

# АЖИЛТНЫ СЭТГЭЛ ХАНАМЖ, ГҮЙЦЭТГЭЛД УДИРДЛАГЫН ЧАДАМЖИЙН ҮЗҮҮЛЭХ НӨЛӨӨ

*С. Соёл-Эрдэнэ*

*Магистр*

*Шинжлэх ухаан, технологийн их сургууль*

*Менежментийн сургууль*

*soyol-erdene@must.edu.mn*

**Хураангуй:** Ажилтны сэтгэл ханамж, ажлын гүйцэтгэлд удирдлагын чадамжийн нөлөөллийн талаарх судалгаа юм. Энэхүү судалгаанд хүний нөөцийн 79 ажилтан оролцсон бөгөөд судалгааны өгөгдөлд регрессийн шинжилгээ хийн үр дүнг тооцсон юм. Судалгааны үр дүнд удирдлагын чадамж нь ажлын сэтгэл ханамжид эерэг, чухал нөлөө үзүүлдэг мөн ажилтнуудын сэтгэл ханамжид ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь эерэг нөлөөлдөг болохыг харж болохоор байна. Удирдлагын чадамж өндөртэй байх нь зөвхөн ажилтны ажлын сэтгэл ханамжид нөлөөлөөд зогсохгүй бүр цаашилбал ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ болон үр дүн эерэг нөлөөлөлтэй нь байгууллага удирдах ажилтнуудыг сонгон шалгаруулахдаа болон сургаж хөгжүүлэхдээ чадамжид суурилсан менежментийг арга барилыг хэрэгжүүлэх нь зайлшгүй харагдаж байна.

**Түлхүүр үг:** Удирдлагын чадамж, ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ, ажлын сэтгэл ханамж, хувийн ур чадвар

## УДИРТГАЛ

Бизнесийн байгууллагад өндөр чадамжтай удирдах ажилтны хэрэгцээ шаардлага улам өссөөр байна. Бизнесийн байгууллага авьяас чадвартай хүнийг татах, хөгжүүлэх нь чухал байна. Чадамж өндөртэй удирдах ажилтан нь байгууллагын гүйцэтгэл, үр дүнд хамгийн чухал нөлөөтэй нь судалгаагаар нотлогдсоор байна. (Hellriegel et al. 2022). Чиг үүргийг амжилттай гүйцэтгэхэд шаардагдах чадамж гэж тодорхойлсон Boyatzis (2020). Чадамжийн тухай ойлголт нь гүйцэтгэлийн онол дээр суурилдаг, Гүйцэтгэлийн менежмент нь зорилгоо хэрэгжүүлэхэд менежерүүдийн

байгууллагад оруулсан хувь нэмрийн хэмжээ, чанарын асуудал юм. (Shirazi and Mortazavi, 2009). Ажлын сэтгэл ханамж нь олон улсад хамгийн их судлагддаг нийтлэг сэдэв болсон (Hee et al. 2020). Хувь хүний ажлын гүйцэтгэл нь ажлын сэтгэл ханамжийн түвшингээс хамаардаг. Судлаачдын үзэж байгаагаар одоогийн ажилдаа сэтгэл хангалуун байгаа хүмүүс илүү их урам зоригтой, ажил үүргээ биелүүлэхийн тулд илүү их хичээх хүсэлтэй байдаг. Ажлын сэтгэл ханамж нь ажилтнуудын хандлага, үнэнч байдал, оролцоотой байдал зэрэгт нөлөөлдөг.

Мөн удирдлагын чадамж нь ажилтны сэтгэл ханамжид

нөлөөтэй болохыг судалсан судалгааны ажлууд байна. Удирдлагын чадамжгүй байдлаас хамааран ажилтны сэтгэл ханамжид хангалтгүй бол гүйцэтгэл муу байгааг илрүүлсэн. (Drejer 2018) Тэрээр ажилтны гүйцэтгэл муу байх хэд хэдэн шалтгаан байдгийг олж мэдсэн бөгөөд үүнд тэд бүс нутгийн хөдөлмөрийн хөлсний доод хэмжээнээс доогуур цалинтай бага нөхөн олговор авдаг; тэд удирдах, зохион байгуулах чадваргүй; Тэд бас ажлын сэтгэл ханамж багатай байсан. Дээрх асуудал болон холбогдох судалгааны тайлангийн талаар олж мэдсэнээр энэхүү судалгаа нь 1) ажилтны ажлын сэтгэл ханамжид удирдлагын ур чадамжийн шууд нөлөөнд дүн шинжилгээ хийх зорилготой; 2) ажилтны ажлын сэтгэл ханамж гүйцэтгэлийн үнэлгээний хамааралд дүн шинжилгээ хийх;

Зорилгодоо хүрэх, өрсөлдөх давуу талыг бий болгоход хувь нэмрээ оруулах хүчин чармайлтын хамгийн чухал талуудын нэг бол ажилтнууд юм. Судлагдсан байдалд үндэслэн судлах асуудал нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжид менежерийн чадамж нөлөөлж байгаа эсэх юм.

### **СУДЛАГДСАН БАЙДАЛ**

Ажлын сэтгэл ханамж

Ажлын сэтгэл ханамж нь бүхий л салбар болон байгууллага бүрийн хувьд чухал байдаг. Олон байгууллага, ажил олгогчид

өөрсдийн ажилтнууд эсвэл доод албан тушаалтнууд нь ажилдаа сэтгэл хангалуун байгаа эсэхийг мэдэхийг хүсдэг. Ажлын сэтгэл ханамж гэдэг нь ажлын байранд амжилтын мэдрэмжийг олж авах ажилтнуудын үүрэг гүйцэтгэх хүсэл, эрмэлзлэл, хандлага гэж ойлгогддог. Судлаачид ажлын сэтгэл ханамжийг хэн нэгэн хийх дуртай ажилтай байх үед тухайн хүнд төрдөг сайхан мэдрэмж гэж тайлбарладаг (Umafu & Ombugus, 2017). Ажлын сэтгэл ханамж нь ажилтнуудын ажлын талаархи хувийн санал бодлоос үүдэлтэй бүтээлч сэтгэл хөдлөлийн талбар юм. Энэ нь үндсэндээ хүн ажлаа хэрхэн олсон, тэр даалгавраа хэр зэрэг хийж чадаж байгааг хэмждэг. Судлаачдын үзэж байгаагаар (Awang et al. 2010) ажилдаа сэтгэл ханамж гэдэг нь тухайн хүний ажил мэргэжлийн талаарх мэдрэмж юм уу зарим нэг зүйлийн талаарх мэдрэмж юм гэж үздэг.

Байгууллагын бүтээмж, ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх ажил. Ажлын сэтгэл ханамж гэдэг нь ажилтны ажлын талаарх дотоод мэдрэмж юм (Чамундесвари, 2013). Ажлын сэтгэл ханамж нь ажлын нөхцөл байдалд сэтгэл зүйн хариу үйлдэл үзүүлдэг (Umafu & Ombugus, 2017).

Ажлын сэтгэл ханамжийг эрдэмтдийн тохиролцсон тодорхойлолт байдаггүй боловч хүний нөөцийн удирдлага, үйлдвэрлэлийн сэтгэл зүй, байгууллагын зан үйлийн салбарт

өргөн хүрээний ач холбогдол, хэрэглээг үл харгалзан ажлын сэтгэл ханамжийг ерөнхийд нь хүлээн зөвшөөрдөг бөгөөд энэ нь тодорхой утгыг өгөхөөс өмнө чухал ач холбогдолыг бий болгодог дэлхий даяарх хүний төрөлхийн үйл ажиллагааны ач холбогдол, мөн чанарыг авч үзэх хэрэгцээ (Азири 2011). Судлаачид өөрсдийн үзэл бодолд тулгуурлан ажлын сэтгэл ханамжийг тодорхойлсон байдаг. Vroom (1982)-ын өгсөн тодорхойлолт нь хувь хүний ажил үүрэг, хуваарьтай холбоотой үр дүнтэй чиг баримжаа нь ажлын сэтгэл ханамжийг тодорхойлдог зүйл юм; Энэхүү тодорхойлолт нь ажилтны ажлын байран дахь гүйцэтгэх үүрэгт ихээхэн ач холбогдол өгдөг

Спектор (1997) хэлэхдээ ажлын сэтгэл ханамж нь үндсэндээ хүмүүсийн ажлынхаа талаархи мэдрэмж дээр төвлөрсөн байдаг бөгөөд энэ нь тухайн хүмүүс ажилдаа дуртай эсвэл үзэн яддаг зэргийг онцолдог. Иймээс ажлын сэтгэл ханамж нь ажилтнууд ажилдаа эерэг эсвэл сөрөг сэтгэгдэл төрүүлж буй хэмжүүр бөгөөд энэ нь ажлын сэтгэл ханамж, сэтгэл ханамжгүй байдал тодорхой цэг, нөхцөл байдал байнга байдгийн гол шалтгаан болдог. Үүний нэгэн адил, Азири (2011) ажлын сэтгэл ханамжийн түвшин нь сэтгэл ханамж, сэтгэл ханамжгүй байдлын хамгийн дээд түвшинд байгааг баталж байна.

Ажлын сэтгэл ханамжийг ажилтны ажлын амжилт, аз жаргалтай мэдрэмж, амжилт гэж тайлбарлаж болох бөгөөд энэ нь ажилтны гүйцэтгэл, ажилтнуудын нийгмийн халамжийн түвшинтэй шууд холбоотой байж болно. Гэсэн хэдий ч ажлын сэтгэл ханамжийг олон талт шинж чанартай гэж үздэг бөгөөд тодорхой үнэлгээ байдаггүй, янз бүрийн хүмүүс үүнийг янз бүрийн аргаар судлаж болно, ихэвчлэн сэдэлтэй холбоотой байдаг боловч харилцааны хүрээ нь тийм ч тодорхой биш хэвээр байна (Азири (2011)).

Удирдлагын ур чадвар

Спенсер (1993)-ын хэлснээр хувь хүний чадамжийн хэмжигдэхүүн, бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг (а) оюуны чадамж, (б) сэтгэл хөдлөлийн чадвар, (в) нийгмийн чадвар гэж гурав ангилдаг. Тухайн эзэмшсэн мэргэжлийнхээ дагуу үндэсний болон олон улсын стандартын байгууллагаас тогтоосон стандарт шалгуурыг хангасан хүнийг чадварлаг гэж нэрлэдэг.

Чадамж гэдэг нь тухайн хүний хийж байгаа зүйлд суурилдаг, зан төлөвийн хэлбэрээр, харагдахуйц байдаг. Хэрэв хэн нэгэн чадварлаг бол үр дүн нь үр дүнтэй байх бөгөөд ажлын гүйцэтгэлд ихээхэн нөлөөлнө. Чадамжийн багцыг чадамжийн загвар гэдэг нь тодорхой ажлын үүрэг, хариуцлагатай холбоотой суурь мэдлэг, ур чадвар, хандлагаар дэмжигдсэн зан үйлийн цогц юм.

Чадамжийн загварыг бий болгохын тулд тухайн ажлын үүрэг, хариуцлагын амжилттай гүйцэтгэлийг тодорхойлж, дараа нь гүйцэтгэлтэй холбоотой мэдлэг, ур чадвар, хандлагыг тодорхойлох шаардлагатай. Загвар бүтээх нь бүх оролцогч талуудын хамтын ажиллагаа юм.

Бизнес эрхлэхийн тулд менежерээс компанид байгаа нөөцийг удирдах чадвар, ур чадвар, ялангуяа удирдлагын чиг үүргийг хэрэгжүүлэх замаар хүний нөөц, мөн чанарыг хослуулах чадварыг шаарддаг. Энэхүү талаар (Winardi 2001) цааш нь тайлбарвал: Удирдлагын ур чадвар нь зорилгодоо хүрэхийн тулд төлөвлөх, зохион байгуулах, хэрэгжүүлэх, хянах үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх чадавхи юм. (Winardi 2001) дагуу (Siagian 2007) Менежерийн ур чадвар нь төлөвлөлт, зохион байгуулалт, сэдэл өгөх, хянах, үнэлэх зэрэг бизнесийг удирдах чадамж юм.

Siagian (2007) менежерийн ур чадвар нь төлөвлөлт, зохион байгуулалт, сэдэл өгөх, хянах, үнэлэх зэргээс бүрдсэн бизнесийг удирдах чадамж юм. Энэ судалгааны хувьд удирдлагын ур чадвар нь захирлын үүрэгт тусгагдсан болно. Жишээлбэл, ажилтнуудын гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ захирлууд нь байгууллагын гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэхийн тулд хэрэгжүүлсэн бодлогыг санаачилж, дэмжихэд оролцдог. Түүгээр ч зогсохгүй

захирлын удирдлагаар ажилтнууд байгууллагынхаа зорилгыг биелүүлэх үйл ажиллагааг гүйцэтгэсэн. Иймээс энэ дүгнэлтээс харахад ажилтны гүйцэтгэлийг захирлын удирдлагын ур чадвараас ажилтнуудын ажлын үйл ажиллагааг удирдах үүргээс салгаж болохгүй гэж дүгнэж болно. Энэхүү судалгааны үр дүнг Jasiyah et al-ийн хийсэн судалгаагаар баталж байна. (2018). Wiarah (2014), Darmawan et al. (2015), Рудлиа (2016), Сурото нар. (2018), Малау нар. (2019) ямар судалгааны үр дүнд удирдлагын ур чадвар нь ажлын сэтгэл ханамжид нөлөөлдөг болохыг харуулж байна

## АРГА

Анхдагч мэдээллийн асуулгын аргыг ашиглан мэдээлэл цуглуулсан. Судалгаанд оролцогчдын хариултанд дүн шинжилгээ хийхдээ Likert хэмжигдэхүүнийг ашигласан. Энэхүү хүний нөөцийн ажилтнууд болох 79 хүнээс судалгааг авсан бөгөөл өгөгдөлд дүн шинжилгээ хийхдээ регрессийн шинжилгээг ашигласан. Судалгаагаар дараахь таамаглалыг дэвшүүлэв.

H1: Удирдлагын чадамж нь ажилтнуудын ажлын сэтгэл ханамжид эерэг нөлөө үзүүлдэг.

H2: Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь удирдлагын чадамж болон ажлын сэтгэл ханамжийн хоорондын харилцааг зохицуулдаг.

Судалгааны мэдээлэл цуглуулахын тулд 15 асуултаас бүрдсэн санал асуулгын хуудсыг

ашигласан бөгөөд хамааралтай болон бие даасан хувьсагчдын хоорондын хамаарлыг олохыг зорьсон.

$$JS = b_0 + b_1MC \dots\dots\dots (1)$$

$$JS = b_0 + b_1MC + b_3MC * JPA \dots\dots\dots (2)$$

### ҮР ДҮН, ХЭЛЭЛЦҮҮЛЭГ

Найдвартай байдлын тест ба Cronbach's Alpha

Өндөр найдвартай байдал нь хэмжихэд үзүүлэлтүүд өндөр нөлөөлөлтэй байгааг харуулж байна. Найдвартай байдлыг Нийлмэл найдвартай байдлын (CR) болон Cronach's Alpha (CA) утга нь

*Table 1: The Cronba Composite Construct of ch's e Reliability Variable Alpha Reliability*

Удирдлагын чадамж	0.942	0.946
Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ	0.936	0.941
Ажлын сэтгэл ханамж	0.946	0.952

0.5-аас их эсвэл тэнцүү байвал сайн байснаас харж болно (Гозали, 2005) CA болон CR тестийн үр дүнг Хүснэгт 1-д үзүүлэв.

Хүснэгт 2-т үндэслэн таамаглалын тэгшитгэл 1 нь удирдлагын чадамжийн хувьсагч нь ажлын сэтгэл ханамжид эерэг нөлөө үзүүлдэг болохыг харуулж байна. t-статистикийн хувьд 3,725, 1% түвшинд чухал ач холбогдолтой. Таамаглалын тэгшитгэл 2-т удирдлагын хувьсагч жра болон ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ хувьсагч, зохицуулагч хувьсагч нь удирдлагын чадамжийн

Мэдээлэл:

JS = ажлын сэтгэл ханамж

MC = удирдлагын чадамж

JPA = ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ

хувьсагчийн үр дүнг ач холбогдолгүй, харин зохицуулагч хувьсагч болох ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ хувьсагч нь t-статистикийн 6.044-д үр дүнг авч, ач холбогдолтой болохыг харуулж байна. 1% түвшин. 1-р тэгшитгэлд бид 17.8% R квадратыг авч, 2-р тэгшитгэл 48% болж нэмэгдэнэ. Энэ нь ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ хувьсагчийг зохицуулагч хувьсагч болгон нэмснээр хоёр дахь тэгшитгэл илүү сайн болохыг харуулж байна.

Table 2: Multiple Regression Result Hypothesis	Independent Variable	Beta	T-Statistics	P-Values	R Square
H1	b1MC	0.666	3.725	0.000**	0.178
H2	b1MC	-0.108	-0.564	0.575	0.480
b2MC *JPA	0.147		6.044		0.000***

### ДҮГНЭЛТ

*Ажилтуудын ажлын сэтгэл ханамжид менежерийн чадамжийн нөлөөлөл*

Ажлын сэтгэл ханамж гэдэг нь хүний аз жаргалтай, гунигтай, сэтгэл ханамжтай, сэтгэл ханамжгүй гэх мэт зан төлвөөс ямар нэгэн мэдрэмж төрж буй үнэлгээ юм. Нэмж дурдахад, ажлын сэтгэл ханамж нь хүний асуудал юм. Ажилтнууд хэдий чинээ өндөр гүйцэтгэлтэй ажиллана төдий чинээ ажилдаа сэтгэл ханамжтай байгааг илэрхийлнэ.

t-статистикийн үр дүнгээс 3.725, p-утга 0.000. 1-р таамаглалыг хүлээн зөвшөөрч, ажилтнуудын ажлын сэтгэл ханамжид удирдлагын үр чадвар шууд нөлөөлсөн гэж үзэх болно. Удирдлагын чадамж нь ажилтнуудын ажлын сэтгэл ханамжид эерэг нөлөө үзүүлэх чадвартай гэж дүгнэсэн. Энэхүү судалгааны үр дүн нь удирдах чадамж нь ажилтны сэтгэл ханамжид нөлөөлдөг хүчин зүйлс гэдгийг баталлаа.

Удирдлагын чадамж нь ажилтнуудын ажлын сэтгэл ханамжид эерэгээр нөлөөлж, ихээхэн хувь нэмэр оруулдаг. Удирдлага нь ажилтнуудын ажлын сэтгэл ханамжийн түвшинг дээшлүүлдэг удирдлагын сайн чадамжийг харуулсан учраас энэхүү эерэг үр дүн гарсан. Үүний үр дүнд ажилтан ажилдаа нэлээд сэтгэл ханамжтай байсан. Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь ажилтнуудын ажлын сэтгэл ханамжид эерэг, чухал нөлөө үзүүлдэг.

*Ажилтнуудын ажлын сэтгэл ханамжид ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний нөлөөлөл*

Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь ажлын сэтгэл ханамжид эерэг бөгөөд чухал нөлөө үзүүлсэн. Энэ үр дүн нь Т-тестийн шинжилгээнд хамаарах бөгөөд t-статистик 6.044, p-утга 0.000 байна. Иймээс 2-р таамаглалыг хүлээн зөвшөөрч, ажилтнуудын ажлын сэтгэл ханамжид ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ шууд нөлөөлсөн болохыг тогтоожээ. Энэ нь Ариф (2019)-ийн хийсэн судалгаагаар ажилтнуудын ажлын сэтгэл ханамжид эерэгээр нөлөөлж, ихээхэн хувь нэмэр оруулдаг болохыг тогтоожээ.

### **НОМ ЗҮЙ**

- [1]. Aikin, M.W., J.S. Martin, and J.G.P. Paolillo, 1994, *Requisite Baker, W. K. (2004). Antecedents and consequences of job satisfaction: Testing a comprehensive model using integrated methodology. Journal of Applied Business Research, 20(3), 31-44.*
- [2]. Boyatzis, R. E. (2008). *Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), 5-12.*
- [3]. *Performance management for jobholders. London. Galanou, E. (2011).*
- [4]. *A qualitative approach to middle managers' competences. Management Research Review, 34(5), 553-575.*
- [5]. Kertiriasih, Ni Nengah Rupadi, I Wayan Sujana, and I Nengah Suardika. 2018. *The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon). International Journal of Contemporary Research and Review. Volume 09 Issue 03: 20592 – 20600.*