

# **НИЙГМИЙН СЭТГЭЛ СУДЛАЛ-БОЛОВСРОЛ СУДЛАЛ**

## **АЖИЛ ҮҮРГИЙН ДАРАМТ, АЖИЛЧДЫН СЭТГЭЛ ХАНАМЖИД НӨЛӨӨЛӨХ ХАМААРЛЫН СУДАЛГАА**

*Ц. Энхчимэг  
Доктор (Ph.D)*

*Шинжлэх ухаан, технологийн их сургууль  
Бизнесийн удирдлага, хүмүүнлэгийн сургууль*

*enkhchimeg2002@must.edu.mn*

**Хураангуй:** *Байгууллага, компани оршин тогтнох, үйл ажиллагаагаа явуулах ашиг орлого олох гол хүчин зүйл, нөөц нь ажилчид байдаг. Тухайн гол нөөцөө байнга хөгжүүлж ажиллах эрч хүчийг бий болгож, сэтгэл ханамжтай байлгах нь байгууллага зорилгодоо хүрэх гол суурь болж өгдөг. Энэхүү судалгааны гол зорилго нь ажилчдын сэтгэл ханамжид нөлөөлж буй гол хүчин зүйлсийг судалж ажилчдын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх боломж арга замыг тодорхойлоход оршино.*

*Энэхүү дүн шинжилгээг IBM SPSS Statistics 20 програмын тусламжтайгаар хийсэн. Энэхүү судалгааныхаа асуулгыг Витафит группын 158-н ажилтныг хамруулан авлаа. Судалгаанд оролцогчдын сэтгэл ханамжийн түвшин бага байгаа нь хувь хүний хүчин зүйлтэй хамааралтай байгаа нь харагдаж байна. Нас, хүйс, гэрлэлтийн байдал, ажилласан жил, гэр бүлийн хүний хөдөлмөр эрхлэлтийн байдал зэрэгтэй холбоо хамаарал байна. Ажилчдын сэтгэл ханамжид нөлөөлж буй хүчин зүйлс нь HPWP буюу байгууллагаас ажилчидруугаа чиглэсэн бодлого үйл ажиллагаа, ажил үүргийн дарамт, хандлага зэрэг байна. Тиймээс тухайн байгууллага ажилчдынхаа сэтгэл ханамжийг өндөр байлгахын тулд ажилчидруугаа чиглэсэн бодлого үйл ажиллагааг үр дүнтэй явуулсанаар ажил үүргийн дарамтыг багасаж, ажилдаа хандах хандлага нэмэгдсэнээр ажилчдын сэтгэл ханамж өндөр байна гэж үзэж байна.*

**Түлхүүр үгс:** *Ажилчдын сэтгэл ханамж; Хандлага; Ажил үүргийн дарамт*

### **УДИРТГАЛ**

Орчин үед хүний нөөцийн менежментийн хүрээнд ажиллагчдын сэтгэл ханамжийг олон талаас нь судалж, нөлөөлж буй хүчин зүйлүүдийг тодорхойлж, шаардлагатай эн тэргүүний хэрэгцээг хангаж өгснөөр байгууллага богино хугацаанд ихийг бүтээх боломжтой гэж үзсээр байгаа юм . Ажилчдын сэтгэл ханамжийн талаар судлахын тулд хандлагын талаарх ойлголтыг бас судлах нь зүйтэй. Учир нь ажлын үр дүнгээс шалтгаалан үүсэх сэтгэл хөдлөлийн ханамжтай ба ханамжгүй байдлыг сэтгэл ханамж гэж ойлгож болно . Өөрөөр хэлбэл ажилдаа хандах хандлагын нийлбэр цогц юм.

Хувь хүний ажилд хандах хандлага нь байгууллагын амжилтанд нөлөөлөх хүчин зүйлийн нэг бөгөөд хувь хүн ажилдаа хэрхэн хандаж байгаагаас шалтгаалж байгууллагын амжилттай ажиллах эсэх нь тодорхой болдог.


Ажилчдын сэтгэл ханамжийн талаарх маш олон судалгааны ажлууд хийгдсэн байдаг. 1971 онд Харвардын Их Сургуулийн сэтгэл судлалын профессор Richard Hackman компанийн ашиг орлого, ажилчдын сэтгэл ханамжийн хамаарлын талаар, 2002 онд Режент Бизнесийн Их Сургуулийн доктор профессор, Kim W G and Brymer R A (2009) нар хувь хүний хүчин зүйл, гадаад орчны хүчин зүйл сэтгэл ханамжид нөлөөлдөг талаар тодорхойлсон байдаг. [12]; [8]

Ashraf Shikdar and Bilman Das (2003) ажилчдын ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээнд сайжруулалтыг тогтмол хийх тэдний сэтгэл ханамжинд нөлөөлдөг тухай, Edward E. Lawler Richard J. Hackman (1971) компанийн ашиг орлого, ажилчдын сэтгэл ханамжийн хоорондох хамраалын талаар, Vandenberg R J and Lance E (1992) ажилчдын сэтгэл ханамжинд нөлөөлж буй хүчин зүйлийн талаарх судалгаа зэрэг маш олон судалгааны ажлууд хийгдсэн байдаг. [3]; [5]; [13]

Хэдийгээр ажилчдын сэтгэл ханамж, ажил үүргийн дарамтын тухай асуудал нь эрдэмтэн судлаачдын байнга авч хэлэлцдэг сэдэв боловч сэтгэл ханамжид нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн хоорондын хамаарлыг судалж байгаа нь шинэлэг санаа юм.

### Сэтгэл ханамжийн талаарх загвар, олон улсын туршлага

*Герцбергийн сэтгэл ханамжийн загвар. Хүснэгт 1*

Эрүүл ахуйн хүчин зүйл		Идэвхижүүлэгч хүчин зүйл
Сэтгэлийн таагүй байдлыг бий болгоход нөлөөлж байгаа ажлын орчин нөхцөлтэй холбоотой хүчин зүйл		Сэтгэл ханамжийг бий болгож байгаа ажлын агуулгатай холбоотой хүчин зүйлсийг идэвхижүүлэгч хүчин зүйл
Компанийн бодлого		Ажлын амжилт
Удирдлага		Хүлээн зөвшөөрөгдөх
Дарга, хамтран ажиллагч, захиргаандаа байгаа хүмүүстэй харьцах харьцаа		Ажил хэргийн болон бүтээлийн талаар өсөн хөгжих боломж
Ажлын нөхцөл		Өндөр хариуцлага хүлээж ажиллах
Цалин		Ахиц дэвшил
Нийгмийн байдал		Албан тушаал ахих
Ажлын аюулгүй байдал		

Эрүүл ахуйн хүчин зүйлс таатайгаар бүрдснээр ажиллагчдад сэтгэл ханамж, идэвхи зүтгэлийг бий болгохгүй. Харин энэ нь цаашид өөдрөг сэтгэгдэлтэй ажиллах гарааны нөхцөл болж өгдөг. Идэвхижүүлэх аливаа арга хэмжээг үр дүнд хүргэх таатай суурь бүрдлээ гэж үзэж болно. Идэвхижүүлэгч хүчин зүйлс хичээл, зүтгэл, мэрийлтийг бий болгодог гэж Герцберг үзсэн.[1]

**Гадаад орны туршилага:**

*A.Avi-Tech компаний туршилага:*

1981 онд Сингапурт байгуулагдсан. 2008 оны Сингапурын чанарын шагналаар шагнагдсан. Нийт 362 ажиллагчидтай. Электроникийн үйлчилгээ, тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэдэг. A.Avi-Tech компани нь хүний нөөцийн төлөвлөгөөнд ажиллагчдын сэтгэл ханамжийг сайжруулах үзүүлэлтийг багтаадаг. [2] (Хүснэгт 2)

**Avi-Tech компанийн хүний нөөцийн төлөвлөгөө**

Хүснэгт 2

№	Хүний нөөцийн төлөвлөгөө	Хэрэгжүүлэх үйл явц	Хэрэгжүүлэлт	Оролцоо
<b>1</b>	Ажиллагчдын сонгон шалгаруулалт	Ажилд авах үйл явц	Хүний нөөцийн менежер зөв ажилд зөв хүн авахад чиглэнэ	Бүх түвшний менежерүүд
<b>2, Ажиллагчдын хөгжил</b>				
<b>A</b>	Гүйцэтгэлийн үнэлгээ, карьер хөгжил, төлөвлөлт, ажлаа шинээр төлөвлөх	Гүйцэтгэлийн үнэлгээнд суурилсан үнэлэлт	Хүний нөөцийн менежер ажиллагчдын ажлын гүйцэтгэлийг дүгнэнэ	Бүх түвшний менежерүүд
<b>Б</b>	Боловсрол болон сургалт	Жил бүр сургалтын хэрэгцээг тодорхойлж сургалтын төлөвлөгөөг сайжруулах	Хүний нөөцийн менежерүүд сургалтын төлөвлөгөө гаргана	Бүх түвшний менежерүүд
<b>В</b>	Ажиллагчдын оролцоо	Компанийн зорилгын дагуу ажилчин бүрийн хариуцлагыг ухамсарлуулах, багаар ажиллуулах	Багаар ажилласанаар үүссэн асуудлыг шийдвэрлэх боломж олгоно	Ажиллагчид
<b>3</b>	Ажиллагчдын бүрэн эрх	Ажиллагчдын эрх мэдлийн систем	Дээд түвшний менежерүүд үйл ажиллагааг захирах эрх олгох	Дээд түвшний менежерүүд
<b>4</b>	Бусдад хүлээн зөвшөөрөгдөх болон шагнал	Албан тушаал дэвших болон шагналын сайжруулсан систем	Албан тушаал ахиж дэвших, шагнал нь ажилчидад амжилт гаргахад ихээхэн нөлөөлнө	Бүх түвшний менежерүүд

*Эх үүсвэр: 2008 Singapore Quality Award Winner Application Report Executive Summary*

Ажиллагчид нь байгууллагын шавхагдашгүй нөөц юм. Бидний хүлээн зөвшөөрсөн энэхүү үнэт зүйл нь ажиллагчдын сэтгэл ханамж, эрүүл мэндийн байдлаар чадвар эзэмших, мэдлэг туршлага зэргийг илэрхийлж болно. Энэ нь эдийн засгийн хувьд чухал ач холбогдолтой.

Хэрэглэгчдийн сэтгэл ханамж ажиллагчдын сэтгэл ханамжаас ихээхэн хамаардаг учир тэдний оролцоог нэмэгдүүлэхийн тулд нөлөөлж буй механизмуудыг хэрэгжүүлэн ажилладаг.

## СУДАЛГААНЫ ХЭСЭГ

Ажилчдын сэтгэл ханамж нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн хамаарлын судалгаа (*Vitafit group*). Ажилчдын сэтгэл ханамжид ямар хүчин зүйлс нөлөөлж байгааг энэхүү судалгаагаараа гаргахыг зорилоо.

1-р хэсэг нь HPWP-ийн / байгууллагын үр ашгийг нэмэгдүүлэхэд ажилтныг удирдах/ тухай 18 асуултаас бүрдсэн ба хүний нөөцийн менежерүүдээс авсан бөгөөд 1-7 хүртэлх хариулттай байсан.

2-р хэсгийн 18 үзүүлэлтийн тусламжтайгаар өөриймсөг байдлыг судлах боломжтой. Ажилчдын өөриймсөг байдлыг судлахын тулд ажиллах орчны талаар, удирдлагын талаар, удирдах ажилтан болон хамт олны харилцааны талаар, ажлын байрны аюулгүй байдал болон ажил мэргэжлийн хөгжиж дэвших боломжийн талаар үзүүлэлт зэргээр судласан. Ажлын байран дах дарамтыг илрүүлэх асуулгыг 1993 онд Papeek анх боловсруулсан байна. Энэхүү асуулга нь 11 үзүүлэлттэй. 3-р хэсэгт.[10]

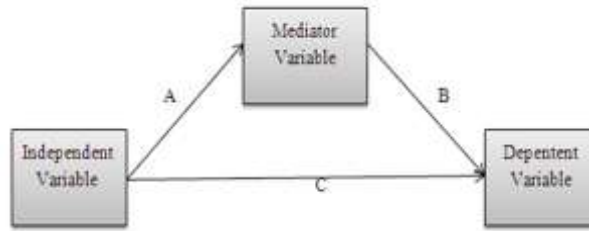
4-р хэсэгт Ажилчдын ажлын байран дах сэтгэл ханамжийн түвшинг 13 үзүүлэлтээр 1-7 хүртэлх оноогоор дүгнэсэн. Ажилчдын ажилдаа хандах байдлыг 9 үзүүлэлтээр 1-7 хүртэлх оноогоор дүгнэсэн.

Энэхүү дүн шинжилгээг Baron and Kenny (1986) гаргасан механизмийн тусламжтайгаар хийсэн. Тэд зуучлалын шинжилгээний 3 нөхцөлийг тодорхойлсон:[4]

1. Бие даасан болон зуучлагч хувьсагч нь хоорондоо ихээхэн хамааралтай байх ёстой. 2. Бие даасан болон хараат хувьсагч нь ихээхэн хамааралтай байх ёстой. 3. Зуучлах хувьсагчийн эхлэл хэсэгт дурьдсанчлан, бие даасан хувьсагчийн нөлөө хамаарах хувьсагч дээр нэлээн буурна. Энэхүү гурван нөхцөл нь тус гурван харилцааг тус тусад нь харгалзан үзэхийг шаарддаг.

Энэхүү дүн шинжилгээг IBM SPSS Statistics 20 програмын тусламжтайгаар хийсэн. Энэхүү судалгааныхаа асуулгыг Витафит группын 158-н ажилтныг хамруулан авлаа.

Хамаарах, үл хамаарах хувьсагчын хоорондын зүй тогтлыг онолын түвшинд батлахын тулд Медиантинг эффект (Mediating effect) загварыг батлах ёстой болно. Энэ загвар нь үл хамаарах хувьсагч ба хамаарах хувьсагчын хоорондын мөн чанарыг нарийвчлан тодорхойлоход оршдог.



Зураг 1. Медиатинг эффектцийн загвар

Загварыг бодох аргачлал:

Baron, Kenny (1986) нарын боловсруулсан 3 шатлалт регрессийн шинжилгээ хийнэ. [4]

Хүснэгт 3

№	Бодолтын шатлал	Функц	Тайлбар
1	$A \rightarrow C$	$Y = \beta_{10} + \beta_{11}X + \Sigma_1$	Хамаарах хувьсагч үл хамаарах хувьсагчид нөлөөлөх нөлөөлөл (регресс). Өөрөөр хэлбэл хамаарах хувьсагчийн өөрчлөлт утга үл хамааран хэрхэн нөлөөлөхийг авч үзнэ.
2	$A \rightarrow B$	$Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \Sigma_1$	Үл хамааран хувьсагч Медиатор хувьсагчид нөлөөлөх нөлөөлөл (регресс).
3	$AB \rightarrow C$	$Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}X + \Sigma_1$	Хамаарах хувьсагч нь Медиатор, үл хамааран хувьсагчид нөлөөлж буй нөлөөлөл (регресс).

Бид дараах таамаглалуудыг шалгах болно. Үүнд:

H1-HPWP нь Ажил үүргийн дарамтанд эерэгээр нөлөөлнө

H2-Ажил үүргийн дарамт нь хандлагад сөргөөр нөлөөлдөг

H3-Ажил үүргийн дарамт нь ажилчдын өөриймсөг байдалд сөргөөр нөлөөлдөг

H4-Хандлага нь өөриймсөг байдалд нөлөөлдөг

H5-Өөриймсөг байдал нь сэтгэл ханамжид эерэгээр нөлөөлдөг

H6-Хандлага нь сэтгэл ханамжид эерэгээр нөлөөлдөг

Дэвшүүлсэн таамаглалуудаа нэгтгэн загварт оруулбал:

Судалгааны ажлын загвар



Зураг 2. Таамаглалын загвар

Хувьсагчид	Дундаж	Стандарт хазайлт	N	Cronbach's Alpha
HPWPs боломжит түвшин	5	1,26	158	0,77
Өөриймсөг байдал	3,65	1,45	158	0,87
Ажилдаа сэтгэл ханамжтай байдал	4,246	1,55	158	0,92
Байгууллагын ажил үүргийн дарамт	2,63	1,52	158	0,74
Ажилдаа хандах хандлага	3,32	1,72	158	0,76

Хувьсагчийн дундаж болон стандарт хазайлтыг заасан. Түүвэрлэлтийн зохистой, хүчинтэй, хэвийн болон найдвартай байдал нь санал асуулгаар батлагдсан. Талбарт харуулснаар Cronbach's Альфа-н хэмжээ 0.7-с илүү байгаа нь найдвартай байдлыг харуулж байна. Стандарт хазайлтын хэмжээнээс харахад түүвэр судалгаанд оролцогчдын үзэл ихээхэн төстэй байгаа нь харагдаж байна.

**HPWP-байгууллагаас явуулж буй бодлого үйл ажиллагаа болон байгууллагын ажил үүргийн дарамт, ажилчдын өөриймсөг байдал хоорондын нөлөөлөл**

Хүснэгт 2.2.17 нь байгууллагын ажил үүргийн дарамт болон HPWPs-ийн хоорондын боломжит байдал, ажилчдын оролцоо зэргийг харуулсан байна. Эхлээд нэг шулуун дээрх олон байрлалыг шалгана. Hair *et al* (2010) нэг шулуун дээрх олон байрлал үүсэх асуудлаас зайлсхийхийн тулд хамгийн оновчтой байж болох хэмжээ нь 0.10-с дээш байх ёстой гэж үзсэн.[5] Энэхүү судалгаа нь нэг шулуун дээр олон байрлал үүсэх ямар ч асуудал байхгүй гэсэн үр дүнтэй гарсан. HPWPs-ийн боломжит байдал нь ажилчдын ажил үүргийн дарамтыг багасгахад ихээхэн хувь нэмэр ( $\beta > 0$ ) ( $t$ -value, sig.  $< 0.05$ ) оруулж байгааг харх боломжтой. [6]

Хувьсагч	Стандарт коэффициент	$t$ -утга	Sig	Байж болох хэмжээ	R <sup>2</sup> -утга	F-утга	Sig
HPWPs→EE	0,054	5,684	0,032	0,780	0,5674	70,35	0,019
HPWPs→ORS	-1,365	3,058	0,001	1,297	0,4421	40,87	0,011
ORS→EE	-0,025	7,982	0,004	0,534	0,3621	65,24	0,007

Гэвч хүний нөөцийн практик дах гүйцэтгэлийн боломжит байдал нь сөрөг ( $\beta < 0$ ) хэдий ч ажлын байран дах ажил үүргийн дарамттай ихээхэн холбоотой ( $t$ -value, sig.  $< 0.05$ ) гарч байна. Байгууллагын ажил үүргийн стресс болон ажилчдын оролцоо хоорондын хамаарал нь сөрөг ( $\beta < 0$ ) боловч

ихээхэн(t-value, sig. <0.05) хамааралтай гэж гарч байна. Тиймээс энд Baron and Kenny (1986) –ийн эхний хоёр нөхцөл биелэллээ олсон байна. HPWP буюу байгууллагын үр ашгийг нэмэгдүүлэхэд ажилтануудыг хэрхэн удирдаж байгаа нь ажил үүргийн дарамттай ихээхэн нөлөөтэй (t-value, sig. <0.05) гарч байна. [4]

Хүснэгт : Регрессийн үр дүнгийн шинжилгээ

Хүснэгт 6

Хувьсагч	Стандарт коэффициент	t-утга	Sig	Tolerance	R2-утга	F-утга
<b>ORS→TREND</b>	0,305	4,007	0,000	1,000	0,68	16,055
<b>ORS→EE</b>	0.181	2,296	0,023	1,000	0,26	5,273
<b>TREND→EE</b>	0.156	1,969	0,051	1,000	0,38	3,876
<b>EE→JS</b>	-0.072	-0.896	0.372	1,000	-0.001	0.803
<b>TREND→JS</b>	-0.205	-0.262	0.10	1,000	0.36	6.864

Регрессийн үр дүн нь байгууллагын ажил үүргийн дарамт болон хандлагын хоорондын боломжит байдал, ажилчдын оролцоо, хандлага болон өөриймсөг байдал, сэтгэл ханамжийн хоорондын нөлөөллийг харуулсан байна. Эхлээд нэг шулуун дээрх олон байрлалыг шалгана. Hair *et al* (2010) нэг шулуун дээрх олон байрлал үүсэх асуудлаас зайлсхийхийн тулд хамгийн оновчтой байж болох хэмжээ нь 0.10-с дээш байх ёстой гэж үзсэн. [6]

Энэхүү судалгаа нь нэг шулуун дээр олон байрлал үүсэх ямар ч асуудал байхгүй гэсэн үр дүнтэй гарсан. Ажил үүргийн дарамт нь хандлагад нөлөөлдөг, мөн өөриймөг байдалд нөлөөлдөг буюу ажил үүргийн дарамт их байх тусам хандлага, өөриймсөг байдал муу байна. Иймээс ажил үүргийн дарамт бага байвал хандлага, өөриймөг байдал эерэг байна. Мөн хандлага нь өөриймөг байдалд нөлөөлдөг байна. Өөриймөг байдал нь сэтгэл ханамжид нөлөөлдөггүй гэж гарсан байна. Харин хандлага эерэг сайн байвал сэтгэл ханамж өндөр ( $\beta > 0$ ) (t-value, sig. <0.05) байгааг харах боломжтой.

Таамаглалын үр дүнгийн хураангуй

Хүснэгт 7 Таамаглалын шинжилгээний үр дүн

Д/д	Таамаглал	Үр дүн
1.	H1-HPWP нь Ажил үүргийн дарамтанд эерэгээр нөлөөлнө. Хүчтэй хамааралтай.	Батлагдсан
2.	H2-Ажил үүргийн дарамт нь хандлагад сөргөөр нөлөөлдөг Хүчтэй хамааралтай.	Батлагдсан
3.	H3-Ажил үүргийн дарамт нь ажилчдын өөриймсөг байдалд сөргөөр нөлөөлдөг.	Батлагдсан
4.	H4-Хандлага нь өөриймсөг байдалд нөлөөлдөг	Батлагдаагүй

5.	Н5-Өөриймсөг байдал нь сэтгэл ханамжид эерэгээр нөлөөлдөг.	Батлагдаагүй
6.	Н6-Хандлага нь сэтгэл ханамжид эерэгээр нөлөөлдөг	Батлагдсан

## ДУГНЭЛТ

Байгууллага, компани оршин тогтнох, үйл ажиллагаагаа явуулах ашиг орлого олох гол хүчин зүйл, нөөц нь ажилчид байдаг. Тухайн гол нөөцөө байнга хөгжүүлж ажиллах эрч хүчийг бий болгож, сэтгэл ханамжтай байлгах нь байгууллага зорилгодоо хүрэх гол суурь болж өгдөг.

Судалгаанаас үзэхэд сэтгэл ханамжид сөргөөр нөлөөлж буй хүчин зүйл нь байгууллагын ажилчидруугаа чиглэсэн бодлого үйл ажиллагаа, ажил үүргийн дарамт, хандлага зэрэг байгаа нь харагдаж байна. Ажилчдын хандлага муу, ажил үүргийн дарамттай байгаа нь сэтгэл ханамж муу байгаатай хамааралтай байна.

*Ажиллагчид ажилдаа сэтгэл ханамжтай ажилласнаар дараах үр дүнд хүрнэ. Үүнд:*

- Хөдөлмөрийн бүтээмж нэмэгдэх улмаар зорилго, зорилтуудаа биелүүлэх
- Ажлын гүйцэтгэл сайжирч, байгууллагын ашиг нэмэгдэх
- Ажиллагчдын ажилдаа хандах хандлага өөрчлөгдөн хөдөлмөрлөх хүсэл сонирхолтой болж улмаар тогтвортой суурьшилтай ажиллах
- Байгууллагын ирээдүйн төлөө санаа тавих хүмүүсийн тоо нэмэгдэж шинэ санаа санаачлага гаргах
- Аливаа өөрчлөлт шинэчлэлтийг дэмжих, хүлээн авах

*Ажиллагчдын ажлын сэтгэл ханамж муу байснаар дараах үр дагавар бий болно. Үүнд:*

- Ажиллагчдын зүгээс гомдол санал ихээр ирэх
- Шалтгаангүйгээр ажил таслах, дүрэм журам зөрчих
- Ажилтнуудын шилжих хөдөлгөөн нэмэгдэх
- Ажлын гүйцэтгэл муудах
- Бараа үйлчилгээний чанар муудах
- Хөдөлмөрийн бүтээмж буурч улмаар байгууллагын ашиг буурах зэрэг үр дүнгүүд илэрдэг.

Тиймээс тухайн байгууллага ажилчдынхаа сэтгэл ханамжийг өндөр байлгахын тулд ажилчидруугаа чиглэсэн бодлого үйл ажиллагааг үр дүнтэй явуулсанаар ажил үүргийн дарамтыг багасаж, ажилдаа хандах хандлага нэмэгдсэнээр ажилчдын сэтгэл ханамж өндөр байж байгууллага зорилгодоо хүрэх нөхцөл бүрдэх юм.

### **НОМ ЗҮЙ:**

- [1] Хэрлэн.Б, Уви.Ш, “Байгууллагын зан төлөв”, УБ..2011
- [2] Ларри Стаут.,” Хүний нөөцийн удирдлага”. УБ.. 2009
- [3] Ashraf Shikdar and Bilman Das (2003) *A strategy for improving worker satisfaction and job attitudes in a repetitive industrial task: application of production standards and performance feedback*
- [4] Baron R M and Kenny D A (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- [5] Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). *Employee reactions to job characteristics*. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286
- [6] Hair J, Black W C, Babin B J and Anderson R E (2010), *Multivariate Analysis*, 7th Edition, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey.
- [7] Keith Davis and J.W.Newstrom (1989) *Human Behavior at Work-Organizational Behavior*, New York; McGraw-Hill
- [8] Kim W G and Brymer R A (2009), “The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 1020-1026.
- [9] Masroor A M and Fakir M J (2009), “Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses”, *Business Intelligence Journal*, January, pp. 123-137
- [10] Pareek U (1993), *Making Organizational Roles Effective*, Tata McGraw Hill, New Delhi.
- [11] Richard L.Daft, Raymond A.Noel, “Organizational behavior”, 2001
- [12] Richard Hackman *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances - The Five Keys to Successful Teams*, 2002
- [13] Vandenberg R J and Lance E (1992), “Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 153-168.