

АЖИЛЛАГЧДЫН ТОГТВОР СУУРЫШИЛ БАЙГУУЛЛАГЫН ӨРСӨЛДӨХ ЧАДВАРТ НӨЛӨӨЛӨХ НЬ

З.Алтанчимэг*

Хураангуй: Бизнесийн орчинд өрсөлдөх давуу талыг олж авахын тулд чадварлаг, дадлага туршлагатай ажиллагчдаа удаан хугацаанд тогтвортой, бүтээмжтэй ажиллуулах явдал байдаг (Hall, 1993). Гэвч өрсөлдөөнт орчинд чадварлаг ажилтнуудыг тогтвортой ажиллуулах нь төвөгтэй асуудлуудын нэг. Ялангуяа орчин үеийн ажиллагчид урьд байснаасаа илүү ихээр өөрсдийнхөө эрхэлж буй ажил үүрэгтэй холбоотой шийдвэр гаргалтад оролцох, бие даан ажиллахыг эрхэмлэдэг болсон төдийгүй ажлын цагийн уян хатан нөхцөл, хөдөлмөрийн амьдралын чанарыг сайжруулахад өндөр ач холбогдол өгч байгаа энэ үед ажиллагчдыг хадгалж үлдэх нь одоогийн бизнесийн орчинд тулгарч буй гол асуудал юм. Энэхүү судалгаагаар Уул уурхайн салбарт үйл ажиллагаа явуулж байгаа таван компаний 500 ажиллагчдаас санамсаргүй түүврийн аргаар сонгон судалгаа явуулж ажиллагчдын тогтвор суурьшилд нөлөөлж байгаа хүчин зүйлийг тодорхойлон гаргаж, ажиллагчдын тогтвор суурьшил нь байгууллагын өрсөлдөх чадварт нөлөөлж байгаа эсэхийг судлан гаргахыг зорьсон. Судалгаагаар мэдлэг, ур чадвартай, ажиллагчдыг удаан хугацаанд бүтээмжтэй ажиллуулж байгууллагын өрсөлдөх чадварыг сайжруулах боломжтой болох нь тогтоогдсон бөгөөд ажиллагчдын тогтвор суурьшилд цалин урамшууллын оновчтой бодлого, ажлын таатай орчин, удирдлагын дэмжлэг, карьерийн боломж, ажил амьдралын тэнцвэрт байдал зэрэг хүчин зүйлс нь эерэг хамааралтай болох нь батлагдсан. Иймд хүний нөөцийн менежментийн зөв бодлогоор дамжуулан ажиллагчдын тогтвор суурьшилд эерэг нөлөө үзүүлж байгууллагын урт хугацааны тогтвортой үр ашгийг нэмэгдүүлж өрсөлдөх чадварыг бий болгох хэрэгтэй.

Түлхүүр үгс: Ажиллагчдын тогтвор суурьшил, байгууллагын өрсөлдөх чадвар

Abstract: Retention of the highly competitive employees and productive utilization of their expertise are the essential factor in gaining competitive advantages in a highly competitive business world (Hall, 1993). Nevertheless, it has been not easy task to handle and it became more challenging lately as the high involvement of employees in decision-making made them to favor independence in handling their duties and to give significance in the quality of the employment and flexibility of the working hours. The study aims is to determine the factors that affect employee retention and to analyze the relationship between the factors of employee retention and organizational competence by selecting total of 500 employees from five mining companies in the mining sector of Mongolia. The results of the survey revealed that the organizational competence can be increased through maintaining talented employee retention. Numerous factors including compensation, work environment, supervisor support, career opportunities, work life balance considered the most influential in employee retention. Thus, through provision of the precise human resource management policy and positive impacts can bring in the employee retention that would enable sustainable organizational efficiency in long run and its competitiveness.

Key words: Employee retention, Organizational competence

* МУИС-ийн Бизнесийн сургууль (Email) altanchimeg_zana@yahoo.com

Удиртгал

Өнөөгийн бидний амьдарч байгаа цаг үе бол “Хязгааргүй их өрсөлдөөний зуун” юм. Энэхүү өрсөлдөөнд байгууллага өрсөлдөх чадвараа дээшлүүлж, урт хугацаанд оршин тогдохын тулд чадварлаг хүний нөөцтэй байж тэднийг хөгжүүлэх, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах явдал юу юунаас чухал. Ажиллагчдын тогтвор суурьшил нь байгууллагын өндөр үр бүтээлтэй ажиллах, амжилтанд нөлөөлөх чухал хүчин зүйлүүдийн нэг бөгөөд ажиллагчдыг хадгалж үлдэх нь одоогийн бизнесийн орчинд тулгарч буй гол асуудал юм. Иймээс аливаа байгууллага ажиллагчдыг тогтвортой урт хугацаанд үр бүтээлтэй ажиллуулахын тулд түүнд нөлөөлж байгаа хүчин зүйлсийг илрүүлэн анхаарал хандуулан ажиллах эрэлт хэрэгцээ улам бүр нэмэгдсээр байна. Ажилтны тогтвор суурьшил түүнд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг олж илрүүлснээр тухайн байгууллага хөгжих, зөв бодлого тодорхойлох, ажлын чанар, гүйцэтгэлд болоод байгууллагын өрсөлдөх чадварт ихээхэн хувь нэмэр оруулах бөгөөд байгууллагын зорилгодоо хүрэх алхмыг урагшлуулах чухал үр нөлөөтэй.

Энэ судалгааны зорилго нь: Уул уурхайн салбарт ажиллаж байгаа ажиллагчдын тогтвор суурьшилд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг тодорхойлж, ажиллагчдын тогтвор суурьшил байгууллагын өрсөлдөх чадварын хоорондын хамаарлыг судлахыг зорьсон.

ОНОЛЫН СУДАЛГАА

Ажиллагчдын тогтвор суурьшил

Ажиллагчдын тогтвор суурьшил нь байгууллагын амжилтанд нөлөөлөх хүчин зүйлийн нэг бөгөөд ажиллагчид хэрхэн тогтвортой ажиллаж байгаагаас тухайн байгууллагын амжилт, нэр хүнд ихээхэн шалтгаална. Ажиллагчдын тогтвор суурьшил гэдэг нь цогц ойлголт бөгөөд “Employee retention” буюу ажиллагчдыг байгууллагад аргамжих гэсэн утгатай мэргэжлийн дадлага туршлагатай, өндөр бүтээмжтэй ажиллагчиддаа байгууллагадаа үргэлжлүүлэн ажиллахыг хөхүүлэн дэмжих бүхий л үйл ажиллагаа юм.

Johnson (2000) ажиллагчдын тогтвор суурьшил гэдэг нь алдахыг хүсэхгүй байгаа тэдгээр ажиллагчдаа өрсөлдөгчдөөсөө илүү удаан хугацаанд тогтоон барих чадвар хэмээн тодорхойлсон бол эрдэмтэн Kreifer.R & Kinicki.A нар (2001) ажиллагчид тогтвортой ажилласнаар шинэ ажилтан авах зардлыг бууруулах төдийгүй байгууллагын эдийн засгийн өрсөлдөх чадварыг сайжруулдаг хэмээн үзсэн байна. Get Les Mckeown (2005) ажилтныг тогтвор суурьшилтай ажиллуулах гэдэг бол ажиллагчдын олон төрлийн хэрэгцээ

шаардлагад анхаарал хандуулж, одоо ажиллаж байгаа ажиллагчдаа тогтвортой ажиллахыг дэмждэг орчин нөхцлийг бий болгон, хөгжүүлэх ажил олгогчийн системтэй үйл ажиллагаа юм. Ажиллагчид удаан хугацаанд тогтвортой ажиллахад байгууллагын нууц хадгалалт, ажиллагчид оруулсан хөрөнгө оруулалтын өгөөж нэмэгдэж, тэдний мэдлэг, ур чадварыг хадгалах, шингээх зэрэг олон ач холбогдолтой (Freyeremuth, 2004, Madiha et al., 2009).

Байгууллагын өрсөлдөх чадвар

Байгууллагын өрсөлдөх чадварт олон хүчин зүйлс багтах хэдий ч одоогийн мэдээллийн эрин зуунд оюуны капитал нь тухайн байгууллагын гол өрсөлдөх чадвар болсон билээ. Ажилтны мэдлэг ур чадвар дээр тулгуурласан шинэ шинэ бүтээл, шилдэг бүтээгдэхүүнүүд байгууллагын өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлж амжилт олж байна. Иймд хүний нөөц бол байгууллагын технологитой адил өрсөлдөх чадварт нөлөөлөх салшгүй холбоотой хүчин зүйл юм (Madiha et al., 2009). Байгууллагын өрсөлдөөнд давуу байдлыг бий болгох хүний нөөцийн оновчтой бодлогын нэгээхэн хэсэг бол чадварлаг, дадлага туршлагатай ажиллагчдаа удаан хугацаанд тогтвортой, үр бүтээлтэй ажиллуулах явдал бөгөөд ажиллагчид тогтвортой байснаар бүтээмж нэмэгдэж байгууллагын үр ашиг өснө.

Ажиллагчдын тогтвор суурьшилд нөлөөлөх хүчин зүйлс

Fitz-enz(1990) ажиллагчдын тогтвор суурьшилд дан ганц хүчин зүйл нөлөөлөхгүй, үүнд нөлөөлөх олон хүчин зүйлс байдгийг тодорхойлсон. Судлаач Carrelli.P (2000) судалгаандаа ажиллагчдыг тогтвор суурьшилтай ажиллуулахад сайнаар нөлөөлөх хэд хэдэн чухал хүчин зүйлс байдаг бөгөөд эдгээрээс шууд хамааралтай хүчин зүйл нь карьер өсөх боломж, ажлын орчин нөхцөл болоод ажил амьдралын тэнцвэрт байдал зэрэг юм хэмээн үзсэн. Зарим нэг эмпирик судалгаануудад (Kinnear & Sutherland, 2001; Maertz & Griffeth, 2004; Meudell & Rodham, 1998) өрсөлдөх чадвар бүхий цалин, ажиллагчдын хоорондын найрсаг харилцаа, ээлтэй ажлын орчин нөхцөл, ажлын байрны аюулгүй байдал зэрэг нь тогтвор суурьшилд нөлөөлөх түлхүүр хүчин зүйлүүд болохыг тодорхойлсон байдаг. Өнөөгийн өрсөлдөөнтэй нийгэмд гүйцэтгэл сайтай ажиллагчид нөхөн олговор болон тэтгэмж зэрэгт анхаарлаа хандуулахаа больсон. Өөрөөр хэлбэл өнөө үед ажиллагчид сонирхолтой ажил, ажил олгогчийн уян хатан байдал, үнэ цэнэтэй ажилтан гэдгээ мэдрэх, сурах, хөгжиж дэвших боломж зэрэг нь эцсийн дүнд ажилтан ажлаа солих эсэх шийдвэрт нөлөөлөх гол хүчин зүйлүүд болсон байна (Cunningham, 2002).

Casper and Buffardi (2004) нар байгууллагын ажил амьдралын тэнцэрийг хангах байдал, ажилтнаа дэмждэг удирдагч, байгууллагын ээлтэй орчин

зэрэг нь хүний нөөцийг тогтвор суурьшилтай байлгаж, ажиллагчдыг татахад чухал үүрэгтэй гэдгийг тэмдэглэсэн байдаг. Их Британи (CIPD,2005) улсад хийгдсэн байгууллагын ажиллах хүчний бүрдүүлэлт, тогтвор суурьшил болон ажиллагчдын шилжилт хөдөлгөөний судалгаанаас харвал ажлаас гарах топ гурван хүчин зүйлийг удирдлагын арга барил, сурч хөгжих боломж тааруу, карьер өсөх боломж муу хэмээн тогтоосон байна. Нуттер.Н (2007) ажлын байртай хамааралтай хүчин зүйлүүд болох шагнал, удирдлагын арга барил, карьер өсөх боломж, сургалт ба хөгжил, ажиллах нөхцөл байдал, байгууллагын оролцоо, мэргэжлийн болон хувийн амьдралын тэнцвэрийг ажиллагчдын тогтвор суурьшилд нөлөөлөх хүчин зүйл гэж үзжээ. Vos, A.D (2009) карьер өсөх боломжууд, мөнгөн шагнал урамшуулал, байгууллагын уур амьсгал, ажлын агуулга, ажил амьдралын тэнцвэр зэрэг нь тогтвор суурьшилд нөлөөлнө хэмээн үзсэн бол Anis, A., Rehman, I., Nasir, A., & Safwan, N. (2011) нар өөрсдийн судалгаагаар нөхөн олговрын багцууд, ажиллагчдын сургалт хөгжил, дадлага туршлага, тогтвор суурьшилд нөлөөлнө гэж тодорхойлсон байна. Олон улсын Хүний нөөцийн менежментийн нийгэмлэг (SHRM)-ээс 2012 онд Америкийн зарим компаниудын ажиллагчдаас авсан судалгаагаар авьяасаа ашиглах боломж, ажлын аюулгүй байдал, цалин урамшуулал, ажиллагчид болон удирдлагуудын хоорондох харилцаа холбоо, ажлын баталгаа зэрэг хүчин зүйл нь ажиллагчдын тогтвор суурьшилд хамгийн их нөлөөлөх хүчин зүйлс хэмээн тодорхойлсон байдаг.

Судлаач Nausheen Shakeel, Sahar (2015) нар өөрсдийн тогтвор суурьшилд нөлөөлөх хүчин зүйлийн судалгаандаа тогтвор суурьшилд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн талаар дэлгэрэнгүй судалж, хүчин зүйлсийг мөнгөн, мөнгөн бус хэмээн ангилаад мөнгөн буюу санхүүгийн хүчин зүйлд цалин урамшуулал, мөнгөн бус хүчинд зүйлд нийгмийн халамж, ажлын орчин нөхцөл, шууд удирдлагатай харилцах харилцаа, хүндлэл, байгууллагын байршил, байгууллагын ёс зүй, байгууллагын нэр хүнд, хүлээн зөвшөөрөгдсөн байдал, ажлын сэтгэл ханамж, ажлын оролцоо, ажлын агуулга, сургалт, ажлын уян хатан зохион байгуулалт, албан тушаал, карьер хөгжил, байгууллагын үнэт зүйлс болоод итгэл үнэмшил, мөн байгууллагын дэмжлэг, ажилтан ажил хоёрын зохилдлогоо, өсөн дэвших боломж, ачаалаас үүдэлтэй стресс, шинэ ажлын санал зэргийг тусгасан байна.

Ажлын орчин

Ажиллах таатай нөхцлөөр хангах нь ажлын сэтгэл ханамж, хөдөлмөрийн бүтээмж төдийгүй тогтвор суурьшилд ихээхэн нөлөөтэй. Эрдэмтэн Miller.N, Yust.B & Erickson.A нар (2001) өөрсдийн судалгаагаар ажлын орчин нь ажиллагчдын тогтвор суурьшилд эерэг нөлөө үзүүлдэг болохыг баталсан байдаг. Ажлын таатай орчин, аюулгүй байдал, байгууллагын халуун дулаан

уур амьсгал нь ажилтны сайн сайхан болоод тогтвор суурьшилд эерэг нөлөөтэй байна (Allen, 2001; Behson, 2005; Casper & Buffardi, 2004).

Удирдлагын дэмжлэг

Ажиллагчдын тухайн байгууллагад үлдэж ажиллах эсвэл ажлаасаа гарах эсэх нь шууд удирдлагатай салшгүй холбоотой. Kaliprasad (2006) байгууллагын ажиллагчдаа тогтоон барих чадвар нь тэднийг удирдан зохион байгуулах удирдлагын чадвараас бүрэн хамаардаг хэмээн үзсэн. Дээд удирдлага нь ажиллагчдыг магтаж сайшаах, хүлээн зөвшөөрөх нь ажилтан бүрд маш тааламжтай байдаг бөгөөд тогтвор суурьшилд эерэг нөлөө үзүүлдэг байна. Ажлаа амжилттай гүйцэтгэсэн тохиолдолд удирдлагын зүгээс тэрхүү ажиллагчдыг хүлээн зөвшөөрөх, сайшаах байдал дутагдах нь ажиллагчдаа алдах нэг том шалтгаан болдог.

Ажил амьдралын тэнцвэр

Ажлын цагийн уян хатан байдал нь ажлын сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлж улмаар ажилтанг хадгалж үлдэх чухал хүчин зүйл юм (Агуе, 1998). Ажлын хэт ачаалал нь тэднийг сэтгэл дундуур байх үндэс болдог бөгөөд сэтгэл дундуур байх нь урт цагаар ажиллан ажлын бүтээмж буурах гол шалтгаан болдог (Kinnunen & Mauno, 1998).

Ажлаас үүдсэн гэр бүлийн маргаан, ажлын байрны стресс нь ажлаас гарах шалтгаан болдог учир ажлын уян хатан бодлого зохицуулалт нь тодорхой үр лүн үзүүлдэг болохыг эрдэмтэн Ling & Phillips (2006) өөрийн судалгаагаар нотлон харуулжээ.

Ажил амьдралын тэнцвэр гэдэг нь үүрэг хариуцлага, ажлын ачаалал, ажлын цаг, ажлын хэв маягаа тохируулж бүхий л талаараа амжилтанл хүрэхийг хэлнэ. (Nigel Marsh, 2014)

Ажил амьдралын тэнцвэрийн сайтар хангах нь байгууллага амжилтад хүрч ингэснээр ажилтнууд ажлаа илүү тэмүүлэлтэй, хариуцлагатай байдлаар хослуулан гүйцэтгэх боломжийг бүрдүүлнэ. Ажил амьдралын тэнцвэртэй байдал нь хэн нэгэн ажил, хувийн амьдралдаа яг ижил хэмжээний цагийг төлөвлөх асуудал гэж ойлгох нь өрөөсгөл юм. Өдрөгөөр ажил амьдралын тэнцвэрийг хангах гэдэг нь амжилтад хүрэх, сэтгэл хангалуун баяр баясгалантай байх тухай ойлголтыг өөртөө багтаадаг. Энэ ойлголт нь өдөр тутамдаа утга учиртай амжилттай, амьдралын дөрвөн хэсэг болох ажил, гэр бүл, нийгэм, өөртөө сэтгэл хангалуун баяр баясгалантай байх тухай юм.

Хамгийн зохистой ажил амьдралын тэнцвэр гэдэг цаг улиран өнгөрөхийн хирээр хүн бүрт ялгаатай болж ирдэг. Ажил карьер, амьдралын өөр өөр үе шат, насан дээр хүн бүрт янз чухал зүйл гэдэг ойлголт нь их ялгаатай байдаг.

Өнөөдөр чухал гэж байгаа зүйл маргааш өөр болох жишээтэй. Жишээ нь гэрлээгүй ганц бие хүний тэнцвэртэй байдал нь гэрлэсэн нэгэнийхээс ялгаатай эсвэл тэтгэвэртэй гарах гэж байгаа нэгэнийг бүр өөр байх гэх мэтээр эрс ялгарна (Agarwala Tanuja, 2007).

Нутан нар.,(2003) ажил амьдралын тэнцвэрт байдал нь ажилтныг тогтоон барих, урт хугацаанд үр бүтээлтэй ажиллуулахад үзүүлэх нөлөө нь улам бүр өссөөр байгааг өөрсдийн судалгаагаар харуулсан.

Ажиллагчдынхаа амралт чөлөөт цагийг зөв боловсон өнгөрүүлэхэд нь дэмжлэг үзүүлэх, хамт олонч уур амьсгалыг бэхжүүлэх зорилгоор ажил амьдрал тэнцвэржүүлэх хөтөлбөр хэрэгжүүлбэл илүү үр дүнтэй.

Цалин урамшуулал

Цалин хөлс урамшууллын оновчтой тогтолцоо нь ажиллагчдыг тогтоон барих бүр цаашилбал чадварлаг сайн ажиллагчдыг байгууллагадаа татах нэг чухал хэрэгсэл. Ажиллагчдын байгууллагын зорилго, стратегийг хэрэгжүүлэхэд чиглүүлэн урамшуулагч хүчирхэг хэрэгсэл болдог төдийгүй ажиллагчдын үзэл бодол, хөдөлмөрлөх зан төлөвт ихэнхээн нөлөөтэй. Иймээс цалин хөлс урамшууллын тогтолцоо нь ажиллагчдыг байгууллагад үлдэх, эс үлдэхэд нөлөөлөгч гол хүчин зүйлс болсоор ирсэн. Дэлхийн улс орнууд тогтмол цалингийн хэлбэрээс татгалзах болсон бөгөөд ажилтнуудынхаа хүсэл сонирхол, хэрэгцээ, шаардлагыг харгалзан маш олон төрлийн урамшууллын арга хэрэгслийг ашиглах болжээ. Хэрэв ажил олгогч хангалттай цалин өгөхгүй бол ажиллагчдаа тогтвортой ажиллуулж чадахгүй. Тухайн байгууллага ижил төрлийн үйл ажиллагаа явуулдаг компанитай өрсөлдөх чадвар бүхий цалин, нөхөн олговор олгодог, ажиллагчдын гүйцэтгэл, ур чадварт тохирсон цалин хөлс олгосноор ажилтанг тогтвор суурьшилтай удаан хугацаанд ажилуулж чадна(Nausheen Shakeel, Sahar, 2015).

C.O.Trevor, B.Gerhart, & J.W.Boudreau (1997), D.Davies, R.Taylor, C.Savery (2001), D.G.Gardner, Lvan Dyne, J.L.Pierce (2004), G.M.Milkovich & J.M.Newman (2004), E.Moncraz, J.Zhao, C.Kay (2009) зэрэг олон эрдэмтэд цалин урамшуулал нь ажиллагчдын тогтвор суурьшилд нөлөөлдөг болохыг өөрсдийн судалгаагаар нотолсон байдаг,

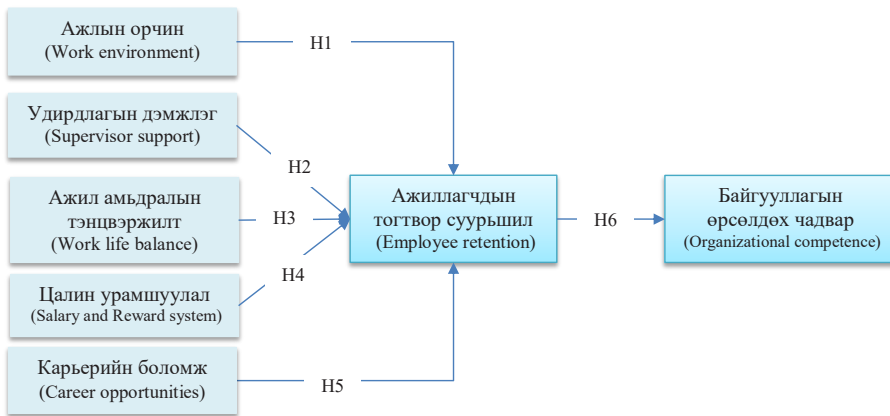
Карьерийн боломж

Taylor (1997) ажиллагчдыг тогтвор суурьшилтай байлгахын тулд байгууллагын зүгээс хөгжиж дэвших боломжийг олгох хэрэгтэй ба эс бөгөөс ур чадвартай ажиллагчдыг тогтоон барихад амаргүй болно гэдгийг тэмдэглэсэн байдаг. Хүмүүс карьерын өсөлтийн хязгаарлалтанд хүрэх болон ямар ч илүү сорилт, боломжгүй гэдгээ мэдэрсэн тохиолдолд одоогийн байгаа байдлаа

өөрчлөхийг хүсч, шинэ ажил, шинэ туршлагыг хайцгаадаг байна. Эрдэмтэн Messmer (2000) ажиллагчдын тогтвор суурьшлын чухал хүчин зүйлсийн нэг нь ажилтны сургалт болоод карьер хөгжилд хөрөнгө оруулах явдал юм гэж үзсэн. Tomlinson (2002) өрсөлдөөнтэй зах зээлд тэргүүлэх байр сууриа авч үлдэхийн тулд шинэ технологи дээр ажиллагчдаа сайтар сургасан байх шаардлагатай бөгөөд энэ нь ажиллагчдын ажлын гүйцэтгэл болоод ажлын сэтгэл ханамжид нөлөөлнө хэмээн үзсэн.

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

Зураг 1. Судалгааны загвар



Судалгааны таамаглал:

Судалгааны загварын хүрээнд дараах таамаглалуудыг дэвшүүлэн гаргасан.

- H1:** Ажлын орчин нь ажиллагчдыг тогтвор суурьшилтай ажиллахад нөлөөлдөг.
- H2:** Удирдлагын дэмжлэг ажиллагчдыг тогтвор суурьшилтай ажиллахад нөлөөлдөг.
- H3:** Ажил амьдралын тэнцвэрт байдал нь ажиллагчдыг тогтвор суурьшилтай ажиллахад нөлөөлдөг.
- H4:** Цалин урамшуулал нь ажиллагчдыг тогтвор суурьшилтай ажиллахад нөлөөлдөг.
- H5:** Карьер хөгжих боломж нь ажиллагчдыг тогтвор суурьшилтай ажиллахад нөлөөлдөг.
- H6:** Ажиллагчдын тогтвор суурьшил нь байгууллагын өрсөлдөх чадварт нөлөөлнө.

СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

Судалгааг Уул уурхайн салбарт ажиллаж байгаа ажиллагчдын тогтвор суурьшилд нөлөөлж байгаа хүчин зүйлсийг тодорхойлж өрсөлдөх чадварт нөлөөлж байгаа эсэхийг тодорхойлох зорилгоор тус салбарт үйл ажиллагаа явуулж байгаа 5 компаний ажиллагчдаас санамсаргүй түүврийн аргаар сонгон санал асуулга авч тоон мэдээллээ нийгмийн шинжлэх ухааны судалгаанд өргөн ашиглагддаг Smart PLS 3.0 программаар боловсруулалт хийн хүчин зүйлсийн зохистой, найдвартай байдлын шинжилгээ, хамаарлын шинжилгээ, регрессийн шинжилгээг хийн үр дүнг гаргасан.

Судалгааны санал асуулгыг 2017 оны 12 сарын 15 - 2018 оны 02 сарын 15 хооронд явуулж санал асуулгын хуудас нийт 500 ш таарагдснаас 448 ш (89.6%)-ийг цуглуулан авч үүнээс шаардлага хангасан 419ш (93.5%) асуулгыг судалгаанд ашигласан. Санал асуулга 7 бүлгийн нийт 35 асуултаас санал асуулга бүрдэж тус бүр Likert 5 онооны хэмжилтээр үнэлүүлсэн. Судалгааны хүн амын хүчин зүйлсэд нас, хүйс, ажилласан жил, боловсрол, харъяалагдах нэгж зэргийг харгалзан үзсэн.

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

Хүйсний байдал		Насны ангилал		Ажилласан жил		Боловсролын байдал		Харъяалагдах алба	
Хүйс	Хувь	Нас	Хувь	Жил	Хувь	Боловсрол	Хувь	Хэлтэс нэгж	Хувь
Эр	61.3	18-25	2.6	1 хүртэл	11.0	Дээд	39.1	Захиргааны хүний нөөцийн хэлтэс	3.6
		26-35	60.1	1-4 жил	30.8			Санхүү хөрөнгө оруулалтын хэлтэс	2.6
		36-45	28.4	5-10 жил	47.8	Тусгай мэргэжлийн	30.5	Судалгаа хөгжлийн хэлтэс	1.4
								ХАБЭА-н хэлтэс	1.9
						Технологийн хэлтэс	20.5		

Эм	38.7	46-55	7.4	11-15 жил	8.4	Бүрэн дунд	29.1	Геологи хайгуулын хэлтэс	21.5
								Олборлолт, тээвэрлэлтийн хэлтэс	13.8
	55-с дээш	1.5	16 дээш жил	2.0	Бага	1.3	Үйлвэрлэл борлуулалтын алба	34.7	

Дээрх хүснэгтээс харахад судалгаанд хамрагдагсдын 61.4% нь эрэгтэй, 38.6% нь эмэгтэй, насны хувьд 62.7% нь 18-35 насны залуучууд байгаа нь энэхүү салбарт эрэгтэй, залуу хүний нөөц түлхүү ажиллаж байгаа нь харагдаж байна. Мөн түүнчлэн нийт судалгаанд оролцогчдын 47.8% нь 5-10 жил, 8.4% нь 11-15 жил ажиллаж байгаа нь энэ салбарт ажиллах хүч харьцангуй тогтвортой ажиллаж байгаа нь харагдаж байна.

Найдвартай байдлын шинжилгээ

Судалгааны хүчин зүйлсийн найдвартай байдлыг шалгах үүднээс хүчин зүйл тус бүрд найдвартай байдлын шинжилгээг хийж cronbach α тодорхойлоход Although Nunnally (1978) 0.7 дээш гарсан учир асуулга оновчтой боловсруулагдсан хэмээн үзээд шинжилгээг цааш үргэлжлүүлэн хийсэн. CR (Composite Reliability) коэффициент нь бүгд 0.7 (Hair, 2010) дээш байгаа нь хүчин зүйлсийн найдвартай байдал өндөр байгааг харуулж байна. Нуугдмал хувьсагч бүрт AVE (Average Variance Extracted) коэффициент нь далд утгатай хувьсагчийн хоорондох бусад корреляцийн утгуудаас бүгд 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al, 2010) гарсан учир ялгах чадвартайг харуулж байна. Хүчин зүйлсийн cronbach α , CR коэффициент, AVE коэффициентуудыг (Хүснэгт 2)-т харуулав.

Хүснэгт 2. Хэмжил зүйн хувьсагчдын найдварт байдлын шинжилгээний үр дүн

Хүчин зүйл	Асуулгын тоо	Cronbach's α	CR коэффициент	AVE коэффициент
Ажлын орчин	5	.798	.818	.698
Удирдлагын дэмжлэг	5	.852	.905	.731
Ажил амьдралын тэнцвэрт байдал	5	.801	.819	.776
Цалин урамшуулал	5	.902	.939	.781

Карьер хөгжил	5	.856	.848	.698
Ажиллагчдын тогтвор суурьшил	4	.813	.923	.723
Байгууллагын өрсөлдөх чадвар	4	.756	.716	.616

Хэмжил зүйн хувьсагчдын найдвартай байдлыг шинжлэхийн тулд factor analysis шинжилгээ хийхэд санал асуулгын ажиллагчдын тогтвор суурьшилыг хэмжих асуулт ER4, байгууллагын өрсөлдөх чадварыг хэмжих асуулт OC2-н нийцтэй байдлын утга 0.3 доош гарсан учир эдгээр асуултуудыг хасан шинжилгээг үргэлжлүүлсэн. Бусад асуултууд нийцтэй байдлыг утга бүгд 0.3 дээш гарч эрэмбэлэгдсэн.

Хүчин зүйлсийн хоорондын хамаарлын шинжилгээ

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

Хүснэгт 3. Хүчин зүйлсийн хоорондын хамаарлын шинжилгээний үр дүн

	Ажлын орчин	Удирдлагын дэмжлэг	Ажил амьдралын тэнцвэрт байдал	Цалин урамшуулал	Карьерийн боломж	Ажиллагчдын тогтвор суурьшил	Байгууллагын өрсөлдөх чадвар
Ажлын орчин	1						
Удирдлагын дэмжлэг	.521** .000	1					
Ажил амьдралын тэнцвэрт байдал	.379* .005	.424** .000	1				
Цалин урамшуулал	.463* .000	.689** .000	.523* .000	1			
Карьерийн боломж	.356** .000	.815** .000	.445** .001	.658** .000	1		
Ажиллагчдын тогтвор суурьшил	.698** .000	.632** .000	.569** .000	.757** .000	.617** .000	1	
Байгууллагын өрсөлдөх чадвар	.549** .001	.455* .000	.567* .005	.624** .000	.287* .001	.372** .000	1

Шинжилгээгээр Уул уурхайн салбарт ажиллаж байгаа ажиллагчдын хувьд ажиллагчдын тогтвор суурьшил нь байгууллагын өрсөлдөх чадвартай сул хамааралтай [$r = .372, p < 0.01$] болох нь харагдаж байна. Харин ажиллагчдын тогтвор суурьшилд цалин урамшуулал [$r = .757, p < 0.01$] нягт хамааралтай, ажлын орчин [$r = .698, p < 0.01$], удирдлагын дэмжлэг [$r = .632, p < 0.01$], карьер өсөх боломж [$r = .617, p < 0.01$], ажил амьдралын тэнцвэрт байдал [$r = .569, p < 0.01$] зэрэг хүчин зүйлс нь мэдэгдэхүйц хамааралтай болох нь харагдлаа.

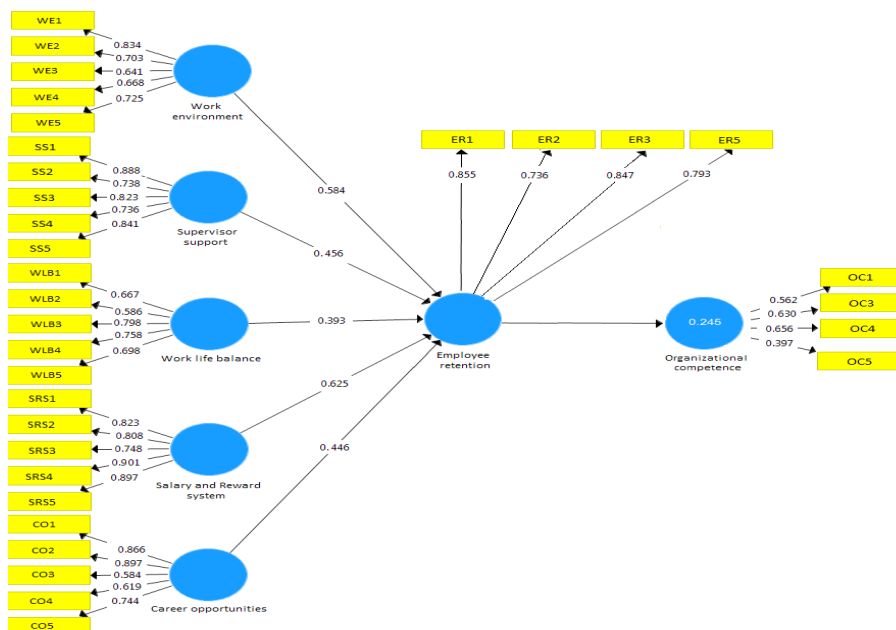
Structural equation modeling

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

Хүснэгт 4. Судалгааны үр дүн PLS-SEM

Hypothesis	Path	Standardize Beta	Standart Error	T value	Remarks
H1	WE→ER	0.584	0.034	7.220**	Supported
H2	SS→ER	0.456	0.023	8.779**	Supported
H3	WLB→ER	0.393	0.014	4.118**	Supported
H4	SRS→ER	0.625	0.025	11.025**	Supported
H5	CO→ER	0.446	0.030	5.979**	Supported
H6	ER→OC	0.245	0.026	4.009**	Supported

Цалин урамшуулал ($\beta = 0.625$), ажлын орчин ($\beta = 0.584$), удирдлагын дэмжлэг ($\beta = 0.456$), карьер өсөх боломж ($\beta = 0.446$), ажил амьдралын тэнцвэрт байдал ($\beta = 0.393$), нь ажиллагчдын тогтвор суурьшилтай эерэг хамааралтай, ажиллагчдын тогтвор суурьшил нь байгууллагын өрсөлдөх чадварт нөлөө үзүүлдэг ($\gamma = 0.245; p < 0.001$) болохыг илтгэж байна. Стандартчилагдсан тооцоог (Зураг 2)-т харуулав.



Зураг 2. Path Model and PLS-SEM Estimate

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

ДҮГНЭЛТ

Өнөө үед чадварлаг ажиллагчдыг тогтоон барих асуудал нь бизнесийн эрхлэгчдэд тулгардаг хамгийн хэцүү асуудлуудын нэг юм. Хамгийн шилдэг менежмент, хүний нөөцийн ухаалаг бодлогоор санхүүгийн том нөөц, цаг хугацаа шаардаж байж энэхүү асуудлыг шийдвэрлэж байна.

Үнэ цэнэтэй ажиллагчдыг урт хугацаанд тогтвортой ажиллуулах нь байгууллага өөрийн өрсөлдөх давуу талыг хадгалан үлдэж, зах зээлд оршин тогтнох байр сууриа бататгаж чадна. (Bidisha Lahkar Das, Dr. Mukulesh Baruah., 2013)

Ажилтныг тогтвортой суурьшилтай ажиллуулахдаа тэднийг албадан үлдээх биш харин тэдэнд үлдэх сэтгэгдлийг өгөх нь чухал юм. Тэгвэл тэр “Үлдэх сэтгэл” -ийг төрүүлэх хүчин зүйл юу юу байж болох вэ? Олон судлагаанаас харахад маш олон төрлийн хүчин зүйлүүдийг гаргаж ирсэн байдаг боловч

ажил олгогчийн зүгээс ажиллагчдад урам зоригтой ажиллаж байгууллагадаа тогтвортой ажиллах сэтгэгдэлд нөлөөлж байгаа хүчин зүйлсийг илрүүлж түүнийг сайжруулах арга хэмжээг авах нь байгууллагын хувьд нэн чухал хэмээн үзсэн байдаг.

Энэхүү судалгаа нь ажиллагчдын тогтворжилтонд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн талаарх өмнөх үеийн эрдэмтдийн судалгаан дээр үндэслэн манай орны Уул уурхайн салбарын ажиллагчдын тогтвор суурьшилд хамгийн нөлөө үзүүлж байгаа хүчин зүйлсийг илрүүлж, ажиллагчдын тогтвор суурьшил байгууллагын өрсөлдөх чадварт нөлөөлж байгаа эсэхийг судлан гаргах оролдлого хийсэн. Судалгаанд бие даасан хувьсах хэмжигдэхүүнээр цалин урамшуулал, ажлын орчин, удирдлагын дэмжлэг, карьерийн боломж, ажил амьдралын тэнцвэрт байдал, дамжуулагч хувьсах хэмжигдэхүүнээр ажиллагчдын тогтвор суурьшил, хамаарах хувьсах хэмжигдэхүүнээр байгууллагын өрсөлдөх чадварыг сонгон авч хүчин зүйлийн, найдвартай байдлын, корреляцийн, регрессийн шинжилгээг хийн дэвшүүлсэн таамаглалаа батлахыг оролдлоо.

Байгууллагын зүгээс ажиллагчдыг өндөр бүтээмжтэй, тогтвортой ажиллуулах, харин ажилтны зүгээс өөрсдийн авч буй цалин, урамшуулал, сэтгэл ханамж нийгмийн баталгаа нь гүйцэтгэлийн үр дүнтэй дүйцэж байхыг хүсч шаарддаг. Иймд харилцан хүсэл шаардлагын дагуу ажилтнаа тогтоон барих, идэвхжүүлэх, урамшууллын системийг оновчтой боловсруулах шаардлага гарч байгааг судалгааны үр дүн харуулж байна. Судалгааны үр дүнгээр хүчин зүйлсийн нөлөөллийг авч үзвэл:

1. Ажиллагчдын тогтвор суурьшилд нөлөөлдөг хамгийн гол хүчин зүйл нь байгууллагын цалин урамшууллын бодлого бөгөөд энэ нь чадварлаг мэргэшсэн ажилтанг тогтвортой ажиллахад хүргэдэг байна. Цалингийн хэмжээнд байгууллагын эцсийн үр дүн, түүнд оруулсан ажилтны бодит хувь нэмэр нөлөөлдөг. Цалин бага байх нь ажиллагчид байгууллагыг орхих нэгэн том шалтгаан болдог. Ажилтны хичээл зүтгэл, ур чадварт суурилсан цалин, урамшуулал нь ажиллагчдын тогтвор суурьшлыг нэмэгдүүлдэг (Hausknecht нар., 2008) төдийгүй үр бүтээлтэй ажилуулах гол хөшүүргийн нэг юм (Gardner, 2004).
2. Ажиллагчдын тогтвор суурьшлыг нэмэгдүүлэх дараагийн хүчин зүйл нь ажлын орчин юм. Байгууллага ажиллагчдаа тогтвортой ажиллуулахын тулд хамгийн чухал нь тэдний ажлыг хүлээн зөвшөөрч, өсч хөгжих боломжоор хангаж, итгэл хүлээлгэж, хамтын хүндлэл бүхий харилцаа холбоог бий болгон, шударгаар цалин хөлсийг олгон үр дүнтэй менежментийн бодлого явуулан, хамтран үр дүнтэй ажиллах ажлын орчин нөхцөлийг бий болгох хэрэгтэй (Khan, A.A., 2011). Уул уурхайн компаниудын хувьд хөдөлмөрийн

- аюулгүй байдал, эрүүл ахуйд нийцсэн ажлын орчин, бүтээлч, эвсэг ажлын уур амьсгал нь ажиллагчид ажилдаа сэтгэлээ зориулахад ихээхэн нөлөөлдөг байна. Энэхүү судалгааны үр дүн нь эрдэмтэн Allen, 2001; Behson, 2005; Casper & Buffardi, 2004 нарын судалгаагаар мөн батлагдсан.
3. Мөн түүнчлэн ажиллагчдаа төрөл бүрийн аргаар дэмжих, удирдлагын зэрэг харилцаа, тэдэнд итгэл үнэмшил төрүүлэх, удирлага дэмжих байдал нь тэднийг тогтоон барих гол хөшүүрэг болдог бөгөөд байгууллагын карьерийн боломж, ажил амьдралын тэнцвэрт байдал нь ажиллагчдын тогтвор суурьшилтай зэрэг хамааралтай байна. Эдгээр хүчин зүйлс сайжирахад ажилтны ажилдаа өөрийгөө зориулах хандлага нэмэгдэж байгууллагадаа үнэнчээр тогтвортой ажиллах хүсэл эрмэлзлэл бий болж бүтээмж үр ашиг нь өснө. Ингэсэнээр байгууллагын өрсөлдөх чадвар дээшилж урт хугацааны зорилгодоо хүрэх боломж бүрдэнэ.

Ажиллагчид удаан хугацаанд тогтвортой ажиллахад байгууллагын нууц хадгалалт, ажиллагчидад оруулсан хөрөнгө оруулалтын өгөөж нэмэгдэж, тэдний мэдлэг, ур чадварыг хадгалах, шингээх зэрэг олон ач холбогдолтой учраас байгууллагын өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлдэг. (Freyer-muth, 2004, Madiha et al., 2009). Иймд аливаа байгууллага нь чадварлаг ажиллагчдыг тогтоон барихад чиглэсэн хүний нөөцийн бодлого, стратегийн болон удирдах арга зүйг боловсронгуй болгох хэрэгтэй.

Энэхүү судалгаанд хамрагдсан зарчмууд дээр үндэслэн хүний нөөцийн үр ашигтай менежментийг бий болгож байгууллагын ажиллагчдыг тогтвор суурьшилтай ажиллуулах замаар ажиллагчидад оруулсан хөрөнгө оруулалтын өгөөжийг нэмэгдүүлж, тэдний мэдлэг, ур чадварыг үр ашигтай ашиглаж байгууллагын өрсөлдөх чадварыг сайжруулах боломжтой байна.

Ашигласан материал

- [1] Allen, D. G., Vardaman, J. M., & Bryant, P. C. (2001). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), pp.48-64.
- [2] Anis, A., Rehman, I., Nasir, A., & Safwan, N. (2011). Employee retention relationship to training and development: A compensation perspective. *African Journal of Business Management*, 5(7), pp.1-17.
- [3] Bidisha Lahkar Das & Dr. Mukulesh Baruah (2013), "Employee Retention: A Review of Literature" *IOSR Journal of Business and Management*, ISSN: 2319-7668, Volume 14, pp.1-9
- [4] Bidyut Bijoya Neog & Dr. Mukulesh Barua (2015), "Factors Affecting

- Employee's Retention in Automobile Service Workshops of Assam", The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), Vol. 3, No. 1, pp.1-10
- [5] Cappelli, P. (2000). A market driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, January-February, pp.103-111.
- [6] Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), pp.391-410.
- [7] Cole, C. L. (2000, August). Building loyalty. *Workforce*, 79, 42-47. Available EBSCOhost full display.
- [8] Hall, R. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage." *Strategic management journal* 14(8): pp.607-618.
- [9] Hira Fatima. (2011). 'Does Employee retention affect Organizational Competence?', *Industrial Engineering Letters*, Vol 1, No.1, 2011, pp.2-15
- [10] Hytter, A. (2007), "Retention strategies in France and Sweden", *The Irish Journal of Management*, Vol. 28, No. 1, pp.59-79.
- [11] Jack J. Phillips., *Managing talent retention*, 2008, p.43
- [12] John Hausknecht, Julianne M, Rodda, Michael J. Howard, Targeted Employee Retention: Performance- Based and Job- Related Differences in Reported Reasons for Staying, 2009, pp.19-22
- [13] Johnson J, Griffeth RW, Griffin M (2000). "Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover", *J. Bus. Ind. Mark.* 15 (6): pp.399-415.
- [14] Freyermuth. (2007). Retaining Employees in a Tightening Labor Market, RSM McGladrey. Website: www.cfo.com/whitepapers/index.cfm/displaywhitepaper/10308654?topic id=10240327 - 22k -
- [15] Kaliprasad, M. (2006, June). The human factor 1: Attracting, retaining, and motivating capable people. *Cost Engineering*, 48(6), pp.20-26.
- [16] Kinnear L, Sutherland M (2001). Money is fine, but what is the bottom -line? 19(1): pp. 15-18.
- [17] Madiha Shoaib & Ayesha Noor ., "Determinants of employee retention in telecom sector of Pakistan" *Proceedings 2nd CBRC, Lahore, Pakistan*, 2009, p.4
- [18] Pendulawa .V.Guma., "Organizational factors impacting on employee retention", 2011, pp.23-28
- [19] Sowmya.K.R & Panchanatham.N (2011), "Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India" *Journal of*

Law and Conflict Resolution Vol. 3(5), pp.76-79

- [20] Vos, A. D., & Meganck, A. (2009). 'What HR managers do versus what employee's value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), pp.45-60.
- [21] Walker, J.W. (2001), 'Zero defections?' *Human Resource Planning*, Vol. 24 No. 1, pp. 6-8.
- [22] Zheng Weibo, Sharon Kaur and Too Zhi (2010), A critical review of employee turnover model (1938-2009)