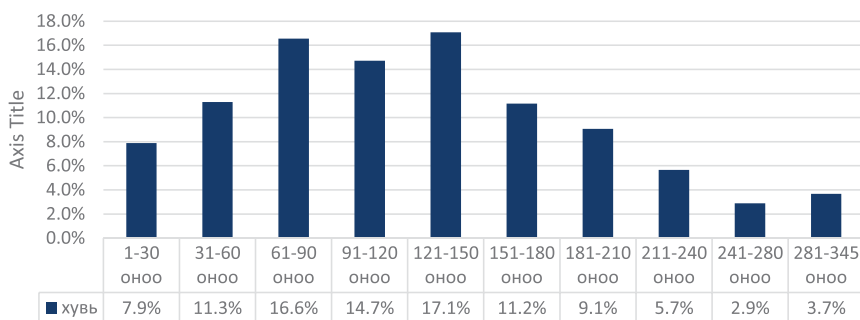
Хүснэгт 32. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын потенциал

| Үзүүлэлт | Жигнэсэн дундаж | Хазайлт [чиглэл] | Стандарт хазайлт |
|--|-----------------|------------------|------------------|
| А. Миний ажлын ажилбаруудын олон талт байдал | 4.99 | ! -0.07 | 1.34 |
| Б. Миний ажлын эхлэл, төгсгөл тодорхой эсэх | 5.34 | ✓ 0.28 | 1.43 |
| В. Миний ажлын үр дүн бусдын амьдрал, сайн сайханд нөлөөлдөг | 5.36 | ✓ 0.30 | 1.45 |
| Г. Миний ажил бие даан шийдвэр гаргах, хэрэгжүүлэх боломжтой | 4.22 | ✗ -0.84 | 1.55 |
| Д. Би ажлынхаа явц, үр дүнгийнхээ тухай мэдээллийг авдаг | 5.38 | ✓ 0.32 | 1.34 |
| Дундаж | 5.056 | | |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын потенциалыг жигнэсэн дундажтай нь харьцуулбал: ^БАжлын эхлэл, төгсгөл тодорхой, ^ВАжлын үр дүн бусдын амьдрал, сайн сайханд нөлөөлдөг, ^ДАжлынхаа явц, үр дүнгийнхээ тухай мэдээллийг авдаг гэсэн гурван асуултын хариулт эерэг, ^ААжлын ажилбаруудын олон талт байдлын хариулт дундажтай ойролцоо, харин ^ГАжлын талбарт бие даан шийдвэр гаргах, хэрэгжүүлэх байдлын хариулт дунджаас бага байна. Судалгаанд оролцогч тус бүрээр мотивацын потенциалыг тооцоолбол: Нийт оролцогчдын 120-оос бага оноотой 384 оролцогч буюу 50.5 хувийг мотивацжуулах шаардлагатай, 120-оос их оноотой 377 оролцогч буюу 49.5 хувийг мотивацжуулах шаардлага бага байна. Мотивацын потенциалын тархалтаас харахад мотивацжуулах шаардлагатай хэсэгт 61-120 оноо зонхилж байхад, мотивацжуулах шаардлага бага байгаа хэсэгт 121-150 оноо зонхилж байгаа нь “мотивац нэг их шаардлагагүй биш харин ч шаардлага” байгааг харуулж байна.

Зураг 13. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын потенциалын тархалт



Хүснэгт 33. Төрийн захиргааны албан хаагчдыг мотивацжуулах шаардлага (нас)

| Насны бүлэг | Шаардлагагүй | Шаардлагатай | Бүгд | Шаардлагагүй | Шаардлагатай |
|-------------|--------------|--------------|------|--------------|--------------|
| 20-25 нас | 15 | 22 | 37 | ✗ 40.5% | ✓ 59.5% |
| 26-30 нас | 45 | 57 | 102 | ! 44.1% | ! 55.9% |
| 31-35 нас | 82 | 93 | 175 | ! 46.9% | ! 53.1% |
| 36-40 нас | 73 | 85 | 158 | ! 46.2% | ! 53.8% |
| 41-45 нас | 60 | 42 | 102 | ✓ 58.8% | ✗ 41.2% |
| 46-50 нас | 39 | 36 | 75 | ! 52.0% | ! 48.0% |
| 51-55 нас | 32 | 27 | 59 | ! 54.2% | ! 45.8% |
| 56-60 нас | 21 | 10 | 31 | ✓ 67.7% | ✗ 32.3% |
| Дүн | 367 | 372 | 739 | 51.3% | 48.7% |

Тэмдэглэгээ: ✓ зөвшөөрсөн, санал нэг; ! дундаж хэмжээнд, ✗ эс зөвшөөрөх, анхаарах зүйл

Судалгаанд оролцсон 40-өөс дээш насны албан хаагчдад мотивацын шаардлага бага байгаа бол 20-35 насны албан хаагчдад мотивац шаардлагатай байна. Төрийн захиргааны албан хаагчид залуужиж байгаатай холбоотойгоор тэднийг мотивацжуулах бодлого, арга хэрэгсэл, хүчин зүйл зэргийг өнөө үеийн залуу хүний хэрэгцээ, сонирхол, хүсэл, эрмэлзэл, үнэт зүйлтэй уялдуулан өөрчлөх шаардлага гарч ирнэ.

4.1.7 Чанарын судалгааны шинжилгээ

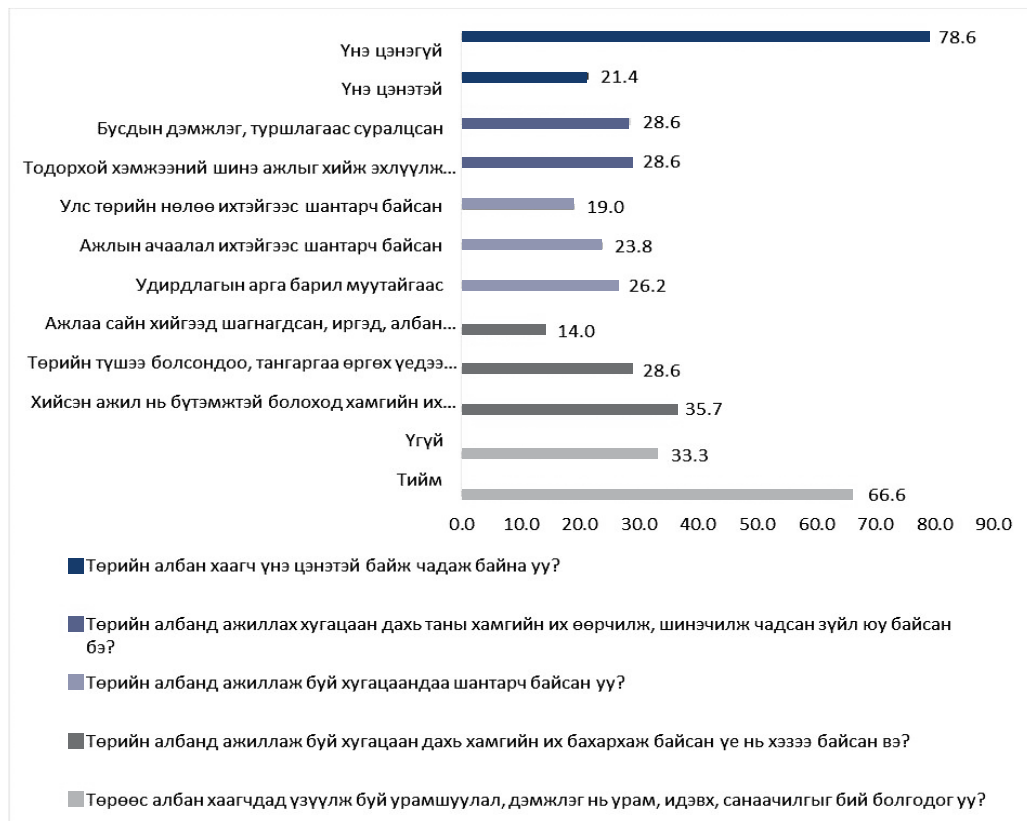
Судалгаанд хамрагдсан төрийн захиргааны 775 албан хаагчдаас санамсаргүй түүврийн аргаар Нийслэлийн ЗДТГ, Гаалийн Ерөнхий газар, Баянгол, Баянзүрх дүүргийн ЗДТГ, Говь-алтай, Өмнөговь, Булган аймгийн ЗДТГ-т 5-32 жил ажилласан, ТЗ-10 ангиллын 94 хүнийг сонгон фокус бүлгийн ярилцлага хийлээ. Ярилцлагын үр дүнгээс тоон шинжилгээг тодотгох зорилгоор шигтгээ байдлаар оруулсан ба чанарын шинжилгээг хавсралт 2-т бүрэн эхээр оруулав.

Хагас бүтэцлэгдсэн асуултуудад 42 албан хаагчийн өгсөн 210 хариултаас төрийн захиргааны албан хаагчдын дотоод сэдэл нь юу болдог, тэд ажлаасаа урам авдаг эсэх, төрийн албан хаагчид үнэ цэнэтэй байж чаддаг зэргийг тодорхойллоо. Үүнийг нэгтгэн авч үзвэл:

1. Төрөөс албан хаагчдад үзүүлж буй урамшуулал, дэмжлэг нь урам, идэвх, санаачилгыг бий болгодог уу? (мотивац хэр байна?) гэсэн асуултад төрөөс үзүүлж буй урамшуулал дэмжлэг нь урам, идэвх санаачилгыг бий болгодог гэж 66.6 хувь нь, харин 33.3 хувь нь урам, идэвхийг бий болгодоггүй гэж хариулсан байна.
2. Төрийн албанд ажиллаж буй хугацаан дахь хамгийн их бахархаж байсан үе нь хэзээ байсан вэ? (дотоод мотивац) гэсэн асуултад: хийсэн ажил нь бүтэмжтэй болоход хамгийн их бахархаж байсан гэж 35.7 хувь нь, 28.6 хувь нь төрийн түшээ болсондоо, тангаргаа өргөх үедээ хамгийн их бахархсан гэж хариулсан бол ажлаа сайн хийгээд шагнагдсанд ба иргэд, албан хаагчдын асуудлыг шийдээд баярлаж байгааг хараад бахархсан гэж 14.3 хувь хариулсан байна.
3. Төрийн албанд ажиллаж буй хугацаандаа шантарч байсан уу? Шалтгаан нь юу байсан бэ? (мотивацыг бууруулагч хүчин зүйл) гэж асуухад 26.2 хувь нь удирдлагын арга барил муутайгаас болж шантарч байсан, 23.8 хувь нь ажлын ачаалал ихтэйгээс шантарч байсан, 19.1 хувь нь улс төрийн нөлөө ихтэйгээс шантарч байсан гэж хариулсан байна.
4. Төрийн албанд ажиллах хугацаан дахь таны хамгийн их өөрчилж, шинэчилж чадсан зүйл юу байсан бэ? (мотивацыг нэмэгдүүлэх хүчин зүйл) гэж асуухад 33.3 хувь нь тодорхой хэмжээний шинэ ажлыг хийж эхлүүлж чадсан, харин 28.6 хувь нь бусдын дэмжлэг, туршлагаас суралцсан гэж хариулжээ.

5. Төрийн албан хаагч үнэ цэнэтэй байж чадаж байна уу? Тийм бол яагаад?, Үгүй бол яагаад? (улсад зүтгэх эрмэлзэл) гэсэн асуултад төрийн албан хаагч үнэ цэнэтэй байж чадаж байна гэж 21.4 хувь нь хариулж байхад төрийн албан хаагч нь үнэ цэнэтэй байж чадахгүй байна гэж 78.6 хувь нь хариулсан байна.

Зураг 14. Хагас бүтэцлэгдсэн асуулт бүхий ярилцлагын үр дүн



Энэхүү зурагт ТЗАХ-дад үзүүлж буй одоогийн урамшуулал, дэмжлэг нь тэдэнд урам, идэвх санаачилгыг бий болгодог бөгөөд ТЗАХ нь төрийн түшээ болж тангараг өргөх болон шагнагдах үед мөн хийсэн ажил нь бүтэмжтэй болоход, иргэд албан хаагчдын асуудлыг шийдээд баярлаж байгааг хараад өөрсдөөрөө их бахархдаг бол удирдлагын арга барил муутайгаас болон ажлын ачаалал ба ажилд нь улс төрийн нөлөө ихтэйгээс шантардаг байна. Харин тэд тодорхой хэмжээний шинэ ажлыг хийж, эхлүүлж чадсан болон бусдын дэмжлэг, туршлагаас суралцсандаа илүү идэвхэждэг ч өнөөгийн ТЗАХ-чид үнэ цэнэтэй байж чаддаггүй гэж дүгнэсэн нь тодорхой боллоо.

“Төрийн захиргааны албан хаагчдыг илүү идэвх, зүтгэлтэй ажиллуулж сэдэлжүүлэхэд юу чухал гэж та бодож байна вэ?” гэсэн асуултад төрийн захиргааны 52 албан хаагчаас бүгд 201 хариулт ирснийг эрэмбэлбэл:

1. Төрийн албан хаагчдын цалингаас бусад тэтгэмж, урамшуулал, нийгмийн асуудалд анхаарах
2. Төрийн албан хаагчдын цалингийн шатлалд анхаарах, цалинг нэмэгдүүлэх
3. Төрийн албан хаагчдыг мэдлэг, боловсролоо дээшлүүлэхэд бодлогоор дэмжих
4. Төрийн албан хаагчдын ажлын ачааллыг тэнцвэржүүлэх
5. Төрийн захиргааны албан тушаал, удирдлагад илүү чадварлаг, мэдлэгтэй, ёс зүйтэй хүнийг ажиллуулах (намын харьяаллаар бус)
6. Харилцаа, хамт олны уур амьсгалыг сайжруулах, сэтгэл санааны дэмжлэг, урамшуулал өгөх
7. Төрийн албанд тогтвор суурьшилтай ажиллахад дэмжлэг үзүүлэх
8. Ажлыг шударга үнэлэх
9. Ажлын байр баталгаатай, улс төрөөс ангид байх зэрэг нь хамгийн олон давтамжтай хариултауд байлаа.

Зураг 15. Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацыг нэмэгдүүлэх зүйл



ТЗАХ-дыг идэвхжүүлэхэд тэдэнд цалингаас бусад дэмжлэг үзүүлж, цалингийн шатлалд нь анхаарч, цалинг нэмэгдүүлэх нь хамгийн чухал ч тэднийг мэдлэг, боловсролоо дээшлүүлэхийг бодлогоор дэмжиж ажлын

ачааллыг нь тэнцвэржүүлэн шударгаар үнэлж, илүү мэдлэг, чадвар, ёс зүйтэй хүнээр удирдуулж, эерэг уур амьсгалтай хамт олонд, сэтгэл санааны дэмжлэг урамшуулалтай байж, тогтвортой, улс төрөөс ангид ажиллах нь нэлээдгүй чухал болох нь тогтоогдлоо.

Үүнээс гадна эдгээр 94 төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын бүрдэл хэсгүүдийн (улсад зүтгэх эрмэлзэл, төрийн захиргааны албан хаагчийн хэрэгцээ, идэвхтэй ажиллахыг дэмждэг ба сааруулдаг зүйл) хувьд бүгд 411 хариултаас “тийм” буюу зөвшөөрсөн, “үгүй” буюу зөвшөөрөөгүй хариултыг нэгтгэн үзэхэд “тийм” буюу зөвшөөрсөн эерэг хариулт нь 103 буюу 25 хувь нь мотивац шаардлагагүй, “үгүй” буюу зөвшөөрөөгүй сөрөг хариулт нь 308 буюу 75 хувь нь мотивац шаардлагатай гэж хариулсан ерөнхий дүн гарлаа. Үүнийг мотивацын бүрдэл хэсгүүдээр нь задлан авч үзвэл:

Хүснэгт 34. Мотивацын бүрдэл хэсгүүд

| № | Мотивацын бүрдэл хэсэг | “Тийм” буюу эерэг хариултын тоо ба % Мотивац шаардлагагүй | “Үгүй” буюу сөрөг хариултын тоо ба % Мотивац шаардлагатай |
|----|---|---|---|
| 1. | Улсад зүтгэх эрмэлзэл (86) | (28) 32.6% | (58) 67.4% |
| 2. | Хэрэгцээ (61) | (16) 26.2% | (45) 73.8% |
| 3. | Идэвхтэй ажиллахыг дэмждэг зүйл (82) | (25) 30.5% | - |
| 4. | Идэвхтэй ажиллахыг сааруулдаг зүйл (82) | - | (57) 69.5% |
| 5. | Дотоод сэдэл төрүүлэгч (73) | (11) 15% | (62) 85% |
| 6. | Ажлын байран дахь зан байдлын илрэл (109) | (23) 21.1% | (86) 78.9% |
| | | 103 буюу 25% | 308 буюу 75% |

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолсон

Хүснэгтээс харахад ТЗАХ-дын мотивацын өнөөгийн байдалд ТЗАХ-дын улсад зүтгэх эрмэлзэл нь өндөр чухал үзүүлэлт болж чаддаг бол тэднийг идэвхжүүлэхэд дотоод сэдлийг нь мэдрэх дэмжих (85%), гадаад сэдэл буюу ажлын байран дахь зан байдлын илрэлийг (78.9%) дэмжих нь чухал болох нь тодорхой харагдаж байна.

4.2 Мотивацын бүрдэл хоорондын хамаарлын шинжилгээ

4.2.1 Улсад зүтгэх эрмэлзэл ба мотивацын потенциалын хамаарал

“Улсад зүтгэх эрмэлзэл нь мотивацын потенциалд нөлөөлж байна” гэсэн таамаглалыг шалгахад Улсад зүтгэл эрмэлзлийн амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах ($r=0.14$), иргэний үүрэг ($r=0.13$) хоёр нь мотивацын потенциалтай сул хамааралтай, харин Бодлогод оролцох сонирхол, Нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал, Нийгмийн шударга ёс, Энэрэнгүй сэтгэл дөрөв нь мотивацын потенциалтай хамааралгүй байна.

Хамааралтай хэсэгт регрессийн шинжилгээ хийж үзвэл: “Төрийн захиргааны албан хаагчдын улсад зүтгэл эрмэлзлийн амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах, иргэний үүрэг хоёр их байвал мотивацын потенциал их байна” гэсэн дүгнэлт гарч байна.

Хүснэгт 35. Улсад зүтгэх эрмэлзэл, мотивацын потенциалын регрессийн шинжилгээ

| Үл хамаарах хувьсагч | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
|---|--------|------------|------|-------|------|
| Тогтмол | 14.183 | 26.867 | | .528 | .598 |
| X11 Амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах | 16.003 | 6.191 | .102 | 2.585 | .010 |
| X15 Иргэний үүрэг | 13.955 | 6.421 | .086 | 2.173 | .030 |
| Хамаарах хувьсагч: Мотивацын потенциал | | | | | |

Регрессийн тэгшитгэл: $Y_1 = B_{10} + B_{11} * X_{11} + B_{15} * X_{15}$; корреляцийн коэффициент $r=0.157$ буюу сул хамааралтай байна.

4.2.2 Улсад зүтгэх эрмэлзэл ба хэрэгцээний хамаарал

“Улсад зүтгэх эрмэлзэл, хэрэгцээ хоёр хамааралтай байна” гэсэн 2-р таамаглалыг шалгахад Улсад зүтгэх эрмэлзлийн 6 багц, хэрэгцээний 4 багц тус бүрийн хооронд сул хамаарал байна. Өөрөөр хэлбэл, улсад зүтгэх эрмэлзэл ба хэрэгцээ хоёрын зарим үзүүлэлтүүд нь утга ойролцоо байна.

Хүснэгт 36. Улсад зүтгэх эрмэлзэл, хэрэгцээ хоёрын корреляци

| | | Хэрэгцээ | | | |
|---------------------|--|------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|
| | | Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ | Хүндлүүлэх хэрэгцээ | Харилцах хэрэгцээ | Аюулгүй байдлын хэрэгцээ |
| Улс зүтгэх эрмэлзэл | Амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах | .252** | .242** | .178** | .252** |
| | Бодлогод оролцох сонирхол | .179** | .211** | .228** | .254** |
| | Нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал | .292** | .295** | .279** | .353** |
| | Нийгмийн шударга ёс | .266** | .353** | .259** | .282** |
| | Иргэний үүрэг | .462** | .391** | .353** | .411** |
| | Энэрэнгүй сэтгэл | .214** | .240** | .275** | .277** |

Тайлбар: ** $p < 0.01$ (99%) шинжилгээний үр дүнг (ач холбогдлын төвшин) зөвшөөрөх хэмжээ

Хэрэгцээнүүдийг мотивацын потенциалтай хамааралтай эсэхийг шалгахад: Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ нь мотивацын потенциалтай сул хамааралтай ($r=0.104$), харин хүндлүүлэх, харилцах, аюулгүй байдлын гурван хэрэгцээ нь мотивацын потенциалтай хамааралгүй байна.

Мотивацын потенциалтай хамааралтай байгаа Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээг үл хамаарах хувьсагч гэж үзээд регрессийн шинжилгээ хийж үзвэл: “Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ өндөр байвал мотивацын потенциал их байна” гэсэн дүгнэлт гарч байна.

Улсад зүтгэх эрмэлзэл, хэрэгцээ хоёр сул хамааралтай байна. Төрийн захиргааны албан хаагчдын өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ их байх нь мэдлэг, чадвараа бүтээлчээр хэрэгжүүлэх, шийдвэр гаргахад оролцох байдлаар илэрч байна.

4.2.3 Мотивацыг дэмждэг, сааруулдаг зүйл ба мотивацын потенциалын хамаарал

“Мотивацыг дэмждэг болон сааруулдаг зүйлүүд нь мотивацын потенциалд нөлөөлж байна” гэсэн таамаглалыг шалгахад дэмждэг зүйл нь хамааралгүй ($r=0.023$, $p=0.53$), харин саад болдог зүйл нь урвуу сул хамааралтай ($r=-0.127$, $p=0.00$) байна.

Регрессийн шинжилгээ хийж үзвэл: “Мотивацыг сааруулдаг зүйлүүд нь мотивацын потенциалыг бууруулж байна” гэсэн дүгнэлт гарч байна.

Хүснэгт 37. Мотивацын потенциал ба Идэвхтэй ажиллахад нөлөөлөх зүйлийн шинжилгээ

| Үл хамаарах хувьсагч | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
|--|---------|------------|-------|--------|------|
| Тогтмол | 168.371 | 11.963 | | 14.075 | .000 |
| Х31 Идэвхтэй ажиллахад саад болдог зүйл | -13.008 | 3.717 | -.127 | -3.499 | .000 |

Таамаглал шалгасан шинжилгээний нэгдсэн үр дүн

Төрийн албан хаагчийн мотивацын потенциалыг улсад зүтгэх эрмэлзлийн амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах нь өсгөж, харин идэвхтэй ажиллахад саад болдог зүйл нь бууруулж байна.

Төрийн захиргааны албан хаагчийн өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ нь улсад зүтгэх эрмэлзэл, мотивацын потенциалтай сул хамааралтай байна. Энэ нь “төрийн албан хаагчид төр, түмний төлөө өөрийн ажил, амьдралаа зориулах ёстой” гэсэн үнэлэмж багасаж, эсрэгээрээ төрийн албанд ажиллах нь өөрийн нэр, ашиг сонирхлыг дээшлүүлэх гэсэн хандлагатай болж байгааг харуулж байна.

Хүснэгт 38. Мотивацийн потенциалд нөлөөлөгч хүчин зүйлийн регрессийн шинжилгээ

| Хувьсагч | | B | Std. Error | Beta | T | Sig. |
|----------|-------------------------------------|---------|------------|-------|--------|--------|
| | Тогтмол | -17.117 | 33.580 | | -.510 | .610 |
| X1 | Улсад зүтгэх: өөрийгөө зориулах | 13.967 | 6.171 | .089 | 2.263 | .024** |
| X2 | Улсад зүтгэх: иргэний үүрэг | 5.145 | 7.057 | .031 | .729 | .466 |
| X3 | Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ | 3.520 | 6.565 | .022 | .536 | .592 |
| X4 | Идэвхтэй ажиллахад саад болдог зүйл | -10.686 | 3.696 | -.104 | -2.892 | .004** |

Тайлбар: ** p < 0.01 (99%) шинжилгээний үр дүнг (ач холбогдлын төвшин) зөвшөөрөх хэмжээ

Регрессийн тэгшитгэл: $Y = B_0 + B_1 * X_1 + B_4 * X_4$; корреляцийн коэффициент $r=0.3$ буюу сул хамааралтай байна.

V. ДҮГНЭЛТ

Монгол Улсын төрийн захиргааны шинэчлэлийн агуулгын хүрээнд томоохон байр суурь эзэлдэг асуудлуудын нэг нь төрийн албаны өөрчлөлт юм. Тэр тусмаа төрийн албаны хүний нөөцийн удирдлагын шинэчлэлийг төрийн албан хаагчдын ажил хэргийн мэдлэг, ур чадварын төвшинг жигдлэх, төрийн албан хаагчдын манлайлах чадварыг шинэ шатанд гаргаж, албаныхаа үүрэгт хандах үнэнч хандлага, төрийн албаны үйлчилгээг нийтэд хүртээмжтэй, ил тод, алагчлалгүй шударга хүргэж төр, иргэдийн итгэлцлийг шаардлагатай хэмжээнд хүргэх зэрэгт чиглүүлж байгаа болно. Түүнчилэн төрийн албаны томилгоо болон бусад үйл ажиллагааг улс төрийн нөлөөллөөс бүрэн хараат бус болгож, төрийн албаны залгамж, тогтвортой, мэргэшсэн байдлыг хангах, төрийн албаны бүх шатны албан тушаалд тавих тусгай шаардлагыг буй болгож, зөвхөн төрийн албанд оруулсан хувь нэмэр, гавьяа зүтгэл, гаргасан амжилт туршлагыг нь чанд харгалзан томилгоо явуулдаг тогтолцоог бүрдүүлэн хэвшүүлэх зэрэгт анхаарлаа хандуулан олон хөтөлбөр, төслүүдийг хэрэгжүүлж байна. Энэ бүхний эцсийн үр дүн нь төрийн албан хаагчдын мэдлэг, чадвар, хандлагаас шалтгаална.

Тийм учраас хүний нөөцийг төрийн албанд анх шалгаруулж авах, албан тушаалд томилох болон дэвшүүлэх, чөлөөлөх, албан тушаалын ангилал, зэрэглэл, цалин хөлс, урамшууллын зохистой тогтолцоог бий болгох, сургалт, хөгжлийн бодлогыг тодорхойлох, ажлын гүйцэтгэлийг урамшуулах зэрэг хүний нөөцийн удирдлагын бүхий л асуудлыг “мерит” зарчимтай холбож тогтолцооны өргөн хүрээнд авч үзэх болсон.

Шинэчлэн найруулж 2019 оны 1-р сараас хэрэгжиж буй Төрийн албаны тухай хуулийн 3.1.3-д “чадахуйн зарчим /мерит/” гэж иргэнийг төрийн албанд сонгон шалгаруулж томилох, чөлөөлөх, ажлын гүйцэтгэлийг нь үнэлэх, дэвшүүлэх, шагнаж урамшуулах асуудлыг шийдвэрлэхдээ хувь хүний мэдлэг, боловсрол, мэргэжил, мэргэшил, ур чадвар, туршлага, ажлын үр дүнд тулгуурлахыг” ойлгохоор заажээ. Төрийн албан хаагчдын мотивац нь төрийн албаны болон хүний нөөцийн удирдлагын шинэчлэл, чадахуйн зарчимтай салшгүй холбоотой бөгөөд эдгээрийн хэрэгжилтэд гол хөшүүрэг болох үйл ажиллагаа юм. Тийм учраас бид энэ удаа төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын өнөөгийн байдлыг судлахаар тогтож, олон улсын аргачлалын дагуу мотивацын бүрдлийг улсад зүтгэх эрмэлзэл, хэрэгцээ, нөлөөлөх хүчин зүйл зэргээр авч үзэж, эдгээр нь мотивацын потенциалд хэрхэн нөлөөлж байгааг судлан шинжиллээ. Уг судалгаанд системчилсэн түүврийн дагуу

төрийн захиргааны 775 албан хаагчдыг хамруулж, асуулга, сорилын аргаар, санамсаргүй түүврийн аргаар 94 албан хаагчаас фокус бүлгийн ярилцлагын аргаар өгөгдөл цуглуулан шинжилгээ хийлээ.

Улсад зүтгэх эрмэлзэл нь зургаан бүлгээс бүрдэх бөгөөд эдгээрийг төрийн захиргааны албан хаагчдын хувьд судалж үзэхэд өргөсөн тангаргаас гадна төрийн албанд зүтгэхдээ тэд иргэний үүрэг гэж үзэх, мөн цаашилбал нийтийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал, бодлогод оролцох сонирхол, нийгмийн шударга ёс, хүнлэг энэрэнгүй сэтгэл, ажилдаа амь биеэ хайрлахгүй өөрийгөө зориулах эрмэлзлүүд ийнхүү дарааллаар гарч ирсэн. Сонирхол татах зүйл нь төрийн захиргааны албан хаагчид эрхэлж буй албаа иргэний үүрэг л гэж үзэж байгаа болохоос түүний төлөө эрдэм чадал, амь биеэ зориулан зүтгэх эрмэлзэлгүй байгаа нь харагдсан болно.

Төрийн албан хаагчдын хэрэгцээг тодорхойлоход тэдний хувьд өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ их тулгамдсан төдийгүй аюулгүй байдлын хэрэгцээ, харилцах, хүндлүүлэх гэсэн хэрэгцээний эрэмбэтэй байв. Ярилцлагын үр дүнгээс харахад албан хаагчдын нийгмийн халамж, хангамж, дэмжлэг, өөрсдийн эрүүл мэнд, ажлын байрны баталгаа, орон сууцны хангамж, цалин хөлс урамшуулал, зээл, буцалтгүй тусламж зэрэг асуудлууд шаардлагын хэмжээнд хүрэхгүй байгаа нь аюулгүй байдлын хэрэгцээ хангалтгүй байгааг харуулж байна.

Судалгааны дараагийн хэсэгт албан хаагчдын мотивацыг дэмждэг зүйлүүд нь хамт олны эвсэг, ажил хэрэгч уур амьсгал, ажил үүргийн тодорхой байдал, биеийн эрүүл мэнд, сэтгэл санааны байдал, удирдах ажилтны үлгэр дуурайл, шинэ мэдлэг ур чадвар эзэмших зэрэг нь байсан бол мотивацыг сааруулдаг зүйл нь ажлын шударга бус үнэлгээ, гэнэтийн, төлөвлөөгүй, цаг нь тулсан ажил, ажил үүргийн шударга бус хуваарилалт, хэт их ачаалал, ажил үүргийн тодорхойгүй байдал байдаг байна. Үүнийг 13 жилийн өмнө хийсэн “Төрийн албан хаагчдын үүдлэгийн өнөөгийн байдал, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн судалгаа”-тай харьцуулан үзэхэд онцын ялгаагүй шахам буюу мотивацыг дэмждэг болон сааруулдаг зүйлүүд нь 1-3 байраар урагшилж, хойшилж гарч ирсэн байна.

Фокус бүлгийн ярилцлагыг нээлттэй асуултаар 52 төрийн албан хаагчидтай хийж, тэдний өгсөн 201 хариултаас төрийн захиргааны албан хаагчдыг юу илүү идэвхжүүлэн сэдэлжүүлдгийг тогтоох, мөн судалгаанд хамрагдсан 94 төрийн албан хаагчдаас авсан нийт 411 хариултаас төрийн захиргааны албан хаагчдад мотивац шаардлагатай болон шаардлагагүй гэдгийг тодруулах зорилгоор чанарын шинжилгээ хийж үзлээ.

Төрөөс албан хаагчдад үзүүлж буй урамшуулал, дэмжлэг нь урам, идэвх, санаачилгыг бий болгодог уу? гэсэн асуултад бий болгодог гэж 66.6 хувь нь, харин 33.4 хувь нь урам, идэвхийг бий болгодоггүй гэж хариулсан байна. Эдгээр төрийн албан хаагчдын мотивацын бүрдэл хэсгүүдийн (улсад



зүтгэх эрмэлзэл, төрийн албан хаагчийн хэрэгцээ, идэвхитэй ажиллахыг дэмждэг ба сааруулдаг зүйл, дотоод сэдэл төрүүлэгч, ажлын байран дахь зан байдлын илрэл) хувьд бүгд 411 хариултаас “тийм” буюу зөвшөөрсөн, “үгүй” буюу зөвшөөрөөгүй хариултыг нэгтгэн үзэхэд “тийм” буюу зөвшөөрсөн эерэг хариулт нь 103 буюу 25 хувь нь мотивац шаардлагагүй, “үгүй” буюу зөвшөөрөөгүй сөрөг хариулт нь 308 буюу 75 хувь нь мотивац шаардлагатай гэж хариулсан байлаа.

Бидний хийсэн тоон судалгааны үр дүнгээр Төрийн захиргааны албан хаагчдын 50.5 хувийг мотивацжуулах шаардлагатай, харин 49.5 хувийг мотивацжуулах шаардлагагүй гэж гарсан. Энэ бүхнээс харахад төрийн захиргааны албан хаагчдад мотивац илүү хэрэгтэй байна. Хууль, дүрэм журам, бодлогын бичиг баримтад энэ хэсгийн эхэнд дурдсан зарчим, заалтууд сайхан харагдаж, сонсогдож байгаа ч бодит амьдралд хэрэгжихгүй, мэдэгдэхүйц үр дүн гарахгүй байгааг судалгаанд оролцогчид ярьж, тайлбарлаж байлаа.

Төрийн албан хаагчдын цалин хөлс, тэтгэвэр тэтгэмжийг нэмэгдүүлэх, орон сууц болон нийгмийн бусад асуудлыг сайжруулан шийдвэрлэх талаар сүүлийн жилүүдэд дорвитой алхмууд хийгдэж байгаа хэдий ч улсад зүтгэх эрмэлзэл, хэрэгцээ, мотивацыг дэмждэг, сааруулдаг зүйл болон мотивацын потенциал хоорондын хамаарлын шинжилгээ, тоон ба чанарын судалгааны үр дүнгээс харахад, сэтгэл зүй, ёс зүйн асуудлууд, удирдах ажилтнуудын манлайлал, удирдах арга барилыг өөрчлөн шинэчлэх чиглэлээр илүү анхаарч ажиллах шаардлагатай болох нь харагдлаа.

ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

Монгол эх сурвалж

- Батхүү, Д. (2019). *Төрийн албан хаагчийн мэдлэг хуваалцах сэдэл, төрд зүтгэх эрмэлзлийн хамаарал*. Магистрын судалгааны ажил. Улаанбаатар.
- Бенедикт Бринкер, Холм Педерсен. (2020). *PSM, SOC (Sense of Coherence), SOC-R ба EM-ийн ойлголтыг нэгтгэн PSM-ийн өсөлт/бууралт*. Public Management Review.
- Болормаа, Д. (1998). *Байгууллагын зохион байгуулалтын зан төлөв*. Улаанбаатар.
- Болормаа, Д., Оюунгэрэл, Т. (2006). *Хүний нөөцийн удирдлага*. Улаанбаатар.
- Брю, Ж. (2017). *Ажлын сэдэл ба төрийн үйлчилгээний мотивац: хүсэл эрмэлзэл, ажлын сэтгэл ханамж*. Public Management Review.
- Даваасүрэн, Д. (2011). *Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн идэвхжүүлэлтийг боловсронгуй болгох зарим асуудал*. Төрийн захиргаа сэтгүүл, дугаар 20. Улаанбаатар.
- Даваасүрэн, Д. (2012). *Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн идэвхжүүлэлтийг боловсронгуй болгох зарим асуудал*. Улаанбаатар.
- Дэлхийн Банк. (2020). *Уул уурхай ба оюун ухаан*. Судалгааны тайлан. Улаанбаатар
- Нарантуяа, Ж. (2019). *Улсад зүтгэх эрмэлзлийн тухай ойлголт, онолын үзэл баримтлал, судалгаа*. Төрийн удирдлага сэтгүүл, дугаар 09. Улаанбаатар
- Жаргал, Г., Сэлэнгэ, Н. (2020). *Судалгааны арга зүйд суралцах нь*. Улаанбаатар.
- Зегер Ван Дер Вал, Даваадулам, Ц. (2018). *Хорин нэгдүгээр зууны Төрийн албаны менежер*. Улаанбаатар.
- Зүмбэрэлхам, Д. (2018). *Монгол улсын төрийн албаны шинэтгэл: Туршлага, Сургамж, Цаашдын чиг хандлага*. Төрийн албаны удирдах ажилтны анхдугаар чуулган. Улаанбаатар.
- Казанцева, А.К. (2001). *Общий менеджмент*. Москва.
- Канад, Азийн сан, Сант Маралын сан. (2017). *Монгол улсад ардчилсан оролцоотойгоор төрийн албанд сайн засаглал, ил тод байдлыг бэхжүүлэх нь*. Улаанбаатар.
- Лүндээжанцан, Д. (1998). *Төр, эрх зүйн онол*. Улаанбаатар
- Лхаашид, Д. (1985). *Удирдлагын нийгэм сэтгэл зүйн зарим практик асуудал*. Улаанбаатар.
- МУЗГ. (2020). *Алсын хараа 2050: Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого*. Улаанбаатар.

- Монгол Улсын Их Хурлын 24 дүгээр тогтоол. (2004). *Төрийн албаны шинэтгэлийн дунд хугацааны стратеги*. Улаанбаатар.
- Наранчимэг, Н. (2010). *Хүний нөөцийн урамшууллын мөнгөн бус хэлбэрүүд*. Улаанбаатар.
- Наранцэцэг, П. (2009). *Хүний нөөцийн менежмент*. Улаанбаатар.
- Орчаков, О.А. (2001). *Организационное новеждение*. Москва.
- Риц, А. (2020). *Төрийн үйлчилгээний мотивац ба нийгмийн сэдэл нь хоорондоо хэрхэн уялдаатай болох, эдгээр хоёр ойлголт нь төрийн албан хаагчдын зан үйлийн үр дүнд хэрхэн нөлөөлдөг вэ? "Public Management Review" сэтгүүл*. 974-998.
- Скот, К. (2019). *Төрийн албаны мотивац, нийгмийн мотивац ба альтруизм*. International Journal of Public Administration сэтгүүл, 42 дугаар. Улаанбаатар
- Төрийн албаны зөвлөл. (2018). *2017 оны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар.
- Төрийн албаны зөвлөл. (2018). *Төрийн албан хаагчидын анхдугаар чуулганы эмхтгэл*. Улаанбаатар.
- Төрийн албаны зөвлөл. (2019). *2018 оны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар.
- Төрийн удирдлагын судалгааны хүрээлэн, (2010). *Төрийн удирдлагын судалгаа*. Улаанбаатар.
- Удирдлагын академи. (2006). *Төрийн албан хаагчийн үүдлэг, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн шинжилгээ*. Судалгааны тайлан. Улаанбаатар.
- Удирдагын академи. (2008). *Төрийн албан хаагчийн сонирхлын зөрчил, түүнийг шийдвэрлэх арга зам*. Судалгааны тайлан. Улаанбаатар.
- УИХ. (2019). *Төрийн албаны тухай хууль*. Шинэчилсэн найруулга. Улаанбаатар
- Ундрaм, Ч., Шуурав, Я. нар. (2020). *Менежментийн шинжлэх ухааны нэр томъёоны тайлбар толь бичиг*. Улаанбаатар.
- Цанжид, А. (2011). *Төр барихуй Монгол ухаан*. Улаанбаатар.
- Цэвэлмаа, Ц. (1998). *Хүний нөөцийн менежмент*. Улаанбаатар.
- Цэнд, Н., Шуурав, Я., Пүрэвдагва, Х., Батхүрэл, Г. (2009). *Менежмент*. Улаанбаатар.
- Цэрэндорж, Д., Энхбайгаль, Б. (2006). *Төрийн албан хаагчдын үүдлэг, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн шинжилгээ*. Улаанбаатар.
- Цэцэгмаа, Ц. (2009). *Хүний нөөцийн менежмент*. Улаанбаатар.
- Чадраабал, Д., Баатар, Ч. (2006). *Хүний нөөцийн менежмент*. Улаанбаатар.

Гадаад эх сурвалж:

Perry and Wise. (1990). *The Motivational Bases of Public Service: Foundations for a Third Wave of Research*. Indiana University from <https://www.researchgate.net/publication/280212166>

Roxana Corduneanu, Adina Dudau & Georgios Kominis. (2020). *Мөнгөн урамшуулал ба төрийн үйлчилгээний мотивац (PSM) хоорондын хамаарал*. Public Management Review.

Steven Van de Walle. (2007). *International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World*.

ХАВСРАЛТ 1. СУДАЛГААНЫ АСУУЛГА

Судалгааны асуулга

Энэ судалгаа нь Төрийн захиргааны албан хаагчдын мотивацын өнөөгийн байдал, түүнд нөлөөлж буй хүчин зүйлийг тодорхойлох зорилготой бөгөөд Та асуултад чин сэтгэлээсээ, ажил хэрэгч, нямбай, бүрэн хариулт өгнө үү? Таны хариултын нууцлалыг чанд хадгалах болно.

А. Дараах асуултуудын 5 хариултаас өөрийн сонгосон хариултын нүдэнд (✓) гэж тэмдэглэнэ үү?

| № | Асуулт | Огт зөвшөөрөхгүй | Зөвшөөрөхгүй | Мэдэхгүй | Зөвшөөрнө | Бүрэн зөвшөөрнө |
|----|---|------------------|--------------|----------|-----------|-----------------|
| 01 | Нийгэмд өөрчлөлт хийх нь хувийн амжилтаас илүү чухал | | | | | |
| 02 | Өөрийн ажил үүргээ амь биеэсээ илүү өндөрт тавих ёстой гэдэгт би итгэдэг | | | | | |
| 03 | Санхүүгийн чадвартай байх нь миний хувьд сайн үйл хийхээс илүү чухал | | | | | |
| 04 | Өөрийнхөө төлөө гэхээс илүү их үйл хэргийн төлөө би ихэнх зүйлийг зориулдаг | | | | | |
| 05 | Хэн ч надад мөнгө төлөхгүй ч гэсэн бусдад үйлчлэх нь сайхан мэдрэмж төрүүлдэг | | | | | |
| 06 | Хүмүүс нийгмээс авч байгаагаас илүүг буцааж өгөх ёстой гэж боддог | | | | | |
| 07 | Би бусдад туслахын төлөө өөрөө хохирч, эрсдэлд орж чадах тийм цөөхөн хүний нэг мөн | | | | | |
| 08 | Сайхан нийгмийн төлөө би өөрийгөө маш ихээр золиослоход бэлэн байдаг | | | | | |
| 09 | Улс төр бол бохир | | | | | |
| 10 | Ямар нэг зөв санааг хуульд тусгаж чаддаг хүмүүсийг би үнэлдэг | | | | | |
| 11 | Төрийн албан хаагчдын хувьд ёс суртахуун нь мэдлэг чадвараас илүү чухал гэж гэж үздэг. | | | | | |
| 12 | Төрийн бодлого боловсруулах явцад харилцан буулт хийж тохиролцох нь надад таалагддаггүй | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Улс төрчдийн талаар би нэг их сонирхдоггүй | | | | | | |
| 14 | Хүмүүс хэдийгээр нийгмийн эрх ашиг гэж ярьдаг ч гэсэн үнэн хэрэгтээ хувийн эрх ашгаа боддог | | | | | | |
| 15 | Нийгэмд юу болж байгааг сонирхох нь надад төвөгтэй байдаг | | | | | | |
| 16 | Би хувиа хичээлгүйгээр нийгэмд хувь нэмэр оруулсан | | | | | | |
| 17 | Төрийн алба утга учир, ач холбогдолтой байх нь маш чухал | | | | | | |
| 18 | Төрийн албан тушаалтнууд миний эрх ашгийг хөндсөн ч тэд нийтэд сайн зүйл хийж байвал би түүнийг нь чухал гэж үздэг. | | | | | | |
| 19 | Төрийн албан хаагчдын хувьд дээд шатны удирдлагуудад үнэнч байхаас илүү нийтийн өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэх нь чухал | | | | | | |
| 20 | Төр, олон нийтийн төлөө зүтгэх нь миний иргэний үүрэг гэж үздэг | | | | | | |
| 21 | Төрийн үйл хэрэг нь маш олон гавьяа шагналд хүргэнэ гэдэгт би итгэдэг | | | | | | |
| 22 | Засгийн газар нь нийгмийн шударга ёсыг тогтоохын төлөө их ажил хийж чадна гэдэгт би итгэдэггүй | | | | | | |
| 23 | Нийгмийн аль нэг хэсэг нь бусадтайгаа өөрсдийн сайн сайхан, хангалуун амьдралаа хуваалцаж чадахгүй бол бид бүгд үнэ цэнэгүй | | | | | | |
| 24 | Энэ ертөнцийг зүгээр оршин тогтнох газар биш сайн сайхан газар болгохын төлөө өөрийн бүхнийг зориулахыг хүсэж байна | | | | | | |
| 25 | Бусдын эрх ашгийн төлөө би шахаж, дарамтлуулсан ч тэмцэхээс айхгүй байна | | | | | | |
| 26 | Төрийн албан хаагч байна гэдэг нь бусдаас илүү их үүрэг хүлээх ёстой гэдэгт би итгэдэг | | | | | | |
| 27 | Эх орныхоо өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэхийн төлөө би их замыг туулахад бэлэн байна | | | | | | |
| 28 | Төрийн төлөө зүтгэнэ гэдэг нь иргэн байхын эрхэм үүрэг юм | | | | | | |
| 29 | Ямар ч хүнд хэцүү, ачаалалтай байсан ч төрийн ажилд хүн бүр зүтгэх ёс суртахууны ухамсартай байх ёстой гэдэгт итгэдэг | | | | | | |
| 30 | Бусад орхигдсон (гадуурхагдсан) хүмүүсийн төлөө санаа тавих үүрэгтэй гэж би боддог | | | | | | |
| 31 | Миний хувьд ажил үүрэг, алдар нэр, эх орон гэдэг нь сэтгэлийн хөдөлгөөн төдий зүйл биш юм | | | | | | |
| 32 | Хүмүүс хоорондын харилцан хамаарлаас үүсэж байгаа асуудлыг шийдвэрлэхэд туслах нь миний үүрэг гэж боддог | | | | | | |
| 33 | Ядуу зүдүү хүмүүсийн хүнд бэрх байдал миний сэтгэлийг нэг их хөдөлгөдөггүй | | | | | | |
| 34 | Нийгмийн асуудалд хамаарах ихэнх хөтөлбөрүүд нь байхаас өөр аргагүй чухал зүйл юм | | | | | | |
| 35 | Шаналж, зовнисон хүнийг хараад сэтгэлээ барих нь надад хэцүү байдаг | | | | | | |
| 36 | Миний хувьд, эх оронч үзэл гэдэгт бусдын сайн сайхны төлөөх хариуцлага бас ордог | | | | | | |
| 37 | Би таньж мэдэхгүй хүмүүсийн сайн сайхных нь тухай бараг боддоггүй | | | | | | |
| 38 | Өдөр тутмын үйл явдлууд нь биднийг, бие биеэсээ хэчнээн их хамааралтайг мэдрүүлж байдаг | | | | | | |



| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 39 | Амьдралын гачигдалтай байгаа өөрсдийгөө өөд нь татах гэж хичээдэггүй хүмүүсийг би өрөвддөггүй | | | | | |
| 40 | Олон нийтэд зориулсан үнэхээр дэмжмээр хөтөлбөр маш цөөхөн байна | | | | | |
| 41 | Юу шаардаж болохыг тодорхой болгодог учир ажил үүргийн хуваарийг дэлгэрэнгүй бичих нь ажилтанд хэрэгтэй | | | | | |
| 42 | Байгууллагын өрсөлдөх чадвараас ажилтай байх эсэх нь хамаарна гэдгийг ажилчдад сануулж байх хэрэгтэй | | | | | |
| 43 | Ажилчдын дунд таатай уур амьсгал бий болгохын тулд дарга санаачилга, хүчин чармайлт гаргах хэрэгтэй | | | | | |
| 44 | Дунджаас дээгүүрх түвшний амжилтыг хүлээн зөвшөөрөх нь олон ажилтанд ач холбогдолтой | | | | | |
| 45 | Учир битүүлэг нууц хяналт нь ажилчдын дунд таагүй сэтгэгдэл төрүүлдэг | | | | | |
| 46 | Мэдлэг, ур чадвар ажилд нь хэрэг болж байхыг ажилчид хүсдэг | | | | | |
| 47 | Тэтгэмж, ашиг хуваарилах зэрэг нь ажилчдыг байгууллагадаа тогтвор суурьшилтай ажиллахад чухал нөлөөтэй | | | | | |
| 48 | Ямар ч ажлыг илүү сонирхолтой, эрч хүчтэй хийж болно. | | | | | |
| 49 | Олонх ажилчин өөрийн ажлаа аль болох илүү сайн гүйцэтгэхийг эрмэлзэж байдаг. | | | | | |
| 50 | Удирдлага ажлын бус цагаар олон нийтийн арга хэмжээ зохион байгуулж хүнээ анхаарч болно. | | | | | |
| 51 | Ажлаараа бахархах нь хамгийн дээд урамшуулал юм | | | | | |
| 52 | Ажилчид ажлын байрандаа өөрийгөө хамгийн шилдэг нь гэгдэхийг хүсдэг | | | | | |
| 53 | Албан бус бүлэг дэх харилцаа маш чухал | | | | | |
| 54 | Дээд удирдлагатайгаа шууд харилцах нь ажилтанд хэрэгтэй | | | | | |
| 55 | Ажилчид бага зэргийн хяналт дор бие даан шийдвэр гаргаж, өөрийн ажлаа төлөвлөх дуртай. | | | | | |
| 56 | Ажилтанд ажлын байрны баталгаа чухал | | | | | |

| B1. Танд идэвх зүтгэлтэй ажиллахад юу нөлөөлдөг вэ? | | Огт зөвшөөрөхгүй | Зөвшөөрөхгүй | Мэдэхгүй | Зөвшөөрнө | Бүрэн зөвшөөрнө |
|--|--------------------------------------|------------------|--------------|----------|-----------|-----------------|
| | | | | | | |
| 57 | Нэмэлт орлого олох боломж | | | | | |
| 58 | Амьдрал ахуйд тусах ашиг | | | | | |
| 59 | Албан тушаал дэвших боломж | | | | | |
| 60 | Ур чадвар сорьсон, хялбар бус ажил | | | | | |
| 61 | Ар гэрийн нөхцөл байдал, уур амьсгал | | | | | |
| 62 | Сонирхолтой, шинэлэг ажил | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 63 | Удирдах ажилтны үлгэр, дуурайл, удирдах эв дүй | | | | | |
| 64 | Бие даан ажиллах боломж | | | | | |
| 65 | Шинэ мэдлэг, ур чадвар эзэмших | | | | | |
| 66 | Ажлын байрны тохь тух | | | | | |
| 67 | Хамт олны эвсэг, ажил хэрэгч уур амьсгал | | | | | |
| 68 | Ажил үүргийн тодорхой байдал | | | | | |
| 69 | Улс төрийн намын дэмжлэг | | | | | |
| 70 | Биеийн эрүүл мэнд, сэтгэл санааны байдал | | | | | |

| B2. Танд идэвх зүтгэлтэй ажиллахад юу саад болж байна вэ? | | Огт зөвшөөрөхгүй | Зөвшөөрөхгүй | Мэдэхгүй | Зөвшөөрнө | Бүрэн зөвшөөрнө |
|--|---|------------------|--------------|----------|-----------|-----------------|
| 71 | Ажлын шударга бус үнэлгээ | | | | | |
| 72 | Өөртөө итгэлгүй, зориггүй, шийдэмгий бус байдал | | | | | |
| 73 | Ажил үүргийн шударга бус хуваарилалт | | | | | |
| 74 | Өөрийгөө илэрхийлэх чадвар дутмаг | | | | | |
| 75 | Ажил үүргийн тодорхойгүй байдал | | | | | |
| 76 | Бусадтай ойлголцох чадвар дутмаг | | | | | |
| 77 | Удирдлагын ёс зүйгүй байдал | | | | | |
| 78 | Техникийн ур чадвар дутах байдал | | | | | |
| 79 | Гэнэтийн төлөвлөөгүй, цаг нь тулсан ажил | | | | | |
| 80 | Хувь хүн ба байгууллагын соёл, үнэт зүйлийн зөрөөтэй байдал | | | | | |
| 81 | Эрх мэдэлгүй байдал | | | | | |
| 82 | Ажлын байран дахь дарамт | | | | | |
| 83 | Мэдлэг чадвар, туршлага дутах байдал | | | | | |
| 84 | Хэт их ачаалал | | | | | |

C. Та өөрийн ажлын онцлогийг тодорхойлно уу?

A. Таны ажил ямар ажилбаруудыг шаарддаг вэ? (нэгийг дугуйлна уу)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------|---|----------------------------|---|---|--|---|
| Нэг хэвийн үйлдэл хийдэг | | Нэлээд хэдэн үйлдэл хийдэг | | | Өндөр чадвар шаардсан, төрөл бүрийн үйлдэл | |

Б. Таны ажлын эхлэл, төгсгөл нь тодорхой байдаг уу? Эсвэл томоохон ажлын нэг хэсэг болдог уу? (нэгийг дугуйлна уу)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|--|---|
| Манай ажил, үйлчилгээнээс миний ажлыг ялгахад хэцүү | | Эцсийн бүтээгдэхүүнээс ажлын үр дүнг харж болно | | | Би ажлаа бүгдийг нь эхнээс дуустал хийдэг. | |

В. Таны ажлын үр дүн бусдын амьдрал, сайн сайхан байдалд бодитойгоор нөлөөлж чадах уу?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------|---|------------------|---|---|-----------|---|
| Нэг их чухал биш | | Харьцангуй чухал | | | Маш чухал | |

Г. Таны ажил бие даан шийдвэр гаргах, түүнийг хэрэгжүүлэх боломжийг хэр олгодог вэ?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------|---|--|---|---|--|---|
| Бараг олгодоггүй | | Зарим шийдвэрийг бие даан гаргадаг, боломж олгодог | | | Шийдвэр гаргах эрх, хариуцлага хүлээдэг. | |

Д. Та ажлын явц, үр дүнгийнхээ тухай мэдээллийг авдаг уу?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------|---|----------|---|---|--------|---|
| Тун бага | | Заримдаа | | | Байнга | |

D. Та дараах асуултуудыг уншаад өөрт тохирох нэг хариултыг сонгож дугуйлна уу?

1. Та ажлаа юуны төлөө хийдэг вэ?

1. Дуртай, сонирхолтой ажлынхаа төлөө
2. Өөрийгөө хөгжүүлэх боломжийн төлөө
3. Тогтмол цалинтай ажиллахын төлөө
4. Өөрийн болон гэр бүлийнхээ төлөө
5. Нэр хүндтэй төрийн албаны төлөө

2. Таны ажлын юу нь сайхан байдаг вэ?

1. Төрд зүтгэж байгаа учир сайхан
2. Миний ажил өөрийн болон гэр бүлийн асуудлыг шийдэхэд нэмэртэй байдаг
3. Дуртай учир сайхан байдаг

4. Ажлын байр баталгаатай байдаг
5. Илүү юм сурах, олон хүнтэй харилцдаг учир

3. Таны ажлын юу нь чухал гэж боддог вэ?

1. Тогтвортой ажиллах нь чухал
2. Олон янзын ажил хийж сурах, олон хүнтэй харилцах
3. Цалин бага ч би ажиллах дуртай
4. Албан тушаал ахих боломжтой гэж боддог
5. Бусдад хэрэгтэй ажил хийдэг гэж боддог

4. Ажилдаа та хэрхэн ханддаг вэ?

1. Миний байр суурь улам бэхэжнэ
2. Ажлаа цагт нь хийх нь чухал гэж боддог
3. Би илүү туршлага, чадвартай болно гэж боддог
4. Хийх ёстой ажил гэж боддог
5. Миний нэр хүнд өснө гэж боддог

5. Таны ажлын юу нь амар хялбар санагддаг вэ?

1. Би илүү туршлагатай (мэргэшсэн) учраас
2. Ажлаа сэтгэлээсээ хийж байгаа учраас
3. Миний ажил бусдад намайг таниулж байдаг учраас
4. Хариуцлагаас хол байдаг учраас
5. Ажил маань миний амьдралд маш чухал учраас

6. Таны ажил хэнд, юунд илүү нөлөөлдөг гэж та боддог вэ?

1. Хувийн амьдрал илүү нөлөөлдөг
2. Албан тушаал ахихад нөлөөлдөг
3. Ард иргэд байгууллага, хамт олонд илүү нөлөөлдөг
4. Ажлаас бусад зүйл хийхэд нөлөөлдөг
5. Надад туршлага хуримтлуулахад нөлөөлдөг

7. Та өгсөн үүрэг даалгаврыг хэрхэн хүлээж авдаг вэ?

1. Нэр хүнд олох, албан тушаал ахих боломжтой
2. Тэгж ингэс хийгээд хийчихнэ
3. Өөрийгөө илэрхийлэн харуулах боломж



4. Ямар нэг боломж нээгдэж байна
5. Цаг хугацаанд нь хурдан шуурхай биелүүлнэ

8. Төсөл, хөтөлбөрт оролцож туршлага хуримтлуулах боломж танд хэр байдаг вэ?

1. Төсөл хөтөлбөрт оролцохыг чухалчилдаггүй
2. Би үндсэн ажлаа л хийдэг
3. Төсөл хөтөлбөрт оролцохыг хичээдэг
4. Аливаа төсөл хөтөлбөрт оролцоход бэлэн байдаг
5. Төсөл хөтөлбөрт байнга оролцдог

9. Та хэрхэн, яаж ажлын туршлага хуримтлуулдаг вэ?

1. Би байнга уншиж, судалж, туршиж туршлага хуримтлуулдаг
2. Би янз бүрийн арга замаар туршлага хуримтлуулдаг
3. Би нэр хүндтэй болохын тулд туршлага хуримтлуулахыг хичээдэг
4. Би ажлаасаа байнга туршлага хуримтлуулж чаддаг
5. Аажимдаа туршлагатай болно гэж боддог

10. Шинэ ажилтанд мэдэхгүй, чадахгүй зүйл тулгарлавал хэрхэн ханддаг вэ?

1. Энгийн, наад захын зүйлийг мэдэхгүй, чадахгүй байгааг нь анхааруулна.
2. Ийм зүйл мэдэхгүй хүн цаашид яаж ажиллана даа гэж бодно.
3. Ажилдаа өөрөө суралцах нь зөв гэж бодно.
4. Мэдэхгүй, чадахгүй зүйлд нь тусалж, зааж өгөхийг бодно.
5. Надад бас ийм үе тохиолдож байсан гэж бодно.

11. Таны ажилтан өөрийн мэдрэмж, сэтгэлийн хөдөлгөөнөө бусдад нээлттэй илэрхийлэхийг та юу гэж боддог вэ?

1. Мэдрэмж, сэтгэлийн хөдөлгөөний илэрхийлэх нь буруу гэж бодно.
2. Мэдрэмж, сэтгэлийн хөдөлгөөнөө хянаж илэрхийлж байхыг анхааруулна.
3. Мэдрэмж, сэтгэлийн хөдөлгөөнөө бусдад нээлттэй илэрхийлэх нь буруу зүйл биш гэж бодно.
4. Тухайн хүний хувийн асуудал гэж бодно.

5. Мэдрэмж, сэтгэлийн хөдөлгөөнөө зөв илэрхийлж бай гэж зөвлөнө.

12. Таны ажилтан маш их баяр хөөртэй эсвэл гунигтай байвал та хэрхэн ханддаг вэ?

1. Баяр хөөр, гунигтай байгаа байдлыг нь хуваалцана.
2. Баяр хөөр, гунигтай байгаа байдлыг нь хуваалцах шаардлагагүй гэж бодно.
3. Яагаад баяр хөөр, гунигтай байгаа нь асууж сонирхоно.
4. Баяр хөөр, гунигтай байгаагаа бусдад мэдэгдэх хэрэггүй гэж бодно.
5. Ажилтнаа төдийлөн анзаардаггүй, анзаарах нь чухал биш гэж бодно.

13. Та даргынхаа удаа дараагийн зэмлэлийг хэрхэн хүлээн авдаг вэ?

1. Миний төлөө зэмлэж байна гэж хүлээж авдаг.
2. Нэг их тоодоггүй, тоохгүй өнгөрдөг.
3. Дарга муухай ааштай, дандаа ажилтнаа зэмлэдэг гэж хүлээж авдаг.
4. Намайг дэмжихгүй байгаа учраас зэмлэдэг гэж хүлээж авдаг.
5. Би илүү ажиллаж чаддаг болно гэж хүлээж авдаг

Е. Дараах 10 байдал таны ажлын байранд хэрхэн илэрдгийг тус бүрд нь, тохирох хариултыг нь сонгон (✓) тэмдэглэнэ үү?

| № | Ажлын байранд тохиолдох зүйлс | Огт үгүй | Хааяа | Заримдаа | Олон удаа | Байнга, үргэлж |
|----|--------------------------------|----------|-------|----------|-----------|----------------|
| 1 | Баяр хөөр, инээмсэглэл | | | | | |
| 2 | Уур уцаар, бухимдал | | | | | |
| 3 | Хамт олонч, нөхөрсөг байдал | | | | | |
| 4 | Шүүмжлэлтэй байдал | | | | | |
| 5 | Үнэнч шударга, итгэлтэй байдал | | | | | |
| 6 | Худал хуурмаг байдал | | | | | |
| 7 | Тусархаг, найрсаг | | | | | |
| 8 | Амин хувиа хичээх байдал | | | | | |
| 9 | Тайван амгалан, бусдыг хүндлэх | | | | | |
| 10 | Бусдыг үл тоомсорлох | | | | | |



Таны орлогын эх үүсвэрт эдгээр зүйл байгаа юу? (хэдийг ч сонгож болно)

- 1) Цалин
- 2) Гэрээт ажил
- 3) Сүлжээ
- 4) Түрээс
- 5) Тэтгэмж
- 6) Хадгаламж
- 7) Хувьцаа
- 8) Бусад

Та өөрийн товч мэдээллийг бичнэ үү?

Нас: _____

Хүйс: [] эрэгтэй [] эмэгтэй

Төрийн албанд ажилласан жил: _____

Албан тушаал: _____

Албан тушаалын ангиллыг тэмдэглэнэ үү?

- | | | | | |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Тэргүүн түшмэл | [] ТЗ-15 | [] ТЗ-14 | | |
| Эрхэлсэн түшмэл | [] ТЗ-13 | [] ТЗ-12 | [] ТЗ-11 | |
| Ахлах түшмэл | [] ТЗ-10 | [] ТЗ-9 | [] ТЗ-8 | |
| Дэс түшмэл | [] ТЗ-7 | [] ТЗ-6 | [] ТЗ-5 | [] ТЗ-4 |
| Туслах түшмэл | [] ТЗ-3 | [] ТЗ-2 | [] ТЗ-1 | |

ТАНД БАЯРЛАЛАА

ХАВСРАЛТ 2. ЧАНАРЫН СУДАЛГААНЫ НЭГТГЭЛ

| ҮЛ ХАМААРАХ ХУВЬСАГЧ (6 бүлэг) | ҮЛ ХАМААРАХ ХУВЬСАГЧ (ДЭД ҮЗҮҮЛЭЛТ) | ЭЭРЭГ ХАНДЛАГА | СӨРӨГ ХАНДЛАГА АСУУДАЛ | ШАЛТГААН | ХҮЧИН ЗҮЙЛ (дотоод гадаад буюу ажлын орчин, удирдлагын арга барил) |
|---|--|---|------------------------------------|--|---|
| Х ₁ Улсад зүтгэх эрмэлзэл | Улс амьдралын биеэ хайрлахгүй зориулах | <ul style="list-style-type: none"> Төрд үнэнчээр зүтгэж, төрийн үйл хэргийн төлөө өөрийнхөө эрдэм чадлыг бүрэн зориулж, ард түмнийхээ сайн сайхан байдал, эх орныхоо хөгжил дэвшлийн төлөө өөрийгөө бүрэн зориулж ажиллаж байгаа учир ТAХ-д үнэ цэнэтэй гэж хэлнэ. Шантрах үе байгаагүй. Төрд тангараг өргөсөн бол төрийн төлөө үнэнчээр зүтгэх ёстой. Удам дамжсан ТAХ болсондоо өөрөөрөө бахархаж байлаа. ТA-ны нэр хүндийг өндөрт өргөж явна гэдэгтээ итгэлтэй орж байсан. Мөн нийгмийн салбарын ажил үйлчилгээг хариуцан явуулж байгаандаа бахархаж байна. Иргэддээ тусалж байгаа шүү. ам амьжиргаанд нь наад захын хэрэгцээгээ хангахад төрийн бодлого шийдвэрийн дагуу тус болж байгаандаа гэж бодохлоор сайхан байдаг. TAX-ийн тангараг өргөж байх үе бахархалтай байсан. Төрөөс гаргаж буй бодлого шийдвэрийг хэрэгжүүлэх, иргэнд төрийн нэрийн өмнөөс үйлчилгээ үзүүлж буй хугацаа хамгийн сайхан бахархалтай. Төрийн албанд ажилласан 9 жилийн хугацаанд надад бахархаж зүйл их байсан. Хамгийн гол нь өргөсөн тангарагтаа үнэнч байх явдал юм. Хийсэн ажлаа магтуулах сайхан санагдаж байсан. Гэхдээ иргэдэд хэрэгтэй зүйл хийж байгаа болохоор бахархалтай байдаг. Нутгийнхаа хөгжлийн төлөө ажиллаж байгаа болохоор бас бахархдаг. Төрийн жинхэнэ албан хаагчийн тангараг өргөсөн тэр өдөр хамгийн бахархалтай байсан. | Улсад зүтгэх эрмэлзэл буурч байна. | Төрийн байгууллагад улс төржилт их байгаа Улс төрөөс орж ирж буй ТAХ-д мэдлэг чадвар сул Улс төрөөс орж ирж буй ТAХ-д ёс зүй сул | Ажлын байрны уур амьсгал улс төржилт ихтэй ТA-нд улс төрийн нөлөө их орж, чин сэтгэлээсээ ажиллаж байгаа үед байнгын дарамт ирдэг. Шинээр төрд орж ажиллаж байгаа албан хаагчид мэргэжлийн мэдлэг муу, ёс зүйн боловсрол муугаас шалтгаалан бусдыгаа үл хүндлэх байдал их болсон. |



| | | | | | |
|--|----------------------------------|---|--|--|--|
| | <p>Бодлогод оролцох сонирхол</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Салбарын бодлого алдаатай, буруу ажиллаж байсан. Үүнийг сольж өөрчилж чадсандаа бахархдаг. • Өөрийн салбартаа хууль, дүрэм, журмын эрс өөрчлөлт гаргасан. Үүнд төрийн албан хаагчийн мэдлэг, ур чадвар, туршлага, төрийн төлөө гэсэн чин сэтгэл нөлөөлсөн. • Салбарынхаа ТББ-уудын үйл ажиллагааг идэвхжүүлсэн. Улсын хэмжээнд үнэлэгдэхүйц ТББ бий болгосон. Би ажилдаа дуртай, салбарт ажилладаг бүх хүмүүстэй адил харьцдаг нийтлэг зан маань нөлөөлдөг гэж үздэг. • Хамгийн сайн үр дүн гаргасан байх. Нөлөөлөл тухайн ажлын байран дах хуучин хэвшмэл байдлыг өөрчилж чадсан. Гэхдээ бүрэн биш байгаа. Цаашид бүрэн өөрчилнө. Үүнд: өөрийн дуу, хоолой тэмцэл байсан. | <p>Бодлогод оролцох сонирхолд сөрөг нөлөөлөл байна</p> | <p>Хуулийн хэрэгжилт сул Бодлогын баримт бичгийн бодит хөрсөндөө буухгүй байх Бодлогыг хэрэгжүүлэхэд хувь хүний мэдлэг хандлага сул Бодлогын хэрэгжилтэд орон нутгийн онцлог сул</p> | <p>Хуулийг үнэн утгаар нь хэрэгжүүлэхгүй байх Аль нэг улс төрийн намд элсэж үзээгүй. Хүнийг аль нэг намын хүн гэж хардаг байдал үнэхээр шантармаар байдаг. Ямар нэг нам, улс төрөөс хараат ТАХ-ийн хуулиар хамгаалагдсан тогтвор суурьшилтай байдал алдагдах ТАХ-д төрийн ажлыг чанартай, сэтгэлээсээ хийхгүй байх Шинээр батлагдаж байгаа хөтөлбөр болоод бодлогын баримт бичигт төрийн байгууллагын анхан шатнаас санал авч ул суурьтай боловсруулж байх Удирдлагын манлайллыг сайжруулах, илүү нээлттэй ил тод байх Сургалт хийх маш чухал, бодлого сурталчлах Төрийн тогтолцоо буруу, ажлын ачаалал адил тэнцүү биш, 20000 хүн амтай хороонд ажиллаж байгаа болон 5000 ч хүрэхгүй хүн амтай хороод адилхан тооны албан хаагч, адилхан цалинтай. Ажлын ачаалал, үнэлэмж ялгаатай.</p> |
|--|----------------------------------|---|--|--|--|

| | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|
| | <p>Нийгмийн ашиг сонирхлыг сахиж буй байдал</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Төрийн албан хаагч гэдэг нэрэн доор ажиллаж байгаадаа хамгийн их бахархдаг. • Өөрийн эзэмшсэн мэргэжил дагуу аймаг орон нутгийнхаа байгаль орчныг хамгаалж нөхөн сэргээж эко орчинг бий болгож байгаагаараа бахархдаг. • Хүн болгоны амьдралд тус болж чадахгүй ч өөрийн хэмжээнд сум орон нутгийн хэмжээнд зорилтот иргэдэд төрөл бүрийн тусламж дэмжлэгт хамруулж, архины хамааралтай зарим иргэдэд нөлөөлж байгаа нь, тэдгээрт урам өгч байгаа нь өөрөөрөө бахархах үндэслэл юм. • Ахмад настны амьдралыг мэдэрч удирдлагатайгаа хамтарч ажиллаж чадсан. • Нийгмийн ажилтан учраас өрхүүдэд тулгамдаж байгаа асуудлыг бодлого, шийдвэрийн хүрээнд шийдвэрлэхийг зорьж ажилладаг. | <p>Төрийн албан хаагчийн хувьд ашиг сонирхол хангагдахгүй байна.</p> | <p>Улс төрөөс хараат байж ажил байр баталгаагүй болдог.</p> <p>Албан тушаал дэвших нь намаас хараалтай байдаг.</p> <p>ТАХ-ийн амьдралын баталгаа хангалттай бус</p> <p>Ажлын ачаалал жигд бус</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Байгууллагын удирдлагууд сонгуультай холбоотойгоор ажил үйл ажиллагаа явуулж байна. Сонгуулиар түгшүүр нэмэгддэг. • ТАХ-ыг нам төрөөр ялгаж ханддаг. • Албан тушаал дэвших нь зөвхөн танил тал намын хүмүүсийг дээш нь татдаг. Энэ нь бусад хүмүүст таагүй уур амьсгал төрүүлдэг. • Төрийн албанд чин сэтгэлээсээ олон жил тууштай үнэнчээр ажилласан ТАХ-ын ар гэрт нь тусламж дэмжлэг сул • Хүн амын тоонд харьцуулсан орон тоог тогтоодог байх шаардлагатай. 20000 хүнтэй харьцдаг 1 мэргэжилтэн маш их ачаалалтай байхад 2000 хүнтэй харьдаг 1 мэргэжилтэн байх жишээтэй. Адилхан албан тушаалтай, цалин адил, ажиллах нөхцөл адил гэтэл ачаалал харилцан адилгүй байдаг. Иймд хүн амын тоогоор албан тушаалтны орон тоог тогтоох шаардлагатай |
|--|---|---|--|---|--|



| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Би олон нийт болон ард иргэдэд үйлчлэхэд иргэд олон нийтийг ялгавар дугааргүйгээр үйлчилдэг. Үүнд хүнлэг ёс чанар ёс суртахуун нөлөөлдөг. • Төрийн үйлчилгээг ард түмэнд хүргэхэд чадварлаг хамт олныг зөв удирдан чиглүүлэх явдал хамгийн чухал байсан. ТАХ-ийн ёс зүйг сахиж сахилга хариуцлагыг дээшлүүлсэн. • Төрийн албан хаагчийн ёс зүй, бусадтай эрх тэгш, зөв соёлтой, харьцаж эргээд түүнээсээ урам авдаг. | <p>Нийтийн эрх ашиг нь ТАХ-ийн хувьд үүрэг боловч ТА-нд шударга ёс дутагдаж байна.</p> | <p>Иргэдийн хардалт сэрдэлт</p> <p>ТАХ-дийг эрсдэлээс хамгаалах хамгаалалт сул</p> <p>Цалингийн шатлал оновчтой бус</p> <p>Нам, төрөл саадангийн холбоос ихтэй.</p> <p>Ёс зүйгүй ТАХ-аас болж ТА-ны нэр хүнд унах</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ажлын хэт ачаалал болон ажлын гүйцэтгэл дунджаас дээгүүр байхад үнэлэхгүй байх, тодорхойгүй байдал, иргэдийн хардалт сэрдэлт их байдал шантардаг. • Төрийн албаны тухай хууль салбарын хуульд ТАХ-ийг эрсдэлээс хамгаалах зүйл, заалт дутмаг. Иргэний төлөө ажил үүргээ гүйцэтгэснийхээ төлөө дурын хүнд дарамтлуулах, доромжлуулах тохиолдол ажлын байранд их гарч байна. Өнөөгийн нийгэмд төрийн албан хаагчид шиг муу, муухай хүн байхгүй болсон мэт хандлага давамгайлж байна. Төр хүчтэй дархлаатай байж бодлогоо явуулах хэрэгтэй. Төрийн албан хаагчдаа хамгаалсан тухайлсан хууль, бодлоготой байх хэрэгтэй. Харин эргээд ТАХ-д ёс зүйтэй, шударга, зарчимч, тусч, чадварлаг мэргэшсэн байх хэрэгтэй. • Яам агентлагийн цалин шатлал өндөр тогтоосон хэр нь, аймаг дүүргийн мэргэжилтнүүдийн шатлал бага байна. Аймаг сумдын мэргэжилтнүүд адилхан шатлалтай цалинтай байна. • Төрийн албан хаагч хүнд сурталтай, авлига хээл хахуулд идэгдсэн, танил тал, төрлийн алба болсон гэсэн асуудлууд маш их байна. Энэ нь бүх төрийн албан хаагчдаас шалтгаалаагүй. Цөөхөн хэдэн эрх мэдэлтэй бөгөөд авлига хээл хахууль авсан албан хаагчдаас болж төрийн албан хаагчд нийтээрээ энэ асуудалд хамрагдаад байна. Төрийн захиргааны албан хаагчдын цалин хөлс нэмэгдүүлэх, улс төрийн албан тушаалтны төрийн албаны төрийн захиргааны албан хаагчидтай албан үүргийн чиглэлээр харилцах хуулийн зохицуулалт сайжруулах Үнэ цэнэтэй байж чадахгүй байна. Төрийн албан хаагчийн улс төрийн албан тушаалтны мэдлэг боловсрол дутуу хүн удирдаж байгаа нь төрийн албан хаагчийн ёс зүйтэй байх шударга байх гэх үнэ цэнэтэй зүйлийг өдөр тутамдаа алдагдуулахад хүрдэг. Төрийн удирдах албан тушаалтнуудыг шударга, сонгодог байх нь чухал байна. • Шантрах үе гардаг. 2016 оны сонгуулийн үр дүнгээр удирдлагууд солигдож ажлаа өг хэмээн янз бүрээр дарамтлаад маш ихээр шантарч байсан. Ер нь улс төрийн байдал, намуудын талцлаас болж ТАХ-чид маш их дарамт учирч шантардаг.Зарим албан тушаал, эрх мэдлээ ашиглаж буруу зүйл хийж байгаа Төрийн албан хаагчаас болж төрийн нэр хүнд унаж байна |
| <p>Нийгмийн шударга ёс</p> | | | | | |

| | | | | | |
|--|---------------|---|---|--|--|
| | Иргэний үүрэг | <ul style="list-style-type: none"> • Булган сумын хог хаягдлыг цэвэрлэж улсын хамгийн цэвэр хот болгоход төрийн албан хаагчид бүгд оролцсон энэ үед их бахархаж байсан. • ТА-нд анх орж, ТАХ болж байсан үе, цаг үеийн хүнд ажилд гар бие оролцож амжилттай биелүүлсэн үе хамгийн бахархалтай үе. • Малын гоц халдварт өвчин гараад голомтод нь хариуцан ажиллаад дахин халдвар тараалгүй өвчнөө дараад хорно цээр буулгаад ажилдаа ирэх. • 2010-2014 онд эрүүл мэндийн газар ажиллаж байсан. Тухайн үед 600 гаруй эмнэлгийн мэргэжилтний дэлгэрэнгүй мэдээлэлтэй хувийн хэргийг бүрдүүлж чадсан. | ТАХ-ын хувьд иргэний үүргээ биелүүлэхэд бэрхшээлтэй байна | Ажлын байр тогтворгүйгээс, тодорхойгүйгээс эх орныхоо өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлж чадахгүйд хүрдэг. Нийгэмд чиглэсэн ёс суртахууны ухамсар сул байна. Хууль тогтоомжийн хэрэгжилт сул байна. | <ul style="list-style-type: none"> • Мэргэжил, мэдлэг, ур чадвартай албан хаагчдын ажлын байрны тогтвортой байдлыг хангах тал дээр бодитой арга хэмжээ авах шаардлагатай. • Дарга дагаж гүйсэн хүмүүс илүү үнэлэгддэг. • Төрийн албан хаагчдын мэдлэг ур чадварыг байнга дээшлүүлэх талаар ажил хангалтгүй. • Төрийн албан хаагчдын ёс зүйн талаар доголдолтой байдал зэрэг нь нөлөөлж байна. • Өөрсдөдөө биш нийгэмд ашигтай ажлын чанартай бодит үр дүн гарахуйц байх шаардлагатай • Батлагдсан хууль тогтоомжоо аль ч түвшиндээ хэрэгжүүлж хариуцлага тооцдоггүй. |
|--|---------------|---|---|--|--|



| | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none">Иргэд, албан хаагчдын асуудлыг шийдээд баярлаж байгааг нь харах хамгийн бахархалтай мөч байдаг.Зохин байгуулсан ажлын үр дүнг харж бусдаас урам, зориг авахСургалт, сурталчилгааны ажлын үр дүн, зохион байгуулалт сайтай хийгддэг. Залуучуудад сургалт хийдэг. Тэр залуучууд амжилтад хүрсэн.Хэрэглэгчээ дээдлэгч төрийн түшээ болсондоо бахархдаг | ТАХ-дын хувьд нийгмийн хангамжийн асуудал хүнд байна. | Иргэд ба төрийн албан хаагчдын хооронд бие биеэ харилцан ойлголцох зөрчил байсаар байна. ТАХ-ын хувьд амьдрал хүнд байна. | <ul style="list-style-type: none">Шантрах үе байсан. Хамгийн анх ажил хийж эхлэх үед практик туршлага дутмаг байснаас шантарч байсан. Хүмүүсийн хандаж байгаа харилцаа уур амьсгал зэргээс болж шантардаг байсан боловч одоо шантрах зүйл байхгүй.Ямар нэгж барьцаалсан, сүрдүүлсэн хандлага гаргадаггүй байхТөрөөс орон байраар хөнгөлөлтэй нөхцөлөөр хангахЭрүүл мэндийн үйлчилгээнд тогтмол хамруулах |
|--|--|--|--|---|--|---|

| | | | | | |
|---|-------------------------------------|--|---|--|---|
| <p>X₂ Мотивацийн хэрэгцээ</p> <p>John E, Jones and J.William Pteiters. “Motivation: A Feedback Exercise”. The Annual Handbook,</p> | <p>Хүндлүүлэх хэрэгцээ</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Би аливаа нэг өөрийн хариуцсан тодорхой нэг ажлыг үнэн сэтгэлээсээ маш бодит, гүйцэд хийх ёстой. Хаана ч очоод гологдохгүй гэж бодоод байхад хэд хэдэн удаа миний бодсоноор дүүрэг, нийслэлд үнэлгээ авч 1,2 дугаарт шалгарч байсан. Ийм үед би өөрөөрөө маш их бахархсан. • Хамгийн бахархалтай үе байнгын ажилтай болоод төрийн албан хаагчийн шалгалт өгөөд тангараг өргөж байх үе. Аливаа ажлыг хийж гүйцэтгээд ажлын гүйцэтгэл сайн үр дүнтэй болохыг харах • Бүх хүний хүчин чармайлт нөлөөлсөн. Дарга, хамаарах агентлаг мэргэжилтнүүд сайн санаачилгатай ажилд маань дэмжлэг үзүүлдэг. | <p>ТА-нд хүндлүүлэх хэрэгцээ хангагдахгүй байна.</p> | <p>Чадваргүй хүмүүс удирдах албан тушаалд томилогддог учраас хүндлэл үзүүлэх нь зөв зүйл биш</p> <p>Удирдлагын арга барил муугаас хүндлэл хүлээх шалтгаан бага</p> <p>Ур чадвартай, удаан жил ажилласан байлаа ч өсөж хөгжих боломж бага</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Шинэ дарга нар намын харьяаллаар мэдлэг чадваргүй ТА-нд тэнцэхгүй хүнийг ажилд авахгүй байх • Зэрэг дэв нэмэх асуудлыг хуулийн дагуу тогтсон хугацаанд нэмдэг байх, дарга нарт ч мөн тэр талаар мэдээлэл өгдөг байх • Тухайн салбарт ажилласан жил, хугацаа, ур чадварыг харгалзан удирдах албан тушаалтныг томилдог байх • Удирдлагын арга барил муу байсан нь шантрах хүчин зүйлсийн маань маш том хүчин зүйлс болсон. Үзэл санаа зөрөх албаар улс төрийн үзэл тулгах нь хэцүү байсан. |
| <p>X₂ Мотивацийн хэрэгцээ</p> <p>John E, Jones and J.William Pteiters. “Motivation: A Feedback Exercise”. The Annual Handbook,</p> | <p>Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ТА-нд тасралтгүй 20 жил ажиллаж байгааг минь төрөөс өндрөөр үнэлж төрийн шагнал “Хөдөлмөрийн хүндэт медаль”-аар шагнагдсан. • ТА-нд ажиллаж байх хугацаанд хамгийн их баярлаж догдолж байсан үе бол өөрийн хийсэн ажлаа бусдад үнэлүүлж идэвх санаачилга гарган ажиллаж аймгийн ИТХ-ын жуух бичгээр шагнагдаж байсан үе, төрийн албанд хоёргүй сэтгэлээр зүтгэж өөрийн хийсэн ажлаараа бахархах сайхан | <p>ТА-нд ажиллагсдын хувь хүний онцлогийг харгалзан үзэл хандлага сул</p> | <p>Байгууллагын дотоод дэмжлэг сул, урамшуулал нь хүнд урам бий болгодоггүй.</p> <p>Хувь хүний хүсэл, мөрөөдлийг харгалзаж үздэггүй.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Байгууллагын дотоод журам, алсын хараа, үнэт зүйлс нь хувь хүн рүү чиглэсэн байх шаардлагатай • Өөрийн хариуцсан ажлаа маш урам хүсэл зорилготой хийгээд удирдлагадаа танилцуулахад дэмжихгүй, үгүйсгэх загнах • ТАХ-д олон жил ажилласан ч төрөөс өгч байгаа тэтгэлэг, дэмжлэг нь хүртээмжтэй бус |



| | | | | | |
|---|-------------------------------------|---|---|--|--|
| <p>X₂ Мотивацийн хэрэгцээ</p> <p>John E, Jones and J.William Pteiters. "Motivation: A Feedback Exercise". The Annual Handbook,</p> | <p>Өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ТА-нд тасралтгүй 20 жил ажиллаж байгааг минь төрөөс өндрөөр үнэлж төрийн шагнал "Хөдөлмөрийн хүндэт медаль"-аар шагнагдсан. • ТА-нд ажиллаж байх хугацаанд хамгийн их баярлаж догдолж байсан үе бол өөрийн хийсэн ажлаа бусдад үнэлүүлж идэвх санаачилга гарган ажиллаж аймгийн ИТХ-ын жуух бичгээр шагнагдаж байсан үе, төрийн албанд хоёргүй сэтгэлээр зүтгэж өөрийн хийсэн ажлаараа бахархах сайхан | <p>ТА-нд ажиллагсдын хувь хүний онцлогийг харгалзан үзэл хандлага сул</p> | <p>Байгууллагын дотоод дэмжлэг сул, урамшуулал нь хүнд урам бий болгодоггүй.</p> <p>Хувь хүний хүсэл, мөрөөдлийг харгалзаж үздэггүй.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Байгууллагын дотоод журам, алсын хараа, үнэт зүйлс нь хувь хүн рүү чиглэсэн байх шаардлагатай • Өөрийн хариуцсан ажлаа маш урам хүсэл зорилготой хийгээд удирдлагадаа танилцуулахад дэмжихгүй, үгүйсгэх загнах • ТАХ-д олон жил ажилласан ч төрөөс өгч байгаа тэтгэлэг, дэмжлэг нь хүртээмжтэй бус |
|---|-------------------------------------|---|---|--|--|

| | | | | | |
|--|--------------------------|--|--|---|--|
| <p>Х₂ Мотивацийн хэрэгцээ</p> | <p>Харилцах хэрэгцээ</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Та-нд харилцаа чухал гэж боддог. Тийм учраас худалдаа, үйлчилгээ, нийтийн хоолны чиглэлээр явуулж буй тэмцээн уралдаан, үзэсгэлэн худалдааг жил бүр амжилттай зохион байгуулж чаддаг. • Бахархалтай үе. Шийдвэр гаргахад хүндрэлтэй, шийдэж чадахгүй, асуудалтай тулгарсан үед өөрийн байгууллагын хамтран ажилладаг ахмад ажилтан, албан тушаалтнаасаа /тусламж/ асуухад цааргалахгүй, төвөгшөөлгүй миний шийдэж чадахгүй асуудлын шийдвэрийг гаргаж өгч байдагг ” хэлэхгүй ч гэсэн” дотроо маш их баярладаг. Тухайн үедээ “Баярлалаа” л гэж хэлнэ • Төрийн албанд ажиллах хугацаанд найрсаг хамт олон бүрдэж багаараа эвсэг ажиллах үе байдаг. Ажил төрлөөс болж албан хаагчид муудалцах үе их гарна. Тэгээд тэр дороо мартаад ажлаа багаараа хийх. • Харилцаа өөрчлөгдсөн. Өөрөөр хэлбэл хэнтэй яаж харилцах, харьцаж буй хүндээ таатай мэдрэмж яаж төрүүлэх вэ гэдгийг сайн эзэмшсэн. • Хамгийн үр дүнтэй ажил маань малын бүртгэл мэдээллийн сан бүрдүүлэх, малчдад урамшуулал олгох зэрэг ажлууд үр дүнтэй байсан. Үүнд байгууллагын удирдлага, ажлын хамт олон, олон нийт бүгд дэмжлэг болж ажиллаж байсан нь нөлөөлж байсан. • Цаасыг маш ихээр үйлдвэрлэдэг. Дээд, доод байгууллагууд руу цаасаар маш их ажил хийдэг байсан. Одоо идос ашиглалтад орсноор харьцангуй багассан. • Тодорхой хугацааны дараа бүгд өөрчлөгдсөн. Одоо бол урам зоригтой, шийдэмгий ажлаа хийж байна. | <p>Харилцааны хэрэгцээ хангагдахгүй байна.</p> | <p>Удирдлага ба удирдуулагчдын хооронд мэргэжлийн болон үзэл бодлын зөрүү байна.</p> <p>Практик туршлага харилцаанд сөргөөр нөлөөлж байна.</p> <p>Ажлын ачаалаас хамааран харилцаа</p> <p>Эрх тэгш харилцаа сул</p> <p>Ёс зүйн, хуулийн хэрэгжүүлэлт сул</p> <p>Хамт олны уур амьсгал</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Туршлага судлах боломжит уулзалтуудыг мэргэжил бүрээр тусад нь тогтмол зохион байгуулдаг байх • Шантрах үе байсан. Хамгийн анх ажил хийж эхлэх үед практик туршлага дутмаг байснаас шантарч байсан. Мөн хүмүүсийн хандаж байгаа харилцаа уур амьсгал ээргээс болж шантардаг байсан • Албан хаагчдыг бусдаас суралцах, туршлага судлах боломжийг олгох шаардлагатай. • Ер нь бол ажлын ачаалал маш их байдгаас үл ойлголцох асуудал их байдаг. • Удирдлагууд бүх албан хаагч нарт эрх тэгш хандах • Нийт төрийн албан хаагчдын харилцаа, хандлагыг сайжруулах хэрэгтэй. Тэд иргэдэд үйлчлэх гэж тухайн албан тушаал дээр байгаа гэдгийг ихэнх нь мэддэг ч үйлдэл дээрээ хэрэгжүүлдэггүй. • Шагнал урамшуулал гэхээс илүү удирдлагуудын ажилтан, албан хаагчдыг үр, яриагаар урамшуулж дэмжих нь чухал гэж боддог. • Шантрах үе гарч байсан. Хамт олны уур амьсгал, эвсэг бус байдал гэх мэт. |
|--|--------------------------|--|--|---|--|



| | | | | | |
|--|---------------------------------|--|---|---|---|
| <p>Х₂ Мотивацийн хэрэгцээ</p> <p>John E. Jones and J. William Pteiters. "Motivation: A Feedback Exercise". The Annual Handbook,</p> | <p>Аюулгүй байдлын хэрэгцээ</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Төрийн албанд ажиллаж байгаад хамгийн их өөрөөрөө бахархдаг. Анхны цалин болон тангараг өргөхөд өөрөөрөө их бахархсан. • Тэтгэмж, тусламж, шагнал аваад баярлаж, урамшил авч, чин сэтгэлээсээ талархал илэрхийлж байсан. • ТА-нд ажиллаж байгаадаа бахархалтай байдаг. Нэг хүүхдээ төрийн зардлаар АШУИС-ийг төгссөн. Төрийн албанд ажилласан хугацааны нэмэгдэл цалин авсан, цалин тогтмол, нэмэгдэл хангалттай, хийсэн ажил нь үнэлэгдэж байгаад бахархдаг. • Ажилчдынхаа нийгмийн асуудлыг шийдвэрлээд урамшуул, тэдний амьдралын баталгааг өгч байгаадаа бахархсан. Мөн ажилчдын ажиллах орчныг сайжруулах, төрд бусдад үнэлэгдэн албан тушаал ахиж, шагнагдах үед бахархдаг. | <p>Аюулгүй байдлын хэрэгцээ хангагдахгүй байна.</p> | <p>Эрүүл мэндийн бодлого хангалтгүй</p> <p>Ар гэр орхигдох явдал их байна.</p> <p>Зээлийн дарамт их</p> <p>Цалин, цалингийн өсөлт хангалтгүй</p> <p>Орон байрны асуудал ихтэй</p> <p>Ажлаа алдахаас айдаг</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Эрүүл мэндэд чиглэсэн арга хэмжээ байнга авч бай. Төрийн албанд ажиллагсдыг бодлогоор дэмжих дэмжлэг ол • ТА-нд ажиллах хугацаанд шантрах үе байсан Энэ үе нь дөнгөж сургууль төгссөн, хүүхдүүд 0-2 настай өглөө эрт цагтаа гарч чаддаггүй, цэцэрлэг 9.00 цагаас хүүхдээ авдаг. Хоцорсон минутаар цалингаа хасуулдаг, тэр үед (1992-1998) цалин бага, цалингийн зээл гэх мэт бусад дэмжлэг байдаггүй байсан. Одоо бол шантрах асуудал байхгүй, урам зоригтой ажиллаж байна. • Бага насны хүүхдэдтэй албан хаагчдыг дэмжих • ТАХ-ийн зээлийн хүүг тэглэх, бууруулах • Ар гэрийн санхүүгийн асуудлыг бүрэн шийдвэрлэхүйц цалинг хангалттай нэмэгдүүлэх • ТА-нд ажиллах хугацаанд шантрах уйлах үе олон байсан. Больё гэж бодож байсан үе ч бий. Цалин бага, сумын төвийн түвшинд ачаалал маш их. Гэсэн ч ажилдаа дуртай. • Ажлаа алдах айдас, санаа зовох Орон байр, сууцны дэмжлэг • Буцалтгүй тусламж олгож байх • Ажлын байрны баталгааг, шатлан дувших боломжийг олон талаар дэмжих. Цалин дутмаг • Цалингийн зээл төлж, илүү цалин гарахгүй амьдралд хүрэлцдэггүй. • Төрийн албанд тогтвор суурьшилтай ажиллахын тулд дэмжлэг үзүүлэх. Жишээлбэл орон сууцны хөнгөлөлт, түрээсийн орон сууц, цалин хөлс урамшуулал, гадаад ба дотоодын мэргэшүүлэх сургалт, хүүхдийн сургалтын төлбөрийн дэмжлэг гэх мэт |
|--|---------------------------------|--|---|---|---|

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>X₃ Мотивацыг дэмждэг, сааруулагч зүйл</p> | <p>Идэвхтэй ажиллахыг дэмждэг зүйл</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Төрөөс үзүүлж буй урамшуулал дэмжлэг болж чаддаг. Учир нь ТАХ-ны тухай хууль шинэчлэгдэн гарснаар нэлээдгүй олон зүйлд өөрчлөлт гарсан. Урам зориг их авснаар хүн аливаа зүйлийг хийхдээ сэтгэл хангалуун хийдэг. • Урам идэвх авдаг. • Хамт олны дунд эерэг уур амьсгал төрүүлэх, хамт олныг идэвхжүүлэх зүйл санаачилж хийж байсан. Бид нарын амьдралын 3/1 болох нийт 8 цагийн үр бүтээтэй өнгөрүүлэх хамт олонч байх, стрессгүй байхыг уриалдаг маань амжилттай хэрэгжиж байсан даа. • Урам өгдөг. Идэвхийг бий болгодог. • Үр дүн, байгууллагын албан хаагчдын ажлыг дүгнэх шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулж, үнэлж дүгнэдэг болсон. • Ажлын үр дүнг үнэлэх шалгуур үзүүлэлт гаргасан. Байгууллагын удирдлага, туршлага, мэдлэг нөлөөлсөн. | <p>Идэвхтэй ажиллахад сааруулдаг зүйл</p> <p>Идэвхтэй ажиллах дэмждэг зүйлс хангалттай байж чадахгүй байна.</p> | <p>Амьдран баталгаа хангалттай байж чадахгүй байна.</p> <p>Төрийн урамшуулал хүндээ хүрэхгүй, хүнээ олддоггүй эсвэл цагаа олдоггүй, оройтсон байдаг.</p> <p>Ажлын ачаалал харилцан адилгүй</p> <p>Ажлын үнэлгээ шударга бус</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Төрөөс ТАХ-д урамшуулал олгож байгаа нь амьдралын шаардлагыг бүрэн хангаж чадахгүй байгаа ч ажиллах урам зориг, идэвх санаачилгыг бага ч гэсэн нэмэгдүүлж байгаа. • Төрийн албанд 10 жил ажилласан. Цалин хөлс болон биет урамшуулал нь урам бий болгож байна. Одон медаль гэх мэт нэр хүндтэй урамшуулал нь оройтох эсвэл буруу хүндээ очих зэрэг байдал их болсон учир үнэ цэнэгүй буюу урам болж чадахаа больжээ. Бодит гарсан үр дүнгээр нь урамшуулсан урамшуулал, зөв цагаа олсон үг урам болох магадлал өндөр байна. • Төрөөс үзүүлж байгаа урамшуулал нь урам зориг өгч чадахгүй байна. Яагаад гэвэл төрийн ажил ачаалал ихтэй. Сумын төвшинд хамгийн бага цалинтай хэдий ч хамгийн их ажлыг голлож хийхэд тухайн албан хаагчдад илүү цагийн урамшуулал олговол урам авч цаашид илүү их ажлыг амжуулах байх гэж боддог. • Ажлын үнэлгээ шударга бус(хийсэн хийгээгүй хүмүүс яг адилхан үнэлэгддэг нь ажил хийх урам зоригийг маш их бууруулдаг) • Шууд урам төрүүлдэггүй. Ихэвчлэн авах ёстой зүйлээ авч байгаа мэт санагддаг. Бусад албан хаагчид ижилхэн байгаа юм шиг байдаг. • Төрөөс ТАХ-д үзүүлж буй дэмжлэг урамшууллыг олгохдоо улирал улирлаар олгож шийдвэртэй боловч, төсөв санхүүгийн боломж хүрэлцээ муугаас шалтгаалан 2-р улирал, 4р улирал гэсэн байдлаар урамшууллыг олгосон. Хийсэн ажил үрэгт нь тохируулан, хамт олны хурлаар шийдвэр гарган хүргэж байна. Тухайн байгууллагаас олгож байгаа урамшуулал нь тухай хүнд цаашид хийсэн ажилдаа идэвх санаачилга гаргаж, улам хичээж ажиллах зорилгыг өгч байна. |
|---|--|---|---|---|---|



| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Байгууллагын үзүүлж буй урамшуулал нь тухайн албан хаагчдад урам зориг өгдөг. Тэр урам, идэвхжүүлэлтийг авбал цаашид өөдрөгөөр ажиллах, шинийг санаачлан ажиллахад, цаашид хичээж ажиллахад хэрэг болдог. Урамшууллыг өгөхөд ялгаварлан харьцахгүй хийсэн ажлыг нь харж дүгнэж байж өгвөл албан хаагчид өөртөө итгэлтэй, зоригтой шийдмэг ажиллана. • Мөнгөн урамшуулаас илүү сургалт, нөлөөллийн ажиллагаа идэвх төрүүлдэг. Сүүлийн жилүүдэд ажлын үр дүн байнга өсч байна. Ажлын шинэ байртай болсон. Хамт олны зүтгэл, аймаг, ЕГ-ын удирдлагууд, УИХ гишүүн, салбарын сайдын дэмжлэгээр олон жилийн дараа ажлын байраа шинэчилсэн. • ТАХ-дэд урам, идэвх төрүүлдэг, бий болгож чаддаг. Тухайлбал үр дүнгийн урамшуулал олгодог босон нь цаашид журамтай танилцах, сэтгэлээсээ ажиллах, сайн ажиллах идэвхийг төрүүлж байна ТА-ны шинэ хууль батлагдаж, түүнийг орон нутагт хэрэгжүүлэх, шинээр албан тушаалын тодорхойлолт боловсруулах, гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөг боловсруулах ажлыг богино хугацаанд хийж боловсруулсан зэрэг ойрын жишээ байна. Сургалтыг сайн зохион байгуулсан, багийн хамтын ажиллагааг бүрэн ашигласан. | | <ul style="list-style-type: none"> • Төсөв хязгаарлагдмал батлагдсанаасаа шалтгаалан улирал тутам олгож чадахгүй зөвхөн жилийн эцэст олгож байх жишээтэй. • ТАХ-дэд төрөөс үзүүлж буй урамшуулал нь ТАХ-дад урам идэвхийг бий болгодог. Тэгэхдээ 100 хувь биш. Төрийн албаны дунд шатны албан хаагчдын цалин урамшууллыг нэмэх шаардлагатай. Төрийн албан хаагч үнэ цэнэтэй, шударга, дархлаатай болох нэг том хөшүүрэг. • Төрөөс албан хаагчдын цалинг нэмэх байдалаар урамшуулдаг. Энэ нь амьдралд багахан зүйлээр дэмжлэг болдог боловч бодитоор урам зоригт дэмжлэг болох нь ховор юм. • Төрөөс албан хаагчдад үзүүлж буй урамшуулал нь маш бага байдаг. Бодлогоор дэмжиж амьдралын баталгааг хангахад дэмжлэг болохоор зүйл хийх нь чухал. Одоо олгож байгаа урамшуулал нь төрийн албан хаагчдад урамшуулал урам бий болгож чаддаг. Аялал жуулчлал, сургаж дадлагажуулах нь чухал. • Аливаа цаг үеэ олсон урамшуулал нь ТАХ-дад шинэ сэдэл, санаачилга бий болоход маш чухал. Харин тухай байгууллагын удирдлагаас хамаарч ТАХ-дэд ирэх урамшууллыг ялгаварлах хандлага ажиглагддаг. • Төрөөс үзүүлж буй урамшуулал төрийн албан хаагчдыг идэвхжүүлэх, урам, хүч өгч чаддаггүй. Төрийн албан хаагчдыг урамшуулах арга хэлбэрийг өөрчлөх, дорвитой арга хэмжээ авах хэрэгтэй. |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • ТАХ-дад урам идэвхийг бий болгодог. Төрөөс урамшуулал дэмжлэг авдаг, баталгаатай нэр хүндтэй сайхан амьдарч байна. Төрийн албанд 25 жил ажиллаж байна. Урам идэвхийг тодорхой хэмжээнд л бий болгож байна. Миний хувьд хуучнаар бол үр дүнгийн гэрээг, одоогоор гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөний биелэлтийг тооцуулахад мөнгөн урамшууллыг улиралд нэг удаа олгодог болсон нь зээлээс зээлийн хооронд байдаг надад бол маш их урам авдаг бодит зүйл маань юм. Урамшууллыг авахын тулд их хичээж ажиллах болсон. Төрөөс албан хаагч, ажилтанд өгч байгаа аливаа урамшуулал нь төрийн албан хаагч цаашид илүү их үр бүтээмжтэй, хариуцлагатай ажиллах итгэл баталгааг бий болгож байдаг. • Төрөөс үзүүлж байгаа дэмжлэг хангалттай. Төрийн албан хаагчдад төрөөс мэдээж урам, ажиллах эрч хүч өгнө. Залуучуудын төрд зүтгэх идэвх, нэмэгдэх шалтгааны нэг нь байж болох юм. • Урам урамшуулал төрүүлдэг. Төрийн албан хаагчдаас биднийг ямар нэгэн байдлаар урамшуулах, дэмжих нь бидний цаашид олон зүйл санаачлан хийхэд ихээхэн түлхэц болж өгдөг. Өглөө ажилдаа ирээд тодорхой хэмжээний сайхан үг сонсоход тэр өдөртөө л аз жаргалтай байдаг. • Урамшуулал нь дэмжлэг урам болж чаддаг. • Ажиллах нөхцөлд хөдөлмөрлөх боломж, сэтгэл санааг, ахуй амьдралд дэмжлэг үзүүлж байгаа учраас урамтай ажилладаг. | | <ul style="list-style-type: none"> • Төрөөс өгч байгаа урам, урамшуулал, сэдэл төрүүлдэг байдал нь ер нь бага гэж үздэг. • Идэвхжүүлэлт, сэдэлжүүлэлт хийдэггүй. • Урам зориг төрүүлдэггүй. Нэр төдий зүйл болсон. Хүнээ олж урамшуулах их асуудалтай болсон. • Урамшуулал нь ТАХ-дад нөлөө үзүүлэхүйц байж чаддаггүй. Төсвийн хүрэлцээ муу, урамшуулах хэлбэр тодорхой бус • Төрийн албан хаагчдад үзүүлж буй урамшууллыг зөв хүнд нь, зөв цаг үед нь өгвөл урам болдог. Тухайн байгууллагын дарга удирдлагын хувьд үзэл бодлоос шалтгаалахгүйгээр албан хаагчдыг үнэлж дүгнэх нь чухал. Заавал мөнгөн хэлбэрээр бус магтан сайшаасан үг, талархал хэлдэг байх нь чухал байна. • Урамшуулал нь урам төрүүлдэг боловч харилцан адилгүй урамшуулал олгодог нь урам хугалдаг. • Төрийн албанд 22 жил ажилласан ТАХ-дад төрөөс үзүүлж буй дэмжлэг нь санхүүгийн хязгаарлагдмал нөөцөөс шалтгаалж тэр бүр хүрэлцдэггүй. Гэхдээ бага хэмжээгээр урамшуулал өгсөн ч урам идэвх болж чаддаг. Материаллаг бус байдлаар урам авах нь нийтлэг бус. Залуучууд мөнгөний сонирхол их болсон. Ажил гэхээсээ илүү материаллаг зүйл сонирхдог болжээ. • Дэмжлэг, урамшуулал нь ТАХ-дад идэвх урмыг бий болгодог. Учир нь одоогийн нөхцөлд амьдралын төвшний гол үзүүлэлт ажилтай байх, цалин хөлсний нэмэгдэл авах, урамшуулал бол ажилтны ажлын үнэлгээ тул тэр хэрээр ажлын баталгаа болж байгаа. Үүний хэрээр ажлын идэвх, санаачилга нэмэгдэнэ. |
|--|--|---|--|---|

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <p>Идэвхтэй ажиллахад сааруулдаг зүйл</p> | | <p>Идэвхтэй үйл ажиллагаанд сааруулагч хүчин зүйлс их байна.</p> | <p>Ачаалал ихтэй Урам, идэвх, сэдэл сул Хандлага сул Орон нутагт нөхцөл байдал хүнд Хүнд суртал авлига хээл хахуул Төрийн албан хаагчид үнэ цэнэтэй байж чаддаггүй</p> | <ul style="list-style-type: none"> Зарим тохиолдолд ажлын ачаалал маш их амралтын цаг, шөнө, орой, амралтын өдөр харгалзахгүй ажилладаг. Урамшуулал дэмжлэг нь ТАХ-дад дэмжлэг болох боловч дийлэнхдээ урам өгдөггүй гэж ойлгодог. Албан хаагчдын хандлага нь ингэж ажиглагддаг. Ажиллах орчин нөхцөлийг хангаж өгөх, сайжруулах, тав тухтай орчинг бүрдүүлж өгөх нь чухал байна. Хөдөө орон нутагт техник хэрэгсэл, тоног төхөөрөмжийн хангамж маш муу Орон нутагт албан томилолтын зардал хангалтгүй байдаг Нэг хүнд хэтэрхий их ажил олгодог. Цалин бага. Анх ажилд орж байгаа ажилтнуудын цалин хөлс хүрэлцдэггүй. Төрийн албаны хүнд суртал, авлига хээл хахуул гэх мэт олон шалтгаан нөхцөлөөс төрийн алба, төрийн албан хаагчдыг бүгдийг нь хамаатуулан авч үзэж харлуулж болж бүтэхгүй зүйлсийг төрийн албан хаагчаас болсон мэтээр нийгэм даяараа буруушаадаг. Үүнээс шалтгаан төрийн албан хаагчид үнэ цэнэтэй байж чаддаггүй. Удирдах албан тушаалтныг/шинэ/ удирдах арга барилд суралцуулахад анхаарах Төрийн захиргааны байгууллага хоорондын уялдаа холбоо дутмаг Төрийн албан хаагчдад цалин урамшууллыг хангалттай амьдралд хүрэлцэхүйц болгох. Төрийн албан хаагчдын дэмжлэг тусламж маш муу байна. Тоног төхөөрөмжийн хангалт, шинэчлэлийг тогтмол хийж байх Маш их ачаалалтай үед удирдлагаас үзүүлдэг дарамт шахалт, мэдлэг чадвар дутсан үедээ, цалин амьдралын хэрэгцээнд хүрэхгүй байх үед шантардаг Сургуулиа төгсөөд анхны ажил маань орон гэргүй тэнэмэл иргэдийг нийгэмшүүлэх, тэдэнтэй харилцаж нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэхэд тусалдаг байсан. Тухайн ажлыг хийж байх үеийн удирдах албан тушаалтан нь зан харилцаа, удирдах арга барил, буруу шийдвэрээс ажлын үр дүн бага байсан нь шантрах шалтгаан болж байсан |
|---|--|--|--|---|



| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Тоног төхөөрөмжийн хангалт сул</p> <p>Амьдралын баталгаа сул. Хэзээ ч халагдаж болно.</p> <p>Уян хатан урамшууллын систем</p> <p>Намын харьяалал</p> <p>Удирдлагын үгүйсгэл</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ТАХ-ийн амьдралын баталгаа, хангамж муу байдгаас шалтгаалан төрийн албанаас зугтах залуучууд олон болсон. Энэ нь төрийн албаны нэр хүндийг унагаж байна албан хаагчдын зэрэг дэв, цалин хөлс, албан тушаалд онцгой анхаарч аймаг сумдын хувь ялгаатай тогтоох нь чухал • Нийгмийн асуудал, цалин маш муу. Өнөөдөр төрийн албан хаагчид хамгийн муу амьдралтай байна. • Төрийн жинхэнэ албан хаагч болж 29 дахь жилдээ ажиллаж буй хүний хувьд төрөөс үзүүлж буй дэмжлэг нь урам, идэвх өгдөг боловч аймгийн ЭМТ-д ажилладаг ТАХ-ын хувьд 5,3 жилийн тэтгэмж олгодоггүй, цалин бага учраас өндөр боловсролтой, нарийн мэргэжлийн эмч нар ажилладаггүй. • Олон жил ажилласан ТАХ-ын хувьд харьцангуй цалин тогтвортой боловч тэтгэмж олгодоггүй. • Төрийн албаны хаагчдын нийгмийн баталгааг хангах тал дээр анхаарч бодлогоор дэмжих хэрэгтэй байна. • Урамшууллын системийг уян хатан болгох. Төрийн албан хаагчийн цалин харьцангуй бага тул урамшууллын систем, илүү цаг тооцохыг анхаарах, цалин нэмэх • Шантрах үе байсан. Шалтгаан нь намын харьяалаар хардах, урд засаг, намын үед ажилд орсон гэх, намын хүн гэж хавчин гадуурхах үе зөндөө байсан. Ажлаа өг, хална, сэлгэнэ гэж дарамталдаг байсан. • Хийж буй ажлыг ойлгохгүй, дэмжихгүй, үгүйсгэж байгаа даргын хандлага шантруулдаг. • Энэ нийгмийн бүх шатны ажлыг төрийн албан хаагч хийдэг. Гэвч цаг нар гэж байдаггүй төрийн албан хаагч хийх ёстой гэсэн хандлагатай байдаг. |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|
| <p>X₄ Ажлын дотоод сэдэл төрүүлэгч зүйл</p> | <p>Ажилдаа дуртай</p> | <ul style="list-style-type: none"> Миний хувьд ажилдаа дуртай сонирхолтой байдаг. Өдөр бүр өөр өөр иргэдтэй уулзаж, янк бүрийн зан байдалд ордог. Миний ажлын хувьд төрийн анхан шатны нэгж учраас сайхан зүйлс ярьж, иргэд тэр дундаа өвөө нар орж ирдэг. Энэ хүмүүсийн асуудлыг сонсож, шийдэл олох зэрэг тус дэм болж байдаг нь миний ажлын бахархал байдаг. | <p>Ажил хөдөлмөрт дурлах сэдлийг буурч байна.</p> | <p>Хууль дүрэм журмын хэрэгжилт сулаас хий горьдлого төрүүлдэг</p> <p>Ажлын үнэлэмж шударга байх</p> <p>Үр дүнгийн урамшуулал шударга бус</p> <p>Ажлаасаа шантардаг</p> <p>Хамт олны уур амьсгал хүнд</p> | <ul style="list-style-type: none"> Нийт албан тушаалтнуудынхаа хийсэн бүтээсэн ажлыг бодитойгоор үнэлж урамшуулж байх Шантрах шалтгаан нь хугацаандаа ажлаа хийж, гүйцэтгэж чадахгүй тэр үе. Хамт олны уур амьсгал, сэтгэл зүйд үргэлж эерэг нөлөө үзүүлж байх Хэрэв урамшуулал дотоод эерэг өрсөлдөөнтэй байвал одоо байгаагаас илүү үр дүнтэй ажиллах боломж бүрдэнэ Үр дүнгийн урамшуулал олгох тал дээр бодит ажил хэрэг болж чадахгүй байгаа нь албан хаагчдын урам зоригийг нилээд мохоож байгаа. Учир нь ЗГ-ын 38, 5 дугаар тогтоолууд нь хоорондын уялдаа холбоо муутай байгаагаас төсвийн шууд захирагч урамшуулал олгох эсэх нь тодорхойгүй байна. |
| <p>Албан тушаал, нэр хүндийн төлөө</p> | <p>Төрийн албанд 10 гаруй жил ажиллахаа төрийн үйлчилгээний албан хаагчаас ТЗАХ-ийн албан тушаалыг хашиж байна. Хүлээсэн чиг үүргээ хууль дүрмийн дагуу гүйцэтгэж, хариуцсан ажлаараа жил бүр манлайлж, цаг хугацаанд нь гүйцэтгэж байснаараа өөрөөрөө бахархдаг.</p> <ul style="list-style-type: none"> Төрийн албан хаагчид иргэдийн зайлшгүй хэрэгцээтэй үйлчилгээг өгч байгаа учраас үнэ цэнэтэй. | <p>Албан тушаал нэр хүнд сэдэл болж чадахгүй байна.</p> | <p>ТАХ байх нь нэр хүнд муутай</p> <p>Албан тушаал, ажлын байр тогтворгүй</p> | <ul style="list-style-type: none"> Албан тушаалаас нь шалтгаалж шаардлагатай үед шийдвэр гаргах эрхийг өгч байх Төр засгаас гаргаж байгаа шийдвэр хэт богино хугацаанд төлөвлөгдөх, гэнэт өөрчлөгдөх тохиолдолд суманд ажил хариуцаж байгаа мэргэжилтнүүдийг ажлаа мэддэггүй мануухай гэдэг. Жишээ нь: Ноолуурын урамшуулал олгох асуудлыг энэ хаваржин хүлээлгэж, хадгалж бай гэсэн чиглэл өгч байгаад гэнэт шийдвэр өөрчлөгдсөн нь нэр хүндэд нөлөөлсөн. Ажлын байрны тогтвортой байдлыг хангах. Ажилдаа эзэн болдоггүй, иргэд рүүгээ ханддаггүй, байгаа байхгүй нь мэдэгдэхгүй хүмүүс бий учраас үнэ цэнэгүй. Иргэддээ ажлаа хүргэж чадаж байгаа нь үнэ цэнэтэй байж чаддаг нь 17 жилийн туршлагаас харагдсан. | |



| | | | | | |
|-------------------------------|---|--|--|--|---|
| | Хувийн ашиг орлогын төлөө | <ul style="list-style-type: none"> Салбар бүрийн танил талтай болдог. Хүмүүс надад итгэдэг, өөр ажлын санал ирүүлдэг, намайг зорьж ирлээ гэж заавар зөвлөгөө авах үед өөрөөрөө бахархдаг. | Хувийн эрх ашиг орлогын төлөө ажиллах явдал их байна | Давхар ажил хийх Нэмэлт орлого олох | <ul style="list-style-type: none"> Сайн хариуцлагатай ажилладаг хүмүүстээ цалингийн урамшуулал олгох Дараах зүйлсийг хориглох хэрэгтэй. Үүнд: нэмэлт орлого олох боломж хориотой байх, давхар ажил эрхлэх Илүү цагаар ажиллавал мөнгө олгодог журмаа хэрэгжүүлэх шаардлагатай байна. |
| <p>Сурах, хөгжих сонирхол</p> | <p>Ахмад үеэс үг сонсох, тэдний ажлын туршлага, мэдлэг, чадвараас суралцаж төрөөс хүлээсэн үүргээ чанд мөрдөн ажиллаж ирсэн.</p> <p>Төрийн албан хаагч үнэ цэнэтэй байхад хувь хүний өөрийн ёс суртахуун, ажлын арга барил, хүнтэй харилцах харилцаа, гэх мэт маш олон зүйлээс шалтгаалсан. Аливаа ажилд сэтгэлээсээ хандаж ажиллахдаа төрөө гэсэн хоёрдмол сэтгэлгүй хандах хандлагаас шалтгаалаад үнэ цэнэтэй байх нь хувь хүний өөрөөс шалтгаалдаг.</p> <p>ТАХ өөрсдийн эзэмшсэн мэргэжил, мэдлэгийн хувьд иргэд олон нийтийн хүсэн хүлээсэн ажил үүргийг гүйцэтгэж чадаж байгаа учраас үнэ цэнэтэй.</p> | <p>Сурах хөгжих боломж дутагдалтай байна.</p> | <p>Урт хугацаагаар суралцах үед ажлын байр хадгалагдаж чадахгүй байна.</p> <p>Сурч хөгжсөн нь ч улс төрийн томилоогоор чадвар сул хүмүүс томилогддог</p> <p>Суралцах боломж сул</p> <p>Суралцаж хөгжөөгүйгээс ТАХ-ийн нэр хүнд унаж байна.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Мэргэжлийн чиглэлээр гадаад, дотоодод урт хугацаагаар сурч боловсрох нөхцөл боломжийг дэмжих ажлын байрыг хадгалж чадахгүй байна. Сурч дуусаад эргээд ажилдаа орох боломжтой байх Мэргэжил сургалтад хамрагдах ажил дутмаг. Ажиллах жилийг харгалзан ажлын байран дээр сурч хөгжих боломжоор хангах, дэмжлэг үзүүлэх Ялангуяа хөдөө орон нутагт туслах түшмэлийн түвшинд суралцах байдал нэн дутагдалтай. Шантрах үе байсан. Мэргэжилтэн байхад өөрөө ихийг сурах мэдэх ёстой гэж бодож зүтгэж байсан. Энэ үед шантрах нь гайгүй Мэдлэг, боловсрол дутагддаг. Чадавжуулах сургалтад хамрагдах шаардлагатай байдаг. Тухайн албан тушаалтны хийдэг ажилд туршлага судлуулах, өөр аймаг орон нутаг, гадаад улсад сургаж, туршлага хуримтлуулах нь чухал Төрийн албан хаагч мэргэжлийн мэдлэг, боловсрол, ёс зүй, ажилдаа хандах хандлагаас шалтгаалан нэр хүнд нь нийгэмд, ард түмний дунд өөр байдаг. Тухайн төрийн албан хаагчийн ажилдаа хандах хандлага маш их нөлөөлдөг. Сүүлийн жилүүдэд төрийн алба, төрийн албан хаагчийн нэр хүндийг улс төрийн шалтгаанаар томилогдсон мэргэжлийн мэдлэг, ур чадвар, ажлын туршлага багатай хүмүүс унагаж байна. Төрийн алба маш чадварлаг, хариуцлагатай байх ёстой бөгөөд улс төр нөлөөлөх үнэхээр муу байна. | |

| | | | | | |
|--|--------------------|---|------------------------------------|---|--|
| | Биеийн амрыг харах | | Биеийн амрыг харах явдал их байна. | Албан тушаалын тодорхойлолт тодорхой биш байдлаас болж ачаалал харилцан адилгүй Ажлын ачааллаас шалтгаалсан цалин хөлс, урамшуулал шударга бус | <ul style="list-style-type: none"> Төрийн албанд ажиллах үед шантрах үе их байсан. Ажил үүргийн тодорхойлолтын дагуу ажиллуулахгүй. Тухайн ажлыг хийх мэргэжилтэн нь байсаар байхад тэрний ажлыг хийх мэргэжилтэн нь байсаар байхад тэрний ажлыг өгч ачаалал нэмэх, ажлаа хийлгэж буй хүн зүгээр суух. Тэрний дагуу зүгээр суусан хүн бүхэн цалингаа авна, урамшуулал ур чадвараа авах зэрэг. Төрийн албан хаагчдын албан тушаалын тодорхойлолт ТАХ-ийн ажлын байрны ачаалал тэнцүү биш харьцангуй хуваарилалттай байдаг. Зарим ТАХ өндөр ачаалалтай, зарим нь хэт ачаалалгүй байдаг. Хэт өндөр ачаалалтай ажилтан өмнөх ажлаа дуусгах хугацаатай, хариутай албан бичиг өргөдөл гомдолд дарагдсаар байгаад илүү их ажилд санаачилга гаргах, сэдэл авах завгүй болдог. Албан тушаалын ажлын байрны ачааллыг тэнцвэржүүлэх нь чухал. |
| | Амиа хичээх | <ul style="list-style-type: none"> Их сургуульд олж авсан онолын мэдлэгээс өөр мэдлэг, чадвар болон практик дадлага харилцааны ур чадварууд маш их нэмэгдсэн. Ажлын бүтээмжийг нэмэгдүүлэх олон арга барилд суралцсан. Гэтэл төрийн албан хаагчдад нийгмийн баталгаа маш муу байдаг. Өөр аймаг өөр газар ар гэрийн хэн нэгэн нь шилжээд очиход байр, гэр бүлийн хүн нь ажилгүй байж байх жишээний. Зохицож ажиллаж сурсан. Ажлын хамт олон их нөлөөлдөг. Хувь хүний өөрийн ёс суртахуун, ая зан, хүмүүсийн намайг гэсэн хандлага буюу намайг гэж байгаа хүмүүсийн сэтгэлд ус цацаж болохгүй гэж байнга хичээдэг. Миний өдий эрч хүчтэй ажиллах нөхцөл байдал бололцоог намайг төрд зүтгэхэд нөлөөлдөг хүчин зүйл бол миний хамт олон юм. | Амиа хичээх явдал байна. | Албан тушаалын сонирхолтой байдал Алдар нэрийн сонирхолтой байдал Ашиг сонирхлын зөрчилтэй байдал | <ul style="list-style-type: none"> Улс төр нам дагаж ирсэн мэдлэг боловсрол, тухайн ажлыг сэтгэлээсээ биш албан тушаал, алдар нэр, ашиг сонирхлын төлөө хийх гэж байгаа хүмүүст цэнзур тавьж ажиллах хэрэгтэй. Төрийн албан хаагчдын нийгмийн баталгааг хангах талаар анхаарах шаардлагатай байна. Байгууллагын удирдлага мэдлэг мэдээлэл муу, ажлаа ойлгохгүй зөвхөн амин хувиа бодож байна. Төрийн албан хаагч нэр төргүй, үнэ цэнэгүй мэт харагддаг. Энэ нь зарим төрийн албан хаагчдын ёс зүйгүй үйлдэл, хувийн ашиг сонирхолтой холбоотой гэж үздэг. |



| | | | | | |
|--|-------------------|--|--|---|---|
| | Тусч үзэл, байдал | | | <p>Мэдлэг чадвар дутагдалтай</p> <p>Туршлага сул</p> <p>ТА-ны босго сул</p> <p>Шалгуур үзүүлэлт ажлын үнэлэмж уялдаагүй</p> <p>Уялдаа сул</p> | <ul style="list-style-type: none"> ТЗ-ны улс төрийн замаар албан тушаалд томилогдож буй албан хаагч илүү чадварлаг, мэдлэгтэй ёс зүйтэй, өөрийн мэдлэг туршлага, чадвараараа ажилд орсон байх шаардлагатай. Төрийн албаны шалгалтаар залуу боловсон хүчинд өндөр шаардлага тавьж ажиллахгүй байна Дарга болоод сонгуулийн үр дүнгээр ажилд хандах хандлага гарч байсан. Энэ үед шантарч больдог юм билүү гэж бодож байв. Улс төрийн шахалт дарамт ихсэж төрийн албанд ажиллах төвөгтэй байдал үүсэхэд шантарсан. Мөн улс төрийн дэмжлэгээр төрийн албаны туршлагагүй, анхан шатны мэдлэггүй хүмүүсийг сургах зэрэг ажлуудыг хийхэд шантардаг. ТЗ-ны албан хаагчдаас авч буй төрийн албан хаагчийн шалгалтыг илүү чанартай авч хэрэгжүүлэх Улс төрийн нөхцөлөөр засаг төр солигдох бүрт, хавчигдах үед шантарч байсан. Хичнээн ажил хийсэн ч удирдлагад ямар нэг буруу ойлголт, хов жив очсоноос ажлаа үнэн зөв үнэлүүлдэггүй байдал хэцүү. Төрийн албанд яам, ерөнхий газруудаас бидэнд авч байгаа мэдээ судалгаа маш их давхардаж олон дахин авдаг нь хүндрэлтэй. 1 газраас 3 хэлтсийн мэргэжилтэн 1 судалгааг 3 өөр хүснэгтээр авах жишээтэй. Дээрээ уялдаа муутай байгаа нь хүндрэлтэй байдаг.Хэтэрхий ач холбогдолгүй давхардсан төлөвлөгөө тайлан гаргуулж, оюуны болон бичиг цаасны маш их үргүй зардал гаргадаг 1.Төрийн албаны хүндрэлтэй тал нь хийсэн ажлаасаа ч илүү их тайлан өгдөг. Төрийн албан хаагчийн салбар зөвлөлөөс гарч буй зарим шийдвэрүүд хэтэрхий амьдралаас тасархай хөрсөн дээрээ буудаггүй. Жишээлбэл: Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө сараар хийж хэрэгжилт хангах. Энэ нь мэргэжилтэнгүүдийн хувьд бичиг цаастай зууралдсаар байгаад үндсэн ажлаа хийх хугацаа богино болгодог. Ажлыг зөвхөн цаасаар л дүгнэх тал руу чиглэгдсэн. |
| | Шүүмжлэлт | ТАХ-ын хувьд шүүмжлэлт сэтгэлгээ их байна. | | | |

| | | | | | |
|--|---------------------------|---|-------------------------------|---|---|
| | Эерэг хандлага | | | | |
| | Сөрөг хандлага | | | | |
| X ₅ Ажлын байран дахь зан байдал | Баяр хөөр, инээмсэглэл | <ul style="list-style-type: none"> Өөрөө бие дааж танилцуулга, товхимол гаргаж ажлаа үнэлүүлж “тэргүүн” гэсэн шагнал авч байсан нь хамгийн гоё сэтгэл татам байсан. Шагнал аваад ээждээ үнсүүлээд улам их амжилт гарга, чи чадна гэсэн үг хамгийн гоё. Өөрийн хийж чаддаг ажлаа үнэлүүлэх гоё шүү дээ. Төрийн албанд ажиллаж байх хугацаанд ард иргэдээс талархлын мэндчилгээ, баярласан байх нь улам их ажиллах эрч хүч өгдөг. Хийсэн, санаачилсан зүйлүүд нь ажил болоод биет зүйл болсон байх бахархалтай байдаг. | Ажлаасаа залхах явдал гардаг. | Гүйцэтгэл, үр дүнг үнэлэх аргачлал тодорхой бус | <ul style="list-style-type: none"> Ямар ч зүйл илүү ойлгомжтой байх нь чухал, учир нь тодорхой бус байдалд би анх ороод ямар асуудалд юу гэж хариулах, хэрхэн хүнд зөв хариулт өгөхөө мэдэхгүй байсан учир ажлаас залхаж байдаг. ТАХ-ын ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг ил тод гаргаж танилцуулж байх, хийсэн ажлыг нь гүйцэтгэлээр нь ил гаргаснаар тухайн албан хаагч өөрөө өөрийнхөө ажлыг харж, илүү сайжруулах санаачилга гаргадаг болно. |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Төрийн албаны шалгалт өгч тэнцээд төрийн жинхэнэ албан хаагч болж тангараг өргөөд, ТЗ-ны байгууллагад 12 жил ажилласан. Аймгийн ЭМТ-ийн даргын сонгон шалгаруулалтад орж 8 хүнтэй өрсөлдөн, 1 дүгээр байранд шалгарч, сонгогдсондоо баярлаж байдаг. Төрийн албаны хамт олноороо бахархдаг. Ойр дотны хүмүүсийн ажлын бүтээмж өсөх, ТАХ-ийн тангараг өргөх үед, Том ажлын ард баг хамт олноороо гарах үед, байгууллагын нэрийн өмнөөс тэмцээн уралдаанд орж байр эзлэх үед өөрөөрөө бахархдаг. Албан хаагчид чадахгүй зүлээ асууж, надаас суралцах дэмжлэг хүсэж байгаад өөрөөрөө бахархдаг. Миний ажиллах хугацаанд ажиллаж байсан байгууллагад томоохон өөрчлөлт гараагүй ба миний ажлын байранд хандах хандлага анх ажилд орох үеэс хойш их өөрчлөгдсөн. Нөлөөлөх хүчин зүйл нь хамт олон ойр дотны хүмүүс. Төрийн ажил үүргийг цахилцуулах хүрээнд байгууллагын бүх материалыг цахимжуулж архивласан. Үүнийг хийхэд нөлөөлсөн зүйл нь төрийн бодлого болон хамт ажиллагсдын шинэ санаа, эрч хүч нөлөөлсөн Хамт олны дэмжлэг туслалцаа, даргын албан хаагчидтай ойлгон ажиллаж байгаа үйл хэрэг миний ажилд илүү үр дүн гардаг. Хамгийн үр дүн гаргасан ажил бол байгууллага хамт олноо нэг баг болгож манлайлагч хамт олон болгосон. Аймагтаа удаа дараалан тэргүүн байруудыг эзэлсэн. Хамт олны эвсэг уур амьсгал, удирдлагын арга барил, ажилдаа байнгын сайжруулалт хийж байсан нь нөлөөлсөн. Аймгийн хэмжээнд манай салбарын хууль тогтоомжийн хэрэгжилт сайжирсан. Энэ нь мэдээж ажлын төлөө гэсэн эвсэг хамт олон бүрдүүлж ажиллах, дээр нь удирдлагын дэмжлэг маш их нөөц үзүүлсэн. Салбартаа ажлаа үнэлүүлж урамшихад, ажилчдынхаа нийгмийн асуудлыг дорвитойгоор шийдсэн. | <p>Хамт олонч нөхөрсөг байдал дутмаг байна.</p> | <p>Шинэ болон анхан шатны ажилтнуудын хувьд хамт олонд хүлээн зөвшөөрөгдөхөд хүнд</p> <p>Хамт олны уур амьсгал хүнд. Хүн хүнээрээ байж чаддаггүй</p> <p>Ялгавартай хандах хандлага</p> <p>Шүүмжлэлт сэтгэлгээ</p> | <ul style="list-style-type: none"> Шинэ ажилтнууд анхан шатанд ажиллаж байгаатаа харамсахгүй байх мэдрэмж өгөх хэрэгтэй. Шантрах үе байсан. Цалин бага, хийсэн ажлыг удирдлага үнэлэхгүй, хамт олны уур амьсгал хүнд байдаг. Ер нь ямар ч байдалд хүн хүнээрээ байх хэрэгтэй гэж боддог. Гэхдээ миний хувьд төрийн албанд ороод удаагүй боловч маш олон зүйлийг анзаарсан. Төрийн албан хаагчид хүнийг маш их ялгаж харьцдаг нь надад үнэхээр таалагддаггүй. Тийм учраас байгууллагын халуун дулаан уур амьсгал бүрдүүлж хамт ажиллаж буй хүмүүсээ ойлгож ажилладаг удирдлага байвал илүү их эрч хүч нэмэх юм шиг санагдсан Шалтгаангүйгээр хүнд доромжлуулах, цоллуулах, үед шантарч байсан. Хүнийг шалтгаангүй хий хардах, шүүмжлэх, доромжлох байдал гаргахад шантарч байсан. Туршлага болох тулгамдаж байгаа асуудлыг шийдэж өгдөггүй. Төрийн албанд ажиллаж байх хугацаанд хамт олны уур амьсгал, ажлын ачаалал, удирдлагын зохисгүй гаргаж буй үйлдэл гэх зэрэг шантрах үе байсан. Цаашид өөрийнхөө хийх ёстой ажлыг илүү их хийхийг эрмэлзэн ажиллаж байна. |
|--|--|---|---|---|



| | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|--|--|---|
| | <p>Үнэнч шударга, итгэлтэй байдал</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Байгууллага дотроо хамгийн олон жил энэ албан тушаалдаа ажилласан минь миний бахархал юм. Төрийн алба нь тогтвор суурьшилтай байдагт бахархаж явдаг. Мөн ойр дотны хүмүүсийн хандлага, ангийн хамт олондоо ярьж байхад бахархаж байсан. • Би төрийн албанд ажиллах хугацаандаа өөрийнхөө чин сэтгэлээсээ ажлаа хийвэл, өөрөөр хэлбэл ажилдаа сэтгэлээсээ хандаж чадвал үр дүнд хүрдэг юм байна гэдгийг мэдсэнээрээ бахархаж явдаг. • ТА-нд ажиллаж байх 20 гаран жилийн хугацаанд төрийн тогтворгүй байдал маш их нөлөөлж байсан. Энэ хугацаанд ажил мэргэжилдээ үнэнчээр элдэв шахалт, дарамтыг сөрж ажиллаж байгаадаа бахархдаг. • Ажлын цаг ашиглалт, цаг баримтлах дээр маш сайн суралцсан. Ажлаасаа хоцорч үзээгүй. Тасалж үзээгүй 20 жил ажиллаж байна. Энэ бол хариуцлага, төрийн албанд ажилласан давуу тал болов уу. • Хийсэн, хариуцаж буй ажлаа сэтгэлээсээ хийдэг. Цаг хугацаа, бусдын итгэлийг алдахгүйг хичээдэг. Байгууллагынхаа хэмжээнд шударга, шулуун, эмх цэгцтэй ажиллахад үлгэр дуурайлал болсон гэж боддог. • Миний ажлын амжилтын ард ээж маань байсан учраас би ажилдаа сурч олсон мэдлэгээ бүгдийг зориулж явдаг. | <p>Үнэнч шударга байдал дутагдалтай байна.</p> | <p>Зарим төрийн албан хаагчид ТА-ны үнэ цэнийг унагаж байна</p> <p>Шударга, шударга бус байдлыг үнэлэмж бага</p> <p>Удирдлагын зүгээс шахалт дарамт үзүүлдэг</p> <p>Хариуцлага сул</p> <p>Дээд шатны үлгэр дуурайлал сул</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Үнэ цэнэтэй байж чадахгүй байна. Цаг баримтлах, хэлсэндээ хүрэх, харилцааны байдал зэрэг наад захын чадвар дутагдалтай байна. • Үнэ цэнэтэй нэг хэсэг байна. Үнэ цэнэгүй нэг хэсэг байна. Шударга ба шударга бус хүмүүс ТА-нд зэрэгцэн оршиж байна. • Өдөржин шөнөжин сууж ажиллаж буй ТАХ-ыг ингэж байх ёстой гэсэн хандлагаар ханддаг. Их ажлаар дарсан тохиолдолд үр дүнг нь хэмжиж байх ёстой. • Зарим төрийн албан хаагчид дарга удирдлагуудын нөлөөнд автаж хууль бус зүйлийг дэмждэг. • Үнэ цэнэтэй байж чаддаггүй. Яагаад гэвэл нийгэмд дээд шат, хууль хяналтын байгууллагаасаа эхлээд нэр хүндгүй, ёс жудаггүй, хариуцлагагүй болсон. • Нийгэмд төрийн албан хаагчдын нэр хүнд бүх түвшинд унасан. Ард иргэд олон нийт итгэхээ больсон. Төрийн өндөр дээд албан тушаалтнууд маш муу үлгэр дуурайлал болж байна |
|--|---------------------------------------|--|--|--|---|

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Шантрах үе байсан. Удирдах ажилтны ёс зүйг харилцаа, албан хаагчдад тэгш бус байдлаар хандах үргэлж байдаг. Ажил илүү их хийдэг, ажлын ачаалал даадаг нэгнийг улам их ажлаар дардаг. Их ажилласан, бага ажилласан хоёр хүн яг ижилхэн цалин урамшуулал авдаг. • Удирдах албан тушаалтнууд маш их сургалтад хамрагддаг боловч бодит байдал дээр хэрэгжүүлдэггүй. Гүйцэтгэх албан хаагчдаас чадвар муутай байдаг. • Хааяа шантрах үе гардаг. Дарга удирдлага болон удирдах албан тушаалтнууд миний шийдвэрт хууль бусаар нөлөөлөхийг оролдсон. Хууль бус шийдвэр гаргуулах гэж хичээсэн. • Мэргэжилтнээсээ дор, туршлагагүй үр чадваргүй нөхрүүдээр удирдах албан тушаалтныг томилдог нь ажилчдын хувьд маш таагүй мэдрэмж төрүүлдэг. • Нэргүй хийсэн ажлыг зарим хүмүүс харахгүй өнгөрөх, хийсэн ажлыг өөрөө хийсэн мэтээр ямар ч үнэ цэнэгүй болгодогт шантардаг. • Дээд албан тушаалтан болон УИХ-ын гишүүд гэх мэт нь янз бүрийн муу хэрэгтэй хугалддаг нь ТАХ-ыг муугаар хэлүүлэхэд нөлөөлдөг. Авлига, ашиг сонирхол болон танилын хүрээнд төрийн ажил болон үйлчилгээгээ хурдан шуурхай авдаг гэсэн ойлголтыг төрүүлсэн. |
| | | | <p>Тэгш бус харилцаа</p> <p>Ёс зүйгүй байдал</p> <p>Шударга бус урамшуулал</p> <p>Хууль бус шийдвэр</p> <p>Үр чадварын дутагдалтай нэгнийг илт дэмжих</p> <p>Бусдын ажлыг өөрийн мэт үнэлүүлэх</p> <p>Ашиг сонирхлын зөрчил</p> <p>Авлига</p> <p>Танилын хүрээ</p> | | | |
| | | | Худал хуурмаг байдал байсаар байна. | | | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Хийж буй ажил маань хүмүүст хүрч, тэдгээр иргэд болон ААНБ-д төрийн үйлчилгээг хүргэж байгаадаа бахархдаг. Ажлаа сайн хийсэн бол хариу нь талархлаар ирдэг. | | | |
| | | | Худал хуурмаг байдал | | | |



| | | | | | |
|--|--------------------------------|--|--|---|---|
| | Тусархаг, найрсаг | <ul style="list-style-type: none"> Иргэдээ “сайхан тайлбарлаж өглөө гэж” магтаал ирэхэд их сайхан өөрөөрөө бахархаж, омогшиж ажилдаа бүр дуртай болдог. Энэ хугацаанд иргэдээс их урмын үг, магтаал авч байхдаа өөрөөрөө бахархдаг. Ялангуяа ахмад настууд баярлахаар урам зориг, эрч хүч ордог. | Тусч найрсаг зан дутагдаж байна. | <p>Дэмжих тогтолцоо сул</p> <p>Мэдлэг мэдээлэл сул</p> <p>Хамтын ажиллагаа сул</p> <p>Хувийн эрх ашгаа өмнөө тавьдаг.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Шинээр орсон ажилтнуудад ажлаа идэвх, санаачилгатай гүйцэтгэсэн тохиолдолд өсөн дэвших боломж байдгийг харуулах шаардлагатай |
| | Амин хувиа хичээх байдал | Төрийн албанд ажиллаж байхад шантрах үе гарч байгаагүй. Өмнө нь хувийн хэвшилд ажиллаж байхад бүх төрлийн дарамт, шахалт их байдаг байсан. Харин төрийн албанд хийх ёстойгоо хийгээд явахад ямар ч асуудал байхгүй. | ТАХ-ийн тайван амгалан байдал дутагдалтай байна. | Байгууллагын дотоод уур амьсгал тааламжгүй | Ажил хийхэд шантрах үе бишгүй байдаг. Ажлаа хийж чадахгүйдээ биш байгууллагын дотоод уур амьсгал, тааламжгүй байдлаас зарим үед шантарч байсан. Энэ нь хийсэн зүйлийг маань үнэлж чадахгүй байсантай холбоотой. |
| | Тайван амгалан, бусдыг хүндлэх | ТА-нд ажиллаж байх үед эхний таван жил шантрах, няцах үе байсан. Мэдлэг чадвар дутуугаас ахмад үеийнхнээс ээмлэл хүртэх зэрэг үе байсан. | Тайван амгалан байдал дутагдалтай байна. | Удирдлагын алдаатай шийдвэрээс үүссэн хүндрэл | Шантрах үе байсан. Үүнд: Удирдлагын буруу шийдвэр, алдаатай бодлоготой эвлэрч чадаагүй учраас ажлын байрны дарамтад орж, маш их шүүмж дарамт амсаж байсан. |
| | | | | Ажлын байрны дарамт | Бүх нийтийн амралт баяр ёслолоор ажиллуулдаг нь хүний эрхийг маш бүүдүүлгээр зөрчдөг. |
| | | | | Хүний эрхийн зөрчил | ТАХ үнэ цэнэтэй байж чадахгүй байна. |
| | | | | Тулган шаардалт | Иргэдийн зүгээс байнга тулган шаардах үл ойлгогдох байдал үүсгэдэг |
| | | | | Ажлын байрны баталгаагүй байдал | Ажлын байр нь баталгаатай байх, улс төрөөс ангид байх |
| | | | | Нэр хүнд муу | Орон нутгийн хувьд төрийн албан хаагчдыг үнэлдэггүй. |
| | | | | Хардалт сэрдэлт | Хүн ам нь багатай орон нутгийн хувьд хов жив, хардалт, сэрдэлт ихтэй учир ТАХ-дэд гадуур их муугаар яригддаг |

| | | | | |
|--|--|--------------------------------------|--|---|
| | | | | <p>Шинэ ажлын байранд танил тал, улс төрийн хамаарлаар томилогдож байгаагаас ажилтныг үнэлэх гэх мэт бусад асуудалд шударга бус хандлага үүсдэг. Үүнээс болж ажилчдад сэтгэлээсээ ажиллах урам зориг буурдаг.</p> <p>Улс төр хэт их нөлөөлдөг болсон тул тогтвор суурьшилтай ажиллах баталгаа байхгүй.</p> <p>Улс төрөөс ангид гэх боловч үнэндээ хамгийн их улс төржиж байна.</p> <p>ТЗ-ны албан хаагчдыг байгууллагадаа аль болох тогтмол удаан хугацаагаар ажиллах бүх боломжит хувилбаруудыг хэрэгжүүлж ажиллах шаардлагатай</p> <p>Чадвар муутай хүмүүс томилогдоход бусад хүмүүс сэтгэл дундуур байх явдал харагддаг.</p> <p>Сүүлийн жилүүдэд төрийн албан тушаалд чадах чадахгүй хүнийг шууд тохоон томилдог болсон.</p> <p>Чадваргүй ажил хийх сонирхолгүй байх залуучууд олширсон. Энэ нь төрийн албыг үнэгүйдүүлсэн. Чадвартай залуучууд нь цалинг нь голоод ХХК-д ажиллаж байна. Жаахан хөшүүрэг хэрэгтэй.</p> |
| | Танил тал, улс төрийн хамаарлаар ажлыг үнэлж шударга албан хаагчийн урам зориг мохдог. | Хэзээ ч халагдаж болох нөхцөл байдал | Чадвар муутай хүмүүсийг илүү дэмждэг байдал их байна | ТА-ыг үл тоомсорлох явдал их байна. |
| | | ТАХ-ыг үл тоомсорлох явдал байна. | | |
| | Бусдыг үл тоомсорлох | | | |



Удирдлагын академи,
Удирдлагын академийн гудамж -100,
Стадион Оргил -3, Хан-Уул, Улаанбаатар хот 17012

Судалгааны төв
Утас: 70132135
Цахим шуудан: researchcenter@naog.gov.mn
Цахим хаяг: naog.gov.mn