

С.НАРАНБААТАР- ДХИС-ИЙН УДИРДЛАГЫН АКАДЕМИЙН
8011 ДҮГЭЭР ДАМЖААНЫ СУРАЛЦАГЧ, АХМАД

Д.ОДХҮҮ- ДХИС-ИЙН УДИРДЛАГЫН АКАДЕМИЙН
8011 ДҮГЭЭР ДАМЖААНЫ СУРАЛЦАГЧ, ХОШУУЧ

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН ОНОЛ, АРГА ЗҮЙН АСУУДАЛ

Товч агуулга: Энэхүү илтгэлд хүний нөөцийн менежментийн төлөвлөлтийн онолын үндэс, арга зүй, чиг хандлага, 180-9001:2015 олон улсын стандарт/Чанарын менежментийн тогтолцоог/хүний нөөцийн менежментийн төлөвлөлт, үйл ажиллагаанд олон улсын жишиг стандартыг хэрэгжүүлэх арга замыг судлалаа.

Abstract: *The report examines the theoretical basis of human resource management planning, methodology, trends, I SO-9001:2015 /Quality management system/ and the way in which international standards for human resources management planning and operation with its implement.*

Түлхүүр үгс: Хүний нөөцийн менежмент, төлөвлөлт, онол, арга зүй, чанарын менежментийн тогтолцоо

Keywords: *Human resource management, planning, theory, methodic, quality management system*

ОРШИЛ

Орчин үеийн нийгмийн шинжлэх ухааны мэдлэгт хүний нөөцийн менежмент гэх харьцангуй шинэ салбар ухаан хүч түрж, хурдацтайгаар хөгжих болжээ. Хүний нөөцийн менежментийг ихэнх судлаачид XIX зууны сүүл, XX зууны эхэн үетэй холбон үздэг ч үүнээс эрт үүссэн байх магадлалтай.

Зарим эрдэмтдийн зүгээс хүний нөөцийн удирдлагын үүсэл хөгжлийг нэн эрт үед, тухайлбал МТӨ 2000-1500 оны үеийн эртний Хятад, Грект эдгээр улстай холбон үзэх тохиолдол байна. Овог, аймгийн зонхилгогч нарыг сонгож томилох, бичиг, цэргийн чадвартныг дэвшүүлэн хэрэглэх зэрэгт Хятадад тухайн үедээ хүний нөөцийн эрэмбэлэгдсэн үйл ажиллагааг төрийн бодлогын төвшинд авч хэрэгжүүлдэг байжээ. Харин “хүний нөөц” гэх ойлголтыг 1950-аад оны үеэс л менежментийн шинжлэх ухааны салбарын төвшинд авч үзэж судлах болжээ.

Аливаа улс орны хөгжлийн түвшин болон бизнесийн амжилтын үндэс нь хүний нөөцийн менежменттэй шууд холбогдог учраас хүний нөөцийн төлөвлөлтгүй бол байгууллагын үйл ажиллагаа хэвийн хэмжээнд явах боломжгүй юм. Тийм учраас олон тооны чадварлаг, боловсролтой ажилтнаар байгууллагын үйл ажиллагааг хангаж бэхжүүлэх, ирээдүйд хичнээн ямар ажилтнууд хэрэгтэйг урьдчилан таамаглах үйл явцыг тодорхойлж байна.

Байгууллагын хүний нөөцийн төлөвлөлтийн онол арга зүй, орчин үеийн чиг хандлага ямар түвшинд хэрэгждэг, байгууллага болон хүний нөөцийн менежментийн хөгжилд шинэчлэл хийх боломжийн талаар судалж үзлээ. Олон улс болон Монгол Улсад төрийн болон хувийн байгууллагад үйл ажиллагаандаа хэрэгжүүлж эхлээд байна. Энэ нь Чанарын удирдлагын тогтолцоо ISO-9001 олон улсын стандартуудыг үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлж хэрэгжүүлсэнээр Монгол хүний хөгжил дэлхийн хүн төрөлхтөний бий болгосон үнэт зүйл буюу стандартыг баримжаалах цаг аль хэдийн болсон ба стандарт дэлхийн хөгжлийн түлхүүр, чанар

бидний зорилт гэдэг нь Монгол орны хөгжлийг тодорхойлох болжээ. Иймээс хүний нөөцийн менежмент, төлөвлөлтийн онол эрх зүйн асуудалтай харьцуулж аль болохоор сүүлийн үеийн шинэлэг хандлага, арга техникийн нэвтрүүлэхийг энэхүү илтгэлээрээ хичээсэн болно.

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН ОНОЛ, ХӨГЖЛИЙН ЧИГ ХАНДЛАГА

Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь зөв цагт, зөв ажилд, зөв тооны чадварлаг, боловсролтой ажилтнаар байгууллагын үйл ажиллагааг хангаж бэхжүүлэх, ирээдүйд хичнээн, ямар ажилтнууд хэрэгтэйг урьдчилан таамаглах, ажиллах хүчний эрэлтийн хэмжээг тодорхойлох үйл явц юм. Үүний тулд байгууллагын хүний нөөцийн өнөөгийн байдал, хэрэгцээ шаардлагыг тогтоох нь чухал байдаг. Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь байгууллагын хүний нөөцийн хэрэгцээ шаардлагыг хангахад чиглэсэн үндсэн төлөвлөлтийн үйл явцад хамаардаг байна. Байгууллагын урт хугацааны үндсэн төлөвлөлтийн хэрэгжилт нь хүний нөөцийн төлөвлөлтийн үр ашигтай байдлаас ихээхэн хамаарч байдаг.

Төлөвлөлт нь байгууллага өмнөө тавьсан эрхэм зорилгодоо хүрэх арга замыг олон хувилбараар боловсруулж, оновчтойг нь сонгох үйл явц юм. Явцуу утгаараа бол хүний нөөцийн төлөвлөлт гэдэг нь албан тушаал, орон тоог тохирох мэргэжлийнх чадварлаг хүмүүсээр яаж бүрдүүлэхийг урьдчилан тодорхойлох явдал юм.

Аливаа байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт нь өөр хоорондоо харилцан адилгүй байдгийн адил хүний нөөцийг төлөвлөх арга хэрэгсэл ч өөр өөр байдаг. Энэ нь тухайн байгууллага улсынх уу?, хувийнх уу?, гадаад хөрөнгө оруулалттай юу?, дотоод хөрөнгө оруулалттай юу? худалдааны байгууллага уу?, худалдааны бус уу?, материаллаг үйлдвэрлэл, материаллаг бус үйлдвэрлэлийн алинд нь хамаарагддагаас шалтгаалдаг.

Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг зохих ёсоор нь хийж чадвал улсын хүний нөөцийн менежментийн бүх үүрэг функцийг хэрэгжүүлэх боломжийг бүрдүүлнэ гэж товчид нь хэлж болох юм.

ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН ҮЙЛ ЯВЦ

Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь тухай 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.

Ер нь төлөвлөх үйл явц нь дараах 2 асуултанд урьдчилан хариулт өгөх ёстой. Үүнд:

1. Байгууллагад ямар мэргэжлийн ажиллагсад хэрэгтэй байна вэ?
2. Энэ мэргэжлийн ажилд хичнээн орон тооны хүн шаардлагатай вэ?

Эхний асуулт бол ямар ямар мэргэжил, мэргэшил хэрэгтэй болохыг тодорхойлж байгууллагын хүний нөөцөд чанарын талаас хариултыг өгдөг.

2 дахь асуулт нь тэрхүү тодорхойлсон ажлын байранд хэдэн хүн хэрэгтэй байна вэ?, гэсэн тооны талын хариултыг өгдөг.

1. Ц.Цэцэгмаа. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2014
2. П.Наранцэцэг. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2009.
3. Д.Нямсүрэн. Хүний нөөцийн менежер, удирдах ажилтнуудад зориулсан гарын авлага УБ , 2015.

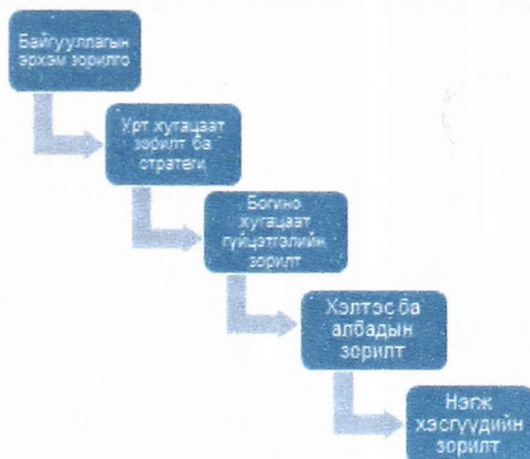
Хүний нөөцийн төлөвлөлтийг урт хугацааны төлөвлөлт, дунд хугацааны төлөвлөлт, богино хугацааны төлөвлөлт гэж үндсэн нь 3 ангилдаг. Хүний нөөцийн төлөвлөлт нь дараах үе шатуудтай. Үүнд:

1. Байгууллагын зорилго, зорилтыг тодорхойлох
2. Хүний нөөцийн шаардлагатай байгаа ажиллагсдын тоо, ур чадвар, туршлагыг тодорхойлох
3. Хүний нөөцийн хангалтын үнэлж, нэмэгдэл хэрэгцээг тодорхойлох
4. Хүний нөөцийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хөгжүүлэх гэх зэрэг юм.

Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн үе шат нь үндсэндээ байгууллагын зорилгыг шинжлэн судлахаас эхэлдэг.

Эхний үе шат бол байгууллагын эрхэм зорилго, хэлтэс албад, ажлын нэгж хэсгүүдтэй уялдуулан зорилгыг тодорхойлдог. Байгууллагын хүний нөөцийн төлөвлөгөө нь стратегийн төлөвлөгөөнд үндэслэн боловсрогдсон байх шаардлагатай. Байгууллагын зорилго, зорилтууд нь нийт ажиллагсдын хүлээж байгаа эцсийн үр дүн юм. Зорилтыг томъёолох үйл явц нь байгууллагын эрхэм зорилгыг тодорхойлохоос эхэлдэг байна. Урт хугацааны зорилт ба стратеги нь байгууллагын эрхэм зорилгод үндэслэн томъёлогдоно. Богино хугацаат гүйцэтгэлийн зорилт нь тодорхой хугацаатай төлөвлөгдөж, тоогоор илэрхийлэгдсэн байх нь чухал. Байгууллага, хэлтэс, нэгж хэсгийн зорилтыг ийнхүү тогтоох нь байгууллагад зорилтуудын урсгалыг бий болгох хандлага гэж нэрлэгддэг байна. Энэ хандлага нь “дээрээс- доош” гэсэн хэлбэрээр төлөвлөж удирдах хэлбэр биш, байгууллагын дээд түвшинээс доод түвшин хүртэл зорилтуудын урсгал, сүлжээг бий болгоно гэсэн үг. Энэ төлөвлөлтийн үйл явцад менежментийн бүх түвшинг хамруулж мэдээллийн урсгалыг үр ашигтай удирддаг байна.

Зураг 1. Байгууллагад зорилтын урсгалыг бий болгох чиг хандлага



Дараагийн үе шат нь хүний нөөцийн шаардлагатай байгаа ажиллагсдын тоо, ур чадвар, туршлагыг тодорхойлоход чиглэдэг байна. Байгууллага, хэлтэс, албад, нэгжийн хэсгийн зорилтыг тогтоосоны дараа үйл ажиллагааны менежерүүд зорилттой уялдуулан ур чадвар, туршлагыг тодорхойлдог байна. Энэ зорилтыг хүний нөөцийн хэрэгцээ шаардлагатай уялдуулан тодорхойлох үүрэгтэй. Үүний тулд маркетингийн үйл ажиллагааны одоогийн байдлыг тогтоох нь чухал. Энэ шатанд шаардлагатай байгаа ур чадварын тодорхой хэлбэрт шилжүүлэх шаардлагатай.

Ийнхүү хүний нөөцийн эрэлт хэрэгцээг таамаглах янз бүрийн аргыг өргөн ашигладаг байна. Эдгээр аргыг үнэлгээний болон математик суурилсан арга гэж ангилдаг. Үнэлгээний аргад Делфи аргыг хамруулан энэ нь судалгааны багийн гишүүн бүр хүний нөөцийн ирээдүйн эрэлтийг тодорхойлж, бие даасан үнэлгээ өгөх арга юм. Судалгааны багийн бусад гишүүнд үнэлгээгээ танилцуулж харьцуулан хоорондоо хэрхэн таарч байгаад үнэлгээ өгдөг байна.

Хэрэгцээг таамаглах математикт үндэслэсэн статистик загварчлалын арга юм. Энэ арга нь борлуулалтын хэмжээ, үйлдвэрлэлийн түвшин, нэмэлт үнэ цэнэ гэх мэт ажлын ачааллыг тодорхойлох үзүүлэлтүүдийн өнгөрсөн үеийн түвшинг ажиллагсдын түвшинтэй статистик хамаарлыг тогтоож үнэлэх арга юм.

Мөн ажлын ачааллыг ажиллагсдын тоонд харьцуулсан харьцаа юм. Ингэснээр ажилчдын тоо, ур чадвар, туршлагауд харьцуулж гаргаж ирсэнээр одоо байгаа хүний нөөцийн боломж, ур чадварыг судлах биш зорилгоо биелүүлэхэд нийтдээ шаардагдах мэргэшил, ур чадварыг тодорхойлох үйл явц багтана.

Гурав дахь үе шат нь хүний нөөцийн хангалтын үнэлж, нэмэгдэл хэрэгцээг тодорхойлоход чиглэдэг байна. Өмнөх шатанд тодорхой болсон нийт хэрэгцээг одоо байгаа хүний нөөцтэй харьцуулан хэдий хэмжээний нэмэгдэл хүний нөөц шаардлагатай вэ гэдгийг тодорхойлж, энэ нь хүний нөөцийн ур чадварын тодорхойлох мэдээллийн багцтай холбоотой. Хүний нөөцийн үнэ бодит мэдээлэл нь ажилтны ур чадварыг тодорхойлоход чиглэдэг байна. Эдгээр мэдээлэл нь ажилтныг урамшуулах, ажиллагсадтай холбоотой захиргааны шийдвэр гаргах, байгууллагад гарч байгаа асуудлыг шийдэхэд үндсэн орц болон хэрэглэгддэг. Иймээс энэ мэдээлэл нь ажиллагсдын одоогийн ажил, ур чадвартай холбоотой багц юм. Үүнд дараахь мэдээллийг хамруулж болно.

- ажилтны нас, хүйс, иргэний харъяалал, гэр бүлийн байдалтай холбоотой ерөнхий мэдээлэл,

- боловсрол, ажлын туршлага, гадаад болон дотоодын сургалттай холбоотой ур чадварын мэдээлэл,

- мэргэжлийн байгууллагын гишүүнчлэл болон гүйцэтгэж байсан тусгай үйл ажиллагааны үр дүн, амжилттай холбоотой тусгай мэргэжил, боловсролын талаархи мэдээлэл,

- ажилтны янз бүрийн ажил эрхлэлт, өнгөрсөн ба одоо үеийн цалин, түүний өсөлтийн талаархи цалин, урамшуулал, ажлын түүхтэй холбоотой мэдээлэл,

- ашгийн төлөвлөгөө, өндөр насны тэтгэвэрт гарахтай холбоотой компаний мэдээлэл,

- ажилтны сэтгэл зүй болон чадавхийг тодорхойлох бусад тестүүдийн оноо, эрүүл мэндийн мэдээлэл,

- газар зүйн байршил, ажлын хэлбэр, арга барилтай холбоотой ажилтны тусгай давуу талын мэдээлэл,

Хүний нөөцийн ур чадварын мэдээлэл нь богино хугацаанд ажилтны нэмэлт ур чадвар, давуу талыг тогтооход ач холбогдолтой. Түүнчлэн шинэ ажилтныг шилж сонгох, гэрээ байгуулах, цалин хөлсийг нь тогтоох, сургалтын болон хөгжүүлэх хөтөлбөрт хамруулах, эдгээр функцтэй холбоотойгоор хүний нөөцийг төлөвлөхөд ач холбогдолтой юм.

Дөрөв дэхь үе шат нь хүссэн үр дүнд хүрэхийн тулд хүний нөөцийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хөгжүүлэх шаардлагатай ба энэ нь төлөвлөлтийн үйл явцын сүүлчийн үе шат нь юм.

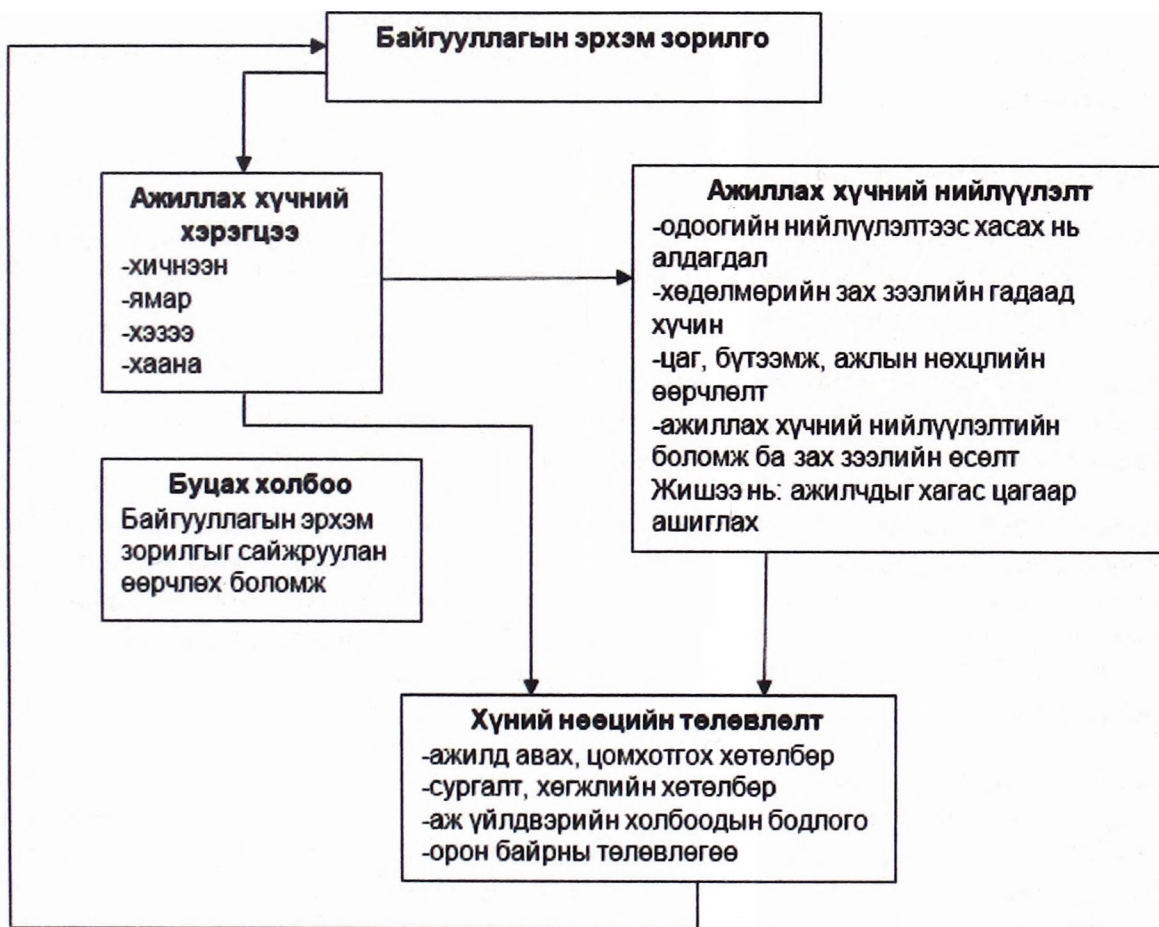
4. П.Наранцэцэг. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2009.

Хүний нөөцийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө нь хүний нөөцийг нэмэгдүүлэх багасгахад чиглэсэн байна. Нэмэгдүүлэх төлөвлөгөө нь байгууллагын амжилт, үр дүнтэй холбоотой. Хүний нөөцийг багасгах төлөвлөгөө нь байгууллагын бууралт, амжилтгүй үйл ажиллагаатай холбоотой байж болно.

Хүний нөөцийн эрэлтийг тооцож, шаардлагатай байгаа нэмэлт ур чадварыг тогтоосны үндсэн дээр ажилтныг эрж хайх, шилж сонгох, чиглүүлэх, сургах төлөвлөгөөг боловсруулж ур чадварыг хөгжүүлэх шаардлагатай. Хэрвээ нэмэлт ур чадвар шаардлагагүй бол байгууллагын өөрчлөлтийг үнэлсэний үндсэн дээр хүний нөөцийг багасгах төлөвлөгөөг боловсруулж хэрэгжүүлнэ. Хүний нөөцийг багасгахын тулд гэрээг дуусгавар болгох, ажлаас халах, тэтгэвэрт гарах, сайн дураар гэрээг цуцлах зэрэг арга замаар хийж болно.

Эдгээр төлөвлөлтийн үе шатуудыг хийж эрэлт, нийлүүлэлтийг тооцсоны дараа хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хийнэ.

Зураг 2. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн үйл явц



Эх сурвалж: Ц.Цэцэгмаа. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2014

Хүний нөөцийн төлөвлөлт хийхэд дараах хүчин зүйлсийг харгалзан үзэх шаардлагатай.

Үүнд:

- Байгууллагын өнөөгийн дүр төрхийг бодитоор тогтоох
- Байгууллагын ирээдүйн дүр төрхийг тодорхойлох
- Байгууллагын гадаад орчинд үнэлгээ хийх

5. Д.Нямсүрэн. Хүний нөөцийн менежер, удирдах ажилтнуудад зориулсан гарын авлага УБ., 2015.

- Санхүүгийн нөөц боломжийг тодорхойлох
- Төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх хугацааг тооцох
- Хууль эрх зүйн орчин зэрэг юм.

Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн давуу талууд дараах зүйлүүд багтдаг. Үүнд:

1. Байгууллага хүний нөөцийн аливаа өөрчлөлтийг амжилттай удирдах бэлтгэлтэй болох
2. Ирээдүйн хүний нөөцийн хэрэгцээг анхааралтай авч үзсэнээр тухай байгууллага хүний нөөцийг удирдах шинэ арга замыг олох эсвэл сайжруулах боломж
3. Ажиллах хүчний илүүдэл ба хомсдол гаргахгүй. Энэ нь байгууллагыг ажиллагчиддаа сургалт зохион байгуулах, удирдлагын хөтөлбөрийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд тусалдаг
4. Өөрчлөлтийг удирдахад гарах зарим хүндрэлүүдийг урьдчилан харж, түүнийг багасгаж чаддаг. Өөрчлөлтийн үйл явцын эхний үеүдэд хувь хүн болон хэсгүүдтэй зөвлөлдөх нь шийдвэр гаргалтыг яарахгүйгээр бүх боломжит сонголтыг авч үзэн асуудлыг улам хүнд байдалд орохоос өмнө шийдвэрлэх бололцоог олгодог.
5. Удирлага нь өөрийн ажиллах хүчний давуу болон сул талыг авч үзэх, хүний нөөцийн бодлогыг хянаж үзэх болно.
6. Ажилчдын дунд бие биенийхээ ололт амжилтыг дууриах явдал багасч харин ололт амжилтаа солилцон хамтран ажиллах нь сайжирна.

Иймээс байгууллага бүр өөрийн онцлогт тохирсон хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хийх шаардлага улам бүр нэмэгдэж байна. Хүний нөөцийн төлөвлөлт байгууллагын зорилготой нийцсэн эргэн холбоотой байх ёстой юм.

Манай улсын хүний нөөцийн өнөөгийн байдал

Манай орны хувьд өнөө үед хүний нөөцийн удирдлагын хөгжилд илүү анхаарах, төлөвлөх, хүний нөөцийн хөгжлийг шинэ шатанд гаргах шаардлага тулгарч байна.

Төрийн ямарваа нэгэн байгууллагад хүний нөөцийн иж бүрэн төлөвлөлт хийгдээгүй бол дээд байгууллагаас баталж өгсөн орон тоонд захируулан тогтоодог. Тийм учраас уг газарт хүний нөөц нь чиг үүргээ биелүүлэхэд хүрэлцэж байна уу үгүй юу, хүний нөөцийн илүүдэл байна уу үгүй юу, орон тоо нэмэх, хасах шаардлагатай байна уу үгүй юу гэдэг талаар тоймтой судалгаа байдаггүй. Энэ нь дээд газраас орон тооны томилгоог хийж, албан хаагчдын орон тооны хуваарийг гаргадагтай холбоотой.

Хүний нөөцийн менежерийн орон тоо гол төлөв томоохон аж ахуйн нэгж, байгууллагуудад байх бөгөөд жижиг байгууллагуудад байх тийм ч шаарлагатай биш юмаа. Нэг хүний нөөцийн менежерт 80-100 хүн оногдох ёстой гэсэн норм байдаг. Хэрвээ байгууллагад 150-с дээш хүн ажилдаг бол, нэг менежер хангалтгүй болно. Төрийн байгууллагад бол хүний нөөцийн албанд 5-8 менежер байдаг, ажилтан болгон өөрийнхөө хэсгийг хариуцаж ажилладаг, нэг нь сонгон шалгаруулалт хийх, хоёрдахь нь сургалт хариуцах зэргээр ажлаа хуваарилж авдаг байна.

Төрийн байгууллагад 2017 онд явуулсан судалгаагаар “Танай газар шинээр хүн ажилд авахдаа төлөвлөдөг эсэх” гэсэн асуултанд дийлэнх нь буюу 88% нь хүний нөөцийн төлөвлөлт хийдэггүй байх, ер нь энэ талаар мэдлэг муутай гэсэн хариултыг өгсөн байдаг. Энэ нь төрийн байгууллагад ажиллагсад батлагдсан орон тооны дагуу ажилладаг учраас хүн нэмж авах

асуудал тэр бүр гараад байдаггүй байна. Харин сүүлийн үед төрийн албан хаагчдыг цомхотгох асуудал яригдаж байгаа ч энэ талаар нэгдсэн бодлого гараагүй юм.

Мөн судалгаанд “Танай байгууллагаас сүүлийн 5 жилд хүн халагдаж байсан уу, халагдаж байсан бол ямар шалтгаанаар” гэсэн асуулганд 10 гаруй хүн халагдаж байсан гээд, тэдний ихэнх нь улс төрийн болон ажлын ур чадваргүй гэсэн шалтгаанаар халагдаж байжээ. Энэ нь дан ганц мэргэжил мэдлэг, ур чадвараас хамаарч байгаа биш, тухайн үед төрийн эрхэд гарсан намын бодлого удирдлагад томилогдсон хүний бодлогоос хамаарч байна гэж дүгнэж болохоор байна. Мөн төрийн байгууллагын удирдах албан тушаалтнууд нилээд солигддог. Энэ нь байгууллагын хүний нөөцийн төлөвлөлт бодлого төлөвшихөд маш муугаар нөлөөлж байгаа юм.

Мөн сум орон нутагт ах дүү, хамаатан садангаа ажилд авах асуудал хөндөгдөж байдаг. Төрийн албыг төрлийн алба болголоо гэж дээр дооргүй ч ярьж байдаг. Энэ нь амьдрал бодитой байдаг үйл явц. Цаашлаад манай төрийн албанд улс төрийн намын харьяалал харгалзаж ажилд томилох, ажлаас халах асуудал түгээмэл байдаг. Энэ тал дээр Монгол улсын төрийн албаны зүгээс хатуу чиг шугам баримталдаг ч намын харьяалал гэдэг асуудал байсаар байна.

Дараагийн асуудал бол төрийн албан хаагчид ажлын байран дээрээ хөгжих асуудал байна. Ихэвчлэн өөрсдийн буюу албаны зардлаар дотоодын их дээд сургуульд суралцаж мэргэжил боловсролоо дээшлүүлж байна. Зарим үед мэргэжлийн дагуу сургалт, семинарт хамрагддаг боловч ажлаасаа түр чөлөө авах тохиолдол байсаар байна. Иймээс төрийн албан хаагчдыг ажлын байран дээрээ хөгжих боломжоор хангах бодлого зохицуулалт хэрэгтэй байна.

Өнөөдөр төрийн албанд шинэчлэлт явагдсаар байна. Ийм шинэ нөхцөл байдалд тохирсон хүний нөөцийн хөгжлийн нэгдсэн бодлого хэрэгтэй байна. Иймд хүний нөөцийн хөгжлийн хэтийн төлөвлөлтийн шинэ бодлого хэрэгцээ, эрэлт нийлүүлэлт, үнэлгээ, хяналтын шинэ бодлогыг томьёолж, нийтээр хүлээн зөвшөөрч, шинэ нөхцөлд тохирсон арга аргачлалыг нэвтрүүлэх шаардлагатай байна. Төрийн албан хаагчдын сурч хөгжих хэрэгцээг зөв тодорхойлоогүйгээс болж тэд ажлаас авах сэтгэл ханамж бага, ажлын бүтээмж багасах хандлага гардаг.

Иймээс сургалт нь албан хаагчдын ажлын сэтгэл ханамж, цаашид ажиллах урам зориг, эрч хүч, өөртөө итгэх итгэл зэрэгт шууд хамааралтай байдаг. Төрийн албаны тухай хуулийн 29 дүгээр зүйлд төрийн байгууллага нь “Төрийн албан хаагчийн сургалт хөтөлбөр”-ийг боловсруулж хэрэгжүүлнэ гэсний дагуу уг хөтөлбөрийг боловсруулж мөрдөх, хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хийх эрх зүйн орчин ч бүрдэж чадсан.

Тиймээс дэлхийн нийтийн хөгжлийн чиг хандлагатай уялдуулан, байгууллага өмнөө тавьсан зорилгоо амжилттай шийдвэрлэхэд хүний нөөцийн сонголтын зөв арга барилыг баримтлах, хүний нөөцийн хөгжлийн хэтийн төлөвлөлтийн шинэ бодлого хэрэгцээ, эрэлт нийлүүлэлт, үнэлгээ, хяналтын шинэ бодлогыг томьёолж, нийтээр хүлээн зөвшөөрч, шинэ нөхцөлд тохирсон арга аргачлалыг нэвтрүүлэх шаардлагатай байна. Иймд Чанарын удирдлагын тогтолцоо-180-9001 олон улсын стандартыг талаар товч дурьдаж энэхүү стандартыг хэрэгжүүлвэл үр дүн хүрэх чиг хандлага харагдаж байна.

ЧАНАРЫН УДИРДЛАГЫН ТОГТОЛЦОО-180-9001

Чанарын удирдлагын тогтолцоог нэвтрүүлэх нь тухайн байгууллагын ерөнхий гүйцэтгэлийг сайжруулах, тогтвортой хөгжлийн санаачлагын суурь бий болгоход тустай тул байгууллагын хувьд стратеги шийдвэр байна. Олон улсын энэхүү стандартын дагуу чанарын удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлсэнээр байгууллага дараах ашиг тус хүртэх боломжтой. Үүнд:

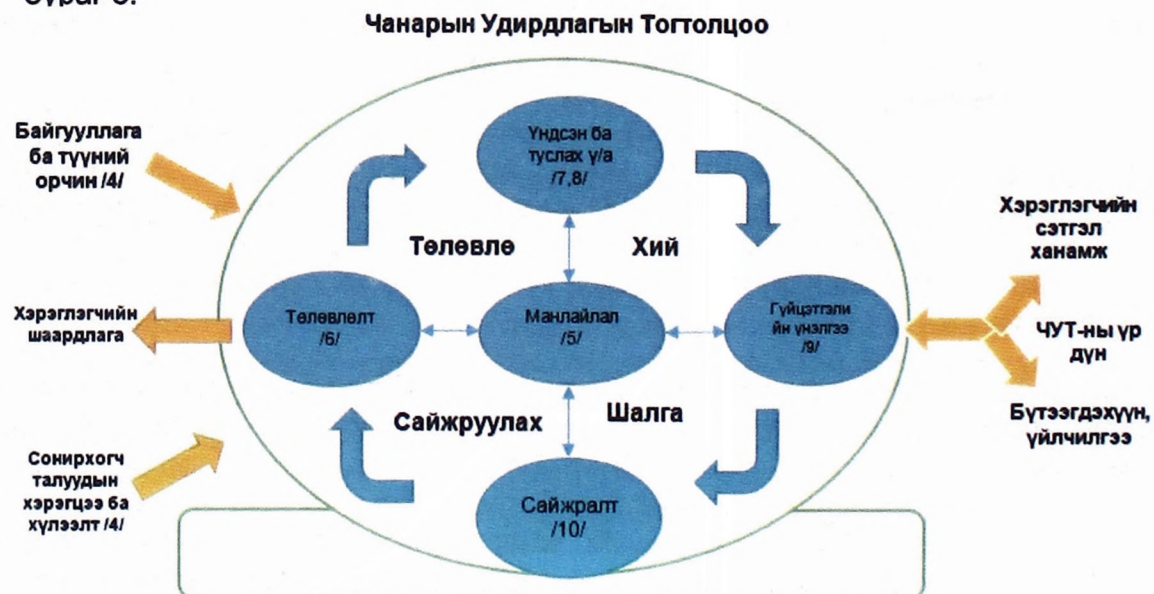
- а) хэрэглэгчийн шаардлагад нийцэж хэрэглэх боломжтой бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг туушдаа нийлүүлэх чадвар;
- б) хуулийн болон зохицуулалтын шаардлагад нийцсэн;
- с) хэрэглэгчийн шаардлагыг дээшлүүлэх боломжийг хөнгөвчлөх;
- д) байгууллагын шинж байдал, зорилтуудтай холбоотой эрсдэл ба боломжуудад чиглэсэн арга хэмжээ авах;
- е) чанарын удирдлагын тогтолцооны тогтоосон шаардлагад тохирсон байдлыг харуулах чадвар.

Олон улсын энэхүү стандартыг дотоод, гадаад талууд хэрэглэх боломжтой. Олон улсын энэхүү стандарт нь: өөр өөр удирдлагын тогтолцооны бүтцийг нэгэн жигд болгох; баримт бичгийг олон улсын энэхүү стандартын бүлгүүдэд нийцүүлэх; олон улсын энэхүү стандартын онцлог нэр томъёог байгууллагын дотор хэрэглэх хэрэгцээг хангах зорилготой.

Олон улсын энэхүү стандартад Төлөвлө-Шалга-Сайжруул мөчлөг болон эрсдэлд суурилсан сэтгэлгээг хослуулсан үйл явцын арга барил хэрэглэсэн.

Байгууллага PDCA мөчлөгийн арга барил ашигласнаар үйл явцыг хангалтай нөөц, зохих удирдлагаар хангах, мөн сайжруулах боломжийг тодорхойлж, улмаар хэрэгжүүлэх бололцоотой болно. PDCA /Plan-Do-Check-Act cycle/ мөчлөгийг бүх үйл явц ба бүхэлд нь чанарын удирдлагын тогтолцоонд хэрэглэж болно.

Зураг 3.



PDCA-г товч танилцуулбал:

- Төлөвлө: Хэрэглэгчийн шаардлага, байгууллагын бодлогод нийцсэн үр дүнд хүргэхэд шаардлагатай нөөц, тогтолцооны болон үйл явцуудын зорилтуудыг тодорхойлох, эрсдэл ба боломжуудыг тогтоох, гаргаж тавих;
- Гүйцэтгэ: төлөвлөсөн зүйлээ хэрэгжүүлэх;
- Шалга: үйл явц болон гарах бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бодлого, зорилт, шаардлага болон төлөвлөсөн үр дүнгийн дагуу хянах, (боломжтой бол) хэмжих.
- Сайжруул: гүйцэтгэлийг шаардлагатай хэмжээнд сайжруулах арга хэмжээ авах.

Хэрэглэгчийн шаардлагыг хангах замаар сэтгэл ханамжийг нь дээшлүүлэхийн тулд боловсруулж, хэрэгжүүлж, үр ашгийг сайжруулж байгаа чанарын удирдлагын тогтолцоонд үйл явцын аргыг нэвтрүүлэхийг олон улсын энэхүү стандарт дэмжинэ.

Харилцан уялдаатай үйл явцуудыг тогтолцооны хүрээнд ойлгож, удирдах нь зорьсон үр дүнд хүргэх байгууллагын үр бүтээл, үр ашигт хувь нэмэр оруулна. Энэ хандлага нь тогтолцооны үйл явцуудын харилцан уялдаа, харилцан хамаарлыг хянах нөхцлийг бүрдүүлэх, улмаар байгууллагын гүйцэтгэлийг бүхэлд нь сайжруулах боломж олгодог.

Байгууллагын чанарын бодлого, стратегийн чиглэлд нийцсэн үр дүнд хүргэх зорилго бүхий үйл явцын харилцан үйлчлэл, тэдгээрийг байнга тодорхойлох, удирдах зэрэг асуудлыг, үйл явцын аргад багтаадаг.

Боломжийг давуу тал болгон ашиглаж, тааламжгүй үр дагавраас урьдчилан сэргийлэх зорилгоор эрсдэлд суурилсан сэтгэлгээ үндэслэн PDCA /Чанарын удирдлагын тогтолцоо/ мөчлөг ашиглах замаар үйл явц болон тогтолцоог бүхэлд нь удирдах боломжтой юм.⁸

Манай улсын хувьд Чанарын удирдлагын тогтолцоо ISO-9001 олон улсын стандартыг өнөөдрийн байдлаар 105 байгууллага хэрэгжүүлж эхэлсэнээс төрийн байгууллага 36 буюу 37.8 хувь, хувийн байгууллага 69 буюу 62.2 хувийг эзэлж байна. Үүнээс боловсролын байгууллага 9 буюу 9.5 хувь эзэлж байна.⁹

ДҮГНЭЛТ

Дээрхээс харахад төрийн байгууллагын хүний нөөцийг нарийн төлөвлөх хэрэгцээ, шаардлага зайлшгүй гарч байна. Зөвхөн батлагдсан орон тоо, томилгоо гэдгээр бус. Сүүлийн жилүүдэд төрийн байгууллагууд харьцангуй залуу алба хаагчдаас бүрдэж байгаа нь хүнээ хөгжүүлэх маш их нөөц бололцоотой байна гэдгийг харуулж байгаа юм.

Орчин үед олонх байгууллагууд хүний нөөцийн сонгон шалгаруулалт хийхдээ дан ганц танилын хүрээгээр мөн гадаад төрх үзэмж, нэг нутаг угсаа, ураг төрлийн үүднээс ажил горилогчдыг сонгон шалгаруулах явдал түгээмэл байна. Уг хандлагаас улбаалж байгууллагын хөгжил удаарширч улмаар улсын хөгжилд ч сөргөөр нөлөөлж байгаа бөгөөд шинхэн төгссөн жирийн оюутан залуус мэргэжилээрээ хөдөлмөрлөж хөгжиж чадахгүй байгааг олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслэл, хүмүүсийн хандлага зэргээс нотолж болно. Бодитой, зөв сонголт хийхийн тулд ажил горилогчдын боловсрол, мэдлэг, мэргэжлийн ур чадвар, дадлага, өмнөх ажлын туршлага, хувийн төлөвшил зэргийг үндэс болгон сонгох явдал чухал байгаа нь харагдаж байна.

Хүний нөөцийн төлөвлөлт гэдэг нь ирээдүйд хичнээн, ямар ажилчдын хэрэгтэйг урьдчилан

8. Чанарын удирдлагын тогтолцоо-ISO 9001 гарын авлага УБ.,2015.

9. <https://masm.gov.mn> Стандарт, хэмжил зүйн газар

таамаглах, ажиллах хүчний эрэлтийн хэмжээг тодорхойлох үйл явц юм гэж тодорхойлж байна. Зорилго бол хүний нөөцийн чадавхийг хөгжүүлэх ба хадгалах, нийгэм-эдийн засгийн шинэчлэлийн бодлогыг тасралтгүй хангах явдал юм.

Тиймээс дэлхийн нийтийн хөгжлийн чиг хандлагатай уялдуулан, байгууллага өмнөө тавьсан зорилгоо амжилттай шийдвэрлэхэд хүний нөөцийн сонголтын зөв арга барилыг баримтлах, хүний нөөцийн хөгжлийн хэтийн төлөвлөлтийн шинэ бодлого хэрэгцээ, эрэлт нийлүүлэлт, үнэлгээ, хяналтын шинэ бодлогыг томьёолж, нийтээр хүлээн зөвшөөрч, шинэ нөхцөлд тохирсон арга аргачлалыг бий болгож Чанарын удирдлагын тогтолцоо ISO-9001 олон улсын стандартыг байгууллагад хэрэгжүүлвэл үр дүнд хүрнэ гэж дүгнэж байна.

САНАЛ

1. Төрийн байгууллагын хүний нөөцийн менежментийн төлөвлөлтөд Чанарын удирдлагын тогтолцоо ISO-9001 олон улсын стандартыг нэвтрүүлж, хэрэгжүүлэх.
2. Хүний нөөцийн төлөвлөлтийн үйл явцыг судлаачид өөр өөрсдийн байр суурианаас тайлбарлаж байгаад дүгнэлт хийж олон улсын стандартад нийцүүлэх.

ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

1. Төрийн албаны тухай хууль. Төрийн мэдээлэл 2018. №01
2. Ц.Цэцэгмаа. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2014
3. П.Наранцэцэг. Хүний нөөцийн менежмент УБ., 2009.
4. Д.Нямсүрэн. Хүний нөөцийн менежер, удирдах ажилтнуудад зориулсан гарын авлага УБ.,2015
5. Чанарын удирдлагын тогтолцоо-ISO 9001 гарын авлага УБ.,2015
7. <https://masm.gov.mn> Стандарт, хэмжил зүйн газар.