

2

ӨНДӨР ХӨГЖСӨН ОРНУУДЫН ФИРМУУД ДЭХ ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН УДИРДЛАГЫН ЗАРИМ АСУУДЛУУД

Б. Болор

Орчин үеийн үйлдвэрлэл дэх хүний хүчин зүйлийн үүрэг роль улам бүр өсөн нэмэгдэж байгаа нь Америкийн эрдэмтдийн судалгаагаар батлагдсаар байна. 1929 оноос эхэлж тооцсоноор, АНУ-ын хөдөлмөрийн бүтээмж ба үндэсний орлогын өсөлтийн гол эх үүсвэр нь "хөдөлмөр – үндсэн хөрөнгө – капитал" гэсэн гурвалсан элементийн эхний хүчин зүйл болох ажиллах хүчин болж байна. 1990 оны байдлаар, ажилтныг сургах түвшин 2.1% нэмэгдэж (ажлын байран дахь сургалт 1.2%, тусгай сургалт – 0.9%), хүн амын өсөлт – 0.4%, капиталын өсөлт – 0.5% болсон байна.

Тухайн улсын хуулийн зохицуулалт, хөдөлмөрийн хууль дүрэм нь үйлдвэрийн эзэд хөдөлмөрийг чөлөөтэйгөөр ашиглахад чиглэгдэж байгаа юм байна.

1. Хүний хүчин зүйлийг ашиглах орчин үеийн үзэл баримтлал

Хүний үүрэг ролийг дээшлүүлэх ба үйлдвэрийн эзэд, менежерүүдийн зүгээс хүнд хандах хандлага өөрчлөгдөх үйл явц нь юуны өмнө үйлдвэрлэлд гарсан гүн гүнзгий өөрчлөлтүүдтэй холбоотой юм.

Уламжлалт технологи нь доод түвшний мэргэжлийн ажилчдыг өргөнөөр оролцуулах, тэдний мэргэжил болон бусад шинж чанарууд энэхүү үйл явцад хамааралгүй байхад чиглэгдсэн байв. Ингэснээр ажиллах хүчийг ажилд авах, сургах болон цалинжуулах зардлуудыг хэмнэх боломжийг бий болгосон байна. Тэр үед хөдөлмөрийг зохион байгуулах, удирдах шинжлэх ухааны үзэл баримтлал эдгээр шаардлагуудаас урган гарсан. Удирдах ба гүйцэтгэх хөдөлмөрийн хуваарь, нарийвчилсан төрөлжилт, хатуу хяналт голлох байр суурийг эзэлж байв. Уламжлалт технологи нь үйлдвэрлэлийн субъектив хүчин зүйлээс сул хамгаардагаараа ялгаатай байсан.

Сүүлийн арваад жилийн шинжлэх ухааны хөгжил дэвшил нь хөдөлмөрийн үйл ажиллагаанд агуу өөрчлөлтүүдийг бий болгох шалтгаан болсон. Уламжлалт технологи нь аажим аажмаар уян хатан үйлдвэрлэлийн цогцос, роботжсон техник, компьютерийн техникт үндэслэгдсэн үйлдвэрлэл ба орчин үеийн холбооны хэрэгсэлүүд болон био ба лазерийн технологид байр сууриа тавьж өгч байна. Эдгээрийн дүнд ажиллах хүчний тоо хэмжээ цөөрч, өндөр мэргэжлийн ажилчид, удирдагч, мэргэжилтнүүдийн эзлэх хувь хэмжээ нэмэгдэв. Нэг ажилтны ажиллуулах (хөдөлгөөнд оруулах) капиталын өртгийн хэмжээ өсч байна. Уян хатан автомажсан ба энэ хэлбэрийн системд шилжсэнээр (1995 оны эхээр энэ системд АНУ-ын үйлдвэрлэлийн бараг тэн хагас нь хамрагдсан байв) янз бүрийн ангилалын ажилтнууд 35-90% (ихэнх голдуу операторчин ба туслах ажилтан) цөөрсөн байна. Зарим үйлдвэрийн газруудад захиргааны ачааллын коэффициент (АХ ба ИТА-ын тоог үйлдвэрлэлийн ажилчдын тоонд харьцуулах) өнөөдөр 100% давсан байна. Нийт фирмийн ажилчинд зарцуулагдах зардал үйлдвэрийн ажилчинд зарцуулагдах зардалд дөхөж очиж байна. Ажлын байран дахь бүрэн эрхийг өргөжүүлэх, үйлдвэрлэлийн үйл явцыг ажилтан өөрөө хянах явдал орчин үеийн гол ялгагдах шинж чанар болсон байна.

Хөдөлмөрийн үйл ажиллагааны агуулга мөн өөрчлөгдсөнөөр биеийн хүчээр хийх хөдөлмөрийн үүрэг роль нь суларч, концептуаль дадал улам бүр ач холбогдолтой болж байна.

Энэ нь:

- бүхэл бүтэн системийн хүрээнд нарийн төвөгтэй үйл явцыг явуулах,
- компьютертэй ажиллах,
- статистик тоо баримтуудыг ойлгож таних чадвар юм.

Мөн түүнчлэн анхаарал, хариуцлага, нийтэч байдал, аман болон бичгийн харилцааны ач холбогдол маш чухал болж байна.

Орчин үеийн үйлдвэрлэл ажилчдын чанарыг улам ихээр шаардах болсон ба энэ асуудал олноор дамжуулах үйлдвэрлэлийн үед (уламжлалт технологи) бүрэлдэн тогтоогүй төдийгүй харин ч хамгийн доод түвшинд байсан нь ажиллах хүчний өртгийг хямдруулж, хөдөлмөрийг нь хялбаршуулж байв. Ажиллах хүчний чанарт:

- мэргэжлийн өндөр ур чадвар,
- бие дааж шийдвэр гаргах чадвар,
- хамтран ажиллах дадал,
- бэлэн бүтээгдэхүүний чанарын төлөө хариуцлага хүлээх,
- техникийн мэдлэг ба үйлдвэрлэлийг зохион байгуулах, бүтээлчээр ажиллах дадал хамрагдана.

Орчин үеийн үйлдвэрлэл нь ажиллах хүчний чанар, хүн хүчийг ашиглах хэлбэр, тэдний фирмийн үйл хэрэгт оролцох түвшин зэргээс хүчтэй хамааралтай байдгаараа ялгагддаг.

Хүний нөөцийн удирдлагын шинэ, хуучин хандлагуудын үндсэн ялгаануудыг хүснэгт 1 дээр харуулав.

Хүний нөөцийн удирдлагын системийг бүрдүүлж байгаа үндсэн элементүүд

Элементүүд	Элементийн агуулга /уламжлалт хандлага	Элементийн агуулга /шинэ хандлага/
Фирмийн нөөц	Биеийн капитал Мөнгөний капитал	Биеийн капитал Хүний нөөц Мөнгөний капитал
Ажилтанд зарцуулах зардлууд	Шууд зардлууд	Урт хугацааны хөрөнгө оруулалт
Ажилтныг байгууллагад элсүүлэх ба татах	Мөнгөн урамшил	Идэвхтэй эрж хайх Зар сурталчилгаа Нийгмийн хөнгөлөлт
Сургалтын зардал	Хамгийн бага	"Зардал-Ашиг" гэсэн шалгуураар тодорхойлогдоно
Сургалтын хэлбэрүүд	Ажлын байранд	Дээд боловсролыг оруулаад бүх хэлбэрүүд
Нийгмийн дэд бүтэц	Үгүй	"Зардал-Ашиг" гэсэн шалгуураар тодорхойлогдоно
Удирдлагын арга барил	Захиран тушаах	Нөхцөл байдлаар тодорхойлогдоно
Хөдөлмөр зохион байгуулалт	Хувь хүний	Хувийн хүний Бүлгийн
Дүрэм тогтоох	Хатуу	Эрх чөлөөний өөр өөр түвшин
Хөдөлмөрт идэвхжүүлэх	Хувь хүнд хандсан	Эдийн засаг ба сэтгэл зүйн сэдлийг хослох, төрөл бүрийн урам өгөх үйлдлүүдийг ашиглах
Төлөвлөлтийн хугацаа	Богино хугацааны	Хүний нөөцийн амьдралын мөчлөгийн турш
Боловсон хүчний албаны функцууд	Гол төлөв тооцооны	Гол төлөв шинжилгээ ба зохион байгуулалт

Ихэнх мэргэжилтнүүд хүний нөөцийн удирдлагын орчин үеийн үзэл баримтлалыг өргөн хүрээнд авч үзэж байгаа ба дараахь байдлаар тэмдэглэж байна:

- *Үр ашгийг үнэлэх шалгуурын хувьд* (Ажилтны потенциалыг бүрэн дүүрэн ашиглах, зардлыг хамгийн бага байлгах биш),
- *Хяналтын шинж байдлын хувьд* (Өөрийн хяналт, гаднын хяналт биш),
- *Зохион байгуулалтын эрхэмлэх хэлбэрийн хувьд* (Уян хатан хэлбэр, төвлөрсөн, хүнд сурталтай хэлбэр биш).

2. Хүний нөөцийн албаны хуучин ба шинэ үйл ажиллагаанууд

Уламжлалт алба нь ихэвчлэн хувийн хэргийг бүрдүүлэх тоо бүртгэлийн ажлыг хийж байсан. Цөөн тооны боловсон хүчний албадууд нь конторын албан хаагчдаас (60-аад онд 10 ажилтны

4 нь мэргэжилтэн) бүрддэг байсан ба 80-аад оны үзүүлэлтээр тоо бүртгэлийн ажил тус албаны ажлын аравны нэгийг эзлэх болсон байна.

Өнөөдөр хүний нөөцийн хэлтэс тасаг нь эдийн засгийн, үйлдвэрлэл-техникийн ба бусад хэлтсүүдэд нэгдэж олон функцит үйл ажиллагаа явуулж байна. Эдгээр үйл ажиллагааг нэг байр суурин дээр нэгтгэсэн нь (интеграцчилал) фирмийн доторх удирдлагуудын ажилд хүний нөөцийн нөлөө бодитойгоор өссөнийг гэрчилж байна. Тус албаны ийм тогтолцоо нь удирдлагуудад энэ чухал нөөцийг бодитойгоор удирдах, үйлдвэрлэлийн үр ашгийг дээшлүүлэх нарийн төвөгтэй зорилтуудыг шийдвэрлэх боломж олгож байгаа юм.

Мэргэжилтнүүдийн тооцоогоор одоо үед хүний нөөцийн хэлтсүүдийн ихэнх хүч анхаарал (цагийн зарцуулалтаар) хөдөлмөрийн харилцааг сайжруулах, нэр дэвшигчдийг сонгох, сургалтын ба нийгмийн хөгжлийн хөтөлбөрийг боловсруулах ба хэрэгжүүлэх, мөн түүнчлэн цалин хөлсийг зохион байгуулах асуудлуудад чиглэгдэж байна. Энэ нөхцөлд тэд эдгээр асуудлуудыг бие даан шийдвэрлэж тэр бүр чаддаггүй, харин шугаман удирдагчид болон бусад албадтай хамтарч хийх болж байна.

Иймээс өнөөдөр энэхүү албанд тоо бүртгэлийн бус, гүн гүнзгий утга агуулга бүхий шинжилгээ судалгааны ба зохион байгуулалтын үйл ажиллагаа зонхилж байна. Хүний нөөцийн албадын мэргэжилтнүүдийн мэргэжлийн түвшин эрс дээшилсэн. Тэдгээрийн бүрэлдэхүүнд сэтгэл зүйч, удирдлага, сургалт (багш), хөдөлмөрийн харилцааны чиглэлийн мэргэжилтнүүд байдаг ба тэднийг их сургуулиудад өргөн хүрээнд бэлтгэдэг байна.

Сүүлийн жилүүдэд энэ чиглэлээр шинээр хэд хэдэн мэргэжлүүд гарч байгаа ба түүнд дараахь мэргэжлүүд орж байна:

- Хүн хүчийг цуглуулах мэргэжилтэн (рекрейтор)
- Ярилцлага авагч (интервью) – ажилд орох нэр дэвшигчтэй ярилцлага хийнэ. Голдуу сэтгэл зүйчид ордог.
- Албан тушаал дэвших асуудлаар мэргэжсэн арга зүйч, зааварлагч, зөвлөгч мэргэжилтэн
- Мэргэжлийн чиг баримжаа ба төлөвлөлтийн мэргэжилтэн.

Өнөө үед корпорацийн хэмжээнд хүний нөөцийн олон функцит үйл ажиллагааг тусгай мэргэжсэн зөвлөгөө өгдөг байгууллагууд, сургалтын төвүүд, удирдагчдыг шилж сонгодог фирмүүд, түр хугацааны ажилтнуудыг олж өгдөг фирмүүд, өөрөөр хэлбэл төрийн захиргааны дэд бүтэцийн байгууллагууд явуулдаг байна. Аль 80-аад оны дундуур гэхэд АНУ-д зөвлөгөө өгөх үйлчилгээний нийт хэмжээ 5 тэрбум доллар хол давсан байна. Хүний нөөцийн асуудлаар өргөн хэмжээний үйлчилгээ эрхэлдэг байгууллагуудын зэрэгцээ, мэргэжлийн байгууллагууд ач холбогдол ихтэй байна. Information Sciences, захиргааны мэдээллийн дэд системийг боловсруулагч гол компани нь нэгэн зэрэг олон төрлийн үйлчилгээ явуулдаг ба өргөн хэмжээний зөвлөгөө өгөх ажлыг хийдэг байна. Фирмийн том бүлэг нь цалин хөлсний систем болон урамшууллын бусад төрлүүдийг (нийгмийн хөнгөлөлт) бий болгох чиглэлээр төрөлжсөн байна. Тэдгээрийг иж бүрэн үйлчилгээ явуулдаг фирм, мөн түүнчлэн урамшууллын тодорхой төрлүүдээр (хөнгөлөлт) болон тооцооны тусгай аргуудаар зөвлөгөө өгдөг фирм гэж ангилж бас болно. Зөвлөгөө өгөхийн зэрэгцээ шинжилгээ хийдэг фирм, мэдээллийн төвүүд чухал үүрэг гүйцэтгэж байна.

Хүний нөөцийн ажлын үйлчилгээний хүрээнд шинэ үзэгдэл гарч байна. Энэ нь байгууллагын гол чухал хүн, удирдагч, мэргэжилтнүүдийг шилж сонгох функцийг тусгаарлаж дэд бүтцийн тусгай байгууллагаар (executive search firms) хийлгүүлэх үйл ажиллагаа юм. АНУ-д тийм фирмүүд ойролцоогоор 1.5 мянга байгаа ба тэдгээрийн зарим нь хэдэн зуун мянган

мэргэжилтнүүдтэй ажиллаж байна.

Аль 50-аад оны үед яаралтай ба нэг удаагийн ажилд түр хугацааны ажилчин шаардагдсан фирмүүд, ажилчин хөлслөгч -фирмүүдтэй гэрээ хийх замаар хөдөлмөрийн нөөцийг шинэ хэлбэрээр ашиглах ба зохион байгуулж ажилладаг үйлчилгээний салбарууд их байсан.

Өнөөдөр ажиллах хүчний мэргэжлийг дээшлүүлэх, бэлтгэх үйл ажиллагаа зонхилох байр суурийг эзэлж байгаа ба АНУ-ын фирмүүд үүнд нийт зардлынхаа 20-40%-г зарцуулдаг байна. Үүнтэй холбоотойгоор сургалтын техник хэрэгсэл, сургалтын материалд зориулагдсан том хэмжээний захууд бий болсон.

3. Хүний нөөцийн стратеги корпорацийн стратегийн гол чухал элемент

Зарим фирмүүд корпорацийн ерөнхий стратегийг боловсруулах үе шатандаа хүний хүчин зүйлийг тооцоогүйгээс, өөрөөр хэлбэл тусгай мэргэжлийн ажилчин, сайн менежерүүдийг онцгой чухал үүрэг даалгавар гүйцэтгүүлэхийн тулд бэлтгээгүйгээс болж алдаанд хүрсэн байна.

250 том корпорацид хийсэн судалгаанаас үзвэл, 85 компаний хүний нөөц хариуцсан дэд ерөнхийлөгч стратегийн удирдлагын бүрэлдэхүүнд ордог ба өөрөөр хэлбэл, компаний урт хугацааны ажлыг төлөвлөх үйл ажиллагаанд шууд оролцдог байна.

4. Гэрээгээр ажиллуулах систем

Гэрээгээр ажилд авч ажиллуулах янз бүрийн системүүд байдаг ба туршлагатай сайн фирмүүд өөрийн үйл ажиллагааны эцсийн үр дүнг ажилтны үйл ажиллагаатай холбож, ногдол ашиг тооцдог болжээ. Өөрөөр хэлбэл, фирмийн үйл ажиллагааг ажилтанд шууд хамааруулах байдлаар анх гэрээ хийж ажилтныг хөлсөлдөг байна.

Хүснэгт 2-т уламжлалт фирм ба ажилтандаа хамаарагддаг фирмүүдийн гэрээний онцлогуудыг үзүүлсэн.

Хүснэгт №2

Хүчин зүйлүүд	Уламжлалт фирм	Ажилтанд хамаарагддаг фирм
Гэрээний үндсэн зорилго	Шаардлагатай ажиллах хүчнээр фирмийг хангах	Ажилтны үйлдвэрийн газрыг эзэмших, шийдвэр гаргахад оролцох эрхийг хангах
Гэрээний субъектууд	Захиргаа Өмчийн төлөөлөгчид Хөлсний ажилтан	Захиргаа Ажилтан - эзэмшигчдийн төлөөлөгч
Гэрээний зардал	Дунд зэрэг	Өндөр
Гэрээний үр ашгийг хангах механизм	Захирах шаталсан систем	Төвлөрсөн бус систем Ажилтан ба фирмийн зорилго адил
Удирдлагын өртөг	Өндөр	Бага
Ажилд хандах хандлага	Сөрөг	Эерэг

5. Ажиллах хүчний тогтвор суурьшилгүй байдлыг багасгах зорилгоор ажилд авах журмыг сайжруулах

Америкийн компаниуд ажиллах хүчний тогтвор суурьшилгүй байдлаараа өндөр үзүүлэлттэй байдаг. Тэгсэн хэрнээ шинэ ажилтныг ажилд авахдаа дунджаар 40 мянган доллар зарцуулдаг. Хэрэв энэ тоон дээр хөдөлмөрийн бүтээмж буурах зэрэг бусад алдагдлуудыг нэмвэл нэг ажилтны жилийн цалин бараг 2 дахин нэмэгдсэнтэй тэнцүү тоо гарна.

1991 онд америкийн компаниудаас авсан санал асуулгаар арван ажилтны найм нь хэрэв аятайхан боломж олдвол ажлаа солиход бэлэн гэж хариулсан байна.

Энэ нь ажилдаа сэтгэл ханамж муутай байгаатай холбоотой юм. Ажилдаа сэтгэл ханамж муу байх нь хэд хэдэн шалтгаантай байдаг ба эдгээрээс хамгийн гол нь нэр дэвшигчийг тодорхой ажилд удирдлагын арга барил, фирмийн соёлыг тооцолгүйгээр буруу шилж сонгох явдал гэж үзэж байна. Ажлаас халагдах шалтагийн 85% нь байгууллагатай нийцээгүйтэй холбоотой байна. Ажилтан ажлаа сайн хийдэг ч даргатайгаа эсвэл өөр нэг ажилтантай таарч тохирохгүй байх, эсвэл фирмийн ерөнхий соёлд орж чаддаггүй байна.

Ажилд авах үйл явцад гардаг алдаа нь ярилцлага авахаас эхэлдэг гэж үзэж байгаа бөгөөд хэдийгээр ярилцлагын 85% нь нэр дэвшигчийн мэргэжлийн мэдлэгийг олж тогтоодог ч уулзалтын эхний хэдэн секундэд бий болдог хувь хүний сэтгэл татах, таалагдах, таалагдахгүй байдал нь ажилд авах шийдвэрийн 70%-г эзэлдэг байна.

Судлаачдын үзэж байгаагаар нэр дэвшигчийг таньж мэдэх хэд хэдэн боломжууд байдаг:

- Асуулт тавьж ярилцлага авах
- Тестээр шалгах
- Үйл хөдлөл бүрийг нь ажиглах
- Бусад хүмүүсээс асууж сураглах
- Зөн совиндоо итгэх.

Ажилд авах үйл ажиллагааг хамгийн үр ашигтай явуулж чадвал ажиллах хүчний тогтвор суурьшилгүй байдлыг 90% бууруулж болно гэж судлаачид дүгнэжээ.

Дээрх нөхцөл байдлыг өөрөөр бас шийдвэрлэж болно гэж үзэж байна. Энэ нь хүмүүс яагаад ажлаа солих болсон шалтгааныг олж илрүүлэх гэсэн үг юм. Дараахь үндсэн шалтгаануудтай байдаг байна.

- Үндэслэлгүйгээр нэр хүнд олохийг хичээх
- Фирмийн тохиромж муутай байршил
- Албан тушаал ахих боломж байхгүй
- Доогуур цалин хөлс
- Фирмийн болон өөрийн ажлын талаархи бахархал байхгүй
- Ижил түвшний мэдлэгтэй ажилтантай ижил түвшинд харьцдаггүй
- Хүндэтгэл хүлээх байдал сул
- Албан тушаалдаа итгэл муу байх.

Иймээс дээр асуудлуудаар үе үе нэргүй санал асуулга явуулж байвал илүү үр дүнд хүрэх болно гэсэн үг.

Ажлаас гарахаар шийдэж байгаа ажилтантай түүнээс хамааралгүй өөр хэсгийн удирдагч ярилцах нь тухайн ажилтныг тогтоох барих үр дүнтэй аргуудын нэг гэж үздэг байна.

6. Цагаан захтангуудын хөдөлмөрийг оновчтой болгох

Өнөөдөр үйдвэрийн газруудын өмнө өөрийн албан хаагч, удирдах аппаратын ажилтнуудын ажлыг үнэлж дүгнэх асуудал ихээр тавигдаж байна. Конторын албан хаагчдын ажлын үр дүнг дээшлүүлэх явдал нарийн төвөгтэй асуудал болж байна.

Ихэнх үйлдвэрийн газрууд өөрсдийн удирдах аппаратын ажлын үр дүн үйлдвэрлэлийнхээс хоцорч байдаг гэдэгтэй санал нэг байдаг. Гэвч тэдгээрийн ихэнх нь энэ асуудлыг хэрхэн яаж шийдвэрлэхийг тодорхой сайн мэдэхгүй байна. 1990 онд Францын Rhenalu фирм өөрийн албан хаагчдын хөдөлмөрийн бүтээмжийг үнэлж дүгнэхээр шийдвэрлэсэн. Энэ үйл ажиллагааны зорилго нь ажлын байрыг цомхтохийн тулд биш, үнэлж дүгнэх үйл ажиллагаа явуулах замаар тэдгээрийн хөдөлмөрийг оновчтой болгоход оршиж байв. Үүний дагуу ажилтан бүр албан тушаалын хүрээнд бодитойгоор хийж байгаа функцит ажлуудаа бичгээр тайлагнах болсон. Удирдах дээд тушаалын ажилтан бүр удирдлагандаа байгаа ажилтнуудын албан тушаалын зааварчлагыг гаргах болсон. Ажилтнуудын бичиж өгсөн тайлан, албан тушаалын зааварчлагатай нийцэж байвал угтаа уг асуудлыг шийдвэрлэж болох байсан. Гэвч эдгээр 2 зүйлүүд хоорондоо хол зөрүүтэй байсан. Үүнээс гадна, энэ судалгаагаар ихэнх албан хаагчид сонирхолгүй, нэг хэвийн, үр ашиггүй ажил хийдэг нь тогтоогджээ. Эндээс албан тушаал бүрийн хийгдэх ёстой үүрэг даалгаврыг тодорхой чиг баримжаатай болгох, тусдаа зарим нэгж хэсгийг ажиллуулах нь үр дүнтэй гэж дүгнэлт гарсан. Үүн дээр үндэслэгдэн, тус фирмийн захиргааны аппаратын үйл ажиллагаа явагдах хамгийн зохистой схем тодорхойлогдсон. Бодит байдал, зохистой схем хоёрын хоорондын зааг ялгааг арилгах талаар тодорхой арга хэмжээнүүд авагдсан байна. Үүнд:

- Ажилтныг давтан сургах
- Үйл ажиллагааны чиглэлд өөрчлөлт хийх
- Зарим нэгж хэсгүүдийг өөрчлөн зохион байгуулах.

Гэвч дээрхи үйл ажиллагаа энэ асуудлыг бүхэлд нь шийдвэрлэж чадахгүй ба конторын албан хаагчдын ажлын үйл явцыг тодорхойлох нь үйлдвэрлэлийн бусад үйл явцаас хэд дахин төвөгтэй байдаг байна. Энэ асуудлыг шийдвэрлэх нь үйлдвэрийн газрын удирдлагын дэмжлэг туслалцаа, гарч болох саад бэрхшээлийг даван гарах хангалттай бүрэн эрх шаардагддаг ажээ.

Цагаан захтангуудын хөдөлмөрийг оновчтой болгох үйл ажиллагааг нь ажилтныг ажлаас халах бус, хэрэггүй ажлын байрыг үгүй болгох, хөдөлмөрийг оновчтой болгоход чиглэгддэгийг олон нийтэд зөв ойлгуулах нь чухал болж байна.

7. Ажил эрхлэгсдийн тоо хэмжээ буурах болсон шалтгаан, тэдгээрийг ажлаас чөлөөлөх хэлбэрүүд

Өндөр технологээр бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэн гаргадаг америкийн том фирмүүдэд 1990 онд ажиллах хүчний тоог ойролцоогоор 250 мянган хүнээр бууруулсан байна. Үүнд ажилчдыг оролцуулаад албан хаагч, инженер техникийн ажилтан бүгд хамрагдсан. Тоог бууруулах болсон үндсэн шалтгаан:

- Түлшний үнэ өссөнөөр эдийн засгийн хөгжил доройтсон,
- Фирмүүдэд бүтцийн өөрчлөлт хийгдсэн,
- Цэрэг дайны төсвийг бууруулсан.

Электрон тооцоолон бодох техник хэрэгсэл үйлдвэрлэдэг фирмүүд хамгийн ихээр өртсөн. Гол шалтгаан нь дэлхийн зах зээл дээрх өрсөлдөөн хурцадмал болсонтой холбогдуулж үйл ажиллагаагаа сайжруулах шаардлагатай болсон. Энэ үед фирмүүд дараахь уян хатан

хэлбэрийг хэрэглэсэн:

- Хугацаанаас өмнө тэтгэвэрт гаргаж, материаллаг урамшуулал олгох (материаллаг нөхөн олговрыг багасгах),
- Сайн дураар халагдаж, материаллаг урамшуулал авах,
- Ажилд авах үйл ажиллагааг хязгаарлах,
- Зарим нэгж хэсгүүдийг худалдах.

1991 онд АНУ-ын радиоэлектроны үйлдвэрт хугацаанаас нь өмнө тэтгэвэрт гаргах журмаар их хэмжээгээр хүний тоог бууруулсан. Жишээ нь: IBM фирм 29 мянган, Unisys 15 мянгаар хүнээ хорогдуулсан. Үүний сацуу мөн их хэмжээний хөрөнгө мөнгө тэтгэвэрийн зардалд зарцуулах шаардлагатай болсон. 1991 онд IBM энэ зориулалтаар ойролцоогоор 3.4 тэрбум доллар зарцуулжээ.

Мөн түүнчлэн бүх орнуудын радиоэлектроны компаниуд ажилчдынхаа тоог цөөрүүлсэн. Жишээлбэл: 1992 онд Францын фирм Bull – 8000, Германы Siemens – 2000 ажлын байрыг, Италийн Olivetti нийт ажиллагсдын 20%-ийг тус тус хорогдуулжээ. Дараа дараачийн жилүүдэд энэ байдал мөн үргэлжилсэн. Siemens фирм хоёр мянгаар, 1993 онд IBM европын бараг бүх орнуудад байдаг филиалуудынхаа ажлын байрны тоог цөөрүүлжээ. Тэрчлэн Японы компьютерийн фирмүүдэд хүртэл ажлын байрны тоог цөөрүүлснээр насаар хөлслөх уламжлал алдагдахад хүрчээ.

Ажиллах хүчний тоо хэмжээг цөөрүүлэх үед ажил эрхлэгсдийн янз бүрийн ангилалын харьцаанд чанарын өөрчлөлт гарсан. Тухайлбал, 1990 онд Apple фирм 600 ажиллагсдыг халж, шинээр 700 хүн ажилд авсан ба иймэрхүү байдлаар фирмийн ажилтнуудын мэргэжлийн бүрэлдэхүүнд өөрчлөлт гарсан. Өөрөөр хэлбэл, өндөр мэргэжлийн инженерүүд, удирдлагын салбарт туршлагатай мэргэжилтнүүдээр ажиллах хүчээ сэлбэсэн байна.

Фирмүүд	Ажиллагсдын тоог цөөрүүлэхтэй холбогдсон зардлууд, сая.дол	Эдгээр зардлуудын нийт бүтээгдэхүүнд эзлэх хувь	Халагдсан хүний тоо, хүн	Халагдсан хүний нийт ажиллагсадад эзлэх хувь
IBM	3400	5	28893	8
Unisys	1200	14	15000	20
Digital Equipment	1100	8	3000	2
Texas Instrument	240	4	7379	10
Apple	224	4	96	1
Wang	222	11	3092	16
National Semiconductor	120	7	2900	9
Compaq Computer	135	4	1600	14
Western Digital	82	8	867	11
DSC Communication	48	10	781	19

Дээрхи байдлаас дүгнэж үзвэл:

- ШУТДэвшилттэй уялдаж байгууллагын ажилтны чанарт зарчмын том өөрчлөлтүүд орсон байна. Байгууллагын зүгээс ажилтны чанарт анхаарах шаардлага маш чухал асуудал болж байна,
- Хүний нөөцийн чиглэлээр сүүлийн үед мэргэжлүүд бий болж байгаа ба энэ талаар үйл ажиллагаа явуулах тусгай мэргэжлийн байгууллагууд үй олноор үйл ажиллагаагаа явуулдаг болсон нь хүний нөөцийн удирдлагын ач холбогдол нэмэгдэж байгааг харуулж байна.
- Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь байгууллагын стратегийн төлөвлөгөөтэй уялдаж хийгдэх шаардлагатай болсон.
- Зарим сайн ажиллагаатай фирмүүдийн хувьд ажилтныг анх гэрээ хийж хөлслөхдөө тэдний тогтоон барих, идэвхжүүлэхийн тулд ажилтнуудын цаашдын үйл ажиллагааг фирмийн үйл ажиллагаатай уяж өгсөнөөр байгууллагын өмнөө тавьсан зорилт биелэгдэх боломжтой болсон байна.
- Ажиллах хүчний тогтвор суурьшил хамгийн бага болсон өнөө үед ажилтныг тогтоон барьж ажиллуулахын тулд шинэ ажилтанд фирмийн соёлыг сайтар таниулах, соёлыг нийцүүлэх талаар арга хэмжээ авч байх шаардлагатай болсон байна.
- Үйлдвэрлэлийн бус (офисийн) ажилтнуудын хөдөлмөрийг оновчтой болгох зорилгоор тэдгээрийн хийх ёстой ажил үүргийг тодорхой болгох (ажлын байрны шинжилгээ, тодорхойлолтыг хийх),
- Зах зээлийн өрсөлдөөн болон бусад хүчин зүйлийн нөлөөллөөр орчин үед ажилтнуудын тоо хэмжээг олноор цөөрүүлэх болсон байна. Энэ нөхцөлд фирмийн зүгээс, ажилтнуудыг ажлаас чөлөөлөх үйл ажиллагааг аль болох уян хатан байлгах, ажилтнуудын зүгээс, зах зээлийн өрсөлдөөнт энэ үед мэргэжлийн өндөр ур чадвар, потенциалтай байж хэмээн өөрийн зорьсон үйл хэргээ бүтээх шаардлага зүй ёсоор тавигдаж байна.

Иймд байгууллагын удирдлагууд хүний хүчин зүйлийг тооцон, энэ чухал нөөцийг дүүрэн ашиглах, хөгжүүлэх талаар хөрөнгө оруулалт хийх явдал нь байгууллагын оршин тогтнох чадварыг өрнүүлээд зогсохгүй, урт удаан хугацаагаар өрсөлдөх чадварыг бий болгох чухал хүчин зүйл болох юм.

Хүний нөөц	Хүний нөөц	Хүний нөөц	Хүний нөөц	Хүний нөөц
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40
41	42	43	44	45
46	47	48	49	50
51	52	53	54	55
56	57	58	59	60
61	62	63	64	65
66	67	68	69	70
71	72	73	74	75
76	77	78	79	80
81	82	83	84	85
86	87	88	89	90
91	92	93	94	95
96	97	98	99	100