

# **НИЙГМИЙН ИННОВАЦИ**

## **АЖИЛ АМЬДРАЛЫН БАЛАНС, АЖИЛТНЫ ЭНГЕЙЖМЕНТЭД НӨЛӨӨЛЖ БУЙ НӨЛӨӨЛЛИЙН СУДАЛГАА**

*Ц. Энхчимэг*  
*Доктор ( Ph.D)*

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

*enkhchimeg2002@must.edu.mn*

**Хураангуй:** Байгууллагын ажилтаны ажилдаа сэтгэл ханамжтай ажиллах нь олон хүчин зүйлээс шалтгаалдаг. Тэр дундаа ажил амьдралын балансыг зохицуулах гэдэг ойлголт гарч ирж байна. Манай судалгаанд дээрх онолын үндэслэлээс байгууллагын ажилчидын энгейжмент, сэтгэл ханамж, хандлагад, ажилтаны ажил амьдралын баланс, удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар нь харилцан нөлөөлдөг болохыг үндэслэн энэхүү судалгааг хийлээ.

Сэтгэл хөдлөлөө хэрхэн хянаж удирдах хийгээд энэхүү сэтгэл хөдлөлөө барьж хяналт тавих чадварыг удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадварт хамааруулан ойлгож болно (Goleman, 1995).

Удирдлагын энэхүү сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвараас шалтгаалан ажилтанын энгейжментэд нөлөөлдөг болохыг энэхүү судалгаагаар харуулахыг зорьлоо.

Судалгааны арга зүйн хувьд шинжилгээг Baron and Kenny (1986) гаргасан Mediating effect –ийг тооцон гаргалаа, Field (2000) судалгаагаарх хувьсагчийн дундаж болон стандарт хазайлтыг, Cronbach's Альфа-н хэмжээ 0.7-с илүү байгаа нь найдвартай байдлыг шалгаж регрессийн шинжилгээг хийж шалгалаа.

Энэхүү дүн шинжилгээг IBM SPSS Statistics 20 програмын тусламжтайгаар хийсэн. Энэхүү судалгааныхаа асуулгыг “Говь” ХК-ний үйлдвэрийн болон борлуулалтын 249 ажилтануудыг хамруулан авлаа.

**Түлхүүр үгс:** Удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар (emotional leadership), энгейжмент (engagement), ажил амьдралын баланс (Work-Life Balance-WLB), ухаалаг байдал (intelligence), өөртөө итгэлтэй байдал (self-confidence), зоримог байдал (determination), шулуун шударга байдал (integrity), хүнтэй нийцтэй байдал (sociability)

### **УДИРТГАЛ**

21-р зуунд хүний нөөцийн менежментэд ажиллагчдын энгейжментийг тодорхойлдог олон онол судалгаанууд гарсан байдаг.

Байгууллагын ажилчид нь энгейжменттэй байхад байгууллагын удирдлага, нөгөө талаас хувь хүний ажил амьдралаа зохицуулах чадвар ихээхэн хамааралтай гэж үзэж байна. Тиймээс эмэгтэйчүүд нийгэмд тодорхой байр суурь эзэлж эрчимжихийн хэрээр гэр бүл, хүүхэд, амьдралын хүрээг хамарсан өргөн сэвийг хамарч ажил, амьдралын балансыг зохицуулах хувь хүн талаасаа, байгууллага талаасаа гэр бүлийн хүчин зүйлсийг харгалзан үзэж ажил үүргийн хуваарийг гаргах нь чухал болж байна (Wallen, 2002).

Marks & MacDermid (1996) судалгаанд ажил амьдрал дээр хоорондоо өөр өөр үүргийг гүйцэтгэж амьдрах процессоос ажил амьдралын үүрэг (ажилтан, эцэг эх, асран хамгаалагч, иргэн, би) гэдэг ойлголтыг мөн гаргаж ирсэн.

Тиймээс байгууллагад энгейжменттэй ажилтанг бий болгож төвөлшүүлэхэд, удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар, ажилчидтай хэрхэн харьцах, нийгэмд хэрхэн нэр хүндтэй байх, ямар арга барилаар удирдаж байна мөн өгсөн үүрэг даалгавар нь ажил амьдралыг нь бодолцож өгч байгаа гэдэгт ажилчид итгэл үнэмшилтэй байх нь чухлаар тавигдаж байна. Ажилтаны энгейжментэд удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар, ажилтаны ажил амьдралын балансыг харгалзах нь чухал юм.

## **ОНОЛЫН ТОЙМ СУДАЛГАА**

Ажил амьдралын баланс гэдэг ухагдахуун Dubin (1956)-ын судалгаанд суурийг нь тавьсан гэж хэлж болно. Судалгаагаанд хамрагдагсдын 10 хувь нь ажлын хамаарал бүхий харилцаа, 90 хувь нь хувийн харилцаан дээр үүссэн харилцаа бөгөөд хүмүүсийн хоорондын харилцаа нь чухал гэдгийг харуулсан байдаг. 1972 онд олон улсын Хөдөлмөрийн харилцааны хурал дээр (International Laborrelations Conference) ажил амьдралын баланс гэдэг ойлголтыг танилцуулж, General Motors компанид анх QWL (Quality of Work Life) хөтөлбөрийг нэвтрүүлсэн байдаг. Ажил амьдралын баланс гэдэг ойлголтыг анх Хойд европоос гаралтай гэж үздэг бөгөөд анх АНУ-д 1986 оноос эхэлж ярьж эхэлсэн байдаг.

Эмэгтэйчүүд нийгэмд тодорхой байр суурь эзэлж эрчимжихийн хэрээр гэр бүл, хүүхэд, амьдралын хүрээг хамарсан өргөн сэвдийг хамрах болсон (Wallen, 2002).

Marks & MacDermid (1996) нарын судалгаанд ажил амьдрал дээр хоорондоо өөр өөр үүргийг гүйцэтгэж амьдрах процессоос ажил амьдралын үүрэг (Ажилтан, эцэг эх, асран хамгаалагч, иргэн, би) гэдэг ойлголтыг мөн гаргаж ирсэн.

Becker & Moen (1999) нарын судалгаанаас хүн өөрийнхөө чухал гэж бодсон зүйлдээ цаг инергийг зарцууладаг бөгөөд эсрэгээр чухал биш гэж үзсэн зүйлдээ эдгээрийг зарцуулдаггүй байна.

Greenhaus & Collins & Shaw(2003) нар нь ажил болон ажлаас бусад харилцаанд цагийн баланс, сэтгэлзүйн байдал, таагүй байдал, сэтгэл ханамжийн баланс гэдэг ухангдахуунуудыг авч үзсэн байдаг.

Freidman (2005) нь ажлаас үүдсэн сөрөг хандлага нь гэр бүл болон амьдралд нөлөөлдөг болохыг судлаад зогсохгүй, ажлаас үүдсэн стресс нь хувь хүний амьдралд ч нөлөөлөх хүчин зүйл болдог болохыг харуулсан байдаг.

Beauregard & Henry (2008) нарын судалгаагаар ажил амьдралд нөлөөлөх хүчин зүйл нь байгууллагын соёл, байгууллагын дэмжлэг, улс орны нөхцөл байдлаас шалтгаалан өөрчлөгддөг болохыг харуулсан байдаг.

Самсунгийн судалгааны хүрээлэнгээс хийсэн судалгаанаас харахад ажлын байран дээр хамгийн чухал хүчин зүйлсийг асуухад цалин, тогтмол ажилтай байх (ажлаас гарах гэсэн айдасгүй ажиллах), карьер дэвших зэрэг нь чухал болохыг харуулсан байдаг. Тиймээс байгууллагын удирдлага ажилтандаа хэрхэн анхаарч, идэвхжүүлснээр ажилтаны хандлагад нөлөөлдөг болохыг харуулсан байдаг (Eisenberger, et al.,1986).

Манай судалгаанд дээрх онолын үндэслэлээс байгууллагын ажилчидын энгейжмент, сэтгэл ханамж, хандлагад, ажилтаны ажил амьдралын баланс, удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар нь харилцан нөлөөлдөг болохыг үндэслэн энэхүү судалгааг хийлээ.

Сэтгэл хөдлөлөө хэрхэн хянаж удирдах хийгээд энэхүү сэтгэл хөдлөлөө барьж хяналт тавих чадварыг удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадварт хамааруулан ойлгож болно (Goleman, 1995).

(Northouse 1997, 2004) уламжлалт манлайллын онолд удирдлагын 5 хүчин зүйлийг онцолсон байдаг.

Нэгдүгээрт: ухаалаг байдал (intelligence), хоёрдугаар: өөртөө итгэлтэй байдал (self-confidency), гуравдугаарт: зоримог байдал (determination), дөрөвдүгээрт: шулуун шудрага байдал (integrity), тавдугаарт: хүнтэй нийцтэй байдал (sociability) гэж 5 ангилж үзсэн. Сэтгэл хөдлөлөө удирдах нь ухаантай байхаас илүү чухал болохыг онцолсон байдаг. Мөн харьцаж буй хүнийгээ ойлгох, нээлттэйгээр шийдэр гаргах, бусадтай харилцаа сайн байх нь энэхүү сэтгэл хөдлөлөө удирдаж чаддаг байх нь манлайлагчид зайлшгүй байх чадвар юм.

Goleman (2002)-ны судалгаандаа энэхүү удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадварыг нэгдүгээр: өөрийгөө хэр үнэлж дүгнэдэг эсэх, хоёрдугаарт: өөрийн хувийн зохион байгуулалт, гуравдугаар: харилцаагаа хэрхэн санаж,

ойлгож байх, дөрөвдүгээрт: харилцаагаа удирдах чадвар зэргийг онцолсон байдаг.

## СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

Удирдлага ажилчидтайгаа харьцах харьцаа, өөрийгөө үнэлэх, бусдад хэрхэн сэтгэгдэл төрүүлэх нь ажилчидын энгейжментэд нөлөөлдөг байна. Иймээс дараахь байдлаар таамаглал дэвшүүлж баталлаа.



Зураг 1. Судалгааны загвар

Ажилтаны энгейжментэд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн шинжилгээг дараахь байдлаар боловсрууллаа.

### *Хүчин зүйлийн шинжилгээ (Factor analysis)*

1. **Энгэйжментийг** тодорхойлох (Saks 2006) 11 асуултаар, асуумж авсан бөгөөд хэмжилтүүдэд factor analysis хийж 4, 7, 8-р асуултуудыг хасаж үлдсэн 8 асуултыг ашигласан (Likert 7 шкал хэмжсэн).
2. **Удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар** (Daniel Goleman, 1995) 13 асуултаар, асуумж авсан бөгөөд хэмжилтүүдэд factor analysis хийж 13 асуултыг бүгдийг ашиглан боловсруулалт хийсэн. (Likert 7 шкал хэмжсэн)
3. **Ажил амьдралын баланс**: Lee Hae Jong 2012, Seo Ung-hwan 2014 оны асуулгыг үндэслэн нийт 12 асуулгаар судалгаа авсан болно. Эдгээрт ажлын зүгээс ажлын байран дээрх дэмжлэг, гэр бүлд үзүүлэх дэмжлэг, карьер ахих дэмжлэг зэрэг хүчин зүйлсийг агуулсан болно (Likert 7 шкал хэмжсэн)

## СУДАЛГААНЫ ХЭСЭГ

### **Ажилчдын энгейжментэд нөлөөлж буй хүчин зүйлийн судалгаа**

#### ***Судалгааны аргачлал:***

Ажилчдын энгейжментэд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн хамаарлыг шинжлэхийг зорилоо.

Энэхүү дүн шинжилгээг IBM SPSS Statistics 20 програмаар боловсруулсан бөгөөд судалгааныхаа асуулгыг “Говь” ХК-ний үйлдвэрийн болон борлуулалтын 249 ажилтануудыг хамруулан авлаа.

Нийт судалгаанд оролцогчдын энгэйжментийн түвшинг тодохойлох 11 асуултаар 1 – 7 хүртэлх оноогоор үнэлүүлж асуумж авсан бөгөөд хэмжилтүүдэд factor analysis хийж 4-р, 7-р болон 8-р асуултаудыг хасаж үлдсэн 8 асуултыг ашиглан энгэйжментийн түвшинг тодорхойлсон.

**Хүснэгт 1 Энгэйжмент**

	Тоо	Доод	Дээд	Дундаж
Энгэйжмент	249	1.38	7.00	5.98 ±0.97

Судалгаанд оролцогчдын энгэйжментийн түвшин нь хамгийн бага утга 1.38 оноогоор үнэлсэн бол хамгийн их утга 7 оноогоор үнэлж, дундажаар 5.98 оноогоор үнэлсэн байгаа нь ажилчид энгэйжменттэй байна гэж үзэж болохоор байна.

Энгэйжментийг тодорхойлох (Saks 2006) 11 асуултаар (Хавсралт-1) асуумж авсан бөгөөд хэмжилтүүдэд factor analysis хийж 4, 7, 8-р асуултаудыг хасаж үлдсэн 8 асуултыг ашигласан.

Ажил амьдралын баланс хүчин зүйлийг Lee Hae Jong 2012, Seo Ung-hwan 2014 -ний 12 асуултаар асуумж авсан бөгөөд хэмжилтүүдэд factor analysis хийж бүх асуултыг ашигласан болно. Эдгээрт ажлын зүгээс ажлын байран дээрх дэмжлэг, гэр бүлд үзүүлэх дэмжлэг, карьер ахих дэмжлэг зэрэг хүчин зүйлсийг агуулсан болно

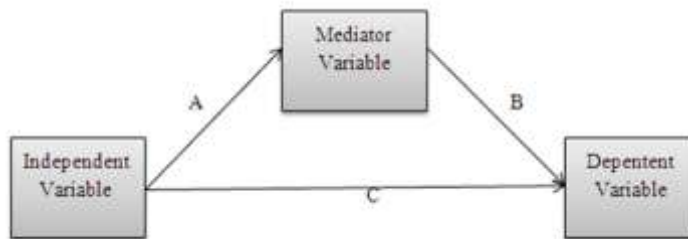
Удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар (Daniel Goleman, 1995) 13 асуултаар асуумж авсан бөгөөд хэмжилтүүдэд factor analysis хийж 13 асуултыг бүгдийг ашиглан боловсруулалт хийсэн.

***Таамаглал:***

*Ажил амьдралын баланс энгэйжментэд нөлөө үзүүлэхэд удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар зуучлалын нөлөө үзүүлнэ.*

Энэхүү дүн шинжилгээг Baron and Kenny (1986) гаргасан Mediating effect –ийг тооцон гаргалаа.[4]

Энэхүү дүн шинжилгээг IBM SPSS Statistics 20 програмаар 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 хувьсагчийн хоорондын нөлөөллийг тодорхойлдог.



Зураг 1. Медиатинг эффектцийн загвар

Загварыг бодох аргачлал:

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

Хүснэгт 3

№	Бодолтын шатлал	Функц	Тайлбар
1	A → 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 → B	$Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \Sigma_1$	Үл хамааран хувьсагч Медиатор хувьсагчид нөлөөлөх нөлөөлөл (регресс).
3	AB → C	$Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}X + \Sigma_1$	Хамаарах хувьсагч нь Медиатор, үл хамааран хувьсагчид нөлөөлж буй нөлөөлөл (регресс).

Хүснэгт 8 Регрессийн шинжилгээний үр дүн (ААБ, УСХУЧ → Энгэйжмент)

Алхам	Бие даасан хувьсагч	Хараат хувьсагч	$\beta$	$R^2$	F
1	Ажил амьдралын баланс (ААБ)	Удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар	.507***	.257	85.63***
2	Ажил амьдралын баланс (ААБ)	Энгэйжмент	.417***	.174	52.01***
3	Ажил амьдралын баланс (ААБ)	Удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар (УСХУЧ)	.223*** .382**	.282	48.34***

1-р алхам: Бие даасан хувьсагч болох ажил амьдралын баланс болон зуучлагч хувьсагч болох удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадварын хоорондын ач холбогдлыг шинжилэхэд  $\beta_1 = .507***$ ,  $R^2 = .257$ ,  $F = 85.63***$  буюу ач холбогдолтой байна.

2-р алхам: Ажил амьдралын баланс болон хараат хувьсагч болох ажилтаны энгэйжмент хоорондын хамаарлыг судлахад  $\beta_2=.417^{***}$ ,  $R^2=.174$ ,  $F=52.01^{***}$  буюу ач холбогдолтой байна.

3-р алхам: Ажил амьдралын баланс болон удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар хоёр нь ажилтны энгэйжментэд ач холбогдолтойгоор хамааралтай эсэхийг шалгахад  $\beta_3=.223^{***}$ ,  $\beta_4=.382^{***}$ ,  $R^2=.282$ ,  $F=48.34^{***}$  буюу ач холбогдолтой байна.

4-р алхам:  $\beta_2=.417 > \beta_3=.223$  байгаа нь удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар зуучлалын нөлөө үзүүлж байна гэж үзлээ.

Шинжилгээний үр дүн Baron and Kenny (1986) нарын 4 шалгуурыг хангаж байгаа тул ажил амьдралын баланс нь ажилтаны энгэйжментэд нөлөө үзүүлэхэд удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар нь зуучлалын нөлөө үзүүлнэ гэсэн таамаглал батлагдлаа.

Эндээс харахад энгэйжменттэй ажилтанг төлөвшүүлэхэд ажилтаны ажил амьдралын баланс эерэг нөлөөтэй боловч үүнд удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар нь мөн чухал нөлөөтэй байна.

Тиймээс ажилтаны талаас ажил амьдралын балансаа зөв зохицуулах нь чухал ч байгууллага талаас удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар нь ажилтаны энгэйжментэд эерэгээр нөлөөлдөг байна. Ажилтанаа удирдлага анхаарч, хэрхэн идэвхжүүлэхээс ажилтны хандлагад нөлөөлдөг болохыг олон эрдэмтэд гаргасан байсан. Тийм ч учираас ажилтны ажил дээрх ачаалал, гэр бүлийн нөхцөл байдал зэргийг анхаарч байх нь чухал юм.

Ажилтан ажил амьдралын балансаа зөв зохицуулж ажилдаа төвлөрч ажиллах нь чухал хэдий ч байгууллага талаас удирдлага ажилчдаа манайлан, тэдэнтэй харилцах харилцаанд анхаарч, тэдний амьдралын асуудлыг бодолцож үзэн удирдах арга барилдаа тусгах нь ажилчдын энгэйжментэд эерэгээр нөлөөлнө.

Тухайн ажилтаны сэтгэл санааны байдал болон ажил дээрх гарах хандлага, мөн ар гэрийн нөхцөл байдлыг удирдлага байнга анзаарч удирдлагын шийдвэр гаргалтандаа анхаарч байх хэрэгтэй. Ингэж байж ажилтан энгэйжменттэй байдал нэмэгдэж ажилд хандах хандлагад нөлөөлнө.

Манай судалгааг дүгнэж хэлбэл байгууллагын ажилчидын энгэйжментэд ажилтаны ажил амьдралын баланс, удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар нь харилцан нөлөөлдөг болохыг энэхүү судалгаагаар баталлаа.

## **ДҮГНЭЛТ**

Байгууллага оршин тогтнож үйл ажиллагаагаа явуулах, ашиг орлого олох гол хүчин зүйл, нөөц бол ажиллах хүч байдаг. Энэхүү нөөцөө байнга хөгжүүлж, дэмжиж байх нь байгууллага зорилгодоо хүрэх гол суурь болж

өгдөг. Өөрөө хэлбэл ажилдаа дур сонирхолтой, сэтгэлээсээ ажилдаг буюу энгэйжменттэй ажилтан төлөвшүүлэх юм.

Хүний нийгэмд эзлэх байх суурь нэмэгдэхийн хэрээр олон ажил үүргийг давхар гүйцэтгэх шаардлага тулгарч байна. Тиймээс ажилтанд өгч буй удирдлагын үүрэг даалгавар нь түүний ажил амьдралын балансыг бодолцож үзсэн гэдэгт ажилтан итгэл үнэмшилтэй байх нь чухал юм. Тиймээс ч удирдлага ажилчидтайгаа харьцах харьцаа, өөрийгөө үнэлэх байдал, бусдад хэрхэн сэтгэгдэл төрүүлэх нь ажилчидын энгэйжментэд нөлөөлдөг байна.

Энэхүү судалгаагаар удирдлагын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар нь ажилтаны ажил амьдралын баланс болон энгэйжментэд зуучлалын нөлөө үзүүлдэг болохыг баталсан.

Ажилтанаа удирдлага анхаарч, хэрхэн идэвхжүүлэхээс ажилтны хандлагад нөлөөлдөг болохыг олон эрдэмтэд гаргасан байсан. Тийм ч учираас ажилтны ажил дээрх ачаалал, гэр бүлийн нөхцөл байдал зэргийг анхаарч байх нь чухал юм. Иймээс ажилтан ажил амьдралын балансаа зөв зохицуулж ажилдаа төвлөрч ажиллах нь чухал хэдий ч байгууллага талаас удирдлага ажилчдаа манайлан, тэдэнтэй харилцах харилцаанд анхаарч, тэдний амьдралын асуудлыг бодолцож үзэн удирдах арга барилдаа тусгах нь ажилчдын энгэйжментэд эерэгээр нөлөөлнө. Өөрөөр хэлбэл тухайн ажилтаны хувьд амьдралын ямар нөхцөлд амьдарч байгаа болон ажилдаа хандах хандлага хэр ажилдаа төвлөрч ажиллаж байна гэдэг чухал байдаг. Тухайн ажилтаны ажилдаа хандах хандлага, хэрхэн ажил амьдралын балансаа зохицуулж байгааг хамт ажиллаж буй ажилчид болон харилцаан дээрээс удирдлага мэдэх боломжтой.

Удирдлага эдгээр ар гэрийн нөхцөл байдал хүчин зүйлсийг харгалзан ажлын ачааллыг багасгах, ажил үүргийн хуваарийг өөрчлөх зэргээр, мөн ажилтантай харьцах болон удирдлагын сэтгэл хөдлөлөөс үүдсэн шийдвэр гаргалт ажилтаны энгэйжменттэй ажилтан байхад ихээхэн нөлөөлнө. Ингэснээр энгэйжменттэй ажилчид бий болсноор байгууллага зорилгодоо хүрэх нөхцөл бүрдэх юм.

### **НОМ ЗУЇ**

- [1] 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.
- [2] Becker, P. E. & Moen, P.(1999), *Scaling Back : Dual-Earner Couple Work – Family Strategies*, *Journal of Marriage and the Family*, vol.61, no.4, pp. 995-1007.
- [3] Beaugard, T. A. & Henry, L.C.(2008), *Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance*, *Human resource Management review*, 19 : 9-22.
- [4] Dubin, R.(1956), *Industrial Workers World : A Study of the Central Life Interests of Industrial Workers*, *Social Problems*, 3(3) : 131-142.
- [5] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986), *Perceived 111 Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- [6] Freidman, V.J., Lipshitz, R., & Popper, M. (2005). *The mystification of organizational learning*. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 19-30.
- [7] Field A (2000), *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*, Sage, London.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*, New York: Bantam Books.
- [8] Goleman,D.,Boyatzis,R.,& McKee,A.(2002).*Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. New York: Brockman,Inc.
- [9] Greenhaus J. H.& Collins K. M. & Shaw J.D.(2003), *The relation between work–family balance and quality of life*, *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- [10] Lee Hae Jong "A study on the work-life balance through multilevel analysis : the effects of generational work value and supporting institutions & climate", 2012.
- [11] Marks, S. R. & MaxDermid, S. M.(1996), *Multiple Roles and the Self : A Theory of Role Balance*, *Journal of Marriage and the Family*, 58(2) : 417- 430.
- [12] Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. California: SAGE Publications, Inc. , 1997.
- [13] Saks, A. M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- [14] Seo Ung-hwan "Support system for work-life balance (WLB) and the impact of support ad-level on job satisfaction and life satisfaction: Verification of the regulatory effects of commercial support and spousal support" 2014.
- [15] Wallen, J. (2002), *Balancing work and family*. MA : Allyn and Bacon.