

ЦАГДААГИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ТОГТВОРТОЙ БАЙДАЛД ХИЙСЭН ШИНЖИЛГЭЭ (Хар тамхитай тэмцэх газрын жишээн дээр)

Ц.Хишигбаяр

ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 2022-7081 дүгээр дамжааны суралцагч,
хошууч

Товч агуулга: Хүний нөөцийн тогтвор суурьшил, ажилтны хандлага, сургалт хөгжил болон хүний нөөцийн бодлого боловсруулахад хүндрэлтэй зэрэг нийтлэг асуудлуудаас шалтгаалан “Цагдаагийн байгууллагын хүний нөөцийн тогтвор суурьшилд хийсэн дүн шинжилгээ (Хар тамхитай тэмцэх газрын жишээн дээр) сэдвээр судалгаа хийхийг зорилоо.

Түлхүүр үгс: Хүний нөөц, менежмент, тогтвор суурьшил.

Оршил. “Байгууллага гэдэг нь өмнөө тавьсан тодорхой зорилгод хүрэхийн төлөө үйл ажиллагаагаа ухамсартайгаар зохицуулж байгаа бүлэг хүмүүс юм.” Хэмээн тодорхойлсон байдаг. Иймээс байгууллагын ололт амжилт болон түүний оршин тогтнох эсэх нь хүнээс ихээхэн хамааралтай байна. Хүмүүс байнга боловсронгуй болох, хөгжих чадвартайгаас гадна бусад нөөцүүдээс ялгарах онцлог нь хүний боломж, санаачилга хязгааргүй байдагт оршино.

Нэг. Хүний нөөцийн менежментийн тухай ойлголт

Байгууллагын хүний нөөцийн мэргэжилтэн болох удирдах ажилтнуудын хамтран гүйцэтгэх нарийн төвөгтэй үйл явц болохын хувьд чадварлаг мэргэжилтэнг сонгон шалгаруулж ажилд авахаас эхлээд ажилтан бүрийн нөөц бололцоог нээн илрүүлэх, зөв зохистой удирдан чиглүүлэх, сургаж хөгжүүлэх, албан тушаал дэвшүүлэх боломжийг бий болгох, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах нөхцөлийг бүрдүүлэх гэх мэт олон талт арга хэмжээ бодлогыг чанартай хэрэгжүүлэх онол арга зүй, бодлого төлөвлөлтийг хэрхэн хийх талаар тодорхой ойлголт өгдөг менежментийн салбар шинжлэх ухаан юм.

Ажилтны ажлын гүйцэтгэл, хөдөлмөрийн бүтээмж нь жил ирэх тутам нэмэгддэг бөгөөд ажилласан жил буюу тогтвор суурьшлаас хамаарах хамаарал нь 81 хувьтай байдаг ажээ.¹

Тогтвор суурьшил буюу Retention гэдэг үг нь латин хэлний “Retentio” буюу “юмсыг эзэмшсээр байх, хэрэглэх, хянах” гэдэг үгнээс гаралтай ойлголт юм. Ажилтныг тогтоон барих тогтсон жор, арга барил, томъёо гэж үгүй. Ажилтнуудыг тогтоон барих талаар анх 1970-1980-аад онуудад шинжлэх ухааны өгүүлэл, академик илтгэл ном зохиолуудад тусгайлан бичиж эхэлсэн байна. Хүний нөөцийн тогтвор суурьшлыг хамгийн оновчтойгоор тодорхойлбол чадварлаг болон бүтээмж өндөртэй ажилтныг тухайн байгууллагадаа удаан тогтвор суурьшилтай ажиллуулахын тулд хийж буй бүхий л үйл ажиллагаа, ажилтныг боломжит урт хугацаанд сэтгэл хангалуун, байгууллагын зорилгын төлөө үр бүтээлтэй ажиллуулах хүний нөөцийн бодлого, менежментийн бүрэлдэхүүн хэсэг мөн гэж тодорхойлж болно.

Ажилтны шилжилт хөдөлгөөн их, тогтвор суурьшил муу байх нь байгууллагын үйл ажиллагааны тогтвортой байдалд муугаар нөлөөлөөд зогсохгүй байгууллагын соёл, уур амьсгалд ч сөргөөр нөлөөлдөг. Хүний

¹ Хүний нөөцийн менежментийн хүрээлэн (HRMI)-ийн судалгаа. <https://hrmi.org/>

нөөцийн шилжилт хөдөлгөөн буурснаар тогтвор суурьшил нэмэгдэнэ, шилжилт хөдөлгөөн нэмэгдсэнээр тогтвор суурьшил буурах урвуу хамаарал бүхий ойлголтууд юм.

Хүний нөөцийн тогтвор

суурьшлыг дараах байдлаар тодорхойлох бөгөөд байгууллагын хөдөлмөрийн үзүүлэлтүүдийн шинжилгээг аль болох урт хугацаанд хийж, хэлбэлзлийн хэмжээг илрүүлэх хэрэгтэй.

Хүснэгт 1. Хүний нөөцийн тогтвор суурьшлын шинжилгээ¹

№	Нэр	Тайлбар	Томьёо
1	Зайлшгүй эргэлтийн коэффициент	Тухайн хугацаанд ажилчдын тоог цөөрүүлэх, өөр газар шилжүүлэх, суралцуулах, цэрэгт татагдах, хөдөлмөрийн чадвараа түр алдах зэрэг үйлдвэрлэлийн болон улс олон нийтийн шинжтэй зайлшгүй шалтгааны улмаас ажлаас гарагчдын тоог дансны дундаж ажилтны тоонд харьцуулж тодорхойлдог.	$K_{ЗЭ} = \frac{T_{ЗЭШ}}{T} /1/$
2	Тогтворгүй байдлын коэффициент	Тухайн хугацаанд өөрийн хүсэлт, ажил таслалт, бусад хөдөлмөрийн сахилга батыг зөрчсөн шалтгаанаар ажлаас халагдагчдын тоог дансны дундаж ажилтны тоонд харьцуулж тодорхойлдог.	$K_{ТБ} = \frac{T_{ЗБШ}}{T} /2/$
3	Хүний нөөцийн гаралтын коэффициент	Тухайн хугацаанд бүх шалтгаанаар ажлаас халагдагчдын тоог дансны дундаж ажилтны тоонд харьцуулж тодорхойлдог.	$K_{Г} = \frac{T_{Г}}{T} /3/$
4	Хүний нөөцийн оролтын коэффициент	Тухайн тодорхой үед ажилд орогчдын тоог дансны дундаж ажилтны тоонд харьцуулж тодорхойлдог.	$K_{О} = \frac{T_{О}}{T} /4/$
5	Тогтвор суурьшлын коэффициент	Дээрх коэффициентуудыг ашиглан тодорхойлно.	$K_{Т} = 1 - \frac{T_{Г}}{T + T_{О}} /5/$

Дээрх шинжилгээгээр тогтвор суурьшлын асуудал байна гэж тодорхойлсон бол асуудлыг шийдвэрлэх стратегийг сонгон хэрэгжүүлнэ. Стратегийн сонголт хийхдээ ерөнхий болон зорилтот стратегийн хүрээнд байгууллагын ажилтнаас судалгаа хийх, өмнө нь хийгдэж байсан судалгаа, байгууллагын туршлага зэргийг ашиглаж болно гэж үзсэн байна.

Хоёр. Хүний нөөцийн

тогтвортой байдалд нөлөөлөх хүчин зүйлс

Эрдэмтэн судлаачид хүний нөөцийн тогтвор суурьшилд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг өөрсдийн судалгааны онцлогоос хамааран өөр өөрөөр тодорхойлсон байна. Үүнд:

Германы эрдэмтэн Елиа Эзэнду (Elijah Ezendu) нь ажилтан байгууллагад тогтвортой ажиллахад нөлөөлдөг нөлөөллийг дараах байдлаар ангилсан.

¹ Ц.Цэцэгмаа. Хүний нөөцийн менежмент. 2014.

Түүнээс байгууллагын зүгээс нөлөөлж буй нөлөөллийг удирдаж болохуйц юм. Байгууллагын зүгээс ажилтанд нөлөөлж болох хүчин зүйлүүдийн нөлөөлөл

сөрөг байвал ажилтан ажилдаа дургүй, ажиллах хүсэл эрмэлзэл, шинэ санаа, идэвх санаачилгагүй болж ажлаасаа гарахаар шийддэг байна.¹

Хүснэгт 2. Хар тамхитай тэмцэх газрын тогтвор суурьшлын коэффициент

№	Нэр	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Зайлшгүй эргэлтийн коэффициент	0.100	0.048	0.000	0.097	0.091	0.056	0.106	0.138	0.138
2	Тогтворгүй байдлын коэффициент	0.100	0.048	0.000	0.097	0.091	0.056	0.106	0.138	0.138
3	Хүний нөөцийн гаралтын коэффициент	0.100	0.048	0.000	0.097	0.091	0.056	0.106	0.138	0.138
4	Хүний нөөцийн оролтын коэффициент	0.050	0.095	0.067	0.194	0.212	0.611	0.242	0.200	0.190
5	Тогтвор суурьшлын коэффициент	0.905	0.957	1.000	0.919	0.925	0.966	0.915	0.885	0.884

График 1. Хар тамхитай тэмцэх газрын тогтвор суурьшлын коэффициент



¹ <https://slideshare.net/ezendu/techniques-for-employee-retention>

Дээрх графикаас үзэхэд, Хар тамхитай тэмцэх газрын тогтвор суурьшлын коэффициент нь анх тусдаа нэгж болон байгуулагдсанаас хойш 2017 онд хамгийн дээд түвшинд, 2017 оноос 2019 онд бууралттай байсан бол 2020 онд бүтэц, зохион байгуулалтыг шинэчлэн 46 орон тоогоор нэмэгдүүлснээр тухайн коэффициент өсч, түүнээс 2023 он хүртэл тогтмол буурч байна. Тийм учраас цаашид тогтвор суурьшилд нөлөөлж буй хүчин зүйлийг тодорхойлж, шийдвэрлэх стратегийг боловсруулах шаардлага тулгарч байна.

Дэлхий нийт даяаршиж байгаатай холбоотойгоор өрсөлдөөний гол зэвсэг болох технологийн давуу тал, шинэ бүтээлийн ба бүтээгдэхүүний шийдлийн патент, стратегийн байр суурь төдийлөн ач холбогдолгүй болж, өндөр ур чадвартай, хариуцлагатай, уян хатан, хөрвөх чадвартай ажиллах хүчин болох хүн нь тогтвортой өрсөлдөх гол үндэс болж байна. Уг нөөцийн бусад нөөцөөс ялгарах гол шинж нь түүний хөгжлийн хэрээр үнэ цэнэ нь нэмэгдэж, боловсорч хөгжихийн хэрээр бүтээлчээр сэтгэж үр ашиг нь өсдөг. Иймд байгууллагууд ажиллах хүчнээ зөв сонгох, нэгэнт сонгосон ажилчдаа тогтвортой ажиллуулах бодлого баримтлах нь онцгой чухал үйл ажиллагаа юм.

Өндөр мэдлэг боловсролтой боловсон хүчин ажилд авахад хэцүү өнөө үед хүний нөөцөө тогтвор суурьшилтай ажиллуулах явдал илүү үр дүнтэй болоод байна. Wall Street Journal тэмдэглэснээр нэг албан тушаалд шилжилт хөдөлгөөн бий болоход нэг ажилтан сургах зардал нь нөгөө ажилтан тогтоон барихаас 2 дахин их зардал гардаг гэжээ.¹

Дүгнэлт

Хар тамхитай тэмцэх газрын сүүлийн 9 жилийн тогтвор суурьшлын коэффициентоос үзэхэд тогтмол буурах хандлагатай байна. Иймд тогтвор

суурьшилд нөлөөлөх хүчин зүйлийг тодорхойлох зорилгоор санал асуулгын аргаар авсан судалгаанаас дараах дүгнэлтийг гаргаж байна. Үүнд:

- Алба хаагчдыг байгууллага, албан тушаалд дунджаар 3-5 жил ажиллуулж үүнээс цааш алба хаагчдын дунд санал, асуулга, ярилцлага хийж байгууллага дотор өөр нэгжид сэлгэн ажиллуулах, албан тушаал дэвшүүлэх нөөцөд авах, дотоодын болон гадаадын сургалтад хамруулах, ажлын үр дүнг харгалзан урамшуулах байдлаар идэвхжүүлж тогтвор суурьшилтай ажиллуулах бодлогыг барьж ажиллах нь үр дүнтэй гэж дүгнэж байна.

- Ингэснээр алба хаагчдаас гаргасан сахилга, ёс зүйн зөрчил, албанаас гарах, шилжих хөдөлгөөний тоо буурахаас гадна, албанд итгэх итгэл үнэмшил өсөн нэмэгдэхийн зэрэгцээ ажлын бүтээмж өсөх, хамт олны дунд эерэг уур амьсгал бүрдэж шинэ залуу алба хаагч нарт зөв үлгэр дуурайлал үзүүлэх болно.

Санал

- Алба хаагчдын дунд төрийн албаны шударга, өсөн дэвших, өөрийгөө хөгжүүлэх “чадахуйн” тогтолцоог бий болгохын тулд хамт олны хуралдаанаар хэлэлцүүлж байж шийдвэрлэх зэрэг шударга ёсны шалгуур, тогтолцоог бий болгох;

- Хар тамхитай тэмцэх газрын хүний нөөцийн тогтвор суурьшилд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн судалгаанд тулгуурлан тус газрын мэргэшсэн, дадлага туршлагатай алба хаагчдыг тогтоон барих бодлого баримтлан ажиллах шаардлагатай байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт

Хууль, тогтоомж:

1. Эрүүгийн хууль. 2015. <https://legalinfo.mn/mn/detail/11634>
2. Хөдөлмөрийн тухай хууль. 2021.

¹ Ц.Болор-Эрдэнэ. “Байгууллагын ажиллагчдын тогтвор суурьшлыг сайжруулах нь”. УБ., 2016.

<https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16230709635751>

3. Цагдаагийн албаны тухай хууль. 2017.

<https://legalinfo.mn/mn/detail/12469&menuid=74>

4. Засгийн газрын 2014 оны 79 дүгээр тогтоол. "Цагдаагийн байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр". <https://legalinfo.mn/mn/detail/9842>

5. Засгийн газрын 2020 оны 141 дүгээр тогтоол. "Цагдаагийн байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөр". <https://legalinfo.mn/mn/detail/15324>

Ном, сурах бичиг:

1. Ц.Цэцэгмаа. Хүний нөөцийн менежмент. УБ., 2014.

2. Я.Цэвэл. Монгол хэлний товч тайлбар толь. УБ., 1996.

3. Н.Сономдорж. Орчин үеийн хөдөлмөрийн эдийн засаг. 2010.

4. Эва Киндт. SHRM foundation. Retaining talent a guide book.

Эрдэм шинжилгээ, судалгааны ажил:

1. Хүний нөөцийн менежментийн хүрээлэн (HRMI)-ийн судалгаа. <https://hrmi.org/>

2. Олон улсын Хүний нөөцийн менежментийн нийгэмлэг. <https://www.shrm.org>

3. Ц.Болор-Эрдэнэ. "Байгууллагын ажиллагчдын тогтвор суурьшлыг сайжруулах нь". УБ., 2016.

4. Цагдаагийн албаны үйл ажиллагаа дахь иргэдийн сэтгэл ханамжийн түвшинг тодорхойлох судалгаа. "Залуу судлаачдыг дэмжих сан ТББ". 2023.

5. Максима судалгааны төв. Цагдаагийн ажиллах нөхцөл боломж, ажлын ачаалал, ажил мэргэжилдээ хандах хандлагын судалгаа. 2022.

6. Дотоод хэргийн их сургууль, Цагдаагийн алба хаагчийн эрүүл мэндэд сөргөөр нөлөөлж буй хүчин зүйлийг тодорхойлох судалгаа. 2023.