

# The impact of employee participation and managerial support on organizational development

Khishigjargal Jambaldorj

Lecturer,

Mongolian National Defense University, Ulaanbaatar, Mongolia

khishigjargal0811@gmail.com

## ARTICLE INFO:

**RECEIVED:** 06 October 2025

**ACCEPTED:** 15 December 2025

**PUBLISHED:** 15 January 2026

## LICENSE:



Creative Commons

CC-BY 4.0

## COPYRIGHT:

© 2026. The author(s)

This publication is an open-access article

## CORRESPONDING AUTHOR:

Khishigjargal Jambaldorj

## KEYWORDS:

Organizational Development,  
Employee Contribution,  
Managerial Support

## ABSTRACT

*An organization is understood as a unit with a defined structure and system, established to achieve specific objectives and implement particular activities. The foundation of an organization's success and development is determined not only by managerial decisions and policies but also by its employees' participation. It is essential to recognize that an organization's productivity, efficiency, and level of growth depend on employees' competence, commitment, ethics, and sense of responsibility, and are closely associated with their satisfaction, engagement, and dedication. Moreover, managerial support plays a role in these processes. In this article, we aim to identify employee participation in organizational development and explore how managerial support influences this involvement.*

*The scope of the study comprises 26 teachers and staff members, aged between 20 and 60, from the Military Music Polytechnic College of the Mongolian National Defense University. The research was conducted using a specially designed questionnaire. The questionnaire included both multiple-choice and open-ended questions, and the participants were categorized and analyzed according to their age, gender, level of education, and years of service within the organization*

**I. MAIN SECTION**

The words chosen by Andrew Carnegie—the father of the steel industry in the United States—for his tombstone have long attracted interest:

“Here lies a man who knew how to enlist in his service men better than himself.” Yet his employees were “better” than he was precisely because he recognized their strengths and utilized them effectively in their work. In other words, a true leader focuses not on the weaknesses of others but on their strengths and who can encourage, refine, and apply those strengths productively. Indeed, dictionaries define the verb “to lead” in various ways, including: “to direct or guide in any manner, as one would lead a horse being ridden by its owner; to gradually shape a person’s character through gentle influence; to show the way”; “to cause others to follow, to be at the forefront, to head, or to direct” (Mongolian Comprehensive Dictionary, 2008: 2184); as well as “to lead, guide, manage”; and in Russian, руководить, лидировать. Similarly, the term “leader” is explained as “one who leads, a guide or instructor; a person at the forefront, one who directs or heads” (Mongolian Comprehensive Dictionary, 2008: 2184); “leader, chief, head, boss”; and in Russian, руководитель, лидер (BAMRS, 2001:309). These definitions indicate that the core meaning across languages is largely consistent. The initial questions of the study were therefore designed to explore teachers’ and staff members’ understanding of this term.

The general information of the 26 teachers and staff members who participated in the study was summarized as follows:

*Table 1*

*General Information of the Research Participants*

Years of service	0-3 years			4-6 years		7-10 years		11-15 years		above 16 years	
	Male	Female	Secondary	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female
Education level	Higher	Higher	Secondary	Higher	Higher	Higher	Higher	Higher	Higher	Higher	Higher
20-30	3	-		1	-	-	-	-	-	-	
31-40	3	-		-	-	1	-	1	-	-	-
41-50	2	4	1	2	2	2	-	-	-	-	-
51-60	-	-		1	-	-	-	-	1	-	1
above 61	1	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Total	9	4	1	4	2	3	0	1	1	0	1

*The first question “Which of the following meanings best corresponds to the word ‘to lead’?”—was designed with both closed and open-ended response options.*

Table 2

Participants’ Understanding of the Meaning of the Word ‘to Lead’, Categorized by

Explanation of Word Meanings	Age					Total
	20-30	31-40	41-50	51-60	61-	
To have others follow	-	3	3	-	1	7
To command others	-	-	2	-	-	2
To set an example for others	2	3	5	2	1	13
To assist others	-	1	1	-	-	2
Other (e.g., respecting others, providing direction, leading)	1	-	2	2	-	5

Age

According to the findings of the study, the majority of participants (56%) understood the term “to lead” as “to set an example for others”. A further 28% associated it with “having others follow”, while 8% interpreted it as “commanding others” or “assisting others”. Additionally, some respondents expressed views such as “respecting others”, “providing direction”, “supervising work”, “leading”, and “guiding”.

Regarding the next question— “Which positions in our school are considered managerial?”—20 participants (80%) identified the school principal, 16 participants (64%) selected department or unit heads, and 4 participants (16%) also considered teachers to hold managerial roles.

The subsequent question, “What contribution can you make to your school and its development?” was designed to determine employees’ perceived contributions to organizational development. The responses to this open-ended question can be categorized into the following four areas:

1. Activities Aimed at Teacher Development:
  - ✓ Improving teaching skills
  - ✓ Modifying instructional methods
  - ✓ Developing a positive attitude in interpersonal relationships
  - ✓ Enhancing psychological skills
  - ✓ Improving communication skills
  - ✓ Improving language proficiency
  - ✓ Setting a good example for others
  - ✓ Leading and motivating colleagues
2. Activities Focused on Teaching:
  - ✓ Delivering high-quality individual lessons
  - ✓ Improving the learning environment and conditions
  - ✓ Organizing and enhancing teaching activities consistently
  - ✓ Maintaining high standards of classroom environment, discipline, and ethics
  - ✓ Carrying out teaching duties sincerely and with quality
3. Activities Focused on Students:
  - ✓ Developing students’ abilities

- ✓ Listening to students
- ✓ Understanding and supporting students in various ways
- ✓ Fostering students’ creative thinking and attitudes
- ✓ Transmitting knowledge to students
- ✓ 4. Activities Focused on Research and Creative Work:
- ✓ Producing professional works
- ✓ Guiding young staff in scientific research and scholarly activities

The next question examined whether teachers and staff feel they can fully commit themselves to contributing to the development of their organization. The responses are summarized in the following table:

Table 3

*Study on Participants’ Contribution to Organizational Development*

Response Options:	Age					Total
	20-30	31-40	41-50	51-60	61-	
Yes, I am able to fully commit myself	3	1	6	2	-	12
I am not able to fully commit myself	-	2	7	1	1	11
No, I feel I am not fully able to commit myself	1	2	-	-	-	3

From the results, approximately 50% of teachers and staff reported that they are fully committed to contributing to the development of their school. Meanwhile, 37.5% expressed a lack of full confidence in their ability, and 12.5% indicated a tendency to be self-critical.

The fifth question of the study— “*What special abilities do you have to bring about tangible change in your school?*”—was posed as an open-ended question. The participants’ responses were analyzed and categorized into the following four areas:

1. Activities Focused on Teaching:
  - ✓ Providing individualized lessons to students
  - ✓ Teaching professional subjects competently
  - ✓ Preparing well-qualified personnel
  - ✓ Improving the quality of education and raising it to a new level
  - ✓ Enhancing the curriculum of individual courses
2. Activities Focused on School Development:
  - ✓ Creating a new environment within the school
  - ✓ Working on efficient use of time
3. Activities Focused on Relationships and Attitudes:
  - ✓ Uniting colleagues
  - ✓ Implementing change collaboratively as a team
  - ✓ Conducting oneself appropriately
  - ✓ Being considerate of others in one’s behaviors
  - ✓ Fostering respectful interactions between teachers and students

- ✓ Promoting positive attitudes among colleagues
- 4. Activities Focused on Professional Development:
  - ✓ Forming an electric music band
  - ✓ Composing musical works
  - ✓ Developing international cooperation
  - ✓ Writing projects to improve the learning environment

The next question asked participants: *"What managerial support do you need to contribute effectively to your school?"* The responses were summarized and ranked according to frequency from highest to lowest, as follows:

1. Team collaboration, mutual understanding, and working together (5)
2. Transparent and fair evaluation of work performance (4)
3. Flexible working hours and provision of independent workdays (3)
4. Improvement and provision of a suitable working environment (2)
5. Access to up-to-date technology and equipment for official needs (2)
6. Salary and financial incentives (2)
7. Support and funding for creative initiatives (2)
8. Guidance through vision and professional leadership (1)
9. Involvement in necessary trainings (1)
10. Enhancement of discipline and accountability (1)
11. Assignment of a supervising or advisory teacher (1)
12. Fostering positive attitudes (1)
13. Proper leadership (1)
14. Encouragement and motivation (1)

Following the previous question, participants were asked: *"In what form would managerial support be most effective?"* The responses were summarized as follows:

- ✓ Tangible support (rewards, incentives, money, financial resources) (6)
- ✓ Fair evaluation, and support for employees' family and social issues (3)
- ✓ Intellectual investment, such as scheduling a weekly research day and granting time off from regular duties (2)
- ✓ Incentives based on salary, alleviating workload, fair distribution of tasks, mutual understanding and respect among colleagues, having mid- and long-term school strategic planning, and encouragement/motivation (1)

The final question asked: *"What knowledge or skills do you need to improve to make a meaningful contribution to your school's development?"* Participants' responses were as follows:

- ✓ Improving foreign language proficiency (4)
- ✓ Participating in communication training and improving interpersonal skills (3)
- ✓ Enhancing professional skills (3)
- ✓ Participating in professional training (3)
- ✓ Advancing educational qualifications (3)
- ✓ Studying laws, regulations, and rules (2)

- ✓ Improving computer skills (2)
- ✓ Improving teaching methods (1)
- ✓ Participating in personal development training (1)
- ✓ Studying management (1)
- ✓ Learning from experiences of similar schools (1)

### RESULT

The study involved 26 teachers and staff members of the Military Music Polytechnic College, aged between 20 and 60, including 17 men and 9 women. The questionnaire, consisting of eight questions, included both open-ended and closed-ended items. Among the participants, 50% were aged 41–50, and 45% had been working at the institution for up to three years, indicating that the school’s workforce is still relatively newly established.



Figure 1. General Information of Research Participants

Analyzing each question, many participants (56%) understood the concept of “to lead” as “setting an example for others”, 28% as “having others follow”, 8% as

“commanding others” or “assisting others”, and some also mentioned “guiding and directing others”.

This indicates a shift away from the traditional, hierarchical view of leadership as a top-down activity, highlighting instead that a key characteristic of effective leaders is the ability to lead by example and engage others in their work. Furthermore, 80% of participants identified the school principal as a managerial position within the institution, 64% identified department or unit heads, and 16% also considered teachers to hold managerial responsibilities. Therefore, the insights from this study are particularly relevant for school principals and department or unit heads.

Approximately 50% of teachers and staff reported that they are fully committed to contributing to the development of their school. Meanwhile, 37.5% indicated that they are unable to work as effectively as they would like, and 12.5% expressed a lack of confidence in their abilities. When analyzed by years of service, it was observed that staff members with up to three years of experience at the school showed higher self-confidence. Participants’ contributions to the school’s development were categorized into four areas.

The study revealed an interesting insight: staff recognized that developing themselves in multiple dimensions is crucial for the development of their students, and ultimately, the school itself. In addition, participants emphasized the need to enhance communication skills and cultivate positive interpersonal attitudes. Regarding the skills necessary to contribute to school development, respondents suggested not only improving the quality of teaching but also fostering cohesion among colleagues and promoting respectful interactions between teachers and students.

Participants indicated that managerial support should include fostering team collaboration, promoting mutual understanding, providing transparent and fair evaluation of work performance, and offering flexible working hours, such as granting independent workdays to teachers. Indeed, evaluating performance uniformly without considering individual differences can reduce employee productivity and morale. In contrast, flexible working hours are widely recognized as essential support for teachers to enhance their knowledge and professional development. While it is important to respect everyone’s opinions, care should be taken not to encourage dominant behavior by any team member. Managerial support should take tangible forms such as rewards and incentives but also include fair evaluation and the provision of dedicated research days. Participants also emphasized the importance of supporting employees’ family and social needs, distributing workloads evenly, and offering encouragement and motivation. Furthermore, teachers and staff identified the need to improve their foreign language skills, professional competencies, and interpersonal communication abilities as essential for contributing effectively to the school’s development.

### CONCLUSION

Based on the conclusions of this study, the following recommendations are proposed:

1. Regular interaction, such as discussions, meetings between managers and staff: This provides an opportunity to hear employees' creative ideas and suggestions, engage in open dialogue, and better understand their perspectives, which has a significant positive impact on organizational development. Open communication with management also enhances employees' trust and strengthens the organization's competitiveness.

2. Transparency in managerial decisions: This ensures that employees have a unified understanding of the issues, increases their trust and satisfaction regarding management's words, actions, and operations, and enables them to accept decisions with shared comprehension.

3. Investment in staff development and training: Enhancing the professional skills of teachers and staff improves organizational productivity. Therefore, attention should be given to organizing training sessions, seminars, and supporting the possibilities for independent learning and personal development. Allocating dedicated time for research and scholarly activities also contributes effectively to staff development.

4. Recognition and rewarding of employees: Regularly recognizing and rewarding employees for effective performance and outstanding achievements increases satisfaction, boosts productivity, and motivates other staff members. Such rewards should be based on fair and transparent evaluation.

5. Provision of a safe and comfortable working environment: A supportive work environment positively influences satisfaction and productivity. Efforts should be made to improve working conditions, provide modern teaching tools, and create opportunities for staff to develop professionally while remaining aligned with societal standards.

6. Development of teamwork skills: Effective teamwork is critical to organizational success. Therefore, improving employees' communication and collaborative skills is essential. Organizing training to enhance teamwork abilities and exploring opportunities to support team-based activities are recommended.

## REFERENCES

- [1] Bolshoi Akademicheskii Mongolsko-Russkii Slovar [Large Academic Mongolian–Russian Dictionary], Moscow, 2001.
- [2] Kotter, J.P., *Leading Change*, Ulaanbaatar, 2018.
- [3] Mongol Khelnii Delgerengui Tailbar Tol [Comprehensive Dictionary of the Mongolian Language], Ulaanbaatar, 2008.
- [4] Munkh, P., *Foundations of Efficient Organisational Design*, Ulaanbaatar, 2010.
- [5] Alder, G., *The Manager and the Miracle of Mindset*, Ulaanbaatar, 2017.
- [6] Drucker, P.F., *Effective Managerial Leadership*, Ulaanbaatar, 2024.
- [7] Tsevel, Y., Mongol Khelnii Towch Tailbar Tol [Concise Dictionary of the Mongolian Language], Ulaanbaatar, 1966
- [8] Chingbat, E., *Mongolian–English Dictionary*, Ulaanbaatar, 2004.
- [9] Shagzh, S., *Dictionary of Mongolian Words*, 1929.

## БАЙГУУЛЛАГЫН ХӨГЖИЛД АЖИЛТНЫ ОРОЛЦОО, УДИРДЛАГЫН ДЭМЖЛЭГ НӨЛӨӨЛӨХ НЬ

Жамбалдорж Хишигжаргал

Багш

Үндэсний Батлан Хамгаалахын Их Сургууль, Монгол Улс  
khishigjargal0811@gmail.com

**Хураангуй.** Тодорхой нэг зорилго, үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн бүтэц, зохион байгуулалт бүхий нэгжийг байгууллага гэх бөгөөд тухайн байгууллагын амжилт, хөгжлийн үндэс нь удирдлагын шийдвэр, бодлогоос гадна ажилтнуудын оролцоотой шууд холбогддог. Ажилтны ажиллах чадвар, сэтгэл зүтгэл, ёс зүй, хариуцлага зэргээс шууд хамааран байгууллагын бүтээмж, үр ашгийн түвшин, өсөлт хөгжил ч тодорхойлогддог. Тиймээс байгууллагын амжилт тухайн байгууллагын ажилтнуудын сэтгэл ханамж, оролцоо, хичээл зүтгэлтэй нягт уялдаатай байдаг гэдгийг ойлгох нь чухал юм. Түүнчлэн удирдлагын дэмжлэг ч тодорхой үүрэгтэй. Энэхүү өгүүллээрээ бид байгууллагын хөгжил дэх ажилтны оролцоог тодорхойлох, түүнд удирдлагын дэмжлэг хэрхэн нөлөөлөх талаар судлахыг зорилгоо.

Судалгааны хүрээг Үндэсний батлан хамгаалахын их сургуулийн Цэргийн хөгжмийн политехник коллежийн 20-60 гаруй насны 26 багш, ажилтнаар тогтоож, тусгайлан боловсруулсан асуулт бүхий асуулгаар судалгааг авлаа. Асуулгыг сонголттой болон нээлттэй хариулт бүхий хувилбартайгаар боловсруулсан бөгөөд судалгаанд оролцогчдыг нас, хүйс, боловсролын түвшин, тус байгууллагад ажилласан жилээр нь ангилан дүгнэсэн болно.

**Түлхүүр үг:** байгууллагын хөгжил, ажилтны хувь нэмэр, удирдах ажилтны дэмжлэг

### I. ҮНДСЭН ХЭСЭГ

Америкийн Нэгдсэн Улсын ган үйлдвэрлэх салбарын эцэг Анджо Карнегийн булшнахаа чулуунд сонгосон үг ихэд сонирхол татдаг: “Өөрөөсөө илүү эрчүүдийг өөртөө хэрхэн ажиллуулахыг мэддэг байсан эр энд нойрсож байна”. Гэхдээ тэрээр ажилтнуудынхаа давуу талыг олж харан, ажилдаа ашигласан учраас л тэд түүний “дээр” байсан билээ. Өөрөөр хэлбэл, удирдагч хүн гэж бусдын сул талд биш, давуу талд төвлөрөн, улмаар түүнийг нь урамшуулан өнгөлж, ажиллуулж чаддаг нэгэн байдаг. Үнэхээр ч “удирдах” хэмээх үгийг тайлбар толиудад “Хүний унасан морийг хөтлөн явахын зэрэг аливаа хөтлөхийг: Бас хүний зан санааг даган алгуурхнаар амт оруулж сургахыг цөм; Бас хүнд зам заахыг”<sup>1</sup>; “Хойноосоо дагуулах, тэргүүлэх, толгойлох, жолоодох”<sup>2</sup>, (МХДТТ,

<sup>1</sup> Шагж С., Монгол үгний тайлбар толь. УБ. 1929., т.122

<sup>2</sup> Цэвэл Я., Монгол хэлний товч тайлбар толь. УБ. 1966., т.585

2008:2184); “To lead, guide, manage”<sup>3</sup>; “Руководить, лидировать”<sup>4</sup> хэмээн тайлбарласан бол “удирдагч” гэдэг үгийг “Удирдан явуулагч, хөтлөгч, зааварлагч; тэргүүлэгч, толгойлон жолоодогч”<sup>5</sup>, (МХДТТ, 2008:2184); “Leader, Chief, Head, Boss”<sup>6</sup>, “руководитель, лидер”<sup>7</sup> (БАМРС, 2001:309) хэмээн тайлбарласнаас үзэхэд утгын тайлбар ерөнхийдөө төстэй байна. Судалгааны эхний асуултууд ч багш, ажилтнуудын энэ үгийн талаарх ойлголтыг тандах зорилго тавьсан болно. Уг судалгаанд оролцсон 26 багш, ажилтны ерөнхий мэдээллийг нэгтгэлээ:

*1 дүгээр хүснэгт  
Судалгаанд оролцогчдын ерөнхий мэдээлэл*

Ажилласан жил	0-3 жил			4-6 жил		7-10 жил		11-15 жил		16-аас дээш жил	
	Хүйс	Эр	Эм	Эр	Эм	Эр	Эм	Эр	Эм	Эр	Эм
Боловсрол	Дээд	Дээд	Дунд	Дээд	Дээд	Дээд	Дээд	Дээд	Дээд	Дээд	Дээд
20-30 нас	3	-		1	-	-	-	-	-	-	-
31-40 нас	3	-		-	-	1	-	1	-	-	-
41-50 нас	2	4	1	2	2	2	-	-	-	-	-
51-60 нас	-	-		1	-	-	-	-	1	-	1
61-дээш	1	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Нийт	9	4	1	4	2	3	0	1	1	0	1

“Удирдах” хэмээх үгийн утгад дараах хариултаас аль нь илүү нийцэж байна вэ? гэсэн эхний асуулт нь хаалттай болон нээлттэй сонголттой байлаа.

*2 дугаар хүснэгт  
Судалгаанд оролцогчдын “удирдах” хэмээх үгийн утгын ойлгоцыг насаар ангилсан нь*

Үгийн утгын тайлбар	Нас					
	20-30	31-40	41-50	51-60	61-	Нийт
Бусдыг дагуулах	-	3	3	-	1	7
Бусдыг захирах	-	-	2	-	-	2
Бусад үлгэрлэх	2	3	5	2	1	13
Бусад туслах	-	1	1	-	-	2
Өөр саналтай /бусдыг хүндлэх, манлайлан чиглүүлэх, манлайлах/	1	-	2	2	-	5

<sup>3</sup> Чинбат Э., Mongolian English Dictionary. УБ. 2004., т.378

<sup>4</sup> Большой академический монгольско-русский словарь. М. 2001., т.310

<sup>5</sup> Цэвэл Я., Монгол хэлний товч тайлбар толь. УБ. 1966., т.585

<sup>6</sup> Чинбат Э., Mongolian English Dictionary. УБ. 2004., т.378

<sup>7</sup> Большой академический монгольско-русский словарь. М. 2001., т.309

Судалгааны дүнгээс үзвэл, удирдах гэх ойлголтыг судалгаанд оролцогчдын дийлэнх буюу 56 хувь нь “бусдад үлгэрлэх”, 28 хувь нь “бусдыг дагуулах”, 8 хувь нь “бусдыг захирах, бусдад туслах” хэмээн хариулжээ. Мөн “бусдыг хүндлэх, манлайлан чиглүүлэх, ажиллуулах, манлайлах, чиглүүлэх” хэмээх утгатай гэж саналаа илэрхийлсэн нь ч байна.

Манай сургуулийн хувьд удирдах ажилтанд ямар албан тушаал хамаарах бол? гэх дараагийн асуултад нийт оролцогчийн 20 (80 хувь) нь “сургуулийн захирал”, 16 (64 хувь) нь “алба, тэнхимийн дарга нар”, 4 (16 хувь) нь багш нар ч мөн удирдах албан тушаалтанд хамаарна хэмээн үзжээ.

Сургуульдаа, сургуулийнхаа хөгжилд оруулж чадах таны хувь нэмэр юу вэ? гэсэн удаах асуулт байгууллагын хөгжилд ажилтнуудын оруулах хувь нэмрийг тодорхойлох зорилготой байв. Уг нээлттэй асуулгын хариултыг дараах 4 чиглэлээр багцлан үзэж болохоор байна. Үүнд:

1. Багшийн хөгжилд чиглэсэн үйл ажиллагаа:

- Багшлах ур чадвараа ахиулах;
- Сургалтын арга барилаа өөрчлөх;
- Харилцааны эерэг хандлага төлөвшүүлэх;
- Сэтгэл судлалын ур чадвараа ахиулах;
- Харилцааны ур чадвараа ахиулах;
- Хэлний мэдлэгээ сайжруулах;
- Бусдад зөв үлгэрлэх;
- Хамт олноо манлайлах;

2. Сургалтад чиглэсэн үйл ажиллагаа:

- Ганцаарчилсан хичээлийг чанартай явуулах;
- Сургалтын орчин, нөхцөлийг сайжруулах;
- Сургалтын үйл ажиллагааг тогтвортой зохион байгуулах, сайжруулах;
- Сургалтын орчин, дэг журам, ёс зүйг өндөр байлгах;
- Сургах ажлаа чин сэтгэлээсээ, чанартай гүйцэтгэх;

3. Суралцагчид чиглэсэн үйл ажиллагаа:

- Суралцагчдаа хөгжүүлэх;
- Суралцагчдаа сонсох;
- Суралцагчдаа ойлгох, тал бүрээр дэмжих;
- Суралцагчдын бүтээлч сэтгэлгээ, хандлагыг өөрчлөх;
- Суралцагчдаа мэдлэгээ уламжлуулах;

4. Судалгаа, уран бүтээлд чиглэсэн үйл ажиллагаа:

- Мэргэжлийн бүтээл туурвих;
- Эрдэм шинжилгээний ажилд залуусыг чиглүүлэх зэрэг болно.

Байгууллагаа хөгжүүлэхэд багш, ажилтнууд өөрийгөө бүрэн дайчлан ажиллаж чадаж байгаа эсэх талаар дараагийн асуултын хариултыг нэгтгэж үзье.

3 дугаар хүснэгт

Судалгаанд оролцогчдын байгууллагын хөгжилд оруулах  
хувь нэмрийн судалгаа

Хариултын сонголт	Нас					Нийт
	20-30	31-40	41-50	51-60	61-	
Тийм ээ, бүрэн дайчилж чадаж байгаа	3	1	6	2	-	12
Бүрэн дайчилж чадахгүй л байна	-	2	7	1	1	11
Үгүй ээ, санаагаар нэг л болохгүй байна шүү	1	2	-	-	-	3

Эндээс үзвэл, нийт багш, ажилтны 50 орчим хувь нь сургуулиа хөгжүүлэхэд өөрийгөө бүрэн дайчилж буйгаа илэрхийлжээ. Харин 37.5 хувь нь өөртөө бүрэн итгэлгүй байгаа бол 12.5 хувь нь өөрийгөө голох хандлагатай байна.

Судалгааны 5 дахь асуулт болох Сургуульдаа бодит өөрчлөлт авчрах таны онцгой чадвар юу вэ? гэх асуулгыг нээлттэй байдлаар хариулах сонголтыг өгсөн бөгөөд судалгаанд оролцогчдын хариултыг дараах 4 чиглэлд багцлан нэгтгэлээ. Үүнд:

1. Сургалтад чиглэсэн:

- Сонсогч, сурагчдад ганцаарчилж хичээл заах;
- Мэргэжлийн хичээлээ чадварлаг заах;
- Чанартай боловсон хүчин бэлтгэх;
- Сургалтын чанарыг сайжруулах, шинэ түвшинд гаргах;
- Нэгж хичээлийн хөтөлбөрийг сайжруулах;

2. Сургуулийн хөгжилд чиглэсэн:

- Сургуулийн шинэ орчныг бий болгох;
- Цаг ашиглалтад анхаарах;

3. Харилцаа, хандлагад чиглэсэн:

- Хамт олныг нэгтгэх;
- Багаар хамтдаа өөрчлөгдөх;
- Биеэ зөв авч явах;
- Бусдад дараа болохгүй байх;
- Багш, сурагчдын харилцан бие биеэ хүндэтгэсэн харилцааг төлөвшүүлэх;
- Хамт олны дунд эерэг зөв хандлага төлөвшүүлэх;

4. Мэргэжилд чиглэсэн:

- Цахилгаан хөгжмийн хамтлагтай болох;
- Хөгжмийн зохиол бүтээл туурвих;
- Олон улсын хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх;
- Сургалтын орчныг сайжруулах төсөл бичих хэмээн тус тус хариулжээ.

Сургуульдаа өөрийн хувь нэмрийг оруулахад удирдлагын ямар дэмжлэг хэрэгтэй байна вэ? хэмээх удаах асуулгын хариултыг давтамжаар нь ихээс бага руу дараалуулан нэгтгэлээ. Үүнд:

1. Багийн хамтын ажиллагаа, ойлголцож хамтран ажиллах (5)
2. Ажлын гүйцэтгэлийг ил тод, шударга үнэлэх (4)
3. Ажлын цагийн уян хатан байдал, бие даалтын өдөр гаргуулах (3)
4. Ажиллах орчныг сайжруулах, бүрдүүлэх (2)
5. Албаны хэрэгцээнд ашиглах сүүлийн үеийн техник, тоног төхөөрөмжөөр хангуулах (2)
6. Цалин, мөнгөн урамшуулал олгуулах (2)
7. Бүтээлч санаачилгыг дэмжиж хөрөнгө оруулах (2)
8. Алсын хараа, мэргэжлийн удирдлагаар хангах (1)
9. Хэрэгцээт сургалтад хамруулах (1)
10. Сахилга бат, хариуцлагыг нэмэгдүүлэх (1)
11. Удирдах, зөвлөх багштай болгох (1)
12. Зөв хандлага төлөвшүүлэх (1)
13. Зөв удирдах (1)
14. Урмаар дэмжих (1) хэмээн хариулжээ.

Дээрх асуулгаас улбаалсан Удирдах ажилтны тэрхүү дэмжлэг нь ямар хэлбэрээр байвал зүгээр байна вэ? гэх асуулгад Бодит хангалт /шагнал, урамшуулал, мөнгө, санхүү/ (6), үнэлгээний шударга байдал, ажиллагсдын ар гэр, нийгмийн асуудлыг дэмжих (3), оюуны хөрөнгө оруулалт, 7 хоногт нэг удаа эрдэм шинжилгээний өдөр төлөвлөн, ажлаас чөлөөлөх (2), цалингийн хувиар урамшуулах, ажлын ачааллыг хөнгөвчлөх, жигд хуваарилах, бие биеэ ойлгодог, нэг нэгнээ хүндэтгэдэг байх, сургуулийн дунд болон урт хугацааны стратеги төлөвлөлттэй байх, урмаар дэмжих (1) хэмээн хариулжээ.

Харин Сургууль (сургуулийнхаа хөгжил)-даа зохих хувь нэмрээ оруулахын тулд та ямар мэдлэг, чадвараа ахиулах шаардлагатай байна вэ? хэмээх сүүлийн асуултад:

- Гадаад хэлний мэдлэгээ ахиулах (4)
- Харилцааны сургалтад хамрагдах, харилцаагаа сайжруулах (3)
  - Мэргэжлийн ур чадвараа ахиулах (3)
  - Мэргэжлийн сургалтад хамрагдах (3)
  - Боловсролын зэргээ ахиулах (3)
  - Хууль, дүрэм, журам судлах (2)
  - Компьютерын мэдлэгээ сайжруулах (2)
  - Заах арга зүйгээ сайжруулах (1)
  - Хувь хүний хөгжлийн сургалтад хамрагдах (1)
  - Менежмент судлах (1)
  - Ижил төстэй сургуульд туршлага судлах (1) хэмээн хариулжээ.

### Дүгнэлт.

Уг судалгаанд ЦХПК-ийн 20-60 гаруй насны, 17 эрэгтэй, 9 эмэгтэй, нийт 26 багш, ажилтан оролцсон бөгөөд тэднээс авсан 8 асуулт бүхий асуулга нь нээлттэй болон хаалттай сонголттой байлаа. Судалгаанд оролцогчдын 50 хувь нь 41-50

насныхан, түүнчлэн 45 хувь нь 3 жил хүртэл ажиллаж байгаа нь тус байгууллагын хамт олон шинээр бүрэлдэн буйг илтгэнэ.



1 дүгээр зураг. Судалгаанд оролцогсдын ерөнхий мэдээлэл

Асуулга бүрээр дүгнэж үзвэл, “удирдах” гэх ойлголтыг судалгаанд оролцогчдын дийлэнх буюу 56 хувь нь “бусдад үлгэрлэх”, 28 хувь нь “бусдыг дагуулах”, 8 хувь нь “бусдыг захирах, бусдад туслах”, мөн “бусдыг чиглүүлэх, манлайлах” хэмээн хариулжээ. Эндээс удирдах гэдэг нь дээрээс доош чиглэсэн үйл ажиллагаа хэмээн үздэг байсан хэвшмэл, хуучирсан үзлийг халж, манлайлагчид байх чухал шинж нь өөрөө үлгэрлэн, бусдыг ажиллуулж чаддаг байх чадвар хэмээн үзэж буй нь харагдана. Түүнчлэн судалгаанд оролцогсдын 80 хувь нь тус байгууллагын удирдах албан тушаалтан бол “сургуулийн захирал”, 64 хувь нь “алба, тэнхимийн дарга нар”, 16 хувь нь багш нар ч мөн энд хамаарна хэмээн үзжээ. Тиймээс энд хүргүүлсэн санаа сургуулийн захирал болон алба тэнхимийн дарга нарт түлхүү хамааралтай болох юм.

Нийт багш, ажилтны 50 хувь нь сургуулиа хөгжүүлэхэд өөрийгөө бүрэн дайчилж буйгаа илэрхийлжээ. Харин 37.5 хувь нь санасандаа хүртэл ажиллаж чадахгүй байна гэсэн бол 12.5 хувь нь өөртөө итгэлгүй байгаа аж. Ажилласан жилээр нь ялган үзвэл, тус сургуульд эхний 3 жилдээ ажиллаж буй ажилтнуудын өөртөө итгэх илтгэл өндөр байгаа нь харагдана.

Сургуульдаа, сургуулийнхаа хөгжилд оруулж чадах хувь нэмрийг 4 чиглэлээр багцлан нэгтгэсэн бөгөөд судалгаанд оролцогсод өөрийгөө тал бүрээр хөгжүүлэх нь суралцагчдаа, улмаар сургуулиа хөгжүүлэхэд чухал үүрэгтэй хэмээн өөр лүүгээ өнгийсөн сонирхолтой дүгнэлт хийжээ. Түүнчлэн харилцааны чадвараа ахиулах, эерэг харилцаа хандлага төлөвшүүлэхэд анхаарах шаардлагатайг дурдсан байна. Мөн сургуулийнхаа хөгжилд хувь нэмрээ оруулахуйц чадварын тухайд сургалтын чанарыг сайжруулахаас гадна хамт олноо нэгтгэх, багш, суралцагчдын бие биеэ хүндэтгэсэн харилцааг төлөвшүүлэх нь зүйтэй гэсэн санал дэвшүүлжээ.

Удирдлагын бүрэлдэхүүн багийн хамтын ажиллагаа, бие биеэ ойлголцож ажиллах, ажлын гүйцэтгэлийг ил тод, шударгаар үнэлэх, ажлын цагийг уян хатан байлгах буюу багш нарт бие даалтын өдөр гаргаж өгөх зэргээр дэмжих хэрэгтэй хэмээн үзжээ. Үнэхээр ч ажлын гүйцэтгэлийг хавтгайруулан нэгэн жигд дүгнэх нь

тухайн ажилтны ажлын бүтээмжийг бууруулах, урмыг хугалах зэрэг олон сөрөг талтай. Харин ажлын уян хатан цагтай байх нь багш нар мэдлэг, боловсролоо ахиулахад чухал хэрэгцээтэй дэмжлэг гэдэгтэй санал нэг байна. Түүнчлэн хүн бүрийн үзэл бодлыг хүндэтгэх нь зүйтэй ч багийн хэн нэгэн гишүүний давамгайлсан хандлагыг өөгшүүлэхгүй байх хэрэгтэй.

Удирдлагын дэмжлэгийн хэлбэрийг шагнал, урамшуулал зэрэг бодит хэлбэрээр байхаас гадна үнэлгээний шударга байдал, эрдэм шинжилгээний ажлын өдөр гаргаж өгөх шаардлагатай гэсэн санаа давтагдаж байна. Ажиллагсдынхаа ар гэр, нийгмийн асуудлыг дэмждэг байх, ажлын ачааллыг жигд хуваарилах, түүнчлэн урмаар тэтгэдэг байгаасай хэмээн саналаа мөн илэрхийлжээ. Мөн багш, ажилтнууд гадаад хэл, мэргэжлийн болоод харилцааны чадвараа ахиулах зайлшгүй шаардлагатай хэмээн үзжээ.

Судалгааны энэхүү дүгнэлтийг үндэслэн, дараах зөвлөмж, саналыг дэвшүүлж байна. Үүнд:

1. Удирдах ажилтан нь бусад багш, ажилтантайгаа тогтмол хугацаанд харилцан ярилцах, хэлэлцүүлэг, уулзалт зохион байгуулах: Ингэснээр ажилтнуудынхаа бүтээлч санал, хүсэлтийг сонсох, тэдэнтэй нээлттэй ярилцах, улмаар тэднийг ойлгох боломж бүрддэг тул байгууллагын хөгжилд чухал нөлөө үзүүлдэг. Ажилтнууд удирдлагатайгаа илүү нээлттэй харилцаж байх нь тэдний итгэл үнэмшлийг нэмэгдүүлж, байгууллагын өрсөлдөх чадварыг сайжруулдаг.

2. Удирдах ажилтны аливаа шийдвэр ил тод, нээлттэй байх: Энэ нь ажилтнууд тухайн асуудлын талаар нэгдсэн мэдээлэлтэй байж, аливаад итгэх итгэл, сэтгэл ханамж нэмэгдэж, удирдлагын шийдвэрийг хүлээн авах, нэгдсэн ойлголттой болоход тусалдаг.

3. Ажилтнуудынхаа хөгжил, сургалтад хөрөнгө оруулах: Багш, ажилтнууд илүү чадварлаг, мэргэшсэн байх нь байгууллагын бүтээмжийг нэмэгдүүлдэг. Тиймээс ажилтнуудынхаа мэргэжлийн ур чадварыг дээшлүүлэхэд анхаарч, сургалт, семинар зохион байгуулах, сурах, өөрийгөө хөгжүүлэх аливаа боломжийг ашиглахыг дэмжих, түүнчлэн эрдэм шинжилгээ, судалгааны ажлын цаг гаргаж өгөх нь үр дүнтэй.

4. Ажилтнуудаа шагнаж, урамшуулах: Үр дүнтэй ажилласан болон онцгой амжилт гаргасан ажилтнуудыг тогтмол урамшуулах нь тэдний сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлж, бүтээмжийг дэмжихээс гадна бусад ажилтанд ч эрч хүч өгдөг. Гэхдээ энэ урамшуулал нь шударга үнэлгээний үр дүн байх хэрэгтэй.

5. Ажилтнуудынхаа тухтай, аюулгүй орчинд ажиллах боломжийг бүрдүүлэх: Энэ нь тэдний сэтгэл ханамж болон бүтээмжид эерэг нөлөө үзүүлдэг. Тиймээс багш, ажилтнуудынхаа ажиллах орчныг сайжруулах, сургалтын орчин үеийн хэрэглэгдэхүүнээр хангахад анхаарч ажиллах нь багш, ажилтнууд нийгэмтэйгээ хөл нийлэн алхах, түүнчлэн ажлын байрандаа хөгжих боломжийг олгоно.

6. Багаар ажиллах ур чадварыг хөгжүүлэх: Багаар ажиллах нь байгууллагын амжилтад чухал ач холбогдолтой бөгөөд тиймээс багийн ажилтнуудын хоорондын харилцаа, хамтын ажиллагааг сайжруулах шаардлагатай. Тиймээс багаар ажиллах

ур чадварыг дээшлүүлэх сургалт, түүнийг дэмжих боломжуудыг судлах нь зүйтэй байна.

#### ЭШ ТАТСАН СУРВАЛЖ, СУДАЛГААНЫ БҮТЭЭЛИЙН ЖАГСААЛТ

- [1] Большой академический монгольско-русский словарь, Москва, 2001
- [2] Жон П.Коттер, Өөрчлөлтийн удирдлага, Улаанбаатар, 2018
- [3] Монгол хэлний дэлгэрэнгүй тайлбар толь, Улаанбаатар, 2008
- [4] Мөнх П., Байгууллагыг оновчтой зохион байгуулах үндэс, Улаанбаатар, 2010
- [5] Олдер Г., Менежер ба сэтгэлгээний гайхамшиг, Улаанбаатар, 2017
- [6] Питер Ф. Дракер., Үр бүтээлтэй удирдах ажилтан, Улаанбаатар, 2024
- [7] Цэвэл Я., Монгол хэлний товч тайлбар толь, Улаанбаатар, 1966
- [8] Чинбат Э., Mongolian English Dictionary, Улаанбаатар, 2004
- [9] Шагж С., Монгол үгний тайлбар толь, 1929