

## КОМПАНИЙН САЙН ЗАСАГЛАЛЫН ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫГ ТОДОРХОЙЛОХ НЬ

А.Пагма, Б.Ариунжаргал

Компанийн сайн засаглал нь тухайн компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийг хувьцаа эзэмшигчдийн өмнө хариуцлага хүлээх чадвартайг илтгэж, мэдээллийг ил тод байх нөхцөлийг бүрдүүлдэг байна. Компанийн шударга ил тод байдал, ганц улс орны төдийгүй дэлхийн эдийн засгийн тогтвортой байдалд ихээхэн нөлөөтэй.

Компанийн сайн засаглал нь компаниудын үйл ажиллагааны үр дүнг сайжруулж, хөндлөнгийн эх үүсвэр татаж ашиглах боломжийг нэмэгдүүлэх замаар эдийн засгийн тогтвортой хөгжлийг дэмжиж байдаг. Ийм засаглалтай компанийн удирдлага компани дотроо удирдлагын ямар арга барил, соёл, ёс заншлыг дэлгэрүүлэх вэ гэдэгт шийдвэрлэх гол үүрэгтэй байж, компанийн үнэт зүйлсийг сахин дээдлэхийг уриалан, өөрсдөө үлгэр жишээ болоод зогсохгүй хэрэгжилтийг нь хянаж байдаг ажээ.

Компанийн сайн засаглал нь компанийн энгийн засаглалаас дараах шинжүүдээр ялгаатай байдаг. Үүнд:

- ТУЗ-ын ихэнх гишүүд нь хараат бус захирлууд байдаг,
- Гадны гишүүд нь компаниас хараат бус,
- Гүйцэтгэх удирдлагын цалин хөлсний ихэнх нь хувьцаа ба опционоор хийгддэг,
- Гүйцэтгэх удирдлагын ажлын гүйцэтгэлийн үнэлгээний албан ёсны тогтолцоотой,
- Хөрөнгө оруулагчид болон оролцогч бусад талуудын мэдээллийн лавлагааг идэвхтэй хүлээн авдаг зэрэг болно<sup>118</sup>.

Түүнчлэн компанийн сайн засаглал нь дараах зарчмуудыг баримталдаг. Үүнд:

- Шударга бүртгэл тайлагнал,
- Ил тод /тунгалаг/ байдал,
- Ёс зүйтэй үйл ажиллагаа,
- Хувьцаа эзэмшигчид, оролцогч бусад талуудын ашиг, сонирхлыг хүндэтгэх,
- Хууль дээдлэх зэрэг болно.

Компанийн засаглал сайн төлөвшөөгүй, хөгжөөгүй газар ямар ч сайн хүний нөөцийн бодлого хэрэгждэггүй гэж үздэг байна.

Зах зээлийн өрсөлдөөн ширүүсч буй өнөөгийн нөхцөлд компанийн өмнө тавигдаж буй чухал зорилгын нэг нь хүний нөөцийн чадварыг бүрэн дүүрэн ашиглах явдал юм. Энэ зорилгод хүрэхийн тулд байгууллага бүр сайн боловсруулагдсан хүний нөөцийн менежментийн бодлоготой байх шаардлагатай болж байна. Тэгээд ч хүний нөөцийн бодлогоор дамжуулан ажилтнуудад компанийнхаа /цаашид байгууллага гэх/ удирдлагын философи, үнэт зүйлийг ойлгуулахад хялбар байдаг.

### Байгууллагын хүний нөөцийн бодлого

Байгууллагын хүний нөөцийн бодлого гэдэг нь энэ асуудал хариуцсан салбар нэгжийн үйл ажиллагааны ерөнхий чиглэл бөгөөд хүн хүчний чадавхийг хадгалах, бэхжүүлэх, хөгжүүлэх болон зах зээлийн байнга хувьсан өөрчлөгдөж буй өөрчлөлтөд тухайн цаг үед нь хариу өгөх чадвартай, мэргэшсэн өндөр бүтээмж бүхий нягт хамт олныг бий болгохын тулд чиглэгдсэн зорилго ба зорилтуудыг боловсруулахад баримтлах зарчим, хэрэгжүүлэх арга, хэлбэр хийгээд зохион байгуулалтын механизмуудын нийлбэр цогц юм.<sup>119</sup>

<sup>118</sup>Шуурав Я. Компанийн засаглалын загварууд. УБ., 2012 он, 23 дахь тал.

<sup>119</sup>Кабинов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005, стр. 91-96

Хүний нөөцийн бодлого аливаа байгууллагын ерөнхий бодлогын нэг хэсэг тул түүний хөгжлийн үзэл баримтлалд бүрэн нийцэж байвал зохино. Хүний нөөцийн бодлого байгууллагын бодлогод ямар байр суурь эзэлдгийг хавсралт 1- д үзүүлэв.

**Ерөнхий бодлого.** Уг бодлого нь байгууллагын удирдлага ажилчдынхаа өмнө хүлээсэн нийгмийн хариуцлагаа хэрхэн биелүүдэг ба тэдэнд хандах хандлагаа дэвшүүлэн тавьсан эсэхийг тодорхойлдог. Хүний нөөцийн бодлогын ерөнхий мэдээлэлд тусгагддаг үнэт зүйлүүд нь дараах үзэл баримтлалуудыг тусгасан байвал зохино.<sup>120</sup>

**Тэгш байдал:** “ялгаварлалгүй” хандлагад дасан зохицсоноор ажиллагчид шударга ба үнэн зөв байдаг гэсэн ойлголттой байх. Энэ нь менежерүүд шударга бус шийдвэр гаргахаас хувь хүнийг хамгаалах, ажил эрхлэлтийн хувьд эрх тэгш боломжийг хангах, цалин хөлсний ялгаваргүй систем үйлчлэх зэргийг багтаана.

**Хүндэтгэл эсвэл анхаарал халамж:** ажиллагчдын ирээдүй, аюулгүй байдал, эсвэл өөрийн нэр хүндийг хөндсөн шийдвэр гаргах үедээ хувь хүний байдал, нөхцөлийг тооцож үзэх.

**Зохион байгуулалттай сурч хөгжих боломж:** шаардагдаж буй дэмжлэг, үйл ажиллагаануудыг хангах замаар байгууллагын бүх гишүүдийн сурч, хөгжих боломжоор хангана гэдэгт итгэх.

**Хүмүүст тулгуурласан гүйцэтгэл:** гүйцэтгэлийн соёлыг хөгжүүлэх, тасралтгүй сайжруулалтад хүрэхэд ач холбогдолтой, хоёр талын хүлээлтийг тодорхойлох, тохиролцоо замаар гүйцэтгэлийн удирдлагад чухал, хүмүүс ажлыг хэрхэн гүйцэтгэсэн талаар шударга эргэх холбоог хангах.

**Хөдөлмөрийн орчин дахь үйл ажиллагааны чанар:** . Энэ нь нэг хэв маягийг багасгах, олон янз байдал, бие даасан байдал ба хариуцлагыг нэмэгдүүлэх, стресст хүмүүсийг оруулахаас зайлхийх, ажил ба амьдралын хүлээн зөвшөөрөгдсөн тэнцвэрийг хангах замаар хүмүүсийн ажлаас авах сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх асуудлыг тусгана. Энэ чиглэлээр зөвшилцсөн ба тасралтгүй зорилготой байх.

**Ажиллах нөхцөл:** аль болохоор амьдралд нийцсэн тав тухтай ажлын орчин бүрдүүлэх, эрүүл мэнд, аюулгүй байдлыг хангах.

Дээр дурьдсан үнэт зүйлүүд нь олонх байгууллагын бодлогод тусгагддаг боловч зарим байгууллагуудын хувьд бизнесийн амжилтад тулгуурлан амьдрал дээр тэдгээрийг өргөжүүлэх, эсвэл хүний нөөцийн ямар асуудлыг тэргүүн зэрэгт тавьж байгаагаас хамааран өөр өөр байж болно.

**Тусгай бодлого.** Энэ бодлогод эрх тэгш боломж, олон янз байдлыг удирдах, нас ба ажил эрхлэлт, идэвхжүүлэлт, ажиллагчдын хөгжил, цалин хөлс, ажилд орох ба ажлаас гарах, ажиллагчдын харилцаа, шинэ технологи, эрүүл мэнд ба аюулгүй байдал, сахилга бат, санал гомдол, цомхтгол, тамхи таталт зэргийг тусгана.

Байгууллагын хүн хүчний өнөөгийн нөхцөл байдалд удирдлагын аппаратын нөлөөллийн түвшингээс шалтгаалан хүний нөөцийн бодлогыг дараах байдлаар ангилан үзэж болно. Үүнд:

<sup>120</sup>M.Armstrong. A Handbook of HRM Practice, - 9 th ed., 2003, p. 131-132.

**Идэвхигүй хүний нөөцийн бодлого** - байгууллагын удирдлага ажиллагчдын талаар баримтлах үйл ажиллагааны боловсруулсан тодорхой хөтөлбөр байхгүй, харин ажилтны үнэлгээ болон хүний нөөцийн ерөнхий нөхцөл байдлын оношлогооны үр дүнд гарч ирсэн сөрөг үр дагаваруудыг арилгахад чиглэсэн ажлыг зохион байгуулдаг. Энэ тохиолдолд удирдлага үүсэн маргаантай нөхцөл байдлыг зохицуулахын тулд “онцгой байдлын дэг” зарлан ажиллахад хүрнэ.

**Мэдрэмжтэй хүний нөөцийн бодлого** - удирдлагын зүгээс хүний нөөцийн үйл ажиллагаатай холбоотой сөрөг байдлын шинж тэмдэг илрэх, маргаантай нөхцөл байдал бий болох шалтгаан, өндөр бүтээмжтэй хөдөлмөрт мотиваци байхгүй байх зэрэгт хяналт тавина. Товчоор хэлбэл, хямрал бий болох нөхцөл байдлыг хянаж зохицуулах боломжтой. Удирдлага хүний нөөцийн үйл ажиллагаатай холбогдон гарах ээдрээтэй асуудлын шалтгааныг судлахад тулгуурлан түүнийг арилгах арга хэмжээ авдаг. Ийм байгууллагын хүний нөөцийн алба нь тухайн нөхцөл байдлын оношлогоо болон тохирсон яаралтай тусламжийн арга хэрэгслүүдийг бэлэн байлгах хэрэгтэй болно.

**Болгоомжилсон хүний нөөцийн бодлого** – энэ тохиолдолд удирдлага нөхцөл байдлын ирээдүйн талаар үндэслэл бүхий таамаглалтай байна. Ийм байгууллагын хүний нөөцийн алба зөвхөн оношлогооны төдийгүй дунд хугацааны хүний нөөцийн нөхцөл байдлын таамаглалын арга хэрэгслүүдтэй байх шаардагатай. Байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөрүүдэд ажиллах хүчний хэрэгцээ дунд ба богино хугацааны тоон төдийгүй чанарын таамаглалууд багтсан байх бөгөөд хүний нөөцийн хөгжлийн зорилтууд тодорхойлогдсон байдаг.

**Идэвхитэй хүний нөөцийн бодлого** – Байгууллагын удирдлага зөв таамаглалтай байгаад зогсохгүй нөхцөл байдалд нөлөөлөх арга хэрэгсэлтэй байдаг. Харин хүний нөөцийн алба нь хямралын эсрэг зорилтот хөтөлбөр боловсруулах, нөхцөл байдалд байнгын мониторинг хийх, гадаад ба дотоод хүчин зүйлсийн нөлөөллийг харгалзан хөтөлбөрүүдийн хэрэгжилтэд засвар өөрчлөлт оруулах чадвартай байх нь чухал. Идэвхитэй хүний нөөцийн бодлого нь оновчтой ба давшингүй гэж байж болно.

Оновчтой бодлогын үед байгууллагын удирдлага хүн хүчний нөхцөл байдлын ирээдүйн талаар чанарын оношлогоо болон үндэслэл бүхий таамаглалтай байна. Түүнчлэн хүний нөөцийн оношлогооны арга хэрэгсэлтэй байгаад зогсохгүй боловсон хүчний байдлын талаар дунд ба урт хугацааны төлөвлөгөөтэй байна. Байгууллагын хөгжлийн хөтөлбөрүүдэд ажиллах хүчний хэрэгцээний урт, дунд, богино хугацааны таамаглал чанар болоод тоон байдлаар хийгдсэн байдаг. Үүнээс гадна төлөвлөгөөний салшгүй хэсэг нь хүний нөөцийн талаар явуулах үйл ажиллагааны хөтөлбөр, түүнийг хэрэгжүүлэх хувилбарууд юм.

Давшингүй бодлогын үед байгууллагын удирдлага нөхцөл байдлын ирээдүйн талаар чанарын оношлогоо, үндэслэлтэй таамаглалгүй байдаг боловч түүнд нөлөөлөхийг хичээдэг. Хүний нөөцийн алба нь боловсон хүчний нөхцөл байдлыг оношлох ба таамаглах арга хэрэгсэл байхгүй, гэхдээ хөгжлийн хөтөлбөрт байгууллагын хөгжлийн хамгийн чухал зорилгод хүрэхэд тулгуурласан боловч ажиллагчдын нөхцөл байдлын өөрчлөлтийн талаас шинжилж судлаагүй хүний нөөцийн ажлын төлөвлөгөө багтсан байдаг. Ийм тохиолдолд, хүний нөөцтэй ажиллах ажлын төлөвлөгөө сэтгэл хөдлөл дээр илүү тулгуурласан байх бөгөөд хүнтэй ажиллах ажлын зорилгын талаар бага төсөөлөлтэй байна гэсэн үг юм.

Байгууллагын удирдлагын зүгээс хүний нөөцийн бодлого боловсруулах явцад дотоод болон гадаад ажиллах хүчний алинд илүү ач холбогдол өгч байгаа, гадаад орчинд нээлттэй хандаж байгаа төвшин зэргээс хамаарч хүний нөөцийн нээлттэй ба хаалттай бодлого гэж хувааж үздэг.

**Нээлттэй бодлого** – хэдийд байгууллага удирдлагын төвшин бүртээ боломжит бүх хамтрагчдынхаа хувьд нээлттэй байж чадна тэр үед хэрэгждэг хамгийн бага албан тушаалаас эхлээд дээд албан тушаалтан хүртэл нээлттэй ажиллаж эхлэнэ гэсэн үг. Байгууллага өөрөө болон харьяа салбаруудад ажилласан эсэхээс үл хамааран шаардлагатай мэдлэг, ур чадвартай л бол дурын мэргэжилтэнг ажилд авахад бэлэн байна.

Ийм маягийн хүний нөөцийн бодлого нь зах зээлийг эзлэх түрэмгий бодлоготой, өөрийн салбартаа тэргүүлэх байр суурийг эзлэх эрмэлзэлтэй, хурдан өсөлтөд тулгуурласан шинэ байгууллагууд баримтлахад тохиромжтой.

**Хаалттай хүний нөөцийн бодлого** – сул чөлөөтэй ажлын байранд зөвхөн өөрийн ажиллагчдаас томилон ажиллуулах бодлогод тулгуурласан байгууллага ашигладаг. Ийм маягийн хүний нөөцийн бодлого нь тодорхой нөхөрлөлийн соёлыг бий болгоход чиглэсэн байгууллагын хувьд тохиромжтой. Товчоор хэлбэл, байгууллага гадаад орчинтой харилцаа тааруу байна гэсэн үг юм.

Байгууллагын хүний нөөцийн бодлогын зорилго нь тухайн байгууллагын хэрэгцээ, үйлчилж буй хууль эрх зүйн шаардлага, хөдөлмөрийн зах зээлийн байдал зэрэгт нийцсэн хүний нөөцийн тоо ба бүрэлдэхүүнийг чанарыг хадгалах, тухайн үед нь шинэчлэх, хөгжлийг хангахад оршино.

Хүний нөөцийн бодлогыг боловсруулахдаа доорх дэс дарааллыг ихэвчлэн баримталдаг байна. Үүнд:

- Хүний нөөцийн бодлогын ерөнхий зарчмуудыг боловсруулах, зорилгуудын тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлох
- Ажиллах хүчний хэрэгцээгээ төлөвлөх, бүтэц ба орон тоогоо тодорхойлох, боловсон хүчний нөөцийг бий болгох
- Хүний нөөцийн мэдээллийн систем бий болгох, дэмжиж туслах, боловсон хүчний хяналт явуулах
- Хөрөнгө хуваарилах зарчмыг бий болгох, хөдөлмөрийн мотиваци болон хөшүүргийн үр ашигтай систем буй болгох
- Ажиллагчдын хөгжлийн хөтөлбөр, мэргэжлийн баримжаа олголт ба дасан зохицолт, хувь хүний албан тушаал ахих төлөвлөлт, баг бүрдэлт, мэргэжлийн бэлтгэл, мэргэжил дээшлүүлэлт болон дахин бэлтгэлийг хангах
- Хүний нөөцийн бодлого байгууллагын ажиллагчдыг удирдах стратегитэй тохирч байгаа эсэх талаар судалгаа болон хүний нөөцийн чадавхийн үнэлгээ хийх зэрэг болно.<sup>121</sup>

Хүний нөөцийн бодлого нь байгууллагын аж ахуй эрхлэлтийн бодлогын бүх салбартай нягт холбоотой. *Нэг талаас*, хүний нөөцийн салбарын шийдвэр гаргалт нь бүх функциональ дэд системүүдийг хамардаг шинжлэх ухаан техникийн удирдлага, үйлдвэрлэлийн удирдлага, эдийн засаг ба гадаад харилцааны удирдлага, хүний нөөцийн удирдлага. *Нөгөө талаас*, энэ салбарын шийдвэр нь функциональ дэд системүүдэд нөлөөлдөг. *Хүний нөөцийн бодлогын зорилт нь дээрх дэд системүүдийн хэвийн үйл ажиллагааг хангахын тулд шаардлагатай ажиллах хүчээр хангахад оршино.* Иймээс ажилд авалт, үнэлгээ, мотиваци ба идэвхжүүлэх сургалт, аттестачлал, хөдөлмөр ба ажлын байрны зохион байгуулалт, хүний нөөцийн ашиглалт, албадаар хөдөлгөөн хийх төлөвлөлт, ажиллах хүчний нөөцийн удирдлага, хүний нөөцийн салбарт шинэ зүйл нэвтрүүлэх ажлын зохион байгуулалт, ажилтны аюулгүй байдал ба эрүүл мэнд, ажлаас халах, удирдах арга барилыг тодорхойлох зэрэг асуудлаар гаргасан шийдвэр байгууллагын аж ахуйн

<sup>121</sup>Цэцэгмаа Ц. Хүний нөөцийн менежмент. Уб., 2009 он, 95 дахь тал.

бодлогын салбарт гаргах шийдвэрт хүчтэй нөлөөлөх нь ойлгомжтой. Тухайлбал, шинжлэх ухаан техник, үйлдвэрлэл, эдийн засаг, гадаад харилцаа, аж ахуйн үйл ажиллагаа зэрэгт ихээхэн нөлөөлөл үзүүлнэ.

Дээр өгүүлсэнчлэн байгууллага л зорилготой байдаггүй гэдгийг онцлон тэмдэглэх нь зүйтэй. Ажилтан бүр өөр өөрийн гэсэн хувийн зорилготой байдаг. Иймээс хэрвээ хувь хүний болон байгууллагын зорилгыг нийцүүлэх шаардлагаас үүдэн хүний нөөцийн бодлогын үндсэн зарчмыг бий болгож болно. ***Уг зарчим нь хувь хүний болон байгууллагын аль алиных нь зорилгод нэгэн адил хүрэх боломжтой байх явдал.*** Энэ нь аливаа маргаан бий болоход байгууллагын зорилгыг илүүд үзэлгүйгээр шударга шийдлийг эрж хайх хэрэгтэй гэсэн үг. Ийнхүү хүний нөөцийн бодлогын мөн чанарын зөв ойлголт зөвхөн энэ бүх нөхцөл байдлыг бүрэн хэмжээгээр тусгасан тохиолдолд л байх боломжтой.

### **Хүний нөөцийн менежментийн стратегийн загварууд**

Хүний нөөцийн бодлого нэн тэргүүнд байгууллагын хөгжлийн стратегид нийцсэн хүний нөөцийн стратегийг бий болгохыг шаарддаг. Бизнесийн стратеги өрсөлдөөнт давуу талыг олж авахад чиглэгдсэн байдаг. Үүний тулд байгууллагын удирдлагын зүгээс төрөл бүрийн стратегийг тодорхойлж хэрэгжүүлдэгийн дотор нөөцөд тулгуурласан стратеги голлох байр суурийг эзэлдэг байна. Хүний нөөцийн менежментийн стратеги нь боломж ба нөөцүүдийг хэрхэн төвлөрүүлэх, хуваарилах, ашиглах, зохицуулахыг тодорхойлох үйл явц юм.

Хүний нөөцийн менежментийн стратеги гэдэг нь байгууллагын хөгжлийн стратегийг хэрэгжүүлэхийн тулд хүний нөөцөд үнэлгээ өгөх, нөлөөлөх үр ашигтай системийг боловсруулах зохистой аргууд болон ажилд авалт, сургалт ба хөгжил, гүйцэтгэлийн удирдлага, цалин ба шагнал урамшуулал, хөдөлмөрийн харилцааны бусад асуудлаар баримтлах бодлого хийгээд үйл ажиллагааны чиглэл, төлөвлөгөөнүүд, гаргаж буй шийдвэрүүдийн дэс дараалал юм. Хүний нөөцийн менежментийн стратеги нь байгууллагын удирдлагын төдийгүй ажилтнуудын сонирхлыг илэрхийлсэн байвал зохино. Энэ стратеги нь дараах зүйлүүдийг тусгана. Үүнд:

***Хүний нөөцийн менежментийн зорилго тодорхойлох.*** Зорилго тодорхойлохдоо байгууллагын эдийн засгийн талаас авч үзэхээс гадна ажилтны хэрэгцээ, сонирхлыг тусгах нь зүйтэй. Тухайлбал, хангалттай цалин хөлс, хөдөлмөрийн таатай нөхцөл, ажилтнуудын хөгжих болон ур чадвараа хэрэгжүүлэх боломж г.м.

Хүний нөөцтэй холбоотой үйл ажиллагааны үзэл санаа, баримтлах зарчмуудыг бий болгох. Энэ үзэл санаа нь дүрэм, журам хэлбэрээр илэрхийлэгдэнэ. Байгууллага хөгжих болон хүний нөөцийн менежментийн гадаад нөхцөл байдал өөрчлөгдөх тусам дүрэм журмыг улам нарийвчлах шаардлагатай болдог.

***Байгууллагын хүний нөөцийн ашиглалтын эдийн засаг болон нийгмийн үр ашгийн тэнцвэрийг хангах нөхцөлийг тодорхойлох.*** Хүний нөөцийн удирдлагын салбар дахь эдийн засгийн үр ашгийг хангах гэдэг нь байгууллагын үйл ажиллагааны зорилгод хүрэхэд хүмүүсийн мэдлэг, ур чадварыг зөв ашиглах явдал юм. Харин нийгмийн үр ашиг нь ажилтнуудын нийгэм-эдийн засгийн хэрэгцээ, сонирхол, хүлээлтийг хангахад чиглэсэн системтэй арга хэмжээнүүдийг хэрэгжүүлэх байдлаар тодорхойлогдоно.

Орчин үед нөөцийн менежментийн стратегийн олон загварууд бий болсон ба эдгээр нь байгууллагын гадаад, дотоод орчны харилцан холбоо, хүний нөөцийн менежментийн бодлого, чиг хандлагыг тодорхойлдог. Хүний нөөцийн менежментийн стратегийн загваруудыг гурван хэсэгт хувааж үздэг. Үүнд:

**Ерөнхий хүрээний** – байгууллагын гадаад болон дотоод хүчин зүйлүүдийн хоорондын харилцан холбоог тодорхойлдог байна.

**Байгууллагын хүрээний** – байгууллагын доторх хүчин зүйлүүдийн харилцан холбоог тодорхойлдог.

**Тусгай хүрээний** – байгууллагын болон гадаад орчин нөхцөлийн хувьд тодорхой хүний нөөцийн бодлогыг тодорхойлно.

Ерөнхий хүрээний хэсэгт Виер , Спектор, Лоуренс, Миллс болон Волтрон нарын боловсруулсан Харвард загвар (1985), Коллинзын зохиосон загвар (1994) багтдаг. Харин **байгууллагын хүрээний хэсэгт** стратеги, бүтэц, хүний нөөцийн бодлого зэргийн хоорондын тодорхой харилцан холбоог тодорхойлдог Деванн, Фромбрун нарын зохиосон загвар (1984), Шулерын “5P” загвар ордог. Тусгай хүрээний хэсэгт маш тодорхой нөхцөл байдлын хувьд ашиглах бодлогын нарийн төрлүүдийг багтаадаг Даулин болон Шулер нарын (1991), Дани болон Стейдж нарын загвар (1991,1994)-ууд орно.

### Ерөнхий загварууд

**Харвард загвар.** Хүний нөөцийн менежментийн анхны загварыг Виер нарын тэргүүтэй Харвардын их сургуулийн профессорууд 1985 онд боловсруулжээ. Хүний нөөцийн бодлогыг дөрвөн үндсэн зүйлд тулгуурлан тодорхойлжээ. Үүнд:

- Ажиллагчдын нөлөөлөл
- Хүний нөөцийн урсгал
- Шагналын систем
- Ажлын тогтолцоо.

Энэ загвар хүний нөөцийн менежментийн бодлогын үр дүн болон төрөл бүрийн өмч эзэмшигчдийн сонирхлыг тодорхойлж өгсөн. Энэ нь өмч эзэмшигчдийн сонирхол, нөхцөл байдлын хүчин зүйлүүд, хүний нөөцийн бодлогын сонголтууд ба гарц, урт хугацааны үр дүнгийн хоорондын харилцан холбоог илэрхийлдэг. Гэвч, энэ загвар хүний нөөцийн менежментийн бодлогын томъёолол болон хэрэгжилтийн үйл явц дахь уялдааг хангадаггүй. Уг загварыг хавсралт 2-оос үзнэ үү.

**Коллинзын загвар.** 1994 онд анх Коллинз хүний нөөцийн менежментийн үр ашигтай стратегид багтдаг үндсэн хүчин зүйлүүдийн харилцан холбоог тодорхойлохын тулд системийн хүрээг ашигласан. Энэ загварыг хавсралт 3-аас харж болно.

Энэ загвар нь гадаад, дотоод орчны нэгдлийг бий болгохтой холбоотой зарим гол асуудлыг тодорхойлсноороо чухал ач холбогдолтой юм. Үүнд эрхэм зорилго, стратеги, бүтэц, соёл, ажиллах хүчний шинж чанарууд болон хүний нөөцийн бодлогууд багтана.

Нэгдмэл байдлыг бий болгох бодлогын үр дүн нь ашигтай ажиллах боломж, зах зээлийн хувь хэмжээ, бүтээгдэхүүний чанар, байгууллагын дүр төрх, шинэчлэл өөрчлөлт, бүтээмж, ажилчдын ёс суртахуун болон тогтворжилт зэрэг болох юм. Мөн энэ загвар хүний нөөцийн менежментийн стратеги, бодлогууд тухайн байгууллагын стратеги бүтцийн хувьд хэрхэн уялдах вэ гэдгийг харуулж өгч чадахгүй. Гэхдээ энэ нь хүний нөөцийн менежментийн бодлогын хангалтыг илэрхийлэх бүтэц болон байгууллага дахь бусад бүтцүүд, стратегиудын хоорондын нэгдмэл байдал бий болох ач холбогдлыг авч үздэг.



**Байгууллага доторх харилцан холбоог нарийвчлан гаргах загварууд**

**Фрумбрун, Тийчи ба Деванн нарын загвар.** 1984 онд Фрумбрун, Тийчи ба Деванн нар стратеги, бүтэц болон хүний нөөцийн бодлогууд хоорондын харилцан холбоог нарийвчлан гаргаж хөгжүүлсэн билээ. Тэд хоцрогдсон бүтэцтэйгээр шинэ стратегийг хөгжүүлэхийг оролдох үед байгууллагууд үр ашиггүй байдал буй болгоход хүний нөөцийн системтэй үл нийцэх стратегийг хэрэгжүүлэхийг чармайл болно хэмээн маргалдсан байна. Тэд хүний нөөцийн системд сонголт, ажлын үнэлгээ, шагнал урамшууллын болон хөгжлийг чухалчлах хэрэгтэй гэж үзжээ. Эдгээр нь өдөр тутмын үйл ажиллагааны, дунд хугацаанд удирдлагын, урт хугацаанд стратегийн төвшинд бизнес чиг үүрэг болон хүний нөөцийн чиг үүргийн, хоорондын харилцан холбоог нарийвчлан гаргадаг. Стратегийн төвшинд үйл ажиллагаанууд нь ирээдүйд зохицоход дөхөм болохоор зохиомжлогдсон бодлогуудыг багтаадаг, удирдлагын төвшинд хүмүүсийг олж авах, ашиглах, хөгжүүлэх боломжтой үйл ажиллагаанууд багтдаг, харин үйл ажиллагааны төвшинд бизнесийн өдөр тутмын үйл ажиллагааг дэмжих үйл ажиллагаанууд багтдаг.

**Шулерын 5P загвар.** 1992 онд Шулерын зохиосон энэ загвар хүний нөөцийн үйл ажиллагаанд гүнзгий нэвтрэн орж чадсан. Энэ 5P загвар нь байгууллагын стратегийн хэрэгцээ ба хүний нөөцийн үйл ажиллагаа хоорондын харилцан холбоог харуулдаг бөгөөд хүний нөөцийн эдгээр таван үйл ажиллагааны харилцан үйлчлэл нь байгууллагын стратегийн зорилгод хүрэхэд зайлшгүй хувь хүн болон бүлгийн харилцааг нягтруулахад маш их нөлөөлөл үзүүлдэг. Энэ стратегийн зорилгуудад шилждэг байна.

Байгууллагын доторх харилцааг сайжруулахад ашиглагддаг хүний нөөцийн таван үйл ажиллагааг товчхон тодорхойлж, тэдгээрийг схемчлэн Хавсралт 4-д үзүүлэв.

- **Хүний нөөцийн философи** – байгууллага хүний нөөцтэй хэрхэн холбоотой байдаг талаарх албан ёсны мэдэгдэл.
- **Хүний нөөцийн бодлогууд** – хүмүүстэй харилцан хамаатай асуудлаар явуулах үйл ажиллагааны удирдамж болон ашиглагдахаар маш тодорхой илэрхийлэгдсэн хамтын үнэт зүйл.
- **Хүний нөөцийн хөтөлбөрүүд** – байгууллагын стратегийн зорилго ба хүний нөөцийн стратегид хүрэх зөвшөөрөгдсөн оролдлогууд.
- **Хүний нөөцийн практик үйл ажиллагаа** – манлайлах, хөгжүүлэх, удирдах гэсэн гурван үүргийг хүний нөөцийн практик үйл ажиллагаанд шаардлагатай байгууллага дахь харилцааг бэхжүүлэх.

**Хүний нөөцийн үйл явцууд.** Дээрх үйл ажиллагаанууд хэрхэн тодорхойлогдож, томъёологдож, хэрэгжиж байгаа вэ гэдгийг харуулдаг. Шулер, хүний нөөцийн менежментийн стратегийн амжилттай байх эсэх нь стратегийн бизнесийн хэрэгцээг тодорхойлохоос болон хүний нөөцийн менежментийн дээрх таван үйл ажиллагааны уналтад системтэй шинжилгээ хийх зэргээс эхэлдэг гэж үзсэн. Байгууллагын стратеги болон хүний нөөцийн практик үйл ажиллагааны хоорондын холбоо нь ажилчдыг өөрсдийн шинэ үүрэг ролийг тодорхойлох оролцуулахад туслах явдал байж болно.

Сүүлийн үед байгууллагын хүний нөөцийн удирдлагын стратегийг боловсруулах болон хэрэгжүүлэх явцад чиг үүргийн удирдлагын технологийг өргөн ашиглах болжээ. Чиг үүргийн удирдлага гэдэг нь байгууллагын ажиллах хүчний хэрэгцээг одоо байгаа хүний нөөцтэй харьцуулах үйл явц бөгөөд тэднийг үйлдвэрлэлийн шаардлагад нийцүүлэхийн тулд нөлөөлөх хэлбэрүүдийн сонголт хийх явдал юм. Энэ тохиолдолд, ажиллах хүчний хэрэгцээ гэдгийн дор байгууллагын хөгжлийн стратегитай уялдан зайлшгүй шаардлагатай хүний нөөцийн тоон ба чанарын бүрэлдэхүүнийг ойлгоно. Харин хүний нөөц гэдэг нь

тодорхой түвшний мэдлэг, хүсэл сонирхол, мотиваци, зорилго чиглэл бүхий ажилтнууд юм. Хэрэгцээг нөөцтэй харьцуулсны үр дүн нь ажилтнуудын ажил сэлгэлт, ажилд авалт, албан тушаал дэвшилт, хөгжлийн талаар удирдлагын гаргах шийдвэрүүд болдог.

Ийнхүү зах зээлийн өнөөгийн харилцаанд аливаа байгууллагын оршин тогтнох, цар хүрээгээ тэлэх гол үндэслэл нь нөөцийн харилцан хамаарал бүхий төлөвлөгөөт менежмент байдаг. Өөрөөр хэлбэл хүний нөөц, мэдээллийн нөөц, санхүүгийн нөөц, материаллаг нөөцүүдийг харилцан уялдаа, нэгдэлтэйгээр төлөвлөх, зохион байгуулах, идэвхижүүлэх, хянах явдал юм.

Хүний нөөцийн менежментийн үе шатуудыг ерөнхийлөн дараах байдлаар тодорхойлдог. Хүний нөөцийн (ажиллах хүчний) төлөвлөлт, ажлийн байрны шинжилгээ, тодорхойлолт, ажиллах хүчний үндсэн нөөц бүрдүүлэлт (татах, элсүүлэх, сонгох, ажилд авах) зэргээр хүний нөөц бүрдүүлэлт нь тодорхойлогддог. Хүний нөөцийг бүрдүүлэх **эхний үе шат нь** хүний нөөцийн төлөвлөлт юм. Эхний үед менежрүүд байгууллагад байгаа сул орон тоонд үндэслэн шинэ ажилчдын хэрэгцээг таамагладаг. **Хоёр дахь үе шат нь** боломжийн нэр дэвшигчидтэй холбоо тогтоох үе буюу элсүүлэлт юм. **Гурав дахь үе шат нь** нэр дэвшигчдээс байгууллагад хамгийн их хувь нэмэр оруулж чадах хүмүүсийг сонгох явдал юм. **Дөрөв дэх үе шат нь** шинэ ажилчдыг байгууллагад ажиллах зөвшөөрлийг олгосон удирдлагын шийдвэр гарна.

Хүний нөөцийг төлөвлөхдөө дор дурьдсан үе шатыг баримжаалж болно.<sup>122</sup> Үүнд:

1. Төлөвлөлтийн баг бүрдүүлэх,
2. Дор дурьдсан үзүүлэлтээр хүний нөөцийн өнөөгийн байдалд үнэлгээ өгөх, ирээдүйн төлөвийг төсөөлөх, ажилчдын тоог тогтвор суурьшил түүнд нөлөөлөх хүчин зүйл ажилчдын чадвар гүйцэтгэл, цалин хөлсний түвшин шилжих хөдөлгөөн, ажилд авах, цомхотгох бодлого, ажил эрхлэлтийн шинэ категори бий болгох боломж, бүтээмж ажлын цаг гаргах өөрчлөх гэх мэт,
3. Байгууллагын гадаад орчин хүчин зүйлийг тооцох, Үүнд: Нөөц бүрдүүлэх бололцоо хүн ам зүйн судалгаа, засгийн газрын бодлого түүнд гарах өөрчлөлт гэх мэт,
4. Байгууллагынхаа хүний нөөцийн зорилгыг тодорхойлох,
5. Зорилгодоо хүрэх арга замаа тодорхойлж, төлөвлөх,
6. Төлөвлөгөөний үзүүлэлтийг үнэлэх арга замыг тодорхойлох, Хүний нөөцийн богино хугацааны төлөвлөлт нь нэг жил хүртэл байна. Энэ нь урт хугацааны төлөвлөлтөнд үндэслэх учраас хүний нөөцийн төлөвлөлтийг хийхдээ функц бүрээр, байршил ажил мэргэжил, хэрэгцээний хүрээгээр нарийвчилсан судалгаа хийнэ. Төлөвлөлтийн үр дүнд дараах асуудлыг шийднэ. Шинээр бий болох эсвэл байхгүй болох, өөрчлөгдөх ажлын байр хяналтын ба удирдлагын түвшний өөрчлөлт сургалтын хэрэгцээ ажилд авах, цомхотгох, тэтгэврийн хөтөлбөрүүд зэргийн асуудлыг хамарна.

### **Ажлын байрны шинжилгээ, тодорхойлолт**

Хүний нөөцийн менежментийн салшгүй хэсэг нь ажлын байрны шинжилгээ тодорхойлолт байдаг. Байгууллагын удирдлага нь хүнийг ажилд хөлслөхийн өмнө түүгээр ямар ажил үүрэг гүйцэтгүүлэх өөрөөр хэлбэл ямар ажил гүйцэтгүүлэх вэ? Энэ нь нийтийн болоод хувь хүний хувьд ямар шинж чанартай зүйл байх түүнийг гүйцэтгэснээр аль хир үр дүнд хүрэх вэ гэдгийг нарийн мэдсэн байх хэрэгтэй. Энэ талын менежментийг хүний нөөцийн хамгийн гол үндэс болгон ажлын байрны шинжилгээг хийснээр олж авна. Үүнгүйгээр бусад чиг үүргийг гүйцэтгэх боломжгүй.

<sup>122</sup>Нандинцэцэг Ё. Хүний нөөцийн менежмент.УБ., 2012 он, 7 дахь тал.

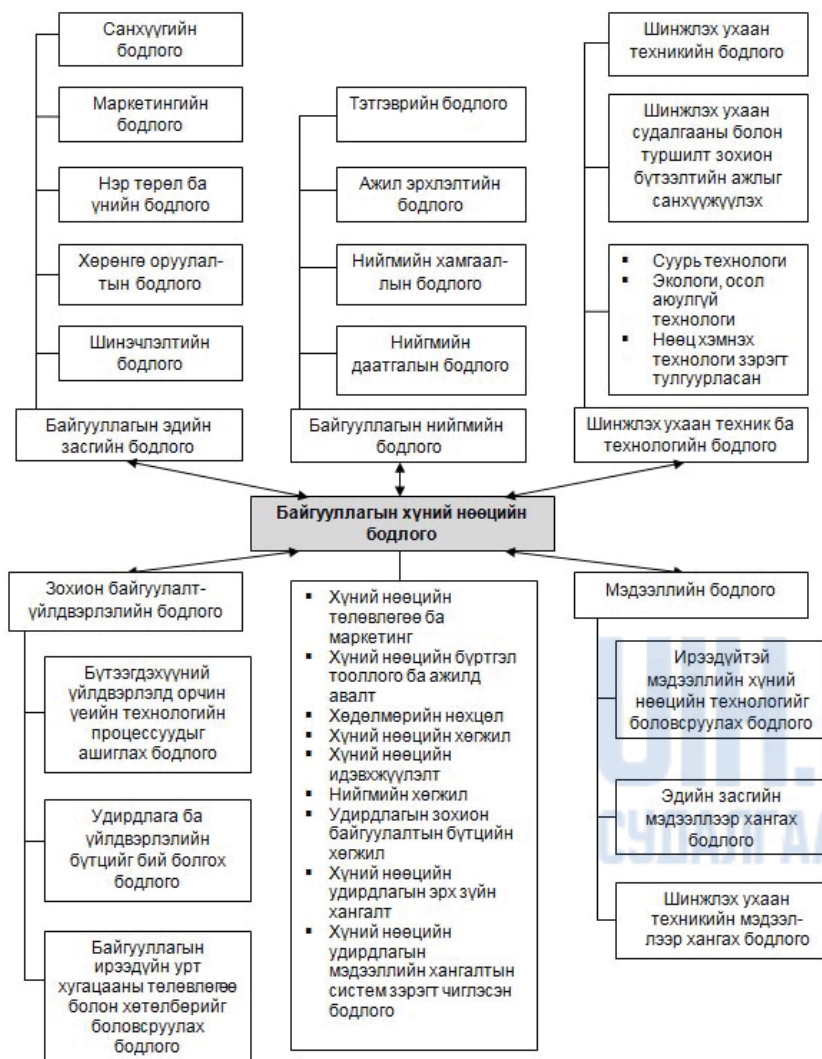


Ажлын байр бүрт бүх шатны шинжилгээг хийснээр үнэлгээ өгснөөр ажилтныг сонгох цалин хөлсний хэмжээг тогтоох, ажлын үр дүнг тогтоох, зэрэг дэв ахиулах, албан тушаал дэвшүүлэх зэрэг олон асуудлыг амжилттай шийдвэрлэх ажил нь найдвартай үр дүнд хүргэж ажлын байрны тодорхойлолт гаргах бололцоо бүрдэнэ.

Ийнхүү компани, байгууллагын хүний нөөцийн бодлогыг оновчтой, зөв тодорхойлох нь компанийн засаглалыг сайжруулах, чанартай, мэдлэгтэй боловсон хүчнээр багаа бүрдүүлэх үндсэн нөхцөл болдог.

### ХАВСРАЛТ 1.

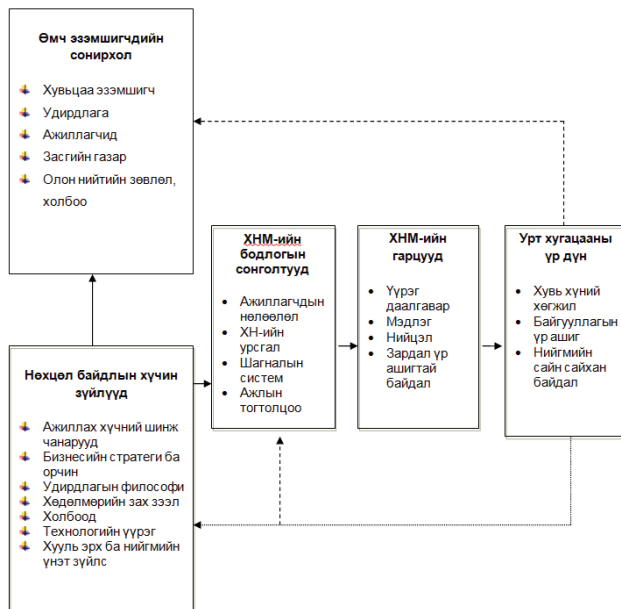
#### БАЙГУУЛЛАГЫН БОДЛОГОД ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН ЭЗЛЭХ БАЙР СУУРЬ БА ҮҮРЭГ



Эх сурвалж: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник.-М:ИНФРА-М, 2005, стр.93.

## ХАВСРАЛТ 2.

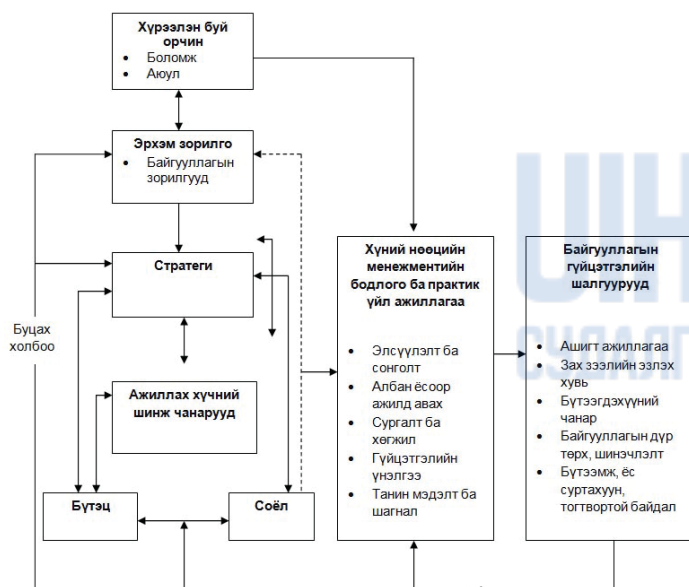
## ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ЕРӨНХИЙ БҮДҮҮВЧ



Эх сурвалж: Kramar R, McGraw P, Schuler R Human resource management in Australia. Perth, 1997, p.57.

## ХАВСРАЛТ 3.

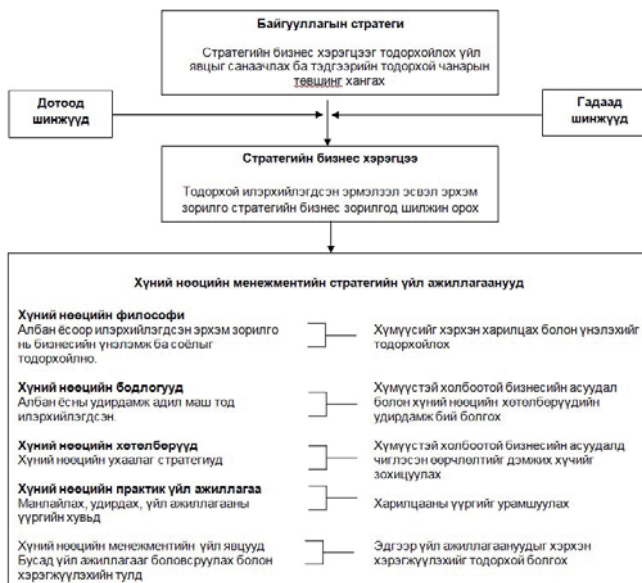
## БАЙГУУЛЛАГЫН СТРАТЕГИ, БОДЛОГО ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА БА ГҮЙЦЭТГЭЛТЭЙ ХОЛБОГДОХ ХҮРЭЭ



Эх сурвалж: Kramar R, McGraw P, Schuler R Human resource management in Australia. Perth, 1997, p.58.

## ХАВСРАЛТ 4.

### 5Р ЗАГВАР: БИЗНЕСИЙН СТРАТЕГИЙН ХЭРЭГЦЭЭ БА ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН СТРАТЕГИ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНУУДЫН ХОЛБОО



Эх сурвалж: Kramar R, Mcgraw P, Schuler R Human resource management in Australia. Perth, 1997, p.60.

\*\*\*

UIH.MN  
СУДАЛГААНЫ САН

#### АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ

- Я.Шуурав Компанийн засаглалын загварууд. Уб., 2012.
- Ё.Нандинцэцэг Хүний нөөцийн менежмент.Уб., 2012.
- Ц.Цэцэгмаа Хүний нөөцийн менежмент. Уб., 2009.
- Кабинов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005.
- M.Armstrong. A Handbook or HRM Practice, - 9 th ed., 2003.
- Kramar R, Mcgraw P, Schuler R Human resource management in Australia. Perth, 1997.