

ЭРХ ТЭГШ БАЙДЛЫГ ДЭМЖИХ



Олон Улсын
Хөдөлмөрийн
Байгууллага



АДИЛ ТЭГШ ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ
ХҮЙСЭЭС ҮЛ ХАМААРАХ
АЖЛЫН БАЙРНЫ ҮНЭЛГЭЭ
АЛХАМ АЛХМААР ГАРЫН АВЛАГА

Хөдөлмөрийн
хүрээний суурь
зарчим, эрхийн
тухай тунхаглалыг
дэмжих хөтөлбөр

ЭРХ ТЭГШ БАЙДЛЫГ ДЭМЖИХ

АДИЛ ТЭГШ ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ХҮЙСЭЭС
ҮЛ ХАМААРАХ АЖЛЫН БАЙРНЫ ҮНЭЛГЭЭ
АЛХАМ АЛХМААР ГАРЫН АВЛАГА

Олон улсын хөдөлмөрийн товчооны хэвлэл нийтлэл нь Зохиогчийн эрхийн тухай түгээмэл конвенцийн 2 дугаар Протоколд заасны дагуу зохиогчийн эрх эдэлнэ. Гэвч эх сурвалжийг нь дурдсан тохиолдолд зөвшөөрөл авалгүйгээр тэдгээрээс иш татан ашиглаж болно. Дахин хэвлэх буюу орчуулах эрхийг авахын тулд ОУХТ-ны Хэвлэл нийтлэлийн албанд (Эрх, зөвшөөрөл) ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland гэсэн хаягаар, эсвэл rights@ilo.org гэсэн цахим шуудангаар хандана уу.

Хуулбарлах эрхийн байгууллагуудад бүртгэлтэй номын сан, байгууллага болон бусад хэрэглэгчид тэдэнд олгогдсон зөвшөөрлийн дагуу номыг олшруулж болно. Танай улсад буй хуулбарлах эрхийн байгууллагын талаар www.ifrro.org хаягаар мэдээлэл авна уу.

Chicha, Marie-Thérèse

Тэгш байдлыг дэмжих: Адил тэгш цалин хөлсний хүйсээс үл хамаарах ажлын байрны үнэлгээ: алхам алхамаар гарын авлага / Marie-Thérèse Chicha; Олон улсын хөдөлмөрийн товчоо, Хөдөлмөрийн хүрээний үндсэн эрх, суурь зарчмын тунхаглалыг дэмжих хөтөлбөр. – Женев: ОУХБ, 2008
95 х.

ISBN: 978-92-2-830865-5 (хэвлэмэл); 978-92-2-830866-2 (вэб pdf)

ILO Programme on Promoting the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work

job evaluation / equal pay / work of comparable worth / gender equality / évaluation de poste / égalité de rémunération / travail de valeur comparable / égalité des genres / evaluación de tareas / igualdad de remuneración / trabajo de valor comparable / igualdad de géneros

12.05.2

Англи хэл дээрх хувилбарыг дараах хаягаар орж үзнэ үү: *Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay: A step-by-step guide* / International Labour Office, Programme on Promoting the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work ISBN 978-92-2-121538-7, 978-92-2-121539-4 (web pdf), Geneva: ILO, 2008

ОУХБ-ын хэвлэлийн каталоги

Нэгдсэн үндэстний байгууллагын практикт нийцүүлэн гаргадаг Олон улсын хөдөлмөрийн байгууллагын хэвлэл нийтлэлд Олон улсын хөдөлмөрийн товчооны зүгээс аливаа улс орон, бүс, газар нутгийн болон эрх барих байгууллагын эрх зүйн байдал, эсвэл тэдгээрийн хил хязгаарыг тогтоохтой холбоотой ямарваа нэг үзэл бодол илэрхийлдэггүй болно.

Зохиогчтой өгүүлэл, судалгаа болон бусад нийтлэлд илэрхийлэгдсэн үзэл бодлын талаарх хариуцлагыг гагцхүү тэдгээрийг зохиогч хүлээх бөгөөд Олон улсын хөдөлмөрийн товчоо хэвлэн нийтэлсэн нь тэдгээрт илэрхийлсэн үзэл бодлыг зөвшөөрсөн хэрэг биш юм.

Фирмийн нэр болон арилжааны зориулалттай бүтээгдэхүүн, технологийн үйл явцын талаар дурдсан нь Олон улсын хөдөлмөрийн товчооны зүгээс тэдгээрийг сайшааж байгааг илэрхийлэхгүй бөгөөд тодорхой фирм, арилжааны зориулалттай бүтээгдэхүүн, технологийн үйл явцыг дурдалгүй орхигдуулсан бол энэ нь тэдгээрийг үгүйсгэсэн явдал биш болно.

ОУХБ-ын хэвлэл нийтлэл болон цахим бүтээгдэхүүнүүдийг томоохон номын худалдаа, эсвэл цахим мэдээллийн сангаас авах буюу ilo@turpin-distribution.com гэсэн и-мэйлээр шууд захиалан авч болно. Илүү дэлгэрэнгүй мэдээлэл авахыг хүсвэл www.ilo.org/publns вэб сайт, ilopubs@ilo.org и-мэйл хаягаар холбогдоно уу.

Монгол Улсад хэвлэв.

АГУУЛГА

ӨМНӨХ ҮГ	v
БҮЛЭГ 1 Гарын авлагын зорилго ба агуулга	1
БҮЛЭГ 2 Адил тэгш цалин хөлсний хороо	7
БҮЛЭГ 3 Харьцуулах ажлын байрыг сонгох	17
БҮЛЭГ 4 Ажлын байрны үнэлгээний аргууд	25
БҮЛЭГ 5 Үнэлэх ажлын байрны мэдээллийг цуглуулах	43
БҮЛЭГ 6 Асуулгын үр дүнг шинжлэх	57
БҮЛЭГ 7 Ажлын байрны үнэ цэнийг тодорхойлох	69
БҮЛЭГ 8 Адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны цалин хөлсний зөрүүг үнэлж, тохиргоо хийх	38
НОМ ЗҮЙ	92
ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ	95
НЭР ТОМЬЁОНЫ ТАЙЛБАР	97

Талархал

Энэхүү төслийг санаачилан дэмжсэн Мануэла Томэйд гүн талархал илэрхийлэхийг хүсч байна. Түүний холбогдох судалгаа энэ гарын авлагыг мэдэгдэхүйц сайжруулсан. Маш үнэ цэнэтэй санал өгч дэмжлэг үзүүлсэн Зафар Шахийдад талархаж байна. Мөн Лиза Вонгын оруулсан хувь нэмэр чухал ач холбогдолтой байсан. Тэрээр төслийг хэрэгжүүлж дуусах болон амаргүй үе шатанд нь удирдан гарын авлага болгон хэвлэх хүртэл хугацаанд чиглүүлж ажилласан билээ.

Женев хот дахь ОУХБ-ын төрөл бүрийн уулзалт, хэлэлцүүлэгт оролцсон хүмүүст болон Турин хот дахь ОУХБ-ын сургалтын төвд миний сургалтыг зохион байгуулсан бүх хүмүүст талархлаа илэрхийлж байна. Тэдний асуулт, санал болон шүүмжлэлүүд нь бүтээлч байж, тунгаан бодоход хүргэж байлаа. ОУХБ-д 2006 онд дадлага хийж байсан Эрик Андре Чарест нь судалгаа шинжилгээний туслалцаа ихээхэн үзүүлсэн.

Марие-Тересе Чича

АГУУЛГА

Хөдөлмөрийн зах зээлийн хамгийн далд үзүүлэлтийн нэг болох жендерт суурилсан цалин хөлсний тэгш бус байдал нь дэлхий нийтэд оршин байсаар байна. Жендерт суурилсан цалин хөлсний ялгаатай байдал зарим газар багасч байгаа ч дунджаар эмэгтэйчүүд эрэгтэйчүүдээс бага цалинтай ажиллаж байна. Эмэгтэйчүүдийн боловсрол эзэмших байдал, ажлын туршлагад ахиц дэвшил гарч байгаа боловч энэ хандлага хэвээр үргэлжилсээр байна.

Жендерт суурилсан цалин хөлсний зөрүүтэй байдалд олон шалтгаан байдаг бөгөөд цалин хөлсийг хүйсээр ялгаварлах нь түүний нэг хэлбэр юм. Тэгш шан хөлс олгох тухай 1951 оны 100 дугаар конвенц нь олон улсын хөдөлмөрийн суурь найман стандартын нэг бөгөөд цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхах байдлыг зөвхөн ижил эсвэл ижил төстэй ажил эрхэлж байгаа эрэгтэй, эмэгтэй ажилтны тухайд бус адил үнэ цэнэтэй ажил эрхэлж байгаа асуудлын хүрээнд мөн шийдвэрлэхэд чиглэгддэг. Энэ зарчим нь жендерийн эрх тэгш байдлыг хангахад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг төдийгүй эмэгтэйчүүдийн ихэнх хувь нь эрэгтэйчүүдтэй харьцуулахад өөр төрлийн ажил хийдэг. Ажилд авах ба сонгох үйл ажиллагааг сайжруулж хоорондоо ялгаатай ажлын байрны энгийн болон бодит шалгуур дээр үндэслэн шаардлагуудыг харгалзуулан үнэ цэнийг үнэлснээр цалин хөлсний илүү ил тод, үр дүнтэй систем бий болоход хувь нэмэр болох юм.

Хэрэв агуулгаараа ялгаатай хоёр ажлын байрны үнэ цэнэ тэнцүү бол харьцуулахын тулд зарим нэг арга шаардлагатай. Ажлын байрны үнэлгээний арга нь ажлын байрны харьцангуй үнэ цэнийг бий болгоход тусалдаг арга хэрэгсэл юм. Энэ чухал сэдвийн тухай ОУХБ-ын хамгийн сүүлийн томоохон товхимол бол ажлын байрны үнэлгээ (1986) байсан. Энэ нь хүний нөөцийн зарим нарийн төвөгтэй асуудлын эдэрээг тайлах бөгөөд ажлын байрны үнэлгээ хариуцдаг мэргэжилтэн, зөвлөхүүдээс гадна илүү өргөн хүрээнд хэрэглэгчдэд хүртээмжтэй байх зорилготой байв. Тухайн үед энэхүү ажлын байрны үнэлгээний үр нөлөө жендерт суурилсан адил тэгш цалин хөлсийг залруулж байсан. Одоо энэ нарийн төвөгтэй асуудлыг ихээхэн сайжруулах цаг нь болсон байна. Ажлын байр үнэлгээний хувьд бодитой, шударга байх, ажлын байрны үнэлгээний арга жендерийн ялгаварлан гадуурхах байдлаас ангид байх ёстой. Ихэвчлэн эмэгтэйчүүдийн гүйцэтгэдэг ажлын байрны эрсдлийг тооцож үзэхгүй эсвэл эрэгтэйчүүдийн гүйцэтгэдэг ажлаас доогуур үнэлж байна. Энэ нь эмэгтэйчүүдийн ажлын байрны үнэлгээг бага хэвээр нь хадгалж жендерт суурилсан цалингийн ялгааг бий болгоход хүргэж байна.

Ажлын байрны үнэлгээний аргыг боловсруулж, хэрэглэж байгаа үйл ажиллагаа эдгээр аргын техникийн агуулга нь чухал болохыг харуулж байгаа бөгөөд урьдчилан тооцоолоогүй жендерийн нөлөөлөл боловсруулалтын болон хэрэглээний аль ч үе шатанд гарч болох юм. Энэ гарын авлагын зорилго нь жендерийн ялгаварлан гадуурхах байдлыг илүү системтэйгээр шийдвэрлэх, урьдчилан сэргийлэх, жендерийн ялгаварлан гадуурхах байдлаас ангид байж алхам алхамаар ажлын байрны үнэлгээний аргыг боловсруулж хэрэгжүүлэх явдал юм.

Энэхүү гарын авлага нь ОУХБ-ын ялгаварлан гадуурхах хэлбэрийг устгах үйл ажиллагааны төлөвлөгөө (2004-2007)-ний нэг хэсэг, Ажлын байрны эрх тэгш байдлыг хангах сэдэвт анхны дэлхийн тайлангийн бататгал болж байна. Энэ нь жендерийн болон хөдөлмөрийн хүрээний асуудлуудыг хариуцдаг нийгмийн зөвшлийн гурван талт байгууллагуудын техникийн туслалцаа авах тухай хүсэлтийн хариулт болж байна. Гарын авлага нь ажил олгогчдын болон үйлдвэрчний эвлэлийн байгууллага, жендерийн асуудал хариуцсан байгууллага болон хүний нөөцийн менежерүүд, жендерийн болон адил тэгш цалин хөлсний асуудал хариуцсан мэргэжилтнүүдэд зориулсан болно.

Гарын авлагыг Канад улсын Монреаль их сургуулийн хөдөлмөрийн харилцааны сургуулийн профессор Марие Тересе Чича боловсруулсан. Марие Тересе Чича нь гадаад оронд болон Канад улсад нэр алдартай адил тэгш цалин хөлсний мэргэжилтэн юм. Тэрээр хөдөлмөр эрхлэлт, адил тэгш цалин хөлс болон угсаатны соёлын менежментийн талаар зөвлөгөө өгч энэ талаар идэвхитэй бичдэг. Гарын авлага нь ажлын байрны үнэлгээний аргыг харьцуулан дүн шинжилгээ хийх, улс орнуудад ашиглагдаж байсан бусад материал, практик жишээ, жендерийн судалгаа болон хүний нөөцийн менежментийн судалгаа зэрэгт үндэслэсэн юм. Гарын авлагыг Турин дахь ОУХБ-ын сургалтын төвд нийгмийн зөвшлийн гурван талт байгууллагуудад зохион байгуулсан сургалтаар шалган баталгаажуулсан.

Энэ гарын авлага нь ОУХБ-ын хэд хэдэн хамтран ажиллагчдын санаагаар баяжигдсан бөгөөд энэхүү төслийг эхлүүлсэн Мануэла Томэйд онцгой талархал илэрхийлье. Мөн энэхүү гарын авлагыг үр дүнд хүргэсэн Лиза Вонгд талархал илэрхийлье.

Зафар Шахийд
Хөдөлмөрийн хүрээний суурь зарчим, эрхийн тухай
тунхаглалыг дэмжих хөтөлбөрийн захирал



АГУУЛГА – БҮЛЭГ 1

Зорилго	1
Цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхалтын шалтгаан	1
Адил тэгш цалин хөлсний зарчмын хүрээ	2
Адил тэгш цалин хөлсний үр ашиг	4
Гарын авлагын агуулга	5

Гарын авлагын зорилго ба агуулга

ЗОРИЛГО

Энэхүү гарын авлага нь ОУХБ-ын Тэгш шан хөлс олгох 1951 оны 100 дугаар конвенцид тусгагдсаны дагуу жендерийн ялгаварлан гадуурхах байдлаас ангид байж адил үнэ цэнэ бүхий ажлын байранд адил тэнцүү цалин хөлс олгох зарчмаар хэрэглэгдэх төдийгүй ОУХБ-ын хөдөлмөрийн хүрээний суурь зарчим ба үндсэн эрхийн тунхаглал, ялангуяа ажлын байрны эрх тэгш байдлыг хангах 2003, 2007 оны дэлхийн тайланд нийцэж байгаа юм. Төрөл бүрийн ажлын байрны орчинд энэ зарчмыг дэмжих зорилгоор уг арга хэрэгслийг хэрэглэнэ гэсэн үг юм.

Одоогийн байдлаар ОУХБ-ын 1951 онд батлагдсан 100 дугаар конвенцид 167 улс орон нэгдэн орсон байна. Гэвч энэ тусгагдсан зарчмын талаар өргөн зөвшилцөл байдаг ч эрэгтэй ба эмэгтэй хүмүүсийн хооронд цалин хөлсний зөрүүтэй байдал хөдөлмөрийн зах зээлд нийтлэг байна. Энэ ялгаа нь эдийн засгийн олон янзын бүтэцтэй улс орнуудад байдаг бөгөөд улс орнуудын ихэнхэд нь буурч байгаа боловч үйл явц нь маш удаан үргэлжилж байгааг сүүлийн үеийн статистик судалгаа тогтоосон. Эмэгтэйчүүдийн хувьд боловсрол, ажлын туршлага зэрэг томоохон ололт байгаа ч ялгаа нь хэвээр байсаар байна.

ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ЯЛГАВАРЛАН ГАДУУРХАЛТЫН ШАЛТГААН

Цалин хөлсний ялгааны шалтгааныг судалсан олон судалгаа байдаг ба хоёр багц хүчин зүйлийг авч үзсэн байна. Эхний багц хүчин зүйлийг хувь хүний болон тэдний ажиллаж байгаа байгууллагын шинж чанартай холбон үзсэн. Тэдгээр хүчин зүйлүүдээс хамгийн чухал нь дараах хүчин зүйлүүд болно.

- Боловсролын түвшин болон суралцсан чиглэл;
- Хөдөлмөрийн зах зээл дээрх ажлын туршлага буюу тухайн ажлын байранд эсвэл тухайн байгууллагад ажилласан жил;
- Ажлын цаг;
- Байгууллагын хэмжээ ба салбарын үйл ажиллагаа.

Тиймээс цалин хөлсний ялгааны нэг хэсгийг эдгээр хэмжигдхүүнд шууд чиглэсэн бодлогоор дамжуулан арилгаж болно. Тухайлбал, ажлын цагийг уян хатан болгон эцэг, эхчүүд хөдөлмөр эрхлэх болон гэр бүлийн үүрэг хариуцлагаа зохицуулах боломжтой болно. Ингэснээр эмэгтэйчүүд ажил, мэргэжлээрээ тасралтгүй ажиллаж, ажлын туршлага илүү хуримтлуулан ажилласан жилээ нэмэгдүүлэх боломжтой болно.

Эдгээр багц хүчин зүйлүүдийг харгалзан үзсэн ч эконометрик судалгаагаар эрэгтэй ба эмэгтэй хүмүүсийн дундаж цалингийн хооронд тайлбарлах боломжгүй ялгаа байсаар байна. Гандерсоны (2006) хийсэн судалгааны дагуу энэ ялгаа нь ерөнхийдөө 5-15 хувь байсан байна. Өөрөөр хэлбэл, 100 дугаар Конвенцид заасан цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхах байдал судалгаагаар гарсан цалин хөлсний ялгааг бүрэн илэрхийлж чадахгүй байна.

Судалгааны үр дүнгээр гарсан жендерт суурилсан цалин хөлсний ялгааг энэхүү гарын авлагын бүлгүүдэд дэлгэрэнгүй тайлбарлах ба хоёр дахь багц хүчин зүйлүүдээс энэхүү ялгаа шалтгаалж байгааг харуулсан байна. Тэдгээрийг дурдвал:

- Эмэгтэйчүүдийн хөдөлмөртэй холбоотой өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголт.
- Эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны шаардлагад үндэслэн боловсруулсан уламжлалт ажлын байрны үнэлгээний арга.
- Тохиромжгүй ажлын байранд ихэвчлэн ажилладаг, үйлдвэрчний эвлэлд эвлэлдэн нэгдээд байдаггүй эмэгтэй ажилтнуудын хамтын хэлэлцээ хийх чадавхи сул байх явдал.

Үүний зэрэгцээгээр энэхүү ялгаа нь адил хөдөлмөр эрхэлж байгаа эрэгтэй ба эмэгтэй хүмүүсийг шууд ялгаварлан гадуурхалтыг бий болгож байна. Тухайлбал, эмэгтэй болон эрэгтэй компьютерийн мэргэжилтэн, эсвэл эрэгтэй болон эмэгтэй сувилагч. Ялгаварлан гадуурхалтын энэ хэлбэр байдал 100 дугаар конвенцид багтсан байдаг ба үүнийг тодорхойлоход хялбар тул энэ гарын авлагад ороогүй. Ямар нэг тодорхойгүй байдлаас зайлсхийх, практик үйл ажиллагаанд нийцүүлэхийн тулд энэхүү гарын авлагад адил үнэ цэнэтэй ажлын байранд тэгш цалин хөлс олгох зарчмыг авч үзэхдээ гарын авлагын сэдэв болох адил тэгш цалин хөлс гэсэн хэллэгийг ашиглах болно.

АДИЛ ТЭГШ ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ЗАРЧМЫН ХҮРЭЭ

Адил тэгш цалин хөлсний үндсэн эрхийг хүлээн зөвшөөрөх талаар тодорхой үр дүнд хүрэхгүй байгаа шалтгааныг Конвенц, зөвлөмжийн хэрэгжилтийн шинжээчдийн хороо (2007) -ноос онцлон тэмдэглэж байна:

...”адил үнэ цэнэтэй ажлын байр” гэсэн ойлголтын хамрах хүрээ, үр нөлөөний талаар ойлголт дутмаг байгаа нь хууль болон практикт конвенцийг хэрэгжүүлэхэд бэрхшээлтэй байна гэж Хороо тэмдэглэсэн байна. Энэ ойлголт конвенцийн тулгуур багана нь бөгөөд адил үнэ цэнэтэй ажлын байранд ажиллаж байгаа эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүст тэгш цалин хөлс олгох үндсэн эрх, эрх тэгш байдлыг дэмжихэд чухал үүрэгтэй.

Адил тэгш цалин хөлсний зарчим нь маш хэрэгцээтэй, нарийн төвөгтэй болохыг хүлээн зөвшөөрөх ёстой. Ажлын байрны шинж чанарын талаар шинэ ойлголтыг бий болгох, эмэгтэйчүүдийн ажлын байрыг эрэгтэйчүүдийн ажлын байртай харьцуулах хандлагыг өөрчлөх, цалин хөлсний системийг дахин авч үзэн эцсийн дүнд эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлсийг нэмэгдүүлэхийг шаарддаг. Ихэнх тохиолдолд алхам, үе шат бүр удаан хугацаанд үргэлжилсэн, өртөг өндөртэй, түвэгтэй байдаг. Үүнийг анх санаачилсан

хүмүүсийн туршлага, адил тэгш цалин хөлсний төлөө тэмцлийн түүх зэрэг нь энэхүү ойлголтонд ихээхэн нөлөөлсөн. Энэхүү үзэл санааг уг зарчмыг дэмжсэн шинэ хандлагын агуулгад өнөөгийн бодит байдлыг тусгах шаардлагагүй юм.

Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөр АНУ-ын зарим муж, орон нутгийн засаг захиргаа, олон нийтийн үйлчилгээний газарт 1960, 1970-аад оны сүүлээр хэрэгжсэн байна. Хөдөлмөрийн хамтарсан удирдлага ихэвчлэн шүүхийн хэрэг хянан шийдвэрлэх ажиллагааны дор явагдаж байсан. Тэд маш олон төрлийн ажлын байр, олон тооны ажилчдыг хамарч байв. Хэрэгжүүлэх үйл явц нь удаан, өртөг өндөртэй, нэг хэсэг нь зөрчилдөөн ноёлсон уур амьсгалтай харин нэг хэсэг нь шинэ, үл мэдэгдэх шинж чанартай байлаа. Тэр үед анхны хүйсээс үл хамаарсан ажлын байрны үнэлгээний арга боловсруулагдан туршигдаж байв. Дараа нь адил тэгш цалин хөлс нь бусад улс оронд ихэнхдээ маргаантай, шүүхээр шийдвэрлэх агуулгатай хэргүүд болон хэлэлцэгдэж байв. Энэ өнгөрсөн түүхээс шалтгаалан тухайн үед давамгайлж байсан сэтгэгдэл одоо ч гэсэн оршин тогтнож, адил тэгш цалин хөлстэй байх нь хэт олон нөөц боломжийг шаарддаг ба энэ асуудал хурцдаад хөдөлмөрийн харилцааны хүрээнд өрнөдөг байв.

1990-ээд оноос хойш адил тэгш цалин хөлсийг дэмжих зорилгоор эвлэлдэн нэгдэх санаачилгын тоо өсөн нэмэгдэж байна. Үндэсний хэмжээнд болон олон улсын Үйлдвэрчний эвлэлийн холбоод нь ажлын байранд адил тэгш цалин хөлсний хэрэгжилтийг өргөжүүлэх төрөл бүрийн арга хэмжээг баталсан байна. Төрийн үйлчилгээний олон улсын байгууллага (ТҮОУБ) мэдлэг олгох хөтөлбөр, сургалт зэрэг хэд хэдэн стратегийн арга хэмжээ боловсруулсан. Түүнчлэн янз бүрийн улс орнуудын төрийн албаны салбарт ажлын байрны үнэлгээний аргыг хэрэгжүүлсэн байна.

Адил тэгш цалин хөлсний санаачлага нь хэд хэдэн оролцогч талуудын хооронд түншлэлийн хэлбэрээр боловсруулагджээ. Энэ мянганы эхний жилүүдэд түншлэл нь БЕТСИ төслийн хүрээнд Европын Холбоо, олон орнуудын Засгийн газрын байгууллагууд болон үйлдвэрчний эвлэлийн холбоод, мэргэжилтнүүдийн хооронд байгуулагдсан юм. Үнэлгээний хэрэгслүүдийг хэд хэдэн байгууллагад хэрэгжүүлсэн. Португальд Үйлдвэрчний эвлэлийн холбоо, ажил олгогчийн төлөөлөл, ОУХБ-ын хооронд түншлэлийн хэлбэр өрнөж, Европын холбоо хүнсний үйлчилгээний салбарт адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг боловсруулан хэрэгжүүлж байна.

1980-аад оны сүүл үед санаачлага нь “эрсдлийг урьдчилан тооцдог” “proactive” хуультай хэд хэдэн улс оронд ихээхэн нөлөө үзүүлж байв. Хуулийн энэ загвараар адил тэгш цалин хөлсний асуудлыг хувийн болоод төрийн байгууллагуудад, ялангуяа Швед, Канад (Онтарио, Кюбек), Финланд зэрэг улс оронд заавал хэрэгжүүлэхээр батлан мөрдүүлсэн байна. Үүнд ерөнхийдөө дараах элементүүдийг багтаасан байдаг.

- ➔ Энэ нь тодорхой шалгуурыг хангасан бүх ажил олгогчдод хамаарна (жишээ нь, шалгуур нь ажиллах хүчний хэмжээ);
- ➔ Энэ нь тодорхой хугацааны дотор эдгээр ажилчдыг үр дүнд суурилсан үүрэг хүлээхийг шаарддаг;
- ➔ Энэ нь эдгээр үр дүнд хүрэхийн тулд ашиглах гол арга зүйн шалгуурыг тодорхойлно;
- ➔ Энэ нь ажил олгогч, ажилтны төлөөлөгчдийн хамтарсан хүчин чармайлтаар хэрэгждэг.

Энэ загварыг хэрэгжүүлэх явцыг дэмжих үүднээс тайлбарлах, хэрэгжүүлэхэд илүү уян хатан, хялбар шинэ арга зүйг боловсруулсан байна. Ихэнхдээ төрийн байгууллагууд энэ чиглэлээр төрөл бүрийн бичиг баримт, сургалтын материал боловсруулдаг төдийгүй хүмүүст бусад төрлийн дэмжлэгийг санал болгодог. Үүний зэрэгцээ адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх нь хүний нөөцийн менежментийг улам сайжруулах, байгууллагын хүрээнд цалин хөлсний системийн үр ашгийг нэмэгдүүлэхэд маш үр дүнтэй арга зам болдог. Тиймээс өнөөдөр хянахад түвэгтэй, хэцүү болон өндөр өртөгтэй шүүхийн загвараас адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөр рүү шилжих байдлыг дэмжих боломжтой юм. Энэ хуучин загварыг эрх тэгш байдал, үр ашгийг хамтад нь хэрэгжүүлж, хөгжүүлэхэд хялбар шинэ загвараар сольж болно.

АДИЛ ТЭГШ ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ҮР АШИГ

Адил тэгш цалин хөлсийг хэрэгжүүлэх гол үр ашиг нь ажилтнуудын ур чадварыг хүлээн зөвшөөрч ажлын байрны чиг үүргийн бодит үнэ цэнийг олох, ингэснээр эмэгтэй ажилчдын эрх тэгш байх эрхийг баталгаажуулах, цалин хөлсний тохируулгаар дамжуулан үүнийг зөвхөн бэлгэ тэмдэг төдийхнөөр бус харин маш тодорхой байдлаар хэрэгжүүлэх явдал юм. Иймд олон эмэгтэй ажилтнуудын анхаарлаа хандуулж байгаа эерэг үр нөлөө, тэдний удирдах ажигнууд, хамтран ажиллагчдаа хүлээн зөвшөөрөгдөх тухай ойлголт юм. Мөн цалин хөлсний тохируулга нь эдгээр ажилтнууд болон тэдний гэр бүлийн амьжиргааны түвшинг зохистойгоор хангахад маш чухал нөлөө үзүүлэхээс гадна өндөр насны тэтгэвэрт гарах үед нь санхүүгийн найдвартай байдлыг нэмэгдүүлдэг.

Эмэгтэй ажилтнуудад үзүүлэх энэхүү эерэг нөлөөллийн цаана түншлэлийн зарчмаар адил тэгш цалин хөлсний санаачилга хэрэгжиж байдаг бөгөөд “эрсдлийг урьдчилан тооцох хэлбэрийн хууль” нь мөн ажил олгогчдод чухал эерэг үр дүнг үзүүлдэг. Эдгээрийн үр дүн хүний нөөцийн удирдлага, ур чадварыг үр ашигтай ашиглах, хөдөлмөрийн харилцаа болон байгууллагын давуу чанар зэргээр илэрдэг байна.

Дараах хүснэгтэд адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж байгаа үед ажиглагдсан үр ашгийг харууллаа.¹

Хүснэгт 1.1 Адил тэгш цалин хөлстэй холбоотой үр ашиг

ҮР АШИГ	ҮЗҮҮЛЭЛТҮҮД
Хүний нөөцийн удирдлагын үйл ажиллагааг сайжруулах	
Ажилтнуудыг ажилд авах үр ашигтай үйл ажиллагаа	Ажилд орох үйл явцад ажилтнууд бага хугацаа зарцуулна.
Ур чадварын хөгжлийн үр дүн	Хөдөлмөрийн бүтээмж болон чанарын өсөлт
Туршилтын хугацааны дараах ажилтны тогтвор суурьшлын өндөр үзүүлэлтүүд	Ажилтан сонгох болоод сургах зардлын бууралт
Цалин хөлсний уялдаа холбоотой бодлого ба ажлын байрны үнэ цэнэд үндэслэсэн цалин хөлсний бүтэц	Цалин хөлсний асуудал хариуцсан ажилтнуудын цагийг хэмнэсэн, нөхөн төлбөр олгох илүү боловсронгуй аргууд Ажлын байрууд хоорондох цалингийн илүү үр ашигтай хуваарилалт
Эмэгтэй ажилтнуудын ур чадварыг дутуу үнэлснээ ойлгох байдал	
Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний илүү өндөр чанар	Алдаа бага гаргах, үйлчлүүлэгчдийн зүгээс ирэх санал гомдол багасах
Ажлын байран дахь эрх тэгш байдлын тухай илүү тодорхой ойлголт ба хөдөлмөрийн харилцааны ахиц дэвшил	
Ажлаас авах сэтгэл ханамжийн илүү өндөр түвшин	Ажиллах хүчний шилжилт хөдөлгөөн багасах, ажлын байрандаа байхгүй байх болон түүнтэй холбоотой зардлын бууралт
Гомдол, маргааны шуурхай шийдвэрлэлт	Маргаан шийдвэрлэхэд бага хугацаа зарцуулах
Цөөн маргаан	Цөөн маргаан
Байгууллагын нэр хүнд болон өөртөө татах байдалд нөлөөлөх	
Мэргэшлийн ур чадвартай ажиллах хүчнийг бүрдүүлэх бага зардал	Мэргэшсэн чадвартай, ялангуяа эрэлт хэрэгцээ ихтэй мэргэжлийн ажил горилогчдыг хайж олоход бага хугацаа зарцуулах
Ажлын байр сул чөлөөтэй байх цаг хугацаа багасах	Бүтээгдэхүүний болон гэрээний үнэ цэнэ

Үр ашиг олон талтай байх бөгөөд оролцогч талуудын хамтын ажиллагаа, янз бүрийн үе шатуудад ил тод шийдвэр гаргах үүрэгтэй хүмүүсийн сургалт зэрэг нь байгууллагын амжилтын таатай нөхцөлийг бий болгодог.

¹ Дэлгэрэнгүй мэдээллийг Чича (2006)-с харна уу

ГАРЫН АВЛАГЫН АГУУЛГА

Энэ гарын авлага нь улс орнуудын хэд хэдэн судалгаа болон мэргэжилтнүүдийн туршлагыг явч үзэхээс гадна зохиогчийн Канад болон бусад улс орнуудад сургагч багш болон судлаачаар ажиллан үр дүнд нь олж авсан туршлага дээр үндэслэсэн. Ажлын байрны үнэлгээний янз бүрийн үе шатанд ямар ажлын байр үнэлэхийг сонгохоос эхлээд цалин хөлсийг адил тэгш байлгах бүхий л үйл явцыг хамруулсан. Гарын авлагын зорилго нь янз бүрийн арга зүйн бүрэлдэхүүн хэсгийг тогтоож, ялгаварлан гадуурхах байдлаас зайлсхийхийн тулд хангах ёстой шалгуурыг тайлбарлах явдал юм.

Гарын авлага нь адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх ажил олгогч, үйлдвэрчний эвлэлийн төлөөллийн аль алинд болон мэргэжилтэн, сургагч багш нарт зориулсан. Эдийн засгийн олон янзын орчин, байгууллагын нөхцөл, том ба жижиг аж ахуйн нэгж, байгууллагын аль алинд тохирсон болно. Хамтран ажиллах үе шат бүр нь технологийн болон бүтэц зохион байгуулалтын өөрчлөлтийн улмаас тохиромжгүй болсон, эсвэл хуучирсан байж болзошгүй зарим асуудлыг авч үзэн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үүрэг бүхий бүх хүмүүст ялангуяа эмэгтэйчүүдийн ажиллаж буй ажлын байр, тэдний сайн мэдэхгүй ажлын байрны асуудал зэрэг илүү дэлгэрэнгүй мэдлэгийг олж авах боломж олгоно.

Арга зүйн уян хатан байдлыг гарын авлагын агуулгад оруулсан болно. Зарим ажлын байранд, тухайлбал, жижиг аж ахуйн нэгжид үе шатуудыг хялбарчилж болно. Нөгөө талаас үе шатууд нь илүү дэлгэрэнгүй, өргөн хүрээтэй байхыг шаарддаг. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж байгаа хүмүүс хүйсийн ялгаварлан гадуурхах байдлаас ангид байж түүнийг тохируулан ашиглах өргөн боломж бий. Зохих сургалтанд хамрагдсанаар гарын авлагыг хэрэглэхэд ашигтай, илүү хялбар байх болно.

Адил тэгш цалин хөлсийг урьдаас төлөвлөсөн, зохион байгуулсан үйл ажиллагаа буюу ихэвчлэн адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөр гэж нэрлэдэг хөтөлбөрөөр дамжуулан хэрэгжүүлнэ.

- ➔ Эмэгтэй эсхүл эрэгтэй давамгайлсан ажлын байруудыг харьцуулах;
- ➔ Ажлын байрны үнэлгээний аргыг сонгох;
- ➔ Мэдээлэл цуглуулах арга хэрэгслийг боловсруулах, ажлын байрны мэдээлэл цуглуулах;
- ➔ Асуулгын үр дүнд дүн шинжилгээ хийх;
- ➔ Ажлын байрны үнэ цэнийг тодорхойлох;
- ➔ Адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны хооронд цалингийн ялгааг үнэлэх;
- ➔ Адил тэгш цалин хөлсийг хангахын тулд цалингийн тохируулга хийх.

Эхний зургаан алхам нь нөхцөл байдлыг оношлон адил үнэ цэнэтэй ажлын байрнуудын хооронд цалин хөлсний зөрүү байгаа эсэхийг үнэлэхэд чиглэгдэнэ. Хэрвээ цалин хөлсний ялгаа байна гэж тодорхойлсон бол цалин хөлсний тохируулга хийх долоо дахь алхам руу шилжинэ. Хэрэв цалин хөлсний зөрүү байхгүй гэж тодорхойлсон бол тохируулга хийх шаардлагагүй.

Гарын авлагын бүлэг бүр адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг байгууллагад хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг нэг эсвэл хоёр алхамтай байхаар тайлбарласан. Зорилго, хэрэгжүүлэх төрөл бүрийн үйл ажиллагаа, хүйсээс үл хамаарах шалгуурууд, дагаж мөрдөх зохистой практикуудыг тайлбарласан болно. Шалгах асуултууд нь хэрэглэгчдэд хялбар лавлагаа болж өгсөн.² Эцэст нь ихэнх бүлгийн төгсгөлд хүрэх үр дүнг товч байдлаар тоймлолоо.

² Энэ гарын авлага нь хэд хэдэн орны олон эх сурвалж дээр тулгуурласан. Давхцуулахгүй байх, хэтэрхий нүсэр байлгахгаас татгалзан эдгээр эх сурвалжуудыг татаж авч болох холбогдох вэб сайтуудыг хамт ном зүйд үзүүлэв.



АГУУЛГА – БҮЛЭГ 2

Зорилго	7
Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг аж ахуйн нэгж, байгууллагад хэрэгжүүлэх	7
Адил тэгш цалин хөлсний хороо	9
Адил тэгш цалин хөлсний хорооны бүрэлдэхүүн	10
Хорооны гишүүдийг томилох	11
Сургалт	11
Мэдээлэл	12
Үйл ажиллагааны дүрэм	13
Үр дүн	13
Шалгах асуулт	14

БҮЛЭГ 2 АДИЛ ТЭГШ ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ХОРОО

ЗОРИЛГО

Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөр цалин хөлсний тогтолцоонд байж болох ялгаварлан гадуурхах байдлыг арилгах, тодорхойлох зорилгоор нухацтай хэрэгжүүлэх ёстой багц үүрэг даалгаврыг агуулдаг. Энэ бүлэгт хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд авч хэрэгжүүлэх, анхаарах шаардлагатай зохион байгуулалтын бүрдэл хэсгүүд, ажилтнуудын оролцоог хангах арга замыг тодорхойлох юм.

АДИЛ ТЭГШ ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ХӨТӨЛБӨРИЙГ АЖ АХУЙН НЭГЖ, БАЙГУУЛЛАГАД ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ

Энэ үйл ажиллагааг сайн төлөвлөснөөр адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг бий болгох, хэрэгжүүлэх үйл явц нь жигд, үр ашигтай ажиллах боломжтой болно. Олон улс оронд ийм хөтөлбөр хэрэгжүүлж байгаа туршлага дээр тулгуурлан дараах асуудлыг урьдчилан авч үзэх хэрэгтэй:

- Санхүүгийн болон хүний **НӨӨЦИЙГ** төлөвлөх хэрэгтэй. Санхүүгийн эх үүсвэр нь ихэвчлэн төслийн захиргааны зардалд чиглэдэг бөгөөд төсөв нь асуулга, зөвлөх, дотоод харилцаа холбоо гэх мэт олон төрлийн үйл ажиллагаанд зарцуулагддаг. Цалин хөлсний тохируулганд зориулж зардал төлөвлөх шаардлагатай боловч ямар нэгэн мөнгө хувиарладаггүй нь хэмжээг урьдчилан тодорхойлох боломжгүйтэй холбоотой. Хүний нөөц гэдэг нь үйл ажиллагаанд шаардлагатай хувь хүмүүсийн тоо, тэдний ажиллах шаардлагатай хугацаа, долоо хоног эсвэл сард ажиллах цагийг авч үзнэ.
- **Сургалт** явуулах үйл явцыг тодорхойлсон байна. Адил тэгш цалин хөлс нь ажлын байрны үнэлгээтэй холбоотой техникийн мэдлэг, цалин хөлс, ялгаварлан гадуурхахтай холбоотой мэдлэг, эмэгтэйчүүдийн хөдөлмөр эрхлэлттэй холбоотой өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголт, хүйсээс хамаарсан тэгш бус байдал зэргийн аль алианаас нь хамаардаг. Хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж байгаа хүмүүст сургалт зайлшгүй шаардлагатай. Тиймээс сургалтыг хэн, хэрхэн зохион байгуулах асуудлыг шийдвэрлэх нь чухал юм.
- **Зөвлөх** ажиллуулах эсэх, түүнийг хэрхэн сонгох талаар шийдэх шаардлагатай. Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх чиг үүрэг бүхий хүмүүс хангалттай сургалтанд хамрагдсан бол зөвлөхийн үүрэг бага шаардагдана. Мөн сургагч багш илүү төвөгтэй асуудлууд дээр зөвлөхөөр ажиллаж чаддаг.

- **Харилцааны стратеги** боловсруулах. Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөр нь маш нарийн, эмзэг асуудал тул аж ахуйн нэгжийн харьцангуй цалин хөлсийг авч үзэн ажиллагчдын болгоомжлолыг аль болох бууруулах шаардлагатай. Цуурхлаас урьдчилан сэргийлэх зорилгоор харилцааны стратегийг эхнээс нь зөв боловсруулах нь зүйтэй гэж зөвлөж байна. Ийм стратеги байгууллагын төрөл, түүний мэдэлд байгаа арга хэрэгслээс хамааран янз бүрийн хэлбэртэй байж болно (Саба 2000).
- **Ажлын төлөвлөгөөний хуваарь** гаргах. Алхам бүрийг хэдийд хэрэгжүүлэхийг шийдэх шаардлагатай бөгөөд ажлын төлөвлөгөө дуусгавар болох болон цалин хөлсний тохируулга эхлэх хугацааг заана.
- **Ажил олгогч, ажилтны хамтын оролцоо** ямар төрөлтэй байхыг шийдвэрлэх. Ажил олгогч, ажилтны хамтын үйл ажиллагаа нь эрх тэгш байдал, үр ашгийг бий болгоход томоохон давуу талтай болж ирсэн туршлага байна. Энэ нь:
 - Хүний нөөцийн менежер, ажилтнуудын илэрхийлсэн янз бүрийн санаа бодлыг харьцуулах замаар ажлын байрыг авч үзэх шинэ арга замыг танилцуулах
 - Үйл явц, үр дүн нь ажиллагчдад ил тод, хууль ёсны байхыг баталгаажуулах
 - Ажиллагчдын ажлын ачааллыг жигд хувиарлах.

Эдгээр зорилтуудыг хангах хамгийн шилдэг арга нь Хорооны чиг үүрэг төдийгүй үйл ажиллагаа явуулах нөхцлийг тодорхой болгох явдал юм.



АДИЛ ТЭГШ ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ХОРОО

Жижиг аж ахуйн нэгж, байгууллагын хувьд ажил олгогч, ажилтны хамтын ажиллагаа албан бус байж болох юм. Нөгөө талаас, том аж ахуйн нэгж, байгууллагын хувьд энэ нь өндөр зохион байгуулалттай, тодорхой үүрэг хариуцлага, журмыг тодорхойлсон байна. Жижиг байгууллагын хамтын ажиллагаа нь ажил олгогчийн нэг төлөөлөл, ажилтны хоёр төлөөлөлтэй жижиг хорооны хэлбэртэй байж болно. Хэрэв тэд мэргэжлийн төрийн байгууллагын бэлэн туршлага, мэдээлэл, баримт бичиг ашиглахад хүрвэл ийм хорооны гүйцэтгэх ажил хялбар байж болно. Швед, Их Британи, Канад ялангуяа Онтарио болон Кюбек мужуудад төрийн байгууллагууд нь жижиг байгууллагуудад чиглэсэн адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөр хэрэгжүүлэх хялбаршуулсан бичиг баримт боловсруулсан байдаг. Загвар нь уян хатан, жижиг, дунд аж ахуйн нэгжүүдэд сайн зохицсоор байна. Түүнчлэн жижиг, дунд аж ахуйн нэгжийн удирдлагууд адил тэгш цалин хөлсний үр өгөөж харьцангуй их юм гэдгийг онцлон тэмдэглэдэг.³ Жижиг аж ахуйн нэгжийн хувьд ойролцоогоор арван ажлын байр⁴ үнэлнэ гэж үзвэл хариуцаж байгаа хүмүүс нь шаардлагатай сургалтанд урьдчилан хамрагдсан бол хөтөлбөрийг богино хугацаанд буюу нэг долоо хоног хүрэхгүй хугацаанд дуусгах болно. (доорх тайлбараас харна уу)

Дунд болон том аж ахуйн нэгжийн хувьд ажил олгогч, үйлдвэрчний эвлэлд нэгдсэн болон нэгдээгүй ажилтнууд зэрэг янз бүрийн талууд төлөөлөлтэй илүү том, илүү зохион байгуулалттай Хороо байгуулж болно. Үнэлэх ёстой ажлын байрны тоо нилээд олон байдаг бол ажил хариуцсан хүмүүс түүнд долоо хоногт цөөн хэдэн цаг зориулан 1- 5 хүртэлх алхмуудаар үнэлэхийн тулд хоёр жил хүртэл хугацаа зарцуулж болох юм. Маш том байгууллагад эсвэл ажлын байрны тоо маш олон төрийн албанд (150 болон түүнээс олон) энэ үйл ажиллагааг гүйцэтгэхийн тулд гурван жил хүртэл хугацаа зарцуулж болох ч энэ тохиолдол ховор байдаг.

Адил тэгш цалин хөлсний хорооны үүрэг

Хорооны үүрэг маш өргөн хүрээнд тодорхойлогдож байх ёстой ба адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийн янз бүрийн арга хэмжээ нь дээр дурдсан шиг нягт харилцан хамааралтай байдаг. Тухайн хүйс давамгайлсан ажлын байруудыг тодорхойлохоос ажлаа эхлэх нь аж ахуйн нэгж байгууллага дахь олон төрлийн ажлын байрны үндсэн шинж чанарыг ойлгох, ажлын байрны үнэлгээний аргыг сонгон хэрэглэх, ажлын байрны үнэлгээ, түүний аргыг хэрэглэхэд жендэрийн зөрүүтэй, өрөөсгөл ойлголт хэрхэн үүсч болохыг мэдэх боломжийг олгох төдийгүй тодорхойлогдсон хүчин зүйл болон дэд хүчин зүйлд үндэслэн асуулга боловсруулсны дараа мэдээлэл цуглуулах үйл явц ажлын байрны үнэлгээний аргатай нягт холбогдоно. Иймээс хөтөлбөрийн бүх алхмыг тодорхой бүлэг хүмүүс дангаараа хариуцан явуулж байх нь зүйтэй гэдэг нь харагдаж байна. Мэдлэг, ур чадварыг аажмаар олж аваад түүнийг хөтөлбөрийн туршид сайн ашиглахгүй байх нь харамсалтай юм. Тиймээс хамгийн тохиромжтой сонголт бол адил тэгш цалин хөлсний нэг хороо хөтөлбөрийн бүх үе шатыг хариуцах, эсвэл ядаж эхний таван үе шатанд аль болох тогтвортой хэвээр байх хэрэгтэй.⁵ Энэ нь хөтөлбөрийг үр дүнтэй үргэлжлүүлэх боломжийг олгодог бөгөөд дараах үр дүнд хүргэдэг. Үүнд:

- ➔ үйл ажиллагааны уялдааг хангах,
- ➔ эрх тэгш байдал болон ажлын байрны үнэлгээний талаарх байгууллагын туршлагыг хөгжүүлдэг,
- ➔ хорооны гишүүд солигдсоноос алхам хоорондын ажлын удаашралыг багасгадаг.

3 Адил тэгш цалин хөлсний харьцуулсан дүн шинжилгээ: загвар ба үр нөлөө Marie-Thérèse Chicha, 2006 ; ОУХБ ажлын байрны үндсэн эрх, суурь зарчмын тунхаглалыг дэмжих зорилтот хөтөлбөр, хуудас 9.

4 Ажилтнууд биш ажлын байр гэдгийг салгаж ойлгох хэрэгтэй. 10 ажлын байр байхад 20 ажилтан байж болно.

5 Үнэн хэрэгтээ удаан үргэлжлэх нь сунжиран нэг буюу хэд хэдэн Хорооны гишүүдийг солих өндөр эрсдэлтэй байна.

Адил тэгш цалин хөлсний хорооны бүрэлдэхүүн

Адил тэгш цалин хөлсний хорооны бүрэлдэхүүнийг тодорхойлохдоо дараах асуудлыг анхааралдаа авах нь зүйтэй:

- ➔ Үнэлгээнд хамрагдах гол ажлын байрыг сайн мэддэг гишүүдийг оролцуулах;
- ➔ Үнэлгээний арга хэрэгсэл эсвэл үйл явцад нөлөөлж болохоор ялгаварлан гадуурхах байдлыг арилгах хүсэлтэй гишүүдийг оруулах;
- ➔ Эмэгтэй ажилтнуудад шууд хамаарах энэ үйл явцад тэднийг чухал үүрэгтэйгээр оролцуулах .

Үүний тулд хэд хэдэн шалгуур хүлээн зөвшөөрөгдсөн байх ёстой:

■ АЖИЛТНУУДЫН ОРОЛЦОО

Үнэлгээ хийх ажлын байрны шинж чанарт илүү анхаарахын тулд ажилтнууд Хороонд томоохон байр суурийг эзлэх хэрэгтэй. Ажилтнуудын оролцоо нь хамтран ажиллагчдад ил тод, хууль ёсны байж, хожим хүлээн авах үр дүнг илүү хялбар болгодог. Эдгээр асуудлыг шийдэхийн тулд ажилтнууд хорооны гишүүдийн дор хаяж тал хувийг бүрдүүлэх нь зүйтэй гэж зөвлөж байна.

■ ЭМЭГТЭЙЧҮҮДИЙН ОРОЛЦОО

Хорооны гишүүдийн дотор эмэгтэйчүүд дараах зорилгоор сайн төлөөлөлтэй байх ёстой:

- ➔ Эмэгтэйчүүдийн ажлын байрны талаар орхигдсон шаардлагуудыг тодорхойлоход илүү туслах;
- ➔ Шийдвэр гаргахад нөлөөлөх.

Энэ төлөөлөл нь аж ахуйн нэгжийн эмэгтэй ажилчдын тоо, эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны ангиллын тооноос хамааран 50 хувиас хэтэрч болох юм. Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрнаас эмэгтэй ажилчдыг үнэлгээ хийхэд оролцуулахаар сонгохыг зөвлөж байна. (эдгээр ажлын байрны тодорхойлолтыг 3-р бүлгээс үзнэ үү).

Үнэлгээтэй холбоотой асуудлуудыг **харгалзан хамгийн олон эмэгтэй ажилтнууд ажилладаг ажлын байр нэн тэргүүнд байх ёстой.**

Жишээ нь, банкны байгууллагад теллерүүд захиргааны туслахаар ажиллаж байгаа цөөн тооны эмэгтэй ажилтныг бодвол тооны хувьд эмэгтэйчүүд давамгайлсан чухал ажлын байрыг төлөөлдөг. Иймд эмэгтэй теллерүүдийг зохицуулах Хороонд оруулахыг зөвлөж байна.

Түүнчлэн, хэрэв үндэстний цөөнхийг төлөөлж байгаа эмэгтэй ажилтнууд байвал тэднийг бас төлөөлөлд нь оруулах нь зүйтэй. Учир нь тэдний ажлын байр цалин хөлсний хувьд асуудалтай байх магадлалтай.

Жишээ нь, хувцасны үйлдвэрт ажиллаж байгаа оёдолчдын ихэнх нь үндэстний цөөнхийг төлөөлж байгаа эмэгтэйчүүд байдаг нь ажиглагдсан. Тэгвэл тэдгээр ажилчдаас Хороонд оруулахыг зөвлөж байна.

Том аж ахуйн нэгжид албан тушаалын хувьд **өөр өөр түвшний ажилтнуудыг** сонгох ёстой. Эмэгтэйчүүдийн ихэнхи нь хэн нэгэнд захирагдах ажил гүйцэтгэдэг тул зарим тохиолдолд үнэлгээний ажлыг тэд ойлгохгүй байх гэсэн болгоомжлолыг төрүүлдэг. Гэвч туршлагаас харахад хангалттай сургалтанд хамрагдсан бол тэд маш сайн үнэлгээчид байж болдог.

ХОРООНЫ ГИШҮҮДИЙГ ТОМИЛОХ

Хорооны зохион байгуулалтанд орсон эсэхээс үл хамааран талууд хамтарч үйл ажиллагаанд оролцоходоо төлөөллөө томилох ёстой.

- ➔ удирдах ажилтнууд ажил олгогчийг;
- ➔ үйлдвэрчний эвлэлийн удирдагчид үйлдвэрчний эвлэлд эвлэлдэн нэгдсэн гишүүдийн төлөөлж тус тус оролцоно.

Үйлдвэрчний эвлэлийн болон захиргааны төлөөлөл адил тэгш цалин хөлсөнд хүрэх үйл ажиллагааг хамтын хэлэлцээ ялгаж ойлгох нь чухал юм. Адил тэгш цалин хөлс нь суурь эрх бөгөөд хамтын гэрээ, хэлэлцээрийн шинж болох харилцан зөвшилцөх эсвэл харилцан буулт хийх үйл ажиллагаанд хамаарахгүй юм. Адил тэгш цалин хөлс болон хамтын гэрээ, хэлэлцээрийг хооронд нь ялгах нь үйлдвэрчний эвлэл дэх эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүдийн ашиг сонирхлын хооронд үүсэх зөрчлийг багасгадаг.

Үйлдвэрчний эвлэлд нэгдээгүй ажилчдын хувьд адил тэгш цалин хөлсийг хэрэгжүүлэхэд мөн оролцох ёстой. Тэдэнд эвлэлдэн нэгдсэн бүтэц байхгүй учир тэдний төлөөллийг сонгоход ажил олгогч анхаарах ёстой.

СУРГАЛТ

Хорооны гишүүд үйл ажиллагаагаа үр дүнтэй явуулахын тулд хоёр бүрэлдэхүүн хэсгийг агуулсан анхан шатны сургалтанд хамрагдсан байх ёстой. Үүнд: Цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхах динамик; адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх арга зүйн асуудал орно.

Эхний бүрэлдэхүүн хэсгийн зорилго нь өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголтыг тодорхойлоход туслах юм. Энэ нь хөтөлбөрийн янз бүрийн алхам, үе шатанд гарч болох ба дараах асуудлыг хамарна:

- ➔ цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхалд тооцогддог хүчин зүйлүүд;
- ➔ ажлын хандлагын талаар өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголтын нөлөө;
- ➔ өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголт нь үнэлгээний аргад нөлөөлөх нь;
- ➔ өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголт нь цалин хөлсний системд нөлөөлөх нь.

Хоёр дахь бүрэлдэхүүн хэсгийн гол зорилго нь төлөөллүүд үйл ажиллагааг нарийвчлан хэрэгжүүлэх, дотоод буюу гадаад шинжээчдийн гаргасан санаа бодлыг ойлгоход туслах явдал юм. Дараах асуудлыг хамарна:

- ➔ Үнэлгээний арга;
- ➔ Мэдээлэл цуглуулах үйл явц;
- ➔ Үнэлгээний үйл явц;
- ➔ Нийт цалин хөлсний бүрэлдэхүүн;
- ➔ Аж ахуйн нэгжийн эрхэм зорилго, үнэ цэнэ

Сургалт дараах хэлбэрүүдийн аль нэгээр явагдаж болно.

- ➔ бүлгийн ярилцлага;
- ➔ шинжлэх ухааны загвар ашиглан үр дүнг тооцох дасгал (загварчлал);
- ➔ кэйс дээр ажиллах.

Мөн туршлагаас харахад хорооны гишүүдийн хоорондын харилцааг дэмжих зорилгоор бүлгээр динамик сургалт явуулах нь үр ашигтай байдаг.

МЭДЭЭЛЭЛ

Иж бүрэн, ил тод мэдээлэл нь үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд чухал нөхцөл болдог бөгөөд ажилтнуудын үр дүнгийн талаарх эргэлзээг үгүй болдог. Хоёр төрлийн мэдээллийг хүргэсэн байх ёстой.

■ ХОРООНЫ ГИШҮҮДЭД ЗОРИУЛСАН МЭДЭЭЛЭЛ

Ажил олгогч хорооны гишүүдийг шаардлагатай мэдээллээр хангах ёстой. Ялангуяа боловсон хүчинтэй холбоотой мэдээллүүд, тэдний статус, нийт цалин хөлсний бүрэлдэхүүн хэсгүүд, адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөр аж ахуйн нэгжид нэвтрүүлсний дараах өөрчлөлт гэх мэт. Тухайн мэдээллийн онцлогоос хамаарч үйл ажиллагаа хэрэгжүүлэх чиг үүрэг бүхий хүмүүс нууц хадгалах баталгааг бичгээр гаргах ёстой. Энэхүү мэдээлэл нь зөвхөн адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийн хүрээнд л ашиглагдах ёстой.

■ АЖИЛТНУУДАД ЗОРИУЛСАН МЭДЭЭЛЭЛ

Ажилтнууд хэрэгжүүлсэн гол алхмуудын талаар тогтмол мэдээлэлтэй байх нь чухал юм. Жишээ нь,

- ➔ Хорооны бүрэлдэхүүн болон байгуулагдсан талаар;
- ➔ Ажлын төлөвлөгөөний хуваарь;
- ➔ Үнэлэх ажлын байрууд;
- ➔ Үнэлэх ажлын байрны мэдээлэл цуглуулалт;
- ➔ Үнэлгээний үр дүн;
- ➔ Цалин хөлсний тохируулга.

Ажлын байрны үнэлгээ эсвэл цалин хөлсний тохируулга зэрэг мэдээллийн аль нь ч хувийн шинж чанартай байх ёсгүй. Мэдээллийг ажилтнууд талаас бус ажлын байр талаас нь ярьж байх ёстой.

ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ДҮРЭМ

Хорооны үйл ажиллагааны дүрмийг баталж үйл ажиллагаа эхлэх үеэс мөрдөх ёстой.

Санал хураалтаас илүү зөвшилцөл нь цаг хугацаа их шаарддаг хэдий ч үйл ажиллагааны эхэн үед энэ нь хэд хэдэн давуу талтай.

- ➔ Энэ нь өөр өөр үзэл бодол сонсох боломжийг олгодог;
- ➔ Энэ нь асуудлыг олон талаас нь гүнзгий авч үздэг;
- ➔ Шийдвэр нь бүх ажилчдаар дэмжигдсэн байх магадлалтай байдаг.

Гишүүд ажил үүргээ бүрэн гүйцэтгэж чаддаг байхын тулд дараах төрлийн баталгаагаар хангагдсан байх ёстой. Үүнд:

ХАРИУ ҮЙЛДЛЭЭС ХАМГААЛАХ: Хорооны гишүүд ажлаа чөлөөтэй явуулдаг байхын тулд хороон дээр баримталсан байо суурь, үзэл бодлоос шалтгаалан ямар нэгэн шийтгэл хүлээлгэхээс хамгаалагдсан байх;

ЦАЛИН ХӨЛСИЙГ НЬ ХАДГАЛАХ: Хорооны ажил болон сургалт зохион байгуулахад зарцуулсан цагийг ажлын цаг гэж үзэн түүний дагуу цалин хөлс төлөгдөх хэрэгтэй;

УУЛЗАЛТЫН ХУВААРЬ: Уулзалт хийхээр төлөвлөсөн хуваарь нь ялангуяа эмэгтэйчүүдийн гэр бүлдээ зарцуулах хугацаанд саад болохгүй байх ёстой.

ҮР АШИГ

Тодорхой бүтэцтэй Хорооны ажилтнуудын оролцоо дараах хувь нэмэр оруулна: Үүнд

- Хэрэв хорооны гишүүд шударга, шулуун, нэр хүндтэй байвал үйл ажиллагаа, үр дүн ажилтнуудад ил тод байна.
- Хорооны гишүүд хоёр төрлийн сургалтанд хамрагдаж (дээр дурдсан “сургалт” хэсгийг үзнэ үү) ил тод, бүрэн төгс мэдээллээр хангагдан ажлын байрны талаар илүү сайн мэдлэгтэй болсноор ялгаварлан гадуурхах байдал болон алдаа гарах эрсдлийг бууруулах үндсэн дээр шийдвэр гаргах.
- Гаднаас зөвлөх ажиллуулах болон түүнтэй холбогдон гарах бусад зардлаас зайлсхийх.
- Хорооны гишүүд нэгэн зорилгын төлөө ажиллаж, зөвшилцөлд тулгуурлан үйл ажиллагаа явуулснаар хөдөлмөрийн харилцааг боловсронгуй болгоно.

Олон салбар байгууллага, ажлын байруудтай (нэг зуу буюу түүнээс дээш), өргөн хүрээтэй, том аж ахуйн нэгжид энэ үйл ажиллагааг хариуцсан хүмүүс долоо хоногт зөвхөн хэдхэн цаг зарцуулбал үүнийг хоёр жилийн хугацаанд ч хийж чадахгүйд хүрнэ.



- ☐ Адил тэгш цалин хөлсний хороо үйл ажиллагаагаа эхлэх үед байгуулагдсан уу?
- ☐ Хороо бүрэн эрхээ тодорхойлсон уу ?
- ☐ Бүрэн эрхээ тодорхойлохдоо бүх ажилтнуудтай ярилцсан уу?
- ☐ Хороонд хамгийн багадаа ажилтнуудын 50% төлөөлөл бий юу?
- ☐ Гишүүдийн ихэнх нь эмэгтэйчүүд үү?
- ☐ Ихэнх ажилтнуудыг төлөөлөх ажлын байранд эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр багтдаг уу?
- ☐ Үндэстний цөөнхийг төлөөлж байгаа эмэгтэй ажилтнууд Хороонд байдаг уу?
- ☐ Эвлэлдэн нэгдээгүй ажилчид Хороонд хангалттай төлөөллөө оруулж чадсан уу?
- ☐ Үйлдвэрчний эвлэлтэй байгууллагын хувьд эвлэлдэн нэгдээгүй болон эвлэлдэн нэгдсэн ажилтнуудыг ижил хэмжээнд анхаарсан уу?
- ☐ Хорооны гишүүд хамтарсан сургалтанд хамрагдсан уу?
- ☐ Энэ сургалтанд хүйсийн ялгаварлал болон арга зүйн асуудал хоёрыг авч үзсэн үү?

- ☐ Ажил олгогч хорооны гишүүдийг боломжтой бүх мэдээллээр хангасан уу?
- ☐ Хорооны гишүүд мэдээллийн нууцыг Хадгалахаар баталгаа гаргасан уу?
- ☐ Хороо үйл ажиллагааны дүрмээ үйл ажиллагаа эхлэхээс өмнө боловсруулсан уу?
- ☐ Шийдвэр гаргахдаа аль болох зөвшилцөл дээр суурилж байна уу?
- ☐ Хорооны гишүүд бүх гадны хариу үйлдлээс хамгаалагдаж байна уу?
- ☐ Хорооны үйл ажиллагаанд зарцуулагдаж байгаа цаг нь ажлын цагт тооцогдон цалин хөлсөө авч байна уу?
- ☐ Уулзалтын хуваарь нь гэр бүл болон ажлын хариуцлага хоёрын тэнцвэрт байдлыг хангаж чадаж байна уу?

Хэрэв та эдгээр асуултуудын аль нэгэнд үгүй гэж хариулсан бол дахин нягтлаад яагаад гэсэн шалтгааныг ол. Хэрэв хангалттай тайлбар олохгүй бол та өөрийн шийдвэрээ өөрчлөх хэрэгтэй.



АГУУЛГА – БҮЛЭГ 3

Зорилго ба үйл ажиллагааны дараалал	17
Аж ахуйн нэгж, байгууллагын ажлын байрны жагсаалт гаргах	18
Ажлын байрны хүйсийн давамгай байдал ба цалин хөлсний ялгаварлал	19
Харьцуулах эрэгтэй ажилтан байхгүй байх	21
Үр ашиг	22
Шалгах асуултууд	23

БҮЛЭГ 3

Харьцуулах ажлын байрыг СОНГОХ

ЗОРИЛГО

Энэ бүлэг нь аж ахуйн нэгж байгууллагын цалин хөлсний ялгаатай байдлыг тодорхойлохын тулд харьцуулах ажлын байрыг хэрхэн сонгох талаар тайлбарлах болно. Ажлын байрыг харьцуулах шалгуур нь ялгаварлан гадуурхах байдалтай тэмцэх үндэс суурьтай холбоотой байдаг. Хэрэв жендерт суурилсан цалин хөлсний ялгааг залруулах бол эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалингийн түвшин эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалингийн түвшинтэй харьцуулагддаг байх ёстой. Харин яс үндэст тулгуурлан ялгаварлан гадуурхах байдлыг авч үзэх бол тухайн үндэстний гүйцэтгэж байгаа ажил үүрэг эсвэл гадаадын иргэдийн гүйцэтгэж байгаа ажил үүрэг эдгээр шинж чанарыг агуулаагүй хүмүүсийн ажил үүрэгтэй харьцуулагддаг байх ёстой. Энэхүү гарын авлагад ялгаварлан гадуурхах байдлын үндэс нь жендер юм гэж үзэн онцгой ач холбогдол өгөх болно.

ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ДАРААЛАЛ:

Аж ахуйн нэгж, байгууллагын ажлын байрны жагсаалт гаргах

Эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг тодорхойлох

Хүйсийн давамгай байдлыг тодорхойлох шалгуур

Хүйсийн ялгаварлан гадуурхал байхгүй гэдгийг батлах

Харьцуулах эрэгтэй ажилтан байхгүй тохиолдолд хэрэв шаардлагатай бол ямар стратеги ашиглахыг тодорхойлох

АЖ АХУЙН НЭГЖ, БАЙГУУЛЛАГЫН АЖЛЫН БАЙРНЫ ЖАГСААЛТ ГАРГАХ

Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрт аж ахуйн нэгж, байгууллагын бүх ажлын байрыг багтаасан байхыг ерөнхийдөө зөвлөдөг. Үнэлэх арга нь маш олон төрлийн ажлын байрыг тухайлбал, механик, сувилагч, нарийн бичгийн дарга, инженер гэх мэт ажлын байруудыг нэгэн зэрэг үнэлэхээр боловсруулагдсан. Ажлын байруудыг нэгийг нөгөөтэй нь харьцуулах боломжтой байх адил аргыг үнэлгээндээ ашиглах ёстой. Хэрэв эрэгтэйчүүд давамгайлсан үйлдвэрийн ажилчдын ажлын байрыг үнэлэхдээ ашигласан аргыг эмэгтэйчүүд давамгайлсан оффисийн ажилчдыг үнэлэхдээ ашиглавал үйлдвэрийн ажлын байрууд зөвхөн өөр хоорондоо, оффисийн ажлын байрууд мөн ингэж харьцуулагдан үнэлэгдэнэ гэсэн үг. Тиймээс жендерт суурилсан цалин хөлсний ялгаатай байдлын зарим хэсгийг залруулах боломжгүй болох төдийгүй хэмжих ч бололцоогүй юм.

Ажлын байр ихэнхдээ ур чадвар шаардсан эсвэл ажлын байрны нэр адил боловч үүрэг, хариуцлага нь ялгаатай байдаг. Ажлын байрны нэр ижил боловч өөр өөр шаардлагуудтай ажлын байрны жагсаалт гаргах нь ажлын үнэлгээ хийх явцад олон асуудал үүсгэж болно.

Тухайлбал, Бөөний худалдааны компаний “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, тэдэнд өөр өөр мэдлэг, ялангуяа эхний ажилтанд хоёрдахь жишээн дээр гарсан ажилтнаас илүү нарийн, өргөн цар хүрээтэй мэдлэг шаардлагатай. Эдгээр ажлын байруудыг өөр өөр ажлын байрны нэрээр нэрлэж ялгах хэрэгтэй.

Нөгөө талаас адил ажлын байрууд заримдаа өөр ажлын байрны нэртэй байдаг. Өмнө нь эдгээр ажлын байрууд магадгүй өөр үүрэг хариуцлагыг агуулж байсан эсвэл мэргэжил, боловсрол, ур чадварын шаардлага нь технологийн өөрчлөлтөд бүдгэрэх болсон тохиолдолд тухайн ажлын нэр нь хэвээрээ үлдсэн байж болох юм. Ийм үед амар, хялбар байх үүднээс тэднийг бүлэглэх нь дээр юм.

Аж ахуйн нэгж, байгууллагын ажлын байрыг адил тэгш цалин хөлсний зорилгоор эхнээс нь зөв тодорхойлох ёстой дараах асуултууд гардаг.

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 өгөн ялгах хэрэгтэй.

Ажлын байранд ижил төстэй мэдлэг, ур чадвар шаардагдаж байна уу? Жишээлбэл, адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг хоол үйлдвэрлэлийн салбарт хэрэгжүүлэхэд “ерөнхий тогооч” гэсэн нэрийг жижиг болон том ресторанд ашиглаж болох юм. Ажлын байрны шаардлагуудыг шалгахад томоохон рестораны ерөнхий тогооч мэргэжлийн туслахуудын багийг удирдах чадвартай байх ёстой ба хоолны амт чанартай холбоотой гол үйл ажиллагааг төлөвлөх зэрэг чадваруудтай байх ёстой. Харин жижиг ресторанд эдгээр ур чадварууд шаардлагагүй. Салбарын ажлын байрны үнэлгээ хийх бол Үнэлгээний хороо ийм ажлуудыг ялгаж тусад нь өөр нэр өгч үнэлэх хэрэгтэй.

АЖЛЫН БАЙРНЫ ХҮЙСИЙН ДАВАМГАЙ БАЙДАЛ БА ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ЯЛГАВАРЛАЛ

Ажлын байран дахь хүйсийн давамгай байдлыг тодорхойлох нь туйлын чухал үе шат юм. Жендерийн талаарх өрөөсгөл, хэвшмэл ойлголт нь эмэгтэйчүүдийн хөдөлмөрийг доогуур үнэлж дутуу цалин хөлс олгох гол шалтгаан болдог.

Иймд аж ахуйн нэгж, байгууллагын ямар ажлын байр эмэгтэйчүүд давамгай байна гэдгийг эхнээс нь зөв тодорхойлох хэрэгтэй. Эдгээр ажлын байруудад цалин хөлсний ялгаварлал байх магадлалтай. Цалин хөлсний ялгааг үнэлэхийн тулд эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг тодорхойлох нь мөн чухал юм.

Боломжтой бол зарим улс оронд, тухайлбал Швед улсад байгууллагын эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байруудыг бусад бүх ажлын байртай харьцуулдаг.

Энэ тохиолдолд эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байруудыг тодорхойлох шаардлагагүй болж үйл ажиллагааг хялбаршуулдаг. Нөгөө талаас “хүйсээс үл хамаарсан” гэж нэрлэгддэг ажлын байрууд эрэгтэй эсвэл эмэгтэй байхаас үл хамаардаг ба ялгаварлах асуудал байдаггүй. Гэвч энэ хандлага цалин хөлсний зөрүү, ялгаварлан гадуурхах байдлын нарийн, зөв хэмжихэд эрсдэл дагуулж байдаг.

Хүйсийн давуу байдлыг тодорхойлох шалгуур

Хүйсийн давуу байдлыг тодорхойлох хэд хэдэн шалгуурыг хамтад нь эсвэл тусад нь хэрэглэж болно. Хэд хэдэн судалгаагаар эмэгтэйчүүдийн хөдөлмөр дутуу үнэлэгдэж, бага цалин хөлс авч байгааг харуулсан байдаг тул шалгуурыг сонгодог. Тиймээс энэ нь цалин хөлсний ялгаварлалд өртөх магадлалтай ажлын байрыг тодорхойлоход сайн үзүүлэлт болдог.

Эмэгтэйчүүд ба эрэгтэйчүүдийн эзлэх хувь

Эмэгтэй эсвэл эрэгтэй давамгайлсан эсэхийг шийдэх боломжтой болгодог нэг шалгуур нь ажил гүйцэтгэж байгаа эмэгтэй эсвэл эрэгтэй хүмүүсийн эзлэх хувь юм.

Үнэн хэрэгтээ хөдөлмөр эрхэлж байгаа эмэгтэйчүүдийн эзлэх хувь өндөр харин авч байгаа цалин хөлс бага байгааг статистик харуулдаг.

Зарим оронд хөдөлмөр эрхэлж байгаа хүмүүсийн дор хаяж 60 хувь нь эрэгтэйчүүд эсвэл эмэгтэйчүүд эзэлж байгаагаас хамааран тухайн ажлын байрыг эмэгтэйчүүд эсвэл эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр гэж үздэг. Зарим улс босгыг 70 хувь байхаар тогтоосон байдаг. Энэ тогтоосон босго өндөр юм. Босго ямар байх ёстойг харуулсан ямар нэг оновчтой шийдэл, судалгаа байдаггүй.



Хувь хэмжээг тооцоолж байх үед тэдний статусаас үл хамааран бүх ажилчдыг тооцох нь чухал. Яагаад гэвэл эмэгтэйчүүдийн ажиллаж байгаа ажлын байрны эмзэг байдал үргэлж өндөр байдаг. Дараах жишээгээр эмзэг байдалд байгаа ажилчдыг нийт тоонд оруулахгүй байснаар тухайн ажлын байрны хүйсийн давамгайл байдлын эрсдэлийг өөрчилж, адил тэгш цалин хөлс хүртэх боломжоос эмэгтэй ажилчдыг шударга бусаар хассан талаар харуулах болно.

Тухайлбал, 20 ажилчин байсан. Үүнд:

4 эрэгтэй, 1 эмэгтэй байнгын ажилтан, харин 4 эрэгтэй, 11 эмэгтэй түр ажилтан;

Хэрэв хүйсийн давамгайл байдлыг тодорхойлох явцад бүх түр ажлын байруудыг хасаж тооцвол 80 хувь (4/5)-иар эрэгтэйчүүд давамгайлсан гэж тодорхойлогдоно. Тиймээс бүх ажилчид адил тэгш цалингийн үр шимийг хүртэхгүй.

Хэрэв хүйсийн давамгайл 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 тэгш цалингийн үр шимийг хүртэх юм.

Бүрэн цагаар эсвэл бүрэн бус цагаар; хугацаагүй эсвэл хугацаатай хөдөлмөрийн гэрээгээр ажиллаж байгаагаас үл хамааран байгууллагын бүх ажилчдыг оруулах нь чухал юм.

Ажлын байрны өмнөх түүх

Тухайн мэргэжлээр ажилтнуудын тоо бага жишээ нь дөрөв эсвэл таван ажилтантай байх үед ажилтны хоёр нь ажлаас гарч эзлэх хувь ажлын байрны хүйсийн давамгайл байдлыг дараах байдлаар өөрчлөгдсөн байна.

Жишээ: А Компани 2000 оноос хойш арван архитекторч ажиллуулж байсны зөвхөн нэг нь л эмэгтэй байсан. 2005 онд эдгээр архитекторчийн хэд нь тэтгэвэрт гарч өөр хүмүүсээр солигдон, 2006 онд 7 эмэгтэй, 3 эрэгтэй байсан. Энэ ажлын байранд эмэгтэйчүүд давамгайлж, цалин хөлсний ялгаварлал байх магадлалтай болж ажил гүйцэтгэх эмэгтэйчүүдийн эзлэх хувь нэг жилийн дотор 20-70 хувь болсон гэж авч үзэх нь утгагүй юм. Яагаад гэвэл, Онтарио болон Кюбек⁶ гэх мэт Канадын зарим мужид ажлын байрны түүхийг харгалзан үзэх хэрэгтэй гэж үзсэний дагуу энэ жишээ ажлын байрыг эрэгтэй давамгайлсан ажлын байр гэж үзэхэд хүргэж байна.

Ийм дүн шинжилгээ тухайн цаг хугацааг ямар хугацаагаар тооцох вэ? Зарчмын хувьд цалин хөлс тогтоож байсан тухайн хугацааг авч үзэх шаардлагатай болно. Хэрэв тэр үед ажил мэргэжил эрэгтэй давамгайл байсан бол адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрөөр үүнийг засах боломжтой.

⁶ Канадын улсууд адил тэгш цалин хөлсний хуулиудыг баталсан.

Эвлэлдэн нэгдсэн ажилтнуудтай ажиллаж байхад үүнийг тодорхойлох илүү хялбар байдаг. Энэ тохиолдолд хамгийн сүүлийн хамтын гэрээнд гарын үсэг зурсан өдрийн нөхцөл байдал дээр суурилж болно. Өөрөөр хэлбэл, таваас зургаан жилийн эргэн үйлчлэх хугацаа хангалттай байх ёстой. Энэ нь үйл ажиллагааны үр дүнгийн тогтвортой байдлыг хангаж байдаг. Ийм байдлаар тооцохгүй бол ажил мэргэжлийн хүйсийн давамгайл байдлыг өөрчлөгдөх үед маргаан дагуулдаг.

Тогтсон хэвшмэл ойлголт

Эцэст нь анхаарах нэг үзүүлэлт бол эмэгтэй хүн ажиллуулах хэрэгтэй гэсэн хэвшмэл ойлголттой ажлын байр байгаа эсэх - сувилагч, бага сургуулийн багш, хүлээн авагч, эсвэл кассчин - эсвэл эрэгтэй хүн ажилладаг гэж ойлгодог ажлын байр - Ахлах менежер, програм зохиогч, шинжээч, ачааны машины жолооч, эсвэл цахилгаанчин.

Компаний утгах үйлчилгээг магадгүй эрэгтэй хүн хийж болно. Гэвч энэ ажлын байр нь тогтсон хэвшмэл ойлголтоор эмэгтэй хүний хийх ажил бөгөөд цалин нь тогтсон нөлөөлөлд өртсөн байх магадлалтай юм. Адил тэгш цалин хөлсний үйл явцаар үүнийг эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ангилж өгдөг.

Тогтсон хэвшмэл байдлыг хэрхэн тодорхойлох дараах боломжит үзүүлэлтүүд байдаг:

- Олон улсын хөдөлмөрийн зах зээлийн статистик;
- Тухайн салбар дахь эмэгтэй, эсвэл эрэгтэй хүн ажиллаж байгаа ажлын байрны мэдээлэл (жишээ нь энгийн ресторанд тогооч нь эмэгтэйчүүд байдаг бол, өндөр үнэтэй ресторанд тогооч нь эрэгтэй хүмүүс байх хандлагатай байдаг, зөөгч нарын хувьд ч мөн үүний нэгэн адил хэв маяг үйлчилдэг);
- Эмэгтэй эсвэл эрэгтэй гэсэн мэдээлэл нь ихэвчлэн ажлын байртай холбогддог (жишээ нь, “цагдаа-police” болон “цэвэрлэгээний ажилтан-cleaning woman” гэдэг нь өөрийн эрхгүй ашиглагддаг)

Бодит амьдрал дээр энэ үе шатыг хариуцсан хүмүүс ажлын байр бүрийн хүйсийн давамгайл байдлыг гурван үзүүлэлтийн үр дүнг харьцуулан шийдвэр гаргах хэрэгтэй болно. Хэрэв тохирохгүй байвал хамгийн их хамааралтай байх хувилбарыг сонгоно. Үзүүлэлтүүдийн аль нь ч холбоогүй, хамаарахгүй байвал тухайн ажил хүйсээс үл хамаарах гэж үзнэ. Энэ тохиолдолд цалин хөлсний харьцуулалтад орохгүй.

ХАРЬЦУУЛАХ ЭРЭГТЭЙ АЖИЛТАН БАЙХГҮЙ БАЙХ

Бүх ажилтнуудыг оруулан тооцсон ч зарим байгууллагад эмэгтэй ажилчид маш их хувийг эзэлдэг ба харьцуулах эрэгтэйчүүд зонхилсон ажлын байр байдаггүй. Уламжлалаараа харьцуулалтыг аж ахуйн нэгжид хийдэг учраас үнэлгээ өгөх болон цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхах байдлыг зөв тодорхойлох боломжгүй мэт харагддаг. Үүний зэрэгцээ эмэгтэйчүүд давамгайлсан хувцас үйлдвэрлэлийн салбарт ихэвчлэн бага цалин, эмзэг ажлын байр болон цагаач эмэгтэй ажилчид их байх төлөв ажиглагддаг. Энэ мухардмал байдлаас гарах нэг арга зам бол салбарын хэмжээнд адил тэгш цалингийн санаачилга гаргах эсвэл салбарын түвшинд Хороо байгуулж болно. Тухайн салбарт эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажил мэргэжил нь салбарын бусад компаниудад байх магадлалтай тул харьцуулалтанд ашиглаж болно.

ҮР АШИГ

Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрт ихэнхдээ орхигддог энэ үе шат нь дараах хэд хэдэн давуу тал, үр ашигтай. Үүнд:

- Хүний нөөцийн удирдлагыг хөнгөвчилсөн илүү уялдаа холбоотой ажлын байрны нэр, агуулга бүхий жагсаалтыг бий болгоход хүргэдэг.
- Хэвшмэл ойлголт болон түүний үр дүнгийн талаар адил тэгш цалин хөлсний хорооны гишүүдэд ойлгуулах, эдгээр хэвшмэл ойлголт ажлын байрны үнэлгээнд олон талаас нь нөлөөлдөг гэдгийг ойлгуулдаг.
- Аж ахуйн нэгж байгууллагын ажил мэргэжлийн ялгааг илүү сайн таних, улмаар адил хөдөлмөр эрхлэх боломжтой хөтөлбөрийг боловсруулах нөхцөл бүрддэг.



- ☐ Аж ахуйн нэгжийн бүх ажлын байр хөтөлбөрт багтсан уу ?
- ☐ Өөр өөр үүрэг, ур чадваруудтай ажлын байрууд ажлын байрны нэг нэршилд хамаараагүй юу?
- ☐ Ижил ажлын байрнууд хоёр өөр нэрээр нэрлэгдээгүй юу?
- ☐ Эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр тодорхойлогдсон уу?
- ☐ Хүйсийн давамгайл байдлыг тодорхойлоход ашигласан шалгуур нь олон талт уу ?
- ☐ Хүйсийн давамгайл байдлыг тодорхойлоход хагас болон бүрэн цагийн, байнгын болон түр ажилтан зэрэг бүх ажилчдыг оролцуулсан уу?
- ☐ Байгууллагад харьцуулах эрэгтэй ажилтан байхгүй тохиолдолд адил тэгш цалингийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхийн тулд бүх боломжийг хайсан уу?

**Хэрвээ та эдгээр асуултын аль нэгэнд
Үгүй гэж хариулсан бол дахин
нягтлаад яагаад гэсэн шалтгааныг ол.
Хэрэв хангалттай тайлбар олохгүй
бол та өөрийн шийдвэрээ өөрчлөх
хэрэгтэй.**



АГУУЛГА – БҮЛЭГ 4

Зорилго ба үйл ажиллагааны дараалал	25
Үнэлгээний аргыг сонгох	26
Үнэлгээний хүчин зүйлүүд	27
Дэд хүчин зүйлүүд	28
Мэргэжлийн ур чадвар: дэд хүчин зүйлүүд	29
Ажлын ачаалал: дэд хүчин зүйлүүд	31
Хариуцлага: дэд хүчин зүйлүүд	32
Ажлын байрны нөхцөл: дэд хүчин зүйлүүд	34
Дэд хүчин зүйлүүдийн түвшин	36
Үр ашиг	39
Шалгах асуултууд	40

БҮЛЭГ 4 Ажлын байрны үнэлгээний аргууд

ЗОРИЛГО

Ажлын байрны үнэлгээний аргын гол зорилго нь энгийн шалгуур дээр үндэслэн үнэлгээ өгөх, харьцангуй үнэ цэнийг бий болгохын тулд аж ахуйн нэгжийн ажлын байрны шинж чанарыг тодорхойлох явдал юм. Илүү тодорхой авч үзвэл адил үнэ цэнэ бүхий эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны аль алинд нь адил тэгш цалин хөлс олгох нөхцлийг бүрдүүлж өгдөг.

Ажлын байрны үнэлгээ ерөнхийдөө хоёр хэсгээс бүрдэнэ.

Эхний хэсэг нь сонгогдсон хүчин зүйл болон дэд хүчин зүйлийг тайлбарлана. Хоёрдахь хэсэг нь сонгогдсон хүчин зүйл, дэд хүчин зүйлийг тайлбарлах ба аж ахуйн нэгж, байгууллага, салбарын түвшинд бодит жишээгээр тодотгон харуулна.

ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ДАРААЛАЛ:

Үнэлгээний аргыг сонгох

Үнэлгээний дэд хүчин зүйлийг сонгох ба тохируулах

Дэд хүчин зүйлүүд эмэгтэйчүүдийн хөдөлмөр эрхлэлтийн орхигддог асуудлуудыг хангалттай хамарч байгааг нягтлах

Дэд хүчин зүйл боловсронгуй, нарийн байдаг гэдгийг нягтлах

Дэд хүчин зүйлийг хэмжихэд ямар хэмжээс ашиглахыг тодорхойлох

Дэд хүчин зүйл бүрийн түвшингүүдийн тоог тодорхойлох

Түвшингүүд боловсронгуй, хүйсээс үл хамаардаг эсэхийг нягтлах

Арга зүйн хувьд бүхэлдээ ойлгомжтой, тодорхой бичиж, тэмдэглэгдсэн эсэхийг нягтлах

ҮНЭЛГЭЭНИЙ АРГЫГ СОНГОХ

Аргын төрөл

Ажлын байрны үнэлгээний хоёр төрлийн арга байна: Өргөн хүрээний арга болон дүн шинжилгээний арга. 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 танин арилгах боломжгүй байдаг. Тиймээс энэхүү аргыг адил тэгш цалин хөлсний хувьд санал болгодоггүй арга юм.

Дүн шинжилгээний арга нь аж ахуйн нэгж, байгууллагын бүх ажлын байрны бүх шаардлагуудыг системтэйгээр шалган үнэлж харьцуулалт хийдэг ба тохирох нарийвчилсан шалгуурыг ашигладаг. Дүн шинжилгээний арга нь оноо болон хүчин зүйл дээр суурилдаг ба ихэнхдээ онооны арга гэж нэрлэдэг. Одоогоор адил тэгш цалин хөлсийг тодорхойлоход хамгийн тохиромжтой үнэлгээний арга гэж хүлээн зөвшөөрөгдсөн. Энэхүү арга нь гарын авлагад тайлбарласан арга зүйн үндсэн бүрэлдэхүүн хэсэг болж байна.

Аргыг боловсруулах

Аж ахуйн нэгж, байгууллагын онцлог, шинж чанарт сайн тохирсон хүйсээс үл хамаарсан үнэлгээний арга сонгоход хэд хэдэн боломжит сонголт байдаг.

- Аж ахуйн нэгжийн ашиглаж буй одоогийн үнэлгээний аргыг өөрчлөх;
- Баримт дээр үндэслэсэн үнэлгээний шинэ арга боловсруулах;⁷
- Салбарын санаачилга гарсан үед салбарын аж ахуйн нэгжийн боловсруулсан үнэлгээний аргыг тохируулан өөрчлөх;
- Зөвлөхийн боловсруулсан аргыг хэрэглэх. Ашиглах боломжтой олон янзын арга бий. Гэвч эдгээр аргуудын зарим нь адил тэгш цалин хөлстэй холбоотой асуудлыг маш бага авч үздэг. Зөвлөхийн боловсруулсан аргыг сонгохоос өмнө хэд хэдэн зүйлсийг ялангуяа арга нь хүйсээс үл хамаарах шалгуурт тохирсон эсэхийг харгалзан үзэх шаардлагатай.



⁷ Баримт бичгийн жагсаалт болон тэдгээрийг хэрхэн олж авч болохыг энэхүү гарын авлагын ном зүйд харуулсан.

Зөвлөхийн боловсруулсан аргыг сонгохдоо элементүүдийг хяналтын асуултаар шалгах:

- ☐ Аргыг хаанаас авсан? Хэдийд боловсруулсан? Ямар төрлийн ажлын байрууд эсвэл салбарт зориулан боловсруулсан? Ямар ажлын орчин нөхцөлд үүнийг ихэвчлэн ашигладаг?
- ☐ q Адил тэгш цалин хөлсийг нэвтрүүлэх зорилгоор ямар өөрчлөлтүүд хийсэн бэ?
- ☐ Арга нь танай байгууллагад хүйс давамгайлсан ажлын байрны ангилалд таарч байна уу?
- ☐ Хороо байгуулагдсан байгууллагад хорооны гишүүдийг үйл ажиллагаанд бүрэн оролцох боломжийг зөвлөх хангаж байна уу?
- ☐ Арга нь үнэлгээний бүх дөрвөн хүчин зүйлийг үнэлэх үү: мэргэжлийн ур чадвар, хүчин чармайлт, хариуцлага, ажлын байрны нөхцөл. Эдгээр дөрвөн ангилалд багтаагүй бусад хүчин зүйл хэт нэмэгдсэн үү?
- ☐ Дэд хүчин зүйлийн тодорхойлолт хүйсийн бүрэлдэхүүн хэсгийг агуулж байна уу? Тэд эмэгтэйчүүдийн хөдөлмөр эрхлэлтийн ихэнхдээ орхигддог асуудлыг анхаарч байна уу?
- ☐ Үнэлгээний хэрэгсэл, тухайлбал асуулга нь ялгаварлан гадуурхлаас ангид байна уу?
- ☐ Хэрэгжүүлэх үйл явц ялгаварлан гадуурхах байдлыг үүсгэх магадлалтай юу?
- ☐ Зөвлөх энэ аргыг хэрхэн баталж байна вэ, хэрэгсэл болон үйл явц нь бүхэлдээ хүйсээр ялгаварлах асуудлаас ангид байна уу? Хяналт тавих найдвартай арга хэрэгсэл байна уу?

ҮНЭЛГЭЭНИЙ ХҮЧИН ЗҮЙЛҮҮД

Ажлын байрны үнэлгээний онооны ихэнх арга нь дөрвөн үндсэн хүчин зүйлийг агуулдаг:

- ➔ Мэргэжлийн ур чадвар
- ➔ Ажлын ачаалал;
- ➔ Хариуцлага;
- ➔ Ажлын байрны нөхцөл

Аж ахуйн нэгж, байгууллага эдийн засгийн ямар салбарт харьяалагдаж байгаагаас үл хамааран байгууллагын ажлын байрны бүх үүрэг даалгаврыг үнэлэхэд **эдгээр дөрвөн хүчин зүйл нэн чухал, хангалттай** байдаг. Ажлын байр бүр эдгээр дөрвөн хүчин зүйл тус бүрээр үнэлэгдэх ёстой.

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. “нарийн бичиг” мөн ажлын хүнд нөхцөлд ажилладаг бөгөөд энэ хүчин зүйлээр бусад ажлын байрыг үнэлэх ёстой.

ДЭД ХҮЧИН ЗҮЙЛ

Аж ахуйн нэгж, байгууллага бүрт энэ үндсэн дөрвөн хүчин зүйл олон төрлийн ажлын байранд илүү нарийвчилсан янз бүрийн шинж чанар бүхий **дэд хүчин зүйлүүдэд** хуваагддаг.⁸ Жишээлбэл, мэргэжлийн ур чадвар гэсэн хүчин зүйл нь тухайн ажилтай холбоотой мэдлэг, тухайн үүргийг гүйцэтгэх чадвар, хүнтэй харилцах чадвар зэрэг дэд хүчин зүйлд, хүчин чармайлт гэсэн хүчин зүйл нь оюуны, биеийн гэх зэргээр хуваагддаг.

Ихэнх арга нийтдээ **10 -16 дэд хүчин зүйлийг** агуулж байдаг ба аж ахуйн нэгжийн хэмжээ, үнэлэх янз бүрийн ажлын байрнаас хамаарч байдаг. Дэд хүчин зүйлүүд үндсэн дөрвөн хүчин зүйлийн нэг хүчин зүйлд хамаарах ч дэд хүчин зүйлийн сонголт эдийн засгийн салбараасаа хамаарч өөр өөр байж болно. Нарийн арга зүй, хүйсээс үл хамаарах байдал гэсэн хоёр нөхцлийг хатуу дагаж мөрдөх ёстой.

Нарийн арга зүй

Байгууллагад үнэлгээний аргыг тохируулах

Өмнөх алхамд тайлбарласан харьцуулах ажлын байр сонгох асуудал болон адил тэгш 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.

Хоёрдмол утгаас зайлсхийх

Өөр өөр элементийг нэг дэд хүчин зүйлд хамааруулан бүлэглэсэн байх ёсгүй. Ингэснээр үнэлж байгаа ажилтанд тайлбарлахад бэрхшээлтэй байна. 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 үүснэ. Тухайлбал,

- ➔ Энэ дэд хүчин зүйлийг үнэлэх нь маш нарийн төвөгтэй байх болно;
- ➔ Нэгэн зэрэг гурван шаардлагыг агуулсан ажлын байр дутуу үнэлэгдэх магадлалтай.

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.

Хүйсээс үл хамаарах

Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр нь мэргэжлийн ур чадвар, ажлын ачаалал, хариуцлага, ажлын байрны нөхцөл гэсэн үндсэн дөрвөн хүчин зүйлийн хувьд эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрнаас ихэнхдээ өөр шаардлагуудыг агуулсан байдаг. Одоог хүртэл эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр ихэнхдээ эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны аргачлал дээр үндэслэсэн байдгаас цалин хөлсний ялгаварлал үүсэх нөхцөл болж байна. Аргаа сонгохдоо маш болгоомжтой хандах нь туйлын чухал бөгөөд агуулга, мөн чанар нь эмэгтэй болон эрэгтэй давамгайлсан хүйсийн аль алинд нь тохирсон байхаар авч үзэх нь зүйтэй юм.

⁸ Цөөн тооны аргууд, жишээ нь АВАКАБА арга (Katz and Baitsch, 1996), янз бүрийн шалгуурыг ангилах, тодорхойлохын тулд өөр арга ашигладаг. Гэвч хувьсагчууд нь харьцуулахуйц байдаг.

Дэд хүчин зүйлийг сонгох

Дэд хүчин зүйлсийг сонголт хийхэд боломж их. Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрөөр сонгосон дэд хүчин зүйлүүд нь аж ахуйн нэгж байгууллагын ажлын байртай аль болохоор таарч тохирсон, уялдаа холобоотой байх ёстой. Энэ үүргийг гүйцэтгэж байх явцад эмэгтэйчүүдийн хөдөлмөр эрхлэлттэй холбоотой ихэнхдээ орхигддог дэд хүчин зүйлүүдийг багтаах нь чухал байдаг.

Дэд хүчин зүйлийн жишээ

Үнэлгээний дэд хүчин зүйлсийг нарийн тодорхойлсон байх нь чухал юм. Дэд хүчин зүйлсийг **эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны аль алинд нь тохирох жишээн дээр** тайлбарлах ёстой. Хэрвээ дэд хүчин зүйлийг тайлбарлах жишээ зөвхөн эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг харуулж байгаа бол мэдээлэл цуглуулах явцад (асуулга авах явцыг оролцуулаад) болон үнэлгээний ажилтны шийдвэрт үүнтэй ижил хандлага ажиглагдах хандлагатай байдаг. Энэ нь эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны мөн чанарыг орхигдуулсны үр дагавар юм.

Дараагийн хэсэгт үндсэн дөрвөн хүчин зүйлд харгалзах дэд хүчин зүйлүүд хүйсээс үл хамаарах байдлыг авч үзэх⁹ болно. Үнэлгээг гажуудуулж болох өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголтыг харуулах бөгөөд байнга орхигддог эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны зарим асуудлуудыг тайлбарлана.

**Мэргэжлийн
ур чадвар**
МЭРГЭЖЛИЙН УР ЧАДВАР: ДЭД ХҮЧИН ЗҮЙЛС

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

- ➔ 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.

Мэргэжлийн ур чадварын талаарх өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголт

Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны талаар өрөөсгөл бөгөөд хэвшсэн ойлголт нь мэргэжлийн ур чадварын шаардлагыг дутуу үнэлэхэд хүргэдэг.

- Хүмүүстэй харилцах чадвар, харилцааны ур чадвар, авхаалж самбаа зэрэг эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны ур чадварын шаардлагад ажлын байрны шаардлага гэхээс илүү төрөлхийн бөгөөд хувь хүний чанар авч үздэг. Үнэлж байгаа ажлын байрны шаардлага нь эдгээр ур чадварыг хэрхэн эзэмшсэн гэдгээс бус ажлын байранд шаардагдах бүх мэргэжлийн ур чадварыг багтаах нь чухал юм.

⁹ Энэ бүлэг нь үндсэн хүчин зүйл бүрт харгалзах бүх дэд хүчин зүйлийг бүрэн шинжилж чадахгүй юм.

Жишээлбэл: Сувилагч хүнд өвчтөн болон тэдний гэр бүлийхэнтэй харьцахын тулд бусдыг ойлгох сэтгэл, “нөү хау” шаардагддаг. Энэ ур чадвар төрөлхийн болон олдмол эсэх нь ажлын байрны үнэлгээний холбогдох асуулт биш юм. Хэрэв тодорхой үүрэг даалгавар гүйцэтгэхэд шаардагдах уг ур чадвар нь ажлын байрны мэргэжлийн ур чадвар шэсэн хүчин зүйл болох ёстой.

- Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр цөөн хэдэн мэргэжлийн ур чадвар шаарддаг бөгөөд зарим ур чадвар ажлын байранд шаардагдахгүй гэсэн шууд ойлголт олон ажлын байранд гардаг.

Тухайлбал: Нарийн бичгийн даргын ажлын байр хэд хэдэн мэргэжлийн ур чадварыг шаарддаг. Гэвч нарийн бичгийн дарга уулзалтын тов тэмдэглэх, текст бичихийн тулд эх хэлний мэдлэг маш сайн байх ёстой. Энэ ур чадвар уламжлалт ажлын үнэлгээний аргад ховор туссдаг бөгөөд энэ нь нарийн бичгийн даргын аажлын байрыг дутуу үнэлэхэд хүргэдэг.

Мэргэжлийн ур чадварын хүчин зүйл: хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлсийн жишээ гаргах. Өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголтыг арилгасан бодит жишээ:

Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байртай холбоотой дэд хүчин зүйлийг харгалзуулан эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны жишээн дээр дэд хүчин зүйлүүдийг тайлбарлах

Хүснэгт 4.1 Мэргэжлийн ур чадварын хүчин зүйл: Хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлүүдийн жишээг сонгох

Дэд хүчин зүйлийн төрөл (хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлийг сонгох)	Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны нэр	Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны жишээ (хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлийг тайлбарлах)
Хүмүүсийн хоорондын харилцаа (эмэгтэй) ¹⁰	Нийгмийн ажилтан, сувилагч, хүний нөөцийн ажилтан	Зөвлөгөө өгөх, ярилцлага хийх
	Борлуулагч	Үйлчлүүлэгчийн хэрэгцээг үнэлэх, итгүүлэх
	Багш	Идэвхжүүлэх, багшлах ур чадвар ашиглах
Харилцааны ур чадвар (эмэгтэй)	Утсаар дамжуулан худалдаа хийх ажилтан, худалдан авагчдад үйлчилгээ үзүүлэх ажилтан, олон нийттэй харилцах албаны ажилтан, борлуулагч	Гадаад хэлний мэдлэгтэй
	Нарийн бичиг	Текст залруулах, уулзалалтын тэмдэглэл хөтлөх,
Биеийн хүчний ачаалал (эрэгтэй)	Нарийн бичиг	Бичгийн товчнуудыг давтагдсан хурдан хөдөлгөөнөөр дарах
	Сувилагч	Тэргэнцэртэй өвчтнийг өргөх, зөөх
	Оёдолчин	Гадуур хувцас эмжих, хувцаснуудын хэсэг бүрийг нийлүүлж оёх
	Төхөөрөмж угсрагч	Жижиг электрон хэсгүүдийг нийлүүлж угсрах, нарийн дарааллын дагуу өнгийн утаснуудыг холбох

¹⁰ Дэд хүчин зүйл эмэгтэй байгаа нь эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд энэ нь хамаарахгүй гэсэн үг биш юм. Энэ нь эмэгтэй, эрэгтэй давамгайлсан ажлын байранд аль алинд харьцангуй олон удаа таарч л байдаг. Хүчин зүйл бүрийн хувьд зөвхөн эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байртай холбоотой дэд хүчин зүйлийг анхаарах бус эмэгтэйчүүд давамгайлсан (үүнийг ихэвчлэн уламжлалт ажлын байрны үнэлгээний аргад орхигдуулдаг) ажлын байртай холбоотой дэд хүчин зүйлийг мөн анхаарч үзэх хэрэгтэй. Бусад хүчин зүйлүүдийг тайлбарласан ийм хүснэгтийг дараачийн хуудаснуудаас харж болно.



АЖЛЫН АЧААЛАЛ: ДЭД ХҮЧИН ЗҮЙЛС

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 ачаалал дээр онцгой анхаарал тавьж байдгийг онцлон тэмдэглэх хэрэгтэй.

Гэвч адил тэгш цалин хөлсний асуудлыг авч үзэхэд биеийн ачааллаас гадна оюуны болон сэтгэл зүйн ачааллыг мөн анхаарах ёстой. Зарим нь оюуны ачаалал гэсэн нэг нэрээр энэ хоёр төрлийн ачааллыг бүлэглэхийг илүүд үздэг. Үнэндээ сонголт нь үнэлэгдэх ажлын байрны төрлөөс хамаарна.

Ажлын ачааллын талаар өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголт

Уламжлалт арга нь биеийн хүчний ачаалал дээр төвлөрдөг ба ялангуяа үйлдвэрлэлийн болон барилгын салбарт “хөх захтнууд”-ын ажлын байртай холбоотой гэж үздэг байсан. Энэ өргөн тархсан төсөөлөл эмэгтэйчүүдийн олон ажлын байранд шаардлагатай биеийн хүчний ачаалал юу агуулах талаар орхигдуулах хандлагатай байдаг. Тиймээс эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр, оффисийн ажлын байр эсвэл үйлчилгээний салбарын ажлын байранд биеийн хөдөлгөөний шаардлага их биш юм шиг харагдаж байна.

■ **“НАРИЙН БИЧГИЙН ДАРГА”** ажлын байр дараах төрлийн биеийн хөдөлгөөний ачааллыг агуулна:

- Багц баримт бичиг, хайрцаг гэх мэтийг зөөх, өргөх
- Бөхийж баримт бичиг хайх, ангилах;
- Удаан хугацаагаар сууж бичиг баримт боловсруулалт хийх .

■ **“СУРГУУЛИЙН ӨМНӨХ НАСНЫ ХҮҮХДИЙГ СУРГАН ХҮМҮҮЖҮҮЛЭГЧ”** бага, жижиг хүүхэд өргөх, үргэлж шуугиантай орчин; “СУВИЛАГЧ” сул бие муутай өвчтөнг зөөвөрлөх. Энэ хоёр ажлын байр биеийн хөдөлгөөний ачааллын үүрэг даалгаврыг хоёул агуулж байна.

■ **“ОЁДОЛЧИН”** ажлын байр нь бүтээгдэхүүнийг бөөнөөр үйлдвэрлэхэд чухал ач холбогдол бүхий төрөл бүрийн биеийн хөдөлгөөний ачааллыг шаардана:

- Дөрөөг удаан хугацаагаар хурдан давтамжтай ажиллуулах;
- Ажлын талбарт удаан хугацаагаар бөхийх үйлдэл хийх;
- Бэлэн болсон хувцсыг зөөх, өргөх.

Ажлын ачааллын талаарх хэвшсэн ойлголтын үр дагавар нь бусад чухал асуудлуудыг тухайлбал, оюуны болон сэтгэл зүйн ачааллыг үл тоомсорлох хандлагатай. Энэ нь эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны нэг хэсэг нь болдог.

Ажлын ачааллын дэд хүчин зүйл: Хүйсээс үл хамаарах жишээг сонгох

Хүснэгт 4.2-т өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголтыг арилгасан бодит жишээг харуулав:

- ➔ Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байртай холбоотой дэд хүчин зүйлсийг харгалзуулан авч үзэх
- ➔ Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны жишээгээр дэд хүчин зүйлсийг жишээгээр тайлбарласан эсэхийг нягтлах.

Хүснэгт 4.2 Ажлын ачааллын хүчин зүйл: хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлүүдийн жишээ сонгох

Дэд хүчин зүйлийн төрөл (хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлийг сонгох)	Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны нэр	Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны жишээ (хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлийг тайлбарлах)
Сэтгэл зүйн ачаалал (эмэгтэй)	Нийгмийн ажилтан	Хүчирхийлэлд өртсөн хүүхдүүдтэй харьцах
	Тусгай сургалттай сургуулийн багш	Хөгжлийн бэрхшээлтэй хүүхдүүдэд туслах
	Сувилагч	Хүнд өвчтөнтэй харьцах
	Харилцагчтай ажилладаг ажилтан	Сэтгэл ханамжтай бус, бухимдуу харилцагчидтай ярилцах
Оюуны ачаалал /хүйсээс үл хамаарах /	Нарийн бичгийн дарга, бэлэн мөнгөний нярав	Өгөгдлийг оруулах, бичвэрийг залруулах, тоо шалгах
	Нарийн бичиг	Хуралдааны тэмдэглэл хөтлөх
	Сувилагч, багш	Олон төрлийн дадлууд
	Бичгийн болон ярианы орчуулагч	Удаан хугацааны турш анхаарлаа эрчимтэй төвлөрүүлэх
Биеийн хүчний ачаалал / эрэгтэй/	Нарийн бичиг	Бичгийн товчнуудыг давтагдсан хурдан хөдөлгөөнөөр дарах
	Нарийн бичиг	Баримт бичигтэй хавтас, баримт бичигтэй хайрцагийг өргөх, зөөх
	Нарийн бичиг	Баримт бичигтэй хавтсыг үдэх, бөхийж баримт бичиг хайх
	Бага насны хүүхдийн хүмүүжүүлэгч, сувилагч	Хүүхдүүд, өвчтөнийг өргөх
	Зөөгч	Хүнд зүйлсийг байнга өргөх, зөөвөрлөх
	Оёдолчин	Хурдан болон удаанаар гишгүүрийг давтамжтай удирдах Бэлэн бүтээгдэхүүн бүхий овортой хүнд баглааг өргөх, зөөвөрлөх Ажлын гадаргуу дээр удаан хугацаанд бөхийж ажиллах Тэргэнцэртэй өвчтнийг өргөх, зөөх
	Оёдолчин	Бэлэн бүтээгдэхүүн бүхий овортой хүнд баглааг өргөх, зөөвөрлөх
	Оёдолчин	Ажлын байранд удаан хугацаанд бөхийж ажиллах
	Сувилагч	Тэргэнцэртэй өвчтнийг өргөх, зөөх

Аж ахуйн нэгж,
байгууллагын
зорилго түүнд
үзүүлэх нөлөө

ХАРИУЦЛАГА: ДЭД ХҮЧИН ЗҮЙЛС

Энэ хүчин зүйл нь аж ахуйн нэгжийн зорилго түүнд нөлөө үзүүлж байгаа үүрэг даалгаврыг багтааж байдаг. Жишээ нь ашигт ажиллагаа, санхүүгийн тогтвортой байдал, зах зээлийн хамрах хүрээ болон үйлчлүүлэгчдийн эрүүл мэнд, аюулгүй байдал гэх мэт.

Хариуцлагын талаар өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголт

Ажлын байрны иерархи түвшин, шууд удирдагдах ажилтнуудын тооноос хамааралгүй аж ахуйн нэгжийн зорилготой холбоотой хариуцлагын төрөл бүрийн хэлбэрийг анхаарч үзэх нь чухал юм. Хариуцлага нь ерөнхийдөө ажлын байрны иерархи түвшинтэй холбогдох хандлагатай байдаг. Ажлын байрны шатлал өндөр түвшинд байх тусам хариуцлага өндөр байхыг шаарддаг. Иерархи түвшний энгийн үзүүлэлт нь захирагдах ажилтны тоо юм.

Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг хариуцлага бага шаарддаг, цөөн тооны ажилтанд хяналт тавьдаг, иерархи түвшин бага, санхүүгийн хувьд эрх мэдэл хязгаарлагдмал байх хандлагатай гэж хүлээж авдаг нь үнэн юм. Гэвч эдгээр ажлын байрууд энэ хүчин зүйлтэй холбоотой бусад олон хариуцлагыг өөртөө агуулж байдаг. **Хариуцлага нь ихэнхдээ орхигдуулдаг ахуйн нэгжийн зорилгод чухал ач ач холбогдолтой эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг илрүүлэн гаргаж ирдэг:**

- ➔ Чухал мэдээллийн нууцыг хамгаалах нь цалин хөлс, үйлчлүүлэгчдийг хариуцсан хэлтсийн ажилтнуудын ажлын байрны шаардлага юм.
- ➔ Хүний нөөцийн хэлтсийн менежер нь ихэнхдээ эмэгтэйчүүдийн ажлын байр байдаг. **Ажилтны бүтээмж, түүнчлэн тэдний эрүүл мэнд, аюулгүй байдлыг хангах талаар ихээхэн үүрэг хариуцлагатай ажил байх ба улмаар аж ахуйн нэгжийн ашигт нөлөөлдөг.**
- ➔ Бага сургуулийн багш нар сурагчдын оюуны хөгжил, аюулгүй байдлын төлөө үүрэг хүлээдэг.

Эдгээр шаардлагын талаар мэдлэгтэй хүмүүсийг оролцуулахаас сэргийлж эмэгтэйчүүдийн ажлын байр хариуцлага бага шаарддаг гэсэн хэвшмэл ойлголт төрүүлдэг, үүний үр дүнд уламжлалт үнэлгээний аргад тэдгээрийг үл тоомсорлодог.

Хариуцлага дэд хүчин зүйл: Хүйсээс үл хамаарах жишээг сонгох

Өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголтыг арилгасан бодит жишээ:

- ➔ Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байртай холбоотой дэд хүчин зүйлсийг харгалзуулан авч үзэх
- ➔ Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны жишээгээр дэд хүчин зүйлсийг жишээгээр тайлбарласан эсэхийг нягтлах.

Дараах хүснэгтээр үнэлгээний аргад ихэнхдээ хүлээн зөвшөөрдөггүй эмэгтэйчүүд давамгайлсан зарим ажлын байрны олон янзын хариуцлагын хэлбэрийг тайлбарлан харуулав.

Хүснэгт 4.3 Хариуцлага хүчин зүйл: хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлүүдийн жишээг сонгох

Дэд хүчин зүйлийн төрөл (хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлийг сонгох)	Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны нэр	Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны жишээ (хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлийг тайлбарлах)
Хүмүүсийн өмнө хүлээх хариуцлага (эмэгтэй)	Бага насны хүүхдийн хүмүүжүүлэгч, сувилагч, багш	Сурагчдыг зөвлөгөө, мэдээллээр хангах
	Бага насны хүүхдийн хүмүүжүүлэгч эсвэл багш	Хүүхдүүдийн аюулгүй байдлыг хангах
Хүний нөөцийн хариуцлага (эмэгтэй)	Хүний нөөцийн ажилтан	Шинэ ажилчдыг удирдах, чиглүүлэх
	Нарийн бичиг	Уулзалт төлөвлөх
Нууцлалын хариуцлага (хүйсээс үл хамаарах)	Хүний нөөцийн ажилтан	Хүний нөөцийн бодлого боловсруулах, суурьшуулах
	Борлуулагч, харилцагчийн үйлчилгээний ажилтан	Үйлчлүүлэгчдийн мэдээлэл хадгалах
	Цалингийн хэлтсийн ажилтан	Цалинтай холбоотой мэдээлэл хадгалах
Санхүүгийн хариуцлага (эрэгтэй)	Захиалга бичигч	Худалдагчийн мэдээлэл хадгалах
	Дансны өглөг хариуцсан ажилтан	Мөнгө төлөхөөр чек бичих
Материалын нөөцийн хариуцлага (эрэгтэй)	Туслах нягтлан бодогч	Бүртгэл хөтлөлт
	Нарийн бичиг	Оффисын тоног төхөөрөмжийг ашиглах, засварлах, хадгалах, хувилагч, компьютер, сканнер, принтер гэх мэт
	Нарийн бичиг	Шаардлагатай зүйлсийг төлөвлөх, тэдгээрийг захиалах

Ажлын
байрны
нөхцөл болон
сэтгэл зүйн
орчин

АЖЛЫН БАЙРНЫ НӨХЦӨЛ: ДЭД ХҮЧИН ЗҮЙЛС

Энэ хүчин зүйл нь ажил үүргээ гүйцэтгэж байгаа ажлын байрны нөхцөл болон сэтгэл зүйн орчны талаар тайлбарлана.

Ажлын байрны нөхцлийн талаарх өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголт

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 тааламжтай байдаг гэж үздэг. “Ажлын байрны нөхцөл” хүчин зүйлийг ерөнхийдөө захиргааны болон удирдлагын ажлын байрны үнэлгээнд харгалзан үзэхгүй, харин үйлдвэрлэлийн ажлын байрны үнэлгээнд харгалзан үздэг.

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

- ➔ Үйлчилгээний ажилчдад(харуул, цэвэрлэгч, үйлчлэгч) хортой химийн бүтээгдэхүүн нөлөөлж байна;
- ➔ Их дэлгүүрийн кассын ажилчдад **байнгын дуу чимээ, дүрс 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



Ажлын байрны нөхцөл дэд хүчин зүйл: Хүйсээс үл хамаарах жишээг сонгох

Өрөөсгөл бөгөөд хэвшмэл ойлголтыг арилгасан бодит жишээ:

- ➔ Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байртай холбоотой дэд хүчин зүйлсийг харгалзуулан авч үзэх
- ➔ Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны жишээгээр дэд хүчин зүйлсийг жишээгээр тайлбарласан эсэхийг нягтлах.

Хүснэгт 4.4 Ажлын байрны нөхцлийн хүчин зүйл: хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлсийн жишээг сонгох

Дэд хүчин зүйлийн төрөл (хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлийг сонгох)	Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны нэр	Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны жишээ (хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлийг тайлбарлах)
Физик орчин /эрэгтэй/	Нарийн бичиг/ Телефон утасны операторчин	Булчингийн өвчлөл болон нүдний ядаргаа үүсгэх цахим туяаны байнгын үйлчлэлд байх.
	Угтах үйлчилгээний ажилтан (ресепшин)	Байнгын үл тасрах чимээ шуугиан Компьютерийн дэлгэцийн туяаны үйлчлэл
	Бага насны хүүхдүүдийн хүмүүжүүлэгч	Хүүхдүүдийн болон тэдний тоглоом, тоног төхөөрөмжийн хүчтэй чимээ шуугиан
	Бага насны хүүхдүүдийн хүмүүжүүлэгч, сувилагч	Халдварт өвчний аюул
	Бэлэн мөнгөний нярав	Шинэ технологитой холбоотой эрсдэл, жишээ нь скайнер
	Бэлэн мөнгөний нярав	Кассын аппарат, харилцагчид, утасны аппаратын байнгын чимээ шуугиан
	Худалдааны төвийн цэвэрлэгээний ажилтан	Эрүүл мэндэд хортой цэвэрлэгээний болон угаалгын бодисын үйлчлэл
	Худалдааны төвийн цэвэрлэгээний ажилтан	Хог хаягдал, тоосжилттой орчны эрсдэл
Сэтгэл зүйн орчин/ эмэгтэй/	Нарийн бичиг	Биечлэн болон телефон утсаар харилцсанаар ажил ойр ойрхон тасалдах
	Нарийн бичиг	Яаралтай болон гэнэтийн хүсэлтэд зайлшгүй хариу өгөх
	Хүлээн авах ажилтан/ Телефон утасны операторчин	Ажлын байранд хувийн зориулалтын орон зайгүй байхХамт олноос тусгаарлагдсан
	Бага насны хүүхдүүдийн хүмүүжүүлэгч	Дайсагнасан байдал,байнгын шаардлага тавьдаг эцэг эхчүүдтэй харилцах
	Бэлэн мөнгөний нярав	Янз бүрийн, заримдаа хүндрэлтэй, сэтгэл хангалуун биш хүмүүстэй харилцах
	Бэлэн мөнгөний нярав	Ажлын бус цагаар ажиллах
	Худалдааны зориулалттай барилгын цэвэрлэгээний ажилтан	Ажлын бус цагаар гадаа ажиллах
	Худалдааны зориулалттай барилгын цэвэрлэгээний ажилтан	Шөнийн цагаар тусгаарлагдсан нөхцлийн ажлаас шалтгаалж бэлгийн дарамтанд өртөх өндөр эрсдэл



ХҮЧИН ЗҮЙЛИЙН ТҮВШИНГҮҮД

Төрөл бүрийн ажлын байрыг хооронд нь ялгаж чаддаг байхын тулд сонгосон аргын дэд хүчин зүйл тус бүр түвшин эсвэл зэрэгт хуваагддаг байх ёстой. Жишээлбэл, зарим ажлын байр санхүүгийн өндөр хариуцлага хүлээдэг байхад зарим нь огт хүлээхгүй байх жишээтэй. Үүний нэгэн адил зарим ажлын байр гарын хөдөлгөөний уян хатан ур чадвар шаарддаг бол харин зарим нь маш бага шаарддаг. Энэхүү ач холбогдол бүхий өөрчлөлтийг тодорхойлох, хэмжиж болохуйц хэмжүүр байх шаардлагатай.

Хэмжүүр нь дэд хүчин зүйлийн төрлөөс хамааран өөр өөр байх болно, 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. Үүнийг дараах хүснэгтээс харж болно.

Хүснэгт 4.5 Дэд хүчин зүйлүүдийн хэмжүүрийн жишээ

ДЭД ХҮЧИН ЗҮЙЛС	ХЭМЖҮҮР
Ажлын байрны мэдлэг	Мэдлэгийн цар хүрээ ба гүнзгийрэл
Дүн шинжилгээ хийх чадвар	Арга зүйн олон төрөл, мэдээллийн төвөгшил
Санхүүгийн хариуцлага	Нөөцийн үнэ цэнэтэй байдал
Нууцлалт	Мэдээлэлд хүрэх түвшин, мэдээллийн ач холбогдлын зэрэг
Анхаарал төвлөрөл	Хичээл зүтгэл, хугацаа
Биеийн хүчний 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:

Хүснэгт 4.6 Дэд хүчин зүйлийн эрсдэлийн түвшин

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
Байнга	Түвшин 3	Түвшин 4	Түвшин 5

Энэ хүснэгт түвшин тус бүр нь хоёр хосолсон хэмжүүрийг төлөөлж байгааг жишээгээр тайлбарлан харуулж байна. Ялангуяа, үүнийг дараах байдлаар тэмдэглэх нь зүйтэй:

ТҮВШИН нь янз бүрийн хослолд тохирч болох бөгөөд энэ жишээг түвшин 3, 4-ийг харж болно. Хэт урт хэмжээсээс зайлсхийхийн тулд ажлын байрыг хооронд нь тодорхой битгий ялгах шаардлагагүй.

Түвшингүүдийг тодорхойлох

Хэмжүүрийн тоон болон чанарын шинж чанараас хамааран зарим хэмжүүрүүд бусдыгаа бодвол 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 Үнэлгээний хорооны гишүүдтэй илүү их ярилцах хэрэгтэй. Тодорхой ажлын байрны жишээн дээр ажиллавал илүү хялбар тодорхойлно.

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

Дэд хүчин зүйлсийн тодорхойлолт болон түүний түвшингүүдийн жишээ.¹¹

ДЭД ХҮЧИН ЗҮЙЛ: Биеийн хөдөлгөөний ур чадвар

Энэ дэд хүчин зүйл нь ажилд шаардлагатай хөдөлгөөний ур чадварыг хэмжих юм. Энэ нь хурууны хөдөлгөөн, гар нүд, мөч болон мэдрэхүйн зохицуулалтуудыг хамарч байна.

Тогтсон стандартад хүрэхийн тулд шаардагдах чадварыг түвшингүүдэд харгалзуулах.

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.

Ийм тодорхойлолтонд заавар хавсарган байгууллагын ажлын байранд тохирох дэд хүчин зүйлийг компьютерийн гар ашиглах- эмэгтэй давамгайлсан ажлын байр, тээврийн хэрэгсэл жолоодох- эрэгтэй давамгайлсан ажлын байр гэх мэтээр тайлбарлах ёстой.

Дэд хүчин зүйлийн түвшинг тодорхойлоход хоёр нөхцлийг чанд мөрдөх ёстой. Нарийн чанд арга зүй ашиглах ёстой бөгөөд хүйсээс үл хамаарах нөхцлийг хангах ёстой.

¹¹ Үндэсний Хамтарсан зөвлөлийн жишиг баримт бичиг: Ерөнхий хүчин зүйл удирдамж тэмдэглэлээс жишээ авав.

Нарийвчилсан арга зүй

■ ТҮВШНИЙ ТОО

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

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

■ ДАВХАР УТГАГҮЙ БАЙХ

Түвшний тодорхойлолт нь ажлын байрны иерархи түвшинд суурилсан байх ёсгүй. Түвшингээр тухайн дэд хүчин зүйлийн ач холбогдол, бодит ялгааг тодорхойлсон байх ёстой.

■ ДАВХЦАХГҮЙ БАЙХ

Дэд хүчин зүйлийн ижил хэмжээг хоёр өөр түвшинд хэсэгчлэн хамааруулах ёсгүй. Жишээ нь, 2-р түвшин 10–20 ажилтан хянах үүрэгтэй байхад 3-р түвшин 15-30 ажилтан хянах. 18 ажилтан хянах бол ямар түвшинд, хаана байх вэ гэдгийг шийдэхэд хэцүү болно.

■ ТАСРАЛТГҮЙ ҮРГЭЛЖЛЭХ

Хэмжээс нь тасралтгүй түргэлжилж байх ёстой. Жишээ нь, 1-р түвшинд санхүүгийн хариуцлага \$1000 - \$5000 хүрээнд байхад 2-р түвшинд санхүүгийн хариуцлага \$10,000 - \$50,000 хүрээнд, 3-р түвшинд \$100,000 - \$1,000,000 хүрээнд байна. Харин эдгээр утгуудын хооронд байх хариуцлагыг хэрхэн яаж хэмжих вэ гэдэг нь хүндрэлтэй байх болно.

Хүйсээс үл хамаарах

Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрнаас доод түвшинд хувиарлахаас зайлсхий.

Түвшин тодорхойлох явцад анхаарах шаардлагатай ялгаварлан гадуурхах асуудал гардаг. Эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байртай харьцуулахад эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг доогуур түвшинд харгалзуулах хандлагатай байдаг.

Жишээ: Биеийн хөдөлгөөний ур чадварыг үнэлж байх үед компьютерийн гар ашиглах эсвэл оёдлын машин ажиллуулах ур чадварыг 2-р түвшинд, тээврийн хэрэгслийн болон сэрээтэй ачааны машин жолоодох ур чадварыг 4-р түвшинд харгалзуулах аргачлал ашиглах.

Жишээ: Алдааны хариуцлагыг авч үзвэл хотын захиргааны (менежментийн ажлын байр) нэр хүндэд нөлөөлж болох алдаа нь сувилагчийн ажлын байрнаас хоёр түвшин дээш харгалзсан байна.

Хүйсээс үл хамаарах баталгааг хэмжээс тодорхойлж байх явцад эсвэл дараа нь явцын дунд шалгаж болно.

Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрнаас дэд хүчин зүйлийн цөөн хэмжүүр ашиглахаас зайлсхий

Жишээ нь: Хэрвээ хоёр эсвэл гурван түвшинг оролцуулсан хэмжээсийг хүмүүстэй харилцах харилцааны чадвар эсвэл сэтгэл зүйн ачааллыг хэмжихэд ашиглаж байсан бол тав эсвэл зургаан түвшинг материалын нөөцийн хариуцлага эсвэл биеийн хүчний хөдөлгөөн гэсэн хүчин зүйлийг хэмжихэд ашигласан. Энэ нь эрэгтэйчүүдийн ажлын байрны онцлог шинж чанарыг харьцуулах замаар илүү сайн ялгаа тогтооход хүргэнэ. Нөгөө талаас энэ нь эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны хувьд энэ хэмжүүрийг ашиглах боломжгүй юм.

Энэ бүлэг эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг адил тэнцүү авч үзэх үед хүйсээс үл хамаарах байдлыг хангах шаардлага байнга гарч ирэн үнэлгээний алхам бүрт тодорхой нэг арга замаар шийдэх ёстойг харуулж байна.

ҮР АШИГ

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.



- ☐ Арга нь зөвхөн дараах 4 хүчин зүйлийг багтаасан уу? мэргэжлийн ур чадвар, ажлын ачаалал, хариуцлага, ажлын байрны нөхцөл
- ☐ Арга нь байгууллагын шинж чанарт сайн тохирсон уу?
- ☐ Аргын дэд хүчин зүйлүүдээр байгууллагын бүх ажлын байрыг үнэлэх үү?
- ☐ Дэд хүчин зүйлүүд тайлбарлахад ойлгомжтой, хялбар эсвэл өөр өөр элементийг хамтад нь бүлэглэсэн үү?
- ☐ Дэд хүчин зүйлүүд давхацсан 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?
- ☐ Оюун ухааны, сэтгэл санааны, биеийн хөдөлгөөний өөр өөр төрлийн ачааллыг анхаарч үзсэн үү?
- ☐ Хариуцлага нь ажлын байрны иерархи түвшнээс тусдаа бие даан тодорхойлогдсон уу?

- ❑ Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ажлын байрны нөхцлийн тодорхойлолт нь хүчин зүйлийн онцлог шинжийг зохих ёсоор илэрхийлдэг үү?
- ❑ Дэд хүчин зүйлд ноогдох түвшний тоо ажлын байр хоорондын ялгааг зөв гаргасан уу?
- ❑ Дэд хүчин зүйлийг хэмжихэд:
- ❑ Давхар утгагүй
- ❑ Давхцалгүй
- ❑ Тасралтгүй үргэлжлэх хэмжүүрийг ашигладаг уу
- ❑ Ажлын байрыг түвшингүүдэд хувиарласан нь эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг ялгаварлах нөлөө үзүүлээгүй юу?
- ❑ Хүчин зүйл бүрт ноогдох түвшний тоог тодорхойлсон нь эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг ялгаварлах нөлөө үзүүлээгүй юу?
- ❑ Аргын бүх үзүүлэлт нь ойлгомжтой системтэйгээр бичигдсэн үү?

Хэрвээ та эдгээр асуултын аль нэгэнд Үгүй гэж хариулсан бол дахин нягтлаад яагаад гэсэн шалтгааныг ол. Хэрэв хангалттай тайлбар олохгүй бол та өөрийн шийдвэрээ өөрчлөх хэрэгтэй.



АГУУЛГА – БҮЛЭГ 5

Зорилго ба үйл ажиллагааны дараалал	43
Ажлын байрны мэдээлэл цуглуулах арга хэрэгсэл	44
Хүйсээс үл хамаарах байдал	49
Санал асуулгын нарийвчилсан загвар	50
Үгийн сонголт	51
Урьдчилан шалгах	52
Ярилцлага	52
Ажиглалт	52
Үүрэг даалгаврын тодорхойлолт	53
Санал асуулгыг зохион байгуулах	53
Үр ашиг	54
Шалгах асуултууд	55

БҮЛЭГ 5 Үнэлгээ хийх ажлын байрны мэдээлэл цуглуулах

ЗОРИЛГО

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

Үнэн зөв, бүрэн гүйцэд, шинэчлэгдсэн, хүйсээс үл хамаарах ажлын байрны мэдээллийн ач холбогдлыг хангалттай түвшинд анхаарч чадахгүй байна. Ажлын байрны үнэлгээний шийдвэр ажлын байрны мэдээлэлд үндэслэгддэг. (Канадын хүний эрхийн комисс).

Дээрх ишлэлд дурдсан хоёр нөхцөл байдал мэдээлэл цуглуулах явцад ажиглагдана. Хүйсээс үл хамаарах байдал хангагдах ёстой ба энэ нь эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг адил тэнцүү хэмжээнд авч үзэх ёстой. Арга хэрэгсэл нь нарийн, мэдээлэл цуглуулах үйл явц нь үнэн зөв, бүрэн гүйцэд болон шинэчлэгдсэн байх ёстой. Энэ хоёр нөхцөл хоорондоо нягт уялдаатай.

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 ялгаварлан 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 нь

АЖЛЫН БАЙРНЫ МЭДЭЭЛЭЛ ЦУГЛУУЛАХ АРГА ХЭРЭГСЭЛ

Мэдээлэл цуглуулах олон төрлийн олон арга хэрэгслийг хэрэглэж болно. Гэвч зарим нь л адил тэгш цалин хөлсний зорилгоор ашиглахад тохиромжтой байдаг.

■ БҮТЭЦЛЭГДСЭН АСУУЛГА

Бүтэцлэгдсэн асуулга нь асуултаас бүрдэх бөгөөд асуулт бүр сонголт хийх боломжтойгоор жагсаасан хариулттай байна. Асуулга гурван хэсгээс бүрдэх ёстой.

Тайлбар хэсэг

Эхлээд тайлбар хэсэг байна. Зорилго дээр тулгуурласан мэдээлэл байх бөгөөд асуулга бөглөж байгаа хүнд зориулсан санамж байна. Жишээ нь:

Хүснэгт 5.1 Асуулгын тайлбар

Асуулгын зорилго: Таны албан тушаалын талаар мэдээлэл авах

- Асууж буй асуултууд 4 хүчин зүйлтэй холбоотой байна.
 - Шаардлагатай мэргэжлийн ур чадвар
 - Шаардлагатай үүрэг хариуцлага
 - Шаардагдах ажлын ачаалал
 - Ямар ажлын байрны нөхцөлд ажиллаж байгаа тухай
- Таны хариултууд бодитой, үнэн зөв байх ёстой
- Таны хариултууд таны албан тушаалд тавигдах шаардлагуудтай хамаатай, харин таны хувийн шинж чанартай холбогдолгүй байх ёстой
- Та ажлын байрны шаардлагыг хэтрүүлж, эсвэл дутуу үнэлж болохгүй.
- Та өөрийн өдөр тутмын үйл ажиллагаан дээр үндэслэж хариултаа өгөх ёстой.
- Та өөрийн албан тушаалд тавигдах шаардлагад сүүлийн үед орсон өөрчлөлтүүдийг мөн тусгаж хариулах ёстой.

Энэ заавар нь хариултыг чанартай, нэгдмэл байхад тусална.



Үүрэг даалгаврын тодорхойлолт

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. Мөн шинээр ажилтан авах явцад үүрэг даалгаврын тодорхойлолт шинэчлэгдсэн, стандартын дагуу байх нөхцлийг бүрдүүлнэ.

Хүснэгт 5.2 Жижиг аж ахуй нэгж, байгууллагуудад зориулсан энгийн жишээ¹²

Ажлын байрны _____

Газар, хэлтэс _____

Нэр, _____ огноо _____

Ажлын байрны товч тайлбар

Өөрийн хариуцаж буй ажил, түүний зорилго, та хамгийн чухал үүрэг хариуцлагаа тайлбарлана уу

Хүснэгт 5.3 Томоохон аж ахуй нэгж, байгууллагуудад зориулсан дэлгэрэнгүй жишээ¹³

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 одоо бүрэн цагаар ажилладаг эсэх? _____

Хэрэв бүрэн цагаар ажилладаггүй бол ажлын цагаа бичнэ үү _____

Ямар машин, багаж хэрэгсэл эсвэл тоног төхөөрөмж ашигладаг вэ? _____

2.Үүрэг даалгаврын тайлбар

Та 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 дугаарлана (1,2,3,...гэх мэт)

¹² Holm and Harriman (2002)

¹³ Confédération des syndicats nationaux (CSN)

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.

Хүснэгт 5.4 Томоохон аж ахуй нэгж, байгууллагуудад зориулсан хаалттай төгсгөлтэй асуулгын жишээ¹⁴

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./

	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 бүрдүүлэх	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 1-г сонгож тэмдэглэнэ үү)

- A. Байхгүй
- B. 1–4
- C. 5–10
- D. 11–30
- E. 30-с илүү

Таны удирдлага дор ажлын байрны хэдэн ангилал, эсвэл зохион байгуулалтын хэдэн түвшин байдаг вэ? (Зөвхөн 1-г сонгож тэмдэглэнэ үү)

- A. Байхгүй
- B. Нэг
- C. Нэгээс илүү

¹⁴ Instituto de la Mujer (ISOS асуулгаас авав)

Хүснэгт 5.5. Жижиг дунд аж ахуй нэгж, байгууллагад зориулсан хагас бүтэцлэгдсэн асуулгын жишээ¹⁵

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 тогтоох 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.

■ БҮТЭЦЛЭГДСЭН АСУУЛГА

➔ Бүтэцлэгдсэн асуулгын давуу тал

Бүтэцлэгдсэн асуулга нь судлаачдын тайлбарын зөрүүг хязгаарлаж өгдөг ба үнэлгээний явцад хүйсийн ялгаварлан гадуурхах нөлөөнөөс зайлсхийхэд тусалдаг.

Өөр нэг давуу тал нь 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.

¹⁵ Онтарио (1993) Адил тэгш цалин хөлсний Хорооноос авав.

➔ Бүтэцлэгдсэн асуулгын сул тал

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

■ **НЭЭЛТТЭЙ ТӨГСГӨЛТЭЙ АСУУЛГА**

Нээлттэй төгсгөлтэй асуулгууд мөн гурван хэсгээс бүрдэх ёстой: Хариулах хүнд зориулсан санамж, үүрэг даалгаврын тайлбар, ажлын байрны шаардлагын асуултууд. Эхний хоёр хэсэг нь бүтэцлэгдсэн асуулгатай адил байна. Гэвч гурав дахь хэсэг нь хариулж байгаа хүний бичих чадварыг харуулна. Тэд ажлын байрны шаардлагуудаа бичиж тайлбарлах ёстой. Жишээгээр харуулъя.

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?

➔ Нээлттэй төгсгөлтэй асуулгын давуу тал

Давуу тал нь 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.

➔ Нээлттэй төгсгөлтэй асуулгын сул тал

Нээлттэй төгсгөлтэй асуулгын гол сул тал нь хүйсийн ялгаварлан 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.

Мөн эмэгтэйчүүд өөрсдийн ажлын байранд шаардагдах хариуцлага, үр чадварыг тодорхойлохдоо нэр томъёог утга агуулгын хувьд бүрхэгдүүлэх байдлаар хэрэглэх хандлагатай. Жишээ нь, үүрэг хариуцлага нь ижил байдаг ч тэд хяналт тавих, эсвэл зааварчлах гэсэн нэр томъёоноос илүү зохицуулах гэсэн нэр томъёог их ашиглах хандлагатай. Харин энэ нэр томъёог эрэгтэйчүүд ихэнхдээ хэрэглэж байна.

Үнэлгээний ажилтнууд эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны үнэ цэнийг харах үед энэ хоёр хүчин зүйл үнэлгээг доош нь татах нөлөөтэй. Энэ бэрхшээлийг багасгахын тулд судалгаанд оролцогч асуулга бөглөх үед маш сайн хянах ёстой. Гэхдээ томоохон аж ахуйн нэгжид энэ үйл ажиллагаа нь өртөг өндөр байх талтай.

Ялангуяа том аж ахуйн нэгжид нээлттэй төгсгөлтэй асуулгын өөр нэг сул тал нь чанарын үр дүнд боловсруулалт хийх хэцүү ба цаг хугацаа их зарцуулдаг.

ХҮЙСЭЭС ҮЛ ХАМААРАХ АСУУЛГЫН ЗАГВАР

Адил тэгш цалин хөлсний зорилгоор асуулгын үндсэн шаардлага нь эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүдийн ажлын байранд аль алинд нь тохирсон байх ёстой. Жишээ нь тоног төхөөрөмж хариуцах үед сэрээт ачигч машин, хэвлэх машины жишээ дурдан асуувал энэ жишээн дээр судалгаанд оролцогч эмэгтэйчүүдийн хариуцлага бага байж магадгүй. Харин бичиг хэргийн ажлын байранд эмэгтэй ажилчид олон тоног төхөөрөмж хариуцдаг. Эмнэлгийн сувилагч ч мөн адил. Иймд ажилтнуудаас үнэн зөв хариулт авахын тулд жишээ дурдан харуулах хэрэгтэй.

Хүйсийн ялгаварлан гадуурхах байдлаас зайлсхийсэн болон асуултыг тайлбарлахад ашиглаж болох элементүүдийг дараах хүснэгтээр харуулав.

Хүснэг 5.6 Эмэгтэйчүүдийн ажлын байрны түгээмэл орхигддог элементүүд¹⁶

Мэргэжлийн ур чадвар

- Үр дүнтэй, зөв боловсон харьцаа холбоо шаарддаг хүүхдүүд болон насанд хүрэгчидтэй ажиллах харьцааны чадварууд
- Төрөл бүрийн тоног төхөөрөмжийг засах болон ашиглах чадвар /хувилагч машин, компьютер, боловсруулах, савлаж баглах тоног төхөөрөмж, оношлогоо болон хяналтын тоног төхөөрөмж гэх мэт/
- Тариа хийх, баримт бичиг шивэх, угсрах, 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 суух
- Хэд хэдэн хүнд эсвэл газарт нэг зэрэг янз бүрийн 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.

16 Энэ хүснэгтийг ажлын байрны үнэлгээтэй холбоотой ном зүйд иш татсан олон баримт бичгээс олж болно.

Үүрэг хариуцлага

- Ажлаас чөлөөлөх төлөвлөгөө, хувь хүний цалин, урамшуулал, өвчний чөлөө, ажилтны шилжилт хөдөлгөөн гэх мэт хувийн чанартай мэдээллийн нууцлалыг хамгаалах, хадгалах
- Зөвлөгөөн, хурал зохион байгуулах. Өвчтөн, хүүхдүүд, настай хүмүүсийг асрах.
- 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 халдвар авах эрсдэл
- Харилцагчдын гомдол хүлээн авахтай холбогдсон стресс
- Нэг хэвийн давтагдах шинж чанартай ажил үүрэг
- Тогтмол биш эсвэл урьдчилан тооцоологдоогүй ажлын цаг
- Олон төрлийн чиг үүрэг гүйцэтгэх болон урьдчилан тооцоологдоогүй ажлын шаардлагаас үүссэн стресс
- Цэвэрлэх хэрэгсэл зэрэг эрүүл мэндэд эрсдэлтэй, цочроох нөлөөтэй бодис бүтээгдэхүүнтэй ажиллах

Хүйсээс үл хамаарах шаардлагад нийцсэн үнэлгээний аргыг өмнөх бүлэгт тайлбарласан. Энэ нь мөн хүйсээр ялгаварлан гадуурхах байдлаас ангид байх ёстой. Өнөөдөр хэрэглээ нь улам багасч байгаа нэг зүйл бол хүйсээр нэрлэсэн ажлын байрны нэрнээс татгалзах ёстой. Тухайлбал, үйлчлэгч эмэгтэй, онгоцны үйлчлэгч эмэгтэй гэх мэт.

САНАЛ АСУУЛГЫН НАРИЙВЧИЛСАН ЗАГВАР

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

■ Нэгдүгээрт, 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. Жишээ нь ажилтан хэдэн жил дээд боловсрол эзэмших сургалтанд хамрагдсан эсвэл хэдэн жилийн ажлын туршлагатай талаар асуухын оронд ажлын байранд шаардагдах боловсролын зэргийг болон өмнөх ажлын туршлагыг асуух хэрэгтэй.

■ Хоёрдугаарт, ажлын байрны үнэлгээний зорилго нь аль болох бодит баримтанд тулгуурлах явдал юм. Тиймээс ижил ажил үүрэг нилээд өөр байж болох тул судалгаанд оролцогчдын төсөөлөлтэй холбоотой асуултуудаас аль болох зайлсхийх.

Жишээ нь:

Таны ажил нэгэн хэвийн гэж та үзэж байна уу? гэж асуухын оронд

Та дахин давтагдах үүрэг даалгавар гүйцэтгэдэг үү? Хэр удаан энэ үүргийг гүйцэтгэж байна вэ? (хэмжүүр санал болгох)

Тиймээс ажилтны ажил үүргийн нэгэн хэвийн шинж чанарыг тодорхойлох хариулт нь хувь хүн бүрт өөр байдаг тул бодит баримт дээр тулгуурласан хариулт хэрэгтэй.

- Мөн асуулга нь **олон бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг** багтаасан байх ёсгүй. Яагаад гэвэл дараа нь тайлбарлахад хэцүү байх болно. Жишээ нь,

Та дараах асуудлуудыг харицдаг уу: төслийн үр дүнг тайлбарлах, бусад ажилчдыг сургах, ажлын багийг зохион байгуулах?

Энэ асуултыг хариулж байгаа хүн эдгээр хариуцлагуудын алинд ч зөвшөөрсөн хариулт өгөхгүй. Хамгийн зөв зүйл нь ажлын байр бүрийг хооронд нь ялгаатайгаар эдгээр шаардлагуудыг зөвхөн нэг байхаар, асуултуудыг элемент тус бүрээр салгаж асуух нь илүү дээр юм.

- Эцэст нь, асуулт үнэн зөв мэдээлэл олж авахын тулд асуулт сайн боловсруулагдсан байх ёстой. Тиймээс, ойлгомжгүй асуултуудаас зайлсхийх шаардлагатай. Жишээ нь:

Таны ажил үүрэгт биеийн хөдөлгөөний шаардлага байна уу? гэж асуухын оронд

Таны гүйцэтгэж байгаа ажил үүрэг тоног төхөөрөмж, хайрцаг, баримт бичиг зөөвөрлөх үү? Жинг тодорхойл (хэмжих нэгж) Давтамжийг тодорхойл (хэмжих нэгж)

Үнэлгээний ажилтан ажлын ачааллыг зөв тодорхойлсоны үндсэн дээр ажлын байрыг хооронд нь илүү нарийн харьцуулах боломжтой болно.

ҮГИЙН СОНГОЛТ

Санал асуулгыг томъёолоход үгийн сонголт **энгийн, аж ахуйн нэгж байгууллагад сайн тохирсон, судалгаанд оролцогчдод ойлгомжтой байх хэрэгтэй**. Боломжтой бол ойлгоход түвэгтэй томъёолол, техникийн нэр томъёоноос татгалзах хэрэгтэй.

Мөн ажлын байрны үнэлгээнд түүний үнэ цэнийг бууруулах нэр томъёог хэрэглэх нь их нөлөөтэй. Жишээ нь:

- **Байнга**
- **Үндсэн**
- **Энгийн**
- **Ерөнхий**
- **Зөвхөн**

Тиймээс ажлын байрны шаардлагын үнэ цэнийг бууруулах нэр томъёоны хэрэглээнээс зайлсхийх ёстой.

Эцэст нь **идэвхтэй үйл үг** үүрэг даалгаврыг тайлбарлахад ашиглах ёстой (асуулгын хоёрдугаар хэсэг)

Хүснэгт 5.7 Идэвхитэй үйл үгсийн жишээ

Илгээх	Хянах	Төлөвлөх	Төлөөлөх
Засах	Асуух	Уялдуулах	Хянах
Ялгах	Хэрэгжүүлэх	Санал болгох	Сонгох
Үзүүлэх	Идэвхжүүлэх	Нэгтгэх	Санаа тавих
Ялгах	Тогтворжуулах	Зохицуулах	Турших
Засварлах	Зохион байгуулах	Тэмдэглэх	Дамжуулах
Үүсгэх	Оролцох	Тоолох	Зөөх

Нөгөө талаас ажлын байрны хувь нэмэр, ач холбогдлыг дутуу үнэлэхэд хүргэж болзошгүй идэвхгүй томъёоллыг хэрэглэхээс татгалзах хэрэгтэй. Жишээ нь,

■ *илгээхийг бататгах*

■ *ажлын явцыг харах*

■ *тохируулах тухай бодох*

■ *байгуулахыг сануулах гэх мэт*

УРЬДЧИЛАН ШАЛГАХ

Асуулгыг тараахаас өмнө эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан үндсэн ажлын байрыг 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.

Эцэст нь 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.

ЯРИЛЦЛАГА

Дан ганц ярилцлага хийхийг зөвлөхгүй ба энэ нь хэд хэдэн шалтгаантай. Ярилцлагад хамрагдах хүний тоог тогтооход цаг хугацаа их шаарддаг. Түүнчлэн ярилцлага авагч нь сургалтанд сайн хамрагдаагүй, хүйсийн ялгаварлан гадуурхах байдлын талаар танилцуулахад хариултын чанарт нөлөөлөх талтай. Ярилцлага авах хүний хувийн онцлогоос хамааран ярилцлагаас гарах мэдээлэл 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.

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 ёстой.

АЖИЛ ҮҮРГИЙН ТАЙЛБАР

Ажлын байрыг үнэлэхээс өмнө хэрэглэж байсан үүрэг даалгаврын тайлбарыг адил тэгш цалин хөлсний зорилгоор ажлын байрны агуулгын талаарх мэдээллийн эх сурвалжаар ашиглах нь тохиромжгүй. 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.

Өмнө тайлбарласан асуулгын хоёр дахь хэсгийн мэдээлэлд үндэслэн мэдээлэл цуглуулан шинжилгээ хийснээр бодит, шаардлага хангасан ажлын байрны шинэ тодорхойлолт боловсруулж болно.

САНАЛ АСУУЛГЫГ ЗОХИОН БАЙГУУЛАХ

Санал асуулгыг зохион байгуулах үед асуулга боловсруулах явцтай ижил шаардлага тавигдах ёстой: хүйсээс үл хамаарах байдал хангагдах ёстой ба асуулгын мэдээлэл нь тодорхой, үнэн зөв, бүрэн, бодит, шинэ байх ёстой:

- Ажлын байрны үнэлгээнд хамрагдах ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтан нь өдөр тутам олон төрлийн даалгавар гүйцэтгэж тодорхой, бүрэн, бодит мэдээллээр хангадаг 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 ёстой. Хэрэв ажилтнуудын хариулт удирдах ажилтнуудын хариултаас зөрүүтэй байвал Үнэлгээний хорооны гишүүд аль хариултыг авахыг шийдэх ёстой.

Хэрэв боломжтой бол ажлын байрны талаарх мэдээллийг зөвхөн түүврээр сонгон авсан ажилтнуудаас гадна бүх ажилтнуудаас авах ёстой. Төлөөлөл сайн байвал хариултаас илүү сайн үр дүн гарна. Бүтэцлэгдсэн асуулгын хувьд асуулгыг бүх ажилтнуудаас авах нь зардлыг нэмэгдүүлэхгүй. Эсрэгээрээ нээлттэй төгсгөлтэй асуулга болон ярилцлагын хувьд хэрэгжих боломжоороо зөвхөн түүврээр сонгосон ажилчдаас авах шаардлага тулгарна.

Санал асуулгын тухай мэдээлэл нь бүх ажилтнуудад хүрсэн байх ёстой.

Ажилтнууд дараах тодорхой мэдээллийг авах шаардлагатай:

- ➔ Санал асуулгын зорилго;
- ➔ Санал асуулганд хариулах үйл явцын дараалал;
- ➔ Санал асуулгын сэдэв.

Энэ үйл ажиллагааг бичгээр зохион 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.



ҮР АШИГ

Бүх ажилтнуудыг оролцуулснаар үнэлгээний үйл явц, түүний үр дүнд итгэх итгэлийг нэмэгдүүлж дунд, урт хугацаанд давуу тал бий болдог. Асуулгын үр дүнг дахин хянах болон ажлын байранд таатай уур амьсгал бий болгоход хувь нэмэр оруулна. Энэ нь үр дүнг дахин хянах шаардлагыг багасгах, ажлын байранд таатай уур амьсгал бий болгоход хувь нэмэрээ оруулна.



- ☐ Мэдээлэл цуглуулах арга бүх ажлын байрны хувьд стандартчлагдсан эсэх?
- ☐ Урьдчилсан шалгалт зохион байгуулсан эсэх?
- ☐ Санал асуулгыг тайлбарлахад ашигласан
- ☐ Эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны аль алиныг нь багтаасан уу?
- ☐ Эмэгтэйчүүдийн ажлын байранд ихэнхдээ орхигддог элементийг авч үзсэн үү?
- ☐ Санал асуулгад ашигласан үг хэллэгийг бүх ажилчид ойлгох уу?
- ☐ Санал асуулга ажилтантай холбогдохоос 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?

**Хэрвээ та эдгээр асуултын аль нэгэнд
Үгүй гэж хариулсан бол дахин
нягтлаад яагаад гэсэн шалтгааныг ол.
Хэрэв хангалттай тайлбар олохгүй
бол та өөрийн шийдвэрээ өөрчлөх
хэрэгтэй.**



АГУУЛГА – БҮЛЭГ 6

Зорилго ба үйл ажиллагааны дараалал	57
Ажлын байр бүрийг тодорхойлсон тэмдэглэл үүсгэх	58
Үүрэг даалгаврын тайлбар боловсруулах	59
Ажлын байрны лавлах	60
Үнэлгээг дахин хянах	63
Үр ашиг	66
Шалгах асуултууд	67

БҮЛЭГ 6 Асуулгын үр дүнг шинжлэх

ЗОРИЛГО

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

- Ажлын байрыг тодорхойлсон тэмдэглэл
- Ажил үүргийн тайлбар
- Үнэлгээний дэд хүчин зүйл бүрээрх ажлын байранд түвшиний мэдээлэл.

Энэ гурав дахь үзүүлэлт хамгийн чухал юм. Яагаад гэвэл ажлын байрны лавлах бэлэн болсны дараа дэд хүчин зүйл тус бүрт түвшин харгалзуулж жигнэх сүлжээг ашиглан оноо өгнө. (Бүлэг 7). Онооны нийлбэр нь ажлын байр бүрийн үнэ цэнийг тодорхойлно. Энэ шийдвэрлэх үе шат нь субъектив эрсдэл өндөртэй байдаг.

ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ДАРААЛАЛ:

Ажлын байр бүрт ажлын байрыг тодорхойлсон тэмдэглэл үүсгэх

Ажил үүргийн тайлбарыг боловсруулах

Ажлын байрны лавлах боловсруулах

Хүйсээс үл хамаарах байдлыг хангах

Уялдааг хангах

АЖЛЫН БАЙР БҮРТ АЖЛЫН БАЙРЫГ ТОДОРХОЙЛСОН ТЭМДЭГЛЭЛ ҮҮСГЭХ

Эхний гүйцэтгэх үүрэг нь мэдээллээ оруулж дүн шинжилгээ хийх. Хаалттай төгсгөлтэй асуулгын хувьд компьютер ашиглах нь харьцангуй хурдан. Нөгөө талаас 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 Хорооны 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.

Хүснэгт 6.1 Ажлын байрыг тодорхойлсон тэмдэглэл

Ажлын байрны нэр _____ Хэлтэс эсвэл алба _____

Ажлын байр _____

Овог нэр _____ Удирдлагын албан тушаал _____

Хүйсийн ялгаварлан гадуурхах байдлаас ангид байхын тулд ажлын байрны нэр ямар нэгэн хүйстэй холбогдох ёсгүй. Ихэнх мэргэжилтнүүд ажлын байрыг тодорхойлсон тэмдэглэлдээр цалин хөлс бичих хэрэггүй гэж зөвлөдөг. Үнэлгээний зарим ажилтнуудад нөлөөлөхгүй байхын тулд ажлын байрны нэрийг кодоор солихыг санал болгодог. Албан тушаалын түвшин нь өөр асуудал төдийгүй үнэлгээний ажилтнуудад нөлөөлж болох тул үүнийг мөн орхих хэрэгтэй гэж зөвлөдөг.



Дөрвөн
хүчин зүйл
ашигла

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 үр чадварыг тусгасан байна.

Хүснэгт 6.2 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, зорилгыг 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.

Хүйсийн ялгаварлан гадуурхах байдлаас ангид байж дараах нөхцлийг хангасан байх ёстой:

- Эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны ажил үүргийн тодорхойлолт дэлгэрэнгүй, оновчтой байх ёстой. Уламжлалын дагуу эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны ажил үүргийн тайлбар нь товчхон 3 эсвэл 4 элемент агуулсан, харин эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрных дэлгэрэнгүй буюу 6 - 8 элемент агуулсан байдаг нь ажиглагдсан. Зарим судлаачид хамгийн багадаа 6 харин хамгийн их нь 10 үүрэг даалгавар байх ёстой гэж үздэг.
- Идэвхтэй үйл үгнүүдийн илүү хэрэглэсэн байх ёстой. Ихэвчлэн эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны чиг үүргийг тодорхойлоход идэвхигүй үйл үг ашигласан байдаг.
- Энэ хоёр нөхцлийг сайн хангасан, тайлбар нь хоорондоо нийцэж байхын тулд ажлын байрны хоёр төрөлд стандарт загвар мөрдөх ёстой.

АЖЛЫН БАЙРНЫ ЛАВЛАХ

Дэд хүчин
зүйл ашигла

Ажлын байрны лавлахын асуулгын гуравдахь хэсгийн хариултанд үндэслэн боловсруулах бөгөөд тухайн хэрэглэгдэх аргын сонгогдсон бүх дэд хүчин зүйлийг хамарна. Үнэлгээний хорооны ажил нь ажлын байр бүрийн дэд хүчин зүйл нэг бүрийн түвшинг тодорхойлох, баталгаажуулах явдал байдаг. Энэ үйл ажиллагаа нь хүйсээс үл хамаарах байдлыг баримталсан, нягт нямбай хийгдэх ёстой.

Хүснэгт 6.3 Ажлын байрны лавлах

ДЭД ХҮЧИН ЗҮЙЛ	АЖЛЫН БАЙРНЫ 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			

Үр дүнгийн дүн шинжилгээний хүйсийн ялгаварлан гадуурхал

Хүйсээр ялгаварлан гадуурхах эх сурвалж

Үнэлэх ажлын байртай холбоотой ойлголт нь үнэлгээний ажилтны шийдвэрт хялбар нөлөөлдөг тул дараах зүйлд анхаарлаа хандуулах шаардлагатай.

- Дэд хүчин зүйлийн түвшин өндөр байх үед **”нэр хүндийн нөлөө”** харагдаж болно. Тухайлбал, ажлын байранд тавигдах дипломын шаардлага өндөр байвал бусад хүчин зүйлсүүд дээр ч өндөр шаардлага тавигдаж, өндөр оноо авах ёстой гэж үзэх. Эсрэгээр нь авч үзвэл, ажлын байранд тавигдах дипломын шаардлага бага, түүнд харгалзсан түвшин нь доод түвшинд байвал урвуу нөлөөг харж болно.
- **Иерархийн эрэмбийн нөлөө** нь хүйсийн ялгаварлан гадуурхах эх сурвалж болдог ба энэ хэмжээгээр эмэгтэйчүүдийн ажлын байр ихэвчлэн дунд болон доогуур түвшинд байдаг. Үнэлгээний ажилтнууд хэд хэдэн хүчин зүйлийг өндөр түвшинд өндөр иерархийн түвшинтэй уялдуулж болох ба энэ нь зөв шийдэл биш юм. Доогуур түвшний ажлын байранд энэ байдал эсрэг байж болно.
- **Цалин хөлсний нөлөө** мөн адил нөлөөлж байгааг харж болно. Өөрөөр хэлбэл, өндөр цалинтай мэргэжлийн ажил нь янз бүрийн дэд хүчин зүйлтэй холбоотой шаардлагуудыг шаарддаг байж болно.

- Боломжит нөлөө нь ажил мэргэжлийн хамгийн илэрхий харагдахуйц үүрэг даалгавартай холбоотой. Жишээ нь, нарийн бичгийн даргын ажлын байрны хамгийн илэрхий мэдэгддэг хэсэг нь бичиг баримт боловсруулах юм. Бичиг баримт ангилах, бичих, бичгээр текстүүдийг хянан үзэх гэх мэт. Харин бусад үүрэг даалгаврын шаардлагыг илрүлж чадаагүй байж болно. Бага мэддэг хүчин зүйлд үнэлгээний ажилтанд бага анхаарал тавьж ингэснээр бага түвшинд харгалзуулдаг.
- Ажлын байртай холбоотой асуудалд үнэлгээний ажилтан сэтгэл хөдлөлөөр хандаж ажилтны зорилгыг бодитойгоор өөрчилж болох юм.

Хүйсийн ялгаварлан гадуурхах байдлаас ангид байх сайн жишээ

Бүх ажлын байрны хувьд нэг дэд хүчин зүйлийг түвшингүүдэд харгалзуулах ёстой. Тиймээс үнэлгээ нь нэг ажлын байрнаас нөгөө ажлын байранд шилжиж үнэлэгдэхээс илүүтэйгээр нэг дэд хүчин зүйлээс нөгөө дэд хүчин зүйлд шилжих хэлбэрээр үнэлэгдэнэ. 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 үнэлэгдэнэ. Энэ үйл ажиллагаа нь хэд хэдэн давуу талтай байгааг дараах байдлаар тодорхойлов.

- Хэрвээ ажлын байр бүр тусдаа үнэлэгдсэн 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.

Санамсаргүй, хувьсах дарааллаар үнэлэх нь. Дэд хүчин зүйл бүрийн хувьд жендерт суурилсан ялгаварлан гадуурхах нөлөөнөөс зайлсхийхийн тулд ажлын байрны үнэлгээний дараалал мэргэжлийн бүлэг эсвэл ажлын ангилалд суурилсан байх ёсгүй. Дараалал нь дараах жишээнд харуулснаар санамсаргүй байдлаар тогтоогдоно.

Мэдлэг дэд хүчин зүйлийн хувьд ажлын байрууд дараах дарааллаар үнэлэгдэнэ: 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

Энэ жишээ өмнөх үе шатанд үнэлгээний ажилтны ажлын байранд ноогдуулсан түвшинг санахад хүндрэлтэй болгоно.

Үнэлгээний явцад гарч болох бэрхшээлүүд

Дараах жишээ нь үнэлгээний явцад гарч болох зарим бэрхшээлүүд, санал болгосон шийдлүүд юм.

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 гүйцээхийн 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 харгалзан 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 харгалзан 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.

ҮНЭЛГЭЭГ ХЯНАХ

Бүх ажлын байрыг үнэлсний дараа түүний хүйсээс үл хамаарах байдал болон үр дүн нь таарч тохирч байгааг хянаж үзэх нь чухал.

Хүйсээс үл хамаарах байдлыг хангах

Энэ нь эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байруудад түвшинг адилхан харгалзуулах юм. Жишээ нь, эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд дэд хүчин зүйлийн ихэнх нь дундаж эсвэл доод түвшинд харгалзах хандлагатай байдаг. Харин эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр эсрэгээрээ байдгийг олж тогтоосон байдаг. Энэ үйл ажиллагаанд ялгаварлал байна гэсэн үг. Дараах жишээгээр илүү тодорхой харуулья. (Хүснэгт 6.4-т үр дүнг тайлбарлав)

Ажлын байр бүрийн дэд хүчин зүйл бүрийг түвшинд харгалзуулж үнэлэх. Жишээ нь, Ажлын байрны мэдлэг дэд хүчин зүйл нь мастерийн ажлын байранд түвшин 3, програмын шинжээч ажлын байранд түвшин 4 гэх мэтээр харгалзах.

Хүйсийн ялгаварлан гадуурхах байдал байгаа эсэхийг тодорхойлохын тулд дэд хүчин зүйл тус бүрт харгалзсан түвшний дундаж оноог эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр түс бүрт тооцоолж гаргаж болно. Жишээ нь ажлын байрны мэдлэг гэсэн дэд хүчин зүйл эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд дараах түвшингүүдэд харгалзсан.

$$3+4+2+1 \text{ дундаж оноо нь } 10/4 = 2.5.$$

Дээрх хүчин зүйл эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд дараах түвшингүүдэд харгалзсан.

$$4+4+3+5 = 16/4 = 4.0.$$

Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны дундаж оноо эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны дундаж онооноос 1.5 оноогоор их байна. Энэ нь байгууллагын ажлын байрны үнэлгээгээр ажлын байрны мэдлэг гэсэн дэд хүчин зүйл эмэгтэй давамгайлсан байна гэж дүгнэж болохоор байна.

Бүх дундаж оноог тооцоолсны дараа биеийн хүчний ачаалал, ажлын байрны нөхцөл гэсэн дэд хүчин зүйлүүд дээр эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны дундаж оноо эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны дундаж онооноос их байна. Энд дурдсан жишээн дээр эдгээр хүчин зүйл нь эрэгтэй давамгайлсан байна гэсэн дүгнэлтэнд хүргэж байна.¹⁷

Харин ажлын байрны мэдлэг, харилцаа, хариуцлага гэсэн дэд хүчин зүйлүүд нь энэ жишээн дээр эмэгтэй давамгайлсан дэд хүчин зүйлд тооцогдож байна.

Хүйс давамгайлсан дэд хүчин зүйлийг тодорхойлохын тулд дундаж онооны ялгаа ядаж 1 байх хэрэгтэй. Дараах хүснэгтэнд оюуны ачаалал дэд хүчин зүйлд ялгаа нь 1-ээс бага байна. Энэ дэд хүчин зүйл нь хүйсээс үл хамаарсан байна гэж тооцогдож байна.

¹⁷ Бусад жишээн дээр энэ нь өөр байж болно.

Хүснэгт 6.4 Хүйсээс үл хамаарах байдлыг үнэлсэн үнэлгээнд харгалзуулсан түвшин

Хүйс давамгайлсан ажлын байр	Ажлын байр бүрийн дэд хүчин зүйлийн түвшин					
	Ажлын байрны мэдлэг		Оюуны ачаалал	Биеийн хүчний ачаалал	Хүмүүсийн өмнө хүлээх хариуцлага	Ажлын байрны нөхцөл
Ахлах ажилтан	3	3	3	3	3	4
Програм-шинжээч	4	3	5	2	1	2
Гагнуурчин	2	1	2	4	1	5
Агуулахын ажилтан	1	1	2	4	1	3
Эрэгтэй давамгайлсан ажлын байрны дундаж түвшин	2.5	2.0	3.0	3.3	1.5	3.5
Нягтлан бодогч	4	3	4	1	1	2
Компьютер график техникч	4	3	3	2	1	2
Харилцагчийн үйлчилгээний зааварлагч	3	3	3	2	3	3
Хүний нөөцийн менежер (эмэгтэй)	5	5	5	1	5	3
Эмэгтэй давамгайлсан ажлын байрны дундаж түвшин	4	3.5	3.8	1.5	2.5	2.5
Дэд хүчин зүйлийн хүйсийн давамгайлал	Эмэгтэй	Эмэгтэй	Хүйсээс үл хамаарсан	Эрэгтэй	Эмэгтэй	Эрэгтэй

Тиймээс зургаан дэд хүчин зүйлээс хоёр нь эрэгтэй давамгайлсан, гурав нь эмэгтэй давамгайлсан, нэг нь хүйсээс үл хамааралтай байна. Энэ түвшний хувиарлалт нь тэгш, түвшинд харгалзуулахдаа ямар нэгэн хүйсийн ялгаварлал байхгүй байгааг харуулж байна гэж дүгнэж болохоор байна.

Хэрэв зургаан дэд хүчин зүйлээс дөрөв нь эрэгтэй, нэг нь эмэгтэй, нэг нь хүйсээс үл хамаарсан байсан, эсвэл тав нь эрэгтэй, нэг нь эмэгтэй байсан бол ийм үр дүнгийн шалтгаан, засч залруулах аргыг шалгах шаардлагатай юм. Товчхондоо хэлэхэд энэ тест нь түвшний хувиарлалтын тэнцвэргүй, тогтворгүй байдалтай байсан шалтгааныг засах, тодорхойлох боломжийг олгож байна.¹⁸

Уялдааг хангах¹⁹

Уялдааг хангах гэдэг нь хүчин зүйл тус бүрт түвшин харгалзуулсан байдлыг судалж, тэд тодорхой нэг түвшинд төвлөрөх хандлага байдаг эсэхийг тодорхойлох явдал юм.

Дахин шалгах шаардлагатай жишээг дүрсээр тайлбарлаж байна. Энэ нь 1-5 дэд хүчин зүйлд харгалзуулсан түвшин гэж үзэв. Энэ дасгалыг ажлын байрны түүврээр болон зөвхөн зарим хүчин зүйлээр тооцсон энгийн гэж бодъё. Бодит байдал дээр бүх дэд хүчин зүйлс болон бүх ажлын байрыг үнэлэх ёстой.

¹⁸ Энгийн байх үүднээс энэ жишээ зөвхөн зарим хүчин зүйлд болон ажлын байрны загварт зориулагдсан. Бодит байдал дээр энэ нь бүх дэд хүчин зүйл болон үнэлэх бүх ажлын байраар хийгдэх ёстой.

¹⁹ Канадын хүний эрхийн хорооноос авав.

ДАСГАЛ 1: Ромбо хэлбэртэй түвшний хувиарлалт. Ихэнх ажлын байр босоогоор дэд хүчин зүйлээр түвшин 3 гэж харгалзана, цөөн хэдэн ажлын байр өндөр эсвэл бага түвшинд байна.



ДАСГАЛ 2: Гурвалжин хэлбэртэй хувиарлалт. Ихэнх ажлын байр тухайн дэд хүчин зүйлээр түвшин 1, цөөн хэдэн ажлын байрт арай өндөр түвшинд харгалзсан байна.



ДАСГАЛ 3: Доошоо харсан гурвалжин хэлбэр. Ихэнх ажлын байр тухайн дэд хүчин зүйлээр түвшин 5, хэдхэн ажлын байр арай бага түвшинд харгалзсан 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 уулзах, 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.

ҮР АШИГ

Ажлын байрны дүн шинжилгээг хийснээр ажил олгогчдын хүний нөөцийн бодлогыг боловсронгуй болгох төлөвлөгөөнд, ялангуяа ажилтнуудыг ажилд авах, сонгох, албан тушаал дэвшүүлэхэд нилээд үр ашигтай. Үнэндээ ажил олгогчдод ажлын байрны бодит шаардлагуудын тухай мэдлэг олгох, байгууллагын доторх ажилтнуудаас болон бусад хүмүүсийн дунд сонгон шалгаруулалт зохион байгуулж, оролцогчдоос 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 асуулт

- ☐ Хорооны гишүүд үнэлгээний талаар гаргасан шийдвэрийн үндэслэлээ бататган бичиж тэмдэглэсэн эсэх?
- ☐ Хэрэв бэрхшээл үүсвэл Хорооны гишүүд цааш нь үргэлжлүүлэх арга замаа тохиролцсон эсэх?
- ☐ Цаашид гарч болох асуудлуудын талаар бүх мэдээллийг цуглуулсан эсэх, эсвэл үнэлгээнд хамрагдах ажлын байрны ялгаварлан гадуурхах байдлыг арилгасан уу?
- ☐ Эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ижил стандарт загвараар үүрэг, даалгаврын тодорхойлолтыг адилхан хэрэглэсэн үү?
- ☐ Үүрэг даалгаврын тайлбар гаргахад эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд нарийвчлалын зэрэг ижил байна уу?
- ☐ Эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны үүрэг даалгаврын тайлбарт ижил тооны идэвхтэй үйл үг ашигладаг уу?
- ☐ Ажлын байрны үнэлгээ нь дэд хүчин зүйлээс дэд хүчин зүйлд шилжих маягаар үнэлэгддэг үү?
- ☐ Ажлын байр дэд хүчин зүйл бүрийн хувьд санамсаргүй бөгөөд хувьсан өөрчлөгдөх дарааллаар 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 дүн үндэслэлтэй нотлогдсон уу?

Хэрвээ та эдгээр асуултын аль нэгэнд Үгүй гэж хариулсан бол дахин нягтлаад яагаад гэсэн шалтгааныг ол. Хэрэв хангалттай тайлбар олохгүй бол та өөрийн шийдвэрээ өөрчлөх хэрэгтэй.



АГУУЛГА – БҮЛЭГ 7

Зорилго ба үйл ажиллагааны дараалал	69
Үнэлгээний хүчин зүйлүүдийг жигнэх	70
Түвшингүүдэд оноо хувиарлах	75
Ажлын байранд оноо ногдуулж ажлын байрны адил үнэ цэнийг тодорхойлох	76
Үр ашиг	79
Шалгах асуултууд	80

БҮЛЭГ

7

Ажлын байрны
үнэ цэнийг
тодорхойлох

ЗОРИЛГО

Энэ үе шатанд хоёр чухал үйл ажиллагааг дараалуулан хэрэгжүүлэх ёстой. Хувийн жингийн сүлжээ байгуулах болон ажлын байранд оноо харгалзуулах. 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 зүйлийн түвшинд оноо ноогдуулах

Тодорхой хүйс давамгайлсан ажлын байр бүрийн нийт оноог тооцоолох

Онооны интервал үүсгэх

Интервал ашиглан ажлын байрыг бүлэглэх

Ялгаварлан гадуурхахгүй байх

ҮНЭЛГЭЭНИЙ ХҮЧИН ЗҮЙЛИЙГ ЖИГНЭХ

Үнэлгээний хүчин зүйлийн хувийн жин нь тэдгээрийн харьцангуй ач холбогдлыг тодорхойлох ба тус бүрд нь тоон утга оноодог. Энэ нь ажлын байрны үнэ цэнэд маш чухал нөлөөтэй. Уялдаа холбоогүй, ялгаварлан гадуурхах байдал энэ үе шатанд илрэх магадлалтай бөгөөд өмнөх хүчин чармайлтыг үгүйсгэж болно.

Ажлын байрны лавлах (бүлэг 6) 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.

Бүх ажлын
байранд
ижил хувийн
жингийн
сүлжээ

Хувийн жингийн сүлжээ боловсруулах

Хувийн жингийн сүлжээ нь хүчин зүйл болон дэд хүчин зүйл бүрийн ач холбогдлыг харуулдаг. Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөрийг 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.

Хүснэгт 7.1 Хувийн жингийн сүлжээний жишээ

Хүчин зүйл	Хувийн жин	Оноо
Мэргэжлийн ур чадвар	32%	320
Ажлын байрны мэдлэг	12%	120
Харилцаа	10%	100
Биеийн хүчний ур чадвар	10%	100
Ажлын ачаалал	19%	190
Сэтгэл зүйн ачаалал	5%	50
Оюун ачаалал	8%	80
Биеийн хүчний ачаалал	6%	60
Хариуцлага	39%	390
Хүний	12%	120
Бүтээгдэхүүний	12%	120
Санхүүгийн	15%	150
Ажлын байрны нөхцөл	10%	100
Орчин нөхцөл	5%	50
Сэтгэлзүйн орчин	5%	50
Нийлбэр	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 холбогдлоор нь дараах байдлаар харуулдаг.

20% - 35% мэргэжлийн ур чадвар

25% - 40% хариуцлага

15% - 25% ажлын ачаалал

5% - 15% ажлын байрны нөхцөл

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

АЛХАМ 1 4 үндсэн хүчин зүйлийг ач холбогдлоор нь эрэмбэлнэ²⁰

Хүчин зүйлийн эрэмбэ

Мэргэжлийн ур чадвар

Хариуцлага

Ажлын ачаалал

Ажлын байрны нөхцөл

АЛХАМ 2 Хүчин зүйл бүрийг жигнэх

Хүчин зүйлийн хувийн жин

Мэргэжлийн ур чадвар 32%

Хариуцлага 39%

Ажлын ачаалал 19%

Ажлын байрны нөхцөл 10%

АЛХАМ 3 Дэд хүчин зүйлийг ач холбогдлоор нь эрэмбэлэх

Мэргэжлийн ур чадварын дэд хүчин зүйлийг эрэмбэлэх

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

Мэргэжлийн ур чадвар 32%

Ажлын мэдлэг 12%

Хүнтэй харьцах, харилцааны ур чадвар 10%

Биеийн хөдөлгөөний ур чадвар 10%

Гэх мэтчилэн хувийн жингийн хүснэгтийг бүрэн гаргана.

Ажил
Зорилго
Үнэ цэнэ

Хувийн жингийн сүлжээний уялдаа

Хувийн жин цалин хөлс олгоход шууд нөлөөлдөг ба ажлын шинж чанар болоод байгууллагын зорилготой нягт холбоотой байдаг.

Жишээ нь програм хангамж боловсруулдаг компанид 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.

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 ёстой.

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.

Хувийн жин тогтвортой байх нь ялгаварлан гадуурхах байдлыг илрүүлэхэд чухал нөлөөтэй.

Жишээ нь “Х” аж ахуйн нэгжид хүмүүсийг хариуцах хариуцлагаас (эмэгтэй давамгайлсан ажлын байр) материалын нөөцийн хариуцлагад илүү өндөр хувийн жин ноогдуулсан (эрэгтэй давамгайлсан ажлын байр) бол үүнийг анх хараад ялгаварлан гадуурхах байдал гэж үзэж болох юм. Гэтэл энэ байгууллага материалын нөөцийн хариуцлагыг байгууллага зорилгодоо хүрэхэд маш чухал нөлөөтэй гэж үзэн хүмүүсийг хариуцах хариуцлагыг хоёрдугаарт авч үзэж байгаа бол үүнийг ялгаварлан гадуурхах байдал гэж үзэхгүй.

Байгууллагын зорилго болон хувийн жин хоёрын хоорондын чухал уялдаа холбоог ойлгох нь хувийн жинг урьдчилан тогтоохоос зайлсхийх ач холбогдолтой.

Хүйсийн ялгаварлан гадуурхах байдлыг устгах

Хүчин зүйлийг сонгоход тулгардаг нэг ижил хэвшмэл ойлголт хувийн жингийн сүлжээ боловсруулахад нөлөөлж болно. Жишээ нь зарим хүчин зүйлд өндөр хувийн жин өгдөг. Яагаад гэвэл энэ нь иерархи түвшин өндөр гэж үзэн ажилтан өрөөсгөл хандсан. Энэ тохиолдолд энэ нь тэгш бус цалин хөлс олгох байдлыг үүсгэж болно.

Жишээ нь, өндөр албан тушаалтай холбоотой байна гэж үзэн олон ажилтнуудыг удирдах ажлын байранд (ихэнхдээ эрэгтэй давамгайлсан ажлын байр) өндөр хувийн жин ноогдуулах ёсгүй. Нөгөө талаас түрэмгийлэл, эсвэл хэл амаар доромжлох эрсдэл доод түвшний үйлчилгээний ажлын байртай холбоотой байдаг (ерөнхийдөө эмэгтэй давамгайлсан) гэж үзэн бага хувийн жин өгөх ёсгүй.

Тиймээс аж ахуйн нэгжийн иерархи бүтэц хүчин зүйлийн хувийн жинд нөлөөлөх ёсгүй.

Хорооны гишүүд цалин хөлсний бүтцийн талаар зарим зүйлээс болгоомжлох шаардлагатай. Албан тушаалуудын одоогийн цалин хөлсний талаар ярихаас зайлсхийх хэрэгтэй.

Хэрэв эмэгтэй болон эрэгтэй давамгайлсан ажлын байртай холбогдуулан зарим дэд хүчин зүйлд жигд бус, хэт их хувийн жин ноогдуулах хандлага байгаа бол хүйсээр ялгаварлан гадуурхах өөр нэг хэлбэр болдог.

Хувийн жингийн сүлжээний ялгаварлан гадуурхах байдлыг арилгах

Ажлын байрны дэд хүчин зүйл бүрийг түвшинд харгалзуулж байх үед (Бүлэг 4 үз), зарим дэд хүчин зүйл эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны хувьд өндөр түвшинд харгалзсан байхад зарим хүчин зүйл эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны хувьд мөн өндөр түвшинд харгалзаж байдаг нь ерөнхийдөө ажиглагдсан. Иймд эмэгтэй давамгайлсан дэд хүчин зүйл, эрэгтэй давамгайлсан дэд хүчин зүйл гэж нэрлэдэг. Хувийн жингийн сүлжээнд ялгаварлан гадуурхах нөлөө байхгүй гэдгийг баталгаажуулахын тулд жендерт суурилсан дэд хүчин зүйлд оноосон хувийн жинг хялбар тест хийж харьцуулдаг.

Дараах хоёр хүснэгтээр туршилт хэрхэн хийхийг харуулав.²¹

Хүснэгт 7.2 Ялгаварлан гадуурхах байдлын хувийн жингийн жишээ

Дэд хүчин зүйлс	Дэд хүчин зүйлийн хүйсийн давуу байдал	Дэд хүчин зүйлийн хувийн жин
Ажлын байрны мэдлэг	ЭМ	10
Харилцаа	ЭМ	7
Биеийн хүчний ур чадвар	ЭР	12
Сэтгэл зүйн ачаалал	ЭР	5
Оюуны ачаалал	Хүйсээс үл хамаарах	8
Биеийн хүчний ачаалал	ЭР	10
Хүнтэй харьцах хариуцлага	ЭМ	8
Хөрөнгийн хариуцлага	ЭР	15
Санхүүгийн хариуцлага	ЭР	15
Ажлын байрны нөхцөл	ЭР	10
Дүн		100

Дээрх хүснэгтээр дөрвөн дэд хүчин зүйл эмэгтэй, таван дэд хүчин зүйл эрэгтэй давамгайлсан болохыг харуулав. Дараах тооцоогоор тэнцвэргүй байдлыг харуулав.

Нийт хувийн жин 5 дэд хүчин зүйл, эрэгтэй: $12\% + 10\% + 15\% + 15\% + 10\% = 62\%$ эрэгтэй, дэд хүчин зүйл тус бүр дундаж нь 12.4% байна.

²¹ Адил Тэгш Боломжийн Хороо Сайн жишээний гарын авлага – Хүйсийн ялгаварлан гадуурхлаас ангид ажлын байрны үнэлгээний хөтөлбөр

Нийт хувийн жин 4 дэд хүчин зүйлд, эмэгтэй: $10\% + 7\% + 5\% + 8\% = 30\%$
эмэгтэй давамгайлсан дэд хүчин зүйл тус бүр дундаж нь 7.5%

Эрэгтэй болон эмэгтэй давамгайлсан дэд хүчин зүйлд оноосон хувийн жингийн хоорондын ялгаа ач холбогдол өндөртэй юм. Энэ ялгаа нь ялгаварлан гадуурхах асуудал биш боловч аж ахуйн нэгжийн зорилго болон ажлын гүйцэтгэлийг анхаарч үзсэний дараа хувийн жингийн сүлжээг дахин шалгаж байх ёстой гэсэн үг юм.

Өмнөх жишээнд эхний дүн шинжилгээг анхааралтай хянан үзэж эрэгтэй давамгайлсан ажлын байрны дэд хүчин зүйлтэй харьцуулбал эмэгтэй давамгайлсан ажлын байрны дэд хүчин зүйлд хэтэрхий бага хувийн жин ноогдуулсан байсан. Тухайлбал, аж ахуйн нэгжийн зорилго, ажлын байрны мэдлэг хамгийн чухал мэргэжлийн ур чадвар байсан. (тиймээс хамгийн их хувийн жин өгөх ёстой 12%) Нөгөө мэргэжлийн ур чадварын дэд хүчин зүйл адил үнэ цэнэтэй тул адил 10% байсан. Ажлын байрны төрөл, аж ахуйн нэгжийн зорилго, түүнд оруулж байгаа хувь нэмрийг дахин шалгасан. Мөн Хорооны гишүүд хүмүүсийг хариуцах хариуцлагад нь өндөр хувийн жин, биеийн хүчний ачаалал бага ач холбогдол өгсөн.

Энэ нарийн дасгалыг хийсний үр дүнд шинэ хувийн жингийн сүлжээг Хүснэгт 7.3-д харуулав.

Хүснэгт 7.3 Ялгаварлан гадуурхахгүй байх хувийн жингийн жишээ

Дэд хүчин зүйлс	Дэд хүчин зүйлийн хүйсийн давуу байдал	Дэд хүчин зүйлийн хувийн жин
Ажлын байрны мэдлэг	ЭМ	12
Харилцаа	ЭМ	10
Биеийн хүчний чадвар	ЭР	10
Сэтгэл зүйн ачаалал	ЭМ	5
Оюуны ачаалал	Хүйсээс үл хамаарах	8
Биеийн хүчний ачаалал	ЭР	6
Хүнтэй харьцах хариуцлага	ЭМ	12
Хөрөнгийн хариуцлага	ЭР	12
Санхүүгийн хариуцлага	ЭР	15
Ажлын байрны нөхцөл	ЭР	10
Дүн		100

Хүснэгт 7.3-д харуулсан хувийн жингийн өгөгдлүүд нь илүү тэнцвэртэй байна.

Нийт хувийн жин 5 дэд хүчин зүйлд, эрэгтэй: $10\% + 6\% + 12\% + 15\% + 10\% = 53\%$
эрэгтэй давамгайлсан дэд хүчин зүйл тус бүр дундаж нь 10.6%

Нийт хувийн жин 4 дэд хүчин зүйлд, эмэгтэй: $12\% + 10\% + 5\% + 12\% = 39\%$
Эмэгтэй давамгайлсан дэд хүчин зүйл тус бүр дундаж нь 9.75%

Энэ хоёр дунджийн хоорондын ялгаа арилаагүй боловч багассан байгааг харж байна. Хороо нь аж ахуйн нэгжид хамгийн тохиромжтой байх хувийн жингийн сүлжээ сонгох хэрэгтэй. Эцэст нь, уялдаатай байх, ялгаварлан гадуурхахгүй байх шалгуурт үндэслэн хувийн жингийн сүлжээг тохируулсан. Энэ жишээ нь хувийн жинг ихэвчлэн туршилтын болон алдаа гарсан явцад аажмаар боловсруулсныг харууллаа.

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.

■ ЯМАР ТӨРЛИЙН ПРОГРЕСС СОНГОХ ВЭ: АРИФМЕТИК ЭСВЭЛ ГЕОМЕТР?

Арифметик прогресс нь хүчин зүйлсийн түвшингүүдийн хооронд нэг ижил алхамтай байх ба адил тэгш 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 тэгш цалин хөлсний зорилгод хэрэглэхгүй.

■ 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.

Хүснэгт 7.4 Арифметик прогрессийн жишээ - ажлын байрны мэдлэг дэд хүчин зүйл

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:

Түвшин	L1	L2	L3	L4	L5
Оноо	5 оноо	16.25 оноо	27.5 оноо	38.75 оноо	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 ёстой.

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 ёстой.

	Мэргэжил			Ажлын ачаалал			Үүрэг хариуцлага			Хөдөлмөрийн нөхцөл	
	Ажлын байр	Биеийн хүчний ур чадвар	Харилцаа	Сэтгэл зүйн	Оюуны	Биеийн хүчний	Хүнтэй харьцах	Хөрөнгийн	Санхүүгийн	Орчны	Сэтгэлзүйн
L1	24	20	20	12.5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
L2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
L3	72	60	60	37.5	48	45	72	72	48	37.5	37.5
L4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
L5	120	100	100		80		120	120	150		

АЖЛЫН БАЙРАНД ОНОО НООГДУУЛАХ, 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 хоёр үе шаттай.

- **НЭГДҮГЭЭРТ, АЖЛЫН БАЙРНЫ ЛАВЛАХАД (БҮЛЭГ 6) ҮНДЭСЛЭН ДЭД ХҮЧИН ЗҮЙЛ БҮРТ ОНОО НООГДУУЛНА.**
- **ХОЁРДУГААРТ, АДИЛ ҮНЭ ЦЭНЭТЭЙ ГЭЖ ТООЦОГДОЖ БАЙГАА БҮХ АЖЛЫН БАЙРЫГ БҮЛЭГЛЭН АНГИЛНА.**



²² Энэ сүлжээнд Адил тэгш цалингийн хороо 4 түвшинг зарим дэд хүчин зүйлд 5 түвшинг бусад дэд хүчин зүйлд харгалзуулсан байна.

Ажлын байр бүрт ноогдуулсан нийт оноог тооцоолох

Ажлын байранд ноогдуулсан нийт оноо нь ажлын байрны лавлагаас, илүү тодорхой хэлвэл дэд хүчин зүйл бүрийн түүнд харгалзуулсан түвшингээс хамаарна. Санал асуулгын үр дүнд дүн шинжилгээ хийн (бүлэг 6) Хороо “нарийн бичгийн дарга” ажлын байрны янз бүрийн хүчин зүйлүүдэд дараах түвшнийг оноосон гэж бодъё.

Хүснэгт 7.6 Нарийн бичгийн даргын ажлын байрны лавлахын хураангуй

Хүчин зүйлүүд болон дэд хүчин зүйлүүд	Хорооноос ноогдуулсан түвшин
Мэргэжил	
Ажлын байрны мэдлэг	Түвшин 2
Биеийн хүчний ур чадвар	Түвшин 2
Харилцааны чадвар	Түвшин 2
Ажлын ачаалал	
Сэтгэл зүйн ачаалал	Түвшин 1
Оюуны ачаалал	Түвшин 2
Биеийн хүчний ачаалал	Түвшин 2
Хариуцлага	
Хүнтэй харьцах	Түвшин 1
Хөрөнгийн	Түвшин 2
Санхүүгийн	Түвшин 1
Ажлын байрны нөхцөл	
Орчны	Түвшин 2
Сэтгэлзүйн	Түвшин 2

Хүснэгт 7.5-д тайлбарласан онооны сүлжээнд үндэслэн түвшинд оноо ногдуулъя. Нарийн бичгийн даргын ажлын байрны нийт оноо 342 болж байна.

Хүснэгт 7.7 Нарийн бичгийн даргын ажлын байрны нийт оноог тодорхойлох

	Мэргэжлийн ур чадвар			Ажлын ачаалал			Хариуцлага			Ажлын байрны	
	Ажлын байр	Биеийн хүчний ур чадвар	Харилцааны	Сэтгэл зүйн	Оюуны	Биеийн	Хүнтэй харьцах	Хөрөнгий	Санхүүгийн	Биеийн	Сэтгэлзүйн
L1	24	20	20	25	16	15	24	24	6	12.5	12.5
L2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
L3	72	60	60	37.5	48	45	72	72	48	37.5	37.5
L4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
L5	120	100	100		80		120	120	150		

Доогуур нь зурж тодруулсан тоонууд нь Нарийн бичгийн даргын ажлын байранд ноогдуулсан оноо юм.

Ажлын байр бүрийг ийнхүү ижил тооцоолж үнэлснээр тэдний харьцангуй үнэ цэнэ тодорхойлогдоно.

Энэ үе шат дууссаны дараа ажлын байранд ноогдуулсан нийт оноонд үндэслэн эрэмбэлэх бөгөөд эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны адил үнэ цэнэ тодорхойлогдоно.

Онооны интервалаар ажлын байрыг бүлэглэх

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

- ➔ Эмэгтэйчүүд 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.
- ➔ 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 Хорооны судлан шинжлэх ёстой асуудлын нэг юм. Давуу болон сул тал гэсэн хоёр өөр хувилбарыг харгалзан үздэг. Интервалыг нийт хэдэн оноо байгаа болон цалин хөлсний хэдэн ангилал байхаас хамааран интервал бүрийг 30, 50 эсвэл 70 онооны хэмжээтэй тогтоож болно.

- ➔ Интервалыг цөөн онооны хүрээнд тогтоовол ажлын байруудын хооронд цалин хөлсний ялгаа үүсэх талтай.
- ➔ Харин интервалын онооны хүрээ их байвал цалин хөлсний 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 бодъё. Дараах хүснэгтээр тайлбарлав.

Хүснэгт 7.8 Интервал прогрессийн жишээ

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	900–1,000

Дээрх жишээгээр хэрэв эмэгтэй давамгайлсан ажлын байр 200 оноотой, өөр нэг эмэгтэй давамгайлсан ажлын байр 255 оноотой, эрэгтэй давамгайлсан ажлын байр 240 оноотой бол эдгээр гурван ажлын байр адил тэнцүү гэж үзэж болно гэдгийг харуулж байна. Хэрэв нэг буюу хэд хэдэн эмэгтэй давамгайлсан ажлын байрыг эрэгтэй давамгайлсан ажлын байртай харьцуулахад цалингийн зөрүү байгаа бол энэ ялгааг засах хэрэгтэй.

Интервал тогтооход ялгаварлан гадуурхахгүй байх

Онооны интервалаар бүлэглэхэд ялгаварлан гадуурхах нөлөөнөөс урьдчилан сэргийлэх зорилгоор хэд хэдэн дүрэм үйлчлэх ёстой.

- ➔ Интервал хоорондын ялгааг эзлэх хувиар илэрхийлэхээс (геометрийн прогресс) илүү бодит тоо (арифметик прогресс) талаас нь бий болгох хэрэгтэй. Тогтмол хувь хэмжээнд суурилсан прогресс нь үнэлгээний хүснэгтийн хамгийн доор болон хамгийн дээр байгаа ажлын байр хоорондын ялгааг нэмэгдүүлдэг бөгөөд энэ нь ихэвчлэн эмэгтэйчүүдийн ажлын байрыг илүү бага интервалтай байлгах сул талтай юм.
- ➔ Эмэгтэйчүүдийн ажлын байр интервалын дээд түвшинтэй ойролцоо байж болохгүй гэсэн нөхцлийг хангах нь зүйтэй. Энэ нь адил тэгш цалин хөлсний үр дүнгээр бий болсон цалин хөлсний тохируулга хийх хүсэл сонирхлыг зохиомлоор бууруулдаг.
- ➔ Эмэгтэйчүүдийн ажлын байр байгууллагын нийт ажилтнуудад өндөр хувийг эзэлж байхад интервалын дээд хязгаарт ойр байх нөхцлийг хангах нь зүйтэй. Үнэндээ адил тэгш цалин хөлсний нөлөөг бууруулахаар менежерүүд үүнийг интервалын дээд хязгаараас доош байлгахыг хүсч магадгүй. Энэ нь бодит ялгаварлал төдийгүй үүнээс зайлсхийх ёстой.
- ➔ Эцэст нь уялдаатай, ялгаварлан гадуурхахгүй байхын төлөө интервал давхцахгүй байх ёстой. Жишээ нь:

Бүлэг 3 400 – 499 оноо

Бүлэг 4 480 –599 оноо.

Ажлын байр 485 оноотой бол аль бүлэгт багтах вэ?

ҮР АШИГ

Маш олон үр ашиг энэ алхмаас гарч болно.

- 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 ялгаварлах үндсэн дээр интервалыг тогтоох нь хүний нөөцийн удирдлагыг оновчтой болгоно.
- Тууштай байдал болон ялгаварлан 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 асуулт

- ☐ 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 ноогдуулсан уу?
- ☐ Нэг хүйстэй холбоотой дэд хүчин зүйлүүдэд системтэйгээр бага хувийн жин ногдуулахаас зайлсхийх хүчин чармайлт гарсан уу?

- ❑ Дэд хүчин зүйлийн хувьд нэг түвшнээс нөгөөд 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?
- ❑ Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр интервалын дээд хязгаараас доор байрлах нөхцлөөс сэргийлэх хүчин чармайлт гарсан уу?
- ❑ Нийт ажилчдад эзлэх хувь өндөр байхад эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байр интервалын дээд хязгаараас доор байрлах нөхцлөөс сэргийлэх хүчин чармайлт гарсан уу?
- ❑ Интервалууд давхцаагүй юу?

Хэрвээ та эдгээр асуултын аль нэгэнд Үгүй гэж хариулсан бол дахин нягтлаад яагаад гэсэн шалтгааныг ол. Хэрэв хангалттай тайлбар олохгүй бол та өөрийн шийдвэрээ өөрчлөх хэрэгтэй.



АГУУЛГА – БҮЛЭГ 8

Зорилго ба дараалал	83
Нийт цалин хөлс	84
Цалин хөлсний харьцуулалт ба тохируулга	87
Ялгаварлан гадуурхалтаас ангид цалин хөлсний ялгаа	88
Цалин хөлсний тохируулга	89
Дотоод эрх тэгш байдал	89
Үр ашиг	89
Шалгах асуултууд	90

БҮЛЭГ 8 Адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны цалин хөлсний ялгааг үнэлэх ба цалин хөлсний тохируулга

ЗОРИЛГО

Энэ алхмын зорилго нь адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны цалин хөлсийг тэнцвэржүүлэх юм. Энэ алхам өмнөх бүх алхмын үр дүнг харуулах юм. Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ялгаварлан гадуурхах байдал ажиглагдвал бүрэн бус, эсвэл бүрэн цагаар ажилладаг эсэх, байнгын, түр ажилтан байгаагаас үл хамааран бүх ажилтнуудын хувьд түүнийг засч залруулах шаардлагатай. Энэ алхам нь хамгийн чухал байдаг ч адил тэгш цалин хөлсний зорилгыг дэмжих бодлогын практик удирдамжинд нарийвчлан тусдаггүй байна.²³

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

Олговор, тусламж тодорхойлох

Адил үнэ цэнэтэй ажлын байр хоорондын олговор, тусламжийн ялгаварлан гадуурхах байдлыг арилгах

Цалин хөлсний ялгааг үнэлэх

Адил үнэ цэнэтэй ажлын байрны цалин хөлсний бүтцийг адилтгах

Цалин хөлсний тохируулга

²³ Дэлгэрнгүйг Chicha (2006)-с үзнэ үү.

НИЙТ ЦАЛИН ХӨЛС

Адил тэгш цалин хөлс нь өргөн утгаараа цалин хөлс, уян хатан төлбөрүүд болон хөнгөлөлт, урамшуулал юм. Гүйцэтгэсэн ажлын бүх цалин хөлсийг адил тэгш олгох зорилготой бөгөөд ялгаварлан гадуурхах байдалд өртөж болох гурван бүрэлдэхүүн хэсэгтэй болох нь судалгаагаар харагдсан байна.

Үндсэн цалин

Үндсэн цалин нь ямар нэгэн нэмэгдэл ороогүй, ажилтны авч байгаа цалин хөлсний үндсэн хэмжээ юм. Энэ нь тогтмол байж болохоос гадна зарим ажлын байранд дан ганц цалингийн хувь хэмжээ байдаг. Мөн нэг түвшнээс нөгөө 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.



Уян хатан цалин хөлс

Уян хатан цалин хөлс нь өргөн дэлгэрч байгаа төдийгүй хувь хүн болон багийн, мөн компаний 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.

Уян хатан цалин хөлсийг хувиарлахдаа ялгаварлан гадуурхах байдал гаргахгүй байх зорилгоор элемент бүрийг шалгах нь зүйтэй. Дараах асуултыг асууна.

- ➔ Уян хатан цалин хөлс нь адил үнэ цэнэтэй ажлын байранд ажиллаж байгаа эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүдэд адил боломжтой юу?
- ➔ Олгож байгаа мөнгөн дүн нь эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан адил үнэ цэнэтэй ажлын байранд ижил үү?

Хэрвээ эдгээр асуултын аль нэгэнд Үгүй гэж хариулбал зөрүү, ялгааг зөв болгох бөгөөд доор дурдсан шалтгааныг арилгах ёстой.

- Эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байртай харьцуулбал эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд зорилгодоо хялбар хүрч чаддаггүй.
- Уян хатан цалин хөлсийг зөвхөн үндсэн ажилтанд олгох боломжтой байдаг. Энэ нь бүрэн бус цагаар ажилладаг ажилчид, түр ажилчдад олгох боломжгүй юм.
- **Хувиарлалтын шалгуур нь ихэнхдээ эрэгтэйчүүдийн ажлын байртай холбоотой байдаг** (манлайлал, шийдвэр гаргах чадвар, өөрийгөө илэрхийлэх), эмэгтэйчүүдийн ажлын байртай холбоотой чадваруудыг (хамтран ажиллах, зөвлөгөө өгөх, хүмүүсийн хоорондын харилцааны ур чадвар) харгалзан үздэггүй.

Энэ шалгуур нь цалин хөлсний системийг илүү уялдаатай, ил тод болгоно.

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.

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;²⁴
- тэтгэврийн нэмэлт даатгалд даатгуулах, компаний 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 залруулах ёстой. Энэ нь эрэгтэйчүүд болон эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтнуудад адил хэмжээгээр төлөх эсвэл тэтгэмжийг тэнцүү хэмжээгээр хувиарлана гэсэн үг юм.

²⁴ Жирэмсэн амаржсаны тэтгэмж нь энэ тэтгэмжинд орохгүй. Учир нь үл ялгаварлан гадуурхах шаардлагыг хангаж байдаг.

ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ХАРЬЦУУЛАЛТ БА ТОХИРУУЛГА

Цалин хөлсний харьцуулалтын аргууд

Эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд нийт цалин хөлс тодорхойлогдсоны дараа адил үнэ цэнэтэй ажлын байр хоорондын ялгааг тодорхойлно. Үүнд:

- Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлсийг адил үнэ цэнэтэй эрэгтэй давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлстэй харьцуулна. Энэ арга нь харьцуулж байгаа ажлын байрны тоо бага үед хэрэгжүүлэхэд хялбар бөгөөд жижиг аж ахуйн нэгжид хамгийн сайн тохирно.
- Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлсийг эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлс/үнэ цэнэ -ийн регрессийн шугамтай нийтэд нь харьцуулна.

Маш чухал зүйлийг онцлон хэлбэл, адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөр нь эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлсийг ижил үнэ цэнэтэй эрэгтэй давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлсний түвшинд хүргэн нэмэгдүүлдэг.

Цалин хөлсний бүтэц

Цалин хөлсний ялгааг тооцож гаргасны дараа цалин хөлсний бүтцийг авч үзнэ.

Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлсний сүлжээнд адил үнэ цэнэтэй эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг бодвол маш олон түвшин байдаг нь ажиглагдсан. Энэ нь эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байранд ажиллаж байгаа ажилтанд цалин хөлсний адилхан хамгийн их хувь хэмжээнд хүрэхэд цаг хугацаа илүү их шаардагдана. Тиймээс цалин хөлсний хамгийн өндөр түвшингээс доош байгаа маш олон эмэгтэйчүүдийн хувьд цалин хөлсний тэнцвэрт байдал нь зөвхөн онол болж үлдэнэ. Эмэгтэйчүүдийн ажлын байранд маш олон түвшин бий болгосон хирнээ эрэгтэйчүүдийн ажлын байранд ганцхан хувь хэмжээ бий болгосон нь энэ тэгш бус байдал асуудлыг улам хүндрүүлдэг.

Иймд адил тэгш цалин хөлсийг тогтоож байх үед адил үнэ цэнэтэй эмэгтэйчүүд болон эрэгтэйчүүдийн ажлын байрны цалингийн бүтцэд стандарт тогтоох ёстой. Энэ нь адил тэгш цалин хөлсний салшгүй хэсэг байх ёстой гэдгийг анхаарах хэрэгтэй.



ЯЛГАВАРЛАН ГАДУУРХААГҮЙ ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ЯЛГАА

Зарим үед цалин хөлсний ялгаа ялгаварлан гадуурхаагүй хүчин зүйлээс бүрэн болон хэсэгчлэн шалтгаалдаг байж болно. Энэ нь менежмент эсвэл зах зээлийн хязгаарлалт байгааг харуулдаг.

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 тэгш цалин хөлсний хөтөлбөр хийгдэж байсан тэр үед байхгүй болсон гэж үзвэл тухайн ажлын байрыг харьцуулалтаас хасах шалтгаан байхгүй гэсэн үг.

Цалин хөлсийг царцаах

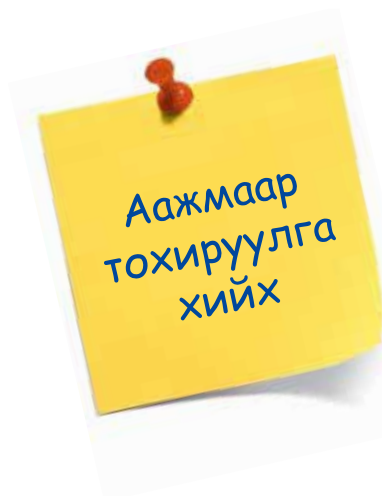
Энэ нь заримдаа данс улайх үед тохиолдоно. Байгууллагын бүтцийн өөрчлөлт, эсвэл технологийн өөрчлөлтийн улмаас зарим ажлын байранд цалин хөлсний хамгийн их хувь хэмжээ багасдаг. Ажилтнуудын цалин хөлсний хувь хэмжээ хамгийн дээд хэмжээнд хүрсэн нь цалин хөлс буурах нөхцөл болохгүй. Гэвч тэдний цалин хөлс түр хугацаагаар царцдаг. Адил тэгш цалин хөлсний зорилгоор харьцуулалт шинэ хувь хэмжээгээр хийгдэнэ гэсэн үг.

Цалин хөлсийг царцаах нь цөөн хэдэн ажлын байранд хязгаарлагдмал хүрээнд явагдах ба адил тэгш 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 бүс нутаг руу явах тохиолдол гардаг. Энэ үед томилолтын зардал, эсвэл томилолтын зардал дээр тухайн нутаг дэвсгэрийн амьжиргааны өртгийг харгалзсан амьжиргааны тэтгэлэгийг хамт олгодог. Энэ тэтгэлэг, томилолтын зардлыг цалингийн харьцуулалтанд оруулахгүй.



ЦАЛИН ХӨЛСНИЙ ТОХИРУУЛГА

Адил тэгш цалин хөлстэй ажлын байруудын хооронд ялгаварлан гадуурхах цалингийн зөрүү ажиглагдвал түүнийг бүрэн арилгах ёстой. Эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалинг эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалинтай ойртуулах зорилгоор цалинг тодорхой хувиар нэмэгдүүлэх нь хангалтгүй юм. Урт хугацаанд ялгаа байсаар байгаа нөхцөлд цалин хөлсний ялгаварлан гадуурхах байдал арилсан гэж хэлж болохгүй. Нөгөө талаас, төлөгдөх ёстой хэмжээ нилээд байх юм бол цалинг гурав, дөрвөн жилийн дотор адил тэгш байдалд хүргэх замаар аажмаар өсгөж болно. Энэхүү арга хэмжээний гол зорилго нь ердөө л ажил олгогчдод цалин нэмэгдүүлэх нөлөөг бууруулах боломж олгох явдал юм.

ДОТООД ЭРХ ТЭГШ БАЙДАЛ

Адил тэгш 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 жигдрэх 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.

ҮР АШИГ

- 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 асуулт

- ❑ 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 бүрэн бус, бүрэн 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 уу?
- ❑ Уян хатан цалингийн зорилго нь эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрыг бодвол эмэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны хувьд хялбар хүрнэ гэж тодорхойлогдох уу?
- ❑ Уян хатан цалингийн хэлбэрүүд бүрэн бус, бүрэн цагаар ажилладаг, байнгын, түр ажилтнууд бүгд авах боломжтой юу?
- ❑ Хувиарлалтын шалгуур ихэнхдээ эрэгтэйчүүдийн хөдөлмөр эрхлэлтийн чанартай дүйцдэггүй гэдгийг бататгасан уу?

- ❑ 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 уу?
- ❑ Адил тэгш цалин хөлсөнд хүрэх зорилгоор эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалин хөлсийг бууруулахгүй байх хүчин чармайлт гарсан уу?
- ❑ Адил үнэ цэнэ бүхий эмэгтэй болон эрэгтэйчүүд давамгайлсан ажлын байрны цалингийн бүтэц стандарт болсон уу?
- ❑ Адил үнэ цэнэ бүхий ажлын байрны хооронд цалин хөлсний ялгаатай байдал гарах нь бүрэн арилсан уу?

Хэрвээ та эдгээр асуултын аль нэгэнд Үгүй гэж хариулсан бол дахин нягтлаад яагаад гэсэн шалтгааныг ол. Хэрэв хангалттай тайлбар олохгүй бол та өөрийн шийдвэрээ өөрчлөх хэрэгтэй.

НОМ ЗҮЙ

Дараах нийтлэлүүд нь гарын авлагын нэг болон хэд хэдэн хэсэгт ашигласан мэдээллийн эх сурвалж юм. Эдгээр эх сурвалжийн ихэнх нь тодорхойлон заасан вэб сайт дээр байгаа болно.

Andersson, Eva R. and Anita Harriman. 1999. *Right Pay the Right Way. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels*. Swedish Institute for Working Life. Stockholm [www.jamombud.se].

Canadian Human Rights Commission. *Guide to Pay Equity and Job Evaluation: A Summary of Experience and Lessons Learned*. Ottawa, n.d. [www.chrc-ccdp.ca].

Chicha, Marie-Thérèse. 2006. *A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: models and impacts*. International Labour Office. Geneva.

Chicha, Marie-Thérèse. 2000. *L'équité salariale. Mise en oeuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montréal.

Commission de l'équité salariale du Québec (CESQ). 2003. Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées. Québec [www.ces.gouv.qc.ca].

Confédération des syndicats nationaux. Various reference documents on job evaluation and pay equity. [www.csn.qc.ca].

European Commission. 1996. *Code of practice on the implementation of Equal Pay for Work of Equal Value for Men and Women*. Luxembourg.

Equal Opportunities Commission. 2003. *Code of practice on equal pay*. EOC. London [www.eoc.org.uk].

Equal Opportunities Commission. 2004. *Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices*. EOC. London.

Equal Opportunities Commission. *Equal Pay Review Kit – Guidance Notes*. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Downloaded on March 27, 2006.

Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide – Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias*. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Downloaded on August 31, 2005.

Green, Daina Z. 2006. Reducing the gender wage gap: A practical guide for public sector unions. Public Services International.

Gunderson, Morley. 2006. *Viewpoint: Male-female wage differentials: how can that be?* Canadian Journal of Economics. Vol.39. No. 1, 1- 2.

Harriman, Anita and Carin Holm. 2001. *Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands*. JämO. Stockholm [www.equalpay.nu].

- Hastings, Sue. 2002. *Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study*. In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 18-20. [www.bmfsfj.de].
- Holm, Carin and Anita Harriman. 2002. Steps to Equal Pay in Sweden. In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 38-39 [www.bmfsfj.de].
- Holm, Carin and Ulrika Sjöback. *A gender wage survey. The Vastra Götaland County Administrative Board*. European Project on Equal Pay. [www.equalpay.nu].
- Human Rights and Equal Opportunity Commission. 1998. *The Equal Pay Handbook*. Commonwealth of Australia [www.humanrights.gov.au].
- International Labour Office. 1984. *Job evaluation*. Geneva.
- International Labour Organisation. 1986. *Equal remuneration. General Survey by the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations*. Geneva.
- Instituto de la Mujer. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation*. Various reference documents, n.d. [www.ioc.upc.es/IVIS/].
- Instituto de la Mujer. 2003. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation* Various reference documents, [www.ioc.upc.es/IVIS/].
- Irish Congress of Trade Unions. Negotiating for Equality – Gender and Pay Toolkit, [www.ictu.ie].
- JamO. 2003a. *European project on equal pay*. Stockholm [www.equalpay.nu].
- JamO. 2005. *Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay*. Stockholm.
- Katz, Christian and Christof Baitsch. 1996. *L'égalité des salaires en pratique. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes*. Georg éditeur. Geneva.
- National Association of Women and the Law (NAWL). 2002. *Submission to the Pay Equity Task Force*. Ottawa [www.justice.gc.ca].
- National Joint Council. (NJC) *Local Government Job Evaluation Scheme*.
- Reference documents on job evaluation and classifications. n.d. [www.laws.sandwell.gov.uk] and [http://www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/].
- Pay Equity Bureau. *Job Analysis*. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d.
- Pay Equity Bureau. *Job Evaluation*. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d.
- Pay Equity Commission of Ontario. 1993. *Step by Step to Pay Equity. A Guide to Small Business*. Volume 2. Toronto [www.gov.on.ca/lab/pec].

Public Services International. Pay Equity Now. Pay Equity Resource Package. [www.world-psi.org].

Rantanen, Lea and Aitta, Ulla. 2002. Job evaluation – Good practices from the Finnish Working Life. In *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 32-33 [www.bmfsfj.de].

Saba, Tania . 2000. Stratégies de communication dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale in Chicha M-T. *L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montréal. pp. 301-322.

Syndicat canadien de la fonction publique/Canadian Union of Public Employees. Various reference documents on job evaluation and pay equity. [www.cupe.ca] and [www.scfp.qc.ca].

Tondorf, Karin. 2002. "Simon earns more than Simone". In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 14-16 [www.bmfsfj.de].

Van Hoogstraten, L and A. van Embden. 2002. Checklist Equal Pay. In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 35-36 [www.bmfsfj.de].

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

БҮЛЭГ 1 Гарын авлагын зорилго ба агуулга

Хүснэгт 1.1 Адил тэгш цалин хөлстэй холбоотой үр ашиг	4
---	---

БҮЛЭГ 4 Ажлын байрны үнэлгээний аргууд

Хүснэгт 4.1 Мэргэжлийн ур чадварын хүчин зүйл: хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлүүлийн жишээг сонгох	30
Хүснэгт 4.2 Ажлын ачааллын хүчин зүйл: хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлүүдийн жишээг сонгох	32
Хүснэгт 4.3 Хариуцлагын хүчин зүйл: хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлүүдийн жишээг сонгох	33
Хүснэгт 4.4 Ажлын байрны нөхцөлийн хүчин зүйл: хүйсээс үл хамаарах дэд хүчин зүйлүүдийн жишээг сонгох	35
Хүснэгт 4.5 Дэд хүчин зүйлүүдийн хэмжүүрийн жишээ	36
Хүснэгт 4.6 Дэд хүчин зүйлийн эрсдэлийн түвшин	36

БҮЛЭГ 5 Үнэлэх ажлын байрны мэдээлэл цуглуулах

Хүснэгт 5.1 Асуулгын тайлбар хэсэг	44
Хүснэгт 5.2 Жижиг аж ахуй нэгж, байгууллагуудад зориулсан энгийн жишээ	45
Хүснэгт 5.3 Томоохон аж ахуй нэгж, байгууллагуудад зориулсан дэлгэрэнгүй жишээ	45
Хүснэгт 5.4 Томоохон аж ахуй нэгж, байгууллагуудад зориулсан хаалттай төгсгөлтэй асуулгын жишээ	46
Хүснэгт 5.5 Жижиг дунд аж ахуй нэгж, байгууллагад зориулсан хагас бүтэцлэгдсэн асуулгын жишээ	47
Хүснэгт 5.6 Эмэгтэйчүүдийн ажлын байрны түгээмэл орхигддог элементүүд	49
Хүснэгт 5.7 Идэвхитэй үйл үгсийн жишээ	51

БҮЛЭГ 6 Асуулгын үр дүнг шинжлэх

Хүснэгт 6.1	Ажлын байрыг тодорхойлох тэмдэглэл	58
Хүснэгт 6.2	Ажил үүргийн тайлбар	59
Хүснэгт 6.3	Ажлын байрны лавлах	60
Хүснэгт 6.4	Хүйсээс үл хамаарах байдлыг үнэлсэн үнэлгээнд харгалзуулсан түвшин	64

БҮЛЭГ 7 Ажлын байрны үнэ цэнийг тодорхойлох

Хүснэгт 7.1	Хувийн жингийн сүлжээний жишээ	70
Хүснэгт 7.2	Ялгаварлан гадуурхах байдлын хувийн жингийн жишээ	73
Хүснэгт 7.3	Ялгаварлан гадуурхахгүй байх хувийн жингийн жишээ	74
Хүснэгт 7.4	Арифметик прогрессийн жишээ - ажлын байрны мэдлэг дэд хүчин зүйл	75
Хүснэгт 7.5	Бүх дэд хүчин зүйлс болон түвшингийн онооны сүлжээ	76
Хүснэгт 7.6	Нарийн бичгийн даргын ажлын байрны лавлахын хураангуй	77
Хүснэгт 7.7	Нарийн бичгийн даргын ажлын байрны нийт оноог тодорхойлох	77
Хүснэгт 7.8	Интервал прогрессийн жишээ	78

НЭР ТОМЬЁОНЫ ТАЙЛБАР

Хүйсээр ялгаварлан гадуурхах

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

Хүйс давамгайлсан ажлын байр

Тооны эсвэл чанарын үзүүлэлтээр аль нэг хүйсийн (эсвэл бусад) ажилтнуудтай холбогдох ажлын байр.

Адил тэгш цалин хөлс

Хүйсийн ялгаварлалгүйгээр адил үнэ цэнэ бүхий хөдөлмөрт тэгш шан хөлс олгох зарчмыг хэрэгжүүлэх.

Хүчин зүйлс

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.

Хувийн жингийн сүлжээ

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

Байгууллагын ажлын байруудын харьцангуй үнэ цэнийг тодорхойлох зорилгоор дөрвөн хүчин зүйлд үндэслэн ажлын байрны шинж чанарыг тодорхойлоход ашиглаж буй үнэлгээний арга.

Түвшин

Шатлалын олон түвшний туслалцаатай хэмждэг дэд хүчин зүйлийн давтамж, хугацаа эсвэл бусад үзүүлэлтүүд.

Адил тэгш цалин хөлсний хөтөлбөр

Адил тэгш цалин хөлсөнд хүрэх зорилго бүхий төлөвлөгдсөн, зохион байгуулалттай үйл ажиллагаа.

Дэд хүчин зүйлс

Ажлын байрны үнэлгээний аргад авч үзэж буй хүчин зүйл бүр нь байгууллагын ажлын байруудыг бүх талаас нь үнэлж болох дэд хүчин зүйлүүдэд хуваагдана.

Photo Credits

Cover centre: Italy ILO/Maillard J.

Cover clockwise from top left: Ethiopia ILO/Crozet M., Japan ILO/Maillard J., Thailand ILO/Falise, Germany ILO/Maillard J., Indonesia ILO/Crozet M., Russian Federation ILO/Crozet M.

Page vi Japan @ILO/Maillard J.

Page 6 Italy @ILO/Maillard J.

Page 8 Argentina @ILO/Maillard J.

Page 16 Argentina @ILO/Maillard J.

Page 19 Germany @ILO/Maillard J.

Page 24 Russian Federation @ILO/Crozet M.

Page 26 Indonesia @ILO/Cassidy K.

Page 34 China @ILO/Crozet M.

Page 42 Ethiopia @ILO/Crozet M.

Page 44 Venezuela @ILO/Maillard J.

Page 56 Thailand @ILO/Falise T.

Page 58 Côte d'Ivoire @ILO/Crozet M.

Page 68 France @ILO/Crozet M.

Page 76 Zimbabwe @ILO/Maillard J.

Page 82 Ethiopia @ILO/Crozet M.

Page 84 Côte d'Ivoire @ILO/Crozet M.

Page 87 Viet Nam @Deloche P.

Page 88 India @ILO/Crozet M.

ХӨДӨЛМӨРИЙН ХҮРЭЭНИЙ СУУРЬ ЗАРЧИМ, ЭРХИЙН ТУХАЙ ТУНХАГЛАЛЫГ ДЭМЖИХ ХӨТӨЛБӨР

Олон улсын хөдөлмөрийн байгууллага

www.ilo.org

Price 35 Swiss francs

ISBN 978-92-2-121538-7



9 789221 215387