

2010

МОНГОЛЫН ХҮНИЙ  
НӨӨЦИЙН АКАДЕМИ

Зөвлөх Г.Гантөгс



# [ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТ]

[Type the abstract of the document here. The abstract is typically a short summary of the contents of the document. Type the abstract of the document here. The abstract is typically a short summary of the contents of the document.]

## АГУУЛГА

<b>Хүний нөөцийн менежментийн чиг хандлага, байгууллага дахь чиг үүрэг .</b>	<b>3</b>
<b>Байгууллага дахь хүний нөөцийн төлөвлөлт .....</b>	<b>24</b>
<b>Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонголтийн үйл ажиллагаа .....</b>	<b>46</b>
<b>Ажлын шинжилгээ, дизайн .....</b>	<b>77</b>
<b>Хүний нөөцийг сургаж, хөгжүүлэх нь.....</b>	<b>84</b>
<b>Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ .....</b>	<b>98</b>
<b>Цалин хөлс, урамшууллын тогтолцоо.....</b>	<b>115</b>
<b>Байгууллага дахь карьер төлөвлөлтийн асуудал.....</b>	<b>125</b>
<b>Ном зүй .....</b>	<b>144</b>

[Хавсралт](#)

## Хүний нөөцийн менежментийн чиг хандлага, байгууллага дахь чиг үүрэг

Байгууллагын амжилт нь тэнд ажиллаж буй хүмүүсийн мэдлэг, авьяас чадвар, хөгжил болон тогтвор суурьшил зэргээс голлон шалтгаалдаг. Тиймээс ч зарим судлаачид “тухайн компанийг түүний ажилчдаар дүгнэдэг” гэж үздэг билээ.

Түүхийн үүднээс авч үзвэл зарим байгууллагын удирдлага улам нарийн боловсронгуй болж уг байгууллага ч улам бэхжин тогтвортой болсоор иржээ. Хүн төрөлхтөн үүссэн тэр цагаас байгууллага бий болсон боловч ХХ зуун хүртэл хэн ч түүнийг тууштай, системтэй яаж удирдахыг шинжлэх ухаанчаар сэдэж бодож байгаагүй ажээ. Ер нь орчин үеийн удирдлагын бараг бүх хэлбэр өнө эртний үеэс улам боловсронгуй болж ирсэн удирдлагаас эх сурвалжтай болохыг удирдлагын шинжлэх ухаан нэгэнт нотолсон боловч өнөөгийн удирдлагын шинж чанар, бүтэц бүхэлдээ эрт дээр үеийнхээс ялгаатайг анхаарах шаардлагатай байдаг.

Хүний нөөцийн бодлогоо шинжлэх ухааны арга аргачлалд түшиглэн боловсруулж хэрэгжүүлэх нь байгууллагын оршин тогтнох гол үндэс байдаг . Олон оронд хийгдсэн судалгаануудын үр дүнгээс үзэхэд байгууллагын /бүтээмж/ нь доорхи 3 гол хүчин зүйлээс хамаардаг болох нь тогтоогджээ. Үүнд :

- Ажлын тааламжтай орчин бүрдүүлэх
- Байгууллагын стратегийг оновчтой тодорхойлох
- Хүний нөөцийн чадварыг бүрэн дүүрэн хөгжүүлэн ашиглах гэсэн хүчин зүйлүүд орж байна .

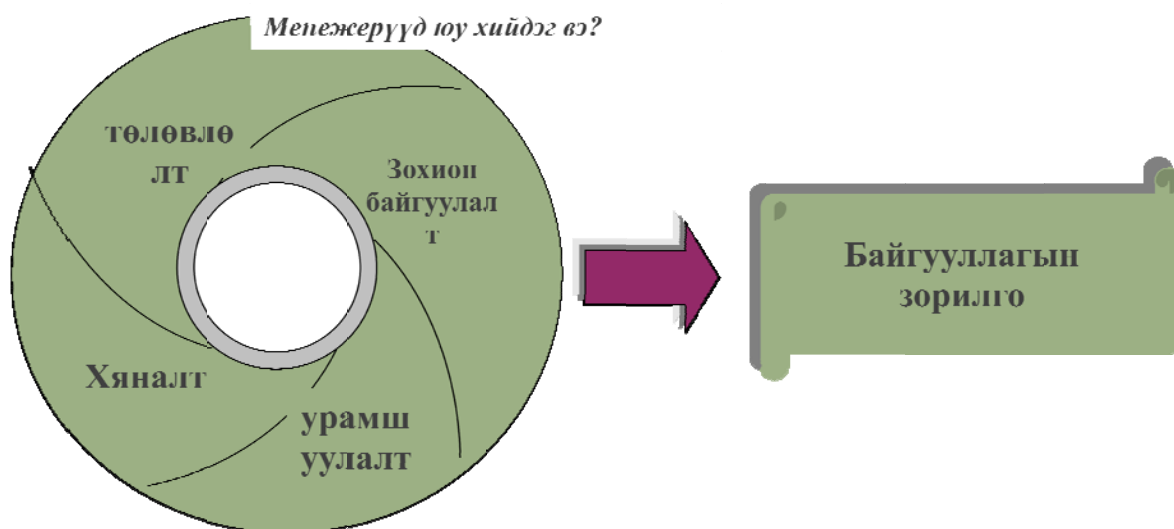
### **Байгууллага болон удирдлага гэж юу вэ?**

Энэ асуултыг хэрэв танаас асуувал таны бодолд хамгаас түрүүн хүмүүс, тэдгээрийн нэгдэл, уг нэгдлийн хэлбэржилт буюу албан газар, ажлын байр, удирдагч зэрэг зүйлс хамгийн түрүүнд орж ирэх байх. Хүмүүс нийгмийн харилцаанд оролцохдоо нэгдэн нийлж, зохион байгуулалтын олон хэлбэрүүдийг бий болгодог. Гэр бүл, ангийн хамт олон, овог аймаг, тэр бүү хэл улс үндэстэн ч бүрддэг. Байгууллага бол эдгээр нэгдлүүдийн нэг гэдгийг хэн бүхэн мэднэ. Байгууллага гэдэг нь өмнөө тависан тодорхой зорилгод хүрэхийн тулд үйл

ажиллагаагаа ухамсартайгаар зохицуулж байгаа бүлэг хүмүүс юм.<sup>1</sup> Эрдэмтэн судлаачдын тодорхойлсоноор байгууллагад хэд хэдэн нийтлэг шинж байдаг байна.

- Хоёр болон түүнээс дээш гишүүдийн нэгдэл
- Бүх гишүүдэд хамаарах нийтлэг зорилго байх ёстой.
- Уг нийтлэг зорилго нь бүх гишүүдэд ухамсарлагдсан байх.
- Мөн тодорхой нөөцийг/орц/ ашиглан бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ/гарц/ бий болгодог үйл ажиллагаа явуулдаг.

Байгууллагын зорилгод хүрэхийн тулд удирдлага юу хийдэг вэ? Ихэнхи эрдэмтдийн судалж, тодорхойлсоноор бол аливаа удирдлага байгууллагад хэрэгжихийн тулд дөрвөн гол чиг үүргийг зайлшгүй багтаах ёстой байдаг. Өөрөөр хэлбэл аливаа менежерүүд байгууллагад удирдлага хэрэгжүүлэхийн тулд үйлдэл, үйл ажиллагаагаа юуны түрүүнд төлөвлөх, төлөвлөсөн үйл ажиллагаагаа зохион байгуулалтанд оруулж хэрэгжүүлэх, хэрэгжилтэнд хяналт тавих болон хэрэгжилтийн явцад оролцож, хэрэгжүүлэгчдийн ажлын гүйцэтгэлд нөлөөлөх урамшууллыг хэрэглэх ёстой байдаг байна. Үүнийг мөн PDCA загвар ч гэж нэрлэдэг. /P-Plan, D-Do, C-Control, A-Action/



Зураг.1.1. Удирдлагын дөрвөн гол функц буюу PDCA загвар

<sup>1</sup> Менежмент /сурах бичиг/ 2009 он, 24 х

Байгууллага дахь удирдлагын чиг үүргийг шугаман болон чиг үүргийн гэсэн хоёр үндсэн хэсэгт ангилан авч үздэг. Байгууллага бүрт өөр өөрийн гэсэн гол үйл ажиллагаа/үйлдвэрлэлийн процесс/ байдаг. Уг процессийн дагуу явагдах буюу үйлдвэрлэлийн тасралтгүй үйл ажиллагааг хангахад чиглэгдсэн удирдлагын тогтолцоог шугаман удирдлага/Line management/ гэдэг байна./ Жишээлбэл: Гутлын үйлдвэрийн хувьд үйлдвэрлэлийн гол дамжлага нь түүхий эд татан авч боловсруулах, гутлын загвар гаргаж эсгэх, оёж наалт хийх, шошго хадаж савлах, борлуулах гэх мэт байх болно. Эдгээр үйлдвэрлэлийн процессийг шууд удирдах үйл ажиллагааг шугаман гэж хэлж болно.

Тэгвэл санхүү, хүний нөөц болон маркетингийн зэрэг менежерүүд юу хийдэг вэ? Тэд түүхий эд татахгүй, эсгүүр гаргахгүй, гутал оёж наахгүй, сав баглаа боодлыг хийхгүй. Гэхдээ тэд өөр өөрийн мэргэжсэн чиглэлээр дээрх шугаман удирдлагыг дэмжин туслах чиглэлээр ажилладаг. Энэ чиг үүргийг функциональ гэдэг байна. Тэгэхлээр хүний нөөцийн менежер, алба нэгж бол байгууллагад функциональ чиг үүргийг хэрэгжүүлэгч байгууллагын бүрэлдэхүүн байх юм.



Зураг.1.2 Байгууллага дахь шугаман болон чиг үүргийн тогтолцоо

## Хүний нөөцийн менежмент гэж юу вэ?

Байгууллагын өнөөгийн дүр төрхөөс ирээдүйн дүр төрхөд хүрэх өөрчлөлт, хөгжлийн стратегийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа нь хүний нөөцийн хөгжилтэй салшгүй холбоотой .

*Байгууллагын зорилгод хүрэхийн тулд байгууллага дахь хүний нөөц, хүчин зүйлийг үр ашиг, үр дүнтэй ашиглах, зохицуулах үйл ажиллагаа, тогтолцоог хүний нөөцийн менежмент гэж ойлгож болно. Өөрөө хэлбэл хүний хүчин зүйлийг оновчтой удирдах үйл ажиллагааг ойлгодог. Хүний нөөц гэдэг нь байгууллага дахь хувь хүмүүсийн туршлага, ур чадвар, мэдлэг, харилцаа, авъяас, хувийн шинж чанар, эрсдэл хүлээх чадвар, хүсэл тэмүүлэл зэргийг багтаасан ойлголт юм.*

Хүний нөөцийн менежмент гэсэн энэ нэр томъёог өнөөдөр хүмүүс хэрэглэж хэвшиж буй боловч боловсон хүчний удирдлага гэсэн нэр томъёотой хольж хутгах, зарим тохиолдолд нэг зүйлийн хоёр янзын нэршил мэтээр хэрэглэх явдал түгээмэл байна. Боловсон хүчний удирдлагын тогтолцоонд хүнийг зардал гэж үздэг бөгөөд байгууллага үр ашигтай ажиллахын тулд хүний хүчин зүйлийн зардлыг хэрхэн бууруулах вэ? Үүний тулд хүний хөдөлмөрийн хэрхэн оновчтой зохион байгуулах вэ? Гэсэн асуудлыг чухалчилж байв. Тэгвэл өнөөдрийн удирдлагын шинжлэх ухаанд хүнийн зардал гэхээсээ илүүтэйгээр үр нөлөө бүхий нөөц гэж үзэх болсон байна. Энэ талаас нь харвал хүн нь байгууллагын маш чухал бөгөөд маш өвөрмөц нөөц юм.



### Зураг.1.3. Хүнийн нөөцийн менежмент болон боловсон хүчний удирдлагын ялгаа

Хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагааны зорилго нь ажиллагчдын хэрэгцээ шаардлагыг хангах, байгууллагын үр ашгийг дээшлүүлэх явдал байдаг. Хүний нөөцийн менежмент нь байгууллагын стратегитай шууд холбоотой учраас бүх түвшинд ажиллагсадыг байгууллагын стратеги, зорилго бодлогын дагуу шилж сонгох, дээшлүүлэх, урамшуулах, ашиглах, хөгжүүлэх, сургах, тогтвортой ажиллах боломжийг олгодог. Манай орны хувьд өнөө үед хүний нөөцийн удирдлагын хөгжилд илүү анхаарах, төлөвлөх, хүний нөөцийн хөгжлийг шинэ шатанд гаргах шаардлага аяндаа тулгарч байна, Ялангуяа байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөрийг хүний нөөцийн удирдлагын хөгжил, хүнээ хөгжүүлэх сургах хөтөлбөртэй уялдуулан боловсруулах нь эн тэргүүний асуудал болж байна .

Гэвч одоогоор улсын болон хувийн хэвшлийн ихэнх байгууллагууд ажиллагчдад чиглэсэн үр өгөөжтэй үйл ажиллагаа явуулдаггүй, энэ чиглэлд удирдлага анхааран ажилладаггүй хувь хүн болон байгууллагын сонирхол нэгдмэл байдлын бодит шаардлагыг тэр бүр ойлгодоггүй учраас хүндрэл бэрхшээл гардаг. Учир нь ажиллагчид, байгууллага, удирдлагын хооронд хөдөлмөрийн эрх зүй, цалин хөлс, урамшуулал, хүний эрхийн маргаантай асуудлууд байнга гарч байдагтай холбоотой . Энэ нь тухайн ажил олгогч ашиг орлогоо нэмэгдүүлэхийг хүсдэг байхад, ажиллагсад нь өөрийн ажиллах орчин нөхцөл, цалин хөлсний талаарх төлөвлөлтөд оролцох, сурч боловсрох, санал бодлоо хуваалцахыг эрмэлздэгт оршдог. Байгууллагын хүний нөөцийн удирдлагад ажиллагчидтай холбоотой тухайн үеийн асуудлыг авч үздэг байсан бол өнөө үед ирээдүйд байгууллагын төлөө ажиллах, хүмүүсийн асуудлыг авч үзэх болсноор барахгүй тухайн байгууллагыг дэмжигч, сонирхогч, харилцагч, түншдэгч талууд болон бүх шатны менежерүүд хамрагдах болсон нь гол хандлага болсон байна .

Байгууллагын үйл ажиллагааны эцсийн үр дүн хүмүүсээс шалтгаалдаг болохоор тэднийг зөв сонгож, хөдөлмөрийн нөөцөө бүрдүүлэх асуудал бөгөөд энэ нь өөрийн гэсэн технологитой нарийн үйл явц юм. Хөдөлмөрийн нөөцийн удирдлагад дэс дараалсан эрэмбэ бүхий үйлдэл ажлууд хамаарагддаг ба үүнийг загварт оруулан нэгтгэн харуулж болно.



Зураг:1.4 Хүний нөөцийг менежментийн систем

Хүний нөөцийн удирдлагын хүрээнд дээрх зурагаар харуулсан үндсэн үйл ажиллагаануудыг хэрэв хооронд нь нягт уялдуулан оновчтой явуулж чадвал байгууллага нь өндөр мэргэжилтэй, ур чадвартай ажиллагсдыг бүрдүүлэн, тэднийг тогтвортой, үр ашигтай ажиллуулах бололцоотой болно.

*Хүснэгт.1.1 Хүний нөөцийн менежментийн 5 үндсэн чиг үүрэг*

Үндсэн чиг үүрэг	Тодорхой чиг үүрэг
1. Байгууллагын хүний нөөцийн хэрэгцээг төлөвлөх	1. Байгууллагын урт болон богино хугацааны хүний нөөцийн хэрэгцээг төлөвлөх ажлын байрны тодорхойлолтуудыг нарийвчлан гаргаж тэдгээрийн зорилго, агуулга, үүрэг, шаардагдах мэдлэг, ур чадварыг тодорхойлох
2. Байгууллагыг хэрэгцээт ажиллах хүчээр хангах	1. Ажилд орох өргөдөл гаргагчийг гадаад болон дотоод эх үүсвэрээс тодорхойлох 2. Ажилд орох өргөдөл гаргагчдийн дотроос шилж сонгох үйл ажиллагааг явуулах



<p>3. Ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх , цалин хөлс шагнал урамшуулал</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ажиллагчдын бодит гүйцэтгэлийг үнэлэх</li> <li>2. Ажилчин, албан хаагчдын зан байдлыг шинжилж судлах</li> <li>3. Ажилчдад мотиваци бий болгох</li> <li>4. Ажлын үнэлгээнд үндэслэн суурь цалингийн хэмжээг тогтоох</li> <li>5. Ажлын гүйцэтгэлд үндэслэн цалин урамшуулалын тогтолцоог бүрдүүлэх</li> </ol>
<p>4. Ажиллагсадыг хөгжүүлэх, ажлын байрны орчинг сайжруулах</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ажиллагчдын чадвар , гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэхийн тулд сургалт ХНХөгжлийн хөтөлбөрийг тодорхойлж хэрэгжүүлэх</li> <li>2. Ажлын орчиныг сайжруулж хөдөлмөрийн бүтээмж дээшлүүлэх хөтөлбөр боловсруулж , хэрэгжүүлэх</li> <li>3. Ажлын байрны аюулгүй байдлыг ханган , эрүүл мэндийг хамгаалах зорилгоор ажлын орчны эрүүл ахуйг сайжруулах</li> </ol>
<p>5. Үр дүнгийн ажлын харилцааг бий болгох ба дэмжих</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ажиллагчдын эрх ашгийг хүндэтгэн ажиллагчдын эрх ашгийг хамгаалах, хууль тогтоомжийг мөрдлөг болгон ажиллах</li> <li>2. Ажиллагчид болон тэдний төлөөлөх байгууллагатай гэрээ хэлэлцээр хийж гомдол саналын талаар тохиролцох</li> <li>3. Хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагаанд дүн шинжилгээ хийж боловсронгуй болгох</li> </ol>

### *Хүний нөөцийн хөгжил*

Байгууллагын амжилттай үйл ажиллагааны нэг чухал хүчин зүйл нь хүний нөөцийн хөгжил юм. Иймд хүний нөөцийн хөгжилд хөрөнгө оруулалт хийх нь бусад нөөцөд хөрөнгө оруулалт хийснээс илүү үр ашигтай байдаг. *Учир нь хүнийг хөгжүүлэх тусам чадвар нь жилээс жил ирэх тутам үнэ цэнэ нь өсөж, боловсорч хөгжихийн хирээр сэтгэж, сэтгэхийнхээ хирээр бүтээгээд байдаг онцлогтойгоор бусад нөөцүүдээс давуу талтай байдаг.*

Хүний нөөц бол бусад нөөцүүдтэй харьцуулахад хамгийн шавхагдашгүй арвин баялаг байдаг бөгөөд хүн байнга хөгжихийг өөрөө шаардаж байдаг. Гадны орчны өөрчлөлт нь

байгууллагын олон зүйлд өөрчлөгдөж байхыг шаарддаг. Тэрхүү өөрчлөлтийг хэрхэн амжилттай хэрэгжүүлж байгаа, цаг үетэйгээ нийлж байгаа эсэхээр байгууллагын амьдрах чадвар, цаашлаад байгууллага амьдрахуу эс оршихуу гэдэг мөнхийн асуудал шийдэгдэнэ. Өөрлөлт шинэчилэлтийн тулгуур нь хүний нөөцийн байдлаа даган хөгжин шинэчилэгдэж байх зайлшгүй шаардлага байдаг. Хувь хүний хувьд ч гэсэн өөрийгөө байнгад хөгжүүлж байх нь нэр хүнд, үнэ цэнэтэй, өрсөлдөх чадвартай, цаг үеэсээ хоцрохгүй байхын баталгаа болж байна.

Орчин үеийн олонхи байгууллагуудад хүний нөөцийн менежмент зөвхөн өөрсдийн ажиллагчдын асуудлыг удирдан зохион байгуулахтай холбоотой үйл ажиллагаа биш, харин ирээдүйд байгууллагын төлөө ажиллах хүмүүсийг удирдах асуудлыг хамрах болж байгаа билээ. Хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагаа зөвхөн тухайн байгууллагын ажиллагчдаар хязгаарлагдахгүй, дэмжигч, сонирхогч, харилцагч, түншлэгч бүх талуудыг хамрах болжээ. Мөн хүний нөөцийн менежментийн бодлогыг дан ганц байгууллагын хүний нөөцийн хэлтсийн мэргэжилтнүүдээр биш, харин шугаман менежерүүдийг оролцуулан боловсруулах явдал орчин үеийн гол хандлага болж байна. Байгууллагын хүний нөөцийн мэргэжилтнүүдийн гарт энэ талын бүх үйл ажиллагааг төвлөрүүлэхээс татгалзан удирдлагын нэгдсэн тогтолцоотой байх хандлага бий болж байгаа юм. Иймээс, хүний нөөцийн менежмент захиргааны үйл ажиллагаанаас стратегийн шинжтэй асуудалд тулгуурлан хөгжих болж байна. Гэвч эдгээр өөрчлөлтүүд байгууллага бүрт харилцан адилгүй байдаг хэдий ч үндсэн үйл ажиллагаа нь их бага хэмжээгээр ижилхэн байдаг. Эдгээрт доорх үйл ажиллагаанууд багтдаг. Үүнд: *Байгууллагын хүний нөөцийн хэрэгцээг төлөвлөх*: Хүний нөөцийн хэрэгцээг төлөвлөх чиг үүрэг хоёр үндсэн үйл ажиллагааг өөртөө агуулдаг :

- Байгууллагын урт болон богино хугацааны хүний нөөцийн хэрэгцээ шаардлагыг төлөвлөх ба таамаглах
- Байгууллагын ажлуудыг задлан шинжилж, тэдгээрийн зорилго, үүрэг, шаардагдах мэдлэг, ур чадвар, туршлагыг тодорхойлох

Энэ хоёр үйл ажиллагаа нь хүний нөөцийн менежментийн бусад олон үйл ажиллагаануудыг үр ашигтай гүйцэтгэхэд чухал үүрэгтэй. Жишээлбэл: Эдгээр үйл ажиллагаа байгууллагын одоогийн болон ирээдүйд шаардагдах ажиллах хүчний тоо, тэдэнд тавигдах шаардлагыг олж

мэдэхэд тусалдаг. Түүнчлэн ажиллагчдыг хэрхэн олж авах, ямар сургалт дамжаа хэрэгцээтэй байгааг тодорхойлоход тусалдаг байна. Дээрх хоёр үйл ажиллагааг байгууллагыг хэрэгцээтэй ажиллагчдаар хангах болон хөгжүүлэх чиг үүрэг нөлөөлөх гол хүчин зүйлүүд гэж ойлгож болох юм.<sup>2</sup>

*Байгууллагыг хэрэгцээт ажиллах хүчээр хангах:* Байгууллагын хүний нөөцийн хэрэгцээ тодорхойлогдсоны дараа түүнийг хангах үйл ажиллагаа хийгдэнэ. Энэ үйл ажиллагаа нь :

1. Ажил горилогчдыг тодорхойлох
2. Ажил горилогчдын дотроос тухайн ажлын байранд тохирох хүнийг шилж сонгох ажиллагааг багтаадаг.

Ажил горилогчдын тоо, бусад шаардлагатай мэдээллүүд тодорхой болсны дараа сонголтын үйл ажиллагаа эхэлдэг. Сонголтын явцад бөглөсөн өргөдлийн маягт эсвэл намтрын хураангуйтай танилцаж анхны байдлаар ажил горилогчидтой ярилцлага хийх, намтар, боловсролын байдал, туршлага болон бусад холбогдох мэдээллийг шалгах, төрөл бүрийн тест бөглүүлэх, төгсгөлийн ярилцлага зэрэг үйл ажиллагаанууд багтдаг. Дээрх бүх үйл ажиллагаанууд нь ажил эрхлэх ижил боломжийг хангах хууль тогтоомж, зохицуулалтад нийцсэн байх нь зүйтэй. Өөрөөр хэлбэл, сонголтын үр дүнд ажил горилогчийн ур чадвар ажлын шаардлагатай давхацсан байх ёстой гэсэн үг юм.<sup>3</sup>

*Ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх, цалин шагнал:* Хүмүүсийг ажилд сонгож аваад тодорхой хугацаа өнгөрсний дараа тэд ажлыг хир гүйцэтгэж байгааг үнэлэн тодорхойлж, гүйцэтгэлд нь тохируулан цалин, шагнал олгодог. Хэрэв тэд ажлаа сайн гүйцэтгээгүй бол шалтгааныг олж тодорхойлох шаардлагатай. Ингэж шалтгааныг тодорхойлох нь цалин, шагналын бүтцийг өөрчлөх эсвэл сургалт зайлшгүй хэрэгцээтэй гэдгийг олж харах боломжийг менежерүүдэд олгодог. Энэ чиг үүрэг ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх болон цалин, шагнал, хөнгөлөлтийн үйл ажиллагаатай салшгүй холбоотой. Ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэхэд ажиллагчдын бодит гүйцэтгэлийг дүгнэх, ажилчин, албан хаагчдын зан байдлыг шинжлэн судалж, идэвхжүүлэх үйл ажиллагаанууд багтдаг.

---

<sup>2</sup> "Human resource management " Lloyd L.Byars, 2005,

Хэдийгээр ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх үйл явц удирдлага, ажилчдын аль алиных нь хувьд бэрхшээлтэй байдаг ч энэ бол хүний нөөцийн менежментийн маш чухал үйл ажиллагаа юм. Ажлын үнэлгээний эцэст ажилтан, ажилчин хэн боловч зорилгоо хир сайн гүйцэтгэсэн байна түүнд үндэслэн нэмэлт шагнал урамшуулал олгодог. Цалин хөлс, шагнал урамшууллын ямар хэлбэр илүү шударга, байгууллагад илүү үр дүнтэй вэ?, ямар аргаар үнэлбэл тухайн ажлын үнэлэмж илүү шударга тодорхойлогдох вэ?. Эдгээр бүх асуултад байгууллагын цалин, шагналтай холбоотой үйл ажиллагаанууд хариулах бөгөөд дараах зүйлсийг өөртөө агуулж байдаг.

- Ажлын үнэлгээнд үндэслэн суурь цалингийн хэмжээг тогтоох
- Ажлын гүйцэтгэлд үндэслэсэн хөлс төлөлтийн тогтолцоог бүрдүүлэх
- Байгууллагад ажиллаж буй бүх ажиллагчдад нэмэлт хөнгөлөлт үзүүлэх.

*Ажиллагчдыг хөгжүүлэх, ажлын орчинг сайжруулах:* Сүүлийн жилүүдэд хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагаа дараах чиглэлээр түлхүү хөгжиж байна. Үүнд:

- Ажиллагчдын чадвар, гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэхийн тулд
- Сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрийг тодорхойлох, зохиомжлох, хэрэгжүүлэх
- Ажлын орчинг сайжруулах, бүтээмж дээшлүүлэх хөтөлбөр боловсруулж хэрэгжүүлэх
- Ажлын байрны аюулгүй байдлыг сахиж, хүмүүсийн эрүүл мэндийг дээд зэргээр хамгаалах зорилгоор ажлын орчны эрүүл ахуйг сайжруулах.

Сургалт ба хөгжлийн хөтөлбөр нь ажиллагчдыг сургалтад хамруулах, албан тушаал ахихад тусалж дэмжих зэргийг өөртөө агуулсан байдаг. Энэ нь ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахын тулд ажиллагчдын чадвар, боломжийг нэмэгдүүлэхэд чухал ач холбогдолтой юм.

*Үр дүнтэй ажлын харилцаа холбоог бий болгох ба дэмжих* Аливаа байгууллага хэрэгцээт ажиллагчдаа сонгож авсны дараа шаардлагатай ажил албан тушаалд томилж, тэднийг тогтвортой ажиллуулахын тулд тодорхой хөнгөлөлт үзүүлэх болон ажлын ая таатай орчин нөхцлөөр хангах талаар санаа тавих ёстой. Мөн байгууллага шинэ ажиллагчидтайгаа үр дүнтэй ажлын харилцаа холбоог бий болгож, сахих хэрэгтэй болдог. Иймээс энэ чиг үүрэгт дараах гурван үйл ажиллагааг багтааж авч үздэг. Үүнд:

1. Ажиллагчдын эрх ашгийг зөрчихгүй, харин ч хүлээн зөвшөөрч, хүндэтгэх

2. Ажиллагчид болон тэднийг төлөөлөх байгууллагатай гэрээ

хэлэлцээр хийж, гарсан гомдол санал, зардлын талаар, тохиролцох

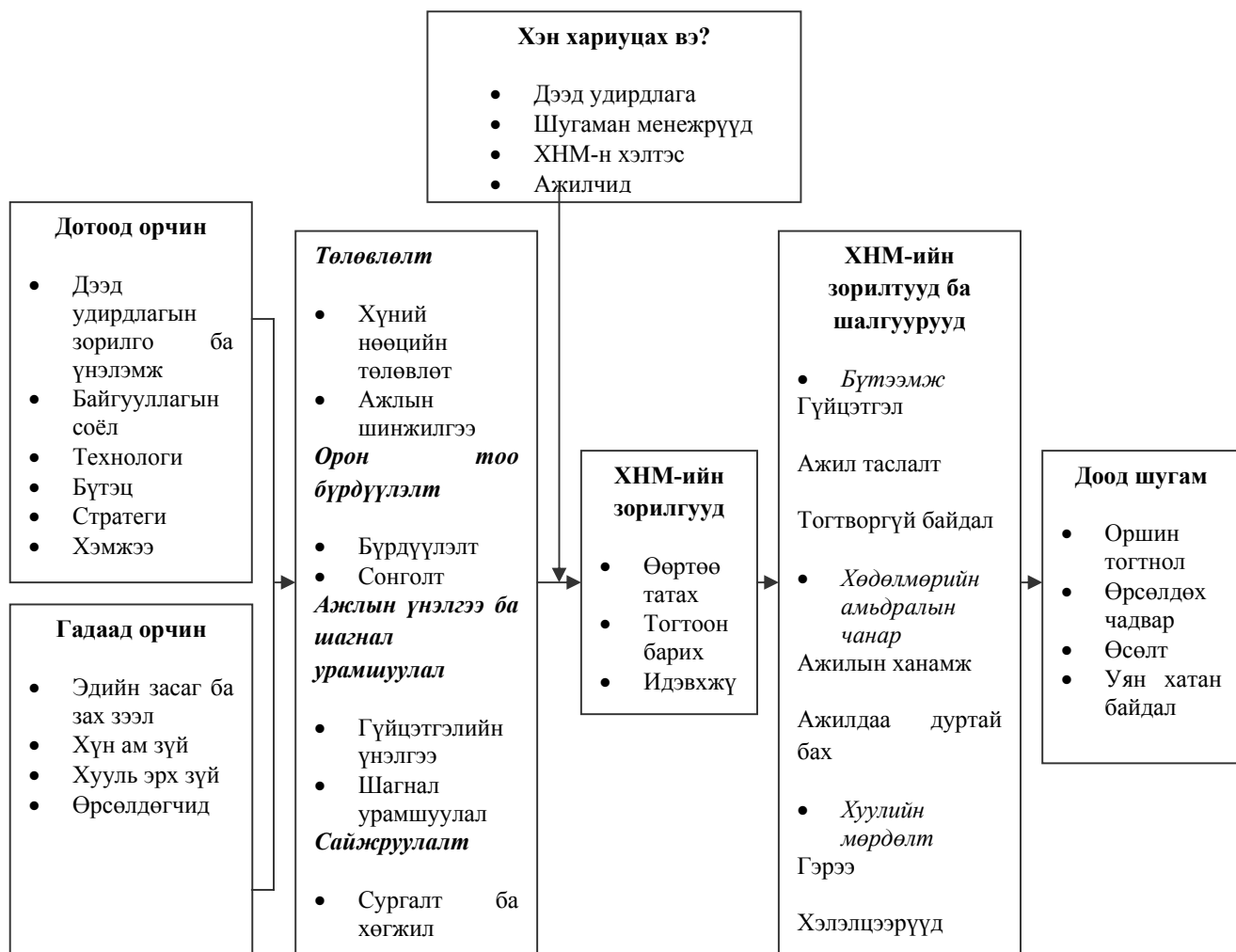
3. Хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагаанд үе үе дүн шинжилгээ хийж, боловсронгуй болгож байх.<sup>4</sup>

Орчин үед ажиллагчдын эрх улам өргөжиж байгаа билээ. Иймээс орон тооны цомхотгол ба хэмнэлт, албан тушаал бууруулах, ажлаас халах зэрэг ажиллагчидтай холбоо бүхий шийдвэрүүд нь үндэслэл сайтай, нотлох баримтад тулгуурласан байх нь чухал. Энэ бол менежерүүдийн хувьд маш чухал бөгөөд ажиллагчдын эрхийг ойлгож мэдэхэд ч тустай байдаг. Чухамхүү энэ тохиолдолд байгууллагын хүний нөөцийн менежер ажиллагчдын эрхийн тухай хуулийн актуудын талаархи мэдээллийг шугаман менежерүүдэд цаг алдалгүй хүргэж байх нь зүйтэй юм. Үүний зэрэгцээ хүний нөөцийн менежер гэрээ хэлэлцээрийн талаар сайн мэдлэгтэй байх шаардлагатай бөгөөд ажиллагчид ҮЭ-д эвлэлдэн нэгдсэн үед хүний нөөцийн ажилтнууд хэрхэн тэд өөрсдийгөө зохион байгуулж байгууллагатай зохицох, нэгдсэн зохион байгуулалттай ажиллагчидтай байгууллагын удирдлага хэрхэн зөвшилцөлд хүрч гэрээ хэлэлцээр хийж болох арга зам, хувилбаруудыг судалж, туршлага хуримтлуулах хэрэгтэй.

Энэ бол зайлшгүй шаардлагатай, учир нь нэг талаас албан ёсны ҮЭ-удирдлага гэсэн холбоо ажиллагчдад чиглэсэн хүний нөөцийн менежментийн чиг үүргүүдийг өргөжүүлэн оновчтой тодорхойлох, нөгөө талаас ҮЭ-удирдлага холбоо нь хүний нөөцийн менежментийн шинэ хөтөлбөрүүдийг боловсруулж хөгжүүлэхэд, цаашилбал бүтээмжийг дээшлүүлэхэд дэмжлэг болдог.

---

<sup>4</sup> Рофе А.И., Жуков А.Л Теоретические основы экономики и социологии труда. Москва, 1999



Зураг 1.5 Хүний нөөцийн менежментийн чиг үүргүүд ба үйл ажиллагаануудын зорилго зорилтууд

### Хүний нөөцийн удирдлагын үндсэн функцүүд

Зохистой ажиллах хүчийг бүрдүүлэх, тэдний чадварыг хөгжүүлэх, урт хугацааны туршид тэдэнд дэмжлэг үзүүлэх гэсэн хүний нөөцийн менежментийн гурван үндсэн чиг үүрэг байна.



*Зураг 1.6. Хүний нөөцийн менежментийн үндсэн чиг үүргүүд*

Эдгээр чиг үүргүүдийг хэрэгжүүлэхийн тулд менежерүүдээс төлөвлөлт, таамаглал, сургалт, ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх, цалин хөнгөлөлтийг оновчтой тогтоох зэрэг чадваруудыг шаардаж ажилчдыг элсүүлэх, цалин ба хөнгөлөлтийн оновчтой системийг бий болгоход гол анхаарлаа төвлөрүүлдэг.

Хүний нөөцийн удирдлагын үйл ажиллагааны чиг үүргүүдийг нарийвчлан авч үзвэл:

*Ажилчдын аливаа асуудалд туслах*

- Ажилчдын ажлын зохицуулалтын асуудалд туслах
- Гүйцэтгэлээ сайжруулан захирахад нь туслах
- Ажилчдад хувийн асуудлаа шийдвэрлэхэд нь туслах
- Сонсох чадварыг хөгжүүлэх
- Зөрчлийг шийдвэрлэх
- Техниктэй харьцахад ажилчдад туслах

*Ажилчдад мэдээлэл өгөх*

- Мэдлэг боловсролтой ажилчдыг бэлтгэх
- Хурал цуглааныг үр дүнтэй хөтлөх
- Ажилчдын санал хүсэлтэд хариу өгөх, хүлээн авах, шийдвэрлэх

*- Ажилчдаас мэдээлэл хүлээж авах*

- Бүтээмжийн үр дүнг хариуцах
- Ажилчдыг урамшуулах, хөхүүлэн дэмжих

- Ажилчдын үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагааны явцад гарсан саналд хариулт өгөх, ажлын байрны нөхцлийг дээшлүүлэх

#### *Хөдөлмөрийн харилцаа*

- Хөдөлмөрийн гэрээгээр ажилчдын эрхийг хамгаалах
- Ажилчдын гомдлыг барагдуулах

#### *Удирдлага*

- Удирдлагатай санал бодлоо хуваалцах
- Ажилчдын ажлын гүйцэтгэлийн эцсийн үр дүнгийн урамшууллыг тодорхойлох
- Ажилчдын хамтын ажиллагааг дэмжих

#### *Аюулгүй байдал ба эрүүл мэнд*

- Эрүүл мэндийн үйлчилгээ болон мэргэжлээс шалтгаалах өвчний талаарх ажилчдын ойлголтыг дээшлүүлэх
- Хөдөлмөр хамгаалал, аюулгүй ажиллагааны зааврыг чанд баримтлуулах

#### *Компанийн удирдлагыг төлөөлөх*

- Компанийн зорилт ба одоогийн байдлыг тодорхойлох, ажилчдад ойлгуулах
- Компанийн удирдлагын үйл ажиллагааны байдлыг ажилчдад мэдээлж байх
- Ажлын хэсгүүдийн тулгамдсан асуудлуудыг таамаглах

#### *Ажилчдын хөгжил*

- Ажлын байрны зааврыг нарийн тодорхой урьдчилан гаргах
- Өөрчлөлтийг танилцуулах
- Заах болон дасгалжуулах ур чадвар
- Ажилчдын ур чадвараа дээшлүүлэхийг урамшуулах

#### *Ажиллах хүчний ашиглалт*

- Хувь хүний авьяас чадвар илүү үр бүтээлтэй ажиллаж чадах эсэхийг нь үнэлэх
- Хувь хүмүүсийг ажилдаа тохирох эсэхийг тодорхойлох
- Хувь хүмүүсийн хүсэл сонирхлыг олж мэдэн анхааралдаа авах
- Ажилчдын өөрсдийнх нь ажил, үүргийн талаарх бодол санааг харилцан ойлголцох

#### *Төлөвлөлт, хуваарилалт, зохион байгуулалт*

- Ажилчдын ажлын хуваарилалт
- Стратегийн болон улс төрийн бодлогын төлөвлөлт
- Цаг хугацааны удирдлага



- Нэн тэргүүнд чухалчлан үзэх асуудлуудыг боловсруулах
- Ажлын гүйцэтгэлийн эцсийн үр дүнг баталгаажуулах

#### *Ажлын өсөлт, ахицыг хянах*

- Өдөр тутмын ахиц, дэвшил, өсөлтийг хянах
- Тушаал захирамжийг биелүүлэх явцад хувь хүний өсөлтийг хянаж шалгах
- Ажилчдын ажилтай холбоотой тулгамдсан асуудлуудыг шийдвэрлэх
- Бүтээмжтэй холбоотой асуудлуудыг илрүүлэх, хянах
- Товлосон хугацаа ба зорилтынхоо хүрээнд ажилчдын нэгдмэл оролцоог хянах

#### *Гүйцэтгэлийг үнэлэх*

- Ажил үүргийн гүйцэтгэлийн стандартыг тогтоох
- Үр ашигтай ажиллаж буй ажилчдыг урамшуулах
- Бүтээлч шүүмжлэлийг хүлээн авах, гаргах

#### *Хамтын ажиллагаа*

- Бусад компани, нэгж хэсгүүдтэй хамтран ажиллахад шаардлагатай тоног төхөөрөмж, материалын хэрэгцээг батлах
- Тулгамдсан асуудлуудыг шийдвэрлэхэд удирдлагын бусад гишүүдтэй хамтран үр ашигтай ажиллах

#### *Нөөцийн ашиглалт*

- Үр ашигтай төсөл боловсруулах
- Санхүүгийн нэгдсэн удирдлагатай байх

#### *Захиргаа*

- Бичиг хэргийн ажлыг цаг тухайд нь зөв гүйцэтгэх
- Захиргааны бодлого ба үйл явц
- Тайлан бэлтгэх ба иж бүрэн дуусгах
- Шинэ ажилтантай ярилцлага хийх, техник дээр турших, шалган авах

#### *Ажиллах таатай орчин болон төлөвлөгөөний гүйцэтгэлийн тэнцвэртэй байдал*

- Ажилчдад ижил тэнцүү хандах хандлагыг зохицуулах
- Дэвшилттэй шийдвэрийн үед ажилчдад хандах хандлагыг зохицуулах

#### *Зарчимч үйлдэл*

- Амаар болон бичгээр хүмүүжүүлэх ажиллагаа
- Ажилчдын байнгын тулгамдсан асуудлуудыг шийдэх

*Хувийн тал дээр нь*

- Сэтгэл зүйн болон хүмүүжлийн талаар харилцан ойлголцох
- Үр дүнтэй ажиллуулахын тулд хувийн зохион байгуулалт хийх
- Стрессээс гарч чаддаг байх
- Аман болон бичгийн харилцааны ур чадварын өсөлт хөгжилтөд анхаарах гэх зэрэг

байна.<sup>5</sup>

Хүний нөөцийн менежментийн зорилгууд:

Хүний нөөцийн менежментийн үндсэн зорилго:

1. Чадварлаг, мэргэшсэн ажил горилогчдыг өөртөө татах
2. Чадварлаг ажиллагчдыг тогтвортой ажиллуулах
3. Ажиллагчдыг идэвхжүүлэх зэрэг болно.

Эдгээрийн ач холбогдол өсөж байгаа бөгөөд энэ нь үр ашигтай хүний нөөцийн менежмент бол байгууллагын “хамгийн доод шугам”-д түлхэц нөлөө үзүүлж чадна гэдгийг танин мэдэж ойлгосонтой холбоотой юм. “Хамгийн доод шугам” гэдэг ойлголт байгууллагын оршин тогтнол, өсөлт, ашигт байдал, чанар, уян хатан байдал болон өрсөлдөх чадварыг тусгадаг. Ашгийн бус болон Төрийн бус байгууллагуудын хүрээнд энэ ойлголт оршин тогтнол, бага нөөцийг өсгөх боломжийг тусгадаг юм. Иймд “хамгийн доод шугам”-д үндэслэх болон түүний үр дүнд тулгуурлах явдал хүний нөөцийн менежментийн гол арга зам бөгөөд ингэснээр байгууллагад харилцан ойлголцол, хүндэтгэлийг бий болгож болно. Ерөнхийдөө, “хамгийн доод шугам” нь хөдөлмөрийн амьдралын чанарыг сайжруулах, бүтээмж дээшлүүлэх, хууль ёсыг сахих гэсэн хүний нөөцийн менежментийн зорилтуудад нөлөөлдөг.

*Хүний нөөцийн менежментийн зорилтууд:*

Хүний нөөцийн менежмент нь:

1. Хөдөлмөрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэх
2. Хөдөлмөрийн амьдралын чанарыг сайжруулах
3. Хөдөлмөрийн үйл ажиллагаа нь хуульд нийцэж байгаа талаар баталгаа гаргах гэсэн гурван зорилтыг дэвшүүлэн тавьдаг.

---

<sup>5</sup> Graham H.T, Roger Bennett. Human Resources Management. London, 1998

*Хөдөлмөрийн бүтээмж.* Хөдөлмөрийн бүтээмж бол байгууллагын хамгийн чухал зорилт юм. Хүний нөөцийн менежмент хөдөлмөрийн бүтээмжийг сайжруулахад олон зүйлийг хийх боломжтой. Хөдөлмөрийн өндөр бүтээмжтэй байгууллага үүнийг мэддэг бөгөөд хүний нөөцийн хэлтэс дээрх зүйлд гол анхаарлаа хандуулдгаараа хөдөлмөрийн бага бүтээмжтэй бусад байгууллагуудаас ялгагддаг байна.

АНУ-ын судлаачид Америкийн өндөр бүтээмжтэй байгууллагууд хэрхэн ажилладгийг шинжлэн судалж тэдгээрийн үйл ажиллагааг бүтээмж муутай байгууллагатай харьцуулж үзээд “амжилтын гол үндэс бол хүний нөөцийн менежментийн зөв бодлого юм” гэсэн дүгнэлтэд хүрсэн байна. Өөрөөр хэлбэл, өндөр бүтээмжтэй байгууллагын менежерүүд хүний нөөцийн менежментийн талаар гүнзгий мэдлэгтэй, өөрийн гэсэн практиктай байдаг байна.

Мөн тэд тухайн салбарын хөдөлмөрийн бүтээмжийн төвшин доогуур компаниудтай харьцуулахад хүний нөөцийн менежментийн ер бусын онцгой арга хэмжээг практикт хэрэгжүүлдэг болох нь тодорхойлогджээ. Үүнийг тодруулбал:

- Хүний нөөцийн үүрэг ролийг бизнесийн стратегийг хэрэгжүүлэх шийдвэр гаргалтад оролцох төвшинд тулгуурлан тодорхойлсон.
- Чухал асуудлыг шийдвэрлэхэд шинэ хөтөлбөр боловсруулах юмуу нэмэлт нөөцийг эрж хайхаасаа илүү тухайн үеийн хүний нөөцийн үүрэг, оролцоог чухалчлан авч үздэг.
- Хүний нөөцийн салбар, хэлтсийн мэргэжилтнүүд шугаман удирдлагатай аливаа хөтөлбөр, харилцааг хамтран эхлүүлдэг.
- Шугаман удирдлага нь хүний нөөцийн хөтөлбөрийн хариуцлагыг хамтран хүлээдэг.
- Байгууллагын бүх шатны албан хаагчид хүний нөөцийн бодлого болон захиргааны хөтөлбөрийг боловсруулж томъёолоход оролцон хариуцлагыг хуваалцдаг байна.

1995 онд эрдэмтэн Хьюзлид, Жексон ба Шюлер нарын хийсэн судалгаагаар байгууллагын удирдлага анхаарлаа хүний нөөцийн менежментэд голлон төвлөрүүлсний үр дүнд бий болох үйл ажиллагааны өндөр гүйцэтгэл корпорацийн санхүүгийн үзүүлэлтүүдэд эерэг бөгөөд хүчтэй нөлөөлөл үзүүлж болох нь тогтоогдсон байна. Тэд тухайн үеийн үнэлгээний үндсэн дээр 310 корпорацид судалгаа хийж үзэхэд, хүний нөөцийн менежментийн үр ашгийн үзүүлэлтийн нэг пунктын стандарт хазайлтын өсөлт нь борлуулалтын 34318 доллар, ашгийн

19189 доллар, зах зээлийн үнэлгээний 11663 долларын өсөлтүүдтэй тус бүр холбогдон гарч ирсэн байна. Тэрчлэн ажилчдын нөөц боломж чухал нөлөөлөл үзүүлсэн нь судалгааны үр дүнд тогтоогджээ.

Өнөө үед хүний нөөцийн менежмент хөдөлмөрийн бүтээмжийг дээшлүүлэх ховорхон боломжийг олгож байгаа бөгөөд цаг хугацааны хувьд ч боломжтой болсон байна. Гэхдээ хөдөлмөрийн бүтээмжийг ихээр нэмэгдүүлнэ гэдэг нь зөвхөн бүтээгдэхүүний гарцыг нэмэгдүүлнэ гэсэн үг биш юм. Энэ нь илүү өндөр чанартай бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийг нэмэгдүүлнэ гэсэн үг юм. Тоо болон чанарын талаарх энэ шинэ дүгнэлт үр ашигтай хүний нөөцийн менежментийг бий болгох шаардлагатай олон хүчин зүйлсийн нэг болж байна.

Монгол оронд эдийн засгийн өсөлт үндэсний үйлдвэрлэлийг сэргээж хөгжүүлэх гэсэн макро эдийн засгийн амин чухал асуудлуудын цаана хөдөлмөрийн бүтээмжийг өсгөх, дээшлүүлэх асуудал нэн хурцаар тавигдаж байгаа билээ. Энэ асуудлыг бид шинээр гадаадын олон том үйлдвэрүүдийг барьж байгуулснаар шийдвэрлэхгүй, харин үйлдвэр, аж ахуйн газар, байгууллагуудад хүний нөөцийн оновчтой бодлогыг боловсруулан хэрэгжүүлж, хүмүүсээ хөгжүүлснээр шийдвэрлэж болох юм. Үүнийг дэлхийн өндөр хөгжилтэй зарим орнуудын туршлагаас харж болно.<sup>6</sup>

*Хөдөлмөрийн амьдралын чанар.* Хүн ажлын орчин, нөхцөлдөө сэтгэл хангалуун биш байвал тогтвортой ажиллах магадлал бага байдаг. Тэр тусмаа орчин үеийн ажиллагчид урьд байснаасаа илүү ихээр өөрсдийнхөө эрхэлж буй ажил ҮҮрэгтэй холбоотой шийдвэр гаргалтад оролцох, бие даан ажиллахыг эрхэмлэдэг болсон байна. Иймд тэд ажлынхаа үр дүнг өөрөө хянах, байгууллагадаа аль болох их хувь нэмэр оруулах боломжтой байх сонирхолтой болжээ. Мөн ажил олгогч байгууллагууд ч гэсэн хөдөлмөрийн амьдралын чанарыг сайжруулахад өндөр ач холбогдол өгч байна. Тэд ажилчдыг ажлын байран дээрээ шийдвэр гаргах нөхцлийг бүрдүүлэх замаар байгууллагадаа итгэх итгэл үнэмшлийг төрүүлдэг гэж үздэг. Ажиллагчидтай найрсаг харилцах, тэднийг санал бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэхийг дэмжих зэрэг нь хүний нөөцийн менежментэд хамаарагдах зорилтуудын дотор шийдвэрлэх чухал зорилт юм.

---

*Хүний нөөцийн менежментийн чиг үүрэг, үйл ажиллагаанд нөлөөлөх хүчин зүйлүүд*

Байгууллагад нөлөөлөгч орчны нөлөөллийг судлах нь өнөө үед байгууллагуудад хүний нөөцийн менежмент хэрхэн хэрэгжиж байгаа, ирээдүйд хэрхэн хэрэгжиж болох талаар ойлголт бий болгоход чухал ач холбогдолтой юм. Хэдийгээр чиг үүрэг, үйл ажиллагаа бүрийг тус тусад нь авч үзэж байгаа боловч нэг нь нөгөөгөөсөө маш их хамааралтай байдаг. Өөрөөр хэлбэл, нэг үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх арга нь нөгөөг хэрэгжүүлэх аргад нөлөөлдөг. Одоо бид хүний нөөцийн менежментэд нөлөөлдөг гадаад болон дотоод зарим хүчин зүйлүүдийн нөлөөлөл, харилцан холбоог авч үзье.

*Дотоод орчны харилцан холбоо*

Байгууллагын дотоод дахь зарим өвөрмөц шинжүүд, тухайлбал: дээд удирдлага, байгууллагын стратеги, технологи, бүтэц зохион байгуулалт, соёл, байгууллагын хэмжээ зэрэг нь хүний нөөцийн менежментэд тодорхой нөлөөлөл үзүүлдэг. Жишээ нь: дээд удирдлага байгууллагын ирээдүйн хөгжлийн зорилгыг тодорхойлон өөрийн гэсэн стратеги боловсруулан хэрэгжүүлдэг. Гэтэл стратегийн агуулга нь зохион байгуулалтын бүтцэд тусгалаа олж хэрэгждэг. Гэвч голлон төвлөрөх зүйл бол эдгээр нь байгууллага болгонд өвөрмөц байдлаар оршиж байдаг бөгөөд энэ онцлог шинжүүд хүний нөөцийн менежментийн чиг үүрэг, үйл ажиллагаанд хэрхэн нөлөөлөх вэ? гэсэн асуудал юм. Доор бид байгууллагын дотоод орчны хүчин зүйлүүд болох зорилго, стратеги, соёл, технологи ба бүтэц зохион байгуулалт, байгууллагын хэмжээ зэрэг нь хүний нөөцийн менежментэд хэрхэн нөлөөлдөг болохыг товчхон үзэх болно.

*Зорилго ба үнэлэмж.* Хүний нөөцийн менежмент байгууллагад хир зэрэг чухал байх вэ? гэдгийг дээд удирдлага тодорхойлдог. Хэрэв дээд удирдлага байгууллагын нийт амжилт, ахицад хүмүүсийн талаас хамаарах ач холбогдлыг бууруулвал шугаман менежерүүд мөн ингэж хандах болно. Мөн түүнчлэн хүний нөөцийн менежерүүд ажиллах хүчний талаар зөвхөн тогтсон нэг хэвийн үйл ажиллагааг явуулах болно, Үүний үр дүнд хүний нөөцийн менежмент маш бага үр ашигтай байхад хүрнэ.

*Стратеги.* Сүүлийн үед байгууллагууд хүний нөөцийн менежментийг ихэвчлэн нэгдсэн стратегитай холбож авч үзэх болж байна. Байгууллагын стратеги бол ажилчдын зүгээс байгууллагад ямар ерөнхий хандлагууд шаардлагатай болохыг тодорхойлдог.

Хүснэгт 1.2 Байгууллагын стратегийг хэрэгжүүлэхэд ажиллагчдын баримтлах ерөнхий хандлагууд

- Давтагдсан урьдчилан тодорхойлж болох төлөв байдал	Бүтээлч санаачлагатай байдал
- Богино хугацаанд тулгуурласан	Урт хугацаанд тулгуурласан
- Хамтарсан харилцан бие биенээсээ хамааралтай төлөв байдал	Бие даасан, бусдаас үл хамаарах төлөв байдал
- Тоо хэмжээний өндөр үзүүлэлтэд бага ач холбогдол өгөх	Тоо хэмжээний өндөр үзүүлэлтэд их ач холбогдол өгөх
- Чанарт бага ач холбогдол өгөх	Чанарт өндөр ач холбогдол өгөх
- Бага эрсдэлийн чиг хандлага	Өндөр эрсдэлийн чиг хандлага
- Ажлын явцад илүү ач холбогдол өгөх	Ажлын үр дүнд илүү ач холбогдол өгөх
- Хариуцлагаас зайлсхийхийг эрхэмлэх	Өөрчлөлтөд уян хатан
- Өөрчлөлтөд уян хатан бус	Их хэмжээний үүрэг даалгаварыг баримтлах
- Бага хэмжээний үүрэг даалгаварыг баримтлах	Үр дүнд тулгуурлах
- Үр ашигт тулгуурлах	

Эдгээр шинжүүд нь тусгай дадлага туршлага, чадвар, мэдлэг, авъяас зэрэг ажиллагчдын ажлаа гүйцэтгэхэд шаардагдах чанар буюу стратегиас илүү технологи, зохион байгуулалтын бүтэц, байгууллагын хэмжээгээр тодорхойлогддог элементүүдийн хувьд харилцан эерэг байна. Учир нь ямар нэгэн стратеги сонгогдсон үед тэр нь хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх бөгөөд энэ үйл ажиллагаануудаас ажилчдын хандлагыг бий болгож болно.

*Соёл.* Байгууллагын соёл бол тухайн байгууллагын үнэлэмжийн тогтолцооны байдлыг нийтэд нь илэрхийлдэг байна. Дээд удирдлагаас шууд хамааралтай байгууллагын соёл нь тухайн байгууллагын талаарх хүмүүсийн үнэлэмж, таамаглал, харилцааны хандлага зэргийг

тодорхойлдог. Хүний нөөцийн менежментийн практикт байгууллагын соёл ямар нэг хэмжээгээр тусгалаа олсон байдаг.

*Технологи ба бүтэц зохион байгуулалт.* Технологи нь бараа үйлчилгээг үйлдвэрлэхэд хэрэглэгддэг тоног төхөөрөмж, техникийн мэдлэгийг өөртөө агуулдаг. Жишээлбэл: автомашин үйлдвэрлэхэд ашиглагддаг технологийг угсралтын шугаман дээр авч үздэг. Угсралтын шугаманд хэрэглэгдэх технологиос хамааран ажлын байрыг бий болголт, хүмүүсийг сонгох үйл явцад тодорхой нөлөө үзүүлж байсан. Үүнтэй адилаар сүүлийн арваад жилд олон ажлын байр хасагдаж үгүй болж байсан ба микропроцессорын технологи нэвтрүүлснээр зарим ажлын байранд шаардагдах ур чадвар дутагдаж, зарим нь илүүдэх болсон байна. Зохион байгуулалтын бүтэц нь байгууллагын удирдлагын болон гүйцэтгэх төвшинд ажиллах ажиллагчдын тоог тодорхойлдог. Сүүлийн үеийн байгууллагуудад бий болж буй хандлага бол чанар өртгийн талаас бүтцийг хамгийн үр ашигтай байдлаар өөрчлөн зохион байгуулах явдал юм. Тэд үүнийг ажилчдын тоо, удирдлагын төвшинг багасгах, мөн шийдвэр гаргах үйл явцын төвлөрлийг сааруулах замаар хэрэгжүүлсэн байна.

*Байгууллагын хэмжээ.* Байгууллагын хэмжээ бол мөн хүний нөөцийн менежментийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх чухал хүчин зүйл байдаг. Хэдийгээр зарим онцгой тохиолдол байдаг ч ерөнхийдөө хэмжээний хувьд том байгууллага дотоод хөдөлмөрийн нөөцийг илүү сайн зохион байгуулж чаддаг бөгөөд гадаад хөдөлмөрийн зах зээлээс бага хамааралтай байдаг. Мөн үүний эсрэгээр жижиг байгууллагад дотоод хүний нөөцийн хөгжил сул байдаг бөгөөд гадаад зах зээлд илүү итгэл найдвар тавьдаг. Дотоод хөдөлмөрийн зах зээлд илүү түшиглэж байх үед байгууллага нь энэ зах зээлтэй холбоотой асуудлыг хэрхэн шийдвэрлэх талаар авч үзэхэд дотоод хүчиндээ илүү тулгуурладаг. Жишээлбэл: хүмүүст ямар цалин хөлс өгөх, ажлын үнэлгээ, ажил үүргийн ангилал, дотоод нөөц боломжийг дайчлах гэх зэрэг. Эсрэгээр, хөдөлмөрийн гадаад зах зээлд илүү түшиглэж байх үед цалин хөлсийг бусад байгууллагуудын жишгээр тогтоох ба энэ тогтоосон хэмжээнээс гадаад нөөц боломж хамаарна.

## Байгууллага дахь хүний нөөцийн төлөвлөлт

Төлөвлөлт бол удирдлагын хамгийн гол чиг үүргийн нэг юм. Төлөвлөлтийг хийхгүйгээр байгууллагын үйл ажиллагаа урсгалаараа буюу ямарч зохицуулалтгүй явагдаж, үр ашиггүй болно. Байгууллагын хүрээний төлөвлөлт бол нарийн төвөгтэй бөгөөд судалгаа шинжилгээ, тооцооллын үндсэн дээр гаргаж буй удирдлагын шийдвэрийн нэг төрөл ч байж болох талтай. Хүмүүс өөрийн өдөр тутмын үйлдэл үйл ажиллагаагаа байнга төлөвлөж байдаг ч энэ нь хязгаарлагдмал байдаг. Тэд зөвхөн ирээдүйд юуг хийхийгээ л ихэвчлэн бодож боловсруулан, тэмдэглэсэн байдаг. Байгууллагын хүрээний төлөвлөлт хийхийн тулд юуг, хэрхэн, хэдий хэр хугацаанд багтаан, юуг ашиглаж, ямар арга замаар хийж гүйцэтгэх, хэн хариуцах зэргийг судлан шинжлэх, боловсруулах үйл ажиллагаа юм.

Ер нь төлөвлөлт гэдэг бол ирээдүйд хийж ажлынхаа зорилгыг тодорхойлж, түүнд хүрэх арга замуудаас оновчтойг нь өнгөрсөн туршлага болон одоогийн нөхцөл байдлыг судлан үзсэний үндсэн дээр системтэй шийдвэр гаргаж буй өнөөгийн процесс юм. Төлөвлөлтийн үндсэн дээр хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөө гардаг. Өөрөөр хэлбэл төлөвлөлт бол үйл ажиллагаа, төлөвлөгөө бол уг үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон удирдлагын баримт бичиг юм.

Ном зохиолуудад “Хүний нөөцийн төлөвлөлт” – ийг янз бүрээр тодорхойлон бичиж байна. Тухайлбал,

- *Хүний нөөцийн төлөвлөлт гэдэг нь ирээдүйд хичнээн, ямар ажиллагчид хэрэгтэйг урьдчилан таамаглах, ажиллах хүчний эрэлтийн хэмжээг тодорхойлох явдал юм.*
- *Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь байгууллагын хүний нөөцийн хэрэгцээг тодорхойлох ба байгууллага зөв үед, зөв албан тушаалд, зөв тооны мэргэшсэн хүнийг байршуулах үйл ажиллагаа юм.*
- *Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь бизнесийн байгууллага орчны нөхцөл байдлаа үнэлж үзсэний үндсэн дээр зорилго стратегиа тодорхойлж түүнийг хангахад шаардагдах хүний нөөцийн хэрэгцээг тоо болон чанарын хувьд тодорхойлох, хангалтыг үнэлэх үйл ажиллагаа юм.*



- *Хүний нөөцийн төлөвлөлт гэдэг бол тодорхой нөхцөлд хүний нөөцийн менежментийн зорилгыг яв цав тодорхойлж, тэдгээр зорилгод яаж хүрч байгааг үнэлж , зорилгын хэрэгжилтийн стратегийг боловсруулахыг хэлнэ.*

Дээрх олон тодорхойлолтуудаас үзэхэд ХНТ – ийн гол зорилго нь байгууллагын зорилго, стратегид хүрэхийн тулд шаардагдах хүний нөөцийн хэрэгцээг тодорхойлж хангалтийг үнэлэх, хүний нөөцийн чадавхийг хөгжүүлэх хадгалах, бүр цаашилбал нийгэм эдийн засгийн шинэчлэлийн бодлогын тасралтгүй байдлыг хангах явдал юм гэж ойлгож болох юм.

#### Хүснэгт 2.1. ХНТ-д нөлөөлөх орчны хүчин зүйлс

<b><i>Гадаад орчны хүчин зүйлс:</i></b>	<b><i>Байгууллагын хүчин зүйлс:</i></b>	<b><i>Ажиллах хүчний хүчин зүйлс:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Эдийн засгийн</li> <li>▪ Хүн ам зүйн</li> <li>▪ Нийгмийн</li> <li>▪ Улс төр, эрх зүйн</li> <li>▪ Технологи</li> <li>▪ Өрсөлдөөн</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Бизнесийн стратеги төлөвлөгөө</li> <li>▪ Цалин</li> <li>▪ Бүтээмжийн түвшин</li> <li>▪ Технологи</li> <li>▪ Ажлын дизайн</li> <li>▪ Байгууллагын соёл</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Тэтгэвэрт гарах</li> <li>▪ Халагдах</li> <li>▪ Нас барах</li> <li>▪ Чөлөө авах</li> <li>▪ Бусад шилжилт хөдөлгөөн</li> </ul>

ХНТ-г урт ба богино хугацаагаар хийж гүйцэтгэдэг.

#### ***Байгууллагын урт хугацааны хүний нөөцийн төлөвлөлтийн алхмууд.***

Урт хугацааны ХНТ - өөр ихэвчлэн ирээдүйн 3-5 жилийн байдлыг таамаглаж төлөвлөдөг. Дээр дурьдсан орчны хүчин зүйлсийн хоорондын хамаарлыг судалснаар ирээдүйд хичнээн хэмжээний ямар төрлийн ажиллагчид хэрэгтэй байгааг төлөвлөж чадна. Урт хугацааны ХНТ-ийн гол үе шатууд:

1. Байгууллагын гол чиг үүргүүдийг хянах менежерүүдийг оролцуулан хүний нөөцийн төлөвлөлтийн багийг бүрдүүлэх
2. Байгууллагын хүний нөөцийн зорилгыг тодорхойлно.

3. Хүний нөөцийн одоогийн ашиглалтыг судлах
4. Байгууллагын гадаад орчныг судлах
5. Ажиллах хүчний боломжит нийлүүлэлт

### ***Байгууллагын богино хугацааны хүний нөөцийн төлөвлөлт***

Богино хугацааны хүний нөөцийн төлөвлөлт нь нэг жил хүртэл хугацааг хамардаг. Ихэнх байгууллагуудад урт хугацаат зорилгоо таамаглах удирдлагын чадвар муу эсвэл тэд бизнесийн орчноо нэгээс илүү жилээр таамаглах боломжгүй байдаг. Хүний нөөцийн богино хугацаат төлөвлөгөөг хийхэд харьцангуй хялбар ба үйлдвэрлэл болон маркетингийн төлөвлөгөөг шинэ материал, түүхий эд, худалдаа борлуулалтын хувь ноогдлын захиалгат төсөвтэй хамааруулан нэг жилээр хийдэг.

Нийт гүйцэтгэх ажлын хэмжээнээс шинэ ажилчин элсүүлж авах эсвэл илүүдэл ажилчдын тоог төлөвлөж болох боловч ямар нэгэн сургалтын төлөвлөгөөг зохиоход хугацаа хэтэрхий богино байдаг. Богино хугацаат ХНТ давуу тал нь шаардлагатай гэвэл хөдөлмөрийг харьцуулж, ялгаа зөрүүг нь шинжлэхэд илүү хялбар байдаг.

Хүний нөөцийн шаардлагатай дээрх хүчин зүйлүүдийг тооцож үзсэний дараа ХНТ-ийг чиг үүрэг бүрээр, байршил, ажил мэргэжлээр болон ирээдүйд хичнээн хүн бодитоор шаардагдах талаар нарийвчлан тодорхойлно. Төлөвлөлтийн явцад дараах зүйлүүдийг шийдвэрлэнэ. Үүнд:

- Шинээр бий болох эсвэл байхгүй болох, өөрчлөгдөх ажлууд
- Хяналтын ба удирдлагын түвшингийн шаардлагатай өөрчлөлтүүд
- Сургалтын хэрэгцээ
- Ажилд авах, цомхтгох, тэтгэврийн хөтөлбөрүүд
- ХНТ-д эсвэл байгууллагын эрхэм зорилгод хийгдэх зайлшгүй өөрчлөлтүүдийг харуулах буцах холбоог бий болгох
- Ажиллах хүчний хомсдол ба илүүдэл(эрт тэтгэвэрт гарах) зэрэг аливаа асуудлыг шийдвэрлэх арга замыг нарийвчлан тодорхойлох

### ***Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн үе шатууд***

ХНТ нь үр ашигтай байхын тулд байгууллагын урт хугацааны үйл ажиллагааны төлөвлөлтөнд суурилсан байх хэрэгтэй юм. Өөрөөр хэлбэл ХНТ нь хэр зэрэг үр ашигтай байх нь байгууллагын урт хугацааны төлөвлөлтөнд хэр зэрэг уялдуулснаас хамаарна. Иймд хүний нөөцийн төлөвлөлтийн үе шат нь үндсэндээ байгууллагын зорилгыг шинжилэх явдлаас эхэлдэг.

### ***Зураг.2.1 Хүнийн нөөцийн төлөвлөлтийн загвар***

#### ***1. Байгууллагын зорилгыг тодорхойлох***

Энэ үе шатанд байгууллагын эрхэм зорилго, хэлтэс албад, ажлын нэгж хэсгүүдийн зорилгыг тодорхойлдог. Эхлээд дээд удирдлага эрхэм зорилгоо тодорхойлдог. Урт хугацааны үйл

ажиллагааны зорилго зорилтууд нь эрхэм зорилгод үндэслэн гардаг бөгөөд энэ нь эргээд богино хугацааны зорилтыг тодорхойлох үндэс болдог. Богино хугацааны зорилтууд нь цаг хугацаа, тоо хэмжээгээр илэрхийлэгдсэн байдаг ба эндээс хэлтэс, албадын зорилго, зорилтууд үндэслэн гардаг. Ийм маягаар байгууллага, хэлтэс албад, ажлын нэгж хэсгийн зорилтуудыг тодорхойлох аргыг зорилго тодорхойлох *cascade* арга гэж нэрлэдэг.

Энэ арга нь “дээрээс доош ” гэсэн зарчмын дагуу байгууллагын зорилго удирдлагын доод түвшин хүртэл тавигдах ёстой гэсэн зарчмыг гол болгодоггүй. Харин байгууллагын зорилгыг тодорхойлох үйл явцад бүх шатны удирдлагыг хамруулах, ингэснээр мэдээлэл дээш, доош урсгалыг зэрэг хангадаг.

### *2. Хүний нөөцийн хэрэгцээг тодорхойлох*

Байгууллага, хэлтэс албад, нэгж хэсгүүдийн зорилго, зорилтууд тодорхойлогдон шинжлэгдсэний дараагаар шугаман удирдагчид шаардлагатай мэргэжил, ур чадварыг тодорхойлдог. Энэ үе шатын гол асуудал нь одоо байгаа хүний нөөцийн боломж, ур чадварыг судлах биш харин зорилгоо биелүүлэхэд нийтдээ шаардагдах мэргэшил, ур чадварыг тодорхойлох асуудал юм. Жишээ нь үйлдвэрлэлийн хэлтэс бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийг 10%-иар нэмэгдүүлэх зорилго тавьсан гэвэл энэ зорилгыг хүний нөөцийн хэрэгцээ болгон хөрвүүлж тодорхойлох хэрэгтэй. Ингэхдээ ажлын тодорхойлолтыг эргэн харж зорилгын биелэлтийг хангахуйц мэргэжил, ур чадварыг мэргэжлийн төрөл, ажилчдын тоо болгон илэрхийлдэг.

### *3. Хүний нөөцийн хангалтыг үнэлж, нэмэгдэл хэрэгцээг тодорхойлох*

Энэ шатанд өмнөх шатанд тодорхой болсон нийт хэрэгцээг одоо байгаа хүний нөөцтэй харьцуулан хэдий хэмжээний нэмэгдэл хүний нөөц шаардлагатай вэ гэдгийг тодорхойлно.

Skills Inventory: энэ нь байгууллагын хүний нөөцийн тухай мэдээллийг нэгтгэж өгдөг. Өөрөөр хэлбэл ажиллагчдын хувийн хэрэг, мэдээллийн сан гэж хэлж болно. Үүнд дараах мэдээлэл орно:

- Хувийн мэдээлэл – нас, хүйс, гэр бүлийн байдал

- Чадвар – боловсрол, ажлын туршлага, суралцсан байдал
- Онцгой чадварууд – мэргэшсэн чиглэл, бүтээлийн жагсаалт, онцгой амжилтууд
- Ажил эрхэлсэн байдал – одоогийн ба түрүүчийн цалин, цалин нэмэгдсэн шалтгаан хугацаа, гүйцэтгэж байсан ажил албан тушаал
- Байгууллагын мэдээлэл – Удирдлагын тодорхойлолт, дүгнэлт, ял зэмлэл
- Хувийн чадавхи – эрүүл мэнд, сэтгэлзүйн тест болон бусад мэргэжлийн тест, шалгалтын оноо
- Тусгай мэдээлэл – ажлын хаяг, гэрийн хаяг, хүсэж буй албан тушаал, ажлын сонирхол

Management Inventory: Энэ нь ялангуяа том байгууллагын хувьд удирдах боловсон хүчний хувийн мэдээллийн санг тусгайлан зохион байгуулах хэрэгцээ гардаг. Уг санд тухайн удирдах ажилтны талаарх бүхий л мэдээлэл оруулах хэрэгтэй. Тухайлбал, намтар түүх, суралцсан байдал, ажил эрхэлсэн зэргээс гадна зан характерийн хүчтэй ба сул шинж чанарууд, гэр бүл, ажил мэргэжлийн бүлгийн хамаарал гэх мэт.

#### *4. Цэвэр хэрэгцээг хангах, төлөвлөлтийг хийх*

Хүний нөөцийн хэрэгцээг тодорхойлсны үр дүнд нэмэгдэл хэрэгцээ буюу нэмж ажилтан авах шаардлага гарах тохиолдолд хүний нөөцийн төлөвлөлт нь бүрдүүлэх, шилж сонгох, сургах үйл ажиллагаанд дараалан орно. Харин илүүдэлтэй ба цомхтгол хийх шаардлагатай бол албан тушаалын зохицуулалт хийгддэг. Ингэхийн тулд ажиллагчдын тоог цомхтгох ажлаас түр хугацаанд халах, албан тушаалыг татан буулгах, эрт тэтгэвэрт гаргах, сайн дураар ажлаас гарах гэх мэт аргуудыг хэрэглэдэг. Түр хугацаанд халагдсан тохиолдолд тодорхой хугацааны дараа хүний нөөцийн хэрэгцээ гарахад бэлэн нөөц хүний нөөцтэй байх нөхцөл юм. Эрт тэтгэвэрт гаргасан туршлагатай хүмүүсийг орон тооны бусаар, зөвлөхөөр ажиллуулах тохиолдол ч байдаг. Мөн дахин мэргэшүүлэх, шилжүүлэх, ажлыг хуваах хэлбэрээр ажилчдын тоонд нөлөөлдөггүй зохицуулалт хийдэг. Дахин мэргэшүүлэлт хийсэн тохиолдолд албан тушаал голдуу буурдаг. Үүнийг дагаад үүрэг хариуцлага ч багасна. Шилжүүлэлт хийх нь том байгууллагуудын хувьд илүү боломжтой байдаг бол нэг хүнд оногдох ажлын цагийг багасгах замаар ажлыг хувааж оногдуулах арга байж болно.

Хүний нөөцийн төлөвлөлт гэдэг нь ирээдүйд хичнээн, ямар ажил хэрэгтэйг урьдчилан таамаглах, ажиллах хүчний эрэлтийн хэмжээг тодорхойлох явдал гэж хэлж болно. Энэ нь байгууллагын одоогийн хүний нөөцийг ирээдүйн эрэлттэй харьцуулдаг ба ажилчдыг ажилд хөлслөх, сургах, халах зэрэгтэй холбогдсон хөтөлбөрийг боловсруулах үндэс болдог. Хүний нөөцийн төлөвлөлт гэдэг бол тодорхой нөхцөлд хүний нөөцийн менежментийн зорилгыг явцав тодорхойлж, тэдгээр зорилгод яаж хүрч байгааг үнэлж, зорилгыг хэрэгжилтийн стратегийг боловсруулахыг хэлнэ. Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь байгууллага өөрийн өөрчлөлт хөгжлийн бодлогоор тавигдсан зорилт, чиг үүргээ хэрэгжүүлэхэд тоо, чанарын шаардлага хангахуйц хүний нөөцийг бүрдүүлэх, хөгжүүлэх, нөөцийг үр ашигтай ашиглах зорилгоор гүйцэтгэж буй төлөвлөлтийн үйл явц юм.

Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь тухайн байгууллагад хүн хүчнийхээ нөөцийг зөв ашиглах, хөгжүүлэх, ажилтныг шинээр элсүүлэх замаар аливаа өөрчлөлтөнд зөв зохицож байгууллагын зорилт чиг үүргээ амжилттай хэрэгжүүлэх боломжтой болгоно. Байгууллагын хувьд зохион байгуулалт, хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сургаж дадлагажуулах, цалин хөлс олгох, гэрээ хэлцэл байгуулах зэрэг олон асуудлаар шидвэр гаргахад чухал юм. Мөн хувь хүний хувьд өөрийнхөө хаана байгааг үнэлж, карьераа төлөвлөж, түүнд хүрэх арга замаа сонгох хэрэгтэй.

Хүний нөөцийн төлөвлөлт байхгүй тохиолдолд тэлгээр асуудлыг шийдвэрлэхэд төвөгтэй, нэгдмэл бус аргаар бүрэн бус мэдээлэл, барагцаалсан таамаглал дээр шийдэх болно. Энэ нь цаг, мөнгөний илүү их үрэгдэл зардал гаргадаг. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн гол зорилго бол хүний нөөцийн чадварыг хөгжүүлэх ба хадгалах нийгэм эдийн засгийн шинэчлэлийн бодлогын тасралтгүй байдлыг хангах явдал юм. Байгууллагын зорилго тодорхой бус, гадаад орчин тодорхойгүй байдгаас болж хүний нөөцийн төлөвлөлтөнд байнгын өөрчлөлт шаардлагатай байдаг.

Орчин үед байгууллага хоорондын хүчтэй өрсөлдөөн, технологийн хурдацтай дэвшил, зах зээлийн шинэ хэрэгцээ шаардлага, хүний мэргэжил мэдлэгийн өөрчлөлт зэрэг нь урт хугацааны төлөвлөлтийг хийхэд бэрхшээл учруулж байна. Ийм нөхцөлд дээрх хүчин зүйл бүрийг нарийвчлан судалж байгууллага бүр өөрийн онцлогт тохирсон хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хийх шаардлага улам бүр нэмэгдэж байна.

Хүний нөөцийн төлөвлөлт хийхэд дараах хүчин зүйлийг харгалзан үзэх шаардлагатай. Үүнд:

- Байгууллагын өнөөгийн дүр төрхийг бодитойгоор тогтоох,
- Байгууллагын ирээдүйн дүр төрхийг тодорхойлсон байх,
- Байгууллагын гадаад орчинд үнэлгээ хийсэн байх,
- Санхүүгийн нөөц боломжийг тодорхойлсон байх,
- Төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх хугацааг тооцох

Хүний нөөцийн оновчтой төлөвлөлт бол хэрэгцээтэй ажлыг шаардлага хангасан хүмүүсээр яг цагт гүйцэтгүүлж, дараах ажлуудаар шийдвэр гаргахад тусалдаг. Үүнд:

- ✓ Шинээр хүн ажилд авах
- ✓ Цомхотгох
- ✓ Сургах
- ✓ Хүнийг хөгжүүлэх ажиллах хүчний зардлыг тооцоолох
- ✓ Бүтээмж дээшлүүлэх зэрэг болно.

Байгууллагын хүний нөөцийн төлөвлөгөө боловсруулах нийтлэг арга бол байгууллагын өөрчлөлт, хөгжлийн бодлогыг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн зорилго, зорилт, үйл ажиллагааны стратегийг тодорхойлж, дараа нь тэдгээрийг хүний нөөцийн хэрэгцээ болгон хувиргахаас эхэлдэг.

**Хүний нөөцийн төлөвлөлт, байгууллагын хөгжлийн стратеги**

Байгууллага ба нийгмийн хөгжил дэвшил, цаг үе, орчин нөхцлөө даган өөрчлөгдөн шинэчлэгдэж байдаг. Өөрчлөлт шинэчлэлтийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд цаг үетэйгээ хөл нийлүүлэн алхах, ирээдүйн чиг хандлагаа зөв тодорхойлж ажиллах зайлшгүй шаардлага тавигддаг.

Стратеги нь байгууллагын өсөлтийн ерөнхий чиглэл, тогтворжилтийг хангаж өгөх системийн хандлага юм. Хэрэв байгууллага нь өөрийн стратеги төлөвлөлтгүй бол нэмэгдэж байгаа эрэлт, байгууллагын дотоод ба гадаад орчин дахь технологийн өөрчлөлт, олон тооны шинэ өрсөлдөгчийн гэнэтийн цохилт зэрэг нөхцөл байдлын үед байгууллагын салбар нэгжүүдийн хоорондын ялгаа холбоо суларч буруу шийдвэрүүд гарсанаар байгууллагын жигд ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлдөг. Иймээс байгууллага бүр өөрийн өмнө тулгарсан зорилгоо тодорхойлж, түүнд хүрэх арга зам, стратегийг боловсруулдаг байна.

Тухайн байгууллагад ажиллаж буй хүмүүс нь түүний нөөц болдог ба байгууллага үр ашигтай, оновчтой үйл ажиллагаа эрхлэхэд шаардлагатай дадлага туршлагыг тэд л бүрдүүлдэг. Тиймээс хүний нөөцийг үр бүтээлтэй ашиглаж чаддаг байгууллага өнөө үед амжилт олно. Орчин үед аливаа байгууллага өндөр үр ашигтай, амжилттай ажиллахын тулд ирээдүйн зорилго, зорилгоо хэрэгжүүлэхэд чиглэгдсэн хүний хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулах шаардлагатай тулгарч байна.

Хүний нөөцийн төлөвлөлтөнд баримтлах хоёр стратеги байдаг.

Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн стратеги :

- Хамгаалах стратеги / defender /
- Хайх стратеги / prospector /

Хамгаалах стратегийг бизнесийн орчин тогтвортой өөрчлөлт бага нөхцөлд баримтлах нь тохиромжтой. Энэ нь стратегийн урт хугацааны хүний нөөцийн төлөвлөлт хийгдэнэ.

Гол зорилго, баримтлах зарчим – хямд үнэ, өндөр чадвар

Хайх стратегийн бизнесийн орчин тогтворгүй өөрчлөлт хийх нөхцөл баримтлана. Хүний нөөцийн төлөвлөлт богино хугацаанд хийгдэнэ.



Гол зорилт, зарчим – шинэ зах зээл, шинэ бүтээгдэхүүн

Хүснэгт. 2.2. Байгууллагын стратеги ба хүний нөөцийн төлөвлөлт

Байгууллагын стратеги ба хүний нөөцийн төлөвлөлт	Хамгаалагч	Хайгч
Байгууллагын зорилго	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Үр ашигтай ажиллах</li> <li>- Тогтвортой байдал</li> <li>- Хөдөлмөрийн хуваарь</li> <li>- Зардлын хяналт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Өсөлт</li> <li>- Шинэчлэл</li> <li>- Үл төвлөрөх бодлого</li> <li>- Албан бус хяналт</li> </ul>
Хүний нөөцийн стратеги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ХН-ийн төлөвлөлтийг урт хугацаанд хийнэ</li> <li>- Одоогийн буй нөөцөө хөгжүүлнэ</li> <li>- Ур чадварыг нарийн мэргэжлүүлэх</li> <li>- Үйлдвэрийн хяналт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ХН-ийн төлөвлөлтийг богино хугацаанд хийнэ</li> <li>- Шаардлагатай ажиллах чадварыг хөлсөн авах</li> <li>- Маркетинг борлуулалт судалгаа хөгжлийн үйл ажиллагааг түлхүү анхаарах</li> <li>- Уян хатан байдал</li> </ul>
Хүний нөөцийн практик хэрэглээ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дотроосоо бүрдүүлэх</li> <li>- Идэвхитэй сургалт</li> <li>- Сургалтыг тодорхой нарийн хүрээнд явуулах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ХН-ийг гаднаас бүрдүүлэн</li> <li>- Сургалт бага явуулан хүрээнд сургана.</li> </ul>

Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг урт хугацаатай стратеги зорилгод хүрэхэд ирээдүйд шаардлагатай ажиллах хүчний мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвар, авъяасыг тодорхойлж, хөгжүүлэхэд голлон чиглэгдсэн байдаг. Богино хугацааны хүний нөөцийн төлөвлөлт нь нэг жил хүртэлх үеийг хамрана. Ихэнх байгууллагуудад урт хугацаанд зорилгоо таамаглах удирдлагын чадвар муу эсвэл тэд бизнесийн орчноо нэгээс илүү жилээр таамаглах боломжгүй байдаг. Нийт гүйцэтгэх ажлын хэмжээнээс шинэ ажилчин элсүүлж авах эсвэл илүүдэл

ажилчидын тоог төлөвлөж болох боловч ямар нэгэн сургалтын төлөвлөгөөг зохиоход хугацаа хэтэрхий богино байдаг.

### **Хүний нөөцийн хэрэгцээг тооцож төлөвлөх аргууд**

Хүний нөөцийн хэрэгцээг урьдчилсан байдлаар тогтооход тухайн байгууллагын ирээдүйн хөгжлийн чиг хандлага, стратеги, бодлого, зорилтуудыг нарийн судалж хувьсах хүчин зүйлсийн нөлөөллийг тогтоох явдал чухал ач холбогдолтой. Иймд байгууллагын хүний нөөцийн ирээдүйн хэрэгцээг тодорхойлоход шүүн тунгаах ба математик, статистикийн аргуудыг хэрэглэдэг.

Шүүн тунгаах аргууд:

- Удирдлагын үнэлгээний арга
- Дельфи арга
- Номиналь бүлгийн шинжилгээ

Математик болон статистикийн арга

- Регресс шинжилгээ
- Корреляцийн шинжилгээ
- Бүтээмжийн индекс
- Хугацааны цуваан шинжилгээ

### **Удирдлагын үнэлгээний арга**

Зарим нэг системийн онцгой нарийн төвөгтэй байдал, шинэлэг шинж чанар, зарим нэг голлох шинж төлөвийн тодорхой бус байдал, аливаа үзэгдэл процессийн талаарх анхны мэдээлэл дутмаг, тэдгээрийн математик, статистик аргуудаар загварчлах боломжгүй зэргээс шалтгаалан удирдлагын зарим нэг шийдвэрийг боловсруулах, түүний оновчтой байдлыг хангахад шийдвэрлэх асуудлыг сайтар ойлгосон, өндөр мэдлэг, нэр хүндтэй эрдэмтэн мэргэжилтнүүдийн санал зөвлөгөөг авах зайлшгүй шаардлагатай болдог. Эрдэмтэн мэргэжилтнүүдийн аливаа үзэгдлийн хөгжил, түүний ирээдүйн үр дагаврыг шинжлэх ухааны үүднээс урьдчилан харах нь бидний нийгмийн хөгжлийн хууль, зүй тогтлуудыг сайтар ухаж ойлгосон гүн бат мэдлэг, түүхийн ижил төстэй үзэгдлүүдийг адилтган үзэж тооцоолох өргөн

их туршлага боломжит олон арга, замуудыг жишин харьцуулж, хамгийн оновчтойг нь шилж сонгох чадвар дээр үндэслэдэг. Ялангуяа чанарын хувьд цоо шинэ үзэгдлүүдийн талаар удирдлагын шийдвэр боловсруулахад уг хүмүүсийн эрэгцүүлэл бодол, санал дүгнэлт онцгой ач холбогдолтой.

Эрдэмтэн мэргэжилтнүүдийн тухайн зорилтыг шийдвэрлэхэд гаргаж байгаа санал дүгнэлт, үндэслэл баталгаа, хандлага, шийдвэрийн үр дүнгийн тоон үнэлгээ түүнийг боловсруулах аргуудыг бүхэлд нь экспертийн үнэлгээний арга гэж нэрлэдэг.

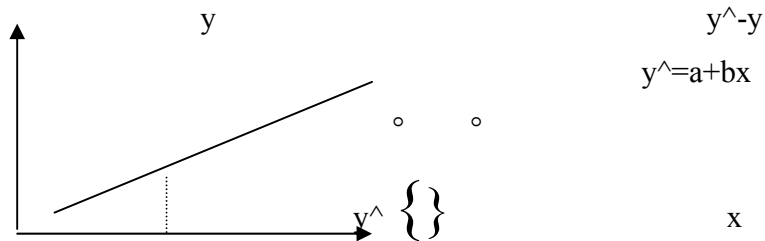
### **Дельфи арга**

Хамтын санал асуулгын хэлбэрийн хэв шинжит төлөөлөгч юм. Энэ арга нь экспертийн үнэлгээний бусад аргуудыг хэрэглэхэд мэдээллийн хэмжээ хангалтгүй нөхцөлд шийдвэрлэх асуудлын талаар хамтын нэгдсэн дүгнэлт гаргах зорилготой тодорхой дэс дарааллын дагуу явагддаг үйл ажиллагааны цогцолбор юм. Энэ аргыг хэрэглэх үед зонхилох саналыг тодруулах дээр экспертүүдийн үнэлгээ ойртдог.

Экспертизийн үр дүнгийн статистик боловсруулалт нь медиан ба квартиль гэж нэрлэгдэх хоёр үзүүлэлтийг тодорхойлоход чиглэнэ. Медиан гэдэг нь судалж буй хэмжигдэхүүний өсөх дараалалаар байрласан тоон эгнээний дунд гишүүнд харгалзах утга юм.

### **Регрессийн шинжилгээ**

Байгууллагын цалин болон үйлдвэрийн түвшин, нэмүү өртөг гэх мэт янз бүрийн эдийн засгийн үзүүлэлтүүд өнгөрсөн үеийн ажиллагчдын тоо хоорондын статистик хамаарлыг судалсны үндсэн дээр шинжлэх арга юм. Хамаарлын нөлөөллөөс болж регрессийн болон олон хүчин зүйлийн регрессийн загвар хэрэглэнэ.



X	Y	X <sup>2</sup>	Xy	Y <sub>x</sub> =a+bx
---	---	----------------	----	----------------------

N – ажиглалтын нэгжийн тоо параметруудийг систем тэгшитгэлээс гадна шууд эсвэл бага квадратын аргаар тооцоолж болно.

Жишээ нь: Танай байгууллагын нийт ажилчдын тоо байгууллагын нийт зардлаас хэрхэн хамаарч байна вэ? гэсэн асуудлыг тодруулах хэрэгтэй болсон гэе. Уг хоёр үзүүлэлтийн 1992-2007 он хүртэлх өгөгдлүүдийг цуглуулж хүснэгтэнд байршуулах хэрэгтэй. Эндээс регрессийн тэгшитгэлийн параметруудийг олох хэрэгтэй.

Тэгшитгэлийн a, b параметруудийг шууд тооцвол:

$$a = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum yx \sum x}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}; \quad b = \frac{n \sum yx - \sum y \sum x}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

	ажилчидын тоо (X)	Нийт зардал (Y)	x <sup>2</sup>	xy
1992	0.1	120	0.01	12
1993	0.3	130	0.09	39
1994	0.4	129	0.16	51.6
1995	0.5	125	0.25	62.5
1996	0.2	130	0.04	26

1997	0.3	140	0.09	42
1998	0.4	142	0.16	56.8
1999	0.5	143	0.25	71.5
2000	0.6	144	0.36	86.4
2001	0.5	146	0.25	73
2002	0.25	151	0.0625	37.75
2003	0.25	152	0.0625	38
2004	0.36	152	0.1296	54.72
2005	0.42	153	0.1764	64.26
2006	0.43	154.5	0.1849	66.435
2007	0.52	155	0.2704	80.6
<b>SUM</b>	<b>6.03</b>	<b>2266.5</b>	<b>2.5463</b>	<b>862.565</b>

$$a = \frac{2266.5 * 2.5463 - 862.565 * 6.03}{16 * 2.5463 - 6.03 * 6.03} = 130$$

$$b = \frac{16 * 862.565 - 2266.5 * 6.03}{16 * 2.5463 - 2.5463 * 2.5463} = 4$$

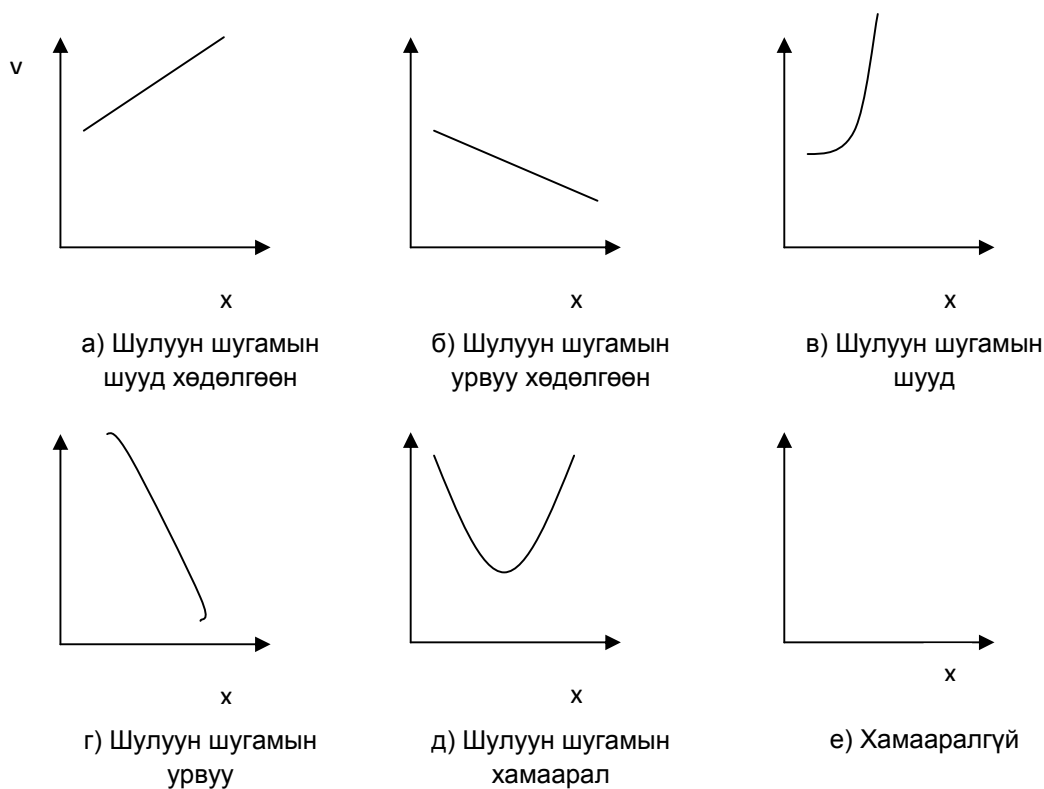
$$y = 130 + 4x$$

### Корреляцийн шинжилгээ

Эдийн засгийн үзүүлэлтүүдийн харилцан хамаарлыг статистикт зөвхөн тодорхойлоод зогсохгүй түүнийг нарийвчлан хэмжиж тоогоор тодорхойлох нь чухал юм. Энэ зорилгыг корреляцийн шинжилгээний тусламжтайгаар шийдвэрлэнэ. Корреляцийн шинжилгээ нь дараахь үе шатаар хийгдэнэ. Үүнд:

1. Тодорхой судалгааны анхдагч тоо материал ашиглан хамаарлыг илрүүлэх, түүний хэлбэрийг тогтоох
2. Хамаарлын хүч түүний нягтралыг хэмжих уг хамаарал функциональ хамааралтай хэр зэрэг ойр байгааг тооцоолох эдгээр болно.

Бодит тоо материалуудыг боловсруулж, корреляцийн хамаарлыг зохих тэгшитгэлээр илэрхийлсэнээр нэгдүгээр шатны зорилт шийдвэрлэгдэнэ. Хоёрдугаар зорилт нь хамаарлын нягтарлыг хэмжидэг тодорхой үзүүлэлтүүд болон корреляцийн коэффициент, корреляцийн индекс зэрэг тусгай үзүүлэлтүүдээр илэрхийлэгдэнэ. Корреляцийн хамаарлыг илэрхийлэхдээ корреляцийн хүснэгт зохиох, корреляцийн талбай байгуулах зэрэг энгийн хялбар аргыг ашиглана.



Зураг.2.2 Корреляцийн талбайн боломжих хувилбарууд

Корреляцийн талбай дахь  $x, y$  –ийн огтлолцлын цэгүүдийн дэс дарааллыг шулуун шугмаар холбовол өсөлт эсвэл бууралтын чиг хандлагатай график дүрслэл үүснэ. Үүнийг хамаарлын Эмпири шугам ( $y_1$ ) гэнэ. Энэ шугам хазаалттай байгаа нь  $y$  гэсэн үр дүнгийн үзүүлэлт нь  $x$  гэсэн хүчин зүйлийн шинж тэмдгээс гадна бусад хүчин зүйлс нөлөөлж байгааг харуулна. Эдгээр бусад хүчин зүйлсийн нөлөөллийг үл хамаарлын графикт шилжүүлсэнийг хамаарлын онолын шугам ба регрессийн шугам ( $y_x$ ) гэнэ.

Регрессийн шугамыг тодорхойлохдоо хамаарлын хэлбэрээс шалтгаалж зохих математик тэгшитгэлийг ашиглана. Тухайлбал: Шулуун шугамын хамааралтай нөхцөлд  $(y_{(2)})=a+bx$  гэсэн шулууны тэгшитгэлээр хамаарлыг илэрхийлнэ. Тэгшитгэлийн параметруудийг олохдоо дараах систем тэгшитгэлийг ашиглана.

$$a \sum f_x + b \sum f_x = \sum y f_y \quad \text{эсвэл} \quad an + b \sum x = \sum y \quad (4)$$

$$a \sum x f_x + b \sum x^2 f_x = \sum x y f_y \quad a \sum x + b \sum x^2 = \sum x y \quad (5)$$

Систем тэгшитгэлийг бодохын тулд хүснэгтэнд дараах тооцоолол хийх нь зүйтэй байдаг.

X	F <sub>X</sub>	Y	F <sub>Y</sub>	Xf <sub>X</sub>	X <sup>2</sup> f <sub>X</sub>	Yf <sub>Y</sub>	Xyf <sub>Y</sub>	Y <sub>x=a+bx</sub>
---	----------------	---	----------------	-----------------	-------------------------------	-----------------	------------------	---------------------

X	Y	X <sup>2</sup>	X <sup>Y</sup>	Y <sub>x=a+bx</sub>
---	---	----------------	----------------	---------------------

F<sub>Y</sub>-үр дүнгийн шинж тэмдгийн давталт

F<sub>X</sub>-хүчин зүйлсийн шинж тэмдгийн давталт

N-ажиглалтын нэгжийн тоо параметруудийг систем тэгшитгэлээс гадна шууд эсвэл бага квадратын аргаар тооцоолж болно.

Жишээ нь: Тэгшитгэлийн a,b параметруудийг шууд тооцвол:

$$a = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum yx \sum x}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}; \quad b = \frac{n \sum yx - \sum y \sum x}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (6)$$

болно.

Хэлбэлзлээр буюу бага квадратын аргаар тооцвол

$$e = \frac{\sum (x - x^3)(y - y^3)}{\sum (x - x^3)^2}; \quad a = y^3 - bx^3 \quad (7)$$

гэж тус тус тодорхойлж болно. Шугаман регрессийн параметрийг үр дүнгийн хүчин зүйлсийн шинж тэмдгийн хоорондын хамаарлын хэмжээг илэрхийлэгч гол үзүүлэлт ба регрессийн коэффициент гэж нэрлэдэг.

### Үнэлгээний стандарт алдаа

Хамаарлыг тэгшитгэлээр илэрхийлсэн регрессийн коэффициентийг тодорхойлсоны дараа түүний стандарт алдааг тодорхойлох шаардлагатай. Учир нь ажиглалтын бодит тоо утгуудаар графикт байгуулсан бүх цэгүүд мэдээж регрессийн шулуун дээр байрлахгүй бөгөөд түүнээс тодорхой зайд алслагдаж (хэлбэлзэж) байдаг. Энэ утгаараа стандарт алдаа нь хэлбэлзлийн нэг төрлийн үзүүлэлт юм. Үнэлгээний стандарт алдааг дараах томъёогоор тодорхойлно.

$$Se = \sqrt{\sum (y - y') / (n - 2)} \quad (8)$$

Үүнд:

Se-стандарт алдаа

y- үр дүнгийн шинж тэмдгийн бодит утгууд

$Y_x$ - онолын утгууд

n- ажиглалтын нэгжийн тоо

Регрессийн шулууны үнэлгээний стандарт алдааны хувьд “3S-ийн дүрэм” хүчин төгөлдөр байна. Өөрөөр хэлбэл:

1.  $y_x = a + bx \pm Se \quad (9)$

Бүх цэгүүдийн 68 хувь нь энэ талбарт оршино.

2.  $y_x = a + bx \pm 2Se \quad (10)$

Бүх цэгүүдийн 95 хувь нь энэ талбарт оршино.

3.  $y_x = a + bx \pm 3Se \quad (11)$



Бүх цэгүүдийн 99.7 хувь нь энэ талбарт оршино.

### Олон хүчин зүйлийн Регресс

Нийгмийн эдийн засгийн үр дүнгийн аливаа үзүүлэлтэд олон тооны хүчин зүйлс янз бүрийн чиглэлээр, янз бүрийн нягтралтайгаар нөлөөлөх явдал элбэг байдаг байна. Ийм олон хүчин зүйлийн нөлөөллийг дараах хэлбэрийн олон хувьсагчидтай шугаман регрессийн тэгшитгэлээр илэрхийлдэг.

$$y_{(x)} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k$$

у-үр дүнгийн үзүүлэлтийн онолын буюу тэгшитгэлсэн утга

$x_1, x_2, x_k$ -хүчин зүйлийн шинж тэмдэгүүд

Y	$x_1$	$x_2$	$x_1^2$	$x_1x_2$	$yx_1$	$x_2^2$	$Yx_2$	$Y_x = a + b_1x_1 + b_2x_2$
---	-------	-------	---------	----------	--------	---------	--------	-----------------------------

Энэ нь  $y_x = a + b_1x_1 + b_2x_2$  гэсэн олон хүчин зүйлийн регрессийн тэгшитгэлээр илэрхийлэгдэх бөгөөд тэгшитгэлийн параметруудийг дараах систем тэгшитгэл бодож байна.

$$na + b_1 \sum x_1 + b_2 \sum x_2 = \sum y \quad (12)$$

$$a \sum x_1 + b_1 \sum x_1^2 + b_2 \sum x_1x_2 = \sum yx_1 \quad (13)$$

$$a \sum x_2 + b_2 \sum x_1x_2^2 = \sum yx_2 \quad (14)$$

### Индексийн арга: индекс нь харьцангуй үзүүлэлт.

Нийгэм эдийн засгийн үзэгдлийн шууд харьцуулж боломгүй тоо баримтуудыг харьцуулагдахуйц байдалд оруулаад тэдгээрийн орон зай, цаг хугацааны доторхи өөрчлөлтийг илэрхийлсэн харьцангуй хэмжигдэхүүнийг индекс гэнэ.

Эдийн засгийн судалгааны практикт индексийн аргыг дараах тохиолдолд ашиглана.

1. Аливаа үзэгдлийн цаг хугацааны өөрчлөлтийг тодорхойлон, өсөлт хөгжилтийнх нь шинж чанарыг илрүүлэх
2. Орон зайн хувьд өөр өөр байршилд байгаа ижил үзүүлэлтүүдийг харьцуулахад
3. Төлөвлөгөөт зорилт, норм, нормативын биелэлтийг дүгнэх
4. Аливаа нийлмэл үзэгдлийн хөгжил хөдөлгөөн, байр байдалд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн нөлөөллийг тодорхойлоход ашиглана.

Индексийг үзэгдлийн хамрах хүрээгээр нь хоёр ангилна.

- Хувийн
- Ерөнхий

Хувийн индекс нь зөвхөн нэг үзүүлэлтийн цаг хугацаа орон зай дахь өөрчлөлтийг илэрхийлнэ.

Ерөнхий индекс нь шууд нэмж болохгүй олон янзын элементүүдээс бүрдсэн нийлмэл үзэгдэл хэрхэн өөрчлөгдөж буйг харуулна.

Индексийн аргыг хэрэглэхдээ тухайн үзэгдлийг бүрдүүлэгч зарим хүчин зүйлийг тогтмолоор авч, сонирхон судалж байгаа хүчин зүйлийн өөрчлөлтийг олдог.

Тухайлбал, үнийн өөрчлөлтийг тодорхойлохын тулд худалдсан тоо хэмжээг тогтмол байхаар бодно, үнийн ерөнхий индексийг тодорхойлохдоо жинг нь тайлант үеийнхээр эсвэл суурь үеийнхээр авч болно.

Германы статистикч А. Ласпейрес үнийн ерөнхий индексийн жинг суурь үеийн бүтээгдэхүүнээр, Г. Пааше тайлант үеийнхээр тооцно гэж үзэж байв.

Ласпейресийн индекс:

$$L_p = \frac{\sum p_1 p_0}{\sum p_0 p_0} \quad (L) \quad (15)$$

Паашегийн индекс:

$$L_p = \frac{\sum P_1 P_0}{\sum P_0 P_1} \quad (P) \quad (16)$$

Дээрх хоёр эрдэмтэдийн индексийн томъёолол нь индексийн жингийн сонголтоор ялгагдаж байгаа боловч судалгааны зорилгоос хамаарч индексийн жингийн сонголтыг хийнэ гэсэн орчин үеийн статистикчидын үзэл баримтлалтай тохирч байгаа юм.

### **Хүний нөөцийн дотоод хангалтыг үнэлж төлөвлөх аргууд**

Байгууллага нь өөрийхөө зорилго, зорилтыг задлан шинжилж, үүндээ уялдуулан ирээдүйд хэрэгтэй болох хүний нөөцийнхөө хэрэгцээг тодорхойлсоны дараагаар хүний нөөцийн төлөвлөлтийн үндсэн нэг үйл ажиллагаа болох хангалтыг Прогнозлох үйл ажиллагаа хийгддэг. *Хүний нөөцийн хангалтыг үнэлнэ гэдэг нь тухайн байгууллагад ажиллаж байгаа хүмүүсийг судлах, тэдний ур чадварыг тогтоож, ирээдүйд нэмэгдэх боломжийг нь үнэлж тодорхойлох үйл ажиллагаа юм.* Өөрөөр хэлбэл өнөөгийн байдлаар тухайн байгууллагад хэчнээн ажилтан ажиллаж байна, тэдгээрээс хэд нь Мэргэжлийн ур чадвараараа ажилдаа тэнцэж байгаа, насны бүтэц болон хүйс, боловсрол, туршлага, ажилласан жил, албан тушаал дэвших болон шилжих хөдөлгөөн зэрэгт шинжилгээ хийсний үндсэн дээр одоо байгаа албан хаагчдын ур чадварыг сайжруулах боломж, хүний нөөцийн тооны алдагдлын (нас баралт, тэтгэвэрт гаралт, халагдалт гэх мэт) хувийг тооцох асуудал юм.

Хүний нөөцийн хангалтыг тухайн байгууллагын хувьд:

- Дотоод
- Гадаад гэсэн хоёр хэлбэрээр авч үзэж болно.

Хүний нөөцийн гадаад хангалтыг тогтооно гэдэг нь хөдөлмөрлөх хүчний нийт зах зээл дэх янз бүрийн секторын хувьд хүний нөөц ямар буйд дүн шинжилгээ хийх явдал юм.

Хүний нөөцийн дотоод хангалтыг тогтооно гэдэг нь компанийн янз бүрийн ажил албан тушаалд одоогоор ямар ямар чадвартай, хичнээн хүнд ажиллаж байна вэ гэдэгт шинжилгээ хийх явдал юм. Энэхүү шинжилгээ нь ойрын ирээдүйд өндөр насны тэтгэвэрт гарах, тушаал дэвших, шилжих, сайн дураараа ажлаас гарах болон орох, халагдах зэргээс гарч болохуйц

нөлөөллийг урьдчилан харах, тэднийг орлох ажилтныг байгууллага дотроосоо бэлтгэх боломж олгоно.

#### **Хүний нөөцийн хангалтыг үнэлэх арга:**

- Удирдлагын халааг бэлтгэх төлөвлөгөө
- Марковийн шинжилгээ

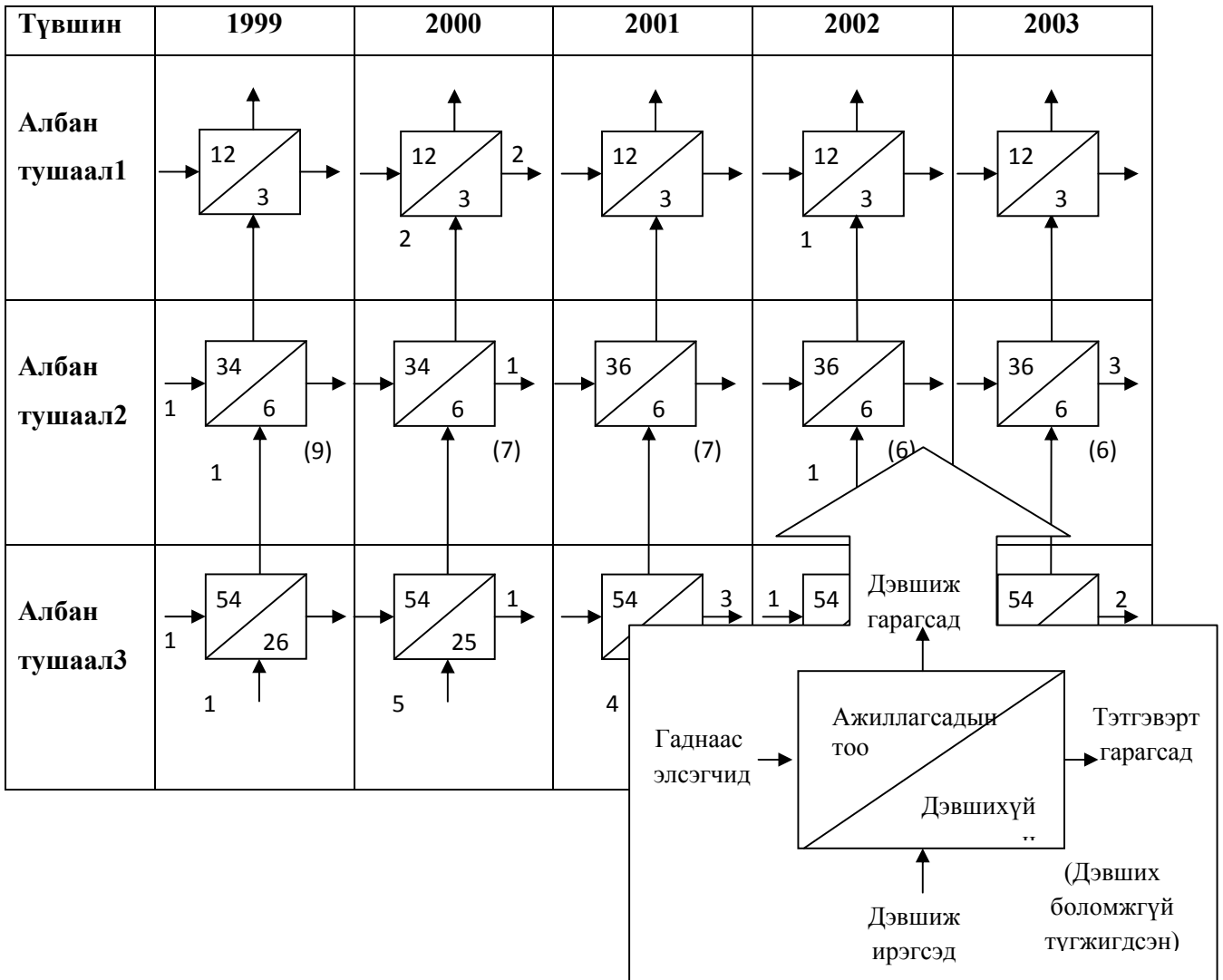
*Удирлагын халааг бэлтгэх төлөвлөгөө:* энэхүү арга нь 30 гаруй жилийн турш хэрэглэгдэж байгаа бөгөөд удирдлагын шатанд ажиллагсадын хувьд хангалтыг прогнолох энгийн арга юм. Удирдлагын халааг бэлтгэх төлөвлөгөөг боловсруулах процесс нь

1. төлөвлөлтийн цар хүрээг тогтоох
2. товлосон албан тушаалд горилогчийг тогтоох
3. Одоогийн гүйцэтгэл, дэвшихэд бэлэн эсэхийг судлах
4. Карьераа хөгжүүлэх эрэлт хэрэгцээг таньж мэдэх
5. хувь хүний карьерийн зорилгыг байгууллагын зорилготой нэгдүүлэх гэсэн үе шатуудтай.

Дээрх төлөвлөлтийн системийн хувьд харгалзах үндсэн хүчин зүйлүүд нь одоо, ирээдүйн бизнес төлөвлөгөөнүүд, удирдлагын шатанд ажиллагсадын ерөнхий потенциал, дадал чадвар юм. Энэ аргыг олон ажиллагсадтай, том корпорациудын хувьд илүү зохимжтой гэж үздэг.

*Марковийн шинжилгээ:* Уг арга нь хүний нөөцийн жил бүрийн шилжилтийн хувь хэмжээ тогтвортой байгаа үед хүний нөөцийн тоо хэмжээ болон түүнд нөлөөлөгч хүчин зүйлсүүдийг судалсаны үндсэн дээр хүний нөөцийн тооны алдагдлыг гаргадаг арга юм. өөрөөр хэлбэл тухайн байгууллагад байгаа нийт ажил, албан тушаалын ангилал тус бүрийн хувьд жилийн эхэнд байгаа хүний тоо, жилийн турш явагдаж болох шилжилт хөдөлгөөн, халагдалт зэргийг судалсаны үндсэн дээр жилийн эцэст үлдэх хүний тоог тодорхойлдог.

Хүснэгт 2.3 Марковын шинжилгээ



## Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сонголтийн үйл ажиллагаа

Байгууллагад хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хийсний дараагаар хичнээн тооны, ямар ажилчдыг бүрдүүлэх шаардлагай нь тодорхой болдог. Төлөвлөлт хийж буй хугацаан дахь хүний нөөцийн хэрэгцээ нь одоогийн хүний нөөцийн дотоод хангалтаас давж байвал хүн хүчийг бүрдүүлэх асуудал байгууллагад тулгардаг. Хүний нөөцийг бүрдүүлэх/recruiting/ болон шилж сонгох/selection/ гэсэн хоёр нэр томъёог бие биенээс нь салгаж ойлгож болохгүй нийлмэл ойлголт юм. Гэхдээ хүний нөөцийн чиг үүргийн хувьд ялгарах ялгаа бас байдаг байна.

**Хүний нөөцийг бүрдүүлэх гэдэг нь** тухайн ажил, албан тушаалд элсүүлэхээр сонгож болох шаардлага хангахуйц нэр дэвшигчдийг хайх, хөдөлмөрийн зах зээлийг судлах, мэдээлэл өгөх үйл ажиллагаа юм. **Ажилчдыг шилж сонгох гэдэг нь** нэр дэвшигчдийг тодорхой үе шатаар шалгаруулж, тухайн ажил, албан тушаалын шаардлагыг бүрэн хангасан хүнийг сонгох үйл ажиллагаа юм. Өөрөөр хэлбэл хүний нөөцийг бүрдүүлэх болон сонгож авах гэсэн үйл ажиллагаа нь чадварлаг хүний нөөцийг хайх, байгууллагын имижийг бүрдүүлэх замаар хүний нөөцийг өөртөө татах, бүртгэл тооцоо хөтөлж, нөөцийн сан бий болгох үйл ажиллагаа байдаг. Харин сонголтын үйл ажиллагаа бол ажлын байрны шаардлагыг хангасан хүнийг зөв таних, олж сонгоход чиглэгдсэн үйл ажиллагаа юм. Уг хоёр чиг үүргийн зааг ялгааг гаргавал:

- ✘ Зорилгоороо ялгагдана. (хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн гол зорилго бол чадварлаг хүмүүсийг байгууллагад татах, харин сонголтын гол зорилго бол хүнийг зөв таних, бодитой мэдээлэл бий болгох явдал юм.)
- ✘ Бүрдүүлэлт нь 2 талын сонголт(ихэнхи хүний нөөцийн менежерүүд бүрдүүлэлтийг зөвхөн нэг талаас хийсэн алдааг их гаргадаг. Өөрөөр хэлбэл байгууллага ажилтныг сонгох зар мэдээ түгээх боловч, мөн ажил горилогч нь байгууллагыг сонгох бололцоог бүрдүүлж өгөх нь маш чухал зүйл юм.)
- ✘ Хүний нөөцийг шилж сонгох үйл ажиллагаа нь 1 талын сонголт (нэр дэвшиж буй ажил горилогчдоос ажилтныг сонгох шийдвэр гаргах нь зөвхөн байгууллагын л асуудал)

- ✘ Аргачлалаараа ялгаатай (хөдөлмөрийн зах зээлд мэдээлэл түгээх, мэдээлэл цуглуулахад чиглэсэн аргуудаар бүрдүүлэлтийг явуулах бол сонголтын үйл ажиллагаа нь мэргэжлийн шалгалт, хувь хүний чадварыг сорих тодорхой сорилуудыг ашигладаг.)

### **Хүний нөөцийг хэрхэн үр дүнтэй бүрдүүлэх вэ?**

Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт нь байгууллагын гүйцэтгэлд чухал нөлөө үзүүлэх үйл ажиллагаануудын нэг юм. Өөрөөр хэлбэл өндөр мэдлэг чадвартай ажилчид нь байгууллагын амжилтанд сайнаар нөлөөлнө. Орчин үед хөдөлмөрийн зах зээлийн өрсөлдөөн нэмэгдэж, хүмүүсийн ур чадвар ч нэмэгдэж байна. Монополь зах зээлд үйл ажиллагаа явуулдаг үндэсний үйлчилгээний байгууллагууд зах зээлийн хэмжээ, өрсөлдөх чадвараа нэмэгдүүлэх тал дээр төдийлөн анхаарал хандуулдаггүй байсан. Гэвч орчин үед шинэ өрсөлдөгч компаниуд бий болсноор хэрэглэгчид өөрийн төлж буй төлбөрт илүү ихийг хүсэх болсон. Тэдгээр хэрэглэгчдийг алдахгүйгээр өөртөө татаж, өрсөлдөх чадвараа нэмэгдүүлэхийн тулд өндөр мэдлэг боловсролтой, дадлага туршлагатай ажилчдаар хүний нөөцөө бүрдүүлэх шаардлагатай.

Өндөр чанартай бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ нь бүрдүүлэлтийн процессоос эхэлдэг. Өөрөөр хэлбэл өндөр чадвартай ажиллагчид өндөр чанартай бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэж, өндөр чанартай үйлчилгээг бий болгох ба энэ бүхэн нь өндөр чадвартай ажиллагчидыг бүрдүүлэхээс эхэлнэ гэсэн үг юм.

Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт нь хүмүүсийг ажилд хөлслөн авах анхны алхам бөгөөд гадаад, дотоод эх үүсвэрүүдээс ажилд орохыг хүсэгчдийг цуглуулах, бүртгэх, өргөдөл бөглүүлэх, судлах зэрэг үйл ажиллагааг багтаана.<sup>7</sup>

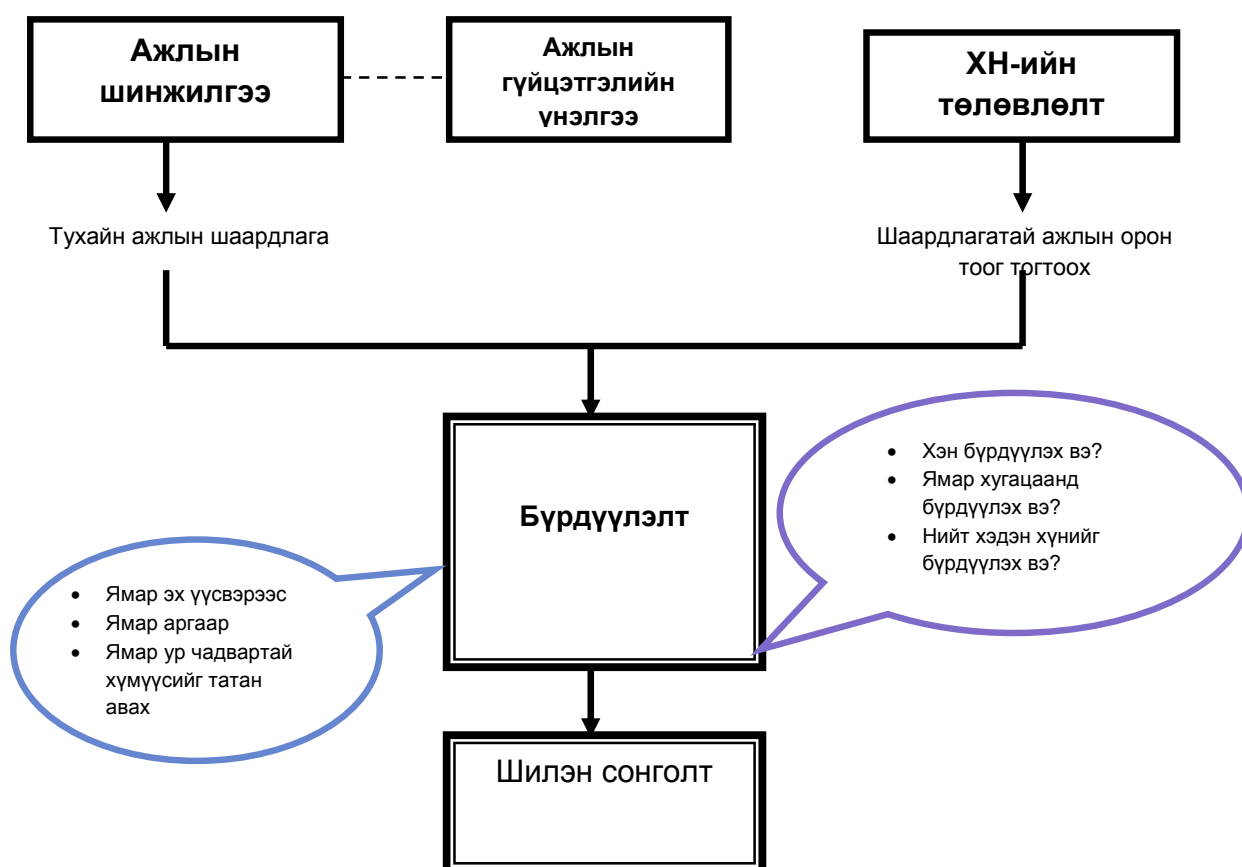
---

<sup>7</sup> Ц.Цэцэгмаа, Хүний нөөцийн менежмент, УБ, Голден Ай Принтинг, 2009, -155

Бүрдүүлэлт бол “байгууллага болон хүмүүс өөрсдийн урт болон богино хугацааны сонирхолын үндсэн дээр харилцан бие биенийгээ сонгох, мэдлэг чадвартай хүмүүсийг зөв цагт, зөв албан тушаалд байршуулах хуулийн дагуух үйл ажиллагаа юм.”

Бүрдүүлэлт нь ажлын сул орон тоонд сонгогдож болох чадварлаг хүмүүсийг эрж хайх, цуглуулах, татан авах үйл ажиллагаа юм.<sup>8</sup>

Бүрдүүлэлтийн үндсэн зорилго нь чадварлаг мэргэшсэн ажил горилогчдыг байгууллагадаа олж цуглуулах, өөртөө татах явдал байдаг. Байгууллага сул чөлөөтэй байгаа орон тоонд тухайн ажлын байрны шаардлагыг хангах хүмүүсийг сонгож авахын тулд өрсөлдөөнийг хангах тооны ажиллахыг хүсэж байгаа хүмүүсийг цуглуулах хэрэгтэй болдог. Бүрдүүлэлт нь хамгийн бага зардлаар, хамгийн богино цаг хугацаанд, хамгийн тохиромжтой ажилтаныг авахад чиглэгдэх ёстой. Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт нь хүний нөөцийн бусад чиг үүргүүдтэй харилцан холбоо хамааралтай, уялдаатай байна.



<sup>8</sup> Lloyd L.Byars, Leslie W.Rue, Human Resource Management, Third edition, USA, 136



### Зураг1.3.1 ХН-ийн бүрдүүлэлт бусад чиг үүргүүдтэй холбогдох нь

Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт нь хүний нөөцийн дараах 3 чиг үүрэгтэй шууд холбоотой байна:

- Ажлын шинжилгээ
- Хүний нөөцийн төлөвлөлт
- Хүний нөөцийн шилэн сонголт

#### **Бүрдүүлэлт ба ажлын шинжилгээ**

Ажлын шинжилгээ нь тухайн албан тушаалд шаардагдах мэргэжлийн мэдлэг, ур чадвар, чадавхийг нарийн тодорхойлоход тусалдаг. Аль ч эх үүсвэрээс бүрдүүлж байгаа тохиолдолд тухайн ажлыг гүйцэтгэхэд шаардагдах боловсрол, мэргэжил, туршлага, ур чадвар, цалингын зэрэглэл зэргийг маш нарийн тодорхой болгосны дараа энэ тухай мэдээллийг тарааж эхлэх нь зүйтэй. Ажлийн шинжилгээг дараах үе шаттай хийж болно.

- Мэдээлэл цуглуулах
  - ❖ Мэдээллийн нөөцөө ашиглах
  - ❖ Шинээр мэдээлэл цуглуулах(ажлын шинжилгээний тохиромжтой арга ашиглах/ярилцлага, анкет, ажлын зураг авалт гэх мэт/)
- Мэдээллүүдэд үндэслэн дүн шинжилгээ хийх
- Шинжилгээ хийсний үндсэн дээр ажлын тодорхойлолт боловсруулах
- Ажлын тодорхойлолтын биелэлтэнд хяналт тавих

Ажлын шинжилгээ хийсний үндсэн дээр ажлын тодорхойлолтыг боловсруулах ба дараах үндсэн мэдээллүүдийг агуулна.

#### 1. Нийтлэг үндэслэл

- Байгууллагын нэр
- Нэгж хэсгийн нэр
- Албан тушаалын нэр
- Эрдмийн зэрэг цол
- Шууд харъяалах албан тушаал
- Албан тушаалын зорилго

- Ажлын үндсэн үүрэг
- 2. Албан тушаалын гол үйл ажиллагаа
  - Шийдвэр гаргах эрх мэдэл
  - Харилцах объект
  - Хүлээх үүрэг, хариуцлага
- 3. Ажлын байранд тавигдах шаардлага, нөхцөл
  - Боловсрол
  - Мэргэжлийн бэлтгэл
  - Туршлага
  - Ур чадвар
- 4. Ажлын байрны нөхцөл

### **Бүрдүүлэлт ба төлөвлөлт**

Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь байгууллагын зорилго, зорилтоос хамаарсан байх ба урт, дунд, богино хугацааны төлөвлөлт байна. Үүнээс хамаарч бүрдүүлэлтийн арга өөр өөр байх ба дараах үе шаттайгаар хүний нөөцийн төлөвлөлт хийнэ.

- Хүний нөөцийн хэрэгцээг тооцох
- Хангалтыг үнэлэх(Одоо байгаа ажиллагчид болон эрэлтэд тулгуурлан хангалтыг үнэлэх)
- Хүний нөөцийн коэффициентүүдийг тооцох
- Урьдчилсан таамаглал хийх
- Нэмэлт хэрэгцээг тооцох
- Хүний нөөцийн төлөвлөгөө гаргах

Ийнхүү ажлын тодорхойлолт гаргаж хүний нөөцийн төлөвлөлт хийсний дараагаар ямар ур чадвартай, хичнээн хүн ажилд авахаас хамаарч бүрдүүлэлтийн эх үүсвэр, аргаа сонгох юм.

### **Бүрдүүлэлт ба хөдөлмөрийн хөлс**

Хөдөлмөрийн хөлсний бүтэц, хэмжээ нь мөн бүрдүүлэлтэд нөлөөлж байдаг. Их хэмжээний ажил горилогчдыг цуглуулахын тулд байгууллага хөдөлмөрийн зах зээл даарх байгууллагуудтай өрсөлдөхүйц цалинг санал болгох хэрэгтэй. Тухайн бүс нутгын

хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлт нийлүүлэлтийн хэмжээ ямар байгаагаас хамаарч хөдөлмөрийн хөлсний үнэ тогтоох болно. Онолын дагуу нийлүүлэлт эрэлтээс давсан тохиолдолд хөдөлмөрийн хөлсний үнэ бага, нийлүүлэлт бага үед хөдөлмөрийн хөлсний үнэ их байдаг. Тиймээс тодорхой хөдөлмөрийн зах зээлд тодорхой ажлын байруудад өрсөлдөхүйц цалинг амлаж чадах бол энэхүү мэдээллийг ажил горилогчдод хүргэж чадсанаар давуу талыг олох юм.

### **Бүрдүүлэлт ба тэтгэмж, хангамж**

Олон байгууллагууд олон ажил горилогчдын анхаарлыг татахуйц тэтгэмж, хангамжийг санал болгодог. Цаашлаад албан тушаал ахих, сурч хөгжих боломж нь боломжит нэр дэвшигчдыг татан авахад тусална. Дадлага туршлагатай сайн ажилчдыг амжилттай татан авахын тулд сайн тэтгэмж, хангамжийг санал болгох хэрэгтэй гэдэгт итгэдэг ба тэтгэмж, хангамжийн хэмжээг нээлттэй зарлах нь ашигтай гэдгийг олон байгууллага ойлгон хэрэгжүүлж байна.

### **Бүрдүүлэлт ба шилэн сонголт**

Шилэн сонголт нь бүрдүүлэлттэй шууд холбогдох чиг үүрэг ба нийт анкет бөглөгчдөөс тухайн сул орон тоонд хамгийн сайн тохирох ажиллагчидыг сонгох үйл ажиллагаа юм. Шилэн сонголт хийх ажилтан хичнээн сайн ажилтан байсанч бүрдүүлэх үйл ажиллагаа муу бол шилэн сонголт үр дүнгүй болно. Учир нь чадварлаг, туршлагатай олон тооны нэр дэвшигчдийг цуглуулж чадахгүй бол нийт нэр дэвшигчдээс хамгийн сайныг сонгох зарчмаар шилэн сонголтын ажилтан ажиллах болно. Нэг ажлын байранд 6-8 нэр дэвшигч байвал тохиромжтой ба тэдгээрээс хамгийн сайн нэгийг сонгох боломжтой.

### **Бүрдүүлэлт ба сургалт хөгжил**

Хэрвээ бүрдүүлэлтийн явцад өндөр мэргэшсэн ажил горилогчдыг цуглуулж чадсан тохиолдолд ажиллагчидын сургалты хэрэгцээ бага байж болох талтай. Харин орчин үеийн зарим байгууллагуудад эсрэгээр, огт мэргэжилгүй хүмүүсийг цуглуулан тэдэнд өөрийн хөтөлбөрийн дагуу сургалтыг явуулсаны дараагаар сонголт хийх нь олонтаа. Энэ нь олон

газар ажиллаж янз бүрийн ур чадвар олж эзэмшсэн ажилчдыг өөрийн технологи, стандартад нийцүүлэхээс илүү бага цаг хугацаа, зардалтай ч байж болох юм.

### **Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн үе шатууд**

Амжилттай бүрдүүлэлт нь хэд хэдэн үе шатуудыг агуулж байдаг:<sup>9</sup>

1. Байгууллагын одоогын болон ирээдүйн хүний нөөцийн хэрэгцээг тодорхойлох. Энэхүү үйл ажиллагаа үр дүнтэй болсноор тухайн байгууллагын салбар нэгж хэсэг бүрийн болон ажлын нэгж хэсэг бүрд шаардагдах хүний нөөцийн хэмжээг тодорхойлох боломжтой болох юм.
2. Гадаад болон дотоодын хүний нөөцийн боломжит хэмжээг таамаглах, мэдлэг чадвар өндөртэй байнгын оршин суугчдын дунд өрсөлдөөн үүсэх болно
3. Ажлын шинжилгээ болон ажлын үнэлгээ хийж ажил тус бүрийг тодорхойлох, үнэ цэнэ, хоорондын хамааралыг тооцоолох
4. Мэргэжил боловсролыг шаардлагыг гаргах, ажлын тодорхойлолтод тусгагдах хариуцлага, шаардагдах ур чадвар, мэдлэг, туршлага зэргийг тодорхойлох
5. Тодорхой хугацаанд байгууллагаас өгч чадах цалин болон тэтгэмжийн хэмжээг тодорхойлох
6. Бүрдүүлэлтийн бодит процессийг баримт бичиг болгох, хуулийн дагуу хийгдэж байгаа эсэх

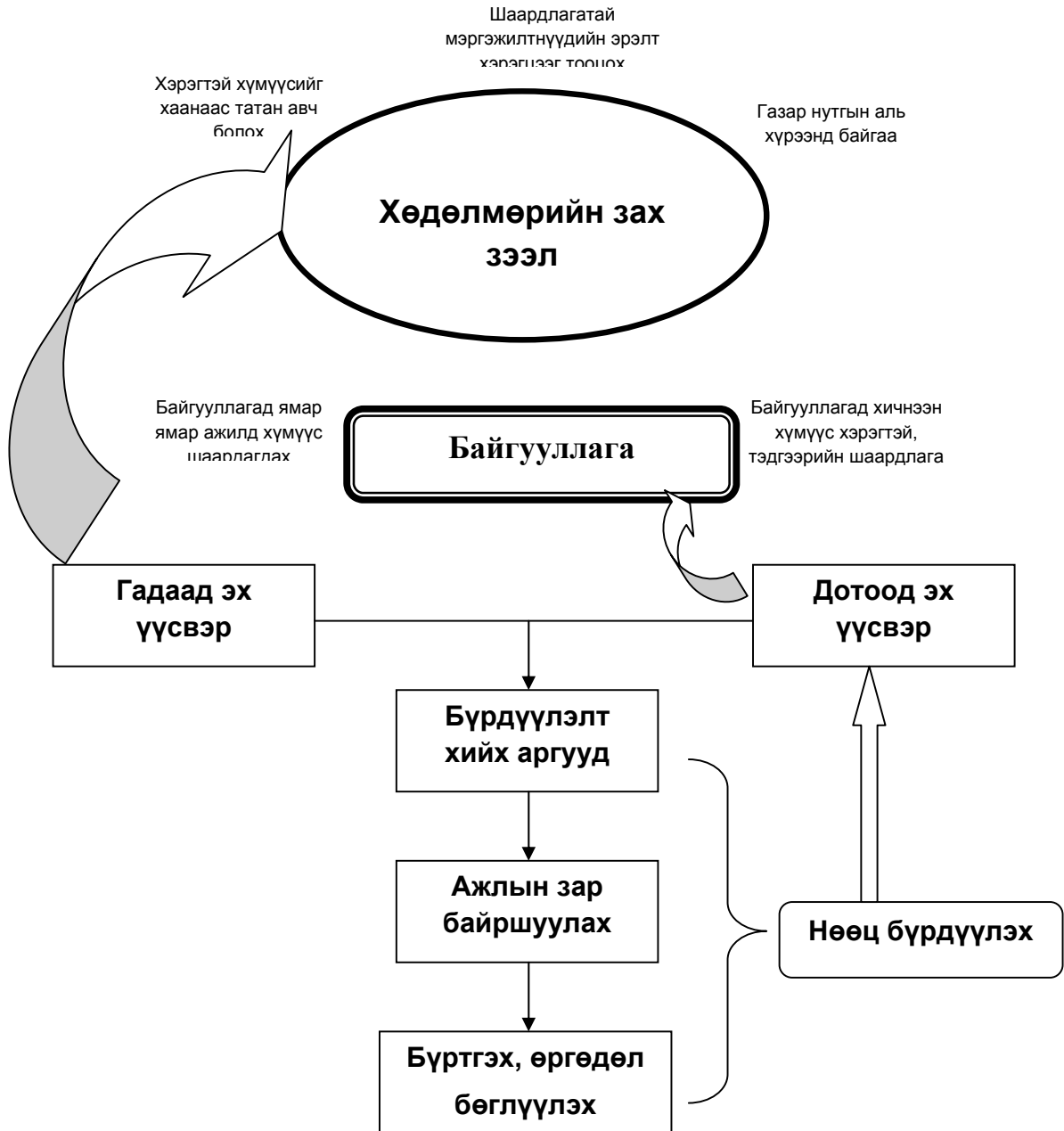
Байгууллагад шаардлагатай чадварлаг хүмүүсийг хурдан хугацаанд, бага зардалтайгаар бүрдүүлэх нь хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн зорилго байдаг. Үүний тулд ямар ур чадвар шаардах, ямар тоо хэмжээний ажиллагчдаас хамаарч бүрдүүлэлтийн арга, үе шат тохиромжтой байх шаардлагатай. Байгууллагын хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн үе шатууд нь нийтлэг дараах үе шаттай байвал тохиромжтой:

- 1. Хөдөлмөрийн зах зээлийн судалгаа хийх**
- 2. Ажил горилогчдод тавигдах шаардлагыг тодорхой болгох**
- 3. Анкетны загвар бэлдэх**
- 4. Бүрдүүлэлтийн эх үүсвэрээ сонгох**

---

<sup>9</sup> Margaret A. Richardson, Recruitment Strategies, 24

5. Бүрдүүлэлтийн арга сонгох
6. Сул чөлөөтэй ажлын байранд зар байршуулах
7. Ажилд орохыг хүсэгчдийг бүртгэх , өргөдөл бөглүүлэх
8. Нөөц бүрдүүлэх, ашиглах



Зураг.3.2 Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн үе шатууд

### **1. Хөдөлмөрийн зах зээлийн судалгаа хийх**

Хөдөлмөрийн зах зээл гэдэг нь тухайн нутаг дэвсгэрт харьяагдах ажил хийх чадвартай хүмүүсийн хэмжээг илэрхийлнэ. Ажил олгогч нар өөрийн байгууллагад шаардагдах мэдлэг ур чадвартай хүмүүсийн эрэлт хэрэгцээ ямар түвшинд, хаана ихэвчлэн байгааг судлаж мэдэх шаардлагатай.

### **2. Ажил горилогчдод тавигдах шаардлагыг тодорхой болгох**

Энэ нь ажлын шинжилгээ хийгдсэнээр шийдэгдэх асуудал ба ажлын тодорхойлолт боловсруулна. Зөвхөн ажлын тодорхойлолт боловсруулаад зогсохгүй анкет бүрдүүлэгч болон мэдээллийн ажилтнууд мэдэж байх шаардлагатай. **Бүрдүүлэлт ба ажлын шинжилгээ** хэсгээс дэлгэрэнгүй мэдээллийг харна уу

### **3. Анкетны загвар бэлдэх**

Бүрдүүлэлт хийгдсэний дараагаар шилэн сонголт хийгдэх ба энэ үе шатны 1-р алхам нь анкетний шалгаруулалт юм. Тухайн ажлыг хийхэд шаардагдах мэргэжил, дадлага туршлагыг ажлын шинжилгээгээр тогтоосны үндсэн дээр нэр дэвшигчээс мэдэхийг хүсэж буй мэдээллийг бүрэн авч чадахуйц, эмх цэгцтэй тодорхой анкет зохиох хэрэгтэй. Томоохон байгууллагууд ямар ажилд хүн шалгаруулж авах гэж байгаагаас хамаарч анкетны загвар өөр өөр байдаг. Аль ч анкет үндсэн дараах хэсгүүдийг агуулж байх шаардлагатай:

#### **1. Үндсэн хэсэг**

- Сонирхож буй ажлын нэр
- Овог, Нэр, Төрсөн он, сар, өдөр
- Төрсөн газар,
- Регистрийн дугаар
- Гэрийн хаяг
- Холбоо барих утас гэх мэт

#### **2. Гэр бүлийн байдал**

#### **3. Боловсрол**

#### **4. Ажлын туршлага/ажилласан байгууллага, хугацаа, эрхэлж байсан албан тушаал, авч байсан цалингын хэмжээ,/**

5. Ажил мэргэжил, ур чадвар, туршлагын талаар тодорхойлолт гаргах хүн

#### 4. Бүрдүүлэлтийн эх үүсвэрээ сонгох

Хүний нөөцийг бүрдүүлэх гадаад, дотоод гэсэн үндсэн 2 эх үүсвэр бий. Дотоод эх үүсвэрт одоо ажиллаж байгаа ажиллагчид, тэдний ойр дотны найз нөхөд, өмнө нь ажиллаж байсан хүмүүс орно. Бүрдүүлэлтийн гадаад эх үүсвэр нь албан ба албан бус

гэсэн 2 хэсэгт хуваагдана.<sup>10</sup> Албан бус бүрдүүлэлт нь ихэвчлэн жижиг байгууллагад ашиглагдах ба өмнө нь ирж байсан болон мэдээллийн нөөцөд бүртгүүлж байсан хүмүүсийг ажилд авах арга юм. Эдгээр нөөцөд байсан хүмүүсийн ихэвчлэн доод түвшний ажиллагчид байх ба аливаа зардал бага байхаас гадна бүрдүүлэхэд цаг хугацаа бага зарцуулдагаараа давуу талтай.

Гадаад эх үүсвэрээс бүрдүүлэх албан арга нь байгууллагатай урьд өмнө нь холбогдож байгаагүй хүмүүсийг хөдөлмөрийн зах зээлээс илүү өргөн хүрээтэйгээр эрж хайх арга юм. Энэ нь сонин, сэтгүүл, радио телевизийн зар зэргээр ажил горилогчдыг татан авах ба орчин үед интернэтээр бүрдүүлэх явдал нэмэгдэж байна.

#### Гадаад, дотоод эх үүсвэрээс хүний нөөцийг бүрдүүлэх давуу ба сул талууд

Хүснэгт.3.1 Гадаад, дотоод эх үүсвэрээс бүрдүүлэхийн давуу ба сул талууд

Гадаад эх үүсвэр	Дотоод эх үүсвэр
<p><b>Давуу талууд:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Олон тооны нэр дэвшигчид цуглардаг</li> <li>• Байгууллагад шинэ ирээдүй, ур чадвар, санаачлага авчирдаг</li> <li>• Сургалтын хэрэгцээ бага байх талтай</li> <li>• Байгууллага дахь сул талыг гадны хүний нүдээр олж харж илрүүлэхэд тусалдаг</li> </ul>	<p><b>Давуу талууд:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Байгууллага нь нэр дэвшигчийн боломжийн талаар илүү их мэдлэгтэй байдаг</li> <li>• Нэр дэвшигч нь байгууллага болон ажлын шаардлагын талаар илүү сайн мэдлэгтэй байдаг</li> <li>• Ажиллагчидын ёс суртахуун сайжирдаг</li> <li>• Үндсэн орон тоонд шууд авах боломжтой</li> <li>• Бүрдүүлэлттэй холбоотой шууд зардал бага</li> <li>• Албан тушаал ахисан амжилтандаа маш их урам зоригтой ажилладаг</li> <li>• Бүрдүүлэлт хийх цаг хугацаа хэмнэнэ</li> </ul>
<p><b>Сул талууд:</b></p>	<p><b>Сул талууд:</b></p>

<sup>10</sup> Margaret A. Richardson, Recruitment Strategies, 10

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бүрдүүлэлт болон сонголтын үйл явцтай холбоотой хүндрэл, аз туршилтууд гардаг</li> <li>• Ажлын баримжаа олгоход урт хугацаа шаарддаг</li> <li>• Шинэ ажилтны ажлын арга барил тодохойгүй байдгаас удирдахад хүндрэл гардаг</li> <li>• Байгууллагын соёлд зохицох</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аливаа дутагдалтай эвлэрэх хандлагатай</li> <li>• Үр дүнтэй сургалт, ажлын гүйцэтгэлийн систем шаардлагатай</li> <li>• Өмнөх хамт олноосоо салж хагацах хэцүү байдаг, зөв хүнээ олох хэцүү тохиолдол байдаг</li> <li>• Сонгогдож чадаагүй тохиолдолд урам нь хугарч цаашид үр бүтээлтэй ажиллах сонирхол нь буурдаг</li> <li>• Зарим тохиолдол нөгөө ажлын байрыг сулруулах нь алдагдалтай</li> </ul>
--	--

## 5. Бүрдүүлэлтийн арга сонгох

Бүрдүүлэлтийн арга сонгох гэдэг нь тухайн сул орон тоонд авах хүнийг татан авахын тулд ашиглах гэж байгаа арга юм. Ямар мэдлэг туршлагатай хүнийг ямар ажлын байранд авахаас хамаарч өөр байна. Хамгийн зардлаар, хамгийн бага цаг хугацаанд, боломжит хамгийн сайн ажилтныг авах үзүүлэлтийг хангах аргыг сонгох хэрэгтэй. Компани бүрийн өөрийн давуу талуудаас хамаарч бүрдүүлэлтийн аргуудын зарим давуу, сул талууд өөр байх боломжтой. Байгууллага бүрдүүлэлтийн ганцхан аргаар хүний нөөцөө бүрдүүлэх боломжгүй. Ямар ямар шинж чанартай ажилд хүн авах гэж байгаагаас хамаарч харилцан адилгүй өөр өөр бүрдүүлэлтийн аргуудыг ашиглах нь зүйтэй. **1.3 Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн аргууд** бүлгээс бүрдүүлэлт хийх аргуудын давуу сул талууд, зардал цаг хугацааны харьцуулалтыг харна уу.

## 6. Сул чөлөөтэй ажлын байранд зар байршуулах

Энэ нь нэг талаас байгууллага ба ажлын байрыг сурталчлах, нөгөө талаас тухайн байгууллагад ажиллахыг хүсэгчдыг урина гэсэн үг юм. Иймээс дараах зүйлүүдийг багтаасан байвал зохино. Үүнд:

- Ажилд урьж буй байгууллагын нэр, байршил, нэр хүнд, үйлдвэрлэл эсвэл үйл ажиллагааны чиглэл
- Ажлын байрны нэр товч тодорхойлолт
- Шаардагдах ур чадвар, туршлага, мэргэшүүлэлт
- Ажлын орчин/Цалин, хөнгөлөлт/
- Байгууллагаас санал болгож буй сургалт



- Бүрдүүлэх материалууд
- Бүртгэж дуусах хугацаа
- Ажилд орохыг хүсэгч хэрхэн яаж холбоо барих тухай

Ихэнх тохиолдолд ажлын зар дээр цалингын хэмжээг бичдэггүй ба үүнийг зах зээл дээрх жишиг цалин өгөх юм байна гэж ойлгодог. Харин тухайн зах зээлд жишгээс дээгүүр цалин өгөх бол хэмжээг бичиж болно. Энэ нь илүү мэргэшсэн чадварлаг хүн шаардаж байгаа гэдгийг илэрхийлэлж байгаа хэрэг. Ажлын байрны сурталчилгаа аль болохоор товчхон, тодорхой, бага хэмжээтэй байх нь хүмүүсийн цаг зав, зардал хэмнэхэд тустай. Гэхдээ ажил хайж байгаа болон ажлын байрны зарыг уншиж байгаа хүмүүст бүх зүйлийг тодорхой байлгах, чирэгдэл учруулахгүй байх үүднээс дээрх бүх мэдээллийг агуулсан байх нь зүйтэй.

#### **7. Ажилд орохыг хүсэгчдийг бүртгэх , өргөдөл бөглүүлэх**

Бүрдүүлэлтийн дээрх үе шатуудыг гүйцэтгэснээр ажил горилогчидтой холбоо тогтоох ба ажилд орохоор ирсэн хүмүүсээр анкет бөглүүлэх шаардлагатай. Анкет бөглүүлэхэд дараах зүйлсүүдийг анхаарах хэрэгтэй:

- Анкет бөглүүлэх байр, ширээ сандал, бал харандаа хүртээмжтэй эсэх
- Хавсаргах нэмэлт материал шаардаж байгаа тохиолдолд урьдчилан мэдэгдэх, түүнийг хувилах машин байгаа эсэх
- Анкет бөглүүлэгч ажил горилогчид үнэн зөв, бүрэн мэдээлэл өгч байгаа эсэх
- Ажил горилогч анкет үнэн зөв, гүйцэд бөглөж байгаа эсэх
- Хавсаргах материал бүрэн эсэх

Анкет бөглөхийг хүссэн бүх хүнээр бөглүүлэх нь цаг хугацаа их авах ба ажлын шаардлагыг аль болох зөвөөр ойлгуулж тохирсон хүмүүсийг бөглүүлэх хэрэгтэй.

#### **8. Нөөц бүрдүүлэх**

Нөөц бүрдүүлэх гэдэг нь ирээдүйд татан авахаар төлөвлөсөн, эсвэл гэнэтийн гарч болзошгүй ажилд зориулж урьдчилэн анкет бөглүүлэх, бүртгэх, мэдээллийг цуглуулах үйл ажиллагаа юм. Ингэснээр ажлын орон тоо гарах үед зардал цаг хугацааг ихээхэн хэмнэх боломжтой юм. Дараах байдлаар нөөц бүрдүүлж болно:

- Их, Дээд сургуулиудын оюутнуудаар анкет бөглүүлэх
- Шалгаруулалтад оролцсон нэр дэвшигчдээр нөөц бүрдүүлэх
- Томоохон байгууллагын ажиллагчидыг бүртгэж авах
- Анкет бөглөхөөр ирсэн ажил горилогчдыг бүртгэж авах
- Гадаад сургуульд төгсөгчийг бүртгэж авах
- Ямар нэг тэтгэлэгт хөтөлбөр, эрдэм шинжилгээний хуралд оролцогчдыг бүртгэж авах гэх мэт

Нөөц бүрдүүлэх систем нь хялбарчлах үүднээс компьютерчлагдсан байх нь зүйтэй. Томоохон байгууллагууд үйл ажиллагааны хэлбэрээс хамаар өдөрт ирэх анкетны тоо их байх ба тухайн анкетнаас шүүлт хийх нь цаг хугацаа их авах ба компьютерчлагдсанаар хайлтын системийг энгийн болгох юм.

## **Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн аргууд**

### *Интернетээр бүрдүүлэх*

Интернетээр бүрдүүлэт хийх нь бусад энгийн аргуудаас илүү хурдан илүү хямд зардалтай байдаг. Тухайн ажлын зар сонин дээр нийтлэгдсэнийг бодвол 1-2 сар нэмэлт зардалгүйгээр 24 цагын турш нээлттэй байх болно. Ажил горилогчид тодорхой нарийн тайлбар авч болох ба байгууллагаас хариултууд өгөх боломжтой байдаг. Бүх айл, албан газар компьютерчлагдаж, мэдээлэл интернэтээр маш хурдацтай тархах боломжтой болж байна. Ажил горилогчид сонин сэтгүүл худалдан авч, түүнийг эргүүлэн хайхаас илүү интернэтээс хайх нь тэдэнд мөн л бүх талаараа ашигтай.

Давуу талууд:

- Томоохон компаний хувьд имиджийг сайжруулна
- Зардал хэмнэх боломжтой
- Нэр дэвшигчдын тоог нэмэгдүүлэх боломжтой
- Мэдлэг туршлагатай нэр дэвшигчидын тоо нэмэгдэнэ
- Цаг хугацаа хэмнэх боломжтой

Сул талууд:

- Ажил горилогч анкетыг дутуу бөглөх
- Анкет бөглөгчөөс компьютерийн мэдлэг шаардана
- Интернет шаардлагатай
- Сүлжээний гэмтэл гарах
- Тухайн компанид веб хуудас шаардлагатай

*Сонинд зар байршуулах*

Сонинд зар байршуулах нь хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн уламжлалт аргуудын нэг юм. Нийт ажил ажил хайгчид нийтлэг сонингын зар үздэг. Хэвлэлийг сонгохдоо дараах зүйлүүдийг анхаарвал зохино.

- Та хэр хурдан хариу авахыг хүсэж байна вэ? Гэтэл таны зарыг унших ёстой тэргүүн зэрэглэлийн шилдэг мэргэжилтнүүд мэргэжилтнүүдэд зориулагдсан тусгай сонин сэтгүүл ховор хэвлэгддэг тул аль хир нөөц хугацаа байгааг бодолцох хэрэгтэй
- Ямар хэвлэл хайж буй хүмүүсийн гарт түргэн очдог болохыг мэдэх нь зүйтэй
- Таны эрэл газар нутгын ямар хүрээнд явагдах вэ?

Давуу тал:

- Хамрах хүрээ харьцангуй их
- Ажил горилогчод хүргэхийг хүссэн мэдээлэл бүрэн агуулагдах боломжтой
- Харьцангуй олон нэр дэвшигчдыг цулуулж чадна
- Тухайн зар хэвлэгдсэн өдрөөс хойш сонин хаягдах хүртэл уншигдах боломжтой байна

Сул талууд:

- Зардал өндөртэй
- Ажил горилогчид ямар сонин унших сонирхолтой, тухайн сонин хүсч буй хүмүүст хүрэх эсэх нь тодорхойгүй
- Сонингын нэр төрөл олон

*Радиоогоор зар явуулах*

Хүмүүс FM, радио сонсох нь нэмэгдэж байна. Ялангуяа машинтайгаа гадуур явж байхдаа, такси, автобусанд зорчиж байхдаа сонсох боломжтой. Тиймээс ажлын зарыг ажил горилогчдод түргэн шуурхай хүргэх нэг арга нь FM, Радиогын зар юм. Монгол 20 орчим FM үйл ажиллагаа явуулж байгаа ба дараах байдлаар зар өгөх боломжтой:

- FM-ийн үгэн зар
- 1 минутын шторк бэлдүүлэх
- Ярилцлаганд оролцох гэх мэт

#### *Телевизийн зар явуулах*

Нийт хэвлэл мэдээллийн хэрэгслүүдээс хамгийн хүчтэй нь телевиз. Та илүү өргөх хүрээтэй, илүү хурдан хугацаатай ажлын зарыг явуулахыг хүсвэл телевизэд хандах боломжтой. Гэвч телевизийн зар нь нийт бүрдүүлэлтийн аргуудаас шууд гарах зардал хамгийн өндөртэй.

#### *Хөдөлмөр зуучлалын албуудтай хамтран ажиллах*

Хөдөлмөр зуучлалын алба гэдэг нь ажилгүй ажилд орох хүсэлтэй хүмүүсийг бүртгэн авч ажил олгогч байгууллагуудтай холбож, зуучлагч байгууллага юм. Хөдөлмөр зуучлалын албанд ихэвчлэн ажил удаан хугацаагаар хайгаад олоогүй, мэдлэг туршлагаар бага хүмүүс бүртгүүлж байна. Тиймээс байгууллагууд хөдөлмөр зуучлалын албанд төдийлөн ач холбогдол өгөхгүй байна. Хэрвээ хөдөлмөр зуучлалын албанд хандах гэж байгаа бол доорх зүйлүүдийг мэдэх нь зүйтэй.

- Тус компани эсвэл товчоо, холбоо нь ямар чиглэлээр, хэдэн жил ажиллаж байгаа
- Ямар мэргэжлээр мэргэшсэн удирдагч болон зөвлөхүүдтэй
- Хууль ёсны зөвшөөрөлтэй эсэх
- Зуучлалын хөлсийг ямар нөхцөл, болзлоор авдаг, олгож буй баталгаа
- Мэргэжлийн холбоодтой хамтран ажилладаг эсэх

Та дээрх зуучлагч байгууллагуудаас хамгийн сайныг нь сонгож чадвал туршлагатай зөвлөхүүд тухайн албан тушаалд тавигдах бүх шаардлагуудыг нарийвчлан тодорхойлж

туслах нэр дэвшигчийг сонгон авахад гарч болзошгүй асуудлыг нарийвчлэн тайлбарлаж өгдөг.

Давуу тал:

- Зардал бага
- Богино хугацаанд бүрдүүлэх шаардлагатай тохиолдолд нөөц ажилтан байх боломжтой

Сул талууд:

- Өндөр чадвартай хүмүүсийг татан авах боломж бага
- Тухайн ажлын байранд хүн ирнэ гэж хүлээхэд цаг хугацаа алдах боломжтой

Хэрвээ тухайн салбарын мэргэжилтэн хүрэлцээтэй бус тэдний ихэнх нь цөөхөн хэдэн байгууллагад ажилладаг, бие биетэйгээ танил байгаа тохиолдолд хүн санал болгож буй авна гэдэгт итгэл муутай, шилжих эцсийн шийдээ гаргаж чадахгүй байгаа бол та даруй зуучлагчдад хандах хэрэгтэй.

### *Head hunting*

Head hunting гэдэг нь бусад томоохон байгууллагад ажилладаг чадварлаг, өндөр мэдлэг боловсролтой, дадлага туршлагатай ажилчдыг урвуулан авах арга юм. Энэ аргыг байгууллагын удирдах албан тушаалд ажилтан авахыг хүссэн тохиолдолд ихэвчлэн хэрэглэх ба тухайн ажилтанд одоо ажиллаж байгаагаас илүү цалин, хангамж, ажлын орчинг санал болгон гэсэн үг юм. Ихэвчлэн одоо ажиллаж байгаа байгууллагаас 10-20% илүү цалинг амалдаг. Энэ утгаараа бүрдүүлэлтийн цаг хугацаа бага шаардах боловч шууд бус зардал өндөр байх юм. Мөн өөр байгууллагын баримталдаг стратегийг байгууллагадаа нэвтрүүлэх боломжтой.

Гадаадад суралцагчдаас татан авах

Үнэхээр чадварлаг мэргэжилтнүүдийн нэг зах зээл бол гадаадад суралцагчид. Хамгийн наад захын хэлний мэдлэг өндөр эзэмшсэн байдаг ба ажлын хэрэгцээнд хэлний мэдлэг эзэмшсэн байдаг. Монгол гадаадад суралцагчдын холбоо гэж байдаг ба холбоотой ажилласнаар энэ зах зээлээс хүмүүсийг татан авах боломжтой. Мөн гадаад суралцагчдын судалгаа явуулж

байгууллагын нэгдсэн нөөц бүрдүүлэх боломжтой. Гадаад төгссөн өндөр мэргэжилтэй, өндөр цалин шаардах ажилтаныг байнга шаардаад байхгүй.

### *Outsourcing*

**Outsourcing** гэдэг нь тодорхой нэг ажил үүргийг гүйцэтгүүлэхээр түр хугацаагаар ажилтан гэрээгээр ажиллуулах арга юм. Outsourcing нь давуу болон сул талуудтай. Зарим байгууллага дотоод нөөцийн хомсдол гэж үздэг ба бусад олон шалгтаантай. Outsourcing нь дараах давуу талуудыг танд олгоно.

- Байгууллагад байхгүй ур чадварыг ашиглах
- Өөрсдийн хийж чадахгүй ажлыг богино хугацаанд хийлгэх
- Түр хугацаанд хийж гүйцэтгэх ажлын орон тоог нөхөх

### *Ажлын байрны тухай зарлах*

Хүний нөөцийг дотоод эх үүсвэрээс бүрдүүлэхэд хэрэглэдэг нэг түгээмэл арга нь сул чөлөөтэй байгаа ажлын байрны зарлалыг аль болохоор нээлттэй байлгаж тухайн байгууллагын сонин, сэтгүүл, зарлалын самбар, хурал цуглаан дээр албан ёсоор зарлаж байгууллагын бүх ажиллагчидыг урих явдал юм. Энэ аргыг хэрэглэх нь дараах зорилготой.

- Ажиллагчидын хувьд өсөх ба хөгжих боломжоор хангах
- Бүх ажиллагчид мэдэх боломжийг олгосноор байгууллага дотор албан тушаал дэвших ижил боломжийг олгох
- Цалин хөлсний зэрэглэл, ажлын тодорхойлолт, тушаал ахих болон өөр ажилд шилжих журам заавруудын ерөнхий ойлголт, ухамсарлалт дээшилдэг
- Байгууллагын зорилго болон зорилтуудтай харилцаж хувь хүн бүр байгууллагын бүтцэд эзлэх байр сууриа олж авахад туслах

Ингэж ажлын тухай зарлах явдал байгууллагын хувьд маш үр ашигтай байдаг, учир нь ёс суртахууныг сайжруулдаг ба ажиллагчид өөрийн чадварт тохирсон ажлын байраа олж авахад нээлттэй байх боломжоор хангадаг. Гэхдээ энэ арга нь үргэлж эерэг дүн авчирдаггүй, зарим

тохиолдолд ижил чадвар, туршлага бүхий 2-3 хүн байх тохиолдолд сонгож авахад хүндрэлтэй байдаг.

### *Ур чадварын үнэлгээ*

Дотоод эх үүсвэрээс нөөц бүрдүүлэлтийн өөр нэг арга бол ажиллагчидын хувийн хэрэгт нуугдмал байгаа тухайн ажилтны чадвартай холбоотой мэдээллийг ашиглах явдал юм. Эдгээр мэдээллийг олж авахад маш их цаг, хүч чармайлт шаардагдана. Албан ёсны ур чадварын үнэлгээний тухай мэдээллийг хүний нөөцийн мэдээллийн системийг ашиглан олж авч, улмаар нэгтгэж болно. Ур чадварын үнэлгээнд багтсан ямарч өгөгдлүүд тоологдож, кодлогдож болно. Ерөнхий мэдээлэлд нэр, ажилчид, дугаар, ажлын ангилал, чухалчлан үзэх ажил, туршлага, тусгай мэдлэг ба ур чадвар, боловсрол, диплом, үнэмлэхүүд, хэвлэгдсэн бүтээлүүд болон цалихгын түвшин багтдаг. Зарим тохиолдолд үнэлгээний төвөөс олж авсан болон ажлын явц дахь түүвэр сорил зэрэг албан ёсны үнэлгээний үр дүн ордог. Ур чадварын үнэлгээнд ажилчдын ажлын сонирхол, газарзүйн лавлахууд, албан тушаал ахих зорилго зэрэг багтаж болно. Сүүлийнх нь хувь хүний сонирхол байгууллагынхтай тохирч байхтай холбоотой.

Ур чадварын үнэлгээ бол ажиллагчидын тухай мэдээллийг багтаах хамгийн сайн арга мөн. Гахдээ багагүй зардал, цаг хугацаа шаардана. Энэхүү үнэлгээ хэнд ямар мэргэшүүлэлт хэрэгтэй байна гэдгийг олж илрүүлэх болно.

### *Их сургуулиудаас бүрдүүлэх*

Байгууллагаас албан ёсны төлөөлөгчийг их сургуулиуд руу явуулж төгсөх ангийн оюутнуудаар анкет бөглүүлж чадварлаг оюутнуудаас бүрдүүлэлт хийх арга юм. Хүний нөөцийн менежерүүд 15-25 жилийн ирээдүйгээ бодож залуу чадварлаг ажиллагчидыг эртнээ бэлтгэх хэрэгтэй. Энэ арга нь бүрдүүлэгчид байгууллагад шаардлагатай маш их хэмжээний потенциалтай өндөртэй хүмүүсийг санал болгодог. Үндсэн 2 том давуу талтай.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Margaret A. Richardson, Recruitment Strategies, 22

1. Зардал( мэдээллэх, зуучлалтын мөнгө төлөх зэрэг зардал бага)
2. Тохьтой нөхцөл(Нэг дор олон нэр дэвшигчийг цуглуулж нэгэн зэрэг ярилцлага хийх боломж )

Мөн дараах сул талуудыг агуулж байдаг:

- Ажлын туршлага бага
- Бүтэн жил хүлээгдэнэ

Оюутнуудаас бүрдүүлэлт хийхдээ дараах байдлаар зохион байгуулж болно.

- Оюутны эрдэм шинжилгээний хурал зохион байгуулах
- Оюутны тэтгэлэгт хөтөлбөр зохион байгуулах
- Сургууль дээр нэгдсэн байдлаар анкет бөглүүлэх
- Их сургууль дээр танилцуулга тараах
- Их дээд сургуулиудын уралдаан тэмцээн ивээн тэтгэх

### **Хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн үнэлгээ**

Бүрдүүлэлтийн үйл ажиллагаа нь албан ёсны удирдамжийн хүрээнд зөв цагт, зөв хүмүүсийг өөртөө татах ба ингэхдээ байгууллага болон хүмүүс харилцан сонирхлын үндсэн дээр бие биенээ сонгох боломжийг бүрдүүлэхэд чиглэсэн байвал зохино. Энэ нь бүрдүүлэлт хэрхэн хийгдсэн болохыг үнэлж дүгнэх хэрэгцээг харуулдаг.

Бүрдүүлэлт бол зөвхөн хүмүүсийг өөртөө татахтай холбоотой асуудал биш. Энэ нь байгууллагын зүгээс ямар хувийн шинж чанар, сонирхол бүхий хүмүүс өөртөө татахыг хүсэж байгаа болон хэнд ажлыг гүйцэтгэх чадвар, мэдлэг болон боломж байгаа зэргийг уялдуулан авч үзэхтэй холбоотой. Бүрдүүлэлтийн үнэлгээний өөр нэг чухал шалгуур нь хуулийн дагуу ажил горилогч шударга, ялгаварлалгүйгээр бүрдүүлэлтэнд хамрагдсан байх нь чухал.

Хүснэгт.3.2 Бүрдүүлэлтийн үнэлгээний зарим шалгуурууд<sup>12</sup>

Оролтын байдал	Шалгуур үнэлэмжийн төрлүүд
	Нэр дэвшигчийн тоо
	Насанд хүрээгүй ба эмэгтэй нэр дэвшигчийн тоо

<sup>12</sup> Ц.Цэцэгмаа, Хүний Нөөцийн Менежмент, Голден Ай Принтинг, 2 дахь хэвлэл, 165х



<b>Орохоос өмнө</b>	Нэр дэвшигч бүрт ноогдох зардал
	Нэр дэвшигчийг байршуулах хугацаа
	Нэр дэвшигчдийн үйл ажиллагааны хугацаа
<b>Саналууд ба хөлслөлт</b>	Эх үүсвэрт үндэслэгдсэн саналууд
	Мэргэшсэн ажил горилогчидын нийт тоо
	Тэнцээгүй ажил горилогчидын нийт тоо
<b>Оролт</b>	Шинээр ирэгчидын анхны итгэл найдвар
	Мэргэшсэн ажил горилогчидын сонголтын байдал
	Шинээр ажиллагчидын сургалтын зардал ба хугацаа
	Цалингын түвшин
<b>Орсон дараа</b>	Ажил, хөлс төлөлт, нэмэгдэл, нянагчид ба хамтран ажиллагчиддаа хандах хандлага
	Байгууллагын амлалт
	Ажлын гүйцэтгэл
	Ажил таслалт

### **Хүний нөөцийг хэрхэн үр дүнтэй сонгон шалгаруулах вэ?**

Сонгон шалгаруулалтын зорилго нь байгууллагын хэрэгцээ шаардлагад нийцэх сайн ажилтныг олж авах явдал юм. Өөрөөр хэлбэл ажлыг маш амжилттай гүйцэтгэж чадах хамгийн шилдэг тохирхуйц ажил горилогчийг сонгох явдал. Сонгон шалгаруулалт нь хувь хүний ур чадвар мэдлэг мэргэжлийн ур чадвар оюуны болоод физиологийн чадавхийг үнэлэх процесс юм. Шинэ ажилтныг зөв сонгох нь байгууллагын бүтээжийг дээшлүүлэхэд гол түлхэц үзүүлдэг. Иймээс хүний нөөцийн сонгон шалгаруулалтын үе шат бол маш хариуцлагатай олон үе шаттай нарийн төвөгтэй үйл ажиллагаа юм. Бодитой зөв сонголт хийхийн тулд ажил горилогчдын боловсрол мэдлэг мэргэжлийн ур чадвар дадлага өмнөх үеийн ажлын туршлага хувийн төлөвшил зэргийг үндэс болгоно. Сонгон шалгаруулалт бол урьдчилсан таамаг үнэлэлт юм. Энгийн биш маш үндэслэлтэй таамаг үнэлэлт гэж болно.

Хувь хүнийг үнэлж шийдвэр гаргагч ажилтнууд нь бүх зүйлд хариуцлагатай хандахаас гадна тухайн ажлын амжилттай гүйцэтгэл амжилтгүй гүйцэтгэл ямар шинж чанараар ялгагддаг сонголтонд оролцогч ирээдүйд амжилттай ажиллахыг хэрхэн таамаглах талаар бодит үндэслэл барьц болох мэдээлэлтэй байх шаардлагатай. Сонгон шалгаруулалтын үйл явц нь бусад функцын нэгэн адил ажил албан тушаалын тодорхойлолтод суурилдаг. Ажил албан тушаалын тодорхойлолт нь ажлын амжилттай гүйцэтгэл хэрхэн хэмжигдэхийг тодорхойлсон нөхцөлүүдийг харуулна. Ажил албан тушаалын тодорхойлолтыг ажлын гүйцэтгэлийн

шалгуур гэх бөгөөд эдгээр шалгуурыг хангах нь ажлыг амжилттай гүйцэтгэх нөхцөл болно. Байгууллагын хэмжээ тухайн албан тушаалын эзлэх байр суурь ач холбогдол мэргэжлийн чиглэлийн онцлог байгууллагын бодлого дотоод дүрэм журам зарим тохиолдолд үйлдвэрчний эвлэлийн оролцоо зэрэг нь бүгд сонголтын үе шат үйл явцад нөлөөлөгч хүчин зүйлс юм.

Байгууллагын ажилд авах үйл явцын эхний алхам нь хүний нөөцийн бүрдүүлэлт юм. Харин дараагийн алхам бол нэр дэвшигчдийн дотроос сул чөлөөтэй байгаа ажил албан тушаалд тавигдах шаардлагыг хангах хүмүүсийг сонгож тодорхойлох явдал юм. Үр ашигтай сонголт нь чадварлаг мэргэшсэн ажилчид шаардлагатай байгаа байгууллагын болон ажиллахыг сонирхож байгаа хувь хүний хэрэгцээг нийцүүлэн хангаж өгдөг. Сонголтын үйл ажиллагаанд шугаман менежерүүд чухал үүрэг гүйцэтгэх ба тэд байгууллагын хүний нөөцийн төлөвлөлтийн үйл ажиллагаа, ажлын шинжилгээ хийхэд туслах, ажиллагчдын ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх дүгнэх зэргээр дамжуулан орон тооны хэрэгцээг тодорхойлоход тусалдаг.

Сонголтын ерөнхий зорилго нь байгууллагын хэрэгцээ шаардлагад илүү сайн нийцэх хүний нөөцийг олж авах явдал юм. Үр ашигтай сонголт нь байгууллагын бүтээмжийг дээшлэхэд түлхэц үзүүлдэг. Иймээс хүний нөөцийн сонголтын үе шат бол маш хариуцлагатай, олон үе шаттай, нарийн төвөгтэй үйл ажиллагаа юм.

Сонголт нь дараах зорилгыг өмнөө тавьдаг. Үүнд:

- Мэргэшсэн чадварлаг ажил горилогчдыг хуулийн дагуу, ямар ч ялгаваргүйгээр шударга үнэлж, хөлслөх
- Байгууллага болон хувь хүний аль алиных нь сонирхолд нийцүүлэн ажил горилогчийг үнэлэх, хөлслөх, байршуулах

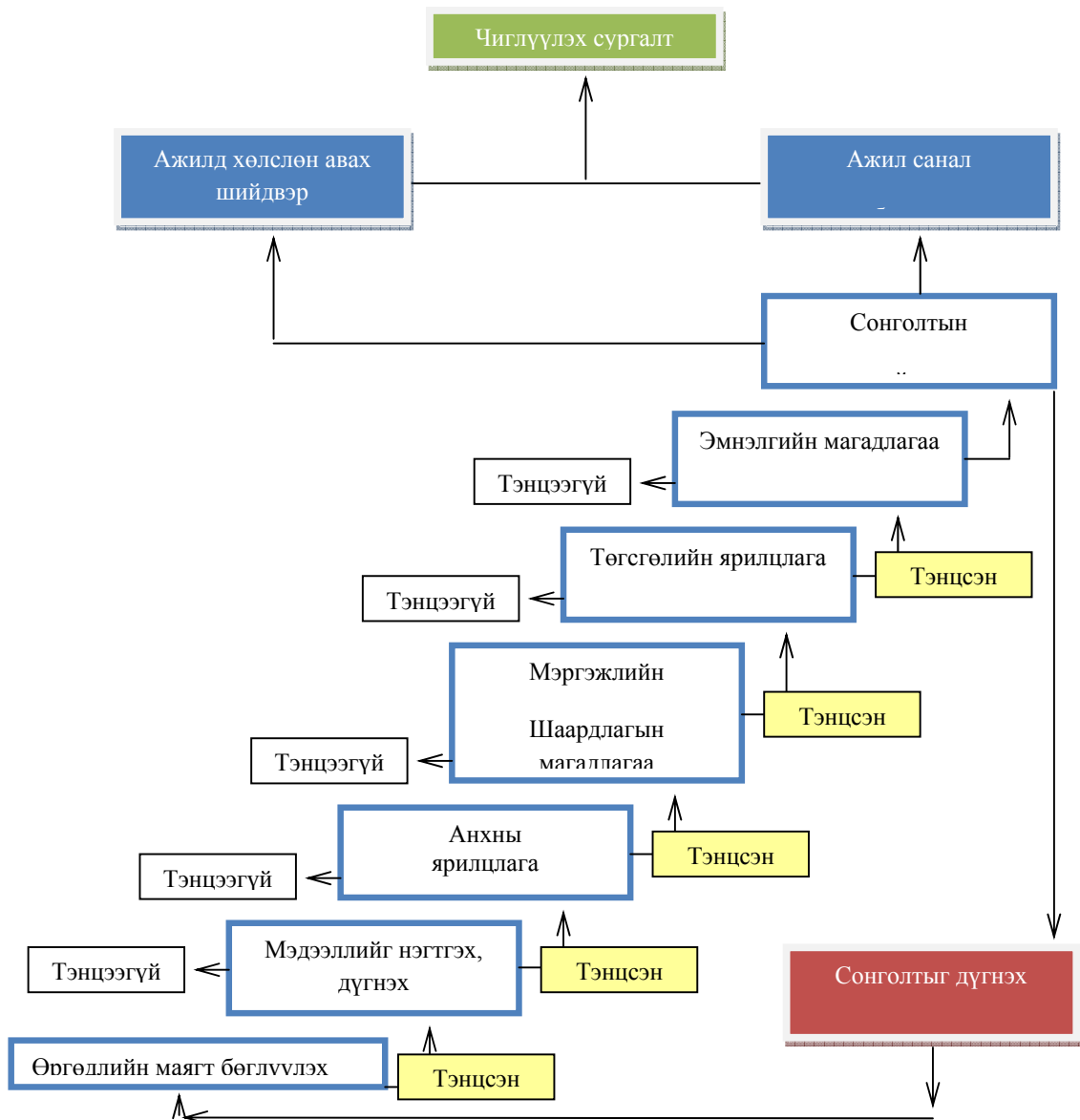
Сонголт хийх нь хувь хүний хувьд цаашид албан тушаал ахих эсвэл шилжих талаар шийдвэр гаргахад тус дөхөм болдог.

### Сонголтын арга техник

Ажил горилогчдын талаар найдвартай, үндэслэл сайтай мэдээлэл олж авахын тулд сонголтын олон янзын арга техник ашигладаг. Тухайлбал:

- Өргөдлийн маягт бөглүүлэх
- Намтрыг нь бичүүлэх (CV)
- Боловсрол ба туршлагыг үнэлэх
- Бичгийн тестүүд авах (танин мэдэхүйн чадвар болон сэтгэл зүйн)
- Ярилцлага авах гэх мэт.

Сонгон шалгаруулалтын үйл ажиллагаа нь хоорондоо харилцан холбоо бүхий хэд хэдэн үе шатаас бүрддэг.



Зураг 3.2 Сонгон шалгаруулалтын үйл явцын үе шатууд<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Ц.Цэцэгмаа, “ Хүний нөөцийн менежмент” УБ 2000 он 122 хуудас.

**Сонголтын эхний үе шат:** Өргөдлийн маягтаар сонголт хийх арга. Өргөдлийн маягт нь ажил горилогчийн өнгөрсөн ба одоогийн байдлын талаар мэдээлэл олж авахад ашиглагддаг. Ихэвчлэн өргөдлийн маягтад бичсэн мэдээлэл нь сонголтын хамгийн эхний үе шатанд хэрэглэгддэг ба уг ажил горилогч хамгийн минимум шаардлагыг хангаж байгаа эсэхийг тодорхойлоход тусалдаг. Өөрөөр хэлбэл сонголтын эхэнд өргөдлийн маягт бөглүүлнэ гэсэн үг юм.

Өргөдлийн маягт эсвэл анкетыг нэр дэвшигчдээр бүрдүүлэлтийн явцад бөглүүлж харин сонголтын явцад тэдгээрт үнэлэлт, дүгнэлт өгч цаашдын сонголтын үе шатанд оруулах эсэх талаар шийдвэр гаргадаг. Ер нь өргөдлийн маягтын асуултын тоо нь аль болох бага байх, тэр тусмаа нэр дэвшигч ирээдүйн ажилтны хөдөлмөрийн бүтээмж, чанарт нөлөөлж болох мэдээллүүдийг тусгаж өгөх нь зүйтэй. Анкетын асуултууд саармаг байдалтайгаар, тухайн асуултын хариултад татгалзах боломжийг багтаан дурын боломжит хариултаудыг санал болгож томъёолох хэрэгтэй.

Өргөдлийн маягт анкет нь ажлын байр, албан тушаал бүрт ялгаатай байдлаар томъёлогдсон байвал зохино.

**Сонголтын хоёр дахь үе шат:** Эхний үе шатанд сонгогдсон нэр дэвшигчийн талаарх мэлээллийг нарийвчлан судалж, боловсруулалт хийсний дараа ярилцах асуултуудыг бэлтгэдэг. Энэ ажилд зөвхөн хүний нөөцийн хэлтсийн мэргэжилтнүүд төдийгүй нэр дэвшигчийн хөдөлмөрийн үйл ажиллагаа төлөвлөгддөг үйлдвэрлэлийн цех, тасаг нэгжийн удирдлага оролцох хэрэгтэй. Үүнээс гадна ялангуяа удирдах өндөр албан тушаалын хувьд өмнө нь хийж байсан ажлын үнэлгээ шаардагдах нөхцөл бий болж болно. Өөрөөр хэлбэл урьд нь ажиллаж байсан байгууллагын тодорхойлолтын хэрэгцээ гарч болно. Энэ талаар зөвшөөрөгдсөн журмын дагуу амаар болон бичгээр үнэлгээг авдаг.

**Сонголтын гурав дахь үе шат:** Энэ үе шатны ажлыг янз бүрийн аргаар зохион байгуулж болно. Энэ үеийн гол зорилго бол өргөдлийн маягтын мэдээллийг шалгаж баталгаажуулах явдал юм.

---

Ярилцлагыг зохион байгуулах дараахь хэд хэдэн хандлага байдаг.

- a) Өмнө нь сайтар бэлтгэсэн асуултын загвараар
- b) Сулавтар бэлтгэсэн байдлаар
- c) Тусгайлан бэлтгээгүй байдлаар явуулах зэрэг болно.

**А.** Ярилцлага явуулж буй хүн өмнө нь асуултаа бэлтгэсэн байдаг ба түүнээсээ ер хазайдаггүй. Ихэнх асуулт хэд хэдэн бэлэн хариулттай байдаг. Иймэрхүү хэлбэрийн ярилцлага нь хязгаарлагдмал шинжтэй байдаг ч мэдээлэл тодорхой цэгцтэй , дэс дараалалтай байх боломжийг хангаж чаддаггүй. Мөн ийм ярилцлагын үед ажил горилогч биеэ барьж, тэрээр тавьж буй асуултанд хариулж чаддаггүй байна.

**В.**Ярилцлага авагч өмнө нь асуулт боловсруулсан ч мөн турших асуулт бэлтгэж болдог байна. Энэ төрлийн асуулт нь уян хатан байж чаддаг давуу талтай.

**С.**Энэ хэлбэрийн ярилцлага авч байгаа хүн нь хөндвөл зохих асуултуудын жагсаалт гаргасан байна.

Ярилцлагыг явуулахдаа дараах үндсэн нийгэм- сэтгэл зүйн шаардлагыг мөрдвөл зохино.Үүнд:

- Өмнө нь бэлтгэсэн ярилцлагын төлөвлөгөөтэй байх
- Ярилцлагын өмнө нэр дэвшигчид тохиолдож болох дарамтыг арилгах
- Ярилцлагын арга нь урам өгөхөд чиглэсэн байх.
- Нэр дэвшигчид өөрийн санал бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх боломж олгох (Аль болох нэр дэвшигч ярилцлага авагчаас илүү ярих), төлөвлөсөн үндсэн чиглэлээс хазайхгүй байх
- Бодит байх, нэр дэвшигчийн анхны сэтгэгдлийг анхааралдаа авахгүй байхыг эрмэлзэх, дүгнэлтийг ярилцлагын дараа хийх

Ярилцлагын явцад нэр дэвшигчийн гадаад байдал (хувцасны загвар , биеэ барих чадвар, бие бялдар), зан байдлын соёл (Дохио зангаа, нүүрний хөдөлгөөн, ааш маяг ), хэл ярианы соёл( санал бодлоо илэрхийлэх чадвар) сонсох чадвар, ярилцлага явуулах ерөнхий стратеги (идэвхи, сонирхолтой байдал, ярилцагчаас хамаарах байдал, өөртөө итгэлтэй байх, бие даасан байдал, түрэмгийлэл) зэрэгт анхаарал хандуулах нь зүйтэй.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ц.Цэцэгмаа, “ Хүний нөөцийн менежмент” УБ 2000 он 122 хуудас.

Гэхдээ нэр дэвшигчид мэдэгдэхгүйгээр ажиглах, үнэлгээ өгөх нь түүнийг сандралд оруулахгүй байхад чухал юм. Эцэст нь ярилцлагын дүгнэлтийн талаар чөлөөт хэлбэрээр товчхон бичиж, нэр дэвшигчийн анкетанд хавсаргана.

**Сонголтын дөрөв дэх үе шат:** Мэргэжлийн магадлагааг дараах үндсэн хоёр тохиолдолд явуулна.

А. Мэргэжлийн шаардлагыг тодорхойлохоор хязгаарлагддаг.

В. Санал болгож буй албан тушаал, ажлын байрны шаардлагад ажил горилогч ажил хэргийн, хувийн болон мэргэжлийн шинжүүдийн тохирох эсэхийг тогтоож өгдөг.

**Жишээ нь :**

**1. Мэргэжлийн мэдлэг**

- Мэргэжлийн ерөнхий мэдлэг
- Ажил үүргийн хуваарьт багтдаг чиг үүргүүдийг ямар ч аюулгүй гүйцэтгэхэд шаардагдах мэдлэг, чадвар, туршлага
- Аюулгүй нөхцлийг оношлох, урьдчилан сэргийлэх, арилгах талын мэдлэг чадвар

**2. Ажил хэрэгч чанар.**

- Сахилга багтай , хариуцлагатай байх
- Үнэнч , шударга байх
- Нэр хүндтэй байх
- Санаачлагатай байх
- Зорилгод хүрэх хүсэл эрмэлзэлтэй байх, шантрашгүй байх
- Бие даасан , шийдэмгий байх

**3. Бие хүний хувийн болон сэтгэл зүйн чанарууд**

- Идэвхжүүлэлтийн чиглэл
- Оюун санааны хөгжлийн түвшин
- Сэтгэл хөдлөл болон мэдрэл – сэтгэцийн тогтвортой байдал
- Анхаарал ( Хэмжээ, тогтвортой байдал, хуваарилалт, өөр зүйлд анхаарал шилжих байдал)
- Ой тогтоолт (урт хугацааны, шуурхай)
- Сэтгэлгээ (сэтгэн бодох үйл ажиллагааны онцлог)
- Сөгтууруулах зүйлд дуртай эсэх

#### **4. Бие сэтгэл зүйн чанар**

- Тэсвэр хатуужил
- Хурц хараа
- Нүдэн баримжаа
- Хурц сонсгол
- Авиа ялгах байдал
- Үнэр ялгах чадвар

Дээрх мэргэжлийн шинж чанаруудыг сонголтын шалгуур болгохдоо тодорхой ажлын байранд шаардагдах хэрэгцээтэй байдлыг нарийвчлан судалж хэрэглэх нь чухал. Мэргэжлийн шинж чанаруудын үнэлгээг хийхэд шалгалт, экспертийн үнэлгээ, сэтгэл зүйн сорил, тусгай багажийн хэмжилт зэрэг аргуудыг ашиглаж болно.

**Сонголтын 5 дахь үе шат:** Ажилд авах ярилцлага. Зорилго нь тухайн нэр дэвшигчийн мэдлэг, мэргэшил эзэмшсэн байдал, нэр дэвшигч нь ажилд авах, дадлагажуулах зардлыг нөхөхүйц хангалттай удаан хугацаагаар ажиллах боломж, ажилтан байгууллагын соёлын тогтолцоонд нийцэх байдал зэргийг тодорхойлох явдал юм.

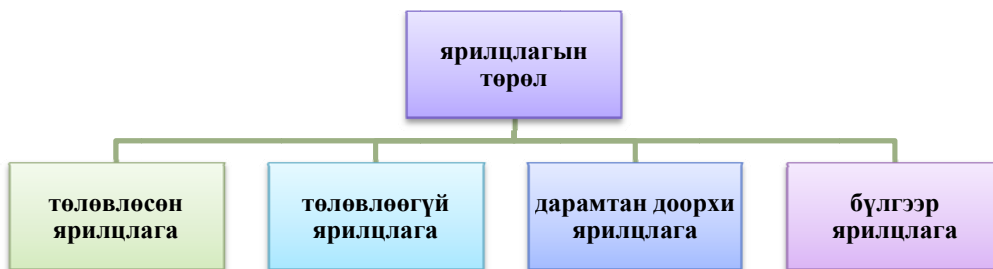
Ярилцлага нь удирдлагад дараах гурван зүйлийг тодорхойлоход тусалдаг.

1. Ажилтан нь тухайн ажилд шаардлагатай мэргэшилтэй байгаа эсэх
2. Ажилтан ажил хийх , мөн ажилд авсан , дадлагажуулсан зардлыг нөхөхөд хангалттай удаан хугацаагаар тэрхүү ажлыг хийх үндэслэл байгаа эсэх
3. Ажилтан нь компанийн соёлын тогтолцоонд тохирч байгаа эсэх

Ажилтнаас ярилцлага авахын өмнө менежер нь дараах зүйлийг тодруулсан байх ёстой. Үүнд:

1. Ярилцлага авахын өмнө менежер ажилд орохыг хүссэн өргөдлийн маягтыг нь сайтар харах.
2. Ямар асуулт асуух эсвэл ямар мэдээлэл олж авахаа тодорхойлох
3. Хугацаа тодорхойлох:  
Ярилцлага авах болон хоёр ярилцлагын хоорондох зайг тогтох
4. Ярилцлага авах хүн тухайн албан тушаалд шаардлагатай мэргэжил дадлагыг судлаж мэдсэн байх.

*Ажилд авах ярилцлагын хэлбэр*



Зураг 3.3 Ярилцлагын аргын төрөл

- Төлөвлөсөн ярилцлага:** Урьдчилан тодорхойлсон асуултыг хэрэглэнэ. Асуултыг ингэж урьдчилан тодорхойлох замаар ярилцлага тус бүрийг нэг ижил /стандарттай/ болгож , ажилтан тус бүрийг хооронд нь харьцуулахуйц мэдээлэл цуглуулдаг. Ингэснээр зүй бус асуултаас зайлсхийх, ярилцлага тус бүрийн дэс дараатай байдлыг хадгална. Асуултуудыг ярилцлагын протоколд цуглуулж дараа нь түүнийгээ ярилцлагад хэрэглэдэг байна. Дөрвөн төрлийн асуулт асууж болох юм. Үүнд:

  1. Ажил гүйцэтгэхэд чухал мэдлэгтэй гэдгийг илрүүлэх ажлын мэдлэгийн асуулт
  2. Ажилд орохыг хүсэгчийн ажилд шаардлагатай онолын мэдлэг
  3. Ажил гүйцэтгэх арга барилтай эсэхийг нь тодорхойлох зорилгоор ажлын байран дээр байгаагаар төсөөлсөн асуулт. Ажилдаа хэр зэрэг бэлэн байдалтай байгаа, мөн ажлын мотиваци хэр зэрэг сайн байгааг тодорхойлох зорилгоор ажлын хүсэл, чармайлтын асуулт байж болно.
- Төлөвлөгдөөгүй ярилцлага:** Урьдчилан тогтсон асуулт чиглэл байхгүй, чөлөөтэй ярилцах боломжтой бөгөөд ерөнхий асуултаас бүрдэнэ. Ярилцлага өгч буй хүн өөрийгөө олон талаар харуулах боломж нээгддэг. Ийм төрлийн ярилцлага нь эцсийн шийдвэр гаргахад харьцангуй бага нөлөөлнө.Төлөвлөсөн ба төлөвлөөгүй ярилцлагын аргыг хослон хэрэглэх нь үр дүнтэй.
- Дарамтан доорхи ярилцлага:** Зарим тун онцгой хүнд нөхцлийн ажилд хэрэглэнэ. Албаар, хүчээр хүнд нөхцөлд оруулж дарамтанд орох, дарамтнаас гарах зэргийг нь ажиглана. Сэтгэлийн хөдөлгөөндөө амархан автдаг хүмүүс шууд хасагддаг. Дарамтан доорхи ярилцлагын үед хүн өөрийн хиймэл дүрээ бус, харин хувь хүний үнэн нүүр царайг илүү харуулдаг байна. Дарамтан доорхи ярилцлагыг дараах хоёр чиглэлээр ихээхэн шүүмжилдэг байна.Үүнд:



1. Дарамтан доорхи ярилцлагын асуулт нь ажилд хамгийн сайн тохирох ажилтаныг тодорхойлоход төдийлөн чухал биш.
  2. Ажлын гүйцэтгэлийн холбогдолтой үнэн зөв мэдээлэл өгөхгүйн зэрэгцээ, ажилд орох хүний урмыг хугалж тэднийг “унтрааж” болзошгүй юм. Хэдийгээр тэр хүн ажилд орсон ч гэсэн ярилцлага авсан хүмүүст дургүй сэтгэгдэлтэй үлдэж болох.
- **Бүлгээр нь ярилцлага авах:** Сонголтонд орж буй хүмүүсийг нэгтгэн нэг ярилцлага авагчдыг оруулдаг. Ийм ярилцлагын үед бүлэг дотор биеэ авч явах байдал, идэвх эрмэлзэл зэрэг нь илэрхий ажиглагддаг. Мөн үүнээс эсрэгээр нэг хүнээс бүлгээр ярилцлага авна. Хоёр ба түүнээс дээш холбогдох мэргэжлийн хүмүүсээс бүрдсэн бүлэг гэсэн үг. Энэ хоёр арга нь зохион байгуулагдсан ба байгуулагдаагүй байж болно. Ярилцлагын явцад зарим нийтлэг бэрхшээлүүд бий. Түрүүчийн шалгалтуудын дүн, ярилцлагын дүн хоёр зөрөх үед алийг баримжаалах нь их хэцүү байдаг. Мөн ярилцагчийн талаарх дүгнэлт эхний арван минутанд гардаг. Хувцаслалт, зүс царай, дууны өнгө гэх мэт зүйлс маш хүчтэй нөлөө үзүүлдэг.

Мөн ганцхан шинж чанараар нь дүгнэх алдаа бий. Үүнийг хувийн үзэмж нөлөөтэй холбож тайлбарладаг бөгөөд нэг сайн гэсэн хүн дандаа сайн, харин муу хүн бүх тохиолдолд муу болдог. Эцэст нь дүгнэж хэлэхэд ярилцлага нь яг ижил дээрх нөхцөл байдлыг бүрэн тусгаж чаддаггүй арга юм. Ажилд хүнийг сонгох, шилж авах нь ажилтантай урт хугацаатай үр бүтээлтэй харилцааг тогтоох анхны алхам болно. Нарийн чанд, шударга ярилцлагад шаардлагатай хугацаа зарцуулснаар удаан хугацааны , сэдэл тэмүүлэл сайтай ажилтантай болно.<sup>15</sup>

**Ярилцлагыг үр өгөөжтэй болгох аргууд:** Бүх сул тал, бэрхшээлийг арилгах боломжгүй, гэхдээ ямар ч байсан багасгах боломж олгодог зарим арга байдаг юм. Үүнд:

- Ярилцлага авах хүнийг бэлтгэх, сэтгэлийн хөдөлгөөнөө барьж чаддаг, ярилцлагын үнэн учир, зорилгыг хамгийн гол нь ойлгуулах хэрэгтэй. Зарим бэлтгэл муутай хүмүүс ярилцлага авахыг хэн нэгнийг хүнд байдалд оруулах, өөрийнхөө нөлөөлөх боломжийг илэрхийлэх зүйл болгодог.

---

<sup>15</sup> Доктор Д.Гомбо, доктор Г. Батхүрэл, “ Менежмент” УБ 1998 он

- Төлөвлөгдсөн байх өрөө, тасалгаа, гэрэлтүүлэг, чимээ шуугиан зэрэг асуудлыг шийдвэрлэснээр ярилцагчид энгийн нөхцөл гаргаж өгөх хэрэгтэй. Тусгай өрөө боломжгүй нөхцөлд бусдад сонсогдохооргүй нөхцөлд ярилцлага явуулах нь монгол хүмүүст үнэхээр шаардлагатай юм.
- Ямар ч нөхцөлд ярилцлага авагч хүн тухайн нэг асуудлаар өөрийн бодлоо тулгах, илэрхийлэх ч ёсгүй. Хамгийн гол нь ярилцлага өгч буй хүний санал, дүгнэлт л бидэнд хэрэгтэй гэдгийг мартаж ёсгүй.
- Ярилцлагын явцад протокол маягийн зүйл хөтлөх хэрэгтэй. Энэ нь эргэж харах, дүнэхэд хэрэг болох юм.
- Ярилцлагаа үнэлэх хэрэгтэй. Хэр зэрэг үр дүнтэй болсон талаар үнэлгээ өгч, бүтэлгүй болсон тохиолдолд шийдвэр гаргалтанд хэрэглэх хэрэггүй юм.

#### **Ярилцлагад анхаарах зүйлс:**

- Албан ёсны ярилцлагын дараа ажилтныг ажлын газрын жижиг бүлэг хүмүүсийн хамт оройн болон үдийн хоолонд урьдаг байна. Ийм урилга нь энгийн албан бус нийллэг хэдий боловч энэ нь ярилцлагын нэгэн төрөл юм. Үүнийг ойлгоогүй ажил горилогч олсон ажлаа алдах нь олонтаа тохиолддог байна.
- Ямар ч төрлийн ярилцлага нь ажилд орох гэж байгаа хүн, ажилд орогч хоёрыг бие биенээ сайтар харах боломж олгодог. Хувь хүнээс байгууллага ярилцлага авагчийн адилаар тэр хувь хүн байгууллагаас ярилцлага авах нь олонтаа байдаг. Ярилцлагатай холбоотой хүндэрлийн ихэнх нь чухам үүнд байдаг. Хоёр тал хоёул хамгийн сайн талаасаа өөрсдийгөө харуулж, харин бодит байдлаа байгаагаар нь харуулдаггүй байна. Хувь хүн өөрийнхөө зөвхөн сайн талыг харуулж, байгууллага ч ажлыг зөвхөн сайн талаас нь танилцуулдаг.
- Ярилцлага тус бүр агуулга, дарааллын хувьд ижил /стандартчилагдсан/ байгаа нөхцөлд үр дүнг нь харьцуулах боломжтой болдог.
- Ярилцлага авах хүн сайн илтгэгч биш бол үе тэнгийнхэн, ижил зиндааны хүмүүсийн өмнө асуултаа тавьж сургуулилах нь зүйтэй.
- Арьс өнгө, шашин шүтлэг, гэр бүлийн байдал, улс төрийн үзэл баримтлал, нас, яс үндсийн гаралтай асуулт асууж болохгүй. Асуулт нь ажилтай шууд холбоотой байх ёстой.
- Ярилцлагад ирсэн хүнийг суухыг урьж, аль болохоор амар амгалан байдалтай болго.

- Тийм, үгүй гэж хариулагдахааргүй асуулт асуу. Хариултаа тайлбарлахыг түүнээс хүс.
- Хэтэрхий хурдан ярилцлага авахгүй байх. Магадгүй тэр хүн тантай удаан хугацаанд нухацтай ярилцах хүсэлтэй байсан байж болно.

Ажлын ярилцлага нь байгууллага, ажилтан хоёрыг хоорондоо тохирч байгаа эсэхийг тодорхойлох зорилгоор байгууллага ажилтныг сонгох үндсэн хэрэгсэл болно. Ярилцлагад ихээхэн бэлтгэлтэй байх шаардлагатай учраас ярилцлага авдаг хүмүүс нь дадлагатай, харилцааны өндөр түвшингийн туршлагатай байх ёстой. Ярилцлага нь хүнийг ажилд сонгож авахад хэрэглэдэг аргуудаас хамгийн чухал , үр өгөөжтэй нь юм.<sup>16</sup>

**Сонголтын зургаа дахь үе шат:** Эмнэлгийн үзлэгт оруулах нь ихэнх үйлдвэрлэл, үйлчилгээний байгууллага шаарддаг. Үүнээс гадна нэр дэвшигчдийн сонголтын явцад эрүүл мэндийн үзлэгт оруулах нь ажилд орсны дараа эрүүл мэндээ хохирсон гэж тэтгэмж, хөнгөлөлт авах талаар ямар нэгэн гомдол гаргахад үндэслэлийг тогтоох, халдварт өвчин тээгч авахыг арилгах зэрэг ач холбогдолтой.

Эмнэлгийн үзлэг, хяналт нь тодорхой мэргэжил, албан тушаалын ажилтнуудад тогтоогдсон үзүүлэлтээр хийгддэг. Мөн энэ үйл ажиллагаа нь тусгай багаж хэрэгсэл тоног төхөөрөмж хэрэглэх буюу батлагдсан арга зүйн үндсэн дээр явагдана.

**Сонголтын долоо дахь үе шат:** Энэ үе шатанд хүний нөөцийн албаны менежерүүд сул ажлын байр байгаа салбар нэгжийн удирлагуудтай хамтран бүх нэр дэвшигчдийн мэргэжлийн сонголтын үр дүнг харьцуулан үнэлж, улмаар дүн шинжилгээ хийдэг. Ингэж нэр дэвшигч бүрийг нарийвчлан судалж шинжилсний эцэст тухайн ажлын байранд хамгийн сайн тохирох нэр дэвшигчийг эцсийн байдлаар сонгож , улмаар энэ талаар шийдвэр гаргаж мэдээллэнэ.

Сонгогдоогүй үлдсэн нэр дэвшигчдийг зүгээр нэг орхиж болохгүй ба тэдэнд байгууллагын өмнөөс сонголтонд оролцсонд талархал илэрхийлж дахин өөр ажил албан тушаалд нэр дэвшихийг албан ёсоор урих нь зүйтэй юм.

Сонголтын эцсийн үе шат нь нэр дэвшигчийг албан ёсоор ажил албан тушаал томилон тэдний хоорондын харилцааг зохицуулагч хөдөлмөрийн гэрээг байгуулна.

## **Байгууллагын хүний нөөцийн шилэлт сонголтыг үнэлэх.**

<sup>16</sup> Доктор Д.Гомбо, доктор Г. Батхүрэл, “ Менежмент” УБ 1998 он

Ажил горилогчдыг бүрдүүлэх, шилж сонгох үйл ажиллагааны үр ашиг нь дараах үзүүлэлтээр хэмжиж болох юм.



Зураг 3.4. Бүрдүүлэлт, шилэлт сонголтыг үнэлэх үзүүлэлтүүд

Хүний нөөцийн шилэлт сонголтыг ажил горилогчийг ажилд авсаны хэр зэрэг үнэн зөв шийдвэр гаргасан талаар үнэлэлт дүгнэлт гаргах шаардлагатай. Энэ дүгнэлт нь дараагийн шилэлт сонголтын үйл ажиллагааг илүү үр өгөөжтэй зөв шийдвэр гаргах боломж олгох болно. Мөн тухайн ажил горилогч тухайн ажил албан тушаалд хэр зэрэг тохирох талаар үнэлэлт гаргах ба тухайн ажил албан тушаалд хүссэн хүнийг олж авч чадсан талаар дүгнэлт гаргах боломж олгох юм.

## Ажлын шинжилгээ, дизайн

Ажлын шинжилгээ/албан тушаалын/, ажлын бүтэц хэмээх хоёр ойлголт нь ХХ зууны эхээр шинжлэх ухааны менежментэд бий болсон. Тейлор, Гильбрет нар энэ чиглэлийн асуудлыг судлан үзэж байсан бөгөөд энэ үед ажлын шинжилгээний үндсэн агуулга бол ажлыг гүйцэтгэх хамгийн үр ашигтай, оновчтой ганц арга замыг тодорхойлж, үүн дээрээ ажлуудыг байршуулахыг зориж байсан байна. Өөрөөр хэлбэл тэр үед ажлын шинжилгээг ажилчдын биеийн хөдөлгөөнийг судалж, үүнийхээ үндсэн дээр тухайн ажлыг хамгийн зардал багатайгаар хийж гүйцэтгэх арга замыг олохын тулд хийж байжээ. Яваандаа энэ ойлголт менежментийн шинжлэх ухааны хувьд агуулга, багтаамжийнхаа хувьд ч тэр өргөжсөн байдаг.

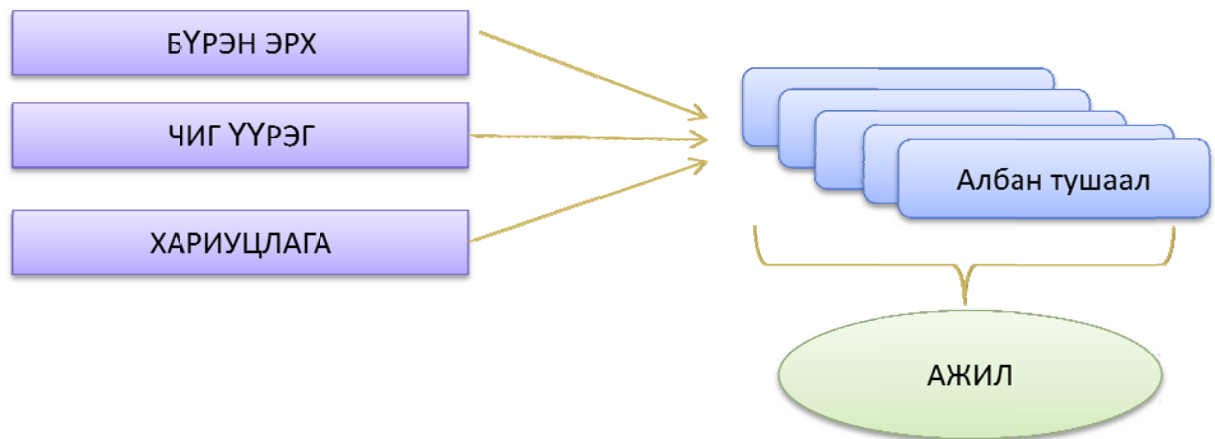
Байгууллага дахь хүний нөөцийн нэгжийн хариуцах ёстой бас нэгэн чиг үүрэг бол байгууллагын чиг үүргийн эзэнгүйдэл, давхардлыг судлах, хөдөлмөрийн хуваарилалтанд хяналт тавих, хэрэгжүүлэх, ажлын тодорхойлолтуудыг боловсруулан гаргах, боловсронгуй болгох явдал байдаг. *Ажлын шинжилгээ гэдэг нь ажил, албан тушаалын зорилго, зорилт үндсэн чиг үүрэг, бүрэн эрх, хариуцлага, гадаад болон дотоод харилцаа холбоо, ажилд тавигдах шаардлага зэргийг тодорхойлох, холбогдох мэдээ баримтыг цуглуулан шинжлэх үйл ажиллагаа юм.* Өөрөө хэлбэл байгууллага дахь ажлын талаарх бүрэн мэдээлэл цуглуулах, түүнийг системчлэх үйл ажиллагааг хэлнэ.

### **Ажлын бүтэц:**

- *Микрохөдөлгөөн:* ажлын хамгийн энгийн хэсэг бөгөөд тухайн ажлын хувьд хамгийн энгийн /хүрэх, алхах, байрлах, шилжих,/ гэх мэт үйл хөдлөлийг өөртөө багтаадаг
- *Элемент:* Хоёр эсвэл түүнээс дээш микрохөдөлгөөнөөс бүрдэнэ. өргөх, зөөж тээвэрлэх, байрлуулах гэм мэт.
- *Ажилбар:* ажлын элементүүдийн бүлэглэл.
- *Үүрэг даалгавар:* Хоорондоо харилцан холбоо бүхий хэд хэдэн ажилбаруудыг хэлнэ. Өөрөөр хэлбэл тухайн ажлын зорилгыг биелүүлэхэд зайлшгүй алхмууд, тэдгээрийн логик дарааллыг хэлдэг.
- *Хариуцлага:* энэ нь бүрэн дүүрэн биелэгдсэн байх ёстой үүрэг даалгаврын амлалтууд .Өөрөөр хэлбэл тухайн үүрэг даалгаврыг биелүүлэхэд хүлээх хэм хэмжээ юм.

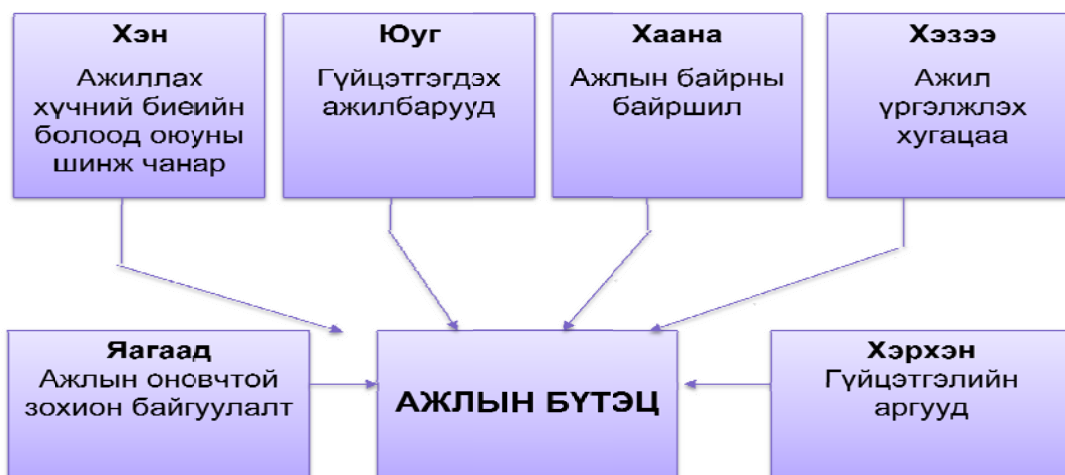
- *Бүрэн эрх*: Албан ёсоор огогдсон эрх хэмжээ. Өөрөөр хэлбэл бусдаар үүрэг даалгавруудыг гүйцэтгүүлэх, тодорхой нөөцийг захиран зарцуулахаар олгогдсон хязгаарлагдмал эрх хэмжээ юм.

Үүрэг даалгавар, хариуцлага, бүрэн эрхийн нэгдлийг *албан тушаал/Positoin/* гэж ойлгоно. Харин үндсэн ажилбарууд болон хариуцлагаараа хоорондоо харилцан холбоотой хэд хэдэн албан тушаалууд нийлээд *ажил үүрэг буюу /Job/* болно. Харин *ажлын байр* гэдэг бол тухайн ажлыг үр дүнтэй гүйцэтгэхийн тулд нэг ажилчны хөдөлмөрийн үйл ажиллагаанд зайлшгүй шаардлагатай машин, тоног төхөөрөмж, багаж хэрэгслээр бүрэн тоноглогдсон албан ёсны бүс юм.



Зураг.3.1 Ажил болон албан тушаал

**Ажлын зохиомж:** байгууллагын зорилгыг биелүүлэхийн тулд ажлын бүтцийг тодорхойлох үйл ажиллагааг ажлыг зохиомжлох гэдэг. өөрөөр хэлбэл тухайн ажил юунаас бүрдэх талаар шийдвэр гаргах үйл ажиллагаа юм.



Зураг.4.2 Ажлын бүтэц буюу дизайн

**Ажлын агуулга** энэ нь ажлын хүрээ, далайц, төрөлжилт, өргөжилт, баяжилт гэсэн ойлголтуудаар тодорхойлогддог.

- *Ажлын төрөлжилт:* байгууллагын хүрээний бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийн үйл явцыг хурдасгах зорилгоор ажлыг төрөлжүүлэн бүлэглэхийг хэлдэг
- *Ажлын хүрээ:* ажил эрхлэгчийн гүйцэтгэх ёстой үүргүүд, тэдгээрийн хоорондын ангилал, тоогоор тодорхойлогдоно. Ажлын хүрээ багатай байх үед ажилтан цөөхөн ажилбаруудыг дахин давтан хийдэг.
- *Ажлын далайц/гүн/:* ажил эрхлэгч нь өөрийн ажлаа төлөвлөх, зохион байгуулах, өөрийнхөөрөө гүйцэтгэх, бусадтай харилцах эрх чөлөөг илэрхийлнэ.
- *Ажлын өргөжилт:* ажлын агуулгын хүрээг нэмэгдүүлэхийг хэлнэ
- *Ажлын баяжилт:* тухайн ажлын шинж чанарыг өөрчлөх, түүнд тохируулан үүрэг даалгавруудыг нэмэгдүүлэх, үйл ажиллагаа юм. Өөрөөр хэлбэл ажлын хүрээ, далайцыг хоёуланг нь нэмэгдүүлэхийг хэлнэ.

### **Ажлын шинжилгээг хэрхэн хийх вэ?**

Ажлын шинжилгээний үндсэн зорилго бол хүний нөөцийн менежментийн шийдвэр гаргахад шаардлагатай мэдээллийг цуглуулж, түүнийг системтэйгээр авч үзэхэд оршино. Хүний нөөцийн төлөвлөлтөөр тухайн шийдвэрээр шийдэх асуудлын ерөнхий агуулга, чиглэлийг тодорхойлдог бол ажлын шинжилгээгээр тодорхой арга хэмжээ авахад шаардагдах нарийн

ширийн зүйлүүдийг гаргаж өгдөг. Тухайлбал: дараах нийтлэг хүчин зүйлсүүдийг судлан тодорхойлдог

- Ажилд шаардлагатай мэдлэг, чадвар
- Хүлээх хариуцлага
- Ажлын учир холбогдол буюу үнэлгээ
- Тухайн ажлын нарийн төвөгтэй байдал
- Ажил үйлийн үр нөлөө
- Алдаанаас гарах үр дагавар
- Хувийн харилцаа холбоо
- Биеийн хүчний шаардлага
- Ажлын орчин

Ажлын шинжилгээ хийх үйл ажиллагаа нь хүний нөөцийн менежерүүдийн /мэргэшсэн/ хийх ажил бөгөөд тухайн ажил, албан тушаалын талаарх бүхий л мэдээллүүдийг цуглуулж, дараа нь тэдгээр мэдээллүүдээ дээрх хүчин зүйлс тус бүрийн төвшингүүдэд байрлуулах замаар хийгдэнэ. Өөрөөр хэлбэл ажлын шинжилгээ хийхэд хамгийн чухал алхам бол мэдээлэл цуглуулах үйл ажиллагаа байдаг. Тухайн ажлын талаар хамгийн сайн мэдээлэл олж авч болох эх сурвалж бол тухайн ажлыг эрхэлж буй ажилчид байдаг бөгөөд ажиллагсадыгаа юу хийж байгаа талаар, мөн ажиллаж буй нөхцөлийн талаар дарга, эрхлэгч нар тэр бүр бүрэн мэдлэгтэй байдаггүй. Гэхдээ ямарч эх сурвалжийн мэдээллийг өөр төрлийн эх үүсвэрүүдээс авсан мэдээллээр баталгаажуулж байх нь чухал юм. Дараах хэдэн шалтгааны улмаас мэдээлэл бодит бус болох тал бий.

- Ажлын шинжилгээ хийх нь цалинд нөлөөлж болно гэж ажиллагсад болгоомжилдог. Мөн зарим нь цалингаа өсгөхийн тулд хийж буй ажилбаруудынхаа нарийн төвөгтэй, хүнд байдлыг дэвэргэх тал гардаг.
- Зарим ажилчид ажлын шинжилгээний учир холбогдлыг үл ойшоож, энэ үйл ажиллагаанд цаг зав гаргахыг хүсдэггүй. Мөн тухайн ажлынхаа мөн чанарыг гаргаж тодорхойлох чадваргүй ч хүмүүс байдаг.
- Ажлыг гүйцэтгэх байгаа ажилтан сэтгэлээсээ үнэнчээр ажлаа хийхгүй байгаа гэж удирдах ажилтан үзсэнээс, мөн ажлын шинжилгээгээр ажил, үүрэг, технологид



өөрчлөлт оруулах нь байгууллагын эрх ашигт нийцэхгүй гэж үзсэнээс удирдах ажилчид шаардагдах мэдээллийг өөрөөр хандаж тодорхойлдог.

Ажлын шинжилгээг хийхийн тулд юуны түрүүнд ажлын талаарх мэдээллийг цуглуулах шаардлага гарна. Уг мэдээллийг дараах гурван үндсэн аргыг ашиглан цуглуулж болох юм.

- Ажлын зураг авалт хийх
- Ажлын шинжилгээний асуулга авах
- Ажлын шинжилгээний ярилцлага хийх

Ажлын талаарх үнэн бодит мэдээлэл цуглуулахын тулд дээрх гурван аргыг хослуулан ашиглавал үр дүнтэй. Ажлын зураг авалт хийх нь ажлын талаар үндсэн мэдээлэл цуглуулах арга бөгөөд мэдээлэл цуглуулагч нь ажил гүйцэтгэгчийн хэрэгжүүлж буй чиг үүргүүд, тэдгээрийн давтамж, төвөгшил зэргийг ажиглах замаар тэмдэглэж мэдээлэл цуглуулна. Зураг авалтын аргаар цуглуулсан мэдээлэл дээрээ түшиглэн ажил эрхлэгчээс мэдээлэл цуглуулах тухайлсан асуулга боловсруулах хэрэгтэй. Гэхдээ энд нэг анхаарах зүйл байдаг нь ажлын шинжилгээний асуулгад тусгагдах асуултууд нь хувь хүнд чиглэсэн бус ажилд нь чиглэсэн байдлаар боловсруулагдсан байх ёстой. Жишээлбэл. Ажилтнаас “Та ямар мэргэжилтэй вэ?” гэж асуувал ажилтан өөрийн эзэмшсэн мэдлэг чадвар, мэргэжлийн зэрэгээ тэмдэглэнэ. Уг ажлын эрхлэгч нь ямар мэргэжилтэй хүн байгаа нь ажлын шинжилгээний гол зорилго биш. Ажлын шинжилгээний зорилго нь тухайн ажлыг эрхлэхэд ямар мэдлэг, ур чадвар, мэргэжлийн бэлтгэл шаардагддагийн тодруулах явдал юм. Иймээс ажилтнаас “Танд эрхэлж буй ажлаа хэвийн явуулахад ямар мэргэжлийн бэлтгэл зайлшгүй шаардагддаг вэ?” гэсэн асуулт асуувал зохимжтой юм. /Жишээ болгосон ажлын шинжилгээний асуулгын хуудсыг Хавсралт1 –с үзнэ үү/<sup>17</sup>

Ажлын шинжилгээний асуулгаар цуглуулсан мэдээллүүдэд дүн шинжилгээ хийсний үр дүнд ярилцлагын аргаар ахин мэдээлэл цуглуулах шаардлагатай эсэхээ шийднэ. Хэрэв ярилцлага хийх зайлшгүй шаардлагатай гэж үзвэл ярилцлагын асуултуудыг урьдчилан бэлтгэх хэрэгтэй байдаг. Ингэхдээ зураг авалт болон асуулгын аргаар цуглуулсан мэдээллүүдийг батлах,

---

<sup>17</sup> Уг асуулгын хуудас нь 2009 онд Хөний нөхцлийн академиас МГБССН-н ажлын шинжилгээ, тодорхойлолт боловсруулахад хэрэглэгдэж байсан болно.

эргэлзээтэй бодит бус санагдаж буй мэдээллүүдийг тодруулах хэлбэрээр асуултуудаа боловсруулбал үр дүнтэй байна. Ажлын шинжилгээний ярилцлагыг асуулгын аргын үр дүнд тулгуурлан ашиглах бөгөөд ажил эрхлэгчийг шууд удирдах албан тушаалтантай хийвэл үр дүнтэй болдог тал байна. **...Ажлын шинжилгээг хийх явцал баримтлах гол зарчим бол ажилтны талаарх мэдээллийг бус, ажлын талаарх мэдээллийг цуглуулах явдал байдаг...**

Ажлын шинжилгээ хийсний үр дүнд тухайн ажил, албан тушаалын тодорхойлолтыг шинээр гаргах болон эсвэл өмнөх тодорхойлолтыг сайжруулдаг. Албан тушаалын тодорхойлолт нь тодорхой ажлын агуулга, мөн чанарыг нэгтгэн дүгнэсэн өгүүлэл байдаг. Өөрөөр хэлбэл энэ нь *ажлын байранд хийгдэх ажил, эсвэл ажилбарын зорилго, үндсэн үүрэг эсвэл үйл ажиллагаа, хариуцлага, эрх мэдэл, ажлыг гүйцэтгэх тавигдах шаардлага зэргийг нарийвчлан тусгаж тодорхойлон бичсэн албан ёсны баримтыг хэлнэ.* Хүний нөөцийн мэргэжилтнүүд албан тушаалын тодорхойлолтыг байгууллагад хүн элсүүлэн авах, шалгалт боловсруулах, мэргэжил дээшлүүлэх төлөвлөгөө боловсруулах зэрэгт, харин удирдлагууд үнэлгээ хийх, шийдвэр гаргахдаа тус дэм болгон ашигладаг.

Албан тушаалын тодорхойлолт нь дараах 6 элементтэй:

1. *нэр*: ажлын товч тодорхойлолт буюу оноосон нэр юм. Жишээлбэл: “хүлээн авагч”, “төсвийн шинжээч”, “харуул”, байгууллагын хүний нөөцийн менежер” гэх мэт
2. *Ажлын үйл ажиллагаа*: энэ хэсэг нь албан тушаалын тодорхойлолтын гол цөм нь болох бөгөөд албан тушаалд оноосон ажил, үүрэг, хариуцлагыг нарийвчлан заасан тодорхойлолт юм. Тухайн ажил ямар үүрэг зорилготой, мөн ажилбаруудыг ямар дарааллаар гүйцэтгэх, уг ажилбаруудад хэрэглэх ёстой материал, тоног төхөөрөмж, хүмүүс хоорондын байж болох харилцан ажиллагаа, удирдлагаас авах үүрэг даалгавруудын төрөл зэргийг тодорхойлж өгсөн байх ёстой.
3. *Ажлын байршил*: энд ажиллагчийн ажиллах хот, газар зүйн байршлыг зааж өгдөг. Байршил өөрчлөгдөн солигдох, эсвэл шилжилт, нүүдэл байх ёстой бол түүнийг мөн тэмдэглэсэн байна.
4. *Нийгмийн орчин*: Ямар хүмүүсийн дунд, ямар хүрээлэлд, ямар харилцаанд ажиллахыг зааж өгдөг. Үүнд хамтран ажиллах хүмүүсийн тоо, тэдгээрийн мэргэжил, ажилтай

холбоотой нийгэм-соёлын орчин, биеийн тамирын клуб байгаа эсэх тухайн мэдээлэл орно.

5. *Ажлын нөхцөл, шаардлага:* зарим байгууллага ажилд орох хүмүүсээс өөрийн хувийн орон сууцны асуудлаа шийдсэн байхыг шаарддаг, мөн зарим нь ёс зүйн болон гоо зүйн тодорхой шаардлагуудыг тавьдаг. Мөн тухайн ажилд дүрэм журмаар баримтлах ёстой хэм хэмжээнүүд ч байдаг. Энэ бүх нөхцөл, шаардлагуудыг энэ хэсэгт тусгах ёстой.
6. *Карьерийн боломжууд:* Ажлаас урган гарсан дэвших боломжуудыг онцлон харуулахын зэрэгцээ, цаашдаа ямар ямар өөр чиглэлүүдээр өсөж хөгжиж болох, мэргэжил дээшлүүлэх, дадлагажиж болохыг оруулж өгнө. Мөн нөгөөтэйгүүр сул чөлөөтэй байгаа орон тоон дээр ажилтан авахдаа юуны түрүүнд ажилчдаасаа сонгох бодлого баримталдаг бол түүнийгээ тайлбарлах хэрэгтэй юм.

Албан тушаалын тодорхойлолт нь тухайн байгууллагын ажилтан, шинээр элсэн орохоор өргөдөл гаргагч, удирдах албан тушаалтнууд аль аль нь уншиж, ашиглахад тохиромжтой хэлбэрээр бичигдсэн байх хэрэгтэй.

## Хүний нөөцийг сургаж, хөгжүүлэх нь

Байгууллага нь өөрийн зорилгодоо хүрэхийн тулд материал, санхүү, хөрөнгө, мэдээлэл, хүний нөөцүүдийг ашигладаг. Эдгээрээс хүний нөөц буюу хувь хүмүүсийн ур чадвар, боловсрол, туршлагаас байгууллагын амжилт шалтгаалж байдаг. Учир нь хүн байхгүйгээс бусад нөөц, өргөжих, хөдлөх, сайжрах өөрчлөгдөх боломжгүй болно.<sup>18</sup> Хүний нөөцийн гол онцлог нь шавхагдашгүй, байнга хөгжихийг шаардаж байдаг, хөгжихийн хэрээр сэтгэдэг, нийгэм, сэтгэл зүйн харилцаа шаарддаг зэрэг болно.

Өнөөгийн шинжлэх ухаан техник технологийн хөгжил дэвшил, бизнесийн орчны эрс өөрчлөлт зэрэгт зохицон ажиллахын тулд бизнесийн байгууллага ажилагсдынхаа мэдлэг, чадвар, чадамжийг байнга тасралгүй дээшлүүлж байхыг шаардаж байна. Өөрчлөлт шинэчлэлтийн хурдац АНУ, Япон зэрэг хөгжингүй улс гүрнүүдийг бүхэлд нь хамарч, энэ нь нийгэм эдийн засгийн өөрчлөлт, байгууллага хоорондын өрсөлдөөнөөр илэрч байна. Эдгээр өөрчлөлтөд зохицох үүднээс ихэнх байгууллага хүний нөөцдөө анхаарах болжээ.

Тэгвэл хүн хэмээх нөөц нь байнга сурч, хөгжиж байж илүү үр өгөөжтэй байдаг байна. Хүний хөгжил нь менежер болон мэргэжилтнүүдэд одоогийн болон ирээдүйн ажилд нь шаардагдах мэргэжлийн ур чадварыг эзэмшүүлэх явдал юм<sup>19</sup> хэмээн онолын хувьд өмнө нь үзэж байсан. Энэ нь менежер болон мэргэжилтнүүдэд зөвхөн мэргэжлийн ур чадвар шаарлагатай гэдэг үүднээс хандсан нь харилцаа, байгууллагын соёлд нийцэх зэрэг олон талыг нь орхигдуулснаараа дутагдалтай байна. Харин орчин цагийн менежментийн үед хүний нөөцийг хөгжүүлнэ гэдгийг чадавхи бий болгоно гэж ойлгодог болсон. Тэгвэл сургалтын үндсэн зорилт нь тухайн хүний чадавхийг дэмжиж хөгжүүлэхэд оршдог. Чадавхи өндөр хүний үнэ цэнэ өндөр, ажил олох, өндөр цалин авах боломж их, ажлын гүйтцэтгэл, байгууллагад оруулах хувь нэмэр нь өндөр байдаг.

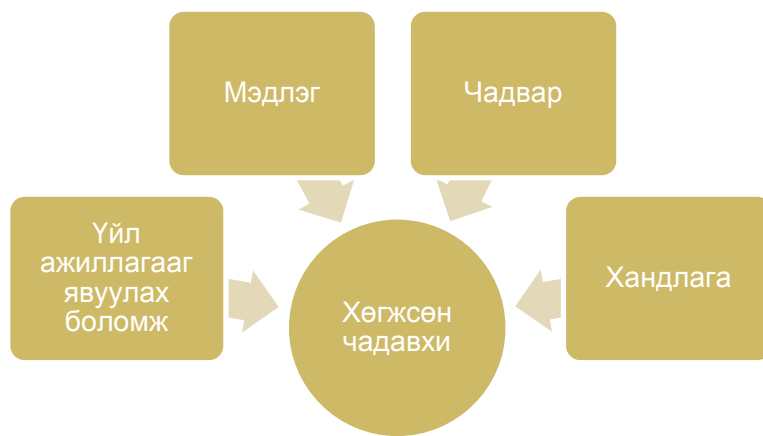
---

<sup>18</sup> Н.Цэнд, Я.Шуурав, Х.Пүрэвдагва, Менежмент, УБ, 2005 он,

<sup>19</sup> Б.Мөнхжаргал, Б.Амаржаргал, Менежмент, УБ, 2002 он, 255 х

Хүснэгт 5.1: Чадавхи ба түүний тодорхойлолт

<b>Чадавхи</b>	Тодорхой стандарт, чанарыг хангасан
<b>Үйл ажиллагааг явуулах боломж</b>	Орчин нөхцөл
<b>Мэдлэг</b>	Ашиглагдаж болохуйц логик холбоотой мэдээллүүдийн цогц
<b>Чадвар</b>	Мэдлэгийн амьдрал дээр хэрэгжиж буй хэлбэр
<b>Хандлага</b>	Хүсэл эрмэлзэл, үнэт зүйл



Зураг 5.1 Хөгжсөн чадавхи

## Сургалт ба хөгжил

### Хүснэгт 5.2: Сургалт ба хөгжил

№	Сургалт	Хөгжил
1	Сургалт нь өнөөгийн эсвэл богино хугацааны дараах гүйцэтгэлд түлхүү чиглэгдсэн байдаг <sup>20</sup>	Хөгжил нь ирээдүйн үүрэг хариуцлагын төлөө хувь хүний ур чадварыг нэмэгдүүлэх өргөжүүлэхэд чиглэгддэг
2	Орчин байнга өөрчлөгдөж байдгаас шинэ зүйлдээ байнга суралцаж, орчиндоо дасан зохицох хэрэгтэй гэж Дарвины онолоор үздэг.	Хүний хөгжил нь менежер болон мэргэжилтнүүдэд одоогийн болон ирээдүйн ажилд нь шаардагдах мэргэжлийн ур чадварыг эзэмшүүлэх явдал юм <sup>21</sup>
3	Байгууллагын зорилго, зорилтуудад хүрэхийн тулд байгууллагын гишүүдийн мэдлэг, чадвар хандлагыг системтэйгээр өөрчлөх үйл явцыг сургалт гэнэ. <sup>22</sup>	Хүний хөгжил гэдэг нь хүмүүсийг хөгжүүлэх, хөгжлийг хүмүүст зориулах, хүмүүсийн өөрсдийнх нь оролцоотойгоор хөгжлийг хангана гэсэн үг.
4	Сургалт нь ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, мэргэшлийн бэлтгэл, ур чадвар туршлага дутагдаж буй үед ажилтныг тусгай бэлтгэсэн хөтөлбөрийн дагуу сургах үйл явц. Сургалт хөгжил нь ажилтнуудынхаа мэдлэг, ур чадварыг нэмэгдүүлэхийн тулд байгууллагын зүгээс хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагаанууд бүхэлдээ багтсан ойлголт юм.	Хөгжүүлэх гэдэг нь сургалтаас ялгаатай ойлголт бөгөөд цаашдаа илүү их хариуцлага хүлээх боломжтой хүнийг шийдвэр гаргах, хүмүүстэй харилцах болон өөрийгөө ухамсарлах чадвар зэрэг тухайн ажилтанд шаардлагатай бусад шинж чанар, ур чадварыг шинээр эзэмшүүлэх эсвэл дээшлүүлэх зорилготой удаан хугацааны, төлөвлөгөөтэй үйл ажиллагаа юм.
5	Одоогийн ажлын гүйцэтгэлийг хамгийн өндөр, боломжит түвшинд хүргэхийн тулд ажиллагчдад заах, сургах идэвхтэй үйл ажиллагаа	Ажиллагчдыг ирээдүйд хийж гүйцэтгэх үүрэгт ажилд нь бэлтгэх үйл ажиллагаа
	Сургалт ба хөгжил нь хоёулаа байгууллагынхаа хүнийг чадавхийг сайжруулахад чиглэгдсэн байдаг боловч цаг хугацааны хувьд ялгаатай төдийгүй хүний хөгжил нь илүү цогц ойлголт юм.	

<sup>20</sup> Хүний нөөцийн менежмент”Д.Болормаа, Т.Оюунгэрэл,УБ,2006 он, 140х

<sup>21</sup> Б.Мөнхжаргал, Б.Амаржаргал, Менежмент, УБ, 2002 он, 255 х

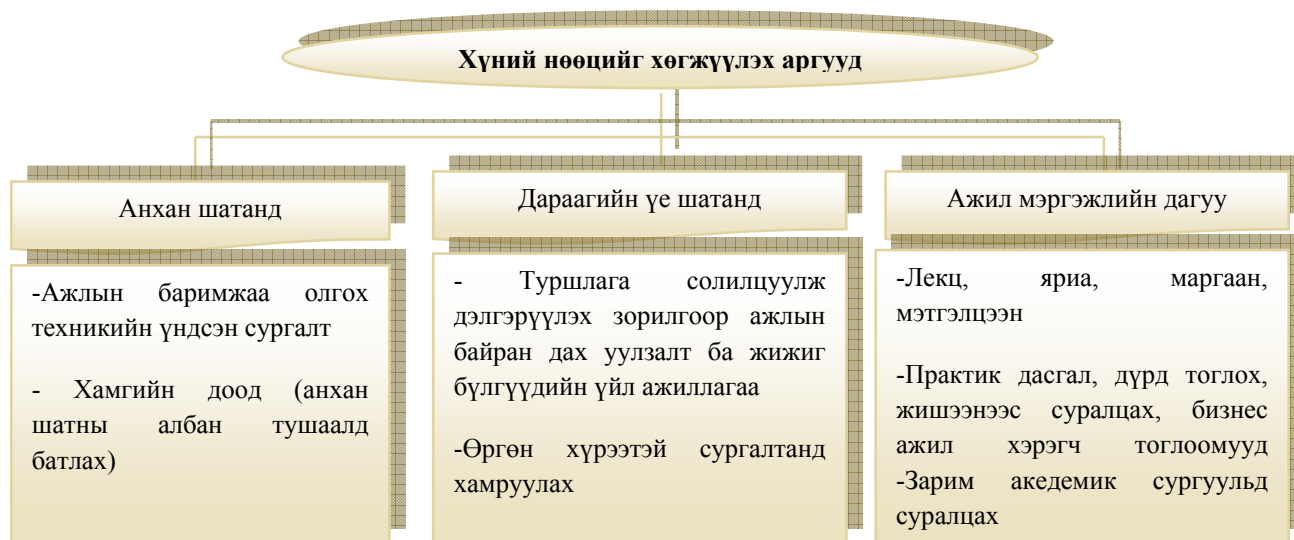
<sup>22</sup> Цэцэгмаа.Ц, Хүний нөөцийн менежмент, УБ., 2001 он, 7х

## Сургалт ба хөгжлийн ялгаа

### Хүснэгт 5.3 Сургалт ба хөгжлийн ялгаа

	Сургалт	Хөгжил
Хугацаа	Богино	Урт
Тодорхойлолт	Арга хэрэгсэл	Үр дүн бүхий үзүүлэлт
Зорилго	Одоогийн гүйцэтгэлийг өндөр байлгах	Ирээдүйд бэлтгэх, ур чадварыг нэмэгдүүлэх

Байгууллага нь хүний нөөцөө хөгжүүлэхэд дараах аргуудыг үе шатлалтайгаар хэрэглэдэг.



Зураг 5.2 Хүний нөөцийг хөгжүүлэх аргууд

Орчин үеийн мэргэжлийн сургалтын онцлог нь үйл ажиллагаанд тулгуурлан мэргэжлийн мэдлэг чадвар, дадал, болон мэргэжилтний эзэмшвэл зохих суурь болон үндсэн чадварыг эзэмшсэн тодорхой мэргэжил, ажлын байрны шаардлагыг бүрэн хангах чадамж бүхий мэргэжилтэн бэлтгэхэд оршидог. Харин энэ мэдлэг чадвар, дадал дээр тулгуурлан

байгууллага үйл ажиллагаагаа цааш явуулдаг бөгөөд тодорхой хугацаан дахь ажилтны дадлага туршлага нилээд байгууллагад чадавхитай мэргэжилтэнтэй болдог.

Хүний нөөцийг сургаж хөгжүүлэх олон арга байдгийн дотроос хамгийн чухал нь хүнийг сонгож авсаны дараа ажилд нь зөв чиглүүлэх, мэргэжлийн баримжаа олгох, сургаж дадлагажуулахад анхаарах хэрэгтэй.<sup>23</sup> Байгууллага өөрийн ажиллагчдаа сургаж, бизнесийн өөрчлөгдөж буй орчинд нийцүүлэхийн тулд хөгжүүлэх сургалтын хөтөлбөр боловсруулдаг бол шинэ ажилтнаа өөрийн ажилтан болгож авахын тулд чиглүүлэх сургалт явуулдаг байна. Хүний нөөцийн хөгжлийн гол арга бол сургалт байдаг.<sup>24</sup>



Зураг 5.3: Хүний нөөцийг хөгжүүлэх үйл ажиллагаа

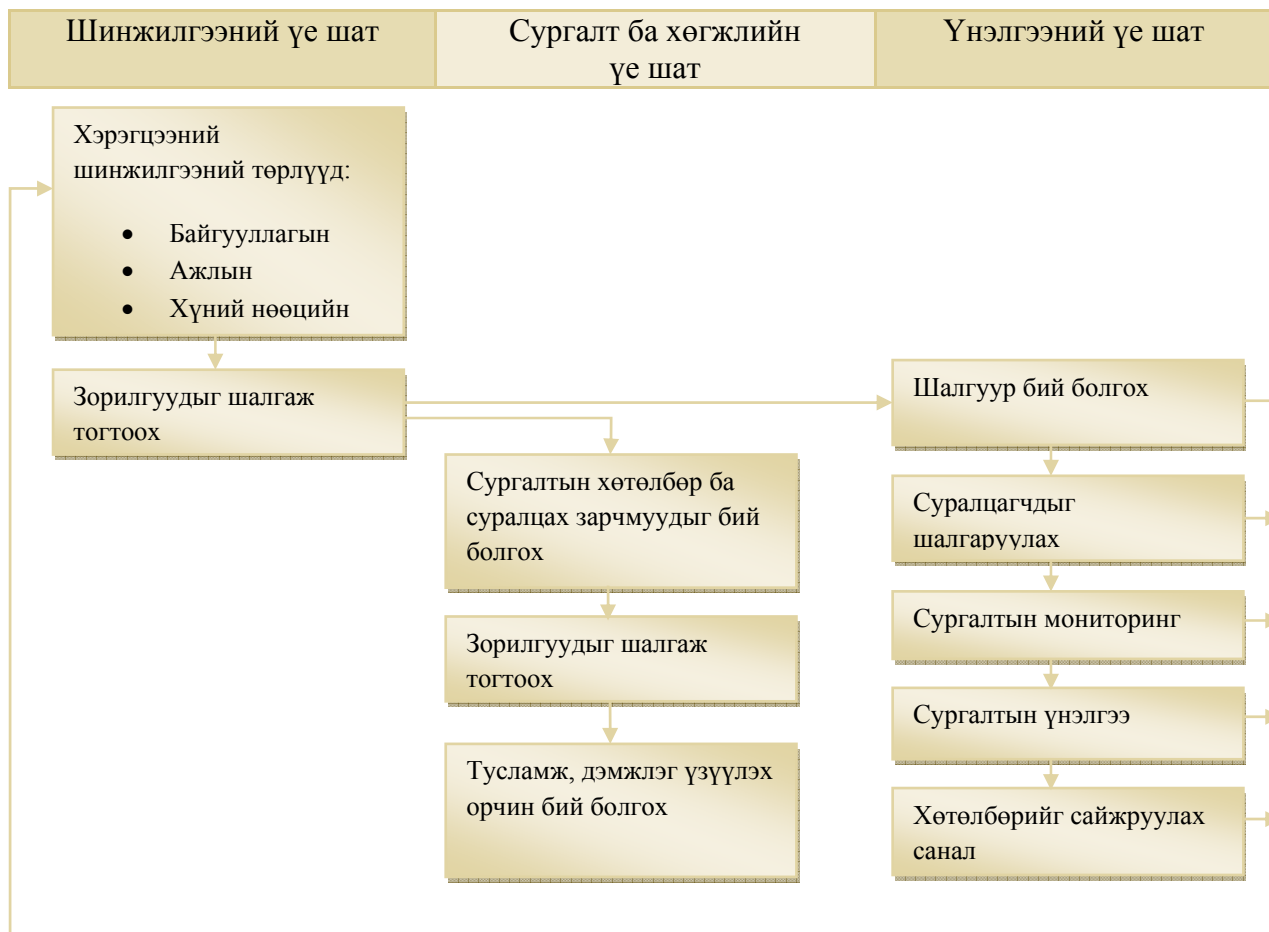
Байгууллага хариуцлагатай албан тушаалтан бүрээ хөгжүүлэх шаардлагатай байхад ажилтан бүрээ өөрийн ажлыг сайн хийдэг болтол нь сургах шаардлагатай байгааг 9-р хуудасны сургалт, хөгжлийг харьцуулсан хүснэгтээс харж болох юм. Мөн сургалт нь тасралтгүй үргэлжлэх шинжтэй, байнга дахин давтагдах процесс бөгөөд урьдчилан бэлтгэх шаардлагатай, тодорхой дараалал системтэй явагддаг. Энэ утгаар нь аваад үзвэл байгууллага бүр дээр ажилтнаа сургах тусгай хөтөлбөр бэлтгэн, сургалтыг зохион байгуулах нь зайлшгүй гэдэг нь харагдаж байна. Харин тэрхүү ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдлэг, мэргэшлийн бэлтгэл, ур чадвар туршлагаа сургалтыг зохион байгуулах замаар хангаж бизнесийн байгууллагын үйл ажиллагаанд дэмжлэг үзүүлэхдээ байгууллагын зүгээс

<sup>23</sup> Н.Цэнд Я.Шуурав, Г.Батхүрэл, Х.Пүрэвдагва, Л.Цэрэнчимэд, Ц.Цэцэгмаа, “Менежмент” сурах бичиг, 2008 он, 321 х,

<sup>24</sup> Цэцэгмаа.Ц, Хүний нөөцийн менежмент, УБ., 2001 он, 10х



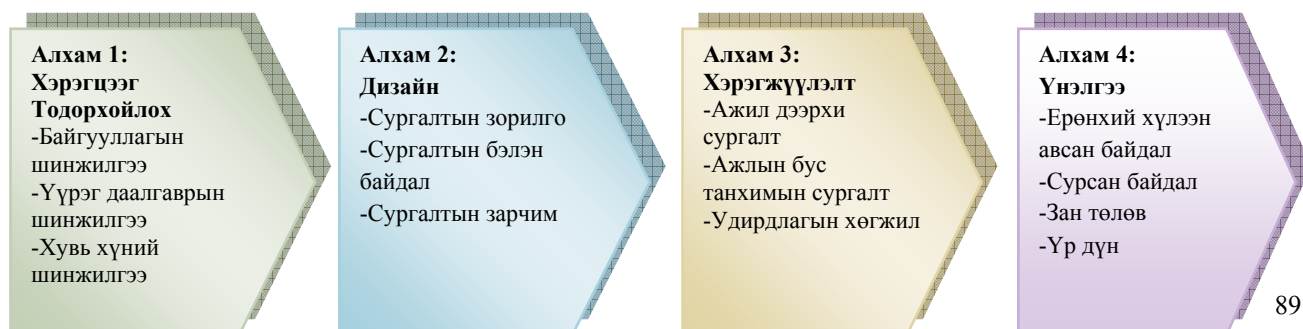
шаардлагатай байгаа сургалтын хэрэгцээнд үндэслэн хөтөлбөр боловсруулж сургалт семинарыг зохион байгуулан тодорхой мөчлөгийн дагуу ажиллана. Үүнийг сургалтын тогтолцоо гэнэ.



Зураг 5.4 Сургалтын тогтолцооны загвар

Эдгээрээс дүгнээд үзвэл бизнесийн байгууллагууд хөгжихийн тулд хүнээ байнга сургах, хөгжүүлэх тогтолцоо боловсруулах хэрэгтэй юм. Сургалтын тогтолцоотой болохын тулд тодорхой мөчлөгийн дагуу сургалтын хөтөлбөр гаргаж мөрдөж ажиллах хэрэгтэй юм.

Сургалт ба хөгжлийн үйл ажиллагаа нь дараах 4 алхамаас бүрдэнэ. Үүнд:



Зураг 5.5 Сургалтын үйл ажиллагааг төлөвлөх алхамууд<sup>25</sup>

### **Алхам1. Хэрэгцээг тодорхойлох-Сургалтын хэрэгцээ шаардлага**

Сургалтыг үр дүнтэй явуулахын тулд юуны түүрүүнд сургалтын хэрэгцээг тодорхойлох шаардлагатай байдаг. Хэрэгцээг дараах алхамуудын дагуу тодорхойлно. Үүнд:

- Хэрэгцээ тодорхойлох мэдээллийг олж авах -(санал асуулга, судалгаа, зөвлөх ажилтан, удирдлагын багийн санал, чиглэл, төрөл бүрийн ярилцлагууд, шинжилгээний үр дүн гм.)
- Мэдээллийг задлан шинжлэх - (эзэмшсэн мэдлэг ур чадвар болон эрхэлж байгаа ажил үүрэг нь зөрчилдөж байгаа эсэх...)
- Бизнесийн үйл ажиллагаатай холбоотой хэрэгцээг тодорхойлох -(техник технологийн өөрчлөлт, шинэчлэлт, нийгэм эдийн засгийн дэвшилтэт арга хэлбэрийг нэвтрүүлэх гм.)
- Нөхцөл байдлын судалгаа хийх- (бусад байгууллагуудын авч хэрэгжүүлж буй арга хэмжээ, сургалтын болон сургалтын бус зардлуудын шинжилгээ, нөлөө бүхий ажилтнуудыг татан оролцуулах үйл ажиллагаа гм)
- Тулгарч буй бэрхшээлтэй асуудлуудыг шийдвэрлэх зөв арга замыг тодорхойлох - ( бизнесийн үйл ажиллагааны ашиг/зардлын шинжилгээ, хүний нөөцийн зардал/ сургалтын зардлын зохистой харьцааг тодорхойлох )

Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлохын тулд 3 үе шат бүхий хэрэгцээний шинжилгээ хийдэг.

#### Хүснэгт 5.4 Сургалтын хэрэгцээний шинжилгээ

<b>Байгууллагын хэрэгцээний шинжилгээ</b>	Байгууллагын урт болон богино хугацааны зорилтуудыг шалгаж, тэдгээрийг биелүүлэхэд хаана, ямар сургалт хэрэгцээтэй байгааг тодорхойлох
<b>Ажлын хэрэгцээний шинжилгээ</b>	Тодорхой ажил үүргийг гүйцэтгэхэд ажилтнуудад ямар мэдлэг, ур чадвар дутагдаж байгааг ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний үр

<sup>25</sup> Д.Болормаа, Т.Оюунгэрэл, “Хүний нөөцийн удирдлага”, 2006

	дүнд үндэслэн тодорхойлдог.
<b>Хүний нөөцийн хэрэгцээний шинжилгээ</b>	Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний дараа чухам хэнд, ямар сургалт хэрэгцээтэй байгааг тодорхойлно.

## **Алхам2. Дизайн буюу сургалтын хөтөлбөр боловсруулах**

Хөтөлбөр гэж юу вэ?. Хөтөлбөр гэдэг нь аливаа ажил хэрэг, салбарын хөгжлийн талаархи үзэл баримтлал, бодлого, зорилтыг тодорхой хугацаанд хэрэгжүүлэх арга зам, хүрэх үр дүнг урьдчилан төлөвлөж баталсан баримт бичиг юм.

Эрдэмтэд сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулахад дараах 4 асуудалд анхаарлаа хандуулахыг зөвлөдөг. Үүнд :

1. Сургалтын зорилго нь эзэмшвэл зохих мэдлэг, ур чадвар эсвэл хандлагад гарах өөрчлөлтийг тайлбарладаг.
2. Суралцагчийн бэлтгэгдсэн байдал болон сэдэлжүүлсэн байдал :

Суралцагчийн бэлэн байдал гэдэгт суралцагчийн өнгөрсөн үеийн боловсрол болон туршлага, ажлын гүйцэтгэлтэй холбоотой хүчин зүйлс орно. Сургалтанд оролцогчийн сургалтыг хүлээн авч байгаа болон бэлэн байдлыг тодорхойлохдоо энгийн санал асуулга, асуулт бөглүүлэх аргыг ашиглаж болно.

3. Сургалтын зарчмууд :

Сургалтын амжилттай эсвэл амжилтгүй байдал нь сургалтын дараах зарчмуудаас мөн хамаардаг тул удирдлага болон ажилтнууд эдгээрийг мөн ойлгож авах нь зүйтэй байдаг. Эдгээр нь :

- Зорилго тодорхойлсон байх
- Илтгэх материалын агуулга, ач холбогдол
- Хувь хүмүүсийн ялгаа
- Дадлагажих
- Сургалтын агуулга ерөнхий байх уу, нарийвчилсан байх уу?
- Давтамжтай байх
- Эргэх холбоо ба батжуулах

4. Сургагчийн зан чанар, онцлогууд

Ямар ч төрлийн сургалтын чанар сургаж буй багшийн ур чадвар, хувийн онцлогоос ихээхэн хамаардаг. Нөгөөтэйгүүр сургалт-сургагч багш 2-ын хувийн зан чанараас хамаардаг. Багшид байх ёстой чанаруудыг дурдвал:

- Тухайн сэдвийн талаарх мэдлэг
- Дасан зохицох чадвар
- Хөгжилтэй байдал
- Сонирхолтой байдал
- Хүн бүрт хандсан дэмжлэг, анхаарал
- Урам зоригтой байх

### **Алхам3. Хэрэгжүүлэлт**

Сургалтын хэрэгцээг тодорхойлж, хөтөлбөрөө боловсруулсаны дараагаар сургалтын үйл ажиллагааг зохион байгуулж, хэрэгжүүлэх шаардлагатай болно. Ихэнхи байгууллагуудын сургалтын процесст нийтлэг гаргадаг алдаа бол сургагчийг эхлэн сонгоод, сургалтыг ямар аргаар хөтлөн явуулахаа сургагч өөрөө шийддэг асуудал юм. Зүй нь сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулахад сургалтанд ямар арга техник ашиглагдахыг шийдсэн байх учиртай.

Хэрэгжүүлэлтийн үе шат бол маш чухал бөгөөд сургалтын зохион байгуулалт, орчныг хэр зэрэг бэлдсэнээс шалтгаалдаг боловч сургагчийн ур чадвар, сургалтанд оролцогчдын сэтгэл зүйн байдлаас ч нэлээдгүй зүйл шалтгаалж байдгийг санах хэрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл тухайн сонгосон сургалтын аргыг ашиглаж чадах, дадлага туршлага бүхий сургагчаар сургалтаа хөтлүүлэх, мөн түүнчлэн сургалтанд насанд хүрсэн хүмүүсийн сурах процессийн онцлогийг ч харгалзан үзэх хэрэгтэй байдаг.

- |                         |                                       |
|-------------------------|---------------------------------------|
| 1. Лекц                 | 8. Байгалийн сургалт                  |
| 2. Бүлгээр хэлэлцэх     | 9. Хүрээлэн буй орчны сургалт         |
| 3. Дүрд тоглох          | 10. Асуудал шийдвэрлэх                |
| 4. Лаборторийн сургалт  | 11. Дадлагын сургалт                  |
| 5. Жишээн дээрх сургалт | 12. Дагалдан сургалт                  |
| 6. Менежментийн тоглоом | 13. Төслүүд                           |
|                         | 14. Видео ба кино бичлэгийг ашигласан |

## Хүснэгт 5.5 сургалтын аргууд

Арга	Тодорхойлолт	Давуу тал	Сул тал
<b>1. Лекц</b>	Тодорхой сэдвээр хэлэлцэхгүй зөвхөн багш ярьдаг.	Тод маш тодорхой илэрхийлэл Маш олон хүнд нэгэн зэрэг их хэмжээний бодитой мэдээлэл өгдөг. Сонсогчдод материалыг урьдчилан тарааж болдог. Багш хичээлийнхээ цагийг хянах боломжтой. Хямд төсөр	Хэлэлцүүлэг явагддаггүй учир амархан мартагддаг. Заримдаа үр дүн муутай. Илтгэх өндөр ур чадвар шаарддаг. Суралцагчдын хүлээн авах чадвар хурдан байхыг шаарддаг.
<b>2. Бүлгээр Хэлэлцэх</b>	Асуулт тайлбарын хэлбэртэйгээр сонсогчдын идэвхитэй оролцооны зэрэгцээ багш ярина. Заримдаа багшийн онцын шаардлагагүй ба харин удирдагч заавал байх хэрэгтэй.	Суралцагчид нь аль болохоор жижиг бүлгүүдэд хуваагдвал илүү үр дүнтэй байдаг. Суралцагч бүр өөрийн санал бодлоо илэрхийлэх боломжтой. Олон санааг нэгтгэж үр дүнтэй сайн санаа бий болдог.	Карим тохиолдолд суралцагчид уг сэдвээсээ хазайдаг. Зарим бүлгийн удирдагчид хэлэлцүүлгийг хэрэгтэй зүйлд нь чиглүүлж өгч чаддаггүй. Нэг хүний санал бодол давамгайлах хандлага ажиглагддаг.
<b>3. Дүрд тоглох</b>	Бодит нөхцөл байдлыг зохиож улмаар суралцагчдад тодорхой дүрийг хуваарилаж өгнө. Энэ тохиолдолд хамгийн гол үүрэг нь асуудлыг шийдвэрлэхэд бус харин ур чадварыг хөгжүүлэх явдал юм.	Хэрвээ нөхцөл байдал нь бодит байгууллагынтай төсөөтэй байвал үр дүнтэй. Суралцагчид өөрсдийн бодит үйл хөдлөлийг нүдээрээ харсанаар тэдний өөртөө итгэх байдал хөгждөг. Хүмүүс хоорондын харилцааны ур чадвар	Суралцагчид жүжигчид биш учраас тодорхой дүрийг тэр бүр илэрхийлж чаддаггүй. Заримдаа суралагчид болж буй зүйлийг ул суурьтай хүлээж авдаг. Зарим нөхцөл байдлыг зохиомлоор

		хөгжихөд түлхэц өгдөг.	бий болгож болдоггүй. Хчналт тавихгүй бол хүссэн үр дүнд хүрэхгүй байх талтай.
<b>4. Танадах Сургалт</b>	Байгууллагын хөгжилд ашиглагддаг. Нөхцөл байдлыг бодитоор бий болгох ба суралцагчдын нөлөө олон зан төлөвийг судалдаг. Мөн тэд сайн дурын байдлаар санал сэтгэдлээ хуваалцдаг.	Хүн бүрийн зан байдлын шалтгааныг тодорхойлход тусалдаг. Хүний бусад хүмүүсийн зан байдалд нөлөөлөх нөлөөг ойлгоход тусалдаг. Бүлэг доторх харилцан үйлчлэлийг хөгжүүлдэг.	Хүмүүсийн зан байдлын тухай мэдээлэл ялангуяа сөрөг байвал тэдэнд таалагдахгүй байх магадлалтай. Бүлэг дотор маргаантай байдалд хүргэж болзошгүй.
<b>5. Жишээн дээр суралцах</b>	Аль нэг байгууллагын менежерт тулгарсан бодит нөхцөл байдлын тухай бичсэн жишээ өгөгдөх ба суралцагчдад тухайн нөхцөл байдлаас гарах аргуудыг санал болгох эсвэл ишаардлагатай шийдвэрийг гаргадаг.	Өгөгдсөн нөхцөл байдал ихэвчлэн их сонирхолтой байдаг. Эцсийн зөв шийдвэрт хүрч чадахгүй ч олон тооны төрөл бүрийн шийдлийг бүлгээрээ идэвхитэй авч хэлэлцдэг. Үр ашигтай харилцах шийдвэр гаргалтанд төрөл бүрийн хүчин зүйлүүдийг үнэлэх бодит амьдралд шийдвэр гаргах зэрэг суралцагчдын чадвар хөгждөг.	Суралцагчийн ажилтай холбоогүй эсвэл ажил дээр нь хэрэг болохооргүй бол үр дүнгүй. Сургалтын тодорхой курсуудад яг таарч тохирсон тохиолдуудыг сонгож олж авахад хүндрэлтэй. Тодорхой шийдвэрт хүрч чадаагүй тохиолдолд суралцагчид сонирхолгүй болох талтай.
<b>6. Менежментийн тоглоомууд</b>	Суралцагчдад байгууллагын тухай мэдээлэл өгөгдөнө. Тэднийг багуудад хувааж бүр шуурхай шийдвэр гаргаж түүнийгээ үнэлэх болдог.	Практик ур чадварыг хөгжүүлдэг. Захиргааны ур чадваруудын мэдлэг болон хэрэгцээг дамжуулахад тусалдаг. Суралцагчдын зан байдлаа таньж үнэлэхэд тусалдаг.	Бүлэг бүрийн гаргасан шийдвэрийн үр дагаварыг судлахад бэрхшээлтэй. Зарим бүлгүүд нөцөл байдлыг бодит бусаар хүлээж авдаг тул идэвхигүй оролцдог. Удаан.
<b>7. Загварчлал</b>	Менежементийн тоглоомтой төсөөтэй боловч мэдээлэл авах, шийдвэрт шинжилгээ	Менежементийн тоглоомтой ижил	Дээрхитэй ижил болговч зардал их шаарддаг.

	хийхэд компьютер ашиглана. Дараа нь суралцагчдын үйл ажиллагааны үр дүнг үнэлж авч хэлэлцдэг.		Компьютерт өгөгдлийг оруулж загварчлахад хэцүү.
<b>8. Байгалын сургалт</b>	Хэд хэдэн менежерүүд 7 хоног хүртэл хугацаагаар хөдөө гэр эсвэл майханд хамтдаа өнгөрүүлнэ. Тэд энэ хугацаанд өөрсдийн хувийн чадвараа ойлгож, харилцан бие биенээсээ суралцана.	Хүн бүр өөрийн боломж хийж чадахгүй зүйлийнхээ хязгаарыг мэдэж авахад үр дүнтэй.	Маш өндөр үнэтэй арга Үр дүн нь бодит амьдралд хэрэгжихгүй байж магад.
<b>9. Хүрээлэн буй орчны сургалт</b>	Суралцагчдын өдөр тутмын ажилд тохиолдож байдаг нөхцөл байдлын талаарх мэдээллийг бий болгоно. Төрөл бүрийн нөхцөл байдал дахь суралцагчдын зан төлөвийг ажигладаг. Суралцагчдын гаргасан шийдвэрийн тоо чанарын үндэслэж үнэлдэг.	Сул талыг засаж залруулах, сайн зүйлийг дэвшүүлэх талаар арга хэмжээ авахад үр дүнтэй.	Ямарваа зүйлийг хэт хялбарчлах хандлагатай байдаг.
<b>10. Асуудал шийдвэрлэх</b>	Жишээн дээр суралцах аргын энгийн хялбаршуулсан хувилбар юм. Суралцагчдад асуудлын ерөнхий элементүүдийн талаар мэдээлэл өгөгддөг ба шийдвэр гаргахад шаардлагатай бусад мэдээллийг багш тайлбарлаж хэлнэ.	Шууд буцах холбоотой Мэдээлэл цуглуулах шийдвэр гаргах явцад удирдлагын болон хяналтын ур чадвар хөгждөг.	Зөх хариултыг тодорхойлоход багш өндөр түвшинд бэлтгэгдсэн байхыг шаарддаг.
<b>11. Дадлагын сургалт</b>	Сургалтыг явуулахын тулд бодит үйлдвэрлэлийн байрыг санагдууоахаар тоноглож суралцагчдад үйлдвэрлэлийн үйл явцад саад болно гэж санаа зоволгүйгээр хичээллэж шаардлагатай мэдлэгийг олж авна.	Хурдан бэлтгэх арга Суралцагчид энэ сургалтаас хамгийн их зүйлийг олж мэдэх боломжтой.	Маш их зардал үнэтэй арга
<b>12. Дагалдан сургалт</b>	Суралцагчид зөвшөөрөл бүхий өндөр ур чадвартай туршлагажсан багшийн удирдлага дор ажиллах ба тэд ажилчдаас бага цалин авдаг.	Тусгай нарийн мэргэжлийн ур чадвар хөгждөг. Ж/ нь мэханик, цахилгаан, оёдол гм Өргөн хүрээ бүхий сургалт	Урт хугацаанд үргэлжилдэг. Иймээс зарим хүмүүс дундаас нь орхих явдал тохиолддог.
<b>13. Төслүүд</b>	Бүлгээр хэлэлцэхтэй төсөөтэй. Суралцагчид өгөгдлийг шинжлээд дүгнэлт гаргана.	Суралцагчид тухайн асуудлаар маш их зүйлийг мэдэж авахад тусалдаг.	Бүлэг бүрийг шаардлагатай чиглэлээр явуулахын тулд багшаас маш их цаг зарцуулах хэрэгтэй болдог.

<p><b>14. Видео ба кино бичлэгийг ашигласан сургалтууд</b></p>	<p>Тодорхой үйл явдалууд эсвэл нөцөл байдлыг хальсанд бичих ба маш тодорхой тайлбар дагалдсан байдаг. Бичлэгийг хэд хэдэн удаа давтан үзүүлж энэ талаар ярилцлага явуулна.</p>	<p>Олон удаа үзүүлсэний үр дүнд бүрэн ойлголтыг хүн бүр авах боломжтой. Нэг хуурцаганд хэдэн үйл явдлын бичлэгийг хийж болно. Үргэлжлэх хугацаа нь тодорхой байдаг учир ярилцах үзүүлэх хугацааг төлөвлөж болно.</p>	<p>Өндөр чанарын түвшинг хангайн зураг авалт болон найруулгыг мэргэжлийн хүн хий ёстой. Өндөр үнэтэй арга.</p>
<p><b>15.Е - сургалт</b></p>	<p>Электрон сургалт гэдэг нь сүлжээний технологийг ашиглан, мэдээлэл засварлах, хүргэх, сонгох, удирдах боломжийг бүрдүүлсэн өргөжүүлсэн сургалт юм.</p>	<p>Интерактив, мультимедиа элемент агуулах боломжтойгоор суралцагсдын сурах сонирхлыг татах</p> <p>Цаг хугацаа хэмнэх</p> <p>Сургалтын танхим шаардахгүй учир зардал хэмнэнэ.</p>	<p>Суралцагсдын хувьд удаан хугацаагаар энэ сургалтыг авах нь эрүүл мэндийн хувь сөрөг нөлөөтэй байж болзошгүй Ашиглаж буй багаж хэрэгсэлийн эвдрэл гэмтэл нь сургалтыг бүр мөсөн зогсоодог Харилцаа бодит байж чадахгүй Мэдээллийн нууцлал хамгаалалын асуудал</p>

#### Алхам4. Сургалтын үнэлгээ

Сургалтыг үнэлэхдээ суралцагчдын тухайн сургалтанд хандах байдал, суралцаж олж авсан мэдлэг ба ур чадварын түвшин, зан үйл эсвэл гүйцэлгэлийн өөрчлөлт зэргийг судалж дүгнэнэ. Сургалтыг үнэлэх дараах үндсэн 4 шалгуур байдаг.

1. **Сургалтанд хандах байдал:** Тухайн сургалтын хөтөлбөр болон зааж буй багшид суралцагчид хэрхэн хандаж байгааг судлах
2. **Суралцсан байдал:** Заагдсан зүйлүүдээс юу сурч мэдэж, эзэмшисэнийг шалгах
3. **Зан үйл эсвэл гүйцэтгэлийн өөрчлөлт:** Сургалтаас өмнө хийж чадахгүй байсан зүйлээ одоо хийж чадаж байгаа эсэх, ажилтны гүйцэтгэл сайжирсан эсэхийг судлах
4. **Сургалтын үр дүн:** Сургалтын дараа ажилтны хөдөлмөрийн бүтээмж, зардал хэмнэл, цаг баримтлал, ажлын гүйцэтгэлийн чанар ба тоонд ямар өөрчлөлт гарсныг тооцож үзэх

Хүснэгт 5.6 сургалтын үр дүнгийн үнэлгээ

Хэмжүүрийн нэгж	Хэмжүүрийн төрөл	Тооцоолох арга
-----------------	------------------	----------------



<b>Сургалтанд зарцуулсан цалингийн хувь</b>	Сургалтын үйл ажиллагаа	$\frac{\text{Сургалтын нийт зардал}}{\text{Нийт цалингийн зардал}}$
<b>Нэгж ажилтанд ноогдох сургалтын зардал</b>	Сургалтын үйл ажиллагаа	$\frac{\text{Сургалтын нийт зардал}}{\text{Нийт сургалтанд хамрагдсан ажилтнуудын тоо}}$
<b>Нэгж ажилтны сургалтын дундаж цаг</b>	Сургалтын үйл ажиллагаа	$\frac{\text{Нийт сургалтын цаг /сургалтын цаг оролцсон хүмүүсийн тоо/}}{\text{Нийт сургалтанд хамрагдсан хүн}}$
<b>Жилд сургалтанд хамрагдсан ажилтнууд / хувиар/</b>	Сургалтын үйл ажиллагаа	$\frac{\text{Сургалтанд хамрагдсан нийт ажилтнууд}}{\text{Нийт ажилчдын тоо}}$
<b>Зардлын хэмнэлтийн харьцаа</b>	Сургалтын үр дүн	$\frac{\text{Нийт гаргасан зардлын хэмнэлт}}{\text{Сургалтын нийт зардал}}$
<b>Нэг жилийн нэг ажилтны ашиг</b>	Сургалтын үр дүн	$\frac{\text{Жилийн нийт ашиг}}{\text{Нийт ажилчдын тоо}}$
<b>Нэгж сургалтын цагийн зардал</b>	Сургалтын үр дүн	$\frac{\text{Сургалтын нийт зардал}}{\text{Нийт сургалтын цаг}}$

## Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ

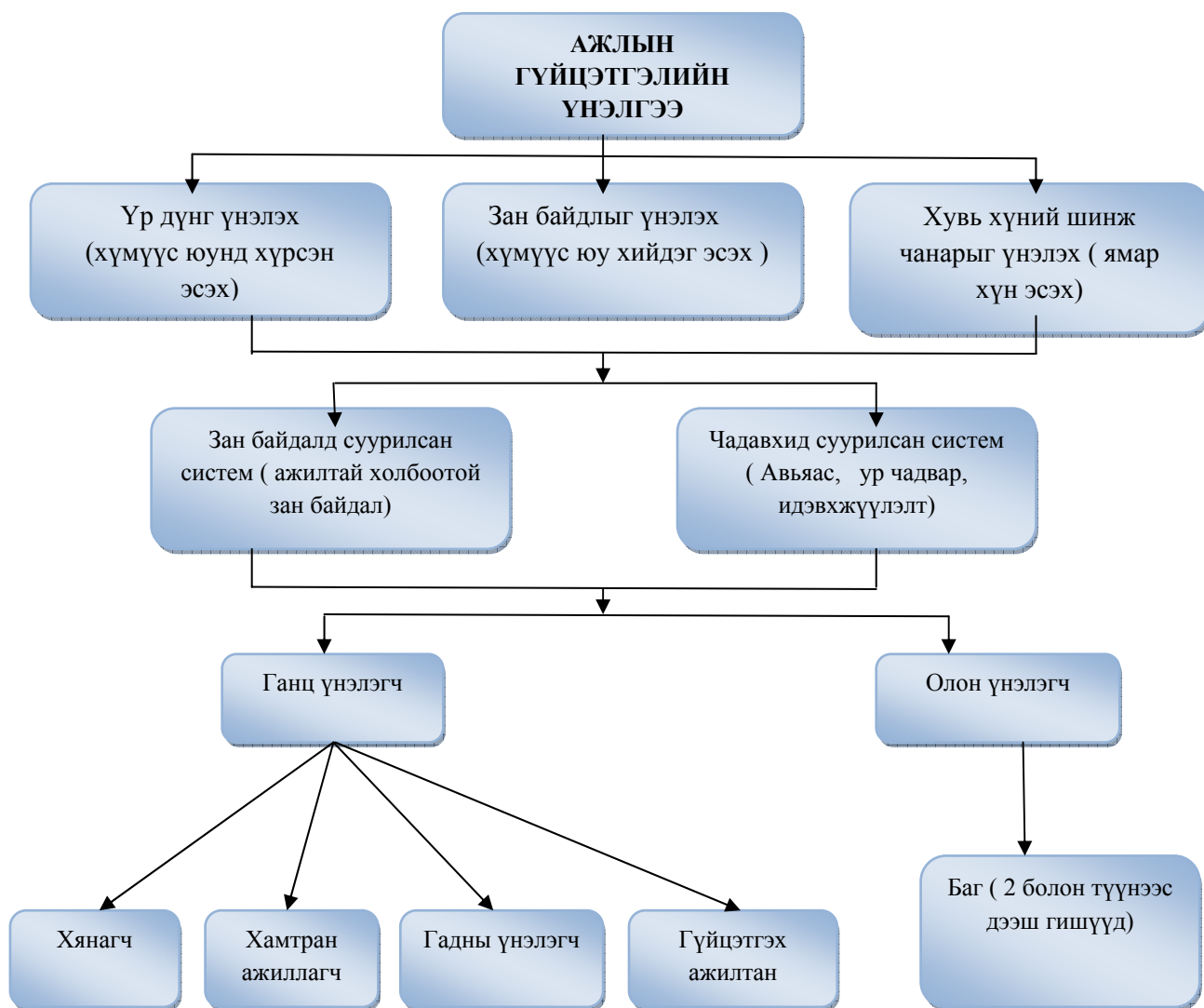
Хүний нөөцийн менежментийн анхаарал хандуулах нэгэн чухал асуудал бол ажиллагчдын ажлын гүйцэтгэлийг үнэлж дүгнэх асуудал байдаг. Байгууллагуудын хувьд хамгийн чухал баримтлах ёстой зарчмын нэг бол байгууллага зорилгодоо хүрэхийн тулд ажилласадын бүтээмж, гүйцэтгэлийн түвшин, тэдний оролцоо зэрэг үзүүлэлтүүдийг хангалттай, өндөр хэмжээнд байлгах явдал юм. Иймээс байгууллага бүрт ажиллагчдын ажлын үр дүнг нэмэгдүүлэх, сайжруулах асуулдууд гарч ирдэг ба эдгээрийг зөвхөн ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийсэнээр бүрэн дүүрэн хангаж чадахуйц боломж нээгддэг байна. Мөн сүүлийн жилүүдэд ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх асуудал нь байгууллага бүрийн тулгамдсан асуудлын нэг болоод байгаа билээ.

Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ гэдэг нь байгууллагын зүгээс ажилтан бүр өөрт ноогдсон үүрэг даалгавраа хэрхэн биелүүлэх, ямар үр дүнд хүрч байгаа болон түүний ур чадвар, мэргэшлийн бэлтгэл, ажлын ачаалал, хүчин чармайлт, даалгаврыг ойлгосон байдал зэргийг дүгнэх үйл явц юм<sup>26</sup>. Нөгөө талаас гүйцэтгэлийн менежмент гэдэг нь ажиллагчдын үйл явц ( хүчин чармайлт, идэвх зүтгэл гэх зэрэг) болон эцсийн үр дүнд хэрхэн байгууллагын зорилготой уялдаж байгааг менежерүүд үнэлэх, батлах зэрэг цогц үйл ажиллагаа юм.<sup>27</sup> Тухайн чиг үүргийг хэрэгжүүлсэнээр байгууллагын удирдлага нь ажиллагсадынхаа ажлын гүйцэтгэлийн талаар бодитой мэдээлэл олж авах, амжилт ололтыг сайшаан дэмжих, алдаа дутагдлыг орж харан түүний учир шалтгааныг тодорхойлох, мөн цаашид тухайн алдааг засаж залруулах талаар тодорхой арга хэмжээг авах боломжийг олгодог байна. Мөн тухайн ажилтан цаашид хэрхэн өсөн дэвжих болон түүний ирээдүйн чиг хандлагыг тодорхойлоход чухал нөлөө үзүүлнэ.

---

<sup>26</sup> Ц Цэцэгтаа, "Хүний нөөцийн менежмент", Улаанбаатар хот, "Голден Ай Принтинг" ХХК, 2009 он, х.241

<sup>27</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, " Human Resource Management", 4<sup>th</sup> edition in , 2007, p.326-327



Зураг 6.1 Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний төрөл

### Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний зорилго

Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний зорилго бол ажилтнуудын үүрэг даалгаврын биелэлтийн талаар удирдлага, ажилтнууд бодитой мэдээлэлтэй болж, ажил хэрэгч эргэх холбоог тогтоох, сургах хөгжүүлэх хэрэгцээ шаардлага, боломжийг тодорхойлж хэрэгжүүлэх, шагнал урамшуулал олгох, шийтгэл оногдуулах бодит үндэслэлийг тогтоож, эцсийн дүндээ байгууллагын нийт гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэхэд чиглэгдэнэ.

Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний зорилго нь:

- Ажилтнуудад шугаман удирдагчтайгаа өөрийн гүйцэтгэл болон гүйцэтгэлийн стандартын талаар тогтмол хэлэлцэх боломж олгох
- Удирлага ажилтнуудын давуу болон сул талын талаарх мэдээлэлтэй болох

- Ажилтнуудын гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэх хөтөлбөр боловсруулж, хэрэгжүүлэх боломж олгох
- Цалин хөлс нэмэгдүүлэх, урамшуулах зэрэг асуудлаар хүний нөөцийн удирдлагын шийдвэр гаргалтын суурь болох
- Ажилтнуудыг хөгжүүлэх, эргэх холбоог бий болгох
- Хүний нөөцийн сургалт, төлөвлөлт зэрэг төрөл бүрийн хүний нөөцийн үйл ажиллагааг үнэлэх, загвар боловсруулах
- Боловсон хүчинтэй холбоотой шагнал урамшуулал, сургалт хөгжил, албан тушаал дэвшүүлж бууруулах зэрэг шийдвэр гаргалтуудыг баримтжуулах

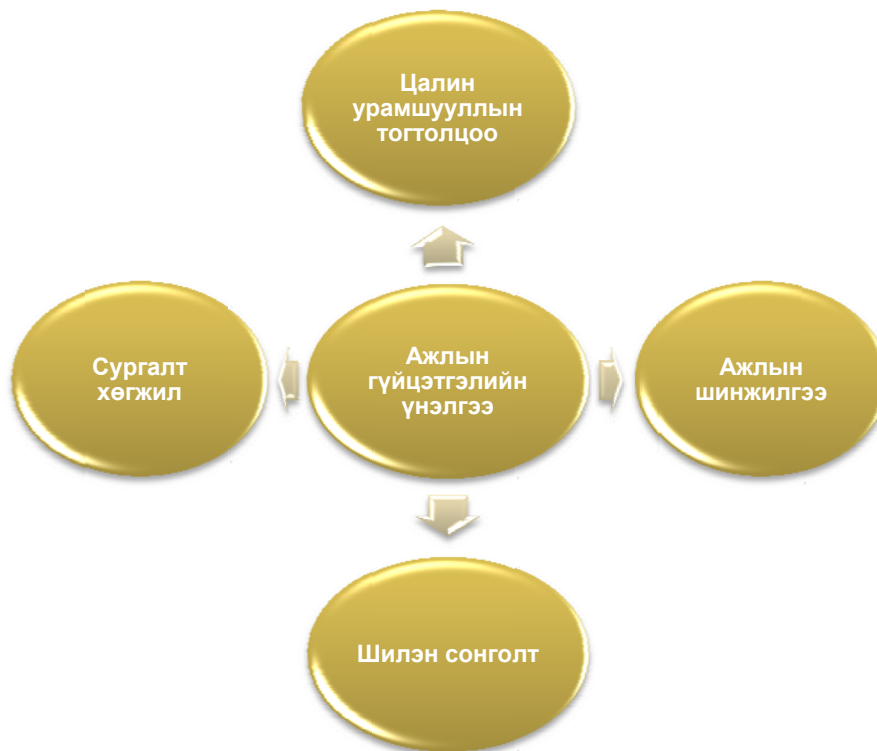
### **Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ хүний нөөцийн бусад чиг үүргүүдтэй хэрхэн холбогддог вэ?**

Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ хүний нөөцийн менежментийн ажлын шинжилгээ, шилэн сонголт, шагнал урамшууллын тогтолцоо болон сургалт хөгжилтэй салшгүй холбоотой юм. Ажлын шинжилгээний явцад тухайн ажлыг амжилттай гүйцэтгэхэд саад болж зүйлүүдийг илрүүлж, тэдгээрийг хэрхэн яаж сайжруулах талаар тодорхой арга хэмжээ авах боломж олгодог. Мөн шилэн сонголтын үйл явцад өндөр ур чадвартай, мэргэшсэн хүнийг үнэнч шударгаар үнэлэн, ажлын байранд байршуулах нь тухайн ажилтны ажлын гүйцэтгэлийн түвшин сайн байхад нөлөөлж байдаг. Өөрөөр хэлбэл, байгууллага хүний нөөцөө сонгож авахдаа ажлын гүйцэтгэлийн гол гол үзүүлэлтүүдийг сонголтын үед үндсэн шалгуур болгон хэрэглэдэг.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээний эцсийн үр дүнд тулгуурлан ажиллагсадын цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх, эсвэл бууруулах, шагнаж урамшуулах арга хэмжээг удирдлагын зүгээс авч хэрэгжүүлдэг. Ингэснээр цалин ба шагнал урамшуулал нь ажиллагсадыг ажилд өдөөх, түлхэх гол хэрэгсэл болж чаддаг байна. Мөн түүнчлэн гүйцэтгэл нь байнга сайн байдаг ажилтанд сурч хөгжих, албан тушаал ахих өргөн боломж олгодог.

Үнэлгээний явцад ажилтны мэргэжлийн мэдлэг, ур чадвар, мэргэшлийн түвшин тодорхойлогддог тул тэднийг сургах хөгжүүлэх хэрэгцээ шаардлагыг үндэслэлтэйгээр

тодорхойлж өгдөг байна. Ингэснээр байгууллагын ажлын гүйцэтгэл сайжирч, улмаар хөдөлмөрийн бүтээмжийн өсөлтөд нөлөөлдөг байна.



Зураг 6.2 Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ хүний нөөцийн бусад чиг үүргүүдтэй холбогдох нь

**Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний ач холбогдол:** Гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийснээр удирдлага ажилтнуудын талаарх нарийвчилсан мэдээлэлтэй болж, зохих шийдвэрүүдийг бодит үндэслэлийн дагуу гаргах нөхцөл бүрддэг. Гүйцэтгэлийг үнэлснээр ажилтны мэдлэг, ур чадварын түвшин, ажлын хандлага зэргийг тодорхойлох боломжтой болно. Үүний үр дүнд ажилтны ур чадварыг сайжруулах зорилгоор сургаж хөгжүүлэх шаардлагатай эсэх, мэргэжил, мэргэшлийн чиглэлийн нэмэлт ур чадварыг хөгжүүлэх хэрэгцээ байгаа эсэх, ажлын ачаалал хэвийн байгаа эсэх талаар бодитой мэдээлэлтэй болж холбогдох шийдвэрүүдийг гаргадаг. Түүнчлэн ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах, тэдний чадавхийг цаашид хөгжүүлэхэд ажилтан өөрөө ямар чиглэлээр сургалтанд хамрагдах хүсэлтэй байгааг харгалзан удирдлагаас сургалтын талаар дэмжлэг туслалцааг хэрхэн үзүүлэх талаар шийдвэрийг гаргаж болдог. Мөн ажилтнуудын гүйцэтгэлийг урамшуулах,

шийтгэл оногдуулах, албан тушаал дэвшүүлэх зэрэг шийдвэрт тухайн ажилтны гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь гол үзүүлэлт болдгоороо чухал ач холбогдолтой юм.

Гүйцэтгэлийн үнэлгээг хэрэгжүүлэх нь байгууллага төдийгүй ажилтанд ч чухал үр нөлөөтэй байдаг. Учир нь ажилтан өөрийн хийж бүтээсэн зүйлээ бусдаар үнэлүүлэх сонирхолтой байдаг бөгөөд ингэснээр дараа дараагийн нэгж хугацаанд ажилдаа хэрхэн хандах, ямар амжилт гаргах хэрэгтэй вэ гэдгийг тунгаан бодож, өөрийн боломж бололцоог олж тогтоодог. Мөн үнэлгээ хийгдсэнээр ажилтан гүйцэтгэлээ байнга нэмэгдүүлж сайшаагдан төрөл бүрийн урамшуулал авах боломжтой болдгоороо ач холбогдолтой юм.<sup>28</sup>

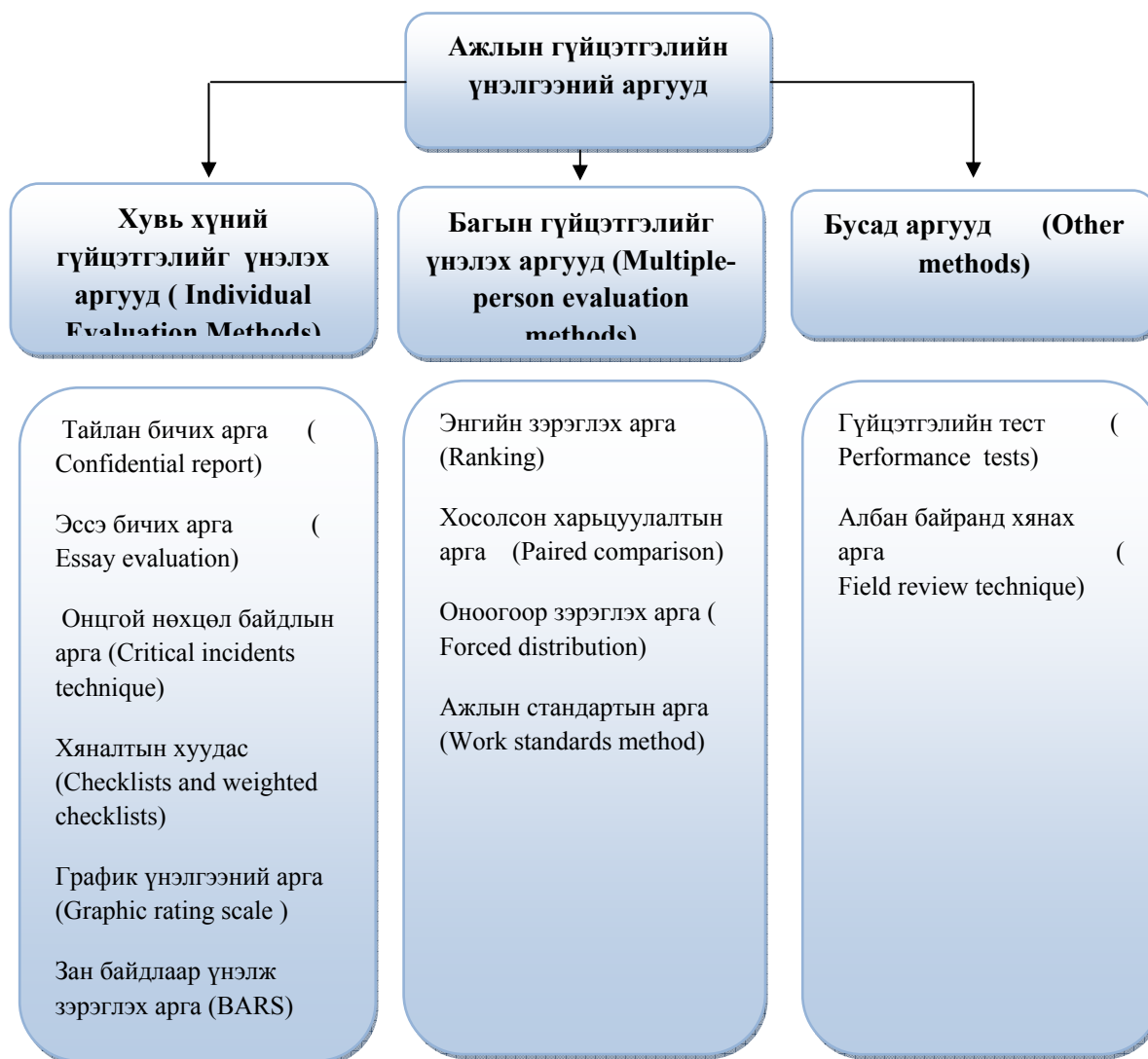
Байгууллагын гүйцэтгэлийн үнэлгээний бодлого нь ажилтны хийсэн бүтээсэн ажлын эцсийн үр дүнг үнэлэхээс биш хэн нэгнийг зэмлэн буруушаах, дарамтанд оруулахгүй байх нь чухал юм. Байгууллагын гүйцэтгэлийн үнэлгээний бодлого нь энгийн, хүн бүрт ойлгомжтой, ил тод хийгдэж байх нь чухал байдаг.

### **Ажиллагчдын ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх аргууд**

Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ нь хүний нөөцийн улирдлагын үндсэн чиг үүргүүдийн нэг болохын үндсэн дээр байгууллага нь үйл ажиллагааны онцлог, байгууллагын соёлын түвшин, хамт олны уур амьсгал, удирдлагын арга барил, зэрэг хүчин зүйлүүдээс шалтгаалан тавьсан зорилготойгоо уялдуулан гүйцэтгэлийн үнэлгээг байгууллагадаа хэрэгжүүлэх арга замуудаас сонголт хийх шаардлага гарч ирдэг. Ажиллагчдын ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх олон арга байдаг ба тэдгээрийг хувь хүнийг үнэлэх арга, бүлэг буюу багаар үнэлэх арга, бусад арга гэж ангилан авч үзсэн юм.

---

<sup>28</sup> Д.Болормаа, Т. Оюунгэрэл, "Хүний нөөцийн удирдлага", Улаанбаатар хот, 2006 он, х.116



Зураг 6.3 Ажиллагчдын ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний аргууд<sup>29</sup>

## 1. Хувь хүний гүйцэтгэлийг үнэлэх аргууд ( Individual Evaluation Methods )

Тодорхой шалгууруудтай ба байгууллагын ажиллагсдыг харьцуулан дүгнэдэггүй , хувь хүний зөвхөн идэвх зүтгэл, хүчин чармайлт, гаргасан амжилтыг үнэлдэг аргууд юм.

- **Тайлан бичих арга ( Confidential report)**

Засгийг газрын байгууллагууд ихэвчлэн баталгаат тайлангын аргыг ашигладаг ба жилийн эцэст дарга, удирдагч хүн эсвэл өөрийн харьяанд ажилласан хүний гүйцэтгэлийн талаар тайлан бичиж дүгнэдэг, тухайн ажилтныг тодорхойлох тайлан юм. Тухайн тайлан нь үнэлүүлэгч ажилтны давуу болон сул талыг тусган харуулдагаас гадна байгууллагын өгөгдлийн санд байршууладаггүй мөн түүнчлэн тухайн ажилтанд зориулсан санал

<sup>29</sup> <http://www.openlearningworld.com/>

зөвлөмж ч тусгагддаггүй тайлан юм. Санал зөвлөмж байдгүйгээс үнэлүүлэгч ажилтанд мэдээлэл байхгүй, тодорхой бус байдал бий болдог. Нийтэд ил тод байдаггүй, санал зөвлөмж бичигддэггүй учраас ажилтны маргаан гомдол бараг байдаггүй ба шугаман удирдагчын субъектив шинжтэй тайлан болох хандлагатай байдаг. Сүүлийн жилүүдэд ҮЭ болон шүүхийн байгууллагуудаас ирж байгаа дарамт, шахалтаас болоод зарим тохиолдолд үнэлүүлэгч ажилтны сөрөг мэдээллийг тухайн ажилтанд хэлэх зарчимтай болгосон юм.

- **Эссэ бичих арга ( Essay evaluation)**

Үнэлэгчийн зүгээс тухайн ажилтны зан байдлын хүчтэй болон сул талуудыг тодорхойлдог ба график үнэлгээний аргатай хосолж ашиглагддаг. Учир нь үнэлэгч өөрийн дүгнэлт болон үнэлгээний тайлбарыг үндэслэлтэй байлгах, түүнчлэн дэлгэрэнгүй танилцуулахад ач холбогдолтой байдаг байна. Эссэ бичих үедээ дараах хүчин зүйлсийг харгалзан үздэг.

- Тухайн ажилтны ажлын талаарх мэдлэг болон ажилтны потенциал
- Ажилтны компаний хөтөлбөр, зорилго, бодлогын талаарх ойлголт
- Тухайн ажилтны хамтран ажиллагчид болон удирдагч хоорондын харилцаа
- Ажилтны төлөвлөх, зохион байгуулах болон хянах ур чадвар
- Ажилтны талаарх ерөнхий ойлголт болон хандлага

Тухайн арга нь тоон биш аргаас гадна хамгийн том давуу тал нь үнэлүүлэгч ажилтны талаарх мэдээллийг сайн өгөхөөс гадна үнэлэгчийн бичих ур чадвар, ажилтыг хэрхэн зөв тодорхойлж байгааг харуулсанаар үнэлэгчийн талаар давхар мэдээллийг өгдгөөрөө онцлог юм. Дараах дутагдалтай талуудтай

- Хэт субъектив шинжтэй эссэг буруу бичих болон үнэлэгчид өөрт нь сайн хандаж буй ажилтныг илүү сайнаар үнэлэх хандлагатай
- Үнэлэгчийн эссэ бичих чадвар муу байхаас гадна зарим үнэлэгч нар хуурамч тайлбар тавих хандлагатай. Өнөө үед сайн бичигчийг олоход хүндрэлтэй болсон
- Үнэлэгч эссэг бичихдээ цаг хугацаа их зарцуулдаг учир байгууллагад үр ашиг муутай ба завгүй байх тохиолдолд үнэлүүлэгч ажилтанг үнэн зөвөөр дүгнэх боломжгүйд хүрдэг



- **Онцгой нөхцөл байдлын арга ( Critical incident technique)**

Байгууллага дотор ажиллагчдын хооронд ямар нэгэн маргаан гарах зэрэг онцгой нөхцөл байдалд ажиллагчдын ажлыг гүйцэтгэлийн эерэг ба сөрөг талуудын талаар үнэлэгч эсвэл шууд удирдлага тэмдэглэж авдаг. Энэ тэмдэглэл нь онцгой нөхцөл байдлын тодорхойлолтыг ерөнхийд нь өгөх ба ажилтны ажлыг үнэлэх ба буцах холбоогоор эргэж ажлын гүйцэтгэлийг шалгахад ашиглагддаг байна. Үнэлгээний хугацааны эцэст бүртгэгдсэн тэмдэмлэлүүдийг ажилтны ажлыг гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийхэд хэрэглэдэг ба ажилтны ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаар дэлгэрэнгүй хэлэлцүүлэг хийхэд ашиглагддаг. Тухайн арга нь гүйцэтгэх ажилтнуудыг үнэлэхээс илүүтэйгээр удирдагч, дарга нарыг үнэлэхэд илүү тохиромжтой гэж үздэг. Доорх сул талуудтай. Үүнд:

- Сөрөг байдал нь эерэг байдлаасаа илүү анхаарал татдаг
- Үнэлэгч жилийн эцсийн хурлаар ажилтныг цуварсан гомдлуудаар дардаг
- Үр дүн нь ажилтан нарт таалагддаггүй учраас маргаан гаргадаг
- Маш дарамттай, цаг хугацаа их шаарддаг
- Тухайн тэмдэглэлийг хөтлөхөө мартсан тохиолдолд үнэлэгчийн хувьд их хүндрэл бий болдог

Жишээ нь:

*2010.06.10 – Борлуулалтын менежер Г.Батболд бараа бүтээгдэхүүнийг их хэмжээгээр дутаасан. Ойролцоогоор 1000 орчим ширхэгийг дутаасан.*

*2010.03.23 - Борлуулалтын менежер Г. Батболд бухимдсан хэрэглэгчийн асуудлыг маш эелдэгээр, хүлээцтэйгээр шийдвэрлэж өгсөн.*

- **Хяналтын хуудас ба жинлэгдсэн хяналтын хуудас ( Checklist and weighted checklists)**

Тухайн арга нь уламжлалт аргын нэг бөгөөд ажилтны зан байдалтай холбоотой мэдээллийг тийм эсвэл үгүй гэсэн хариултаар тодорхойлдог арга юм. Хяналтын хүснэгтийн хамгийн сүүлийн үеийн хувилбар нь жинлэгдсэн хяналтын хуудас бөгөөд энэ аргын хувьд асуулт бүр нь ач холбогдлоосоо хамааран өөр өөр хувьтай байдаг. Харин энгийн жинлэгдээгүй хяналтын хуудасны хувьд үнэлэгч ач холбогдлоороо ижил гэсэн асуултуудыг хуудсандаа хамруулан тэнцүү оноонуудыг тавьж болдог. Хяналтын хуудсанд бичигдсэн асуульууд гол

төлөв хувийн шинжтэй байдаг ба хариултуудын харгалзах оноонуудын нэгтгэлээр дүгнэдэг.

Доорх сул талуудтай. Үүнд:

- Үнэлэгч асуултуудын ач холбогдлоор нь оноо өгөхдөө алдаа гаргадаг
- Ажилтан бүрт эсвэл категори бүрт тохирсон асуултуудыг тавих шаардлагатай байдаг ба цаг хугацаа их зарцуулдаг.
- Үнэлэгч ажилтны талаарх олон тооны мэдээллүүдийг жинлэж, нэгтгэн шинжлэхэд бэрхшээлтэй байдаг

Хэдийгээр дээр дурьдсан сул талуудтай ч энэ арга нь ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэхэд хамгийн өргөн ашиглагддаг арга юм.

	Тийм	Үгүй
1. Тухайн ажилтан өөрийн ажилдаа сонирхолтой байж чаддаг уу?	_____	_____
2. Хамтран ажиллагсадтайгаа хүндэтгэлтэй харьцаг уу?	_____	_____
3. Удирдагч, дарга нартай хүндэтгэл үзүүлдэг үү?	_____	_____
4. Удирдагчын өгсөн заавар зөвлөгөөг дагаж мөрддөг үү?	_____	_____
5. Ажил дээр алдаа дутагдал их их гаргадаг уу?	_____	_____

Зураг 6.4 Ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг хянах асуултын жишээ<sup>30</sup>

- **График үнэлгээний арга ( Graphic rating scale)**

Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний хамгийн өргөн ашиглагддаг уламжлалт аргын нэг бөгөөд гүйцэтгэсэн ажлын тоо хэмжээ, найдвартай байдал, ажлын мэдлэг, ирц, нягт нямбай байдал, хамтран ажиллах чадвар зэрэг хувь хүн бүрээр дүрслэн үнэлэх арга юм. Тухайн арга тоон болон бичгийн үнэлгээний аргыг хоёуланг нь багтаатаг. Ашиглахад хялбар дөхөм ба бодитой байлгаж чадвал ашиглахад үр дүнтэй байлгаараа давуу талтай. Сул тал нь субъектив шинжтэй болон үнэлэгч ижил маягаар ажиллагчдыг тодорхойлон бичдэг талтай. Гэтэл ажиллагчдын туршлага, зан чанар ялгаатай байдаг тул хүн бүрт тохирсон үзүүлэлтүүдийг сонгоход хүндрэлтэй байдаг. Үзүүлэлтүүдийг чухал байдлаар нь эрэмлэсэнээр энэ сул талыг багасгах хандлага байж болно.<sup>31</sup>

<sup>30</sup><http://www.openlearningworld.com/>

<sup>31</sup><http://www.openlearningworld.com/>

№	Үнэлгээний үзүүлэлт	Үнэлгээ		
		Нэмэлт сургалтанд хамрагдах шаардлагатай	Ажлаа гүйцэтгэхэд хангалттай	Өөрийн болон бусад ажлуудыг гүйцэтгэх өндөр чадвартай
1	Ажлын мэдлэг	Х		
		Нэмэлт тайлбар: Мэргэжлийн сургалтанд хамрагдах шаардлагатай		
		Залхуу	Шаардлага хангахуйц түвшинд	Маш их шинэ санаа, санаачлага гаргадаг
2	Санаачлага			Х
		Нэмэлт тайлбар: Санаагаа гүйцэд хэрэгжүүлэх		
		Сайжруулах хэрэгтэй	Энгийн шаардлага хангана	Чанарын өндөр түвшин
3	Ажлын чанар		Х	
		Нэмэлт тайлбар: Гүйцэтгэлийг илүү сайжруулах		

Дээрх жишээнээс харахад ажилтны үзүүлэлтийг ажлын мэдлэг, санаачлага, ажлын чанар гэсэн гурван үзүүлэлтүүдээр авч үзсэн ба сөрөг байдлаас эерэг байдал руу тайлбар бичин дүгнэсэн байна. Ажлын мэдлэг хэсэг дээр нэмэлт сургалтанд хамрагдах шаардлагатай гэж үзэн тодорхой тэмдэглэгээг хийсэн, санаачлага хэсэг дээр маш их санаачлага гаргадаг гэсэн дээр тэмдэглэгээг хийсэн ба ажлын чанар хэсэг дээр энгийн шаардлага хангана гэсэн дээр тэмдэглэгээг тавьсанаар тухайн ажилтны гүйцэтгэлийг бичгэн хэлбэрээр дүгнэн үнэлсэн байгаа юм. Эдгээрээс үнэлгээ хийгээд зогсохгүй цаашид тухайн ажилтан юуг сайжруулах, юуг анхааран ажиллах эсэхээ үнэлэгчийн бичсэн нэмэлт тайлбараас харж болох боломжийг бүрдүүлж байгаа юм.

- **Зан байдлаар үнэлж зэрэглэх арга ( BARS)**

<sup>32</sup> Д.Болормаа, Т. Оюунгэрэл, “Хүний нөөцийн удирдлага”, Улаанбаатар хот, 2006 он, х.128

Энэ арга нь ажлыг гүйцэтгэлийн үнэлгээний аргын хамгийн сүүлийн үеийн шинэлэг санаа болж байгаа болон салбар нэгжийн үр дүнг хангахын тулд ажлыг амжилттай гүйцэтгүүлэхэд шаардлагатай зан байдлыг тодорхойлж өгдөг. Зан байдлын үнэлгээний арга нь ажлын гүйцэтгэлийн чанарыг харуулдаг, иймээс хэдийгээр графикийн ба хяналтын хуудсын аргуудад тулгуурладаг боловч гүйцэтгэлийн үр дүнг тоогоор хэмждэггүй. Тухайн ажил мэргэжлийн онцгой зан байдлыг хувь хүн хэрхэн тусган хэрэгжүүлж байна гэдгээс гүйцэтгэлийн түвшин хамаарна. Өөрөөр хэлбэл дүрдээ хэрхэн сайн тоглосон бэ гэдгээр гүйцэтгэлийг үнэлэх арга юм.

Ажлын зан байдлыг агуулдаг тул хийгдэх ёстой үүрэг даалгаврууд, хариуцлага ямар хэмжээнд биелэгдсэнийг хэмжсэнээр гүйцэтгэлийн түвшин тодорхойлогдоно гэж үздэг байна. Тухайн арга нь үндсэндээ гурван үе шатаар дамжин үнэлгээний систем тогтоно.

1. Үнэлгээ өгөгч ба ажил гүйцэтгэгч хоёр үүрэгт хамааралтай ажлын хэмжигдхүүнийг тодорхойлно. Тэдгээр ажлын хэмжигдэхүүнүүд нь үүрэг даалгавар ба хариуцлагаар тодорхойлогдоно.
2. Үүрэг даалгавар ба хариуцлага тус бүрийг хэрэгжүүлэхэд гарах зан байдлуудыг тодорхойлно. Энэ шатанд тодорхой тооны хязгаарлалт гаргаж болохгүй.
3. Зан байдал болгонд оногдох оноог хоёр тал харилцан зөвшилцлийн үндсэн тогтооно.

*Хүснэгт 6.2 Зан байдлаар үнэлэх арга*<sup>33</sup>

№	Үнэлгээ	Зан байдлын хэрэгжүүлэт
1	Онцсайн	Бодит хүчин зүйлс дээр үндэслэн, олон тусгасан төлөвлөгөө боловсруулан, шаардлагатай зүйлсийг тайлбарласан, үүрэг даалгаварыг хуваарилан оногдуулж чадсан.
2	Онц	Төлөвлөгөө хийсэн, шаардлагын дагуу төлөвлөгөөнд засвар оруулсан, бага зэрэг туршлага дуиаж байсан боловч зөвлөлгөөг цаг тухайд нь авч чадаж байсан.
3	Сайн	Төлөвлөгөө гаргасан гэхдээ зарим нэг зүйлүүдийг буруу тооцоолсон байсан тул төлөвлөгөө нь хэрэгжээгүй
4	Дунд	Төлөвлөгөө биелэгдсэн боловч, зарим нэг засагдашгүй алдаа гаргасан, үүрэг даалгавар оновчтой хуваарилагдсан

<sup>33</sup> Д.Болормаа, Т. Оюунгэрэл, "Хүний нөөцийн удирдлага", Улаанбаатар хот, 2006 он, х.129

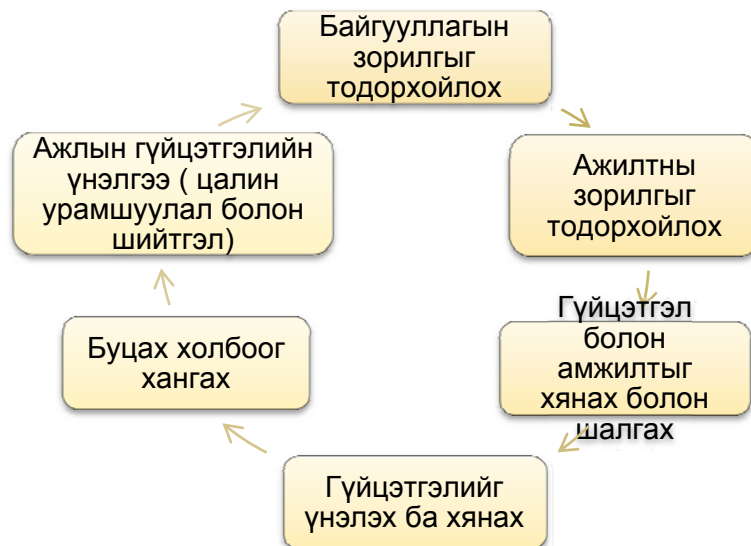
		боловч, харилцаа холбоог сайн тогтоож чадаагүй.
5	Муу	Төлөвлөгөөнд хийгдэх гэж байгйй ажлын утга санаа бүрэн гараагүй, хоёроос илүү өдрийн төлөвлөгөө хийгдээгүй, үйл ажиллагаа нь урсгалаар явагдсан.
6	Боломжгүй	Төлөвлөгөөг зөвхөн хэрэгжүүлэхэд л оролцсон, алдааг засах арга хэмжээ аваагүй эсвэл хугацаа алдсан, хэрэгжилтийн үр дүн тодорхой гараагүй.

Дээрх жишээ бол менежерийн хувьд зөвхөн төлөвлөх үүргийг авч үзсэн жишээ юм. Өөрөөр хэлбэл менежер хүний ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэхийн тулд түүний гүйцэтгэдэг үүрэг даалгавар, хариуцлага тус бүр дээр үнэлгээний систем зохионо гэсэн үг юм. Ийнхүү үүрэг даалгавар, хариуцлага тус бүрийн хэрэгжилтээр авсан онооны нийлбэр нь түүний гүйцэтгэлийн эцсийн үнэлгээ болох юм.

- **Зорилгоор удирдах үнэлгээний арга ( MBO)**

Үнэлгээний энэ арга нь менежерүүдийн ажлыг үнэлэхэд хамгийн түгээмэл хэрэглэгддэг. Байгууллага нь зориолгодоо хүрэхийн тулд ажиллагчдаа илүү өндөр бүтээмжтэй, үр дүнтэй ажиллуулахын тулд зорилтонд тулгуурласан төлөвлөлт болон хяналтын системүүдийг ашигладаг. Тэдгээрийн нэг нь зорилтот удирдлагын арга бөгөөд хөдөлмөрийн бүтээмжид сайнаар нөлөөлөх аргын нэг юм. Энэ аргаар үнэлгээ хийх үйл явц дараах үе шатуудыг багтаадаг. Үүнд:

1. Зорилгоо тодорхойлох. Удирдлага ажилтнуудтайгаа хамтран байгууллагын зорилт болон нөөц боломжид тулгуурлан үйлдвэрлэл, үйл ажиллагаан үзүүлэлтийг тодорхойлох
2. Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулах. Алба, нэгж, ажилтнууд байгууллагын зорилгыг биелүүлэх арга замыг хамтран ба бие даан тодорхойлж, ямар цаг хугацаанд гүйцэтгэл гарах ёстойг тодорхойлж өгөх
3. Явцын хяналт. Өмнөө тависан зорилгодоо хүрэхийн чиглэсэн төлөвлөгөөний дагуу хамтарсан хяналт явуулах
4. Давтамжтайгаар үнэлэх. Даалгаврын биелэлтийг албан ёсоор үнэлэх, үр дүнг гаргаж, төлөвлөгөөний шинэ хэсэг боловсруулах.



Зураг 6.5 Зорилгоор удирдах аргын аргын (МВО) процесс<sup>34</sup>

Ихэвчлэн өмнөх зорилго нь амжилттай биелэгдсэн ажилтнууд энэ аргаар цаашид ажлаа үнэлүүлэх илүү сонирхолтой байдаг.

Зорилгыг үнэлэх боломжтой болгохын тулд тодорхой, хэмжигдэхүйц, цаг хугацааны хүрээтэйгээр тодорхойлох нь зүйтэй. Тодорхойлсон зорилгууд ажиллагчдын чадварт тохирсон байх, ойлгомжтой байдлаар илэрхийлэгдсэн байх, зорилгын тодорхойлолтонд ажиллагчдыг оролцуулах явдал зорилгыг бодитой болгоод зогсохгүй тэдгээр нь амжилттай хэрэгжих үндэс болдог.

## 2. Багын гүйцэтгэлийг үнэлэх аргууд ( Multiple-person evaluation methods)

Багаар үнэлэх арга гэдэг нь байгууллага дээр 2 ба түүнээс дээш ижил төсөөтэй ажил гүйцэтгэдэг хувь хүмүүсийг хооронд харьцуулах эсвэл нэг нэгж хэлтэс дотор ажиллаж байгаа баг хамт олныг дүгнэдэг аргууд хамаарна.

- **Энгийн зэрэглэх арга ( Ranking )**

Энэ арга нь нарийн судалгаа шаардлаггүй, ажлыг нийлмэл цогц байдлаар авч үздэг бөгөөд 2 ба түүнээс дээш ижил төсөөтэй ажил гүйцэтгэдэг хувь хүмүүсийн ажлын гүйцэтгэлийг хооронд нь харьцуулж, тэднийг гүйцэтгэл эсвэл албан тушаалынх нь үнэ цэнэ, ач холбогдлоор зэрэглэж жагсаадаг. Хэрэв үнэлгээ олон ажлыг хамарч байгаа бол эхлээд

<sup>34</sup> <http://appraisals.naukrihub.com/>

хамгийн чухал ажлыг түүвэрлэн жагсаалтын эхэнд байрлуулдаг. Бусад ажлыг эдгээр үнэ цэнэ бүхий ажилтай жиших замаар зэрэглэлд оруулан жагсаалтыг гаргана. Ийм замаар үнэлгээний эцэст байгууллагын бүх ажил, эсвэл албан тушаал байгууллагын үнэ цэнийхээ дагуу жагсаагдсан байдаг. Жагсаалтыг үндэслэн ажил эсвэл албан тушаалыг ангилал, зэрэглэл, цалин хөлсний системд байрлуулахад бэлэн болно. Энэ аргын давуу тал нь хурдан хугацаанд хийж гүйцэтгэх боломжтой, ойлгоход хялбар, зардал багатай боловч үнэлэгчийн хувийн дүгнэлтэнд тул бодитой үнэн байх магадлалд хүмүүс эргэлздэг. Энгийн бүтэцтэй жижг байгууллагын хувьд ажлыг зэрэглэхэд хялбар байдаг ч бүтэц нүсэр, шат шат дамжлага олон ажлыг зэрэглэхэд хүндрэлтэй байдаг.

- **Хосолсон харьцуулалтын арга ( Paired comparison)**

Энгийн зэрэглэх аргын илүү боловсронгуй хэлбэр юм. Энэ аргын үед үнэлгээнд хамрагдаж буй ажил бүрийг бусад ажил нэг бүртэй харьцуулж, уг ажилд үнэ цэнийн хувьд доогуур (0 оноо), тэнцүү (1 оноо), дээгүүр ( 2 оноо) гэсэн оноог өгнө. Ажил бүрийн авсан оноог нэмэхэд өндөр авсан нь өндөр зэрэглэлтэй эсвэл сайн гүйцэтгэл байна гэсэн үг. Ингэж харьцуулалт хийх замаар зэрэглэл тогтоох нь үнэлэгчийн хувийн үнэлэмжээс ихээхэн хамаарч байдаг тул эцсийн шийдвэрийг гаргахдаа мэргэжлийн бүлгээр эсвэл дээд шатны удирдлагын хурлаар хэлэлцэж гаргах нь илүү үр дүнтэй байдаг. Давуу тал нь боловсруулж хэрэгжүүлэхэд хямд, ойлгомжтой, харьцуулалтын дунд үүссэн зэрэглэлийн дарааллыг нэг бүрчлэн шүүн хэлэлцэх боломжтой байдаг. Сул тал нь нэг ажилтан нөгөөгөөс илүү ач холбогдолтой гэдгийг үнэлдэг боловч чухам хэр хэмжээгээр илүү ач холбогдолтой болохыг харуулж чаддаггүй. Мөн ажлын төрөл, тоог хамруулах тусам хэрэглэхэд бэрхшээлтэй болдог.

- **Оноогоор зэрэглэх арга ( Forced distribution )**

Үнэлгээнд хамрагдах ажлын нийтлэг хүчин зүйл бүрт нарийвчилсан шинжилгээ хийж, түүнийгээ тоон үзүүлэлтэд оруулан үнэлэх арга юм. Энэ арга нь бүхий л ажилд шаардагддаг нийтлэг хүчин зүйлийг олж тогтооход үндэслэгдэнэ.

Эдгээр хүчин зүйлд:

- Ур чадвар
- Хүчин чармайлт
- Үүрэг хариуцлага

- Ажлын нөхцөл зэргийг оруулж болно.

Хүчин зүйл бүр түвшингүүдэд хуваагдах бөгөөд тухайн ажлын хувьд түвшин бүрт өгөгдөх оноог ялгаатай байдлаар тодорхойлж, ажилтны хувьд нийтлэг хүчин зүйл бүрийн түвшинд эзлэх хувийг тодорхойлж, түвшин бүрийн оноогоор үржүүлж хооронд нь нэмж нийлбэр онооны дүнгээр гаргана.

*Ажил, албан тушаалын зорилгыг тодорхой гаргах.* Зорилгодоо хүрснээр ямар үр дүн гарсан байх ёстойг тодорхойлж өгөх нь зүйтэй. Өөрөөр хэлбэл, гарсан үр дүн, зорилго хоёрыг харьцуулах замаар ажлыг үнэлэх боломжтой болно.

Зорилгод хэрхэн хүрэхийг харуулсан үйл ажиллагааны төлөвлөгөө буюу зорилтуудыг нарийвчлан тодорхойлж, ямар цаг хугацаанд ямар гүйцэтгэл гарах ёстойг урьдчилан тогтоож өгнө. Ингэснээр юу хийгдсэн, юу хийгдээгүй гэдгийг шударгаар үнэлэх боломжтой болно.

- **Ажлын стандартын арга (Work Standart)**

Энэ арга нь үр дүнг нь шууд хэмжиж болохуйц үйлдвэрийн ажилтнуудын ажлыг үнэлэхэд хэрэглэхэд илүү тохиромжтой арга юм<sup>35</sup>. Энэ аргын үед ажлын гүйцэтгэлийн шалгуурууд нь стандарт хэлбэрээр өгөгдсөн байдаг тул түүнийг бодит гүйцэтгэлтэй нь харьцуулах замаар үнэлгээг хийдэг. Ажлын стандарт нь дундаж ажилтны дундаж гарц /хөдөлмөрийн бүтээмж/-ийг тусгадаг. Мөн стандарт нь ажилтнуудын өдрийн гарцыг тодорхойлох гэж оролддог ороо ач холбогдолтой. Энэ аргын давуу тал нь гүйцэтгэлийн байдал өндөр зорилтот хүчин зүйлүүд дээр тулгуурласан байдаг явдал юм. Өөрөөр хэлбэл ажлын стандарт нь үйлдвэрлэлийн зорилгыг бүрэн илэрхийлдэг.

Зорилгын хүчин зүйлүүдэд суурилагдсан гүйцэтгэлийн тойм байдагт оршино. Санаанд нийцүүлэхийн тулд ажлын стандартыг ажилтнуудад шударгаар тоймлох хэрэгтэй.

- **360 градусын арга**

Байгууллагууд үнэлгээг бодитой явуулахын тулд мэдээллийн олон эх үүсвэрт ханддаг ба зөвхөн шугаман удирдлага бус харилцагч түншүүд, хамтран ажиллагчид, үйлчлүүлэгч, хэрэглэгчдийн хамтын үйл ажиллагааг шаарддаг. Ингэж үнэлэх хандлагыг онолын хувьд 360 градусын үнэлгээ ба эргэх холбооны систем гэж томъёолдог. Тухайн арга нь ихэнхдээ

---

<sup>35</sup>John.M.Ivancevich "Human Resource Management" 1995 year, page 253



хувь хүний төрөл бүрийн зан араншин, ирээдүйн төлөв байдал, гүйцэтгэлийг хэмжих асуулгыг боловсруулахаас эхэлдэг.



Зураг 6.6. 360 градус үнэлгээний аргын ерөнхий загвар<sup>36</sup>

Ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх субъектын тоог нэмэгдүүлснээр нягт нямбай, үнэн зөв мэдээлэл олж авах боломж нэмэгддэг. Үнэлгээний алдааг бууруулахын тулд үнэлэх субъектүүдийн тоог нэмж, гаргасан үнэлгээний дунжийг ашиглаж болдог. Ингэснээр үнэлэх субъектын хувийн үзэл бодол, хандлага үнэлгээний эцсийн үр дүнд нөлөө үзүүлэх боломжгүй болдгоороо давуу талтай юм.

Хүний нөөцийн алба гүйцэтгэлийг үнэлэх үйл явцад чиглүүлэх, мэдээллээр хангах үүрэгтэйгээр оролцоно. Гэхдээ үнэлгээний явцад хүний нөөцийн албанаас гадна шугаман удирдагчид идэвхтэй оролцож гүйцэтгэлийн үнэлгээний системийн зорилгыг тодорхойлоход хамтран оролцоно. Шууд удирдлага үнэлгээг хийх нь уламжлагдсан хандлага ба үнэлгээ зайлшгүй шугаман удирдлагаар хянагдсан байна.<sup>37</sup>

Зарим тохиолдолд ажилтнууд өөрсдийн ажлыг тайлагнах хүсэлт тавьдаг. Ажилтанд өөрийгөө үнэлэх боломжийг олгосноор үнэлгээний үйл явцыг илүү бодитой болгох боломж бүрддэг. Учир нь ажилтан өөрийгөө үнэлснээр өөрийн давуу болон сул талаа тодорхойлж,

<sup>36</sup> <http://appraisals.naukrihub.com/images/360-degree-performance-appraisal.JPG>

<sup>37</sup> <http://www.humanresources.hrvinet.com/360-degree-performance-appraisal/>

гүйцэтгэлийг дэлгэрэнгүйгээр гаргаж ирдэг. Ажилтан өөрийгөө үнэлэх байдлыг шүүмжлэгчид ажилтан өөрийгөө хэт дөвийлгөж, сайхан харагдуулдаг гэж үздэг. Хувь хүний гүйцэтгэлийг хамт ажиллаж буй ажилтнуудаар үнэлүүлэх боломжтой байдаг. Тэр дундаа ижил албан тушаалын, ижил үүрэг даалгавар биелүүлж буй ажилтнууд үнэлэх нь илүү үр дүнтэй байдаг. Учир нь тэд гүйцэтгэлийн бодит хэмжүүр, боломж, саад бэрхшээлийг мэдэж байгаа ба хамтран ажиллаж байгаа хүний гаргасан хүчин чармайлт хандлагыг сайн мэддэг. Хамтран ажиллагчдаар үнэлүүлэхийн давуу тал бол тэд шууд удирдлагаас илүү гүйцэтгэлийн нөхцөл байдлын талаар бодитой мэдээлэлтэй байдаг тул илүү нарийн үнэлэх боломжтой байдаг. Гэхдээ гүйцэтгэлийн түвшингөөрөө өрсөлддөг борлуулалтын ажилтан гэх мэт албан тушаалын хувьд хамтран ажилладаг ажилтнуудаар үнэлүүлэх нь тохиромжгүй байдаг.

Өөр нэгэн үнэлгээг хийх боломж бол ажлын хэсэг томилон ажилтнуудын гүйцэтгэлийг үнэлж болдог. Ажлын хэсэгт тухайн ажилтны хамтран ажилладаг нэгжээс болон бусад нэгж хэсгүүдээс томилж болно. Чанарын нэгдсэн удирдлагын концепцийн үүднээс байгууллагын үйл ажиллагаа чанарын талаар мэдээлэл цуглуулах зорилгоор гадаад болон дотоод хэрэглэгчдээр гүйцэтгэлийн үнэлгээг хийлгэдэг. Тухайлбал хоолны газрын үйлчилгээний ажилтнуудын гүйцэтгэлийг гадаад үйлчлүүлэгчдээр үнэлүүлж болдог. Дотоод үйлчлүүлэгч гэдэгт ажилтны ажлын гарцыг хэрэглэж буй байгууллагын доторх хүмүүс ордог.

## Цалин хөлс, урамшууллын тогтолцоо

Хүний нөөцийн менежментийн бас нэгэн чухал чиг үүрэг бол ажилчдыг идэвхижүүлэх, урамшуулах тогтолцооны чиг үүрэг юм. Ерөнхийдөө байгууллага ажилчдын хөдөлмөрийг ашигласныхаа төлөө төлбөр хийх хоёр үндсэн шалгаан байдаг.

- *нэг талаас ажил эрхлэгчдээр ажлаа гүйцэтгүүлсэний төлөө эдийн засгийн хэрэгсэл болох мөнгөн төлбөрийг төлөх хэрэгтэй*
- *Нөгөө талаас байгууллагынхаа зорилгод хүрэх, нийт ажилчдын хөдөлмөрийн бүтээмжийг хамгийн өндөр байлгахын тулд тэднийг урамшуулах тогтолцоог бүрдүүлэх хэрэгтэй*

Ажиллагчдын гүйцэтгэлд тохирсон төлбөрийг хэрхэн бий болгох вэ? хэрхэн ажилчдын бүтээмжид нөлөөлөх урамшууллыг бий болгох вэ? гэсэн асуудлуудыг хүний нөөцийн менежерүүд шийдвэллэх ёстой болдог. Нэг талаасаа хүний хэрэгцээ хязгааргүй байдагч уг хэрэгцээ нь тодорхой шатлал бүхий хангагдаж байдаг талаар Маслоу хэмээх эрдэмтэн судалсан байдаг билээ. Байгууллага албан хаагчдынхаа хэрэгцээг хангаснаар байгууллагад ямар үр дүн, үр ашиг гарах вэ? Ажиллагчдынхаа хэрэгцээг хэрхэн зүй зохистой байдлаар хангах вэ? гэсэн асуулт зүй ёсоор гарна. Нэгдүгээрт: Ямар шаардлагын үүднээс тухайн ажилтны хэрэгцээг байгууллага нь хангахыг зорьдог вэ? гэвэл, мэдээж энэ нь тухайн ажилтны хүсэн хүлээж байсан хэрэгцээ хэрхэн хангагдсан байдлаас хамааран ажилдаа хандах хандлага болон ажлын бүтээмжинд шууд нөлөөлнө. Ингэснээр байгууллагын эрх ашиг хангагдах үндэс суурь болно гэсэн үг юм. Өөрөөр хэлбэл, Байгууллагын хөгжил дэвшил нь ажилтан, албан хаагчдын ур чадварын байдлаас шалтгаална гэж ойлгож болно. Хоёрдугаарт: Байгууллага нь ажиллагчдынхаа хэрэгцээг хэрхэн ямар аргаар хангах вэ? гэдэгт тухайн байгууллагын онцлог шинж чанарыг тусгасан оновчтой цалин хөлс, урамшууллын систем хариулт өгч чадна.

Хэрвээ оновчтой цалин урамшууллын систем бүрдүүлж чадвал байгууллагын ажилчдыг өндөр бүтээмж, чанартай ажиллуулж чадахаас гадна, гаднаас чадварлаг боловсон хүчин татан авах хүний нөөцийн бүрдүүлэлтийн асуудалд ч гэсэн нааштай эерэг байдлаар нөлөөлнө.

### Зураг 7.1 Байгууллага дахь цалин хөлс, урамшууллын тогтолцооны бүтэц

Байгууллагын цалин хөлс, урамшууллын тогтолцоог бий болгох асуудлыг зөвхөн ажилчинд төлөх мөнгөн төлбөрийн хэмжээг тогтоох асуудлаар ойлговол дэндүү өрөөсгөл болно. Ажилчид хөдөлмөрийн бүтээмж өндөртэй, ажилдаа сэтгэл ханамжтай ажиллахад нөлөөлдөг гадаад болон дотоод эх үүсвэр байдаг. Өөрөөр хэлбэл ажилчин нь ажил олгогчоос олгох хөдөлмөрийн хөлснөөс гадна мөн өөрийн ажлын орчин нөхцөл, ажлын үр дүн, хамт олны уур амьсгал зэргээс мөн дотоод урамшуулал авч байдаг. Гадаад урамшуулал буюу ажил олгогчоос төлөх хөдөлмөрийн хөлсийг шууд болон шууд бус гэсэн хоёр хэлбэрээр олгодог байна. Шууд гэдэг бол ажил олгогчийн хөдөлмөрийн шууд мөнгөн хэлбэрээр үнэлэх бол шууд бус гэдэг нь ажил олгогчоос ажигтанд олгох тусламж тэтгэмжийг ойлгоно.

### **Цалингийн тухай ойлголт түүний төрөл хэлбэр**

Хувь хүнээс байгууллагад хөдөлмөрийн нийлүүлэлт хийж буй үндсэн шалтгаан нь орлого буюу *цалин хөлс* юм. Цалин хөлс гэдэг нь тухайн ажилтанд байгууллагын зүгээс төлж байгаа урамшууллын нэг хэлбэр юм. Сүүлийн үед дэлхийн улс орнууд төдийгүй манай улс тогтмол цалингийн хэлбэрээс татгалзах хандлагатай болж байна. Ийм хэлбэрийн цалин нь хүний сонирхлыг татаж чадахгүй, ялангуяа ур чадварыг дайчлах хөшүүрэг болж чаддаггүй. Тийм учраас орчин үеийн цалингийн хэлбэр, төрлийг тухайн салбар эсвэл байгууллагын онцлогт тохируулан байнга боловсронгуй болгон шинэчилж байх шаардлагатай. Эсрэг тохиолдолд цалин хөлсний мөн чанар, агуулга алдагдана. Учир нь хөдөлмөр зохион байгуулалт, цалин ба урамшуулал бол ажиллах хүчийг үр ашигтай ажиллуулах гол нөхцөл болдог.

Цалингийн хэмжээнд тухайн ажилтны ажиллаж байгаа үйлдвэрийн газрын эцсийн үр дүн , түүнд оруулсан бодит хувь нэмэр нөлөөлдөг.

Эндээс харахад цалингийн хэмжээ нь зөвхөн ажилтны зарцуулсан хөдөлмөрийн тоо чанараас, төдийгүй тухайн хөдөлмөрийн хамт олны эцсийн үр дүнд үзүүлсэн бодит хувь нэмрээс хамаардаг гэж үзэж байна. Цалин нь ажилтнуудын амжиргааны гол хэрэгсэл болоод зогсохгүй тэдний хөдөлмөрийн дүн бүтээгдэхүүнийг нэмэгдүүлэх чухал материалаг урамшуулал нь болдог.

#### **Цалингийн үүргүүд:**

- Нийгмийн- нийгмийн шудрага ёсны зарчмыг хэрэгжүүлэхэд түлхэц өгөх
- Урамшуулалын- үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх сонирхолыг дээшлүүлэх
- Нөхөн үйлдвэрлэлийн – ажиллах хүчний нөхөн үйлдвэрлэлийн боломжийг хангах
- үйлдвэрлэлийн бүртгэлийн- Бүтээгдэхүүний үнэд амьд хөдөлмөрийн оролцох хэмжээ, түүний үйлдвэрлэлийн нийт зардалд эзлэх хувийг тодорхойлох гэсэн үүргүүд орно.<sup>38</sup>

#### **Цалингийн хэлбэрүүд /шууд урамшууллын хэлбэр/**

- Wage; ажилласан цагийг нь тооцон, цагийн нэгжид ноогдох үнэлгээг нь харгалзан шууд олгож буй мөнгөн төлбөр
- Salary; ажилласан цагийг нь нарын тооцолгүйгээр тодорхой хугацаанд шууд тогтмолоор олгож буй мөнгөн төлбөр

---

<sup>38</sup> Цэцэгмаа.Ц, Хүний нөөцийн удирдлага, Улаанбаатар хот 2001 он,

- Incentive; ажлын гүйцэтгэлийн үр дүнгээс нь хамааруулан ялгавартайгаар олгож буй мөнгөн төлбөр. Ихэнхи тохиолдолд үндсэн төлбөр дээр нэмэгдэж тооцогддог. Шагналт төлбөрийн системийг үндсэн төлбөрөөс тусд нь төлөвлөдөг.
- Алтан гар барилт

Цалингийн энэ хэлбэрийг ажил олгогч эзний сонирхож ажилд авахыг хүссэн нэн чадварлаг хувь хүмүүст төлдөг. Тэднийг ажилд ороход нь байгууллагын жишиг цалин, шагнал олгодог бөгөөд тодорхой тогтоосон хэмжээ байхгүй. Цалингийн энэ хэлбэрийг ховор ур чадвар бүхий их, дээд сургууль төгсөгчид, инженер техникийн болон дээд тушаалын ажилтнуудыг өөртөө татахын тулд ашигладаг. Мөн энэ аргыг тодорхой хугацааны өмнө ажилд дээрхи байдлаар орсон эсвэл онцгой ажил, албан тушаал хашиж байсан ажилтнууд ажлаас гарахад компани өөрийн өрсөлдөх чадвар, үйл ажиллагааныхаа патентыг алдахгүй байхын тулд хэрэглэх тохиолдол цөөнгүй байдаг ажээ. Уг ажилтанд байгууллагын зүгээс хоёроос доошгүй жилийн цалин, хангамжийг урьд өмнө авч байсан хэмжээнд нь төлөхөөр, ажилтны зүгээс энэ хугацаанд ямар нэгэн байгууллагад тухайн чиглэлээр ажиллаж үйл ажиллагааны патентыг задруулахгүй байх талаар амлалт авч харилцан гэрээ хийсний үндсэн дээр нөхөн төлбөр байдлаар олгогддог байна. Харилцан байгуулсан гэрээний нөхцөл хатуу бөгөөд заасан хугацаа дуустал чанд мөрдөх ёстой.

- Алтан аргамж

Цалингийн энэ хэлбэрийг зах зээлийн хүнд дарамтын хариу болгож ажилтнуудыг тогтвор суурьшилтай ажиллуулж өрсөлдөөний явцад байгууллагаас гарч явахаас сэрэмжлэх, шилдэг сайн ажилтнуудыг тогтон барьж байх зорилгоор ашигладаг. Ажилтнуудад хөнгөлөлт эсвэл хангамж байдлаар орон байр олгох, байгууллагын хувьцааг санал болгох зэрэг янз бүрийн хэлбэрээр хэрэгжүүлж болно. Мөн цомхотголд орсон тохиолдолд уг ажилтны мэргэжил, ур чадварт тохирсон шинэ ажил гартал өмнө нь авч байсан цалингийн хэмжээг бууруулахгүйгээр олгох замаар чадварлаг сайн ажилтнуудыг байгууллагадаа үлдээж ажиллуулах зорилгоор ашигладаг байна.<sup>39</sup>

Хөдөлмөрийн хөлсний тухай ойлголт нь 1991 онд анхлан батлагдсан “БНМАУ-ын Хөдөлмөрийн хууль”-д анх хуульчлагдан батлагдсан бөгөөд хамгийн сүүлд буюу одоо мөрдөгдөж байгаа хууль нь 1999 оны 5 дугаар сарын 14-нд шинэчлэгдэн батлагдсан. Хамгийн гол ялгаа өөрчлөлт нь Цалин хөлс гэдэг ойлголтыг бүтцийнх нь хувьд доорхи байдлаар задлан авч үзсэн. Хөдөлмөрийн тухай хуулийн 47.1-д зааснаар:

<sup>39</sup> Цэцэгмаа.Ц, Хүний нөөцийн удирдлага, Улаанбаатар хот 2001 он

*Хөдөлмөрийн хөлс = үндсэн цалин шагнал+ нэмэгдэл хөлс+нэмэгдэл* гэсэн бүтэцтэй байхаар тогтоосон.

**А/ Цалин гэдэг** нь байгууллагад гүйцэтгэсэн ажлынх нь төлөө ажилтанд олгож байгаа ихэвчлэн мөнгөн хэлбэрээр олгогддог төлбөр юм.

Цалинг нэрлэсэн ба бодит гэж 2 ангилдаг. *Нэрлэсэн цалин* гэдэг нь байгууллагын зүгээс ажилтанд олгохоор тохиролцсон цалин юм. Харин нэрлэсэн цалингаас татвар, даатгалын хураамж зэргийг суутгаад бодитоор авч буй цалинг *бодит цалин* гэнэ.<sup>40</sup>

**Б/ Шагнал.** “Хөдөлмөрийн тухай хууль”-д доорхи байдлаар заасан байдаг.<sup>41</sup>

**50.1. Ажилтанд үндсэн цалин дээр нь ажлын үр дүнгээр нэмэгдэл хөлс олгож болно.**

Өөрөөр хэлбэл:

- Сар, улирал, жилийн ажлын үр дүнгийн / Ажлын тодорхойлолтод заагдсан үүргээ тасралтгүй сайн гүйцэтгэдэг, эсвэл онцгой үүрэг даалгавар биелүүлсэн болон жил, улирал, сарын ажлын үр дүнгээр шагнал урамшуулал олгодог. Уг шагнал урамшууллыг аль болохоор хавтгайруулахгүй байхыг анхаарах нь зүйтэй. Харин шагналын хэмжээ нь хүн бүр авах юмсан гэсэн эрмэлзэл төрүүлэхээр байх нь чухал ач холбогдолтой. Байгууллагад үнэлж урамшуулаагүй хөдөлмөр, ажлын амжилт, эзнээ олоогүй, үндэслэл муутай шагналын аль аль нь байгууллагад сөрөг нөлөөтэй./;
- Мэргэжил, ажил, албан тушаал хавсран буюу хослон ажилласны;
- Ажлын байрны тодорхойлолтод заагаагүй ажил үүргийг гүйцэтгэсний;

**В/ Нэмэгдэл хөлс. үүнд:**

- Амьжиргааны тэтгэмжийн зардал;
- Гэр бүлд үзүүлэх тэтгэмж;
- Орон байрны тэтгэмж;
- Тээврийн зардлын болон хоол хүнсний тэтгэмж багтана.<sup>42</sup>

Нэмэгдэл хөлсний талаар Монгол улсын хөдөлмөрийн хуулийн 50 дугаар зүйлийн 2, 3-т ” Ажилтан үндсэн ажлынхаа зэрэгцээ мэргэжил, ажил, албан тушаал хавсран буюу хослон ажилласан, эзгүй байгаа ажилтны үүргийг орлон гүйцэтгэсэн, шөнийн болон илүү цагаар ажилласан бол үндсэн цалингаас нь тооцон нэмэгдэл хөлс олгох ба уг нэмэгдэл хөлсийг хөдөлмөрийн хууль болон хамтын гэрээгээр тогтоосон хэмжээгээр ажил олгогч ажилтантай

<sup>40</sup>Цэцэгмаа.Ц. Хүний нөөцийн удирдлага, Улаанбаатар хот 2001 он

<sup>41</sup> Хөдөлмөрийн тухай хууль, дөрөвдүгээр бүлэг, Цалин хөлс олговор

<sup>42</sup> Хөдөлмөрийн тухай хууль, дөрөвдүгээр бүлэг, Цалин хөлс олговор

тохиролцон тогтооно ” гэж , мөн хуулийн 52 дугаар зүйлийн 1-д “ Нийтээр амрах баярын өдөр ажилласан ажилтныг нөхөн амруулаагүй бол дундаж цалин хөлсийг 2,0 дахин нэмэгдүүлж олгоно” гэж тус тус заасан байдаг.

Нэмэгдэл хөлсийг хөнгөлөлт гэж нэрлэх нь ч бий. Нэмэгдэл буюу хөнгөлөлтийн 2 үндсэн хэлбэр байдаг.

- *Албан хөнгөлөлт:* Тухайн улс орны хөдөлмөрийн болон бусад хууль эрхийн актанд албан ёсоор тусгагдсан хөнгөлөлтүүд орно. Тухайлбал, Монгол Улсын Хөдөлмөрийн хуулинд зааснаар ажилтан бүр жилд нэг удаа ээлжийн амралт авч биеэр эдлэх эрхтэй бөгөөд ээлжийн амралтай хугацаанд дундаж цалинг байгууллага олгох ёстой. Мөн эрүүл мэндийн даатгалын 50-с доошгүй хувийг, үйлдвэрлэлийн осол, ажил мэргэжлийн өвчний улмаас даатгуулах даатгалыг 100 хувь байгууллага төлөхөөр хуулинд заасан байдаг.
- *Албан бус хөнгөлөлт:* Байгууллагын санхүүгийн чадвараас хамаарч янз бүр байж болох бөгөөд энэ нь ажиллагчдадаа унаа, хоол, байраар хөнгөлөлттэй үйлчлэх, тэдний хүүхдүүдэд, зориулан цэцэрлэг, ясли ажиллуулах гэх мэт олон янз байж болно. Эдгээр хөнгөлөлтүүд нь байгууллагын бүх ажиллагчдад ижил байдаг.

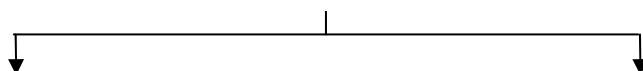
Г/ Нэмэгдэл .

Хөдөлмөрийн хуулийн 51 дүгээр зүйлд, Ажилтанд ажлын байрны тодорхойлолтыг үндэслэн мэргэшлийн зэргийн , хөдөлмөрийн нөхцлийн болон бусад нэмэгдлийг хамтын гэрээгээр тогтоон олгоно гэж заасан байдаг.

### 1.2.2. Шагнал урамшуулал

*Шагнал* бол хамт олон, хүн нэг бүрийн материаллаг сонирхлыг нийгмийн эрх ашиг сонирхолтой холбож буй нэг хэлбэр юм. *Шагнал* нь ажиллагчдад үйлдвэр аж ахуйн газрын ашигт ажиллагаа, бизнесийн өсөлт амжилтанд ажиллагчдаас оруулсан бодит хувь нэмрийг үндэслэн ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах хөшүүрэг болгон ашигладаг. Өөрөөр хэлбэл, шагнал урамшууллыг зөвхөн шилдэг тэргүүний хүмүүст биш , бүх ажиллагчдад сайн ажиллах эрмэлзэл төрүүлэх зорилгоор хамт олон, хүн нэг бүрийн материаллаг сонирхлыг нийгмийн эрх ашиг сонирхолтой холбож буй нэг хэлбэр юм.

Ерөнхийдөө шагнал нь материаллаг болон оюуны гэсэн хэлбэртэй байдаг .





Материаллаг	Оюуны
- Мөнгөн: үр дүнгийн мөнгөн шагнал г.м	- Нийгмийн: Нэр хүнд олох, өсөх боломж г.м
- Мөнгөн бус: Амралтын урилга, хоол унааны хөлс г.м	- Сэтгэл санааны: Бусад хүмүүсээр хүндлүүлэн, тэднээр тойрон хүрээлүүлэх г.м
	- Бүтээлийн: Хүн өөрийгөө танин мэдэх, боловсруулж хөгжүүлэх

#### 1.4. Зураг. Шагналын ерөнхий хэлбэрүүд

Материаллаг болон сэтгэл санааны урамшууллыг бүтээлчээр хослон хэрэглэх нь нийгэм, улс төр, эдийн засгийн зорилтыг амжилттай шийдвэрлэхэд чухал үр нөлөө өгдөг хүчтэй хэрэгсэл мөн.<sup>43</sup>

Шагналыг ажиллагчдад олгохдоо үйлдвэр аж ахуйн газрын ашигт ажиллагаа, бизнесийн өсөлт амжилтанд ажиллагчдаас оруулсан бодит хувь нэмрийг үндэслэн ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах хөшүүрэг болгон ашигладаг. Өөрөөр хэлбэл, шагнал урамшууллыг зөвхөн шилдэг

тэргүүний хүмүүст биш, бүх ажиллагчдад сайн ажиллах эрмэлзэл төрүүлэх зорилгоор хэрэглэдэг.

- Сар, улирлын ажлын үр дүнгийн шагнал
- Жилийн эцсийн үр дүнгийн шагнал буюу 13 дах сарын цалин
- Нөөцийн зардлын хэмнэлтийн шагнал зэрэг болно.

Шагналын хэмжээг үндсэн цалингийн тодорхой хувиар, ажилласан жилийн байдлыг харгалзан, зарим тохиолдолд хувийн гүйцэтгэлийн үзүүлэлтэд харьцуулах эсвэл цалин, ажилласан жилээс хамаарахгүйгээр тогтоосон хувийг харгалзан тогтоодог. Тухайлбал, ажиллагчдад хөнгөлөлттэй төрөл бүрийн үйлчилгээ үзүүлэх:

- Орон сууц, машин худалдан авах зээл олгох
- Сургууль, курсэд суралцахад тодорхой хэмжээний хөнгөлөлт үзүүлэх
- Дүрэмт хувцас, хөдөлмөр хамгааллын хувцасаар хангах,
- Ажилтнуудаас өөрийн бараа бүтээгдэхүүнийг худалдан авахад нь хөнгөлөлт үзүүлэх

<sup>43</sup> Гүрбадам.Ц, Эдийн засгийн толь бичиг, Улаанбаатар хот- 1976 он,-246х

- Спортын болон нийгэм ахуйн соёлын газрыг ажиллагчидаа зориулан барьж байгуулах
- Хүүхдийн цэцэрлэг, яслид ажиллагчдынхаа хүүхдүүдийг үнэ төлбөргүй эсвэл хөнгөлөлттэй зардлаар явуулах зэрэг болно.

үүнээс гадна ажиллагчдыг сэтгэл санааны хувьд шагнаж урамшуулах хэлбэр байж болно.

Энэ нь:

- *Билэгдлийн*, Аливаа байгууллагын нэр утга учир бүхий тэмдэг, эмблемтэй байх, ажлын арга барил нь шилдэг тэргүүний, байшин барилга нь өнгөлөг сайхан, ажиллах орчин тухлаг, орчин үеийн байх явдал хүмүүст ажиллах сонирхол идэвхи төрүүлж өгдөг.
- *Бүх нийтийн*, Байгууллагын амжилт тэнд ажиллагч хүн бүрээс шалтгаална гэсэн сэтгэгдлийг төрүүлэх. үүний тулд ялангуяа бага тушаалын ажилтнууддаа зориулсан тусгай хөтөлбөрийг бий болгож, үүндээ хүн бүр оролцдог болгох явдал чухал.

Ер нь сэтгэл санааны шагнал, урамшуулал нь ажиллагчдад ажиллах түлхэц өгөгч үнэт зүйл мөн төдийгүй, түүнийг мөнгөөр хэмжихэд бэрхшээлтэй зүйл юм.

Дээрхээс гадна хөдөлмөрийн шагналыг олгох давтамжаар нь байнгын ба нэг удаагийн гэж ангилдаг.

- *Байнгын шагнал*. Ажиллагчдад гүйцэтгэсэн ажлынх нь үр дүнд тохирсон, хөдөлмөрийн хөлсийг байгууллагаас сар бүр олгох цалин, бусад нэмэлт төлбөр юм. Энэ хэлбэр нь урьдчилгаа байдлаар үндсэн цалингийн тодорхой хувиар сарын эхэн эсвэл дунд үед, сарын эцэст гүйцэтгэсэн бодит ажлын биелэлт болон байгууллагаас сар бүр олгодог нэмэгдлийн хамт ажиллагчдад олгогддог. Урьдчилгаа цалинг ихэвчлэн үндсэн цалингийн 40-50 хувиар тооцож олгоно.

- *Нэг удаагийн шагнал*. Энэ нь тусгай тогтоосон үзүүлэлтээр ажиллагчдад улирал, жилд эсвэл ажиллах хугацаанд нэг удаа олгох шагнал урамшууллын төрлүүд багтана. үүнд: 1/ Тодорхой хугацаанд байгууллагын үйл ажиллагаанд шинэ техник, тоног төхөөрөмж хийж нэвтрүүлснээр хөдөлмөрийн бүтээмж, улмаар үйлдвэрлэлийн үр ашигт ихээхэн хувь нэмэр оруулсан, өөрөөр хэлбэл, шинэ бүтээл оновчтой санал нэвтрүүлсний үр дүнгийн шагнал; 2/ Онцгой даалгавар биелүүлсэн тохиолдолд гавьяа зүтгэлийг нь өндрөөр үнэлж орон байр, албан тушаал дэвшүүлэх, эсвэл тодорхой хэмжээний мөнгөн шагналаар шагнах; 3/ Болзолт уралдаан зарлаж, хамт олон болон хувь хүмүүсийг шагнаж урамшуулах; 4/ үр дүнгийн

шагнал олгох ; 5/ Удаан жил үр бүтээлтэй ажилласных нь төлөө байгууллага, салбар, төр засгийн өндөр шагналаар шагнах зэрэг хувилбарууд байж болно.

Байгууллагын хувьд шагналтай холбоотойгоор шийдэх хамгийн эхний асуудал бол хэлбэрийн сонголт юм.

Ер нь байгууллагын цалин урамшууллын системийг бүрдүүлэхдээ хөдөлмөрийн урамшууллыг ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулах зорилгоор хүмүүсийн гаргасан хүчин зүтгэл, хүрсэн амжилтыг хөхүүлэн дэмжихэд чиглэсэн байх нь нэн чухал юм. Ингэхийн тулд тухайн байгууллага цалингийн бодлогын тэнцвэртэй байдлыг тогтоохын тулд цалин төлөх нэг буюу хэд хэдэн хувилбаруудыг хослуулан хэрэглэж болох ба энэ нь бусдаасаа илүү үр дүнтэй байдаг. <sup>44</sup>

#### Хүснэгт 7.1 Дотоод ба гадаад шагналууд <sup>45</sup>

<i>Дотоод шагналууд</i>	<i>Гадаад шагналууд</i>
• Амжилт	• Албан ёсны нэр хүнд
• Харьяалал	• Урамшуулалт цалин
• Албан ёсны бус нэр хүнд	• Цалин хөлс
• Ажлын ханамж	• Албан тушаал дэвших
• Хувийн өсөлт	• Ажлын орчин
• Байр суурь	• Харилцаа

Байгууллагын шагналын системд тавигдах шаардлага:

- *Бүрэн цогц байх.* Энэ нь материаллаг болон сэтгэл санааны, хувь хүний болон хамт олны шагнал урамшууллын нэгдэл бөгөөд эдгээрийн ач холбогдол нь байгууллагын хүний нөөцийн удирдлагад хандах хандлага, туршлага, уламжлалаас ихээхэн шалтгаална.
- *Ялгавартай байх.* Хувь хүний нийт ажиллагчдын болон янз бүрийн бүлгийн ажилтнуудын урамшуулалд хувь хүний хандах хандлагаар илэрнэ. Өбүрэн хангамжтай, хангамж тааруу ажилтнуудын сонирхол өөр өөр байдаг нь ойлгомжтой. Ер нь ажилтан бүрийн шагнал урамшуулал ялгаатай байх нь зүйтэй. Өөрөөр хэлбэл, тухайн салбарт олон жил ажиллаж мэргэшсэн болон шинэ залуу ажилтан хоёрт шагнал урамшуулал ялгаатай байх нь зүйтэй.

<sup>44</sup> L.Byars,W.Rue., Human Resource Management,1991 он

<sup>45</sup> Цэцэгмаа.Ц, Хүний нөөцийн удирдлага, Улаанбаатар хот 2001 он, - 225х

- *Уян хатан, шуурхай байх.* Энэ нь нийгэм болон тухайн хамт олны дунд гарч байгаа өөрчлөлт, шинэчлэлтэй уялдан шагнал урамшууллын хэлбэр ,хэмжээ, төрөл нь цаг үеэ даган өөрчлөгдөж байх ёстой. Хамгийн гол нь тухайн цаг үед нь оновчтой өөрчлөлт оруулахыг хичээх нь зүйтэй. Аливаа шийдвэр нь цаг үеэ олсон байх нь асар их ач холбогдолтой байдаг.
- *Хүрэлцэхүйц байх.* Ямарваа нэгэн шагнал урамшуулал нь өүх ажиллагчдад хүрч байх ёстойгоос гадна түүний нөхцөл ба шалгуурууд нь ойлгомжтой, биелэгдэх боломжтой байхаар тодорхойлогдсон байх ёстой.
- *Мэдэгдэхүйц байх.* Ажилтанд авч буй шагнал урамшууллын хэмжээ, ач холбогдол бүхий байх нь цаашид үр бүтээлтэй ажиллахад түлхэц үзүүлдэг. Бусад ажилтнууд ч гэсэн авах юмсан гэсэн хүсэл эрмэлзэл төрдөг.
- *Аажим аажмаар дээшлэх буюу шат дараалсан байх.* Гэнэт өндөр шагналаар ажиллагчдыг шагнаж урамшуулах нь тэдний дунд сөрөг үр дагаврыг бий болгодог. Эхлээд өндөр шагналаар шагнагдсан ажилтнууд цаашид байнга өндөр шагнал горьдох, бага хэмжээний зүлд урамшихгүй эсвэл ач холбогдол өгөхгүй байх зэрэг сөрөг үр дагаврууд гардаг. Иймээс шагнал урамшууллын босго хэмжээг тогтоож, түүнийгээ үр дүнд нь тохируулан аажим аажмаар нэмэгдүүлж өгч байх нь илүү ач холбогдолтой. Шагнал урамшууллын түвшин өмнөхөөсөө нэмэгдэх нь уг ажилтанд материаллаг болон оюун санааны байдал, ажиллах хүсэл эрмэлзлэлийг дээшлүүлдэг.
- *Материаллаг болон оюуны урамшууллыг хослуулах.* Урамшууллын энэ хоёр хэлбэрийн аль аль нь хүчтэй нөлөөтэй боловч орон зай, цаг хугацаа, үйлчилж буй субъектээсээ хамааран харилцан адилгүй нөлөөлөлтэй байдаг. Жишээлбэл, Сэтгэл судлаачдын ажигласнаар, залуу ажилтнууд материаллаг шагнал урамшууллыг илүүд үздэг. Харин ойролцоогоор хүмүүс ихэвчлэн тавин насныхаа үед материаллаг болон сэтгэл санааны шагнал урамшууллын нөлөө тэнцвэржиж ирдэг байна.<sup>46</sup>

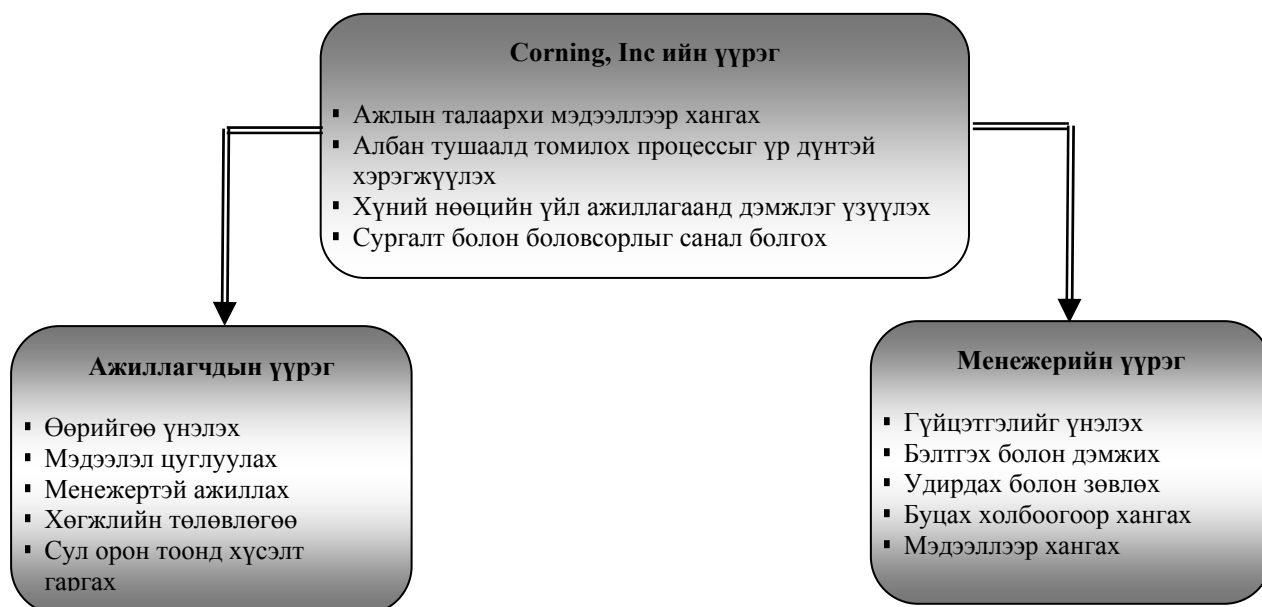
---

<sup>46</sup> Цэцэгмаа.Ц, Хүний нөөцийн удирдлага, Улаанбаатар хот 2001 он

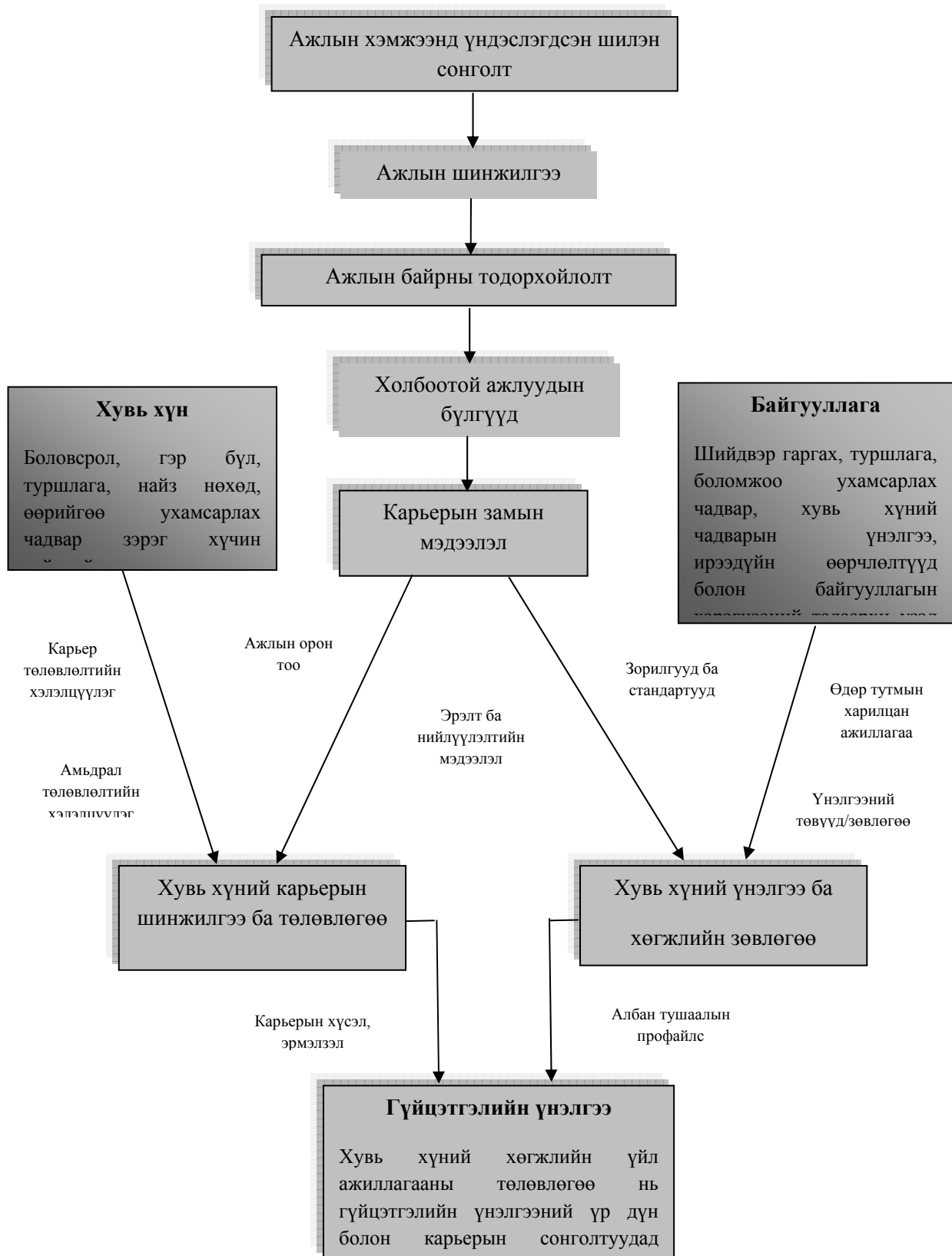
## Байгууллага дахь карьер төлөвлөлтийн асуудал

Карьер төлөвлөлт нь байгууллагын хүний нөөцийн хөгжлийн нэг бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Байгууллагууд энэ төлөвлөлтийг нөөц боловсон хүчин бий болгох бодлогоор дамжуулан хэрэгжүүлж байдаг. Өөрөөр хэлбэл **карьер төлөвлөлт** нь хүний нөөцийн хөгжлийн төлөвлөлтийн нэг үндсэн хэсэг бөгөөд тодорхой хугацаанд зохих туршлага хуримтлуулсан тохиолдолд ажилтан ямар албан тушаалд очиж болохыг харуулдаг. Карьер төлөвлөлт нь байгууллага дахь зөвхөн мэргэжлийн үйл ажиллагааг тусгадгаараа бусад төлөвлөлтүүдээс ялгаатай. Энэ төлөвлөлт нь хүнээ сайн судалсны үндсэн дээр хийгддэг.

Карьер төлөвлөлтийг хийхэд хэдийгээр цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө зарцуулдаг ч энэ нь байгууллага болон хувь хүмүүсийн хэрэгцээг хангахад чухал ач холбогдолтой.



Зураг 8.1. Corning, Inc. компанийн карьер төлөвлөлт дэхь субъектүүдийн үүргийн жишээ



Зураг 8.2. Карьер төлөвлөлт дэхь ХН-ийн чиг үүргүүд болоод бусад хүчин зүйлтэй уялдах нь

Үр ашигтай карьер төлөвлөлт гэдэг нь байгууллага хүний нөөцөө оновчтой ашиглаж, ажиллах тэгш боломжийг ажилтнуудад олгож байна гэсэн үг. Энэ хоёр зүйл хоёулаа байгууллагад чухал. Хэрвээ хүмүүс байгууллагын хамгийн чухал хөрөнгө мөн л бол тэдний ур чадвар, нөөцийг ямар нэгэн байдлаар хангалтгүй ашиглах нь хөрөнгөө үр дүнгүй хий хоосон зүйлд зарцуулсантай нэг утгатай болно. Орчин үед ямар ч албан тушаалын ажилтанд үнэнч болоод бие даасан байдал чухал шаардлага болж байгаа үед карьер төлөвлөлт байгууллагын сонирхолыг илүү ихээр татах болсон байна. **Иймд байгууллагын зорилгоос үүдэн карьер төлөвлөлт нь гурван үндсэн зорилгоор хийгддэг:**

- Байгууллагын хүний нөөцийн одоогийн болон ирээдүйн хэрэгцээ шаардлага гарсан үед нь цаг алдалгүйгээр хангах, ХН-ийг оновчтой байршуулах
- Байгууллага болон хувь хүнд байгууллага доторхи боломжит албан тушаалын замуудын талаар мэдээлж хүмүүсийн идэвхи санаачлагыг нэмэгдүүлэх
- Сонгох, үнэлэх, хөгжүүлэх үйл ажиллагаануудыг нэгтгэснээр одоо байгаа хүний нөөцийн хөтөлбөрийг бүрэн дүүрэн ашиглах болон байгууллагын зорилготой уялдуулан хувь хүний албан тушаалыг удирдах

Ажилтныг албан тушаал дэвшүүлэх үед тавигдах гол шалгуур нь байгууллагын зорилго, зорилтууд болдог. Тийм ч учраас тухайн байгууллагын өмнө тавигдсан зорилгыг амжилттай хэрэгжүүлэх, бодлогын залгамж холбоог уламжлахын тулд карьер төлөвлөлт маш чухал юм. Байгууллага аливаа албан тушаалд ажилтныг томилохдоо тодорхой хугацаанд ажиглалт хийж, хувь хүний гүйцэтгэлийн үнэлгээг харгалзан, мэдлэг, ур чадвар, зан араншинг нь бүрэн таньж мэдсэний дараагаар эцсийн шийдвэрийг гаргадаг. Өөрөөр хэлбэл, хувь хүнийг маш сайн судалж, түүний үр дүн гарсны эцэст тохирох албан тушаалд томилдог. Карьер төлөвлөлтийн эцсийн үр дүн нь байгууллагын удирдлага урьдчилан төлөвлөж, бэлтгэсний дагуу "зөв хүнийг зөв цагт нь зөв албан тушаал"-д томилж чадсан эсэхээр тодорхойлогдоно.

Ерөнхий менежментийн онолоор А.Маслоу, Д.МакКлеланд нарын хэрэгцээний тухай онолуудыг авч үздэг. Тэд хүмүүс хэрэгцээгээ хангахын тулд ажиллаж хөдөлмөрлөдөг гэсэн онолын номлолыг бий болгосон. А.Маслоугийн хэрэгцээний шатлалын онолын гол агуулга нь хүний анхдагч хэрэгцээ хангагдсан тохиолдолд дараа шатны хэрэгцээ бий болж улмаар түүнийг хангахыг шаарддаг. Эндээс харахад, хүний хэрэгцээ бол хязгааргүй, иймээс хүний хийж буй аливаа үйл ажиллагаа нь өөрийн хязгааргүй өсөн нэмэгдэх хэрэгцээг хангахад чиглэсэн байдаг байна. Харин Д.МакКлеланд дээд түвшний буюу эрх мэдлийн, амжилтын, бусдаас хамаарах гэсэн хэрэгцээний онолын үндэслэлийг тавьсан билээ. Албан тушаал ахих

нь хувь хүний хувьд ямар нэгэн хэрэгцээгээ хангах, тэр тусмаа эрх мэдлийн, нэр хүндийн болон санхүүгийн гэсэн хэрэгцээг нэгэн зэрэг хангах боломжийг олгодог байна. Ийм учраас ямар ч хүн албан тушаалд дургүй байдаггүй юм. Үүнд:

- ✓ **Эрх мэдлийн хэрэгцээ:** Д.МакКлеландын тодорхойлсноор, эрх мэдэл гэдэг бол бусдад нөлөөлөх боломж юм. Мөн эрх мэдэл гэдэг бол тодорхой нөхцөл байдалд үйлчлэл үзүүлэх чадвар, нөлөөлөх боломж гэж тодорхойлсон байдаг. Иймээс өндөр албан тушаал хаших тусам албан ёсны эрх мэдлийн өргөн хүрээтэй болдог тул аливаа асуудлыг өөрт зохистойгоор шийдвэрлэх боломж илүү байдаг. Мөн албан тушаалын нөлөөлөл ихсэх тусам бусдыг манлайлах боломж их байдаг. Иймд өөрийн гэсэн өмнө тавьсан тодорхой зорилготой, түүндээ хүрэх хүсэл эрмэлзэлтэй хүмүүсийн хувьд эрх мэдэл маш хэрэгцээтэй.
- ✓ **Нэр хүндийн хэрэгцээ:** Тодорхой өндөр албан тушаалд дэвших нь бусдын анхаарлыг өөртөө татах, ингэснээр ямар нэг сайн зүйл хийж нэр хүнд олж авахад дөхөмтэй байдаг. Түүнчлэн олон хүмүүсээр хүндлүүлж, хаана ч явсан та эсвэл даргаа гэж хэлүүлэх нь олонх хувь хүнд сэтгэл зүйн ханамжтай байдлыг бий болгохоос гадна өөрийн нөлөөллийг илүү өргөн хүрээтэй, хүчтэй, баталгаатай болгож чаддаг. Аливаа удирдагч хүний нөлөөлөх чадварыг хөгжүүлэх нэг арга бол нэр хүндээрээ манлайлах явдал юм.
- ✓ **Санхүүгийн хэрэгцээ:** Илүү өндөр хариуцлагатай ажилд илүү цалин төлөх ёстой гэсэн үзэл бодол нийтлэг байдаг. Ингэхлээр албан тушаалын түвшин ахих тусам эрх мэдэлтэй зэрэгцэн хариуцлагын цар хүрээ нэмэгддэг тул бусдаас өндөр цалин авах ба хувьсах цалин олох боломж их байдаг. Мөн нийгмийн болон байгууллагын хөгжлийн үр шимээс бусдаас түрүүнд хүртэх боломжтой байдаг

**Албан тушаалаар урамшуулах нь дараахь давуу талтай. Үүнд:**

- a. **Эрх мэдэл:** Хэрэв бүх менежерүүд доод шатнаас замналаа эхэлдэгсэн бол тэд ажилчдыг илүү ойлгох байсан. Тэгвэл тэд ажилчдад ажилчдад тулгарч буй асуудлыг хурдан ойлгон зөв шийдэх байх. Тэгэхээр энэ нь менежерийн эрх мэдлийг өргөсгөж буйг харуулна.
- b. **Соёлыг хадгалах:** Байгууллагын соёлыг хадгалахад түүний хэм хэмжээ, үнэ цэнийг мэдэрсэн дэвшсэн менежерүүд чухал үүрэгтэй.
- c. **Системд танигдсэн байдал:** Том байгууллагад ажиллагч тэнд орших тогтсон дэг, дүрмийг баримтлан гишүүдэд өөрийгөө таниулахад их хугацаа зарцуулна. Үүний дараа түүнийг урамшуулан дэвшүүлэх нь менежментийн чадварыг хөгжүүлнэ.



d. Ажиллах хүчний тогтвортой байдлыг хангах: Ажилчин хүн дэвшин дээшлэхэд бусад ажилчид түүнийг харж байгууллагад тогтвортой ажиллахыг эрмэлздэг.

Хүснэгт 8.1 Карьер  
төлөвлөлтийн үр өгөөж

<i>Менежерүүд</i>	<i>Ажиллагчид</i>	<i>Байгууллага</i>
Өөрийн карьераа удирдах ур чадвар нэмэгдэх	Карьерын төлөвлөлтийн шийдвэр гаргах үед дэмжлэг хэрэгтэй болох	Ажиллагчдын ур чадварыг илүү сайн ашиглах
Үнэ цэнэтэй ажиллагчдыг илүү ашиглах	Ажлын сэтгэл ханамж нэмэгдэх	Байгууллагын бүхий л түвшинд мэдээллийг түгээх
Менежер болон ажиллагчдын хоорондын харилцаа холбоо сайжрах	Менежер болон ажиллагчдын хоорондын харилцаа холбоо сайжрах	Байгууллага дахь харилцаа холбоо сайжрах
Хөгжлийн төлөвлөгөө илүү бодитой болох	Итгэл найдвар болон зорилго нь илүү тодорхой болох	Үнэ цэнэтэй ажиллагчдыг илүү ашиглах
Үр дүнтэй гүйцэтгэл-үнэлгээний шийдвэрүүд	Гүйцэтгэл дэхь буцах холбоо сайжрах	Хүмүүсийн албан тушаал ахих талаархи ойлголт нийт хамт дунд тархах
Байгууллагаа илүү сайн ойлгох	Байгууллага дахь одоогийн мэдээлэл болон ирээдүй	Хувь хүний үр ашиг нэмэгдэх
Хүмүүс албан тушаал ахих үед нэр хүнд өсөх	Карьер дахь хувь хүний үүрэг хариуцлага сайжрах	Байгууллагын зорилго тодорхой болох

Аливаа байгууллагын албан тушаал дэвших үйл явц нь удаан хугацаа шаардсан, дахин давтагдаж болох олон үе шаттай нарийн төвөгтэй үйл ажиллагаа юм.

**Албан тушаал ахих хоёр төрөл байдаг. Үүнд:**

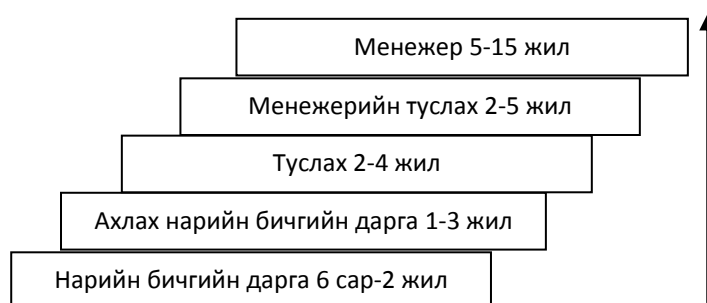
- 1. Мэргэжлийн:** Мэргэжлийн карьер гэдэг нь ажилтан өөрийн хөдөлмөрлөх үйл ажиллагааны явцад суралцах, ажилд орох, мэргэжлийн өсөлт, хувийн мэргэжлийн чадвараа хадгалах, эцэст нь тэтгэвэрт гарах зэрэг хөгжлийн төрөл бүрийн үе шатыг дамжихыг хэлнэ. Эдгээр үе шатуудыг ажилтан өөр өөр байгууллагад тодорхой дэс дараалалтайгаар дамжиж болно. Мэргэжлийн карьер нь хувь хүний мэргэжлийн

өсөлттэй шууд холбоотой бөгөөд мэргэжлийн карьер сайтай хүмүүсийн үнэ цэнэ өндөр байдаг. Хүмүүс ихэвчлэн мэргэжлээрээ өсөж байгаа үедээ тухайн чиглэлээр тодорхой албан тушаалд томилогддог.

- 2. Байгууллага доторхи:** Энэ нь зөвхөн нэг байгууллагын дотор ажилтан бага тушаалынхаас эхлэн өндөр албан тушаал хүртэл тодорхой шат дараалалтай албан тушаалд дэвших явдал юм.

Хоорондоо харилцан уялдаатай, байгууллага дотроо нэг нь дараагийн дээд албан тушаалд хүргэдэг дараалсан ажлуудаас ахин дэвших зам бүрддэг **Карьерын зам гэдэг нь** байгууллага доторхи ажлын төлөвлөсөн ахилт юм. Ажил тус бүр дээр дараагийн дээд шатны албан тушаалд шаардлагатай бизнесийн, эсвэл техникийн дадлага эзэмшүүлдэг Карьерын хэвтээ, босоо гэсэн замууд байдаг. Албан тушаал дэвших зам нь ажиллах чиглэлээс хамаарна.

- **Босоо зам-** бүтцийн шатлалын өндөр түвшний албан тушаалд дэвших. Албан тушаал дэвших энэхүү босоо замыг олон улсын жишигт тогтсон хугацаагаар илэрхийлж доорхи бүдүүвчээр үзүүлье.

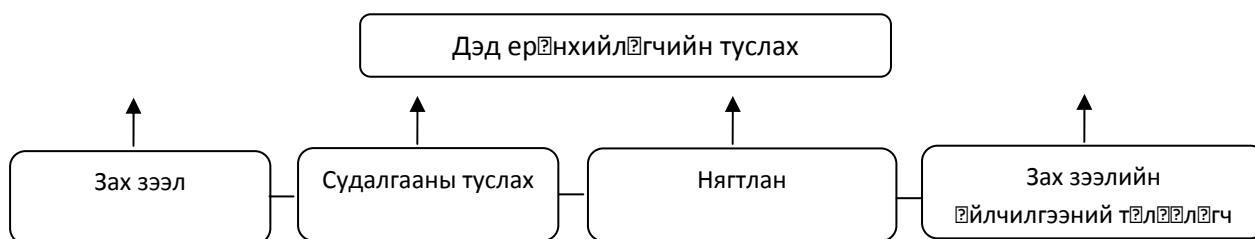


Зураг 8.3. Карьерын босоо зам

Байгууллагад шинээр элссэн ажилтан нарийн бичгийн даргаас эхэлж ахлах нарийн бичиг болтлоо энэ ажлыг хамгийн багаар 6 сар хийнэ. Албан тушаалд хамгийн бага хугацаанд ажилласан хүнийг богино хугацаанд тушаал дэвшсэн ажилтан гэдэг. Хэрэв ажилд орсноос хойш 2 жил өнгөрөхөд тушаал дэвшихэд бэлэн бус байвал албан тушаалын эрмэлзэлгүй хүнд тооцогдоно. Дээрх шатлалын дагуу тушаал ахих тутам ажилтанд илүү их дадлага шаардагдаж, тухайн бизнесийн талаар илүү мэдлэг олж авах шаардлага гардаг ба илүү их ухаан, туршлага суух замаар хүмүүсийн хоорондын харилцаан нь болон манлайлах дадлагаа нэмэгдүүлэх цаг хугацааг олж авдаг. 1.3-р зурагт таван шаттай дэвших замыг харуулсан бөгөөд энд менежерийн түвшин бол хүрч болох хамгийн дээд албан тушаал байна.

Энд хоёр зүйлийг чухалчилъя:

1. Ажилтан менежерийнхээс өндөр албан тушаалд хүрэхийг хүсвэл, тэрээр үүнээс өөр ахин дэвших зам руу шилжихээс өөр аргагүй.
2. Ахин дэвших энэ замд эхнээс нь орсоноор ажилтан заавал хамгийн дээд түвшинд хүрнэ гэсэн үг биш.
  - **Хэвтээ зам**- ажилтан үйл ажиллагааны өөр функциональ хэсэгт шилжих эсвэл түр зуур өөр албан ажил гүйцэтгэх. Мөн хашиж буй албан тушаалын хүрээнд гүйцэтгэх үүрэг даалгаврыг өргөтгөх эсвэл нарийн төвөгтэй болгох зэрэг багтана.



Зураг 8.4. Карьерын хэвтээ зам

Энэ зам дээр дэд ерөнхийлөгчийн туслах болохын өмнө уг ажилтан зах зээлийг судлах, нягтлан бодогчоор ажиллах зэргээр зах зээлийн үйлчилгээний салбаруудад тодорхой хэмжээний дадлага хийж чадвараа сэлбэх ёстой. Эдгээр ажлууд нь хэвтээ шугамд байрладаг тул ажилтан аль ч ажлаас эхэлж болно. Энэ бүрэлдэхүүн ажлуудыг бүгдийг хийсэн тохиолдолд дэд ерөнхийлөгчийн туслах болон дэвших боломжтой. Карьер төлөвлөлт нь одоо байгаа бүтэц болон удирдлага тогтвортой байх эсэхээс ихээхэн хамааралтай байдаг. Мөн ажилтны албан тушаал ахих, мэргэжлийн өсөлтийн ирээдүйг харуулдаг.

Байгууллага сонгож авсан хүнээ албан тушаалд дэвшүүлэхийн өмнө тодорхой хугацаагаар ажиллуулж буй нь тухайн хүний ажлын идэвхи, оролдлогыг шалгадаг. Олонх ажилтны дэвших зам нь дээд түвшин дээр саатах буюу бүр зогсох явдал байдаг. Үүнийг менежментийн онолд албан тушаал ахих /карьер/ "**индэр**" гэдэг. Энэ "индэр" нь тухайн ажилтан ажил мэргэжлээрээ дэвшиж болох дээд цэг болно. Ахиж дэвших зам нь ажилтны албан тушаал, мэргэжлийн өсөлтийг /ирээдүйг/ харуулдаг. Байгууллага бүх ажилтан нараа дэвшүүлээд байж чадахгүйн гадна бүх түвшин дээр хоорондоо өрсөлдсөн хүмүүс байдаг. Карьер нь ажилтнаас хамаарахгүй шалтгаанаар "индэртээ" хүрээд зогсож байна.

Индэртээ хүрсэн дэвших замтай хүн хэд хэдэн сонгох арга замтай байдаг. Үүнд:

1. Тэрээр өөрийгөө байгууллага доторхи ахиж дэвших өөр замд шилжүүлэхийг хүсэж болно.
2. Ажлаасаа гарч, дэвших боломж илүүтэй өөр компанид ажилд орж болно.
3. "Индэртээ" хүрсэн гэдгээ тайван хүлээн зөвшөөрч, ажлаа үргэлжлүүлж хийж болно.

Ахиж дэвших замыг байгууллагыг зорилгодоо хүрэхэд нь туслах үүднээс бий болгодог ба хэрэв тэр нь байгууллагын хэрэгцээг хангаж чадахгүй болвол түүнийг устгаж болно. Энэ жишээ нь албан тушаалыг шатлалаар зохион байгуулсан ахин дэвжих босоо замыг харуулж болно

Хүснэгт 8.2 Карьерын үнэлгээ

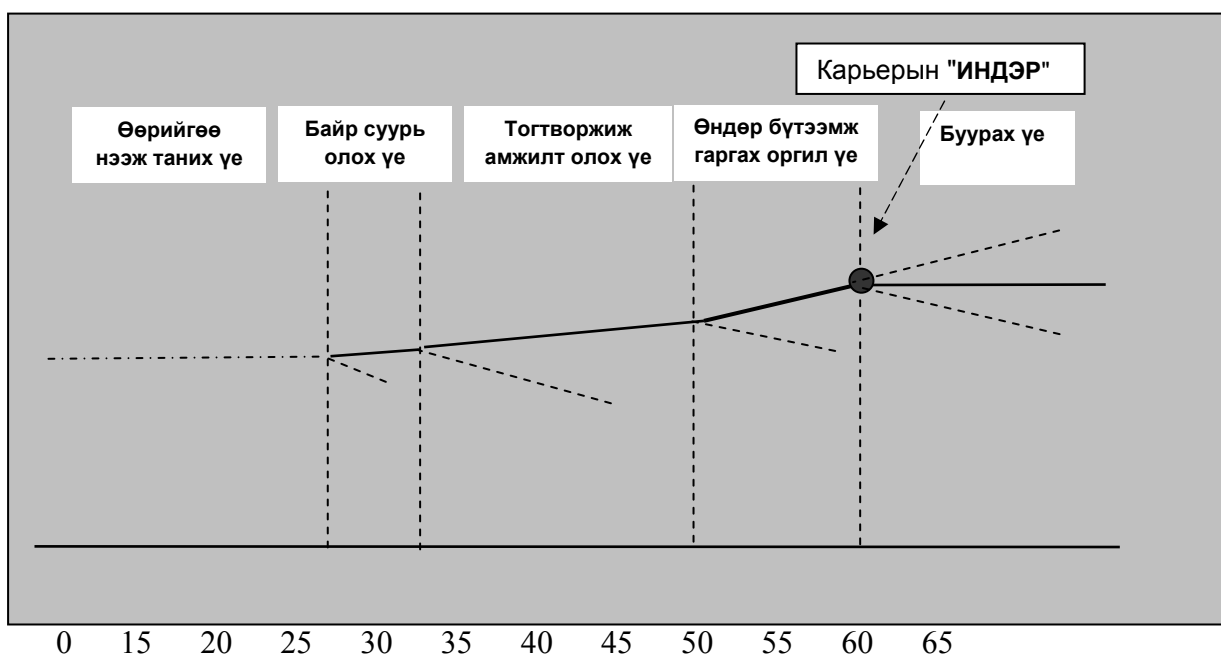
Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ	Өсч хөгжих боломж	
	БАГА	ӨНДӨР
ӨНДӨР	Байнгын суугчид /Үр ашигтай индэр/	Одууд
БАГА	Үхсэн мод /Үр ашиггүй индэр/	Суралцагчид

- **Суралцагчид**- Албан тушаал ахих өндөр боломжтой боловч одоогийн гүйцэтгэл нь стандартаас доогуур байгаа байгууллага дахь хүмүүсийг хэлнэ.
- **Одууд**- Албан тушаалаа үргэлжлүүлэн ахиулах өндөр боломжтой болон ажил, үүргээ маш сайн гүйцэтгэж байгаа байгууллага дахь хүмүүсийг хэлнэ.  
Байгууллагын дотор тушаал дэвшүүлэхгүйгээр нэг ажлаас нөгөөд байнга сэлгэн тавьж ажиллуулсан ажилтнууд урам зориг, эрч хүчтэй бараг нөгөө “од” болсон ажилтнуудын түвшинд байдаг.
- **Байнгын суугчид**- Одоогийн гүйцэтгэлдээ сэтгэл ханамжтай боловч ирээдүйд албан тушаал ахих боломж бага байгаа байгууллага дахь хүмүүсийг хэлнэ.
- **Үхсэн мод**- Одоогийн гүйцэтгэлдээ сэтгэл ханамжгүй түвшинд хүрсэн болон албан тушаал ахих боломжгүй байгаа байгууллага дахь хүмүүсийг хэлнэ<sup>10</sup>.

**Карьерын үе шат:** Албан тушаалыг хэрхэн эзэмшиж байгаа байдлаас нь хамааруулж албан тушаалын замналыг 5 үе шат болгон хуваана. Үүнд:

1. Өөрийгөө нээн таних үе
2. Байгууллагад өөрийн байр сууриа олж, тогтворжих үе
3. Ажилдаа туршлагажин тогтвортой амжилт олох үе
4. Ажлаа хамгийн чанартай хийж, өндөр бүтээмж гаргах оргил үе
5. Ажил нь хэвшмэл байдалд орж буурах үе

Эдгээр таван үеийг менежментийн ухааны судалгаанд хүний насны байдалтай уялдуулсан туршилтын дүнг дараахь графикаар харуулав



Зураг. 8.5. Карьерын үе шат /нас/

### 1) Өөрийгөө нээж таних үе

Энэ үе шат нь хүний амьдарлын 25 нас хүртэл үргэлжлэх бөгөөд ЕБС-д сурах, дээд боловсрол олж авах, мэргэжил эзэмших зэрэг ирээдүйн амьдралд ихээхэн ач холбогдол бүхий үйл ажиллагаанууд багтана. Ирээдүйд ямар мэргэжил эзэмших, ямар хүн болох анхны баримжаалал энэ үе шатанд бий болдог ба хувь хүний хувьд өөрийгөө бүрэн таньж мэдэх шаардлагатай юм.

### 2) Байгууллагад өөрийн байр сууриа олж, тогтворжих үе

Энэ үе шат нь ойролцоогоор 25-30 нас хүртэл үргэлжлэх ба ажилтан сонгож эзэмшсэн мэргэжлээ өөрийн болгож, шаардлагатай ур чадварыг олж авч, мэргэшүүлэлтийн чиглэлээ тодорхойлдог. Өөрийгөө батлан харуулах, бие даасан байдалд хүрэх эхлэл тавигддаг. Энэ үед гол төлөв хүний удирдлагад ажиллах бөгөөд өөрийн үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийн үр дүнг сайжруулан, карьерын нөхцөлөө бүрдүүлнэ.

### 3) Ажилдаа туршлагажин тогтвортой амжилт олох үе

Энэ үе шат нь ихэвчлэн 30-45 нас хүртэл үргэлжлэх ба энэ үед ажилтаны мэргэжлийн өсөлтийн үйл явц явагдаж, улмаар албан тушаалын шат ахиж эхэлнэ. Мөн практик, туршлагыг хуримтлуулж, ур чадвар олж эзэмшин, өөрийгөө бусдад баталж харуулах болон өндөр нэр хүндэд хүрэх, илүү бие даасан байдлын хэрэгцээ өсдөг. Гол онцлог нь ажилтан суралцагч байхаа больж, алдаа гаргавал зохих хариуцлага хүлээх, амжилт гаргавал шагнал хүртэх эсвэл карьераа өсгөх хамгийн боломжтой үе юм. Иймээс ажилтан өөрийгөө илэрхийлж эхэлнэ. Энэ хугацаанд ажилтан хүссэн албан тушаалд дэвших, цалин хөлсөө нэмэгдүүлэх болно.

### 4) Ажлаа хамгийн чанартай хийж, өндөр бүтээмж гаргах оргил үе

Энэ үе шат нь 45-55 нас хүртэл үргэлжлэх бөгөөд хүрсэн үр дүнгээ батжуулах үйл явцаар тодорхойлогдоно. Албан тушаал, ажил мэргэшүүлэлтийн оргил үед хүрч, өөрийн ажил, мэргэжлийн туршлагаа бусдад зааж сургах сонирхолтой болдог. Мөн бүтээлч байдал, бие даасан байдал, өөрийгөө илэрхийлэх хамгийн оргил үе байдаг ба өмнөхөөсөө илүү өндөр албан тушаалд дэвших явдал цөөнгүй байдаг.

### 5) Ажил нь хэвшмэл байдалд орж буурах үе

Энэ үе шатанд ажилтан тэтгэвэрт гарах болдог. Энэ үе бол ихэнхи хүмүүст ажлын арга барил, туршлага нь үлдэж, ирээдүйг харах, эрчимтэй хөдөлмөрлөх нөөц багасдаг учир албан тушаалаа дараагийн залуу үедээ өвлүүлж үлдээдэг. Өндөр албан тушаал хашиж байгаа болон ажлын арвин амжилттай хүмүүсийн хувьд байгууллагын чухал хүн байхаа болих нь сэтгэл зүйн хамгийн хэцүү үе байдаг

Хүснэгт 8.3 Карьерын үе шат

Карьерын үе шат	Нас	Үе шат бүрийн агуулга	Ёс суртахууны хэрэгцээ	Биеийн хүчний болон материалын хэрэгцээ
Өөрийгөө нээж таних	25 хүртэл	Боловсрол мэргэжил олж авах, төрөл бүрийн ажлын сорилт	Өөрийгөө батлах эхлэл	Амьдрах аюулгүй байдал
Өөрийн байр сууриа олж, тогтворжих	25-30 хүртэл	Ажил мэргэжлийг өөрийн болгож эзэмших, ур	Өөрийгөө батлан харуулах, бие	Амьдрах ая тухтай орчин,

		чадварын хөгжил, мэргэшсэн мэргэжилтэн эсвэл удирдагч болох	даасан байдалд хүрэх эхлэл	цалин хөлсний хэвийн түвшин
<b>Ажилдаа туршлагажин тогтвортой амжилт олох</b>	30-45 хүртэл	Албан тушаалын шатлал ахих, шинэ ур чадвар, туршлага олж авах, мэргэшлийн өсөлт	Өөргийгөө батлан харуулах хэрэгцээ өсөх, илүү бие даасан байдалд хүрэх, өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээ	Эрүүл мэнд, цалин хөлсний өндөр түвшин
<b>Ажлаа хамгийн чанартай хийж, өндөр бүтээмж гаргах</b>	45-55 хүртэл	Ажил албан тушаалын оргилд хүрэх, мэргэшил дээшлүүлэлт, залуучуудын сургалт	Бие даасан байдлын тогтворжилт, өөрийгөө илэрхийлэх хэрэгцээний өсөлт, хүндэтгэлийн эхлэл	Цалингийн түвшний өсөлт, бусад орлогын эх үүсвэрийн сонирхол
<b>Ажил нь хэвшмэл байдалд орж буурах</b>	55-с дээш	Тэтгэвэрт гарах бэлтгэл хийх, өөрийн ажил албан тушаалыг уламжлах шинэ үеийг эрж хайх, сургах, үйл ажиллагааны шинэ төрлөөр хайх	Өөрийгөө илэрхийлэх тогтворжилт, хүндэтгэлийн өсөлт	Тэтгэврийн хэмжээ, орлогын бусад эх үүсвэр, эрүүл мэнд

Дээрхи үе шатны дагуу албан тушаал дэвших, дэвшүүлэх үйл явц нь байгууллагын болон хувь хүний хэрэгцээ, сонирхол нийцсэн тохиолдолд үр дүнтэй болдог байна. Эсрэг тохиолдолд албан тушаал дэвшүүлэх нь оновчгүй болж ямар нэг сөрөг үр дагаврыг бий болгож байдгийг анхаарах хэрэгтэй

Карьер төлөвлөлтийг сүүлийн үед илүү өргөн хүрээнд судлаж, түүний талаархи хандлагууд гарч ирсэн. Карьер төлөвлөлтийг зөвхөн хүний нөөцийн менежментийн үндсэн функцэд авч үзэхийн зэрэгцээ одоо үүнийг "карьерын менежмент"-ийн хүрээнд авч үзэх болсон.



Зураг 8.6. Карьерын менежмент

#### Карьерын менежментийн дэд процессууд

- а. Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт ба шилэн сонголт
- б. Эрэлт/нийлүүлэлтийг таамаглах
- в. Үнэлгээ /байгууллагын болон хувь хүний үнэлгээ/
- г. Сургалт ба менежментийн хөгжлийн хөтөлбөр

#### ХУВЬ ХҮНИЙ КАРЬЕРЫН МЕНЕЖМЕНТ

- Би юунд зорьж байна вэ?
- Би юу хүсч байна вэ?
- Би түүндээ хүрч чадах уу?
- Яаж түүндээ хүрэх вэ? Зэрэг асуултуудаар карьер хэмээх ойлголтыг илүү сайн илэрхийлж болно.

Орчин үед "Хувь хүний карьерын менежмент" гэсэн ойлголт гарч ирсэн. "Хувь хүний карьерын менежмент" гэдэг нь ирээдүйд бэлтгэлтэй байх болон аливаа байгууллагад



тохиолддог өөрчлөлт, шинэчлэлтэнд бэлэн байж, түүнээс хоцрохгүй байж чаддаг ур чадварыг хэлнэ. Мэргэжил чадвартай ажилтан бүр тодорхой өндөр албан тушаалд хүрч чаддаггүй тохиолдол амьдралд цөөнгүй байдаг. Энэ нь тухайн хувь хүн өөрийн мэргэжлээ буруу сонгосон эсвэл өөртөө итгэл муутай, өөрийгөө бусдад зөв таниулж чаддаггүй зэргээс ихэвчлэн шалтгаалдаг.

Иймээс эрхэлж буй ажилдаа амжилт олох, өөрийгөө зөв үнэлүүлэх, улмаар албан тушаал ахихын тулд дараахь зүйлүүдийг анхаарвал зохино. Үүнд:

- *Мэргэжлээ зөв сонгох*
- *Анхны байгууллага, ажлаа зөв сонгох*
- *Өөрийгөө зөв илэрхийлэх*
- *Анхны ажил, албан тушаалдаа удаан битгий бай*
- *Өөрийгөө дэмжигчийг олж авах*
- *Өөрийн даргыг дэмжиж байх*
- *Овсгоо самбаатай байх*
- *Өөрийн зорилго, хүсэл тэмүүлэлтэй байх*

Асар түргэн хувьсан өөрчлөгдөж буй өнөөгийн шинэ эдийн засгийн орчинд өөрийнхөө карьерыг амжилттай удирдаж сурах нь юу юунаас чухал юм. Мэдээллийн технологийн эрин үе эхэлж, дэлхий ертөнц даяарчлагдаж байгаа энэ үед дийлэнх ажил олгогчдоос ажлын байранд тавих шаардлагууд өндөрч, хамгийн энгийн албан тушаалд ч англи хэл, компьютерийн мэдлэгтэй ажилтан авна гэх болжээ. Нөгөөтэйгүүр, одоо ажиллаж байгаа буюу карьер хийж буй хүмүүсийн хувьд ч гадаад, дотоод орчноо сайтар мэдэрч, өөрийгөө цаг алдалгүй хөгжүүлж байхгүй бол мэдээллийн технологийн асар түргэн хөгжил, шинжлэх ухааны салбарт гарч буй шинэ нээлт, ололт амжилт таны өмнө нь олж авсан мэдлэг, чадварыг нэг л өдөр үнэ цэнэгүй болгож, таныг хатуухан хэлэхэд "үнэ цэнэгүй" буюу "хэрэгцээгүй" ажилтны жагсаалтад оруулах болно. Ийнхүү үнэ цэнэгүй болсон ажилтны хувь заяа хамгийн өөдрөгөөр бодоход одоогийн эрхэлж буй ажлаа тэтгэвэрт гартлаа хийх, эсрэг тохиолдолд шаардлагатай байгаа мэдлэг, боловсрол эзэмшсэн залуу үедээ байр сууриа тавьж өгөх нь олонтаа.

Та ямар ч салбарт ажилладаг бай, түүнчлэн карьерын хөгжлийнхөө аль ч шатанд байсан карьерын удирдлагын нуугдмал 5 зарчмыг мэдэж авах нь карьераа төлөвлөж, удирдаж сурахад хэрэгтэй төдийгүй, энэхүү зарчмуудыг амьдралд хэрэгжүүлснээр таны карьерт асар их ахиц дэвшил гарах болно.

✓ **Нэг дэх зарчим:** *Ажил олгогч таны албан тушаалын эзэн байдаг бол та өөрийнхөө карьерын эзэн байдаг.*

Хэрэв та карьераа амжилттай хөгжүүлэхийг хүсч байвал хэрэгцээ гарсан үед л энэ талаар бодох биш харин тогтмол, төлөвлөгөөтэйгээр асуудалд хандах хэрэгтэй. Иймд ямар чиглэлд карьераа хөгжүүлэхийг хүсч буйгаа тодорхойлоод, түүндээ шаардлагатай мэдлэг, ур чадварыг хөгжүүлэхийн зэрэгцээ хамгийн чухал нь энэ чиглэлээр ажлын туршлага хуримтлуулах хэрэгтэй.

**Карьерын удирдлага** нь байгууллагын болон хувь хүний ирээдүйн хэрэгцээнд нийцүүлэн талууд хамтран тухайн ажилтны карьерыг төлөвлөх, чиглүүлэх, хөтлөх болон нөлөөлөх үйл явц юм.

✓ **Хоёр дахь зарчим:** *Нас залуу байхад та өөрийнхөө потенциалыг ажил олгогчид худалддаг бол нас ахих тусам энэхүү потенциал нь таны хуримтлуулсан ажлын туршлага, ур чадвар болон хувирдаг.*

Дөнгөж сургууль төгссөн залуучуудын хувьд бүх л амьдрал нь, карьер хийх боломжууд нь тэдний өмнө нээлттэй байдаг. Залуучуудын хувьд хэн ч болсон, ямар ч албан тушаалд ахиж дэвшсэн боломжтой мэт санагдах үе байдаг. Гэхдээ энэ нь зөвхөн түр зуурын үзэгдэл бөгөөд цаг хугацаа өнгөрөх тусам таны потенциал тодорхой нэг чиглэлд төвлөрсөн туршлага, ур чадвар болон хувирдаг. Таны ажилд хандах хандлага төлөвшиж, хүмүүстэй харилцах ур чадвар дээшлэхийн хэрээр хамт олны дунд болон нийгэмд тодорхой байр суурь эзэлж эхэлнэ. Гэхдээ хүн болгоны карьерын хөгжил харилцан адилгүй. Та нэг бол зах зээлд үнэлэгдэхүйц ажлын туршлага хуримтлуулан, карьерын шатаар маш амжилттай дээшилнэ, эсрэг тохиолдолд карьерын өсөлт тань нэг хэвийн доогуур түвшинд байх болно.

✓ **Гурав дахь зарчим:** *Таны нас ахиж, олон жил ажиллаж, мэдлэг туршлага хуримтлуулан, ур чадвар эзэмшихийн хэрээр карьер тань цаашид хөгжих боломжтой ажилд ороход хэцүү болдог.*

Нас ахих тусам тань хувьд хүссэн ажилдаа ороход улам бүр хэцүү болдог. Таны нас залуу, хуримтлуулсан мэдлэг, туршлага хязгаарлагдмал байх үед ажилд ороход хялбар байдаг бол 30-40 нас хүрэхэд, магадгүй хэд хэдэн чиглэлээр ажлын туршлага хуримтлуулж, мэргэжлийн ур чадвартай болсон байхаас гадна хийж буй ажилдаа бүрэн эзэн нь болсон байна. Мэдээж энэ нь ямар ч боломжит ажил олгогчийн сэтгэлд нийцэх чанарууд боловч яг энэ үеэс эхлэн дундаж насныханд "pyramid effect" буюу пирамидын загвар үйлчилж эхэлнэ. Учир нь аливаа байгууллагын бүтцээс харахад дээд тушаалын ажлын байр маш цөөхөн байдаг. Ахимаг насны ажиллагсдын тухайд "youth syndrome" буюу "залуучуудад түрэгдэх"

асуудалтай тулгарч эхэлдэг. Хэдийгээр та өөрийгөө байнга хөгжүүлэн, карьерын адармаатай бөгөөд сонирхолтой шатаар байнга дээшээ ахиж ирсэн боловч он жилүүд урсан өнгөрөхийн хэрээр хөдөлмөрийн зах зээлд таны борлогдох чадвар буурсаар байх болно. Энэ байдлыг өөрчлөхөд хэцүү. Гэхдээ ирээдүйд дээрх нөхцөл байдал үүснэ гэдгийг мэдэж, карьераа төлөвлөх нь зүйтэй.

✓ **Дөрөв дэхь зарчим:** *Өөрийнхөө карьертай холбоотой шийдвэр болгоныг та өөрөө л хариуцна гэдгээ үргэлж санаж явах.*

Таны өмнө нь хийж байсан ажил, хуримтлуулсан туршлага буюу таны карьерын хөдөлгөөн зэрэг нь таны цаашдын карьерын хөгжилд чухал байдаг. Карьерын удирдлагыг яг салбар шинжлэх ухаан гэж үзэхэд хүндрэлтэй. Ийм ч учраас хэрэв та карьерынхаа хөгжлийн нэг шатанд алдсан бол өөрийнхөө мэдлэг чадвар, ажлын туршлага болон карьерынхаа зорилгыг дахин хянасны эцэст ямар тохиолдолд эрсдэл үүсч болох тухай бодож үзэх хэрэгтэй.

✓ **Тав дахь зарчим:** *Хөдөлмөрийн зах зээлийн болон өөрийнхөө байгаа байдлыг жилд наад зах нь нэг удаа хянаж үзэх.*

Ихэнхи хүмүүс өдөр тутмын ажилдаа түүртэн, карьерын удирдлагын хүрээнд ямар нэгэн ажил хийх нь бүү хэл, энэ тухай санадаг ч үгүй. Тэд ихэнхдээ ажил дээр нь асуудал гарч, карьер нь хямралтай тулгарсан үед л энэ тухай бодож эхэлдэг. Ямар ч нөхцөл байдал тулгарсан өөрийнхөө карьертай холбоотой аливаа асуудалд сул дорой байдлаар биш, харин алсын хараатай, бодлоготой хандах хэрэгтэй. Үүний тулд карьерынхаа одоогийн байдалд жилд нэг удаа боловч дү шинжилгээ хийж, дүгнэлт гаргаж байх хэрэгтэй. Дүгнэлт гаргах өдрөө төлөвлөх нь зүйтэй. Тэгвэл та энэ өдөр чухам юу хийх вэ? Эхлээд та өөрийгөө хөдөлмөрийн зах зээл дээр байгаа мэтээр төсөөлөөд үз. Ингээд дараахь зүйлсийг хийгээрэй.

- Таны карьерт хамааралтай бүхий л өгөгдлийг жагсааж үзэх: таны мэдлэг, боловсрол, ур чадвар, ажлын туршлага, хувийн шинж чанарууд гэх мэт.

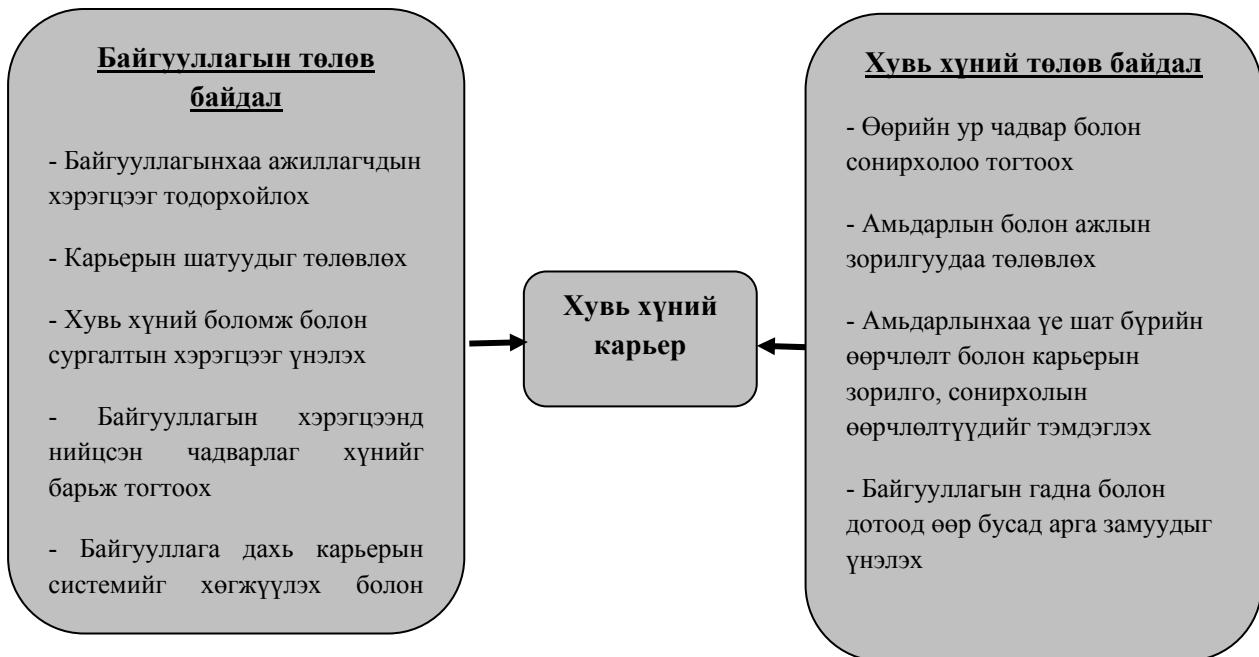
- Шаардлагатай гэж үзсэн ур чадварыг хөгжүүлэхээр төлөвлө.

- Хөдөлмөрийн зах зээлийн шинжилгээ- таны хийхийг зорьж буй ажлын хувьд хөдөлмөрийн зах зээлийн эрэлт, нийлүүлэлтийн талаар товчхон судалгаа явуулах.

- Карьерын амжилтыг харуулах хэмжигдэхүүнүүд: ажилдаа сэтгэл хангалуун байх, цалингийн хэмжээ, албан тушаал, эрх мэдэл гэх мэт.

Дээрхи маягаар ийнхүү бүх л хүчин зүйлсийг тооцон карьераа хянаж үзэх хэрэгтэй ба ингэж чадвал та өөрийнхөө карьерыг маш амжилттай удирдах болно

Жижиг байгууллагад ажилласнаас тогтвортой, том байгууллагад ажиллах нь албан тушаал дэвших боломж илүү байдаг.



Зураг 8.7. Байгууллага ба хувь хүний карьер төлөвлөлтийн төлөв байдал

- *Байгууллага төвт карьер төлөвлөлт:* Энэ карьер төлөвлөлт нь байгууллага дахь ажил болон хүмүүсийн хоорондын логик /эрэмбэ дараатай/ өсөлтийг хангадаг карьерын замыг зохиох болон ажилд төвлөрдөг.
- *Хувь хүн төвт карьер төлөвлөлт:* Энэ карьер төлөвлөлт нь байгууллагын хэрэгцээнээс илүүтэйгээр хувь хүний карьерт төвлөрдөг.

### **Карьер төлөвлөлтийг боловсруулах аргачлал, түүнийг ашиглах боломж**

Карьер төлөвлөлт нь байгууллагын хүний нөөцийн талаар баримтлах бодлогын нэг хэсэг бөгөөд ажилтнуудын хувь хүний хөгжил, стратегийн шинэчлэл, үйлдвэрлэл-техникийн, удирдлагын болон нийгмийн зорилтуудыг хангах харилцан шүтэлцээ бүхий нарийн төвөгтэй системтэй үйл ажиллагаа юм. Ялангуяа удирдах болон мэргэжилтнүүдийн албан тушаал ахилт нь үйл ажиллагааны явцад хувь хүний бүх талын бүтээлч болон мэргэжлийн өсөлт, тасралтгүй сургалт, чадвар, мотивацийн үйл явцад тулгуурласан албан тушаалын өсөлт зэргийг багтаадаг.

Карьер төлөвлөлт нь ажилтны амьдрал, хөдөлмөрийн замнал ба албан тушаалын түвшин, ангиллаар карьерын хурд, үргэлжлэх хугацааг тусгах, олон үе шат бүхий сорил болон

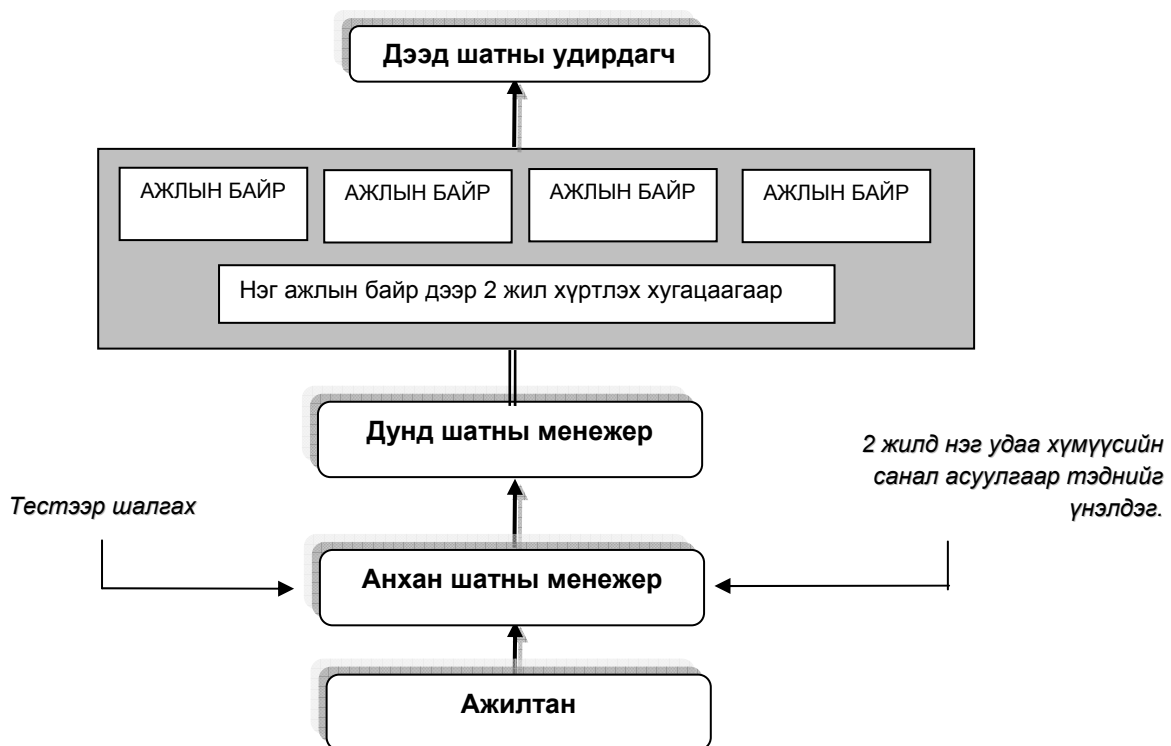
хөдөлмөрийн идэвхийг урамшуулахад тулгуурладаг, мөн хувь хүн өөрийгөө батлах, танин мэдэх ая таатай орчин нөхцөлийг бий болгоход чиглэдэг. **Карьер төлөвлөлт гэдэг нь** тодорхой удирдагч эсвэл ажилтан, түүний хөдөлмөрийн үйл ажиллагааны хугацаанд албан тушаал хаших магадлал эсвэл боломжийг харуулсан зураглал юм.

Энэ төлөвлөлтөд албан тушаалын өсөлт, ротаци буюу сэлгэлт хоёр чухал ач холбогдолтой.

- Албан тушаалын өсөлт - Өмнөх хашиж байснаасаа илүү өндөр түвшний албан тушаал хаших явдал юм.
- Ротаци- Ихэвчлэн хэвтээ чиглэлээр ажилтанд өөр үүрэг даалгавар өгөх эсвэл албан тушаал шилжүүлэх.

Карьер төлөвлөлтөнд албан тушаалын өсөлт, сэлгэлт хоёрыг ИБМ компани хэрхэн хийдгийг доорхи зургаар үзүүлэв.

*Жишээ нь: ИБМ-компаний карьер төлөвлөлтийг загварчлан үзүүлбэл:*



Зураг 8.8. ИБМ компаний карьер төлөвлөлтийн загвар

**Мөн ажилтан бүрийг 1-ээс 5 хүртлэх баллаар үнэлдэг.**

- 1 - ДЭЭД үнэлгээ /2 жил дараалан авбал албан тушаал дэвшиүүлэх/
- 2- ДУНДЖААС ДЭЭГҮҮР үнэлгээ
- 3- ДУНДАЖ үнэлгээ /Ихэнхи ажилтан энэ үнэлгээг авдаг./
- 4- ДУНДЖААС ДООГУУР үнэлгээ

## 5- ДООД үнэлгээ /Давтан энэ үнэлгээг авбал ажлаас халах/

Байгууллагын зохион байгуулалтын бүтцийн удирдлагын шатлалаар албан тушаал хаших үндсэн эх сурвалж нь тухайн салбар, хэлтсийн хөгжлийн төлөв байдал, ажлын туршлага, удирдагч ба мэргэжилтнүүдийн жил бүрийн аттестачлалын үр дүн зэргийг харгалзан аль болох доод түвшнээс өндөр албан тушаалд томилох явдал юм. Карьер төлөвлөлтийн анхдагч хүчин зүйл бол ирээдүйн үйл ажиллагааны өргөжилт, шинэ техник ба технологийг нэвтрүүлэх хэтийн төлөвлөгөө зэргийг үндэслэн байгууллагын хөгжлийн таамаглалыг тооцож удирдах болон мэргэжилтнүүдийн хэрэгцээний урсгал ба урт хугацааны төлөвлөлт болдог.

Энэ төлөвлөлтийн дагуу тусгай сонголт хийгдсэний дараа албан тушаал ахих хөгжлийн хувийн төлөвлөгөөг түлхүүр албан тушаалын удирдагч, мэргэжилтэн нэг бүрээр боловсруулна. Ингэж боловсруулсан төлөвлөгөөг байгууллагын удирдах түвшний албан тушаалтан баталж, дараахь албан тушаалын хүмүүст танилцуулна. Үүнд:

- Байгууллагын удирдах түвшний албан тушаалтныг орлох албан тушаалтан
- Хүний нөөцийн албаны дарга эсвэл менежер
- Тухайн ажилтны ирээдүйд ажиллах салбар, хэлтсийн менежер
- Тухайн ажилтан

### Карьер төлөвлөлтөнд дараахь зүйлүүдийг тусгах ёстой. Үүнд:

- Анкетын ерөнхий мэдээлэл /овог нэр, хашиж буй албан тушаал, нас, боловсрол, ерөнхий болон хашиж буй албан тушаалын ажлын туршлага/
- Хамгийн сүүлчийн аттестачлалын комиссын дүгнэлт
- Сүүлийн ярилцлагын үр дүн, мэргэжлийн түвшингийн үнэлгээ
- Хүний нөөцийн тусгай бэлтгэл сургалтад хамрагдсан байдлын тухай мэдээлэл
- Хугацаа /төлөвлөгөөний дагуу тухайн албан тушаалыг хашиж эхлэх, дуусах хугацаа/
- Хоёр талын сонирхолыг илэрхийлсэн бусад мэдээлэл

### Мөн карьер төлөвлөлтөнд:

- Томилогдох албан тушаалын нэр
- Томилохоор төлөвлөгдөж буй хугацаа /жил эсвэл баримжаа улирлаар/
- Урамшууллын төрлүүд /цалингийн өсөлт, үнэгүй сургалт зэрэг/
- Мэргэжлийн тусгай бэлтгэлийн /МТБ/ төрлүүдийн нэр
- МТБ-ийн хугацаа

- МТБ-д хамрах төлөвлөгдсөн сургалтын байгууллагын нэр
- МТБ хийх сургалтын чиглэл
- МТБ хийх явцад ажилтны авсан үнэлгээ
- Бусад шаардлагатай мэдээллүүд

Энд хамгийн гол нь нэг талаас, ажилтны хүсэл сонирхол, мэргэжлийн бэлтгэл, хувийн шинж чанарууд, нөгөө талаас, байгууллагын хэрэгцээ хоёрын давхцлыг илэрхийлсэн байвал зохино. Өөрөөр хэлбэл, байгууллага болон ажилтны аль алиных нь эрх ашгийн үүднээс зохиогдсон байх учиртай. Уг төлөвлөгөө нь ажилтны мэргэжлийн тусгай бэлтгэлийн үндсийг бүрэн хангасан байх, ажилтанд тавигдаж буй шаардлага, хариуцлагыг багтаасан байх нь зүйтэй

Карьер төлөвлөлт нь ажилтан өөрийн боломж, чадавхиа бүрэн нээн гаргаж, түүнийгээ байгууллагын хувьд дээд зэргийн үр ашигтай хэрэглэх боломж олгодог. Энэхүү төлөвлөлт нь ажилтнуудынхаа чадварыг нээж ашиглахад байгууллагад ч тусалдаг, авъяас чадвараа нээн гаргахад ажилтнуудад ч тусалдаг. Карьераа төлөвлөдөг байгууллага бүтээмжээ дээшлүүлж, ажилтнуудаа чадваржуулж, тэднийг байгууллагадаа чин үнэнч болгож болно.

## Ном зүй

### I. Монгол ном

1. Цэнд.Н, Шуурав.Я, Эрдэнэсүрэн.Б, Батхүрэл.Г, Пүрэвдагва.Х нар, **Менежмент**: сурах бичиг, УБ хот, “Голден Ай Принтинг” хэвлэлийн үйлдвэр , 2005 он , 486х
2. Монгол менежмент төвийн хэвлэл, **Төрийн бодлого ба хүний нөөцийн менежмент**:гарын авлага, УБ хот, “Холбоо нуур”хэвлэлийн үйлдвэр, 1998 он, 331х
3. Цэцэгмаа.Ц, **Хүний нөөцийн менежмент**:сурах бичиг (онол,практик, жишээ ), УБ хот, “Т&U” хэвлэлийн газар, 2001 он, 395х
4. Нарандэлгэр.Д, Хөхөөжаргал.Б, **Байгууллагын төлөвлөлт**: сурах бичиг, УБ хот, “Урлах эрдэм” хэвлэлийн үйлдвэр, 2003 он, 162х
5. Самбаллүндэв.Ц, Мужаан.Д, Цэдэв.Д, Жоберг.А, Жарвётранд.Ж нар, **Хүний нөөцийн удирдлага, хөгжил**, УБ хот, 1996, 89х
6. Одмаа.И, **Бизнес төлөвлөлт**:сурах бичиг (онол практик жишээ), УБ хот, “Мөнхийн үсэг” хэвлэлийн үйлдвэр, 2004 он, 158х
7. Цэрэндорж.Б, **Хүний нөөцийн удирдлага**:сурах бичиг, УБ хот, ШУТИС-ийн хэвлэлийн төв, 2005 он,105х
8. Болормаа.Д, Оюунгэрэл.Г, **Хүний нөөцийн удирдлага**: сурах бичиг, 2006 он, 301х

### II. Орос ном

1. Менежмент встройтельстве, **Учебное пособие**, Москва, “Юрайт”завод, 1999г
2. Акофф.Р.Л, **Искусство решения проблем**, Москва, “Прогресс” завод, 1982г

### III. Англи ном

1. Byars. Liloyd L., Rue. Leslie W. **Humen resource management**:third Edition, Boston, Irwen, 1999, 545 page
2. Ivancevich.J.H. **Foundations of personal humen resuorce management**:4-n.ed, USA; Irwen, inc1989, 954p
3. Fisher C.D, **Humen resource management**, USA, 1993-830p

### IV. Интэрнэт хаяг:

1. <http://shell.windows.com/fileassoc>



2. [www.gow.sk.ca/psc/hrmanagment/hrplanning](http://www.gow.sk.ca/psc/hrmanagment/hrplanning)
3. [www.education.umn.edu/WHRE/forms](http://www.education.umn.edu/WHRE/forms)
4. [www.petrovis.mn](http://www.petrovis.mn)
5. [www.humenresourceplanning.info](http://www.humenresourceplanning.info)

### Ажлын шинжилгээний асуулга

Зорилго: Монголын Гэр Бүлийн Сайн Сайхны Нийгэмлэгийн ажил, албан тушаалуудын тодорхойлолтыг боловсронгуй болгон шинэчлэхэд чиглэгдэнэ.

Таны өгсөн санал тухайн ажлын байрны тодорхойлолт боловсруулахад чухал мэдээлэл болох тул та асуулгад хариуцлагатай хандаж, асуулт тус бүрийн хувьд сайтар бодож, өөрийн ажлынхаа талаарх мэдээллийг дэлгэрэнгүй өгнө үү

Асуулгад хариулахад өгөх товч санамж

1. та асуулгад хариулахын өмнө асуулгыг анхааралтай уншиж ойлгоорой.
2. Аль болох товчлохгүйгээр, дэлгэрэнгүй мэдээлэл өгөхийг эрмэлзэнэ үү
3. Уг асуулга нь зөвхөн таны хийж гүйцэтгэж буй ажлын талаарх бүрэн мэдээлэл авахад чиглэгдэх бөгөөд таны ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэх, таны мэдлэг чадварын түвшинг тогтооход чиглэгдээгүй гэдгийг сайтар ойлгоно уу?
4. таны хариулт ажлын байрны тодорхойлолт хийхэд ашиглагдах учир үнэн зөв, товч тодорхой, гаргацтай бичээрэй.
5. тэмдэглэгээг давхардуулж болохгүй
6. Асуулт үлдээж болохгүй бүрэн хариулт өгнө

Таны албан тушаалын нэр:..... нэгжийн  
нэр:.....

Таны овог нэр:..... нийт ажилласан  
жил:.....

Харьяалах албан тушаалын нэр:..... тухайн албан тушаалд  
ажилласан жил:.....

Харьяалагдах албан тушаалын нэр..... орлох албан  
тушаал:.....

1. Таны ажлын үндсэн зорилго юу вэ? /тодорхой бичнэ үү/

.....

.....

.....

.....

2. Ажил үүргүүд: та ЮУ хийдгээ, хэрэв боломжтой бол ХЭРХЭН хийдгээ бичнэ үү

**а/өдөр**

**ТУГАМ:**.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**б/7**

**ХОНОГТ:**.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....

**В/сард:**.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Г/улиралд:**.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Д/

бусад.....

.....

.....

.....

.....

3. Та эрхэлж буй ажлаа хэвийн явуулахад ямар хууль, дүрэм, журам, тушаал, шийдвэр, стандарт, заавар ... ..гэх мэт мэдээллүүдийг зайлшгүй мэдэх ёстой вэ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Таны боловсруулан гаргадаг ямар ямар тайлан, мэдээлэл байдаг вэ? Тухайн тайлан мэдээллийг хэнд /ямар албан тушаалтан, ажилтанд/ өгдөг вэ? Доорхи хүснэгтэд бичнэ

ҮҮ

цмар тайлан/мэдээлэл	Хэдий хугацаанд	Хэнд өгөх

5. Таны албан тушаалд олгогдсон ямар ямар бүрэн эрхүүд(тодорхой нөөцийг захиран зарцуулах, эсвэл удирдлагын үйл ажиллагаатай холбоотойгоор хэн нэгэнд үүрэг даалгавар өгөх, хэн нэгнээр тодорхой ажлыг гүйцэтгүүлэхээр олгогдсон эрх хэмжээ) байдаг вэ?

.....

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**6. Та ямар үүрэг гүйцэтгэдэгээ чухлаас нь эхлэн бичнэ үү**

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....

**7. Хэрэв танд ажил үүргээ гүйцэтгэхтэй холбогдон өөрийн байгууллага, өөрийн байгууллагаас гадуурхи албан тушаалтантай харилцах шаардлага гардаг бол доорхи хүснэгтэд бичнэ үү**

**8.**

№	Харилцах албан тушаалтан	Харилцах зорилго	Харилцах давтамж			
			өдөр тутам	долоо хоногт	Сард	бусад


8.Мэргэжил:Таны эрхэлж буй ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэргэжлийг тодорхойлно уу /гэхдээ таны мэргэжлийг асуугаагүй гэдгийг санаарай/

.....  
 .....  
 .....  
 .....

9.Туршлага:Таны эрхэлж буй ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай туршлагыг тодорхойлно уу /гэхдээ таны туршлагыг асуугаагүй гэдгийг санаарай/

- а/ туршлага шаардлагагүй
- б/ 1-3 сар
- в/ 4 сараас -1 жил хүртэлх
- г/ 1-3 жил
- д/ 3-5 жил
- е / 5-10 жил

10.Чадвар:Таны эрхэлж буй ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай чадварыг тодорхойлно уу /гэхдээ таны чадварыг асуугаагүй гэдгийг санаарай/

чадварын чиглэл	Ур чадварын төвшин		
	Маш чухал	Дунд	бага
Мэргэжлийн			
Харилцааны			
Ажил гүйцэтгэх			
Харицлага хүлээх			
Өөрчлөлт шинэчлэлт хийх			
Бусдыг удирдах, зохион байгуулах			
Гадаад хэл ашиглах чадвар			

11. Техник хэрэгсэл: Та ажил үүргээ гүйцэтгэхэд ямар ямар ажлын хэрэгсэл, техник хэрэгсэл ашиглах шаардлага гардаг вэ?

	Хэрэглэгдэх техник хэрэгсэл	Хэрэглээний давтамж			
		өдөр тутам	7 хоногт	улиралд	бусад
	<b>Факс</b>				
	<b>Телефон</b>				
	<b>Компьютер</b>				
	<b>Принтер</b>				
	<b>Канон</b>				
	<b>Ажлын хувцас</b>				

12. Таныг ажлаа хэвийн гүйцэтгэхэд сөргөөр нөлөөлдөг орчны хүчин зүйлсүүд юу байдаг вэ?

Хүчин зүйлс	давтамж		
	байнга	Хааяа <i>/ер нь тохиолддог/</i>	Ховор <i>/ганц нэг удаа тохиолдож байсан/</i>
<b>Физик орчны нөлөөлөл, /хэт халуун, хэт хүйтэн, чийгтэй, гэрэлгүй гэх мэт/</b>			
<b>Сэтгэл санааны таагүй байдал /стресс/</b>			
<b>Химийн хортой нөхцөл</b>			
<b>Ажлын ачаалал</b>			

13. Таны ажлын үр дүнг ямар үзүүлэлтүүдээр хэмждэг вэ?

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

14. Таныг ажлаа хэвийн гүйцэтгэхэд гардаг хүндрэлүүд юу вэ? */ажлын ачаалал, чиг үүргийн давхардал, бүтэц зохион байгуулалтын асуудал гэх мэт./*

15. танаас асуулгүй үлдсэн, эсвэл таны өөрийн тань хэлэхийг хүссэн санал, зөвлөмж, хүсэлт юу байна вэ?

*Таныг асуултанд бүрэн бөгөөд үнэн бодитой хариулсанд талархъя*



БАТЛАВ, ГҮЙЦЭТГЭХ ЗАХИРАЛ .....

**АЛБАН ТУШААЛЫН ТОДОРХОЙЛОЛТ:**  
ОЛОН НИЙТТЭЙ ХАРИЛЦАХ АЖИЛТАН

**Нэг. Ерөнхий зүйл**

1. Албан тушаалын тодорхойлолт нь тухайн албан тушаал дээр ажиллах ажилтны Компанид гүйцэтгэх үүрэг, ажлын тодорхойлолт, ажил үүргээ гүйцэтгэхтэй холбогдсон шийдвэр гаргах эрх, компанийн дотоод болон гадаад харилцаанд оролцох хэм хэмжээ, ажил үүргийн гүйцэтгэлийг үнэлэх шалгууруудыг тодорхойлно.
2. Албан тушаалын тодорхойлолтыг Компанийн бүтэц, зохион байгуулалтанд өөрчлөлт орсны улмаас тухайн албан тушаалын орон тоо, эсвэл ажил үүргийн хуваарь шинэчлэгдэх болон Компанийн гүйцэтгэх удирдлага шаардлагатай гэж үзсэн тохиолдолд өөрчилнө.

**Хоёр. Албан тушаалын ерөнхий тодорхойлолт**

№	Үзүүлэлт	Тайлбар
	Байгууллагын нэр	
	Нэгжийн нэр	Захиргааны алба
	Албан тушаалын нэр	Олон нийттэй харилцах ажилтан
	Шууд харьяалагдах албан тушаалтан	Ерөнхий менежер

**Гурав. Албан тушаалын (ажлын байрны) зорилго:**

Компанийн олон нийттэй харилцах стратеги бодлогыг тодорхойлж, төлөвлөгөө боловсруулан хэрэгжүүлэх, хэвлэл мэдээллийн болон олон нийтийн харилцааг төлөвшүүлэн зохион байгуулж, байгууллагын үйл ажиллагааг нийтэд хүргэх, компанийн байр суурь, имижийг зах зээлд байршуулах, дээшлүүлэх шууд бус сурталчилгааны арга хэлбэрүүдийг судалж хөгжүүлэх, компанийн Вэб сурталчилгааг хариуцах, компанийн үйл ажиллагааны чиглэлтэй холбоотой мэдээллээр удирдлага, ажилтнуудыг хангах үндсэн зорилготой.

**Дөрөв. Албан тушаалын (ажлын байрны) үндсэн үүрэг:**

1. Компанийн олон нийттэй харилцах харилцааны стратеги, хөтөлбөр боловсруулан уг харилцааг өндөр түвшинд төлөвшүүлэн зохион байгуулах.
2. Компанийн үйл ажиллагаа, бизнесийн хөгжил дэвшлийн талаар мэдээ, мэдээллийг монгол, англи хэлээр тогтмол бэлтгэх, түгээх.
3. Хэвлэл мэдээллийн байгууллага, агентлагууд, сэтгүүлч сурвалжлагчтай хамтран ажиллах.
4. Компанийн имиж, нэр хүнд бүрдэлтийн талаар бодлого, стратегийн хэрэгжүүлэх.

**Тав. Үндсэн үүргийн хүрээнд хийгдэх ажлууд:**

Үндсэн үүрэг 1: Компанийн олон нийттэй харилцах харилцааны стратеги, хөтөлбөр боловсруулан уг харилцааг өндөр түвшинд төлөвшүүлэн зохион байгуулах.

- 1.1 Олон нийттэй харилцах харилцааны бодлогыг тодорхойлох, стратеги төлөвлөгөө боловсруулах.
- 1.2 Олон нийттэй харилцах стратеги төлөвлөгөөг гардан хэрэгжүүлэх, гүйцэтгэлийг тайлагнах.

Үндсэн үүрэг 2. Компанийн үйл ажиллагаа, бизнесийн хөгжил дэвшлийн талаар мэдээ, мэдээллийг монгол, англи хэлээр тогтмол бэлтгэх, түгээх.

Компанийн үйл ажиллагаа, бизнесийн хөгжил дэвшлийн талаар мэдээ, мэдээллийг монгол, англи хэлээр тогтмол бэлтгэх, түгээх.

Компанийн албан ёсны мэдэгдэл, хэвлэл нийтлэлийн эхийг боловсруулах, хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэлд нийтлүүлэх.

Үндсэн үүрэг 3. Хэвлэл мэдээллийн байгууллага, агентлагууд, сэтгүүлч сурвалжлагчтай хамтран ажиллах.

- 3.1 Хэвлэл мэдээллийн байгууллага, агентлагууд, сэтгүүлч, сурвалжлагчидтай хамтран ажиллах, тэднийг үнэн бодитой мэдээллээр хангах, хэвлэлийн бага хурал болон бусад олон нийтэд чиглэсэн арга хэмжээнүүдийг зохион байгуулах, оролцох.
- 3.2 Олон нийтийн харилцаанд компанийн хэвлэлийн төлөөлөгчийн үүргийг гүйцэтгэж, албан ёсны байр суурийг илэрхийлэх.
- 3.3 Хэвлэл мэдээллийн мониторинг хийх.

Үндсэн үүрэг 4. Компанийн имиж, нэр хүнд бүрдэлтийн талаар бодлого, стратегийн хэрэгжүүлэх.

Компанийн танилцуулга, мэдээлэл, зар сурталчилгааны эхийг бэлтгэх, хэвлэн нийтлүүлэх.

Компанийн Вэб хуудасны мэдээ, мэдээллийг байнга шинэчлэн засварлаж, шаардлагатай мэдээллийг бэлтгэн оруулж байх.

Компанийн гадаад, дотоод хэрэгцээнд ашиглагдаж байгаа албан бичгийн бланк, бичиг баримтын нэгдмэл өнгө төрх, дизайныг хянан мөрдүүлэх.

Компанийн нэр, лого, уриа, эрхэм зорилго, философийг зохих ёсоор ойлгож, хэрэглэж буй эсэхэд мониторинг хийх, шинэ ажилтнуудад энэ талаар чиглүүлэх сургалт хийх.

Төр засаг болон олон нийтийн байгууллагуудтай харилцан ашигтай, хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх.

Компанийн байр суурь, нэр төрийг өргөх замаар хийгддэг шууд бус сурталчилгааны арга хэлбэрүүдийг судалж хөгжүүлэх.

Компанийн түүхийг хөтлөх, жилийн тайланг бэлтгэх(annual report).

## Тав. Бүрэн эрх, хариуцлага

а/ Бүрэн эрх:

- Олон нийтийн харилцаанд компанийн хэвлэлийн төлөөлөгчийн хувьд албан ёсны байр суурийг илэрхийлэх.

б/ Хариуцлага

- Компанийн олон нийттэй харилцах харилцааны бодлого боловсруулалт, гарсан үр дүнгээр компанийн удирдлагын өмнө бие даан хариуцлага хүлээнэ.

в/ Хяналт шалгалт

- Группын компаниудын олон нийттэй харилцах харицаанд мониторинг хийж, зөвлөмж өгөх.

## Зургаа. Бэлтгэж нэгтгэх тайлан, материалууд

Компанийн үйл ажиллагаа, бизнесийн (сар, улирал, хагас жил, жилээр тайлан)

хөгжил дэвшлийн талаар шуурхай мэдээ,

мэдээлэл бэлтгэх.

Компанийн Вэб хуудасны мэдээ, мэдээллийг байнга (шаардлагатай үед)

шинэчлэн засварлаж, шаардлагатай мэдээллийг

бэлтгэн оруулж байх.

Хэвлэл мэдээллийн тоймыг бэлтгэх. (7 хоног тутам)

Ажлын төлөвлөгөө, тайлан бэлтгэх. (сар тутам)

## Долоо. Харилцах субъект (ажлын уялдаа холбоо)

а/ Байгууллагын дотор

№	Харилцах хэлтэс, албан тушаалын нэр	Харилцах зорилго
1	Ерөнхий менежер	Олон нийтийн харилцааны стратеги бодлого, төлөвлөгөө,

		тэдгээрийн хэрэгжилтийг тайлагнах. Өдөр тутмын ажлын заавар, үүрэг даалгавар авах, гүйцэтгэлийг тайлагнах. Шаардлагатай асуудлаар.
2	Компанийн бүх хэлтсийн удирдлага	Мэдээ, мэдээлэл авах (Хэвлэл мэдээллийн болон олон нийтэд мэдээ, мэдээллийг үнэн зөв хүргэхийн тулд компанийн үйл ажиллагааг нарийн мэдэх шаардлагатай).
3	Групп компанийн олон нийттэй харилцах ажилтан болон маркетингийн менежер	Мэдээ, мэдээлэл авах. Группын зорилгод нийцсэн олон нийтийн харилцааг төлөвшүүлэн зохион байгуулах асуудлаар хамтран ажиллах.

б/ Байгууллагын гадна:

№	Байгууллага	Ажил үүргийн хүрээ	Эрх хэмжээ
1	Хэвлэл мэдээллийн байгууллага, агентлагууд, сэтгүүлч, сурвалжлагч	Компанийн тухай мэдээ, мэдээллийг олон нийтэд хүргэх. Шаардлагатай мэдээ, мэдээллийг авч компанийн удирдлага, ажилтнуудад хүргэх.	Олон нийтэд хүргэх мэдээ, мэдээллийн агуулгыг Ерөнхий менежерт танилцуулж, зөвшөөрөл авна.
2			

**Найм. Ажлаа тайлагнах.**

Тайлагнах албан тушаалтан	Тайлагнах давтамж
Ерөнхий менежер	Хэвлэл мэдээллийн тойм мэдээг Баасан гариг бүрийн 17 цагт. Олон нийттэй харилцах төлөвлөгөөний гүйцэтгэл, хийсэн ажлын тайланг сар бүрийн 5-ны дотор. Олон нийтэд мэдээлэх мэдээ, мэдээлэл, зар сурталчилгаа, компанийн танилцуулга зэрэг материалыг тухай бүр.
Санхүүгийн нягтлан бодогч	Олон нийттэй харилцах үйл ажиллагаатай холбогдсон зардлын тайланг сар бүрийн 31-ний дотор.

**Ес. Албан тушаалын шаардлага, мэргэжил, чадвар, туршлага.**

I		Ерөнхий шаардлага
1	Боловсрол	Дээд
2	Мэргэжил	Сэтгүүлч, бизнесийн удирдлага
3	Мэргэшил	
4	Цол зэрэг	Бакалавр болон түүнээс дээш
II		Тусгай шаардлага
1.	Тусгай шаардлага	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аман ярианы ба бичгийн өндөр ур чадвартай.</li> <li>• Илтгэх ур чадвартай.</li> <li>• Бүтээлч сэтгэлгээтэй.</li> <li>• Харилцааны маш өндөр чадвартай.</li> <li>• Маркетингийн мэдлэгтэй.</li> <li>• Судалгаа шинжилгээ, мэдээллийн үнэлэлт, дүгнэлт өгөх чадвартай.</li> <li>• Мэргэжлийн дагуу учирч болох рисктэй ажиллах чадвартай.</li> <li>• Багаар ажиллах чадвартай.</li> <li>• Хариуцлагатай.</li> <li>• Өөртөө итгэлтэй, биеэ зөв авч явдаг, нүдэнд дулаахан.</li> </ul>
2	Компьютерийн мэдлэг	Windows, Microsoft Office хэрэглээний программуудыг ашиглах чадвартай.  PageMaker, PhotoShop зэрэг хэвлэлийн программуудыг эзэмшсэн.
3	Гадаад хэлний мэдлэг	Англи хэл маш сайн /өөр хэл давхар мэддэг бол давуу тал

### Арав. Ажлын байрны нөхцөл, нөөц хэрэгсэл.

а/ Ажлын байрны орчин, нөхцөл

Хэвийн

б/ Ашиглах нөөц

### Арван нэг. Албан тушаалын үүргийн биелэлт, үр дүнг үнэлэх үзүүлэлт:

Ажлын үр дүнг ажлын үндсэн чиг үүргийн дагуу хийж гүйцэтгэсэн ажлын үр дүн, ажлын зохион байгуулалт, бүтээлч санаачлага зэргийг харгалзан дүгнэнэ. Мөн үр дүнгийн хэмжүүрийг компанид мөрдөгдөж буй ажлын гүйцэтгэлийн хэмжүүр, чанарын стандарт, үр дүнг үнэлэх шалгуур, тогтоосон журмын дагуу гүйцэтгэнэ.

Ерөнхий үзүүлэлтүүд	Нарийвчилсан үзүүлэлтүүд	Үнэлэмж

1. Үндсэн ажлын биелэлт	Компанийн стратегид нийцсэн олон нийттэй харилцах үйл ажиллагааны стратеги, бодлогыг хэрэгжүүлсэн байдал.	Компанийн имиж, нэр хүнд дээшилсэн байдал, хамтрагч талууд компанийн таниж мэдсэн байдал. Удирдлагын үнэлэмж
	Төлөвлөгөөт ажлын биелэлт.	100%
	Судалгаа, шинжилгээний тоо, ач холбогдол, мэдээллийн бааз бүрдүүлэлт.	100%
	Удирдлага, хамтран ажилласдын мэдээлэл хангалт	100%
2. Чанар	Хэвлэл мэдээллээр гарсан мэдээ мэдээлэл үнэн зөв, тавьсан зорилгод хүрсэн эсэх.	Зорилгод хүрсэн байдал/хувиар
	Бэлтгэн хэвлүүлсэн материалын чанар, агуулга	Хувь
	Хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр компанийн тухай сөрөг мэдээлэл гарсан эсэх.	Гарсан сөрөг мэдээлэл тутам – 10 оноо
3. Бүтээмж	Тайлан мэдээллийн гаргах хугацаа	Хугацаандаа
	Олон нийттэй харилцах суваг нэмэгдсэн эсэх.	Нэмэгдсэн харилцагчийн тоо.

Зөвшөөрсөн:

Олон нийттэй харилцах ажилтан

.....

Боловсруулсан:

Хүний нөөцийн мэргэжилтэн

.....

Хянасан:

Ерөнхий менежер

..... /

## Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний аргуудын давуу болон сул талууд

№	Үзүүлэл/ Д Аргууд	Агуулга	Давуу тал	Сул тал	Үнэлэхэд тохиромжтой субъектүүд
1	Management by Objectives	Байгууллагын зорилгод хүрэхийн тулд нэгжүүд болон ажилтнууд зорилгоо тодорхойлох бөгөөд тэдгээрийн зорилгын биелэлтээр үйл ажиллагааг нь үнэлэх арга юм.	Байгууллага болон алба нэгжүүдийн зорилго, зорилтууд тодорхой болж ажилтнууд байгууллагын зорилтыг ойлгож түүнд хүрэхий тулд үйл ажиллагаагаа явуулна.	Хувь хүний чадварыг үнэлэхэд дутагдалтай бөгөөд харин алба, нэгж хэлтсүүдийн үйл ажиллагааг үнэлэхэд илүү тохиромжтой.	Алба, нэгжүүд баг болон дээд түвшний менежерүүдийг үнэлэхэд илүү тохиромжтой арга юм.
2	360 градус	Ажилтны гүйцэтгэлийг тодорхой үзүүлэлтүүдээр удирдлага нь, өөрөө, хамтран ажиллагчид нь, удирдлаганд байгаа ажилтнууд тал бүрээс нь үнэлэх арга юм.	Хувь хүний ажлын гүйцэтгэлийг үнэлэхэд илүү тохиромжтой арга бөгөөд нэг ажилтныг олон субъект үнэлэх учраас үнэлгээний үр дүн бодитой гарна.	Үнэлгээг нэгтгэн боловсруулахад нилээд их цаг хугацаа ордог.	Хувь хүний гүйцэтгэлийг үнэлэхэд тохиромжтой.
3	Оноогоор зэрэглэх	Үнэлгээнд хамрагдах ажлын нийтлэг хүчин зүйл бүрт нарийвчилсан шинжилгээ хийж, түүнийгээ тоон үзүүлэлтэд оруулан үнэлэх арга юм.	Үнэлгээг илүү бодитой болгодог	Хэрэгжүүлэхэд хялбар биш, зардал өндөртэй	Хувь хүн болон ижил түвшний албан тушаалтнуудыг үнэлэхэд илүү тохиромжтой.
4	Тайлан бичих	Ажилтан өөрөө ажлынхаа гүйцэтгэлийг тайлангаар бичиж үнэлүүлэх, эсвэл дарга, удирдлага нь		Ажлаа үнэлүүлж буй хүмүүсийн бичгийн авьяас чадвараас болж тухайн хүнийг	

	өөрийн харъяанд ажилласан хүний гүйцэтгэлийн талаар тайлан бичиж дүгнэдэг арга юм.		сайн гэж үнэлэх хандлагатай. Иймээс хувь хүний гүйцэтгэлийг нарийн харьцуулж мэдэхэд хэцүү	Гүйцэтгэх, удирдах албан тушаалтнуудыг үнэлэхэд илүү тохиромжтой.	
5	<b>График үнэлгээ</b>	График үнэлгээний аргын дагуу ажлын тоо хэмжээ, чанар, мэргэжлийн мэдлэг, нягт нямбай байдал, хамтран ажиллах чадвар, гүйцэтгэлийн найдвартай байдал гэх мэт үзүүлэлт гарган, оноо өгөх эсвэл бичгээр дүгнэх арга.	Оноогоор үнэлэх боломжтой	Хувь хүний онцлог, туршлага, дадал зэрэг нь ялгаатай байдаг тул хүн болгонд нэг хэмжүүр тулгах нь үнэлгээ өгч буй хүнд хэцүү. Нөгөө нэг сул тал нь үзүүлэлтийг сонгож авахад хэцүү, бас тайлбарлахад ч бэрхшээлтэй байдаг.	Хувь хүний гүйцэтгэл, ажилд хандах хандлагыг үнэлэхэд илүү тохиромжтой.
6	<b>Зан байдлаар үнэлэх</b>	Тухайн ажил мэргэжлийн онцгой зан байдлыг хувь хүн хэрхэн тусган авч хэрэгжүүлж байна гэдгээс гүйцэтгэлийн түвшин хамаарна.	Үнэлгээ өгч буй субъект болон ажил гүйцэтгэгч хоёрын идэвхтэй оролцоогоор боловсруулагддаг тул хүлээн зөвшөөрөгдөх, биелэгдэх магадлал өндөр байдаг. Энэ арга нь ажилтнуудын ажлын гүйцэтгэлтэй холбоотой тодорхой буцах холбоо, харилцааг хангах, гүйцэтгэл сайжруулах	Боловсронгуй болтлоо нэлээд олон удаагийн туршилт, засвар оруулалт, цаг хугацаа шаарддаг. Ажил, албан тушаалын түвшин бүрт өөр өөр загвар боловсруулахыг шаарддаг	Хувь хүний гүйцэтгэл, ажилд хандах хандлагыг үнэлэхэд илүү тохиромжтой.
7	<b>Ажлын стандарт</b>	Ажлын гүйцэтгэлийн шалгуурууд нь стандарт хэлбэрээр өгөгдсөн байдаг тул түүнийг бодит гүйцэтгэлтэй нь		Нэг ажилд зориулан гаргасан стандартыг өөр ажлынхтай харьцуулах боломж байдаггүйд	



	<p>харьцуулах замаар үнэлгээг хийдэг.</p> <p>Ерөнхийдөө ажлын стандартын арга хэвийн хүний хэвийн түвшний бүтээмжийг тусгадаг. Ажлын стандарт нь үнэн зөв өдрийн бүтээмжийг тодорхойлохыг эрмэлздэг.</p>	<p>Зорилгын хүчин зүйлүүдэд суурилагдсан гүйцэтгэлийн тойм байдагт оршино. Санаанд нийцүүлэхийн тулд ажлын стандартыг ажилтнуудад шударгаар хүргэх хэрэгтэй.</p>	<p>оршино.</p> <p>Энэ арга нь ихэвчлэн Хувь хүний гүйцэтгэл, үйлдвэрлэлийн ажилтнуудад ажилд хандах хандлагыг хэрэглэгддэг бөгөөд үнэлэхэд илүү ажигтнуудын зорилгын хэлбэрт тохиромжтой.</p> <p>суурилагддаг.</p>
8	<p><b>Хосолсон харьцуулалт</b></p> <p>Үнэлгээнд хамрагдаж буй ажил бүрийг бусад ажил нэг бүртэй харьцуулж, уг ажилд үнэ цэнийн хувьд доогуур/0 оноо/, тэнцүү/1 оноо/, дээгүү /2 оноо/ гэсэн оноог өгнө. Ажил бүрийн авсан оноог хэмжээд өндөр оноо авсан нь өндөр зэрэглэлтэй эсвэл сайн гүйцэтгэлтэй байна.</p>	<p>Боловсруулж, хэрэгжүүлэхэд хямд, ойлгомжтой, харьцуулалтын дүнд үүссэн зэрэглэлийн дарааллыг нэг бүрчлэн шүүн хэлэлцэх боломжтой байдаг.</p>	<p>Нэг ажил нөгөөгөөс ач холбогдолтой гэдгийг үнэлдэг боловч чухам ямар хэмжээгээр илүү ач холбогдолтой болохыг харуулж чаддаггүй. Ажлын олон төрөл хамруулах тусам хэрэглэхэд бэрхшээлтэй болдог</p> <p>Хувь хүний гүйцэтгэл, ажилд хандах хандлагыг үнэлэхэд илүү тохиромжтой.</p>
9	<p><b>Онцгой нөхцөл байдлын үнэлгээ</b></p> <p>Үйлдвэрлэлийн осол аваар, гологдол, хүмүүсийн хоорондын маргаан гарах зэрэг онцгой нөхцөл байдалд ажилтнуудын ажлын гүйцэтгэлийн эерэг ба сөрөг талуудын талаар үнэлэгч тэмдэглэж авдаг.</p>	<p>Оролцогчдын дүгнэлт гаргуулах боломжтой.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Болсон үйл явдлын талаар байнга тэмдэглэх ба түүнийг хадгалах хэрэгтэй болно.</li> <li>2. Цаг хугацаа их шаардана.</li> <li>3. Удирдлага болон ажигтнуудын хооронд маргаантай явдал үүсэх нь цөөнгүй байдаг.</li> </ol> <p>Хувь хүний гүйцэтгэл, ажилд хандах хандлагыг үнэлэхэд илүү тохиромжтой. Мөн удирдах ажилтнуудын хувьд хэрэглэхэд тохиромжтой.</p>



