

# БАЙГУУЛЛАГЫН СЭТГЭЛ ЗҮЙН АСУУДЛЫГ БИЕ ХҮНИЙ ОНОЛООР ТАЙЛБАРЛАХ НЬ

*А. Нарангэрэл  
Доктор (Ph. D.)*

**Шинжлэх ухаан, технологийн их сургууль  
Нийгэм, хүмүүнлэгийн сургууль**

*naraatushi@yahoo.com*

***Хураангуй:** Байгууллагын хөгжил дэвшлийн үндэс нь байгууллагын сэтгэл судлал, ажилтны сэтгэл зүйг үнэлэх, ажилтнуудын сэтгэл зүйн байдлыг зөв ойлгон дүгнэх, зохистой арга хэмжээг авахтай шууд холбоотой. Энэхүү судалгааны зорилго нь ажилтны сэтгэл зүйн байдал, ажлын бүтээмжид нөлөөлөх хүчин зүйлсийг бие хүний онол, хандлагаар тайлбарлах явдал юм.*

***Түлхүүр үг:** Ажлын ачаалал, урам зориг, харилцааны зөрчил, зан төлөв, ажлын орчин*

## **УДИРТГАЛ**

Байгууллагын ажилтны сэтгэл зүй, сэтгэл зүйн асуудал нь ажилтны бүтээмж, хамт олны уур амьсгал, хамтын ажиллагаанд нөлөөлөх гол хүчин зүйлсийн нэг болсон. Сэтгэл ханамжгүй байх, стресс, ажлын ачаалал, харилцааны зөрчил зэрэг нь зөвхөн тухайн ажилтны асуудал биш, байгууллагын үр дүнтэй ажиллагаанд саад учруулдаг. Эдгээр асуудлыг зөв ойлгож, тайлбарлахад сэтгэл судлалын шинжлэх ухааны онол, арга зүйн ололт амжилт, тайлбарууд, тэр дундаа бие хүний онол, хандлагууд чухал үндэслэл болдог. Ажилтанд тулгамдаж буй сэтгэл зүйн асуудлыг бие хүний онол, хандлагын үүднээс тайлбарлах нь ажилтны дотоод хэрэгцээ, бие хүний хөгжлийн үе шат, сэтгэл зүйн шинжийг ойлгож, асуудлыг зөв таньж мэдэхэд туслах ба

оновчтой арга замаар шийдвэрлэх нь хүний нөөцийн удирдлага, байгууллагын тогтвортой хөгжил, хамт олны эерэг уур амьсгалд чухал нөлөө үзүүлж, ажилтны сэтгэл ханамж нэмэгдэж, ажлын байрны стресс буурах, ажлын идэвх дээшлэх эерэг үр дүн ажиглагдсан туршлагууд олон байдаг.

Бие хүний онол, хандлагууд нь эдгээр асуудлыг сэтгэл зүйн онцлогт нь үндэслэн тайлбарлах оновчтой арга зам болдог. Тухайлбал байгууллагын сэтгэл зүй нь зөвхөн баг, хамт олон, удирдлага, зохион байгуулалт төдий бус ажилтны онцлог, сэтгэл зүй, амьдралын туршлага, хэрэгцээ, үнэт зүйлс зэрэг ажлын хандлага, сэтгэл ханамжид шууд нөлөөлдөг олон ойлголтуудыг багтаадаг. Байгууллагад тулгамдаж буй сэтгэл зүйн нийтлэг асуудлууд нь:

- Сэтгэл ханамж, ажлын ханамж
- Ажлын ачаалал, дарамт, ядралт

- Ажлын хандлага, урам зориг
- Өөртөө итгэх итгэл, үнэлэмж,
- Харилцааны зөрчил, уур амьсгал,
- Ажил, мэргэжлийн өсөлт,
- Ажлаас халшрах, ажлаас татгалзах хандлага зэрэг болно.

Байгууллагын амжилт нь ажилтнуудын сэтгэл зүйн сайн сайхан байдалтай шууд холбоотой тул ажилтны сэтгэл зүйн асуудлыг гомдол, санал хүсэлтийн төвшинд бус, шинжлэх ухаанч аргачлалаар шийдвэрлэх нь ач холбогдол, үр дүнтэй болохыг ойлгож, бие хүний онол, хандлагад тулгуурлан хүний дотоод хэрэгцээ, сэтгэл хөдлөл, дасан зохицох чадварыг илрүүлэх бодит хэрэглээ, үйл ажиллагаа болгон ашиглаж байгаа туршлагууд нэмэгджээ.

### **ОНОЛ АРГА ЗҮЙН ХЭСЭГ БИЕ ХҮНИЙ ОНОЛ, ТАЙЛБАР**

Байгууллагын сэтгэл судлал нь байгууллага доторх бие хүний зан төлөв, харилцаа, ажилд хандах хандлага зэргийг судалж, ажилтны бүтээмж, сэтгэл ханамж, удирдлага, манлайлал, багаар ажиллах чадварыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн үйл ажиллагааг явуулдаг.

Бие хүний онолууд нь хүний зан чанар, сэтгэл зүй, хөгжлийн түвшинг тайлбарлах ба хувь хүний зан төлөв, мотиваци, үнэт зүйл, ааш араншинг судалж мэдэх үндэс болдог. (Robbins.S.P, 2019) Тэгвэл бие хүний онол, байгууллагын сэтгэл судлалд хэрхэн тайлбар болох тухай авч үзье. Тухайлбал:

- Маслоугийн онол - Ажилтны урамшуулал, карьер төлөвлөлт
- Биг Файв - Ажилтны сонгон шалгаруулалт
- Фрейдийн онол - Далд сэдэл, сэтгэл зүйн саадыг таних
- Роттерийн онол - Ажилдаа эзэн болох мэдрэмж, хариуцлага
- Альдерфелдийн онол - Уян хатан хэрэгцээт бүтэцтэй мотивацийн загвар боловсруулах зэргээр ашиглагдаж болох юм.

Эдгээр онолын хандлагууд нь:

- Ажилтны зан төлөв, ажлын гүйцэтгэлийг оновчтой тайлбарлаж, удирдах,
- Сэтгэл ханамж, урамшууллын системийг оновчтой зохион байгуулах боломж олгох,
- Удирдлагын хэв маяг, хамт олны уур амьсгалыг зөв удирдан чиглүүлэхэд дэмжлэг болох ач холбогдолтой.

Ажилтны сэтгэл зүй нь хувь хүний хэрэгцээ, өөрийн үнэлэмж, хөгжлийн үе шаттай салшгүй холбоотой тул тэдгээрийг бие хүний онолоор тайлбарлан судлах нь шинжлэх ухаанч шийдэлд суурилсан хандлагыг бий болгодог. Сүүлийн жилүүдэд байгууллагын сэтгэл судлал нь хүний нөөцийн удирдлага, ажилтны сэтгэл ханамж, бүтээмж зэрэгт чиглэж байгаа олон судалгаа харуулж байна. Ялангуяа бие хүний онол нь хувь хүний зан төлөв, шийдвэр гаргах үйл явц, хамт олны харилцааг ойлгох, сайжруулахад чухал үүрэг гүйцэтгэж байгааг хэлэх хэрэгтэй.

Тиймээс түгээмэл хэрэглэдэг бие хүний онол, хандлагын талаар товч ойлголтыг дурдаж, тэдгээрийн тайлбарыг байгууллагын орчинд хэрхэн ашиглаж, практик хэрэглээ болгох үндэслэл, боломжийг авч үзье.

### **Маслоу: Хэрэгцээний онол**

Хүний зан төлөвийг хэрэгцээтэй нь холбон тайлбарладаг. Байгууллагын орчинд ажилтны урам зориг, бүтээмжийг нэмэгдүүлэх нөхцөл боломжид тайлбар хийж болох юм. Тухайлбал Маслоу хүний үйл ажиллагааны үндэс нь хэрэгцээтэй холбоотой төдийгүй эдгээр хэрэгцээнүүд шатлалтайгаар үүсч байдаг хэмээн үзсэн. (Maslow.A.H, 1943) Байгууллагад эдгээр хэрэгцээг хангаж чадахгүй нөхцөлд ажилтны стресс нэмэгдэж, бүтээмж буурдаг. Түүнчлэн ажилтны сэтгэл ханамжгүй байдал нь ихэвчлэн хэрэгцээний аль нэг шат хангагдаагүйгээс үүдэлтэй гэж үзэх нь бий.

- Аюулгүй байдал (ажлын байрны баталгаагүй байдал)
- Нийгмийн харьяалал (хамт олны таагүй харилцаа)
- Хүндлэл (өөрийн үнэлэмж, бусдад үнэлэгдэх хэрэгцээ)

Хэрэгцээний шатлал нь хангагдах байдлаар дараалан үүсэх ба физиологийн, аюулгүй байдлын, харьяалалын, хүндлэл хүлээх, өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ гэж нэрлэгддэг. Ажилтны хэрэгцээг хангах замаар сэтгэл ханамжийг дээшлүүлэх ба оновчтой арга замыг олох нь байгууллагын сэтгэл

судлаачийн анхаарах асуудал төдийгүй, ажилтны хэрэгцээний дутмаг байдлаас үүдэлтэй сэтгэл зүйн асуудал нь хамт олны дунд харьяалалгүй, тусгаарлагдсан мэдрэмжид хүргэж, сэтгэл зовнил, түгшүүрийг үүсдэг.

### **Фрейд: Психоаналитик онол**

Сэтгэц задлан шинжлэлийн онолд Ид, Эго, Супер-эго гэх гурван бүтцийг тайлбарладаг. Тус онол нь удирдлагын сэтгэл зүйн дүн шинжилгээ хийж, хүний зан төлөвийг ойлгоход дөхөм болдог. Фрейдийн онолоор хүний дотоод зөрчил нь ид (мэдрэхүй), эго (бодит байдал), супер эго (ёс суртахуун) хоорондын зөрчил юм. (Freud.S., 1923) Ажлын байрны дарамт, удирдлагатай зөрчилдөх, шийдвэр гаргах төвөгтэй байдал нь эдгээр гурван сэтгэц, зан чанарын хүчин зүйлтэй холбоотой. Тухайлбал:

- Дотоод зөрчил: Ид, эго, супер-эго хоорондын зөрчил ажилтны сэтгэл зүйг эмзэг болгож, шийдвэр гаргалтад нөлөөлдөг.
- Мэдрэхүй, дотоод хүслийн дарамт, хязгаарлалт нь сэтгэл гутрал, түгшүүр үүсгэж болзошгүй.

Тиймээс ид, эго, супер-эго гурвал нь дотоод зөрчил, шийдвэр гаргах хүндрэл, сэтгэл хөдлөлийн тэнцвэргүй байдалд тайлбар өгч байгааг харж болно. Ө.х ид, эго, супер эго хоорондын зөрчил нь Дотоод зөрчил, сэтгэл гутралын шалтгаан болж - Шийдвэр гаргалтын төвөгтэй байдал, сэтгэлзүйн стрессийг ойлгоход

тусалж - Ажлын байранд дотоод зөрчил үүсэх нь - “Хүсэл” болон “Ёс зүй” хоорондын зөрчилдөөний дүнд үүсдэг .

#### **Карл Рожерс: Хүн төвт хандлага**

Хүн бүр өөрийгөө хөгжүүлэх чадвартай бөгөөд орчин нь түүнийг дэмжих хэрэгтэй. (Rogers.C.R., 1951) Байгууллагад ажилтныг хүндэтгэх, сонсох, хөгжих орчинг бүрдүүлэхэд энэ онол нэн тустай. Ажилтны сэтгэл ханамж, урам зоригийг дэмжихийн тулд ажилтныг ойлгох, хүлээн зөвшөөрөх, өөрийгөө илэрхийлэх боломж олгох шаардлагатай. Рожерсийн онол нь хүнийг бүрэн утгаар нь хүндлэх зарчимд тулгуурладаг.

- Өөрийгөө илэрхийлэх, үг хэлэх, хүлээн зөвшөөрөгдөх боломжгүй бол ажилтны хандлага, илэрхийлэлд нь хаалт бий болдог.
- Хүлээн зөвшөөрөгдөхгүй орчинд бүтээлч байдал алдагдаж, итгэлцэл, урам зориг буурдаг.
- Хүний хэрэгцээг хүндэтгэж, сонсох, ойлгох орчин бүрдүүлэх нь стресс, зөрчлийг бууруулахад эерэг нөлөөтэй.

#### **Эриксон: Хүний хөгжлийн онол**

Хүний хөгжлийн сэтгэл зүйн үе шат бүрд тулгардаг сорилтууд ажил мэргэжлийн онцлог болон амьдралд хэрхэн нөлөөлж болохыг тайлбарлахад энэ онол тусална. Жишээ нь, “өөрийн үнэлэмж” буюу өөрийн чадамжид эргэлзэх асуудал нь байгууллагын үйл ажиллагаа,

ажилтны бүтээмжид шууд нөлөө үзүүлнэ.

- Хүний хөгжлийн явцад насны үечлэл бүрт тодорхойсэтгэл зүйн сорилттуулдаг. (Erikson.E.H., 1959)

- Ажил, хөдөлмөрийн үе шаттай уялдуулан ажилтны өөрийгөө үнэлэх, оршин тогтнох мэдрэмжийг дэмжих нь чухал.

Ажил, хөдөлмөрийн явцад ажилтны насны үе шатанд “Бүтээлч байдал - Үр дүнгүй байдал” гэсэн сэтгэл зүйн зөрчил илэрнэ. Хэрэв ажилтны бүтээлч байдал, оролцоо үнэлэгдэхгүй тохиолдолд “үгүйсгэх” сэтгэл зүйн хандлага давамгайлдаг.

#### **СУДАЛГААНЫ ХЭСЭГ БИЕ ХҮНИЙ ОНОЛ, ХЭРЭГЛЭЭ**

1. Хүний нөөцийн удирдлага - Ажилтны хэрэгцээ, үнэт зүйлсийг тодорхойлж, хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах.
2. Урам зориг ба сэтгэл ханамж - ажилтны урам зоригийг нэмэгдүүлэх, байгууллагын үнэлгээний системийг сайжруулах.
3. Манлайлал ба харилцаа - Рожерсийн онолоор манлайлагчийн үүргийг шинэ түвшинд авч үзэх. Сонсох чадвар, ил тод харилцаа нь ажилтны сэтгэл ханамжид шууд нөлөөлдөг байдлыг хүлээн зөвшөөрөх.
4. Урам зориг, сэдэл, тэмүүлэл буурах - Ажилтны урам зориг буурах нь хэрэгцээ хангагдаагүй, хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй, өсөлт хөгжлийн боломжгүй нөхцөлтэй

холбоотой. Маслоугийн онолоор тайлбарлагдана.

5. Стресс ба ажлын ачаалал - Ажлын хэт ачаалал, удирдлагын дарамт, үнэт зүйлс, ёс суртахууны ялгаа нь зовнил, дарамтыг бий болгодог. Фрейдийн онолоор тайлбарлана.

6. Харилцааны зөрчил - Байгууллагын харилцаа сөрөг байх нь хүлээн зөвшөөрөхгүй, сонсдоггүй соёлтой холбоотой. Рожерсийн хандлагаар л ажилтан өөрийгөө илэрхийлэх, үнэлэгдэх орчингүй бол сөрөг хандлага илрэх магадлал өндөр гэж үздэг.

7. Өөрийн үнэлгээ - Ажил мэргэжлийн өсөлт, хөгжил шат ахихгүй, бүтээмжээ үнэлүүлдэггүй үед ажилтны өөрийн үнэлэмж буурч, эргэлзээ үүсдэг. Эриксоны “үгүйсгэх болон хямрах” үе шатны сэтгэл зүйтэй нийцнэ.

Түүнчлэн:

- Хэрэгцээг мэдрэх ба хангах тогтолцоо
- Сэтгэлзүйн зөвлөгөө ба дэмжлэгийн тогтолцоо
- Манлайллын хэв маягийг өөрчлөх
- Эерэг харилцаа, соёлыг дэмжих бодлогод ашиглагдаж болно.

*Хүснэгт 1. Сэтгэл зүйн асуудал ба онолын тайлбар, хэрэглээ*

| Сэтгэл зүйн асуудал                                    | Онол, хандлага                                  | Онолын тайлбар, хэрэглээ  |
|--|---|---|
| Сэтгэл ханамжгүй байдал                                | Маслоу - хэрэгцээ хангагдаагүй                  | Хэрэгцээ хангах нөхцөл бүрдүүлэх (урамшуулал, дэмжлэг, хөгжлийн боломж)   |
| Стресс, дарамт шахалт, ажлын стресс                    | Фрейд - ид, эго, супер эго хооронд үүсэх зөрчил | Ажилтны дотоод сэтгэлзүйг ойлгох, сэтгэл зүйн зөвлөгөө өгөх, ажлын ачаалал тэнцвэржүүлэх                          |
| Өөрийн үнэлэмж буурах                                  | Эриксон   | Карьер хөгжлийн дэмжлэг, амжилтыг дэмжих тогтолцоо  |
| Харилцааны зөрчил, үл итгэлцэл                         | Рожерс - хүн төвт хандлага, хүндлэл дутагдах    | Эерэг хандлагын сургалт, харилцаа сайжруулах хөтөлбөр, сонсох ур чадварын сургалт, дэмжих, үнэлэх орчин бүрдүүлэх |
| Мэргэжил, ур чадварын өсөлт, хөгжлийн боломжгүй байдал | Эриксон - бүтээлч байдлын үнэлгээ хангалтгүй    | Хувь хүний карьер төлөвлөлт, өсөлтийн замнал бий болгох   |

**Бие хүний онолын практик туршлага**

Байгууллагын ажилтны сэтгэл зүйн асуудлуудыг тодорхойлж, дүн шинжилгээ хийж, сэтгэл судлалын ололт амжилт, онол, хандлагуудын хүрээнд асуудлыг шийдвэрлэх, арга хэмжээ, үйл ажиллагаа явуулсан туршлагууд олон байдаг. Тухайлбал:

- Сэтгэл ханамжийн судалгаа – ажилтны хэрэгцээг тодорхойлж, урамшуулал, ажлын нөхцөл бүрдүүлэх
- Зан төлөвийн үнэлгээ – удирдлага, багийн гишүүдийн зан авирыг онолын үүднээс

- тайлбарлан, зөрчлийг багасгах (Judge.T., 2021)
- Хүний нөөцийн сургалт, хөгжил – өөрийгөө хөгжүүлэх, үнэлэх боломжийг олгох, сургалтын систем нэвтрүүлэх
  - Эерэг харилцааны орчин бүрдүүлэх – Рожерсийн зарчмаар харилцан хүндлэлд суурилсан соёлыг бий болгох арга хэмжээнүүдийг зохион байгуулж, хэрэгжүүлдэг туршлагууд олон байна.

Ажилтны сэтгэл зүйн асуудалд дүн шинжилгээ хийж, шийдвэрлэсэн практик туршлага, зарим баримттай танилцаж.

### Практик - 1

“Х”-ХХК 120 ажилтантай, үйлчилгээний чиглэлээр Улаанбаатар хотод үйл ажиллагаа явуулдаг.

Илэрсэн сэтгэл зүйн асуудлууд:

- Ажилтнуудын 40 хувь нь ажлын байрандаасэтгэл ханамжгүйбайгааг илэрхийлсэн
- Стрессийн түвшинөндөр (ерөнхий ачаалал, харилцааны зөрчил)
- Ажилтнуудын 1/4 ньажлаа орхих талаар бодож байсан
- Шинэ ажилтнууд дасан зохицоходхүндрэлтэй.(МСЗХ, 2022)

Ашигласан онол, хандлагууд ба хэрэгжүүлсэн арга хэмжээнүүд:

Маслоу-Хэрэгцээний онол

- Ажилтнуудын хэрэгцээ хангагдаагүй (урамшуулал, хүлээн зөвшөөрөлт бага, харьяалал мэдрэгдэхгүй)

- Хэрэгжүүлсэн арга, хэмжээ “Хүндлэлийн өдрүүд” зохион байгуулж, шилдэг ажилтнуудаа олон нийтэд зарлах
- Багаар ажиллах соёлыг хөгжүүлж, баг дотроо харилцан хүлээн зөвшөөрөлт бий болгох
- Хувь хүний хэрэгцээнд тулгуурласан карьер төлөвлөлт нэвтрүүлэх

Рожерсийн Хүн төвт хандлага

- Ажилтнууд удирдлагадаа асуудлаа хэлж чаддаггүй, шүүмжлэлд өртөхөөс айдаг
- Хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ - Удирдлагад “сонсох ур чадварын” сургалт явуулсан
- Сэтгэл зүйн дэмжлэг үзүүлэххаалттай ярилцлагын цагнэвтрүүлсэн
- Хамт олны харилцааг сайжруулахэмпати төвт дасгал сургуулилт хийсэн

Фрейдийн онолын дагуу дотоод зөрчлийг бууруулах

- Зарим ажилтны гүйцэтгэл буурах, мэдэгдэхүйц урамгүй байдал
- Хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ - Сэтгэлзүйн зөвлөгөө өгөх үйлчилгээтэй хамтран ажиллах
- Уян хатан ажиллах цагийн хуваарь, стресс бууруулах хөтөлбөр
- Ажлын байрны зохион байгуулалтыг хувь хүний онцлогт тохируулах

Үйл ажиллагааны үр дүнгийн байдал:

*Хүснэгт 2. Онолын хандлага ашигласан үйл ажиллагааны үр дүн-1*

| Үзүүлэлт                               | Өмнөх байдал      | 3 сарын дараах үр дүн |
|--|-------------------|-----------------------|
| Сэтгэл ханамжийн төвшин                | 60%               | 82%                   |
| Стрессийн төвшин (асуулгын үр дүнгээр) | 75/100            | 48/100                |
| Ажлаа орхих бодолтой ажилтан           | 27%               | 10%                   |
| Харилцааны зөрчил                      | 30 тохиолдол /сар | 10 тохиолдол /сар     |

**Практик - 2**

Судалгааны байгууллагын товч танилцуулга: Байгууллага: “Х” ХХК  
Салбар: Харилцаа холбоо, үйлчилгээ

Ажилтнуудын тоо: 85

Судалгаанд хамрагдсан хүмүүс: 40 ажилтан

Илэрсэн сэтгэл зүйн асуудлууд:

- Сэтгэл ханамжгүй байдал - “Хийж буй зүйлээ үнэлэхгүй байна”

- Стресс ба ядаргаа - “Тасралтгүй ядарсан мэдрэмж”, “ажлын дарамт”

- Өөрийгөө үнэлэх сул байдал - “Би энэ албан тушаалд тохирохгүй байх”

- Харилцааны зөрчил - Удирдлага – ажилтан, багийн дунд үл ойлголцол

- Хөгжлийн зогсонги байдал - “Ажил маань нэг хэвийн болсон, урагшлахгүй байна”. (МССХ, 2023)

Онолын үндэслэл, тайлбарласан туршлага:

Маслоугийн Хэрэгцээний онол

- Тайлбар: Хэрэгцээ шат шаттайгаар хангагдаж байж хүн сэтгэл хангалуун, бүтээлч байж чадна. (Maslow.A.H., 1943)

- Туршлага: Ажилтнуудын дундхүлээн зөвшөөрөгдөх ба өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ хангагдаагүйгээс үл итгэлцэл, бүтээмж буурсан байв.

Арга хэмжээ:

- Сарын шилдэг ажилтныг зарлаж, танилцуулсан  
- Дотоод сүлжээгээр ажилтны санаачлагыг нийтэд түгээх  
- Өөрийн санааг чөлөөтэй илэрхийлэх “Ил тод саналын хайрцаг” нэвтрүүлсэн

Рожерсийн Хүн төвт хандлага

- Тайлбар: Хүн бусдад бүрэн хүлээн зөвшөөрөгдөж, шүүмжлэлгүйгээр харилцах орчинд өөрийгөө хөгжүүлж чаддаг. (Rogers.C.R., Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory, 1951)

- Туршлага: Ажилтнууд удирдлагын зүгээс шүүмжлэлд их өртөж байснаас “өөрийгөө хаах”, “бие хамгаалах хандлага” давамгайлж байв.

Арга хэмжээ:

- Удирдах албан тушаалтнуудад “сонсох ур чадвар”-ын сургалт

- “1:1 ярилцлага” – ажлын бус сэдвээр ярих нээлттэй цаг

- Хамт олны дунд харилцан ойлголцлыг хөгжүүлэх багц дасгалууд

Эриксоны Хүний хөгжлийн онол

- Тайлбар: Нас насны үед хүн тодорхой сэтгэл зүйн сорилттой

нүүр тулдаг. Насанд хүрэгчийн шатандбүтээлч байдал болон хямралын байдалгэсэн сорилт давамгайлна. (Erikson.E.H., Identity and the life cycle, 1959)

- Туршлага:30 - 45 насны ажилтнууд дунд "өөрийгөө хэрэггүй мэт мэдрэх", "ахиж хөгжихгүй байгаа мэт мэдрэмж" давамгайлж байв.

Арга хэмжээ:

- Ажил мэргэжлийн хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулсан
- Шинэ төсөл, шинэ санаачлагад оролцох боломж олгосон
- Ажилтны давуу талд тулгуурландээш дэвших гарцнээсэн

Үйл ажиллагааны үр дүнгийн байдал: 3 сарын турш хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний дараа дараах өөрчлөлт гарсан.

*Хүснэгт 3. Онолын хандлага ашигласан үйл ажиллагааны үр дүн-2*

| Үзүүлэлт                                    | Өмнө   | Дараа  |
|---|--------|--------|
| Сэтгэл ханамж өндөртэй ажилтны хувь         | 45%    | 78%    |
| Ажлын стрессийн оноо (асуулгаар)            | 70/100 | 48/100 |
| Харилцааны зөрчил тохиолдол (сард дунджаар) | 15     | 4      |
| Ажилдаа идэвхтэй оролцогчид                 | 50%    | 82%    |

### **ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ**

Байгууллагуудад сэтгэл зүйн асуудлууд өргөн хүрээтэй, нийтлэг байгаа бөгөөд бие хүний онолын тайлбарыг ашигласнаар байгууллагын орчинд дараах чухал эерэг өөрчлөлтүүд гарч байгааг харуулж байна.

- Ажилтны сэтгэл ханамж, бүтээмж, байгууллагад үлдэх хандлага нэмэгдсэн.
- Харилцаа сайжирч, багийн итгэлцэл, хамтын ажиллагаа гүнзгийрсэн.
- Сэтгэл зүйн дэмжлэг, карьер өсөлт, хүний хөгжил бодитой дэмжигдсэн.

Түүнчлэн Маслоу, Фрейд, Эриксон, Рожерс зэрэг сэтгэл судлалын сонгодог онолчдын хандлагуудыг ашиглан байгууллагын сэтгэл зүй, ажилтны сэтгэл ханамж, стресс, урам зориг зэрэг хүчин зүйлсийг судалж, тайбарлалаа. Үүнд:

1. Маслоугийн онолоор авч үзэхэд, олон ажилтны хувьд суурь хэрэгцээнүүд (аюулгүй байдал, орлого, амьдралын баталгаа) хангагдаагүй хэвээр байгаа нь тэдний дараагийн шатны хэрэгцээ болох хүндлэл, өөрийгөө илэрхийлэх түвшинд хүрэхэд саад болж байна. Үүнээс шалтгаалан сэтгэл ханамж буурч, ажлын бүтээмжинд сөрөг нөлөө үзүүлж байна.

2. Фрейдийн онолоор авч үзвэл зарим ажилтнууд сэтгэл зүйн дарамтад орсон, дарга болон хамт олонтойгоо харилцах харилцаа тааруу, зөрчил, бухимдалтай байгаа нь илэрсэн. Эдгээр нь тэдний "ид", "эго", "суперэго"-ийн зөрчилдөөнтэй холбоотой байж болохыг харуулж байна.

3. Рожерсийн өөрийн үнэлэмж, хүлээн зөвшөөрүүлэх хэрэгцээ нь ажлын орчинд хангагдаагүй тул ажилтнуудын сэтгэл ханамж

буурах, байгууллагадаа итгэх итгэл сулрах, ажлаас гарах байдал ажиглагдаж байна.

4. Эриксоны онолын үүднээс авч үзэхэд ажилтнуудын хөгжлийн тодорхой үе шатанд тохирсон дэмжлэг, хөгжлийн боломжууд хангалтгүй байгаа нь тэдний мэргэжлийн тогтвортой байдал, нийгмийн хариуцлагыг мэдрэх байдалд сөргөөр нөлөөлж байна.

Дээрх онолуудад тулгуурлан хийсэн судалгаа нь байгууллагад ажиллагсдын сэтгэл зүйн байдал, ажилдаа хандах хандлага, ажлын орчны сэтгэл зүйн хүчин зүйлсийг гүнзгийрүүлэн судлахад чухал ач холбогдолтой байлаа. Судалгааны үр дүнг байгууллагын удирдлагын арга барилд тусган хэрэгжүүлснээр ажилтны сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлж, ажлын бүтээмжийг сайжруулах бүрэн боломжтой.

### **ДҮГНЭЛТ**

Байгууллагын сэтгэл зүй нь ажилтны сэтгэл ханамж, бүтээмж, хамт олны уур амьсгал, удирдлагын хэв маяг зэрэг олон хүчин зүйлсийг судалдаг. Энэ хүрээнд бие хүний онолууд нь хувь хүний сэтгэл зүйн хэрэгцээ, зан төлөв, үнэт зүйлсийг тайлбарлахад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Тухайлбал:

- Ажилтны сэтгэл зүйн асуудлыг зөвхөн гадаад нөхцлөөр тайлбарлах боломжгүй.
- Хувь хүний дотоод хэрэгцээ, хөгжлийн үе шат, сэтгэцийн бүтэц зэрэг нь шууд хамааралтай.

Маслоу, Рожерс, Фрейд, Эриксон нарын онолын агуулгаас:

- Дотоод зөрчлийг таних
- Өөрийгөө үнэлэх, хүлээн зөвшөөрөгдөх асуудлыг ойлгох
- Өсөлт, хөгжлийн сорилтыг тодорхойлох боломж олгодог талуудыг олж харж болно.

Бие хүний онолуудын онцлог, ач холбогдол нь:

- Зөвхөн сэтгэл зүйн хүрээнд хязгаарлагдахгүй.
- Байгууллагын хөгжил, удирдлагын шийдвэр гаргалт, хүний нөөцийн бодлого, хамт олны харилцаа зэрэгт хүчтэй нөлөө үзүүлдэг.

Бие хүний онолуудыг оновчтой ашигласнаар:

- Бүтээмж нэмэгдэнэ
- Сэтгэл ханамж дээшилнэ
- Ажилтны тогтвортой байдал сайжирна.

Байгууллагын сэтгэл судлалд бие хүний онолуудыг ашиглан сэтгэл зүйн асуудлыг шийдвэрлэх нь:

- Илүү үр дүнтэй, оновчтой баг бүрдүүлэх
- Эерэг уур амьсгал бий болгох
- Ажилтны урам зориг, сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх
- Ажилтны хэрэгцээ, хандлага, сэтгэл хөдлөлийг ойлгох
- Хүний нөөцийн бодлого, ажлын орчны зохион байгуулалт, сэтгэл зүйн дэмжлэг оновчтой болох
- Байгууллагын сэтгэл зүйн орчинд эерэг хандлага төлөвших

- Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, удирдлагын арга барил, стресс менежмент, багаар ажиллах чадварыг хөгжүүлэхэд Үр дүнтэй, бодит боломжуудыг бий болгодог.

Тиймээс энэ нь тогтвортой, шинжлэх ухаанч арга зам төдийгүй, байгууллагын үйл ажиллагаанд бодит хэрэглээ болгох нь сэтгэл зүйн асуудлын мөн чанар, шалтгааныг таньж мэдэх, тодорхойлох, шийдвэр гаргалт илүү үр дүнтэй болох, байгууллага хөгжлийн шинэ шатанд гарах онолын үндсэн нөхцөл болно.

## НОМ ЗҮЙ

1. Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation. Psychological Review*, 50(4), 370–396.
2. Freud, S. (1961). *The ego and the id* (J. Strachey, Trans.). W. W. Norton & Company. (Original work published 1923)
3. Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Houghton Mifflin
4. Erikson, E. H. (1959). *Identity and the life cycle*. International Universities Press.
5. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson
6. Robbins, S. & Judge, T. (2021). *Organizational Behavior*.
7. Монголын сэтгэл зүйчдийн холбоо. (2022). *Ажлын байрны сэтгэл зүйн орчин судалгаа*.
8. Монголын Сэтгэл Судлалын Холбоо (2023). *Ажилтны сэтгэл зүйн судалгаа*.