



ХӨДӨЛМӨР, НИЙГМИЙН ТҮНШЛЭЛИЙН
ГУРВАН ТАЛТ ҮНДЭСНИЙ ХОРООНЫ
ТОГТООЛ

2022 оны 02 сарын 10 одор

Дугаар 02

Улаанбаатар хот
Утас: 51-263035

Аргачлал батлах тухай

Хөдөлмөрийн тухай хууль /Шинэчилсэн найруулга/-ийн 16 дугаар зүйлийн 16.1.4 дэх заалтыг үндэслэн ТОГТООХ нь:

1.“Ижил үнэлэмжтэй ажил үүрэг гүйцэтгэж байгаа ажилтны цалин хөлсний хэмжээ адил байх зарчмыг хэрэгжүүлэх аргачлал”-ыг хавсралтаар баталсугай.

2. Энэхүү аргачлалыг 2022 оны 01 дүгээр сарын 01-ний өдрөөс эхлэн дагаж мөрдсүгэй.

ҮНДЭСНИЙ ХОРООНЫ ДАРГА,
ХӨДӨЛМӨР, НИЙГМИЙН ХАМГААЛЛЫН
САЙД



А.АРИУНЗАЯА

МОНГОЛЫН ҮЙЛДВЭРЧНИЙ
ЭВЛЭЛИЙН ХОЛБООНЫ
ЕРӨНХИЙЛӨГЧ



МОНГОЛЫН АЖИЛ ОЛГОГЧ, ЭЗДИЙН
НЭГДСЭН ХОЛБООНЫ ДЭД
ЕРӨНХИЙЛӨГЧ



Х.ГАНБААТАР

Хөдөлмөр, нийгмийн түншлэлийн гурван талт
Үндэсний хорооны 2022 оны 02 дугаар

ТАЛТ НҮҮЧСНИЙ ХОРОО

ТАЛТ НҮҮЧСНИЙ ХОРОО

АРА1026

**ИЖИЛ ҮНЭЛЭМЖТЭЙ АЖИЛ ҮҮРЭГ ГҮЙЦЭТГЭЖ БАЙГАА
АЖИЛТНЫ ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ХЭМЖЭЭ АДИЛ БАЙХ
ЗАРЧМЫГ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ АРГАЧЛАЛ**

Нэг. Нийтлэг зүйл

Олон улсын хөдөлмөрийн байгууллагаас 1951 онд баталсан Тэгш шан хөлс олгох тухай 100 дугаар Конвенц нь цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхах байдлыг зөвхөн ижил эсвэл ижил төстэй ажил үүрэг гүйцэтгэж байгаа эрэгтэй, эмэгтэй ажилтны тухайд бус ижил үнэлэмжтэй ажил эрхэлж байгаа асуудлын хүрээнд шийдвэрлэхэд чиглэдэг.

Ижил үнэлэмжтэй ажил боловч агуулгын хувьд ялгаатай ажлыг харьцуулах, цалин хөлсний оновчтой бүтэц, шударга цалингийн тогтолцоог бий болгох зорилгоор ажлын байрны үнэлгээний аргыг хэрэглэж ажлын байруудын үнэ цэнийг тогтооно.

1.1. Ижил үнэлэмжтэй ажил үүрэг гүйцэтгэж байгаа ажилтны цалин хөлсний хэмжээ адил байх зарчмын давуу тал

Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлснээр тухайн байгууллагын хүний нөөцийн удирдлага сайжрах, цалин хөлсний тогтолцооны үр ашиг дээшлэх, ажилтны ур чадвар, мэргэшлийн түвшинг нь хүлээн зөвшөөрөх, эмэгтэй ажилтнуудын эрх тэгш байдлыг баталгаажуулах, ажлын байрны чиг үүргийн бодит үнэ цэнэ тодорхойлогдох зэрэг давуу талтай.

Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлснээр гарах үр дүн

Хүснэгт 1

Үр дүн	Шалгуур үзүүлэлт
Хүний нөөцийн удирдлагын үйл ажиллагааг сайжруулах	
Хүний нөөц бүрдүүлэхтэй холбоотой үр ашигтай үйл ажиллагаа	Ажилд орох үйл явцад ажилтнуудын зарцуулсан хугацаа бага
Үр чадвар, мэргэшлийн түвшинг дээшлүүлсэн байдал	Хөдөлмөрийн бүтээмж, чанарын өсөлт
Туршилтын хугацааны дараах ажилтны тогтвортой суурьшилтай ажиллах байдал	Ажилтан шинээр авах, сургах, дадлагажуулах, сургалтад хамруулах зардлын бууралт
Цалин хөлсний талаар баримтлах оновчтой бодлого, шийдвэр	Цалин хөлс тооцох, олгох үйл ажиллагааг боловсронгуй болгосон цаг хугацаа, эдийн засгийн хувьд хэмнэлттэй аргууд
Ажлын байрны үнэлгээнд үндэслэсэн цалин хөлсний бүтэц	Ажлын байр хоорондох цалингийн зардлын үр ашигтай хуваарилалт
Эмэгтэй ажилтнуудын үр чадвар, мэргэшлийн түвшинг дутуу үнэлэхгүй байх	
Ажил, үйлчилгээ, үйлвэрлэлийн өндөр чанар	Алдаа, дутагдал болон үйлчлүүлэгчдээс ирэх гомдол багасах
Ажил эрхлэлт, хөдөлмөрийн харилцааны суурь зарчим, үндсэн эрхийн талаарх мэдлэг, ойлголт дээшлэх	
Ажилтны ажлын байран дахь сэтгэл ханамжийн түвшин	Ажилтнуудын тогтвортой суурьшилтай ын шилжилт хөдөлгөөн багасах

Хөдөлмөрийн сахилгын шийтгэл, өргөдөл, гомдлын тоо	Хөдөлмөрийн сахилгын шийтгэл болон өргөдөл, гомдлыг шийдвэрлэхэд зарцуулах хугацааны бууралт
Нийгэмд байгууллагын нэр хүнд, үнэ цэнэ нэмэгдэх	
Өндөр ур чадвартай, чадварлаг ажилтнуудаар хүний нөөцөө бүрдүүлэхэд зарцуулах зардлын бууралт	Ур чадвар, мэргэшлийн түвшний хувьд өндөр чадварлаг ажилтныг хайж олоход хугацаа бага зарцуулах

1.2.Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэх аргачлалын агуулга, хамрах хүрээ

Энэхүү аргачлал нь ямар ажлын байрыг үнэлэхийг сонгохоос эхлэн цалин хөлсийг адил байлгах бүх үйл явцыг багтаасан хэд хэдэн үе шаттай бөгөөд ажилтан, ажил олгогч, үйлдвэрчний байгууллагын төлөөлөл болон сургагч багш, зааварлагч нарт зориулсан.

Аргачлалыг эдийн засгийн бүх төрлийн үйл ажиллагааны салбарын аж ахуйн нэгж, байгууллагууд үйл ажиллагааны цар хүрээ, түвшин, нөхцөл зэрэгтээ тохируулан хэрэглэх боломжтой.

Аргачлал дараах үе шаттай байна. Үүнд:

1. Ажлын байрны үнэлгээний аргыг сонгох;
2. Мэдээлэл цуглуулах арга хэрэгслийг боловсруулах;
3. Ажлын байрны мэдээлэл цуглуулах;
4. Асуулгын үр дүнд дүн шинжилгээ хийх;
5. Ажлын байрны үнэ цэнийг тодорхойлох;
6. Ижил үнэлэмжтэй ажлын цалин хөлсний ялгааг үнэлэх;
7. Адил цалин хөлсний зарчмыг хангахын тулд цалингийн тохируулга хийх.

Эхний 6 үе шат нь нөхцөл байдлыг оношилон ижил үнэ цэнэтэй ажлын байрны цалин хөлсний зөрүү байгаа эсэхийг үнэлэхэд чиглэнэ. Хэрвээ цалин хөлсний ялгаа байна гэж тодорхойлсон бол цалин хөлсний тохируулга хийх 7 дугаар үе шат руу шилжинэ. Харин цалин хөлсний ялгаа байхгүй гэж тодорхойлсон бол цалин хөлсний тохируулга хийх шаардлагагүй.

Хоёр. Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэх үйл явц

Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлснээр цалин хөлсний тогтолцоон дахь ялгаварлан гадуурхах байдлыг тодорхойлон арилгах боломжтой юм.

2.1.Аж ахуйн нэгж, байгууллагууд адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэхийн өмнө дараах бэлтгэл ажлыг хангасан байх шаардлагатай. Үүнд:

1. Санхүүгийн болон хүний нөөцийг төлөвлөх:

Санхүүгийн нөөцөд асуулга явуулах, зөвлөх ажиллуулах, дотоод үйл ажиллагааг зохион байгуулах гэх мэт захиргааны болон үйл ажиллагааны зардлууд орно. Цалин хөлсний тохируулгын цар хүрээг урьдчилан тодорхойлох боломжгүй тул үүнтэй холбоотой зардлыг төлөвлөх шаардлагагүй.

Хүний нөөцөд тухайн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх ажилтны тоо, тэдний ажиллах хугацааг оруулна.

2. Сургалт зохион байгуулах:

Адил цалин хөлс нь ажлын байрны үнэлгээтэй холбоотой техникийн мэдлэг, цалин хөлс, ялгаварлан гадуурхалт, жендэрийн тэгш бус байдлын талаарх мэдлэг зэргээс хамаардаг тул энэхүү зарчмыг хэрэгжүүлэх ажилтнуудад урьдчилан сургалт зохион байгуулах шаардлагатай.

3. Зөвлөх ажиллуулах, түүнийг хэрхэн сонгох талаар шийдвэрлэх:

Зарчмыг хэрэгжүүлэх чиг үүрэгтэй комиссын гишүүд энэ талаар хангалттай мэдлэг, туршлагатай, энэ чиглэлээр сургалтад хамрагдсан бол зөвлөх ажиллуулах шаардлагагүй бөгөөд илүү нарийн, төвөгтэй шийдвэр гаргах үедээ сургагч багш, зааварлагчаас зөвлөгөө авч болно.

4. Харилцааны стратеги боловсруулах:

Цалин хөлсний асуудал нь байгууллагын маш нарийн, эмзэг асуудал тул ажилтнуудад санал, хүсэлтээ чөлөөтэй илэрхийлэх нөхцөл, боломжоор хангаж өгөх хэрэгтэй. Ажилтнуудын дунд буруу, ташаа мэдээлэл гархаас урьдчилан сэргийлэх зорилгоор харилцааны стратеги боловсруулна.

5. Ажлын төлөвлөгөө боловсруулах:

Үе шат бүрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа, хугацааг нарийн төлөвлөж, цалин хөлсний тохируулга эхлэх огноог тодорхойлно.

6. Ажил олгогч, ажилтны хамтын оролцоо:

Энэ зарчмыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд ажил олгогч, ажилтны хамтын оролцоог дараах байдлаар хангана:

- ✓ Хүний нөөцийн менежер болон ажилтнуудаас гарсан саналыг харгалзан ажлын байрны талаар хэлэлцэх;
- ✓ Үйл ажиллагаа, үр дүнг ажилтнуудад ил тод, нээлттэй, хууль журмын дагуу хүргэх;
- ✓ Ажилтнуудын ажлын ачааллыг шударга, жигд хуваарилах.

2.2. Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэх комисс

Жижиг, дунд аж ахуйн нэгж, байгууллагын хувьд тус комисс нь ажил олгогчийн нэг төлөөлөл, ажилтны хоёр төлөөлөлтэй байж болно. Комиссын гишүүд мэргэжлийн холбоод, төрийн байгууллагуудаас гаргасан тогтоол, тушаал, шийдвэртэй танилцан үйл ажиллагаандaa хэрэглэх зохих чадвартай байх нь комиссын үйл ажиллагааг үр дүнтэй болгоно.

Комиссын гишүүд холбогдох сургалтад хамрагдаж ажлын байрыг үнэлэхтэй холбоотой тодорхой мэдлэг, ур чадвартай болсон тохиолдолд 10 ажлын байрыг богино хугацаанд буюу нэг долоо хоногт үнэлэх боломжтой гэж үздэг.

Том аж ахуйн нэгж, байгууллагын хувьд тус комисс нь ажил олгогч, үйлдвэрчний эвлэлд нэгдсэн болон нэгдээгүй ажилтнууд гэсэн олон талын төлөөлөл бүхий бүтэцтэйгээр байгуулдаг. Комиссын үнэлгээ хариуцсан ажилтнууд олон тооны ажлын байрыг үнэлэхэд долоо хоногт хэдхэн цаг зарцуулж байгаа бол 1-ээс 5 дах үе шат нь хоёр жил гаруй үргэлжилж болно.

2.3. Комиссын чиг үүрэг

Комиссын чиг үүрэг нь зарчмыг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой үе шат бүрийн үйл ажиллагаанаас хамаарч өргөн хүрээтэй тодорхойлогдоно. Тухайн байгууллагын ажлын байруудыг тодорхойлооос гадна тэдгээрийн үндсэн шинж чанарыг ойлгох, ажлын байрны үнэлгээний аргыг сонгон хэрэглэхдээ жендэрийн тэгш байдлыг харгалзан үзэх, ажлын байрыг үнэлж буй аргатай холбоотой мэдээлэл шүгшиүүлэх, хамшигчийн даг

хүчин зүйлсэд үндэслэн асуулга боловсруулна. Мэдээлэл цуглуулах үйл явц нь ажлын байрны үнэлгээний аргатай нягт холбогдох ёстой.

Дээрх 7 үе шатыг (наад зах нь эхний 5 үе шат) хэрэгжүүлж дуусах хүртэлх хугацаанд уг комиссын бүрэлдэхүүнийг тогтвортой ажиллуулах нь нэн чухал бөгөөд дараах давуу талыг бий болгоно:

- үйл ажиллагааны уялдааг хангах;
- ажлын явц түргэн, шуурхай байх;
- ажлын байрны үнэлгээний талаарх байгууллагын туршлагыг хөгжүүлэх;

2.4. Комиссын бүрэлдэхүүн

Комиссын бүрэлдэхүүнийг томилохдоо дараах асуудлыг анхаарах шаардлагатай:

- ✓ үнэлгээ хийгдэх ажлын байрыг сайн мэддэг ажилтнуудыг оролцуулах;
- ✓ үнэлгээний арга хэрэгсэл, үйл явцад нөлөөлөхүйц ялгаварлан гадуурхах байдлыг арилгах хүсэлтэй ажилтнуудыг оролцуулах;
- ✓ эмэгтэй ажилтнуудыг чухал үүрэгтэйгээр оролцуулах.

Комиссын бүрэлдэхүүнд хангалттай тооны ажилтан байх нь үнэлгээ хийгдэх ажлын байруудын шинж чанарыг зохих хэмжээнд тодорхойлох баталгаа болдог. Ажилтнуудыг уг арга хэмжээнд оролцуулах нь байгууллагын хамт олон тухайн ажлын явцад итгэх, үр дүнг хүлээн зөвшөөрөхөд ихээхэн ач холбогдолтой юм. Иймд комиссын гишүүдийн 50-иас багагүй хувийг ажилтнуудаас бүрдүүлэх хэрэгтэй.

2.5. Комиссын гишүүдийг томилох

Комиссын бүрэлдэхүүнд орсон эсэхээс үл хамааран талууд хамтарч үйл ажиллагаанд оролцохдоо төлөөллөө томилох шаардлагатай.

- удирдах ажилтнууд ажил олгогчийг;
- үйлдвэрчний эвлэлийн удирдах ажилтнууд үйлдвэрчний эвлэлд эвлэлдэн нэгдсэн гишүүдийг төлөөлж тус тус оролцоно.

Үйлдвэрчний эвлэлийн болон захиргааны төлөөллүүд адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг хамтын хэлэлцээнээс ялгаж ойлгох нь чухал юм.

2.6. Комиссын гишүүдийн сургалт

Комиссын гишүүд үйл ажиллагаагаа үр дүнтэй хэрэгжүүлэхийн тулд дараах 2 чиглэлээр сургалт явуулна.

1. Цалин хөлсний ялгаатай байдал;
2. Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэх арга зүй.

“Цалин хөлсний ялгаатай байдал” сургалтаар үе шат бүрт илэрч болох дараах асуудлыг тодорхойлох зорилготой юм. Үүнд:

- цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхалд тооцогддог хүчин зүйлс;
- ажлын хандлагын талаар буруу, хэвшмэл ойлголтын нөлөөлөл;
- ажлын байрны үнэлгээнд буруу, хэвшмэл ойлголт хэрхэн нөлөөлөх тухай;
- цалин хөлсний тогтолцоонд буруу, хэвшмэл ойлголт хэрхэн нөлөөлөх тухай.

“Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэх арга зүй” сургалтаар комиссын гишүүд үйл ажиллагааг нарийвчлан хэрэгжүүлэх, дотоод болон гадаад шинжээчдийн гаргасан саналыг ойлгох, хүлээж авахтай холбоотой дараах асуудлыг тодорхойлох сургалттай юм. Үүнд:

- үнэлгээний арга;
- мэдээлэл цуглуулах үйл явц;
- үнэлгээний үйл явц;
- цалин хөлсний бүрэлдэхүүн;
- байгууллагын эрхэм зорилго, үнэ цэнэ.

Сургалтыг бүлгийн ярилцлага, шинжлэх ухааны загвар ашиглан үр дүнг тооцох дасгал (загварчлал), кейс дээр ажиллах гэсэн хэлбэрээр зохион байгуулж болно.

2.7. Комиссын гишүүдэд зориулсан мэдээлэл

Тус зарчмыг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тул ажилтнуудад үйл ажиллагааны мэдээллийг ил тод, үнэн бодитоор хүргэх нь ихээхэн ач холбогдолтой.

➤ Комиссын гишүүдэд зориулсан мэдээлэл: Ажил олгогч комиссын гишүүдийг хүний нөөц, ажилтнуудын статус, цалин хөлстэй холбоотой мэдээллээр бүрэн хангах шаардлагатай бөгөөд эдгээр мэдээллийг зөвхөн адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны хүрээнд ашиглах ёстой.

➤ Ажилтнуудад зориулсан мэдээлэл: Ажилтнуудыг адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны үе шат бүрийн мэдээллээр тогтмол хангах шаардлагатай байдаг.

- Комиссын бүрэлдэхүүн, түүнийг хэрхэн байгуулсан тухай;
- Ажлын төлөвлөгөө;
- Үнэлгээ хийгдэх ажлын байрууд;
- Үнэлгээнд хамрагдах ажлын байрны мэдээлэл цуглуулсан байдал;
- Үнэлгээний үр дүн;
- Цалин хөлсний тохируулга.

2.8. Комиссын үйл ажиллагааны дүрэм

Комиссын үйл ажиллагааг эхлүүлэхээс өмнө “Комиссын дүрэм”-ийг батлах нь дараах давуу талыг бий болгодог.

1. Тал бүрийн санал, үзэл бодлыг сонсох боломжийг олгодог;
2. Асуудлыг олон талаас нь нарийвчлан авч үзэх боломжийг олгодог;
3. Дийлэнх ажилтнууд гарсан аливаа шийдвэрийг дэмжих, хүлээн авах магадлалтай байдаг.

Комиссын гишүүд ажил үүргээ бүрэн гүйцэтгэхийн тулд дараах баталгаагаар хангагдсан байх хэрэгтэй.

- ✓ Хариу үйлдлээс хамгаалах: Комиссын гишүүд ажлаа чөлөөтэй гүйцэтгэхийн тулд үйл ажиллагааны хүрээнд баримталж байгаа байр суурь, гаргасан саналтай холбоотойгоор аливаа шийтгэл ногдуулахаас хамгаалагдсан байх;
- ✓ Цалин хөлсийг хэвээр хадгалах: Комиссын үйл ажиллагаа оролцсон, сургалтад хамрагдсан хугацааг ажлын цагт тооцож зохих цалин хөлсийг олгох;
- ✓ Уулзалтын хуваарь: Уулзалтын хуваариуд нь ажилтнуудын гэр бүлдээ зарцуулах хугацаанд саад болохгүй байх.

2.9. Үр дүн

Комиссын бүтэц, бүрэлдэхүүнийг зөв сонгож зохион байгуулснаар дараах үр дүн гарах боломжтой байдаг.

1. Комиссын гишүүд шударга байвал тухайн үйл ажиллагааны явц, үр дүн ажилтнуудад нээлттэй, ил тод байна.
2. Комиссын гишүүд дээр дурдсан 2 чиглэлийн сургалтад хамрагдсан тохиолдолд ялгаварлан гадуурхах байдал, алдаа гарах эрсдэлийг бууруулах чиглэлийн шийдвэр гаргана.
3. Гаднаас зөвлөх авч ажиллуулахтай холбоотой зардлыг хэмнэх боломжтой.
4. Комиссын гишүүд аливаа асуудлыг хэлэлцэн зөвшилцөх байдлаар шийдвэрлэснээр хөдөлмөрийн болон хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааг улам боловсронгуй болгох боломжтой.

Шалгах асуултууд:

- Комисс үйл ажиллагаа эхлэх үед байгуулагдсан уу?
- Комиссын бүрэн эрх тодорхойлогдсон уу?
- Комиссын бүрэн эрхийг тодорхойлоходо бүх ажилтнуудтай хэлэлцэн зөвшилцснүү?
- Комиссын бүрэлдэхүүний 50%-ийг ажилтнуудын төлөөлөл бүрдүүлж байгаа юу?
- Комиссын гишүүдийн ихэнх нь эмэгтэйчүүд үү?
- Ихэнх ажилтнуудыг төлөөлөх ажлын байранд эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр багтдаг уу?
- Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдээгүй ажилтнууд комиссын бүрэлдэхүүнд хангалттай төлөөллөө оруулж чадсан уу?
- Үйлдвэрчний эвлэлтэй байгууллагын хувьд эвлэлдэн нэгдсэн болон эвлэлдэн нэгдээгүй ажилтнуудын оролцоог тэнцвэртэй хангаж чадсан уу?
- Комиссын гишүүд хамтарсан сургалтад хамрагдсан уу?
- Сургалтад жөндэрийн асуудлыг багтаасан уу?
- Ажил олгогч комиссын гишүүдийг шаардлагатай бүх мэдээллээр хангасан уу?
- Комиссын гишүүд мэдээллийн нууцыг хадгалах талаар баталгаа гаргасан уу?
- Комиссын үйл ажиллагаа эхлэхээс өмнө комиссын дүрэм батлагдсан уу?
- Комисс аливаа шийдвэрийг гаргахдаа хэлэлцэн зөвшилцөх арга барилыг баримталсан уу?
- Комиссын гишүүд ажил үүргээ гүйцэтгэхийн тулд холбогдох баталгаагаар хангагдсан уу?
- Комиссын үйл ажиллагаанд оролzon ажилласан цагт ногдох цалин хөлсийг олгосон уу?
- Комиссын гишүүдийн уулзалтын хуваариуд нь тэдний гэр бүлдээ зарцуулах хугацаанд саад болсон уу?

Эдгээр асуултуудын аль нэгд нь үгүй гэж хариулсан бол дахин нягталж, шалтгааныг судлах шаардлагатай. Хэрвээ хангалттай тайлбар гаргаж чадахгүй бол гаргасан шийдвэрээ дахин нягтлан судалж өөрчлөх хэрэгтэй.

Гурав.Харьцуулалт хийх ажлын байруудыг сонгох

Харьцуулалт хийх ажлын байруудыг сонгож, ажлын байрны харьцуулалтын шалгууруудыг тогтооходоо зөрчилдэж байгаа асуудлыг харгалзана. Тухайлбал, цалин хөлсөнд хүйсийн ялгаа байвал эрэгтэй, эмэгтэй хүний хөдөлмөр давамгайлсан ажлын байруудын цалин хөлсний түвшинг хооронд нь харьцуулна.

Үйл ажиллагааны дараалал:

- ✓ Аж ахуйн нэгж, байгууллагын ажлын байрны жагсаалт гаргах;
- ✓ Эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг тодорхойлох;
- ✓ Хүйсийн давамгай байдлыг тодорхойлох шалгуур;
- ✓ Хиймэл олон нийтийн байгуулалтын төслийг сонгох;

- ✓ Харьцуулах эрэгтэй ажилтан байхгүй бол ямар стратеги ашиглахыг тодорхойлох.

3.1. Аж ахуйн нэгж, байгууллагын ажлын байрны жагсаалт гаргах

Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаанд тухайн аж ахуйн нэгж, байгууллагын бүх ажлын байрыг хамруулна. Бүх ажлын байрыг үнэлэхдээ өөр хооронд нь харьцуулах боломжтой нэг аргыг хэрэглэх нь зүйтэй.

Үнэлгээ хийгдэх ажлын байрны жагсаалтад янз бүрийн шаардлага тавигддаг ажлын байруудыг нэг нэрээр нэрлэвэл үнэлэх үе шатанд хүндрэл үүснэ. Тухайлбал, бөөний худалдааны компани “борлуулагч” гэсэн нэг ажлын байранд орчин үеийн компьютерийн тоног төхөөрөмж борлуулах ажилтан, жижиг энгийн төхөөрөмж жижиглэн худалдаачдад борлуулах ажилтан гэсэн хоёр ажилтан хамрагдаж байна. Энэ хоёр албан тушаал нэг ижил ажлын байрны нэртэй боловч харилцан адилгүй мэдлэг, ур чадвар шаардагдах буюу эхний ажилтанд хоёр дахь ажилтнаас илүү нарийн, өргөн цар хүрээтэй мэдлэг шаардлагатай. Эдгээр ажлын байруудыг өөр өөр ажлын байрны нэрээр нэрлэж ялгах хэрэгтэй.

Нөгөө талаас ижил төстэй ажлын байруудыг янз бүрээр нэрлэсэн байдаг. Өмнө нь эдгээр ажлын байрууд нь чиг үүргээрээ эсвэл мэргэжлийн ур чадварын түвшнээрээ ижил төстэй байсан боловч технологийн хөгжилтэй холбоотойгоор өөрчлөгдсөн ч ажлын байрны нэр нь хэвээр хадгалагдсан байдаг. Ийм тохиолдолд үйл ажиллагааг хялбар болгох үүднээс байруудыг бүлэглэнэ.

Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэхийн тулд аж ахуйн нэгж, байгууллагын ажлын байрыг үнэлэхийн тулд эхнээс нь дараах асуудлуудыг шийдвэрлэх хэрэгтэй.

- Ажлын байранд ижил төстэй үүрэг, хариуцлага байна уу? Хэрэв байхгүй бол, ажлын байр нь адилхан нэртэй байсан ч дээр дурдсан жишээгээр “компани хариуцсан борлуулагч” болон “жижиглэн худалдааны борлуулагч” гэх мэтээр түүнд өөр нэр өгч ялгах хэрэгтэй.
- Ажлын байранд ижил төстэй мэдлэг, ур чадвар шаардагдаж байна уу? Жишээлбэл, адил цалин хөлсний зарчмыг хоол үйлдвэрлэлийн салбарт хэрэгжүүлэхэд “ерөнхий тогооч” гэсэн нэрийг жижиг болон том ресторанд ашиглаж болох юм. Ажлын байрны шаардлагыг авч үзвэл томоохон рестораны ерөнхий тогооч мэргэжлийн туслахуудын багийг удирдах чадвартай байх, хоолны амт чанартай холбоотой гол үйл ажиллагааг төлөвлөх чадвартай байх зэрэг чадвартай байх ёстой. Харин жижиг ресторанд эдгээр ур чадварууд шаардлагагүй.

3.2. Ажлын байрны хүйсийн давамгай байдал ба цалин хөлсний ялгаварлал

Цалин хөлс нь ялгаварлалд өртөмтгий болон эмэгтэй хүний хөдөлмөр зонхилдог ажлын байруудыг тодорхойлох нь хамгийн чухал юм. Иймд аж ахуйн нэгж, байгууллагын цалин хөлсний ялгааг үнэлэхийн тулд эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг тодорхойлох нь зүйтэй.

Эмэгтэй эсвэл эрэгтэй давамгайлсан эсэхийг шийдэх боломжтой болгодог нэг шалгуур нь ажил гүйцэтгэж байгаа эмэгтэй эсвэл эрэгтэй хүмүүсийн эзлэх хувь юм. Иймд бүтэн эсхүл бүтэн бус цагаар ажилладаг, хугацаатай эсхүл хугацаагүй хөдөлмөрийн гэрээгээр ажиллаж байгаа зэрэгээс үл хамааран байгууллагын бүх ажилчдыг оруулах нь чухал юм. Тухайлбал, “Н” компани 20 ажилчнитай ба үүнээс 4 солтой, 1 солтой иж байжшигийн нийтийн 111

Хэрэв хүйсийн давамгай байдлыг тодорхойлох явцад бүх түр ажлын байруудыг хасаж тооцвол 80 хувь (4/5)-иар эрэгтэйчүүд давамгайлсан гэж тодорхойлогдоно. Тиймээс бүх ажилчид адил цалин хөлсний үр шимиийг хүртэхгүй. Хэрэв хүйсийн давамгай байдлыг тодорхойлох явцад түр ажлын байруудыг оролцуулвал 60 хувь (12/20)-иар эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр гэж тодорхойлогдоно. Тиймээс бүх ажилчид хамрагдаж ялангуяа түр ажлын байранд ажиллаж байгаа эмэгтэй ажилчид адил цалин хөлсний давуу талын үр шимиийг хүртэх юм.

Шинжилгээнд ямар үеийг хамруулах вэ? Зарчмын хувьд цалин хөлсний хэмжээг тогтоосон хугацаанаас эхлэх хэрэгтэй. Бусад тохиолдлуудад сүүлийн 5-6 жилийн хугацаанд шинжилгээ хийхэд хангалттай. Энэ арга зам нь хүлээгдэж буй үр дүнгийн тогтвортой байдлыг хангадаг.

3.3. Үр дүн

“Харьцуулалт хийх ажлын байруудыг сонгох” үе шат дараах давуу талыг бий болгодог.

1. Хүний нөөцийн удирдлагыг хялбарчилсан уялдаа холбоо бүхий ажлын байрны нэр, агуулга бүхий жагсаалт бий болно.
2. Аж ахуйн нэгж, байгууллагын ажил мэргэжлийн ялгааг илүү сайн таних, улмаар адил хөдөлмөр эрхлэх боломжтой хөтөлбөрийг боловсруулах нөхцөл бүрддэг.

Шалгах асуултууд:

- Аж ахуйн нэгж, байгууллагын бүх ажлын байр багтсан уу ?
- Ялгаатай чиг үүрэгтэй, өөр өөр ур чадвар шаардагдах ажлын байруд ажлын байрны нэг нэршилд хамрагдаагүй юу?
- Ижил ажлын байрнууд хоёр өөр нэрээр нэрлэгдээгүй юу?
- Эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр тодорхойлогдсон уу?
- Хүйсийн давамгай байдлыг тодорхойлоход бүх ажилтнуудыг оролцуулсан уу?

Эдгээр асуултуудын аль нэгд нь үгүй гэж хариулсан бол дахин нягталж, шалтгааныг судлах шаардлагатай. Хэрвээ хангалттай тайлбар гаргаж чадахгүй бол гаргасан шийдвэрээ дахин нягтлан судалж өөрчлөх хэрэгтэй.

Дөрөв. Ажлын байрны үнэлгээний аргууд

Ажлын байрны үнэлгээний арга нь ажлын байрны харьцангуй үнэ цэнийг төгтсөх зорилгоор ажлын байрны шинж чанарын энгийн шалгуурт үндэслэн ажлын байрыг үнэлэх боломжийг олгодог.

Үйл ажиллагааны дараалал:

- ✓ Үнэлгээний аргыг сонгох;
- ✓ Үнэлгээний дэд хүчин зүйлсийг сонгох, тохируулах;
- ✓ Дэд хүчин зүйлсийг нарийн тодорхойлох;
- ✓ Дэд хүчин зүйлсийг хэмжих үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох
- ✓ Дэд хүчин зүйлсийн түвшний тоог тодорхойлох;
- ✓ Түвшингүүд боловсронгуй, хүйсээс үл хамаардаг эсэхийг нягтлах;
- ✓ Арга зүйн хувьд бүхэлдээ ойлгомжтой, тодорхой бичиж, тэмдэглэгдсэн эсэхийг нягтлах.

4.1. Арга сонгох

Аргын төрөл: Ажлын байрны үнэлгээний өргөн хүрээний болон дүн

1.Өргөн хүрээний аргад эрэмбэлэх, ангилах арга хамаарах бөгөөд ажлын байруудыг харьцуулан ажлын байрны үндсэн шаардлагуудын дагуу тэдний агуулгыг нарийвчилж шинжлэхгүйгээр ангилдаг. Өргөн хүрээний аргын гол сул тал нь эмэгтэйчүүдийн хөдөлмөрийг дутуу үнэлэхэд хүргэдэг өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголтын нөлөөллийг таньж арилгах боломжгүй байдаг. Тиймээс энэхүү аргыг адил цалин хөлсний хувьд санал болгодоггүй арга юм.

2.Дун шинжилгээний арга нь аж ахуйн нэгж, байгууллагын бүх ажлын байрны бүх шаардлагуудыг системтэйгээр шалган үнэлж харьцуулалт хийдэг ба тохирох нарийвчилсан шалгуурыг ашигладаг. Дун шинжилгээний арга нь оноо болон хүчин зүйл дээр суурилдаг ба ихэнхдээ онооны арга гэж нэрлэдэг. Одоогоор адил цалин хөлсийг тодорхойлоход хамгийн тохиромжтой үнэлгээний арга гэж хүлээн зөвшөөрөгдсөн.

Арга боловсруулах: Аж ахуйн нэгж, байгууллагад тодорхой тохирох аргыг сонгох хэд хэдэн хувилбар байж болно.

- Аж ахуйн нэгжийн ашиглаж буй одоогийн үнэлгээний аргыг өөрчлөх;
- Баримт дээр үндэслэсэн үнэлгээний шинэ арга боловсруулах;
- Салбарын санаачилга гарсан үед салбарын аж ахуйн нэгжийн боловсруулсан үнэлгээний аргыг тохируулан өөрчлөх;
- Зөвлөхийн боловсруулсан аргыг хэрэглэх.

Үнэлгээний хүчин зүйлс: Оноонд үндэслэн ажлын байрыг үнэлдэг ихэнх аргууд дараах дөрвөн үндсэн хүчин зүйлийг тооцдог.

1. Мэргэжлийн ур чадвар;
2. Ажлын ачаалал;
3. Хариуцлага;
4. Ажлын байрны нөхцөл.

Аж ахуйн нэгж, байгууллага эдийн засгийн аль салбарт үйл ажиллагаа явуулж байгаагаас үл хамааран ажлын байр бүрийг дээрх 4 хүчин зүйл тус бүрээр үнэлэх ёстай. Тухайлбал, “нарийн бичиг” гэсэн ажлын байрыг ажлын сайн нөхцөлтэй гээд зөвхөн мэргэжлийн ур чадвар, ажлын ачаалал, хариуцлага гэсэн 3 хүчин зүйлсээр үнэлж, “цахилгаанчин” гэсэн ажлын байрыг эдгээр 4 хүчин зүйл бүрээр үнэлж болохгүй ба “нарийн бичиг” мөн ажлын хүнд нөхцөлд ажилладаг бөгөөд энэ хүчин зүйлээр бусад ажлын байрыг үнэлэх ёстай.

Дэд хүчин зүйлс: Аж ахуйн нэгж, байгууллага бүрт дээрх үндсэн дөрвөн хүчин зүйл ажлын байр тус бүрт илүү нарийвчилсан янз бүрийн шинж чанар бүхий дэд хүчин зүйлүүдэд хуваагддаг. Ихэнх арга нийтдээ 10 -16 дэд хүчин зүйлийг агуулж байдаг ба аж ахуйн нэгж, байгууллагын хэмжээ, үнэлэх ажлын байрнаас хамаардаг. Дэд хүчин зүйлүүд үндсэн дөрвөн хүчин зүйлийн нэг хүчин зүйлд хамаарах ч дэд хүчин зүйлийн сонголт эдийн засгийн салбараас хамаарч өөр өөр байж болно.

Тодорхой арга зүй

Байгууллагад үнэлгээний аргыг тохируулах: Өмнөх үе шатанд харьцуулалт хийх ажлын байрыг сонгох асуудал болон адил цалин хөлсний асуудал хариуцсан хүмүүс аж ахуйн нэгжид байгаа янз бүрийн ажлын бүлэг, ажлын байрны төрөл, чиг үүргийн талаар мэдээлэл олж авах боломжоор хангах хэрэгтэй. Энэ мэдлэг нь үнэлгээний аргын агуулгыг тухайн байгууллагын онцлог шинж чанарт тохируулан өөрчлөх үед маш их ач холбогдолтой байх болно. Жижиг аж ахуйн нэгж, байгууллагад харьцангуй энгийн арга буюу 7-8 дэд хүчин зүйлээс бүрдсэн байж болно.

Тодорхой бус байдлаас зайлсхийх: Үнэлгээ хийж буй ажилтанд хүндрэл учруулахгүйн тулд нийцэхгүй хэсгүүдийг дэд хүчин зүйлийн хүрээнд нэгтгэхгүй. Тухайлбал, хүнд зүйлсийг өргөн зөөвөрлөх, биеийн болон оюуны ачаалал их шаардсан ажлын байр болон харааны анхаарал шаардсан гэсэн хоорондоо ялгаатай гурван өөр зүйлийг нэг дэд хүчин зүйлд хамааруулж бүлэглэх. Энэхүү дэд хүчин зүйлийн тодорхойлолтыг нарийвчлан гаргаагүйгээс хүссэн үр дүнд хүрэхгүй байдал үснэ. Энэ нь дэд хүчин зүйлийг үнэлэхэд хүндрэл үүсгэх, нэгэн зэрэг гурван шаардлагыг агуулсан ажлын байр дутуу үнэлэгдэх магадлалыг бий болгоно.

Дэд хүчин зүйлийг хоёр удаа тооцохгүй байх: Дэд хүчин зүйлсийг хоёр удаа тооцох ёсгүй. Жишээ нь, зарим үнэлгээний аргад үйлдвэр дээр хүнд тоног төхөөрөмжтэй ажиллах чадвар гэдэг нь мэргэжлийн ур чадвар гэсэн дэд хүчин зүйлд, харин хүнд зүйлсийг зөөвөрлөх гэдэг нь ажлын ачаалал гэсэн дэд хүчин зүйлд багтсан байдаг. Хэрвээ ижил хүчин зүйлс хоёр удаа давтагдвал ажлын байрны шаардлага харьцангуй өндөр гарч үүний улмаас бусад ажлын байруудтай харьцуулахад тухайн ажил өндөр үнэлэгдэнэ.

4.2. Дэд хүчин зүйлсийг сонгох

Дэд хүчийн зүйлсийг сонгох үйл ажиллагааг хараат бус байдлаар явуулах нь нэн чухал бөгөөд сонгосон дэд хүчин зүйлсийг байгууллагын ажлын байруудтай нягт уялдуулахад анхаарах шаардлагатай.

4.2.1. Дэд хүчин зүйл 1: Мэргэжлийн ур чадвар

Мэргэжлийн ур чадвар гэдэг нь ажлын байранд шаардагдах янз бүрийн хэлбэрээр олж авсан дараах мэдлэг, ур чадварыг хэлнэ. Үүнд:

- Диплом, үнэмлэхээр баталгаажсан академик болон мэргэжлийн сургалт;
- Ажлын туршлага;
- Албан бус сургалт;
- Сайн дурын ажлын туршлага.

Мэргэжлийн ур чадварыг хэрхэн эзэмшсэнээр нь бус, харин түүний агуулга нь үнэлж байгаа ажлын байрны шаардлагад хэр нийцэж байгаагаар дүгнэх нь чухал юм.

4.2.2. Дэд хүчин зүйл 2: Ажлын ачаалал

Ажлын ачаалал нь ажил үүргээ гүйцэтгэсний улмаас ядарч сульдах, сэтгэлийн түгшүүртэй байдал үүсэх болон түүнтэй холбоотой хүндрэлтэй асуудал гарах үйл ажиллагааг хэлнэ. Уламжлалт ажлын агуулгад хэрэглэдэг ажлын байрны үнэлгээний ихэнх аргад зөвхөн биеийн ачаалалд онцгой анхаарал хандуулдаг. Гэвч адил цалин хөлсний асуудлын үед биеийн ачааллаас гадна оюуны болон сэтгэл зүйн ачааллыг анхаарах хэрэгтэй.

4.2.3. Дэд хүчин зүйл 3: Хариуцлага

Аж ахуйн нэгж, байгууллагын зорилгодоо хүрэхэд нөлөөлөл үзүүлдэг зорилтуудыг биелүүлэхийг хэлнэ. Жишээ нь ашигт ажиллагаа, санхүүгийн тогтвортой байдал, зах зээлийн хамрах хүрээ болон үйлчлүүлэгчдийн эрүүл мэнд, аюулгүй байдал гэх мэт.

Албан тушаалын эрэмбэ, шатлалаар ажлын байрны түвшин болон тухайн ажлын байран дахь тодорхой ажилтны удирдлага дор ажиллаж буй ажилтнуудын тооноос үл

хамааран аж ахуйн нэгж, байгууллагын зорилгод холбогдох хариуцлагын төрөл бүрийн хэлбэрүүдийг авч үзэх нь чухал байдаг.

Хариуцлага нь албан тушаалын эрэмбээр ажлын байрны түвшинтэй холбоотой буюу илүү өндөр түвшний ажлын байр нь илүү хариуцлагатай байх, өөрөөр хэлбэл албан тушаалын хариуцлагын түвшний үзүүлэлт нь тухайн албан тушаалтанд захирагдаж буй ажилтны тоогоор тодорхойлогдоно.

4.2.4. Дэд хүчин зүйл 4: Ажлын байрны нөхцөл

Энэхүү хүчин зүйл нь тухайн ажлыг гүйцэтгэж буй хөдөлмөрийн нөхцөл, сэтгэл зүйн орчинтой хамаатай юм.

Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг бодвол тоос шороо, чимээ шуугиан, хортой химийн бүтээгдэхүүн, өрөөний хэм тохиромжгүй байх зэргээс ангид байдаг гэж үздэг. Ажлын байрны сэтгэл зүйн орчин ерөнхийдөө таalamжтай байдаг гэж үздэг. “Ажлын байрны нөхцөл” хүчин зүйлийг ерөнхийдөө захирагааны болон удирдлагын ажлын байрны үнэлгээнд харгалzan үзэхгүй, харин үйлдвэрлэлийн ажлын байрны үнэлгээнд харгалzan үздэг.

Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ажлын байрны нөхцлийг шалгахад биеийн хүчиний орхигдуулсан олон нөхцлийг олж илрүүлдэг.

- Үйлчилгээний ажилчдад(харуул, цэвэрлэгч, үйлчлэгч) хортой химийн бүтээгдэхүүн нөлөөлж байна;
- Их дэлгүүрийн кассын ажилчдад байнгын дуу чимээ, дурс буулгагч төхөөрөмжүүдийн хортой туяа нөлөөлж байна;
- Сувилагч нар халдварт өвчний эрсдэлтэй байна.

Сэтгэл зүйн орчны хувьд дараах асуудлуудад бага анхаардаг.

- Нарийн бичгийн даргын ажлыг байнга тасалдуулах;
- Удирдлага нь яаралтай, гэнэтийн хүсэлт гаргах;
- Худалдааны ажилтан, кассын ажилчдын хувьд ажлын төлөвлөгөөг тогтмол өөрчлөх.

4.3. Дэд хүчин зүйлсийн түвшингүүд

Ажлын байруудыг хооронд нь ялгахын тулд сонгосон аргын дэд хүчин зүйл тус бүр түвшин эсвэл зэрэгт хуваагддаг байх ёстай. Хэмжүүр нь дэд хүчин зүйлийн төрлөөс хамааран өөр өөр байдаг. Жишээ нь:

- Харааны ачааллыг хугацааны хувьд хэмжиж болно;
- Төвлөрлийг хэдий их хэмжээний хичээл зүтгэл гаргаж байгаагаар хэмжиж болно;
- Таагүй нөхцөл байдлыг түүнд өртөх давтамжаар хэмжиж болно.

Зарим тохиолдолд нэг дэд хүчин зүйлийг хоёр (эсвэл түүнээс дээш) өөр хэмжүүрээр хэмжих хэрэгтэй болно. Цөөн ажлын байртай жижиг байгууллагад нэг хэмжүүр хангалттай байдаг.

Дэд хүчин зүйлүүдийн хэмжүүрийн жишээ

Хүснэгт 2

Дэд хүчин зүйлс	Хэмжүүр
Ажлын байрны мэдлэг	Мэдлэгийн цар хүрээ ба гүнзгийрэл
Дүн шинжилгээ хийх чадвар	Арга зүйн олон төрөл, мэдээллийн төвөгтэй байдал
Санхүүгийн хариуцлага	Нөөцийн үнэ цэнэтэй байлаг

Нууцлалт	Мэдээлэлд хүрэх түвшин, мэдээллийн ач холбогдлын зэрэг
Анхаарал төвлөрөл	Хичээл зүтгэл, хугацаа
Биеийн хучний ачаалал	Давтамж, хугацаа, ажлын байрлал, хичээл зүтгэл
Таагүй орчин нөхцөл	Үйлчлэлийн давтамж, хичээл зүтгэл
Сэтгэл зүйн хүндрэлтэй нөхцөл	Давтамж, хичээл зүтгэл

Дэд хүчин зүйлийн хоёр хэмжүүр хосолсон үед төөрөгдлөөс зайлсхийхийн тулд түвшингээр хэмжиж болно. Үүнийг дараах хүснэгтээр харуулав:

Дэд хүчин зүйлсийн эрсдэлийн түвшин

Хүснэгт 3

Давтамж	Ноцтой байдал		
	Бага тохиолдох гэмтлийн эрсдэл	Ноцтой гэмтлийн эрсдэл	Маш ноцтой гэмтлийн эрсдэл
Ховор	Түвшин 1	Түвшин 1	Түвшин 1
Заримдаа	Түвшин 2	Түвшин 3	Түвшин 4
Тогтмол	Түвшин 3	Түвшин 4	Түвшин 5

Энэхүү хүснэгтээр түвшин бүр нэгэн зэрэг 2 төлөв илэрхийлж буйг харуулж байна. Тухайлбал, түвшин нь янз бүрийн зохицлоор холбогддог болохыг түвшин 3, 4 – ийн хувьд харж болно. Эцсийн дүндээ ажлын байруудын хоорондох тодорхой ялгааг гаргах бололцоогүй хэт том хэмжээсээс зайлсхийх хэрэгтэй.

4.4. Түвшингүүдийг тодорхойлох

Хэмжүүрийн тоон болон чанарын шинж чанараас хамааран зарим хэмжүүрүүдийг хэмжихэд маш төвөгтэй байдаг. Жишээ нь, санхүүгийн хариуцлагыг үнэлэхэд хариуцаж байгаа мөнгөн дүнгээр, мөнгөний үнэ цэнээр түвшинг тодорхойлно. Нөгөө талаас хүмүүсийн хариуцлагыг үнэлж байгаа бол түвшинг тодорхойлоход илүү түвэгтэй байх бөгөөд комиссын гишүүдтэй илүү их ярилцах хэрэгтэй. Тодорхой ажлын байрны жишээн дээр ажиллавал илүү хялбар тодорхойлно.

Комиссын гишүүд өгөгдсөн дэд хүчин зүйлийн янз бүрийн түвшингийн тодорхойлолтыг гаргасан бол энэ шийдвэрээ бичиж тэмдэглэх ёстай. Дараа нь үнэлгээний ажилтан зааврыг дагах боломжтой болно.

Дэд хүчин зүйлсийн тодорхойлолт болон түүний түвшингүүдийн жишээг доор харуулав:

Дэд хүчин зүйл: Биеийн хөдөлгөөний ур чадвар

Ажилд шаардагдах биеийн хөдөлгөөний ур чадвар болон дадлыг хэмждэг. Биеийн хөдөлгөөний ур чадварт гар хуруугаар ажиллах чадвар, харааны хэмжүүр, гарын үзүүрийн хөдөлгөөний зохицуулалт, мэдрэмжийн баримжаанууд багтдаг.

Түвшин 1: Биеийн хөдөлгөөний чадвар онцгой шаардагдахгүй.

Түвшин 2: Эв дүй, мэдрэхүйн ур чадвар шаардсан, эдгээр ур чадварыг ашиглахыг шаардана.

Түвшин 3: Эв дүй, мэдрэхүйн ур чадвар шаардсан, эдгээр ур чадварыг ашиглахад хурд болоод нягт нямбай байдлыг шаардана.

Түвшин 4: Эв дүй, мэдрэхүйн ур чадвар шаардсан, эдгээр ур чадварыг ашиглахад хурд болоод нягт нямбай байдлыг их шаардана.

Түвшин 5: Эв дүй, мэдрэхүйн ур чадвар шаардсан, эдгээр ур чадварыг ашиглахад хурд болоод нягт нямбай байдлыг маш их шаардана.

Тодорхой арга зүй

Тувшний тоо хэмжээ: Ерөнхийдөө дэд хүчин зүйлүүдийн тувшний тоо хэрэглэсэн үнэлгээний аргаас хамаарч харилцан адилгүй, хоёроос долоо эсвэл найм байна. Цөөн тоотой тувшин үнэлгээний ажилтны ажлыг хялбарчилдаг ч ажлын байр нэг нь нөгөөгөөсөө тодорхой ялгаатай байх боломжийг харуулдаггүй. Тувшний тоо хэт олон байх нь нарийн ялгааг харуулах ч ач холбогдлыг бууруулдаг. Ихэнх тохиолдолд дөрвөөс зургаан тувшин сонгох нь хамгийн зөв байна. Дэд хүчин зүйлийг ач холбогдоороо хоёрдугаарт гэж үзэж байгаа бол, хоёр, гурван тувшиг хамарсан богино байж болно.

Ажлын байр нэг нь нөгөөгөөсөө тодорхой ялгагдсан хэд хэдэн тувшин байх хэрэгтэй. Жижиг аж ахуйн нэгжид хүчин зүйлд харгалзах тувшний тоо ихэвчлэн 2-3 байдаг учраас ажлын байрыг өргөн хүрээнд ялгах шаардлага байхгүй.

Давхар утгагүй байх: Түвшний тодорхойлолт нь албан тушаалын тувшинд суурилсан байх ёсгүй. Түвшингээр тухайн дэд хүчин зүйлийн ач холбогдол, бодит ялгааг тодорхойлсон байх ёстай.

Давхар утгагүй байх: Дэд хүчин зүйлийн ижил хэмжээг хоёр өөр тувшинд хэсэгчлэн хамааруулах ёсгүй. Жишээ нь, 2-р тувшин 10–20 ажилтан хянах үүрэгтэй байхад 3-р тувшин 15-30 ажилтан хянах. 18 ажилтан хянах бол ямар тувшинд, хаана байх вэ гэдгийг шийдэхэд хэцүү болно. Хэмжээс нь тасралтгүй үргэлжилж байх ёстай. Жишээ нь, 1-р тувшинд санхүүгийн хариуцлага \$1000 - \$5000 хүрээнд байхад 2-р тувшинд санхүүгийн хариуцлага \$10,000 - \$50,000 хүрээнд, 3-р тувшинд \$100,000 - \$1,000,000 хүрээнд байна. Харин эдгээр утгуудын хооронд байх хариуцлагыг хэрхэн яаж хэмжих вэ гэдэг нь хүндрэлтэй байх болно.

Тасралтгүй үргэлжлэх: Дэд хүчин зүйлийн ижил хэмжээг хоёр өөр тувшинд хэсэгчлэн хамааруулах ёсгүй. Жишээ нь, 2-р тувшин 10–20 ажилтан хянах үүрэгтэй байхад 3-р тувшин 15-30 ажилтан хянах. 18 ажилтан хянах бол ямар тувшинд, хаана байх вэ гэдгийг шийдэхэд хэцүү болно. Хэмжээс нь тасралтгүй үргэлжилж байх ёстай. Жишээ нь, 1-р тувшинд санхүүгийн хариуцлага \$1000 - \$5000 хүрээнд байхад 2-р тувшинд санхүүгийн хариуцлага \$10,000 - \$50,000 хүрээнд, 3-р тувшинд \$100,000 - \$1,000,000 хүрээнд байна. Харин эдгээр утгуудын хооронд байх хариуцлагыг хэрхэн яаж хэмжих вэ гэдэг нь хүндрэлтэй байх болно.

4.5. Үр дүн

Ажлын байрны үнэлгээний аргыг байгууллагын онцлогт тохируулан өөрчлөх нь ажлын байрны шинж чанарын талаар илүү сайн мэдлэг олгодог бөгөөд боловсон хүчнийг дэмжих, ажилтан авах, түүнийг сонгох зэрэг хүний нөөцийн менежментийн төрөл бүрийн үйл ажиллагаанд хувь нэмэр оруулдаг.

Захиргааны, мэргэжилтэй ажилтнуудын, эсвэл үйлдвэрлэлийн ажлын байр гэдгээс хамаарахгүй байгууллагын бүх ажлын байрыг үнэлэх үнэлгээний нэг арга сонгох нь цалин хөлс олгох систем болон хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагааг хялбаршуулахад хувь нэмэрээ оруулдаг.

Шалгах асуултууд:

- Сонгосон аргад зөвхөн дараах дөрвөн хүчин зүйл / мэргэшил, хүчин чармайлт, хариуцлага, хөдөлмөрийн нөхцөл /-ийг багтаасан уу?
- Сонгосон арга нь тухайн байгууллагын шинж чанарт сайн тохирсон уу?
- Аргын дэд хүчин зүйлүүдээр байгууллагын бүх ажлын байрыг үнэлэх үү?
- Дэд хүчин зүйлүүдийг тайлбарлахад ойлгомжтой, хялбар эсвэл өөр өөр элемендейг хамтад нь бүлэглэсэн үү?
- Дэд хүчин зүйлүүд давхардсан уу?
- Дэд хүчин зүйлүүд эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны ихэвчлэн орхигддог шинж чанарыг анхаарсан уу?

- Дэд хүчин зүйлийн тодорхойлолт эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг нийтэд нь хамарсан уу?
- Хэрхэн эзэмшсэнээс үл хамааран бүх шаардлагатай ур чадвар багтсан уу?
- Оюуны, сэтгэл санааны, биеийн хөдөлгөөний өөр өөр төрлийн ачааллыг анхаарч үзсэн үү?
- Хариуцлага нь албан тушаалын түвшнээс тусдаа бие даан тодорхойлогдсон уу?
- Дэд хүчин зүйлд ногдох түвшний тоо ажлын байр хоорондын ялгааг зөв гаргасан уу?
- Дэд хүчин зүйлийг хэмжихдээ давхар утгагүй, давхцалгүй, тасралтгүй үргэлжлэх хэмжүүрийг ашигласан уу?
- Аргын бүх үзүүлэлт нь ойлгомжтой системтэйгээр бичигдсэн үү?

Эдгээр асуултуудын аль нэгд нь үгүй гэж хариулсан бол дахин нягталж, шалтгааныг судлах шаардлагатай. Хэрвээ хангалттай тайлбар гаргаж чадахгүй бол гаргасан шийдвэрээ дахин нягтлан судалж өөрчлөх хэрэгтэй.

Тав.Ажлын байрны үнэлгээ хийгдэх ажлын байрны мэдээлэл цуглуулах

Ажлын байрны үнэлгээний аргаа тодорхойлсны дараа сонгосон хүчин зүйлүүд дээр үндэслэн ажлын байр бүрийн агуулгын талаар мэдээлэл цуглуулна.

Үйл ажиллагааны дараалал:

- ✓ Мэдээлэл цуглуулах арга хэрэгслийг тодорхойлох;
- ✓ Арга хэрэгслийг боловсруулах: бүтэцлэгдсэн эсвэл хагас бүтэцлэгдсэн асуулга, ярилцлагын хуваарь эсвэл ажиглалт хийх хяналтын асуулт;
- ✓ Арга хэрэгсэл нь ялгavarлан гадуурхах байдлаас ангид байх нөхцлийг хангах;
- ✓ Арга хэрэгсэл нь нарийн боловсруулагдсан байх;
- ✓ Урьдчилж шалгах ажлын байрыг сонгох;
- ✓ Урьдчилсан шалгалт зохион байгуулах;
- ✓ Шаардлагатай бол арга хэрэгслийг дахин нягтлах ба үр дүнг шинжлэх;
- ✓ Мэдээлэл цуглуулах арга хэрэгслийг удирдах

5.1. Ажлын байрны мэдээлэл цуглуулах арга хэрэгсэл

Мэдээлэл цуглуулах олон төрлийн аргууд байдаг бөгөөд энэ дундаас адил цалин хөлсний зорилгод нийцэх арга хэрэгслийг сонгох нь чухал.

Бүтэцлэгдсэн асуулгын тухай

Энэ нь асуултаас бүрдэх бөгөөд асуулт бүр сонголт хийх боломжтойгоор жагсаасан хариулттай байна.

Давуу тал: Судлаачдын тайлбарын зөрүүг хязгаарлаж өгдөг ба үнэлгээний явцад хүйсийн ялгavarлан гадуурхах нөлөөнөөс зайлсхийхэд тусалдаг. Мөн асуулгын бүтэцлэгдсэн хэсгийн үр дүнг компьютераар харах нь нилээд түгээмэл болж байгаа. Зарим аргад програм хангамжаар дүн шинжилгээний үр дүнг тайлбарласан байдаг. Мөн бүтэцлэгдсэн асуулгыг хялбар тохируулж болдог. Жишээ нь, эдийн засгийн тодорхой салбарт үнэлгээний арга гаргасан бол ерөнхий санал асуулга авч дэд салбарт олон асуулт тохируулан ашиглах боломжтой байхаар боловсруулж болно.

Сул тал: Ажлын байрны хэмжүүрийг орхигдуулсан тохиолдолд хариулж байгаа хүн түүнийг тайлбарлах боломж байхгүй. Учир нь боловсруулахад илүү төвөгтэй

Асуулга тайлбар, үүрэг даалгаврын тодорхойлолт, үнэлгээ гэсэн гурван хэсгээс бүрдэнэ.

Асуулгын тайлбар хэсэг

Асуулгын зорилго: Таны албан тушаалын талаар мэдээлэл авах

1. Асууж буй асуулт дараах дөрвөн хүчин зүйлтэй холбоотой байна:
 - 1.1. шаардлагатай мэргэжлийн ур чадвар;
 - 1.2. шаардлагатай үүрэг хариуцлага;
 - 1.3. шаардагдах ажлын ачаалал;
 - 1.4. ямар ажлын байрны нөхцөлд ажиллаж байгаа тухай.
2. Таны хариултууд бодитой, үнэн зөв байх ёстай.
3. Таны хариултууд таны албан тушаалд тавигдах шаардлагатай хамаатай, харин таны хувийн шинж чанартай холбогдолгүй байх ёстай.
4. Та ажлын байрны шаардлагыг хэтрүүлж, эсвэл дутуу үнэлж болохгүй.
5. Та өөрийн өдөр тутмын үйл ажиллагаан дээр үндэслэж хариултаа өгөх ёстай.
6. Та өөрийн албан тушаалд тавигдах шаардлагад сүүлийн үед орсон өөрчлөлтүүдийг мөн тусгаж хариулах ёстай.

Үүрэг даалгаврын тодорхойлолт хэсэг

Хоёрдахь хэсэгт судалгаанд оролцогчид тодорхойлсон ангилалын дагуу ажлын даалгавар болон өөрсдийн албан тушаалыг тодорхойлох, тайлбарлах талаар асууна. Энэ нь ажил, албан тушаалын шаардлагын талаарх хариултыг шинжээч болон үнэлгээний ажилтан илүү сайн ойлгоход тусална.

Жижиг аж ахуйн нэгж, байгууллагад зориулсан энгийн жишээ

Ажлын байрны нэр
Газар, хэлтэс
Овог, нэр.....**ОГНОО**.....

Ажлын байрны товч тайлбар (өөрийн хариуцаж буй ажил, түүний зорилго, та хамгийн чухал үүрэг хариуцлагаа тайлбарлана уу.)
.....
.....

Томоохон аж ахуй нэгж, байгууллагад зориулсан дэлгэрэнгүй жишээ

1. Албан тушаалын тодорхойлолт
Таны овог, нэр
Таны эрхэлж буй албан тушаалын нэр
Та ямар газар, хэлтэст ажилладаг вэ?
Та энэ албан тушаалдаа хэр удаан ажиллаж байна вэ?
Та одоогийн байдлаар бүтэн ажлын цагаар ажилладаг уу?
Хэрэв бүтэн ажлын цагаар ажилладаггүй бол ажлын цагаа бичнэ үү.
Ямар машин, багаж хэрэгсэл, эсвэл тоног төхөөрөмж ашигладаг вэ?
.....

2. Үүрэг даалгаврын тайлбар
Таны өөрийн чиг үүргийн талаар хоёр өгүүлбэрт багтаан тайлбар өгнө үү.
.....

Та өөрийн чиг үүргийн хүрээнд гүйцэтгэж буй ажлын даалгавруудаа жагсаан бичнэ үү.

Чиг үүргүүдээ жагсаасны дараа тэдгээрийн баруун талд чухал дарааллаар нь эрэмбэлж тоогоор (1, 2, 3 ...) дугаарлана.

Үнэлгээний хэсэг

Санал асуулгын хамгийн сүүлийн хамгийн чухал хэсэг бол ажлын байрны шаардлагуудтай холбоотой асуултууд юм. Зарим асуултууд хариулж байгаа хүнд жишээ, тайлбар нэмж болохооргүй хаалттай төгсгөлтэй байдаг. Зарим асуултын дараа тодорхой нөөц зай үлдээх ба хариулж байгаа хүнд тайлбар бичих боломжтой байдаг. Үүнийг хагас бүтэцлэгдсэн асуулга гэж нэрлэдэг.

Томоохон аж ахуйн нэгж, байгууллагад зориулсан хаалттай асуулгын жишээ

Удирдлагын үүрэг:

Энэ асуулга нь бусад ажилтнуудыг шууд удирдах удирдлагын үүрэг хариуцлагатай холбоотой юм. Хэдийгээр та удирдах албан тушаал эрхлээгүй байгаа ч шинэ ажилтнуудад зааварчлах, туслах үүрэг хүлээж магадгүй юм. Таны удирдлага өөрийн чиг үүргээс заримыг танд шилжүүлж болно. Эдгээр асуудлуудад та мэдээлэл өгнө үү.

Хариуцлагын төрлүүд (нэг буюу хэд хэдийг сонгож болно):

№	Чиг үүргүүд	Үгүй	Хагас	Бүрэн
A	Шинэ ажилтнуудад зааварлах, туслах	1	2	3
B	Ажлын даалгавар хуваарилах	1	2	3
C	Ажлын хуваарь хийх	1	2	3
D	Ажил шалгах	1	2	3
E	Ажилтнуудыг дэмжих ба урамшуулах	1	2	3
F	Ажилтнууд бурдуулэх	1	2	3
G	Албан тушаал дэвших	1	2	3
H	Гүйцэтгэлийг үнэлэх	1	2	3
I	Ажлаас чөлөөлөх	1	2	3
J	Ажлын байран дээр сургах	1	2	3
K	Боловсон хүчнийг төлөвлөх	1	2	3
L	Хүний нөөцийн эрх зүйн асуудлууд	1	2	3
M	Төсөл, хэлэлцээрийг удирдах, томилох	1	2	3
N	Сахилгын арга хэмжээ	1	2	3
O	Цалин хөлс тогтоох	1	2	3
P	Ажлын байрны аюулгүй байдал	1	2	3

Таны удирдлага дор ажиллаж буй ажилтны тоо (Зөвхөн нэгийг сонгож тэмдэглэнэ үү)

- A. Нэг ч байхгүй
- B. 1-4
- C. 5-10
- D. 11-30
- E. 30-аас дээш

Таны удирдлага дор ажлын байрны хэдэн ангилал, эсвэл зохион байгуулалтын хэдэн түвшин байдаг вэ? (Зөвхөн нэгийг сонгож тэмдэглэнэ уу)

- A. Нэг ч байхгүй
- B. Нэг
- C. Нэгээс илүү

Жижиг, дунд аж ахуйн нэгж, байгууллагад зориулж боловсруулсан хагас зохион байгуулалттай асуулгын жишээ

Хүний нөөц, бодлого, хэрэгжилтийн хүрээнд хүлээх хариуцлага:

Таны ажлын байрны хариуцлагын нэг хэсэг нь: (бүх боломжит хариултуудыг нягталж харна уу):

a. Хамт ажиллагсад болон сайн дурыханд зөвлөгөө өгөх, албан бус бэлтгэл, зааварчилгаа зохион байгуулах

b. Бусад ажилтнуудын ажлын хуваарийг гаргах.

Тайлбарлах

c. Ажлын хуваарилалтыг зохицуулах.

Тайлбарлах

d. Ажилтнууд авах, чөлөөлөх болон тэдгээрийн үйл ажиллагааны үзүүлэлтүүдийг үнэлэхэд оролцох.

e. Цалин хөлс төлөлтийг хянаж үзэх, цалин тогтоо ажлыг хэрэгжүүлэх

f. Ажлын нэгжийн шууд удирдлагыг хэрэгжүүлэх

g. Нэгээс илүү ажлын нэгжийн шууд удирдлагыг хэрэгжүүлэх.

Тайлбарлах

h. Танд ажлаа тайлагнадаг бусад удирдах ажилтны хариуцлагыг үнэлж тодорхойлох.

Хичнээн ажилтан?

i. Хүний нөөцийн менежментийн бодлогыг боловсруулах.

j. Тусгай хөтөлбөрүүд боловсруулах.

Тайлбарлах

Дээрх хоёр жишээ нь нийтлэг хэрэглэдэг асуулгуудаас эш татсан бөгөөд аж ахуйн нэгж, байгууллагын онцлогт тохируулан зарим асуултыг нэмж, хасан ашиглаж болно. Хэрэв судалгаанд оролцогчид олон бол эдгээр асуултын чанарын хэсгийг боловсруулахад цаг хугацаа их шаардагдана. Нөгөө талаас цөөн тооны ажилтантай жижиг дунд үйлдвэрт боловсруулахад хялбар байна.

Нээлттэй төгсгөлтэй асуулгын тухай

Нээлттэй төгсгөлтэй асуулгууд мөн гурван хэсгээс бүрдэнэ. Хариулах хүнд зориулсан санамж, үүрэг даалгаврын тайлбар, ажлын байрны шаардлагын асуултууд. Эхний хоёр хэсэг нь бүтээлгэдсэн асуулгатай адил байна. Гэвч гурав дахь хэсэг нь хариулж байгаа хүний бичих чадварыг харуулна.

Давуу тал: Судалгаанд оролцогчид ажлын байрыг бүх талаас нь нарийвчлан тайлбарлах боломжтой байдаг. Тиймээс илүү дэлгэрэнгүй мэдээлэл авах боломжтой. Мөн асуулгын мэдээлэл бүрэн бус тохиолдолд эрсдэл багатай ба боловсруулалт хялбар хийж болдог. Асуулга боловсруулагч хэмжигдэхүүнийг орхигдуулсан ч гэсэн судалгаанд оролцогч түүнийг тодорхойлж чадах боломжтой ба шаардлагатай мэдээллийг өгч чаддаг.

Сул тал: Нээлттэй төгсгөлтэй асуулгын гол сул тал нь хүйсийн ялгavarлан гадуурхах байдлыг бататгаж эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр хоёрыг тэгш бус харуулдаг. Гүйцэтгэж байгаа ажлын чиглэлээр судалгаанд оролцогчдын бичих чадварт илүү найдсан байдаг. Зарим аж ахуйн нэгжид бичих чадвараа ашиглах шаардлагагүй үүрэг даалгавар гүйцэтгэх ажлын байранд анхаарлаа хандуулах нь эмэгтэйчүүдэд сул тал болох магадлалтай.

Ажил төлөвлөх, хөгжил, үр дүн ба менежментийн хариуцлага

Таны ажлын байранд төлөвлөх, хөгжүүлэх ба үр дүнтэй холбоотойгоор ямар хариуцлага шаардагдах вэ? Менежерийн хариуцлага таны ажлын байранд шаардагдах уу? Ямар хэмжээнд үүргээ бие даан хэрэгжүүлдэг вэ? Эдгээр үүрэг хариуцлагыг хэрэгжүүлэхэд гарсан алдааны үр нөлөө нь юу байна вэ?

Ажлын байрны түгээмэл орхигддог элементүүд

Мэргэжлийн үр чадвар:

- Үр дүнтэй, зөв боловсон харьцаа холбоо шаарддаг хүүхдүүд болон насанд хүрэгчидтэй ажиллах харьцааны чадварууд;
- Төрөл бурийн тоног төхөөрөмжийг засах болон ашиглах чадвар (хувилагч машин, компьютер, боловсруулах, савлаж баглах тоног төхөөрөмж, оношлогоо болон хяналтын тоног төхөөрөмж гэх мэт);
- Тария хийх, баримт бичиг шивэх, угсралт, оёдлын машин ашиглах, эмчилгээний иллэг хийх зэрэг гар ажиллагаа зайлшгүй шаардлагатай үйл ажиллагаанууд;
- Бусдад албан захидал бичих, тэмдэглэл хөтлөх, бусдын бичсэн баримт бичгийг хянах;
- Архивын баримт бичиг боловсруулах;
- График болон илтгэлийн танилцуулга бэлтгэх.

Ажлын ачаалал:

- Компьютерийн дэлгэцийн өмнө удаан хугацаагаар анхаарлаа төвлөрүүлэн суухд
- Хэд хэдэн хүнд эсвэл газарт нэг зэрэг янз бурийн хугацаатай ажил гүйцэтгэх;
- Өвчтөнүүдэд эсвэл хүүхдүүдэд сэтгэл зүйн болон сэтгэл санааны дэмжлэг үзүүлэх;
- Түрэмгий, сандруу, ойлгомжгүй шаардлага тавьдаг хүмүүстэй харьцаж ажиллах;
- Дангаар шийдвэр гаргах эрх мэдэл байхгүй нөхцөлд бусадтай хамтран ажил үүрэг гүйцэтгэх;
- Хэд хэдэн үүрэг даалгаврыг зэрэг гүйцэтгэх;
- Хэцүү зантай хүүхдүүд, тусламж шаардлагатай насанд хүрэгчидтэй харьцах /өндөр настай болон өвчтэй хүмүүс;
- Тааламжгүй ажлын байрны орчинд ажиллах, хөдөлгөөн хязгаарлагдмал орчинд олон цагийн турш байнга давтагдах үйлдэл хийх.

Үүрэг хариуцлага:

- Ажлаас чөлөөлөх төлөвлөгөө, хувь хүний цалин, урамшуулал, өвчний чөлөө, ажилтны шилжилт хөдөлгөөн гэх мэт хувийн чанартай мэдээллийн нууцлалыг хамгаалах, хадгалах;

- Шинэ ажилтнуудыг сургах, зааварчилгаа өгөх;
- Ажлын зохицуулалт, хуваарь хийх, үйлдвэрлэлийн үйл явц болон тоног төхөөрөмжийн үйл ажиллагаа, материалын зарцуулалтыг зохицуулах.

Хөдөлмөрийн нөхцөл:

- Хэт олон хүн ажилладаг ажлын байранд дуу чимээнээс үүдсэн стресс;
- Өвчний халдварт авах эрсдэл;
- Харилцагчдын гомдол хүлээн авахтай холбогдсон стресс;
- Нэг хэвийн давтагдах шинж чанартай ажил үүрэг;
- Тогтмол биш эсвэл урьдчилан тооцоологоогүй ажлын цаг;
- Олон төрлийн чиг үүрэг гүйцэтгэх болон урьдчилан тооцоологоогүй ажлын шаардлагаас үүссэн стресс;
- Цэвэрлэх хэрэгсэл зэрэг эрүүл мэндэд эрсдэлтэй, цочроох нөлөөтэй бодис бүтээгдэхүүнтэй ажиллах.

5.2. Санал асуулгын нарийвчилсан загвар

Хариултыг үнэн зөв, бүрэн гүйцэд, хүчинтэй байлгах, асуулга боловсронгуй гэдгийг харуулах хэд хэдэн нөхцлийг хангаж байх ёстой.

1. Асуулга нь тухайн ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтны шинж чанараас илүүтэйгээр ажлын байрны шаардлагуудтай холбогдсон байх ёстой. Зарим хүмүүс маш өндөр боловсрол эзэмшсэн боловч зөвхөн бакалаврын түвшин шаарддаг ажлыг гүйцэтгэж байдаг. Үүний нэгэн адил асуулга нь ажилтны гүйцэтгэж байгаа ажлын гүйцэтгэлийг бус харин ажлын байрыг үнэлэхэд ашиглана гэдгийг санах нь зүйтэй. Тиймээс асуулга нь тодорхой, ойлгомжтой томъёологдсон байхаас гадна тодорхойгүй хэлбэрээс зайлсхийх хэрэгтэй.
2. Ижил ажил үүрэг нилээд өөр байж болох тул судалгаанд оролцогчдын төсөөлөлтэй холбоотой асуултуудаас аль болох зайлсхийх нь зүйтэй.
3. Ажилтны ажил үүргийн нэгэн хэвийн шинж чанарыг тодорхойлох хариулт нь хувь хүн бүрт өөр байдаг тул бодит баримт дээр тулгуурласан хариулт хэрэгтэй.
4. Асуулга нь олон бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг багтаах хэрэггүй.

5.3. Үгийн сонголт

Асуултын нэр томъёо нь аж ахуйн нэгжид тохиромжтой, хариулагч нарт ойлгомжтой, энгийн байх ёстой. Энгийн нэр томъёонд хамаарахгүй бол боломжийн хэрээр төвөгтэй, техникийн нэр томъёоноос зайлсхийх нь зүйтэй.

Дараах идэвхтэй үйл үг үүрэг даалгаврыг тайлбарлахад ашиглах ёстой. Жишээ нь:

- илгээх, засах, ялгах, засварлах, үүсгэх;
- хянах, асуух, хэрэгжүүлэх, идэвхижүүлэх, тогтвортжуулах, зохион байгуулах, оролцох;
- төлөвлөх, уялдуулах, санал болгох, нэгтгэх, зохицуулах, тэмдэглэх, тоолох;
- төлөөлөх, хянах, сонгох, санаа тавих, турших, дамжуулах, зөөх.

Нэгөө талаас ажлын байрны чухал шинжийг дутуу үнэлэхэд хүргэж болзошгүй идэвхгүй томъёоллыг хэрэглэхээс татгалзах хэрэгтэй. Жишээ нь:

- илгээхийг бататгах;
- тохируулах тухай бодох;
- ажлын явцыг харах;
- байгуулахыг сануулах гэх мэт.

5.4. Урьдчилсан шалгах

Асуулгыг тараахаас өмнө хэд хэдэн хүн оролцуулж туршина. Эдгээр ажлын байр нь аж ахуйн нэгжийг бүхэлд нь сайн төлөөлөх ба жишээ болгон харьцуулсан ажлын байрыг ямар нэг хэмжээгээр илэрхийлсэн байна. Энэ үе шатанд үнэлгээний ажилтан асуулгыг бөглөж, хүйсээс үл хамаарах байдлыг шалгана. Сонгосон асуултууд эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрнаас илүү эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд өндөр оноотой байх хандлага байгаа эсэхийг ажиглах юм. Дараа нь санал асуулгыг дахин хянана. Урьдчилж шалгах нь ажлын байрны зарим орхигдсон шаардлага байгааг харуулж болох юм.

Энэхүү явц нь санал асуулгыг нарийвчлан боловсруулах ялангуяа асуулт нь судалгаанд оролцогчдод ойлгомжтой, тодорхой байх нөхцлийг бүрдүүлдэг. Урьдчилсан шалгалтын үр дүнд шинжилгээ хийж асуулгыг эцэслэн боловсруулна.

5.5. Ярилцлага

Ярилцлагын аргыг дангаар нь хийхгүй ба энэ нь хэд хэдэн шалтгаантай. Ярилцлага нь хамрагдах хүний тоог тогтооход цаг хугацаа их шаарддаг. Үүнээс гадна зохион байгуулах ажилтан холбогдох сургалтад хамрагдаагүй, зохих бэлтгэл хангаагүй тохиолдолд ярилцлага хийх нь хариултын чанарт нөлөөлөх талтай. Ярилцагчдын хувийн онцлогоос хамааран ярилцлагаас гарах мэдээллийн хэмжээ өөр өөр байдаг.

Ярилцлага нь мэдээлэл цуглуулахад нэмэлт хэрэглэгдэхүүн болдог. Ялангуяа, асуулгын мэдээллийг тодруулах, дутуу мэдээллийг гүйцээхэд тохиромжтой. Ярилцлага авах хүн асуулгаар цуглуулсан мэдээллийг дахин хянаж, тодруулах шаардлагатай асуудлуудыг жагсаана. Түүнчлэн ярилцах асуултуудыг урьдчилан бэлтгэж, ярилцлагын явцыг сайтар төлөвлөнө.

5.6. Ажиглалт

Ажлын байрны ажиглалт хийх нь санал асуулгын явцад олж авсан мэдээллийг бүрэн ашиглах, хэрвээ ажлын байрны шаардлагыг амаар эсвэл бичгээр тайлбарлахад хүндрэлтэй бол Шинжээч ажиглалт хийх замаар хайж байгаа зүйлээ тодорхойлох ёстай.

5.7. Ажил үүргийн тайлбар

Ажлын байрыг үнэлгээс өмнө хэрэглэж байсан үүрэг даалгаврын тайлбарыг адил цалин хөлсний зорилгоор ажлын байрны агуулгын талаарх мэдээллийн эх сурвалжаар ашиглах нь тохиромжгүй ба энэ нь хэд хэдэн шалтгаантай.

- Ажилтнууд холбогдох хүчин зүйлүүд тухайлбал ажлын байрны нөхцөл, ажлын ачааллын талаар мэдээлэлгүй;
- Ажилтнуудын ажлын байранд ажиллаж эхэлсэн тухайн цаг хугацаа ихэвчлэн хуучирсан, өнгөрсөн үеийнх байдаг;
- Бүх ажлын байрны хувьд стандарт байж чадахгүй.

Мэдээлэл цуглуулан шинжилгээ хийгдсэнээр ажлын байрны бодит, шаардлага хангасан шинэ тодорхойлолт хийгдэж болно.

5.8. Санал асуулгыг зохион байгуулах

Санал асуулгыг зохион байгуулах үед асуулга боловсруулах явцтай ижил шаардлага тавигдана. Өөрөөр хэлбэл, цуглуулсан мэдээлэл нь тодорхой, үнэн зөв, бүрэн, бодит байх ёстай.

- Ажлын байрны үнэлгээ хийж буй ажилтнууд нь өдөр тутам олон төрлийн даалгавар гүйцэтгэж тодорхой, бүрэн, бодит мэдээлэл олж авдаг тул эдгээр ажилтнууд өөрсдөө мэдээллийн хамгийн найдвартай эх сурвалж болдог.
- Удирдах ажилтнуудыг мэдээллийн үндсэн эх сурвалжаар үзэж болохгүй. Гэвч чухал, нэмэлт эх сурвалж болох боловч хэрэв шаардлагатай бол тэдний ажилтнуудаар асуулгыг бөглүүлэн түүн дээр тайлбар авах байдлаар асуух ёстай. Хэрэв ажилтнуудын хариулт удирдах ажилтнуудын хариултаас зэрүүтэй байвал комиссын гишүүд аль хариултыг авахыг шийдэх ёстай.

Ажилтнуудад санал асуулгын зорилго, санал асуулгад хариулах үйл явцын дараалал, санал асуулгын сэдвийн талаар тодорхой мэдээллийг өгсөн байх шаардлагатай.

Энэ үйл ажиллагааг ямар ч хэлбэрээрзохион байгуулж болох ч ажилтнуудыг бүлгээр нь цуглуулан ажилтнууд асуулт асууж, санал хэлэх байдлаар зохион байгуулах нь илүү үр дүнтэй. Үүний нэгэн адил үйл ажиллагааг хялбарчлах, хариултын хувийн жинг өндөр байлгах үүднээс бүлгийн ажлын явцад асуулгыг бөглүүлж болно.

5.9. Үр дүн

Бүх ажилтнуудыг асуулгад оролцуулах нь үнэлгээний үйл явц, түүний үр дүнд итгэлийг нэмэгдүүлж дунд, урт хугацаанд давуу талыг бий болгодог. Иймэрхүү арга хэмжээ нь асуулгын үр дүнг хянах талаар гаргах санал, гомдлын тоог багасгах, ажлын байран дахь таатай уур амьсгал бий болгоход чухал нөлөөтэй.

Шалгах асуултууд:

- Мэдээлэл цуглуулах арга бүх ажлын байрны хувьд стандартчлагдсан эсэх?
- Урьдчилсан шалгалт зохион байгуулсан эсэх?
- Санал асуулгад ашигласан үг хэллэгийг бүх ажилчид ойлгох уу?
- Санал асуулга ажилтантай холбогдооос илүүтэйгээр ажлын байртай холбогдсон уу?
- Санал асуулга тодорхой бөгөөд ойлгомжтой юу?
- Нэг асуултанд хэд хэдэн элемент оруулахаас зайлсхийсэн үү?
- Ажилчид санал асуулгыг хэрхэн бөглөх талаар мэдээлэл авсан уу?
- Хариултын нууцыг хадгалах баталгаа байна уу?

Эдгээр асуултуудын аль нэгд нь үгүй гэж хариулсан бол дахин нягталж, шалтгааныг судлах шаардлагатай. Хэрвээ хангалттай тайлбар гаргаж чадахгүй бол гаргасан шийдвэрээ дахин нягтлан судалж өөрчлөх хэрэгтэй.

Зургаа. Асуулгын үр дүнг шинжлэх

Асуулгын үр дүнд шинжилгээ хийснээр ажлын байр тус бүрт дараах зүйлсийг бий болгоно. Үүнд:

- ✓ Ажлын байрыг тодорхойлсон тэмдэглэл;
- ✓ Ажил үүргийн тайлбар;
- ✓ Үнэлгээний дэд хүчин зүйл бүрээр ажлын байрны түвшний талаарх мэдээлэл.

“Үнэлгээний дэд хүчин зүйл бүрээр ажлын байрны түвшний талаарх мэдээлэл” хэсэг нь хамгийн чухал бөгөөд ажлын байрны лавлах бэлэн болсны дараа дэд хүчин зүйл тус бүрт түвшин харгалзуулж жигнэх сүлжээг ашиглан оноо өгнө. Онооны нийлбэр нь ажлын байр бүрийн үнэ цэнийг тодорхойлно. Энэ шийдвэрлэх үе шат нь субъектив эрсдэл өндөртэй байдаг учраас дараах үйл ажиллагааг хэрэгжүүлнэ.

Үйл ажиллагааны дараалал:

- ✓ Ажлын байр бүрт ажлын байрыг тодорхойлсон бичлэг үүсгэх;
- ✓ Үүрэг даалгаврын тайлбарыг боловсруулах;
- ✓ Ажлын байрны лавлах боловсруулах;
- ✓ Хүйсээс үл хамаарах байдлыг хангах;
- ✓ Уялдааг хангах.

6.1. Ажлын байр бүрт ажлын байрыг тодорхойлсон бичлэг үүсгэх

Мэдээллээ оруулж дүн шинжилгээ хийхдээ хаалттай төгсгөлтэй асуулгын хувьд компьютер ашиглах нь харьцангуй хурдан байдаг бол ойлгомжтой боловсруулагдсан, цөөн хэдэн нээлттэй төгсгөлтэй асуултуудыг хамруулсан хагас бүтэцлэгдсэн асуулга нь бага зэрэг илүү цаг хугацаа шаарддаг.

Нэг бүлэг болгосон ижил ажил үүрэг гүйцэтгэж байгаа ажилтнуудаас бүх хариултыг авсаны дараа комиссын гишүүд ажлын байр бүрт ажлын байрыг тодорхойлсон тэмдэглэл үүсгэх зорилгоор тэднийг харьцуулж нэгтгэн дүгнэх ёстой. Энэ тэмдэглэл нь үнэлэх ажлын байрны талаар илүү сайн баримттай мэдээлэл агуулдаг.

Ажлын байрыг тодорхойлсон тэмдэглэл

Ажлын байр, ажлын байрны нэр
Газар, хэлтэс
Овог, нэр.....Удирдлагын албан тушаал

Хүйсийн ялгavarлан гадуурхах байдлаас анgid байхын тулд ажлын байрны нэр ямар нэгэн хүйстэй холбогдох ёсгүй. Ихэнх мэргэжилтнүүд ажлын байрыг тодорхойлсон тэмдэглэл дээр цалин хөлс бичих хэрэггүй гэж зөвлөдөг. Үнэлгээний зарим ажилтнуудад нөлөөлөхгүй байхын тулд ажлын байрны нэрийг кодоор солихыг санал болгодог.

6.2. Ажил үүргийн тайлбар боловсруулах

Ажлын байр бүрийн ажил үүргийн тайлбар нь ажилтнуудаас авсан хариулт дээр үндэслэн боловсруулагдана. Тухайн ажлын байрыг шалгаж бүх хариултыг авсаны дараа хамгийн баттай гэсэн элементүүдийг стандарт тайлбар боловсруулах зорилгоор хадгалж байх ёстой. Эдгээр ажил үүргийн тайлбарыг арга зүйн дагуу боловсруулахаас гадна үндсэн үүрэг, хариуцлагыг багтаасан ажлын байрны нөхцөл, шаардлагатай мэргэжлийн ур чадварыг тусгасан байна.

Ажил үүргийн тайлбар

Ажлын байрны товч тодорхойлолт.....
.....
.....

Үүрэг даалгавар болон үндсэн хариуцлага (Өөрийн албан тушаалын гол үүрэг хариуцлагыг чухал шинж чанараар нь дарааллуулан жагсааж, тус бүрийн агуулга, хэрэгсэл, зорилтыг заана уу)

Удирдлага/менежментийн гүйцэтгэл (Ажлын байранд байх удирдлага эсвэл менежментийн төрөл хэлбэр)

Алдааны үр дагавар (Ажлын байр шалгалтад хамрагдах эсэх, шалгалтыг хэн хийхийг заана уу. Алдааны нөлөөллийг тодорхойлно уу.)

Харилцаа холбоо тогтоох (Холбоо тогтоох түвшин болон шалтгаан)

Шаардлагатай мэдлэг/туршлага (Боловсрол, мэдлэгийн шаардлага болон мэргэшсэн сургалт ба үр чадвартай холбоотой шаардлага, шаардагдах ажлын туршлагын төрөл)

Ашиглагдах тоног төхөөрөмж (Ашиглагдах гол багаж хэрэгсэл болон тоног төхөөрөмж болон тэдгээрийг ашиглах хугацааны дундаж хувь)

Ажлын байрны нөхцөл (Ажлын байрны нөхцөл, орчин, боломжит эрсдэлүүд)

6.3. Ажлын байрны лавлах

Ажлын байрны лавлахыг асуулгын гуравдахь хэсгийн хариултанд үндэслэн боловсруулах бөгөөд үнэлгээний аргаар сонгосон бүх дэд хүчин зүйлийг багтаадаг. комиссын гишүүд юуны түрүүнд ажлын байр бүрийн дэд хүчин зүйл бүрийн түвшинг тодорхойлж батална.

Ажлын байрны лавлах

Хүснэгт 4

Дэд хүчин зүйлс	Ажлын байран дахь шаардлага	Дэд хүчин зүйлийн түвшин	Үндэслэл
Мэдлэг			
Туршлага/дадлага			
Төвөгтэй байдал			
Биеийн хүчний ачаалал			
Оюуны ачаалал			
Харилцаа			
Алдааны үр дагавар			
Хүний болон материалын нөөц			
Физик орчин			
Эрсдэл			

6.4. Үнэлгээний үр дүнгийн шинжилгээ

Бүх ажлын байрны хувьд нэг дэд хүчин зүйлийг түвшингүүдэд харгалзуулах ёстой. Тиймээс үнэлгээ нь нэг ажлын байрнаас нөгөө ажлын байранд шилжиж үнэлгэдэхээс илүүтэйгээр нэг дэд хүчин зүйлээс нөгөө дэд хүчин зүйлд шилжих хэлбэрээр үнэлгэдэнэ. Тиймээс бүх ажлын байр анхаарал төвлөрлөл гэсэн дэд хүчин зүйлийн түвшинд харгалзана. Дараа нь бүх ажлын байр мэдээллийн нууц байдал гэсэн дэд хүчин зүйлийн түвшинд харгалзана. Дараа нь үүний нэгэн адил сэтгэл зүйн орчин гэсэн дэд хүчин зүйлийн хувьд үнэлгэдэнэ. Энэ үйл ажиллагаа нь хэд хэдэн давуу талтай байгааг дараах байдлаар тодорхойлов.

- Хэрвээ ажлын байр бүр тусдаа үнэлгэдсэн бол үнэлгээний ажлын суурь болох харьцуулах хандлагад дундын хувилбарыг гаргах боломжтой болно.

- Хүчин зүйл бүрээр үнэлэх үнэлгээг бүх ажлын байранд стандартын дагуу хэрэглэхийг баталгаажуулдаг.
- Хорооны гишүүд ажлын байранд бүхэлд нь субъектив байдлаар нөлөө үзүүлэхгүй байх бөгөөд энэ нь “нэр хүндийн нөлөөнөөс” зайлсхийх боломжтой юм.

Санамсаргуй, хувьсах дарааллаар үнэлэх нь: Мэдлэгийн дэд хүчин зүйлийн хувьд ажлын байр дараах байдлаар үнэлэгдэж болох юм.

А ажлын байр, С, Е, F, В, D ажлын байрууд

Оюуны ачаалал дэд хүчин зүйлийн хувьд дараалал нь: F, D, A, E, C, B

Нарийн төвөгтэй байдал дэд хүчин зүйлийн хувьд дараалал нь: E, B, F, D, C, A

Үнэлгээний явцад гарч болох бэрхшээлүүд:

Бэрхшээл 1: Ажлын байрны шаардлага тодорхой бус, хоёрдмол утгатай юм шиг санагдаж болох бөгөөд хорооны гишүүд үнэлэхэд хүндрэлтэй байж болох юм. Энэ тохиолдолд хорооны гишүүд тухайн ажлын байрны талаар ойлголт дутмаг байх нөхцөл гардаг.

Шийдэл: Энэ ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтан, удирдах ажилтнуудаас тайлбар авах. Энэ тохиолдолд ярилцлага хийх нь үр дүнтэй.

Бэрхшээл 2: Ажлын байрны талаар цуглуулсан мэдээлэл нь бүрэн биш байх.

Шийдэл: Дутуу мэдээллийг гүйцэхийн тулд ажилтнууд, тэдгээрийн удирдлагууд уулзах хэрэгтэй. Өмнөх жишээнд дурдсанаар шалгагдаагүй таамаглал болон хорооны гишүүдийн хувийн сэтгэгдэлд үндэслэсэн шийдвэрээс зайлсхийх хэрэгтэй.

Бэрхшээл 3: Гүнзгийрүүлсэн ярилцлагыг үл харгалzan хорооны гишүүд ажлын байрны түвшинг хүлээн зөвшөөрөхгүй байх.

Шийдэл: Энэ тохиолдолд ижил төрлийн ажлын байрыг үнэлтэл ажлын байртай холбоотой хүндрэлтэй асуудлыг түр хойш нь тавьж, дараа нь ахин авч үз.

Бэрхшээл 4: Хорооны зарим гишүүн ямар ажлын байр, хүчин зүйл авч үзэж байгааг үл харгалzan дундаж түвшинг харгалзуулдаг. Энэ хандлага нь тэд өөрсдийн дүгнэлтэд итгэлгүй, эсвэл энэхүү үнэлгээний зорилгыг ойлгоогүйтэй холбоотой.

Шийдэл: Энэ тохиолдолд дагаж мөрдөх журам болон үнэлгээний зорилгыг сануулах нь үр дүнтэй

Ажлын байруудыг үнэлсний дараа үр дүнгийн шинжилгээ хийнэ. Дэд хүчин зүйл бүрийн түвшний хуваарилалт, дэд хүчин зүйлс нь ямар нэг түвшин рүү түлхүү хэлбийх хандлагатай эсэхийг тодорхойлох нь зүйтэй. Доорхи графикаар дахин авч үзэх шаардлагатай тохиолдлуудыг харууллаа. Дэд хүчин зүйлийг 1-5 түвшинтэй гэж тооцьё.

Жишээ 1: Ромб хэлбэртэй түвшний хуваарилалт нь ихэнх ажлын байр босоогоор дэд хүчин зүйлээр түвшин 3 гэж тооцож, цөөн хэдэн ажлын байр өндөр эсвэл бага түвшинд байна.



||
||
|||||
|||
|

Жишээ 2: Гурвалжин хэлбэртэй тувшиний хуваарилалт нь ихэнх ажлын байр тухайн дэд хүчин зүйлээр түвшин 1, хэдхэн ажлын байрт арай өндөр түвшин ногдсон байна.



Жишээ 3: Доошоо харсан гурвалжин хэлбэр нь ихэнх ажлын байр тухайн дэд хүчин зүйлээр түвшин 5, хэдхэн ажлын байр арай бага түвшин ногдсон болохыг харуулж байна.



Хэрэв ажлын байрны ихэнх нь өгөгдсөн дэд хүчин зүйлээр адил нэг түвшинд байвал тэдний хооронд тухайн үзүүлэлтээр ялгаа байхгүй гэсэн үг. Энэ тохиолдолд Хороо энэ хувиарлалтын зарчмаа хүлээн зөвшөөрч батлах хэрэгтэй. Тиймээс шаардлагатай гэвэл тухайн ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтнууд, удирдах ажилтнууд, техникийн зөвлөхүүдтэй уулзаж тэмдэглэсэн үндэслэлүүдийг дахин нягтлах, тухайн дэд хүчин зүйлүүдийн тайлбарыг шалгах хэрэгтэй.

Энэ үйл ажиллагаа дууссаны дараа жигнэх хэмжээсийг үндэслэн ажлын байрны дэлгэрэнгүй тодорхойлолтонд оноо ногдуулах дараагийн үе шатанд шилжинэ.

6.5. Үр дүн

Ажлын байрны дүн шинжилгээг хийснээр ажил олгогчдын хүний нөөцийн бодлогыг боловсронгуй болгох төлөвлөгөөнд, ялангуяа ажилтнуудыг ажилд авах, сонгох, албан тушаал дэвшиүүлэхэд нилээд үр ашигтай. Үнэндээ ажил олгогчдод ажлын байрны бодит шаардлагуудын тухай мэдлэг олгох, байгууллагын доторх ажилтнуудаас болон бусад хүмүүсийн дунд сонгон шалгаруулалт зохион байгуулж, оролцогдоос ажлын байрны шаардлагад нийцүүлэн ажилд шалгаруулж авахад тустай. Энэ нь ажилтнуудын орох, гарах урсгалыг бууруулах, ажилтан авахдаа тохиромжгүй сонголт хийх зэрэг бусад зардлыг бууруулж өгдөгөөрөө давуу талтай.

Шалгах асуултууд:

- Комиссын гишүүд үнэлгээний талаар гаргасан шийдвэрийг үндэслэлээ бататган тэмдэглэсэн эсэх?
- Комиссын гишүүд үүссэн бэрхшээлийг шийдвэрлэх арга замыг тохиролцсон эсэх?
- Цаашид гарч болох асуудлуудын талаар бүх мэдээллийг цуглуулсан эсэх, эсвэл үнэлгээнд хамрагдах ажлын байрны ялгavarлан гадуурхах байдлыг арилгасан уу?
- Ажлын байрны үнэлгээ нь дэд хүчин зүйлээс дэд хүчин зүйлд шилжих маягаар үнэлэгддэг үү?
- Ихэнх дэд хүчин зүйлийг эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд дундаж эсвэл доод түвшинд харгалзуулахаас зайлсхийх чармайлт гаргасан уу? Эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд эсрэгээр байх уу?
- Дэд хүчин зүйлийн хүйсийн давуу байдал тодорхойлогдсон уу?
- Өгөгдсөн дэд хүчин зүйл ойролцоогоор нэг түвшинд харгалзсан уу? Хэрэв тийм бол үр дун үндэспэлтэй нотлогдсон уу?

Эдгээр асуултуудаас нэг ч гэсэн асуултад эсрэг хариулт өгсөн бол шалтгааныг нухацтай судалж, шинжлэх шаардлагатай. Хэрвээ хангалттай тайлбар гаргаж чадахгүй бол гаргасан шийдвэрээ эргэж авч үзнэ.

Долоо. Ажлын байрны үнэ цэнийг тодорхойлох

Энэ үе шатанд хувийн жингийн сүлжээ байгуулах болон ажлын байранд оноо харгалзуулах гэсэн хоёр үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх шаардлагатай. Энэ нь үнэлгээний эцсийн үе шат бөгөөд үүний дараа харьцуулж болох адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны цалин хөлсийг авч үзнэ.

Үйл ажиллагааны дараалал:

- ✓ Хувийн жингийн сүлжээ боловсруулах;
- ✓ Ялгаварлан гадуурхахгүй байх, уялдааг хангах;
- ✓ Дэд хүчин зүйлсийн түвшинд оноог ногдуулах;
- ✓ Тодорхой хүйс давамгайлсан ажлын байр бүрийн нийт оноог тооцоолох;
- ✓ Онооны интервал үүсгэх;
- ✓ Интервал ашиглан ажлын байрыг бүлэглэх.

7.1. Үнэлгээний хүчин зүйлийг жинлэх

Үнэлгээний хүчин зүйлийн хувийн жин нь тэдгээрийн харьцангуй ач холбогдлыг тодорхойлох ба тус бүрд нь тоон утга оноодог. Ажлын байрны лавлах бэлэн болсны дараа хувийн жингийн сүлжээ боловсруулах нь зүйтэй гэж зөвлөж байна. Хэрэв уг асуудал хариуцсан хүмүүс тухайн ур чадвар болон үүрэг хариуцлагад өндөр хувийн жин ноогдуулна гэж урьдчилан мэдсэн бол тэд дэмжихийг хүссэн ажлын байраа өндөр түвшинд харгалзуулахыг эрмэлзэнэ.

Хүчин зүйлийн хувийн жингийн сүлжээ боловсруулах: Хувийн жингийн сүлжээ нь хүчин зүйл болон дэд хүчин зүйл бүрийн ач холбогдлыг харуулдаг. Адил цалин хөлсний хөтөлберийг хэрэгжүүлэхдээ бүх ажлын байрны хувьд ижил хувийн жингийн сүлжээ ашиглах нь чухал юм. Ажлын байруудыг харьцуулахын тулд ижил хэмжээс ашиглах хэрэгтэй. Хувийн жингийн сүлжээ нь хэмжих хэрэгслийн хамгийн чухал элементийн нэг байдаг.

Хүчин зүйлийн хувийн жингийн сүлжээний жишээ

Хүснэгт 5

Хүчин зүйл	Хувийн жин	Оноо
Мэргэжлийн ур чадвар	32%	320
Ажлын байрны мэдлэг	12%	120
Харилцаа	10%	100
Биеийн хучний ур чадвар	10%	100
Ажлын ачаалал	19%	190
Сэтгэл зүйн ачаалал	5%	50
Оюуны ачаалал	8%	80
Биеийн хучний ачаалал	6%	60
Хариуцлага	39%	390
Хүний	12%	120
Бүтээгдэхүүний	12%	120
Санхүүгийн	15%	150
Ажлын байрны нөхцөл	10%	100
Ажлын орчин нөхцөл	5%	50

Сэтгэлзүйн орчин	5%	50
Нийлбэр дүн	100%	1000 оноо

Онооны тоо өөр байж болно. Гэхдээ ажлын байр маш олон төрөл байдаг тул 1000 оноог нийтэд нь ашиглахыг зөвлөж байна. Энэ нь зөвхөн дээр дурдсан хувийн жингийн сүлжээг харуулах зорилготой бөгөөд санал болгосон загвар биш юм. Ер нь ихэнх шинжээчид хүчин зүйлийг ач холбогдоор нь дараах байдлаар харуулдаг.

- | | |
|------------------------|-----------|
| ✓ Мэргэжлийн ур чадвар | 20% - 35% |
| ✓ Хариуцлага | 25% - 40% |
| ✓ Ажлын ачаалал | 15% - 25% |
| ✓ Ажлын байрны нөхцөл | 5% - 15% |

Хувийн жингийн сүлжээ гаргахын тулд эхлээд хүчин зүйлийг эрэмбэлэн дараах байдлаар хувийн жинг харгалзуулдаг.

Хүснэгт 6

	Дөрвөн үндсэн хүчин зүйлийг ач холбогдоор нь эрэмбэлэх¹ Хүчин зүйлийн эрэмбэ								
Алхам 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мэргэжлийн ур чадвар ✓ Хариуцлага ✓ Ажлын ачаалал ✓ Ажлын байрны нөхцөл 								
Алхам 2	Хүчин зүйл бүрийг жигнэх Хүчин зүйлийн хувийн жин <table> <tbody> <tr> <td>✓ Мэргэжлийн ур чадвар</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>✓ Хариуцлага</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>✓ Ажлын ачаалал</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>✓ Ажлын байрны нөхцөл</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	✓ Мэргэжлийн ур чадвар	32%	✓ Хариуцлага	39%	✓ Ажлын ачаалал	19%	✓ Ажлын байрны нөхцөл	10%
✓ Мэргэжлийн ур чадвар	32%								
✓ Хариуцлага	39%								
✓ Ажлын ачаалал	19%								
✓ Ажлын байрны нөхцөл	10%								
Алхам 3	Дэд хүчин зүйлийг ач холбогдоор нь эрэмбэлэх Мэргэжлийн ур чадварын дэд хүчин зүйлийг эрэмбэлэх <table> <tbody> <tr> <td>✓ Мэргэжлийн ур чадвар</td> <td></td> </tr> <tr> <td>✓ Ажлын мэдлэг</td> <td></td> </tr> <tr> <td>✓ Хүнтэй харьцах, харилцааны ур чадвар</td> <td></td> </tr> <tr> <td>✓ Биеийн хөдөлгөөний ур чадвар</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	✓ Мэргэжлийн ур чадвар		✓ Ажлын мэдлэг		✓ Хүнтэй харьцах, харилцааны ур чадвар		✓ Биеийн хөдөлгөөний ур чадвар	
✓ Мэргэжлийн ур чадвар									
✓ Ажлын мэдлэг									
✓ Хүнтэй харьцах, харилцааны ур чадвар									
✓ Биеийн хөдөлгөөний ур чадвар									
Алхам 4	Дэд хүчин зүйл бүрт хувийн жин ногдуулах Мэргэжлийн ур чадварын дэд хүчин зүйлийг жигнэх <table> <tbody> <tr> <td>✓ Мэргэжлийн ур чадвар</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>✓ Ажлын мэдлэг</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>✓ Хүнтэй харьцах, харилцааны ур чадвар</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>✓ Биеийн хөдөлгөөний ур чадвар</td> <td>10 %</td> </tr> </tbody> </table>	✓ Мэргэжлийн ур чадвар	32%	✓ Ажлын мэдлэг	12%	✓ Хүнтэй харьцах, харилцааны ур чадвар	10%	✓ Биеийн хөдөлгөөний ур чадвар	10 %
✓ Мэргэжлийн ур чадвар	32%								
✓ Ажлын мэдлэг	12%								
✓ Хүнтэй харьцах, харилцааны ур чадвар	10%								
✓ Биеийн хөдөлгөөний ур чадвар	10 %								

Хүчин зүйлийн хувийн жингийн сүлжээний уялдаа холбоо: Хувийн жин цалин хэлс олгоход шууд нөлөөлдөг ба ажлын шинж чанар болоод байгууллагын зорилготой нягт холбоотой байдаг. Жишээ нь програм хангамж боловсруулдаг компанийд дүн шинжилгээний ур чадвар өндөр хувийн жин эзэлдэг. Өдөр өнжүүлэх төвд хүмүүсийг хариуцах хариуцлага нэн чухал байдаг. Төрийн өмчийн үйлдвэрийн газарт тоног төхөөрөмж хариуцах хариуцлага үндсэн хүчин зүйлийн нэг болох жишээтэй.

¹ Энэхүү шатлалыг зөвхөн жишээгээр харууллаа

Тиймээс эдгээр шаардлагуудтай уялдуулан үнэн зөв, тодорхой баримтанд тулгуурлан байгууллагын ажлын төрөл хэлбэр, зорилго, үнэ цэнийг харгалзан тодорхойлох шаардлагатай. Хүн бүрт байгууллагын эрхэм зорилгын талаар өөрийн санаа бодол байдаг. Тиймээс удаан хугацаанд үл ойлголцох байдлаас зайлсхийж аль болохоор бодитой хандах нь зүйтэй. Шаардлагатай мэдээллийг баримт бичгээс, техникийн зөвлөхүүдтэй ярилцлага хийх замаар олж авах ёстай.

Үнэлж байгаа хүчин зүйл бүрт оноосон хувийн жинг судлах замаар аж ахуйн нэгжийн зорилго болон үнэт зүйлсийн тогтвортой байдал хангагдана. Аж ахуйн нэгжийн хувьд ихээхэн ач холбогдолтой элементэд бага хувийн жин өгч болохгүй. Жишээ нь үйлчилгээний салбарт үйл ажиллагаа явуулж байгаа аж ахуйн нэгж үйлчилгээний чанар туйлын нэн тэргүүний асуудал юм гэж тодорхойлоод харилцагчтай холбоотой дэд хүчин зүйл зөвхөн 4%-ийг эзэлж байгаа бол энэ хувийн жинг өөрчлөх хэрэгтэй болно.

Түвшинд оноо ногдуулах: Хувийн жингийн сүлжээ гаргасны дараа түвшингүүдэд хувиарласан дэд хүчин зүйлүүдэд нийт оноог өгнө. Тухайлбал, ажлын мэдлэг гэсэн дэд хүчин зүйлд хамгийн ихдээ 140 оноо, энэ дэд хүчин зүйлийн түвшин 1-5 хүртэл гэж тооцоход нэг түвшингээс нөгөө түвшинд шилжих бүрт хэдэн оноо нэмэгдэх вэ гэсэн асуулт гарна. Үүний дагуу хоёр шийдвэр гарна.

1. Ямар төрлийн прогресс сонгох вэ? Арифметик эсвэл Геометр?

Арифметик прогресс нь хүчин зүйлсийн түвшингүүдийн хооронд нэг ижил алхамтай байх ба адил цалин хөлсний зорилгод нийцнэ. Геометр прогрессийн үед доод болон дээд түвшний хоорондын зөрүү ахих зарчмаар нэмэгддэг. Иймд доод түвшний ажлын байр (ихэвчлэн эмэгтэй), өндөр түвшний ажлын байр (ерөнхийдөө эрэгтэй) хоорондын тэгш бус байдал эрчимждэг тул адил цалин хөлсний зорилгод хэрэглэхгүй.

2. Хэдэн оноо хамгийн доод түвшинд ноогдсон байх ёстой вэ?

Хэрэв ажлын байрны шаардлагад дэд хүчин зүйл ороогүй бол дэд хүчин зүйлд ямар нэг оноо ноогдуулахгүй. Дэд хүчин зүйлүүд ийм маягаар тодорхойлогдож тухайн аж ахуйн нэгжийн бүх ажлын байрыг төлөөлнө. Ерөнхийдөө эхний түвшинд тодорхой оноо өгнө. Жишээ нь ажлын байрны мэдлэг гэсэн дэд хүчин зүйлийн хувьд дараах байдлаар 5 түвшинд 120 оноог арифметик прогрессоор ноогдуулна.

Арифметик прогрессийн жишээ - ажлын байрны мэдлэг дэд хүчин зүйл

Хүснэгт 7					
Түвшин	L1	L2	L3	L4	L5
Оноо	24 оноо	48 оноо	72 оноо	96 оноо	120 оноо

Эхний түвшин байхгүй эсвэл дэд хүчин зүйл цөөн байх тохиолдолд оноо маш бага байж болох юм. Жишээ нь “сэтгэл зүйн ачаалал” дэд хүчин зүйл: Хэрэв зарим ажлын байранд ийм дэд хүчин зүйл байхгүй бол дараах байдлаар тодорхойлж болно.

Хүснэгт 8					
Түвшин	L1	L2	L3	L4	L5
Оноо	5 оноо	16.25 оноо	27.5 оноо	38.75 оноо	50 оноо

Энэ жишээгээр сэтгэл зүйн ачаалал бага, эсвэл огт байхгүй. Түвшин L1, энэ дэд хүчин зүйлд нийт онооны 10% -ийг өгсөн ба үлдсэнийг 4 хувааж 11.25 оноогоор

арифметик прогрессийг ахиулжээ. Зарим мэргэжилтнүүд түвшин бүрт адил оноо өгөхийг илүүд үздэг байхад зарим нь энэ жишээ шиг бага онооноос эхэлдэг. Зарим нь дэд хүчин зүйл байхгүй үед “0” гэсэн утгаас эхэлдэг. Гэвч өмнө дурьдсанаар эдгээр онооны сонголтууд ажлын байрны үнэ цэнэд нөлөө үзүүлдэг гэдгийг санах ёстай.

Энэ зарчмаар бүх дэд хүчин зүйл, бүх түвшинд оноо өгнө. Тод хараар бичигдсэн оноо нь дэд хүчин зүйл бүрт өгсөн хамгийн өндөр оноо ба дэд хүчин зүйл бүрийн хамгийн өндөр түвшинд харгалзана. Энэхүү тод хараар бичсэн оноо нь бүх дэд хүчин зүйлийн хувьд хамгийн их оноо байх ба 1000 оноо хүртэл нэмэгдэх ёстай.

Бүх дэд хүчин зүйл болон түвшингүүдийн онооны сүлжээ²

Хүснэгт 9

Түвшин	Мэргэжил			Хүчин чармайлт			Хариуцлага			Хөдөлмөрийн некцэл	
	Ажлын байр	Биеийн хүчний ур чадвар	Харилцаа	Сэтгэл сандааны	Оюуны	Биеийн хүчний	Хүний төлөх	Хөрөнгийн	Санхүүгийн	Орчны	Сэтгэл зүйн
L 1	24	20	20	12.5	16	15	24	24	16	12.5	12.5
L 2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
L 3	72	60	60	37.5	48	45	72	72	48	37.5	37.5
L 4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
L 5	120	100	100		80		120	120	150		

7.2. Ажлын байранд оноо ногдуулах, адил үнэ цэнэтэй ажлын байрыг тодорхойлох

Хувийн жинг тодорхойлон дэд хүчин зүйлд оноо ноогдуулан түвшинд хувиарласны дараа ажлын байр бүрийн үнэ цэнийг тодорхойлох боломжтой болно. Энэ үйл ажиллагаа нь дараах хоёр үе шаттай.

1. Ажлын байрны лавлахад үндэслэн дэд хүчин зүйл бүрт оноо ногдуулна.
2. Адил үнэ цэнэтэй гэж тооцогдож байгаа бүх ажлын байрыг бүлэглэн ангилна.

Ажлын байр бүрт ногдуулсан нийт оноог тооцоолох: Ажлын байранд ноогдуулсан нийт оноо нь ажлын байрны лавлахаас, илүү тодорхой хэлвэл дэд хүчин зүйл бүрийн түүнд харгалзуулсан түвшингээс хамаарна. Санал асуулгын үр дүнд дүн шинжилгээ хийж комисс “нарийн бичгийн дарга” ажлын байрны янз бүрийн хүчин зүйлүүдэд дараах түвшнийг оноосон гэж үзье.

Нарийн бичгийн даргын ажлын байрны лавлахын хураангуй

Хүснэгт 10

Хүчин зүйл болон дэд хүчин зүйл	Комиссоос ногдуулсан түвшин
Мэргэжил Ажлын байрны мэдлэг Биеийн хүчний ур чадвар Харилцааны чадвар	Түвшин 2 Түвшин 2 Түвшин 2
Ажлын ачаалал	

² Энэ хүснэгтээс үнэлгээ хийгдэж буй ажлын байрны шинж чанарыг харж болно. Цалин хөлсний Комисс нь зарим дэд хүчин зүйлд 4 түвшин, заримд нь 5 түвшин тогтоосон байна.

Сэтгэл зүйн ачаалал	Тувшин 1
Оюуны ачаалал	Тувшин 2
Биеийн хүчний ачаалал	Тувшин 2
Хариуцлага	
Хүнтэй харьцах	Тувшин 1
Хөрөнгийн	Тувшин 2
Санхүүгийн	Тувшин 1
Ажлын байрны нөхцөл	
Орчны	Тувшин 2
Сэтгэл зүйн	Тувшин 2

Дээр хүснэгтэд тайлбарласан онооны сүлжээг ашиглан түвшин бүрийг оноогоор илэрхийлж болно. Нарийн бичгийн даргын ажлын байрны нийт оноо 342 болж байна.

Нарийн бичгийн даргын ажлын байранд ногдуулсан нийт оноо

Хүснэгт 11

Тувшин	Мэргэжлийн ур чадвар			Ажлын ачаалал			Хариуцлага			Ажлын байрны нөхцөл	
	Ажлын байр	Биеийн хүчиний ур чадвар	Харилцаа	Сэтгэл санааны	Оюуны	Биеийн хүчиний	Хүний төлөөх	Хөрөнгийн	Санхүүгийн	Орчны	Сэтгэл зүйн
L 1	24	20	20	12.5	16	15	24	24	16	12.5	12.5
L 2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
L 3	72	60	60	37.5	48	45	72	72	48	37.5	37.5
L 4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
L 5	120	100	100		80		120	120	150		

Тайлбар: Доогуур нь зурагдсан тоонууд нь нарийн бичгийн даргын ажлын байранд ногдуулсан оноонуудыг зааж байна.

Энэхүү горимын тусламжтайгаар ажлын байр бүрийн харьцангуй үнэ цэнийг тодорхойлж болно. Энэ үе шат дууссаны дараа ажлын байруудад ногдуулсан онооны нийлбэрийг үндэслэн эрэмбэлнэ.

7.3. Онооны интервалаар ажлын байрыг бүлэглэх

Ажлын байрны адил үнэ цэнийг тодорхойлохын тулд тэдгээрийг онооны интервалаар бүлэглэнэ. Энэ нь дараах хоёр шалтгаантай.

1. Эмзгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр, эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр хоёрын хооронд цөөн хэдэн оноогоор ялгаатай байх тохиолдол олон байдаг. Ажлын байрны үнэлгээ нь нарийн тодорхой шинжлэх ухаан биш тул тодорхой хязгаарын хүрээнд цөөн хэдэн онооны ялгаа байдаг. Энэ нь ажлын байр адил тэнцүү биш гэсэн утгагүй юм.
2. Нийт оноо нь харьцангуй ижил ажлын байруудыг интервал тогтоож хамтад нь бүлэглэж болно. Энэ нь цалин хөлсний ангилал үүсгэх нөхцлийг бүрдүүлдэг төдийгүй цалин хөлсний системийг хялбарчилдаг.

Интервалын хүрээг тодорхойлох: Интервалын хүрээг тодорхойлох нь комиссын судлан шинжлэх ёстой асуудлын нэг юм. Давуу болон сул тал гэсэн хоёр өөр хувилбарыг харгалзан үздэг. Интервалыг нийт хэдэн оноо байгаа болон цалин хэлсний хэдэн ангилал байхаас хамааран интервал бүрийг 30, 50 эсвэл 70 онооны хэмжээтэй тогтоож болно.

- ✓ Интервалыг цөөн онооны хүрээнд тогтоовол ажлын байруудын хооронд цалин хэлсний ялгаа үүсэх талтай.
- ✓ Харин интервалын онооны хүрээ их байвал цалин хэлсний систем хялбар болж илүү уян хатан байдаг. Гэхдээ ажлын байрны адил үнэ цэнийн ойлголт алга болох магадлалтай.

Хэд хэдэн ажлын байранд Хороо интервалын анги тус бүрийн хүрээг, зарим тохиолдолд “бодит хил хязгаар”-ыг тодорхойлж болно. Тухайн арга хамгийн ихдээ 1,000 оноотой, 15 ангилалтай, интервалын онооны хэмжээ 65 байхаар шийдвэрлэсэн гэж үзье.

Интервалын прогрессийн жишээ

Хүснэгт 12

Бүлэг 1	Бүлэг 2	Бүлэг 3	Бүлэг 4	Бүлэг 5	Бүлэг 6	Бүлэг 7	Бүлэг 8
200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1000

Хэрэв ажлын байрууд 255, 200, 240 оноотой байсан гэвэл эдгээр нь хүснэгтээр адилтгах боломжтой байна. Харин цалингийн ялгаа ихтэй бол дахин авч үзнэ.

7.4. Үр дүн

Ажлын байрны үнэ цэнийг тодорхойлсноор дараах үр дүн гарна. Үүнд:

- Байгууллагын эрхэм зорилго, үнэ цэнийг судалснаар эдгээр хэмжээсийг шинэчлэх, нийт ажилтнуудтай илүү тодорхой ойлголцох ихээхэн ач холбогдолтой.
- Байгууллагын зорилгыг олон төрлийн ажлын байруудтай хооронд нь холбож өгдөг.
- Тууштай, үл ялгavarлах үндсэн дээр интервалыг тогтоох нь хүний нөөцийн удирдлагыг оновчтой болгоно.
- Тууштай байдал болон ялгavarлан гадуурхах байдлыг арилгах зарчимд үндэслэн иерархи тогтоосноор байгууллагад адил тэгш байх нийтлэг уур амьсгал бүхий харилцаа бүрэлдэнэ.
- Цаашид технологийн болон бүтцийн өөрчлөлтийн шинжилгээ хийж тэдгээрийг ижил үзүүлэлт дээр үндэслэн нэгтгэх. Энэ нь менежерүүдийн үүрэг даалгаварт дэмжлэг болно.

Шалгах асуултууд:

- Жигнэх зарчим тодорхойлогдсон уу?
- Энэ зарчим бодит болон шинэ мэдээлэлд тулгуурласан уу?
- Энэ зарчмыг тодорхой бичиж тэмдэглэсэн үү?
- Хувийн жингийн сүлжээ аж ахуйн нэгжийн үнэ цэнийг төлөөлсөн үү?
- Хувийн жингийн сүлжээ үнэлж байгаа ажлын байруудад тохирсон уу?
- Байгууллагад маш чухал гэж үзсэн дэд хүчин зүйлүүд илүү хувийн жин эзэлсэн үү?
- Оноогоор үнэлэх нь байгууллагад мөрдөж буй иерархийг шууд болон шууд бусаар хадгалан үлдэхгүй байхаар тодорхойлогдсон уу?
- Оноогоор үнэлэх нь байгууллагад одоогийн мөрдөж буй цалингийн бүтцийг шууд болон шууд бусаар хадгалан үлдэхгүй байхаар тодорхойлогдсон уу?
- Адил гэж үзсэн дэд хүчин зүйлүүдэд ижил хувийн жин нооглуулсан уу?

- Нэг хүйстэй холбоотой дэд хүчин зүйлүүдэд системтэйгээр бага хувийн жин ногдуулахаас зайлсхийх хүчин чармайлт гарсан уу?
- Дэд хүчин зүйлийн хувьд нэг түвшнээс нэгөөд шилжих онооны дэс дараалал нь доод түвшний ажлын байранд үр дүнгүй гэдгийг хангасан уу?
- Интервалууд нь оноо гэхээсээ илүү хувь хэмжээнд суурилсан дэс дараалалтай юу?
- Интервалууд давхцаагүй юу?

Эдгээр асуултуудаас нэг ч гэсэн асуултад эсрэг хариулт өгсөн бол шалтгааныг нухацтай судалж, шинжлэх шаардлагатай. Хэрвээ хангалттай тайлбар гаргаж чадахгүй бол гаргасан шийдвэрээ эргэж авч үзнэ.

Найм. Адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны цалин хөлсний ялгааг үнэлэх, цалин хөлсний тохируулга хийх

Энэ үе шат нь адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны цалин хөлсийг тэнцвэржүүлэх, өмнөх бүх үе шатуудын үр дүнг харуулах юм. Хэрэв зарим ажлын байрны цалин хөлсөнд ялгаварлалаас үүдэлтэй зөрүү илэрвэл бутэн болон бутэн бус цагаар ажилладаг ажилтан, байнгын болон түр ажилтан гэдгээс үл хамааран тэдгээрийн цалин хөлсөнд тохируулга хийх шаардлага үүснэ.

Үйл ажиллагааны дараалал:

- ✓ Харьцуулах ажлын байрны үндсэн цалин тодорхойлох;
- ✓ Уян хатан цалин хөлсний хэлбэрийг тодорхойлох;
- ✓ Адил үнэ цэнэтэй ажлын байр хоорондын уян хатан цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхах байдлыг арилгах;
- ✓ Мөнгөн урамшууллын хэмжээг тодорхойлох;
- ✓ Адил үнэ цэнэтэй ажлын байр хоорондын мөнгөн урамшууллын ялгаварлан гадуурхах байдлыг арилгах;
- ✓ Цалин хөлсний ялгааг үнэлэх;
- ✓ Адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны цалин хөлсний бүтцийг адилтгах;
- ✓ Цалин хөлсний тохируулга хийх.

Нийт цалин хөлс: Адил цалин хөлс нь гүйцэтгэсэн ажилд олгож байгаа бүхий л төрлийн цалин хөлс буюу үндсэн цалин, уян хатан хөлс, нэмэгдэл, хөнгөлөлт, тэтгэмжийг багтаадаг. Ажлын хөлсийг бүхэлд нь адил тооцох зорилготой бөгөөд ялгаварлалыг хөндөж болох гурван бүрэлдүүн хэсгийг судална.

8.1. Үндсэн цалин

Үндсэн цалин нь ямар нэгэн нэмэгдэл ороогүй, ажилтны авч байгаа цалин хөлсний үндсэн хэмжээ юм. Энэ нь тогтмол байж болохос гадна зарим ажлын байранд дан ганц цалингийн хувь хэмжээ байдаг. Мөн нэг түвшнээс нэгөө түвшинд шилжсэн, ажилласан хугацаа болон бусад шалгуураар тодорхойлсон цалингийн сүлжээнд үндэслэгдсэн байж болно.

Хэрэв цалингийн сүлжээ байгаа тохиолдолд адил үнэ цэнэтэй ажлын байрыг хооронд нь харьцуулсан тогтмол хамгийн их хувь хэмжээ ашиглах нь дээр байдаг. Энэ хувь хэмжээ байгууллагад оруулж байгаа ажлын байрны хувь нэмрийг илэрхийлдэг. Зарим тохиолдолд тогтмол хамгийн их хувь хэмжээнээс гадна ажилчдын сайн гүйцэтгэлийг түвшингүүдээр үнэлж шагналт цалин нэмж олгодог. Үүнд ялгаварлан гадуурхах байдал байх ёсгүй ба гурван хандлагыг шалган үзэх ёстой.

- Тогтмол хамгийн их хувь хэмжээ нь эрэгтэй болон эмэгтэй давамгайлсан ажлын байруудад ижил байдаг уу?
- Шагналыг олгоход ашиглаж байгаа шалгуур нь эрэгтэй болон эмэгтэй давамгайлсан ажлын байранд ижил байдаг уу?
- Эмэгтэй ажилчид бүрэн бус цагаар ажиллах үед нэмэлт хэмжүүрийг шалгах ёстой. Эдгээр шагнал нь бүрэн цагаар ажилладаг ажилтнуудад хамаатай тул бүрэн бус цагаар ажиллах үед адил хүртээмжтэй байдаг уу?

Цалин хөлсийг харьцуулахын тулд хэмжих нэгж нь стандарт байх ёстой. Тухайлбал, цагийн цалин, долоо хоног эсвэл сарын цалин гэх мэт.

8.2. Уян хатан цалин

Уян хатан цалин хөлс нь өргөн дэлгэрч байгаа төдийгүй хувь хүн болон багийн, мөн компанийн үр дүнг харгалзсан байдаг. Энэ нь дараах хэлбэртэй байж болно.

- Ур чадварт суурилсан цалин ажилчдын төрөлжсөн ур чадвар дээр үндэслэгдэнэ.
- Багт суурилсан цалин нь тодорхой бүлэг хүмүүс(хэлтэс, тасаг, салбар) өөрсдийн гүйцэтгэлийг үнэлүүлэн нэмэгдэл цалин аван түүнийг хуваан авах хэлбэр юм.
- Ашиг хуваах хэлбэр нь аж ахуйн нэгжийн ашгийн нэг хэсэг эсвэл нэг нэгжийн ажилтнууд хуваан авч байгаа ашгийн хэмжээ юм.

Харьцуулалт хийх зорилгоор заримдаа цалингийн хүснэгтэнд өөрчлөлт гаргахгүйн тулд уян хатан цалинг стандарт дээр суурилж тооцох ёстой. Дундаж цалинг эдийн засгийн хөгжлийн нөхцөл байдлаас шалтгаалж гурваас таван жилийн хугацаанд тооцдог. Адил үнэ цэнэтэй ажлын байр хооронд уян хатан цалингийн ялгаа байдаг бол ажил олгогч уян хатан цалин хөлсний тэнцвэртэй байдлыг хангах эсвэл эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтнуудад нэмэгдэл, нэг удаагийн олговор олгох байдлаар арилгах ёстой.

8.3. Олговор, тусламж

Энэ нь ажил олгогч бүрэн эсвэл хагас хэлбэрээр санхүүжүүлдэг ажлын байртай холбоотой хангамж, нэмэлт хөнгөлөлт эсвэл мөнгөн бус орлого юм.

Тухайлбал:

- Ажиллаагүй үеийн олговор: Ээлжийн амралт, нийтээр амрах амралт, эцэг эх дээрээ очих, гэр бүлийн шалтгаанаар явах, өвчтэй байх үе, хоолны, цайны завсарлага;
- Тэтгэврийн нэмэлт даатгалд даатгуулах, компанийн тэтгэмжийн төлөвлөгөө (эрүүл мэнд, хөгжлийн бэрхшээл);
- Хангамж, нэмэлт хөнгөлөлт: Албаны машин, авто зогсоол, мэргэжилтэй холбоотой зардлын төлбөр, сургалтын зардлын буцаан олголт, зээлийн хүүгийн хөнгөлөлт, гар утас, ажлын хувцас (ажил үүргийн онцлогоос хамаарснаас бусад).

Эдгээр бүрэлдэхүүн хэсгүүд дараах зүйлсийг хангаж байх хэрэгтэй.

- ✓ Адил үнэ цэнэтэй эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтнуудад адилхан хүртээмжтэй байна.
- ✓ Хүлээн авсан мөнгөн дүн нь адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны хувьд дүйцсэн байна. Тэтгэмжийн төрлөөс хамааран тооцоолол нь өөр байдаг.

- ✓ Компаний машин, мэргэжилтэй холбоотой төлбөр, гар утас, ажлын хувцас зэргийн зардлыг ажил олгогчоос гарсан шууд зардал дээр үндэслэн тооцоход хялбар байдаг.
- ✓ Ээлжийн амралт, нийтээр амрах амралт болон бусад цаг хугацаанд үндэслэсэн олговрыг өдрийн тоогоор тооцож гаргадаг.
- ✓ Тэтгэврийн нэмэлт даатгалд даатгуулах, компаний тэтгэмжийн төлөвлөгөө зэргийг урьдчилан мэдэхэд бэрхшээлтэй. Учир нь ажилтан хэзээ энэ тэтгэмжийг авах, компани хэзээ төлөх хугацааг мэдэхэд түвэгтэй байдаг. Гэхдээ үүнийг урьдчилан тооцоолон хэрэгжүүлэх нь үнэлгээний ажлыг хялбаршуулдаг.

Хэрэв нийгмийн хамгааллын эдгээр асуудлуудад ялгаа оршин байвал ажил олгогч хамгийн тохиромжтой хэлбэрээр запруулах ёстой. Энэ нь эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтнуудад адил хэмжээгээр төлөх эсвэл тэтгэмжийг тэнцүү хэмжээгээр хуваарилна.

8.4. Цалин хөлсний харьцуулалт ба тохируулга

Цалин хөлсний тохируулга хийх аргууд: Ажлын байрны цалин хөлсний нийт хэмжээг тодорхойлсны дараа адил үнэ цэнэтэй ажлын байр хоорондох цалин хөлсний ялгааг тооцож болно. Үүнийг дараах байдлаар хэрэгжүүлнэ:

- Адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны цалин хөлсийг харьцуулах: Энэ аргыг цөөн тооны ажлын байртай, том биш байгууллагад хэрэглэхэд тохиромжтой.
- Ажлын байруудад олгосон нийт цалин хөлсийг шугаман регрессээр үнэ цэнэтэй ажлын байруудын нийт цалин хөлстэй харьцуулах: Харьцуулалт хийснээр илүү цалин хөлстэй ажлын байруудын түвшинд бага цалин хөлстэй ажлын байруудын цалин хөлсийг нэмэгдүүлж, адил тэгш хэмжээнд хүргэх ба харин бага цалин хөлсний хэмжээнд хүртэл бууруулахгүй.

Цалин хөлсний бүтэц: Цалин хөлсний ялгааг тооцож гаргасны дараа цалин хөлсний бүтцийг авч үзнэ. Адил цалин хөлсийг хангахын тулд адил үнэ цэнэтэй ажлын байруудад цалин хөлсний жишиг бүтэц тогтоох шаардлагатай. Энэ арга зам нь адил цалин хөлсний үзэл баримтлалын салшгүй хэсэг юм.

8.5. Ялгаварлан гадуурхаагүй цалин хөлсний ялгаа

Цалин хөлсний ялгаа нь бүхлээрээ болон хэсэгчилсэн байдлаар ялгаварлан гадуурхлын шинжгүй боловч удирдлагын шинжтэй хүндрэлүүд, зах зээлийн нөхцөл байдлыг илэрхийлсэн хүчин зүйлүүдээр тайлбарлагдана.

Ур чадвартай ажилтны хомсдол: Зарим ажлын байранд ажиллах хүч дутагдалтай байдаг. Тиймээс аж ахуйн нэгж, байгууллагын ажилтнуудыг өөртөө татахын тулд эсвэл гадаадаас ажиллах хүч авахын тулд цалин хөлсөө бодитой өсгөдөг. Хэрэв энэ үйл ажиллагаа эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд хэрэгжиж байгаа бол ажиллах хүчний дутагдлаас үүдсэн “нэмэлт төлбөр” ялгаварлан гадуурхах байдлыг агуулж байх ёсгүй. Цалин хөлсний харьцуулалтанд ажиллах хүчний хомсдолтой үед боломжит шийдвэр ажлын байранд тусахгүй. Гэхдээ ажиллах хүчний хомсдол нь урт хугацаанд ховор тохиолддог гэдгийг тэмдэглэх нь зүйтэй. Хэрэв нэмэлт төлбөр таван жилийн өмнө зарцуулагдсан ба ажиллах хүчний хомсдол адил цалин хөлсний хөтөлбөр хийгдэж байсан тэр үед байхгүй болсон гэж үзвэл тухайн ажлын байрыг харьцуултаас хасах шалтгаан байхгүй гэсэн үг.

Цалин хөлсийг царцаах: Энэ нь заримдаа данс улайх үед тохиолдоно. Байгууллагын бүтцийн өөрчлөлт, эсвэл технологийн өөрчлөлтийн улмаас зарим ажлын байранд цалин хөлсний хамгийн их хувь хэмжээ багасдаг. Ажилтнуудын цалин хөлсний хувь хэмжээ хамгийн дээд хэмжээнд хүрсэн нь цалин хөлс буурах нөхцөл болохгүй. Гэвч тэдний цалин хөлс түр хугацаагаар царцдаг. Адил цалин хөлсний зорилгоор харьцуулалт шинэ хувь хэмжээгээр хийгдэнэ. Цалин хөлсийг царцаах нь цөөн хэдэн ажлын байранд хязгаарлагдмал хүрээнд явагдах ба адил цалин хөлсний үйл ажиллагаа эхлэхээс өмнө үүнийг сайтар шийдвэрлэсэн байх нь чухал. Хэрэв шийдэхгүй бол энэ үйл ажиллагааг цалин хөлсний зохицуулалтыг хязгаарлах хүсэлтэй, далдуур тулгасан гэж үзэж болох талтай ба ялгаварлан гадуурхалд тооцож болох юм.

Томилолтын зардал: Зарим тохиолдолд ажилтнууд гадаадад эсвэл алслагдсан бус нутаг руу явах тохиолдол гардаг. Энэ үед томилолтын зардал, эсвэл томилолтын зардал дээр тухайн нутаг дэвсгэрийн амьжиргааны өргтийг харгалзсан амьжиргааны тэтгэлэгийг хамт олгодог. Энэ тэтгэлэг, томилолтын зардлыг цалингийн харьцуулалтанд оруулахгүй.

8.6. Цалин хөлсний тохируулга

Адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны ялгаварлан гадуурхалтай холбогдох ялгааг бүрэн арилгахад цалин хөлсөөр төлөх нь их хэмжээтэй бол 3 – 4 жилийн туршид цалин хөлсийг аажмаар нэмэгдүүлж болно. Энэ нь ажил олгогчид цалингийн санг нэмэгдүүлэхэд гарах үр дагаврыг зөөлрүүлэх зорилготой байдаг.

8.7. Дотоодын шударга байдал

Адил цалин хөлсний үйл явц нь цалин хөлс олгох болон цалин хөлсний бүтцийг гүнзгий хянахад хүргэдэг төдийгүй эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлсөнд тохируулга хийдэг. Үйл ажиллагааны явцад үнэ цэнийн хувьд харьцуулахад эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлс илүү эсвэл эсрэгээрээ бага байх нь бий. Цалин хөлсний системийг бүхэлд нь адилтгах зорилгоор зарим ажил олгогчид эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлс болон эрэгтэй/эмэгтэй хүйс давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлсийг тохируулж өөрчилдөг. Эдгээр бүх ажлын байрны цалин хөлс үнэ цэнийн хувьд тохируулагдсаны дараа байгууллагыг дотооддоо эрх тэгш байдалд хүрсэн гэж үзнэ. Энэ үйл ажиллагаа нь цалин хөлсийг их тогтоосон эсвэл бага тогтоосон байсан ч жил бүрийн цалин хөлсний өсөлтийг тохируулан өөрчилснөөр тодорхой хугацааны дараа цалин хөлс жигдэрэх болно. Цалин хөлсний ангилалд байгаа бүх ажлын байр үнэ цэнэтэйгээ тохирох хүртэл жил бүрийн цалингийн өсөлтийн хувь нь хуучин дундаж түвшнээс доогуур, сүүлийнхээс өндөр байна.

8.8. Үр дүн

- Энэхүү үйл явцаас аж ахуйн нэгжийн олж авах үндсэн давуу тал нь уялдаатай, хэрэгцээндээ нийцсэн цалин хөлсний системийг бий болно.
- Ажил олгогчид нөлөөлөх өөр нэг зэрэг нөлөө бол аж ахуйн нэгж, байгууллагын өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлж, ажилтан шалгаруулж авахад харьцангуй давуу тал болно.
- Эцэст нь ажил олгогч хүйсийн ялгаварлан гадуурхах байдлаас зайлсхийж, маш өндөр өртөг шаардах цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхах байдлаар шүүхэд дуудагдана гэж санаа зовох шаардлагагүй болно.

Шалгах асуултууд:

- Цалингийн сүлжээний хамгийн их хэмжээ нь эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ижил үү?

- Эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд үр дүнгийн урамшуулал олгох шалгуур ижил үү?
- Урамшууллыг бүтэн болон бүтэн бус цагаар ажиллаж байгаа бүх ажилтнууд авах боломжтой юу?
- Адил үнэ цэнэ бүхий эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд уян хатан цалин олгох боломжтой юу?
- Адил үнэ цэнэ бүхий эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд уян хатан цалин адил хэмжээгээр олгогдох үү?
- Уян хатан цалингийн зорилго нь эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг бодвол эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны хувьд хялбар хүрнэ гэж тодорхойлогоо үү?
- Уян хатан цалингийн хэлбэрүүд бүрэн бус, бүрэн цагаар ажилладаг, байнгын, түр ажилтнууд бүгд авах боломжтой юу?
- Мөнгөн тэтгэмжийг адил үнэ цэнэ бүхий эмэгтэй болон эрэгтэй давамгайлсан ажлын байрны аль алинд олгох боломжтой юу?
- Олгогдсон тэтгэмжийн хэмжээ дүн нь адил үнэ цэнэ бүхий ажлын байранд ойролцоогоор адил байдаг үү?
- Адил тэгш цалин хөлсөнд хүрэх зорилгоор эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлсийг бууруулахгүй байх хүчин чармайлт гарсан үү?
- Адил үнэ цэнэ бүхий эмэгтэй болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалингийн бүтэц стандарт болсон үү?
- Адил үнэ цэнэ бүхий ажлын байрны хооронд цалин хөлсний ялгаатай байдал гарах нь бүрэн арилсан үү?

Эдгээр асуултуудаас нэг ч гэсэн асуултад эсрэг хариулт өгсөн бол шалтгааныг нухацтай судалж, шинжлэх шаардлагатай. Хэрвээ хангалттай тайлбар гаргаж чадахгүй бол гаргасан шийдвэрээ эргэж авч үзнэ.

Нэр томъёоны тайлбар

Хүйсээр ялгаварлан гадуурхах /gender bias/: Хүйсээр ялгаварлан гадуурхах гэдэг нь ажлын байранд хүйс харгалзан давуу болон сул тал олгох. Адил цалин хөлсний хөтөлбөрийн аль ч үе шатанд энэ нь илэрч болно.

Хүйс давамгайлсан ажлын байр /gender predominant/: Тооны эсвэл чанарын үзүүлэлтээр аль нэг хүйсийн (эсвэл бусад) ажилтнуудтай холбогдох ажлын байр.

Адил цалин хөлс /pay equity/: Хүйсийн ялгаварлалгүйгээр адил үнэ цэнэ бүхий хөдөлмөрт тэгш шан хөлс олгох зарчмыг хэрэгжүүлэх.

Хүчин зүйлс / factors/: Аж ахуйн нэгж, байгууллагын төрөл бүрийн ажлын байруудад зөвшөөрөгдөн тооцогдох шалгуурууд. Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийн хүрээнд шаардлагатай, ажлын байрны үнэлгээг зөв үнэлэхэд хангалттай дараах хүчин зүйлс: мэргэжлийн ур чадвар, ажлын ачаалал, хариуцлага болон ажлын байрны нөхцөл.

Хүчин зүйлийн хувийн жингийн сүлжээ /weighting grid/: Үнэлгээний хүчин зүйлүүдэд хувийн жин ногдуулах нь тэдгээрийн харьцангуй чухал байдлыг тодорхойлох, тус бүрийн тоон хэмжүүрийг тогтоох явдал юм. Хүчин зүйл болон дэд хүчин зүйл бүрт ноогдуулсан хувийн жинг тодорхойлсон сүлжээ нь үнэлгээний аргын нэг чухал хэмжих хэрэгсэл.

Ажлын байрны үнэлгээний арга /job evaluation method/: Байгууллагын ажлын байруудын харьцангуй үнэ цэнийг тодорхойлох зорилгоор дөрвөн хүчин зүйлд үндэслэн ажлын байрны шинж чанарыг тодорхойлоход ашиглаж буй үнэлгээний арга.

Түвшин /levels/: Шатлалын олон түвшний туслалцаатай хэмжэдэг дэд хүчин зүйлийн давтамж, хугацаа эсвэл бусад үзүүлэлтүүд.

Адил цалин хөлсний хөтөлбөр /pay equity programme/: Адил цалин хөлсний зарчмыг хэрэгжүүлэх төлөвлөгдсөн, зохион байгуулалттай үйл ажиллагаа.

Дэд хүчин зүйлс /sub-factors/: Ажлын байрны үнэлгээний аргад авч үзэж буй хүчин зүйл бүр нь байгууллагын ажлын байруудыг бүх үзүүлэлтээр үнэлж болох дэд хүчин зүйлүүдэд хуваагдана.

--- ooOoo ---