

БАНКНЫ АЖИЛЛАГЧДЫН ҮНЭНЧ БАЙДАЛД НӨЛӨӨЛӨХ ХҮЧИН ЗҮЙЛСИЙН СУДАЛГАА

З.Алтанчимэг*, С.Буянхишиг**

Хураангуй: Ажилтнуудаа урт удаан хугацаанд тогтвор суурьшилтай, үнэнчээр ажиллуулах нь тухайн байгууллагын ашиг орлогыг нэмэгдүүлэх, өөрийн өрсөлдөх давуу талыг нэмэгдүүлэх, байр сууриа бататгах үндэс суурь юм. Өнөөгийн өрсөлдөөнт зах зээлд байгууллагадаа урт удаан хугацаанд үнэнчээр ажиллах эрмэлзэлтэй ажилтан нь маш үнэ цэнэтэй болоод байна. Ажилтны үнэнч байдал нь ажиллагчдаа удирдах асуудалд менежерүүдийн өмнө тулгардаг хамгийн гол бэрхшээлүүдийн нэг бөгөөд эрдэмтэн судлаачид байгууллагын гүйцэтгэл, үр ашигт ямар чухал болохыг харуулсан олон судалгааг төрөл бүрийн салбарт хийн нотолсоор байна. Энэхүү судалгаагаар Х банкны ажиллагчдаас санамсаргүй түүврийн аргаар сонгон судалгаа явуулж ажиллагчдын үнэнч байдалд нөлөөлж байгаа хүчин зүйлийг гаргахыг зорьсон. Судалгааны объектын хувьд манлайлал нь ажилтны ёс суртахууны үнэнч байдал болон тууштай үнэнч байдалд хамгийн ихээр нөлөөлдөг, ажлын таатай орчин, аюулгүй байдал, байгууллагын халуун дулаан уур амьсгал нь ажилтны үнэнч, тогтвортой ажиллахад эерэг нөлөөтэй бөгөөд ажилтны сэтгэл зүйн үнэнч байдалд хамгийн ихээр нөлөөлдөг болох нь батлагдсан. Мөн карьер өсөх боломж нь ажилтны сэтгэл зүйн үнэнч байдал болон тууштай үнэнч байдалд эерэг нөлөө үзүүлэх бөгөөд цалин урамшуулал нь ажилтны сэтгэл зүйн, тогтвортой болон ёс суртахууны үнэнч байдалд аль алинд нь эерэг сул нөлөө үзүүлсэн.

Түлхүүр үг: Сэтгэл зүйн үнэнч байдал, тууштай үнэнч байдал, Ёс суртахууны үнэнч байдал, Манлайлал, Цалин урамшуулал, Карьер хөгжил, Ажлын орчин

THE FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE LOYALTY: A STUDY OF BANK EMPLOYEES

Abstract: An employee retention serves as a foundation for a long-term employment that enables the organization increasing its' profitability and sustaining its' competitiveness in the market. In the competitive market, the employees with the intention to remain loyal to his employer are getting a valuable asset. One of the key challenges of executives in managing their employees is still remains maintaining their loyalty to the organization. Numerous researches have conducted in relation to the significance of employee loyalty on various factors such as organizational performance and efficiency in the case of different industries. The objective of the sample survey is investigating the factors affecting the employee loyalty of X Bank. In the current organizational set, factors such as leadership, employee morale, continuance loyalty had a strong impact while comfortableness and safety of work environment, friendly work atmosphere positively impacted to the employee well-being and an intention to remain loyal to the organization. According the results of the research above factors influenced positively in perception of the employees significantly. Moreover, an opportunity for the career advancement had a positive impact on the employee perception to be loyal to their organization. However, a remuneration had a slight impact on loyalty and employee morals.

Key words: Affective loyalty, Continuance loyalty, Normative loyalty, Leadership, Compensation, Career development, Work environment

* МУИС, Бизнесийн сургууль, (E-mail): altanchimegz@num.edu.mn

** МУИС, Бизнесийн сургууль, (E-mail): buyanaasemjid@gmail.com

Удиртгал

Ажилтнуудад үнэнч байх нь байгууллагын удирдлага, зарчим, бодлогыг ямар ч болзолгүйгээр дэмждэг. Иймээс үнэнч ажиллагчид байгууллагад өрсөлдөөний давуу байдлыг бий болгодог (Foster , Whysall, & Harris, 2008). Гэвч ажиллагчдын үнэнч шударга байдал нь шууд асуугаад шийдэгддэггүй ба хэн ч өнөөдөр ажиглаад ажиллагчид үр дүнтэй, үнэнч ажиллаж байгаа эсэхийг таамаглаж чадахгүй (Jeffrey & et al, 2003).

Ажиллагчдын үнэнч байдал нь байгууллагын оршин тогтнох үндэс, байгууллагын нэр хүнд, үнэт зүйл, байгууллагын соёлыг бий болгоход асар их ач холбогдолтой гэдгийг тодорхойлж түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг тодорхойлох судалгаа нилээд хийгдэж ирсэн.

Ялангуяа сүүлийн үеийн дэвшилтэт техник, технологи хэрэглэдэг банк, эрүүл мэндийн институтууд ажиллагчдынхаа хичнээн жил ажилласан нь чухал биш, хамгийн гол нь ажиллагчдынх нь ирээдүйд байгууллагадаа өгөх үр өгөөж, нөлөөг нь харж ажиллагчдынхаа үнэнч байдлыг дээшлүүлэхийг хичээх болсон (Aityan & Gupta, 2012).

Ажилтны үнэнч байдал, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг олж илрүүлснээр тухайн байгууллага хөгжих, зөв бодлого тодорхойлох, ажлын чанар, гүйцэтгэл маш том хувь нэмэр оруулах бөгөөд байгууллагын зорилгодоо хүрэх алхмыг урагшлуулах чухал үр нөлөөтэй.

Энэ судалгааны зорилго нь: Х банкны ажиллагчдын үнэнч байдалд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг тодорхойлж, дүн шинжилгээ хийхэд оршино.

Онолын судалгаа

Ажиллагчдын үнэнч байдал

Аливаа хувь хүн ямарваа нэгэн зүйлд үнэнч байх нь тэд байгууллагын эсвэл нийгмийн бүлэгт нэгдсэн (Rosanas & Vellilla, 2003), эсвэл хэн нэгэн, юмс үзэгдлийн төлөө өөрсдийгөө золиослоход бэлэн байгаагийн илэрхийлэл гэж үзэж болно (Hajdin, 2005; Elegido, 2013).

Үнэнч байдал нь хувь хүний хандлага, зан төлөв, сэтгэл зүйн онцлогоор илрэн гардаг бөгөөд байгууллагын хариуцлага, сэтгэл зүйн төлөв, хувь хүн байгууллага хоёрын хоорондын зохицол, сэтгэл зүйн орчинд хувь хүн болон байгууллага хоёрын хооронд бий болгосон харилцаагаар ажилтны үнэнч байдал нь төлөвшин бий болдог байна.

Ажилтны үнэнч зан төлөв нь байгууллагын бүх зорилгын төлөө

ажиллаж, бүтээмж нь сайжирч, үр ашигтай ажиллаж, хэрэглэгчдэд чанартай үйлчилгээ үзүүлэхийг чармайх зэргээр илэрдэг. Ажилтны үнэнч байдал гэдэг нь байгууллагын ашиг сонирхол, имижийг гадаад орчинд сурталчлах үнэнч байдлыг илэрхийлсэн байгууллагын иргэний зан үйл юм (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001). Энэхүү зан үйлийг дараах гурван хүчин зүйлээр тодорхойлж болно. Эдгээр нь байгууллагын зорилго, үнэт зүйлд бат итгэх, хүлээн зөвшөөрөх, байгууллагын өмнөөс ихээхэн хүчин чармайлт гаргах хүсэл эрмэлзэл, байгууллагын гишүүнчлэлийг хадгалах хүсэл эрмэлзэл юм (Mowday, Porter, & Steers, 1979).

Үнэнч ажиллагчид өөрийн мэдлэг, ур чадвараа дайчлан ажиллаж байгууллагадаа өөрийн чадах бүхнээ зориулах бөгөөд энэ нь байгууллагын үйл ажиллагаа, гүйцэтгэлд шууд нөлөө үзүүлдэг (Tomic, Tesic, Kuzmanovic, & Tomic, 2018). Ажиллагчдын үнэнч байдал, ажлын сэтгэл ханамж нь байгууллагын амжилтанд нөлөөлдөг гол үзүүлэлт бөгөөд үнэнч, сэтгэл ханамжтай ажилтан нь үйлчлүүлэгчид, ханган нийлүүлэгчид болон бүх сонирхогч талуудтай эерэг, үр дүнтэй харилцаа тогтооход чухал үүрэгтэй.

Ажиллагчдын үнэнч байдал нь ажилтны байгууллагатай тогтоосон холбоог онцлохоос гадна байгууллагадаа үлдэж ажиллах шийдвэрт хүрснийг харуулдаг сэтгэл зүйн төлөв байдал (Allen & Meyer, 1991) хэмээн судлаачид тэмдэглэжээ. Судлаач Allen болон Meyer (1991) нар өөрсдийн 'Гурван бүрэлдэхүүнт загвар'-ыг тодорхойлж ажилтны үнэнч байдлыг сэтгэл зүйнүнэнч байдал, тууштай үнэнч байдал, ёс суртахууны үнэнч байдал гэж ангилжээ.

Сэтгэл зүйн үнэнч байдал (Affective loyalty)

Сэтгэл зүйн үнэнч байдал нь өөрийн ажил, байгууллагын зорилго, үнэ цэндээ маш хүчтэй сэтгэл хөдлөлөөр хандах зан төлөв юм. Байгууллагадаа ажиллах чин үнэнч хүсэл эрмэлзэлтэй ажилтнууд өөрийн зорилго, хүсэл эрмэлзэл байгууллагын зорилго, үнэт зүйлтэй нийцэж байна гэж үзвэл сэтгэл зүтгэл гарган ажиллаж, байгууллагадаа үлдэхийг хүсдэг.

Хүч сорьсон ажил, ажил үүргийн тодорхой байдал, зорилгын тодорхой байдал, удирдлагаас ирэх хандлага, хамтын эв нэгдэл, тэгш байдал, хувь хүнийх нь хувьд хүндлэл буй эсэх, удирдлагаас ирж буй хариу мэдээ, оролцоо, бусдаас хэрхэн хамаарч буй зэрэг хүчин зүйлүүд нь энэхүү сэтгэл хөдлөлийн үнэнч байдалд нөлөөлдөг байна.

Тууштай үнэнч байдал (Continuance loyalty)

Байгууллагаас гарвал ямар зардал гарахыг ойлгож ухамсарласан байдал нь

энэхүү үнэнч байдлыг илэрхийлдэг. Хувь хүний байгууллагаас гарвал өөрт үүсэх эрсдэл, алдагдал, үлдвэл олох ашгийг хэмжиж болдог учраас энэхүү тооцоллын үндсэн дээр байгууллагадаа үлдэх үү, эс үлдэх үү гэхмэдрэмжийг хэлнэ. Ажилтны байгууллагатай холбогдож буй шалтгаан нь эдийн засгийн үр ашгийн тооцоонд суурилсан байх үед үргэлжилэн ажиллах хүсэл эрмэлзэл бий болдог байна. Олон судлаачид авч буй ашиг орлого, өөр ажил олох боломжгүй байдал нь хүмүүсийг тодорхой нэг зүйл хийхийг шаардаж, байгаа газар нь тогтоон барьж, хөдөлмөрлөхөд хүргэдэг хэмээн үзсэн байдаг. Ажилтнууд байгууллагадаа хэдий чинээ олон жил ажиллана тэр хэрээр ирэх ашиг орлого нь өсөн нэмэгдэж байдаг учир байгууллагадаа үнэнч үлддэг, гэхдээ энэ нь тэд үнэхээр хүсэж байна гэсэн үг бас биш юм.

Ёс суртахууны үнэнч байдал (Normative loyalty)

Байгууллагадаа үнэнч байх энэхүү загварын сүүлчийн бүрдэл хэсэг нь норматив буюу ёс суртахууны үнэнч байдал юм. Судлаачдын тайлбарласнаар байгууллагадаа үлдэх үүрэгтэй гэсэн итгэл үнэмшил бүхий сэтгэл зүйг хэлдэг. Нэг ёсондоо ажилтнуудад цалин урамшуулал, хангамжийн хэмжээ, ажлын сэтгэл ханамжтай эсэхээс үл хамаарч ажилдаа үлдэх нь ёс зүйн хувьд зөв гэх үзэл хандлага юм.

Ажилтны үнэнч зан төлөв нь байгууллагын бүх зорилгын төлөө ажиллаж, бүтээмж нь сайжирч, үр ашигтай ажиллаж, хэрэглэгчдэд чанартай үйлчилгээ үзүүлэхийг чармайх зэргээр илэрдэг. Ажилтны үнэнч байдал нь бизнесийн байгууллагын хувьд чухал асуудал бөгөөд түүнд нөлөөлөх хүчин зүйл нь байгууллага тус бүрт харилцан адилгүй байдаг.

Манлайлал (Leadership)

Удирдлагын эерэг сөрөг хандлага, манлайлах ур чадвар зэрэг нь ажлын сэтгэл ханамжид нөлөөлөх бөгөөд цаашлаад ажилтны үнэнч байдалд нөлөөлдөг (Kumar & Shekhar, 2012).

Ажиллагчдынхаа авъяас, ур чадварыг хөгжүүлэх, дэмжих замаар эв нэгдэлтэй харилцааг төлөвшүүлдэг удирдагчид нь байгууллагын хариуцлага болон үнэнч байдлыг үр дүнтэйгээр сайжруулдаг (Brashear, Bellenger, & Boles, 2006).

Удирдлагадаа итгэж, хүндэтгэдэг ажилтнууд ихэвчлэн хүчирхэг, чадах бүхнээ хийх хүсэл эрмэлзэлтэй байдаг учраас ажиллагчдын эргэц түүнээс үүсэн зардлыг бууруулдаг байна. Тиймээс удирдлагын манлайлал, арга барил нь үнэнч ажиллагчдаа авч үлдэхэд ихээхэн нөлөө үзүүлдэг байна.

Ажиллагчдын тухайн байгууллагад үлдэж ажиллах эсвэл ажлаасаа гарах эсэх нь шууд удирдлагатай салшгүй холбоотой.

Манлайллын хэв маяг ажиллагчдын үнэнч байдлын харилцан хамаарлыг судалсан судалгааны ажлуудаас үзэхэд удирдлага, ажилтнуудын хоорондын харилцааны таатай орчинг бүрдүүлэх замаар ажиллагчдын үнэнч байдлыг хангаж чадах бөгөөд үүний тулд менежер ажиллагчидтайгаа шударга харилцаж, тэдний ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээнд ч мөн шударгаар хандах хэрэгтэй (Yahaya & Ebrahim, 2016). Эдгээрээс үндэслэн манлайлал нь ажиллагчдын үнэнч байдалд нөлөөлдөг хэмээх таамаглалыг дэвшүүллээ.

Цалин урамшуулал (Compensation)

Цалин хөлс урамшууллын оновчтой тогтолцоо нь ажиллагчдыг тогтоон барих, чадварлаг сайн ажиллагчдыг байгууллагадаа татах нэг чухал хэрэгсэл болдог. Мөн байгууллагын зорилго, стратегийг хэрэгжүүлэхэд чиглүүлэн урамшуулагч хүчирхэг хэрэгсэл болдог төдийгүй ажиллагчдын үзэл бодол, хөдөлмөрлөх зан төлөвт ихээхэн нөлөөтэй. Иймээс цалин хөлс, урамшууллын тогтолцоо нь ажиллагчдыг байгууллагад үлдэх, эс үлдэхэд нөлөөлөгч гол хүчин зүйлсийн нэг байсаар байна.

Тухайн байгууллага ижил төрлийн үйл ажиллагаа явуулдаг компанитай өрсөлдөхүйц, ажиллагчдын гүйцэтгэл, ур чадварт тохирсон цалин хөлс олгосноор ажилтанг тогтвор суурьшилтай удаан хугацаанд, үр бүтээлтэй ажилуулах боломж бүрдэнэ (Shakeel & Sahar, 2015).

Ажиллагчид цалин-урамшуулалдаа сэтгэл хангалуун бол тэдний үнэнч байдал, идэвх-оролцоо, ажлын бүтээмж дээшилж байгууллагын үр ашиг нэмэгддэг (Maylett & Nielsen, 2012) төдийгүй цалин урамшуулал нь хүлээлтэй нийцэх тусам байгууллагадаа үнэнчээр, идэвх-оролцоотой ажиллаж улмаар ажиллагчид урт хугацаанд байгууллагадаа тогтвортой ажиллах хүсэл эрмэлзлэлтэй болдог байна.

Ажиллагчдын үнэнч байдал цалин урамшуулал эерэг үр нөлөө үзүүлэх бөгөөд энэ нь ажилтны цалин хөлс их байх тусам ажилтны үнэнч байдал өндөр байх болно гэсэн үг юм. Цалин урамшуулал нь ажиллагчдын үнэнч байдалд эерэг, чухал нөлөө үзүүлдэг болохыг (Upasana, 2015; George & et al, 2016; Sekyi & et al, 2016; Joseph & Ethel, 2017) зэрэг олон эрдэмтэн өөрсдийн судалгаар баталсан байдаг. Иймд бид цалин урамшуулал ажиллагчдын үнэнч байдал нөлөөлнө хэмээн үзсэн.

Карьер хөгжил (Career development)

Их сургуулиа төгсөөд нэг компанид ажилд орж, 50 жилийн дараа тэтгэвэрт гардаг цаг үеэ өнгөрөөсөн. Ажилтан карьераа өсгөж суралцахын тулд ажил олгогчоо 3-4 удаа солих хэрэгтэй гэсэн ойлголт сүүлийн үед ихээхэн тархаад байна. Түүнчлэн хүмүүс карьерын өсөлтийн хязгаарлалтанд хүрэх эсвэл ямар ч илүү сорилт, боломжгүй гэдгээ мэдэрсэн тохиолдолд одоогийн байгаа байдлаа өөрчлөхийг хүсч, шинэ ажил, шинэ туршлагыг хайцгаадаг байна. Тиймээс үнэнч ажиллагчиддаа тогтвортойгоор авч үлдэхийн тулд тэдний карьер хөгжлийг дэмжин ажиллах нь чухал юм.

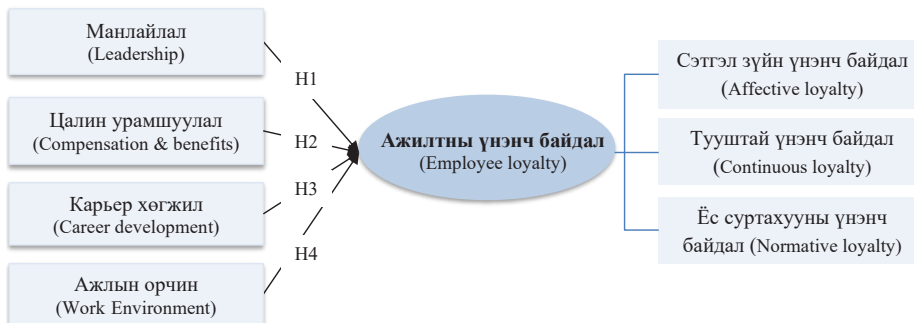
Карьер хөгжил гэдэг нь ажилтны чадварыг хөгжүүлэх, өнөөгийн чадварыг хадгалах, ирээдүйд бэлтгэх үйл ажиллагааг хэлэх бөгөөд карьер хөгжлийн бодлого, хөтөлбөр нь үнэнч байдлыг нэмэгдүүлдэг (Aragna & et al, 2018).

Tomlinson (2002) өрсөлдөөнтэй зах зээлд тэргүүлэх байр сууриа авч үлдэхийн тулд шинэ технологи дээр ажиллагчдаа сайтар сургасан байх шаардлагатай бөгөөд энэ нь ажиллагчдын ажлын гүйцэтгэл болоод ажлын сэтгэл ханамж, идэвх-оролцоо, үнэнч ажиллахад нөлөөлнө хэмээн үзсэн. Ажилдаа дэвших боломж, өсч хөгжих бололцоо, хувийн өсөлт зэрэг нь ажлын сэтгэл ханамж сэтгэл, амжилтаа бататгасан хүчтэй мэдрэмжийг бий болгодог бөгөөд байгууллагадаа үнэнч байх сэдлийг нэмэгүүлдэг (Agho, Mueller, & Price, 1993; Liou, 2008).

Эдгээр судалгаануудад үндэслэн карьер хөгжил ажилтны үнэнч байдалд нөлөөлнө хэмээн таамаглал дэвшүүлсэн.

Судалгааны загвар: Онолын судалгаанд үндэслэн дараах загварыг боловсруулан таамаглал дэвшүүлсэн.

Зураг 1. Судалгааны загвар



Эх сурвалж: Судлаачдын боловсруулалт

Судалгааны таамаглал:

Судалгааны загварын хүрээнд дараах таамаглалуудыг дэвшүүлэн гаргасан.

H1-1: Манлайлал нь ажиллагчдын сэтгэл зүйн үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H1-2: Манлайлал нь ажиллагчдын тууштай үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H1-3: Манлайлал нь ажиллагчдын ёс суртахууны үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H2-1: Цалин урамшуулал нь ажиллагчдын сэтгэл зүйн үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H2-2: Цалин урамшуулал нь ажиллагчдын тууштай үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H2-3: Цалин урамшуулал нь ажиллагчдын ёс суртахууны үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H3-1: Карьер хөгжил нь ажиллагчдын сэтгэл зүйн үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H3-2: Карьер хөгжил нь ажиллагчдын тууштай үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H3-3: Карьер хөгжил нь ажиллагчдын ёс суртахууны үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H4-1: Ажлын орчин нь ажиллагчдын сэтгэл зүйн үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H4-2: Ажлын орчин нь ажиллагчдын тууштай үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

H4-3: Ажлын орчин нь ажиллагчдын ёс суртахууны үнэнч байдалд нөлөөлдөг.

Судалгааны арга зүй

Судалгааны арга: Судалгааг Х банкны ажиллагчдын үнэнч байдалд нөлөөлж байгаа хүчин зүйлсийг тодорхойлох зорилгоор компаний ажиллагчдаас санамсаргүй түүврийн аргаар сонгон санал асуулга авч тоон мэдээллээ нийгмийн шинжлэх ухааны судалгаанд өргөн ашиглагддаг SPSS 23.0 болон Smart PLS 3.0 программаар боловсруулалт хийн хүчин зүйлсийн зохистой, найдвартай байдлын шинжилгээ, хамаарлын шинжилгээ болон регрессийн шинжилгээг хийн үр дүнг гаргасан.

Судалгааны түүвэр: Асуулга судалгааны түүврийг сонгохдоо confidence level буюу зөвшөөрөгдөх түвшинг хамгийн багаар буюу 95%-иар, confidence interval буюу зөвшөөрөгдөх интервал (эх олонлогийн дүн болон түүврийн хүрээнд гарсан үр дүнгийн хоорондох ялгаа)-г 6%, population буюу эх олонлогийн

хэмжээг банкны төв алба болон нийслэлийн салбарын 810 ажилтнаар тооцоход түүврийн хэмжээ 201 гарсан. Судалгаанд 219 оролцогчийн санал асуулыг ашигласан учир түүврийг эх олонлогоо төлөөлөх чадвартай хэмээн дүгнэсэн.

Судалгааны өгөгдөл цуглуулалт: Судалгааны санал асуулгыг 2020 оны 11 сарын 30 - 2020 оны 12 сарын 29-ны хооронд онлайн ариар явуулж санал 219 ш асуулгыг судалгаанд ашигласан. Санал асуулга удирдлагын манлайлалын 18, цалин хөлс болон нөхөн олговорын 6, карьер хөгжил 6, ажлын орчин нөхцлийн 6, сэтгэл зүйн үнэнч байдал-5, тууштай үнэнч байдал-5, ёс суртахууны үнэнч байдал -5 асуултууд нийт 56 асуултуудаас санал асуулга бүрдэж тус бүр Likert 5 онооны хэмжилтээр үнэлүүлсэн. Судалгааны хүн амын хүчин зүйлсэд нас, хүйс, ажилласан жил, боловсрол, албан тушаал зэргийг харгалзан үзсэн

Хүснэгт 1. Судалгааны оролцогчдын нас, хүйс, ажилласан жи, боловсрол, харъяалагдах алба

Хүйсний байдал		Насны ангилал		Ажилласан жил		Боловсролын байдал		Албан тушаал	
Хүйс	Хувь	Нас	Хувь	Жил	Хувь	Боловсрол	Хувь	Хэлтэс нэгж	Хувь
Эмэгтэй	54.8	20 хүртэлх	3.2	1 хүртэл жил	10	Доктор	0.9	Гүйцэтгэх захирал	0.9
		21-25	7.8					Газар, хэлтэсийн захирал	1.8
		26-30	30.1	1-3 жил	11.9	Магистр	32.9	Салбарын захирал	2.5
		31-35	32.9	4-10 жил	49.8			Дунд шатны менежер	19.2
		36-40	14.2	11-15 жил	16.4			Бакалавр	61.6
Эрэгтэй	45.2	41-50	8.7	16-20 жил	8.2	Тусгай мэргэжлийн	0.9	Нягтлан	4.1
		51-аас дээш	3.2	21-с дээш жил	3.7			Теллер	14.6
		Бүрэн дунд	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	Үйлчилгээний ажилтан	3.7
								Бусад	0.9

Эх сурвалж: Судлаачдын боловсруулалт

Дээрх хүснэгтээс харахад судалгаанд оролцогчдын 54.8% эмэгтэй нь, 45.2% нь эрэгтэй ажилтанууд, насны хувьд харьцангуй залуу буюу 21-40 насныхан 85.0%-г эзэлж байна. Ажилласан жилийн хувьд ихэнх нь буюу 49.8% нь 4-10 жил ажилласан бол 3.7% нь 21-с дээш жил ажилласан байна. Түүнчлэн 32.9% нь магистр, 61.6% нь бакалавр зэрэгтэй ажиллагчид байсан бөгөөд 5.2 % нь удирдах түвшний ажиллагчид, 40.2% нь дунд түвшний менежер, 54.6 % нь гүйцэтгэх түвшний ажиллагчид байна.

Хэмжил зүйн хувьсагчдын найдварт байдлын шинжилгээ

Хэмжил зүйн хувьсагчдын найдвартай байдлыг шинжлэхийн тулд factor analysis шинжилгээ хийж үзлээ. Шинжилгээний үр дүнг (Хүснэгт 2)-д харууллаа.

Хүснэгт 2. Хэмжил зүйн хувьсагчдын найдварт байдлын шинжилгээ

		Удирдлагын манлайлал	Цалин урамшуулал	Карьер хөгжил	Ажлын орчин	Сэтгэл зүйн үнэнч байдал	Тууштай үнэнч байдал	Ес сургахууны үнэнч байдал	Cronbach alpha	CR	AVE
Удирдлагын манлайлал	TFL1	.815							.963	.966	.625
	TFL2	.858									
	TFL3	.815									
	TFL4	.798									
	TFL5	.803									
	TFL6	.800									
	TFL7	.781									
	TFL8	.804									
	TFL9	.756									
	TFL10	.790									
	TFL11	.768									
	TFL12	.790									
	TSL1	.784									
	TSL2	.790									
TSL3	.808										
TSL4	.741										
TSL6	.738										
Цалин урамшуулал	COM1		.718						.845	.864	.560
	COM2		.737								
	COM3		.850								
	COM4		.674								
	COM5		.752								
Карьер хөгжил	CD1			.835					.921	.934	.702
	CD2			.902							
	CD3			.860							
	CD4			.764							
	CD5			.826							
	CD6			.834							

Ажлын орчин	WE1				.796			.882	.912	.634
	WE2				.806					
	WE3				.864					
	WE4				.839					
	WE5				.805					
	WE6				.649					
Сэтгэл зүйн үнэнч байдал	AL1				.870			.820	.892	.734
	AL4				.831					
	AL5				.868					
Туулгай үнэнч байдал	CL1					.575		.894	.902	.653
	CL2					.801				
	CL3					.845				
	CL4					.866				
	CL5					.910				
Ёс суртахууны үнэнч байдал	NL1						.608	.809	.864	.617
	NL2						.879			
	NL3						.771			
	NL4						.855			

Эх сурвалж: Судлаачдын боловсруулалт

Нийцтэй байдлын коэффициентийг тодорхойлоход 0.5 ба түүнээс дээш нийцтэй байдлын утгууд практик ач холбогдолтой гэж үзэх бөгөөд (Awang, 2014) 0.5-ээс бага хэмжилтийн загвараас хасах шаардлагатай (Hair & et al, 2010).

Санал асуулгын хүчин зүйлсийг хэмжих асуулуудын нийцтэй байдлыг утга 0.5-аас доош (Lim, Lin, & Shang, 2014) гаргасан, холбогдох хүчин зүйлд бүлэглэгдээгүй асуулгуудыг хасаж шинжилгээг үргэлжлүүлсэн.

Судалгааны хүчин зүйлсийн найдвартай байдлыг шалгах үүднээс хүчин зүйл тус бүрд найдвартай байдлын шинжилгээг хийж cronbach α тодорхойлоход Nunnally (1978) 0.7 дээш дээш гарсан учир асуулга оновчтой боловсруулагдсан хэмээн үзээд шинжилгээг цааш үргэлжлүүлэн хийсэн. Түүнчлэн CR (Composite Reliability) коэффициент нь бүгд 0.5 (Hair & et al, 2006) дээш байгаа нь хүчин зүйлсийн найдвартай байдал өндөр байгааг харуулж байна. Нуугдмал хувьсагч бүрт AVE (Average Variance Extracted) коэффициент нь далд утгатай хувьсагчийн хоорондох бусад корреляцийн утгуудаас бүгд 0.5 (Fornell & Larcker, 1981) гарсан учир ялгах чадвартайг харуулж байна.

Хүчин зүйлсийн хоорондын хамаарлын шинжилгээ

Хүчин зүйлсийн хоорондын хамаарлыг тогтоохын тулд корреляцийн шинжилгээ хийсэн бөгөөд үр дүнг (Хүснэгт 3)-т харуулав.

Хүснэгт 3. Хүчин зүйлсийн хоорондын хамаарлын шинжилгээний үр дүн

Correlations								
		Удирдлагын манлайлал	Цалин урамшуулал	Карьер хөгжил	Ажлын орчин	Сэтгэл зүйн үнэнч байдал	Тууштай үнэнч байдал	Ёс суртахууны үнэнч байдал
Удирдлагын манлайлал	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
Цалин урамшуулал	Pearson Correlation	.422**	1					
	Sig. (2-tailed)	.000						
Карьер хөгжил	Pearson Correlation	.628**	.555**	1				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000					
Ажлын орчин	Pearson Correlation	.669**	.418**	.630**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000				
Сэтгэл зүйн үнэнч байдал	Pearson Correlation	.606**	.412**	.573**	.610**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000			
Тууштай үнэнч байдал	Pearson Correlation	.646**	.441**	.575**	.526**	.697**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		
Ёс суртахууны үнэнч байдал	Pearson Correlation	.637**	.429**	.523**	.501**	.612**	.755**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Эх сурвалж: Судлаачдын боловсруулалт

Шинжилгээгээр Х банкны ажиллагчдын хувьд манлайлал нь сэтгэл зүйн үнэнч байдал [$r=.606$, $p<0.01$], тууштай үнэнч байдал [$r=.646$, $p<0.01$] болон ёс суртахууны үнэнч байдалтай [$r=.637$, $p<0.01$] аерэг мэдэгдэхүйц хамааралтай байна.

Ажилтны карьер хөгжил нь мөн сэтгэл зүйн үнэнч байдал [$r=573, \rho<0.01$], тууштай үнэнч байдал [$r=.575, \rho<0.01$] болон ёс суртахууны үнэнч байдалтай [$r=.523, \rho<0.01$] эерэг мэдэгдэхүйц хамааралтай байна.

Ажлын орчин нь мөн сэтгэл зүйн үнэнч байдал [$r = 610, \rho < 0.01$], тууштай үнэнч байдал [$r=.526, \rho<0.01$] болон ёс суртахууны үнэнч байдалтай [$r=.501, \rho<0.01$] эерэг мэдэгдэхүйц хамааралтай байна.

Харин цалин урамшуулал нь сэтгэл зүйн үнэнч байдал [$r=412, \rho<0.01$], тууштай үнэнч байдал [$r=.441, \rho<0.01$] болон ёс суртахууны үнэнч байдалтай [$r =.429, \rho<0.01$] эерэг, сул хамааралтай байгаа нь харагдлаа.

Structural equation modeling

Судалгааны өгөгдөл нь найдвартай эсэх, судалгааны загварыг үнэлэхийн тулд R-Square тооцсон бөгөөд энэ нь PLS шинжилгээнд бүтцийн загварыг урьдчилан таамаглах чадварыг хэмждэг. Хараат бус хувьсах хэмжигдэхүүн бүрийн урьдчилан таамаглах чадварыг хамаарах хувьсах хэмжигдэхүүнүүдэд нь хамааралтай хувьсах хэмжигдэхүүн бүрээр нь давтагдах үйл явцыг нэг нэгээр нь арилгах замаар явуулсан. Шинжилгээний үр дүн нь таамаглалыг бүгдийг дэмжсэн бөгөөд бүх регрессийн жингийн утга нь эерэг ба ач холбогдолтой ($\rho < 0.05$) байв. Судалгааны үр дүнгийн тооцооллыг (Хүснэгт 4)-д харууллаа.

Хүснэгт 4. Судалгааны үр дүн PLS-SEM

Hypothesis	Path	Standardize Beta	Standart Error	P value	Remarks
H1-1	LEAD→AL	0.182	0.089	.000	Supported
H1-2	LEAD→CL	0.349	0.088	.000	Supported
H1-3	LEAD→NL	0.419	0.091	.000	Supported
H2-1	COM→AL	0.095	0.101	.013	Supported
H2-2	COM →CL	0.131	0.102	.040	Supported
H2-3	COM →NL	0.133	0.105	.019	Supported
H3-1	CD→AL	0.168	0.089	.014	Supported
H3-2	CD→CL	0.161	0.091	.007	Supported
H3-3	CD →NL	0.044	0.096	.034	Supported
H4-1	WE→AL	0.389	0.091	.000	Supported
H4-2	WE→CL	0.224	0.093	.003	Supported
H4-2	WE→NL	0.219	0.096	.045	Supported

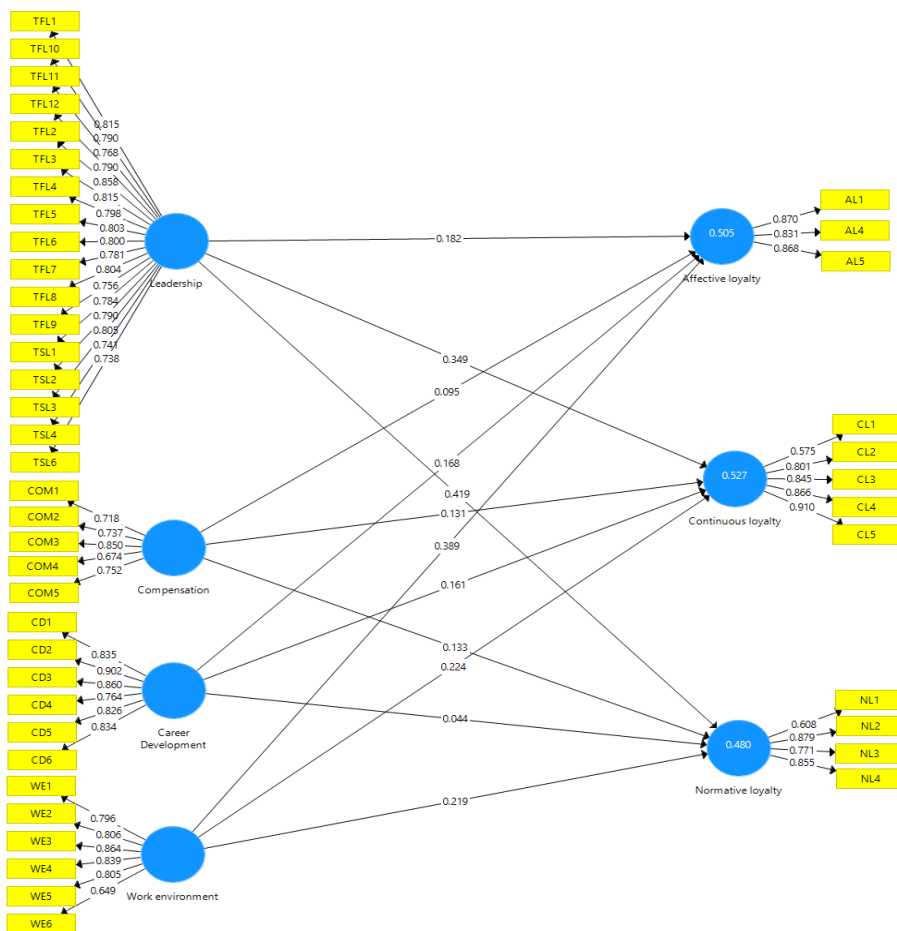
Эх сурвалж: Судлаачдын боловсруулалт

Шинжилгээний үр дүнгээр Х банкны ажиллагчдын хувьд ажилтны сэтгэл зүйн үнэнч байдалд ажлын орчин [$\beta=0.389$; $\rho<0.01$], удирдлагын манлайлал [$\beta=0.182$; $\rho<0.01$], карьер хөгжил [$\beta=0.168$; $\rho<0.05$] болон цалин урамшуулал, нөхөн олговор [$\beta=0.095$; $\rho<0.05$] эерэг сул нөлөө үзүүлж байгаа нь батлагдсан. Детерминацийн коэффициент (R square) 0.505 байгаа нь эдгээр хүчин зүйлүүд 50.5%-иар тайлбарлаж, үлдсэн хувь нь тэгшитгэлд ороогүй өөр хүчин зүйлүүд тайлбарлаж байна.

Ажиллагчдын тууштай үнэнч байдалд удирдлагын манлайлал [$\beta=0.349$; $\rho<0.01$], ажлын орчин [$\beta=0.224$; $\rho<0.05$], карьер хөгжил [$\beta=0.161$; $\rho<0.05$], болон цалин урамшуулал, нөхөн олговор [$\beta=0.131$; $\rho<0.05$] эерэг сул нөлөө үзүүлдэг болох нь харагдлаа. Детерминацийн коэффициент (R square) 0.527 байгаа нь эдгээр хүчин зүйлүүд 52.7%-иар тайлбарлаж, үлдсэн хувь нь тэгшитгэлд ороогүй өөр хүчин зүйлүүд тайлбарлаж байна.

Түүнчлэн ажиллагчдын ёс суртахууны үнэнч байдалд удирдлагын манлайлал [$\beta=0.419$; $\rho<0.00$], ажлын орчин [$\beta=0.219$; $\rho<0.05$], цалин урамшуулал, нөхөн олговор [$\beta=0.133$; $\rho<0.05$] болон карьер хөгжил [$\beta=0.044$; $\rho<0.05$], эерэг сул нөлөө үзүүлдэг болох нь харагдлаа. Детерминацийн коэффициент (R square) 0.480 байгаа нь эдгээр хүчин зүйлүүд 48.0%-иар тайлбарлаж, үлдсэн хувь нь тэгшитгэлд ороогүй өөр хүчин зүйлүүд тайлбарлаж байна. Стандартчилагдсан тооцоог (Зураг 2)-т харуулав.

Зураг 2. Path Model and PLS-SEM Estimate



Эх сурвалж: Судлаачдын боловсруулалт

Холбогдох зохицуулагч хувьсагчдын нөлөөлөл бүгд (Beta коэффициент) эерэг болон статистикийн ач холбогдолтой ($p < 0.05$) гарсан учраас таамаглал бүгд батлагдлаа.

Дүгнэлт

Үнэ цэнэтэй ажиллагчдыг урт хугацаанд тогтвортой, үнэнчээр зүрх сэтгэлээс нь ажиллуулах нь байгууллага өөрийн өрсөлдөх давуу талыг хадгалан үлдэж, зах зээлд оршин тогтнох байр сууриа бататгаж чаддаг (Bidisha &

Mukulesh, 2013). Иймд ажилтны үнэнч байдлыг хэрхэн сайжруулах асуудал нь бизнесийн удирдагчдад тулгардаг хамгийн хэцүү бөгөөд чухал асуудлуудын нэг юм. Энэхүү судалгаанаас харахад тус банкны ажиллагчдын үнэнч байдалд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн хувьд манлайлал, цалин урамшуулал, карьер хөгжлийн бодлого, ажлын орчин зэрэг хүчин зүйлс нь эерэг сул нөлөө үзүүдэг бөгөөд эдгээр хүчин зүйлс сайжрахад ажилтны үнэнч байдал нэмэгдэж байгаа нь харагдлаа.

Судалгаанд бие даасан хувьсах хэмжигдэхүүнээр манлайлал, цалин урамшуулал, карьер хөгжил, ажлын орчин, хамаарах хувьсах хэмжигдэхүүнээр ажилтны үнэнч байдлыг сонгон авч хүчин зүйлийн, найдвартай байдлын, корреляцийн, регрессийн шинжилгээг хийн дэвшүүлсэн таамаглалаа батлахыг оролдлоо.

Судалгааны үр дүнгээр хүчин зүйлсийн нөлөөллийг авч үзвэл:

Манлайлал нь ажилтны ёс суртахууны үнэнч байдал буюу ажлын сэтгэл ханамжаас үл хамаарч ажилдаа үлдэж ажиллах нь ёс зүйн хувьд зөв зүйтэй хэмээх хандлага [$\beta=0.419$; $p<0.00$] болон тууштай үнэнч байдал [$\beta=0.349$; $p<0.00$] хамгийн ихээр нөлөөлдөг болох нь харагдсан. Ажиллагчдынхаа авъяас, үр чадварыг хөгжүүлэх, дэмжих замаар эв нэгдэлтэй харилцааг төлөвшүүлдэг удирдагчид нь байгууллагын хариуцлага болон үнэнч байдлыг үр дүнтэйгээр сайжруулдаг байна (Brashear, Bellenger, & Boles, 2006).

1. Ажлын таатай орчин, аюулгүй байдал, байгууллагын халуун дулаан уур амьсгал нь ажилтны сайн сайхан болоод үнэнч, тогтвортой ажиллахад эерэг нөлөөтэй байна (Allen, 2001; Behson, 2005; Casper & Buffardi, 2004). Бидний судалгаагаар өмнөх судлаачдын дүгнэлттэй адил ажиллах таатай **ажлын орчин** нь ажилтны сэтгэл зүйн үнэнч байдалд [$\beta=0.389$; $p<0.05$] хамгийн ихээр нөлөөлдөг болох нь батлагдсан.

Ажилдаа дэвших боломж, өсч хөгжих бололцоо, хувийн өсөлт зэрэг нь сэтгэл хангалуун ажлын байр болон амжилтаа бататгасан хүчтэй мэдрэмжийг бий болгодог гэж үзсэн. Ингэснээр ажилтан ажилдаа хандах хандлага болох үнэнч байдал нь нэмэгддэг (Agho, Mueller, & Price, 1993; Liou, 2008). Бидний судалгааны үр дүнгээр мөн **карьер өсөх боломж** нь ажилтны сэтгэл зүйн үнэнч байдал [$\beta=0.168$; $p<0.05$] болон тууштай үнэнч байдал [$\beta=0.161$; $p<0.05$] эерэг нөлөөлдөг болох нь батлагдсан. Иймд ажилтанд байгууллагаа орхих сэдэл бий болгохгүйн тулд түүнд ямар хэтийн төлөв байгааг, карьераа хэрхэн бий болгож болохыг тодорхой болгох хэрэгтэй бөгөөд карьер хөгжлийн оновчтой тогтолцоог бий болгох нь чухал юм. Түүнчлэн судалгааны үр дүн нь судлаач О.Цолмонгийн (2016)

банкны салбарын ажиллагчдын үнэнч байдалтай удирдлагын манлайлал, карьер хөгжил ажлын сэтгэл ханамж мэдэгдэхүйц хамааралтай хэмээх судалгааны үр дүнг мөн баталсан.

Ажиллагчдын үнэнч байдалд нөлөөлдөг чухал хүчин зүйлсийн нэг бол байгууллагын цалин урамшууллын бодлого бөгөөд энэ нь чадварлаг мэргэшсэн ажилтанг тогтвортой, үнэнчээр ажиллуулах хөшүүрэг болдог. Ажилтны хичээл зүтгэл, үр чадварт суурилсан цалин, урамшуулал нь ажиллагчдын тогтвор суурьшлыг нэмэгдүүлдэг (Hausknecht, Rodda, & Howard, 2008) төдийгүй үр бүтээлтэй ажиллуулах гол хөшүүргийн нэг байдаг (Gardner, Van Dyne, & Pierce, 2004). Цалин урамшууллын системийг оновчтой бүрдүүлсний үр дүнд ажилтны идэвх-оролцоо нэмэгдэх, ажилдаа хандах хандлага илүү сайжрах, тэдэнд ирээдүйд илүү хариуцлагатай байх сэдлийг төрүүлэх хэрэгсэл болдог (Алтанчимэг, Сарантуяа, & Шүрэнцэцэг, 2018). Бидний судалгаагаар **цалин урамшуулал** нь ажилтны сэтгэл зүйн, тогтвортой болон ёс суртахууны үнэнч байдалд аль алинд нь эерэг нөлөө үзүүлдэг болох нь өмнөх судлаачдын адил батлагдсан. Судалгааны объектийн хувьд цалин урамшуулал нь үнэнч байдалд хамгийн бага нөлөө үзүүлж байсан нь банкны салбарын цалин хөлс бусад салбартай харьцуулахад боломжийн түвшинд байдаг, мөн судалгаанд оролцогчдын дийлэнх хувь нь залуу ажиллагчид байсан зэрэгтэй холбоотой.

Энэхүү судалгаа нь ажилтны үнэнч байдалд нөлөөлөх тодорхой хүчин зүйлсийг сонгон авч нэг байгууллага дээр хийгдсэн нь судалгааны хязгаарлагдмал байдлыг үүсгэсэн. Цаашид судлаагүй бусад хүчин зүйлсийг хамруулан судалгааны хэд хэдэн объектийг харьцуулан салбарын хэмжээнд судлах судалгааны ажлын үр өгөөжийг нэмэгдүүлэх төдийгүй практик ач холбогдолтой судалгааны чиглэл болно.

Судалгааны үр дүн нь өмнөх эрдэмтэдийн гаргасан удирдлагын манлайлал, ажлын орчин, карьер өсөх боломж, цалин нөхөн олговрын бодлого нь ажиллагчдын үнэнч байдлыг нэмэгдүүлдэг (Brashear, Bellenger, & Boles, 2006; Yahaya & Ebrahim, 2016; Shakeel & Sahar, 2015; Maylett & Nielsen, 2012; Arana & et al, 2018; Liou, 2008; Алтанчимэг, 2017; О.Цолмон, 2016) гэсэн үр дүнтэй нийцэж байна.

Ашигласан материал

Эрдэм шинжилгээний өгүүлэл

- [1] Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679304600806>
- [2] Ahmad, H. S., & Regita, D. P. (2017). Does Financial Compensation Will Influence To Employees' Loyalty? *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(3), 462-466.
- [3] Aityan, S. K., & Gupta, T. P. (2012). Challenges of Employee Loyalty in Corporate America. *Business and Economics Journal*, 2012: BEG-55. <http://hdl.handle.net/10603/86101>
- [4] Allen, N. J., & Meyer, P. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- [5] Aparna, J. V., & et al. (2018). An Empirical Study on Job Satisfaction and Employee Loyalty. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 5(8), 784-791.
- [6] Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of Attitude, Personality and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational citizenship Behaviour. *Journal of Applied Psychology* 86 (1), 29-41. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>
- [7] Bidisha, L. D., & Mukulesh, B. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Employee Journal of Business and Management, Vol 14*, 1-9. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-1420816>
- [8] Brashear, T. G., Bellenger, D. N., & Boles, J. S. (2006). An Exploratory Study of the Relative Effectiveness of Different Types of Sales Force Mentors. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (26)5, 7-18.
- [9] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- [10] Foster, C., Whysall, P., & Harris, L. (2008). Employee Loyalty: An Exploration of Staff Commitment Levels towards Retailing, the Retailer and the Store. *International Review of Retail*,

- Distribution & Consumer Research*, 18 (4), 423-435. <https://doi.org/10.1080/09593960802299494>
- [11] Gardner, D. G., Van Dyne, L. N., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(3), 307-322. <http://doi.org/10.1348/0963179041752646>
- [12] George, O., & et al. (2016). Effect of Reward and Compensation on Employee Loyalty and Performance in Asset Management Corporation of Nigerian (AMCON). *International Journal of Management and Development Studies*, 2 (2), 49-60.
- [13] Hajdin, M. (2005). Employee Loyalty: An Examination. *Journal of Business Ethics*, 59(3), 259-280. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3438-4>
- [14] Hausknecht, J. P., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2008). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management*, 48(2), 18-25. <http://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- [15] Joseph, A. D., & Ethel, E. I. (2017). Compensation and Employee Loyalty Among Health Workers In Nigeria. *Archives of Business Research*, 5 (11), 10-26.
- [16] Kumar, D. S., & Shekhar, N. (2012). Perspectives Envisaging Employee Loyalty. *Journal of Management Research*, 12(2), 100-112.
- [17] Liou, S. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116-12. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>
- [18] Lirn, T. C., Lin, H. W., & Shang, K. C. (2014). Green shipping management capability and firm performance in the container shipping industry. *Maritime Policy & Management*, 41 (2), 159-175.
- [19] Maylett, T., & Nielsen, J. (2012). There is no cookie-cutter approach to engagement. *Training and Development*, 66(4), 54-59.
- [20] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- [21] Rosanas, J. M., & Velilla, M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*, 44 (1), 49–59. <https://doi.org/10.1023/A:1023238525433>

- [22] Sekyi, E., & et al. (2016). Analysing the Factors Influencing Employee Loyalty in the Hotel Industry in Takoradi, Ghana. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 15, 44-49.
- [23] Shakeel, N., & Sahar, b. (2015). Factors Influencing Employee Retention: An Integrated Perspective. *Journal of Resources Development and Management*, 6, 32-49.
- [24] Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 827-846. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346>
- [25] Tomlinson, A. (2002). High Technology workers want Respect . *Survey Canadian Human Resources Reporter*, 15(3), 2.
- [26] Upasana, K. (2015). Influence of Compensation on Employee Loyalty to Organization. . *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3 (2) , 195-200.
- [27] Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <http://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- [28] Алтанчимэг, Э., Сарантуяа, Ж., & Шүрэнцэцэг, Б. (2018). Ажиллагчдын оролцоо байгууллагын үүрэг амлалтанд нөлөөлөх нь. *Хүчний нөөцийн менежмент*, 04(049), 40-53.

Ном, сурах бичиг

- [29] Awang, Z. (2014). *Research Methodology and Data Analysis (2nd ed.)*. Universiti Teknologi Mara: UiTM Press.
- [30] Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- [31] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis, 7th ed.* Edinburgh, UK: Pearson Education.
- [32] Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory, 2nd Edition*. New York: McGraw-Hill.

Эрдэм шинжилгээний хурлын илтгэл

- [34] Jeffrey, M. S., & et al. (2003). Examining the linkage between organizational commitment and information security. *Systems, Man and Cybernetics IEEE International Conference on, Volume: 3*, pp.2501-2506.

Судалгааны тайлан

- [35] О.Цолмон. (2016). *Ажиллагчдын цнэнч байдалд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн судалгаа*. Улаанбаатар: МУИС, БС.