

# БАЙГУУЛЛАГЫН СОЁЛД ХАМТ ОЛНЫ СЭТГЭЛ ЗҮЙ НӨЛӨӨЛӨХ НЬ

Г. Нямсүрэн<sup>1</sup>, Б. Алтанзул<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Хөөдөө аж ахуйн их сургууль. Эдийн засаг, бизнесийн сургууль

<sup>2</sup>Монгол улсын эрдмийн их сургууль

nyamsuren\_g@muls.edu.mn

**Хураангуй:** Байгууллага нь үйл ажиллагааны хэлбэр, ажиллаж буй зах зээлийн хэмжээнээс үл хамааран нийтлэг соёл, үнэт зүйл бүрэлдэн тогтож, тухайн байгууллагын хөгжлийн гол тулгуур болдог. Тиймээс ч агуулгын хувьд өргөн хүрээтэй, нарийн төвөгтэй асуудал бөгөөд удирдлагуудын зүгээс өндөр ур чадвар шаарддаг. Өнөөдөр манайд олон байгууллагууд хөл дээрээ зогсож, тогтвортой ажиллаж эхэлсэн боловч цаашнд улам бүр хөгжиж, өрсөлдөх чадвараа дээшлүүлэхийн тулд байгууллагын соёлд хамт олны сэтгэл зүйн нөлөөллийн асуудлыг анхаарах хэрэгтэй байна. Байгууллагын соёл хүмүүсийн сэтгэл зүйлд үйлчилдэг хийсвэр ойлголт бөгөөд соёлыг бүрдүүлж, байгууллагын доторх хамт олны янз бүрийн үзэл бодлыг нэгтгэж байдаг хүчин зүйл юм. Тиймээс ч байгууллагын үйл ажиллагаанд хамт олны сэтгэл зүй нөлөөлөх шаардлагыг харгалзан онол арга зүйд тулгуурлан байгууллагын дотоод харилцаанд дүн шинжилгээ хийсэн. Байгууллагын соёлд хамт олны сэтгэл зүйг нөлөө нь тухайн байгууллагын удирдлага, зохион байгуулалт, үйл ажиллагааг сайжруулж, өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлж, тогтвортой хөгжлийг хангана.

**Түлхүүр үгс:** Байгууллагын соёл, хандлага, хамт олон, сэтгэл зүй

## УДИРТГАЛ ХЭСЭГ

Байгууллагын соёл нь агуулгын хувьд өөрөө их өргөн хүрээтэй, энэ талаарх судалгаа шинжилгээ нь байгууллагууд дээр янз бүрээр хийгдсэн байдаг. Хүмүүсийн ажиллах сонирхол нь техник төхөөрөмж, материаллаг байдлаас гадна байгууллагын соёл, үнэт зүйлээс ихээхэн шалтгаалдаг талаар Эдгар Шейн, Джоан Мартин зэрэг судлаачдын бүтээлүүд, мөн Ц.Цолмон, П.Увш, Д.Доржжав, Д.Болормаа, Б.Хэрлэн, Б.Батсайхан, М.Дэлгэржав зэрэг эрдэмтэн, судлаачид менежмент, зан үйлийн хүрээнд хамт олны уур амьсгал, соёлыг судалсан байдаг. Байгууллагын соёлын талаарх онолын гурван гол хандлага байдаг (Г.Цэрэн.Г, Гантуяа.Л, 2008). Үүнд: бэлэг тэмдгийн хандлага, танин мэдэхүйн хандлага, системийн хандлага багтдаг.

Джоан Мартин (1999) бид ямарваа байгууллагатай харьцах үед хүмүүсийнх нь хувцаслах өвөрмөц маяг, тэнд юу болдог тухай найз нөхдийн яриа, ажлын тогтсон дүрэм журам, бүгдээрээ мөрддөг зан үйлийн хэм хэмжээ, уламжлал, үүрэг даалгавар, цалин хөлсний систем, өвөрмөц үг хэллэг, хошин яриа зэрэгтэй учирдаг. Энэ бүгд бол байгууллагын

соёлын бүрэлдэхүүн хэсэг бөгөөд түүний илрэл юм гэжээ . Джоан Мартини тодорхойлолтоос байгууллагын соёл бол бусдаас өвөрмөц харагдаж үзэгдэх дүр төрх юм.

Байгууллагын соёлыг бодит байдал ба сэтгэл зүйн орчин гэсэн хоёр талаас авч үзэх нь бий. Бодит байдалд байгууллагын бүтэц, хэмжээ, удирдлагын хэв маяг, байгууллагын зорилго гэх мэтийг хамааруулан авч үздэг. Сэтгэл зүйн орчинд сэтгэгдэл, ажилчид нь байгууллагынхаа талаар ямар бодол сэтгэгдэлтэй явдаг, түүний төлөвшил зэргийг хамруулан авч үздэг.

## **ОНОЛ, АРГА ЗҮЙН ХЭСЭГ**

Байгууллагын соёлын талаар олон тодорхойлолт байдаг. Жишээ нь: Байгууллагын бүх гишүүдийн нийтлэг үзэл баримтлал, үнэт зүйлсийн тогтолцоог соёл гэнэ, Ажиллагсдын сэтгэл зүй, үзэл суртлаар удирдах гол эх үүсвэр нь байгууллагын соёл байдаг гэх мэт тодорхойлолт байдаг. Соёл бол байгууллага үүссэн цагаас бүрэлдэн, үеэс үед дамжин бэхжих туршлага юм хэмээн тодорхойлсон (Эдгар Шейн, 2008).

Байгууллагын соёл гэдэг нь тухайн байгууллагын бусдаас ялгарах онцлог, байгууллага доторх гишүүдийн янз бүрийн үзэл бодлыг нэгтгэж байдаг хүчин зүйл юм . Байгууллагын соёлыг тухайн байгууллагын удирдагч тодорхойлж гаргах ба хамт олон түүнийг хэрэгжүүлдэг.

Байгууллагын соёлын талаар яригдахад байгууллага дахь хамт олны сэтгэл зүйн төлөвшил, харилцаа хандлагыг зайлшгүй судлах шаардлага гарна . Хамт олны сэтгэл зүй гэдэг нь гишүүдийн хэрэгцээ, ашиг сонирхол, үзэл бодол, итгэл үнэмшил, байр суурь, сэтгэл хөдлөл, харилцаа зэргийг багтаасан цэгцтэй ойлголтыг хэлнэ.

## **СУДАЛГААНЫ ХЭСЭГ**

Байгууллагын соёлд хамт олны сэтгэл зүйн нөлөөг тодорхойлохдоо ажиглалт, асуулга, ярилцлагын аргачлалыг ашиглалаа. Дээрх гурван аргуудын туслажтайгаар байгууллагын соёл, хамт олны сэтгэл зүйн нөлөөг судлах бегеед арга тус бүрийн давуу болон сул талуудыг харилцан хамааралтай нэг нь нөгөөгийн давуу, сул тал болохоор хослуулан хэрэглээ. Ерөнхийд нь судалгааны үндсэн аргуудаас байгууллагын соёл, хамт олны сэтгэл зүйн нөлөөг санал асуулга, ярилцлагын аргыг хослуулан хэрэгжүүлэх нь илүү үр дүнтэй гэж үзэн сонголоо. Ингэхдээ “Хеделмерийн хамт олны нийгэм сэтгэл зүйн уур амьсгалыг судлах түргэвчилсэн аргачлал”-ыг ашиглаа. Энэхүү аргачлал нь хамт олны сэтгэл ханамжийн түвшинг тодорхойлох бегеед сэтгэл зүйг

(К),үйл ажиллагандаа (01),харилцаа хандлагадаа (02) хэр сэтгэл хангалуун байна гэсэн 3 үзүүлэлтийг агуулна . Сэтгэл ханамжийн түвшинг гаргаснаар түүгээр дамжуулан хамт олны нийгэм сэтгэл зүйг тодорхойлох боломжтой гэж үзлээ .

## ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ

Байгууллагын соёлын талаар яригдахад байгууллага дахь хамт олны сэтгэл зүйн төлөвшил, харилцаа хандлагыг зайлшгүй судлах шаардлага гарна . Хамт олны сэтгэл зүй гэдэг нь гишүүдийн хэрэгцээ, ашиг сонирхол, үзэл бодол, итгэл үнэмшил, байр суурь, сэтгэл хөдлөл, харилцаа зэргийг багтаасан цэгцтэй ойлголтыг хэлнэ. Хамт олны сэтгэл зүйг бүтцийн хувьд: бүлгийн өөрийн ухамсар, сэтгэл зүйн харилцаа, нийгэм сэтгэл зүйн явц гэсэн гурван үндсэн хэсэгт хуваан авч үзнэ. Бүлгийн ухамсар нь бүлгийн сэтгэл зүйн цөм болох бөгөөд тогтсон хандлага итгэл үнэмшил, уламжлал, үнэлэмж, баримжаалал зэргийг хамааруулна. Сэтгэл зүйн харилцаа гэдэг нь хамт олны харилцан үнэлгээ, танин мэдэхүйн үр дүн юм. Өөрөөр хэлбэл тэдний сэтгэл хөдлөл, мэдрэмжийн харилцан нөлөөллийг хамааруулж авч үздэг.

Байгууллагын соёлд хамт олны сэтгэл зүйн нөлөө нь тухайн байгууллага тогтвортой ажиллаж, цаашид улам хөгжиж, өрсөлдөх чадвараа дээшлүүлэхэд чухал ач холбогдолтой.

Э.Мэйо хамт олон гэдэг бол өөрийн микро ертөнц бөгөөд дараах зүйлүүдийг анхаарах хэрэгтэй гэжээ. Үүнд:

1. Хөдөлмөрийн бүтээмжийг дээшлүүлэхэд хамт олны хоорондын харилцаа хандлага, хамт олон болон удирдлагын хоорондын харилцаа чухал хүчин зүйл болно.
2. Хамт олон нь өөрсдийн гишүүдийн хэрэгцээг хангах, хөдөлмөрийн нормыг дээшлүүлэхээс тэднийг хамгаалах үүргийг гүйцэтгэнэ.

Судалгаагаар сэтгэл ханамжийн түвшинг гаргаснаар, хамт олны нийгэм сэтгэл зүйг тодорхойлох боломжтой гэж таамаг дэвшүүлсэн. Судалгаанд Сүхбаатар дүүргийн 1, 2-р хэлтсийн цагдаагийн алба хаагч 100 хүн хамрагдсан бөгөөд 20 эмэгтэй, 80 эрэгтэй оролцсон. Насны байдлаар авч үзвэл нийт ажилчдын: 50 хувь нь хориос хорин таван насны залуучууд, 42 хувь нь 26-35 насныхан, 5 хувь нь 36-45 насныхан байна.

Судалгааны асуулгаас онцлоод үзвэл: Танай байгууллагын дэвшүүлэн ажиллаж буй зорилт танд ямар санагддаг вэ? Гэсэн асуултанд 86 % дэмжиж ажилладаг, 14% нь зарим зүйлийг эргэж харах шаардлагатай санагддаг гэж хариулсан байна. Судалгаанаас харахад ихэнх нь дэмжиж ажилладаг гэсэн ч 14 хувьтай харилцан ярилцаж зорилтоо тайлбарлан таниулан ойлгуулах хэрэгтэй гэдэг нь харагдаж байна.

Байгууллагын бодлого шийдвэрийг хамтран ажиллагсад тань яаж хүлээн авдаг вэ? гэсэн асуултанд 77% нь дэмжиж хүлээн авдаг, 14% нь зарим зүйлд шүүмжлэлтэй ханддаг, 9% нь мэдэхгүй гэж хариулсан байна. Дээрхи хариултаас үзэхэд ихэнх хувь нь шийдвэрийг хүлээн авдаг гэсэн ч 9% нь мэдэхгүй гэж хариулт байгаа нь шинэ ажилчидын дунд мэдээлэл гүйцэт хүрдэггүй байгаа, удирдлагын арга, харилцааны хэлбэр дутмаг байгаа нь харагдаж байна.

Танай байгууллагын соёл аль түвшинд байдаг вэ? гэсэн асуулгад 19% нь өндөр, 74% нь дунд, 7% нь муу гэсэн хариулт өгсөн. Эндээс харахад байгууллагын соёл сул байгаа нь харагдаж байгаа бөгөөд ялангуяа удирдлагын зүгээс байгууллагын соёлыг шинэ залуу ажилчидад танилцуулж төлөвшүүлэх, хамт олны сэтгэл зүй, онцлогийг илтгэсэн сургалт, хэлэлцүүлэг хийж, үйл ажиллагаа, бодлого шийдвэрийг тайлбарлах, хөдөлмөрийн үр дүнг үнэлэхдээ бусдад үлгэр дууриал болох сайн жишиг тогтоож харуулах гэх мэт.

Хамт олныхоо дотоод уур амьсгалд хэр сэтгэл ханамжтай байдаг талаар 63% нь маш их, 21% нь дунд зэрэг, 16% нь огт үгүй гэсэн хариулсан нь ажлын байрны дотоод орчин нөхцөлийг сайжруулах, хамт олны хоорондын холбоог сайжруулах зэрэг олон ажлыг хийх хэрэгтэй нь харагдаж байна.

Байгууллага хамт олны сэтгэл зүйг тодорхойлох түргэвчилсэн аргаар 1-10 гэсэн оноогоор дараахи шинжээр тодорхойлсон.

*Хүснэгт 1. Өөрийн үнэлгээний түргэвчилсэн арга*

|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------------|
| Нөхөрсөг         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   | 9 | 10 | Нөхөрсөг бус        |
| Ажилсаг          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Ажилсаг бус         |
| Санаачлагатай    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Санаачлагатай       |
| Анхааралтай      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Анхааралгүй         |
| Эвсэг            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Ганцаардмал         |
| Эрч хүчтэй       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Сул дорой           |
| Ажиллахыг хүсдэг | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Ажиллахыг хүсдэггүй |
| Хөгжилтэй        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Уйтгартай           |
| Хөдөлгөөнтэй     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Хөшүүн              |
| Идэвхтэй         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Идэвхгүй            |

Боловсруулалт:

Хариулт оноо: 1-3 дээгүүр

4-6 дундуур

7-10 доогуур

Шинжүүд: Сэтгэл зүй- 1, 5, 8

Үйл ажиллагаа- 2, 3, 4, 7

## Харилцаа хандлага- 6, 9, 10

Судалгааны үр дүнг тооцоолохдоо шинжүүдэд хамаарч байгааг үзүүлэлтийг нэмээд, дунджаар гаргахад доорх хувь үзүүлэлт гарч байна.

*Хүснэгт 2. Өөрийн үнэлгээний дүн*

| № | К-Сэтгэл зүй |      |     | 01-Үйл ажиллагаа |      |    | 02-Харилцаа хандлага |      |     |
|---|--------------|------|-----|------------------|------|----|----------------------|------|-----|
|   | 1            | 2    | 3   | 1                | 2    | 3  | 1                    | 2    | 3   |
| 1 | 43.3         | 52.1 | 4.6 | 43.3             | 45.6 | 11 | 66.1                 | 33.3 | 0.6 |

Дээрхи үнэлгээний дүнгээс харахад К-сэтгэл зүй 52.1-ээр дунд зэрэг, 01-үйл ажиллагаандаа хандах сэтгэл ханамж 45.6 –р дунд зэрэг, харин 02-харилцаа хандлага 66.1 –р сэтгэл хангалуун гэсэн үзүүлэлтэй байна.

Ажиглалтын аргаар хийсэн судалгаагаар: удирдлагын хоорондын харилцааны суваг урт буюу шууд харилцаа байхгүй, босоо харилцаатай, ажилчид шийдвэр гаргах түвшний удирдлагатай шууд харилцаагүй, ажилтнуудын санаа бодлыг судлах, зөвлөлдөх байдал дутмаг байлаа.

Судалгааны үзүүлэлтээс дүгнэвэл хамт олны сэтгэл зүй харилцан адилгүй байгаа нь хувь гишүүнийг хүртэж хүлээн зөвшөөрөх, нөгөө талаасаа гишүүнээс хамт олондоо хандах хандлагатай холбоотой ирээдүйд илүү сайжруулах шаардлагатай нь сэтгэл ханамж дундуур үзүүлэлтээс харагдаж байна. Хамт олны сэтгэл зүйд гишүүдийн үзэл бодлын нэгдэл, харилцаа хандлагын хөгжил, нэгдэл нягтрал, хэрэгцээ сонирхол, сэтгэл зүйн тохироо зэрэг олон асуудлууд хөндөгдөх бөгөөд удирдлагын үйл ажиллагааны арга барил, гишүүдийн тоо тэдгээрийн хоорондын харилцаа, хөдөлмөрийн хуваарилалт, шатлан захирах ёс, зохион байгуулалт зэрэг үйл ажиллагаа нөлөөлдөг. Хамт олны сэтгэл зүй нь хөдөлмөрийн бүтээмж төдийгүй боловсон хүчний тогтворгүй байдал, тогтвортой байдал, удирдагчийн хэв маягийн бүтээлч чанар, мөн сэтгэцийн эрүүл мэнд, бие хүний нийгмийн идэвхитэй байдал, урам зориг зэрэгт чухал хүчин зүйл болно.

## ДҮГНЭЛТ

1. Байгууллагын соёл гэдэг нь тухайн байгууллагын бусдаас ялгарах онцлог имидж, байгууллагын доторх гишүүдийн янз бүрийн үзэл бодлыг нэгтгэж, хамт олны сэтгэл зүй, үзэл суртлаар удирдах юм. Өөрөөр хэлбэл гадаад, дотоод хүчин зүйлийн нөлөөнд байгууллагын соёлоо нийцүүлэн шинэчилж, стратегийн тодорхой алсын харааг томъёолж, юунд хүрэх гэж тэмүүлэж байгаагаа хамт олондоо ойлгуулан, хүрэх гэж буй соёлын загвараа боловсруулж, хамт олноо сэдэлжүүлж албан ёсны найрсаг харилцааг бүрдүүлэн ажиллах нь чухал юм. Удирдлага хамт олны харилцан ойлголцол, хамтын ажиллагаа, асуудлыг олон талаас нь шүүн тунгааж

хэлэлцэх, хамтын шийдвэр гаргах соёл ямар ч байгууллагад онцгой үнэ цэнэтэй.

2. Хамт олны сэтгэл зүйг тодорхойлох нэг гол үзүүлэлт нь нэгдэл нягтрал юм. Өөрөөр хэлбэл “бид” гэсэн мэдрэмж ойлголттой байх явдал. Хамтран ажиллах чадвар, гишүүн нэг бүр чөлөөтэй төлөвших нөхцөл бүрдэх эсэх нь удирдагч тухайн хамт олонтой хэрхэн ажиллаж, хамт олноо хэрхэн бүрдүүлж байгаагаас шалтгаалах юм. Энэ байдал нь хариуцлага, нэгдэл нягтрал, зохион байгуулалт, ил тод тодорхой байдал, мэдээллээр хангагдсан зэрэг нийгэм сэтгэл зүйн ухагдахуунаар тодорхойлогдох юм. Үүний тул хамт олны сэтгэл зүйг зөв төлөвшүүлэх нь чухал юм.

### **НОМ ЗҮЙ**

[1] Доржжав.Д., Сонгодог жишээн дээр удирдахууд суралцах нь. Улаанбаатар: 2013.

[2] Цэрэн.Г, Гантуяа.Л., Байгууллагын зан төлөв. Улаанбаатар: 2008 он.

[3] Болормаа.Д., Байгууллагын зохион байгуулаль зан төлөв. Улаанбаатар: 1998 он.

[4] Бартанбаатар.Д., Байгууллагын соёл. Улаанбаатар: 2016 он.

[5] Eric.G. Flamholtz and Yvonne Randle. Corporate Culture. 2011.

[6] Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство. 2008.

[7] <https://www.researchgate.net>