



ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН БОДЛОГЫН БАРИМТ БИЧИГ

Зохицуулалт: Бодлого боловсруулах арга зүй

Хариуцах Эзэн: Зөвлөх баг

Зориулалт: Хүний нөөцийн бодлогын судалгааны үндэслэл
боловсруулах

Хүний нөөцийн удирдлагын бодлого боловсруулах арга зүйн үндэс

Хүний нөөцийн менежментийн бодлого боловсруулах арга зүйн үндсийг дараах байдлаар авч үзлээ. Өнгөрсөн хорь гаруй жилийн хугацаанд монголд менежментийн шинжлэх ухаан салбар чиглэл бүрээр амжилттай хөгжиж буйн нэг илрэл нь манай эрдэмтдийн ном бүтээл монголын онцлогт нийцсэн эх хэл дээр хэвлэгдэн гарч олны хүртээл болсоор байна. Жишээ нь Ц.Цэцэгмаа “Хүний нөөцийн менежмент”, (онол, практик, жишээ) Шинжлэх ухаан, технологийн их сургуулиас гаргасан “Хүний нөөцийн менежмент” сурах бичиг Ү. Амарзаяа “Хүний нөөцийн хөгжил” гэх мэт олон бүтээлүүд хүний нөөцийн мэргэжилтэн, менежерүүдийн ажил, үүргээ гүйцэтгэхэд асуудлыг тал бүрээс нь цогцоор нь авч үзэх, шийдэх арга замыг заасан мэдлэг, ур чадварыг хөгжүүлэх ширээний ном болсоор удаж байна. Үүнийг дурдахын учир нь хүний нөөцийн асуудал хариуцсан мэргэжилтэн бүрийн өдөр тутмын ажлын хамгийн ойрын зөвлөгч нь байх учиртай. Эдгээр бүтээлүүдийг тус бодлогын баримт бичиг боловсруулах арга зүйн үндэс болгосон нь бодлогын томъёлол, зорилго, зорилтуудыг ойлгон, хэрэгжүүлэхдээ тодруулах шаардлагатай зүйлсээ олж мэдэх боломжтойг харгалзсан болно.

Хүний нөөцийн удирдлагын бодлогын баримт бичиг гэж юуг хэлэх, түүний агуулга, хэрхэн боловсруулах арга зүйг тодорхой болгох үүднээс энэ хэсгийг боловсрууллаа.

Бодлого гэдэг нь "Ирээдүйд гаргах шийдвэрийн удирдамж болох, ухаалаг үр дүн, үр нөлөөг бүтээх үндэс суурийг цогц байдлаар тунгаан бодож боловсруулахыг хэлдэг" гэж тодорхойлсон байдаг.

Бодлогын үүргийг удирдлагын дээд түвшинд байгууллагын хөгжлийн үзэл баримтлал болж түүнийг хангах, дунд түвшинд дахин давтагдаг асуудлуудыг шийдвэрлэх арга буюу менежментийн байнгын төлөвлөлтийн нэг хэлбэр гэж үздэг. Энэ утгаараа дахин давтагдах үйл явцын ирээдүйд хүрэх зорилго, зорилтуудыг уялдуулах хэрэгсэл болдог. Тиймээс байгууллагын бодлого нь хөгжилд хүрэхийн тулд баримтлах зүйл, зорилго, зорилтуудаа тодорхойлж тэдгээрийг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа дэг, дүрэм, журам, горимуудын дагуу явагдана.

Ирээдүйд юунд хүрэхийг бодлого тодорхойлж, хэрхэн хүрэхийг зорилго, зорилтууд зааж, хүрээг нь зарчмууд тогтоож, яаж хэрэгжүүлэхийг нь тусгайлсан журмуудаар зохицуулна гэсэн үг. Энэ хүү ойлголт нь байгууллагын бүхий л чиглэлийн бодлого боловсруулах арга зүйн үндэс болох боломжтой.

Бодлогыг зориулалт, байгууллага болон удирдлагын түвшнээр:

- Үндсэн
- Ерөнхий буюу нэгдсэн
- Тодорхой буюу тусгай гэж ангилан боловсруулна.

Үндсэн бодлого нь байгууллагын хөгжлийн бодлогыг тодорхойлдог "Байгууллагын урт хугацааны хөгжлийн стратеги, дунд хугацааны бизнес төлөвлөгөөнүүд" байх ба түүний хүрээнд бизнесийн нэгж эсвэл байгууллагын үндсэн функцүүд болох менежмент, үйлдвэрлэл, санхүү, эдийн засаг, маркетинг тус бүрээр бодлого тодорхойлогдоно. Эдгээр бизнесийн нэгж эсвэл үндсэн функцүүдээр тодорхойлогдсоныг ш ерөнхий буюу нэгдсэн бодлого гэж үздэг. Харин энэ ерөнхий бодлогын дагуу тодорхойлогдсон зорилгыг тухайн нэгжийн чиг үүрэг тус бүрээр хэрхэн хэрэгжүүлэх ирээдүйд юунд хүрэх ингэхдээ ямар хүрээнд ажиллахыг зааж өгснийг тодорхой буюу тусгай бодлого гэдэг. Тухайлбал ЭДЦС-н ТӨХК-ний хөгжлийн үзэл баримтлал болох алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл нь үндсэн бодлого болно. Харин хүний нөөцийн удирдлагын хүрээнд баримтлах бодлогыг ерөнхий буюу нэгдсэн бодлого гэх ба түүний чиг үүргүүд болох хөдөлмөр эрхлэлт, ХАБЭА, сургалт гэх мэт чиг

үүргүүдийн хөгжлийн талаар тодорхойлсныг тодорхой буюу тусгай бодлого гэж үздэгийг иш үндэс болгон бодлогын баримт бичгийн боловсруулалтыг хийнэ. Бодлого тодорхойлогдсон байдлаараа дараах шинж чанаруудыг хангасан байна.

- Бодлого тодорхой байх;
- Бодлого хоёрдмол утгагүй байх;
- Итгэл найдварыг түрүүлэхүйц байх;
- Дүрэм, журмаар дамжин хэрэгжихүйц байх;
- Нийцэж зохицсон байх;
- Энгийн ойлгомжтой байх;
- Хүртээмжтэй, цогц байх;
- Өргөн хүрээтэй хэрэгжихүйц байх;
- Харьцангуй тогтвортой, тодорхойгүй байдлыг удирдахуйц байна.

Одоо хүний нөөцийн удирдлагын бодлого боловсруулах арга зүйн үндсийг авч үзье.

“Хүний нөөцийн удирдлагын бодлого нь хүний нөөцийн асуудал хариуцсан нэгжийн ирээдүйн үйл ажиллагааны ерөнхий чиглэл болох бөгөөд хүн хүчний чадавхыг¹ хадгалах, бэхжүүлэх, хөгжүүлэх болон зах зээлийн хувьсан өөрчлөгдөж буй өөрчлөлтөд тухайн цаг үед нь хариу өгөх чадвартай, мэргэшсэн өндөр бүтээмжтэй, бүтээлч бүхий нягт хамт олныг бүрдүүлэхэд чиглэгдсэн зорилго, зорилтуудыг боловсруулах, баримтлах зарчим, хэрэгжүүлэх арга, хэлбэр хийгээд зохион байгуулалтын нийлбэр цогц” гэж тодорхойлдог.

Дээр дурдсан “Бодлого” болон “Хүний нөөцийн удирдлагын бодлого” гэсэн тодорхойлолтуудаар хүний нөөцийн удирдлагын бодлогын баримт бичиг нь ирээдүйд хүрэх үндсэн зорилго, түүнийг хэрэгжүүлэх тодорхой бодлого чиглэл, зорилтууд, баримтлах зарчмаас бүрдэх байна. Харин тэдгээр бодлогыг хэрэгжүүлэх арга, хэлбэр нь чиг үүрэг тус бүрээр ялгаатай байх ба хэрхэн хэрэгжүүлэхийг тусгайлсан дүрэм, журам, удирдамжаар зохицуулна. Харин хүний нөөцийн удирдлагын зохион байгуулалтын нийлбэр цогц гэдэг нь менежментийн арга ажиллагаа болох төлөвлөлт, зохицуулалт, хяналт тэдгээрийг хамарсан шийдвэр гаргах үйл явц гэж ойлгоно.

Хүний нөөцийн бодлогын баримт бичиг нь удирдлагаас байгууллагын хөгжлийн талаар баримтлах бодлогын нэг хэсэг төдийгүй хөгжлийг хангахад

дэмжлэг үзүүлэх том хөшүүрэг болно. Мөн байгууллагын удирдлагаас ирээдүйн ажиллах хүчний талаар гаргах шийдвэрүүдийн нэгдлийг хангах үндэс нь хүний нөөцийн удирдлагын ерөнхий бодлого байна. Ерөнхий бодлогыг хэрэгжүүлэхийн тулд хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүрэг тус бүрээр дэвшүүлж буй үндсэн зорилгуудыг хэрэгжүүлэх тусгай бодлого, зорилтууд, зарчмуудыг тодорхойлно. Үндсэн зорилго нь захиргаа, хүний нөөцийн хэлтсийн үйл ажиллагааны ерөнхий чиглэл, удирдамж болох ба түүнийг хэрэгжүүлэх ажлыг хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргүүд болох:

- Хөдөлмөр эрхлэлт
- Хүний нөөцийн төлөвлөлт, бүрдүүлэлт
- Цалин, хөлс, шагнал урамшуулал
- Хөдөлмөрийн норм, норматив
- Гүйцэтгэлийн удирдлага
- Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуй
- Сургалт, хөгжил
- Мэдээллийн систем
- Нийгмийн асуудал
- Карьер төлөвлөлт
- Үйлдвэрчний эвлэлийн хороотой хамтран ажиллах тус бүрээр тодорхойлогдоно.

Чиг үүрэг бүрээр тодорхойлогдсон тодорхой буюу тусгай бодлого нь ирээдүйн зорилтуудаар дамжин хэрэгжих учир тэдгээрийг оновчтой тодорхойлно. Ингэхдээ баримтлах зарчим буюу учир шалтгааны зүй тогтол, зайлшгүй мөрдлөг болгох ёс дэгийг зааж өгнө. Хэрэгжүүлэх арга хэлбэр нь тухайн асуудлыг зохицуулах, түүний дагуу шийдвэрлэх дүрэм, журмууд байна.

Харин хэрэгжүүлэх ажлыг чиг үүрэг хариуцсан нэгж болон мэргэжилтэн зохион байгуулах ба байгууллагын бүхий л түвшний удирдлагын идэвхтэй оролцоонд тулгуурлана. Байгууллагад ажилтан элсүүлэх, цалин хөлс, шагнал урамшуулал олгох, сургаж хөгжүүлэх зэрэг хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүргүүд нь байнга дахин давтагдаж байдаг үйл ажиллагаа учир түүнийг тогтвортой зохицуулж байхаар тусгай бодлогууд тодорхойлогдох учиртай. Тухайлбал: Цалин хөлсний тусгай бодлого нь "Цалин хөлс нь ажилтан, албан хаагчдын амьдралын баталгаа болж, тэдний өндөр бүтээмжтэй, бүтээлчээр

ажиллах хүсэл тэмүүллийг өдөөж, үйлдвэрлэлийн үр ашгийг нэмэгдүүлэхэд чиглэнэ” гэж тодорхойлсон.

Энэ бодлого нь өнөөдөр шууд үр дүн нь харагдахгүй боловч олон зорилтуудыг шат дараатай хэрэгжүүлэх замаар 5 жилийн дараа хүрсэн байх түвшин ба энэ бодлогын үр нөлөө нь ажилтан, албан хаагчдын амьдралын баталгаа хангагдан үйлдвэрлэлийн үр ашиг дээшилсэн байна. Хүний нөөцийн удирдлагын бодлогыг онол арга зүйн хувьд дээрх байдлаар үздэг бол олон улсын стандартад хэрхэн тодорхойлсныг хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн жишээг иш үндэс болгон авч үзье.

ХАБЭА талаарх ISO-45001 олон улсын стандартын 3.15-нд ХАБЭА-н Бодлогыг “Дээд удирдлагаас албан ёсоор илэрхийлсэн байгууллагын ирээдүйд хүрэхийг эрмэлзэж буй үр дүн, чиглэл” гэж тодорхойлсон байдаг бол OHSAS-18001-ийн олон улсын стандартын 3.16-д “Дээд удирдлагаас албан ёсоор илэрхийлсэн байгууллагын ХАБЭА-н гүйцэтгэлтэй холбоотой ерөнхий чиглэл ба хүрэхийг эрмэлзэж буй үр дүн” гэж тодорхойлоод, бодлого нь ХАБЭА-н зорилго, зорилтыг тодорхойлох үндэс, хамрах хүрээ болно” гэж заажээ. Хүний нөөцийн удирдлагын бодлого боловсруулах гэж байгаа учир “Удирдлага” буюу “Менежментийг хэрхэн тодорхойлсныг дор сийрүүллээ.

Олон улсын ISO -9000 нэр томъёо стандартын 3.2.2-т “**Менежментийн систем** буюу **Удирдлагын тогтолцоо** нь байгууллагын бодлого ба зорилтуудыг тодорхойлон хэрэгжүүлэх явдал юм” гэж тодорхойлсон. Өөрөөр хэлбэл удирдлагын тогтолцооны стандарт нэвтрүүлснээр байгууллага бодлого ба зорилго, зорилтоо тодорхойлох, түүндээ хүрэхийн тулд системтэйгээр ажлаа төлөвлөж, хэрэгжүүлж, хэрэгжилтийг байнгын хянаж, алдаа дутагдлыг засан, сайжруулж байхыг хэлдэг байна.

Харин “**Менежмент** нь байгууллагыг чиглүүлэн, хянах зохион байгуулалттай үйл ажиллагаа” (ISO-9000, 3.2.6). Өөрөөр хэлбэл, хүний нөөцийг удирдах, менежмент хийх гэдэг нь байгууллагын хүний нөөцийн бодлого, төлөвлөгөө, хэрэгжүүлэлт, сайжруулалтыг зохион байгуулалттайгаар чиглүүлэн, хянаж, зорьсон зорилгод хүрэхэд зангидах ажиллагаа байна. Тиймээс ХАБЭА-н менежментийн олон улсын бүхий л стандартууд юун түрүүн компани “ХАБЭА-н бодлого”-той байх ёстой, түүнийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай бүхий л зохион байгуулалтыг хийх ёстой, бодлогыг биелүүлэхэд чиглэсэн ажлуудыг төлөвлөж хэрэгжүүлэх ёстой гэж шаарддаг.

Харин ISO-45001 стандартад 5.2-р бүлэг буюу Дээд удирдлагын манлайлал, үүрэг амлалтын хэсэгт “Компаниудын захирал, дээд удирдлагууд өөрсдөө бодлогоо боловсруулдаг байх, эсвэл бусдаар боловсруулсан тохиолдолд бодлогын бичигт санал өгч, өөрийн саналаа тусгаж, компани нь ХАБЭА-н хувьд ирээдүйд юунд хүрэхийг зорих вэ гэдгийг тодорхойлох хэрэгтэй гэсэн шаардлага” юм. Цааш нь илүү нарийвчлан ХАБЭА-н бодлого дараах зарчмуудыг баримтлах ёстой гэж заасан.

Үүнд:

- Байгууллагын онцлог, эрсдэлийн төрөл ба түвшин, цар хүрээнд тохиромжтой байх;
- Бэртэл гэмтэл, өвчлөлөөс урьдчилан сэргийлэх болон ХАБЭА-н менежмент ба гүйцэтгэлийг байнга сайжруулах үүрэг амлалт бүхий;
- ХАБЭА-н зорилтуудыг тодорхойлох хамрах хүрээг тогтоох;
- Хамгийн багадаа хуулийн шаардлагад нийцүүлж ажиллах үүрэг амлалт хүлээсэн байх зэрэг юм.

Харин ISO-45001 стандартад шинээр дараах шаардлагууд нэмэгдэж байна:

- ХАБЭА-н эрсдэлийг удирдахдаа эрсдэлийг хянах шатлалыг эрхэмлэх;
- Ажилтнууд болон тэдний төлөөллийг ХАБЭА-н менежментийн системд шийдвэр гаргах үйл явцад оролцуулж байх үүрэг амлалтыг тусгасан байх;
- Аюулгүй, эрүүл ажиллаж болох ажлын нөхцөлийг хангах үүрэг амлалтыг агуулсан байх зэрэг байна.

Эндээс харахад ХАБЭА-н бодлого хуулиар болон олон улсын стандартаар шаардсан албан ёсны баримт бичиг бөгөөд энэ нь ХАБЭА-н удирдлагын тогтолцоо нэвтрүүлэх эхний гол алхам байдаг гэж үздэг. Учир нь Бодлогыг тодорхойлох нь компанийнхаа ХАБЭА-н удирдлага ба гүйцэтгэлийн эцсийн зорилго, ирээдүйд бий болгохоор зорьж байгаа үр дүнгээ олж харах, түүнийгээ цаасан дээр буулгаж, баримтжуулах явдал юм.

Тэгэхээр “Бодлогын баримт бичиг гэдэг нь удирдлага болон ажилтан албан хаагчдын хүсэн хүлээж байгаа хийсвэр санаа, бодлыг цаасан дээр буулгаж, байгууллагын дээд удирдлагын үүрэг амлалт болгон баталснаар” бодлого албан ёсоор тодорхойлогдож түүний хүрээнд зорилго, зорилтуудыг дэвшүүлж, тэдгээрийг хэрэгжүүлэх дүрэм, журмаа шинэчлэн хэрэгжүүлэх ажлыг жил, улирал, сар бүрээр төлөвлөнө гэж ойлгогдоно.

Өмнө дурдсан жишээгээр “Бодлогод дээд удирдлагын зүгээс ажилтнуудыг ХАБЭА-н менежментийн шийдвэр гаргалтад оролцуулж байх, эрүүл аюулгүй ажлын орчин нөхцөлийг бүрдүүлэх, хуулийн шаардлага хангах, ХАБЭА-н гүйцэтгэлийн түвшнийг байнга сайжруулж байх зэрэг үүрэг амлалтыг захирал өөрөө хүлээн зөвшөөрч баримтжуулж тэдгээрийг хэрэгжүүлэх эрх үүргийг асуудал хариуцсан нэгж, мэргэжилтнүүдийн эрх үүрэг болгох замаар” бодлого хэрэгжүүлэх ажлыг зохион байгуулна гэсэн үг. Харин компанийн дээд удирдлага бодлого хэрэгжүүлэх аливаа үйл ажиллагаанд санхүү, хүн хүч, дэд бүтэц, тусгай мэдлэг ур чадвар гэх зэрэг бүхий л нөөцөөр туслан, сайн ажиллах нөхцөлөөр хангах үүргийг хүлээнэ.

ДҮГНЭЛТ

Дээр дурдсан бодлогын талаарх ойлголт, үзэл санаа, хүний нөөцийн бодлого боловсруулах арга зүй болон олон улсын стандарт нь бодлогын талаарх ойлголт, хамрах хүрээ, баримтлах зарчмын талаар нэгдмэл болохыг харуулж байгаа учир хүний нөөцийн удирдлагын бодлогын баримт бичгийг энэ дагуу боловсруулах боломжтой гэж үзлээ. Энэ хүү бодлогын талаарх ойлголт түүнийг боловсруулах арга зүйг ямар ч байгууллага, түүний бизнесийн нэгж болон үүрэг функцүүдийн аль ч чиглэлийн бодлогын баримт бичиг боловсруулах үндэс болгон ашиглах боломжтой. Харин ерөнхий болон тусгай бодлогууд нь байгууллагын үндсэн бодлогод тулгуурлах учиртайг байгууллагын дээд шатны удирдлагууд онцгой анхаарах шаардлагатай.