

Армин Трост

Хүний Нөөцийн Стратегиуд

Дижитал шилжилтийн үед
тогтвортой байдал болон ажайл
байдлыг тэнцвэржүүлэх нь

 Springer

Armin Trost
Furtwangen University
Villingen-Schwenningen, Germany

ISSN 2662-2467 ISSN 2662-2475 (цахим)

Future of Business and Finance

ISBN 978-3-030-30591-8 ISBN 978-3-030-30592-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-030-30592-5>

Эх хувь Герман хэл дээрх хэвлэлийг Springer-Verlag GmbH Deutschland, Wiesbaden, Germany компани 2018 онд хэвлэн нийтэлсэн.

© Springer Nature Switzerland AG 2020

Энэхүү бүтээл нь зохиогчийн эрхийн хуулиар хамгаалагдсан болно. Энэхүү бүтээлийн бүх эрхийг хэвлэн нийтлэгч эзэмших бөгөөд бүтээлийг нийтэд нь эсвэл хэсэгчлэн ашиглахтай холбоотойгоор, тодруулбал, орчуулга хийх, дахин хэвлэх, зурагт үзүүлэнг дахин ашиглах, унших, нэвтрүүлэх, микро хальс дээр эсвэл өөр ямар нэгэн биет хэлбэрээр хуулбарлах, мэдээллийг дамжуулах, хадгалах, сэргээх, цахим хэлбэрт хөрвүүлэх, компьютерын программ хангамжид ашиглах, эсвэл одоо мэдэгдэж буй болон цаашид хөгжиж болох ижил болон өөр аргуудаар ашиглах зэрэг эрхүүдийг багтаана.

Энэхүү хэвлэлд дурдагдсан ерөнхий тодорхойлолт бүхий нэршил, бүртгэгдсэн нэрс, барааны тэмдэг, үйлчилгээний тэмдэг гэх мэт нь тодорхой тайлбар байхгүй тохиолдолд ч холбогдох хамгаалалтын хууль, дүрэм журамд хамаарах бөгөөд нийтэд чөлөөтэй ашиглах боломжтой гэсэн үг биш юм.

Хэвлэн нийтлэгч, зохиогчид болон редакторууд уг номонд агуулагдсан зөвлөгөө, мэдээлэл нь хэвлэгдсэн өдрийг хүртэл үнэн зөв, бодитой гэж үзэж байна. Гэсэн хэдий ч хэвлэн нийтлэгч, зохиогчид болон редакторууд энэ бүтээлд агуулагдсан материалын талаар ямар нэгэн илэрхийлсэн эсвэл далд баталгаа өгөхгүй бөгөөд аливаа алдаа, орхигдуулсан зүйлийн хариуцлагыг хүлээхгүй болно.

Хэвлэн нийтлэгч нь нийтлэгдсэн газрын зураг болон байгууллагын харьяаллын талаарх нутаг дэвсгэрийн маргааны асуудалд төвийг сахисан байр суурьтай байна.

Springer Nature Switzerland-д бүртгэлтэй, хэвлэх эрхийг нь эзэмшиж буй Springer компаниас хэвлэв.

Бүртгэлтэй компанийн хаяг: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland.

ННА 65.24
ДАА 331.11
Т-621



Имэйл: info@axiominc.mn
Утас: 976-75111111

Номын зохиогч Армин Тростын албан ёсны зөвшөөрөлтэйгээр Монгол хэл рүү орчуулав. Санхүү Эдийн Засгийн Их Сургуулийн Ахисан түвшний сургуулийн хичээлд ашиглана.

Монгол орчуулгын эрх ©2025 Аксиом инк ХХК

Армин Трост: Хүний нөөцийн стратегиуд

Дижитал шилжилтийн үед тогтвортой байдал болон ажайл байдлыг тэнцвэржүүлэх нь

Төслийг санаачлагч: Г.Нарантунгалаг

Төслийг санхүүжүүлэгч: Аксиом инк ХХК

Англи, герман хэлнээс орчуулсан: Э.Уянга

Туслах орчуулагчид:
Б.Нандин-Эрдэнэ
Г.Нарантунгалаг
Б.Маргад-Эрдэнэ
П.Хосцэцэг
А.Цолмон-Од
Б.Соёлмаа

Хянан тохиолдуулсан:
Г.Нарантунгалаг
Б.Нандин-Эрдэнэ
Ш.Эрдэнэбуян

Хяналтын уншлага:
Э.Тамир
Э.Болор

Хүснэгт болон зургууд бэлтгэсэн: А.Тэгш-Амьдрал

Эх бэлтгэгч: Б.Марал-Эрдэнэ

Индекс шивсэн: Э.Болор

“Мөнхийн Үсэг” ХХК-д эхийг бэлтгэж хэвлэв. 2025.

ISBN: 978-9919-0-4632-3

*Хайрт эцэг, эх Эдит Трост
болон Эрнст Трост нартаа*

Агуулга

1	Дижиталчиллын эрин үеийн хүний нөөц	1
	Эх сурвалж	6
2	Ажайл байдал ба тогтвортой байдал	7
2.1	Хандлагаас менежментийн систем хүртэл	7
	Компанийг үүсгэн байгуулагч гэж хэн бэ, түүний хандлага	8
	Корпорацийн соёл үүсэн тогтох	8
	Дүрэм журам, бүтэц	9
	Стратеги удирдлагын систем	10
	Шатлан захирах болон ажайл удирдлагын хөгжил	11
	Шатлан захирах удирдлага	11
	Ажайл удирдлага	13
	Харилцан уялдаатай зах зээл - харилцан уялдаатай байгууллага	15
2.2	Хүний нөөцийн төрлүүд	16
	Ажилд ав, хөлс төл ба Дарвинизм	17
	Институтчилэл ба хүний нөөцийн үйл ажиллагааны далайц	18
	Төвлөрсөн төлөвлөгөө, хяналт	18
	Хүн төвтэй - эрх мэдэлтэй	22
	Хүнд хэцүү шилжилт	23
	Хүний нөөцийн удирдлагыг дижиталчилж хүний мэдлээс гаргах нь	26
	Эх сурвалж	27
3	Хүний нөөцийн стратегийг бүтээх нь	29
3.1	Хүний нөөцийн стратеги: Тойм	29
	Хүний нөөцийн стратеги	30
	Хүний нөөцийн стратегийн суурь элементүүд	30
	Холбогдох бүх асуудлын хураангуй	33
3.2	Суурь болох корпорацийн стратеги	34
	Бизнес оршин байгаагийн туйлын зорилго	34
	Компанийн зах зээл дэх байршил	35
	Стратегийн сорилт, боломж	36
	Манлайлал болон байгууллагын талаарх ялгаатай ойлголтууд	38
3.3	Чухал нэгж, албан тушаалууд	39
	Стратегийн өндөр ач холбогдол бүхий нэгж, албан тушаалууд	40
	Ажиллах хүчний хэрэгцээг хангахад хүндрэлтэй нэгж, албан тушаалууд	42

Эрэлтийн хэмжээ	42
Түлхүүр болон ажиллах хүчний гүн хомсдолтой ажлын байрууд	43
3.4 Хүний нөөцтэй холбогдох стратегийн сорилтууд	44
Яах гэж хийж байгаа вэ?	45
Оролцогч талууд, динамик ба хязгаартай нөөц	47
“Яагаад” гэж гурвантаа асуух нь	48
Прагматик арга	48
Хүний нөөцтэй холбогдон гарч болох сорилтууд	49
3.5 Хүний нөөцийн түлхүүр сэдвүүд, тэдгээрийн стратегийн нэгдмэл байдал	50
Сорилтоос хүний нөөцийн түлхүүр сэдэв болох нь	50
Хүний нөөцийн боломжит түлхүүр сэдвүүд	51
Гурав дахь түвшин	52
Сайтар илэрхийлсэн стратеги	53
Хүний нөөцийн стратегийг илэрхийлсэн байдал	53
Тогтвортой байдал эсвэл ажайл байдлаас шалтгаалах нь	54
Дараагийн бүлгүүдийн тойм	55
3.6 Олон улсын хүний нөөцийн стратеги	55
Олон улсад үйл ажиллагаагаа явуулдаг компани дахь үндсэрхэг үзэлтэй хандлага	56
Үндэстэн дамнасан компани дахь нутаг нутгийн онцлогтой байдал	57
Дэлхийн хэмжээнд нэгдсэн байдлаар ажиллах нь	58
Компани хэрхэн ажилладгийг тодорхой болгох нь	58
Эх сурвалж	59
4 Бүтэц зохион байгуулалт ба соёлын контекст	61
4.1 Бүлэгт авч үзэж буй контекст ба түүний хүний нөөцтэй холбогдох хамаарал	61
Бүтэц, соёлын суурь нөхцөл байдал	63
Уламжлалт, шатлан захирах ертөнц дэх тогтвортой байдал	64
Харилцан хамааралтай ертөнц дэх ажайл байдал	64
4.2 Ажилтнууд	65
Хувь хүн, олон талт байдал, ажил амьдралын тэнцвэр	66
Хамгийн чухал нь ажилтан. Үнэн үү?	68
Хүн гэж хэн болох талаарх санаа бодол: Х үү эсвэл У үү?	69
Хэн нь хэнээсээ хамааралтай вэ?	71
4.3 Ажил	73
Хүчтэнийг дарсан хүү	73
Гарц, процессын тодорхой байдал	76
Богино орчил, урт орчил	78
4.4 Манлайллын талаарх давамгайлах ойлголт	79
Ерөнхий мэдлэг, экспертийн мэдлэг	80
Босс, дасгалжуулагч, хамтрагч, нөхцөл боломж бүрдүүлэгч	81
Бие даасан байдал ба итгэл	84
4.5 Байгууллага, динамик, үнэнч зүтгэх байдал	86
Хөдөлмөрийн хуваарь ба ажлын динамик	86

Үр дагавар, үнэнч зүтгэл.....	87
4.6 Одоогийн байр суурь, ирээдүйн байр суурь	90
Эх сурвалж	91
5 Чадвартай хүмүүсийг олж авах, сонгох	93
5.1 Ажил олгогчийн брэндинг	94
Ажил горилогчид төвлөрөх үү эсвэл тавигдах	
шаардлагад төвлөрөх үү?	94
Ажилтанд санал болгож буй үнэ цэнийн санал ажил	
олгогчийн брэндингийн үндэс болох нь	95
Хамрах хүрээ	96
Ялгарах зэрэг	97
Далайцын тохирох хэмжээ	99
Цэвэр сурталчилгаа юу?	100
Ажил олгогчийн брэндийг дотроосоо эхэлж бүтээх нь	101
Олон нийтийн сүлжээний гүйцэтгэх үүрэг	102
Ажил олгогчийн брэндийн стратеги	104
5.2 Ажил горилогч олох, тэдэнтэй холбогдох,	
ажилд тогтоон барих	105
Сул орон тоонд л төвлөрсөн, идэвхгүй хэлбэр	105
Ажил горилогчид төвлөрсөн, идэвхтэй хэлбэр	107
Зугаа юу, хүрээлэл бий болгох ажил уу?	109
Хайлт хийх стратегийн өнөөгийн байдал ба цаашдын боломж	110
Ажил горилогч авах хэрэгцээтэй зорилтот нэгжтэй	
уялдуулан тохирох стратегийг сонгох нь	111
Энгийн (үйл ажиллагааны) ажилд авах хэлбэр	112
Бөөнөөр нь ажилд авах хүнд ажил	113
Мэргэшсэн хүн ажилд авах	114
Стратегийн хайлт	115
Чадвартай хүмүүс олж авах стратеги	115
5.3 Сонгох ба тохирох	116
Богино ба урт хугацаанд тохирох	117
Цаашид хөгжих потенциалтай байгааг нь харах уу,	
эсвэл өнөөдөр тохирч байгааг харах уу?	119
Үр ашигтай эсвэл үр дүнтэй	120
Суурь чадамжийн төстийн ашиг тусыг хэн хүртэх вэ?	121
Ажил горилогчид эерэг сэтгэгдэл төрүүлэх нь	123
Хэн нь хэнийгээ ятган сэнхрүүлэх ёстой вэ?	124
Хиймэл оюун ухааныг ашиглан сонгох нь	125
Хийсэн сонголтынхоо үр дагаврыг үүрэх	126
Ажил горилогч, баг хамт олныг чиглүүлэх	
урт хугацааны ажил	128
5.4 Дасган зохицуулах	129
Эсрэг тодорхойлолтууд	130
Дасган зохицуулах хөтөлбөр хэзээ эхэлдэг вэ?	131
Дасган зохицуулах хөтөлбөрийн хатуу ба зөөлөн тал	131
Хүүхэд шиг тойглох уу, эсвэл шууд хүйтэн ус руу шидэх үү?	132
Дасган зохицуулах хөтөлбөр хэний үүрэг болох талаар	133

	Нийцэл ба хэрэгжүүлэлт	135
	Эх сурвалж	136
6	Зорилго, үнэлгээ, эргэх холбоо	137
6.1	Зорилго тавих ба гүйцэтгэлийн хүлээлт	137
	Уламжлалт, стратегийн нийцэл	138
	Зорилго ухаалаг “SMART” байхын гол асуудал	139
	Харилцан хамаарал өндөртэй байгууллагын ажилтнууд хувийн зорилготой байхын хор нөлөө	140
	Та ямар ажлыг хэнд зориулж, яагаад хийдэг вэ?	140
	Зорилго тохирох ба зорилго тавихын ялгаа	142
	Хувь хүний хариуцлагатай болон нээлттэй байдал	142
	Зорилгоо бүгд мэдэж байх эсвэл бичиг хэргийн шургуулгад байх	144
	Ажайл орчинд зорилго тохирох нь	144
6.2	Эргэх холбоо	146
	Санал зөвлөмж, эргэх холбоог хэрэгжүүлэх дүрэм, процесс	147
	Санал зөвлөмжийг нээлттэй хүлээж авах	148
	Тухайн үеийн болон институцийн суурь нөхцөл байдал	150
	Санал зөвлөмжөө хуваалцах үүрэг	151
	Холбогдох санал зөвлөмжөө илэрхийлэгчид	152
	Санал зөвлөмжөө илэрхийлэх мөчийг зөв сонгох нь	153
	Бүртгэлийн болон санал зөвлөмж оруулах аппликейшнууд	154
	Санал зөвлөмж хэнийх вэ?	155
	Компанийн асуудал уу, санал зөвлөмж хүлээн авагчийн асуудал уу?	157
6.3	Албан ёсны шүүмж	158
	Албан ёсны үнэлгээний онцлог	158
	Босс шүүгч болох нь	159
	Ажилтнуудыг зэрэглэлд хуваахыг шаардах нь	160
	Гүйцэтгэл үү, гүйцэтгэгч үү?	162
	Сул гүйцэтгэлийг цагийг нь олж шийдвэрлэх	164
	Багийн гүйцэтгэл болон зан төлөвийн чанарын үнэлгээг тасралтгүй хийх	165
	Эх сурвалж	166
7	Суралцахуй ба мэдлэг	169
7.1	Мэргэжлийн сургалт	169
	Догь болон догь бус сургалт	170
	Суралцах Боломж, Итгэлцэл ба Хүйтэн Ус	171
	Олон талт байдал ба Хамтын дизайны эсрэг нийцэл, стандарт	172
	Заах замаар суралцах	174
	Ажлын найзууд ба урвуу сургалт	174
	Дадлагажигчдыг насанд хүрсэн хүн гэж хандах	175
7.2	Гүйцэтгэх удирдлагын хөгжил	186
	Бизнесийн стратеги, бизнесийн контекст, суралцах контекст гурвыг салгаж ойлгох нь	177
	Хялбаршуулсан MBA	178

Төрөл бүрийн түвшний стратегийн манлайллын ур чадвар.....	179
Стратегийн даалгаврууд.....	180
Багш нар ба суралцагчид.....	181
Зочид буудал, бизнесийн сургууль, корпорацийн их сургууль ба академи	182
Хариуцлага нь хүний нөөцийн албанд ногддог	182
Стратеги боловсруулалт = Гүйцэтгэх удирдлагын хөгжил	183
Манлайллын үүрэг, манлайллын хүлээлт, манлайллын үр дүнтэй байдал.....	184
Сорилттой нөхцөл байдлын манлайлал.....	185
Мэргэжил нэгтний зөвлөгөө	186
Та хэн бэ? Та яаж байхыг хүсэж байна вэ?	
Та юуг эрхэмлэдэг вэ?	187
Манлайллын санал зөвлөмж эсвэл Үнэлгээ	188
Хариуцлагын асуудал	190
7.3 Тасралтгүй суралцахуй.....	191
Шатлан захирах удирдлагатай, тогтвортой орчинд тасралтгүй суралцахуй	192
Ажайл байдлаар суралцах энгийн загвар	195
Санаа сэдэл төрөх болон мэдэх нь маш чухал байгаа ч мэдэхгүй байх.....	196
Суралцах=Ажиллах, Ажиллах=Суралцах, Суралцах=Ухамсартайгаар тунгаах бодох	198
Албан бус байдлаар суралцах	199
Нийгмээс суралцах	200
Өөртөө шингээх: Ил мэдлэгээс далд мэдлэг рүү	201
Түгээх, хуваалцах: Далд мэдлэгээс ил мэдлэг рүү	201
Мэдээллийн хязгаарлагдмал байдалд орохоос болгоомжлох	204
Нийгэмшихүй	204
Хэзээнээс байсан зүйл	205
7.4 Мэдлэгийн менежмент	206
Мэдлэгийг хадгалах, танин тогтоох, шилжүүлэх	207
Мэдлэгийн менежмент хэнд зориулагдсан бэ?	207
Хүн төрөлхтөн ба өгөгдлийн сан.....	208
Үүрэг үү, өөрийн хүсэл зориг уу?	210
Эх сурвалж	212
 8 Хөгжил ба карьер	215
8.1 Авьяас чадварыг тодорхойлох.....	216
Өөрт тохирсон ажил мэргэжлийг олох	216
Компанийн хариуцлага.....	217
Ажилтны хариуцлага.....	218
Ур чадвартай байх эсвэл чадварлаг хүн байх	219
Хамгийн потенциалтай: Хэрэг болох потенциалтай	220
Хэнийг ятган сэнхрүүлэх хэрэгтэй вэ?	221
Ил тод байдал эсвэл хаалттай байдал	223
Дижиталаар ур чадварыг тодорхойлох нь	224

	Ур чадварын талаарх гадаад болон хувь хүний ойлголт	226
8.2	Авьяас чадварыг хөгжүүлэх.....	227
	Авьяас чадвар хөгжүүлэх гурван төрлийн хувилбар	227
	Карьерын норматив болон тодорхойлсон замнал.....	229
	Авьяас чадвар хөгжүүлэх 70-20-10 дүрэм	231
	Ментор болон менторлох	233
	Карьерыг дасгалжуулах.....	234
	Үйлдлээс суралцах.....	235
	Суралцахад ашиглах стратегийн сорилт шалгуур, сургалтын төслүүд хаанаас гарч ирдэг вэ?.....	236
	Албан ёсны, хүн хоорондын харилцаанд суурилсан хандлага.....	238
	Албан ёсоор тааруулах ба Итгэл	240
	Бие даасан чадварлаг ажилтан өөрийн эрхээр ажиллах нь.....	243
8.3	Экспертийн карьер.....	245
	Экспертийн карьерыг байгууллага дотор байршуулах	246
	Мэргэжлийн спорт ба сонирхогчдын спорт	247
	Экспертийн карьерын үндсэн дөрвөн хэлбэр.....	248
	Байгууллагын нэгдмэл байдал ба тайлагнах шугам	249
	Удирдах ажилтнууд болон экспертүүдэд ижил тэгш хандах нь	250
	Экспертүүд хэрхэн ажилладаг вэ?.....	251
	Ямар байвал экспертийг эксперт гэх вэ?	252
	Нерд эксперт мөн үү?	253
	Эх сурвалж	255
9	Цалин урамшуулал	257
9.1	Нөхөн олговрын бодлого	258
	Ажил цалингийн урьдач нөхцөл болох нь	258
	Цалин ажлын урьдач нөхцөл болох нь	259
	Шагнал эсвэл Ашиг	260
	Шударга эсвэл тэгш байдал	261
	Цогц байдал ба энгийн байдал.....	262
	Цалингийн ил тод байдал.....	264
	Сэдэл	266
	Мөнгөний тухай ярих нь	267
	Нийгмийн динамик	268
	Ажилтан олж авах болон үнэнч байлгах	270
	Манлайлал болон хандлагын тухай асуулт	271
9.2	Суурь цалин.....	272
	Уян хатан ба статик бүлэглэлт	272
	Цалингийн нарийн болон өргөн шатлал.....	274
	Хамгийн өндөр ба хамгийн бага цалин	276
	Үр дүнд хүрэхэд гарах зардал тохиромжтой юу?.....	278
	Өөрчлөх боломж маш бага.....	279
9.3	Гүйцэтгэлд суурилсан цалин	280
	Мөнгө сэдэлжүүлдэг: гэхдээ зөвхөн уйтгартай ажлыг хийхэд	280
	Мөнгө олдог ажил заавал сонирхолгүй байх ёстой.....	281
	Нөхцөлт урамшуулал сэдэл, хамтын ажиллагааг үгүй хийдэг.....	282
	Нэг удаагийн бонус.....	283

Ажилтнуудад ашиг хуваарилах	284
Идэвхтэй оролцоо	286
Цөөн бонус, их оролцоо	287
Эх сурвалж	288
10. Энгэйжмэнт ба Тогтвортой байдал.....	289
10.1 Ажлын нөхцөл ба ажил олгогчийн сэтгэл татам байдал.....	289
Тохижилт үйлчилгээний ажилтнууд, цэргүүд, уулчид	290
Объектив ба субъектив сэтгэл татам байдал	291
Байршил ба цаг хугацаа.....	293
Анхан шатны зохицуулалт	294
Хоёр дахь түвшний зохицуулалт	296
Яагаад ажайл байгууллагууд хүний нөөцийн шагнал хүртдэггүй вэ?	299
Ажил амьдралын тэнцвэр.....	300
Ажил амьдралын тэнцвэр = Олон талт ялгаатай байдал, Олон талт ялгаатай байдал = Ажил амьдралын тэнцвэр.....	302
Бүтэц эсвэл Хувь хүн.....	304
10.2 Ажилтны судалгаа	305
Ажилтны судалгааны сонгодог хэлбэр	305
Өмнө нь чухал байсан зүйл дараа нь ч чухал хэвээр.....	308
Хэрэглэгч нь хэн бэ?	309
Пульс судалгаа	311
Хурдан бөгөөд бага нөлөөтэй	311
Тасралтгүй эргэх холбоо	312
Хоорондоо ярилц	313
Нийцтэй асуултууд	314
Динозаврууд буюу хөнгөн, уян хатан хэмжилтүүд	315
10.3 Ажилтныг тогтвортой ажиллуулах	316
Хувь хүний болон нийтлэг хүсэл сонирхол	317
Сайн дурын шилжилт хөдөлгөөнийг шинжлэх, урьдчилан таамаглах.....	319
Сайн дурын шилжилт хөдөлгөөн үнэхээр асуудал мөн үү?	321
Ажилтнуудаа тогтоон барихын тулд тэднийг явуул	323
Компанид учрах аюул эсвэл хүн хоорондын харилцааны асуудал.....	325
Эх сурвалж	326
11 Хүний нөөцийн үйл ажиллагаа	329
11.1 Хүний нөөцийн зохион байгуулалт	329
Боловсон хүчний алба	330
Дэйв Үлрих ба гурван тулгуурт загвар	331
Дэлхийн хэмжээний хүний нөөцийн удирдлагад хүрэх зам.....	332
Дэлхийн хэмжээний хүний нөөцийн удирдлагад хүрэх үсрэлт	333
Хүний нөөцийн захирлын өмнө үүрэг хүлээнэ.....	335
Ажайл компани дахь хүний нөөцийн зохион байгуулалт	335
Нийгмийн динамик	336
Ажил хэргийн нарийн төвөгтэй байдал	339

Ажайл хүний нөөцийн бүтэц,	
зохион байгуулалт дахь үүргүүд	339
Хүмүүсийг процессоос дээгүүр тавих	342
Эгэл байлгах	343
Дотроо монополгүй байх	343
Хийсэн ажлынхаа үр дагаврыг хариуцах нь	344
Төвдөө аль болох хураахгүй байх	346
Буцаад бизнесийн үндсэн үйл ажиллагааны нэгж рүү	347
11.2 Түлхүүр үзүүлэлтүүд ба хяналт	348
Хэмжиж чадахгүй бол удирдаж чадахгүй. Үнэхээр үү?	349
Эцсийн дүндээ итгэлцэл л юм	351
Эргэх холбоо эсвэл хяналт	352
Сонирхолтой бөгөөд хамааралтай түлхүүр үзүүлэлтүүд	354
Хүний нөөцийн удирдлага дахь хөрөнгө оруулалтын тооцоо	355
Нотолгоонд суурилан удирдах нь	357
Гүн гүнзгий ээдрээтэй маргаан	358
Үхэлд хүрэхээс нь өмнө анализ хийх	359
Хагас цаг тутамд стратегийн шийдвэр гаргаж байна	360
Хийгээд л үзэх, оролдох, турших	362
Дижитал болох нь илүү их өгөгдөл, илүү олон түлхүүр үзүүлэлт гэсэн үг үү?	363
11.3 Дижитал хүний нөөцийн үйл ажиллагаа ба хүмүүсийг дүгнэн шинжлэх нь	364
Хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдийн ажлыг хөнгөвчлөх нь	365
Гар утас, өөрийн цахилгаан төхөөрөмжөө ашиглах (BYOD), олон нийтийн сүлжээ, үүлэн технологи	366
Их өгөгдөл ба хиймэл оюун ухаан	367
Хүн шийдвэр гаргах болон алгоритм шийдвэр гаргах нь	370
Ажилтны туршлага, мэдрэмж	372
Хүнийг системээс дээгүүр үзэх	373
Зах зээл дэх хүний нөөцийн хамгийн сайн программ хангамж юу байна?	374
Шатлан захирах ёсны өв	375
Хүнийг өгөгдөл болон дүн шинжилгээнээс дээгүүр тавих	376
Эх сурвалж	377
12 Өөрчлөлт, шилжилтийг удирдах нь	379
12.1 Гурван өөр нөхцөл байдал	379
Хоёр түвшин	381
12.2 Өөрчлөлтийн удирдлагын талаарх уламжлалт ойлголт	382
Тогтвортой байдлаас тогтвортой байдал руу	382
Шатлан захирах ёст байгууллагад өөрчлөлт	383
Дээд түвшний удирдлага хөдөлгөгч хүч болох нь	384
Шатлан захирах ёсны үүднээс өөрчлөлтийн удирдлага	385
Харилцааг аль болох хойшлуулах нь	387
12.3 Ажайл нөхцөл байдалд өөрчлөлт	388
Уламжлалт ухагдахуун бүдгэрэх нь	388
Эхнээс нь оролцуулах	388
Корпорац доторх ардчилал ба өвсний үндэс хөдөлгөөн	390

Давтамжит өөрчлөлт.....	392
Хувьсал эсвэл хувьсгал	393
Гадаад болон дотоод хяналтын байршил	394
Өөрчлөгдөж л байвал хэвийн төлөв болох нь.....	396
Ажайл контекст дэх өөрчлөлт, өөрчлөлтийн удирдлага.....	397
Эх сурвалж	400
13 Ажайл ирээдүй рүү шилжих нь	401
13.1 Сорилт, саад бэрхшээл	402
Интеграци ба интерфейс	402
Сэтгэлгээ, үйлдэлд гүн шингэсэн зан төлөв.....	402
Асуудал тулгарах үед гарч ирдэг тогтсон зан авирууд.....	403
Ижилхнээ төрүүлдэг байдал	403
Ажайл байдлыг нэвтрүүлэх хүчин чармайлт шатлан захирах хэлбэртэй болж ирэх	403
Гадаад зохицуулалт	404
Ажилтнууд өөрсдөө босстой байхыг хүсэмжлэн шаардах	404
13.2 Ажайл байдал руу шилжихдээ баримтлах зарчмууд.....	404
Ажайл болох гэдэг нь өөрөө туйлын зорилго биш.....	405
Шүүн тунгаах сэтгэлгээгээр өөрийгөө дүгнэх, ирээдүйдээ биелэгдэхүйц хүлээлт тавих	406
Гүйцэтгэх захирал чин сэтгэлээсээ хүсэх ёстой	406
Туршлага бүхий, компанийн бус гадны хүнээр дасгалжуулах	408
Шилжих үед баримтлах ажайл зарчмууд	408
Соёлыг өөрчлөх замаар соёлыг өөрчилдөггүй.....	410
Өөрийн биеэр мэдрэх нь зөвхөн онол сонсохоос илүү	412
Ганц тоосго нэмж байх (алхам алхмаар урагшлах).....	412
Алдаж бүтэлгүйтэх, түүн дээрээс суралцах	413
Ногоон нуга нэг арга болох нь.....	414
Зоригтой, зөв байх	415
Эх сурвалж.....	416
Индекс	417

Зохиогчийн тухай



Армин Трост хүний нөөцийн удирдлагын салбарт олонд танигдсан, салбарынхаа түүчээлэгч болж яваа сэтгэгчдийн нэг. Тэрээр салбар салбарын, том жижиг олон байгууллагад стратегийн хүний нөөцийн удирдлагын талаар зөвлөгөө өгч, хамтран ажилласан бөгөөд тэдгээр нь амжилттай хэрэгжсээр байна. Др. Армин Трост мэргэжлийн олон ном товхимол бичсэн эрдэмтэн зохиолч төдийгүй олон улсын нэр хүндтэй хурал чуулганд оролцдог, хүмүүсийн хүсэн хүлээдэг илтгэгч билээ. Тэрээр 2005 оноос хойш Герман улсын Фүртвангэний (Business School of Furtwangen University in Germany) их сургуулийн бизнесийн сургуульд багш, судлаачаар ажиллаж байна.

Холбоо барих хаяг

Цахим хуудас: www.armin.de

Цахим хаяг: mail@arminトロスト.de

Twitter: [@arminトロスト](https://twitter.com/arminトロスト)

LinkedIn: www.linkedin.com/in/arminトロスト/

Индекс

- 360 градусын үнэлгээ (360-degree feedback) 21
- 70-20-10-ийн дүрэм (70-20-10 rule) 230
- А**
- Авьяас чадварыг тодорхойлох (talent identification) 215
- Авьяас чадварыг хөгжүүлэх (talent development) 215
- Авьяас чадварын менежмент (talent management) 215
- Ажайл болгох (agilization) 1
- Ажил- амьдралын тэнцвэр (work-life balance) 300
- Ажил горилогчийн аялал (candidate journey) 124
- Ажил горилогчийн сэтгэгдэл (candidate experience) 123
- Ажил олгогчийн брэндийн стратеги (employer branding strategy) 104
- Ажил олгогчийн брэндинг (employer branding) 94
- Ажил олгогчийн сэтгэл татам байдал (employer attractiveness) 138, 289
- Ажил олгогчийн хувиар байрших (employer positioning) 34, 95
- Ажил-амьдралын хослол (work-life blending) 300
- Ажилд орох хүсэлт гаргагчдыг бүртгэх систем (applicant tracking system- ats) 365
- Ажилд хүн авах нэгж өртөг (cost per hire) 350
- Ажиллах хүчний гүн хомсдолтой нэгж (bottleneck function) 43
- Ажилтан сонгон шалгаруулах (personnel selection) 20
- Ажилтан олж авах болон үнэнч байлгах (acquisition and loyalty) 261
- Ажилтан олж авах стратеги (talent acquisition strategy) 104
- Ажилтан олж авах чиг үүрэг (acquisitive function) 270
- Ажилтан өөртөө үйлчлэх программ (employee self service) (ESS) 2, 365
- Ажилтан санал болгох хөтөлбөр (employee referral programs) 107, 362
- Ажилтны ерөнхий танилцуулга (employee profiles) 20
- Ажилтны лавлагааны аппликейшн (employee referral apps) 2
- Ажилтны судалгаа (employee surveys) 20, 305
- Ажилтны туршлага, мэдрэмж (employee experience) 372
- Ажилтны хувьцаа эзэмших эрх (employee stock ownership) 283
- Ажилтны энгэйжмент (employee engagement) 289, 305
- Ажилтныг сайшаах тогтолцоо (employee recognition system) 270
- Ажил-хувийн амьдралын нэгдэл (work-private integration) 300
- Ажлаас гарах үеийн ярилцлага (exit interview) 319
- Ажлыг хуваан хийлгэх (job sharing) 303
- Ажлын архитектур (job architecture) 19
- Ажлын байр (workplace) 294
- Ажлын байрны зар (job posting) 20, 94
- Ажлын байрны тодорхойлолт (job description) 19
- Ажлын байрны үнэлгээ (job evaluation) 272
- Ажлын динамик (task dynamics) 87

- Ажлын найзууд хөтөлбөр (buddy programs) 174
- Ажлын нөхцөл (working condition) 289
- Ажлын сэтгэлт (job rotation) 205
- Ажлын үнэ цэнэ (job value) 272
- Ажлын цагийн загварууд (working hours models) 294
- Албан бус санал зөвлөмж (informal feedback) 156
- Албан бус сургалт (informal learning) 199
- Албан тушаалыг өргөжүүлэх (stretch jobs) 231
- Албан тушаалын ерөнхий танилцуулга (job profiles) 19, 97
- Албан тушаалын төлөвлөгөө (job planning) 20
- Албан тушаалын үнэлгээ (job evaluation) 19
- Амжилт хуваалцах загвар (success-sharing model) 286
- Ашиг хуваарилах (profit sharing) 284
- Б**
- Байгууллагын дотоод шар ном (internal yellow pages) 2
- Байгууллагын хөгжил (organizational development) 201, 307
- Бие даасан байдал (autonomy) 85
- Бизнесийн захиргаа (business administration) 10
- Бизнесийн удирдлага (business management) 10
- Бизнесийн үндсэн үйл ажиллагааны нэгж (business line) 341
- Бичил МВА хөтөлбөр (mini MBA) 178
- Бичил байдлаар сурах (micro-learning) 202
- Бодитой (realistic) 138
- Боловсон хүчний алба (personnel department) 330
- Боловсон хүчнийг томилох төлөвлөгөө (personnel deployment planning) 20
- Бөөнөөр нь ажилд авах (mass hiring) 111
- Брэндийн төлөөлөгч (brand ambassador) 102
- Бумеранг ажилд авах (boomerang hiring) 323
- Бүртгэл (check-in) 155
- Бүрэн эрх (authority) 386
- Бүтэц (structures) 9
- Г**
- Гадаад оронд томилох (expatriation) 21
- Гадаад сэдэл (extrinsic motivation) 149, 266, 282
- Газар нутгийн онцлог (local differentiation) 57
- Гар утсаар суралцах (mobile learning) 203, 366
- Гарах урсгалын хандлага (turnover intention) 320
- Гарцын тодорхой байдал (certainty of outcome) 76
- Гол ажлын байр (key function) 43
- Гол өрсөлдөх чадвар (core competencies) 36
- Гурван тулгуурт загвар (three-pillar model) 331
- Гүйцэтгэгч (performer) 162, 163
- Гүйцэтгэл (performance) 20, 140, 141, 163
- Гүйцэтгэл чадамжийн матриц (performance potential matrix) 217
- Гүйцэтгэлд суурилсан цалин (pay for performance) 280
- Гүйцэтгэлийн стандарт (performance standards) 139
- Гүйцэтгэлийн түлхүүр хүчин зүйлс (key performance indicator) 13, 21, 53, 107, 349, 408
- Гүйцэтгэлийн удирдлага (performance management) 137

Гүйцэтгэлийн үнэлгээ (performance evaluation) 20, 165

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний систем (performance appraisal) 137

Гүйцэтгэлийн хүлээлт (performance expectations) 140

Гүйцэтгэх удирдлагын хөгжил (executive development) 176

Д

Дагалдах захидал (cover letter) 94

Дагах үйл явц (follow-up process) 307

Далд мэдлэг (implicit knowledge) 201

Дам нөлөө (spill-over effect) 301

Дарга (boss) 184, 185

Дасгалжуулагч (coach) 82, 185

Дасгалжуулалт (coaching) 177

Дижитал хүний нөөцийн үйл ажиллагаа (digital HR) 365

Дижитал шилжилт (digital transformation) 15

Дижиталчлал (digitization) 1, 37

Дотоод сэдэл (intrinsic motivation) 149, 282

Дотоод нийгмийн сүлжээ (enterprise social network) 203, 209, 222

Дотоод шилжилт хөдөлгөөн (internal mobility) 232

Дундын үйлчилгээний төв (shared service organization) 121, 332, 340

Дүрэм журам (rules) 9

Дүүргэх хугацаа (time to fill) 353

Дэлхийн хэмжээний (global) 56, 58, 311

Ж

Жилийн гүйцэтгэлийн үнэлгээний хурал (annual performance appraisal meeting) 20, 137

Жилийн эцсийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ (annual performance appraisal) 159

З

Загварчлах сэтгэлгээ (design thinking) 199

Залгамж халааг төлөвлөх (succession planning) 21

Зан төлөвийн хүлээлт (behavioural anchor) 19

Захиргааны үүрэг (administrator) 2

Зорилго тавих (objective settings) 20, 137

Зорилго тавих онол (goal setting theory) 142

Зорилго тохирох (goal agreement) 142

Зорилгод үнэнч байх байдал (target commitment) 142

Зорилгоор удирдахуй (management by objectives) 143

Зорилтот чухал чиг үүргүүд (critical target functions) 32

Зугтах эрсдэл (flight risk) 320

Зугтах эрсдэлийн оноо (flight risk score) 369

И

Идэвхтэй хайлт (active sourcing) 43, 107

Ил мэдлэг (explicit knowledge) 201

Ил тод байдал (transparency) 123, 264

Инноваторын дилемма (innovators's dilemma) 75

Институтчилэх (institutionalization) 9

Итгэлгүй байдал (insecurity) 196

Итгэлд суурилсан ажлын цагийн хуваарь (trust-based working hours) 294

Их өгөгдөл (big data) 26, 125, 321, 367, 368

К

Карьер төлөвлөгөө (career planning) 21

Карьерыг дасгалжуулах (career coaching) 234

Карьерын замнал (career paths) 21

Карьерын норматив замнал
(normative career paths) 229
Карьерын тодорхойлсон замнал
(discriptive career paths) 230
Клиник дүгнэлт (clinical judgements)
126
Компанийн зорилго (purpose of the
company) 34
Корпорац доторх ардчилал (corporate
democracy) 391
Корпорацийн соёл (corporate culture)
8, 110
Корпорацийн стратеги (corporate
strategy) 31
Корреляци (correlation) 358

М

Манлайлал (leadership) 79
Манлайллын арга барил (leadership
roles) 81
Манлайллын онолууд (leadership
theories) 181
Маскулин амьдралын хэв маяг
(masculine lifestyle) 303
Машин суралцах үйл явц (machine
learning) 26, 346
Менежер өөртөө үйлчлэх программ
(manager self service) (MSS) 365
Мэдлэгийн сан (knowledge database)
208
Мэдээллийн хязгаарлагдмал байдал
(filter bubble) 204
Мэргэжил нэгтний зөвлөгөө (peer
counselling) 186
Мэргэшсэн хүн ажилд авах (specialist
hiring) 111

Н

Нерд (nerd) 253
Нийгмийн динамик (social dynamics)
261, 336, 337
Нийгмийн харилцааны эргэх холбоо
(social feedback) 148

Нийгмийн шүүлтүүр (social
judgment) 158
Нийт нөхөн олговор (total
compensation) 258
Нотолгоонд суурилсан менежмент
(evidence-based management)
357
Нөөцийн хомсдол (scarcity of
resources) 37
Нөхөн олговор ба үр ашиг
(compensation & benefit) 270
Нөхцөл боломж бүрдүүлэгч (enabler)
3, 83, 185
Нэг түвшнийхэн нь дэвшүүлэх (peer
nomination) 220
Нэг удаагийн бонус (one-time
bonuses) 283
Нэгж ажилд авах өртөг (cost per hire)
120

О

Олны хүчийг ашиглах
(crowdsourcing) 72
Олон улсын (international) 56, 310

Ө

Өвсний үндэс хөдөлгөөн (grassroot
movement) 391
Өөрийн цахилгаан төхөөрөмжөө
ашиглах (BOYD) 367
Өөртөө итгэлтэй (self-efficacy) 396
Өөртөө шингээх (internalization) 9,
201
Өөрчлөлтийн удирдлага (change
management) 379, 386
Өргөн зурвас (broadbanding) 275, 360

П

Парадокс интервенц (paradoxical
intervention) 323
Партизаны байдлаар бүрдүүлэх
(guerrilla recruiting) 107
Потенциалын үнэлгээ (potential
assessment) 21

Процессын тодорхой байдал
(certainty of process) 76
Пульс судалгаа (pulse survey) 311

С

Сайн дураараа ажлаас гарах
(voluntary turnover) 316
Салбар дундын баг (interdisciplinary
teams) 341, 344
Санал болголтын системүүд
(recommendation system) 369
Санал зөвлөмж оруулах аппликейшн
(feedback app) 155
Санта клаусын нөлөө (santaclaus-
effect) 160
Сонгогдсон цалингийн комисс
(elected salary commission) 270
Сорилт ба боломж (challenges and
opportunities) 34
Статистик шүүлтүүр (statistical
judgment) 240
Стратегийн ажил горилогч хайх
(strategic search) 111
Стратегийн ач холбогдол өндөр
(strategic relevance) 42
Стратегийн менежментийн систем
(strategic management systems)
10
Стратегийн нэгдмэл байдал (strategic
alignment) 32, 52
Сул орон тоо (vacancy) 105
Сул орон тоонд анхаарсан (vacancy-
focused) 106
Суралцагчдын төлөвшил (training
maturity) 175
Суралцах аялал (learning journeys)
197, 412
Суралцах дамжуулалт (learning
transfer) 178
Суралцах зорилго (learning
objectives) 177
Суралцах эх үүсвэр (learning
resources) 202
Сургалт (training) 20

Сургалтын төслүүд (learning projects)
235

Суурь цалин (base pay) 272
Сэдэл (motivation) 149, 261
Сэтгэл хөдлөлийн муруй (emotion
curve) 385
Сэтгэлзүйн гэрээ (psychological
contract) 317

Т

Таамаглал дэвшүүлэх дүн
шинжилгээ (predictive analytics)
126, 365
Тааралдах цэг (touchpoint) 100
Талархал (appreciation) 123
Талентийг үнэлэх (talent review) 21
Тархмал болон төвлөрсөн бус
хиймэл оюун ухаан (distributed
and decentralized artificial
intelligence) 15
Тасралтгүй сайжруулах процесс
(continuous improvement
processes) (CIP) 397
Т-зарчим (t-concept) 80
Тогтвортой (stability) 383
Тогтоон барих бонус (retention bonus)
323
Тогтсон ажлын цагийн хуваарь (fixed
working arrangements) 294
Тодорхой (specific) 138
Тоо хэмжээний эрэлт (volume of
needs) 42
Тохиолдлоор сурах (incidental) 202
Төвлөрсөн төлөвлөгөөт, хяналтат
(central planning and control) 17
Төгсөгчдийн сүлжээ (alumni network)
323
Төрийн зохицуулалт (public
regulation) 37
Төслийн удирдлага (project
management) 78
Төсөв гаргах процесс (budgeting
process) 380
Тунгаан бодох (reflection) 198

Түгшүүрийг мэдрүүлэх (sense of urgency) 384, 405
 Түгээх, хуваалцах (externalization) 201
 Түлхүүр ажлын байр (key function) 43
 Түлхүүр болон ажиллах хүчний гүн хомсдолтой ажлын байрууд (key and bottleneck functions) 43
 Түлхүүр нэгж, түлхүүр албан тушаалууд (key functions or key roles) 40
 Түр зуурын ажилтан (temporary employees) 72
 Түргэвчилсэн прототайп гаргах (rapid prototyping) 79
 Тэгш байдал (equity) 258
 Тэгш эсвэл шударга байдал (equity or fairness) 261
 Тэнцвэржүүлсэн онооны карт (balanced score card) 349

У

Удирдах ажилтан зуучлалын товчоо (executive search agency) 43
 Удирдах ажилтны дасгалжуулагч (the executive coach) 340
 Улс төрийн тогтворгүй байдал (political insecurity) 37
 Уналт (disruption) 37
 Ур чадвар (talent) 216
 Ур чадвартай хүмүүсийн хүрээлэл (talent communities) 108
 Ур чадварын менежер (talent managers) 219
 Ур чадварын үнэлгээ (talent review) 218
 Урвуу менторинг (reversed mentoring) 175, 234
 Урвуу пирамид (inverted pyramid) 69, 276
 Урт хугацааны урамшуулал (long-term incentives) 324

Ү

Үйл явц (process) 153
 Үйлдлээс суралцах (action learning) 235
 Үйлдэлд суурилсан сургалт (action learning) 180
 Үндэстэн дамнасан (multinational) 56, 333
 Үнэ цэнийн санал (employee value proposition) 95
 Үнэнч зүтгэл (commitment) 386
 Үр ашигтай байх стратеги (efficiency strategy) 120
 Үр дагавар (consequences) 149, 342
 Үр дүн (result) 153
 Үр дүнтэй байх стратеги (effectiveness strategy) 121
 Үүлэн (cloud) 334, 367
 Үүрэг даалгаврыг өргөжүүлэх (stretch roles) 231
 Үүрэг хариуцлага (responsibility) 272
 Үхэлд хүрэхээс өмнөх анализ (pre-mortem analysis) 359

Х

Хагас бие даасан ажлын бүлэг (semi-autonomous group) 299
 Хагас цагийн удирдлагын загвар (part-time leadership) 303
 Хадгалж үлдэх (retain) 207
 Хамаарлын хүч (correlation) 305
 Хамт олноосоо зөвлөгөө авах (peer counselling) 238
 Хамтрагч (partner) 184
 Хамтрагчийн үүрэг (companion) 3
 Хандлага (attitude) 8
 Харилцаа (communication) 386
 Хиймэл оюун ухаан (artificial intelligence) 26, 318, 345
 Хоёр дахь түвшний зохицуулалт (second order regulations) 297
 Холбох арга (connect approach) 209
 Хослон ажиллах систем (dual operating system) 75

- Хөгжлийн төлөвлөгөө (development planning) 21, 193
- Хөдөлмөрийн зах зээл дэх ажиллах хүчний хүртээмж (availability in the labour market) 42
- Хөндлөнгийн үнэлгээ (lateral scoring) 270
- Хөрөнгө оруулалтын тооцоо (investment calculations) 356
- Хувийн зохицуулалт (self-regulation) 265
- Хувийн хөгжлийн төлөвлөлт (development planning) 20
- Хувь хүний онцлогийг эрхэмлэх (individualization) 292
- Хувьсгал (revolution) 384
- Хувьцаагаарх опцион (employee stock options) 283
- Худалдан авах зан төлөвт гарч буй өөрчлөлт (changing buyer behaviour) 37
- Хурд (speed) 123
- Хүйсийн олон талт байдал (gender diversity) 302
- Хүмүүсийг дүгнэн шинжлэхүй (people analytics) 6, 26, 126, 224, 239, 321, 365
- Хүн төвтэй, эрх мэдэлтэй (people-centered enabled) 17
- Хүний нөөцийн бизнесийн хамтрагч (HR business partners) 331
- Хүний нөөцийн бүтэц, зохион байгуулалт (HR organization) 21
- Хүний нөөцийн гурвалжин (HR triangle) 16
- Хүний нөөцийн далайц (HR amplitude) 18
- Хүний нөөцийн дүгнэн шинжлэхүй (HR analytics) 365
- Хүний нөөцийн зөвлөх зуучлагчид (executive search consultant) 114
- Хүний нөөцийн маркетинг (HR marketing) 20
- Хүний нөөцийн мэдээллийн систем (ХНМС) (HR information system) (HRIS) 21, 342
- Хүний нөөцийн мэргэжилтэн (HR specialist) 331
- Хүний нөөцийн стратеги (HR strategy) 30
- Хүний нөөцийн талбар (HR playing field) 16
- Хүний нөөцийн төлөвлөгөө (HR planning) 20
- Хүний нөөцийн төлөвлөгөөт эдийн засаг (HR planned economy) 17
- Хүний нөөцийн удирдлагын үндсэн ойлголтууд (HR topics) 30, 32, 52
- Хүний нөөцийн удирдлагын хэлбэр (type of HR) 31
- Хүний нөөцийн хувилбар (varieties of HR) 17
- Хүний нөөцийн экспертүүдийн хүрээлэл (HR network of expert) 340
- Хүний нөөцийн эрхлэгч (HR curator) 341
- Хүрхрээ (waterfall) 78
- Хүчээр хуваарилах (forced distribution) 161
- Хүчээр эрэмбэлэх (forced ranking) 161
- Хэмжигдэхүйц (measurable) 138
- Хэрэгцээнд тулгуурлаж сурах (learning on demand) 203
- Хэт зөвтгөх нөлөө (over justification effect) 282
- Хялбаршуулсан MBA (MBA light) 178
- Хяналтын байршил (locus of control) 394
- Ц**
- Цаг хугацаатай (time-bound) 138
- Цагийн уян хатан байдал (working hours flexibility) 294

Цалин тооцох хүчин зүйлс (salary determination) 258
 Цалин хөлс (remuneration) 20, 258
 Цалингийн шатлал (pay bands) 258
 Цалингийн шатлал (pay grades) 258
 Цалингийн ялгаатай байдал (pay differentiation) 263, 264
 Цуглуулах арга (collect approach) 209

Ч

Чадамж (competence) 149, 386
 Чадамжийн загвар (competency models) 19, 179, 221
 Чадамжийн үнэлгээ (competence assessment) 20
 Чадварлаг ажилтан олж авах (talent acquisition) 93, 104, 107
 Чадварлаг хүмүүсийн харилцааны менежмент (talent relationship management) 44

Чөлөөт ажилтнууд (freelancers) 72, 181

Ш

Шилжилт хөдөлгөөний зардал (turnover costs) 317
 Шилжүүлэх (transfer) 207
 Шинжлэх ухаанч удирдлага (scientific management) 357
 Шинэ ажилтан дасгах (onboarding) 93, 129

Э

Экспертийн карьер (expert career) 245
 Энгийн (үйл ажиллагааны) ажилд авах (simple (operational) hiring) 111
 Эргэн ирэх баталгаа (return guarantee) 323
 Эргэх холбоо (feedback) 352

Армин Трост

Хүний Нөөцийн Стратегиуд

Дижитал шилжилтийн үед тогтвортой байдал болон ажайл байдлыг тэнцвэржүүлэх нь

Бизнесүүд дижиталчлагдсанаар манлайлал, хамтын ажиллагааны шинэ хэлбэрийг шаардах болж, хүний нөөцийн уламжлалт стратегиуд хэрэгцээг нэгэнт хангаахад больсоор байна. Хүн бүр хариуцлагаа үүрч, гар нийлсэн хамтын ажиллагааг хэрэгжүүлж, олон талт байдлыг ханган ажиллах нь ажайл байдал, дасан зохицох чадвар, инновацийн урьдач нөхцөл хэмээн үзэж байна.

Энэхүү ном нь хүний нөөцийн менежерүүдийг дижитал өөрчлөлтийн тэргүүн эгнээнд гаргах эсвэл энэхүү үйл явцыг дэмжихийн тулд өөрсдийн хүний нөөцийн стратегиа тунгаан бодож, шинэчлэхэд урамшуулан зоригжуулах зорилготой. Тогтвортой болон ажайл байдал хоорондын манлайлал, зохион байгуулалтын ялгааг нарийн тодорхойлж харуулснаар ном эхэлнэ. Түүндээ суурилан хүний нөөцийн холбогдох сэдвүүдийг өргөн хүрээгээр авч үзэх бөгөөд тэдгээр нь стратегийн шинэ чиглэлд хэрхэн тодорхойлогдохыг уншигчдадаа хүргэх юм. Татах, сонгон шалгаруулах, суралцах үйл ажиллагаа, талант менежмент, цалин урамшуулал, гүйцэтгэлийн удирдлага, корпорацын сургалтын үйл ажиллагаа, гүйцэтгэх удирдлагын хөгжил, өөрчлөлтийн удирдлага гэх зэрэг хүний нөөцийн гол сэдвүүдийг хамруулсан.

Цогц бөгөөд практик, ялгавартай бөгөөд хэт ягшмал үзлээс зайлсхийсэн хувилбарыг уламжлалт аргын оронд санал болгож байгаагаараа дижиталчлалын эрин үед тогтвортой хүний нөөцийн удирдлагыг эрхэмлэж буй хүн бүрийн унших ёстой бүтээл юм.

