

БАЙГУУЛЛАГЫН ДЭМЖЛЭГ, АЖЛЫН ИДЭВХ ОРОЛЦОО, СЭТГЭЛ ХАНАМЖИЙН
ХАМААРЛЫН СУДАЛГАА

З.Алтанчимэг (PhD)

МУИС, Бизнесийн сургууль, Менежментийн тэнхим, доктор, дэд профессор
ORCID ID: 0000-0003-0467-4267

Ө.Зулбаяр (MBA)

МУИС, Бизнесийн сургууль, Менежментийн тэнхим, магистр, багш

М.Оюун-эрдэнэ

МУИС, Бизнесийн сургууль, Менежментийн тэнхимийн магистрант

Abstract: *Perceived organizational support plays a crucial role in influencing job satisfaction, employee engagement, and retention. This study aimed to explore the intricate relationship between perceived organizational support, job satisfaction, and job engagement.*

In this study, perceived organizational support was considered as an independent variable, work engagement as a dependent variable, and job satisfaction as a mediating variable. The participants comprised employees from two companies in the construction industry. A comprehensive analysis was undertaken to ascertain the reliability and correlation among the variables, utilizing covariance-based structural equation modeling (CB-SEM).

The study's results revealed a strong positive effect of organizational support on employee job satisfaction and a positive, moderate effect on job engagement. It demonstrated that job satisfaction and engagement levels increase when employees perceive their organization as valuing their contributions and prioritizing their well-being. Furthermore, the findings indicated that job satisfaction enhances job engagement. In other words, as employees' job satisfaction increases, so does their active participation in their work.

Notably, the study found that job satisfaction fully mediates the relationship between organizational support and work engagement. When an organization appreciates an employee's contributions, cares about their well-being, provides opportunities for career growth, and focuses on improving their knowledge and skills, employee satisfaction increases. Consequently, employees become more proactive and actively engaged in their work.

Keywords: *Perceived organizational support, job satisfaction, active job engagement*

I. УДИРТГАЛ

Аливаа байгууллагын урт хугацааны ололт амжилт, оршин тогтноход нөлөөлөх чухал хүчин зүйлүүдийн нэг бол тууштай, бүтээмжтэй, өндөр урам зоригтой, байгуулагдаа үлдэх хүсэлтэй ажилтнуудтай байх явдал. Иймд авьяас чадвартныг татах, одоо байгаа хүний нөөцөө тогтвор суурьшилтай ажиллуулах нь байгууллага бүрд тулгамдаж буй хамгийн том сорилтуудын нэг болоод байна. Хөдөлмөрийн зах зээлд талент ажиллагчдын төлөөх өрсөлдөөн улам ширүүсэж байгаа энэ үед бизнесийн үнэ цэн, өрсөлдөх давуу талыг бий болгох тулд урьд өмнөхөөс илүү ажиллагчдын тогтвор суурьшилд анхаарал хандуулах шаардлагатай тулгарч байна.

Ажиллагчид удаан хугацаанд тогтвортой ажиллахад байгууллагын нууц хадгалалт, ажиллагчдад оруулсан хөрөнгө оруулалтын өгөөж нэмэгдэж, тэдний мэдлэг, ур чадварыг хадгалах, шингээх зэрэг олон ач холбогдолтой. Иймээс ажиллагчдын шилжилт хөдөлгөөн болон шилжилт хөдөлгөөнд нөлөөлөх хүчин зүйлүүд нь байгууллагын судалгааны гол чиглэл болсон (Griffeth & et al, 2000). Ялангуяа судлаачид хүний нөөцийн эргэцийн зорилгыг урьдчилан таамаглах гол хүчин зүйл болох байгууллагын дэмжлэгийн талаар анхаарал хандуулах болсон (Maertz & et al, 2007).

Байгууллагын дэмжлэгийг мэдэрдэг ажиллагчид байгууллага амжилтад хүргэх, үүрэг хариуцлагаа ухамсарлах хандлагатай байдаг ба өөр ажил хайх, байгууллага орхих сэдэлгүй байдаг. Dawley et al., (2010) нар байгууллагын дэмжлэг нь хүний нөөцийн эргэцийг бууруулах чухал хүчин

зүйл болохыг онцолсон. Байгууллагын дэмжлэг нь ажлын сэтгэл ханамж, энгэйжмэнт, гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлж, ажлаас гарах сэдлийг бууруулдаг (Chen & et al, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002; Yu & Frenkel, 2013).

Хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яамны хамтарсан судалгаагаар манай улсад ажиллах хүчний хомсдол ойрын хэдэн жилдээ үргэлжилж, 2028 онд оргил цэгтээ хүрэх судалгааны үр дүн гарсан (MLSP, 2023). Ялангуяа барилгын салбарт ажиллах хүчний хомсдол улам бүр нэмэгдсээр байна. Иймд энэ салбарт ажиллаж буй бизнесийн байгууллагууд одоо байгаа хүний нөөцөө тогтоон барих, цаашид чадварлаг мэргэжилтнийг татах сорилттой тулгараад байна. Тиймээс бид энэхүү судалгаагаар барилгын салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй компанийн ажиллагчдын жишээн дээр байгууллагын дэмжлэг, ажлын идэвх оролцоо, ажлын сэтгэл ханамжийн хоорондын хамаарлыг судлахыг зорьсон.

II. ОНОЛЫН СУДАЛГАА

Байгууллагын дэмжлэг (Perceived organizational support)

Байгууллагын дэмжлэг нь ажиллагчдыг хүлээн зөвшөөрч, үнэлэгдэх, ажил дээрээ сэтгэл хангалуун байлгах чухал хүчин зүйл юм (Zhai & et al, 2020). Байгууллагын дэмжлэг гэдэг нь байгууллагын ажиллагчдын оруулсан хувь нэмрийг хэр зэрэг үнэлж байгаа талаарх ойлголт бөгөөд энэ нь тэдний сайн сайхан байдалд бүрэн анхаарал хандуулдаг гэсэн үг юм (Rhoades & Eisenberger, 2002).

1980-аад онд Америкийн сэтгэл судлаач Robert Eisenberger болон түүний хамтрагчид байгууллагын дэмжлэгийн тухай ойлголтыг дэвшүүлсэн бөгөөд ажил олгогч байгууллага нь ажиллагчдын оруулсан хувь нэмрийг үнэлж, тэдний сайн сайхан байдалд анхаарлаа хандуулдаг эсэх талаар ажиллагчдын ойлголт, үзэл бодол гэж тодорхойлсон байдаг (Eisenberger & et al, 1986). Байгууллагын дэмжлэг гэдэг нь ажил олгогч нь ажилтны хувь нэмрийг нь үнэлж, сайн сайхан байдалд нь санаа тавьдаг эсэх талаарх ажиллагчдын төсөөллийг хэлнэ. Өөрөөр хэлбэл “ажилтнуудын байгууллагын тэдэнд шударга хандсан талаарх дүгнэлтийг” илэрхийлдэг. Энэ нь ажилтнууд өөрсдийн байгууллагаас үзүүлж буй дэмжлэг, халамжийн түвшний талаарх субъектив ойлголт юм. Байгууллагын дэмжлэг нь ажиллагчдад "гэр бүл" гэсэн сэтгэл санааны хамааралтай байдал бий болгож байгууллагыг "манайх" гэж бодоход хүргэдэг бөгөөд үүний үр дүнд өөрийн харьяалал, хариуцлагын мэдрэмж төрүүлдэг (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Шударга байдал, шагнал урамшуулал, ажлын байрны нөхцөл, удирдагч болон хамтран ажиллагчдын дэмжлэг нь байгууллагын дэмжлэгийг илэрхийлдэг (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Байгууллагын дэмжлэг нь байгууллагын сайн сайхны төлөө санаа тавих үүрэг хариуцлагын мэдрэмжийг бий болгодог бөгөөд ажиллагчдад тууштай байх, байгууллагынхаа төлөө санаа тавихад нөлөөлж, улмаар байгууллага зорилгодоо хүрэхэд тусалдаг (Zhang & et al, 2018). Байгууллагын дэмжлэг нь ажиллагчдын янз бүрийн хандлага (оролцоо, үүрэг амлалт г.м), зан үйл (гүйцэтгэл, эргэц г.м) болон сайн сайхан байдал (эерэг сэтгэл хөдлөл, ачаалал бурах)-д мэдэгдэхүйц эерэг нөлөө үзүүлдэг болох нь олон судалгаагаар батлагдсан (Eisenberger, Shanock, & Wen, 2020). Байгууллагын дэмжлэг нь ажиллагчдын сэтгэл ханамж, урам зориг, байгууллагынхаа төлөө тууштай байдлыг нэмэгдүүлэх замаар ажилтныг хадгалахад чухал нөлөө үзүүлдэг. Түүнчлэн, ажиллагчид байгууллагын дэмжлэгийн түвшин бага байх үед стресс, ядрах, ажилдаа сэтгэл ханамжгүй байх зэрэг сөрөг сэтгэл хөдлөлийг мэдрэх нь ихэсдэг бөгөөд энэ нь ажиллагчдын тогтвор суурьшилд

нөлөөлдөг. Байгууллагын дэмжлэг нь ажиллагчдын эерэг хандлага, зан үйлийг нэмэгдүүлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

Байгууллагын дэмжлэг, ажлын сэтгэл ханамжийн хоорондын хамаарал

Байгууллагын дэмжлэгийг ажиллагчдад тодорхой үүргээ биелүүлэх, бэрхшээлийг даван туулах шаардлагатай үед зохих дэмжлэг үзүүлэх баталгаа гэж үздэг (Stefanidis & Strogilos, 2020). Нийгмийн солилцооны онолын дагуу байгууллага нь ажиллагчдын оруулсан хувь нэмэр, ололт амжилт, хандлагыг үнэлж чадвал ажиллагчдын урам зориг, ажлын сэтгэл ханамж нэмэгддэг. Ажлын сэтгэл ханамж нь байгууллагын дэмжлэгийн боломжит үр дагавар байж болно.

Байгууллагын дэмжлэг нь нийгмийн, сэтгэл санааны хэрэгцээг хангах, гүйцэтгэлийн урамшуулах, шаардлагатай үед тусламж авах боломжтой байдлыг илэрхийлэх замаар ажлын ерөнхий сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлдэг (Rhoades & Eisenberger, 2002). Armstrong-Stassen (2009) хийсэн урт хугацааны судалгаагаараа удирдагч, байгууллагын дэмжлэгийн талаар хүчтэй ойлголттой хүмүүс ажилдаа эерэг, тууштай хандаж, ажлын сэтгэл ханамжийн түвшин өндөр байдгийг харуулсан. Судлаач Tian нар (2014) өөрсдийн судалгаагаар байгууллага, удирдагчдын үзүүлж буй дэмжлэг нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлдэг бөгөөд байгууллага гэх чин сэтгэл, тууштай байдлыг бий болгодог болохыг харуулсан. Байгууллагын дэмжлэг нь сэтгэлзүйн чадавх болон ажлын сэтгэл ханамжид эергээр нөлөөлдөг (Maan & et al, 2020). Өмнөх судалгаанууд дээр үндэслэн бид судалгааны анхны таамаглалыг дэвшүүлсэн.

H1: Байгууллагын дэмжлэг нь ажлын сэтгэл ханамжид эерэг нөлөө үзүүлнэ.

Байгууллагын дэмжлэг, ажлын идэвх оролцооны хоорондын хамаарал

Байгууллагын дэмжлэг нь ажлын идэвх оролцоонд эерэг нөлөө үзүүлдэг бөгөөд (Arshadi & Nayavi, 2013) байгууллагын дэмжлэг сайн байх тусам ажиллагчдын идэвх оролцоо нэмэгддэг. Байгууллага ажиллагчдаа шударга ханддаг, бэрхшээлтэй тулгарсан үед дэмжлэг үзүүлдэг, хичээл зүтгэл, хувь нэмрийг хүндэтгэж, хүлээн зөвшөөрдөг (Park & Kim, 2024). Мөн байгууллагын дэмжлэг нь оюун санааны ухамсар, ажилд эерэг хандлага, байгууллага, ажилдаа харьяалагдах мэдрэмжийг нэмэгдүүлдэг (Zacher & Winter, 2011).

Байгууллагын дэмжлэг нь ажиллагчдын бие даасан байдлыг сайжруулж, ажилдаа үнэнч байх хөшүүрэг болж чаддаг (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Saks, 2019). Байгууллагын зүгээс ажилтны хувь нэмрийг нь үнэлж, сайн сайхан байдалд нь санаа тавьдаг, карьер өсөх боломжоор хангаж мэдлэг, ур чадварыг нь сайжруулахад анхаардаг бол ажиллагчид ажилдаа илүү санаачилгатай, идэвх оролцоотой болдог (Imran & et al, 2020; Park & Kim, 2024). Эндээс байгууллагын дэмжлэг сайн байх тусам ажлын идэвх оролцоо нэмэгддэг гэж үзэн дараах таамаглалыг дэвшүүлсэн.

H2: Байгууллагын дэмжлэг нь ажлын идэвх оролцоог нэмэгдүүлдэг.

Ажлын сэтгэл ханамж, ажлын идэвх оролцооны хоорондын хамаарал

Ажлын идэвх оролцоо нь ажлын сэтгэл ханамжийг тодорхойлох хүчин зүйл бөгөөд ажилтны ажлын сэтгэл ханамж нь тэдний идэвх оролцоог хангахад чухал үүрэгтэй (Blanchard & et al, 2020). Сэтгэл ханамжтай ажиллагчдаар дамжуулан ажлын идэвх оролцоог нэмэгдүүлэх боломжтой (De Simone, Planta, & Cicotto, 2018).

Судлаач Park, Gursoy (2012) нарын судалгааны үр дүн ажилтны ажлын сэтгэл ханамж нь ажиллагчдын идэвх оролцоог нэмэгдүүлэхэд чухал ач холбогдолтой бөгөөд ажилдаа сэтгэл

хангалуун байдаг ажилтнууд байгууллагын зорилгод хүрэхийн тулд илүү санаачилгатай, идэвх оролцоотой байдгийг харуулсан. Судлаач Garg, Dar, болон Mishra (2017) нар өөрсдийн судалгаагаар банкны салбарын дунд шатны менежерүүдийн сэтгэл ханамжийн түвшин дээд болон доод түвшнийхтэй харьцуулахад өндөр байдаг бөгөөд ажилдаа идэвх санаачилгатай оролцож, ажилдаа эрч хүч, тууштай ханддаг, улмаар ажилдаа сэтгэл хангалуун байдаг хэмээн дүгнэсэн. Судлаач Perega et al. (2018) нарын судалгааны үр дүн ажилдаа сэтгэл ханамжтай байх нь идэвх оролцоонд нөлөөлдөг болохыг харуулсан.

Lu et al (2016), Rich et al (2010), Sypniewska et al., (2023), Torres (2014) зэрэг олон эрдэмтэд ажиллагчдын сэтгэл ханамж ба ажиллагчдын идэвх оролцооны хооронд эерэг хамаарал байгааг олж тогтоосон. Эндээс ажилдаа сэтгэл хангалуун байгаа ажлын идэвх оролцоо нэмэгддэг гэж дүгнээд дараах таамаглалыг дэвшүүлсэн.

H3: Ажлын сэтгэл ханамж ажлын идэвх оролцоог нэмэгдүүлдэг.

III. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

Судалгааны өгөгдөл цуглуулалт: Энэхүү судалгааны мэдээллийг барилгын 2 компанийн ажиллагчдаас мэдээлэл цуглуулсан. Санал асуулгыг онлайнгаар 2023 оны 12-р сарын 25-аас 2024 оны 02-р сарын 29-ний хооронд явуулсан. Microsoft Forms онлайн санал асуулгын платформуор дамжуулан нийт 154 асуулга цуглуулсан.

Судалгааны түүвэр: Асуулга судалгааны түүврийг сонгохдоо Confidence level буюу зөвшөөрөгдөх түвшнийг хамгийн багаар буюу 95%-иар, Confidence interval буюу зөвшөөрөгдөх интервал (эх олонлогийн дүн болон түүврийн хүрээнд гарсан үр дүнгийн хоорондох ялгаа)-г 5%, Population буюу эх олонлогийн хэмжээг 2 компанийн нийт ажилтны тоо 187-аар тооцоход түүврийн хэмжээ 126 гарсан. Судалгаанд шаардлага хангасан 148 ажилтны мэдээллийг ашигласан тул судалгааны түүвэр төлөөлөх чадвартай гэж үзсэн.

Судалгаанд оролцогчдын 82.4 эрэгтэй, 17.6% эмэгтэй оролцогч байна. Насны хувьд нийт судалгаанд оролцогчдын 24.3% нь 30-аас доош насныхан, 45.9% нь 31-40 насны ангилалд, 19.6% нь 41-50 насныхан, 10.1% нь 51-ээс дээш насныхан байна. Нийт судалгаанд оролцогчдын 23.6% нь нэг жил хүртэл, 33.1% нь 1-3 жил, 17.6% нь 4-10 жил, 10.8% нь 11-15 жил, 8.1% нь 16-20 жил, 6.8 % нь ажилласан байна.

Судалгааны асуулга ба найдвартай байдал

- Байгууллагын дэмжлэг: Байгууллагын дэмжлэгийг хэмжихийн тулд Chen, Euouп нарын (2021) боловсруулсан долоон асуулгыг ашигласан. Байгууллагын дэмжлэгийн хэмжүүрийн Кронбахын альфа нь 0.927 байна.
- *Ажлын сэтгэл ханамж:* Ажлын сэтгэл ханамжийг хэмжихийн тулд Judge, Klinger нарын (2008) боловсруулсан 'Brief Overall Job Satisfaction Measure' таван асуулгыг ашигласан. Ажлын сэтгэл ханамжийн Cronbach-ийн альфа нь 0.860 байна.
- *Ажлын идэвх оролцоо:* Ажлын идэвх оролцоог хэмжихийн тулд судлаач Saks (2006) боловсруулсан 4 асуулгыг ашигласан. Ажлын идэвх оролцооны хэмжүүрийн Кронбахын альфа нь 0.927 байна.

Бүх хэмжүүрийн найдвартай байдал өндөр бөгөөд найдвартай байдлын коэффициент нь 0.7-оос их, КМО-ийн утга 0.5-аас их, Bartlett's Test Sphericity ($\chi^2 = 4556.25$, $df = 1$, $p < .001$), тестийн ач холбогдолтой байна.

Загварын үнэлгээ, хэмжилт: Судалгааны үр дүнг шинжлэхдээ SPSS 23.0, Smart PLS 4.1.0.1 зэрэг статистик мэдээллийн шинжилгээний хэрэгслийг ашигласан. Хэмжил зүйн хувьсагчдын найдвартай байдлыг шалгаж, хувьсагч тус бүрийн тодорхойлох статистикийг тооцоолон, хамаарлын шинжилгээ хийн, бүтцийн тэгшитгэлийн загварчлал (CB-SEM) ашиглан үр дүнг гаргасан.

IV. СУДАЛГААНЫ ҮР ДҮН

Хэмжил зүйн хувьсагчдын найдвартай байдлын шинжилгээ

Хэмжил зүйн хувьсагчдын хоорондын хамаарлын коэффициентыг тодорхойлохын тулд хүчин зүйлийн ачааллын шинжилгээ хийж (factor loading), Cronbach-ийн альфа, нийлмэл найдвартай байдал (CR) болон дундаж вариацийг (AVE) тооцсон. Шинжилгээний үр дүнг (Хүснэгт 1)-д харууллаа.

Хүснэгт 1. Хүчин зүйлсийн найдвартай байдлын шинжилгээний үр дүн

Хүчин зүйл	Асуулгын тоо	Фактор ачаалал	Cronbach's α	AVE	CR
Байгууллагын дэмжлэг (Perceived organizational support-POS)	7	0.774-0.891	.928	.941	.696
Ажлын сэтгэл ханамж (Job Satisfaction-JS)	5	0.777-0.852	.860	.899	.642
Ажлын идэвх оролцоо (Job Engagement- JE)	4	0.882-0.933	.927	.948	.821

Эх сурвалж: Судлаачдын боловсруулалт

Хэмжил зүйн хувьсагчдын найдвартай байдлын шинжилгээний үр дүнгээс харахад хүчин зүйлсийг хэмжих асуултуудын нийцтэй байдлын утгууд 0.774-0.933 хооронд хэлбэлзэж байна.

Хүчин зүйлүүдийн дотоод нийцлийг үнэлэхийн тулд бид Cronbach-ийн альфа тооцсон бөгөөд энэ нь 0.860-0.928 хооронд хэлбэлзэж байсан нь бүх хүчин зүйлийн (>0.70) хангалттай найдвартай байдлыг харуулж байна (Nunnally, 1978).

Хувьсагчдын нийлмэл найдвартай байдлын (CR) утга нь 0.899-аас 0.928-ын хооронд байсан нь санал болгож буй хамгийн бага утга болох 0.70-аас дээш байсан (Hair & et al, 2019) нь хүчин зүйлсийн найдвартай байдал өндөр байгааг харуулж байна.

Дундаж дисперсийн утгыг (AVE) тооцоолсон бөгөөд бүх AVE бүтцийн утгууд нь 0.642-аас 0.821 хооронд хэлбэлзэж байна. Нуугдмал хувьсагч бүрд AVE коэффициент нь далд утгатай хувьсагчийн хоорондох бусад корреляцийн утгуудаас бүгд 0.50-аас дээш (Awang, 2014) учир гарсан учир практик ач холбогдолтой, ялгах чадвартайг харуулж байна.

Хэмжил зүйн хувьсагчдын ялгаатай хүчинтэй байдлын үнэлгээ

PLS загварын хэмжил зүйн хувьсагчдын ялгаатай хүчинтэй байдлыг үнэлсэн бөгөөд үр дүнг (Хүснэгт 2)-д харуулав.

Хүснэгт 2. Discriminant validity—Fornell-Larcker criterion

	POS	JS	TI
Байгууллагын дэмжлэг (POS)	(0.834)		
Ажлын сэтгэл ханамж (JS)	0.356***	(0.801)	

Ажлын идэвх оролцоо (JE)	0.497***	0.551***	(0.906)
--------------------------	----------	----------	----------------

***Significant at the 0.001 level; **significant at the 0.01 level; * significant at the 0.05 level. Diagonal elements (bold) in brackets are the square roots of AVEs.

Below the diagonal elements are the correlations between the constructs.

Эх сурвалж: Судлаачдын боловсруулалт

Heterotrait-monotrait (HTMT)-н утга бүгд 0.90-ээс доош гарсан учир ялгах чадвартайг харуулж байна.

Бүтцийн тэгшитгэлийн загварчлал (SEM)

Бүтцийн загвар ба хувьсагчдын ач холбогдлыг шалгахын тулд PLS шинжилгээнд зориулж R-Square-ийг тооцоолсон. Шинжилгээний явцад бие даасан болон хамааралтай хувьсагчдын хоорондын хамаарлыг хянаж үзсэн. Шинжилгээний үр дүн нь бүх таамаглалыг дэмжиж, регрессийн жингийн утгууд эерэг, ач холбогдолтой гарсан ($p < 0.01$). Судалгааны үр дүнг (Хүснэгт 3)-д үзүүлэв.

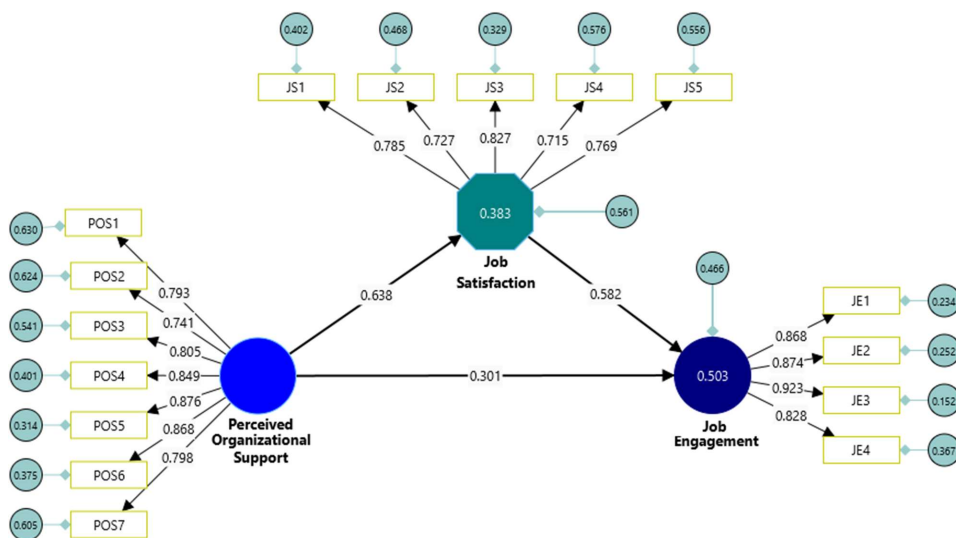
Хүснэгт 3. Судалгааны үр дүн PLS-CB-SEM

Таамаглал	Зам	Стандартчлагдсан коэффициент (Beta)	Стандарт алдаа	T статистик	P утга	Тайлбар
H1	POS → JS	0.638***	0.085	6.886	0.000	Дэмжигдсэн
H2	POS → JE	0.301***	0.075	5.346	0.000	Дэмжигдсэн
H3	JS → JE	0.582***	0.082	4.645	0.000	Дэмжигдсэн

Note: ***: $p < 0.001$; **: $p < 0.01$; *: $p < 0.05$, significance levels are two-tailed

Эх сурвалж: Судлаачдын боловсруулалт

Хэмжилтийн загварын үнэн зөв, найдвартай байдлыг тогтоосны дараа дараагийн алхам нь CB-PLS алгоритм болон Bootstrapping алгоритмыг ажиллуулах замаар таамагласан хамаарлыг шалгасан.



Зураг 1. Path загвар болон PLS-SEM тооцоолол

Зураг 1, Хүснэгт 3-т дурдсанчлан судалгааны бүх таамаглалууд судалгааны үр дүнгээр батлагдсан. Шинжилгээний үр дүнгээс харахад байгууллагын дэмжлэг нь ажиллагчдын сэтгэл ханамжид [$\beta=0.638$; $p<0.01$] эерэг хүчтэй, ажлын идэвх оролцоонд [$\beta=-0.301$; $p<0.01$] эерэг, дундаж нөлөө үзүүлдэг болох нь харагдлаа. Өөрөөр хэлбэл ажиллагчид байгууллагын дэмжлэгийг мэдрэх тусам ажлын сэтгэл ханамж, ажлын идэвх оролцоо нэмэгддэг байна.

Түүнчлэн ажиллагчдын ажлын сэтгэл ханамж нь ажлын идэвх оролцоонд [$\beta=-0.530$; $p<0.01$] эерэг, хүчтэй нөлөө үзүүлдэг байна. Өөрөөр хэлбэл ажиллагчдын ажлын сэтгэл ханамж нэмэгдэх тусам ажлын идэвх оролцоо нэмэгдэж, ажлын сэтгэл ханамж буурах тусам ажлын идэвх оролцоо буурдаг болох нь судалгааны үр дүнгээр батлагдсан.

Байгууллагын дэмжлэг болон ажлын идэвх оролцооны хоорондын хамааралд ажлын сэтгэл ханамж зуучлах нөлөө үзүүлж буй эсэхийг шалгахын тулд Smart PLS-д нэгтгэсэн аргыг ашигласан. Хүснэгт 4-д үзүүлсэн үр дүнгээс харахад ажлын сэтгэл ханамж нь энэхүү харилцаанд бүрэн зуучлагч болох нь тогтоогдсон бөгөөд энэ нь Variance Accounted for Variance Accounted (VAF)-д тооцсоноор ажлын идэвх оролцооны үр нөлөөний 22.2%-ийг харуулж байна. Энэхүү үр дүн нь байгууллагын дэмжлэгээр дамжуулан ажилтны идэвх оролцоог нэмэгдүүлэхэд ажлын сэтгэл ханамж зуучлалын үүрэг гүйцэтгэдэг болохыг баталгаажуулсан. Тиймээс H4-г дэмжигдсэн.

Хүснэгт 4. Судалгааны үр дүн PLS-SEM

Таамаглал	Зам	Замын коэффициент			Стандарт алдаа	Т статистик	Р утга	Тайлбар
		Шууд нөлөө	Шууд бус нөлөө	Нийт нөлөө				
H4	POS→JS→JE	.301***	.222***	.614***	0.073	7.400	0.000	Дэмжигдсэн

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Эх сурвалж: Судлаачдын боловсруулалт

Холбогдох зохицуулагч хувьсагчдын (Бета коэффициент) бүх нөлөө эерэг ба статистикийн хувьд ач холбогдолтой ($p<0.01$) учраас таамаглалууд бүгд батлагдсан.

ДҮГНЭЛТ

Байгууллага өрсөлдөх давуу талыг хадгалан үлдэж, зах зээлд оршин тогтнох байр сууриа бататгах эсэх нь үнэ цэнтэй ажиллагчдыг урт хугацаанд тогтвортой, үнэнчээр, зүрх сэтгэлээс нь ажиллуулж чадаж байгаагаас ихээхэн хамаардаг (Bidisha & Mukulesh, 2013). Иймд ажилтны идэвх оролцоо, гүйцэтгэл, бүтээмж, тогтвор суурьшлыг сайжруулах асуудал нь бизнесийн байгууллагад тулгардаг хамгийн хэцүү бөгөөд чухал асуудлуудын нэг юм. Энэхүү судалгаагаар өмнөх эрдэмтдийн судалгаанд үндэслэн байгууллагын дэмжлэг, ажлын идэвх оролцоо, ажлын сэтгэл ханамжийн хоорондын хамаарлыг судлахаар зорьж барилгын 2 компанийн ажиллагчдыг судалгаанд хамруулсан.

Судалгааны үр дүнгээр байгууллагын дэмжлэг нь ажиллагчдын сэтгэл ханамжид эерэг хүчтэй, ажлын идэвх оролцоонд эерэг сул нөлөөлдөг болох нь харагдсан. Иймд бидний дэвшүүлсэн таамаглал H1 болон H2 батлагдсан. Өөрөөр хэлбэл байгууллагын дэмжлэг нь ажилтнуудын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлдэг бөгөөд байгууллагаа гэх чин сэтгэл, тууштай байдлыг бий болгодог байна (Tian & et al, 2014; Maan & et al, 2020).

Түүнчлэн ажлын сэтгэл ханамж нь ажлын идэвх оролцоотой эерэг хамааралтай болох нь судалгааны үр дүнгээс харагдсан бөгөөд дэвшүүлсэн таамаглал H3 батлагдсан. Өөрөөр хэлбэл ажилтан ажилдаа сэтгэл ханамжтай байх тусам ажилдаа илүү идэвх оролцоотой байдаг байна (De Simone, Planta, & Cicotto, 2018; Lu & et al, 2016; Park & Gursoy, 2012).

Мөн байгууллагын дэмжлэг ажлын идэвх оролцооны хоорондын хамааралд ажлын сэтгэл ханамж зуучлах үүрэг гүйцэтгэдэг болох нь судалгааны үр дүнгээр харагдсан бөгөөд таамаглал H2 батлагдсан. Байгууллагын дэмжлэг нь байгууллагаа гэх чин сэтгэл, тууштай ажиллах хүсэл эрмэлзэлтэй ажиллагчдыг бий болгодог. Байгууллага нь өөрийнх нь хүчин чармайлт, ололт ажилтыг үнэлдэг гэдгийг мэдэрдэг, удирдлага, хамт ажиллагчид өөрийг нь дэмждэг, туслахад бэлэн гэдгийг мэдрэх тусам ажилтны ажлын сэтгэл ханамж өндөр, идэвх санаачилгатай, үр бүтээмжтэй байдаг байна (Imran & et al, 2020; Park & Kim, 2024).

Эцэст нь хэлэхэд, ажиллагчдын идэвх оролцоонд байгууллагын дэмжлэг чухал болохыг судалгаа онцолж байна. Байгууллагын дэмжлэг нь ажилтны ажлын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлж идэвх санаачилгатай, оролцоотой ажиллахад эерэг нөлөө үзүүлдэг. Иймд ажиллагчдын хэрэгцээ шаардлагыг судалж байгууллагын бодит, олон төрлийн дэмжлэгийг бий болгоход удирдлага, хүний нөөцийн мэргэжилтнүүд анхаарч ажиллах хэрэгтэйг судалгааны үр дүн харуулж байна.

Ном зүй

- Armstrong-Stassen, M. (2009). Downsizing the Federal Government: A Longitudinal Study of Managers' Reactions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4), 310-321. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1998.tb00173.x>
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.637>
- Awang, Z. (2014). *Research Methodology and Data Analysis (2nd ed.)*. Universiti Teknologi Mara: UiTM Press.
- Bidisha, L. D., & Mukulesh, B. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Employee Journal of Business and Management*, Vol 14, 1-9.
- Blanchard, C., Baker, A., Perreault, D., Mask, L., & Tremblay, M. (2020). The importance of keeping employees satisfied: Three prevailing factors for health organization leaders. *Journal of Health Organization and Management*, 34(1), 23-39. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2019-0084>
- Chen, H., & Eyoum, K. (2021). Do Mindfulness and Perceived Organizational Support Work? Fear of COVID-19 on Restaurant Frontline Employees' Job Insecurity and Emotional Exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.1.119-124>
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257. <https://doi.org/10.1080/00224540903365463>
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy, and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington, DC, USA: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2017). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58-71. <https://doi.org/10.1177/152342231774298>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Updated moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Iyas, S. (2020). Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(3), 82.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. (. Eid, & R. J. Larsen, *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). The Guilford Press.
- Lu, L., Lu, A. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-767. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>

- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075. <https://doi.org/10.1002/job.472>
- MLSP. (2023). *Workforce survey*. Ulaanbaatar: Ministry of Labour and Social Protection.
- Nunnally, J. (1978). *Authors should use the forms shown in Table 3 in the final reference list*. New York: McGraw-Hil.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Park, J., & Kim, J. (2024). The Relationship between Perceived Organizational Support, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Customer Orientation in Public Sports. *Organizations Context Behavioral Sciences*, 14(3), 153. <https://doi.org/10.3390/bs14030153>
- Perera, H., Granziera, H., & McIlveen, P. (2018). Profiles of teacher personality and relations with teacher self-efficacy, work engagement, and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 120(1), 171-178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.034>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Stefanidis, A., & Strogilos, V. (2020). Perceived Organizational Support and Work Engagement of Employees with Children with Disabilities. *Personnel Review*, 50(1), 186-206. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0057>
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270. <https://doi.org/10.1002/job.192>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069-1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Tian, Q., Zhang, L., & Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers- The mediating role of affective commitment and the moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.005>
- Torres, E. N. (2014). Deconstructing service quality and customer satisfaction: Challenges and directions for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(6), 652- 677. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.846839>
- Yu, C., & Frenkel, S. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1165-1181. <https://doi.org/10.1002/job.1844>
- Zacher, H., & Winter, G. (2011). Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 667-680. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.020>
- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2020). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 168-184. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.62>
- Zhang, W., Meng, H., Yang, S., & Liu, D. (2018). The Influence of Professional Identity, Job Satisfaction, and Work Engagement on Turnover Intention among Township Health Inspectors in China. *International*