

ISBN978-4-86357-072-6



Олон улсын хамтын ажиллагаа дахь сэтгэл судлалын танилцуулга

2016 оны 8-р сар



# Олон улсын хамтын ажиллагаан дахь сэтгэл судлалын танилцуулга

*Орон нутгаас цуглуулсан 17 сэдэлжүүлсэн кейс судалгаа*

2016 оны 8-р сар





# Гарчиг

---

Гарчиг .....	i
Сэтгэл судлалын үндэс .....	ii
Товчлол ба товчилсон үгс .....	iii
Хамтран ажилласан зохиолчид .....	iv
<b>Өмнөх үг</b> .....	1
<b>1. Удиртгал Гарын авлагын үндэслэл ба зорилго</b> .....	3
<b>2. Сэдэлжүүлэлтийн онолууд</b> .....	7
(1) Сэдэлжүүлэлтийн болон Өөрийгөө тодорхойлох онол .....	7
(2) Масловын хэрэгцээний шатлал .....	20
(3) Хоёр хүчин зүйлийн онол: Эерэг төдийгүй сөрөг талыг ч авч үзэх .....	22
<b>3. Кейс судалгаанууд</b> .....	24
(1) <b>Төрийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх</b> .....	24
Кейс судалгаа 1 .....	24
Үйл ажиллагааг баримтжуулах .....	24
Кейс судалгаа 2 .....	31
Багаар сонгогдох .....	31
Кейс судалгаа 3 .....	35
Баг доторх итгэлцэл .....	35
Кейс судалгаа 4 .....	41
Бидний санаачлага, бидний төсөл .....	41
(2) <b>Нутгийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх</b> .....	45
Кейс судалгаа 5 .....	45
Нутгийн захиргааны албан хаагчдад сургалтын материал боловсруулах санаачлагыг гартаа авах боломж бүрдүүлэх .....	45
Кейс судалгаа 6 .....	51
Санал бодлыг сонсох нь өөрчлөлтөнд хөтөлдөг .....	51
Кейс судалгаа 7 .....	56
Илүү их мэдлэг илүү сайн үйлчилгээг үүсгэдэг .....	56
Кейс судалгаа 8 .....	60
Зарим нь тариаланчидтай гар нийлэн ажилладаг бол зарим нэг нь “хүчээр” ажилладаг .....	60
(3) <b>Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх</b> .....	65
Кейс судалгаа 9 .....	65
Газа тариаланг зугаатай болгох болон үлгэр жишээ болгох .....	65
Кейс судалгаа 10 .....	71
Миний хамгийн сайн хамтрагч бол сургагч ажилтан юм .....	71
Кейс судалгаа 11 .....	76
Сургагч болсон үлгэр жишээ тариаланчид .....	76
Кейс судалгаа 12 .....	83
Технологи гайхалтай байж болох ч ... ..	83
Кейс судалгаа 13 .....	87
Орхихыг үл зөвшөөрөх .....	87
Кейс судалгаа 14 .....	93
Үнэгүй бараа материал, тоног төхөөрөмжөөр хангах .....	93
Кейс судалгаа 15 .....	99
Тариаланчдын дунд итгэлцэл бий болгох .....	99
Кейс судалгаа 16 .....	104

Фермерүүдийн давуу талыг ашиглах.....	104
Кейс судалгаа 17.....	108
Түргэн шуурхай, цаг тухайд нь хэрэгжүүлэх .....	108
<b>4. Төгсгөлийн үг: Зорилгодоо хүрэхийн тулд нэгдмэл байх .....</b>	<b>114</b>
Ашигласан материалын жагсаалт .....	118
Санал болгож буй унших материалууд.....	119
Шинжлэх ухааны үүднээс SHER аргачлалыг авч үзэх нь .....	120
(1) Өөрийгөө тодорхойлох онолын үүднээс төсөлд оролцох учир шалтгааны шинжилгээг үзэх нь .....	120
(2) Өөрийгөө тодорхойлох онолыг ЖАЙКА-ын техникийн хамтын ажиллагааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд ашиглах нь .....	121

## Сэтгэл судлалын үндэс

Сэтгэл судлалын үндэс- 1	Магтаал үр дүнтэй юу?.....	39
Сэтгэл судлалын үндэс- 2	Хуурамч найдвар урам зоригийг мохоодог .....	64
Сэтгэл судлалын үндэс- 3	Дотоод сэдэлжүүлэлт бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлнэ.....	69
Сэтгэл судлалын үндэс- 4	Сөрөг нөлөөлөл нөлөөлөл.....	80
Сэтгэл судлалын үндэс- 5	Сул дорой байдлыг сурч болно .....	91
Сэтгэл судлалын үндэс- 6	Цаг хугацааны ач холбогдол (Түр зуурын сэдэлжүүлэлтийн онол).....	112

## Товчлол ба товчилсон үгс

---

FABLIST Forum	Газар тариалангийн бизнест оролцогч талуудын форум
JICA	Японы Олон Улсын Хамтын Ажиллагааны Байгууллага
SDT	Өөрийгөө тодорхойлох онол
SHEP	Жижиг газар тариалан эрхлэгчдийн зах зээлд суурилсан тариаланг чадавхжуулах болон дэмжих
SHEP 1-р шат	Жижиг газар тариалан эрхлэгчдийн зах зээлд суурилсан тариаланг чадавхжуулах төслийн 1-р шат

# Хамтран ажилласан зохиолчид

Энэхүү гарын авлагыг Японы Олон Улсын Хамтын Ажиллагааны Байгууллага (ЖАЙКА)-ын дор дурдсан бүрэлдэхүүн, зөвлөхүүдээс бүрдсэн эрдэм шинжилгээний удирдагч ба хамтран зохиолчдын баг боловсруулан гаргав. Гарын авлагад ашигласан кейс судалгаанууд нь хөгжиж буй хэд хэдэн орон болон Япон улсад 2015 оны 4-р сараас 10-р сар хүртэлх хугацаанд хийгдсэн судалгааны үеэр цуглуулсан мэдээ мэдээлэлд суурилсан болно.

## **Эрдэм шинжилгээний удирдагч ба хамтран зохиолч**

- Доктор, Дэд профессор Нобуо Р. Саянаги, Яманаши Эйва коллеж, Хүмүүнлэгийн ухаан, соёл судлалын факультет,

## **Хамтран зохиолчдын баг**

- Жиро Айкава, ЖАЙКА, Ахлах зөвлөх (ХАА ба орон нутгийн хөгжил)
- Күмико Шюүто, Олон улсын менежментийн групп (IMG) Инк-ийн Зөвлөх, Нийгмийн шинжлэх ухааны доктор (Бодлого судлал)
- Макико Асаока, ЖАЙКА, Орон нутгийн хөгжлийн хэлтэс

Доктор Айкава “1. Удиртгал” хэсгийг, Доктор Саянаги “2. Сэдэлжүүлэлтийн онолууд” ба “Сэтгэл судлалын үндэс” хэсгийг тус тус бичсэн болно. Доктор Шюүто салбарын мэдээллийг цуглуулж, “3. Кейс судалгаанууд” ба “4. Төгсгөлийн үг” хэсгийг бичиж, Доктор Саянаги хянан тохиолдуулсан.

“3. Кейс судалгаанууд” нь салбарын судалдааны үеэр цуглуулсан бодит үйл явдлын талаарх мэдээлэл болон тайлбаруудад үндэслэсэн бөгөөд судалгаанд оролцогчдын хувийн мэдээлэл, нууцлалыг хамгаалахын тулд нарийвчилсан мэдээлэл, тухайлбал иргэд, байгууллагуудын нэр, тодорхой мэргэжлийн чиглэл, хөдөө аж ахуйн дэд салбаруудын нэр зэргийг өөрчлөв.

# Өмнөх үг

---

Японы Олон Улсын Хамтын Ажиллагааны Байгууллага (ЖАЙКА)-ын техникийн хамтын ажиллагаанд оролцдог ихэнх мэргэжилтнүүд аливаа улс орны хөгжилд хүний нөөцийн хөгжил чухал үүрэг гүйцэтгэдэг гэдэгт бүрэн итгэдэг. Үнэндээ ихэнх хөгжлийн төлөөх байгууллага, хандивлагчдын дундах хүний капиталын ач холбогдлын талаарх итгэл үнэмшил нь ижил байдаг билээ. Гэвч миний ажигласнаар ЖАЙКА (Япон улс) нь хүмүүсийн идэвхтэй хандлагад илүү их ач холбогдол өгдгөөрөө бусад хандивлагч байгууллага (улсууд)-аас ялгарч байгаа юм. Энэхүү хандлага нь хүмүүсийг хүрээлэн буй орчны асуудалд сайн дураараа анхаарал хандуулж, илүү сайхан болгохын төлөө хичээхэд чиглүүлдэг. Нэг талаар Японы тусламжийн мэргэжилтнүүдийн дунд тархсан энэхүү итгэл үнэмшлийг Япон улсын Хөгжлийн Албан Ёсны Тусламж (ODA)-ийн үндсэн зарчмуудын нэг болох “Өөртөө туслах зарчим”-ын хамгийн доод түвшний илэрхийлэл гэж үзэж болох юм. Энэхүү чадавхийг хөгжүүлэх ач холбогдлыг харгалзан түүнд хөтлөх үүд хаалгыг нээхийн тулд ЖАЙКА гэх мэт олон байгууллага янз бүрийн арга хэмжээ авсаар байна. Энэхүү гарын авлага нь эдгээр ажилд чухал хувь нэмэр оруулах болно.

Энэ гарын авлага нь Кени улсад хэрэгжүүлсэн бичил тариаланчдыг чадавхижуулах төслийн үр дүн, мэдлэг туршлагад суурилсан. Сэтгэл судлалын онолын нэг болох “Өөрийгөө тодорхойлох онол”-ын үндсэн дээр төрийн албан хаагчид, хөдөө аж ахуйн салбарын ажилтнууд, газар тариаланчид гэх мэт төрөл бүрийн оролцогчид өөрсдийн хүслээр сайн дураараа нэгдэн төслийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд оролцох механизмыг бий болгосны үр дүнд уг төсөл амжилттай хэрэгжиж чадсан юм. Энэ төсөл амжилттай хэрэгжсэн нь бусад ижил төстэй төслүүдэд урам өгч, Африкийн бусад улсууд төдийгүй дэлхийн дахинд өргөн тэлж, эерэг үр дүнд хүрсээр байна.

Энэхүү гарын авлагын зорилго нь Кенийн төслөөс хуримтлуулсан туршлагыг эргэн авч үзэхэд оршино. Ингэснээр өнөөдрийг хүртэл хүмүүсийн дунд “далд мэдлэг” хэлбэрээр байсаар ирсэн энэ төрлийн мэдлэгийг сэтгэл судлалын онолын тусламжтайгаар тайлж, эргээд “ил мэдлэг” болгох зорилготой. Өөрөөр хэлбэл чадавхийг хөгжүүлэх явцын “хар хайрцаг”-ийг нээж, техникийн хамтын ажиллагаанд оролцогчдын анхаарлыг татахад чиглэж байгаа юм.

Энэхүү гарын авлага хэвлэгдсэнтэй зэрэгцэн Кени дэхь төслийн гишүүд судалгааны бүтээл болон эрдэм шинжилгээний илтгэлээрээ дамжуулан хүний зан үйлдлийн талаарх сэтгэл судлалын мэдлэгийг өргөжүүлэх хүчин чармайлт гаргасаар байгаад баяртай байна. Үнэндээ хэрэгжүүлэх явцад эрдэм шинжилгээний мэдлэг олж авах бүх давуу талыг олгохоос гадна олж авсан мэдлэгээ эргээд нийгэмд хуваалцах боломжийг бүрдүүлсэн энэхүү техникийн хамтын ажиллагааны жишээг хараад би маш их урам зориг авдаг. Энэ нь үнэхээр урам зориг авч, магтан сайшаахуйц үйл хэрэг бөгөөд энэхүү үйл ажиллагаанд оролцсон хүн бүрт гүн хүндэтгэл илэрхийлмээр байна.

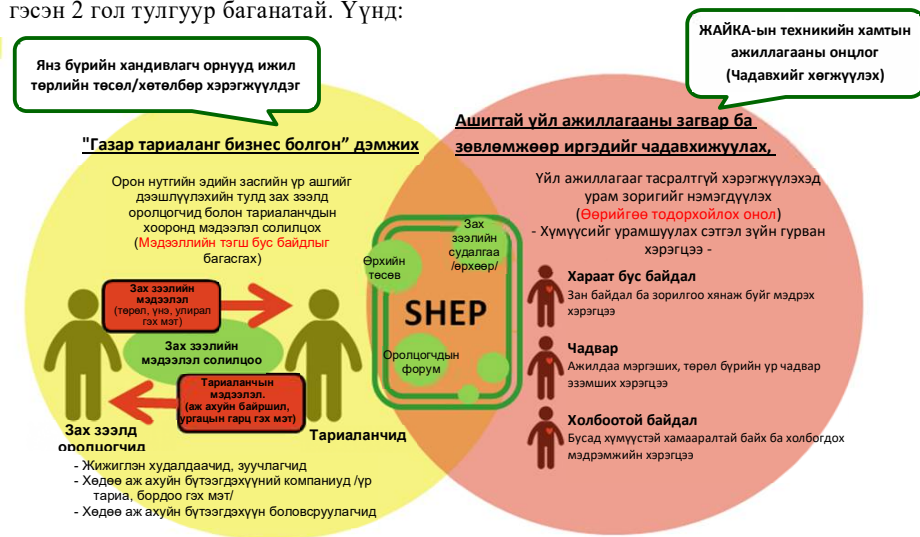
Хироши Като  
Дэд ерөнхийлөгч  
ЖАЙКА



# 1. Удиртгал Газрын авлагын үндэслэл ба зорилго

Япон улсын Засгийн газар хагас зууны турш Африкийн жижиг тариаланчдыг дэмжсээр ирсэн билээ. Газар тариаланг бизнес болгон хөгжүүлэх гэсэн Африкийн олон орны хүсэл зорилгын хүрээнд одоо хөдөө аж ахуйг ашигтай салбар болгохоор дэмжлэг үзүүлэн ажиллаж байна. SHEP аргачлал ([http://www.jica.go.jp/english/our\\_work/thematic\\_issues/agricultural/shep.html](http://www.jica.go.jp/english/our_work/thematic_issues/agricultural/shep.html)) нь ЖАЙКА-ын техникийн хамтын ажиллагааны төслүүдийн хүрээнд идэвхтэй хэрэгжүүлж буй хөдөө аж ахуйн ашигтай бизнесээр дамжуулан Африкт туслалцаа үзүүлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

SHEP аргачлал нь (1) Газар тариаланг бизнес болгон дэмжих, (2) Ашигтай үйл ажиллагааны загвар ба зөвлөмжөөр иргэдийг чадавхижуулах, урамшуулах гэсэн 2 гол тулгуур баганатай. Үүнд:



Газар тариаланг бизнес болгон дэмжих тухай эхний тулгуур баганын хувьд зах зээлд оролцогчдын хоорондох зах зээлийн болон үйлдвэрлэгчийн талаарх мэдээлэл солилцоог хангах замаар орон нутагт үр ашигтай эдийн засаг бий болгоход чиглэдэг. Өөрөөр хэлбэл SHEP нь зах зээлийн төрөл бүрийн оролцогчдын дундах зах зээлийн мэдээллийн тэгш бус байдлыг арилгах арга хэмжээ авч хэрэгжүүлдэг.

Харин иргэдийг чадавхижуулах урамшуулах тухай хоёр дахь тулгуур баганын хувьд энэ нь Сэдэлжүүлэлтийн онолууд, тухайлбал Эдвард Дечи нарын дэвшүүлсэн өөрийгөө тодорхойлох онол (SDT)-д чиглэсэн байдаг. Өөрийгөө тодорхойлох онол нь сэтгэл зүйн гурван хэрэгцээ, тухайлбал хараат бус байх хэрэгцээ, мэдлэг чадварын хэрэгцээ, хамаарлын хэрэгцээг судалдаг. Дээр үзүүлснээр SHEP аргачлалын шинэлэг тал нь хоёр тулгуур баганын мөн чанарт нийцсэн үйл ажиллагаанд суурилдаг. Жишээлбэл газар тариаланчид өөрийн гарахаар төлөвлөсөн зах зээлийнхээ талаар судалж, худалдан авагч гэх мэт зах зээлийн гол тоглогч нартай ярилцаж мэдээлэл цуглуулдаг. Тэд хамгийн сайн борлуулалттай үр тариа, бүтээгдэхүүний үнийн хэлбэлзэл, эрхэмлэдэг чанар зэргийн талаар мэдээллийг авдаг бөгөөд ингэснээр энэ нь мэдээллийн тэгш бус байдлыг арилгах ач холбогдолтой юм. Түүнээс гадна зах зээлийн судалгаагаа өөрсдөө хийж байгаа тул тэдэнд амжилтанд хүрсэн мэт мэдрэмж төрж, мэдлэг чадварын хэрэгцээгээ дэмжиж байдаг. Дараа нь тэд зах зээлийн судалгаагаар цуглуулсан мэдээлэлдээ үндэслэн ямар үр тариа тарьж ургуулахаа шийднэ. Энэхүү үйл явц тэдний хараат бус байх хэрэгцээг дэмжиж өгдөг. SHEP-ын зах зээлийн судалгаа эцэстээ хоёр тулгуур баганын шаардлагуудыг бүрэн хангаж өгдөг.

Хүний сэтгэл зүйн хэрэгцээг дэмждэг эдгээр үйл ажиллагаа нь зөвхөн SHEP аргаар авч хэрэгжүүлж буй эдгээр үйл ажиллагаагаар хязгаарлагдахгүй. Үнэндээ ЖАЙКА нь тухайн салбарт техникийн хамтын ажиллагааны урт хугацааны түүхтэй тул шилдэг туршлагын талаар олон кейс судалгаануудыг хуримтлуулсаар ирсэн. Өнөөдөр ЖАЙКА-ын тоолж баршгүй олон төслүүд хүмүүсийг идэвхжүүлэх зорилготой шинэлэг зөвлөмжөөр дүүрэн олон үйл ажиллагааг хэрэгжүүлж байна. Гэвч эдгээр зөвлөмжүүдийг хүмүүс бусдад түгээн дэлгэрүүлэх болон бусад зорилгоор ашиглах боломж олддоггүй тул нууц мэдлэг хэлбэрээр хөгжүүлж хуримтлуулах хандлагатай байдаг.

SHEP-н 1-р үе шатнаас ажиллаж эхлэхээсээ өмнө би Танзани улсын Килиманжаро дахь цагаан будааны төсөлд тариаланчдын сургалт, хөдөө аж ахуйн хөгжүүлэлтийн салбарт мэргэжилтнээр ажилладаг байсан. Энэхүү төсөл нь “тариаланчаас тариаланч руу” өргөтгөх аргыг хэрэгжүүлсэн бөгөөд тус сургалтын төвд бэлтгэгдсэн тариаланчдад өөрсдийнх нь цагаан будааны талбайд төрөл бүрийн арга техникийг үзүүлэн зааж сургасан байна. Энэхүү арга нь олон тооны тариаланчдад эдгээр цагаан будаа тариалах үндсэн арга техникийг түгээн дэлгэрүүлэхэд маш үр дүнтэй байсан бөгөөд эдгээр тариаланчид уг арга техникийг сурсныхаа дараа арвин их ургац авч үр шимийг нь хүртсэн. Мөн эдгээр тариаланчид цалин хөлсгүйгээр нийгмийн ажилд идэвхтэй оролцож цагаан будааны тариалалтын талаар бусдадаа зааж сургаж байсан. Тэднээс яагаад энэхүү нийгмийн ажилд идэвхтэй оролцож байгааг асуухад тэд “Би нийгэмдээ тус болж чадаж байгаадаа баяртай байна”, “Бусад тариаланчид намайг багшаа хэмээн дуудах үед би өөрөөрөө бахархах мэдрэмж төрж байсан”, “Би бусдад ямар нэгэн зүйл зааснаар таатай мэдрэмж авдаг” гэх мэтээр хариулж байсан юм. Эдгээр тариаланчид мөнгөн урамшуулалгүйгээр яагаад ийм зүйл хийж байгааг зарим хүмүүс ихэд гайхаж байлаа. Мөн “эдгээр тариаланчид маш их ур чадвартай болсон тул бусад усалгааны системийн талаар хичээл заалгахдаа цалин хөлс өгөх нь зүйтэй” гэх хүмүүс ч байв. Ийм сэтгэдлүүдийг сонсоод би хэрэв бид тэдэнд цалин хөлс өгсөн бол тэд идэвхтэй оролцоор ирсэн эдгээр нийгмийн ажилд оролцохоо болих юм шиг мэдрэмж төрсөн. Мөн яагаад ийм мэдрэмж төрснийг бусдад тайлбарлаж чадахгүй байсан тул их бухимдсан. Гэвч би санамсаргүйгээр Эдвард Дечигийн “*Бид яагаад хийж буй зүйлээ хийж байна вэ*” номыг олж уншсанаар эдгээр Сэдэлжүүлэлтийн талаар нүдийг минь нээж өгсөн юм. Килиманжаро дахь төсөл нь ЖАЙКА-ын Африк дахь хөдөө аж ахуйн ажиллагааны урт хугацааны төсөл байсан. Тиймээс “тариаланчаас тариаланч руу чиглэсэн арга” нь надаас өмнөх үеийнхний бий болгосон мэдлэг, цэцэн ухааны оргил байсан байж таарна. Энэхүү туршлагын үндсэн дээр уг аргыг улам хөгжүүлэхийн тулд SHEP-н 1-р үе шатанд төслийн багийн удирдагчаар ажиллаж байхдаа “Өөрийгөө тодорхойлох онол”-д үндэслэн эдгээр үйл ажиллагааг улам боловсронгуй болгосон билээ. Энэ нь “Өөрийгөө тодорхойлох онол” SHEP аргачлалд чухал үүрэг гүйцэтгэж байгааг харуулж байна.

Энэхүү гарын авлагад төрийн захиргааны албан хаагчид, нутгийн захиргааны албан хаагчид, эцсийн үр шим хүртэгчид (тариаланчид) зэрэг янз бүрийн түвшний оролцогч талуудтай техникийн хамтын ажиллагааны төслүүдийн үеэр тохиолдож байсан кейс судалгаануудыг дэлгэрэнгүй авч үзлээ. Ингэхдээ “Өөрийгөө тодорхойлох онол”-ын үзэл санааны үүднээс хүмүүсийн зан үйлдэл, түүний үр дагаврыг шинжилж үзсэн. Эдгээр шинжилгээнүүд нь төслийн бие даасан мэргэжилтэн болон зөвлөхүүдийн далд мэдлэгийг уншигчидтай хуваалцах боломжтой ил мэдлэг болгон хувиргахыг эрмэлздэг. Кейс судалгаа бүрийн төгсгөлд байх “Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд өгөх зөвлөмж” хэсэгт тухайн кейс судалгаанаас суралцсан сургамжийг тусгав. “Сэтгэл судлалын үндэс” хэсэгт кейс судалгаатай холбоотой зарим эрдэм шинжилгээний онол, сэтгэл зүйн туршилтуудыг уншигчдад толилуулсан болно. Гарын авлагын төгсгөлд “Өөрийгөө тодорхойлох онол”-оор дамжуулан SHEP аргачлалд дүн шинжилгээ хийсэн эрдэм шинжилгээний бүтээлүүдийг товч танилцууллаа.

Энэхүү гарын авлага нь сэдэлжүүлэлтийн онолуудын талаар илүү ихийг сурч мэдэхэд уншигчдад урам зориг өгөхөөс гадна энэхүү гарын авлагаас сурсан зүйлээ амьдрал дээр ажилдаа хэрэглэхэд туслана гэдэгт найдаж байна. ЖАЙКА нь түнш орнууддаа дээд зэргийн чанартай техникийн тусламж үзүүлэх үүрэг хүлээдэг ба хэрэв энэхүү гарын авлага нь эдгээр тусламжийг хүргэхэд хувь нэмэр оруулах бол миний бие туйлаас баяртай байх болно.

Эцэст нь хэлэхэд энэхүү судалгааны ажилд хамтран ажилласан мэргэжилтнүүд, зөвлөхүүд, хамтран ажиллагсад, тариаланчдад чин сэтгэлээсээ талархаж байна. Мөн та бүхний хамтын ажиллагаа, оруулсан хувь нэмэрт тусгайлан талархал илэрхийлмээр байна.

Жиро Айкава, ЖАЙКА-ын Ахлах зөвлөх  
(SHEP 1-р үе шатны багийн ахлагч байсан)

## 2. Сэдэлжүүлэлтийн онолууд

### (1) Сэдэлжүүлэлтийн болон Өөрийгөө тодорхойлох онол

SHER аргачлал нь сэтгэл зүйн талаасаа Эдвард Дечи, Ричард Райан (Дечи ба Райан, 1985) нарын боловсруулсан “Өөрийгөө тодорхойлох онол” (SDT) гэж нэрлэгддэг Сэдэлжүүлэлтийн /мотивацийн/ онолд суурилдаг. Өөрийгөө тодорхойлох онол нь энэ аргын амжилтыг тодорхойлох хүчин зүйлүүдийн нэгд тооцогддог. Энэхүү онолыг анх 1970-д онд гаргаж ирсэн бөгөөд хүний зан үйлдэл болон Сэдэлжүүлэлтийн талаарх бидний ойлголтыг өөрчлөхөд чухал үүрэг гүйцэтгэсэн. Өөрийгөө танин мэдэх онолын хамгийн ач холбогдолтой ололтуудын нэг нь “шагнал урамшуулал дараагийн ажилд оролцох оролцооны түвшинг бууруулдаг” гэсэн **үгүйсгэлийн нөлөө** (“Сэтгэл судлалын үндэс 4” хэсэгт дэлгэрэнгүй авч үзнэ)–г тодорхойлж тайлбарласан явдал юм.

#### Сэдэлжүүлэлтийн тухай сонгодог ойлголт

Уламжлалт сэтгэл судлалын Сэдэлжүүлэлтийн тухай сонгодог ойлголтонд урамшуулал нь цаашдын идэвх оролцоог нэмэгдүүлдэг бол шийтгэл нь цаашдын оролцоог бууруулдаг гэж үздэг байсан. Энэхүү үзэл санааны сэтгэлзүйн механизмыг доорх зурагт үзүүлэв. Уг үзэл баримтлалын дагуу бүх зан үйлдэл нь **хөдөлгөгч хүч** (зурагны зүүн талаас харна уу)-ээс шалтгаалдаг байна. Хөдөлгөгч хүч нь өлсөх, цангах, унтах гэх мэт бие физиологийн хэрэгцээ, мөн мөнгө, шийтгэлээс зайлсхийх, эрх мэдэл, нийгэмд хүлээн зөвшөөрөгдөхгэх мэт нийгмийн хэрэгцээнд суурилдаг. Эдгээр бүх хэрэгцээг дэмжиж чадвал тухайн хүн тэсч үлдэх илүү их боломжтой болно. Тодорхой хэрэгцээ хангагдаагүй үед хөдөлгөгч хүч бий болно /тухайлбал өлсөж байгаа бол шим тэжээлийн дутагдал бий болох гэх мэт/. Хөдөлгөгч хүч бий болох үед тав тухгүй байдал үүсдэг бөгөөд тухайн хүн уг тав тухгүй байдлаа арилгах гэж хичээх болно.

Эхэндээ тэд энэхүү тав тухгүй байдлаас хэрхэн ангижрахаа мэдэхгүй байх тул хэрэгцээгээ хангах гэж хичээдэггүй. Гэвч хэд хэдэн оролдлого болон алдаа дутагдал гаргасныхаа дараа тэд хэрэгцээгээ хангаж, уг таагүй байдлыг хэрхэн арилгахаа мэддэг болно. Эцэстээ тэдний хийж буй үйлдэл нь ирээдүйд тэдний хэрэгцээг дэмжих болно гэдгийг мэдэж авна. Харин шийтгэл нь түгшүүр үүсгэдэг үүсгэдэг тул тэд энэхүү түгшүүрээс ангижрах аргад суралцах болно. Хүмүүсийг идэвхжүүлэх “урамшуулал ба шийтгэл” эсвэл “лууван ба саваа” гэх энэхүү ойлголт нь Сэдэлжүүлэлтийн сонгодог ойлголтонд суурилсан.



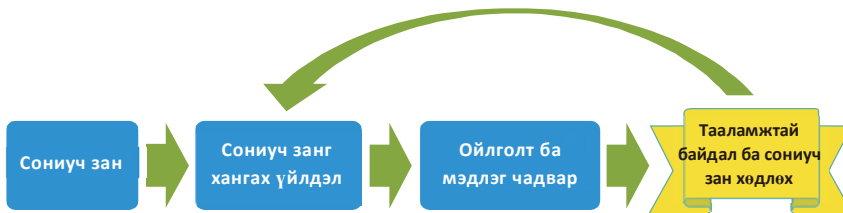
Сэдэлжүүлэлтийн сонгодог хөдөлгөгч хүчний онол нь олон төрлийн зан үйлдлийг тайлбарлах ач холбогдолтой юм. Үнэндээ “лууван ба саваа” аргыг ашиглах нь хүмүүсийг идэвхжүүлэх үр дүнтэй арга гэдэгтэй олон хүн санал нийлэх байх. Мэдээж “лууван ба саваа” арга нь үр дүнтэй байсан олон тохиолдол бий. Гэвч энэ аргын нөлөө нь ихэнх тохиолдол богино хугацаанд үргэлжилдэг.

Урамшуулал ба  
шийтгэлийн аргыг  
хэрэгжүүлж байх  
хугацаанд амжилтаа  
хадгалсаар байх боловч  
хэрэгжүүлэхээ  
зогсоосон даруйд  
амжилт нь үгүй болдог.



### Шинэ ойлголт: Дотоод сэдэлжүүлэлт

Сонгодог хөдөлдөгч хүчний онолын үндсэн санааг “хүмүүсийг аргагүй байдалд оруулахгүй л бол тэд ажил хийхгүй” эсвэл “хүмүүсийг ямар нэгэн зүйлээр эсвэл хэн нэгнээр сэдэлжүүлж байх хэрэгтэй” гэж тайлбарлаж болох юм. Энэ үнэхээр үнэн гэж үү? Ийм биш олон тохиолдлыг та мэдэх байх. Жаахан хүүхдүүдийн дундаас ийм жишээг олон мянгаар нь нэрлэж болох юм. Тэд хамгийн сонирхолгүй тоглоомонд ч оролцсоор байдаг. Гэвч тухайн тоглоом нь хүүхдийн сэтгэл зүйн төдийгүй нийгмийн ямар ч хэрэгцээг хангаж чадахгүй. Энэ нь тэдэнд бүтэн мэдрэмж төрүүлэхгүй бөгөөд ихэнх тохиолдолд эцэг эхээсээ магтаал ч сонсохгүй (сануулга ч авахгүй) боловч тэд үргэлжүүлэн тоглосоор байдаг. Энэ төрлийн зан үйлдлийг хөдөлгөгч хүчээр тайлбарлах боломжгүй бөгөөд энэ нь **дотоод сэдэлжүүлэлт** гэх шинэ ойлголтонд үндэслэдэг. Дотоод сэдэлжүүлэлтийн үндэс нь сонирхол болон сониуч зан юм. **Дотоод сэдэлжүүлэлт**-ийн үндэс нь сонирхол болон сониуч зан зайлшгүй мөн.



Дотоод сэдэлжүүлэлтийн механизмууд

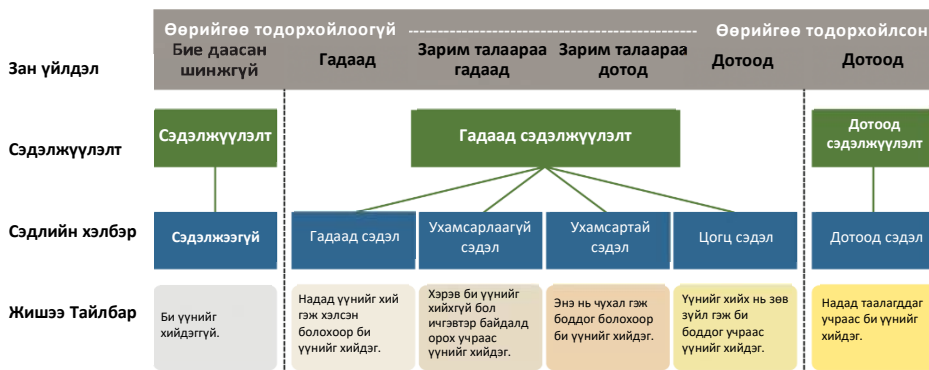
Дээрх зурагт зан үйлдлийг бий болгодог дотоод сэдэлжүүлэлтийн механизмыг харуулжээ. Сониуч зан хөдлөх үед тухайн хүн түүнийг хангахыг оролддог. Сониуч зан нь амжилттай хангагдах үед энэ нь сониучилсан зүйлсийнхээ талаар ойлголттой болж, түүнийг хэрхэн шийдвэрлэх талаар мэдлэг чадвар эзэмшинэ. Энэ нь сониуч занг дахин өдөөж, шинээр сониучлах хүслээ хангахын тулд цаашдын үйлдлийг өдөөх мөчлөг бий болгодог.

Сүүлийн зурагнаас ялгаатай нэг гол зүйл (сурсан зан үйлдлээ хаана давтах болох) нь энэ зурганд үзүүлсэн сониуч занг хангах үйлдэл нь хэзээ ч хийж байгаагүй шинэ үйлдэл байх бөгөөд бүтээлч байхыг шаарддаг.



Сэдэлжүүлэлтийн тухай сонгодог ойлголтыг одоо **гадаад сэдэлжүүлэлт** гэж нэрлэх болсон бөгөөд энэ нь амьд үлдэхэд зайлшгүй шаардлагатай хэрэгцээний улмаас хүчтэй сэдэлжүүлэлтийн эх сурвалжид тооцогдох боловч хэрэгцээ хангагдах үед сэдэл алга болдог. Дотоод сэдэлжүүлэлт нь харьцангуй сул боловч байнга идэвхтэй байдаг. Гэвч гадаад сэдэлжүүлэлт нь хүчтэй байх үед дотоод сэдэлжүүлэлтийг дарангуйлж байдаг. Энэ ихэвчлэн сэтгэл зүйн тодорхой хэрэгцээ дутагдаж байх үед тохиолдоно. Судалгаанаас харахад дотоод сэдэлжүүлэлт нь гүйцэтгэлийг сайжруулаад зогсохгүй сэтгэлзүйн эрүүл мэндийг сайжруулдаг.

### Гадаад сэдэлжүүлэлтийн ангилал



Эх сурвалж: Деси ба Райан (1985) нарын баталснаар.

### Өөрийгөө тодорхойлох онолын сэдэлжүүлэлтийн ангилал



Хөгжлийн төслүүдэд хамаарах олон ажил сонирхолгүй байдаг нь үнэн (өөрөөр хэлбэл дотоод сэдэлжүүлэлтийг үүсгэдэггүй). Энэ нь дадлагажигчиддаа гаднаас нь түлхэц өгөх ёстой гэсэн үг гэж үү? Азаар тийм биш ээ. Дээрх зурагт үзүүлсэнчлэн өөрийгөө тодорхойлох онолын гадаад сэдэлжүүлэлтийг дотор нь ангилж үздэг.

Гадаад сэдэлжүүлэлтийн хамгийн өвөрмөц хэлбэр нь *гадаад зохицуулалт* бөгөөд аливаа үйлдлийг гадаад урамшуулал ба шийтгэлээр зохицуулдаг. Энэ хэлбэрийн хувьд тухайн хүнийг албадсан тул уг үйлдлийг хийдэг. Хэрэв тухайн хүн аливаа ажилд оролцохын үнэ цэнийг ойлгохгүй байгаа бол албадуулахгүйгээр уг ажлыг хийхгүй. Дээрх зурагт гадаад сэдлийн баруун талд *ухамсарлаагүй зохицуулалт-г* авч үзжээ. Энэ тохиолдолд ажил гүйцэтгэхийн үнэ цэнийг ямар нэгэн байдлаар ойлгож, гадаад урамшуулал ба шийтгэлийн шаардлагагүйгээр үйлдэл хийдэг. Ингэснээр энэ нь сайн дурынх болж хувирдаг. Гэвч тухайн хүн уг ажил үүргийн ач холбогдолд бүрэн итгэлгүй байгаа бол зөвхөн “хийхгүй бол ичгэвтэр байх болно”, “хэрэв би үүнийг хийх юм бол намайг догь харагдуулна” гэх мэт өнгөц шалтгааны улмаас хийдэг байна. Хэрэв давуу байдал мэдрэхийн тулд тухайн ажлыг хийж байгаа бол энэ нь түр зуурынх юм. Учир нь бүтэлгүйтвэл уг ажлыг хийх хүсэл нь алга болсноор тухайн ажилд оролцохоо больдог. Харин ичих, ичгэвтэр байдалд орохоос зайлсхийхийн тулд тодорхой үйлдэл хийх нь тухайн хүнд аливаа арга хэмжээнд идэвхтэй оролцох хөшүүрэг болж өгдөг. Анхандаа тухайн хүн уг ажлыг сайн дураар хийж байгаа мэт санагдаж болох юм. Гэвч ухамсарлаагүй сэдэл сэдлийн улмаас тухайн ажлыг хийж байгаатай холбоотой стресс нь их байх ба хэрэв энэ байдал удаан үргэлжилбэл тухайн хүний сэтгэцийн эрүүл мэндэд сөргөөр нөлөөлөх эрсдэлтэй. *Ухамсартай зохицуулалт* гэдэг нь тухайн ажилд оролцохын үнэ цэнийг харьцангуй гүн гүнзгий ойлгосон байдаг тул уг ажлын ач холбогдолд илүү итгэл үнэмшилтэй болдог. Тухайн үйл ажиллагаандаа итгэл үнэмшилтэй болсон бол бэрхшээл тулгарсан ч үргэлжүүлэн хийж чаддаг.

Гадаад сэдэлжүүлэлтийн хамгийн сайн дурын хэлбэр болох *цогц зохицуулалт*-н хувьд тухайн үйл ажиллагааны үнэ цэнийг бүрэн ойлгож, өөрийн нэг хэсэг мэт болгосон байдаг тул тухайн ажлыг хийх нь амьдралынх нь чухал хэсэгт тооцогддог.

Хүмүүс нэг үйл ажиллагааны өмнө маш олон янзын сэдэлтэй ирдэг. Тухайлбал тариаланчид сургалтанд хамрагдахгүй бол зэмлэх вий гэсэн айдсынхаа улмаас сургалтанд хамрагдсан байж болно (гадаад зохицуулалт). Гэвч тэд газар тариалангийн арга техникээ сайжруулж чадсан тул уг сургалт тэдэнд чухал санагдаж эхэлсэн байж болно (ухамсарлаагүй зохицуулалт). Тэдэнд шинэ технологи сурах нь таалагдаж байгаа мэт санагдаж болох юм (дотоод зохицуулалт). Гадаад ба дотоод зохицуулалт нь хоорондоо хамааралтай гэдгийг тэмдэглэх нь зүйтэй. Гадаад сэдэлжүүлэлт нь илүү албадлагын байх тусам дотоод сэдэлжүүлэлт үүсэх магадлалыг бууруулдаг.

Өөрийгөө сэдэлжүүлэх явц нь ерөнхийдөө сайн хийдэг зүйл болон сэтгэцийн эрүүл мэндтэй холбоотой. Эдгээр төрлийн сэдэлжүүлэлт нь шатлалын онол *биш* болохыг тэмдэглэе. Та заавал гадаад зохицуулалтаас эхлэн өөрийгөө сэдэлжүүлэх явцыг сайжруулах гэж хичээх шаардлагагүй. Үнэндээ анхнаасаа гаднаас зохицуулагддаг байсан үйлдлийг дотроос нь сэдэлжүүлэх хүндрэлтэй байдаг тул эхнээсээ аль болох өөрийн хүслээр өөрийгөө сэдэлжүүлэхийг эрмэлзэх хэрэгтэй.

### **Өөрийгөө сэдэлжүүлэх явцыг хөнгөвчлэх: Гурван үндсэн хэрэгцээ**

Өөрийгөө тодорхойлох онол нь өөрийгөө сэдэлжүүлэх явцыг хөнгөвчлөхийн тулд сэтгэлзүйн 3 хэрэгцээг дэмжих зайлшгүй шаардлагатай гэж үздэг. Арга техникийн хувьд эдгээр 3 хэрэгцээг бүрэн хангах боломжгүй тул энэ 3 хэрэгцээг авч үзэхдээ “хангах” гэсэн үгний оронд “дэмжих” гэсэн нэр томъёог бид ашигладаг. Эдгээр хэрэгцээ нь “**дутагдалтай хэрэгцээ**” гэж нэрлэгдсэн гадаад сэдлээр өдөөгддөг хэрэгцээнээс ялгаатай юм (тухайлбал, тодорхой хэрэгцээ дутагдах нь тэр дутагдлаа нөхөхийн тулд сэдэлждэг).

Тухайлбал өлсгөлөн нь хүмүүсийг хоол хүнс хайж олох хөшүүрэг болдог бол гэдэс цадах үед өлсгөлөн дарагдана. Гэвч өөрийгөө тодорхойлох онолын хувьд үндсэн хэрэгцээнээс аль нэг нь дутагдах юм бол сэдэлжүүлэлт буурч, сэтгэцийн эрүүл мэнд мууддаг. Мөн эдгээр хэрэгцээ хангагдсан гэж үзэж болох ямар ч шинж тэмдэг байдаггүй (Шулуухан хэлэхэд дотоод сэдэлжүүлэлтийн механизмын зурагт дурьдсан сониуч занг ч дарж чадахгүй.)

Өөрийгөө танин мэдэх онолоор таамагласан гурван үндсэн хэрэгцээ нь **хараат бус байх хэрэгцээ, мэдлэг чадварын хэрэгцээ ба холбоо хамаарлын хэрэгцээ** юм.

**Хараат бус байх хэрэгцээ** нь таны өөрийн дураар үйлдэл хийх хүсэл эсвэл бусдын хяналтаас *гадуур байх* хүсэл. Хүмүүс шатрын хүү байхыг хүсдэггүй, харин тоглогч байхыг хүсдэг (де Чармс, 1968). Хараат бус байх хэрэгцээг сулруулах нь маш амархан. Зүгээр л хэн нэгнийг ямар нэгэн зүйл хийхийг албадаж болно. Эцэг эх нь “Гэрийн даалгавраа хий” гэж хэлэх үед хүүхэд ихэвчлэн “Би яг хийх гэж байсан. Би үүнийг дахиж хиймээргүй байна!” гэж хариулах болно. Энэ нь хараат бус хэрэгцээг сулруулж буй энгийн нэг жишээ юм.



Харин **хараат бус байх хэрэгцээг** дэмжихэд тодорхой анхаарал олон хүчин чармайлт шаардагдана. Бусдын хараат бус байх хэрэгцээг дэмжихийн тулд анхаарах зарим зүйлсийг доор авч үзлээ.

- 1) Хэл яриандаа анхаарах шаардлагатай бөгөөд хэзээ ч ямар нэгэн зүйл хий гэж албадаж тушааж болохгүй.

Та хэн нэгийг ямар нэгэн зүйл хий гэж албадаж байгааг мэдэрмэгц тэр таны шатрын хүү болсон мэт мэдэрдэг. Урамшуулал ба шийтгэл нь тухайн хүн аливаа ажлыг өөрийн хүслээр хийж байна гэсэн мэдрэмжийг үгүй хийдэг. Ерөнхийдөө урамшуулал ба шийтгэлийг хүмүүсийг сэдэлжүүлэх зорилгоор ашиглах хэрэггүй.

- 2) Тухайн ажилд оролцох шалтгааныг өгөх.

Тухайн ажлын ач холбогдлыг ойлгосон бол уг ажлыг өөрийн хүслээр хийж байгаа гэдгээ мэдрэхэд илүү хялбар болно. Харин шалтгааныг тайлбарлаж өгөөгүй эсвэл яагаад уг ажлыг хийж байгаагаа ойлгохгүй байгаа бол тэд таны албадлагаар тухайн ажлыг хийж байгаа мэт мэдрэх болно.

- 3) Тухайн ажилд дургүйцэх хандлага эсвэл шүүмлэлийг хүлээж авах.

Тухайн ажилд эргэлзэж байгаа илэрхийлсний төлөө зэмлэх нь эдгээр мэдрэмжийг арилгахад туслахгүй! Нөгөө талаас хэрэв тэдний саналыг болон мэдрэмжийг хүлээн авах юм бол тэдний үзэл санааг үнэ цэнэтэй санагдуулах ба тухайн ажлыг өөрийн хүслээр хийж байгаа мэт мэдрэхэд хялбар болгодог.

- 4) Ямар ажил хийх, хэрхэн гүйцэтгэх талаар сонголт өгөх.

- 5) Тухайн ажлыг хэрхэн хийх талаар тэдний санал бодлыг асуух.

Өөрийгөө тодорхойлох онолын талаарх судалгаануудаас харахад энэ хэрэгцээ нь эдгээр гурван хэрэгцээний дундаас хамгийн чухал боловч судалгааны ихэнхийг Барууны дунд-дээд түвшний оролцогчдын дунд явуулсан бөгөөд үнэндээ хөдөө аж ахуйн болон хөдөөгийн хөгжлийн чиглэлээрх техникийн хамтын ажиллагааны төслийн зорилтот бүлэг болох ядуу буурай оролцогчдыг хамруулсан судалгаа бараг байхгүй байна.

Зөвхөн технологиор хангадаг, ядуу буурай иргэдэд төдийлэн чиглээгүй төслүүд бүтэлгүйтдэг болохыг уншигчид маань туршлагаараа мэдэж байгаа биз ээ. Эдгээр хүмүүсийн хувьд хараат бус байх хэрэгцээг нь дэмжихээс илүү сурч боловсрох хэрэгцээг хангах нь илүү чухал байж болох юм.

**Мэдлэг чадварын хэрэгцээ**-ний хувьд “мэдлэг чадвар” нь нийтлэг хэрэглэгддэг нэр томъёоноос бага зэргийн өөр утгатай. Өөрийгөө тодорхойлох онолд мэдлэг чадварыг “бусдын орчинд үр дүнтэй харилцан нөлөөлөх чадвар” гэж тодорхойлсон байдаг. Урьдчилан төлөвлөсний дагуу ажлаа амжилттай гүйцэтгэх чадвартай гэдгээ, мөн ур чадвар нь сайжирч байгааг мэдсэн үедээ, бас сониуч хүслээ хангаж чадсан зэрэг өөрийн орчиндоо амжилттай нөлөө үзүүлж чадсанаа мэдрэх үед ур чадвартай гэдгээ мэдрдэг. Мэдлэг чадварын хэрэгцээ нь энэхүү ур чадвараа мэдрэх хүсэл юм. Ихэнх тохиолдолд ядуурал, нэн ядуурал зэрэг зовлон бэрхшээлийг туулж яваа хүмүүст сурч боловсрох боломж байдаггүй бөгөөд мэдлэг чадвартай гэсэн мэдрэмжийг бараг мэдрдэггүй.



**Мэдлэг чадварын хэрэгцээ-г дэмжихэд дараах зүйлсийг авч үзэх шаардлагатай:**

**1) Хүнд болон хөнгөн ажлын тэнцвэрийг хадгалсан даалгавар өгөх**

Хэрэв даалгавар нь хэт хүнд бол тухайн хүн өөрийн орчиндоо амжилттай нөлөөлж чадсан мэт мэдрэхгүй. Ядуу эмзэг бүлгийн мэдлэг чадварыг дэмжихийн тулд тухайн ажлыг олон жижиг үе шатуудад хувааж, гол чухал үе шатуудын тоог нэмэгдүүлэх нь тухай бүртээ хийж буй ажлынхаа үр дүнг мэдрэх боломжийг хангана. Тэдний хувьд *өөрийн үр чадварыг ашиглан зорилгодоо* хүрч чадсан гэдгээ мэдрэх нь маш чухал байдаг учраас тэдэнд хэт их тусламж дэмжлэг үзүүлэх нь тийм ч сайхан санаа биш юм. Үүний эсрэг, хэрэв даалгавар хэт хөнгөн байвал хүмүүс утга учиртай нөлөө үзүүлсэн эсвэл ажилдаа сайжирч байгаа гэсэн мэдрэмж авдаггүй тул тухайн ажлыг хийх хүсэл сонирхол, сэдэлгүй болно.

**2) Үүрэг даалгаварыг хэрхэн амжилттай биелүүлснийг шударгаар үнэлэх боломжийг оролцогчдод олгох**

Хэцүү сорилттой даалгаварыг анх удаа хийж байснаа эргэн санаарай. Магадгүй та тухайн ажлыг зохих ёсоор хийж чадсан үгүйгээ одоо хэлж чадахгүй байх. Гэвч та сайн зааварлагчтай байсан бол тухайн ажлыг хэр сайн гүйцэтгэсэн талаар танд мэдээлэл өгсөн байж болох юм. Тухайн хүний хийж байгаа ажлын талаар ерөнхийд нь магтах бус, харин яг юуг сайн хийж байгаа талаар нарийвчлан хэлж байх нь чухал юм. Ингэснээр тэд дараагийн ижил төстэй нөхцөл байдалд хэр сайн ажиллаж байгааг үнэлэхэд шаардагдах мэдээ мэдээлэлтэй болно. Бүртгэл хөтлөх гэх мэт ахиц дэвшлийг бодитойгоор үнэлэх арга ашиглах нь ашиг тустай байж болох юм.

**3) Тодорхой бүтэц бий болгох**

Хэрэв хүмүүс тодорхой зорилгодоо хүрэхийн тулд яагаад, хэзээ, юу, хэр их зүйл хийх ёстой вэ гэдгээ мэдэж байх юм бол тэд дээр дурдсанаар амжилтаа нарийн үнэлэх боломж бүрдэх юм.

Мөн түүнчлэн хүссэн үр дүндээ хүрэхэд хэр их хүчин чармайлт шаардагдахыг мэдэж байгаа бол ажилдаа хэр их хүчин чармайлт гаргахаа өөрсдөө шийдэх боломжтой болох тул хараат бус байх хэрэгцээгээ дэмжиж чадна. Хөгжлийн төслүүдийн хувьд тодорхой хөтөлбөр эсвэл хуваарийг танилцуулах нь оролцогчдод өөрсдийн төлөвлөгөөгөө боловсруулж, төсөлд шаардагдах хугацааг тохируулах боломж бүрдүүлдэг тул үргэлж сайхан санаа байсаар ирсэн. Харин оролцогчдод төлөвлөгөөний талаар урьдчилан мэдээлэхгүйгээр эсвэл урьдчилан мэдэгдэл хүргүүлэхгүйгээр ажил даалгах юм бол тэдний хүсэл сонирхлыг үл харгалзан ажил хийлгэхээр албадсан мэт тэдэнд санагдах нь элбэг.

**Хамаарлын хэрэгцээ** нь бусадтай сайн харилцаатай байх хүсэл юм. Ажил даалгаж байгаа болон хүлээн авч байгаа хүн хоорондын харилцаа нь тухайн ажилтай холбоотой цаашдын сэдэлжүүлэлтэнд томоохон нөлөө үзүүлдэг. Таныг сургуульд байхад таны хүндэлдэг багшийн танд хэлж байсан урамшуулсан үгсийг эргэн санахыг хичээгээрэй. Одоо эдгээр үгсийг таны дургүй багш хэлсэн гэж төсөөлөөд үзээрэй.



Ихэнх хүмүүсийн хувьд сүүлийнх нь сэдэлжүүлэлт багатай байсан биз ээ.

Ажил гүйцэтгэж буй хүмүүсийн итгэл үнэмшил нь **хамаарлын хэрэгцээг дэмжих** хамгийн чухал зүйл юм. Тэдний итгэлийг олж авна гэдэг нь ажлын зорилгодоо хүрэх явцад саад учирсан бол танд найдаж болно гэж тэд мэдрэх нь чухал. Энэ нь хэлэхэд амархан, хийхэд хэцүү боловч дараах зүйлс шаардлагатай.

**1) Амлалт**

Ажил гүйцэтгэж буй хүмүүст танд найдаж болно гэх мэдрэмжийг төрүүлэхийн тулд та бие махбодийн болон сэтгэл зүйн хувьд боломжтой байх ёстой. Бие махбодийн хувьд боломжтой гэж ойлгуулахын тулд та тэдэнтэй тогтмол уулзаж байх шаардлагатай. Олон уулзах тусмаа танд итгэх итгэлийг бий болгоход хялбар болно. Сэтгэл зүйн хувьд боломжтой гэж ойлгуулахын тулд тэдэнд бэрхшээл тулгарвал эргэлзэхгүйгээр танд хандаж болно гэдгийг ойлгуулах хэрэгтэй. Та тэдэнтэй тогтмол уулзахаас гадна тэднийг ойлгодог, тэдний хэрэгцээний талаар сайн мэддэг гэдгээ ойлгуулах нь чухал юм.

**2) Анхааралтай сонсох**

Оролцогчдын итгэлийг олж авахын тулд тэдний сэтгэдэлд сөрөг хариу барихаас зайлсхийх, тэдний ярьж байгаа бүхнийг анхааралтай сонсох хэрэгтэй. Та тэдний хэлсэнтэй санал нийлэхгүй байсан ч гэсэн тэдний яриаг тасалдуулж болохгүй бөгөөд тэдний яагаад тэгж бодож байгааг чин сэтгэлээсээ ойлгохыг эрмэлзэх хэрэгтэй юм. Ийм байдлаар тэдэнд анхаарал тавьсан хандлага гаргах нь итгэл бий болгоход маш чухал юм.

Сэдэлжүүлэлт болон сэтгэл зүйн хэрэгцээний талаарх Өөрийгөө тодорхойлох онолын үндсэн нөхцөлүүдийг хэд хэдэн улсад туршиж баталсан бөгөөд Өрнө болон Дорнодод тухайн улсын соёлоос үл хамааран үр дүнтэй болох нь батлагдсан.



Хөгжлийн төслийг хэрэгжүүлж буй хэд хэдэн оронд үүнийг туршиж амжаагүй байгаа ч Өөрийгөө тодорхойлох онол нь эдгээр бүс нутагт ч бас үр дүнгээ өгөх бүх нийтийн онол гэж үзэх хангалттай үндэслэл байгаа юм.

## 2.

## (2) Масловын хэрэгцээний шатлал

Сэдэлжүүлэлтийн хамгийн түгээмэл онолуудын нэг бол доорх зурагт үзүүлсэн Масловын хэрэгцээний шатлал юм (Маслов, 1943). Энэхүү шинэ онолд бие физиологийн хэрэгцээ нь хүнийг сэдэлжүүлдэг цорын ганц хүчин зүйл биш гэж үздэг. Масловын онол нь өөрийгөө тодорхойлох онолын гол үндэслэлүүдийн нэг юм. Энэхүү онолоор хүний хэрэгцээг пирамидаар төлөөлүүлэн үзүүлсэн бөгөөд пирамидын дээд талаас бус, харин доод талд байрлах үндсэн хэрэглээнээс эхлээд хангах хэрэгтэй байдаг.



Эх сурвалж: Масловын бүтээл (1943)

Масловын хэрэгцээний шатлалыг харуулсан пирамид

Эдгээр таван хэрэгцээний хамгийн чухал нь хоол хүнс, ус, унтах зэрэг амьд үлдэхэд шаардлагатай бие физиологийн үндсэн хэрэгцээ юм. Аюулгүй байх хэрэгцээ нь бие махбодь, физиологи, сэтгэл зүйн айдас түгшүүргүйгээр амьдрах хүслийг төлөөлдөг. Олон улсын хамтны ажиллагааны төслөөр амьжиргааны түвшнээс доогуур амьдралтай хүмүүст үзүүлж буй тусламж нь энэ 2 төрлийн хэрэгцээнд чиглэсэн байдаг.

Хайр/харьяалагдах хэрэгцээ нь өөрт чухал хэн нэгнээр хайлуулах, аливаа нийгмийн бүлэгт хамаарагдах хүсэл юм. Хувьслын хуулиар хүмүүс бие биетэйгээ хамтарснаар оршин тогтнож ирсэн бөгөөд нийгмээс тусгаарлагдахаас эмээдэг. Нэгэнт нийгмийн аль нэг бүлэгт харьяалагддаг болсон тул тэд бүлгийн гишүүддээ хүлээн зөвшөөрөгдөх, хүндлүүлэхийг хүсдэг бөгөөд үүнийг хүндлүүлэх хэрэгцээ гэж нэрлэдэг.

Масловын шатлалын хамгийн дээд талд байрлах хэрэгцээ бол өөрийгөө таних хэрэгцээ бөгөөд Маслов энэ хэрэгцээг хангахын тулд хүмүүс доод талын 4 хэрэгцээг бүгдийг нь хангасан байх шаардлагатай гэж үздэг. Маслов нь бид эдгээр үндсэн хэрэгцээг бүрэн хангасан хэдий ч өөрт тохирсон амьдралаар амьдрахгүй бол аз жаргалтай амьдарч чадахгүй гэж үзсэн анхны судлаач байсан юм. Хүмүүс амьдралаа илүү сайхан болгох, өөрийгөө илүү сэтгэл хангалуун болгох арга замыг олж чадна.

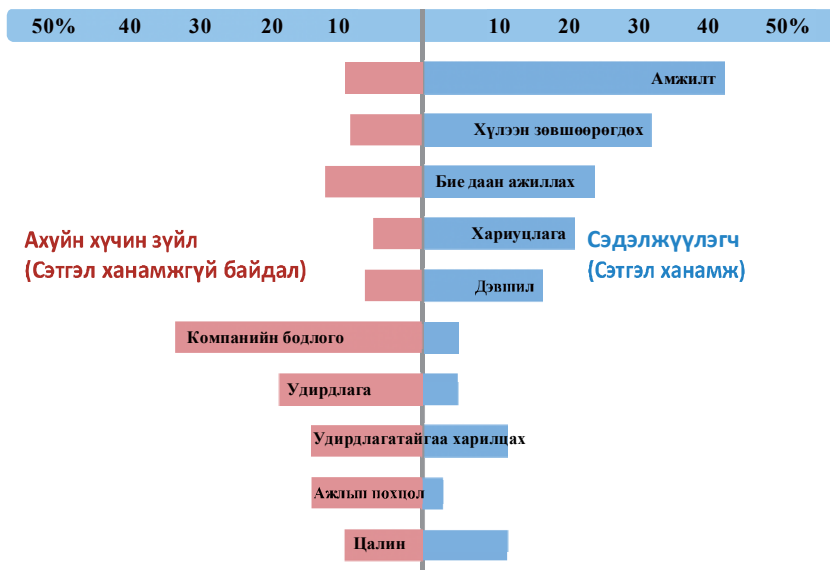
Масловын онол илүү үнэмшилтэй гэж хэлж болохоор бөгөөд хөгжлийн төсөл дээр ажиллаж байсан олон хүмүүс үүнээс урам зориг авч байсан нь гарцаагүй юм. Гэвч пирамидын дээд талд байх хэрэгцээг хангахын тулд доод талын хэрэгцээг хангах ёстой гэсэн таамаг үндэслэлгүй билээ. Тухайлбал, чулуун зэвсгийн үед агуйн сүг зураг зурдаг байсан хүмүүс физиологийн болон аюулгүй байх хэрэгцээгээ байнга хангаж чаддаггүй байсан ч тэд эдгээр ийм гайхалтай урлагийн бүтээлүүдийг хийж чаджээ. Пирамидын доод талд байрлах үндсэн хэрэгцээ нь маш чухал билээ. Гэвч *доод талд байрлах хэрэгцээ хангагдаагүй үед ч* дээд талд байх хэрэгцээг орхигдуулж болохгүй. Хөгжлийн төслүүдийн хувьд зөвхөн доод хэрэгцээг хангах нь оролцогчдод сэтгэл хангамж өгч чадахгүй байж болох юм. Түүнээс гадна харьяалагддаг бүлэг дотроо байр суурь эзлэх хэрэгцээ төдийгүй өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээг нь дэмжих шаардлагатай. SHEP аргачлал Кени улсад амжилттай хэрэгжсэн нэг шалтгаан нь доод хэрэгцээ болох үр тариалалт болон маркетингийг нэмэгдүүлээд зогсохгүй бүлгийн ажиллагаагаар дамжуулан нийгмийн болон хүндлүүлэх хэрэгцээ гэсэн бусад хэрэгцээг дэмжсэнд оршино. Зарим тариаланчид “SHEP-н ачаар би илүү сайн хүн болсон” гэх сэтгэдэлтэй байснаас харахад тэдний өөрийгөө олох хэрэгцээг мөн дэмжсэн байна.

### **(3) Хоёр хүчин зүйлийн онол: Эерэг төдийгүй сөрөг талыг ч авч үзэх**

Бидний авч үзсэнчлэн тухайн ажлын утга учрыг ойлгуулах, ажил дээрх амжилтаасаа сэтгэл ханамж авах зэрэг сэдэлжүүлэлтийг хөнгөвчлөх хүчин зүйлсийг авч үзэх нь зүйтэй. Гэвч Фредерик Герцберг өөрийн хоёр хүчин зүйлийн онолдоо энэ нь хангалтгүй гэж үзжээ (Герцберг, 1987). Ажлын сэдэлжүүлэлтийн чиглэлээр үнэ цэнэтэй судалгаа хийсэн Герцберг сэтгэл ханамжгүй мэдрэмжинд анхаарал хандуулах нь ч бас чухал гэж үзсэн байна.

Герцбергийн онолын хоёр хүчин зүйлийг сэдэлжүүлэгч болон ахуйн хүчин зүйл гэж нэрлэдэг. Сэдэлжүүлэгч хүчин зүйлд хариуцлагатай байдал ба үнэ цэнэтэй байдал гэх мэт амжилтаасаа сэтгэл ханамж авахтай холбоотой хүчин зүйлүүд багтдаг. Өөрийгөө тодорхойлох онолын үндсэн гурван хэрэгцээ нь энэ хүчин зүйлтэй салшгүй холбоотой юм. Ахуйн хүчин зүйлд цалин хөлс, нийгмийн баталгаа, халамж зэрэг ажил байдал хамаарна. Ахуйн хүчин зүйлс дутагдах нь ажлын сэтгэл ханамжгүй байдлыг бий болгож, сэдлийг бууруулдаг.

Сэдэлжүүлэгч болон ахуйн хүчин зүйлсийг харилцан хамааралгүй гэж үздэг бөгөөд энэ нь сэдэлжүүлэгч хүчин зүйл олон байсан ч ахуйн хүчин зүйл дутагдаж байвал ажилдаа сэтгэл ханамжгүй байдаг гэсэн утгатай. Өөрөөр хэлбэл хүмүүс өөрсдийн ажил байдалтай холбоотой маш их сэтгэл ханамж болон урам хугаралтын аль алиныг мэдэрч байдаг.



Эх сурвалж: Герцбергийн бүтээл (1987)

#### Герцбергийн хоёр хүчин зүйлийн онол

Хөгжлийн төслүүдийг төлөвлөж хэрэгжүүлэх үедээ энэ саналыг эргэн санаж, хоёр хүчин зүйлийг анхаарч үзэх нь чухал. Ядуу буурай оролцогчдын хувьд ахуйн хүчин зүйлүүдийг нэн тэргүүнд тавих нь зайлшгүй зүйл боловч сэдэлжүүлэгчийг анхаарч үзэхгүй бол тэд санал ханамж авахгүй. Энэхүү баримт бичиг нь сэдэлжүүлэгч хүчин зүйлийг голчлон авч үзсэн “Өөрийгөө тодорхойлох онол”-д чиглэдэг бол ахуйн хүчин зүйлд ч мөн анхаарах нь чухал гэдгийг санаж байвал зохино.

## 3. Кейс судалгаанууд

### (1) Төрийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх

## Кейс судалгаа 1 Үйл ажиллагааг баримтжуулах

Түлхүүр үг

Төрийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх

Судалгааны ажил бичих

Хэвлэн нийтлүүлэх болон илтгэл тавих

Х улсад цагаан будаа тариалалтын технологийг боловсронгуй болгох техникийн хамтын ажиллагааны төслөөр үйлдвэрлэлийн болон ургац хураалтын дараах технологи төдийгүй усны менежментийн технологийг нэвтрүүлжээ. Төслийн хүрээнд ургац хураалт болон үр ашгийг тооцоолсноор эдгээр технологийн үр ашгийг судалж үзсэн байна. Гол төсөл хэрэгжүүлэгчид нь төрийн захиргааны албан хаагчид байсан бөгөөд шинээр нэвтрүүлсэн технологийг тариаланчид хэрхэн ашиглаж байгааг шалгах зорилгоор төслийн мэргэжилтнүүдийн хамт тариаланчид дээр очсон байна. Гэвч албан хаагчид болон судлаачдын хандлага идэвхгүй байгаагаас харахад тэдэнд уг судалгааг хий гэж хэлсэн болохоор л хийж байгаа нь илт байв. Тэд тариаланчид дээр очих ёстой байснаасаа цөөн очсон байна.

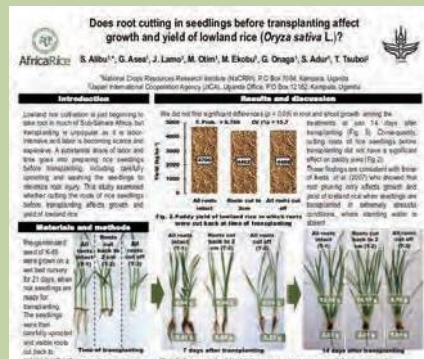
Төслийн явцад тариаланчдаас янз бүрийн мэдээлэл цуглуулсан боловч маш олон файл хэлбэрт хуваагдсан байв. Төсөл хэрэгжүүлэгчид мэдээллийг нэгтгэж, шинжлэх цөөн боломж байв. Тэд төслийн үр дүнг хурал уулзалт болон бага хурлын үеэр илтгэх шаардлага гарах бүрт илтгэл бэлтгэхийн тулд тухай бүрт нь мэдээллийг хайж цуглуулах шаардлагатай болдог байжээ.

Нэг удаа төслийн мэргэжилтнүүдийн нэг нь албан хаагчид ба судлаачид төслийн үйл ажиллагааны талаар эрдэм шинжилгээний судалгааны ажил бичих санал дэвшүүлсэн байна. Төсөлтэй холбоотой сэдвээр докторын зэрэг хамгаалах дессертацийн ажлаа дөнгөж хийж дууссан нэгэн мэргэжилтэн судалгааны ажлын туршлага нь түүнд тухайн төсөл дээр идэвхтэй ажиллах сэдэл өгсөн гэдгийг дурдсан байна. Тиймээс судалгааны ажил хийх нь төслийн бусад гишүүдэд эерэгээр нөлөөлнө гэж үзжээ.

Гэвч хэн ч “Би судалгааны ажил хийх ямар ч завгүй байгаа” эсвэл “Яагаад судалгааны ажил бичих ёстой вэ” гэж хэлээгүй нь түүнийг гайхшруулсан байна. Харин тэд үүнийг маш их сонирхож байсан бөгөөд “Би энэ төсөл дээр маш шаргуу ажиллаж байгаа хэдий ч дараа нь ямар ч баримт үлдэхгүй гэхээс санаа зовж байна. Хэрэв би судалгааны ажил бичих юм бол төсөл дууссан ч ямар нэгэн биет зүйл үлдээж чадна” эсвэл “Би даргадаа одоог хүртэл маш шаргуу ажиллаж ирснээ батлан харуулах юу ч алга. Тиймээс хэрэв би ямар ажил хийж байгаа талаараа бичвэл түүнд өөрийн ажлын нотолгоо болон үзүүлэх болно” гэж байв. Албан хаагчид болон судлаачид тэр даруй судалгааны ажил бичихэд шамдаж эхэлсэн бөгөөд төсөл дуусах үед 30 гаруй судалгааг бэлэн болгосон байжээ. Судлаачдын нэг нь цагаан будааны талаарх олон улсын хурал дээр “Шилдэг зурагт хуудасны шагнал” хүртжээ. Өөр нэг ажилтны судалгааны ажил удирдах ажилтны анхаарлыг ихэд татсан байна. Үүний үр дүнд удирдах ажилтан төслийг маш ихээр сонирхох болсон байна.

Нэгэн ажилтан хэлэхдээ: “Судалгааны ажил хийхэд маш их хугацаа шаардагддаг боловч маш их зүйл сурдаг. Шинжлэх ухааны ур чадвараас гадна төрөл бүрийн ажил гүйцэтгэхэд шаардагддаг статистикийн арга, компьютерийн программ хангамж, тайлан бичих зэрэг олон ур чадвар, мэдлэг эзэмшсэн” гэжээ. Төслийн мэргэжилтэний дурдсанаар тэдний төсөл үндэсний тэргүүлэх бодлогын дагуу явагдаж байгаа талаар ярьсан байна. Тиймээс төслийн үйл ажиллагааны талаарх судалгаанууд нь судлаачдын анхаарлыг ихээхэн татдаг бөгөөд зохих ёсоор бичсэн бол эрдэм шинжилгээний талаасаа үнэ цэнэтэй болдог.

Төрийн захиргааны албан хаагчид болон судлаачид үүгээр зогссонгүй. Тэд судалгааны ажил хийх шинэ зорилготойгоор судалгаа явуулж эхэлсэн тул тариаланчидтай харьцах харьцаа ч өөрчлөгдсөн байна. Тухайлбал тариаланчдаар бөглүүлэх санал асуулга боловсруулахдаа аль болох хурдан дуусгахыг л хүсдэг байжээ.



Шилдэг зурагт хуудасны шагнал хүртсэн зурагт хуудас

Тиймээс эрдэм шинжилгээний ажлын стандарт хангасан чанартай мэдээлэл цуглуулахын тулд тэд цагаан будааны талбайд ойр ойрхон очих болж, тариаланчидтай ойр дотно харилцан эхэлсэн байна.

Тариаланчид төрийн албан хаагчид болон судлаачидтай ойр ойрхон уулздаг болсноос хойш өмнөхөөсөө илүү тэдэнд итгэдэг болсон байна. Төрийн албан хаагчид болон судлаачидтай тариаланчид утсаар “Цагаан будаа ямар нэгэн өвчин туссан үгүйг ирж үзэх боломжтой юу?”, “Манай талбайд ямар хортон шавьж байгааг шалгаад өгөөч” гэх мэтээр ярих болжээ. Эдгээр мэдээлэл нь судалгааны ажил бичихэд хэрэгтэй учраас төрийн албан хаагчид болон судлаачид ч талбай руу яаран очих болжээ. Цуглуулсан мэдээлэл нь зөвхөн судалгааны ажилд төдийгүй төслийн хүрээнд тариаланчдад зориулан сургалт зохион байгуулахад шаардлагатай байв. Үүний үр дүнд тариаланчдын сургалт зэрэг төслийн үйл ажиллагааг өмнөхөөсөө илүү үр дүнтэйгээр явуулах болжээ.



## Кейс судалгаа 1 –ийн сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Төслийн үйл ажиллагааны явц болон ололт амжилтыг судлах замаар мэдлэг чадварыг нь дэмжих

#### Хараат бус байдал

- Албан хаагчид зөвхөн тэдэнд тухайн ажлыг хий гэж хэлсэн болохоор л хийдэг байжээ. Гэвч судалгааны ажил бичсэний дараа тэд өөрийн биеэр судалгаанд оролцохын үнэ цэнийг ойлгосон байна.

#### Сэтгэл зүйн хараат бус байх хэрэгцээ:

Төрийн захиргааны албан тушаалтнууд болон судлаачид тандалт судалгаа хийхдээ тухайн ажлынхаа зорилгыг ойлгодоггүй байсан тул идэвх муутай байдаг байв. Тэдэнд магадгүй төслийн мэргэжилтнүүдийн “шатрын хүү” мэт санагддаг байсан байх. Нийгэмд төдийгүй тэдний сурч боловсрох явц болон ажлын гүйцэтгэлд хувь нэмэр оруулахуйц судалгааны ажил бичсэнээр тэд судалгааны ажил бичихийн ач холбогдлыг ойлгож, өөрийн хүслээр тандалт судалгааг хийж эхэлсэнээр тэд “шатрын тоглогч” болсон мэт мэдрэх болжээ.

#### Мэдлэг чадвар

- Төрийн албан хаагчид эрдэм шинжилгээний ажил зэрэг нүдэнд харагдахуйц төслийн өдөр тутмын үйл ажиллагаагаа баримтжуулах болсноор ололт амжилтаа бататгах боломжтой болжээ.
- Судалгааны ажил бичих явцад албан хаагчдын тал бүрийн мэдлэгтэй болж, арга барилаа хөгжүүлж байсан тул тэд үр чадвар нь сайжирч байгааг мэдэрч байв.
- Төрийн албан хаагчдын үр чадвар ч дээшилсэн тул тэд тариаланчдад туслах үр дүнтэй аргыг олохын тулд өмнөхөөсөө илүү ойр ойрхон тэдэн дээр очих болжээ.

- Албан хаагчдын судалгааны ажлын талаар дарга нь эерэг санал сэтгэдэлтэй байсан бөгөөд тэдний ажлыг ихэд сонирхож байсан нь тэдний амжилтыг бататгаж байна.
- Албан хаагчид тариаланчдад итгэх, тариаланчид эргээд тэдэнд итгэх итгэлцлийг бий болгосноор ажилдаа илүү итгэлтэй болсон байна.

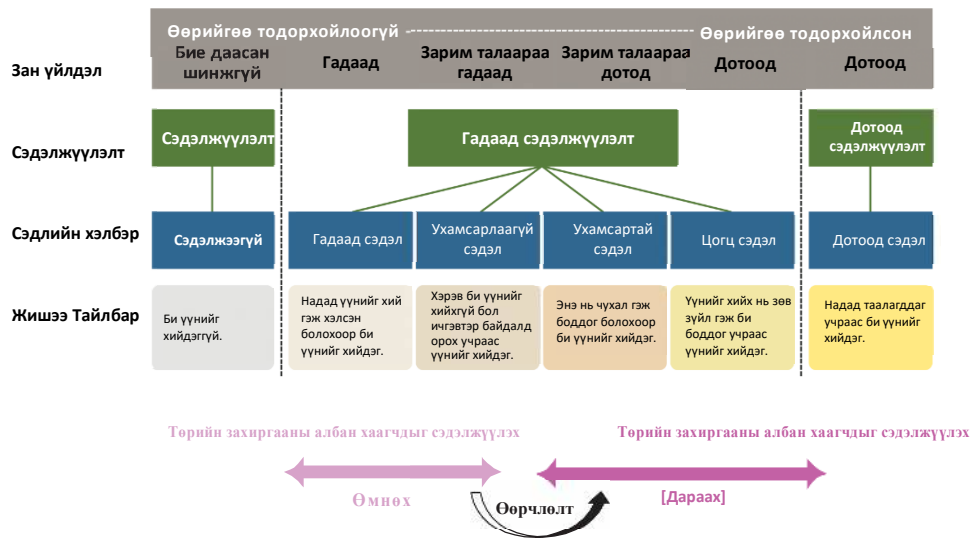
**Сэтгэл зүйн мэдлэг чадварын хэрэгцээ:** Төсөл дээр хэрхэн ажилласан талаараа судалгааны ажил бичсэн явдал нь албан хаагчид болон судлаачдад ажлынхаа амжилтыг бататгах, ажлынхаа үнэ цэнийг мэдрэх боломж олгосон байна. Судалгааны ажлаа бичиж дуусгахад маш их хугацаа шаардагдах тул ихээхэн эрч хүч, тууштай байдал шаардагдаж байв. Гэвч судалгааны ажил бичих явцад тэд статистик, өгөгдлийн дүн шинжилгээ, компьютерийн программ хангамжийн ашиглалт, бичих арга барилын талаар мэдлэг ур чадвар эзэмших боломжтой болсон бөгөөд эдгээр мэдлэг чадвар нь дараа дараагийн олон ажилд нь үнэ цэнэтэй байлаа. Эцэстээ судалгааны ажил бичих нь тэдэнд таалагдсан гэж байв. Мөн түүнчлэн ур чадвараа сайжруулснаар тэд тариаланчдад дэмжлэг үзүүлэх илүү боловсонгүй арга замыг олж, өмнөхөөсөө илүү хүсэл эрмэлзэлтэйгээр талбай дээр очих болсон байна.

Байгууллагын удирдах албан тушаалтнууд тэдний судалгааны ажлыг ихэд сонирхож байсан нь тэдний сэтгэл зүйн мэдлэг чадварын хэрэгцээг дэмжсэн байна. Кейс судалгаа 1-д хэний ч таамаглаж байгаагүй хүн хүлээн зөвшөөрсөн тохиолдол гарсныг тэмдэглэе. Хэрэв тэд удирдах албан тушаалтнаараа магтуулах зорилгоор судалгааны ажил хийсэн бол тэдний хараат бус байх хэрэгцээг хангаж чадахгүй байх байв. Тиймээс “хэрэв та судалгааны ажил хийвэл таныг өндрөөр үнэлэх болно” гэх яриагаар бид хэн нэгнийг урамшуулах ёсгүй.

Тариаланчдын итгэлийг хүлээсэн явдал нь энэ сургалтын ажил үр дүнтэй болсны илрэл юм. Мөн тэдний мэдлэг чадварын хэрэгцээг дэмжиж чадсан юм.

**Сэдэлжүүлэлтийн шинжилгээ:** Судалгааны ажил бичихээс өмнөх төрийн захиргааны албан хаагчид болон судлаачдын гаргаж байсан зан үйлдэл нь гадаад нөлөөтэй эсвэл ямар нэгэн байдлаар гадаад шинж чанартай байсан. Яагаад гэвэл тэдэнд хий гэж хэлсэн эсвэл тэдний ажлын нэг хэсэг байсан болохоор л тэд судалгаа хийдэг байв. Төслийн үйл ажиллагааны талаар судалгааны ажил бичих зорилготой болсны дараа тэд өөрийн эрх ашгийн төлөө судалгаа хийж байгаа мэт санагдсан эсвэл судалгаанаас үр дүнтэй туршлага олж авч байсан учраас тэдний зан үйлдэл нь дотоод шинж чанартай болж өөрчлөгдсөн байна. Албан хаагчид судалгааны ажил бичиж эхэлсний дараа чанарын мэдээлэл цуглуулах чадвартай болсон, тариаланчидтай харьцаагаа сайжруулсан, судалгааны явцад олж авсан мэдлэг чадвараа тариаланчдын сургалтанд ашиглах зэрэг эерэг үр дүнд хүрч эхэлжээ. Энэ нь төслийн ерөнхий үйл ажиллагааны чиглэлд нийцүүлэн судлаачдын хүчин чармайлтыг тэдний карьер, үр чадварын хөгжилтэй нэгтгэснээр синергетик үр нөлөө үүсгэсний нэг жишээ юм.

Кейс судалгаа 1-ийн сэдэлжүүлэлтийн шинжилгээ





## Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд өгөх зөвлөмж

Ерөнхийдөө төслийг багаар хэрэгжүүлдэг тул төслийн ололт амжилтыг ихэвчлэн ганц хүний бус багийн амжилт гэж үздэг. Гэвч төслийн зарим үйл ажиллагааны талаарх судалгааг нэг хувь хүн өөрийн нэрээр бичсэн бол төсөлд оролцсон төрийн албан хаагчдыг хүлээн зөвшөөрөгдөхүйц хэлбэрээр тэмдэглэсэн байдаг ба энэ нь албан хаагчдын цаашдын карьерт эерэгээр нөлөөлдөг.

## Кейс судалгаа 2 Багаар сонгогдох

- Түлхүүр үг **Төрийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх**
- Олон улсын сургалт ба бага хурал**
- Илтгэл тавих**
- Багаар ажиллах**

“Намайг төслийн баг сонгосон тул би хариуцлагатай байж, чадах чинээгээрээ сайн ажиллах болно. Манай багийнхан надад итгэдэг. Би багтаа хувь нэмэр оруулж, хурал дээр илтгэлээ сайн тавихыг хүсч байна. Би ганцаараа биш ээ. Би багаа төлөөлж байгаа тул намайг асуудалд орвол тэд надад туслана гэдэгт итгэж байна”. Энэ сэтгэдлийг олон улсын бага хурал дээр илтгэл тавихаар гадаад улсыг зорьсон Ноён М хэлжээ.

Африкийн О улс “тариаланчаас тариаланч руу” өргөжүүлэх аргаар зарим амжилт олсон байна. Энэ арга нь Африкийн хувьд анхан шатандаа байсан бөгөөд О улсын туршлага бусад улсын анхаарлыг татжээ.

Төслийн гишүүдэд гадаадад сургалтанд хамрагдах, олон улсын бага хурал болон уулзалтууд дээр илтгэл тавих нилээд олон боломж гарч эхэлсэн байна. Ийм боломж гарах бүрт төслийн багийнхан үргэлж хуралдаж, тухайн бага хурал, сургалтанд хэн явахыг зөвшилцдөг байлаа.



Нэг удаа төслийн багийнханд хөрш зэргэлдээ улсад болох хурал дээр төслийн үйл ажиллагаа, ололт амжилтын талаар илтгэл тавих санал ирсэн байна. Багийн гишүүд хэлэлцээний эцэст ноён М-ыг бага хуралд явуулахаар шийдвэрлэсэн байна.

Багийн дүрэм бол илтгэл тавих хүн илтгэлийн материалыг өөрөө бэлтгэх явдал байв. Тиймээс Ноён М урьдчилсан байдлаар судалгааны ажил бичиж багийн гишүүдийнхээ санал бодлыг асуусан байна. Багийнхан нь дараах байдлаар санал бодлоо илэрхийлсэн байна. “Яагаад энэ үгийг ашигласан бэ?”, “Ийм асуултад юу гэж хариулах вэ?”, “Илүү олон үзүүлэн, зураг ашиглах нь илүү сайн ойлгуулахад туслахгүй гэж үү?” зэргээр саналаа хэлжээ. Энэ нь илтгэлийг илүү сайжруулахад маш их хэрэг болсон байна. Мөн Ноён М бага хуралд бэлтгэхийн тулд багийн гишүүдийн өмнө илтгэл тавьж сургуулисан байна. Ноён М “Манай төсөл тариаланчаас тариаланч руу чиглэсэн арга барилыг нэвтрүүлсэн анхны төсөл гэж би боддог. Төслийнхөө талаар илтгэл тавьж байгаадаа маш их баяртай байгаа бөгөөд нэр төрийн хэрэг билээ” гэжээ.

Ноён М бага хурал дээр илтгэл тавьсныхаа дараа эх орон руугаа буцаж ирэх үед багийнхан нь санаанд оромгүйгээр “Баяр хүргэж” угтсан байна. Тэд Ноён М руу очоод “Бид таны илтгэл маш амжилттай болсон гэж сонссон”, “Тэд бүгд маш их сонирхож, танаас олон асуулт асуусан гэж сонссон” гэж байв. Үнэндээ Ноён М илтгэлээ тавьж дуусах үед түүнийг маш сайн илтгэл тавьсныг дуулгахын тулд хурал зохион байгуулагчдын нэг нь төслийн баг руу и-мэйл илгээсэн байжээ. Тэр өдөр Ноён М сэтгэл ханамж, догдлолоор дүүрэн байсан бөгөөд “Би багийнхаа төлөө чадах бүхнээ хийсэндээ баяртай байна. Би энэ төсөлд багийн төлөөлөгчийн хувиар хувь нэмрээ орууллаа” гэв. Бага хуралд оролцсон дурсамж Ноён М-ийн зүрх сэтгэлд түүний амьдралын хамгийн аз жаргалтай мөч гэдгээрээ тодхон үлджээ.

## Кейс судалгаа 2-ийн сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Багаа төлөөлөх боломжийг ашиглан мэдлэг чадвар ба хамаарлын хэрэгцээг дэмжих

#### Мэдлэг чадвар

- Ноён М олон улсын бага хурал дээр багийнхаа дэмжлэгтэйгээр утга учир бүхий илтгэл тавьж чадсандаа сэтгэл хангалуун байв.

**Сэтгэлзүйн мэдлэг чадварын хэрэгцээ:** Бага хурал дээр тавих илтгэлд бэлдэж байхдаа Ноён М тариаланчаас тариаланч руу чиглэсэн анхдагч аргыг төсөл хэрэгжиж буй тухайн улсад гадна болон дотроос нь нэвтрүүлэхийн үнэ цэнийг ойлгосон байна. Мөн багийн бусад гишүүдээсээ зөвлөгөө авснаар түүний илтгэл илт сайжирч байгааг мэдэрсэн. Түүнд ирсэн бүтээлч шүүмжлэлийн үр дүнд ажлын чанараа сайжруулах боломж бүрдсэнээр түүний мэдлэг чадварын хэрэгцээ дэмжигдэж байв. Гадаад дахь бага хурал дээр оролцогчдоос эерэг хариу үзүүлж байсан бөгөөд бусдад ач холбогдолтой нөлөө үзүүлсэн гэдгээ мэдэрсэн. Эдгээр баримтууд нь түүний хараат бус байх хэрэгцээ төдийгүй мэдлэг чадварын хэрэгцээг дэмжиж байгааг харуулж байна.

#### Хамаарал

- Ноён М багийнхаа өмнө хариуцлага хүлээсэн болохоо мэдэрч, цаашид багийнхныхаа итгэлийг алдахгүй байхыг хүссэн байна.
- Ноён М багийнхаа төлөөлөгчийн хувиар амжилт гаргаж, багтаа хувь нэмэр оруулахыг улам бүр хүсэх болжээ.

**Сэтгэл зүйн хамаарлын хэрэгцээ:** Ноён М багийнхандаа итгэсэн учраас илтгэл тавих санааг дуртайяа хүлээж авсан байна. Багийнхан нь түүнийг төлөөлөгчөөрөө сонгосон явдал нь Ноён М-ийн багтаа итгэх итгэлийг улам нэмэгдүүлжээ. Түүний үүрэг хариуцлага, эрхэм зорилгоо ухамсарлах байдал багтаа итгэснээр улам сайжирсан бөгөөд эргээд багийнхныхаа хүлээлтэнд хүрсэн илтгэл тавихын тулд эргэлт буцалтгүй шийдсэн байна.

Ноён М багийн ажилдаа сэтгэл хангалуун байсан тул буцаж ирснийхээ дараа маш их аз жаргалтай байжээ. Магадгүй тэр багийнхныхаа дэмжлэггүйгээр илтгэл тавьсан бол ийм их амжилтыг мэдрэхгүй байх байсан биз ээ.



### Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд

#### өгөх **ЗӨВЛӨМЖ**

Төслийн хүрээнд төрийн албан хаагчдыг гадаад руу сургалт болон хуралд оролцуулахаар явуулах нь элбэг байдаг. Хэрэв төлөөлөгчдийг хэдхэн албан тушаалтны дур зоргоор сонгох юм бол сонгогдсон ажилтан ч тэр, сонгогдоогүй ажилтан ч тэр таагүй сэтгэдэлтэй үлдэх ба энэ нь төсөлд сөргөөр нөлөөлнө. Сонгон шалгаруулалт тодорхой бөгөөд шударга байх нь чухал юм. Эсвэл кейс судалгаа 2-т харуулснаар харилцан зөвшилцөж төлөөлөгчийг сонгох нь зохистой арга зам юм. Хэрэв шударгаар сонгосон бол төлөөлөгчийн багийнхаа төлөө ажиллах, төсөлд хувь нэмэр оруулах хүсэл эрмэлзэл нь илүү өндөр байдаг.



## Кейс судалгаа 3 Баг доторх итгэлцэл

Түлхүүр үг

Төрийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх

Төслийн багийнхны харилцаа

Тариаланчдад хандах хандлага

Итгэлцлийн харилцаа

К улсад хэрэгжиж буй төсөл хэвийн явагдаж байгаа мэт харагдаж байв. Гэвч төслийн багт ажиллаж байсан төрийн захиргааны албан хаагчид томоохон асуудалтай тулгарав. Албан хаагчид К улсад дөнгөж ирээд байсан шинжээчдийн багийн ахлагч Ноён Д-тэй хэрхэн харилцахаа мэдэхгүй байв. Зарим албан хаагчид “Бидэнгүйгээр төсөл илүү их ахиц дэвшилтэй байна гэж Ноён Д бодож байгаа” гэх зэргээр санаа зовж байгаагаа илэрхийлж эхэлжээ.

Ноён Д-ээс ялгаатай нь өмнөх төслийн удирдагч тариаланч дээр очих дуртай байсан ба тэдний арга техникийн байдал болон нийгэм эдийн засгийн нөхцлийг маш сайн мэддэг байв. Зарим тариаланчид төслөөр тэдэнд зааж өгсөн арга техникийг ашиглахгүй байгааг анзаарч, “Сургалтаар зааж өгсөн арга техникийг ашиглахгүйгээр яаж үүнийг хийж байгаагаа тайлбарлаж өгөөч” гэх зэргээр асууж, тариаланчдад ямар асуудал тулгарч байгааг үнэн сэтгэлээсээ ойлгож мэдэхийг хичээдэг байжээ. Тариалангийн талбай дээр очих үеэр олж авсан мэдээллээ багийнхантайгаа хуваалцаж, төрийн албан хаагчдаас “Тариаланчдын дунд ийм нөхцөл байдал үүсээд байна. Та бүхэн юу гэж бодож байна вэ? Энэ нь зөвхөн нэг тариаланчийн асуудал уу эсвэл та бүхэн адил төстэй өөр тохиолдлуудтай таарч байсан уу” гэх зэргээр асуудаг байв. Мөн удирдлагын асуудлыг хэлэлцэх зорилгоор тогтмол хурал зохион байгуулдаг байв. Үүний үр дүнд олон удаа үйл ажиллагаагаа буцаан жигдрүүлж байсан байна. Багийнхан бүх хүчин чадлаараа хичээгээд ч шийдвэрлэх боломжгүй асуудалтай тулгарах үед ч “Бид чадах бүхнээ хийсэн” гэж бодож, сэтгэл ханамжтай байдал мэдэрдэг байжээ.

Харин ноён Д ямар нэгэн алдаа болон асуудлыг анзаарах бүртээ хөгшин залуу, эр эм гэлтгүй тариаланч нарт “Та нар яагаад миний хэлснээр хийхгүй байгаа юм бэ? Ингэж биш, ингэж хий!” гэх мэтээр хашгирч загнадаг байлаа. Тариаланчид түүний загнаж зандасанд уурлаж эсвэл эмээдэг болсон байна.

К улсын төрийн албан хаагчид дараа нь тариаланчид дээр очиж “Түүнийг загнаж хашгирсанд уучлаарай. Гэхдээ тэр таныг эвгүй байдал оруулах гээгүй юм шүү” хэмээн учирлаж, уучлал гуйдаг байв. Мөн түүнчлэн багийн гишүүд харилцан зөвшилцөж шийдвэр гаргасны дараа Ноён Д гэнэт “Би бодлоо өөрчиллөө. Энийг болиод оронд нь үүнийг хийцгээе” гэдэг байжээ. Гэсэн ч яагаад бодлоо өөрчилсөн талаар хангалттай шалтгаан хэлдэггүй байлаа.

Нэгэн өдөр К улсын нэг төрийн албан хаагч ихэд урам хугарсан байдлаар “Энэ улсын тариаланчдын ашиглаж буй технологи дэвшилтэт биш байгаа нь үнэн. Бидний техникийн ур чадвар ч Ноён Д-ийн улсынхтай дүйцэхгүй байгаа байх. Гэвч энэ л шалтгаанаар бид энэхүү техникийн хамтын ажиллагааны төслийг хэрэгжүүлж байгаа шүү дээ. Бид ч, тариаланчид ч мэдлэг чадваргүй гэсэн үг биш. Зөвхөн энэ улсад ашиглагддаг олон баялаг туршлага бидэнд бий. Ноён Д биднийг ямар ч мэдлэг чадваргүй гэж боддог байх. Тиймээс ч жаахан хүүхэдтэй харьцаж байгаа юм зааж сургана гэж бодсон бололтой. Тэр биднийг багийн эрх тэгш гишүүн гэж огт харахгүй байна” гэжээ.”

## Кейс судалгаа 3-ын сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Хараат бус байх хэрэгцээг хүчээр үгүй хийх (мөн хамаарлын болон мэдлэг чадварын хэрэгцээнд сөргөөр нөлөөлөх)

#### Хараат бус байдал

- Захиран тушаах байдал нь хараат бус байх хэрэгцээг үгүй хийдэг.
- Ноён Д багийнхны харилцан зөвшилцөж гаргасан шийдвэрийг няцаасан нь багийн гишүүдийн санал үнэ цэнэгүй гэсэн мессежийг өгч, энэ нь тэдний хараат бус байх хэрэгцээг үгүй хийсэн байна.

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Ноён Д-ийн захиргаалтын хандлага, ялангуяа бусдыг захиран тушаадаг байдал нь төслийн багийн гишүүд болон тариаланчдын урмыг хугалж, тэдний хараат бус байх хэрэгцээг нь үгүй хийсэн байна. Мөн түүнчлэн Ноён Д багийнхны харилцан зөвшилцөж гаргасан шийдвэрүүдийг няцаадаг байв. Эдгээр үйлдэл нь багийн гишүүдийн санал бодол үнэ цэнэгүй гэсэн сөрөг мессежийг өгснөөр багийн гишүүдийн сэтгэл зүйн хараат бус байх хэрэгцээг үгүй хийж, төслийг амжилттай хэрэгжүүлэх сэдлийг ихээхэн бууруулсан байна.

**Сэтгэлзүйн хамаарлын болон мэдлэг чадварын хэрэгцээ:** Багийн гишүүд болон тариаланчдад гаргаж байсан Ноён Д-ийн хандлагыг тэднийг гутаан доромжилсон гэж хэлж болохоор байгаа бөгөөд энэ нь тэдэнд итгэл итгэлийг бий болгож чадаагүй нь ойлгомжтой. Ноён Д магадгүй үүссэн асуудлыг газар дээр нь шууд хэлж ойлгуулах ёстой гэж бодсон байж юм. Тэр ч утгаараа нийгмийн хэм хэмжээний дагуу хүндэтгэж харьцах ёстой ахмад тариаланчдад хүртэл захирангуй ханддаг байсан байх.

Багийн гишүүд болон тариаланчдад гаргаж байсан Ноён Д-ийн хандлагыг тэднийг гутаан доромжилсон гэж хэлж болохоор байгаа бөгөөд энэ нь, тэдэнд итгэл итгэлийг бий болгож чадаагүй нь ойлгомжтой юм. Ноён Д магадгүй үүссэн асуудлыг газар дээр нь шууд хэлж ойлгуулах ёстой гэж боддог байсан байж болох юм. Тэр ч утгаараа нийгмийн хэм хэмжээний дагуу хүндэтгэж харьцах ёстой ахмад тариаланчдад хүртэл захирангуй ханддаг байв.

Мөн Ноён Д тариаланчид болон төрийн албан хаагчдыг мэдлэг чадвар дутмаг, ур чадваргүй гэж үзэн харьцдаг байснаараа тэдний мэдлэг чадварыг, хэрэгцээг үгүй хийсэн байна.

Бусдыг ямар нэгэн зүйл хийлгүүлэхээр захиран тушаах болон албадах нь тушаалыг нэн даруй биелүүлэх ёстой болдог тул түр хугацаанд үр дүнтэй байж болох юм. Гэвч энэхүү хандлага нь хараат бус байх хэрэгцээ, мэдлэг чадварын хэрэгцээ, хамаарлын хэрэгцээ гэсэн сэтгэлзүйн 3 хэрэгцээг үгүй хийдэг тул эцэстээ сайн гэхээсээ илүү муу үр дагаварт хүргэдэг. Төслийн эцсийн зорилго (төсөлд оролцогчдын тогтвортой үйл ажиллагаа) нь ийм хандлагаар амжилт олдоггүй аж.



### Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд өгөх

### ЗӨВЛӨМЖ

Ямар ч төслийн хувьд төсөл хэрэгжүүлэгчид болон үр шим хүртэгчид нь тухайн төслийг өөрийн мэт мэдэрч, өөрийн санаачлагаар үргэлжүүлэн хэрэгжүүлэх нөхцлийг бүрдүүлэх нь чухал юм. Үүний тулд тэдний хараат бус байх хэрэгцээг дэмжих хэрэгтэй. Төслийг ганц хүн бус, харин багийн хамтын хүчин чармайлтын дүнд хэрэгжүүлдэг. Тиймээс багийн гишүүдийн хооронд итгэлцлийн харилцаа бий болгох нь төслийн үйл ажиллагаанд гол дэмжлэг болдог. Ялангуяа багийн гишүүдийн соёлын ялгааг арилгахын тулд гишүүн бүр

бие биедээ анхаарал тавьж, аль болох их хэмжээний мэдээлэл солицсоноор өдөр тутамдаа бат бэх түншлэлийн харьцааг бий болгохыг эрмэлзэх нь чухал юм. Кейс судалгаа 3-г үзүүлсэн захиран тушаах үйлдэл нь сэтгэл зүйн гурван хэрэгцээг үгүй хийдэг тул татгалзах ёстой

### Сэтгэл судлалын үндэс- 1

### Магтаал үр дүнтэй юу?

Магтаалыг ихэвчлэн бусдыг сэдэлжүүлэх арга болгон ашигладаг бөгөөд магтуулсан хүний ажлын гүйцэтгэлд ашиг тустай гэж үздэг. Гэхдээ энэ үнэхээр үнэн гэж үү? Сэтгэлзүйн судалгаагаар бүх магтаал ашиг тустай биш болохыг баталсан байдаг. Зарим магтаал үнэндээ хор хөнөөлтэй байдгийг ч тогтоожээ.

Өөрийгөө тодорхойлох онолын судалгаагаар материаллаг урамшуулал нь дотоод сэдэлжүүлэлтийг бууруулдаг боловч үгээр урамшуулахын нөлөө нь мессежийг хэрхэн хүлээн авахаас хамаарч ялгаатай байдаг. Хэрэв магтуулсан хүнд “энэ хүн намайг хянаж, надаар ямар нэгэн зүйл хийлгэхийг хүсч байгаа болохоор магтаж байна” гэж санагдвал “дотоод сэдэлжүүлэлт” нь буурдаг. Учир нь урамшууллаар хянах гэсэн хандлага нь хараат бус байх хэрэгцээг бууруулдаг. Гэвч магтаал нь тухайн ажил үүргийг хэрхэн сайн гүйцэтгэх тухай зөвлөмжийг тусгасан бол тухайн санал хүсэлтээр мэдээллээр хангах гэсэн хандлага нь мэдлэг чадварын хэрэгцээг хангаж, дотоод сэдлийн буюу өөрийгөө сэдэлжүүлэх явцыг нэмэгдүүлдэг. Дүгнэж хэлэхэд хэн нэгнээр илүү их ажил хийлгэхийн тулд магтах юм бол тэдний сэдлийг бууруулах эрсдэлтэй. Харин тухайн хүний сайн хийж байгаа зүйлийг онцолж магтах юм бол тухайн мэдээлэл нь цаашид уг ажлыг илүү сайн гүйцэтгэхэд тусална гэдгийг ойлгоход тусалдаг тул цаашид тэднийг ажлаа улам сайн хийхэд илүү их сэдэлжүүлдэг гэж үзэж болно.

Кэрол Двек бол магтаалын талаар судалгаа хийсэн тэргүүлэгчдийн нэг юм. Түүний гол ололт амжилтуудын нэг нь хүний ур чадварыг магтах нь сэдэлжүүлэлтийг бууруулж, ажлын идэвх оролцоог нь муутгадаг төдийгүй сорилттой тулгарах хүсэл эрмэлзлийг нь бууруулахад хүргэдэг гэжээ. Харин хүчин чармайлтыг магтах нь сэдэлжүүлэлтийг нэмэгдүүлдэг байна (Двек, 2006).

Яагаад ийм ялгаатай байдаг вэ? Тухайлбал аль нэг сурагчийг сайн дүн авхуулахын тулд “Чи үнэхээр ухаантай шүү!” гэж магтах юм бол тухайн сурагч эхлээд “Би ухаантай учраас шалгалтаа сайн өгсөн” гэж эхлээд бодох бол дараа нь “Би ухаантай юм чинь дараагийн шалгалтаа сайн өгнө (сайн сураагүй байсан ч гэсэн)” бодох болно. Нөгөө талаас хэрэв тухайн сурагчид шалгалтандаа сайн бэлдсэн байна гэж хэлэх юм бол “Дараагийн шалгалтаа сайн өгөхийн тулд дахиад сайн бэлдэх ёстой” гэж бодох бөгөөд илүү их хүчин чармайлт гарган суралцана. Үр дүнг магтах нь хор хөнөөлтэй бол үйл явцыг магтах /хүчин чармайлтыг оролцуулаад/ нь үр дүнтэй гэдгийг тогтоожээ.

Сэтгэлзүйн судалгааны өөр нэг ололт амжилт нь хэт хялбархан ажлыг амжилттай гүйцэтгэсэн гэж магтах нь сэдэлжүүлэлтийг бууруулдаг гэдгийг олж нээжээ. Яагаад гэвэл магтуулсан хүн “Намайг үүнээс хүнд ажил хийж чадахгүй гэж тэд бодож байсан учраас намайг магтаж байна” гэж ойлгох болно”.

Магтаж байгаа хүн болон магтуулж байгаа хүн хоорондох харилцаа ч бас чухал үүрэгтэй байдаг. Адилхан магтаалын үг хэрэглэсэн ч гэсэн хоёр хүний хоорондын харилцаанаас хамааран үзүүлэх нөлөө нь ялгаатай байдаг. Магтах нь үнэндээ маш нарийн мэдрэмж шаардсан зүйл бөгөөд санамсаргүйгээр магтаал хэлэх бус, харин үр дүнгээс илүү үйлдлийг сайшаан магтах шаардлагатай гэдгийг ойлгож, бусад хүмүүстэй харилцах харилцаандаа анхаарч байх хэрэгтэйг үргэлж санаж байх хэрэгтэй.

## Кейс судалгаа 4 Бидний санаачлага, бидний төсөл

Түлхүүр үг | Төрийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх  
Өөрийн болгох  
Төслийн мэргэжилтнүүдтэй харилцах харилцаа

Байгалийн нөөц хомс хөдөөгийн иргэдэд чиглэсэн хөдөө аж ахуй эрхлэлт болон амьжиргааг сайжруулах чиглэлээр техникийн сургалт явуулах төслийг Ф улсад эхлүүлжээ. Төслийн эхний шатанд Ф улсын төслийн мэргэжилтэн болон төрийн захиргааны албан хаагчид зорилтот бүлгийн ерөнхий нөхцөл байдлыг тодорхойлох зорилгоор тосгодоод зочилжээ. Нэг өдөр тэд ус авахаар явж буй 10 орчим насны тосгоны охинтой тааралджээ.

Охин ус авахаар горхи руу өдөр бүр 1 цаг орчим алхаж очоод буцдаг байна. Төслийн мэргэжилтэн үүнийг сонсоод почирдож, төрийн албан хаагчид хандан “Энэ улсад яаж ийм зүйл өдөр бүр тохиолддог байна аа?” гэжээ.



Төрийн албан хаагчид Ф улсад тулгардаг эдгээр бэрхшээлийг хүлээн зөвшөөрч, төслийн мэргэжилтнэ зөв гэдгийг ойлгож, Ф улсын хариуцлагатай иргэний хувиар бид ийм зүйл дахиад тохиолдохыг хэзээ ч зөвшөөрч болохгүй гэжээ. Төрийн албан хаагчдын нэг нь “Төслийн мэргэжилтнүүд гуравдагч талын хувиар зорилтот бүс нутаг болон үр шим хүртэгчдийн үнэн бодит байдлыг нүдээрээ харсан” гэв. Ф улсын ард иргэдийн энгийн зүйл мэтээр үзэж үл тоомсорлодог зүйлсийг тэд олж харж чаджээ.

Төслийн баг ЖАЙКА-ын төслийн мэргэжилтнүүд болон Ф улсын төрийн албан хаагчдаас бүрдсэн байсан ба энэ хоёр бүлэг үргэлж хамтран шийдвэр гаргадаг байлаа. Ф улсын төрийн албан хаагч тайлбарлахдаа:

“Төрийн албан хаагч болон төслийн мэргэжилтнүүд бид цөм эрх тэгш түншүүд. Тэд бидэнд техникийн ур чадварыг зааж сурган энэ улсад арга техникээ хэрхэн сайн зааж сургах талаар асуудаг. Хариуд нь бид тэдэнд Ф улсад нөхцөл байдал ямар байдгийг зааж, өөрсдийн туршлага дээрээ үндэслэн хамгийн сайн арга замыг санал болгодог. Бид ЖАЙКА-гийн мэргэжилтнүүдтэй гар нийлэн ажиллах хамгийн үр дүнтэй аргыг боловсруулж байна. Ерөнхийдөө бид бол “хоёр улсын бүх давуу талуудыг нэгтгэсэн” ‘эрлийз баг’ хэмээжээ.

Төслийн мэргэжилтнүүд Ф улсын төрийн албан хаагчдын санал болгосон зүйлсийг нээлттэйгээр хүлээн авч байсан тул албан хаагчид төсөлтэй холбогдуулан янз бүрийн санал хүргүүлэхдээ дуртай байсан байна. Албан хаагчдын ихэнх нь “Миний санааг төсөлд чухалд тооцон ашиглаж байсан тул миний мэдлэг туршлага төсөлд их хэрэг болох юм байна гэдгийг ойлгосон” гэж байв.

Төсөл эцсийн шатандаа орох үед мэргэжилтэн болон Ф улсын төрийн албан хаагчдын хоорондох харилцаа аажмаар өөрчлөгдөж байжээ. “Төслийн гол зорилтот улс нь Ф байв. Төсөл дууссан ч бид үйл ажиллагаагаа үргэлжлүүлэх ёстой. Тиймээс бид эхлээд өөрсдөө бодож тунгаасны эцэст



төслийн мэргэжилтнүүдийн саналыг нь асуудаг. Ийм маягаар бид хамгийн үр дүнтэй аргыг боловсруулахыг хичээдэг” гэж төрийн албан хаагчид ярьсан байна. Төслийн мэргэжилтнүүд төслийн багт эзлэх байх сууриа дараах байдлаар тайлбарлажээ.

“Ф улсын төрийн албан хаагчид болон төслийн мэргэжилтнүүд бид ижил тэгш байдлаар санал бодлоо хэлэлцдэг. Гэвч бид талбай руу явахдаа тэргүүн шугамд явахаас зайлсхийж, нам гүм байхыг хичээдэг. Төслийн эзэн нь Ф улс. Тиймээс гадныхан бид биш харин тэд баатрууд байх ёстой.”



## Кейс судалгаа 4–ийн сэтгэлзүйн шинжилгээ

### Төслийн эзэмшигчийг тодорхой болгосноор хараат бус байх хэрэгцээг дэмжих

#### Хараат бус байдал

- Төрийн албан хаагчид төслийн үнэ цэнийг баталгаажуулж, уг төсөл эх оронд нь нийгмийн чухал ач холбогдолтой байсан төдийгүй ард иргэдийнхээ өмнө хүлээх үүрэг хариуцлагыг улам бататгаж өгсөн гэж боддог болохоор өөрийн орныг уг төслийн эзэмшигч гэж үздэг.
- Төрийн албан хаагчдын санал бодлыг төслийн шийдвэр гаргах явцад харгалзаж үздэг тул тэдний цаашдын санаачлагыг улам бэхжүүлж чадсан.
- Төслийн үйл ажиллагаанд гол байр суурь эзэлдэг болсон тул төрийн албан хаагчид төсөлд өөриймсөг хандаж, төслийн эзэмшигч гэх үзэл нь улам бэхэжсэн.

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Төслийн мэргэжилтнүүд Ф улсын төрийн албан хаагчдад төслийн гол оролцогчид гэдгээ мэдрэхэд тусалсаар ирсэн бөгөөд ингэснээр тэд төсөлд илүү хариуцлагатай хандаж, төслийн эзэмшигч нь байж чаддаг байна. Мөн гуравдагч этгээдийн хувиар Ф улсын ард иргэдийн хэвийн зүйл шиг үзэж үл тоомсорлосоор ирсэн усны асуудлыг хөндөж олон нийтийн анхаарлыг татаж чадсан юм. Төслийн мэргэжилтнүүдтэй өдөр тутамд харилцсанаар Ф улсын төрийн албан хаагчид төслийн нийгмийн ач холбогдол ба түүнд хүлээх өөрсдийн хариуцлагыг ухамсарлах болжээ. Үүний үр дүнд тэдний сэтгэл зүйн хараат бус байх хэрэгцээг ч мөн дэмжиж чаджээ.

Төрийн албан хаагчдын санал бодолд нээлттэй хандаж, тэдний мэдлэг чадварыг сайжруулахыг хүссэн төслийн мэргэжилтнүүдийн хандлага тэдний хараат бус байх хэрэгцээг ихээхэн дэмжиж өгчээ.

Төрийн албан хаагчид төслийн үйл ажиллагаанд үргэлж гол байр суурийг эзэлж байсан тул тэдний хараат бус байдал ч сайжирсан байна. Төсөл эцсийн шатандаа орох үед төрийн албан хаагчид Ф улс бол төслийн гол оролцогч гэдгийг ойлгож, итгэл үнэмшилтэй болсон байна.

Төслийн мэргэжилтнүүдийн хандлага, тухайлбал Ф улсын төрийн албан хаагчдад гол үүргийг ногдуулж, тэднийг анхааралтай сонсож тэдний хараат бус байх хэрэгцээг дэмжээд зогсохгүй мэдлэг чадварын хэрэгцээг дэмжсэнээр тэдний мэдлэг чадвар нь төсөл хэрэгжүүлэгч нарт хүлээн зөвшөөрөгдсөн гэдгээ мэдрэхэд нь тусалжээ.



### Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд өгөх

### ЗӨВЛӨМЖ

Харьцангуй богино хугацаанд төслөөс бодит үр дүн гарна гэж хүлээж байдаг тул аж үйлдвэржсэн улсаас томилогдсон төслийн мэргэжилтнээр төслийн багийг удирдуулах нь элбэг байдаг. Гэвч төсөл хэрэгжүүлж буй улсын төрийн албан хаагчид өөрсдийн ур чадвараа хөгжүүлж, төслийн үйл ажиллагааг өөрийн болгох байдлаар оролцохгүй бол тогтвортой байдал хангагдахгүй. Төслийн мэргэжилтнүүд төрийн албан хаагчдад мэдлэг чадвараа зааж сургах үед, ялангуяа нутгийн захиргаааны албан хаагчид, төслийн эцсийн үр шим хүртэгчидтэй харилцахдаа тэдгээр албан хаагчдад санаачлагыг гартаа авахад багийн гишүүний хувиар туслахыг зөвлөж байна. Ингэснээр албан хаагчид төслийг өөрийн болгож байгаагаа мэдэрч эхэлдэг.

## (2) Нутгийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх

# Кейс судалгаа 5 Нутгийн захиргааны албан хаагчдад сургалтын материал боловсруулах санаачлагыг гартаа авах боломж бүрдүүлэх

Түлхүүр үг | Нутгийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх Нутгийн захиргааны албан хаагч хоорондын солилцоо Материал боловсруулалт, Технологийн хөгжил

А улсад хэрэгжсэн цагаан будааны гарцыг сайжруулах техникийн хамтын ажиллагааны төсөл нь 5 зорилтот бүс нутаг тус бүрээр тодорхой байрилд (1) усжуулалттай будаа тариалалт, (2) борооны усан хангамжтай будаа тариалалт, (3) өндөр сэрүүн газрын будаа тариалалтын талаар сургалтын материал боловсруулахад чиглэж байв.

Төсөл хэрэгжиж эхэлсэн эхний жилд төрийн захиргааны төв байгууллага болон нутгийн захиргааны байгууллагаас оролцож байсан төслийн бүх гишүүд давхар ажил гүйцэтгээд тун завгүй байсан тул төслийн мэргэжилтнүүд сургалтын материал боловсруулах гол санаачлагыг гартаа авсан байлаа. Төсөл хэрэгжиж эхэлснээс хойш эхний ургац хураалтын улирал болоход төсөл дахин эхэлж, сургалтын материалын анхны хувилбарыг туршиж үзэхээр төслийн мэргэжилтнүүд тариаланчдын талбай дээр зочилж очсон байна. Тэд өөрсдийн мэдлэг чадварыг төрийн албан хаагчдад зааж сургах ёстой байсан тул нутгийн захиргааны албан хаагчидтай хамт тариаланч дээр зочлох хүсэлтэй байв. Гэвч бүхий л хугацаанд хэн ч тэднийг дагалдаж явсангүй. Зарим албан хаагч гишүүд мэргэжилтнүүдийг нэг удаа хэдэн цаг дагалдаж авсан боловч үйл ажиллагаануудад бараг оролцохгүй байлаа. Үүний дараа төслийн мэргэжилтнүүд маш их хямарсан бөгөөд нутгийн захиргааны албан хаагчдыг өөрийн хүслээр төсөл хэрэгжүүлэхэд санаачлагатай оролцох орчинг хэрхэн бүрдүүлэх талаар нухацтай бодож эхэлсэн байна.

3.

Кейс судалгаа (2)  
Нутгийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх

Зорилтот бүс нутагт будаа тариалалтын маш олон нөхцөл байдаг тул төслийн мэргэжилтнүүд тухайн улсын нөхцөл байдалд тохирсон сургалтын материал боловсруулж өгөхийг нутгийн захиргааны байгууллагуудаас хүсэхээр шийджээ. Мөн тариаланчдад хамгийн үр дүнтэй сургалтын материал боловсруулах өгөхийг нутгийн захиргааны байгууллагаас хүссэн байна. Төслийн мэргэжилтнүүд стандарт форматыг боловсруулж, сургалтын материалд тусгах ерөнхий мэдээлэл болон зургийг бэлтгэж, нутгийн захиргааны байгууллагуудад хүргүүлсэн байна. Дараа нь нутгийн захиргааны байгууллагын 10-15 албан хаагчдаас бүрдсэн орон нутгийн төслийн баг өгөгдсөн формат болон мэдээллийг ашиглан захиалгат сургалтын материал боловсруулж ажлыг эхлүүлэв. Тэд өөртөө ашиглахад хялбар, тариаланчдад ойлгоход амар сургалтын материалыг боловсруулахыг хичээж байлаа.

Тэдний боловсруулсан сургалтын материал нь нүүрэн дээрээ тариаланчдад зориулсан зурагтай эргүүлдэг олон хуудас зурагт хуудас байлаа. Хуудасны ар талд урд нүүрнийхээ тайлбарыг бичсэн байсан нь тариаланчдад зориулж чангаар уншиж өгөх боломжтой болгосон байв. Төслийн мэргэжилтнүүд стандарт нүүр хуудас боловсруулах ажлыг өөрсдөө гүйцэтгэсэн бол арын хуудасны тайлбар боловсруулах ажлыг орон нутгийн төслийн багт даалгасан байна. Орон нутгийн төслийн баг цагаан будааны гарц сайжруулах арга техникийг тариаланчдад хэрхэн зааж сургах талаар сайтар тунгаан бодож, хамгийн үр дүнтэй гэсэн тайлбаруудыг арын хуудсанд бичсэн байна.

Сургалтын материалыг боловсруулсны дараа орон нутгийн бүх төслийн багуудын дунд семинар зохион байгуулав. Баг тус бүр сургалтын материалаа танилцуулж, санал бодлоо солилцсон байна. Мөн солилцон айлчлалыг будааны талбайд зохион байгуулсан байна.



Орон нутгийн төслийн баг материал боловсруулж байгаа



Нүүр хуудас нь бүх орон нутгийн багуудын хувьд ижил байлаа



Арын хуудасны жишээ: Зураг, агуулга, тайлбарыг хослуулсан байдал нь орон нутгийн төслийн баг бүрт ялгаатай байлаа.



Төслийн эхний жилд төслийн мэргэжилтнүүдийн хийж байсан зүйлийг ажиглаж байсан нутгийн захиргааны албан хаагчид “Ажил маань одоо надад таалагддаг болсон”, “Тариаланчдын дунд нэвтрүүлж буй арга техникийг тариаланчдад хэрхэн ойлгуулж, зааж, ашиглаж сургах талаар бодож эхэлсэн” гэж байв. Тэд өөрсдөө оролцсон төслийн хоёр дахь жилд техникийн багц материал болон сургалтын хэрэглэгдэхүүн боловсруулж эхэлсэн байна. Нэг албан хаагч гишүүн өөрийн боловсруулсан материалаа бусад олон улсын хөгжлийн агентлаг болон санхүүгийн байгууллагуудад үзүүлэн “Та бүхэн бидний боловсруулсан сургалтын материалыг ашиглахыг сонирхож байна уу” гэж асууж байжээ.

## Кейс судалгаа 5-ын сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Нутгийн захиргааны албан хаагчдад санаачлагыг шилжүүлснээр хараат бус байх болон мэдлэг чадварын хэрэгцээг дэмжих

#### Хараат бус байдал

- Албан хаагчид өөрсдийн санал бодлыг тусгасан сургалтын материал боловсруулснаар тариаланчийн сургалтыг албадан хийлгэхээс илүүтэйгээр өөрийн хүслээр хийж буй ажил гэж мэдрэх болсон байна.
- Орон нутгийн орчин нөхцөлд тохирсон сургалтын материал боловсруулсан зэрэг бодит үр дүнд хүрснээр нутгийн албан хаагчид өөрийн ажиллаж буй салбартаа өмнөхөөсөө ч илүү их хувь нэмэр оруулахыг эрмэлзэх болжээ.

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Төслийн эхний жилд нутгийн захиргааны албан хаагчид төслийн мэргэжилтнүүдийг албан хүчээр дагалдаж, төслийн үйл ажиллагаанд идэвхгүй оролцож байлаа. Төслийн мэргэжилтнүүд сургалтын материал боловсруулах санаачлагыг гартаа авсан нь тэднээр энэ ажлыг албадан хийлгэж байна гэж бодоход хүргэсэн байж болох юм. Харин хоёр дахь жилээс орон нутгийн нөхцөлд нийцүүлэн сургалтын материал боловсруулах ажлыг орон нутгийн төслийн баг байгуулан гүйцэтгүүлэх болжээ. Удирдлагын төвлөрсөн тогтолцооноос олон удирдлагын тогтолцоонд шилжсэн явдал нь нутгийн захиргааны албан хаагчдад төсөл хэрэгжүүлэгч болсон мэт сэтгэдэл төрүүлж сэдэлжүүлсэн байна.

Түүнчлэн орон нутгийн нөхцөлд нийцүүлэн сургалтын материал боловсруулсан явдал нь нутгийн захиргааны албан хаагчид уг төслийг төслийн мэргэжилтнүүдийн шаардлагаар хийж буй ажил гэхээс илүүтэйгээр нийгэмдээ хувь нэмэр оруулсан ажил гэж үзэхэд хүргэжээ. Өөрөөр хэлбэл төслийн ач холбогдлыг тэдэнд ойлгуулжээ.

## Мэдлэг чадвар

- Сургалтын материалыг эхнээс нь боловсруулахын оронд эргүүлдэг зурагт хуудасны арын нүүрийг хийх болсон тул орон нутгийн төслийн баг ажлаа амжилттай дуусгаж чаджээ.
- Нутгийн захиргааны албан хаагчид сургалтын материал боловсруулах ажлыг амжилттай дуусгасан тул нэмэлт ажил үйлчилгээнүүдийг бүрэн итгэлтэйгээр үзүүлж байлаа.

**Сэтгэлзүйн мэдлэг чадварын хэрэгцээ:** Орон нутгийн төслийн багийн хувьд эдгээр ажлыг гүйцэтгэхэд шаардагдах мэдлэг чадвар дутмаг байдаг тул сургалтын материалыг эхнээс нь боловсруулах нь хүнд хэцүү ажил байх байсан. Тиймээс стандарт форматаар тэднийг хангасан тул тэд мэдлэг чадвартаа итгэлгүй байсан ч гэсэн багийн гишүүдийнхээ туслалцаатайгаар сургалтыг материалыг алхам алхмаар боловсруулж чадсан байна. Орон нутгийн төслийн багуудад хүнд хөнгөний тэнцвэрийг хадгалсан, амжилттай хийж чадахуйц ажил даалгасан нь тэдний сэтгэл зүйн мэдлэг чадварын хэрэгцээг дэмжиж өгчээ.

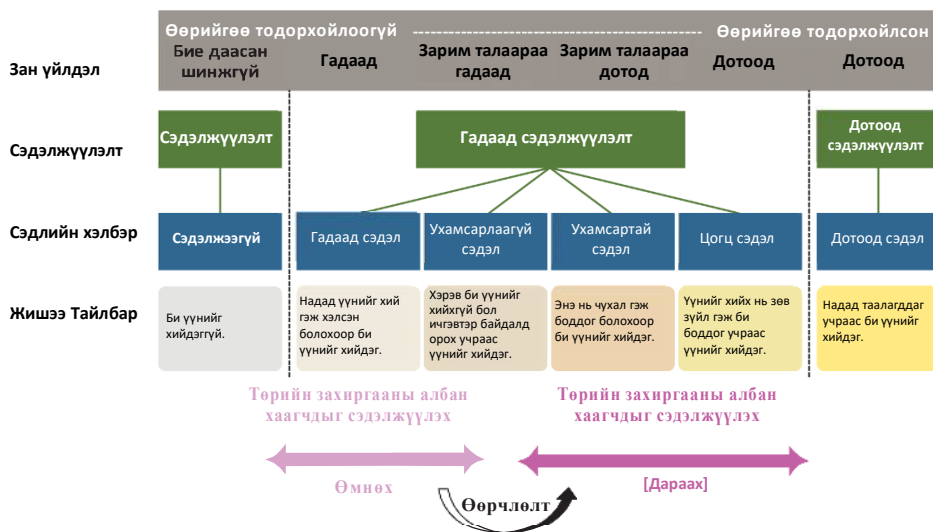
Түүнээс гадна нутгийн захиргааны албан хаагчид стандарт сургалтын материалын хамт нэмэлт үйлчилгээг хэрхэн үзүүлэх талаар тодорхой ойлголттой болсон. Тэд мөн сургалтын материалууд орон нутгийн хэрэгцээнд тохиромжтой байсан тул нэмэлт арга хэмжээнүүдийг маш итгэл төгс хийж байв. Тэдний зарим нь сургалтын материалаа олон улсын хөгжлийн агентлаг болон санхүүгийн байгууллагуудад танилцуулж байсан нь тэдний өөртөө итгэх итгэл нэмэгдсэнийг харуулж байна.

**Сэдэлжүүлэлтийн шинжилгээ:** Нутгийн засаг захиргааны албан хаагчид тариаланчид дээр очдоггүй эсвэл зөвхөн тэдэнд даалгасан болохоор тэдэн дээр очдог байсан нь өөрийн хүслээр бус эсвэл гадаад нөлөөллөөр үйлдэл хийдэг байсныг батлан харуулж байна.

### 3.

Харин дараа нь тэдний зан үйлдэл илүү дотоод шинжтэй болсон байв. Тэд өөрсдийн боловсруулсан материалаараа бахархаж байсан бөгөөд тариаланчдад туслах илүү оновчтой аргуудыг хайх болжээ. Зарим нь ажилдаа дуртай болж, өөрийн боловсруулсан материалыг бусад байгууллагуудад итгэлтэйгээр “худалдаж” эхэлсэн байна.

#### Кейс судалгаа 5-ын сэдэлжүүлэлтийн шинжилгээ



### Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд өгөх

## ЗӨВЛӨМЖ

Төслийн мэргэжилтний оффис дээр ажилладаг арвин их туршлага бүхий албан хаагч төсөлд шаардагдах сургалтын материал болон технологийг боловсруулах нь нийтлэг зүйл юм. Кейс судалгаа 5-ын хувьд төслийн баг зориуд уг ажлыг нутгийн захиргааны албан хаагчдад даалгасан бөгөөд ингэснээр тэд тариаланчийн сургалтыг өөрийн болгож авна гэж үзжээ. Энэхүү шийдвэр нь орон нутгийн нөхцөл болон тариаланчдын хэрэгцээнд илүү тохирсон технологийн болон сургалтын материал боловсруулсан амжилтыг авчирсан байна.



## Кейс судалгаа 6

# Санал бодлыг сонсох нь өөрчлөлтөнд хөтөлдөг

Түлхүүр  
үг

Орон нутгийн захиргааны ажилчдыг сэдэлжүүлэх

Талбайгаас гарах санаа бодол

Төсөлд дэвшүүлсэн санал

Орон нутгийн газар тариалан хариуцсан албанд Г гэдэг эмэгтэй ажилладаг байжээ. Нэг өдөр тэрээр газар тариалан хөгжүүлэх шинэ төсөл хэрэгжих гэж буйг сонсоод, санаа алдаж дотроо: “Бид ахиад л завгүй болох нь дээ” гэж боджээ.

Шинэхэн төсөлдөө менежерээр томилогдоод удаагүй байхдаа тэрээр их л урам зоригтойгоор үйл ажиллагаагаа үр дүнтэй болгох олон санаа дэвшүүлдэг байв. Орон нутагт ажиллаад үзсэн хүний хувьд нэгэнт өөрийн арга барилтай болсон байв. Ажил дээрээ “Тариаланчдад ингэж тайлбарлавал ямар вэ...”, “Тариаланчдын нөхцөл байдлыг мэдэх хүний хувьд би энэ удаад дээрээс ирсэн заавраас өөрөөр ажиллаад үзсэн нь дээр гэсэн саналтай байна...” гэх зэргээр үгээ хэлдэг байв. Харин эдгээр санал санаачлагаас нэг нь ч биелээгүй ба дээрээс “Нэгэнт шийдэгдсэн асуудал тул өөрчилж болохгүй” гэсэн хариу ирдэг байв. Хааяа нэг төслийн түүний санааг сонсох үе байсан ч хэлбэр төдий яриулаад өнгөрдөг байв. Санал зөвлөмжөө хэлэх боломж олгодоггүй дээрээс ирдэг тушаал худлаа ч гэсэн төслийнхөнд үгээ хэлж болдог нь дээр санагддаг байв.

Гаргасан санал санаачлагыг нь хүлээж авахгүй байхад түүний урам хугарч, “Орон нутгийн нэгжийхэн гээд удирдлагууд биднийг дорд үзэх юм даа”, “Намайг хэн ч тоохгүй байна” гэж бодоод өнгөрдөг байв. Аажмаар хэлснийг нь хийж л байя гэж бодох болжээ. Дээрх шинэ төслийн талаар сонсох хүртлээ “Ер нь ажиглаж мэдсэнээ хэллээ гээд тоохгүй шүү дээ. Амаа үдсэн юм шиг байя” гэж дуугуй урдахаа хийгээд хэдэн жил өнгөрчээ. Ингээд газар тариалангийн шинэ төсөл түүн дээр иртэл хэдэн жил болов.

3.

Кейс судалгаа (2)  
Нутгийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх

Төслийн багийхан түүнийг жишиг тариаланчдыг олохыг зааварлав. Төслийн шалгуурын дагуу тэрээр 3 тариаланчийг сонгоход төв төслийн ажилчид газар дээр нь очиж шалгахаар болов. Багийхан очоод өөрийн хүслээр жишиг тариаланч болох хүсэл дүүрэн тэрхүү тариаланчийг сонгов. Багийхан явсны дараа сургагч ажилтнууд тэрхүү сонголтын талаар эргэлзэж байв. Учир нь өнгөрсөнд тэрхүү тариачин нь нэлээд сөрөг туршлага үлдээсэн байжээ. Хатагтай Г сургагч ажилтнуудтай хэлэлцээд тариаланч дээр дахин очихоор болов. Түүний ажигласнаар тэрхүү өөрийн хүслээ хүчтэй илэрхийлж байсан тариачнаас илүү дуугүй нэгэн нь эсрэгээр илүү хариуцлагатай, шударга гэдгийг олж мэдэв. Тэр л жишиг тариачин болоход яг таарах байв.

Хэдийгээр өөрийг нь төслийн баг сонсохгүй гэж бодсон ч, Г өөрийн бодлоо хэлэхээр шулуудав. Тэрбээр зааварчилсны дагуу 50 тариачин бус 20 тариачныг сонговол сургалт үр дүнтэй болохыг хэлэв. Түүний төсөөлж байснаар төслийн баг түүний гаргасан санааг хүчтэйгээр эсэргүүцэв. Гэвч дараагийн өдөр нь төслийн багийн нэгэн гишүүн түүн дээр очиж, Г-г юуны учир тийм шийдвэр гаргасныг асуулаа. Хэдийгээр Г тэднийг нухацтай авч үзэхгүй гэж бодож байсан ч учир шалтгаанаа нэгд нэгэнгүй тайлбарлав.

Хэдэн өдрийн дараа хатагтай Г-д түүний санаачлагын дагуу төслийг улам илүү хүртээмжтэй болгохын тулд оролцох хүний тоог 50 бус 20 болгож байгааг хэлэв. Түүнчлэн жишиг тариаланч сонгох шалгуурыг ч түүний саналыг тусган өөрчилсөн байлаа. Хатагтай Г үнэхээр гайхаж: “Намайг төслийн баг хүндэлж байгааг мэдэрч байна. Тэд үнэхээр биднийг сонслоо” гэж бодов.

Түүнчлэн төслийн баг түүний чадварыг анх удаа үнэлсэн мэт санав. Түүнчлэн тэр өөрийн энэ олон жил олон юм бодохгүй, өөрийн хичээл зүтгэлээ гаргахгүй ажилласандаа ичив. Тэр тариаланчдыг ч гэсэн өрөвдөв.

Хатагтай Г болон түүний хамтран зүтгэгчдийн сонгосон тариаланч үнэхээр сайн жишиг тариаланч болж чаджээ. Хатагтай Г тэр тариаланчийг эргэж очиход тэр түүнд маш их талархав. Учир нь төсөлд оролцсоноор түүний аж амьдрал үнэхээр сайжирсан байна.

Өнөөдөр хатагтай Г нь өдөр бүр завгүй байна. Түүний төслийн ажил нь сэтгэл хангалуун байдлаар дүүрсэн. Тэр: “Тэр өдөр би зоригтойгоор төслийн багийнханд санаачлагаа хэлсэндээ үнэхээр баяртай байна. Миний ажил эцсийн эцэст тариачдыг “баяр хөөр”-т хөтлөх билээ” гэж бодов.



### 3.

*Кейс судалгаа (2)*  
Нутгийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх

## Кейс судалгаа 6-ийн сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Хараат бус байдлыг дэмжих нь тухайн хүнийг хүч хэрэглэх бус өөрийн дураар хийж байгааг ойлгуулахад туслана

#### Хараат бус байдал

- Тэр эмэгтэйн өөрийн хүслээр бус бусдын эрхээр ажил хийж байгааг төрийн албаны ажилчид анзаарч мэдсэн тул өөрсдийн хандлагаа өөрчилсөн. Тэр эмэгтэйн хувьд ч гэсэн өөрийнх нь сайн дураар хийсэн тэр санаачлага төслийг сайжруулсан гэдгийг олж харсан.
- Төрийн албаны ажилчид нь төсөлд идэвхтэй оролцогч байх нь чухал болгохыг ойлгосон. Учир нь тэр эмэгтэй идэвхтэй оролцогч болсноороо түүний түршлага болон орон нутгийн ажилтны хувьд зөн совин нь төсөлд эерэгээр нөлөөлснийг мэдэрч чадсан.

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Хатагтай Г нь олон төсөлд түүний саналыг тусгахгүй байсан гашуун туршлагын улмаас төслийн дээрээс доош гэсэн хандлагын нөлөөгөөр хүчээр ажлаа хийж байсан байна. Өөрөөр хэлбэл тэр шатрын “хүү” мэт байж хараат бус байдал гэхээр зүйл байхгүй байж.

Аз болж, шинэ төслийн баг нь түүнийг “тоглогч”-р ажиллахыг хүлээж байсан ба тэрээр орон нутгийн санал бодлыг тусган тэдний хүлээлтэд бүрэн нийцсэн. Түүний бие даасан байх хэрэгцээ маш сайн дэмжигдсэн ба урагш алхам хийснээрээ улам илүү бүтээлч санаа гаргах бүрэн боломжтой болсон. Тэр эмэгтэйн санаа нь үр шим хүртэгч дээр суурилсан ба тариачдад аж амьдралаа дээшлүүлэхэд тусласан. Төслийн төлөөх эерэг хандлага нь түүнд ажилдаа илүү сэтгэл хангалуун байхад нь туслана.



## Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд өгөх ЗӨВЛӨМЖ

Төслийн багууд нэг талын удирдамж өгөх хандлагатай байдаг ба заримдаа багийн гишүүд төлөвлөгөөгөө саадгүй хэрэгжүүлэхэд хэт их анхаардаг тул, орон нутгийн төрийн албан хаагчдад үүрэг даалгавраа биелүүлэхийг албаддаг. Нөгөөтэйгүүр, орон нутгийн төрийн албан хаагчид нь төслийн багийн төсөөлөмгүй их орон нутгийн талаарх мэдлэг, туршлагатай байдаг. Мэдлэгийн урсгалыг “төвөөс орон нутаг руу” хязгаарлаж болохгүй. Эцсийн үр шимийг хүртэгчид рүү чиглэсэн илүү үр дүнтэй арга барилыг хангахын тулд “орон нутгаас төв рүү” чиглэсэн мэдлэгийн урсгал бий болгох хэрэгтэй. Энэ урвуу чиглэл нь нэгэн зэрэг орон нутгийн төрийн албан хаагчдын хараат бус байдлыг дэмжих болно. Орон нутгийн ажилтнуудын саналыг хүлээж авах боломжгүй нөхцөлд ч шийдвэрийн талаар маш тодорхой тайлбар өгөх ёстой. Ингэснээр тэдний санал бодлыг сонсож, хараат бус байх хэрэгцээг нь дэмжинэ гэдгийг тэд мэдрэх болно. Ийнхүү тэд төслийн багийг үргэлжлүүлэн хэрэгтэй мэдээллээр хангасаар байх болно.

3.

Key сурдлага (2)  
Нутгийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх

# Кейс судалгаа 7

## Илүү их мэдлэг илүү сайн үйлчилгээг үүсгэдэг

Түлхүүр  
үг

Нутгийн захиргааны албан хаагчдийг сэдэлжүүлэх

Мэдлэг олж авах

Тариачдын төлөө мэдлэгээ ашиглах

“Хэдийгээр миний бие техникийн коллежид загас агнуурын чиглэлээр суралцаж байсан ч энэ улсад загас үржүүлгийн аж ахуй ховор байсан тул мэдлэгээ ажилдаа ашиглах боломж төдийлөн олдохгүй байв. Заримдаа би өөрийгөө илүүдчихсэн юм шиг санаж, загас үржүүлгийн аж ахуйн мэдлэгээ амьдралд хэрэгжүүлж чадаагүйн улмаас өөртөө итгэх итгэлээ алддаг байсан” гэж загас үржүүлгийн сургагч ажилтан ноён Кью хэлэв. Ноён Кью нь загас агнуурыг үргэлж сонирхдог байсан бөгөөд энэ чиглэлээр ур чадвар, мэдлэг олж авах дуртай байсан. Тэрээр загас агнуурын сургагч ажилтан болохыг мөрөөддөг байсан ч түүний хариуцаж буй газар нутагт загас үржүүлгийн аж ахуй эрхлэгчид цөөхөн байсан тул ажилдаа төдийлөн сэтгэл ханамжгүй байв.

Тус газарт усны аж ахуйн төсөл хэрэгжиж эхлэхэд Ноён Кью нь тухайн жилдээ төслийн хүрээнд зохион байгуулагдсан тенхикийн сургалтанд хамрагдаж, шинэ мэдлэг олж авсан. Уг сургалт нь дадлага ажил багтаасан бөгөөд тэрээр сурах бичгээс сурсан зүйлээ тухайн бүс нутгийн загасны цөөрөмд бодитоор ашиглах боломжтой гэдгийг нотолсон. Ийм практик хичээлд оролцох боломж бараг байгаагүй тул энэ нь түүний хувьд маш сэтгэл хөдөлгөм туршлага болсон. Түүнчлэн загас үржүүлгийн ажилтанд ойлгомжтой клип, зурагт хуудас, видео болон бусад материалыг сургалтын үеэр хангаж өгсөн. Ноён Кью эдгээр материалуудаар загас үржүүлгийн ажилтнуудад эргүүлэн сургасан байна.

Үүнээс гадна янз бүрийн технологиудыг ашиглах үзүүлэн туршилт явуулсан ба цуглуулсан датагаа үр ашиг, эдийн засгийн үндэслэлд зориулсан.

Тэрээр фермерүүдэд нотолгоог (бодит өгөгдөл) итгэлтэйгээр үзүүлсэн тул технологийг тайлбарлаж чадсан.

Ноён Кью загас үржүүлгийн чиглэлээр мэргэшсэн мэргэжилтэн гэдгийг төсөлд оролцохдоо ойлгож, итгэж эхэлсэн бөгөөд энэ чиглэлээр мэдлэгээ ашиглах хүсэл эрмэлзлээ дахин сэргээсэн. Тэрээр энэ тухайгаа “Би үргэлж загасчлах дуртай байсан ч шинэ мэдлэг олж аван, түүнийгээ нийгмийн сайн сайхны төлөө ашиглах боломж надад байгаагүй. Төслийн хүрээнд санал болгосон сургалтын явцад би онол, практикийн аль алиныг нь эзэмшсэн. Өмнөхөөс ялгаатай нь би төслийн явцад олж авсан мэдлэгээ ашиглан бусдад тусалж чадах болсон учраас урьдны улиг болсон би байхаа болисон. Намайг загас үржүүлгийн аж ахуйн нэр хүндтэй сайн мэргэжилтэнд тооцох болсон. Миний мэдлэг хэрэгтэй болж байгаад би туйлын сэтгэл хангалуун байна. Загас үржүүлгийн аж ахуйн ажиллагсад ч надад илүү их итгэл хүлээлгэж эхэлсэн. Биднийг хоол хүнсээр хангадаг фермерүүдэд хотын би өртэй. Би тэдэнд буцааж төлөх ёстой”. Тэрээр үргэлжлүүлэн "Загас үржүүлгийн аж ахуйн" зарим ажиллагсад загас үржүүлгийн цөөрөмд намайг очиж үзэхийг хүссэн. Би явах ёстой. Би энэ талын цорын ганц мэргэжилтэн гэдгийг та бүгд мэднэ”. Ийнхүү тэрээр нүүрэндээ инээмсэглэл тодруулан тосгоны зүг яаран алхав.



Зураг: Акио Иизүка/ЖАЙКА

### 3.

## Кейс судалгаа 7-ийн сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Тариачдын аж амьдралыг сайжруулахын тулд тэдэнд хэрэгтэй мэдлэг болон ур чадварыг нутгийн захиргааны албан хаагчдыг чадваржуулснаар олгох

#### Хараат бус байдал

- Тухайн салбарт туршлага дутмаг байсан учраас нутгийн захиргааны албан хаагч нь төдийлөн өөртөө итгэлтэй бус байсан ч өөрийн мэргэшсэн мэргэшлээ хэрэглэх боломж олдсон.
- Төслийн үеэр тэр ажилтны оюун ухааны сониуч зан бодит амьдрал дээр олж авах мэдлэгээр өдөөгдсөн.
- Түүний бодит ур чадвар болон мэдлэг нь сайжирсан учраас тэр ажилтан өөрийн ажилдаа илүү дуртай болсон.

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Ноён Кью нь загасны аж ахуйд үргэлж дуртай байсаар ирсэн ба фермерүүдэд түгээхэд шинэ мэдлэг олж авахыг үргэлж хүсдэг байсан. Талбай дээр шууд ашиглах бодит мэдлэг олж авснаар түүний ур чадвар болон бодит чадавхи нь сайжирсан.

Түүнчлэн Ноён Кью нь олон хэрэгсэл ашигласнаар (тухайлбал талбар дээр шууд үзүүлэх аудио болон визуал материалууд болон шинжлэх ухааны нотлогоо зэрэг) чадвар нь сайжирсан гэж үзсэн. Төсөл хэргэжихээс өмнө түүний оюуны сониуч зан нь унтаа байдалд байсан бол төслийн дараа олж авсан шинэ мэдлэгээр дахин сэргэлт авсан байна. Бидэнд Ноён Кью-н цаашдын амжилт нүднээ илхэн байна.





### Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд өгөх ЗӨВЛӨМЖ

Хэдийгээр Кейс судалгаа 7-г загасны аж ахуйн салбар дээр хийгдсэн ч гэсэн ерөнхийдөө ихэнх төрийн албан хаагчид өөрийн хийхээр шийдсэн тэр салбартаа сонирхолтой учраас л өөрийн ажлаа тэр сонирхлын дагуу сонгодог байна. Зарим нь бүр коллежид байхдаа тухайн салбараар сурдаг. Тэднийг үр дүнтэй сэдэлжүүлэхийн тулд жижиг хэмжээний хүч шаардсан ажил даалгах хэрэгтэй. Үүгээрээ тэд шинэ мэдлэг олж авч, тэдний оюуны сониуч байдлын хэрэгцээ хангагдана. Усалгааны инженерүүдтэй ажилдаг төслийн мэргэжилтэн: “Би тэдний “зөн совинг” инженер гэдэг утгаар нь сориход тэд туйлын урам зоригтой болдог. Инженер хүнд суралцахад эцэс төгсгөл үгүй” гэж хэлсэн байдаг.

### 3.

Кейс судалгаа (2)  
Нутгийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх

## Кейс судалгаа 8

# Зарим нь тариаланчидтай гар нийлэн ажилладаг бол зарим нэг нь “хүчээр” ажилладаг

Түлхүүр үг

**Орон нутгийн албан хаагчдыг урамшуулах**

**Сургагч ажилтан болон тариаланч хооронд итгэлцлийг бий болгох**

Сургагч ажилтан ажлынхаа талаар ярихдаа: “Тариаланчид маань тохиролцсон цагтаа ирээгүй байхад би сэтгэлээр унадаг. Гэхдээ өөрөө уулзалтаас хоцрох бол тариаланчдад урьдчилан анхааруулдаг. Учир нь хариуцлагатай байхыг сануулж байгаа учраас амлалтаа биелүүлж цаг барих нь хичнээн чухал болохыг ойлгоосой гэдгийг хүсдэг болохоор эхлээд өөрөө үлгэр дуурайлал үзүүлэхийг хичээдэг. Намайг хэрхэн ажиллаж байгааг тэд хараад аажмаар хариуцлагатай болж байна”. Тэр цааш нь сургагч ажилтныхаа талаар: “Би энэ мэдлэгээ коллежид олж авсан. Сургагчийн ажил нь тариаланчдад мэдлэгийг хуваалцахад чухал гэдэгт би итгэдэг. Миний хувьд тэднээс маш их практик мэдлэг олж авах боломжтой. Тэдний эзэмшсэн практик мэдлэгтэй шинжлэх ухааны мэдлэгийг хослуульж чадвал би үнэхээр мэргэжилтэн болно. Ингэснээр тэд надад итгэх болно”. Цааш нь энэ тосгонд хэрэгжүүлсэн миний төсөл сайн үр дүнд хүрсэн. Би тариаланчидтайгаа бат бэх сайн харилцаа тогтоож чадсан. Би тэдэнтэй сайн найзууд болсон. Тэнд очих бүр бүгд надтай мэндчилдэг. Энэ тосгонд ажиллахад надад илүү таатай санагдаж байна”.

Өөр дүүрэг хариуцсан сургагч багш нэгэн гашуун дурсамжаа хуваалцав: “Орон нутагт очиход тариаланчид намайг “хулгайлсан”. Тэд таны хэрэгжүүлнэ гэж амласан төсөл албан ёсоор зөвшөөрөгдөхөөс нааш бид өөрийг тань явуулахгүй гэсэн. Бид энэ төсөл хэрэгжихийг 4 жил гаруй хүлээлээ”. Тэр өдөр би хэдэн цагийн турш гэртээ харьж чадсангүй.

Сургагч ажилтан үргэлжлүүлэн: “Та тариаланчдын итгэлийг нэлээд богино хугацаанд олж авч чадна. Гэсэн хэдий ч энэ итгэл алдагдсан тохиолдолд түүнийг сэргээхэд туйлын хэцүү байх болно. Миний танд тайлбарласан шиг биелэхгүй зүйл амлавал та тэдний итгэлийг алдах магадлалтай”.



Зураг:Акио Иизүка/ЖАЙКА

### 3.

*Кейс судалгаа (2)  
Нутгийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх*

## Кейс судалгаа 8-ийн сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Тариаланчдын дунд итгэлцлийг бий болгох нь холбоо хамааралтай байдлыг дэмжих тулгын чулуу юм

#### Хамаарал

- Сургагч ажилтан, тариаланчдын хоорондын итгэлцлийг бий болгох түлхүүр бол өдөр тутамдаа эрх тэгш харилцах явдал юм.
- Сайн харилцааг бий болгоход зөвхөн нэг талыг баримтлах бус харилцан хүндэтгэх байр сууриас хандах нь чухал.
- Тариаланчдад хуурамч итгэл найдвар төрүүлэх нь тэдний итгэлийг хөсөрдүүлж хамааралтай байх хэрэгцээг үгүй болгоно.

**Сэтгэлзүйн хамааралтай байх хэрэгцээ:** Кейс судалгаа 8-д үзүүлсэн хоёр сургагч ажилтны гол ялгаа нь эхний сургагч ажилтан тариаланчдад юу хийж чадахгүйгээ ойлгуулахад хоёр дахь нь тэдэнд болгоомжгүйгээр хуурамч итгэл найдвар өгсөнд оршино. Хоёр дахь сургагч ажилтан амлалтандаа хүрч чадаагүйн улмаас тэдний итгэлийг алдсан.

Энэ сургагч ажилтны тайлбарласнаар нэг удаа итгэлийг нь алдсан бол эргүүлэн олж авах нь маш хэцүү байдаг. Тиймээс тариаланчдын итгэлийг сэргээхэд түүнд хэцүү байсан. Ийнхүү энэ сургагч ажилтан болон тариаланчид бие биенээсээ суралцахад түлхэц болсон эрүүл, тэгш харилцааг бий болгож чадсан юм.



## Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд

### өгөх **ЗӨВЛӨМЖ**

Төслийн амжилтын түлхүүр нь сургагч ажилтнуудын гарт оршдог гэвэл хэтрүүлэл болохгүй. Төслийн баг тариачидтай сайн харилцаа тогтоохын тулд сургагч ажилтан нарыг өдөр бүр дэмжих ёстой. Төслийн баг нь тэднийг зөвхөн мэдлэг болон техникийн хувьд чадавхжуулахаас гадна тэдэнтэй харилцах чадварыг сайжруулахад нь туслах түүнчлэн ажилдаа хариуцлага хүлээх мэдрэмжийг нэмэгдүүлэхэд нь дэмжлэг үзүүлэх хэрэгтэй. Төслийн багийнхан сургагч ажилтанд төслийн талаарх үл ойлголцол буруу тайлбараас зайлсхийхийн тулд юу хийж чадах, юу хийж чадахгүйг тодорхой тайлбарлах нь чухал юм. Ийм хүчин чармайлт нь сургагч ажилтнуудын тариаланчидтай аль хэдийн тогтоосон харилцаанд сэв суухаас урьдчилан сэргийлэх болно.

3.

*Кейс судалгаа (2)  
Нутгийн захиргааны албан хаагчдыг сэдэлжүүлэх*

Бид хэн нэгэн хүнд хэцүү үед нь туслахдаа ихэвчлэн урмын үгийг хэлдэг. Заримдаа бид найдвар бага байгааг мэдэж байгаа ч “Санаа зоволтгүй чи зүгээр болно!” гэж хэлдэг. Ийм сайхан сэтгэл нь ялангуяа найз нөхөд, гэр бүлийн харилцаанд байдаг нийгмийн харилцааны чухал ур чадвар юм. Гэсэн хэдий ч хэрэв та урам зориг өгөхийг хичээж буй хэн нэгэнд худал итгэл найдвар төрүүлбэл эргээд үр дагаварт хүрч болзошгүй юм.

Үнэн хэрэгтээ хуурамч итгэл найдвар нь тухайн үйл ажиллаганы хэтийн төлөв, зорилгыг умартсан тохиолдолд түр зуурын ашигтай ашигтай нөлөө үзүүлдэг учир энэ нь зорилгын мэдрэмжийг төрүүлдэг. Гэсэн хэдий ч зорилгодоо хүрэх боломжгүй тул хуурамч итгэл найдвар нь жинхэнэ цөхрөлд хурдан оруулдаг. Өөрийгөө тодорхойлох онолын үүднээс хуурамч итгэл найдвар ур чадварын хэрэгцээг бууруулдаг. Тийм хүн хичнээн хичээсэн ч хүссэн зорилгодоо хүрч чадахгүй.

Хөгжлийн төслүүдэд оролцогчид ямар мухардмал байдалд байгааг харахад зүрх шимширдэг. Гэсэн хэдий ч бодит байдлыг байгаагаар нь хүлээн зөвшөөрч оролцогчид өөрсдөө хийж болох жижиг алхмуудаас эхлэх нь чухал бөгөөд ингэснээр төслийн төлөөх урам зориг нь тогтвортой байх болно.



### (3) Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх

## Кейс судалгаа 9 Газа тариаланг зугаатай болгох болон үлгэр жишээ болгох

Түлхүүр үг | Тариаланчдын урам зориг Фермерийн аж ахуй нь  
зугаатай үйл ажиллагаа  
Фермерийн аж ахуй ба гэр бүлийн харилцаа  
Фермерийн аж ахуйгаар бахархах

“Тэдгээр улаан лоолийг хар даа. Тэд бусад улаан лоольтой харьцуулахад илүү улаан, их амттай. Би эдгээр улаан лоолийг ургуулахын тулд маш их ажилласан. Эцэст нь би төгс улаан лооль ургуулсан. Энэ бүх хүчин чармайлт нь үнэ цэнэтэй байсан” хэмээн тариаланч хэлэв.

“Загас тэжээхдээ би бүх санаа зовнилоо мартаж тэр байтугай санаа зовоосон том асуудлыг ч ор тас мартсан байдаг. Би загасыг ажиглахдаа хэзээ ч залхдаггүй. Би цөөрөм бэлдэж түүндээ загасны жижиг жараахайнуудыг байлгаж бие гүйцсэн загас болтол тэжээдэг. Алхам бүр хөгжилтэй байдаг. Би өөрийнхөө өсгөсөн загасыг идэхдээ түүнийг томруулж, илүү амттай болгох хамгийн сайн арга замыг боддог. Би ийм зүйлийн талаар бодох дуртай. Хэрвээ хэн нэгэн намайг загас үржүүлэхэд саад болбол би үхнэ”. Загас үржүүлгийн газрын фермер үргэлжлүүлэн өгүүлэхдээ: “Би хүнд өвчний улмаас ахлах сургуулиа хаяснаас болж ямар ч боловсролгүй болсон. Би туулсан амьдралаа өөрийн хүүхдүүдэд мэдрүүлмээргүй байна. Би хүүхдүүдээ сайн боловсрол эзэмшүүлэхийн тулд загасны аж ахуйгаа хөгжүүлэхийн тулд маш их ажилладаг. Мөн хүүхдүүддээ зөвхөн эрдэм мэдлэгээс төдийгүй загас үржүүлгийн аж ахуйгаас таашаал авахыг хүсч байна. Загасыг үржүүлснээр сургуульд заадаггүй олон зүйлийг сурч болно. Энэ бол жинхэнэ суралцах туршлага юм”.

Цагаан будааны тариалангийн фермер хэлэхдээ: “Тосгоныхоо хүмүүст үргэлж эелдэг ханддаг аав минь надад үлгэр дууриалал болдог юм. Тэр сайн фермер байсан. Түүнийг үргэлж фермер найзууд нь хүрээлж, ихэд хүндэлдэг байв. Би үргэлж түүн шиг байхыг хүсдэг. Одоо би бүлэгт үзүүлдэг үлгэр жишээ фермүүд ажиллуулж , бүлгийн залуу ахлагчийн хувьд хэн нэгэнд дадлага хийж эхлэхээс өмнө шинэ аргуудыг туршиж байна. Би өөрийгөө сайжруулахыг хүсдэг учраас бүлгийг удирддаг. Би ч бас хүүхдүүдээ намайг хэр их хөдөлмөрлөж байгааг хараасай гэж хүсдэг. Би тэдэнд хамт олныхоо гишүүдтэй хамт шаргуу хөдөлмөрлөж, газар тариалан эрхлэх нь ямар агуу байхыг зааж өгөхийг хүсч байна. Би аваасаа улам илүү сайн байхын тулд их ажилладаг. Би хүүхдүүдээ ирээдүйд надаас илүү амжилттай байгаасай гэж хүсч байна” гэв.



Зураг: Такеши Күно/ЖАЙКА



Зураг: Масатака Оцүка/ЖАЙКА



## Кейс судалгаа 9-н сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Фермерийн аж ахуй нь бодит бөгөөд хараат бус урамшуулсан үйл ажиллагаа байх боломжтой

#### Хараат бус байдал

- “Тариалан эрхлэх хөгжилтэй”, “Би аж ахуйдаа илүү сайн болохыг хүсч байна” гэх мэт сэтгэгдлүүд нь фермерүүдийн дотоод хүсэл эрмэлзлэлийг харуулдаг.
- “Хүүхдүүддээ үлгэр дуурайлал болж фермдээ шаргуу хөдөлмөрлөж байна” гэсэн үг нь фермерүүдэд хэрэгтэй, зөв гэж боддог учраас шаргуу хөдөлмөрлөдөг гэсэн үг. Тэрээр нарийн төвөгтэй зохицуулалт дээр суурилсан бие даасан сэдэлтэй байдаг.
- Хоёр фермер хоёул аж ахуй эрхлэхээс таашаал авдаг бөгөөд энэ нь бие даалт үүсэх шаардлагатай үед хүчтэй урам зоригийг харуулдаг гэсэн үг юм.

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Кейс судалгаа 9-д байгаа фермерүүд үнсний ногоо тариалах эсвэл загас үржүүлэх дуртай байсан бөгөөд үүнийг өөрсдөө хийдэг байв. Энэ нь тэд дотоод сэдэл дээр тулгуурлан үйл ажиллагаа явуулсан болохыг харуулж байна. Тэд үйлдлээ түр зуур төдийгүй байнгын байдлаар үргэлжлүүлэх магадлалтай. Нэмж дурдахад фермерүүд улаан лоолийг сайн ургуулж, эсвэл загасыг илүү сайн үржүүлэхийн тулд туршилт, алдаа, оноотой замаар бүтээлчээр шаргуу ажилласан нь тэдний ур чадварын хэрэгцээг дэмжиж байгааг харуулж байна.

**Урам зоригийн дүн шинжилгээ:** Жишээ 9-д хамрагдсан зарим фермерүүд хүүхдүүддээ практик ур чадвар эзэмшүүлэх, боловсрол олгох эсвэл тэдэнд үлгэр дуурайлал үзүүлэхийн тулд шаргуу ажилласан гэжээ.

### 3.

Кейс судалгаа (3)  
Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх

Энэ нь тэдний үнэлэмжийн дүгнэлтэд үндэслэсэн байв. Тэд хөдөө аж ахуйг хувь хүний хувьд нэгдсэн зохицуулалтад суурилсан хараат бус, чухал зөв хэрэг гэж үздэг байсан (доороос үзнэ үү).

Тэдний урам зоригийг чанартай, тогтвортой гэж үзэж болно.

### Кейс судалгаа 9-ийн сэдэлжүүлэлтийн шинжилгээ

#### Гадаад сэдэлжүүлэлтийн ангилал





## Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд өгөх

### ЗӨВЛӨМЖ

Хөдөө аж ахуй, газар тариалан эрхлэгчийн төслийг төлөвлөгч, хэрэгжүүлэгчид газар тариалан эрхлэхийг ихэвчлэн хийх ёстой зүйл гэж үздэг. Олон фермерүүд газар тариалан эрхлэхдээ дуртай байдаг гэдгийг бид мартаж болохгүй. Хэдий тийм ч газар тариалан эрхлэх сонирхол багатай фермерүүд ч байдаг. Төсөлд нэгдэхийг хүссэн ихэнх фермерүүд газар тариаланг илүү зугаатай өнгөрүүлэх эсвэл хөдөө аж ахуйн сонирхолтой зүйлийг нээх цэвэр хүсэл эрмэлзлэлтэй байхыг үгүйсгэж болохгүй юм. Бусад фермерүүд гэр бүлийнхээ хувьд газар тариалангийн үнэ цэнэд итгэдэг бөгөөд илүү сайжрахын тулд шаргуу ажилладаг. Төслийн багийнхан фермерүүдэд газар тариалан эрхлэхэд нь хэрхэн туслах, эсвэл фермерүүдэд газар тариалангийн үнэ цэнэ, таашаалыг ойлгуулах талаар бодож үзвэл фермерүүдийн дотоод хүсэл эрмэлзэл нэмэгдэнэ.

#### этгэл судлалын үндэс- 3

#### Дотоод сэдэлжүүлэлт бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлнэ

Бидний хэлсэнчлэн дотоод сэдэл нь оролцоо, тууштай байхтай нягт холбоотой боловч бүтээлч байдлыг дэмждэг.

Марк Леппер болон түүний хамтран ажиллагсдын 1973 онд хийсэн сонгодог судалгаагаар сургуулийн өмнөх насны хүүхдүүдээр зураг зуруулах туршилтыг хийжээ. Хүүхдүүдийн гуравны нэгд “сайн зураг” зурсаны төлөө шагнал амласан (шагнал хүлээж буй бүлэг) (Леппер., 1973). Гуравны нэгэнд нь урьдчилан мэдэгдэлгүйгээр (шагнал авна гэж бодоогүй бүлэг) шагнал өгсөн байна. Үлдсэн хүүхдүүдэд ямар ч урамшуулал амлаагүй байна (шагнал байхгүй бүлэг).

Зураг зуруулах туршилт даалгавар өгснөөс 2 долоо хоногийн дараа Леппер болон түүний хамтрагчид хүүхдүүдийн чөлөөтэй тоглож байхыг ажиглахаар цэцэрлэгт буцаж ирэв. Тэд зөвхөн шагнал хүлээж буй бүлгийн чөлөөт цагаараа зураг зурах нь багассан болохыг олж мэдэв. Өөрөөр хэлбэл зөвхөн энэ бүлэгт зураг зурах дотоод сэдэл буурсан байна. Түүнчлэн урлагийн чиглэлээр суралцаж буй оюутнууд энэ бүлгийн зургийг хамгийн бүтээлч бус гэж үнэлэв.

Тереза Амабил 1980-аад оноос хойш дотоод сэдэл ба бүтээлч байдлын хоорондын хамаарлыг судалж байна. Тэр болон түүний хамтран ажиллагсад яруу найраг, зохиол бичих, оёдол урлах гэх мэт үйл ажиллагаануудыг туршиж үзсэн бөгөөд түүний бүх судалгаагаар үйл ажиллагааг гүйцэтгэх дотоод хүсэл эрмэлзлэл эдгээр үйл ажиллагааны бүтээлч байдалтай нягт холбоотой болохыг харуулсан (Амабил, 1996).

Хөгжлийн төслүүдэд мэргэжилтнүүд болон ажилтнууд төслийн оролцогчтой бүх цагаа өнгөрөөж чадахгүй тул тэдний гаргаж болох санааны тоо хязгаарлагдмал байдаг. Энэ нь төслийн амжилт бол оролцогчдын бүтээлч байдлаас ихээхэн шалтгаална гэсэн үг бөгөөд учир нь тэд өөрсөддөө тулгараад байгаа асуудлыг шийдэх арга замыг олох тусам төсөл амжилттай болох магадлал өндөр байдаг. Түүнчлэн оролцогчид төсөл хэрэгжиж дууссаны дараа ч сурсан үйл ажиллагаагаа үргэлжлүүлэхийн тулд мэдлэгийг бүтээлчээр ашиглах хэрэгтэй болдог. Тиймээс оролцогчдын төсөлд чиглэсэн дотоод сэдлийг дэмжих нь туйлын чухал юм.



Зураг: Мика Танимото/ЖАЙКА

# Кейс судалгаа 10

## Миний хамгийн сайн хамтрагч бол сургагч ажилтан юм

Түлхүүр үг

Тариаланчдын урам зориг

Сургагч ажилтан ба фермерүүдийн харилцаа

Сургагч ажилтан ба фермерүүдийн харилцан бие

биенээ нөхсөн харилцаа

Хамтдаа сургалтанд суух

Тэргүүлэгч тариаланч болохыг эрмэлзэж буй ноён Ж шинэ технологиудыг идэвхтэй нэвтрүүлж, хөдөө аж ахуйн технологийн зөвлөх төслийн үлгэр жишээ тариаланчаар шалгарчээ. Үлгэр жишээ тариаланчид бүтээмж, ашиг орлогоо нэмэгдүүлэхийн тулд хөдөө аж ахуйн төрөл бүрийн технологийн сургалтанд хамрагдаж, тариалангийн талбай дээрээ үзүүлж, орон нутагтаа бусад тариаланчдад тараасан. Ноён Ж үлгэр жишээ тариаланчаар сонгогдсондоо маш их баяртай байсан бөгөөд: “Би бүгдийн өмнө шинэ технологид суралцаж, шинэ зүйл туршиж чадна” гэж хэлэв.

Үүний зэрэгцээ ноён Ж-д зарим нэг санаа зовнил төрж байв. Тэрээр 5-р ангид байхдаа хүндээр өвдөж сургуулиа орхисон. Тиймээс англи хэлний анхан шатны мэдлэгтэй байсан бөгөөд англиар уншиж бичихдээ тийм ч сайн байгаагүй. Тэр бас математикт ч тийм сайн байгаагүй. Гэсэн хэдий ч тэрээр сониуч зантай тул бусдыг ажиглан газар тариалангийн шинэ арга барилд суралцан, тариалангийн салбарт үргэлж шинэлэг арга барил туршиж, практик дээрээ итгэлтэй нэгэн байв.

Төслийн баг төлөвлөсний дагуу үлгэр жишээ болох тариаланчдад техникийн сургалт явууллаа. Ноён Ж өөрийн орон нутагтаа мэдлэгийг түгээх сургагч ажилтнаар ажилдаг ноён В бас сургалтанд хамрагдсан болохыг олж мэдээд гайхсан.

3.

Кейс судалгаа (3)  
Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх

Эхлээд ноён Ж, ноён В-г сургагч багшаар ажиллахаар ирсэн гэж бодсон ч тэр тэнд түүний адил дадлагажихаар ирсэн байлаа. Мөн сургалтын үеэр ноён Ж-тэй адил бичиг үсгийн хязгаарлагдмал сурагчдад олон тооны зурагт хуудас, зураг ашигласан материал тарааж байв. Ингэснээр ноён Ж шиг оролцогчид агуулгыг нь хялбархан ойлгох боломжтой юм. Сургалтын хүрээнд хээрийн дадлага дасгалуудыг мөн багтаасан бөгөөд сургалтанд суухын өмнө бага зэрэг сандарч байсан ноён Ж-г ноён В: “Та сургалтыг маш сайн ойлголоо. Та бусад тариаланчдыг сургахад асуудалгүй” гэж хэлэхэд үнэхээр баяртай байв.

Гэсэн хэдий ч ноён Ж ферм дээрээ сургалтаар заалгасан зүйлийг амьдралд хэрэгжүүлэхийг оролдоход тэр үед бүх зүйлийг ойлгосон гэж бодож байсан ч санахгүй байгаа зүйл байдгийг ойлгов. Тэрээр сургалтын гарын авлагаас мэдээлэл хайсан боловч олж чадсангүй. Тэрээр “Энэ орон нутгийн ганц фермер нь сургалтад хамрагдсан ч бусдад үүнийг зааж чадахгүй боллоо” гэж бодон цонхийж орхив. Дараа нь түүнтэй нэг сургалтанд хамрагдсан ноён В түүний санаанд орж ирэв. Ноён Ж-с утас хүлээн авсан ноён В түүн рүү хүрч ирэн “Миний үүрэг бол бусдад хэрэгтэй арга техникээ эзэмшүүлж, зааж туслах явдал юм. Надтай холбогдож байгаа чамд баярлалаа” гэв. Ноён В сурах бичгийг хялбархан уншиж, тэнд бичсэн зүйлийг түүнд зааж өгсөн. Ноён Ж-ын буруу ойлголтыг засахын тулд “Та сая ингэж тарьсан, харин бидний сургалтаар арай өөрөөр заасан” хэмээн ноён В онцолсон. Хэдийгээр тэд хоёулаа ижил сургалтанд хамрагдсан боловч ноён В нь сургагч ажилтан тул шинжлэх ухааны мэдээллийн тухайд ноён Ж-с илүү агуулгыг ойлгосон. Нөгөөтэйгүүр, ноён Ж нь ноён В-с хавьгүй илүү практик туршлагатай байсан бөгөөд энэ аргыг орон нутгийн хөрс, цаг уурын нөхцөлд хэрхэн ашиглах талаар шинэлэг санаанууд дүүрэн байв.

Ноён Ж, ноён В-тэй харилцах харилцаагаа баяртайгаар тайлбарлав.

“Хэрэв намайг ганцаараа бусдад зааж сургахыг хүсэх юм бол надад дарамттай байх болно. Харин ижил сургалтаар надтай ижил мэдээлэл олж авсан ноён В намайг үргэлж дэмждэг болохоор миний сэтгэл амар байна. Би практик ур чадвар зааж, ноён В шинжлэх ухааны үндэслэлтэй тайлбар өгч чаддаг учраас ноён Б бид хоёр сайн хосолсон гэж бодож байна. Би өмнө нь өөрийн байр суурийг зөвхөн сургагч ажилтнаар заалгах гэж боддог байв. Харин одоо би ноён В-тэй хамтран ажиллаж байна. Бид өөр өөр үүрэгтэй ч бид нэг л зорилготой”.



Зүүн талаас жишиг болсон фермер Ж,  
баруун талаас сургагч ажилтан болох ноён В

## Кейс судалгаа 10-н сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Сургагч ажилтнуудтай түншлэлийг бэхжүүлснээр фермерүүдтэй холбоо хамаарлыг дэмжих

#### Хамааралдл

- Фермер нь энэ даалгаврыг сургагч ажилтнуудтай хамт хийсэн учраас ямар нэг санаа зоволтыг мэдрээгүй
- Фермер нь өөрөө хийхэд итгэлгүй байсан даалгаврыг өөрийн итгэж түшдэг сургагч ажилтантай хийхээр болсон

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Үлгэр жишээ тариаланчаар сонгогдсон фермерүүд ихэвчлэн маш идэвхтэй бөгөөд бие даан ажил хийх хүсэлтэй байдаг. Тэд шинэ технологийг бие даан ашиглахыг хүсдэг. Гэсэн хэдий ч практик ур чадвар хавьгүй өндөр байдаг тэд унших, бичих бэрхшээлтэй тулгарч байдаг тул шинжлэх ухааны мэдээллийг төдийлэн мэддэггүй тул байнга өөртөө итгэлтэй байдаггүй. Төсөл хэрэгжүүлэгчид тэдний ур чадвар, мэдлэг дутмаг байгааг илэрхийлбэл тэд сэтгэлээр унаж, хараат бус байх хэрэгцээ нь зөрчигдөж болзошгүй.

Кейс судалгаа 10-г фермер болон түүний сургагч ажилтан хамтдаа сургалтанд хамрагдаж, тэдний итгэлцлийн харилцаа бэхжсэн талаар үзсэн. Тэрбээр өөрөө тийм ч сайн мэдэхгүй талбартаа асуудалгүй ажиллаж чадсан нь сургагч ажилтантай хэрэгтэй үедээ найдаж, хэрэгцээт зүйлээ мэдэж болдог байсантай холбоотой. Холбоо хамааралтай байх хэрэгцээг дэмждэг сургагч ажилтан түүнд нэмэлт мэдлэг болон ур чадварын дэмжлэг үзүүлснээр түүний хараат бус байх хэрэгцээ алдагдаагүй юм. Сургагч ажилтнуудын хамтын дэмжлэгтэйгээр тэд нарийн төвөгтэй даалгаврыг ч биелүүлдэг. Ийм туршлага нь тэдний ур чадварыг нэмэгдүүлж байдаг.



Нэмэлт мэдлэг, ур чадвар олж авбал бие даасан байдлын хэрэгцээ нь хөндөгдөхгүй.



### Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд

#### өгөх ЗӨВЛӨМЖ

Сургагч ажилтан болон фермерүүдийг ихэвчлэн багш, оюутан гэж хардаг. Гэсэн хэдий сургагч ажилтан нь фермерүүдийн эзэмшсэн чадварыг нь ашиглахыг дэмжиж, зөвхөн шаардлагатай үед л тусламж үзүүлэх хэрэгтэй. Кейс судалгаа 10-т сургагч ажилтан болон фермер нь хоёр өөр үүрэг хариуцлагаа ухамсарлан нэг зорилгын төлөө хамтран ажилласан. Тэд өөр өөр давуу болон сул талуудтай ч хамтран ажиллах замаар бие биенийгээ нөхөж байв. Бусад төслүүдэд ижил сургалтад хамрагдсан фермерүүд болон сургагч ажилтаны 10-р жишээнд дурдсантай адил итгэлцсэн харилцааг бий болгоход хувь нэмэр оруулсан.

### 3.

Кейс судалгаа (3)  
Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх

# Кейс судалгаа 11

## Сургагч болсон үлгэр жишээ тариаланчид

Түлхүүр  
үг

Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх

Үлгэр жишээ ба энгийн тариачид

Энгийн тариачдад заах

Сөрөг нөлөөлөл

Дэлхийн буурай хөгжилтэй улсуудын нэг болох С нь газар тариалангийн чиглэлээр нилээдгүй олон улсын тусламжийн хөтөлбөрт хамрагдсан. Хөдөө аж ахуйн бүтээмж бага байгаа асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд янз бүрийн техникийн туслалцааны төслүүд хэрэгжсэн. Хатагтай Л-ийн үлгэр жишээ фермерээр идэвхтэй ажилласан техникийн хамтын ажиллагааны төслийг гадаад улсын тусламжийн хүрээнд хэрэгжүүлсэн байна. Хатагтай Л манлайллын сургалт зэрэг эрчимжүүлсэн сургалтанд хамрагдаж, тэр дундаас үлгэр жишээ фермер болох мэдлэгээ дээшлүүлсэн. Тэрээр мөн техникийн ур чадвараа дээшлүүлсэн нь газар тариалангийнхаа талбайн ургацыг мэдэгдэхүйц нэмэгдүүлэх боломжийг олгосон. Газар тариалангийн амжилтыг нь харсны дараа тариалангийн бүлгийн гишүүд болон хөрш зэргэлдээх тариачид түүн дээр ур чадварыг заалгахаар ирсэн байна.

Хатагтай Л бусад тариаланчдад: “Би энэ төслийн талаарх мэдлэгийг ямар ч үнэ төлөхгүйгээр сурсан. Мэдээж би бусдад үнэ төлбөргүй зааж сургах ёстой” гэсэн юм.

Хатагтай Л: “Би бусад тариаланчдыг удирдагчийн хувьд үргэлж чиглүүлмээр байна. Би орон нутагтаа хувь нэмэр оруулмаар байна” гэж үргэлж хэлдэг байсан. Тийм ч учраас тэрбээр үлгэр жишээ тариаланчийн хувиар бусдад уриалгахнаар заадаг байв. Заримдаа түүний тухай сонссон танихгүй хүмүүс хүртэл утасдаж зөвөлгөө авдаг байв.

Ийм үед тэрээр баярлаж гэр бүл, найз нөхөддөө “Надад дахин дуудлага ирлээ. Би алдартай болсон” гэж хэлдэг байв.

Хатагтай Л-н идэвхтэй оролцсон төсөл амжилттай өндөрлөсөн. Төсөл хэрэгжиж дууссаны дараа ч гэсэн тэрээр бусдад зааж байсан ба нийт орон нутгийн газар тариалангийн ур чадвар дээшилсээр байв.

Тэр талбай дээрээ шинэ арга техникийг хичээнгүйлэн судалж өдрийг өнгөрүүлдэг байв. Нэгэн өдөр түүний нутагт өөр улсаас хэрэгжүүлж буй тусламжийн төсөл эхэлсэн. Шинэ төсөл нь газар тариалангийн ур чадварыг дээшлүүлэх зорилготой байсан бөгөөд нутаг дэвсгэртээ хэдийн танил болсон хатагтай Л дахин үлгэр жишээ фермерээр шалгарчээ. Өмнөх төслөөс ялгаатай нь хатагтай Л-д бусдыг сургахын тулд мөнгө төлөх ёстой байсан. Тэр үнэхээр ажилсаг байсан учраас шинэ төсөл дээрээ улам илүү шаргуу ажилласан. Түүний сургасан хүмүүсийн ажлын бүтээмж тогтмол дээшилж, хоёр жилийн дараа төсөл нь маш амжилттай дууссан. Гэсэн хэдий ч үүний дараа хөршүүд нь ердийн заншлаар хатагтай Л-нд зочлохдоо газар тариалангийн талаар дахин багшлах боломжтой эсэх талаар асуув. Тэр түүнд “Чи өөр хүнээс асууж болох уу. Төсөл аль хэдийн дууссан” гэж шууд хариулав.



Зураг: Кенширо Имамүра/ЖАЙКА.

### Сөрөг нөлөөллийн талаарх сурах бичгийн жишээ

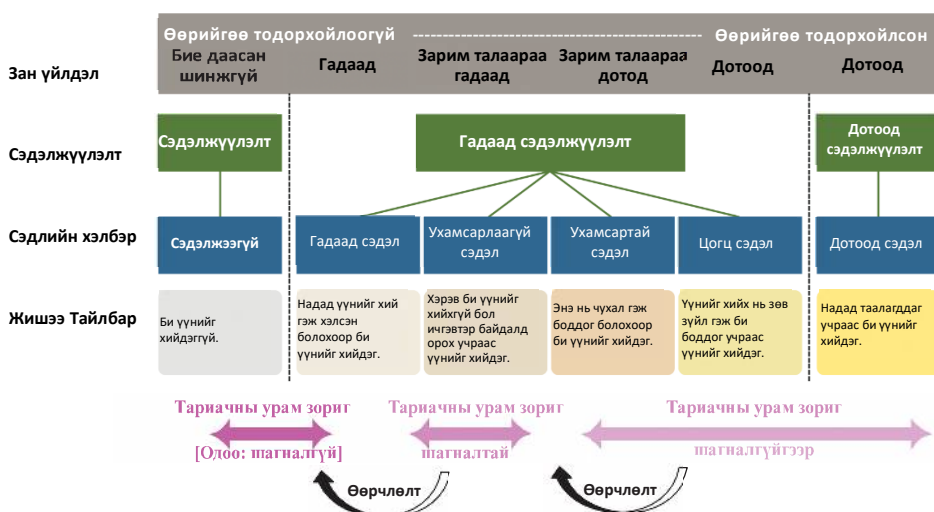
#### Хараат бус байдал

- Үлгэр жишээ фермер нь нийгмийн ач холбогдлыг ухамсарлан, бие даан ямар нэг урамшуулалгүйгээр бусдад зааж сургадаг байв. Тэр бусдад тус болж удирдагчийн үүрэг гүйцэтгэхийн тулд үүнийг хийсэн.
- Үлгэр жишээ фермерийн хараат бус байдлын хэрэгцээ нь шагнал авсны дараа өөрчлөгдөж, тэрээр бусдаас урамшуулал авсан тохиолдолд бусдыг сургаж эхэлсэн (өөрөөр хэлбэл гадны сэдэлээр хөтлөгдсөн).
- Түүний дотоод сэдэл нь шагналаас болж гэмтсэн ба төсөл дууссаны дараа тэр бусад хүмүүст зааж сургаахаа больсон. Учир нь түүний гадаад урам зориг урамшуулалгүйгээс болж ор тас алга болсон.

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Хатагтай Л удирдагчийн хувьд түүнд найдсан болон бусдад туслах нийгмийн үнэ цэнийг ухамсарласандаа баяртай байсан учир эхэндээ фермерүүдэд бие дааж зааж сургадаг байв. Гэсэн хэдий ч тэрээр шинэ төслийн дагуу цалин авч эхлэхэд түүний хүсэл эрмэлзлэл өөрчлөгдөж, бусдад мөнгөөр заах болсон. Өөрөөр хэлбэл түүний сэтгэл зүйн хараат бус байдлыг шагнал бууруулсан. Бусдад заах хүсэл эрмэлзлэл нь гадны шинж чанартай болсон. Шагнал өгөх хугацаанд бусдад түүний зааж сургах хүсэл нь улам хүчтэй болсон бололтой. Гэсэн хэдий ч энэ хугацаанд түүний дотоод хүсэл эрмэлзлэл үнэхээр суларсан. Шагналыг буцаан авах үед (жишээ нь гадаад өдөөгч хүчин зүйл байхгүй болсон үед), түүнд бусад фермерүүдийг үргэлжлүүлэн сургахад хэцүү болсон.

**Сэдэлжүүлэлтийн шинжилгээ:** Дээр тайлбарланчлан хаагтай Л-ийн урам зориг нь түүнд шагнал өгөөгүй байх үед дотогш чиглэж байсан. Энэ нь хийх ёстой зөв зүйл байсан учир тэр бусдад зааж сургасан. Харин шагнал авч эхлэхэд дотоод сэдэл нь суларч, шагнал авахын тулд даалгаврыг гүйцэтгэж байсан гадаад сэдэл давамгайлах болсон. Шагналгүй болох үед тэр гадаад урам зоригоо алдсан тул бусдад заахаа больсон. Өөрийгөө тодорхойлох онолд энэ үзэгдлийг "сөрөг нөлөөлөл" гэж нэрлэдэг. Даалгаврыг гүйцэтгэсний төлөө материаллаг урамшуулал авснаар дотоод сэдлээ алдах нөхцөл байдлыг сөрөг нөлөөлөл гэдэг.

**Кейс судалгаа 11-ийн сэдэлжүүлэлтийн шинжилгээ**





## Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд өгөх ЗӨВЛӨМЖ

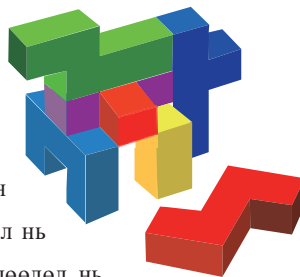
Кейс судалгаа 11 дээр нэгэн тариаланч өмнө нь үнэ хөлсгүй даалгаврыг гүйцэтгэж байснаа шинэ төсөлд хамрагдан бусдад хөлсөөр заадаг тухай өгүүлж байна. Энэ жишээнээс гадна янз бүрийн төслүүд нь одоогийн төсөлд аль хэдийн хамрагдсан дүүрэг болон эсвэл тариаланчид нь аль хэдийн эхэлсэн төсөлд хамрагдсан тухай олон жишээ үзэж болно. Ийм төрлийн хамтын ажиллагаа нь синергетик нөлөө үзүүлж болох ч аль аль төсөл нь тариачдын хараат бус байдлыг мөнгөн урамшуулал олгосноор бууруулж байгааг харж болно.

*Сэтгэл судлалын үндэс- 4*

*Сөрөг нөлөөлөл*

Эдвард Дечи 1971 онд өөрийгөө тодорхойлох онолыг бий болгоход хүргэсэн үндсэн илтгэлдээ сөрөг нөлөөллийн талаар дурдсан байдаг (Дечи 1971). Энэ туршилтанд их сургуулийн оюутнуудыг эвлүүлдэг тоглоом дээр ажиллуулахаар хөлсөлжээ. Тэр сурагчдын тал хувьд даалгаврыг гүйцэтгэхэд шагнал амлаж, тал хувьд нь шагнал амлаагүй байна. Шагнал авсан оюутнууд шагналын үеэр илүү олон тоглоом эвлүүлсэн. Харин шагналыг нь цуцалмагц тэд эхнээсээ бага тоглоом дээр ажиллаж эхэлсэн. Үүний эсрэгээр, шагнуулаагүй оюутнууд туршилтын турш ижил хурдтайгаар эвлүүлдэг тоглоом дээр үргэлжлүүлэн ажилласан.

Тухайн үед шагнал нь оролцоог дэмжинэ гэсэн ойлголтын эсрэг байсан тул маргаантай үр дүн гарсан. Эдгээр үр дүн урамшуулал нь оролцооны хэмжээг нэмэгдүүлнэ гэсэн ойлголтыг үгүйсгэж байсан тул маргаантай байв. Гэвч судалгааны дараа хийсэн судалгаагаар эдгээр үр дүнг давтсан тул сөрөг нөлөөлөл нь сэтгэл зүйн хүчтэй үзэгдэл гэж тооцогдсон. Сөрөг нөлөөлөл нь зөвхөн шагнал урамшуулал төдийгүй шийтгэл, заналхийлэл, эцсийн хугацаа тогтоох зэргээс үүдэн гарч байв.



Дэлгүүрийн эзэний тухай еврейн ёгт үлгэрт сөрөг нөлөөллийн тухай адилхан зүйлийг дүрсэлсэн байдаг (Дечи ба Фласт, 1995). Хэсэг этгээдүүд нэгэн эрийг өдөр бүр дарамталж ажилгүй болгох гэж оролддог байжээ. Нэгэн өдөр тэр танхайрагчдад дэлгүүрийн эзэн өөрийнх нь амар тайвныг алдагдуулвал тус бүрд нь арван мөнгөн зоос өгнө гэж хэлэв. Таны төсөөлж байгаачлан тэд хөөрцөглөн, баяр хөөртэйгөөр дэлгүүрийн эзэнийг амар тайван байлгасангүй. Гэвч хожим нь дэлгүүрийн эзэн танхайрагчдад ижил нөхцлөөр ганц мөнгөн зоос төлнө гэв. Залуус шоололдон инээлдэж нэг мөнгөн зоосны төлөө цагаа дэмий үрэхгүй гэж хариулав. Тийнхүү тэдний танхайрлыг дэлгүүрийн эзэн амжилттай зогсоож чадсан байна.

Бид эвлүүлдэг тоглоом тоглохдоо зүгээр л хөгжилтэй учраас оролцдог. Гэхдээ хэрэв тоглоомын төлөө бидэнд шагнал амласан бол энэ үйл ажиллагаа таашаал авахын оронд мөнгөний төлөө хийдэг зүйл болон хувирдаг. Шагналгүй болох үед даалгаварт оролцох ямар ч шалтгаан байхгүй болно. Нэмж дурдахад бид эвлүүлдэг тоглоом тоглохдоо баяр хөөр авахын тулд даалгаврыг өөрийн хүслээр хийдэг. Гэсэн хэдий ч хэн нэгэн бидэнд шагнал амлах үед үйл ажиллагаа нь тухайн хүнийхээ төлөө хийдэг зүйл болж бидний хараат бус байдлын хэрэгцээ алдагддаг.

Сонирхолгүй ажлуудыг урамшуулахад нь ийм ажлын гүйцэтгэлд нь

сөргөөр нөлөөлдөг болохыг харуулсан судалгаанууд байдаг. Дан Ариел болон түүний хамтрагчид 2005 онд бичсэн тайланд 9 уйтгартай даалгавартай туршилтанд оролцох хүмүүсийг Энэтхэгт хөлсөлж авсан байна (Ариел, 2009). Тэднийг гурван бүлэгт хуваасан ба бүлэг тус бүр өөр түвшний шагналтай байсан. Эхний бүлэг даалгаврыг амжилттай биелүүлсний төлөө нэг өдрийн цалинтай тэнцэх урамшуулал амласан. Хоёр дахь бүлгийн шагнал нь хоёр долоо хоногийн орлоготой тэнцэж байв. Гурав дахь бүлгийн цалин нь орон нутгийн дундаж цалингийн таван сарын цалинтай тэнцэх хэмжээний мөнгө байв. Есөн ажлын наймыг нь хамгийн муу гүйцэтгэсэн хэсэг нь таван сарын цалинтай тэнцэх хэмжээний мөнгийг амласан бүлэг байлаа.

Мөнгө өөрөө өөртөө сөрөг нөлөө үзүүлэхгүй гэдгийг ойлгох нь чухал. Фермерүүд нь хэн нэгэний төсөлд оролцсон бус харин аж ахуйгаа сайн явуулсаны үр дүнд өөрийн ур чадвараас үүдэн мөнгө олж авч байгаа гэдэгт итгэвэл сөрөг нөлөөлөл гарахгүй.



Хэрэв төсөл зохион байгуулагчид боломжит оролцогчдыг урьж, хэрэв оролцох юм бол орлого нь өсөх баталгаатай гэж хэлбэл энэ нь оролцогчдод орлого нэмэгдэнэ гэсэн итгэлийг төрүүлэх болно. Өөрөөр хэлбэл орлого нь цэвэр өөрсдийнх нь чадвараас илүүтэй төслөөс үүдэлтэй болно. Төсөл амжилттай хэрэгжиж байгаа үед энэ нь тийм их анхаарал татах зүйл биш байх боловч цаг агаарын таагүй байдал зэргээс үүдэн орлого нь буурах бол оролцогчдын төслийг үргэлжлүүлэх хүсэл эрмэлзлэл нөцтойгоор буурах магадлалтай.



# Кейс судалгаа 12

## Технологи гайхалтай байж болох ч...

Түлхүүр үг | Тариаланчдын урам зориг  
Тохиромжтой технологи  
Ашиг  
Зорилгоо зөв тогтоох

“Үүнийг хэнд ч битгий хэлээрэй, гэхдээ би төслөөр хийхийг зааж өгсөн даршилсан улаан лууван дахин хийхийг хүсэхгүй байна. Хэрэв ээ би хөршдөө зарах юм бол тэд тийм ч их мөнгө төлөхгүй тул алдагдал хүлээнэ. Би орон нутгийн зах дээр өндөр үнээр зарж болох ч будаа тариад завгүй байгаа тул тийшээ очиж чадахгүй байна. Хэрэв бүгдийг нь зарж чадахгүй бол муудчихна. Түүнээс гадна би ферм болон гэртээ ажил ихтэй учир даршилсан ногоо хийх нь ажиллагаа ихтэй юм” гэж будаа тариалагч эмэгтэй нөхцөл байдлынхаа талаар гомдолжээ.

Өөр нэг тосгоны фермер : “Төсөл нь бидэнд Европт эрэлт ихтэй тайрсан цэцэг яаж тарихыг зааж өгсөн. Гэхдээ тоног төхөөрөмж олж авахад

их хэмжээний мөнгө шаардагдахыг би олж мэдсэн. Мөн зах зээлийн шаардлагад нийцсэн цэцэг үйлдвэрлэхэд маш их анхаарал халамж хэрэгтэй болно. Миний хувьд үүний тулд шаардагдах хэмжээний мөнгө болон цаг гаргаж чадахгүй. Тэгээд л сургалтанд суусны дараа цэцэг тарихгүй гэж шийдсэн. Цэцэг тариалж эхлээд их ашиг олж байгаа хэд хэдэн тариаланчид бий. Төслийн бидэнд заасан техник үнэхээр сайн байсан. Гэхдээ цэцэгнээс мөнгө олдог хүмүүст эхний ээлжинд ажилчин авах санхүүгийн эх үүсвэр байсан. Харин над шиг жижиг тариаланчид үүнийг хийж чадахгүй. Бидний олонх нь цэцэг ургуулах бодлоосоо татгалзсан”.

Газар тариалангийн бүлгийн гишүүд тосгонд цугларч орон нутгийн тээрэмтэй холбоотой асуудлуудыг ярилцав. “Төслийн хүрээнд бид тээрэм хүлээн авсан ч

3.

Кейс судалгаа (3)  
Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх

энд байнга цахилгаан тасардаг. Бид хүссэн хэмжээгээр тээрэмдэж чадахгүй байгаа болохоор сэтгэл дундуур байна. Хэрэв бид тээрэмтэй болбол үйлдвэрлэсэн эрдэнэ шишийн үнэ цэнийг нэмэгдүүлж, орлого нэмэгдэх боломжтой гэдгийг төслийн багийнхан хэлж байсан. Тиймээс бид тээрэм худалдаж авахаар шийдсэн. Гэхдээ цахилгааны хомсдолоос болж тээрмийг ажиллуулахад маш их асуудал гардаг тул бага зэрэг л тээрэмдэх боломжтой. Мөн тээрэм дээр цахилгаан ирэхийг хүлээж суухаас болж цаг хугацаа алдаж байна. Тэгээд эцэст нь цахилгаантай байсан ч тээрэм ашиглахаа больсон. Үүнээс гадна бид ирээдүйн засвар үйлчилгээний зардалд санаа зовж байна. Төслөөр нэмэлт засварын зардлыг нөхөж чадах үгүйг мэдэхгүй байна. Аль ч тохиолдолд төслийн хүрээнд фермерүүдэд заасан технологи маш сайн байсан. Тэд эх орондоо эдгээр технологийн тусламжтайгаар хэн ч хийж чадахгүй өндөр чанартай бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх боломжтой болно. Төслийн багийнхан өөрсдийн технологидоо итгэлтэй байсан бөгөөд фермерүүд яагаад үүнийг хэрэгжүүлээгүй, нийлүүлсэн төхөөрөмжийг ашиглаагүйг ойлгоогүй. Төслийн багийнхан орон нутаг дээр очиж фермерүүдэд “Хэрэв та бидний хэлснийг яг дагаж мөрдвөл сайн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх нь гарцаагүй. Зүгээр л ажлаа үргэлжлүүлээрэй” гэж давтан хэлсэн”. Гэсэн хэдий ч фермерүүдийн шинэ техник, технологи нэвтрүүлэх түвшин бага хэвээр байна.

## Кейс судалгаа 12-н сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Технологийн үл нийцэл үр чадварын хэрэгцээг хязгаарлана

#### Ур чадвар

- Ихэнх тариаланчдын үр чадварын хэрэгцээ өндөр түвшний маркетинг, менежмент эсвэл санхүүгийн хүчирхэг боломж чадавх шаарддаг технологиор хязгаарлагддаг.
- Тариаланчдын менежментийн чадавхаас давсан тоног төхөөрөмжүүд тэдний асуудлыг шийдвэрлэх чадамжид нь саад учруулдаг.

**Сэтгэлзүйн үр чадварын хэрэгцээ:** Шинэ, сайжруулсан технологийг түгээх олон төслүүд фермерүүдийн дунд хэрэгжиж байна. Кейс судалгаа 12-т дурдагдсан тариаланчдад санхүү, техник, удирдлагын болон нийгэм эдийн засгийн түвшинд тохирохгүй технологид сургасан. Төслийн багийнхан технологийн чанарт итгэлтэй байсан тул тариаланчдыг сургалтаас ашиг хүртэх болно гэдэгт эргэлзэхгүй байлаа. Үнэндээ технологи нь өөрөө маш сайн байсан гэдгийг тариаланчид онцолж байсан. Гэсэн хэдий ч фермерүүдийн нөхцөл байдалд тохирохгүй байсан тул тэд нэвтрүүлсэн технологийн үр нөлөөг мэдэрсэнгүй. Үүгээр тариаланчдын үр чадварын хэрэгцээ тасалдсан. Хэрэв технологи нь ашигт ажиллагааг нэмэгдүүлэх, ажлын ачааллыг бууруулах зэрэгт шууд нөлөө үзүүлж чадахгүй бол фермерүүд эдгээр технологийг нэвтрүүлэхээс татгалзах болно.

### 3.



## Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд

### өгөх ЗӨВЛӨМЖ

Фермерүүдийн бүтээмж, ашгийг дээшлүүлэхийн тулд хөдөө аж ахуйн технологийг хөгжүүлэх, түгээн дэлгэрүүлэхэд чиглүүлсэн олон төсөл хөтөлбөрүүд байдаг. “Фермерүүд” гэдэг үгийг бид ерөнхий утгаар нь ашигладаг боловч эдийн засгийн хүч, нөөц ба зах зээлд нэвтрэх боломж, орлогын гол эх үүсвэр, ажлын нөхцөл, нийгмийн сүлжээ, нийгэм эдийн засгийн эмзэг байдал, боловсролын түвшин зэрэг хэд хэдэн нөхцөл тэднийг тодорхойлдог. Тиймээс фермер бүрийн чадавхид тохирсон технологийг хянамгай сонгох нь чухал. “Энэ технологи хэнд зориулагдсан бэ?” эсвэл “Энэ технологи нь юунд зориулагдсан (зорилго), юунд хүрэх вэ? (эцсийн туйл)” асуулыг зорилготой фермерүүдийг сонгож, оновчтой тогтоох шаардлагатай. Технологийг жигд түгээхийн оронд фермерүүдийн хэрэгцээг хангахын тулд технологийг уян хатан тохируулах боломж олгодог арга барилыг хөгжүүлэх нь зайлшгүй шаардлагатай. Ямар ч тохиолдолд, арга хэрэгслийг (технологийг) зорилгоосоо (фермерийн ашиг тус) төгсгөлийн өмнө дээгүүр тавих нь төслийн эцсийн зорилго болох “Төслийг хэнд зориулж байна?” гэдэг асуултад хүргэнэ. Тиймээс зорилго болон эцсийн үр дүнг буруугаар эрэмблэхээс зайлсхийж анхаарал хандуулах хэрэгтэй.

# Кейс судалгаа 13

## Орхихыг үл зөвшөөрөх

Түлхүүр үг | Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх  
Сонголт  
Дээрээс ирэх албадлага

Жижиг тосгоны эмэгтэйчүүдийн бүлгийн нэгэн гишүүн хөрштэйгээ ярилцаж байхдаа “Би төслийн багийн зохион байгуулсан гар урлалын сургалтанд хамрагдсан. Гэрийн ажлынхаа завсраар ойр зуурын хямд материалаар гар урлал хийж сурсан. Тиймээс бусад эмэгтэйчүүд ч үүнийг хялбархан хийж чадна. Гэвч маш их хүч хөдөлмөр зарцуулан гар урлал хийсэн ч өндөр үнээр зарах боломжгүй болохыг мэдсэн. Халаасны мөнгө ч олж чадахгүй. Хэрэв жуулчид их очдог хотод ойрхон амьдардаг байсан бол магадгүй их ашиг олж болох байх. Харин энд зөвхөн нутгийн иргэд л гар урлал худалдаж авах болно. Манай эмэгтэйчүүдийн бүлгийн удирдагчийн нөхөр нийслэл хот руу байнга ажлаар явдаг. Тэгэхдээ эхнэрийнхээ гар урлалыг өндөр үнээр зарж өгдөг. Атаархмаар байгаа биз” гэж ярьжээ.

Харин нөгөө эмэгтэй нь “Хэрэв тийм их хугацаа зарцуулсан ч ашиггүй байдаг бол зүгээр орхиод, тахиа үржүүлж болохгүй гэж үү? Чи шувууны аж ахуйтай болохыг үргэлж хүсдэг байсан биз дээ? Олон зуучлагч манай тосгонд ирж өндөг тахиа боломжийн үнээр худалдаж авдаг шүү дээ. Гар урлал хийхээс тахиа үржүүлэх нь чамд илүү ашигтай гэж бодож байна” гэжээ.

Гэвч эмэгтэйчүүдийн бүлгийн гишүүн санаа алдаад “Би төсөөлж байсан шигээ ашиг олж чадахгүй байгаа болохоор гар урлал хийхээ болимоор байгаагаа төслийн ажилтанд хэлсэн. Гэвч тэр над руу ширтэн “Энэ сургалтыг зохион байгуулахын тулд бид хэр их төслийн мөнгө, цаг хугацаа зарцуулсан гэж чи бодож байна? Хэрэв та олигтой мөнгө олж чадахгүй байгаа бол гар

3.

Кейс судалгаа (3)  
Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх

урлалын болон маркетингийн чадвараа сайжруулах гэж хангалттай хичээгээгүй гэсэн үг. Тиймээс ашиг олтлоо хийгээд л бай. Бүлгийн удирдагчаа хар. Тэр ашиг олж л байна шүү дээ” гэлээ. Тиймээс би больж чадсангүй. Хэрэв түүнийг уурлуулах юм бол тосгон бүхэлдээ асуудалд орно” гэв.

“Түүнээс гадна” хэмээн тэр үргэлжлүүлэн "Би түүнд шувууны аж ахуйд суралцмаар байгаагаа хэлэхэд тэр “Энэ бол гар урлалын төсөл юм. Бид шувууны аж ахуй заадаггүй” гэсэн. Тиймээс би бууж өгөхөөс өөр аргагүй болсон” гэж ярьсан байна.



Зураг: Шиничи Күно /ЖАЙКА

## Кейс судалгаа 13-ын сэтгэл судлалын шинжилгээ

Тариаланчдаар хүсээгүй ажлыг нь хийлгэхээр албадах нь тэдний хараат бус байх хэрэгцээг үгүй хийдэг

### Хараат бус байдал

- Тариаланчдын үр ашиг болон шаардагдах цаг хугацаа/хөдөлмөр зэрэгт тохироогүй технологи ашиглахыг албадах нь тэдний хараат бус байх хэрэгцээг үгүй хийдэг.
- Тариаланчдыг өөр технологи ашиглах сонголтгүй үлдээх нь тэдний хараат бус байх хэрэгцээг мөн үгүй хийдэг байна.

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Гар урлал эрхлэх нь тодорхой нөхцлийг бүрдүүлсэн хүмүүст ашигтай бизнес юм шиг санагддаг. Харамсалтай нь кейс судалгаа 13-т дурдсан эмэгтэйн хувьд нөхцөл байдал тийм байсангүй. Тэр өөрийн үргэлж сонирхсоор ирсэн, гар урлалаас илүү их мөнгө олно гэж боддог байсан шувууны аж ахуй эрхлэх талаар сургагч ажилтанд хэлсэн байна. Гэвч сургагч ажилтан түүний саналыг шууд үгүйсгэж, тухайн улсад тохиромжтой гэсэн шалтгаанаар үргэлжлүүлэн гар урлал хийхийг албадсан байна. Үүний үр дүнд тэр эмэгтэй шувуу аж ахуй эрхэлж чадсангүй. Төслийн ажилтны ийм хандлага амьжиргаагаа сайжруулах өөр арга зам хайж олохыг эрмэлзсэн тариаланчдын хараат бус байх хэрэгцээг шууд үгүй хийдэг байна.

Тосгоны энэ эмэгтэй сургагч ажилтанд өөрийн санал бодлыг хэлэхээс маш их айж байв. Яагаад гэвэл төслийн ажилтан түүнээс болж тосгоны иргэдээс нүүр буруулах юм бол түүний тосгоны иргэд цаашид сургалтанд хамрагдах боломжгүй болно гэж тэр бодож байжээ.

### 3.

Кейс судалгаа (3)  
Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх

Магадгүй төслийн ажилтан тэр эмэгтэй түүний саналыг дуртайяа хүлээн зөвшөөрсөн гэж бодсон ч байж болох юм. Гэвч үнэндээ тэр эмэгтэйн хараат бус байх хэрэгцээг энэ харилцааны үеэр үгүй хийсэн бөгөөд цаашид тэр эмэгтэй гар урлалын чиглэлээр амжилтанд хүрнэ гэж үзэхэд ч хүндрэлтэй болгожээ.

Энэ төсөл уг тариаланчийн хараат бус байх хэрэгцээг үгүй хийснээр зогсохгүй түүний мэдлэг чадварын хэрэгцээг ч мөн үгүй хийжээ. Амьжиргаагаа дээшлүүлж чадна гэсэн найдаж байсан учраас тэр гар урлал эрхэлж байв. Гэвч энэхүү ашиггүй, цаг хугацаа их шаардсан гар урлал нь амьжиргаагаа дээшлүүлэхэд нөлөөлж чадахгүй гэдгийг ойлгох үед түүний мэдлэг чадварын хэрэгцээ ч үгүй болсон байна.



### Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд

#### өгөх **ЗӨВЛӨМЖ**

Тосгоны иргэд бүгд үр дүнтэй технологийг ашиглаж сурсан ч гэсэн зарим нь орлогоо нэмэгдүүлж чаддаг бол зарим нь чаддаггүй. Мэдээж тосгоны иргэд бүлгийн сургалтын улмаас сургалтаа орхих ёсгүй байдаг. Гэвч бодит байдал дээр хүмүүсийн эрхэмлэдэг зүйл болон нөхцөл байдал нь өөр өөр бөгөөд технологид суралцах нь ихээхэн цаг хугацаа болон хүчин чармайлт шаарддаг тул өөр орлогын эх үүсвэр хайх хүсэлтэй олон тариаланчид байдаг. Тэдэнд өөр сонголт өгөхгүйгээр тухайн ажлыг хийлгэхээр хүчлэх нь хэзээ ч сайн үр дүнд хүргэдэггүй.



Хэн ч дахин дахин бүтэлгүйтэхийг хүсдэггүй. Гэвч дахин дахин бүтэлгүйтэхийн үр дагавар нь таагүй зүйл мэдрэхээс хамаагүй дээр байдаг. Таагүй мэдрэмж нь хайхрамжгүй байдал болон сэтгэл гутрал үүсгэдэг нь батлагдсан.

1960-аад оны сүүлээр алдартай сэтгэл судлаач Мартин Селигман нохойг цахилгаанд цохиулах цуврал туршилт явуулжээ хийжээ (Селигман, 1972). Зугатахаас сэргийлж бүх нохойг уясан бөгөөд ноходын тал нь хошуугаараа панель дээр дарснаар цахилгааныг салгаж чадсан бол тал нь чадсангүй. Дараа нь ноходыг өөр өөр торонд хийлээ. Торны шалыг ноходыг тогонд цохиулахаар цахилгаанд холбосон байсан боловч ноход намхан хаалтууд дээгүүр харайн амархан зугатааж чаджээ. Уяатай байхдаа цахилгааныг салгаж чадсан ноход бүгд дараагийн туршилтаар цахилгаантай торноос аюулгүй зугатааж чадсан байна. Гэвч уяатай байхдаа цахилгааныг салгаж чадаагүй ноходын ихэнх нь торноос мултарч чадаагүй бөгөөд зүгээр ч бууж өгөөд цахилгаанд цохиулж байгаа мэт санагдаж байжээ.

Энэ туршилтыг хүмүүсийн дунд ч мөн явуулжээ. Туршилтад оролцогчдын хагас нь чихэвчнийхээ товчлуур дээр дарж чихэнд чийртэй дуу чимээг унтрааж чадсан бол хагас нь чадсангүй. Дараа нь тэднийг чихэвчээрээ илүү чихэнд чийртэй дуу чимээг сонсохоос өөр аргагүй байдалд оруулсан боловч хэрэв тэд хүсвэл зогсоож чадах байлаа. Эхний туршилтаар дуу чимээг унтрааж чадсан бүх оролцогчид



уг тээртэй дуу чимээг тэр дороо зогсоож чадсан бол бусад оролцогчдын ихэнх нь чадаагүй байна.

Энэ үзэгдлийг **сул дорой байдал бий болох** гэж нэрлэдэг. Энэхүү сул дорой байдал нь өөрийн хянаж чадахгүй нөхцөл байдалд дахин дахин бүтэлгүйтэх үед бий болдог. Нэгэнт ийм сул дорой байдал хэвшмэл болсон бол өөрийн хянаж чадах нөхцөл байдалд ч амжилтанд хүрэхийг эрмэлздэггүй. Ийм байдал хэнд ч тохиолдож болно гэдгийг ойлгох нь чухал. Ихэнх тохиолдолд ядуу амьдарч байгаа хүмүүс хайхрамжгүй хүмүүс мэт харагддаг бөгөөд хүмүүсийн ихэнх нь тэднийг залхуу, залхуугаасаа болж ингэж амьдарч байгаа гэж боддог бөгөөд залхуурлыг тэдний ядууралд буруутгах хандлагатай байдаг. Гэвч тэдэнд мэдлэг чадвараа хөгжүүлэх боломжгүй байгаагүй бөгөөд мэдлэг чадвар дутмагийн улмаас амьжиргаагаа дээшлүүлэх гэсэн оролдлогууд нь удаа дарааллан бүтэлгүйтсэн гэдгийг санах хэрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл тэдний ихэнхэд нь ийм сул дорой байдал хэвшмэл болсон байх магадлалтай. Ийм хүмүүсийн хувьд тэдний мэдлэг чадварын түвшинд нь тохирсон ажил даалгаж, амжилт гаргахад нь шаардагдах тусламж дэмжлэгийг үзүүлэх шаардлагатай байдаг.

# Кейс судалгаа 14

## Үнэгүй бараа материал, тоног төхөөрөмжөөр хангах

- Түлхүүр үг | Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх
- Үнэгүй бараа, машин техникээр хангах
- Оролцсонд нь урамшуулал олгох
- Тариаланчдын эзэмшил

Дэлхийн хамгийн ядуу орнуудын нэг болох Р улсад төслийн дагуу сургалтанд хамрагдахыг урьсан боловч сургалтанд оролцсон тариаланч тийм ч олон байсангүй. Хүн бүр өөрийн газар тариалангийн ажлынхаа улмаас завгүй байсан тул сургалтанд хамрагдах цаг зав гарахад хэцүү байв. Харин өнгөрсөн удаагийн төслөөр оролцогч тус бүрт тэтгэмж хэлбэрээр 5 доллар төлж байсан нь олон тариаланчийг сургалтанд хамруулах боломж бүрдүүлсэн байна. Гэвч сургалтаар заасан технологийг нэвтрүүлэх явдал маш бага байсан тул төслийг амжилтгүй болсон гэж үзжээ. Харин шинэ төслөөр тариалалтын сургалтанд хамрагдсан оролцогчдод бэлэн мөнгөний оронд үнэгүй үр болон бордоо өгөхөөр шийджээ. Төслийн баг үр болон бордоо тараах нь сургалтаар заасан технологийг нэвтрүүлэхэд тариаланчдад урам зориг өгнө гэж үзсэн байна.

Найдаж байсан шиг олон тариаланч сургалтанд хамрагдав. Тэд сургалтаар хүлээн авсан үр болон бордоогоо тариалалтандаа ашигласан нь төслийн багийнхныг маш их баярлуулсан байна. Гэвч дараагийн тариалалтын улиралд үр тариа болон бордоог өөрсдөө худалдан авч тариалалтандаа ашигласан тариаланч маш цөөхөн байлаа. Энэ нь маш олон шалтгаантай байв. Зарим нь “Хэрвээ би үр болон бордоогоо худалдан авах юм надад ямар ч ашиг гарахгүй гэж бодож байна” гэсэн бол бусад нь “Төслөөр санал болгосон үр тариаг ургуулах нь маш их хөдөлмөр шаарддаг бөгөөд өмнө нь үргэлж таридаг байсан үр тариагаа илүүд үзэж байна”, “Бидэнд ийм газарт эдгээр үр тариаг



ургуулах хангалттай ус байхгүй” гэж байв. Төслөөр нэмэлт сургалт явуулах үед өмнөх сургалтанд хамрагдсантай харьцуулахад оролцогчдын тоо хоёр дахин буурсан байна.

Р улсын цахилгаанд холбогдоогүй тосгонд загас агнуурын нэгэн бүлэг загасны аж ахуйгаар гишүүдийнхээ орлогыг хэрхэн нэмэгдүүлэх талаар ярилцжээ. Энэ тосгон нь загасны аж ахуйг хөгжүүлэх төслийн зорилтот тосгоны нэг байсан тул тус бүлэг “Тосгоны загасны захын төлөвлөгөө” гэсэн санал бичиж төслийн багт хүргүүлсэн байна. Тус бүлэг жижигхэн ч гэсэн загас хөлдөөж хадгалах агуулахтай бол тосгоны иргэд барьсан загасаа хаягдалгүйгээр бүгдийг нь ойролцоох хотод том зах дээр худалдаж орлогоо нэмэгдүүлэх боломжтой гэж үзсэн байна. Энэхүү төлөвлөгөөг төслөөс баталж, тус бүлгийг загасны зах удирдах техникийн сургалтанд хамруулсан байна. Бүлгийн гишүүдэд агуулах барих зардлыг ч олгов. Тэднийг мөн уг байгууламжийг барих ажиллах хүчээр хангав. Гэвч бүлгийн гишүүд нарны эрчим хүчээр ажилладаг хөлдөөгч худалдан авах хангалттай хөрөнгө босгож чадсангүй. Бүлгийн гишүүд дахиад төслийн багаас тусламж хүсэв. Хүсэлтийг зөвшөөрч, хөлдөөгчөөр хангасан байна. Эцэст нь уг бүлэг загасны захаа ажиллуулж чадсан байна. Хөлдөөгчинд механик гэмтэл гарсан үед бүлгийн гишүүд загасны захаа ажиллуулж эхлүүлэхээс өмнө боловсруулж байсан ашиглалт засвар үйлчилгээний төлөвлөгөөгөө хэрэгжүүлж, ийм нөхцөлд ашиглахаар хуримтлуулсан мөнгөөрөө хөлдөөгчөө засдаг байна. Одоогоор тус бүлэг загасны захаа амжилттай ажиллуулж, ашиг орлогоо нэмэгдүүлсээр байна.



Тосгоны загасны зах дээрх нарны эрчим хүчээр ажилладаг хөлдөөгч

## Кейс судалгаа 14-ийн сэтгэл судлалын шинжилгээ

**Бараа, машин механизмаар хангах нь тариаланчдын хараат бус байдлын хэрэгцээг нэг бол үгүй хийнэ нэг бол мэдлэг чадварын хэрэгцээг дэмждэг**

### Хараат бус байдал

- Сургалтад хамрагдсаных нь төлөө мөнгө эсвэл эд зүйл хэлбэрээр урамшуулал олгох нь тариаланчдын хараат бус байх хэрэгцээг үгүй хийдэг.
- Урамшууллын улмаас сургалтын ирц түр хугацаанд нэмэгдэх боловч тариаланчдын өөрийгөө сэдэлжүүлэх явц сайжрахгүй. Технологийг тогтмол нэвтрүүлж, тариаланчдыг дадлагажуулах сургалтын гол зорилгыг хангахын тулд тариаланчид өөрсдийгөө сэдэлжүүлэх явцыг дэмжих шаардлагатай.
- Тариаланчид өөрсдийн бодит хэрэгцээндээ тохируулан зохих бодитой төлөвлөгөө боловсруулан санал болгож байгаа үед үйл ажиллагаанд оролцсоных нь төлөө урамшуулал өгөх бус, харин тэднийг бараа бүтээгдэхүүнээр хангах нь тэдний хараат бус байх хэрэгцээнд нөлөө үзүүлдэггүй.

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Төслийн баг оролцогчдод үр болон бордоо өгнө гэж амласны үр дүнд тэднийг сургалтанд хамруулж чадсан. Хэдийгээр урамшуулал нь технологийг сурталчлахад мөнгөнөөс илүү үр ашигтай байсан боловч сургалтад хамрагдсаных нь төлөө төслөөс урамшуулал олгосон явдал нь тариаланчдын хараат бус байх хэрэгцээг хангахад саад учруулжээ. Урамшуулал олгох үед тариаланчдын сургалтад хамрагдах түвшин өндөр байж болно. Гэвч тариаланчдад сургалт санал болгохдоо яг ямар зорилготой гэдгээ үргэлж санаж байх шаардлагатай. Сургалтын гол зорилго нь тариаланчдад технологийг байнга ашиглаж сургах, амьжиргаагаа аажмаар сайжруулахад туслахад

оршино. Тиймээс төслөөр тариаланчдын өөрийгөө сэдэлжүүлэх орчныг бий болгох шаардлагатай юм. Тариаланчид шагнал урамшууллын төлөө сургалтанд хамрагдсан бол (өөрөөр хэлбэл гадаад сэдэлжүүлэлтээр чиглүүлсэн бол) төслийн баг сургалтын зорилгодоо хүрэх боломжгүй.

Харин загасны захын тохиолдлын хувьд төслийн багийнхан төслийн үйл ажиллагаанд оролцсоных нь төлөө урамшуулал өгөөгүй гэдгээрээ ялгаатай байв. Загасчдын бүлгийнхэн өөрсдийн хэрэгцээнд үндэслэн төлөвлөгөө боловсруулж, түүнийгээ хэрэгжүүлэхээр хөрөнгө босгосон боловч санхүүжилт нь дутсан байна. Төслийн баг загасчдын бүлэгт төлөвлөгөөгөө хэрэгжүүлэхэд нь санхүүгийн хувьд дэмжлэг үзүүлсэн тул уг бүлэг хараат бус байх хэрэгцээгээ хангахад нь нөлөөлөөгүй юм. Үнэндээ загасчдын бүлэг тоног төхөөрөмж авсан ч гэсэн өөрсдийн санаачилгаар загасны захаа үргэлжлүүлэн ажиллуулсан нь өөрийгөө сэдэлжүүлсний нотолгоо гэж хэлж болох юм.

Гэвч нэг зүйлийг зайлшгүй анхаарах шаардлагатай. Хэрэв тариаланчид “бараа бүтээгдэхүүн авах зорилгоор төлөвлөгөө боловсруулах” талаар тохиролцсон бол энэ нь нөхцөл байдлаас үл хамааран тэдний хараат бус байх хэрэгцээнд саад учруулдаг. Төсөл боловсруулж, тариаланчдад тайлбарлах үедээ төлөвлөгөө боловсруулах нь бараа бүтээгдэхүүн болон машин төхөөрөмжийн авах зорилготой байж болохгүй гэдгийг сайтар тайлбарлаж ойлгуулах нь чухал юм.

### Мэдлэг чадвар

- Тариаланчид бүх чадлаараа хичээсэн ч даван туулах боломжгүй бэрхшээл нь тэдний мэдлэг чадварын хэрэгцээнд саад болж байдаг.
- Хэрэв төлөвлөгөө нь бодитой, үндэслэлтэй, тогтвортой бол тариаланчдад ийм саад бэрхшээлийг даван туулахад туслахын тулд бараа бүтээгдэхүүнээр хангах нь тэдний мэдлэг чадварын хэрэгцээг дэмжиж, цаашдын тогтвортой байдлыг нэмэгдүүлдэг.

**Мэдлэг чадварын сэтгэлзүйн хэрэгцээ:** Загасны захын тохиолдлын хувьд загасчдын бүлгийнхэн нарны эрчим хүчээр ажилладаг хөлдөөгч худалдан авах хангалттай хөрөнгө босгож чадаагүй тул төлөвлөгөөгөө хэрэгжүүлэхэд саад тулгарсан байна. Бүлгийнхэн өөрсдийн хүчин чармайлтаар даван туулах боломжгүй энэхүү саад бэрхшээл нь тэдний мэдлэг чадварын хэрэгцээнд саад учруулах байлаа. Хэрэв төслийн баг ямар нэгэн зүйл хийгээгүй бол бүлгийн төлөвлөгөөгөө хэрэгжүүлэх гэсэн сэдэл буурах байсан.

Гэвч төслийн баг тус бүлэгт саад бэрхшээлийг даван гарахад нь зөв цагтаа санхүүгийн дэмжлэг үзүүлж чаджээ. Өөрөөр хэлбэл төслийн баг бүлгийн төлөвлөгөө бодитой бөгөөд ийм нөхцөлд бараа бүтээгдэхүүн нийлүүлэх нь бүлгийн хараат бус байх хэрэгцээнд саад учруулдаггүй, харин тэдний мэдлэг чадварыг хэрэгцээг дэмждэг байна. Энэхүү нөхцөл байдал нь бүлгийн үйл ажиллагааны тогтвортой байдлыг сайжруулах төлөвтэй байна.



### Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд

#### өгөх **ЗӨВЛӨМЖ**

Техникийн хамтын ажиллагааны олон төсөл тодорхой бараа материалыг төслийн үр шим хүртэгчдэд тараах ажлын хэсэгтэй байдаг. Бараа материалыг үнэгүй тараах нь сайн ч биш, муу ч биш юм. Чухам ямар хэлбэрээр тарааж байгаа нь л чухал байдаг. Хэрхэн тарааснаас хамааран тариаланчдад эерэг эсвэл сөрөг нөлөө үзүүлдэг.



# Кейс судалгаа 15

## Тариаланчдын дунд итгэлцэл бий болгох

Түлхүүр үг

Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх

Тариаланчдын дундах шударга байдал

Тариаланчдын хоорондох зөрчилдөөн

Итгэлцэл бий болгох

Ж улс дахь төслийн баг ядууралд нэрвэгдсэн бүс нутагт төрөл бүрийн үйлдвэрлэлийн сургалт явуулсан байна. Төслийн нэгэн зорилтот бүлэгт усалгааны байгууламж, загасны аж ахуйн хиймэл цөөрөм, хүнсний ногоо тариалах хүлэмж барихад зориулж санхүүгийн тусламж үзүүлжээ. Төсөл эцсийн шатандаа хэрэгжиж байх үед усалгааны байгууламж нуржээ. Мөн загасны аж ахуйн хиймэл цөөрөм руу хлорид асгарч, бүх загас үхсэн байна. Харин сүүлд нь сургалтанд хамрагдсан боловч байгууламж барих санхүүгийн тусламж авч чадаагүй бүлгийн зарим гишүүд усалгааны байгууламжийг сүйтгэж, хиймэл цөөрөмд хлорид хийсэн нь илэрчээ.

Нэг хүлэмжийн эзэн тариаланч залуу хэлэхдээ “Энэ бүлэгт 26 өрх байдаг ч гуравхан өрх хүлэмж барих туслалцаа авсан. Дэмжлэг авч чадаагүй өрхүүд бидэнд атаархаж байсан тул тэд төслийг эсэргүүцэж байлаа. Мэдээж би хүлэмжтэй болсондоо баяртай байсан боловч шударгаар хэлэхэд бүлгийн гишүүдийн дунд атаархал бий болгосон энэхүү тусламжийг авахыг хүсээгүй. Усжуулалт, хүлэмж, загасны цөөрөм бүгд зөвхөн бүлгийн өчүүхэн хэсэгт л үр шимээ өгсөн. Харин би энэхүү тусламж бүлэгт бүхэлд нь адил үр дүнтэй байгаасай хэмээн хүсч байсан” гэжээ. Харин удаан хугацаанд бүлгийн удирдагчаар ажиллаж байсан тариаланч залуугийн эцэг маш урам

хугарсан байдлаар “Аль төслөөс хэн ямар тусламж авах талаар бүлэг маш их зөрчилдөж байсан. Бүлгийн гишүүдийн дундах харилцаа улам бүр муудаж, бие биедээ итгэхээ больсон” гэж нэмж хэлсэн байна.

Харин төсөлд хамрагдсанаар бүлгийн ажлаа сайжруулж чадсан өөр нэг бүлэг бас байв. Тус бүлэгт хамтран өвс ургамал тариалдаг эмэгтэйчүүд багтдаг байжээ. Эмэгтэй гишүүд хэлэхдээ “Ургац хураалтын дараа цугларах нь бидний хувьд чөлөөт цаг шиг санагддаг. Учир нь бид өдөр бүр маш завгүй байдаг тул удаан уулзаагүй эмэгтэйчүүдтэйгээ уулзаж, ажиллангаа ярилцах дуртай. Энэ ургамал тариалалтын ажлыг эхлүүлсний дараа бид улам завгүй болсон ч гэсэн энэ боломж олдсоноор бидний амьдрал илүү гэрэлтэй болсон. Одоо бид бүгд сайн найзууд болцгоосон. Бид тус тусдаа ургамал тариалдаг байснаас ялгаатай нь хамтдаа янз бүрийн санаа гаргаж хэрэгжүүлснээр мэдлэг чадвараа сайжруулж, илүү олон худалдан авагч олох боломж бүрдсэн. Ургацаа алдсанаас болж хохирол хүлээсэн ч бид хэзээ ч бүлгээсээ гарахгүй” гэжээ.”



### 3.

## Кейс судалгаа 15-ын сэтгэл судлалын шинжилгээ

---

### Тариаланчдын дундах шударга байдал нь тэдний мэдлэг чадвар ба хамаарлын хэрэгцээг дэмждэг

#### Ур чадвар

- Тариаланчдын мэдлэг чадварын хэрэгцээг бусад тариаланчдын төлөвлөгөөг нь таслах гэсэн оролдлого саад учруулж байдаг.

**Сэтгэлзүйн ур чадварын хэрэгцээ:** Усалгааны байгууламж, загасны аж ахуйн хиймэл цөөрөм, хүлэмж зэрэг томоохон хэмжээний санхүүгийн тусламжийг цөөн хэдэн тариаланчдад үзүүлсэн явдал нь бусад тариаланчдын атаархлыг төрүүлж, байгууламжийг сүйтгэхэд хүргэсэн байна. Тариаланчдын нэг “Орон нутагт бүлгийн гишүүдийн дунд атаархал бий болгосон энэ тусламжийг авахыг хүсээгүй” гэж хэлсэн нь зөвхөн бүлгийн нийгэм эдийн засгийн ядуу нөхцөл байдалд бус бусад зүйлд ч анхаарах ёстой байсныг харуулж байна. Хэн нэг нь бусдаасаа илүү байхыг зөвшөөрдөггүй бүлгийн гишүүдийн харилцаа нь тариаланчдын үйл ажиллагааг тасалдуулах байдалд хүргэсэн. Байгууламжтай болсон тариаланчдын ур чадварын хэрэгцээнд саад учирсан тул тэдний сэдэлжүүлэлт буурсан байна.

#### Хамаарал

- Төслийн оролцогчид шударга бус байдлыг мэдэрсэн нь тариаланчдын харилцааг муутгажээ.

- Хамтран ажиллах үедаа баяр жаргалтай байх байдал нь тариаланчдын хоорондын харилцааг бэхжүүлсэн байна.

**Сэтгэлзүйн хамаарлын хэрэгцээ:** Усалгаа, загасны аж ахуйн хиймэл цөөрөм, хүлэмж зэрэг байгууламж нь ядуу бүлгийн хувьд үнэтэй бөгөөд бусдаас ялгарахад хүргэжээ. Тиймээс тусламж авсан болон аваагүй хүмүүсийн хооронд шударга бус гэсэн мэдрэмж бий болсон байна. Энэхүү шударга бус байдлын мэдрэмж нь тариаланчдын дунд зөрчилдөөн үүсгэж, тэдний харилцааг муутгасан байна. Ингэснээр тариаланчдын хамаарлын хэрэгцээ үгүй болсон байна. Төслийн баг орон нутгийн нийгэм, эдийн засгийн байдлын талаар илүү гүн гүнзгий ойлгож, тухайн бүлэгт илүү тохиромжтой тусламж үзүүлэх ёстой байсан юм. Мөн төслийн багийнхан бүх зорилтот тариаланчдыг оролцуулан хэн ямар тусламж авах талаар зөвшилцөн шийдвэрлэх ёстой байсан.

Нөгөө талаас Кейс судалгаа 15-д авч үзсэн хоёр дахь бүлэг төсөлд оролцсоноор бүлгийн гишүүдийн хоорондох харилцааг бэхжүүлж чадсан нэгэн шилдэг жишээ юм. Гишүүд төслийн хүрээнд хамтран ажиллахдаа таатай байдал мэдэрч бүлгийн газар тариаланг сайжруулах чиглэлээр хамтран ажиллаж, санал бодлоо солилцож байв. Ийм нөхцөл байдал тариаланчдын үйл ажиллагаа явуулах сэдэлжүүлэлтийг нэмэгдүүлдэг байна.



## Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд өгөх **ЗӨВЛӨМЖ**

Төслийн зорилт нь хувь хүн эсвэл бүлэгт чиглэж байгаа эсэхээс үл хамааран зорилтот тариаланчид бүгд хөдөө амьдардаг. Тиймээс тариаланчид болон тухайн нийгмийн бусад хүмүүсийн хоорондох харилцаа нь төсөл амжилттай болох эсэхэд чухал нөлөө үзүүлдэг. Төсөл хэрэгжүүлэгчид зорилтот тариаланчид болон тухайн нийгмийн бусад хүмүүсийн хоорондох харилцаанд байнга анхаарал хандуулж, тэдний хооронд итгэлцэл бий болгоход чиглэсэн үйл ажиллагаа явуулбал зохино. Тариаланчдын дундах шударга бус байдлын мэдрэмжийг арилгах хамгийн үр дүнтэй арга бол тусламж үзүүлэхдээ ил тод, тодорхой шалгуурыг тавих, бараа материал, машин механизм худалдан авах зардлыг тэнцүү хувааж төлөх механизмыг нэвтрүүлэх юм. Ил тод байдал ба үнэнч шударга байдал нь хамаарлын хэрэгцээг дэмжихэд маш чухал юм.

# Кейс судалгаа 16

## Фермерүүдийн давуу талыг ашиглах

Түлхүүр үг

Фермерүүдийг сэдэлжүүлэх

Фермерүүдийн давуу тал,

Бэлэн нөөцөө ашиглах

Ж улсын ядуу бүс нутгуудад чиглэсэн орлого нэмэгдүүлэх төслийн хүрээнд орон нутгийн фермерүүдийн хэрэгцээнд тохирсон олон үйл ажиллагааг авч хэрэгжүүлсэн. Үүнд хөрс хамгаалал, ойжуулалт, газар тариалан, хүнсний ногоо тариалалт, мал аж ахуй, цагаан идээний аж ахуй, гар урлал зэрэг цөөхөн хэдэн үйл ажиллагаа багтаж байв. Зорилтот бүс нутагт бичиг үсэг тайлагдсан цөөн хүн байсан бөгөөд Ж улсын албан ёсны хэлээр ярьдаг иргэд маш цөөхөн байлаа. Тосгоны оршин суугчид бүгдээрээ амь зуух төдий л тариалан эрхэлдэг байв. Тэдний байгалийн баялаг хязгаарлагдмал бөгөөд хөдөөний замууд муу байсан. Эдгээр хүнд нөхцөл байдлын улмаас тосгоны оршин суугчдад шинэ мэдлэг олгож, технологид сургахад тооцоолсноос их хугацаа шаардагджээ. Тэд төслөөс санал болгосон шинэ бүтээгдэхүүнийг үйдвэрлэж эхэлсэн боловч ихэнх нь худалдан авагч олж чадаагүйн улмаас үйлдвэрлэлээ орхисон байна.

Гэвч нэг бүлэг үйл ажиллагаагаа маш амжилттай явуулж чаджээ. Р тосгон дахь энэ бүлгийн хувьд байгалийн нөөц нь маш хязгаарлагдмал байв. Ялангуяа усны нөөц дутагдалтай байсан тул тарьсан моднууд нь бүгд үхсэн байна. Бүлгийн эрэгтэй гишүүд ихэнх хугацаанд нь тосгоноос гадуур явуулын ажил хийхээс өөр аргагүй байсан тул тосгонд зөвхөн хүүхэд эмэгтэйчүүд л үлддэг байлаа. Тэдний орлогын гол эх үүсвэр нь эрэгтэйчүүдийн явуулын ажил, эмэгтэйчүүдийн дунд удаан хугацаанд уламжлал болон тогтсон ямаа маллах ажил байв. Бүлгийн нөхцөл байдал маш хүнд хэцүү байсан тул төслийн багийнхан эхлээд юу хийхээ мэдэхгүй байлаа. Дараа нь

3.

Кейс судалгаа (3)  
Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх

төслийн мэргэжилтнүүдийн нэг сайжруулсан ямааны үүлдэр нэвтрүүлэх санаа гаргаж, “Тэдэнд байгаа цорын ганц эх сурвалж бол ямаа юм. Тиймээс тэд үүнийг хамгийн сайн хийж чадна” гэжээ.

Тосгоны эмэгтэйчүүд уламжлалт ямааны үүлдрээс сайжруулсан ямааны үүлдэр лүү шилжсэн бөгөөд сайжруулсан үүлдрийн ямааны төрөлтийн түвшин нь уламжлалт үүлдрээс илүү өндөр байсан тул ямааны төлийг худалдаж эхэлсэн байна. Түүнээс гадна сүүний гарц нь хоёр дахин нэмэгдсэн бөгөөд эмэгтэйчүүд бяслаг хийж борлуулснаар орлогоо ихээхэн нэмэгдүүлж чаджээ.

Сайжруулсан үүлдрийн ямаа маллаж байсан нэгэн эмэгтэй “Ямаа маллах нь бидний үеийн үед хийж ирсэн ажил. Бидний хувьд ямаа маллах нь байдаг л зүйл бөгөөд бид үүндээ ч дуртай. Энэ төслийн ачаар өвчтэй ямааг хэрхэн эмчлэх зэрэг олон зүйл сурсан. Би ямаа болгондоо нэр өгч, нэг бүрчлэн анхаарал тавьдаг” гэжээ. Энэ тосгоныг хариуцаж байсан сургагч ажилтан өөрийн ажигласан зүйлээ тайлбарлахдаа “Ямаа маллах нь энэ улсын ард иргэдийн соёл, амьдралын нэг хэсэг юм. Тосгоны оршин суугчид төслөөс өмнө ч ямаа маллах талаар маш их мэдлэг туршлагатай байсан. Бид цоо шинэ зүйл нэвтрүүлсэн юм биш. Харин тэдний мэддэг зүйлд суурилан шинэ үүлдэр нэвтрүүлснээр тэдний мэдлэгийг бататгасан төдий юм. Хэрэв бид тэдэнд цоо шинэ зүйл заасан бол тэднийг сургахад маш их хугацаа зарцуулагдах байсан. Хамгийн муу нь тэдний ихэнх нь шантарч бууж өгөх байсан байх. Бид энэ тосгонд онцгой сонинд тооцогдох зүйл хийгээгүй тул төсөл хэрэгжүүлэгч болон үр шим хүртэгчийн аль аль нь энэ ажилд сэтгэл хангалуун үлдсэн” хэмээжээ.



Сайжруулсан үүлдрийн ямаа маллаж буй тариачин

### Фермерүүдийн давуу талыг ашигласнаар ур чадварын хэрэгцээг дэмжих

#### Ур чадвар

- Төсөл фермерүүдэд өөрсдийн сайн мэддэг үйл ажиллагаагаа эрхлэхэд нь тусалжээ. Тиймээс фермерүүд өөрсдийн ур чадварыг дээшлүүж, мэдлэг чадвар нь сайжирч байгааг мэдэрч чадахаар болжээ.
- Бүхэлдээ шинэ технологи нэвтрүүлснээс ялгаатай нь төсөл фермерүүдийн өөрсдийн нөөц бололцоонд тулгуурласан бөгөөд энэ нь тэдэнд эрсдэлгүйгээр технологи нэвтрүүлэх боломжийг бүрдүүлсэн.

**Сэтгэлзүйн мэдлэг чадварын хэрэгцээ:** Ямааны сайжруулсан үүлдрийг нэвтрүүлсэн нь тосгоны эмэгтэйчүүдэд таатай санагдсан бөгөөд бөгөөд шууд хүлээн авсан байна. Фермерүүд тэгээс эхлэх шаардлагагүй байлаа. Харин аль хэдийн мэддэг байсан зүйлдээ шинэ технологи нэвтрүүлэх боломжтой болсон нь өөртөө итгэх илтгэлийг нэмэгдүүлжээ. Мөн ажиллаж байсан салбарынхаа талаар мэдлэг туршлагатай байсан тул мэдлэг чадвар нь сайжирч байгааг мэдэрч байлаа. Тэдний ур чадварын түвшин сайжирч байгааг тэд харж байсан болохоор тэдний мэдлэг чадварыг хэрэгцээ дэмжигдсэн байна.

Түүнээс гадна фермерүүд ямааны саравч, бэлчээрийн газар гэх мэт өөрт байсан байгууламж, нөөц бололцоогоо ашиглах боломжтой байсан тул шинэ үүлдэр нэвтрүүлэхэд нэмэлт хөрөнгө оруулалт хийх шаардлагагүй байлаа. Өөрөөр хэлбэл тосгоны эмэгтэйчүүд санхүүгийн эрсдэлд орохгүйгээр шинэ технологийг нэвтрүүлэх боломжтой байв. Тийм ч учраас төсөл тэдний мэдлэг чадварын хэрэгцээг дэмжиж чаджээ.





## Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд

### өгөх ЗӨВЛӨМЖ

Төслийн хувьд, ялангуяа ядуус хүмүүст чиглэсэн төслүүдийн хувьд үйл ажиллагааг фермерүүдийн хэрэгцээ шаардлага (тухайлбал юу дутагдаж байгаа, юу хэрэгцээтэй болох гэх мэт)-д нийцүүлэн төлөвлөдөг. Ерөнхийдөө энэхүү хэрэгцээнд суурилсан төлөвлөлтийн аргыг үр дүнтэй гэж үздэг. Гэвч энэ арга ямар ч үр дүнгүй байсан олон тохиолдол байдаг. Тухайлбал Кейс судалгаа 16-д авч үзсэн тохиолдлын хувьд төслийн хамрах хүрээ нь өргөн, олон төрлийн үйл ажиллагаа явуулдаг, зорилтот хүн амын хүчин чадал маш хязгаарлагдмал байв. Фермерүүдэд шинэ технологид суралцахад маш урт хугацаа шаардагдаж байсан бөгөөд ихэнх нь замын дундаас орхиж байлаа. Тэд маркетингийн чадвар, нөөц бололцоо дутмаг байсан тул худалдан авагч олоход үргэлж хүндрэлтэй тулгарч байв. Ийм нөхцөл байдалд хамгийн үр дүнтэй арга нь тэдний хийж чаддаг зүйлд чиглэх юм. Өөрөөр хэлбэл, фермерүүдийн давуу талыг ашиглахыг эрмэлзэх нь чухал юм. Дараах төлөвлөлтийн процедур нь (1) асуудлын шинжилгээ, (2) объектив шинжилгээ хийхийн оронд (1) давуу талын шинжилгээ, (2) фермерүүдийн давуу талыг ашиглах арга барилыг тодорхойлох шинжилгээ хийснээр ур чадвар дутмаг ядуу фермерүүдийн мэдлэг чадварыг хэрэгцээг дэмжихэд илүү анхаарахыг санал болгодог бөгөөд илүү үр дүнтэй нь батлагдсан.

# Кейс судалгаа 17

## Түргэн шуурхай, цаг тухайд нь хэрэгжүүлэх

Түлхүүр  
үг

Тариаланчдыг сэдэлжүүлэх,  
Хурд,  
Хугацаа,  
Богино хугацаанд үр дүнд хүрэх,  
Дараалласан амжилтууд

С улс төслийн хүрээнд хөдөө аж ахуй болон хөдөө аж ахуйн дэд бүтцийн технологи нэвтрүүлэхэд иргэдийн хүчин чармайлтыг нэмэгдүүлэх зорилгоор тариаланчдын бүлэгт 1000 доллар олгох төсөл хэрэгжүүлсэн байна. Энэхүү санхүүгийн тусламжийг авч төмс тариалсан нэгэн бүлэг “Бид энэ төслийг маш сайн төсөл гэж бодож байна. Яагаад гэвэл төлөвлөлтөөс эхлээд хэрэгжүүлж дуусах хүртэлх бүхий л явц маш богино хугацаанд хийгдэж дууссан. Хэрэв төлөвлөлтөөс эхлээд хэрэгжүүлж дуусах хүртэл урт хугацаа шаардагдсан бол бид энэ ажил дуусахаас өмнө урам зоригоо алдах байсан. Аливаа зүйлийг хийхийг хүсч байсан тэр үедээ хийх нь бидэнд маш чухал. Мөн төсөл бидэнд богино хугацаанд бодит үр шим хүртэх, ашиг орлогоо нэмэгдүүлэхэд тусалсан нь биднийг өндөр түвшинд сэдэлжүүлж байсан” гэжээ.

Энэ бүлгийг хариуцаж байсан сургагч ажилтнууд “Өндөр төсөвтэй том төслүүд нь төлөвлөлтийн ажил дууссаны дараа үр шим хүртэгчдийг олон сар хүлээхэд хүргэдэг. Төлөвлөлтөөс хойш хэрэгжүүлж эхлэх хүртэл удаан хүлээлгэх нь олон нийтийн нөхцөл байдлыг ихээхэн өөрчилдөг. Тухайлбал улирлын чанартай ажлууд эхэлж тосгоны оршин суугчид ажлаа хийхээр тосгоныг орхин явснаар төсөл үр дүндээ хүрэхэд хүндрэл үүсдэг. Гэвч энэ төсөл нэг жилийн хугацаатай төсөл байсан бөгөөд төлөвлөлт, хэрэгжүүлэлт, хяналтын

үе шатуудыг энэ хугацаанд бүрэн хэрэгжүүлж дууссан. Тиймээс тариаланчид эхний шатандаа сорилттой тулгарсан ч дараагийн шатуудад түүнийг шийдвэрлэх боломж үргэлж байсаар байв. Түүнээс гадна эхний шатандаа бусад тариаланчдын амжилтыг харсан тариаланчид хоёрдугаар шатанд тухайн үйл ажиллагаанд оролцож эхэлснээр төсөлд илүү олон тариаланчдыг оролцуулах цикл бий болж байв” хэмээн ярьсан байна.

Мөн энэхүү төслийн хүрээнд усалгааны суваг байгуулсан нэгэн тариаланчдын бүлэг төлөвлөлтийн үе шатанд өөрсдийн санаачлагаар өөр олон ажлууд хийсэн байна. Энэ бүлэг олон үе шаттайгаар суваг барих ажлаа гүйцэтгэжээ. Нэгдүгээр шатанд 50 метр, хоёрдугаар шатанд 100 метр, гуравдугаар шатанд 150 метр гэх мэт. Тэд эхэндээ олон сорилттой тулгарсан бөгөөд алдаанаасаа суралцаж байлаа. Гэвч цааш үргэлжлүүлэх бүрт тэд мэдлэг туршлага хуримтлуулсаар байсан бөгөөд төрөл бүрийн асуудлыг үр дүнтэйгээр шийдвэрлэх чадвартай болсон байна. Гуравдугаар үе шат дуусах үед тэдний туршлага тэдэнд маш их итгэл найдвар өгч, бахархах сэтгэл төрж байжээ. Бусад тосгоноос суваг үзэхээр хүмүүс ирэхэд тариаланчид өөрсдийн үйл ажиллагааг нэг бүрчлэн, тухайлбал барилгын инженерчлэл, барилгын менежменттэй холбоотой арга барил ур чадвараа өөртөө итгэлтэйгээр тайлбарлан ярьж байлаа.



Усалгааны суваг байгуулж буй тариаланчид

## Кейс судалгаа 17-ын сэтгэл судлалын шинжилгээ

### Үр дүнгээ үзэх хугацаа нь ур чадварыг дэмжихэд маш чухал

#### Ур чадвар

- Тариаланчид богино хугацаанд ололт амжилтанд хүрсэн тул тэдний арга техник сайжирсан гэдгийг мэдэрч байв. Мөн тэд асуудалтай тулгарах үед хэрхэн шийдвэрлэхээ тэр дор нь тодорхойлох боломжтой байлаа.
- Тариаланчид богино хугацаанд амжилтад хүрсэн нь тэдний өөртөө итгэх итгэлийг нэмэгдүүлсэн байна.

**Сэтгэлзүйн мэдлэг чадварын хэрэгцээ:** Төмс тариалах болон усалгааны суваг байгуулах хоёр ажлын хувьд аль алиныг нь тариаланч төвтэй аргаар төлөвлөж, тариаланчид богино хугацаанд үйл ажиллагааны үр дүнгээ үзэхээр үйл ажиллагааг зохион байгуулсан байна. Тариаланчид бага багаар амжилтаа ахиулж байсан тул ур чадвар нь сайжирч байгааг мэдэрч, богино хугацаанд амжилтаа бататгаснаар үйл ажиллагаагаа үргэлжүүлэх боломж бүрдэж байсан юм. Тэд хүндрэл бэрхшээлтэй тулгарч байсан ч үүссэн асуудлууд нь түр зуурынх бөгөөд харьцангуй жижиг асуудлууд байв. Тиймээс тариаланчид үүссэн асуудлыг хялбархан тодорхойлж, хүндрэл бэрхшээл багатайгаар шийдвэрлэж байлаа. Төслийг тариаланчид илүү их туршлага хуримтлуулахын хэрээр өөрөө итгэх итгэл нь нэмэгдэнэ гэж тооцоолж төлөвлөсөн тул тариачдын мэдлэг чадварын хэрэгцээг үр дүнтэйгээр дэмжиж чадсан.

#### Хараат бус байдал

- Тариаланчдын сэдэл өндөр байх үед зөв цагтаа төслийг хэрэгжүүлж чадсан юм. Тиймээс үйл ажиллагаа төлөвлөсний дагуу хэрэгжиж, тариаланчдын ур чадвар сайжирсан.

### 3.

**Сэтгэлзүйн хараат бус байх хэрэгцээ:** Төслийг хурдтай бөгөөд цаг тухайд нь хэрэгжүүлсэн явдал тариаланчдад төлөвлөгөө нь амжилттай хэрэгжиж байгааг ойлгоход тусалсан бөгөөд хараат бус байх мэдрэмжийг нь нэмэгдүүлжээ. Энэ арга нь тариаланчдын хараат бус байх хэрэгцээг дэмжсэн байна. Энэхүү төсөл тариаланчдын сэдэл өндөр байх үед боломжийг алдалгүйгээр жижиг боловч үр дүнтэй ажлуудыг ар араас нь хэрэгжүүлж чаджээ. Ийм байдлаар тариаланчдын ур чадварыг үр дүнтэйгээр сайжруулснаар тэд өөрийн үйл ажиллагаагаа тогтвортой явуулахаас гадна төлөвлөгөөнийхөө ахиц дэвшлийг бататгах боломжтой болсон.



### Төсөл төлөвлөгч болон хэрэгжүүлэгчдэд

#### өгөх ЗӨВЛӨМЖ

Ихэнх хүмүүс төлөвлөлтөнд ихээхэн анхаарал хандуулж, зөвхөн энэ үе шатанд маш их хугацаа зарцуулдаг. Төлөвлөлтийн үе шат дууссаны дараа төсөв бүрдүүлэх, төрөл бүрийн зохицуулалт хийхэд урт хугацаа шаардагддаг. Тариаланчид удаан хүлээсний улмаас тэдний итгэл найдвар унтарч байгааг төсөл хэрэгжүүлэгчид анзаарах завгүй байдаг. Түүнээс гадна удаан хүлээх хугацаанд бодит байдал дээрх нөхцөл байдал эрс өөрчлөгдөх боломжтой юм. Анхнаасаа “төгс” төлөвлөгөө боловсруулан хэрэгжүүлэх гэж хичээх хэрэггүй. Харин төслийн хэрэгжилтийн үе шатуудад тариаланчдын сэдэлжүүлэлтийг өндөр хэвээр байлгахын тулд үйл ажиллагаагаа жижиг хэсгүүдэд хуваан хэрэгжүүлэх, алдаа дутагдлаасаа суралцан төлөвлөгөөгөө тухай бүрт нь сайжруулж байх илүү чухал юм.

Хүссэн үр дүндээ хүрэхэд цаг хугацаа шаардагдана гэдгийг мэдэж байгаа үед тухайн ажлыг хийхэд заримдаа хэцүү санагддаг. Пирс Стил ба Корнелиус Кониг нарын дэвшүүлсэн түр зуурын сэдэлжүүлэлтийн онол нь энэхүү сэдэл буурах үзэгдлийг тайлбарласан байдаг (Стил ба Кониг, 2006). Энэ онолыг дараах томъёогоор илэрхийлдэг.

$$\text{Сэдэлжүүлэлт} = \frac{\text{Хүлээлт} \times \text{Үнэ цэнэ}}{1 + \text{Хөдөлгөгч хүч} \times \text{Саатал}}$$

Тэгшитгэлийн зүүн талд байрлах *Сэдэлжүүлэлт* нь тодорхой ажил гүйцэтгэхэд шаардагдах сэдэлжүүлэлтийн түвшинг илэрхийлдэг. Тэгшитгэлийн баруун талд байх цифр (тухайлбал *Хүлээлт* × *Үнэ цэнэ*) нь хүлээлт-үнэ цэнийн онолын томъёонд суурилдаг. *Хүлээлт* эсвэл хараат бус байх байдал нь тухайн ажлыг амжилттай гүйцэтгэх магадлал бөгөөд 0-ээс 1-ийн хооронд хэлбэлздэг. Үнэ цэнэ нь тухайн ажлыг амжилттай гүйцэтгэх үнэ цэнэ юм. Хүлээлт-үнэ цэнийн онолын дагуу хэрэв амжилттай гүйцэтгэх магадлал нь 100%, тухайн амжилтаас гадна томоохон урамшуулал авах бол тухайн ажлыг амжилттай гүйцэтгэх сэдэлжүүлэлт нь хамгийн өндөр байна. Үнэндээ том урамшууллыг хялбархан авах бол хэн үгүй гэх вэ дээ? Үүнтэй адилаар бидний ихэнх нь амжилтанд хүрэх магадлал маш бага байх үед тухайн ажлыг хийхдээ эргэлздэг.

Гэвч хэрэв тухайн өндөр урамшуулалтай ажлыг амжилттай гүйцэтгэх магадлал өндөр боловч үр дүнд хүрэхэд ихээхэн цаг хугацаа шаардагдах бол сэдэл нь буурдаг. Хэн нэгэн цаашид урт хугацааны дараа дуусах эцсийн хугацааг товлосон гэж үзье. Тэд тухайн ажлыг хойшлуулах, тэр дороо уг ажлыг эхлүүлэхгүй байх магадлал өндөр бөгөөд эцсийн хугацаа ойртох үед маш шаргуу ажиллах болно. Энэ нь түр зуурын сэдэлжүүлэлтийн онолоор тайлбарлагддаг зан үйлдэл юм. Эцсийн хугацаа дуусах хүртэл маш

их хугацаа байгаа бол энэ нь тухайн ажлаа үнэлүүлэх эсвэл урамшуулах авах хүртэл маш их хугацаа байна гэсэн үг юм. Түр зуурын сэдэлжүүлэлтийн онол нь хуваагчийн тоог нэмэгдүүлэх замаар хүлээлт-үнэ цэнийн онолын томъёог боловсронгуй болгодог.

*Саатал* нь үр дүнг хүлээн зөвшөөрөх хүртэлх хугацаа бол *Хөдөлгөгч* хүч нь саатсан үр дүнд тухайн хүний үзүүлж буй хариу үйлдлийг илэрхийлдэг. Хэрэв *Саатал* эсвэл *Хөдөлгөгч хүч*-ийн аль нэг нь 0 байх юм бол хуваагч нь 1 байх учраас *Сэдэлжүүлэлт* нь буурахгүй. Гэвч *Саатал* эсвэл *Хөдөлгөгч хүч* хоёулаа 0-ээс их байх юм бол *Сэдэлжүүлэлтийн* утга нь хүлээлт-үнэ цэнийн онолд тусгасан хүлээлтээс бага болно.

Техникийн сургалтанд чиглэсэн хөдөө аж ахуйн хөгжлийн төслүүдийн хувьд оролцогчдыг бүрэн сэдэлжүүлэхэд хэцүү байдаг. Учир нь тариаланчид ургацаа хурааж борлуулах хүртэл дор хаяж нэг улирал шаардагддаг. Тиймээс ургацаа хурааж санхүүгийн ашиг олох хүртлээ сургалтын бодит үр дүнг харах боломжоор оролцогчдыг хангахын хэд хэдэн хэсэгтэй байхаар төслийг төлөвлөх нь үр дүнтэй санаа юм. Түүнчлэн оролцогчдод төслийг санал болгосны дараа нэн даруй сургалтаа эхлүүлэх нь маш чухал гэдгийг санах нь чухал. Төсөл санал болгосноос хойш бодитоор хэрэгжүүлэх хүртлээ удаан хугацаанд хүлээлгэсэн нь олон хөгжлийн төслүүд бүтэлгүйтэх шалтгаан болсон юм.

Дүгнэж хэлэхэд, түр зуурын сэдэлжүүлэлтийн онолоор цаг хугацаа нь чухал төдийгүй хэрэгжүүлэх хурд нь бүр илүү чухал гэж үздэг.

## 4. Төгсгөлийн үг: Зорилгодоо хүрэхийн тулд нэгдмэл байх

Энэхүү гарын авлагад бид төрийн захиргааны болон нутгийн захиргааны албан хаагчид, төслийн эцсийн үр шим хүртэгчид (тариаланчид) зэрэг төслийн янз бүрийн оролцогчдын сэдэлжүүлэлтийг шинжилж үзлээ. Эдгээр шинжилгээгээр төслийн бүх түвшний оролцогчдыг сэдэлжүүлэхэд сэтгэлзүйн гурван хэрэгцээг хэр их дэмжих (эсвэл саад болох) нь ихээхэн нөлөөлдөг болохыг тогтоолоо. Эдгээр кейс судалгаанууд нь Дечи нарын санал болгосон Өөрийгөө тодорхойлох онолыг хөдөө аж ахуйн болон орон нутгийн хөгжлийн салбар дахь олон улсын хамтын ажиллагаанд зохих ёсоор ашиглах боломжтойг харуулж байна. Өөрийгөө тодорхойлох онолыг техникийн хамтын ажиллагааг цаашид улам сайжруулах практик онол гэж үзэж болохоор байна.

ЖАЙКА-ийн хөдөө аж ахуй болон орон нутгийг хөгжүүлэх техникийн хамтын ажиллагааны төслүүд нь төслийн эцсийн үр шим хүртэгчдийн орлогыг нэмэгдүүлж амьжиргааг дээшлүүлэх үйл явцыг төслийн зорилго болон ерөнхий зорилт гэж үзэхийн зэрэгцээ төслийн үр дүн ба зорилтыг бодитоор баталгаажуулах нэгэн үзүүлэлт гэж авч үздэг. Бүс нутаг болон орон нутгийг хөгжүүлэх нь бүх төсөл хэрэгжүүлэгчийн хамгийн чухал зорилт гэдгийг хэлэх нь илүүц биз.

Тиймээс төсөл хэрэгжүүлэгчид хувийн ашиг сонирхлын төлөө бус, нийтийн эрх ашгийн төлөө үйл ажиллагаа явуулдаг гэдгээ ойлгуулах нь зүйтэй. Үгүй бол тариаланчид төрийн албан хаагчид болон төслийн ажилтнуудыг тариаланчдын эрх ашгийн төлөө бус, өөрийн хийх ёстой ажлыг л хийж байгаа хэрэг гэж үзэж болох юм. Төсөл төлөвлөгчид болон удирдлагуудын хувьд төслийн оролцогч бүрийг бүх түвшинд хэрхэн сэдэлжүүлэх талаар авч үзэх нь чухал боловч төслийн зорилгодоо хүрэхийн тулд бүх оролцогчдыг нэгтгэн оролцуулахаа орхигдуулж болохгүй.





Тариаланчдын орлого болон амьжиргааг дээшлүүлэх зорилгоор явуулж буй үйл ажиллагаа нь эцсийн үр шим хүртэгч болох тариаланчид, хөдөөгийн оршин суугчдын мэдлэг чадварын хэрэгцээг шууд дэмждэг. Тиймээс төсөл тэдний хэрэгцээнд нийцэж байвал үр шим хүртэгчдийн сэдэл сайжрах нь тодорхой юм. Гэвч төрийн болон нутгийн захиргааны албан хаагчдын сэдэлжүүлэлтийг хэрхэх ёстой вэ? Төслөөр тариаланчдын орлогыг нэмэгдүүлж, амьжиргааг дээшлүүлж чадвал төрийн албан хаагчид ажилдаа сэтгэл хангалуун байна. Түүнээс гадна тариаланчдын орлого болон амьжиргааг дээшлүүлсэн гэхээсээ илүү ур чадвараа нэмэгдүүлсэн эсвэл дарга болон төслийн багийн гишүүдтэйгээ харьцах харилцаагаа сайжруулсан мэт санагдвал тэд өдөр тутмын ажлаасаа илүү их урам зориг авах болно. Энэ нь тэдний ажил байдалд шууд нөлөөлдөг байна. Өөрөөр хэлбэл төслийн гол зорилт болох тариаланчдын орлого, амьжиргааг дээшлүүлэх үйл ажиллагаа нь тариаланчдын сэдэлжүүлэлтийг шууд нэмэгдүүлдэг бол энэ нь төсөл хэрэгжүүлэгчдийг сэдэлжүүлэхэд шууд бусаар нөлөөлдөг байна.

Кени улс дахь SHEP төслийн хувьд төслийн багийнхан Хөдөө аж ахуйн ямаар төслийг хүлээн зөвшөөрүүлэхийн тулд төслийн талаар удирдлагадаа тогтмол тайлагнадаг байжээ. Төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчдыг сэдэлжүүлэхийн тулд зориуд ийм арга хэмжээ авчээ. Төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчид удирдлагадаа тогтмол тайлан бэлтгэж хүргүүлэх явцдаа SHEP аргачлалын үнэ цэнэ болон ач холбогдлыг бага багаар ойлгож эхэлсэн байна. Түүнээс гадна удирдлага нь тэдний ажлыг илүү их ойлгож үнэлдэг болсон нь тэдний өдөр тутмын ажлаас авах урам зоригийг нэмэгдүүлсэн байна. Тэд ямар нэгэн чухал зүйл хийж байна гэж бодон өдөр тутмын ажлаа хийснээр төслийн талбайд бодит үр дүнд хүрч, удирдлагууддаа хүлээн зөвшөөрөгдөж чаджээ. Төрийн захиргааны төв байгууллагын албан хаагчид удирдлагатайгаа тогтмол харилцсаны үр дүнд өөрсдийн сэдэлжүүлэлтийг улам сайжруулж чадсан харагдаж байна. Учир нь байгууллага дотор болон гадна төслийн ач холбогдол ба үр дүнтэй байдлыг батлан харуулж чадсанаар мэдлэг чадварын хэрэгцээгээ дэмжиж чаджээ.

Нутгийн захиргааны албан хаагчдын ашиг тусын тулд төслийн багийнхан Газар тариалангийн бизнест оролцогч талуудын (FABLIST) форум зэрэг орон нутагт зохион байгуулагдсан үйл явдлуудад нээлтийн арга хэмжээнд төрийн өндөр албан тушаалтнуудыг урьж оролцуулдаг байжээ. Нутгийн захиргааны албан хаагчдад эдгээр онцгой зочид хүрэлцэн ирсэн нь тэднийг хүндэтгэж байгаа мэт санагдаж, үйл ажиллагаагаа амжилттай явуулах чадвартайгаа батлан харуулахын тулд илүү шаргуу ажиллах эрч хүч мэдэрчээ. Үүнээс гадна тэд ажлаа үнэлүүлж төрийн захиргааны төв байгууллагад дэвшин ажиллах боломж ч нэмэгджээ. Тиймээс хүлээн зөвшөөрөгдөх эсвэл дэвших хүсэлтэй албан хаагчдын хувьд төрийн захиргааны төв байгууллагаас нутгийн захиргааны байгууллагад албан тушаалтнууд хүрэлцэн ирэх нь нэг сэдэлжүүлэгч

хүчин зүйл болсон байна. Үнэндээ Кени улсад хэрэгжсэн SHEP төслийн хувьд орон нутгийн албан хаагч байхдаа ажлаа сайн хийж байсан тул төрийн захиргааны төв байгууллагад чухал албан тушаалд хэд хэдэн нутгийн захиргааны албан хаагч дэвшиж байв. Сургагч ажилтнуудын сэдэлжүүлэлтийг мөн нэмэгдүүлэхийн тулд төслийн багийнхан ажлаа сайн хийдэг сургагч ажилтнуудыг бусад газруудад зохион байгуулагдсан хурал уулзалтууд дээр амжилттай туршлагынхаа талаар илтгэл тавихыг урьж байсан нь тэдний мэдлэг чадварын хэрэгцээг дэмжиж өгчээ.

Дээр тайлбарласнаар тариаланчдын орлого болон амьжиргааг дээшлүүлэхийн зэрэгцээ янз бүрийн түвшний төрийн албан хаагчдын сэдлийг нэмэгдүүлэхийн тулд SHEP төслийн хүрээнд төрийн албан хаагчдын сэтгэлзүйн гурван хэрэгцээнд чиглэсэн олон арга хэмжээг авч хэрэгжүүлсэн. Үүний үр дүнд SHEP аргачлал нь эцэстээ төсөл хэрэгжүүлэгчид болон үр шиг хүртэгчдийн алиныг төслийн зорилгод нэгтгэж чадсан юм.

Техникийн хамтын ажиллагааны төсөл хэрэгжүүлэх үед төслийн төрөл бүрийн оролцогчид төслийн зорилгыг хангахын тулд сайн дураараа нэгдэн орох орчинг бүрдүүлэхийг зөвлөж байна. Бүх оролцогчдын хувьд зорилго нэгтэй байдаг боловч ийм орчинг бүрдүүлэхийн тулд хүн тус бүрийн сэдлийг нэмэгдүүлэх хүн тус бүрт тохирсон ялгаатай аргыг хэрэглэх шаардлагатай. Өөрөөр хэлбэл, янз бүрийн түвшний оролцогч талуудын сэтгэл зүйн гурван хэрэгцээг дэмжихийн тулд сэдэлжүүлэх олон аргыг хослуулсан цогц арга хэмжээ авах нь амжилтанд хүргэх түлхүүр юм.

## Ашигласан материалын жагсаалт

- Д.Ариел, У.Гнизи, Г.Ловенштейн болон Н.Мазар (2009) Том бооцоо ба том алдаа.  
*Эдийн засгийн судалгааны тойм* 76: 451-469.
- Т.М. Амабил (1996) *Үүссэн нөхцөл байдал дахь бүтээлч байдал*. Нью Йорк: Уэствиү хэвлэл.
- Э.Л.Дечи (1971) Гадаад сэдэлтэй урамшууллын дотоод сэдэлжүүлэлтэнд үзүүлэх нөлөө. *Хувь хүний болон нийгмийн сэтгэл судлалын сэтгүүл* 18: 105-115.
- Э.Л.Дечи ба Р.М. Райан (1985). *Хүний зан үйлдлийн дотоод сэдэлжүүлэлт ба өөрийгөө танин мэдэх чадвар*. Нью Йорк: Пленум.
- Э.Л.Дечи ба Р.Фласти (1995) *Бид яагаад хийдэг зүйлээ хийдэг вэ: Өөрийгөө сэдэлжүүлэх тухай ойлголт*. Путнам'с хөвгүүд хэвлэл.
- Р. деЧармс (1968) *Хувийн шалтгаан*. Нью Йорк: Академик хэвлэл.
- Леппер, Р.Маркби Грин, Дэвид; Нисбетт, Э.Ричард (1973) Гадаад урамшууллаар хүүхдийн дотоод сонирхлыг бууруулах нь: “Өөрийгөө хэт хүчлэх” таамаглалын шинжилгээ. *Хувь хүний болон нийгмийн сэтгэл судлалын сэтгүүл* Хэвлэл 28(1): 129-137.
- Ф. Герцберг (1987) Дахиад нэг удаа: Та ажилчдаа хэрхэн сэдэлжүүлдэг вэ?  
*Харвардын бизнесийн тойм* 65 (5): 109-120.
- М.Э.П. Селигман (1972) Хэвшил болсон сул дорой байдал. *Анагаах ухааны жилийн тойм*. 23 (1): 407-412.
- П.Стил ба С.Ж. Кониг (2006) Сэдэлжүүлэлтийн онолуудыг нэгтгэх нь. *Удирдлагын академийн тойм* 31 (4): 889-913.

## Санал болгож буй үнших материалууд

### Өөрийгөө тодорхойлох онолын талаарх ном

Э.Л.Дечи ба Р.Фласти (1995) *Бид яагаад хийдэг зүйлээ хийдэг вэ: Өөрийгөө сэдэлжүүлэх тухай ойлголт*. Путнам'с хөвгүүд хэвлэл.

Д.Х. Пинк (2011) Хөдөлгөгч хүч: Биднийг юу сэдэлжүүлдэг тухай гайхмаар үнэн.

Риверхийд вүүкс.

### Бусад сэдэлжүүлэлтийн онолын тухай ном

Т. Амабил ба С.Крамер (2011) *Ахиц дэвшлийн зарчим: Ажлаас авах баяр хөөр, гүйцэтгэл, бүтээлч байдлаа бадраахын тулд жижиг ялалтуудаа ашиглах нь*. Харвардын бизнесийн тойм хэвлэл.

М. Чиксентмихали, (1990) *Урсгал: Оновчтой туршлагын сэтгэл судлал*. Харпер Коллинс.

К.С. Двек (2006) *Сэтгэлгээ: Амжилтын шинэ сэтгэл сэдлэл*. Рандом Хаус.

А.Х. Маслов (1943/2012) Хүний сэдэлжүүлэлтийн онол. Старт хэвлэл.

К.Петерсон, С.Ф. Майер ба М.Э.П. Селигман (1990) *Хэвшил болсон сул дорой байдал: Өөрийгөө хянах онол*. Оксфордын хэвлэл.

# Шинжлэх ухааны үүднээс SHEP аргачлалыг авч үзэх нь

---

## (1) Өөрийгөө тодорхойлох онолын үүднээс төсөлд оролцох учир шалтгааны шинжилгээг үзэх нь

Дүгнэлт: Кени улсад хэрэгжүүлсэн Өрхийн ногооны аж ахуйг дэмжих төсөл (SHEP 1-р үе шат) болон Япон улсад хэрэгжүүлсэн Амьжиргааг дээшлүүлэх төсөлд тус тус томилогдон газар дээр нь ажилласан ажилтнууд болон тариаланчдыг яагаад уг төслийн үйл ажиллагаанд оролцсон талаар шалтгааныг тогтоохоор Хагас бүтэцтэй ярилцлаганд\* хамруулжээ. Тэдний оролцсон шалтгааныг Өөрийгөө тодорхойлох онолд заасан сэдэлжүүлэлтийн төрлүүдэд ангилж үзсэн. Шалтгаануудын дийлэнх хувь нь хамгийн дээд өөрийгөө сэдэлжүүлэх хэлбэрт тооцогддог ухамсартай/цогц сэдэл” гэж ангилагдсан нь эдгээр хоёр төсөлд оролцогчид цөм өөрийгөө сэдэлжүүлж байсан гэсэн таамаглалыг дэмжиж байгаа юм.

 Бүрэн эхийг: [http://jica-ri.jica.go.jp/publication/assets/JICA-RI\\_WP\\_No.121.pdf](http://jica-ri.jica.go.jp/publication/assets/JICA-RI_WP_No.121.pdf)

---

\* Хагас бүтэцтэй ярилцлага: Нийгмийн судалгаанд түгээмэл хэрэглэгддэг ярилцлагын аргуудын нэг юм. Ерөнхий асуултууд эсвэл сэдвүүдийн тогтсон жагсаалттай байдаг боловч ярилцлага авагч ярилцлагын үеийн хариултуудаас хамааран тодорхой хариу үйлдэл үзүүлэх, асуултуудын үг хэллэг, дараалал, агуулгыг өөрчлөх боломжтой байдаг. Энэ арга нь ярилцлага өгөгчид тавилттай болон уян хатан асуултуудыг тавьж, түүний хариултаас шинэ мэдээлэл олж авах боломжийг ярилцлага авагчид олгогдоороо давуу юм.

## **(2) Өөрийгөө тодорхойлох онолыг ЖАЙКА-ын техникийн хамтын ажиллагааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд ашиглах нь**

### **Дүгнэлт:**

Кени улс дахь техникийн хамтын ажиллагааны төслийн үеэр боловсруулсан SHER аргачлал нь Өөрийгөө тодорхойлох онолд суурилсан цуврал үйл ажиллагаануудаас бүрддэг. Тариаланчдын бие даан явуулсан Оролцоо бүхий зах зээлийн судалгаа болон түүний үр дүнд үндэслэн баталсан Зорилтот тариалалтын сонголт зэрэг үйл ажиллагаа нь зорилтот тариаланчдын сэдэлжүүлэлтийг өндөр түвшинд байлгахад тусалсан байна. ЖАЙКА нь өөрийгөө тодорхойлох онол бол уг аргын гол тулгуур үзүүлэлтүүдийн нэг гэж үзэн Африкийн 23 улсад төрийн албан хаагчдыг уг онолоор сургаж бэлтгэсэн байна. Өөрийгөө тодорхойлох онолд үндэслэн тариаланчдад чиглэсэн төслийн ажлуудыг хөгжлийн хөтөлбөрийн хүрээнд өргөнөөр хэрэгжүүлж байна.