

Article

A study of the development of competency theoryChanagnyangar Sharawpurew^{1,2*}¹ Graduate University of Mongolia, Ulaanbaatar, Mongolia² Department of Business Administration, School of Economics and Business Administration, Otgontenger University, Ulaanbaatar, Mongolia*Corresponding author: chanagnyangar@otgontenger.edu.mn <https://orcid.org/0009-0003-6530-4419>

Received: 01 November 2025**Accepted: 12 December 2025****Published online: 31 December 2025**

Abstract

The rapid changes in modern jobs are causing even the characteristics of employee knowledge to change.

Based on the theoretical basis and conceptual research on competence, research work was carried out with the aim of developing a theoretical model that can be measured in an expanded framework in accordance with the trends of the labor market. Competence (competence) is necessary to perform the work or includes knowledge, skills and attitudes in the components. This concept was adopted in 1993 by Spencer and Spencer (Spencer, L. M., Spencer, S. M, 1993) “The study identified the KSAB model of competence based on the deep analysis of the Iceberg Model of Competency”, which is defined as the KSA model. Summarizing the theory, definition, and attitude about competence and job performance, a theoretical model was developed under the influence of variables that regulate the employee's self-management ability and management methods in the relationship between competence and work performance.

The study looks at behavior from many angles and the factors that represent it are only “What action does it do?” not by the way, “Why do you do that?”, the possibilities of further development, the compatibility of the organization with culture, and the ability to adapt to the new environment are defined in order to comprehensively express the variables. It has the advantage of being more in-depth, development-oriented, creative, collaborative, and inclusive of potential components in relation to traditional behavioral assessment.

Keywords: Competence, KSAB model, self-management, performance



© 2025, Author(s). CC BY-NC 4.0. This license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format for noncommercial purposes only, and only so long as attribution is given to the creator.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Чадамжийн онолын хөгжлийн судалгаа

Шаравнүрэвийн Чанагянгар^{1,2}

¹Монгол Улсын Эрдмийн Их Сургууль, Улаанбаатар хот, Монгол Улс

²Отгонтэнгэр Их Сургууль, Эдийн засаг бизнесийн удирдлагын сургууль, Бизнесийн удирдлагын тэнхим, Улаанбаатар хот, Монгол Улс

Хураангуй

Орчин цагийн ажлын байрны хурдтай өөрчлөлт нь ажилтны мэдлэгийн шинж чанарыг хүртэл өөрчлөхөд хүргэж байна.

Чадамжийн тухай онолын үндэс, үзэл баримтлалын судалгааны үндсэн дээр чадамжийг хөдөлмөрийн зах зээлийн чиг хандлагад нийцүүлэн өргөтгөсөн хүрээнд хэмжиж болохуйц онолын загвар боловсруулах зорилго бүхий судалгааны ажлыг хийж гүйцэтгэлээ. Чадамж (competency) нь ажлыг хийж гүйцэтгэхэд шаардлагатай буюу бүрэлдэхүүн хэсэгт мэдлэг, ур чадвар, хандлага хамаарна. Энэхүү ойлголтыг 1993 онд Спенсер, Спенсер (Spencer, L. M., Spencer, S. M, 1993) “Iceberg Model of Competency” буюу мөсөн уулын загвараар гүнзгийрүүлэн задлан тайлбарлаж KSA загвар гэж тодорхойлсныг үндэслэн тус судалгаанд чадамжийн KSAB загварыг тодорхойлов. Чадамж болон ажлын гүйцэтгэлийн (job performance) талаарх онол, тодорхойлолт, хандлагыг нэгтгэн дүгнээд чадамж, ажлын гүйцэтгэлийн хамааралд ажилтны өөрийгөө удирдах чадвар дундын хувьсагч, удирдлагын арга барил зохицуулах хувьсагчдын нөлөөгөөр онолын загварыг боловсруулав.

Тус судалгаа зан төлөвийг олон талаас харж түүнийг илэрхийлэгч хүчин зүйлс нь зөвхөн “Ямар үйлдэл хийдэг вэ?” гэдгээр биш, “Яагаад тийм үйлдэл гаргадаг вэ?, цаашдын хөгжлийн боломж, байгууллагын соёлд нийцэх байдал, шинэ орчинд дасан зохицох чадварыг цогцоор нь илэрхийлэхийг зорьж хувьсагчуудаа тодорхойлсон болно. Энэ нь уламжлалт зан төлөвийн үнэлгээтэй харьцуулахад илүү гүнзгийрүүлсэн, хөгжүүлэлтэд чиглэсэн, бүтээлч, хамтын ажиллагаа, хэтийн хөгжлийн чиглэлтэй чадавхын бүрэлдэхүүнийг хамарсан давуу талтай юм.

Түлхүүр үг: Чадамж, KSAB загвар, өөрийгөө удирдах чадвар, гүйцэтгэл

Удиртгал

Аливаа системийг судлахад гол судлагдахуун нь түүний дотоод чадавх бөгөөд түүний талаар системийн онол, байгууллагын чадавхын онол, хөгжлийн онолуудаар тайлбарлаж энэ систем өөрийгөө зохион байгуулах, шинэ нөхцөлд дасан зохицох, тогтвортой хөгжих чадвартай шууд холбоотой гэдгийг тодорхойлсон байна. Тухайлбал, Байгууллагын чадавхийн онолд Morgan (1998), Lusthaus (2002) судлаачид байгууллагын тогтолцоог системийн хувьд авч үзээд, дотоод чадавхыг хүний нөөцийн чадавх, удирдлагын чадавх, сургалтын болон шинэчлэл хийх чадавх зэргийг дотоод хүчин зүйлсийн уялдаанаас хамаарахыг, хөгжлийн систем ба институцийн чадавхын хандлагад Sen (1999) хөгжлийн тогтолцоог хүний болон институцийн чадавх талаас тус тус судалсан байна.

Беккер (Becker, 1964) “Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education” алдарт бүтээлдээ хүний эзэмшсэн боловсрол, мэдлэг, ур чадвар, дадал, туршлагыг хүний капитал, чадавх гэж тодорхойлж, эдгээр нь эдийн засгийн ашиг олох

боломжийг нэмэгдүүлдэг хөрөнгө оруулалт, чадавх нь байгууллагын өрсөлдөх чадвар, амжилттай гүйцэтгэлийн үндэс гэж тодорхойлсон байна.

Дэлхий нийтэд “Аж үйлдвэрийн 4 дүгээр хувьсгал”-ын нөлөөгөөр нийгэм, эдийн засгийн чиг хандлага, хөдөлмөрийн зах зээлийн өөрчлөлтүүд нь шинэ боломж, шийдэл, эрсдэлүүдийг бий болгож байна. Удирдлагын шинжлэх ухаанд удирдах арга барил, чиг хандлагын өөрчлөлтүүд гарч байна.

Дээрх асуудлуудад тулгуурлан судалгааны ажлын үндэслэлийг дараах байдлаар тодорхойлж байна.

- Технологи, хиймэл оюун, автоматжуулалт хурдацтай хөгжиж байгаа нөхцөлд ажилтны мэдлэг, ур чадвар, хандлага, үнэт зүйл нь байгууллагын өрсөлдөх чадварыг тодорхойлж байгаа нь орчин үеийн байгууллагын хөгжлийн чиг хандлага цаашид чадавхид суурилсан удирдлагын тогтолцоо руу шилжиж байгааг илтгэж байна.
- Чадамжийг ажилтны боловсрол, туршлага гэх уламжлалт шалгуураар үнэлэх нь тухайн хүний чадамжийг бүрэн илэрхийлж чаддаггүй.
- Байгууллага бүрийн стратегийн хэрэгжилт нь чадамжтай ажилтнуудаас хамаарч, эдийн засгийн бүхий л салбарт хүний нөөцийг оновчтой удирдах, бүрэн дүүрэн ашиглах асуудал тулгарч байна.
- Эдийн засгийн хувьд ажилтны чадамж нь үйл ажиллагааны үр ашгийг дээшлүүлэх, бүтээмж нэмэгдүүлэх, инновацийг дэмжих гол хүчин зүйл тул улсын хэмжээнд ДНБ өсөлт, үйлдвэрлэлийн бүтээмж, хөдөлмөрийн үр ашигт шууд нөлөөлдөг.

Судалгааны ажлын зорилго: Чадамжийн тухай онолын үндэс, үзэл баримтлал, чиг хандлагыг судалж, системчилэн дүгнэх замаар цаашдын судалгаанд суурь хандлага, онолын загварыг тодорхойлоход оршино. Энэ хүрээнд дараах зорилтыг дэвшүүлэв.

- Чадамжийн онол, чадавхын бүрэлдэхүүн хэсгийн тухай үзэл баримтлалыг судлах
- Чадамжийг тайлбарлах гол загваруудыг судлах
- Чадамжийн онолын хөгжлийн чиг хандлагыг судлах
- Онолын үндэслэл болон олон улсын туршлагад тулгуурлан Монголын нөхцөлд хэрэгжүүлж болохуйц онолын загварыг тодорхойлох

Судалгааны практик ач холбогдол: Судалгааны үр дүн нь онолын хувьд чадамжийн хандлагын хөгжлийг дэмжих, практикт байгууллагын гүйцэтгэл, хүний нөөцийн бодлогыг сайжруулах, нийгмийн түвшинд хөдөлмөрийн зах зээлийн чанарыг дээшлүүлэх ач холбогдолтой юм.

- Хүний нөөцийн судалгаанд чадамжийн бүтцэд зан үйл, ажилтан өөрийгөө удирдаж дотоод мотивацаа ашиглан ажлаа үр дүнтэй гүйцэтгэх тухай орчин үеийн манлайллын онолын хүрээнд өөрийгөө удирдах чадварыг уялдуулж судалгааны шинэлэг хүрээг бий болгож чадавхид суурилсан гүйцэтгэлийн бодлого боловсруулах, ажилтны чадавхыг үнэлэх нэгдмэл онолын ойлголтыг бий болгож чадавхын үзэл баримтлалын хөгжилд хувь нэмрээ оруулах.
- Чадамжийг ажлын гүйцэтгэгтгэлээр судлах судалгаанд зуучлагч, зохицуулагч хувсагчдын хам хамаарлуудыг шинжилж, шууд, шууд бус олон хувьсагчдыг зэрэг үнэлэн дүгнэлт гаргах боломж бүхий загварыг боловсруулж бодит өгөгдлөөр баталгаажуулах нь практикт ашиглах боломжтой.
- Чадамжийн судалгаа нь бүхий л салбарын хүний нөөцийн менежментийн үр ашгийг нэмэгдүүлэх, бүтээмжийг дээшлүүлэх, хүний хөгжлийн стратегийг шинжлэх ухааны үндэслэлтэй төлөвшүүлэхэд ач холбогдолтой.

Судалгааны ажлын шинэлэг тал: Онолын болон судлагдсан байдлын судалгаанаас дүгнэхэд өнөөгийн ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх асуудал ажилтны чадамжид тулгуурлан үйлдэлд чиглэсэн одоогийн гүйцэтгэлд илүү төвлөрч байгаа нь өнөөгийн нийгмийн хурдтай өөрчлөлттэй холбоотойгоор гүйцэтгэлийн удирдлагын системийг өөрчлөх шаардлагатай байна.

- Чадамжийг хөдөлмөрийн зах зээлийн шаардлагад нийцүүлэн өргөтгөсөн хүрээнд буюу зөвхөн хөгжлийн түвшинд бус, мэдлэг, ур чадвар, хандлага, зан үйл, (KSAB), өөрийгөө удирдах чадвар гэсэн бүтцээр үйл ажиллагааны түвшинд хэмжигдэхүйц болгон тодорхойлсон нь шинэлэг чиглэл болсон.
- Хүний нөөц, байгууллагын зан төлөв, менежмент, сэтгэл судлалын шинжлэх ухааны онолын судалгаанд үндэслэн ажилтны чадамж болон ажлын гүйцэтгэлийн хамаарлыг дундын болон зохицуулагч хувьсагчдын хүрээнд онолын загвар боловсруулж хүний нөөцийн менежментийн онолын хөгжүүлэлтэд хувь нэмрээ оруулах оролдлого хийсэн.

Чадавхын онолын үндэслэл

"Чадамж" (competency)-ийг Монгол хэлний зөв бичих дүрмийн журамласан тольд гүйцэтгэж чадах боломж, хэмжээ гэж тайлбарласан байна.

Ажилтны чадамжийг судлаачдын тодорхойлсноор тухайлбал, ажилтны амжилтад хүрэх хэрэгсэл бол мэргэжлийн мэдлэг (McClelland D. C., 1973) гэсэн шинэлэг үзэл санааг дэвшүүлсэн байна. Энэ санааг судлаачид өргөжүүлэн хөгжүүлж Боятцис 1982 онд янз бүрийн салбарт чадамжийн үнэлгээний аргачлалыг анх боловсруулсан байна. Боятцис (Boyatzis, 1982) чадамж нь зөвхөн мэдлэг, чадвар бус зан төлөв, мотиваци, үнэт зүйл, сэтгэл хөдлөлөөс бүрдэхийг тодорхойлон орчин үеийн суурь онол, загваруудын үндсийг тавьжээ. Бэрни (Barney, 1991) чадавх бол байгууллагын хамгийн үнэ цэнтэй, дуурайх боломжгүй дотоод нөөц гэж тодорхойлжээ. Мөн ажилтны тодорхой ажил үүрэг гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар, хандлагын цогц бөгөөд хувь хүний гүйцэтгэл, байгууллагын үр дүнд шууд нөлөө үзүүлдэг Спенсер, Спенсер, Спенсер (Spencer, L. M., Spencer, S. M, 1993), ажилтны чадамж нь мэдлэг, ур чадвар, хандлага гэсэн цогц бүрэлдэхүүн хэсгүүдээс бүрдэхийг (Mulder, 2014) нарын эрдэмтэд тодорхойлжээ. Армстронг, Тайлор (Armstrong, M., Taylor, S, 2020) нарын бүтээлд чадамжийг хувь хүний үр дүнтэй эсвэл давуу гүйцэтгэлд хүргэх зан төлөв, чадвар, мэдлэг, хандлагын цогц хэмээн тодорхойлж чадамжид суурилсан хүний нөөцийн менежментийн чухлыг тайлбарласан нь хүн капиталын үнэ цэнийг улам бүр тодруулсаар байна. Чэнь, Синьюэ (Chen, 2024) ажлын гүйцэтгэлд гадаад болон дотоод (хувь хүний чадамж) хүчин зүйлсийн нөлөөллийг авч үзэж ажилтны чадамж нь тухайн үйл ажиллагаа, үүрэг даалгаварт ажилтнаас бий болгож чадах үнэ цэнэ, үр өгөөж гэж тодорхойлжээ. Орчин үеийн менежментийн үзэл баримтлал, онол арга зүйн чиглэл нь хүнийг чухалчлах, хүний хүчин зүйл, мэдлэгтэй ажилтантай холбоотой болж байна (З.Баттулга, 2023) гэжээ. Чадамжийг тодорхойлсон дээрх үзэл баримтлалаас харахад, нийтлэг шинж нь тухайн хүний мэдлэг, чадвар, хандлага (KSA) болон зан төлөвийг ажил дээр хэрхэн үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй уялдуулах талаар тодорхойлсон байна.

Чадамжийн бүрэлдэхүүн хэсэг

Ажилтны чадамж нь түүний мэдлэг, ур чадвар, хандлага, зан төлөвийн хөгжлийн түвшнээс хамаарна (Ryan & Deci, 2017), Boyatzis (1982, 2008) *Competency Theory* бүтээлдээ ажилтны гүйцэтгэлийг тодорхойлох гол хүчин зүйл нь мэдлэг, ур чадвар, хандлага, зан төлөвийн нийлбэр бөгөөд эдгээр нь хөгжиж болдог тиймээс чадавх гэж үзэж болно, Spencer & Spencer (1993) *Competence at Work* "Potential competency" буюу ирээдүйд хөгжих чадамжийн

үндэс нь мөн л мэдлэг, ур чадвар, хандлага, зан төлөв, Ryan & Deci (Self-Determination Theory) хүний дотоод сэдэл, хандлага, мэдлэгийн өсөлт нь ирээдүйн гүйцэтгэлийн чадавхыг илтгэнэ гэж тодорхойлсон байна.

Чадамжийн онол нь хүний бодит гүйцэтгэлийг тодорхойлох чадваруудыг тайлбарладаг бол эдгээр чадваруудын хөгжлийн боломж, дотоод нөөцийг илэрхийлдэг суурь ойлголт нь чадавх юм.

Хэдийгээр чадамжийн онолууд (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993) хүний бодит гүйцэтгэлийг тайлбарлахад өргөн хэрэглэгддэг боловч эдгээр онол нь чадавхын суурийг бүрдүүлдэг гэж үзэж болно. Учир нь чадамж бол хөгжих боломжтой, сургалт, туршлагаар сайжирдаг хүчин зүйл бөгөөд энэ хөгжлийн боломж нь чадавх хэмээх ойлголтоор тодорхойлогдоно.

Мэдлэг: Мэдлэгийг суурь ойлголт, зарчим, туршлага, системтэй мэдээлэл, баримтад суурилсан ойлголт, ур чадвар болон зан төлвийн үр нөлөө нь мэдлэгээр дэмжигдэхгүй бол тогтвортой өндөр гүйцэтгэлд хүрэхэд бэрхшээлтэй Армстронг ба Тейлор (2014) (Armstrong, M., Taylor, S., 2014), (Widodo, D. S., Yandi, A, 2022), (Gagné, 1985) нар гэж тодорхойлсон байна.

Ур чадвар: Чадамжийн загваруудын хүрээнд ур чадвар нь ажилтны гүйцэтгэх ажлыг үр дүнтэй, үр ашигтай хийхэд шаардагдах практик чадавхи, дадал, туршлага дээр суурилсан үйл ажиллагааны хүчин зүйл гэж Spencer & Spencer (1993), Boyatzis (1982) ур чадварыг асуудал шийдвэрлэх, харилцаа, удирдлага, төлөвлөлтийн чадамжийн үндэс гэж тайлбарладаг.

Хандлага: Хандлага нь илэрхий үйлдэл биш боловч тухайн үйлдлийг бий болгох сэдэл, сэтгэлзүй байдаг гэж Boyatzis (1982), ажлын хандлага нь зан төлөвт нөлөөлж, улмаар гүйцэтгэлд шууд болон шууд бус замаар нөлөөлнө (Ajzen, 1991), аливаа даалгаврыг биелүүлэхдээ ямар хариуцлага, тууштай байдлыг харуулж байгаагаар илэрнэ (Spencer & Spencer, 1993).

Ажилтны зан үйл: (Рубинштейн, 1946) сэтгэл зүйн онолдоо зан төлөв, хандлагыг цогц нэгэн цул байдлаар, Stephen P. Роббинс (Robbins, S. P, 2003) бүтээлдээ байгууллагын орчинд ажиллаж буй хувь хүний болон бүлгийн зан төлөвийг авч үзэхдээ ажилтны хувийн онцлог, хандлага, үнэт зүйл, мотиваци суралцах үйл явц дээр тулгуурлан зан төлөв нь хувь хүний хийж буй үйлдлүүд бөгөөд байгууллагад хэрхэн ажиллаж, харьцаж байгаагаар илэрдэг бөгөөд бүтээмжийг өсгөдөг үйлдэл.

(Skinner, 1953) Зан төлөв гэдэг нь хувь хүний гадаад болон дотоод өдөөгч хүчин зүйлд үзүүлж буй хариу үйлдэл юм. Бандура, Алберт (Bandura, Social Learning Theory, 1977) зан төлөвийг тайлбарладаг уламжлалт хандлага буюу сэтгэлзүйн хүчин зүйл гэхээс илүүтэйгээр шинэлэг байдлаар бусдаас суралцах, дууриах замаар зан төлөв төлөвшиж, илэрдэг хариу үйлдэл гэж үзжээ.

(John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, 2011) зан төлөв нь хувь хүний сэдэл, хүлээлт, зан чанар зэрэг олон хүчин зүйлээс шалтгаалан илэрдэг хариу үйлдэл бөгөөд ажилтны зан төлөв нь хандлагаас шалтгаална. Зан төлөвийг судалсан бүтээлдээ (П.Байгалмаа, 2025) зан төлөв нь төрөхөөс удамшихгүй боловч түүнийг бүрэлдэн төлөвшихөд хүний бие махбодын төрөлхийн онцлогууд болон темпераментийн онцлог нөлөөлдөг. Мөн үйл ажиллагаа, харилцааны явцад бүрэлдэж байдаг. Зан төлөвийн илрэн гарах чиглэлүүдийг үйл ба үйлдэл, зан үйлийн онцлог, гадаад төрх гэж үзсэн бол, (Б.Нямжав, 2025) зан төлөв гэдэг нь хүний хувийн онцлог, үзэл бодол, харилцаа хандлага, үйл хэрэг, түүний үйлдэл, амьдралын янз бүрийн нөхцөл, үйл явдалд хариу үзүүлэх үндэс болж байдаг ба бие хүний тогтвортой шинжүүдийн цогц бүрдэл гэж тодорхойлжээ.

Ажилтны зан үйлийг тодорхойлж буй бүтээлч байдал, суралцах зан үйл, хамтран ажиллах зан үйлийн онолын үндэслэл:

Хүснэгт 1. Ажилтны зан үйлд хамаарах хүчин зүйлсийн онолын үзэл баримтлал

№	Хүчин зүйл	Онцлог байдал	Онолын үндэс
2	Бүтээлч байдал	Хөгжилд чиглэсэн	(Amabile, Creativity in context, 1996) бүтээлдээ ажлын орчны нөлөө ажилтны бүтээлч байдлыг хэрхэн өөрчилдөг талаар илүү дэлгэрэнгүй 1983 оны онолоо өргөн хүрээнд гүнзгий судалсан байна. Энэ онолын судалгаанаас харахад зан төлвийн илрэл бүтээлч байдал, бүтээлч байдал ажлын гүйцэтгэлд шууд хамааралтай гэдэг нь онолын хувьд батлагдаж байна. Бүтээлч байдлыг (Mark A. Runco, Garrett J. Jaeger, 2012) нар шинэ, онцгой, өвөрмөц санаа гаргах, үр дүнтэй, хэрэгцээтэй, ашигтай байх гэсэн 2 үндсэн санааг тодорхойлсон байна. Энэ нь бүтээлч байдлыг зөвхөн өвөрмөц санаа гаргах гэдгээр бус түүнийгээ, бодитоор практикт хэрэгжүүлэх чадвартай байхаар тодорхойлсон нь эцсийн дүндээ ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх хүчин зүйл болж байна.
3	Суралцах зан үйл	Инноваци чадамжийг хэмжих Хувьсан өөрчлөгдөж буй орчинд хурдан дасан зохицох, шинэ ур чадвар эзэмших	Петер Сэнгэ (Senge, 2006), 1994 онуудад туурвисан алдарт бүтээлүүддээ хувь хүний чадамжийг дэмжих, үнэлэх, хөгжүүлэх нь тухайн ажилтны гүйцэтгэлтэй холбоотойгоос гадна байгууллагын нийт суралцах орчныг сайжруулах түлхүүр хөшүүрэг болно гэж үзжээ. Мөн судлаачийн үзэл баримтлалаар хувь хүний чадамж хөгжлийг үнэлэх нь байгууллагын ирээдүйн хөгжилтэй шууд холбоотой болохыг тодорхойлжээ. Хувь хүний чадамж зөвхөн ур чадвар бус, амьдралын хандлага, оюун санааны тогтолцоог хамарсан цогц ойлголт бөгөөд хувь хүний чадамжийг илэрхийлэх дараах үндсэн ойлголтуудыг үнэлэх, хөгжүүлэх нь байгууллагын хөгжлийн суурь гэдгийг тайлбарласан байна.
4	Хамтран ажиллах зан үйл	Нийгмийн дасан зохицол	Ирээдүй хамтын ажиллагаанд суурилдаг (Organ, 1988 ОСВ онол). Хамтран ажиллах зан үйл нь харилцаа, багийн ажиллагаа, тусламж үзүүлэх, мэдээлэл хуваалцах хэлбэрээр илэрдэг. Энэ нь нийгмийн орчинд дасан зохицох, сэтгэл зүйн эрүүл орчин бүрдүүлэх үндэс болдог.

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Ажилтны гүйцэтгэл: Ажлын гүйцэтгэл нь хүний нөөцийн удирдлагын шинжлэх ухаанд байгууллагын бодлого, үнэлгээ, стратегийн гол хөшүүрэг, сэтгэл судлалын шинжлэх ухаанд хувь хүний хандлага, зан төлөв, идэвхжүүлэлт, менежментийн шинжлэх ухаанд ажлын бүтээмж, ажлын үр дүн зэрэг үндсэн ойлголтуудаар тайлбарлагдаж байна.

Хүний нөөцийн менежментийн зорилго нь ажилтан бүрийн хувийн чадварыг дээд зэргээр ашиглахад оршино. Ажилтны хувийн чадварт мэргэжлийн чадвар: мэргэжлийн мэдлэг, чадвар, туршлага, боловсролын чадвар: танин мэдэх болон мэдлэгтэй байх чадвар, ес зүйн чадвар: үнэт зүйл, мотиваци, бие сэтгэл зүйн чадвар: ажиллах чадвар, бүтээлч чадвар: бүтээл бий болгох чадвар, харилцааны чадвар: хамтран ажиллах харилцан нөлөөлөх чадваруудын нэгдэл байна (Н.Цэнд, Г.Батхүрэл, Я.Шуурав, Х.Пүрэвдагва, Ц.Цэцэгмаа, Ц.Ганбат, Л.Цэрэнчимэд, Д.Оюунчимэг, 2019) гэж тодорхойлсон нь ажилтны дээрх ур чадваруудыг ашиглан зорилгодоо хүрэх гүүр нь гүйцэтгэлийн систем гэдгийг илэрхийлж байна.

Онолын судалгаа

Бидний судалгааанд ажилтны чадамж нь зөвхөн мэдлэг, ур чадварын түвшин биш бөгөөд хувь хүний сэтгэл зүйн байдал, байгууллагын орчны дэмжлэг зэрэг олон хүчин зүйлсээс бүрдэх тул олон салбарын онолын хандлага болох менежмент, сэтгэл судлал, боловсрол судлал, хөдөлмөр, нийгмийн салбарын уялдаа бүхий олон талт онолын хандлагыг ашиглана.

Хүснэгт 2. Чадамж, түүний онолын үзэл баримтлал

Эрдэмтэн, он	Чадамжийн тодорхойлолт	Чадамжийн бүрэлдэхүүн хэсэг	Гол санаа
Schultz, 1961	Чадамж бол эдийн засгийн хөгжилд нөлөө үзүүлдэг хүчин зүйлс	Мэдлэг, ур чадвар, эрүүл мэнд	Макро түвшинд хүний капиталын үнэ цэнэ, улс орны эдийн засгийн өсөлтөд нөлөөлнө.
Becker, 1964	Чадамж бол хүний капитал, хөрөнгө оруулалт	Боловсрол, мэдлэг, ур чадвар, дадал, туршлага	Микро түвшинд эдийн засгийн ашиг олох боломж, гүйцэтгэлийн үндэс, орлогын өсөлтөд нөлөөтэй.
McClelland (1973)	Чадамж бол хувь хүний ажлын амжилтад хүргэдэг зан төлөв, шинж чанар	Хувийн зан төлөв, сэтгэл хөдлөл, урам зориг	IQ бус, бодит гүйцэтгэлийг хэмжих шаардлагатай.
Boyatzis (1982)	Чадамж нь гүйцэтгэлийг сайжруулахад шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар, зан төлвийн цогц	Мэдлэг, чадвар, зан төлөв	Бие хүний тогтвортой шинж чанарт анхаарсан.
Goleman (1995)	Чадамж нь сэтгэл хөдлөлийн оюун ухаан (EQ)-д суурилдаг	Өөрийгөө таних, удирдах, бусдыг ойлгох	Сэтгэл хөдлөлийн чадамжийг голлосон.
OECD (2005)	Чадамж бол хувь хүн нийгэмд үр бүтээлтэй амьдрахад хэрэгтэй цогц чадавхи	Танин мэдэхүй, харилцаа, нийгмийн оролцоо, KSA	Сургалт, боловсролын бодлогод тулгууласан.
Mulder, 2014	Мэргэжлийн чадамж нь ажил үүргээ үр дүнтэй, ёс зүйтэй гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар, хандлага, үнэт зүйлсийн цогц юм.	Мэдлэг, чадвар, хандлага, туршлага	Чадамж өндөртэй хүн өндөр гүйцэтгэлтэй байна.
OECD (2019)-ийн The Future of Education and Skills 2030 тайланд	“Transformative competencies” буюу хувь хүн, хамт олон, байгууллага, нийгэмд нэн чухал, системийн өөрчлөлт хийх боломжийг олгодог чадамжууд юм.	Хувьсган өөрчлөгч чадамжууд: Бүтээлч байдал, Хамтын ажиллагаа, Хариуцлага хүлээх, Шинэ үнэ цэнэ бүтээх	Хувь хүн, нийгэм ирээдүйн тодорхой бус нөхцөлд амжилттай оршихын тулд хувьсган өөрчлөх нийгэмд үнэ цэнэ бүтээх бүтээлч байдлын чадамжийг чухалчилсан.
Armstrong & Taylor (2020)	Чадамж нь ажлыг үр дүнтэй хийхэд шаардлагатай мэдлэг, ур чадвар, хандлага, зан төлвийн цогц	Мэдлэг, ур чадвар, хандлага, зан төлөв	Өндөр гүйцэтгэлийн суурь хүчин зүйл бол чадамж юм.

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Хүснэгт 3. Шинжлэх ухааны чиглэл, салбар дахь ажилтны чадамжийн чиглэл

№	Чиглэл, салбар	Гол үзэл санаа
1	Сэтгэл судлал	Хувь хүний зан төлөв, сэтгэл зүйн хүчин зүйлс: Юу мэддэг, юу хийж чаддаг гэхээс илүүтэйгээр яаж ажилладаг тухай зан үйлийн шалгуураар чадамжийг тодорхойлдог. Behavioral Competency Model (Зан төлөвт суурилсан чадамжийн загвар) Хувь хүний мэдлэг, ур чадвар, хандлага нь ажлын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлж байгааг (KSA) загвараар тайлбарласан.

2	Менежмент, Хүний нөөцийн удирдлагын салбар	Байгууллагын гүйцэтгэл, бүтээмж стратеги: Чадамжийг байгууллагын хүний нөөцийн стратегийн хэрэгжилт, үр ашгийн суурь хүчин зүйл гэж үздэг. Менежментийн ухаанд ажилтны чадамжийг байгууллагын хүний капиталын үнэ цэнэ гэж үздэг.
3	Боловсрол судлал	Чадамжид суурилсан сургалт хөгжил: Чадамжид суурилсан сургалт (competency-based education) гэдэг нь мэдлэг олгохоос гадна хэрэглээний чадвар, хэрэглээнд суурилсан хөгжлийг анхаардаг. Чадамж нь сорилттой нөхцөлд хэрэгжиж чадах мэдлэг, чадварын цогц гэж үздэг.
4	Хөдөлмөрийн зах зээл, Нийгэм	Хөдөлмөрийн зах зээлд ур чадварын бодлого: -Ажиллах хүчний чадамж нь хөдөлмөрийн зах зээл, нийгмийн хамгаалал, ур чадварын хөгжил зэрэг бодлогын түвшний судалгааны төвд ордог. -Үндэсний чадамжийн хүрээ (National Qualification Framework-NQF)-ээр дамжуулан зохион байгуулалттайгаар тодорхойлогддог. Чадамж нь хувь хүний нийгэмд оролцох, хамтран ажиллах, соёлын олон янз байдалд зохицох чадварыг агуулна. (Social competence, Intercultural competence)

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Ажилтны чадамж, ажлын гүйцэтгэлийн хамаарлын онолын тойм

Ажилтны чадамж, гүйцэтгэлийн хамаарал нь байгууллагын амжилт, хүний нөөцийн удирдлагын үр дүнтэй байдлын чухал шалгуур болохыг эрдэмтэд судалгааны ажлуудаараа нотолсоор иржээ. Тухайлбал: Хүний капиталын онолын гол төлөөлөгч макро түвшинд хүний капиталын үнэ цэнэ, улс орны эдийн засгийн өсөлтөд хэрхэн нөлөөлөхийг Марта С. Шулиц (Schultz, 1961) тайлбарлаж, хүний капитал сайжрах тусам ажлын гүйцэтгэл, байгууллагын бүтээмж, орлого нэмэгддэг гэж онолын хувьд баталсан. Мөн ажлын гүйцэтгэлийг боловсрол, сургалт, чадвараар дамжуулан сайжруулах боломжтойг харуулсан.

Байгууллагын нөхцөл (Opportunity) бүрдэх ба энэ нь гүйцэтгэлийг зөвхөн мэдлэг чадвар биш, сэдэлжилт болон орчны дэмжлэг тодорхойлдог (Campbell, 1990) гэсэн үг юм.

Чадамжтай ажилтнуудыг байгууллагын стратегийн гол нөөц гэж тодорхойлдог. (Barney, 1991) Ажилтны гүйцэтгэл = Чадамж (А) × Сэдэл (М) × Боломж (О) Энэ загвар нь ажилтны бодит гүйцэтгэлд хүний нөөцийн менежмент хэрхэн нөлөөлж байгааг Боксал, П., Пурселл, Ж, (Boxall, P., Purcell, J, 2003) харуулдаг. Хүний чадамжийг хамгийн өргөн хүрээнд тодорхойлсон Nussbaum Creating Capabilities The Human Development Approach алдарт бүтээлдээ хүний чадамжийг амьдралын чанар, эрх чөлөө, үнэт зүйлс дээр суурилсан "бодит боломж", зөвхөн ажлын үр ашиг бус, харин хүн бүрийн тэгш боломж, хөгжих орчин, чөлөөтэй амьдрах чадамж гэж өргөн хүрээнд тайлбарласан. Мөн Ажилтны гүйцэтгэлийг зөвхөн ур чадвар бус, хүний нийгмийн боломж, эрх чөлөө ч тодорхойлдог Нуссбаум, Марта С (Nussbaum, 2011) гэсэн философи суурь агуулгатай. Эдгээрээс үзэхэд хүний чадамжийн тухай ойлголт өргөн хүрээнд зөвхөн байгууллага бус Хүний хөгжил, жендер, боловсролын бодлого боловсруулах түвшинд ч анхаарах асуудал байна.

Ажилтны өөрийгөө удирдах чадварын онолын үзэл баримтлал

Өөрийгөө удирдах чадвар гэдэг нь Манз, Чарльз (Manz C. , 1986) хувь хүн өөрийн зорилго, сэдэл, зан төлөв, сэтгэл хөдлөлийг удирдах стратеги гэж тодорхойлсон бол, Жеффри Д. Хоутон Кристофер П. Нек (Jeffery D. Houghton, Christopher P. Neck, 2002) нар илүү өргөн хүрээнд судалж, өөрийн зорилгоо тодорхойлох, өөрийгөө шагнах, сахилга баттай байх, сөрөг бодлоо удирдах, байгууллагад өөрийгөө удирдах соёлыг бий болгох зэрэг өөрийгөө удирдах чадварыг үнэлэх үнэлгээний асуулгыг боловсруулсан нь практик ач холбогдолтой байна.

Сэтгэл судлалын онолын хүрээнд өөрийн үр ашигтай байдлын онол Альберт Бандура (Self-Efficacy Theory, Albert Bandura, 1977) хүн өөрийгөө зорилгоо биелүүлэх чадвартай гэж итгэх

үед илүү чармайлт гаргаж, илүү сайн гүйцэтгэл үзүүлдэг бөгөөд өндөр чадамжтай хүмүүс өөрийн үр ашигтай байдлын итгэл өндөртэй, өөрийгөө удирдах зан үйлийг идэвхжүүлж, ажлын гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлдэг, Райан, Ричард М., Деси, Эдвард Л (Edward L. Deci, Richard M. Ryan, 1985) нарын бүтээлд дотоод сэдэл, чадамжийг идэвхжүүлдэг, ажилчдыг илүү бүтээлч, үр дүнтэй ажиллуулахын тулд бие даасан байдлыг бий болгох, (Bandura, Social Cognitive Theory, 1986) танин мэдэхүйн онолд хүний зан үйл нь хувь хүний итгэл үнэмшил, орчны нөлөөлөл болон бодит зан үйлийн харилцан хамааралд үндэслэдэг. Судалгааны хүрээнд ажилтны чадавх нь гүйцэтгэлд шууд нөлөөлөх ч, өөрийгөө удирдах чадвараар дамжин гүйцэтгэлийг өөрчлөх боломжтой гэдгийг тодорхойлсон.

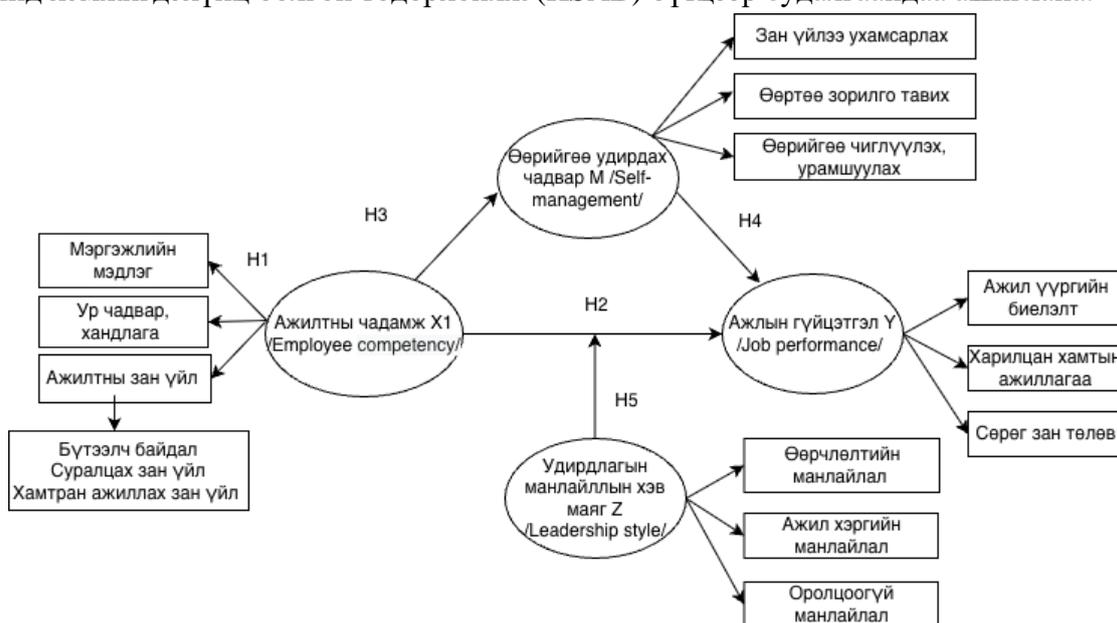
Ажилтны чадамж (KSA) нь гүйцэтгэлийн чухал урьдчилсан нөхцөл боловч, энэхүү нөлөөлөл нь тухайн ажилтны өөрийгөө удирдах чадвараас хамаарч, тодорхойлогддог болохыг (Bandura, Social Cognitive Theory, 1986) танин мэдэхүй, нийгмийн суралцах онол, (Richard M. Ryan, Edward L. Deci, 2000) нарын өөрийгөө тодорхойлох онол, (Charles C. Manz, 2001) нарын загварын хүрээнд авч үзэхэд, өөрийгөө удирдах чадвар нь дотоод сэдлийг өдөөж, чадавхыг идэвхжүүлж, чадавх, өөрийгөө удирдах чадвар, гүйцэтгэл гэсэн гурвалсан хамаарлыг баталгаажуулж байна.

Судалгааны арга зүй

Энэхүү судалгаа нь онолын шинжтэй чанарын судалгаанд хамаарах бөгөөд чадамжийн онолын үндэс, үзэл баримтлал, хөгжлийн чиг хандлагыг судалж үзэл баримтлалын уялдаа холбоог тодорхойлж онолын суурь загвар боловсруулахад чиглэсэн. Судалгаанд баримт бичгийн шинжилгээ, системийн шинжилгээ, харьцуулалтын аргуудыг хэрэглэсэн. Судалгааны эх сурвалжид олон улсын судлаачдын бүтээл, өгүүлэл, тайлан зэрэг баримт бичиг багтсан болно.

Судалгааны үр дүн

Онолын үзэл баримтлалуудаас дүгнэхэд чадамжийн онолын суурьт тулгуурлан чадавхыг чадамжийг хөгжүүлэх урьдал хүчин зүйл, чадамж нь *чадавхын илэрхийлэл бөгөөд* ажилтны хөгжлийн боломж гэдэг утгаар зан төлөвийн асуудлыг оруулсан, нөгөө талаас одоогийн мэдлэг, ур чадвар, хандлага, зан үйл гэсэн бүтцээр (KSAB) үйл ажиллагааны түвшинд хэмжигдэхүйц болгон тодорхойлж (KSAB) бүтцээр судалгаандаа ашиглана.



Зураг 1. Дэвшүүлж буй онолын загвар**Дүгнэлт**

Чадамжийг ажлын гүйцэтгэлд тулгуурлан шинжлэх өөрөөр хэлбэл ажилтны чадамжийн онол, түүний бүрэлдэхүүн хэсгийг үзэл баримтлалын хүрээнд үндэслэлтэй хөдөлмөрийн зах зээлийн шаардлагад нийцүүлэн өргөтгөсөн хүрээг боловсруулах зорилго бүхий онолын судалгааг дараах байдлаар дүгнэж байна.

1. Чадамж нь ажлыг хийж гүйцэтгэх боломж буюу бүрэлдэхүүн хэсэгт мэдлэг, ур чадвар, хандлага, зан үйл, өөрийгөө удирдах чадвар хамаарна. Чадамжийн мөсөн уулын загвар буюу KSA загварт үндэслэн чадамжийн бүрэлдэхүүнийг KSAB загвараар тодорхойлов.
2. Чадамж болон ажлын гүйцэтгэлийн (job performance) талаарх онол, тодорхойлолт, хандлагыг нэгтгэн дүгнээд чадавх, ажлын гүйцэтгэлийн хамааралд ажилтны өөрийгөө удирдах чадвар дундын хувьсагч, удирдлагын манлайллын хэв маяг зохицуулах хувьсагчдын нөлөөгөөр онолын загварыг боловсруулав.
3. Судалгааны судлагдсан байдлын тоймоос ажлын гүйцэтгэлд ихэвчлэн гадаад хүчин зүйл буюу ажлын орчин, уур амьсгал, байгууллагын соёл, багийн харилцаа, удирдлагын хэв маяг, сургалт, цалин урамшуулал, ажлын сэтгэл ханамж, удирдлагын дэмжлэг зэргээр шууд хамаарлын нөлөөг судалсан байна. Тухайн судалгааны загвар ажилтны дотоод хүчин зүйл буюу орцоор гүйцэтгэлийг тодорхойлно.
4. Чадамж, ажлын гүйцэтгэлийн хамаарлын онолын үзэл баримтлал чадамж ба гүйцэтгэлийн хоорондын шалтгаан-хамаарлыг тайлбарласан загвар, онолуудад үндэслэн онолын загварыг практик өгөгдөлд тулгуурлан баталгаажуулах нь туршилт, эмпирик судалгааны үндэс болно.

Ажилтны чадамж, гүйцэтгэлийн хамаарлын талаарх үзэл баримтлалууд нь хувь хүний ур чадвар, хандлага, сэдэл, зан төлөв нь байгууллагын үнэ цэнэтэй хөрөнгө, өрсөлдөх чадвар болохыг судлаачид онцолсон хэдий ч энэ хамаарлыг олон шалтгаант хамаарлаар судалсан судалгааны ажил хомс байна. Иймээс энэхүү судалгаа нь чадамж ба гүйцэтгэлийн хамаарлыг системчилсэн хэлбэрээр авч үзэх, мөн хувь хүний болон байгууллагын түвшний нөлөөллийг тодорхойлох зорилготой юм.

Ашигласан материалын жагсаалт

- Addo, S. K. (2020). Analysing Competency Based Assessment, Framework and its Benefits. *Finance & Management Engineering Journal of Africa*. 2(4), 9–22.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Chen, X. (2024). Exploring the factors that affect employee performance. *SHS Web of Conferences*, 181, 01038. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101038>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Gagné, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction* (4th ed.). Holt, Rinehart and Winston.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.2307/258312>
- Mulder, M. (2014). Conceptions of professional competence. In S. Billett et al. (Eds.), *International handbook of research in professional and practice-based learning* (pp. 107–137). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8_5
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674061200>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House Business.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Employee performance model: Competency, compensation and motivation. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–14.
- Байгалмаа, П. (2025). *Байгууллагын соёл, албан хаагчдын зан төлөв хоорондын хамаарлын судалгаа, үр дүн*. Улаанбаатар.
- Баттулга, З. (2023). *Бизнесийн байгууллагын манлайлагчдын манлайллын хэв маягийн ажлын гүйцэтгэлд үзүүлэх нөлөөллийн судалгаа*. Улаанбаатар.
- Нямжав, Б. (2025). *Сэтгэлийн хөдөлгөөний оюун ухаан, зан төлөвийн зарим шинжийг харьцуулан судалсан нь*. МУИС-ийн хэвлэх үйлдвэр.
- Рубинштейн, С. Л. (1946). *Основы общей психологии* (2-е изд.). Москва.

Цэнд, Н., Батхүрэл, Г., Шуурав, Я., Пүрэвдагва, Х., Цэцэгмаа, Ц., Ганбат, Ц., Цэрэнчимэд, Л.,
& Оюунчимэг, Д. (2019). *Менежмент*. ШУТИС-ийн хэвлэх үйлдвэр.