

ARTICLES

БАЙГУУЛЛАГЫН СОЁЛЫГ ХЭМЖИХ НЬ: МОНГОЛ УЛСЫН ХҮРЭЭНД ХИЙСЭН ХОФСТЕДИЙН САНАЛ АСУУЛГЫН ЭМПИРИК ҮНЭЛГЭЭ

Х.Ариунаа

Бизнесийн Удирдлага, Хүмүүнлэгийн Сургууль
Шинжлэх Ухаан Технологийн Их Сургууль, Монгол улс

Хүлээн авсан: 2018.03.05; Хянасан: 2018.03.27; Хэвлэгдсэн: 2018.04.05

ХУРААНГУЙ

Байгууллагын соёлыг тоон хэмжүүрээр хэмжих нь нийтлэг болсон. Гэхдээ энэхүү тоон хэмжүүрийг хэрэглэхдээ тухайн асуулгын шинжлэгдсэн байдлыг харгалздаг. Энэхүү эмперик судалгааг явуулахдаа хамгийн өргөн ашиглагдсан асуулгын судалгаа (Хофстед et al. 1990)-ны монгол хэл дээрх хувилбараар судалгаа хийгдсэн. Судалгаанд Монгол Улсын үйлчилгээний гурван салбарын байгууллагуудын соёлын онцлог шинж болон давуу чанарыг тодорхойлон Монголын байгууллагуудын соёлын хэмжүүрүүдийг тодорхойлсон. Энэхүү судалгааг үйлчилгээний гурван салбарын 21 байгууллагын 1106 ажиллагчдад хийсэн асуулгын судалгааны үр дүнд үндэслэв.

Түлхүүр үг: Байгууллагын соёл; Хофстедийн асуулгын судалгаа; практик хэмжүүр; үнэлэмжийн хэмжүүр.

ОРШИЛ

Хофстед (1980, 1991, 2001)-ын соёлын хэмжүүр нь “олон соёл”-ын судалгаанд (cross-cultural studies) хамгийн өргөн ашиглагддаг асуулгын аргуудын нэг юм. Энэхүү асуулгын судалгааг ашигласан “олон соёл”-ын 43 судалгааны ажлыг нэгтгэж, тоймлосон судалгааг Tsui (2007) хамтран хийсэн байна. Tsui-ийн тоймлосон судалгааны ажлуудын 28% (12 судалгааны ажил)-д нь Хофстед (1980, 1991, 2001)-ийн үндэсний соёлын хэмжүүрүүдийн дор

хаяж нэгийг хараат хувьсагч, бие даасан хувьсагч болон moderating (зохицуулагч) хувьсагчаар ашигласан байна. Зөвхөн Schwartz (1992, 1994)-н асуулгын судалгаа нь Хофстед (1980, 1991, 2001) -ийн арга зүй, хандлагатай зэрэгцэн нэрд гарч чадсан бөгөөд Tsui-ийн хамтарсан судалгаагаар нийт судалгааны 23% (10 судалгааны ажил) түүний асуулгаар хийгдсэн байна. Хэдий тэрхүү 43 судалгааны ажил нь судалгааны арга зүйн бүрэн төлөөлсөн харьцуулалт

*corresponding author: ariunaa@csms.edu.mn



The Author(s). 2018 Open access This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

гэж үзэхэд зохисгүй мэт боловч, сонгосон судалгааны ажлууд нь сүүлийн хэдэн арван жилийн соёлын нөлөөллийн талаарх бидний ойлголтыг нэлээд цэгцэлж чадсан.

Хэдийгээр Tsui-ийн хамтарсан судалгаа (2007)-г илүү нарийвчлан шинжлээгүй ч, байгууллагын соёлыг судлах нь судалгааны ажлуудад улам бүр нэмэгдэж байна. Хофстедийн хамтарсан судалгаа(1990)-ны энэхүү нөлөө бүхий ажил 4304 гаруй удаа иш татагдсан (Google.scholar-аас сайжруулсан 3.29.2018¹) нь байгууллагын соёлыг хэмжих эмпирик чухал хэрэгсэл болсоныг харуулж байна. Тэд асуулгаа Дани болон Нидерланд улсад цуглуулсан мэдээллээр хөгжүүлж, мөн тестлэсэн байна.

Энэхүү судалгааны асуулгыг Монгол улсын хувьд хэрэглэж, бусад улс орнуудад хэрэглэж болох эсэхийг шалгахыг зорьсон болно. Бүх хэмжүүрээр 1304 санал асуулгад суурилан судалгааг явууллаа. Хофстедийн хамтарсан судалгаа(1990)-ны хэмжүүрүүдийг ашиглан байгууллагын соёлыг хэмждэг эрдэмтдийн ололт, зөвлөмжүүдийг тайлбарлах болно.

Судлагдсан байдал:

A. Хофстед et al(1990)-н байгууллагын соёлын асуулга

Хофстедийн хамтарсан судалгаа(1990)-нд компанийн соёлыг (1) нэгдмэл, (2) түүхээр тодорхойлогдсон, (3) антропологийн ойлголтуудтай холбосон, (4) нийгмийн бүтээсэн, (5) тогтворгүй, (6) өөрчлөхөд бэрх гэж тодорхойлсон байдаг. Үүнээс гадна Хофстед (1991) нь байгууллагын соёл бол “тухайн байгууллагын гишүүдийг бусад байгууллагынхнаас онцгойруулах сэтгэлгээний хамтын програмчлал юм”. Үнэлэмжээр голчлон илэрхийлэгддэг үндэсний соёлын “програмчлал” болон практик байдлаар илрэх байгууллагын соёлын “програмчлал”-аараа мөн ялгаатай. Хофстед(1980; 2001) олон үндэстний

соёлын ялгааны талаарх судалгаандаа өөр өөр улс орнуудад хүмүүс, институциуд болон байгууллагын ялгааг гаргахын тулд үндэстний соёлыг танин судлан тодорхойлсон байна. Хэдэн арван жилийн дараа Хофстед зан төлөвийн загвар гэх мэт практикийн хэтийн төлөвөөс корпорацийн соёлыг олж харсан.

Хэдий анхны судалгаа нь олон орон даяарх нэг компаний ажилчдыг хамарсан ч, 1985-1987 оны Дани болон Нидерландын төсөл нь хоёр соёлын бүсийн өөр өөр байгууллагуудын хоорондын адил төстэй талуудыг судлахад зориулагдсан. IRIC (Нидерландын Маастрихт дахь Соёл-хоорондын Хамтын Ажиллагааны Судалгааны Институци) гэдгээрээ танигдсан энэ судалгаа нь 1985-1987 оны хооронд 10 компаний 20 нэгжийг хамарсан бөгөөд нарийвчилсан шинжилгээ хийхийг зорьсон. Зорилтын хувьд байгууллагын болон үндэстний соёлын ялгааг тодорхойлоход оршино. Тэд байгууллагын соёл нь нэгдмэл үнэлэмжээс илүү нэгдмэл практиктай холбоотой болохыг илрүүлсэн. Түүнчлэн тэд улс үндэстний хоорондын ялгаа нь үнэлэмжийн ялгаагаар тодорхойлогддог бол, харин байгууллагын гишүүдийн ялгаанд практик ялгаа голлож буйг илрүүлсэн байна. Тэдгээр практикууд нь бэлэг тэмдэг, баатрууд болон зан үйлүүдээс бүрдэнэ.

Хофстед болон түүний судалгааны багийнхан байгууллагын соёл практик түвшинд голчлон ялгагдана, харин үнэлэмжийн түвшинд ялгагдахгүй гэдгийг харуулсан. Үндэстний соёлын таван хэмжүүр (эрх мэдлийн зөрүү, хувьч үзэл, маскулин/феминим, тодорхойгүй байдлаас зайлсхийлт, урт болон богино хугацааны хандлага)-т суурилсан үнэлэмж нэг ижил улсын байгууллагуудыг харьцуулахад тохиромжгүй нь тодорхой болсон.

Хофстед болон түүний судалгааны

¹ https://scholar.google.com/citations?user=Q2V0P6oAAAAJ&hl=en#d=gs_md_cita-d&p=&u=%2F%2Fscholar.google.com/citations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3DQ2V0P6oAAAAJ%26citation_for_view%3DQ2V0P6oAAAAJ%3A2osOgNQ5qMEC%26tzm%3D-480

багийнхан байгууллагын соёлын **практик зургаан хэмжүүр** болон **үнэлэмжийн гурван хэмжүүрийг** тодорхойлсон байна. Үүнд:

- P1: Процессд чиглэсэн эсвэл үр дүнд чиглэсэн
- P2: Ажилтанд чиглэсэн эсвэл ажилд чиглэсэн
- P3: Явцуу эсвэл мэргэжлийн
- P4: Нээлттэй тогтолцоо эсвэл хаалттай тогтолцоо
- P5: Сул эсвэл хатуу хяналт
- P6: Норматив эсвэл прагматив

P1: Процессд төвлөрсөн ба үр дүнд төвлөрсөн соёл бүхий байгууллага (Хофстедийн хамтарсан судалгаа, 1990)

Энэ хэмжүүрийн нэг туйл нь хэрэгсэлтэй холбогдох буюу процесд төвлөрсөн байдал, нөгөө туйл нь зорилготой холбогдох байдал буюу үр дүнд төвлөрсөн байдал юм. Процессд төвлөрсөн соёл бүхий байгууллагад хэдий өдөр бүр адилхан байдаг ч, хүмүүс өөрсдийгөө эрсдлээс зайлсхийгч гэж үздэг, ажилдаа зөвхөн хязгаарлагдмал хүчин чармайлт гаргадаг гэж үздэг. Үр дүнд төвлөрсөн соёл бүхий байгууллагын ажиллагчид өдөр бүр шинэ сорилттой тулгардаг, тэд дасаагүй буюу танил бус нөхцөл байдалд тайван байдаг ба маш их хүчин чармайлтыг үзүүлдэг. ‘Процес ба үр дүн’ гэх энэ хэмжүүр нь механик болон органик менежментийн системүүдийн хоорондох Burns болон Stalker-ын гарган ирсэн ялгаагаар байгууллагын социологитой холбогддог. Burns болон Stalker-н(1961, 120х) үзсэнээр механик систем нь аливаа зүйлийг ололт амжилтаас илүүтэй арга, хэрэгслийн техник сайжруулалтыг эрж, хайдаг албан тушаалтан, тухайн асуудалтай холбогдох байдал нь их, бага ялгаатай янз бүрийн арга, техник, зорилго бүхий бие даасан ажил, үүрэг бүрийн хийсвэр мөн чанараар тодорхойлогдоно. Органик систем нь тухайн асуудлын бүхий л нөхцөл байдалд тохируулагдсан мэт тухайн бие даасан

ажил, үүргийн бодит мөн чанараар тодорхойлогдоно. Илүү үр дүнд төвлөрөх хандлагатай соёлыг “хүчтэй” соёлтой гэж үзсэн. Үр дүнд төвлөрсөн байдал нь мөн Peter, Waterman(1982) нарын судалгаатай нийцдэг. Хоёр туйлт хэмжүүрүүд (тухайлбал, процесд төвлөрсөн, үр дүнд төвлөрсөн)-ийг тодорхойлохын тулд Хофстед-ийн хамтарсан судлаачид (1990) тухайн зүйлсийг хоёр туйлтайгаар авч үзэхийг хичээсэн. (тухайлбал: бие биентэйгээ “албан харилцааны хэв маяг”-аар харилцах эсвэл “энгийн, хялбар”-аар харилцах”)

P2: Ажилтанд чиглэсэн эсвэл ажилд чиглэсэн соёл бүхий байгууллага (Хофстедийн хамтарсан судалгаа, 1990)

Энэ хэмжүүрийн нэг туйл нь хүнийг чухалчилдаг (ажилтанд төвлөрсөн), нөгөө туйл нь гүйцэтгэсэн ажлыг чухалчилдаг (ажилд төвлөрсөн). Ажилтанд төвлөрсөн соёлын хандлагатай хүмүүс хүмүүсийн хувийн асуудлыг мэдэрч, харгалзан авч үздэг. Тухайн соёл бүхий байгууллага нь ажиллагчдынхаа сайн сайхан байдалд үүрэг, хариуцлага хүлээж, чухал шийдвэрүүдийг бүлгээр, хэсгээрээ гаргадаг. Ажилд төвлөрсөн байгууллагын хүмүүсийг ажлыг дуусгахад хүчтэй дарамт, шахалт үзүүлдэг. Тэд байгууллагыг ажиллагчдын хийх ажил гэдэг зөвхөн ганц талаас нь хардаг, ажиллагчдын хувийн болон гэр бүлийн сайн сайхан байдлыг сонирхдоггүй, чухал шийдвэрүүдийг хувь хүмүүс гаргадаг. Энэ хэмжүүртэй Blake болон Mouton-ийн Менежерийн тор (1964)-ийн хэвтээ тэнхлэгтэй нийцдэг. Эдгээр хоёр судлаачдын үзэж байгаагаар ажилтанд болон ажилд төвлөрөх нь нэг хэмжүүрийн хоёр эсрэг туйл бөгөөд бие даасан хоёр хэмжүүр гэж үзсэн.

P3: Явцуу эсвэл мэргэжлийн соёл бүхий байгууллага (Хофстедийн хамтарсан судалгаа, 1990)

Энэ хэмжүүрийн нэг туйл нь тухайн

бүлэг өөрсдийн гишүүдийг өөрсдөө тодорхойлдог (явцуу-parochial), нөгөө туйл нь тухайн байгууллагын гишүүнийг тухайн ажлын байр(мэргэжил)-аар голчлон тодорхойлно гэж үздэг. Явцуу соёл бүхий гишүүд байгууллагын хэм хэмжээ бүхий харилцааг гэртээ ч тэр ажил дээрээ ч гэсэн мэдэрдэг. Тэд ажиллагчдыг ажилд авахдаа нийгэм, гэр бүлийн байдлыг харгалздаг, дараа нь тэдний ажлын цогц чадамжийг харгалзан үздэг. Тэд компани тэдэнд санаа тавина гэж үздэг, тэд мөн ирээдүйгээ хардаггүй. Нөгөө талаас мэргэжлийн соёл бүхий байгууллагын гишүүд өөрсдийн хувийн амьдралыг өөрсдийн бизнес гэж үздэг, тэд байгууллагын гишүүнийг сонгоход ажлын цогц чадамж дээр л зөвхөн суурилна гэж үздэг, тэднийг мөн олон алхам урагш сэтгэдэг гэж үздэг. Энэхүү ялгааг социологт байгууллагын дотоод, гадаад хүрээг тусгасан “local” ба “cosmopolitan” нэршлээр нь бид мэднэ(Merton 1968).

P4: Нээлттэй тогтолцоо эсвэл хаалттай тогтолцоотой соёл бүхий байгууллага (Хофстедийн хамтарсан судалгаа, 1990)

Энэхүү хэмжүүр нь байгууллагын харилцааны уур амьсгалыг тодорхойлдог (Poole 1985). Нээлттэй систем бүхий байгууллагын гишүүд байгууллага ч тэр түүний ажиллагчид ч тэр шинээр ирэгсэд болон явагсдад нээлттэй гэж үздэг. Өөрөөр хэлбэл хэн ч энэ байгууллагад багтахад буюу тэдний нэг болоход, шинэ ажиллагчид нэгдэхэд хэдхэн өдөр л шаардлагатай. Хаалттай систем бүхий нэгжийн хувьд тухайн байгууллагад тухайн байгууллагад тохирох хүмүүс л ордог, шинэ ажиллагчид дасахад маш их хугацаа шаардлагатай.

P5: Сул эсвэл хатуу хяналттай соёл бүхий байгууллага (Хофстедийн хамтарсан судалгаа, 1990)

Энэ хэмжүүр нь байгууллагын дотоод бүтэцтэй холбоотой ба энэ нь компаний зан үйл болон хувцаслалтын дүрэм журамтай холбоотой. Сул хяналттай байгууллагын

хүмүүс зардлын тухай огт боддоггүй, уулзалтын цагийг ойролцоогоор товлодог ба компани болон ажилдаа тоглоом шоглоомтой хандах нь олон. Хатуу хяналт бүхий байгууллагын хүмүүс зардлын мэдрэмжтэй, цаг хатуу баримтлана, компани болон ажилтайгаа холбоотой тоглоом, наргиа хийх нь ховор. Хофстед өөрийн менежментийн хяналтын тухай судалгаандаа сул болон хатуу хяналтын хоорондох ялгааг аль хэдийнэ авч үзсэн байсан. (Хофстед 1967, 144х)

P6: Норматив эсвэл прагматив соёл бүхий байгууллага (Хофстедийн хамтарсан судалгаа, 1990)

Энд хэрэглэгчид төвлөрсөн байдлыг харгалзан үзнэ. Энэ хэмжүүрийн нэг туйл нь тэдний гишүүд хөдлөшгүй дүрэм, журмыг (норматив) хатуу мөрдөн ажил, үүргээ гүйцэтгэдэг, нөгөө туйл нь зах зээлийн баримжаатай байгууллага (прагматик). Норматив соёл бүхий байгууллагад зохион байгуулалтын процетурыг зөв дагаж, мөрдөхийг гол болгон чухалчлан авч үздэг, энэ нь үр дүнгээс илүү чухал. Бизнесийн ёс зүй, шударга байдал дээр тухайн байгууллагын дагаж мөрдөх стандарт өндөр түвшинд боловсруулагдсан байдаг. Прагматик соёл бүхий байгууллагын хувьд хэрэглэгчийн хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэхийг голчлон онцолдог бөгөөд зөв процетураас илүү үр дүнг илүү чухал гэж үздэг, бизнесийн ёс зүйн хувьд хэт онолдсон хандлагаас илүү прагматик хандлагыг илүүд үздэг. “Прагматизм” туйл нь Peter, Waterman-ний “хэрэглэгчидтэйгээ ойрхон үлдэх”(1982) зарчимтай нийцдэг.

Байгууллагын үнэлэмжийн хэмжүүрийг гурван хэсэгтэйгээр судалгаандаа ашигласан. Үүнд:

V1: Аюулгүй байдлын хэрэгцээ

V2: Ажилд төвлөрсөн байдал

V3: Эрх мэдлийн хэрэгцээ

V1: (Аюулгүй байдлын хэрэгцээ)

Энэ хэмжүүр нь хувь хүн ажлын байр дээрх тодорхойгүй байдлыг хэрхэн хүлээн зөвшөөрч байгааг илэрхийлсэн үзүүлэлт, амбиц буюу амжилт, эрх мэдэл, баян болох хүчтэй хүсэл, тэмүүллийн хэм хэмжээ, ажлын байр, орчин дахь маскулины хандлага хэр байгааг тодорхойлно. Энд үндэсний соёлын үнэлэмжийн “тодорхойгүй байдлаас зайлсхийлт” хэмжүүртэй холбоотой асуултуудыг агуулсан байдаг. Тухайн нийгэм төлөвлөгдөөгүй, тодорхой бус байдлыг хэр үл хүлээн зөвшөөрч байгаа хэр хэмжээг илэрхийлдэг.

V2 (Ажилд төвлөрсөн байдал)

Энэ хэмжүүр нь байгууллагын гишүүний хувьд түүнд ажил хэр чухал болохыг, хувь хүний шийдвэр бүлгийнхээс илүү сайн байдаг эсэх, тухайн хувь хүн чөлөөт цагт хэр их ач холбогдол өгдөг болох, компанийн нэр хүнд ажилтанд хэр чухлыг харуулна. Энэ хэмжүүрт үндэсний соёлын үнэлэмжийг агуулаагүй.

V3 (Эрх мэдлийн хэрэгцээ)

Энэ хэмжүүр нь байгууллагынхаа удирдлагын болон тухайн хувь хүний удирдах хэв маягтай холбоотой үзэл бодлыг тодорхойлоход оршино. Энд үндэсний соёлын үнэлэмжийн “эрх мэдлийн зөрөө”

МАТЕРИАЛ, АРГА ЗҮЙ

Энэхүү судалгаа нь Хофстедийн хамтарсан судалгааны асуулгын судалгааг Монгол улсын хэмжээнд хуулбарлан хэрэглэсэн. Энэхүү асуулгын аргыг онцлон ашигласан нь дараах хоёр шалтгаантай. Үүнд: 1. Практик, үнэлэмж хоёр хоорондоо салшгүй холбоотой, 2. Үндэсний соёлын ялгааг агуулсан болно.

хэмжүүртэй холбоотой асуултуудыг агуулсан байгаа. Эрх мэдлийн зөрүү нь тухайн нийгэм хүмүүсийн дунд тэгш бус байдлыг хэр хүлээн зөвшөөрч байгаа байдлыг илэрхийлдэг.

Б. Монголын байгууллагын соёлыг хэмжих нь

Байгууллага дахь соёлын нөлөөллийг “Соёл гэдэг нь өмнөх үеээс суралцсан, нийгмийн одоогийн гишүүдийн тогтоосон, дараагийн үеийн амжилтаар батлагдах хамтын үнэлэмж, ойлголт, төсөөлөл, зорилгуудын цогц юм” гэж тодорхойлсон байдаг.

А. Ганцэцэг 2013 онд “Байгууллагын соёлыг шинжлэн боловсронгуй болгох арга зам” сэдэвт судалгааг үүрэн телефоны салбарын нэг компани болох Скайтел компани дээр ажиглалт, ярилцлагын аргыг ашиглахаас гадна, тус компанийн 68 ажиллагчдаас Schein-ийн асуулгын арга, Дэнисоны загварыг ашиглан хийсэн байна. Түүнчлэн яг энэхүү аргыг ашиглан Э. Анхмаагийн 2011 онд “Байгууллагын соёлыг бүрдүүлэх, боловсронгуй болгох зарим асуудал” сэдвээр Шарын голын уурхай ХК, Бороо Гоулд ХХК дээр байгууллагын соёлыг хэмжих судалгааг хийсэн байна.

Судалгаанд оролцогчдийн демографикийн шинжилгээ

Энэхүү судалгаанд дээрх үйлчилгээний дөрвөн салбарын 24 байгууллагын 1304 ажиллагчид хамрагдсан. Хүснэгт 1-д судалгаанд хамрагдсан салбар, байгууллага, демографийн ерөнхий мэдээллийг харуулсан байна.

Хүснэгт 1. Судалгаанд хамрагдсан байгууллагын нэр, ажиллагчдын тоо, хүйсээр

	Үйлчилгээний салбарууд	Судалгаанд оролцогчдын тоо	Эрэгтэй	Эмэгтэй
1	Үүрэн холбооны салбар	393		
	Мобиком	114	59%	41%
	Юнитейл	80	34%	59%
	Скайтел	109	34%	66%
	Жи-Мобайл	90	41%	59%
2	Банкны салбар	304		
	Хаан банк	61	41%	59%
	Голомт банк	98	34%	61%
	ХХБ	42	21%	79%
	Төрийн банк	18	39%	61%
	Улаанбаатар хотын банк	33	36%	64%
	Капитрон банк	52	27%	73%
3	Боловсролын салбар	409		
	ШУТИС	119	35%	47%
	МУИС	64	28%	58%
	СЭЗИС	36	39%	56%
	ХААИС	34	50%	50%
	АШУУИС	14	29%	71%
	МОНОС ДС	28	7%	93%
	МАНДАХ БҮРТГЭЛ ДС	28	36%	64%
	МУБИС	39	28%	39%
	Идэр	21	29%	57%
	Шинэ Анагаах	18	22%	78%
	Цэцээ Гүн	8	13%	63%
4	Жижиглэн худалдааны салбар (ШТС)	198		
	Магнай Трейд ХХК	51	44%	28%
	Петровис ХХК	101	35%	37%
	Шунхлай ХХК	46	35%	57%
	Нийт	1304	36%	56%

Үйлчилгээний дөрвөн салбарын ажиллагчдын судалгаанд оролцсон нийт

1304 оролцогчдын 36% нь эрэгтэй, 56% нь эмэгтэй байна.

ҮР ДҮН

Судалгаанд оролцогчдын хүчин төгөлдөр асуулгын тоо болон статистик шалгуур үзүүлэлтийн улмаас Жижиглэн худалдааны салбарыг төлөөлүүлсэн ШТС-аас авсан судалгааг энэхүү судалгаанаас хасаж үлдсэн гурван салбарын 31 байгууллагын ажиллагчдын 1106 асуулгын судалгаанд шинжилгээ хийлээ.

Иймд доорх демографийн судалгааг зөвхөн үлдсэн гурван үйлчилгээний салбарын хувьд тодорхойлсон болно. Судалгаанд оролцогчдын 64 хувь нь бакалаврын зэрэгтэй, 25-29 насны оролцогч хамгийн их буюу 37 хувь, 30-34 насныхан 19 хувь эзэлж байна.

Хүснэгт 2. Судалгаанд оролцогчдын демографийн шинжилгээ, насны бүтцээр

		Судалгаанд оролцогчдын нас								Нийт
		20 нас хүртэл	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60-аас дээш	
Хаан банк	тоо	4	14	18	12	9	2	2	0	61
	%	7%	23%	30%	20%	15%	3%	3%	0%	100%
Голомт банк	тоо	1	26	40	24	4	2	0	0	98
	%	1%	27%	41%	25%	4%	2%	0%	0%	100%
ХХБ	тоо	0	3	22	13	2	2	0	0	42
	%	0%	7%	52%	31%	5%	5%	0%	0%	100%
Төрийн банк	тоо	0	3	9	3	1	1	1	0	18
	%	0%	17%	50%	17%	6%	6%	6%	0%	100%
УБ хотын банк	тоо	0	5	16	8	1	3	0	0	33
	%	0%	15%	49%	24%	3%	9%	0%	0%	100%
Капитрон банк	тоо	0	8	17	16	8	2	1	0	52
	%	0%	15%	33%	31%	15%	4%	2%	0%	100%
Мобиком	тоо	0	24	58	25	7	1	0	0	115
	%	0%	21%	50.4%	22%	6%	1%	0%	0%	100%
Юнител	тоо	0	14	41	16	6	2	0	0	80
	%	0%	18%	51%	20%	8%	3%	0%	0%	100%
Скайтел	тоо	3	31	57	12	3	2	0	0	108
	%	3%	29%	53%	11%	3%	2%	0%	0%	100%
ЖиМобайл	тоо	0	18	42	12	10	7	1	0	90
	%	0%	20%	47%	13%	11%	8%	1%	0%	100%
ШУТИС	тоо	8	5	21	24	22	17	15	4	119
	%	7%	4%	18%	20%	19%	14%	13%	3%	100%
МУИС	тоо	0	2	10	14	17	15	5	0	64
	%	0%	3%	16%	22%	27%	23%	8%	0%	100%
СЭЗИС	тоо	0	4	15	6	6	4	1	0	36
	%	0%	11%	42%	17%	17%	11%	3%	0%	100%
ХААИС	тоо	0	0	6	6	9	9	2	2	34
	%	0%	0%	18%	18%	27%	27%	6%	6%	100%
АШУУИС	тоо	0	0	4	4	0	4	2	0	14
	%	0%	0%	29%	29%	0%	29%	14%	0%	100%
Монос	тоо	0	4	2	7	8	7	0	0	28
	%	0%	14%	7%	25%	29%	25%	0%	0%	100%
Мандах бүртгэл	тоо	0	0	9	3	10	6	0	0	28
	%	0%	0%	32%	11%	36%	21%	0%	0%	100%
МУБИС	тоо	3	5	7	2	8	7	2	0	39
	%	8%	13%	18%	5%	21%	18%	5%	0.0%	100%
Цэцээ Гүн	тоо	0	1	1	2	2	1	1	0	8
	%	0%	12%	12%	25%	25%	13%	13%	0%	100%
Шинэ анагаах	тоо	1	4	6	2	3	1	0	1	18
	%	6%	22%	33%	11%	17%	6%	0%	6%	100%
Идэр ДС	тоо	0	2	7	2	2	4	1	1	21
	%	0.0%	10%	33%	10%	10%	19%	5%	5%	100%
Нийт	тоо	20	173	408	213	138	99	34	8	1106
	%	2%	16%	37%	19%	13%	9%	3%	1%	100%

Хүснэгт 3. Судалгаанд оролцогчдын демографийн шинжилгээ, боловсролын байдлаар

		Дунд, бүрэн дунд боловсролтой	Оффис, ажилтан, нарийн бичиг	МСҮТ	Бакалавр зэрэгтэй	Дунд түвшний менежер	Дээд түвшний менежер	Нийт
Хаан банк	тоо	6	0	2	39	12	2	61
	%	10%	0%	3%	64%	20%	3%	100%
Голомт банк	тоо	0	0	3	68	15	6	98
	%	0%	0%	3%	69%	15%	6%	100%
ХХБ	тоо	0	0	0	37	5	0	42
	%	0%	0%	0%	88%	12%	0%	100%
Төрийн банк	тоо	0	0	0	12	5	1	18
	%	%	%	%	67%	28%	6%	100%
УБ хот. банк	тоо	1	0	0	32	0	0	33
	%	3%	%	%	97%	%	%	100%
Капитрон банк	тоо	0	0	0	38	11	3	52
	%	%	%	%	73%	21%	6%	100%
Мобиком	тоо	1	2	1	97	9	4	115
	%	1%	2%	1%	84%	8%	3%	100%
Юнител	тоо	3	0	1	61	8	1	80
	%	4%	0%	1%	76%	10%	1%	100%
Скайтел	тоо	3	1	1	86	15	2	108
	%	3%	1%	1%	80%	14%	2%	100%
ЖиМобайл	тоо	3	1	1	70	11	4	90
	%	3%	1%	1%	78%	12%	4%	100%
ШУТИС	тоо	15	1	1	44	15	21	119
	%	13%	1%	1%	37%	13%	18%	100%
МУИС	тоо	2	2	1	19	12	5	64
	%	3%	3%	2%	30%	19%	8%	100%
СЭЗИС	тоо	0	0	0	16	10	1	36
	%	0%	0%	0%	44%	28%	3%	100%
ХААИС	тоо	1	1	0	11	5	10	34
	%	3%	3%	0%	32%	15%	29%	100%
АШУУИС	тоо	0	0	0	9	3	2	14
	%	0%	0%	0%	64%	21%	14%	100%
Монос	тоо	0	1	0	13	13	1	28
	%	0%	4%	0%	46%	46%	4%	100%
Мандах бүртгэл	тоо	0	0	0	21	7	0	28
	%	0%	0%	0%	75%	25%	0%	100%
МУБИС	тоо	3	1	0	16	4	6	39
	%	8%	3%	0%	41%	10%	15%	100%
Цэцээ Гүн	тоо	0	0	0	2	0	0	8
	%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	100%
Шинэ анагаах	тоо	3	0	5	7	2	1	18
	%	17%	0%	28%	39%	11%	6%	100%
Идэр ДС	тоо	0	0	0	5	6	1	21
	%	0%	0%	0%	24%	29%	5%	100%
Нийт	тоо	41	10	16	703	168	71	1106
	%	4%	1%	1%	64%	15%	6%	100%

Хофстедийн хамтарсан судалгаа (1990)-ны хэмжүүрийн хүчин төгөлдөр байдал

Дараагийн хэсгүүдэд тус хэмжүүр тус бүрийн хүчин төгөлдөр байдлын шинжилгээний үр дүн болон хүчин зүйлийн шинжилгээнд суурилан хэмжүүр бүрийн багцлалтын үр дүнг тусгасан болно.

Хүснэгт 4-д Хофстедийн хамтарсан судалгаа (1990)-ны байгууллагын соёлын хэмжүүр бүрийн Кронбах Альфаг тодорхойлсон. Кронбах Альфа хамгийн багадаа “0.7” түвшин(Kline, 1999)-өөс дээш байгаа практик гурван хэмжүүр болох “процессд – үр дүнд чиглэсэн”,

“Ажилтанд – ажилд чиглэсэн”, “сул ба хатуу хяналт” гэсэн гурван хэмжүүрийг тодорхой түвшинд хуулбарлаж болж байна. Өөрөөр хэлбэл Монголын байгууллагын соёлыг дээрх гурван хэмжүүрээр хэмжих боломжтой. Тодруулбал: Үүрэн холбооны салбарын байгууллагыг “процесс-үр дүнд чиглэсэн”, “ажилтан-ажилд чиглэсэн”, “сул-хатуу хяналт”-тай соёлын хэмжүүрээр хэмжих боломжтой, харин банкны болон боловсролын салбарын байгууллагыг зөвхөн “процесс-үр дүнд чиглэсэн” соёлын хэмжүүрээр хэмжих боломжтой гэсэн үг юм.

Хүснэгт 4. Хофстедийн хамтарсан судалгаа(1990)-ны байгууллагын соёлын хэмжүүрүүдийн Кронбах Альфагийн оноо (n=1304)

Байгууллагын соёлын хэмжүүр Гурван салбар		Кронбах Альфа			
		Үүрэн телефон	Банк	Боловсрол	
Үнэлэмжийн хэмжүүрүүд (Value)					
V1	Аюулгүй байдлын хэрэгцээ	0.601	0.592	0.596	0.614
V2	Ажилд төвлөрсөн байдал	0.533	0.526	0.519	0.533
V3	Эрх мэдлийн хэрэгцээ	0.622	0.680	0.570	0.587
Практик хэмжүүрүүд (Practice)					
P1	Процессд ба үр дүнд чиглэсэн	0.870	0.875	0.859	0.872
P2	Ажилтан ба ажилд чиглэсэн	0.683	0.728	0.619	0.671
P3	Харьяалал ба мэргэжлийн (Parochial versus professional/)	0.661	0.660	0.626	0.679
P4	Нээлттэй ба хаалттай систем	0.608	0.640	0.619	0.584
P5	Сул ба хатуу хяналт	0.708	0.734	0.670	0.693
P6	Норматив ба Прагматик	0.554	0.577	0.451	0.584

Хүснэгт 5. Хофстедийн хамтарсан судалгаа(1990)-аар тодорхойлогдсон багц хүчин зүйлсийн дотоод хүчинтэй байдлыг сайжруулсан Кронбах Альфа

Байгууллагын соёлын хэмжүүр		Кронбах Альфа			
		Гурван салбар	Үүрэн телефон	Банк	Боловсрол
Байгууллагын соёлын үнэлэмжийн хэмжүүрүүд					
VI: Аюулгүй байдлын хэрэгцээ					
1	Хүмүүс ажилдаа дургүй	.579	.575	.559	.597
2	Ажлын байран дахь ялгаатай байдал болон аз туршсан байдал тийм ч чухал биш	.590	.577	.582	.608
3	Нэмэлт урамшуулал чухалд тооцогддог	.601	.589	.605	.611
4	Шаталсан бүтцийн гол шалтгаан нь хэн эрх мэдэлтэн бэ? гэдгийг мэдэхэд оршино.	.583	.564	.584	.600
5	Ажил, албан тушаалдаа амжилт гаргах шаардлагатай үед гэр бүлдээ тавих анхаарлаа сулруулж болно	.583	.575	.583	.592

6	Ажлын байранд бага зэргийн сөргөлдөөн болон стресстэй байх нь чухал	.586	.582	.580	.596
7	Хэрэв мөнгөний хэрэгцээ, шаардлага байхгүй байсан бол ажил үргэлжлэхгүй байх байсан	.573	.561	.575	.584
8	Амьдралд амжилттай яваа нэг нь амжилтгүйдээ туслах хэрэгтэй	.613	.594	.608	.634
9	Өөрийн ашиг, сонирхолыг илүүд үзэх нь нийгэмд хамгийн сайн хувь нэмэр болж чаддаггүй.	.600	.589	.589	.618
10	Ажлын нөхцөл байдал сайтай газарт ажиллах нь чухал	.608	.595	.599	.627
11	Өөрийн эх орондоо зүтгэх нь чухал биш	.582	.572	.583	.593
12	Хүн амьдралдаа алдах нь түүний буруу биш	.588	.584	.594	.593
13	Тушаал дэвших боломж нь чухал биш	.591	.590	.574	.602
14	Сургалтанд хамрагдах боломж нь чухал биш	.587	.578	.572	.607
15	Ажил, албан тушаалд амжилт гаргах нь дуртай ажлаа хийснээс илүү чухал	.581	.572	.591	.585
16	Шууд удирдлагаасаа дэмжлэг буюу зөвшөөрөл авах нь чухал биш	.584	.575	.573	.601
17	Хүссэн газраа амьдрах нь чухал биш	.584	.579	.576	.596
18	Ажилтнууд дээд удирдлагуудтайгаа санал нийлэхгүй байхаас эмээдэг	.575	.567	.562	.593
19	Ихэнх хүмүүсд итгэж болохгүй	.579	.577	.573	.587
20	Удирдах эрх мэдлийн талаарх хүслийг асууж болно.	.594	.593	.592	.601
V2: Ажилд төвлөрсөн байдал					
1	Ажил нь чөлөөт цагаас илүү чухал	.504	.499	.497	.504
2	Ажилтан хоорондын өрсөлдөөн нь аюулгүй	.485	.488	.442	.503
3	Ажлын байрны бодит нөхцөл байдал чухал биш	.486	.491	.460	.486
4	Бусдад туслах боломж чухал биш	.506	.500	.502	.504
5	Байгууллагад эрх мэдлийн хямрал гэж байхгүй:	.498	.489	.477	.513
6	“Зөвлөлдөгч” буюу ажилчидтайгаа уулзан, тэдний саналыг сонсдог менежерийг илүүд үздэггүй	.507	.512	.488	.507
7	Чадал сорьсон даалгаварууд чухал	.516	.503	.524	.514
8	Нэр хүндтэй байгууллага (компани) чухал	.500	.502	.507	.490
9	Хувь хүний шийдвэр нь бүлгийн шийдвэр гаргалтаас илүү сайн	.514	.516	.494	.521
10	Шууд удирдлагатайгаа ажлын холбоо, харилцаатай байх нь чухал	.518	.497	.526	.528
V3: Эрх мэдлийн хэрэгцээ					
1	Санал, зөрөлдөөн үргэлж байхгүй байх нь ихэнхи байгууллагуудад илүү дээр байдаг	.622	.696	.537	.586
2	Манай менежер нь автократ (эрх мэдэл төвлөрсөн, бүхий л шийдвэрийг өөрөө гаргадаг, ажилчидтайгаа зөвшилцдөггүй, айлгах, шийтгэх арга барилтай) хэв маягтай.	.657	.708	.617	.625

3	Манай менежер нь paternalistic (өрхийн тэргүүн мэт ажиллагчдаа чиглүүлж, зааварлаж мөн халамжилдаг. Ажлын сайн нөхцөл байдлаар хангадаг, шагнаж урамшуулдаг) хэв маягтай.	.611	.661	.584	.569
4	Удирдлагын эрх мэдлийн талаарх хүслийг асуух нь зохимжгүй	.603	.656	.550	.577
5	Эцэг эхчүүд хүүхдээ ангид нь хамгийн сайн байлгахыг хүсдэг	.553	.609	.493	.527
6	Ажлаа үг дуугүй хийдэг ажилчид нь байгууллагын хөрөнгө болдог	.592	.646	.534	.566
7	Эцэг эхчүүд хүүхдээ бие дааж эхлэхэд сэтгэл амрах хэрэггүй	.559	.630	.516	.503
8	Нэг удирдлагатай байх нь ажил, албан тушаалд амжилт гаргах хамгийн сайн арга	.573	.638	.528	.528
9	Хоёр талын маргааныг зөвшилцөлийн үндсэн дээр шийдвэрлэх нь хамгийн сайн арга.	.555	.622	.488	.522
Байгууллагын соёлын практик хэмжүүр					
P1: Процессд – Үр дүнд чиглэсэн					
1	Ажил сайн гүйцэтгэгдсэнийг ажиллагчдад хэлдэг	.864	.870	.858	.861
2	Ихэнх ажиллагчид түргэн шуурхай	.859	.864	.849	.860
3	Танил бус нөхцөл байдалд бэлэн байдаг	.862	.865	.850	.866
4	Өдөр бүр шинэ сорилттой тулгардаг	.864	.869	.850	.869
5	Ихэнх ажиллагчид санаачлагатай	.859	.867	.844	.860
6	Бие биентэйгээ албан бус хэв хаягаар харилцдаг	.876	.882	.864	.878
7	Ихэнх ажиллагчид халуун, дулаан харилцаатай	.858	.863	.850	.860
8	Анхдагч байхыг хичээдэг	.866	.870	.854	.870
9	Ихэнх ажиллагчид үзэл, бодлоо чөлөөтэй илэрхийлдэг	.859	.868	.845	.859
10	Хүмүүс чадлаараа идэвх, зүтгэлтэй ажилладаг	.857	.863	.847	.859
11	Алдаа, дутагдалд хүлээцтэй ханддаг	.856	.862	.844	.858
12	Ихэнх ажиллагчид өөдрөг үзэлтэй	.857	.863	.845	.859
13	Гадны хүн болон шинээр ирэгчдэд нээлттэй	.857	.862	.843	.861
14	Ажилдаа сайн хүнийг дэвшихэд нь тусалдаг	.860	.869	.843	.862
P2: Ажилтанд -Ажилд чиглэсэн					
1	Чухал шийдвэрүүдийг хувь хүмүүс гаргадаг	.673	.712	.607	.668
2	Байгууллага хүмүүсийн хийж буй ажлыг л зөвхөн сонирхдог (харин хувийн асуудал, гэр бүлийн асуудлыг сонирхдоггүй)	.631	.683	.568	.610
3	Шийдвэрүүд удирдлагын дээд түвшинд төвлөрдөг	.638	.693	.553	.624
4	Менежерүүд өөрийн алба, хэлтсийн хувьд сайн ажилтныг хадгалж авч үлддэг	.662	.711	.589	.650

5	Өөрчлөлтийг удирдлагын тушаал, шийдвэрээр хийдэг	.637	.689	.574	.618
6	Шинэ ажиллагчид өөрийн арга барилаа олох хүртэл нь хүлээдэг	.667	.721	.595	.650
7	Удирдлага ҮЭ-ийн гишүүдэд дургүй	.668	.708	.610	.661
8	Тухайн орон нутгийнхаа нийгэмлэг, холбоодтой онцгой холбоо харилцаагүй	.670	.703	.613	.667
9	Ажилтны хувийн асуудалд бараг санаа тавьдаггүй	.666	.715	.607	.644
P3: Харьяалал ба мэргэжлийн /Parochial versus professional/					
1	Ажил, ар гэр хоёр хоорондоо маш их холбоотой	.686	.707	.643	.689
2	Ажлын ур чадвар бол хүнийг ажилд авах цор ганц шалгуур юм	.630	.612	.603	.655
3	Ирээдүйгээ буюу гурав болон түүнээс дээш жилийн цаадахыг бодолцдог	.556	.567	.517	.568
4	Өрсөлдөөний хүчтэй мэдрэмжтэй	.567	.550	.551	.589
5	Алба/хэлтсүүдийн хоорондох хамтын ажиллагаа болон итгэлцэл хэвийн байдаг	.602	.594	.542	.637
P4: Нээлттэй-хаалттай систем					
1	Байгууллагад зөвхөн маш онцгой хүмүүс л тохирно	.581	.623	.574	.554
2	Манай алба/хэлтэс нь байгууллагын хамгийн доогуур түвшнийх	.552	.549	.549	.569
3	Удирдан, зохион байгуулна гэдэг нь маш нарийн дэг, журмыг шаарддаг	.639	.683	.669	.590
4	Ажлын байрны бодит орчинд анхаарал бага хандуулдаг	.551	.587	.591	.514
5	Байгууллага болон ажилтан нь хаагдмал, мөн нууцлагдмал байдаг	.487	.529	.495	.462
6	Шинэ ажилчид нь ажилдаа дасахад нэгээс дээш жилийн хугацаа шаардагддаг	.551	.583	.545	.527
P5: Сүл ба хатуу хяналт					
1	Хүн бүр зарлагандаа хянамгай ханддаг	.708	.749	.679	.682
2	Уулзалтын цагийг маш нарийн баримталдаг	.611	.635	.571	.590
3	Ихэнх ажиллагчид үйлчилгээний маш нарийн стандартыг баримтлан хувцасладаг	.618	.643	.559	.615
4	Байгууллага болон ажлын талаар байнга чухалчилж ярьдаг	.632	.654	.589	.619
P6: Норматив ба Прагматик					
1	Ёс зүйн асуудалд үг дуугүй дагах бус прагматик буюу бодит нөхцөл байдалд нь тулгуурлан ханддаг	.514	.549	.379	
2	Байгууллага нь нийгэмд маш бага хувь нэмэр оруулдаг	.480	.459	.334	
3	Хэрэглэгчийн хэрэгцээ, шаардлаганд нийцүүлэхийг голчилдог	.565	.604	.538	

4	Аливаа ажлын үр дүн чухал болохоос биш түүнд хүрэх процесс чухал биш	.435	.467	.316	
5	Байгууллагын түүх замналын талаар хэзээ ч ярьдаггүй	.482	.509	.367	

Хүснэгт 5-д Хофстедийн хамтарсан судалгаа(1990)-аар тодорхойлогдсон багц хүчин зүйлсийн дотоод хүчинтэй байдлыг сайжруулсан Кронбах Альфагийн үнэлгээг илүү нарийвчлан гарган үзсэн хэдий ч үлдсэн гурван хэмжүүр найдваргүй хэвээр байна.

Тодруулбал: Үүрэн холбооны салбарын байгууллагуудыг байгууллагын соёлын боломжит гурван хэмжүүрээр судлан үзвэл “процессд биш үр дүнд чиглэсэн”, “ажилтанд биш ажилд чиглэсэн”, “хатуу хяналт” бүхий байгууллагын соёлтой

байна. Харин банкны болон боловсролын салбарын байгууллагын боломжит ганц хэмжүүрээр “процессд биш үр дүнд чиглэсэн” соёлтой болох нь харагдаж байна.

Энэхүү хүчин зүйлийн багцлалтыг Хофстедийн арга зүйг шууд хуулбарлан авах боломжгүй, харин Монгол улсын байгууллагын соёлд тохирох хүчин зүйлийн багцлалтыг гарган авах оролдлого хийлээ. Үүний тулд аналитик шинжилгээ хийн Хүснэгт 6-д нэгтгэн харуулав.

Хүснэгт 6. Хүчин зүйлийн багцлалт, Монголын байгууллагын соёлын үнэлэмжийн хэмжүүр

		Хүчин зүйлс	Component's factor loading			Cronbach's alpha	KMO
			1	2	3		
V1: АЮУЛГҮЙ БАЙДЛЫН ХЭРЭГЦЭЭ (ажил байран дээрх тодорхойгүй байдал)	V1-14	Сургалтанд хамрагдах боломж нь чухал биш	0.677			0.685	0.799
	V1-17	Хүссэн газраа амьдрах нь чухал биш	0.648				
	V1-13	Тушаал дэвших боломж нь чухал биш	0.622				
	V1-16	Шууд удирдлагаасаа дэмжлэг буюу зөвшөөрөл авах нь чухал биш	0.577				
	V2-3	Ажлын байрны бодит нөхцөл байдал чухал биш	0.546				
	V2-5	Байгууллагад эрх мэдлийн хямрал гэж үгүй:		0.767			
	V2-6	“Зөвлөлдөгч” буюу ажилчидтайгаа уулзан, тэдний саналыг сонсдог менежерийг илүүд үздэггүй		0.544			
	V2-4	Бусдад туслах боломж чухал биш		0.532			
	V1-12	Хүн амьдралдаа алдах нь түүний буруу биш			0.899		
	V1-11	Өөрийн эх орондоо зүтгэх нь чухал биш			0.439		
V1: АЮУЛГҮЙ БАЙДЛЫН ХЭРЭГЦЭЭ (Ажлын байрны хамтч уур амьсгал)	V1-8	Амьдралд амжилттай яваа нэг нь амжилтгүй яваадаа туслах хэрэгтэй	0.772			0.530	0.597
	V1-10	Ажлын нөхцөл байдал сайтай газарт ажиллах нь чухал	0.748				
	V1-9	Өөрийн ашиг, сонирхолыг илүүд үзэх нь нийгэмд хамгийн сайн хувь нэмэр болж чаддаггүй.	0.632				

V2: АЖИЛД ТӨВЛӨРСӨН БАЙДАЛ (эрхэмлэх зүйл)	V2-8	Нэр хүндтэй байгууллага (компани) чухал	0.703			0.570	0.715
	V1-3	Нэмэлт урамшуулал чухалд тооцогддог	0.644				
	V2-10	Шууд удирдлагатайгаа ажлын холбоо, харилцаатай байх нь чухал	0.643				
	V2-7	Чадал сорьсон даалгаварууд чухал	0.590				
	V2-1	<i>Ажил нь чөлөөт цагаас илүү чухал</i>		.752			
	V2-2	<i>Ажилтан хоорондын өрсөлдөөн аюулгүй</i>		.724			
	V1-20	<i>Удирдах эрх мэдлийн талаарх хүслийг асууж болно.</i>		.343			
V3: ЭРХ МЭДЛИЙН ХЭРЭГЦЭЭ (өөрийн болон удирдлагын манлайллын хэв маяг)	V3-9	Хоёр талын маргааныг зөвшилцөлийн үндсэн дээр шийдвэрлэх нь хамгийн сайн арга.	0.768			0.688	0.765
	V3-7	Эцэг эхчүүд хүүхдээ бие дааж эхлэхэд сэтгэл амрах хэрэггүй	0.722				
	V3-5	Эцэг эхчүүд хүүхдээ ангид нь хамгийн сайн байлгахыг хүсдэг	0.707				
	V3-8	Нэг удирдлагатай байх нь ажил, албан тушаалд амжилт гаргах хамгийн сайн арга	0.612				
	V3-3	Манай менежер нь <i>paternalistic</i> (өрхийн тэргүүн мэт ажиллагчдаа чиглүүлж, зааварлаж мөн халамжилдаг. Ажлын сайн нөхцөл байдлаар хангадаг, шагнаж урамшуулдаг) хэв маягтай.	0.522				
V3: ЭРХ МЭДЛИЙН ХЭРЭГЦЭЭ (шийдвэр гаргалт)	V3-6	Ажлаа дуугүй хийдэг ажилчид нь байгууллагын хөрөнгө болдог	0.702			0.440	0.591
	V3-1	Санал, зөрөлдөөн үргэлж байхгүй байх нь ихэнхи байгууллагуудад илүү дээр байдаг	0.660				
	V3-4	Удирдлагын эрх мэдлийн талаарх хүслийг асуух нь зохимжгүй	0.572				
	V2-9	Хувь хүний шийдвэр нь бүлгийн шийдвэр гаргалтаас илүү сайн	0.495				
V4: ОРШИН ТОГТНОХ ХЭРЭГЦЭЭ (харилцааны асуудал)	V1-19	Ихэнх хүмүүсд итгэж болохгүй	0.723			0.461	0.637
	V1-18	Ажилтнууд дээд тушаалтнуудтайгаа санал нийлэхгүй байхаас эмээдэг	0.664				
	V3-2	<i>Манай менежер нь автократ (эрх мэдэл төвлөрсөн, бүхий л шийдвэрийг өөрөө гаргадаг, ажилчидтайгаа зөвшилцдөггүй, айлгах, шийтгэх арга барилтай) хэв маягтай.</i>	0.572				
	V1-2	<i>Ажлын байран дахь ялгаатай байдал болон аз турисан байдал тийм ч чухал биш</i>		0.874			
	V1-1	Хүмүүс ажилдаа дургүй		0.646			

V4: ОРШИН ТОГТНОХ ХЭРЭГЦЭЭ (эрхэмлэх зүйл)	V1-5	Ажил, албан тушаалдаа амжилт гаргах шаардлагатай үед гэр бүлдээ анхаарал сулруулах болно	0.602			0.482	0.643
	V1-7	Хэрэв мөнгөний хэрэгцээ, шаардлага байхгүй байсан бол ажил үргэлжлэхгүй байх байсан	0.635				
	V1-6	Ажлын байранд бага зэргийн сөргөлдөөн болон стресстэй байх нь чухал	0.595				
	V1-4	<i>Шаталсан бүтцийн гол шалтгаан нь хэн эрх мэдэлтэн бэ гэдгийг мэдэхэд оршино.</i>	0.525				
	V1-15	Ажил, албан тушаалд амжилт гаргах нь дуртай ажлаа хийснээс илүү чухал	0.486				

Хүснэгт 7. Хүчин зүйлийн багцлалт, Монголын байгууллагын соёлын практик хэмжүүр

		Хүчин зүйлс	Component's factor loading		Cronbach's alpha	KMO
			1	2		
P1: Процессд – Үр дүнд чиглэсэн	P1-12	Ихэнх ажиллагчид өөдрөг үзэлтэй	0.724		0.861	0.921
	P1-11	Алдаа, дутагдалд хүлээцтэй ханддаг	0.720			
	P1-10	Хүмүүс чадлаараа идэвх, зүтгэлтэй ажилладаг	0.720			
	P1-7	Ихэнх ажиллагчид халуун, дулаан харилцаатай	0.707			
	P1-13	Гадны хүн болон шинээр ирэгсдэд нээлттэй	0.688			
	P1-9	Ихэнх ажиллагчид үзэл, бодлоо чөлөөтэй илэрхийлдэг	0.687			
	P1-14	Ажилдаа сайн хүнийг дэвшихэд нь тусалдаг	0.667			
	P1-5	Ихэнх ажиллагчид санаачлагатай	0.620			
	P2-4	Менежерүүд өөрийн алба, хэлтсийн хувьд сайн ажилтныг хадгалж авч үлддэг	0.574			
	P2-6	Шинэ ажиллагчид өөрийн арга барилаа олох хүртэл нь хүлээдэг	0.510			
	P1-8	Анхдагч байхыг хичээдэг	0.491			
P1: Процессд – Үр дүнд чиглэсэн	P1-3	Танил бус нөхцөл байдалд бэлэн байдаг	0.737		0.688	0.735
	P1-2	Ихэнх ажиллагчид түргэн шуурхай	0.731			
	P1-4	Өдөр бүр шинэ сорилттой тулгардаг	0.689			
	P1-1	Ажил сайн гүйцэтгэгдсэнийг ажиллагчдад хэлдэг	0.680			
	P1-6	Бие биентэйгээ албан бус хэв хаягаар харилцдаг	0.434			

P2: Ажилтанд -Ажилд чиглэсэн	P2-5	Өөрчлөлтийг удирдлагын тушаал, шийдвэрээр хийдэг	0.751		0.657	0.718
	P2-3	Шийдвэрүүд удирдлагын дээд түвшинд төвлөрдөг	0.728			
	P4-3	Удирдан, зохион байгуулна гэдэг нь маш нарийн дэг, журмыг шаарддаг	0.671			
	P2-1	Чухал шийдвэрүүдийг хувь хүмүүс гаргадаг	0.307			
	P2-9	Ажилтны хувийн асуудалд бараг санаа тавьдаггүй	0.765			
	P4-4	Ажлын байрны бодит орчинд анхаарал бага хандуулдаг	0.714			
	P2-2	Байгууллага хүмүүсийн хийж буй ажлыг л зөвхөн сонирхдог (харин хувийн асуудал, гэр бүлийн асуудлыг сонирхдоггүй)	0.652			
P2: Ажилтанд -Ажилд чиглэсэн	P2-7	Удирдлага ҮЭ-ийн гишүүдэд дургүй	0.818		0.505	0.500
	P2-8	Тухайн орон нутгийнхаа нийгэмлэг, холбоодтой онцгой холбоо харилцаагүй	0.818			
P3: Харьяалал ба мэргэжлийн /Parochial versus pro- fessional/	P3-3	Ирээдүйгээ буюу гурав болон түүнээс дээш жилийн цаадахыг бодолцдог	0.773		0.661	0.750
	P3-4	Өрсөлдөөний хүчтэй мэдрэмжтэй	0.762			
	P3-5	Алба/хэлтсүүдийн хоорондох хамтын ажиллагаа болон итгэлцэл хэвийн байдаг	0.693			
	P3-2	Ажлын ур чадвар бол хүнийг ажилд авах цор ганц шалгуур юм	0.605			
	P3-1	Ажил, ар гэр хоёр хоорондоо маш их холбоотой	0.435			
P4: Нээлттэй- хаалттай систем	P4-5	Байгууллага болон ажилтан нь хаагдмал, мөн нууцлагдмал байдаг	0.741		0.605	0.667
	P4-2	Манай алба/хэлтэс нь байгууллагын хамгийн доогуур түвшнийх	0.709			
	P4-1	Байгууллагад зөвхөн маш онцгой хүмүүс л тохирно	0.653			
	P4-6	Шинэ ажилчид нь ажилдаа дасахад нэгээс дээш жилийн хугацаа шаардагддаг	0.604			
P5: Сул ба хатуу хяналт	P5-4	Байгууллага болон ажлын талаар байнга чухалчилж ярьдаг	0.751		0.729	0.780
	P5-3	Ихэнх ажиллагчид үйлчилгээний маш нарийн стандартыг баримтлан хувцасладаг	0.725			
	P5-2	Уулзалтын цагийг маш нарийн баримталдаг	0.707			
	P6-3	Хэрэглэгчийн хэрэгцээ, шаардлаганд нийцүүлэхийг голчилдог	0.596			
	P6-1	Ёс зүйн асуудалд үг дуугүй дагах бус прагматик буюу бодит нөхцөл байдалд нь тулгуурлан ханддаг	0.569			
	P5-1	Хүн бүр зарлагандаа хянамгай ханддаг	0.553			

Р6: Норматив ба Прагматик	Р6-5	Байгууллагын түүх замналын талаар хэзээ ч ярьдаггүй	0.789	0.621	0.637
	Р6-2	Байгууллага нь нийгэмд маш бага хувь нэмэр оруулдаг	0.758		
	Р6-4	Аливаа ажлын үр дүн чухал болохоос биш түүнд хүрэх процесс чухал биш	0.715		

Монголын байгууллагын соёлын хүчин зүйлийн багцлалтыг дахин хийсэн байдлыг нэгтгэн дүгнэвэл байгууллагын үнэлэмжийн хэмжүүрийн хувьд:

- “Аюулгүй байдлын хэрэгцээ: ажлын байран дээрх тодорхойгүй байдал”
- “Аюулгүй байдлын хэрэгцээ: ажлын байрны хамтч уур амьсгал”
- “Ажилд төвлөрсөн байдал: эрхэмлэх зүйл”
- “Эрх мэдлийн хэрэгцээ: өөрийн болон

удирдлагын манлайллын хэв маяг”

- “Эрх мэдлийн хэрэгцээ: шийдвэр гаргалт”
- “Оршин тогтнох хэрэгцээ: харилцааны асуудал”
- “Оршин тогтнох хэрэгцээ: эрхэмлэх зүйл”

Практик хэмжүүрийн хувьд “процесс-үр дүнд чиглэсэн” хэмжүүр, “ажилтан-ажилд чиглэсэн” хэмжүүр тус бүр хоёр, хоёр багц болон хуваагдаж байна.

ДҮГНЭЛТ

Байгууллагын соёлын энэхүү эмперик судалгааг явуулахдаа хамгийн өргөн ашиглагдсан асуулгын судалгаа (Хофстед et al. 1990)-ны монгол хэл дээрх хувилбараар судалгаа хийгдсэн. Судалгаанд Монгол Улсын үйлчилгээний гурван салбарын байгууллагуудын соёлын онцлог шинж болон давуу чанарыг тодорхойлон Монголын байгууллагуудын соёлын хэмжүүрүүдийг тодорхойлсон. Энэхүү судалгааг үйлчилгээний гурван салбарын 21 байгууллагын 1106 ажиллагчдад хийсэн асуулгын судалгааны үр дүнд үндэслэн Монголын байгууллагын соёлын практик болон үнэлэмжийг тодорхойлох боломжит хэмжүүр юу болох тэдгээрийг хэрхэн багцалж болохыг тодорхойлов. Үүнд:

- Монголын байгууллагын соёлыг “процесс-үр дүнд чиглэсэн”, “ажилтан-ажилд чиглэсэн”, “сул-хатуу хяналт” гэсэн гурван хэмжүүрээр хэмжих боломжтой. Үүрэн холбооны салбарын байгууллагыг “процесс-үр дүнд чиглэсэн”, “ажилтан-ажилд чиглэсэн”, “сул-хатуу хяналт”-тай соёлын хэмжүүрээр, харин банкны

болон боловсролын салбарын байгууллагыг зөвхөн “процесс-үр дүнд чиглэсэн” соёлын хэмжүүрээр хэмжих боломжтой юм.

- Үүрэн холбооны салбарын байгууллагуудыг байгууллагын соёлын боломжит гурван хэмжүүрээр судлан үзвэл “процессд биш үр дүнд чиглэсэн”, “ажилтанд биш ажилд чиглэсэн”, “хатуу хяналт” бүхий байгууллагын соёлтой байна. Харин банкны болон боловсролын салбарын байгууллагын боломжит ганц хэмжүүрээр “процессд биш үр дүнд чиглэсэн” соёлтой болох нь харагдаж байна.
- Монголын байгууллагын соёлын хүчин зүйлийн багцлалтыг дахин хийвэл дараах байдлаар багцалж болж байна. Байгууллагын үнэлэмжийн хэмжүүрийн хувьд:
 - “Аюулгүй байдлын хэрэгцээ: ажлын байран дээрх тодорхойгүй байдал”
 - “Аюулгүй байдлын хэрэгцээ: ажлын байрны хамтч уур амьсгал”
 - “Ажилд төвлөрсөн байдал: эрхэмлэх

зүйл”

- “Эрх мэдлийн хэрэгцээ: өөрийн болон удирдлагын манлайллын хэв маяг”
- “Эрх мэдлийн хэрэгцээ: шийдвэр гаргалт”
- “Оршин тогтнох хэрэгцээ: харилцааны асуудал”
- “Оршин тогтнох хэрэгцээ: эрхэмлэх зүйл”

Практик хэмжүүрийн хувьд “процесс-үр дүнд чиглэсэн” хэмжүүр, “ажилтан-ажилд чиглэсэн” хэмжүүр тус бүр хоёр, хоёр багц болон хуваагдаж байна.

Судалгааны хязгаарлагдмал байдал, ач холбогдол: Мэдээллийг зөвхөн Монгол улсын Улаанбаатар хотын хэмжээнд цуглуулсан, үйлчилгээний гурван салбарыг хамарсан болно. Монгол улсын үйлчилгээний салбарын байгууллагуудыг төлөөлнө гэж үзсэн. Цаашид энэхүү судалгааг бусад салбарт, илүү өргөн

хүрээнд, бусад загварууд(Schein (1985), Hatch & Cunliffe (2006), Dauber et al. (2010))-аар, илүү урт хугацаанд хамруулах судлах боломжтой.

Түүнчлэн энэхүү судалгааг үргэлжүүлж хамрагдсан гурван үйлчилгээний салбарын хувьд шинжилгээг илүү нарийвчлан хийх, тухайлбал боловсролын салбарыг төрийн болон хувийн сургуулиар ангилж үзэх шаардлагатай. Судалгааны хамрах хүрээг өргөжүүлж улсын хэмжээнд явуулан салбарын соёлын ялгааг гарган ирэх боломжтой байна.

Судалгааны үнэ цэнэ: Монгол улсын хэмжээнд байгууллагын соёлын хэмжүүрийг үйлчилгээний гурван салбарыг хамруулсан явуулсан анхны эмперик судалгаа юм.

НОМ ЗҮЙ

1. Aldrich, H.E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. Annual Review of Sociology, 2: 79-105.
2. Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill., 1971.
3. Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hoill, New York.
4. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid: key orientations for achieving production through people. Houston, TX: Gulf.
5. Boes, B. (2009). Managers' perceptions of organizational cultures in Austria. Doctoral thesis, WU Vienna University of Economics and Business.
6. Burns, T., & M, S. G. (1961). The management of innovation (1 ed.). London: Tavis- tock Publications.
7. Daft, R. L. (2009). Organization Theory and Design. South-Western Pub.
8. Dauber, Daniel, Fink, Gerhard and Yolles, Maurice, (2010). A Generic Theory of Organizational Culture. Southern Management Association Meeting. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1744040>
9. DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1994). The New Institutionalism in Organizational Analysis. University of Chicago Press.
10. Donaldson, L . (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory. Journal of Management Studies, 24: 1-24.
11. Donaldson, L . (1996). For Positive Organization Theory: Proving the Hard Core. London: Sage.
12. Donnelly-Cox, G. & O'Regan, A. (1999). Resourcing Organisational Growth and

- Development: A Typology of Third Sector Service Delivery Organisations, presented to IRSPMIII, Aston.
13. Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706.
 14. Hamilton, R. T. and Shergill, G. S. (1993). *The Logic of New Zealand Business: Strategy, Structure, and Performance*, Auckland, New Zealand: Oxford University Press.
 15. Hamilton, R. T. and Shergill, G. S. (1992). 'The relationship between strategy-structure fit and financial performance in New Zealand: Evidence of generality and validity with enhanced controls'. *Journal of Management Studies*, 29: 95-113.
 16. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
 17. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
 18. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage.
 19. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
 20. Kline, P. (1999). *The handbook of psychological testing (2nd ed.)*. London: Routledge.
 21. Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
 22. Poole, M. S. (1985). *Communication and organizational climates. Review, critique as an new perspective*. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. Beverly Hills, CA: Sage.
 23. Sagiv, L. & Schwartz, S. H., 2007. Cultural values in organisations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1 (3): 176-190.
 24. Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European J. of International Management*, 1(3), 176 - 190.
 25. Saxton & R. Serpa (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
 26. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
 27. Scott, WR (1992). *Organizations - Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice-Hall.
 28. Tsui AS, Nifadkar SS, and Ou AY (2007) Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management* 33 (3): 426–78.
 29. Wilkinson, A. L. & Ouchi, W. G. (1983). *Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance*. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 468-481.
 30. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

MEASURING ORGANIZATIONAL CULTURE: AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF THE HOFSTEDE QUESTIONNAIRE IN A MONGOLIAN SETTING

Ariunaa Kh.

*Department of Business Administration, School of Business Administration and Humanities
Mongolian University of Science and Technology, Mongolia
corresponding author, e-mail: ariunaa@csms.edu.mn; kh.ariunaa@must.edu.mn*

Abstract: While it has become common practice to measure organizational culture quantitatively, its applicability is seldom questioned nor investigated. This empirical study shows, how one of the most frequently used questionnaires (Hofstede et al. 1990), can only be partly replicated in a Mongolian setting using a translated version of the Hofstede et al. (1990) questionnaire. Quantitative data was collected and analyzed accordingly, using common statistical procedures, such as factor analysis and Cronbach alpha measures. The sample consists of 1106 Mongolian employees in three service sectors. The service sectors are mobile communications service, banking sector and education sector. This study shows that Hofstede et al.'s (1990) questionnaire can only partly be replicated in a Mongolian setting. Data was only collected and interpreted in a Mongolian context. We propose that future research should focus on matching dimensions approaches to organizational culture with other existing models, e.g. Schein (1985), Hatch & Cunliffe (2006), Dauber et al. (2010).

Keywords: *organizational culture, performance, Hofstede questionnaire;*