

АЖИЛТНУУДАД ЭДИЙН ЗАСГИЙН БОЛОВСРОЛ ОЛГОСНООР БАЙГУУЛЛАГЫН АШИГТ АЖИЛЛАГААГ НЭМЭГДҮҮЛЭХ НЬ

Д.Саранцэцэг, магистр, Төрийн банк

Abstract: The mission of an organization is intended to work as efficiently as possible, which is to increase production and sales, to improve the labor productivity continuously by using the modern advanced technic and technology, to use organizational resources, to reduce and to monitor costs at all stages by ensuring profitability. From those factors in order to reduce costs for profitability, the organization's employee's attitude towards property and daily consumption expenditures and thrifty character have important influence. Therefore, in addition to accumulate potential revenue to operate risk free and with financial stability, there is an essential need for building positive motivation to reduce costs for employees in order to refuse every unnecessary expenses and operate according to strict budgetary discipline.

Major part of a company's success is its employees. It is difficult to get employees participation in cost reduction. A lot of companies don't realize that their employees participation are very important in cost reduction and only 10% of these companies are able to keep cost reduction level for a period of 3 years. A hard working, skilled and diligent staff is the key factor of an organization's development and wealth.

In order to fully utilize its employee's capability, it's important to clarify the factors that affect their satisfaction. By knowing the factors that affect their employee's satisfaction and motivation, it enables the company to motivate their employees and have an important information source. If there is someone who thinks it's important to continue to improve its educational level, then the company should give the employee the ability to learn and grow. When employees get what they wanted, they will try to have a good communication with their management and do their work efficiently. In other words, it is same as like diagnosing a patient's illness by first finding out what and where exactly is hurting and then the treatment's outcome will depend on the diagnoses' accuracy. Satisfaction is the formation of emotional satisfaction and dissatisfaction due to the work performance and by meaning that is the overall approach to their jobs. (P.Uvsh, B.Kherlen 2004 p.15) it is very important to motivate their employees to their satisfaction. Motivation drives individuals and teams to a comprehensive effort to achieve success and targeted support. (G.Chuluunbaatar 2004, p. 398).

Түлхүүр үг: Ажилчдын хандлага, сэтгэл ханамж, идэвхжүүлэлт, удирдан чиглүүлэх, ашигт ажиллагаа

Удиртгал

Зардал бууруулах нь яагаад чухал вэ? Зардал бууруулахын тулд ажилтан бүрийн зардлын зарцуулалтын талаарх үзэл бодлыг мэдэх нь чухал юм. Зардал хэмнэх нь байгууллагын ашигт шууд нөлөөлдөг гэдгийг ажилтнууд мэддэг мөртлөө хэмнэх, бууруулах талаар ярихад ихэвчлэн дургүй хүлээж авдаг байна. Цөөн хүмүүс зардал бууруулснаар байгууллагадаа хөрөнгө оруулалт хийж байгааг ойлгодог. “Хэмнэсэн нэг доллар бол олсон нэг доллар. Компаниуд эдийн засгийн хүнд нөхцөл байдалд орохдоо зардал бууруулах ажлыг зохион байгуулдаг гэж ойлгож болохгүй юм. Компаний цаашдын тогтвортой хүчирхэг өсөлтийг дэмжих чухал хүчин зүйлүүдэд хөрөнгө оруулах зорилготойгоор үр ашиггүй зардлыг таслан зогсоож, зарцуулалтад хяналтыг сайжруулж байгаа талаар ажилтнуудад ойлгуулж, тэдний хувийн зорилготой нь уялдуулж зардал бууруулах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж чадвал өдөр тутмын үйл

ажиллагааны зардлыг 35 хувиар бууруулж чадна” гэж үздэг.¹

Дээрх ажлыг хийхийн тулд тэдний сэтгэл ханамжид нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг тодорхойлон гаргаж ирсэн байх нь чухал юм. Ажилчдыг сэтгэл ханамжтай байхад нөлөөлдөг, тэднийг идэвхжүүлдэг хүчин зүйлсийг мэдсэнээр байгууллага мэдээллийн чухал эх үүсвэртэй болж, ажилтанд тохирсон идэвхжүүлэлтийн аргыг хэрэгжүүлэх боломжтой. Хэрэв боловсролын түвшингээ тасралтгүй нэмэгдүүлэхийг хамгийн чухал гэж үздэг ажилтан байвал түүнд боловсролын түвшингээ ахиулах боломж олгох хэрэгтэй. Хүсч байгаа зүйлээ хүлээж авсан ажилтан удирдлагуудтай сайн харилцаатай байхыг эрмэлзэж, ажлаа сайн биелүүлэхийг хичээдэг. Өөрөөр хэлбэл, өвчтөний яг хаана юу өвдөж байгааг эхлээд оношлох хэрэгтэй бөгөөд онош

¹ Төрийн банкинд хийсэн судалгааны үр дүн

нь хэр зөв тодорхойлсноос хамаараад дараагийн эмчилгээ үр дүнтэй байх эсэх нь шийдэгддэгтэй агаар нэгэн юм. Сэтгэл ханамж гэж ажлын үр дүнгээс шалтгаалан үүсэх сэтгэл хөдлөлийн ханамжтай ба ханамжгүй байдлыг ойлгох ба өөрөөр хэлбэл ажилдаа хандах хандлагын нийлбэр цогц юм (Увш, Хэрлэн, 2004, х.15). Ажилчдыг сэтгэл ханамжтай байлгахын тулд идэвхжүүлэх нь чухал. Идэвхжүүлэлт гэдэг нь хувь хүн, хамт олныг амжилтад хүргэхэд түлхэц өгөх, чиглүүлэн дэмжих хүчин чармайлтын цогц юм” хэмээн тодорхойлж байна (Чулуунбаатар, 2004, х. 398).

Өөрийн хийж буй судалгаанаас үзэхэд зардал бууруулахад ажилтнуудын хандлагыг сайжруулах эхний алхам бол зардал таналтыг “хувийн

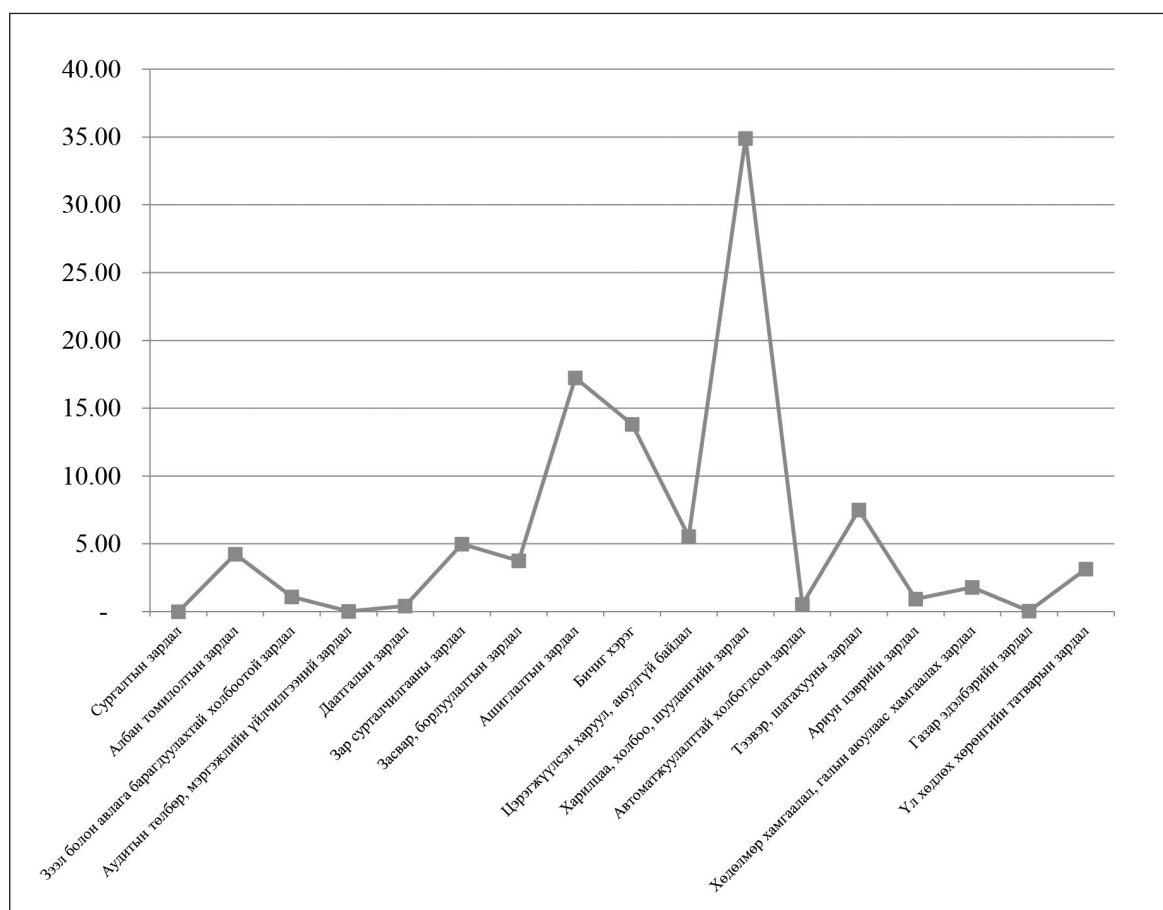
шинж”-д тулгуурлах явдал юм. Өөрөөр хэлбэл, зардал бууруулснаар ажилтанд ямар ашигтай вэ? Тэд юу хожих вэ гэдэг талаас түлхүү ажлууд зохион байгуулах үйл ажиллагаа юм.

Үндсэн хэсэг

Байгууллагын үйл ажиллагааны зардлыг ангилж үзвэл хамгийн өндөр хувийг эзэлж буй зардал нь харилцаа холбооны зардал, ашиглалтын буюу тогтмол зардал, түрээсийн зардал, бичиг хэргийн зардлууд нь нийт зардлын 72 хувийг эзэлж байна. Эдгээр зардлууд нь ажилтнуудын өдөр тутмын үйл ажиллагаатай холбогдон гарч буй зардлууд юм. Графикаар харуулбал:

Зураг 1

Үйл ажиллагааны зардлын ангилал



Эх үүсвэр: Банкны системд хийсэн судлаачийн судалгааны үр дүн

Дээрх графикаас харахад харилцаа холбооны зардал 35 хувь, ашиглалтын зардал 17 хувь, бичиг хэргийн зардал нь 14 хувийг тус тус эзэлж байгаа нь ажилтнуудын өдөр тутмын зардал харьцангуй өндөр байгааг харуулж байна. Эдгээр зардлыг хэмнэж болох бүрэн боломжтой зардлууд юм.

Зах зээлийн эдийн засгийн харилцааны гол зарчим нь “Хязгаарлагдмал нөөцөөр хязгааргүй хэрэгцээг хэрхэн яаж хангах вэ” гэдэг асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглэж байдаг. Өдөр тутмын зардлын ухаалаг зарцуулалт ирээдүйн өндөр орлого үр ашгийг байгууллагадаа авчирдаг тул

хамгийн бага зардлаар өндөр үр дүнд хүрэхийн тулд ажилтнуудаа идэвхжүүлснээр өдөр тутмын үр ашиггүй зардлуудаа хэмнэх явдал юм. Ухаалаг зарцуулалтын шийдлийг эвсэг ухаалаг хамт олон тодорхойлдог тул хамт олноо зөв идэвхжүүлэх нь юу юунаас чухал юм. Ажилтнуудад чиглэсэн аливаа зардал тухайн байгууллагын хувьд хамгийн сайн зардал байдаг. Тэгвэл тэр сайн зардлыг нэмэгдүүлэх боломж нь бусад муу зардлуудаа олж илрүүлэх, түүнийг хэмнэх асуудал байдаг тул энэ ажилд хамт олны оролцоо чухал юм. “Маш олон компани зардал бууруулахад ажилтнуудын оролцоо нэн чухал гэдгийг анзаардаггүй бөгөөд ийм компаниуд зардал бууралтын түвшингээ удаан хадгалж чаддаггүй байна” гэж үзжээ (Марк Скаузн, 2000, х. 25).

Энэ үйл ажиллагааг зохион байгуулахад компаниуд ажилтнууддаа зардлыг бууруулах өөрчлөлтийг хувийн зорилгод нь тулгуурлаж идэвхжүүлэх нь илүү үр дүнтэй бөгөөд зардал бууруулалтын түвшинг удаан хадгалдаг. Өөрөөр хэлбэл, өдөр тутмын үргүй зардал бууруулж байгууллагын ашгийг нэмэгдүүлэх нь ажилтанд ямар нөлөө үзүүлэх вэ?

Зардал бууруулахад ажилтнуудын оролцоог хангана гэдэг нь амаргүй зүйл билээ. Үүнийг хийхийн тулд дараах зарчмуудыг дэвшүүлэн тавьж туршилт судалгааг явуулсан болно. Үүнд:

1. Хамтын үнэлэмжүүдэд тулгуурласан шударга үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх
2. Удирдлагын уялдаатай байдлыг бий болгох
3. Рационал буюу тоо баримтад тулгуурласан бизнесийн шалтгаан гаргахаас гадна сэтгэл зүйн шалтгааныг бий болгох
4. Ажилтнуудтай ойр ажиллаж мотиваци өгөх хүмүүсийн туслалцааг авах
5. Зардлыг дөрвөн өнцгөөс харах (бүх талаас)
6. Удаан оршин тогтнох эерэг хандлагуудын өөрчлөлтийг бүтээх, зохион байгуулалтын шийдлүүдийг хэрэгжүүлэх.

1. Хамтын үнэлэмжүүдэд тулгуурласан шударга процесс явуулах

Байнга харилцах-Тодорхой харилцааны төлөвлөгөөний дагуу ажилтнуудыг татан оролцуулах (жишээ нь бүх ажилчдын хурал, блог гэх мэт)

Шуурхай ажилах-Ямарваа ажлыг удаашруулж саармагжуулах нь тодорхой бус байдлыг үүсгэдэг тул ажлаа цагийн хуваарийн дагуу нарийн төлөвлөж түүнийгээ нягт дагах нь чухал.

Дэмжлэг үзүүлэх-Хэрэв ажилчдын тоог багасгахаар болсон бол халагдах ажилчдад ажлаас гарсны тэтгэмж, түүнтэй холбоотой зөвлөгөө

болон ажилгүйдлийн дэмжлэгийг хангалттай өгөх хэрэгтэй. Менежерүүдийг тэнцвэржүүлэлтийн шийдвэр гаргах, аливаа хүнд хэлэлцээрүүдийг удирдах, ажилтнуудыг дэмжихэд сургах,

Бүх зүйлийг төлөвлөх-ажилчдын асуудлуудыг урьдчилан таамагласан сайн төлөвлөгдсөн процесстой байх. Шийдвэрүүд шударга ба уялдаатайгаар хэрэгжиж байгаа гэдгийг батлах, мөрдөх зарчим болон бизнесийн дүрмүүдийг тогтоох.

2. Удирдлагын уялдаатай байдлыг үүсгэх

Зардал бууруулах үйл ажиллагаа эхлүүлэхэд ажилтнууд мэдээллийг албан бусаар олж авах нь бодит байдлаас зөрүүтэй байх нь элбэг. Энэ нь тухайн төсөл хэрэгжүүлэлтийн баг болон бусад удирдлагын үүрэг хариуцлага тодорхой биш байдаг. Энэ нь үр ашиггүй ба ойлгомжгүй байдлыг үүсгэдэг.

Зардлыг бууруулах мотивацийн аргад удирдлагын уялдаатай байдал зайлшгүй шаардлагатай. Захирлуудын үйл ажиллагаа харагдахуйц, итгэж болом ба объектив байх ёстой. Зардал бууруулах зорилт нь өөрийн тодорхой удирдлагатай байх шаардлагатай бөгөөд ажилтнуудад нээлттэй, үнэн зөв, тодорхой мэдээлдэг байх шаардлагатай.

3. Рационал бизнесийн шалтгаан гаргахаас гадна сэтгэл зүйн шалтгааныг үүсгэх

Захирлууд зардал бууруулалтыг зөвхөн санхүүгийн бизнесийн талаас хүлээн авдаг бол үүнд сэтгэл хөдлөлийн шалтгаан бас хэрэгтэй. Аль ч тохиолдолд шалтгаан нь тодорхой ба зөв үндэслэлтэй байх ёстой. “Компаниуд сэтгэл хөдлөлийн эерэг сэдвийг таамаглалууд биш бодит мэдээлэл дээр тулгуурлан сонгох (ажилтнуудын бахархал, зориг, хүндлэл эсвэл халамжийн сэтгэлийг өдөөсөн) хэрэгтэй. Зардал бууруулах нь ажилтнуудад хэрхэн нөлөөлөх талаар эерэг мотиваци өгөх зорилго тавих шаардлагатай” (Ankur Agrawa 2010 он).

4. Ажилтнуудтай ойр ажиллах мотиваци өгөх хүмүүсийн туслалцааг авах

Үйл ажиллагаатай ойр удирдлага буюу шууд удирдлага нь дээд шатны удирдлагатай адил чухал байдаг. Хүн бүртээ ижил харилцан үр дүнтэй эерэг хандлагыг төлөвшүүлж, өөрчлөлтийг өдөөнө гэдэг маш хэцүү, мөн дээрээс доош удирдлагын аргаар ажилтнуудын хандлагыг өөрчлөлтийг үүсгэх хэцүү. Зөвхөн шууд удирдагчид л хувь хүн бүрт ач холбогдолтой хувийн харилцаануудыг

үүсгэж чадна. Эдгээр удирдагчид нь ажилтнуудад урам зориг бахархал гэх мэт эерэг сэтгэлийн хөдөлгөөнүүдийг өдөөнө.

5. Зардлыг дөрвөн өнцгөөс харах

- Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний түвшинд: Бүтээгдэхүүнийг хэтрүүлэн дэмжих эсвэл хэрэгцээгүй үйлчилгээг явуулж байна уу?
- Зохион байгуулалтын үр ашиггүй байдал: Бидний бүтэц болон үйл ажиллагаанд давтагддаг хэрэггүй зардал үүсгэж байгаа зүйл байна уу?
- Хүмүүсийн бүтээмж: Бид ажилтнуудынхаа бүтээмжид хэрхэн сайжруулалт хийж болох вэ?
- Гадаад боломж буюу Outsourcing: Тус байгууллагын хийж буй ажлууд нь өндөр зардалтай бол гадны мэргэжлийн байгууллагаар харьцангуй хямд зардал гаргаж бүтээгдэхүүнээ үйлдвэрлүүлэх, өөрөөр хэлбэл, мэргэжлийн байгууллагыг ашиглах,

6. Удаан үйлчлэх эерэг хандлагуудын өөрчлөлтийг бүтээх зохион байгуулалтын шийдлүүдийг хэрэгжүүлэх

Зардал багасгах зорилт нь өөрийн үйл ажиллагааны хугацаа дууссаны дараа ч үр нөлөөгөө өгч байх ёстой. Зардал багасгах зорилт нь нэг удаагийн үйл ажиллагаа байж болохгүй. Байгууллагын албан ба албан бус элементүүдийг ашиглах ёстой

Дээрх зарчмуудыг баримталснаар зардал танах нь компани болон түүний ажилтнуудын хувьд сэтгэл хөдлөлийг татах эерэг замаар өдөөгдөж болдог. Үүнийг хийхэд нарийн төлөвлөлт ба ажилтнуудын дэмжлэг хэрэгтэй ба ингэхийн тулд ажилтнуудын хандлагын өөрчлөлтүүдийг хийх шаардлагатай. Бас үүнд компани ямар болж чадах тухай бодитой мотиваци өгөх дүр зураг хэрэгтэй.

Ажилтнуудад рациональ төдийгүй сэтгэл хөдлөлийн шалтгаан төрөхөөр зөв эерэг мотиваци өгвөл зардлаа илүү хурдан багасгаж үр дүн нь харьцангуй өндөр удаан үргэлжилдэг. “Хэдийгээр та илүү бага зардалтай бүтэц рүү шилжих нь зардлыг хамгийн хурдан бууруулах боловч энэ нь тийм ч оновчтой арга биш юм” хэмээн тодорхойлсон байна (Батжаргал, 2013, х.26).

Судалгааны үр дүн

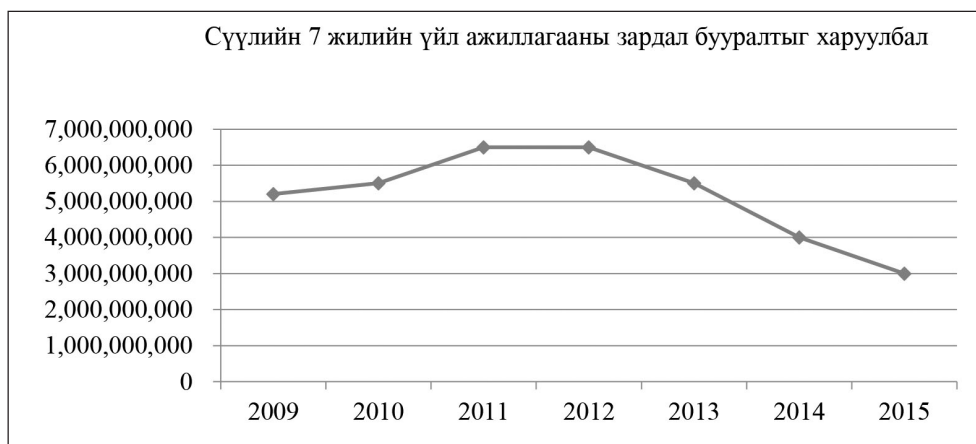
2013 оноос эхлэн ажилтнуудад мотиваци өгч түүврийн аргаар ТБХХК-ны төвийн бүх ажилтнууд болон 2 салбар нэгжийн ажилтнуудын хүрээнд кэйс болон асуулга судалгаа, албан болон албан

бус сургалтыг олон удаагийн давтамжтайгаар нийт ажилтнуудад зохион байгуулж мөн 3 жилийн турш сургалтанд суусан ажилтнуудаас сургалтын дараа асуулга судалгаа, фокус бүлгийн ярилцлага судалгаануудыг нийт 1082 ажилтнаас авч нэгтгэн SPSS-20, Eviews-5 программуудаар магадлалыг тооцож, корреляц болон регрессийн шинжилгээ хийж үр дүнг баталгаажуулахад ажилтнуудын наснаас хамааран ялгаатай үр дүн гарсан. Судалгаанд хамрагдсан ажилтнуудын хувьд өөрсдийнхөө өдөр тутмын зардлын мэдлэг, түүнд хандах хандлагыг үнэлсэн дүнгээс харахад зардлын ариг гамтай зарцуулалтад ажилтны нөлөөлөх хувь гэдэг асуултад 64 хувь нь муу, дундаж 29 хувь гэсэн нь ажилтнуудын зардлын зарцуулалт, түүнийг хэмнэх үйл ажиллагааны талаарх мэдлэг тун хангалтгүй байсан юм. SPSS-20 программд оруулсан асуулга судалгааны үр дүнд корреляцийн шинжилгээ хийж үзэхэд өдөр тутмын үйл ажиллагааны зардлын талаарх ажилтнуудын мэдлэг, үр ашиггүй зардлыг таслан зогсоох талаар тэдэнд эерэг мотиваци өгөх үйл ажиллагаатай хүчтэй хамааралтай, хоёр хувьсагч хамт илрэх магадлал маш өндөр байгааг харуулж байна. Үйл ажиллагааны зардал нь банкны ашигт нөлөөлөх болон ажилтнууд өөрсдөө зардлыг удирдаж болох талаар судалгаанд оролцогчдын 8 хувь нь маш сайн, 10 хувь нь боломжийн сайн гэж хариулсан бол дундаж гэж 45 хувь, муу 27 хувь, 11 хувь нь маш муу гэж дүгнэснээс харахад ажилчдын зардал бууруулах чиглэлийн мэдлэг туйлын хангалтгүй байв.

Судалгааны ажилд дэвшүүлсэн анхны таамаглалын дагуу ажилтнуудыг идэвхжүүлснээр үйл ажиллагааны зардлыг бууруулж болох талаар асуулга судалгааны нэгтгэсэн боловсруулалтаас насны онцлогоор нь авч үзэхэд судалгааны ажилд дэвшүүлсэн таамаглал батлагдаж дараах үр дүн гарлаа. Үүнд: Статистикийн Хи квадрат тестийн аргаар судалгааны таамаглалаа шалгаж үзэхэд: Түүвэр судалгааны мэдээллийг анкетийн аргаар нийт 582 ажилтныг хамруулан авч, таамаглал дэвшүүлэн Pearson-ны Хи квадрат тестийн аргыг ашиглан шалгалаа. Хи квадрат тестийн аргыг хэрэглэхэд ажиглалтын давтамж хүлээгдэж буй давтамжийг авч үзэхэд албан тушаалын ялгаагаар идэвхижүүлэлт хүргэх биш наснаас хамаарч ажилтнуудыг идэвхжүүлэх хэрэгцээ банкинд байгаа төдийгүй судалгааны таамаглалаар идэвхжүүлэлтийн ажил нь тодорхой зорилтот бүлэгт, тэр дундаа залуу боловсон хүчнүүдэд чухал байгаа нь Хи квадрат тестийн аргаар нотлогдож дэвшүүлсэн таамаглал батлагдлаа.

Зураг 2

Үйл ажиллаганы зардлын бууралтын түвшин



Эх үүсвэр. Судалгааны үр дүн

2. Судалгааны зорилго, зорилтын дагуу ажилтнуудын оролцоог идэвхжүүлэх асуудлыг шийдвэрлэх хэд хэдэн саналыг судлаачийн зүгээс гарган тавилаа. Үүнд:
 - a. *Үр ашиггүй зардлыг бууруулснаар банкны ашигт ажиллагааг нэмэгдүүлэх чиглэлээр ажилтнуудад эерэг мотиваци өгөх үйл ажиллагааг Монгол улсын эдийн засгийн 95 хувийг эзэлж буй бусад арилжааны банкныг хамруулан судлах:* Өнөөгийн нийгэмд зардал бууруулж, ашигт ажиллагааг ханган ажиллах нь маш чухал гэж үзэж байгаа хэдий ч ажилтнуудын зардал хэмнэх чадварт тулгуурлан үр ашиггүй зардлыг бууруулах судалгаа шинжилгээний ажил, судлагдсан байдал хангалтгүй байна.
 - b. *Ажилтнуудын мотивацийг үнэлэх загвар, аргачлал боловсруулах:* Ажилтнуудын идэвхжүүлэлтийн үйл явцад үнэлгээ өгөх загвар, аргачлал байхгүй тул энэ чиглэлээр арилжааны банкны системийн хэмжээнд зохион байгуулж буй сургалт жигдрээгүй байна.
 - c. *Сургалтын цогц хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх стратеги боловсруулах:*
 - d. *Байгууллагад хэрэгжүүлэх бодлого, санамжийг дэвшүүлэх.*

Энэхүү судалгааны ажил нь үр ашиггүй зардлыг бууруулах нийгэм, эдийн засгийн цаг үеийн эрэлт хэрэгцээг ТБ ХХК-ны ажилтнуудаар дамжуулан хүргэхийн зэрэгцээ шинжлэх ухааны үндэслэлтэй онол арга зүйн асуудлыг судлан авч үзэхэд чиглэсэн болно. Судлаачийн зүгээс ажилтнуудын зардлыг удирдах чадамж дээр тулгуурлан үйл ажиллагааны зардлыг бууруулж арилжааны

банкны үр ашгийг нэмэгдүүлэх сэдвийг хөндөн судлах оролдлого хийж байгаа бөгөөд цаашид үр ашиггүй зардлыг таслан зогсоох шаардлагыг тавьсаар байх болно.

ДҮГНЭЛТ

ТБ ХХК-ны ажилтнуудын зардлыг удирдах чадамжийг ашиглаж өдөр тутмын үр ашиггүй зардлыг бууруулснаар тус байгууллагын ашгийг нэмэгдүүлэх боломжийг судалгааны ажилд дэвшүүлэн үндсэн зорилго, зорилтын хүрээнд дараах дүгнэлтэд хүрлээ.

1. Судалгааны ажлын явцад зардал бууруулах хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх ажилд ТБ ХХК-ны ажилтнуудын чадварыг бүрэн дайчлахын тулд тэдний сэтгэл ханамжид нөлөөлж буй хүчин зүйлийг тодорхойлон түүнд тохирсон идэвхжүүлэлтийг хэрэгжүүллээ. Идэвхжүүлэлт гэдэг нь хувь хүн, хамт олныг амжилтад хүргэхэд түлхэц өгөх, чиглүүлэн дэмжих хүчин чармайлтын цогц юм. Дээрх ажлыг зохион байгуулснаар банкны үр ашиг нэмэгдэж, улмаар банк, санхүүгийн салбарт эзлэх байр суурь бэхжиж, тогтвор суурьшилтай, урт удаан үйл ажиллагаа явуулах боломж бүрдсэн бөгөөд тус байгууллагын ажилтнуудын нийгмийн баталгаа сайжрах, цалин, урамшуулал нэмэгдэх, цаашлаад улс орны эдийн засаг дээшлэх, банкны ажилтнуудын байгаль орчноо шууд бусаар хамгаалахад хувь нэмрээ оруулж буй чухал ач холбогдолтой юм.

2. Монгол Улсад үр ашиггүй зардлыг бууруулах үйл ажиллагаанд ажилтнуудыг идэвхжүүлэх талаар хийгдсэн судалгаа шинжилгээний ажил, материалууд хомс байгаа боловч гадаад улсын зарим судлаачийн бүтээлүүдэд энэ талын асуудлыг нийгмийн шаардлага хэрэгцээд тулгуурлан авч үзэх нь чухал байгааг онцолсон байна. Мөн бусад улс орны хувьд дээрх асуудлыг хөндсөн эрдэм шинжилгээний өгүүлэл, судалгаа, эрдэмтдийн бүтээлүүд цөөнгүй байна. Ф.У Тейлор “Мотиваци үүсгэх үндсэн хөдөлгүүр нь эдийн засгийн хөшүүргүүд” бөгөөд “Аль болох өндөр цалин авах боломж ажилчдыг хөдөлгөдөг” гэж дүгнэсэн байдаг. Энэ үед хөдөлмөрийн бүтээмжийг ажилтнуудын бие бялдар ядрахаас өөр юу ч хязгаарладаггүй гэсэн онолыг анх дэвшүүлсэн. Тейлор “Ажилтнууд ажил олгогчоос зөвхөн ганц зүйл буюу өндөр цалинг л хүсч байдаг” гэж үзэж байсан байна. Энэ хандлагыг мотивацийн “Рациональ-эдийн засгийн чиг хандлага” хэмээн нэрлэж иржээ.
3. ТБ ХХК-ны ажилтнууд эдийн засаг, санхүү, зардал бууралт түүний үр дүнгийн талаар онолын боловсролыг санхүүгийн чиглэлийн их, дээд сургуулиудаас олж авдаг боловч өдөр тутмын үр ашиггүй зардлыг хэмнэх мэдлэг дутмагаас ажилтнуудын оролцоо идэвхжүүлэлт хангалтгүй байсан бөгөөд хөтөлбөр зохион байгуулснаас хойш ажилтнууд идэвхтэй оролцож судалгааны ажлын үр дүн өндөр байв.

АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ

- John Martin. (2009). Organization Behaviour and Management”
McGraw-Hill. (2010). Organizational Behavior. Chapter 5
Robert L. Mathis, John H. Jackson Human Resource Management 13th edition
Батжаргал, Р. (2013). *Хүмүүн-капитал-инноваци-эдийн-засгийн онолын зарим бүтээл*. Улаанбаатар
Марк Скаузн. (2000). *Эдийн засгийн ухаан эдүгэчиглэгдсэн замнал*. Улаанбаатар
Оюунсүрэн, Д. (2015). *Иргэдэд санхүүгийн боловсрол олгох нь. докторын зэрэг горилсон диссертаци*. Улаанбаатар
Төрийн банк. (2015). *Төрийн банкны үйл ажиллагааны тайлан*. Улаанбаатар
Увш, П. Хэрлэн, Б. (2004). *Байгууллагын зан үйл*. Улаанбаатар
Чулуунбаатар, Г. (2013). *Монголын нийгмийн өөрчлөлт*. Улаанбаатар
Шеремет, А.Д. (1996). *Методика финансового анализа предприятия*. Москва
Портер & Лаулер. 1973, [http:// словарь HR-терминов, HR-гlossary, Hrm](http://словарь-HR-терминов, HR-гlossary, Hrm).
Ankur Agrawa., Olivia Nottebohm., Andy West. (2010). *Successes in cost cutting erode with time. Here's how to make them last*. /www.mckinsey.com/. “Available at”.