



УДИРДЛАГЫН МАНЛАЙЛЛЫН ХЭВ МАЯГ, АЖИЛТНУУДЫН СЭТГЭЛ ЗҮЙН УЯН ХАТАН ЧАДВАР, АЖЛЫН ИДЭВХ ОРОЛЦООНЫ ХАМААРЛЫГ СУДАЛСАН НЬ

A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES, EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL RESILIENCE AND WORK ENGAGEMENT

Алдарбаярын Тайванжаргал¹,
Чөөпөлийн Санжмятав²

Shihihutug University, E-mail: taivanjargal@shihihutug.edu.mn, <https://orcid.org/0009-0003-8567-8899>
National Academy of Governance, E-mail: sanjmyatav@naog.gov.mn

ӨГҮҮЛЛИЙН ТУХАЙ

Түлхүүр үгс:

Ажилтны сэтгэл зүй, нөхцөл байдлын манлайлал, ажлын сэтгэл ханамж

Keywords:

Employee's psychological state, situational leadership, and job satisfaction

Нийтлэлийн түүх:

Хүлээн авсан: 2025, 9 сар
Шинэчилсэн: 2025, 10 сар
Зөвшөөрсөн: 2025, 10 сар

Article history:

Received Sep, 2025
Revised Oct, 2025
Accepted Oct, 2025

ХУРААНГУЙ

Тус судалгааны ажлаар ажилтны ажлын идэвх оролцоонд нөлөөлөх зарим хүчин зүйлсийг, тэр дундаа сэтгэл зүйн уян хатан чадвар, удирдлагын манлайллын хэв маягийг судлахыг зорилоо. Судалгаанд уян хатан чадварын товч хэмжүүр (Brief Resilience Scale-BRS), ажлын идэвх оролцооны хэмжүүр (Utrecht Work Engagement Scale-UWES), Нөхцөл байдлын манлайллын өөрийн үнэлгээ (Situational leadership style self assessment)-г тус тус ашиглав. Судалгаанд нийт 82 хүн оролцсоноос 10 нь удирдлагын түвшиний ажилтан, тэдний удирдлагад ажилладаг 72 ажилтан, албан хаагч байв. Судалгаанд туршигдагч хоорондын дизаййн (Between-subject design)-ыг ашигласан ба үл хамаарах хувьсагч нь ажилчдын сэтгэл зүйн уян хатан чадвар, удирдлагын манлайллын хэв маяг, хамаарах хувьсагч нь ажилчдын ажлын идэвх, оролцоо байлаа. Судалгааны тоон үр дүнг боловсруулахдаа бие даасан түүврийн хэмжүүр, Манн-Витни Ю, Крускал Воллис Эйч, Андрей Хейс нарын процессын (Independent t test, Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis H test, Regression) шинжилгээнүүдийг ашигласан болно. Ажилчдын сэтгэл зүйн уян хатан чадвар нь ажлын идэвх оролцоотой эерэг хамааралтай буюу эерэг нөлөө үзүүлдэг байна. Харин удирдлагын зааварчлах хэв маяг ба ажилтнуудын идэвх оролцоотой сөрөг хамааралтай нь судалгааны үр дүнгээс гарлаа. Тиймээс байгууллагын удирдлага зааварчлах, чиглүүлэх зан үйлээс илүүтэй дэмжлэг үзүүлж, харилцан ярилцаж, өөрөө шийдвэр гаргах боломжийг нь бүрдүүлэх, ажилтны сэтгэл зүйн уян хатан чадварыг дээшлүүлж, хөгжүүлэх үйл ажиллагааг байгууллагадаа тогтмол зохион байгуулах нь чухал гэж дүгнэж байна.

Abstract

This study aimed to investigate factors influencing employee engagement, with a particular focus on psychological resilience and

¹Шихихутуг их сургуулийн Сэтгэл судлалын тэнхимийн багш (MA)

²Удирдлагын академийн Хүний нөөцийн удирдлагын тэнхимийн багш, доктор (Ph.D), профессор

leadership style. The research employed a between-subjects design and utilized several standardized measurement tools, including the Brief Resilience Scale (BRS), the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), and a situational leadership style self-assessment. A total of 82 participants were involved in the study, consisting of 10 management-level employees and 72 employees who worked under the supervision of these managers. Quantitative data were analyzed using a range of statistical techniques, including the Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis H test, independent t-tests, regression analysis, and F. Hayes' PROCESS analyses. In the study, it was found that one in two employees exhibited a low level of work engagement, which was indicative of difficulties in maintaining focus, reduced job satisfaction and motivation, and an increased susceptibility to work-related stress and burnout. While more than half of the participants reported an average level of psychological resilience. Regarding leadership styles, half of the participants in the study exhibited a "telling leadership style", characterised by providing more direction to employees while offering less support. Although the research methodology recognised four distinct leadership styles, no instances of "delegative leadership" were identified within the sample. The study found a positive correlation between employees' psychological resilience and their work engagement, suggesting that greater resilience is associated with higher levels of engagement. However, the results also indicated a negative correlation between leadership style and employee work engagement. Based on these findings, it can be concluded that organisational management should prioritise providing support, fostering open dialogue, and offering opportunities for employee autonomy, rather than focusing on directive or controlling behaviours.

Энэ өгүүлэл CC BY-NC лицензийн дагуу нээлттэй хандалтын эрхтэй.



1. Танилцуулга

Орчин үеийн байгууллагын амжилт нь зөвхөн стратеги, бүтцээс бус харин удирдлагын манлайллын арга барил, ажилтны сэтгэл зүй, бүтээмжийн түвшнээс шууд хамаарах болсон нь судалгааны үндсэн шалтгаан болсон. Энэхүү судалгааны ажил нь удирдлагын манлайллын хэв маяг, ажилтнуудын сэтгэл зүйн уян хатан чадвар болон ажлын идэвх оролцооны хоорондын харилцан хамаарлыг тогтоохыг зорьсон бөгөөд нь удирдлагын манлайллын хэв маяг болон ажилтны сэтгэл зүйн уян хатан чанар нь ажлын идэвх оролцоонд хэрхэн нөлөөлж байгааг тодорхойлох, байгууллагын менежмент болон хүний нөөцийн практик стратегийг боловсронгуй болгоход зөвлөмж өгөх юм.

Энэхүү судалгааны үр дүн нь байгууллагын удирдлага, менежмент, хүний нөөцийн салбарт ашиглагдахуйц практик ач холбогдолтой бөгөөд ажилтны идэвх, бүтээмжийг дээшлүүлэх, удирдлагын манлайллын үр нөлөөг сайжруулахад хувь нэмэр оруулах юм.

2. Арга зүй

Судалгаанд ашиглах аргуудыг сонгохдоо урьд өмнөх судалгаануудад тус аргыг ашигласан эсэх, олон улсад түгээмэл ашигладаг эсэх, аргыг хэрэглэх тохиромжтой нас, бүлэг зэргийг харгалзан дараах аргуудыг сонголоо.

Уян хатан чадварын хэмжүүр (Brief Resilience Scale-BRS). В.Смит, Ж.Дален, К.Уиггинс, Э:Толи, П.Кристофер, Ж.Бернард нарын боловсруулсан уян хатан чадварын товч хэмжүүр нь 6 асуулттай, үр дүнг тооцохдоо судлуулагчийн хэмжүүрт авсан дундаж оноогоор уян хатан чадварын өндөр, дундаж, бага түвшинг тодорхойлно. Оноо ихсэх тусам сэтгэл зүйн уян хатан чадварын түвшин өндөр байгааг илэрхийлнэ.

Ажлын идэвх оролцооны хэмжүүр (Utrecht Work Engagement Scale-UWES). Вилмар Б.Шауфели, Арнольд Б.Баккер, Мариса Саланова нарын судлаачдын боловсруулсан ажлын идэвх оролцооны хэмжүүр нь 17 асуулттай, үр дүнг тооцохдоо ажлаасаа эрч хүч мэдрэх, урам зориг мэдрэх, ажилдаа автах, дасан зохицох байдал гэсэн гурван үзүүлэлт тус бүрээр тухайн судалгааны түүврийн хэмжүүрт авсан дундаж онооноос дээгүүр, доогуур байгаагаар түвшинг тодорхойлно.

Нөхцөл байдлын манлайллын өөрийн үнэлгээ (Situational Leadership Style Self-Assessment). П.Херсей, К.Бланчард болон Шведийн сэтгэл зүйч Ханс Олаф Холмквистийн боловсруулсан нөхцөл байдлын манлайллын загварт үндэслэсэн манлайллын хэв маягийг тодорхойлох үнэлгээ юм. Тус үнэлгээнд удирдлагын үйл ажиллагаа хэрэгжүүлж буй үед үүсэж болох 16 нөхцөл байдал болон тус нөхцөл байдал бүрт хэрхэн ажиллах талаар сонголтуудыг багтаасан байдаг.

Судалгааны түүвэрт Монгол улсад ухаалаг засаглал, цахим хөгжлийг бий болгохоор ажиллаж буй цахим хөгжил харилцаа холбооны салбарыг сонгож судалгааны өгөгдлийг цуглуулав. Тус салбар нь Монгол Улсын цахим хөгжил, харилцаа холбоо, мэдээллийн технологи, кибер аюулгүй байдал, сансрын технологи, өргөн нэвтрүүлгийн талаарх хууль, эрх зүйн орчныг боловсронгуй болгох, бодлого, стратегийн төлөвлөлтийг тодорхойлох, хэрэгжилтийг зохион байгуулах чиг үүргийг хэрэгжүүлэгч бөгөөд ажилтнуудаас бүтээлч, асуудлыг шийдвэрлэх чадвар, идэвх оролцоог шаарддаг салбар юм. Тиймээс судалгаанд энэхүү салбарыг сонгон Цахим хөгжил, инновац, харилцаа холбооны яам нь харьяа 2 байгууллага, салбар 2 байгууллагыг түүвэрт сонгосон. Судалгаанд нийт 82 хүн судалгаанд оролцсоноос 10 нь удирдлагын түвшний ажилтан, тухайн удирдлагуудын дор ажилладаг 72 ажилтан, албан хаагчийг хамруулсан болно.

Судалгаанд туршигдагч хоорондын дизайн (Between-subject design)-ыг ашиглав. Судалгааны үл хамаарах хувьсагч нь ажилтны сэтгэл зүйн уян хатан чадвар, удирдлагын манлайллын хэв маяг; хамаарах хувьсагч нь ажлын идэвх оролцоо юм. Эдгээр хувьсагчуудын хооронд шинжилгээ хийхдээ Independent t test, Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis H test, Regression зэрэг SPSS-ийн параметрик болон параметрик бус статистик шинжилгээнүүдийг ашиглав.

3. Судалгааны үр дүн

Удиртгал

Ажлыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд хүнд хэцүү олон бэрхшээлтэй байгууллага тулгардаг учраас ажлын үр дүн, түүнд хүрэх чадавхыг хөгжүүлэхэд сэтгэл судлал, менежментийн салбарын судалгаанууд сүүлийн жилүүдэд ихээр хийгдэх болжээ. Ажилчид ажилдаа сэтгэл хангалуун, амгалан тайван, урам зоригтой, эвсэг найрсаг, итгэл дүүрэн, эрч хүчтэй ажиллах боломж, сэтгэл зүйн таатай орчин нөхцөлийг бүрдүүлэх нь байгууллагын бүх шатны удирдагчийн эрхэм зорилт болж байдаг (Эрдэнэчулуун, 2009). Төрийн албаны өөрчлөлт шинэчлэлт хэрэгжүүлсэн орнууд харилцан адилгүй үр дүнд хүрсэн байх ба шинэчлэлийн хөтөлбөрийн алдаа дутагдал, хангалтгүй хэрэгжиж буй шалтгаануудын дотор манлайллын асуудал байнга дурдагдаж, төр засаг ба судлаачид шинэчлэлийг жолоодох үр дүнтэй манлайллын асуудалд анхаарал тавьж эхлээд байна. Энэхүү судалгаагаар ажилтны ажлын идэвх оролцоонд нөлөөлөх зарим хүчин зүйлсийг судлахыг зорьсон ба тэр дундаа удирдлагын манлайллын хэв маяг, ажилтны сэтгэл зүйн уян хатан чадварын нөлөөллийг хамруулсан болно.

Ажлын идэвх оролцоо нь ажилтны сайн сайхан байдлыг нэмэгдүүлэх, сэтгэл зүйн хувьд тайван, тогтвортой байхад чухал нөлөө үзүүлдэг. АНУ-н үндэстэн дамнасан аналитик компани болох Галлапын судалгаагаар дэлхий дээр нийт ажилтнуудын 23% нь ажлын идэвх оролцоо сайн байдаг гэжээ. Бидний өдөр тутмын амьдралд “идэвх оролцоо” гэдэг нь тууштай байдал, хүсэл тэмүүлэл, урам зориг, аливаа зүйлд анхаарлаа төвлөрүүлэх хүчин чармайлт, эрч хүч зэргийг илэрхийлдэг. Ажлын оролцоо нь ажилчдын сайн сайхан байдал, гүйцэтгэлтэй холбоотой байдаг учир байгууллагын чухлаар авч үздэг сэдвүүдийн нэг юм (Michael S6 Christian Adele S, 2011). Мөн үүнийг “ажилтны ажилтай харилцах харилцаа” гэж үзэх нь бий. Судлаач Селигман “Эерэг сэтгэл хөдлөлийн удиртгал” өгүүлэлдээ ажлын оролцоо нь ажилтай холбоотой эерэг үр дүнд хүргэдэг эерэг зан үйл эсвэл ажил дээрх сэтгэл санааны эерэг төлөв байдал гэж тодорхойлдог (Seligman, 2000).

Судлаач Маслах ба Жексон нар 1997 онд ажлын оролцоог ажлаас халшрах хам шинжтэй холбон авч үзсэн ба эрч хүч, оролцоо, үр дүнтэй байх зэрэг нь ажлаас халшрах хам шинжийн эсрэг зүйл юм гэж үзээд Maslach Burnout Inventory (MBI)-аа боловсруулж байжээ (Robert T.Golembiewski, 1981). Харин 2002 онд Шауфели, Саланова, Гонзалез-Рома, Баккер нар дээрх үзэл санааг няцааж ажлын оролцоо нь ажлаас халшрах хам шинжийн эсрэг зүйл мөн хэдий ч эдгээр хоёр ойлголт нь тус тусдаа ялгаатай зүйл юм. Тиймээс ажлын оролцоог ажлаас халшрах хам шинжийн хэмжүүрээр хэмжих боломжгүй гэж үзжээ. Харин ажлын оролцоог эрч хүч, хичээл зүтгэл, ажилдаа уусан шингэх зэргээр хэмжих боломжтой гэж үзсэн (Wilmar B. Schaufeli M. S.-r., 2002). Ийнхүү тэд ажлын оролцоог хэмжих зорилгоор Utrecht Work Engagement Scale (UWES)-г боловсруулжээ. Судлаач Ван Ли Күүк, Брайан Күпер, Тим Бартрам, Жү Ван, Хэксуан Мэй нарын 2016 онд хийсэн “Өндөр гүйцэтгэлтэй ажлын систем, ажилчдын уян хатан чадвар, идэвх оролцоо хоорондын хамаарлын зураглал: Хятадын банкны салбарын жишээн дээр” судалгаагаар өндөр гүйцэтгэлтэй ажлын системийг үр дүнтэй ашиглах нь ажилтын уян

хатан чадвар, идэвх оролцоог нэмэгдүүлдэг, мөн уян хатан чадвар, ажлын идэвх оролцоо хоорондоо эерэг хамааралтай болохыг тогтоожээ (Fang Lee Cooke, 2016).

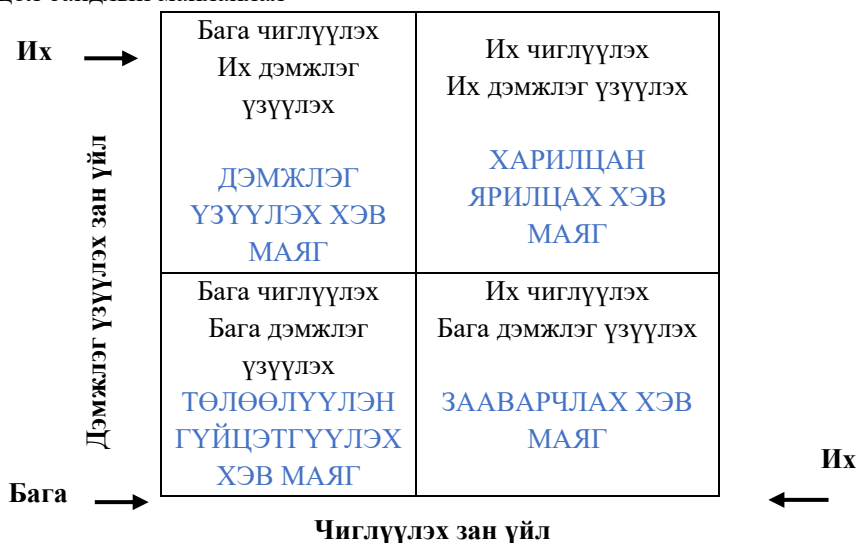
Америкийн сэтгэл судлалын холбооны толь бичигт сэтгэл зүйн уян хатан чадвар (resilience) нь “амьдралын хүнд хэцүү, сорилттой нөхцөлд оюун ухаан, сэтгэл хөдлөл, зан үйлийн хувьд уян хатан байж, тохируулга хийх, амжилттай дасан зохицох үйл явц, гарах үр дүн” гэжээ. “Сэтгэл зүйн уян хатан чадвар” нэр томъёо орчуулга болон тодорхойлолтын хувьд ялгаатай байдаг нь тухайн ойлголтыг судалж буй дэд салбарууд, өөр өөр мэдлэгийн парадигмуудыг ашигласан байдал, үзэгдэл үйл явц, соёлын нөлөө, тухайн ойлголтын онцгой хэрэглээ, хэмжиж тодорхойлох ялгаатай хувилбарууд зэрэгтэй холбоотой (Suniya S. Luthar, 2000). Сэтгэл зүйн уян хатан чадварын талаарх судалгааны ажлууд сэтгэл судлалын шинжлэх ухаанд шинэ судлагдахуун байгаа бөгөөд үүний талаарх онол, үзэл баримтлалууд ч хөгжсөөр байна. Судлаач Бонанно “Сэтгэл зүйн уян хатан чадвар нь сөрөг хүчин зүйлсийн эсрэг ажилладаг хамгаалалтын механизм” (Bonanno G. A., 2004) гэсэн бол судлаач Чан “Хямрал, бэрхшээлээс хурдан сэргэж/эдгэрч, хямрал, бэрхшээлээс үүдэлтэй сэтгэл хөдлөлийн стрессийг даван туулах чадвар” (Chan, 2021) гэжээ. Сэтгэл зүйн уян хатан чадварын ихэнх тодорхойлолтууд нь бэрхшээл ба эерэг дасан зохицол гэсэн үндсэн ойлголт дээр суурилдаг.

Сэтгэл зүйн уян хатан чадвар нь хүний насан туршид илэрдэг бөгөөд хүйс, соёл, наснаас хамааран илэрхийлэл буюу ажиглагдахдаа өөр өөр байдаг байна. Уян хатан чадвар нь цаг хугацаа, нөхцөл байдлын дагуу хөгждөг хөгжлийн үйл явц юм. Уян хатан чадварын судалгааг чиглүүлдэг гол онол бол Гленн И Ричардсоны уян хатан чадварын мета онол юм. Тэрээр сэтгэл зүйн уян хатан чадварын талаар гурван үндсэн ойлголтыг гаргасан байдаг. Ричардсон хэлэхдээ энэ чиглэлийн судалгаанууд хүмүүсийг юу тэсвэрлэдэг, хүмүүс түүнд хэрхэн уян хатан ханддаг, яагаад хүмүүс уян хатан, тэсвэр тэвчээртэй байдаг талаар судалдаг гэжээ. Өөрөөр хэлбэл түүнийхээр сэтгэл зүйн уян хатан чадварын талаарх судалгаанууд нь (а) сорилт, хүнд хэцүү нөхцөл байдлыг үр дүнтэй даван туулж буй хүмүүст хамгаалалт болдог хүчин зүйлсийг тодорхойлох, (б) стресс, бэрхшээлийг даван туулах, (с) хүмүүсийг өөрийн авьяас чадвараа нээх, хөгжүүлэх, өөрийгөө ухамсарлан танин мэдэх сэдлийг бий болгоход чиглэсэн гэсэн байна. Байгууллагын хувьд удирдлага, ажилтнууд бэрхшээлийг даван туулахын тулд хувь хүний чадвартаа тулгуурладаг. Эдгээр чадваруудад өөдрөг үзэл, итгэл найдвар, сэтгэл хөдлөлөө зохицуулах чадварууд буюу эерэг сэтгэл хөдлөл, мэдлэг, бүтээлч байдал хандлага зэрэг танин мэдэхүйн чадварууд, түүнчлэн бусдаас дэмжлэг авах гэх мэт зан үйл, харилцааны чадварууд ордог (Shepherd D. A., 2020). Эдгээр чадварыг ашиглах нь янз бүрийн бэрхшээлийг даван туулах боломжийг олгодог бөгөөд ингэснээр эерэг дасан зохицох чадварыг харуулдаг (Williams, 2017).

Ажилчид ажилдаа сэтгэл хангалуун, амгалан тайван, урам зоригтой, эвсэг найрсаг, итгэл дүүрэн, эрч хүчтэй ажиллах боломж, сэтгэл зүйн таатай орчин нөхцөлийг бүрдүүлэх нь байгууллагын бүх шатны удирдагчийн эрхэм зорилт болж байдаг. Тиймээс удирдлагын манлайллын хэв маяг, эв дүй, ажлын туршлага маш чухал. Манлайллын хэв маяг гэдэг нь манлайлагчийн зан үйл юм. Энэ нь манлайлагчийн гүн ухааны үзэл, хувийн шинж чанар, сурсан мэдсэн зүйлс болон түүний туршлагын дүнд төлөвшин бий болсон байдаг (Бенгт Карлссон, 2010). Америкийн сэтгэл судлалын нийгэмлэгийн толь бичигт

манлайллын хэв маягийг “Манлайлагчийн бүлгийг удирдан чиглүүлэхдээ харуулсан тогтвортой зан үйл, хандлага” гэж тодорхойлжээ. Манлайллын хэв маягийн талаарх янз бүрийн онол, үзэл баримтлал бий болж, тэр чинээгээр олон загварууд боловсрогдож байна. Манлайллын тухай эхэн үеийн судалгаанууд манлайлагч хүний зан төлөв, шинж чанарт суурилж байсан бол 1950-аад оноос эхлэн манлайлагчийн ажлын байран дахь зан үйл болон менежерийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд чиглэжээ. Харин 1960-аад оноос манлайллын нийтлэг арга барилаас илүү “нөхцөл байдалд тохирсон арга барилыг хэрэгжүүлэх нь үр дүнтэй” гэсэн үзэл баримтлал, загварыг дэвшүүлсэн байна. Херси, Бланчард нар нөхцөл байдлын манлайллын онолыг гаргасан ба ажлын зохистой хэмжээ, харилцааны төлөв байдал нь ажилчдын даалгавар гүйцэтгэх бэлэн байдлаас хамааралтай гэсэн санааг дэвшүүлжээ. Тэд онолдоо ажилтны чадвар, итгэл, зүтгэлийн бэлэн байдал буюу нөхцөл байдалд нийцүүлэн 4 аргын тохирохоор удирдах нь үр дүнтэй гэсэн байдаг.

Зураг 1. Нөхцөл байдлын манлайлал



Эх сурвалж: (Бенгт Карлссон, 2010).

Хамт олны бэлэн байдал “нөхцөл”-тэй манлайлагчийн арга барил зөрснөөс үл ойлголцол гарч бүтээмж буурдаг. Эдгээр дөрвөн манлайллын хэв маяг нь дараах байдлаар ажиглагдана.

- Зааварчлах хэв маяг. Ажил үүргийн удирдамж, заавар их, дэмжлэг харилцаа бага буюу удирдагчаас хамт олонд хандсан нэг чигийн урсгалтай байна. Зааварчлах манлайллын хэв маягтай удирдлагад ажиллаж буй ажилтнууд мэдлэг чадвар бага, хүсэл тэмүүлэл, өөртөө итгэх итгэл багатай болох хандлагатай байдаг.
- Харилцан ярилцах хэв маяг. Ажил үүргийн удирдамж, дэмжлэг их буюу үүргийг биелүүлэх, дадлагажихад шаардлагатай дэмжсэн харилцаа өрнөнө. Энэ хэв маягийн удирдлагатай ажилтнууд тодорхой чадвар бага боловч хүсэл тэмүүлэл, өөртөө итгэх итгэл өндөртэй байдаг.
- Дэмжлэг үзүүлэх хэв маяг. Ажил үүргийн заавар бага, харин дэмжсэн харилцаатай ажилд хамт олныг биечлэн оролцуулж, бие даалган хийж сургах хандлага давамгайлна. Энэ хэв маягийн удирдлага дор ажиллаж буй ажилтнууд

дундаас дээш түвшний мэдлэг чадвартай, хүсэл тэмүүлэлтэй байх боловч өөртөө итгэх итгэл бага байдаг.

- Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх хэв маяг. Хамт олонд зааварчлах шаардлага багасаж, дэмжлэг зохицуулалтгүй бие даан ажиллана. Энэ үед ажил үүргийн мэдээллийг тодорхой өгч, гүйцэтгэлд шаардагдах нөөцийг бүрдүүлсэн үед төлөөлөн гүйцэтгэх үйл ажиллагаа үр дүнтэй байна. Мөн ажилтнууд мэдлэг чадвар өндөр, хүсэл тэмүүлэл, өөртөө итгэл итгэл өндөр байдаг байна (Жаргал, 2016).

Бланчард, Херси нар энэхүү манлайллын бүрдэл хэсгүүдийг нээн илрүүлэхийн тулд манлайлагч, менежерүүдийн “тэнцвэржүүлэх үйлдэл”-ийг судалжээ. Манлайлагч хүн удирдуулж буй хүнийхээ хэрэгцээг зохистой хангахын тулд өөр өөр хэв маягийг хэр зэрэг сайн ашиглаж байна манлайллын болоод суралцах үйл явц нь тэр хэрээр илүү үр нөлөөтэй байдаг байна. Ийнхүү тэд зан үйлийн дөрвөн үндсэн хэв маягийг тодорхойлж “нөхцөл байдлын манлайллын загвар” гэж нэрлэсэн юм (Гуннар Андерсон, 2006).

Дээрх судлагдсан байдал, онол үзэл баримтлалд тулгуурлан харвал ажилтны ажлын идэвх оролцоонд сэтгэл зүйн уян хатан чадвар нөлөөлдөг байна. Мөн удирдлагын манлайллын хэв маяг нь ажилтны идэвх оролцоонд нөлөөлдөг байх талтай.

Судалгааны үр дүн

Хэмжилтийн найдвартай байдлыг эхлээд тандалт судалгаа хийж тогтоосон. Энэ үр дүнд тулгуурлан үндсэн судалгааг эхлүүлсэн бөгөөд шаардлага хангасан өгөгдөл дээр SPSS-25 программыг ашиглан Cronbach's Alpha-аар хэмжиж тогтоолоо. Судалгааны хувьсагч тус бүрээр тархалт хэвийн (Kolmogorov-Smirnov Test) эсэхэд шинжилгээ хийж цаашид ямар шинжилгээ хийхийг төлөвлөв. Судалгаанд ашигласан бүх аргуудыг Монгол хэл рүү орчуулан, сэтгэл судлалын академик талбарт ажилладаг доктор, профессор зэрэгтэй хоёр сэтгэл судлаачаар, практик талбарт ажилладаг нэг сэтгэл судлаачаар уншуулан хянуулж засварууд хийсэн. Мөн тандалт судалгааны үр дүнд тулгуурлан засваруудыг хийсэн болно.

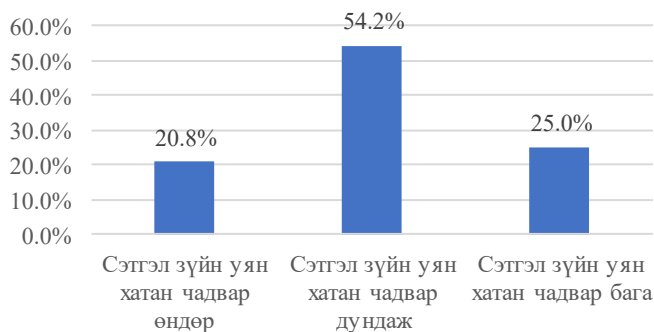
Ажилтны сэтгэл зүйн уян хатан чадварыг судалсан үр дүн

Судалгааг тандалт болон үндсэн судалгаа гэсэн хоёр хэсэгтэй зохион байгуулсан. Тандалт судалгаанд 22-56 насны 13 оролцогч (эрэгтэй 15.4%, эмэгтэй 84.6%) хамрагдлаа. Харин үндсэн судалгаанд 25-55 насны нийт 72 хүн (n=72, эрэгтэй 33.3%, эмэгтэй 66.7%) оролцсон. Боловсролын түвшний хувьд 97.2 хувь (n=70) дээд боловсролтой, 2.8 хувь (n=2) нь ТМС/МСҮТ-ийн боловсролтой байлаа. Ажилласан жилээр ангилан үзвэл 52.8 хувь (n=38) нь 1-5 жил, 23.6 хувь (n=17) нь 6-10 жил, 6.9 хувь (n=5) нь 11-15 жил, 2.8 хувь (n=2) нь 16-20 жил, 8.3 хувь (n=6) нь 21-25 жил, 1.4 хувь (n=1) нь 26-30 жил, 4.2 хувь (n=3) нь 31-35 жилийн ажлын туршлагатай байна.

Тандалт судалгаан дахь сэтгэл зүйн уян хатан чадварын хэмжүүрийн найдварт чанарыг шинжлэхэд Кронбах альфа (Cronbach's Alpha) = .726 буюу найдварт чанар сайн, харин үндсэн судалгаан дахь сэтгэл зүйн уян хатан чадварын хэмжүүрийн найдварт чанарыг шинжлэхэд Кронбах альфа (Cronbach's Alpha) = .773 гарсан нь хэмжүүрийн найдварт чанар хангагдсан гэдгийг харуулж байна.

Сэтгэл зүйн уян хатан чадварын тоон өгөгдлийн тархалт хэвийн байгаа эсэхэд Колмогоров-Смирнов (Kolmogorov-Smirnov Test) шинжилгээ хийхэд тархалт хэвийн биш ($p=.000$) байсан учир хойшид хэвийн бус тархалтын шинжилгээнүүдийг ашиглав.

Зураг 2. Судалгаанд оролцогчдын сэтгэл зүйн уян хатан чадварын түвшин



Судалгаанд оролцогчдын 20.8 хувь ($n=15$) нь сэтгэл зүйн уян хатан чадвар өндөр, 54.2 хувь ($n=39$) нь сэтгэл зүйн уян хатан чадвар дундаж, 25 хувь ($n=18$) нь сэтгэл зүйн уян хатан чадвар бага түвшинд байлаа. Сэтгэл зүйн уян хатан чадвар өндөр байх нь сорилттой нөхцөл байдалд нээлттэй, уян хатан, дасан зохицол сайн байхыг илэрхийлдэг.

Судалгаанд оролцогчдын 20.8 хувь нь аливаад өөрийгөө хянах чадвар буюу дотоод хяналт өндөр, асуудалд тайван байдлаар хандаж, шийдвэрлэх чадвартай байхаас гадна нийгмийн дэмжлэгт нээлттэй хандаж, бусадтай сайн харилцаа холбоотой байж чаддаг байна. Харин 25 хувь нь түгшүүртэй, үйл ажиллагаа төлөвлөх, асуудлыг шийдвэрлэхэд бэрхшээлтэй байх хандлагатай байна. Сэтгэл зүйн уян хатан чадвар бага хүмүүс асуудлаа үл тоомсорлох, хайхрамжгүй байх зэргээр илэрдэг.

Нийт судалгаанд оролцогчдын сэтгэл зүйн уян хатан чадварын түвшин ялгаатай эсэхэд Крускал-Воллис (Kruskal-Wallis H) шинжилгээ хийж үзэхэд ($p=.000$) сэтгэл зүйн уян хатан чадвар өндөр ($M_{\text{өндөр}}=63.20$), сэтгэл зүйн уян хатан чадвар дундаж ($M_{\text{дундаж}}=35.10$), сэтгэл зүйн уян хатан чадвар бага ($M_{\text{бага}}=17.28$) бүлгүүд нь тус тусдаа бие даасан гурван бүлэг болох нь батлагдлаа.

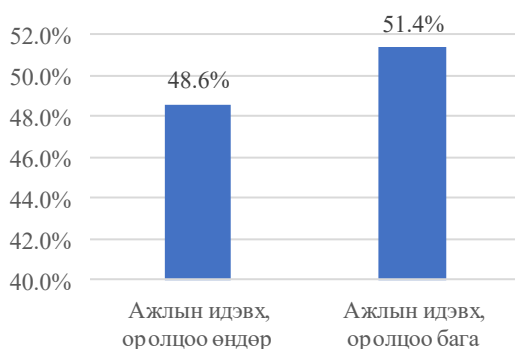
Сэтгэл зүйн уян хатан чадварыг нас, хүйс, боловсролын түвшин, ажилласан жил зэргээс хамаарч ялгаатай эсэхэд Манн Уитни Ю, Крускал-Воллис (Mann-Whitney U Test, Kruskal Wallis H Test) шинжилгээ хийхэд нас ($p=.000$), боловсролын түвшин ($p=.028$), ажилласан жилээс ($p=.000$) хамаарч ялгаатай үр дүн гарсан. Сэтгэл зүйн уян хатан чадварыг насны бүлэг тус бүрээр харьцуулан үзэхэд 41-45 нас болон 46-50 насны бүлгүүд хооронд ($p=.029$) ялгаатай, 46-50 болон 51-55 насны бүлгүүд хооронд ялгаатай ($p=.030$), 51-55 болон 25-30 насны бүлгүүд хооронд ялгаатай ($p=.000$) үр дүн гарлаа. Үүнээс харвал сэтгэл зүйн уян хатан чадвар нь нас ахих тусам нэмэгдэх хандлагатай байна. Ажилласан жилээс хамаарч сэтгэл зүйн уян хатан чадвар ялгаатай эсэхэд Крускал-Воллис (Kruskal-Wallis H) шинжилгээ хийхэд ялгаа ($p=.000$) илэрсэн. Оролцогчдын ажилласан жилийн бүлгүүдийг хооронд нь харьцуулж үзэхэд 1-5 жил ажилласан болон 31-35 жил ажилласан ажилтнуудын хооронд ялгаа илэрч байна. Өөрөөр хэлбэл ажлын туршлага нэмэгдэх тусам буюу ажилласан жил нэмэгдэх тусам сэтгэл зүйн уян хатан чадвар дээшлэх хандлагатай байна.

Ажилтны ажлын идэвх, оролцоог судалсан үр дүн

Тандалт судалгаан дахь ажлын идэвх, оролцооны хэмжүүрийн найдварт чанарыг шинжлэхэд Кронбах альфа (Cronbach's Alpha) = .887 буюу найдварт чанар өндөр гарсан учир судалгааг цааш үргэлжлүүлэв. Харин үндсэн судалгаан дахь ажлын идэвх, оролцооны хэмжүүрийн найдварт чанарыг шинжлэхэд Кронбах альфа (Cronbach's Alpha) = .932 гарсан нь хэмжүүрийн найдварт чанар хангагдсан гэдгийг харуулж байна.

Судалгааны тархалт хэвийн байгаа эсэхэд Колмогоров-Смирнов (Kolmogorov-Smirnov Test) шинжилгээ хийхэд тархалт хэвийн ($p=.016$) байсан учир хойшид хэвийн бус тархалтын шинжилгээнүүдийг судалгаанд ашигласан болно. Нийт судалгаанд оролцогчдыг ажлын идэвх, оролцооны өндөр, бага түвшнээр ялгаатай эсэхэд Манн Уитни Ю (Mann-Whitney U Test) шинжилгээ хийхэд өндөр, бага түвшин хоорондоо эрс ялгаатай ($p=.000$), тус тусдаа бие даасан 2 бүлэг болох нь батлагдлаа.

Зураг 3. Судалгаанд оролцогчдын ажлын идэвх, оролцоо



Ялгаатай гарч буй үр дүнг илүү нарийвчилж шинжлэх үүднээс ажлын идэвх, оролцоо өндөр болон ажлын идэвх, оролцоо бага оролцогчдыг харьцуулж үзэхэд судалгаанд оролцогчдын 48.6 хувь ($n=35$, $M_{\text{өндөр}}=73.3$) нь ажлын идэвх, оролцоо өндөр, 51.4 хувь ($n=37$, $M_{\text{бага}}=50.5$) нь ажлын идэвх, оролцоо бага байна.

Ажлын идэвх, оролцоо өндөр байх нь ажилдаа хандах хандлагын

хувьд өөдрөг, сэтгэл ханамжтай байхыг илэрхийлдэг. Судалгаанд оролцогчдын 48.6 хувь нь ажилдаа идэвхтэй, урам зоригтой, сэтгэл ханамж өндөртэй байдаг байна. Ажлын идэвх, оролцоо өндөр байх нь ажил дээр тавьсан зорилгынхоо хүрэхийн тулд өөртөө итгэлтэй ажиллаж чаддагаас гадна бүтээмжтэй, гүйцэтгэл өндөртэй, удирдлагатай харилцах, багаар ажиллах чадварын хувьд сайн байх зэргээр илэрдэг.

Харин 51.4 хувь нь ажилдаа төвлөрч чадахгүй, ажилдаа урам зориггүй, сэтгэл ханамжгүй байх байдал ажиглагддаг байна. Ажлын идэвх, оролцоо бага байх нь бүтээмж муу, ажилдаа анхаарал төвлөрүүлэхэд бэрхшээлтэй байх, ажлын стресс өндөр, сэтгэл ханамжгүй байдал зэргээр илэрдэг.

Ажлын идэвх, оролцоо нь эрч хүч мэдрэх байдал, урам зориг мэдрэх байдал, ажилдаа дасан зохицох байдал гэсэн 3 дэд үзүүлэлттэй. Үзүүлэлт тус бүрт түүврийн дундаж оноог бодон өндөр, бага гэсэн түвшингүүдийг гаргадаг. Судалгаанд оролцогчдын эрч хүч мэдрэх байдлын дундаж нь 3.74, урам зориг мэдрэх байдлын дундаж нь 3.68, ажилдаа дасан зохицох байдлын дундаж нь 3.47 байна. Ажлаасаа эрч хүч мэдрэх байдал өндөр байх нь ажил дээрх үүрэг даалгаврыг стресс, дарамтгүйгээр хүлээн авч, сорилтуудад нээлттэй, уян хатан хандаж чаддаг байна. Судалгаанд оролцогчдын 48.6 хувь нь энэ хэсэгт хамаарч байна. Харин ажлаасаа эрч хүч мэдрэх байдал бага хүмүүсийн хувьд ажлын стресс өндөр, ажилтай холбоотой шинэ сорилтуудыг хүлээн авч, зохицуулахад бэрхшээлтэй, сөрөг сэтгэл хөдлөл ихтэй байдаг.

Ажлаасаа урам зориг мэдрэх байдал өндөр байх нь ажилтай холбоотой үүрэг, даалгаврыг зөвхөн гүйцэтгэхээс гадна, бүтээлчээр хандаж, шинэ санаа, өөрчлөлтөд нээлттэй хандаж чаддагийг илэрхийлдэг. Судалгаанд оролцогчдын 47.2 хувь нь ажлаасаа урам зориг өндөр байна. Ажлаасаа урам зориг мэдрэх байдаг бага хүмүүсийн хувьд ажилтай холбоотой зорилго, үүрэг даалгаварт сэтгэл дундуур, идэвхгүй ханддаг байна. Тиймээс аливаа үйл ажиллагаанд бүтээмжгүй, идэвхгүй оролцох хандлагатай байдаг.

Судалгаанд оролцогчдын 52.8 хувь нь ажилдаа дасан зохицох байдал өндөр байсан ба ажлын орчинд гарсан өөрчлөлт, шинэ нөхцөл байдалд хурдан дасан зохицож, стрессийг бага мэдэрч, өөрчлөлтөд шуурхай хариу үйлдэл үзүүлж чаддаг байна. Харин ажилдаа дасан зохицох байдал бага хүмүүс сорилт, өөрчлөлтийг хүндээр хүлээн авч, шинэ, сорилттой, ачаалалтай нөхцөл байдлыг бэрхшээлтэйгээр даван туулах хандлагатай байдаг.

Дэд үзүүлэлтүүдийг ажлын идэвх, оролцоо өндөр болон бага оролцогчдоор ялгаатай эсэхэд Манн Уитни Ю (Mann-Whitney U Test) шинжилгээ хийхэд 3 бүлгүүд бүгд хоорондоо эрс ялгаатай ($p = .000$) үр дүн гарлаа. Дэд үзүүлэлтүүдийн хувьд ялгаатай үр дүнгүүд гарсан нь ажлын идэвх, оролцооны өндөр болон бага бүлгүүд бие даасан тус тусдаа бүлэг гэдгийг харуулж байна.

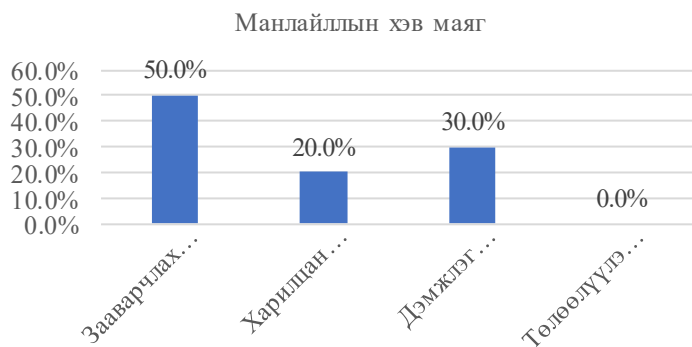
Ажлын идэвх, оролцоог насны, хүйс, боловсролын түвшин, ажилласан жилээс хамаарч ялгаатай байгаа эсэхэд Манн Уитни Ю, Крускал-Воллис (Mann-Whitney U Test, Kruskal Wallis H Test) шинжилгээ хийж үзлээ. Дээрх шинжилгээнээс хараад оролцогчдын ажлын идэвх, оролцоо болон нас, хүйс, боловсролын түвшин, ажилласан жилээс хамаарч ялгаа илэрсэнгүй.

Удирдлагын манлайллын хэв маягийг судалсан үр дүн

Судалгааг тандалт болон үндсэн судалгаа гэсэн хоёр хэсэгтэй зохион байгуулсан. Байгууллагын хэлтэс, газрын дарга нар судалгааны энэ хэсэгт хамрагдлаа. Тандалт судалгаанд 26-60 насны 5 оролцогч (эрэгтэй 60%, эмэгтэй 40%) хамрагдсан бол үндсэн судалгаанд удирдлагын түвшний 38-55 насны нийт 10 хүн ($n=10$, эрэгтэй 60%, эмэгтэй 40%) оролцсон. Боловсролын түвшний хувьд 100% ($n=10$) дээд боловсролтой байлаа. Ажилласан жилээр ангилан үзвэл 10% ($n=1$) нь 10 жил, 20% ($n=2$) нь 12 жил, 20% ($n=2$) нь 15 жил, 10% ($n=1$) нь 21 жил, 10% ($n=1$) нь 23 жил, 10% ($n=1$) нь 24 жил, 10% ($n=1$) нь 30 жил, 10% ($n=1$) нь 35 жилийн ажлын туршлагатай байна.

Тандалт судалгаан дахь манлайллын хэв маягийн үзүүлэлтийн найдварт чанарыг шинжлэхэд Кронбах альфа (Cronbach's Alpha) = .525 буюу найдварт чанар сайн гарсан учир судалгааг цааш үргэлжлүүлэв. Харин үндсэн судалгааны манлайллын хэв маягийн үзүүлэлтийн найдварт чанарыг шинжлэхэд Кронбах альфа (Cronbach's Alpha) = .664 гарсан нь хэмжүүрийн найдварт чанар хангагдсан гэдгийг харуулж байна. Нөхцөл байдлын манлайллын тоон өгөгдлийн тархалтад Шапиро-Вилкийн (Shapiro-Wilk test) шинжилгээ хийхэд тархалт хэвийн ($p = .076$) байсан учир хойшид хэвийн тархалтын шинжилгээнүүдийг судалгаанд ашигласан болно.

Зураг 4. Судалгаанд оролцогчдын манлайллын хэв маяг



Манлайллын хэв маягаар оролцогчдыг харьцуулж үзэхэд судалгаанд оролцогчдын 50 хувь (n=5) нь манлайллын зааварчлах хэв маягтай, 20 хувь (n=2) нь харилцан ярилцах хэв маягтай, 30 хувь (n=3) нь дэмжлэг үзүүлэх хэв маягтай байна. Харин манлайллын төлөөлүүлэн

гүйцэтгүүлэх хэв маягт хамаарах оролцогч байсангүй.

Зааварчлах хэв маяг гэдэг нь ажлыг хэрхэн бүтэцжүүлэх, ажил үүргийг хэрхэн гүйцэтгэх талаар зааварчлахад анхаарч, ажлын ахицыг нарийвчлан шалгахыг хэлдэг. Харилцан ярилцах хэв маяг нь манлайлагч ажил үүрэгт анхаарал хандуулахаас гадна мотивацийн дэмжлэг үзүүлэх үйл явдлыг нэмэгдүүлж, гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд дасгалжуулахад анхаарч буйг илэрхийлдэг. Харин дэмжлэг үзүүлэх хэв маяг нь манлайлагч ажилтны бие даасан чөлөөт сэтгэлгээг дэмжихийг илэрхийлдэг. Төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх хэв маяг нь манлайлагч ажилтнаа бие даан ажиллаж, өөрийнхөө ажлыг төлөвлөх, хөгжүүлэх үүргийг өөрөө хүлээхэд дэмжлэг үзүүлж, шаардлагатай үед туслахад бэлэн байж, ажлын ахицыг нь дүгнэдгийг илэрхийлнэ.

Хүснэгт 1. Судалгаанд оролцогчид ба манлайллын хэв маягийн бүлэг хоорондын ялгаа

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	61.433	2	30.717	1.185	0.36
Within Groups	181.467	7	25.924		
Total	242.9	9			

Нийт судалгаанд оролцогчдын нөхцөл байдлын манлайллын хэв маягийн бүлгүүд хооронд ялгаатай эсэхэд нэг хүчин зүйлийн шинжилгээ (One-way ANOVA) хийхэд, бүлгүүд хооронд ялгаагүй ($F=1.185$, $p=.36$) болохыг харуулж байна (Хүснэгт 1). Манлайллын хэв маягийг нас, хүйс, ажилласан жилээс хамаарч ялгаатай эсэхэд шинжилгээ хийхэд ялгаа илрээгүй болно.

Хувьсагч хоорондын хамаарлын шинжилгээний үр дүн

Энэ хэсэгт туршигдагч хоорондын дизайн (Between-subject design)-ыг ашиглав.

Үл хамаарах хувьсагч: Ажилтны сэтгэл зүйн уян хатан чадвар, удирдлагын манлайллын хэв маяг

Хамаарах хувьсагч: Ажилтны ажлын идэвх оролцоо

Регрессийн шинжилгээний үр дүнгээс харвал ажлын идэвх, оролцоо нь сэтгэл зүйн уян хатан чадвар, удирдлагын манлайллын хэв маяг, нас, хүйс, гэрлэлтийн байдал, боловсролын түвшин, ажилласан жилтэй (predictors variable) хамааралтай эсэхэд статистик шинжилгээ хийхэд .469 буюу дундаж хамааралтай байна. Эдгээр хүчин

зүйлүүд нь нь ажилчдын идэвх, оролцоонд 22 хувиар нөлөө үзүүлнэ ($F=2.577$, $p=.021$) гэж статистик шинжилгээний үр дүнгээс гарлаа.

Хүснэгт 2. Ажлын идэвх оролцоо болон хувьсагчуудын хамаарал

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.469a	0.22	0.135	12.8072

Энэхүү нөлөөллийг нарийвчлан авч үзвэл ажилтны идэвх, оролцоонд удирдлагын манлайллын хэв маяг нөлөө ($p=.011$) үзүүлдэг байна.

Хүснэгт 3. Ажлын идэвх оролцоонд хувьсагчуудын үзүүлэх нөлөөлөл

		Unstandardized	Std. Error	Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
Model 1	B			Beta		
	(Constant)	79.373	63.812		1.244	0.218
	Нас	0.328	1.592	0.035	0.206	0.837
	Хүйс	-2.83	3.446	-0.098	-0.821	0.415
	Боловсрол	-2.445	10.59	-0.029	-0.231	0.818
	Гэрлэлтийн байдал	1.383	1.54	0.102	0.898	0.373
	Ажилласан жил	-0.084	2.001	-0.01	-0.042	0.967
	Удирдлагын хэв маяг	-4.842	1.845	-0.312	-2.625	0.011

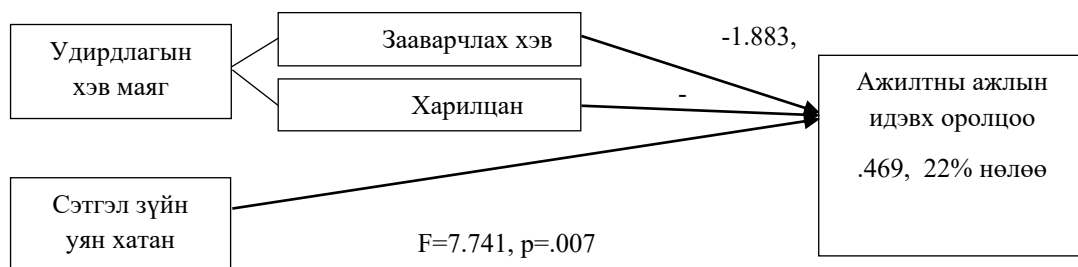
Ажлын идэвх, оролцоонд нөлөөлөх хүчин зүйлүүдийг нарийвчлан статистик шинжилгээ хийхэд удирдлага зааварчлах манлайллын хэв маягтай бол ажилтандаа (-1.883 , $p=.024$) сөргөөр нөлөөлдөг байна. Өөрөөр хэлбэл удирдлагын дэмжлэг үзүүлэх, харилцан ярилцах хэв маягтай харьцуулахад зааварчлах хэв маягийн удирдлагатай ажилтнуудын ажлын идэвх, оролцоо бага байгаа юм. Харин ажилтны ажлын идэвх оролцоонд үзүүлэх сэтгэл зүйн уян хатан чадварын нөлөөнд статистик шинжилгээ хийхэд ($F=7.741$, $p=.007$) нөлөөлөл өндөр байна (Хүснэгт 4).

Хүснэгт 4. Ажлын идэвх оролцоо ба сэтгэл зүйн уян хатан чадварын хамаарал

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1340.009	1	1340.009	7.741	.007b
	Residual	12116.602	70	173.094		
	Total	13456.611	71			

Дээрх шинжилгээ, үр дүнд тулгуурлан нэгтгэн харвал дараах зураглал гарч байна.

Зураг 5. Ажилтны идэвх оролцооны нөлөөллийн зураглал



4. Дүгнэлт

Байгууллагын удирдлага ажилчдаа тохиромжтой хэлбэрээр чиглүүлэн удирдаж, ажилдаа урам зоригтой, сэтгэл хангалуун, эрч хүчтэй, тав тухтай ажиллах бодит болоод сэтгэл зүйн, харилцааны бүхий л орчныг бүрдүүлэх нь нэн тэргүүний зорилт юм. Үүнд удирдлага хүний өөртөө суралцсан, төлөвшүүлсэн манлайллын хэв маяг чухал бөгөөд сүүлийн жилүүдэд ажилтнуудыг тухайн нөхцөл байдалд тулгуурлан манлайлах нь оновчтой талаар судлаачид авч үзэх болсон. Нийгэм цаг үеийн өөрчлөлт, шинэчлэл, техник технологийн хөгжил дэвшил дээшлэх бүрт хүний ажиллах хэв маяг, хандлага, арга хэлбэр ч мөн өөрчлөгдсөөр байгаа ба ажлын идэвх оролцоонд нөлөөлөгч маш олон хүчин зүйлс бий болсон.

Судалгаанд оролцсон ажилтнуудын 2 хүн тутмын 1 нь ажлын идэвх оролцоо бага түвшинд байгаа нь ажилдаа төвлөрч ажиллахад бэрхшээлтэй, сэтгэл ханамж, урам зориг багатай, ажлын стресс, ажлаас халшрах байдалд өртөх эрсдэлтэй байгааг харуулж байна. Ажлын идэвх оролцоо бага байх тусам хүн ажилдаа бүтээлчээр хандах, өөртөө итгэлтэй байдал буурч, ажилтай холбоотой шинэ нөхцөл, сорилтыг таагүй хүлээн авч, стресс, сэтгэл хямрал, түгшүүр үүсэх, ажлаас халшрах хам шинжид өртөх эрсдэлийг нэмэгдүүлдэг.

Харин судалгаанд оролцсон ажилтнуудын талаас илүү хувь нь сэтгэл зүйн уян хатан чадвар дундаж түвшинд байлаа. Сэтгэл зүйн уян хатан чадвар бага байгаа бүлэгт насны хувьд залуу, ажлын туршлага багтай ажилтнууд хамаарч байсан нь нас ахих тусам хүний сэтгэл зүйн уян хатан чадвар хөгждөг гэдгийг харуулж байгаагаас гадна залуучуудын сэтгэл зүйн уян хатан чадварыг хөгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх хэрэгтэйг харуулж байгаа юм.

Манлайллын хэв маягийг тодорхойлох судалгаанд оролцогчдын тал хувь нь манлайллын зааварчлах хэв маягтай, ажилтнууддаа чиглүүлэг их өгч, дэмжлэг бага үзүүлэх хандлагатай байдаг байна. Судалгаанд ашигласан арга нь манлайллын дөрвөн төрлийн хэв маягийг тодорхойлдог хэдий ч энэхүү судалгааны хүрээнд “төлөөлүүлэн гүйцэтгүүлэх хэв маяг”-ийн удирдлага байгаагүй.

Тус судалгааны үр дүнгээр удирдлага зааварчлах хэв маягаар буюу ажилтнуудтайгаа чиглүүлэх зан үйл их, дэмжлэг үзүүлэх зан үйл багатайгаар манлайлах нь ажилтнуудын ажлын идэвх, оролцоонд сөргөөр нөлөөлж, бууруулдаг байна. Харин ажилтны сэтгэл зүйн уян хатан чадвар нь ажлын идэвх оролцоонд эерэг нөлөөллийг үзүүлж байна. Өөрөөр хэлбэл ажилтан сэтгэл зүйн уян хатан чадвар өндөртэй бол

удирдлагын манлайллын хэв маягаас үл хамааран сорилттой нөхцөл байдлыг бэрхшээл багатайгаар даван туулж чадна гэсэн үг юм.

Тиймээс, ажилтны ажлын идэвх оролцоог дээшлүүлэхийн тулд удирдлага зааварчлах, чиглүүлэх зан үйлээс илүүтэй дэмжлэг үзүүлж, харилцан ярилцаж, өөрөө шийдвэр гаргах боломжийг нь бүрдүүлэхийг чухалчлах хэрэгтэй. Мөн ажилтны сэтгэл зүйн уян хатан чадварыг дээшлүүлж, хөгжүүлснээр ажлын идэвх оролцоо нэмэгдэх тул байгууллагаас ажилтнуудын сэтгэл зүйн эрүүл мэндэд анхаарал хандуулж, энэ төрлийн үйл ажиллагааг тогтмол зохион байгуулах нь чухал юм.

Судалгааны хязгаарлалт

Сэтгэл судлалын шинжлэх ухаан хүний сэтгэцийн үзэгдэл, үйл явцыг судалдаг учир түүврийн тоо цөөн байх нь түгээмэл байдаг. Зарим тохиолдолд 1-2 судалгаанд оролцогчтой судалгаа хийх нь ч бий. Тус судалгааны ажилд байгууллагын удирдлага, ажилтны харилцаа, сэтгэл зүйн нөлөөллийг нэг байгууллагын жишээгээр судлахыг оролдсон учир түүвэрт цөөн хүнийг хамруулсан болно. Мөн судалгаанаас гарсан үр дүн нь зөвхөн энэ судалгааны түүвэрт хамааралтай үр дүн бөгөөд бүхий л нөхцөл байдалд сэтгэл зүйн үйл явцын зураглал, нөлөөлөл ижилхэн байхгүй байх боломжтой.

5. Эх сурвалж:

- Эрдэнэчулуун, Д. (2009). Удирдлагын сэтгэл зүйн үндэс. Улаанбаатар: Ган принт.
- Бенгт Карлссон, Х.-О. Х. (2010). Манлайллын хэв маяг болон хувийн шинж чанарын төрөл. In Х.-О. Х. Бенгт Карлссон.
- Өлзийбаяр, В. (2009). Төрийн албаны манлайллын өөрчлөлт. In Манлайлал төрийн албаны өөрчлөлт шинэчлэлийн чухал бүрэлдэхүүн хэсэг болох нь (р. 21). Улаанбаатар.
- Конрад-Аденауэр-Сан. (2022). Цахим засаглал: Төрийн үйлчилгээ, шийдвэр гаргах үйл явц, мэдээлэл харилцааг цахимжуулах боломж ба сорилтууд. Улаанбаатар.
- Fang Lee Cooke, B. C. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 1239-1260.
- Michael S6 Christian Adele S, G. J. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Persanol psychology*.
- Halbesleben. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences.
- Seligman, M. &. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Гуннар Андерсон, Л. Ф. (2006). Өөрийгөө болоод хамтран зүтгэгч нөхдөө хөгжүүлэх нь. Улаанбаатар.
- Wah, L. (1999). Engaging employees a big challenge. *Scholarly Journal*, 10.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 383-398.
- Fang Lee Cooke, B. C. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 1239-1260.
- Association, A. P. (2018, 4 19). www.apa.org. From www.apa.org: <https://dictionary.apa.org/resilience>
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Сэлэнгэ, Н. Ж. (2024). Өөрийгөө болон нийгмээ танин мэдэхэд туслах онол, загвар. Улаанбаатар.
- Werner, E. E. (1992). *Overcoming the Odds: High Risk Children from Birth to Adulthood*. Cornell University Press.
- Masten, A. S. (1985). Risk, Vulnerability, and Protective Factors in Developmental Psychopathology. *Advances in Clinical Child Psychology*, 1-52.

- Masten, A. S. (2001). *Ordinary magic: Resilience processes in development*. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- Bonanno, G. A. (2015). *The temporal elements of psychological resilience: An integrative framework for the study of individuals, families, and communities*. *Psychological Inquiry*, 26(2), 139–169.
- Shepherd, D. A. (2020). *How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity*. *Journal of Business Venturing*, 35(4).
- Williams, T. G. (2017). *Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams*. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- Hoegl, M. &. (2021). *Bouncing back, if not beyond: Challenges for research on resilience*. *Asian Business & Management*, 20(4), 456–464.
- Tedeschi, R. G. (2004). *Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence*. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1-18.
- Duchek, S. (2018). *Entrepreneurial resilience: A biographical analysis of successful entrepreneurs*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 429–455.
- Chadwick, I. C. (2020). *Psychological resilience and its downstream effects for business survival in nascent entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 233–255.
- Williams, T. G. (2017). *Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams*. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- Julia Backmann, A. N. (2022). *Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research*. *Journal of Small Business Management*, 60 (5), 1041-1079.
- Батсайхан, Б. Д. (2015). *Байгууллагын сэтгэл судлал. Улаанбаатар: Соёмбо принтинг.*
- Санжмятав, Ч. (2022). *Ажил хэрэгч харилцааны сэтгэл зүйн үндэс. Улаанбаатар: Наран зон принт.*

---oOo---