

*Я.Ариунболд — Хилийн удирдлага стратегийн
профессорын багийн профессор, хурандаа
Н.Жамбалдорж -ДХИС, Удирдлагын академийн
магистрант, хошууч*

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТ, ТӨЛӨВЛӨЛТ, БҮРДҮҮЛЭЛТ, СУРГАЛТ, ХӨГЖИЛ

Хураангуй: Аливаа байгууллагын хүний нөөц бол бусад нөөцүүдтэй харьцуулахад хамгийн шавхагдашгүй ариун баялаг зүйл юм. Манай улс орны хувьд хүний нөөцийн менежмент, төлөвлөлт, бүрдүүлэлт, сургалт, хөгжил бол өөр хоорондоо салшгүй холбоотой. Иймд хүний нөөцийн менежмент, төлөвлөлт, бүрдүүлэлт, сургалт, хөгжилийн чиг хандлагын талаар судаллаа.

Түлхүүр үгс: Хүний нөөцийн менежмент, хүний нөөцийн төлөвлөлт, хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, хүний нөөцийн сургалт, хүний нөөцийн хөгжил

Оршил: Манай улс хүний нөөцөөр асар баялаг боловч хүний нөөцийн бодлого, ажилгүйдлын түвшин өндөр, хөдөлмөрийн ашиглалт хангалтгүй, ажиллах хүчний шилжилт хөдөлгөөн их байна. Хүний нөөцийн бодлого алдагдсан ийм үед хүний нөөцийг төлөвлөх, бүрдүүлэх, хөгжүүлэх бодлогыг аж ахуйн нэгжээс эхлэн зөв зүйтэй, зохистой, системтэй авч хэрэгжүүлэх хэрэгтэй юм. Аливаа байгууллагын оршин тогтнох үндэс нь чадварлаг ажилтныг хайж олох, тогтоон барих явдал юм. Өнөө цагт байгууллагын өрсөлдөх чадвар материаллаг болон санхүүгийн нөөц гэхээс илүү хүний нөөцөөс хамааралтай болж байна. Байшин барилга, тоног төхөөрөмж, хангамжийн материал, технологи гэх мэт зүйлсийг худалдаж авахад хялбар ч, хүний авьяас, ур чадвар буюу мэдлэгт суурилсан хөрөнгийг өөрийн болгоход төвөгтэй. Байгууллагын амжилт нь тэнд ажиллаж буй хүмүүсийн мэдлэг, авьяас чадвар, хөгжил болон тогтвор сууриил зэргээс голлон шалтгаалдаг. Тиймээс ч зарим судлаачид “Тухайн байгууллагыг түүний ажилтнаар дүгнэдэг” гэж үздэг билээ.

Хүний нөөцийн менежмент, төлөвлөлт.

Өнөөгийн нийгмийн хөгжлийн гол хандлага нь хүний нөөцийн чиг хандлага юм. Өөрөөр хэлбэл хүнд тулгуурласан хандлага. Байгууллагын түвшинд авч үзвэл хүний бүтээлч чанарыг нээж илрүүлэх, хүмүүсийн авхаалж самбаа, үйл ажиллагааг дээшлүүлэх боломж олгох явдал юм.¹ Ямар ч

¹ Б.Одбаатар. Байгууллагын удирдлага, онол арга зүй УБ., 2016. 87 дахь тал

¹ С.Авирмэд. Менежмент УБ., 2008. 106 дахь тал

байгууллага өөрийн гэсэн соёл уур амьсгалыг бүрдүүлж байдаг. Тухайлбал, АНУ-ын **IBM** (International Business Machines) компани хүний нөөцөөрөө хамгийн сайнд тооцогддог. Хүний нөөцийн менежментийн гол зорилго нь чадварлаг боловсон хүчнийг бүрдүүлж хэтийн зорилгоо хангах, ажилтан бүрийн нөөц боломж хувийн чадварыг зөв оновчтой ашиглах явдал юм.

Хүний нөөцийн менежмент нь байгууллагын урт хугацааны үйл ажиллагаатай салшгүй холбоотой. Урт хугацааны зорилгоо тодорхойлохдоо хүний нөөцөө мөн урт хугацаатайгаар төлөвлөх ёстой.¹ Хүний нөөцийн хөгжлөөс байгууллагын ирээдүйн үйл ажиллагаа, хөгжил шууд хамаарна.

Хүний нөөцийн менежмент нь хөдөлмөрийн зах зээлтэй нягт холбоотой. Хөдөлмөрийн зах зээлийн гол 3 хэлбэр байдаг. Үүнд:

1. Хөдөлмөрийн чөлөөт зах зээлийн хэлбэр
2. Монопсони зах зээлийн хэлбэр
3. Үйлдвэрчний эвлэлийн оролцоотой зах зээлийн хэлбэр

Энэ 3 зах зээлийн хэлбэрийг ашиглан тухайн байгууллагад ажиллах хүний тоо, цалингийн хэмжээг тодорхойлно.

I. Чөлөөт зах зээл

Ажил олгогч нь эрэлт үүсгэгч, ажилчид нийлүүлэгч болж байгаа хэлбэр. Энэ үед цалинг эрэлт нийлүүлэлтийн тэнцвэрээр тогтооно. Цалин их бол хөдөлмөрийн эрэлт их, бага бол эрэлт мөн буурна.

Хувь хүн хөдөлмөрийн нийлүүлэлтийн талаар шийдвэр гаргахдаа:

- Бодит цалин хөлс
- Ажлын үргэлжлэх хугацаа
- Ажлын сэтгэл ханамжийг гол болгодог.

Чөлөөт зах зээл дээр бодит цалин өсөхөд хөдөлмөрийн нийлүүлэлт өсдөг. Үүнтэй уялдан хөдөлмөрийн нийлүүлэлтэд **орлого, орлуулалт-ын** нөлөөлөл үйлчилдэг.

Хэрэв бодит цалин өндөр байвал хувь хүмүүс илүү өндөр цалин хөлс авахын тулд улам их ажиллахыг хүснэ. Үүнийг **орлуулалтын** нөлөөлөл гэнэ.

Харин хүн тодорхой хэрэгцээ нь хангагдсан бол амралтын буюу чөлөөт цагаа нэмэгдүүлэхийг хичээнэ. Энэ үед бодит цалин хөлсний хэмжээнээс үүсэх **орлогын** нөлөөлөл нь хөдөлмөрийн үнэлэмжийг бууруулдаг.

II. Монопсони зах зээл

Энэ нь нэг худалдан авагчтай буюу нэг ажил олгогчтой зах зээл юм. Өөрөөр хэлбэл хөдөлмөрийн тухай төрлийн зах зээлийг ганц пүүс авч

¹ С.Авирмэд. Менеж.мент УБ., 2008. 106 дахь тал

ажиллуулж байгааг хэлнэ. Нэмэлт нэг ажилчин авахад хөдөлмөрийн ахиу орлого нь их байвал ажилчин нэмж авч болно. Хөдөлмөрийн ахиу орлого хөдөлмөрийн ахиу зардлаас их байвал монопсони пүүс $MFC = MRP$ цэг дээр цалингийн хэмжээг тогтооно. Цалин хөлсийг бага багаар өсгөх замаар монопсони пүүс ажилчдаа барьж байдаг.

III. Үйлдвэрчний эвлэлийн оролцоотой зах зээл

Энэ нь цалин хөлсний хэмжээг тогтооход хөдөлмөрийн таатай орчинд ажлын ханамж өндөртэй ажиллах орчинг бүрдүүлэхэд үйлдвэрчний эвлэлээс пүүсэд тавьж буй хяналт юм. Энэ зах зээлийн үед цалингийн түвшин пүүсээс үйлдвэрчний эвлэлийн шаардаж буй цалин, пүүсийн санал болгож буй цалингийн тэнцвэрээр тогтоогдоно.

Хүний нөөцийн менежментийн үндсэн функцүүд:

Хүний нөөцийн төлөвлөлт

1. Хүний нөөцийн сонголт ба бүрдүүлэлт
2. Хүний нөөцийн сургалт хөгжил
3. Цалин хөлс нөхөн олговрын систем
4. Албан тушаалын төлөвлөлт
5. Ажилчид ба хөдөлмөрийн харьцаа
6. Ажлын шинжилгээ ба ажлын тодорхойлолт, чиг үүргийн заавар, ажлын байрны тодорхойлолт, ажлын шинжилгээ
7. Ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээ¹

Хүний нөөцийн төлөвлөлт:

Байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн дүр төрхөөс ирээдүйд хүрэх стратегийг үндэслэн байгууллагад шаардлагатай хүн хүчний хэрэгцээ түүнийг хангах боломж эх сурвалжуудыг урьдчилан төлөвлөдөг. Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь тухайн байгууллага хүн хүчнийхээ нөөцийг зөв ашиглах, аливаа өөрчлөлтөнд зөв зохицох, өмнөө тавьсан зорилгоо биелүүлэхэд шаардагдах тоо болон чанарын шаардлагыг хангахуйц хүний нөөцийг бүрдүүлэх хөгжүүлэх үйл явцыг төлөвлөлтийн үйл явц гэж ойлгоно.²

Хүний нөөц төлөвлөлт гэдэг нь шаардлагатай цагт нь зохистой тоо хэмжээний ажиллах хүчээр хангах үйл ажиллагаа юм. Өөрөөр хэлбэл хэрэгцээтэй хүмүүсийг тодорхойлж хангана гэсэн үг. Хүний нөөцийн стратегийн үйл ажиллагаа нь хүний нөөцийн төлөвлөгөөнд заавал багтах ёстой. Үүнд:

Тухайн байгууллагын хүний нөөцийн албанд үйлчилгээний чанарыг дээшлүүлэхийн тулд хамгийн сайн ур чадвартай, мэдлэг боловсролтой

¹ Г.Отгонбаатар. Менежмент УБ., 2007. 106 дахь тал

² П.Наранцэцэг. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2009. 54 дэх тал

ажилчдыг ажиллуулахаар төлөвлөнө. Иймд хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хийхдээ стратеги төлөвлөлтөө, хүний нөөцийн төлөвлөгөөтэй харьцуулж тэдний хоорондын уялдаа холбоог маш нарийн хангах ёстой.

Хүний нөөцийн төлөвлөлт хийхэд хүний нөөцийн албаны гүйцэтгэх үүрэг:

Хүний нөөц, төлөвлөлтийн зорилтуудыг бэлтгэх

- Байгууллагын стратеги төлөвлөгөөний үйл явцад оролцох
- Хүний нөөц төлөвлөлтийн мэдээллийн системийг бэлтгэх
 - о Ажиллах хүчний хэрэгцээний талаарх менежерийн өгсөн мэдээлэлд шинжилгээ хийх
 - о Хүний нөөцийн стратегийг тодорхойлох
 - о Дээд шатны удирдлагын баталснаар хүний нөөцийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх

Хүний нөөцийн төлөвлөлт хийх алхамууд:

Байгууллагын болон нэгж хэсгүүдийн зорилгыг тодорхойлно.

1. Зорилгодоо нийцүүлэн шаардагдах хүний нөөцийн хэрэгцээг тодорхойлно.
2. Одоогийн байгаа хүний нөөцийг үнэлэх, дээр нь нэмж шаардагдах хүний нөөцийг төлөвлөнө.
3. Хүний нөөцийн төлөвлөлт ба хүний нөөцийн программ боловсруулах¹

Хоёр. Хүний нөөцийн бүрдүүлэлт, сургалт, хөгжил.

Хүний нөөц бүрдүүлэлт нь шаардлагатай тоо чанарыг хангах чадварлаг ажил горилогчдыг олж цуглуулах, ингэснээр байгууллагын хувьд тухайн ажлын байранд хамгийн сайн тохирох хүмүүсийг шилж сонгох боломжийг олгох нягт нарийн үйл ажиллагаа юм.²

Бүрдүүлэлтийг 2 янзаар явуулдаг.

1. Гадаад эх үүсвэрээс
2. Дотоод эх үүсвэрээс

Дотоод эх үүсвэрээс бүрдүүлэхдээ байгууллага дотроосоо хүний нөөцийг бүрдүүлдэг. Тухайлбал нэг ажлаас нөгөө ажилд шилжүүлэх, албан тушаал ахиулах гэх мэт. Бүрдүүлэлтийн үйл ажиллагаанд мэдээлэл чухал үүрэгтэй. Ямар ч байгууллага ажиллаж байгаа хүмүүсээ нарийвчлан судалж,

¹ Г.Отгонбаатар. Менежмент УБ.. 2007. 49 дэх тал

² Г.Дагважамц. Менежмент УБ., 2005. 85 дахь тал

удирдлагын хөгжлийн хөтөлбөр боловсруулж, байнгын хөгжүүлж байх шаардлагатай байдаг. Ийм тохиолдолд дотоод эх үүсвэрээс хүний нөөцөө бүрдүүлэх нь илүү ач холбогдолтой байдаг. Дотоод эх үүсвэрээс ажилчин сонгоход хувийн хэрэг чухал нөлөөтэй байдаг.

Хүснэгт 1. Хүний нөөцийг дотоод эх үүсвэрээс сонгохын давуу ба сул тал

Давуу тал	Сул тал
Хамт олон нь тушаал дэвших бодит боломж байгааг хардаг	Хүмүүсийн хувийн харьцааны зөрчил хуримтлагддаг
Ажиллагчдыг үнэлэх хамгийн сайн боломж бүрддэг	Гэр бүлсэг харьцаа байх үндэслэлтэй
Нөөцөд байгаа хүний давуу, сул талыг удирдлага мэдэж авдаг	Шинэ санаа санаачлага гаргах нь зогсонги
Хүний нөөц сонголтын зардал бага	Хамт олны харьцаа муудах аюултай

Хүний нөөцийг гадаад эх үүсвэрээр бүрдүүлнэ гэдэг нь хөдөлмөрийн зах зээлээс ажиллах хүчийг хайхыг хэлнэ.

Хүснэгт 2. Хүний нөөцийг гадаад эх үүсвэрээс сонгохын давуу ба сул тал

Давуу тал	Сул тал
Олон тооны нэр дэвшигчдээс сонгох боломжтой	Хүн ажиллах орчиндоо удаан дасдаг
Шинэ санаа ажлын туршлага илэрдэг	Сэтгэл зүйн уур амьсгал муудаж болох
Байгууллагын дотор зөрчил үүсэх нь бага	Хүний чадвар, мэдлэг удаан танигдах
Сайн хүнийг шилж сонгох боломж их	Ажиллах хүчин сонгох зардал өндөртэй

Хүний нөөцийн сургалт, хөгжил

Аливаа байгууллагын хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн асуудал бол тухайн байгууллагын амжилтын үндэс юм.

Хүний нөөцийг хөгжүүлэх олон арга байдгаас хамгийн чухал нь сонгож авсны дараа ажилд нь зөв чиглүүлэх, мэргэжлийн баримжаа олгох, сургаж дадлагажуулах болон тодорхой хугацааны дараа тэдний хөдөлмөрийг үнэлэн өөр ажил, албан тушаалд дэвшүүлэх, бууруулах, шилжүүлэх, үр дүнгийн гэрээг цуцлах зэрэг аргууд байдаг.¹ Сургалт бол байгууллагын зорилгыг хэрэгжүүлэхэд чиглүүлж албан хаагчдын чадварыг тасралтгүй хөгжүүлэх үйл явц юм. Сургалт нь дараахь гурван үндсэн тохиолдолд шаардлагатай.

- Байгууллагад шинээр хүн ажилд орох
- Албан хаагчийг шинэ ажил, албан тушаалд томилох

¹ П.Наранцэцэг. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2009. 77 дахь тал

- Ажлыг үр дүнтэй гүйцэтгэхийн тулд тухайн хүнд мэдлэг, туршлага дутагдаж байгаа нь шинжилгээгээр тогтоогдсон.

Хүний нөөцийн сургалт, хөгжил

Аливаа байгууллагын хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн асуудал бол тухайн байгууллагын амжилтын үндэс юм.

Хүний нөөцийг хөгжүүлэх олон арга байдгаас хамгийн чухал нь сонгож авсны дараа ажилд нь зөв чиглүүлэх, мэргэжлийн баримжаа олгох, сургаж дадлагажуулах болон тодорхой хугацааны дараа тэдний хөдөлмөрийг үнэлэн өөр ажил, албан тушаалд дэвшүүлэх, бууруулах, шилжүүлэх, үр дүнгийн гэрээг цуцлах зэрэг аргууд байдаг.¹ Сургалт бол байгууллагын зорилгыг хэрэгжүүлэхэд чиглүүлж албан хаагчдын чадварыг тасралтгүй хөгжүүлэх үйл явц юм. Сургалт нь дараахь гурван үндсэн тохиолдолд шаардлагатай.

- Байгууллагад шинээр хүн ажилд орох
- Албан хаагчийг шинэ ажил, албан тушаалд томилох
- Ажлыг үр дүнтэй гүйцэтгэхийн тулд тухайн хүнд мэдлэг, туршлага дутагдаж байгаа нь шинжилгээгээр тогтоогдсон.

Хүний нөөцийн сургалтын төрлүүд:²

Сургалт: Ажлыг гүйцэтгэхэд шаардлагатай ерөнхий болон мэргэжлийн мэдлэг ур чадвар туршлагыг олгох.

Мэргэжил дээшлүүлэлт: Хөгжиж буй шинжлэх ухаан дэвшилтэт техник технологитой холбоотой мэдлэг ур чадварыг дээшлүүлэх сургалт

Удирдлагын сургалт: Тодорхой удирдах албан тушаал хаших үед шаардлагатай мэдлэг, бэлтгэлийг хангах

Дахин мэргэжил эзэмшилт: Шинэ мэргэжил эзэмших

Сургалт явуулах арга:³

- Ажлын байран дахь сургалт. Мэдлэг туршлагатай албан хаагчийг дагалдуулан сургах, ажил албан тушаалд сэлгүүлэн ажиллуулах

- Мэргэжлийн баримжаа олгох сургалт. Шинэ албан хаагчидад байгууллагын соёл, зорилгыг танилцуулж, хийж гүйцэтгэх ажлынх нь стандарт, аргыг заах

- Танхимын сургалт. Онолын мэдлэг шаардлагатай хүмүүст лекц унших, бичлэг үзүүлэх болон сонсгох

¹ С.Авирмэд. Менежмент УБ., 2008. 114 дэх тал

¹ П.Наранцэцэг. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2009. 49 дэх тал

¹ Б.Одбаатар. Байгууллагын удирдлага, онол арга зүй УБ., 2016. 113 дахь тал

- Жишээ нь дээр суралцах. Сургалтанд оролцогчид тодорхой байгууллагын бодит жишээ баримттай танилцаж дүгнэлт өгөх эсвэл багшийн өгсөн сэдвийн дор ярилцах

Мэргэжлийн баримжаа олгох сургалт нь байгууллагын шинэ ажилтнуудад ажлын нэгж болон ажлын байртай танилцуулах, дасгах үйл ажиллагааг хэлнэ.

Шинээр ажилд орсон хүмүүс ихэвчлэн байгууллагын тухай мэдээлэл олж авсан байдаг. Ийм замаар олж авсан мэдээлэлд зарим нэгэн мэдээлэл орхигдсон байдаг ба тийм ч эмх цэгцтэй байж чаддаггүй. Ийм учраас мэргэжлийн баримжаа олгох сургалтыг томоохон байгууллагад тусгай хөтөлбөрийн дагуу хэрэгжүүлдэг.¹

ДҮГНЭЛТ

Хүний нөөцийн менежментийн чиг үүргүүдийг харилцан уялдаатай цогцоор судалж, хэрэгжүүлэх. Хүний нөөцийн менежментийн шинэчлэлийн Олон улсын ба үндэсний хэмжээний туршлагыг судалж, бүтээлчээр хэрэгжүүлэх.

Хүний нөөцийн менежментийг шинжлэх, аливаа байгууллагын амжилттай ажиллаж, стратегийн зорилго, зорилтууддаа хүрэх гол түлхүүр нь хүний нөөц юм. Энэхүү шавхагдашгүй бөгөөд өөрөө хөгждөг нөөцийг шинжлэх ухааны үндэслэлтэйгээр, зүй зохистойгоор төлөвлөж чадсан байгууллага өрсөлдөх давуу талаа бий болгож, урт удаан хугацаанд оршин тогтнож чаддаг.

Байгууллага дээр хүний нөөцийн менежмент, төлөвлөлт, бүрдүүлэлт, сургалт, хөгжил нь тодорхой, шинжлэх ухааны онол арга зүй дээр тулгуурлан боловсруулагдсанаар бодитой байж үр өгөөжөө өгнө.

Эх сурвалжийн жагсаалт

1. Авирмэд.С Менежмент УБ., 2008
2. Дагважамц.Г Менежмент УБ., 2005
3. Нандинцэцэг.Ё Байгууллагын хүний нөөцийн менежмент УБ., 2015
4. Наранцэцэг.П. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2009
5. Одбаатар.Б Байгууллагын удирдлага, онол арга зүй УБ., 2016
6. Отгонбаатар.Г Менежмент УБ., 2007